

אתגרים של מג"דים בצבא היבשה במינויי-משנה במערך המילואים: נקודת מבט מערכתית

כרמית פדן ודמיאן יפה

כללי

מבנה הכוח של מערך המילואים בצה"ל משנה את פניו. אין מדובר במגמה חדשה כי אם בתהליך רחב היקף המתקיים ב־20 השנים האחרונות בקירוב המושפע מתמורות חברתיות, כלכליות ופוליטיות – הן ברמה הלאומית והן ברמה הבינלאומיות. במאמר הזה נבחן את אחד השינויים במבנה הכוח של המילואים בעידן הנוכחי: מינויי-משנה של סגני-אלופים בצבא היבשה למפקדי גדודים במילואים ביחידות השדה (ולהלן: מג"ד במנמ"ש)¹.

אומנם על המבנה הארגוני הזה הוחלט בצה"ל כבר בראשית שנות ה-2000, אך בשנים האחרונות הוא הופך לשכיח יותר ולכן עולה ביתר שאת הצורך להבין את האתגרים שמזמן המבנה הזה למפקדים שבמנמ"ש ולמערכת הצבאית כולה. במאמר מנותחים האתגרים הנובעים מהמבנה הארגוני שבו תפקיד המג"ד הוא מינוי-משנה ולא מינוי מרכזי. הניתוח נעשה בשתי רמות: רמת הפרט ורמת המערכת, דהיינו האתגרים שמסגרת התפקיד מציבה בפני המג"ד שבמנמ"ש והאתגרים שמסגרת התפקיד מציבה בפני המערכת הצבאית. המאמר הנוכחי הוא פרי מחקר, שבו המבנה הארגוני של מג"דים במנמ"ש משמש מקרה בוחן. כל זאת, כדי לבחון תופעה מערכתית רחבה יותר של שינוי במבנה כוח המילואים במסגרת תהליכי שינוי רחבים יותר העוברים על צבאות במדינות דמוקרטיות מתועשות במאה ה-21 והמשקפים את הממשק שבין הצבא לחברה.

מינויי-משנה: שיתוף אנשי קבע במערך המילואים

מינוי קצינים בקבע לתפקידים נוספים בחירום ובמערך המילואים באמצעות מינויי-משנה או באמצעות הסדרים אחרים אינו חדש בצה"ל. מדובר בהצ"חים (הצבות חירום) – סוגיה שנבחנה בעבודת מטה בכוחות היבשה כבר בשנת 2000 על פי הוראתו

של סגן הרמטכ"ל דאז, עוזי דיין. הנחת היסוד לעבודת המטה הייתה שהטלת תפקיד נוסף על אנשי הקבע תגביר את המקצועיות שלהם בתפקידים שהם ממלאים ביום-יום, בעת שגרה, משום שייחשפו להיבטים נוספים וחשובים של המערכת הצבאית. רס"ן ערן טוען במאמרו² שיש ארבע סיבות עיקריות להחלטת צה"ל לשלב את קציני הקבע במערך המילואים. להלן יצינו שלוש מתוכן הרלוונטיות לזמן הנוכחי: שיעור המשתתפים בשירות המילואים מתוך כלל האוכלוסייה הרלוונטית הוא קטן; ישנם ריחוק וניכור הולכים וגדלים בין אנשי המילואים לבין הצבא הסדיר (בגלל היחס לזמנו של איש המילואים, בגלל תנאי השירות ובגלל הצידוד הלקוי, שבו נתקל לעיתים איש המילואים; ההבנה כי מעמד צה"ל בחברה הישראלית אינו מובטח – גם כתוצאה משינוי ערכים בחברה שמייחסת חשיבות רבה יותר להישגים כלכליים מאשר לתרומה לכלל. במקביל – כך נטען – הולכת ופוחתת נכונות האוכלוסייה הרלוונטית לשאת בעול השירות במילואים.

קיימות שתי צורות להצבת חירום של אנשי קבע במילואים: הראשונה, הצבת חירום בצבא היבשה (במינוי-משנה). מפקדים במנמ"ש הם אנשי קבע, יוצאי יחידות שדה, שהועברו לתפקידי מטה או שנמצאים בחופשת לימודים. הם משולבים ביחידות מילואים אורגניות בהתאם להכשרתם הקודמת. לחלופין הם ממלאים תפקידי מטה במפקדות השדה (כמו אוגדה ופיקוד). השנייה, הצבת חירום בחיל האוויר. להצבת חירום כזאת במילואים מתמנים ממלאי תפקידים מבצעיים בחיל האוויר שעברו לתפקידי מטה (למשל, מפעילי מל"טים). ערן מדגיש את חשיבותם של המנגנונים האלה וסבור שהם חשובים לחיזוק הקשר בין צבא המילואים לצבא הסדיר.³

הצבות החירום (או בשמן המקובל בצבא היבשה: מינוי-משנה) הן, למעשה, הצבה של קציני קבע ביחידות מילואים. על פי זיגדון⁴ מדובר בשיטה המאפשרת להבטיח את ההתמקצעות הנדרשת בצבא⁵ בעלות נמוכה, בעיקר בתפקידי קצונה ובמקצועות המחייבים הכשרה יקרה וממושכת. שכיחותן של הצבות החירום הולכת וגדלה באופן ניכר בשנים האחרונות – מה שמאפשר לבחון באופן יסודי יותר את האתגרים העומדים בפני המפקדים שמוצבים במינוי-המשנה ואת אתגריה של המערכת הצבאית כולה. בחינה כזאת גם מאפשרת ללמוד מהי מידת ההצלחה של מבנה ארגוני כזה ולהסיק כיצד ניתן לטייב את אופן הפעלתו.

עיקר עניינו של המאמר הזה הוא מינוי-משנה של מפקדי גדודים (שהם קצינים בדרגת סגן-אלוף). במאמר לא נעשית השוואה בין מג"דים בסדיר למג"דים במנמ"ש וגם לא מתקיים בו דיון על התהליך ועל הקריטריונים להצבתם של מג"דים במנמ"ש. תחת זאת נידונים בו האתגרים שעומדים להם כתוצאה מהמינויים של סא"לים למג"דים במנמ"ש. האתגרים האלה נחלקים במאמר לשתי רמות, הפרט והמערכת:

האתגרים שמציבה מסגרת התפקיד בפני המג"ד במנמ"ש והאתגרים שמציבה מסגרת התפקיד בפני המערכת הצבאית.

ההחלטה להתמקד במאמר במינוי־משנה של מג"דים נובעת מכך שמדובר במבנה ארגוני הטומן בחובו אתגרים הן למפקדים, הן למערכת הגדודית והן למערכת הצבאית. יתר על כן, על אף שהמבנה הזה קיים כבר שנים רבות ועל אף שקדמה לאימוצו עבודת מטה עדיין לא ברור לחלוטין אם הוא יהפוך לחלק אינטגרלי וקבוע בתוך הצבא הסדיר (ובכך ישקף חלק משינוי פניו של הצבא בעידן הנוכחי). בתוך כך עולות שאלות נוספות, ובהן: מהי מטרת ההחלטה להעמיד בראש גדודי המילואים בצבא היבשה מג"דים סדירים? האם היא נועדה לחזק את הגדודים? האם היא נועדה לסלול נתיב נוסף לפיתוחם ולקידומם של קציני קבע שלא קיבלו פיקוד על גדודים סדירים? האם המערכת הצבאית מגיבה בכך לקושי העצום למנות איש מילואים למג"ד (שכן מדובר בתפקיד תובעני מאוד שגובה מקצין המילואים מחירים כבדים הן בחיי המשפחה הן במקום העבודה)? האם מדובר בכלל בצורך קיומי של המערכת למלא את השורות הריקות, שאותן לא מצליחים לאייש קציני המילואים? הרי אפשר לראות בעצם אימוצו של המבנה הארגוני הזה ובשכיחותו הגוברת בצה"ל ניסיון לאפשר את תפקודו המיטבי של מערך המילואים.

בהיות מערך המילואים חלק אינטגרלי מהצבא,⁶ הרי כל שינוי בהרכבו, כולל מינוי מפקדי גדודים סדירים במנמ"ש, משפיע גם על תכולת תפקידם של המפקדים בסדיר.⁷ ההיזון החוזר המתקיים בין המערך הסדיר לבין מערך המילואים מבטא את גבולות ההשפעה החדירים בין הצבא הסדיר לבין צבא המילואים. נוסף על כך, לפי מוסקוס ואחרים,⁸ השינויים בארגון הצבא משקפים שינויים נרחבים בחברה הכללית ולעיתים אף משפיעים עליהם. לפיכך מדובר בתופעה ארגונית מרתקת שיש לתת עליה את הדעת ולהבין מהן ההשלכות שיש לה על העתיד של גדודי המילואים (וכאמור, גם על עתיד המפקדים בקבע ובסדיר) ואגב כך לנסות לברר את היתרונות ואת החסרונות שיש למג"ד במנמ"ש בהשוואה לקצין במילואים שמפקד על גדוד מילואים. כל זאת, כאמור, יש לעשות באמצעות מיפוי האתגרים העומדים בפניו ובפני המערכת הצבאית.

"עולם המילואים"

יחידת מילואים היא למעשה "ארגון גמיש" המתארגן למספר "מופעים" בשנה למטרות אימונים, תעסוקה מבצעית, תחקירים ועוד, והיא מתאפיינת במעברים חדים וקיצוניים בין ה"אזרחות" למערכת הצבאית. המשרתים ביחידות המילואים הם בעיקר גברים בגיל העבודה (25–45) ששירתו ביחידות לוחמות בשירותם הצבאי הסדיר. רבים מהם אקדמאים או סטודנטים. מהדברים האלה משתמע שמערך המילואים מגויס ברובו מהמעמד הבינוני־גבוה בחברה הישראלית.⁹ שירות המילואים מתאפיין במפגשים

אינטנסיביים וקצרים, באופן יחסי, ולכן תפיסת הזמן ואורך הנשימה של יחידת מילואים שונים מאלה של יחידה סדירה. המאפיין הזה בא לידי ביטוי במשך התפקיד של מפקדים במערך המילואים – חמש שנים לעומת חצי מזה המקובל בסדיר.¹⁰ חיילי המילואים מגלמים במתכונת תפקודם את הממשק שבין הצבא לחברה. לפיכך מגמות חברתיות, תנודות כלכליות ולעיתים אף פוליטיות משפיעות עליהם הרבה יותר מאשר על חיילים בסדיר. יש המגדירים את משרתי המילואים "מהגרים זמניים הנעים תדיר בין העולם הצבאי לבין העולם האזרחי ובכך משקפים את עמדות החברה ביחס לצבא".¹¹ בתוך כך "האמנה החברתית" בין אנשי המילואים למערכת הצבאית מוגדרת באופן הבא: "עשה את השירות שלי משמעותי, קרא לי רק כשיש צורך, השתמש בי בצורה אפקטיבית, אמן אותי בצורה הולמת, כבד אותי ואת פעולתי ותן לי תנאים סבירים".¹²

מלחמת לבנון השנייה העלתה פעם נוספת את מערך המילואים לקדמת הבמה בשיח הציבורי והציפה מחדש בעוצמה את חשיבותו.¹³ משרתי המילואים היו אחד ה"מנועים" החזקים של הביקורת הציבורית שנשמעה שוב על אופן ניהול המלחמה, ובמוקד הביקורת היה האופן שבו נוהל מערך המילואים. הביקורת של אנשי המילואים על האופן שבו נוהלה המלחמה הובילה לירידה במידת האמון שרחשו אנשי המילואים לצה"ל והשפיעה מאוד על יחסם אליו.¹⁴ למרות כל אלה, תחושת הנחיצות של שירות המילואים בקרב הציבור – הניזונה, בין השאר, מתפיסת האיום על ישראל – לא נפגעה. בד בבד החל הציבור להבין את מאפייניה של הלחימה החדשה, את המורכבות הרבה שבהפעלת הכוח הצבאי ואת חוסר יכולתו של מהלך צבאי בלבד להשיג הכרעה מלאה. מלחמת לבנון השנייה, שהתחוללה בקיץ 2006, חידדה את היחס האמביוולנטי של הצבא הסדיר (ושל המדינה בכללותה) למערך המילואים אף בתחומים נוספים. לדוגמה: מצב הימ"חים (יחידות מחסני החירום) נמצא בתנודות מבחינת האיכות של אמצעי הלחימה המאוחסנים בו וכשירותם לאורך השנים. למעשה, מאז מלחמת ששת הימים ועד מלחמת לבנון השנייה, בכל פעם שבה התגייסו יחידות מילואים ללחימה, הן מצאו את עצמן מול ימ"חים מוזנחים ומול פערים גדולים בין כמות הציוד ואיכותו לבין הנדרש בפועל.¹⁵

ישנן סוגיות מהותיות נוספות: לאורך השנים עסקו יחידות המילואים לא מעט בפעילות ביטחון שוטף ובתעסוקה מבצעית בשטחים (לרוב במקום יחידות סדירות שנשחקו) ולחלופין התאמנו מעט מאוד למתארים האופרטיביים שבהם אמורות יחידות כאלה לפעול בעת חירום. הדבר הזה פגע בצורה קשה בכשירות המבצעית שלהן (ובין היתר גרם לצבא הסדיר בתקופות מסוימות לפקפק ביכולת של יחידות המילואים להכריע או להטות את הכף לטובת ישראל במלחמות). בשנתיים האחרונות, ולאחר שהוקמה ועדת נומה, עברה המטוטלת לצד האחר, וההבנה כעת היא שאימונים צריכים

להיות ארוכים ומשמעותיים יותר כדי לעמוד בכשירויות הנדרשות (כל זאת במקביל להפחתה משמעותית של התעסוקה המבצעית בשטחי יהודה ושומרון). כמו כן, לאור המגבלות התקציביות של צה"ל, הוחלט שהיחידות יתאמנו בצורה דיפרנציאלית על פי חומרת האיומים הנשקפים לישראל, כך שהיחידות הנמצאות בגזרות המאוימות ביותר יתאמנו יותר, ואילו יחידות עורפיות יתאמנו פחות.

זאת ועוד, במבצעים האחרונים ברצועת עזה (כמו "עמוד ענן" ו"צוק איתן") התגייסו יחידות מילואים רבות בצו 8, אך לא ללחימה כי אם כדי להחליף יחידות סדירות שהיו בתעסוקה מבצעית בגזרות שונות. גם התופעה הזאת יוצרת מעין שחיקה באמון של אנשי המילואים במערכת הצבאית הסדירה, שכן לא ברור אם יחידות המילואים כלל נחוצות ללחימה ואם מאמינים שהן אכן יכולות להכריע את המלחמות, לכל הפחות במתארים הטקטיים.

אתגרים למפקדי גדודים במינוי־משנה

איסוף הנתונים למחקר הנוכחי כלל ראיונות עם מפקדים במנמ"ש מיחידות השדה בצה"ל הממלאים את התפקיד הזה בין שנה לשלוש שנים. נוסף על כך רואיינו מפקדי משנה – מפקדי מחלקות ומפקדי פלוגות – של כל מג"ד במנמ"ש שרואיין לצורך המחקר. האתגרים המסומנים כאן הם עיבוד של ממצאים שעלו מתוך כלל הראיונות.

הבנת "עולם המילואים". עולם המילואים מתאפיין בתרבות ארגונית משלו, הכוללת, בין היתר, עולם מושגים ייחודי (ימ"מ, שמ"פ, חוצ"ש וכיוצאה באלה), לוחות זמנים ייחודיים, מודעות ייחודית לחשיבותו, התפיסה שלפיה שירות המילואים הוא עיסוק צדדי ושולי, באופן יחסי, לעיסוקים העיקריים (המשפחה, העבודה), תפיסת פיקוד שטוחה, בלתי פורמלית, המבוססת על אישיות המפקד, על כישוריו הבין־אישיים, על האמון ועל ההערכה המוענקים לו. המאפיינים האלה מייצרים תרבות שונה והקשר ארגוני שונה מזה הקיים בתוך צה"ל שבו מורגל לפעול המג"ד במנמ"ש, המשרת בשירות סדיר. מג"דים במנמ"ש מספרים כי הם נדרשים ללמוד את "עולם המילואים" (קרי, את התרבות הארגונית השונה) על מאפייניו השונים כדי להבין את תרבותו ואת סגנון המנהיגות המקובל בהקשר הזה (מנהיגות המבוססת על חניכה מקצועית, על עידוד, על מתן חיזוקים ועל הכלה של מצבים רגשיים שונים).¹⁶ בתוך כך מג"דים מציינים את הצורך להבין את החשיבות שהמילואימניקים מייחסים לזמן שלהם וכן את האופן שבו הם תופסים את המערכת הצבאית בכללותה (עיסוק משני וצדדי בחייהם). לדברי המג"דים במנמ"ש, זהו פער שניתן לגשר עליו באמצעות למידה ורצון טוב של שני הצדדים וכי הרבה מאוד תלוי בסגנון המנהיגות שלהם. עוד הם טוענים שהמילואימניק הטיפוסי אינו נוטה לקבל אילוצים של המערכת הצבאית.¹⁷

חיבור נכון ומיטבי בין החיילים ומפקדי המשנה לבין המג"ד הוא תנאי להצלחת המג"ד בתפקידו ותנאי להצלחת המערכת הגדודית כולה. מג"דים ומפקדי משנה שאותם ראינו טענו כי כדי שהמג"ד במנמ"ש יכיר ויבין את "עולם המילואים" רצוי שהוא ייכנס באופן הדרגתי למערך המילואים עוד לפני מינויו למג"ד. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות מינויו לסמג"ד במנמ"ש לפני מינויו למג"ד במנמ"ש. באופן הזה הסמג"ד לומד להכיר את אנשי המילואים המשרתים בגדוד, את צורכיהם ואת השקפותיהם בנוגע לנושאים השונים הקשורים לתפקוד המערכת הגדודית: המאפיינים האישיים של המשרתים, הזמנים הנוחים ביותר לזימון לאימונים, סרגל המאמצים וכדומה. הדרישה שהמג"ד במנמ"ש ייכנס לתפקידו באופן הדרגתי מחייבת את המערכת לתכנן ארוך טווח בכל הנוגע למינוי מפקדי הגדודים. וכך, בעת שהמג"ד במנמ"ש יגיע לתפקידו, תהליך הלמידה הארגוני כבר יהיה מאחוריו, ותתאפשר לו כניסה חלקה יותר לתפקיד.¹⁸

דוגמה להבנה טובה של המשרתים במילואים ושל צורכיהם באה לידי ביטוי בהכרת "מחזור החיים של איש המילואים". מדובר בכך שמג"דים מנוסים מודעים לכך שבשנים הראשונות לאחר השחרור מהשירות הסדיר אנשי המילואים הפוטנציאליים של הגדוד פנויים פחות לשירות (עקב היותם בטיול או בתחילת לימודיהם או נשואים טריים). זהו, לדידם, השלב הראשון במחזור של חיי המילואים, ולכן באותה העת יש להתייחס אל איש המילואים "בכפפות של משי" בנוגע למספר הפעמים שייקרא לשירות (אימונים או תעסוקה מבצעית). נקטת מדיניות כזאת מעידה על הבנה של "עולם המילואים" וחיונית כדי לשמר את כוח האדם של הגדוד – במקרה הזה באמצעות בנייתו של מערכת יחסים מבינה, מכילה והוגנת עם אנשי המילואים.

ניהול, פיתוח ושימור של כוח אדם

מג"דים במנמ"ש מציינים שהאתגרים הקשורים לכוח האדם הם עניין מרכזי מאוד בתפקידם. הם כוללים שלושה נדבכים הכרוכים בסוגיה הזאת:

א. **ניהול כוח האדם בגדוד.** בהקשר הזה ציינו המרואיינים בעיקר את מצבת כוח האדם, דהיינו את הצורך לדאוג להזרמה של עתודות חיילים וקצינים אל הגדוד לאחר שחרורם משירות סדיר.¹⁹ כמה מהמפקדים המרואיינים ציינו כי העובדה שהם משרתים בקבע (בשונה מאיש מילואים) מעניקה להם יתרון הנובע מיכולתם לעמוד בקשר קרוב יותר (בהשוואה למג"ד במילואים) עם קצינו/ת השלישות וכך לדעת מתי צפוי מחזור להשתחרר, מהם מאפייני המשתחררים (מידת כשירותם, מקצועיותם, מאפייניהם האישיים) ועל ידי כך להגיע לעמדה המעניקה להם את היכולת לבחור את החיילים ואת המפקדים שהם רוצים לראות בגדוד. נוסף על כך טוענים מפקדים שהבעיה העיקרית בגיוס כוח אדם למילואים היא בתחום

של גיוס תומכי לחימה. הסיבה: לאלה אין תפקיד מבצעי "קלאסי", ולכן חיבורם לגדוד ורתימתם למשימות הגדוד מאתגרים יותר. מפקדים טוענים כי הדרך לחבר את תומכי הלחימה אל הגדוד היא בעיקר באמצעות "מפקדים חזקים".²⁰

ב. **פיתוח כוח האדם בגדוד.** המרואיינים הדגישו את הצורך לפתח את כוח האדם בגדוד בשני היבטים: לשפר את הכשירות המבצעית שלהם באמצעות אימונים ולקדם אותם לתפקידים בכירים יותר בגדוד. הכוונה היא בעיקר לקידום מפקדים שמוצבים בגדוד מתפקיד של מ"מ לעבר תפקידים בכירים יותר במעלה ההיררכיה הגדודית. מפקדים מציינים כי מכשלה מרכזית בהצמחת מפקדים היא קורס המ"פים, שכן מדובר בקורס ארוך מאוד, המנתק את איש המילואים מעולמו האזרחי.²¹

ג. **שימור כוח האדם.** בהקשר הזה ציינו המרואיינים כי מטרתם היא להוביל למצב שבו חיילים ומפקדים נכנסים אל גדוד המילואים לאחר שחרורם מסדיר ונשארים בו עד לשחרורם ממילואים. מהריונות עולה כי הפרקטיקה הכרוכה בשימור כוח האדם בגדוד מבוססת על אלתורים ועל הפגנת גמישות רבה. להלן כמה דוגמאות שעלו בראיונות: מג"ד במנמ"ש סיפר שמינה איש מילואים, הממלא תפקיד לוגיסטי "באזרחות", למ"פ מפקדה (ובכך העניק לו הזדמנות להרחיב את ניסיונו הלוגיסטי להקשר הצבאי); אנשי מילואים, שהיו מפקדים זוטרים בסדיר ולא הצליחו – מסיבות שונות – לעלות בהיררכיית התפקידים והדרגות, מקבלים במילואים הזדמנויות נוספות להתקדם. נקודה נוספת שהדגישו מרואיינים היא חשיבותם של יחסי האמון בגדוד לשימור כוח האדם – יחסי אמון בין המפקדים לפקודים, בין המפקדים לבין עצמם ובין המפקדים והפקודים למג"ד. מפקדים סבורים כי יחסי אמון הם תנאי מקדים לעבודה משותפת וליציאה ללחימה במסגרת הגדוד. לטענתם, יחסי האמון מושתתים במידה רבה על רמתו המקצועית של המפקד ועל יכולתו להוביל את פקודיו בלחימה.²² פרקטיקה נוספת לשימור כוח האדם, שאותה ציין אחד המפקדים שרואיינו היא מיקומו של מפקד מחלקה "חזק" (בלשונו של המפקד) בכל פלוגה – גם במחיר של השארתו בתפקיד לתקופה ארוכה בלי לקדמו בהיררכיית הפיקוד.²³ פרקטיקה כזאת מסייעת – לדברי המפקד – לשמור על הלכידות, על המורל ועל המוטיבציה בפלוגה שהם הערובה לתפקודם המוצלח של היחידה ושל הפרטים המרכיבים אותה.

ד. **הצמחת מפקדים.** הצורך להצמיח מג"דים ומפקדי משנה בגדוד המילואים מובנה בתוך המערכת הצבאית. האתגר הטמון בצורך הזה כרוך ביכולת לבנות תחלופה חכמה ומדורגת של מפקדים בגדוד – תחלופה היוצרת בתוכו רבדים נכונים של "דורות".²⁴ זהו בראש ובראשונה אתגר ניהולי שחייב להתבסס על ראייה ארוכת טווח של הגדוד. אתגר ניהולי נוסף הוא הצורך ליצור חיבור טוב בין חיילים למפקדים בגדוד שכן חיבור כזה הוא תנאי לא רק להצלחת המפקד כי אם להצלחת הגדוד כולו.

מעניין לציין שמפקדי המשנה והמג"דים שרואיינו חלוקים ביניהם בנוגע למימוש הצורך הזה בגדוד: בעוד שמג"דים מציינים כי הם אינם נתקלים בבעיה, שכן הם מצליחים להיערך בעוד מועד לאתגר הזה, הרי מפקדי משנה טוענים כי ישנו קושי של ממש להצמיח מפקדים בגדוד. לדבריהם, הקושי הזה נובע מכך שתפקידי פיקוד בגדוד הם תובעניים ומתנגשים עם הצורך להיות זמין למשפחה, מחד גיסא, ועם הרצון לבנות קריירה ולדאוג לפרנסת המשפחה, מאידך גיסא.²⁵ ניכר כי תפיסתם של המג"דים כי אינם נתקלים בבעיה להצמיח מפקדים נובעת מתפקידם בארגון. אחד המג"דים סיפר בראיון עימו שהוא יכול לאתר מי מהמפקדים המצויים בחיל עתידים להשתחרר ולפיכך לסמנם ולמשוך אותם אל הגדוד בעוד מועד. זהו יתרון מובנה של מג"ד סדיר במנמ"ש שאינו עומד לרשותם של מג"ד המילואים ושל מפקדי המשנה שלו.

ה. **ניהול זמן: הצורך לסנכרן בין תפקיד ראשי לתפקיד משני.** מג"ד מנמ"ש נדרש לסנכרן בין לוח הזמנים של תפקידו בקבע (לרוב מדובר בתפקידים תובעניים מאוד של ראשי ענפים במפקדות) לבין לוח הזמנים של תפקידו המשני: מג"ד מילואים – שהוא תובעני לא פחות ומחייב אותו להיות זמין כל הזמן לענייני הגדוד. מג"דים במנמ"ש מציינים שהצורך הזה לסנכרן בין התפקידים הוא בעייתי הן להם והן למערכת הצבאית. הם טוענים כי הגם שמדובר ב"בוס זהה" ובאותו הארגון לא תמיד יש הבנה לכך שהם נדרשים להיות מחוץ למשרד וכי הם מוצאים את עצמם לא פעם נדרשים להסביר את היעדרויותיהם לטובת ענייני הגדוד שעליו הם מפקדים. מג"דים במנמ"ש מציינים כי הבנת המורכבויות של התפקיד הכפול – המובילות, בין היתר, להיעדרויות תכופות מהתפקיד "העיקרי" – תלויה בהשקפתו של מפקד החיל ובכל מקרה אינה מתקבלת בהבנה ברמות פיקודיות בכירות שונות בתוך החיל.²⁶ לטענתם, יש צורך בקבלה מערכתית של מורכבות התפקיד ושל ההשלכות השונות הנגזרות ממנו, ובהן היעדרויות ודחיית משימות בתפקיד ה"עיקרי".

אתגרים למערכת הצבאית

הכשרת מג"דים במנמ"ש בסוגיות של ניהול כוח אדם. מג"דים טוענים כי אינם מכירים את הסוגיות הכרוכות בניהול כוח אדם במילואים שכן אלה אינן מוסברות להם מראש. מדובר, למשל, בשאלה כיצד נוטעים מוטיבציה באיש המילואים, אך גם בשאלות בסיסיות יותר כמו כמה זמן מראש יש לשלוח צו קריאה לאיש המילואים? מה קורה אם משרת מילואים מעורב בתאונה במהלך שירותו או בדרך לבסיס? מתי רשאי איש מילואים לקבל תגמול מילואים? ההיכרות עם סוגיות של ניהול כוח אדם קשורה קשר הדוק להיכרות של המג"ד הסדיר עם "עולם המילואים".²⁷ זהו תהליך שאורך זמן, ולכן יש מג"דים במנמ"ש הטוענים שהתפקיד שלהם צריך להיות ממושך,

שכן "אנחנו הופכים להיות אפקטיביים רק לאחר שנתיים" (מג"ד במנמ"ש). הפתרון המוצע העולה בהקשר הזה הוא כינוס מג"דים במנמ"ש לימי היכרות עם מושגים, עם זכויות ועם נהלים של משרתי מילואים וכן לקבלת עדכונים ממג"דים ותיקים שסיימו את תפקידיהם ויכולים לשתף מהידע שצברו בתחומים ארגוניים מעין אלה.

הסדרת מדיניות המנמ"ש. המורכבות והעומס הרב שיוצר כפל התפקידים – הראשי והמשני – של המג"ד במנמ"ש מחייבים להגדיר מי מבעלי התפקידים בסדיר ברמת הסא"ל יכולים למלא תפקיד במנמ"ש ולהיות זמינים אליו. מג"דים טוענים כי הם חווים עומס בלתי סביר בתפקידם ולעיתים חשים כי הצירוף של שני התפקידים הוא בלתי אפשרי.

הבניית היכרות בין מפקדי המשנה לבין המג"ד במנמ"ש. מהריונות עולה שמג"ד במנמ"ש מתקשה להיכנס לתפקידו החדש בגדוד אם אין לו היכרות מוקדמת עם אנשי המילואים בגדוד, ובמיוחד עם מפקדי המשנה. ללא היכרות מוקדמת קשה לאנשים לראות בו מפקד ומנהיג המוביל את הגדוד באימונים, בתעסוקה מבצעית ובלחימה.²⁸ היכרות בין רמות הפיקוד השונות המובילות את הגדוד חשובה כדי ליצור שפה, הרגלים ודפוסי עבודה משותפים בגדוד.²⁹ אלה נדרשים כדי לבנות גדוד שמתפקד באופן מיטבי וכדי לבנות מסגרות תוך-גדודיות ("פורומים") המסייעות למלא צרכים שונים שעולים בגדוד: צרכים מבצעיים, צרכים לוגיסטיים וצורכי כוח אדם. מילוי כל הצרכים האלה חיוני כדי לבנות לכידות, תחושת מסוגלות ואמון בין הפרטים בהיררכיות השונות המרכיבות את הגדוד. במילים אחרות, ההיכרות המוקדמת חיונית לפיתוחה של מסגרת גדודית חזקה, וזוהי הסיבה המרכזית לחשיבותה. לדברי מפקדים, אחת הדרכים ליצור היכרות בין הסא"ל המיועד לתפקיד של מג"ד במנמ"ש לבין אנשי הגדוד היא לצרפו לפעולות ולהתכנסויות שונות של הגדוד עוד לפני שהצבתו הפורמלית נכנסת לתוקף. למשל, הוא יכול להצטרף לתעסוקה מבצעית ובאותה ההזדמנות לשוחח עם בעלי התפקידים בגדוד וכן עם גורמים שונים הפועלים בממשק עם הגדוד. דרך נוספת העומדת בפניו היא לראיין את המשרתים לפני כניסתו לתפקיד.

גיבוש תהליכי הערכה סדורים לסא"לים בתפקיד של מג"ד במנמ"ש. הצורך הזה עלה באופן מודגש בקרב המג"דים במנמ"ש שרואיניו. נראה כי המערכת הצבאית בעיקר מגיבה לקושי לפתח מג"דים במילואים מתוך הגדודים בכך שהיא מפתחת מפקדים בקבע בדרגות רס"ן, מעניקה להם דרגות סא"ל ובעצם מאצילה להם סמכויות לשני תפקידים: תפקיד בקבע ותפקיד מג"ד במנמ"ש. בדרך הזאת המערכת הצבאית "מרוויחה", כביכול, שני תפקידים במחיר אחד. מצב דברים מעין זה חוסך, לכאורה, כסף למערכת הצבאית ומייעל אותה, אך עדיין לא ברור עד כמה מתלווים למינויים האלה תהליכי הערכה סדורים, שכן לא תמיד נבחרים האנשים המתאימים ביותר לפקד על הגדודים, וגם אם נבחרים האנשים המתאימים, לא תמיד קיימת הלימה

בין תפקיד הקצין (המפקד) בקבע לבין הפיקוד על גדוד. אי-הלימה כזאת מקשה על המפקדים למלא את תפקידם בצורה טובה ויעילה.

סיכום

תמורות במערך המילואים משפיעות על חלקים נוספים בצה"ל כמו המערך הסדיר ומערך הקבע. לפיכך, בחינה ממוקדת של שינוי בהרכב מערך המילואים – כפי שנבחן במאמר הזה בנוגע למבנה הארגוני של מג"דים במנמ"ש – הוא הכרחי לא רק להבנת המקרה עצמו כי אם גם להבנת שינויים עכשוויים ופוטנציאליים בכלל חלקי המערכת הצבאית. במאמר הנוכחי הוצגו האתגרים הנובעים מהמבנה הארגוני של מג"דים במנמ"ש. הודגש שמדובר באתגרים גם למג"דים שבמנמ"ש וגם למערכת הצבאית כולה, והוצגו כמה פתרונות אפשריים לאתגרים האלה שאותם העלו המפקדים שרואיינו ושאותם אף יישמו בגדודיהם.

גבולות חדירים להשפעות שונות קיימים לא רק בין מערך המילואים לבין המערך הסדיר בצה"ל כי אם גם בין מערך המילואים לחברה האזרחית ולכן הם הופכים את מערך המילואים לסיסמוגרף לרחשי החברה. משמעות הדבר: מערך המילואים רגיש, חשוף ופגיע לתמורות בחברה האזרחית עוד לפני שאר מרכיביו של הצבא. ובהקשר של המאמר הזה: יש לזכור שלצד היתרונות וההזדמנויות הטמונים ביישום המבנה הארגוני של מג"דים במנמ"ש יש גם סיכונים וחסרונות הטמונים בהשלכות חברתיות של הפיכת המבנה הארגוני הזה לשכיח בצה"ל. אין זה סוד שמספר האזרחים הישראלים המשרתים במילואים הולך ופוחת ושנטל השירות נופל על כתפיה של קבוצה חברתית קטנה. במקביל לכך מתפתח ניכור הולך וגדל בין החברה האזרחית לבין אנשי הקבע. מגמה כזאת עלולה ליצור פערים וקרעים בתוך המערכת הגדודית במקרה שהמג"ד הוא איש קבע ואילו פקודיו הם אנשי מילואים. הפערים והקיטוב בין המג"ד במנמ"ש לבין משרתי המילואים אף עלול לגדול כתוצאה מהתרבות הארגונית השונה שממנה מגיעים שני הצדדים.

לסיים, נראה כי התופעה הזאת של תפקיד משני מתחילה לזלוג גם לדרגות נמוכות יותר בגדודים, ולא רק סמג"דים במנמ"ש אלא אף מ"פים במנמ"ש הופכים לתופעה יותר ויותר נפוצה. המערכת הצבאית והחברה הישראלית בכללותה נדרשות לעקוב אחרי המגמות האלה ולבחון את השפעתן בשני הכיוונים.

הערות

1. ההתייחסות במאמר הזה היא רק למג"דים במנמ"ש, וכל הדוגמאות והציטוטים המובאים כאן הם רק של מג"דים כאלה.
2. רס"ן ערן, "חיזוק הקשר בין צבא הקבע לצבא המילואים", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 58–63, <https://bit.ly/2u107kM>
3. שם.

4. יעקב זיגדון, "בניין כוח המילואים בעידן הצבא הפוסט-מודרני", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 35-28 <https://bit.ly/2KF8yfW>
5. ההמשגה "צבא פוסט-מודרני" מזוהה עם ספרם (ומבוססת על מחקרם) של מוסקוס, ויליאמס וסגל (ראו להלן). החוקרים האלה מבחינים בספרם בין שלושה טיפוסים צבאיים: מודרני (מתחילת המאה ה-20 ועד לסיומה של מלחמת העולם השנייה), מודרני מאוחר (ממלחמת העולם השנייה ועד לתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת, כולל המלחמה הקרה), פוסט-מודרני (מסוף המלחמה הקרה ועד לימינו). על פי החוקרים, לצבאות פוסט-מודרניים יש כמה מאפיינים בולטים, ובהם: זהות הציוויליזציה שממנה שואב הצבא את כוח האדם שלו, הסירוב להסתכן באבדות בלחימה, האי-לגיטימיות של השימוש בכוח צבאי לפתרון בעיות מדיניות. ראו: Charles C. Moskos, John Allen Williams, and David R. Segal, *The Postmodern Military*, Oxford University Press, 2000
6. סטיוארט כהן, "תמורות במערך המילואים: השלכות ארגוניות אפשריות", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 27-22 <https://bit.ly/2KYb6oO>
7. כהן טוען במאמרו כי רפורמות במערך המילואים מגיעות ליתר חלקיה של המערכת הצבאית ומחוללות שינויים הן בתרבות הארגונית של צה"ל והן באופי התנהגותו. לדוגמה, הוא מציין, שהחלטה לשפר את מעמדם של משרתי המילואים (להגדירם "אליטה נבחרת" – ביטוי שהומר מאוחר יותר ל"עילית משרתת") הובילה לרפורמה במדור השחרורים של צה"ל ולשיפור בתהליך השיבוץ של המשתחררים ביחידות המילואים.
8. מוסקוס ואחרים, **שם**.
9. ראו את מאמרו של רוני טיארג'אן-אור במזכר הזה: "איתנים מול רוחות השינוי: שירות המילואים בעיני המשרתים".
10. יעל בן-חורין, "אתגרי המנהיגות של מח"ט סדיר בחטיבת מילואים, בראי מלחמת לבנון השנייה", **פסיכולוגיה צבאית**, 6, 2008, עמודים 211-246. ראו גם: יעל בן-חורין, "מנהיגות במבחן: להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים", **מערכות** 420-421, ספטמבר 2008, עמודים 70-79, <https://bit.ly/2KKlnWg>
11. עדנה לומסקי-פדר, ניר גזית ואיל בן-ארי, "המילואימניק בין העולמות", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 87-94 <https://bit.ly/2KJMS2n>
12. עדנה לומסקי-פדר, ניר גזית ואיל בן-ארי, **שם**.
13. יעל בן-חורין, **שם**.
14. רוני טיארג'אן-אור במזכר הזה.
15. מיד לאחר המלחמה החליט הצבא להשקיע בימ"חים של היחידות הקדמיות מתוך הבנה שללא ההשקעה הזאת לא יהיו יחידות המילואים באיכות הנדרשת כדי לעמוד במשימותיהן.
16. אלוף-משנה (מיל') עופר אופיר, בעבר מפקד גדוד ומפקד חטיבה במילואים, מציין במאמרו "מנהיגות המג"ד במילואים" שבעה אתגרים מנהיגותיים עיקריים העומדים בפני מג"ד המילואים: היכרות, רציפות מנהיגותית, חניכה, בניית הדור הבא, עיצוב המנהיגות כלפי מעלה, בניית הלכידות, יצירת מוטיבציה. ראו: עופר אופיר, "מנהיגות המג"ד במילואים", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 72-79, <https://bit.ly/2KM0MkC>
17. "לאחר שקיבלתי כל מיני מסרים ואמירות בסגנון: 'אתה לא רואה את זה דרך עיניים של מילואימניק' הבנתי כי גם מבחינתי צריכה להתבצע למידה כדי להבין את 'עולם המילואים'... תראו, ה'מילואימניק' הוא משתמש קצה שאינו מחויב לבעיות ולאתגרים של הארגון... ואני מצפה ממנו ללואיות" (מג"ד במנמ"ש). במושג "לואיות" התכוון המג"ד למעשה לומר שהוא מצפה מהמילואימניק להבין ולקבל את האילוצים ואת הצרכים של המערכת הצבאית.
18. "אתה לא יכול להגיע ליחידת מילואים וליפול עליה... להתחיל לנהל אותה. אני סירבתי להיכנס לגדוד מילואים ישר כמג"ד... גדוד מילואים זה עולם שלם. זה מצרף של אנשים שמרכיבים משהו. קשה להיכנס מעולם חיצוני, ולא חשוב אם אתה רע"ן או קצין מטה מצליח. זה לא עובד. צריך

- להכיר את המִטְרִיה. להכיר את האנשים, את האימונים, את המשמעות שלהם. אני חושב שהדרך הנכונה להיכנס היא קודם כסמג"ד ואחרי זה כמג"ד" (מג"ד במנמ"ש).
19. "הבעיות של כוח האדם הן בעיקר שלא שולחים אנשים, ואני צריך להיות פרואקטיבי ולחפש אותם. לחפש מתי משתחררים, לחפש מועדי שחרור, לברר מי מביניהם הייתי רוצה לראות בגדוד שלי" (מג"ד במנמ"ש).
20. "אני נתקל בבעיות בגיוס תומכי לחימה. להביא נהג משאית סולר לשבועיים אימון בצאלים באוגוסט זה קשה... הוא לא יירה שום פגז... הוא לא פוגש את החברים שלו מהסדיר. אם לא יהיו לו חברים טובים, הוא לא ירגיש שייך. יעשה מחזור מילואים אחד ויברח לי. וכאן האתגר הגדול. איך עושים את זה? יש לי מ"מים שתופסים את האנשים האלה בעשר אצבעות. כי כדי ליצור דבק עם האנשים האלה צריך מפקדים חזקים מאוד. יוצרים להם גאוות יחידה. משתפים אותם באירועים של הגדוד. אלה, למשל, פעולות שדרך יוצרים את החיבור הזה עם הגדוד" (מג"ד במנמ"ש).
21. "הפער הוא בקצונה. כשאני קולט מ"מ בגדוד אני לא רואה רק מ"מ אלא גם סמ"פ וגם מ"פ בעתיד... המכשלה העיקרית היא קורס מ"פים. הוא ארוך מאוד. זה להוציא אנשים לשלושה חודשים מהעולם שלהם. זה אירוע לא פשוט... לנתק איש מילואים לקורס הזה... אנשים שמאוד רוצים לא נהיים מ"פים בגלל הקורס הזה... העלינו את זה בכל פורום אפשרי: מול מפקד האוגדה, מול ראש אכ"א..." (מג"ד במנמ"ש).
22. "יחסי אמון הם א"ב בעולם המילואים. אם אין אמון, זה לא יעבוד. זה תנאי מקדים... גם בלחימה... ישר מתגלים המפקדים שהם קצת חלשים. מפקדים שלא הצליחו לסחוף אחריהם את החיילים באירוע מבצעי... תראי, אנשים, עם כל הרצון לחפש חברים במילואים, בסוף רוצים מפקד שיוביל אותם בקרב... אם הוא [המפקד] פחד להסתער באירוע מבצעי, זה לא משנה אם הוא אחלה גבר בצאלים והוא עושה את הקפה הכי טוב" (מג"ד במנמ"ש).
23. "הקושי הוא לייצב שדרת מ"מים. אני, לדוגמה, אעדיף מ"מ אחד חזק מאוד שישאר מ"מ. ויש לי כזה בכל פלוגה. אפשר לקדם מ"מ חזק לסמ"פ. אבל – לא. מ"מ חזק זה עוגן מרכזי בפלוגה... ויש לי כאלה אפילו מבוגרים יחסית" (מג"ד במנמ"ש).
24. עופר, שם.
25. אריאל היימן, בעבר קצין מילואים ראשי, מוסיף בנקודה הזאת כי מפקדים קוראים לשירות רק מי שיש להם מחויבות ומוטיבציה גבוהות וכפועל יוצא מכך הגיוס הוא בשיעורים גבוהים. בהמשך לכך הוא טוען כי המשתמטים הם מעטים ואינם משפיעים על היכולת המבצעית של היחידה. עם זאת, היימן אינו מתייחס לדרגות של המפקדים – נתון שיש לו משמעות, שהרי כפי שצוין לעיל, יש חילוקי דעות בין המג"דים למפקדי המשנה שלהם בסוגיה של הצמחת מפקדים בתוך הגדוד. ראו: אריאל היימן, "מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית – עבר, הווה, עתיד", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 4–12, <https://bit.ly/2JM87Pw>.
26. מג"דים מספרים כי ישנן תקופות עמוסות במיוחד עד כי הם כבר אינם יודעים להגדיר מהו התפקיד העיקרי ומהו התפקיד המשני שלהם.
27. "אני קיבלתי אימון והייתי צריך להודיע להם (למילואימנים בגדוד) תוך חודש וחצי. בצבא חודש וחצי זה הרבה מאוד... בעיני המילואימנים זה פרק זמן לא קביל... הוא צריך להודיע בבית לאשתו, לסנכרן עם החופשות של הילדים, הוא צריך להודיע בעבודה. הוא רוצה התרעה של שלושה, ארבעה חודשים... וזו אתה מבין שזה לא אתה. אתם פשוט חיים בספירות אחרות" (מג"ד במנמ"ש).
28. אחד המפקדים במנמ"ש אמר בהקשר הזה כי הפער בינו לבין אנשי המילואים בולט כבר בהופעתם החיצונית: "בהתחלה ראו בי נטע זר. אני איש מילואים. אתה סדיר. אתה מגיע לשיבות על א', ואני בא על אזרחי. וזה יוצר הבדל כבר בהתחלה. זה חוצץ ראשון".
29. דוגמה להיכרות בין מג"דים לבין מפקדי המשנה המובילה לדפוסי עבודה בריאים באה לידי ביטוי בדברים שאמר מג"ד בריאיון עימו: "היום כשמ"פ אומר לי: 'אני לא רוצה לעשות את האימון כפי שאתה מציע...' אני רוצה לעשות אחרת... כי הפלוגה שלי צריכה אחרת... ואני מכיר אותם הכי טוב. אני איתם שבע שנים. תקשיב לי. אז אני מקשיב לו" (מג"ד במנמ"ש).