

האם צבא המילואים שוקע?

פחות ופחות אזרחים משרתים במילואים, אך בחינה מעמיקה מראה שזה לא נובע מהחלטות המילואימניקים - שדווקא מפגינים מוטיווציה גבוהה ומוכנים לשרת - אלא מאילוצי המערכת המשפיעים על ההשקעה באימוניהם ובציודם

כבר בשנות ה-50 התבסס צה"ל על חיילי המילואים, ורבים מהישגיו במלחמות השונות הושגו באמצעות עוצבות המילואים. אולם מאז מלחמת יום הכיפורים הולך ומאבד מערך המילואים את מעמדו עד כי בשנים האחרונות הועלתה הטענה שהוא נמצא בתהליך של שקיעה. שתי סיבות מרכזיות - כך נטען -

שהצבא המוקטן לא יוכל להגן על המדינה מפני אויביה הרבים. הדרך שאימצה ישראל כדי לרבע את המעגל - גם להחזיק צבא גדול וגם לפתח את המשק הלאומי - הייתה הקמתו של מערך המילואים. המערך הזה מאפשר להתאים את גודלו של צה"ל למצבי העימות המשתנים.

מבוא

כבר עם הקמת המדינה נאלצו מנהיגיה של ישראל להתמודד עם הניגוד בין צורכי הביטחון לבין צורכי המשק. תוכנית מרחיקת לכת שיזם ראש הממשלה דוד בן-גוריון להקטנת צה"ל לאחר מלחמת העצמאות הביאה להתפטרות הרמטכ"ל יגאל ידין (דצמבר 1952). ידין טען



אל"ם איציק רונן מפקד צוות במכללה לפו"ם



- המוכנות של כוחות המילואים נפגעה משמעותית בעקבות הגיוס המאוחר.
- רמת הכשירות של יחידות המילואים הייתה נמוכה בגלל הרמה הנמוכה של אימוניהן.

הלקחים האלה שהופקו ממלחמת סיני השפיעו על קבלת ההחלטות הן בממשלה והן בצה"ל בתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים.

אף שכלחמת סיני הסתיימה בניצחון מוחץ של צה"ל, הרי שהרמטכ"ל משה דיין וצמרת צה"ל לא היו שבעי רצון מהרמה שהפגינו יחידות המילואים

במהלך מאי 1967, עת החליט נשיא מצרים גמאל עבד א-נאצר להזרים צבא מצרי לסיני ולסגור את מצרי טיראן, שוב הייתה ישראל נתונה לאיום ביטחוני חמור. צה"ל לחץ לצאת מיד למתקפת מנע כדי להסיר את האיום המצרי, אולם ראש הממשלה דאז, לוי אשכול, ביקש למצות את הערוץ המדיני לפני שיוורה על יציאה למלחמה. עם זאת הוא אישר לרמטכ"ל יצחק רבין לגייס מילואים בשל ההבנה שיש סכנה של ממש שהכוח המצרי הגדול שהתרכז בסיני ינסה לפלוש לתוך ישראל.

ההחלטה הזאת על גיוס מקדים של המילואים השפיעה באופן דרמטי על תוצאות המלחמה, בעיקר משום שהובילה לשינוי מהותי במאזן הכוחות. יתר על כן, תקופת ההמתנה נוצלה היטב לאימונם של חיילי המילואים, להצטיידותם ולהבאתם לכשירות שיא.

במהלך מלחמת ששת הימים כבש צה"ל את חצי האי סיני, את הגדה המערבית ואת רמת הגולן. השטחים שנכבשו היו גדולים פי שלושה משטחה של ישראל של לפני המלחמה.

לעוצבות המילואים היה חלק מרכזי בניצחון - במיוחד בחזית המרכז ובחזית הצפון.⁸ שלושה לקחים מרכזיים בנוגע להפעלת המילואים הופקו ממלחמת ששת הימים:

1. לפני המלחמה התאמנו יחידות המילואים מעט מדי. רק הודות לגיוס המוקדם ולתקופת ההמתנה הממושכת התאפשר לצה"ל להביא אותן לכשירות גבוהה.
2. ההכרעה המהירה איפשרה לשחרר במהירות את אנשי המילואים.
3. אנשי המילואים הפגינו מוטיווציה גבוהה להתגייס בשעת משבר.

1. במיוחד של מי שעלו ארצה לאחר שהסתיימה המלחמה - היה נמוך מאוד. הסיבה: מוטיווציה ירודה.
 2. כשירותן של יחידות המילואים הייתה נמוכה מאוד משום שהן היו בסוף התור לקבלת ציוד ושעות אימונים.
 3. היו שסברו כי מתן פיצוי כספי למשרתים במילואים יגביר מאוד את המוטיווציה שלהם לשרת, אולם היה קושי להקצות לכך את המשאבים הנדרשים בשל מצבו הרעוע של המשק הישראלי באותה העת.⁴
- הקשיים האלה עתידים היו ללוות את מערך המילואים במשך שנים ארוכות. כמה מהם מלווים אותו עד עצם היום הזה.

מלחמת סיני ועד מלחמת יום הכיפורים

לאחר מלחמת העצמאות הדגיש בן-גוריון שישראל לעולם לא תוכל להכריע את מדינות ערב בגלל הפערים העצומים בינה לבין בשטח, באוכלוסייה ובמשאבים. לכן כל עוד אין שלום תידרש ישראל מפעם לפעם לנצח במלחמות. לעומת זאת מדינות ערב יוכלו להסתפק בניצחון אחד מכריע.⁵ את הניצחונות האלה אמור היה צה"ל להשיג באמצעות יחידות המילואים.

היציאה למלחמת סיני נעשתה ללא גיוס מקדים: המילואים גויסו רק לאחר שהמלחמה כבר החלה. לכן במהלומות הפתיחה השתתפו יחידות סדירות בלבד.

אף שהמלחמה הסתיימה בניצחון מוחץ של צה"ל - ניצחון ששם קץ להתקפות הטרור מרצועת עזה, חיזק את ביטחונה העצמי של ישראל ושיפר מאוד את מעמדה בעולם⁶ - הרי שהרמטכ"ל משה דיין וצמרת צה"ל לא היו שבעי רצון מהרמה שהפגינו יחידות המילואים:⁷ היו יחידות שגיוסן היה איטי מאוד, ולא כל היחידות - ובמיוחד יחידות הח"ר - השיגו את ההישגים המבצעיים שציפו מהן. בסיום המלחמה, לאחר שהמטכ"ל חנן את תפקודו של מערך המילואים, סוכמו כשלי המרכזיים:

הובילו לשקיעה הזאת:¹

1. חשש המדינאים ממחאות חוזרות ונשנות של אנשי מילואים (נגד המחדל ב-1973, נגד המלחמה בלבנון ב-1982, בעד השוויון בנטל ועל נושאים רבים נוספים).
2. עומס תקציבי הנובע מהצורך להעלות את התגמול הכספי למשרתים במילואים. אולם אל מול הטענה שמערך המילואים שוקע ניתן להצביע על שיעורי התייצבות גבוהים של אנשי מילואים הן במצבי משבר - כפי שהיה למשל ב"עופרת יצוקה" וב"עמוד ענן" - והן למשימות של ביטחון שוטף ולאיימונים. המאמר הזה דן בעיקר בגורמי המוטיווציה לשירות במילואים.

ההתבססות על אנשי המילואים היא הדרך הכלכלית ביותר לבנות צבא גדול ואיכותי בעלות נסבלת

מלחמת העצמאות

צה"ל הוקם במהלך מלחמת העצמאות והתעצב תוך כדי הלחימה. העובדה שיותר מ-15% מבני היישוב התגייסו לצה"ל הייתה אחת הסיבות המרכזיות לניצחונו במלחמה. במקרים רבים לא עמדו חיילי צה"ל מעטים מול רבים אלא אף נהנו מעדיפות מספרית על פני אויביהם (אם כי לפחות בשלבים הראשונים של המלחמה סבל צה"ל מנחיתות קשה באמצעי לחימה).

עם סיום המלחמה גובשו לקחים רבים בנוגע למבנה של צה"ל ולתפיסת ההפעלה שלו, ובהם לקחים שעסקו בהקמתו של מערך המילואים ובגיוסו בשעת חירום. המסקנה המרכזית ממלחמת העצמאות הייתה שבארץ ישראל קם "עם לוחם",² ואף שרובו אינו אוזח בנשק בימות שגרה, הרי בעת חירום הוא אינו מהסס להתגייס ולהילחם - גם כאשר הדבר כרוך במחיר כבד בחיי אדם. התובנה הזאת היא שאיפשרה להנהגה להחליט בתחילת שנות ה-50 על הקטנת גודלו של הכוח הסדיר בצה"ל, ואת המשאבים שייחסכו להפנות לביסוס המשק בכלל והתשתיות בפרט. כפי שכבר צוין, ההתבססות על אנשי המילואים היא הדרך הכלכלית ביותר לבנות צבא גדול ואיכותי בעלות נסבלת.

אולם עד מהרה התברר שהקמתו של צבא המילואים כרוכה בקשיים רבים:³

1. שיעור ההתייצבות של אנשי המילואים

מילואים בעידן המלחמה בטרור

כבר ביומה הרביעי של מלחמת לבנון הראשונה (יוני 1982), שבה השתתפו אלפי חיילי מילואים, התעוררה התנגדות ציבורית למטרות המלחמה ולמהלכיה. בין מובילי המאבק נגד המלחמה היו אנשי מילואים רבים. כמה מהם אך שלחו מכתבים לראש הממשלה מנחם בגין שבהם טענו שאין הצדקה למלחמה.

החל מאמצע שנות ה-80 השתתף מערך המילואים בעיקר במשימות הביטחון השוטף ביהודה ושומרון ובעזה - משימות שהיו כרוכות בחיכוך עם האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית והובילו לא אחת לתופעות של סרבנות על רקע פוליטי. חיילי המילואים לא שותפו במאמץ המבצעי ברצועת הביטחון בתקופת השהייה של צה"ל בלבנון.

באמצע שנות ה-90 הוחלט לבזר את הניהול של משק המילואים. משמעות הדבר הייתה שלכל יחידה הוקצה מספר מוגבל של ימי מילואים, שבהם היה עליה לעשות שימוש מיטבי. הצעד הזה דירבן את היחידות להמעיט ככל האפשר בגיוס חיילי מילואים.

בספטמבר 2000, לאחר נסיגת צה"ל מלבנון, פרצה ההתקוממות הפלסטינית שבאה לידי ביטוי - בין היתר - בעלייה חדה במספר הפיגועים בעומק שטחה של ישראל. בעקבות הפיגוע במלון פארק ב-27 במרס 2002, שבו נהרגו 30 בני אדם ואשר העלה את מספר קורבנות הטרור בחודש אחד ל-135, יצאה ישראל למבצע "חומת מגן" לחיסול תשתיות הטרור ביהודה ושומרון. במבצע הזה השתתפו עשרות אלפי חיילי מילואים - לראשונה מאז מלחמת שלום הגליל.

מבצע "חומת מגן" הסתיים בהצלחה: בתוך ימים ספורים חיסלו או עצרו צה"ל - בסיועה שב"כ - מאות מחבלים ביהודה ושומרון, פגע קשות בתשתיות הטרור והשתלט מחדש על הערים הפלסטיניות שבהן פעלו התארגנויות הטרור. המבצע זכה לגיטימציה נרחבת בציבור - מה שבא לידי ביטוי בשיעורי התייצבות גבוהים מאוד של אנשי המילואים ובמוטיווציה שהם הפגינו במהלך הלחימה. להתייצבות הזאת היה משקל משמעותי בהוכחת חוסנה הלאומי של החברה הישראלית אל מול מטאפורת "קורי העכביש" שהעלה מנהיג חזבאללה, נסראללה, לאחר הנסיגה מלבנון.⁹

החל מאמצע שנות ה-80 השתתף מערך המילואים בעיקר במשימות הביטחון השוטף ביהודה ושומרון ובעזה - משימות שהיו כרוכות בחיכוך עם האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית

שתרמה תרומה חשובה למהפך בחזית. בעקבות טראומת ההפתעה שעלתה לצה"ל באבדות כבדות התעוררה בישראל מחאה ציבורית חריפה, וזו הובילה להקמתה של ועדת חקירה ממלכתית בראשות השופט שמעון אגרנט. המנהיג הבולט ביותר של המחאה הזאת היה מוטי אשכנזי, סרן במילואים, שפיקד על המוצב הצפוני ביותר בחזית סיני במהלך מלחמת יום הכיפורים.

שלושה לקחים מרכזיים בנוגע לכוחות המילואים הופקו ממלחמת יום הכיפורים:

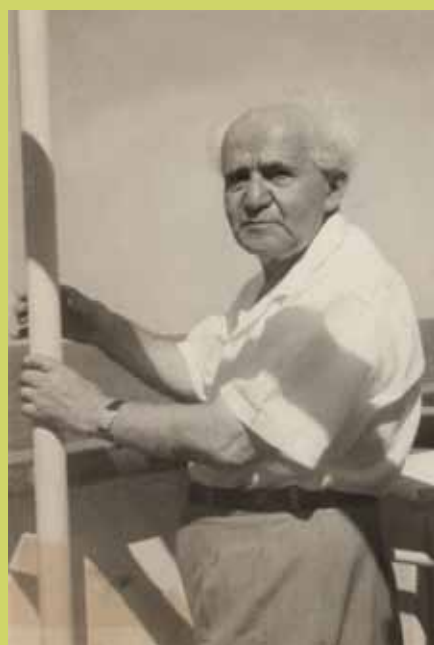
1. שוב הוכח כי בשעת משבר מפגינים אנשי המילואים נכונות רבה להתגייס ולתרום.
2. גיוס מילואים מאוחר פוגע משמעותית ברמת המוכנות שלהם וביכולתם להגיע להישגים מהירים בתמרון.
3. במקרה של כישלון לא חוששים אנשי המילואים להוביל מחאה אזרחית חריפה שיכולה לשנות את סדר היום הפוליטי והמדיני בישראל.

הלקח השלישי הוא המעניין ביותר לעניין המאמר הזה שכן ערב המלחמה עדיין הייתה ישראל שקועה במיתון עמוק. למרות זאת ולמרות קיטוב עדתי חריף הצליחה החברה הישראלית להתאחד, להתגייס ולהכריע במלחמה.

בדיונים המכריעים שהתקיימו כמה ימים לפני מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 סירב הדרג המדיני לאשר את דרישת הרמטכ"ל לגייס מילואים - בין היתר משיקולים כלכליים. בכך נשלל מצה"ל יתרון משמעותי שהיה אחת הסיבות המרכזיות לניצחונו המוחץ במלחמת ששת הימים. לא זו בלבד שכוחות המילואים לא השתתפו בשעות הראשונות - הקריטיות של המלחמה, אלא הם אף נכנסו למלחמה בחופזה, בלי שניתן להם להתארגן כראוי ובלי שהתאמנו במידה מספקת. היעדר כוחות המילואים מהזירות בצפון ובדרום בשעות הראשונות למלחמה הוא שאיפשר לצבאות מצרים וסוריה להשיג הישגים טריטוריאליים ב-24 השעות הראשונות למלחמה.

אולם כיממה לאחר פרוץ הקרבות החלו כוחות המילואים לזרום לשתי החזיתות, לתגבר את הכוחות הסדירים, לעבות את המגננה ולאפשר את מתקפות הנגד. בצפון מילאה תפקיד מפתח אוגדת המילואים בפיקודו של אלוף משה (מוסא) פלד, ובדרום הייתה זאת אוגדת המילואים בפיקודו של אלוף אריאל שרון

ראש הממשלה דוד בן-גוריון ראה בצה"ל לא רק גוף שישמור על קיום המדינה מפני האויבים שרוצים להשמדה, אלא גם כור היתוך, שבו יתגבשו יחד כל שבטי ישראל לעם אחד. שיעור המשרתים הן בסדיר והן במילואים אומנם מקטין את יכולתו של צה"ל להמשיך לשמש כור היתוך, אבל עדיין זהו המקום היחיד שבו נפגשים ישראלים מכל קצות הארץ, מכל העדות והאמונות ומכל צורות ההתיישבות: תושבי מרכז ופריפריה, תושבי ערים וכפרים, חילוניים ודתיים, יהודים, מוסלמים, נוצרים, דרוזים וצ'רקסים, עשירים ועניים, אקדמאים וחסרי השכלה. למפגשים האלה, שמתקיימים הן בסדיר והן במילואים, יש גם היום ערך רב. אם הם ייפסקו תגבר עוד יותר הנטייה של כל שבט להתכנס בתוך עצמו, ויתחזקו מגמות הפיצול בחברה הישראלית.





צה"ל במלחמת ששת הימים | לעוצבות המילואים היה חלק מרכזי בניצחון במלחמת ששת הימים - במיוחד בחזית המרכז ובחזית הצפון

המילואים - על אף המגבלות האינהרנטיות שלו - גורם משמעותי בחוסנה ובעוצמתה של ישראל, והוא התמיד להתייבב נוכח כל אתגר ביטחוני, אף שרבים מאנשיו השתתפו שוב ושוב בתנועות מחאה שונות. מהסקירה הזאת גם ניתן ללמוד מהם המשתנים שמשפיעים בעקביות על המוטיווציה של אנשי המילואים:

1. תחושה של איום ביטחוני או התפתחות של מצב חירום היו בכל מהלך ההיסטוריה של ישראל גורמים שחיקו מאוד את המוטיווציה של אנשי המילואים להתייבב לשירות ולהילחם.
2. הנכונות להתייבב למילואים לא הושפעה באופן מהותי מזעזועים וממשברים בתוך החברה.
3. היעדר אימון לצד גיוס מאוחר השפיעו באופן שלילי ביותר על המוטיווציה של חיילי המילואים ותרמו להתארגנותן של מחאות שאותן הובילו אנשי מילואים.
4. ניתן להתרשם שגמול והוקרה משפיעים על המוטיווציה להתגייס, אך לא באופן מהותי.

השתתפו חיילי מילואים, ואת מחאתם הם מיקדו בדרישה להוציא את מערך המילואים מההזנחה שבה היה שרוי, לדעתם, מאז שנת 2000 - ובעיקר מאז הרה"ארגון שנעשה לאחר מלחמת המפרץ השנייה. ועדת החקירה בראשות השופט אליהו וינוגרד, שהוקמה לאחר מלחמת לבנון השנייה, הצביעה - בין היתר - על כשלים במוכנות של מערך המילואים וקבעה כי נדרשות פעולות מיידיות ומהותיות כדי להחזירו לכשירות.¹¹ תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה הובילו להכרה מחודשת בחיוניותו של מערך המילואים. בעקבות זאת נחקק חוק המילואים שמסדיר את בניין כוחו ואת אופן הפעלתו של מערך המילואים, קובע את חובותיהם ואת זכויותיהם של אנשי המילואים וכן את מנגנוני הפיצוי וההוקרה שעומדים לרשותם. צה"ל חזר לאמן את מערך המילואים וצייד אותו מחדש בתוך זמן קצר. מהסקירה עד כה ניתן ללמוד כי למרות השינויים הרבים שחלו במהלך השנים במאפייני הלחימה ובחברה הישראלית, נותר מערך

ב־2003, עם סיום מלחמת המפרץ השנייה, מוטט שלטונו של סדאם חוסיין, וצבא עיראק הושמד. בכך חוסלה גם החזית המזרחית נגד ישראל, וירדה הסבירות למלחמה. היו שטענו אז כי צה"ל לא נדרש יותר לעוצבות המילואים, ואת ההתפתחות האסטרטגית הזאת ניצלה ישראל כדי להקטין את סדר הכוחות של היחידות האלה.¹⁰ צה"ל אורגן מחדש, ובמסגרת הרה"ארגון הזה פורקו לא מעט יחידות מילואים, וצומצמו האימונים - מה שהביא לירידה נוספת בשיעור המשרתים במילואים מתוך כלל האוכלוסייה הרלוונטית. ביולי 2006, כאשר צה"ל היה בעיצומו של תהליך הרה"ארגון, הוא הוטל שוב למלחמה בלבנון, הפעם נגד ארגון חזבאללה. את המלחמה הזאת יזמה ממשלת ישראל בעקבות התקפה על סיור של צה"ל וחיטפתם של שני חיילי מילואים. ההחלטה לתקוף בלבנון התקבלה ללא גיוס מקדים של מילואים. הציבור ראה במלחמת לבנון השנייה כישלון, ובשל כך התעוררה כבר במהלך המלחמה מחאה ציבורית חריפה. גם במחאה הזאת

הלאומי בחיפה בתחילת 2002 (לפני "חומת מגן"), כמעט שלא נמצא קשר בין אידיאולוגיה לבין השתמטות ממילואים.

איזו גישה הכי מתאימה לניבוי המוטיווציה?

כדי לברר מהי הגישה המתאימה ביותר לניבוי המוטיווציה של אנשי המילואים רואינו לקראת כתיבת המאמר עשרות מפקדים וחיללים מיחידות קרביות שונות. כלל הנשאלים העידו שדילמת המחויבות הסותרת אכן משפיעה על המוטיווציה של אנשי המילואים להתגייס, אך להבנתם, היא אינה גורם מכריע המשפיע באופן מהותי על התייצבותם. לדעת הנשאלים, גם להיבטים הסוציו-אקונומיים והאידיאולוגיים יש השפעה שולית - אם בכלל - על הנכונות להתגייס.

המפקדים שרואינו הדגישו כי שיעור המשרתים במילואים הולך ופוחת מסיבה מרכזית אחת: צה"ל מזמן פחות יחידות מילואים ופחות אנשי מילואים בגלל קשיים תקציביים: מזמנים פחות, אז משרתים פחות.

נוסף על כך, לדעת המפקדים שרואינו, ככל שהיחידות מזומנות לעיתים רחוקות יותר לשירות מילואים - בגלל הרצון לחסוך במשאבים - כך גדלה הסכנה לפגיעה בלכידות היחידה, במחויבות הלוחמים לחבריהם ובמוטיווציה שלהם להמשיך להתייצב בעתיד.

הפרדוקס של המילואימניקים

כשבוחנים את העולה מהראיונות שנעשו לצורך כתיבת המאמר הזה, מתברר שאין השפעה רבה לגורמים שהיינו מצפים שישפיעו באופן שלילי על המוטיווציה של המילואימניקים להתייצב לשירות מילואים. הכוונה היא, למשל, לדילמת המחויבות הסותרת. יתר על כך, נתוני מחקרים מהשנים האחרונות מעידים על כך שמאז שנת 2000 יש מגמת עלייה בשביעות הרצון של המילואימניקים מהשירות שלהם ובנכונותם

The image shows the front page of the newspaper 'Mifal Hapais' (מעריב). The main headline reads 'כוחות המילואים בדרך ללבנון' (Reserve Forces on the way to Lebanon). Above the headline, there are several smaller headlines: 'אולמרט: לא נפסק עוד שיבוא שקט' (Olmert: No more peace will come), 'הקבצים אינם להודיע את הכניעה הקרקעית' (The reserves do not intend to announce the ground surrender), and 'כתב מעריב עם גדוד 603 בדרום לבנון' (Mifal Hapais correspondent with the 603 Battalion in southern Lebanon). Below the main headline is a large photograph of soldiers in a desert environment. At the bottom of the page, there are several small advertisements and notices, including one for 'הבן של החיכת נמצע' (The son of the waiting is found) and another for 'דפוש מוד התקפלו: בימלו את ההופעה בישראל' (The mod of the attack: they performed in Israel).

גליון 'מעריב' במלחמת לבנון השנייה, 1 באוגוסט 2006 | תוצאותיה של מלחמת לבנון השנייה הובילו להכרה מחודשת בחינותיו של מערך המילואים

ועל פי עוצמת המחויבות שלו למערכת הצבאית בכללה. יש לציין שעוצמת המחויבות של איש המילואים למערכת (דהיינו לצה"ל) תלויה בעוצמת המחויבות של המערכת ליחידות המילואים. המחויבות של המערכת באה לידי ביטוי בשעות האימונים שמוקצות ליחידות המילואים ובטיב הציוד שהן מקבלות.

גישת הגורמים האידיאולוגיים

על פי הגישה הזאת, יש קשר הדוק בין ערכיו ואמונותיו של איש המילואים לבין המוטיווציה שלו לשרת: כאשר השירות תואם את ערכיו, אז הוא יתגייס בהתלהבות ויפגין מוטיווציה גבוהה. אולם ממחקרים שונים עולה שלא תמיד קיים המתאם הזה בין ערכים ואמונות לבין מוטיווציה. כך, למשל, במחקר שנעשה במסגרת המרכז לחקר הביטחון

5. נראה שלשיקולים אידיאולוגיים יש השפעה על חייל המילואים, אולם אלה כמעט שלא באים לידי ביטוי כאשר התחושה היא שישראל נתונה לסכנה של ממש.

המוטיווציה לשרת במילואים

מהם השיקולים שמדרבנים אזרח להתגייס ומהם השיקולים שדוחפים אותו לנסות לחמוק מכך? ניתן לחלק אותם לארבע גישות בסיסיות:¹²

הגישה הכלכלית-חברתית

על פי הגישה הזאת, יש לחקור את המוטיווציה של איש המילואים על פי מאפייניו הסוציו-דמוגרפיים. אולם ממצאיהם של מחקרים שנעשו על פי הגישה הזאת הצביעו על כך שרמת הכנסה ומצב משפחתי אינם מנבאים טובים של המוטיווציה לשרת במילואים. התברר שההיבט הכלכלי-חברתי הוא הפחות משפיע על המוטיווציה הן בשגרה והן בחירום.

גישת המחויבות הסותרת

על פי הגישה הזאת, קיים קונפליקט בין המחויבות האזרחיות של איש המילואים למקום העבודה שלו ולמשפחתו - לבין מחויבותו לשרת במילואים. מחקרים העלו שהמחויבות הסותרת משפיעה באופן שלילי על המוטיווציה לשרת במילואים. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא שבעידן הפוסט-מודרני שבו אנו חיים נוהגים רבים להציב את תועלתם האישית מעל לאינטרס הקולקטיבי.

גישת הגורמים הארגוניים

על פי הגישה הזאת, יש לבחון את המוטיווציה לשרת על פי עוצמת המחויבות של איש המילואים ליחידתו, למפקדיו ולחבריו ליחידה

להתייצב ולשרת.¹³ על כך ניתן ללמוד גם מתוך כמה היגדים של אנשי מילואים בשאלונים שונים:

1. שיעור נמוך מאוד מאנשי המילואים טוען שהוא מקבל תגמול כלכלי הולם על שירותו.

2. רק שיעור נמוך יחסית של משרתים בכלל מודע להטבות שלהם זכאים מילואימניקים.

3. מילואימניקים רבים דווקא דיווחו על שיפור ביחס של המעסיקים למי שמשרתים במילואים, בניגוד למה שמתפרסם פעמים רבות בתקשורת.

בנוגע לגישת המחויבות הסותרת יש לציין שרבים מבין הנשאלים ציינו כי אחת הסיבות שבגללה הם מתייצבים לשירות מילואים היא הרצון לקבל "חופשה מהיום-יום". גם בנות הזוג שרואיינו מעידות על כך שיציאת הבעל לשירות מילואים, למרות הקושי הכרוך בכך, היא רענון - מעבר לצד הערכי שבעניין, לרבות הדוגמה החיובית שרוכשים הילדים. התברר כי בנות הזוג - ברובן המוחלט - סבורות כי שירות המילואים הוא חשוב, ויש לשמרו. במילים אחרות, המילואימניק ובת זוגו פתרו את דילמת המחויבות הסותרת והצביעו בעד השירות במילואים.

אשר לגישת הגורמים הארגוניים - זוכוללת שני היבטים: מידת המחויבות לחברים ולמפקדים ביחידה (שהיא פועל יוצא של מידת הלכידות החברתית ביחידה) ומידת המחויבות למערכת הצבאית (שהיא פועל יוצא של תחושת האמון במערכת. תחושת האמון מבוססת על פרמטרים רבים כמו ההיקף והאיכות של האימונים והאיכות של ציוד הלחימה שניתן לאנשי המילואים).

מהראיונות שנעשו לצורך כתיבת המאמר הזה עולה שלדעת המשרתים במילואים ישנו שיפור של ממש בפרמטרים הארגוניים:

1. מידת האמון במפקדים.
2. היקף האימונים של יחידות המילואים.
3. שירות במילואים לצד חברים מהשירות הסדיר.

4. כשירות אמצעי הלחימה במחסני החירום.
5. יחס היחידה למשרת.

נוסף על כך העידו הנשאלים שאינם חשים "פראירים" בגלל שירותם, נהפוך הוא: הם חשים שהם קבוצה מובחרת בתוך החברה

הישראלית. המסקנה המתבקשת היא שהשפעתם של הגורמים הארגוניים - היחידה והמערכת (כלל צה"ל) - על המוטיווציה של משרת המילואים גבוהה יותר באופן משמעותי מאשר השפעתה של המחויבות הסותרת.

ניתן אפוא לומר כי שביעות הרצון של המילואימניק תלויה בעיקר בתחושת המוכנות שלו למלחמה. את התחושה הזאת קובעים מידת האמון שהוא רוחש ליחידה ולמפקדים וכן האיכות והכמות של האימונים שבהם הוא השתתף ושל אמצעי הלחימה שהופקדו בידיו. ככל שהמערך מתאמן יותר ואמצעי הלחימה שבידיו מתקדמים יותר, כך עולה שביעות רצונו של המילואימניק, ומתחזקת נכונותו להתייצב לשירות.

אולם אחזקתו של מערך המילואים בכשירות גבוהה תלויה לא רק במשאבים שמוקצים כדי לרכוש ולתחזק ציוד לחימה איכותי, אלא גם בדרך שבה מפעיל צה"ל את יחידות המילואים. ברור שכאשר השיקול התקציבי הוא העיקרי, ישנה הנטייה להפחית בגיוסם של אנשי המילואים - מה שפוגע ביכולתן של יחידות המילואים להתגבש ולחזק את לכידותן החברתית.

מאז 2010, בעקבות יישומו של חוק המילואים, אך בעיקר משיקולים תקציביים, מגויסת יחידת שדה במילואים לפעילות מבצעית רק אחת לשלוש שנים - 70% פחות מכפי שהיה נהוג בשנות ה-80. הירידה הזאת בנטל הביטחון השוטף היא אומנם בשורה טובה למשרתי המילואים, אך יש לה גם מחיר המתבטא בחשש מפני פגיעה בלכידות החברתית של היחידות.

מפקדי המילואים אשר רואיינו טוענים, כאמור, כי בעיניהם זהו הנתון המשפיע ביותר על התייצבות חייליהם, ולכן זהו גם הנתון שהכי מטריד אותם. במציאות של היום הם רואים פחות ופחות את חייליהם - מה שמקשה עליהם לנהל את יחידותיהם. רבים מן המפקדים שרואיינו טענו כי אילו הייתה בידיהם אפשרות הבחירה, הם היו מעדיפים לעשות פעילות מבצעית על פני כל פעילות אחרת.

הגמול למילואימניקים

סוגיית הגמול למשרתים במילואים מעסיקה את מקבלי ההחלטות מאז הקמתו של צה"ל והיא ממשיכה להיבחן עד עצם היום הזה. בעבר אומצו דרכים שונות לתגמול אנשי

מילואים. בתחילה נקבע התגמול לפי דרגת המשרת, ובהמשך הוא נקבע לפי מצבו המשפחתי של איש המילואים. כיום מתוגמל משרת המילואים לפי אורך תקופת השירות: מי שמשרתים קרוב לחודש ברציפות זוכים לגמול כספי מיוחד. נוסף על כך מתקיים בכל שנה שבוע הוקרה למערך המילואים, שבמסגרתו מתקיימים אירועים שונים. שבוע ההוקרה נמצא במרכז השיח הציבורי וזוכה לחשיפה תקשורתית רבה.

חוק המילואים שאושר ב-2008 הוסיף עוד כמה הטבות לחיילי המילואים: בהוצאת רישיונות נהיגה, במכרזים לרכישת קרקע, בכניסה לגנים הלאומיים ועוד. אולם משיחות עם מילואימניקים רבים עולה שהשפעתן של ההטבות האלה היא מועטה ביותר.

ארבע שנים אחרי שנחקק חוק המילואים התבקשו מילואימניקים להשיב על שאלונים לצורך כתיבתו של המאמר הזה. השאלונים כללו שאלות בנוגע לחוק המילואים החדש, והתברר מהם שמידת מודעותם של המילואימניקים להטבות שלהן הם זכאים היא נמוכה. רבים מהם אף טענו שאין הם משתמשים ברוב ההטבות שניתנות על פי החוק הזה.

הרוב מקרב הנשאלים ציין שלושה גורמים מרכזיים שאינם מעוגנים בחוק ושהלבנתם ישפיעו באופן משמעותי על המוטיווציה לשרת במילואים:

1. מלגה או סיוע ללימודים אקדמיים.
2. הקלות בתשלום מיסים, למשל באמצעות מתן נקודות זיכוי.
3. אירועי הוקרה המוכוונים בעיקר למשפחות המשרתים - בנות הזוג והילדים.

רבים מהנשאלים ציינו שסוגיית הסיוע בלימודים האקדמיים היא המשמעותית ביותר בעבורם. לעומת זאת - הם הדגישו - השפעתן של ההטבות הניתנות כיום היא שולית ביותר ולעיתים אף אפסית.

מהדברים שהובאו עד כה עולה שרמת המוטיווציה של אנשי המילואים הקרביים להתגייס היא גבוהה וכי הגורם המשפיע ביותר על המוטיווציה שלהם לשרת הוא יחסה של המערכת - דהיינו של צה"ל - אליהם. היחס הזה בא לידי ביטוי - לדעת המילואימניקים - באיכות ובכמות של אימוניהם ושל הציוד שניתן להם. לעומת זאת, התגמול שהם

מקבלים אינו מהותי וכמעט שאינו משפיע. המסקנה: כל עוד צה"ל ימשיך להשקיע בצבא המילואים - בעיקר באימונים ובכשירות של אמצעי הלחימה - המוטיווציה של המילואימניקים להתייצב תישמר ללא קשר לרמת התגמול או הפיצוי.

הטענה כי צבא המילואים שוקע עקב מחאות פוליטיות ובגלל העלות הכלכלית הכרוכה בתגמולים דורשת, לכל הפחות, חשיבה נוספת

סיכום

המבנה של צה"ל, שגובש בסיומה של מלחמת העצמאות, נבע מהצורך בצבא גדול שייתן מענה הן לסכנת פלישה של צבאות ערב והן לצורכי הביטחון השוטף. בפני מקבלי ההחלטות עמדו שלוש דרכי פעולה אפשריות:

1. הקמת צבא מקצועי המושתת על כוח אדם שמתנדב לשירות צבאי ארוך והוא מאורגן גם בימי רגיעה במתכונת של זמן מלחמה (בדומה לצבא ארה"ב, למשל).
2. צבא מיליציוני שמורכב מיחידות מילואים ומגרעין מקצועי סדיר קטן מאוד המופקד על עבודת המטה ועל הכשרתם הבסיסית של חיילי המילואים.
3. צבא המבוסס על מערך סדיר קטן של מגויסי חובה ושל אנשי קבע ועל מערך מילואים גדול. תפקידו של המערך הסדיר הוא לתחזק את מערך המילואים, כך שיוכל בעת חירום להיכנס מיד לפעולה, ולשמור על הביטחון השוטף. מערך המילואים הוא העתודה של הצבא הסדיר ועיקר הכוח הלוחם בשעת חירום.

האופציה של צבא מקצועי גדול אינה רלוונטית למדינות קטנות כמו ישראל משום שהן עניות - בעיקר במשאבי כוח אדם. רק מדינות עשירות מאוד בכוח אדם או במשאבים כלכליים יכולות להרשות לעצמן להחזיק באופן קבוע צבא סדיר גדול מאוד. מדינות המוגבלות בכוח אדם ובמשאבים צריכות לאמץ מודל שבו כוח האדם בונה את המשק בעיתות רגיעה ומשרת בצבא בעיתות חירום.

אשר לחלופות 2 ו-3, הרי המציאות הגיאוגרפית אסטרטגית שבה נתונה ישראל מחייבת אותה להחזיק בצבא סדיר משמעותי שיוכל לשמור על הביטחון השוטף ולתת מענה ראשוני

במקרה של מלחמה כוללת שפורצת בהפתעה או של תרחיש הידרדרות. לכן האופציה השלישית היא הרלוונטית ביותר לישראל והיחידה שניתן להעלות על הדעת בעתיד הנראה לעין - אופציה שבה לצד מערך סדיר קטן אך משמעותי יש צבא מילואים גדול, חזק ומוכן למלחמה. חוסר היציבות במזרח התיכון, שטומן בחובו סכנות רבות לישראל, רק מדגיש את הרלוונטיות של האופציה הזאת.

במאמר הזה הוצגו מחקרים שמהם עולה כי אנשי המילואים הקרביים הם חדורי מוטיבציה ומוכנים לשרת - בתנאי שהמערכת מתייחסת אליהם ברצינות: מאמנת ומציידת אותם כראוי.

סיבה מרכזית נוספת למוטיבציה של אנשי המילואים לשרת - כך עולה עוד מהמחקרים - היא תחושת המחויבות למפקדים ולחברים לנשק.

אלה הם אפוא הצעדים שיש לנקוט כדי לשמר את מערך המילואים:

1. יש לאמן כראוי את מערך המילואים. בעיתות חירום יש לגייס מוקדם ככל האפשר את המערך הזה כדי שניתן יהיה לשפר את כשירותן של יחידות המילואים לקראת העימות הצפוי. ככל שהמילואים יתאמנו זמן רב יותר לפני עימות כך תשתפר מוכנותם, והפעלתם תהיה אפקטיבית יותר.
2. יש לשתף את אנשי המילואים במשימות הקרובות של הביטחון השוטף הן כדי לחברם לאתגר המבצעי הרלוונטי והן כדי לתת להם תחושת רלוונטיות וחיוניות.
3. מומלץ לבחון את האפשרות להעביר מסדיר מילואים קבוצות שלמות ששירתו ביחד בסדיר באותה הפלוגה ולא לפזר את חיילי הסדיר עם שחרורם בין גודי החטיבה במילואים. באופן הזה משמרים ביחידות המילואים את האורגניות ואת הלכידות שנבנו במהלך השירות הסדיר.
4. יש לבחון מחדש את ההטבות שניתנות במסגרת חוק המילואים ולעגן בחוק הקלות לסטודנטים: השקעה באנשי המילואים הצעירים תרתום אותם לשירות מילואים ארוך טווח. הדברים האלה מקבלים משנה תוקף על רקע העובדה שבאחרונה התפרסם כי המועצה להשכלה גבוהה המליצה לזכות אנשי

מילואים בשתי נקודות זכות, אולם כמה מהמוסדות האקדמיים מיהרו להצהיר כי לא ישתפו פעולה עם כך משום שבעיניהם מדובר בזילות הלימודים האקדמיים.

5. נוסף על אלה יש להמשיך - ואף ביתר שאת - את אירועי ההוקרה למערך המילואים ובמיוחד לבני המשפחות של המשרתים במילואים. זהו גמול ערכי ראוי למען משפחות שנושאות בנטל - וזהו גם מסר ערכי שהחברה הישראלית מכירה תודה למי שתורמים לכלל.

ניתן לראות אפוא שהטענה כי צבא המילואים שוקע עקב מחאות פוליטיות ובגלל העלות הכלכלית הכרוכה בתגמולים דורשת, לכל הפחות, חשיבה נוספת. הצורך בחשיבה הנוספת עולה - בין היתר - בגלל המאמר הזה שמוכיח כי לא תגמולים קטנים ופיצויים דלים גורמים למילואימניקים לא להתייצב אלא האופן שבו מפעיל אותם צה"ל. לכן כל עוד צה"ל יעסוק באופן רציני, מעמיק ומתמשך במערך המילואים, ימשיכו המילואימניקים להתייצב לכל אתגר - למרות הוויכוחים הפוליטיים והחברתיים - כיוון שהמניע המרכזי שלהם הוא ערכי.

הערות

1. יגיל לוי, "צבא המילואים שוקע", **צבא ואסטרטגיה**, ניליון 3, 2011
2. דב תמרי, **האומה החמושה**, מערכות, בן-שמן, 2012, עמ' 135
3. **שם**, עמ' 137-145
4. יצחק גרינברג, **עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949-1950**, אוניברסיטת בן-גוריון, 2001, עמ' 104
5. ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 73
6. דן שיפטן, **התשה - האסטרטגיה המדינית של מצרים**
7. **הנאצרות בעקבות מלחמת 1967**, מערכות, 1989, עמ' 30-35 מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ - הדרך למלחמת סיני, 1956-1955**, מערכות, תל-אביב, 1997, 573-576
8. את הקרב על ירושלים הכריעו שלוש חטיבות מילואים: חטיבה ממוכנת 10, חטיבה ממוכנת 55 והחטיבה הירושלמית. את ההכרעה ברמת הגולן השיגה בעיקר חטיבה ממוכנת 8.
9. דן שיפטן, "הצרות גדולות - אבל הכתפיים יותר", <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3391224,00.html>
10. אלכס פישמן, **צה"ל משנה פניו**, המכון למחקרי הביטחון הלאומי, ינואר 2006
11. **ד"ר יוניגרד, הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006**, 2008, עמ' 339, 550
12. גבריאל בן-דוד, "הגורמים המשפיעים על המוטיבציה לשרת במילואים בשלום ובמלחמה", **מערכות** 394, מאי 2004, עמ' 49-44
13. נתונים שהציג ראש אכ"א לוועדת חוץ וביטחון של הכנסת ופורסמו ב"רדיועון אחרונות" ב-29 במאי 2012. ראו גם: http://main.knesset.gov.il/Activity/committees/ForeignAffairs/News/Pages/pr_4192_29052012.aspx