

אסטרטגיית האנשים בצה"ל לנוכח לקחי "חרבות ברזל"

מתקפת חמאס ב־7 באוקטובר 2023 ומלחמת "חרבות ברזל" הנמשכת מאז הובילו למשבר אמון של החברה הישראלית בצה"ל, בדגש על הפיקוד הבכיר; משבר שחלחל פנימה לשורות הצבא. האנשים, הערכים והרוח המפעמת בקרבם, הם מקור העוצמה של צה"ל. לכן, בצד התביעה למסירות והקרבה, אנו חייבים לשים את האנשים בראש סדר העדיפות

ומכאן, דחיקתו של התמרון היבשתי. רעיון "צבא קטן וחכם" הוא ביטוי מובהק נוסף לקונספציית כוח האדם. ביטויים מעשיים לרעיון זה אפשר לראות בהחלטת הממשלה לקצר את משך השירות מ־36 חודשים ל־30 חודשים, בסגירת יחידות וחטיבות, בעיקר בצבא היבשה, ולעומתם הגדלה ביחידות מודיעין, סייבר, הגנה (הגנ"א, הגנת גבולות). במערך המילואים גרענו חיילים ונתנו פטור משירות מילואים במתירנות (120%-140% איוש), חוק המילואים הדגיש את זכויות הפרט והרצון לצמצם למינימום את "הפגיעה באזרח" על ידי מגבלות משך שירות, זמן קריאה, פטור משירות בגיל 42, צמצום ימי המילואים ועוד. כל אלה ביססו את התפיסה של "נבחרת משרתת", בשעה שנכון היה לחיות בתודעה של "אומה מגויסת". היקף המלחמה, משכה, לקחיה והאתגרים הביטחוניים שלפנינו, מחייבים אותנו לגישת "צבא גדול, חכם, מאומן, מצויד ומתוקצב".

הצבא אינו ראי של החברה הישראלית, אלא מקיים מערכת ערכית היררכית בעלת משמעת ונורמות אחרות. הוא אינו מערכת סגורה, אלא כזאת המקיימת פעפוע עם החברה: צה"ל מושפע ומשפיע יותר משהחברה הישראלית השתנתה - היא הגיבה למסרים ששידרנו אליה, ובעיקר בירידת תחושת האיום הקיומי - "תם עידן המלחמות הגדולות" - וכי אנחנו בעלי עליונות ומעצמה אזורית. בין היתר, הדבר בא לידי ביטוי בשיח הכלכלי-חברתי הגובר בעשרים השנים האחרונות, הפגיעה במעמדם ותנאיהם של משרתי הקבע ובבחינה של צה"ל משל היה פירמה עסקית. תפיסת ניהול כוח האדם נשענה על הפרדיגמות הבאות:

- אתוס הלוחם שבא לידי ביטוי בתפיסת "כל בחור וטוב לנשק", נשחק על ידי אתוס "שירות משמעותי" וטכנולוגי.

מתקפת חמאס ב־7 באוקטובר 2023, ההפתעה וההלם בצה"ל ובחברה הישראלית, התרחבות המערכה לכמה זירות והימשכותה, מחייבים אותנו לשידוד מערכות ולהתארגנות יעילה ודחופה מול האיום שאנו נמצאים בו. הבסיס להצלחה בהתארגנות מול האיומים שאנו ניצבים בפניהם ובהתמודדות עימם, טמון ביכולת שלנו להביט נכוחה באומץ וביושר בכל הכשלים התפיסתיים, הארגוניים והתרבותיים, שיצרו את

התנאים לכישלון הגדול - שהוביל למשבר אמון חמור של החברה הישראלית בצה"ל, שלא ידענו כמותו בעבר. קיבוצים נכבשו, אזרחים נטבחו ואומה שלמה שאלה "איפה הצבא?".

רבות דובר על הקונספציה שהובילה אותנו אל הכישלון. הקונספציה נתפסת בעיקר כנחלת המודיעין, בניין הכוח והפעלתו המבצעית. במאמר זה אבקש לסמן קונספציה נוספת, בעולם אסטרטגיית כוח האדם ובניין הרוח של צה"ל, שתרמה תרומה מהותית למחדל. הקונספציה עוצבה בתהליך הדרגתי, והושפעה בעיקר מתמורות חברתיות וכלכליות, וממרכזיות של האינדיווידואל בחברה

האזרחית מול הצורך בהקרבה למען הכלל בשירות הצבאי. עשורים שבהם עימותים מוגבלים, מבצעים, סבבי לחימה והמב"ם, שהחליפו את "המלחמה הגדולה", השפיעו על תפיסת האיום של החברה, ומכאן השפיעו גם על המגויסות והנכונות להקרבה.

בלב הקונספציה עמדה התחושה של ראשי מערכת הביטחון והצבא, כי יש בעיית חוסן בחברה הישראלית שאינה מסוגלת לשאת את מחירי המלחמה. לכן התגבשו תפיסות ש"עוקפות" את הבעיה, כאלה שאין בצידן מחיר כדוגמת עליית קרנה של הלחימה המבוססת על עליונות מודיעינית ועל אש מנגד;



בניגוד לתפיסה הרווחת, החברה הוכיחה שיש בה חוסן פנימי, שהיא יודעת להתלכד סביב הדגל ולספוג מחירים כבדים.
מקור: freepik

גיוס חובה;

2. בניית היתרון האיכותי בכושר האינטלקטואלי וברוח;
3. אומה מגויסת ויצירת עדיפות מקומית, מוגבלת בזמן, על בסיס גיוס כלל משאבי האומה (מילואים) באופן חסכוני ויעיל;

4. בסיס לבניית החברה, לכידותה וחיוזוק כושר העמידה והחוסן הלאומי.

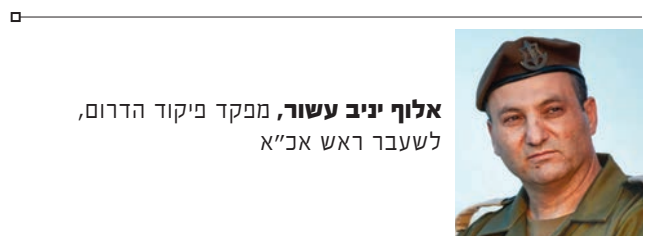
יסודות אלה הובילו ליצירת אסטרטגיית כוח אדם ייחודית, שבמרכזה מודל צבא העם, והיא שהפכה במהלך השנים לחלק מהאתוס של החברה הישראלית ולבסיס עוצמתה. במרוצת הזמן השתנו האיומים, השתנתה החברה והתפתחה המדינה. התפתחויות אלה אתגרו את המודלים שגובשו בראשית שנות ה-50, וחייבו לערוך שינויים, לרוב כמענה לבעיות או למשברים שהופיעו. עם זאת, השינויים שנעשו היו לרוב מקומיים. הפערים הלכו וגדלו, והצורך בהתאמה או אף בארגון מחדש של חלק מרעיונות היסוד הפך בולט לעין.

השירות בצה"ל נובע מההכרה באיום הייחודי שבו אנו חיים, ומתודעה של חברה המוכנה ונכונה להגן על ביטחונה וקיומה. לפיכך, עלינו לחנך לרעיון "האומה המגויסת" וערך השירות, המחייבים אותנו לפעול מתוך הנחות עבודה כוללניות, שיאפשרו ליווי של המשרת ב"יובל שנות שלירות"; החל במפגש בגיל 16 בצו ראשון.

בלב הקונספציה עמדה התחושה של ראשי מערכת הביטחון והצבא, כי יש בעיית חוסן בחברה הישראלית שאינה מסוגלת לשאת את מחירי המלחמה. לכן התגבשו תפיסות ש"עוקפות" את הבעיה, כאלה שאין בצידן מחיר כדוגמת עליית קרנה של הלחימה המבוססת על עליונות מודיעינית ועל אש מנגד; ומכאן, דחיקתו של התמרון היבשתי

אסטרטגיית "האנשים" בצה"ל ניצבת על שני יסודות ומחויבת לשני ציוויים: היסוד הראשון הוא בניין כוח שימצא באופן מיטבי את ההון האנושי המופקד בידינו, ויאפשר לצה"ל לממש את משימותיו. היסוד השני הוא המחויבות לחיזוקה ולהעצמתה של החברה הישראלית בהקשרים רחבים של מרכיבי הביטחון הלאומי. מכאן נובעים ההקשר הלאומי-חברתי וחובותיו המוסריים והערכיים של צה"ל לבניין הרוח.

מבחינת הציוויים, הראשון הוא להיות ארגון ממלכתי-מופתי, המצמיח מפקדים ראויים ומקצועיים שנושאים באחריות למילוי משימות הצבא נוכח פני אויב ותחת אש. הציווי השני הוא מיצוי מיטבי של האנשים המופקדים בידינו. מבחנו בשיבוץ האדם הנכון במקום הנכון, כשאנו שומרים על איזון בין המתחים של כישורי המלש"ב, יכולותיו ורצונותיו מול צורכי המערכת. יש לעשות זאת כשאנו שומרים על עקרון שוויון ההזדמנויות לכל חייל באשר הוא, בהתאם ליכולותיו. לתת מענה מיטבי לאתגרי הביטחון של מדינת ישראל ובראשם הגנה על מדינת ישראל וניצחון במלחמה, באמצעות חיזוק מודל צבא העם, חוק גיוס חובה ושירות מילואים, עליונות השירות ובלביו השירות הקרבי והתאמתם למציאות המתפתחת ולאתגרי הביטחון הלאומי.



אלוף ינוב עשור, מפקד פיקוד הדרום, לשעבר ראש אכ"א

- "כל העם צבא" הומר ב"צבא קטן וחכם".
- התביעה הערכית להקרבה, למסירות ולחיים של שליחות בשירות הצבאי, בעיקר במערך הקבע, נשחקו על ידי אימוץ נורמות מהמרחב האזרחי וניסיון ליצור איזון בין חיי המשפחה לשירות תובעני בצבא, ולדבר במונחים של "חווית שירות".
- מול אמירת תהילים "לא ינום ולא יישן שומר ישראל" הוטמע בצה"ל "שבוע הדממה" פעמים מספר בשנה, כדי לאפשר למשרתים לנוח וליהנות בחיק המשפחה ולחוסן עלויות כספיות בפרשה לגמלאות.
- ביחידה טכנולוגית מובילה המתחרה בעולם ההייטק, המצטיין בחוויית העובד, פיתחו תפיסת שירות דומה, שבה עודדו יציאה מוקדמת לבית במהלך השבוע, שקיבלה את השם "שלישי אישי".

הגם שיש היבטים חיוביים למגמות אלה, היו להם בעיקר השפעות שליליות על האתוס בשירות. ואולי, הבעייתיות מכולם התפתח בצה"ל שיח של "ניהול קריירה", הנוגד באופן העמוק ביותר את המונח "שירות". בניהול קריירה הפרט במרכז, והארגון הוא אמצעי עבורו. המונח "שירות" מגלם בו עולם שלם של הכפפת האני, העצמי למען הכלל ביחידה, בצה"ל ובאומה כולה.

המלחמה הארוכה וההבנה שאנו בפני עשור הדורש מאמץ ביטחוני מתמשך, מחייבות אותנו לגבש אסטרטגיית כוח אדם ההולמת את אתגרי השחיקה והעייפות, ויוצרת לנו אורך נשימה, חוסן וכוח עמידה. המלחמה הרב-זירתית שאנו נמצאים בה החזירה מחדש את ביטחון ישראל למרכז הבמה. יש לכך השפעות על הרגש של האזרחים, ההכרה בהכרח לבנות צבא חזק ומנצח שאפשר להשעין עליו את ביטחוננו ואת גאוותנו הלאומית. שעת רצון, שעלינו לנצל בתבונה רבה. מאמר זה נכתב שנה לתוך מלחמת "חרבות ברזל", לנוכח לקחיה, והוא מבוסס על אסטרטגיית "אנשים" בצה"ל שגיבשו באכ"א בארבע השנים האחרונות והציגו במסמך במרס 2023.

גנאלוגיה

משימותיו הראשיות של צה"ל, שלמען הוקם, הן ניצחון במלחמה, הבטחת קיומה של ישראל, הגנה על שלמותה הטריטוריאלית וביטחון אזרחיה ותושביה. כדי לעמוד בתכלית זו, נבנה צה"ל בראשיתו בהשפעת הצורך לאזן את חוסר הסימטריה בינו ובין צבאות ערב, שבא לידי ביטוי בנחיתות בולטת בכוח האדם (מעטים מול רבים), במשאבים ובאמצעי לחימה.

אתגרים אלה הובילו לעיצוב וליישום של אסטרטגיה המתבססת על ארבעה יסודות:

1. מיצוי כלל ההון האנושי הלאומי, שבא לידי ביטוי בחוק



לוחמים במיקוד דרום. המלחמה הוכיחה מעל לכל ספק את חשיבותו של מודל צבא העם, ואת תפקידיו הייחודיים של צה"ל בבניין האומה. צילום: אתר צה"ל

מודל צבא העם וחוק גיוס חובה כמקור עוצמה מרכזי

בבסיס מודל צבא העם עומדת ההבנה כי שירות מלא ושוויוני של בני הנוער מכל גווני החברה הישראלית, רבדיה ומגזריה, יתרום ללכידות חברתית, להזדהות של האזרחים המגויסים על מולדתם מתוך ההכרה והחשיבות של השירות הצבאי, ובו מופת השירות הקרבי. מודל צבא העם לא נבחן רק על אחוזי גיוס, אלא בעיקר על זיקה עמוקה ורגש הזדהות בקרב כלל החברה הישראלית עם צבאה. נוסף על כך, נכון להגדיר את המונח העם כדלהלן: "העם" = העם היהודי; "העם" = כל הרבדים, המגזרים והדתות של אזרחי המדינה; "העם" = העם היהודי בתפוצות. השירות בצה"ל כגשר המחבר בין מדינת ישראל והחברה הישראלית ליהדות התפוצות.

עם זאת, המגמות בשנים האחרונות של ירידה מתונה ומתמשכת בשיעור הגיוס, באחוז הכשירים ללחימה בצד עליית אחוז הנשר בשירות החובה והמילואים, מחייבים אותנו לאכיפה ויעילה ולעיצומים חברתיים וחוקתיים על אי שירות. האיזון שבין צורכי צה"ל, הגידול הדמוגרפי והרצון לשמר את מודל צבא העם, מתוך ההכרה בסגולותיו, מחייב אותנו להסתכל לטווח הרחוק ולפתח מודל מודרג מותאם. שבו כולם משרתים, אך לפרקי זמן משתנים, ומקבלים תגמול שונה לפי אופי שירותם ומשכו. המודל צריך לשמר את האיזון העדין, בדרך שלא תתאפשר "זליגה" מהמערך הלוחם, ושאוכלוסיות חזקות ימשיכו לשרת בקרבי, על ידי הדרגה קלה שלא תעלה

העצמת ההזדהות ואמון הציבור בצה"ל

תמונת המצב בציבור מצביעה על הצורך לפעול לחיזוק אמון הציבור בצה"ל, שמבוסס בעיקר על האמונה של האזרחים ביכולתו לממש את ייעודו. 7 באוקטובר הוביל למשבר אמון עמוק בין החברה הישראלית לצה"ל, וחלחל גם בין המדרגים בצבא. החברה הישראלית נמצאת בתהליך ארוך של בירור זהות ומחלוקת חברתית עמוקה. שלא בטובתנו, צה"ל משמש כזירת תחרות בין אג'נדות פוליטיות ואידיאולוגיות שונות, שהתעצמו בשנים האחרונות ופגעו בצה"ל מחד גיסא, ובאמון הציבור מאידך גיסא. היכולת של צה"ל לבנות לעצמו עמוד שדרה ממלכתי ולבודד את עצמו מהרוחות שמנשבות בחברה הישראלית ובהיותו א־פוליטי, היא מפתח ליכולתו להיות גורם מלכד בחברה. אמון הציבור הוא הכרח ליכולת ולחוסן שלנו לעמוד בפני האתגרים והאיומים. הוא נמצא בבסיס למוטיוציה לשירות בסדיר, קבע ומילואים, ליכולת להכיל ולספוג נפגעים, לקבלה בהבנה את התעדוף בהקצאת המשאבים הלאומיים לביטחון על חשבון נושאים אזרחיים אחרים. אמון הציבור עומד על ארבע רגליים; הראשונה, צה"ל מממש את ייעודו, מגן ומרתייע, נותן ביטחון ותחושת ביטחון ומנצח במלחמה. השנייה, צה"ל הוא צבא העם שמאפשר שוויון הזדמנויות ומכיל את כל חלקי החברה הישראלית. השלישית, צה"ל ארגון מופתי בביצועים, במיצוי המשאבים וביחס לאנשים. הרביעית, צה"ל ממלכתי, נטול אג'נדות וא־פוליטי, ופועל בחומרה נגד החורגים מכך.

על ארבעה חודשי שירות (32-36).

במציאות הקיימת והמתהווה, גיוס חרדים הוא צורך ביטחוני מובהק. היכולת לשלב חרדים בצה"ל, דרכם לפתח את האחוזה החברתית כמו גם ערכים נוספים היא הזדמנות היסטורית שאנו נדרשים למצות עד תום. כפי שאנו נוהגים עם כלל משרתי צה"ל, אנו מחויבים ליצור תנאים ומסלולים בכלל הזרועות והגופים, שיאפשרו לחרדים לשרת, תוך שמירה על אורח חייהם וזהותם, ובה בעת בלי לפגוע ביתר המשרתים. בכל דרך, גיוס החרדים חייב לשלב חקיקה, שיח הידברות והסכמה, לצד אכיפה וענישה.

השירות בצה"ל נובע מההכרה באיום הייחודי שבו אנו חיים, ומתודעה של חברה המוכנה ונכונה להגן על ביטחונה וקיומה. לפיכך, עלינו לחנך לרעיון "האומה המגויסת" וערך השירות, המחייבים אותנו לפעול מתוך הנחות עבודה כוללניות, שיאפשרו ליוני של המשרת ב"יובל שנות שליחות"; החל במפגש בגיל 16 בצו ראשון

כמו כן, סוגיית שירות נשים, ובדגש על לוחמות, השתנתה לחלוטין בעקבות המלחמה והיא יוצרת מרחב הזדמנויות שצה"ל חייב להוביל מתוך מחשבה מעמיקה. אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו שלא למצות באופן מיטבי 50% מהחברה הישראלית, לא באיכות ולא בכמות.

אנחנו נדרשים לעסוק במוכנות ובנכונות של הנוער הישראלי, בכשירות, במיומנות ובמוטיווציה עוד לפני נכנסו בשערי "מיטב". הצרכים הטכנולוגיים והטכניים מחייבים אותנו לפתח ולהעמיק מסלולי הכשרה טכנולוגיים (פיזיקה, מתמטיקה, מדעי המחשב) וטכניים (מכונאים, מסגרים, חרטים, כרסמים ועוד). בה בעת, לטפח את קריאת "הנני" ולעודד לשירות צבאי ובראשו השירות הקרבי.

שוויון הזדמנויות וגיוון אנושי ביחידות התורמים לאמון הציבור, חוסן ו"אנטי שבירות"

יתרונה המרכזי של החברה הישראלית היא היותה פסיפס אנושי עשיר ומגוון, עם הבדלים תרבותיים וחברתיים כלכליים, ומתחים המתקיימים בה בין קבוצות שונות; מרכז-פריפריה, דתיים-חילוניים, עולים חדשים-צברים ועוד. מכאן שלאופן שבו אנו ממיינים ומשבצים את בני הנוער ביחידות צה"ל השונות יש השפעה מרחיקת לכת על החברה הישראלית, על האמון בצה"ל ועל חוסן היחידות.

בעשורים האחרונים יש ביקורת רבה על חוסר הוגנות, שוויוניות ושקיפות של מערכת המיון והשיבוץ של צה"ל, שיוצרת הטיות תרבותיות, הסללה של קבוצות חברתיות, בדגש על פריפריה-מרכז ואשכולות חברתיים כלכליים, על כל המשתמע מכך. מעבר למשמעות הביטחונית בשיבוץ של מלש"ב, יש הכרה עמוקה שהשירות הצבאי משפיע מאוד על מסלול חייו ועתידו של כל אזרח במדינה, ובהיבטים לאומיים על הלכידות החברתית.

מתן שוויון הזדמנויות בשער הכניסה לצה"ל יוביל לגיוון בהרכב האנושי ביחידות, בזרועות ובאגפים השונים. גיוון זה גורלי הן להצלחת המשימות הצבאיות הן לפיתוח תכונות חיוניות כמו

חוסן, יצירתיות ויכולת הסתגלות. יחידות הטרורגניות מקבלות החלטות בצורה טובה יותר ביחס ליחידות הומוגניות. הן מפיקות רעיונות חדשים ומסוגלות לשקול את כל האפשרויות בצורה רחבה יותר, מאחר שכל חייל מביא עימו ידע אישי והשקפות אחרות. לעומת זאת, ביחידות הבנויות מהרכב אנושי אחיד יש סיכון שתפתח "חשיבת מנהרה", שעלולה להוביל לקונספציה ונקודות עיוורון, שיפגעו ביכולת הערכת המצב וקבלת ההחלטות.

מתן שוויון הזדמנויות בצה"ל הוא עיקרון מוסרי שמהווה דוגמה, משפיע ומעצב את החברה הישראלית כולה. גיוון ההרכב האנושי הוא כלי אסטרטגי, המשפר את היכולות של היחידות והופך את הצבא לארגון חזק, עמיד בפני אתגרים, גמיש ו"אנטי שביר".

לכן מערכת המיון, האיתור והשיבוץ בצה"ל נדרשת להיות מקצועית ככל הניתן, כדי למצות באופן מיטבי את הפוטנציאל הגלום בבאים בשערי צה"ל. לצד זאת, היא מחויבת ליצור שוויון הזדמנויות לכל המיועדים לשירות צבאי ועל ידי כך להגביר את אמון הציבור בצה"ל, כגוף ממלכתי, ענייני, נטול אג'נדות, ובה בעת לממש את חזון בן גוריון ולהיות כור היתוך, היוצר לכידות חברתית.

נכון להמשיך את התהליך העמוק של "תר"ש המיון" אשר במסגרתו ביטלנו את הקב"א, יצרנו כלי מיון ושיבוץ חדש, "המדד התכנוני", המבוסס על מגוון רחב יותר של מדדים.

חיזוק אתוס השירות הקרבי בכלל והאתוס של צה"ל כארגון לוחם

בשני העשורים האחרונים, אתוס הלחימה והלוחם בחברה הישראלית - "כל בחור וטוב לנשק" - נשחק בפני אתוס הטכנולוגי ואתוס היחידות המיוחדות. המחשבה שהחברה הישראלית נחלשה ונעדרת סובלנות לנפגעים עמדה במרכז חלק מתפיסת כוח האדם במהלך השנים. בין היתר היא הובילה לשחיקה ניכרת ביקורת מעמד הלוחם ועליית קרנם של הטכנולוג, איש המודיעין והיחידות המיוחדות. על אף שבמוצהר ובנאמר "הטובים ללחימה" - בפועל במעשים נהגנו אחרת. למשל איכות כוח האדם המשובץ, התקציבים, הקשב הפיקודי והשיח הציבורי הופנו לאחרונים. בין השורות, עד "חרבות ברזל" אפשר היה לשמוע את הלך הרוח ולפיו "יבשה זה פחות שווה". האמא הישראלית התפללה שבנה יתקבל ל-8200, כך יעשה שירות משמעותי וידאג לעתידו הכלכלי, ובה בעת לא יהיה נתון בסיכון חיים.

בניגוד לתפיסה הרווחת, החברה הוכיחה שיש בה חוסן פנימי, שהיא יודעת להתלכד סביב הדגל ולספוג מחירים כבדים. הדור הצעיר משלב באופן נדיר את האיכות שנובעת מהפיתוח העצמי שמעניקה חברה מערבית לבניה עם הנכונות להתגייס ולהקריב למען הכלל מתוך רגש לאומי עמוק. זוהי נקודת משען חשובה מאוד, אשר מהווה את הנכס החשוב ביותר שלנו. אם נשכיל לטפח אותו, נקבל פוטנציאל של איכויות, שמעולם לא עמד לשום צבא בהיסטוריה האנושית. הלוחמים במילואים הוכיחו את נחיצותם, מחויבותם ואיכותם האנושית הבלתי רגילה. ההתגייסות המהירה, הריצה לחזית עוד לפני שנקראו והנכונות לשרת במשך זמן בלחימה, חרף אבדות, מחייבות אותנו להעמיד אותם "על ראש שמחתנו".

המערך הלוחם הוא ליבת צה"ל לזכות קיומו, לכן האתגר המרכזי



מ"מ בחרגיל. הבטחת שדרת פיקוד איכותית חייבת להיות אחד היעדים המרכזיים של אסטרטגיית כוח האדם. צילום: אתר צה"ל

והממלכתיות. במלחמה טמונות הזדמנויות רבות בהקשרי חיזוק אתוס הלוחם ומשמעותו של צה"ל נוכח האיומים האזוריים. לצידן, משבר האמון והשחיקה הממושכת יכולים להביא להרחבת משברי כוח האדם בכל הדרגים. העיסוק בשליחות, במשמעות, ברוח לחימה, במנהיגות, בלכידות, ביסודות המורשת, ידיעת הארץ ואהבת המולדת יהיו הכרחיים וחיוניים לשימור רוח הגייסות ולשימור ההון האנושי והמנהיגותי למשך זמן.

מוסד "המפקד" הוא המרכזי מבין כלל הגורמים המשפיעים על הרוח. העיסוק במפקדים, במנהיגותם, בחופש הפעולה ובתחושתם עצמאותם ושליחותם, והסדרה מחודשת של מעמד המפקד ביחס למערכת המוסדית והמבצעית, הם תנאי ראשון לריפוי ולצמיחה.

חיזוק צירי הערכים והמנהיגות בבניין הכוח, בהפעלת הכוח, בהכשרות המפקדים האורגניות והמטכ"ליות יהיה בסיס לחידוש האמון הפנימי והבין-מדרגי, ויחזק את תודעת השליחות והמשמעות גם נוכח המשבר והקושי במלחמה ובהשפעות המלחמה בטווח הביניים והארוך.

הכשרות הפיקוד צריכות לעסוק בתקופה זו, בין היתר, בשאלת בירור הזהות של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, וכך יצמיחו חיבור עמוק למקורות האחוה והפטריוטיות של עם ישראל, בצורה שמתכתבת עם אתגרי השעה.

הוא חיזוק אתוס הלחימה תוך חיזוק מעמדו ומרכזיותו של הלוחם, והעמדתו כראשון בסדר העדיפויות. בהמשך וכנגזרת מכך, נידרש לשפר את איכות המלש"בים המשובצים ליחידות הלוחמות, את המשאבים ואת הקשב הפיקודי. שדרת הפיקוד היבשתית הלוחמת היא עתודת הפיקוד של צה"ל כולו. מדובר במשאב אסטרטגי שעלינו לנהל אותו בקפידה ובזהירות רבה, לתת לו עדיפות וקדימות, כדי להבטיח שדרת פיקוד איכותית בטווח הארוך.

אסטרטגיית "האנשים" של צה"ל צריכה להעמיק ולהרחיב את סל התגמולים למען מי שבחרו לשרת שירות קרבי: תעודן תנאים במהלך השירות ואחריו ליוצאי יחידות לוחמות, חקיקה, ותהליכי "שער יציאה" הוגנים ומפצים להשתלבות אזרחית בעתיד. הכנסת מרכיבים טכנולוגיים לשירות ביחידות הקרביות כחלק מתהליכי המודרניזציה של הצבא ישפרו את המשיכה לשירות קרבי. את האסטרטגיה צריכים לעטוף בשוטף מסרים ברורים ועקביים בדבר יוקרתו של השירות הקרבי וכי "הטובים ללוחמים".

עוצמת הרוח

המרכיב המורלי הוא אחד משלושת גורמי העוצמה הצבאית, לצד המרכיב הפיזי והמרכיב התפיסתי. לטיפול עוצמת הרוח ולחיזוקה שלוש מטרות מרכזיות: המשימה, האדם

קיום מנגנוני ניהול, תהליכי קבלת החלטות, בקרה ולמידה בסטנדרטים גבוהים כדי להבטיח שאנו מקדמים את הטובים, הראויים והמתאימים ביותר.

בשונה מארגון או פירמה אזורית, צה"ל הוא "ארגון סגור" שהמקור היחיד לפיתוח שדרת הפיקוד הוא מתוך עצמו, אי אפשר לגייס מג"ד מהאזרחות, אלא להצמיח אותו מתוך שורות המ"פים. עובדה זו יוצרת לצה"ל אתגרים ייחודיים, כשהבולט שבהם הוא העובדה שעד תפקידי רס"ן הפיתוח והקידום מתרחשים במסגרת יחידת האם, על בסיס היכרות אישית, שמוכילים פעמים רבות להטיה וקידום על בסיס מחויבות ונאמנות אישית יותר מאשר הערכה אובייקטיבית ליכולות. מודל זה יוצר עיוות במערכת הקידום, ומקרין על התרבות הארגונית. זאת בהתפתחות הנחה סמויה, שקידום תלוי במפקד, ולכן נוצרת העדפה למחויבות אישית על פני מחויבות מקצועית.

אסטרטגיית "האנשים" של צה"ל צריכה להעמיק ולהרחיב את סל התגמולים למע מי שבחרו לשרת שירות קרבי: תעדוף תנאים במהלך השירות ואחריו ליוצאי יחידות לוחמות, חקיקה, ותהליכי "שער יציאה" הוגנים ומפצים להשתלבות אזרחית בעתיד

יתרונותיה המרכזיים של החברה הישראלית ושל צה"ל בהיותה הטרוגנית ומגוונת בהרכבה האנושי. מכאן שתכונה מרכזית ביכולת לפקד בצה"ל, במודל צבא העם, טמונה ביכולת להכיל ולקדם את מי שחושבים שונה ממך, עצמאיים, דעתניים ובעלי תוקף פיקודי ומנהיגותי.

תנאי שירות, מעטפת פרט, מודל קבע, תגמול והוקרה

רעיון "האומה המגויסת" מחייב אותנו לפעול בהנחות עבודה כוללניות שיאפשרו ליווי של המשרת ב"יובל שנות שליוחות"; החל במפגש בגיל 16 בצו ראשון, ועד גיל 66 - גיל הפטור ממילואים. אסטרטגיית הטיפול במשרתים נדרשת לנהל את המתח שבין אחידות למדרוג, ולעמוד באתגר לראות כל אחד כאילו הוא עולם ומלואו, בצד שמירה על המסגרת היחידתית. הלוחמים נמצאים בראש סדר העדיפויות.

מבחינת משרתי החובה, החברה מצפה מאיתנו לתת תנאי שירות ויחס הולמים לחיילים ולחיילות בצה"ל, ולטפל בהם משל היו ילדינו. עלינו לייצר תפיסת שירות מבוססת משמעות, ולצד זאת לספק תנאים הולמים ומכבדים. תנאים אלה הם חלק מבניית האמון של החברה בצה"ל ולברית הלא כתובה: שירות שהוא נמרץ, מאתגר ומסכן חיים מחד גיסא, ודאגה לכל מה שנדרש מאידך גיסא. יש להתחיל זאת עוד לפני הגיוס, משלב המיון והשיבוץ, להמשיך בשירות. דוגמאות לכך ניתן לראות בהגדלה משמעותית של דמי הקיום, טיפול ת"ש בכלל האוכלוסיות המיוחדות עוד בשלב המלש"ב וצמצום הברוקרטיה למזעור הנדרש.

לאופן שבו חיילי צה"ל משתחררים משירות החובה יש השפעה דרמטית על המוטיווציה והמחויבות לשירות מילואים, לתפיסות כלפי השירות ו"לסגירת החוויה" הצבאית. מבחינת שירות הקבע, המערך הוא השלד המקצועי והפיקודי

המלחמה הוכיחה מעל לכל ספק את חשיבותו של מודל צבא העם, ואת תפקידיו הייחודיים של צה"ל בבניין האומה. ולכן, צה"ל צריך לזום ולהירתם למשימות לאומיות, שתמיד הוטלו עליו, וביתר שאת למשימות לאומיות שנוצרו בהשפעת המלחמה ובראשן:

1. שיקום הנגב המערבי והצפון, דוגמת מעבר יחידות, הקמת שכונות מגורים וגרעיני נח"ל;
2. צמצום פערים חברתיים בשל המשבר הכלכלי צפוי והגדלת הפערים בפריפריה;
3. חיזוק חוסנו והזהדותו של העם היהודי ותפוצותיו עם מדינת ישראל וצה"ל.

4. חיזוק הלכידות והאחדות החברתית;
5. החזרת היאחזויות הנח"ל ככלי למימוש מדיניות לאומית. העובדה שרובו של צה"ל מבוסס על שירות חובה, שהתחלופה בו רבה (שליש נמצאים בהכשרה ושליש מתחלף בכל שנה), וכן על מערך מילואים, מדגישה את הצורך החיוני לחזק את שדרת הפיקוד המרכזית ואת המערכים המקצועיים שהם עמוד השדרה המקצועי והיציב המחזיק את צה"ל כולו. מערך הקבע בצה"ל - קצינים ונגדים - הם השלד הפיקודי והמקצועי שסביבו נבנה צה"ל, והוא המשפיע המרכזי על האכיזות של כל יחידה ומכאן של צה"ל כולו. השארת המפקדים האכיזתיים בשירות קבע ארוך היא חלק מתחום אחריותם של המפקדים והיא מבחן מנהיגותי מרכזי. עלינו להעצים בקרב המפקדים את אחריותם, לתת בידם כלים, ולהעמיד רף דרישות בלתי מתפשר כדי לממש אחריות זו. רתימת המשרתים האכיזתיים והמתאימים לשירות קבע ארוך היא בליבת עיסוקנו, והמבחן המנהיגותי של כל מפקד. תחושת משמעות ושליוחות, שייכות וגאווה יחידה, תרבות ארגונית בריאה, הוקרה ותגמול הם בבסיס הבחירה להישאר בקבע. האחריות לקיום כל אלה ולהשפעתם על הבחירה של המשרתים מונחת על כתפי המפקד והמערכת בכל הקשור למודל העסקה, תגמול והוקרה. צריך ליזכר, יחס המפקדים והאקלים הארגוני שלובים זה בזה. אקלים ארגוני קלוקל דוחק את המפקדים הטובים החוצה; שדרת פיקוד בינונית מחזקת אותו. בשנתיים האחרונות זיהינו מגמות מדאיגות של עלייה בשיעור העוזבים מרצון, חתימת ויתור בשנת ה-ר' וירידה ברצון לשרת שירות ארוך בקבע. כל אלה מצביעים שאנו במשבר. אורכו ועומקו תלויים באופן שבו נוזה את האתגרים וניתן להם מענה הולם.

לצורך כך נדרש פיצוח השילוב בין משמעות, הוקרה ואתגר מקצועי, ובין תגמול, מעמד ותנאים. בהיבטי המחויבות לפרט, יש לטפל בשחיקת השכר הגדולה ולהקים מודל ברור, שקוף ויציב בעבור הפרט והמערכת. נוסף על כך, יש לעסוק בחלוקת תמריצים על פי מרכיב איכותי, וביתר שאת בפנסיות גישור ובהיקף מכסות פרישה. לצד זאת, בהיבטי האמון בין הפרט למערכת, יש לפעול בהקשרי תרבות ותהליכים, על ידי חיזוק מיומנויות של מנהיגות, חניכה ופיתוח פקודים לשדרת הפיקוד בכל המערכים, והעצמת המשרתים בכישורים וביכולות.

פיתוח קצונה, תהליך ומסלול קידום

הבטחת שדרת פיקוד איכותית חייבת להיות אחד היעדים המרכזיים של אסטרטגיית כוח האדם. נדרשים מסלולי פיתוח נכונים, במעלה הדרך, שיאפשרו התנסות במגוון תפקידים עם הכשרה צבאית ואקדמית הולמת. פיקוד מיטבי מחייב



אמנם הם לא בגיל, אבל יש להם את הרוח הנכונה. יש להסתכל על מערך המילואים כהזדמנות להשפעה רחבה, הן על הכשירות המבצעית של צה"ל ויכולתו לנצח במלחמה הן על היבטים "רכים" יותר כמו הניעה לשירות בכלל ולשירות קרבי בפרט. צילום: אתר צה"ל

בהמשך יש להסדיר את מערכת יחסי הגומלין בין האחריות של אכ"א לטיפול מלא ומקיף בפרט, ובין הביזור של הסמכויות בפועל המשפיעות על תנאי השירות של הפרט כגון רכב שירות, טיפול רפואי, מזון ועוד.

מערך המילואים - כוח חיוני להרתעה, להכרעה וללכידות חברתית

ב־7 באוקטובר עזבו כ־70 אלף משרתי מילואים את בתם, ורצו אל היחידות והימ"חים, ללא פקודה או קריאה סדורה ב"חייגן". זאת מתוך הבנה שאנו במלחמה, ושיש להם אחריות עמוקה לביטחון המדינה ומחויבות לחברים ביחידה. חוק המילואים שנחקק ב־2008, בשילוב מגבלת משאבים, היו זרז להתפתחות קונספציית צבא קטן וחכם שהובילה בפועל לרידוד סד"כ, לסגירת יחידות, להוצאה לפטור בגישה מרחיבה ולהקצאת משאבים נמוכה לאימון ולציוד. המלחמה הוכיחה שגישה זו שגויה, ושצה"ל זקוק למשרתי המילואים ונסמך עליהם בתוכניות המבצעיות.

את תרומתם ותפקידם של משרתי המילואים אפשר להגדיר בשלושת הרכיבים: כוח לוחם במשימות המרכזיות; יכולות חשיבה, הכשרה מקצועית וניסיון ביצועי; חוסן ולכידות חברתית. לפני "חרבות ברזל" עסקנו רבות במעמדם של משרתי המילואים. לא אחת הם נתפסו כ"פראירים", ועל ציר הזמן נחיצותם הייתה מוטלת בספק. במלחמה ניכר שינוי

שצה"ל נשען עליו. בשנים האחרונות צה"ל מצוי במשבר כוח האדם בעולם זה. בין היתר בשל שחיקת המושג קבע ויצירת שני שערים ארגוניים שמשמעותם בפועל "משרת זמני" ו"פיטורים מוקדמים". שירות הקבע הכיל את הביטוי: משרתים ולא עובדים - מחויבות מלאה של המשרת כלפי המערכת, ובתמורה מחויבות המערכת כלפי המשרת, הבאה לידי ביטוי, בין היתר, בביטחון תעסוקתי. במעלה הדרך נפגעו תנאי המשרתים (בעיקר הפנסיה), השכר נשחק משמעותית והדימוי השלילי שיצרו הכלכלנים למשרתי הקבע.

האינטרס המשותף לצה"ל, לחברה ולמדינה הוא להבטיח כי הטובים והמתאימים ביותר יישארו בשירות ארוך. לשם כך, עלינו לוודא כי הם מלאי גאווה בשירות ובתחושת שייכות לארגון, כי הם מקבלים שכר ותנאים הולמים ומכבדים (עלייה של 30%), שיש להם ביטחון תעסוקתי (על ידי צמצום היקף הפיטורים בשער ארגוני שני מ־35% ל־15%), שיש השקעה במעטפת תמריצים ומענקים וכי הם זוכים להוקרה מהחברה. טוב נעשה אם נבצע הפרדה מלאה בין תהליך גיבוש התר"ש וההתעצמות לגיבוש תנאי השירות, התגמול וההוקרה של אנשי הקבע. כריכה של שניהם הביאה תמיד להעדפת התעצמות באמל"ח, מלאים, חלפים ויחידות על פני "אנשים". יתרה מכך, בשל המבנה הייחודי שבו צה"ל הוא גם המנהל וגם יו"ר ועד העובדים, נכון לבחון להעניק לראש אכ"א סמכויות עצמאיות כדי לשמר את האינטרסים והתנאים של המשרתים.

דרמטי באופן שבו החברה הישראלית רואה אותם. עלינו להמשיך ולחזק מגמה זו, ולבססה בהשקפה הלאומית הכללית ובין היתר לתת לכך ביטוי בהוקרה ובתגמול. האסטרטגיה מתבססת על שלושה עקרונות יסוד לארגון מערך המילואים ויחסי הגומלין בין המשרתים בו לצה"ל ולחברה הישראלית - הנחיצות, ההוגנות וההערכה.

העיקרון הראשון הוא תחושת הנחיצות, בלעדיה אנשי המילואים לא ייטלו על גבם את הנטל העצום שבו הם נושאים כמעטים. תחושת הנחיצות קשורה קשר הדוק לתפקידיו של מערך המילואים ולהיותו חלק פעילת במערכת המבצעית של צה"ל. אלה באים לכלל ביטוי בכשירות, באמצעים, בהשתתפות במבצעים ובמשימות בחירום.

בצד המאזן נדרשת המערכת לאמץ את העיקרון השני - ההוגנות, שמחייב לתת למשרתי המילואים תגמול ופיצוי מודרג, התואם את מאפייני התפקיד של כל אחד ואת הנטל המושת עליו ועל משפחתו. מציאות שלפיה אין שוויון בצד החובות, אבל לא מתקיימת העדפה בולטת למשרתים בצד הזכויות - יוצרת אפליה מסוכנת של המיעוט המשרת.

העיקרון השלישי הוא ההערכה. תמריצים חומריים יוכלו לסייע בטווח הקצר, אולם נדרש להתניע תהליך שיישא את משרתי המילואים על כפיים וינחיל תחושה שהשירות הוא גאווה וכבוד, ופתח לקידום חברתי ויוקרה אישית ומשפחתית למעגל הקרוב של המשרת.

רעיון "האומה המגויסת" מחייב אותנו לפעול בהנחות עבודה כוללניות שיאפשרו ליווי של המשרת ב"ובל שנות שליחות"; החל במפגש בגיל 16 בצו ראשון, ועד גיל 66 - גיל הפטור ממילואים. אסטרטגיית הטיפול במשרתים נדרשת לנהל את המתח שבין אחדות למדרג, ולעמוד באתגר לראות כל אחד כאילו הוא עולם ומלואו, בצד שמירה על המסגרת היחידתית. הלוחמים נמצאים בראש סדר העדיפויות

יש להסתכל על מערך המילואים כהזדמנות להשפעה רחבה, הן על הכשירות המבצעית של צה"ל ויכולתו לנצח במלחמה הן על היבטים "רכים" יותר כמו הניעה לשירות בכלל ולשירות קרבי בפרט.

הטיפול בנפגעים

מדובר בחלק מהאתוס שלנו וממרכיבי המנהיגות והפיקוד של המפקד. לאופן שבו נטפל בנפגעים ובבני משפחותיהם, נעטוף ונלווה לאורך מסע החיים שלהם, יש השפעה עמוקה על אמון הציבור בצה"ל. צה"ל שונה מכל ארגון אזרחי או חברה פרטית: המשרתים נשבעים בתחילת השירות הצבאי לסכן את חייהם, ואף להקריב אותם למען ביטחון המדינה. שבועה זו נענית בשבועה אילמת של מפקדי צה"ל ומוסדות המדינה, שאם חלילה ייפגעו נהיה שם עבורם ולצידם במחויבות מלאה. בהיבטים חברתיים רחבים, נכון להבין את ההיקף והאדוות שיוצרת הפגיעה בכל הסביבה של הנפגע (חלל, פצוע או חטוף); הוריו, אחיו, רעייתו, ילדיו. ומכאן, צריך להיות טיפול וליווי מותאם, אישי, אנושי אינטימי, רצוף ומתמשך לכל אלה.

הגם שחלק ניכר מהטיפול בנפגעים נמצא במשרד הביטחון, אגף הנצחה, משפחות ומורשת המטפל במשפחות החללים, ואגף השיקום האמון על הטיפול בפצועי המלחמה, צה"ל הוא הכתובת הערכית והמוסרית של הנפגעים ובני משפחותיהם. מבחינתם, אנו המפקדים ששלחו אותם לקרב, אנו הכתובת לעולם ואיננו יכולים להסתתר מאחורי האחריות והסמכות במשרד הביטחון.

במבט צופה עתיד, אני ממליץ להקים חטיבת נפגעים מלאה ועצמאית, במנותק מחיל משאבי האנוש, וזאת כדי לשכלל ולשפר את הטיפול באוכלוסייה יקרה זו. יתרה מכך, יש חשיבות גבוהה לעובדה שהמדינה, בדגש על משרד האוצר, יאפשרו לנו לשפר את המענים שאנו נותנים לנפגעים ובני משפחותיהם כדוגמת אלמנות ויתומי צה"ל, ולשפר את תהליכי ההכרה, הטיפול והתגמול בנכים ובדגש על פגועי הנפש. בראייה לאומית רחבה, לא נכון להשוות את הנפגעים ששירתו בצה"ל מתוקף חוק, ושילמו בחייהם ובבריאותם, לנפגעי פעולות איבה, המקבלים מענה מהביטוח הלאומי.

סיכום

מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר 2023 ומלחמת "חרבות ברזל" הנמשכת מאז, הובילו למשבר אמון של החברה הישראלית בצה"ל, בדגש על הפיקוד הבכיר; משבר שחלחל פנימה לשורות הצבא. על כן ליבת אסטרטגיית "אנשים" בצה"ל צריכה לכוון להשבת האמון בצה"ל ובמפקדיו, שייבנה לא מעיסוק בדוברות או יחסי ציבור אלא מהישגים מבצעיים, מהיות צה"ל ממלכתי ומלכד, מהטיפול שלנו באנשינו וממנהיגותו המופתית של המפקד.

מודל צבא העם, חוק גיוס חובה וחוק שירות מילואים, הם המאפשרים המרכזיים למיציא ההון האנושי הלאומי. למודל זה השפעות רחבות ועמוקות על קשרי צבא-חברה, על ההזדהות של העם עם צה"ל ועל גורמי הניעה, והוא חייב להיות מבוסס על שוויון הזדמנויות וגיוון אנושי ביחידות המקנה לנו חוסן, תכונות של אנטי שבירות ולכידות חברתית.

המלחמה הרב-זירתית, שאנו נמצאים בה החזירה מחדש את סוגיות הביטחון לקדמת הבמה, ובעיקר את ההכרה בצורך בצבא גדול, חכם, מצויד ומתוקצב, שאפשר לשים בו את מבטחנו. על כן נכון לבסס את האתוס של אומה מגויסת ולא נבחרת משרתת, להרחיב את מאתר הגיוס, להאריך את שירות החובה ל-36 חודשים ולעדכן את חוק המילואים שיאפשר לשרת ביובל של שליחות בעוצמות משתנות.

האנשים, הערכים והרוח המפעמת בקרבם, הם מקור העוצמה של צה"ל ובסיס יכולתנו להתמודד עם האתגרים הביטחוניים-קיומיים שאנו חיים בהם. לכן, בצד התביעה למסירות והקרבה, אנו חייבים לשים את האנשים בראש סדר העדיפות. מערך הקבע הוא השלד המקצועי והפיקודי שעליו נבנה הצבא כולו, איכות שדרת הפיקוד והמערך המקצועי היא אבן יסוד ביכולת של צה"ל לממש את ייעודו ולרכוש את אמון הציבור. מכאן שפיתוח והכשרת שדרת פיקוד, השארת המפקדים הטובים והמתאימים ביותר חייבים להיות היעדים המרכזיים באסטרטגיית "אנשים". יתרה מכך, המדינה על כלל מוסדותיה צריכה לראות עצמה כאחראית לכך ולהגדיר זאת כאחד מיעדיה המרכזיים.

