

דברי אלוף במיל' חגי שלום

אני רוצה להתייחס בעיקר לכמה עקרונות לוגיסטיים שלדעתי תקפים תמיד, בכל המצבים, בכל הזמנים ולנסות ולראות מה השתנה בזירה כולה ואיזה השפעות יש לכך בהיבט הלוגיסטי.

קודם כל צריך לומר שהצרכים לא השתנו, צרכי הלחימה הם אותם, גם הצרכים המבצעיים וגם המטרות שלא משתנות - לנצח וביטחון וכיוצא באלה, אנחנו צריכים להגן על המדינה והלוגיסטיקה צריכה לתת מענה לצרכים המבצעיים, הדברים הללו הם נצחיים, אני לא חושב שפה יש יסוד שמשנה את התפיסה שלנו, מה שהשתנה כמובן בהקשר של הזירה הוא דבר אחד, הוא מהותי מאוד והוא הנשק תלול המסלול שאנחנו חווים אותו יום יום, שעה שעה, גם אתמול בלילה, ויורים עלינו אל תוך שטחי ישראל, תופעה שלא הכרנו כמובן במלחמות הגדולות שהיו אצלנו, מלחמת יום הכיפורים ומלחמת ששת הימים וגם לא במלחמת לבנון הראשונה.

לעניין הזה השפעה גדולה מאוד על המימד הלוגיסטי, גם במלחמה וגם ברגיעה, בעיקר בפריסה הלוגיסטית, נושא שלא נתנו לו מענה בהתארגנות הלוגיסטית לפני שהנושא הזה הפך להיות רלוונטי.

הנושא השני משתנה כל הזמן ואנחנו צריכים להיות ערים אליו, הוא הטכנולוגיה המשתנה, היא משפיעה על כל דבר, כל אחד מאיתנו יודע מה קורה בתחום התקשורת והאלקטרוניקה והננו טכנולוגיה וכל מיני שמות יפים שכאלה. בהקשר הרלוונטי לנושא הלוגיסטיקה הנושא בעל השפעה גדולה מפני שלפני עשרים, שלושים, ארבעים שנה, כשכוח יוצא לתרגיל גדודי או חטיבתי והיה מגיע עם כל הטנקים, לסוף המסלול זו היתה חוויה מיוחדת, היום הטכנולוגיה מתירה לנו לפעול ברוחב לב וזה כך גם באזרחות כמו המכוניות הפרטיות שלנו שלא מתקלקלות יותר.

אנחנו יכולים להרשות לעצמנו לקחת קצת יותר אוויר בהיערכויות שלנו כשמדובר בנושא הטכנולוגי מפני שהוא מתיר לנו דרגות חופש שלא היו פעם, מה שקוראים בשפה מקצועית ה-MTBF (Main Time Between Failures) השתנה לגמרי,

אנחנו יכולים לסמוך יותר על רמת האמינות של הכלים ולשחרר אותם קצת יותר לפעולה מאשר היה בעבר.

בנושא עקרונות לוגיסטיקה הייתי רוצה לציין כמה דברים - קודם אמר ראש אט"ל, שעיקרון קדוש אחד הוא שאנחנו צריכים לגזור את המבנה הארגוני ברגיעה מתוך הצרכים של המלחמה. לזכור שאנחנו צבא, אנחנו צריכים להילחם ולשם כך קיים צבא להגן על המדינה, הדבר הזה לצערי הרב לא תמיד מתקיים היום בצה"ל, אנחנו מוצאים מצבים בהם אנחנו אומרים שבמצב חירום נספח את היחידה הזאת למקומה הטבעי, כשעושים את זה מתוך שיקול כלכלי זה לגיטימי, למשל לא רוצים להחזיק אוגדה נוספת בבאליש ומשתמשים בטנקים שהם טנקים שיש להם ייעוד מבצעי, זה שיקול כלכלי לגיטימי, כולם יודעים שיש לזה מחיר מבצעי אבל כולנו אומרים שהמחיר הזה כדאי, בהיבט השלם.

□ המערך והמערכת צריכים להבנות במבנה בו הם מיועדים להלחם

כשאינן מתקיים שיקול כלכלי אלא שיקולים ארגוניים ושיקולים לא ברורים אחרים אסור שזה יקרה. דוגמא לכך היום למשל זו החטיבה הטכנולוגית שנמצאת במז"י, אין לה מה לחפש שם ובמלחמה מיד היא מסופחת לאט"ל, היא צריכה להיות באט"ל מלכתחילה, גם ברגיעה אין לה מה לחפש שם, זו לא הסביבה הטבעית שלה, אף אחד לא יודע לדבר איתם, אף אחד לא מבין אותם ובוודאי שממשקי העבודה שלהם גם ברגיעה, הם עם אט"ל בעיקר, הם שולטים על הרכש, הם אחראים על הכסף, הם אחראים על החלטות במז"י, אבל לא צריך לבצע את העניין הזה ואתם תראו שחט"ל במלחמה מסופח לאט"ל, מיד. זאת אומרת, שמקומו צריך להיות שם גם ברגיעה.

העיקרון השני זה פעילות על פי דרגים, אנחנו פועלים על פי דרגים, משיקולים מבצעיים וגם משיקולים כלכליים. היכולת שלנו היום בגלל השינויים הטכנולוגיים, להגדיר באופן שונה את דרגי האחזקה קיימת. אנחנו יכולים לתת היום אורך נשימה גדול יותר ליחידה הקדמית דרך הצטיידותה במכלולים דבר שלא תמיד היה בידינו, גם היכולת לאבחן תקלות, מה שנקרא BIT (Built In Turn), קיימת באופן אינטגרלי בכל המערכות שלנו כמעט, בעבר היינו צריכים מאבחנים ובעלי מקצוע

מיוחדים שיידעו לנתח ולהבין ולזהות את הבעיה, היום הדברים האלה הרבה יותר קלים וזה מאפשר לנו לצייד את היחידה הקדמית במכלולים כאשר החלפת המכלולים היא דבר פשוט, זה יכולות בדרג היחידה בדרג א', לעניין הזה יש משמעות עצומה מפני שכשאנחנו מדברים שמערכת הלוגיסטיקה צריכה לאפשר את רציפות הלחימה, העניין של דרגים וסבבים של אחזקה הוא נושא אקוטי.

מדוע אנחנו צריכים לעשות סבבים? מדוע אנחנו לא יכולים לתת לכל אחד את כל מה שהוא צריך? השיקול הוא גם לוגיסטי אבל בעיקרו הוא כלכלי.

להחזיק מערכת בעלת יכולת לתקן יחידת כוח של טנק במקום להחליף אותה זו עלות בערך שני אחוז מעלות היחידה. זאת אומרת, במקום להשקיע מאות מיליוני

דולרים בחלפים בצורה של מכלולים, אנחנו מחזיקים כושר שיקום שהוא כמובן זול פלאים. מה הוא מחייב? הוא מחייב סבבים ראויים ואורך נשימה כדי שאפשר יהיה לקיים את המערכת, הוא מחייב מערכת פינוי לאחור, בניית דרגי אחזקה א' וב' וג' וכיוצא באלה, אבל כלכלית זה הכי זול בעולם, שלא לדבר על חיסכון באין סוף מחסנים לאחסון המערכים המוכללים האלה אם לא היינו יכולים לבנות כושר שיקום וכושר תיקון.

עיקרון לוגיסטי שאני רואה אותו כדבר מאוד חשוב זו היכולת לצאת למלחמה תוך התבססות על נתוני הרגיעה.

למה אני מתכוון? אנחנו מחזיקים את כל נתוני המלאים ונתוני החלפים ומקדמי צריכה וסד"כים, הכול נמצא בתוך המערכת, פעם לא סמכנו על המערכות הממוכנות שלנו שייתנו לנו נתון אמיתי, היום אנחנו יכולים לסמוך עליהם,

כשאני יוצא למלחמה אני גוזר את המצב הנתון מתוך מערכות המידע שלנו ואומר זה מצב המלחמה. לעניין הזה יש משמעות ענקית כי אחד הדברים שמפתיעים אותנו בלחימה, כשאנחנו מתחילים, אנחנו יודעים לתכנן מצבי קרב, לתכנן תרחישים מסוימים בעוד שבהפתעה אנחנו לא יודעים בוודאות מה אנחנו פוגשים.

☐ מערכות השליטה

המודרניות הן מכפיל כוח.

☐ בעזרתן אנחנו יכולים

לנצל טוב יותר את מה

שיש בידנו וזה צריך לבוא

לידי ביטוי בשיקולי

המבנה, הארגון ותורת

ההפעלה

אתן לכם דוגמא, ביום הכיפורים למשל לא ידענו בדיוק מי הצטרף למלחמה, אילו מדינות? ירדן תצטרף לא תצטרף? האם להחזיק כוחות מולם או לא? אם היינו יכולים לקבל את הנתון הזה, למשל באוגדה שלי, אוגדת מוסה פלד חטיבה שלנו של נתקה ניר, ירדה לסיני וכל שאר האוגדה עלתה לצפון כי כמשתמע ממצב לחימה נתון ראינו מה קורה שם והתקבלה החלטה לקחת את האוגדה המטכ"לית ולפצל אותה.

כשאני מקבל נתון כזה מבלי שיש לי יכולת לנתח את הנתונים של המלאי ושל הסד"כ זה דבר בלתי אפשרי, היום אני יודע לגזור מתוך מערכות המידע, לקחת חטיבה מתוך אוגדה ולספח אותה לפיקוד הרלוונטי והיא מיד הופכת להיות חלק ממנו, עם נתוני שליטה, עם נתונים עדכניים וכיוצא באלה.

יש לזה השפעה על מודל שפיתחנו בזמנו באט"ל שנקרא מודל ניהול לוגיסטי שמאפשר לנצל את העובדה שאני מקבל את הנתונים ממצב רגיעה ויוצא איתם למלחמה בצורה מאוד יפה.

עיקרון נוסף הוא שאסור שיהיה מבנה לוגיסטי ארגוני שהוא נותן מענה למצב לחימה. אפשר כמובן לשחק עם תורת ההפעלה, אתה יכול להגיד אני אפעיל את הכוח הזה, אני אשמור אותו, זה בסדר, תשחק עם תורת הפעלה, יש מצבים שבהם אנחנו נותנים מענה ארגוני למצב לחימה. למשל, בכינוס, בהיערכות תומכת יחידה אחת ואחר כך בהתקדמות תהיה יחידה אחרת שתטפל, אני לא רואה את זה כדבר נכון מבחינה עקרונית, אני חושב שיחידה שצריכה לתת פיתרון לאוגדה או לגדוד או לחטיבה צריכה להיות יחידה שיודעת לתת פיתרון לכל המצבים. כמובן צריך לשמר את הגמישות שלנו, להפעיל את היחידה המבצעית בזירות שונות מבלי להזדקק לתבניות מיוחדות של אותה זירה, זה קיים היום בצבא.

לדעתי מבנה ארגוני צריך להיות מבנה לכל מצב לחימה, את החופש לשמור אותו או להפעיל אותו שייך לתורת ההפעלה, לא למבנה, כך אני תופס את הדברים.

אני רוצה לומר כמה דברים לגבי מה אנחנו היום צריכים לדעתי לשנות או להיערך בהקשר של הסכנה של העורף שהיא משמעותית מאוד. הדבר הראשון כמובן אנחנו צריכים פריסה רחבה, שונה. הפריסה שהייתה קיימת, הייתה משוחררת

מהדאגה הזאת. היו פעם סקאדים, אפילו בששת הימים נפלו כמה טילים בישראל אבל אז בוודאי זה לא היווה איום שצריך היה לשנות את ההיערכות שלנו. ההיערכות הזאת מן הסתם נקשרת להשקעות רבות, תשתיות מתחת לאדמה, מעל לאדמה וכיוצא באלה אבל גם בנושא של ביזור המלאי ברגיעה לקראת מלחמה אנחנו צריכים להיות מאוד, מאוד זהירים. הדברים האלה מוכרים, ידועים, עוסקים בהם אבל הוא נושא אקוטי.

שכשנכנסתי לתפקידי כסגן ראש אג"א ב-87, ראש אג"א היה בחו"ל והייתה דליקה במחסן של חלקי חילוף בנטפים בצפון וכל חלקי החילוף של הטנקים שהיו בצפון היו במחסן הזה. הוא עלה כולו באש משהו כמו 50 מיליון דולר, לקחתי הליקופטר כדי לראות את הלהבות מלמעלה, לא יכולתי לעשות כלום. זו דוגמא למצב שאסור שיקרה מפני שריכזנו במקום אחד, במחסן אחד אפילו, את כל המענה לחלקי חילוף לפיקוד צפון, לכל הטנקים שלו, זו הייתה תקלה של איזה קבלן. דברים כאלה אסור שיקרו כי היום זה לא שריפה, טיל יכול

❑ צריך להעריך כנגד האיום באש תלולת מסלול
❑ צריך להיכנס מתחת לאדמה כמה שאפשר ולפזר מצבורים ניידים בפריסות ברחבי המדינה, מערכות השליטה כיום מאפשרות לקיים שליטה בפריסה רחבה

להדליק מחסן.

הנושא השני זה פיזור וניוד, בבסיסי המטכ"ל מצוי כמובן החלק הארי של המלאי של הצבא, הם צריכים להיות בעת מלחמה מפוזרים, מה שלא מוגן מתחת לאדמה בהגנה ראויה, צריך לצאת החוצה ולהפוך לעוד מאה, מאתיים בסיסי מטכ"ל מחוץ לבסיסים, זה לא מסובך, לוקחים משאיות, ארבע, שתיים, לא צריכים ארבע על ארבע ולא צריכים שש על שש, מפני שפונקצית המטרה היא לא הניוד אלא מיגון ולכן אני יכול להרשות לעצמי ולקחת משאיות אזרחיות, ארבע על שתיים, להעמיס ולהוציא החוצה ולהוציא החוצה שיירות שלמות ולפזר אותן, להמשיך לראות בהם בסיס מטכ"לי לכל דבר.

יש מפקד, יש שטח, הם מדווחים למפקד הבסיס ושייכים לו, הוא יכול להקצות אותם כמו שהוא מקצה כל מלאי מהמחסנים שלו אבל אנחנו צריכים להתפזר על

פני כל הארץ ולפזר את המלאי שלנו כדי לא להפוך אותו לפגיע במידה שיכולה להיות אנושה לפעמים.

מה שנצליח להכניס מתחת לאדמה ולהגן עליו ולהוציא אותו בעת חירום ולנפק אותו זה בסדר, מה שלא נצטרך לנייד, כעיקרון אסור לנו לנייח או להערים ערומים של תספוקת ושל תחמושת ושל חלפים ודלק וכיוצא באלה. יש לי קצת ויכוח בנושא מרכזים לוגיסטיים נייחים, אומנם זו לא תפיסה מובילה, אבל צריך להיזהר מאוד מלשים ומלהניח תספוקת על הקרקע במלחמות הבאות שלנו, הן צריכות להיות על משאיות, מנוידות, מפוזרות על פני כבישים, צירים וחלקי צירים ויערות, איפה שאתם רוצים, זה נושא שצריך לקבל ביטוי בתורת הלחימה וגם בהיערכות הלוגיסטיות.

הצורך הגובר לתת עצמאות לוגיסטית ליחידות הקדמיות. פעם עברו לתחזוקה מרחבית, כשהייתי ראש אט"ל עשיתי בחינה עמוקה של הנושא, מדעית ממש, עם צוותים וחשיבה וכו' וכו', המסקנה הייתה, חד משמעית נגד העניין הזה מפני שהיה ברור לגמרי שיש פגיעה מבצעית, הדין היה כמה נרוויח כלכלית, אם נרכז ונאחד ונעשה דברים מן הסוג הזה, אני אמרתי מאחר ומבחינת העניין המבצעי ברור שאין תועלת, נבחן את העניין הכלכלי, בחנתי את העניין הכלכלי ומצאתי שאנחנו לא חוסכים כלום, חד משמעית המסקנה הייתה שאסור לעבור לתחזוקה מרחבית

□ תחזוקה מרחבית אינה יעילה בתרומתה למבצעים □ אם מאפשרים אורך נשימה גדול יותר ליחידות הנלחמות ניתן ליצור מרווח פעולה גדול יותר גם למערך הלוגיסטי המטכ"לי

בגלל אופי המדינה, בגלל קוצר המשאבים שלנו, בגלל הצורך לנייד אוגדות מזירה לזירה, בגלל אלף ואחד דברים. ב-2002, החליטו לעבור לתחזוקה מרחבית, ולשמחתי בזמן האחרון יש נסיגה מהעניין הזה, חזרו למתן עצמאות אוגדתית, לא במידה מספקת, לא כמו שהיה פעם, אגד לוגיסטיקה, אגד תחזוקה, אלא במידה קצת יותר, קצת יותר צרה, פחות רחבה, זה לא משנה, אפשר לבחון כך, אפשר לבחון אחרת אבל בעיקרון הצורך לתת עצמאות ואורך נשימה ליחידה הלוחמת הקדמית הופך להיות אקוטי בגלל הקושי הרב לחבר את העורף עם החזית.

איך אנחנו עושים את זה? זה לא כסף גדול, זה יותר היערכות, תורת הפעלה קצת כזו או אחרת וקצת שינוי דרגים, זה קצת בניית תקנים נכונים של תספוקת ושל חלפים ואפשר לעשות את זה, אפשר להוסיף עוד יום, עוד יומיים נוספים לרמת הגדוד, אנחנו מקבלים שקט נפשי וזה מאפשר לנו להסיג לאחור את היחידות הפיקודיות המטכ"ליות ולא לקרב אותם יותר לחזית.

ביודענו שהחזית קצת יותר משוחררת לעבוד באופן עצמאי, אנחנו לא צריכים להיצמד אליה לישבן שזה כרוך בפגיעות ונובע ממגבלות מבצעיות של היחידה עצמה.

בעניין האמצעים, אנחנו צריכים לשאול את עצמנו איך אני לוקח את מעטפת המחשבים שנתונה בידי ועושה ממנה אופטימום, זה הדין. הייתי בונה את היכולות שלנו, על פי שיקול אחד, מה משפיע על תוצאות הקרב. לא על אלף ואחד דברים חשובים מאוד, מאוד, מאוד אחרים.

אני אתן לכם דוגמא. יכולים לשבש את כושר הלחימה שלנו באלפי דברים שבלעדיהם אין לחימה, אין תחמושת, אין דלק, אין חלקי חילוף וכיוצא באלה. למשל הרפואה אצלנו, אנחנו הופכים אותה לערך מקודש בגלל הגישה הערכית, החשובה מאוד, של קדושת החיים, מערך הפינוי הרפואי למשל, לא יכול כמעט להשפיע על תוצאות הלחימה, הוא יכול להשפיע חלילה על כמה עשרות הרוגים נוספים במלחמה, זה נכון, לא פינונו אותם בזמן וכו' וכו' אבל היכולת של מערך הפינוי הרפואי להשפיע על תוצאות הקרב היא מוגבלת. זאת אומרת אם אני צריך להשקיע עכשיו בתחמושת או במערכים שכאלה אני כמובן לא מטיף כרגע לעשות ככה או אחרת, אני רק נותן דוגמא להמחשה שצריך לחפש אופטימום כלכלי כי אין לנו יכולת לתת מענה לכל, אז כשאני עושה את זה אני שואל מה ישפיע על תוצאות הקרב, מה שמשפיע תן לו עדיפות, גם אם הוא פחות קדוש בתודעה הערכית שלנו.

אני היום מצוי בצבא בתפקידי כחונך של ראש אט"ל, דרך אגב רעיון שגבי אשכנזי אימץ אותו לאחר מלחמת לבנון השנייה והוא לקח אלופים במילואים, אחד מכל סוג, ושם אותו כחונך, כמנטור כזה שיושב ליד, כמובן לא במקום ולא מעל, אלא

מתחת וליד מי שנושא במשרה בצבא ואני עושה את זה מאז על פי בקשתו של גבי ואני חושב שזה נושא חשוב, לא בגלל יכולת שלנו לשנות סדרי עולם או להשקיע כל כך הרבה, אבל אני חושב בגלל שיש היום הרבה מאוד מובילי מערכות בצבא, אלופים וכיוצא באלה, שלא היו ממש במלחמות, לא באשמתם, הם קצת צעירים מדי, טוב שיהיו גם אלופים שחוו מלחמות בשדה הקרב ממש ויש להם את הריח של המלחמה, יודעים להריח את הקרב ואת הזירה, הזירות שלנו הן פחות או יותר אותן זירות, רמת הגולן וסיני וירדן ומה שאתם רוצים, אנחנו מכירים את הזירות האלה טוב, מכירים כל שביל ומכירים כל ערוץ והיינו שם במלחמות, היכולת הזאת לתת תחושה וניסיון מבצעי היא דבר חשוב ואני יכול להגיד לכם שלפחות באט"ל, מקבלים את העניין הזה באהבה ובדרך גלויה ומכובדת, אני חושב שזה דבר חשוב.

□ הדיון הוא כלכלי והגורם הקובע הוא תרומה לתוצאת המלחמה.
□ מחוסר משאבים צריך לבחור בין החיוני לחיוני פחות, גם מול לחץ פופולרי.

לסיכום, השאלה הבסיסית בדיון במידה גדולה היא דיון כלכלי. נכון, מלחמה ולוגיסטיקה ומבצעים ואורך נשימה ומה שאתם רוצים, הדיון הוא דיון כלכלי. מדינת ישראל, וצה"ל, מצויים תמיד בקוצר משאבים, עכשיו מדברים להקטין תקציב הביטחון, אני מאוד מקווה שזה לא יקרה אני לא אגיד לכם כמה דפיציט היה לי כל שנה ואיך

מתגברים על דפיציט? אוכלים את העתיד, זה מה שעושים, הרי אי אפשר לעצור את הצבא בחודש אוקטובר ולהגיד לא נוסעים ולא מתאמנים ולא אוכלים.

קל מאוד לצה"ל לעמוד במעטפת המשאבים שייתנו לו אבל הוא יעשה את זה דרך אכילה של העתיד, של רמות המלאי ושל אימונים ושל הכשרה וכו', אני מקווה שזה לא יקרה אבל בכל מקרה, בכל תרחיש, גם אם יעתירו על הצבא את כל מה שועדת ברודט אמרה, הדיון הוא במידה רבה דיון כלכלי והשאלה היא איפה מצוי האופטימום, לא מה צריך, צריך הרבה, צריך בכל המערכים, אנחנו צריכים לשאול מה יכול להשפיע במידה המרבית על תוצאות הקרב ובו לטפל קודם, גם אם הוא נוגע פחות בנעימים וברגשות ובמה שחשוב מבחינה ערכית, אין לנו פשוט את הפרוגרטיבה לשקול אחרת, הדיון הוא דיון כלכלי, רמות מלאי זה כלכלי, אורך

נשימה בדרג א', הכול זה כסף ומשאיות שש על שש וארבע על ארבע וכמה ערכות
אב"כ לקנות, זה כלכלי מפני שיכול להיות שזה פחות חשוב מתחמושת ואז צריכים
להיות אמיצים ולהגיד אנחנו לא מצטיידים בערכות אב"כ ואנחנו לא בונים מערך
כזה ואחר, אלה שאלות אמיתיות שצריך אומץ להתייבב מולם ולהגדיר סדרי
עדיפויות, יכול להיות שאם נעריך שהאב"כ למשל יכול לסכן במידה פחותה יותר
את תוצאות המלחמה, למרות שהוא הכי חשוב ורגיש וכו', כל אחד מאיתנו יש לו
כמה מסכות בבית, כמה זה תורם לתוצאות המלחמה הבאה?! שאלה. צריך בשביל
זה, סליחה על הביטוי, צריך ביצים כדי להחליט אבל זה גם כן מצרך חיוני.