

"פיקוד בצורף עובר לחזית" - אתגרי מגיד המילואים בפקע"ר | 65

# "פיקוד בצורף עובר לחזית"

אתגרי מג"ד  
המילואים בפקע"ר

סרן ליאורה פלר-יהלום  
יוצאת ארגונית, פקע"ר





## מבוא

(2008-2011), שבהן כל גדוד עובר אימון בן שבועיים ברמת המפקדים ואימון בן תשעה ימים לכלל החיילים.

לא ניתן להתעלם מתפקיד נוסף לפקע"ר שנוצר כלקח ממלחמת לבנון השנייה (ודו"ח מבקר המדינה על העורף האזרחי), ובעקבות החלפת מפקד הפיקוד - שבו הפיקוד כיום רואה את ייעודו בתפיסה מרחיבה לחוק הג"א (התגוננות אזרחית) משנת 1951, כאחראי על התחומים הבאים:

"חיזוק החוסן הלאומי על ידי הכנת המרחב האזרחי טרם עימות, תמיכת המרחב האזרחי בעת עימות, וסייע לשיקומו המהיר של המרחב האזרחי לאחר תום העימות" ("מורג חרוץ", 2008, עמ' 3).

הרעיון לעבודה זו התעורר בעקבות רצף של אירועים שחלו בשנה האחרונה: ערעור של דרג המ"פים וקצינים בגדודים על מינויים, משברים פיקודיים, תחלופת מפקדים שמעלה שאלות לגבי השפעת תהליך אימוני ההסבה והתע"ם על גדודי המילואים בכלל ועל דרג המג"ד בפרט. במאמר זה אמפה את השינויים הארגוניים שמתחוללים כיום בפיקוד ואת השפעתם על דרג המג"דים בפקע"ר. עבודה זו מהווה צעד ראשוני לחשיבה מחודשת על

נראה כי פיקוד העורף תופס מקום מרכזי בצה"ל יותר מבעבר, אך הידע בכלל הצבא על המתרחש בפיקוד מצומצם ביחס לתהליכים הרחבים והמעמיקים המתבצעים בו. מאמר זה מבקש לחשוף את פיקוד העורף מזווית של פיקוד ומנהיגות בגדודי המילואים שלו, לאור העובדה שמערך זה עובר שינויים בעלי משמעות רחבה ומקיפה, הנוגעים בהיבטים של זהות, מיצוב מחדש, שינוי בתפקיד הגדודים, וכמובן בפן של מנהיגות בכלל ומנהיגות בעולם המילואים בפרט.

בעקבות חוק המילואים החדש שנכנס לתוקפו ב-1 באוגוסט 2008, נחקקו הגבלות על מספר ימי המילואים. כתוצאה מכך קיבל סגן הרמטכ"ל מספר החלטות: "זרוע היבשה נדרשת לבצע הסבה לגדודי פקע"ר דרג ב' לרובאי 03, כך יוכשרו לביצוע תע"ם ויקלו על נטל התע"ם על כלל מערך המיל" (פקודת ענף הדרכה, 2009, עמ' 1).

מפקד הפיקוד דאז, האלוף יאיר גולן, קידם את ההחלטה וההזדמנות וראה בעיניו את הערך המוסף שהתעסוקות המבצעיות יספקו לגדודי פקע"ר. תהליך זה של הסבת הגדודים לרובאי 03 מתפרש על תקופה של ארבע שנים

1 בפועל האימון נטו, ללא סוף שבוע, לדרג המפקדים הוא בן עשרה ימים, ולכלל הגדוד והחיילים שבעה ימים.

למפקד המילואים:

1. החזקה - הכוח לשמור על המוטיבציה להמשיך ולשרת לאורך זמן בפרקי האירועים השונים: שגרה, אימון ולחימה. ההחזקה קריטית בשל היעדר רצף בחיי היחידה. פעילותם של המפקדים יוצרת את הרצף והמשמעות של קיום היחידה.

2. ניהול משמעותיות - שמירה על ערך השירות כחלק לגיטימי וחשוב בהותו של הפקוד. היעדר קונצנזוס סביב משימות הצבא בכלל וסביב הפעלת חיילי המילואים בפרט, פוגע באתוס הצבאי. פגיעה זו באה לידי ביטוי בתופעות השונות, החל בירידה במוטיבציה לשרת במילואים, דרך השתמטות וכלה בסרבנות. לכן, על המפקד מוטל לשמר את המשמעות של השירות עבור יחידתו.

3. ניהול מעברים - הצורך לשלב בין האזרחות לצבא, תוך שמירה על המקומות הראשון, השני והשלישי. האתגר מורכב יותר כאשר מדובר בשגרה, כיוון שישנו צורך לשמור על מינון נכון שבין "הזהות המילואימית" לחיים הפרטיים של הפקודים. כלומר, לשמור את המקום השני והשלישי במקומם ולא לערב ביניהם (גולדמן, לבני, 2004).

אם אלו הם אתגרי עולם המילואים והייחודיות שלהם, אזי מיהו מג"ד המילואים שיכול להוביל יחידה כזו? להלן מסקנות ממחקר שנערך בעבר (אמנם לפני עשור), ששופכות אור על התפקיד הייחודי הזה של מג"ד במיל:

"ענייני הגדוד מהווים חלק בלתי נפרד מחייו של מג"ד המילואים, שכן הוא נרתם למשימה לפחות 60 יום בשנה. מרבית המג"דים שומרים על קשר הדוק ויום-יומי עם קצינת הקישור שלהם, עוזרים ישיבות מטה עם גורמים קריטיים בגדוד ואף מקיימים אירועים חברתיים. ניתן לראות שזהות המג"ד דומיננטית גם בחייו האזרחיים, ומחייבת שותפות מלאה בין חייו האישיים (משפחה ומקום העבודה) אל מול הצבא" (מתוך: תפקיד מג"ד המילואים, 1999, בתוך: גולדמן, לבני, 2004).

"יחידת המילואים היא למעשה ארגון וירטואלי ש'קם לתחייה' כמה פעמים בשנה (כשהיחידה מגויסת לאימונים או לתעסוקה מבצעית), באמצעות מעברים חדים וקיצוניים מהאזרחות למערכת הצבאית וחוזר חלילה" (בן-חורין, 2009, עמ' 71).

הובלת שינוי משמעותי כלשהו בארגון שהוא "וירטואלי", מהווה אתגר מקצועי ואישי הן בליווי השינוי והן ביכולת ובכלים להשפיע על שינוי זה ולסייע לו.

עצמך וכדומה. יחד עם זאת, שירות המילואים מהווה "התנתקות", העלולה לגבות מחיר בעתיד בחיים שבחוץ (גולדמן, לבני, 2004).

אף על פי ששירות המילואים הוא "חובה", המציאות הישראלית כיום מוכיחה ששירות המילואים הוא התנדבות, כיוון שישנן דרכים רבות ומגוונות לחמוק או לקבל פטור ממילואים. העובדה שהמילואים נתפסים כהתנדבות והאופן בו מופעל מערך המילואים, יוצרים מערכת יחסים שונה ומורכבת בין הצבא (הסדיר), ובין אנשי המילואים (בן חורין, 2009).

על פי לומסקי-פדר ובן-ארי (Lomsky-Feder, Ben-Ari, 2004), מערך המילואים נתפס כקבוצה של "מהגרים" זרים, זמניים, אשר נכנסים לצבא ויוצאים ממנו לעולם

## יכולתו של המפקד במילואים אינה מונעת מן הדרגה וההיררכיה, אלא מכוח אישיותו לחבר את אנשיו למטרה ולתת משמעות למשימה

האזרחי, ובכך מכניסים את ה"עולם האזרחי" לתוך הצבא ואת העולם ה"צבאי" לתוך העולם ה"אזרחי". התנדדות הרציפות הללו משקפות את העמדות של הציבור והחברה על כל גווניה ודעותיה כלפי הצבא, ומחדירות גם ערכים ועומדות חדשות לתוך הארגון הצבאי (Lomsky-Feder, Ben-Ari, 2004). אנשי המילואים נמצאים על קו התפר בין צבא וחברה, כל תעודה במישור החברתי והכלכלי המשפיעה על הציבור במדינה, משפיעה ישירות גם על עולם המילואים (בן-חורין, 2009).

### מנהיגות בעולם המילואים

הנעת אנשים היא משימה מאתגרת יותר במערך המילואים, כיוון שמטבעו מצוי המערך בתפר שבין צבא לחברה, ולכן הוא נתון וחשוף להשפעות של הלכי רוח בחברה ושל לגיטימציה (Lomsky-Feder, Ben-Ari, 2004).

בשל כך, מנהיגות בעולם המילואים אינה יכולה לנבוע, על פי לבני וגולדמן, משימוש בסמכות פורמלית, כיוון שיוכלתו של המפקד אינה מונעת במילואים מן הדרגה וההיררכיה, אלא מכוח אישיותו לחבר את אנשיו למטרה ולתת משמעות למשימה. לכן במצב ייחודי זה מציבות גולדמן ולבני כמה אתגרים הייחודיים

העוסקים בבעיית צוות ברמת הפלוגה ובחיבור למטרות ויעדי הגדוד לקראת האימון. ימי הכנה אלו לוו על ידי מדור פיתוח ארגוני. כמו כן, המדור אסף נתונים מתוך שאלונים שהועברו בסוף אימון ההסבה (ויעקור-חי, פלר-יהלום, 2009).

## 2. תעסוקה מבצעית ואתגריה הייחודיים

התע"ם מעלה כמה מאפיינים שלא היו קיימים עד כה בגדודי פקצ"ר - שגם אילו היו קיימים היו מועצמים פחות כיוון שהאימונים היו קצרים, מספר ימי המילואים היה מועט והגדוד רק התאמן ולא הופעל לפעילות מבצעית.

א. מיצוב שדרת הפיקוד - בשונה מהאימונים הייעודיים של גדודי פקצ"ר, בתע"ם התחזקו מסגרות הבסיס - מחלקה ופלוגה - ועוצרה שדרת פיקוד חזקה ויציבה. מתוך שיחות עם חיילים ומפקדים עולה תמונה כי כל חייל יודע מי המ"כ שלו ומי המ"מ שלו (דבר שלא היה ברור מאליו). כמו

ביותר - מ"כ ועד תפקיד המג"ד) לבחינה מחדשת של תפיסת תפקידם, כיוון שאימון זה מרחיב את תפיסתם כמפקדים במילואים. סוגיה זו משמעותית בעיקר לדרג המ"כ והמ"מ, שעד אימון ההסבה לא ראו כל משמעות פיקודית ורציפה לתפקידם.

● **תפיסה ונרטיב השינוי** - הדרך בה נבעית "הזהות" החדשה של הגדוד היא קריטית להמשך תפקודו כגדוד. רוב המפקדים שאותם פגשתי מרגישים כי זהו אימון "הקמה" - כאילו עד לאימון זה לא היה קיים הגדוד. ניכר כי ככל שיורדים בסולם הדרגות ישנו בלבול גבוה יותר לגבי ייעוד הגדוד ותפקידו (הסבות סיכום ביניים למג"ד. ויעקור-חי, פלר-יהלום, 2009).

מתוך תמונת מצב זו נוצרה הבנה כי יש להשקיע יותר בהכנת המפקדים לקראת אימון ההסבה. בעקבות זאת נבנתה מתכונת של יומיים הכנת מפקדים ובעיית צוות לקראת אימון ההסבה. ביום הראשון משתתף הפורום המוביל של הגדוד ועוסק בהגדרת מטרות ויעדים לאימון. ביום השני משתתפים כלל מפקדי הגדוד



ולא תוך כדי התע"ם). מתוך כך עולה כי המג"ד לעיתים נמצא לבד מול אתגרים אלו שהמציאות החדשה מתווה בפניו.

### 3. חיבור למשימה

איך מעבירים את הגדוד תהליך שינוי, שבו מתווסף לו תפקיד המאפשר לו לבצע משימה חשובה ומשמעותית בתע"ם, שאינה קשורה כלל לייעודו? מתוך כך עולות מספר דילמות: שמירה על מוטיבציה, האם "מנקים את השורות"? האם משאירים מפקדים שהם מקצועיים בחילוץ אך לא מקצועיים בתע"ם, האם הם יכולים להישאר בתפקיד פיקודי? לדוגמה: ישנם מפקדים שגם בשירותם הסדיר שימשו כמש"קי חילוץ בפקע"ר ללא כל ניסיון בחי"ר, וייתכן כי גם ללא פרופיל מתאים לתע"ם. האם על המג"ד להשאירם כמש"קים בגדוד גם בתע"ם? מה עושים עם חיילים אשר רואים את ייעודם המרכזי בחילוץ ובפעילות בתחום האב"ך, וכלל לא מבינים מדוע עליהם לבצע תע"ם?

### 4. לכידות

השינויים שתוארו מעלים מספר שאלות בנוגע לכיידות הגדוד: האם ניתן לשמר את הלכידות לאורך זמן אחרי התע"ם הראשונה? האם ניתן לשמר לכידות כאשר התע"ם היא אחת לשלוש שנים, ובין לבין יש רק אימון גדודי אחד קצר?

### 5. זהות כפולה

שאלות נוספות עולות ביחס לזהות הכפולה: איזה מין גדודים הם גדודי פקע"ר, האם אלה גדודים של לוחמים (המצטיידים בחירום מיד בנשק), שעושים תע"ם שבה יש לחימה ויש גבולות ברורים, או שמא אלה גדודים בעלי אוריינטציה אזרחית, שבה משימתם היא לא לחימה אלא הצלת חיים, האם משימתם היא במתאר של אירוע חילוץ, אב"ך או סיוע אזרחי? בנוסף, על הגדוד בפקע"ר להתמודד לעיתים בתוך מרחב אזרחי השונה לחלוטין ממתווה של "עולם צבאי", שבו קבלת ההחלטות והשיקולים הם שונים לחלוטין. דילמה זו של זהות היא שמתווה את הכשירויות והיכולות של המפקדים אותם נרצה למנות ולקדם, <

החילוץ והאב"ך אך לא בתחום המקצועי של התע"ם (חי"ר). מתוך כך עולות מספר שאלות: מהן משימות הגדוד, במה עליו להתמחות, על מה הוא ייבחן, האם על תפקודו בתרגילי חילוץ? האם גדוד פקע"ר יימדד על פי תפקודו בתע"ם? על מה נדרש המג"ד להתאמן כדי להשאיר את הגדוד שלו בכשירות - בחילוץ? באב"ך? בתרגולות פריקה מרכב או במארב?

### 2. הנפה ככתובת

הנפה מקבלת תפקיד גדול ומועצם והיא זו שמאשרת תוכניות ונותנת מענה לרמת הגדודים. במסגרת זו עולות שאלות של יכולת, מסוגלות וזמינות של אנשי המילואים של הנפה - האם הנפה יכולה לספק לגדוד את הצרכים שלו? האם על המג"ד לעבוד מול הנפה או מול המחוז (שיש לו את היכולת לתת מענה)? האם מפקד הנפה (שהוא מפקדו הישיר של המג"ד) יכול לחנוך אותו ולעזור לו מבחינה מקצועית לקראת התע"ם - שהרי ברוב המקרים אין למפקדי הנפות ניסיון ויכולת לחנוך ולעזור מבחינה מקצועית למג"דים (לא בהכנות לתע"ם

## מהות השינוי וההשפעה של הפיכתם של המג"דים בפקע"ר ממנהלים למפקדים, תוכל בעתיד הקרוב למצב אותם באירועי החילוץ, האב"ך והסיוע האזרחי במקום אחר לגמרי





## המלצות לשינויים תפיסתיים רחבים

### 1. מאיפה צמחנו

מג"דים שלא צמחו במקצועות החי"ר בשירותם הסדיר, או מג"דים שהגיעו לדרג המג"ד מבלי שעברו את כל תפקידי הפיקוד (מ"מ, מ"פ, סמג"ד ומג"ד), הם מפקדים עם פערים בפי"ש בהבנת המערכת, בהבנת בעיות החיילים ועוד. לכן אני ממליצה לגייס כמג"דים מפקדים אשר צמחו בתוך הגדוד או מחוצה לו, אך כאלו שעברו את כלל תפקידי הפיקוד.

### 2. חיזוק הנפה

יש לחזק את דרג הנפה ומפקדי הנפות, מהלך הכרחי כדי לתת לגדודים ולמג"דים גב חזק להישען עליו. על ידי חיזוק הנפה (במפקדים חזקים ומקצועיים יותר), ומטה נפתי חזק שנותן מענה, יהיה ניתן לחנך את המג"דים בצורה טובה וצמודה, להעצים אותם ולקיים מעקב ופיתוח של מקצועיות הגדודים בתחומים הייעודיים ובמשימות המשניות.

יידעו לקבל החלטות ולבצע הערכת מצב טובה יותר באירוע אב"ך, לאחר ש"תרגלו" קבלת החלטות תחת לחץ בתע"ם. זוהי מהות השינוי וההשפעה של הפיכתם של המג"דים בפקע"ר ממנהלים למפקדים. השינוי יוכל בעתיד הקרוב למצב אותם באירועי החילוץ, האב"ך והסיוע האזרחי במקום אחר לגמרי - בטוח יותר, עם שדרת פיקוד חזקה יותר, עם חיילים בעלי תחושת מסוגלות גדולה יותר, חיילים מחויבים יותר למסגרת ועוד. דברים אלו עומדים בליבת השינוי ומשמעות השינוי, שהרי זהו מבחנו האמיתי של פיקוד העורף במציאות בה העורף יהיה תחת מתקפת טילים - בין אם קונבנציונלית ובין אם לא קונבנציונלית ושם על המג"ד לתפקד.

חשוב לציין כי המשמעויות שאתגרים אלה מייצרים הינן מורכבות. חלק מהמשמעויות מקבילות, וחלקן מנוגדות. מציאות זו מחייבת את המג"ד לפתרונות ומענים מגוונים ויצירתיים ולחשיבה מערכתית מורכבת. את נושא ההמלצות אחלק לשניים: החלק הראשון יעסוק בשינויים או בצרכים מבניים ורחבים יותר, והחלק השני יתמקד בכלים פרקטיים להם זקוקים המג"דים כדי להצליח בתפקידם.



ישפה, מיכל. (2009). *מצגת על: חוק המילואים מזווית "המשורר" והשלכותיו האפשריות. מדור מחקר, קמל"ד.*

Lomsky-Feder E., Gazit, N. & Ben-Ari, E. (2004). "Notes on the study of Military Reserves: Between Military and Civilian Spheres", Spohr-Readman (cd). *Building Sustainable and Effective Military Capabilities*, Amsterdam, IOS, Press,

סקר עמדות אנשי מילואים בפקע"ר 2009 - מסדה, ענף מחקר, מרכז הסיקור הצה"לי.

## הוצאת פקע"ר:

וינקור-חי, ו, פלרייהלום, ל. (2009). "הסבות - סיכום ביניים למגד"ים".

פקודה - הסבות גר' פקע"ר דרג ב' שנה"ע 2009 (רובאי 03) ענף הדרכה, אמ 560. פקע"ר.

ספר יחידה - גודד האב"ב - *טיזמא 2 להערוח ינואר 2010.*

ספר יחידה - גודד החילוץ וההצלה - ארעי - *מרץ 2010.*

פיקוד העורף - חומר עזר ללמידה עצמית למבחן החילי השנתי לשנת 2010. *מחלקת התורה והפיתוח, יוני 2010.*

האלוף יאיר גולן. פקודת האב "מורג חרוץ". *אוגוסט 2008.*

אלי"ם אפריים מושקטו, "הנפה כחמ"ד". *2008.*

המג"דים בפקע"ר ולהציע מודל שמצמיח את המג"דים מתוך הפיקוד, בשדרת הפיקוד הליבתית, תוך שימת דגש על פיתוח המקצועיות (היעודית ושל הבט"ש) ופיתוח ציר מנהיגותי, אשר יובילו מפקדים בפיקוד העורף לצמוח מתוך מקצוע העורף על היבטיו הייחודיים, עם המורכבויות הפיקודיות והמנהיגותיות שלו.

## מקורות

טיארג'אן, רוני. (2006). *לקראת מודל מילואים חדש? עמדות משרתי המילואים הקרביים כלפי שירות המילואים. ענף מחקר, מסדה.*

ישפה, מיכל. (2008). *תגמול אנשי המילואים במסגרת חוק המילואים אבל לא רק - הרצינות, המודל והמשמעויות. מסמך פנימי בצה"ל.*

בן חורין, יעל. (2009). *פיקוד במבחן: להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים. מערכות, 420, 79-70.*

גולדמן, ננסי, לבני, ענת. (2004). *פיקוד על יחידת מילואים - הבנת סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים. חיל החינוך והנוער, בית הספר לפיתוח מנהיגות, מסמך פנימי בצה"ל. מתוך: המפקד ויחידת המילואים, 2005. בית הספר לפיתוח מנהיגות.*

(1999). *תפקיד מג"ד המילואים, מסקנות מראיונות עם מג"די מילואים. בית הספר לפיתוח מנהיגות, מדור תורה ופיתוח. מתוך: המפקד ויחידת המילואים, 2005. בית הספר לפיתוח מנהיגות.*