

# ניהול רשתי של ההון האנושי - תפיסה חדשה למערך המילואים

## שיר מרום-מלניק<sup>1</sup>

2	תקציר
2	מבוא
2	רקע
4	סביבה אסטרטגית משתנה
5	פוטנציאל ההון האנושי
6	דוגמה ליישום מוצלח
7	אז מה צריך לעשות?
8	חסמים אפשריים וכיווני חשיבה
10	רשתיות
11	סיכום
12	רשימת מקורות

---

<sup>1</sup> שיר מרום-מלניק היא סטודנטית במסלול המצטיינים של ביה"ס לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי, הרצליה.

## תקציר

מערך המילואים של צה"ל נבנה על רקע הסכמות חברתיות ועל הקשר צבאי שהצדיקו את קיומו כפי שאנחנו מכירים כיום, אלא שההנחות הללו כבר אינן בתוקף. מנעד האתגרים עמם צה"ל צריך להתמודד התרחב, וחיילי המילואים שצברו מיומנויות, השכלה וניסיון בעולם האזרחי, יכולים לספק את המענה. הכרה בעובדה הזאת מצריכה את מערך המילואים להפסיק להתעלם מהתפתחויות בכישורי משרתי המילואים לאחר שחרורם מהצבא. המאמר הזה משרטט את הצורך והתועלת בשינוי תפיסתי מסוג זה, וכיצד להתגבר על החסמים שעלולים למנוע אותו. מערך המילואים מוצג כהזדמנות ליצירת רשת קשרים שתחבר את צה"ל לחברה הישראלית, ותאפשר את גיוס היתרונות של העולם האזרחי לטובת ביטחון ישראל.

## מבוא

צה"ל מצוי בסביבה ביטחונית ואסטרטגית שונה בתכלית מזו שהתנהל בה בעת הקמתו. אתגרים ואיומים חדשים העומדים בפניו מחייבים מענה מקצועי ומיומן מחד גיסא, אך יכולותיו ומשאביו מוגבלים, מאידך גיסא. מערך המילואים הוא המרכיב הגדול והחשוב בכוחו של צבא ההגנה לישראל, לפחות זה היבשתי. מטרת מאמר זה היא להציג תפיסה חדשה לניהול ולהפעלת מערך המילואים של צה"ל, באופן שיאפשר מיצוי מיטבי של ההון האנושי המרכיב אותו, תוך הגדלת יכולותיו הפוטנציאליות של צה"ל להתמודד עם מגמת התרחבות האתגרים והאיומים.

ראשית, יסקור המאמר את התפתחות מערך המילואים בצה"ל - הרקע להיווסדו והשינויים העיקריים שעבר ומתכונתו הנוכחית; לאחר מכן, תוצג מגמת התרחבות ספקטרום המקצועות הנדרשים כמענה לאתגרים ולאיומים החדשים על הביטחון הלאומי של מדינת ישראל; יתואר מושג ה"הון האנושי" ותוסבר יכולתו לשמש מסגרת פרדיגמטית עדיפה להתנהל בה, בכל הקשור לתפיסת מערך המילואים. בנוסף, תוצג הטענה המרכזית בדבר הצורך בשינוי מהותי בתפיסת צה"ל את מערך המילואים וניהולו בפועל, כמו גם הפוטנציאל הגלום בביצוע שינוי מסוג זה (ומקרה בוחר מוצלח ליישום). לבסוף, יפורטו מספר חסמים אפשריים בפני ביצועו ויוצעו כיווני חשיבה לעבר פתרונם.

## רקע

מודל ה"מילואים" - שילוב אזרחים במערך הצבאי - אינו ייחודי לצה"ל ואינו חדש. רוב צבאות העולם מקיימים מערכי מילואים תחת הרציונל של שימור היכולת לגייס עתודות כוח אדם מיומן בקנה מידה גדול לפי צרכים לאומיים, תוך מזעור הנטל הכלכלי והחברתי של החזקה באותן עתודות לתפקידים אלה בעתות שגרה. עם זאת, ייחודו של המודל הישראלי מצוי בעובדה שרוב כוחה הצבאי של ישראל הושתת תמיד על מערך המילואים.

שורשו של מודל המילואים הישראלי נעוץ בתפיסה המיליציונית, הוא התעצב עוד בתקופת טרום-המדינה על ידי ארגון ההגנה ולאור ההחלטה על גיבושו של צה"ל כ'צבא עממי' השואב את עיקר כוחו מהאוכלוסייה האזרחית (במסגרת מערך המילואים), כמענה למציאות של משאבים כלכליים ואנושיים

מוגבלים. הבחירה בכך נעשתה (במידה רבה על ידי דוד בן גוריון) מתוך שיקולים כגון גודל האוכלוסייה והמשק, המציאות הביטחונית והתנאים הגיאוגרפיים אשר עמדו בפני המדינה המתהווה ומתוך תפיסתו האישית של בן גוריון את תפקידו של צבא ההגנה לישראל.<sup>2</sup>

תפיסה זו משתקפת מהעקרונות המנחים אשר התווה בן גוריון בהקשר לשירות בצה"ל, הן בסדיר והן במילואים: 1. על העם מגן צבא העם; 2. הגיוס חייב לחול על הכל (עקרון השוויון); 3. לצבא נועדו תפקידים חברתיים וחינוכיים והוא שותף מרכזי בתהליך של בניין האומה.<sup>3</sup> במרץ 1949, בשלהי מלחמת העצמאות, פרסם המטה הכללי מסמך המפרט את הקווים המנחים לשיטת המילואים כפי שהם מוכרים למעשה עד היום. המודל הפורמלי גובש בתחילת שנות ה-50 בידי ראשי המדינה ומערכת הביטחון דאז, דוד בן גוריון, יעקב דורי, יגאל ידן ואחרים. עד יום זה, נותר המודל דומה בעיקרו לזה שעוצב בעבר ומבוסס על אותם עקרונות - על אף השינויים הביטחוניים, הכלכליים והחברתיים שהתחוללו במדינת ישראל ובסביבתה.<sup>4</sup> היעד המרכזי של שירות המילואים נקבע כבר אז להוות "עומק אסטרטגי אנושי", באופן שיאפשר למדינת ישראל לקיים צבא גדול, מהיר גיוס, מודרני בצידו ומוכן למלחמה מקיפה. זאת ללא נשיאה בנטל האנושי והכלכלי הכרוך בקיומו של צבא קבע עתיר ממדים. מיקומה הגיאוגרפי של ישראל, שטחה הפיזי המצומצם וקרבתם של הצבאות השכנים לגבולותיה חייבו הימנעות מהפתעה.

למציאות זו הייתה השפעה עמוקה על האסטרטגיה של צה"ל ועל תפיסות המלחמה שלו.<sup>5</sup> המושג "התרעה" עוצב כולו למען גיוס המילואים, מתוך התפיסה כי מעבר למצב מלחמה עלול להיות מידי ולכן היה הכרח לגייס את המילואים תוך 24 עד 72 שעות. בהתאם לכך, היכולת הנדרשת מצה"ל לאור תפיסת האיום ותפיסת הביטחון אשר גובשה באותן שנים הייתה "היכולת להנעה מהירה של מסות גדולות אל מרחבי המערכה באמצעות מנגנונים מתועשים ובזמן קצר".<sup>6</sup>

הביטוי המעשי הראשון למודל ניתן בחוק שירות הביטחון שנתקבל בכנסת ב-15 בספטמבר 1949. החוק קבע כי "יוצא צבא שנמצא כשר לשירות והוא אינו בשירות סדיר, יהא נמנה עם כוחות המילואים של צבא הגנה לישראל וחייב בשירות" (כיום שירות המילואים מוסדר בחוק שירות המילואים שחוקק בשנת 2008). יחידות המילואים מילאו תפקידים מכריעים במלחמת קדש, ששת הימים ויום הכיפורים. כמו כן שולבו יחידות המילואים כבר מאמצע שנות ה-50 בתפקידי ביטחון שוטף ובמשימות אזרחיות (כמו סיוע בקליטת עליה, השתתפות במפעל ההתיישבות וכדומה) ולעיתים אף בנושאי ביטחון פנים.<sup>7</sup> מלחמת יום הכיפורים חידדה את התפיסה שלפיה מערך המילואים הינו זרוע ההכרעה המרכזית של ישראל, תחת ההנחה המקובלת שגיוסם המהיר של הכוחות והנעתם אל מרחבי המערכה הינם קריטיים ליכולתה של ישראל להגן על האינטרסים הלאומיים שלה ולנצח במלחמה, אף מבלי התרעה מספקת.

במהלך השנים גדלו יחידות המילואים בהיקפן, שופרו מנגנוני הקריאה והגיוס, הורחבו מחסני החירום והועמקו ההדרכה והעדכון להם זקוקים חיילי המילואים. בין השינויים המרכזיים שנעשו בניהול מערך המילואים ובהפעלתו נמנים הורדת גיל הפטור ממילואים, מינויו של קצין מילואים ראשי בצה"ל, קיום מילואים במסגרת יחידות אורגניות ששירתו יחדיו בסדיר (ולאו דווקא שיבוץ ביחידות מילואים) ועוד. בשנים האחרונות נראית מגמה ברורה של צמצום והפחתה יזומה על ידי צה"ל הן בסד"כ משרתי המילואים הפעילים והן בימי המילואים המבוצעים בפועל. תהליך מרכזי שהתקיים לאורך השנים הוא

<sup>2</sup> גרינברג, י. (2001). עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949-1950. ישראל: אוניברסיטת בן גוריון בנגב.  
<sup>3</sup> נבו, ב' ושור, י. (2002). כל העם צבא? שירות המילואים בישראל, פרויקט צבא חברה. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

<sup>4</sup> היימן, א'. (מאי 2004). מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית - עבר, הווה ועתיד. מערכות 394, 4-12.

<sup>5</sup> תמרי, ד'. (2012). האומה החמושה. ישראל: הוצאת מודן.

<sup>6</sup> שם.

<sup>7</sup> שם.

השחיקה שחלה בכל אחד מעקרונות הבסיס של מודל המילואים, אשר היוו את בסיס הלגיטימציה החברתית לחובת השירות במילואים.

עיקרון "צבא העם" במובן של אוניברסליות השירות נשחק, כמו גם עיקרון השוויון, שכן המשרת כיום במילואים הוא מיעוט קטן מכלל האוכלוסייה. מצב זה נוצר הן כתוצאה מתהליכי קבלת החלטות בצבא והן כתוצאה מתהליכים חברתיים כמו היעדר מנגנונים וסנקציות למניעת "השתמטות אפורה" משירות מילואים.<sup>8</sup> כמו כן הולכת ורווחת התפיסה כי זה כבר לא מתפקידו של צה"ל להיות כור היתוך חברתי כפי שהיה בעבר שכן הוא "בראש ובראשונה מכשיר של המדינה להגנה עצמית, לא מגרש להשגת שוויון בחברה".<sup>9</sup> המחקר הקיים בתחום המילואים, בכלל, ומודל המילואים הישראלי, בפרט, מתייחס רובו ככולו למערך המילואים הלוחם ודן בבניין הכוח, בהפעלתו ובגורמים המשפיעים על השימוש בו באופן ישיר כגון אספקטים כלכליים (סוגיות פיצוי ותגמול לאנשי מילואים, אילוצי תקציב הביטחון והשפעותיהם), ביטחוניים (תדירות אימונים וכשירות מבצעית) וחברתיים (מוטיבציה לשירות וכדומה). אמנם, בשני העשורים האחרונים מתקיים שיה על תקפותו של מודל המילואים בגרסתו הנוכחית - בצבא עצמו כמו גם באקדמיה ובתקשורת - אך בהקשר של מעבר למודל מילואים שיש לו מאפיינים של צבא מקצועי על בסיס התנדבותי. שיה זה מתחשב בעובדה שהאתגרים מולם צה"ל ניצב כיום הם שונים, אך עדיין נדרש רק לסוגיית הלחימה ותו לא. במובן זה, השינוי המוצע בעבודה זו הוא בעיקר שינוי אינקרמנטלי הטומן בחובו פער הסתגלות מהותי לשינוי שאנו חווים בשדה האתגרים של הביטחון הלאומי.

## סביבה אסטרטגית משתנה

"בעשורים האחרונים השתנו התנאים שבתוכם פועלים צה"ל בכלל ומערך המילואים בפרט. צה"ל - אופיו, אמצעיו ופעילותו - כמו גם החברה הישראלית, שונים היום מהותית מכפי שהיו בימים שבהם נוסח המודל".<sup>10</sup> האתגרים והאיומים בפניהם ניצבת ישראל השתנו ובהתאם לכך השתנה גם תפקידו של מערך המילואים במסגרת הפעילות הצבאית. צה"ל נבנה על פי תפיסת פעולה שנועדה להדוף ולהכריע פלישה יבשתית של צבאות ערב. הדוקטרינה גרסה שהצבא הסדיר יבלום את המתקפה הערבית, המילואים יצטרפו במהירות ויחד יעבירו את כובד המשקל של הלחימה לשטח האויב. הגישה הלכה והתחדדה בעקבות הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים: צה"ל חיזק את יכולותיו בתחום התמרון היבשתי אל מול צבאות כמו צבא סוריה ומצרים ודורות של מפקדים חונכו ואומנו לאור דוקטרינה זו. עם זאת, נראה כי תפיסה זו איבדה מחיוניותה. נדמה, כי ישנה הסכמה רחבה על כך שבנקודת זמן זו אין בסביבתה הביטחונית של מדינת ישראל צבא ערבי אשר נשקף ממנו איום בדמות תמרון יבשתי נרחב לשטחה של מדינת ישראל, בעוד שאתגרים ואיומים אחרים הרימו ראשם.

בחינה של תרחישי החירום בפניהם ניצבת מדינת ישראל בעת הנוכחית, בין אם בתחום הלחימה באויב ובין אם במקרה של תרחישי קיצון דוגמת רעידת אדמה, מלמדת כי ספקטרום המקצועות הרלוונטיים לטיפול באתגרי החירום מולם היא ניצבת כיום רחב ומגוון יותר מבעבר. שינויים באופי הלחימה המודרנית והעתידי, הגחתן של זירות לחימה חדשות כגון הממד הקיברנטי (לוחמת סייבר), כמו גם יריבים לא-מדינתיים, מציבים אתגרים חדשים ומציפים את הצורך במענה מקצועי ומיומנות גבוהה. כך, למשל, התקפת סייבר בקנה מידה רחב על מערכות ישראליות תדרוש את טיפולם של אנשי מחשבים ואנשי תקשורת, מתכנתים, טכנאים ובעלי מקצועות רבים נוספים. גם תרחיש הייחוס הנוכחי, המעריך כי בעת עימות בגזרה הצפונית ישראל תימצא תחת מתקפת רקטות וטילים מסיבית על העורף האזרחי או

<sup>8</sup> נבו ושור, 2002.

<sup>9</sup> ציטוט של תא"ל במיל' צ'יקו תמיר מתוך כתבה ב"הארץ". הראל, ע. (2013). צ'יקו תמיר חושב שתכנית גנץ עלולה להוביל לאסון. אתר הארץ. נדלה מתוך:

<http://www.haaretz.co.il/magazine/premium-1.2075350>

<sup>10</sup> היימן, א', נייגר, א', שלח, ע', מונק, ב', צידון, ד', לוי, י', בן-אליהו, ה' ובן ארי, א'. (מאי 2004). קווי יסוד למודל מילואים אחר. מערכות 394, 107-95.

רעש אדמה, אשר צפוי לפגוע בתשתיות המים, הרפואה, החינוך, הדלק והגז, החשמל, התחבורה, התקשורת ועוד, צפויים לשתק את המשק הישראלי במידה כזו או אחרת והמענה לתרחישים אלו צפוי להקיף עשרות בעלי מקצועות ומיומנויות שונים. סביר יהיה להניח כי תרחיש חירום בקנה מידה לאומי, יהיה אשר יהיה, גם אם יטופל על ידי המשרדים והגופים האזרחיים הרלוונטיים, יחייב את התערבות הצבא כגוף החירום הגדול והמקיף ביותר במדינה. בעוד שהצבא מקפיד לשמור על כשירותו להילחם אל מול האיומים הקלאסיים איתם התמודד בעבר, אין ביכולתו להכשיר, לאמן ולטפח אנשי צוות משורותיו להתמודדות עם האתגרים החדשים בכל המקצועות אשר ידרשו לטיפול במצבי חירום בעת הזו ובעתיד.

זוהי, כמובן, גם אינה הציפייה מהצבא. עם זאת, כגוף המחזיק בעתודות כוח אדם בקנה מידה הנרחב ביותר בישראל המיועדות למטרה אחת - גיוס המשאבים הלאומיים בעתות לחימה לשמירה על האינטרס והביטחון הלאומי של מדינת ישראל - מן הראוי שצה"ל יהיה לפחות מודע לקיומם והיקפם של אותם "משאבים לאומיים". זאת, לא רק במובן של מסות כוח האדם או יכולתם להפעיל טנק או לירות ברובה, אלא גם במובן של הכשרתם המקצועית, השכלתם הרשמית והלא-רשמית, ניסיונם ויכולותיהם האזרחיות אשר ניתן יהיה לרתום לטיפול בתרחישי חירום המתדפקים על דלתותיו.

## פוטנציאל ההון האנושי

בשנת 2013 הציג ראש אגף התכנון במטכ"ל דאז, נמרוד שפר, נתונים לפיהם ישנם כחצי מיליון אנשי מילואים רשומים (אך כ-150 אלף מתוכם לא נקראים כלל לשירות).<sup>11</sup> צה"ל נמצא כיום בעיצומה של רפורמה הכוללת תהליך התייעלות וצמצום של מערך המילואים על ידי גריעת אנשי מילואים שאינם כשירים או בעלי מוטיבציה נמוכה לשירות. יש להניח שלשם ביצוע תהליך זה נדרשת הערכה של אנשי מילואים באשר ליכולותיהם ולנכונותם תוך איסוף מידע וביצוע בקרה דקדקנית של תרומתם הפוטנציאלית בשירות המילואים. עם זאת, ולאורך שנים, הצבא לא עסק באיסוף מידע קריטי וטריוויאלי באשר לאנשי מערך המילואים המעידה על יכולותיהם ועל תרומתם הפוטנציאלית להתמודדות מיטבית עם האתגרים הנוכחיים במסגרת שירות המילואים. צה"ל לא עסק באיסוף מידע מסוג זה כיוון שהוא פועל על פי תפיסת המילואים המתוארת לעיל, הרואה בגיוס "כלל המשאבים הלאומיים" לטובת המאמץ המלחמתי כמשאבים חומריים בלבד, דוגמת כוח אדם, ציוד, מבנים ומכונות, לכן מידע זה אינו רלוונטי לפעולתו. עבודה זו גורסת שקיים צורך בהטמעתה של נורמה חדשה הכוללת את איסוף המידע, שמירתו וניהולו. לצורך כך, צריך ראשית להתקיים שינוי תפיסתי מהותי של המערכת את מערך המילואים וההון האנושי והאינטלקטואלי הפוטנציאלי הקיים בו, במסגרת תפיסתם של "כלל המשאבים הלאומיים" תורחב ותכלול גם משאבים מופשטים דוגמת ידע, השכלה, מקצוע, מומחיות ויכולות. "הון אנושי" הינו מושג המתאר מכלול של משאבים - כלל הידע, הכישורים, היכולות, המיומנויות, הניסיון, התבונה, ההכשרה והאימון - אשר נרכשו אינדיבידואלית וקולקטיבית על ידי פרטים באוכלוסייה מסוימת. משאבים אלו מייצגים צורה של הון היכול להיות מוכוון לטובת השגת היעדים של ארגון (חברה, מדינה, צבא וכדומה). תחת הגדרה זו של הון אנושי ניתן לבטא באופן פונקציונלי את התכונות

<sup>11</sup> הראל, ע. (2014). רפורמה נרחבת במערך המילואים: רבים ישרתו רק עד גיל 35. אתר הארץ. נדלה מתוך: <http://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.2230478>

של פרט או של קבוצת פרטים ולסווג את התועלת שביכולתם להביא לארגון. בנוסף, מאפשרת פרספקטיבה זו לעצב ולהשתמש בתכונות אלו על מנת לשפר ולייעל את פעילות הארגון. לרוב, לאחר השחרור משירות סדיר, המעבר לחיים אזרחיים טומן בחובו (מלבד שירות במילואים) רכישת השכלה, מקצוע, מומחיות או ניסיון יקר ערך. צה"ל, הבוחן את אנשי מערך המילואים משבצם ומפעילים בהתאם לתפקיד שמילאו במהלך שירותם הסדיר, אינו מתעדכן ביכולות, בהשכלה או במומחיות שצוברים אנשי המילואים לאורך השנים במרחב האזרחי, ואינו טורח לשאול את השאלה הפשוטה: מה יודעות לעשות עתודות הכוח לשעת חירום העומדות לרשות? וחשוב מכך, מה הן יודעות לעשות כך שאוכל לרתום אותן לשירות צרכי?

בספרו "האומה החמושה", דן דב תמרי במושג היעילות הצבאית בהקשר לסוגיית המילואים. תמרי מציע פירוש מערכתי למושג יעילות צבאית - "היכולת של הפיקוד הגבוה להוציא מהגייסות והלוחמים והמשרתים את המרב שלו הם מסוגלים אובייקטיבית, באמצעות יצירת התנאים המערכתיים לפעולתם". פירוש זה נכתב בהקשר למערך הלוחם ולאופן הפעלתו, אך ניתן גם להסתכל על פירוש זה של המושג "יעילות צבאית" במובן של מיצוי היכולות של אנשי המילואים, בצורה האופטימאלית, באמצעות יצירת התנאים המערכתיים לכך. מיצוי היכולות, אם כך, לא חייב להתמקד ביכולת הלחימה והתמרון של החייל הבודד או של יחידת המילואים, אלא בניצול מיטבי של ההון האנושי אשר הוא מהווה ופוטנציאל השימוש בו בעת הצורך. באשר ליצירת התנאים המערכתיים, הרי שכיום, כפי שנכתב לעיל, אין הצבא מודע לאותן יכולות או לאותו "הון אינטלקטואלי פוטנציאלי" ולא רואה בו כדבר חיוני לפעולתו (מלבד תחומים אחדים עליהם ארחיב בהמשך) ולכן השינוי צריך בראש ובראשונה להיות שינוי תפיסתי.



תמונה מס' 1: חיילי מילואים. האם ניתן למצות מקצועיות שרכשו באזרחות? "מילואי תוכנה וסייבר" למשל?

## דוגמה ליישום מוצלח

לאור מחסור אקוטי של הצבא ברופאים בעת לחימה, ולאור חוסר היכולת של הצבא להכשיר ולהכיל בעת שגרה את כמות הרופאים הנדרשת לחירום, השכיל הצבא לקצור את פירות ההכשרה האזרחית - האקדמית והמקצועית - של רופאים בישראל המחויבים בשירות מילואים. עם סיום לימודי הרפואה, מגויסים בוגרי לימודי הרפואה במילואים לחיל הרפואה ומוסבים לתפקידי רפואה על ידי הכשרה קצרה בבית הספר לרפואה צבאית ובבית הספר לקצונה. ההכשרה מאפשרת להם לשמש כקציני רפואה

ביחידות צה"ל.<sup>12</sup> זאת, על מנת "לאפשר מימוש מלא של הפוטנציאל המקצועי" שלהם, כפי שנכתב באתר חיל הרפואה, וכמובן מיצוי מיטבי של יכולותיהם בהתאם לדרישות וצרכי הצבא. כאמור, המציאות הנוכחית ומגמת התפשטות האתגרים שבפניהם ניצב צה"ל לרוחב המגרש האזרחי מגדילה באופן אקספוננציאלי את טווח המקצועות הרלוונטיים אשר ביכולתו הפוטנציאלית של צה"ל להביא למימושם המלא - הן בשגרה, הן בחירום והן בלחימה. מגמה זו מחייבת חשיבה מחודשת על טבעם של משאבים לאומיים וגיוסם להגנה על האינטרס הלאומי, תוך הרחבת תפיסת משאבים אלו ממשאבים חומריים גרידא לתפיסה רחבה יותר הכוללת גם את המשאבים הבלתי מוחשיים העומדים לרשות צה"ל. משאבים אלו כוללים את הידע, הניסיון והמומחיות הנדרשים לבצע טווח רחב של משימות או לחלופין - ההון האנושי של מערך המילואים. צה"ל, על מערך המילואים שלו, מכיל מאגר ידע ומומחיות פוטנציאלי אדיר אשר לא רק שאינו בשימוש אלא אינו קיים בפועל.

## אז מה צריך לעשות?

כאמור, הצעד הראשון צריך להיות שינוי תפיסתי, שבמסגרתו על הצבא להתייחס לידיע, למקצוע, להשכלה למיומנויות וליכולות של אנשי המילואים שלו כאל מידע רלוונטי עבורו, אשר ביכולתו לרתום לצרכיו. כמידע רלוונטי, ראשית, על הצבא לאסוף מידע זה ולעגן אותו במסד נתונים. הדרך הטובה והפרגמטית ביותר לעשות זאת היא באמצעות מערכת ממוחשבת לניהול מידע. כיום כלל המידע על אנשי המילואים מעוגן גם כך במערכת ממוחשבת (פרטי קשר, היסטוריה צבאית ורפואית, התייצבות למילואים וכדומה), אך לא קיימת 'תיבה' באשר לכישוריו וליכולותיו ה"אזרחיות" של חייל המילואים. הוספת שדה הזנה מסוג זה תאפשר איסוף, עדכון וניהול שיטתיים של מידע אודות ההון האינטלקטואלי והאנושי הפוטנציאלי שמהווה מערך המילואים של צה"ל. רמה זו, אם כן, עוסקת בפיתוח מודעות - בין אם לחשיבות המידע ובין אם מודעות למידע עצמו. באשר לדרכים הספציפיות שבהן יוכל הצבא להשתמש במסד נתונים זה, אלו יצטרכו להתגבש בתוך שורותיו ובהתאם לצרכיו. קצרה היריעה מלפרט את כלל האפליקציות האפשריות של מיומנויות אזרחיות בשירות הצבא או את פוטנציאל הרווח הטמון בכך. עבודה זו אינה מתיימרת להכתיב כיצד יש ליישם, צעד אחר צעד, את הרעיון המוצע בה, אלא להתניע תהליך חשיבה ותכנון אסטרטגי למימוש מעשי של התפיסה.

מחקרים רבים עסקו ביכולת של ארגונים (החל מפרמיות פרטיות וכלה במדינות) לבנות ולנהל את המשאבים שלהן, בדגש על נכסים שאינם מוחשיים (intangibles) כגון הון אנושי, תחת ההנחה שאלו המשאבים החשובים ביותר בארגונים במאה ה-21. החשיבות של נכסים אלו באה לידי ביטוי בכך שהם נתפסים כיום בתור הגורמים לצמיחה כלכלית או שמעצם היותם המשאבים הייחודיים ביותר לארגון וככאלה, יכולתם להעניק לו יתרונות תחרותיים.<sup>13</sup> במחקרם, טוענים היט ואירלנד (2002) שעל מנת למצות את מלוא הפוטנציאל שלו, הון אנושי צריך להיות מנוהל בצורה אפקטיבית. החוקרים מציגים מודל המפרט כיצד ניתן לנהל משאבים אלו, על מנת ליצור ערך, במספר שלבים הכוללים: הערכה, שינוי, הגדרה ומינוף המשאבים. בהשאלה מהעולם העסקי, שבו עוסק מחקרם לעולם הצבאי שבו עוסקת עבודה זו, לצה"ל יש אפשרות ליישם שלבים אלו לטובת ניהול מיטבי של המשאבים הבלתי מוחשיים שלו, המגולמים בהון האנושי המרכיב את מערך המילואים. השלב הראשון במודל הוא הערכת

<sup>12</sup> מתוך אתר חיל הרפואה: <http://www.refua.atal.idf.il/1757-he/Refuah.aspx>

<sup>13</sup> Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9: 3-14.

"מצבורי" המשאבים. שלב זה עוסק בזיהוי חוזקות וחולשות של משאבי הארגון. לטענת החוקרים, כדי להעריך הון אנושי בארגון, יש צורך במידע על יכולותיהם של הפרטים המרכיבים את הארגון. הערכת יכולות בלתי מוחשיות היא מטלה מאתגרת המעלה את הצורך במידע אינטימי על האנשים, שכן הוא שימושי ונחוץ להערכת היכולות הבלתי מוחשיות של הארגון. מידע זה, כאמור, אינו נאסף באופן שיטתי על ידי צה"ל ולכן השלב הראשון יהיה ייצור והשרשת נורמת איסוף, תיוג ועדכון שיטתית של המידע.

השלב השני במודל הוא שינוי מצבורי המשאבים והוא עוסק בהוספה או הפחתה של משאבים. בהקשר להון אנושי, מנהיגי הארגון צריכים להחליט אלו יכולות חדשות או שונות דרושות לארגון ולפעול להשגתן. במקרים מסוימים הפעולה תכלול גיוס ובחירה של עובדים נוספים או שיפור, פיתוח והגברת יכולות קיימות על ידי הכשרה פנימית. בהקשר הצבאי ניתן לייחס לשלב זה במודל תהליך של סיווג והערכה באשר למקצועות הנדרשים כפי שיוגדרו על ידי הצבא. תהליך זה צריך לנבוע מזיהוי הצורך הקיים אל מול המציאות הנוכחית אשר הרחיבה את מנעד המיומנויות הרלוונטיות הן אופקית (הוספת מקצועות שקודם לכן לא היו דרושים לטיפול באתגרי הלחימה) והן אנכית (רמת המיומנות והידע הנדרש).

השלבים האחרונים הם הגדרת המשאבים ומינופם במסגרתם הקצאת המשימות מבוצעת על ידי התאמת דרישות המשימה ליכולות ולכישורים של אדם בארגון, בהתבסס על הידע שנרכש באשר להון האנושי של הארגון. אותה הערכה באשר להון האנושי מאפשרת גם הקצאה של פרטים שיש להם יכולות וידע המשלימים זה את זה באופן המאפשר שימוש גמיש בכישוריהם. צעד כזה יכול לעודד חדשנות בארגון וטווייתן של רשתות הממקסמות את הפוטנציאל הטמון במארג ההון האנושי. בהקשר הצבאי, מעבר להקצאת תפקידים בהתאם למיומנויות וליכולות, ניתן יהיה ליצור צוותי משימה ייעודיים המורכבים ממספר בעלי מקצועות שיאפשרו חשיבה יצירתית ושילוב ידע. "מינוף" המשאבים עוסק בהעצמה ובקידום היכולת לשינוי באמצעות ההון האנושי. הפקת תועלת מפוטנציאל היכולת של האינדיבידואל, תחת הניסיון למקסם את ההון האנושי בכללותו, היא היוצרת ערך לארגון. בהתאם לכך, ניהול אפקטיבי של משאבים הוא האינטגרציה המתאימה שלהם לשם יצירת ערך.

## חסמים אפשריים וכיווני חשיבה

בפני ביצוע השינוי התפיסתי, במובן של הרחבת המחשבה על מערך המילואים כך שתכלול גם את תפיסתו כפוטנציאל הון אנושי שניתן למקסם, לא עומדים חסמים נראים לעין מלבד רמת הפתיחות הקוגניטיבית של גורמים בארגון. עם זאת, הצעדים המעשיים הנדרשים ליישום השינוי, אם יימצא לנכון לעשות זאת, הינם מורכבים ודרושים חשיבה עמוקה ומענה על שאלות רבות. אין בכונתי לבצע ניתוח מקיף ולענות על שאלות אלו בעצמי. לעניות דעתי, וכפי שציינתי לעיל, צה"ל (מפקדיו) הוא זה שצריך להיות מגדיר הצורך ומעצב המענה, שכן רק הוא יכול להגדיר את צרכיו ואת יכולותיו הריאליות. פרק זה פורס מספר אתגרים אפשריים העומדים בפני יישום פרדיגמה חדשה ודן בכיווני חשיבה לעבר פתרונם.

1. גם אם צה"ל יראה לנכון לאסוף ולקטלג את המידע על ההון האנושי במערך המילואים (כגון השכלה, עיסוק אזרחי וניסיון מקצועי של חיילי המילואים), עדיין אין זה אומר שכל המקצועות והעיסוקים רלוונטיים לפעילותו או שאלה יהיו זמינים וניתנים לשימוש. יותר מכך, כיצד יוכל צה"ל להעריך את טיב המיומנות שבה מחזיק אדם מסוים? הרי אין זה מספיק לדעת, לדוגמה, שמקצועו של אדם מסוים הוא עורך דין, אלא יש צורך גם לברר את תחום התמחותו הספציפי ורמתו



המקצועית והאם הוא מוצלח בעבודתו? כדי לענות על שאלה מסוג זה נדרשים מנגנוני סיווג והערכה מורכבים שאין ברשות צה"ל ולא סביר שיהיו (בטח שלא באשר לכל המקצועות). האם לצה"ל יש צורך במיומנויותיו? הדבר תלוי בין השאר בתחום התמחות, שכן יש הבדל עצום, מנקודת מבטו של הצבא, בין עורך דין המתמחה בדיני מלחמה ודין בינלאומי ובין עורך דין המתמחה בדיני מקרקעין או מעמד אישי. בנוסף, האם השכלה אקדמית בהכרח מהווה תנאי למקצוע או מיומנות? הרי יש טווח רחב של מקצועות - החל מנהגי ציוד מכני הנדסי, דרך גננות וכלה ביועצים ארגוניים - שאינם מחייבים תעודת הכשרה ספציפית ושעדיין עשוי להיות להם ערך במצבים מסוימים. לאור קשיים אלו ניתן להבין כי מילוי 'תיבה' אחת ויחידה באשר לתפקידו של אדם אינו מספק ויש צורך במידע מפורט יותר באשר להון האנושי במערך המילואים. מענה לכך יכול להינתן דרך נכונות אנשי המילואים לספק מידע זה אודות עצמם ובאמצעות קשר הדוק יותר בין יחידות הקישור (ברמה הנמוכה ביותר) לאנשי המילואים אשר ייצור היכרות מעמיקה יותר.

2. ברבות נכתב על המוטיבציה של אנשי מילואים לשרת ועל הגורמים המשפיעים עליה.<sup>14</sup> בין הגורמים השונים נהוג לדבר על ערך השליחות ותחושת השליחות - הנובעים מההכרה בצורך לשרת ובחיוניות המשימה והמתעצמים לרוב בתקופות חירום או בתקופות שבהן מתגברת תחושת האיום הקיומי; לכידות היחידה - מערך המילואים משמש כקהילה, בעיקר ברמת הפלוגה והגדוד. ככזה, יש למחויבות ההדדית, לסולידריות ולקשר הבין-אישי השפעה רבה על המוטיבציה לשרת; מיצוי אישי והגשמה עצמית- השירות במילואים מאפשר לאנשים לממש ערכים חברתיים שונים כגון התנדבות ותרומה לקהילה כמו גם אתגרים אישיים בניהול, במנהיגות ובהובלה.<sup>15</sup> יישום של מודל מילואים אלטרנטיבי שבמסגרתו הפרטים המרכיבים את מערך המילואים מביאים לידי מימוש את ההון האנושי הגלום בהם עשוי לערער את היחס של אנשי מילואים לשירות, כיוון שהוא ישנה לא רק את האופן שבו הצבא תופס את מערך המילואים שלו, אלא גם את האופן שבו אנשי המילואים תופסים את שירותם. ייתכן כי נדבך חשוב בשירות המילואים, שבין היתר מביא לידי מימוש את תחושת השליחות וההגשמה, הוא העיסוק הצבאי כשלעצמו - הנבדל מהעשייה היומיומית או מכישוריו האזרחיים של אדם. אם כך, הרעיון של העתקת העשייה המוכרת והאזרחית לתחומי שירות המילואים עלולה לפגום בנכונות הפרט לשירות מסוג זה. כיוון שמדובר בהשערה שאינה מבוססת, אין לדעת אם זהו אכן המצב, אך אחד הפתרונות לכך הוא מתן בחירה לאיש המילואים. לדעת, הרעיון המוצע בעבודה זו עשוי דווקא להגביר את הנכונות לשירות על ידי כך שהוא יעניק לאנשים תחושת נחיצות באשר ליכולותיהם הספציפיות והסובייקטיביות. בתורה, תצית תחושת הנחיצות תחושת משמעות פרסונאלית. מעבר לכך, רעיון זה יכול ליישב את הפער בין הרצון האדיר של אנשים להירתם למטרה לאומית ולתרומם מזמנם, ממרצם ומכישוריהם לטובת המדינה לבין הצרכים והאתגרים השונים והחדשים שיקומו לצה"ל, כעת ובעתיד. בנוסף, שינוי התפיסה יביא לא רק למיצוי טוב יותר של ההון האנושי המרכיב את מערך המילואים כיום, אלא שהרחבת מנעד המקצועות הרלוונטיים לפעילות צה"ל הנגזרת מכך תאפשר גם להגדיל את נתח משרתי המילואים הפוטנציאלי מתוך החברה הישראלית ובכך תחזיר את קונספט שירות ההמונים המהווה את בסיס הלגיטימציה החברתית לקיומו של מערך מילואים ותאפשר רמות גבוהות יותר של סולידריות חברתית ושוויוניות.

3. מאז ומתמיד תפס הצבא מקום מרכזי, יש שיגידו אף מרכזי מדי, בהווה הישראלית. עולה השאלה האם בחברה מערבית ונאורה ראוי להעניק לצבא כוח כה רב? האם הקניין הרוחני שמהווה ההון

<sup>14</sup> ראו אצל יגיל לוי, גבריאל בן דור, איציק רונן ועוד.

<sup>15</sup> היימן, 2004.

האנושי של כל אדם ואדם בחברה אינו רכושו שלו, ושלו בלבד? האם לצבא יש זכות להפקיע אותו ממנו? האם ראוי שצה"ל יוכל לרתום את יכולות אזרחי המדינה ניסיונם והכשרתם, אשר צברו לאורך חייהם במסגרות אזרחיות, לטובתו? ומדוע שאזרח יהיה נכון למסור מידע כה מקיף ואישי על עצמו? לדעתי המענה לשאלות מסוג זה טמון, גם הוא, במתן הבחירה לאנשי המילואים. לא ניתן למצות את ההון האנושי המרכיב את מערך המילואים בכפייה זו גם אינה המטרה. עם זאת, בהינתן אפשרות הבחירה בכך, אני מאמינה שהרצון (של חלק גדול מהאוכלוסייה) לתרום והיכולת להשפיע באופן ייחודי יכריעו לטובת הסכמה והירתמות.

4. ייעודו של צה"ל הוא הגנה על קיומה של מדינת ישראל וריבונותה אל מול איומים חיצוניים. התפשטות האתגרים לרוחב המגרש האזרחי והיחלשות תחושת האיום הקיומי אינם סימנים מעידים לכך שצה"ל לא יעמוד בעתיד בפני איומים קלאסיים, שכיום נדמה שהרלוונטיות שלהם פוחתת. טיעון זה, לדעתי, אינו סותר ולו במקצת את הרעיון המוצע בעבודה זו. שכן, לא מדובר בשינוי הייעוד של מערך המילואים אלא בשינוי התפיסה של צה"ל את המערך עצמו והמשאב אשר הוא מהווה. בהתאם לכך, עבודה זו דנה ביכולת של צה"ל לשמר יכולות מסורתיות בד בבד עם הרחבת טווח היכולות הרלוונטיות מבחינתו. לשם כך על צה"ל להיות מסוגל לתפוס את הפרטים המרכיבים את מערך המילואים שלו ביותר ממימד אחד בלבד (בניגוד להסבה). משמע - אדם יכול להיות, למשל, גם טייס קרב וגם מהנדס תוכנה בעת ובעונה אחת. לכן, טוב יעשה צה"ל אם ישכיל להסתכל על אותו אדם כמכלול יכולותיו הרלוונטיות, אשר יתכן שיכללו גם את היותו מהנדס, ולא רק בהקשר להכשרתו הצבאית.

## רשתיות

עבודה זו היא חלק מפרויקט חקירה משותף בנושא-הגג של מרחב המפגש שבין צה"ל לבין רעיון הרשתיות, הן כארגון חברתי והן כמימד דיגיטלי. הפוטנציאל הטמון בעולם הרשת והרשתיות החל זה מכבר לעניין את צה"ל ונתפס כחיוני למאמצי הלמידה וההסתגלות שלו לסביבה האסטרטגית שבתוכה הוא פועל.

הרעיון המוצע בעבודה זו מגלם בתוכו את 'סיפור הרשתיות' בשלושה מקומות עיקריים: (1) עובדת היותן של יחידות מילואים רשתות, ברמה החברתית וברמה המוסדית. כן מתאר מושג המילואים, בין היתר, את הרשת המחברת בין המרחב הצבאי לבין המרחב האזרחי. (2) הטכנולוגיה הדיגיטלית כמאפשרת לנהל את משאבי הידע המגולמים בהון האנושי של מערך המילואים ואת הקמתן והפעלתן של יחידות מילואים אשר אינן תלויות בתשתית המסורתית והמוכרת (מבנים, נהלים, תפקידים) ומודל מילואים מזן אחר (לדוגמה, קיום שירות מילואים מהבית או שירות מילואים מתמשך במסגרת פרויקט ארוך-טווח על בסיס שעת'י). (3) רעיון הרשתיות בא לידי ביטוי גם במובן של מיצוי ממד הסייבר, המהווה נדבך מרכזי בהגחתם של אתגרים חדשים והרחבת ספקטרום היכולות הרלוונטיות לצורך מענה לאתגרים אלו.

אנו נוהגים לחשוב על שירות מילואים במונחים של קמל"ר (קצין המילואים הראשי) ושל חטיבות חי"ר ושריון. עבודה זו טוענת כי הרעיון הבסיסי של עוצמה לאומית ומשאבים לאומיים, אשר ניתן לגייסם בהתאם לצרכים הלאומיים, עדיין קיים אבל אין הכרח "לחתום על קיטבג" כדי לממשו. העולם של רשתיות, למעשה, הוא זה המאפשר לנו למצות את ההון האנושי במערך המילואים של צה"ל.

## סיכום

מאמר זה מעלה את הצורך בחשיבה מחודשת על מערך המילואים של צה"ל, לאור הפוטנציאל האדיר והבלתי ממומש הטמון בו. ניתן הדגש על ביצוע שינוי תפיסתי, שבמסגרתו תורחב ההתבוננות על מערך המילואים דרך פריזמת ההון האנושי. ביצוע השינוי יחשוף בפני צה"ל מאגר ידע, יכולת ומומחיות אדירים העומדים לרשותו ושאינם בא לידי ביטוי בצורת ההפעלה הנוכחית של מערך המילואים.

מטרת המאמר היא להניע תהליך אסטרטגי מורכב, הכולל שינוי עמוק ומשמעותי בארגון, אך הוא אינו יורד לרזולוציית הביצוע והפרטים. קודם לכל, כיוון שקצרה היריעה מלמנות את כלל האפליקציות האפשריות והתועלות הפוטנציאליות שהוא עשוי להניב. כמו כן וכפי שנכתב לעיל, תהליך מסוג זה יוכל להתקיים רק מתוך המערכת עצמה ועל ידה. צה"ל יצטרך לשמש כמגדיר הצורך וכמעצב המענה. לשם כך יש צורך בחשיבה מעמיקה ותכנון מקיף של תכנית הדרגתית למימוש השינוי התפיסתי והניהולי במערך המילואים. ייתכנו חסמים ממשיים בפני הוצאתו לפועל של הרעיון הגלום בעבודה זו וקשיים שעליהם יש לתת את הדעת, אך נדמה כי על אף אותן משוכות, היתרונות הטמונים בו גדולים בעשרות מונים.

## רשימת מקורות

- גרינברג, י'. (2001). עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949 - 1950. הוצאת אוניברסיטת בן גוריון בנגב.
- נבו, ב' ושור, י'. (2002). כל העם צבא? שירות המילואים בישראל, פרויקט צבא חברה. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- היימן, א'. (מאי 2004). "מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית- עבר, הווה ועתיד". מערכות 394.
- תמרי, ד'. (2012). האומה החמושה. הוצאת מודן.
- היימן, א', נייגר, א', שלח, ע', מונק, ב', צידון, ד', לוי, י', בן-אליהו, ה' ובן ארי, א'. (מאי 2004). "קווי יסוד למודל מילואים אחר". מערכות 394.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). "The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital". Journal of Leadership & Organizational Studies 9.