

על מוטיווציה, על שוויון ועל הגורמים לקלקלתם בצה"ל

צה"ל מפלה לטובה את חיילי היחידות המיוחדות לעומת כל החיילים הקרביים האחרים. האפליה הזאת, שבאה לידי ביטוי במספר רב של תחומים, פוגעת קשה במוטיווציה של המתגייסים ליחידות הקרביות הרגילות, שהן חוט השדרה של הצבא



סא"ל (מיל') ד"ר עופר דרורי

מחלוקת על כך שללא הגורמים המסייעים השונים – בין אם הם תומכי לחימה ממש ובין אם הם גורמי מטה עורפיים או בעלי מקצוע למיניהם, שקשרו את גורלם בצבא – לא ניתן היה לקיים צבא, אך לעיתים משתכחת העובדה שהגרעין שזקוק לטיפול ולעידוד הגדולים ביותר הוא הקבוצה המצומצמת של החיילים הקרביים.

דרגות מיוחדות לקרביים

ראשית, מתבקשת הפרדה ברורה, חיצונית, בין חיילים קרביים לבין חיילים שאינם כאלה. הצבא, שמקפיד על החצנה של הרבה סמלי סטטוס אחרים (דרגות, שיוך חילי ויחידתי, אותות הצטיינות וכו') יכול לממש הפרדה זו ללא בעיות מיוחדות. ניתן לבצע זאת, למשל, באמצעות שוני במדים או ענידת סימן זיהוי עליהם, אשר יבהירו האם לובש המדים הוא חייל קרבי או שאינו כזה. לדעתי, גם יש ליצור שוני בולט וברור בדרגות הניתנות לחיילים קרביים לעומת הדרגות שמקבלים חבריהם שאינם כאלה. השוני יכול לבוא לידי ביטוי בצבע, בצורה או בכל דרך אחרת אשר תייחד את החייל ואת הקצין הקרביים. הכבוד וההערכה שזכאי לקבל סמל קרבי בעת לכתו ברחוב צריכים איפוא לבוא לידי ביטוי באופן בולט

"הרגילות" – חטיבות השריון והחי"ר וגדודי החי"ר הייעודי. עומס יתר בפעילות עלול לגרום לעירנות פחותה ולתפקוד נמוך יותר בעת ביצוע המשימות ובכך לסכן את חיי החיילים. עומס יתר לאורך זמן גם פוגע

עומס יתר בפעילות עלול לגרום לעירנות פחותה ולתפקוד נמוך יותר בעת ביצוע המשימות ובכך לסכן את חיי החיילים. עומס יתר לאורך זמן גם פוגע במוטיווציה לשרת

במוטיווציה לשרת.

מאמר זה נכתב מתוך היכרות אישית עם הבעיה כקצין מילואים, כאבא לשני חיילים קרביים וכחבר של רבים שמשרתים בצה"ל. במאמר זה אני מעוניין להתמקד דווקא באוכלוסייה המשרתת בצבא ובפעולות שהצבא נוקט בקרב העילית של המתגייסים האלה, קרי החיילים הקרביים.

אין ערעור על כך שהחיילים הקרביים הם מרכז הצבא והגרעין שעליו הוא מתקיים ובאמצעותו הוא מבצע את משימותיו. אומנם אין

בשנים האחרונות מדווחת התקשורת על ירידה מתמדת בשיעור המתגייסים לצה"ל מכלל המיועדים לשירות ביטחון (מלש"בים). במשך שנים ייחסו את ההתפתחות הזאת לשיעורם ההולך וגדל של בני הישיבות המצהירים כי "תורתם אומנותם", ואשר מכוח הסכמים קואליציוניים, שקיבלו באחרונה גושפנקא חוקית, מקבלים פטור משירות בצבא. אולם על-פי נתונים שפורסמו באחרונה, מספרם של בעלי הפטור ("משתמטים" בלשון העם) שאינם חרדים גדול משמעותית ממספרם של בני הישיבות, ובממוצע מתגייסים בפועל רק כמחצית מהמלש"בים.

השחרור המסיבי הזה של מלש"בים נובע ממדיניות "היד הקלה" של רשויות הגיוס, והוא אחראי לעומס ההולך וגדל על מי שמתגייסים. לעיתים מגיע העומס הזה לרמה בלתי סבירה. הדבר בולט במיוחד אצל חיילי היחידות הקרביות

מרצה באוניברסיטה העברית ומנהל אנף רשת ומאגרי מידע בשע"ם



במדיו ובדרגותיו. לדעתי, האבחנה הזאת חשובה במיוחד בדרגות הקצונה עד סא"ל, שאצל קצין קרבי מייצגות פעילות, אחריות ועומס עבודה, שהם לאין ערוך גדולים יותר מאשר אצל בעלי דרגות מקבילות, הממלאים תפקידים מקצועיים בעורף. במקרים רבים באים ההבדלים האלה לידי ביטוי גם בהיקפן של שעות העבודה.

בעידן של קיצוצים תקציביים כואבים בכל שכבות האוכלוסייה מן הראוי שהקיצוצים ההכרחיים בצבא יפגעו בראש ובראשונה במשרתי הצבא, אשר מאפייני עבודתם דומים במהותם למאפייני עבודתם של בעלי מקצוע

דומים בחיים האזרחיים. ממונה על מחסן חלפים בצבא או איש מחשבים או פסיכולוג, אשר מסיימים את עבודתם בשעה 5, אינם שונים מחבריהם במשרדי ממשלה או בחברות הפרטיות, ולכן תנאי העסקתם צריכים להיות דומים – במשכורות, בתנאי השירות, בפנסיה, בגיל הפרישה וכו'. דווקא עכשיו, כאשר הקיצוץ הוא בלתי נמנע, ניתן להשתמש בו לאבחנה ברורה בין משרתי הצבא הקרביים למשרתי הלא קרביים.

והנה עוד דוגמא קטנה, ולכאורה לא משמעותית, כיצד ניתן בקלות רבה

לשפר את מצבם של החיילים הקרביים לעומת החיילים הלא קרביים: חיילים זכאים להנחה בכרטיסי קולנוע, אבל לא בסופי שבוע. כלומר ההטבה ניתנת בפועל לחיילי מנהלה החוזרים מדי יום הביתה. רק חייל קרבי בעל "תעודת לוחם" זכאי להטבה זו גם בסוף השבוע, אבל חייל קרבי זכאי לתעודת לוחם רק לאחר שנתיים של שירות. מדוע לאחר שנתיים? הוא אינו עובד, מתאמן ונלחם בשנים האלה? אין שום סיבה הגיונית שלא לתת "תעודת לוחם" לחייל קרבי מרגע גיוסו. העלות של צעד כזה היא נמוכה מאוד, אך תרומתה להעלאת המוטיווציה של הלוחמים עשויה להיות גדולה.

יותר שוויון בין הקרביים

שנית, יש ליצור שוויוניות רבה יותר בקרב החיילים הקרביים – שוויוניות שאינה קיימת היום. לפני שלושה עשורים הייתה עוצמתו של צה"ל ביבשה מרוכזת בעיקר בחטיבות השריון והרגלים, ורק חלק קטן מהעוצמה הזאת בא לידי ביטוי ביחידות המיוחדות, ובראשן סירת מטכ"ל והקומנדו הימי. בגלל היקפן המצומצם של היחידות המיוחדות לא בלטו לעין הפערים בין לבין היחידות הקרביות האחרות של צה"ל. אולם בשנים האחרונות השתנה מבנה הצבא: חל צמצום במספר החטיבות הרגילות, ולעומת זאת עלו



אין ערעור על כך שהחיילים הקרביים הם מרכז הצבא והגרעין שעליו הוא מתקיים ובאמצעותו הוא מבצע את משימותיו

וצצו עשרות יחידות מיוחדות, שהסד"כ שלהן כבר אינו זניח. עדיין ישנן היחידות המיוחדות הזרועיות (דוגמת הקומנדו הימי), אך נוסף עליהן הוקמו כמה גדודים מיוחדים, דוגמת דובדבן ואגוז, הכפופים לחטיבות החי"ר המסורתיות. ואם לא די בכך, הרי לכל חטיבות החי"ר יש פלוגות מיוחדות (פלס"ר, פלחה"ן, פלנ"ט), כך שהן משמשות בפועל כגדוד נוסף בכל חטיבה. ועוד לא הזכרנו ברשימה הזאת יחידות מיוחדות ייעודיות דוגמת מגלן ויעל.

רוב חיילי היחידות המיוחדות זוכים לתנאי שירות מפליגים, שחיילים קרביים ביחידות רגילות רק יכולים

לחלום עליהם: חופשת שבת בכל שבוע (בחלק מהמקרים כבר מיום חמישי) ולעיתים גם חופשות קצרות (אפטרים) באמצע השבוע; פטור מפעילויות ומתורנויות שהן נחלת הצבא כולו, כגון שמירות ואבטחת יישובים; מגורים בבסיסים משופרים ועוד.

כל ההטבות האלה, שבהחלט תורמות למוטיווציה של החיילים ביחידות המיוחדות, נמנעות מחיילים קרביים "רגילים", אף שתרומתם לצבא ולביטחון המדינה אינה נופלת מתרומת חבריהם שביחידות המיוחדות. בתחום החופשות נוהגים ביחידות "הרגילות" לתת לחיילים חופשת שבת אחת

לשבועיים שלושה. חופשות קצרות (אפטרים) כלל אינן קיימות. בסיסיהן של היחידות "הרגילות" הם ברוב המקרים ספרטניים: החיילים חיים באוהלים או במבנים הזחים או דומים מאוד לאלה שבהם שיכנו את אבותיהם בעת שהם שירתו בצבא הסדיר (הבסיס החדש של חטיבת הצנחנים הוא בבחינת חריג מבורך). לבסוף, חיילי היחידות "הרגילות" נדרשים לבצע תורנויות רבות וממושכות נוסף על הפעילות המבצעית השוחקת: עמידה במחסומים בשטחים, תורנויות מטבח, אבטחת יישובים ועוד.

העבודה הקשה והשוחקת של היחידות הקרביות "הרגילות" אינה מקנה לחייליהן תהילה רבה בקרב הציבור. זו ניתנת בעיקר ליחידות המיוחדות – בין היתר משום שהצבא דואג להן ליחסי ציבור הרבה יותר מכפי שהוא דואג ליחידות "הרגילות". כאשר יחידה מיוחדת מבצעת פעולת לכידה של מחבל, זוכה הציבור לקבל על כך דיווח מפורט למדי – כולל ציון שמה של היחידה המיוחדת שביצעה את הפעולה. לעומת זאת לא נחשף הציבור למעשי גבורה רבים שביצעו צוותי טנקים בעת לחימה או חיילי חי"ר "רגילים" בעת פעילותם בשטחים. התוצאה היא

שהיחידות "הרגילות" זוכות להערכה פחותה הן בקרב הציבור הרחב והן בקרב המלש"בים.

אסור לוותר על יחסי ציבור

ההיסטוריה מלמדת שעיקר הפעילות של היחידות המיוחדות היא בין המלחמות, ואילו עיקר הפעילות של היחידות "הרגילות" היא במלחמות ובתעסוקה מבצעית בזמני שגרה. אינני

יודע מהי התרומה העדיפה לביטחון המדינה – השתייכות ליחידה מיוחדת או ליחידה "רגילה". בכל מקרה, לדעתי אסור להעדיף יחידה קרבית אחת על פני יחידה קרבית אחרת, אלא יש להנהיג יחס שוויוני כלפי כל היחידות הקרביות.

האפליה הנהוגה בצה"ל בין היחידות המיוחדות ל"רגילות" נובעת במידה רבה ממחדל של השריון: הוא שכח לעשות לעצמו יחסי ציבור. חלק ממערך החי"ר "הרגיל" השכיל כבר לפני שנים רבות לדאוג לעצמו ליחסי ציבור. החלו בכך הצנחנים, ועלו עליהם בזה אנשי גולני, אשר הצליחו ליצור מצב שבו הרוב המכריע של המשרתים בחטיבה הם למעשה מתנדבים. גם חטיבת הנח"ל מצאה את הנישה

שלה בקרב המלש"בים, ורבים מבקשים לשרת בה. לעומת זאת מפקדי השריון לא השכילו ליצור לחיל שלהם תדמית מתאימה – ולא בגלל מחסור במורשת קרב. מן המפורסמות הוא שהקרבות שבהם השתתף השריון היו המכריעים במלחמות ישראל, אבל מפקדי השריון לא דאגו להשתמש במורשת קרב מפוארת זו ליצירת ביקוש לחטיבות השריון ולהעלאת התדמית האפרורית משהו של חייליו. נוצר הרושם שהנושא התדמיתי אינו נחשב בעיניהם של מפקדי השריון. בשלוש השנים האחרונות דיווחה התקשורת על מאות פעולות בשטחים, אך ה"קרדיט" ניתן כמעט תמיד ליחידות חי"ר – תוך ציון שמות החטיבות ולעיתים אף הגדודים. אולם פעולותיהן הרבות של חטיבות השריון נשארו עלומות: שמות

החטיבות לא צוינו, וממילא גם לא שמותיהם של גדודי השריון. כתוצאה מכך הציבור אינו מודע לפעולות השריון – מה שמקטין את יכולת ההזדהות של החיילים להזדהות עם החיל שבו הם משרתים.

המחדל התקשורתי הזה של הצבא מצטרף לאפליה שתוארה לעיל בין חיילי היחידות המיוחדות לחיילי היחידות הלוחמות "הרגילות". וישנה



האפליה הנהוגה בצה"ל בין היחידות המיוחדות ל"רגילות" נובעת במידה רבה ממחדל של השריון: הוא שכח לעשות לעצמו יחסי ציבור

אפליה מרגיזה נוספת: חיילי היחידות המיוחדות זוכים לסמלי יחידות ("כנפיים") גדולים ובולטים על מדיהם, בעוד שחיילי היחידות "הרגילות" מקבלים בעת סיום המסלול שלהם אותות קטנים יותר ופחות מרשימים. די בדוגמאות האלה כדי להסביר מדוע קיימת בעיה חריפה של מוטיווציה בקרב המיועדים לגיוס ליחידות "הרגילות".

לאחר מלחמת ששת הימים זכה השריון לחשיפה עצומה – בעיקר הודות לספרו של שבתאי טבת "חשופים בצריח" – וכתוצאה מכך נהנה החיל מגל גדול של מתנדבים. ניצחנו של השריון במלחמת יום הכיפורים היה קרוב לוודאי מרשים הרבה יותר מאשר במלחמת ששת הימים, אולם הפעם הוא לא זכה ליחסי ציבור דוגמת

"חשופים בצריח". בשנים לאחר מכן, בעוד שהשריון שוקע באלמוניות, החל לדרוך כוכבן של היחידות המיוחדות. הדבר בא לידי ביטוי – בין היתר – במספר הרב של יוצאי היחידות האלה בפיקוד הבכיר של צה"ל. עובדה זו לא רק מעמעמת את מקומן של יחידות אחרות בצבא, אלא אף גורמת לקיבעון מחשבתי ולדפוסים חשיבה דומים בקרב הפיקוד הבכיר, שהרקע הצבאי שלו אחיד למדי והוא בעל תרבות צבאית דומה.

נכון שביחידות המיוחדות מחנכים למצוינות אישית גבוהה, אך לעומת זאת מחנכים את המפקדים ביחידות "הרגילות" לפקד ולשלוט על כוחות גדולים. לאנשי היחידות "הרגילות" יש מה ללמוד מאנשי היחידות המיוחדות – במיוחד בכל מה שקשור למצוינות אישית ולטיפוח הכושר הגופני. לאנשי היחידות המיוחדות יש מה ללמוד מאנשי היחידות "הרגילות" בכל הקשור לעבודת צוות, לנוהלי עבודה בהפעלת אמצעי לחימה מורכבים ולשליטה על כוחות גדולים. רק שילוב של אנשים משתי הקבוצות האלה יכול להבטיח צבא איכותי, רענן במחשבתו ומקורי.

סיכום

על הצבא ליצור אבחנה ברורה בין החיילים הקרביים לחיילים שאינם קרביים ולבטל את האפליה בין החיילים הקרביים עצמם בכל הנוגע לתנאי השירות ובכך לשפר את המוטיווציה של כלל המתגייסים לשירות קרבי. את השינוי הזה ניתן לחולל ללא שום קושי. האם יש סיבה עניינית שחיילי פלוגת סיור או חיילים ביחידה מיוחדת אחרת לא יאבטחו יישוב במקום לצאת בקביעות לחופשת שבת בכל שבוע? האם יש סיבה עניינית שחייל בפלוגת טנקים ייצא הביתה אחת לשלושה שבועות, בעוד שחברו המשרת בפלוגת נ"ט של חטיבת חי"ר ייצא כל שבת הביתה?

