



## מפנקסו של מג"ד

# מי יפקד על חטיבות המילואים?

האם יש מקום למנות מפקד בחטיבת מילואים מהצבא הסדיר שעה שלמפקד שמגיע מתוך מערך המילואים יש יתרונות שלא בנקל ניתן לוותר עליהם?



ס"ל (מיל') גור רוזנבלט <br> מג"ד במילואים

**ב**דיון שיבוץ בכירים האחרון שהתקיים בצה"ל נפל דבר. בקיץ 2016 הקרוב יסיים אל"ם (מיל') בני בן ארי, מפקד חטיבת הנגב, שהיא חטיבת חי"ר במילואים, את תפקידו לאחר חמש שנות פיקוד על החטיבה. עם סיום תפקידו יסתיים גם פרק מפואר בתולדות צה"ל שבו פיקדו מפקדי חטיבות מקרב אנשי מילואים על חטיבות מילואים בצה"ל. כיום, אין עוד אף חטיבת מילואים מתמרנת שהמפקד שלה הוא איש מילואים (צריך לסייג ולומר שיש עדיין אגד ארטילרי אחרון שהמפקד שלו הוא איש מילואים, אך הוא בבחינת היוצא מן הכלל שמעיד על הכלל), וכל תפקידי מפקדי חטיבות המילואים יאוּשּוּ על ידי המערך הסדיר. רובם יהיו מג"דים לשעבר של גדודים סדירים שסיימו את תפקידיהם כמפקדי גדודים, ביצעו עוד תפקיד מטה, ויעשו את צעדיהם הראשונים כמפקדי חטיבה בפיקוד על חטיבת מילואים.

מובן שיש מקום לשאול האם בכלל התקבלה החלטה כזאת בצה"ל - להוציא את הפיקוד על חטיבות המילואים מידי אנשי המילואים ולהפקיד אותן בידי המערך הסדיר בלבד. סביר יותר להניח שהמנגנון שפעל כאן הוא הלחץ הטבעי הקיים לקדם מפקדים מצוינים במערך הסדיר, שהוכיחו את עצמם בפיקוד על גדודים, לתפקידים בכירים יותר. זהו לחץ מוכר וקיים מאז ומתמיד בכל ארגון שהוא. בארגון כמו צה"ל - שבו אלה שמקבלים את ההחלטות על המינויים האלה מכירים באופן אישי את המועמדים מבין המג"דים הסדירים מכיוון ששירתו תחת פיקודם - זהו תהליך כמעט טבעי.

מטרת המאמר היא להציג את הבעייתיות של המציאות הזאת. לכאורה אין משהו מתאים יותר לפקד על חטיבת מילואים ממג"ד שסיים את תפקידו; הוא מעודכן מאוד בנוגע למצב הגדודים הלוחמים מתוך ניסיונו כמפקד גדוד, הוא רעב לתפקיד משמעותי יותר מתפקיד המג"ד, ולכן ירצה להוכיח את עצמו, ובעיקר, מכיוון שהוא מועמד בעתיד לפקד על חטיבת חי"ר סדירה, יקנה לו פיקוד על חטיבת מילואים ניסיון חשוב והכרחי בדרכו לתפקיד הזה. נוסף על כך, במציאות של צבא שמשנתנה ללא הפסקה, ובקצב גובר והולך, בייחוד בהיבט של כניסת טכנולוגיות פו"ש (פיקוד ושליטה) חדשות, למפקד שמעודכן במתרחש

בצה"ל יש יתרון גדול. ואולם, בלי להמעיט מחשיבות הדברים, נראה שלמפקד שמגיע מתוך מערך המילואים יש יתרונות שלא בנקל ניתן לוותר עליהם.

היתרון הראשון והחשוב ביותר הוא הכרה מעמיקה של מערך המילואים. אין זה סוד שקיים פער בין אנשי המילואים לבין אנשי המערך הסדיר בנוגע להבנת היכולות של מערך המילואים. איש מילואים שנדרש לפקד על חטיבת מילואים מסוגל לדרוש הרבה מאנשיו - לא רק בגלל שהוא עצמו נמצא במציאות המיוחדת של שילוב עבודה ושירות במילואים, אלא בגלל שהוא בוגר של המציאות הזאת. למפקד שלא שירת במערך המילואים אין יכולת לדעת עד כמה ניתן למתוח את החבל ומתי הדרישות הופכות לבלתי אפשריות. התוצאה של

**הכרת מערך המילואים קשורה גם בהכרת המציאות המיוחדת של שמירה על כשירות של חטיבה לוחמת במציאות של מפגשים קצרים במשך השנה. זו מציאות ייחודית שדורשת הבנה מעמיקה המבוססת בעיקר על ניסיון**

מפקד שלא חווה זאת על בשרו היא בדרך-כלל דווקא הנמכת הדרישות. המפקד הסדיר שלא חווה מימיו את הקונפליקט שבין עבודה לצבא, וגם לא חווה מימיו מציאות של חיפוש עבודה, עלול בקלות יחסית להוריד את הדרישות כלפי פקודיו כאשר מופנות אליו טענות מן הסוג הזה. הכרת מערך המילואים קשורה גם בהכרת המציאות המיוחדת של שמירה על כשירות של חטיבה לוחמת במציאות של מפגשים קצרים במשך השנה. זו מציאות ייחודית שדורשת הבנה מעמיקה המבוססת בעיקר על ניסיון. בדרך-כלל עומד לימינו של המפקד הסדיר של

### חטיבת מילואים בתרגיל

יש לחזק את המפקדות של חטיבות המילואים וליצור מחויבות קבועה לאיוש של לפחות רבע ממפקדי חטיבות המילואים באמצעות אנשי מילואים, ועדיף בפיזור כזה שבכל אוגדה יהיה לפחות מח"ט אחד שהוא בעצמו איש מילואים



שליש מזה של מי שהוא מפקד עליו, מעטה מאוד. במהלך תפקידו של מג"ד מתחלפים בממוצע שלושה מח"טים סדירים, והדבר מקשה עליו להתייחס בכובד ראש לשינויים שהם רוצים להטמיע בחטיבה.

מובן שגם ההיכרות של מפקד האוגדה, שממליץ על המינוי, עם קאדר המפקדים הפוטנציאלי לפיקוד על חטיבה, מוגבלת בשל הקדנציה הקצרה שלו עצמו. ההחלטה להטיל על איש מילואים פיקוד על חטיבה היא משמעותית, וגם לא מובנת מאליה. החלטה כזאת יכולה להתקבל רק על סמך היכרות מעמיקה. למפקד אוגדה שמגיע גם הוא לקדנציה קצרה של שנתיים יש יכולת מוגבלת מאוד לתת המלצות מן הסוג הזה. כמו כן לא ניתן להתעלם מן העובדה שמתן פיקוד על חטיבה לאיש מילואים משמעותה מבחינת האוגדה או הפיקוד אובדן של תקן אלוף-משנה, ולתקופה ארוכה של חמש שנים.

עם זאת, החיסרון הגדול של מפקד במילואים הוא היותו איש מילואים. <

העיקריים של המטה המבצעי של החטיבה, ולא לקצין השלישות החטיבתי או לקצין הלוגיסטיקה החטיבתי, שהם סדירים המתחלפים כל שנתיים). מפקד חטיבה אמון בין היתר על בניין הכוח. במסגרת הזאת עליו לקבל החלטות על מינוי מפקדים, זאת חרף העובדה שהוא כמעט שאינו רואה את תפקודם בפועל. את שדרת המ"פים בחטיבה הוא אינו מצליח להכיר היטב, וממילא החלטות על שדרת הפיקוד הבא של הגדודים מבוססות בסופו של דבר בעיקר על החלטות של הגדודים עצמם. בנוסף, לעתים קרובות המפקדים הטובים במילואים הם לאו דווקא אלה שחושבים על התפקיד הבא, אלא מפקדים שיש צורך לשכנע אותם לקחת את התפקיד - שבנוע המבוסס על היכרות ועל אמון שנבנה במהלך תקופה, ושאותו מפקד שהגיע לתקופה קצרה לא מספיק ליצור.

בכלל, היכולת של בעל תפקיד להתייחס ברצינות למפקד שלו, כאשר משך הקדנציה של המפקד הוא כמעט

חטיבת המילואים, שנתקל לראשונה במציאות המורכבת הזאת, מטה חטיבה מיומן ומנוסה, אך כמובן שאין תחליף להכרת המפקד עצמו את המציאות הזאת. יש לציין שבסיום שנתיים של פיקוד על החטיבה הוא כבר יהיה מסוגל להבין את המורכבות הזאת, אך בדרך-כלל זה יהיה גם השלב שבו הוא יסיים את תפקידו, ויעבור לתפקיד הבא.

יתרון נוסף קשור למספר השנים שבהן ממלא המפקד את התפקיד. קדנציה של מפקד במערך המילואים נמשכת בדרך-כלל חמש שנים. במציאות של המילואים פרק הזמן של שנה-שנתיים חולף במהירות. הגדודים לא מגויסים באופן קבוע, אלא מגיעים לאימונים שמתקיימים פעם בשנה, במקרה הטוב, ולתעסוקות על-פי הצורך.

קשה מאוד להניע תהליכים משמעותיים במציאות כזאת, שכן לשם כך נדרשות כמה שנים. כך גם משך התפקידים של מפקדי הגדודים ושל מטה החטיבה הוא חמש שנים (ההתייחסות כאן היא לסמח"ט, למ"ט, לקמ"ן וכדומה, שהם התפקידים

▶ כנדה, יש לו מקום עבודה, שהוא מקום העבודה העיקרי שלו, ויש לו על-פירוב משפחה, שלא בחרה מראש במסלול מחויבות של איש קבע. לעומתו, נדמה שלמפקד מהמערך הסדיר יש רמת מחויבות מוחלטת לפיקוד על החטיבה. מובן שהטיועון הזה בעייתי מאוד. זה"ל מטיל, ובצדק, על מפקד החטיבה תפקידים משמעותיים נוסף על תפקיד מפקד החטיבה. במקרים רבים משמש מפקד החטיבה מפקד צוות בקורס מ"פים או בקורס מג"דים, ולעתים הוא משמש רמ"ט האוגדה. למעשה, כאשר בוחנים את היקף הזמן העומד לרשות המפקד הסדיר לצורך פיקוד על החטיבה, עולה לעתים קרובות שדווקא מפקד שהוא איש מילואים, שעובד בעבודה אזרחית לצד תפקידו, משקיע זמן רב יותר בפיקוד על החטיבה מהזמן שמשקיע המפקד הסדיר, שצריך להשקיע באופן קבוע זמן רב בתפקיד הנוסף שלו.

הסוגיה הזאת עומדת גם במרכז של דיון בעל חשיבות רבה בנוגע להפעלת חטיבות מילואים, החורג מן הנושא של המאמר הזה, אך אציג את משמעויותיו לצורך הדיון הזה.

במלחמת לבנון השנייה הופעלו שלוש אוגדות מילואים, וחטיבות מילואים רבות הופעלו בצורה חטיבתית כולל מפקדת החטיבה. שלוש שנים לאחר מכן, במבצע **עופרת יצוקה**, הופעלה חטיבת מילואים אחת בלבד, וגם היא בשלהי המבצע. במבצע צוק איתן, על אף שהופעלו עשרה צוותי קרב חטיבתיים, כל צוותי הקרב היו של חטיבות סדירות, כולל חטיבות שלא הופעלו בשנים האחרונות כחטיבות, בין היתר חטיבת בית-ספר למ"כים וחטיבת בית-הספר לקצינים (יש לציין שפלווגות מילואים, ולעתים גם גדודי מילואים, שהיו חלק מן החטיבות הסדירות, כן הופעלו, אם כי בדרך-כלל בצורה מוגבלת).

מתעוררת השאלה: מה הקשר בין ההפעלה לפיקוד? ובכן, ברור שסוגיית הפיקוד לא הייתה הסיבה היחידה לאי ההפעלה של חטיבות המילואים במבצע צוק איתן (יש סיבות נוספות, בהן הרגישות המיוחדת לנפגעים בקרב מערך המילואים, קיומן של מספיק חטיבות סדירות לביצוע המשימה והמחאות שנוטים אנשי מילואים לארגן לאחר מלחמות), אך הקשר ברור. מי שמפקד על חטיבה במשך תקופה קצרה, ומעולם

לא התנסה בהפעלת החטיבה בתרגיל חטיבתי, גם לא שלדי, מהסס מאוד לפני שהוא לוחץ על הדרגים שמעליו להפעיל את החטיבה בפעילות מבצעית.

זה כמעט מובן מאליו. המקרה של ארז צוקרמן, שהיה מפקד אוגדת מילואים במלחמת לבנון השנייה, נלמד היטב. צוקרמן הגיע לתפקיד מפקד אוגדת מילואים אף כי לא פיקד על כוח מילואים משמעותי קודם לכן. הוא גם לא הספיק לבצע כל תרגיל עם האוגדה שלו לפני המלחמה. למרות זאת, צוקרמן התעקש (בצורה מעוררת הערבה) על הפעלת האוגדה במלחמה. על תפקוד האוגדה במלחמה נמתחה ביקורת רבה, והדבר הוביל לפרישתו של צוקרמן מן הצבא. ייתכן שיהיה מי שיאמר שבמציאות

## הצעתי היא לקבוע שבכל אוגדת מילואים אחד המח"טים לפחות יהיה איש מילואים בעצמו

הקיימת בשנים האחרונות אין עוד מקום לחטיבות מילואים. דרג המילואים הגדול ביותר יהיה הגדוד, והוא יופעל על-ידי החטיבה הסדירה. על-פי הטענה הזאת, זוהי הגישה הנכונה לבניין הכוח ולהפעלתו. מבנה כוח כזה מתקיים בהצלחה רבה בחטיבות המרחביות, שהן חטיבות סדירות, הקולטות בשעת חירום את גדודי המילואים של החטיבות המרחביות עצמן, ובכך מאפשרות לגדודים סדירים, שאותם הפעילו במסגרת הבט"ש, לעזוב את הגזרה ולהתארגן לתמרון. בצורה דומה ניתן יהיה ליצור בחטיבות הסדירות מספר קטן יותר של גדודים סדירים אך בעלי יכולת לקלוט בשעת חירום גדודי מילואים כך שיתמלא תקן הכוחות בחטיבה. יש לציין כי צורת הפעלה דומה של פלווגות מילואים בתוך גדודי שריון סדירים כבר קיימת. לדעתי, הפתרון הזה לא יביא למיצוי הכוח מכיוון שהוא מוותר על מפקדות חטיבתיות שיהיו נחוצות בעת אירוע מלחמתי מורכב, למשל, חזיתות

מקבילות בצפון ובדרום. הפתרון שאני מציע הוא הפוך: לחזק את המפקדות של חטיבות המילואים וליצור מחויבות קבועה לאיזו של לפחות רבע ממפקדי חטיבות המילואים באמצעות אנשי מילואים, ועדיף בפיזור כזה שבכל אוגדה יהיה לפחות מח"ט אחד שהוא בעצמו איש מילואים. מובן מאליו שמפקדי חטיבות ממערך המילואים חייבים להיות כאלה שהן מקום העבודה שלהם והן המצב המשפחתי מאפשרים למלא את שני התפקידים במקביל. היום, כמו בעבר, יש מועמדים ראויים רבים שיכולים למלא את התפקיד. מחויבות כזאת תגרום לכך שגם מפקדי חטיבות המילואים הסדירים יוכלו להיות חברים בפורום של התייעצות שיכלול אנשי מילואים, והדבר יאפשר להתגבר על חלק מן הקשיים שצוינו לעיל.

עם סיום כתיבתו של המאמר הזה יצא לאור ספרו של עפר שלח **האומץ לנצח** – **מדיניות ביטחון לישראל**. בספרו (שמהווה מעין תחליף לדו"ח שתוכנן להיכתב על-ידי ועדת החוץ והביטחון בעקבות מבצע צוק איתן, אך לא נכתב בשל החלפת הממשלה) מקדיש שלח פרק לצורה הרצויה לדעתו של הפעלת מערך המילואים.

בפרק הזה הוא מרחיב את הדיבור על המחזוריות הקבועה של מינוי מפקדים במילואים: בעקבות מלחמות, וכלקח קבוע שלהן, מקודמים מפקדים במערך המילואים לתפקידי מח"ט. לעומת זאת, בתקופה שבין המלחמות הלך מתעמעם, ושוב מתמנים מפקדים סדירים בלבד לתפקידים האלה. המלצתו, הדומה מאוד להמלצתי, היא: "יש לחדש את קידומם של אנשי מילואים לתפקידים בכירים, מדרגת אלוף משנה, ולהמעיט בהצבת סדירים לפיקוד במילואים כתפקיד משני".<sup>1</sup> שלח מציין גם את ניסיון החיים והתבונה שמביאים אתם לתפקיד מפקדי המילואים.

לסיכום, הצעתי היא לקבוע שבכל אוגדת מילואים אחד המח"טים לפחות יהיה איש מילואים בעצמו. כאיש מילואים הוא יוכל להביא לידי ביטוי את היתרונות של הכרת מערך המילואים, ויוכל להוות מוקד ידע בקרב מפקדי האוגדה וסביב שולחן מקבלי ההחלטות באוגדה ובפיקוד בנוגע לאימון מערך המילואים ולהפעלתו.

