

שלעיל, או אף רק להתמודד עימה.

המיפקדות השונות — ובראשן המטכ"ל
על אנפיהו, מחלקותיהן, מדוניהן ושאר פצוניהמישנה שכן, בולעות אנשיקבע ככה כמות, ואינן אומרות אף פעם די: שיעור די ממדי גידולן אין להם כל גבול הכרחי.

צוות טנק, הבנוי לארבעה, אינו יכול להיות גדול יותר; וכך גם צוות נושא-מטוסים, שבו אלפיים איש ויותר. גם מיספר בעלי-התפקידים מסוימים אחרים, כמו צוות-קרקע של מטוס, ניתן למדידה ולקביעה מראש ונגידולו ייעשה — או צריך שיעשה — על בסיס קריטריונים מוגדרים, כגון דיפרנציאציה התמחותית, חלוקת עומס האחזקה לשלוש מישמרות ביום במקום שתיים, וכיו"ב. אבל מיפקדות ודומות נוסות, ויכולות, לתפוח בלי סוף: תמיד יימצא דוגם נוסף להציב עליו עוד כמה עשרות מיבנים, אהלים או רכבים; ותופעת (מוטב לומר, מכת) הטבע של "עוורים", "סגנים", "ממלאי-מקום" וכו' מאפשרת לרבות, להכפיל ולשלוש את המיפקדה, כיישום עקרון שולייית-הקוסם" — ועוד בשם ולמען היעילות.



איך נוצר, "מחסור"? אין פשוט מכן, כל שנחזק לעשות, הוא לשכנע את הרשויות המוסמכות, שעקב "עומס העבודה" — ובעיקר, התפקידים, הבלתי-צפויים" שנוכחת כי מיפקדתך נדרשת למלאם בעת מילחמה (כלי, מר, על-פי "ניסיון הקרב" ו"ליקחי המילחמה") — לא תוכל כלל לתפקד, אם לא ייתוספו למיפקדתך, "מייד" קצינים נופים, מיבנים (למיפקדות סטאטיות), מכשירי קשר — וכלי-רכב (משו"מ), הביקוש לגיפים, למשל, תמיד רב מן הביקוש למשאיות).

גם כאשר מכוונת-ייצור-הקצינים והרוטאי ציה עובדות במדוא הקיטור אין הן ממוגרות, בדרך-כלל, למלא אחר "הצרכים" — כלומר, להרכיב את הממדים והקצב שדי גידול התקנים במיפקדות ובשאר גופים לא-זוחמים. כך מצוי יום הללו כחוסרי-כביכול כרוני — וגם קיים תי רזק לאירע לכל מיני מחדלים או שגיאות.

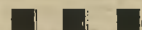
צמיחת התקנים מהווה רק אחד מגורמי ה"מחסור" בכוח-אדם בכלל, ובאנשי-קבע במיוחד. קורס חשוב אחר הוא גובה הדרגות התיקניות, לדוגמה, סגל גורם מסויים של מיפקדים נמוכים. לפני שנים רבות שימשתי סגן-מפקד של קורס כזה בחיל-השיריון. בדרך ההיגיון המיקצועי וגם על-פי הנעשה בצבאות הזרים (כולם), היה סגל

מכונות ייצור הקצינים עובדות במלוא הקיטור

מדריכי-הקורס צריך להיות מורכב כולו ממש"קים (מפקד שאינו קצין) — מונח שנעלם ממילוננו של צה"ל ובמקומו בא "חוגרים", שהוא מדוייק פחות אך יותר "שיווני". והוחלט, בדרך האופיינית לצה"ל — שחיסל ביוזעין את "מעמד המש"קים" שלו — כי המדריכים התיקניים בקורס יהיו כולם קצינים. כך, במכה אחת, נוצרה דרישה לכמה עשרות קצינים נוספים בדרג סגן-מיסגן — ועוד כאלה, שכולם קרביים (מ"מים וסמ"פים ביחידות טנקים).

בימים הרחוקים ההם, שהיו קרובים ל"קדש" יותר מאשר ל"ששת הימים", עדיין היה חיל-השיריון הסדיר כה קטן, שנמצאה בו חטיבה סדירה אחת (חטיבה 7, כמוכן) ובה אז שני גדודי טנקים בלבד. מיספר הסג"מים סגנים שצריך הקורס המדובר היה בערך כמיספר אלה שבגדוד-טנקים של אז; כך שמילוי תקניו גרם, לבדה, גידול של כמה עשרות אחוזים במיספר הקצינים — הוטרטים הקרביים הסדירים — או, אם תרצו, "מחסור" ניכר וחמור במ.

עניין בפני עצמו הוא, אם אומנם לאותו קורס נדרשה כמות המדריכים שנקבעה לו בתקן (לדעתי, היתה מוגזמת), אבל על כך כבר עמדנו.



כבר ראינו, שצה"ל מייצר קצינים בכמות גדולה מאד — בטוחני שיחסיית, הרבה יותר מכל צבא אחר בעולם, או בהיסטוריה — וזאת בעיקר כדי למלא את מחסורם של המש"קים.

אבל המש"ק שונה מן הקצין — ולכן ההפרדה המעמית-התיפקודית ביניהם — בכך שהוא סטאטי מאד: מישיכי שירותו של המש"ק בכל יחידה ובכל תפקיד ממושכים מאד; סולסי-הדרגות שלו קטן, וקצב קידומו איטי ביותר. הקצין, לעומתו, נוטה וגם אמור לרוץ הרבה יותר מהר, בהרבה יותר תפקידים ובסולם דרגות גבוה הרבה יותר. משום כך, תקופת-שירות של שלוש או ארבע שנים באותם יחידה, דרגה ותפקיד, כאין היא לכל מש"ק הגון. אבל נצה ממושך ובלתי-נסבל לכל קצין, בכל צבא — ובמיוחד בצבא המצוי במצבו של צה"ל.

ואם לא די בכך, צה"ל הפך את הרוטאציה לאינה, שכל המרכיב בה הרי זה משובח — וההימצאות בתנועה מהירה ומתמדת, בספי ראצה עודה, תוך שהות מיוזערת בכל תפקיד, נחשבת אחד הפיגמים היותר-בידוקים לקארי יירה מציחחה.

על כל אלה נוסף את העובדה, שבצה"ל שוררת גישה אנאכרוניסטית קיצונית לעניין ה"חיליות": לכל חיל קציניו "שלו" ואלה נדונים, בדרך-כלל, להתקדם אך-ורק בציווריו-שלו. בחינת הקאריירות של קציני צה"ל הבכירים כפי שפורסמו, תראה מיידי, שהתנועה הרוחבית בתוך צה"ל — כלומר, בין הזרועות ובין החיילות — מועטה יותר מאשר בכל צבא ראוי-ללימוד אחר; ולפחות בתחום התחלופה בין חילות-היבשה, מפגר צה"ל אחר כל צבא ראוי לשמו במאות השנים האחרונות. חחת שהתופעה תיחלש, היא זכתה, דווקא באחרונה, בחיווק רב, עם הקמת שלושה חיילות חדשים: "חיל התחזוקה", "חיל המודיעין" ו"חיל השלישות" (שני האחרונים אינם רק מיוותרים לחלוטין — וממילא גם שליליים בתכלית — אלא מהווים גם המצאה צה"לית מקורית, נשוב אליהם באחד המאמרים הבאים).

גידולם של החיילות השונים איננו שווה בממדיו ובקיבצו. קודם "קדש" ועוד זמן-מה גם לאחר-מכן, חלה התרחבות פיתאומית אצל הצנחנים. בתחילת שנות ה-60 החלה ההתפתחות המואצת של "חיל-השיריון", שצברה תנופה גדולה חדשה אחרי ששת-הימים, ושוב, אחרי המלחמה האחרונה. תופעות דומות חלו גם בחיילות אחרים, לפי מועדים — או, "אופנות" — שונים.

ניהוד נכון ונכון של משאבי כוח-האדם הקיצוני היה צריך ליצור מנגנוני-יפוח, שיאפי



הרמטכ"ל רב-אלוף מוטה גור

שר דנצו מירבית את המאגר הקיים, עדידי העברת קצינים מ"ציוור" חילי אחד למישנהו; ואינו מתכוון כליכך, להסכה חילית, כמו ל"הרחבת-מיתכת-חיליה של בסיס חינוך והכשרת הקצין, כך שגם מהדק התפתחות הרגיל יאפי שר לו למלא, לזא בעות אף הסכה ייעודית מיוחדת, כמה סוגי תפקידים — אשר כצה"ל מקובלים כנפרדים ושונים.

למשל: תפקידי מטה "כלליים" — קצין-מודיעין, קצין-שלישות, קצין-אפסנאות, או קצין של אגף "מיבצעים" בכל מטה — צריך שיתמלאו, כדבר רגיל וקבוע, על-מחסורם של המש"קים.

צה"ל הפך את שיטת הרוטאציה לאילי

ידי כל קצין בוגר פו"ם ("ביה"ס לפיקוד ומטה"); וב"רמות הנמוכות, עליידי כל קצין "קרבי" רגיל.

ככל שהתפקיד, הפיקודי או של מטה, גבוה או "כללי" יותר, כן גדלים האפשרות וגם הצורך ל"איי-חיליות"; וממילא ניתן ואף נחזק לראות, לעניין איר, שם, את כלל קציני כוחות-היבשה (ובתפקידים המתאימים, את כלל קציני שלוש הזרועות) כמאגר כולל

אחד, שממנו יש לשאוב את ממלאי-התפקידים, בלא התייחסות הכרחית ל"מוצאם" החילי (או הזרועי).



כיוון שדא כך הם פני הדברים בצה"ל, נחזק תמיד להכשיר אנשים חדשים עם התהוות דרישה רבה יותר לממלאי-תפקידים מסוימים — וכימעט שאי אפשר (ובוודאי לא במידה מספקת) לנצל "עודפים" של קצינים, שנצרו ב"ציוורות" חייליים או תיפקודיים אחרים. עודפים אלה צפויים תמיד להיווצר, מפני שהפיר מידה הצבאית, רחבה ככל שתהיה, תלך תמיד ותיעשה צרה יותר, ככל שמתקדמים מן הבסיס אל השיא.

התנהלות הקידום וההתקדמות בציוור צר אחד גורמת לתופעה, שניתן לבנותה, מחסור בתוך שפע: בעוד שיהיה קיים מחסור חריף, שבגללו יידחפו קצינים לקרי דום מואץ מדי (כלומר, על קצינים זוטרים וצעירים" ביחס מוטלים תפקידים בכירים ותובעני-ינסיון מכפי רמי חם ובגרותם המקצועית, או אף האישית), הרי ייתכן כי "ציוורות" אחרים, כמו (נניח) של חילות-הרגלים, ההנד"ס והתותחנים, יהיו גדושים קצינים מעבר לצרכיהם (או, על כל פנים, ב"דחיסות" גדולה יותר מוז שבציוור הלוקה בחוסר); או שהקידום במ איטי בהרבה, מפני שהפירמידה החילית פחותה, יחסית (כלומר, שכל דרג גבוה בה צר בהרבה יותר מזה שמתחתיו).

כך עשוי להיווצר מצב, שהמיספר הכולל של קצינים ברמות הפיקוד והמטה האמורות די בו והותר, אבל בגלל נוקשות ואטימות הציוורות, וזיעדר ניידות מספקת ביניהם, לא ניתן להתגבר על מחסור באחדים, באמצעות הזרמה מן האחרים.

כך, עד שיש בצה"ל מפקדים וקצינים-יחידים ראשיים שזועקים מחסור, מלאים חיילות או גופים אחרים בקצינים רבים מדי, שעובדים ומועילים פחות מדי, או אף הולכים בטל, ואין הקורא המיוודע צריך להרחיק ערותו.

הפיתרון הקלטי והמקובל — לא בצה"ל — חותר, כאמור, להקנות לקצינים בסיס רחב, "רב-חילי" באופיו (ובמישור העקרוני, אף "רב-זרועי"). באופן זה נוצרים מעצמם "כלים שלובים", המאפשרים לווסת את כמות הקצינים בכל אחד מן הציוורות — ולפחות, גורמים שהיו נטיה ואפשרות לוויסות — לפי הצרכים ובהתאם לאפשרויות של כלל המערכת. ויסות זה נעשה בעיקרו לא מלמטה, אלא מלמעלה:

צמיחת התקנים היא אחד מגורמי המחסור בכוח-אדם

כבר עמדנו על כך, שהתפקידים הגבוהים יותר הם "הכלליים" יותר באופיים; ההתמחות החילית או התיפקודית הספציפית העמוקה והצרה-ביחס, הכרחית ובאה לביטוי ברמות הנמוכות יותר, של הביצוע הפיסי. לכן, אם קיים (בהמשך לדוגמתנו) מחסור במפקדים ובקצינים-מטה בעוצבות "שיריון", נכון וגם נקל להתגבר עליו עליידי שיעבירו אליהן, מחילות אחרים, קצינים בכירים-ביחס, לתפקידי פיקוד ומטה גבוהים.

באופן זה מתמלא קורם החללי-יחסי כי דרגים הגבוהים — מה שמבטל או מצמצם את השאיבה המופרזת כלפי מעלה, שהיא המולידה את התאוצה המופרזת בקורס. עד שלא ילמד צה"ל ולא יישב, במידה ובקצב הנחוצים, פטנט עתיקיומיון זה, תוסף ותתקיים בו תופעת ה"מחסור בתוך שפע".



צירה של זו תימצא בצה"ל תופעה דומה אחרת כהמשך ישיר ועיקבי למצב שתואר בדוגמת הקורס אשר הובאה קודם.

תופקת הקצינים או לא הספיקה לאיזו כל תקן המדריכים וגם רוב הקצינים הצעירים הם עובו את צבא-הקבע אחרי שירות קצר. כמעט כולם היו בחורים טובים וכישרוניים, אבל מנקודת-הראות הכמותית, נתמלו מזלו של צה"ל שלא נתגשמו במלואן שאיפותיו המוצי-הרות, שהרי אילו היה תקן הקצינים מלא ואילו החליטו כולם להישאר בצבא-הקבע, היה מתרחש אסון קטן: לפי כלליו המקודשים של עקרון הרוטאציה, יכלו לשרת כמדריכים מחזור אחד, או שניים. אחר-כך היו יוצאים, בהכרח, החוצה — וחיל-השיריון הסדיר הקטן היה נשטף לפתע המון (יחסי) של אנשים. בהניחנו שגם שאר התקנים בו היו מלאים, לא היה נמצא למדריכים" לשעבר כל תפקיד הולם — ובוודאי לא הקידום, שלו ייחלו ושאת תיקויותו נטעו במ.

אך לא תמיד כזה הוא הסיום, התופעה של "הצרה" דראסטית למדי בדרג הגבוה העוקב (הבא אחרי"ה) היא, כמוכן, בלתי-נמנעת. אם היא מופיעה ברמות הבינוניות והגבוהות נודעת לה משמעות רבה מבחינת הקצינים, ה"פגעים", משום שהללו כבר ותיקים ובדרך-כלל גם מעוניינים עדיין להמשיך בשירות-קבע. אילו היה צה"ל כאחד הצבאות היה ניצב כאן בפני בעייה, מפני ש"תופעת ה"הצרה" הינה, מטבעה, "אנטי-רוטאציה": היא