

הקדמה

תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל וסרן אייל הורוביץ

פורסם לראשונה בפברואר 2021

"Victory in war does not depend entirely upon numbers or mere courage; only skill and discipline will insure it. We find that the Romans owed the conquest of the world to no other cause than continual military training, exact observance of discipline in their camps and unwearied cultivation of the other arts of war."

(Flavius Vegetius Renatus^[1])

פיתוח ומיצוי כוח אדם צבאי הוא אחת מסוגיות הליבה לא רק בעשייה הצבאית אלא גם בביטחון הלאומי. עובדה זו הייתה ידועה במדינת ישראל כבר מראשיתה, כשצו השעה הורה על גיוס כללי לצבא ונולד הקשר הגורדי בין צה"ל לחברה בישראל המשתמר עד היום בדמות גיוס החובה, מערך המילואים ומנגנונים נוספים. כדי לעמוד בתכליתו נדרש הצבא מדי יום לסמוך על מפקדיו, על חייליו ועל נגדיו שיהיו מסוגלים לבצע את המשימות המורכבות שמוטלות עליהם באופן היעיל והמקצועי ביותר שניתן. צה"ל עומד בפני טרנספורמציה צבאית אשר תדרוש שינויים גם בתחום כוח האדם – מיונו והשמתו, הכשרתו וטיפולו. ללא תהליכים מתאימים בתחום זה, לא יצליח צה"ל להשתנות. כוח האדם הצבאי הוא גם אחד הנושאים הרגישים והמסובכים ביותר בתחומי העשייה הביטחונית. זאת כיוון שהוא ממוקם בתפר שבין צה"ל לחברה הישראלית, בייחוד במדינות כמו ישראל שבהן הגיוס הוא חובה ומכיל קבוצות שונות מרקעים עדתיים, כלכליים ואידיאולוגיים שונים. לאחרונה התגבר השיח גם על כך שקיים פער תרבותי שהולך ומתרחב על רקע גיל, בין המפקדים וראשי הצבא למתגייסים במחזורי הגיוס החדשים ששנת הלידה שלהם כבר עברה לקידומת 2.

על אף שכנראה מעולם לא עורערה הקביעה שבניין כוח האדם הינו קריטי בעבור צה"ל כדי להגשים את יעדי, ניתן לזהות לאורך השנים שינויים מהותיים באופן שבו מטפל הצבא במשרתיו – ובמערך הציפיות של המשרתים מן המערכת. צה"ל חווה תקופות משבריות בתחום כוח האדם לאורך שנותיו במגוון היבטים ובהם בתחומי הלחימה, כוח האדם הטכנולוגי, השארת מפקדים צעירים בשורותיו ועוד^[2]. צבר אירועים מהשנים האחרונות מעורר את התהייה האם ייתכן שבעודנו עוסקים באויב ובפיתוח כלים להביסו – מתפתח משבר כוח אדם חדש בשורות הצבא? על האתגרים ועל הקשיים המלווים את תחום כוח האדם בצה"ל ניתן לשמוע לעיתים תכופות במהדורות החדשות המדווחות על מגוון רחב של אתגרי כוח אדם בצבא. ניתן למנות ברשימה (חלקית) של הבעיות המדווחות את הנושאים הבאים: ירידה בנתוני הגיוס באוכלוסייה הכללית, והחרדת בפרט, המולידה שחיקה באתוס צבא העם^[3], ה"אינפלציה" בתחום הגדרת מערכים לוחמים שהביאה את צה"ל לסווג את הלוחמים ולהגדיר מיהו "לוחם חוד"^[4], "חיכוך על רקע מגדרי הנובע משאלת שילובן של נשים בתפקידי לוחמה והטיפול בעבירות מין בצבא^[5] וכן אתגר שימור כוח אדם צעיר ואיכותי בשורות הצבא לאחר תום תקופת הקבע הראשוני^[6].

על אף חשיבותו של הנושא ומורכבותו, בשנים האחרונות התמקדה הכתיבה המחקרית בנושא כוח אדם צבאי, בשינויים בהרכב המשרתים כנגזרת מהשתנות במאפייני החברה^[7] ובמשמעות של השתנות מאפייני החייל הצעיר השייך לדור ה־Y^[8], אך לא עסקה כמעט בדרכים שבהן צה"ל מפתח את כוח האדם שלו ומנהל אותו, כמרכיב מרכזי בבניין הכוח הצבאי. עקב כך ולאור החשיבות הרבה שאנו מייחסים לנושא, החלטנו להתחיל פרויקט חקירה והעמקה בנושא בניין כוח אדם בצה"ל, תוך מיקוד בדרכים ובשיטות שבהן פועל צה"ל בתחום זה. במילים אחרות, גיליון זה אינו עוסק ביחסי צבא-חברה כנושא המרכזי, אלא מתמקד בדרכי הפעולה של צה"ל למיצוי המשאב האנושי, על רקע יחסי צבא-חברה.

גיליון זה לא מהווה את סופו של תהליך אלא את תחילתו. אנחנו מצפים לכתיבה נוספת שתפורסם בעתיד. זוהי קריאה לציבור קוראינו להמשיך לכתוב לנו בנושא ולהרחיב את גבולות

השיח. מעבר לדפי הגיליון הזה ומאמרים שיפורסמו בעתיד, ניתן למצוא מאמרים בנושא גם בחלק מהגיליונות הקודמים של "בין הקטבים"^[9].

כמובן שמאמרי גיליון כפול זה לא יוכלו לכסות את כלל הנושאים הרלבנטיים במלואם, אך אנו מלאי תקווה שיצליחו לעורר מחשבה ושיח בנוגע לסוגיות יסוד הקשורות לבניין כוח אדם. המאמר הראשון בגיליון, פרי עטם של **אל"ם אורן גיבר ורס"ן אירה לפרדין** עוסק בקושי להשאייר במערכת קצינים זוטרים ובתוכנית "בוחרים דרך" שגובשה כמענה לאתגר בחיל הטכנולוגיה והאחזקה, ואשר יכולה ללמדנו כיצד ניתן להתמודד בצורה ממוסדת עם הבעיה.

מאמרו של **אל"ם שי טייב** עוסק בהשלכות של המהפכה הרביעית בעניינים צבאיים על תחום כוח האדם בצה"ל. לטענת המחבר, המהפכה השלישית שהעבירה את מוקד העשייה משדה הקרב ללוחמה מנגד באמצעות תשלובת אש-מודיעין, גרמה לשחיקה באתוס הלוחם. כעת כשאנחנו על סיפה של מהפכה נוספת, שאמורה להעצים את התמרון היבשתי ואת יכולת ההכרעה של צה"ל, קיימת הזדמנות לצה"ל להעניק משמעות מחדש לאתוס הלוחם.

מקרה מבחן נוסף בנושא בניין כוח אדם באחת מזרועות הצבא מוצג במאמרם של **אל"ם גילי בן מנחם, סא"ל שרית שפירא ורס"ן (מיל') אורלי זהרון** על התקדמות תפיסת ניהול משאבי האנוש באמ"ן. המאמר מפרט מדוע וכיצד בחרו אנשי המשא"ן בארגון לגלות יוזמה ומעורבות בגיבוש אסטרטגיית כוח האדם ביחידה שבה הם משרתים – ולא להסתפק רק בביצוע המשימות המסורתיות ובניהול המעטפת המאפשרת.

סא"ל (מיל') ניצן הלפרן-פורת סוקרת את ההיסטוריה הצה"לית של תהליך מיון המלש"בים. מהמצאת מדד הקב"א, שעבר גלגולים שונים לאורך הדורות אך נותר עדיין רלבנטי בימינו, דרך יצירת "יום המא"ה" כאמצעי למדידת נשים המיועדות לגיוס ועד השימוש במדיה דיגיטלית לסיוע ולרתימת המתגייסים. המאמר מסתיים באמירה שתהליכי השינוי שהתרחשו עד כה הינם חשובים, אך טרם מוצו בצורה מספקת.

סא"ל (מיל') חיים עמרני ותא"ל (מיל') איתן דהאן טוענים שחסרה לצה"ל כיום אסטרטגיה לבניין כוח אדם. המאמר מתאר כיצד בעבר הצליח צה"ל, בתיאום ובשיתוף הדרג המדיני, לנסח אסטרטגיה. זאת בניגוד למצב כיום שבו אמנם המערכת מבינה את הצורך באסטרטגיה שכזו, אך אינה מצליחה לנסח אחת. המאמר נחתם בשורה של המלצות לכיווני פעולה וחשיבה עתידיים, כאשר תנוסח אסטרטגיית צה"ל לבניין כוח אדם.

רס"ן אושרי בריגיל מבצע הנגדה בין התפיסה הנוכחית של צה"ל, תפיסת "משאבי האנוש", לבין תפיסת "הון האנושי". דרך מקרה המבחן של האופן שבו הצבא מחליט על מימון השכלה גבוהה, מדגים בריגיל כיצד לעיתים הצבא לא מצליח לזהות את הפוטנציאל הטמון בהשקעה במשרתיו. לפי המאמר, הצבא צריך להיגמל מדפוסי החשיבה שלפיה השקעה במשרת מהווה רק הטבה לפרט, ולאמץ את ההבנה כי מדובר באמצעי לחיזוק יכולותיו של צה"ל.

לקראת סוף הגיליון מובאים שלושה מאמרים היסטוריים בנושא בניין כוח אדם. על אף חשיבותה הרבה, ההיסטוריה של בניין כוח האדם בצה"ל פחות מוכרת בקרב מפקדי צה"ל. מאמרים אלה נועדו לאפשר הצצה לאתגרים ולפתרונות שבהם נקט צה"ל בעבר, ויכולים להוות השראה גם לעתיד.

ד"ר שגיא טורגן מציג במאמרו את סיפור ההתמודדות עם קשיי כוח האדם בצה"ל בראשית ימי המדינה, כשהצבא נדרש להתבסס על עולים שרמות העברית וההשכלה שלהם היו נמוכות ולהיאבק על הארכת תקופת השירות הצבאי של "בוגרי השמיניות" שקיבלו את חינוכם בארץ. המאמר מציג כיצד עיצב האתגר את האופן שבו קיים הצבא את תהליך האבחון והמיון של המועמדים לשירות.

במאמרו של **ד"ר אלעד נאמני** ניתן לקרוא איך בשנות המדינה הראשונות לא הסתפק הצבא רק בפתרונות פנים-צה"ליים אלא פנה גם למערכת החינוך ושאל להשפיע עליה כמנגנון לשיפור רמת המגויסים – באמצעות עיצוב תכני הלימוד ואף בניסיון להקמת מסגרות חינוך חדשות.

ד"ר מוטי ספראי ופרופ' איל בן ארי מתארים במאמרם את המנגנונים שבהם עשה צה"ל שימוש כדי להרחיב את היקף המשרתים בצה"ל במהלך העשור שלאחר מלחמת יום הכיפורים (לדוגמה, חלה עלייה של 52% בהיקף צבא היבשה), אשר כללו בין השאר הורדת ספי גיוס, מתן אוטונומיה למפקדי יחידות, בחינה מחדש של פטורים שניתנו בעבר ועוד.

ולבסוף, הגיליון נחתם בסקירת הספר *Rated Agency* פרי עטו של הפילוסוף הבלגי מישל פר. את סקירת הספר כתב **רס"ן איתי חימינס**, ובה הוא מנסה לקשור בין האקלים התרבותי שיוצרת השיטה הקפיטליסטית לבין התמודדות צה"ל עם משרתיו.

[1] *The Military Institutions of the Romans*, Flavius Vegetius Renatus. Trans. Lt. John Clark. Ed. Brig. Gen. Thomas R. Philips. Harrisburg (PA): The Military Service Publishing Company, 1994.

[2] לגבי מפקדים, צה"ל חווה "ברחה" של מפקדים צעירים אחרי מלחמת שלום הגליל ובליט ברירה מינה מפקדים צעירים מאוד לתפקידים בדרג הביניים. מג"דים מונו בגילאים 27.

[3] החדשות 12. נתוני המתגייסים לצה"ל – המספרים שמאחורי מחזור הגיוס החדש. אתר Mako. 01.12.19

[4] יואב זיתון. מהפכה בצה"ל במעמד הלוחם: אלה ההטבות החדשות. אתר Ynet. 14.09.17

[5] החדשות 12, "החיילות מועברות בסיס, הפוגעים נשאים בתפקיד. (13.01.2020), Mako",

[6] עמיר רפפורט, "משבר הסרנים הגדול. (23.09.2016), IsraelDefense",

[7] ראו לדוגמה, יגיל לוי, *צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרי בישראל*, תל אביב: ידיעות ספרים, 2003; יגיל לוי, *מצבא העם לצבא הפריפריות*, ירושלים: הוצאת כרמל, 2007.

[8] ראו לדוגמה, לי פלץ, "המפגש בין דור הרשת ובין הארגון ההיררכי, *"בין הקטבים 5"* (צה"ל: מרכז דדו, נובמבר 2015); אורן אבמן וקרולין לוי זעירא, "דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל", *מערכות 454* (צה"ל: אפריל 2014); אורלי פס, "נא לגעת, *"מערכות 468-469"* (צה"ל: נובמבר 2016).

[9] **גיליון 5**: שיר מרום-מלניק, "ניהול רשתי של ההון האנושי – תפיסה חדשה למערך המילואים"; **גיליון 11-12**: רס"ן אופיר צ'רניאק, "מ"TOP GUN"-ל- "עין בשמיים": אתגרי המרכיב האנושי בהפעלת הכוח האווירי בעידן הנוכחי"; **גיליון 18**: אל"ם ע' ורס"ן לירז ספיר, "על מרחב הלחימה הדיגיטלי והשפעתו על הגורם האנושי בצה"ל"; **גיליון 24-25**: רס"ן אורית אלון, "דמות איש הקש"ח בצה"ל."