

# סגולות הקצין בצה"ל

בימים אלה נמצא בשלבי גיבוש סופיים מסמך, המסכם את התכונות שהצבא מעוניין לראות בכל אחד ואחד מקציניו. מסמך זה - כשיאושר - ישמש, בין היתר, אמת מידה למפקדים ולמערכת בתהליכי מינון לקצונה, יהיה מסמך יסוד בהכשרות הקצונה ויהיה אמת מידה להערכת הקצין

## תא"ל יוסי היימן

### מבוא

בסוף שנות ה־80 גובש בצה"ל מסמך "סגולות המפקד" במסגרת פרו"ם-ברק, כדי שישמש את כל המפקדים-הקצינים. המסמך אושר במחלקת תוה"ד ומופיע במילון למונחי תו"ל של צה"ל.

במסגרת פיתוחו של קורס קציני יבשה ובעקבות הקורסים הראשונים בבה"ד 1 עלה הצורך לגבש בצורה שלמה יותר את "זהות הקצין בצה"ל" - כך שניתן יהיה להציג לחניכים תפיסה המהווה את תעודת הזהות של הקצין בצה"ל. התפיסה נכתבה, אושרה על-ידי מפקד זרוע היבשה ומשמשת כיום בבה"ד 1 ובהשלמות החיליות בזרועות כמסמך יסוד בהכשרות הקצונה ובתחומים נוספים. במסגרת פיתוח התפיסה עלה הצורך לבצע בחינה מחודשת של מסמך "סגולות המפקד-הקצין". שלוש נקודות עיקריות נראו לנו

אז טעונות שיפור: הצורך לכתוב מבוא ורקע למסמך, הצורך להסביר כל סגולה וכן לשנות ולעדכן חלק מהסגולות.

בשלב הראשון נלמד ונבחן בבה"ד 1 - בפורום המג"דים, בפורום המ"פים ובפורום ההדרכה - המסמך הישן עם

אחד משני מנסחיו בעבר. לאחר מכן נותחו הסגולות הנדרשות מהקצין תוך התייעצות עם מפקדים ועם חניכים בפורום, עם מפקדים במז"י, עם פורום בכיר באוגדת עזה ועם מפקדי ההשלמות החיליות בזרוע היבשה.

באחרונה, בעקבות הנחיית סגן הרמטכ"ל ובמסגרת עבודת המטה של אג"ת לצמצום היקף הקצונה בצה"ל, נערכו דיונים במסמך המשופר בראשות מפקדי הזרועות והחילות - אט"ל, מקחש"ר, אכ"א, אמ"ן, חיל הים, חיל האוויר ומפקד המכללות. בקרוב מתוכנן דיון במטכ"ל בנושא זה.

להלן יוצג המסמך, שעומד לפני אישור סופי, על סגולות הקצין ואשר אמור לשמש את צה"ל בתחומים הבאים:

- לשמש אמת מידה למפקדים ולמערכת בתהליכי מינון לקצונה.
- להיות מסמך יסוד בהכשרות הקצונה.
- להיות אמת מידה להערכת הקצין.
- להיות אמת מידה לפיתוח הקצין את עצמו.
- להיות מקור לטבלת מרכיבי הפיקוד בחתך חילי ועל-פי רמות הקצונה.

### המדה

סגולות הקצין הן מידות חיוביות הנדרשות מקצין לשם פיקוד ושליטה. סגולות אלה הן אבני הבניין ליכולתו של הקצין לפקד. יכולת זו מורכבת מהיכולות לקבל החלטה איכותית, להוציא אל הפועל ולקיים ביחידתו תהליכי למידה ושיפור. רשימת הסגולות - כולן וכל אחת בנפרד - הן יעד שאליו

צריך הקצין לחתור, והן מהוות את תשתית המיומנויות והיכולות הרלוונטיות לתפקוד הקצין. לפיכך יש צורך כי תימצא בכל קצין כל אחת מהסגולות שיפורטו בהמשך. יחד עם זאת ברור כי לא ייתכן כי אצל כל קצין יבואו

## סגולות הקצין הן מידות חיוביות הנדרשות מקצין לשם פיקוד ושליטה

כל הסגולות לידי ביטוי באותה עוצמה. אפשר שהצטיינות בסגולות מסוימות תפצה על חולשה בסגולות אחרות. הקצין נדרש לפתח את האני הפנימי שלו ואת יכולותיו ולהשיג רמה גבוהה ככל שניתן בכל אחת מהסגולות שיצינו להלן.

## הגורמים המשפיעים על הסגולות הנדרשות מהקצין

### 1. הרקע הלאומי

- "מעטים מול רבים". עובדת היותה של ישראל מדינה דמוקרטית יחידה במזרח התיכון, שבתוכה חיה יישות פלסטינית גדולה, ומבחוץ מקיפות אותה מדינות ערב - חלקן בעלות רצון, חלקן בעלות פוטנציאל וחלקן גם בעלות רצון וגם בעלות פוטנציאל לקעקע את עצם קיומה - מחייבת יכולות פיקוד, שיאפשרו הכרעה מהירה

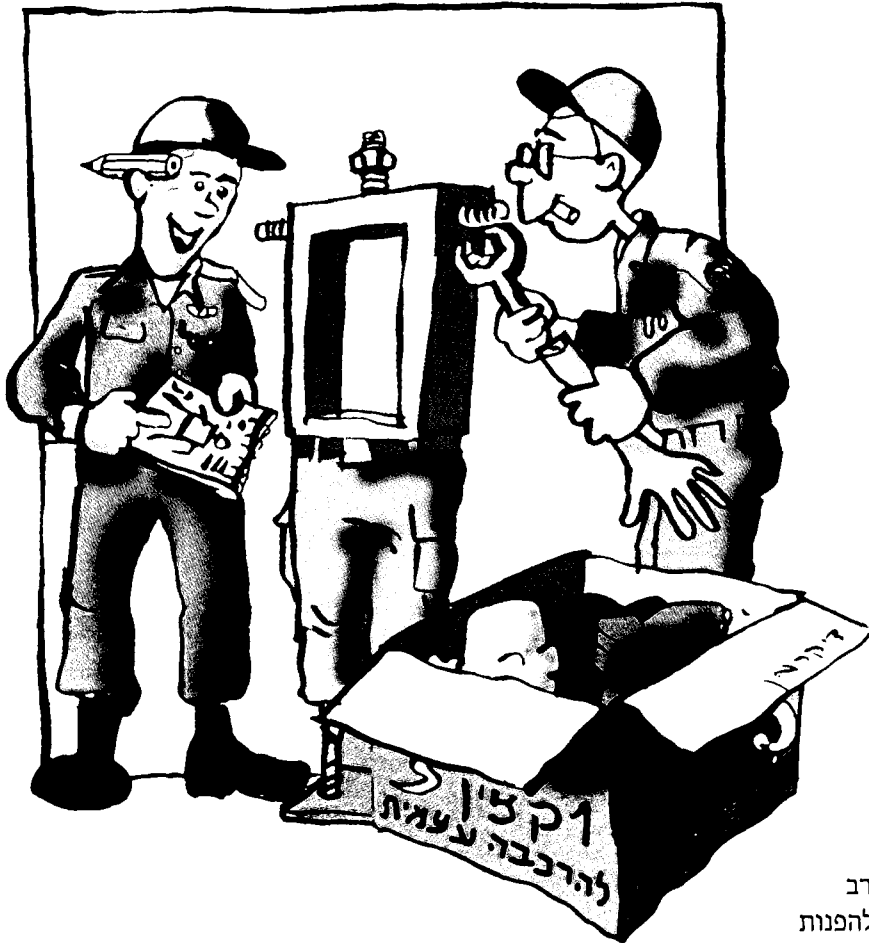
קצין חי"ר וצנחנים ראשי



במלחמה ואורך נשימה  
בלחימה בעימות מוגבל.

● **תרומת הצבא לקונסנזוס בחברה הישראלית.** צה"ל מהווה כיום נקודת הסכמה משמעותית כמעט יחידה בחברה הישראלית בזכות עיסוקו בהגנה על המדינה ועל ביטחון תושביה. מדינת ישראל ותושביה סומכים על צה"ל שיבצע את תפקידו ביעילות, במהירות ובמספר קטן ככל האפשר של נפגעים. לאמינותם הגבוהה של קציני צה"ל ושל מקצוע הקצונה יש חשיבות רבה שחינוי לשומרה.

● **היותו של צה"ל "צבא העם".** בשל כך מתגייסת לצבא אוכלוסייה הטרוגנית מאוד: מחד גיסא מתגייסים בעלי פוטנציאל גבוה מאוד, שיכולים להוציא מקרבם קצינים באיכות גבוהה, ומאידך גיסא מתגייסים בעלי מוטיווציה ויכולות מוגבלות.



עובדה זו מחייבת למצות את המרב

מהאוכלוסייה המתגייסת, דהיינו להפנות

שיעור גבוה ככל האפשר מהאוכלוסייה

האיכותית לקצונה. רק קיומה של שדרת קצונה

איכותית תוכל להבטיח צבא איכותי. המציאות הזאת

גם מחייבת שהקצין יהיה דמות חינוכית בעיני פקודיו

ויוכל לתרום להתפתחותם, לטפל בצורכיהם ולפתח את

הטובים ביותר מקרבם לקצונה.

● **היות החברה הישראלית דמוקרטית.** עובדה זו מקנה

לקצונה תשתית טובה ליצירתיות, ליוזמה, לנטילת

אחריות אישית, לתחבולנות ולחדשנות.

● **מורשת העם היהודי, שותפות לדרך של המצטרפים אליו**

**וערכי הדמוקרטיה.** היותו של צה"ל צבאה של מדינה

דמוקרטית בעלת רוב יהודי, ההיסטוריה היהודית,

ובמרכזה השואה, והשותפות לדרך של המיעוטים

המצטרפים אליו – כל אלה מחייבים את הקצין לבצע

את תפקידו מתוך אמונה בצדקת הדרך ולראות את

תפקידו כמעשה של שליחות לאומית ולא רק כמשלח

יד.

2. **החובה לנצח באמצעות השגת הכרעה ובאמצעות**

**השקעת משאבים יעילה.**

3. **ההכרח לבסס את ההכרעה ואת הניצחון על עדיפותה**

האיכותית של שדרת הפיקוד.

4. **יסודות הפיקוד האיכותי**

● **חשיבה תחבולנית ויצירתית** – המביאה לידי ביטוי את

כושר החשיבה של המפקד. הדרך להכריע את האויב

בלחימה היא באמצעות נטרול עוצמתו, תוך הימנעות

מהתמודדות ישירה איתה ותוך שימור הכוח. הדרך

לעשות זאת היא באמצעות יצירתן של נקודות תורפה

או ניצולן של נקודות תורפה קיימות.

● **פיקוד מבוחר מוכוון מטרה:** שיטת פיקוד המשלבת קבלת

החלטות על-ידי מפקדי המשנה תוך תיאום עם הרמה

הממונה ובהתבסס על ביזור סמכויות לכפופים, על מתן

אפשרות לכפופים ליוזם מהלכים כדי לממש את רצון

מפקדם (המטרה) ועל שפה משותפת.

## הסגולות

● **כושר אינטלקטואלי מקצועי.** הקצין נדרש לנהל את

מאמצי הלחימה, את ההכנה ללחימה ואת בניין הכוח

ללחימה מתוך הבנה מעמיקה של התורות הצבאיות. לשם

כך עליו להיות בעל ידע מקצועי רחב ובעל יכולת חשיבה גילויית והיקשית.

- **יכולת ראייה כוללת ורב־ממדית.** לפני כל עשייה ישקול הקצין את כלל השיקולים המשפיעים מתוך ראייה שלמה, כך שיוכל לקבל החלטות איכותיות בסביבה שמטבעה מתקיים בה מתח ניגודי בין עקרונות, לכללים ולערכים.
- **היכולת להבחין בין עיקר לטפל.** הקצין יגבש תמונת מצב בתהליכי קבלת החלטות – בלחימה, בהכנה ללחימה ובעת בניין הכוח – תוך התמקדות בחשוב וברלוונטי. הדבר ייעשה לעיתים קרובות במציאות של אי־ודאות ושל חוסר בזמן ועל סמך נתונים חלקיים ואף סותרים.
- **היכולת להפעיל דמיון, יצירתיות והעזה.** הקצין נדרש להפעיל חשיבה מקורית, נועזת ובעלת מעוף וסקרנות על בסיס ידע מקצועי כדי לאפשר לחימה תחבולנית, עשייה חכמה וחדשנות. לפיכך עליו לעודד גישה ביקורתית מקצועית בקרב פקודיו (לצד עמידה על משמעת פעולה).

- **היכולת לפעול בהחלטיות ובנחישות.** הקצין נדרש להפגין ביטחון ונחרצות במילוי משימותיו ובהחלטותיו ולהקפיד על משמעת פעולה בקרב פקודיו כדי למנוע אי־ביצוע הנובע מקושי, מפחד או מערעור על סמכות.

- **היכולת להפגין עצמאות ולנהוג באחריות.** הקצין יפעל באופן עצמאי לאור המטרה או במסגרת תפקידו הקבוע ויממש את אחריותו – שהיא החובה החוקית והמקצועית המוטלת עליו – בצורה הטובה ביותר, תוך נכונות לקחת אחריות אישית, ליטול סמכות נוספת ולהסביר את שיקוליו.

- **היכולת ליטול יחמה, להאציל סמכויות ולאכוף משמעת.** כל פעולה שינקוט הקצין תהיה – במידת האפשר – על סמך שיקול דעת, תוך נטילת אחריות אישית. הקצין ייזום פעולות גם אם לא נאמר לו במפורש לבצען כדי לעמוד בציווי הדבקות במשימה לאור המטרה וכדי לקדם את הישגי המערכת שהוא מופקד עליה. הקצין נדרש לעודד גם את יוזמת פקודיו על־ידי האצלת סמכות ואחריות, לסמוך עליהם ולגבותם. כמו כן נדרש הקצין לאכוף משמעת ותרבות צבאית על פקודיו ולגשר על המתח הנוצר בינה לבין היוזמה והאצלת הסמכויות.

- **היכולת לתפקד במצבים קיצוניים באומץ ותוך הפגנת איתנות וקור רוח.** הקצין יפקד במצבי לחץ בלחימה ובתהליכי בניין הכוח תוך הפגנת דוגמא אישית לאומץ לב ולשמירה על יציבות, על איפוק, על שליטה עצמית, על אורך רוח ועל ראייה אופטימית. זאת כדי לחזק את יכולתו לבצע משימות ולהוביל את פקודיו.

- **היכולת להיות מודע לפקודים, לעורר אמון וליצור**

**מוטיווציה.** הקצין ידאג לחיי חייליו, ישמור על כבודם, ידאג לפיתוחם המקצועי, יהיה מודע לבעיותיהם, לצורכיהם וליכולותיהם, ובכך יגביר את אמונם בעצמם, בחבריהם ובמפקדיהם. כמו כן יפעל הקצין לבניית רוח יחידה ולהגברת הלכידות בין חייליה כדי לשפר את יכולתו להוביל, לשלוט ולבצע את משימותיו ביעילות.

- **בעל כושר גופני והתמצאות במרחב.** הקצין יפתח כושר אישי גבוה וישמור עליו כדי לשפר את בריאותו, את עירנותו, את ביטחונו העצמי, את איתנותו, את מנהיגותו ואת יכולתו לתפקד ביעילות גם בתנאים פיזיים ומנטליים קשים. הקצין גם יפתח את יכולתו הפיזית והמנטלית להתמצא במרחב כדי להוביל את פקודיו לביצוע המשימות ביעילות ובבטחה וכדי לשפר את ביטחונו העצמי ואת יכולותיו הבאות: לתכנן וללמוד, לקבל החלטות, לפעול במצבים לא צפויים ובתנאים של אי־ודאות, לפתח ראייה מרחבית והתמצאות כללית, להיות מודע לטעויות ולהפיק לקחים.

- **ישר ובעל גאווה מקצועית.** הקצין

נדרש ליושרה – לפעול מתוך ראייה של טובת הכלל לפני שהוא רואה את טובתו האישית – בתכנון, בביצוע, בדיווח, בתרגול, בלימוד, בתחקיר, בפתוחות לקבלת ביקורת ובטיפול

בפקודים ללא משוא פנים. כל התנהלותו של הקצין חייבת להיעשות תוך הפגנת צניעות, ביקורתיות וספקנות. עליו להיות בעל תרבות ואתיקה מקצועית, גאה במקצועו ונאמן לפקודיו, ליחידתו, למפקדיו, לצה"ל ולמדינת ישראל.

- **חותר ללמידה ולשיפור מתמיד.** הקצין נדרש לשפר את ביצועיו ואת ביצועי יחידתו על בסיס אירועי ההווה והעבר ולאורך זמן על־ידי קיום מעגלי למידה, ובמרכזם תחקירי ביצועים על בסיס איתור שגיאות ותקלות מחד והצלחות מאידך – בשגרה, באימונים ובלחימה.

## סיכום

הסגולות הנדרשות מן הקצין מגדירות למעשה את מהותו. להלן ההגדרה הרשמית של צה"ל למושג "קצין":

מפקד מדרגת סג"ם ועד רא"ל, הפועל לאור האחריות המוטלת עליו מתוך תחושת שליחות וגאווה מקצועית, מהווה דמות לחיקוי בצה"ל ומופת בחברה הישראלית, בקיא באמנות המלחמה, בנגזרותיה המקצועיות וביישומו (על־פי דרגתו ועל־פי משימותיו), בעל יכולת פיקודית – לתכנן ולקבל החלטה נכונה ואיכותית על בסיס שיקול דעת ערכי (רוח צה"ל) ומקצועי (תורת הלחימה), להוציאה אל הפועל בהצלחה ולקיים תהליכי למידה ושיפור.

## הסגולות הנדרשות מן הקצין מגדירות למעשה את מהותו

