



איך מטפלים בבעיית המוטיבציה בזמן הנכון?

סא"ל (מיל')
ישראל חמיאל

שירת בצה"ל בתפקידי
ניהול משאבי אנוש.
התמחה בתכנון
משאבי אנוש.
מוסמך למנהל ציבורי



כאשר הצבא מכריז על קיצור השירות ואינו ממצה את כל הפוטנציאל לשירות ביחידות שדה העומד לרשותו, הוא משדר מסר של ירידה בחשיבות השירות הצבאי. בנסיבות אלה אין להתפלא על הירידה במוטיבציה לשרת שירות משמעותי. כאשר הגלגל מתהפך, ומשודר מסר של מיצוי הפוטנציאל ושל ייחוס ערך גבוה יותר לשירות הקרבי, המסר מחלחל אל שורות הנוער ומביא לעלייה ברמת המוטיבציה

המוטיבציה לשירות בצה"ל - ערכה וחשיבותה

ההתעניינות בעמדותיהם של בני הנוער כלפי השירות בצה"ל נובעת משלוש סיבות מרכזיות:

- מידת נכונותו של הנוער לשרת בצבא מספקת תשובה לתהיותינו ביחס לערכים שלנו וביחס לערכים של החברה שבה אנו חיים. אם נגלה כי בקרב הנוער חלה שחיקה בנכונות לשרת, תהיה בכך עדות לשחיקת הערכים בקרבנו. בחברה, שביחס לערכיה יש מבוכה, מקבלות עמדות הנוער בהקשר זה תשומת לב מיוחדת.
- לנכונות הנוער לשרת בצבא יש משמעויות ביטחוניות מרחיקות לכת. ירידה בנכונות הנוער לשרת עלולה לפגוע ביכולתו של הצבא לאייש את היחידות הקרביות.
- ניתן לאלץ בני נוער להתגייס לצבא, אולם אין ספק שחיילים בעלי מוטיבציה לשירות יילחמו טוב יותר מחיילים הממלאים את תפקידיהם רק כדי לצאת ידי חובה.

נושא המוטיבציה לשירות מעסיק הן את חוקרי מדעי החברה והן את מערכת הביטחון זה שנים ארוכות. אך רק בשנים האחרונות ניאאותו ראשי מערכת הביטחון להודות בפומבי כי אכן קיימת בעיה בתחום זה.

סוגי המוטיבציה

מהו הדבר המניע אנשים לעשות ולפעול? מקובל למנות ארבעה סוגים של מוטיבציה:

- הסכמה (למנהיג או ללחץ חברתי). סוג זה של מוטיבציה מאופיין בציות מתוך חשש לענישה.

תרשים 1: מיצוי כוח אדם בצה"ל - מצב קיים



ההנחה היא כי מוטיבציה חיובית וגבוהה ביחס לנושא מסוים תגביר את מידת המאמץ וההשקעה של היחיד באותו תחום, וכפועל יוצא מכך גם תגדיל את מידת הצלחתו באותו תחום.

- תועלתנות - המאופיינת ברצון להשיג תגמולים רבים ככל האפשר.
 - הצורך בביטוי עצמי.
 - ציות לעולם ערכים פנימי, שאינו תלוי בתגמולים חיצוניים.
- המוטיבציה - ואין זה משנה מאיזה סוג היא - יכולה לבוא לידי ביטוי באופנים שונים:
- ברצון ליזום פעולה מסוימת.
 - ברצון להשקיע מאמץ - ארוך טווח או קצר טווח - בפעולה שמישהו אחר יזם.
- ההנחה היא כי מוטיבציה חיובית וגבוהה ביחס לנושא מסוים, תגביר את מידת המאמץ וההשקעה של היחיד באותו תחום, וכפועל יוצא מכך גם תגדיל את מידת הצלחתו באותו תחום. ואכן, במספר מחקרים נמצא כי יכולתו של המתגייס להסתגל לצבא קשורה קשר הדוק למוטיבציה שלו לשרת ולעמדותיו כלפי הצבא. למשל, אחד המחקרים האלה, שנעשה בצה"ל, העלה, כי מי שהביעו רצון רב להגיע לתפקידי לחימה בצה"ל, הצליחו להסתגל טוב יותר לצבא בהשוואה למי שהביעו רצון מועט להגיע לתפקידים אלה.

גורמי הירידה במוטיבציה לשירות קרבי

- ניתן לכאורה לציין שלושה גורמים מרכזיים ששילובם גרם לירידה במוטיבציה לשירות קרבי:
- הירידה בחשיבות האידיאולוגיה בחברה הישראלית והתחזקות התפיסות האינדיבידואליסטיות.
 - השחיקה בהערכה הציבורית לצה"ל.
 - תהליך השלום, המפחית את תחושת האיום החיצוני ומצמצם את הנכונות להקרבה עצמית.
- לשם בחינת השפעתם של גורמים אלה יש לבחון תחילה את מקורות הנורמה, שלפיה יש לא רק להתגייס לצבא, אלא גם לשרת בו שירות משמעותי. ניתן לאתר בתחום זה שתי קבוצות מניעים עיקריות:
- רצון לתרום למדינה ולשרת אותה מתוך מניעים לאומיים.
 - רצון לספק רצונות וצרכים אישיים המבטאים מוטיבציה פנימית, שהיא מעבר למחויבות למדינה ונוגעת למרכיב החברתי-נורמטיבי ולרצון המתבגר לפתח את אישיותו. במחקרים שפורסמו בשנים האחרונות (מייזלס, גל ופישוף, 1989, אזרחי וגל, 1995) נבחנו עמדות הנוער הישראלי כלפי השירות בצה"ל. נמצא כי מבין השיקולים המשפיעים על הנכונות להתגייס - הפקת התועלת האישית דורגה באותו מקום כמו הרצון לתרום



המאבק על קיצור השירות

הערכת מצב, שבוצעה במחלקת התכנון של חטיבת כוח אדם במפח"ש במהלך 1991, הביאה למסקנה כי קיים עודף במתגייסים הכשירים לשירות ביחידות השדה. הערכה זו נשענה על העובדה, שלראשונה מאז הקמת המפח"ש, בשלהי 1983, לא התקיימה לקראת 1991 התמודדות של ממש בין מערך יחידות השדה למערכים האחרים, ובראשם המערך הטכני, על מקורות כוח האדם הכשירים לשירות בשני המערכים. הסיבה: לשני המערכים היה היצע גדול דיו של כוח אדם.

התפתחות זו - העריכו מתכנני כוח האדם בצה"ל - תביא לאי-מיצויו של כל כוח האדם הכשיר לשרת ביחידות השדה, ובכך יהיה כדי לשרר מסר משמעותי מאוד הן למשרתים ביחידות השדה והן לבני הנוער העומדים לפני גיוס.

במקביל הצטברו נתונים רבים שהעידו על בעיית מוטיבציה הולכת ומתהווה ביחידות השדה בסדיר ובמילואים. במערך המילואים בא הדבר לידי ביטוי בקושי לזמן חיילי מילואים לשירות פעיל ובקושי לאתר מועמדים לתפקידי פיקוד ברמת המ"פ והמג"ד. במערך הסדיר בא הדבר לידי ביטוי - בין היתר - בקושי ההולך וגובר להפיק את המרב מהאוכלוסייה האיכותית ביותר באמצעות שיגורה למסלולים של פיקוד זוט ושל קצונה. בעקבות משחק סימולציה (תרשים 1) התגבשה המסקנה כי הגידול במספר המתגייסים יוביל בהכרח לדרישה מצד גורמים שמחוץ למערכת הצה"לית לקצר את שירות החובה. ההערכה היא שקיצור כזה יפגע ביחידות השדה הן מבחינה כמותית והן מבחינה איכותית, בכך שיקטין את ההיצע של אנשי המילואים המשרתים ביחידות אלה. התוצאה תהיה קשה: פחות אנשי מילואים ביחידות השדה יבצעו יותר שירות פעיל, בעוד שבמערכים

למדינה. באשר לשיקולים הכרוכים בבחירת התפקיד הצבאי - הפקת התועלת האישית דורגה כחשובה יותר מאשר התרומה למדינה. תחת המושג "תועלת אישית" נכללים הרצון בשירות מעניין, מאתגר ויוקרתי יחד עם "חבריה" טובים. באחרונה פורסם כי בהתבסס על מחקרים אלה יזם צה"ל תוכנית לעידוד המוטיבציה ולהעלאת שיעור המתנדבים ליחידות הקרביות.

שני צוותים מטעם מפקדת חילות השדה עסקו בכך. הצוות הראשון דן בדרכים להרחבת ההטבות והתגמולים החומריים הניתנים לחיילים הקרביים, ואילו הצוות השני - שהיה רב-תחומי והשתתפו בו אנשי צבא, אנשי אקדמיה, אנשי עסקים ואנשי פרסום - הופקד על גיבוש אסטרטגיה לשיווקן של היחידות הקרביות. ואלה המסרים שהציע הצוות להעביר לנוער:

- הלוחם הקרבי מגיע לשיא המיצוי העצמי, הלוחמים נהנים מהזדמנויות להתמודד עם אתגרים יוצאי דופן.
- הלוחם הקרבי משתייך לקבוצה מובחרת, שהיא הגרעין האיכותי של החברה במדינת ישראל, ובמסגרת זו הוא מפתח יחסי חברות במובן העמוק ביותר.
- רק לבסוף מופיע גם המסר, שהלוחם הקרבי ממלא את חובתו לחברה ולמדינה.

אם המוטיבציה לשרת שירות משמעותי בצה"ל אכן נובעת בראש ובראשונה ממניעים אישיים-תועלתניים ולא ממניעים אידיאולוגיים, הרי שלא ניתן לתלות את הירידה במוטיבציה רק בתמורות אידיאולוגיות ומדיניות.

ובאשר לשחיקה במעמדו של צה"ל - בסקר שנועד לבחון עמדות פוליטיות וחברתיות בקרב בני נוער נתבקשו הנשאלים, בין היתר, לציין את מידת האמון שהם רוחשים כלפי מוסדות

וקבוצות שונות בחברה הישראלית. צה"ל דורג באותו סקר במקום הראשון, לאחר ש-84% מהנשאלים אמרו כי הם נותנים בו אמון מלא או אמון רב. במקום השני דורגו בתי-המשפט (78%) ובמקום השלישי - הרופאים (76%). ניתן איפוא להניח, כי גם אם קיימת שחיקה במעמדו של צה"ל בקרב הציבור, השפעתה על הנוער אינה משמעותית, וספק אם היא יכולה להסביר את הירידה במוטיבציה להתגייס לשירות קרבי בצה"ל.

אין לנו אלא להניח שאין לחפש את הגורם לירידה במוטיבציה בגורמים חיצוניים, וכי הגורם המכריע ביצירת השינוי במוטיבציה הוא מדיניות כוח האדם של הצבא. המשמעות המעשית של מסקנה זו היא שלמדיניות יש חלק ממשי ביצירת המציאות בתחום זה. בהקשר זה חשוב להציג את סיפורו של המאבק על קיצור שירות החובה בצה"ל.



קדימה חכר, וראה להם למה מסוגלים הילוח'מניקים..

במערך המילואים בא חוסר המוטיבציה לידי ביטוי בקושי לזמן חיילי מילואים לשירות פעיל ובקושי לאתר מועמדים לתפקידי פיקוד ברמת המ"פ והמג"ד.



**צה"ל גרם לבעיות
המוטיבציה, ואין
להסביר אותן
בתיאוריות כאוטיות
או לייחס אותן
לגורמים חיזוניים**

המלצה זו, בהסתייגויות מסוימות, אושרה על-ידי המטה הכללי וסוכמה כתוכנית הרב-שנתית של צה"ל בתחום של מיצוי כוח האדם (מצכ"א). עם כניסתו של הרמטכ"ל אמנון ליפקין-שחק לתפקידו, הוא הנחה שלא לעסוק יותר בקיצור השירות. במקביל הוחל בהקמתן של יחידות סדירות נוספות, שעל חלק מהן שמענו רבות בשנים האחרונות (אגוז, זוכיפת, חרוב ועוד).

יש איפוא לתלות חלק נכבד מהירידה במוטיבציה במדיניות כוח האדם של הצבא. כאשר הצבא מכריז על קיצור השירות ואינו ממצה את כל הפוטנציאל לשירות ביחידות שדה העומד לרשותו, הוא משדר מסר של ירידה בחשיבותו השירות הצבאי. בנסיבות אלה אין להתפלג על הירידה במוטיבציה לשרת שירות משמעותי. כאשר הגלגל מתהפך, ומשודר מסר של מיצוי הפוטנציאל ושל ייחוס ערך גבוה יותר לשירות הקרבי, המסר מחלחל אל שורות הנוער ומביא לעלייה ברמת המוטיבציה.

השפעתה של שיטת הגיוס החדשה - מיון בשלב המלש"ב
יש המציינים את הפעלתה של שיטת הגיוס החדשה, שעיקרה מיון בשלב המלש"ב, כגורם אפשרי לעלייה במוטיבציה של המתגייסים (שטרן, 1998). למיטב ידיעתי, אין כל ממצאים אמפיריים התומכים בהשערה זו, שכן קשה מאוד - ואולי אף כלל לא ניתן - לבודד את השפעתו של שינוי זה מהשפעות רבות אחרות. מדובר הן בהשפעות פנימיות, כגון יחס של מפקדים ושל גורמי הרפואה וכוח האדם, והן בהשפעות חיזוניות, כגון שינויים מדיניים, פוליטיים ואידיאולוגיים.

יתר על כן, ניתן לציין לפחות שתי נקודות, שבגללן עלולה השיטה

האחרים יגדלו מאוד העודפים באנשי מילואים. הוצגה חלופה לתרחיש אפשרי זה (תרשים 2) - חלופה המתבססת על מעבר למדיניות המוכוונת על-ידי חשיבה כוללת וראייה מערכתית. להלן עיקריה של מדיניות זו:

- במערך של יחידות השדה הסדירות - הקמת מסגרות לוחמות רבות נוספות והגדלת הנתח של המערך הסדיר בנטל התעסוקה המבצעית.
- במערך של יחידות השדה שבמילואים:
 - א. צמצום משמעותי בנטל השמ"פ - בשיעור של 30%-50% מהנטל הנוכחי.
 - ב. הארכת משך האימונים להשגת איכותי.
 - ג. הגדלת היקף המשתחררים הנושאים בנטל התעסוקה המבצעית ומתן אפשרות לקבל פטור משירות ביטחון בגיל צעיר יותר.
- במערכים האחרים - שימור/הגדלה של תקני השמ"פ והקבע וצמצום הצורך בתגבורת כוח אדם בשירות חובה. בדרך זו ניתן להשיג חלוקה צודקת יותר של נטל השמ"פ ולצמצם את העודפים הניכרים הקיימים במערכי המילואים. הערכת המצב והחלופות הוצגו בפני מפקד המפח"ש והמטה הכללי ובהמשך גם בפני הוועדה לבחינת מיצוי כוח אדם בצה"ל בראשות אלוף (מיל) הרצל שפיר. בפני הוועדה הוצג, בין היתר, דו"ח המציג בפירוט רב את עלות הקמתה של עוצבת חי"ר סדירה נוספת. בדו"ח הובהר, כי מעבר להיבטים הערכיים של שידור המסר "כל בחור טוב - לנשק" ומעבר להעלאת היכולת והמורל של יחידות השדה בסדיר ובמילואים, הרי אפילו מההיבט הכלכלי-תקציבי הקמת עוצבה כזו "משלמת" את עצמה בתוך 5 שנים, ובהמשך אף מביאה לחיסכון. הוועדה - משיקולים השמורים עימה - בחרה להתעלם מהחלופה שהוצגה והמליצה לקצר את שירות החובה בארבעה חודשים.



תרשים 2: מיצוי כוח אדם בצה"ל - מצב מוצע

3. רחל הלינגר, השפעת סטטוס זהות האגו בגיל ההתבגרות על המוטיבציה להתגייס והתפיסה את הצבא, 1995, אוניברסיטת בר-אילן.
4. אסא כשר, "רוח צה"ל והחברה הישראלית", דפי אלעזר, 1996, 18.
5. עופרה מייזלס, ראובן גל ואלי פישוף, תפיסות עולם ועמדות של תלמידים בבתי-ספר תיכוניים כלפי נושאי צבא וביטחון, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, 1989.
6. יהונתן רוט, ההסתגלות לתפקידי לחימה בצה"ל כפונקציה של דפוס מוטיבציה, אוניברסיטת בר-אילן, 1987.
7. רון שטרן, "מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל - הסבר אפשרי", מערכות 360, אוגוסט 1998, עמ' 28-35.



לנחנים נשמע מאג'יב, אבל
אני צריך שד לחשוב על זה



החדשה דווקא לתרום לירידה במוטיבציה:

1. המלש"ב נשאל להעדפותיו שנה ויותר לפני גיוסו בפועל, כאשר הגיוס נראה לו אירוע מרוחק מאוד. באותה עת הוא עדיין טרוד בלימודיו ואינו מייחס חשיבות עליונה לשאלון שהוא ממלא. כאשר הגיוס מגיע, הוא כבר מודע הרבה יותר להעדפותיו, אך הוא כבר אינו יכול להביאן לידי ביטוי מעשי, ובכך יש כדי לפגוע במוטיבציה שלו.
2. הפעלת השיטה החדשה שידרה מסר שלפני יש למתגייס חופש בחירה מוחלט, אף שנעשו מאמצי הסברה שמטרתם הייתה להפריך מסר זה. כאשר חלק נכבד מהמתגייסים אינו משובץ על פי העדפתו הראשונה, הרי שהשבר עלול להיות גדול יותר מאשר בשיטה הקודמת ולהביא דווקא לירידה במוטיבציה.

סיכום

צה"ל גרם לבעיית המוטיבציה, ואין להסביר אותן בתיאוריות כאוטיות או לייחס אותן לגורמים חיצוניים אלה או אחרים. וכשם שצה"ל גרם לבעיה, כך גם ביכולתו לפתור אותה. קבלת החלטות רציונלית בזמן, תוך הימנעות מהיגררות לשיקולים פופוליסטיים, הייתה אולי מונעת חלק ניכר מהבעיה ומהצורך לתת לה פתרונות חריגים ומיוחדים.

מקורות

1. יעקב אזרחי וראובן גל, תפיסות עולם ועמדות של תלמידים בבתי הספר התיכוניים כלפי נושאי חברה, ביטחון ושלום, 1995, מכון כרמל למחקרים צבאיים.
2. שלמה דובר "עמדות בני הנוער כלפי השירות בצה"ל", מערכות 331-331, נספח, ספטמבר-אוקטובר 1988, עמ' 8-11.

המלש"ב נשאל להעדפותיו שנה ויותר לפני גיוסו בפועל

