

העלייה בגיל המג"דים בעידן של מציאות משתנה סיכונים והזדמנויות

כיום מגיעים קציני צה"ל לתפקידים בגיל מבוגר מדי, כשהם מעבר לנקודת האיזון הנכונה לתפקיד מג"ד ולתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון שהיה בעברו של צה"ל תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו



יגאל אלון, דוד בן גוריון וביניהם, מאחור, יצחק רבין, מאי 1949 | העלייה בגיל המפקדים הקרביים בכלל ושל גיל המג"דים בפרט היא חלק מתהליכים היסטוריים וחברתיים שמלווים את צה"ל מראשית הקמתו

אל"ם יהודה יוחננוף
מפקד פו"ם כללי



בגרות אישית וניסיון צבאי הם מאפיינים חשובים שאינני ממעיט בחשיבותם, אך הם רק חלק קטן מהתמונה

הצבא הוא ארגון לוחם המקיים שתי מערכות. המערכת הראשונה היא המערכת המבצעית, והמערכת השנייה היא המערכת המוסדית/מקצועית. שתי המערכות מקיימות ביניהן יחסי גומלין הדוקים והן שלם אחד. אולם הדרישות והתכונות מהקצונה בכל אחת מהמערכות האלה שונות בתכלית.

הפיקוד הקרבי הוא אבן הראשה של צה"ל. הוא "צומח מהשורות" ובסופו של תהליך ארוך מגיע אל שולחן המטה הכללי.

מפקדים מרמת מ"מ ועד רמת מפקד אוגדה נמצאים בעולם הטקטי. מפקד האוגדה במקרה של ישראל הוא במידה רבה מפקד שנמצא בין הרמה הטקטית לבין הרמה המערכתית.

אלוף הפיקוד הוא מפקד שנטוע עמוק ברמת המערכה והוא מפקד על זירת מבצעים גיאוגרפית. נוסף על כך, עקב היותו חבר במטה הכללי הוא נושא באחריות כוללת בתחום האסטרטגיה הצבאית בהיבטים של בניין הכוח ושל הפעלת כוח. כל אחת מהרמות השונות - הטקטית, המערכתית והאסטרטגית-צבאית - דורשת מיומנויות ותכונות ספציפיות. קיימים ניגודים ושונות מובנה בפיקוד הקרבי באוויר, בים וביבשה, אך לעומת זאת קיימים גם קווי דמיון רבים ביניהם. אלוף גרשון הכהן טוען:

יש הרבה דמיון - בערכים הקרביים ובערכי הלחימה - בין המנהיגות של מפקד טייסת למנהיגותו של מפקד גדוד בגולני. ישנם מרכיבים דומים במנהיגותם של מפקד ספינה ושל מפקד פלוגה ביבשה. אבל במה שמתבטא מעל פני השטח יש ביניהם גם הרבה שוני. כאשר מתבוננים בדפוסי מנהיגות של פיקוד בכיר מתגלה שוני בין דפוסי מנהיגות של

מבוא

שר הביטחון משה (בוגי) יעלון כותב בספרו¹ בפרק הנקרא "אתגרי הנהגה ופיקוד" את הדברים הבאים:

האתגר הגדול של המפקד הבכיר הוא להכין את יחידותיו למלחמה הבאה במציאות אסטרטגית (מדינית וצבאית) משתנה ובמציאות טכנולוגית, כלכלית וחברתית משתנה. על העולם המשתנה לנגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרתי לפקודי שהדבר היחיד שקבוע בעולם בתקופה שבה אנו חיים - הוא השינוי.

המאמר הזה עוסק בגיל המפקדים בצבא בעידן של מציאות משתנה ובמיוחד בגילם של מפקדי הגדודים. הנחת המוצא היא שהתחולל שינוי בגילאי המפקדים בצבא בעשורים האחרונים: ניתן לראות מגמה ברורה שלפיה גיל המפקדים בצבא הולך ועולה. כיום הגיל הממוצע של מג"ד ביבשה ושל מפקד טייסת בחיל האוויר הוא 35. האם זה טוב ורצוי או שמדובר בבירית מחדל וברע במיעוט? המציאות הזאת של עלייה בגיל המפקדים הקרביים בכלל ושל גיל המג"דים בפרט היא חלק מתהליכים היסטוריים וחברתיים שמלווים את צה"ל מראשית הקמתו. אך נראה כי בשנים האחרונות מופרת נקודת האיזון בכל הנוגע לגיל הרצוי של הפיקוד הקרבי.

המאמר עוסק בגיל המפקדים במערכת המבצעית² של הצבא ומתמקד בטווח התפקידים מהמג"ד ועד מפקד האוגדה (ועד בכלל). משיקולי רוחב היריעה, המאמר אינו עוסק בגילאי הקצונה הזוטרה ובגיל האלופים והרמטכ"ל. הטענה המרכזית המועלית כאן היא שלצד היתרונות הרבים שקיימים במגמת העלייה בגיל המפקדים קיימים גם סיכונים, ואני מקווה לעורר מודעות לסיכונים האלה ולהשלכותיהם.

גיל המפקדים במערכת המבצעית - למה זה נושא חשוב?

בפברואר 1999 כתב הרמטכ"ל רב-אלוף שאול מופז את הדברים הבאים:

צה"ל מצוי בעידן של שינוי והתאמה. אולם ייעודו ומהותו היו ונשארו להיות צבא לוחם ומנצח.³

מפקד חיל הים לעומת אלה של מפקד חיל האוויר או לעומת מפקד בכיר בצבא היבשה. המשותף לכולם הוא שקשה מאוד להיות מפקד חיל האוויר או מפקד חיל הים או מפקד פיקוד מרחבי בלי שאדם זה חווה תחילה את החוויה של פיקוד על כלי טיס או על כלי שיט או על פלוגה ביבשה. אפילו מוסרית, פיקוד יעיל מתוך חסך כזה כנראה לא ייתכן.⁴

נקודת ההתחלה היא בה"ד 1, קורס טיס וקורס חובלים. מכאן יוצאים מי שאותרו בתהליכי סינון ומיון ונמצאו מתאימים לדרישות הצבא. כעבור 10-12 שנה נפגשים הקצינים במכללה לפיקוד ולמטה ועוברים תהליך הכשרה⁵ לדרג ולתפקיד.

החניכים מהמערכת המבצעית מגיעים לפו"ם כאשר הם לרוב בני 32-35. כשהם יתחילו את דרכם בתפקידים של מפקדי גדודים או של מפקדי טייסות הם יהיו בני 33-36. הם יסיימו את התפקיד בגיל 35-38. משך התפקיד של מג"ד או של מפקד טייסת הוא שנתיים. התפקידים האלה נחשבים למרכזיים במערכת המבצעית. זהו הדרג האחרון של מפקד יחידה שעובד מול פקודיו במגע אישי מלא ללא תיווך של מטה מקצועי. בתפקידים האלה מובילים את האנשים מלפנים, ואין שום מחלוקת ודילמה בנוגע למיקום המפקד. הקצינים האלה נושאים למעשה על כתפיהם את משא הביטחון השוטף והיום-יומי. הם אלה שמאמנים את היחידות למצבי חירום ולמלחמה, והם אלה שיובילו את המלחמה הבאה באוויר, בים וביבשה.

לכאורה יכולה להישאל, ובצדק, השאלה: מה הבעיה? מפקד גדוד או מפקד טייסת בני 35 מגלמים בתוכם בגרות אישית וניסיון רב. עמיתם, מג"ד המילואים, מתחיל את תפקידו בגיל 40 בקירוב וממלא את התפקיד במשך כ-5 שנים (אין מפקדי טייסות או מפקדי ספינות במילואים).

בגרות אישית וניסיון צבאי הם מאפיינים חשובים שאינני ממעיט בחשיבותם, אך הם רק חלק קטן מהתמונה. פיקוד על אנשים בימי שגרה בכלל ובקרב בפרט דורש בראש ובראשונה אנשים נמרצים בעלי תעצומות נפש ולהט לפקד, לשנות, לפתח ולהרים כל הזמן את הרף. ביחידה החיילים המתגייסים

מדי שנה והדור החדש של מערך המילואים מציבים אתגרים חדשים בפני המפקדים בסדר ובמילואים. אנחנו צריכים אנשים "רעבים" לפיקוד בדומה לאמירתו האלמותית של הרמטכ"ל משה דיין על אלוף אסף שמחוני, שהקדים במבצע קדש את הפריצה המשורינית לסיני - בניגוד לפקודות שקיבל - כי "עדיף לרסן סוסים דוהרים מאשר לדרבן שוורים עצלים". האם למבוגרים (יחסית) ישנן האנרגיות הדרושות לכך?

מדובר בקבוצה קטנה של אנשים שצריך לתת לה את כל התנאים שאפשר כדי שתצליח למלא את תפקידה על הצד הטוב ביותר.

לדוגמה, המערכת המבצעית ביבשה כוללת מנעד של תפקידים בכל דרג: מי שעושה תפקיד של מג"ד (סא"ל), ממלא בדרך כלל 3 תפקידים בדרגת סא"ל ונושא את הדרגה הזאת במשך 5-6 שנים. פירוש הדבר שהוא מגיע לתפקיד מח"ט בגיל 40-41. תפקיד המח"ט הסדיר הוא בדרך כלל האחרון בתפקידי האל"ם, משמע יתחיל אותו - מי שהגיע אליו - בגיל 45-46 ויסיים אותו בגיל 47-48 כשהוא בשל לתפקיד של מפקד אוגדה (אכן ממפקדי החטיבות הסדירות, ובצדק, יוצאים מפקדי האוגדות).

זה המקום לציין שקיימים הבדלים מהותיים בין פיקוד בכיר בעולם המערכתי לבין פיקוד בעולם הטקטי. כאמור, מפקד אוגדה ישראלי נמצא בנקודת החיבור בין העולמות - מה שדורש ממנו כישורים אחרים. אותו הקצין ימצא את עצמו שווה בתפקיד מפקד אוגדה כ-4 שנים - בתחילה, בדרך כלל, הוא יפקד על אוגדת מילואים ואחר כך על אוגדה סדירה או על אוגדה מרחבית. לאחר מכן הוא יעשה עוד תפקיד מטה בכיר במשך כשנתיים. משמע, הוא יהיה אלוף בתפקיד ראשון בגיל 53-54. אם נעשה את החישוב לפי אורך תפקיד של שנתיים לכל הפחות (כל בר דעת מבין שתפקידי פיקוד בכיר מחייבים משך זמן מהותי בתפקיד), נשאלת השאלה האם לגילאים האלה אנחנו רוצים להגיע.

גילאי המפקדים בצה"ל - פרספקטיבה היסטורית

מהקמת צה"ל ועד היום התחוללו שינויים רבים בגילאי המפקדים - שינויים שביטאו את

רוח התקופה ואת האתגרים שאיתם התמודד צה"ל במהלך השנים. את המבנה של צה"ל עיצבו ראש הממשלה דוד בן-גוריון והרמטכ"ל משה דיין. שבתאי טבת, מחבר הביוגרפיה של דיין, מתאר את הגישה שהנהיג של "עריפת ראשים":

המינויים החדשים היו בעצם מבשרי תוכנית גדולה של דיין למתן עלומי נצח לצה"ל, שהתגבשה רק בתום השנה הראשונה להיותו רמטכ"ל. זו אכן הייתה מקורית ומהפכנית ואנטי קשישית מיסודה... הראשון שביקש ליצור צבא צעיר היה בן-גוריון שנתן עדיפות למפקדים צעירים. הרמטכ"לים שמינה אחרי דורי היו דיין, בן 32, מקלף, בן 34, ודיין, בן 38. לרב-סרן שרון מלאו 25 כאשר קיבל את הפיקוד על היחידה המובחרת של צה"ל... דיין ביקש להנציח מצב זה. הוא גם רצה להוציא במסגרת של חוק את המפקדים הקשישים מהצבא.⁶

שינויים שהתחוללו בחברה הישראלית ובעקבות זאת בצה"ל החל ממלחמת שלום הגליל ב-1982 גרמו להמשך העלייה - האיטיות אך העקבית - בגילאי המפקדים

תוכניתו של דיין עוררה הסתייגויות וחילוקי דעות רבים גם על המהות וגם על דרך הביצוע. כדרכו, קצר רוח, לא המתין עד שתובן היטב ועד שתהיה מוסברת לכלל הציבור הצבאי. לפי מאיר עמית, אז עוזר ראש אג"ם, "הוא התחיל לעשות אסיפות אצלו בבית. לא הבנתי את מי הזמין ולמה. הוא אסף את האנשים ללא שיטה מוסדית, רק חבר'ה שאהב והעריך את דעותיהם, בלי הבדל דרגה ותפקיד. כנראה נכחו עשרים עד שלושים אנשי צבא באותו מעמד ראשון בביתו, שבו הכריז על מה שקרא "חיים כפולים" או "מעגל חיים שני". רעיונו היה פשוט בתכלית: צבא טוב הוא צבא צעיר. שכבת המפקדים המתבגרת ומזקינה בתפקיד גורמת לסרבול ולחוסר יעילות, להמתת רעיונות חדשים, לדחיית צעירים מוכשרים, לדריכה במקום ולהסתאבות בטובות הנאה ובאנוכיות. לפיכך, טען, יש לכפות על קציני צה"ל גיל פרישה כללי מוקדם, 40 לפי הצעתו, ולמפקדי שדה אף פחות.⁷

גישתו של דיין, שנהנתה מתמיכתו של בן-גוריון, עובדה לעובדה מוגמרת על ידי ראש אכ"א דאז, אלוף צבי צור.

לאחר שהתוכנית עובדה והוכנה היטב על ידי אגף כוח אדם, נעשתה גם יותר מוסברת ומובנת, וכך נתקבלה בהסכמה כללית האכסיומה שאיש צבא הקבע אינו משרת בצבא במשך כל תקופת חייו הפעילים... במרוצת הימים חלו תמורות בתפיסת החיים הכפולים, והצבא שלאחר דיין החל להזקין.⁸

ב-3 באפריל 1972 הוזמנה ההיסטוריונית המפורסמת ברברה טוכמן להרצות בפני המכללה למלחמה (US Army War College) על מצביאות. בהרצאתה עסקה טוכמן בהרחבה בביצועי צה"ל במלחמת ששת הימים וסקרה את תכונות המצביאים הישראליים. בין כלל התכונות שהיא הדגישה היה גם גילאיהם הצעירים:

גילו הצעיר של גנרל הוא תכונה נוספת שמודגשת בצה"ל. אין גנרלים ישראליים בשירות פעיל שגילם מבוגר מ-46, ונראה שגילו הממוצע של המטה הכללי הוא הצעיר בעולם. זוהי מדיניות מכוונת המשקפת את המודעות הדרוכה של המנהיגים הצבאיים בישראל שבכל רגע נתון עלול קיום האומה להיות תלוי על בלימה... בישראל הם חייבים לוודא שהמצביאות מצויה בערנות שיא, רעבה תמיד, משתפרת תמיד.⁹

ב-1972, עם התמנותו של רב-אלוף דוד אלעזר לרמטכ"ל, הוא ביקש להצעיר את הצבא עקב מגמת ההזדקנות שפגעה בו, לדעתו. יש לציין שרב-אלוף אלעזר התמנה לרמטכ"ל כשהיה בן 47, לאחר שהיה 12 שנים בקירוב חבר במטה הכללי. כותב על כך חנוך ברטוב:

כוונה נוספת לטווח הארוך שהרמטכ"ל נותן לה ביטוי מפורש כבר ברגע הראשון - מניעת הזדקנותו וקפיאתו של סגל המפקדים. נקודת המוצא שלו היא שעל צה"ל להישאר צבא שבדרג העליון שלו - האלופים - יכהנו אנשים בני ארבעים פלוס. "סתימה" בצמרת נותנת אותותיה בכל דרגי הפיקוד, ותוצאותיה לטווח ארוך עלולות לנוון את הגוף כולו. רק אם יוכל קצין להגיע בגיל 32 לדרגת אלוף-משנה וכעבור ארבע חמש שנים לדרגת תת-אלוף, לא תחול הזדקנות של

בכירים מפקדי שדה צעירים, יחסית, שהצטיינו בקרבות. גם אם הייתה גישה זו מקובלת, באופן עקרוני, וניתן היה ליישם אותה במקרים מסוימים, קשה היה לממש אותה בבת אחת בכל הצבא.¹¹

ניתן לראות כי במידה רבה גם גור בהיותו רמטכ"ל המשיך את המגמה של קודמיו בעת שעמד בפניו האתגר של בניית הצבא לאחר מלחמת יום הכיפורים. אולם בנוגע לאופן מימושו של הרעיון היו לרמטכ"ל גור

הצערות הצבא התרחשה בעקבות מלחמת יום הכיפורים. רב-אלוף מוטה גור כתב על כך בספרו:

כבר בחודשים ינואר-פברואר 1974, בעקבות המלחמה, ערך שר הביטחון משה דיין דיוני מינויים לתפקידים הבכירים בצבא. לדיונים הוזמנו ראשי האגפים ואלופי הפיקודים. בדיעבד למדתי בדיונים האלה על כוונתו של שר הביטחון להביא לשחרורם מהצבא של המפקדים הוותיקים ולקדם מיד לתפקידים

הצמרת, לא ייבלמו כוחם וקידומם של כוחות צעירים, שבהיעדר אתגרים ותמריצים בצבא יפרשו מתוכו.¹⁰

למעשה ניתן לראות כי דדו, בדומה לדיין, ממשיך במגמה של צבא צעיר, והשקפתם של האישים דומה, אם כי בתקופתו של דדו כבר הייתה קיימת מגמה ברורה של עלייה בגיל של מפקדי הצבא. דדו היה בן 47 כשמונה לרמטכ"ל, ואילו דיין היה בן 38. חלפו 19 שנה בין מינוי דדו למינוי דיין. מגמה מחודשת של

טבלה 1: העלייה בגיל המפקדים בצה"ל

הערות	מפקד אוגדה	מח"ט	מג"ד	מלחמת העצמאות 1948
		שמעון אבידן - 29 יצחק רבין - 26 יצחק פונדק - 35	דן לנר - 26 דוד אלעזר - 23 חיים בר-לב - 24 חיים לסקוב - 31	
	חיים לסקוב - 37 יהודה ואלך - 35	אריק שרון - 28 אורי בן ארי - 31 אברהם יפה - 43	מוטה גור - 26 רפאל איתן - 27 מאיר פעיל - 30 אברהם אדן - 30	מלחמת סיני 1956
אברהם יפה התמנה בגיל 45 לאלוף פיקוד הדרום ובגיל 49 לאלוף פיקוד הצפון.	ישראל טל - 43 (אלוף) אריק שרון - 39 (אלוף) אברהם יפה - 54 (אלוף מיל')	רפאל איתן - 38 אלברט מנדלר - 38 דני מט - 40 שמאל גונן - 37	צבי בר - 32 נבי עמיר - 33 פנחס נוי - 32 יאיר תל צור - 33	מלחמת ששת הימים 1967
דן לנר התמנה בגיל 48 לאלוף במלחמת יום הכיפורים. כשהתגייס היה איש מילואים.	אריק שרון - 45 (אלוף במיל') רפאל איתן - 44 אברהם אדן - 47 (אלוף) דן לנר - 52 (אלוף מיל')	עוזי יאירי - 37 אמיר דרוי - 36 אמנון רשף - 35	עמי מורג - 28 אביגדור קהלני - 29 יצחק מרדכי - 29 יורם יאיר - 29	מלחמת יום הכיפורים 1973
	מנחם עינן - 43 עמוס ירון - 42 עמנואל סקל - 42	יורם יאיר - 38 מאיר דגן - 37 ארווין לביא - 35 אלי גבע - 32	אייל בן ראובן - 28 דורון אלמוג - 31 יום טוב סמיה - 28 ברוך שפיגל - 34	מלחמת שלג 1982
	יצחק (גרי) גרשון - 44 אייל שליין - 42	אביב כוכבי - 38 ציקו תמיר - 38 יאיר גולן - 40	אמיר ברעם - 33 אורן אבמן - 34 ליאור הוכמן - 33	חומת מגן 2002
אושרי לוגסי היה לאחר שנתיים וחצי בתפקיד מג"ד. עודד בסיקו היה בתפקיד הסא"ל השני שלו	אייל אייזנברג - 43 גיא צור - 44 גל הירש - 42	חני מרדכי - 41 תמיר ידעי - 37 מיקי אדלשטיין - 37	יניב עשור - 34 קובי כץ - 33 אפי דפרין - 34 אושרי לוגסי - 34 עודד בסיקו - 33 אבי דהן - 33	מלחמת לבנון השנייה 2006
	אייל אייזנברג - 45	הרצי הלוי - 41 אבי פלד - 39 יגאל סלוביק - 40	יקי דולף - 33 ירון פינקלמן - 33 אבי בלוט - 34	עופרת יצוקה 2008



הרמטכ"ל דוד אלעזר (דדו) במסיבת עיתונאים, במלחמת יום הכיפורים | ב-1972, עם התמנותו של רב-אלוף דוד אלעזר לרמטכ"ל, הוא ביקש להצעיר את הצבא עקב מגמת ההזדקנות שפגעה בו (צילום מסך, הערוץ ה-1)

הסתייגויות שאותן הסביר כך: לאור החלטת הרמטכ"ל על מבנה צה"ל וכוחות היבשה צריך היה למנות את המפקדים לעוצבות החדשות. עמדתי בפני מספר אילוצים וחישובים ענייניים ואישיים. בין המפקדים הוותיקים לא נמצאו כבר רבים אשר ניתן היה למנותם לתפקידים בכירים, אם בשל גילם ואם עקב בעיות שנתגלו וצאו במלחמה. מצד שני, אסור היה להקפיץ מפקדים צעירים מעבר ליכולתם ולכושרם האובייקטיבי - מה עוד שהקפצה כזו עלולה לדלל את שורות מפקדי השדה ברמת החטיבה והאוגדה הנושאים על שכמם את עיקר נטל פיקוד השדה הבכיר. גם כך נשמעו טענות על גידול כמותי על חשבון האיכות. אפילו אם לא הסכמתי לטענה זו - אסור היה לי להתעלם ממנה מכיוון שהאמון ההדדי בצבא לוחם הוא יסוד כוח ראשון במעלה, במיוחד אחרי מלחמת יום הכיפורים.¹²

שינויים שהתחוללו בחברה הישראלית ובעקבות זאת בצה"ל החל ממלחמת שלום הגליל ב-1982, עבור דרך העימות בזירה הפלסטינית באינתיפאדה הראשונה והסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן וכלה במלחמת המפרץ הראשונה והשהייה בלבנון גרמו להמשך העלייה - האיטית אך העקבית - בגילאי המפקדים.

נקודת ציון חשובה (לטובה) הייתה בתקופתו של הרמטכ"ל אמנון (ליפקין) שחק - אז נקבע שקדנציה של מפקד גדוד תהיה שנתיים לפחות. בשנות ה-2000 התמודדו ישראל וצה"ל עם האינתיפאדה השנייה, עם מלחמת לבנון השנייה ועם מבצעי הרתעה כמו "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן". באותה העת נעשו שינויים מבורכים בהכשרות כמו התאמות נדרשות בבה"ד 1, הקמת האקדמיה לפיקוד טקטי, הקמת המסלול האקדמי בקורס הטיס והקמת פו"ם כללי, שהוא מסגרת רב-זרועית להכשרת הפיקוד בסביבה המבצעית. שינויים מבורכים היו גם תנאי הסף שקבע באותן השנים המטה הכללי להכשרה ולקידום כמו הקביעה שתואר ראשון הוא תנאי כניסה לפו"ם, שכל סא"ל חייב לעבור הכשרה בפו"ם, שעל אלוף-משנה להיות בעל תואר שני, שהקורסים למפקדי חטיבות ולמפקדי אוגדות הם חובה למי

לבלתי אפשרית בישראל של שנות ה-2000 וחייבה עדכון בהתאם למציאות החדשה. עם זאת יש להדגיש שהביקורת שהושמעה כלפי צה"ל על גיל הפרישה הצעיר לא הופנתה כלפי הפיקוד הקרבי. הלוחמים נשארו בקונסנזוס, אך המערכים שאינם לוחמים - ובהם בעלי מקצועות חופשיים - עמדו במרכז הביקורת. צה"ל ניסה להתמודד עם הצרכים המשתנים ועם הביקורת באמצעות פיתוח מודלים חדשים לשירות קבע והקים לצורך כך כמה ועדות. אלה ניסו להתאים את מודל הקבע לצרכים המתפתחים של צה"ל, לגשר על הפערים ולתת מענה משביע רצון לביקורת של מנהיגי המדינה ושל החברה בישראל. התוצרים של הוועדות האלה והחשיבה המתמשכת בצה"ל בכלל ובאכ"א בפרט הביאו לגיבושו של מודל הקבע החדש שנקרא "דרך קבע".

טבלה 1 מציגה בבירור כיצד גיל המפקדים בצה"ל הלך ועלה במהלך השנים וכי קיימת

שממלאים את התפקידים האלה.

במקביל לשינויים המבורכים שהונהגו בצה"ל הלכה וגברה הביקורת הציבורית על מערכת הביטחון בכלל ועל צה"ל בפרט בנוגע לשכר ולגמלאות של משרתי הקבע. הביקורת הזאת - שכללה פרסום תלושי שכר של אנשי קבע ודרישה להעלות את גיל הפרישה - הועלתה במקביל להקטנת תקציב הביטחון החל משנות ה-90.¹³

למעשה התברר שגישתו של דיון, שהתאימה לישראל הצעירה של אמצע שנות ה-50, הפכה לבלתי אפשרית בישראל של שנות ה-2000 וחייבה עדכון בהתאם למציאות החדשה

למעשה התברר שגישתו של דיון, שהתאימה לישראל הצעירה של אמצע שנות ה-50, הפכה

המבצעות של הצבא.

בעבר היו קצינים מתמנים למג"דים בגיל 32-33. חריגים היו מתמנים שנה לפני כן או שנה לאחר מכן. גם כיום גיל המינימום לסא"ל לוחם הוא 32, אבל בפועל מגיעים הקצינים לפו"ם בני 33-34, והגיל הממוצע של מסיימי פו"ם הוא 34-35. לאחר מכן הם מתמנים לתפקיד ראשון בדרגת סא"ל - תפקיד טרום מג"ד כמו רע"נים במרכז לאימוני יבשה או, לחלופין, סמוח"טי בט"ש או מפקדי משלט. אורך התפקידים האלה הוא כשנה, ורק עם סיומם מתמנים הסא"לים למג"דים.

למדיניות הזאת יש יתרונות רבים בטווח הקצר: הקצינים נכנסים לתפקידיהם בשיא המרץ. מכיוון שמדובר במדיניות חדשה, עדיין לא רואים את מגרעותיה לטווח הבינוני והארוך - בעיקר בכל הנוגע לשחיקה. לדעתי זו הייתה יכולה להיות מדיניות נכונה ומוצדקת, אילו היו מיישמים אותה מגיל 32. לכאורה, שנה אחת אינה מעלה ואינה מורידה, אך למעשה יש לה משמעות רבה.

מג"ד הוא תפקיד טוטלי ושוחק. לצעיר הישראלי בראשית העשור השלישי לחייו שבחר להיות מג"ד נכונים קשיים רבים. הוא צריך להיות חדור שליחות ואמונה בצדקת הדרך, והוא צריך להיות בעל מרץ וכושר גופני מתאים ובעיקר בעל יכולות מנטליות לעמוד בקושי ובאתגרים הכרוכים בכך. המיועדים לתפקיד המג"ד הם אוכלוסיית הליבה במערכת המבצעת של הצבא. אלה אנשים שבחרו לקשור את גורלם עם צה"ל וללכת למסלול של אנשי צבא - בעיקר מתוך תחושת שליחות ואמונה בצדקת הדרך וכן בשל הרצון להתמודד עם אתגרים אישיים ולפתח קריירה. זוהי האוכלוסייה שממנה ייצאו בעתיד המח"טים, מפקדי האוגדות והאלופים. אין מאגר אחר של קצינים, ותהיה זו טעות לשחוק

זרקור על תפקיד המג"ד

ניתן לומר בבטחה שמפקדי הגדודים ומקביליהם בחיל האוויר (מפקדי הטייסות) ובחיל הים (מפקדי ספינות) הם שנושאים על כתפיהם את המערכת המבצעית בצה"ל.

תפקיד המג"ד והתפקידים המקבילים באוויר ובים הם קשים, תובעניים וטוטליים.¹⁸ בעת שהם ממלאים את התפקידים האלה - במשך כשנתיים - הופכות היחידות שעליהם הם מפקדים למשפחות השניות שלהם. לעיתים קרובות המחויבות ליחידות היא אף רבה יותר מאשר למשפחות הגרעיניות - מה שיוצר מתחים ולחצים.

המג"ד מוביל את יחידתו במשימות קשות ושוחקות שכרוכות בסיכון אישי ובסיכון חייליו ומפקדי המשנה שלו. נוסף על כך מתלווים לתפקידו קיום בתנאי שדה ומאמצים פיזיים ונפשיים ממושכים.

המערכת הגדודית היא לחוצה מאוד ובמידה רבה נמצאת כל הזמן בהספק גבוה ובזמנים מסוימים נמצאת אפילו בעומס יתר. תחושת האחריות למשימה, האחריות לחיי אדם, ניהול המשאבים ובכלל זה ניהול כוח האדם וקבלת ההחלטות - קטנות וגדולות - הם לב ליבו של התפקיד.

התומכים בהעלאת גיל המג"דים מבססים את טיעוניהם על הצורך בברגות אישיות שנובעת מגילו של הקצין - 34-35. לכאורה, מי שמבוגר יותר, הוא גם בעל ניסיון עשיר יותר. נוסף על כך, אדם מבוגר יותר הוא לכאורה יותר מחושב, פחות אימפולסיבי ויותר מיושב. מעבר לכך מועלית הטענה שהעלאת גיל המג"דים היא הכרח משום שכך דורשת החברה הישראלית - בעיקר משיקולים כלכליים.

צה"ל הוא בראש ובראשונה צבא לוחם, ולכן המערכת המרכזית שלו היא זו המבצעית. ברור לכולם שתפקיד המג"ד הוא מרכזי במערכת

מגמה ברורה של עלייה בגילאי הפיקוד.¹⁴ לצד הנורמה היו תמיד חריגים שקודמו באופן מהיר יותר, אך ככלל יש לראות בהם את היוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל.

מודל הקבע החדש - "דרך קבע"

בשנים האחרונות התקיימה בצה"ל עבודת מטה ענפה כדי לגבש את מודל הקבע החדש. תוצרי עבודת המטה קיבלו את אישורם של פורום המטה הכללי ושל הרמטכ"ל ב-2011. אגף כוח האדם ומחלקת הסגל פירסמו את הספר "דרך קבע - מודל הקבע החדש"¹⁵ ועידכנו את החוברת "מדיניות הסגל בצה"ל - קידום קצינים בדרגות".¹⁶ הרמטכ"ל הדגיש בסיכומו את הדברים הבאים:

הנושא הוא קריטי עבור הצבא בהיותו עוסק באנשים - ליבת העשייה הצה"לית ואבן הראשה של צה"ל. הן מסיבות פנימיות והן מסיבות חיצוניות נכון לצאת ל"דרך קבע" - מודל הקבע החדש.

אנו ניצבים כיום בצומת משמעותי ביותר שבו אנו מקבלים החלטה שתשפיע על שני העשורים הקרובים, לכל הפחות. אנו מסדירים את המבנה ואת הניהול של מערך הקבע ומתאימים אותו למשימות ולאתגרים העומדים בפנינו תוך מתן מענה לשינויים הפנימיים והחיצוניים למערך הקבע בשנים שחלפו ואלה שעתידות לבוא.¹⁷

פרק חשוב ומרכזי במודל הקבע החדש הוא הפרק העוסק בהעלאת הגיל של מערך הקבע בצה"ל, ובכלל זה העלאת הגיל של הקצונה ושל הנגדים בכל המערכים בשני העשורים הקרובים. השינוי הזה, שמתחולל לנגד עינינו, הוא כבר עובדה מוגמרת.

על פי המודל החדש נקבעו גילאי מינימום לקידום לדרגות סא"ל, אל"ם ותא"ל, ואלה מוצגים בטבלה 2. הגיל הפך לתנאי סף בהתמודדות על תפקיד בדרגה גבוהה יותר. חריגה מהתנאי הזה חייבת לקבל את אישורם של ראש אכ"א או של הרמטכ"ל בהתאמה.

יש לציין שבפועל מתחילים מפקדי גדודים ומפקדי טייסות את תפקידיהם בסביבות גיל 35, ויש לכך משמעות בנוגע לגילאים שבהם הם מתחילים את תפקידיהם הבאים בהמשך הדרך.

טבלה 2: גילאי המינימום לעלייה בדרגה

דרגה	לוחמים - לתפקידי לחימה	לוחמים - לא לתפקידי לחימה	תומכי לחימה - עורפי ומטה	תומכי לחימה - שדה וטכנולוגיה
סא"ל	32	33	36	34
אל"ם	36	36	41	39
תא"ל	41	41	44	41

את האוכלוסייה הזאת בתפקיד ראשון של סא"ל שאינו מג"ד. יש כמה טיעונים בזכות מינוי מג"דים מגיל 32 ונגד מינוי לתפקיד טרום מג"ד:

הטיעון הראשון הוא ערכי: מדובר בקבוצת איכות שיש לממש את הפוטנציאל שבה בצורה מושכלת ואיכותית ולא לנסות להפיק ממנה יתרונות קצרי מועד - חשובים ככל שיהיו. ממילא הקצין צריך לעשות בדרג הסא"ל שלושה תפקידים שיתפרסו על פני כ-4-6 שנים. יש אפוא למנותו לתפקיד שבו יביא את התרומה הרבה ביותר ובמקביל לממש את העיקרון שלפיו עליו למלא תפקידי פיקוד (מג"ד), מטה והדרכה.

ככלל, קציני הליבה צריכים למלא תפקידים מתוך מגוון התפקידים הבאים:

תפקידי סא"ל לאחר תפקיד מג"ד



מהאיור עולה שהתפקיד הראשון שיעשה הקצין הוא תפקיד מג"ד. האופן שבו ימלא את התפקיד יקבע במידה רבה את אופן התאמתו לקידום. חריגים יהיו תפקיד מג"ד בהנדסה, שהוא תפקיד שני בשל מיעוט תפקידי פיקוד.

הטיעון השני קשור לחוסנו הפיזי והמנטלי של ממלא התפקיד: הקצין חייב לבוא לתפקיד המג"ד מוכן ובשיא כוחו מהסיבות שצוינו קודם לכן. טענתי היא שמתקיים מצב חדש שאין לנו עליו יותר מדי נתונים להשוואה, ואנחנו לא מבינים את מלוא השלכותיו. תפקיד במל"י או סמח"ט בט"ש הם תפקידים שוחקים הן מהבחינה הפיזית והן מהבחינה המנטלית. אלה ללא ספק תפקידים חשובים מאוד, אך

מטכ"ל. לכל אחד מסוגי הפיקוד נדרשים כישורים שונים ומיומנויות שונות. אף שמדובר באותו מאגר של קצינים, הרי ידוע כי מי שהיה מג"ד טוב ומח"ט טוב לא בהכרח יצליח ברמות הגבוהות.¹⁹ בשנים האחרונות נעשו פעולות רבות בצה"ל להסדרת רצף ההכשרה. נדרש לסכם את הנושא ולפרסם מדיניות בנוגע לנושא הזה, כולל הכשרות החובה.

בסופו של דבר מדובר במספר קטן של קצינים מתוך כלל מערך הקבע. יתר על כן, ככל שעולים במעלה התפקידים והדרגות, מספר המפקדים בכל תפקיד ודרג נהיה קטן יותר. מכיוון שמדובר במספרים קטנים, ניתן לעשות תהליכי סינון ומיון טובים יותר. כבר כיום קיימים מנגנוני הערכה ומיון טובים במערכת שיחד עם חוות דעת המפקדים מהווים שלם אחד כאשר באים להעריך את התאמתו של קצין לתפקיד בדיון השיבוצים. עם זאת הבחינה היא בדרך כלל לתפקיד הקרוב ולא לתפקידים שמעבר לו.

קיים מתח בין הרצון לראות את הטובים והמתאימים ביותר מתקדמים לבין הצורך בהכשרה נאותה

להערכתך, ניתן לעשות תכנון עקרוני לאחר השלמת התפקיד הראשון. משמעות הדבר: אופן הביצוע של תפקיד המג"ד/מפקד הטייסת יקבע מהם התפקידים שיעשה הקצין בהמשך באותו הדרג (סא"ל). עקרונית, אנשים שהצליחו בצורה יוצאת דופן יכולים לעשות שני תפקידים בדרג הסא"ל או שלושה: שני תפקידים של שנתיים ותפקיד אחד של שנה. כמו כן מי שהתחיל תפקיד בגיל מבוגר (למשל 36) ועשה את התפקיד היטב - ראוי שהמערכת לא תדרוש ממנו לעשות שלושה תפקידים של שנתיים. נוסף על כך קיים מתח בין הרצון לראות את הטובים והמתאימים ביותר מתקדמים לבין הצורך בהכשרה נאותה. חייבים להסתכל על כל טווח התפקידים וההכשרה ולא רק על התפקיד הקרוב.

צה"ל יודע לסמן את הטובים ואת המתאימים שאותם הוא רוצה, אך נדרשים איזונים בין שלושת סוגי התפקידים: פיקוד, מטה והדרכה. כמו כן אסור שתהיה הקלה בנושא ההכשרות

מידת חשיבותם אינה סוגיה רלוונטית בהקשר שלנו. השאלה שצריכה להישאל היא האם אנחנו מביאים את הקצינים לתפקיד מג"ד כשהם בשיא המרץ והאנרגיה? האם הם יהיו בשיא כוחם אם הפיקוד על גודד יהיה תפקידם הראשון בדרגת סא"ל והם יהיו - בממוצע - בגיל 35? ואילו השלכות יהיו לכך בהמשך מנקודת המבט של המערכת המבצעית?

יציאה לפו"ם צריכה לשמש צומת החלטה ובקרה של הארגון האם נכון וראוי להמשיך לקדם את הקצין

במוצהר וכלפי חוץ הכול יהיה בסדר אם תפקידם הראשון של הסא"לים לא יהיה פיקוד על גודד. אך בתווך הסמוי מן העין אותו הקצין יתמודד עם שחיקה ועם בעיות קשות הן מבית והן מחוץ.

הטיעון השלישי הוא האופי של צה"ל והאתוס שלו: צה"ל הוא צבא התקפי, ובמשך כל ההיסטוריה שלו הובילו אותו אנשים צעירים בגילם וברוחם. השאלה שצריכה להישאל היא האם העלאת גיל המג"דים ומפקדי הטייסות מסכנת את כושר המחץ, את הלוחמנות, את התעוזה ואת היוזמה של מפקדי צה"ל?

במידה רבה העולם הצבאי הטקטי הוא עולם של צעירים, בדומה לעולמות אחרים כמו הספורט והפרסום. לא כך הוא הדבר בעולם המערכת-אסטרטגי. טענתי היא שעד מפקד אוגדה ועד בכלל צה"ל סוטה ממקורות העוצמה שלו שנקבעו על ידי האבות המייסדים והם באים לידי ביטוי בטבלה 1. הבעיה היא שהיום אנחנו כבר מצויים מחוץ לטבלה הזאת. הכול מתחיל אצלנו יותר מאוחר.

הטיעון הרביעי הוא שהעלאת גיל המג"דים יוצרת מרחק פיקודי רב מדי של המג"ד מהלוחמים בני ה-18 ואפילו ממפקדי הפלוגות - כולל אלה שהם בוגרי המלט"ק.

ניסיון להתמודד עם הבעיה

תחילה על המערכת להכיר בקיומה של הבעיה. מהרגע שהיא מכירה בה, נדרשות, לדעתי, הפעולות הבאות: הפרדה ברורה בין פיקוד טקטי לפיקוד מערכתי ואסטרטגי, דהיינו בין פיקוד טקטי לבין פיקוד על זרוע/פיקוד/

הפיקוד הקרבי ממג"ד ועד מפקד אוגדה, שכן לדעתי, בשנים האחרונות מופר האיזון הנכון, ואנשים מגיעים לתפקידים בגיל מבוגר יותר כאשר הם אינם בנקודת האיזון הנכונה שהיא גיל 32-33 לתפקיד מג"ד וגיל 40-41 לתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו.

"שום גנרל אין לו יוזמה כלשהי אחרי שנתו

ה־45"²¹

מיכאל קוטווב²²

הערות

1. משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, ידיעות ספרים 2008
2. בצבא קיימות שתי מערכות: המערכת המבצעית והמערכת המקצועית. להרחבה ראו: תורת המבצעים, תה"ד, עמ' 105, מסמך פנימי בצה"ל
3. איציק גונן ואליהב זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1999
4. **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור 2007, עמ' 145
5. קורס פו"ם כללי יחד עם קורס מג"דים/קורס מפקדי טייסות הם השלם שמכשיר לדרג ולתפקיד ואורכו כ-11 חודשים.
6. שבתאי טבת, **משה דיין**, שוקן, 1971, עמ' 405-406
7. **שם**
8. **שם**
9. הרצאה של ברברה טוכמן מובאת באתר של המכון האמריקני ללימודים אסטרטגיים, <http://1.usa.gov/1gdXBo>
10. חנוך ברטוב, **דדו**, חלק א, מעריב, 1978, עמ' 209
11. מוטה גור, **ראש המטה הכללי**, מערכות, 1998, עמ' 23
12. **שם**, עמ' 27
13. להרחבה ראו: חגי גולן (עורך), **מרום הביטחון, סוגיות בביטחון ישראל בעשור השישי לקיומה**, מערכות, 2001
14. גילאי המפקדים המוצגים בטבלה עברו עדכון כלפי מעלה כדי לא להכביד על הקורא בחישובי חודשים. כמו כן מבטאת הטבלה מגמה ולא מתייחסת לשאלה האם הקצין היה בתפקיד בשנה הראשונה או השנייה וכו'.
15. אב"א, מחלקת הסגל, **דרך קבע - מודל הקבע החדש**, אוגוסט 2011, מסמך פנימי בצה"ל
16. אב"א, מחלקת הסגל, **מדיניות הסגל בצה"ל - קידום קצינים בדרגות**, יוני 2012, מסמך פנימי בצה"ל
17. מסמך פנימי בצה"ל מיוני 2011
18. בשיחת סיכום מחזור נ"ז של הקורס לפיקוד ולמטה כללי שאל אחד החניכים את הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף גבי אשכנזי: מהו היחס הראוי בחלוקת הקשב והזמן בין המשפחה ליחידה. תשובת הרמטכ"ל הייתה נחרצת: תפקיד המג"ד ותפקידים מקבילים הם טוטליים. "בחרת במקצוע טוטלי, והמשפחה בזמן הזה היא בסדר עדיפות שני".
19. להרחבה ראו: אייל בר ראובן, **מנהיגות צבאית בכירה וניהול צבאי - על המנהיגות הצבאית**, מודן, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 2012
20. זאת בהנחה שרוצים לשמר את המדיניות שמג"ד הוא תפקיד שני.
21. ניקולוסו ניג'ל, **נפוליאון 1812**, מערכות, 1991, עמ' 64
22. הנסיך מיכאל קוטווב היה בן 67 כאשר נלחם בנפוליאון במסע המלחמה של 1812. הוא נחשב ברוסי לגיבור לאומי שהציל את המולדת מידי נפוליאון.

בגיל 30-31 - בשונה מהמצב כיום. תנאי הסף לקבלה לפו"ם יישארו ללא שינוי.

עם סיום הקורס ובהתאם לשיקולים הנהוגים כיום בנוגע לקידום לוחמים (ראו טבלה 2) יקודמו חלק מבוגרי פו"ם ויעשו תפקיד רע"ן²⁰ למשך כשנה בעודם בני 31-32. אם יצליחו בתפקידם, יקודמו לתפקיד מג"ד כאשר הם בני 32-33. מי שלא קודם בסוף הקורס יעשה תפקידי טרום מג"ד בדרג הרס"ן כמו קצין אג"ם חטיבה ומפקד מגמה בבא"ח ויקודם בשנה שלאחר מכן.

לימודי תואר שני יהיו בדרג הסא"ל - לאחר שני תפקידים או לאחר שלושה תפקידים. חריגים ייצאו ללימודי תואר שני לאחר תפקיד ראשון של אל"ם. כך ניתן יהיה לווסת קצינים בין תפקידי שטח, הדרכה ומטה. לימודי תואר שני בדרג הסא"ל גם יאפשרו בנייה נכונה יותר של חיי המשפחה לאחר תפקידים שוחקים וקשים בדרג הסא"ל. נוסף על כך למהלך כזה יש יתרונות כלכליים מבחינת השכר והגמלאות. מהלך כזה ישמור, לדעתי, על מערכת מבצעית מאוזנת - לא צעירה מדי ולא מבוגרת ושחוקה מדי. מכיוון שאנחנו עוסקים באבן היסוד של הצבא - האדם - ומאחר שאין זה מדע מדויק, תאפשר המערכת על פי הצורך והעניין יוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל. מהלך כזה ישפיע בהכרח על כלל המערכת המבצעית ויביא לאיזון המתבקש.

לדעתי, בשנים האחרונות מופר האיזון הנכון, ואנשים מגיעים לתפקידים בגיל מבוגר יותר כאשר הם אינם בנקודת האיזון הנכונה שהיא גיל 32-33 לתפקיד מג"ד וגיל 40-41 לתפקיד מח"ט סדיר. אי-חזרה לאיזון תביא בהכרח להזדקנותו של הפיקוד הקרבי ולשחיקתו

סיכום

העלאת הגיל של משרתי הקבע היא מגמה ברורה ונכונה שנובעת מסיבות רבות ומגוונות. כמו בכל שינוי, יש לעשות תהליך של כוונון. המאמר עסק במערכת המבצעית של הצבא והתמקד בתפקידי הפיקוד הקרבי. טענתי היא שיש לחשוב מחדש על הסוגיה של גיל

לקצונה בכלל ולפיקוד קרבי מדרג הסא"ל בפרט, שכן מדובר בתנאי סף שאם יתעלמו מהם, ייפגע בסופו של דבר הקצין עצמו, וכתוצאה מכך תיפגע גם המערכת.

מטבלה 1 ניתן ללמוד על הניסיון האמפירי של צה"ל בכל הנוגע לגיל הפיקוד הקרבי. טבלה 2, שבה מוגדרת מדיניות הסף של מחלקת הסגל לקבלת דרגות היא נכונה, ויש לאמץ אותה. יש לחשוב האם רצוי להגדיר גילאי מקסימום, וזאת בלי לאבד גמישות לקבלת החלטות, שכן תמיד היו ויהיו חריגים גם לטובה וגם לרעה ומפני שמדובר בבני אדם ולא במדע מדויק. נוסף על כך יש להחיל מנגנוני פיצוי בכמה תפקידים בכל דרג במקרה שאנשים מגיעים אליהם בגיל חריג - אך בלי לוותר על ההכשרות שהן "שערי חובה".

הנחת העבודה היא שמדובר ברצת מרתון ולא ברצת לטווח קצר. אסור למערכת לשחוק את האנשים בתפקידים כאשר מראש היא מביאה אותם אליהם בגיל מבוגר. הגילאים המבוגרים טומנים בחובם כמה סיכונים שהגדול שבהם, להערכתי, הוא שחיקה ובעקבות זאת "עייפות חומר" שתבטא באובדן לוחמנות, יוזמה, רצון להביא את היחידה לאתגרים חדשים, עומסים על המשפחה ועוד.

הצעה לפתרון

נדרשת חשיבה מחודשת על התקופה שבה נמצא הקצין בדרג סרן ורס"ן - כולל הסתכלות כוללת ומרחיבה על ההשכלה האקדמית בראייה ארוכת טווח. להערכתי, משהצליח מפקד במערכת המבצעית בתפקיד מ"פ שני, ניתן להסתפק בכך שימלא שני תפקידי רס"ן. למעשה, לאחר תפקיד סמג"ד ניתן להוציא אותו לפו"ם. משמעות הדבר היא פחות תפקידים בדרג הרס"ן. התופעה שבה קצינים בוגרי מל"ק ממשיכים ללמוד לתואר שני לפני תפקיד מג"ד אינה רצויה ואינה מצדיקה את עצמה בגיל הזה. את המשך הלימודים יש לשמור למפקד שעשה לפחות שני תפקידי סא"ל. כך ייווצר מודל נכון ומאוזן יותר בין צורכי הארגון והפרט.

יציאה לפו"ם צריכה לשמש צומת החלטה ובקרה של הארגון האם נכון וראוי להמשיך לקדם את הקצין. על הקצין להגיע לפו"ם