

מג"ד המילואים כמקצוע

העיסוק הצבאי הוא מקצוע המצריך מפקדים מיומנים ומקצועיים שיובילו את יחידותיהם לניצחון חד, ברור ובלתי מתפשר. עם מלוא ההערכה והכבוד לאנשי המילואים המשמשים כמג"דים, בשלה העת להחליפם באופן מדורג ושיטתי בקצינים סדירים, מנוסים ומקצועיים



מפקד מקצועי נדרש לשתי תכונות שנובעות זו מזו: מיומנות והשתכללות מתמדת

ביצוע בשדה הקרב לשם השגת הניצחון. במאמר זה אטען כי מעצם העובדה שהפיקוד הצבאי הוא מקצוע לכל דבר ועניין, לא ניתן להניח את תפקיד הפיקוד על גודד מילואים בידי מפקדי גדודים במילואים שהעיסוק במקצוע הצבאי עבורם משני, וכי הפיקוד על גדוד מילואים צריך להיות בידי קצינים סדירים.

בין מקצוע צבאי ובין עיסוק צבאי

מקצוע הוא תחום פעילות שבו אדם מתמחה ושדורש הכשרה עיונית ומעשית נרחבת, בעוד עיסוק הוא תחום פעילות שאינו דורש בהכרח הכשרה מקצועית מיוחדת. המקצוע הצבאי

"כל העם במילואים רק בישראל", כתב אהוד מנור בשירו הידוע, המבטא את אחד מהמאפיינים המייחדים את החברה הישראלית - שירות המילואים. ואכן, פרט לערך החברתי והמוסרי ולמנגנון החברתי הטמון בו, המבטא את הגבולות החדירים שבין הזירה הצבאית ובין הזירה האזרחית ותורם לוויסות ביניהן, נשען צה"ל על גוף המילואים כמסה מרכזית קריטית המאפשרת לו לרכז מאמץ ולהכריע מערכות.

"צבא המילואים" הוא ביטוי שבו משתמשים כדי לתאר את מערך אנשי המילואים המגויסים לצה"ל. אף שצמד המילים "צבא המילואים" יכול להתפרש כאילו מדובר בצבא נוסף או מקביל, הרי ברור לכול כי מדובר בגוף אחד הנדרש לאותה רמת



סא"ל (מיל') ירון בוסקילה, לשעבר מג"ד מילואים במנמ"ש, אוגדת יו"ש

לא סדיר הנשען על טרור, ומבצע שינויים והתאמות באופן מהיר יותר במטרה ליצור שחיקה מתמדת ושרידות ארוכה. התמודדות צה"ל עם האיום הייחודי של ארגוני הטרור מחייבת קביעה והתאמה של כשיריות מתאימות, וביצוע הכשרות ייעודיות לחייל ולמפקד בזמן קצר, ועל בסיס אמצעים חדשים ומשתנים. ואולם יותר מכול היא מחייבת את המפקדים ללמידה רוחבית מקצועית ובעיקר מהירה של האירועים האחרונים, להפקת משמעויות וליישומן בשטח בזמן אמת. כמו כן, על המפקד מוטלת האחריות ללמד את המפקדים הזוטרים ביחידתו את הלקחים מאירועים קודמים, ולבצע את ההתאמות המחייבות בקרב הלוחמים על-מנת למנוע הישג מהאויב.

הפיקוד אם כן הוא מקצוע, וברור כי מקצוע ייחודי זה יכולים למלא באופן יעיל ומוצלח רק אנשי מקצוע מומחים ומנוסים שעוסקים במקצוע הצבאי באופן יום-יומי, ומקיימים למידה על בסיס ניסוי וטעייה.

עולם הרפואה הוא דוגמה למערכת כזאת: מצד אחד הרפואה מתקדמת עקב בצד אגודל הודות לעבודת הרופאים, שמדי יום ביומו מבצעים ניתוחים ונותנים תרופות. כל אירוע כזה עשוי לשמש לאישוש, ללימודו ולשיפורו של מקצוע הרפואה ובוודאי להוספת מידע סטטיסטי רב-ערך. במקביל, ולעיתים ללא כל קשר כביכול, מתבצע מחקר "מנותק" מהחולים שבמהלכו מפתחים באוניברסיטה פלונית או בחברת תרופות אלמונית תרופה חדשנית או טכנולוגיית אבחון וניתוח, שמשנות את פני הרפואה או לפחות מציעדות אותה קדימה. מהרופא המקצועי מצפים שיהיה בקיא באלה ובאלה, גם אם מעולם לא נתקל באחת מהבעיות או באחד מפתרונותיהן במהלך ניסיונו האישי. המערכת הרפואית מקיימת מנגנונים שמאפשרים לרופאים ללמוד ולהתעדכן כל העת, והרופאים נבחים (באופן לא פורמלי) על-ידי עמיתיהם למקצוע על מידת עדכונם בכל הנוגע לפתרונות החדשים בעולם. אין קבוצת רופאים בבית-חולים, שנחשבת בעיני עצמה, שאינה נפגשת מדי שבועיים-שלושה כדי לדון וללמוד מה התחדש בעולם, ואיזה ניסיון חדש רכש כל אחד מהם.

בבואנו לבחון את יחידות המילואים הלוחמות, בדגש על יחידות היבשה, ואת יכולתן לעמוד בדרישות הנ"ל, אנו מוצאים כי תדירות הפעלת היחידות לאימונים ולתעסוקות מבצעיות, וכן תדירות זימון מפקדי המילואים לאימונים, השתלמויות מקצועיות, יכולת ביצוע למידה רוחבית והטמעת הלקחים המצטברים בצורה רוחבית, אינה עולה בקנה אחד עם הצורך הבלתי מתפשר לעמוד בסטנדרט גבוה ומקצועי שאותו אנו דורשים מהיחידות הסדירות. למעשה, המפקד במילואים, ובכלל זה גם המג"ד, אינו מעודכן בהתרחשויות המבצעיות היום-יומיות בגזרות השונות, והוא מקבל את תמצית הידע סמוך למועד זימונו לתעסוקה המבצעית או כאוגדן תחקירים

הוא אוסף של תכונות, כללים ומוסכמות, הנוגעים לעשייה הצבאית ומשותפים לקבוצת העוסקים במקצוע זה. כמו לכל גוף מקצועי, לאנשי המקצוע הצבאי יש מונופול על תחום דעת מסוים, והם אלו שקובעים את הכללים שלפיהם יש ליישמו.² נוסף על כך, הם אלה שקובעים מי יוגדר איש מקצוע בתחום מומחיותם, וכיצד ראוי ונכון להגדיר את רמתו המקצועית. יתר על כן, המקצוע הצבאי ניכר גם בחתירה לשליטה ברזיה האינטלקטואליים והפוליטיים של תופעת המלחמה, נוסף על המיומנות הטכנית והמעשית. הפיקוד אם כן הוא מקצוע, וברור כי מקצוע ייחודי זה יכולים למלא באופן יעיל ומוצלח רק אנשי מקצוע מומחים ומנוסים שעוסקים במקצוע הצבאי באופן יום-יומי, ומקיימים למידה על בסיס ניסוי וטעייה.

מפקד מקצועי נדרש לשתי תכונות שנובעות זו מזו: מיומנות והשתכללות מתמדת. הדבר נכון למפקד צבאי באותה מידה שהדבר נכון לעורכי דין, למהנדסי ביו-טכנולוגיה או לרופאים. ראש הממשלה הראשון של ישראל, דוד בן-גוריון, ראה אף הוא בשירות הצבאי של המפקד מקצוע לכל דבר ועניין וטען: "אפילו המפקד, שגמר בתי ספר צבאיים הגבוהים ביותר [...] אינו רשאי לראות עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו - ככל תורה מדעית אחרת - נחתמת אף פעם, ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ופניות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו, ישכיל ויצליח בדרכו".³

פרט לכשירות ולהכשרה הצבאית הנדרשת כדי להעמיד מפקדים בעלי ידע וכלים לפיקוד על המערכה ובמהלכה, המרכיב המעשי והחשוב לא פחות שבונה את המקצוע הוא הניסיון הרלוונטי, המהווה נדבך הכרחי עבור בעל המקצוע בְּגִשְׁתוֹ לפתור בעיות סבוכות בתנאים קשים ומורכבים. כאשר התבקש פעם נפוליאון לקדם מפקד בצבאו בגלל ניסיונו הרב, השיב המצביא הצרפתי כי לפי קריטריון זה הוא היה צריך לקדם את הפְּרָדָה שלו, שכן היא נכחה בכל קרבותיו וצברה את הניסיון העשיר ביותר.⁴ בין ניסיון ובין ניסיון הכרחי נמצא מרכיב הרלוונטיות. ניסיון רלוונטי הוא רציף, פרקטי, מצטבר ורבגוני, התורם באופן ישיר לאיכות הביצוע. כך למשל אדם שצמח בחברה עסקית מסוימת ושימש בתפקידי ניהול שונים, או אפילו בחברה עסקית מקבילה העוסקת באותו תחום, יהיה טוב ויעיל יותר בהכרח מאדם שיגיע לחברה לאותו תפקיד ניהולי מעולם האקדמיה בלבד או מתחום עיסוק שונה לחלוטין. שדה הקרב הוא עולם דינמי, רצוף ורווי אתגרים משתנים כתוצאה מהיכולת של האויב ללמוד, להשתנות ולהתעצם, וכן מיכולתו לאתר ולנתח תדיר את נקודות התורפה הקיימות והמתחדשות בצה"ל. הדבר נכון על אחת כמה וכמה לאויב



הדרישה החותכת והבלתי מתפשרת למקצועיות נדרשת מהמ"פ ומהמג"ד כאחד

עיסוק משני, מג"ד המילואים אינו חשוף לתמורות ולשינויים התורתיים ולשינויים האופרטיביים בגזרתו באופן מלא ועדכני, וכך גם לא ללמידה המתמשכת הרחבתית בקרב הקצונה הבכירה בצה"ל. מג"ד המילואים חי בפקע מתמשך, וחוסר הרלוונטיות מצטברת החל באימון האחרון ועד לזה שבא אחריו.

המג"ד, המ"פ, ומה שביניהם

הדרישה החותכת והבלתי מתפשרת למקצועיות נדרשת מהמ"פ ומהמג"ד כאחד. ניתן היה לטעון כי אם אכן בסיס מאמר זה נשען על הטענה בדבר הרמה המקצועית הנדרשת מהמפקד בקרב, יש לטעון זאת באופן אחיד כלפי כל שדרת הפיקוד בגדוד. אכן, נכון היה הדבר אלמלא ההבדל המהותי בין הדרג הגדודי והדרג הפלוגתי, היוצר פער מובהק בין המקצועיות הנדרשת מהמ"פ וזו הנדרשת מהמג"ד. הגדוד הוא היחידה האינטגרלית הקטנה ביותר. בניגוד לפלוגה, הגדוד מהווה יחידה רב-תכליתית, עצמאית בתמרון ובהפעלת אש ותצפית, ומצוי בתפר שבין הרמה הטכנו-טקטית ובין הטקטיקה הגבוהה. כל אלה, יחד עם העובדה שהמג"ד נדרש להפעיל קציני מטה ופלוגת סיוע מנהלת, מאפשרים להסתפק במ"פ איש מילואים בשונה מדרג המג"ד.

מאפייני הפיקוד על יחידת מילואים

הטענה המרכזית העולה מצד המתנגדים להטלת הפיקוד על מג"דים בשרות סדיר, היא כי קיים פער מנהיגותי הנגזר מחוסר הזהות בין אנשי מילואים וקצינים סדירים. ברור לכול כי אופן הנעת כוח מילואים למשימה שונה מהאופן שבו מניעים יחידה סדירה, וכי נדרש סגנון מנהיגות שונה. מפקד של יחידת

ולקחים המונחים בתוך קלסר או מקוטלגים בתיקייה ברשת הצבאית. אותם הוא אמור לקרוא באופן עצמאי, ולהשליך מתוכם על הנדרש ממנו במשימותיו. למותר לציין שאין לכך אחר ורע בשום מקצוע אזרחי, ואין למג"ד יכולת אמיתית להפוך את אוסף התחקירים לידע משמעותי ומלמד.

בשנת 2000 הורה סגן הרמטכ"ל משה (בוגי) יעלון להקים ועדה שתבחן את נושא הצבת החירום של אנשי קבע ביחידות המילואים. הנחות היסוד שנוסחו לקראת עבודת המטה בנושא ההצ"חים (הצבות חירום) קבעו באופן חד-משמעי כי רפורמה זו תחזק את יחידות המילואים. עם סיום עבודת המטה הוגשה המלצה כי על צה"ל לשלב את אנשי הקבע במערך המילואים בתפקיד מנמ"ש, מתוך הבנה כי הדבר יתרום להעלאת הרמה המקצועית של יחידות אלה ומתוך ההבנה שיש פער בין המחויבות של איש מילואים לשירות, שהיא מחויבות על-פי חוק, ובין מחויבותו של איש הקבע לשירות המילואים, שהיא על-פי סדר עדיפויות שקובע הצבא הסדיר.

מאפייני שירות המילואים בקרב מג"דים

דרישת תפקיד המג"ד מאיש מילואים היא כ-70 ימי מילואים בשנה. בעיתות שגרה ניצבת המשפחה בראש סדר העדיפויות של מג"ד המילואים, ורק בחירום עולה שירות המילואים לראש סדר העדיפויות. על כן קיים קושי לשבץ קצינים טובים המסוגלים לבצע את תפקיד המג"ד במחויבות גבוהה ובסטנדרטים הנדרשים. פרט למשפחה, מקום העבודה הוא מרכז עולמו של חייל המילואים. מחויבותו למקום העבודה ומחויבותו ליחידת המילואים שלו סותרות לא פעם זו את זו. השינויים המתחוללים בשוק העבודה, החלפה תכופה של מקומות עבודה, ההתחדשות, הרצון להתקדם ולנהל קריירה והדרישה של חברות עסקיות למחויבות גבוהה, יוצרים קושי באופן משמעותי בביצוע תפקיד פיקודי מחייב כמו מג"ד מילואים.

תדירות הפעלת היחידות לאימונים ולתעסוקות מבצעיות, וכן תדירות זימון מפקדי המילואים לאימונים, אינה עולה בקנה אחד עם הצורך הבלתי מתפשר לעמוד בסטנדרט גבוה ומקצועי שאותו אנו דורשים מהיחידות הסדירות

המג"ד מתקשה להתייבב להשתלמויות, לאימונים, להערכות מצב עיתיות ובעיקר לנהל את הגדוד באופן שוטף ביתר הימים בשנה. על כן הדעה הרווחת בקרב קצינים במילואים היא, כי לתפקיד המג"ד צריך למנות רק את מי שמתאים ויכול מבחינה כלכלית ומשפחתית לעמוד במחויבות הזאת. יתרה מכך, פעמים רבות כאשר נדרשים למנות מג"ד מילואים נוצרת פשרה, כאשר היכולת הכלכלית והמשפחתית גוברת על היכולת המקצועית והאישית, ולו רק כדי לא להשאיר את היחידה ללא מפקד. אחד הפערים המובהקים לטעמי נובע מעצם היות המקצוע הצבאי



האמון במפקד - במקצועיותו, בשיקול דעתו ובניסיונו - הוא אחת הסיבות המרכזיות לנכונותו של חייל המילואים לשרת ביחידתו ולקבל את מרות מפקדיו

במערך המילואים בפרט. הדבר נעשה בממדים קטנים מאוד ביחידות השדה, על אף שהוכח כמהלך מוצלח ביחידות המילואים שבהן הוצבו מפקדים סדירים בתפקידי פיקוד. יש לזכור כי צה"ל מפיק תועלת רבה ממהלך זה בכך שהסטנדרטים המקצועיים שאותם מביא איש הקבע ליחידת המילואים, מחזקים את מקצועיות היחידה כולה ומחברים את יחידת המילואים לצבא הסדיר בכלל האספקטים.

בסופו של יום מבקש הלוחם לנצח בקרב ולשרוד, וכדי להצליח בכך הוא מבקש לדעת כי הוא הולך לקרב אחר מפקד מקצועי ומיומן. הלוחם מעריך את מפקדו באשר הוא, כל עוד הוא מפגין את המקצועיות הנדרשת שתשפיע על סיכוייו לשרוד במלחמה. הוא אינו סבור כי מפקדו זכאי להנחות כלשהן בשל היותו איש מילואים, מכיוון שהאויב המצפה בשדה הקרב הוא אותו אויב המצפה ליחידה סדירה, ואף הוא אינו עושה הנחות למפקד המילואים בקו המגע.

העיסוק הצבאי הוא מקצוע המצריך מפקדים מיומנים ומקצועיים שיובילו את יחידותיהם לניצחון חד, ברור ובלתי מתפשר. שירות המילואים הוא אומנם מרכיב משמעותי בחוסנה של החברה הישראלית, אך יש לזכור כי חוסן חברתי זה מושתת ונשען על חוסנה הביטחוני. בדילמה שבין הפקדת גודד בידי מפקד שקל יותר להזדהות איתו בשל היותו איש מילואים, ובין מפקד שקל יותר לנצח איתו בשל היותו איש מקצוע, נכון לדעתי לבחור באופציה השנייה. למעט יוצאי דופן חריגים, הפקדת גודד המילואים בידי מפקד שהמקצוע הצבאי אינו מרכז עיסוקו מהווה פשרה לא מקצועית, שאין לה מקום בצבא מקצועי השואף לנצח. עם מלוא ההערכה והכבוד לאנשי המילואים המשמשים כמג"דים, בשלה העת להחליפם באופן מדורג ושיטתי בקצינים סדירים, מנוסים ומקצועיים, שיובילו את יחידותיהם במקצועיות לניצחון.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

מילואים הרוצה לעמוד בראש כוח יעיל וכשיר לומד מהר מאוד, כי בניגוד למנהיגות שאליה הוא נדרש בסדיר - מעתה מנהיגותו אינה נשענת במובהק על המשמעת הצבאית ועל השגת ציות בשיטת "שכר ועונש", אלא בעיקר על מנהיגות בלתי פורמלית. אחד המבחנים המנהיגותיים המרכזיים של המג"ד, הוא יכולתו להביא את היחידה שלו לרמה מקצועית גבוהה. במחקר שנערך לאחר מלחמת לבנון הראשונה התגלה שהמקצועיות תופסת את המקום הראשון בגורמים לאמון החיילים במפקדם בשעת קרב.⁵ אומנם המקצועיות חשובה לכל חייל, בסדיר ובמילואים, אך חייל המילואים רואה בפערים המקצועיים איום גדול יותר, משום שמחירה של מקצועיות לקויה נהיר לו. על כן מג"ד נבחן, בין השאר, לא רק ביכולתו להביא את יחידתו לרמת מקצועיות גבוהה, אלא ביכולתו להטמיע בחייליו אמונה וביטחון עצמי ביכולתם המקצועית.

האמון במפקד - במקצועיותו, בשיקול דעתו ובניסיונו - הוא אחת הסיבות המרכזיות לנכונותו של חייל המילואים לשרת ביחידתו ולקבל את מרות מפקדיו. לרשות מפקד של יחידת מילואים עומד זמן קצר בלבד כדי לרכוש את אמון פקודיו, שכן משך השירות של אנשי המילואים קצר יחסית (בין שבוע לחודש, אימון או תעסוקה). כישלונם באירוע אחד עלול לפגוע למשך זמן רב באמון שרוחשי לו אנשי המילואים.⁶ לדעת, על אף ה"סכנות" והאתגרים הפיקודיים הללו, אין מדובר בבעיה גורפת אלא באתגר פרסונלי הפוגש את מג"ד המילואים והמג"ד הסדיר באופן זהה ללא קשר למוצאו של המג"ד. אדרבא, ייתכן כי דווקא מהמג"ד הסדיר הציפייה היא לרמה מקצועית גבוהה יותר, בשל העובדה כי הוא איש צבא לעומת מג"ד במילואים.

סיכום

צה"ל עבר כברת דרך ארוכה בהכירו בחשיבותו של מערך המילואים בכלל, ובחשיבות מעורבותו של המערך הסדיר

