

מבט על, גיליון 997, 11 בדצמבר 2017

משבר מוטיבציה בגיוס לשירות קרבי

גבי סיבוני וגל פרל פינקל

צה"ל מתמודד עם תהליך רב-שנים של ירידה במוטיבציית הגיוס ליחידות השדה, שהנתונים שנחשפו לאחרונה ממחישים את עומקו. בצל ההשקעה בתהליך האיתור ובאופן התגמול בטווח הארוך למתגייסים ליחידות מיוחדות וטכנולוגיות, קופחו במובן זה היחידות שמהוות את ליבת צבא היבשה. כדי להתמודד עם האתגר צה"ל נדרש לבנות תפיסת כוח אדם שלמה, שאינה רק עניינם של אנשי משאבי האנוש המקצועיים בצבא. תפיסה זו צריכה להיות מפותחת מתוך ראייה מבצעית רחבה ולהיות מובלת על ידי הפיקוד הבכיר ביותר בצה"ל. הטיפול במשבר המוטיבציה נמצא אמנם באחריות הצבא, אך מדובר גם באתגר חברתי מהמעלה הראשונה.

באחרונה נחשף בתקשורת כי חלה ירידה משמעותית במוטיבציה לגיוס ליחידות הקרביות של צה"ל. הצבא לא ממחר לחשוף נתונים של ממש, אך פורסם כי במחזור גיוס נובמבר 2017 נרשמה ירידה ניכרת במוטיבציה לגיוס בעיקר ליחידות השדה, ובהן חילות האיסוף הקרבי, השריון, הנדסה ותותחנים. מפקד בכיר אף ציין כי צה"ל מייחס את הירידה במוטיבציה לרגיעה הביטחונית כמו גם לכך "שהנוער שואל היום שוב ושוב "מה יוצא ל" מהשירות הצבאי".

אבחנתו של המפקד הבכיר שצוטט מדויקת חלקית בלבד. הירידה במוטיבציה לשרת ביחידות השדה אינה בעיה נקודתית, שאותה ניתן לייחס לרגיעה הביטחונית, אלא היא תוצאה של תהליך רב-שנים במהלכו השתנו משמעותית מאפייני השירות בצה"ל והגיוס לשירות. התפתחות הטכנולוגיה והשימוש הנרחב (יש אומרים המוגזם) שצה"ל עושה בה הסיטו את מרכז הכובד של הגיוס מיחידות השדה הלוחמות ליחידות המיוחדות ולמשרתים במערכים הטכנולוגיים.

באופן שיטתי ומובנה, תהליך הגיוס לצה"ל נותן עדיפות למתגייסים ליחידות המיוחדות, לקורסי הטייס, החובלים, ולמתגייסים ליחידות הטכנולוגיות ואגף המודיעין. אלה נהנים מגישה לכוח האדם האיכותי ביותר שאותו מעמידה מדינת ישראל לרשות צה"ל. תהליך איתור כוח האדם ליחידות המודיעין היוקרתיות מתחיל כבר בתיכון באמצעות מערך שיווק מתוחכם, כמו גם הבטחה כי בצבא ירכשו המתגייסים מקצוע וכישורים שימשו אותם גם באזרחות, בין שבהייטק ובין שבתחומים נוספים. מכאן שיש צדק בטענה כי הנוער שואל איזו תועלת יפיק מהשירות הצבאי. בוגרי היחידות הטכנולוגיות ואנשי הסייבר מבטיחים לעצמם יתרון בבניית עתידם המקצועי לאחר השחרור. די להתבונן בכנסים של בוגרי 8200 כדי לראות עד כמה לבוגרים אלה יתרון משמעותי מול חבריהם ביחידות השדה.

במרחב התחרותי הזה מנסות להתמודד, לא בהצלחה רבה, יחידות השדה של צה"ל. אלה נאלצות להסתפק במי שלא "יורטו" בתהליך מיון כוח האדם האיכותי ליחידות המיוחדות, לקורסים היוקרתיים ולמערך הטכנולוגי והמודיעיני. מערך השדה אינו יכול להבטיח למתגייסים יתרונות דומים. לעומת זאת, הפניה למתגייסים נסמכת על מוטיבציה, דימויים וערכים.

תהליך הגיוס לצה"ל עבר שינויים מרחיקי לכת בעשרות השנים האחרונות. תחילה צה"ל מיין את כוח האדם לפי צרכיו, כשלמתגייסים הייתה השפעה קלושה על קביעת היחידה בה הם ישרתו. גם מערך ההתנדבות לא היה מפותח כל כך באותן שנים. ואולם, עם התפתחות השיח בנושא זכויות הפרט החל צה"ל לתת אפשרות רבה יותר למתגייס להשפיע על גיוסו תוך ניסיון לרצות את המתגייסים (ולעיתים גם את הוריהם התובעניים). על רקע ההתפתחות הטכנולוגית העצומה והיתרונות שהיא מציעה למתגייסים, מצא עצמו צה"ל בפני ירידה הדרגתית באיכות כוח האדם המתגייס ליחידות השדה. יתכן שהצבא הלך צעד אחד יותר מדי - דרוש לו כוח אדם איכותי ולא רק כמותי ביחידותיו, גם ביחידות מושכות פחות, דוגמת השריון, שבשנים האחרונות סובל מבעיות דימוי ומוטיבציה של ממש.

המגמה הגיעה לשיא בגיוס נובמבר 2016, כאשר 86 מתגייסים אשר שובצו כלוחמים בחיל השריון סירבו להתפנות מן הבקו"ם ולהתגייס לחיל. הצבא טיפל באירוע בנחרצות וביעילות. מחצית מן הסרבנים נשלחו למעצר בבקו"ם ואילו השאר נשלחו למאסר בכלא הצבאי לתקופות מאסר שנעו בין ארבעה לעשרים ימים. במקביל החל הצבא במהלך לשיפור תדמית החייל בעיני המתגייסים, שכלל חשיפה ניכרת בתקשורת של הפעילות המבצעית של כוחות שריון וראיונות עם מפקדים בכירים, איתור מקדים של מועמדים לגיוס לחיל והבטחת הגעתם לשירות בו, וכן שיחות שקימו מפקדים בחיל עם תלמידי תיכון בטרם גיוס.

הבעיה אינה נוגעת רק לאיכות ולמוטיבציה של המתגייסים לחילות השדה, אלא מקרינה על איכות הפיקוד של צה"ל. מוסכמה אוניברסלית היא, שיחידות השדה הנן ספק שדרת הפיקוד המרכזית של צבאות בכלל ושל צה"ל בפרט. תופעה זו נובעת מטבע המלחמה והמרכזיות של הלחימה היבשתית בה. היעדר כוח אדם איכותי מספיק ביחידות יביא בהכרח ליצירת מפקדים פחות טובים ומקצועיים. כבר עתה ניתן לזהות את התופעה ואת הניסיון לתת לה מענה בדמות מעבר של מפקדים מהיחידות המיוחדות האיכותיות ליחידות השדה במטרה לשפר את רמתו ואת רמת המפקדים בו מחד גיסא, וכן כדי לאפשר לאותם מפקדים אופק קידום פיקודי.

כבר בהיותו מפקד עוצבת הגליל הזהיר האלוף הרצי הלוי מפני הקצאת כוח האדם האיכותי בעדיפות לתפקידי מודיעין וסייבר, העשוי לגרום לכך שצה"ל עלול יהיה למצוא את עצמו בעתיד עם מפקדי פלוגות וחטיבות פחות טובים. בהמשך לכך ציין בשעתו ראש אמ"ן דאז, האלוף אביב כוכבי, כי צה"ל יידרש בעתיד לפתח "מסלולים משולבים, למשל של קצין בחי"ר שיעבור הסבה ויהפוך לאיש מודיעין אחרי תפקיד מ"פ". זאת, בדומה לאופן שבו משלב הצבא קצינים מצבא היבשה בכוחות המיוחדים, ולחלופין מהכוחות המיוחדים בחטיבות החי"ר. דוגמה לכך היא המסלול שעבר הלוי עצמו, מהצנחנים ליחידות של אגף המודיעין ובחזרה.

צה"ל מושתת על עיקרון צבא העם ובשל כך נהנה מהעובדה שהוא מקבל לשורותיו, בניגוד לצבאות מקצועיים מערביים אחרים, גם את עידית הפוטנציאל האנושי של אזרחי המדינה. הפנייתם בעיקר למערכים הטכנולוגיים וליחידות המיוחדות לא תוכל לספק לו ולמדינת ישראל את הביטחון הנדרש. בעת מבחן יידרשו יחידות השדה של צה"ל, יחד עם יכולות האש והמודיעין, לספק את כוח המחץ להכרעת האויב בזמן הקצר ביותר.

נדמה שבשנים האחרונות החלו מפקדי צה"ל להפנים את עומק הבעיה ולנסות לפעול לתיקונה. באחרונה פורסם כי צה"ל יתגמל במגוון אמצעים את המשרתים ביחידות השדה, אולם אין די בכך. צה"ל נדרש לבנות תפיסת כוח אדם שלמה, המתמודדת עם מגוון נושאי יסוד. ביניהם: חלוקה מאוזנת של איכויות המתגייסים לצרכים השונים של צה"ל, צמצום מערך המיון ליחידות המיוחדות, בחינת מודל פיתוח מפקדים, ועוד. פיתוח תפיסת כוח האדם של צה"ל אינה רק עניינם של אנשי משאבי האנוש המקצועיים בצבא. תפיסה זו צריכה להיות מפותחת מתוך ראייה מבצעית רחבה ולהיות מובלת על ידי הפיקוד הבכיר ביותר בצה"ל.

הטיפול במשבר המוטיבציה נמצא אמנם באחריות הצבא, אך מדובר גם באתגר חברתי מהמעלה הראשונה. לישראל נכוננו עוד אתגרים ביטחוניים רבים. הצורך בחינוך בני הנוער למערכת ערכים, שאף שאינה מבטלת את הרצון במימוש עצמי היא מקנה תפיסת עולם הרואה בנתינה, בהתנדבות ובהקרבה ערכים חשובים, נותר חיוני לקיומה וביטחונה של המדינה.