



## המוטיבציה לגיוס לצה"ל

### מאת האלוף (מיל') גרשון הכהן

מבט מבס"א מס' 758, 4 במרץ 2018

**תקציר: המאמר מטיל ספק בממשות הטענה לירידה במוטיבציה לשירות קרבי. יותר משחשובה המוטיבציה בין המועמדים לשירות חובה, חשובה המוטיבציה המתגבשת לאחר הגיוס בתוך היחידה, ומוטיבציה זו נתונה במלואה בידי צה"ל ומפקדיו. ההתרעה על ירידה במוטיבציה לשירות קרבי נובעת לפחות בחלקה מאינטרס להבשיל בדעת הציבור שינוי במודל הגיוס לצה"ל, לקראת מעבר מצבא עם המגויס בגיוס חובה, לצבא מתנדבים שכיר ומקצועי. מדינת ישראל זקוקה לצה"ל כצבא העם בגיוס חובה מבחינת היקף המשימות המוטלות על צה"ל בשגרה ובחירום, ומבחינת תפקידו החברתי של צה"ל בבניין האומה ובלכידותה.**

דווח לנו כי המוטיבציה לשירות קרבי פחתה ונמצאת במגמת ירידה. באתי לערער על קביעה זו. לא שחקרתי את המצב ויש בידי ממצאים אחרים. עצם העיסוק במדידת מוטיבציה הינו מופרך. מוטיבציה אינה תופעה פיזיקלית, ומדד המוטיבציה אינו דומה למפלס מי הכנרת.

מדע הפסיכולוגיה העוסק בתופעות אנושיות כמו מוטיבציה מודע למגבלות המדידה. המחלוקת שלי עם העוסקים בנושא נובעת לא רק מהספק שאני מטיל בשיטות המדידה ובטיפול הפרשני בממצאים, הטענה העקרונית שלי היא שהנתונים על מוטיבציה לשירות בקרב המועמדים לשירות, חשובים הרבה פחות מהמוטיבציה לשירות המתהווה במה שקורה לחייל בתוך היחידה. המוטיבציה הממשית מצויה כולה בידי מפקדי הצבא, ממפקד הכיתה ועד הרמטכ"ל. מספרים על גנרל פטון שקיבל דיווח בעיצומה של ההתקדמות להכרעת גרמניה, על גדוד בחזית שסובל משחיקה ומעייפות וזקוק להחלפה. תגובתו הייתה: "לא הגדוד עייף המג"ד עייף, תחליפו מג"ד". עיקר ההבדל בין הישגי יחידות טמון ברוח מפקדיהן. המוטיבציה הראשונית שמביאים המגויסים הצעירים חשובה, אך לא היא הקובעת את איכות היחידה. מרגע שחייל נכנס ליחידה קורים דברים חשובים פי כמה.

מראשית גיוס החובה בצבאות ההמונים של אירופה במאה ה-19, נבנתה שיטה לבניית המוטיבציה לשירות מסור ומקצועי, מעורר כבוד, מתוך תהליך האימון ומתוך רוח היחידה. השיטה מבוססת על ההכרה שיש באדם כוחות שאינו מודע להם, ובאימון וחישול שיטתיים מוציאים אותם מן הכוח אל הפועל. הכוח המניע מתפתח ביחידות הצבא באופן שאינו תלוי במדד המוטיבציה לפני הגיוס. בהבנה הזו נבנו יחידות המחץ בצה"ל שמעולם לא הוגדרו

רשמית כיחידות מתנדבים, דוגמת יחידות חיל השריון וחיבת גולני שגילו בכל מבחני הלחימה רוח לחימה נעלה.

### **של מי האינטרס למדוד מוטיבציה?**

הדחף להעלאת הסוגיה קשור להבנתי באינטרס די גלוי: מכיוונים שונים בחברה הישראלית מבקשים שינוי במודל הגיוס, מבקשים לעבור מגיוס חובה לגיוס צבא מתנדבים מקצועי. מאותה סיבה חתרנית מרבים לעסוק בבעיית אי-השוויון בחלוקת נטל הגיוס, בהבנה שהבאת הציבור לדרישה למימושה המלא בהליכה עד הקצה, תעורר תודעת משבר. במצוקת העדר היכולת לממש שוויון מלא בגיוס, בתוספת העצמת החרדה ממגמת אובדן המוטיבציה, מבשילים את הפתרון של צבא מקצועי כמשלח יד. כל אזרח יבחר את משלח ידו: מי שיתאים לו יבחר להיות חייל ואחרים יבחרו ככל שיתאים להם. אם לא תהיה חובת גיוס בחוק, לא יהיו יותר משתמטים מחובת גיוס ומי שלא יתגייס פטור מהתנצלות.

קיימות כאן שתי שאלות נפרדות ושונות: האחת שאלה ביטחונית מעשית, האם בנסיבות הביטחוניות הקיימות יכולה מדינת ישראל, לשנות את מודל הגיוס, מגיוס חובה לצבא מתנדבים מקצועי שכיר? השאלה השנייה, בהנחה שזה אפשרי האם זה רצוי לנו?

מההיבט המעשי התשובה ברורה: למדינת ישראל, שבמסגרתה יתגייסו רק אלה שיבחרו בקריירה צבאית במסגרת צבא שכיר, לא תהיה יכולת להעמיד יותר משתי חטיבות חי"ר וחיבת שריון אחת, זה פחות או יותר המצב בצבא אנגליה. לא ברור מה תהיה איכות המתייצבים לשירות בגיוס כזה וכיצד הם ימלאו שורות לתפקידים מקצועיים מיוחדים כמו יחידת 8200. מעבר לכך, המענה לאיומים ביטחוניים רחבי היקף דורש מסה של כוחות בהן משולב מערך מילואים רחב היקף. מהיכן יגויסו חיילי המילואים אם לא עברו חישול ואימון בשירות החובה?

מקובל להעריך כי מה שמנע בעשורים האחרונים מלחמה קונבנציונלית רחבת היקף נגד מדינת ישראל מסוג מלחמת יום כיפור, ומה שנדרש כדי להמשיך למנוע מלחמה כזאת, הוא קיומה הידוע של מסה צבאית פעילה וכשירה שבשעת מבחן יכולה להיקרא לדגל. מבחינה זאת אין מדינות אירופה יכולות להוות עבורנו מודל. לארצות הברית לעומתן, צבא שכירים רחב היקף ויעיל, אלא שהגיוס נעשה מתוך אומה של 350 מיליון אזרחים. משיקולים אלה, בתנאים הקיימים ובעתיד החזוי, מעבר לצבא שכיר מקצועי הוא רעיון חסר אחריות.

### **גיוס החובה כערך**

לבן גוריון הייתה עמדה ברורה בסוגיה: "במדינת ישראל פועלים כוחות מפרידים ומפוררים... רק הצבא יכול וצריך לשמש גורם מלכד בעיצוב דמותו של העם הנוצרת במדינת ישראל. תפקיד חינוכי זה בצבא הוא לא רק צורך לאומי פנימי אלא גם תנאי הכרחי לביטחוננו." (כוכבים ועפר, עמ' 36)

גם אם יש אפשרות למודל גיוס אחר, מעבר לתרומה מלכדת ובונה אומה, ומקום מפגש יחיד לכלל האזרחים, לשירות הצבאי תרומה בחינוך הפרט לאזרחות מועילה. השירות בצה"ל הוא בית הספר המשפיע ביותר במערכת החינוך הישראלית. הנשיא לשעבר, שמעון פרס, במפגשיו הרבים עם חיילי צה"ל ומפקדיו חזר ושיבח את צה"ל על תרומתו החינוכית. הוא נהג לשאול: "מי יכול לקחת בני נעורים, לדרוש מהם סדר יום תובעני, להעיר אותם בטרם בוקר, ללמדם אחריות וחובה מקצועית? בלי צה"ל הם היו ישנים עד עשר בבוקר."

אכן מתקיימת מחלוקת על המגמה הרצויה בעיצוב עתיד פני החברה הישראלית. עתיד צה"ל כצבא עם, כרוך במאבק חברתי, ונתון במידה רבה להשפעת המנהיגים. השפעתו של צ'רצ'יל על הנהגת האומה ברגעיה הקשים של תחילת מלחמת העולם השנייה, היא

מופת לאופן בו יכולה מנהיגות לעצב מוטיבציה וחוסן לאומי. הסרט החדש "שעה אפילה" מדגים סוגיה זו במלוא מורכבותה ובמלוא עוצמתה. מומלץ לצפות בסרט כשסוגיית המוטיבציה לגיוס ומודל הגיוס ברקע. מוטיבציה, כמו תופעות אחרות ברוח האדם, נתונות להשפעה. בתחומים אלה, מה שקורה אינו בהכרח מה שיקרה. הכל נתון לשינוי, במיוחד רוח האומה וחייליה, הנתונה להשפעתה המידית של מנהיגות בעלת השראה.

המאמר פורסם לראשונה ב*ישראל היום* ב-18.1.2018.

<https://www.israelhayom.co.il/opinion/529053>

*\*אלוף (מיל") גרשון הכהן הוא עמית מחקר בכיר במרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים. שירת בצה"ל במשך ארבעים ושתיים שנים. פיקד על חיילים בקרבות מול מצרים וסוריה. לשעבר מפקד גיס ומפקד המכללות הצבאיות.*

סדרת הפרסומים מבט מבס"א מתפרסמת הודות לנדיבותה של משפחת גרג רוסהנדלר.