

שינוי מדיניות האיוש במטכ"ל מעז יצא מתוק

ב־2006 הונהגה בצה"ל רפורמה ארגונית מרחיקת לכת שנועדה לחזק את זרוע היבשה. הרפורמה הזאת בוטלה בתוך זמן קצר, אך נותרה בעינה אחת מתוצאות הלוואי שלה: חיזוק המטכ"ל. הדבר נעשה באמצעות דפוסי פעולה שהזרימו לו כוח אדם איכותי וחדור מוטיבציה במקום קצינים "עייפים" בסוף הקריירה שלהם



קצינים בדרכם למחנה הקריה בתל-אביב | השינוי הארגוני ב־2006 פתר את הרעות החולות בתחום האיוש של כוח האדם במטכ"ל



סא"ל כלנית מלכה לקסמן
רע"ן תוא"ר בפיקוד המרכז,
בוגרת פו"ם אפק



מבוא: המהפכה במטכ"ל

ב-2006, כחצי שנה לפני מלחמת לבנון השנייה, החליט הרמטכ"ל דן חלוץ להנהיג שינויים ארגוניים נרחבים בצה"ל. הרעיון שעמד בבסיס השינויים האלה היה שיש להעביר לזרוע היבשה את האחריות המלאה לבניין הכוח ביבשה, שבאופן מסורתי הייתה בידי המטה הכללי. השינוי הזה נבע מההבנה שהמצב הקיים, שבו המטה הכללי אחראי לבניין הכוח ביבשה, מקשה עליו לממש את אחריותו להפעלה המשולבת של כוחות האוויר, הים והיבשה וגם פוגע בבניין הכוח ביבשה, שכן המטכ"ל אינו יכול להקדיש לסוגיה החשובה הזאת את כל הקשב הארגוני הנדרש.

התפיסה החדשה הזאת נחשבה בצה"ל למהפכה של ממש, "שבסודו עמדה התפיסה בדבר חיזוק הזרועות כצעד אשר תומך ומשפר בהכרח את השילוב והקישור הבין-זרועי ומחזק את המטה הכללי שהתפנה לעסוק בעיסוקי הליבה המחייבים אותו בקבלת החלטות רלוונטיות"². עיקרו של השינוי הארגוני היה חיזוק זרוע היבשה באמצעות הרחבת סמכויותיה ותחומי אחריותה. הועברו אליה סמכויות בתחומים הקשורים לכוחות היבשה³ וכן גופי מטה, יחידות וחילות תומכי הלחימה.⁴

במסגרת השינוי הזה וכדי למקד את המטה הכללי בייעודו לשמש מפקדה על-זרועית שונתה גם מדיניות האיוש של אגפיו: הוחלט שהתפקידים בו יהיו פתוחים בפני קצינים מכל זרועות הצבא. כאמור, בבסיס השינוי הזה עמדה התפיסה שלפיה על המטה הכללי להיות גוף רב-זרועי. הכלים והכללים שגובשו כדי להפוך אותו לכזה נועדו גם להביא לאיוש איכותי של התפקידים השונים בו לאורך זמן.⁵ במאמר הזה אני מציגה את השינוי שגובש ב-2006 בתהליכי האיוש של הקצונה במטכ"ל בדרגות רס"ן-סא"ל עם הנהגת השינוי הארגוני ועם הקמתו של "מנגנון האיוש למטה הכללי". לאחר מכן אני בוחנת כיצד הושפעה מדיניות האיוש במטה הכללי מהחלטתו של הרמטכ"ל גבי אשכנזי להחזיר את המצב לקדמותו ב-2007. הסקירה כוללת את תמונת המצב לפני השינוי ב-2006, את השינוי הארגוני ב-2006, את ההחלטה שהתקבלה ב-2007 להחזיר את הגלגל לאחור ואת מדיניות האיוש מאז ועד היום. בסוף המאמר מובאות מסקנות והמלצות.

לפני שאפתח בסקירה ובדיון יש לדעת שאת תהליך האיוש בצה"ל מנהלים אנשי כוח אדם. מדיניות האיוש מוגדרת באגף כוח אדם לכלל צה"ל,⁶ ואילו ההחלטות בנוגע לאיושים ספציפיים מתקבלות בדיוני שיבוץ שבראשם עומדים מפקדים. דרגת המפקד העומד בראש דיון שיבוץ נקבעת בהתאם לדרגת התפקידים שבהם דנים. קצין בדרגת תא"ל עומד בראש דיון שיבוץ של תפקידים בדרגת רס"ן (בדרך כלל יהיה זה קצין החיל הראשי), ואילו אלוף עומד בראש דיון שיבוץ של תפקידים בדרגת סא"ל (בדרך כלל יהיה זה מפקדו של קצין החיל הראשי).

המצב לפני השינוי הארגוני

הבעיה העיקרית לפני השינוי של 2006 הייתה שבמטה הכללי שובצו במקרים לא מעטים קצינים לא מתאימים. הסיבה לכך הייתה שהתפקידים במטה הכללי נחשבו לפחות חשובים. התפיסה

המקובלת הייתה שהתפקידים האלה אינם חלק מליבת העשייה של קציני החילות.⁷ קצינים ששובצו לתפקידים במטה הכללי נכנסו ל"תרדמת" מבחינת החיל המופקד על פיתוחם ועל טיפוחם ובדרך כלל נותרו בתפקידיהם שם במשך שנים ארוכות - לרוב עד לפרישתם מצה"ל. היות שהתהליך הזה היה ידוע ושקוף לכול, הרי שמלכתחילה אוישו לתפקידים האלה קצינים "עייפים" שדרכם בשטח או במטה החיל או הזרוע⁸ לא צלחה, ושיבוצם במטה הכללי היה מפלט אחד לפני האחרון - לפני פליטתם מצה"ל.

ואם לא די במדיניות השיבוצים הלקויה הזאת, הרי המטה הכללי סבל דרך קבע ממחסור בקצינים זוטרים. המציאות הזאת גרמה לכך שעל הקצינים הבכירים במטה הכללי הוטל עומס רב - מה שפגע ביכולתם למלא את תפקידיהם. העובדה שהאנשים הפחות מתאימים מילאו את תפקידיהם במטכ"ל במשך שנים ארוכות הביאה לנתק בין אנשי השטח ל"אנשי הניאון" במטה.

השינוי הארגוני ב-2006 פתר - אף שזו לא הייתה מטרתו המרכזית - את הרעות החולות האלה בתחום האיוש של כוח האדם במטכ"ל. בהובלת מחלקת הסגל, בהתאם לרוח השינוי, הותוו כמה שינויים משמעותיים במדיניות האיוש במטה הכללי - שינויים שהשפיעו באופן מרחיק לכת (יש האומרים שבאופן מרחיק לכת יותר מדי) על תפיסת הניהול של כוח האדם בצה"ל.

השינוי ב-2006

הרעיון המסודר בתחום האיוש של התפקידים הבכירים אמור היה להבטיח שלא תתקיים התופעה שלפיה האיוש של המטה הכללי יהיה משיקולים לא ענייניים. המטרה הייתה שאיוש המטה הכללי ייעשה "באופן שיאפשר לגופים השונים לממש את ייעודם... באמצעות מרקם אנושי המשקף את הייחודיות ואת המגוונים השונים. זאת למען העמקת ההבנה וההיכרות של קציני המטה הכללי עם האתגרים ועם הצרכים של צה"ל על כל גווניו".⁹

ואלה הכללים שנקבעו:

- תפקידי המטה הכללי ברמת רס"ן-סא"ל הם רב-זרועיים, ולכן יוצעו לכלל הקצינים הרלוונטיים מכל הזרועות.
- הסמכות לאייש את התפקידים האלה נתונה בידי ראשי האגפים או בידי מי שהם הטילו עליהם לעסוק בכך.
- מסלול השירות של הקצינים המשרתים במטה הכללי מצוי בתחום האחריות של הזרוע שעיימה נמנים הקצינים. האחריות הזאת מקיפה את כל ההיבטים: תמריצים, פיטורים, פרישה לגמלאות, קידום וכו'.

יתרונות השינוי

בשינוי שהונהג ב-2006 טמונים יתרונות רבים. אף שייעודו המקורי היה ליצור מטה כללי רב-זרועי, הרי בעקיפין ובדיעבד התברר שהתהליך נותן מענה לחסרונות העבר בנוגע לתהליך האיוש של המטה הכללי. היתרונות שיוצגו להלן ישמשו בהמשך בסיס למסקנות ולהמלצות:

1. שינוי בסמכות האיוש - העברת סמכויות האיוש לראשי האגפים וביטול האנומליה שהייתה בחלק מהמקרים, שלפיה





תרגיל מפקדות של המטה הכללי, פברואר 2010 | שירות בתפקידים במטה הכללי הוא הזדמנות למיצוי ההון האנושי בצה"ל ותורם למסלולי קריירה מגוונים יותר ואטרקטיביים יותר

כישורים נדרשים, מיומנויות נדרשות, ניסיון נדרש וכו'). את הנתונים האלה פירסמה מחלקת הסגל באגף כוח אדם בד בבד עם פרסום ה"מכרז" לתפקיד.¹⁰ הפעולה השנייה הייתה נטיעת מוטיווציה בקרב הקצינים בזרועות ובחילות להשתבץ לתפקידים במטה הכללי. כתוצאה מכך השתנה קהל היעד לשיבוץ במטה הכללי: המפקדים בזרועות ובחילות חיפשו מועמדים לתפקידים במטה הכללי בקרב קציניהם הטובים יותר, אלה המיועדים לקידום. השינוי התודעתי הזה חילחל לאט ודרש עבודת הכנה מקדימה עם המועמדים השונים קודם שנשלחו לראיונות במטה הכללי. שינוי תודעתי כזה הוא תמיד תהליך ארוך טווח, איטי וקשה.

5. הדיונים על איוש המטה הכללי מקבלים זכות קדימה על פני דיוני האיוש בזרועות. קביעת הרמטכ"ל שהדיונים על איוש תפקידי הליבה במטה הכללי יתקיימו לפני דיוני האיוש בזרועות וכן הניסיון לסנכרן את דיוני המטה הכללי בתוך הגאנט של דיוני הזרועות יצרו מצב שאת עונת הדיונים על השיבוצים פתח המטה הכללי. המציאות הזאת הקנתה עדיפות לתפקידים במטה הכללי. עם זאת יש לציין שקביעת הגאנט אינה חפה מבעיות. על כך אעמוד בפרק שדן בחסרונות של הרפורמה.

6. הגינות התהליך. נקבע שהתפקידים הפנויים במטכ"ל יפורסמו בצהלנט, כך שכל הקצינים יוכלו לדעת שהתפנה תפקיד ויוכלו להציג את מועמדותם דרך קציני החיל או מפקדי הזרועות. בדרך הזאת הפך הליך המינוי לשקוף, לנגיש ולהוגן. מצד אחד, המועמדים לא היו מנותקים מהידע שהיה מצוי בידי מנהלי הדיונים והכירו כל תפקיד שהתפנה, ומצד אחר נשמרה האוטונומיה המוחלטת של קצין החיל הראשי או של מפקד הזרוע בנוגע להחלטה אילו מועמדים יוצגו לתפקידים הפנויים

מעורבות ראשי האגפים באיוש הייתה לעיתים מינורית. התהפכו היוצרות: לא עוד מטה כללי אשר נסמך על שולחנו של קצין החיל הראשי בשיבוץ רס"ן או על שולחנו של מפקד הזרוע בשיבוץ סא"ל, כי אם מטה כללי שבידי מפקדיו נתונה הסמכות לראיין, להסיר מועמדות, לבקש מועמדים נוספים ולהחליט מי ימונה לתפקיד. השינוי הזה בסמכות האיוש היה בסיס חשוב לטיוב כוח האדם, לשיבוץ ענייני לצורך מימוש הייעוד, לשיבוץ האדם הנכון במקום הנכון בלי להתפשר.

2. הקביעה שהתפקידים במטה הכללי הם רב-זרועיים - מה שאיפשר לשבץ בהם קצינים מכל החילות ומכל הזרועות. כתוצאה מכך ההיצע של המועמדים היה הרבה יותר גדול, הרבה יותר מגוון והרבה יותר איכותי. לגידול במספר המועמדים ובאיכותם היו שתי תוצאות מבורכות: הראשונה, ניתן היה לבחור מועמדים מתאימים לתפקידים בלי להתפשר; השנייה, נוצרה תחרות בריאה בין כל מי שהפנימו את השינוי הזה בזמן והתמודדו על התפקידים במטכ"ל.

3. גברה המוטיווציה של החילות ושל הזרועות להציג מועמדים ראויים. שני השינויים שצוינו לעיל - השינוי בסמכות האיוש והקביעה שהתפקידים פתוחים לקצינים מכל הזרועות - לצד הקושי לקדם קצינים לקבע מובהק בזרועות יצרו מציאות שבה מתחוללת מלחמה על כל תקן של קבע מובהק במטה הכללי ועל כל תפקיד שמאפשר לקדם רס"ן לתפקיד סא"ל במטה הכללי. כתוצאה מכך גדלה המוטיווציה של הזרועות להציג מועמדים מתאימים יותר לתפקידים במטה הכללי.

4. שינוי בתודעה ועבודת שטח טובה. כדי שניתן יהיה להציג מועמדים מתאימים יותר לתפקידים במטה הכללי, נדרשו שתי פעולות במקביל: הראשונה, הכרת התפקיד (תחומי העיסוק,

במטה הכללי.

7. **שיפור הפוטנציאל לקידום מתוך המטה הכללי.** תהליך השיבוץ החדש פתח את האפשרות לקדם לתפקידי סא"ל קצינים המשרתים במטה הכללי. בעקבות שיבוצם של קצינים מתאימים, חדורי מוטיווציה, התברר למפקדי האגפים במטה הכללי שברשותם פוטנציאל חדש לקידום ולשיבוץ בתפקידי סא"ל - פוטנציאל בעל ידע המכיר היטב את השטח, מכיר את המטה הכללי וראוי ומתאים לקידום. מהשינוי הזה יצאו אפוא כל הצדדים נשכרים: המטה הכללי בורך בקצינים איכותיים ובקיאים בשורותיו, מפקדי הזרועות קידמו קצינים איכותיים במטה הכללי ובכך השיגו עוד קידום לאנשיהם ועוד תקן של קבע מובהק, ואילו הקצינים עצמם השיגו מסלולי קידום חדשים - מה שתורם למוטיווציה של קצינים נוספים להגיע לשירות במטה הכללי. היה זה אפוא התהליך שהלך וצבר תאוצה ממקרה למקרה, השפיע על כל משרתי הקבע בצה"ל וחולל שינוי בתפיסה האנכרוניסטית שרווחה לפני השינוי.

8. **מחלקת הסגל הפכה למנהלת התהליך ולשומרת הסף של היחידות ושל האגפים במטה הכללי.** ריכוז התהליך בידי מחלקת הסגל וקביעת מדיניות האיוש הביאו לכך שהקדנציות במטה הכללי היו קצובות - למשך שלוש שנים בדיוק. לא עוד "שכחו אותי בבית", לא עוד שיבוץ במטה הכללי במקום שחורר. מדיניות הקדנציות הקצובות שיכנעה את הזרועות ואת החילות

בעקבות שיבוצם של קצינים מתאימים, חדורי מוטיווציה, התברר למפקדי האגפים במטה הכללי שברשותם פוטנציאל חדש לקידום ולשיבוץ בתפקידי סא"ל - פוטנציאל בעל ידע המכיר היטב את השטח, מכיר את המטה הכללי וראוי ומתאים לקידום



שרצוי וכדאי לשבץ במטכ"ל קצינים טובים כדי שילמדו, יוכשרו וירחיבו אופקים, שכן "מחר" הם יחזרו לשיבוץ בזרוע. יתר על כן, מחלקת הסגל עמדה על כך שיוצגו מועמדים מתאימים העונים לפרופיל התפקיד. זה היה מבחינתה תנאי שאי-עמידה בו הביאה לדחיית המועמדים.

9. **התרומה של תפקיד במטה הכללי לשדרת הניהול של צה"ל.** אין להתעלם מכך שמילוי תפקיד במטה הכללי תורם רבות לקצין המשרת. קצין שרוב שירותו עבר עליו ביחידות שדה או במסלול מקצועי מסוים מוצא את עצמו מתמודד עם עבודות מטה ועם דילמות מערכתיות. עליו להבין ולנתח תהליכים באופן מעמיק, לקבוע מדיניות לכל הצבא, להכיר מערכים אחרים, חילות אחרים וזרועות אחרות. עליו להכיר היבטים חדשים בתחום העשייה הביטחונית: תהליכי תכנון, תקצוב, קביעת אסטרטגיה ועוד. נוסף על כך, מאחר שהמטה הכללי הפך להיות רב-זרועי, נחשפו הקצינים לתרבות ארגונית אחרת ולחשיבה אחרת - מה שתורם ומקדם חשיבה יצירתית וחשיבה מחוץ לקופסה. ניתן להניח שקצין שמילא תפקידים גם במטה

הכללי במשך שירותו הצבאי הוא קצין מוכשר יותר, משכיל יותר, יצירתי יותר - מה שמפחית באופן משמעותי את הניתוק של השטח מהמטה ומכשיר את קציני השטח לתפקידי מטה בכירים בעתיד.¹¹ נוסף על כך, שירות בתפקידים במטה הכללי הוא הזדמנות למיצוי ההון האנושי בצה"ל ותורם למסלולי קריירה מגוונים יותר ואטרקטיביים יותר.

10. **איוש רב-זרועי במטה הכללי משרת הן את האגפים והן את הזרועות.** קצינים מהזרועות לא רק מעשירים את המטה הכללי אלא משמשים גם שגרירים של הזרועות.

11. **פוטנציאל לחיבור המטה הכללי ("מגדל השן") לעשייה ולזרועות.** שיבוץ קצינים מהזרועות לקדנציה קצובה והחלפתם בתום הקדנציה מסייעים לשמור על עדכניות הידע במטה הכללי - מה שתורם לחיבורו לשטח.

כל היתרונות האלה הולכים וגדלים במשך הזמן: איכות הקצינים המשובצים למטה הכללי הולכת ומשתפרת, המוטיווציה לשרת במטה הכללי הולכת וגדלה, יותר ויותר קצינים המשובצים לתפקידי רס"ן מקודמים במטה הכללי לדרגת סא"ל ולאחר מכן חוזרים לשיבוץ בתפקידים בכירים בזרועות. הדבר מגדיל עוד יותר את המוטיווציה לשרת במטה כללי ומשפר עוד יותר את איכות המשתבצים לתפקידים במטה הכללי, וכך הלאה. כמו כן נקבע שתמרוץ המשרתים במטה הכללי יהיה בהיקף יחסי זהה לתמרוץ המשרתים בזרוע. זאת כדי למנוע תופעה של "רחוק מהעין רחוק מהלב". (דהיינו למנוע שהמשרתים במטה הכללי, שרחוקים מעיני מפקדיהם בזרועות, יקופחו בחלוקת התמריצים).

חסרונות השינוי

לצד היתרונות הרבים היו גם חסרונות לאיוש רב-זרועי של המטה הכללי:

1. **בעיה בתכנון רב-שנתי של כוח אדם.** היות שהתקנים במטה הכללי כבר לא יועדו לחיל אחד בלבד, לא הייתה לאגפים במטה הכללי מחויבות לשבץ קצינים מזרוע זו או אחרת או מחיל זה או אחר. המחויבות של אגפי המטה הכללי הייתה לאיכות, והבחירה נעשתה בהתאם לקריטריון הזה בלבד.¹² המצב הזה הקשה על הזרועות ועל החילות לנהל את מדיניות כוח האדם שלהן. הפתרון שנמצא: החילות והזרועות נמנעו מלקדם קצינים מרס"ן לסא"ל בטרם שיבצו את כל הסא"לים שחזרו לזרוע מתפקידיהם במטה הכללי. כך הם שמרו על יציבות בתחום התכנון של כוח האדם.

2. **חסר סנכרון בגאנט דיוני האיוש בין המטה הכללי לזרועות.** נוצר פער משמעותי בגאנט של דיוני האיוש בזרועות השונות: הדיונים בחיל האוויר נערכו בשלב מוקדם מאוד בציר הזמן, ואילו הדיונים בזרוע היבשה נערכו כמה חודשים לאחר מכן. מאחר שהמטכ"ל ביקש שיוצעו לו מועמדים זמן קצר לאחר שהתקיימו דיוני האיוש בחיל האוויר, ומאחר שבזרוע היבשה כלל לא החלו הדיונים לקראת הצגת המועמדים למטכ"ל והעדיפו להשאיר את הטובים ביותר "בבית" עד להשלמת דיוני השיבוץ בזרוע, התוצאה הייתה שחיל האוויר הציע מועמדים טובים



למטכ"ל, ואילו זרוע היבשה הציעה מועמדים פחות טובים. כך קרה ששיעור הקצינים הכחולים (מחיל האוויר) במטכ"ל היה גבוה יותר משיעור הכחולים בכלל צה"ל.

3. קצינים בכירים שויכו לאגפי המטה הכללי, ונותקה זיקתם לחיל ולזרוע. במסגרת תהליך השינוי הוחלט לשייך לאגפי המטה הכללי את הקצינים המשרתים בהם.¹³ אוכלוסיית היעד הייתה קצינים ששירתו מאז ומתמיד במטה הכללי או קצינים ששירתו במטה הכללי במשך שנים ארוכות, ולא היה צפי שישובו לשרת ביחידות השדה (אלה הקצינים ש"נשכחו בבית"). הדבר יצר שתי בעיות משמעותיות: הבעיה הראשונה הייתה אובדן הזהות החילית של הקצינים. קצינים מצאו את עצמם משויכים לאגף במטה הכללי ללא זהות חילית. לסמל הכומתה שהם נשאו, ואשר הצביע על שיוכם החילי, כבר לא הייתה שום משמעות. הבעיה השנייה הייתה שלאגפי המטה הכללי ניתנו תמריצים ומכסות לימודים בהתאם למספר המשרתים ששויו אליהם. הכוונה הייתה טובה: לאפשר לכל אגף לפתח ולטפח את קציניו. אולם התוצאה הייתה שהופר העיקרון שלפיו יש לתת עדיפות במתן תמריצים בכלל ובלימודים מלאים בפרט למשרתים ביחידות השדה. נוצר מצב שבו קצינים המשרתים ביחידות מטה פתוחות במרכז הארץ מתומריצים ויוצאים ללימודים מלאים בהיקפים גדולים מדי - היקפים שאליהם צה"ל לא התכוון. הנושא הזה הועלה בדיונים ונפתר רק ב־2007 עם החלטת הרמטכ"ל לבטל את השינוי שהונהג ולהפקיד את חלוקת התמריצים, ובהם הלימודים, בידי ראשי החילות והזרועות.



נוצר מצב שבו קצינים המשרתים ביחידות מטה פתוחות במרכז הארץ מתומריצים ויוצאים ללימודים מלאים בהיקפים גדולים מדי - היקפים שאליהם צה"ל לא התכוון

4. רגשות מעורבים וחוסר אמון בתהליך. הן הזרועות והן אגפי המטה הכללי הקשו על מימוש מיטבי של השינוי. במקרים רבים הוצגו מועמדים לא רלוונטיים לתפקידים הפנויים - כפי שנהוג היה לעשות בעבר, לפני שהונהג השינוי במדיניות האיוש של המטה הכללי. הגישה הזאת באה לידי ביטוי, למשל, בכך שחילות וזרועות הציגו שוב ושוב אותה רשימה של קצינים לכל תפקיד שהתפנה. הקצינים - למותר לציין - לא נבחרו. זרועות וחילות שנהגו כך נענשו מיד: נבחרו מועמדים מזרועות אחרות או מחילות אחרים. במשך הזמן למדו ראשי האגפים במטה הכללי להשתמש במנדט שניתן להם ולדרוש בעוד מועד מועמדים נוספים או, לחלופין, קיבלו החלטות בסיכום הדיונים

שגרמו לזרועות ולחילות לחשוב פעמיים בטרם הציגו מועמדים לא רלוונטיים.

5. תחלופה גבוהה ו"שכר לימוד". בניגוד למצב ששרר לפני השינוי - לאחריו שובצו הקצינים במטה הכללי מלכתחילה לזמן קצוב, בהתאם לכללים שנקבעו. הדבר הביא לשיבוץ קצינים חסרי ניסיון ולצורך לשלם "שכר לימוד". החשש היה שהדבר ייתן את אותותיו ברמה המקצועית של המטה הכללי. מאחר שרוב התפקידים בצבא מאוישים באופן הזה, הרי התפיסה המקובלת הייתה שמדובר בחיסרון שניתן להתמודד איתו באמצעות הכשרה מתאימה, יצירת זיכרון ארגוני, אזור תפקידים קריטיים ויצירת מוקדי ידע.

החסרונות שנמנו מתמקדים רק בתהליכי האיוש של תפקידים ברמות של רס"ן ושל סא"ל. אולם ישנם חסרונות רבים נוספים, כגון שיוך נגדים לאגפים במטה הכללי - מה שגרם לאובדן זהותם החילית; איוש הקצונה הזוטרה בזרועות בלבד (בעקבות ביטול השיוך של הקצונה לחיל הכללי, חוץ מאשר במערכים מקצועיים), דבר שיצר קושי באיוש המטה הכללי והעלה את הצורך להגדיר מסלולי שירות חדשים בזרועות; שיוך עתודאים לאגפי המטה הכללי ללא כל זהות חילית.

ביטול השינוי הארגוני והשבת המצב לקדמותו

באוגוסט 2007 החליט הרמטכ"ל גבי אשכנזי להחזיר את המצב לקדמותו. חיל הלוגיסטיקה וחיל החימוש חזרו לאגף הלוגיסטיקה שחזר לשמו הקודם אט"ל, חיל השלישות חזר לאגף כוח אדם, ונקבע שוב תקן של קצין שלישות ראשי, נתחים מחיל התקשוב חזרו לאגף התקשוב, ומרבית הסמכויות וגופי המטה שהועברו שנה קודם לכן חזרו למטה הכללי.

"הרמטכ"ל הדגיש את הצורך **שהפרט יהיה משויך ומזוהה למסגרת ברורה מקצועית... ולכן כלל האנשים ישויכו לחילות**, ולא יהיה שיוך למטכ"ל, למעט גופים ייחודיים כגון היועץ הכלכלי ומפקדת הפרקליט הצבאי הראשי וכד" (ההדגשה במקור).¹⁴ כל הקצינים הוחזרו אפוא לחילות. "הרמטכ"ל קבע כי **קציני החיל הם ראשיים** ללא תלות בשיוכם הארגוני, ולכן לקציני החיל אחריות כוללת מתוך ראיית השלם לפיתוח חוגרים, קצונת חובה, קצונת קבע, נגדים וקציני מילואים. עוד ציין הרמטכ"ל כי יש להבחין בין אחריות מקצועית לכוח אדם לבין סמכויות שיבוץ שיוגדרו בהתאמה"¹⁵ (ההדגשה במקור).

בד בבד עם ההחלטה לבטל את השינויים הארגוניים הוחלט לבטל את המנגנון לאיוש המטה הכללי. "הרמטכ"ל הנחה כי ימופו התפקידים במטה הכללי ויאותרו התפקידים שלהם מובהקות זרועית. בתפקידים הללו עקרון האיוש יהיה זהה לאיוש פיקודי מרחבי, קרי, **עד רס"ן, כולל, הסמכות תהיה של קציני החיל הראשיים. תפקידי סא"ל - אחריות וסמכות לבניית האשכול יהיו של קציני החיל, כאשר סמכות האיוש הינה אצל מפקדו של קצין החיל הראשי**" (ההדגשה במקור).¹⁶

באותה הנשימה ממש באותו המסמך "הדגיש הרמטכ"ל והבהיר



הרמטכ"ל רא"ל גבי אשכנזי | "הרמטכ"ל הדגיש את הצורך שהפרט יהיה משויך ומזוהה למסגרת ברורה מקצועית... ולכן כלל האנשים ישויכו לחילות, ולא יהיה שיוך למטכ"ל, למעט גופים ייחודיים כגון היועץ הכלכלי ומפקדת הפרקליט הצבאי הראשי וכד"

המועמדים יהיה באחריות היועץ הכספי לרמטכ"ל. ההחלטה הזאת מחזקת את התפיסה הגורסת שמתן סמכות ההחלטה למפקד הרלוונטי הוכיחה את עצמה.

המסקנות העיקריות

יתרונות האיוש הרב-זרועי כבר פורטו בהרחבה. התפקידים במטה הכללי כבר אינם האחרונים בתור, ומי שמתייחס אליהם כך בהצגת מועמדיו אינו זוכה בשיבוץ קציניו בתפקידים במטה הכללי. השיטה החדשה מתגברת על החסרונות שהיו במצב הקודם ואף יוצרת יתרונות חדשים. ככל שהזמן נוקף, היתרונות מתעצמים, שכן בבסיסם עומדת ההשפעה על התודעה, וזו באה לידי ביטוי עם הצטברות מקרי הבוחן. כל מקרה בוחן כזה הוא קצין שזכה בתפקיד בזכות איכותו והתאמתו לתפקיד, לעומת קצינים שהזרוע מציגה אותם לכל תפקיד אפשרי (גם אם מדובר בתפקידים שונים לחלוטין זה מזה) ואינם נבחרים לתפקיד במטה הכללי. נוסף על כך, קצינים שמקודמים לתפקידי סא"ל במטה הכללי מעידים בכך על איכותם ומעצימים עוד יותר את חשיבות התפקידים במטה הכללי ואת חשיבותם של מי שממלאים את התפקידים האלה.

« יתרונות שבמילוי תפקיד במטה הכללי במסגרת הכשרת הקצין

שתכליתו של תהליך האיוש הינה לשבץ את האנשים הכי טובים שיש לצה"ל לתפקידים המרכזיים והחשובים תוך טיפול נכון בכלל המשרתים...¹⁷ הרמטכ"ל הנחה את אגף התכנון ואגף משאבי אנוש להסדיר את התקינה בהתאם לסיכום זה ולבטל כפילות במידת הצורך.¹⁸ יתר על כן, "בנושא תפקידים שהם רב-זרועיים קבע הרמטכ"ל כי יסוכם באחריות סגן הרמטכ"ל מספר תפקידים מצומצם ככל שניתן במטכ"ל. **סמכות האיוש לתפקידים אלה תהיה של ראשי האגפים הרלוונטיים.** בניית האשכולות תיעשה במחלקת הסגל באגף משאבי אנוש על בסיס המנגנון הקיים" (ההדגשה במקור).¹⁹ נוסף על כך צוין ש"הרמטכ"ל רואה חשיבות באיוש כוח אדם איכותי במטכ"ל. לפיכך יסומנו במטכ"ל **מספר תפקידי ליבה** אשר יאשרו על ידי סגן הרמטכ"ל. דיוני האיוש לגביהם יסוכמו קודם לדיון של שאר התפקידים על מנת לאפשר איוש איכותי לתפקידים" (ההדגשה במקור).²⁰

בעקבות הוראת הרמטכ"ל החל אגף התכנון בדיונים קדחתניים עם מחלקת הסגל מאגף כוח אדם ועם האגפים השונים במטכ"ל בנוכחות נציגי החילות המקצועיים. אומנם חלפה רק שנה מאז הונהג השינוי, אך פירותיו ערבו לחיכו של המטה הכללי, והוא סירב לוותר על הזכות שניתנה לו לבחור את הקצינים שיאיישו את שורותיו. באותות ובמופתים הסבירו המפקדים מאגפי המטה הכללי את הסיבות שבגינן על התפקידים להישאר רב-זרועיים. העיקרון שעליו הם המליצו היה פשוט: כל תפקיד שיכול למלא קצין מחילות שונים או מזרועות שונות צריך להישאר רב-חילי, וזאת כדי לשמר את הרב-גוניות, את האיכות ואת האפשרות להתמודד באופן שוויוני. מנגד העלו מפקדי החילות טיעונים מקצועיים בנוגע לצורך לשייך את התפקידים לחילות השונים.

שני הצדדים, המטה הכללי מחד וחילות צה"ל מאידך, הופיעו לדיונים ערוכים לקרב, הציגו טיעונים משכנעים ברטוריקה מושחתת. הפוסק בעניין היה אגף התכנון בהתאם לניסיון, לידע ולשכל הישר. הגם שבטיעוניהם של אגפי המטה הכללי יש ממש, הרי שמניעיהם הנסתרים היו די ברורים: הם רוצים לשמר בידיהם את סמכות סיכום האיוש כדי לשמר את היתרונות שעלו אגב השינוי הארגוני. הכוונה היא ליתרונות ההתמודדות הרב-זרועית, שבסופה הם מסכמים את הדיון על פני ההתמודדות החד-חילית שבה קובע את השיבוץ קצין החיל הראשי או מפקד הזרוע.

המצב כיום

בסיכום הדיונים נותרו במטה הכללי תפקידים רבים שנשארו רב-זרועיים.²¹ התפקידים האלה מאוישים באמצעות מנגנון האיוש של המטה הכללי - כפי שהוא קיים מאז 2007 ועד היום - בתהליך של התמודדות רב-זרועית. נוצרה מציאות חדשה - השונה מזו שהייתה לפני השינוי הארגוני ב-2006 - שבה המטה הכללי הוא רב-זרועי, ההתמודדות לתפקידים במטה הכללי היא לרוב רב-זרועית, הוגנת, גלויה ושקופה. התוצאה היא - וזוהי הנקודה החשובה ביותר - שהאיכות מנצחת. לדוגמה: עם הקמת מערך התקציבים החליט באחרונה הרמטכ"ל²² שסמכות האיוש לראש ענף תקציבים באגפי המטכ"ל תהיה בידי האלופים באגפי המטה הכללי. גיבוש אשכול



קציני המטה הכללי | בזכות שיטת האיוש החדשה זוכה הצבא למטה כללי טוב יותר, לבעלי תפקידים מתאימים יותר, מוכשרים ובעלי מוטיווציה לשרת. יתר על כן, עם חזרתם לשירות בזרוע זוכה המערכת למפקדים מוכשרים יותר

ביכולת לוודא שלמטה הכללי מגיעים המועמדים האיכותיים ביותר. אולם התחרות בין הזרועות על השגת תפקידים במטה הכללי מסייעת להתמודד עם החיסרון הזה.

3. במסגרת ביטול "כללי משחק" בוטלה גם ההתניה בנוגע לתמרוץ הקצינים במטה הכללי בדומה לתמרוץ המשרתים בזרוע. שנה לאחר ביטול ההתניה הוחלט להחזירה, שכן הובן כי חשוב לשמר נתח יחסי של תמריצים כדי למנוע את התופעה של "רחוק מהעין רחוק מהלב" וכדי לוודא שקצינים איכותיים ישובצו גם במטה הכללי בהתאם לשיעור היחסי שלהם באוכלוסייה.

4. כאשר ההחלטה לסיכום הדיון נתונה בידי ראשי האגפים במטה הכללי, הולכת ופוחתת יכולת השפעה של קציני החיל הראשיים בנוגע לשיבוץ מועמדיהם, וברובד העמוק יותר - בנוגע למסלול התפקידים שהם יעשו. כדי להתמודד עם הסוגיה הזאת נדרשת השפעה גדולה של קציני החיל בדיונים באגפי המטה הכללי. הדבר נעשה בשני מהלכים: הראשון, הצגת מועמדים לתפקידים במטה הכללי היא בסמכותם הבלעדית של קציני החיל הראשיים; השני, החל מדיוני 2009 נקבע שלקציני החיל הראשיים נתונה הזכות להשתתף בדיוני המטה הכללי כדי לייצג את אנשיהם ולהשפיע על מקבלי ההחלטות. שני המהלכים האלה ביחד מאפשרים לקציני החיל להיות מעורבים במסלול השירות של קציניהם.

המשך התהליך

לדעתי, יש להמשיך בתהליך הזה של טיוב השיבוצים במטה הכללי. אחד הנימוקים המרכזיים לכך: מדיניות השיבוץ החדשה מקנה

כבר פורטו בקצרה. אזכיר רק את התרומה הרבה לפיתוחו של הפרט בהקניית כלי עבודה חדשים, בלימוד תרבות ארגונית אחרת, בהתוודעות לדרכי חשיבה אחרות ובעיקר ברכישת יכולת ראייה רחבה יותר המאפשרת להבין את הארגון הצבאי בכללותו. גם יתרונות השינוי למערכת הצבאית כבר צוינו: היא זוכה למטה כללי טוב יותר, לבעלי תפקידים מתאימים יותר, מוכשרים ובעלי מוטיווציה לשרת. יתר על כן, עם חזרתם לשירות בזרוע זוכה המערכת למפקדים מוכשרים יותר.

עם זאת יש להיות ערים לחסרונות במצב הקיים:

1. במציאות הנוכחית נשמטה הקרקע מתחת לאידיאולוגיה שעמדה בבסיס מנגנון האיוש של המטה הכללי. כתוצאה מכך אין כל בקרה על מידת ההתחשבות בגודל היחסי של פוטנציאל הזרוע באיוש המטה הכללי. זאת בשונה מהמצב שהיה קיים בתקופת מנגנון האיוש שבה הייתה בקרה כזאת. היעדר הבקרה הזאת יכולה ליצור מצב שבו תהליכי בקרה שיאית²³ בזרועות ייצאו מכלל שליטה. כדי להתמודד עם הכשל הזה בהליך יש להגביר את מודעות הזרועות לחיסרון, ועליהן לתת תשומת לב מיוחדת להצגת פוטנציאל מתאים לתפקידים במטה הכללי ולדאוג לחיבור מיטבי בין אנשי הסגל לתכנון.
2. במסגרת מנגנון האיוש של המטה הכללי נקבעו "כללי משחק". אחד מהם קובע שקצינים שישוּבצו לתפקידי ליבה במטה הכללי יהיו לאחר תום שירותם שם קציני ליבה בזרועות, והם עתידים להתקדם בהן. הכלל הזה נועד ליצור מנגנון נוסף המבטיח את איכות הקצינים המשובצים לתפקידי ליבה במטה הכללי. עם ביטול המנגנון בוטלו גם "כללי המשחק" האלה - מה שפגע

הערות

1. עם הקמת הצבא הוחלט שהפיקוד העליון ישמש גם הפיקוד של כוחות היבשה, בניגוד לחיל האוויר ולחיל הים שלהם הוקמו מפקדות, ואלה הוכפפו לפיקוד העליון. מתוך: **פקודת התארגנות למלחמה - מבני ודרכי פעולת הפיקוד העליון**, מסמך פנימי של צה"ל, 1950
2. מתוך: **כיווני הפעולה של צה"ל - סיכום הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 14 ביולי 2005
3. סמכויות ניהול גרף התעסוקה המבצעית, סמכויות תקציב התעסוקה המבצעית, סמכויות בניין הכוח במפקדות הפיקודים המרחביים.
4. חיל הלוגיסטיקה, חיל התקשוב, חיל החימוש וחיל השלישיות (וכן ביטול קצין שלישות ראשי והטלת התפקיד שלו על ראש חטיבת כוח אדם של מפקדת זרוע היבשה).
5. מתוך: **איוש מטה כללי באופן רב-זרועי - כלים וכללים**, מסמך פנימי בצה"ל, 9 יולי 2006
6. הוראת קבע אכ"א - 32.0201 "מינוי קצינים - נוהל הגשת המלצה, הוצאת אישור, דיווח והוצאת כתב מינוי", 20 בדצמבר 1989; הוראת פיקוד עליון 32.0228 "הקצונה בצה"ל - עקרונות קידום - שירות סדיר", 30 בדצמבר 1992
7. יש לציין שבתקופה הזאת סמכות האיוש של תפקידי סא"ל הייתה בידי קצין החיל הראשי, שלו היה משוך התקן, או למפקדו, ולא בידי מפקד האגף במטה הכללי. מפקד האגף יכול היה לראיין מועמדים ולדרוש לבחור קצין כלשהו מתוך מאגר מסוים, שעליו החליט קצין החיל. מרחב המיקוח של מפקד האגף היה קטן.
8. בכל מקום שכתוב רק זרוע, הכוונה היא לחיל או לזרוע, אלא אם כן צוין אחרת.
9. **איוש מטה כללי באופן רב-זרועי - כלים וכללים**, עמ' 2
10. בתחילה פורסמו התפקידים במכרז, אך במשך הזמן הוחלט לשנות את שם התהליך ל"התמודדות".
11. בשונה מהמצב שבו קצין מגיע לתפקיד במטה הכללי בפעם הראשונה בהיותו אל"ם או תא"ל.
12. במסגרת הגדרת כללי המשחק הוחלט שמחלקת הסגל תעשה בקרה בדיעבד ותוך כדי התהליך כדי לוודא שהיקף השיבוץ של קציני הזרועות במטה הכללי תואם את גודלו היחסי של הפוטנציאל מכל זרוע.
13. הקצינים ששייכו לאלר"ם שייכו לחיל "לרם". הקצינים ששייכו לאגף התקשוב שייכו לחיל "קשב". הקצינים ששייכו לאגף כוח אדם שייכו לחיל "אכא".
14. מתוך: **תחקיר מנגנון איוש מטכ"ל - סיכום הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 9 באוגוסט 2007
15. שם
16. שם
17. שם
18. שם
19. שם
20. שם
21. היקפם הולך ומתרחב בכל פעם שנוסף תקן חדש במטה הכללי.
22. מתוך: **היועץ"ל כסמכות תקציבית - קישור מפ"ע רמטכ"ל - סגן הרמטכ"ל**, מסמך פנימי בצה"ל, 3 ביוני 2010
23. כל חיל וכל זרוע מחויבים לעשות בקרה על היקף הקצינים המשרתים אצלם לעומת היקף התקנים (התפקידים) הקיימים אצלם. כאשר חוזרים קצינים שקודמו לרס"ן או לסא"ל מהמטה הכללי לשיבוץ בחיל או בזרוע, ואין במקביל קצינים שמשתייכים במטה הכללי באותו ההיקף, הרי שהחיל או הזרוע מוצאים את עצמם עם עודף קצינים לעומת היקף התפקידים שביכולתם להציג.
24. לדוגמה, תפקידים המשייכים לחיל "יח"ש" הם רב-חיילים בזרוע היבשה, קרי אין מובהקות לחיל ספציפי. היתרון בקיום הדיון בראשות ראש האגף במטה הכללי נובע מהכרתו את האקלים השורר במקום שבו ישובץ הקצין ומיכולתו לעשות בחירה מיטבית שנותנת מענה לצרכי האגף ובמקביל מביאה בחשבון את מידת התאמתו של הקצין (גם מבחינה אישיותית).

יתרון יחסי למשרתים שמשלימים בהצלחה תפקיד במטה הכללי, שכן ההנחה היא שאלה הם הקצינים היותר מוכשרים וכי הם עתידים לתרום בהמשך דרכם למערכת כולה. להלן שלוש הצעות שישפרו עוד יותר את תהליך השיבוץ במטה הכללי:

- גיבוש מסלולי שירות המשלבים תפקידים במטה הכללי. השילוב הזה חשוב הן למטה הכללי והן להכשרת הקצינים.
- סנכרון של גאנט דיוני האיוש בכל הזרועות כדי להשיג אחידות וכדי שניתן יהיה להציג מועמדים בצורה שוויונית לכלל הזרועות. הדבר דורש להקדים את הדיונים המאוחרים ולא לדחות את דיוני המטה הכללי.
- הטמעת תהליך התמודדות רב-זרועית בתפקידים נוספים בצה"ל כדי להשיג בהם את האיוש הטוב ביותר. בכל מקרה, קצין יתמודד לתפקיד מחוץ לחיל שלו או מחוץ לזרוע שלו רק באישור מפקד החיל או מפקד הזרוע. לא תיפגע יכולתם של מפקדי החילות ושל מפקדי הזרועות לפתח ולטפח את כוח האדם שבאחריותם.²⁴

השינוי הארגוני שהתחולל בתהליכי איוש הסגל במטה הכללי ב-2006 הביא עימו בשורה: לא עוד שיבוצים שנקבעים בחילות ובזרועות, לא עוד "חבר מביא חבר" ו"שכחו אותי בבית"



סיכום

שינויים ארגוניים יוצרים מטבעם התנגדות. השינוי הארגוני שהתחולל בתהליכי איוש הסגל במטה הכללי ב-2006 הביא עימו בשורה: לא עוד שיבוצים שנקבעים בחילות ובזרועות, לא עוד "חבר מביא חבר" ו"שכחו אותי בבית".

השינוי הביא עימו התמודדות רב-זרועית, דהיינו תחרות, על התפקידים הפנויים במטכ"ל. ההכרעות בתחרות הזאת מותקבלות על סמך קריטריונים ברורים של איכות, של הכשרה ושל התאמה. במציאות כזאת ליושב ראש הדיון יש אינטרס אחד: למצוא את האדם הנכון לתפקיד. כתוצאה מכך נוצרת מחויבות של הזרועות ושל החילות להציג מועמדים איכותיים יותר לתפקידים במטה הכללי.

במשך הזמן קודמו קצינים ששירתו במטה הכללי. היו בהם מי שחזרו בתום הקדנציה לשירות בזרוע, ויש להניח שהם חזרו מיומנים יותר ובעלי ידע רחב יותר. הם השגרירים של התהליך הזה - ובכך תורמים למוטיווציה לשרת במטה הכללי. כך נוצר תהליך מעגלי שהולך ומתעצם הן בקרב המשרתים והן בקרב מקבלי ההחלטות.

שיבוץ מיטבי של קצינים במטה הכללי חיוני לעתידו של צה"ל. כדי שהמטה הכללי יוכל לממש את ייעודו דרושים לו קצינים הטובים ביותר והמתאימים ביותר. השינוי הארגוני יצר הזדמנות, וזו נוצלה עד תום ואף השתמרה עם ביטול השינוי. יתרונות שיטת האיוש מובהקים וחיוניים להמשך תפקודו ואיושו של המטה הכללי בהתאם למגמה שהסתמנה החל מ-2006.