



פרוייקט בכירים מספרים

אל"ם במיל' יעקב שניידר דור

מגישה: סרן תהילה דוב

קח"שית חטיבה 130

ת.הגשה: 3.11.2014

תוכן

3.....	מבוא.....
4.....	מלבוב לכפר רופין.....
5.....	ברוך הבא לגדוד! יכולות תיקון הבאת?.....
8.....	מגדוד לחטיבה באותה הדרגה.....
10.....	מנועים מתקתקים? ככה זה בימ"ח.....
11.....	מדידת קנה ברמת אוגדה.....
13.....	קחש"א עוצבת סיני הסדירה במלחמת לבנון הראשונה.....
18.....	מקורס חימוש בצבא ארה"ב לרע"ן תורה.....
20.....	מחשב מסלול מחדש – קפיצת מדרגה לבה"ד 20- הגעת ליעד.....
24.....	מסיני לחולות הנגב.....
26.....	שדה קרב עתידי –כבר כאן.....
27.....	אני מאמין- יעקב שניידר דור.....
30.....	סיכום אישי – תהילה דוב.....
32.....	נספח 1 – רשימת התפקידים של יעקב.....
33.....	נספח 2 -המפקדים איתם יעקב עבד ולמד מהם.....

מבוא

ההיכרות הראשונה שלי עם יעקב הייתה כשביקשתי ממנו להגיע להרצות באימון מח"ג מילואים של גדחה"ן שמאוחר יותר השנה גם השתתף במבצע "צוק איתן" ואף ספג חלל אחד.

כמו גם בקורס קח"ש מתקדם, ביקשתי רשימת אל"מים מהחיל כדי לתאם הרצאה. התקשרתי ל-20 קצינים עד שהגעתי לקצין אחד שאמר לי: "עם שניידר דיברת? הוא אוהב להגיע להרצאות כאלו". יעקב הגיע להרצות באימון ברצון רב, שהפתיע אפילו אותי. וכשנתבקשנו בקורס להשתתף בפרויקט "בכירים מספרים", היה לי ברור שאני רוצה לעבוד איתו.

מובאת לפניכם אוטוביוגרפיה צבאית של קצין חימוש אחד שחולק בעבודה זו ברצון רב את סיפורו ולא בכדי להיות "גיבור" אלא בכדי שנלמד מהעבר, ניקח את הלקחים הרלוונטיים ונתאים את ההתמודדות עם דילמות לתקופתנו.

הדרך המקצועית של יעקב שזורה בהיסטוריה של צה"ל ממלחמת ששת הימים בה היה עדיין נער (אבל התמודד עם ההשלכות של המלחמה בישוב), דרך מלחמת יום כיפור, שלי"ג ומבצעים רבים. גם לאחר פרישתו מצה"ל, יעקב ממשיך לעזור בניסיונו הרב שרכש לאורך השנים, כיום הוא עושה זאת ממעמד ע.קחש"ר טכני.

קריאה נעימה ולימוד פורה!

תהילה דוב, סרן

קח"שית חטיבה

מלבוב לכפר רופין

יעקב נולד בלבוב שבאוקראינה בשנת 1949 להורים ניצולי שואה.

בשנים ההן לא היה ניתן לעלות לישראל ישירות מרוסיה, מפולין לעומת זאת, ניתן היה להגר לישראל. בין רוסיה ופולין היה הסכם שאזרחים שמתגוררים ברוסיה בשטחים שלפני המלחמה היו של פולין – יכולים לעבור לפולין באופן חופשי. וכך היה. משפחתו של יעקב עברה לפולין ומשם בשנת 1957 עלה ארצה יחד עם הוריו ושתי אחיותיו.

בארץ המשפחה הגיעה למעברה במגדל העמק, שם החל בחיפוש אחר קרובי משפחה דרך הסוכנות היהודית. לאחר מציאת הקרובים עברה משפחתו של יעקב לקיבוץ כפר רופין שם גדל ולמד בתיכון אורט עין חרוד/תל יוסף במגמת אגרומכניקה. מגמה חדשה שנועדה לסייע למשק החקלאות ונדרש לעבור סף גבוה מאוד כדי להתקבל למגמה זו, יעקב צלח אתגר זה. יעקב סיים את לימודיו שם כהנדסאי אגרומכניקה בשנת 1967.

בשנת 1967 עם פרוץ מלחמת ששת הימים, גויסו גברים רבים, כך שהנערים שטרם התגייסו הופקדו על ניהול ענפי החקלאות והשירותים בקיבוצים. בשל המלחמה, נדחה גיוס הנערים באותה השנה ויעקב התגייס בשנת 1968.

שעת הגיוס, צנחנים או חימוש?

בשעה שכול בני הקיבוצים הלכו ליחידות קרביות כמו צנחנים, סיירות ויחידות חי"ר נוספות, יעקב ביום גיוסו הופנה – לחיל חימוש, זאת משום שלמד במגמה טכנולוגית. באותן שנים יעקב לא הכיר את חיל החימוש ולא רצה להתגייס אליו והאלטרנטיבות היחידות היו קורס טייס או שייטת. יעקב עבר בהצלחה את המיונים לשני הקורסים הללו אבל בגלל שבשניהם נדרשה חתימה טנטטיבית לשרות קבע ארוך והוא לא היה מוכן לכך אזי החזירו אותו דווקא לחיל חימוש. כיום יעקב מתגורר בתל אביב, נשוי ואב לבת אחת ושני נכדים ושותף בחברה בינ"ל בתחום ייצור ושיווק ריהוט משרדי.

ברוך הבא לגדוד! יכולות תיקון הבאת?



יעקב עבר טירונות, עשה קורס מכונאי שרמן ונשאר להדריך בבה"ד 20. בשנת 1970 עשה קורס קצינים וחזר לשרת כקח"ש בבה"ד 20. לא עבר זמן רב ויעקב זומן לראיון אצל מחש"פ דרום, דאז יורם לונדון, על מנת לאייש את תפקיד קח"ש 46.

השנים שבין מלחמת ששת הימים למלחמת יום כיפור היו ימים קשים של לחימה שלימים יקראו- מלחמת התשה, " כול יום נפגעו כלים בגזרת הגדוד בפעולות גרילה, אבל עדיין הייתה תחושה של "אופוריה" שהתבססה על ניצחון הבזק במלחמת ששת הימים והתחושה הייתה שהמצרים לא יפתחו במלחמה נוספת ומעל הכול הערכות המודיעין שדיברו על סבירות נמוכה למלחמה. כך מספר יעקב על מלחמת יום כיפור: "מפרוץ המלחמה גדוד 46 חבר לאזור התעלה והחל בלחימה. טנקים החלו להיפגע ולהתקלקל, פצועים והרוגים, מצד

יעקב עם ממח"ג 46-
סג"ם בני גורן
במלחמת יום כיפור

אחד ישנן אבידות רבות, טנקים נפגעים בקצב מסחרר, מצד שני המג"ד תולה בך תקוות רבות שתחזיר את הרק"ם הפגוע /תקול במהרה לשדה הקרב ואתה מפעיל את הדרג א' ולא מסוגל להדביק את קצב התקלות ואתה עומד בעצם חסר אונים. לא הצלחנו לתקן כלים שנפגעו מטילי האויב, לא רק בעיות בגלל בעיות כ"א לא מיומן או אמצעים או חלפים, אלא בגלל הקצב ואי חבירה של הפלק"ד בדרג ב'. קצב היפגעות של הטנקים היה בלתי אפשרי ועל כל טנק שתיקנו נפגעו טנקים רבים אחרים". יש לזכור כי מדובר במתאר סיני והמרחקים מקבלים משמעות קריטית בהקשר של זמן ומרחב. גם ללא לחימה, בשל המרחקים הארוכים בתוך סיני, משימה הכי פשוטה של הכנסת כלי לטיפול הפכה למשימה בת מספר הימים (בהיבט ההיסעי). "לו יכולתי לבקש דבר אחד מרכזי כקח"ש גדוד באותה העת, הייתי מבקש קידום של פלק"ד הגש"ח ללא השהיות, תקשורת מיידית עם הגש"ח, דרגי ב' ודרגי ג', פשוט משום שדרג א' עצמו לא היה מסוגל לעמוד בקצב ההיפגעות ובאופי התקלות. זמן התגובה היה הדבר הכי קריטי באותם הימים

שיירת פלוגת מפקדה של
גדוד 46 במלחמת יום כיפור



ולכן אני חושב שגם היום לא צריך לחסוך, להשהות בגיוס הפלק"דים ויש להפעיל את כול העוצמה כבר מתחילת המלחמה, כי כמו שאתייחס בהמשך – במלחמת שלי"ג בימים הראשונים לא גייסו

פלק"דים אורגניים והסתמכו על כוחות מאולתרים מהיחש"מים וזאת למרות מצב החירום – מה שיצר בעיית כשירות וזמני המתנה ארוכים לתיקון רק"ם פגוע / תקול וקושי רב לתת מענה אחזקתי הולם מעבר לדרג א', הגדודי לצורך העניין.

ש: מה הייתה מידת המעורבות של קח"ש החטיבה לפני ובעיקר אחרי פרוץ המלחמה? האם עסקתם בנספחי אחזקה לתוכניות אופרטיביות?



יעקב על אחד הגשרים שנבנו לצליחת התעלה

ת: "בוודאי שהיו תוכניות אופרטיביות, עסקנו גם בתוכניות וגם נערכנו. התאמנו על המתארים שנקבעו באותה העת. קח"ש החטיבה רס"ן קפלן אברהם היה מאוד פעלתן ודאג שיהיו לנו ערכות חלפים וכלי עבודה לשעת חירום הכול מתוך המלאים הקיימים (באותה עת לא היו תקנים וערכות מוכנות של מצל"ח), אבל לדוגמא, ביומיים הראשונים של המלחמה לא הצלחתי ליצור קשר עם קח"ש חטיבה

בגלל בעיות טווח ומיסוך, מה שמאוד פגע ביכולת שלנו להתגבר על כמות ההיפגעויות והתקלות ברק"ם, באותה עת היינו לבדנו, כאמור ביום וחצי הראשונים של המלחמה לא הצלחתי ליצור קשר לא עם קח"ש החטיבה ולא עם הגש"ח ולבקש סיוע מאחד הפלק"דים.

אני זוכר, שהסמח"ט נורא התעצבן עלי כשביקשתי בכל דרך ליצור קשר עם קח"ש חטיבה, מאחר ותשומת הלב הייתה נתונה לבלימת המצרים ולטיפול בנפגעים הרבים והוא ניסה להרגיע ואמר אין ברירה תסתדרו עם מה שיש, אני לא ראיתי את זה כך. אני הייתי זקוק לסיוע מייד, ואני לא מאחל לשום קצין חימוש שיעמוד במצב שבו מאזן התיקונים הוא שלילי ולא עומד בקצב היפגעות הרק"ם ואין יכולת לגרום לשינוי משמעותי". עשינו את כל שביכולתנו לרבות קניבליזציה מטנקים פגועים קשה ושימוש ברק"ם פגוע קשה במערכת הצריח כטנק גרירה וחילוץ.

ש: ומה באשר למקצועיות האנשים באותה העת?



שלט דרכים בסיני עם שמות מחנות צה"ל לפני המלחמה

ת: "בתקופה ההיא היה יותר ניסיון מעצם השגרה, לאורך התעלה טנקים נגמ"שים ורכבי הגדוד נסעו הרבה מאות קילומטרים בשבוע, מה שבאופן טבעי יצר תקלות רבות ובעצם כך רכשו אנשי החימוש את ניסיונם, מה גם שאז, היו הרבה יותר בוגרי בתי ספר מקצועיים. גם אנשי המילואים של הגש"חים היו מיומנים. הגש"חים היו מורכבים בחלקם מגרעין סדיר

ע"ב הסדנאות של היחש"ם וחלקם אנשי מילואים, הבעיה הייתה שלקח להם הרבה מאוד זמן להגיע, שוב בהקשר של זמן ומרחב בסיני".



יעקב עם המכשירן רפי איטח במלחמת יום כיפור

ש: האם רמת האחזקה באותה עת הייתה באמת "טובה יותר" (בהתייחס לתקופת קח"ש גדוד, מרחב סיני)?

ת: "תראי, האנשים בשטח תמיד היו עם מוטיבציה גבוהה מרביתם בוגרי בתי ספר מקצועיים ועם הרבה ניסיון שצברו מאימונים ופעילות בט"ש מאוד אינטנסיבית ועם יד על הלב אומר גם שהם היו מצוינים, אבל בהסתכלות לאחור לעיתים היו מצבים שאני קורא להם "עודף מוטיבציה" אשר הביאה לבזבוז במשאבים וחלפים, לו גם אני הייתי שותף, לדוגמא, מרחב סיני היה "בית מורכב מאוד לאחזקה" עבור הטנקים, בגלל מרחקי הנסיעה הגדולים ובעומס הנדרש בנסיעה על דיונות חול, ובעירוב שמן/משחת סיכה גריז יחד עם חול זהו מתכון לשחיקה וריבוי תקלות, אבל הקח"שים באותה העת שאפו למצוינות, לא ויתרו ומצאו פתרון מצוין – להחליף כול חלק שלא נראה 100%, הגענו למצב שבו לפני כל ביקורת מטכ"לית – החלפנו חצי טנק, וכמובן שחלק מהחלקים שהיה ניתן עדיין להמשיך ולפעול איתם הוחלפו על מנת להגיע להישגים בביקורות חימוש ולהצטיין יותר מהגדודים המקבילים על ידי שמירה על כשירות גבוהה כמעט בכל מחיר, לא מדובר בחלקים כמו שיש היום בתחום האלקטרוניקה, מחשבים, התקשורת והבק"ש, אז החלפים היו בדרך כלל ברזלים פשוטים הם ניקנו מהמלאים של צבא ארה"ב ולכן גם לא היה בהם מחסור וכדי לעמוד במשימה ולעבור את הביקורת בצורה הטובה ביותר – אתה מחליף כך שיהיה במיטבו. אני זוכר שנאמר לנו שגדוד שיקבל בביקורת חימוש ציון פחות מ 95% בעצם נכשל בביקורת ולא עמד בסטנדרט שנקבע.



משרד קח"ש חטיבה עם ע.קח"ש דגן סגל, הפקידות והבוחנים

כמובן שבדיעבד ובפרספקטיבה של שנים אני חושב שהמונח משקיות לא היה קיים באותה תקופה, אבל ככה היה נהוג, זה היה הסטנדרט וכולם רצו לעמוד בו. זה מביא אותי גם למפקדים, המפקדים (לפחות בתקופתי בגדוד) היו רתומים מאוד למשימת האחזקה, כי לאותה ביקורת מדוברת גויסו גם כול הלוחמים והמפקדים של הגדוד, כולם עבדו, לכולם זה היה חשוב מאוד להצליח, המפקדים מרמת מפקד האוגדה ומטה היו רתומים ולעיתים אף הובילו את העיסוק בכשירות ומוכנות טכנית ולא הייתה להם ברירה אלה היו חייבים להתעסק עם זה, אני מאמין בכך שצריך לערב את המפקדים בסוגיות האחזקה ולא להשאיר זאת רק לאחריותם של קציני החימוש. לגבי האמצעים, אף פעם לא היה מספיק, אבל זה לא מה שעצר אותנו, אחרי המלחמה שמו את הגדוד בדיונה באזור טסה (סיני) באמצע שום מקום בלי תשתיות לאחזקה, בלי משטחים לטיפולים, דיונה ריקה פשוטו כמשמעו – דיונה עם קצת גידור ומיכלי מים וגנראטורים, אבל

כולנו נרתמנו להקים מח"ג ולהתחיל לטפל בכלי הרכב שחזרו מהמלחמה ונזכרנו שלפני טסה, היינו בראס סודר לצורך התארגנות והחלפת הטנקים לטנקי מג"ח 6 מהימ"חים באירופה ונזכרנו שהיו צינורות נפט ללא שימוש ורלסים של רכבת שגם הם לא היו בשימוש באזור ראס סודר. התחלנו לשלוח משאיות למרחק של כ-250 ק"מ על מנת להביא את הצינורות והרלסים לבניית המח"ג ובהובלתו של מ"מ המח"ג החדש שהגיע לגדוד אחרי המלחמה סג"מ אורי מימון (לימים אל"מ מפקד אגד תחזוקה) ובעזרת המסגרים בגדוד – בנינו



מרכז טיפולים לתפארת מחופה עם פח גלי והרבה ברזלי זווית – עם סככה גדולה, רצפה מבטון, בורות טיפולים ומחלקות חשמל מכונאות ומסגרות כמו שצריך – ממש מרכז טיפולים מושלם מתוצרת עצמית מכלום, הינו גאים מאוד בעצמנו ואף קיבלנו מחמאות מקח"ש החטיבה והאוגדה (חגי שלום לימים אלוף ראש אטי"ל).

בתמונה:
מימין אורי הממח"ג
איתו יעקב בנה את
המח"ג בטסה. במרכז
אהוד ברק, מח"ט 401
אחרי המלחמה
ומשמאל יעקב

יעקב ליד אוהל השיחות
על הפסקת אש עם
המיצרים בק"מ 101, בין
סואץ לקהיר.

גדוד 46 הגיע לאזור זה
ראשון.

תמונה זו פורסמה
בידיעות אחרונות
במהלך המלחמה



מגדוד לחטיבה באותה הדרגה

ש: איך התקדמת כל כך מהר מקח"ש גדוד לקח"ש חטיבת טנקים סדירה חט' 401, ועדיין בדרגת סרן? גם בתקופתך זה היה מהר?

ת: "כן, גם בתקופתי זה נחשב למהר מאוד ולא מקובל, אבל אחרי שסמח"ט 401 החדש, עמנואל סאקל (לימים אלוף מפקד המפח"ש), ראה את הפעילות בגדוד 46 שאחרי המלחמה לרבות הבנייה העצמית של מבנה מח"ג מודרני לאותה עת, הוא פנה אלי והציע שאעבור לחטיבה לתפקיד ע.קח"ש, ומעצם העיסוק של הסמח"ט גם בענייני כשירות האמל"ח בחטיבה, ובאחד מסופי השבוע בסבב סמח"ט הוא ביקש ממני להציג לו תוכנית איך אנחנו מגיעים למצב בו אנחנו מוציאים לטיפול ג' כול פעם פלוגה שלמה ולא 11 טנקים לפי מספרי צ' משלושת הגדודים דבר שיוצר בעיה בכל החטיבה – הסברתי שמדובר בטיפול שנעשה לפי צבירת שעות מנוע וכתוצאה מחוסר אחידות בצריכת השע"ם אנחנו נאלצים לעשות זאת. הצגתי לסמח"ט פתרון של ביצוע ויסות טנקים בכל החטיבה ובניית פלוגות הומוגניות מבחינת שעות מנוע שתקטין את ממדי הבעיה, כך שבדירוג – כול פעם פלוגה שלמה תצא לטיפול ג' ותקבל טנקים שסיימו טיפול. התוכנית התקבלה בהתלהבות והועברה כפקודה חטיבתית. אבל אחד המג"דים לא היה מרוצה מהתכנית, ובדיעבד הסתבר שהוא הצליח לשכנע את קח"ש חטיבה לפטור את הגדוד שלו מתוכנית הויסות כמובן שזה פגע בתוכנית כולה. ברגע שנודע לסמח"ט על דבר האישור שניתן לאותו גדוד לא להשתתף בתוכנית וזאת בניגוד לפקודה שלו הוא זימן את הקח"ש החטיבה לביור ובסופו של דבר הוא הודח ונשלח למקחש"ר וזאת חרף מחאות של המחש"פ ומקחש"ר ומסר ברור שלא ייתן לחטיבה מחליף במקום הקח"ש שהודח. המח"ט דאז, אהוד ברק החליט שאני אמונה במקומו".

יעקב תפקד כקח"ש חטיבה 401 תחת פיקודו של המח"ט אהוד ברק, בהיותו סרן, ישר אחרי קח"ש גדוד ותקופה קצרה כע.קח"ש בחטיבה, אבל הדרגה והפז"ם לא הפריעו לו להמשיך ולהשפיע. כאמור, יעקב מאמין בלרתום מפקדים ולערבם בנושאי אחזקה משמעותיים ובעיות כשירות ואפשר לראות זאת לאורך כול התפקידים איך הדבר סייע לו לדחוף קדימה את המודעות והעיסוק שלהם בנושאי אחזקה מרכזיים כחלק מהמכלול הכולל של כשירות למלחמה: "אני זוכר חוויה מעצבת שאירעה בהיותי קח"ש חטיבה, כנהוג העברתי דו"ח כשירות לסמח"ט עמנואל סקאל, והוא הבחין שיש טנק לא כשיר בגדוד, יומיים רצופים על בעיות מזקו"מ. נדרשתי לתת הסברים איך זה קרה מאחר והנוהג היה שכל תקלה בטנק מתקנים מיד וברציפות ולא הולכים לישון עד שגומרים לתקנה. החלטתי להגיע בעצמי לטנק התקול ולהבין על מה מדובר. שם התברר שבמסגרת אימון פלוגתי הטנק עלה על שדה מוקשים שצה"ל הניח באזור התעלה וכול המזקו"ם השמאלי שלו נתלש, הברגים נקרעו ונשאר בתוך התובה ונדרש תיקון בדרג ג'. הבנתי שמרוב בושה וכניסיון להסתיר את הבעיה לא דיווחו על האירוע לא בציר האג"מי ולא בציר המקצועי. בעקבות האירוע הזה הדיחו את המ"פ, הסמ"פ והסמל הטכני נשפט על ידי ונשלח לכלא על דיווח לא אמין וניסיון להסתיר את מידע.

הנושא הזה תוחקר והועבר לשלושת הגדודים על מנת שיראו וייראו.

אחרי תפקיד קח"ש חטיבה סדירה, החיל רצה להאט את המסלול של יעקב ורצה שיתנסה גם ביחידת מילואים בימ"ח. אבל יעקב לא ראה את עצמו נעצר במסלול הקידום ועובר בראייתו להקפאה ביחידת מילואים אחרי חטיבה סדירה. צריך להבין את מהות התקופה על מנת להבין את סדר העדיפויות של יעקב. באותה תקופה מספר שנים אחרי יום כיפור, שנת 77, '78 – יעקב

היה עדיין חבר קיבוץ כפר רופין שבעמק בית שאן. המשכורות של חברי הקיבוץ הולכות ישירות לקיבוץ, הגברים הם אלו שמתחזקים את החקלאות בקיבוץ ויעקב – איש צבא.

מלחמת יום כיפור הותירה אחריה חללים רבים כמו גם אובדן גדול של אמצעי לחימה ושחיקה רבה של כל אמצעי הלחימה. מעבר לאובדן הרגשי, היה צורך להחזיר במהירות אמצעים לכשירות ולימ"חים וזאת לצד אימונים אינטנסיביים שנועדו למלא את השורות ולהחזיר את כל צה"ל לכוננות. המערך הטכני ביבשה נמתח והיה מלא בעבודה לא פשוטה מאידך גם בקיבוצו יש יעקב נוצר פער בידיים עובדות בחקלאות בעיקר לנוכח התקפות הלא פוסקות של מטחי קטיושה על קיבוצו ובסביבתו. בכל הקיבוצים וגם בכפר רופין כולם חיפשו ידיים עובדות והחלו ללחוץ על יעקב שישתחרר ויחזור לקיבוץ. נאמר לו באופן פורמאלי- "אתה נתת כבר הרבה מעבר לאחרים וכיום אנחנו צריכים אותך בבית" כי כאמור, בהכשרתו היה בעל מקצוע ועבד במוסד הקיבוץ. המח"ט של יעקב דאז, אהוד ברק, שמע על הלחצים שהופעלו על יעקב וביקש לדבר עם החברים בקיבוץ לשכנע אותם שחשוב שהוא יישאר בצבא. מחווה נחמדה שלא צלחה- הקיבוץ לא הסכים שיעקב ימשיך להיות חבר קיבוץ במידה ולא ישתחרר ועל כן יאלץ לעזוב את הקיבוץ ואת בית הוריו. יעקב נאלץ לעזוב ולשכור דירה בת"א. בינתיים, בצבא, כאמור ביקשו להאט את מסלולו של יעקב והציעו לו ללכת לתקופה קצרה ליחידת מילואים. מאחר ויעקב כבר סיים תפקיד בחטיבה סדירה הוא לא חזר לחטיבת מילואים אך הוצב ביחידת מילואים אוגדתית וימ"ח של יחידות פיקודיות.

[מנועים מתקתקים? ככה זה בימ"ח](#)

בעל כורחו יעקב הוצב בימ"ח, הימ"ח הזה שימש להשלמות של באוגדה ושל יחידות פיקודיות נוספות.

ש: זה היה המפגש הראשון שלך עם יחידת מילואים, איזו חוויה אתה יכול לספר בתחום האחי"י?

ת: "באותה עת לא היה עדיין אח"י, כלומר, הכלים עמדו בחוץ חלקם תחת כיפת השמיים, הייתה שגרת טיפולים אבל השגרת טיפולים הייתה מאוד בסיסית, כלומר לא היה את המושג 'אחי"י' כפי שהוא מוכר כיום, לא היו כיסויים, בקרות לחות וגזים, הכלים עמדו כאמור תחת כיפת השמיים וקיבלו את שגרת הטיפולים בימ"ח שכללה בחינות וטיפולים יזומים וכד'. בימ"ח פלוגות שהייתי אמון עליו, היו גם יחידות פיקודיות כמו גדוד הובלה פיקודי, שהוקם כחלק מלקחי מלחמת יום כיפור. הגדוד היה מורכב מכ-570 משאיות מחברת FORD בצבעים שונים. שנרכשו בחופזה כלקח ממחסור באמצעי הובלה במהלך המלחמה, המשאיות ביצעו בממוצע כ 15,000 ק"מ והוכנסו לימ"ח 178 לאחסנה, כולן עמדו תחת כיפת השמיים וניכרו עליהן אותות הזמן. למרות שהייתה שם חטיבת טנקים ואגד ארטילרי שלם ונגמ"שים וכלי רכב צבאיים רבים, התרשמתי לרעה במיוחד ממצבן העגום של מאות המשאיות. על המשאיות הנ"ל היה אחראי רס"ר מכונאי רכב ועוד צוות של נהגים ובעלי מקצוע ואני זוכר שביקשתי לדעת ממנו על מצב הכשירות של המשאיות- ביקשתי מהנגד שיניע כמה משאיות לפי בחירה שלי. הרכבים הניעו אבל היה בהנעה שלהם רעש לא טבעי של דפיקות במנוע. מהמנוע יצא עשן שחור ולבן, מכל משאית, כאילו הניעו קטר רכבת קיטור ולמרות שלנגד המצב הזה נראה טבעי ומובן מאליו לי זה לא נראה תקין ולא הניח את דעתי. המשכתי להתעמק בתופעה הבלתי מוסברת הזו עד שהגיע נציג ההדרכה של חברת פורד אף גם הוא לא התרגש מהטענות וייחס זאת לעובדה שהמשאיות חונות תחת כיפת השמיים זמן רב ולא נוסעות. העובדה שאני חדש וצעיר ולא מבין ולכן אני ממשיך לעסוק בכך. לסיכומי של עניין המשכתי להתעקש ועירבתי גורמים מקצועיים מהפיקוד וממקחש"ר ובסופו של דבר התגלה שחברת FORD הייתה מודעת לכך שיש בעיית התחממות של המנועים הללו ועל מנת להסתיר את הבעיה הם התקינו במשאיות הללו שעוני חום מנוע שאינם משקפים את החום האמיתי של המנועים ולא הראו את הטמפרטורה הנכונה. מה גם שהמנועים היו מצוידים במערכת קירור לא מאוזנת וכתוצאה מכך המנועים התחממו יתר על המידה וניזוקו בעוד השעונים מציגים מצג שווה כאילו שמדובר בטמפרטורה נורמאלית. לבסוף חברת פורד נאלצה לשלוח מומחים מטעמה ובסופו של דבר בגלל אותה התעקשות, חברת פורד נאלצה לקחת על עצמה לשפץ את כול המנועים ועוד להוסיף מערכת קירור שמן ללא כול עלות.

הלקח שלמדתי מהאירוע החמור הזה הוא- ערנות, לרדת לפרטים הכי קטנים, להתייעץ, לא להירתע, לא לפחד, לחפור במה שנראה לנו כנכון ולא לקבל תשובות שלא מתיישבות עם ההיגיון שלך ועם המציאות כמובן מאליו".

[מדידת קנה ברמת אוגדה](#)

במהלך הקריירה הארוכה של יעקב לא אחת נזדמן ליעקב להחליף תפקיד לבכיר יותר בגלל קצין שהחליט לפתע לא להאריך את שרותו. גם הפעם, כאשר קחש"א 560 החליט לפרוש במפתיע לקראת סוף תקופת החוזה שלו בקבע - יעקב קודם וקיבל את המינוי של קחש"א אוגדת מילואים 560 בשדה תימן בדרגת רס"ן.

מפקד האוגדה היה תא"ל אהוד ברק ומההכרות המוקדמת עם יעקב הוא דאג שיאייש את התפקיד שזה עתה התפנה במפתיע.

האוגדה הייתה אוגדת שריון מלאה, אוגדה מטכ"לית עם טנקי מג"ח 6 והיא נמצאה בתחילת הפעילות להכנסת רק"ם לאח"י.

"מעמדי באוגדה היה מצוין, הייתי מקורב למפקד האוגדה ואכן ניצלתי זאת לשיפור רמת הכשירות ולהכנסה מרבית של רק"ם לאח"י. בהיותה אוגדה מטכ"לית השתתפנו בתרגילים רבים. מפקד האוגדה הציע את עצמו ואת האוגדה כמנהלת לכל התרגילים ברמה האוגדתית ומעלה ואכן תרגלנו בכל הזירות פעם כמנהלת לתרגיל פיקודי ו/או גייסי ופעם לאחת האוגדות האחרות.

זכור לי תרגיל אחד שנקרא דו צדדי מול אוגדה עוצבת סיני הסדירה כאשר אנחנו שימשנו כאויב.

במסגרת ההכנות לתרגיל ראיתי שאנחנו לא מקבלים תוכניות אגמיות והתרגיל מתקרב, וכשהתעניינתי באג"מ אמרו לי שמפקד האוגדה ממדר אותם ושעלי לשאול אותו בעצמי.

בקיצור, אין תוכניות אגמיות יש סד"כ של כלים שהיה אמור לרדת באזור ביר תמדה, אני ביקשתי מהפיקוד פלק"ד סדיר מהיחש"ם לאחזקת אמת.

ביום התרגיל ירדנו לביר תמדה, התרגיל התחיל, העמדתי את הפלק"ד בשטחי הכינוס ולפתע אומר לי מ"פ הפלק"ד שהוא רואה טנקים שלנו נוסעים בכיוון ההפוך ומתקרבים אליו, במקביל אני רואה את מפקד האוגדה, אהוד ברק, אני פונה אליו ושואל מה קורה, הוא מספר לי שניצחנו את האוגדה בנוקאאוט.

לימים הבנתי שאהוד גייס את סיירת מטכ"ל וטייסת מסוקים שעבדה עם הסיירת והוא סידר עם ק.ההספקה של האוגדה להוריד גמלים לאזור התרגיל ועם תחילת התרגיל הוא הפעיל את לוחמי הסיירת מחופשים לבדואיים ורוכבים על הגמלים ואלו התקרבו לעיקרית אוגדה, כפתו עם חבלים קצינים ומשקים ולקחו מפות ותרשימים, חטפו כלי רכב ונמלטו.

על סמך התוכניות הציב מפקד האוגדה את טנקי האוגדה שלנו בשטחי השמדה ושטחים שולטים והרמטכ"ל היה צריך להכריז על ניצחון מוחץ.

אירוע זה לא עבר בשלום והאלוף יוסי פלד שהיה מפקד האוגדה, באותו תרגיל הציג את השגותיו הקשות כנגד התרגיל הנ"ל של אהוד ברק שנעשה לטעמו תוך שבירת כללי המשחק.

"אני זוכר גם, אירוע באוגדה שבו לצערי הצלחתי במיוחד לעצבן את מקחש"ר. הייתי קחש"א כמה חודשים בתפקיד צעיר ודינמי ובאותה עת התכוננו לביקורת חימוש מטכ"לית ובמהלך הביקורת הציגו לי הבוחנים נתונים שסותרים את חוקי הפיזיקה – הבוחנים מדדו קנים של טנקים לאחר טיפול ב' ומצאו שקוטר הקנה שנמדד ונרשם אחרי הטיפול בספרים היה קטן יותר ממדידה

קודמת. כול בר דעת יודע, שקנה יכול להתרחב אך לא לקטון! לאחר בדיקה מעמיקה של ניקיון הקנה ומדידות נוספות הגעתי למסקנה שמדובר בבעיית מדידה ושמכשיר המדידה הקיים שאגב משמש גם בצבא ארה"ב וגם בנאט"ו היה מכשיר מכאני פשוט שהתיימר למדוד ברמה של אלפיות והסקתי שהבעיה נעוצה באיכות נמוכה של המכשיר.

באותה עת היו מוצבים במערך המילי של האוגדה גם שני פרופסורים לפיזיקה. זימנתי אותם וביקשתי מהם לבוא לבחון את המכשיר למדידת קנה ולהציע פתרונות. פה אחד הוחלט על ידם שהמכשיר אינו מדויק ושישנם שינויים בקוטר הקנה בין הלילות הקרים לבין צהרי היום רק בשל הפרשי הטמפרטורות. הם מצאו קרן מחקר, טסו לשוויץ, וביחד עם חברה שוויצרית שמתמחה בייצור מכשירי מדידה מיקרו מטריים הם בנו מכשיר המותאם למדידת קוטר קנים וכתבו עבודת סיכום אקדמית בה הם מזלזלים במכשיר הישן ובשיטות המדידה שהיו קיימות עד אז וכמובן גם בחוסר העדכניות והסבירות של הוראות קחש"ר העוסקות בשיטת מדידת הקנים. בתמימותי חתמתי על המסמך ושלחנו אותו יחד עם המכשיר למקחש"ר, ענף נשק ואני זוכר שהייתי מאוד מופתע שמיד אחרי שליחת המסמך המחש"פ שלי, אל"ם נינו, דווקא נזף בי על כך שבכלל עסקתי בעניין הזה ושזה לא תפקידי.

הלקח שלמדתי מאותו אירוע הוא שלא צריך לנסות ולהמציא את הגלגל מחדש, שצריך להתמקד בדברים הרבים שקח"ש האוגדה צריך לעסוק בהם ולתת למקחש"ר את הכבוד המגיע להם. מרוב ההתלהבות, הבנתי שעשיתי את התהליך לא נכון, מכיוון שהפרופסורים המכובדים, כתבו מכתב מאוד חריף ולא מכבד כנגד מקחש"ר ויצרו בכך אנטיגוניזם על כך שהצבא מצויד במכשירים כול כך לא מדויקים וזה יצר מצג מאוד לא נעים ולא נכון. אגב, בסוף כן ציידו את הצבא במכשיר שהצענו."

קחש"א הסדירה במלחמת לבנון הראשונה

בשנת 1982 נכנס יעקב לתפקיד קחש"א, כחצי שנה לפני שפרצה מלחמת של"ג. היציאה למלחמת של"ג הייתה מלווה בוויכוח האם המלחמה הזו בכלל מוצדקת, מה שיצר תחושה מבלבלת של מלחמה וסיכון חיים כאשר חלק לא מבוטל מהעם חושב שהיא מיותרת. בשל העדר קונצנזוס ושיקולים פוליטיים נוספים, גם לאחר היציאה למלחמה בשלבים הראשוניים שלה לא הוכרו מצב חירום ולא גייסו את מערך המילי באופן מורחב.

האוגדה לחמה בגזרה המזרחית, במרחב שבין החרמון ממזרח להר ברוך ואגם קרעון ממערב, בשטח הררי קשה שיש בו מעט צירי תנועה. ביומיים הראשונים למלחמה - 6-7 ביוני 1982 - הייתה האוגדה תחת פיקודו של פיקוד צפון ולחמה נגד מחבלים.

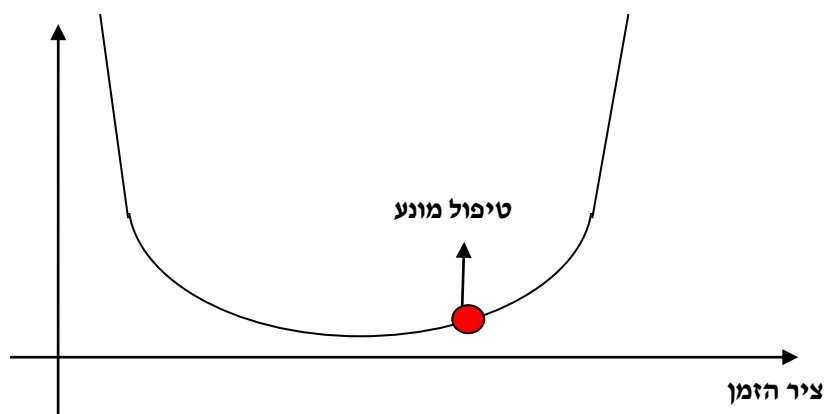
בין 7 ליוני ל-11 ביוני, הייתה האוגדה תחת פיקודו של הגיס הצפוני ולחמה הן נגד מחבלים והן נגד צבא סוריה. האוגדה השלימה את כל משימותיה: עם כניסתה לתוקף של הפסקת האש היא הגיעה לפאתי הכפר ינטא ולגבול בין לבנון וסוריה וכן לבסיס הטילים בגיבל צפחא שבתוך שטח סוריה.

מערך האחזקה באוגדה נכנס בצורה הבאה ללחימה בלבנון במלחמה:

בשלב המקדים, תקופה קצרה לפני שיעקב נכנס לתפקיד, הוחלט בחיל לבצע ניסוי "אחזקה מבוקרת" לחטיבה, על מנת להבין את המרווח האופטימלי לביצוע שגרת טיפולים וחלק מטנקי החטיבה חרגו במאות שעות באופן מבוקר ומאושר לעומת שגרת האחזקה המקובלת לטנקים סדירים, יש להבין את הגרף הבא:

אמבטיית הכשירות:

כמות התקלות



מהות הניסוי הייתה לבדוק: האם באמת אחרי 200 שע"מ נדרש טיפול יזום. על מנת להגיע לתשובה זו, הניסוי היה פשוט – לא ביצעו טיפולים יזומים, רק טפ"שים. המלחמה תפסה את החטיבה לקראת סוף הניסוי והמשמעות הייתה שהחטיבה נכנסה למלחמה עם צפי תקלות גבוה מאוד, והתחילה את הלחימה כבר בצבר תקלות גבוה. בדיעבד אסור שניסוי כזה יעשה בחטיבה סדירה המצויה בכוננות למלחמה, הניסוי לא הוכיח את עצמו ונקודת הטיפול המונע (היזום) נשארה כמעט אותו דבר.

הערכות דרג א' - הלחימה של אוגדת סיני¹ אוג' עם טנקי מג"ח עם זחל גומי T-142, לא הייתה עניין טריוויאלי ואכן האוגדה התאמנה ונערכה לאפשרות של מלחמה בלבנון זמן רב לפני שפרצה המלחמה: "במסגרת האימונים שלפני המלחמה, תוגברו הטנקים בתוספת חלקי מזקו"מ שחוברו לכל טנק, מחברי גרירה (שקלים), תוספת כבלי גרירה ומוטות דחיפה על מנת שטנק שיתקע בציר הררי ידחף לשולי הציר על מנת לאפשר המשך תנועת הכוחות. נוסף על כך תוכנן לשלב גורמי האחזקה בדרגים א' החט"פים והפיטרים בשדרות המסע כך שהם יוכלו לסייע בזמן התנועה ויתנו מענה מהיר לכל תקלה".

אחזקה בדרג ב' – " היה פער במתן מענה בדרג ב' גם לחטיבה וגם לכוחות חבירים שהגיעו בכשירות נמוכה ואנחנו נדרשנו לאלתר בעור שינינו בכדי לתת מענה מינימאלי, למשל, לאוגדה צורפה חט' טנקי מרכבה סימן 1 מכיוון שהחט' האורגנית הייתה באימונים בדרום. עבור החטיבה נבנה מערך מאולתר בגודל של מחלקה על בסיס חיילים סדירים. בנוסף החטיבה לחמה באוגדה וגם בה היה גדוד מרכבות במצב גרוע, לא ניתן היה לפצל את מחלקת המרכבה של האוגדה לכן החטיבה סבלה ימים שלמים ללא גיבוי הולם באחזקת מרכבות בדרג ב'.

מיד עם הכניסה ללחימה האחזקה בדרג ב' התבססה על כוחות סדירים מאולתרים שניבנו מתוך היחש"מים ואלה סבלו מהעדר אמצעי קשר, אמצעי מיגון אישי, מחסור באמצעי שינוע ואף שבעלי המקצוע עשו ככל יכולתם לסייע הפתרון הזה היה אכן מאולתר ובלתי מספק. החולה הרעה הייתה: התהפכויות, בשל בורות ייקוש הרבים ובשל הצירים הקשים ותנאי מז"א, כך שבשלב מסוים – היו יותר התהפכויות מתקלות. קיבלתי 2 טנקי חילוץ שתופעלו ע"י אנשי היחש"ם והם עבדו ללא הפסקה.

ש: תוכל לפרט על תחום טנקי חילוץ, האם הצדיקו את הפעלתם, האם נתנו פתרונות ממשיים?

ת: "אני חייב להודות שבתחום הזה נכשלתי. כפי שאפרט בהמשך, הושפעתי במהלך התפקידים שלי מה – bench marketing, מה הכוונה? הביקור והחשיפה שלי לצבאות זרים, לימדו אותי המון והבנתי, שלא צריך להמציא את הגלגל מחדש, יש דברים שאחרים עושים יותר טוב או פחות טוב והלמידה לרוחב מהאחרים שמתמודדים עם פחות או יותר אותן בעיות, הלמידה ההדדית חיונית ומעשירה מאוד.

כשמסתכלים על כל צבאות המערב ואפילו על צבא מצרים בתחום החילוץ רואים את צבא ארה"ב. בצבא ארה"ב - בכל פלוגת טנקים ישנם 4 טנקי חילוץ מדגם הרקולס וכמובן טנקי חילוץ נוספים במסגרת הגש"חים. והצבא המצרי אימץ בחום את תו"ל החילוץ של האמריקאים, מדובר על מבנה ארגוני של: 4 טנקי חילוץ לגדוד שריון, קרי טנק חילוץ לכול פלוגה. אנחנו לצערי לא

¹ קציני חימוש באוגדה: קחש"א- סא"ל שניידר יעקב, ע. קחש"א -דגן יעקב, ק. אחזקה רס"ן שולי, ק. ציוד- סרן זיצר ורס"ן פרימן שהגיע מפיזור פו"מ.

קציני חימוש בחטיבות: קח"ש 401 – רס"ן זכריה חי (לימים קחש"ר), קח"ש חט 7 – רס"ן לולאצי

קציני חימוש בגדודים: קח"ש גדוד 82 - סגן אייל אלוך (לימים קחש"ר).

קח"ש גדוד 34 (גדוד שריון שהוקם במהלך המלחמה) - רס"ן חיים רוני (לימים קחש"ר)

3) קחש"רים + 2 אלמ"ים באוגדה אחת).

השכלנו לפתח את התחום הנ"ל ולהראות שאנחנו נמצאים בכשל מתמשך של תחום החילוץ הכבד המושתת על טנקי חילוץ מדגם M-88 שיוצרו בשנות ה-60 וגם במלחמה ההיא הטנקים האלו היו צוואר בקבוק, כי היו לאוגדה רק 2 טנקי M-88 מול אוגדה שלמה וגם כיום הטנקים האלו כבר מיושנים וקשה לי להאמין כי במלחמות הבאות טנקים אלו יהיו רלוונטיים".

"אני זוכר, אירוע מיוחד במינו על קצין חימוש בשם רפי פרימן שנשלח לסיוע לאוגדה מפו"ם ואמר שהוא רוצה לעזור, הוא ביקש שאתן לו את כול בעיות החילוץ ושהוא יטפל בהן ויתאם את פעולת טנקי החילוץ. רפי מיד "השתלט" על נגמ"ש סיוור של כוח אחר שבמקרה עבר לידנו ושאל איך מגיעים ליחידה הזו והזו. רפי שהיה מצויד בחוש הומור מפותח הודיע להם שהם הגיעו למקום הנכון ושהוא כביכול כבר ממתין להם זמן רב והוא העמיס על הנגמ"ש מנות קרב, ירקות פירות ומים ונסע לכל הכלים התקולים והוא פשוט עודד את צוותי הטנקים הללו הבטיח שהוא יטפל בחילוצם וסיפק לצוות ששמר על הכלי, אוכל ומים, אירוע מכונן שצוין על ידי אותם צוותים שלמרות ההמתנות הארוכות לעיתים של ימים הם קיבלו שירות טוב מחימוש האוגדה. מה שמביא אותי לנקודה נוספת מהתקופה הזו: היה ברור לכול הדעות שאם כלי נפגע – הצוות נשאר לשמור עליו עד שיתוקן או יחולץ. באחת הפעמים, קיבלתי דיווח על נגמ"שים תקולים של חט 261 נטושים. התחלתי לברר את הנסיבות של הנטישה ומסתבר שאלו התקלקלו תוך כדי לחימה וחיילי כוח חי"ר מבה"ד 1 עברו לפעולה רגלית תוך שהם משאירים מאחור את הנגמ"שים התקולים. פניתי לקצין החימוש וזה סיפר לי שזו הנחייתו של המח"ט וכי הוא לא מצליח לשנותה אז פניתי ישירות למפקד בה"ד 1 וביקשתי שיפעל על פי התו"ל וישאיר אנשי צוות לשמור על הנגמ"שים עד לתיקונם. תגובתו הייתה שזו החלטה מבצעית שלו והוא לא מתכוון לשנותה. פניתי למפקד האוגדה והצבעתי על הסכנות וההפקרות שנובעת מכך ושזו פעולה הנוגדת את התו"ל, מפקד האוגדה השתכנע שאכן מדובר בתופעה לא טובה והוא זימן תוך כדי לחימה את מפקד בה"ד 1 להכריח אותו לפעול על פי התו"ל וההנחיות שלי ולאייש באופן מיידי צוות שישמור על כל הנגמ"שים עד שיתוקנו".

" כשהסתיימה הלחימה ונקבעה הפסקת אש, אני הייתי נחוש בדעתי לקדם את הפלק"דים כמה שיותר מהר פנימה ולהצמיד כל פלק"ד לחטיבה שלו ולהתחיל לבצע טיפולי החזרה לכשירות על פי מפרט שקבעתי שכלל בחינה, תיקונים והחלפות שמנים וכד'. המשמעות הייתה – לקדם הפלק"דים עד לקווי הלחימה הקדמיים, ולהתחיל בביצוע בהיקף של פלוגת טנקים ביום לכל פלק"ד, שהתפקיד שלהם הוא למעשה "להשבית" לפרק זמן מסוים, בדירוג, פלוגה פלוגה. הצגתי את תוכניתי לאישור למפקד האוגדה והוא לא קיבל את המלצתי ואמר שזה עשוי להיות מסוכן וכי הפסקת האש יכולה להיות מופרת וכי אני מסכן את הפלק"דים שלא לצורך ופוגע בכשירות הפלוגות שימצאו תוך כדי טיפול. כדרכי בקודש המשכתי להתעקש ושכנעתי אותו שהטנקים והנגמ"שים שהשתתפו בלחימה בצירים הקשים זקוקים לטיפול ושזאת הזדמנות לתקנם ולתת לכוחות עוד אורך נשימה. 'מפקד האוגדה אמר לבסוף "אני לא אוהב את זה אבל זה יהיה על אחריותך'. מייד נתתי פקודה לפלק"דים להתחיל להתקדם פנימה. ביום השני לעבודה, תמונת המצב הייתה: חט"כים בחוץ על משטחי עבודה מאולתרים, מסנני שמן הוחלפו, מזקו"מים פרוסים ואז- 'מפקד האוגדה מחפש אותך דחוף' – מה קרה? מפקד האוגדה מאיץ בי להוציא את הפלק"דים כי הלחימה התפרצה שוב. 3 שעות ארוכות לקח לפלק"דים להתקפל משטח הלחימה".

ש: ההחלטה להכניס כוחות אחזקה למרחב שיש חשש שכול רגע תפרוץ הלחימה שוב היא החלטה בקנה מידה אסטרטגי, מאיפה שואבים את האומץ להחלטה כזאת? היית עד כדי כך בטוח בנכונות הפעולה?

ת: "ראיתי את המצב של הכלים, את השחיקה, את כמות התקלות והבנתי שאין ברירה אחרת. הבנתי שאם אני לא מכניס כוח שיבצע טיפול יזום ומשמעותי- אני לא מבצע את תפקידי, שהוא שמירה על כשירות טכנית על מנת לאפשר רציפות לחימה וכי רמת הכשירות של הכלים אחרי הלחימה הייתה ירודה .

ש: מה היה האירוע הכי משמעותי שהשפיע עליך במלחמה הזו?

ת: "אני לא חושב שאפשר לקחת אירוע יוצא דופן ולקטלג אותו כ'הכי משפיע' אני חושב שסיפור הפלק"דים היה אירוע מכונן ובדיעבד אני חושב שפעלתי נכון אך יחד עם זאת כול החוויה של מלחמה הוא אירוע מעצב שהשפיע עלי, באופן כללי אני יכול להגיד שמלחמת יום כיפור ושל"ג למעשה עיצבו אותי וזה בא לידי ביטוי בתפקידי הבאים בחיל, אבל אני כן יכול להצביע על אירוע אחד, שהשפיע עלי, אבל יכולתי להוציא לפועל את השלכותיו רק שנים אחרי המלחמה. אחרי המלחמה האוגדה הייתה פרוסה בקווי הסיום עמוק בתוך לבנון ופעולות האחזקה נעשו תחת כיפת השמיים וללא תשתיות. ראש אג"א² דאז, האלוף יוחנן גור, ביקר הרבה מאוד בתוך לבנון. הוא התעניין בכול דבר שיכול לקדם ולעזור לבצע את כל הפעילויות הלוגיסטיות ובתוכן גם פעולות אחזקה. הצבא היה עתיד להישאר פרק זמן ארוך בתוך לבנון והינו צריכים לחשוב איך נערכים בראייה כוללת וארוכת זמן לפתרון לאחזקה בתוך לבנון. הגענו למסקנה שחייבים להקים תשתית חדשה ולבנות יחש"מים קדמיים, אחד בגזרה המזרחית ואחת במערבית – ולצורך כך צריך לבנות סדנאות, משטחי טיפולים, התמודדות טכנית עם תנאי מז"א בלבנון, ההתמודדות עם שלג וקור ואלה דרשו פתרונות חימושיים לתפעול כלל האמל"ח. ראש אג"א בהחלט נרתם, יזם וסייע לנו רבות בפריסת תשתיות חדשות ובניית יחש"מים, מח"גים וסככות טיפולים מודרניות ואפילו קודמה שלוחה של מצל"ח לתוך לבנון וכל אלה אפשרו את השהות הארוכה ותמכו בפעילות המבצעית לאורך כל תקופת שהיית צה"ל בלבנון. היו כאלו שטענו "שבזבזו משאבים רבים מדי לבניית התשתיות אך אני חולק עליהם". אני לא רוצה כלל לחשוב איך הצבא היה אמור לשרוד בלבנון 18 שנה בלי התשתיות!

לקראת סיום תפקידי באוגדה עוצבת סיני זומנתי לאירוע פרידה מהאלוף יוחנן גור מאג"א. מבחינתי גם אירוע זה היה אירוע מעצב להמשך דרכי. בשיחת סיכום תפקיד של האלוף יוחנן גור אני זוכר שהוא אמר בין היתר ש'הוא לא השקיע בחיל חימוש כי החיל לא ידע להתנהל'. הוא התכוון לכך שבגלל ניגודי העניינים בין החיל לאג"א, החיל נאלץ מדי פעם לא לאשר הכנסת אמצעים כי כשלו בבחינות של יחידת הבחינה. החיל לא היה מסוגל לממש את תוכניות ההצטיידות ונגרמו כתוצאה מכל עיכובים רבים. את האמירה הזו מינפתי רק כעבור מספר שנים מיד לאחר שמוניתי לתפקיד מפקד בה"ד 20."

ש: אם היית נדרש לתת פקודה אחרונה בקשר לקציני חימוש שלך לפני יציאתם ללחימה, מה הייתה אומר להם?

² אג"א – אגף אפסנאים, מה שהפך מאוחר יותר לאט"ל.

ת: "ראשית שישמרו על חייהם ועל חיי חייליהם, אבל בנושא האחזקה הייתי מנחה אותם שיתקנו כמה שיותר מהר כלים תקולים, ושלא יצברו תקלות, שיקדמו איתם את כול הדרגים, א, ב, כל מה שאפשר קדימה ככל שניתן. לא להשהות קידום כוחות אחזקה וליצור רצף אחזקה מיד עם תחילת המלחמה. נוכחנו לראות את זה גם במלחמת יום כיפור וגם בשל"ג. היכן שלא הצלחנו לקדם בזמן את הפלק"דים לא הצלחנו להדביק את הפער בתיקונים והעלאת כשירות.

ש: הזכרת את נושא מצל"ח וחלפים, מה דעתך על שרשרת החלפים בחירום?

ת: "טנקי המרכבה סימן 1 של חטי' 7 במלחמת שלום גליל סבלו בנוסף לתקלות עצמן, מבעיית חוסר חלפים. מאחר ואלה היו טנקי המרכבה הראשונים שנכנסו לצה"ל, את החלפים צריך לייצר בארץ (אי אפשר לקנות מהמדפים), מלאי החלפים עבור טנקים אלו הוא יקר ולכן לא היה מספיק. עם זאת אני חושב שאין פסול בלתת לדרג ב' מעט חלפים ואת הרוב להשאיר מאחור ברמת המצל"ח אבל, **ויש אבל גדול – זה בתנאי שניתן לספקם במהירות למקום שהם נדרשו בלוי"ז הקצר ביותר**. הזמן הוא מרכיב קריטי ביותר, אם הדרג הלוחם יצטרך חלפים והם לא יהיו זמינים ברמה אפקטיבית, אז לא שווה להחזיק אותם מאחור, אני חושב שתמיד צריך לחשוב על פתרונות יצירתיים, כמו מל"טים זולים ומתאימים או כל דרך פעולה אחרת שתבטיח אספקה של מה שקרוי "Just in time" פשוט תחשבו איך Amazon או כול חברה אחרת נערכת לספק את המוצר ללקוח בדרך המהירה והמקורית ביותר ותראו אם אפשר ליישם את זה בצבא".

מקורס חימוש בצבא ארה"ב לרע"ן תורה

כול השומע את רצף התפקידים של יעקב, יכול בהחלט להתחיל להאמין שיש דברים כתובים מראש וכול אירוע מוביל לאירוע נוסף ובסוף נוצרת שרשרת הזדמנויות שכול אדם, בלי קשר להיותו קצין צריך לדעת לנצל נכון ולעשות את הטוב ביותר שהוא יכול וללכת לפי האמונה שלו.

הקשר בין פציעתו של יעקב במלחמת לבנון הראשונה, הקורס אותו ביצע בארה"ב ובעתיד תפקידי המפתח אותם ביצע בחיל הוא כמעט על סף הלא יאומן.

"באותה מלחמה {של"ג}, לקראת הסוף, נכנסתי עם הנהג בגייפ שלי לבקר את אחת היחידות ואני נוסע פנימה ואני רואה טנקים נוסעים על הכביש לכיווני. לא רציתי לעשות תחרות בטנקים מי יוותר אז עצרתי בשול הימני של הציר, כאשר מימיני מדרון ומשמאלי הציר. הטנקים חולפים על פני ופתאום אני רואה באמצע שיירת הטנקים טנק אחד מזוגג, לא תיארתי לעצמי שהוא יפגע בי כי ידעתי שיש שם מפקד והוא לבטח רואה אותי ולכן לא נשקפת כל סכנה. אבל טעיתי ולפתע הטנק עולה על הגייפ שלי, אני דוחף את הנהג שלי החוצה ואני נשאר לכוד בתוך הגייפ כשהוא מתחיל להתקפל ולהימעך עלי. למזלי נשארתי בחיים, והיה תאג"ד ממוקם לא רחוק מאזור התאונה, אחד החובשים זיהה את האירוע והם שלחו אמבולנס ורופאי מילי שנתנו לי עזרה ראשונה. אחרי הטיפול הראשוני פינו אותי במסוק לבית חולים זיו "

למזלי הפציעה הייתה קלה יחסית ואמנם צחקו עלי ואמרו הנה נפתח לו הראש וכל השכל ברח אבל לאחר תקופה קצרה חזרתי לאוגדה עם תחבושת כמו שהייתה לאריק שרון ועם כובע רחב שוליים שהגן על הראש.

"בשל הפציעה (קלה) הקידום יחסית המהיר ובעיה משפחתית שהייתה לי, החליטו לשלוח אותי לקורס קציני חימוש מתקדם של צבא ארה"ב. הקורס הנ"ל היה מאין אתנחתא בתנאים של חמישה כוכבים ובקורס למעשה הפנמתי שכול הצבאות המערביים עוסקים בעצם באותם נושאים ומתמודדים עם אותן בעיות אחזקה. כולם רוצים לנצח ולצבא ארה"ב יש מן הסתם יותר משאבים בשביל לעמוד במשימה זו. והיה מדהים להיפתח לצבאות זרים ולנסות להבין איך הם מתמודדים עם בעיות האחזקה. ראיתי איך הם כותבים את התורה שלהם. ראיתי שצבא ארה"ב פועל בשיטה של סבב טכני של כלי רק"ם – כלומר- הלכה חטיבת כוח בטנק? נותנים ליחידה טנק או נגמ"ש חלופי ואת הטנק התקול גוררים לאחור ושם מתקנים אותו הגש"חים ו/או מפנים אותם לסדנאות עורפיות עם מובילים. ובאשר לכתובת תו"ל ההפעלה של הצבא, זאת בכלל פעולה שנעשית על ידי גופי מחקר המשלבים קצינים במיל' ועושים זאת עבור הצבא".

"צבא ארה"ב לא כותב את התורה לעצמו, או לפחות לא כותב אותה במובן שאנחנו מכירים. שם, מוציאים מרכזים לאוניברסיטאות ולגופי מחקר שיבנו את התורה עבור הצבא. איך? נותנים לאותו גוף מחקר רשימת אנשי צבא שמסוכמים מראש, שאותם צריכים לתחקר ומהם בונים תורה".

"כשסיימתי את הקורס, חזרתי לתפקיד רע"ן תורה בחיל. הקורס הזה השפיע עלי רבות בכתיבת התורה. למשל, אחזקה בתנאי אבי"כ, גופים פיקודיים, יחידת חילוץ פיקודית וכו'. דבר נוסף שמאוד רציתי לקדם אבל לא הצלחתי הוא משהו מדהים שראיתי בצבא האמריקאי: במהלך הקורס, אמרו לנו שיום אחד יגיע להרצות לנו ראש הלוגיסטיקה ואני הכרתי את אותו הגנרל עוד לפני כן, כי נפגשתי איתו בכמה הזדמנויות קודמות. פתאום נכנס אדם אחר לבוש בבגדים



אזרחיים שונה לחלוטין ממי שאני מכיר. שאלתי את הספונסר³ שלי מי זה? והוא ענה שהוא "צל" שלו, הוא הסביר שכפיל הוא קצין לשעבר, שכבר יצא לפנסיה וביצע את התפקיד המסוים הנ"ל במהלך שירותו וצבר ניסיון במלחמה, הוא קצין מוערך ולכן, הוא משמש כמעין כפיל, ממלא מקום בהעדרו של הקצין המכהן בתפקיד – בהרצאות, בישיבות והוא גם אחראי להערכות בשעת חירום וזאת כי הוא בעל הניסיון. ככה למעשה האמריקאים משמרים את הניסיון

ביקור קחשי"ר צבא ארה"ב כשיעקב היה רע"ן תורה

של בעלי תפקידים קודמים. כשחזרתי, לא הצלחתי לשכנע שאנחנו צריכים ללמוד מקודמינו, לא מדובר בכסף רב,

מדובר בהתנדבות ואני חושב שזה מאוד מאפיין את ה"ישראלי", תחושת ה"אני יודע הכול" אני לא צריך עצות מאחרים. בעבר הזדמן לי להרצות בכמה צבאות זרים על מלחמת יום כיפור למשל, כי בעולם תיקון של כל כלי הרק"ם שהשתתפו המלחמה כל כלי בין 2 – 3 פעמים באותה מלחמה

³ ספונסר – קצין שמצמידים לכול קצין זר שעוזר להתאקלם בתרבות, באקדמיה, בד"כ בדרגת סא"ל.

והחזרתם למערך הלוחם במלחמה אחת זה הישג שאף צבא לא הצליח להשיגו בכל ההיסטוריה הצבאית והעולמית עד כה.

חשוב לי להדגיש בנושא זה את הגישה שלי ללמידה מהעבר. אחת הבעיות של צבאות שנערכים על סמך לקחי העבר ולא מבינים את המלחמות העתידיות והאתגרים החדשים שנוצרים כל הזמן. צריך **להתאים** את לקחי העבר עפ"י המציאות הקיימת בכול עת.

אני טוען שאסור לשום צבא להיערך על סמך לקחי העבר. אסור בהחלט להתקבע על לקחים מלפני 40 שנה, אבל יש בכל זאת לקחים ברמה הטכנו-טאקטית שאפשר לשמר וליישם כמו למשל, בעיות האחזקה בשטחי סיני ו/או לבנון, בעיות אופייניות כתוצאה מקרקע בעייתית, מזג אוויר, המרחקים, הצירים וכן להתאים הכול לקראת מלחמות העתיד, כאמור אלו לקחים בעיקר ברמה ננוטקטית⁴ שיש ללמוד אותם בכול קורסי הפיקוד – יוטעמו ויותאמו ויוכלו לשמש את הקצינים היום ולגרום לכול מערך חימוש באשר הוא להיות יעיל וטוב יותר.

מחשב מסלול מחדש – קפיצת מדרגה לבה"ד 20 - הגעת ליעד



ביקור סגן שר הביטחון
ישראל טל "טליק" ז"ל
בסימולטור צריח
בבה"ד

יעקב מונה לתפקיד מפקד בה"ד 20 בינואר 1988 שוב מכיוון שקודמו בתפקיד אל"מ יוסי אוחיון החליט לפתע לפרוש וסוכם שיעקב יחליפו בלו"ז קצר.

בה"ד 20 לא היה זר ליעקב, שם התחיל את תפקיד הקצונה הראשון שלו, העביר את ניסיונו כרע"ן בית ספר למפקדים וכעת סגר מעגל אחרון בבה"ד: "שמחתי לשוב לתפקיד כה משמעותי בבה"ד, הרגשתי שיש לי

הרבה מה לתרום מניסיוני. בתקופתי בבה"ד 20, שירתו בבה"ד כ 760 אנשי סגל ובין 3000 – 5000 חניכים בכל זמן נתון ובנוסף הכשרות מהמערך וכן יחידות מיל"י."

3 דברים מרכזיים עמדו לנגד עיניו של יעקב בניהול הבה"ד:

1. שיפור דרמטי של שיטות ההדרכה וזאת בין היתר גם על סמך ההתנסות אותה רכש בקורס חימוש מתקדם בצבא ארה"ב ובביקורים בבסיסי הדרכה שונים בצה"ל ובצבאות אחרים:



⁴ ננטקטיקה - רמת הטקטיקה הנמוכה ביותר, לדוגמא: זחל גומי שלא מסוגל לתת מענה על כביש מושלג או מבולדר.

דברים רבים ניתן היה ללמוד מבית הספר לחימוש של צבא ארה"ב באברדין, ההערכות הסדורה לקליטת אמל"ח בתחומי ההכשרה של בעלי המקצוע. יעקב הבין שנדרש לבנות לכול

אמל"ח שמגיע לצבא – חבילת קליטה כוללת הנגזרת מתוך חבילת, ה- ILS שכוללת

חבילה לוגיסטית ובתוכה הכשרת בעלי המקצועות לאחזקת המערכת

החדשה. בתוכה את כל מרכיבי התמיכה באמל"ח מרגע הגעתו מחו"ל/ ייצורו ועד להטמעתו בשטח. כדי לקיים את ה- ILS נדרש תקציב. פעילות שנעשתה בתחום הזה בעיקר כתיבת תקן הדרכה מחייב שתהיה בעצם מאין מפת דרכים המגדירה את האמצעים הנדרשים בהתאמה למקצועות השונים לכל סוג ומאפיין של קורס. בה"ד 20 החל לקבל תקציבים עבור מימוש פרק הכשרת בעלי המקצוע לצורך קליטת האמל"ח בחיל ובצבא.



ה- ILS (integrated logistic support) כללה בתוכה בין היתר גם מארזי הדרכה,

אם עד אז מערכי שיעור היו כתובים בעט, עכשיו נבנה עבור כלל האמצעים מארזי הדרכה, בשיתוף של חברות אזרחיות הנתמכות בתחומי ההדרכה: " קבענו כללים של הכשרה בשיטת

תל"ם- תכנון לפי מצבים כלומר הגדרת המצבים בהם להבנתנו ימצא אותנו בוגר הבה"ד בתפקידו הראשון ומגוון המצבים והפעילויות שאנחנו מצפים מאותו בעל מקצוע שידע לעשות בתום הקורס. הגדרת המצבים נעשית בשיעור מוחות של נציגי השטח, נציגי מקחש"ר ונציגי ההדרכה, בונים תיק קורס בהתאמה .

"ניתן מיקוד למרכיב המרכזי והחשוב ביותר בהכשרה מקצועית והוא התחום של הכרת התקלות האופייניות והדרך הנכונה לתיקונן בכל אמצעי לחימה, הדרך לאתרן ולתקן התקלות על ידי כל בעל מקצוע ברמתו. הדרישה הזו של הבה"ד חייבה את מקחש"ר להכין סכמות של "עשה ואל תעשה" בעת גילוי תקלה. באמצעות תקן ההדרכה ועל סמך חבילות ה ILS הוכנסו סימולטורים רבים שסייעו בהמחשת התקלות והדרך לתיקונן ובכך חסכו אמצעי לחימה לצורך לימוד של אותם פרקים מעשיים".

" תהליך המיון של המדריך שופר, הודקה הבקרה על רמת ההדרכה באמצעות ביקורת של הצפ"ה ושל מקחש"ר. הוכנסו אמצעי המחשה, נכתבו חוברות לחניך במרבית הקורסים, תוקף תחום התקלות האופייניות דרך איתורו ותיקונו. בתחום המחשוב הוכנסו מחשבי P.C למשרדי הרע"נים, הרמ"דים והמטה, נפרסה רשת של סיב אופטי שחיברה בין שני חלקי הבה"ד ואפשרה תקשורת מחשבים ממוקדת מרכזית לכל משרד וכיתת לימוד וכן תקשורת, לצורכי ניהול. גם לחזות ניתנה תשומת- לב, לכניסה לבה"ד, לאזור הלשכה ובכלל הבה"ד.

ביקור ראש אט"ל האלוף
חגי שלום בסימולטור
צריח בבה"ד 20

ביקור הרמטכ"ל דן
שומרון בסימולטור
הצריח בבה"ד 20

בה"ד- 6 נהיגה עזב אותנו (סוף סוף). המרפאה שינתה את פניה והחלה מתפקדת עם רופא וחמישה חובשים".

"הוקם מדור נוסף, "אל- אופ". נבנה לראשונה תקן הדרכה מחייב שברבות הימים הפך להוראת קחש"ר, בו נקבע בין היתר היחס של 60% לימוד מעשי מול 40% עיוני הנלמד בכל הקורסים בבה"ד וכן אמצעי ההדרכה המותאמים על פי כל קורס".

עוד מהלך שיעקב ביקש לקדם הוא: בניית מדור פסיכולוגיה ארגונית. את הרעיון הזה קיבל יעקב דווקא מיחידה אחרת בצה"ל: "ככלל, נהגתי לבקר בכול הבה"דים בצבא וכולם ביקרו בבה"ד 20, פשוט משום שאני מאמין בלמידה לרוחב, מאחרים שמתמודדים עם בעיות דומות כפי שכבר ציינתי. באחד הבסיסים בחיל הים, פגשתי יועצת ארגונית שהרשימה אותי מאוד בביצוע תפקידה כשהיא הגורם ביחידה שדואג לביצוע תהליכי שיפור מתמיד המבוססים על לקחים שהיא מפיקה מכל קורס המתקיים בבה"ד חיל הים. ביקשתי מהשליש לעשות כמה בדיקות איפה יש תקן יועץ ארגוני לא מאויש, מצאתי אחד כזה, המרתי אותו בתקנים אחרים ובסופו של דבר – קיבלתי יועץ ארגוני. בנינו ביחד תהליכים לבדיקה עצמית של הקורסים בשלביהם השונים ששיפרו את התכנים והשיטות וכן הרחבתי את תחום אחריותי להכשרה גם לתקופה שאחרי סיום ההכשרה בבה"ד. היועץ הארגוני היה יוצא עם צוות מדריכים מבה"ד 20 לשטח, הם היו מעבירים סקרי שביעות רצון לחיילים, לנגדים שלהם, לקצינים שלהם שאלונים שעסקו בעמידה של בעלי המקצוע מול הציפיות שלהם וככה תמיד ידענו מה האפקטיביות שלנו אל מול השטח ויכולנו לשפר כל קורס בהתאמה".

2. אמירתו של האלוף יוחנן גור בסוף תפקידו שאט"ל לא השקיע כסף בחיל החימוש בגלל תקלות בהתנהלות והתנגשויות בין הגופים הדהדה בראשי ונראתה בכל מקום ומקום בבה"ד ובמתקניו.

חיל חימוש במשך שנים היה כפוף לרמטכ"ל כמו גם שאר מפקדי החילות, הדבר הזה לא היה פרקטי משום שהרמטכ"ל לא היה יכול להקדיש לכל חיל את הזמן והמשאבים הדרושים גם אם היה מאוד רוצה ובמקביל – חיל חימוש עמד לעיתים בניגוד עניינים מול אג"א למשל האי אישור שימוש באמצעים שאג"א התחייב להכניס לצבא בגלל אי עמידה בתקנים ופסילות של יחדת בחינה ויחידת ניסויים וזה יצר מתיחות רבה.

" בשנת 87' כשחיל חימוש הועבר תחת אג"א כחלק מרה ארגון בצבא – החיל לא קיבל את זה בחדווה רבה, אבל אני ראיתי בזה הזדמנות, בזכות אותה שיחת סיכום של יוחנן גור אחרי שלי"ג. במהלך תפקידי כמפקד הבה"ד, התחלף ראש אט"ל והגיע האלוף אילן בירן. תקופה קצרה מאוד לאחר כניסתו לתפקיד הזמנתי אותו לביקור בבה"ד ובאותה תקופה בבה"ד היה מסלול קבוע לביקורי אח"מים, בכול הכיתות שאז היו יחסית



ראש
סוף
בה"ד

מתקדמות לשאר הבה"דים. אני החלטתי לבנות מסלול אחר לחלוטין, שעובר בכול המקומות הפחות מתקדמים שדורשים השקעה בבה"ד, המקומות הפחות 'פופולאריים'. הקחש"ר ביקש ממני להציג בפניו את מה שאני מתכוון להציג בביקור של אילן בירן. כשהקחש"ר ראה את כול הדברים שרציתי להציג הוא כמעט והתפוצץ מכעס".

יעקב רצה תוכנית מתאר לבה"ד בניית תקני הדרכה, מעבדות אופטרוניקה, תשתיות חשמל, מים, ביוב חדשות לבה"ד מגורים קבועים במבנה מגורים גם לסגל וגם לחניכים, גם חדרי אוכל, מיזוג ועוד ועוד. בעוד שהקחש"ר לא הסכים בשום פנים ואופן להציג לראש אג"א את הדרישות הנ"ל היו כאלה בסביבתו שכיננו זאת כמגלומניה וביקש להציג הצגה צנועה יותר שכללה בעיקר משטחי בטון כבסיס לאוהלים משודרגים. בסופו של דבר יעקב הציע לקחש"ר פשרה שקודם הוא יציג את תוכניתו המלאה והגדולה ויציין כי הוא מציג זאת בניגוד לדעתו של הקחש"ר ואז הקחש"ר יתייחס ויעלה את הבקשות שנראות לו סבירות. הקחש"ר הסכים.

הביקור התקיים כמתוכנן, יעקב הראה לראש אט"ל את המקומות בהם כן צריך להשקיע ולבסוף התכנסו בחד"ן בכדי להציג את הדרישות. יעקב הציג את מסמך מפורט וציין לבסוף כי בדק 'לא רשמית' עם חברו ממרכז בינוי את הערכת העלות של כול הפרויקטים כ- 50 מיליון ₪. לבסוף, ראש אט"ל קיבל את הצעתו של יעקב ומאותו יום הבה"ד החל משנה את פניו: "אחרי עשרות שנים של יובש ומחנק

תקציבי החלו בבניית תוכנית אב אדריכלית לכל הבה"ד החלו... בבניית מבנה מגורים חדש תלת קומתי, מבנה מתועש להדרכה באמצעות מחשב, מעבדת אל-אופ חדישה. שיפר תשתיות, רשת החשמל תוגברה לאפשר מיזוג כיתות, נרכשה מערכת מוטורולה לבעלי תפקידים ועוד. בתקופה זו נערך טקס פתיחה לאנדרטת חיל החימוש, לזכר נופלי החיל. לבה"ד עמדה הזכות להימנות עם רבים שסייעו בהקמתה. למחרת נערך שם מסדר סיום קורס קצינים, לראשונה באנדרטה, ומאז מתקיים מסדר זה באנדרטה".

3. ההכרות עם הבה"ד ועם אוכלוסיית החיילים :

גם בגורם האנושי עסק יעקב ביחד עם הקחש"ר שתמך מאוד במהלך. עד לתקופה ההיא, הפנימייה בבה"ד קלטה נוער בסיכון שנפלט ממעגל הלימודים, חיל החימוש פרסם שהוא מחפש את הנוער שנפלט ממערכות החינוך והנוער שצריך לבנות את חייו מחדש. הנוער הקשה הזה הופקד בידי חיילים וחיילות צעירים ללא הכשרה מתאימה לעזור לסוג אוכלוסיה שדרש טיפול משמעותי יותר מטיפול סוציאלי-ת"שי. יעקב יחד עם הקחש"ר שינה את פני הפנימייה ונבנו מסלולים לטכנאים והנדסאים כאשר אוכלוסיית היעד הייתה תלמידים טובים שרוצים ללמוד מקצוע ברמה גבוהה ובכך שונתה האוכלוסייה שהגיעה לפנימייה והחלו להגיע לפנימייה שוחרים איכותיים שבגמר לימודיהם שובצו בחיל.

ביקור ראש אט"ל
האלוף עמי סגיס
(קחש"ר לשעבר) בבה"ד
20



מפגש האלוף מנחם עינן ראש אטי"ל וקחש"ר בבה"ד 20

מסיני לחולות הנגב

יעקב ללא ספק שייך לקבוצת הקצינים שלא מסתפק בלצעוד בתלמים שנחפרו על ידי קודמיו כי עם במציאת תלמים ומסלולים חדשים ונוספים התואמים את צו השעה, מבחינתו מה שהיה לא בהכרח שימשך באותו כיוון וכל דבר צריך להיבחן ולהיבנות מחדש לא בהכרח כההליך אבולוציוני כי עם לעיתים רבולוציה שינוי מהיסוד.

אחרי שביצע את תפקיד מפקד בה"ד 20 יעקב מונה לקח"ש מפח"ש ברבות הימים, המפח"ש שינה את שמו למז"י, כפי שאנחנו מכירים אותה כיום. המפח"ש היה אמון על האימונים בצה"ל וכפועל יוצא, בתפקיד זה יעקב השפיע על מערך האימונים הצה"לי.

בשלושה דברים מרכזיים עסק בתפקיד הזה :

1. תפעול האמצעים – לדוגמא, העיסוק בהכשרת נהג הטנק, בכדי להקדים תרופה למכה ולצמצם נזקים להמשך: " חברנו לבסיסי ההדרכה של כול החילות הלוחמים לקחנו את מערכי השיעור שלהם, הכנסנו תכנים של אחזקה, שכול לוחם ידע לטפל ברמה הבסיסית באמל"ח שלו, מטנק ועד רוס"ר".
2. ביצוע שגרת טיפולים -מסתבר שלא רק את הטנקיסטים היה צריך ללמד על אחזקה. הרבה טנקים בקק"ש (קורס קציני שריון) – חרגו בקילומטרים מטיפולים יזומים: " זימנתי את קח"ש 460 לברר איך דבר כזה קורה והוא הסביר לי, שבשיזפון האחזקה

עובדת בצורה שונה – לפי קורסים ולא לפי הוראות קחש"ר לטיפולים. הייתי המום איך קצין חימוש יכול להתעלם מהוראות קחש"ר, אז פניתי לקשנ"ר ושאלתי אותו האם הוא מבין שהטנקים שחרגו מטיפול לא כשירים והוריתי לו לעצור את השימוש בטנקים הנ"ל במידי, הוא סרב. פניתי למפקד המפח"ש, והקשנ"ר נאלץ לעצור את ההכשרה, להביא את הטנקים לטיפול, אבל אל דאגה, הוא קיבל טנקים אחרים, כשירים באמת. הבעיה האמיתית פה היא לא נקודתית, היא בתפיסה של הקח"ש וזה הדבר הכי לקוי באירוע זה".

"בשבטה, התותחנים היו מתאמנים כול השבוע על הכלים ובימי חמישי היו משאירים את הכלים לאנשי החימוש. בעקבות המצב, הכנסתי אנשי חימוש לכול ענף ולכול אימון כמין חט"פים לכול סוללה. מפקד שבטה לא היה מוכן לזה. פניתי למפקד, מפקד שבטה הוזמן לבירור והמהפך קרה".

3. מערך האחזקה בבסיסי האימונים - באחד מביקוריו בצאלים ראה יעקב גדוד חי"ר מטפל בנגמ"שים תחת כיפת השמים, בחול, ולו זה לא נראה הגיוני. יעקב פנה לאלוף המפח"ש, עמנואל סקאל, בבקשה להשקיע בתשתיות אחזקה בצאלים וזה הסביר שהממונה בצבא על תשתיות זה אט"ל. יעקב לא התייאש, פנה גם לראש אט"ל, הצליח לגייס את הכסף, בדק גם עם הפרקליט של מפח"ש: האם ניתן להעביר כסף ממפח"ש לטובת תשתיות – הכול היה חוקי וממתין להעברה. בביקור שנערך עם מפקד צאלים, אמר המפקד שזוהי השקעה חסרת פרופורציה, בעניו היו נושאים שדורשים השקעה הרבה לפני מרכזי הטיפולים, המרפאה והמטבח למשל. בשן ועין, הצליח יעקב לקדם את בניית המרט"פ לנגמ"שים. "כעסתי על קח"ש בל"ש שלא עשה הכנה מוקדמת כראוי למפקדו, היינו יכולים לקדם הרבה יותר אם המפקד היה מעורב בתהליך".

מתקן אחזקה נוסף שנהנה מפעלתנותו של יעקב הוא המרט"פ של בה"ץ: "פעם בה"ץ ישב ב'אום דרג" בבקעה. נסעתי לבקר שם וחזרתי כמה עשרות שנים אחורה לתקופה של אחרי מלחמת ששת הימים. בסיס ללא תשתיות, הכול נמצא בתוך חול, אין מרכז טיפולים, אין משטחים, אין חשמל, אין מים, צורת עבודה בלתי אפשרית. עמנואל סקאל, השקיע הרבה מאוד במערך ההנדסה בצבא, הכניס את הפומות למערך, אבל תנאים לטיפול בכלים – לא היו. באותה תקופה נפטר אביו של עמנואל ואני והקת"ח הלכנו לנחם. בביתו, שאל אותי למה אני נראה מודאג, ניסיתי להתנער ולהעביר נושא, לא בשביל זה הגעתי לביתו אבל הוא לא הרפה, הוא הכיר אותי טוב מידי, אז בלית ברירה סיפרתי לו על הביקור בה"ץ ואמרתי ששם עוסקים בהישרדות יותר מבהכשרה. כעבור כמה שעות אני מקבל טלפון מבריק, שהיה אז סגנו של עמנואל: "אני מבין שבישלת דייסה"... מסתבר שתוך שעה יעקב מצא את עצמו ממונה על פרויקט העברת בה"ץ למקום הנוכחי ובניית תשתיות עבור היחידה.

"בתקופתי, חטיבה סדירה התאמנה עם הפלק"ד שלה, כלומר, יש תרח"ט – מגייסים את הפלק"ד שלה כולל בסיסי הכשרת הלוחמים. פלק"ד האגד של בית ספר לתותחנים – אף פעם לא גויס לתרגול אז פניתי לאלוף והוא מימן את האימונים שלהם.

שדה קרב עתידי – כבר כאן

את תפקידו האחרון בצבא, עשה יעקב כסגן קחש"ר והוא עסק בשלושה דברים מרכזיים:

1. קשר עם קח"שים מרמת הגדוד. יעקב ערך ביקורים באימונים מרמת התרח"ט ומעלה. הגדיר את הנושאים שיש לבחון בכול תרגיל ברמה החילית וביצע סיכומים חילים לתרגילים.

2. וידוא מוכנות החיילים המוכשרים למלחמה.

3. פיתוח שקי"ע – שדה קרב עתידי.



בביקור בארה"ב עם תא"ל עמרם איתן סגן ראש אט"ל ללימוד לקחים שהפיקו ממלחמת עירק

"תמיד עניין אותי לחקור, מדוע רכב פרטי מגיע לטיפול אחת להרבה מאוד זמן וטנק לעומת זאת מתקלקל כול יומיים. חיברתי את כול השאלות וההנחות שלי למונח אחד שקראתי לו בשפתי – אמינות. חקרנו את הפיתוח של 'השק"ע' – שדה קרב עתידי, איך באמת יראה הצבא בעוד 20 שנה ואיך צריך להכין אותו בצורה הכי טובה.

השק"ע למעשה גדיר – היכן נכון להשקיע את השקל הבא. עשינו את המחקר הזה עם המגזר ההנדסי והצגנו אותו לרמטכ"ל, בענף הטכני

עשו מעקב חודשי על ההתקדמות במחקר. האמנתי שצריך להשקיע במחקר של שני כיוונים מרכזיים:

האחד – הקטנת MTBF (mean time between failure) – ככול מאריכים את הזמן בין תקלות כך למעשה יהיו מעט תקלות.

והשני – MTTR (mean time to repair) הקטנת משכי תיקון.

לדוגמא – השבתת קופסאות בק"ש. הייתה 'אפידמיה' בקרב בוחני הבק"ש להשבית הרבה מאוד קופסאות בק"ש. חיפשנו פתרון לתופעה זו ובשלב ראשון, הבנו שהקושי הגדול ביותר בעניין זה נבע בשלב איתור התקלה, אז בנינו ערכות 'מאמל"ה' – מומחה לדרג השדה, הערכות האלו



למעשה, הכילו דיאגראמות לוגיות של איתור התקלה ועבדו על בינה מלאכותית, חיבור חיבוי לקופסה וקריאת צג תקלה. בשלב שני, אחרי שהענקנו יכולות איתור טובות יותר התחלנו לאתר את בוחני הבק"ש שהשביתו את החלק יותר ממה שקבענו כסף חילי, ע"י שמות הבוחנים על פתקי השבתה. ככה, בוחן שאותר כמשבית מעל לסף – זומן לבה"ד 20 להעמקה על החלק הספציפי הזה לשבועיים לרענון הידע בבה"ד 20. בביקור שהאמריקאים ערכו במסגרת בקורי הגומלין שהם ערכו הם אמרו שהתהליך שיצרנו בנושא התיקון והבקרה על תיקוני הבק"ש צריך לזכות בפרס היעילות בין צבאות העולם".



כרמ"ח ארגון עם הקחש"ר עמי סגיס וראש אט"ל חגי שלום ביום גשום ממתינים לרמטכ"ל החדש אמנון ליפקין שחק ז"ל בביקור במקחש"ר

אני מאמין- יעקב שניידר דור

"נושא האחזקה אינו טריוויאלי, צריך להסביר אותו למפקדים. צריך להסביר למפקדים שחיל חימוש הוא חיל ייחודי מאוד, הוא לוקח ילדים בני 18 ודורש מהם לתקן (אני מתייחס כאן לחירום) כלים קדימה. מכונאי מטוס – מתקן את המטוס בבסיס אם, טכנאי קשר – מחליף ק"פ או מ"ק אחד תמורת אחד, הרופא- מייצב, אבל ה"תיקון" המהותי נעשה בבית חולים אחרי הטסה. אין חיילים אחרים שנדרשים למה שנדרשים חיילי חימוש.

אני מברך על כתיבת העבודה וניסיתי להביא דוגמאות גם מהצלחות וגם מכישלונות וזה כדי לכתוב היסטוריה כפי שהייתה, לא ידעתי רק הצלחות ואני לא חושב שאני צריך להשווץ, את כול הדברים שביקשתי לקדם, לפתח ולשפר עשיתי יחד ובהובלת מפקדים בכירים ויחד עם אנשיי, לבד אי אפשר להצליח.

יש פתגם שאומר "עדיף לעצור סוסים דוהרים מאשר להניע פרדות עצלות" – תמיד השתדלתי להיות בצד של הסוסים הדוהרים ובשלב הזה, הייתי רוצה להביא עוד מקרה לדוגמא. בתפקידי האחרון כשהייתי רמ"ח ארגון, סגן השר טליק⁵ ז"ל היה עוזר שר הביטחון וכמוכן ממונה על תחום פיתוח המרכבה אותו פיתח באהבה רבה. בתקופה ההיא, טליק היה מקבל פניות על תקלות בטנקי המרכבה וזה היה מרתיע אותו. הוא הרבה בביקורים ביחידות השריון ומתוך ניתוח האירועים הוא הגיע למסקנה כי הבעיה הייתה במפעילים ובדרגי האחזקה בדרג א' אשר בגלל העדר תנאי עבודה מתאימים ואולי מחוסר ידע מספק לעיתים לא תיקנו תקלות כהלכה ולעיתים אף יצרו תקלות נוספות בעת ביצוע התיקונים. יום אחד הוא החליט להוציא הנחייה מחייבת לכול יחידות המרכבה בצה"ל ולידיעת כל המפקדים שמעתה והלאה דרג תיקון א' עובר לתיקון בדרג ב', ודרג ב' יתקן על ידי דרג ג', כלומר – יחידות השדה עושות רק טפ"שים. אני כרמ"ח ארגון קבלתי את ההנחיה הזו כרעם ביום בהיר ללא שהייתי שותף לתהליכי ההחלטה בנושא ולא יכולתי לחיות עם הנחיה הזאת מפני שזה יכול אולי לעבוד בשגרה אבל אין סיכוי שזה יכול לפעול בשעת מלחמה ובמידה ובעלי המקצוע לא יתרגלו ולא יתאמנו בביצוע התיקונים ברמתם איך יוכלו לפעול בשע"ח, וגם מפני שחיל החימוש אחראים על קביעת דרגי תיקון. אז בהיוועצות עם קחש"ר הוצאתי מכתב תגובה לאותה התפוצה, בערך כול הצבא ובו כתבתי שדרגי תיקון נשארים כמו שהם ואין שום שינוי. מי שמכיר את טליק יודע שכשהוא כועס, צריך לתפוס מחסה ולמרות ההכרות הקצרה בינינו זה לא הפריע לו לכעוס עלי. בסופו של דבר הוא קיבל את עמדותי. גם כאן, לא הייתי חייב להתמודד מול סגן שר הביטחון אבל לא יכולתי לחיות עם הנחיה שנראתה לי הרסנית.

בזכות הנחישות הלכתי עד הסוף עם האמונה שלי ב- איך צריך לבצע את הדברים ומה נכון ומה לא, אבל התכונה הזאת יצרה גם לא מעט אנטגוניזם כלפי והיו גם מפקדים ועמיתים שלא אהבו אותה. אני מאמין שמרמת הסא"ל – כול קצין צריך להשאיר חותם. חותם מהותי, כזה שיקדם וישפר את המסגרת בה הוא נמצא, חותם שאי אפשר לקחת ממנו. זה מזכיר לי את אחד הפילוסופים הגדולים של תקופת הרנסנס במאה ה-14, ניקולו מקיאוולי, שכתב בין היתר את הספר "הנסיך" ובו נכתב בין היתר "שכל איש צבא מקצועי צריך שיהיה באמתחתו איזה שהוא רעיון ו/או הפתעה איתה הוא יוכל לנצח את האויב" – לדעתי תורת האחזקה שנבנתה לאורך השנים והוכיחה עצמה במלחמות ישראל היא התשובה וההפתעה שהחיל מקנה לצבא בכך שהתו"ל הזה המלווה בהכשרה ובאימונים ובהערכות הוא זה שמאפשר למערך האחזקה לשמש כמכפיל כוח ביבשה ומאפשר לצבא לבצע את משימותיו וכל קצין החימוש צריך לפעול בשגרה לשיפור ההערכות של יחידתו במלחמה. לא להמתין לתהליכי "אבולוציה" טבעית ולנסות לשנות המציאות עם מה שיש בצורה הטובה ביותר. כול קצין צריך להביא איתו רוח חדשה, מוטיבציה איזו בשורה שבלעדיה המסגרת שלו לא תתקדם. 3 פעמים במהלך שירותי הצבאי כמעט עזבתי את הצבא וזה משום שהאמנתי בלב שלם שמהלך שעתיד לקרות הוא נוגד את הבנת המציאות שלי. הפעם האחרונה הייתה בתפקידי האחרון כסגן קחש"ר ורמ"ח ארגון- הרמטכ"ל אהוד ברק החליט בצוק העיתים להקטין עלויות קיום ולעשות מורטוריום⁶ לכול הטיפולים היזומים של כל

⁵ ישראל טל - היה אלוף בצה"ל וסגן הרמטכ"ל. נחשב בין מעצבי תורת השריון של צה"ל, אבי

פרויקט טנק המרכבה וגשר הגלילים. זכה פעמיים בפרס ביטחון ישראל. (1961, 1973)

⁶ מורטוריום – עיכוב או השהיה של פעילות

סוגי הרק"ם בצה"ל בשנה, במילים אחרות דחיית טיפולים יזומים בכל צה"ל לשנה כדי לחסוך משאבים. הצלחתי לשכנע גם את הקחש"ר דאז, עמי סגיס לכתוב יחד איתי מכתב התנגדות ואף בקשה להתפטר מצה"ל במידה ותוכנית זו תצא לפועל. כתבנו את המכתב, שלחנו לרמטכ"ל ושם כעסו מאוד על המהלך וביקשו מראש אטי"ל דאז האלוף חגי שלום שמסר לנו שהדרך היחידה היא להציע אלטרנטיבה לקיצוץ של אותו סכום ומצאנו אותה בכך שהצענו לגרות את כל מערך הזחל"מים של צה"ל ולהפסיק לטפל בהם ועוד דברים נוספים.

תלמים חדשים – תמיד השתדלתי לפתוח תלמים חדשים משלי. לא בכדי לפגוע בקודמי, כבודם במקומו שמור, אלא שבכול תפקיד ניתנת לנו ההזדמנות לחדש, ללכת בדרך שבה אני מאמין ורציתי לנצל את ההזדמנויות שנקרו בדרכי. לא תמיד הכול היה מוצלח, היו לי גם כישלונות במהלך הדרך וחטפתי לא מעט שיחות נזיפה מהמג"ד ועד לקחש"ר.

מעורבות מפקדים – יש קצינים שבחרים לעשות פינה שקטה למפקדים שלהם בכדי שיעסקו בעיסוקיהם האג"מים. זאת דרך שמקובלת מאוד על הרבה מפקדים, אני אישית נתקלתי בכמה מפקדים שלא עניין אותם נושא האחזקה. אבל אני בחרתי בדרך אחרת. בחרתי לאורך כול תפקידי לערב מפקדים, כי כשירות האמל"ח, בעיות טכניות, מחסור בחלפים ו/או באמצעים זו בין היתר גם אחריותם והרי בסופו של דבר מדובר בסדרי עדיפויות ובחלק של עוגת התקציב של צה"ל ולכן הם חייבים להיות מעורבים ולא להותיר את קחש"ר כאילו הוא האחראי הבלעדי על הכשירות. אבל הכול עניין של תיאום ציפיות, אין אמת אחת ומוחלטת. אני ממליץ כן לערב וכן לשתף אבל בהחלט שירתי תחת מפקדים שהיו מעדיפים גם "פינה שקטה".

אבולוציה ורבולוציה – אבולוציה, זה מה שנקרא ההתפתחות הטבעית. בסופו של דבר דברים יתפתחו בגלל טכנולוגיות שמשתפרות, ידע שנצבר וכו', זה טבעו של ארגון ושל חברה. ויש רבולוציה, הרבולוציה היא שינוי מלאכותי בסדר דברים טבעי. אני יכול להעיד שניסיתי וגם הצלחתי בחלק מהמקרים לשנות הרבה דברים ממסלולם הטבעי שהתנהל עד לפני שהגעתי לתפקידים. אני רוצה להאמין שהרוב היה שינוי לטובה, אבל באותה מידה יכולתי לגרום גם לנזק. הכול עניין של החלטה. אם אני מאמין שמעשה שאעשה ישנה לטובה את היחידה בה אני נמצא, אלחם על כך בכל כוחי כדי לעשות זאת גם אם יהיו אנשים אחרים שיתנגדו.

אני חושב שצריך למגן את כול כיתות התיקונים, חט"פים ללא הגנה זה בלתי מתקבל על הדעת, בלחימה הבאה, יכול לקרות מה שקרה ללוחמי גולני במבצע האחרון בנגמ"ש 113M שהושמד וגרם למותם של כל חייליו.

אני מאמין גדול בשיטת TQM⁷ – יצירת תהליכים ומנגנונים של שיפור עצמי בכל ארגון .

⁷ (TQM) תאוריית תיבות באנגלית של **Total Quality Management** ניהול איכות כוללני) היא אסטרטגיית ניהול, שמטרתה הטמעת מודעות לאיכות בכל התהליכים הארגוניים, על-מנת לספק את כל הדרישות והצרכים של הלקוחות תוך כדי ביצוע שיפור מתמיד בארגון.

גישה זו מעמידה את הלקוח במוקד התעניינותה, משטיחה את המבנה הפירמידלי בארגון הבירוקרטי, מחנכת לשיפור מתמיד של תהליכי עבודה (מתוך שאיפה להגיע לבקרה מלאה של אפס ליקויים), ומחייבת את העובד לשאוף לשיפור תמידי באיכות התוצר שהוא מפיץ TQM. נמצאת בשימוש נרחב בתהליכי ייצור, ממשל, חינוך ותעשיית השירותים.

לקחים ממלחמות עבר צריכים להילמד בקורסי פיקוד בחיל אבל צריך להיזהר ולא להתרפק על העבר ועיניים פקוחות לפתח תהליכים התואמים את המלחמות העתידיות, לא העתקה של הלקחים אלא התאמתם לתקופתם ולמצבם.

לסיכום, צריך ללמוד מהעבר, להתאים רק מה שניתן ומתאים להווה, להיות ייצרתיים ולהאמין בדרך שבחרתם, כי רק אתם יודעים מה הכי טוב למסגרת שאתם אחראים עליה ולא לקבל תשובה "שלילית" כמובן מאליו.

סיכום אישי – תהילה דוב

קשה מאוד לסכם מעל 40 שנות עשייה צבאית. אפילו היום, אחרי כמעט עשור בשירות מילואים יעקב ממשיך להיות פעיל בחיל וכול זאת מתוך אמונה שלמה שיש לו מה לסייע, ללמד ולייעץ לדרגים הבכירים בחיל.

שיערתי לעצמי שקצין שעבר שתי מלחמות ועוד מבצעים רבים, יכול לשתף בחוויות והתנסויות מעניינות, אבל אני בכנות יכולה להגיד שדרך התמודדותו של יעקב עם האתגרים המקצועיים והפיקודיים מרתקת ביותר. אפשר ללמוד מיעקב על מקצועיות, על פיקוד, על חשיבה אסטרטגית, על נחישות ובכלל שיעור לחיים על שאיפה למצוינות ואמונה בצדקת הדרך.

כפי שקראתם, יעקב מספר גם על כישלונות. אין פה סיפור חיים של "גיבור" אלא של קצין שדחף קדימה ולאורך כול הדרך האמין בדרכו. פעם הצליח ופעם נכשל. לשמחתנו, ההצלחות גברו על הכישלונות ועד היום החיל קוצר את פירות עבודתו.

לי אישית יש פחד מכישלון, אבל, כשאדם עם ניסיון צבאי רב כול כך מספר שגם הוא טעה ונכשל ביעדים מסוימים שהציב לעצמו, אז קל לי יותר להפנים שמי שלא עושה לא טועה ולא נכשל.

אני אישית למדתי המון ואני חושבת שאנחנו דור שמפספס לקחים שכבר נפדו בדם. בכדי ששוב לא נצטרך לשלם את המחיר ונתמקד בלהסתכל קדימה ולשפר – אנחנו חייבים ללמוד ולהכיר את מה שהיה.

אני ממליצה להעביר את הלקחים מעבודה זו ועוד כמוה בקורסי פיקוד בחיל.

תהילה דוב, סרן

קח"שית חטיבה

נספח 1 – רשימת התפקידים של יעקב

- 1969-1970 מדריך בבה"ד 20
- 1970 - 1971 - קורס קצינים
- 1971 - 1972 - קצין חימוש של בה"ד 20
- 1972 - 1975 - קח"ש גדוד
- 1975 - 1977 - קח"ש חטיבה
- 1977 - 1978 - סמג"ד יחש"ם
- 1978 - 1979 - ק.אחזקה פד"ם
- 1979 - 1980 - פו"ם ארוך
- 1980 - 1982 - קחש"א
- 1982 - 1984 - קחש"א
- 1984 - 1985 – מפקד ענף אימון מפקדים בבה"ד 20
- 1985 - 1986 - קורס חימוש מתקדם של צבא ארה"ב.
- 1986 - 1987 - רע"ן תורה של חיל החימוש
- 1988 - 1991 - מפקד בהד 20
- 1991 - 1994 - קח"ש מפח"ש
- 1995 - 1998 - רמ"ח ארגון וסגן קחש"ר.
- 1999 פרשתי משרות קבע ושובצתי כקח"ש גייס בו שרתי עד לשנת 2004
- 2004 עד היום אני משובץ במקחש"ר כע. קחש"ר טכני.

נספח 2 - המפקדים איתם יעקב עבד ולמד מהם

האלוף עמנואל סקאל

רא"ל אהוד ברק

האלוף נחמיה תמרי ז"ל

האלוף בריק

אלוף יוחנן גור

אלוף מנחם עינן

אלוף חגי שלום

אלוף אילן בירן

אלוף עמי סגיס

תא"ל צביקה אורן

תא"ל מיכאל דין