



צבא העם בחליפות

אתגרי צבא הגנה לישראל
בעידן הכלכלי הניאו-ליברלי

עורכים: רינת משה, רוני טיארג'אן-אור

צבא העם בחליפות

אתגרי צבא הגנה לישראל
בעידן הכלכלי הניאו-ליברלי

עורכים: רינת משה, רוני טיארג'אן-אור



צבא ההגנה לישראל
הוצאת "מערכות"



צבא העם בחליפות

אתגרי צבא הגנה לישראל
בעידן הכלכלי הניאו-ליברלי

עורכים: רינת משה, רוני טיארג'אן-אור

People's Army in Suits

IDF challenges in the neoliberal economic era

עורכים: רינת משה, רוני טיארג'אן-אור

עריכת תוכן: ד"ר חן יסודות

עריכת לשון: האלי סולומון

עיצוב הכריכה: סטודיו גדעון דן

עיצוב הספר: סטודיו זאב אלדר

הדפסה: דשז, 01.04.2019

© כל הזכויות שמורות להוצאת "מערכות", בית ההוצאה לאור של צה"ל

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

מערכות
בית ההוצאה לאור של צה"ל
נוסד בתרצ"ט 1939



שינויים מבניים: ההון האנושי בצבא, מודלים והשפעות

- 25 **מוטי ספראי** ← השינויים במודל שירות הקבע כביטוי לאימוץ תפיסות ופרקטיקות ניאו-ליברליות בצה"ל
- 47 **רינת משה** ← "צה"ל חלקי שלוש" המובחנות בין הסדרי השירות בצה"ל במשטר הניאו-ליברלי
- 69 **הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארג'אן-אור** ← מערך המילואים במציאות משתנה - מנגנוני התאמה ושימור
- 87 **לירז ספיר** ← בין הסימבולי לחומרי: התבוננות בסוגיית הפיצוי והתגמול למשרתי המילואים

התודעה החברתית: צבא וכלכלה בשיח הציבורי

- 109 **מידד אבידר** ← מדמי קיום לשכר - מודלים, תפיסות ופרקטיקות של תגמול
- 129 **שירה ריבנאי-בהיר** ← צבא ה(חוב) עם: שיח כלכלי-ביטחוני באמצעי המדיה החברתית
- 155 **מיכל פרנקל** ← תפיסת ההתנהלות המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן" הבנות ומשמעויות ל"יום שאחרי"

תודעת המשרתים: מפקדים וחיילים בחברה ניאו-ליברלית

- 179 **שרית טובי** ← חשיבה כלכלית בעת צמצום משאבי - השלכות למנהיגות הצבאית
- 211 **איילת סיון-עוז, ליאת שמש** ← "גבולות חברת השוק": חוויית השירות של מג"דים בצה"ל בהקשרים חברתיים-כלכליים
- 233 **אלמוג זילברברג ולימור פומרנץ** ← שיח מוסדי-תעסוקתי בארגון צבאי עתיר ידע

פתיחת השערים: אזרחים בשירות הצבא

- 253 **ענת וולדמן** ← חדירות הגבולות הכלכליים של צה"ל: המקרה של מיקור חוץ במערך הלוגיסטי

מבוא

רינת משה ורוני טיארג'אן-אור

א. פתח דבר: צה"ל כצבא העם בעידן הניאו-ליברלי

ב. תיאור תהליך הלמידה, ממד"ה

ג. השותפים בפרויקט

ד. על המאמרים

ה. על הכותבות ועל הכותבים

א. פתח דבר: צה"ל כצבא העם בעידן הניאו-ליברלי

חשיבותו המכרעת של ההיבט הכלכלי בפענוח נושאים חברתיים, מדיניים, תקשורתיים וכאלה העוסקים בחיי היום-יום – היא מובנת מאליה כמעט בכל ארגון ובכל דיון. ברם, כחוקרי יחסי צבא-חברה בתוך צה"ל, למדנו עם השנים שמקומה של הכלכלה בתוך "צבא העם" אינו טריוויאלי; בשונה מגופים מוסדיים אחרים ובודאי מארגונים פרטיים שבהם הכלכלה מוצגת ונתפסת כמניעה תהליכים, לפעמים נדמה שבצה"ל שהשיקול הכלכלי הוא תוצאתי ומהווה "כינור שני" למניעים אחרים: ביטחוניים, חברתיים ו/או אידיאולוגיים.¹

עם זאת, נראה שבשנים האחרונות נסדקת הנחה זו: החלטות רבות הקשורות לצה"ל מתקבלות על-ידי המדינה ועל-ידי צה"ל עצמו ומערבות, יותר מבעבר, אלמנטים כלכליים. השיח הכלכלי הופך נוכח יותר ויותר בכל הנוגע לתהליכים ומבנים בצה"ל, כמו מודל השירות, בניין הכוח ולעיתים אף מהווה חלק מהדיון בהקשרי הפעלת הכוח. נוכל להעריך שמדובר ב"תגובה מאוחרת" לשינוי מבני ואידאולוגי שהתרחש במשק הישראלי וחלחל גם למוסד האידיאולוגי – אולי החשוב ביותר בחברה הישראלית ובאתוס הבונה אותה – צבא ההגנה לישראל, הוא "צבא העם".

השינוי במדיניות הכלכלית של ישראל מיוחס, בין היתר, לשני אירועים שהתרחשו בכלכלה הישראלית בשנות ה-80 של המאה הקודמת – משבר הבנקים ותוכנית היישוב שלאחריו. בתקופה זו עבר המשק הישראלי ממשק המתנהל על-פי מודל "המדינה המפתחת" (state developmental), המבוסס על-פיתוח מקומות עבודה והשקעה בשכר, למשק המתנהל על-פי מודל ניאו-ליברלי ומאמץ עקרונית של שוק חופשי

1 בשיחה שערכנו עם אחד מהכלכלנים הבכירים בישראל, הוא ביטא היטב עמדה זו: "הרמטכ"ל לא אמור להתעסק בהיבטים כלכליים, הוא אמור להביא ביטחון למדינה. כסף הוא לא עניין כאן".

והשקעה בהון כמנוע צמיחה (ממן, 2016; פילק, 2016). אירוע נוסף שהשפיע על התודעה הציבורית בישראל היה המחאה הכלכלית של 2011, שהוציאה לרחובות מאות אלפי אנשים על רקע יוקר המחייה בישראל.²

על השינוי במדיניות הכלכלית בישראל ניתן להסתכל גם כחלק מתהליך גלובאלי של שינוי, שתהליכים דומים לו התרחשו במערב אירופה ובצפון אמריקה. במסגרת זו הפכה האידיאולוגיה הניאו-ליברלית לתפיסה ההגמונית בעולם המערבי. כפועל יוצא, גם הצבאות במדינות המערב נדרשו להשתנות ולהתאים עצמם לאמות המידה הכלכליות החדשות ובהן: יעילות ארגונית, תעדוף, דיפרנציאציה וקישון משאבי. עם זאת, השפעותיה של הכלכלה על יחסי חברה וצבא ועל אופני הפיקוח האזרחי על הצבא טרם הובנו במלואם (לוי, 2016) – הן בצבאות העולם והן במקרה של צה"ל. כך לדוגמה, להבנתנו, בתוך צה"ל השיח בנושא הוא כפול: מצד אחד, יש רצון לשמר את מעמדו של צה"ל כ"צבא העם" שמשמעותו היא, בין השאר, המשך שימור המסורת לפיה משקלם של ההיבטים הכלכליים הוא משני. מצד אחר, יותר ויותר החלטות הנוגעות לצה"ל מתקבלות על בסיס כלכלי.

את השפעותיה הפומביות של הכלכלה הניאו-ליברלית על צה"ל, ניתן לסמן בהצהרותיו של הרמטכ"ל בשנות ה-90, רא"ל (מיל) אהוד ברק, כי צה"ל יהפוך ל"צבא קטן וחכם" וכן "מה שלא יורה יקוצץ". התהליך התקדם עם החלתן של תוכנית הביזור המשאבית שכונתה "אביב נעורים" ותוכנית "צה"ל 2000". הללו התרחשו בסוף שנות ה-90, בתקופת הרמטכ"ל רא"ל (מיל) שאול מופז, שכללה בין היתר הפרטת תחומי לוגיסטיקה ורכש, תהליכים שהובילו לחקיקת "חוק המילואים" (2008), שינויים נוספים שבוצעו בשנת 2014, כמו תר"ש (תוכנית רב-שנתית) גדעון³ והמלצות ועדת לוקר במשרד ראש הממשלה⁴ וכן שינויים במודל העסקת משרתי הקבע אשר בעת כתיבת שורות אלה נמצאים בתהליך יישום והטמעה.

עדות נוספת לחיסרון הגדול בחקר השפעת הכלכלה על יחסי צבא וחברה, מתקבלת מסקירה פשוטה של גוף הידע האמפירי שקיים כיום בתחום זה: רובו ככולו ממוקד בעולמות הרחוקים מכלכלה והנוגעים בעיקר במאפייני לחימה, באסטרטגיה צבאית,

2 כפי שעולה בראיונות עם בכירי היעוץ, ועם כלכלן עצמאי בכיר.

3 תר"ש גדעון היא תוכנית רב שנתית שפרסם צה"ל ביוני 2015 הכוללת תוכנית לבניין הכוח הצבאי ולהתייעלותו ומבוססת על אסטרטגיית צה"ל ועל הערכת האיזמים הביטחוניים העתידיים. להרחבה בנושא נקודת המבט של הצבא על התוכנית, ר' לדוגמה מאמר המתאר את התהליך התכנוני ותוצריו בכתב העת הצבאי 'מערכות', <http://maarachot.idf.il/PDF/FILES/9/114059.pdf>.

4 ועדה שמונתה במאי 2014 על ידי ראש הממשלה ובראשה עמד אלוף (מיל) יחנן לוקר. מטרתה הייתה לבחון את תקציב הביטחון. הוועדה הגישה את מסקנותיה ביוני 2015, והללו נתקלו בהתנגדות של מערכת הביטחון. להרחבה ר' [http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20\(2\).pdf](http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20(2).pdf) באתר ראש הממשלה.

ביחסי דרג מדיני ודרג צבאי ועוד. רק מיעוט מהידע בתחום מוקדש לכלכלה כמניע מרכזי בקביעת מארג היחסים בין החברה לצבא (לוי, 2016).

תמונה זו משתקפת גם בדיון הפנימי בצה"ל ובכלל זה במרכז למדעי ההתנהגות (להלן: ממד"ה). אמנם לאורך השנים נכתבו בממד"ה עבודות משמעותיות בנושאים המערבים היבט כלכלי (כמו תהליכי ביזור משאבי, קיצוצים והתייעלות ותקציב הביטחון, בעיקר בתקופות של שינוי ארגוני), אולם למעט נושא ניהול צבא הקבע כ"שוק עבודה", הידע והפעולה בשאר התחומים המערבים פן כלכלי התנהלו, לרוב, באופן מקוטע וללא אינטגרציה והבנה כוללת. כך נוצר מצב שבו הדיון בהיבט הכלכלי מצומצם, מוכפף לצרכים אחרים ומתקיים ברובו דרך הקשרים לוקאליים (ובראשם תקציב הביטחון והדיון הציבורי הסוער שהתנהל סביבו). על רקע זאת, הוקמה בממד"ה קבוצת מחקר ולמידה שעסקה בנושא "יחסי חברה, צבא וכלכלה" ובה נטלו חלק קצינים וקצינות מתחומי מדעי ההתנהגות מכל רחבי צה"ל. כמו כן קיימה הקבוצה מפגשים עם אנשי ציבור ואקדמיה העוסקים בנושא ונציגיה הצטרפו לקבוצת עבודה נוספת שהוקמה לצורך מטרה זהה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS).

המאמרים בספר מציפים מנעד נושאים הנוגעים לאופן שבו היבטים כלכליים משפיעים על צה"ל, על התנהלותו הפנימית ועל התנהלותו מול גורמים חיצוניים. סוגיות כלכליות, שעד לאחרונה היו שוליות בשית, הפכו למשמעותיות בקביעת החלטות בנושאים מרכזיים בניהול הצבא. כך לדוגמה, בסוגיות של ניהול מערכי כוח האדם בחובה, קבע ומילואים; מיקור חוץ של שירותי מעטפת לוגיסטית; מקומה של הכלכלה בתפיסת המנהיגות והפיקוד; תפיסת התפקיד והשירות של מפקדים לוחמים ועוד. המאמרים מתמקדים בנייתו מקרי בוחן בכל הנוגע לנוכחות ההיבט הכלכלי בצבא וביחסיו עם הסביבה.⁵ התפיסה היא שהמשתנה הכלכלי-משאבי אינו עוד אחד בשרשרת הגורמים המנותחים בסביבה, אלא הציר המניע בהתבוננות על הארגון הצבאי, על מפקדיו, על חייליו ועל השירות הצבאי. אנו מקווים אפוא שקריאה במאמרים הללו תאפשר לגבש גישות ותובנות חדשות בדיון החשוב על אודות הקשר המורכב בין חברה, כלכלה וצבא בישראל.

להבנתנו, אחד מן המוטיבים המרכזיים בספר, השוזר כחוט השני את כל מאמריו, הוא המתח שבין צה"ל כצבא העם, הנשען על ערכים קולקטיביסטיים של שליחות, הקרבה ופעולה למען הכלל, ובין חלחולם של ערכים ופרקטיקות ניאוו-ליברליות לתוך הצבא ומגונוניו. דוגמאות למתח הזה באות לידי ביטוי, למשל, במתן תגמולים כספיים או שווי

5 גישה זו תואמת את עבודותיו של יגיל לוי החוקר את יחסי הצבא והחברה בישראל דרך התפתחות חברת השוק והשפעותיה הרחבות על הצבא. לדוגמה: לוי, יגיל (2003). צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני בישראל. תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד; לוי, יגיל (2007). מצבא העם לצבא הפריפריות. ירושלים: כרמל.

כסף למשרתים בסדיר ובמילואים, בתעודף המשרתים לא רק לפי עיקרון הלחימה אלא לפי ערכם בשוק התעסוקה האזרחי ובעיקר בתחומי הטכנולוגיה הגבוהה (היי-טק), בהקטנת מספר המשרתים וביצירת מודלי שירות בררניים (סלקטיביים) וחסכניים יותר בתוך שירות המילואים, ביצירת הסדרי שירות ותגמול דיפרנציאליים חסכניים בין חיילי החובה (משך שירות, דמי קיום, מלגות לימודים אקדמאיים) ועוד. שינויים אלה הם תוצר של משא ומתן בין הסדר הביטחוני הנגזר ממודל "צבא העם" ובין הסדר הניאו-ליברלי אשר מטרתו היא לשמר את האדנים המרכזיים שעליהם הושתת השירות הצבאי בישראל ובראשם את עליונות הלחימה ואת תודעת "צבא העם".

במילים אחרות, הצבא והחברה נמצאים בתהליך ארוך שבו מתנהל משא ומתן מתמשך על טיב ועל אופן חלחולם של הערכים החדשים, מיקומם בתוך השירות הצבאי, מידת הבולטות שתוענק להם בשיח ובדיון הפומבי ועוד. כך, למשל, ניתן למנות את חדירת המימד הכלכלי לשירות המילואים דרך מתן תגמול ופיצוי כספיים בעבור שירות המילואים; את התגברות המובחנות בין המשרתים השונים ויצירת תעודף במשאבי כוח האדם על-פי קריטריונים כלכליים; את התבססותם של מודלים סלקטיביים לגיוס לצבא ולמשך השירות הצבאי; את הטמעתן של תפיסות תחרותיות של היצע וביקוש לתוך מערכים צבאיים מסוימים כמערך הטכנולוגיה ושירות הקבע ומניעתן ממערכים צבאיים אחרים ובראשם הלוחמים ומערך היבשה, ועוד ועוד.

האסופה הנוכחית מביאה לקדמת הדיון טיעון לפיו אין די באידיאולוגיה הליברלית ובמוסדות חברת השוק כדי לערער, ובוודאי שלא לשנות, את מהות הצבא הישראלי ולהובילו היישר ממודל "צבא העם" אל מודל של צבא מקצועי התנדבותי. נהפוך הוא. בתקופה שבה הכלכלה נכנסת "בדלת הקדמית" לשיח הביטחוני-צבאי בישראל, מתגבשים בד בבד מנגנונים חברתיים-תודעתיים, המאזנים את המשוואה ומותירים על כנו את אידיאל "צבא העם" בתודעה הציבורית. חלחול אמות המידה הניאו-ליברליות לתוך הצבא מתרחש באופן מדורג ומאפשר את שימור ערכי ההקרבה, השליחות ועליונות הלחימה. כלומר, נוצרות ומתפתחות תפיסות חברתיות ותרבותיות חדשות המאפשרות דיבור תועלתני ומשאבי וכן נורמות התנהגות שמספקות לגיטימציה לשימוש בפעולות ובשיח מסוג של היצע וביקוש, מקח-מכר, עלות-תועלת, ניהול והתייעלות, יחד עם שמירה על אזורים "נקיים" מן השיח הכלכלי. כך, מתבססת הבחנה ברורה יותר בתוך הצבא הסדיר, בין קציני הקבע ובין פקודיהם חיילי החובה, באופן המאפשר לשמר את שירות החובה מחוץ להגינות כלכליים גרידא.

נטען כי בעת כתיבת שורות אלה לא ניתן לחזות את סיום התהליך. בעת כתיבת המחקרים לאסופה הנוכחית נוכחנו לראות כי גם לתוך מערך החובה מחלחלת שפה

ותודעה כלכלית-מעמדית. מערך המילואים, הוא אולי הדוגמה הטובה ביותר לכך: השירות בו מזכה בהוקרה גם בזכות מתן תגמול כלכלי (המוצג כ"פיצוי") וכן בשל הענקת מעמד של מובחרות למשרתים. יחד עם זאת, בכל הקשור לסוגיות של לחימה ולוחמים, ההגיונות הכלכליים מושהים ומטושטשים והופכים ללא רלוונטים.

בדרך זו, אמות מידה ניאוו-ליברליות פועלות בצבא ומחלחות לתוך ההגיונות הבסיסיים שלו, אך פעולתם מתרחשת לצד ובתוך המסגרת הקיימת ותוך הקפדה מכוונת על שימור אתוס שירות החובה ומרכזיות הביטחון. במובן זה, הציר המדומיין המוצג בספרות פעמים רבות, המציע קיום תהליך של המרת צבא ההמונים ו"צבא העם" במקרה הישראלי לקצה שני של צבא מקצועי בשכר (לוי, 2003, 2007), או הממיר צבא מודרני בצבא פוסט-מודרני (Moskos, 1977) או פוסט-פורדיסטי (King, 2006), אינו מתאים באופן מלא לתיאור המצב של צה"ל ושל החברה הישראלית.

אם כן, טענתנו המרכזית היא שבעת כתיבת אסופה זו, מודל "צבא העם" בישראל גמיש דיו כדי להכיל את השינויים החלים בתוך מוסדות המדינה בישראל ובשינוי המסויים של מעבר לכלכלת שוק ועדיין לשמור על חשיבות שירות החובה וצבא העם בקרב הציבור הישראלי.

יחד עם זאת, לא ניתן להמעיט בחשיבות התבססותם של משתנים כלכליים ניאוו-ליברליים בצבא. נדמה כי מקור התבססות זו, באופן כמעט פרדוקסלי, הוא בדימיון הפרופסיונאלי בין התפיסה הביטחונית ובין התפיסה הכלכלית. שתי התפיסות הללו מוצגות בשיח הציבורי כמקצועיות, ממלכתיות וא-פוליטיות, המשרתות את הקולקטיביות (לכאורה) וחפות מכל אינטרסים סקטוריאליים או מתפיסות אידיאולוגיות צרות (סבירסקי וקונור-אטיאס, 2017; ממן ורוזנהק, 2009). כך, לדוגמה, דיווח על "צמיחה כלכלית" מיוחס בדעת הקהל להשפעה חיובית על "הטוב הכללי" ועל הקולקטיב הלאומי, בדומה להשפעות הרחבות והמיטיבות שיש לביטחון על אותו קולקטיב. במובן זה, באידיאולוגיה הכלכלית כמעט ואין חסמים ערכיים ומבניים ומשום כך בכוחה לחלחל לתוככי המערכת הביטחונית והצבאית כמעט באין מפריע. זאת בניגוד לאידיאולוגיות אזרחיות ליברליות, למשל, הנתפסות כמייצגות אג'נדה פוליטית סקטוריאלית ומסוכנת לצבא ולמקצועיות שלו.

המאמרים בקובץ מעלים שאלות שנכון לעכשיו נותרו ללא מענה. אבל, לדעתנו, שאלות אלו רק מצביעות ביתר שאת על הצורך בהמשך מחקר וחשיבה על צה"ל, על הביטחון ועל יחסי חברה וצבא דרך הפריזמה הכלכלית של חברת השוק. כך ניתן לציין שאלות שממשיכות להעסיק את סדר היום הציבורי והצבאי כמו: המשקל שיש למשימות הצבאיות-מבצעיות בצה"ל למול משימותיו החברתיות, האם וכיצד ייותר או ישתנה

מודל "צבא העם"? כיצד משמרים בצבא כוח אדם איכותי למול התחרות שמציבה חברת השוק? באילו אופנים מתורגמות התפיסות והפרקטיקות הניאו-ליברליות למנהיגות הצבאית? ומה מקומם של היבטים כלכליים בניהול מלחמה בכלל ועימות מוגבל בפרט? כך או כך, הנושאים העולים בקובץ זה הם בין אלה שיחייבו את מוסדות החברה הישראלית ואת צה"ל לעסוק מחדש בדרכו של "צבא העם" בעידן הכלכלי והניאו-ליברלי של ימינו.

ספר זה מאגד מחקרים המהווים חלק מרכזי מן הידע שגובש בקבוצה. אנו מקווים שהוא יהווה בסיס אמפירי ושיטתי ליצירת תשתית ידע ופעולה בנושא צבא, כלכלה וחברה בצה"ל וישמש ככלי חשיבה ופעולה בעבור מפקדים, אנשי מקצוע וחוקרים העוסקים בחקר צבאות ויחסי חברה צבא.

מאמרי הספר מחולקים לארבע חטיבות נושאיות: "שינויים מבניים: ההון האנושי בצבא, מודלים והשפעות"; "התודעה החברתית: צבא וכלכלה בשיח הציבורי"; "תודעת המשרתים: מפקדים וחיילים בחברה ניאו-ליברלית"; "פתיחת השערים: אזרחים בשירות הצבא". חלוקה זו לחטיבות היא הצעה אפשרית אחת שמטרתה לספק מבט פנורמי על המפגש המורכב בין "צבא העם" לכלכלה הניאו-ליברלית; להדגיש את השפעותיו מרובות הכיוונים של המפגש; ולסמן התפתחויות אפשריות לעתיד הקרוב ואולי גם מעבר לכך.

רשימת מקורות

- ז"ק ד', ראביד ג', (2008). **מודלים של צבאות זרים - המהדורה המעודכנת**. צה"ל, ממד"ה.
לוי, יגיל (2003). **צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרי בישראל**. תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.
לוי, יגיל (2007). **מצבא העם לצבא הפריפריות**. ירושלים: כרמל.
לוי, י' (2016). דברי פתיחה. הרצאה בכנס **הצבא וחברת השוק**, 29.11.2016, האוניברסיטה הפתוחה וקהילת צבא וביטחון, האגודה הסוציולוגית הישראלית.
ממון, ד' (2016). מדינה בכלכלה בעידן הניאו-ליברלי. בתוך 30 **שנה למהפכה הניאו-ליברלית בישראל, חברת מסכמת בעקבות כנס לציון 30 שנה לתוכנית החירום לייצוב המשק** (עמ' 11-18). מרכז אדווה.
ממון, ד' ורוזנהק ז' (2009). **בנק ישראל: כלכלה פוליטית בעידן ניאו-ליברלי**. ירושלים ותל אביב: מכון ון ליר בירושלים והקיבוץ המאוחד.
סבירסקי, ש' וקונור-אטיאס א' (2017). **תמונת מצב חברתית 2016**. מרכז אדווה.
פילק, ד' (2016). מצמיחה מונעת-רווח לצמיחה מונעת-שכר. בתוך 30 **שנה למהפכה הניאו-ליברלית בישראל, חברת מסכמת בעקבות כנס לציון 30 שנה לתוכנית החירום לייצוב המשק** (עמ' 57-59). מרכז אדווה.
King, A. (2006). The Post-Fordist Military. *Journal of Political and Military Sociology*, 34(2), 359-374.
Moskos, C.C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4(1), 41-50.

ב. תיאור תהליך הלמידה, ממד"ה

להלן נרצה לתאר בקצרה את תהליך הלמידה שעברנו, אשר הוביל לכתיבת קובץ המאמרים. **המטרה** המוגדרת של תהליך הלמידה הייתה להתחיל בייצור של תשתית ידע מוסדרת העוסקת בקשרים שבין כלכלה, חברה וצבא בישראל, ממוגון זוויות (ארגוניות, יחסי חברה-צבא, מנהיגות, משאבי אנוש ועוד).

נערכו מפגשי למידה אישיים של מנחי הקבוצה עם מומחי תוכן בנושא, מצה"ל, מן האקדמיה ומהמגזר העסקי; פרופ' מומי דאהן, פרופ' דניאל ממון, ד"ר יעקב שיינין, תא"ל ראם עמינח, תא"ל ד"ר ששון חדד,⁶ אל"ם שולי אייל,⁷ אל"ם גיל פנחס,⁸ אל"ם ד"ר הדס שבתאי.⁹

הוקמה קבוצת הלמידה אשר התכנסה בממד"ה החל מסוף שנת 2012, בתדירות של מפגש בחודש, לתהליך למידה משותף ולביסוס מערכת מושגים לניתוח ולחשיבה. המפגשים התנהלו באופן נושאי: בכל מפגש דנו בזווית אחרת של ההיבט הכלכלי ביחסים שבין צבא לחברה. כל דיון הובל על-ידי מומחה חיצוני לקבוצה.

תחומי הדיון שבהם עסקה הקבוצה:

- חשיבה כלכלית וכלכלה פוליטית.
 - יחסי חברה-צבא בראי השוק.
 - תהליך התכנון הצה"לי.
 - הפרטה ומקרה בוחן של מעבר צה"ל לנגב.
 - היבטי חשיבה כלכלית במודלי השירות השונים בצה"ל: מערך הקבע, החובה והמילואים.
 - לחימה בראי הכלכלה.
- לבסוף, יצאו משתתפי הקבוצה למחקרים אמפיריים בתחומים שונים שמופו בתוך הקבוצה, מחקרים אשר תוצריהם מוצגים בקובץ זה.

ג. השותפים לפרויקט

מנחי הקבוצה: רינת משה, רוני טיארג'אן-אור.

משתתפים (לפי סדר הא"ב): מידד אבידר, ד"ר בתיה בן הדור, מירב דרוק, ישי המנחם, ענת וולדמן, שרית טובי, טלי לוי, איילת סיוון, לירז ספיר, ד"ר מוטי ספראי, לימור פומרנץ, מיכל פרנקל, שירה ריבנאי-בהיר, ליאת שמש.

6 תא"ל ראם עמינח ותא"ל ד"ר ששון חדד היו היו עכ"לים (יועץ כספי לרמטכ"ל) בשנים שבהן נכתבה אסופה זו.

7 לשעבר ראש המחלקה לשירותי הפרט, הפרישה והתשלומים בצה"ל (מופ"ת).

8 ראש מחלקת תכנון ביחידת היועץ הכספי לרמטכ"ל בעת פרסום מסמך זה.

9 ראש מחלקת תקציבי יבשה בורוע היבשה בעת כתיבת מסמך זה.

מרצים חיצוניים:

- ד"ר ניצן פלדמן מאוניברסיטת ת"א ומהמכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), סקר את תחום הידע של כלכלה פוליטית: התפתחות תיאורטית, גישות ומושגי יסוד.
- תא"ל אלון קלוס (אז ראש מחלקת תכנון באגף התכנון) הציג את תהליך התכנון המטכ"לי, את הגורמים המעורבים בתהליך (בזירות הפנים-צבאית והמדינית) ואת משמעותם לאופן ניהולו ולתוצאותיו.
- תא"ל רמי בן אפרים, בעת מינויו כר' צוות מטכ"לי בנושא מערך החובה והיבטים משאביים, הציג את הסוגיה שבה עסק הצוות ואת נקודת מבטו.
- סא"ל שלום אלפסי, ר' מנהלת המעבר לקריית ההדרכה בנגב, הציג סיכום והפקת לקחים בתהליך ההפרטה ובניהול מסוג BOT בשלב הקמת קריית ההדרכה.
- ד"ר מיכאל שטננברג, פעיל חברתי וחוקר מהמגזר השלישי, הציג את השפעת החשיבה הכלכלית על ארגונים לשינוי חברתי ועל תנועות חברתיות, כרפרנס לארגונים חוץ-צבאיים.
- מר אולג קומליק, דוקטורנט במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת בן-גוריון ומרצה בבית הספר למדעי ההתנהגות במסלול האקדמי, המכללה למנהל, הציג סקירה תיאורטית.

ד. על המאמרים

השינויים במודל שירות הקבע כביטוי לאימוץ תפיסות ופרקטיקות נیاו-ליברליות בצה"ל / מוטי ספראי

צבא הקבע הוא גוף שבו, מטבע הדברים, מרוכזת החשיבה הכלכלית בצה"ל, בעיקר בשל עלויות השכר והפרישה.

במשך שני העשורים האחרונים, נסוב מוקד הביקורת הציבורית כלפי צה"ל בעיתונות הכלכלית סביב מודל הפרישה המוקדמת הייחודי לצה"ל. למול האמירה הרווחת כי צה"ל הצליח לשמר את תנאיו הייחודיים ולא נענה לדרישה החברתית לשנות את מודל הפרישה המוקדמת, כותב המאמר מציע טענה לפיה **צה"ל אימץ חלקים נרחבים מהתביעה הניאו-ליברלית במסגרת השינויים שביצע במודל הקבע**. שינויים לדוגמה הם: הליכה לכיוון של גמישות ושל ערעור היציבות התעסוקתית, דיפרנציאציה ותעדוף בתוך שירות הקבע, השוואה למגזר העסקי ועוד. מהלכים אלו שינו את פניו של שירות הקבע ויצרו תשתית להעצמת השיח הניאו-ליברלי ביחס אליו.

"צה"ל חלקי שלוש": המובחנות בין הסדרי השירות בצה"ל במשטר הניאו-ליברלי / רינת משה

העבודה בוחנת את האופן שבו הגיונות כלכליים הוחלו לתוך מערכת היחסים בין החברה לצבא באופן מובחן ודיפרנציאלי לפי סוג השירות – חובה, קבע או מילואים.

מוצע ניסיון למפות ולנתח את סוגי ההצדקות שייצר ההיגיון הכלכלי בחברה ובתודעה הציבורית כלפי הצבא ומשרתי בחלוקה להסדרי השירות השונים, וכן להציג את הפעולות החברתיות הנגזרות מהגיונות אלו. הניתוח מסייע להבין באופן מורכב את הדין הציבורי והפנים-צבאי המתקיים ביחס לסוגיות, כמו דימוי ותדמיות של הצבא ושל משרתיו, שינויים במודל הקבע, הרחבת הסדרי העסקה, שינוי בתגמולי השירות בחובה ועוד. העבודה מתבססת על ניתוח הדין והפעולה הציבוריים בנושא ביטחון צבא והערכות המצב בנושא יחסי חברה צבא שבוצעו בפרויקט צבא-חברה במרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל בין השנים 2012–2016.

מערך המילואים במציאות משתנה - מנגנוני התאמה ושימור / תא"ל הושע פרידמן בן שלום ורוני טיארג'אן-אור

במאמר מציגים הכותבים טענה ולפיה במערך המילואים קיימים גורמים (מבניים ונרטיביים) המובילים לשינוי המאפשר להמשיך ולקיים מערך המשמר מאפיינים קלאסיים של "צבא העם", גם לאחר החדירה המסיבית של המרכיב הכלכלי לתוכו.

במאמר מובאת סקירה של השינויים העיקריים שמתרחשים בעולם המילואים, לצד דיון בכוחות המשמרים את המערך. המאמר מבוסס על סקירת ספרות, על דיונים פנימיים בצה"ל, על סקרים והערכות מצב שנערכו בקרב משרתי מילואים ולוחמים בממוד"ה ועל ניסיונם האישי של הכותבים, הפועלים במערך המילואים מזה שנים רבות.

בין הסימבולי לחומרי: התבוננות בסוגיית הפיצוי והתגמול למשרתי המילואים / לירז ספיר

במאמר מתוארת סוגיית הפיצויים והתגמולים למשרתי המילואים, כפי שהיא באה לידי ביטוי לאורך השנים בעמדות המשרתים ובתקשורת.

בעשורים האחרונים ניתן לזהות שינוי משמעותי ביחס הציבור לשירות המילואים, ועל כן מטרת המחקר הייתה לבחון את הגורמים לעיצובו של מודל המילואים כפי שהוא כיום בכל הקשור לנושא הפיצוי והתגמול, על-מנת לבחון את המשמעויות הנגזרות מהשתנות התפיסה.

היחס בין תגמול סמלי לחומרי נבחן באמצעות סקירת תפיסותיהם של משרתי המילואים כפי שהשתקפו לאורך השנים וניתוח היסטורי-תקשורתי של כתבות שהתפרסמו בנושא בתקשורת הממוסדת לאורך השנים.

דמי קיום לשכר - מודלים, תפיסות ופרקטיקות של תגמול חיילי החובה / מידד אבידר

המחקר מתמקד בשיח הארגוני והציבורי בנוגע לדמי הקיום של חיילי החובה. עד לשנות האלפיים דמי הקיום לא היוו נושא לדיון בתוך ומחוץ לצבא. מתחילת העשור הקודם

ובעיקר לאחר מחאת 2011, דמי הקיום הפכו לנושא רלוונטי אשר נידון בתוך הצבא ומחוצה לו בזירות חברתיות שונות.

לשם מיפוי של השיחים השונים ומערכת היחסים ביניהם, נעשה שימוש בכמה מקורות: מחאות חיילי חובה ברשת, דיונים בתוך הצבא, הצעות חוק בנושא צה"ל ושירות החובה, ניתוח שניוני של סקרי עמדות, קבוצות מיקוד וסקירת ספרות רלוונטית.

ממצאי המחקר מעלים שלושה שיחים שונים המשתלבים ולעיתים מתנגשים: שיח הוגנות/ "צבא העם", שיח צדק חלוקתי ושיח תעסוקתי.

צבא (חוב)עם: שיח כלכלי-ביטחוני באמצעי המדיה החברתית / שירה ריבנאי-בהיר

המאמר מציג מחקר שמטרתו לפענח את מאפייני השיח הכלכלי-ביטחוני של חיילי חובה כפי שהוא מתקיים בזירת המדיה החברתית.

מעקב אחר השיח במדיה החברתית מאפשר ללמוד על אודות האופן שבו נתפס הצבא בשיח הכלכלי הרחב, שאיננו דן בהכרח בסוגיות המסורתיות. המחקר מתמקד בבחינת התפיסות המובעות ברשת החברתית כלפי שירות החובה וכן בתפיסות רחבות על אודות התנהלותו הכלכלית של צה"ל.

המתודולוגיה במחקר מבוססת על ניתוח איכותני של שיח ברשתות החברתיות וטוען, בין היתר, כי **אוכלוסיית המשרתים בחובה מתגבשת כמגזר בעל זהות מעמדית-כלכלית** וכי מנקודת מבט כלכלית (המשתקפת באתרי המדיה החברתית) צבא החובה ושירות החובה הולכים ונתפסים לעיתים קרובות כנטל כלכלי.

תפיסת ההתנהלות המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן" - הבנות ומשמעויות ל"יום שאחרי" / מיכל פרנקל

על פניו, במצב לחימה נתפס שיח כלכלי או משאבי כ"פחות לגיטימי" או פחות "בוער" לדיון ציבורי.

עם זאת, שניונים באופי הלחימה, לצד התחזקותו של סדר היום החברתי והמשך העיסוק בגודל התקציב הביטחוני, מייצרים הקשר חדש לדיון בנושא הכלכלי סביב לחימות (לפניהן, תוך-כדי התרחשותן ובסיומן). במחקר נבחן האופן שבו נתפסה התנהלות המשאבית של צה"ל לאורך מבצע "צוק איתן" כחקר מקרה בוחן, ובמסגרתו מוצגות תובנות ומשמעויות רלוונטיות לארגון.

מטרת המחקר היא לסייע בהבנת הדיון הציבורי המתקיים בנושא זה בחברה הישראלית, במיוחד לאור ההבנה כי "היום שאחרי" נושא עימו דיון ציבורי סוער סביב מחירי המערכה - לא רק בנפש (מות חיילים ואזרחים) אלא גם בהיבטים משאביים.

המחקר התבסס על ניתוח הדיון הציבורי שהתקיים בתקשורת הממוסדת סביב מבצע "צוק איתן" בהקשרים של משאבים כלכליים. המחקר מציע תובנות מרכזיות המשרטטות כיצד השיח הפרשני בחברה על אודות תעדוף וצמצום משאבי מחלחל ממצבי השגרה גם לתוך מציאות של חירום ולחימה.

חשיבה כלכלית בעת צמצום משאבי - השלכות למנהיגות הצבאית / שרית טובי

המאמר מציג מחקר המנסה לפענח היבטים של חשיבה כלכלית בתפיסת המנהיגות של מפקדים ולדון בהשלכותיה לתחום המנהיגות ולתפיסת המנהיגות. במחקר נבחנות התפיסות של מפקדים ביחס לחיבור שבין כלכלה לעשייה הצבאית, האופן שבו מפקדים מיישמים חשיבה כלכלית וההקשרים שבהם חשיבה זו מקבלת ביטוי בעשייתם (אם בכלל).

עוד נבחנות ההשלכות של כל אלו על המנהיגות הצבאית: מרכיביה, העקרונות העומדים בבסיסה, האתוסים הנקשרים בה וכדומה, מתוך הנחה כי **חשיבה כלכלית נדונה בדיון הפנימי גם כסותרת את המנהיגות הצבאית הקלאסית/מסורתית** כיוון שהיא מחייבת ויתור (על משאבים, על משימות) בעוד מנהיגותם של מפקדים נבחנת דווקא על-פי השגה והרחבה של משאבים, של משימות ושל כוח אדם. מנהיגות בצבא מקושרת לרוב עם יכולת ניהול ולכן פעולה של מפקדים מתוך שיקולים כלכליים יכולה להיות פס כמפרה את האיזון שבין ניהול ובין מנהיגות, מנוגדת לערכים צבאיים ומכאן גם שוחקת את מקורות ההנעה של מפקדים.

המחקר מתבסס על ראיונות עם מפקדים בצה"ל בדרגת סא"ל ואל"ם המייצגים את הזרועות, האגפים והחילות השונים בצה"ל.

"גבולות חברת השוק": חוויית השירות של מג"דים בצה"ל בהקשרים חברתיים-כלכליים / ליאת שמש ואיילת סיוון-עוז

מטרת המחקר היא להעמיק בתופעה שמתהווה בקרב מפקדים לוחמים ונוגעת ל**שינוי שחל בחוזה הלא כתוב בינם ובין המערכת הצבאית**. שינוי זה מתכתב עם סדרי העדיפויות המשתנים בתוך הצבא ובכלל זה הדיון על אודות תפיסת ההפעלה של צבא היבשה והכוח המתמרן, אך גם עם שינויים החלים בחברה ובראשם התחזקות השיח המעמדי והכלכלי.

במסגרת המחקר מבקשות הכותבות להתמקד בהשפעת התהליכים הללו על התודעה ועל ההווה של המפקדים הלוחמים ביבשה ולהבין כיצד הם מספרים את סיפור חייהם דרך הקשרים של מעמד, של יוקרה, של מימוש עצמי ושל משאבים. נקודת המבט שבה מתמקד המחקר היא פנים-צבאית, השואפת להבין את השפעתם של תהליכים

חברתיים על קבוצה מסוימת של מפקדים בשדה ומתוך כך לנסות למקם את השינויים בתוך הקשר רחב יותר של התהוותם של כללי משחק נוספים וחדשים בין המפקד הלוחם ובין המערכת הצבאית.

המחקר מתבסס על ראיונות עומק עם מפקדים בדרג הסא"ל ביחידות שדה וכן על נייר עמדה שניסחו הכותבות ב-2014 ואשר התבסס על החוויות שלהן כיועצות ארגוניות בדרג השדה.

שיח מוסדי-תעסוקתי בארגון צבאי עתיר ידע / אלמוג זילברברג ולימור פומרנץ

המאמר בוחן את מקומם של היבטים חומריים בקרב משרתי קבע על בסיס ניתוח שניוני של סקר עמדות משרתי הקבע של אגף מודיעין (אמ"ן). הסקר העיתי, שנערך מאז 2001, מספק תמונה מקיפה של תפיסות הפרט כלפי שירות הקבע. בין הנושאים הנבחנים: שביעות הרצון מהשירות וממרכיביו השונים, נכונות להמשך שירות, מסוגלות תעסוקתית (מבחינת עניין, יוקרה ושכר) ועמדות כלפי מדיניות כוח אדם (קידום, תמריצים).

ממצאי הסקרים (לאורך השנים ובפילוח למגזרים) נדונים במאמר **לאור מודל ה-I/O, המבחין בין שני מודלים כוללניים להבנת השירות בצבא הקבע, לפי ההמשגה של Moskos**: המודל המוסדי (Institution) והמודל התעסוקתי (Occupation). במודל המוסדי המוטיבציה לשירות הצבאי מבוססת על מושגים של כבוד, שליחות ומדינה ומודגשת מאוד ההבחנה בין "שירות" ובין "משלח יד" (הבחנה שמתבטאת, בין היתר, באופיו של השירות: טוטליות, סיכון חיים וכדומה). במודל התעסוקתי ההנחה היא שהשירות בקבע הוא עיסוק לכל דבר, ועל כן מתקיימים בו עקרונות שוק העבודה (תגמול לפי אפקטיביות, תגמול חומרי כצורת התגמול העיקרית). מודל ה-I/O מאפשר לבחון את עמדות משרתי הקבע באמ"ן דרך משקפיים תיאורטיות הממשיגות את הזיקות שבין המוטיבציות של הפרט ובין אופיו של הארגון הצבאי.

ממצאי המחקר מלמדים כי תפיסותיהם ועמדותיהם של משרתי הקבע באמ"ן משקפות **שילוב של שיח תעסוקתי ושיח מוסדי**, המתבטא באופן ייחודי במגזרים תעסוקתיים שונים ובזיקה למאפייני החווה הלא פורמלי המסדיר את שירותם, הכולל את ההון התעסוקתי שלהם, מאפייני התפקידים, הציפיות ועוד.

חדירות הגבולות הכלכליים של צה"ל: המקרה של מיקור חוץ במערך הלוגיסטי / ענת וולדמן

פעולת הצבא בניהול מערכי הלוגיסטיים נעה באופן קבוע על הציר שבין קיום משק עצמאי פנימי ובין הסתמכות על משאבים חיצוניים. אי לכך, בין הצבא ובין המגזר

העסקי מתקיימת מערכת יחסים המצויה בתהליך שינוי ארוך שנים, שעניינה הוא מתן מענה לוגיסטי לצבא דרך מיקור חוץ.

במאמר תוצג סקירת ספרות על תהליכי מיקור החוץ בצבא מנקודת המבט הלוגיסטית; יוצגו המורכבויות העולות מהמציאות בתוך שבין השיקולים המבצעיים לכלכליים; ויועלו שאלות להמשך המחקר והדיון לטובת הבנה טובה יותר של תחום מיקור החוץ במערך הלוגיסטי.

ה. על הכותבות ועל הכותבים (לפי סדר הא"ב)

אבידר מידד - חוקר במכון המחקר היישומי למדעי ההתנהגות במחלקת מדעי התנהגות של צה"ל ומשמש כראש מדור לחימה ומעטפת לחימה. בעבר שימש כראש תחום מחקרי צבא חובה. בעל תואר שני בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה במגמה הארגונית מאוניברסיטת חיפה. שוקד בימים אלו על עבודת דוקטורט באוניברסיטת בר-אילן העוסקת בתמורות במאפייני הגבריות הצבאית לאור שינויים במאפייני המלחמות. מחקריו עוסקים בתמורות במאפייני המלחמה, דת וצבא, מגדר וצבא, גבריות צבאית, מחאות חיילי חובה, שיח כלכלי בשירות החובה ותמורות במודל שירות החובה.

וולדמן ענת - משרתת כיום במכון הצבאי למחקר יישומי כראש מדור מחקר משא"ן. בעת כתיבת קובץ המאמרים, ביצעה תפקיד כראש מדור מחקר באגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה של צה"ל. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית מאוניברסיטת בן גוריון.

זילברברג אלמוג - סטודנט לתואר מוסמך בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת תל אביב, עוסק בתחום יחסים בין קבוצות. בשירותו הצבאי היה עתודאי בתחום מחקר בענף מדעי התנהגות בחיל המודיעין.

טובי שרית - ראש מדור מחקר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. שימשה בעבר חוקרת בפרויקט צבא-חברה בענף מחקר בממד"ה. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית מאוניברסיטת בן גוריון.

טיארג'אן-אור רוני - ראש מרכז הסיקור הצה"לי בממד"ה, תלמיד לתואר שלישי באוניברסיטת שטרסבורג ועובד כחוקר עצמאי וכיועץ לתהליכי מחקר יישומי בארגונים גדולים בתחום האקדמי, החינוכי, המוניציפאלי והעסקי. חבר הוועד המנהל של אגודת חוקרי צבא-חברה בישראל וחבר הוועד המנהל של האגודה הסוציולוגית הישראלית.

משה רינת - מרצה וחוקרת בסוציולוגיה ואנתרופולוגיה. בעלת תואר שני וכיום דוקטורנטית באוניברסיטת בר-אילן במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה. תחומי התמחותה הראשיים הם: יחסי צבא-חברה בישראל, גיוון חברתי ותרבותי בארגונים ומחקר יישומי. בשנים האחרונות שימשה כראש תחום מחקר יחסי חברה-צבא

במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל ופיתחה את תחום הידע צבא בכלכלה.

סיון איילת - יועצת ארגונית ומנחת קבוצות. בוגרת תואר שני בחוג לסוציולוגיה בהר הצופים (מגמת לימודי הארגון) ובעלת תואר ראשון בחוגים לסוציולוגיה וחינוך. בשנים האחרונות שירתה כיועצת ארגונית בצה"ל ביחידות שדה. בתפקידה האחרון שימשה יועצת המרכז הלאומי לאימונים ביבשה וכיועצת אוגדת מילואים ולקחה חלק בעבודות מטה חוצות יחידות שעסקו במערך המילואים.

ספיר לירז - סוציולוגית ארגונית ודוקטורנטית בחוג למדע המדינה באוניברסיטת תל אביב. חוקרת במרכז למדעי ההתנהגות של צה"ל. תחומי מחקר מרכזיים: ההיבט הכלכלי-חברתי של עולם המילואים, השפעת הטכנולוגיה על האדם והארגון ותפיסת איום הסייבר.

ד"ר ספראי מוטי - מרצה וחוקר יישומי המתמחה בסוציולוגיה ופסיכולוגיה ארגונית ובשיטות מחקר, מדידה והערכה. בתפקידו האחרון בצה"ל שימש כרמ"ד מחקרי צבא הקבע במשך שש שנים וליווה שינויים במודל העסקת משרתי קבע. בתפקידיו הקודמים שירת באמ"ן ובענף מחקר בממד"ה.

פומרנץ לימור - משמשת ראש פרויקט המחקר בתחום יחסי צבא-חברה במרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל. לפני כן מילאה שורה של תפקידי מחקר באגף המודיעין, אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה וענף מחקר של ממד"ה. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית-ארגונית מאוניברסיטת בר-אילן ודוקטורנטית בתוכנית ללימודי מגדר באוניברסיטה זו.

פרידמן בן שלום הושע - קצין מילואים ראשי בצה"ל בדרגת תא"ל בין השנים 2012–2017. בעברו שימש כמפקד חטיבת כרמלי במילואים ובמגוון תפקידי פיקוד. ביום העצמאות למדינת ישראל, שנת 2011, נבחר פרידמן להדליק משואה בטקס הדלקת המשואות בהר הרצל על פועלו כאיש מילואים. היה ממייסדי הקיבוץ העירוני בית ישראל 'בשכונת גילה בירושלים, בו הוא תושב וחבר עד מועד כתיבת שורות אלה. הקים בקיבוץ את המכינה הקדם-צבאית 'בית ישראל' והוא המנהל אותה.

פרנקל מיכל - ראש מדור מחקר ופיתוח בענף מדעי ההתנהגות שבאגף המודיעין בצה"ל. בעת כתיבת המאמר שימשה חוקרת במדור מחקר צבא הקבע השייך לענף מחקר במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל. בעלת תואר שני בסוציולוגיה ארגונית מטעם אוניברסיטת חיפה וכיום היא דוקטורנטית במחלקה למדע, טכנולוגיה וחברה באוניברסיטת בר-אילן.

ריבנאי-בהיר שירה - חוקרת המתמחה בסוציולוגיה של האינטרנט ובשיטות מחקר

לניתוח רשתות חברתיות מקוונות. דוקטורנטית בחוג לסוציולוגיה באוניברסיטת בן גוריון. בתפקידה הנוכחי משמשת חוקרת בתחום יחסי צבא חברה במכון המחקר של ממד"ה, המתמחה במאפייני הפעולה במרחב המקוון ובמאפייני הפעולה בזירה המשפטית.

שמש ליאת - יועצת ארגונית בצה"ל. משמשת כיום ראש ענף הערכת קצונה בכירה בממד"ה. במרבית שירותה הצבאי שירתה ביחידות שדה. בוגרת תואר שני במנהל עסקים והתנהגות ארגונית ובעלת תואר ראשון בכלכלה. בשירותה ביחידות שדה, עסקה, בין השאר, בהשפעה ההדדית של סוגיות סוציולוגיות והתנהגותיות בקרב אוכלוסיות המשרתים (קבע, חובה ומילואים) על הארגון ומשימותיו.

**שינויים מבניים:
ההון האנושי בצבא,
מודלים והשפעות**

השינויים במודל שירות הקבע כביטוי לאימוץ תפיסות ופרקטיקות ניאו-ליברליות בצה"ל

מוטי ספראי

א. רקע

ב. ניאו-ליברליזם והארגון הצבאי

ג. השינויים במודל הקבע כביטוי לחיזוק התפיסות הניאו-ליברליות בצה"ל

ד. תעדוף פנימי וחלוקה בין ליבה ופריפריה

ה. הגברת הארעיות בשירות

ו. אימוץ והחלת פרקטיקות מהשוק החופשי בתוככי המנגנונים הצה"ליים

ז. עוצמת המהלך הניאו-ליברלי בצה"ל בראייה השוואתית

ח. אתגרים שנוצרים בעקבות אימוץ התפיסות הניאו-ליברליות

במודל שירות הקבע

1. אתגר הלגיטימציה החברתית

2. אתגרי הלגיטימציה שבדיפרנציאציה

3. אתגר שימור מעמד התומכ"ל ביחידות השדה

ט. שימור השליחות המוסדית במבנים תעסוקתיים

י. דיון

א. רקע

ניאו-ליברליזם היא התפיסה הכלכלית המובילה בעולם מאז שלהי המאה ה-20, המוצגת בכלכלה המודרנית פעמים רבות כאמת שלא ניתנת לערעור. המושג תפס תאוצה בספרות החל משנות ה-90 של המאה הקודמת (Thorsen and Lie, 2009). הרווי מגדיר את הניאו-ליברליזם כתאוריה כלכלית-פוליטית המניחה שרווחה אנושית תושג על-ידי שחרור ומתן אפשרות לפרט לממש את החירויות היזמיות שלו. התאוריה עוסקת בהבניית מוסדות המדינה ככאלה המשמרים זכויות לרכוש פרטי ולשוק חופשי (Harvey, 2005).

שורשיה של התפיסה הניאו-ליברלית נטועים בתפיסות הכלכלה הליברלית שפיתח אדם סמית במאה ה-18. הכלכלה הליברלית טוענת כי עושר ושגשוג לא מגיעים מצבירת הון על-ידי המדינה אלא מהתפתחות כוח העבודה והיוזמה הפרטית של האזרחים במסגרת השוק החופשי, אשר מתאפשרים דווקא במצב שבו המדינה מפחיתה את התערבותה בשוק (Smith, 1976).

התפיסה הליברלית הייתה התפיסה המובילה בבריטניה ובארצות הברית בראשית המאה ה-19. למול תפיסה זו התפתחו שני סוגי ביקורת מרכזיים: הגישה הרומנטית יצאה כנגד ההנחה האינסטרומנטאלית של הפרט המנסה למקסם את רווחיו, וטענה כי אנשים פועלים גם מתוך אידאלים של טובת הכלל ולכן למעורבות מדינית נרחבת ישנו מקום כחלק ממימוש אותה פעילות שאיננה אינדיבידואלית ותועלתנית. מצד אחר, הביקורת הסוציאליסטית יצאה נגד ההתעלמות של הגישה הליברלית מיחסי הכוח הלא-שוויוניים המוטמעים בנקודת הפתיחה של ההון הפרטי של שחקנים שונים בחברה. מרקס הרחיב את הביקורת לא רק כלפי אי השוויון שבהון הפרטי אלא כלפי הבעייתיות שבמונח ההון הפרטי כשלעצמו שמיתרגם לסחר בכוח עבודה ולניצול מעמדו (Clarke, 2005).

הביקורת כלפי הניאו-ליברלים והתביעות המהפכניות לשינוי חברתי הובילו לאימוץ מודל מדינת הרווחה הקניסיניאנית. המשבר הכלכלי בשנות ה-70 וה-80 הוביל לתנועה חזרה לכיוון הגישות הליברליות, תוך קריאה לריסון תקציבי ולצמצום מעורבות המדינה. תנועת מטוטלת זו כונתה, החל משנות ה-90, בשם ניאו-ליברליזם.

קיים דיון נרחב באשר לדמיון ולשוני שבין התפיסות הליברליות הקלאסיות ובין הניאו-ליברליזם (Thorsen & Lie, 2009). נציין כמה מאפיינים המייחדים את הניאו-ליברליזם והרלוונטיים לארגון הצבאי.

ראשית, בעוד שהתאוריות הליברליות התייחסו לגורמי המדינה באופן עקרוני שלילי, הרי שהתאוריות הניאו-ליברליות מקנות תפקיד וחשיבות למדינה ולרגולטור, ועוסקות הרבה באופן פעולתם כגורם שלא רק שאיננו צריך להפריע לשוק החופשי, אלא אדרבה – תפקידו לתמוך בו על-ידי יצירת תנאים לשוק חופשי באזורים שבהם קיים כשל שוק.

הפעולה המשולבת של רונלד רייגן בארצות הברית, של מרגרט תאצ'ר בבריטניה ושל דנג שיאופינג בסין, אכן הובילה לכך שהפרויקט הניאו-ליברלי הובנה ככזה שאיננו מצוי בהנגדה ממסד המדינתית, אלא מובל ומקודם על ידו. ממילא, התאוריות הניאו-ליברליות רואות בגופי הממסד שחקן שאמור לפעול ולהיבנות באופן המאמץ ומקדם את התפיסות הניאו-ליברליות, ועוסקות באופן שבו מתאים עצמו הממסד לקידום הגישה הניאו-ליברלית.

שנית, בעוד שהתאוריה הכלכלית הליברלית הקלאסית הייתה שזורה באופן הדוק עם תפיסה ליברלית של דמוקרטיזציה, שוויון וזכויות אדם, טוען הרווי כי העובדה ששליטים לא דמוקרטיים כדוגמת דנג שיאופינג בסין ופינושה בצ'ילה דגלו בגישה ניאו-ליברלית, ממחישה כי הגישה הניאו-ליברלית מתמקדת בזכות ליוזמה ולקניין חופשי של בעלי הכישרון אך איננה מתיימרת בהכרח לאחוז בגישה ליברלית שלמה לגבי רוח האדם

(Harvey, 2005). הפרויקט הניאו-ליברלי מתמקד בפרקטיקות ולא באידאולוגיות כוללניות. הפרקטיקות הנפוצות שמציע מילטון פרידמן, אחד מאבות השיטה, הן דה-גולציה, הפרטה וקיצוץ דרסטי במיסים (Friedman, 1980).

שלישית, הניאו-ליברליזם חופף לתקופה שבה הפכה הכלכלה לגלובאלית. סוגיות של היחלשות המדינה, תאגידים בין-לאומיים ומבנים כלכליים רשתיים חוצי גבולות, מופיעות בתאוריה הניאו-ליברלית ולא בגישה הליברלית הקלאסית.

ב. ניאו-ליברליזם והארגון הצבאי

תורסן ולי קובעים כי בניאו-ליברליזם, המטרה הלגיטימית היחידה של המדינה היא שמירת החירויות, בדגש על הכלכליות, של היחיד (Thorsen and Lie, 2009). למול הנחה זו, נדמה שבישראל, שבה מונהג צבא העם, הנשען על עקרונות רפובליקניים (לוי, 2007), אמור הניאו-ליברליזם להיות "אויבו" של הצבא ואיום מרכזי על חוסנו ועל מעמדו.

טענת מסמך זה, כי צה"ל מאמץ תאוריות ניאו-ליברליות, איננה מובנת מאליה ודורשת הסבר והעמקה. אולם, בטרם נצלול למקרה הישראלי נבחן עוד קצת את היחס בין הגישות הכלכליות הליברליות והניאו-ליברליות ובין הארגון הצבאי.

מעניין לראות כי כבר אדם סמית, הנחשב לאב המייסד של הכלכלה המודרנית בכלל והניאו-ליברליזם בפרט, יצר זיקה בין השקעה בצבא ובין המודל הכלכלי של המרכנתיליזם שכנגדו הוא יצא. במסגרת המרכנתיליזם, מגנה המדינה על מערכת המיסוי והענקת הזיכיונות למונופולים באמצעות צבא יקר וכניסה למלחמות בזבזנות (Smith, 1976).

עם זאת, הגישות הניאו-ליברליות מקנות תפקיד לממסד בשמירת השוק החופשי ואף ביצירתו באזורים ובנסיונות שבהם מתקיימים כשלי שוק. הרווי מגדיר את תפקיד מערכות הביטחון בניאו-ליברליזם כהגנה על ערכי השוק וייצור ביטחון ושוק חופשי (Harvey, 2005).

הצבאות, כחלק מהארגונים המדינתיים, השתנו החל משנות ה-70 בכיוונים התואמים לגישה הניאו-ליברלית. אנתוני קינג עשה שימוש במונח 'הצבא הפוסט-פורדיסטי' כדי לתאר את השינויים שחלו בצבאות מהזווית הכלכלית (King, 2006). השנים שבהן החל המודל הפוסט-פורדיסטי לאפיין את ההתנהלות הצבאית חופפות לתקופת העיצוב של הניאו-ליברליזם, ובמידה רבה ניתן לראות בפרמטרים של הפוסט-פורדיזם היטל של התביעות הניאו-ליברליות לתוככי הארגון הצבאי. קינג מונה ארבעה שינויים

המאפיינים את הצבאות הפוסט־פורדיסטים:

1. קיטון ארגוני תוך התמקדות בליבת העשייה - הלחימה והעסקה בהסדרים זמניים במשימות פריפריאליות.
2. מיקור חוץ, כחלק ממגמת ההפרטה של השירות הציבורי שעליה ממליץ מילטון פרידמן. עליה מ-1% של כוח האדם המועסק על-ידי קבלן במלחמת המפרץ ל-10% עובדי קבלן מתוך כלל הכוחות במלחמת עירק.
3. מרכז - הקמת מפקדות המאחדות בין גופים, זרועות ופונקציות.
4. לחימה באמצעות רשת, הנגזרת ממהפכת המידע אך היא גם בעלת השלכות משאביות וארגוניות רבות.

יגיל לוי ממשיך ומפתח את המשמעויות של הגישה הניאו-ליברלית ביחס לצבאות, וטוען שצבאות הפכו מצבא אזרחים לצבא השוק (Levy, 2010). לוי משלב בין המודלים שעסקו בהיבטים תרבותיים וחברתיים של השינויים בצבאות, כמו בין הצבא הפוסט-מודרני של מוסקוס (Moskos, 1977) ובין המודל הכלכלי הפוסט-פורדיסטי של קינג. לוי טוען כי צבא השוק מאמץ פרקטיקות שוק כדי להתמודד עם סוגיות חברתיות, אסטרטגיות, כלכליות, פוליטיות ותרבותיות, ומדגים זאת באמצעות חקר המקרה של צה"ל, צבא שלכאורה מצוי בנסיבות שאינן מעודדות מעבר לצבא שוק, אולם המהלך לא פסח גם עליו.

ההבדלים בין צבא אזרחים לצבא שוק, לפי לוי, מסוכמים בטבלה הבאה:

הפרמטר	צבא אזרחים	צבא השוק
מערכת הערכים	מיליטריזם מעל לשוק	מיליטריזם מוכפף לשוק ולאילוצים כלכליים
מבנה הצבא	מבנה פורדיסטי	מבנה פוסט־פורדיסטי
ההיררכיה הצבאית	היררכיה אנכית	היררכיה מבוססת רשת
תרבות צבאית	ערכים מקצועיים צבאיים	אימוץ ערכי שוק על-ידי המקצוע הצבאי
המקצוע הצבאי	מקצוע מובחן של מונופול ציבורי	מיזוג של עיסוקים צבאיים ואזרחיים
מהות השירות הצבאי	שירות כחובה אזרחית ושליחות	שירות במשמעות מסחרית-עסקית
מו"מ עם המגויסים	שיח רפובליקני המתקיים גם בחברה	יחסים חוזיים המולידים התאגדות

המודל של לוי, שעיקריו פורטו בטבלה הנ"ל, והמתאר את מאפייניו של הצבא המשוקע בחברת השוק לעומת הצבאות המסורתיות, משלב בין תפיסות ערכיות של שוק להתגברות מאפיינים תעסוקתיים כביטוי לצבא השוק. משני המודלים ניתן לזקק מאפיינים שמצביעים על ניאו-ליברליזם - תעדוף והתמקדות בליבה, מיקור חוץ, אימוץ ערכי שוק במסגרת הצבא והתגברות המאפיינים התעסוקתיים והאזרחיים בעשייה הצבאית.

ג. השינויים במודל הקבע כביטוי לחיזוק התפיסות הניאו-ליברליות בצה"ל

הבחירה להתמקד בשירות הקבע כזירה לבחינת החזרה של תפיסות ניאו-ליברליות לצבא איננה מקרית. הדברים מתקשרים לטענתה של משה, באסופת מאמרים זו, לפיה בחברה הישראלית התפתחו מסגרות שיח שונות ביחס למערך החובה, הקבע והמילואים. בעוד שהשיח סביב צבא החובה ממוסגר תחת הגיונות חברתיים, הרי שהדיון סביב צבא הקבע ממוסגר תחת הגיונות כלכליים ניאו-ליברליים.

שורשי השיח החברתי הניאו-ליברלי נעוצים בגידול החד שהתרחש בצבא הקבע לאחר מלחמת יום הכיפורים. צבא הקבע שילש את גודלו תוך פחות מעשור, מ-1967 ל-1977, ובעיקר בתקופה שלאחר מלחמת יום הכיפורים. כתוצאה לוואי של מהלך זה, בראשית שנות ה-90 פרשו משרתי קבע רבים שהתגייסו באותה תקופה, לגמלאות בהיותם סביב גיל 40, כפי שהיה מקובל אז בצבא. הקפיצה בעלויות הגמלאות בעקבות כך, שהתרחשה בתקופה שבה, כאמור, חלחלו התפיסות הניאו-ליברליות גם לישראל, הובילה לביקורת ציבורית כלפי תנאי השירות הייחודיים של משרתי הקבע, בדגש על הפרישה המוקדמת. ביקורת זו נמשכת מאז ועד ימים אלה, כאשר היא מתעצמת בעיקר סביב דיוני התקציב (שובל, 2014).

הביקורת על תנאי הפרישה מובלת על-ידי מובילי דעה מהתחום הכלכלי ונשענת על הגישה הניאו-ליברלית המעוניינת להפחית את מעורבות המדינה באמצעות צמצום המחויבות לתשלומי גמלאות על חשבון תקציב המדינה. ביקורת זו היא חלק ממהלך רחב של "הפרטת" המחויבות המדינתית לדאגה לגמלאות, מהלך שהחל בשנות ה-90 עם ההחלטה לבטל את הפנסיה התקציבית המשולמת מתקציב המדינה. מהלך זה לא פסח על צה"ל, שעבר אף הוא לפנסיה צוברת בראשית שנת 2004, אלא שגיל הפרישה המוקדם מחייב דאגה לפנסיה גישור על חשבון המדינה עד לגיל 67, ואותה פנסיה גישור ממשיכה לעמוד במוקד הביקורת הניאו-ליברלית על תנאי הפרישה של משרתי הקבע.

הפרישה המוקדמת ממשיכה להתקיים באופן עקרוני גם כיום, וניתן לטעון כי הגישה הניאו-ליברלית טרם השיגה את מטרתה, טענה שמשתקפת מן העיתונות הכלכלית המלאה בהתבטאויות המביעות תסכול מחוסר ההצלחה, לכאורה, להשפיע על מהלך זה:

"על הפנסיה של אנשי הקבע, לעומת זאת, אין למשרד האוצר שליטה. זוהי אחוזה פרטית של הרמטכ"ל שעושה בה פחות או יותר כבשלו" (ארלוזורוב, דה מרקר, 30/10/2014)

אולם, ברצוני לטעון כי בפועל, בשני העשורים האחרונים, חלו שינויים מרחיקי לכת המשקפים חדירה של דפוסים ניאו-ליברליים לתפיסות ולדפוסי הפעולה של צה"ל. בין השנים 2003-2015 התייחסו שש ועדות שונות לסוגיית מודל שירות הקבע. שלוש מהן - ועדת ברודט (2006-2007), ועדת טישלר (2011-2012) וועדת לוקר (2014-2015), עשו זאת כחלק מניתוח כולל של תקציב הביטחון, ואילו ועדת האלוף במיל' עמוס מלכא (2003), ועדת האלוף במיל' יפתח רון-טל (2009-2010) וועדת ר' אכ"א, האלוף חגי טופולנסקי (2014), התמקדו בסוגיית מודל הקבע. זאת לצד מהלכים ארגוניים נוספים, כדוגמת חלוקת הקבע לתקנים זמניים של קבע ראשוני ולתקני קבע מובהק, מעבר לפנסיה צוברת, תוספת של עילות לפיטורין ועוד. צוותים אלו היוו פלטפורמות לחדירת תפיסות ומנגנונים ניאו-ליברליים לצה"ל.

העבודה הנוכחית מתבססת על ניתוח של מקורות גלויים כדוגמת עיתונות ודוחות הוועדות הנ"ל כדי לאפשר דיון ציבורי בתהליכים. את חדירת התפיסות הניאו-ליברליות נמחיש בשלושה היבטים מרכזיים: תעדוף וחלוקה בין ליבה ופריפריה, הגברת הארעיות בשירות הקבע ואימוץ מנגנונים מעולם השוק החופשי לתוככי ניהול הצבא.

ד. תעדוף פנימי וחלוקה בין ליבה ופריפריה

קינג מונה את החלוקה שבין ליבה ופריפריה כמאפיין הראשון של הצבא הפוסט-פורדיסטי המושפע מהתפיסות הניאו-ליברליות. גם בצה"ל ניתן לזהות דפוס של תעדוף פנימי מתעצם במסגרת השינויים במודל הקבע.

המימד הבולט ביותר בתעדוף הפנימי הוא החלוקה בין לוחמים לעורפיים, חלוקה שמובילי דעה האוחזים בגישה ניאו-ליברלית תובעים באופן עקבי את יישומה:

"ואין מדובר בלוחמים. הצבא מתהדר בנוצותיהם של הלוחמים, המחרפים נפשם על הגנתה של מדינת ישראל, כסיבה לדחות כל הצעה להרעת תנאי השכר בצבא. אלא שהלוחמים מהווים כיום רק כרבע מאנשי הקבע. 75% מאנשי הקבע אינם לוחמים [...] על אף זאת הם נהנים - מתוקף היותם אנשי צבא - מתנאי שכר ופנסיה חריגים [...] האמת חייבת להיאמר: אין כל הצדקה, כלכלית או מוסרית, לפנסיה הגבוהה שמשלם

הצבא לאנשי הקבע שאינם לוחמים" (ארלוזורוב, דה מרקר, 26.05.2010).

התביעה לתעדוף בין לוחמים לאחרים אומצה על ידי מרבית הוועדות שעסקו בנושא, החל מוועדת עמוס מלכא, שיצרה דיפרנציאציה בגיל הפרישה בין לוחמים ואחרים (טמקין, גלובס, 26.08.2003), דרך ועדת רון-טל שאימצה תעדוף זה (ארלוזורוב, הארץ, 13.07.2010), וכלה בדוח ועדת לוקר (2015) שהמליץ לבטל כליל את הפנסיה המוקדמת למי שאינו לוחם, להמירה במענק חד-פעמי ולשמר את הפנסיה המוקדמת רק ללוחמים.

הדיפרנציאציה בין הלוחמים ללא-לוחמים, שהציעו הוועדות ושאר יושמה בחקיקה בעקבות ההסכם עם האוצר ב-2010, הוצגה ככזו שלא נכפתה על צה"ל אלא אומצה על ידי הדרג הבכיר כנכונה וכראויה:

"יעלון הביע בעבר הסתייגות מכך שתנאיהם של כל אנשי הקבע מוצמדים לאלו של הלוחמים. הוא סבור כי יש צורך בדיפרנציאציה" (הראל, דה מרקר, 01.09.2003).

לצד הדיפרנציאציה בין לוחמים לעורפיים, ניתן לזהות ציר נוסף של דיפרנציאציה בין קצינים לנגדים. ועדת רון-טל המליצה על חלוקה בין קצינים לנגדים כאשר גיל הפרישה לנגדים יהיה גבוה משמעותית מזה של הקצינים (שובל, ישראל היום, 04.04.2010). חלוקה זו משקפת אף היא תעדוף גבוה יותר של הקצונה, אוכלוסיית הליבה של צה"ל, למול הנגדים שאינם בתפקידי הניהול וההובלה הארגוניים.

לצד צירי החלוקה המרכזיים בין לוחמים לעורפיים ובין קצינים לנגדים, במודל הקבע ה"חדש" שעוצב בעקבות ועדת רון-טל נעשתה דיפרנציאציה בין קצינים טכנולוגים לקצינים תומכי לחימה. נושא זה יורחב להלן.

מגמת הדיפרנציאציה והתעדוף אינה משתקפת רק ביחס לגיל הפרישה ולמענקי הפרישה, אלא גם ביחס למאפיינים מרכזיים אחרים כמו השכר. לדוגמה, ועדת לוקר המליצה להחיל מודל שכר דיפרנציאלי המתעדף את אוכלוסיות הליבה, בדגש על הלוחמים ועל המקצועות המבוקשים במשק. גם במדיניות הנהוגה כיום, התמריצים לשימור כוח האדם בצה"ל, שהם מנגנונים חדשים יחסית (משנות ה-2000), מתאפיינים בחלוקה דיפרנציאלית המתעדפת את מערכי הליבה – הלחימה והטכנולוגיים.

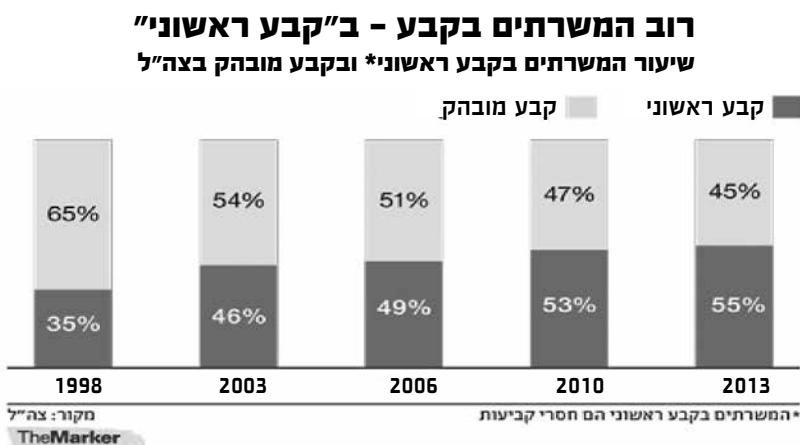
ה. הגברת הארעיות בשירות

אחת הנגזרות של התעדוף בצבא הפוסט-פורדיסטי היא שימוש בהסדרים ארעיים יותר המאפיינים שוק עבודה משני. גם בצה"ל נעשו מהלכים בכיוון הגברת הארעיות. המהלך הבולט ביותר הייתה החלוקה בשנת 1998 בין תקני קבע ראשוני זמניים לתקני קבע

מובהק המאפשרים שירות קבוע. כך, כל משרת המוצב על תקן ראשוני ואיננו מקודם לתפקיד בתקן קבוע תוך 7 שנים - משתחרר מצה"ל.

חלוקה זו הייתה שינוי מהפכני בשירות הקבע, שכן לראשונה, היא יצרה מעמד של אנשי קבע לובשי מדים בהסדר שהארעיות בו מובנית. דוח לוקר מתייחס לקבע הראשוני במונחים המתארים שוק עבודה משני, כ"הסדר העסקה ללא קביעות ובשכר נמוך" (דוח ועדת לוקר, עמ' 33).

יתרה מזאת, השימוש בתקנים הזמניים הלך והתעצם עם השנים כך שמ-35% של משרתים בקבע ראשוני ב-1998, הגיעו בשנת 2013 לכך שיותר ממחצית ממשרתי הקבע הם בקבע ראשוני, כפי שניתן ללמוד מהתרשים הבא (ארלוזורוב, דה מרקר, 25.03.2014):



שימוש גובר והולך בהסדרים קצרי טווח בשכר נמוך הוא מאפיין של כל הצבאות הפוסט-פורדיסטיים (King, 2006). אולם, בעוד שבצבאות אחרים ניתן לזהות מגמות של מיקור חוץ כערוץ שדרכו ממומש שוק העבודה המשני, הרי שבצה"ל הערוץ המרכזי הוא של לובשי מדים בהסדר זמני. טענתי היא ששוני זה נובע ממודל "צבא העם" הנשען על צמיחתם של אנשי הקבע משורות החובה. ה"מתיחה" של שירות החובה לתקופה קצרה יחסית של שירות קבע זמני מאפשרת לצה"ל ליהנות ממרחב המיון העשיר שמייצר גיוס החובה, תוך הבניית הסדר העסקה שאיננו מייצר עלויות פנסיוניות ניכרות.

הארעיות לא עצרה בקבע הראשוני. החל משנת 2010, בעקבות מודל הקבע ה"חדש", החלו לממש עילות פיטורים גם בקבע המובהק, לא רק בשל תפקוד לקוי אלא גם בשל היעדר אופק שירות (ברקת, גלובס, 19.05.2015).

במודל הקבע הצעיר שעליו המליצה הוועדה בראשות ר' אכ"א, האלוף חגי טופולנסקי, הורחבה הארעיות בעולם הקצונה ל-7 שנים נוספות, והפרישה מוענקת רק למי שקודם לדרגת סא"ל או שתפקידו נמנה עם מספר מצומצם של תפקידי רס"ן בכירים המשמשים כסוג של מוקדי ידע (זיתון, 12.01.2016, ynet).

מעניין לציין כי צה"ל לא רק שאיננו מסתיר עובדות המתקשרות לארעיות, שלכאורה יכלו להתפרש כפגיעה בתנאי ההעסקה בצבא לעומת גופים מדינתיים אחרים, אלא הוא אף מבליט אותן ביוזמתו. לדוגמה, באתר האינטרנט הרשמי של צה"ל נאמר ביחס למודל הקבע הצעיר:

"בעוד במגזר הציבורי זכאים העובדים לקביעות לאחר חמש שנים, בצה"ל נכנסים המשרתים ל"קבע מובהק" רק לאחר שבע שנים, וגם הוא לא מבטיח את מקומם. העילות לפיטורים עד גיל 40 בצה"ל הן רחבות – החל מתפקוד שאינו מספק ועד לקיצוץ תקן. לאחר גיל 40 ישנה סמכות ייחודית לפיטורין לפרישה, כלומר לחייב משרת לצאת לפרישה מוקדמת ובכך להוציאו ממעגל העבודה [...]"

לפי המודל החדש, מבין כלל הקצינים שהתחילו שירות קבע, רק אחד מתוך חמישה משרתים יעבור לקבע מובהק ורק אחד מתוך עשרה יגיע לגיל פרישה".
(<http://www.idf.il/1133-22518-he/Dover.aspx>)

מהציטוט ניתן לראות כי צה"ל רואה בארעיות סוג של בידול בינו ובין יתר המגזר הציבורי. טענתי היא כי בעבור חלק ניכר ממפקדי צה"ל לא מדובר בבידול שהוא אך ורק לרעת צה"ל. מפקדים רבים שגדלו על בסיס התפיסה הניאו-ליברלית רואים בארעיות המובנית מצב רצוי המאפשר ניהול נכון יותר של משאבים וגמישות הפעלתית המבדלת את צה"ל מהמגזר הציבורי ומקרבת אותו אל המגזר העסקי ואל מודל השוק החופשי הנשאר. ואכן, מודל הקבע הראשוני זוכה לתשבחות גם מצד גורמים האוחזים בתפיסות ניאו-ליברליות:

"זהו מודל ניהול כוח אדם חדשני, ובמונחי השירות הציבורי – גם פורץ דרך. הקביעות אינה מובנת מאליה; רק הטובים ביותר מקבלים אותה, ובינתיים הצבא נהנה מגדודים של עובדים צעירים בשכר נמוך יחסית" (ארלוזורוב, דה מרקר, 25.03.2014).

1. אימוץ והחלת פרקטיקות מהשוק החופשי בתוככי המנגנונים הצה"ליים

כמצוין במבוא, התפיסה הניאו-ליברלית מתאפיינת לא רק בתביעה לצמצום התפקוד המדינתי, אלא בחדירה לתוככי המוסדות המדינתיים מתוך מגמה להופכם לסוכנים של התפיסה (Harvey, 2005), על-ידי הבניית שווקים במקומות שבהם הם אינם קיימים.

ואכן, במסגרת השינויים במודל הקבע, ניתן לזהות אימוץ של פרקטיקות השאובות מהשוק החופשי האזרחי על-ידי מפקדים וקציני מטה, שמלמדות על עומק ההשפעה של התפיסה על המנגנונים ועל המדיניות ביחס למשרתי צבא הקבע.

נקודה ראשונה, גם אם מובנת מאליה, היא אימוץ העיקרון הניאו-ליברלי של הפחתת המעורבות הממשלתית בעולם הפנסיוני - החל בחלוקה בין קבע ראשוני וקבע מובהק, עבור דרך ההחלטה לביטול הפנסיה התקציבית והמעבר לפנסיה צוברת, וכלה בהמלצת ועדת לוקר להמרת פנסיית הגישור במענק חד-פעמי וההחלטה להחיל המלצה זו על רס"נים שלא קודמו - כל המהלכים מראים מגמה ברורה של הפחתת אחריות ממסדית לסוגייה הפנסיונית באמצעות השינויים במודל.

הן ועדת לוקר והן מודל הקבע הצעיר מסתמכים בהחלטותיהם על הנחת ההשתלבות בקריירה שנייה בשוק האזרחי החופשי כמענה לביטול הפנסיה, כך שלמעשה כוחות השוק וההשתלבות בהם נתפסים כחלופה למעורבות הישנה בעולם הפנסיוני של פורשי צה"ל.

מנגנון נוסף המשקף חדירה של פרקטיקות מעולם השוק החופשי, הוא קביעת תנאי השירות והפרישה של משרתי קבע על סמך יכולת ההמרה התעסוקתית שלהם בשוק העבודה האזרחי ולא על סמך קריטריונים צבאיים כדוגמת רמת הפעילות.

כאשר הציעה ועדת עמוס מלכא בראשית הדרך את הדיפרנציאציה בין לוחמים לעורפיים, כללו הדוברים מטעם הצבא בנשימה אחת את הטכנולוגים עם יתר המשרתים העורפיים (פריש, 23.09.2003, ynet). בעקבות מחאת מפקדים ממערך הטכנולוגים והטענה שללא פרישה מוקדמת לא יצליחו לשמר את הטכנולוגים בשירות קבע, הוגדרה קטגוריה ייחודית למשרתים מהמערך הטכנולוגי. ועדת רוך-טל כבר הגדירה מראש גיל פרישה ייחודי למשרתים הטכנולוגים שבידל אותם מיתר המשרתים תומכי הלחימה. במודל הצבא המסורתי יכולת ההמרה האזרחית לא היוותה עיקרון מארגן בבסיס המודל וטופלה באמצעים נקודתיים (מענקי תמריץ מעבר לשכר הבסיסי). החדרת שיקולים של היצע וביקוש כח אדם לבסיס מודל הקבע מלמדת על חדירת העקרונות הניאו-ליברליים לבסיס החשיבה של מקבלי ההחלטות.

מן הצד השני, נימקה ועדת רוך-טל את העלאת גיל הפרישה לנגדים "בהנחה כי השוק האזרחי אינו מחכה להם בזרועות פתוחות" (ארלוזורוב, הארץ, 13.07.2010).

ועדת לוקר המשיכה במגמה זו וקבעה כי חוקי הביקוש וההיצע במשק מהווים צידוק ומנגנון המאפשר החלת שכר דיפרנציאלי לאור רמת השכר האזרחית:

"הוועדה סבורה כי אין הצדקה לפערי השכר המשמעותיים שישנם בין משרתי קבע

במקצועות "אזרחיים", ובין מקביליהם בשירות המדינה ובמקרים מסוימים גם בשוק האזרחי. ראוי שהצבא יבחן את רמות השכר של המשרתים במקצועות אלה ויערוך התאמות נדרשות בשכרם".

מענק השחרור החד-פעמי שהציעה ועדת לוקר נשען אף הוא על יכולת ההמרה של הניסיון הצבאי במשק האזרחי:

"חלק מן התכלית של מענק סיום השירות הוא לאפשר לאלה שמשרתים בתפקידים השוחקים ביותר, שבשוק האזרחי אין לניסיונם רלוונטיות מובהקת, להשתחרר בגיל מוקדם יותר תוך ביטחון כלכלי הוגן. מנגד, משרתים להם תפקיד מקצועי, צוברים במהלך שירותם ניסיון מקצועי שישרת אותם היטב לאחר פרישתם. לכן רכיב נוסף בחישוב המענק צריך להיות אופי השירות של הפרוש, תוך התחשבות בכלל התפקידים שמילא משרת בקבע המסיים את שירותו".

נקודת הייחוס של השוק האזרחי היא מאפיין מרכזי של הצבא התעסוקתי של מוסקוס (Moskos, 1977) ושל צבא השוק הניאו-ליברלי במודל שמציע יגיל לוי (Levy, 2010).

מאפיין שלישי של השוק החופשי הוא התחרות. אמנם צה"ל איננו ארגון למטרת רווח ולכן מורכב יותר לייצר בו תחרות על שורת הרווח, אולם מודלי השירות מנסים להחיל את השפה התחרותית ביחס לקידום בשערי המיון, זאת מתוך תפיסה שהעובדה שלא כולם מתקדמים תייצר תחרות שתטייב את האיכות, וכדברי דובר צה"ל:

"המודל נועד ליצור מבנה תחרותי וחותר למצוינות, בו יפוננו תפקידים למפקדים צעירים ומוכשרים – דבר אשר יוביל לצבא יעיל, מתקדם וכשיר יותר [...] המודל צפוי להגדיל את כדאיות שירות הקבע ואת החתירה למצוינות בקרב המשרתים" (<http://www.idf.il/1133-22518-he/Dover.aspx>).

כך, שחרור כוח אדם ומיונו בשערים, מוצג במודל בפי דוברים משורות הצבא לא רק כאילוץ הנגזר בשל קיצוץ במכסות הפרישה, אלא כמהלך המבוצע גם "לכתחילה" מתוך רצון לעודד תחרותיות שהיא, בתפיסה הניאו-ליברלית, הכלי שמייצר איכות ומצוינות.

מנגנון רביעי המאפיין את השוק החופשי הוא סחר החליפין והיכולת לייצר חליפיות בין משאבים. במסגרת הדיון במודל השירות בתוכנית הרב-שנתית "גדעון", הוצע לייצר חליפיות בין תקני ראשוני ומובהק ובין תפקידי קצינים ונגדים ואף ובין הסדרי העסקה שונים (אזרחים, מיקור חוץ, שירות קבע ועוד). כחלק מהתוכנית הרב-שנתית הנוכחית, עובר צה"ל מניהול כוח אדם לפי תקנים למדידת עלות ההוצאה על כוח אדם (עייני בסרטון הרשמי הבא על תר"ש "גדעון"):

(<https://www.youtube.com/watch?v=ZbyBOhWkhjg>).

החליפיות בין תקנים והסדרי שירות וההתייחסות לסוגיית עלות כוח האדם כמדד המרכזי, תואמים לתפיסה הניאו-ליברלית הרואה בכוח העבודה חלק מן הטובין המוצעים במסגרת סחר החליפין בשוק החופשי.

כללו של דבר, ניתן לראות כי במסגרת המודלים החדשים צה"ל לא רק מתאים את עצמו לתביעה העקרונית לקצץ בתקציבו, אלא הוא מאמץ לתוך מנגנוניו הצבאיים דפוסי פעולה המקדמים את עקרונות השוק בתוככי מערכת הביטחון. שינויים אלו מלווים בשינוי תפיסתי בקרב המפקדים המאמצים את הנחות היסוד הניאו-ליברליות ובכך מכוננים תשתית למהלכי השינוי.

ז. עוצמת המהלך הניאו-ליברלי בצה"ל בראייה השוואתית

אחד המאפיינים המרכזיים של התפיסה הניאו-ליברלית הוא הפיכתה לסוג של אמת מובנת מאליה שלא ניתן לערער עליה ביחס לאופן שבו הדברים פועלים. ממילא, ההתפשטות של הניאו-ליברליזם מתבצעת לרוב באמצעות איזומורפיזם - תהליכי חיקוי והתפשטות רוחביים של התאוריה (Clarke, 2006).

אשר על כן, התבוננות קצרה בנעשה בצבאות אחרים בהיבטים אלו מתבקשת כדי להבין את עומק חדירתן של התפיסות הניאו-ליברליות בישראל בצירים ובמימדים שונים.

על קצה המזלג ניתן לומר כי ביחס לקריטריון של היקף הסד"כ כמדד למעורבות המדינתית בהיבט הביטחוני, הרי שהקיצוץ ביתר הצבאות המערביים עמוק בהרבה מהקיצוץ בצה"ל. מרבית הצבאות קטנו בעשורים האחרונים בשיעור של למעלה מ-50% (ז"ק וראביד, 2008; פרנקל, 2015). זאת למול קיצוץ של פחות מ-10% בהיקף משרתי הקבע בתר"ש "גדעון" (מצגת תר"ש "גדעון").

מן הצד השני, בהיבט יחסי הקידום, בצה"ל המצב מתקדם לכיוון הארעיות והתחרותיות הרבה יותר מבצבאות האחרים. למול אמירה כי בצה"ל רק 1 מ-11 יגיע לפרישה, הרי שבצבאות הזרים ערוץ העזיבה המרכזי של קצינים (למעלה מ-50%) הוא בדרך של פרישה לגמלאות. גם יחסי הקידום בצבא ארצות הברית בין הסרן לרס"ן הם של 80% קידום, ובפועל בחיל האוויר ובחלק מהזרועות האחרות יחס הקידום עולה ל-90%. לעומת זאת בצה"ל במודל החדש מציין דו"ץ כי פחות מ-20% מאלו שנכנסו לקצונה יקודמו למובהק. גם אם מנכים את אלו שמצויים בקבע מתוקף התחייבותם לקצונה בשירות החובה, עדיין המעבר בין ראשוני למובהק מייצר יחס קידום של כ-50% בראייה מטכ"לית בקצונה, ובעולם הנגדים סיכויי הקידום נמוכים עוד יותר - רק כ-1 מ-3 יקודם (מערך הנגדים בצה"ל, 2015). אלו יחסי קידום המייצרים מודל מוקצן הרבה יותר בהיבט הארעיות והתחרותיות בהשוואה למודל האמריקאי המהווה השראה לתהליך המיון והסינון בצבאות - up or out.

נקודה מעניינת נוספת בראייה השוואתית היא שבעוד שבצה"ל החלוקה בין לוחמים לעורפיים נתפסת כטבעית וכמובנת מאליה, במרבית הצבאות המערביים זכויות הפרישה הן תלויות ותק ודרגה בלבד והפריבילגיות של הקצינים הלוחמים מתבטאות בהזדמנויות שמסלול שירותם מציע להם למגוון רחב של תפקידים בכירים.

כאמור, ניתן לזהות מציאות שבה עצם ההשקעה בביטחון והמעורבות המדינתית בצבא בישראל גבוהה הרבה יותר מאשר בארצות הברית, כנראה בשל עוצמת האיום הביטחוני ומרכזיות הנושא הביטחוני בחברה הישראלית. אולם מצד אחר, בנושא פרקטיקות ניהול כוח האדם והסיכוי להגיע לפרישה ניתן לזהות חדירה של דפוסיס ניאו-ליברליים בעוצמה גבוהה יותר מאשר בצבאות האחרים שבהם הפנסיה התקציבית ממשיכה להתקיים והאופציה לבטלה באופן גורף לא עומדת על הפרק כפי שעמדה בדוח לוקר ובדוח טישלר.

ח. אתגרים שנוצרים בעקבות אימוץ התפיסות הניאו-ליברליות במודל שירות הקבע

חדירת התפיסות הניאו-ליברליות לצה"ל היא חלק ממגמה כלל עולמית של אימוץ הגישה הניאו-ליברלית באופן כמעט מוחלט. ההשלכות הערכיות והחברתיות של אימוץ התפיסה הניאו-ליברליות נידונו בהרחבה. במסמך זה ננסה לנתח את האתגרים שמציבים השינויים הניאו-ליברליים במודל הקבע בפני צה"ל ומפקדיו.

1. אתגר הלגיטימציה החברתית

דומה שהאתגר הראשון במעלה הוא גיוס הלגיטימציה החברתית למסלול שירות הקבע. השינויים המוצעים במודלי השירות מוצגים לרוב מפרספקטיבה של התייעלות כלכלית. אולם, ברצוני לטעון כי השיקול הלגיטימציוני מוביל פעמים רבות את קבלת ההחלטות גם של גורמי האוצר, האמונים לכאורה על השיקול הכלכלי.

ההוכחה הבולטת לכך היא הדחיפה של משרד האוצר למימוש הביגור לגיל ממוצע 50 בהסכם שנערך לאור המלצות ועדת רון-טל. צה"ל טען כבר אז שהמודל המוצע יקר יותר, אולם האוצר דחף למימושו. בדוח לוקר מופיע המשפט הסתום ביחס לתהליך הביגור כי: "גם משרד האוצר סבור שהתהליך לא השיג את יעדיו התקציביים" (שם, עמ' 43). מאחורי משפט זה עומדת, לטענתי, ההבנה כי ההחלטה על הביגור, יותר משנבעה מתחשיב כלכלי ספציפי נבעה מרצון לצמצם את הפער בגילאי הפרישה בין משרתי הקבע העורפיים לעובדים במשק, מתוך תפיסה כללית שהטבת הפרישה המוקדמת איננה מוצדקת ואיננה לגיטימית.

ראיית התהליכים מזווית של לגיטימציה ציבורית וחברתית מציפה את האתגר שבמודל

הצעיר המיושם בימים אלה. עיקר הביקורת הציבורית נסובה סביב עצם קיומו של גיל הפרישה המוקדם לעורפיים ולא סביב היקף הפורשים או עלות הגמלה. לשון אחר: הביקורת הציבורית היא על גיל ופחות על "גולגולות" או על "תקציב". והראיה – צה"ל עבר שינויים דרמטיים במודל הפרישה עם המעבר לפנסיה צוברת, החלוקה בין ראשוני למובהק ותהליך הביגור. מהלכים אלו, לו היו מיושמים במלואם היו מובילים לצמצום משמעותי של למעלה מ-50% בהיקף הפורשים שאינם לוחמים שזכאים לקצבה ובמשך השנים שבהם ניתנת קצבה זו – הן בשל העברת האחריות לקצבה מעל גיל 67 לקרן הפנסיה הצוברת, והן בשל ביגור גיל הפורשים העורפיים. אולם, הביקורת הציבורית לא חדלה להתקיים בעת יישום מהלכים אלו. לטענתי, נזקף הדבר לכך שבשיח הציבורי, עצם קיום הסדר הפרישה המוקדמת מקומם וזאת משיקולים של הוגנות השוואתית למול עובדים אחרים.

המודל הצעיר מציע צמצום מסוים בהיקף הפורשים ("גולגולות") בזכות שער המיון השני בין רס"ן לסא"ל, וירידה בעלות הגמלאות (בשל העובדה כי הפורשים יהיו צעירים יותר ויצברו פחות זכויות פנסיוניות). אולם, העיקרון כי קיימים משרתים – סא"לים ורס"נים מנוסים – שיזכו לקצבה בגיל צעיר אף יותר מבשנים האחרונות ממשיך להזין את תפיסת חוסר ההוגנות וההטבה הלא מוסרית כלשונה של ארלוזורוב, שעומדת בבסיס השיח החברתי הביקורתי כלפי הגמלאות.

2. אתגרי הלגיטימציה שבדיפרנציאציה

כפי שהוצג, המנגנון המרכזי שבאמצעותו התמודד צה"ל עם התביעות לשינוי מודל הפרישה היה התעדוף והדיפרנציאציה בין סוגי משרתים, החל מהחלוקה בין לוחמים לעורפיים במודל עמוס מלכא, עבור דרך החלוקה בין ראשוני למובהק ובין קצינים לנגדים, וכלה בחלוקה בין דרג הרס"ן לדרג הסא"ל.

תהליכי תעדוף אינם רק תהליכים המאפשרים להסיט משאבים לליבה, אלא הם מלווים בתהליכים סוציולוגיים של 'טיהור קטגוריאלי', כלשונו של לאטור, ויצירת אבחנות בין קבוצות (Latour, 1993). לשון אחר, הדיפרנציאציה גורמת לכך שגם הסביבה מייצרת אבחנות פנימיות רבות יותר, לא בהכרח באופנים שבהם הארגון היה מעוניין.

למשל, החלוקה בין קבע ראשוני לקבע מובהק והגידול בשיעור משרתי הראשוני, אפשרו לצה"ל להזייל את עלויות השכר ולהראות כי שכר משרתי הקבע נמוך בהשוואה לעובדים במגזרים אחרים. אולם, עצם חלוקה זו הובילה את הסביבה למקד את חיצי הביקורת בקבע המובהק, ולדרוש פגיעה ספציפית בתנאי משרתים אלו. כך, למול טענת דובר צה"ל כי:

"השכר נשחק ב-0.6%", ציטט דובר צה"ל נתונים מהדוח האחרון של הממונה על השכר במשרד האוצר, והוסיף נתונים נבחרים המראים בין היתר כי רבע מהקצינים והנגדים נדרשו להשלמה לשכר המינימום ו-47% מהמשרתים השתכרו משכורת נמוכה מהשכר הממוצע במשק, לעומת 15% בלבד בקרב שאר משרדי הממשלה". (ארלוזורוב, דה מרקר, 25.03.2014).

טוענת ארלוזורוב כי:

"כשהציבור מתייחס לשכר אנשי הקבע, הוא כמובן חושב על אנשי הקבע המובהק – אותם קצינים ונגדים הנשארים בצבא לחיים. דובר צה"ל, לעומת זאת, עושה ערבוב מכוון בין שתי האוכלוסיות, פשוט משום שהערבוב הזה מאפשר לו להציג ממוצעי שכר נמוכים בהרבה מהאמיתיים...

צה"ל ראוי לשבח על מודל הקבע הראשוני – אבל פחות ראוי לשבח על השימוש הציני שהוא עושה בנתוני הקבע הראשוני כדי לעמעם את המספרים האמיתיים של הקבע המובהק. כל ניסיון לקבל את נתוני השכר הממוצע של אנשי הקבע המובהק בלבד נתקל בסירוב מוחלט של הצבא – שם חוזרים ומדגישים כי הקבע הראשוני הוא חלק מהצבא, ולכן אין מקום לנכות אותו מהסטטיסטיקה. זאת, אף שבפועל גם הצבא מתייחס אל הקבע הראשוני כאל כוח אדם מסוג אחר, כפי שהדבר מתבטא בפערי השכר ובהטבות השכר" (שם).

ניתן לראות כי הדיפרנציאציה שהחיל צה"ל גורמת לתביעה לפרק את הארגון בעוד מגוון הקשרים.

מודל הקבע הצעיר מייצר למעשה חלוקה בעולם הקצונה בין זוטרים לבכירים יותר. עובדה זו גורמת לכך שהזכאים להטבת הפרישה שיועמדו במוקד הביקורת הציבורית הם הבכירים. מגמה זו מייצרת אתגר בעידן שלאחר המחאה החברתית שבו קיים עיסוק רב בפער המעמדי ובשכר הבכירים. ואכן לאחרונה נוכחנו בשורה של כתבות שהעמידו במוקד את שיאני השכר בקרב פורשי צה"ל. הסטת הביקורת הציבורית על אנשי הקבע, שבעבר הופנתה כלפי נגדים ומפקדים בדרגי הביניים, בעיקר לעבר המפקדים הבכירים תוך התמקדות בגובה שכרם ובתנאי פרישתם, עלולה בעתיד להציב את צה"ל בפני אתגר לגיטימיוני ביחס לאוכלוסיית הפיקוד הבכיר שלו.

אתגר לגיטימיוני נוסף שוועדת טישלר היוותה את הסנונית הראשונה שלו, הוא השלכות הדיפרנציאציה על הגדרת הלוחמים עצמם – ליבת שירות הקבע. במוקד הדיון עומדת השאלה כיצד להתייחס ללוחמים שביצעו תפקידי לחימה במהלך השירות אך סיימו אותו בתפקידי מטה שונים. בעוד שהנטייה בעבר הייתה לראות אוכלוסייה זו כלוחמת, הרי שוועדת לוקר צמצמה את ההגדרה מ-25% משירות הקבע בנתונים שהיו

מקובלים גם על מבקרי הצבא (ארלוזורוב, דה מרקר, 26.05.2010) ל-15% לוחמים שזכאים לפרישה בדוח לוקר. ועדת טישלר אף הרחיקה לכת עוד יותר בהציעה לבטל את הפרישה המוקדמת גם ללוחמים ולהמירה במענק.

אמנם לכאורה ביטל מודל הקבע הצעיר מגמה זו, ביצירת חלוקה לפי דרג ולא לפי סוג לחימה, אולם ניתן לראות בהצעות החלופיות ביטוי לתהליך של "טיהור" וצמצום הגדרת הלוחם שהוא תוצר ישיר של התעדוף הפנימי שצה"ל היה שותף לו.

3. אתגר שימור מעמד התומכ"ל ביחידות השדה

כחלק מאותו מהלך של טיהור קטגוריאלי, ניתן לזהות תהליך של שחיקה מסוימת במעמד תומכי הלחימה בשדה. אם אחרי מלחמת יום הכיפורים עמדה קבוצה זו במוקד השיח על הצורך לזכות בתגמולים ובמעמד ייחודי (ספראי, 2010), הרי שהשינויים במודל מצביעים על אתגר לשמר את הלגיטימציה לייחודיות המסלול ולתנאי השירות של אלו שאינם לוחמים אך משרתים ביחידות שדה קדמיות.

במודל עמוס מלכא הוצמדו תומכי הלחימה ללוחמים:

"גיל הפרישה המרכזי הבא יהיה, בדומה לגיל הפרישה היום, 40-42, והוא מיועד ללוחמים ולתומכי לחימה בדרגי השדה. שאר אנשי הקבע יפרשו בגיל 55". (פריש, ynet, 29.09.2003).

לעומת זאת, מודל הקבע ה"חדש" שהוחל בעקבות ועדת רון-טל יצר דיפרנציאציה בין לוחמים ותומכי לחימה. ואילו דוח לוקר הציע לבטל את הפנסיה לתומכי הלחימה (בדומה למשרתים ביחידות עורפיות) ולהמירה במענק חד-פעמי מוגדל.

שינוי זה משקף, לטעמי, תהליך נוסף של הדיפרנציאציה, המאפשר שימור של התנאים הייחודיים רק לליבה הלוחמת ומקשה על תיעדופם של אלו הנמצאים במעגלים הסמוכים להם. אמנם במודל הצעיר לא קיימת חלוקה בין הלוחמים לתומכי הלחימה, אולם השינויים במעמדם של תומכי הלחימה לאורך השנים והשוואתם לאחרים מבחינת תנאי הפרישה, מלמדת על הקושי הגובר לשמר לגיטימציה לתנאים ייחודיים לקבוצה זו.

ט. שימור השליחות המוסדית במבנים תעסוקתיים

לצד אתגרי הלגיטימציה, מייצרים השינויים במודל אתגרים גם בנוגע ליכולת לשמר שיח מוסדי-שליחותי בשירות הקבע. מוסקוס, במודל ה-I/O, יצר הנגדה בין מודל מוסדי המשקף את היותו של הצבא ארגון ייחודי בעל ערך מוסף חברתי שאיננו בר השוואה לארגונים אחרים, למודל תעסוקתי המידמה לשוק העבודה. לאור ההשוואה לצבאות זרים, ניתן לומר כי מצד אחד עדיין קיימת בחברה לגיטימציה למודל המוסדי.

הדבר מתבטא בין השאר בכך שצה"ל זוכה למעמד ייחודי ולאמון חסר תקדים בהשוואה ליתר מוסדות המדינה.

מצד אחר, בשני מימדים הקשורים למודל הקבע מאותגר המודל המוסדי; ראשית, החלוקה בין לוחמים לעורפיים בתוך לובשי המדים עלולה לאתגר את השיח השליחותי בקרב אלו שאינם לוחמים. השחיקה במעמד התומכ"ל בשדה היא ביטוי אחד לאתגרים שבפניהם עשוי צה"ל למצוא את עצמו עם השינויים במודל.

נקודה נוספת הם יחסי המיזון הגבוהים בצבא הקבע, הגורמים לכך שמרבית משרתי הקבע לא יזכו להגיע לפרישה, מצב שהוא קיצוני יחסית בהשוואה לצבאות אחרים, שבהם קיימת פעמים רבות בעיה הפוכה של היעדר מרחב מיזון. מציאות זו מעודדת בצורה מבנית את משרתי הקבע להיות במצב של עוררות תעסוקתית ובחינה של שירותם במונחים של הון תעסוקתי לשוק האזרחי.

התבוננות מזווית זו על השירות עשויה ליצור מגוון רחב של אתגרים. ראשית, במציאות של ארעיות מובנית מדווחים מפקדים על קושי גובר לעשות שימוש במונחים של קריאה לדגל. נביא לדוגמה דברים ממחקר שנערך בקרב מפקדים בדרגת סא"ל במערכים שאינם לוחמים (דולב ופדן, 2014):

"תראי [...] על בסיס כל הערכים שאני מנסה להנחיל אותם, שזו גם שליחות, לשכנע אנשים להמשיך לשירות קבע ולהתעקש איתם על הדברים האלה [...] אני מוצא את עצמי שנה מאוחר יותר נאלץ להיפרד מהם בגלל שאלות של מודל הקבע [...] מצאתי את עצמי לא חוזר על הדבר הזה שוב. זאת אומרת, מצד אחד אני מנסה לשכנע אנשים להישאר כמובן ומשקיע בזה המון מאמץ ובוחר את האנשים שאני רוצה ומציג להם אופק התפתחות, אבל מצד אחר אני יחסית ממעט להשתמש בטעונונים רגשיים בשביל לשכנע אותם להישאר [...] התרומה למדינה והחשיבות בשירות וכל מיני דברים כאלה, כשאני עלול למצוא את עצמי שנה אחרי זה אומר לו, סליחה, התקצנו, חייבים להיפרד"

ניתן לראות כיצד הארעיות המובנית מייצרת קושי פיקודי לעשות שימוש בז'רגון השליחותי הקלאסי של ה"קריאה לדגל". גם מזווית הפרט, הארעיות מייצרת חשיבות רבה לשיקולים של פיתוח אישי, התנסויות רלוונטיות ורכישת כלים. ממילא, ביצוע תפקידים תובעניים שלא בהכרח יש להם מקבילה אזרחית מיידית, עלול להתפס במודל של ארעיות מובנית כפחות אטרקטיבי.

מודל צבא השוק של יגיל לוי מדבר על הכפפה של המקצוע הצבאי לתנאי השוק; מודל שבו כל המשרתים מצויים בטווח זמן של עד שבע שנים מהצורך לממש קריירה אזרחית, המודל מעצים באופן מבני את תפיסות השוק האזרחיות בתוככי הארגון, ומחדד אזורים שבהם קיים פער בין צורכי המערכת לחוקי הביקוש וההיצע בשוק החופשי.

ניתוח השינויים במודל הקבע - אלו שהוצעו ואלו שיושמו - מלמד כי ב-15 השנים האחרונות מצוי צה"ל בתהליך של אימוץ ושל חיזוק התפיסות והדפוסים הניאו-ליברליים במערך ניהול כוח האדם בצבא הקבע. אמנם ביסודן תובעות התפיסות הליברליות קיטון מתמיד במעורבות המדינית וקוראות להקטנת משאבים של גופים כדוגמת הצבא. יחד עם זאת, הגישות הניאו-ליברליות, שאינן ממוקדות תאוריית צדק כללית אלא מאגדות בתוכן פרקטיקות כלכליות, מאפשרות גם לשחקנים בתוך הממסד המדינתי לאמץ גישות אלו מבלי להתחייב לגישות הליברליות על כל מרכיביהן.

כשמנתחים את המקרה הישראלי, קשה שלא להתייחס לקיומו של מודל גיוס החובה וצבא העם בהקשר הניאו-ליברלי: מצד אחד, ניתן לראות כי צה"ל עדיין זוכה ללגיטימציה חברתית ולהקצאת משאבים גדולה הרבה יותר משל צבאות אחרים שקיבלו על עצמם את המודל הפוסט-פורדיסטי, ומצד אחר פרקטיקות ניהול כוח האדם שלו אימצו באופן נרחב מרכיבים ניאו-ליברליים.

המודל מאפשר יצירת חלוקות בין צבא החובה והמילואים הנדונים במסגרות שיח רפובליקניות, ובין צבא הקבע המהווה מוקד של שיח ניאו-ליברלי. גיוס החובה גם יכול להסביר את החדירה העמוקה לתוככי חלוקת העבודה הפנימית המשתקפת בדיכטומיות שבין לוחמים לאחרים, לעומת צבאות זרים שבהם החלוקה הבסיסית היא בין לובשי מדים לאזרחים ולמיקור חוץ. בצבא שבו מרבית האזרחים משרתים בשירות חובה, קיימת לגיטימציה למעורבות פנימית של החברה בחלוקת העבודה מתוך תחושה של הציבור של היכרות בלתי אמצעית עם הארגון (כהן, 2006; ספראי, 2010).

לכן נראה כי ההשלכה המרכזית של התהליכים הניאו-ליברליים במקרה הצה"לי היא הגברת השונות הפנים-ארגונית והעצמת דפוסים של היררכיה ושל תעדוף פנימי. תהליך זה מגביר את המורכבות הניהולית והארגונית באופן משמעותי ונראה שלא קיימת די מודעות בסביבה החברתית להשלכות הארגוניות של תהליכים אלה.

השאלה הגדולה המרחפת בחלל האוויר היא עד מתי ניתן יהיה להמשיך לקיים ארגון אחד תוך קיום מסגרות שיח בעלות הגיונות שונים ומנוגדים בכפיפה אחת. בסופו של יום, מערך הקבע הוא השדרה הפיקודית והמקצועית של צבא החובה והמילואים. הוא צומח משורותיו ומצופה ממנו לפקד עליו ולנהל אותו. המצב הנוכחי יוצר מציאות לא קוהרנטית ולעיתים אבסורדית. לדוגמה – ייתכן מצב שבו יועסקו זה לצד זה מכוני טנקים חרדי בשירות חובה, הזוכה למעטפת ת"ש, תשלומי משפחה והקלות בשעות השירות מתוך מסגרת השיח החברתית של "צבא העם" ומשימות לאומיות, ומפקדו שבקבע, עשוי להיות נגד בקבע ראשוני המשתכר שכר מינימום שאיננו גבוה משמעותית

מהתגמולים של פקודו אך הנדרש לתכולת עבודה כפולה ומשולשת ולעומס משימות הנגזר מתהליכי קיצוץ והתייעלות מתמידים בצבא הקבע המנוהל תחת ההיגיון הכלכלי הניאו-ליברלי.

לא סביר להניח שהתפיסות הרווחות באזור מסוים לא יחלחלו למגזר אחר ויציתו מתחים וקונפליקטים בהתנהלות. הווה אומר, התעצמות השיח והמנגנונים הניאו-ליברליים בצבא הקבע עלולים בסופו של יום לזלוג לשירות החובה ולאתגר את מודל צבא העם, גם אם הציבור הרחב ומובילי הדעה בשיח הציבורי דוגלים בהמשך שימור הפיצול בין צבא החובה לצבא הקבע.

אתגר נוסף המונח לפתחו של צה"ל והמשותף לו ולכל הארגונים המדינתיים המאמצים פרקטיקות ניאו-ליברליות, הוא הקושי המובנה לייצר הגיונות ניאו-ליברליים בסביבה שאיננה תחרותית במשמעות הקלאסית של המונח. בסופו של יום, קשה למדוד את שורת הרווח ואת היקף הסחר במגזר הציבורי. ממילא, לא תמיד מובילה התחרות בארגונים אלו לאותה התייעלות ועידוד מצוינות. שיקולים מבניים, ארגוניים ופוליטיים, גורמים לכך שהדפוסים הניאו-ליברליים במגזר הציבורי נושאים גוון ייחודי שאיננו משותף לארגונים העסקיים.

למשל, את הצורך לייצר תחרותיות מחד גיסא ושמידה על מסגרות השכר והפורשים מאידך גיסא, יוצרים באמצעים של רגולציה, הגבלת מכסות ותנאים לקידום. מציאות זו עלולה להוביל לכך שבנקודות זמן מסוימות לא ניתן לקדם גם את הראויים לכך עקב היעדר תנאים, ולא ניתן לפטר את כל אלו שפחות מתאימים בשל הגנות המאפיינות עובדים ומשרתים במגזר הציבורי. במציאות זו גם השיח הפיקודי וגם החוויה של הפרט אינן בהכרח של תחרות חופשית שנתפסת כמוצדקת ולגיטימית בעולם הניאו-ליברלי, אלא של אילוצים, שרירותיות, ותהליך שיבוץ שהרוב אינם חשים שהוא הגון (ספראי, 2015).

ישנם רבים המתנגדים לעצם הגישה הניאו-ליברלית, ורואים בקשיים כדוגמת אלו שתוארו בעבודה זו אינדיקציה לצורך בשינוי התאוריה הכלכלית הרחבה ברמה המדינתית והגלובלית. אין ברצוני להיכנס לדיון תפיסתי ופוליטי זה. יתר על כן, בשל העובדה כי התפיסות הניאו-ליברליות זוכות ללגיטימציה רחבה בחברה ומעוגנות בתהליכים מדינתיים וגלובליים, כמעט מובן מאליו שאף צה"ל ומפקדיו יושפעו מהזרם רב העוצמה של התפיסה הניאו-ליברלית. יחד עם זאת, האופן הספציפי שבו תופסים בצה"ל את התביעות הניאו-ליברליות ומתאימים את הארגון אליהן, איננו בבחינת גזרת גורל. בבניית המנגנונים הארגוניים הספציפיים צה"ל הוא שחקן פעיל למול החברה, הוא איננו רק נענה לתביעות חיצוניות אלא גם בוחר באיזה אופן לתרגם וליישם את המגמות הסביבתיות בתוך הארגון. לכן נדרשת בחינה מחקרית למשמעויות ולהשלכות

של המודלים ושל המנגנונים שצה"ל בונה ומאמץ על האפקטיביות הארגונית ועל הממשקים של הצבא למול החברה.

בעת הנוכחית, דומה כי האתגר המיידי העומד לפתחם של צה"ל ומפקדיו הוא יצירה של ארגון קוהרנטי ואפקטיבי. מתוך הבנה כי צה"ל מצוי בצומת ייחודי שבין לגיטימציה רפובליקנית לתביעות ניאוו-ליברליות, בין היבטים מבצעיים להיבטים משאביים ובין הסדר גיוס החובה להסדר שירות הקבע – נדרשת מערכת של איזון ואינטגרציה של מערכות הערכים שונות ולעיתים אף סותרות.

במציאות הנוכחית פועלים שחקנים שונים בתוך צה"ל ומחוצה לו, כל אחד בתחומי אחריותו, מתוך היגיון נפרד. לאור זאת, האינטגרציה הנדרשת, ראוי לה שתיעשה על-ידי הפיקוד הבכיר, מתוך מודעות למתחים המובנים ולזיקות הפורמאליות והא-פורמאליות בין המנגנונים והמערכים הארגוניים. האינטגרציה הארגונית צריכה להיות בממשק למול שחקנים מרכזיים בחברה ולמול הציבור הרחב מתוך מגמה לייצר שוב רציונל לממשק שבין צבא, חברה וכלכלה. על רציונל זה להיות רחב, מותאם למציאות המתחדשת, מוסכם על-ידי הארגון ועל-ידי חלקים ניכרים בסביבתו וניתן לתרגום למבנים ולתהליכים ארגוניים שיסייעו בהגברת האפקטיביות הכוללת של הארגון.

מקורות

דולב, א' ופדן, כ' (2014). **השלכות השינויים במודל הקבע על דפוסי פיקוד ומנהיגות**. צה"ל: ממד"ה ובית הספר למנהיגות.

ז"ק, ד' וראביד, ג' (2008). **מודלים של צבאות זרים: מהדורה מעודכנת**. תל אביב: משרד הביטחון.

כהן, ס' (2006). **כפיפות יתר של צה"ל? שינוי במערכת היחסים בין הדרג האזרחי ובין הצבא בישראל: ההשלכות המבצעיות**. רמת גן: מרכז בס"א, אוניברסיטת בר-אילן.

לוי, י' (2007). **"מצב העם" לצבא הפרפריות**. ירושלים: כרמל.

לוקר, י', שפרן, ע', דומיניסיני, א', אקרמן, י', ברוך, ד', לוי, ע', כרמי, ר' וזילברפרב, ב' (2015). **דוח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון. מדינת ישראל: משרד ראש הממשלה**. אוחר בתאריך 7 בפברואר 2017,

מתוך: [http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20\(2\).pdf](http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20(2).pdf).

מערך הנגדים בצה"ל (2015). דוח ביקורת מטעם מבקר המדינה.

משה, ר', בן-הדור, ב', ברוקר, ג' וריבנאי, ש' (2013). **הערכת מצב צבא חברה לשנת 2014**. צה"ל: ממד"ה.

ספראי, מ' (2010). **מדיניות ניהול כח האדם בעקבות מלחמת יום הכיפורים: צוהר ארגוני להבנת יחסי צבא חברה**. עבודה לשם קבלת תואר ד"ר, האוניברסיטה העברית: ירושלים.

ספראי, מ' (2015). **סקר הקבע הצה"לי לשנת 2015**. צה"ל: ממד"ה.

פרנקל, מ' (2015). **פרוצדורות קידום קצינים בצבא האמריקאי**. צה"ל: ממד"ה.

שוכל, ל' (2014). **הפנסיה בצה"ל נחשפת**. ישראל היום, 23.03.2014.

- Clarke, S. (2005). The Neoliberal theory of society. In: Saad-Filho, A, & Johnston, D. (Eds.). *Neoliberalism: A Critical Reader*. London: Pluto Press.
- Friedman, T. (1980). *Free to Choose*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Harvey, D. (2005). A Brief History of Neoliberalism. Oxford: Oxford University Press.
- King, A. (2006). The post-fordist military. *Journal of Political and Military Sociology*, 34(2), 359-374.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge, MA.: Oxford University Press.
- Levy, Y. (2010). The essence of the "Market Army". *Public Administration Review*, 70(3), 378-389.
- Moskos, C. C. (1977). From institution to occupation: *Trends in military organization*. *Armed Forces and Society*, 4(1), 41-50.
- Smith, A. (1976). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (ed. R. H. Campbell, A. S. Skinner, & W. B. Todd). Oxford: Oxford University Press.
- Thorsen, D. E., & Lie, E. (2009). *What is Neoliberalism?* Working paper, Department of Political Science, University of Oslo.

"צה"ל חלקי שלוש" המובחנות בין הסדרי השירות בצה"ל במשטר הניאו-ליברלי

ר'נת משה¹

א. מבוא

ב. רקע: התפתחות המדיניות הניאו-ליברלית בישראל והשפעותיה על צה"ל

ג. שיטה

ד. עידן ה'אומה במדים': אחדות השורות וחובת השירות

ה. עידן השוק: צבא האומה וצבא תעסוקתי

ו. מערך המילואים כצבא כלאיים - "צבא העם" עם "תג מחיר"

ז. דיון ומשמעויות: שלושה צבאות במחיר אחד

א. מבוא

צה"ל והשירות הצבאי היו לחלק בלתי נפרד מהתרבות הפופולארית בישראל. סרטים, הצגות, מערכונים וסאטירות הצליחו, לרוב, לזהות ולשקף שינויים שהתחוללו במארג היחסים שבין החברה לצבא. ברוח זו, ניתן להתבונן בשני מערכונים סאטיריים שהוקרנו בטלוויזיה בהפרש של שני עשורים; הראשון הוא מערכון של "החמישייה הקאמרית" שהוקרן ב-1996,² והשני הוא מערכון של 'ארץ נהדרת' שהוקרן בשנת 2014.³ בשני המערכונים מוצגת ביקורת על הצבא ועל התרבות הצבאית - התנהלותו הבזבזנית, היהרה, שוליות שירות הנשים, הטרדות מיניות ועוד. אולם בעוד שבמערכון המוקדם הביקורת הייתה כללית והופנתה כלפי ההווי הצבאי והתרבות הארגונית, הרי שבמערכון המאוחר התמקדו חיצי הביקורת בקצונת הקבע תוך הבחנתם מפקודיהם, חיילי החובה.⁴

1 כתיבת חיבור זה התאפשרה הודות לעבודתי המשותפת ומעוררת ההשראה עם עמיתיי לפרויקט צבא חברה שבממד"ה - ד"ר יובל בנזימן, שירה ריבנאי-בהיר וגיא ברוק.

2 "סופרמן באפסנאות", החמישייה הקאמרית, 1996, ערוץ 1. נמצא באתר יוטיוב: <https://www.youtube.com/watch?v=9kyM3qkVHTQ>, נדלה באפריל 2017.

3 "אגף הייעול והקיצוץ של צה"ל", ארץ נהדרת, 2014, קשת ערוץ 2. נמצא באתר מאקו: [www.mako.co.il/tv-erez-nehederet/season11\[...\]/Article-e37e0a5d6d95341006.htm](http://www.mako.co.il/tv-erez-nehederet/season11[...]/Article-e37e0a5d6d95341006.htm) נדלה באפריל 2017.

4 לדוגמה, במערכון המוקדם כולם לבשו מדי זית, כך שלא ניתן היה להבחין לפי המדים בין מסלולי השירות - חובה, קבע או מילואים. לעומת זאת, במערכון המאוחר, השחקנים המרכזיים לבושים במדי שירות קבע (מדים בצבע ירוק אפור), והוא מתמקד בתיאור סדר יומם של החיילים במגדלי הקריה שבתל אביב, בסיומו אף מוצג הקצין בדרגת רס"ן כמי שמתחמק מלאסוף ברכוש חייל חובה (הלובש מדי זית) וממתין להסעה ('טרמפ').

מטרת המאמר הנוכחי היא לבחון ולהבין, באמצעות ניתוח הדיון הציבורי, מה התחולל בחברה ובצבא במהלך עשרים השנים האחרונות, שהוביל למובחנות שהוצגה בשני המערכונים הללו בין הקצינים המשרתים במסלול התנדבותי-בשכר (להלן: "משרתי הקבע") ובין פקודיהם המשרתים מכוח החוק (להלן: "משרתי החובה" ו"משרתי המילואים"). לשם כך, ייבחנו הסיבות למובחנות שהתפתחה בתודעה הציבורית בין משרתי הקבע ובין משרתי החובה ומשרתי המילואים.

במאמר יוצגו שתי טענות: הטענה הראשונה היא כי המובחנות בין המשרתים לא אפיינה את עידן "האומה במדים", אלא קשורה בקשר ישיר לאחיות הגוברת של ההיגיון הניאו-ליברלי במדיניות הכלכלית של ישראל ובצה"ל. הטענה השנייה, המנוסחת בזיקה לראשונה, מסבירה כי התבססות המובחנות הזו שבין מערך הקבע ובין מערך החובה היא פונקציונלית ומטרתה לשמר את תודעת "צבא העם" בחברה הישראלית. שימור תודעת "צבא העם" מתאפשר על-ידי הכפפת מערך הקבע ומשרתיו לשוק התעסוקה לצד "טיהור" שירות החובה מסממנים כלכליים. ההבדל אפוא בין שני המערכונים הללו נטוע בתמורות שחלו בתפיסות הכלכליות המוסדיות בישראל, ויותר מכך הבדל בין המערכונים משקף את התמודדותו הפונקציונלית של הצבא עם תמורות אלו.

נקודת המבט של מאמר זה רחבה יותר; במאמר יורחב הדיון המחקרי העוסק בהשפעותיה של האידיאולוגיה הניאו-ליברלית על יחסי חברה-צבא ויוצע ניתוח לא ליניארי להשפעות הללו, המשתנות והתלויות בהקשר החברתי-ביטחוני.

ב. רקע: התפתחות המדיניות הניאו-ליברלית בישראל והשפעותיה על צה"ל

בהיסטוריה של צבאות מערביים, כמו גם בהיסטוריה הקצרה יחסית של מדינת ישראל, מרכזיותו של השיקול הכלכלי אינה חדשה (הרנס, 2016). דוגמה לכך היא התפטרותו של הרמטכ"ל יגאל ידין ב-1952 על רקע הקיצוץ שגזר בן-גוריון על תקציב הביטחון. אולם, לצד השפעתו האימננטית של השיקול הכלכלי על סדר יומם של צבאות, לא ניתן להתעלם מהעלייה שחלה במשקלו של השיקול הכלכלי כמו גם משינויים באופני השפעתו על צבאות מודרניים ופוסט-מודרניים (Levy, 2010; Moskos, 1977).

בישראל נדונה השפעתו הגוברת של השיקול הכלכלי בזיקה להתבססות המדיניות הניאו-ליברלית בשנות ה־80 של המאה הקודמת (ממן ורוזנהק, 2009). משבר הבנקים ותוכנית ההבראה שעוצבה בעקבותיו ב-1985, היו שלבים עיקריים במעבר של המשק הישראלי ממדיניות כלכלית המתערבת בחלוקת המשאבים וממוקדת בפיתוח תעשייה ומקומות עבודה למדיניות פיננסית-גלובלית וניאו-ליברלית. כחלק מהשינוי, צמצמו

ממשלות ישראל את המעורבות שלהן ושל המגזר הציבורי בנעשה במשק ופעלו לביסוס מדיניות ה"שוק חופשי", הכולל, בין היתר, חיבור לשווקים פיננסיים גלובליים, תאגידים עסקיים וקבוצות הון (רם ופילק, 2013).

התבססות הניאו-ליברליזם בישראל לוותה גם בתגובות נגד ובביקורת חברתית שטיעוניה העיקריים היו: החרפת אי-השוויון החלוקתי וצמצום השירותים החברתיים הניתנים על-ידי המדינה לאזרחיה. ביקורת זו הגיעה לשיאה במחאה החברתית של קיץ 2011, שהציבה במרכז את רמת החיים הנשחקת של מעמד הביניים (שם).

בהקשר המסוים של צבא וביטחון, השינוי במדיניות החברתית-כלכלית בישראל תורגם לכמה מגמות מרכזיות:

ראשית, לאורך השנים הפך רכיב הביטחון, ובתוכו תקציב הביטחון, ממשתנה אקסוגני (חיצוני) של המדדים הכלכליים-הלאומיים למשתנה אנדוגני (פנימי) ולרכיב אימננטי בשיקולים רחבים יותר של מדיניות חברתית-כלכלית (ליפשיץ, 2000). כך, למשל, עלויות תקציב הביטחון נבחנות לא רק בהקשר המסוים של מענה לאיומים צבאיים ושל אסטרטגיית הביטחון של ישראל, אלא גם דרך מדדים כלכליים הבוחנים בישראל את אי השוויון החברתי-כלכלי ואת הרחבת הפער החברתי-מעמדי.

שנית, חברת השוק הניאו-ליברלית המירה את המוטיבציה של האליטות החברתיות בישראל משירותים במסלולים קרביים לשירותים במסלולים שניתן להמיר להון ממשי בשוק תחרותי וטכנולוגי (לוי, 2003). טענה זו מושתתת על הנחה רחבה יותר של יגיל לוי, לפיה השירות בצבא הוא חלק ממשוואה כלכלית-רפובליקנית המבטאת יחסי חליפין סימטריים בין התרומה בשירות הצבאי ובין התגמולים הסימבוליים והממשיים שבהם זוכים המשרתים. תגמולים כמעמד פוליטי וחברתי במישור הסימבולי ומיסים מופחתים ומלגות לימודים במישור החומרי. לפיכך, כל שינוי במשוואה גורר אחריו ניסיון לאזנה מחדש, על-ידי הורדת נטל הביטחון או על-ידי הגברת התגמולים, בעיקר החומריים (לוי, 2007).

מגמה שלישית הנסקרת בספרות, כורכת בין השינויים במדיניות הכלכלית בישראל ובין מגמות ואירועים גאו-פוליטיים, גלובליים ומקומיים, ובראשם סיום מלחמת העולם השנייה והקמת האו"ם, סיום המלחמה הקרה והתפרקות ברית המועצות. אירועים אלו הובילו בעולם המערבי לתפיסה כי האיום הביטחוני פחת וממילא יש מקום להעדיף מהלכים מדיניים ודיפלומטיים על פני השקעה גדולה בהעצמת הכוח הצבאי. מכאן החל תהליך בצבאות מערביים רבים שכלל ביטול חובת השירות בצבא, צמצום גודל הצבא ותקציביו ומעבר לצבאות התנדבותיים בשכר (AVF). באופן דומה, אם כי לא זהה, גם בישראל שלאחר חתימת הסכמי השלום עם מצרים וירדן והסדרי

השלום עם הפלסטינים, חל שינוי בתפיסת האיום מאיום קיומי קונבנציונאלי המתנהל בין ישויות מדינתיות, לאיום מקומי, אישי ומוגבל לטרור (בן אליעזר, 2012). בתקופה זו החלו להישמע בדין הציבורי גם טיעונים בעד שינוי מודל שירות החובה, על עלויותיו הגבוהות, וכן הועלו הצעות לחלופות שגם התממשו בחלקן. זאת בדומה למקרה של שירות המילואים והפיכתו משירות המבוסס על מודל גיוס כוללני ואוניברסלי למודל גיוס בררני וסלקטיבי.⁵

מגמת השפעה רביעית מנוסחת כשחיקה מתמשכת במעמדו וביוקרתו של הצבא בחברה. השינוי במדיניות הכלכלית של ממשלות ישראל, התחזקות הערכים האינדיבידואליסטיים והאינסטרומנטאליים בחברה לצד שינויים במדיניות הביטחונית והתבססות האופציה המדינית והדיפלומטית – כל אלה הובילו לירידה במרכזיות הנושא הביטחוני בסדר העדיפויות המדיני והחברתי. בהקשר זה, התמקד יגיל לוי בירידה בחשיבות התחום הביטחוני בקרב האליטות המשרתות, בהשוואה לעלייה בחשיבותם של תחומים הנוגעים לחברת השוק. לטענתו, בקרב האליטות התחולל תהליך של "מיליטריזם חומרני", כלשונו, הכולל עלייה בערך הנקוב של השירות בצבא, תוך מיקוח על אופי השירות ועל התגמול שניתן בעקבותיו (לוי, 2003).

לצד ההשפעות המתרחבות של המדיניות הכלכלית על תחומי הביטחון, הצבא והשירות הצבאי, נותר הדיון המתקיים בספרות בנושא, מצומצם יחסית ובשולי תחום הדעת של יחסי חברה וצבא (לוי, 2016). עיקר הדיון ממוקד בתחומים צרים למדי הקשורים בתקציב הביטחון (גודלו והשוואתו למדדים כלכליים, ר' נבו ושור-שמואלי, 2004; ליפשיץ, 2001), או לחלופין במשמעויות של הנושא להמשך קיום גיוס החובה בישראל (לוי, 2015). יתרה מכך, ההסבר הרווח בספרות להשפעות ההיגיון הניאו-ליברלי על הצבא ועל השירות הצבאי, מנוסח לרוב כהסבר ליניארי (הרנס, 2016). בעוד שחלק מהחוקרים מתארים זאת כליניאריות של יציבות, הנשמרת על אף כל השינויים המתחוללים בחברה הישראלית ובמעמד הצבא בחברה (בן אליעזר, 2011), אחרים מתארים את אותם שינויים כתהליך ליניארי שבסופו מצפה לצבא שחיקה בלתי נמנעת במעמדו בחברה (לוי, 2007; כהן, 2005). שני סוגי ההסברים הללו וללא קשר לכיוון ההשפעה המתוארת בהם – יציבות או שינוי – מתארים תהליך חד כיווני, דיכוטומי ומכליל המקיף את כל ההיבטים הנוגעים ביחסי חברה-צבא והשירות הצבאי. אולם, הסברים ליניאריים ומכלילים אלו מתקשים לספק הסבר מקיף, המאפשר לבחון את ההשפעות המגוונות והסותרות של ההיגיון הכלכלי על יחסי צבא וחברה. יש צורך בהסבר המאפשר להבין מצד אחד את השחיקה במעמד הצבא בחברה, ומצד אחר את

5 להרחבה ר' ריין-ספיר, 2016; נבו ושור, 2002.

היציבות המתמשכת בתודעת "צבא העם" ובמרכזיות השירות הצבאי בקרב חלקים ורחבים בחברה (בנוימן ומשה, 2014; ששון-לוי, 2011).

במאמר הנוכחי אבקש אפוא לבחון את השינוי שהתחולל ביחסי חברה-צבא בזיקה להתבססות הגישה הניאו-ליברלית בישראל. כוחו של ההסבר המוצע כאן הוא בניתוח כלל הסדרי השירות בחובה, בקבע ובמילואים בזיקה לשינוי במדיניות הכלכלית בישראל; ניתוח זה מאפשר להבין את המגמות החוצות את הצבא ואת השירות הצבאי מעבר למגמות המאפיינות רק אחד ממסלולי השירות ואשר אינן משקפות בהכרח את כלל ההשפעות והמגמות הכלכליות על יחסי חברה וצבא.

על אף המסגרת הרחבה המוצעת במאמר הנוכחי, אין בטענות המוצגות בו כל כוונה או יומרה להקיף את כלל מאפייני הצבא הישראלי, על הסדריו הפורמאליים והלא פורמאליים, ערכיו ופרקטיקות הפעולה שלו ועוד. כל אלה ראויים להמשך העמקה ולמחקר בפני עצמם.

המאמר נחלק לשלושה חלקים. בחלק הראשון יתואר השלב ההומוגני בין כלל המשרתים בצבא; החלק השני יתמקד באפיון ההפרדות המבנית והערכית של צבא הקבע מצבא החובה; והחלק האחרון ישרטט את השינוי שחל בצבא המילואים ויאפיין אותו כמודל ביניים. לבסוף, יוצג דיון המשלב בין שלושת הפרקים תוך בחינת השפעותיה של הכלכלה הניאו-ליברלית על הסדרי השירות בצבא בישראל.

ג. שיטה

הניתוח המוצע במאמר מבוסס על סקירת ספרות בנושא יחסי חברה וצבא והידע שנצבר במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל בין השנים 1995 ל-2015. מקורות אלו מייצגים את הזירות החברתיות המרכזיות השותפות בעיצוב ובשיקוף, יחסי חברה וצבא בישראל:

1. **זירת התקשורת** - ניתוח שיח של כתבות עיתונאיות שעסקו בנושא צבא וביטחון בעיתונות הכתובה הארצית: "ידיעות אחרונות", "מעריב", "הארץ" ו"ישראל היום".
2. **הזירה המשפטית** - ניתוח שיח של פסיקות משפטיות בנושא צבא וביטחון.
3. **הזירה הפרלמנטרית** - ניתוח שיח של הצעות חוק ושל דיונים בכנסת.
4. **הזירה הצבאית** - מדיניות ופרקטיקות של הצבא בניהול מערכי שירות החובה, הקבע והמילואים.

כיוון ההשפעה המוצע בניתוח הוא מהחברה וסוגי השיח החברתיים לעבר הצבא ומשרתיו וכן מההקשר החברתי-כלכלי להקשרים צבאיים מצעיים. במובן זה, תגובותיו

של הצבא לתהליך אינן במוקד הניתוח ומהוות רקע ותוצאה לתהליך הכלכלי ולשיח הציבורי. עם זאת, אין בכך כדי לבטל את חשיבות השפעת המדיניות ודפוסי הפעולה של הצבא על עיצוב תהליכי השינוי והמגמות המוצגות במאמר, הראויים להמשך העמקה.⁶

ד. עידן האומה במדים: אחדות השורות וחובת השירות

הצבא הישראלי כונן מראשיתו על בסיס מודל "האומה במדים" (Nation In Arms) או בכינויו הישראלי "צבא העם". צבא הנשען על עקרונות של גיוס לכולם, על בסיס שוויון ואחידות, המנותק מכל זיהוי עם מעמד ועם קבוצה מסוימים בחברה ובוודאי ממפלגה מסוימת. הצבא הישראלי כונן כך שייצג את הטוב שבאומה, את ערכיה החיוביים ואת אחדותה. תמונת ראי לכך הם החיילים שהיו לדמויות נערצות בחברה (בן אליעזר, 2012).

אחד מהאדנים המרכזיים שעליהם נשען "צבא האומה" השווינוני, היה הומוגניזציה בין כלל המשרתים. עקרונות צבא האומה הוחלו באופן שווה ומלא על כלל המשרתים 'לובשי המדים' – בין אם הם חיילים המשרתים מכוח החוק בשירות חובה ובמילואים ובין אם הם קצינים ונגדים במסלול התנדבותי (שירות קבע). כלל המשרתים נדרשו אפוא לעמוד באותם קודים מוסריים ואתיים הנגזרים מהנוסחה הרפובליקנית של ה'אומה במדים', כאמור, נוסחה שלפיה טובת הכלל והקולקטיב הלאומי קודמת לרווחת הפרט, והשירות בצבא מבטא את אמת המידה הבלעדית לתרומה לאותו קולקטיב (אלחאג' ובן אליעזר, 2003; הורביץ וליסק, 1977).

בן אליעזר מתאר את השאיפה להומוגניזציה ואת החלת אמות המידה הקולקטיביסטיות על כלל המשרתים כתהליך היסטורי של התפתחות צבאות לאום במאה ה-18. לטענתו, בצבאות הלאום, בניגוד לצבאות האריסטוקרטיים שקדמו להם, הקצונה הפרופסיונלית הייתה לחלק ממשרתי הציבור, ומכאן שהחיילים הציבו את מומחיותם, ובמידת הצורך גם את חייהם, לצורכי הכלל ולרשות האומה (בן אליעזר, 2001; ר' גם רונן, 1999).

אחד הביטויים שהיו לעידן הקולקטיביסטי בצבאות לאום הוא היעדר לגיטימציה לתביעה אינסטרומנטאלית של הקצונה הפרופסיונלית בכל הנוגע לתנאי שכר ושירות. תביעה של הקצונה בנושא שכר ותנאים הייתה בחזקת טאבו. אין משמעות הדבר שלא התקיים דיון בנושאי השכר ותנאי השירות של הקצונה הפרופסיונלית בצבא הישראלי, אולם המשא ומתן בנושאים הללו התנהל מאחורי הקלעים, וחילוקי דעות ביחס לתנאים, לשכר ולתקציב הביטחון נפתרו בד' אמות ולא בַּפְּרָהֶסְיָה (בן אליעזר, 2001). במובן זה, התפטרותו של הרמטכ"ל ידין בשנות ה-50 של המאה הקודמת, נעשתה על

6 להרחבה ר' ריין-ספיר, 2016; נבו ושור, 2002.

רקע קיצוץ בתקציב הביטחון וההקצאה לביטחון, ובוודאי שלא בהקשר ישיר לתגמול משרתי הקבע. אולם גם התפטרות זו הייתה יוצא מן הכלל שאינו מעיד על הכלל הנהוג בתקופה זו, ונשענה גם היא על אמת מידה לאומית קולקטיביסטית.

היעדר הלגיטימציה לדון בתנאי השכר של משרתי הקבע לא נותרה בגדר צו מוסרי ואתי, אלא עוגנה בחוקי המדינה ותורגמה למערכת של הסדרים פורמאליים ופרקטיקות בירוקרטיות (בנטל וברנע, 2006). חוק שירות הביטחון קבע כי החיילים בקבע (קצינים ונגדים) יוגדרו כ"משרתים", ולא "מועסקים" או "עובדים". הגדרתם כ"משרתים" קבעה כי אינם רשאים לפנות לערכאות משפטיות של בתי דין לעבודה, להתאגד או להיות מיוצגים על-ידי ועד עובדים וכי למערכת הצבאית קיימת האפשרות לסיים שירותם בכל רגע נתון בהתאם לצרכיה. כך שלמרות התנדבותם לשירות, קבלת שכר והטבות חומריות נוספות, המשרתים בקבע לא היו לחלק מהמגזר הציבורי ובוודאי שלא חלק משוק התעסוקה העסקי-תחרותי.

ברוח דומה התעצב גם הקידום במערכת הצבאית על בסיס עקרונות אוניברסליים וקולקטיביסטיים ובראשם הוצבה עליונות הלחימה. הדומיננטיות בניהול כל לובשי המדים נשמרה לקריטריונים המוסדיים שכללו את עליונות הלחימה, את ההקרבה הפיסית בזמן מלחמה ואת מידת השליחות והמסירות, ולאחר מכן נוספו קריטריונים של ותק בשירות ודרגה צבאית. אשר על כן, הממד התעסוקתי, המיומנויות והמצוינות המקצועיים – כל אלה היו משניים בשיקולי הניהול והקידום של כוח האדם בצבא. יתרה מכך, ניהול כוח האדם בצבא התבסס על נמל הכניסה הבלעדי לצבא – שירות החובה, שהיווה את הבסיס לקיומם של מערכי המילואים והקבע. כך הייתה ברורה מאליה הזיקה בין כל המשרתים והיא התבססה על נורמות ניהול מקובלות, ידועות וברורות מאליהן. הזיקה הניהולית-בירוקרטית בין כלל המשרתים זכתה גם היא לחיזוק ערכי באימוץ צה"ל ומפקדיו את אמרתו של נפוליאון בונפרטה, לפיה "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל". כלומר הקצונה הפרופסיונלית בצבא צומחת מן השורות, ויותר מכך – מקרב חיילי החובה שלכל אחד מהם קיים אופק (פוטנציאלי) להיות חלק מהקצונה הפרופסיונלית הבכירה ביותר של הצבא.

ההומוגניזציה בין המשרתים התאפיינה בעידן "האומה במדים" גם בסממנים פיזיים, הנראים לעין. לדוגמה, עד לשנות ה-2000 המדים של כלל המשרתים היו זהים, בצבעי הזית (עד שהוחלף צבע המדים של משרתי הקבע); תהליך ההכשרה של כלל המשרתים היה זהה והתבסס עד לשנות ה-90 על הכשרה בסיסית ולאחר מכן הכשרה תוך כדי תפקיד ושירות (on job training) (בן אליעזר, 2012; 2001); ומעל הכול – המשרתים כולם הוכפפו לעיקרון הלחימה, כעיקרון המארגן את הסדרי השירות בצבא, את

התגמולים, את הקידומים ואת ההוקרה הפורמאלית והלא פורמאלית. למעשה, הלחימה הייתה הבסיס המרכזי למוטיבציה לשירות צבאי – הן בקרב המתגייסים מכוח החוק; הן לממשיכים בשירות בתפקיד פיקודי; והן לממשיכים לשירות פרופסיונלי בצבא הקבע.

אחדות השורות בין לובשי המדים בעידן "צבא האומה" תוקף ואושר גם בתרבות הפופולארית. דמויותיהם של קצינים בכירים ופחות בכירים בשירות קבע הואדרו במסגרת תוצרי התרבות השונים, כמו גם בשיח התקשורת. קציני הקבע הופיעו כמייצגים ערכים של הקרבה, גבורה, לוחמנות וגבריות. כך, לדוגמה, הייתה דמותם של משה דיין, אריאל שרון, רחבעם זאבי (גנדי), יוסי בן חנוך, יצחק רבין ואחרים (בן אליעזר, 2012). ברוח זו טוען בן אליעזר, כי בשלהי עידן "האומה במדים" הרפובליקני היה זה דווקא אפי איתם (פיין) שהיה לסמלם של ה'מורעלים', שייצג את ערכי "צבא האומה" או "צבא העם", דמות שהיא "[...] לא רק חייל מקצועי אלא גם קצין אידיאולוגי" (שם, 89). דוגמה נוספת הוא ספרה של עמיה ליבליך, "חיילי בדיל על חוף ירושלים", שבו היא עוסקת בהשפעות חוויות המלחמה על מגוון דמויות בחברה הישראלית – משרתי מילואים, קצינים, בני משפחה של לוחמים ועובד סוציאלי מהמגזר הערבי (ליבליך, 1982). חוויית המלחמה המשותפת לכולם מאשררת בספרה של ליבליך, גם אם באופן לא ישיר, את ההומוגניזציה של השירות בצבא ויותר מכך, את המלחמה כבסיס רגשי ואתי, הקושרת בקשר גורדי את הפרטים בחברה בינם ובין עצמם ובין המדינה.

ההומוגניזציה המבנית והערכית בין לובשי המדים לא נוצרה 'יש מאין' או כתוצר אקראי של כוחות חברתיים וממסדיים, נהפוך הוא. בן אליעזר הניח כי הזיקה בין לובשי המדים הייתה חלק מאינטרסים של מדינות הלאום, זיקה שאפשרה לייצר מכנה משותף, אתי ומוסרי, המציב את שירות האומה כאמת המידה הבלעדית ביחסי אזרח-ממסד (בן אליעזר, 2001). הצבת שירות האומה כעיקרון מוביל וכאמת מידה המחברת בין כל לובשי המדים, אפשרה להכפיף את אזרחי האומה למערכת ערכית שבראשה עמדו דמותו של הלוחם ועיקרון השירות ביחידות שדה (יחידות לוחמות). במציאות שנוצרה, כל עיקרון אפשרי אחר להגדרת אמות המידה בצבא היה משני לאחדות השירות ולקדושת הלחימה, בין אם הוא עיקרון כלכלי, בין אם הוא מקצועי, ובין אם הוא, במקרה של הצבא, אופי מסלול השירות – חובה, מילואים או קבע. כולם היו משניים לאחדות הלאומית וללחימה.

יתרה מכך, בישראל תאמה הקמת צבא שוויוני את האידיאולוגיה הסוציאליסטית שעל בסיסה כוננה המדינה – אידיאולוגיה שהתבססה על עקרונות של שוויון מעמדי, קולקטיביזם ולאומיות תחת מכנה משותף של "כור היתוך" (ממן ורוזנהק, 2008; יער ושביט, 2001). השוויון בין המשרתים שיקף אפוא אידיאולוגיה לאומית-חברתית-

מעמדית רחבה יותר ותאם את אופי המוסדות המדינתיים, ובדרך זו אשרר את הנחות היסוד של המדיניות הסוציאליסטית, את מוסריותן ואת צדקתן.

לסיכום, צה"ל, כצבא הלאום הציוני-יהודי, התבסס על גיוס מסה של אזרחים-חיילים בחובה ובמילואים המנוהלים על-ידי קצונה פרופסיונלית, החולקים בסיס ערכי משותף והסדרים פורמאליים ולא פורמאליים דומים, ולעיתים אף זהים. הבסיס המשותף לכולם הם אמות המידה של "צבא העם". כך התפתח בישראל מודל ייחודי של צבא אומה, המושתת על הומוגניזציה ואחידות בין כלל המשרתים בקבע, במילואים ובחובה. אחידות שנשענה על צורך מדינתי בהכפפת הלאום לפרויקט הביטחוני, כמו גם למימוש האידיאולוגיה הסוציאליסטית. מצב עניינים זה נמשך עד לשנות ה-80 ותחילת ה-90 של המאה הקודמת, שאז החלה להתפתח ביקורת כלפי הצבא ומשרתיו, ביקורת שתוך שני עשורים גרמה למובחנות כלכלית ומשאבית בין המשרתים בצבא וכרסמה בהומוגניזציה של "צבא העם".

ה. עידן השוק: צבא האומה וצבא תעסוקתי

למול ההומוגניזציה שאפיינה את לובשי המדים בעידן "האומה במדים", החלו בשלהי המאה ה-20 להתבסס, בציבור ובצבא, אמות מידה מובחנות למדידת הקצונה הפרופסיונלית מזה ופקודיהם המשרתים מכוח החוק מזה. אמות המידה הללו נשענו בעיקר על הגיונות כלכליים ניאו-ליברליים שהכפיפו את המשרתים הפרופסיונלים לשוק התעסוקה ובידלו אותם, במהלך שני העשורים האחרונים, בעיקר מחיילי החובה.

תהליך זה היה משוקע בתמורות נוספות שחלו בשנות ה-90 בחברה הישראלית וביחסי חברה וצבא. שנים אלו אופיינו בשיח המערער על ההגמוניה של ערכים ביטחוניים, בסדיקת סיפור המסגרת הלאומי והנרטיב הציוני והתפתחות חברה מרובת תרבויות, נרטיבים ותפיסות עולם מתחרות (יונה ושנהב, 2005; רם, 2005). בתקופה זו החלו לנשב גם רוחות חדשות בכל האמור לתקציב הביטחון – התגברה הביקורת הציבורית כלפי גודלו של תקציב הביטחון ותנאי השירות של המשרתים במערך הקבע. כתוצאה מכך גברו הקולות התובעים לקצץ בתקציב הביטחון ולפקח על הוצאות הצבא (גטושקין, 2012; אבן, 2010).

אחד מהשינויים המרכזיים שהתרחשו בתקופה זו היה תחילתו של שיח 'לעומת' בין האוצר ובין הצבא בכל הנוגע לתקציב הביטחון ולתנאי השירות של משרתי הקבע. שיח שהפך פומבי, סוער ועקבי בכל שנה. בן אליעזר טוען בהקשר זה, כי אם עד אמצע שנות ה-80 הייתה מערכת הביטחון "פרה קדושה", הרי שהחל מתקופה זו החל משרד האוצר מנסה "לנגוס בצלעותיה" והקונפליקטים הפכו לחלק מהדיון הציבורי הפומבי המתנהל

מעל גבי דפי התקשורת (בן אליעזר, 2001, 89). החל מתקופה זו, החל משרד האוצר לפרסם את משכורות קציני הקבע ואת תנאי שירותם והתחיל מאבק פומבי ומתקשר בין פקידי האוצר למשרד הביטחון וצה"ל על נתונים ועל הוכחות הטיעונים של שני הצדדים (נבו ושור שמואלי, 2004; בן אליעזר, 2001).

בד בבד, החלו שינויים במדיניות ובדפוסי הפעולה של המדינה והצבא ביחס להסדרי השירות של משרתי הקבע. דוגמאות לכך: החל מסוף שנות ה-90 הוביל הצבא שינויים תכופים בהסדרים ובתנאי השירות של הנגדים ושל הקצינים בשירות הקבע וביסס אותם על עקרונות ניהול דיפרנציאליים, המבחינים ומבדלים בין המשרתים; שונתה המדיניות הנוגעת לזכויות המשפטיות של משרתי הקבע והוקמה ועדת ערר סמי-משפטית מחוץ לצבא שמטרתה לדון בסוגיות תעסוקתיות של המשרתים (ולא בסוגיות ערכיות או משמעותיות); הועלו יוזמות על-ידי חברי כנסת ומשפטנים שקראו לאפשר למשרתים לפנות לבתי דין לענייני עבודה; בית המשפט העליון נדרש להכריע בנוגע להבחנות כלכליות וחומריות בין המשרתים, ובכלל זאת בין משרתי המילואים למשרתי הקבע, ועוד.

בשיח הציבורי, קטגוריות וסכמות מהעולם התעסוקתי הוחלו על לובשי המדים בכלל ועל המשרתים הפרופסיונאליים בפרט. דוגמאות לכך: בשנים האחרונות ניתן למצוא כתבות המתארות את המשרתים לפי "מעמדות כלכליים", כלומר לפי גובה השכר וההטבות שמקבל כל דרג בצבא, תוך חלוקה לקצינים-נגדים, בכירים-זוטרים, קבע-חובה; התרבו השוואות בין שכר הקצונה הבכירה לשכר מנכ"לים של חברות ציבוריות ועסקיות ואף בוצעה השוואה בין פעולות המטכ"ל ובין ועדים סקטוריאליים, הנתפסים בציבור כלוקים בהיעדר מנהל תקין, בכוחנות ואף בשחיתות; אף נעשו ניסיונות לבחון את משרת הרמטכ"ל דרך היבטים תעסוקתיים כמו שכר, תנאי שירות, ויכולת המרת השירות הצבאי שלו להון כלכלי, מעבר להיבטים הנוגעים לפיקוד, ניהול הצבא ואירועי חירום.

אורי בן אליעזר (2001) מוסיף לתהליכים הללו את פרשנותה של הקצונה הפרופסיונלית לשינויים במדיניות המשאבית של הצבא וכורך זאת בשינויים גיא-אסטרטגיים שהתחוללו בישראל במאה הקודמת. לטענתו, הצבא וקציניו יצרו תיחום חדש בינם ובין החברה, שהתבסס על הגדרת הצבא כקטן וחכם, הנסמך על אתוס פרופסיונלי. הצבא החל לפעול כמעין ארגון פרופסיונלי מאוגד המייצג אינטרסים חומריים שלו לא פחות מאשר אינטרסים קולקטיביסטיים אידיאליים.

דוגמה לפרשנות הקצונה הבכירה את השינויים האידיאולוגיים בחברה הוא נאוומו של רא"ל אמנון ליפקין-שחק ז"ל ביום השנה לרצח יצחק רבין, בשנת 1998. ליפקין-

שחק פנה בנאומו ליצחק רבין, מפקדו בעל העבר הצבאי המהולל, תוך שהוא מבקר את הערכים החדשים המעצבים את החברה, ובהם את האינסטרומנטאליות הכלכלית ושחיקת מעמד הצבא והשירות הצבאי: "הקייטוב, הנהנתנות, הסקטוריאליזם, האדישות, האופורטוניזם והמניפולטיביות ניתבו עצמם אל לב הקונצנוס ושם במרכז הזירה מצאו שק אגרוף לחבטות [...] כמה רחקנו, המפקד, מהימים בהם מדי צה"ל היו למקור גאווה, מקור לכבוד. מהלכים בתוכנו חיילים ומפקדים בסדיר, בקבע ובמילואים, והבעה מתנצלת כמעט כל פניהם. או שאנחנו פראירים, או שאנחנו מיליונרים [...] היום הישראלי המצליח נתפס בעיני רבים כזה שהצליח בבורסה, השקיע בנדל"ן, ודרכו מוחתם בגיחות סקי, קניות או נופש בחו"ל. ההגדרה משתנה, הערכים מוחלפים באחרים [...] ההשתמטות משירות בצה"ל כבר איננה כתם על חיי המשתמט, והנתינה בהתנדבות, בהכרה, מתוך רצון לתרום, אינה זוכה בהערכה הראויה".⁷

אולם, נאומו של ליפקין-שחק משקף רק חלק מהתמונה. במהלך השנים העמיקו והתבססו ההבחנות הציבורית ביחס לשירות הצבאי, כפי שניתן להבין מדבריו של האלוף אבי זמיר בשנת 2010, בעת כהונתו כראש אכ"א. האלוף זמיר הציג את ניהול מערך קציני ונגדי מערך הקבע בפני ועדת העבודה, הרווחה והבריאות, ובראשית דבריו בחר להדגיש את הזיקות ההדוקות, הערכיות והמבניות, המאפיינות את כל לובשי המדים:

"בראשית דבריי אני רוצה לומר, שלא סתם אנחנו אומרים "משרתי הקבע". אני חושב, שמי שנמצא בשירות קבע הוא משרת. אני לא רוצה להיכנס לעניין שאין יחס עובד-מעביד. זה ידוע. אין לנו ועדים וכו', אבל מי שנמצא, נמצא מתוך התנדבות ומשרת מעצם תפיסת "צבא העם". בסך הכול רוב משרתי הקבע באים משירות החובה. משם אנחנו מפתחים את כוח האדם. אני לא אחדש לוועדה, כאשר אני אגיד שצה"ל הוא צבא לוחם. כך אנחנו צריכים לפתח את כוח האדם שלנו. נגזר מכך המסלול, משך התפקידים, גיל הפרישה וכו'. יש בכך מסר לארגון ולמשרתים [...] משרתי הקבע הם השדרה הפיקודית של הצבא. גם בזה אני לא מפתיע. זו שדרה פיקודית ומקצועית. אם אנחנו מדברים על גודל צבא המילואים וגודל צבא החובה, אז בסופו של דבר אנחנו מדברים על 20,000 משרתים שצריכים לנהל צבא של 700,000 איש [...] האתגר שלנו הוא ליצור מערך קבע איכותי על כל שדרות הפיקוד שלו [...] אני מדבר על הרמה של ערכים, שליחות ומוטיבציה לבצע שירות קבע ארוך. צריך להבין, שמערך הקבע עובר שינויים מאוד משמעותיים בעשור האחרון [...] במונחים של שוק העבודה, הזמניות שלנו היא זמניות ארוכה ביותר".⁸

7 בתוך: הראל, 2012.

8 פרוטוקול מס' 365 משיבת ועדת העבודה, הרווחה והבריאות, יום שלישי, ח' בכסלו תשע"א (15.11.2010).

דבריו של ראש אכ"א מלמדים על כך שהקצונה הבכירה בצבא הבינה, כי נוצר פיצול בתודעה הציבורית בין הקצונה הפרופסיונלית ובין חיילי החובה וכי יש צורך לטפל בכך. אך יותר מכך, דברי האלוף זמיר מספקים הצצה לדרך שבה הצבא בוחר להתמודד עם הפיצול התודעתי בין המשרתים. במקרה זה האמצעי הוא טיעונים מבניים (צמיחת הקצונה הפרופסיונלית מתוך שירות החובה, איכות המשרתים והקצונה) וערכיים (עליונות הלחימה וערך התרומה שבשירות הצבאי) המחברים מחדש בין כלל לובשי המדים בשירות סדיר – קציני הקבע וחיילי החובה.

אולם, למרות מאמצים אלו, נראה כי הפיצול בין המשרתים, חובה וקבע, היה קשה. ניתן להעריך כי הקושי נבע, בין היתר, מכך שפיצול זה היה קשור ושזור בתהליכים נוספים, שגם להם שורשים כלכליים-משאביים. אחד מתהליכים אלו, שאף הוא התבסס בשנות ה-90, נגע בפיצול שחל בדעת הקהל בין תפיסת הצבא כארגון ציבורי ובין תפיסתו כישות לוחמת. בעוד שכלפי הארגון הצבאי גילתה החברה חוסר סובלנות וגברו הקולות שתבעו מהצבא וממפקדיו לפעול לפי אמות מידה אזרחיות (צמצום משאבי, שקיפות, שוויון הזדמנויות), מקומו כישות לוחמת נשמר מוגן וייחודי (שר ושותפים, 2004; כהן ובגנו, 2001; Tiargan & Eran-Jona, 2016).

אלא שבעשור האחרון ניתן למצוא סדקים גם בתוך הצבא הלוחם כאשר ההיגיון המשאבי הצליח לחלחל גם לתוך "קדושת הלחימה", תוך שהוא מפצל ומבדיל בין לוחמים פרופסיונליים שבשירות הקבע ובין לוחמים בשירות חובה. כך הן, לדוגמה, המלצות ועדת לוקר שהוקמה על-ידי הממשלה בשנת 2014 במטרה לבחון את תקציב הביטחון. על אף שהמלצות הוועדה לא התקבלו, הן מהוות אינדיקציה חשובה לאמות המידה שדרכן מוערכים ונמדדים הצבא ומשרתיו. בין המלצות הוועדה ניתן למצוא, לצד המשך שימור עליונות הלחימה, גם המלצות הכוללות התייחסות למשך זמן השירות של חיילים פרופסיונליים (קצינים ונגדים בקבע) בתפקידי לחימה וביחידות שדה כקריטריונים לקביעת התגמול הכלכלי שיקבלו עם פרישתם משירות (לוקר ושותפים, 2015). המלצות אלו מסמנות, לצד המשך העמקת הדיפרנציאציה בין המשרתים בקבע, מציאות ניהולית לפיה השירות בשדה ובכירות הדרגה של החיילים הפרופסיונליים אינם עוד ערובה לתגמול גבוה כבעבר. הקריטריונים לפיהם מוערכים, נשקלים ומוצגים המשרתים בקבע, ובכלל זאת הלוחמים שבהם, אינם נשקלים רק דרך קטגוריות מוסדיות של "לחימה", "הקרבה" ו"שירות", אלא גם דרך שיקולים ומדדים תעסוקתיים, המאפשרים כימות קפדני וכספי של עיקרון הלחימה, משך זמן ההקרבה ביחידות שדה ועוד, אשר מייצרים נוסחה חדשה בחישוב עלות השירות הצבאי. ביקורת על העמקת הפערים במערך הקבע, ניתן למצוא בקצוות השונים של הקשת האידיאולוגית-כלכלית בישראל (ר' למשל, גוטיין, 2015; סיקולר ואמסטרדמסקי, 2015).

על רקע ניתוח זה, ניתן לסכם ולומר כי הגם שהמערך הפרופסיונלי של משרתי הקבע עדיין מנוהל דרך הגיונות המצויים בגבול שבין מגזר ציבורי למגזר עסקי, והמשרתים בו אינם מוגדרים כ"מועסקים", הרי שבפועל התפתחו דפוסים מבניים וערכיים המכפיפים את המשרתים בקבע להסדרים של שוק תעסוקה עסקי. המדיניות הניאו-ליברלית גולמה לאורך השנים, ביחס למשרתי הקבע, לקריטריונים המקדמים ערכים של תעדוף, יעילות, היצע וביקוש וכמובן עלויות משאביות בכל הקשור לניהול מערך הצבא הפרופסיונלי-התנדבותי. קריטריונים אלו משתקפים גם בשיקולים התעסוקתיים של חלק מהמשרתים בגופים טכנולוגיים בצבא (משה, 2016), ובאופן התואם לדיון בספרות על אודות המעבר של צבאות לאום מערביים בעידן הפוסט-מודרני מצבא אזרחים לצבא התנדבותי בשכר (AFV - All Force Volunteer).

אולם יחד עם זאת הצבא הישראלי עדיין משמר בדעת הקהל תודעה גבוהה של "צבא העם" ו"צבא האומה", ובכך אינו תואם לחלוטין למציאות המתוארת ביחס לצבאות התנדבותיים בשכר (בנזימן, 2014; ששון-לוי, 2011). את המודל הייחודי שנוצר בצבא הישראלי, הכולל כמה מודלי שירות באותו הזמן, ניתן למצוא בפרק הבא, המתמקד בצבא המילואים.

1. מערך המילואים כצבא כלאיים - "צבא העם" עם "תג מחיר"

שלהי שנות ה-90 במאה הקודמת, וביתר שאת, שנות ה-2000, סימן הוא בשינוי מרחיק לכת גם בהסדרי השירות של מערך המילואים בצה"ל. בתקופה זו, המשא ומתן בין צה"ל למשרתי המילואים עבר מהתמקדות באופן הפעלת הכוח הצבאי ובמחאה על מדיניות בנושא חוץ וביטחון להתמקדות ברכיבים משאביים-כלכליים בשירות הצבאי.

מראשית הקמתה של המדינה עוצב צבא המילואים כרכיב עיקרי בתפיסת הביטחון של ישראל. הוא היה לכוח ההכרעה של המערכות הצבאיות בעבור אומה החיה בצל קונפליקט אלים, בלתי פתיר, המאיים על קיומה ועל שרידותה כאומה (תמרי, 2015). חובת הגיוס הוחלה על כלל הגברים החל מרגע סיום שירותם בסדיר, כך, חויבו כל החיילים שלא המשיכו לשירות התנדבותי מקצועי, מכוח החוק, בהמשך שירות במילואים עד לגילאים יחסית מאוחרים. כך מימש בפועל שירות המילואים את אחד ממאפייניו הבולטים של מודל "האומה במדים" שבמסגרתו האזרח החייל, לוקח חלק בשירות צבאי פעיל במערך המילואים, לפחות חודש בשנה.

לנוכח רוח החוק בשנות ה-90 ובעשור הראשון של שנות ה-2000, התעצבה מציאות שבה רק חלק ממשרתי המילואים התייצבו לשירות, כאשר גם בקרב המתייצבים

רק חלק מימשו את חובת השירות במלואה. הסיבות לחלוקה הבלתי שוויונית בנטל השירות במילואים לא הייתה המוטיבציה של רוב משרתי המילואים אלא שינוי בשיטת תקצוב מערך המילואים וצמצום מערכתי של כמות ימי המילואים (ימ"מ) השנתית. בעקבות הסכם שנחתם בין משרד האוצר למשרד הביטחון באמצע שנות ה-80, נקבע כי התקציב בעבור תגמול ימי המילואים יעבור מהביטוח הלאומי לתוך תקציב הביטחון כסכום קבוע. באופן זה, כספים שייחסכו מצמצום השימוש במילואים יישארו בידי צה"ל ויוכלו לשמשו למטרות אחרות. מחד גיסא, הדבר הוביל לייקור השימוש במערך המילואים בעבור מערכת הביטחון ולהפיכתו לפחות יעיל כלכלית בעבורה. מאידך גיסא, נוצר תמריץ למערכת הצבאית לצמצם את היקף השימוש במערך המילואים כדי להשתמש בעודפי התקציב למטרות שונות (Levy, 2011; Ben-Dor et al, 2008; נבו ושוור, 2002).

שינוי שיטת תקצוב מערך המילואים והצמצום הניכר במערך הובילו לשיח ציבורי ער על אודות משבר המוטיבציה במילואים, שבמסגרתו נטען כי קיימת ירידה במוטיבציה לשירות בצה"ל בכלל ובמילואים בפרט. נידונו סוגיית ההשתמטות, הישירה או ה'אפורה' (בקשות והיתרים מהמפקדים לשחרור), תחושות חוסר ההגינות בחלוקת נטל השירות ותופעת הלגיטימציה החברתית הניתנת להשתמטות (נבו ושוור-שמואלי, 2002; פרי, 1999). כמו כן החלו להיווצר בנוף הציבורי והביטחוני התארגנויות חדשות של קבוצות אנשי מילואים (בן אליעזר, 2012), שקידמו יוזמות לחקיקת חוק מיוחד למערך המילואים ועתירות לביטול הבחנות בין חיילי המילואים למשרתים בסדיר בנושאי כשירות מבצעית, אמצעי לחימה ואף הסדרי הביטוח (ריין-ספיר, 2016).

בעקבות תהליכים אלו, חוקק בשנת 2008 חוק המילואים החדש (ר' חוק שירות המילואים, התשס"ח-2008) שתיקף את המציאות הייחודית שנוצרה בפועל ביחס לשירות המילואים וסיפק לה עוגן קונסטיטוציוני פורמאלי. החוק מגלם בתוכו מספר חידושים ובהם – הוצאתו של שירות המילואים מחוץ לחוק שירות הביטחון – החלטה לפיה זימון משרתי המילואים אפשרי רק בעבור משימות של תעסוקה מבצעית או אימונים וכתוצאה מכך זימון של חלק מהמשרתים בלבד, לפי תחומי התמחותם (לוחמים ותומכי לחימה). במובנים רבים, התיקון לחוק הפך את שירות המילואים מחובה אוניברסלית, המקיפה את כלל הגברים היהודים, להחלה בררנית של חובת השירות על-פי מודל המושתת על גיוס סלקטיבי, הממוקד בליבה המבצעית (לפירוט ר' ריין-ספיר, 2016).

כמו כן מגלם חוק המילואים החדש משטר תגמול חדש. הוא מעצים ומדגיש את התגמול החומרי בעבור שירות המילואים (לוי, 2015), כפי שניתן להבין גם מהסלוגן

שנקבע בעבור המערך: "רוב זכויות למיעוט משרת". דברים באותה רוח מופיעים באתר המילואים של אגף כוח האדם בצה"ל:

"[...] חשיבותו של חוק המילואים היא בכך שהוא מגדיר פרמטרים לבניין כוחו של מערך המילואים וקובע את העקרונות להפעלתו בשגרה ובחירום. החוק שם דגש על מרכיבי פיזיו, תגמול והוקרה ומציב תשתית חוקית להוקרה חברתית רחבה למשרתי המילואים כמתחייב מתרומתם, חשיבותם וחיוניותם לכוחו של צה"ל ולביטחון המדינה".

השילוב בין העצמת חשיבות המילואים לצבא לצד הוקרה חומרית למשרתים, משתקף גם בתפיסה של משרתי המילואים, המשקפת שתי מערכות ערכיות שונות ובר-זמניות. מצד אחד, המשרתים תופסים את עצמם כמייצגים של מעמד הביניים החילוני בישראל, שנשחק כתוצאה מהמדוניות הניאו-ליברלית, ומצד אחר הם ממשיכים לפעול תחת עקרונות רפובליקנים, שבמרכזם עומדת נשיאה בעול הנטל הביטחוני, הקרבה ושליחות בשם הקולקטיב ולמענו. לדוגמה, רם ופילק (2013) קושרים בין המחאה ההמונית בקיץ 2011 על יוקר המחיה ובין מחאת המילואימניקים שכונתה "מחאת הפראיירים" ב-2012, שבה מחו אנשי מילואים על אי-שירותם של החרדים בצה"ל. שתי המחאות הללו ייצגו לטענתם מחאה שאינה של "כל העם", אלא של חלק מבני המעמד הבינוני, ובעיקר של הצעירים והמשכילים יותר במרכז הארץ, אך גם בדרומה. קבוצה ייחודית זו חשה כי המדינה שהם משרתים, בין אם בצבא ובין אם בתשלום מיסים, אינה ממלאת את חלקה ואינה נותנת להם את המגיע להם.

לסיכום פרק זה ניתן לומר כי שירות המילואים ממשיך לעגן בתוכו שני הגיונות מנוגדים – האחד מייצג שיח כלכלי-משאבי התואם למאפייני חברת השוק הניאו-ליברלי, והשני מייצג שיח רפובליקני שבבסיסו נותר אתוס "צבא העם" וערכים של הקרבה, תרומה ומחויבות לקולקטיב לאומי. שירות המילואים ניצב בין המדים הפרופסיונליים ובין מדי הזית וכזה מכיל בר-זמנית הן את מאפייני חברת השוק והערכת השירות דרך תגמול ופיצוי והן את מאפייני "האומה במדים", השליחות, ההקרבה והביטוי הנעלה ביותר של תרומה לקולקטיב.

ז. דיון ומשמעויות: שלושה צבאות במחיר אחד

במאמר הנוכחי תוארו השפעותיו של ההיגיון הכלכלי הניאו-ליברלי על הצבא הישראלי דרך ניתוח התמורות שחלו באדנים המשותפים שבין כל הסדרי השירות - חובה, קבע ומילואים. הניתוח המוצע מתאר את תהליך שחיקת המכנה המשותף, הערכי והמבני, שאיחד בתודעה החברתית בין כל המשרתים "לובשי המדים". תהליך השחיקה החל

בשנות ה־80 של המאה הקודמת עם השינוי שחל במדיניות הכלכלית בישראל, והוביל למובחנות באמות המידה שעל בסיסן מעריכה ומתגמלת החברה בישראל את מסלולי השירות השונים בצבא. השפעתו של ההיגיון הניאו-ליברלי מודגמת בעיקר בשינוי שחל ביחסה של החברה לשירות הקבע הפרופסיונלי ולהערכת המשרתים בו. היצע וביקוש, עלות, תעדוף, דיפרנציאציה, תחרותיות, מצוינות תעסוקתית, מעמדות כלכליים, הסדרי העסקה ארעיים, תמחור משך השירות בתפקידי לחימה – כל אלה ועוד הפכו לחלק בלתי נפרד מהדיון הציבורי, התקשורתי והמשפטי על אודות משרתי הקבע. ההיבטים המוסדיים והרפובליקניים שהיו אימננטיים לשירות הקצונה הפרופסיונלית בעידן צבאות הלאום, הפכו למשניים בעידן הניאו-ליברלי, אם כי לא נעלמו כליל. ברוח זו ניתן גם להתבונן על שני המערכונים הסאטיריים שהוזכרו בתחילת המאמר. המערכון שהוקרן באמצע שנות ה־90, שיקף קולות של ביקורת שהחלו להישמע כלפי הצבא, אך עדיין היו נטועים בהיגיון אוניברסלי שבחן את כלל המשרתים לפי אמות מידה דומות, גם אם לא זהות לחלוטין. לעומת זאת, המערכון שהוקרן בשנת 2014 בתוכנית "ארץ נהדרת", משקף את השינוי שחל, שכלל את ההתמקדות המובחנת בשירותם הפרופסיונלי של משרתי הקבע דרך אמות מידה כלכליות כדוגמת בזבוז משאבים, חוסר יעילות, תפוקות לא רלוונטיות והסדרי פרישה השונים מאלו הנהוגים בכלל המשק. כל זאת, תוך החצנת המובחנות שבין משרתי הקבע ובין משרתי החובה בסיום המערכון.

המערכונים הללו משקפים את העובדה כי השינוי שהתרחש ביחסה של החברה לשירות הקבע סדק את המבנה התודעתי הרחב יותר שאפיין את יחסי החברה והצבא עד לפני עשרים שנה. מתחילת הקמת המדינה ועד לשנות ה־80, עוצב הצבא הישראלי דרך טשטוש מכוון של ההבדלים המאפיינים את הסדרי השירות השונים (חובת שירות/התנדבות; דמי קיום/שכר; שירות במסות/שירות פרופסיונלי והתמקצעות), טשטוש שאפשר להציב את "האומה במדים" במרכז סדר היום חברתי ולשמר את חשיבות ערך השירות בצבא כחובה וכדרך חיים. החל מסוף שנות ה־80, הפך שירות הקבע למוערך דרך אמות המידה של חברת השוק והתבסס כמודל תעסוקתי הדומה (אם כי לא זהה) להסדרים תעסוקתיים בכלל המשק, בעוד שמודל החובה המשיך להתקיים תחת הגיון וערכים של הסדרי "צבא האומה" וערכים של הקרבה ושל שליחות שנתרו אקסוגניים לשיח הכלכלי, למשק התחרותי ולחברת השוק.

בספרות העוסקת ביחסי חברה וצבא בישראל בשני העשורים האחרונים הפיצול בין המשרתים איננו חדש. יגיל לוי מנסח את השינוי המתחולל בצבא כ"צבא מפוצל אישיות" ומתייחס לשינוי שחל בארכיטקטורה החברתית בין המשרתים בצבא, ובפיצול בין מסלול השירות של האליטות המסורתיות ובין שירותן של קבוצות חדשות, פריפריאליות, שבעבורן השירות הצבאי משמש בעיקר כלי למוביליות חברתית (לוי,

2007). שר ושותפים (2004) תיארו את היחסים בין החברה לצבא כמתקיימים בתוך מרחב מפוצל, דהיינו, מרחב שבהקשר של לחימה הוא תומך, מגויס, פטריוטי ומאפשר מרחב פעולה, ואילו בהקשר של שגרה הוא נעשה חודרני, תובעני ומבקש להשפיע. המאמר הנוכחי והניתוח המוצע בו ממשיכים את רעיון הפיצול שנוצר במארג היחסים בין החברה לצבא, אך מרחיב את הפיצול גם להסדרי השירות השונים בצה"ל. כלומר לפיצול במעמד ובייצוג של שירות החובה, הקבע והמילואים בחברה ובדעת הקהל.

יחד עם זאת, בניגוד לפרשנות שהציעו חוקרי חברה-צבא בישראל, שהניחו כי הפיצול בתפיסת החברה את הצבא הם אינדיקציות לשחיקת יוקרת הצבא בחברה ואף לשינוי מודל הצבא לצבא תעסוקתי פוסט-מודרני, הרי שבמאמר זה מוצע ניתוח שונה. המאמר הנוכחי מאפשר לבחון את הפיצול כהליך פונקציונלי, כאשר, באופן פרדוקסלי, חידוד המובחנות בין מסלולי השירות מקנה לצבא יתרונות לא מבוטלים. העמקת המובחנות בין שירות החובה לשירות הקבע, מאפשרת לצבא לאחוז באותו זמן במספר אתוסים ובסיסי לגיטימציה מנוגדים – מצד אחד האתוס הרפובליקני, הכולל תפיסות של שליחות והקרבה, ומצד אחר האתוס הניאו-ליברלי, הכולל תפיסות של תחרותיות, מצוינות ודיפרנציאציה. ביסוס דיפרנציאציה בין הקצונה הפרופסיונלית ובין המשרתים מכוח חוק בחובה ובמילואים, אפשרה לצבא לתרגם את ההגיונות הניאו-ליברליים באופן מובחן לתוך מרחבים שונים בצבא. כך ארע שהגיונות אלו הוחלו באופן כמעט מלא לצבא הקבע, בעוד בצבא המילואים והחובה הם הוחלו באופן חלקי או לא הוחלו כלל. הטמעה מובחנת של הגיונות ניאו-ליברליים לאזורים שונים בתוך הצבא תוך גידורם כמובדלים אלה מאלה, מאפשר אפוא לשמר את תודעת "צבא העם" בחברה בישראל, ובה בעת גם להיענות לתביעות כלכליות חדשות המוחלות על הצבא ועל המשרתים. כך נותרו משרתי החובה והמילואים, במידה רבה, מחוץ לכוחם המכונן של ערכים ניאו-ליברליים, בעוד הקצונה הפרופסיונלית הוכפפה לתוכם. אשר על כן, לאורך כשני עשורים תודעת צבא האומה בישראל לא רק שלא נשחקה, כי אם טוהרה ואושרה מחדש (Latour, 1993) בעידן חברת השוק.

בראייה רחבה יותר, מאמר זה מאפשר לבחון מחדש טענה ליניארית הרווחת בחקר יחסי חברה וצבא בישראל. התמונה העולה במאמר הנוכחי מערערת על התזה של בחינת יחסי צבא וחברה דרך ניתוח ליניארי וחד-ערכי של ירד/עלה חזק/חלש, בדומה לסקרים המבוצעים על-ידי מכוני מחקר שונים, בהם גם בתוך צה"ל. המציאות מורכבת, מלאת ניגודים ותלווית הקשר, והסבר אחד ויחיד אין בכוחו להקיף את המגמות המנוגדות המאפיינות כיום את מארג יחסי החברה והצבא בישראל (בניזמן ומשה, 2014; ששון-לוי, 2011). הניתוח הסוציו-היסטורי במאמר הנוכחי מערער על הטענה לפיה השינויים החברתיים והכלכליים בישראל יהפכו את השירות הצבאי מ"סימבול של הצהרה

אלטרואיסטית של אזרחות לעסקה כלכלית במהותה" (בגנו וכהן, 2001, 141; ר' גם לוי, 2003; 2007; 2015). מסתבר כי בצה"ל לא התממשה במלואה המגמה החד-כיוונית הכלכלית, אלא תורגמה באופן התואם את צורכי "צבא העם" ואת הצורך של הממסד המדיני והביטחוני לשמר אותו בתודעה החברתית בישראל. אשר על כן, התבוננות על כלל הסדרי השירות בו בזמן מאפשרת להבחין בהסדרים שונים בעבור מודלי שירות שונים, הכלולים תחת המסגרת הרחבה של "צבא העם". בעוד שצבא הקבע מוכפף למסגרת ניאו-ליברלית ומייצג את העסקה הכלכלית שאותה מתארים חוקרים בתחום יחסי חברה-צבא, הרי שצבא החובה מטוהר מתהליכים אלו וממשיך לחסות תחת הגיונותיו הערכיים של "צבא העם".

לסיכום, במאמר הנוכחי נבחן הממד הכלכלי בצה"ל מנקודת מבט רחבה הכוללת את כלל הסדרי השירות של "לובשי המדים" בצה"ל – הן המשרתים מכוח חוק בחובה ובמילואים והן המתנדבים לשירות פרופסיונלי במסלולי הקבע. נראה שכיום אנו ניצבים מול שלושה צבאות המוערכים ונמדדים דרך הגיונות שונים בשיח הציבורי. עולה תמונה מורכבת של השפעות התפיסות הניאו-ליברליות על הצבא ועל יחסי צבא וחברה, המחלחלות לצבא ולמשרתים במארג מורכב, מרובה כיוונים וסתירות של יחסי גומלין ומגמות. אין בכך כדי לזהות את פני העתיד, אלא לסמן את חוזקו של "צבא העם" בתודעה הישראלית כיום (ששון-לוי, 2011) ואת היכולת של מודל זה להכיל בגמישות אלמנטים סותרים ומנוגדים ולהיותו על כנו, לכל הפחות בתודעה ובדרכי השימור של המשאבים הממשיים והסימבוליים, כצבאה של האומה. אמנם לא ניתן להתעלם ממחירי השינוי ובהם, השחיקה במעמד ובדימוי משרתי הקבע שדובר בהם רבות בשנים האחרונות, אולם ייתכן כי זהו מחיר בלתי נמנע ואף הכרחי, כל עוד מודל "צבא העם" נותר על כנו ושירות החובה נשמר כייחודי וכהרואי בתוך הנוף הניאו-ליברלי.

מקורות

- אבן, ש' (2010). במורד הנטל: הוצאות הביטחון בישראל: נתונים ומשמעויות. **עדכן אסטרטגי, כרך 12, גיליון 4**, 33-49. המכון למחקרי בטחון לאומי.
- אלחאג', מ' ובן אליעזר, א' (2003). מבוא. בתוך מ' אלחאג' וא' בן אליעזר (עורכים), **בשם הביטחון** (עמ' 11-21). חיפה: אוניברסיטת חיפה ופרדס.
- אופק-גנדלר, ח' (2007). התארגנות חיילים האם בשלה העת לתמורה בישראל? **משפט וצבא, יט** (התשס"ז), 117-178.
- בן אליעזר, א' (2001). מאומה במדים לצבא פוסט מודרני: פוליטיקה צבאית בישראל ב'זמנים חדשים'. **תרבות דמוקרטית, 4-5**, עמ' 55-97.
- בן אליעזר, א' (2012). **מלחמותיה החדשות של ישראל, הסבר סוציולוגי-היסטורי**. תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, ההוצאה לאור ע"ש חיים רובין.
- בנזימן, י' (2014). **שלב המעבר מצבא חובה לצבא מתנדבים בשכר – פרספקטיבה השוואתית של צבאות זרים** (מסמך פנימי). צה"ל: ממד"ה.
- בנזימן, י' ושמר, ר' (2014). **צה"ל: מוניטין יציב, תדמיות משתנות, הצעה לסדר יום חדש ביחסי חברה-צבא** (מסמך פנימי). צה"ל: ממד"ה.
- גטושקין, ד' (2012). **היבטים של פרוכיאליזם מוסדי ומקסום תקציב ביחסי הצבא עם המדינה בעידן הניאו-ליבראלי**. חיבור לשם קבלת תואר מוסמך. ירושלים: המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית.
- הרנס, א' (2011). **השיח והפרקטיקה של השינוי הארגוני, מקרי מבחן של יחידות תומכי לחימה בצה"ל**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור בפילוסופיה. ירושלים: המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית.
- הרנס, א' (2016). מעולם לא היינו מוסדיים: צבא השוק והחיפוש אחר הצבא הטהור. הרצאה בכנס **הצבא וחברת השוק**, 29.11.2016, האוניברסיטה הפתוחה וקהילת צבא ובטחון, האגודה הסוציולוגית הישראלית.
- יונה, י' ושנהב, י' (2005). **רב תרבותיות מהי? על הפוליטיקה של השונות בישראל**. תל אביב: הוצאת בבל.
- יער, א' ושביט, ז' (2001). רקע היסטורי לדיון בחברה הישראלית: האידיאולוגיה הציונית והחברה היישובית. בתוך: א' יער וז' שביט (עורכים), **מגמות בחברה הישראלית**, כרך א' (עמ' 1-24). תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- כהן, ס' ובגנו, א"י (2001). המשמעות החברתית של השירות הצבאי בישראל: מבט מחודש. **תרבות דמוקרטית, 4-5**, עמ' 131-150.
- כהן, ס' (2005). לקראת כפיפות יתר של צה"ל? שינוי מערכת היחסים בין הדרג האזרחי לצבא בישראל. **מערכות, 403-404**, 8-21.
- לוי, י' (2003). **צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרי בישראל**. תל אביב: ידיעות אחרונות.
- לוי, י' (2007). **מ"צבא העם" לצבא הפריפריות**. ירושלים: כרמל.
- לוי, י' (2015). "צבא העם" נגד גיוס החובה. **משפט וצבא, 21(א)**, 309-340.
- לוי, י' (2016). דברי פתיחה. הרצאה בכנס **הצבא וחברת השוק**, 29.11.2016, האוניברסיטה הפתוחה

- וקהילת צבא ובטחון, האגודה הסוציולוגית הישראלית.
- ליפשיץ, י' (2000). **כלכלת ביטחון – התיאוריה הכללית והמקרה הישראלי**. תל-אביב: מכון ירושלים לחקר ישראל ומשרד הביטחון.
- ממון, ד' ורוזנהק, ז' (2009). **בנק ישראל – כלכלה פוליטית בעידן ניאו-ליבראלי**. ירושלים: מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד.
- נבו, ב' ושור, י' (2002). כל העם צבא? שירות המילואים בישראל. **פורום צבא-חברה, מפגש שלישי**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- נבו, ב' ושור-שמואלי, י' (2004). צה"ל וכלכלת ישראל, **פורום צבא-חברה, מפגש שביעי**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- ריין-ספיר, י' (2016). **חוק שירות המילואים על יחסי מדינה, צבא וחברה בישראל**. חיבור לשם קבלת תואר מוסמן. ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים הפקולטה למדעי החברה בית הספר למדיניות ציבורית וממשל.
- רם, א' (2005). **הגלובליזציה של ישראל: מקוורלד בתל-אביב, ג'יהאד בירושלים**. תל-אביב: רסלינג.
- רם, א' ופילק, ד' (2013). עלייתה ונפילתה של המחאה החברתית (עד כה): ניתוח סוציו-פוליטי. **תיאוריה וביקורת**, 41, עמ' 1-10.
- שר, י', שביט-פרדקין, מ', רטנר, ד', טובי, ש', טיארג'ן-אור, ר' וז"ק, ד' (2004). **הערכת מצב צבא-חברה לתהליכי התר"ש 2005-2009** (מסמך פנימי). צה"ל: ממד"ה.
- ששון-לוי, א' (2011). נשים בצבא מקצועי: ההשלכות המגדריות של המעבר לצבא מקצועי בישראל. **מרחב הציבורי, גיליון 5**, סתיו 2011, 73-91.
- תמרי, ד' (2015). "צבא העם" במבחן. בתוך מ' אלרון וג' שפר (עורכים), **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות** (27-37). המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 148.
- Ben-Dor, G., Pedahzur A., Canetti-Nisim D., Zaidise E., Perliger A., & Bermanis S. (2008). I versus we: Collective and individual factors of reserve service motivation during war and peace. *Armed Forces & Society*, 34(4), 565-592.
- Benjamin, O. (2016). *Gendering Israel's Outsourcing: The Erasure of Employees' Caring Skills*. Springer.
- Moskos, C. C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4(1), 41-50.
- Latour, B. (1993). *We Have Never Been Modern*. Cambridge, MA.: Oxford University Press.
- Levy, Y. (2010). The Essence of the "Market Army". *Public Administration Review*, 70(3), 378-389.
- Tiargan, R., & Eran Jona, M., (2016). The Israeli public's perceptions towards the IDF – stability and change. *Armed forces and society*, 42(2), 324-343.

עיתונות:

- גולדשטיין, ת'. "תוכנית צנע: האם אירופה וישראל באמת שונות?".
Ynet, 18.11.2011. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4147847,00.html>
נדלה ב-30/4/2017.
- הראל, ע' (2012). "אמנון ליפקין שחק: אחרון הנסיכים של צה"ל". הארץ, 19.12.2012.
<https://www.haaretz.co.il/news/education/1.1889318>
נדלה ב-30/4/2017.
- סיקור, נ' ואמסטרדמסקי, ש'. "במקום ועדה, שנתניהו יחליט כמה הוא מוכן לשלם על ביטחון".
כלכליסט, 23.7.2015. <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3665125,00.html>
נדלה ב-30/4/2017.
- שטרקמן, ר' (2016). "למה גולנצ'יקים עשירים יותר מלוחמי כפיר?". mako, 31.1.2016.
<http://www.mako.co.il/pzm-soldiers/Article-d0e88e9e8c69251006.htm>
נדלה ב-20/1/2018.
- "אטימות במרומי הקריה", מאמר מערכת, הארץ, 15.5.2014.
<https://www.haaretz.co.il/opinions/editorial-articles/1.2321498>
נדלה ב-30.4.2017.

בלוג:

- גוויס, ד' (2015). "דוח לוקר ומתווה הגז: נתניהו מעדיף את נובל אנרג'י על פני צה"ל".
26.7.2015. בלוג. <http://www.ha-makom.co.il/post/gutwein-kandel-locker>
נדלה ב-30.4.2017.

אתרי ממשלה:

- אגף כוח אדם, אתר מילואים נוהלי הזכויות והחובות חוק שירות המילואים. נדלה ב-1.6.2017,
<http://www.milum.aka.idf.il/1204-he/Miluum.aspx>
חוק שירות המילואים 2008. נדלה ב-30.4.2017.
www.knesset.gov.il/privatelaw/data/17/3/295_3_1.rtf
- לוקר, י', שפרן, ע', דומינייני, א', אקרמן, י', ברוך, ד', לוי, ע', כרמי, ר' וזילברפרב, ב' (2015). דוח
הוועדה לבחינת תקציב הביטחון. מדינת ישראל: משרד ראש הממשלה. אוחזר בתאריך 1.6.2017
מתוך: [http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20\(2\).pdf](http://www.pmo.gov.il/Documents/duach%20(2).pdf)

פורטל העובדים, מידע משפטי ופיננסי לעובד, האם גם חיילים המשרתים בצבא הקבע
יכולו להגיש תביעה לבית הדין לעבודה?. נדלה ב-1/6/2017 <http://www.ovdim.org.il/%D7%A6%D7%91%D7%90-%D7%A7%D7%91%D7%A2-%D7%91%D7%99%D7%AA-%D7%93%D7%99%D7%9F-%D7%9C%D7%A2%D7%91%D7%95%D7%93%D7%94>

פרוטוקול מס' 365, משיבת ועדת העבודה, הרווחה והבריאות, יום שלישי, ח' בכסלו תשע"א
(15.11.2010), בשעה 9:30. נדלה ב-1/6/2017.
www.knesset.gov.il/protocols/data/rtf/avoda/2010-10-13-01.rtf

מערך המילואים במציאות משתנה - מנגנוני התאמה ושימור

תא"ל הושע פרידמן בן שלום, קמל"ר
רוני טיארג'אן (אור), ר' מרכז הסיקור הצה"לי, ממד"ה

"פחיתות הדורות מתרחשת

רק כאשר הבן לא משנה דבר ממעשה אביו"

ר' ישראל מרוזין

א. רקע

ב. שינויים במערך המילואים

1. אירועי לחימה

2. השינויים במאפייני הלחימה

3. חקיקת חוק המילואים

4. התעצמות הרכיב הכלכלי במערך המילואים

5. צמצום היקף המשרתים

ג. כוחות משמרים

1. מבנה משא"ן של המערך הלוחם

2. הפן הערכי

ד. בין שינוי לשימור: שירות המילואים בראי עמדות המשרתים

ה. סיכום ומשמעויות

א. רקע

בשנים האחרונות נמצא מערך המילואים בתקופה של שינויים מרחיקי לכת שמקורותיהם רבים ומגוונים. על פניו נראה כי שינויים אלה הם בעלי פוטנציאל לשנות את המערך מהיסוד. בין השינויים ניתן למנות:

א. דיון ציבורי נרחב שהחל בתחילת שנות ה־2000, שבסיסו כלכלי-חברתי, אשר הניח שקיים תהליך הפרטה בחברה הישראלית. במסגרתו החלצה"ל להיבחן במונחי יעילות כלכלית, ובין השאר החל תהליך של ערעור על הלגיטימציה לתקציב ביטחוני גדול. יש שסברו כי "תהליכים כלכליים אלו דחקו את רגלי הסולידאריות הקולקטיבית

1 ראו לדוגמה: אריאן, 1999; לבני והדר; 2007; ממד"ה, 1999.

לטובת רווחת היחיד והובילו לירידה במעמדו של הצבא".² הדיון תורגם, בין השאר, לעיסוק בעומס שירות המילואים ומשמעויותיו הכלכליות והאישיות - ברמת הפרט.

ב. אירועי לחימה שבהם הופעלו משרתי מילואים.

ג. שינויים במאפייני הלחימה אשר גזרו שינוי במאפייני המשימות של מערך המילואים.

ד. חקיקת חוק מילואים בשנת 2008 (שבבסיסו: מתן דגש לכשירות המערך, הוקרה ותגמול למשרתי המילואים).

ה. שינויים בצורת ההפעלה של משרתי המילואים, אשר נעשו ביוזמת צה"ל - בעיקר כדי להתאים את עצמו לשינויים האחרים.

כל אלה מעלים שאלות רבות על המערך, על אופיו ועל אופן ניהולו. יש החושבים כי בטווח הבינוני-ארוך עשויים שינויים אלה לאתגר את מאפייני משאבי האנוש (המשא"ן) של משרתי המילואים כפי שהכרנו עד היום ואת מניעי ההשתתפות בשירות מילואים, כאשר ההערכה היא כי בטווח הארוך חלקים הולכים וגדלים מבין משרתי המילואים יהיו בעלי מניע כלכלי, על כל המשמעויות הגלומות בכך על מערך המילואים, הפרט והחברה הישראלית.

כמו כן יש הטוענים כי מערך המילואים מתנהל כיום במתח שבין היותו חלק מ"צבא העם" (כאשר מעורבים בכך מונחים "ערכיים" של שליחות, מוכוונות לשירות, תרומה וכו') - ובין היותו בתהליך "התמקצעות" (בהיבטי הכשירות, המוכוונות לשירות קרבי לוחם, היקף המשרתים ואופיים, ההיבט הכלכלי). מכאן עולה ההשערה כי בשנים הקרובות מתח זה יילך ויגבר לאור תביעות משרתי המילואים, וכן תהיה זחילה לכיוון מאפיינים של "צבא שכיר מקצועי" על חשבון היבטים של צה"ל כ"צבא העם".³

ברם, במאמר זה נטען כי קיימים גורמים (מבניים ונרטיביים) המשמרים את מערך המילואים כמערך בעל מאפיינים של "צבא העם", למרות חדירתם המסיבית של שינויים ושל רכיבים כלכליים חדשים. לפיכך, במאמר זה ננסה לסקור את השינויים העיקריים שמתרחשים בעולם המילואים, לצד דיון בכוחות המשמרים את המערך. נדגים תהליכים אלה, בין היתר, באמצעות תנודות בעמדותיהם של משרתי מילואים כלפי שירות המילואים.

המאמר מבוסס על סקירת ספרות, דיונים פנימיים בצה"ל, סקרים והערכות מצב שנערכו בנושא בממד"ה, לצד ניסיון אישי של הכותבים, העוסקים במערך המילואים מזה שנים רבות.

2 ששון-לוי, 2006.

3 יגיל לוי (2007; 2011) היה ממניעי הדיון בנושא, על דבריו הגיבו כמה כותבים, כמו רוני איציק (2013).

ב. שינויים במערך המילואים

בשנים האחרונות מתמודד מערך המילואים עם שורה של טלטלות ושינויים⁴ השלובים אלה באלה ונובעים ממגוון מקורות: חברתיים ותרבותיים, כלכליים, חוקיים, צבאיים ואחרים. במיוחד יש לציין שני גורמי השפעה מרכזיים:

א. תהליך חברתי מתמשך שהחל עוד בסוף שנות ה-90 ותורגם לחקיקת חוק המילואים ב-2008.

ב. מספר אירועי לחימה "מוגבלת", כחלק מדור חדש של עימותים צבאיים, שהעלו את המודעות לכך שנדרשת מצה"ל פעילות לחימה שונה מזו שהכרנו.

בשורה התחתונה, הביאו גורמי השפעה אלה לעיצוב מחדש של מערך המילואים, של מאפייניו ושל משימותיו, אשר באו לידי ביטוי בעיקר בהתעצמות השיח הכלכלי ובתהליך של צמצום מערך המילואים (ביוזמת צה"ל). יש שיעריכו כי שינויים אלה טומנים בחובם פוטנציאל לשינוי ושל מערך המילואים מהיסוד, הן באופן שבו הוא מנוהל, הן בכל הנוגע למאפייני המשרתים והן ביחס לכוננות המשרתים להמשיך ולשרת.⁵

להלן נתאר בקצרה את עוגני השינוי המרכזיים ולאחר מכן ננסה לעמוד על השפעותיהם האפשריות על עיצוב מחדש של מערך המילואים.

1. אירועי לחימה

מתחילת המילניום, לאחר שנים ארוכות שבהן לא הופעל מערך המילואים ושימש בעיקר לבט"ש, אירעו שורה של אירועי לחימה בעצימות נמוכה ובינונית בטווח זמן קצר יחסית, שבהם הופעל מערך המילואים: מבצע "חומת מגן" ב-2002, מלחמת לבנון השנייה ב-2006, "עופרת יצוקה" ב-2008, "עמוד ענן" ב-2011 ו"צוק איתן" ב-2014. במסגרת אירועים אלה השתתפו משרתי מילואים בהיקפים ניכרים (עשרות אלפי חיילים גויסו בצווי חירום בכל אחד מן האירועים), חלקם לתפקידי לחימה וחלקם ככוח כוננות או ככוח חליפי סדיר.⁶

2. השינויים במאפייני הלחימה

רבות נכתב על השינויים במאפייני הלחימה⁷ בעשור וחצי האחרונים. אירועי הלחימה של העת הנוכחית מאופיינים, בין השאר, בהיקף לחימה מוגבל בא-סימטריות (בהקשר שלנו, ישראל היא הצד החזק), לחימה בתווך אזורי, לחימה

4 ראו לדוגמה: דוח ועדת רוני נומה (2014), הראל (2014), חוק המילואים (2008).

5 ראו לדוגמה, יגיל לוי (2011).

6 ראו בהרחבה טופל ולוי (2016).

7 מתוך מגוון רחב של מאמרים העוסקים בנושא מזוויות שונות, שנכתבו בצה"ל ובמקומות אחרים, ראו לדוגמה: אמ"ץ – תה"ד (2001); עירן יונה וכן ארי (2013); גרין (2013); Hoffman, Frank (2009); Gray (2008).

בשטחים סגורים מול אויב מבוזר ונעלם המוכוון לפגוע (בעיקר) במרכזי אוכלוסייה, ומעורבות משמעותית של גורמים שאינם צבאיים בלחימה (תקשורת, גורמים בין-לאומיים וכו').

על פניו, לחימה מסוג זה פחות מתאימה ליעוד המקורי של מערך המילואים, אשר נבנה במהלך השנים כדי להוות את מסת הכוח הלוחם במלחמה מסורתית קונבנציונאלית. שינוי זה הציף, בצבא ומחוצה לו, דיון במעמדם ובמשימותיהם של משרתי המילואים: באיזה אופן נכון לשלבם במשימות המשתנות (חליף סדיר ו/או שותפים פעילים בלחימה), כאשר האתגר הגדול הוא התאמתם של כוחות המילואים למלחמות העת הנוכחית, יחד עם שמירתם כ"תעודת ביטוח" למקרה של קיום מלחמה בעצימות גבוהה.

3. חקיקת חוק המילואים

הדיונים שהביאו לחקיקת חוק המילואים החלו בתחילת המילניום, עם התפתחות הדיון הציבורי שאותו הובילו בעיקר עמותות חברתיות של משרתי מילואים (כמו "פורום המג"דים והמח"טים", "פורום החפ"שים", "בלת"ם" ועוד)⁸ אשר העלו לדיון הציבורי את משמעות שירות המילואים בעבור משרתי המילואים כפרטים. הנושא נבחן בצה"ל (בהובלת ס' הרמטכ"ל, אכ"א וקמ"ר)⁹ ובסופו של דבר הונע תהליך שהביא ב-2008 לחקיקת חוק המילואים. להבנתנו, במסגרת החוק יש מקום נרחב גם להגיונות כלכליים, הן ברמת הפרט (הקלה על משרת המילואים ומשפחתו ומניעה של פגיעה כלכלית), הן ברמת הצבא (חיסכון משאבי) והן ברמת המדינה (הקטנת הפגיעה במשק האזרחי).

נציין את העקרונות המרכזיים בחוק המילואים:

- א. אחריות הצבא על כשירות מערך המילואים, על אימונו ועל מוכנותו לחירום. כפועל יוצא מכך, נעשה מיקוד של מערך המילואים לחירום וצמצום ניכר של ההעסקה למטרות אחרות, כאשר רוב החיילים אשר אינם בעלי משימה מוגדרת בחירום – מוצאים מהמערך. המשמעות המיידית של מהלך זה הייתה הגדלת הדיפרנציאליות בין יחידות ובין פרטים בכל הנוגע לעומס השירות.
- ב. מנגנוני פיצוי (על הוצאות בזמן שירות) ותגמול כלכלי (ישיר או עקיף) למשרתים, בהתאם לכמות ימי מילואים בשנה.
- ג. מנגנוני הוקרה למשרתי המילואים.
- ד. הגבלת גיל השירות המקסימאלי (40 לחוגרים ו-45 לקצינים, למעט חריגים).¹⁰

4. התעצמות הרכיב הכלכלי במערך המילואים

8 רוב העמותות מאוגדות כיום בעמותת גג המכונה "עמותת משרתי המילואים".

9 ראו היימן (1994); בן אליהו ושר (2008).

10 ראו חוק המילואים, 2008.

נקל להבין כי השינויים האחרונים בחקיקה, כפי שבאו לידי ביטוי בחוק המילואים, העצימו את מקומו של הממד הכלכלי במערך המילואים. שינויים אלה נועדו בראש ובראשונה לצמצם את מה שמכונה "ההתנדבות הכלכלית",¹¹ שמשמעותה היא שמשרת מילואים משלמים מכיסם ו/או מפסידים כלכלית כתוצאה משירות המילואים. עם זאת, ניתן לראות בשינויים אלה גם היבטים שמשמעותם, בדרך זו או אחרת, היא "תגמול תמורת עשייה".

להלן יפורטו מגוון שינויים כלכליים שנערכו על ידי הצבא ו/או ביוזמת המדינה, מאז חקיקת חוק המילואים:

א. התנדבות כלכלית: בתוך הצבא אנו עדים להגברת הדיונים בכל הנוגע ל"התנדבות כלכלית": יישום מנגנון פיצוי, ולו חלקי, למשרתי מילואים על הוצאות שבעבר הושתו על המשרתים (הוצאות רכב, פגיעה עקיפה וישירה בהכנסות וכדומה).

ב. תגמול בעבור שירות ארוך: חוק המילואים החדש מציע תגמול כלכלי למשרתי מילואים המבצעים כמות גדולה יחסית של ימי מילואים (מעבר לפיצוי שהיה נהוג עד לחקיקת החוק), כאשר יש התניה מסוימת של אורך שירות המילואים בגובה התגמול. ניכר כי חלק ממשרתי המילואים מבינים את ההזדמנויות הכלכליות הטמונות בהסדר החדש ולעיתים מקיימים משא ומתן עם המערכת לגבי אורך השירות, במיוחד כאשר הוא גבולי למול תגמול.

ג. הוקם מועדון צרכנות למשרתי מילואים ("מועדון בהצדעה").

ד. בשנים האחרונות מתקיימים דיונים בנוגע להגברת התגמולים למשרתי מילואים והוצעו מגוון רחב של הצעות הקשורות להקלות מיסוי, תגמולים ופיצויים - חלקן מיושמות (אם כי עדיין בשלבים ראשוניים ו"על אש קטנה". ניתן לשער שבעתיד יגדלו הטבות אלה).¹²

ה. מועלות ומיושמות הצעות העוסקות בסיוע כלכלי למשפחות המגויסים למילואים (אמנם בהיקף נמוך, אך עדיין מדובר בחידוש).

ו. כמו כן, ניתן לפרש את הסיסמאות החדשות שהוטמעו במערכת הצבאית על ידי אכ"א וקמל"ר כבעלות נופך כלכלי: "רוב זכויות למיעוט משרת",¹³ משמע: תליית שירות המילואים בזכויות ייחודיות (בראש ובראשונה כלכליות), אך גם חברתיות או

11 ע"פ קמל"ר, תא"ל הושע פרידמן בן שלום, מכתבי המאמר.

12 ראו, לדוגמה, לאחרונה: יואב זיתון, YNET, הטבה לחיילי מילואים: חצי נקודת זיכוי במס, 26.2.17.

13 סיסמה שהוטמעה על ידי תא"ל שוקי בן ענת, שהיה קמל"ר בין השנים 2008-2012. המונח המקובל כיום על ידי אכ"א וקמל"ר הוא בעל קונוטציה אחרת מעט: "נבחרת משרתת".

5. צמצום היקף המשרתים

בין אם מסיבות כלכליות, המתחשבות בצורכי הפרט ואילו/צורכי המערכת הצבאית, ובין אם עקב חקיקה, אחת מן התוצאות הבולטות ביותר של השינויים שתוארו הייתה צמצום היקף המשרתים. שני גורמים השלובים זה בזה, הם שהביאו, בעיקר, לצמצום היקף המשרתים: הגורם האחד הוא יישום חוק המילואים, אשר מיקד את מערך המילואים כמערך לוחם והצעיר אותו, והגורם השני הוא יוזמות פנים-צה"ליות: הוקמו ועדות בנושא¹⁴ ובוצעו עבודות מטה פנימיות שבעקבותיהן צומצם היקף המשרתים באמצעות הקטנת היחידות ו/או שחרור כוח אדם "לא מתאים"¹⁵.

ניכר כי השינויים המרכזיים והבולטים ביותר במערך המילואים קשורים הן בהתאמת מערך המילואים למלחמות העת הנוכחית, והן במתח שבין היות צה"ל "צבא העם" מחד גיסא, ובין היותו מושפע ממוטיבים של צבא "מתוגמל" מאידך גיסא:

- מערך המילואים הופך להיות בעל מאפיינים "מקצועיים" יותר: כוחות המילואים מופנים ומיועדים לחירום בעיקר, מוחלת אחריות הצבא על הכשרת מערך החירום, יורד היקף השימוש במערך המילואים לצורך ביצוע תעסוקה מבצעית ולמעט מקרים חריגים מאוד - לא מגייסים משרתי מילואים למשימות שאינן מבצעיות או שהן מקצועיות-אזרחיות.

- לכאורה, מערך המילואים משיל מעליו רכיבים המאפיינים אותו כ"צבא עם", בעיקר ביחס להיקף המשרתים: הוא מעוצב להיות "נבחרת משרתת" (כהגדרת קמל"ר), כלומר פחות חיילים משרתים במילואים, ועם השנים חודרים לשירות יותר ויותר אלמנטים תגמוליים-כלכליים.¹⁶

ג. כוחות משמרים

לצד השינויים הללו, אנו טוענים כי ישנם גם כוחות חזקים המשמרים את אופיו של מערך המילואים. בפרק זה נצביע על שניים כאלה: מבנה כוח האדם של מערך המילואים הלוחם מצד אחד וההיבט הערכי מצד אחר. כמו כן נטען כי השניים שזורים זה בזה.

1. מבנה משא"ן, המערך הלוחם

נסתכל על מאפייני משאבי האנוש (להלן משא"ן) של משרתי המילואים הלוחמים, כפי שעולה מסקרי המילואים בדרג הלוחם, מסקרי עמדות ציבור בישובים יהודיים ומנתוני

14 הבולטת ביותר הייתה ועדת רוני נומה, שהתכנסה בשנת 2013.

15 לדוגמה: "מיקוד מצבות", ראו, לדוגמה, מאמרו של אופיר קבילו (INSS, 2017), בפרסום).

16 ראו, לדוגמה, לוי' (2011), ספיר ל' (בספר זה).

הרישום האישי של צה"ל.
מהנתונים בטבלה 1 עולה כי:

טבלה 1. מאפייני משרתי המילואים: נתוני צה"ל וכלל הציבור מ-2010¹⁷

כלל הציבור בישראל, גילאי 18+	משרתי מילואים (נתוני צה"ל)		
	מ"פים - מג"דים	הלוחמים	
50%	100%	98%	מין, אחוז הגברים (נתוני רישום אישי)
43 בקירוב	36	30	ממוצע גיל (נתוני רישום אישי, נתוני הלמ"ס)
72%	86%	47%	מצב משפחתי – אחוז הנשואים (דיווח עצמי בסקרים, נתוני הלמ"ס)
47%	91%	68%	השכלה – שיעור האקדמאים (דיווח עצמי בסקרים)
8%	2%	13%	אחוז הסטודנטים (דיווח עצמי בסקרים)
31%	73%	32%	עיסוק אזרחי – אחוז העצמאים והשכירים בתפקיד ניהולי (דיווח עצמי בסקרים)
36%	6%	16%	אחוז ילידי חו"ל (דיווח עצמי בסקרים)
12%	41%	17%	הכנסה – אחוז המרוויחים "הרבה מעל הממוצע" (דיווח עצמי בסקרים)

רוב משרתי המילואים הלוחמים הם צעירים (גיל 30 בממוצע), בדרך כלל מקרב המעמד הבינוני-גבוה של החברה הישראלית. רבים מהם בעלי השכלה אקדמית (68% בקרב כלל משרתי המילואים הלוחמים ו-91% בקרב מפקדים) או עומדים להיות בעלי השכלה אקדמית (13% מהם סטודנטים), מרוויחים פחות או יותר כמו הממוצע הכללי (של אזרחים בעלי ממוצע גיל גבוה יותר) ורובם הגדול ילידי הארץ.

17 מקורות: נתוני רישום אישי של צה"ל, נתוני סקר מילואים ביחידות לוחמות שנאספו בממד"ה ב-2010 (כאשר עיון בנתוני הסקרים שנאספו מאז אינם מראים על שינוי משמעותי), נתוני סקרי עמדות הציבור במצב ביטחון משתנים בישראל, השנתון הסטטיסטי של 2011, למ"ס.

מעבר לכך, עיון בנתוני המפקדים יהווה דוגמה לכך כי ככל שהדרגה במילואים בכירה יותר - כך עולה הבכירות במסגרת ה"אזרחית". נציין גם כי ניתוח מעמיק יותר¹⁸ מראה כי ביחידות הלוחמות המובחרות המעמד הסוציו-אקונומי גבוה יותר, בממוצע, מזה שביחידות הלוחמות האחרות ומזה שבקרב תומכי הלחימה.

נסכם ונאמר כי סטטיסטית רוב משרתי המילואים, ודאי אלה הפעילים, מגויסים מליבת החברה הישראלית. יותר מכך, ככל שמשרתי המילואים בכירים יותר בצה"ל וככל שהם קרובים יותר לליבת הלחימה - כך גם עולה הסיכוי שהם יהיו בכירים יותר במערכת האזרחית.

עוד יש לציין כי תמונה זו של מערך המילואים הלוחם יציבה בסך הכול ולא השתנתה באופן ניכר לאורך השנים.

כדי להסביר מצב עניינים זה יש להסתכל בתמונה המתעצבת בעת הגיוס לצה"ל, שכן הליך המיון לתפקידים סדירים בצה"ל מעצב בסופו של דבר גם את מאפייני המשא"ן של משרתי המילואים. בסמוך לגיוסם לשירות חובה ובשלבם הראשונים של השירות, עוברים המתגייסים מנגנון מיון מסועף, שבסופו ישובצו בתפקידם. תהליך המיון יבטיח כי אלה הנבחרים לשרת בתפקידי הליבה של צה"ל, קרי כלוחמים ביחידות הקרביות, יהיו בעיקר גברים, בעלי נתוני מיון ראשוני (קב"א ודפ"ר) גבוהים יחסית לממוצע, בעלי מצב רפואי ונפשי טוב (הנבחנים באמצעות פרופיל רפואי "קרבי") ועם מוטיבציה גבוהה לשירות. בהקשר לכך חשוב לציין כי כמוכר מעבודות קודמות¹⁹ קיים מתאם בין נתוני מיון גבוהים (קב"א, דפ"ר) ובין רמה סוציו-אקונומית. עוד נגיד שככל שהיחידה נחשבת "מובחרת" יותר (סיירות, יחידות חי"ר מובחרות, טיס וכד'), כך נתוני הרקע של המשובצים בה יהיו גבוהים יותר.

מיונים נוספים מופעלים לקראת יציאה לקורסי הפיקוד הראשוניים ולקורס הקצינים. נקל להבין אם כן שמי שהגיע לשרת במילואים (ודאי ובוודאי כקצין), עשה זאת לאחר שעבר מגוון תהליכי מיון, שניתן לומר בבטחה שלא כל אדם יכול היה לצלוח. על כן קיימת סבירות גבוהה כי מי שיגיע לשירות מילואים בתחילת שנות ה-20 שלו יהיה באופן מבני שייך למעמד הסוציו-אקונומי הבינוני-גבוה של החברה הישראלית. כמו כן קיימת ביחידות המילואים מעין "ברירה טבעית" שמנוהלת באופן בלתי רשמי על-ידי המפקדים והחיילים, שתוצאתה המרכזית היא שהחיילים המתאימים ביותר (בראש ובראשונה בעלי המוטיבציה הגבוהה ביותר ואלה הניחנים בזיקה החזקה

18 ע"פ סקרי המילואים ביחידות לוחמות של ממד"ה, ראו, לדוגמה, סקרי 2006-2016.

19 על-פי נתוני ממד"ה. אף על פי שנתוני המיון (כמו: קב"א, דפ"ר, צד"כ, מבד"ק) אינם בוחנים מעמד סוציו-אקונומי, קיים מתאם בין השניים.

ביותר ליחידותיהם) נשארים בתוך המערכת. גם כאן, מדובר לעיתים קרובות בחיילים שמסוגלים לשאת את נטל המילואים, מבחינה משפחתית, כלכלית ותעסוקתית.²⁰

כמו כן כל עוד אין שינויים ניכרים באופן המיון לשירות סדיר, ניתן להניח כי לא יהיו שינויים מביניים משמעותיים במאפייני משא"ן המילואים, שכן סוג האנשים המגויסים למערך עד כה - בסך הכול נשמר, הגם שפחות אזרחים משתתפים במאמץ.

2. הפן הערכי

פרק זה מציג מסקנות מתוך דיון פנימי ארוך שערכנו, כותבי מסמך זה, המבוססות על ניתוח מסמכים של דיונים צבאיים, על סקרים וממצאיהם, על מאות מפגשים עם חיילי מילואים ומפקדיהם בשטח ועל ניסיון ארוך שנים בעיסוק בתחום המילואים, ממגוון נקודות מבט (כמפקדי מילואים מדרגת המ"מ עד מח"ט, וכחוקרי מילואים ותיקים).

ניתן לאפיין (בזהירות) ארבעה ערכים מרכזיים העומדים בבסיסו של מערך המילואים, בדגש על המשרתים הלוחמים. שלושה מהערכים ותיקים והרביעי חדש. הערכים שזורים אלה באלה ומוטבעים באתוס השירות. נציג אותם ונדון במקומם כיום במערך המילואים:

א. ערך הנחיצות: כלומר, נחיצות מערך המילואים ושירות המילואים להגנה על העם והמדינה. משרתי מילואים פועלים מתוך הבנתם את שירות המילואים כצורך הכרחי, ואת משימתם ככזו שנועדה להגן על מדינת ישראל לנוכח האיומים שבפניהם היא עומדת. ניתן לפרש ערך זה גם כחלק ממנגנון ההתגייסות וההתכנסות מסביב לדגל,²¹ המוכר כמאפיין את החברה הישראלית, כמו גם חברות מאוימות אחרות.

ב. ערך ההתנדבות והשליחות: ערך זה קשור באופן ישיר לערך הנחיצות. בתוך ערך זה ניתן להכניס מונחים כמו שליחות, התנדבות, מסירות נפש ואחדות המטרה. ניתן להעריך כי ערך זה נבנה כחלק מאתוס "צבא העם", עוד בימים הראשונים לקיומו.²² נרטיב מסוג זה מדובר מאוד בקרב משרתי מילואים, גם כיום, בתקופה שבה יש ערעור על היותו של מערך המילואים חלק ממודל "צבא העם". ערך ההתנדבות והשליחות עולה כמעט בכל שיח העוסק במילואים, גם כאשר מוזכרים נרטיבים אחרים (עומס השירות, התנדבות כלכלית, מחויבויות מתחרות, שיח ה"פראירים").

ג. ערך הקהילתיות: בתוך ערך זה אפשר לסמן מונחים כמו: משפחתיות, רעות, אמון, "רוח היחידה", לכידות, שייכות וזהות. ניתן להעריך כי עוצמת הנוכחות של ערך

20 ראו חליפה, (2017).

21 לקריאה נוספת ראו, לדוגמה, (1992), Jordan and page, (1991), Brody, (1970), Mueller,

22 ראו, לדוגמה, כהן, ס"א (2001).

זה קיימת בעיקר ביחידות לוחמות "אורגאניות" שבהן יש קשר בין אנשי היחידה, קשר שנבנה לאורך שנים ארוכות של שירות משותף וצבירת חוויות משותפות, בהן חוויות מבצעיות וחוויות לחימה. לעיתים קרובות הקשר מתקיים גם מחוץ לזמן שירות המילואים. ערך זה בא לידי ביטוי במגוון רחב של דרכים ולעיתים גם עוגני הקהילתיות מתחדשים ומשתנים, לדוגמה, מנגנונים שהקימו אנשי מילואים לעזרה הדדית.²³ בתוך ערך הקהילתיות אפשר לציין את אהבת היחידה (שהיא, פעמים רבות, לב-ליבה של הקהילתיות) ואת ההערכה הגבוהה הקיימת למפקדי המילואים, שבאה מתוך תחושה של הזדהות גורל ושותפות ארוכת שנים.²⁴

ד. לנוכח חוק המילואים והשינויים האחרונים שזים צה"ל בניהול המערך, שינויים שלוו בהקטנת היקף המשרתים באופן פורמאלי והגדלת מקומו של הממד הכלכלי בשירות המילואים, זיהוא את התפתחותו של ערך חדש: ערך המצוינות והמובחרות (שבא לידי ביטוי, לדוגמה, בסיסמה "נבחרת משרתת"). בערך זה באים לידי ביטוי אלמנטים כמו: מובחרות, סלקטיביות, איכות. מובן כי בערך זה משולב אלמנט כלכלי, בכך שהוא מניח במובלע גם אלמנטים של "יותר זכויות" לקבוצה שיותר "תורמת".

ד. בין שינוי לשימור: שירות המילואים בראי עמדות המשרתים

הראנו כי מזה כעשור וחצי נמצא מערך המילואים בתהליך של שינוי וכי ניתן להניח את קיומם של מנגנונים משנים ומנגנונים משמרים. לאור זאת, מעניין לראות באיזה אופן באים לידי ביטוי התהליכים שתוארו לעיל, בעמדות משרתי המילואים כלפי השירות ונכונות השירות. לשם כך נסתכל על תמורות בעמדות משרתי המילואים הלוחמים כלפי שירותם הצבאי, כפי שעולה מסקרי ממד"ה.

ממד"ה עורכת סקרים בקרב משרתי מילואים מזה עשרות שנים, הרבה לפני השינויים האחרונים. במאמר זה בחרנו להתמקד בסדרת הסקרים המרכזית, שנערכה בקרב משרתי המילואים הלוחמים בין השנים 1999-2016, השנים שבהן התרחשו במערך המילואים השינויים המדוברים. הסקרים בוחנים, בין השאר, נכונות לשירות מילואים,

23 בשנים האחרונות התפתחו מאות יוזמות מקומיות לעזרה הדדית, בדגש על מציאת עבודה למשרתי מילואים בגדוד ועל סיוע למשרתי מילואים, שהם או בני משפחתם נקלעו לבעיה רפואית וכדומה. לדוגמה, ראו הספר "תאי אב" של יובל דבש, 2015.

24 זאת בשונה מהיחס המנוכר יחסית, המופנה לעיתים כלפי מפקדים בכירים יותר, שחלקם הגדול משרתי קבע. יחס זה בא לידי ביטוי במתח הפורץ לפעמים בין מערך המילואים ובין מערך הסדיר. דוגמה בולטת לביטוי שקיבלה תופעה זו ניתן לראות בביקורת העזה של משרתי מילואים כלפי מפקדים בכירים לאחרמלחמת לבנון השנייה.

שביעות רצון מהמפקדים ומהיחידה, היבטי כשירות ותחושת מסוגלות, היבטים ערכיים, שירות המילואים מול מחויבויות אחרות, אימונים ולכידות, השפעת שינויי מדיניות על מערך המילואים, השתקפות אירועי לחימה בעיני המשרתים ועוד.

ממד"ה מציגה מנעד רחב של נתונים ושל מגמות, שממנו ניתן לזקק כמה טענות מרכזיות על עמדות המשרתים, כפי שהשתקפו בשנים אלה:

1. לאורך השנים, עמדות המשרתים כלפי שירות המילואים ונכונותם להמשיך לשרת בו הן גבוהות למדי ויציבות רוב הזמן, כאשר בשנים האחרונות עמדות אלו אף מצויות במגמת התחזקות. משרתי המילואים מעריכים את השירות כשליחות ולרוב מעריכים אותו כנחוץ. ניתן לייחס מגמות אלה בעיקר לנוכחות אירועי הלחימה של העשור האחרון, שהחריפו את תפיסת האיום בחברה הישראלית, ולהשפעת השינויים שגזר חוק המילואים החדש שנחקק ב-2008. ניתן לקשר באופן ישיר את השינויים בפרמטרים אלה ל"ערך הנחיצות" שתואר לעיל.

2. בהשוואה לאוכלוסיות אחרות, ניתן לומר כי בכל הנוגע לשירות הצבאי ולפעילות צה"ל, משרתי המילואים הם אוכלוסייה ביקורתית יותר מאוכלוסיות צבאיות אחרות (חיילי חובה, משרתי קבע) ובממדים מסוימים גם יותר מהציבור הרחב: בהכללה ניתן לומר כי מדובר באוכלוסייה בוגרת, ידענית, העומדת על דעתה מתוך תחושת שותפות.

3. ניכר אמון גבוה למדי במפקדי צה"ל הבכירים וביכולותיו המקצועיות של צה"ל. ממחקרים אחרים²⁵ ניתן ללמוד כי אמון זה מושפע בעיקר מנוכחות אירועי לחימה (שעל-פי רוב מביאים לעלייה באמון) ומתפיסת הציבור את תוצאות אירועי הלחימה. לדוגמה, אחרי מלחמת לבנון השנייה היו ירידות ניכרות באמון, בעוד שבסיום אירועי הלחימה האחרים נשמר אמון גבוה. להבנתנו, אמון במאפייני לחימה מושפע מאוד מתוצאות הלחימה הנתפסות וקשור בערך הנחיצות ובערך השליחות וההתנדבות.

4. העוגן המרכזי של משרתי המילואים הוא היחידה, המפקדים והחברים, שלגביהם ההערכות הן גבוהות מאוד, ולרוב יציבות - גם כאשר יש שינויים ניכרים בפרמטרים אחרים ("ערך הקהילתיות").

5. הסקרים מצביעים על תנועתיות והערכות לא אחידות בכל הנוגע לפרמטרים שונים הקשורים לכשירות וללכידות, במיוחד בשנים שלאחר מלחמת לבנון השנייה וחקיקת

25 במחקר שנערך בממד"ה נטען כי נוכחות אירועי לחימה (ואיום על הציבור הישראלי) גורמת לעלייה באמון בצה"ל ותוצאות אירועי לחימה משפיעות על האמון בצה"ל. סביר להניח שקיימת השפעה דומה גם על מערך המילואים (Tiargan, Eran-Jona 2016).

חוק המילואים. אנו סבורים כי התנודתיות קשורה בעיקר להערכת תוצאות אירועי הלחימה ולדיון התקשורתי בנושא.

6. היו כמה מוקדים שספגו ביקורת מהמשרתים בעשור וחצי האחרונים, הבולטים שבהם:

1) איכות וניהול הציוד והאמצעים של חיילי המילואים סופגים ביקורת גם לאחר אימוץ ויישום מסקנות ועדת וינוגרד.²⁶

2) מדיניות התגמול הכלכלי של צה"ל, שנתפסת כ"סמלית". ההבנה של המשרתים היא שאם מותגמלים כלכלית - יש צורך בתגמול משמעותי, ולא בתגמול שולי שלעיתים יוצר יותר נזק מתועלת, בכך שנוצרת, לכאורה, משוואה המבליטה עד כמה מועטה התמורה הכלכלית ביחס למאמץ הגדול של המשרתים.

3) נוסף על כך, לאחר מלחמת לבנון השנייה, ספגה המערכת הצבאית ביקורת נוקבת מהמשרתים, שהתבטאה בירידה משמעותית מאוד בהערכת המערכת הצבאית ותפקודה ובאמון בצה"ל (אך בלא פגיעה במה שכינינו: "ערך הקהילתיות", "השליחות" ואף בהגדלת הבולטות של "ערך הנחיצות").

יודגש כי למרות הביקורת הניכרת כלפי היבטים אלה, לא נראה בשלב הנוכחי כי נוצרת השפעה משמעותית על עמדות עקרוניות הקשורות לשירות המילואים ולכוננות המשך שירות.

ה. סיכום ומשמעויות

החל מתחילת המילניום עובר מערך המילואים שינויים משמעותיים, שלהבנתנו הם מחויבי המציאות. חלק מהשינויים חיצוניים לצה"ל וקשורים בשינויים חברתיים, תרבותיים וכלכליים ברמה המדינית ואף ברמה האוניברסלית. חלקם האחר מובל על-ידי צה"ל המהווה שותף פעיל, ולעיתים אף יוזם, בתהליך השינוי. השינויים אחוזים במגוון רחב של היבטים: ארגוניים, חקיקתיים, כלכליים, והיבטים של מאפייני הלחימה ובניין הכוח.

היות ומערך המילואים קשור בעבותות חזקים לחברה הישראלית (המהווה מקור המשא"ן שלו ומקור הגליטימציה להפעלתו) והיות והשינויים הללו משפיעים על כמות ועל הרכב כוח האדם של מערך המילואים, עולה הנחה שכיחה בדיון הציבורי כי שינויים אלה ישפיעו באופן דרמטי על מערך המילואים הלוחם, ועל האתוסים המלווים אותו. הנחה זו באה לידי ביטוי לעיתים קרובות בצה"ל כמו גם בדיון הציבורי ה"אזרחי":

26 ייתכן כי למרות המאמץ המוצלח של צה"ל לשדרג את ציוד הלחימה של משרתי המילואים, חיילי המילואים עדיין פוגשים לפעמים ציוד אימונים שחוק ואינם מודעים כראוי לאיכות הציוד שבימ"ח.

נשמעות הערכות ו/או חששות מהתרחקות של מערך המילואים ממודל "צבא העם", משינויים במניעי השירות ומפגיעה בנכונות השירות של המשרתים, כאשר הדיון בנושא מתקשר לעיתים קרובות לממד הכלכלי.

ברם, כאשר אנו בוחנים את תחושות משרתי המילואים ואת עמדותיהם, על פניו נראה כי לפחות בשלב הנוכחי השינויים לא מקבלים ביטוי דרמטי: על אף שמשרתי מילואים מביעים ביקורת על מגוון נושאים הקשורים למערכת הצבאית ולאופני פעולתה, על הוגנות חלוקת הנטל ועל האופן שבו החברה הישראלית מתייחסת למערך המילואים, הם עושים זאת מותוך תחושת נחיצות ושייכות ומתוך אהדה ושיתוף. לא עולה ספק באשר לנכונותם להמשיך בשירות המילואים ובאשר לחשיבות שירות המילואים בעיניהם ולא ניכרת כל פגיעה בערכי הליבה של השירות ובאתוסים המרכזיים המלווים אותו.

אנו מוצאים כי קיימים שני גורמים השומרים על מאפייני "צבא העם" ומעכבים שינויים באתוסים ובתפיסות מערך המילואים. שני גורמים אלה, להערכתנו, עשויים להמשיך לשמור על מאפייני "צבא העם" גם בעתיד, בעיתות של שינוי ניכר:

הראשון הוא המבנה האנושי של המערך, זה המתעצב עוד מתחילת שירות הסדיר ומספח אליו אוכלוסיות חזקות ומחויבות. האחר הוא המבנה הערכי/נרטיבי של המערך, שנבנה לאורך שנים וקשור בעבותות למבנה מערך המילואים (יחידות אורגניות, חברויות ארוכות שנים) ולתפיסת האיום על ישראל. הגורם השני נמצא בתפר שבין מבנה המשא"ן של המערך ובין המבנה הערכי שלו, כלומר בערך הקהילתיות המשומר ביחידות המילואים האורגאניות.

נשאלת השאלה, אם כך, מה בכל זאת עלול להשפיע על מבנה מערך המילואים, על הנרטיבים ועל האתוסים שלו? להערכתנו ישנם גורמים משפיעים אחדים שיש לתת עליהם את הדעת בטווח הבינוני-ארוך:

1. קיומו של איום, יחד עם הגדרת מערך המילואים כרלוונטי אל מול האיום, משפיעים על תחושת הנחיצות. ירידה לאורך זמן בתפיסת האיום, ו/או הבנה בקרב הציבור שדינאמיקת הסבבים הופכת לשגרה (כפי שיש הסבורים שקורה בעת כתיבת שורות אלה²⁷) עשויה להשפיע במידה זו או אחרת על התפיסות במערך המילואים, במיוחד לאור המשך התעצמותו של סדר היום האזרחי-כלכלי. לכן יש לבחון כיצד בנויים נרטיב המותאם לשינויים בעוצמת האיום.

27 ראו משה, "דינאמיקת הסבבים" (2015), טיארג'אן, סקרי עמדות הציבור במצבי ביטחון משתנים (בדגש על סקרי 2015-2012).

2. בניין הכוח תוך שמירת ערכי הליבה:

ערך הנחיצות: נבחן בראש ובראשונה בהפעלת מערך המילואים בזמן אמת, על-פי התוכנית האופרטיבית. כמו כן נבחן בעיסוק שיטתי בחיזוק הכשירות והמוכנות של המערך (אימונים, מוכוונות אופרטיבית, מקצועיות ומעודכנות) ובשילובו במערך הסדיר כמערכת מבצעית אחת.

ערך השליחות וההתנדבות: יש לפעול להעצמת ההוקרה של משרתי המילואים בקרב החברה הישראלית ובשיח הישראלי מכוח העלאתם על נס (במקומות העבודה, במוסדות הממשל והציבור) ומכוח אבחנתם לטובה כ"נבחרת משרתת". כפועל יוצא, יש לשמור על איזון נכון בין צמצום ההתנדבות הכלכלית והגברת ההוגנות, ובין הזירות מגלישה לשיח זכויות (המאפיין יחסי עובד-מעביד).

ערך הקהילתיות: יש להימנע משינויים בכמות ובאופי המפגשים של משרתי המילואים (הפחתה בכמות התעסוקה המבצעית), העלולים לפגוע בלכידותה ובחזקה של יחידת המילואים האורגאנית ובערך הקהילתיות. כמו כן יש למצוא דרכים לעודד פעולות המחזקות קהילתיות.

3. שינויים מבניים משמעותיים בגיוס לשירות חובה, במאפייני המשרתים ובמדרג השיבוץ והיוקרה של יחידות סדירות: כל אלה ישפיעו על מבנה כוח האדם של מערך המילואים. במסגרת זו יש לבחון את ההשפעה העתידית של הקמת יחידות ההגנה²⁸ מתחילת המילניום ושל שינוי אתוס הלחימה ומשמעויותיו. להבנתנו, אלה טרם באים לידי ביטוי משמעותי במערך המילואים, אך בעתיד הקרוב עשויים להשפיע מאוד.

4. התגברות השיח הכלכלי ותהליכי ההפרטה: עיון בסקרי מילואים מתחילת העשור הקודם (2001-2004), מעלה כי כשנשאלו משרתי מילואים בשאלה פתוחה: "מה התגמול שצריך לתת למשרתי המילואים לדעתך?" - אחד מסוגי התשובות השכיחות היה בנוסח הבא: "אנחנו לא עושים את זה בעבור כסף, אלא כשליחות", ו/או "כי זו חובתנו". האם זו תהיה התמונה גם בשנים הבאות? אם בשנים הבאות תתעצב באופן זוחל נורמה לפיה שירות המילואים כרוך בתגמול כלכלי ויתחזק "שיח הזכויות והתגמולים" על חשבון הערכים האחרים, יש שיעריכו כי אנו עומדים בתהליך שבסופו ייווצר מודל מילואים שונה באופן משמעותי.

על כן גם בעידן שבו מרחיבים ומגדילים את התגמול הכלכלי למשרתי המילואים, יש לשמור על מיצוב התגמול כפיצוי, לא כתגמול תמורת מאמץ. קרי, הגברת ההוגנות וצמצום ההתנדבות הכלכלית. תגמול זה אמור להיות מנוהל ומדובר דרך היבט ערכי-

28 למשל, "הגנה אווירית", יחידות חיל האיסוף והגבולות והסייבר.

הוקרתי, ולא כשכר על מאמץ או עבודה.

סיכומו של דבר: עתיד מערך המילואים של צה"ל טמון ביכולת להתאימו למציאות המשתנה, תוך שמירה והעצמה של ערכי הליבה וזרמי העומק המאפיינים אותו. שמירת ערכי הליבה והעצמתם נתונים בראש ובראשונה לאופן שבו מנוהלות יחידות המילואים לנוכח השינויים המתחוללים בקרב החברה הישראלית.

מקורות

- איציק, ר' (2013). האם צבא המילואים שוקע?. **מערכות**, 449, 30-36.
- אמ"ץ – תזה"ד, (2001). **העימות המוגבל**. מטכ"ל 30.
- אראן, א' (1999). **ביטחון בצל איום: דעת קהל בישראל בנושאי מלחמה ושולם**. תל אביב: הוצאת כפירוס אוניברסיטת תל אביב.
- בן אליהו, ה'ושר, י' (2009). **מהאווהל החוצה, מערך המילואים בראי מחקר ממד"ה**. צה"ל: ממד"ה.
- גריין, ט' (2013). פעילותם של צבאות בתווך אזרחי – סקירת ספרות. בתוך מ' עירן יונה (עורכת), **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של המלחמה בתווך האזרחי**. צה"ל: הוצאת במחנה, 61-21.
- דבש, י' (2015). **"תאי אב"**. הוצאה עצמית.
- דוח ועדת רוני נומה** (2013). צה"ל.
- היימן א' (2004). "מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית – עבר, הווה, ועתיד". **מערכות**, 394.
- הראל, ע' (30.1.2014), **רפורמה נרחבת במערך המילואים: רבים ישרתו רק עד גיל 35**. הארץ. <http://www.haaretz.co.il/premium-1.2230478>
- זייתון, י' (26.2.17), **הטבה לחיילי מילואים: חצי נקודת זיכוי במס**. YNET. <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4927324,00.html>
- חוק המילואים החדש** (2008). נוסח החוק.
- חליפה, ח' (בתהליכי פרסום, 2017), **מילואים בשלבי חיים שונים, עולם המילואים לאן**. INSS.
- טופל, י., לוי, ט., (בתהליכי פרסום, 2017), **הפעלת כוחות המילואים בחירום – מודלים תפיסתיים והשפעתם על משרתי המילואים. עולם המילואים לאן**. INSS.
- טיארג'אן, ר' (2012). **מגמות בעולם המילואים**. צה"ל: ממד"ה.
- טיארג'אן, ר' (2001-2017). **סקרי עמדות ציבור במצבי ביטחון משתנים**. צה"ל: ממד"ה.
- כהן, ס"א (2001). **המשמעות החברתית של השירות הצבאי בישראל: מבט מחדש. תרבות דמוקרטית: צבא וחברה בישראל**, 4-5, 131-150.
- לבני, ע'והדר, י' (2007). **תקציב הביטחון בדעת הקהל הישראלית. פרלמנט**, 56. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- לוי, י' (2007). **שקיעתו של צבא המילואים. מפנה**, 53, אפריל 2007.
- לוי י' (2011). **צבא המילואים שוקע. צבא ואסטרטגיה**, 3, גיליון 3, 62-53.
- למ"ס, (2010). **שנתון סטטיסטי**.
- ממד"ה, צה"ל, (1999). **הערכת מצב: יחסי צה"ל והחברה הישראלית**. פרויקט צבא חברה.
- ממד"ה, צה"ל, (1999-2017). **ממצאי סקרי מילואים ביחידות לוחמות**.
- נתוני רישום אישי של צה"ל**.
- ספיר, ל' (2017, בספר זה). **בין הסימבולי לחומרי: התבוננות בסוגיית הפיצוי והתגמול למשרתי המילואים**.

עירן יונה מ' ובן ארי א' (2013). פעילות הצבא בתווך האזרחי: קונפליקטים היברידיים, לוגיקות מורכבות. בתוך עירן יונה מ' (עורכת), **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של המלחמה בתווך האזרחי**, 62-86. צה"ל: הוצאת במחנה.

קבילו, א' (בתהליכי פרסום, 2017). מערך המילואים בין התנהלות לניהול. **עולם המילואים לאן**, INSS. ששון-לוי, א' (2006). **זהויות במדים**. ירושלים: מאגנס.

Breacher, M., & Wikenfield, J. (1997). *A study of crisis*. Ann Arbor, university of Michigan press.

Brody, R. A. (1991). *International crises and public support for President Clinton*, paper for the 17 colloquium on communication and culture, Piran (pp. 1-17).

Eran-Jona, M., & Tiargan, R. (2015). *Israelis' Perception of the IDF ID - A split Between it as an Armed Force and as a Public Institution*, institute of Israel studies, University of Maryland, 2015.

Gray, C. S. (2001). Thinking asymmetrically in times of terror, *Parameters*, P. 5-14.

Hoffman, F. G. (2009). Hybrid warfare and challenges. *JFQ: Joint force quarterly*, 52, PP 34-39.

Mueller, J. E. (1970). Presidential popularity from Truman to Johnson, *The American Political Science Review*, 64 (1), 18-34.

Smith, R. (2008). *The utility of force: the art of war in the modern world*. USA: Vintage books.

Tiargan, R., & Eran-Jona, M. (2016). The Israeli public's perceptions towards the IDF - stability and change, *Armed forces and society*, 42, nom. 2, pp. 324-343.

בין הסימבולי לחומרי: התבוננות בסוגיית הפיצוי והתגמול למשרתי המילואים

לירז ספיר

א. מבוא

ב. סקירה היסטורית של סוגיית הפיצויים והתגמולים

1. מודל המילואים הקלאסי: "צבא העם"

2. מדיניות התגמול: תגמול סימבולי ופיצוי על אובדן ימי עבודה

3. לקראת מודל מילואים חדש?

4. מודל המילואים החדש

ג. תפיסותיהם של משרתי המילואים: היבטים שונים בסוגיית התגמול

1. הטבות

2. כרטיס משרת מילואים פעיל ומועדון "בהצדעה"

3. השפעת השירות על המצב הכלכלי של משרת המילואים

4. השפעת השירות על מקום העבודה של משרת המילואים

5. "נידוב" משאבים

6. תגמול סימבולי

7. ערך השירות, תחושת שליחות

8. הוקרה למשרתי המילואים

ד. דיון: משמעות המציאות המשתנה

1. התגמול הסימבולי והתגמול החומרי

2. יש פיצוי למשרתים, אין פיצוי למעסיקים

3. "התנדבות כלכלית" של משרתי המילואים

4. המתח שבין אחידות לשונות בהיבט הכלכלי

ה. סיכום

א. מבוא

בעשורים האחרונים ניתן לזהות שינוי משמעותי ביחס החברתי והמדינתי לשירות המילואים: העיסוק בכך הגיע לשיאו בקביעת חוק המילואים החדש אשר אושר בכנסת באפריל 2008. מאמר זה יעסוק באחת מהסוגיות המרכזיות העומדות בבסיס העיסוק של המדינה ושל הצבא כאחד ביחס לשירות המילואים: סוגיית הפיצויים והתגמולים למשרתים. מטרת המחקר היא לבחון את הגורמים לעיצובו של מודל המילואים כפי שהוא כיום, בהקשר לסוגיית הפיצוי והתגמול וזאת על-מנת להבין את המשמעויות

הנגזרות מהחוק החדש על עולם המילואים. **מחקר זה יתמקד בבחינת הנושא בשנים הראשונות שלאחר החלת המודל.**

הצבאות המודרניים בנויים על משטרי תגמול: משטר המבוסס על תגמול המשרתים בעבור הקרבתם הצבאית, או לכל הפחות על ציפייה כי יתוגמלו בעתיד (לוי, 2014). התגמול בעולם המילואים נדון בהקשרים שונים כאשר העיסוק הבולט ביותר בהקשר זה הוא בהון סימבולי והון חומרי-כלכלי. נטען כי שיקולים כלכליים היו המחולל ההיסטורי של מוסד המילואים בעולם ובישראל (ברונפלד, 2004). יש הטוענים כי הגורם הכלכלי הוא גורם מרכזי המשפיע באופן שלילי על המוטיבציה לשרת במילואים וכי ישנם מחירים כלכליים רבים (ישירים ועקיפים) אשר נדרש לשלם חייל המילואים כתוצאה מהשירות (נבו ושור, 2002). כמו כן ישנו עיסוק רב בערך הסימבולי של השירות אשר ניתן להמרה בדרכים שונות להון כלכלי וחברתי (תחושת השייכות למרכזה של החברה הישראלית ויוקרה הניתנת להמרה בשוק האזרחי). ערכו של התגמול הסימבולי תלוי במשמעות החברתית-תרבותית שלו וביכולת להמיר אותו (לוי, 2014).

בעבודה זו אתבסס על כמה הנחות יסוד:

1. **איש המילואים כאזרח-חייל.** חוקרים שונים ביקשו לנתח את נקודת מבטם של אנשי המילואים ואת מיקומם בארגון הצבאי כתולדה של ניידותם בין העולם האזרחי לעולם הצבאי, ומשהותם בשניהם באותה עת. הסטטוס של "אזרח-חייל" מאפשר למשרת המילואים להתבונן באופן כפול על המציאות שבתוכה הוא פועל: הוא מחזיק במקביל בשני סטטוסים – של חייל ושל אזרח. על כן, נקודת המבט שלו מודעת וביקורתית יותר, בשונה מאנשים אחרים הפועלים רק באחד מן העולמות. כמו כן הוא מחזיק מחויבויות שונות בשתי הזירות: משפחה ועבודה בזירה האזרחית, ומחויבות מחזורית ואינטנסיבית בזירה הצבאית (גזית, לומסקי-פדר וכן ארי, 2004). עולמו של משרת המילואים כ"אזרח-חייל" סובב סביב שלושה צירים עיקריים: המערכת הצבאית, אשר בה הוא נדרש לשרת מספר מסוים של ימים בשנה באופן מחזורי ועשוי להיקרא לשירות בעת חירום; המדינה, אשר אחראית על תקנון וחקיקה המיועדים להסדרת היבטים שונים הנוגעים לשירות המילואים; והחברה הישראלית, אשר מורכבת מממדים שונים בעבור משרת המילואים: משפחה, פרנסה, יחסי עבודה עם המעסיק או הלקוחות, הלך הרוח והשיח החברתי המקובל בחברה הישראלית בכללותה. בין שלושת התחומים הללו מתקיימים יחסי גומלין רב-כיווניים אשר מגדירים את אופיו של מערך המילואים בזמן נתון.

2. **מתקיימים יחסים הפוכים בין תגמול סימבולי לחומרי:**

תגמול סימבולי גבוה יוצר תנאים להפחתת התגמול החומרי, ולהיפך. משקל התגמולים הסימבוליים גבוה יותר בצבאות מגויסי חובה ואילו משקלים התגמולים

החומרניים גבוה יותר בצבאות התנדבותיים-מקצועיים (לוי, 2014). התגמול הסמלי הוא סטטוסיוקרה המופקים מהשירות הצבאי ונגזרים מהדרגה וממעמד היחידה. התגמול החומרי הוא שכר המשרתים, כולל מרכיבים שווי-כסף (דיר, טיפול רפואי וכו') (לוי, 2005; 2014). התגמול הסימבולי נקשר עם ערכו של שירות המילואים בחברה ותלוי באפשרות להמיר אותו לתגמולים אחרים.¹

3. הנחת יסוד זו מבוססת על הגישה הרואה במילואים תוצאה של הבניה חברתית ועל כן לתהליכים היסטוריים בזירות שונות בחברה ישנה חשיבות מכרעת בהבנת מודל המילואים הנוכחי (בן אליהו ושר, 2001). לשירות המילואים יש היסטוריה ועל כן ישנה חשיבות רבה להתפתחויות שחלו עם השנים על-מנת להבין את מודל המילואים כיום.

בהתבסס על שלוש ההנחות הללו ובאמצעות סקירה היסטורית של התפתחות ושל שינוי מודל המילואים, אציג כיצד שינויים בשיח החברתי ובערכים המרכזיים בחברה השפיעו על מערך המילואים והובילו לחקיקה שונה (ובמרכזה "חוק המילואים החדש" משנת 2008). אבקש לאמץ את זווית הראייה הבוחנת את משרת המילואים כ"אזרח-חייל" מודע וביקורתי ואציג את היחס בין התגמול הסימבולי לחומרי באמצעות תפיסותיהם של משרתי המילואים בדרג א' (כלומר: משרתים ביחידות לוחמות), בהתבסס על מחקרים כמותיים. כמו כן איעזר בכתבות אחדות אשר הופיעו בעיתונות בעשור האחרון ואשר מייצגות תפיסות שונות של משרתי מילואים. לבסוף אבקש לדון במשמעויות של השתנות התפיסה לגבי פיצויים ותגמולים, בעיקר לאור חוק המילואים החדש.

חשוב לציין כי מפאת קוצר היריעה, הסקירה ההיסטורית תציג **נקודות** מרכזיות ומשמעותיות בהתפתחות מודל המילואים ולא תקיף את ההתפתחות ההיסטורית במלואה.

ב. סקירה היסטורית של סוגיית הפיצויים והתגמולים

1. מודל המילואים הקלאסי: "צבא העם"

מודל המילואים אשר התקיים במשך שנים היה מושתת על שירות חובה של כלל הגברים בגילאי 21-50, שנמשך כחודש עד 40 יום בשנה (תקופת המילואים שונה בין סוגי המשרתים השונים). בשירות המילואים התקיימה דיפרנציאליות מובנית אשר נקבעה על-פי סוג התפקיד, בעוד התגמול בעבור השירות התקבל כחוזר בביטוח לאומי לפי משכורתו של החייל כאזרח.

1 להרחבה לגבי יכולת ההמרה להון מסוג אחר ראו Bourdieu, 1986.

מודל זה נתפס במשך שנים כלגיטימי וכהכרחי. חוקרים שונים הצביעו על ההנחות שעמדו בבסיס המודל ואשר התוו את הלגיטימציה לקיומו לאורך שנים:

א. **אוניברסליות השירות:** שירות חובה לכלל הגברים בגיל השירות, למעט ערבים וחרדים. על כן לא שוחררו משרתי מילואים גם במקרים שבהם תרומתם כאזרחים הייתה גדולה יותר מתרומתם כמשרתי מילואים. כך נתפס צה"ל כצבא אובייקטיבי אשר איננו מפלה בין קבוצות שונות באוכלוסייה.

ב. **השירות כחובה אזרחית:** השירות הוגדר בחוק כחובה אזרחית אשר חלה על כל הגברים אזרחי המדינה בגיל מסוים. כמו כן השירות היווה מעין "תנאי קבלה" להשתייכות לחברה הישראלית.

ג. **השתתפות מתגמלת:** התגמול המשמעותי הוא הערך הסימבולי-חברתי של השירות במילואים: תחושת השייכות למרכזה של החברה הישראלית, הוקרה והערכה. נוסף על כך, ביטוי כלכלי ישיר (קבלת פיצוי על אובדן ההכנסה בימי המילואים) או עקיף לתגמול (הטבה במשכנתאות, לדוגמה). כמו כן יוקרה הניתנת להמרה בשוק האזרחי.

ד. **תגמול דיפרנציאלי:** ככל שהשתתפות נתפסה כתורמת יותר לביטחון המדינה, כך המשרתים הוערכו ותוגמלו יותר במונחים סימבוליים על-ידי החברה.

ה. **דיפרנציאליות "פונקציונלית":** השירות הצבאי במהותו הוא דיפרנציאלי: גם בשירות החובה קיימת דיפרנציאליות בהשקעת הזמן, המאמץ והסיכון הנדרש בהתאם לתפקיד. הדיפרנציאליות זכתה ללגיטימציה מאחר והיא נתפסה כאובייקטיבית (קיימת בהתאמה לצורכי הצבא ולמימוש מטרתיו).

ו. **מרכזיות ערך הביטחון:** התרומה להגנה על ביטחון המדינה הייתה לחלק מהחובה האזרחית, כחלק ממימוש ערך הביטחון (אשר מהווה ערך מרכזי ועליון).

ההנחה הייתה כי המילואים תורמים ליצירתו של קונצנזוס חברתי סביב אתוס הביטחון הלאומי בישראל כאינטרס החשוב ביותר של החברה הישראלית. התרומה הביטחונית גורמת לכך שהשותפות של הפרט בעשייה זו נתפסת כמשתלמת וכשובה, ועל כן השותפות בקולקטיב נגזרת מהשירות הצבאי (Horowitz & Kimmerling, 1974).

במודל מילואים זה התקיימה חפיפה גדולה בין שלושת הצירים: צה"ל, מדינה וחברה: המילואים היו מוסד ישראלי חשוב אשר מהווה מוקד תרבותי שהשפיע על הדימוי העצמי והקולקטיבי, על השפה ועל מרכיבים נוספים של ישראליות: השירות היווה חלק מרכזי מזהותו ומתרבותו של האזרח הישראלי וייצג תרומה לקולקטיב.

2. מדיניות התגמול: תגמול סימבולי ופיצוי על אובדן ימי עבודה

"כאשר קוראים איש לחודש והאיש מפסיד חודש עבודה, וחודש עבודה היום משתלם ב 60-70 לירות בממוצע, ויש לו משפחה - אין אתה יכול להתעלם מזה".

ראש אכ"א, האלוף שמעון מזא"ה, ישיבת המטה הכללי, 18.12.1949

מודל התשלום בגין מילואים היה מודל של **פיצוי** ולא מודל של תגמול בעבור תעסוקה. לאורך השנים, הפיצוי היה חלקי ולא קשור באופן ישיר לאופי השירות: פיצוי על אובדן ההכנסה הישיר שנגרם למשרת ומתן מענה לפרנסת המשפחה (גרינברג, 2001). המודל הזה שימר את התפיסה כי שירות המילואים הוא תרומה לחברה ללא תלות ברקע הכלכלי והחברתי של משרתי המילואים. לשירות במילואים יש **ערך סימבולי**: תחושת השפעה על תהליכים ושייכות למרכז החברה הישראלית. כמו כן קיימת יכולת להמיר את הערך הסימבולי לסטטוסבחיים האזרחיים.

בשנת 1950 גובשה במטכ"ל שיטת פיצוי המבוססת על "עיקרון המשפחתיות": פיצוי על-פי המצב המשפחתי (רווק, נשוי, בעל משפחה). בשלב מאוחר יותר עלתה הצעה לדיפרנציאציה בשכר עלפי דרגה. הייתה לכך התנגדות גורפת במטכ"ל בטענה ששיטת תגמול המשלבת את עיקרון המשפחתיות ותמורה לפי דרגות היא מסורבלת ותגרום לטעויות בתשלומים. הרמטכ"ל דאז, יגאל ידין, סבר כי מדובר בפיצוי חומרי קטן לדרגות הגבוהות אשר עלול להעליב אותם ולהחטיא את המטרה.² טענה נוספת הייתה כי ניסיון לפצות את המשרתים **פוגם ברוח ההתנדבות**. לבסוף הוחלט להימנע מדיפרנציאציה לפי דרגות.

מאחר ושכר הפיצוי היה נמוך משכר העבודה האזרחית של המשרתים, מוסדות וארגונים מסוימים היו משלימים למשרתי המילואים את שכר עבודתם בתקופה שבה היו מגויסים לשירות מילואים. המצב הוביל לערעור יחסי העבודה ("בחוגי הפועלים כבר מדברים על נותני עבודה 'טובים' ו'רעים', כלומר כאלה המוכנים להשלים את המשכורת ואלה שאינם מוכנים לכך", עיתון הארץ, אפריל 1950).

כתוצאה מכך, שיטת הפיצוי שאומצה בחוק שירות המילואים ב-1951 כללה כמה עקרונות: מצבו המשפחתי של איש המילואים (רווק, נשוי ובעל משפחה), קיום יסוד שוויוני תוך התחשבות בשכר המשרת במקום עבודתו האזרחי ונשיאת העול הכלכלי הכרוך בפיצוי משרתי המילואים על-ידי המדינה, המעסיקים והעובדים המגויסים (גרינברג, 2001). שיטה זו דומה לנהוג בשוויץ.

ניכר כי מודל "צבא העם" בא לידי ביטוי בשיטת התגמול אשר הייתה נהוגה במהלך עשורים: התגמול הוא פיצוי ישיר על אובדן ימי העבודה ולא מעבר לכך. השירות

2 בהמשך אתייחס לסוגיית "הפיצוי הקטן אשר עלול להעליב את משרתי המילואים".

במילואים הוא חובה מוסרית ולאומית ועל כן כל תגמול נוסף יפגע באתוס ההתנדבות. המשאבים שניתן להקדיש לביטחון הם מוגבלים ועל כן יש הכרח למצוא איזון הולם בינם ובין הצרכים האזרחיים. ההנחה הבסיסית הייתה כי "כל העם צבא" מטעמים של חלוקה שוויונית של הנטל, וחשיבות השירות לפרט ולגיבוש התודעה הלאומית (גרינברג, 2001; ברונפלד, 2004).

3. לקראת מודל מילואים חדש?

בן אליעזר מצביע על מלחמת לבנון הראשונה, 1982, כנקודת הציון שבה החל תהליך היחלשותו של מודל "צבא העם" (בן אליעזר, 2003). שינויים כלכליים, חברתיים וצבאיים הובילו לעלייתם של ערכים אחרים אשר אינם עולים בקנה אחד עם ערכי הקולקטיביזם ואתוס הביטחון הלאומי של "צבא העם"; משמע, עולה המתח בין מודל המילואים הקלאסי שיסודותיו הונחו בשנות ה-50 ובין המציאות שהשתנתה.

ברונפלד (2004) מצביע על צמצום היקף השירות במילואים כתוצאה מכמה תהליכים: שיפור המצב האסטרטגי באזור; פיתוח ויצירת טכנולוגיות צבאיות חדשות שיצרו צורך בכוח אדם מקצועי ומיומן; גידול מהיר באוכלוסייה (הרחבת השירות הסדיר) ולחץ תקציבי לחיסכון בימי מילואים. למעשה, הלך והתגבש הלך רוח לפיו ישראל נמצאת בהתקדמות לקראת שלום עם אויביה ולכן על הצבא לשנות את ייעודו ואת המבנה הארגוני שלו: מעבר לארגון קטן, מקצועי וחכם. הצמצום הופך את השירות למעין התנדבותי ומחייב את צה"ל לחשוב על הטיפול באנשי המילואים במטרה להגביר את המוטיבציה.

הרפורמה הראשונה במערך המילואים התרחשה בשנת 1985, כחלק מקיצוץ תקציב הביטחון, במסגרת "תוכנית הייצוב"³. עיקר הרפורמה התמקד בהעברה הדרגתית של נטל התקצוב של ימי המילואים מהביטוח הלאומי לצבא.⁴ עד כה שירות המילואים נוהל במנותק משיקולים כלכליים. בעקבות הרפורמה, ניהול מערך המילואים הוכפף לכללים של כלכלת השוק והתוצאה הייתה קיצוץ משמעותי בימי המילואים (לפני השינוי, בשנת 1985, נערכו מיליון ימי מילואים בשנה; בשנת 2001 - 3.8 מיליון ימי מילואים בשנה).⁵

3 חוק שירות הביטחון (נוסח משולב), התשמ"ו 1986.

4 כיום, בחוק המילואים החדש, קיים תגמול בסיסי המשולם ע"י ביטוח לאומי בהתאם למשכורת משרת המילואים, "תגמול נוסף" הניתן ע"י רשות המיסים, ותוספת "תגמול מיוחד", המתקצב ע"י המערכת הצבאית. פירוט והרחבה על התגמולים הללו יינתנו בהמשך.

5 תהליך צמצום ימ"מ התרחש מאמצע שנות ה-80 עד סוף שנות ה-90. תהליך זה התרחש משלוש סיבות: ראשית, שינוי בשיטת התקצוב – בהסכם בין משרד הביטחון למשרד האוצר נקבע כי התשלום על ימי המילואים יועבר לצה"ל לוכי כספים אשר ייחסכו כתוצאה מצמצום בימ"מ, מן ייתן יהיה להפנות לצרכים אחרים של צה"ל. בצורה זו נוצר לצה"ל תמריץ כלכלי להפחית את מספר ימי המילואים. סיבה שנייה היא הגידול בשתנוי מתגייסי החובה. סיבה שלישית, הציפייה כי בעקבות הסכמי אוסלו יבישלו תהליכי השלום ובעקבותיהם יהיו פחות משימות ביטחון (נבו ושור, 2002).

כתוצאה מכך, גבר הנטל על משרתי המילואים מהמערך הלוחם, ועלתה תביעה לתגמול חומרי של המשרתים ושל מעסיקיהם מחד גיסא, ולחצים לחלוקת הנטל מאידך גיסא. לוי מגדיר זאת כ"משבר מוטיבציה" אשר הציף את הצורך ביצירת שינוי בקרב מקבלי ההחלטות (לוי, 2005).

חוקרים אחרים קושרים את תחילת ערעור מודל "צבא העם", בתהליכים חברתיים אשר יצרו שינוי בסביבת הפעולה של שירות המילואים. בשנות ה-90 החלו לצמוח התארגנויות חברתיות שונות אשר מטרתן הייתה לקדם ולטפל באוכלוסיית אנשי המילואים. בשנות ה-2000 ההתארגנויות הללו החלו לקבל גוון מחאתי. נושא ההטבות והתגמולים היווה חלק מרכזי בדרישות התנועות החברתיות: לדוגמה, תנועת "התעוררות", אשר משפט הדגל שלה היה "מי שנותן יותר גם מקבל יותר", דרשה הטבות ותגמולים לנושאים בנטל; או פורום "איתנות" (אזרחים למען משרתי מילואים), אשר העלו שורה של הצעות להטבות כלכליות למשרתי מילואים, דרשו הנחה בתשלומי ארנונה ועוד (לוי, 2011).

בשנת 1998 הוכנס תיקון לחוק שירות הביטחון אשר עסק, בין היתר, בתשלום נוסף שהוא "תגמול מיוחד": משרתי המילואים לא רק יפוצו על אובדן השתכרותם אלא גם יתוגמלו על עצם שירותם. תגמול זה ישולם על-ידי רשות המיסים. העיקרון של צבא מקצועי החל להתמסד מעבר לפרקטיקה שבאה לידי ביטוי עוד קודם לכן (לוי, 2011).

כל השינויים הללו, לצד המחאה החברתית המתמדת, הביאו להכרה כי שירות המילואים לא יוכל להיות שוויוני. ההנחה הייתה כי יש לבסס את הפיצוי ואת התגמול על ערך "ההגינות החברתית": אם הוטלו משימות לאומיות על מספר מצומצם של אנשים, יש לפצות אנשים אלו ולהכיר בתרומתם המיוחדת - וכאן, למעשה, קיימת היפרדות מהגדרת המילואים כ"צבא העם" (נבו ושור, 2002). לימים, השינויים הללו וההכרה כי יש לתגמל את המשרתים יבואו לידי ביטוי במערך המילואים בעיקר בהבנה כי עלה צורך לטפל באופן נכון במשרתי המילואים. לראיה, הקמת מפקדת קצין מילואים ראשי (מקמל"ר) אשר באה לתת מענה רחב לסוגיות שונות בעולם המילואים.

בשנת 2004, הקים תא"ל אריאל היימן, שהיה אז קצין מילואים ראשי (להלן: קמל"ר), צוות חשיבה מיוחד שמטרתו להציע מודל חדש לשירות המילואים. חלק מעקרונות המודל היו: ייעוד המערך לחירום בלבד, גיוס סלקטיבי, הורדת גיל הפטור ל-36 שנים ומכסת קריאה תלת-שנתית. בנוגע לפיצויים ולתגמולים, הוצע כי חיילי המילואים יפוצו באופן מלא על אובדן שכר עבודה ואלו שישרתו מעבר למכסת הימים שתיקבע יקבלו תגמול נוסף. לפני הצעה זו הפיצוי שהתקבל מביטוח לאומי לא היה מלא, על כן היוזמה הייתה לתקן סעיפים בחוק הביטוח הלאומי על-מנת שהפיצוי אכן יהיה שלם. עוד הוצע כי מודל התגמול יחולק לשלוש קטגוריות: תגמול חומרי, תגמול הוקרתי ותגמול סימבולי (היימן ואחרים, 2004).

וכך, בשנת 2005 אושרה רפורמה שעיקרה היה מעבר למודל סלקטיבי אשר יקטין את מערך המילואים וימקד אותו במשימות הקשורות לחירום ולהכנה לחירום (ללא תעסוקה מבצעית). הוחלט כי מערך המילואים יורכב ממשרתים עד גיל 40 והצבא יבחר רק את הנחוצים לו. הסלקטיביות תגביר את הצורך בתגמול ועל כן הפיצוי הסמלי לא יספיק עוד, לאור הגברת אי-השוויון בחלוקת הנטל (לוי, 2005). המלצות אלה התגבשו לכדי צורה דומה בחוק המילואים החדש בשנת 2008.⁶

4. מודל המילואים החדש

בעקבות מלחמת לבנון השנייה, החליטה ממשלת ישראל לתגמל את אנשי המילואים אשר השתתפו במלחמה 8 ימים לפחות ב"תגמול מיוחד": החזר הוצאות בגובה 400 שקלים לכל יום, ו-50 שקלים נוספים החל מיום השירות התשיעי. במלחמות עבר לא הוענק תגמול מיוחד או פיצוי אחר מעבר לפיצוי הפורמאלי אשר היה נהוג ומעוגן בחוק. לוי טוען כי התגמול המיוחד מהווה "מנגנון לשיכוך המחאה של אנשי המילואים". לראיה, תגמול זה לא ניתן לאחר מבצע "עופרת יצוקה" אשר נתפס כהישג (לוי, 2011).

למלחמת לבנון השנייה הייתה השפעה מכרעת על הדיון הציבורי ביחס לסוגיית המילואים. לאחר המלחמה עלתה סוגיית כשירותו של המערך ומוכנותו לחירום. התפיסה הייתה כי בשל צמצום ימי האימונים בשנים שלפני המלחמה נפגעה הכשירות של מערך המילואים. כמו כן המלחמה "הוכיחה" את חשיבותו הרבה של המערך והעלתה את הצורך ביצירת שינוי משמעותי על-מנת לשמר מערך מילואים כשיר ומוכן ללחימה לנוכח המציאות הביטחונית. משמע, לא רק סוגיית התגמול נדונה, אלא עלו תביעות מצד המשרתים להגברת האימונים על-מנת לשפר את כשירות מערך המילואים. כתוצאה מכך, עקרונות אלו – ייעוד מערך המילואים לחירום וגיוס סלקטיבי תמורת תגמול – עוגנו בחוק המילואים אשר נחקק בשנת 2008 (טובי, 2010).

ניתן היה לצפות כי בעקבות המלחמה תורחב ההשתתפות במילואים, אך בפועל, האיצה המלחמה את חקיקת החוק המעמיד במרכז את הצורך בהחזרת כשירות המערך וייעודו לחירום ומתן תגמול משמעותי על שירות המילואים. בעקבות ייעוד המערך לחירום ומענק התגמול, קיבל שירות המילואים מאפיינים פרופסיונאליים, אך כפי שצוין, האלמנט הערכי והתרומה החברתית כ"צבא העם" עודם קיימים בתפיסה של משרתי המילואים. בהמשך נסביר כיצד באים לידי ביטוי ערכים אלו (תחושת השליחות וההתנדבות) בתפיסותיהם של משרתי המילואים. על כל פנים, נראה כי חוק המילואים החדש (2008) ביקש לשלב בין שתי התפיסות הללו: תגמול כלכלי מחד גיסא וניסיון

6 עם זאת, ניכר כי אירועי הלחימה, ובמרכזם מלחמת לבנון השנייה, הובילו לשינוי בתצורה הסופית של החוק ולהבנה כי יש לחזק את מערך המילואים מעבר להנחות אשר היו תקפות בעבר. על כך ארחיב בהמשך.

לשמר את האתוס הערכי המעניק תגמול סמלי מאידך גיסא. הגיוס הסלקטיבי העניק תגמול סימבולי בפני עצמו: קבוצה איכותית ומובחנת הנבחרת לשרת את המדינה.

מבחינה חוקתית, קיימת התייחסות לסוגיית התגמול בכמה דרכים:

- **שינוי שיטת החישוב** של ימי המילואים על-מנת לגלם פיצוי אובדן הכנסה בסופי השבוע. משמע, התגמול בגין שירות של חלק משבוע יוכלל ב-1.4; למשל, שירות בן 5 ימים יתוגמל ב-7 ימי מילואים, כדי לפצות על כך שלמעשה מדובר באובדן של שבוע עבודה שלם.

- **תגמול מיוחד** יינתן בהתאם למשך תקופת השירות של משרת המילואים. התגמול המיוחד ייקבע בפקודות הצבא ויתוקצב על-ידו.

- **תגמול נוסף**: חייל מילואים יקבל תגמול שנתי מרשות המיסים בשווי של עד שתי נקודות זיכוי שנתיות (כ-4,500 שקלים), בהתאם למספר ימי המילואים ששירת באותה שנה.

- **אבחנה מותרת**: הממשלה וגופים ציבוריים אחרים יכולים לקיים פעולות או לקבוע הוראות לטובת תגמול והוקרה של חיילי המילואים. כמו כן החוק מתיר העדפה מתקנת של משרתי מילואים פעילים (באמצעות "כרטיס משרת מילואים פעיל" וההטבות השונות שהוא מקנה).

- **השתתפות בהוצאות**: חייל מילואים שביצע במהלך השנה שירות מילואים של עד 9.5 ימי מילואים במצטבר ואינו זכאי לתגמול המיוחד או התגמול הנוסף, זכאי לתגמול בעבור השתתפות בהוצאותיו שנגרמו עקב שירות המילואים (הוצאות בגין נסיעות, טלפון וכדומה) החל מהיום החמישי למילואים.

- **ועדת שרים לעניין מערך המילואים** - תפקידה לבחון בשם הממשלה את כלל ההיבטים הנוגעים למערך המילואים, לרבות זכויותיהם והדרך לתגמולם בתחומים שונים.

- **יום ההוקרה למערך המילואים** - יערך פעם בשנה בי"ח באייר (ל"ג בעומר).

נוסף על כל אלו, יש לציין כי התגמולים מוצגים כניתנים למשרתי המילואים כחלק מהשתייכותם לקבוצה חברתית מובחנת - "משרתי מילואים פעילים", בדומה לקבוצות חברתיות אחרות שהמדינה מעניקה להם תגמולים: תושבי הפריפריה, אזרחים ותיקים וכדומה (טובי ושביט, 2008). עובדה זו מחזקת את רעיון התגמול הסימבולי כפי שהוצג כאן: ישנו ערך מוסף לתגמול הכלכלי-חומרי, ערך קבוצתי המקנה סטטוס חברתי - שייכות לקבוצה חברתית יוקרתית. כאן קיים אתגור משמעותי של מודל "צבא העם", זוהי מובחנות שבאה על חשבון הקולקטיביות.

ג. תפיסותיהם של משרתי המילואים: היבטים שונים בסוגיית התגמול

על בסיס סקרים כמותיים המבוצעים במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל,⁷ ניתן להבחין בחשיבות ההולכת וגוברת של תגמולי השירות בקרב משרתי המילואים, ויותר מכך, במורכבות שיש לסוגייה זו בעיצוב המוטיבציה של המשרתים לשירות ממושך בצבא. בסקר שנערך ב־2003, כאשר נשאלו משרתי מילואים בדרג א' אלו זכויות חסרות למשרתי המילואים, כמחצית מהתשובות עסקו בסוגיית התגמולים: משכורות, בונוסים, זיכוי במס ועוד. לאחר שחוק המילואים עבר בקריאה ראשונה, נמצא בסקר שנערך בינואר 2006, כי משרתי המילואים מצפים לתגמול כספי משמעותי.

עם זאת, ניכר כי גם התגמול הסימבולי הוא משמעותי: מהמחקר עלתה הציפייה לחיזוק ערך השירות בחברה הישראלית ("פרסום חיובי", "הרגשה של מי שנותן מקבל"). חלק ממשרתי המילואים אינם חושבים כי ניתן לתת תגמול הולם לשירות המילואים: "שום תגמול לא יספיק"; "לא עושים זאת בשביל התגמול", אלא מדגישים את ערך השירות והתרומה למדינה (טיארג'אן, 2006).

בחלק זה אציג את עמדות משרתי המילואים כלפי סוגיות הנוגעות לתגמולים ולהטבות, כפי שהן באות לידי ביטוי בסקרים. כמו כן אבקש להשלים את התמונה באמצעות כתבות רלוונטיות מהעיתונות הכתובה.

1. הטבות

בשנת 2002 נערך במרכז הסיקור הצה"לי סקר בעקבות חלוקת כרטיסי קולנוע כהטבה למשרתי מילואים. אחת התובנות המרכזיות אשר עלתה מהמחקר היא כי הטבות ו"צ'ופרים" קטנים הם רצויים, אך משפיעים במידה מועטה מאוד על תחושת המשרתים כלפי המערכת הצבאית וכלפי משרתי המילואים. חלק מהמשיבים התייחסו אל כרטיסי הקולנוע בצנייות וייחסו את ההטבה לתרומה של רשת בתי הקולנוע. כשנה מאוחר יותר, התפרסמה בעיתון הארץ הכתבה הבאה:

אחרי שסיימו עוד שירות מילואים מפרך, שהקיפץ אותם, כמו בכל השנים האחרונות, הרבה מעבר למכסה השנתית של שלושים יום, הופתעו חיילי גדוד 9204 (חי"ר) לקבל שי מיוחד מטעם מפקד היחידה: שוברי כניסה לסרט, כולל פופקורן ושתייה (כוס קטנה), באחד מבתי הקולנוע של גלובוס גרופ. כל זה, "כאות הערכה ותודה על שירותך במילואים", כפי שצוין במכתב המצורף.

7 מתחילת תקופת "גאות ושפל" (דצמבר 2000) החלה מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל לסקור את עמדות המשרתים בסיקור עיתי טלפוני, כאשר אחת לשנה מבוצע סקר בסיסי ומידי פעם, בהתאם לצרכים, מבוצעות פעימות נוספות של הסקר.

את אלון כפתורי, תושב תל אביב ורב סמל שמשרת במילואים כבר 14 שנה, השי רק הצליח לעצבן. הוא שיגר אותו בחזרה למפקדת הגדוד, מלווה במכתב נוקב: "אני וחבריי משרתים בשירות מילואים קרבי מתוך בחירה ורצון", כתב, "אנו יודעים שלחברה הישראלית, ובעיקר לממסד שאתם חלק ממנו, אין הערכה אמיתית להקרבתנו, אלא במס שפתיים בלבד. אנו לא צריכים תזכורת והוכחה לכך בדמות השי הפתטי ששלחתם. אם באמת הייתם מעריכים את תרומתנו הייתם לפחות מעניקים לנו שובר לשתייה גדולה. לא צריך טובות!"

מתוך עיתון הארץ, "גמול מילואים, כולל פופקורן", אביב לביא, 24.4.2003⁸

כפי שצוין, סבר הרמטכ"ל יגאל ידן כי פיצוי חומרי קטן עלול להעליב את משרתי המילואים ולהחטיא את המטרה. ואכן, בכתבה המצוטטת לעיל, ההטבה שנשלחה למשרתי המילואים התפרשה כעלבון: השובר לפופקורן ושתייה קטנים נתפס כביטוי לחוסר הערכה של המערכת הצבאית כלפי המשרתים.

חוק המילואים החדש מבקש לשפר את התגמולים ואת ההטבות למשרתי המילואים. בשנים 2009-2011, לאחר אישור החוק, נשאלו משרתי המילואים בדרג א' על רמת היכרותם עם ההטבות שעליהן הוחלט בחוק. כמחצית השיבו שהם כלל לא מכירים את ההטבות (שיעור דומה בשלוש השנים הנ"ל). בשנת 2011, כשליש ממשרתי המילואים בדרג א' אשר הכירו את ההטבות סברו כי ההטבות משמעותיות.

בשנת 2009 כ-20% מן המשרתים בדרג א' העריכו שתהיה להטבות השפעה חלקית או לא מספקת על נכונות ההתייצבות למילואים ("לא נעשה בצורה מספקת ומורגשת", "רוב ההטבות לא נוגעות לחיילים עצמם", "ההטבות משפיעות רק על אלה שעושים הרבה מילואים", "קצת יספר, אך זה לא העיקר"), כרבע מהמשיבים סברו שההטבות לא ישיעו כלל.

בשנת 2012 ניכר, באופן כללי, שיפור בתפיסת התגמול וההוקרה למשרתי המילואים, אך איננו משמעותי דיו. כאשר נשאלו משרתי המילואים בדרג א' לגבי השינויים שחלו בשירות המילואים בשנים האחרונות ("ממה שאתה שומע או מכיר, מה הם הדברים החשובים ביותר שהשתנו בשנים האחרונות בכל הנוגע לשירות המילואים שלך?"), שאלה פתוחה), עלתה התייחסות ל"הטבות למשרתי המילואים" בשיעור נמוך יחסית. כ-10%-7% מהתשובות עסקו בהטבות ובתגמולים למשרתי המילואים: "הטבות לסטודנטים שהם מילואימניקים"; "בונוסים מבחינת הימים"; "תשלומים מעבר לימי מילואים מסוימים"; "הקלות במיסים" וכדומה. שאר התשובות עסקו בנושאים אחרים:

אימונים ואיכות הציוד, משך זמן השירות ותנאי השירות. כמו כן חשוב לציין כי שיעור גבוה יחסית השיב כי לא חל שינוי או כי אינו יודע (כ-50% מהמשיבים). היכרותנו עם מערך המילואים מלמדת כי נושא התגמולים הוא חשוב ומרכזי בעיני המשרתים ולכן ההנחה היא כי משרתי המילואים אינם חשים כי השינוי הוא משמעותי.

בהמשך לכך, בסקר 2012 עלה כי רוב משרתי המילואים (כשני שלישי) מדווחים כי ההטבות שאושרו בחוק המילואים משפיעות לחיוב על נכונות משרתי המילואים להמשיך ולשרת במילואים. ממצא זה מחזק את הסברה כי נושא תגמולים הוא משמעותי בעבור המשרתים: יש להטבות השפעה על נכונות המשך שירות במילואים. מהסקר עולה כי קיימת תפיסה חיובית יותר לגבי התגמולים וההטבות, אך עם זאת עדיין ישנה ביקורת משמעותית על סוגיית התגמולים.

2. כרטיס משרת מילואים פעיל ומועדון "בהצדעה"

חוק המילואים החדש מגדיר קריטריונים לזכאות לכרטיס "משרת מילואים פעיל". הכרטיס מקנה הטבות שונות ומוגוונות. מהסקר שנערך ב-2012 ניכרת מגמה של גידול משמעותי בחשיפה לכרטיס בשלוש השנים האחרונות – עליה של כ-20% בקרב המדווחים "שמעתי ויש ברשותי כרטיס". חשוב לציין, כי בשנים האחרונות עלה מספר הזכאים לכרטיס מאחר והקריטריון המרכזי לזכאות הוא צבירת ימי מילואים בפועל. נוסף על כך, בקרב מי שברשותו כרטיס משרת מילואים פעיל, ניכרת מגמה של גידול בשימוש בכרטיס לאורך שלוש השנים האחרונות (דיווח עצמי בסקר), אם כי רוב המחזיקים בכרטיס עדיין לא משתמשים בו, או משתמשים "לעיתים רחוקות". ב-2012 המשיכה העלייה בשיעור הסבורים כי הכרטיס מעניק הטבות משמעותיות (כחמישית מקרב המודעים לכרטיס) אם כי עדיין הרוב הגדול אינו סבור כך.

בפרויקט סיקור יחידות מילואים בהובלת קמל"ר (ובשיתוף עם מרכז הסיקור הצה"לי), הנערך בין נובמבר 2011 לינואר 2012, בקרב יחידות שביצעו שירות מילואים פעיל, נמצא כי מפקדים וחיילים רבים שיבחו את התגמולים ואת ההטבות שמציע מועדון "בהצדעה" ואף הביעו ציפיות שהטבות אלו יתמקדו גם בתחומים של צריכה שוטפת (מוצרי מזון והלבשה) ולא רק בתחומים של תרבות ופנאי (בן-ענת ולוי, 2012, לא פורסם).

3. השפעת השירות על המצב הכלכלי של משרת המילואים

קיימת סברה כי חלק ממשרתי המילואים מעוניינים לשרת מכיוון שהם מחוסרי עבודה והשירות מעניק להם שכר, או מכיוון שהם בעלי עסקים המנצלים את ימי המילואים לצורך יצירת קשרים עסקיים באמצעות רשתות חברתיות (טיארג'אן, 2006). בעקבות שיטת התגמול החדשה אשר נקבעה בחוק המילואים החדש, לכאורה מתחזקת סברה

זו לאור העובדה כי ככל שישירותו מספר רב יותר של ימי מילואים כך יגדלו ההטבות והתגמולים. על כן, התבקשו המרוויינים להשיב באיזה אופן משפיע שירות המילואים על מצבם הכלכלי: לחיוב, לשלילה, לעיתים לחיוב ולעיתים לשלילה, או שהשירות כלל אינו משפיע על מצבם הכלכלי.

ברם, מן התוצאות ניכר כי בשנים 2008-2012 ישנה יציבות בהערכה לגבי השפעת השירות על המצב הכלכלי: רוב המשיבים סבורים כי מצבם הכלכלי לא מושפע (45% בשנה האחרונה). אמנם ניתן להצביע על ירידה בשיעור המשיבים "משפיע לשלילה" מאז 2008, מ-44% ל-28%, אך עם זאת, בקרב מפקדים, שיעור המשיבים "משפיע לשלילה" נותר גבוה: כ-40% בשלוש השנים האחרונות.

4. השפעת השירות על מקום העבודה של משרת המילואים

מתוך הבנה כי שירות המילואים משפיע על העבודה האזרחית של משרת המילואים, נשאלו המרוויינים בשנים האחרונות כיצד משפיע שירות המילואים על מעמדם במקום עבודתם. אפשרויות התשובה היו: מושפע לחיוב, מושפע לשלילה, לעיתים לחיוב ולעיתים לשלילה, לא מושפע ולא יודע. היציבות בתשובות נשמרת בשנים שבהן נשאלה השאלה במתכונת זו – 2009, 2011, 2012: למעלה ממחצית ממשרתי המילואים בדרג א' מדווחים כי השירות במילואים אינו משפיע על מעמדם במקום העבודה. בקרב אלו שדיווחו כי מעמדם בעבודה מושפע מהשירות במילואים – מעט יותר דיווחו על השפעות שליליות מאשר חיוביות. לדוגמה, בשנת 2012 כרבע מהמפקדים וכחמישית ממשרתי המילואים מדווחים כי השירות במילואים משפיע לרעה על מעמדם במקום העבודה. לעומת זאת, 13% מהמפקדים ו-8% ממשרתי המילואים בדרג א' מדווחים על השפעה לחיוב. כמו כן השירות משפיע יותר (הן לחיוב והן לשלילה) על מעמדם של מפקדים במקום העבודה.

בשנים 2008-2012 כשני שלישי ממשרתי המילואים דיווחו כי המעסיק שלהם מתחשב בהם כאיש מילואים. שיעור דומה של דיווח התקבל בקרב מפקדים.

5. "נידוב" משאבים

"שלשום מצאתי את עצמי מסנן שיחות פרטיות רק כדי לשמור סוללה לצבאיות, שמגיעות ללא הרף [...] איש לא ישלם את חשבון הטלפון המאמיר, כמובן. המהפכה הסלולארית הגיעה לצבא מזמן, ה"אייפון" הוא בכלל מחליפו הרשמי של מכשיר ה-624 הצה"לי, אבל איש במשרד הביטחון לא סבור שיש לתקצב את זה באופן כלשהו. לכן קוראים לנו פראיירים, לא?"

"אנחנו מגש הפח", מגזין בלייזר, ניב שטנדל, 17.9.11

בפרייקט סיקור יחידות מילואים של קמל"ר, עלו טענות מפי משרתי המילואים בנוגע לשימוש בציד אזורי לצורכי המילואים. מהסיקור ביחידות השונות ניכר כי מפקדים וחיילים נדרשים במסגרת שירותם הצבאי ל"נדב" את משאביהם הפרטיים. מדיניות זו נתפסת על-ידי מפקדים וחיילים כניצול המוטיבציה והמחויבות של המשרתים למערכת. הדבר בא לידי ביטוי בתלונות על כך שהמשרתים נדרשים לעשות שימוש באמצעים הפרטיים שלהם (רכב ופלאפונים) על-מנת לבצע את משימותיהם המבצעיות כנדרש, כמו ביצוע סיורים על הקו, העברת אוכל והחלפת שומרים בעמדות שמירה מרוחקות, שימוש בפלאפונים ובמחשב, ועוד (בן-ענת ולוי, 2012, לא פורסם).

6. תגמול סימבולי

המשרתים אינם חפצים רק בתגמול חומרי, אלא מדגישים גם את חשיבותו של ערך מוסף סימבולי לשירות: יוקרה, הכרה חברתית ומוסדית בתרומה שלהם והערכה. בסקרי עבר (בין השנים 2000–2004) נשאלו המשרתים בדרג א' באיזו מידה הם מסכימים עם ההיגד "מי שמשרת במילואים נחשב לפראיר". לאורך השנים הייתה יציבות יחסית: 40%-35% משיבים בקטגוריות החיוביות, אם כי שנת 2002 הייתה חריגה - רק כ-30% מהמשיבים הסכימו עם ההיגד (מועד פעימה זו התרחש לאחר מבצע "חומת מגן", אשר חיילי המילואים היוו חלק משמעותי ממנו). כלומר ככלל, לשירות במילואים מתווסף ערך מוסף של יוקרה ושל חשיבות: על אף שהמשרתים מבטאים חוסר שביעות מתמשך מהתגמולים ומההטבות, רובם אינם סבורים שמי שמשרת במילואים הוא "פראיר". ההבחנה הזו מתחדדת במיוחד בזמן אירועי לחימה.

דוגמה נוספת לחשיבות התגמול הסימבולי היא שיעור ההסכמה עם ההיגד "האווירה הציבורית מעודדת השתמטות משירות מילואים". גם בהיגד זה ניכר כי שיעור המסכימים עם ההיגד נמוך יותר בעת אירועי לחימה. כמו כן לאורך השנים ניכרת מגמת ירידה בשיעור המסכימים עם ההיגד. בהסתכלות ארוכת טווח, מתחילת העשור ישנה ירידה הדרגתית בתפיסה כי בחברה הישראלית יש לגיטימציה להשתמטות משירות המילואים. ניתן להסיק מכך כי הערך הסימבולי של השירות במילואים עודנו קיים ויציב.

7. ערך השירות, תחושת שליחות

ערך השירות, אשר נתפס כגורם המשפיע על הנכונות לשרת, נבחן באמצעות תפיסת שירות המילואים כשליחות. בשנת 2009 (לאחר מבצע "עופרת יצוקה") חלה עלייה משמעותית בתפיסת ערך השירות, ב-2012, בדומה לשנים קודמות, ערך השירות נתפס כגבוה ויציב וכך גם בשנים האחרונות. בקרב מ"פים ומג"דים במילואים, תפיסת השירות כשליחות גבוהה אף יותר ויציבה לאורך השנים. מכאן שערך השירות כשליחות לא נשחק לאורך השנים, למרות העלייה בתגמולים הכלכליים והשינוי בשיח החברתי.

8. הוקרה למשרתי המילואים

בשנת 2005 התקיים לראשונה יום ההוקרה למשרתי המילואים. בסקר שנערך כחצי שנה לאחר יום ההוקרה, נמצא כי רבים ממשרתי המילואים מודעים ליום ההוקרה ומעריכים את המחווה כלפיהם. עם זאת, הרושם הוא כי יום זה התקבל בעיקר באדישות. הידע של משרתי המילואים לגבי תכולת היום היה מצומצם, תפיסת מידת חשיבותו ותרומתו של יום ההוקרה – בינונית, וההערכה לגבי שיעור הנהנים מההטבות שניתנו במסגרתו הייתה נמוכה. יום הוקרת אנשי המילואים נתפס כיום בעל משמעות סמלית, לטוב (אירוע הוקרה המביע הערכה לפועלם של משרתי המילואים) ולרע (חוסר יכולת ממשית לטפל בנושאים המעסיקים את משרתי המילואים). נשמעו טענות, כמו "צריך תגמול מעשי ולא סמלי", "יום אחד זה לא מספיק".

בשנת 2006 אף חלה ירידה (בקרב אלה ששמעו על יום ההוקרה) בשיעור הסבורים שהוא תורם למעמדם של המשרתים. שנתיים מאוחר יותר, קיומו הסדיר של יום ההוקרה למערך המילואים עוגן בחוק המילואים החדש. נקבע כי מדי שנה יתקיים יום ההוקרה בל"ג בעומר. בשנים הבאות, לא נבחנו עמדותיהם של משרתי המילואים בנוגע ליום ההוקרה.

ד. דיון: משמעות המציאות המשתנה

השינויים החברתיים והכלכליים בעשורים האחרונים הובילו לשינוי משמעותי בהתייחסות לסוגיית התגמול. למעשה, חלק מרכזי מנושא התגמול עבר מ"ידיים מדינתיות" למערכת הצבאית אשר מתבקשת לנהל את התקציב שלה ולקבוע את ההטבות ואת התגמולים שיחולקו לאנשי המילואים. במעבר זה ישנה סוגייה ארגונית מורכבת: המערכת הצבאית נדרשת לקבוע קריטריונים ברורים ולהתחשב בגורמים נוספים אשר אינם שייכים לצה"ל. מאחר ומשרתי המילואים הם "חיילים-אזרחים", נכנסים למשוואה שיקולים מעולם האזרחות: השיח החברתי והאווירה בחברה הישראלית בנושאים הקשורים לגייטמצייה לשירות מילואים, ערכם של משרתי המילואים וכדומה; המצב הכלכלי במשק; ואף שיקולים ביטחוניים הקשורים למצב העורף. משום כך הסוגיות הקשורות לתגמול משרתי המילואים הן מורכבות ומאתגרות למערכת הצבאית ומעלות צורך בחשיבה ובתכנון מחודש.

בפרק זה אציג את המתחים המשמעותיים ביחס שבין מילואים לסוגיית התגמולים, תוך התייחסות להקשרים הכלכליים, המדינתיים, החברתיים והצבאיים, כפי שעולים גם בסקרי ממד"ה:

1. התגמול הסימבולי והתגמול החומרי

ראשון המתחים, והמרכזי שבהם, שורר בין התגמול הסימבולי לתגמול החומרי. כפי

שציינתי, באופן תיאורטי מתקיים יחס הפוך בין התגמול הסימבולי לחומרי: תגמול סימבולי גבוה יוצר תנאים להפחתת התגמול החומרי, ולהיפך (לוי, 2005). לאור הסקירה ההיסטורית ניכר כי אכן, בתקופות שבהן התגמול הסימבולי היה משמעותי ומרכזי (בתקופה שבה הערך המרכזי היה התרומה לקולקטיב, השקה גבוהה בין צבא, חברה ומדינה) התגמול החומרי היה זניח: השכר על ימי מילואים היה כפיצוי על אובדן ימי עבודה ולא ניתן תגמול מעבר לכך. למעשה, התגמול הנוסף היה הערך הסימבולי של תרומת המשרתים למדינה. אמנם חשוב לציין כי הערך הסימבולי היה ניתן להמרה חומרית בחברה הישראלית אשר התגייסה לטובת משרתי המילואים והוקירה אותם בדרכים שונות. עם היחלשות השיח הקולקטיבי וצמיחתו של שיח חברתי וכלכלי חדש שהביא לירידה בערך התגמול הסימבולי, נדרשה המערכת הצבאית, ועודנה נדרשת, להגביר את התגמול החומרי על-מנת לשמר את המוטיבציה ואת ההתגייסות לשירות המילואים.

למעשה, ניצבים בפני המערכת הצבאית שני אתגרים: האחד, למצוא את שיטת התגמולים הראויה מבחינה חומרית. השני, לשמר את האתוס הערכי והסימבולי בחברה שבה יש ריבוי קולות, ושהערכים המרכזיים בה הם אינדיבידואליזם וכלכלת שוק. לטענתי, חוק המילואים החדש מבקש להתמודד עם האתגרים הללו על-ידי הגדרת קבוצת המשרתים כקבוצה מובחנת ויוקרתית – מי שנקרא לשירות הם החיילים והמפקדים המשמעותיים ביותר. טרמינולוגיית "המובחרים" נועדה לשמר את הערך הסימבולי של השירות. לראיה, ערך השליחות של משרתי המילואים נותר גבוה ויציב בשנים האחרונות, על אף השינויים הרבים בחברה הישראלית.

2. יש פיצוי למשרתים, אין פיצוי למעסיקים

מתח נוסף שעולה קשור לארגונים המעסיקים את משרתי המילואים. לאורך שנות קיומו של חוק המילואים על גלגוליו השונים, אין התייחסות לפיצוי המעסיקים. ההיגיון שהנחה את החוק שנחקק בשנת 1951, גורס כי על המדינה, המעסיקים והעובדים המגויסים לשאת בעול הכלכלי הכרוך בפיצוי המשרתים. כלומר, מדובר בהתנדבות כלכלית של המעסיקים במטרה לתרום לקולקטיב. עם השנים, העבירה המדינה את תקצוב התגמולים לידי המערכת הצבאית (כחלק מתקציב הביטחון); התפיסה לגבי משרתי המילואים השתנתה וסוגיית התגמולים נלקחת בחשבון (יש פחות בעיקרון ההתנדבות הכלכלית). לעומת זאת, אין שינוי בהתייחסות למעסיקים, אין מי שמפצה אותם.

אסנת (2008) טוען כי קיים פער בין השיח הצה"לי, המבקש לייחד ולהאדיר את משרתי המילואים (שירות כתרומה משמעותית לחברה הישראלית), ובין האופן

הפרקטי שבו המעסיקים מתייחסים לסוגיה זו - כחופשת מחלה או חופשת לידה שבה העובד נעדר מהעבודה. הפער שעליו מצביע אסנת והיעדר הפיצוי לארגוני המעסיקים, יוצרים סיטואציה בעייתית לשוק הכלכלי, ויתרה מכך, מציבים מתח משמעותי בעבור ה"אזרחים-חיילים" אשר נדרשים לתמוך בין כמה מחויבויות ומתקשים לקבל את תמיכת המעסיקים.

לראיה, בשנת 2012 כרבע מהמפקדים וכחמישית מהחיילים דיווחו על כך ששירות המילואים שלהם משפיע לרעה על מעמדם במקום העבודה. כמו כן בארבע השנים האחרונות, כשני שלישים ממשרתי המילואים בדרג א' דיווחו כי המעסיק שלהם מתחשב בהם כאיש מילואים. במילים אחרות, שיעור לא מבוטל (כשליש) מעידים כי קיימת התחשבות נמוכה מצד המעסיק שלהם.

3. "התנדבות כלכלית" של משרתי המילואים

על אף שיש פחות ב"התנדבות הכלכלית" של משרתי המילואים עצמם ("תגמול נוסף", העלאת מינימום שכר התגמול, הטבות במס ועוד), עדיין ניתן למצוא ביטויים לכך בשירות המילואים כיום. כאמור, ההתנדבות הכלכלית באה לידי ביטוי ראש ובראשונה ב"נידוב" של משאבים אזרחיים לצרכים מבצעיים, בעיקר רכב/דלק וטלפונים אזרחיים. לטענת משרתי המילואים, אין להם תקצוב מתאים ולכן הם נאלצים להשתמש ברכוש האישי. המשרתים עשויים לחוש מנוצלים על-ידי המערכת וכך להוביל לפגיעה במחויבות ובהערכת התגמול הכלכלי שהם כן מקבלים.

4. המתח שבין אחידות לשונות בהיבט הכלכלי

במשך שנים נשמרה הדרישה לשוויון בתגמול בעבור משרתי המילואים. המתח הזה בא לידי ביטוי בשני עקרונות עיקריים.

ראשית, לאורך שנים נשמר במערך המילואים **העיקרון הכמותי**: ככל שתעשה יותר ימי מילואים, כך תתוגמל בהתאם. חוק המילואים החדש מחזק עיקרון זה ומציע הטבות מיוחדות בעבור משרתי מילואים הצוברים ימי מילואים רבים במשך שלוש שנים (לדוגמה, כרטיס משרת מילואים פעיל המציע הטבות נוספות). בעיקרון הכמותי אין הבחנה בין תפקידים שונים ובין "רמות פעילות", כך שבפועל מקצועות נדרשים יותר (הדורשים רמת סיכון נמוכה יותר, כמו קב"ן, נהג וכדומה) יזמו לימי מילואים רבים ויקבלו תגמול גבוה. מכאן שאין חשיבות רבה לרמת הסיכון או לאופי הפעילות מבחינת התגמול הכלכלי. העיקרון המארגן הוא **כמות ימי המילואים בפועל, ללא מאפייני איכות**. אטען כי העיקרון הכמותי ניצב במתח מול העיקרון הסלקטיבי המדגיש את הבחירה המובחנת של משרתי המילואים, שהלא החשיבה הסלקטיבית עשויה להיות מתורגמת גם לסלקטיביות בתגמול: לא רק מי שנותן

יותר מקבל יותר, אלא גם מי שמסתכן יותר.

חשוב לציין כי העיקרון שבו "מי שמסתכן יותר מקבל יותר" הוא עיקרון מרכזי בעולם השירות הסדיר ועל כן המעבר מהשירות הסדיר לשירות המילואים מצריך שינוי תפיסתי בעבור המשרתים. כלומר, בשירות הסדיר המשרתים תוגמלו לפי רמת הסיכון ואילו בשירות המילואים התגמול הוא כמותי, ללא התייחסות לרמת הסיכון הנדרשת מהם.

שנית, המתח בין אחידות לשונות בא לידי ביטוי ב**פעור בין עצמאים לשכירים**. כיום אין התייחסות נפרדת בחוק או הבחנה בין עצמאים לשכירים, אף על-פי שהצורך בתגמול למשרתי מילואים שכירים שונה מהצרכים של עצמאים: הפגיעה בעסק פרטי של עצמאי עלולה להיות משמעותית יותר מבחינה כלכלית מאשר עובד שכיר אשר נעדר מהעבודה. גם כאן, ניתן לתרגם את החשיבה הסלקטיבית להבחנה בין קבוצות משרתים שונות אשר המחויבות האזרחית שלהם גובה מהם מחיר שונה.

ה. סיכום

מחקר זה סקר את השינויים ההיסטוריים בסוגיית תגמול משרתי המילואים. שינויים חברתיים, כלכליים וצבאיים הובילו ליצירת מודל מילואים חדש אשר במרכזו עומד עדכון חוק המילואים. לא ניתן להבין את חוק המילואים החדש מבלי להתייחס לתהליך ההתפתחות ההיסטורי אשר עיצב אותו כפי שהוא כיום. עם זאת, ראוי לציין כי נכון להיום, החוק איננו מעוצב עד תום ואירועים ביטחוניים או שינויים בשיח עשויים עוד לעצב את החוק ולשנותו.

ניכר כי בשנים שלאחר חוק המילואים החדש חל שיפור בתחושות כלפי תגמול משרתי המילואים, בקרב המשרתים בדרג א'. כמו כן ניכר כי חוק המילואים החדש מיישם מחשבה ותכנון על-מנת להתמודד עם השינויים בצירים המרכזיים שבהם עסקנו: חברה, מדינה וצבא. חוק זה מציג תפיסה אשר מבקשת לשמר את הערך הסימבולי מצד אחד ולייצר תגמול חומרי משמעותי מצד אחר.

מהסקרים בעשור האחרון עולה בבירור כי משרתי המילואים מצפים לשני התגמולים: תגמול כלכלי והוקרה בערך השירות. על אף השיפור הנתפס בסוגייה זו, עדיין קיימות בעיות מרכזיות ומשמעותיות שבהן חשוב לטפל. באם התגמול המצופה הוא כלכלי, הציפייה היא בדרך כלל לתגמול כלכלי משמעותי. תגמול בדמות "צ'ופרים" או הטבות קטנות נתפס כמולזל ומחטיא את המטרה. על כן, הטבות מסוג זה יכולות להוות תוספת (כמו ההטבות שמוצעות במועדון "בהצדעה" באופן שוטף) אך אינן יכולות להחליף תגמול כלכלי משמעותי.

התגמול הסימבולי וערך השירות מהווים גם הם מרכיב משמעותי בעבור משרתי המילואים: הם מצפים להכרת תודה מצד המערכת ולא רוצים להרגיש "פראירים". חיזוק התגמול הסימבולי בעבור המשרתים יכול לבוא לידי ביטוי בשיפור איכות החיים של המשרתים בזמן השירות ובשיפור ערך השירות בעיני החברה הישראלית. כמו כן ייתכן כי ניתן לקשור סוגייה זו עם היחס אל הארגונים המעסיקים את משרתי המילואים: כפי שהצגתי, קיים פער בין תפיסת צה"ל את משרתי המילואים כתרומה משמעותית לחברה, ובין האופן הפרקטי שבו המעסיקים מתייחסים להיעדרות המשרתים מימי עבודה. תגמול והתחשבות בארגונים המעסיקים עשוי לחזק את ערך השירות בחברה וכך להעלות את התגמול הסימבולי של משרתי המילואים. פעולה מסוג זה עשויה לבטא הערכה של המערכת הצבאית כלפי הארגונים המעסיקים משרתי מילואים פעילים, ותסייע להם להתמודד עם היעדרות העובד. חשוב לציין כי התגמול למעסיקים איננו חייב להיות כלכלי ישיר; המטרה היא להפחית את ההתנדבות הכלכלית של ארגוני המעסיקים אשר עלולה לפגוע בהם.

סוגייה מרכזית נוספת העולה מהדיון היא כי ערך השירות מהווה את אחד מעקרונות היסוד של מודל המילואים, בכל שנותיו. העיקרון הזה הוא עיקרון מארגן הנשמר לאורך שנים: שירות המילואים, בסופו של יום, איננו "מקור פרנסה" אלא **שירות** וחובה לאומית למען שמירה על ביטחון המדינה. כריכת התגמול הכלכלי באופן מלא עם השירות מסיטה את צבא המילואים לכיוון צבא מקצועי ועלולה לסכן את ערך השירות כפי שהוא נתפס על-ידי משרתי המילואים. על כן, יש להקדיש מחשבה זהירה בקביעת התגמולים ולשמר את ערך השירות כפי שהוצג כאן. ייתכן כי תגמול סלקטיבי לפי "רמות פעילות", כפי שנהוג בשירות הסדיר, עשוי לחזק את ערך השירות מבלי לזנוח את הגברת התגמול הכלכלי.

מקורות

- אסנת, ד' (2008). **מילואים ועבודה: שירות המילואים בעיני מעסיקים בארגונים גדולים**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה ומפקדת קצין מילואים ראשי.
- בן-אליהו, ה' ושר, י' (2001). **האוהל והחוצה: חקר מערך המילואים בצה"ל** (מסמך פנימי). צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.
- בן-ענת, ש' ולוי, ט' (2012, לא פורסם). **סיכום עבודת צוותי הסיקור לבחינת מערך המילואים, 2011–2012**. צה"ל: מפקדת קצין מילואים ראשי.
- ברונפלד, ש' (2004). מילואים: בעיית שיח של כלכלנים ושל אנשי צבא. **מערכות**, 390, עמ' 42–47.
- גזית, נ', לומסקי-פדר, ע' ובן ארי, א' (2004). המילואימניקים בין העולמות, **מערכות**, 394, עמ' 87–94.
- גרינברג, י' (2001). **עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים 1949-1950**. בהוצאת המרכז למורשת בן גוריון, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

היימן, א', נייגר, א', שלח, ע', מונק, ב', צידון, ד', לוי, י', בן-אליהו, ה'בן-ארי, א' (2004). קווי יסוד למודל מילואים אחר. **מערכות**, 394, עמ' 95-107.

טובי, ש' ושביט מ' (2008). **הערכת מצב צבא - חברה לתהליך התר"ש 2008-2012**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה, פרויקט צבא חברה.

טובי, ש' (2010). **הערכת מצב צבא-חברה לשנת 2010**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה, פרויקט צבא חברה.

טיארג'אן, ר' (2006). **לקראת מודל מילואים חדש? – עמדות משרתי המילואים הקרביים כלפי שירות המילואים**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

לוי, י' (2005). הצבא ושוק העבודה – המודל התיאורטי וההשלכה הישראלית. בתוך ג' בן פורת (עורך), **סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית**. נייר מחקר מס' 1. המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

לוי, י' (2011). צבא המילואים שוקע. **צבא ואסטרטגיה**, כרך 3, גיליון 3, עמ' 53-61.

לוי, י' (2014). **צה"ל בין סולידריות לקונפליקט – "צבא העם" נגד גיוס החובה**, סדרת מאמרים לדין מס' 28. המכון לחקר מדיניות, כלכלה פוליטית וחברה, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.

נבו, ב' ושור, י' (2002). **כל העם צבא? שרות המילואים בישראל**. בהוצאת: פרויקט צבא חברה-צה"ל המכון הישראלי לדמוקרטיה. עמ' 9-32.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of capital. in G. John Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology Education*, New York, Greenwood Press, pp. 241-258.

Horowitz, D. &Kimmerling, B. (1974). Some social Implications of Military Service and the Reserves System in Israel. *European Journal of Sociology* 15(2). Pp 262-276.

**התודעה החברתית:
צבא וכלכלה בשיח
הציבורי**

מדמי קיום לשכר - מודלים, תפיסות ופרקטיקות של תגמול חיילי החובה

מידד אבידר

א. מבוא

ב. שיטה וממצאים

1. "צבא העם"

2. שיח הצדק החלוקתי

3. השיח התעסוקתי

3.1. רמת הפרט

3.2. רמת הארגון

ג. סיכום

1. דיפרנציאליות מול אוניברסליות

2. מענה על צרכים מול ליבתיות הלחימה

3. תפיסת הוגנות מול שיח על שכר

א. מבוא

"המחדל המתמשך בקרב הטיפול בחיילי חובה משחית את כל החברה הישראלית. אנשים שתורמים המון לצבא במהלך שלוש שנות חייהם הטובות ביותר, לא זוכים לתגמול המינימאלי ביותר ולהכרת התודה של המדינה. העובדה שחיילי החובה משמשים בתור כח עבודה זול היא תוצאה ישירה מאי תגמול החיילים [...] אם אנחנו רוצים מדינה ערכית יש להתחיל לתגמול חיילי חובה עבור שירותם".¹

דברים אלו, אשר נכתבו באחת מקבוצות הדיון בפייסבוק העוסקות בדרישה להעלאת דמי הקיום של חיילי החובה, מייצגים בצורה טובה את הדיון הציבורי הקיים היום בנושא זה.

במשך שנים ארוכות לא היוו דמי הקיום והתגמולים הכלכליים בכלל, שאותם מקבלים חיילי החובה, סוגייה בעלת עניין ציבורי וצבאי משמעותי במיוחד. בתחילת שנות ה-2000, כאשר מוסדה דיפרנציאציה משמעותית בדמי הקיום של חיילי החובה,² עלה הנושא לדיון פומבי שהפך אינטנסיבי יותר ויותר. מגמה זו של דיפרנציאציה של

1 מתוך קבוצת הפייסבוק "שכר הוגן לחיילי חובה וחיילות צה"ל", נדלה ב-2016.

2 מאז ועד היום לוחמים, תומכי לחימה וחיילים עורפיים מקבלים דמי קיום שונים.

תגמולים בין החיילים, היוותה חלק מתהליך רחב יותר שכלל גם את מערכי המילואים והקבע. אחד הגורמים שממנו ינק שינוי זה היה התמורות החוקיות. בשנת 2000 נחקק חוק חיילים משוחררים, אשר לראשונה הגדיר בחוק דיפרנציאציה בתגמולים לחיילי חובה (החוק מתייחס לפיקדון לאחר השחרור) לפי סוג השירות – לוחם, תומך לחימה וחייל עורפי.³ לצד זאת, ההחלטה על דיפרנציאליות בדמי הקיום על-פי סוג השירות הייתה החלטה תוך-צבאית וקודמה במטרה לעודד את השירות הקרבי.

מעניין לראות כי אמנם דמי הקיום של חיילי החובה לא התעדכנו ברוב שנות ה-2000 (עד לשנת 2014⁴). מאידך גיסא, העיסוק הציבורי בסוגייה זו הלך והתעצם והתבטא, לדוגמה, בהגשת עשרות הצעות חוק מכלל הקשת הפוליטית.⁵ כל זאת במטרה להעלות את דמי הקיום של חיילי החובה באופן ישיר או בתגמולים כלכליים עקיפים, כמו הגדלת הפיקדון המוענק לחיילים לאחר השחרור, או מיסוד פנסיית חובה. דמי הקיום נדונו גם בוועדות השונות שעסקו במודל שירות החובה.⁶

נקודת מפנה חשובה בדיון הציבורי היא קיץ 2011, עת אחד מפלגי המחאה החברתית התפתח למחאה משמעותית להעלאת דמי הקיום. גם לאחר תום המחאה, הוסיפו רחשיה להעסיק את הציבוריות הישראלית לא רק ברשתות החברתיות, אלא גם דרך הגשת עתירה לבית המשפט והנעת מהלכים פרלמנטריים וממשלתיים שאמנם הובילו לשינוי משמעותי בדמי הקיום.

במאמר זה אבקש לפרוס שלוש תמות המתקיימות במישור הציבורי, הצבאי, והפרלמנטרי, דרכן נבחו ונאפיינו את דמי הקיום של חיילי החובה. כמו כן תוצג מערכת היחסים בין השיחים ובין השחקנים המובילים שיחים אלו: שיח "צבא העם", שיח הצדק החלוקתי, העוסק ביוקר המחיה, והשיח התעסוקתי, אשר תוכנו ניאור-ליברלי.

נקודת הפתיחה של דיון זה היא כי שינוי בתפיסות החברתיות הכלכליות כמו גם ביחסי צבא-חברה, משפיע ומעצב את השיח הציבורי לגבי דמי הקיום של חיילי החובה. כמו כן לאופן עיצובם של דמי הקיום ישנה השפעה מכרעת על מודל השירות בצה"ל במגוון סוגיות: שירות חובה מול שירות התנדבותי בשכר, שוויון ואחידות מול דיפרנציאליות ואוניברסליות השירות מול סלקטיביות.

3 חוק קליטת חיילים משוחררים התשנ"ד, 1994.

4 משנת 2014 ועד לשנה זו עלו דמי הקיום של חיילי החובה כשלוש פעמים: בינואר 2014, בינואר 2015 ובינואר 2016. פעימה ראשונה היוותה עדכון מדד לאחר כ-12 שנים שבהן לא עודכנו דמי הקיום, ושתי הפעימות הבאות היוו עלייה שעליה הוחלט על ידי הדרג המדיני.

5 בין חברי הכנסת הבולטים אשר היו שותפים להצעות חוק אלו: עמיר פרץ, מירי רגב, אילן גילון, סופה לנדבר, רן כהן ועוד.

6 למשל, ועדת בן-בסט.

באמצעות הדיון בשיחים השונים אבקש לטעון כי לא רק שנקודות המוצא של השיחים הללו מובחנות, אלא שגם המטרות שאליהן שואפים יצרני השיח הן שונות. יתרה מכך, לעיתים המטרות סותרות וכך עלולות, להבנתי, להקשות על יצירת מדיניות אחידה ביחס לדמי הקיום.

ב. שיטה וממצאים

התזה המתוארת במאמר זה מבוססת על ניתוח תמתי של מספר רב של מקורות בתוך הצבא ומחוצה לו: דיונים בתוך הצבא בנוגע למודל שירות החובה; שאלות מתוך סקרי עמדות מועמדים לשירות חובה וחיילי חובה המועברים כמוניטור קבוע; קבוצות מיקוד שהועברו לחיילי חובה המשרתים כלוחמים וכתומכי לחימה; שיח מחאה של משרתי החובה ברשת החברתית; והצעות חוק ובג"צים הנוגעים לדמי הקיום של חיילי החובה.

הנתונים מכל מהמקורות נאספו ונותחו באופן נפרד במהלך השנים 2011-2016 והוצגו בניירות עמדה, במצגות ובדוחות מחקר שונים. במאמר זה רוכזו ונותחו כל הממצאים מן המקורות השונים לכדי שלוש תמות שונות.

1. "צבא העם"

התמה הראשונה יונקת את ערכיה ממקורות הקמת צה"ל כ"צבא העם". בקרב חוקרים רבים קיימת הסכמה כי העקרונות המרכזיים שעליהם התבססה החברה הישראלית בראשית דרכה שילבו תפיסות סוציאליסטיות עם עקרונות לאומיים. אלו וגם אלו נתפסו כאחראים להקמתה של מדינת ישראל כמדינת רווחה שבה התקיימו פערים מתונים בלבד בין עשירים לעניים (שיו, 2003). לצד גישה זו קיימת גישה נוספת המבקשת להדגיש את אופייה הלאומי של תנועת העבודה אשר הנהיגה את הציונות בעת הקמתה של מדינת ישראל. על-פי גישה זו, התפיסה הכלכלית-חברתית הוכפפה לחלוטין לטובת התפיסה הלאומית ושימשה גורם המגייס משאבים לגיטימיציוניים (באותה תקופה תפיסת העולם הסוציאליסטית רווחה בקרב קבוצות משכילות באירופה) כמו גם משאבים חומריים (שטרנהל, 1995). תופעה דומה ניתן לראות גם ביחס להקמתו של צה"ל.

חוקרי חברה רבים עסקו בעקרונות הייסוד שעיצבו את צה"ל למן הקמתו כחלק מהמרקם החברתי והאידיאולוגי (למשל, הורוביץ וליסק, 1990; בן אליעזר, 1994). כתיבתם עסקה רבות בביסוסו של הצבא הישראלי כחלק מתופעת "האומה במדים", שבה מוגדר הקולקטיב הישראלי באמצעות ההשתתפות בפרויקט המלחמה. לצידו של תפקידו הביטחוני, לצבא הישראלי הוקנה, מראשית הקמתו, תפקיד חברתי אשר כלל את בינוי האומה ומשימות לאומיות רחבות כמו קליטת גלי עלייה (נבו ושור, 2002). לשם כך הוקמו צבא חובה וצבא מילואים גדולים ורחבים אשר התבססו על חובת גיוס ושירות ללא שכר.

צורכיהם הבסיסיים של חיילי החובה סופקו באופן ישיר על-ידי הצבא בדמות לינה, רפואה ומזון. דמי הקיום הסמליים והשוויים⁷ היו אמורים לספק את השאר. כך, למשל, גובה דמי הקיום של חיילי החובה נקבע בעבר על-ידי תמחור של מוצרי בסיס שהצבא אינו מספק באופן ישיר.⁸ מנגד, התשלומים שאותם מעביר צה"ל לחיילים שהמשפחה אינה יכול לכלכל אותם (אם בשל קשיים כלכליים של המשפחה ואם מאחר והחייל יתום או מנותק מהוריו) מדגישים יותר מכל את חלקה של המשפחה בצבא. כלומר נוסף על השתתפות פיזית של בני ובנות 18-21 בשירות סדיר ולאחר מכן בשירות מילואים, צופה מהמשפחה ועדיין מצופה ממנה להשתתף במימון בנם/בתם בזמן שירותו/ה בצבא.

המענה לצורכי הפרט ובמיוחד הניסיון לייצר אחידות ושוויון בין החיילים (אם באמצעות משאבי הצבא ואם באמצעות משאבי ההורים), הומשגו בתוך הצבא לא רק כחלק מאידיאולוגיה סוציאליסטית אלא כחלק משימורו של "צבא העם". כלומר, לדידו של בן גוריון, השוויון בין החיילים דרוש על-מנת לשמר את אוניברסליות הגיוס לצבא בכלל ולתפקידי לחימה בפרט מכלל שדרות האוכלוסייה (ספראי, 2004).

"כל אפליה ומחיצה בצבא תערער המאמץ הכללי ותחבל ביעילות של הצבא... הצבא הוקם, ואחרת לא יתכן, על יסוד של שיוויון פנימי. גם במדינה ובחברה שיש בה הבדלים מעמדיים, הבדלים ברווחים, במשכורות ובתנאי החיים – שולט בצבא עיקרון השוויון. כל חייל מקבל אותם המודים, אותו אוכל, אותה משכורת, אותה עבודה – בין שהחייל הוא בן עשירים ובין שהוא עני שבעניים. ואין זה נעשה מתוך אהבת שיוויון, אלא מתוך הכרח הנובע מטבע הדבר שנקרא צבא [...] חייל חייב לציית ולתת את כל מה שיש לו, ובלא הרהור וויכוח, גם כשפוקדים עליו ליהרג. הצבא בנוי על משמעת שאינה יודעת גבולות... תנאים חמורים אלה אפשר להשליט בצבא רק אם יש בו חברות ושיוויון".⁹

עם זאת, כפי שהוזכר בפתיחת המאמר, לאורך השנים לא נשמר עיקרון השוויון והאחידות בתגמולים. בשנת 2000 תוקן חוק חיילים משוחררים¹⁰ אשר עסק בזכויות חיילים משוחררים, לרבות מענק ופיקדון כספי אשר הוענקו לצעירים שהשתחררו מהצבא. בתיקון שנערך בשנת 2000, הוכנסה לחוק לראשונה ההבחנה בין "לוחמים", "תומכי לחימה" ו"שירות אחר". בעקבות השינוי בחוק נוצרה דיפרנציאציה בסוגי השירות ובמה שניתן להבין כיחס הציבורי אל איכותם; גובשו שלוש מדרגות בתגמולים המתקבלים לאחר השחרור של לוחמים, של תומכי לחימה ושל חיילים עורפיים. בדיון הכנסת על

7 דמי הקיום של חיילי החובה בשנות החמישים היוו כרבע משכר חיילי הקבע באותה תקופה (ספראי, 2003).

8 מתוך: פרוטוקול מספר 284 מיישיבת ועדת הכספים ביום 5.2.2014.

9 בן גוריון, יומן מלחמה, 19.6.48, מצוטט אצל ספראי, מ' (2004). ניתוח סוציולוגי של הדיפרנציאציה בחובה, ממד"ה.

10 חוק קליטת חיילים משוחררים התשנ"ד, 1994.

הצעה זו, הסביר חבר הכנסת ראובן (רובי) ריבלין את הסיבה לתמיכתו בהצעת החוק:¹¹
"אני חושב שכנסת ישראל כולה צריכה לעמוד לצידם של אותם 10% מבין חיילי העומדים בקו החזית הראשון ולתת להם את מלוא הערכה: לא שאין לנו מלוא הערכה לכל חיילי צה"ל המשרתים בהתאם לסיווג שסווגו ובהתאם לזימון שזומנו ובהתאם להצבה שהוצבו, בהחלט לא לקפח אותם, אבל לתת העדפה ברורה לאותם לוחמים אשר באים אחת לשלושה שבועות הביתה ואשר עושים לילות כימים על משמר העם והמולדת".

דבריו של ח"כ ריבלין מכילים בתוכם את אחת המורכבויות הקיימות בדיון על דמי הקיום. מצד אחד רצון לשמור על אחידות, על אוניברסליות, על שוויון ועל הוקרה של כלל חיילי צה"ל, ומצד אחר רצון להוקיר במיוחד את הלוחמים ולשמר נכונות גבוהה לתפקידים אלו. דברים דומים ניתן לראות בהצעות החוק שדנו בהעלאת דמי הקיום לחיילי החובה במהלך השנים. מרביתן ביקשו לשמר ואף להרחיב את הדיפרנציאליות בין לוחמים ותומכי לחימה מתוך רצון לחזק את עיקרון ההוגנות המתבטא ברעיון של תגמול כלכלי בעבור שירות צבאי. דוגמה אחת מיני רבות לכך, ניתן לראות בדברי ההסבר להצעת החוק של חברת הכנסת סופיה לנדבר וחברי כנסת נוספים מ-2009 (פ/18/63):

"בטחון מדינת ישראל הופקד מכוח חוק שירות ביטחון בידי חיילי צה"ל. עיקר העול נופל על כתפי החיילים הקרביים המסכנים את נפשם יומם ולילה למען בטחון ישראל [...] מדינה ישראל מחויבת היום מוסרית וכלכלית לשלם לחיילים אלו שכר הוגן והולם בעבור מאמציהם".

קונפליקט זה בא לידי ביטוי היטב בקרב מקבלי ההחלטות בצבא ובשנים רבות של דיונים עיצב במידה רבה את המודל שעל-פיו נקבעו דמי הקיום. שוב ושוב הוחלט לשמר דיפרנציאליות מתונה בין שלוש הקטגוריות – לוחם, תומך לחימה וחייל עורפי. דיפרנציאליות, אשר מחד גיסא תבטא את ההוקרה שיש לצבא כלפי הלוחם ותעצים את המוטיבציה הגבוהה ללחימה, ומאידך גיסא תשמר אחידות מסוימת בין כלל החיילים.

תקופה ארוכה היה שיח זה, על שני חלקיו, מרכזי ולא רק בקרב מקבלי ההחלטות. כך, למשל, מחקר שנערך ברשתות החברתיות סביב שני הגלים הראשונים של מחאת דמי הקיום העלה כי רבים ראו בהעלאת דמי הקיום לכלל החיילים מהלך מתחייב ומתגמל לאור חוסר ההוגנות ביחס לאלו שאינם משרתים ומתוגמלים אחרת (אבידר, 2013):

"מי שנמנע מגיוס, ויש כאלו המונים, יכול ללמוד או לטייל או לעבוד".

11 מתוך פרוטוקול הישיבה שהתקיימה ב-27.06 בשעה 16:00.

גם כאשר נשאלו מלש"בים בסקר עמדות האם יש להעלות את דמי הקיום של חיילי החובה, שיעור גבוה מהם ענו שיש להעלותו. כמעט כמחצית הסבירו כי הסיבה לכך היא הוקרה הוגנת על תרומתם והשקעתם הרבה של החיילים (אבידר, 2015):

- "כי חיילים תורמים למדינה ומגיע להם יותר".
- "זה לא מכבד אותם, הם צריכים יותר הערכה".
- "כי לחיילים מגיע יותר ממה שהם מקבלים".
- "חיילים מקדישים שלוש שנים מהחיים שלהם".

יחד עם זאת, כאשר נשאלו מלש"בים וחיילים בצורה ישירה, רובם (כ-70 אחוזים) ביטאו תפיסה התומכת בהעלאה דיפרנציאלית של דמי הקיום (יותר ללוחמים בהשוואה לחיילים אחרים) (אבידר, 2012; אבידר, 2011).

מחקרים אשר בחנו את עמדות החיילים והמלש"בים לגבי דמי קיום דיפרנציאליים, מצאו כי הסיבה המדווחת על ידם לתמיכה בדיפרנציאליות התמקדה בעיקר בתפיסת הוגנות כלפי מאמציהם ובהסכמה כי תרומתם של הלוחמים היא הגדולה ביותר (אבידר, 2016; אבידר, 2012; פומרנץ זורין, 2005). כך, לדוגמה, ניתן לראות בציטוטים אופייניים מתוך קבוצות מיקוד שעסקו בשינוי מודל שירות החובה (אבידר, 2016):

- "בשורה התחתונה אתה נותן מעצמך יותר. זמן בית, שינה, מבחינה אישית". (קצינים לוחמים)
- "אני חושב שצריך לעלות לקרביים. רק בגלל שבן אדם שנותן יותר גם צריך לקבל יותר". (לוחמים)
- "תרומה יותר גדולה, מה? התרומה של הקרביים יותר גדולה מתרומה של ג'ובניק". (לוחמים)

עם זאת, במחקרים השונים סברו חלק מהחיילים כי יש לשמור על דמי קיום אחידים. הסיבות העיקריות לכך הן שוויון ותפיסת תרומה אוניברסלית, כפי שניתן לראות מתשובותיהם של חיילים בשאלה פתוחה אשר עסקה בדיפרנציאליות בדמי הקיום בין לוחמים לתומכי לחימה, בסקר עמדות משרתי חובה¹² (2012):

- "שלא תהיה אפליה", "לא שוויוני לא הוגן", "כולם צריכים לקבל באופן שווה".
- "כי גם אנחנו עושים עבודה", "התפקיד שלי חשוב באותה מידה וסוגר באותה מידה, למה שיקבלו יותר".

חיילים אשר רואיינו ב-2005¹³ (פומרנץ זורין, 2005) אף טענו כי דמי קיום דיפרנציאליים יפגעו ביכולתו של הצבא לייצג את כלל החברה הישראלית בצורה שוויונית:

12 "לאחרונה הועלתה בצה"ל הצעה לפיה חיילים קרביים יקבלו תגמול כספי גבוה באופן משמעותי מחיילים שאינם קרביים. מה דעתך על הצעה זו?". חיילים שדיווחו על תמיכה בהצעה זו נשאלו מדוע הם תומכים בה. 13 המחקר בחן תפיסות של חיילים ביחס לאפשרות העמקת הדיפרנציאליות בשירות החובה (במשך השירות ובדמי הקיום).

- "מי שמעמדו הכלכלי גבוה לא יישאר [בתפקידי לחימה], בגלל שהוא לא צריך את הכסף" (לוחם).
 - "יוצר אי שוויון מוקצן. ידאו יותר את המעמדות, ממעמד נמוך צריכים יותר וממעמד גבוה לא ירצו. כיום זה לא כל כך גלוי" (תומך לחימה).
- התמונה הנשקפת אלינו מהדוגמאות הללו מלמדת כיצד מתלכד השיח בנוגע לדמי הקיום עם עקרונות יסוד ועם מתחים הקיימים במודל "צבא העם": אוניברסליות השירות, אחידות, שוויון, הוגנות וליבטיות הלחימה. סוגיות אלו אמנם אינן חדשות, אך עד לשנות האלפיים לא ניתן היה לראות ביטוי שלהן בשיח על אודות דמי הקיום של חיילי החובה. ייתכן שהסיבה המרכזית להיווצרותו של השיח ברמה הפרלמנטרית והצבאית (וחילחולה בהמשך גם לעבר החיילים ובני הנוער) היא התפיסה שקרנו של הצבא בירידה. תפיסה זו, שתוארה על-ידי חוקרי צבא חברה רבים (Levi, 2009; כהן, 2001), רווחת מאוד משנות ה-90 של המאה הקודמת. במרכזה ההנחה כי מלחמת יום כיפור, לצד תהליכי ליברליזציה חברתיים וניאו-ליברליזציה כלכליים, שחקה את מעמדו המרכזי של הצבא. כתוצאה מכך נשחקה גם המוטיבציה של בני נוער, בעיקר מהקבוצות החזקות בחברה, לשירות בצבא בכלל ובשירות לוחם בפרט. חוקרי צבא-חברה נוספים גרסו כי הצבא היווה חלק ממנגנון שעודד את יצירת השיח המשברי שקיבע את התפיסה כי האליטות "נוטשות" את הצבא ככלל ואת תפקידי הלחימה בפרט, הכול במטרה לעודד גיוס משאבים ולהעלות את המוטיבציה לשירות של בני נוער (פומרנץ זורין ושר, 2009).

יהא מקורו של השיח אשר יהא, נראה כי יש לו חלק ביצירת הדיון על דמי הקיום; קרי ניסיון ל"שקם" את מעמדו של הלוחם בחברה הישראלית ובמקביל להימנע מפגיעה באוניברסליות השירות.

שיח "צבא העם" עודנו מרכזי מאוד בדיון על אודות דמי הקיום של חיילי החובה, הן בקרב מקבלי החלטות בצבא ומחוצה לו והן בקרב בני נוער וחיילים, והוא מכיל, כאמור, מתח פנימי הנשען על קונפליקט בין העקרונות הסותרים שמכיל מודל "צבא העם". עם זאת, לצידו ניתן לזהות מתחילת העשור הנוכחי שיח נוסף אשר נוצר על רקע שינוי בשיח הכלכלי בחברה הישראלית.

2. שיח הצדק החלוקתי

במהלך נובמבר 2011 נערך ניתוח של השיח ברשתות החברתיות כלפי דמי הקיום של חיילי החובה (אבידר, 2013). המחקר התמקד במחאה רשתית אשר התרכזה בקבוצת פייסבוק בשם "יועלה שכר החיילים לאלתר". קבוצה זו החלה את דרכה בתקופת המחאה החברתית בקיץ 2011, כאחד מפלגיה. הקבוצה המשיכה לפעול חודשים

ארוכים לאחר תום המחאה וסחפה אחריה אלפי מוחים אשר קראו להעלות את שכר החיילים בצורה משמעותית. חלק מחיילי החובה והוריהם, אשר מחו כנגד המדינה והצבא בדרישה לעלות את דמי הקיום על-מנת שייספקו את צורכי הקיום של החיילים, התבססו על אותה מסגרת פרדיגמתית שעליה התבססה המחאה החברתית.

המחאה החברתית בישראל היוותה במידה רבה תופעה ייחודית בישראל, הן בהיקפה והן בעובדה שהתמקדה במעמד הביניים ולא במעמדות המוחלשים בחברה. מאות אלפי המשתתפים מחו הן כנגד צמצום האפשרויות הכלכליות שלהם, צמצום המתבטא בפער ההולך וגדל בין יוקר המחיה וההכנסות מעבודה, והן כנגד התרחבות חוסר השוויון בין העשירים ליתר האוכלוסייה (רוזנהק ושלו, 2013). חוקרי חברה רבים ניתחו את מקורותיה של המחאה החברתית כחלק ממגמות חברתיות בישראל ובעולם (אביגור-אשל, 2015; סבירסקי, 2013; רוזנהק ושלו, 2013; שנהב, 2013; רם ופילק, 2013).

העשורים האחרונים מתאפיינים בתהליכים גלובליים של התחזקות תאגידית והעברת העבודה ממדינות מערביות למדינות עולם שלישי. לדידו של סבירסקי (2013) מגמות אלו היוו רקע לשינוי בפרדיגמה הכלכלית של המדינות המערביות מכלכלה לאומית וקולקטיבית, אשר מזהה את האינטרס המדינתי עם מעמד הביניים, לכלכלה ניאו-ליברלית, המחויבת בעיקר לדרישות תאגידים ובעלי הון. כתוצאה מכך, החלישה המדינה את מחויבותה לדאגה לפרט (חינוך, רווחה ועוד). בישראל ניתן להתייחס לשני תהליכים על ציר הזמן כנקודות סינגולריות ביחס למגמות אלו: תוכנית הייצוב של שמעון פרס ב-1985 וקיצוצי התקציב הגדולים ב-2002-2004 בהנהגת אריאל שרון ובנימין נתניהו.

תהליכים אלו התבטאו, בין השאר, בהפרטה ובמרכזו משאבי המדינה (רם ופילק, 2013), כלומר הפרטה של הנכסים והשירותים הציבוריים ומרכזו של ההון בידי מספר מצומצם של בעלי הון. כתוצאה מכך בעשורים האחרונים ניתן לזהות תהליך קיטוב מהיר שהתבטא בצמצום שיעור האוכלוסייה הנכנס תחת הגדרת מעמד הביניים, בהרחבת שיעור העניים ובריכוז המשאבים בידי אוכלוסייה מצומצמת.¹⁴ קיטוב זה נתמך לא רק בתהליך ההפרטה, אלא גם בירידה בשיעור השתתפות הממשלה בהוצאות חברתיות אשר הדגישה את תוצאות הקיטוב הכלכלי.

תהליכים אלו השפיעו על חלקים ניכרים מהחברה הישראלית. עם זאת, לטענתם של רוזנהק ושלו (2013), ההשפעה הגדולה ביותר הייתה על קבוצה של צעירים משכילים בעלי הכנסות בינוניות וגבוהות, אשר גדלו בשנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000 במשפחות אשר השתייכו למעמד הביניים, משפחות שזכו ליהנות מהפירות

14 הטענה היא כי שלושת העשירונים העליונים מחזיקים בכשני שלישי ממשאביה הכלכליים של מדינת ישראל.

של תהליכי הליברליזציה הכלכליים של מדינת ישראל ועדיין עבדו בהסדרי העסקה מוגנים ומובטחים. בניגוד לדור הוריהם, דור הילדים חווה הפרה של החוזה הסוציולוגי (Rubin, 2012) המריטוקרטי (אביגור-אשל, 2015) והרפובליקני (רם ופילק, 2013) – כלומר, ההבטחה המריטוקרטית כי ניתן יהיה להמיר לימודים גבוהים להכנסה גבוהה ובטוחה, הלכה ונסדקה לאורך השנים, בין השאר לאור התרחבותה של ההשכלה הגבוהה (אביגור-אשל, 2015).

המוחים בקיץ 2011 ביטאו אכזבה גם מהחוזה הרפובליקאי (רם ופילק, 2013) אשר קושר בין שירות בצבא לקבלת זכויות אזרח ושירותים חברתיים (Gershon & Peled, 2002), זאת לאור התפרקות המדינה מהשירותים שהיא מעניקה לאזרח ללא זניחת דרישתה לשירות צבאי תובעני.

מבחינה רעיונית היוותה בחלקה המחאה להעלאת דמי הקיום המשך למחאה החברתית. דוגמאות לכך ניתן לראות בדבריהם של החיילים כפי שהשתקפו ברשתות החברתיות. מתוך ניתוח שיח מחאת חיילי החובה על שכר החיילים (אבידר, 2013), ניתן לראות כי רבים מהם גרסו שדמי הקיום אינם מספקים את הצרכים הבסיסיים שלהם:

*"352 שקלים זה לא בדיוק מספיק למישהו כיום [...]
לא לאוכל, לא לבילויים, לא לסיגריות (למעשנים),
לא למאוורר שאני אמור לקנות לחדר בבסיס [...]
ואפילו לא לשתיייה קרה בבסיס מידי פעם..."*

תשובות דומות נתנו חלק ניכר מהמלש"בים (2014) כאשר נשאלו האם יש להעלות את דמי הקיום של חיילי החובה. כ-70% מהמלש"בים ציינו כי יש להעלות את דמי הקיום מאחר והם אינם מספיקים לצורכי קיום בסיסיים. כשנשאלו בשאלה פתוחה מדוע, ניתן לראות בתשובותיהם את תפיסת הצרכים כמובילה:

- "מה שנותנים לא מספיק"
- "אחי הגדול חייל ואני רואה כמה שהמשכורת לא מספיקה"
- יש חיילים שמממנים את עצמם"
- "חיילים לא מצליחים לחיות מהשכר שלהם"
- "יש חיילים שהם בודדים ואין להם אפשרות להתקיים מהשכר שניתן להם"

ברוח דומה, גם בקבוצות מיקוד שנועדו לבחון דיפרנציאליות שכר בין לוחמים לחיילים עורפיים, אחת התשובות המקובלות הייתה שיש לאפשר ללוחמים דמי קיום גבוהים יותר מאחר והם אינם יכולים "להשלים הכנסה":

"מי שלא קרבי, יוצא כל יום הביתה ויכול לעבוד".

טיעון נוסף מתייחס לסוגיית ההורים. כאמור, ההסדר החברתי שעליו מתבסס שירות החובה, מניח כי המשפחה ככלל מתגייסת לצבא: היבט אחד הוא הציפייה כי המשפחה תשתתף בכלכלת החייל כאשר הוא אינו נמצא ברשות הצבא (למשל מגורים, מזון, תרבות, ביגוד ועוד). הסדר זה נולד מתוך תפיסת עולם קולקטיבית אשר מדגישה את צורכי המדינה ומטרתה כדי, כאמור, לאפשר צבא הגדול מכפי יכולתה הכלכלית של המדינה. הדיון הציבורי שהתעורר סביב המחאה החברתית, עורר דיון גם סביב סוגייה זו. הורים רבים קבלו על הדרישה כי עליהם לכלכל את ילדיהם גם בזמן השירות הצבאי, כפי שניתן לראות מדבריו של הורה בפורום מחאה על שכר חיילי החובה (אבידר, 2013):

"הורים לחייל בחובה מגויסים יחד איתו לשירות וחלות עליהם הוצאות קבועות למימונו".

טיעונים אלו, העוסקים בצדק חלוקתי (או יותר נכון בחוסר צדק חלוקתי) ובהטלת הנטל על כתפי ההורים, הפכו בשנים האחרונות לקו בולט במאבק על העלאת דמי הקיום של חיילי החובה. כך, לדוגמה, טיעון זה נמצא בעתירה לבג"ץ שהוגשה על-ידי עו"ד לורך ב-2012 כנגד הצבא והמדינה. העותרים טענו כי דמי הקיום לא מספקים את צורכיהם הבסיסיים וש בשל כך הם נדרשים להישען על משפחתם (מענית, 2012). השופטים קיבלו במידה רבה את טענותיהם כי המדינה אינה יכול להתייחס לדמי הקיום כמעין דמי כיס שניתן לקבוע את מידתם באופן שרירותי, וכי עליה לקבוע קריטריונים ברורים לקביעת דמי הקיום בהתאם לצרכיו של החייל. בכך התייחס בית המשפט לנתונים שהציג רמ"ח הפרט באכ"א שלפיהן הוצאות המחייבה של חייל הן בממוצע כ-1,100 שקלים לחודש (גורלי, 2015). כלומר בית המשפט קיבל גם הוא את התפיסה כי על הצבא ישנה אחריות כוללת על צורכיהם של החיילים. תפקידם של דמי הקיום על-פי גישה זו אינו סימבולי בלבד, אלא מהווה כלי משלים למענה לצרכים הקיומיים של החיילים.

גם בחלק מהצעות החוק הרבות שהוגשו, ניתן דגש לסוגייה זו, נוסף על סוגיות אחרות, כמו הוגנות או מניעת השתמטות. כך, לדוגמה, בדברי ההסבר שנכללו בהצעת החוק שהגישה סופיה לנדבר יחד עם חברי כנסת נוספים ב-2009 (פ/18/63):

"המצב הקיים מפיל על כתפי ההורים את החובה לתמוך כלכלית בילדיהם, כאשר חיילים למשפחות מעוטות הכנסה חסרים אף את האמצעים הנחוצים לקיום רמת חיים מינימלית".

דוגמה נוספת ניתן לראות בהצעת החוק שהגישו אילן גילון וחברי כנסת נוספים מספר פעמים¹⁵ (פ/20/230):

15 הצעה הוגשה בשנים 2009, 2011, 2013 ו-2015.

”כיום חייל בשירות סדיר אינו מתוגמל בגין שירותו בסכומים המאפשרים לו לנהל אורח חיים עצמאי, בדומה לבני 18 במדינות אחרות”.

הצעת חוק נוספת אשר הוגשה ב-2015 על-ידי חברי כנסת ממרבית המפלגות במשכן הכנסת בעקבות עתירה שהוגשה לבג”ץ בשם עו”ד לורך, ביקשה להגדיר את תפקיד דמי הקיום כמענה על צרכיו הבסיסיים של החייל (פ/20/2327):

”גובה דמי הקיום יחושבו לפי עלותם של מוצרי צריכה בסיסיים, כפי שייקבע צבא ההגנה לישראל”.

הצעות חוק אלו ואחרות אמנם לא התקבלו, אך בכל זאת, כידוע, עלו דמי הקיום של חיילי החובה בצורה משמעותית, בכמה פעימות, הן על-פי החלטתו של שר הביטחון יעלון והן בהסכמה בין שר הביטחון לשר האוצר כחלון. שר האוצר, אשר התחייב על מהלך זה טרם כניסתו לתפקיד, נשא דברים מול אנשי העיתונות ובהם התייחס אל דרישתו לעלות את דמי הקיום כאל דרישה חברתית אזרחית.

כפי שניתן להבין עד כאן, מקורם של שיח הצדק החלוקתי והשינוי בדמי הקיום בשנים האחרונות הוא מחוץ לצבא ובמידה רבה שינוי זה אף נכפה עליו. כך, בעוד שמחד גיסא עודד הצבא בשנות ה-2000 העצמה של דיפרנציאליות בדמי הקיום על-מנת לתעדף את הלחימה, הוא ביטא, מאידך גיסא, התנגדות לראות בדמי הקיום תמיכה כלכלית שמטרתה לענות על צורכי החייל, מעבר לערכם הסימבולי.¹⁶ למרות התנגדות זו, חלחל השיח החלוקתי לצבא, כפי שניתן לראות באיגרת הסבר על עדכון דמי הקיום שנשלחה על-ידי רמ”ח הפרט ב-2015, ובה מצויינות שתי מערכות ההסברים זו לצד זו:

”כלל המהלכים הביאו להעלאה בדמי הקיום של חיילי החובה בשנתיים האחרונות וזאת תוך תעדוף המערך הלוחם”.

”צה”ל מספק לחייליו מעטפת מלאה של שרותים. דמי הקיום נועדו לאפשר מענה כבד לתחומים נוספים”.

שיח ”צבא העם” ושיח הצדק החלוקתי, מעלים מתחים ודרישות רבות המוכלות מבחינה רעיונית בתוך מודל ”צבא העם” הנוכחי, בעיקר עולה המתח שבין אוניברסליות לליבתיות הלחימה ועולה הדרישה החברתית להידוק מחדש של החוזה הרפובליקני על-ידי סיפוק צורכיהם של החיילים. לצידם של שיחים אלו ניתן לזהות שיח נוסף - השיח התעסוקתי, אשר בבסיסו קיימת אי-הסכמה עם עקרונות יסוד של ”צבא העם”.

16 מגמה זו ניתן לזהות במהלך ביטול הצמדת דמי הקיום לרשימת מצרכי היסוד בתחילת שנות ה-2000 (פרוטוקול מספר 284 משיבת ועדת הכספים ביום 5.2.2014), כמו גם בתגובת הצבא לעתירה להעלאה של דמי הקיום. בעתירה זו טען הצבא כי דמי הקיום הם ”דמי כיס” בלבד (גואטה, 2015).

3. השיח התעסוקתי

הנחת היסוד הניצבת בביסוסם של שני השיחים הקודמים היא שהשירות הצבאי הוא ייחודי, כלומר שלא ניתן להשוותו לפעילות כלכלית אחרת ועל כן דמי הקיום הם תגמול ייחודי במשק, תגמול שתפקידו אינו כשל שכר עבודה רגיל אלא הוא נושא אופי סימבולי (בכך שמידת הדיפרנציאליות בדמי הקיום מסמלת את ההוקרה ללוחמים ואת ערך האוניברסליות של השירות הצבאי) וחומרי במידה קטנה (בכך שדמי הקיום אמורים לענות על צורכי הקיום הבסיסיים של החיילים).

לצידם של שיחים אלו, ניתן להבחין בשיח נוסף אשר מושפע מהגישה הניאו-ליברלית, גישה המתנגדת למעורבות המדינה בחיים הציבוריים כמו גם בחיי הפרט. באופן מעט פשטני ניתן להסביר שהנחת המוצא של גישה זו היא כי למעט כשלי שוק נקודתיים, השוק הכלכלי מאזן את עצמו בצורה האופטימלית, ללא התערבות חיצונית. כמו כן תומכי גישה זו רואים בהתערבות ממשלתית פגיעה בחירויות ובזכויות הפרט (גידנס, 2000). טובי וז"ק (2007), אשר בחנו את הדיון הציבורי כלפי הזיקה שבין כלכלה וביטחון, אפיינו מספר שיחים: התזה הביטחונית, התזה הניאו-ליברלית, התזה החברתית ותזת החוסן הלאומי. בין התפיסות אשר מאפיינות את התזה הניאו-ליברלית, על-פי טובי וז"ק:

1. הביטחון הוא מוצר או שירות ככלל השירותים החברתיים. משתמע מכך שצה"ל הוא חלק מהמגזר הציבורי.

2. שיקולים כלכליים חייבים להיות חלק מרכזי בתהליכי קבלת החלטות בנושאים ביטחוניים.

דוגמה למאפיינים אלו בשיח על דמי הקיום ניתן לראות במאמרו של יעקב ליפשיץ¹⁷ אשר דן בהרחבה בדמי הקיום של חיילי החובה (2015, עמ' 21):

"לא מיותר להדגיש כי הכלל הוא גיוס כח אדם באמצעות השוק. כך מגייסים עובדים לכל המשרות במגזר הציבורי: שוטרים, אחיות, גובי מס ועוד. גיוס חיילים לצבא מכח חוק ולא באמצעות השוק הוא חריג בולט, והדיון הכלכלי מתקשה להצדיקו".

ליפשיץ מבקש לבחון את השירות בצבא כאחת ממשורות המגזר הציבורי וכחלק מהשוק החופשי. תחת הנחה זו הוא מוצא כמה ליקויים במצב הקיים שאותם אבקש לחלק לשתי רמות: רמת הפרט ורמת הארגון.

2.1. רמת הפרט

על-פי ליפשיץ (2015) וכלכלנים נוספים (טישלר וחדד, 2011; עמיהוד, 2016), הדיון הכלכלי רואה בשירות החובה מס סמוי. קרי, בכך שצעירים ויתרו על

17 ד"ר יעקב ליפשיץ הוא מרצה וכלכלן בכיר. כיהן במספר חברות וכמנכ"ל משרד האוצר. בין השאר, מומחה בכלכלת ביטחון.

הכנסה אלטרנטיבית בשוק החופשי במשרה נוחה יותר (בדרך כלל), הם למעשה משלמים מס של 60% עד 80%¹⁸ (ליפשיץ, 2015). לדידו של ליפשיץ, מס זה הוא גררסיבי, מאחר ובכל רגע נתון רק חלק קטן מהאוכלוסייה משלם אותו. כלומר השירות בצבא חובה, על-פי גישה זו, לא רק מייצר חוסר הוגנות כלפי המשרתים, אלא גם כלי להגדלת האי-שוויון, במקום צמצומו.¹⁹ בשונה משני השיחים הקודמים שהוצגו, נראה כי בשלב זה שיח זה רווח בעיקר בקרב כלכלנים (ליפשיץ, 2015), אך יחד עם זאת הוא בא לידי ביטוי גם בקרב הציבור והחיילים. כך, לדוגמה, במחאת דמי הקיום של החיילים, חלק מהטיעונים בדבר העלאת דמי הקיום התייחסו לסיבות אלו, כפי שניתן לראות בדוגמה הבאה (אבידר, 2013):

"חיילי צה"ל אינם נמצאים בצבא כעונש אלא כתפקיד.

הם עוסקים בשיטור, שהיא עבודה בשכר.

הם עוסקים במסגרות שהיא עבודה בשכר.

הם טבחים – עבודה בשכר.

הם נהגים – עבודה בשכר.

הם טייסים – עבודה בשכר, אפילו גבוה.

פקידות, גננות, ניקיון, סיוד, בינוי ועוד – כל אלה הן עבודות בשכר.

36 חודשי שירות בשכר מינימום מביאים חיל משתחרר להון של 150,000 שקלים.

אם הוא לא קיבל את הכסף הרי שהמדינה גזלה מהחייל המשרת את כספו".

"חיילי צה"ל הנמצאים בבסיס 24 שעות כל ימות השבוע. הם צריכים

לקבל 500 שקלים ביום לפי 20 שקלים לשעה. זה המינימום [...]

שרותי כביסה נותנים בכל עבודה מלוכלכת ללא תשלום. גם ביגוד נהוג לתת במקומות אלו".

דוגמה נוספת ניתן לראות בקבוצות מיקוד אשר נערכו בקרב חיילים המשרתים במערך הטכני בצה"ל. החיילים אמנם לא נשאלו בצורה ישירה על נושא זה, ובכל זאת – רבים מהם, כאשר התבקשו לספר על חוויית השירות שלהם, עסקו בדמי הקיום ובהשוואתם לשכר של טכנאים אזרחים (אבידר, 2014). דוגמה לכך ניתן לראות בדבריו של חייל בחיל החימוש, המשרת בחטיבת שריון:

18 הכוונה היא להשוואה בין ההכנסה בפועל מדמי הקיום להכנסתו האלטרנטיבית של כל צעיר. כך, לדוגמה, אם חייל מקבל 600 שקלים אבל היה יכול להרוויח 6,000 שקלים הרי שהכנסתו ממוסה ב-90%.

19 יש לציין שניתן לחלוק על ניתוח זה מאחר ובישראל האוכלוסיות המוחלשות ביותר אינן משרתות.

"חוזרים עוד פעם לעניין של המשכורת שאתה קורע את התחת שלך ממש, יענו שתיים עשרה שעות. אתה מקבל נגיד באזרחות מאתיים חמישים שקלים. פה מה אתה מקבל? חמש שקלים משתיים עשרה שעות? בסוף החודש אתה מקבל ארבע מאות שקלים".

ובדבריו של חייל המשרת בחיל הים:

"אני עובד מ־8:00 עד 17:00, למה? עד 15:00 לא מספיק? בביקורות אני סוחב עד 22:00 וזה סתם קריעה, אני לא חושב שאני צריך להיקרע כל כך הרבה שעות ואין לי אפילו זמן לאכול והכול בשביל משכורת של ג'ובניק. מילא הייתי מקבל 170 ליום. אני מקבל 400 לחודש ואני לא חושב שאני צריך להיקרע בשביל כל כך מעט כסף".

לא מפתיע ששיח זה בא לידי ביטוי בקרב חיילים במערך הטכני אך לא קיבל מקום בקבוצות מיקוד שנערכו בקרב לוחמים או חיילי תומכ"ל. חיילים במערך הטכני משרתים בתפקידים קשים, שוחקים, חסרי הילה ויוקרה ובדרך כלל גם ללא אפשרות להמרה להון כלכלי לאחר השחרור. נוסף על כך, ישנם תפקידים מקבילים בשוק האזרחי שניתן להשוות אליהם. לאור זאת, בעבור חלקם, דמי הקיום הקיימים היום נתפסים כניצול.

2.2. רמת הארגון

כאמור, על-פי הגישה הניאו-ליברלית, כל התערבות של המדינה במחיר המוצרים היא פגיעה במנגנון השוק החופשי. כתוצאה מכך, על-פי גישה זו נתפסת התערבותה של המדינה כפגיעה ביעילות הקצאת גורמי הייצור במשק; מאחר ו"מחירים" של החיילים הוא זול למערכת הביטחון, בהקשר דמי הקיום בשירות החובה, היא עושה שימוש-יתר בחיילי החובה, אפילו במקומות שבהם יש פתרונות אפקטיביים מבחינה כספית ותוצאתית או יעילים יותר לפתרון הבעיות, וכתוצאה מכך מושג פחות ביטחון (מאחר ולא נעשה שימוש בפתרונות האפקטיביים והיעילים ביותר) וממילא העלות למשק גבוהה במיוחד (ליפשיץ, 2015; טישלר וחדד, 2011).

תפיסת העולם הניאו-ליברלית מנוגדת לעקרונות שעליהם התבסס מודל "צבא העם" ועל כן קל לראות כי דוברי הגישה מצביעים בצורה ישירה או מרומזת על העדפה של מודל צבא התנדבותי בשכר. נקודה זו מבחינה בין שיח זה לשני השיחים הקודמים. כלומר, הדרישה להעלאה בדמי הקיום איננה נובעת מתפיסת הוגנות, או מתוך מטרה להעניק תגמול סימבולי התלוי במידת התרומה לחברה, או במטרה לענות על צרכי החייל ומשפחתו כזרוע

מדינתית. הדרישה להעלאה בדמי הקיום, לפי השיח התעסוקתי, מתבססת על ההנחה כי משימות החיילים הן חלק משוק העבודה בישראל ועל התגמול הכלכלי להיות בהתאם.

ג. סיכום

מאמר זה ביקש לעמוד על הגישות העיקריות בדיון על דמי הקיום של חיילי החובה. גישות אלו, הגם שהן עוסקות כולן בדמי הקיום, יונקות ממקורות שונים, מייצגות תפיסות שונות בנושא תפקיד הצבא ומובלות על-ידי שחקנים מגוונים:

1. בשיח "צבא העם" מודגשים תפקידיו הביטחוניים והחברתיים של הצבא. תפקידם של דמי הקיום, על-פי גישה זו, הוא סימבולי בעיקר ומבקש להדגיש את תרומתם של החיילים ככלל ושל הלוחמים בפרט. שיח זה הוא שיח רחב וותיק יחסית על דמי הקיום. הוא מובל הן על-ידי מקבלי החלטות בתוך הצבא והן על-ידי מקבלי החלטות מחוץ לצבא, והוא עדיין רווח באופן יחסי.

2. שיח הצדק החלוקתי מדגיש את מקומו של הצבא כזרוע מדינתית שתפקידה לדאוג לאזרחיה. על-פי גישה זו, מטרתם של דמי הקיום, היא סוציאלית מעיקרה והיא הדרך של המדינה למלא את חובותיה כלפי האזרחים הממלאים את חובותיהם האזרחיות. שיח זה חדש יותר משיח "צבא העם", אך נראה כי היום הוא רווח מאוד.²⁰ נראה כי במידה רבה התפתח שיח זה מלמטה ונכפה על הצבא באמצעות מחאות חברתיות ופעילות משפטית ופרלמנטרית.

3. השיח הניאו-ליברלי/תעסוקתי מדגיש את מקומו של הצבא כחלק משוק התעסוקה המקומי. דמי הקיום על-פי גישה זו הם שכר לכל דבר ועניין וגובהם אמור לשקף משא ומתן בין הפרט לארגון, בהתאם לביקוש ולהיצע בשוק התעסוקה. שיח זה רווח פחות משיחים אחרים ומובל בעיקר על-ידי כלכלנים. עם זאת, ניתן לראות כבר עתה עיסוק בסוגיות אלו בקרב פרלמנטרים ותנועות חברתיות המקדמים אג'נדה של צבא מקצועי.

בניגוד לעבר, נבחן צבא החובה מזה תקופה ארוכה גם דרך ראייה כלכלית. לדיון הערני בתוך הצבא ומחוצה לו בנוגע לגובה דמי הקיום ולסוגיות כלכליות נוספות (למשל, העלויות הישירות והעקיפות של שירות החובה למשק, יעילות הפעלת מערך החובה ועוד), יש פוטנציאל להובלת שינויים משמעותיים. במידה רבה המתחים והסתירות בין הגישות ובתוך הגישות עצמן עשויים להקשות על יצירת מדיניות סדורה. להלן כמה אתגרים הנובעים ממתחים אלו:

20 בנייתו השיח הכלכלי-צבאי ברשתות החברתיות אשר נערך ב-2016 (ריבנאי-בהיר, 2016), ניתן לראות בולטות משמעותית לתפיסות המאפיינות שיח זה.

1. דיפרנציאליות מול אוניברסליות

כאמור, מבנה דמי הקיום משנות ה-2000 הוא דיפרנציאלי; לוחמים זכאים לדמי קיום מוגדלים ולהטבות ייחודיות (תעודת לוחם, דמי פיקדון גבוהים יותר, מלגות ללימודים אקדמיים). דיפרנציאציה זו נתפסת כלגיטימית וכמשרתת את צורכי המערכת. מצד אחד, להעמקת הדיפרנציאציה ישנם יתרונות לא מבוטלים: הדיפרנציאליות בשכר מאפשרת לשמור על מערך הלחימה כמערך ליבה צה"לי; השקעת משאבים גדולים יותר בלוחמים מאותתת כי אוכלוסייה זו חשובה לצה"ל יותר מאוכלוסיות אחרות ובכך משמרת את יוקרתו של המערך הלוחם.

מצד אחר, הדיפרנציאציה פוגעת בעיקרון השוויון והאחידות בין המשרתים במערכים השונים. לעיקרון זה תפקיד כפול: ראשית, הוא מבטא את תפקידו החברתי של "צבא העם" כמקום ליצירת זהות ישראלית משותפת. שנית, הוא מבטא את יכולתו של הצבא לגייס חיילים בכפייה ולסכן את חייהם.

נוסף על כך, העמקת ההבחנה ההיררכית בין המערכים עשויה להשפיע על גיוס למערכים הלא לוחמים. הניסיון להדגיש את חשיבותו של המערך הלוחם עלול להוביל לתוצאה הפוכה; לפיחות בחשיבותם הנתפסת של כלל מערכי צה"ל, בעיקר תומכי לחימה אשר לא משתייכים למערכים יוקרתיים ומתגמלים בשוק העבודה האזרחי (כמו תפקידי טכנולוגיה ומודיעין).

2. מענה על צרכים מול ליבתיות הלחימה

המתח השני מתקיים לאור הניסיון לקיים עקרונות משני שיחים שונים: שיח "צבא העם", שבבסיסו הרצון לחזק את מעמדו של הלוחם, ומנגד שיח הצדק החלוקתי. הסיבה להעלאה בדמי הקיום ב-2016 התבססה מצד אחד, כאמור, על הדרישה כי דמי הקיום יוכלו לספק את צורכיהם של החיילים. ומצד אחר, העלאה זו שימרה את הדיפרנציאליות בשכר בין לוחמים לשאינם לוחמים ומבחינה נומינלית אפילו העצימה אותה. א-פריורית, צורכי הקיום של החיילים העורפיים אינם נופלים מאלו של הלוחמים ובמידה רבה אפילו עולים עליהם.²¹ מכאן שכל ניסיון להיענות לצורכי החיילים העורפיים ידרוש הגדלה ניכרת של דמי הקיום של הלוחמים על-מנת לשמור את עיקרון ליבתיות הלחימה. מאידך גיסא, התנגדות נחרצת להיענות לדרישה זו נתפסת בציבור כניתוק ממצוקותיהם של החיילים, כאשר מנגד דמי הקיום מושווים

21 זאת הן מאחר וחלק ניכר מהחיילים העורפיים משרתים בבסיסים פתוחים אשר לא מספקים את צורכיהם לאחר שנגמרת הפעילות הצבאית, והן מאחר ופתרונות הת"ש שמוענקים למערכים הלוחמים הם גדולים יותר.

3. תפיסת הוגנות מול שיח על שכר

המתח השלישי אינו נובע ממתח בין או בתוך השיחים עצמם, אלא מהשפעות אפשריות ובלתי מתוכננות של יישום העלאת דמי הקיום על "צבא העם". השפעות שמקורן הפארדוקסאלי דווקא בקרב אלו השואפים לחזק את הצבא, דרך חיזוק מעמדו של הלוחם ואוניברסליות השירות או כזרוע של המדינה שתפקידה סיפוק צורכי הפרט.

גיוס לצה"ל בכלל ולתפקידי לחימה בפרט, נתפס על-ידי בני הנוער כתרומה ללא תגמול אינסטרומנטלי. בכך טמון כושר המשיכה שלו למלש"בים אשר חפצים בתרומה למדינה. לניסיון לחזק את מעמדו של השירות בצה"ל, ואת תפיסת ההוגנות וליבתיות הלחימה על-ידי העלאה משמעותית של דמי הקיום, יש פוטנציאל לשינוי פרידגמתי ביחס לדמי הקיום ברמת המיקרו והמאקרו:

ברמת המיקרו תגמול כלכלי עלול להפחית, בעיני המלש"ב, את ערך התרומה חברתית, מכיוון שיהיה בצידה תגמול כלכלי. דיפרנציאציה על-פי עיקרון השדה יכולה להעמיק עוד יותר את ההשפעה על המערך הלוחם. זאת על-ידי יצירה אפשרית של תפיסה כי התגמול ללוחמים מהווה סוג של תשלום בעבור סיכון החיים. המניע לגיוס, או לבחירה בתפקיד אשר התגמול עליו גבוה יותר, עשוי לנבוע במרוצת הזמן ממניעים כלכליים ובכך לחזק את התפיסה התעסוקתית של דמי הקיום. תמיכה להערכה זו עולה משורה של מחקרים מתחום הכלכלה ההתנהגותית, שמהם ניתן ללמוד על השפעת שכר על עבודה.²³

ברמת המאקרו, העלאה משמעותית של דמי הקיום,²⁴ גם אם נועדה לחזק את מעמדו של "צבא העם", עשויה לגרום דווקא להפיכתו לצבא התנדבותי בשכר (לוי, 2007). אמנם כיום ישנה לגיטימציה חברתית לעלות את דמי הקיום, וסביר להניח שבשלב הנוכחי החלטה מסוג זה לא תיתפס כהוצאה שמכבידה על האזרחים (ריבנאי-בהיר, 2016), אך יחד עם זאת יש לקחת בחשבון, כי בהמשך הדרך השתת עלויות גבוהות יותר על תקציב המדינה, עשויה, בניגוד למוטיבציה

22 דוגמה אחת ולא יחידה, ניתן לקרוא במכתב פתוח שנשלח לשר הביטחון לאחר פרסום החלטת שר האוצר, שבו נציגת ארגון "בית חם לכל חייל" דורשת משר הביטחון לאפשר את הגדלת דמי הקיום, לאור צורכי החיילים (חצרוני, מתן, 08.08.2015, מאקו).

23 ניתן לקרוא עוד על תיאוריות של כלכלה התנהגותית בסקירה מעניינת של פרופ' דן אריאלי (אריאלי, 2011).
24 ב-2016 הוחלט להעלות את דמי הקיום בצורה משמעותית עד לכדי 1600 שקלים ללוחמים ו-800 שקלים לחיילים עורפיים. סביר להניח כי גם סכום זה לא יספיק לצורכי החיים ובעתיד ניווכח לראות לחץ להעלאה נוספת של דמי הקיום. עדות לכך ניתן לראות כבר היום בקבוצות חיילים בפייסבוק כמו "חיילים מצייצים", או בעיון בהצעות החוק הרבות שפורטו במהלך העבודה שחלקן מציעות להעלות את דמי הקיום לשוויו של שכר המינימום.

הראשונית, להטות את המטוטלת לכיוון הגברת הלחצים להמשך קיצור שירות החובה וצמצום הגיוס. במדינות רבות תהליך זה היווה נקודת מוצא לביטולו בכלל של "צבא העם" (בנזימן, 2014).

על בסיס ניתוח זה אנו למדים כי סוגיית דמי הקיום של משרתי החובה לא פשוטה ופתרונותיה מורכבים. המלצת מסמך זה חותרת לשמר את מוטיבציית התרומה הערכית, את פיצוי/דמי ההוקרה הכלכליים ללוחמים ואת חופש הפעולה של צה"ל, ויחד עם זאת לנסות להיענות לחלק מן הדרישות שבאות לידי ביטוי בשיח החברתי סביב דמי הקיום של חיילי החובה:

א. **מעטפת ת"ש**. הגדלה משמעותית של היקף החיילים בעלי קשיים כלכליים המקבלים תמיכה וחיוזוק. מהלך מסוג זה יוכל לתת פיתרון אמיתי למצוקתם של חיילים רבים. כך יינתן מענה, גם אם חלקי, לצורך ולדרישה הציבורית שהחיילים לא יהיו נטל כלכלי על כתפי הורים שאינם מסוגלים לעמוד בכך, כל זאת נוסף על חיזוק רגל המשימות הלאומיות, המהווה בסיס חשוב של צבא העם.

ב. **תגמולים סימבוליים**. כמו כן ניתן לעצב מדיניות תגמולים אשר תדגיש את עקרונות האוניברסליות והשוויון לצד הרצון לחזק את ההוקרה ללוחמים. כך, לדוגמה, ניתן לקיים דיפרנציאליות נמוכה בין רמות השכר השונות ויחד עם זאת לשים דגש על תגמולים סימבוליים ללוחמים (פתרונות כמו כרטיס הלוחם, או ימי הוקרה ללוחמים וכדומה).

ג. **תגמולים עקיפים**. על-מנת להעמיק את ההוקרה לחיילים בכלל ולחיילים קרביים בפרט, יש להמשיך ולשים דגש על תגמולים כלכליים עקיפים. לדוגמה: הגדלת דמי הפיקדון, דמי לימוד לשלוש שנים, קורסים בעלי קרדיטציה באזרחות וכן הלאה.

מקורות

אביגור-אשל, א' (2015). תלמד תצליח: ההבטחה הניאו-ליברלית ומחאת קיץ 2011. **סוציולוגיה ישראלית**, טז (2), 31–55.

אבידר, מ' (2011). **סקר עמדות מועמדים/יות לשירות 2011**. צה"ל: ממד"ה.

אבידר, מ' (2012). **סקר עמדות משרתי חובה 2012**. צה"ל: ממד"ה.

אבידר, מ' (2013). **מחאה להעלאת שכר החובה – "יועלה שכר החיילים לאלתר!"**. צה"ל: ממד"ה.

אבידר, מ' (2014). לא על המברג לבדו- תפיסות שירות של חיילים במערך הטכני. צה"ל: ממד"ה.

אבידר, מ' (2015). **סקר עמדות מועמדים/ות לשירות 2014**. צה"ל: ממד"ה.

אבידר, מ' (2016). בחינת השפעות אפשריות של שינויים במודל שירות החובה בעידן קיצור השירות – ניתוח עמדות חיילים/ות ובני נוער. בתוך מ' אבידר, **מודל שירות החובה בחינת תהליכי שינוי** (עמ' 34–63). צה"ל: ממד"ה.

אריאלי, ד' (2011). **כלכלה התנהגותית**. תל אביב: האוניברסיטה המשודרת.

בן אליעזר, א' (1994). אומה במדים. **זמנים**, 49, 53–64.

בנזימן, י' (2014). **שלב המעבר מצבא חובה לצבא התנדבותי בשכר**. צה"ל: ממד"ה.

גואטה, י' (16 03 2015). **בג"ץ לצה"ל: יש לספק את הקריטריונים לקביעת שכר החיילים**. אוחר מתוך דה מרקר: <http://www.themarker.com/law/1.2601021>

גורלי, מ' (26 03 2015). **שכר חיילי החובה: בג"ץ מאלץ את המדינה להחיל קריטריונים ברורים**. אוחר מתוך כלכליסט: www.calcalist.co.il

גידנס, א' (2000). **הדרך השלישית תחייתה של הסוציאל דמוקרטיה**. ע' שור (מתרגם). תל אביב: ידיעות אחרונות.

הורוביץ, ד' וליסק, מ' (1990). **מצוקות באוטופיה**. תל אביב: עם עובד.

טובי, ש' וז"ק, ד' (2007). **מחיר הביטחון השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון וכלכלה בישראל**. רמת גן: ממד"ה.

טישער, א' וחדד, ש' (2011). צבא חובה לעומת צבא מקצועי השפעת שיטת הגיוס על העוצמה הצבאית של מדינת ישראל. **כנס קיסריה** (עמ' 85–96). ראשון לציון: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

כהן, ס' (2001). **המשמעות החברתית של השירות הצבאי בישראל. תרבות דמוקרטית צבא וחברה בישראל**, 4–5, 131–150.

לוי, י' (2007). **מצבא העם לצבא של פריפריות**. ירושלים: כרמל.

ליפשיץ, י' (2015). גיוס חובה או גיוס באמצעות שוק – היבטים כלכליים. בתוך מ' אלרון וג' שפר, **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות** (עמ' 21–25). תל אביב: INSS.

מענית, ח' (30 07 2012). **עתירה לבג"ץ: שכר חיילי הסדיר נשחק בעשור האחרון ב-20%**. אוחר מתוך גלובס: www.globs.co.il

נבו, ב', ושור, י' (2002). **כל העם צבא – שירות המיליונים בישראל**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

סבירסקי, ש' (2013). **העם דורש שליטה בכספו. תיאוריה וביקורת**, 41, 147–163.

ספראי, מ' (2003). **השינוי הכפוי? התמודדות צה"ל עם קיצוץ תקציבי בשנים 3-1952**. צה"ל: ממד"ה.

ספראי, מ' (2004). **ניתוח סוציולוגי של הדיפרנציאציה בחובה**. צה"ל: ממד"ה.

עמיהוד, י' (17 08 2016). **הטבות לחיילים ע"ח חסרי היכולת**. אוחר מתוך גלובס: www.globs.co.il

פומרנץ זורין, ל' (2005). **שירות חובה דיפרנציאלי: נקודת המבט של המשרתים**. צה"ל: ממד"ה.

פומרנץ זורין, ל' ושר, י' (2009). "אף אחד כבר לא רוצה לשרת" – משברי המוטיבציה כטקסים מגייסים. בתוך ה' בן אליהו וז' לרר, **סוציולוגיה של "צבא העם" צ"הל במבט מבפנים** (עמ' 325–395). רמת גן: ממד"ה.

רוזנקה, ז' ושלום, מ' (2013). **הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי מעמדי. תיאוריה וביקורת**, 41, 45–68.

ריבנאי-בהיר, ש' (2016). **צבא (חוב) עם**. צה"ל: ממד"ה.

רם, א', ופילק, ד' (2013). ה- 14 ביולי של דפני ליף: עלייתה ונפילתה של המחאה החברתית. **תיאוריה וביקורת**, 41, 17-43.

שטרנהל, ז' (1995). **בנין אומה או תיקון חברה**. תל אביב: עם עובד.

שיו, ר' (2003). מתי הייתה מדינת הרווחה הישראלית סוציאל דמוקרטית. **חברה: כתב עת סוציאליסטי לענייני חברה, כלכלה, פוליטיקה ותרבות**, 10.

שנהב, י' (2013). הקרנבל: מחאה בחברה ללא אופציות. **תיאוריה וביקורת**, 41, 121-145.

Gershon, S., & Peled, Y. (2002). *Being israeli: the dynamic of multiple citizenship*. Cambridge: Cambridge press.

Levy, Y. (2009). Is there a motivation crises in military recruitment in israel. *israel affairs*, 151(2), 135-158.

Rubin, B. (2012). Shifting social contracts and the sociological imagination. *Social Forces*, 2(91), 327-346.

צבא ה(חוב)עם: שיח כלכלי-ביטחוני באמצעי המדיה החברתית

שירה ריבנאי-בהיר

א. מבוא

ב. מתודולוגיה

ג. רקע: חוסן כלכלי-ביטחוני-חברתי

ד. ממצאים

1. כלכלת רשת

2. שליחות מתגמלת – שירות החובה ומודל התגמול

2.1. שכר עמלנו

2.2. "הזכות לקנות בית": חוזה רפובליקני בלתי ממומש

2.3. נשיאת הנטל הכלכלי

3. דיון וסיכום: צבא ה(חוב)עם

3.1. משרתי החובה כמגזר בעל זהות קבוצתית מעמדית

3.2. תגמולי משרתי הקבע ותגמולי משרתי החובה אינם פועלים על בסיס

הגיונות זהים

3.3. התבססות הפרספקטיבה הכלכלית כנקודת ייחוס מרכזית ביחסי

צבא-חברה

א. מבוא

מאמר זה מבקש להתמקד במאפייני השיח הכלכלי-ביטחוני בזירת הרשתות החברתיות (המקוונות). מעקב אחר השיח בזירה זו מאפשר ללמוד על אודות האופן שבו נתפס הצבא בשיח הכלכלי הרחב, שאינו בהכרח דן בסוגיות המסורתיות כמו גובה תקציב הביטחון או הקיצוץ התקציבי.

הממד הכלכלי הוא אחד מממדי השינוי המרכזיים שהתחוללו ביחסי חברה-צבא בישראל בעשור האחרון. שינויים אלו התרחשו, ועודם מתרחשים, בזיקה לתמורות הכלליות המתחוללות בחברה ובפרט בשדה הביטחוני, בשדה החברתי וכמובן בשדה הכלכלי.

ואמנם, מיקומו של הממד הכלכלי והשיח הכלכלי במרחב הציבורי ובסדר היום הלך והתרחב עם השנים, על שלל הקשריו. לא עוד שיח נישא ליודעי חן ולכלכלנים, אלא

דיון המתרחש בשלל זירות באמצעות מגוון רחב של שחקנים. תופעה זו ניזונה, בין השאר, מהשינוי המהותי שחל בעשור האחרון בתהליכי ייצור הידע, בהפצתו ובצריכתו, בעקבות התפתחותה המואצת של טכנולוגיית התקשורת והמידע. שינויים אלו הובילו להתרחבותו של השיח הכלכלי על אודות צבא וביטחון ואפשרו את כניסתם של קולות חדשים.

המחקר הנוכחי חושף מספר תובנות בעלות משמעות באשר לממשק היחסים בין הצבא לחברה הישראלית ובין הצבא למשרתיו. ניתוח השיחות במדיה החברתית מצביע בראש ובראשונה על מרכזיותם של שירות החובה וחיילי החובה בשיח הכלכלי המתנהל ברשת האינטרנט. נוסף על כך, המחקר מלמד כי אוכלוסיית המשרתים בעת הנוכחית התגבשה לכדי מגזר בעל זהות מעמדית-כלכלית דומיננטית, כלומר, מגזר הרואה עצמו במידה רבה דרך פריזמה מעמדית. בזיקה לכך, הארגון הצבאי נתפס מצד אחד כגוף האמון על הרווחה של אותו המגזר, ומצד אחר כאחד מהשחקנים ובעלי העניין המתחרה על אותם משאבים חומריים. זאת ועוד, מאפייני הייחודים של המדיה החברתית, ובראשם פְּרִסְוֹנְלִיזָצְיָה של תופעות חברתיות, מחלחלים גם לדיון המתקיים ברשת על אודות שירות החובה והחיילים, באופן הממקד את הדיון ברמת המיקרו-כלכלה וחי היום-יום.

ראשיתו של המאמר יתמקד ברקע היסטורי ותאורטי של תהליכים חברתיים, כלכליים וביטחוניים בעלי זיקה ליחסי צבא-חברה. בהמשך יובאו הממצאים והשיחים שעלו בזירת המדיה החברתית, לרבות מאפייני הדיון ומאפייני הפעולה ברשת. חלקו האחרון של המאמר מסמן את האתגרים העומדים בפני צה"ל בעת הנוכחית בתחום יחסי צבא-חברה, בזיקה להיבטים הכלכליים וכפי שהם משתקפים מהדיון במדיה החברתית.

ב. מתודולוגיה

מתוך הבנת ייחודיות המדיום, גובש לצורך מחקר זה מערך מחקר ייחודי לבחינת השיח הכלכלי במדיה החברתית בהיבטים הנוגעים לצבא ולביטחון. מתודולוגיית המחקר נשענה על שלושה שלבים:

1. זיהוי ואיתור גבולות זירת השיח הדומיננטית. לצורך זיהוי ואיתור גבולות זירת השיח הדומיננטית, נבנתה שאילתה (operator) בנושא כלכלה, צבא וביטחון, אשר גובשה לאחר קריאה מדוקדקת של מספר כתבות ופוסטים העוסקים בתחום הכלכלי. ניטור זה הוגבל לחיפוש באתר הרשת החברתית הפופולרי ביותר בישראל, פייסבוק, ובפורומים לתקופה של שנה (מינואר 2014 עד ינואר 2015). תוצאות השאילתה שימשו למיקוד זירת הניתוח לחמישה עמודי פייסבוקולשני פורומים, כאמור, על בסיס נפחי השיח ודינאמיות.

2. איסוף נתונים. לאחר זיהוי הזירה התבצע ניטור ואיסוף נתונים באמצעות תוכנה לכריית מידע.

3. ניתוח איכותני של זירת השיח. מתוך כלל החומרים שהתקבלו בשאלתה הממוקדת לזירת השיח (כ־9000 שיחות), נותחו כ־600 שיחות שנבחרו על־פי מדד רלוונטיות. השיחות נותחו באופן דדוקטיבי מבלי להחיל עליהן מראש מסגרת אנליטית ובחינת השערות (Corbin & Strauss, 1990). קריאת השיחות כללה איתור תמות מרכזיות אשר חזרו על עצמן מספר רב של פעמים.

ג. רקע: חוסן כלכלי-ביטחוני-חברתי

בעשורים הראשונים לקיומה של מדינת ישראל הכתיבה זירת הביטחון, במידה רבה, את סדר היום הביטחוני-צבאי, הכלכלי, החברתי והתרבותי (זרובל, 2004; לבל, 2008). על רקע זאת, הזיקות שהתפתחו בין הזירה הביטחונית לזירה הכלכלית בישראל הן רבות ומגוונות. כך, לדוגמה, ניתן למנות את שיעור ההוצאה הביטחונית מכלל הוצאות המדינה, מרכזיות התעשייה הביטחונית האזרחית, כניסתם המאוחרת של צעירים לשוק העבודה בשל שירותם הצבאי ועוד (טוב, 1998). לטענתו של קימרלינג (1993), מציאות כלכלית-ביטחונית זו שיקפה, הכתיבה ושימרה בישראל מיליטריזם קוגניטיבי ותרבותי. רעיון זה מבטא את מרכזיותם של היבטים ביטחוניים בכלל תחומי החיים החברתיים והתרבותיים בישראל.

החל משנות ה־70, החל להתרחש בהדרגה בחברה הישראלית תהליך דה-הגמוניזציה ומעבר לחברה בעלת ריבוי תרבויות וערכים ליברליים (Levy, Lomsky-Feder & Moore & Kimmerling, 1995; Harel, 2007; Levy, 2009). תהליך זה כלל, בין היתר, צמיחה של כוחות חברתיים וקבוצות זהות אשר תבעו מהמדינה הכרה בזכויותיהם ושינוי חלוקת המשאבים (לומסקי פדר וכן ארי, 2003). בזיקה לכך, אתוס הממלכתיות ותפיסת החברה הישראלית כ"אומה במדים" נחלשו תוך התחזקות עולם ערכים ליברלי, כמו אינדיווידואליזם, תחרותיות, הישגיות, יעילות ודגש על הפרט ועל זכויותיו (ששון לוי, 2006; Levy, 2009).

במקביל להתרחבות השיח הליברלי, התרחשו בישראל שינויים בהסדרים הכלכליים ובראשם התרחבותו של משטר כלכלי ניאו-ליברלי. בבסיס משטר זה ישנה גישה המקדמת התערבות מינימאלית של המדינה בתהליכים כלכליים תוך העדפת שליטה פרטית על פני ציבורית. אמצעים אלו, נתפסים כמסייעים בבסוס שוק חופשי אשר יוביל לצמיחה כלכלית (גידנס, 2000; Centeno & Cohen, 2012). בעולם המערבי, שולטת מזה ארבעה עשורים גישה זו בשדה הפוליטי והכלכלי (Centeno & Cohen, 2012);

ובהדרגה, החל מאמצע שנות ה-80, חלחלו מגמות כלכליות אלו גם למשק הישראלי (בן אליעזר, 2003; ביכלר וניצן, 2001; שפירא, 2010; אריאן, 2008). יש הסבורים כי אותו משטר כלכלי ניאו-ליברלי תרם להרחבת אי השוויון והפערים הסוציו-אקונומיים בין מגזרים שונים. מנקודת מבט חברתית, תהליכים אלו האיצו את המעבר לחברה רב-תרבותית (שפירא, 2010).

מגמות כלכליות וחברתיות אלו הובילו להתחזקות תהליכי הבקרה והפיקוח של המדינה ושל החברה על הוצאות הצבא (במונחי יעילות כלכלית) (שני וקוצ'יק, 2007; Levy, Lomsky-Feder & Harel, 2007). במסגרת זו התעורר דיון נוקב בדבר הצורך בתקציב ביטחוני גדול, במידת היעילות והשקיפות של המערכת הצבאית בנוגע לשימוש במשאבי המדינה, בתנאי השירות של מערך משרתי הקבע ועוד (שם). אחת מהתופעות שהתחוללה על רקע מגמות אלו, היא התפתחותו של מעין ריטואל שנתי במסגרת הדיונים על תקציב המדינה, שבו מתנהל מאבק תקשורתי סביב הדרישות התקציביות של משרד הביטחון וגודלו של תקציב הביטחון (טובי וז"ק, 2007). שלל התהליכים הללו, בד בבד עם שינוי מאפייני העימותים, הובילו להתפתחות מאבקים סביב קביעת זהותה של המדינה, לרבות האופן שבו נתפסים הצבא ותחום הביטחון (סיבוני, 2009; ברזילי, 1992; קימרלינג, 2001).

בשנים האחרונות נראה כי התחולל שינוי תפיסתי נוסף ביחס למשטר הכלכלי בישראל. ב-2008 החל משבר כלל-עולמי, אשר הציף בישראל ובעולם את הבעיות המבניות של המשטר הכלכלי הניאו-ליברלי ואת הכשלים הנובעים מאי-יכולתה של המדינה לפקח על הכוחות השונים בשוק. משבר זה עורר בשיח הציבורי שאלות קשות, כמו האם מדיניות ההפרטה הלכה רחוק מדי?; האם רגולציה היא ערובה להפרטה מוצלחת ואם כן כיצד יש לעשותה?; כיצד נמנע את ריכוז ההון בידי מעטים?; וכיצד נמנע פערים חברתיים ופגיעה בסולידריות החברתית? (פז-פוקס ולשם, 2011).

על רקע אי-נחת זו, קמה בישראל בשנת 2011 מחאה חברתית אשר כללה פעילות נרחבת באתרי הרשתות החברתיות ובמדיה המסורתית, מאהלי מחאה ברחבי הארץ והפגנות ענק (סבירסקי, 2013). מחאה זו שיקפה את תחושת חוסר שביעות הרצון של הדור הצעיר מהמשטר הכלכלי הניאו-ליברלי שתבע בעשורים האחרונים שינוי מרחיק-לכת בזירה הכלכלית. דור זה, כך נטען, חווה באופן האינטנסיבי ביותר את המהלכים הללו ואת עוצמת האכזבה מ"שינוי החוזה" בין המדינה לחברה (Grinberg, 2013; רוזנהק ושליו, 2013). התביעה לשינוי סדרי העדיפויות הגיעה לצד הציפייה כי על המדינה לדאוג לרווחתו של הפרט לרבות מתן שירותים בסיסיים, כמו חינוך ורפואה (רם ופליק, 2013). המוחים הפנו אצבע מאשימה לעבר מוסדות וארגונים שונים ובין השאר הושמעה ביקורת חריפה על גודלו של תקציב הביטחון (בן הדור וריבנאי-בהיר, 2013).

על אף העובדה שהמחאה זכתה לתמיכה רחבה מקרב מגזרים רבים וביקשה לייצג את "העם" תחת ההתנגדות לחלוקת המשאבים, היוזמים והמובילים שלה ברובם היו בני "מעמד הביניים" (רוזנהק ושליו, 2013; רם ופילק, 2013; שנהב, 2013). במובן זה, שימשה המחאה אמצעי לכינון זהות חברתית של "מעמד בינוני" החוצה שסעים פוליטיים, אתניים ותרבותיים מוכרים (רוזנהק ושליו, 2013). יחד עם זאת, ברובד הסמוי הייתה המחאה שזורה בהוויות פוליטיות ואתניות אשר עיצבו את הפוליטיקה בישראל (רוזנהק ושליו, 2013; שנהב, 2013). סקרים שנערכו לימדו כי שיעורי השתתפות גבוהים יותר היו בקרב בעלי עמדות שמאל מדיני אל מול ימין מדיני, חילונים אל מול דתיים, בעלי השכלה גבוהה אל מול חסרי השכלה גבוהה ובעלי הכנסה בינונית ומעלה (הרמן, 2012). מחקר שערכו רוזנהק ושליו (2013) מלמד כי במובנים רבים, אלו הן גם הקבוצות החברתיות אשר מצבן הכלכלי הורע בשיעורים הגבוהים ביותר במהלך עשרים השנים האחרונות. יתרה מכך, לתפיסתו של שליו (2015), שינוי המשטר הכלכלי לא היה מעבר מכלכלה סוציאליסטית לניאו-ליברלית, אלא שינוי המשטר לניאו-ליברלי אשר התבטא בעיקר בהסרת ההגנות והפריבילגיות שלהן זכו מגזרים מסוימים בחברה הישראלית (לרבות אוכלוסיות המשרתים בצבא). עוד בנוגע למחאה, נטען כי ישנן אוכלוסיות אשר נעדרו ברובן מהשתתפות בפעילויות המחאה כמו האוכלוסייה הפלסטינית בישראל (ערביי ישראל) והאוכלוסייה החרדית (שם). יש הסבורים כי אוכלוסיות אלו אף הודרו מגבולות הזהות הקולקטיבית שכוננה המחאה (שנהב, 2013), זאת בין השאר באמצעות שימוש בלקסיקון צבאי ובמוטיבים רפובליקניים לרבות השירות הצבאי כבסיס הצדקה להעלאת תביעות (רוזנהק ושליו, 2013; שנהב, 2013). באופן זה יחסי הכוח בחברה לא השתנו אלא מוסגרו בשיח באופן שונה.

הדעות בדבר תוצאותיה והשלכותיה של המחאה שהתחוללה בשלהי 2011, חלוקות. יחד עם זאת, נראה כי ישנה הסכמה בקרב חוקרים בנוגע להיבט מרכזי אחד: אחת ההשלכות המרכזיות של המחאה היא התחזקות השיח הכלכלי והשיח המעמדי בחברה הישראלית (רוזנהק ושליו, 2013). במסגרת זו, ערערה המחאה על ההנחה כי חלוקת משאבים נקבעת על-ידי תהליכים א-פוליטיים באמצעות כוחות שוק ומומחים פרופסיונליים לכלכלה (אביגור-אשל, 2015). כלומר, המחאה החזירה במובנים רבים את הפוליטי לכלכלי והציגה את האופן שבו תגמולים, שכר ותנאי העסקה הם רעיונות פוליטיים הנשענים על אידיאולוגיה ולא על תורה אובייקטיבית נטולת אינטרסים ותפיסות עולם (רוזנהק ושליו, 2013). כמו כן נראה כי בזיקה להתרחבות השיח הכלכלי, התגבש מגזר בעל זהות מעמדית, ויותר מכך – תחת אותה מעטפת זהותית, יוצא אותו מגזר לא רק למאבקים בעלי אופי חומרי (כמו תביעה להקצאת משאבים) אלא גם למאבקים בעלי אופי פוסט-מטריאליסטי אשר תביעותיהם אינן חומריות אלא נעוצות בתפיסות

ד. ממצאים:

מחקר זה מעלה שלל תובנות על אודות מאפייני השיח הכלכלי במדיה החברתית על אודות האופן שבו מנוהל צבא החובה. הישענותו של מחקר זה על חומרים הלקוחים מהמרחב הווירטואלי, מאפשרת להצביע על מאפייניו הייחודיים של השיח ברשת ככלל ועל מאפייניו של השיח הכלכלי באתרי הרשתות החברתיות בפרט. כמו כן המאמר מלמד על אודות תפיסות תגמול ומעמד של המשרתים בשירות חובה, כמו גם על אודות מאפייני הפעולה של משרתי החובה בהקשרים אלו. סוגיות אלו בעלות משמעות מכרעת לממשק היחסים בין הצבא לחברה הישראלית ובין הצבא למשרתי בהקשר הכלכלי.

1. כלכלת רשת

המחאה שהתרחשה בישראל בשלהי 2011 הייתה, כאמור, בעלת זיקה למחאות שהתחוללו ברחבי העולם המערבי והערבי ב־2010-2011. ממד מרכזי במחאות הללו היה השימוש הנרחב והייחודי במרחב הקיברנטי ובאתרי הרשתות החברתיות כמו טוויטר ופייסבוק. מחקרים רבים בתחום ציינו כי טבעה יוצא הדופן של הפעילות במרחב הקיברנטי מבנה שיח בעל מאפיינים ייחודיים. אופן השיתוף והפצת המסרים באתרי הרשתות החברתיות נשען על מוטיבציה והזדהות אישית: משתמש מעלה תוכן תוך הבעת עמדה אישית או הבעת הזדהות, תוכן זה מייצר הזדהות על־ידי אחרים, אשר בתגובה, ממשיכים את פעילות השיתוף הרשתית בשילוב סממן אישי (Bennett & Segerberg, 2012). מאפיינים אלו של התקשורת הדיגיטאלית, העצימו את הפיכת המרחב הציבורי והמרחב הפוליטי לפרסונלי. פרסונליזציה שמשמעותה היא אזרחים שאינם רק יוצרים תוכן מהותי, אלא גם לוקחים חלק בעיצוב ובהבניית מרחב השיח והפעולה (שם).

נוסף על כך, חוקרים תאורטיים העלו את הטענה כי אתרי הרשתות החברתיות (SNS) טשטשו במידה רבה את הגבולות בין קהלי היעד והתפקידים השונים ויצרו מעין יחידה הומוגנית אחת (Marwick & boyd, 2011; Vitak, 2012). כך, לדוגמה, העלאת הודעה באתר הרשת החברתית טוויטר אינה ממוענת לקהל או לשומע מסוים. גם באתר הרשת החברתית פייסבוק משתמשים חולקים, לרוב, את פרסומיהם עם אלו אשר אושרו כחבריהם מבלי לייחד את המסר לתת-קבוצה. תהליך זה זכה בספרות לכינוי "קריסת קונטקסט" (context collapse) (Vitak, 2012).

מחקר זה מאפשר ללמוד על אודות מאפייני השיח הרשתי ביחס לסוגיות הנוגעות

לממד הביטחוני-כלכלי. אולם, מעבר לכך, המחקר תורם גם להבנת מארג היחסים בין השיח הכלכלי בזירת המדיה החברתית ובין השיח המתקיים ומתפתח בזירות המדיה המסורתיות.

לאורך השנים, העניק השיח הכלכלי-ביטחוני מקום רב לדיון בתקציב הביטחון. במסגרת זו, עיקר ההתמקדות הייתה בגודלו של התקציב בידיקה לצמיחה הכלכלית ובסדרי העדיפויות הלאומיים. כמו כן הדיון על אודות שכר משרתי הקבע מצוי אף הוא בשיח כבר למעלה משני עשורים. טבעו האישי והפרסונלי של השיח ברשת, בשילוב השיח הכלכלי המדובר דרך מגוון שחקנים, הבנה ככל הנראה שיח כלכלי-ביטחוני בעל מאפיינים שונים מעט מהשיח המסורתי. שיח זה נוטה לאמץ נקודת התבוננות מיקרו-כלכלית. אחת התובנות אשר עלו במחקר זה, היא כי מוקד הדיון במדיה החברתית הוא סוגיות הנוגעות לרווחתם הכלכלית של האזרחים והמשרתים בחובה. כלומר, ההתמקדות היא ביחידות הכלכליות הקטנות בחברה - הפרט והמשפחה.

ההתבוננות בתקציב הביטחון ובמערכת הביטחונית כמי שפוגעים בעקיפין ברווחתם של האזרחים ושל השכבות החלשות, אינה חדשה לחלוטין. לדוגמה, כבר בשנת 1990 נכתב בעיתון "הארץ" על-ידי נחמיה שטרסלר כי "אם ברצוננו במשק צומח המאפשר הזדמנות והגשמת חלומות, אם רצוננו למנוע מצעירים לעמוד בתור לאשרות ברח' הירקון, צריך למצוא פתרון שיאפשר הקטנת הנטל הביטחוני". יחד עם זאת, טענות מסוג זה היו, עד לאחרונה, שוליות ביחס להיבטים אחרים. אף כי הנושא לא נחקר עדיין לעומק, אני סבורה כי תובנה זו אינה נשארת בזירה הביטחונית בלבד. נראה כי התארגנויות המחאה של השנים האחרונות בארץ ובעולם אשר התמקדו בהיבטים כלכליים, בשילוב מאפייני השיח במדיה החברתית (שהיוו פלטפורמה מרכזית במחאות אלו), הובילו לשינוי מאפייני השיח הכלכלי במרחב הציבורי ומעבר מהרמה המאקרו-כלכלית לרמה המיקרו-כלכלית.

תובנה נוספת אשר עלתה מניתוח השיחות נוגעת לנשאי השיח הכלכלי-ביטחוני ברשת. אין ספק כי משרתי החובה ומערך החובה היו במרכז הדיונים יותר מכל נושא אחר, אבל יותר מכך – ניתן לזהות גם את הדומיננטיות שלהם כחלק פעיל בשיח, כמשרתי חובה בהווה או בעבר. ניתן להסביר תופעה זו על-ידי מגוון גורמים: החל מנורמטיביות השימוש במדיה החברתית בקרב קבוצת הגיל של המשרתים, דרך רוחבה וגודלה של אוכלוסיית המשרתים בצה"ל בעבר ובהווה, ועד להיותו של צה"ל "צבא העם" המעורר הזדהות עמוקה של החברה הישראלית עם חיילי החובה ומשפחותיהם. כך או אחרת, דומיננטיות זו מבנה את קבוצת משרתי החובה כמחוללת שיח אשר היא שהובילה את השיחה על אודות צרכיה, ואליה הצטרפו קבוצות שיח נוספות, לרבות הורי המשרתים בהווה ובעבר.

לצד התבוננות על אודות נשאי השיח ועל התוכן שבו, ניתן לעמוד על הרטוריקה ועל סוג השחקנות אשר נקטו בה כותבי הפוסטים והשיחות שנותחו במחקר זה. ממצאי הניתוח מלמדים כי הכתיבה התאפיינה ברובה ברטוריקה לעומתית וביקורתית. אותה רטוריקה לעומתית, נובעת ככל הנראה משילוב בין שלושה גורמים עיקריים:

1. פעילות במרחב הווירטואלי ובמדיה החברתית אינה מתקיימת במנותק מהתקשורת הממוסדת (Van Lear & Van Aelst, 2010; Rebillard & Toubol, 2010). בין שני המרחבים ישנו הדהוד כאשר תכנים מהתקשורת הממוסדת נידונים במרחב הווירטואלי, ותכנים ויראליים במרחב הווירטואלי מסוקרים במדיה המסורתית (Nahon & Hemsley, 2013). במדיה הממוסדת (עיתונים, טלוויזיה), השיח בנושא כלכלה וביטחון נשען ברובו על דוברים מסורתיים ומייצג את השיח המתנגח או המתחרה בין משרד האוצר למשרד הביטחון. ניתוח החומרים במחקר זה, מלמד כי השיח במדיה החברתית, בנושאים אלו, נוטה, במידה רבה, להידמות לשיח בתקשורת הממוסדת.

2. מאפייני הפלטפורמות, ובמיוחד של אתרי הרשתות החברתיות, מאפשרים לפרט (ויותר מכך – לחיילי החובה) להישמע ולקבל הנכחה באופן שאינו מתאפשר בקלות כזו בכלי מדיה אחרים (Bennett & Segerberg, 2011; Kapidzic & Herring, 2015) על כן, פעמים רבות משמש כלי זה ערוץ לחשיפת תכנים ועמודות ביקורתיות אשר אינם נשמעים או אינם מקבלים בולטות בערוצים הממוסדים. אף כי השיח בנושא כלכלה וביטחון נטה, כאמור, לאמץ את הטון הביקורתי במדיה המסורתית, הוא הכיל אספקטים ייחודיים אשר הקנו לו ממדים אישיים ופרסונליים שהדגישו את קולם של החיילים.

3. בארבע השנים האחרונות בארץ ובעולם התחוללו שלל מחאות וירטואליות, עד כי לא ניתן לתאר כיום מחאה המבקשת לעורר הדים, מודעות ציבורית ואף לייצר שינוי ממשי ללא הישענות על המדיה החברתית (ריבנאי-בהיר, 2015). נוסף על כך, על אף איסור המחאה החל על חיילי החובה, נראה כי מחאה במרחב הווירטואלי נתפסת על-ידי החיילים כ"שטח אפור". ריבוי מחאות החיילים במרחב הווירטואלי במהלך השנתיים האחרונות, בשלל תחומים, מלמד כי פרקטיקת המחאה במדיה החברתית השתרשה בקרב אוכלוסייה זו כנורמה.

לצד זאת, יש לזכור כי אי הנחת והביקורתיות הרבה המובעת ברשת אינם עומדים בפני עצמם, אלא שזורים בתהליכים המתרחשים בזירה הכלכלית, בזירה הביטחונית ובזירה החברתית בישראל, אשר נדונו בהרחבה בפרק הקודם. המארג השלוב בין מאפייני הזירה לרקע הכללי, מהווה מצע להבנת ממצאי ניתוח השיחים אשר יפורטו בפרקים הבאים.

2. שליחות מתגמלת – שירות החובה ומודל התגמול

2.1. שכר עמלנו

מאז הקמתה, מתקיים בישראל חוק שירות הביטחון הקובע כי חובת השירות בצה"ל חלה על כל אזרח ישראלי או תושב קבע (שנמצא כשיר לשירות) ומי שאינו עומד בחובה זו צפוי לרוב לסנקציות משמעותיות. חובה זו היוותה בסיס להפיכתו של השירות הצבאי בישראל למרכיב מרכזי בהגדרת השייכות ובסימון האזרחות וגבולותיה (Levy, Lomsky-Feder & Harel, 2007; פלד, 1993; הלמן, 1994; ששון-לוי, 2006). יתר על כן, השירות הצבאי, אינו מסמל רק השתייכות לקולקטיב לאומי אלא גם מידת פטרויות הנמדדת ביחס לתפקיד שאותו ממלא היחיד במהלך שירותו (ששון לוי, 2006). המבנה ההירארכי של השייכות שיקף, אם כן, את התפיסה כי השירות הצבאי והתפקיד הצבאי מגלמים את מידת הנאמנות והתרומה של הפרט. אותה שייכות אפשרה למשרתים לפרוט את השירות הצבאי, במהלכו ולאחריו, לתגמולים סימבוליים וחומריים מחוץ לצבא (Levy, Lomsky-Feder & Harel, 2007; פלד, 1993; הלמן, 1994; ששון-לוי, 2006).

בה בעת, מודל התגמול החומרי שליווה את מודל שירות החובה כלל תגמול כספי מועט למשרתים. ייעודו של תגמול זה, כך הובהר לאחרונה, הוא לכל היותר מילוי צרכים בסיסיים ולכל הפחות דמי כיס. מודל זה נשען והובנה, בין השאר, על תגמול חומרי מועט לצד הנחה שישנם תגמולים סימבוליים, חברתיים ואישיים הנלווים לשירות בצבא (אריאן, פיליפוב וקנפלמן, 2009; Levy, 2009).

כך לדוגמה, במחקר שנערך בקרב בני נוער מועמדים לשירות ביטחון, הודגש מרכיב התרומה וההקרבה כבסיס למוטיבציה ולרצון להתגייס (ריבנאי-בהיר ואבידר, 2012). ערכים אלו מתייחסים בין השאר לקושי שבשירות הצבאי, לסיכון הכרוך בשירות קרבי ולהשהיית חיי האזרחות הנדרשת מהמתגייסים. אולם נוסף על כך, ערכים אלו מאגדים בתוכם הפנמה וקבלה של מודל התגמול החומרי (אבידר, 2013). כלומר, היעדר תגמול חומרי משמעותי היווה בסיס לחיזוק תפיסת התרומה וההקרבה. מודל התגמול החומרי זכה לאורך השנים לעיסוק מועט ביותר כאשר למשך 12 שנים חלה סטגנציה בעדכון סכום התגמול החומרי. עובדה זו השתנתה בעשור האחרון כאשר התרבו התביעות לעדכון ולהעלאת התגמול החומרי. תביעות אלו עלו בעיקר באמצעות הצעות חוק, עתירות לבית המשפט העליון, מחאות ברשת ועוד (אבידר, 2013; בן אליהו ופומרנץ-זורין, 2005).

בהתאמה, אחת הטענות המרכזיות אשר הדהדו במחקר זה בשיח הרשתי ביחס למודל החובה, נגעה למצבם הכלכלי של החיילים, כמו גם למצבם הכלכלי של משפחותיהם. ניתוח השיח ברשת העלה בעוצמה טיעונים אלו והצביע על תפיסת קושי ממשית בנוגע ליכולת של חיילי החובה לחיות ברווחה ואף לממן את צורכיהם הבסיסיים. הכותבים ברשתות טוענים, כי שכר חיילי החובה/דמי הקיום שלהם אינו מספק ומחייב שימוש נרחב במקורות אלטרנטיביים (חיסכון, הורים, עבודה, תרומות). הטענות מתייחסות הן למימון צורכיהם השוטפים והיום-יומיים (לרבות אספקת ציוד הנדרש להם במילוי תפקידם) והן למימון "מותרות", כמו חשבונות טלפון ובילויים.

הנה שתי דוגמאות, האחת נכתבה על־ידי חייל והשנייה על־ידי אימו של חייל: "הציוד יקר, אנחנו לא יכולים להרשות לקנות אותו בעצמנו ולאף אחד לא אכפת, בבקשה תעזרו לנו להתחמם".

"גם בני היה בהנדסה קרבית ואם אני לא הייתי מספקת לו את כל מה שצה"ל לא סיפק, הבן שלי היה באותו מצב של החיילים האלה".

יתר על כן, אחדים מהכותבים טענו כי החיילים ובני משפחותיהם התבקשו באופן מפורש על־ידי מפקדיהם להשלים ציוד הכרחי מכספם.

טענות מסוג זה מתלוות לדרישה חד-משמעית להעלאת התגמול הכספי לחיילים בשני אופנים: באופן ישיר – שכר גבוה יותר משמעותית, ובאופן עקיף – הטבות בהווה ובעתיד לקהילת המשרתים בחובה (לדוגמה, חלוקת קרקעות).

זווית נוספת של אותה טענה נוגעת להשלכות העתידיות של היעדר תגמול חומרי ממשי בזמן שירות החובה. כך נכתב באחת השיחות:

"החיילים המשוחררים חסרי יכולת להתקדם בחיים, שכן במהלך שירותם לא חסכו ולא הרוויחו".

ציטוט זה מדגיש את תפיסת השירות הצבאי לא רק כנטל על חייל החובה ומשפחתו בהווה, אלא גם בעתיד, כנטל בעל השלכות כלכליות מרחיקות לכת על המשך חייו של החייל. נקודת מבט זו מעמידה במרכז הדיון הכלכלי את המחירים הכלכליים שמשלמים הפרט ומשפחתו ולא את המחיר חברתי-קולקטיבי. במובן זה, ישנו כאן חיזוק לטענה כי השיח הכלכלי עבר פרסונליזציה וכי מתרחש תהליך של העתקה מעיסוק במאקרו-כלכלה לעיסוק במיקרו-כלכלה.

סוגייה נוספת שעלתה בהקשר זה היא 'הזכות לשרת', הכוללת דיון בתפיסות

הדרה והכלה של אוכלוסיות בחברה הישראלית באמצעות הגיוס לצה"ל. בעבור קבוצות ויחידים מסוימים בחברה הישראלית, היעדר נגישות לשירות צבאי או לתפקידים שונים בשירות הצבאי נתפסים כהדרה ממשאבים חומרים וסימבוליים (לומסקי-פדר וכן ארי, 2003). זאת, מבלי להכריע בסוגייה האם התמורות שחלו לאורך השנים פגעו, במידה מסוימת, במעמדו של צה"ל ובערך השירות הצבאי (Levy, 2009; ששון לוי, 2006). פעמים רבות מועלית ביקורת מסוג זה על-ידי קבוצות אינטרס המזוהות עם מגזרים אתניים, לאומיים ומגדריים (נשים, בני מיעוטים). לחלופין, טענות אלו נשמעות על-ידי יחידים הדורשים לממש את זכותם לשרת על אף היותם בני שחרור בשל סיבות אישיות (כמו מחלה או נכות) (זיידמן, 1996).

ניתוח השיחות במרחב הקיברנטי מלמד על ממדיה הכלכליים של "הזכות להתגייס". הטענות בדבר אי-מילוי צורכיהם החומריים של חיילי החובה והדרישה להתאימם להוצאות הנדרשות מהם, מתורגמות בהקשר זה לטענה בדבר אפליה. משמעותו של אותו קושי כלכלי בעבור משפחות ממעמד כלכלי נמוך, הוא חוסר יכולת ממשית לדאוג לצורכי החייל. יתר על כן, טענות אלו אף מתגברות ביחס לשירות בתפקידי לחימה. מכאן, עולה הטענה כי הזכות להתגייס אינה קיימת בעבור המעמד הכלכלי הנמוך אשר לא יוכל לסייע לחייל בזמן שירותו. וכך נכתב באחת הקבוצות:

"ילד חי עם אמא חד-הורית לא יכול להרשות לעצמו להתגייס כי הוא יודע שלא יוכל לעזור לאמא שלו לשלם על ההוצאות [שלו]"

אחדים אף התייחסו לצבא כאל תקופה שכדי להצליח לשרוד אותה ברווחה כלכלית מינימאלית, יש להיערך ולחסוך לקראתה כסף. כלומר, כדי לבסס את יכולותיה הכלכליות לתמוך בבנה החייל, על המשפחה להפנות לכך משאבים לא רק בזמן השירות הצבאי אלא שנים קודם לכן. מעניין לציין כי טיעון דומה עלה במחקר שנערך על קבוצת משרתים יוצאי אתיופיה (ברוקר ומשה, 2016; ברוקר ומשה, 2015). נראה כי הקושי הכלכלי הכרוך בשירות הצבאי והעיסוק בו מלווה קבוצות אוכלוסייה נרחבות מקרב החברה הישראלית. קושי זה כמוכּן בא לידי ביטוי גם במחאת קיץ 2011 (רוזנהק ושלי, 2013; סבירסקי, 2013).

מלבד הצורך בתגמול חומרי אשר יהלום את הוצאות החיילים בזמן שירותם, לא פעם נטען כי התגמול צריך להלום גם את שוק העבודה האזרחי – כלומר שכר בהתאם להשקעה, לשעות העבודה ועוד. דבריו של הגולש הבא מחדדים סוגייה זו: "למה חיילים שמשרתים את המדינה, נותנים מעצמם וזה לא מובן מאליו בעולם

המערבי, צריכים לקבל משכורת שבעיני המתבונן העולמי היא משכורת של ילד במפעל נעליים באינדונזיה? ככה הרגשתי כחייל לוחם שאפילו משכורת מינימום לא מקבל, כחייל שאמור להקריב את עצמו למען המדינה, כחייל שיום ולילה שומר בקור בחום, בגשם ולפעמים בצל ומגיע פעמיים בחודש הביתה, ויש כאלה שפחות".

ציטוט זה מצביע על העובדה כי ההשוואה לשוק העבודה המקומי כמדד לשכר, עשויה להתרחב אף אל מחוץ לישראל, אל שוק העבודה העולמי. אף כי השוואה זו ייחודית ולא חזרה על עצמה, בכוחה להצביע על מגמה.

טענות אלו מערערות על הנתק שהיה מקובל עשרות שנים, בין התגמול החומרי שניתן לחייל ובין הוצאותיו, כמו גם על הנתק שהשתרש בין התגמול החומרי שניתן לחייל ובין מדדים הנהוגים בשוק העבודה האזרחי לחישוב תגמול הולם, מדדים כמו נפח התפקיד, משך שעות מילוי התפקיד ועוד.

משמעותה הבלתי נמנעת של העלאת שכר חיילי החובה היא העלאת הוצאות הביטחון (בין אם התשלום יהיה חיצוני או פנימי לתקציב הביטחון). דיונים מסוג זה, על אודות תקציב הביטחון, גררו לא פעם ביקורת ציבורית ותקשורתית. יחד עם זאת, מרבית הכותבים אינם משייכים את ההשקעה בשכר חיילי החובה להשקעה בביטחון הלאומי, כי אם להשקעה בביטחון החברתי. כלומר, שינוי המודל התגמולי לחיילי החובה נתפס כ"צדק חברתי" ודאגה לצרכיה של אוכלוסייה מוחלשת הנזקקת לסיוע ולתרומות.

מעקב אחר יחסי צבא-חברה ויחס צה"ל למשרתיו לאורך השנים, מלמד כי בעבר היינו עדים ל"התעוררות" דומה של אנשי צבא לקידום האינטרסים שלהם – בעשור הקודם דובריה המרכזיים של התעוררות זו היו אנשי מילואים אשר העלו תביעות ביחס להסדרי הגיוס והתגמול (ז"ק ואחרים, 2001). פעולה זו ביקשה אף היא לערער על ההנחות שהיוו את בסיס הלגיטימציה למודל שירות המילואים כפי שהתקיים (כמו השירות כחובה אזרחית, אוניברסליות השירות, מרכזיות ערך הביטחון והשתתפות מתגמלת) (ז"ק ואחרים, 2001). הפעילות החברתית בנושא המילואים באה לידי ביטוי בעיקר בחקיקה ובפעילות פרלמנטאית ובהתארגנויות חברתיות שחרטו על דגלן את הקידום ואת הטיפול באוכלוסיית משרתי המילואים (כמו "התנועה לקיצור שירות המילואים" ו"פורום מג"דים מח"טים") (Levi, 2009; שני וקוצ'יק, 2007). אף כי פעילותם של אנשי המילואים עסקה בשלל נושאים, לרבות שוויון בחלוקת הנטל, הכרה והוקרה ותנאי המשרתים, עיקר המיקוד שלהם היה במתן תגמול ייחודי למיעוט המשרת

(לרוב בעל משמעות כלכלית) (Levi, 2009).

אלא שהנפח שתפסה סוגייה זו בסדר היום הציבורי הלך ופחת בהדרגה בעשור האחרון, בין השאר בעקבות שני חוקים שהתקבלו בכנסת: חוק טל, העוסק באוכלוסייה החרדית, וחוק שירות המילואים אשר עוסק בשינוי מערך המילואים ובמתן תגמול הולם למשרתים (ז"ק ואחרים, 2001).

לכן עולה השאלה מדוע במציאות הנוכחית התעוררה הסוגייה ביחס לחיילי החובה ולשירות החובה דווקא? התמורות אשר חלו בזירה החברתית, בזירה הכלכלית ובזירה הביטחונית, אשר תוארו לעיל, מאפשרות לחדד את הבנת ההתעוררות הנוכחית. להלן נדון בהרחבה בנושא זה.

2.2. "הזכות לקנות בית": חוזה רפובליקני בלתי ממומש

השיח ברשת מצביע על מיקוד בתגמול חומרי כבסיס לחוסן כלכלי-חברתי ולא מתמקד באופן ישיר בתגמול כתרומה לביטחון המדינה. נקודת מבט זו אינה נותרת אך ורק ביחס לתגמול החומרי המיידי של חיילי החובה, אלא מתרחבת ונמשכת אל זכויותיהם הכלכליות לאחר שירותם הצבאי.

כותבים לא מעטים העלו ביקורת על אודות יוקר המחייה בישראל, לרבות מחירי הנדל"ן. טענות אלו הועלו תוך יצירת זיקה בין מילוי חובת השירות הצבאי ובין היעדר היכולת להגיע לחיי רווחה כלכלית בישראל. כך, למעשה, העמדה הכלכלית-חברתית, כפי שבאה לידי ביטוי ביחס לתגמול משרתי החובה, מוכפפת באופן מוחלט לעיקרון הרפובליקני – על המדינה לדאוג לצורכיהם ולרווחתם של אלו אשר תרמו למדינה באמצעות שירותם הצבאי (ואולי רק להם). הנה דברים שנכתבו על-ידי הורה לחייל:

"אני שחינכתי את ילדי לנאמנות לארצנו, לוחמים בצבא, לא אתפלא שמיטב הנוער עוזב לנכר ולא רוצה לשרת. הילדים לא יכולים לראות את התמודדות היום-יומית ולשמוע את המילה אין [...] אנא, זו זעקת כאב לעזרה לשינוי לחיות בכבוד!"

דברים דומים נכתבו על-ידי מי ששירת בעצמו:

"אתה קם חודש אחרי השחרור מהצבא ואין לך כיוון בכלל מהחיים ומעכשיו אתה יודע שאתה צריך לאגור כסף כי בשביל לקחת משכנתא בישראל אתה צריך הון עצמי של 30%!!!" עיקרון מוביל באתוס הביטחוני הוא הצורך להבטיח את המשך קיומה של מדינת ישראל, כאשר הקיום הביטחוני מתייחס, בין השאר, לאפשרות להעניק לתושבי ישראל איכות חיים. אחת הטענות הנוקבות שעלו בהקשר זה נוגעת לזיקה שבין השמירה על הקרקע במובן הביטחוני ובין הקרקע כאדמת

”נלחמתי על הקרקע הזו, וכשאני מבקש לגור בה לצערי זה לא אפשרי”.

השירות הצבאי, אם כן, מוצג בשיח כבסיס הלגיטימציה המרכזי לתביעת זכויות כלכליות. הטענות בדבר הבטחה לא ממומשת משקפות במידה רבה סדיקה או אכזבה מן החוזה הרפובליקני. הנחת היסוד בבסיס טענות אלו היא כי הקשר בין שירות צבאי ובין השתייכות לחברה נושא עימו הבטחה (גם אם מוגבלת) לחיי רווחה כלכלית. הקול המתון של שיח זה מבקש מגופי המדינה השונים לדאוג לאזרחים באמצעות מתן שירותים (רפואה, חינוך) ובאמצעות ניהול משטר כלכלי שיאפשר חיי רווחה. בהקשר זה, הדרישה המרכזית, בדומה לדרישת מחאת 2011, היא הורדת יוקר המחיה ומחירי הדיור. השיח המוקצן יותר מייחס זדון להפרת החוזה עד כדי טענות לניצול מכוון של חיילי החובה. במסגרת זו, ישנה קריאה מפורשת לשבירת החוזה גם מצד האזרחים באמצעות סירוב להתגייס או סירוב לשרת בתפקידי לחימה ולבחור בתפקידים בעלי רמת מחויבות ואינטנסיביות פחותה. בשני השיחים, זה המתון וזה המוקצן, ההיטל הכלכלי על השירות הקרבי נתפס כגבוה ביותר. כלומר, עסקה זו, בראייה כלכלית היא העסקה הפחות כדאית שמצריכה הוצאות גבוהות, אינה מאפשרת עבודה או רכישת מקצוע במקביל לשירות והניסיון הנרכש במסגרתה אינו מהווה יתרון בשוק התעסוקה האזרחי.

2.3. נשיאת הנטל הכלכלי

הצורך של משרת החובה להיתמך כלכלית בהווה, כמו גם המציאות הכלכלית שאיתה ייאלץ להתמודד בעתיד, נתפסים, כאמור, ככגיעה בו ובמשפחתו. יותר מכך – אל מול אוכלוסיות אחרות שלא מתגייסות, מתחדדת הבעייתיות ואיתה הטענה להיעדר שוויון בחלוקת הנטל הכלכלי ברמת הפרט והמדינה, בזמן השירות ולאחריו. על כך מלמדת הדוגמה הבאה:

”איך עוזרים לילד אשר הולך לשרות צבאי [...] על מנת שלא יחסר. צריך לעבוד בעבודה נוספת, אלא שאז צריך לשלם מס נוסף. והעזרה אשר היה נותן בעבודתו חסרה לנו [...] הילד הולך לשרות המדינה, אנחנו שוברים את הראש עם כסף לקנות לו ביגוד הולם ולכלכל את מה שהצבא לא נותן. בעוד שמגזרים שלמים לא משרתים, עובדים, מכרסמים בביטחון המדינה ולאף אחד אין תשובה. מה עושים????”

מלבד עצם אי הגיוס, ישנה התייחסות לחלוקת משאבים לא צודקת בשל הטענה לתקצוב יתר של לומדי הישיבות, בשל היעדר נשיאה בנטל המיסים ובשל הימנעותה של האוכלוסייה החרדית מהשתלבות בשוק העבודה. כך לדוגמה

"אני רואה את אלפי החיילים שמבלים ימים ולילות בשטחים שבביל להגן עלינו!!! אותם חיילים שברגע שהם ישתחררו יהיו נטולי עבודה, לא תהיה להם אגורה בכיס [...] אותם הרוגים שמשפחותיהם קרסו. ומהצד השני אני רואה את כול ההטבות הולכות לכפויי טובה שלא חשבו אפילו להתגייס או לתרום למדינה באיזו שהיא דרך. אני טוען שכולנו שווים בזכויות ובחובות!!! מי שנותן מקבל!!!".

שיח ההוגנות, הניצב בבסיס הטיעונים להיעדר השוויון, הוא דומיננטי ומרכזי בעבור בני הנוער ובעיקר בקרב אלו המועמדים לשירות ביטחון (ריבנאי-בהיר ואבידר, 2012). התמקדותו של שיח זה בעת הנוכחית באוכלוסייה החרדית, מושפע במידה רבה מהדיון התקשורתי והפרלמנטארי על אודות חוק טל. אמנם המחקר הנוכחי התמקד בזירה הכלכלית ברשת ועל כן טבעית היא ההתמקדות בהיבטים הכלכליים של השוויון בנטל, אך יחד עם זאת – ממצאי מחקרים קודמים שערכנו בנושא (הערכת מצב צבא חברה, 2014) מלמדים כי גם סביב דיוני הרשת בוועדות שעסקו בתחום, המשמעויות הכלכליות של אי גיוס האוכלוסייה החרדית הן שעמדו במרכז הדיון. ההיבטים הביטחוניים והחברתיים זכו להתייחסות, אך היו משניים.

הנטל הכפול וההתמקדות בממד הכלכלי מבהירים כי אי הגיוס אינו בהכרח הגורם המרכזי לתפיסת היעדר השוויון בחלוקת הנטל. במובן זה, גיוס חובה לאוכלוסייה החרדית אינו נתפס כפתרון האולטימטיבי כי קיימת ההנחה שחייל חרדי יקבל דמי קיום/שכר הרבה יותר גבוה. כך עולה, לדוגמה, מהדברים הבאים:

"אין שום היגיון לגייס אזרח חרדי בגיל 21, מאחר שבגיל הזה אותו אזרח יהיה כבר נשוי ועם מספר ילדים. לכן לא רק שאותו אזרח לא יתרום משמעותית לשום גוף בו הוא ימלא את שירותו [הוא] אף יעלה למדינה הרבה יותר מחייל או איש שירות אחר (מאחר שיש לתמוך במשפחתו של אותו חייל חרדי). הדבר יעיק על תקציב מערכת הביטחון וכמובן שייצור חוסר שוויון בשכר. הואיל והתרומה של אותו חייל חרדי עם מספר ילדים תהיה שולית (עם כל הכבוד, את חיילי צה"ל "טוחנים" במהלך שירותם הצבאי ואבא לילדים לא יוכל לשרת באותה צורה) והואיל ושכרו יהיה גבוה בהרבה משכרו של חייל רגיל אשר תורם יותר – יגדל הגרעון בתקציב מערכת הביטחון".

לכן, ניתוח השיחות שעלו ברשת מלמד כי מרכז הכובד של הטענה להיעדר הוגנות אינו נעוץ בעיקרו בקבוצת הייחוס הלא משרתת, אלא בתגמולים שלהם זכאים אלו שמתגייסים. אם כך, גם הדיון על אודות נטל השירות נשען

על התפיסה כי החוזה הרפובליקני בין המדינה לפרט אינו ממומש. כך כתב אחד הגולשים בעמוד הפייסבוק של יאיר לפיד:

"אז מתי אתם מבטלים את השטות הזו כבר "שוויון בנטל" [...] ומתחילים לשפר את התנאים של החיילים שכבר משרתים ותורמים? [...] ישנם בסיסים בהם האוכל ברמה ירודה, תנאי המחיה לא טובים. המשכורות של כלל החיילים פשוט בושה, המענקים נמוכים. אין מספיק מלגות ועזרה אחרי הצבא. תעזרו להם במהלך הצבא להשלים ולשפר בגרויות, לעשות פסיכומטרי, ללמוד מקצוע [...] תעודה כלשהי".

אותו כותב אף ממשיך ומדגיש כי שוויון בנטל, מנקודת המבט של תגמולים חומריים, הוא יעד שאינו בר השגה (גם בין אלו שמתגייסים) ועל כן כלל אין לשאוף אליו:

"אתם רוצים להביא עוד 2000-3000 חיילים מיוחדים, לעשות בשבילם הכל כדי שהצבא יתאים להם, לשלם להם משכורות גבוהות והכל בשביל מה? בשביל שוויון בנטל שלא קיים? אין ולא תהיה כזו חיה. אפילו חיילים שמשרתים עושים שירות שונה. אחד יוצא מ-3 אחה"צ ועובד, השני סוגר 21 בבסיס. כ-45% מהנשים בישראל לא משרתות בצבא. איפה השוויון כאן? חיילים שמשרתים 17 חודשים לעומת חיילים שמשרתים 36".

מכאן שהשיח הכלכלי-ביטחוני במדיה החברתית מעדיף את עיקרון התגמול הפונקציונלי על פני עיקרון ההוגנות והאוניברסליזם. משמעותו של העיקרון החלופי הוא על המערכת לתת תגמול גבוה לאלו אשר מבצעים תפקיד חיוני ומהותי לחברה.

3. דיון וסיכום: צבא (חוב) עם

מחקר זה מצביע על שלוש תובנות מרכזיות העשויות להוות אתגר ממשי ביחסי צבא וחברה. השדה אשר נבחן בעבודה זו התמקד בזירות שיח כלכליות במדיה החברתית, אשר על כן, יש לראות את ממצאי העבודה ככאלו המשקפים שיח כלכלי שאיננו בהכרח מכיל את כלל העמדות והתפיסות כלפי צה"ל והשירות צבאי. תובנות אלו אינן עומדות לבדן אלא שלובות האחת בשנייה ומשתלבות במצב החברתי-כלכלי של החברה הישראלית:

1. אוכלוסיית המשרתים בחובה התגבשה כמגזר בעל זהות מעמדית-כלכלית דומיננטית.

2. חל שינוי בתשתית התפיסתית של מערך התגמולים בעבור המשרתים בצה"ל

3. התבססה פרספקטיבה כלכלית הרואה בארגון הצבאי נטל לא רק על אזרחי המדינה אלא גם על משרתי החובה עצמם.

להלן נדון בכל אחת מהתובנות הללו.

3.1. משרתי החובה כמגזר בעל זהות קבוצתית מעמדית

שירות החובה כמקור לגיטימציה להובלת שינוי והשתתפות במחאות אינו חדש: מחאת 'ארבע אימהות' שהובילה לציאה מלבנון, המחאות לשחרור השבויים, הדרישה לחקירת תאונות אימונים וכשלים – כל אלו ועוד היו התארגנויות אשר במרכזן עמדו חיילי החובה (לב, 2008). יחד עם זאת, סוכני המחאות היו לרוב גופים אזרחיים ומשפחות החיילים ולא משרתי החובה עצמם. כמו כן במרבית המקרים המחאה עסקה בסוגיות של "חיים ומוות". נראה כי לאחרונה חל שינוי מסוים הן במאפייני המחאה והן במאפייני הזהות הקבוצתית של אוכלוסיית המשרתים.

ואמנם במהלך שלוש השנים האחרונות אנו עדים לשלל התארגנויות מחאה שיזמו והובילו משרתי החובה לטובת קידום מטרות שונות. בין השאר ניתן למנות את המחאה שכונתה "דוד הנחלואאי" (ריבנאי-בהיר ואבידר, 2014), מחאת שכר חיילי החובה (אבידר, 2013), מחאת הזקן (אבידר, 2015) ומחאת הנסיעה ברכבת ישראל. אף כי מחאות אלו עסקו בנושאים מגוונים, ניתן לראות באופן ברור כי רבות מהן נשאו אופי מטריאליסטי והתמקדו בחלוקת משאבים חומריים.

מגמות אלו מסמנות את התגבשותה של קבוצת משרתי החובה כמגזר בעל זהות ואינטרסים מובחנים, אשר בכוחו לגייס תמיכה למחאה ולחולל שיח הולך ומתרחב. יתר על כן, נראה כי זהות זו מכוננת ברובה סביב מאפיינים מעמדיים-כלכליים.

ממצאי מחקר זה, כמו גם ממצאי מחקרים קודמים שנערכו בתחום, מאפשרים להצביע על מספר תהליכים העומדים בבסיס שינוי זה, לרבות התרחבות הסקטוריאליזציה בחברה הישראלית, הדיה של מחאת 2011 ומאפייני המחאה ברשתות החברתיות.

מודל גיוס החובה עודו משמר במידה רבה את עיקרון האוניברסליזם, אשר הבטיח שונות תרבותית וחברתית רבה (לומסקי פדר ובן ארי, 2003), אולם התפצלות החברה הישראלית לתתי-קבוצות והכניסה לתהליך של היפר-סקטורליזציה, סודק למעשה את הקשר שבין החוזה הרפובליקני לעיקרון האוניברסליזם.

ריבוי התרבויות יותר ויותר בא לידי ביטוי באמצעות מחאות פומביות הטוענות לאפליה, לאי-צדק ולהדרה ממשאבים. מחאות אלו אינן מערערות על ערכו של עיקרון האוניברסליזם, אלא דווקא מבססות את תביעותיהן על ההבטחה לקיומו בצבא ובחברה (לוי, 2015). מכאן שמתבססת תפיסה כי העיקרון הרפובליקני המבטיח שוויון משאבי (בין קבוצות מגדריות, אתנו-לאומיות, דתיות ומעמדיות) בתמורה למילוי חובת הגיוס – אינו מתקיים.

גם אם נדמה כי עיקרון האוניברסליזם מתקיים בזמן השירות הצבאי, הרי שבמציאות הכלכלית בישראל הוא מתמוסס. כך, לדוגמה, הולכת ומצטמצמת הלגיטימציה לתעדף בזמן השירות את קבוצת המשרתים "השקופה", קרי משרתים המהווים חלק מהקבוצה הדומיננטית וההגמונית בצבא. בד בבד, המשרתים בשירות החובה מקרב קהילת יוצאי אתיופי, קהילת הבדווים או קהילת הדרוזים אשר משתלבים בצבא, מגיעים לתפקידים בכירים וזוכים להון הסימבולי של השירות הצבאי, בסופו של תהליך משתחררים למציאות חברתית וכלכלית שונה. עבורם, ההון הסימבולי לו זכו בזמן השירות אינו בר-פריטה בשוק האזרחי. משמעות הדבר היא כי כרטיס הכניסה הרפובליקני לבדו לא מבטיח "קנייה במכולת".

המחקר הנוכחי מלמד כי אותה תחושת אכזבה המתוארת במחקרם של ברוקר ומשה (2015; 2016) ביחס לקהילות הבדווים ויוצאי אתיופיה המשרתים בצבא, קיימת בקרב משרתים רבים אשר אינם מזוהים עם מגזר זה או אחר. הטענה לפיה החווה בין המשרתים למדינה ולצבא אינו ממומש, חוצה מגזרים ונשמעת בזירה האינטרנטית כקול גנרי של "חיילי החובה". יתר על כן, ציפייה זו אינה מוגבלת בזמן אלא מתייחסת להנחה כי הם זכאים ליחס או למעמד מועדף בהווה – בזמן שירותם, כמו גם בעתיד (שם). כמובן שבעבור הקבוצות החלשות הפער בין הבטחת השוויון והאוניברסליזם ובין המציאות בצבא ומחוצה לו במפגש עם המדינה והחברה הישראלית – רחב יותר, אך עדיין אינו ייחודי להן. יתר על כן, יש הטוענים כי דווקא בשל אותו אוניברסליזם, תחושת האכזבה מתחדדת אף יותר כאשר גבולות הדיון אינם כוללים רק את האוכלוסיות המשרתות, אלא גם את אלו אשר באופן היסטורי אינן משרתות.

אם כן, נראה כי התביעה להגדיל את התגמול החומרי בעבור שירות החובה, כמו גם את חלקו של הרכיב הכלכלי במשוואה הרפובליקנית, הופכים לדומיננטיים יותר ויותר. התחזקות זו קשורה קשר הדוק במגמת ההתרחבות של השיח הכלכלי בשיח הציבורי. מיקומם של הרכיבים הכלכליים והאינסטרומנטאליים

בחוזה הרפובליקני התהדק בזמן המחאה החברתית של 2011 ולאחריה. כפי שנכתב קודם לכן, מעמד הביניים, אשר עמד במרכז מחאה זו, לא היה בעל שיוך מעמדי כלכלי בלבד, אלא איגד בתוכו שיוך פוליטי ואתני אשר בין השאר בא לידי ביטוי בשימוש בחוזה הרפובליקני (רוזנהק ושליו, 2013; רם ופליק, 2013). בסיס החוזה, כאמור, הוא הנשיאה בנטל הביטחוני כאשר אוכלוסיית הליבה היא משרתי החובה בעבר ובהווה.

כאמור, התקיימה לצד ההיבט הביטחוני מערכת תגמולים אזרחית, כלכלית ותרבותית (שנהב, 2013). על כן, התעצמות התביעות האינסטרומנטאליות של חיילי החובה אינה אלא מבע מקומי למחאת 2011. במובן זה, אוכלוסיית המשרתים בחובה התגבשה כמגזר מעמדי-כלכלי המעלה תביעות מטריאליסטיות. יחד עם זאת, הזהות המעמדית היא במידה רבה המרכיב המרכזי להתגבשות המגזר אך לא היחיד. יותר מכך, נראה כי מרכיב זה מהווה בעבור אוכלוסייה, שעד כה הייתה שקופה בצה"ל, מקור לגיטימציה להתאגד לכדי קבוצת לחץ גם בהיבטים שאינם אינסטרומנטאליים כמו מחאת הזקנים (אבידר 2015).

1. 3.2. תגמולי משרתי הקבע ותגמולי משרתי החובה אינם פועלים על בסיס הגיונות זהים

תגמול משרתי החובה מבוסס על הגיונות של תגמול סימבולי, חברתי ותרבותי המעוגן באתוס הביטחוני ובאתוס ההקרבה. למולו, תגמול משרתי הקבע מבוסס הן על הגיונות הדומים לאלו של החובה והן על הגיונות תגמול המעוגנים בהסדרי שוק העבודה האזרחי. ניתוח השיח ברשת מצביע על סוגייה חשובה ורבת משמעות בהקשר זה. השיח הכלכלי-ביטחוני ברשת, ביחס למשרתי החובה, זונח למעשה את ההיגיון התגמולי הסימבולי הנשען על אתוס ביטחוני ועל אתוס הקרבה ונשען באופן כמעט בלעדי על מנגנונים אזרחיים הנהוגים בשוק העבודה ובכלכלת הרווח.

יש להניח כי תהליך זה הוא, במידה רבה, מהתעוררותו של השיח הכלכלי בישראל לאחר מחאת קיץ 2011. ישנם חוקרים אשר סבורים, כי על אף הביקורת הרבה שהופנתה כלפי המשטר הכלכלי בישראל, המוחים לא יצאו כנגד התפיסה הניאו-ליברלית עצמה (אביגור-אשל, 2015). לתפיסתם, העמדה המרכזית הייתה האכזבה מאופן מימושה של תפיסה זו במשטר הכלכלי. האכזבה והביקורת נבעו משינוי בהסדרים הכלכליים שפגעו יותר מכל בבניהם של מעמד הביניים מקרב האוכלוסייה היהודית בישראל (רוזנהק ושליו, 2013). מכאן שהפתרון הוא תיקונו של המשטר הניאו-ליברלי בישראל ולא מחיקתו (שם). טענה זו עשויה

להסביר מדוע הדיון על אודות תגמולי המשרתים הוא כלכלי בעיקרו, ויותר מכך – צבוע בתפיסה כלכלית ניאו-ליברלית המתמקדת ברווח מול השקעה וברמה המיקרו-כלכלית – רמת הפרט.

2. 3.3. התבססות הפרספקטיבה הכלכלית כנקודת ייחוס מרכזית ביחסי צבא-

חברה

בזיקה לשתי המגמות שצוינו למעלה, ניתן לראות כי הפרספקטיבה הכלכלית הופכת להיות נקודת ייחוס מרכזית ביחסי צבא-חברה. יותר מכך, אותה פרספקטיבה מבססת תפיסה כי הארגון הצבאי הוא נטל על המדינה ואזרחיה. תפיסה זו מתפצלת לשתי סוגיות מרכזיות: האחת עוסקת בתפיסת הצבא ושירות החובה כנטל על המשרתים; השנייה עוסקת בארגון הצבאי ובמערכת הביטחון כנטל כלכלי על אזרחי המדינה:

א. ממצאי עבודה זו מלמדים כי מנקודת מבט כלכלית, המשתקפת מאתרי המדיה החברתית, צבא החובה ושירות החובה הולכים ונתפסים במידה רבה כנטל. אמנם גם בעת הנוכחית, החיילים המשרתים בחובה ושירות החובה עודם מסמלים במידה רבה ערכים של אחדות, סולידריות חברתית, אוניברסליות וקולקטיביזם. חיילי החובה בזמן שגרה וחירום זוכים להערכה וחיבוק חם מצד מרבית החברה הישראלית (Tiargan-Orr & Eran-Jona, 2016) באופן התואם את תופעת "ההתכנסות סביב הדגל" (Mueller, 1970). אולם יחד עם זאת ולאור זאת, קיימת ציפייה גוברת לכך שחיילי החובה יזכו לכל הפחות לתגמול הוגן. מהו המדד לתגמול הוגן? הקולות שעלו במחקר זה מלמדים כי ישנה ציפייה לכיסוי כלכלי לכלל צורכיהם של המשרתים, שיאפשר להם להתקיים מבלי להיעזר בגורמים חיצוניים כמו תרומות או כספי המשפחה.

כאן המקום לציין, כי אף שעבודה זו מתמקדת בהקשרים הכלכליים, ניתן להצביע על ממדים נוספים שבהם נתפס שירות החובה כנטל ובהם החברתי והביטחוני. בהקשרי הנטל החברתי, אוכלוסיית המשרתים נתפסת כמי שנדרשת למלא חובות אזרחיות לטובת הכלל, בעוד שלקבוצות אחרות ניתן פטור מחובות אלו. יתר על כן, הקבוצות שאינן משרתות נתפסות כמשוחררות מאותן חובות מבלי לשלם על כך כל תשלום חברתי או כלכלי. מעניין לציין, כי הנטל הביטחוני המוטל על כתפי המשרתים עלה במחקר זה באופן שולי ביותר. אמנם הדיון בסוגייה זו כמובן שאינו חדש, ושיאו נקשר בהחלטת בג"ץ אשר חייה את הממשלה לפתוח בתהליכי חקיקה לשילוב אוכלוסיות נוספות בשירות הצבאי.

כך או כך, הצבא ביחס לגופים אחרים במדינה נתפס כגוף דומיננטי אשר

אוכלוסיית המתגייסים, כמגזר מעמדי, בהווה ובעתיד, תולים בו את תקוותם למימוש צורכיהם וזכויותיהם כאזרחים. הדרישות לסיוע בהווה מתמקדות בשיח המדגיח היעדר יכולת ואף קושי בהישרדות כלכלית של החיילים. הדרישות לסיוע בעתיד מתמקדות בצפייה הרפובליקנית ובאכזבה מהיעדר מימושה; ציפייה כי המדינה תאפשר איכות חיים ותספק רמה בסיסית של שירותים (חינוך, רפואה) בעבור אלו אשר "נושאים בנטל השירות".

ב. לצד ההתייחסות לצבא כארגון האמון על קידום האינטרסים האינסטרומנטאליים של המשרתים (כמגזר מעמדי-כלכלי), נתפס הצבא בו בזמן כגוף המתחרה על משאבים. אותה תחרות סביב משאבים תרבותיים, חומריים וסימבוליים, אשר הלכה והתרחבה בחברה הישראלית החל משנות ה־90, אינה פוסחת על צה"ל ועל הארגון הצבאי. **כך למעשה, באופן פרדוקסלי, אותו גוף צבאי הנתפס כבסיס לזכויותיהם הכלכליות של המשרתים, נתפס בכל הקשור לסוגיות אחרות גם כגוף "המושך" אליו תקציבים שעשויים לשרת את אותן קבוצות באופנים אחרים – לדוגמה, שירותים בתחום החינוך והרפואה.**

האופן שבו ממוסגרת בשיח הרשת סוגיית רווחת חיילי החובה, כמו גם התגמול החומרי הניתן להם, עשוי לסייע בהבנת המתח בין צה"ל כגוף שמצופה ממנו לדאוג לרווחת החיילים ובין גוף הנתפס כדואג לצרכיו הסקטוריאליים.

סוגיית התגמול נדונה בשני אופנים: 1. השקעה בביטחון הלאומי – תגמול חומרי בעבור מילוי תפקיד הנתפס כחיוני לקיומה של המדינה. נקודת מבט זו מדגישה, למעשה, את עיקרון התגמול הדיפרנציאלי בהתאם לאופי השירות והתפקיד, כאשר המפתח הוא מידת הקרבה לליבת הלחימה. נקודת המבט הזו עלתה לא פעם במסגרת הטענות וההצעות השונות ביחס לתגמול החומרי של חיילי החובה (בן אליהו ופומרנץ, 2005). ב־2015 אף הוצגה על-ידי שר האוצר במסגרת הדיונים שהובילו להעלאת שכר חיילי החובה.¹ בהקשר זה נטען כי שר האוצר תומך במתן עדיפות לחיילים הקרביים בחלוקת התוספת התקציבית המוצעת. 2. השקעה בביטחון חברתי – תגמול חומרי ודאגה לצורכיהם של שכבות חלשות בחברה. החיילים נתפסים כאוכלוסייה מוחלשת הנזקקת לסיוע ותרומות.

לסיכום, ניתוח השיח ברשתות החברתיות מעלה אי-נחת ביחס לשירות החובה בישראל. אי-נחת הכוללת ממדים חדשים שלא נשמעו בעבר ובעוצמות כאלה.

1 ראו "הממשלה אישרה פה אחד: שכר חיילי החובה יעלה ב-50%" (מוטי בסוק, 06.12.2015, The Marker)

לאור זאת, ניתן להתייחס לשתי מסקנות מרכזיות העולות מכאן, לטווח הקצר ולטווח הארוך: בטווח הקצר, נראה כי סוגיית תעודף המשאבים ביחס לתנאי השירות והגיוס של משרתי החובה והקבע תמשיך להיות בעין הסערה, ואף תגבר. בטווח הארוך, ייתכן ועיסוק זה עשוי להעלות סימני שאלה ביחס למודל הצבא כפי שהוא נתפס בנקודת הזמן הנוכחית. התרחבות הפרספקטיבה הכלכלית מציבה אתגר למודל "צבא העם" הנשען על גיוס החובה.

מקורות

- אביגור-אשל, א' (2015). תלמד-תצליח: ההבטחה הניאו-ליברלית ומחאת קיץ 2011. **סוציולוגיה ישראלית**, טז(2), 31-55.
- אבידר, מ' (2013). **העלאה דיפרנציאלית של שכר חיילי החובה – "יועלה שכר חיילי החובה לאלתר"**. צה"ל: ממד"ה.
- אבידר, מ' (2015). **מחאת רצון חופשי – נגד שינוי הפקודה הנוגעת לגידול זקן**. צה"ל: ממד"ה.
- אריאן, א' (2008). **כלכלה פוליטית והמערכת הדמוקרטית – עיון במקרה הישראלי**. האוניברסיטה הפתוחה.
- אריאן, א', פיליפוב, מ' וקנפלמן, א' (2009). **מדד הדמוקרטיה 2009**. המכון הישראלי לדמוקרטיה, מרכז גוטמן.
- ביכלר, ש' וניצן, י' (2003). **מרווחי המלחמה לדיבידנדים של שלום**. ירושלים: הוצאת כרמל.
- בן אליעזר, א' (2003). החברה הצבאית והחברה האזרחית בישראל: גילויים של אנטי-מיליטריזם ונאו-מיליטריזם בעידן פוסט-הגמוני, בתוך מ' אלחדג' וא' בן אליעזר (עורכים), **בשם הביטחון** (עמ' 29-76). חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה/פרדס הוצאה לאור.
- בן אליהו ה' ופומרנץ-זורין ל' (2005). **שירות דיפרנציאלי במודל החובה**, נייר עמדה לתת הוועדה בראשות פרופ' בועז שמיר. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.
- בן הדור, ב' וריבנאי-בהיר, ש' (2013). תקציב הביטחון הוא מסך ערפל, כדי שלא נראה מה קורה שם – הדיון ברשת אודות תקציב הביטחון בתקופת "מחאת האוהלים". הרצאה בכנס ה-44 של האגודה הסוציולוגית הישראלית, המרכז האקדמי רופין.
- ברוקר, ג' ומשה ר' (2015). **המשרתים הבדואים בצה"ל: מ"שונות תרבותית" ל"שונות חברתית"**. צה"ל: ממד"ה, פרויקט צבא חברה.
- ברוקר, ג' ומשה ר' (2016). **המשרתים יוצאי אתיופיה**. צה"ל: ממד"ה, פרויקט צבא חברה.
- ברזילי, ג' (1992). **דמוקרטיה במלחמה**. תל אביב: ספרית פועלים.
- גידנס, א' (2000). **הדרך השלישית – תחייתה של הסוציאל דמוקרטיה**. הוצאת ידיעות אחרונות.
- הלמן, ש' (1994). **הסירוב לשרת בצבא כניסיון להגדרה מחודשת של האזרחות**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים.
- הרמן, ת' (2012). **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2012**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- ז"ק, ד', טובי, ש', אנגלנדר, צ', אבוטבול, ג', שר, י' ושביט-פרדקין, מ' (2001). **מילואים, צבא וחברה: ניתוח מגמות בסביבת הפעולה החברתית של מערך המילואים**. צה"ל: ממד"ה, פרויקט צבא חברה.
- זיידמן, ג"י (1996). **הזכות לשרת בצה"ל**. תל אביב: הוצאת פרלשטיין גינוסר בע"מ.

זרובבל, י' (2004). קרב, הקרבה, קורבן: תמורות באידיאולוגיית ההקרבה הפטריוטית בישראל. בתוך ד' בר טל (עורך) **פטריוטיזם: אוהבים אותך מולדת** (עמ' 61-100), תל אביב: דיונון, הוצאת הקיבוץ המאוחד.

טוב, א' (1998). **מחיר הכח – סוגיות בכלכלת ביטחון**. משרד הביטחון הוצאה לאור.

טובי, ש' וז"ק, ד' (2007). **מחיר הביטחון – השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון לכלכלה בישראל**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

לבל, א' (2008). בלי בג"ץ ובלי בצלם. בתוך ג' שפר, א' ברק וע' אורן (עורכים). **צבא שיש לו מדינה?** (245-275), ירושלים: כרמל.

לוי, י' (2015). "צבא העם" נגד גיוס החובה. **משפט וצבא: כתב העת של הפרקליטות הצבאית**, 21(א), 309-340.

לומסקי פדר ע' ובן ארי א' (2003). מעם במדים למדים שונים לעם. בתוך מ' אלחדג' וא' בן אליעזר (עורכים) **בשם הביטחון** (29-76). חיפה: הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה/פרדס.

ליסק, מ' (2001). האתוס הביטחוני והמיתוס של ישראל כחברה מיליטריסטית. **תרבות דמוקרטית**, 4-5, 187-211.

סבירסקי, ש' (2013). העם דורש שליטה בכספו. **תיאוריה וביקורת**, 41, 147-163.

סיבוני, ג' (2009). מהאינתיפאדה השנייה דרך מלחמת לבנון השנייה למבצע עופרת יצוקה: תצרוכה במערכה אחת. **צבא ואסטרטגיה** 1(1), 25-31.

עירן יונה, מ' וברוקר, ג' (2012). **שבויים בהיסטוריה של הדילמה**. צה"ל: ממד"ה.

פז פוקס, א' ולשם, א' (2011). בין הציבורי לפרטי – הפרטות והלאמות בישראל. דוח שנתי במסגרת הפרויקט **אחריות המדינה, גבולות ההפרטה וסוגיית הרגולציה**, המרכז לצדק חברתי ודמוקרטיה במכון ון-ליר בירושלים.

פלד, י' (1993). זרים באוטופיה: מעמדם האזרחי של הפלסטינים בישראל. **תיאוריה וביקורת**, 3, 21-35.

קימירלינג, ב' (1993). מליטריזם בחברה הישראלית. **תיאוריה וביקורת**, 4, 123-140.

קימירלינג, ב' (2001). **קץ שלטון האחוסלים**. ירושלים: "כתר" הוצאה לאור.

רוזנהק, ז' ושלי, מ' (2013). הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי-מעמדי. **תיאוריה וביקורת**, 41, 45-64.

ריבנאי-בהיר, ש' (2015). **חברה ברשת: יחסי צבא חברה בעידן המקוון**. צה"ל: ממד"ה.

ריבנאי-בהיר, ש' ואבידר, מ' (2012). **מורכבות שיח השירות הצבאי בקרב בני נוער בעידן של שינויים ערכיים**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

ריבנאי-בהיר, ש' ואבידר, מ' (2014). **גם אני עם דוד הנחלאווי – ניתוח מחאת חיילי החובה**. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

רם, א' ופליק, ד' (2013). ה-14 ביולי של לפני לוף. **תיאוריה וביקורת**, 41, 17-43.

שלו, מ' (2015). מסוציאליזם לקפיטליזם? כלכלה וחברה בישראל. הרצאה **בכנס מגמות בחקר החברה הישראלית לציון 65 שנה לכתב העת "מגמות"**.

שנהב, י' (2013). הקרנבל: מחאה בחברה ללא אופוזיציות. **תיאוריה וביקורת**, 41, 121-145.

שני, א' וקוצ'יק, י' (2007). **השינויים המתחוללים במדינת ישראל והשלכותיהם על מודל השירות בצבא ועל משימות צה"ל בתחום החברתי**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

- https://www.idi.org.il/parliaments/11097/11143. תהליכי הפרטה מרכזיים בישראל, **פרלמנט**, 64. נדלה מתוך: שפירא, א' (2010).
- שר ל', שביט-פרדקין, מ', רטנר, ד', טובי, ש', טיארג'אן, ר' וז"ק, ד' (2004). **הערכת מצב צבא-חברה לתהליך התר"ש 2005–2009**. צה"ל: ממד"ה, פרויקט צבא חברה.
- ששון-לוי, א' (2006). **זהויות במדים**. ירושלים: מאגנס.
- Bennet, L. W., & Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action. *Information, Communication & Society* 15(5), 739–768.
- Bennett, L. W., & Segerberg, A. (2011). Digital media and the personalization of collective action. *Information, Communication & Society* 14(6), 770–799.
- Centeno, M. A., & Cohen, J. N. (2012). The Arc of Neoliberalism. *Annual Review of Sociology*, 38(3), 317–340.
- Grinberg, L. L. (2013). The j14 “resistance mo(ve)ment: the Israeli mix of Tahrir square and Puerta del sol”. *Current Sociology*, 61(4), 491–509.
- Kapidzic, S., & Herring, S. C. (2015). Race, gender, and self-presentation in teen profile photographs. *New Media & Society* 17(6), 958–976.
- Larana, E., Hank, J., & Joseph, G. (1994). *New Social Movements: From Ideology to Identity*. Philadelphia: Temple University Press.
- Levy, Y. (2009). Is There a Motivation Crisis in Military Recruitment in Israel?. *Israel Affairs*, 151(2), 135–158.
- Levy, Y., Lomsky-Feder, E., Harel, N. (2007). From “Obligatory Militarism” To “Contractual Militarism” – The Changing Face of Militarism in Israel. *Israel Studies* 12(1), 127–148.
- Marwick, A. E. (2011). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience. *New media & society*, 13(1), 114–133.
- Moore, D., & Kimmerling, B. (1995). Individual Strategies of Adopting Collective Identities: The Israeli Case, *International Sociology*, 4, 387–408.
- Mueller, J. E. (1970). Presidential Popularity from Truman to Johnson. *American Political Science Review*, 64(1), 18–34.
- Nahon, K., & Hemsley, J. (2013). *Going Viral*, Cambridge: Polity Press.
- Rebillard F., & Touboul A. (2010). Promises Unfulfilled? ‘Journalism 2.0’, User Participation and Editorial Policy on Newspaper Websites, *Media, Culture & Society* 32(2), 323–334.
- Strauss A. L., & Corbin J. M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Calif: Sage.
- Tiargan-Orr, R., & Eran-Jona, M. (2016). The Israeli Public’s Perception of the IDF: Stability and Change. *Armed Forces & Society*, 42(2), 324–343.
- Van Lear, J., & Van Aelst, P. (2010). Internet and Social Movement Action Repertoires: Opportunities and Limitations, *information, communication and*

society 13(8), 1146–1171.

Varian, H. R. & Repcheck, J. (2010). *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. Vol 6. New York: WW Norton & Company.

Vitak, J. (2012). The impact of context collapse and privacy on social network site disclosures. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 56(4), 451–470

תפיסת ההתנהלות המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן" הבנות ומשמעויות ל"יום שאחרי"

מיכל פרנקל

א. רקע

ב. שיטה

ג. חקר מקרה: השיח הציבורי על אודות ההתנהלות המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן"

1. השלב ראשון של המבצע – פעילות הגנתית והתקפות מהאוויר

2. השלב השני של המבצע – כניסה קרקעית של כוחותינו לעזה, נוסף על הפעילות ההגנתית וההתקפות מהאוויר

3. השלב השלישי של המבצע – הפסקות אש והיערכות מחודשת ללחימה עד לסיום המבצע

ד. סיכום: שלבי המבצע בראי השיח הכלכלי-משאבי

ה. דיון ומשמעויות

1. דיאלוג מבוסס אמון עם מובילי דעה וגורמים שלטוניים בשדה הכלכלי

2. ערעור על שיח המידור המבצעי "בכל מחיר"

3. ביטול המוטלת שבין יצירתיות מבצעית ומשאבית, להיעדרה

4. הבלטה של זיקות המתקיימות בין היבטים מבצעיים למשאביים

ו. סיכום

א. רקע

בספרות רווחת הנחה כי שיח כלכלי ומשאבי נתפס בחברה בישראל כלא לגיטימי, לא הכרחי ולא ראוי להישמע בעיתות לחימה. הנחה זו דורשת עיון מחדש על רקע העלייה בחשיבותם של סדרי יום חברתיים והשחיקה בלגיטימציה הציבורית להשקעה בביטחון¹ (לוי, 2003).

במאמר הנוכחי תיבחן הנחת הקשר בין עיתות לחימה ובין ביקורת משאבית על מערכת הביטחון באמצעות ניתוח הדיון הציבורי שהתקיים במהלך מבצע "צוק איתן". מטרת

1 להרחבה ראו לוי, יגיל (2003), "צבא אחר לישראל – מיליטריזם חומרני בישראל" (עמ' 111–145). בעמודים אלו לוי מתאר את היווצרותו של מתח בין המיליטריזם לחומרנות בחברה הישראלית בשנת 1973, עם סיום מלחמת יום הכיפורים.

המאמר היא לבחון את ההנחה הקיימת בספרות בדבר הניתוק המאפיין את החברה בישראל בין מצבי לחימה ובין אמות מידה כלכליות-משאביות. מטרה נוספת, יישומית, היא לספק למקבלי ההחלטות בצבא ומחוצה לו תובנות רלוונטיות להיערכות החברה הישראלית וצה"ל, לשלבים שלפני ואחרי המערכה הצבאית, בשעה שמתקיימים דיונים משאביים ותקציביים על אודות משמעותיות החימה. מטרה זו נובעת מההנחה לפיה **הצלחתו של צה"ל בדעת הקהל נמדדת לא רק על בסיס עמידתו באתגרים מבצעיים, כי אם גם ביכולתו לפעול בצורה רציפה, שקולה ואחראית גם בהיבטים משאביים.** לכן, ההיערכות ל"יום שאחרי" חייבת לכלול גם בחינה עיתית של אופן תפיסת התנהלותו המשאבית של צה"ל בשגרה, ובחירום.

ככלל, ניתן לזהות בעשורים האחרונים את התעצמותם של כמה וקטורים הכוללים: השפעה גוברת של תהליכים גלובאליים-כלכליים על ישראל, ירידה בלגיטימציה להשקעת משאבים בביטחון ועלייה בחשיבותם של סדרי יום חברתיים. אחת הסיבות המרכזיות העומדת מאחורי המגמות הללו היא הירידה במרכזיות האיום הביטחוני בעולם, ואף בישראל, לאור צמצום היקף המאבק הבין-גושי עם התפרקות ברית המועצות, עדכון איום הבסיס שאליו נערך צה"ל והעלייה בסוג הקונפליקטים הפנים-מדינתיים והטרור העולמי. תופעה זו לא פסחה גם על צה"ל אשר נאלץ להתמודד עם תהליכי התייעלות והתכנסות שמקורם בשינוי מאפייני האיומים הביטחוניים ובעלייה בסדר היום החברתי-כלכלי הכולל ביקורת מתמשכת כלפי ההתנהלות המשאבית של מערכת הביטחון וצה"ל (לוי, 2008; 2003).

לטענתי, השינוי בתפיסת האיום לצד מגמת עלייה בסדרי יום חברתיים ומעמדיים, מחזקת את הזיקה בין דימוי צה"ל כארגון ציבורי יעיל מבחינה משאבית ובין מידת האמון שהוא זוכה לו מהחברה הישראלית. זיקה זו אינה חדשה ונדונה בעבר בידי חוקרי צבא-חברה (טובי וז"ק, 2007; לוי, 2008; 2003; שיפר, 2008), אך עם זאת, נראה כי בתקופה הנוכחית, אשר מאופיינת בפרקי זמן קצרים המפרידים בין מבצע צבאי אחד למשנהו ובשיח חברתי ער על אודות לחימות מסוג של "סבבים", מקבלת זיקה זו משמעות נוספת ביחס ללגיטימציה ולאמון המוקנים לצה"ל ולמפקדיו (משה ופרנקל, 2015).

תפיסת הסבבים כוללת דימויים של "מלחמות סטריליות" המבוססות על שימוש בטכנולוגיה מתקדמת, על מיעוט של כוחות מתמרנים, על בולטות לפעולות ההגנה של הצבא ועל עמידות העורף האזרחי (משה, 2015; משה, רבינאי-בהיר ובן הדור, 2014). מלחמות מסוג זה מתאפיינות כ"שגרת לחימה" ובמהלכן יכול הציבור להפנות קשב לענייני דיומא ולהתנהל באופן מקוטע – בין אזעקות הנשמעות ברחבי הארץ ובין אזורים

וזמנים משתנים שבהם נמשכת שגרת החיים (משה ופרנקל, 2015). תפיסת הסבבים כוללת בתוכה גם הנחה שלפיה הלחימה תוביל להישגים מוגבלים בזמן ובמרחב ולפיכך תחזור על עצמה כל כמה שנים.

תפיסה זו של סבבים קשורה בקשר הדוק להתבססות של משוואה חדשה בחוזה שבין החברה לצבא, משוואה הכוללת מחירים גבוהים בנפש ובמשאבים, שהם בלתי נמנעים בעת לחימה, אך מנגד משיגה הישגים צבאיים מוגבלים בלבד (לוי, 2010). משוואה זו מובילה בהכרח לדיון ביקורתי כלפי העלות הגבוהה הכרוכה בהפעלת הכוח הצבאי, וכן בפיקוח ציבורי ופוליטי הדוק יותר על אודות משמעויות הלחימה, בנפש כמו גם במשאבים.

על רקע תהליכים אלו של שינויים במאפייני הלחימה, מציע מאמר זה חקר מקרה המתמקד בדיון הציבורי שהתקיים על אודות התנהלותו המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן". במחקר נבחנה, בין היתר, הביקורת הציבורית על צה"ל גם בהיבט המשאבי במהלך שלבי המבצע השונים. שאלה נוספת שנבחנה היא האם ניתן לזהות את קיומו של קשר אפשרי בין אופי הפעילות המבצעית ובין תפיסת ההתנהלות המשאבית הצה"לית. במאמר אבקש לטעון כי הקשר הקיים בתודעה החברתית בישראל בין אופי הפעילות המבצעית לסוג ולעוצמת הביקורת כלפי התנהלותו המשאבית של צה"ל, עלול לחזור על עצמו גם בסבבי לחימה נוספים. עשויות להיות לכך השלכות על מידת הלגיטימציה והתמיכה שלה יזכה צה"ל בציבוריות הישראלית. מחד גיסא, ניתן לזהות יתרונות מסוימים לתופעה זו, כמו הגברת מידת הפיקוח על שימוש במשאבים וחיזוק תהליכי התייעלות פנים-צה"ליים. מאידך גיסא, הצימוד ההדוק בין אופי הפעילות המבצעית לעוצמת הביקורת כלפי תפקוד צה"ל, גם בהיבט המשאבי, עלול להוביל לכניסתם של פרמטרים בלתי ענייניים, למשל: אמוציות, "חיסול חשבונות" הדדי בין מערכת הביטחון לאוצר, חשש מהבעת דעה שמא הדבר יגרור לתגובת נגד וכן הלאה. שיח מסוג זה עלול להקשות על קיומו של שיח מקצועי וענייני ביחס לתפקוד צה"ל, הן מבחינה משאבית והן מבחינה מבצעית. לכן, על בסיס ממצאי המחקר, יועלו במאמר ארבע דרכי פעולה אפשריות לאיוון השיח המתקיים בציבוריות הישראלית ביחס לתפיסת התנהלותו המשאבית של צה"ל בעיתות שגרה וחירום.

ב. שיטה

שיטת המחקר כללה בחינה של תפיסת ההתנהלות המשאבית של צה"ל תוך הבחנה בין שלוש תקופות זמן במהלך המבצע:

א. תחילת המבצע – פעילות הגנתית והתקפות מהאוויר;

ב. כניסה קרקעית לעזה;

ג. יציאה חד־צדדית של כוחות הקרקע והיערכות מחודשת תוך התקפות באש עד לסיים המבצע.

חלוקת המבצע לשלוש תקופות זמן נשענת על ממצאי סקרי דעת הקהל שבוצעו על־ידי מרכז הסיקור הצה"לי במהלך המבצע (מרכז הסיקור הצה"לי, 2014).² ממצאי הסקר מלמדים כי הכניסה הקרקעית לעזה הביאה לעלייה ניכרת בפרמטרים שונים שנבחנו, כמו מידת בהירות מטרות המבצע, תפיסת אפקטיביות פעולת צה"ל, כוח ההרתעה ועוד. מכאן מסתבר כי העלייה בהערכת הפרמטרים האלו קשורה לכך שתמרון נתפס כ"פעולה" ברורה יותר בעיני הציבור הישראלי.

ניתוח שלוש תקופות הזמן במחקר הנוכחי, בהתבסס על ממצאי דעת הקהל, נשען על ההנחה שלפיה תוך כדי הלחימה מעצבת התקשורת ומשקפת את תפיסות הציבור בנושאי צבא וביטחון (הרמן, 2012; ישראלי, 2007). לפיכך, שינוי בעמדות הציבור מהווה נקודת מוצא רלוונטית לבחינת האופן שבו השתנה הדיון הציבורי לאורך ימי המבצע ביחס לאופי הסיקור הכלכלי-משאבי כלפי צה"ל.

במסגרת ניתוח התוכן הושם דגש על כמה פרמטרים אחידים שזוהו כרלוונטיים לכלל שלבי הלחימה השונים: אופן תפיסת עלות הלחימה, ייצוג צה"ל בהקשר המשאבי והשיח התקציבי שהתקיים בין צה"ל למשרד האוצר. אם זוהו תמות נוספות הייחודיות לשלב כזה או אחר של המבצע – הן פורטו במקומן.

הניתוח התבסס על 30 כתבות אשר פורסמו בכלי תקשורת ישראליים מקוונים במהלך המבצע: הארץ, וואלה, Ynet, מעריב ו-Israel Defense. כתבות אלה פורסמו הן בעיתונים כלכליים, לרוב פרי עטם של כתבים כלכליים המסקרים נושאים אלו גם בימי השגרה (כלכליסט, The Marker), והן בעיתונים או בחלקים בעיתון המיועדים לדיווחים חדשותיים, מדיניים וביטחוניים ולא דווקא כלכליים גרידא. איתור הדיון הכלכלי מחלקים שונים בתקשורת, מבוסס על ההנחה שלפיה השיח הכלכלי מחלחל ומשפיע גם על השיח הכללי בחברה הישראלית, ולכן ישנה חשיבות בניטור מקורות מידע מגוונים העוסקים בתופעה הנחקרת.

זאת ועוד, המחקר הנוכחי יחסית מצומצם בהיקפו; הוא ממוקד במקרה בוחן של מבצע אחד ובניתוח של מדגם מצומצם של אמצעי תקשורת, בעיקר תקשורת ממוסדת. לפיכך יש לקרוא אותו כמחקר גישוש המסמן כיוונים מחקריים להמשך ויותר מכך – כמציע חומר לדיון בקרב מקבלי ההחלטות וחוקרי צבא-חברה.

2 חלוקה זו תואמת גם לחלוקה המוצגת בערך "צוק איתן" כפי שמופיע באתר "ויקיפדיה", למעט השלב השלישי הכולל במאמר הנוכחי הן את הפסקת האש והן את חידוש הלחימה בסיים המבצע. הרצינול בבסיס איחוד זה הוא העובדה שבתקופות אלה מרבית הלחימה מצד צה"ל התבצעה ע"י כוחות אוויריים וימיים ולא ע"י כוחות קרקעיים.

ג. חקר מקרה: השיח הציבורי על אודות ההתנהלות

המשאבית של צה"ל במבצע "צוק איתן"

מבצע "צוק איתן" חל בין התאריכים 8.7.2014–26.8.2014. המבצע החל בעקבות ירי רקטות הולך וגובר מרצועת עזה לעבר אוכלוסייה אזרחית בדרום ישראל כתגובה למבצע "שובו אחים" באזור יהודה ושומרון. בכל ימי המבצע נדרש צה"ל להפעיל אמל"ח, סד"כ ותחמושת תוך ביצוע התנהלות משאבית רציפה הגוזרת אתגרים ארגוניים משמעותיים, כמו תעודף משימות פנימי ושימוש מנוטר באמצעי לחימה ובכוח אדם.

נקודת הפתיחה שממנה יצא צה"ל למבצע זה אופיינה בביקורת ציבורית משמעותית על מידת בזוזו הכספים שהוא מבצע תוך תביעה לקיטון משאבי משמעות. נוסף על כך, נשמעו באמצעי המדיה השונים, ובכלל זה ברשתות החברתיות, קולות שתבעו קיצוץ במשכורות ובפנסיות של משרתי הקבע ושל גמלאי צה"ל, קולות שהפכו להיות, במידה רבה, דבר שבשגרה (לוי, 2008).

1. השלב הראשון של המבצע – פעילות הגנתית והתקפות מהאוויר (8.7–17.7)

בחלקו הראשון של המבצע, כללה הפעילות המבצעית הגלויה בעיקר פעילות הגנתית והתקפות מהאוויר. בשלב זה אופי הנרטיב, כפי שהוא בא לידי ביטוי בכתבות השונות, כלל עיסוק משמעותי בחשש מעלויות המבצע הגבוהות תוך השוואה לאירועי עבר (הצגת עלויות של מלחמות ומבצעים הקודמים). לעיתים הוצג הצבא בהקשר הכלכלי כ"שואב" ממון וכמנצל את העיתוי לטובת חיזוק חוסנו הכלכלי (לאור תוכנית הקיצוצים שנדרש לה טרם תחילת המבצע). בין היתר ניתן, לדוגמה, לזהות בשיח התקשורתי עמימות ביחס לעתיד בהקשר המשאבי של צה"ל לקראת היום שלאחר סיום הלחימה. כן היו תהיות ביחס להיקף עלויות המבצע הצפויות ולאופן השימוש של צה"ל בכסף שיקבל בסיום המבצע.

כמו כן מרבית הכתבות שפורסמו בתקופה זו של המבצע מלמדות כי התחושה הרווחת בציבור הישראלי היא כי "הקרוב כבר הוכרע". כלומר, מערכת הביטחון "תכופף" את משרד האוצר ותשלשל לכיסה משאבים רבים. בה בעת, בחלק מהכתבות ניתן לזהות עיסוק מסוים בפוטנציאל הפגיעה בהיקף התקציבים האזרחיים והחברתיים השונים (רווחה, בריאות ועוד) לעומת הגידול הצפוי בתקציב הביטחון.

סוגיות מרכזיות שהיו במוקד בשלב הראשון של המבצע כללו: התייחסות ברזולוציה נמוכה לעלות הלחימה; השוואות חוזרות ונשנות למלחמות עבר מבחינת עלויות המבצע; עיסוק בעלויות הנזק שייגרם למשק ולעורף הישראלי כתוצאה מכניסה למבצע; ייצוג צה"ל כמניפולטיבי וכמנסה לגרוף רווח כלכלי מהמבצע והצגת השיח

הכלכלי בין מערכת הביטחון לאוצר, שבו ידו של צה"ל היא על העליונה.

העיסוק בעלות הלחימה כלל ירידה מדוקדקת לפרטים וניסיון לשער מה תהיה העלות המשוערת בהנחה וייעשה שימוש בכמות כזאת או אחרת של טילי יירוט, הפעלה של כיפת ברזל, גיוס אנשי מילואים, דרישות תקציביות מטעם הצבא וכן הלאה. התחושה שעולה מקריאת הכתבות שפורסמו במהלך שלב זה של המבצע, הייתה כאילו **אנחנו עומדים בפני בזוז כספים מטאורי ויש הכרח משמעותי לנסות ולמנוע זאת, ככל הניתן**. להלן כמה ציטוטים שסייעו בהמחשת טענה זאת:

"עלות השירות של כל חייל מילואים מוערכת בכ-600 שקלים ליום" (להב, 9.7.14, Ynet).

"לפי הערכות, אם אכן יהיה מבצע ארוך שיכלול מבצע קרקעי, צה"ל לא יסתפק בשיפוי של פחות מ-3 מיליארד שקלים, ומאחר שמערכת הביטחון דרשה עוד לפני "צוק איתן" תוספת תקציבית של 6-8 מיליארד שקלים לשנת 2015, סביר להניח שבסוף היא תקבל בין 3 ל-6 מיליארד (פילוט, 9.7.14, גלובס).

"פרופ' מישל סטרבצ'ינסקי ממכון ואן ליר מעריך כל יירוט של כיפת ברזל בכ-100 אלף דולרים. ב"עמוד ענן" נורו 430 רקטות לעבר ישראל, והסכום טיפס לכ-43 מיליון דולרים (כ-170 מיליון שקלים אז). אם נניח שמספר הרקטות יהיה לפחות כפול, אז עלות הפעלת כיפת ברזל תגיע לכל הפחות לכ-300 מיליון שקלים" (פילוט, 9.7.14, גלובס).

בהמשך לכך, שלב זה אופיין גם **בהשוואות חוזרות ונשנות למלחמות ולמבצעי עבר, בדגש על התייחסויות לקטסטרופות התקציביות שהתרחשו בעקבות מלחמת לבנון השנייה והחשש שהדבר יחזור על עצמו במבצע "צוק איתן"**. עיקר הכתבות שעסקו בסוגייה זו, ניסו להתריע מפני חוסר איזון תקציבי שעלול לחזור על עצמו:

"ככל שעלות הלחימה תגיע למספרים מבהילים (למשל, 8 מיליארד שקלים), כך משרד האוצר יצטרך להתאמץ ממש בשביל למצוא מקור לממן אותה [...] זה בדיוק היה המצב לאחר מלחמת לבנון השנייה שנערכה בקיץ 2006 [...] דינוי התקציב היו בעיצומם, היה ברור שלא ניתן להפיל את מלוא העלות על תקציב הביטחון וכי אין בתקציב המדינה מספיק רזרבות לעמוד בעלות זאת. אז במשרד האוצר מחזרו "פטנט" שמישהו באגף התקציבים המציא עוד קודם לכן [...] אגף התקציבים המליץ, והממשלה אישרה חד-חד"פ" פעמית הגדלה מלאכותית בתקציב המדינה כדי לשאת בעלויות המלחמה" (אמסטרדמסקי, 13.7.14, כלכליסט).

חשש נוסף שעליו דווח במהלך השלב הראשון של המבצע, היה פגיעה כלכלית

משמעותית במשק ובעורף האזרחי. בין היתר, נכתב על הצורך בשיפוי בגין נזק שנגרם למבנים, לתשתיות, לחקלאות ולתוצר למשק, שנגרמו בתחילת המבצע, כפי שניתן לראות בציטוטים הבאים:

"רשות המסים הודיעה כי הנזק לרכוש בדרום הארץ נאמד עד כה בסכום של 10 מיליון שקלים. כ-100 תביעות לפיצוי בגין נזקים למבנים ותכולתם ו-12 תביעות בגין נזקים לחקלאות. כמו כן קיימות פגיעות בתשתיות ציבוריות ותשתיות חשמל" (להב, 9.7.14, Ynet).

"העלות העקיפה [...] מתבטאת בין השאר בכך שרוב דרום הארץ נמצא באזור הלחימה ולכן מפעלים ועסקים בדרום מצמצמים את היקף העבודה שלהם [...] מדובר באובדן משמעותי של תוצר למשק (בסוק, 9.7.14, The Marker).

נוסף על כך, נדונו השלכותיו העקיפות של המבצע, מבחינת **פגיעה אפשרית בענף התיירות** כפי שניתן לראות בציטוט הבא:

"מחיר עקיף נוסף הוא הפגיעה בתיירות החוץ והפנים בשיא העונה, כאשר ניסיון העבר מראה שלתעשיית התיירות לוקח כשנה להתאושש ממבצע צבאי נרחב" (בסוק, 13.7.14, The Marker).

סוגייה נוספת שעמדה במוקד הכתבות השונות שהתפרסמו במהלך שלב זה של המבצע, הייתה ייצוג צה"ל כמניפולטיבי וכבעל התנהלות כלכלית לוקה בחסר. הייתה זו תמונה לא מחמיאה על התנהלותו ועל כוונותיו של צה"ל שהציגה אותו כמי שמנסה "לגזור קופון" מהמבצע:

"מערכת הביטחון דרשה עוד 5 מיליארד שקלים – ואז התחיל "צוק איתן" [...] סקי־רה של השנים האחרונות מעלה את התהייה בין העיתוי המדהים שבין פרוץ המבצע לדרישה נוספת להגדלה תקציבית [...] אפשר לומר במידה רבה של ודאות כי לאחר שיסתיים צוק איתן [...] מערכת הביטחון תדרוש סכום גדול יותר, גם לחיזוק תקציבה השוטף השנה וגם לחיזוק תקציבה ב־2015" (בסוק, 9.7.14, The Marker).

בשלב זה של המבצע זכה גם **אופי השיח בין מערכת הביטחון למשרד האוצר** לתיאור לא מחמיא במיוחד, במסגרת כך, הדינאמיקה בין שני הצדדים תוארה כ**מאבק שסופו ידוע מראש לפיו מערכת הביטחון "מנצחת" בהשגת מבוקשה עוד בטרם התחיל המבצע**. זאת עד כדי כך שהיחסים בין האוצר לצבא הוצגו כמלחמה בפני עצמה, כפי שעולה מהציטוט הבא:

"[...] מי צריך את ועדת לוקר כשכבר כעת ברור שהקרוב על התקציב הוכרע לטובת

הגישה הביטחונית? [...] תקציב הביטחון המוגדל יפגע בתקציבים האזרחיים. חברי ועדת המלחמה בעוני (ועדת אלאוף) המייצגת את "התקציבים האזרחיים", יכולים להיות שבעי רצון אם יקבלו אפילו עשירית מהתקציב הנדרש שהומלץ בדוח" (שרוני, 15.7.14, מעריב).

2. השלב השני של המבצע - כניסה קרקעית של כוחותינו לעזה, נוסף על הפעילות ההגנתית וההתקפות מהאוויר (17.7–4.8)

בחלקו השני של המבצע, התווספה לחימה כניסה קרקעית של כוחות יבשה לתוך רצועת עזה. בשלב זה, העיסוק בטיב התנהלותו המשאבית והמבצעית של צה"ל נדחק לשוליים וכאשר הוא כבר עלה, הוא נשא ברובו אופי אינפורמטיבי ולא שיפוטי.

יתר על כן, מאחר ובשלב זה חיי חיילים רבים היו בסכנה, העיסוק בסוגיות כלכליות התחלף לטובת דימויים של התכוננות לחימה, גיוס חיילי מילואים והתגייסות אזרחית נרחבת שכללה גיוס מזון ושליחת בגדים ומכתבים לחיילים בגבול הרצועה.

כלומר, **הנרטיב בשלב השני של המבצע היה מגויס כמעט כולו לטובת מערכת הביטחון. בשלב זה, הכסף לא היה במוקד, אלא הסיוע לכוחותינו – "הבנים של כולנו".** כמובן שפציעות והרג של חיילים, אשר סוקרו בהרחבה בכלי התקשורת, רק צמצמו את הלגיטימציה לעסוק בסוגייה התקציבית כפי שהתאפשר בשלב הראשון של המבצע: "שר האוצר, יאיר לפיד, אמר בשבוע שעבר כי כל עוד נלחמים, לא מחשבים את העלות" (בסוק, 20.7.14, The Marker).

"מנכ"לית המשרד (הביטחון), יעל אנדורן: 'המשק מציג חסינות להשפעות ביטחונית כפי שהציג במבצעים קודמים בעשור האחרון. הסיבה לכך היא המשמעת הפיסקלית שנקטה בשנים האחרונות, שמעניקה לנו את כרית הביטחון הדרושה כדי לעבור תקופות כאלה'" (בסוק, 31.7.14, The Marker).

"לוי (ר' אגף התקציבים באוצר) אמר כי משרד האוצר מסוגל להחיל את הוצאות התוספות של תקציב הביטחון על חשבון הרזרבות של תקציב 2014" (שרוני, 31.7.14, מעריב).

בד בבד עם שיח דומיננטי זה התקיימה גם **ביקורת מסוימת כלפי מערכת הביטחון שהתמקדה בעיקר באופי תעודף המשאבים הלקוי של צה"ל:**

"בעוד מערכת הביטחון הציגה דרישות שאיימו לבלוע את כל תוספת התקציב לשנה הבאה שעומדת על 8 מיליארד שקלים, במשרד האוצר חזרו להדגיש את השפע המוגזם שבפנסיות התקציביות של אנשי הקבע והגמלאים" (מילמן, 29.7.14, כלכליסט).

"כבר כיום ברור כי אחד הלקחים של המלחמה יהיה הצורך לחזק את כוחות השריון והקרקע של צה"ל בשנים הקרובות, לרבות במערכות נשק מתקדמות, ואולי גם בהקמת חטיבות חדשות של שריון וחיל רגלים – לאחר שנים שבהן הצבא הזניח את לוחמת הקרקע" (בסוק, 31.7.14, The Marker).

"המודיעין נהנה בצה"ל בשנים האחרונות מגידול בלתי פוסק בתקציבו, כאשר תקציבי שאר הזרועות בצה"ל (כולל חיל האוויר) הולכים וקטנים. הלחימה עד כה מוכיחה, שגם כאשר מודיעין הוא מצוין, הוא מוגבל בהישגיו, בכל סוג של מערכה. הוא אינו יכול להיות חזות (כמעט) הכול" (רפפורט, 21.7.14, Israel defense).

לצד זאת, בשוליים, ניתן היה לזהות שיח מתנצל כלפי מערכת הביטחון אל מול הנזק שנגרם לה כתוצאה מתוכנית הקיצוצים המשמעותית שהתקיימה בה מייד לפני המבצע (תר"ש "תעוזה")³. תוכנית שזכתה לתמיכה כמעט מוחלטת בחברה הישראלית. דיון צדדי זה, שהתקיים במהלך השלב השני של המבצע, כלל הבעת חרטה פומבית ביחס להשלכות הכואבות של הקיצוץ המשאבי בצה"ל וניסיון לכפר על טעויות עבר, במסגרתן, לכאורה, נדחק סדר היום הביטחוני לשוליים:

"בגלל שסדר היום הציבורי היה "חברתי", מאמרים והתראות על הירידה בכשירות נתפסו כ"מלחמת תעמולה" של מערכת הביטחון כדי להגדיל את תקציבה. אפשר לקבוע בוודאות כי הזיכרון הציבורי אינו ארוך יותר מאשר שבע שנים, ולכן, לפני כשנה, כאשר החלה להישכח טראומת מלחמת לבנון השנייה, חזרו כמעט במדויק הטעויות שנעשו בשנים שקדמו לה. גם אז פחתו באופן ניכר האימונים, בעיקר ביבשה" (רפפורט, 21.7.14, Israel defense).

"להלן התנצלות. אני מוסר אותה בשמי. מי שרוצה מוזמן להצטרף. בשנים האחרונות חוזר על עצמו בכל פעם הריטואל הקבוע של "קיצוץ בתקציב הביטחון". בדרך כלל, אני בעד מערכת הביטחון, אבל לפעמים יש לי נפילות וזיגזוגים קטנים הצידה [...] אני מבקש סליחה. בשמי. בשם התקשורת, בשם הגאונים בדה-מארקר, בשם כולנו, כל מי שפותח ופתח על פה על החיילים, על הקצינים, על האנשים המדהימים שאני מהלך ביניהם בימים האחרונים ורואה באיזו נחישות הם לוקחים את עצמם ונכנסים לתופת של סג'עיה כדי לשמור על האולפנים והמערכות והמשפחות שלנו בארץ. את האנשים האלה הפכנו לשק חבטות [...] אני רוצה שלחיילים האלה יהיו מספיק נגמ"שי "נמר" ושהם לא יצטרכו להיכנס לעזה עם "זלדה" בת 50 שנתקעה – ואז חטפה (שבעה הרוגים). ואני רוצה שיהיה "מעיל רוח" לכל טנק, וכיפת ברזל לרוב, ושהטנקים יהיו אפילו יותר

3. תוכנית רב-שנתית שהתייחסה לשנים 2014–2018 וכונתה בצה"ל "תעוזה". התוכנית נועדה, בין היתר, לניהול משאבי הצבא ולתכנונם בהיבטים של כח אדם, מור"פ ואמל"ח על בסיס תרחישי ייחוס מבצעיים.

ממוגנים, ושיהיה תקציב לאמן את החיילים האלה, ויהיה להם מכל טוב הארץ, כולל משכורת טובה ומפנקת שתפצה על מה שהם מקריבים במישור המשפחתי והאישי, כדי שאפשר יהיה לשמור עליהם, כדי שישמרו עלינו" (כספית, 22.7.14, מעריב).

כמו כן ניתן לומר כי אופי היחסים בין משרד האוצר למערכת הביטחון כלל **תמונה אופטימית יותר, בהשוואה לתחילת המבצע**. כתבות שדנו באופי המשא ומתן בין הצדדים תיארו הידברות ותיאום גרסאות ביחס לעיסוק בעלויות הלחימה:

"בין בכירים במערכת הביטחון ובאוצר קיימת הידברות כמעט יומיומית על עלות הלחימה וצורכי מערכת הביטחון. בניגוד למבצעים דומים, שבהם לאחר המבצע [...] היו מגישים שר הביטחון ומערכת הביטחון חשבון מפורט לשר האוצר ולבכירי האוצר על הוצאות המלחמה – הפעם מערכת הביטחון מדווחת בזמן הלחימה, ובהפרשי זמן קצרים, יום-יומיים, על האמצעים וההוצאות שהיו לה. עם זאת, שני הצדדים מדגישים כי את ההתחשבות יעשו רק לאחר שהמבצע יסתיים" (בסוק, 20.7.14; The Marker).

"בניגוד למבצעים קודמים, שבהם מערכת הביטחון הגישה את החשבון לשר האוצר אחרי תום המבצע, הפעם יש הידברות כמעט יומיומית בין אנשי הכספים של מערכת הביטחון למקבילים שלהם באוצר" (בסוק, 31.7.14; The Marker).

לצד זאת, עלתה תחושה כאילו **שני הצדדים (האוצר ומערכת הביטחון) מתכוננים ל"קרב" הכמעט צפוי ביניהם שיתרחש עם יציאת הכוחות מעזה**. במילים אחרות, מה שאינו לגיטימי לומר כעת, כשחיילנו "בפנים", יהיה מותר אחר כך, כשהכוחות "ישבו הביתה":

"בשלב זה לא ברור מה יהיה היקף התוספת שידרוש משרד הביטחון בגין הוצאות גיוס חיילי המילואים והפעלת מערכת כיפת ברזל. במהלך המבצע אף הושלמה הקמתן של שתי סוללות חדשות של כיפת ברזל, בעלות של מאות מיליוני שקלים [...] אם כן, עם תום הקרבות ברצועת עזה, צפויים להתחדש הקרבות על תקציב הביטחון כאשר הפעם מגיעים פקידי משרד הביטחון למערכה מעמדה משופרת. סבבי לחימה המעלים את סוגיית הביטחון הלאומי לסדר היום נוטים להחליש את נכונותם של מקבלי ההחלטות לקצץ בביטחון על־מנת להסיט תקציבים למטרות אזרחיות, כמו חינוך, תשתיות, דיור ובריאות" (להב, 18.7.14; Ynet).

"במערכת הביטחון לא מבזבזים זמן. בשיחות של בכירים במערכת עם המקבילים להם באוצר אמרו אנשי מערכת הביטחון כי ידרשו פיצוי מלא על כל הוצאות המערכה בצוק איתן, כי המערכת לא תספוג את העלויות...". (בסוק, 31.7.14; The Marker).

לסיים, **עיקר הביקורת שהושמעה במהלך שלב זה של המבצע הופנתה כלפי הדרג**

המדיני בלבד. כלומר, בעת שחיילנו מחרפים את נפשם, צה"ל הוצג כגוף מבצע פקודות שאינו נושא באחריות המלאה לכשלי המבצע:

"כמו במלחמת יום הכיפורים, גם במלחמת עזה הופתעה ישראל. הפעם מהמנהרות. האחראים הראשיים הם נתניהו ויעלון. חייבים למגר את חמאס וזה הזמן להעביר את ניהול המערכה לממשלה. [...] הם [נתניהו ויעלון] זלזלו בבנייה המסיבית של מערך המנהרות, למרות המידע הרב שהגיע לידם [...] צה"ל לא נערך כהלכה למלחמה הזאת, ולא באשמתו. בשנה האחרונה אף יזמו נתניהו ויעלון את הקטנת צבא היבשה וחיל האוויר. ורק לפני חודשיים הורה שר הביטחון לצמצם את תקני רכזי הביטחון השוטף ביישובי עזה" (זילברשייד, 31.7.14, Ynet).

3. השלב השלישי של המבצע - הפסקות אש והיערכות מחדשת ללחימה עד לסיום המבצע (5.8–26.8)

בשלב השלישי והאחרון של המבצע יצאו הכוחות המסתערים מתוך הרצועה ועיקר הלחימה התנהלה באש מדויקת מרחוק ובאמצעים מדיניים. בשלב זה ניתן לזהות חזרה לשיח הביקורתי כלפי ההתנהלות המשאבית הצה"לית, כפי שהתרחשה בשלב הראשון של המבצע. באופן הפוך מחלקו השני של המבצע, הנרטיב הדומיננטי בכתבות שנותחו היה "התותחים דוממים והביקורת חוזרת". **דמותו הכמעט סטרילית של צה"ל שהשתקפה מהכתבות במהלך חלקו השני של המבצע, חזרה להיות מוצגת כמניפולטיבית, לא יצירתית, "שמנה" ועוד.**

במילים אחרות, מידת הלגיטימיות לבקר את התנהלות צה"ל גבוהה יותר עם יציאת הכוחות הקרקעיים מעזה ובדומה לשלב הראשון של המבצע:

"צה"ל אינו רק מניפולטיבי וחותר אחר השגת ממון אלא גם כזה שיכולתו המבצעית נפגעת בשל כך. "כאשר אתה שמן מדי, גדול מדי, מנופח מדי, קשה לך לזוז, קשה לך לרוץ, קשה לך אפילו להתכופף. היד שלך שמנה כל כך, עד שהיא לא נכנסת אפילו למנהרה. היא פשוט נתקעת, ואתה עומד מולה אובד עצות. זה מצבו של צה"ל. הוא קינג קונג ענקי, גדול ומגושם, שכל תזוזה שלו מפילה בית, גשר, או בית ספר של אונר"א, שהוא כלל לא רצה לפגוע בו. זה קורה משום שצמרת צה"ל מרכזת את כל כוח ההמצאה והתחבולה שלה בנושאי תקציב. תמיד היא דורשת תוספת, תמיד חסר להם כסף, אפילו אם מדובר בתקציב ענק בכל קנה מידה. הוא גדול מכל התקציבים של כל מדינות ערב שמקיפות אותו. זה לא מספיק?" (שטרסלר, 5.8.14, הארץ).

ביקורת זו לא הוגבלה להתנהלות המשאבית של צה"ל וכללה גם ביקורת כלפי מידת היצירתיות המבצעית וכלפי איכות קבלת החלטות של הדרג הבכיר. עיקר הביקורת

התמקדה בכך שכסף והוספת אמצעים טכנולוגיים אינם חליף ליצירתיות, לתעוזה או לתחבולנות. כלומר, חלק מהביקורת כלפי היעדר יצירתיות בהיבטים הכלכליים תורגמה גם למונחים מבצעיים, כפי שניתן לראות בציטוטים הבאים:

"גבורת הלוחמים ב"צוק איתן" לא הצליחה להסתיר את סדר העדיפויות הלקוי של מערכת הביטחון. האיום האיראני הסיט את תשומת הלב וגרם לאפליה תקציבית לטובת מערכי האוויר והמודיעין – על חשבון היבשה. התוצאה: חיילים נכנסו לעזה בכלים בלתי ממוגנים וללא אימונים מספקים [...] מבצע "צוק איתן" הכריע סופית את הוויכוח המתמשך בין חיל האוויר לצבא היבשה – לטובת הירוקים. כבר ברור שלא ניתן יהיה להישען רק על היכולת האווירית...". (יהושוע, 8.8.14, Ynet).

"מדובר בצמרת ששכחה את הפתגם "בתחבולות תעשה לך מלחמה". פעם, כאשר צה"ל היה קטן, רזה, גמיש עם תקציב קטן, הוא נאלץ להיות חכם, תחבולן, שביצע פעולות מדהימות מאחורי קווי האויב [...] בפועל צמח לנו צבא גדול ולא חכם" (שטרסלר, 5.8.14, הארץ).

"[...] לפני הוספת מערכות וכלים יקרים נדרש תהליך חשיבה ובחינת האתגרים שבפתח [...] אי אפשר להסתפק בגישה של פנקס צ'קים פתוח. במלחמה בעזה נתגלה פער כבד, מטריד, בין מה שהצבא נערך לקראתו ובין האויב שפגש בפועל. אלו לא בעיות שניתן להתגבר עליהן רק באמצעות מסע קניות" (הראל, 12.8.14; הארץ).

יתר על כן, מאמרים שפורסמו בשלב זה של המבצע הביעו בין היתר, גם **חשש משמעותי שצה"ל ידרוש משאבים עתידיים משמעותיים עם סיום המבצע. זאת, כשיפוי על עלויות המבצע וגם לצורכי מחקר ופיתוח של אמצעי לחימה משוכללים ויקרים, אשר עלותם מעבר להפסדי המבצע הנוכחי.** עמדה זו נותחה במידה רבה כ"משחק סכום אפס" – דרישות צה"ל להעלאה עתידית של תקציב הביטחון והדרישה לפיתוח אמצעי לחימה באות על חשבון יציבות כלכלית במשק הישראלי:

"בגלל צוק איתן: קיצוץ רוחבי של 1.5 מיליארד (במשרדי הממשלה)" (להב, 26.8.14, Ynet).

"משרד הביטחון ידרוש תוספת תקציב המוערכת בכ-5 מיליארד שקלים. משרד האוצר והשר לפיד משרדרים מסר של "פגיעה קלה בכנף" ומתעקשים שלא יהיו העלאות מסים, אז איך יכסו את הבור?" (טמקין, 4.8.14, וואלה).

"אחרי המלחמה יהיו דרישות של מערכת הביטחון למערכות נשק ולציוד חדש, למשל להתמודדות עם המנהרות, ליותר נגמ"שים ממוגנים מסוג נמר ועוד. התוספת לביטחון לא תיגמר ב-4-5 מיליארד שקלים, עלות הלחימה" (מנכ"ל האוצר לשעבר, רו"ח דורון

כהן) (בסוק, 3.8.14, The Marker).

נוסף על כך, ניתן לראות כי בשלב זה של המבצע נתפס צה"ל כמאופיין בדרישות משאביות וכלכליות לא ריאליות וכחסר מנגנוני התייעלות ומנגנוני שקיפות כאמצעי להצגת דרישות תקציביות מופלגות:

"הפצצה של מערכת הביטחון: נדרשת תוספת של 11 מיליארד שקלים לתקציב 2015. הדרישה הזו מצטרפת ל-7 מיליארד שקלים שמבקש משרד הביטחון לכיסוי עלויות מבצע צוק איתן, שאמורים להגיע מתקציב 2014. באוצר טוענים כי תוספת בסדר גודל כזה היא חסרת פרופורציה - ודורשים ממערכת הביטחון להתייעל" (בסוק, 10.8.14, The Marker).

"כמו בלבנון, גם בעזה נראה שהצבא פעל כמעט בלי חשבון כלכלי" (הראל, 12.8.14, הארץ).

"בהתייחסו לדרישת מערכת הביטחון להגדיל את תקציבה השנה ובשנה הבאה ב-18 מיליארד שקלים, אמר בלינקוב (לשעבר ר' אגף התקציבים באוצר) [...] לדבריו, כל ארגון עסקי שעובר טלטלה עסקית לא יושב וחושב, כמו מערכת הביטחון, מאיפה יוכל לקבל עוד כסף, אלא חושב היכן הוא יוכל להתייעל. להערכתו, מאז החל מבצע "צוק איתן" איש במערכת הביטחון לא חשב על התייעלות או על קיצוץ בכוח אדם [...] בלינקוב הדגיש כי אין לקבל את טענת הצבא שהוא צריך לקבל פיצוי מלא על כל ההוצאות שהיו לו בזמן המלחמה...". (בסוק, 11.8.14, The Marker).

"משרד הביטחון דורש תוספת של 11 מיליארד שקלים לשנת 2015, אבל רוב נתוני התקציב נשארים חסויים ולא מאפשרים לקיים דיון ציבורי בנושא. הצעת התקציב של הצבא האמריקאי כוללת פירוט של שכר החיילים ואת מספר המסוקים והמטוסים שישופצו בשנה הקרובה [...] בסופו של דבר כל מספר זוכה. מי אמר שמערכת הביטחון זקוקה דווקא לתוספת של 11 מיליארד שקלים? מה, 10 מיליארד לא יספיקו? ואולי היא זקוקה בכלל לתוספת של 15 מיליארד שקלים? איך אפשר לדעת כשרוב תקציב הביטחון סודי?" (אמסטרדמסקי, 11.8.14, כלכליסט).

לסיכום, בשלב השלישי לאחר יציאת כוחות הקרקע מרצועת עזה, חלה תפנית באופן שבו סוקר השיח שבין האוצר למערכת הביטחון אשר נעשה טעון יותר בהשוואה לשלב הקודם של המבצע. למעשה, הפך השיח לזירת התגוששות הכוללת את משרד האוצר ואת מערכת הביטחון. כך, לדוגמה, כשהוצג מתווה האוצר שהדגיש את הצורך באיתנות המשק ("לא נעלה מיסים"), הביעו אנשי האוצר תמיהה ביחס להיקף גודל הפיצוי שדורשת מערכת הביטחון וחזרו לעסוק בהטבות הפנסיוניות המנופחות של

"את עיקר ביקורתם על התנהלות מערכת הביטחון, ממקדים פקידי האוצר בפנסייה התקציבית שממנה נהנים יוצאי מערכת הביטחון [...] באוצר טוענים כי אין ממש בטענת הצבא כי קיצוץ **פנסייה** התקציבית יפגע ביכולתו של הצבא לגייס כוח אדם איכותי לשירות בקבע. זאת, בעיקר לנוכח העובדה שבדור הנוכחי, רוב אזרחי המדינה אינם נהנים מפנסייה תקציבית" (להב, 10.8.14, Ynet).

"ככל שהלחימה בעזה מתקרבת לסיימה, כך מתחילים להישמע הדי הקרב על תקציב הביטחון [...] הקרב הזה יהפוך בקרוב מאוד למלחמת השלכות בוץ. באוצר יגידו שמשרד הביטחון מגדיל תקציבי כוח אדם על חשבון הביטחון עצמו. במשרד הביטחון יגידו שהאוצר פוגע בביטחון המדינה ומכפיש את אנשי הקבע. וכרגיל, אף אחד לא יידע איזה צד צודק" (אמסטרדמסקי, 11.8.14, כלכליסט).

ד. סיכום: שלבי המבצע בראי השיח הכלכלי-משאבי

פירוק המבצע לשלושה חלקים וניתוח הנרטיב שאפיין את השיח הכלכלי ביחס לצה"ל, מלמד כי **תמת המאבק בזירה הכלכלית מחלחלת מהשגרה לחירום, מעצבת את השיח הפרשני בחברה הישראלית ומתאפשרת לאור מאפייני "המלחמות החדשות"** (טשטוש בין עורף לחזית, בין לוחם לאזרח, בין שגרה לחירום, היעדר מונוליתיות וריבוי שחקנים).

פירוק זה מלמד גם כי השיח הכלכלי והביקורת הגלויה על התנהלותו המשאבית של **צה"ל, מקבלים צבעים, אופי ומשמעות שונים בהתאם להקשר המבצעי השונה של המבצע**. כללו של דבר, עוצמת השיח הביקורתי כלפי צה"ל משתנה לאורך שלבי המבצע; ראשיתו וסיימו מתאפיינים ברמה גבוהה של ביקורת ביחס להתנהלות המשאבית והיצירתית של צה"ל, בעוד בשלב הכניסה הקרקעית הנושא נדחק לקרן זוית והביקורת פוחתת באופן משמעותי. במילים אחרות, מה שהיה לגיטימי לומר בטרם כניסת כוחותינו לעזה נמצא כבלתי לגיטימי כאשר קיימת נוכחות פיזית של צה"ל בשטח האויב. הדבר נובע ממידת הלגיטימציה הציבורית לעיסוק בסוגיית המחיר הכלכלי כאשר המחיר מתורגם לחיי חיילים.

זאת ועוד, בשלב המסכם של המבצע, ניתן לזהות פאזה שמתאפיינת בהבנה ציבורית של הצורך בהשקעה בביטחון מצד אחד, ומצד אחר, בזירה הכלכלית מתקיים מהלך של תרגום ההיבטים המבצעיים לביקורת על התנהלותו המשאבית של צה"ל. ניתן לומר, כי **הזיקה בין העולם המבצעי לכלכלי מתחזקת בשלב זה של המבצע, הואיל והוא מהווה את נקודת הכניסה לשגרה שבאה לאחוריו. שלב זה מבנה את השיח הביקורתי ביחס להתנהלות המשאבית הצה"לית הכוללת (בשגרה ובחירום, כאחד).**

טבלה מספר 1: תפיסת ההתנהלות המשאבית הצה"לית במהלך מבצע "צוק איתן"

שלב ראשון - התקפות מהאוויר	שלב שני - כניסה קרקעית לעזה	שלב שלישי - הוצאת הכוח הקרקעי תוך חידוש התקפות מהאוויר	
<ul style="list-style-type: none"> "הקרב כבר הוכרע - הצבא הרוויח ובגדול" 	<ul style="list-style-type: none"> התותחים רועמים ההכפשות שקטות - שיח כלכלי מושתק התכוננות לקרב הבא - בין האוצר למערכת הבטחון 	<ul style="list-style-type: none"> "התותחים דוממים וההשתלחויות (בצבא) רועמות" דיאלוג טעון בין האוצר למערכת הבטחון - "זירת התגוששות" 	אופי הנרטיב
<ul style="list-style-type: none"> "מה יהיה?" חשש מבזבוז כספים מטאורי חשש מפגיעה כלכלית בעורף השוואת עלויות צפויות למבצעי עבר 	<ul style="list-style-type: none"> "יהיה בסדר - נעמוד בזה" עיסוק מצומצם בעלויות, דיון אינפורמטיבי ולא שיפוטי כפרה על טעויות עבר - סדר יום חברתי דחק את הבטחוני צהל מפגיו יצירתיות מבצעית 	<ul style="list-style-type: none"> "לא יהיה בסדר - אכלנו אותה" ביקורת גלויה על התנהלות משאבית צהלית חשש מדירושת כספיות נוספות 	סוגיות במוקד
<ul style="list-style-type: none"> מניפולטיבי - מנסה להרוויח מהמבצע התנהלות כלכלית לוקה בחסר 	<ul style="list-style-type: none"> הפניית זרקור לאחריה הדרג המדיני - צה"ל אינו נושא באחריות לכשלים 	<ul style="list-style-type: none"> מניפולטיבי לא יצירתי, "שמן" בעל דירשות לא ריאליות חסר מנגנוני התייעלות ושקיפות 	ייצוג צה"ל

בעוד שייטכן וממצא זה צפוי מראש, ההבנה שבאה לאחריה מפתיעה יותר. מהניתוח עולה, כי הזיקה בין ההתנהלות המשאבית ליצירתיות הצבאית גם היא תלויה הקשר וניתן לראות כי טענות בדבר היעדר יצירתיות מבצעית נרתמו לטענות מהזירה הכלכלית לפיה צה"ל לוקה בהיעדר יצירתיות משאבית. כך, בראשית המבצע הוצג הצבא בזירת הפרשנויות הכלכליות כמניפולטיבי ו"שמן", כאשר בחלקו האחרון של המבצע הצבא הוצג כאימפוטנט וכחסר יכולת להפגין שימוש יצירתי ונבון במשאביו המוגבלים. ייצוג זה נובע מרתימת הטענות מהזירה הכלכלית לזירה המבצעית, ולהיפך.

הבנה נוספת היא כי מידת הלגיטימציה להשקעה במשאבים צבאיים משתנה בהתאם

לסוג המשאב הנדרש. הלגיטימציה גבוהה יותר כשמדובר בהקצאת משאבים לצורך מיגון וטיוב כשירות החיילים בדרג הטקטי (הצטיידות באמל"ח, כמו נמ"רים ופיתוח מערכות מיגון נגד מנהרות).

על-מנת לסכם את עיקרי הממצאים שהוצגו לעיל, מופיעה בהמשך טבלה מספר 1, המרכזת את אופי הנרטיב, את הסוגיות המרכזיות שהיו במוקד ואת אופן ייצוג זה"ל, כפי שבאו לידי ביטוי במהלך שלושת שלבי המבצע השונים. לאחריה, יוצגו ההבנות המרכזיות העולות מממצאי המחקר ודיון בהן.

ה. דיון ומשמעויות

המאמר הנוכחי מבוסס על ניתוח תקשורת שהתמקד במבצע "צוק איתן", אך ניכר כי נכון להרחיב ולבסס את מסקנותיו לתופעות עקרוניות יותר: למשל, בעצם המעבר משגרה לחירום, בין מצבי חירום בעצימויות משתנות וכן הלאה. **מהמחקר עולה כי פעולת זה"ל נבחנת בדיון הציבורי דרך ציר דמיוני הנע בין הימנעות משאבית ובין בזבוז משאבי.** כלומר, בדיון הציבורי והתקשורתי בפרט, נדרש זה"ל כיום בפעילותו המבצעית למצוא את נקודת האיזון שבין חיסכון משאבי ובין פעולה מבצעית "מתירנית". מחד גיסא, החיסכון המשאבי עשוי להתקיים במסגרת מעבר משגרה לחירום (גיוס סלקטיבי, אי הפעלת משק לשעת חירום, אלתורים שלא על-פי פקודות ונהלים ועוד). מצב זה עשוי לייצר מחירים, כמו אפקטיביות נמוכה, פגיעה בדימוי זה"ל וכן הלאה. מאידך גיסא, קצהו השני של הציר מתייחס לפעולה מבצעית "מתירנית" המושתתת על אתוס דומיננטי בעיתות חירום לפיו "מדובר בחיי אדם" ולכן שיקולים כלכליים הם משניים בלבד.

כמו כן ניתן לטעון כי **מאפייני הלחימות משנות את אופי השיח הכלכלי על אודות הצבא. כלומר, דגם המלחמה ה"קלאסי"**, המאופיין בהסתערות של חיילים לשטח האויב, **ממתן את השיח המשאבי הביקורתי.** לעומת זאת, **דגם המלחמה החדש**, הסטרילי, הטכנולוגי, ובעל סיכון נמוך יותר למחירים בנפש, **מאופיין בשיח משאבי ביקורתי מוגבר.** שיח זה, מחלחל מהשגרה לתוך היבטי הלחימה בחירום.

ההבנות העולות מהמחקר הנוכחי מלמדות על צורך באימוץ פרקטיקות פעולה המותאמות למאפיינים של אותן "מלחמות חדשות". בין היתר, ניתן להצביע על ארבע דרכי פעולה אפשריות: הראשונה, **דיאלוג מבוסס אמון עם מובילי דעה וגורמים שלטוניים בשדה הכלכלי;** השנייה, **ערעור על שיח המידור המבצעי "בכל מחיר";** השלישית, **ביטול המטוטלת שבין יצירתיות מבצעית ומשאבית להיעדרה;** והרביעית, **הבלטה של זיקות המתקיימות בין היבטים מבצעיים למשאביים.** להלן פירוט כל אחת מהן.

1. דיאלוג מבוסס אמון עם מובילי דעה וגורמים שלטוניים בשדה הכלכלי

המשפט "מה שלא קורה בשגרה לא יקרה בחירום", שנאמר על-פי רוב בהיבט המבצעי, נכון גם בהיבט המשאבי. כלומר, שיפוי זה"ל על שימוש במשאבים לאחר חירום אינו תחליף לדיאלוג שקול, ענייני ובלתי מתלהם בשגרה המבוסס על אמון הדדי. במציאות הנוכחית, השיח הביקורתי ממשיך לגבות מחירים לגיטימציוניים גם בסיומם של הקרבות. המלצה זו אינה מתעלמת מהיבטי הכוח הגלומים בדיאלוג בין-ממסדי זה, כפי שטוען שיפר (2008), אלא היא מבקשת לייצר מנגנונים ארגוניים המסוגלים להתמודד עימם כהלכה.

2. ערעור על שיח המידור המבצעי "בכל מחיר"

ניתן לזהות צורך במידת שקיפות גבוהה מהנוכחית ביחס למשאבים הנדרשים לצורך התמודדות עם איומים ביטחוניים בעלי השפעה מיידית על העורף הישראלי. מהדיון על אודות "מחדל המנהרות",⁴ שאירע ב"צוק איתן" ואשר הציף על פני השטח איום בלתי נודע לעורף הישראלי, ניתן ללמוד כי השיח המבצעי הממדר, לפיו "איננו יכולים לשתף את הציבור הישראלי באיום, אך אנו זקוקים לכסף לצורך ההתמודדות עימו", עשוי לפגוש התנגדות חדשה כאשר גם העורף נמצא בחזית וכאשר תחושת האיום מיידית. "מה עוד אתם לא מספרים לנו?", "רוצים כסף? תנו מידע!".

כלומר, הפיקוח החברתי-כלכלי ההדוק יותר בחברה הישראלית מחזק את ערך זכות הציבור לדעת ומייצר צורך ציבורי גובר במתן דין וחשבון ביחס לאופן ניהול המשאבים הצה"ליים ותיעדופם. היעדר שקיפות ביחס לאופן השימוש במשאבים במקרים שבהם אזרחים מצויים תחת איום ממשי, עשוי להעצים את מידת הביקורת הנמתחת על היקף התקציב המוענק למערכת הביטחון ולצמצמם את מידת הלגיטימציה המוענקת לפעילותו.

3. ביטול המטוטלת שבין יצירתיות מבצעית ומשאבית, להיעדרה

ממצאי המחקר מצביעים על זיקה המתקיימת בשיח הציבורי בין תפיסת תפקוד זה"ל בהיבטים מבצעיים ומשאביים ובין ההקשר המבצעי שבו הוא פועל. כך, לדוגמה, במצב של כניסה קרקעית וסיכון ממשי לחיי חיילים מתמקד השיח הציבורי בחיילים, בתיעדופם באמצעי לחימה ומיגון, בניהול תחבולות קרב ועוד. בשונה מכך, כאשר כוחותינו אינם מצויים פיזית בשטח האויב, הלגיטימציה להשקעת משאבים פוחתת.

במובן זה, אופן הפעלת הכוח מהווה היבט משמעותי בשיח הציבורי על אודות תפיסת ההתנהלות המשאבית והמבצעית של זה"ל. על-מנת לבטל מטוטלת זו, נדרש זה"ל להצגת מאגר של מודלי תגובה המותאמים לסוג הפעולה המבצעית והמבליטים את

4 ביטוי זה הוענק לניסיונות החדירה של מחבלים מרצועת עזה לשטח ישראל במהלך המבצע והוא ביטא חוסר שביעות רצון מובהק מתפקוד אגף המודיעין והשב"כ בתקופה שלפני המבצע.

היצירתיות הרלוונטית למצב. למשל, בתמרון נדרשות יכולת המפגינות מיקוד מאמץ ותחבולנות אופרטיבית תוך הפחתת משקלו של דימוי כוחות היבשה כ"ענק מסורבל". כלומר, במהלך הלחימה נדרשת הדגשת יכולות קוגניטיביות ואופרטיביות של תחבולנות ויצירתיות, ולא משאביות. נוסף על כך, התמודדות עם אתגרים ביטחוניים מורכבים מחייבת פיתוח של אמצעי לחימה יקרים. במצבים כאלה, נדרשת הבלטה של מורכבות הפעולה והאתגר הביטחוני ארוך הטווח.

מודל תגובה צה"לי נוסף הוא החדירה המודיעינית המתמדת לליבת האויב כביטוי לחדשנות ולקרב מוחות בלתי פוסק, הממחיש את התלות הגבוהה הקיימת בכוח אדם איכותי, מוכשר, מיומן ומתוגמל. הדגשת התלות של הפעולה הצבאית במשרתים בעלי יכולת המרה גבוהה לשוק אזרחי, תאפשר להבין את העלויות הגדולות בהשקעה בכוח אדם זה בעיקר במהלך לחימה המבוססת על טכנולוגיה מתקדמת.

4. הבלטה של זיקות המתקיימות בין היבטים מבצעיים למשאביים

התבססות השיח הכלכלי-מעמדי מעמיקה את התביעה מהצבא להתייעלות ולקיצוץ משאבי. אולם נראה כי תביעה זו אינה מתקיימת בכל מצב ובכל הקשר. במצב של לחימה ופעילות מבצעית מועצמת מטשטש השיח הביקורתי עד שנעלם, ובמידה ומתקיים שיח משאבי בעת לחימה הוא הופך מביקורתי לקונסטרוקטיבי ומתמקד בתעדוף המשאבים ולא בקיצוצם. ממצא זה מהדהד את טענתו של לוי (2003), בדבר היכולת להמיר משאבים מהצבא בהתאם למידת ההמירות (Convertibility) של המשאבים השונים. לטענת לוי, ככל שמידת המיליטריזם גבוהה יותר, כך גבוהה יותר גם מידת ההמירות. ביחס למחקר זה, ניתן לומר כי ככל שמידת המיליטריזם גבוהה יותר, כך המוכנות להשקעה גבוהה גם היא.

בהקשר של המחקר הנוכחי, נראה כי הבלטת הזיקות בין היבטים מבצעיים למשאביים מייצרת לגיטימציה בשני היבטים. הראשון, נוצר חיבור מוחשי בין היקף התגמולים והשיפוי שמקבל הצבא בדגש על אמצעי לחימה מצילי חיים (אסון הנגמ"ש במהלך המבצע כדוגמה וכמשל), ובין יכולתו לתפקד באופן אפקטיבי באירועי לחימה. כל זאת תוך המחשת משמעויותיה הכלכליות של "רגל ההגנה" (נמ"רים, "כיפת ברזל", "מעיל רוח"). במילים אחרות, צה"ל נדרש לפעול באופן הממחיש כי ל"רגל ההגנה" יש מחיר.

ההיבט השני נוגע לפיתוח אמצעי לחימה יקרים וארוכים, כאשר המודל המוצלח בתודעה החברתית הוא "כיפת ברזל". פרויקט "כיפת ברזל" מהווה מודל חיובי לזיקות פרודוקטיביות המתקיימות בין תהליכי פיתוח ובניין כוח פנים-צבאיים לתוצאה מבצעית רצויה. דרכו ניתן להמחיש את משמעות הפיתוח, את חשיבות ההשקעה הפנים-ארגונית הממושכת והמתחילה מבעוד מועד ואת תפקידן של התשומות השונות (כח אדם, תקציב, קשב ארגוני וכו') להצלחת הפרויקט.

1. סיכום

מחקר זה מאיר נקודת מבט נוספת באשר ליחסי חברה-צבא, נוסף על התמקדות במחירי הלחימה דרך חיי אדם ומוכנות החברה לשלם מחיר יקר זה (לוי, 2015). מחקר זה בוחן את הנושא דרך מחירים משאביים של תקציב הביטחון אשר לגביהם יכול הדין הציבורי למתוח קווים בגמישות רבה יותר בהשוואה לחיי אדם. בדומה לטענתו של צפדיה (2008) בדבר אי היכולת לייצר הפרדה דיכוטומית בין הארגון הצבאי לחברה האזרחית, נדמה כי יש צורך באימוץ נקודת מבט מרחיבה, גם בהקשר הכלכלי.

הלימה מסוימת להשתנות זו בשיח בתקופה הנוכחית ניתן לזהות בעבודתן של טובי וז"ק (2007), אשר טענו לקיומן של ארבע מסגרות חשיבה דומיננטיות ביחס לקשר שבין כלכלה לביטחון: התזה הביטחונית, התזה הניאו-ליברלית, התזה החברתית ותזת החוסן הלאומי. יישום מסגרות חשיבה אלה על ממצאי המחקר הנוכחי, מלמד כי התזה הביטחונית, שעיקרה הקצאת משאבים בלתי מוגבלים לביטחון תוך התחשבות מינימלית בשיקולים כלכליים, עשויה להתקיים רק בשלבים מסוימים של סבי הלחימה השונים. במקרה של מבצע "צוק איתן" הדבר התרחש בשלב הכניסה הקרקעית של כוחותינו לעזה.

בניגוד לדין העכשווי בנושא צבא-חברה, מלמד המחקר הנוכחי כי הפיצול החד-משמעי בין שגרה לחירום מטשטש דרך הממד המשאבי-כלכלי. ההסברים לכך מגוונים; ראשית, מאפייני המלחמות העכשוויות ותפיסת הסבבים מבוססת על תפיסה מוגבלת של הישגים ולכן גם המחיר שהחברה מוכנה לשלם עליהם במשאבים חומריים מצטמצם בהתאם. שנית, השגרה של החירום. ממחקר שנערך במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל עולה כי המבצעים האחרונים של צה"ל בעזה ובלבנון מתאפיינים בתפיסת רוטיניזציה, במסגרתה הופכת השגרה לחלק מהמלחמה (משה ופרנקל, 2015). הסבר שלישי, ההגנה והמשך השגרה תוך כדי הלחימה, כפי שהתרחשו ב"צוק איתן", מאפשרים לשיח היום-יומי להמשיך, גם אם בעוצמות נמוכות יותר.

מקורות

אבן, ש' (2015). ההתנצחות על תקציב הביטחון בישראל. הערכה אסטרטגית לישראל 2014-2015. בתוך קורץ ע', ברום, ש' (עורכים), **הערכה אסטרטגית לישראל 2014-2015** (עמ' 1-45). תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי.

הרמן, ת' (2012). יש חדש תחת השמש: דעת הקהל וקבלת החלטות בישראל. **עדכן אסטרטגי**, 14(4), 37-50.

זילברשייד, א' (2014, 31 ביולי). **יום כיפור, 2014**. Ynet. אוחר ב-31 ביולי, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4552820,00.html>

טובי, ש' וז"ק, ד' (2007). **מחיר הביטחון – השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון לכלכלה בישראל**. צה"ל:

ענף מחקר, ממד"ה, פרויקט צבא חברה.

טיארג'אן, ר', המנחם, י' וספיר, ל', (2014). **צוק איתן בעיני הציבור הישראלי – סיכום עד כאן** (מצגת).
צה"ל: מרכז הסיקור הצה"לי, ממד"ה.

טמקין, א' (2014, 4 באוגוסט). **עלות המלחמה בעזה: 6 מיליארד שקלים**. וואלה. אוחר ב-4 באוגוסט,
2014 מתוך <http://finance.walla.co.il/item/2772178>

יהושע, י' (2014, 8 באוגוסט). **קרב אוויר יבשה – מחיר הזנחת הירוקים לטובת האוויר**. Ynet. אוחר
ב-8 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4556513,00.html>

ישראל, צ' (2007). **יחסי הגומלין בין ממשד פוליטי-בטחוני, קבוצות מחאה ותקשורת בסכסוך בעצי
מות נמוכה: ישראל בלבנון 1985–2000**. עבודה לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה בחוג למדע המדי-
נה. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.

כספית, ב' (2014, 22 ביולי). **התנצלות בשם התקשורת: אנחנו לא ראויים לחיילים שנהרגו**. מעריב. אוחר
ב-22 ביולי, 2014 מתוך <http://www.maariv.co.il/news/new.aspx?pn6Vq=11&0r9VQ=->
FLJJK

להב, א' (2014, 8 ביולי). **"צוק איתן" במספרים: כמה עולה המבצע?** Ynet. אוחר ב-8 ביולי מתוך
<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4540054,00.html>

להב, א' (2014, 18 ביולי). **האם הלחימה תשפיע על התקציב?** Ynet. אוחר ב-18 ביולי, 2014 מתוך
<http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4545551,00.html>

להב, א' (2014, 7 באוגוסט). **לפיד: "נספוג את 'צוק איתן', לא נעלה מסים"**. Ynet. אוחר ב-7 באוגוסט,
2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4555830,00.html>

להב, א' (2014, 10 באוגוסט). **תקציב הביטחון: מחלוקת על 10 מיליארד שקלים**. Ynet. אוחר ב-10
באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4557073,00.html>

להב, א' (2014, 26 באוגוסט). **בגלל צוק איתן: קיצוץ רוחבי של 1.5 מיליארד**. Ynet. אוחר ב-26
באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4564236,00.html>

להב, א', פרנקל, ב', זיו, ת', רוזנברג, א', בוקר, ר', קוטלר, ע', חי, ש' ובן-דוד, ש' (2014, 25 באוגוסט). **קיץ
שלא נשכח: המשך הקיפאון בגלל המבצע**. Ynet. אוחר בתאריך ה-25 באוגוסט מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4563165,00.html>

לוי, י' (2003). **צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני בישראל**. רמי טל (עורך). תל אביב: ידיעות אחר-
רונות, ספרי חמד.

לוי, י' (2008). **תכנית ההתנתקות ככורח השוק**. בתוך ג' שפר, א' ברק וע' אורן (עורכים), **צבא שיש לו
מדינה? מבט מחודש על יחסי התחום הביטחוני והתחום האזרחי בישראל**. (עמ' 67–91). ירושלים:
כרמל.

לוי, י' (2010). **מי שולט על הצבא? בין פיקוח על הצבא לשליטה בצבאיות**. ירושלים: מאגנס.

לוי, י' (2015). **האמנם קרסה תיאורית קורי העכביש? על הרגישות לחללים ב"צוק איתן"**. **צבא ואסטר-
טגיה, כרך 7**, גיליון 3, 53–68.

משה, ר' (2015). **פירוק דימוי המלחמה במבצע "צוק איתן" – מתסריט מוסכם ללחמיות מרובות**.
צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

משה, ר', ריבנאי-בהיר, ש' ובן-הדור, ב' (2014). **מבטה של החברה הישראלית על המלחמות החדשות**

– קריאה מחודשת של אירועי הלחימה בעשור האחרון בעקבות מבצע "עמוד ענן". צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

משה, ר' ופרנקל, מ' (2015). שיגרת מלחמה – פירוש הלחימות העכשוויות מנקודת מבטה של האוכ' לסיייה. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

פרנקל, מ' (2014). חשיבה משאבית במבצע "צוק איתן" – אתגרים מרכזיים והמלצות לפעולה. צה"ל: מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, ממד"ה.

צפדיה, א' (2008). צבא וחברה בראי אידיאולוגיות ופרקטיקות מרחביות. בתוך ג' שפר, א' ברק וע' אורן (עורכים), **צבא שיש לו מדינה? מבט מחודש על יחסי התחום הביטחוני והתחום האזרחי בישראל**. (עמ' 66–45). ירושלים: כרמל.

עיתונות

אמסטרדמסקי, ש' (2014, 13 ביולי). מאיפה יגיע הכסף למימון מבצע צוק איתן. כלכליסט. אוחר ב-13 ביולי, 2014 מתוך <http://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3635866,00.html>

אמסטרדמסקי, ש' (2014, 11 באוגוסט). מה תוספת התקציב ההכרחית לביטחון? כל מספר זוכה. כלכליסט. אוחר ב-11 באוגוסט, 2014 מתוך <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3638033,00.html>

בנדט, ש' (2014, 17 ביולי). משרד הביטחון מפקיר את החקלאים בדרום לגורלם. כלכליסט. אוחר ב-17 ביולי, 2014 מתוך <http://news.walla.co.il/item/2766083>

בן-חורין, י' (2014, 16 ביולי). ארה"ב תעביר מיליון דולרים ל"כיפת ברזל". Ynet. אוחר ב-16 ביולי, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4544366,00.html>

בסוק, מ' (2014, 9 ביולי). מערכת הביטחון דרשה עוד 5 מיליון שקלים – ואז התחיל "צוק איתן". The Marker. אוחר ב-9 ביולי, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2371024>

בסוק, מ' (2014, 13 ביולי). ללא מבצע קרקעי – מערכת הביטחון תוכל לספוג את עלות הלחימה בלי תוספת תקציב. The Marker. אוחר ב-13 ביולי, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2374492>

בסוק, מ' (2014, 20 ביולי). מערכת הביטחון דורשת תוספת של מיליארדים כבר ב-2014. The Marker. אוחר ב-20 ביולי, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2381490>

בסוק, מ' (2014, 3 באוגוסט). המדינה הפסידה בצוק איתן כ-15 מיליארד שקלים. The Marker. אוחר ב-3 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2395110>

בסוק, מ' (2014, 31 ביולי). עלות הלחימה בעזה: לפחות 6 מיליארד ש"ח; האוצר שוקל קיצוץ רוחבי ב-2014. The Marker. אוחר ב-31 ביולי, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/macro/1.2393016>

בסוק, מ' (2014, 10 באוגוסט). הפצצה של מערכת הביטחון: נדרשת תוספת של 11 מיליארד שקלים לתקציב 2015. The Marker. אוחר ב-10 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2401549>

בסוק, מ' (2014, 11 באוגוסט). רם בלינקוב: להבדיל אלף אלפי הבדלות דרישות התקציב מזכירות את דרישות החמאס. The Marker. אוחר ב-11 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.themarker.com/news/1.2403182>

בר-זהר, מ' (2014, 8 לספטמבר). לא קטן, לא חכם. Ynet. אוחר ב-8 בספטמבר, 2014 מתוך <http://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-3635866,00.html>

הראל, ע' (2014, 12 באוגוסט). **הבעיות שצצו לצה"ל בלחימה בעזה לא ייפתרו באמצעות מסע קניות**. הארץ. אוהזר ב-12 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.haaretz.co.il/news/politics/.premium-1.2403560>

מגן, ה' (2014, 2 באוגוסט). **מלחמת התקציב של "צוק איתן": האם יוטלו מסים חדשים? גלר-בס**. אוהזר ב-2 בשני באוגוסט, 2014 מתוך <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000959212>

מילמן, ע' (2014, 29 ביולי). **עלויות ונזקי מבצע צוק איתן מסתכמים בינתיים ב-7 מיליארד שקלים**. כלכליסט. אוהזר ב-29 ביולי, 2014 מתוך <https://www.calcalist.co.il/local/articles/0,7340,L-3637114,00.html>

פילוט, א' (2014, 9 ביולי). **מבצע 'צוק איתן' יעלה למשלם המסים כ-8.5 מיליארד שקלים**. גלובס. אוהזר ב-9 ביולי, 2014 מתוך <http://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1000953242>

רפפורט, ע' (2014, 21 ביולי). **9 הערות על "צוק איתן"**. Israel Defense. אוהזר ב-21 ביולי, 2014 מתוך <http://www.israeldefense.co.il/he/content/9-הערות-על-צוק-איתן-9>

שטרסלר, נ' (2014, 5 באוגוסט). **צבא גדול ולא חכם**. הארץ. אוהזר ב-5 באוגוסט, 2014 מתוך <http://www.haaretz.co.il/opinions/.premium-1.2396824>

שיפר, זלמן (2008). **הוויכוח על תקציב הביטחון**. בתוך ג' שפר, א' ברק וע' אורן (עורכים), **צבא שיש לו מדינה? מבט מחודש על יחסי התחום הביטחוני והתחום האזרחי בישראל**. (עמ' 218-244). ירושלים: כרמל.

שרוני, י' (2014, 15 ביולי). **כיפת ברזל יירטה גם את התקציב**. מעריב. אוהזר ב-15 ביולי, 2014 מתוך <http://www.maariv.co.il/news/new.aspx?pn6Vq=11&0r9VQ=FLFEM>

שרוני, י' (2014, 31 ביולי). **באוצר דנים בהוספת מאות שקלים לתקציב הביטחון**. מעריב. אוהזר ב-31 ביולי, 2014 מתוך <http://www.maariv.co.il/news/new.aspx?pn6Vq=J&0r9VQ=FMFLI>

**תודעת המשרתים:
מפקדים וחיילים בחברה
ניאו-ליברלית**

חשיבה כלכלית בעת צמצום משאבי - השלכות למנהיגות הצבאית

שרית טובי
רמ"ד מחקר, ביסל"ם

א. מבוא

ב. שיטה

ג. ממצאים

1. דואליות החשיבה הכלכלית – "לא למדנו להיות פראירים"
2. מהי חשיבה כלכלית? שלוש פרשנויות
3. חשיבה כלכלית בקרב מפקדים – מציאות או חלום באספמיה?
4. חסמים לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים בצה"ל
5. "מנהיגות כלכלית"? הזיקה בין חשיבה והתנהלות כלכלית ובין מנהיגות צבאית

ד. דיון ומשמעויות

א. מבוא

שאלת הקשר בין צבא ובין כלכלה, היא שאלה שנדונה במדינות מערביות במשך שנים רבות ובעיקר בשנים שבהן הוחמרה מגמת הקיצוץ בתקציבי הביטחון (תוה"ד, 2015).¹ לרוב, נעשה העיסוק בשאלה זו מתוך ראייה מאקרוא-אסטרטגית העוסקת בהשלכות של צמצום המשאבים על בניין הכוח, על תפיסות מבצעיות (ספראי, הלפרן-פורת, טאובר-בורוכוב, 2015),² על מודלי השירות ועוד.

1 אוסף מאמרים העוסקים במגמת הקיצוץ בתקציבי ההגנה בארה"ב ובבריטניה, עם סיום המלחמה בעיראק ובאפגניסטן וסיום המשבר הכלכלי של שנת 2008. קיימים בו, בין השאר, מאמרים העוסקים בבחינת האופן שבו התמודדה בריטניה עם עידן של צמצום משאבים בראשית המאה העשרים מתוך ניסיון לעמוד על מקבילות לימינו; מאמר העוסק בהיערכות למודרניזציה בתנאי מצוקה תקציבית; מאמר העוסק בצמצום עלויות של תוכניות מחקר, פיתוח ורכש ועוד.

2 מסמך עמדה שנכתב בממ"ד על רקע תהליכי הקיצוץ בצה"ל, הבוחן את היקוות בין אתגרים מבצעיים ובין אילוצים משאביים ומציע דרכי פעולה, כמו חיבורים ומבנים שלמים בין בניין כוח להפעלתו, הרחבת תפיסת האחריות הפיקודית להיבטים משאביים ועוד.

עם זאת, נהיר כי חשיבה כלכלית אינה משפיעה רק על תהליכי קבלת ההחלטות ועל הפעולה הצבאית והביטחונית ברמות האסטרטגיות. הגיונות כלכליים משפיעים גם על פעולתם של מפקדים מדרג הביניים וגם מהם נדרשת חשיבה כלכלית על-מנת להוביל את יחידותיהם למימוש משימותיהם, וביתר שאת לנוכח קיצוץ משאבי. ביטוי ארגוני לכך ניתן למצוא, למשל, ביוזמה להענקת פרס היועץ הכספי לרמטכ"ל בנושא ייעול וחסכון, הניתן למפקדים (ואף לחיילים) שיציעו רעיונות ויוזמות לייעול ולחסכון תקציבי. דוגמה נוספת ניתן לראות בתכני הלימוד הנדרשים בהכשרות האחדות, הכוללים מתן כלים לשקלול השיקול הכלכלי בהחלטותיהם כחלק מציר המקצועיות (מתוך הא"ת 3.16, העוסקת בנושאי הלימוד בהכשרות הקצונה האחדות בצה"ל, אמ"ץ, חטיבת תוה"ד).³

לאור הבנה זו, המאמר הנוכחי עוסק בפענוח החשיבה הכלכלית המאפיינת את תפיסת המנהיגות של מפקדים.

משמעות המושג "חשיבה כלכלית" נקבעה בזיקה לתפיסה שהובלה בתוכנית הרב-שנתית "גדעון" והייתה חלק מרכזי מסדר היום בצבא ובדיון הפנים-צבאי בעת ביצוע המחקר; תפיסה שלפיה, המציאות המשאבית המורכבת במדינה ובצבא מחייבת התייעלות, צניעות והתכנסות למשאבים מוגבלים, כחלק מהתאמת צה"ל לאתגרי העתיד. על רקע זאת, הוגדרה חשיבה כלכלית במחקר הנוכחי כמחויבות להישען בתהליכי קבלת החלטות ובפעולה הצבאית על היגיון כלכלי; שיקולים כלכליים, אילווצים משאביים והתכנסות למשאבים מוגבלים. מכאן שהחלטות המפקדים הנוגעות למשימות היחידה, הרכב כוח האדם שלה, התפעול שלה והפעילויות המתקיימות בתוכה – כוללות בהכרח חשיבה של התייעלות, של חיסכון ושל חישובי עלות-תועלת.

על רקע זאת הוגדרו למחקר הנוכחי שתי מטרות עיקריות:

- לבחון מהי המשמעות שמפקדים מייחסים לחשיבה הכלכלית במסגרת העשייה הצבאית שלהם.
- לבחון האם מפקדים תופסים את החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי המנהיגות שלהם.

באופן מפורט יותר, במחקר ייבחנו **התפיסות והשיח** של מפקדים ביחס לחשיבה הכלכלית, במסגרת עשייתם הצבאית הכוללת. בתוך כך, נבחנות במחקר התפיסות המארגנות של מפקדים המחברות הגיונות כלכליים עם העשייה הצבאית; הערך

3 הא"ת 3.16 מגדירה את תכני הלימוד הנדרשים בהכשרות האחדות בצה"ל בשלושה צירים – ציר המקצועיות, ציר הדמות והערכים וציר המנהיגות. תכני החשיבה המשאבית-כלכלית נמצאים בתוך ציר המקצועיות.

שמייחסים מפקדים לחשיבה כלכלית (יתרונותיה, חסרונותיה, מה היא מאפשרת ומה היא חוסמת); ההקשרים בהם חשיבה זו זוכה לביטוי בעשייתם (אם בכלל); וההשלכות של כל אלו על המנהיגות הצבאית – על מרכיביה, על העקרונות העומדים בבסיסה ועל האתוסים הנקשרים בה. כמו כן ייבחנו תפיסות אלו בזיקה לתפיסת המנהיגות של המפקדים, ולאופן שבו התפיסות, הערכים והנורמות העומדים בבסיס החשיבה הכלכלית שלהם מוטמעים בתוך השקפתם בנושא מהי מנהיגות צבאית בכלל, ומנהיגותם בפרט.

ההנחה העומדת בבסיס המחקר שאובה מההקשר התקציבי שבו צה"ל מצוי כיום ובראשו תהליך מתמשך של קיצוץ משאבים, הכולל פיחות של תקנים וכוח אדם, שינויים במבנה ובארגון של יחידות, סגירה ואיחוד של יחידות, ירידה בצידוד ובאמל"ח, צמצום בהוצאות הקיום, קיצור שירות החובה ועוד. הנחתי היא כי הקשר מסוים זה מוביל בהכרח לאתגרים מנהיגותיים חדשים ולצורך להתאים את המנהיגות הצבאית להתמודדות עם תהליכים אלו.

תקופות של קיצוצים מזמנות התמודדויות עם היבטים פסיכולוגיים (רגשיים) וסוציולוגיים של הפרט ושל הארגון. למשל, לצמצום בכוח אדם יש השפעה מכרעת על העמדות, על התחושות ועל ההתנהגויות של האנשים בארגון, העוזבים והנשארים (פרנקל, 2015).⁴ למפקדים יש תפקיד בהתמודדות עם תהליכים אלו, המאתגרים גם את דפוסי המנהיגות המסורתיים (דולב ופדון, 2013).⁵ יתרה מכך, למפקדים יש תפקיד מנהיגותי משמעותי בהתמודדות עם פגיעה אפשרית באפקטיביות הארגונית, עם פוליטיקה ארגונית שמתעצמת בעיתות קיצוץ, עם חוסר ודאות ועם קושי לייצר תעדוף ארגוני ברור (פרנקל, 2015). בה בעת, יש להם תפקיד מנהיגותי בהתאמה של הארגון לשינויים הצפויים בעקבות תהליכי הקיצוץ, ביצירת הנעה אפקטיבית של פקודיהם להבנת ההזדמנויות הכרוכות בשינוי, וביצירת אווירה של תסיסה, התחדשות, חדשנות ואף התעצמות (לירז וגל, 2015).

יחד עם זאת, לעיתים נתפסת חשיבה כלכלית כסותרת את המנהיגות הצבאית הקלאסית או המסורתית, בכמה מובנים:

ראשית, חשיבה כלכלית, בעיקר בעיתות של צמצום משאבי, נתפסת כמנוגדת לאתוס

4 מאמר זה מכיל סקירת ספרות מקיפה על תהליכי צמצום בצבאות זרים ובארגונים עסקיים וכן של עבודות ומחקרים שנעשו בצה"ל בשנים קודמות. מתוך ההבנות שגובשו מהסקירה, פותח מודל אנליטי לבחינת אסטרטגיות ותפיסות המתקיימות בצה"ל ביחס לתהליך הקיצוץ.

5 מאמר זה מציג הבנות מנחקר העוסק בהשלכות השינויים במודל הקבע על דפוסים של פיקוד ומנהיגות. המאמר סוקר דפוסים שונים של פיקוד ושל מנהיגות שאותם מיישמים מפקדים בבואם להתמודד עם השלכות השינויים הללו, ובתוכם: העלאת גיל הפרישה, מעבר לפנסיה צוברת, חלוקה בין קבע ראשוני לקבע מובהק ועוד.

המנהיגות הצבאית, המושתתת דווקא על השגה והרחבה של משאבים, של משימות ושל כוח אדם. כך, למשל, טוען דן ווארד, קצין בחיל האוויר האמריקני במאמרו "עושים פחות עם יותר – המלכודת של המימון העודף", כי משרד ההגנה האמריקאי "נוטה לסמן התקדמות בדולרים". כלומר, לטענתו, קצינים המפקדים על מערכות גדולות, שברשותן אמצעים ומשאבים גדולים יותר – גם מוערכים יותר ואף מקודמים יותר (בתוך תוה"ד, 2015, בניין הכוח בעידן של משאבים מצטמצמים). בדומה לכך, בראיונות שנערכו עם קציני חיל ראשיים בצה"ל, עלה כי תפיסתם של רבים מקציני החיל היא כי חלק מרכזי בתפקידם כולל השגת משאבים וכי אי שמירה על המשאבים הקיימים עלולה לפגוע בחיל שתחת אחריותם: "יש כאלה שאומרים שתפקיד קצין החיל להביא עוד משאבים – תקנים, פרויקטים, ולוודא שלא לוקחים משאבים"; "לי כקצין חיל יש מאבק יומי על משאבים בזרוע [...] השקעתי המון בדבר הזה – אמל"ח ופרויקטים חדשים [...] כחיל יש לך תחרות משאבית מטורפת. אם לא לקחת את הקופה הנכונה לחיל שלך, יהיה פחות ב-20 שנים הקרובות" (לירז וטובי, 2014).⁶

מעבר לכך, שמירה על משאבים והשגת משאבים מייצגות ביטחון, ודאות, יוקרה והתעצמות שאותם נדרשים מנהיגים לייצר בעבור יחידותיהם ופקודיהם, כחלק מתפקידם כמנהיגים.

נוסף על כך, חשיבה כלכלית מזוהה לרוב עם ניהול ולא עם מנהיגות.⁷ ובהווייה הצבאית, שבה קיים פיצול בין תחומי המנהיגות לתחומי הניהול (דלה פרגולה ושפירא, 2015),⁸ חשיבה כלכלית עלולה להיתפס כמפרה את האיזון "הראוי" בין מנהיגות ובין ניהול.

ולבסוף, הפיצול, הרווח בחברה ובצבא כאחד, בין כסף לערכים, או בין פעולה על בסיס שיקולים כלכליים ובין פעולה על בסיס שיקולים ערכיים (טובי וז"ק, 2007)⁹ – עלול גם הוא ליצור סתירה בין הערכים העומדים בבסיס המנהיגות ובין חשיבה כלכלית והערכים שהיא מקדמת.

ביחס לפעולה הצבאית, האתוס המוביל הוא כי שיקולים ערכיים גוברים על שיקולים כלכליים. כך, למשל, השיקול הערכי הוא המוביל את הציפייה (החברתית והצה"לית) לגיוס אוניברסלי ורחב ולכן ישנה תביעה לגיוס כולל גם במקרים שבהם העלות

6 העבודה עוסקת באתגרי המנהיגות של קציני חיל ראשיים בצה"ל, כחלק מהיותם הפיקוד הבכיר של הארגון. העבודה עוסקת בתפיסת תפקידם של קציני החיל הראשיים בהשגת משאבים כחלק מאחריותם על תהליכי בניין הכוח בצה"ל.

7 במילון למונחי ת"ל, מוגדר הניהול הצבאי בין היתר כ"קבלת החלטות מועילות של מפקד או של קצין המטה, ומיצוי משאביהם היעיל למימוש החלטותיהם"

8 המאמר עוסק בתוכנית המנהיגות והניהול במסגרת קורס פ"ם, המכין מפקדים לקראת דרגת סא"ל בתפקידים מבצעיים. בתוך כך, המאמר דן במושגים "מנהיגות" ו"ניהול" ובמערכת היחסים המורכבת ביניהם ברמה התיאורטית והמעשית בהקשר של דרג הסא"ל בצה"ל.

9 המאמר מציג תפיסות שונות הקיימות בדיון הציבורי בחברה הישראלית ביחס לזיקה שבין ביטחון ובין כלכלה.

הכלכלית של החיילים עולה על התועלת הכלכלית של גיוסם. כמובן שהשיקול הכלכלי נדחק והופך משני בהקשרים מבצעיים ובעיתות חירום, עת עוסקים בחיי אדם.

אם כן, במחקר הנוכחי ייבחנו השאלות הבאות:

- **כיצד מפקדים מפרשים חשיבה כלכלית?** מה משמעות החשיבה הכלכלית בהקשר של העשייה הצבאית, לדידם?
- **האם, לתפיסתם של המפקדים, הם מיישמים חשיבה כלכלית** בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם ובהובלת יחידתם למשימותיה?
- **מהם החסמים לחשיבה כלכלית** בקרב מפקדים?
- **מהי הזיקה שבין חשיבה כלכלית ובין תפיסת המנהיגות הצבאית?** האם מפקדים תופסים את החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי המנהיגות שלהם, הכוללת קיצוצים והתכנסות למשאבים מוגבלים?

ב. שיטה

המחקר התבצע בגישה פנומנולוגית, תוך שימוש בשיטה איכותנית שכללה 15 ראיונות עומק חצי מובנים עם מפקדים ועם מפקדות בדרגת סא"ל ואל"ם, ממגוון סביבות שירות בצה"ל – מטה (תקשוב, אמ"ן, אט"ל, חה"א, חה"י, פקע"ר), שטח (חי"ר, שריון) ויחידות הכשרה. בראיונות נבחנו התפיסות של המפקדים ביחס לחשיבה כלכלית בהקשר הצבאי, על-מנת לזהות נקודות מבט ארגוניות וחברתיות העולות מתוכן (שקדי, 2003). הראיונות התקיימו בין ספטמבר 2015 למרס 2016.

המחקר בוצע על רקע תהליך קיצוץ וצמצום ארגוני שסוכם במרס 2015 ואשר בא לידי ביטוי בתר"ש "גדעון". ניתוח הממצאים בוצע לאור הקשר זה וכחלק מהתפיסות שהציגו המפקדים בנושא.

ג. ממצאים

1. דואליות החשיבה הכלכלית – לא למדנו להיות פראירים

"לא למדנו להיות פראירים", זהו משפט הלקוח מריאיון שנערך עם מפקד בדרגת סא"ל, שטען כמעט לאורך כל הריאיון כי כבר שנים רבות הוא מאמץ חשיבה כלכלית כחלק מתפקידו וכחלק מתהליכי קבלת ההחלטות שלו. מבחינתו, חשיבה כלכלית משמעה חיסכון, צמצום משאבים או לכל הפחות "להסתדר עם מה שיש ולא לנסות להשיג יותר ויותר משאבים". כל זאת בזיקה לציפייה של החיל ממנו, כמפקד, ולמאפייני החיל שאליו הוא שייך ושאותו הוא תופס כמעודד חיסכון באופן מסורתי ופועל באופן עקבי ליצירת התייעלות כלכלית.

אולם, לקראת סוף הריאיון, ביקש אותו מפקד לחדד את אמירתו ולהבהיר כי האמירות

הללו "נכונות כלפי פנים" – אלו המסרים שהוא מעביר לאנשיו. לעומת זאת, כלפי חוץ (מול גורמים בחיל, מול הרמות הממונות) הוא נלחם ומתחרה על משאבים ומנסה "להשיג יותר". כשנשאל אותו מפקד על הפער בין שני המסרים (כלפי פנים וכלפי חוץ), הוא ענה כי התחרות על משאבים קיימת גם בחיל שבו ישנה מסורת של חשיבה כלכלית וכי עדיין "לא למדנו להיות פראירים". משמע, לא למדנו לוותר על משאבים או להסתכל באופן מערתי על צורכי החיל/הצבא ולא רק על צורכי היחידה שבראשה עומד המפקד.

ריאיון זה משקף את הדואליות הקיימת בצה"ל ביחס לחשיבה כלכלית, כפי שעלה גם בראיונות נוספים. דואליות המתבטאת בפער בין המסרים של מפקדים כלפי אנשיהם (ביחס לחיסכון, התייעלות וצניעות) ובין המסרים שלהם כלפי חוץ (בדבר הצורך בהרחבת המשאבים ליחידותיהם); בהבחנה שחלקם עושים בין ה"שגרה", שבה נדרשת חשיבה כלכלית, ובין ה"חירום", המבטל חשיבה כלכלית, כחשיבה לא רלוונטית לתפיסתם; ובפער בין הלך הרוח הכללי בצה"ל של יישום הגיונות כלכליים בפעולה הצבאית, הכוללים התייעלות, חיסכון, **התכנסות למשאבים מוגבלים** ואף צניעות, ובין הפרקטיקות הארגוניות שאינן בהכרח מקדמות ומעודדות חשיבה כלכלית מעין זו בקרב מפקדים.

ממצא זה מוביל לצורך בפענוח החשיבה הכלכלית לא רק כשיח וכתפיסה ערכית, אלא גם כפרקטיקה יום-יומית וכחלק מתפיסת התפקידים של מפקד בצבא ושל תפיסתו כמנהיג. בפרקים הבאים אעמוד על המשמעות הנוצקת למושג הרחב של "חשיבה צבאית" ועל הפרקטיקות ליישומה כמו גם על החסמים למימושה מנקודת מבטם של המפקדים.

2. מהי חשיבה כלכלית? שלוש פרשנויות

לאחר ההבנה כי מפקדים מפענחים את החשיבה הכלכלית באופן דואלי, נעשה ניתוח מעמיק לגבי האופנים שבעזרתם מפענחים מפקדים מהי חשיבה כלכלית. מתוך הראיונות עולה כי **מפקדים שונים מפרשים באופן שונה מהי חשיבה כלכלית כחלק מהעשייה הפיקודית שלהם.**

באופן כללי ניתן לזהות שלוש תפיסות ביחס לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים:

- חשיבה כלכלית שמשמעותה **חיסכון וצמצום משאבים.**
- חשיבה כלכלית שמשמעותה **הרחבת משאבים.**
- חשיבה כלכלית שמשמעותה **ניהול סל המשאבים – חלוקה והסטה של משאבים**

מצורך אחד לאחר.

חשוב לציין כי בדרך כלל מפקדים מייצגים בדבריהם יותר מתפיסה אחת. אמנם לרוב

קיימת בגישה של המפקדים תפיסה אחת דומיננטית, אם כי היא בהחלט אינה מייצגת תפיסה בלעדית או יחידה בסיפור שהציג.

2.1 "לא חייבים להיות עשירים" – חשיבה כלכלית במשמעות של חיסכון

וצמצום

עם תחילת המחקר, ההנחה הראשונית הייתה שתפיסה כלכלית בקרב מפקדים היא דפוס מחשבה שמטרתו לחסוך ולהביא לצמצום במשאבים. זאת לאור הנחה מקדמית לפיה מפקדים יישמו חשיבה כלכלית כדי להיענות לתביעה החברתית לקיצוץ בתקציב הביטחון ולציפייה שצה"ל ומפקדיו יפעלו באופן יעיל וחסכוני (הערכת מצב צבא-חברה, 2015), וכן על-מנת ליישם את המהלך הארגוני של "התאמת צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות למשאבים שיוקצו".

מניתוח הראיונות עם המפקדים עולה, כי התפיסה לפיה חשיבה כלכלית היא למעשה "חשיבה חסכונית" – קיימת, אך היא איננה התפיסה הדומיננטית בקרב מפקדים. יותר מכך, מפקדים שמחזיקים בתפיסה זו מחזיקים בתפיסות כלכליות נוספות לפיהן חשיבה כלכלית היא גם השקעה של משאבים או הסטה של משאבים מצורך אחד לצורך אחר. כלומר, מפקדים מבקשים לאזן את גישת החיסכון ואת נכונותם לוותר על משאבים מתוך הבנה כי עליהם לדאוג גם לגיוס משאבים ולהשקעה בתחומים חשובים ומשמעותיים לתפיסתם.

בבסיס גישה זו של חיסכון, עומדות שלוש תפיסות אשר לאורך פועלים המפקדים: הראשונה היא ניהול של משאבים לאור אופטימום ולא לאור מקסימום ובזיקה לכך – ניהול סיכונים; השנייה היא "לעשות יותר [משימות] עם פחות [משאבים]"; והשלישית היא תפיסה ערכית של "צניעות".

פעולה מתוך חשיבה על אופטימום מבוססת על אפיון צרכים אופטימליים, ולא מקסימליים, הנדרשים בעבור מימוש משימות. במובן זה, מפקדים טוענים כי ניהול סיכונים מהווה מרכיב הכרחי בתפקידם ובהתנהלותם מתוך הבנה כי לא ניתן לקבל מקסימום של משאבים ולכן לא ניתן לייצר מקסימום ביטחון.

קודם כול אנחנו מבינים שתמיד אנחנו נמצאים במציאות של חוסר [...] זאת אומרת אתה יודע שהאופטימום הוא כך וכך [...] אורך נשימה לחירום, למלחמה, הוא כך וכך, שזה ייתן מענה מיטבי עכשיו לכל האוגדות בצבא, לכל התרחישים [...] מצד אחר אי-אפשר לתת מענה לכל הזירות, לכל האוגדות במקביל.

החסכוניות זה לא עניין מקומי, לחסוך בכל מחיר. זה לא העניין. העניין הוא זה שכשאתה מאפיין מערכת, תאפיין את המערכת האופטימלית, לא המקסימלית.

מפקדים אלו פועלים מתוך **חשוב עלות-תועלת**. הם שואלים את עצמם ואת פקודיהם האם העלות של תהליך מסוים, של פעולה מסוימת, או אמצעי מסוים אכן נדרשת? האם מימוש תהליך מסוים או השגת אמצעי כלשהו אכן שווה את עלותו?

מאשרים אצלי תרגיל חטיבתי. עלות התרגיל מיליון שקלים. אני אומר למח"ט: אם תוותר על מהלך מסוים בתרגיל, שמבחינת הלימוד הוא לא כזה קריטי, נחסוך קרוב ל-400,000 שקלים. אומר לי מפקד החטיבה: אין לי בכלל דילמה. אם זה עולה 400,000 שקלים זה לא שווה את ההישג הנדרש.

תפיסת נוספת העומדת בבסיס גישה זו היא שבעת הנוכחית צריך **"לעשות יותר עם פחות"**. מפקדים אלו אמנם לא דורשים מקסימום משאבים והם אינם מאפיינים מקסימום של צרכים, אך בכל הנוגע לביצוע משימותיהם, לטענתם, הם עושים את המקסימום (ואף יותר). נראה כי בכך **המפקדים מסמנים כי הם מממשים את אתוס המשימתיות המאפיין את צה"ל גם בעתות של קיצוץ משאבי וגם בהיעדר משאבים מקסימליים** (שלתפישתם, נראה כי היו בידי מפקדים בעבר).

אתה כל הזמן בודק את עצמך: איך מתייעלים בחשמל, איך מתייעלים במים, איך מתייעלים באמצעים נוספים ואיך עושים יותר דברים עם פחות כוח אדם. עליך לבנות מסגרות, לסגור מסגרות, להרחיב מסגרות, להוסיף נע"תים, נוסף על תפקידים לכל מיני אנשים.

תפיסות אלו של אפיון צרכים אופטימלי, של חשוב עלות-תועלת ושל מימוש יותר משימות באמצעות פחות משאבים, הן למעשה גם האמצעים שיש בידי מפקדים למימוש גישת החיסכון.

אמצעי נוסף שהם מציינים, הוא ניהול משא ומתן, כלומר מיקוח על מחירים שהם נדרשים לשלם בעבור שירותים (מגורמים בתוך צה"ל ומחוץ לו). פרקטיקות אלה מלמדות כי המפקדים המחזיקים בגישת החיסכון מבינים כי המשאבים מוגבלים. הם פועלים מתוך "תודעה של מחסור" ולאור זה הם גורסים כי **כל הוצאה כספית מחייבת בחינה ושאלת שאלות**, כמו שאלת העלות-תועלת; האם וכיצד ניתן לשלם פחות וכדומה. בזיקה לכך, הם גם פועלים מתוך תפיסה ערכית של **צניעות**:

קודם כול מבינים שתמיד אנחנו נמצאים במציאות של חוסר, בכל תפקיד, בכל מקום [...] אבל לא חייבים להיות עשירים – בגלל זה יצאו הנחיות ברורות מה זה כיבוד בדיונים [...] צריך להיות צנועים ויש להגיש בישיבות מים ואולי קפה, זהו.

מפקדים אלו גם גורסים כי חשיבה כלכלית היא חלק מתהליך המנהיגות שלהם בכמה מובנים; מבחינתם, חשיבה כלכלית למעשה **מחייבת הובלה של שינוי**, הובלת

שינוי הטומנת בחובה, לתפיסתם, שני מרכיבים מרכזיים של מנהיגות: נכונות ליצור שינוי מתוך גמישות המחשבה והפעולה ותיווך השינוי לפקודיהם תוך השפעה על תפיסותיהם ועל נכונותם להיות חלק ממימוש השינוי. נוסף על כך, לתפיסתם של מפקדים אלה, גישת החיטון **מחייבת אותם לנהל סיכונים**, עובדה הדורשת מהם יכולות מנהיגות קלאסיות **כמו קבלת החלטות מושכלת ואומץ**.

2.2 "אין בעיה של כסף בצבא" – חשיבה כלכלית במשמעות של הרחבת

משאבים

תפיסה נוספת של חשיבה כלכלית, שקיבלה מקום משמעותי בדברי המפקדים, היא תפיסה הגורסת כי חשיבה כלכלית משמעה הרחבת המשאבים (בעבור יחידותיהם). זאת על-מנת לממש שתי מטרות מרכזיות: ביצוע מיטבי של המשימות (התמקצעות) ודאגה לרווחת הפרט. נראה כי מימוש מיטבי של המשימות ודאגה לפרט מהווים מבחינת המפקדים הצדקות לגיטימיות (וכאלו הנתפסות כלגיטימיות גם על-ידי הארגון ובדיון הציבורי) להשקעה של משאבים גם בעידן של קיצוצים. במילים אחרות, **התפיסה לפיה ניתן וצריך להגדיל את ההשקעה הכלכלית, מבוססת על שני אבני יסוד של העשייה הפיקודית-מנהיגותית – חיזוק המקצועיות (בדגש על היבטים מבצעיים) ודאגה לפרט**.

הגדלת המשאבים נתפסת על-ידי מפקדים אלה כתנאי הכרחי למקצועיות ולכן כתנאי הכרחי ליכולת מבצעית טובה יותר:

מוריד עוגיות, מוריד קפה [...] עורך התייעלות בהובלות, עורך התייעלות באימונים, אבל בסוף האימון הוא מקצץ, מקצץ, מקצץ. את האימון הוא עושה ברמה הכי בסיסית – הוא לא מביא לשם עוד בובות, לא מביא לשם פירוטכניקה, הוא לא מביא כל מיני דברים שאני יכול להביא בכסף שיש לי [...] הצעת לרמ"ט שייתן לי שליטה בכסף ואני אראה לו איך אני מנצל את כולו, והאימונים יהיו THE BEST. גם בתור מח"ט הצלחתי לעשות את זה. הוספתי אימון שלם לחטיבה בזמן שלא היה כסף. אימון לחטיבת מילואים זה מיליוני שקלים.

מבחינת הטיפול בפרט וברוחותו, מפקדים רבים ציינו כי ההוצאות המשמעותיות ביותר מבחינתם – הן מבחינה כמותית והן מבחינה ערכית – הן הוצאות שנועדו ליצור סביבת עבודה טובה יותר בעבור פקודיהם, במטרה לתת להם תנאי מחיה טובים יותר, לתגמל אותם וכיוצא בזה:

כשרציתי להרים פרויקטים ב-200 וב-300 אלף שקלים, עשיתי שיפוצים, בניתי חדר כושר [...] אם עושים משהו תעשו אותו כמו שצריך [...] דיברנו על זה שאנשים

יושבים פה במשרדים מאוד מבישים [...] תשקיע את הכסף באנשים, בתשתיות שלהם, זה המשאב הכי חשוב [...] ההתייעלות היא קודם-כול בתחושה של האנשים, היא בדאגה לפרט, היא באפקטיביות של העבודה, היא בתפוקות. כלומר, כשאני מביא היום קצין צעיר לבוא למשרד שלו בזמן – כיף לו להגיע למשרד כי הוא יודע שיש לו עכשיו מכונת אספרסו [...] תקנה לכל רע"ן מכונת אספרסו.

אמרתי להם: תקשיבו, אני רוצה עוד 200,000 שקלים כל שנה לבסיס התקציב של הבה"ד. אמרו לי: למה? ועניתי: כדי שבבה"ד לא יאכלו יותר אוכל מעובד. וגם זו חשיבה כלכלית [...] שנים לא השקיעו כלום בבה"ד ובשנתיים שהיינו שם השקיעו כמעט 30 מיליון שקלים. רק כשבאתי. מצד אחד יש כאן "בזבוז", ומצד אחר אם לחייל לא יהיה ארון ולא תהיה מיטה ולא יהיה מזרון ולא יהיו בגדים, במה הוא יתעסק כל היום? [...] אני רוצה שחייל שבא אליי ירגיש שאני רוצה אותו ושרוב הזמן יתעסק בהכשרה ולא במעטפת.

מפקדים אלו יוצרים חיבור הדוק בין חשיבה כלכלית ובין מנהיגות צבאית שמרכיב מרכזי בה הוא הדאגה לפרט – הן כמקור כוח מנהיגותי, הן כאמצעי להנעת פקודים והן כערך. ניתן לומר כי מפקדים אלו פועלים מתוך תפיסה לפיה למשאבים יש ערך סימבולי שהוא מעבר לערך הממשי שלהם (הכספי). באמצעות המשאבים הם מסוגלים להביא לתחושת ביטחון, ודאות, תחושה של "יש". לתפיסתם, השגת משאבים והגדלתם מסמנת אותם כמפקדים הדואגים ליחידתם ולאנשיהם ובכך הם מממשים את מנהיגותם. בזיקה לכך, מפקדים אלו תופסים כי מנהיגותם נבחנת על-פי מידת ההישגיות שלהם – עד כמה הם מצליחים לשמור על משאבים ואף להגדיל אותם. מכאן שהם עוסקים רבות בניסיון להגדיל את המשאבים שיש בידיהם ובידי היחידה שבראשה הם עומדים. הם אף מבקרים מפקדים שאינם עושים זאת ואינם משקיעים בכך זמן ומאמץ:

אני מסתכל על קודמי בתפקיד: בן אדם טוב כשלעצמו, הוא סיים את תפקידו כשיש לנו בקופה 2 מיליון שקלים. ארבע שנים הוא לא קנה כלום. ארבע שנים! זו תפיסה, לא יודע, לא התעסק בכלל עם משאבים [...] לי בשנתיים האלה נשאר 200,000 שקלים מתוך 4 מיליון שהיו ברשותי, מבלי להתייחס ל-5 מיליון שקלים מהזרוע.

מפקדים אלו, בניגוד למפקדים המחזיקים בגישת החיסכון, פועלים מתוך תפיסה כי צה"ל הוא ארגון משופע במשאבים – רק צריך לדעת איך להשיג אותם (למי לפנות, איך לשכנע) ונדרשת נכונות להשקיע בכך זמן ויכולות. היכולת לשכנע את הגורמים הרלוונטיים בצורך של היחידה במשאבים גם היא חלק מיכולת המנהיגות שלהם, לתפיסתם:

יש מלא כסף. רק צריך לדעת איך לנהל אותו.

מפקדים המחזיקים בתפיסה זו, מאמינים כי **השקעת משאבים היא זו שלמעשה מייצרת את ההתייעלות**, שכן היא יוצרת מוטיבציה גבוהה בקרב האנשים (שחשים שבעי רצון מכך שמשקיעים בהם) וממילא מביאה למקצועיות גבוהה יותר (למשל, על-ידי טיוב האימונים).

2.3 "אני משתדל שזה לא יהיה חיסכון לשם החיסכון" – חשיבה כלכלית

במשמעות של הסטת משאבים

תפיסה שלישית של חשיבה כלכלית, שרבים מהמפקדים מחזיקים בה, היא תפיסה המתאייחסת לניהול של משאבים קיים תוך הסטת משאבים מצורך אחד לאחר, בהתאם לתפיסותיו המקצועיות והערכיות של המפקד. גם מפקדים אלו טוענים כי הם משקיעים משאבים בעיקר על-מנת לשפר את המקצועיות ואת תנאי המשרתים. מפקדים אלו מבססים את תפיסתם על רציונל הדומה לזה של מפקדים הפועלים להרחבת המשאבים בתחומים החשובים להם, אולם, בשונה מעמיתיהם, הם מתמקדים בתעדוף משימות וצרכים ובהסטת משאבים בתוך ה"סל" המוקצה להם לטובת מימוש סדרי עדיפויות אלו (ופחות בהגדלת סל המשאבים). כלומר, הם מבקשים לחסוך כסף בתחומים מסוימים על-מנת להשקיע אותו בתחומים אחרים, שלהם הם מייחסים חשיבות גדולה יותר.

אם כן, מצד אחד מפקדים אלה חותרים להשקיע יותר משאבים במה שנתפס חשוב מבחינתם, ומצד אחר, כמו המפקדים הנוקטים בגישת החיסכון, הם פועלים מתוך תפיסה כי המשאבים מוגבלים. שני כיווני פעולה אלו, מובילים לחיסכון אקטיבי המשמש אותם להגדלת משאבים בעבור תחומים חשובים יותר, לתפיסתם. בעיניהם, **מנהיגותם מתבטאת ביצירת סולם עדיפויות**, סולם שמתגבש מתוך חשיבה וחיודוד של תפיסותיהם המקצועיות והערכיות. כמו כן חלק ממפקדים אלה גורס כי בכל הקשור לחשיבה כלכלית, מנהיגותם מתבטאת **ביצירתיות** הנדרשת מהם על-מנת לנהל את המשאבים בתוך סל קיים:

הייתה אצלי ערימה גדולה של פסילת כלים. אבל אני לא ראיתי אותם [...] עד שפעם בשבוע היו מסדרים לפניי את כל הכלים לפסילה והייתי מסתכל ואומר: רגע, לא באמת צריך לפסול. מצד אחד, אם זה לא היה על חשבוני, אז הייתי עושה מסדר כלים? ומצד אחר, אני מבין שזו דרך שבה, למשל, אוכל לערוך טיול לטייסת שלי [...]. הרי מה זה כלכלה? טרייד-אופים (*trade-offs*).

אני משתדל שזה לא יהיה רק חיסכון לשם החיסכון [...] אף אחד לא התכוון שנחסוך

ולא ניתן לחיילים אוכל, או שנחסוך ולא נשתמש בהובלות שהוקצו לנו.

נראה כי מפקדים הנוקטים בגישה זו של ניהול סל משאבים נתון, מצליחים ליישם את היתרונות של כל אחת משתי הגישות האחרות:

הם בוחנים מחדש את התפיסות המקצועיות ואת הנחות היסוד שלאורך פועלים הם ויחידותיהם (ובכך גם מביאים לחדשנות ולרלוונטיות), ואז חוסכים היכן שניתן לחסוך מתוך הבנה שהמשאבים מוגבלים ושנדרשת מידה של "צניעות". במקביל לכך, הם משקיעים משאבים במה שלתפיסתם חשוב מבחינה ערכית ומקצועית. כך, לפי הבנתם, הם, נוסף לכול, גם מצליחים ליצור בקרב פקודיהם תחושת הישגיות יחד עם הימנעות מתחושת מחסור, העלולה, מבחינתם, לשחוק את שביעות הרצון ואת המוטיבציה.

עם זאת, חשוב להדגיש כי לפי מפקדים אלו, **חיסכון לא נועד להקטין את התקציב של היחידה, כחלק מפעולה מערכתית של צמצום משאבים**, אלא נועד להשיג יותר משאבים בעבור תהליכים, משימות ופרויקטים שהמפקד הגדיר כחשובים, בהתאם לסולם העדיפויות המקצועי והערכי שקבע. לכן עולה השאלה **האם הם אכן לוקחים חלק במימוש המטרה המערכתית הכוללת של צמצום משאבים והקטנת עלויות הצבא:**

בחיל יש מדיניות של ביזור [...] אז שמדובר בסל משאבים [...] הכול מבוזר למפקדים. חסכת? אתה יכול לצאת לטיול, אתה יכול לשפץ את השק"ם, אתה יכול לבנות ספריה חדשה [...] אתה תחליט איפה הכי נכון להשתמש בזה. מה זה יצר? שלי יש אינסנטיב [תמריץ] גם למנוע בזבוז [...] אבל מהצד השני, אני גם מונע את תרבות העוני. יום אחד אני מגיע ושם לב שאין נייר טואלט בשירותים. אני שואל: מה זה? עונים לי: לא, יש הקצבה. אז אמרתי: לא אצלי. אתם "תטבעו" בתוך נייר טואלט, אנחנו לא נחסוך בו.

מדברי המרואייין האחרון ניתן ללמוד כי, לתפיסתו, תנאי הכרחי להתנהלות חסכונית בתוך סל משאבים נתון הוא מדיניות של ביזור; כלומר, הקצאת סל המשאבים ליחידות השונות, כשכל מפקד מנהל את תקציבו לפי מיטב הבנתו המקצועית. נוסף על כך, לפי אותו מפקד, התקציב שנחסך "חוזר" אליהם כך שניתן יהיה להשתמש בו לטובת משימות ופרויקטים שסומנו כחשובים גם כן. המרואייין מציין כי בחיל שאליו הוא שייך, מדיניות זו היא הרווחת ולכן יש לו תמריץ לחסוך. זאת בניגוד לרוב המרואיינים שטענו כי המדיניות הכללית היא של מרכז המשאבים, דבר שמפחית את המוטיבציה לפעול באופן חסכוני. מדיניות זו מהווה, לתפיסתם של המפקדים, את החסם המרכזי ליישומה של חשיבה כלכלית ולפעולה מתוך תפיסת חיסכון. על החסמים לקיומה של חשיבה כלכלית נדון בהמשך (ר' פרק 4).

3. חשיבה כלכלית בקרב מפקדים - מציאות או חלום באספמיה?

לאחר בחינת הבנת המושג "חשיבה כלכלית" בקרב מפקדים וכיצד הם תופסים את משמעותו במסגרת העשייה הצבאית, ביקשתי להבין האם הם מסכימים עם עצם קיומה של חשיבה כלכלית כחלק מעשייתם, ויותר מכך – האם הם מאמצים אותה כחלק מתפיסת תפקידם כמפקדים וכמנהיגים.

באופן כללי, עולה מתוך הראיונות כי **המפקדים, רובם ככולם, מתארים את יישום החשיבה הכלכלית כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות והניהול היום-יומי של היחידה.** ביציאה למחקר, כלל לא היה ברור שמפקדים מודעים לצורך בחשיבה כלכלית בצה"ל וכי השיקולים הכלכליים נתפסים בעיניהם כשיקולים חשובים ולגיטימיים בעשייה הצבאית. כך, למשל, במסמך שנכתב בתחילת שנת 2015, העוסק בחסמים תרבותיים להתייעלות ארגונית צה"לית, נטען כי קיים קושי משמעותי להנחיל את החשיבה המשאבית בצה"ל לאור העובדה כי צה"ל הוא ארגון האמון על יצירת ערך חברתי – ביטחון, שתפוקותיו קשות למדידה (קינן ועמיתיה, 2015).¹⁰ והנה, מתוך דברי המפקדים עולה כי לתפיסתם הם מיישמים חשיבה כלכלית ואף מבינים כי אין ביכולתם שלא לעשות זאת.

זאת ועוד, מתוך הראיונות עולה כי מפקדים תופסים כי יישומה של חשיבה כלכלית בצה"ל הוא הדבר הראוי והנכון לעשותו. חלקם אף מצאו לנכון לציין כי החשיבה הכלכלית שהם מיישמים היא חלק אינהרנטי מתפיסת הפיקוד האישית שלהם, תפיסה אשר נוצרה לאו דווקא כתוצאה מתביעה חיצונית. אחרים אף הגדילו וציינו בגאווה כי הם יישמו חשיבה כלכלית ביחידתם עוד בטרם נכפה עליהם לעשות זאת לאור הקיצוצים ועוד לפני הדיקטיבה שהתווה הרמטכ"ל "להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד תוך התייעלות והתכנסות":

אני חושב כמו בעלים של משרד רואי חשבון [...] ברוב הדברים אנחנו לא חושבים כלכלית, אבל לי זה חשוב [...] אני קורא דה מרקר, למדתי מנהל עסקים.

מעבר לאמירות הישירות של מפקדים בדבר קיומה של חשיבה כלכלית כחלק מובנה בעשייתם, ניתן למצוא בראיונות גם ביטויים לאופן שבו החשיבה הכלכלית מיושמת ביום-יום הפיקודי שלהם ואף לשינוי שחל ביחסם לנושא.

ראשית, ניתן לראות כי קיימת בקרב מפקדים **הסתכלות רחבה על משאבים.** כשהם ממפים את המשאבים שיש ברשותם הם **מתייחסים גם למשאבים שבעבר כמעט ולא יוחס להם ערך כלכלי ולמעשה היו שקופים למערך השיקולים הפיקודיים.** לכן, לצד

10 נייר העמדה פורש חסמים תרבותיים צה"ליים המעכבים תהליכי התייעלות ארגוניים, כמו היעדר המימד המשאבי בהכשרת מפקדים ובהערכתם, התייחסות לזמן כמשאב מובן מאליה, הבירוקרטיה הארגונית ועוד. נייר העמדה מציע המלצות לפעולה כנגזרת של הבנות אלו.

משאבים ברורים מאליהם (כמו תקציב, כוח אדם, דלק) מציינים המפקדים משאבים בעלי נראות נמוכה יותר. בתוך כך בולטת, למשל, ההתייחסות לזמן כמשאב שאותו יש לנהל באופן יעיל. זאת, בשונה מהתרבות המקובלת בצבא של התייחסות לזמן כאל משאב מובן מאליו, שקוף ו"זול" (קינן ועמיתיה, 2015):

הזמן לטעמי הוא המשאב הכי חשוב [...] ואנחנו אף פעם לא שמים אותו בשורות [...] זה גם סוג של אמנות לדעת להגיד על דיון אחד שעליו להיות רבע שעה ועל דיון אחר שעליו להיות שעה וחצי.

כמו כן מפקדים התייחסו למדדים רבים נוספים, כמו שטחי קרקע, תשלום ארנונה, יחס המשרתים בקבע ראשוני ובקבע מובהק, ימי מחלה ו"אבטלה" של חיילים בחובה (גימלים), תמריצים למשרתי הקבע ועוד:

זה הרי לא הגיוני. נחשב את שטח הארנונה שאני משלם כאן מול נפח הימ"ח ונמצא אי-התאמה בולטת. כלומר, בימ"ח הזה אני יכול להכניס במקום שלושה גדודים עשרה גדודים.

שנית, **מפקדים מתארים את היתרונות של החשיבה הכלכלית ומתייחסים בהרחבה למה שהיא מאפשרת. בראש ובראשונה טוענים המפקדים כי חשיבה כלכלית מאפשרת לשפר ולהשתפר בכמה מובנים:** היא יוצרת מקצועיות טובה יותר; היא מאפשרת שיפור תהליכים; והיא מפיקה הזדמנויות לבחינה מחודשת של הנחות יסוד שלאורן פועלים (לעיתים, אולי, באופן שגוי):

החשיבה הכלכלית מאפשרת לבחון לעומק הרבה דברים, ומתוך החשיבה הכלכלית פתאום אתה מגלה בכלל תובנות אחרות, תובנות מבצעיות ותובנות טכניות שרק החשיבה הכלכלית הביאה אותך לנבור בפרטים ואז לגלות דברים אחרים שלא היית מגלה, כלומר שהיית אמור לעלות עליהם לפני כן ולא עלית עליהם.

אז אתה באמת שואל את עצמך למה, ואם אתה שואל את עצמך למה, למעשה אתה בוחן את הנחות היסוד. למשל, למה יש לי נגדים מובהקים ולא ראשוניים? האם מישהו אחר יכול לעשות את העבודה הזאת באותה מידה? אחרי ה"למה" חייבת להיות מידה של פתיחות, להבדיל משמרנות.

בזיקה לכך, ישנם מפקדים שטענו כי החשיבה הכלכלית מאלצת, ובכך למעשה מאפשרת, לשמר את **כוח האדם הטוב ביותר:**

ככל שאני מנתח את זה יותר, יש לי יותר אפשרויות להשאיר אצלי את מי שאני רוצה, את הטובים [...] מה שמחייב אותי לפתוח כל מיני אנומליות ישנות או עקרונות ישנים.

ולבסוף, עלתה הטענה לפיה "כסף" מבטא למעשה ערכים והוא מאפשר למפקדים לממש ערכים ארגוניים ואישיים, להטמיעם בקרב אנשיהם ולהעביר מסרים לפקודיהם באמצעותו – כלומר מה חשוב ובמה ראוי להשקיע:

יש לנו ערכים בחיל. אחד מהם הוא להיות חיל משפחתי שאוהב ומעריך את אנשיו [...] עכשיו, מה הרווחתי פה ב-200,000 שקלים [השקעה בנופש משפחות]? הרווחתי סעיף בחזון והרווחתי אנשים [...] זה צריך לשרת לי אינטרס שמחובר למטרה, שמחובר לחזון, קשור לעולם של ערכים ושל נורמות. זאת אומרת, הכסף באמת צריך לשרת לי חזון [...] כסף משרת הטמעת ערכים.

ביטוי נוסף לקיומה של חשיבה כלכלית בקרב מפקדים הוא התפיסה החוזרת בראיונות לפיה קשר הדוק בין צבא ובין כלכלה או בין חשיבה כלכלית לעשייה צבאית. תפיסה זו אינה ברורה מאליה בקרב מפקדים ואף לא בדיון הציבורי שאיתו "מתכתבים" רבים מהמפקדים. לצד תפיסה שמתפתחת ומתעצמת בדיון הציבורי, לפיה ביטחון עולה כסף ולכן ניתן וצריך לבחון את עלויותיו ואת מידת היעילות הכלכלית שלו, עדיין רווחת בדיון הציבורי תפיסה לפיה לא ניתן למדוד ולכמת ביטחון במונחים כלכליים (טובי וז'ק, 2007). עם זאת, כאמור, נראה שהמפקדים שרואיינו, רובם ככולם, מסכימים כי ישנו קשר בין ביטחון לכלכלה. הם קושרים בין הצבא ובין הכלכלה במספר דרכים:

ראשית, הם מציינים את הציפייה ואת התביעה החברתית מצה"ל וממפקדיו לקחת בחשבון שיקולים כלכליים, לחסוך ולהתייעל. בתוך כך, מתייחסים המפקדים גם לביקורת הציבורית על צה"ל בנושא:

היום יש את המחאה החברתית והקוטג' וכדומה, והאוכלוסייה כבר פחות חושבת על הצבא. כבר לא רואים את הדברים בצורה עיוורת, כמו פעם – "זה תקציב הביטחון ותתנו להם כמה שצריך". מצפים מהצבא להתייעל כמו שמצפים שישקיעו כספים בחינוך וברוחה ובכל ההיבט החברתי.

חיבור נוסף שעושים מפקדים בין צבא לכלכלה הוא חיבור נורמטיבי-ערכי: הטענה המרכזית היא שתקציב הביטחון הוא למעשה כסף של החברה, כסף של האזרחים ("של משלמי המיסים") ולכן יש לנהוג בו במשנה זהירות:

אני אומר לפרום של אלופי משנה [...] בואו נוותר. ואז, מה אומרים לי? – מה אכפת לך?! ממילא זה לא מהכסף של הפיקוד! ואני משיב: אתם לא מתביישים – לא מהכסף של הפיקוד?! אבל זה מהכסף של המדינה!! חבל.

קשה לי לשלם כסף על הרבה דברים שאני עושה [...] באמת באמת זה לבזבז את הכסף

של האזרחים [...] יש, וגם חייב להיות, קשר בין צבא לכלכלה.

ולבסוף, מפקדים קושרים בין צבא לכלכלה מתוך הבנה כי המדינה היא שמקצה את המשאבים לטובת הביטחון והיא שמגבילה אותו. לכן על צה"ל לדעת להסתדר עם תקציב מוגבל:

מדינת ישראל מחליטה כמה כסף היא משקיעה בביטחון. היא יכולה להחליט להשקיע יותר והיא יכולה להחליט להשקיע פחות [...] אנחנו צריכים לתרגם את האיקס כסף שקיבלנו למקסימום ביטחון, זה הרי מה שמצופה מאיתנו.

מהאמור לעיל נראה כי תהליכי הקיצוץ הנרחבים בצה"ל בעת הנוכחית מעצימים בקרב מפקדים את התפיסה לפיה ישנה חשיבות רבה להחלת הגיונות כלכליים בעשייה הצבאית ולפעולה המתחשבת בשיקולים כלכליים. גם הגישה שמבטאים ראשי הצבא, ובראשם הרמטכ"ל, מנחילה בקרב המפקדים את ההבנה כי זו גם הציפייה מהם – לפעול מתוך שיקולים כלכליים:

לשמחתי הרבה, הרמטכ"ל החדש, באסטרטגיית צה"ל ובדבריו לצבא, כתב מסמך ובו כמה דברים שגם שלחתי אותם לכל הקצינים שלי עם הדגשה. במסמך הרמטכ"ל פותח ואומר שצה"ל צבא חזק, עוצמתי ואיכותי במיוחד. כלומר קודם כל הוא אומר לכולם: חבר'ה, תירגעו, להפסיק עם הלחץ [...] אחרי זה הוא מוסיף ומדבר על נושא של מיצוי ומילוי המשימות במינימום משאבים. עד לא מזמן אמירה כזאת הייתה כמעט כפירה בעיקר. ועכשיו אומר את זה הרמטכ"ל. כמו כן הרמטכ"ל מדבר על כל מה שקשור לאפיוני יתר [...] והדבר האחרון שהוא אומר זה שצה"ל צריך לנהל סיכונים.

4. חסמים לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים בצה"ל

בחלקים הקודמים הראנו כי קיימת תפיסה מובהקת בקרב המפקדים בצה"ל בדבר חשיבותו של השיקול הכלכלי בתפקודם הצבאי. אמנם, מפקדים שונים מפרשים חשיבה כלכלית באופנים שונים, אך רובם ככולם טענו כי הם מיישמים שיקולים כלכליים בזמן קבלת החלטות ובניהול היחידות שתחת פיקודם.

עם זאת, כפי שכבר נרמז לעיל, מתוך הראיונות עולה כי קיימים כמה חסמים הפוגעים בתהליך החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים. חלק זה יוקדש לניתוח ולתיאור חסמים אלו. למעשה, רוב החסמים צוינו על-ידי המפקדים עצמם בראיונות, כלומר, המפקדים עצמם מודעים לקיומם ולכן שהם פוגעים ביכולתם ליישם את החשיבה הכלכלית בתפקידם או ביכולתם להנחילה בקרב מפקדים נוספים.

כפי שנראה בהמשך, המפקדים גורסים כי החסמים לחשיבה כלכלית הם עניין מערכתית, כלומר חסמים שהמערכת עצמה יוצרת באמצעות הנורמות הארגוניות שהיא מעודדת

והתרבות הארגונית המאפיינת את צה"ל. נוסף על כך, לתפיסתם קיימים חסמים מבניים הקשורים למנגנונים ארגוניים כמו מנגנוני חלוקת המשאבים, מנגנוני ההערכה של מפקדים ועוד.

להלן החסמים המרכזיים שעליהם ניתן ללמוד מתוך הראיונות:

1. היעדר תרבות ארגונית משותפת של יישום נורמות כלכליות

מפקדים רבים ציינו בראיונות כי על אף שהם מיישמים חשיבה כלכלית הרי שמפקדים אחרים אינם עושים זאת. הם התייחסו לעצמם כשונים מרוב המפקדים בנושא זה. חלקם ציינו כי הדבר נובע מתרבות ארגונית-צבאית שאין בה יישום של נורמות כלכליות ושל שיקולים כלכליים וממילא היא אינה מעודדת חשיבה כלכלית בקרב מפקדים:

אני טוען כבר שנים שאופן הפעולה בצה"ל אינו מתייחס כהוא-זה לתחום הכלכלי ולתחום המשאבי. נהפוך הוא, נוצרה מן תרבות שבה חשיבה כלכלית או חשיבה משאבית נחשבת בזויה, נחשבת פחותת ערך וכביכול לא מתאימה למפקדים כי מפקדים חושבים רק בצורה מבצעית.

מבלי להיכנס לשאלה האם המפקדים צודקים בתפיסתם זו, הרי שעצם קיומה היא כשלעצמה עשויה להוות חסם למימוש חשיבה כלכלית. אם מפקדים סבורים כי רק הם מיישמים חשיבה כלכלית בעוד אחרים אינם עושים זאת, הדבר עשוי ליצור בהם תחושה שהם ותרנים ואולי אף "פראיירים" ושארחרים ישיגו משאבים "על חשבונם", כפי שגם נרמזו בראיונות. כך, למשל, במקביל לטענה שלא קיימת תרבות ארגונית של חשיבה כלכלית, מציינים חלק מהמפקדים כי עדיין קיימת תרבות של תחרות על משאבים:

אני חושב שהתרבות הארגונית מאוד מאוד חשובה. אם בשורה התחתונה מפקד נמדד בכמה כסף הוא השיג, אז מה זה אומר? למעשה, אנחנו מלמדים אותו שכמה שיבכה יותר, כמה שיציג שיש לו יותר בעיות, כמה שיציג שהוא צריך יותר – כך גם יקבל יותר ויהיה יותר מוערך על-ידי פקודיו. זה יוצר מעגל של הרס.

חיזוק לטענת המפקדים כי לא קיימת בצה"ל תרבות ארגונית משותפת של חשיבה כלכלית בקרב הדרג הפיקודי, ניתן למצוא בכך שקיימת **שוונות בין מפקדים במידת העיסוק ובאופן העיסוק שלהם בהיבטים כלכליים ומשאביים**. ההבדל הבולט שעולה מתוך הראיונות הוא בין מפקדים ביחידות לוחמות (מסביבת השדה) ובין מפקדים ביחידות מטה ויחידות תומכות לחימה. אמנם גם אלו וגם אלו ציינו כי הם מיישמים חשיבה כלכלית, אולם **מפקדים מיחידות לוחמות הדגישו כי מידת העיסוק שלהם בהיבטים כלכליים מועטה ביותר וזאת משתי סיבות עיקריות**: האחת, שהם לא חשים מחסור במשאבים, והשנייה, שהם מגדירים את יחידותיהם כיחידות "משימתיות".

הגדרת יחידותיהם כיחידות "משימתיות", החותרות בראש ובראשונה להשגת המשימה (המבצעית), מצביעה על תפיסה לפיה הצורך לפעול מתוך שיקולים כלכליים עלול לפגוע ביכולת של היחידה לממש את משימותיה ומכאן גם לפגוע ביכולתה המבצעית:

זה [העיסוק הכלכלי-משאבי] לא דבר שמדיר שינה מעיניי. זה עיסוק, אבל הוא לא בליבת העשייה שלי. בסך הכול אני מתקצב נכון [...] אני לא מתעסק בזה המון. אני עדיין מאוד ממוקד. בסוף, גודו ובא"ח הן יחידות מאוד משימתיות [...] יש לי משימות מוגדרות ומטרות מוגדרות [...] וגם הפקודים שלי מצפים ממני להוביל אותם במשימות המוגדרות האלה. יש גם מקרים הפוכים, כשמפקד מתעסק רק במשאבים וכולי וזה נתפס מגוחך ברמות שלנו. זה לא מוערך על ידי הפיקוד.

חשוב לציין כי התחושה של מחסור או של שפע במשאבים אינה קשורה בהכרח לכמות האובייקטיבית של המשאבים המוקצים ליחידה זו או אחרת. כך, למשל, מפקדים מיחידות לוחמות תפסו באופן שונה זה מזה את המחסור במשאבים. יש שציינו שהם חשים (או עתידים לחוש) את ההשלכות של תהליכי הקיצוץ, בעוד אחרים גרסו כי כלוחמים הם מקבלים את כל המשאבים שהם צריכים ומבקשים. מכאן שניתן להעריך כי חוויית המחסור או השפע הן סובייקטיביות וקשורות גם לתרבות הארגונית שאליה משתייכים המפקדים.

בדומה לכך, ניתן למצוא הבדלים גם בתרבות הארגונית של חילות או של זרועות שונים, המשפיעים על תפיסת המפקדים באשר ליישומה של חשיבה כלכלית בעשייה היום-יומית שלהם. מתוך דברי המפקדים עולה כי יש חילות או זרועות שבהן חשיבה כלכלית היא חלק מהנורמות הארגוניות הקיימות לאורך שנים ולכן באופן מסורתי היא חלק בלתי נפרד מעשייתם הפיקודית. מפקדים אלו טענו כי ללא קשר לתהליכי הקיצוץ ישנה ציפייה מהם, כמפקדים, לשלב את ההיגיון הכלכלי בקבלת ההחלטות שלהם. לעומתם, יש מפקדים שטענו כי החשיבה הכלכלית שהם מיישמים אינה חלק מציפייה ארגונית רחבה ואינה מאפיינת את התרבות הארגונית שאליה הם שייכים. לדבריהם, הם פיתחו חשיבה כלכלית כחלק מהערכים האישיים שלהם, או כחלק מתפיסת תפקיד אישית.

2. ניהול משאבים אינו חלק מתהליכי הערכת מפקדים

כהמשך להיעדרה של תרבות ארגונית המעודדת יישום נורמות כלכליות, עלה מדברי המפקדים שהם אינם נבחנים ואינם מוערכים על יישום חשיבה כלכלית. במילים מדויקות יותר, הם אינם נמדדים על חיסכון ועל התייעלות.

מעבר לכך, מתוך דבריהם עולה הטענה כי גם כאשר הם חורגים מן התקציב, הם כמעט לא נדרשים לתת על כך הסברים ובוודאי שהדבר לא משפיע על ההערכה שהם מקבלים.

להפך – מפקדים טוענים כי הם מתבקשים לתת הסברים דווקא כאשר הם לא מממשים את כל התקציב והמשאבים שהועמדו לרשותם:

זו הבדיחה הכי גדולה ועצובה כאן – לא בודקים אותי על כלום. תקציבית אף אחד לא בודק אותי [...] לא העריכו אותי אף פעם על נושא המשאבים [...] לא העריכו אותי שהשתמשתי במשאבים נכונים. מישהו עשה לי סיכום סוף שנה כספי?

3. התנהלות ריכוזית

חסם עיקרי נוסף המוזכר על-ידי רבים מהמפקדים ליישומה של חשיבה כלכלית, הוא התנהלות ריכוזית (על-ידי החיל/הזרוע/האגף) בניהול המשאבים. מפקדים רבים מסבירים כי אינם מקבלים סל משאבים שאותו הם יכולים לנהל כראות עיניהם ובהתאם להחלטותיהם המקצועיות והערכיות. המשאבים נמצאים בידי הסמכויות שמעליהם, דבר שיוצר כמה מגבלות ליישומה של חשיבה כלכלית ופעולה מתוך נורמות כלכליות:

ראשית, **הם אינם חשים כי התקציב שייך להם ולכן** כשהם מבקשים להוציא כסף "היד על ההדק" קלה יותר. לדבריהם, ביזור המשאבים ייצור תחושה שהכסף נתון לשימוש המקצועי והערכי וייצור **נראות** גדולה יותר להוצאותיה השונות של היחידה:

הביזור מביא להתייעלות, כי ברגע שהכסף לא אצלי אז מבחינתי כל כסף שאקבל אבזבז אותו.

אם היו נותנים לי תקציב ואומרים לי – תשמע, זה הכסף שלך, אתה יכול לשחק, זה סל סגור, תעשה איתו מה שאתה רוצה – אני משוכנע שהייתי חוסך עוד 30–40 אחוזים, ואני עוד מתייעל, לא מבזבז על אוטובוסים, למשל. יותר קל לי לבזבז כסף של הזרוע מאשר כסף שלי. יש בעיה מבנית [...] לא חישבנו נכון והזמנו שני אוטובוסים במקום אחד – אם זה היה התקציב שלי הייתי מגיב בחומרה רבה. אלא שפה לא אני משלם על זה [...].

שנית, הריכוזיות מובילה לכך **שהכסף שנחסך בזכות התנהלות המפקדים לא נשאר בידיהם אלא חוזר לסמכויות**. חמור מכך, מפקדים אף טענו כי ההתנהלות הריכוזית מובילה לכך שאם יחסכו ולא יוציאו את כל התקציב שהוקצה להם בשנה נתונה, בשנה שלאחריה יפחת תקציב היחידה שלהם. התנהלות זו בוודאי מבטלת את התמריץ ואת הנכונות של מפקדים לחסוך:

חסכתי חצי מיליון. אמרו לי שלא אשאר עם חצי מיליון, אלא עם 150,000 שקלים. שאלתי מדוע ואמרו לי שיחידה אחרת בגירעון של 800,000 שקלים. ה-350,000 שקלים האלה הלכו אליה. וזה בדיוק האבסורד – יחידה התנהלה בצורה כושלת כל השנה, סיימה עם מינוס 800,000 שקלים, והכסף שלי הולך אליה [...] ואז הבנתי מה

לעשות. שנה לאחר מכן קניתי כל מה שאני יכול לקנות. כל מה שיכולתי לקשר לכסף הייתי מקשר לכסף, כי אז אני מייצר לי "קופה" שממשיכה איתי וכביכול אני מובין את הכסף.

ושלישית, מדיניות ריכוז המשאבים מובילה לכך שמפקדים כלל לא נדרשים לפתח מיומנויות והרגלי חשיבה כלכלית. מעבר לכך, מדיניות זו יכולה להשפיע על תפיסת התפקיד של מפקדים כך שהם לא יתייחסו לחשיבה הכלכלית כאל חלק מתפקידם:

כשאני לא יכול לשחק אז מלכתחילה זה לא מעניין אותי. כשאני יכול לשחק אני מתחיל לחשוב – אתחיל לקצץ ואוכל לעשות דברים יעילים הרבה יותר.

עם זאת, חשוב לציין כי ביזור משאבים ליחידות ולמפקדים לבדה לא תיצור פעולה יעילה וחסכונית ולא תעודד חשיבה כלכלית בקרב מפקדים. כדי שהביזור אכן יוביל להתייעלות וחיסכון, עליו להיות מלווה במשנה סדורה לגבי חשיבותם של השיקולים הכלכליים במערכת הצבאית. כמו-כן, במקביל לביזור יש להיפרד מתיפוס "מסורתיות" של מפקדים לגבי הצורך למקסם משאבים בעבור יחידותיהם ולגבי הצורך לפעול באופן תחרותי על-מנת להשיג משאבים וכדומה. כל זאת כפי שעולה, למשל, מדברי המפקד הבא שציין שבחיל שלו דווקא כן קיים ביזור של המשאבים:

כשהחיל החליט לבזר לפי הוצאה על שכר, אז בהתחלה הוא עשה את זה ללא מגבלה. ואז, למשל, קרה מקרה שבו שני אנשי קבע ראשוני, כשאחד מהם הגיע לגיל מובהק. בתור מפקד שנמצא בקדנציה של שנתיים-שלוש, אתה שואל את עצמך – לפטר אותו, או לא לפטר אותו? לא נעים, הוא איש טוב, אז אני אכניס אותו למובהק [...] אז יהיה לי פחות ראשוני, אני אסתדר. כך קרה שלאט-לאט הארגונים התנפחו במובהקים [...] וכל זה כי לא הייתה חשיבה כלכלית. כן הייתה חשיבה שאומרת איך אני ממקסם בכללים הקיימים את מה שאני רוצה.

4. הפרדה בין חשיבה מבצעית לחשיבה כלכלית ובין שגרה לחירום

בהתייחס ליישומה של חשיבה כלכלית עשו חלק מהמפקדים שרואיינו הבחנה בין הקשרים מבצעיים ובין הקשרים של שגרה. אותם מפקדים קבעו כי נדרשת מצה"ל וממפקדיו חשיבה כלכלית בהתנהלות בשגרה, אך לא בהקשרים מבצעיים. חלקם טענו כי בזמן לחימה אין מקום לשקילת שיקולים כלכליים במסגרת קבלת ההחלטות, ואחרים טענו כי החשיבה הכלכלית צריכה להיות מנותקת מהחשיבה המבצעית ומההחלטות המבצעיות המתקבלות, הן בחירום והן בשגרה:

הצבא עוסק בחיי אדם והוא צריך לנצח במלחמה. כשהצבא עוסק במלחמה לדעתי אין מקום להיבטים כלכליים. בצורה מובהקת אני אומר את זה [...] כשאנחנו נלחמים בעזה,

או נלחמים בלבנון, אז צריך לנצח וצריך לראות איך כל המשק מתגייס לטובת העניין [...]. אבל בהתנהלות בשגרה, בהכנות למלחמה, חד-משמעית הצבא הוא צבא כלכלי.

בכל העולם המבצעי אין דבר כזה לא להוציא כסף על משימה מסיבות כלכליות, משיקולים כלכליים [...] אתה מחריג את ליבת הצבא מחשיבה כלכלית.

מרכזיות השיקול הביטחוני היא באופן מסורתי ההצדקה המרכזית – הן בתפיסה החברתית והן בתפיסה הצבאית – להיעדרה של חשיבה כלכלית בתחום הביטחון. בדין הציבורי בלט האתוס הביטחוני המעניק עדיפות לערך הביטחון, לצורכי הביטחון ולשיקולים הביטחוניים על פני ערכים, צרכים ושיקולים אחרים, ובכלל זה חברתיים וכלכליים. מתוך האתוס הזה, הוגדר הביטחון כיעד לאומי בעל חשיבות עליונה המצריך ומצדיק הקצאת משאבים בהתאם לנגזר ממנו – הכול כדי להבטיח את ביטחון המדינה. מכאן שתחום הביטחון צריך להתבסס אך ורק על חשיבה מבצעית ולא על חשיבה כלכלית (טובי וז"ק, 2007).

היעדר זיקה בין כלכלה לביטחון, ואף פיצול בין השניים, אפיין (ועדיין מאפיין) גם את החשיבה הצבאית. זאת כפי שבא לידי ביטוי **בפיצול שבין בניין הכוח (שבו מוטמעת חשיבה כלכלית ומשאבית) ובין הפעלת הכוח (המונע מצורך מבצעי ולא מושתת על היגיון משאבי) וכפי שבא לידי ביטוי בקושי למדוד תפוקות ביטחוניות, קושי המוביל להתמקדות בציר המבצעי באיכות המענה ללא קשר לעלותו ולנגזרותיו המשאביות** (ספראי, הלפרן-פורת וטאובר-בורוכוב, 2015).

עם זאת, חשוב לציין כי בראיונות עם מפקדים לא הייתה תפיסה זו דומיננטית וחזקה כבעבר. רבים מהמפקדים כלל לא עשו את ההבחנה בין שגרה ובין חירום ולא העלו טענה מפורשת לגבי הצורך להימנע מחשיבה כלכלית ומשיקולים כלכליים בקבלת החלטות אופרטיביות ומבצעיות. היו אף מפקדים שטענו להפך – שגם בהקשרים של לחימה והפעלת הכוח נדרשת חשיבה כלכלית ומשאבית:

החשיבה הכלכלית היא חלק בלתי נפרד מהחשיבה המבצעית, ולראיה – מה שקורה פה היום. היום צבא הגנה לישראל, להבנתי, סוגר טייסות וכל מיני אלמנטים נוספים לא בגלל איזו תפיסה מבצעית, אלא בגלל שהחור בגרעין הכריח אותנו, ולכן התאים את התפיסה המבצעית למצב [...].

[...] גם לביטחון יש מחיר כלכלי. להחזיק צבא שהוא פי שניים גדול יותר, פירושו הדבר הוא להשיג יותר ביטחון, אבל זה גם עולה פי שניים כסף. ביטחון עולה כסף.

5. קושי להגיד "אין"

מפקדים רבים ציינו בראיונות כי הם נמנעים מיצירת תחושה בקרב פקודיהם של מחסור

במשאבים. כלשונם, הם "לא אומרים אין" (אין תקציב, אין תקנים, אין ימ"מ, אין ציוד וכדומה). גם מפקדים שמיישמים חשיבה כלכלית במשמעות של חיסכון וצמצום משאבים נמנעים מלומר זאת לפקודיהם בצורה ישירה. במקום להגיד "אין", במקרים שבהם אין ביכולתם לספק את כל הדרישות והצרכים המועלים בפניהם, הם מדברים על סדרי עדיפויות, על התייעלות ואף על צמיחה:

אני לא אומר להם "אין, צריך לחסוך". אני אומר להם שלארגון שהוא כדאי מבחינה כלכלית ושלחיל ברור מה הערך המוסף ממנו – יש יותר סיכוי לצמוח, מאשר ארגון שכל הזמן מסביר למה חסר לו ולמה אין לו [...] ואנשים מבינים את זה.

ניתן להניח כי הקושי להגיד "אין" קשור לאתוס ההתעצמות הצבאי וכן לאתוס העמידה במשימה על אף כל קושי. נראה כי האמירה "אין" מקבלת קונוטציה של אי-הצלחה, אי-יכולת לממש, כפי שציין אחד המפקדים:

אנחנו לא מאמינים במילה "אין", או "אי אפשר". יהיה ואנחנו נשיג להם [...] האחרון שהעז להגיד פה "אין" לא המשיך איתנו. אנחנו לא מאמינים בזה.

נוסף על כך, מפקדים מציינים כי אינם רוצים ליצור בקרב אנשיהם תחושה של מחסור ובוודאי לא של עוני. בקרב מפקדים קיים חשש כי חשיבה כלכלית, התייעלות וחסכון יכולים "להידרדר" לכדי עוני או תרבות של עוני שאינם ראוים בארגון הצבאי ואף עלולים ליצור ניכור בקרב החיילים:

אני לא מוכן שזה יעבור את הגבול שבו אנחנו נבייש את עצמנו ונבייש את האנשים שלנו. לא מקובל לקיים דיון במשך שלוש שעות בלי כיבוד [...] אז אפשר לקיים גם דיונים בלי כיבוד, בסדר. אבל זה מגיע למקומות שבהם המצב כבר עובר את גבול הטעם הטוב. הצבא הצנוע הופך להיות צבא עני. הסיפור הזה של תרבות העוני הוא הקצה השלילי של החשיבה הכלכלית.

לבסוף, טענו כמה מפקדים שהם נמנעים מלומר לאנשיהם דברים כהווייתם, כלומר שאין ברשותם די משאבים למימוש כל הצרכים והדרישות – מחשש שה"פופולאריות" שלהם תרד. לתפיסתם, אמירת "אין", היוצרת תחושה של מחסור, עשויה לפגוע, בדימויים כמפקדים-מנהיגים הנדרשים להקנות לפקודיהם תחושת ביטחון, תחושה של מסוגלות ויכולת להוביל לצמיחה ולהתעצמות.

מכאן, ניתן להסיק כי הימנעות מיצירת תחושה של מחסור היא פרקטיקה מנהיגותית של רתימה, הקניית ביטחון ודחיפה להישגיות. מצד אחר, הימנעות מאמירה מפורשת לגבי מחסור במשאבים (במקרים שבהם אכן לא קיימים משאבים) עלולה למסך את

המסר הארגוני של חיסכון ושל הצורך להצטמצם מבחינה משאבית. היא עלולה לפגוע במסר החיסכון כערך בפני עצמו, המצופה ממפקדים כמו גם מאנשיהם.

"מנהיגות כלכלית"? הזיקה בין חשיבה והתנהלות כלכלית ובין מנהיגות צבאית

אחת ממטרותיו של מחקר זה הייתה לבחון את הקשרים שבין חשיבה כלכלית למנהיגות צבאית, והאם חשיבה כלכלית ופעולה לאור שיקולים כלכליים הן חלק ממנהיגותם של מפקדים בעת הנוכחית. מניתוח אינטגרטיבי של הראיונות שנעשו במסגרת המחקר, עולת כמה הבנות מרכזיות בנושא זה:

ראשית, קיימת הסכמה בקרב המפקדים כי חשיבה כלכלית והתנהלות מתוך שיקולים כלכליים הן חלק בלתי נפרד מהמנהיגות הצבאית שלהם.

כמו כן קיימת תפיסה כי דווקא בשל העובדה שחשיבה כלכלית והתנהלות כלכלית אינן ברורות מאליהן בארגון הצבאי, הרי שיישומן מחייב יכולות מנהיגות מסורתיות ובתוכן: **שיקוף המציאות** לפקודים; **הטמעת** רוח המפקד בקרב הפקודים; חשיבות השיקולים הכלכליים; הכרעה לגבי **הערכים המובילים** ביחידה (ולפיכך השקעת משאבים במימושם); **התוויית כיוון ורתימת הפקודים** למימוש השינויים הנדרשים לשם כך; **אומץ** לוותר; **גמישות** וסתגלנות; **יצירתיות** ועוד:

אני אומר לאנשים שלי שני דברים שהם צריכים לעשות כדי להתקדם: הם צריכים להעז, לא להעז בקרב, להעז לשאול שאלות קשות שהם לא שאלו את עצמם בדרך כלל, ואולי לקבל גם תשובות קשות. הם צריכים להוביל. אנחנו צריכים להוביל תהליכים ואנשים, ואם נעשה את זה נצליח גם להשפיע וגם להיות רלוונטיים. זו המשימה שלנו בצבא.

במילים אחרות, גם ביחס לשיקולים הכלכליים, מפקדים נדרשים לממש את הגורמים "המסורתיים" המונחים בבסיס המנהיגות הצבאית, כפי שמוגדר בתפיסת המנהיגות של צה"ל (תוה"ד, 2013).¹¹ הם נדרשים לאחריות, הן ביחס ליחידות שלהם וליכולתם לשמר את התעצמותן והן ביחס למערכת כולה מתוך חשיבה מערכתית הרואה את השלם הארגוני. הם נדרשים לגלות **אומץ ואיתנות נפשית לוותר על משאבים ואולי כתוצאה מכך לוותר על משימות ועל מקסום אמצעים; אומץ לבחון מחדש הנחות יסוד ארגוניות ואולי לשנות אותן ואף להגדיר מחדש את הייעוד ואת הזהות של יחידותיהם. הם נדרשים להכריע, בעיקר לאור התעדוף הנדרש כאשר מממשים חשיבה כלכלית. והם נדרשים לנחישות במימוש הכרעותיהם, על אף הסיכון האישי והארגוני הכרוך בהן.**

זאת ועוד, מנהיגות צבאית באה לידי ביטוי בתנאים משתנים, במציאות המאופיינת

11 מסמך המגדיר את תפיסת המנהיגות הצה"לית ואת פיתוח המנהיגות בצה"ל.

באי-ודאות ובמורכבות (תוה"ד, 2013). אמנם נהוג לייחס מאפיינים אלו לשדה הקרב, אך מדברי המפקדים ניתן להיווכח שאלו הם מאפייני המציאות הארגונית שבתוכה הם פועלים כיום. הרי לא קיימת ודאות ביחס לגודל התקציב שיקבלו; ביחס למסלולי השירות והקידום של פקודיהם; ביחס לכמות ולהרכב כוח האדם ביחידותיהם; ביחס לאמצעים שיעמדו לרשותם על-מנת לממש את משימותיהם ועוד. בהתאם לכך, נדרשת מהם, במסגרת תפקידם כמנהיגים צבאיים, יכולת הבנה וניתוח, למידה ופרשנות של המצב הקיים, של השינויים המתחוללים, של מגמות ארגוניות עכשוויות ועתידיות, של תחושות הפקודים ושל הלכי הרוח ביחידותיהם. כתוצאה מכך, נדרשים המפקדים למצוא פתרונות ומענה יצירתי, כאמור, מתוך נכונות לבחון מחדש ואף "לפרק" הנחות יסוד ארגוניות, דפוסי פעולה מסורתיים ואתוסים יחידתיים.

ואכן, רבים מהמפקדים התייחסו בראיונות לגורם **ההשתנות הטמון בתהליכי הקיצוץ**, ובהתאם לכך **לגמישות ולסתגלנות הנדרשות מהם**:

אני חושב שאתה צריך מנהיגות, מנהיגות זה משהו גדול [...] מנהיגות פירושה להוביל אנשים, אבל לא רק להוביל אנשים, זה להוביל אנשים במציאות המשתנה. אם לא תהיה רלוונטי למציאות ולאנשים – לא תהיה מנהיג.

מבחינת המפקדים, הגמישות באה לידי ביטוי ביכולת לחדש ולמצוא פתרונות יצירתיים על-מנת לתת מענה לשינויים הקשורים בתהליכי הקיצוץ. לתפיסתם, יישומה של חשיבה כלכלית היא כשלעצמה מענה יצירתי לנוכח המציאות המשאבית: הכללים משתנים כל הזמן. האתגר הוא הגמישות שלך כמפקד להבין את ה"טריק" בתוך המערכת החדשה הזאת ואיך נכון להתנהל כדי למקסם את מה שאתה רוצה להשיג.

בזיקה לכך, גורסות גישות חדשות של מנהיגות כי **במציאות דינמית ומשתנה, מנהיגות אמיתית משמעה האומץ לאכזב אנשים ולתסכל אותם** (בקצב ובמידה שהם יכולים לסבול) ולא בהכרח לספק את הצרכים שלהם ולהעניק להם ביטחון וודאות (כפי שמדגישות הגישות המסורתיות של מנהיגות). כל זאת לאור הצורך להטיל ספק, לקרוא תיגר על הרגלים, על אמונות ועל ערכים ואולי אף להגדיר מחדש היבטים שונים של הזהות (חפץ, 1994).

אולם, מהראיונות עם המפקדים מצטיירת תמונה מורכבת ביחס לגישה זו של מנהיגות. מחד גיסא, טוענים המפקדים כי הם בוחנים באופן מושכל את הבקשות ואת הצרכים של אנשיהם הדרושים משאבים, ובמקרים רבים אינם חוששים לסרב לבקשות אלו. **במושגים של תפיסת המנהיגות הצבאית – הם נדרשים לגלות "איתנות נפשית"** בעמידה מול אנשיהם ומול הלחצים המופעלים עליהם לעיתים, להגדיל ולספק משאבים.

מאיך גיסא, כפי שהראינו לעיל, מפקדים חוששים להגיד "אין". כלומר, למפקדים **עמדה דואלית ביחס לנכונות שלהם לאכזב את אנשיהם ולכן הם מחזיקים בשני קצות הרצף** – בקצה האחד הם פועלים לטובת החיסכון, גם כשהם עלולים לאכזב את אנשיהם או ליצור אצלם תסכול (כפי שאכן מתבקש מהם בתקופות של שינוי בכלל ושל קיצוצים בפרט), ובקצה השני, הם חותרים, כמצופה ממנהיגים, ליצור תחושה של "יש", תחושה של ביטחון ואף של צמיחה ושל התעצמות, הנדרשים אולי דווקא ובמיוחד בתקופות של צמצום ושל מחסור במשאבים.

נוסף על כך, רבים מהמפקדים עדיין גורסים כי מנהיגותם באה לידי ביטוי בעיקר בהשגת משאבים ובהרחבתם – בעבור מימוש המשימות שלהם, בעבור שיפור המקצועיות, בעבור האנשים שלהם ובעבור יחידותיהם. רבים מהם חשים כי המנהיגות שלהם נבחנת על-פי המשאבים שהצליחו להשיג. לטענתם, השגת משאבים כמדד למנהיגות קשורה בתרבות הארגונית של צה"ל שמייצרת תחרות על משאבים ובוחנת מפקדים על מידת ההישגיות שלהם בכל תחום (ולא על יכולתם לוותר, למשל):

הסיפור הזה של עיסוק בכסף ובמשאבים הוא בהחלט מקור עוצמה של מנהיגים בארגון שלנו. ככל שאתה מפקד שמביא יותר, מארגן יותר, מביא עוד תקן, מסדר עוד, בונה עוד – כל זה מאוד מחזק את המנהיגות שלך.

בהמשך לכך, חשוב להדגיש כי **מתוך המחקר עולה שחשיבה כלכלית בקרב מפקדים סומנת בחובה משמעויות רחבות ועמוקות הרבה מעבר לעיסוק הקונקרטי במשאבים** (יצירת משאבים, צמצום משאבים, השגת משאבים וניהול משאבים). חשיבה כלכלית אינה רק חשיבה חשבונאית תקציבית, יש בה **משמעויות סמליות, ערכיות ופסיכולוגיות**. העיסוק במשאבים מאפשר למפקדים להדגיש את הערכים המובילים את פעולתם; מאפשר להם להראות לפקודיהם כי הם דואגים להם כנדרש מהם כמנהיגים; מאפשר להם לייצר "גאוות יחידה" ותחושת משמעות וחשיבות; מאפשר להם ליצור תחושת מסוגלות של עמידה במשימות ואף הרחבתן מתוך התעצמות; והוא מאפשר להם לתת ביטוי מעשי לסדרי העדיפויות שלהם ולתפיסות הפעלה שהם מבקשים להנחיל.

משמעויות אלו יוצרות מתחים בכל הנוגע לחשיבה הכלכלית בקרב מפקדים (מעבר למתח ה"קלאסי" שבין הכלכלי למבצעי) בין הצורך בחיסכון ובהצמצמות ובין הצורך למנוע תרבות ותחושה של "עוני" ומחסור; בין הציפייה מהם לעשות הכול על-מנת לממש את משימתם (ובתוך כך גם להשיג משאבים) ובין ויתור על משאבים (שעשוי להוביל לירידה במשימות); בין הצורך לחנך את הפקודים לחשיבה כלכלית ולהטמיע בהם נורמות של חשיבה כלכלית (חיסכון, התייעלות) ובין הצורך להשיג משאבים שייצרו תחושה של ביטחון, של ודאות, של התעצמות ושל חשיבות (שבאה לידי ביטוי,

בין היתר, בכמות המשאבים המוקצים ליחידה מסוימת).

מתחים אלו באים לידי ביטוי באופן המזוקק ביותר בניהול כוח האדם ובדאגה לפרט - מרכיבים מרכזיים במנהיגות הצבאית, לתפיסת המפקדים. מתוך הראיונות עולה שרבים מהמפקדים מבקשים להרחיב את המשאבים שברשותם על-מנת לדאוג לאנשיהם, בדגש על תנאי השירות ותנאי סביבת העבודה שלהם. מכאן שנוצר מתח בין הציפייה ממפקדים לחסוך, להצטמצם וליצור תרבות של צניעות ובין תפיסת התפקיד שלהם לדאוג לאנשיהם (דבר המחייב, בין היתר, השקעה של משאבים).

מתח זה מתחדד אפילו יותר בתקופות של קיצוץ משאבים, תקופות שבהן תנאי השירות והוודאות התעסוקתית נפגעים ו"החווה הפסיכולוגי" שבין צה"ל למשרתיו משתנה (כתוצאה משינויים במודל הקבע). בתקופות אלו, חשים מפקדים יותר מתמיד כי הם צריכים להשיג לפקודיהם תנאי שירות טובים וראויים (העומדים אפילו בסטנדרטים אזרחיים), על-מנת לשמור על אנשיהם, שגם אותם הם תופסים כ"משאב". הם תופסים זאת כחלק משמעותי מתפקידם ומאחריותם המערכתית, לא פחות מאשר תפקידם ואחריותם לחסוך, להצטמצם ולהתייעל.

תפיסה זו עומדת בקנה אחד עם המסר הארגוני של צה"ל המתבסס על "אנשים איכותיים ומחויבים הזוכים להוקרה" ו"השאת הטובים" בצבא כיעד החשוב ביותר בתחום המשא"ן. שמירה זו של ההון האנושי נעשית בזכות ההשקעה הרבה באנשים יחד עם מימוש תהליך הצמצום בהיקף הוצאות השכר; על-ידי גיבוש מעטפת קיום מכובדת וראויה, יצירת תשתיות טובות וסביבת חיים ראויה, שיפור סביבת העבודה, טיפול בפרט על-ידי המפקדים ובחינת המפקדים לפי מדד השאת הטובים ביותר (מתוך מפת הדרכים למשאבי האנוש בצה"ל, 2016).¹²

דיון ומשמעויות

מחקר זה בחן את התפיסות ואת השיח בקרב מפקדי דרג הביניים של צה"ל באשר למקומה של החשיבה הכלכלית בעשייתם הצבאית בכלל וכחלק מתהליכי המנהיגות שלהם בפרט. ההתמקדות בנקודת המבט של המפקדים, אפשרה לבדוק את החשיבה הכלכלית בפעילות היום-יומית של הפיקוד בצה"ל ובתוך מגוון תחומי עיסוק ומוקדי התמודדות. בדיקה זו חשפה דילמות, דואליות ומתחים בכל הקשור ליישומה של חשיבה כלכלית בפעולתם של מפקדים ובתפקידם כמנהיגים צבאיים.

לפני ביצוע המחקר, עצם קיומה של חשיבה כלכלית בקרב מפקדים כלל לא היה ברור

12 מפת הדרכים למשאבי האנוש בצה"ל מגדירה את המדיניות ואת כיווני הפעולה של תחום משאבי האנוש כבסיס לתוכנית עבודה רב-שנתית. בתוך כך קיימת התייחסות למערכי הקבע, החובה והמילואים, טיפול בפרט, תהליכים ארגוניים, יחסי צבא חברה ועוד.

מאליו. על פניו נדמה היה כי מפקדים אינם מורגלים בחשיבה כלכלית כחלק מתהליכי קבלת ההחלטות והעשייה הצבאית השוטפת. יותר מכך, ההנחה הייתה שחשיבה כלכלית עלולה להתפס על-ידי מפקדים כבלתי ראויה או בלתי לגיטימית בהקשרי הפעולה הצבאית.

ברם, מתוך המחקר נמצאנו למדים תובנה מרכזית שלפיה **תפיסת המפקדים היא שהם מיישמים חשיבה כלכלית ואף פועלים באופן אקטיבי** על-מנת לממש אותה – בין אם מדובר בהשגה ובהרחבה של המשאבים המוקצים להם, בין אם מדובר בייזום ובמימוש תהליכים שיובילו לחיסכון ולהתייעלות ובין אם מדובר בניהול סל משאבים נתון בהתאם לתפיסות ולהחלטות המקצועיות, הפיקודיות והערכיות שלהם.

המחקר גילה כי **מפקדים מפרשים את המציאות הנוכחית כמציאות המחייבת אימוץ של עקרונות כלכליים** ומודעים לתהליך התחזקות הממשק שבין חשיבה כלכלית ובין מנהיגות צבאית. כלומר, בניגוד לדימוי הרווח, ההיגיון הכלכלי וסוגיית המשאבים אינם "שקופים" בעבור המפקדים, אדרבה – הם נוכחים באופן משמעותי בשיח שלהם.

יחד עם זאת, המחקר חשף את הדואליות הקיימת בתפיסת המפקדים, **בניסיונם מצד אחד לשמור את אתוס ההתעצמות והגדלת המשאבים, ומצד אחר להטמיע את האתוס הניאו-ליברלי הכולל צמצום, התייעלות ותעדוף.**

התפתחותו של שיח כלכלי בקרב מפקדים **קשור לכמה תהליכים ארגוניים** הכרוכים זה בזה. ראשית, **תר"ש "גדעון", הכוללת בתוכה קיצוץ וצמצום של המשאבים** המוקצים למפקדים וליחידותיהם (תקציב, כוח אדם, אמצעים), היוותה זרז להתפתחותו של השיח הכלכלי בקרב מפקדים בדרג הטקטי. בחלק מהמקרים ניתן לומר כי תהליכי הקיצוץ יצרו אילוץ לקיומה של חשיבה כלכלית (אשר בלעדיו אולי לא הייתה מתפתחת כלל). שנית, בד בבד התפתחה בקרב המפקדים המודעות לכך **שהחשיבה הכלכלית הולכת ונעשית נורמה ארגונית בצה"ל**. בהתאם לכך מסבירים המפקדים כי הם פועלים לפי הנורמה הזאת ואף מנסים להטמיעה בתוך יחידותיהם ובקרב פקודיהם.

ההבנה כי קיים גם קיים שיח כלכלי בקרב מפקדים, משמעותית לאור הדימוי הרווח – הן בדיון הציבורי והן בארגון עצמו – שמפקדים אינם מיישמים חשיבה כלכלית ואף אינם מבינים את החשיבות של פעולה לאור הגיונות ונורמות כלכליים. כאמור, ממצאי המחקר מלמדים כי דימוי זה רחוק מלהיות מדויק.

מכאן ניתן להסיק שיש מקום **לשינוי בציפיות המערכת** מהמפקדים וכן **לשינוי השיח הארגוני** – בין מפקדים ובין הרמות הממונות עליהם ובין מפקדים ובין עמיתיהם ביחידות מקבילות – שיח שיתבסס גם על נורמות, על ערכים ועל הגיונות כלכליים.

כך, למשל, בדיונים על תוכניות עבודה בין מפקדי יחידות ובין הממונים על המשימות, על היקף והרכב כוח אדם ועל תפיסות ההפעלה – ניתן לצפות ממפקדים לקחת בחשבון גם שיקולים כלכליים וניתן ליצור שיח וקבלת החלטות משותפת המתבססים גם על הגיונות כלכליים.

עם זאת, מתוך המחקר עולה עמדה דואלית של המפקדים כלפי החשיבות והצורך בחשיבה כלכלית בצבא. דואליות זו נעוצה במידה רבה במתח שבין שני תפקידים המוטלים על המפקדים: בין התפקיד שיש להם בחתירה להתייעלות וביצירת תרבות ארגונית של חיסכון ושל צניעות, ובין התפקיד שלהם לדאוג לרווחת פקודיהם ולאפשר להם תנאי שירות, מחיה וסביבת עבודה הולמים וראויים (המצריכים, כמובן, השקעה של משאבים).

אולם דואליות זו אינה נחלתם של המפקדים בלבד. היא קיימת גם במסרים הארגוניים ברמה המערכתית. כך, למשל, מתוך הראיונות עולה כי מצד אחד חשים המפקדים כי קיימת ציפייה ארגונית שהם יפעלו באופן כלכלי ויעיל ושיפעילו שיקולים כלכליים בבואם לקבל החלטות ולבצע את משימותיהם (זאת בעיקר לאור מסרי הרמטכ"ל והפיקוד הבכיר שאותם הם מכירים היטב). מצד אחר הם טוענים שבפועל המערכת לא בוחנת אותם על פי קריטריונים של התייעלות ושל היגיון כלכלי. יותר מכך, מפקדים לא נדרשים לתת הסברים במקרים שבהם חרגו מהתקציב שהוקצה להם, ולעיתים אף להפך – הם נדרשים להסביר מדוע לא השתמשו בכל התקציב שהיה ברשותם.

פער נוסף שאותו חשים מפקדים, הוא בין הציפייה מהם לפעול באופן כלכלי ויעיל ובין חוסר היכולת שלהם לשלוט ולנהל את המשאבים שיש בידיהם באופן מבוזר. נדמה כי מצד אחד הצבא דורש מן המפקדים התנהלות כלכלית נבונה, ומצד אחר הצבא כמערכת לא תופס אותם כאחראים או כבעלי יכולת לעשות זאת באופן עצמאי ובהתאם לתפיסות המקצועיות והערכיות של הארגון הצבאי.

התבוננות מערכתית על ההקשר הארגוני מלמדת כי בארגון הצבאי רווחות תפיסות אחדות ביחס למשמעותה של החשיבה הכלכלית, וכל מפקד בוחר להדגיש בדבריו זויות משמעות שונה מתוך תפיסות אלו: חלקם מדגישים כי חשיבה כלכלית משמעותה השגה והרחבה של משאבים; חלקם מדגישים כי חשיבה כלכלית משמעותה חיסכון וצמצום במשאבים; אחרים מדגישים כי המשמעות היא ניהול סל משאבים קיים והסטת משאבים מצורך אחד לצורך אחר. כל אלו הם היבטים שונים אך משלימים של החשיבה הכלכלית, שיש בה היבטים של חיסכון, היבטים של השגת משאבים והיבטים של ניהול משאבים בהתאם לסדרי עדיפויות מוגדרים.

עם זאת, השונות בתפיסות המפקדים ביחס לחשיבה כלכלית עלולה לפגוע במהלך

הארגוני של חיסכון והתייעלות וכן ביצירת תרבות ארגונית משותפת שמעודדת ומקדמת זאת. זאת מכיוון שמפקדים המחזיקים בתפיסה של חיסכון והצטמצמות עלולים לחשוש מלהיתפס כוותרנים בהשוואה לעמיתיהם שפועלים מתוך תפיסות שונות (למשל, תפיסה של השגת משאבים והרחבתם). בדומה לכך, היעדר תפיסה משותפת עלול לפגוע בפעולה משותפת של מפקדים ובין יחידות. היעדר חשיבה כלכלית משותפת עלול ליצור רציונאליים שונים ואף מתחרים בקרב מפקדים ביחס לאותן משימות ובכך לפגוע ביכולת לפעול במשותף.

מתוך הבנות אלו ניתן לגזור **כמה כיווני פעולה** – הן בתחום פיתוח המנהיגות והן בהיבטים ארגוניים-מערכתיים רחבים יותר:

תרגום ארגוני קונקרטי ל"רוח" הכללית ולגישה החדשה שמובילים ראשי הצבא. קוהרנטיות בין התפיסות ובין הפרקטיקות הארגוניות יכולה לסייע בהטמעת החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים וביישומה, למשל, להוקיר מפקדים המגלים יכולת חשיבה כלכלית וכן מפקדים המיישמים אותה במימוש משימותיהם; לתגמל מפקדים ויחידות שמיישמים חשיבה כלכלית המביאה לחיסכון ולהתייעלות; לאפשר למפקדים לנהל את תקציב היחידה שלהם מתוך הידע המקצועי וההחלטות הפיקודיות שלהם (בין היתר על-ידי ביזור המשאבים עד כמה שניתן). ביטויים ארגוניים מעין אלו יגבשו קוהרנטיות בין התפיסה הארגונית הכוללת ובין תהליכים ומנגנונים ארגוניים קונקרטיים. מאידך גיסא, חשוב שפרקטיקות ארגוניות שמטרתן לעודד חשיבה כלכלית בקרב מפקדים יהיו מגובות בתפיסה הכללית של המערכת ושל מפקדים בדבר חשיבות החשיבה הכלכלית כחלק מהפעולה הצבאית. כך, למשל, כפי שהראינו לעיל, פרקטיקה של ביזור משאבים לא תיצור חשיבה כלכלית אם לא תלווה בתפיסות של התייעלות, של חיסכון ושל יכולת להסתדר עם פחות משאבים.

כחלק מן הציפייה ממפקדים לפעול מתוך חשיבה כלכלית, יש לקחת בחשבון את המשמעות הסמליות, הערכיות והפסיכולוגיות של חשיבה זו, מתוך הבנה שאין מדובר אך ורק בפעולה חשבונאית-תקציבית. כלומר, יש לאזן את הציפייה לחשיבה כלכלית בקרב מפקדים (במיוחד התייעלות וחסכון) עם החובה שלהם לדאוג לפרט, ליצור תחושה של ביטחון, לצקת תחושות של משמעות ושל חשיבות ולאפשר יכולת עמידה במשימות ובהתעצמות (שמחייבים, בין היתר, השקעה של משאבים). יש לאפשר למפקדים, לצד החשיבה הכלכלית, או אף כחלק ממנה, גם לממש את כל אלו. למשל, נדרשת חשיבה ארגונית-מערכתית באלו הקשרים יש להקפיד על חיסכון, על הצטמצמות ועל "הידוק החגורה", ובאלו הקשרים אפשר לשחרר מעט את החגורה. דוגמה קטנה לכך היא ההנחיה לא להגיש כיבוד בדיונים. מדברי המפקדים ניכר כי

הבעיה איננה בכיבוד עצמו, אלא במסר ובתחושה שיצרה ההנחיה הזו (תחושה של עוני ומחסור, של "קמצנות" ואף של בושה). נראה כי תחושות אלו יצרו התנגדות למהלך הארגוני הרחב של צמצום ושל התייעלות ואף מיסכו את המסרים המשמעותיים והחשובים של מהלך זה.

יצירת חיבור בין חשיבה צבאית ובין חשיבה כלכלית. חשיבה כלכלית וחשיבה צבאית לרוב נתפסות כדיסציפלינות מקבילות שאינן נפגשות. אולם כאשר מפעילים חשיבה כלכלית רחבה, להבדיל מחשיבה חשבונאית-תקציבית בלבד, ניתן למצוא לא מעט חיבורים בין שתי הדיסציפלינות. כך, למשל, גם בעשייה הצבאית וגם בעשייה הכלכלית מתמודדים עם מגבלת משאבים ונדרשת שקילת עלות-תועלת של דרכי פעולה אפשריות על-מנת לבחור את הטובה ביותר. בדומה לכך, בשתי הדיסציפלינות ישנה חשיבות רבה לעיקרון היוזמה והזריוות; בדיסציפלינה הכלכלית מדובר בעיקרון time to market, המתייחס להשקת מוצרים לשוק, גם אם פיתוחם טרם הושלם, על-מנת להשיג יתרון על פני המתחרים (ברונפלד, 2014), בדיסציפלינה הצבאית מדובר ביוזמה ובהתקפיות כאחד מעקרונות המלחמה המנחה לנקיטת פעולה שתקדים את פעולתו של האויב כך שמי שבידו היוזמה יכתוב את הלחימה (תוה"ד – תורה בסיסית מבצעים, 2007). מכאן, שבפיתוח חשיבה כלכלית בקרב מפקדים ניתן למצוא את החיבורים בין החשיבה הכלכלית לחשיבה הצבאית. מהלך מעין זה עשוי לצמצם את ההתנגדות להחלת החשיבה הכלכלית בעשייה הצבאית. יותר מכך, הוא עשוי לסייע למפקדים לפתח חשיבה כלכלית **בעזרת** החשיבה הצבאית שבה הם מורגלים ומיומנים.

פיתוח חשיבה כלכלית כחלק מותהליכי הכשרת מפקדים בכלל והכשרת מנהיגות בפרט. ממצאי מחקר זה מלמדים כי מפקדים תופסים את מימוש החשיבה הכלכלית והטמעתה כחלק מן המנהיגות שלהם. זאת אולי בניגוד להנחה המנחה את החשיבה הצבאית, לפיה חשיבה כלכלית היא חלק מניהול בלבד וכי קיימת הבחנה חדה בין ניהול ובין מנהיגות. לכן ישנה חשיבות לפיתוח החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים, גם כחלק מפיתוח המנהיגות שלהם. כיוון פעולה זה עומד בקנה אחד עם עיקרון מרכזי בתהליכי פיתוח המנהיגות והוא "עיקרון ההקשר". לפי עיקרון זה נדרשת התאמה של תהליכי פיתוח המנהיגות הצבאית לאתגרי המנהיגות הייחודיים לתקופה מסוימת, הנגזרים, בין היתר, מתהליכים ומהתפתחויות בסביבה הארגונית שבתוכה פועלים המפקדים (טובי, כהן-רוזנברג וזומר-בליצר, 2012).¹³ **בתוך כך, ניתן להדגיש כמה היבטים מרכזיים**

13 מסמך זה מגדיר את העקרונות ואת התהליכים הנדרשים בתהליכי פיתוח מנהיגות צבאית בצה"ל ובתוך כך את עיקרון ההקשר לפיו תהליכי פיתוח המנהיגות צריכים לקחת בחשבון את ההקשר העיני שבתוכו מתקיימת המנהיגות הצבאית. כך, למשל, תהליכי ייצור המשפיעים על תהליכי המנהיגות צריכים לקבל ביטוי בתהליכי פיתוח המנהיגות של מפקדים בעת הנוכחית.

הנדרשים בתהליכי פיתוח מנהיגות;

ראשית, יש להתמקד בגיבוש החשיבה הכלכלית בקרב מפקדים כחלק מתפיסת התפקיד שלהם. כל זאת ייעשה בעזרת:

- הקניית ידע בכלכלה ובניהול משאבים (כחלק מנתיב המקצועיות בהכשרות הקצונה);
 - חידוד המודעות לתחושות שהעיסוק בכלכלה יוצר בין המפקד לפקודיו;
 - חידוד המודעות לאופן שבו מגיבים אחרים (פקודים, עמיתים, מפקדים) לפעולה מתוך חשיבה כלכלית;
 - חידוד המודעות לאופן שבו חוזקות או חולשות של המפקד באות לידי ביטוי בעיסוק הכלכלי וכדומה;
 - חידוד תפיסת התפקיד הכוללת בירור הקשר שבין חשיבה כלכלית למנהיגות צבאית, כמו האופן שבו רכיבים במנהיגות באים לידי ביטוי בעת הפעלת החשיבה הכלכלית, והאם נדרשת מן המפקד מנהיגות אחרת בבואו ליישם חשיבה זו, או שמא יישומה מביא לידי ביטוי את מרכיבי המנהיגות הצבאית המסורתית וכדומה.
- שנית, פיתוח חשיבה כלכלית מחייב פיתוח יכולת לפעול בתוך מתחים ולנהל אותם,** כלומר:

- לנהל את המתח שבין חשיבה והיגיון כלכלי ובין חשיבה והיגיון מבצעי, וכפי שהראינו לעיל אף לייצר ביניהם חיבורים.
 - כמו כן יש לתת בידי המפקדים כלים לניהול המתח שבין חשיבה מערכתית, הלוקחת בחשבון את צורכי צה"ל בכללותו (למשל, יצירת חיסכון ברמה הצה"לית), ובין חשיבה סקטוריאלית, הלוקחת בחשבון את צורכי היחידה שבראשה הם עומדים (למשל, השגת משאבים בעבור היחידה, או חיסכון ברמת היחידה שיאפשר השקעה גדולה יותר של משאבים בפעילויות ובמשימות שהמפקד תופס כחשובות).
- לסיכום, ניתן להניח כי מרכיב החשיבה הכלכלית ילך ויתעצם לנוכח ההטמעה ההולכת וגוברת של החשיבה הכלכלית בצה"ל, לנוכח התגברות האילוצים הכלכליים שיעמדו בפני צה"ל ומפקדיו בעתיד, ולנוכח תהליכים ארגוניים שונים שמושגתים על הגיונות כלכליים.

כך, למשל, ניהול כוח האדם על-פי שכר ולא על-פי תקנים יחדד ויעצים את הדילמות ואת המתחים שעליהם עמדנו במחקר זה. ניהול על-פי שכר יעצים את המתח המרכזי שיוצרת החשיבה הכלכלית בעבור מפקדים כמנהיגים צבאיים – בין יצירת תנאי שירות הולמים ואטרקטיביים (הן לטובת רווחת הפרט והן לטובת היכולת "להשאיר את הטובים" במערכת) ובין הצורך לקחת בחשבון את עלות השכר כחלק מהחשיבה

למשל, ניתן להניח כי מפקדים יעמדו בפני דילמה האם לאשר לימודים לקצינים. שכן מצד אחד השכלה יכולה להעלות את שכרם ולגרום להוצאה גדולה יותר על שכר, ומצד אחר היא יכולה להביא לשביעות רצון גבוהה יותר של הפרט ולאפשר את התפתחותו כאיש מקצוע טוב יותר.

לכן אנו צופים כי ההבנות העולות ממחקר זה באשר להשפעת החשיבה הכלכלית על פעילות המפקדים בצה"ל, יקבלו עם הזמן נוכחות נרחבת יותר ויותר בכל שכבות הפיקוד של צה"ל וייעשו לחלק מרכזי בבניין הכוח הפיקודי שלו – תודעתית ומבצעית.

מקורות

- ברונפלד, ש' (2014). דם ודמים – על חשיבה צבאית וחשיבה כלכלית. **צבא ואסטרטגיה, כרך 6, גיליון 1**, עמודים 53–68.
- דולב, א' ופדן, כ' (2013). **השלכות השינויים במודל הקבע על דפוסי פיקוד ומנהיגות**. צה"ל: ממד"ה וביסל"ם.
- דלה פרגולה, ש' וספירא ע' (2015). להנהיג או לנהל? זאת השאלה: אתגרים, תובנות ומחשבות בפיתוח מנהיגות וניהול לקראת דרג הסא"ל בסביבה המבצעית. **בין הזירות, 13**, עמ' 126–139.
- טובי, ש' וז"ק, ד' (2007). מחיר הביטחון – השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון לכלכלה בישראל. **בין הזירות, 6**, עמ' 9–23.
- טובי, ש', כהן-רוזנברג, ג' וזומר-בליצר, א' (2012). **עקרונות לפיתוח מנהיגות צבאית**. צה"ל: ביסל"ם.
- לירז, ר' וגל, ל' (2013). מנהיגות ב"שמיכה קצרה" – מחשבות על מנהיגות בתקופת קיצוצים. **מערכות, 451**, עמ' 35–43.
- לירז, ר' וטובי, ש' (2014). **קציני חיל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל – אתגרים, מאפיינים והבנות**. צה"ל: ביסל"ם.
- ספראי, מ', הלפרן-פורת, נ' וטאובר-בורוכוב, ע' (2015). **נייר עמדה: השפעות הדדיות בין תפיסה מבצעית לתפיסה משאבית בצה"ל – ניתוח והמלצות לפעולה**. צה"ל: ממד"ה.
- פרנקל, מ' (2015). מסע בין קיצוצים – מתובנות למודל עבודה מארגן לקראת תוכנית עבודה רב שנתית. **בין הזירות, 13**, עמ' 10–27.
- קינר, ר', עידן-צח, ט', פומרנץ-זורין, ל', וולדמן, ע', רבי, ע', אליצור, א', לפידות, ע' ופרנקל, מ' (2015). **נייר עמדה: חסמים תרבותיים להתייעלות ארגונית בצה"ל – מאפיינים והמלצות לפעולה**. צה"ל: ממד"ה.
- רוגן, א' (1989). המנהיג ואנשיו. בתוך: מ' פופר וא' רוגן (עורכים). **על המנהיגות** (עמ' 43–68). תל אביב: משרד הביטחון.
- שקדי, א' (2003). **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאורית ויישום**. הוצאת רמות, אוניברסיטת תל אביב.
- תורה"ד (2005). **עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית**. צה"ל: אמ"ץ.
- תורה"ד (2007). **תורה בסיסית מבצעים**. צה"ל: אמ"ץ.
- תורה"ד (2013). **מנהיגות ופיתוח מנהיגות בצה"ל**. צה"ל: אמ"ץ.
- תורה"ד (2015). **בניין הכוח בעידן של משאבים מצטמצמים**, תלקיט.

"גבולות חברת השוק": חויית השירות של מג"דים בצה"ל בהקשרים חברתיים-כלכליים

איילת סיון-עוז, ליאת שמש

- א. מבוא וטענה מרכזית
- ב. שיטה
- ג. רקע וסקירת ספרות – השתנות הסביבה, מגמות ונתונים
 1. שינויים כלכליים-חברתיים
 2. שינויים בשוק העבודה ובחלוקת התפקידים בתוך המשפחה
 3. שינויים בארגון הצבאי
- ד. ממצאי המחקר
 1. דיסוננס כחוויה יום-יומית
 2. להיות מג"ד זה חלום שמתגשם
 3. "לא בגלל הכסף" – הימנעות משיח כלכלי
 4. החיים בבועה – הצד האחר של הטוטאליות
 5. המחיר האישי – "זמן לעצמך"
 6. מקום המשפחה – "הסיפור הזה של השוויון פוגע"
 7. בין הדחקה והכחשה למודעות
 8. "משפט שלמה" – תפיסת המערכת בעיני המג"דים
 9. תכנון קריירה – "חיים מתפקיד לתפקיד"
 10. המפגש עם דור מפקדי הפלוגות (המ"פים)
 11. ההיבט המשאבי של ביצוע המשימה
- ה. דיון ומשמעויות

א. מבוא וטענה מרכזית

מחקר זה החל לרקום עור וגידים לפני כ־4 שנים, עת שירתנו כיועצות ארגוניות ביחידות שדה ונחשפנו להתלבטויות ולתחושות של מפקדים בשדה (מפקדי גדודים וחטיבות). ההתלבטויות שעלו שיקפו שיח מפקדים אחר ומפתיע, שלא נחשפנו אליו עד אז, על אודות שירותם בצבא. היה זה שיח שהציף והבלית לא רק את עוצמת התפקיד ואת משמעותו הרבה בעבורם, אלא את מחיריו במונחים של עלות-תועלת והשקעה-תגמול.

התמקדות בערכים תעסוקתיים וביחסי רווח-הפסד איננה רווחת ביחידות שדה, בוודאי לא בדרג הפיקוד. מפקדים ביחידות אלו מונעים בדרך כלל מערכים של שליחות ושל הקרבה, המצויים בקצה מנוגד למודלים תעסוקתיים של עלות-תועלת. יותר מכך, מג"דים נתפסים, בחברה ובצבא כאחד, כקבוצה הראויה לתגמול גבוה יחסית, בזכות תרומתה והקרבתה לקולקטיב, גם בהשוואה לקבוצות אחרות המשרתות בצבא ובוודאי בהשוואה למגזר הציבורי בכללותו.

הפער, אפוא, בין השיח האינדיבידואלי הממוקד במחירים שמשלם הפרט, ובין התפיסות הקולקטיביסטיות המאפיינות את השירות ביחידות שדה, היווה את נקודת הפתיחה למחקר. הסוגיות שעמדו בבסיס המחקר התמקדו בביורו קיומו, מקורותיו ומאפייניו של הפער וכללו שאלות, כמו מהם הביטויים של השיח הכלכלי-חברתי בחווייתם ובתפיסתם של מפקדים בדרג המג"ד? באילו אופנים מתבטאת ההנחה, לפיה המפקדים-לוחמים בדרג המג"ד מהווים קבוצה "מוגנת" מפני ערכים כלכליים ומודלים תעסוקתיים משתנים?

אנו מזהות סימנים המעידים על פערים המתהווים בעמדות ובציפיות המג"דים מעצמם ומהמערכת. פערים אלו עולים בעיקר ביחס להיבטים אישיים, משפחתיים וכלכליים. לרוב, הם אינם מדוברים ברמה הגלויה, שכן הקודים התרבותיים בצבא מקשים על שיח חופשי וגלוי בנוגע לסוגיות הקשורות ישירות לתנאי שירות ולרווחת הפרט.

התמקדות במפקדי הגדודים מספקת נקודת מבט רחבה יותר על אודות מקומם של הצבא ושל השירות הצבאי בתהליכים כלכליים ומעמדיים. קבוצה זו מהווה את ליבת הצבא שממנה צומחת הקצונה הבכירה של צה"ל, והתמקדות בחוויית עשויה לספק הבנה רחבה יותר על אודות תהליכי עומק המתרחשים בצבא, ביחסיו עם החברה ובמקומו של האתוס הביטחוני בחברה בכלל.

ב. שיטה

המחקר מבוסס על 14 ראיונות עומק חצי מובנים עם מפקדי גדודים (להלן - מג"דים) מכהנים, או שסיימו את תפקידם לא מכבר, מהשריון, מחיל הרגלים (נח"ל, גולני, גבעתי, צנחנים וכפ"ר), מהתותחנים ומההנדסה. כולם מג"דים מוערכים מאוד על-ידי המערכת ואין עוררין לגבי המשך שירותם הצבאי וקידומם (בעת פרסום מאמר זה חלקם כבר מכהנים בתפקידים בדרג אלוף משנה).

הראיונות התקיימו במחצית השנייה של 2015. בתקופה זו, החל שלב העיצוב והתכנון של התוכנית הרב-שנתית של צה"ל (תר"ש גדעון) ופורסם דוח ועדת לוקר. עם זאת, מרבית המג"דים לא הכירו את התהליכים הללו ולא התייחסו אליהם בראיונות. מרביתם

לחמו במבצע "צוק איתן" כשנה קודם לכן. חשוב לציין כי **כלל המג"דים שיתפו פעולה וחלקו במהלך הראיונות מחשבות ועמדות בכנות ובפתיחות רבה** (למתווה ריאיון – ראה נספח א').

הממצאים מוצגים לפי התמות המרכזיות שעלו בשלב ניתוח הראיונות. בתחילתו ובסופו של כל פרק מוצגות ציטטות מתוך הראיונות המתארות את התמה.

ג. רקע וסקירת ספרות - השתנות הסביבה, מגמות ונתונים

בעשורים האחרונים חלו שינויים מרחיקי לכת בסביבה החברתית והכלכלית מחוץ לצבא ובתוך הצבא. בפרק זה מתוארים בקצרה מכלול התהליכים והתופעות שהשפיעו על השתנות הסביבה.

1. שינויים כלכליים-חברתיים

תוכנית הייצוב הכלכלית ששימשה כמענה למשבר הכלכלי החרף במשך בשנת 1985, הסבה את המשק הישראלי למדיניות כלכלית ניאו-ליברלית, במודל קפיטליסטי אמריקאי. משמעות הדבר הייתה צמצום התפקוד החברתי של הממשלה והעצמת השוק החופשי. שינוי זה הביא להתפתחות מעמד בינוני, **הרחבת כלכלת הצריכה, הגדלת נטל ההוצאות על הפרט והגדלת אי השוויון במשק** (רם ופילק, 2013) כתוצאה מיציאת המדינה משירותים חברתיים כמו שירותי רווחה וכדומה.

אחת המשמעויות העיקריות של תהליך זה, הייתה שינוי באופי השיח האזרחי הליברלי והכלכלי-תעסוקתי, שהיה לרכיב יום-יומי ומרכזי בממשק שבין האזרח למדינה. סדר היום הכלכלי-מעמדי זכה למקום בולט יותר בתודעה החברתית של הציבור הרחב. כך, למשל, **ביחס לפרט התעצמה החשיבות של רמת החיים ואיכות החיים, בעוד ביחס לסדר היום הציבורי החלה מדידה פומבית ועיתית של הוצאות המדינה, כולל ההוצאה על הביטחון**. שיאו של התהליך היה המחאה החברתית בשנת 2011 וההפגנות רחבות ההיקף בכל רחבי הארץ (רם ופילק, 2013). מחאה זו, שנישאה על כתפי מעמד הביניים אשר רוב דרג המג"דים נמנה עליו, הציפה את תודעת איכות החיים ואת ציפייתם של בני מעמד זה לרווחה כלכלית במונחים של דיור, תעסוקה וביטחון כלכלי. **דור זה מוגדר כ"דור מעמדי" שנולד לתוך הכלכלה הניאו-ליברלית וחווה מצד אחד את יתרונותיה (עלייה ברמת החיים) אך באותה עת גם את הסיכונים הטמונים בה** (הקושי להשתלב בשוק התעסוקה, לדוגמה) (רוזנהק ושלו, 2013).

אחת התוצאות המרכזיות של המעבר לניאו-ליברליזם ולכלכלת שוק היא סדיקת הגישה הרפובליקנית שאפיינה את יחסי המדינה-אזרח מאז קום המדינה. אתוס כלכלת השוק ערער את המשוואה, שלפיה קיימים יחסי חליפין בין התרומה הצבאית של קבוצות חברתיות ובין התמורה המתקבלת מהמדינה במישרין ובעקיפין בדמות

תגמולים סמליים וחומריים (לוי, 2007). לפי אסנת (2009), כבר לא ברור האם ועד כמה ניתן להמיר את היקרה הפנימית בארגון הצבאי לתגמולים בשוק העבודה החיצוני. באופן דומה, טען יגיל לוי (2007) כי אתוס כלכלת השוק הוביל לשחיקה בלגיטימיות השירות הצבאי והצבא בכלל, בו בזמן שכבל את ידיו מלפצות על שחיקה זו בהגדלת התגמולים החומריים.

2. שינויים בשוק העבודה ובחלוקת התפקידים בתוך המשפחה

בזיקה הדוקה לשינויים במדיניות הכלכלית של ישראל, חלו בעשורים האחרונים שינויים משמעותיים במאפייני שוק העבודה ובהשפעותיו על חלוקת התפקידים בתוך המשפחה:

חלה עלייה ניכרת בשיעור הנשים המועסקות בשוק העבודה, עלייה במספר הזוגות הנשואים שבהם שני מפרנסים ועלייה בשיעור הנשים הבוחרות בקריירה. כמו כן חלו שינויים בחלוקת התפקידים בתוך המשפחה הישראלית (עירך-יונה, 2006).

בהמשך לכך, ניתן לראות כי קיימת מודעות גוברת לפערים בין גברים לנשים בחלוקת העבודה הביתית וכן כי גובשו תוכניות שונות שנועדו לעודד מגמה של התקרבות בין המגדרים בתפיסות וביעדים משפחתיים. **מושג ה"סופר-אבא" (Super dad) מבטא מודל גברי חדש**, לפיו הגבר מחויב לאבהות ולחלוקה שווה במטלות הבית עם בת זוגו (כיהלי, 2016). **מודל "האב החדש" מתייחס לתופעה של גברים אשר מגלים שותפות נרחבת יותר בגידול ילדיהם, המקנים חשיבות גדולה לזכותם להשתתף באופן פעיל בהורות** (לרר ועמרים-כץ, 2006). ממצאים אלו נתמכים גם במחקר פנים-צה"לי שנערך בקרב משרתי הקבע הראשוני, ולפיו, בשונה מהדעה הרווחת, הקושי בשילוב משפחה ועבודה איננו "עניין של נשים" ואולי אף הפוך מכך (פרנקל, 2016).

בסקר עולמי של ארנסט את יאנג משנת 2015, נמצא כי 1/3 מהעובדים מודים כי בחמש השנים האחרונות נעשה להם קשה יותר לאזן בין העבודה ובין החיים הפרטיים, בשל גידול בהוצאות וגידול בתחומי האחריות בבית (EY, 2015) כמופיע בתוך: כיהלי, 2016). בהמשך לכך, מתוך מחקר שנערך בארה"ב, עולה כי **ליותר עובדים חשוב שעבודתם תאפשר שילוב מיטבי בין עבודה לחיים פרטיים, לצורך פיתוח והשקעה במרכיבי זהות שונים, כמו משפחה, חברים, תחביבים ועוד** (שם).

מגמה דומה עולה גם דרך הגדרה בין-דורית ומעמדית בהקשרים של זירת ההיי-טק הישראלית. אחת הטענות העולות בספרות היא כי ניתן להבחין בין דורות בכל הקשור למניעים להשתלבות בשוק התעסוקה ולתגמולים המצופים. כך מובחן דור ה-Y, המתניח לאלה שנולדו בשנות ה-80 וה-90 במאה הקודמת, כדור שחשובה לו ההתפתחות האישית, שאינו רואה בתרבות פנאי עשירה מותרות, מחפש אחר איזון בין עבודה למשפחה, אינו מזדרז לקבל עליו תפקידי ניהול, שונה בתפיסת האבהות

ולא ימהר להקריב את שעות ההורות שלו לטובת קידום ותפקידי ניהול בכירים (אלמוג ואלמוג, 2016).

3. שינויים בארגון הצבאי

בעשורים האחרונים, ואולי בהשפעת תהליכים חברתיים וכלכליים בחברה, חלו בצה"ל שינויים עמוקים ותכופים בהסדרי ההעסקה של צבא הקבע, שינויים במודלי העסקה ("מודל הקבע החדש" שכלל ביגור גיל הפרישה וההבחנה בין ראשוני למובחהק, "מודל הקבע הצעיר" שכלל הצעת הצבא והוספת שערי יציאה), מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת בשנת 2004 ותהליכי צמצום כוח אדם. תהליכים אלו השפיעו ומשפיעים על החוזה הפסיכולוגי בין משרת הקבע לארגון הצבאי, מחלישים את מחויבות הפרט לארגון, ומחזקים את ההבחנה בין הלוחמים ובין שאר המשרתים (אסנת, 2009). מודל השערים והפרישה המוקדמת ("מודל הקבע הצעיר") הופך את האופציה האזרחית למוחשית ונוכחת בתודעה יותר מאי-פעם (ספראי, 2016).

במקביל, חלו בצה"ל שינויים בסביבה המבצעית שבה פועלים הלוחמים. החל מהתחזקות מאמצי לחימה, כמאמץ האש, סייבר ונוספים, דרך השתנות סביבת הבט"ש ומאפייני הפיקוד ביבשה (למשל, עלייה בכלים המבצעיים והמידע העומדים לרשות המג"ד) וכלה בהרחבת השימוש בכלים מגוונים להערכת תפקוד המפקדים והיחידות בהקשרים השונים.

לצד הליבה המבצעית בצבא, מתפתחת בשני העשורים האחרונים ליבה טכנולוגית; אם כתוצאה משינויים באופי המלחמה ואם כחלק מהתפתחויות טכנולוגיות בעולם המערבי בכלל ובצבאות בפרט (מינקה, 2017). התפתחות הליבה הטכנולוגית לצד הליבה הלוחמת-מסתערת, מתבטאת בשינויים מבצעיים וארגוניים, ובהם שינוי בתפיסות המבצעיות, שינוי באופן חלוקת המשאבים, שינוי במוטיבציות של החיילים לשירות במסלולים השונים לטובת התחומים הטכנולוגיים ועוד (לוי, 2007).

לסיכום, העשורים האחרונים מתאפיינים בתהליכים שחלו בכל הסביבות החברתיות והתעסוקתיות בחברה הישראלית – התגבשות סדר יום חברתי-מעמדי, שיח על אודות איכות חיים, שוק תעסוקה משתנה ועוד. כל אלה תורגמו גם בתוך הצבא לשינויים מותמשכים שחלו בארגון הצבאי – אם בחלוקת משאבים חדשה ואם במוטיבציות לגיוס ולמסלול השירות.

לחול השפעות התהליכים החברתיים נמשך כעשור ויותר, כפי שניתן ללמוד ממחקרים שבוצעו במחלקת מדעי ההתנהגות (להלן: ממד"ה) בצה"ל. כך, לדוגמה, מחקר של מיטל עירן-יונה (1999, 2006) ומחקר של זאב לרר ושרית עמרם-כץ (2006), שהתמקדו בתפיסות השירות של מפקדים ביחידות שדה, וכן מחקרה של רינת משה (2011) על אודות כוח אדם המשרת בתפקידי טכנולוגיה עילית (היי-טק)

באגף המודיעין. מחקרים אלו מלמדים, כי תהליך החלחול של תפיסות ליברליות וניאו-ליברליות לתוך תפיסת השירות של קבוצות משתתפים שונות הוא מגוון ומרובה מגמות. **המחקר הנוכחי מצטרף לשורת המחקרים הללו ובוחן את חלחולם של תהליכים ליברליים וניאו-ליברליים לתוך חוויית השירות של מפקדי גדודים.** התשתית המחקרית שנצברה בממד"ה תהווה מצע בשלבי ניתוח הממצאים והדיון, לטובת פרספקטיבה של זמן והשוואה בין קבוצות משתתפות בצבא.

ד. ממצאי המחקר

להלן נציג תמות מרכזיות שהעלו ממצאי המחקר, ולאחר מכן נדון בהן לאור סקירת הספרות.

1. דיסוננס כחוויה יום-יומית

"לילדים שלי לא יכול להסתכל בעיניים [...] אני מאוד שלם עם מה שאני עושה"

לאורך כל הראיונות, עובר כחוט השני פער המבטא סתירה וקונפליקט, בין העלות ובין התועלת, בין המחירים וההשקעה ובין הסיפוק ובין משמעות התפקיד ובין התגמולים הניתנים בעבורו. המג"דים מבטאים חוויה זו בעוצמה: מחד, הם מדברים באושר ובלהט על התפקיד ומנגד, בעצב גדול על המחירים הכבדים שהם משלמים. **הדיסוננס שהם מבטאים כרוך בתחושת היעדר הרמוניה וחוסר נוחות, המדרבנת אותם לספק לעצמם הסברים ומשמעות. עם זאת, הפער גדול כל כך שנראה כי ההסברים שהם מציגים לא מספקים מענה מלא ביישוב הפער.** על רקע זאת, עולות בראיונות, בין היתר, ציפיות לשינוי מהמערכת. הדיסוננס המתואר, מופיע כתמה מרכזית גם בממצאים המובאים בהמשך, ותואם את ההמשגה המנוסחת בתיאוריית ההוגנות של אדמס, לפיה הפרט שואף לאזן בין תשומותיו (מה שהוא משקיע) לתפוקותיו (מה שהוא מקבל) והשוואתם לאלו של האחר שאותו הוא תופס כשווה לו:

"[...]אני אוהב את זה [...] קשה לי, רע לי, מגוון לי [...] אני אמות ממחבלים, החבר שלי ימות משעמום"; "אסור לי ליפול בזה עוד פעם כי אסור לי לאבד את המשפחה שלי. אבל הדיסוננס קיים. הרצון להיות במקום ראשון, לא נותן לך לנוח"; "אני רוצה לגדל את הילדים שלי, אבל בשם משהו גדול יותר, בידיעה שאני פוגע בחיי המשפחה שלי [...]"

בחרתי להישאר ולהיות מג"ד בצבא."

2. להיות מג"ד זה חלום שמתגשם

"מת על זה, זה בוער לי בעצמות"

רבים מהמג"דים מגדירים את תפקיד המג"ד כאחד התפקידים המשמעותיים בחייהם, אם לא כ"תפקיד חייהם", חלום שהתגשם. עיניהם של המרואיינים בורקות כשהם

מדברים על התפקיד, על המשימה ועל הגדוד שלהם. גורמי ההנעה המרכזיים שאותם הם מסמנים מגוונים אמנם, אך רובם ככולם עוסקים בהגשמה עצמית, בשליחות ובהקרה. לדוגמה, אהבת הפיקוד והאנשים, תחושת האחריות, ההשפעה כלפי מטה ומעלה, הצורך והרצון לחנך ולהנחיל ידע, הישגיות, רצון להצליח ולא להיכשל, עצמאות, אתגר מבצעי ואתגר מקצועי. גורמי הנעה אלה מלמדים על עוצמתו הרבה של תפקיד המג"ד בחוויה של המוראיינים, הן במהלך התפקיד והן לאחריו.

נקודה חשובה נוספת שעליה נרחיב בפרקים הבאים, נוגעת בכך שהתגמול הכספי הישיר אינו עולה כגורם מניע, ויותר מכך, המג"דים מעידים כי הוא אינו מהווה כלל שיקול במערכת השיקולים.

"היום, התעצמות שאני מקבל מהתפקיד ומהאנשים שלי זה דלק שלא מתחרה עם הבית בכלל!! [...]. תפקיד פלסטלינה, כל מה שאתה רוצה אתה יכול לעשות"; "הטנקים, הפיקוד [...] זה לא קיים במקום אחר [...] חוויות אישיות מעצבות כל יום בפני עצמו. משמעותי [...]"; "מרגיש שאתה בשפיץ, איתך מדברים על שינוי [...] אליך מכוונים כשמדברים על הכרעה וניצחון".

הצימוד שעלה בראיונות בין מונחים, כמו "בית משוגעים" ו"גיהואם", ובין "תענוג" ו"אתה שלם", מלמד על מורכבות החוויה של המג"דים, כפי שתוארה לעיל, ועל עוצמת הפער שבין החוויה החיובית במימוש התפקיד ובין המחירים הגבוהים, שלתפיסתם, גובה מהם אותו "תפקיד חייהם".

3. "לא בגלל הכסף" – הימנעות משיח כלכלי

"לא נעים לי לדבר על שכר [...] אנחנו לא נדבר על זה [...] בחיים לא דיברתי על המשכורת שלי. זה לא נושא לשיחה".

כאמור, בתפיסות המג"דים עולה, באופן גורף, כי הבחירה שלהם בפיקוד ובשירות הצבאי מנותקת משיקולים כלכליים. הם לא עסוקים בתגמול הכספי הישיר, ובחירתם במסלול הפיקודי נובעת בעיקר ממניעים של שליחות והגשמה עצמית.

יתרה מזו, מבחינתם, כלל לא ניתן לאמוד תגמול כספי אל מול ההשקעה וההקרה הקיימות בתפקידים אלו. בשלב זה של השיחה הם אף נעים בחוסר נוחות מופגן בכיסא ומציינים כי אין זה מקובל לעסוק ב'ת"ש מפקד', בין השאר מטעמים ערכיים. המונח "ת"ש (תנאי שירות) מפקד" כולל מנעד רחב של תגמולים הנוגעים לסביבת השירות ואינם תגמול כספי ישיר, אלא שווה כסף, כסוג הרכב, אופי הנופש המסובסד ואף תנאי שירות כ"אפטר" (חופשה קצרה של כמה שעות) במהלך השבוע.

"זה סוג של טאבו לדבר על ת"ש מג"ד".

נראה כי כל הקבלה בין ההשקעה הנדרשת בתפקיד המג"ד ובין תגמול כספי הולם, מערערת אצלם את ההצדקה לתובענות, להקרה ולמחירים. השיח על "המרחב המבצעי" במונחים כלכליים של רווח והפסד לפרט, מוציא את השליחות ואת ההקרה כשידם על התחתונה. ייתכן וזהו ההסבר להימנעות של המערכת ואף של המשרתים עצמם מיצירת שיח כלכלי ישיר באזור הלחימה, שיח העלול להאיר ולהציף את חוסר ההוגנות שבין ההשקעה שלהם ובין התגמול שניתן להם ואולי גם למשפחתם.

ממצא דומה עלה במחקרה של משה (2012) על אודות כוח האדם בתפקידי טכנולוגיה עילית באגף המודיעין (אמ"ן). לטענתה, בתרבות הארגונית באמ"ן, קיומו של שיח מקח-מכר על תגמולי שירות אינסטרומנטליים הוא בגדר "לא לגיטימי", "לא ראוי" ואף עלול להזיק לפרט כאשר הוא נעשה באופן ובהקשרים ארגוניים המחייבים דווקא ביטוי של ערכי שליחות והקרה. בדרך זו ניתן להתבונן גם על מקרה המג"דים במחקר הנוכחי. המג"דים משרתים באתר חברתי המייצג שליחות והקרה ממניעים לאומיים, קולקטיביסטיים ונטולי חשיבה אינסטרומנטאלית. בעקבות כך, הופכת סביבה זו למובחנת יותר ויותר מהמתרחש בחברה הישראלית הניאו-ליברלית.

אם כך, ההסבר לקושי ולהימנעות משיח ישיר על תגמולים בקרב מג"דים קשור בקשר גורדי להסבר ארגוני-תרבותי רחב. בצבא בכלל, ובוודאי ביחידות שדה, שגרת היום-יום הובנתה מראשיתה כמנותקת מכל הקשר כלכלי, כספי ואף מחשיבה משאבית. מפקדים לא עסקו בניהול כוח אדם בהיבטי שכר ולא בניהול תקציבי של היחידות שעליהן פיקדו. ייתכן כי גם לאחר שינויים שחלו בהבניה זו, לא השתנו הקודים התרבותיים ונורמות ההתנהגות והם עודם שרירים ונטועים בהווה של מפקדי היבשה הבכירים, המכתיבים במידה רבה את התרבות הארגונית בצבא.

עוד עולה מן המחקר, כי שיח משאבים ותגמולים קשור בהקשר חברתי רחב יותר, הנוגע למיצובו ולמעמדו של תפקיד המג"ד בחברה. כשהמג"דים נשאלים באופן ממוקד לגבי קבוצת השווים להם באזרחות, ההשוואה מאפשרת להם להציג את ציפיותיהם ואת מאווייהם ביחס לתגמולים. כך, לדוגמה, הם 'מסמנים' פערים והבדלים בינם ובין מושאי ההשוואה שלהם – חברים ואחים. הם מצפים כי המערכת תבחין אותם כקבוצה ייחודית ותתגמל אותם יותר בהיבטים חומריים מגוונים. היו גם שהציבו את הפער בין האחריות העצומה וחשיבות התפקיד, ובין סוג הרכב שמקבלים.

"בחיים לא קמתי בבוקר בגלל זה [...] אם הייתי חושב חומרי לא הייתי נשאר פה. סיכון חיים, טחינת השעות [...] זה לא הצד החזק של הארגון הזה [...]. חברים שלי באזרחות חוזרים בארבע, רכב פי אלף יותר יפה [...] התשלום הוא פה [מסמך עם היד על הלב] [...] כן, הייתי רוצה רכב גדול יותר. כן, מפריע לי השיח הציבורי [...] מרגיש לא נוח לדבר על

זה"; "[...] יש יציבות, אבל כלכלית זה לא שווה את זה"; "לא עושה את זה בגלל הכסף. בצניעות, יכולתי לעשות דברים טובים באזרחות..."; "מזל שאני לא מכיר את התנאים של האקדמאים והטייסים, זה יהרוג אותי, ייאש אותי, ולכן מעדיף לא להתעסק עם זה [...]. לא בטוח שהמערכת יודעת לתגמל ולהעריך אותי כמו שצריך [...]."

לסיכום, ניתן להציע כמה הסברים אפשריים לקושי, ולעיתים להימנעות, של מג"דים משיח חומרי-כלכלי ישיר. נראה כי הסברים אלו מתקיימים במקביל ויחד עם זאת שזורים זה בזה:

1. **הסבר קוגניטיבי** – בשירות ביחידות שדה ובעיקר בדרג הפיקודי, ההשקעה לעולם תהיה גבוהה מכל תמורה כספית.

2. **הסבר תרבותי** – במסגרת תפקידי לחימה אין זה "מוסרי", לפי תפיסת עולמם, לדבר על כסף. בתרבות הצבאית מתקיימת הפרדה ברורה בין העולם הערכי הכולל, לעיתים, גם מוכנות לסיכון החיים, ובין העולם הכלכלי האינסטרומנטאלי.

3. **הסבר אישיותי** – ייתכן ותפקידי הפיקוד ביחידות, מאוישים על-ידי אלו שגורמי ההנעה והסיפוק שלהם מבוססים על גורמים קולקטיביסטיים, כשליחות והגשמה עצמית, ופחות, ואולי בכלל לא, על תגמול כספי.

4. החיים בבועה - הצד האחר של הטוטאליות

"[...] תחושה שהייתי בבועה של הקרבה ותשלום מחיר".

הטוטאליות מובנית בתוך תפקיד המג"ד והיא נובעת מאופי המשימה, מגודל האחריות ומהתרבות הצבאית. במובנים רבים, תפקיד המג"ד מזקק את מהות הפיקוד המבצעי – "עשרים וארבע שעות ביממה" – וכפועל יוצא מכך, עם רגע כניסתם לתפקיד, מוותרים המג"דים באופן מודע על כל דבר אחר שהוא מעבר לתפקיד: משפחה, זוגיות, חברים, תחביבים. למעשה תופס הגדוד את כל הקשב שלהם, לא נותר עוד מקום לשום דבר אחר, והם מודעים למחיר הכבד שהם משלמים.

המג"דים מייצרים הפרדה ברורה בין התפקיד ובין מה שמעבר לו: "הכול יותר חשוב מהבית. הבית לא נספר בתקופה זו". נראה כי הפרדה זו "שומרת" אותם בבועה המשרתת אותם ובמובנים רבים גם את הארגון, מן הטעם הברור של התמקדות במשימה, אך גם מן הטעם הנוסף של הימנעות מהתבוננות במחירים שהם משלמים ובוויתורים שהם עושים לאורך הדרך.

אורח החיים הטוטאלי של המג"דים, שתואר לעיל, נמצא בפער הולך וגדל אל מול המציאות החדשה שהתהוותה בעשורים האחרונים (כמפורט לעיל בסעיף 3, שינויים

בשוק העבודה, במבנה המשפחה וכו') והוא עשוי להיתפס פחות ופחות סביר בעיני מי שבסופו של דבר משלם את המחיר – המג"ד ומשפחתו הקרובה.

נדגיש כי גם אם הטוטאליות בתפקיד המג"ד היא ברורה לאור האחריות ואופי המשימה, הרי שיש להדגיש כי היא אינה נחלתם של המג"דים בלבד, אלא מאפיינת את כלל התפקידים בשדה ואף זולגת למרחבים אחרים בצבא כמפקדות ותפקידי מטה שאינם נתבעים למאפייני השירות ביחידות השדה (לרר ועמרם-כץ, 2006).

"אי אפשר לשחק עם זה. המשפחה בצד"; "חופש אי אפשר, חו"ל גם לא, זה סוג של טרפת, בית כלא [...]"; "החיים מתחלקים לשניים [...] אין לך משהו אחר חוץ מהגדוד. הגדוד זה אתה, אתה אחראי על הכול [...] אתה מתמודד עם כל העולם"; "הצבא הגדול שומר עליי, תעבוד, תייצר שקט [...] אין למג"ד זמן להתעסק בזה".

5. המחיר האישי – "זמן לעצמך"

"למה רק האישה והילדים נתפסים כקורבן? גם אני קורבן [...]".

אל הטוטאליות והגשמת החלום המתוארים לעיל, נלווים גם מחירים פחות מוכרים. לצד המחיר הנגבה מהמשפחה, מעלים חלק מהמג"דים גם את המחיר האישי, שהם עצמם משלמים. נושא זה, שעלה במחקרים קודמים בצבא בהיקף מצומצם מאוד, עולה במחקר זה בבולטות רבה יותר מבעבר ומביא לידי ביטוי מגמות בשוק העבודה כיום, שבו זמן הפנאי האישי מקבל מקום גדול יותר, לצד זמן המשפחה והעבודה.

נראה כי בעוד קיימת הסכמה והכרה ביחס למחיר המשפחתי, אין זה לגיטימי כלל וכלל לדבר עם המערכת על המחירים האישיים שמשלם המג"ד עצמו: זמן פנאי, תחביבים, עיסוק בבריאות האישית וחברים. היעדר הלגיטימיות שבדבר מוטמעת היטב במג"דים עצמם ורק חלק מהם מעלים סוגייה זו באופן ישיר. בחלק מהראיונות עלה הנושא בין השורות. המג"דים חשים כי במסלול התפקידים שביצעו עד כה, ובאופן מועצם בתפקיד המג"ד, הם זנחו את העיסוק בצורכיהם האישיים וברצונותיהם.

נראה כי הציר משפחה-צבא, הופך בעידן זה למשולש, שבו נוסף הקדקוד "האישי", שעדיין לא קיבל לגיטימציה מלאה – לא בשיח של המג"דים עם עצמם ובוודאי שלא מול המערכת.

"החיים שלי נתקעו, אני אומר לכן בנות, תקועים כבר שנה וחצי [...] אין לי זמן עם עצמי – או בצבא או עם המשפחה. לא יוצא לרוץ בבית כי המצפון לא נותן לי"; "עד שיש לך זמן משפחה, תצא עם חברים?"; "למה האישה והילדים נתפסים כקורבן? גם אני קורבן [...] לא מטפל בעצמי ברמה הבריאותית, לא קניתי ג'ינס כבר שנתיים, הכול עושים לי [...] לא קראתי ספר כבר שנתיים, אוהב נסיעות אופנוע, אופניים, ואין [...]"; "הפסקתי

תחביבים בשנתיים האלה [...] אני לא עושה, אני מבין את המקום שלי. מתחשב בזה שלא באתי הביתה תקופה ארוכה [...]" ; "יש לי חלומות, זה לא אפשרי בצבא".

6. מקום המשפחה - "הסיפור הזה של השוויון פוגע"

'שיח המחירים' והמתח בין המחויבות לתפקיד המג"ד ובין המחויבות למשפחה, מדוברים רבות והם אינהרנטיים לתפקיד המג"ד ולתרבות הצבאית. בסקר קבע של ממד"ה שנערך ב-2016 נמצא כי כ-70% ממשרתי הקבע המובהק דיווחו כי השירות הצבאי גבה מהם מחירים אישיים משמעותיים (ספראי, 2016). המחיר המשפחתי עולה בראיונות עם המג"דים כמחיר הגבוה ביותר שהם משלמים לאור התובענות והטוטאליות הנדרשות בתפקידם, אליו נלווים רגשות אשם, בעיקר אל מול המשפחה ונסובים סביב חוסר הקשב והפניות (בצבא ובבית), חוסר המעורבות (בחינוך, בגידול הילדים) וחוסר הוודאות (יציאה הביתה, השתתפות באירועים משפחתיים).

בת הזוג מתוארת על-ידי המג"דים כקורבן וכמי שמשלמת את המחיר הגבוה ביותר על התפקיד התובעני שלהם. הקושי המרכזי העולה ביחס אליה הוא הבדידות שלה: אין לה עם מי להתיעץ, אין לה עם מי לחלוק. ברוב המקרים מתארים המג"דים את בת הזוג כמי ש'זזה הצידה' וויתרה על הקריירה וההתפתחות המקצועית שלה, לאור התובענות הנדרשת מבן זוגה.

בקשר הפוך, בעוד המג"ד מקבל תמורה בעד המחיר הגבוה ("חלום שהתגשם"), הרי שבת הזוג מוצגת כמי ש"מוותרת", "מקריבה" ו"אינה מקבלת תמורה משמעותית" בעבור ההקרבה. במילים אחרות, תמורתה היא תמורתו של בעלה. שלושה מרכיבים "מגייסים" את בת הזוג והילדים: ההבנה שבן הזוג/האבא מבצע תפקיד משמעותי, החשיפה להערכה שאליה הוא זוכה וההנחה שהוא נהנה ומסופק מהתפקיד. נשים מזוהות יותר עם תפקיד בן הזוג והטוטאליות הנלווית אליו כאשר מתקיימים כל שלושת המרכיבים, אולם כשאחד המרכיבים חסר, צפים ועולים "שיח המחירים" ו"שיח ההוגנות" – ההשקעה (המג"ד ומשפחתו) והתמורה (למג"ד ולמשפחתו).

בסקר שבוצע בקרב נשות הלוחמים ב-2006, 46% מהן העריכו כי אינן מרוצות מחלוקת התפקידים בטיפול בילדים ו-67% סרבו או ויתרו על תפקיד בכיר כי סברו שזה יפגע בילדים או במשפחה. עירך-יונה מציינת כי ממצאי המחקר ומגמות כלליות בתעסוקת נשים, מצביעים על כך שהקונפליקט הקיים במשפחות המשרתים רק ילך ויחמיר עם השנים (עירך-יונה, 2006).

אל מול הילדים, חווים מרבית המג"דים חוויה מרכזית של החמצה ושל הפסד, הבאים לידי ביטוי לא פעם בניסיון "להשלים את הפערים" בסופי שבוע. בחירה זו קשורה גם לצורך למלא אחר המצופה מהם על-ידי הסביבה ובת הזוג וכן להרגיע את רגשות האשם.

חלוקת הנטל המגדרית המתוארת לעיל, בין הגבר המושקע כל כולו בתפקידו הצבאי ובקריירה שלו, ובין האישה המושקעת כל כולה בטיפול בילדים ובבית, כמו גם המעורבות המצומצמת של הגבר בגידול הילדים – הולמת פחות ופחות את מציאות שוק העבודה ויחסי המגדר כיום. הפער בין חלוקת הנטל המסורתית במשפחה המתבקשת לכאורה בתפקידי שדה, ובין שינויים חברתיים ושינויים בשוק העבודה, מתעצם עד כדי חוסר התאמה למציאות. ברמת הפרט, פער זה מייצר קונפליקט פנימי בלתי סביר המביא לתחושות תסכול ולמתח משפחתי. עירן-יונה מתארת את המתח כמתקיים בין שני מוסדות תובעניים (עירן-יונה, 2006), מתח שגובר ככל שנסויות הקצינים הלוחמים הן בעלות השכלה גבוהה ומשתייכות לקבוצה שהציפייה ממנה היא לפיתוח קריירה עצמאית (שם).

הראיונות במחקר הנוכחי, מלמדים כי התהליכים החברתיים המתוארים מעלה אינם נעלמים מעיני המג"דים וניכר כי גם הם מחזיקים בתפיסות דומות של שוויון הזדמנויות:

"אשתי מודיעה לי – אתה בא לאפטר כי אין מי שיוציא את הילדים; "התחושה שאתה אף פעם לא מחזיר מאית מההקרבה של האישה, לא נגמרת. היא ויתרה על הקריירה, העבודה שהיא בחרה היא כזו שיכולה להשתלב עם הילדים וגידולם [...] אני עושה מה שמתאים לי והיא עושה מה שמתאים לי"; "אשתי היא אשת קריירה [...] אמרה לא לתפקיד ניהולי בכיר יותר [...] זה כמו פצצה שעומדת להתפוצץ"; "פעם בגיל 4 הבן שלי אמר, 'הנה דוד בא הביתה', שום דבר לא מחפה על זה"; "מה שנדפק זה העבודה של אשתי, היא לא התקדמה [...] העבודה שלה וילדים אחה"צ זה לא מתכנס [...]".

7. בין הדחקה והכחשה למודעות

המג"דים מתמודדים באופנים שונים עם המצב המורכב שבו הם חיים וכל אחד מהם בוחר בדפוס אחר של התמודדות עם הקונפליקט המורכב של שילוב משפחה ותפקיד.

דרך ההתמודדות נעה בין הדחקה והכחשה למודעות:

1. **הדחקה והכחשה** – מנגנוני הגנה המסייעים להתמודד ולמסך את החלקים הקשים יותר של המציאות היום-יומית המורכבת על-ידי יצירת ניתוק בין העולמות, או על-ידי מזעור המורכבות.

"[...] פעם חשבנו שזה מחירים ואני לא אכיר את הילדים [...] אני שונה, אני לא קורה לזה מחירים, אני קורא לזה פספוסים".

2. **מודעות** – מודעות למציאות המורכבת, הכוללת חשש מפירוק המסגרת

המשפחתית, וכתוצאה מכך הצורך לאזן (שנת חופש למשל), לפצות ולמתן את הקושי ואת תחושת ההחמצה.

" [...] יש בי פחד קמאי שאם לא אקח את שנת החופש עכשיו זה לא יקרה".

מתוך הראיונות, ניתן לסמן כמה דפוסי פעולה מרכזיים המאפיינים את המג"דים
בהתמודדותם עם המחירים המשפחתיים:

"המגייס" – מפקד שלתפיסתו מצליח לגייס את משפחתו לחשיבות העשייה – המשפחה רואה בתפקידו של האב שליחות ותרומה למטרה גדולה יותר. מפקד זה "יחבר" את משפחתו לתפקידו, ליחידתו. משפחתו תיקח חלק בהוויה הצבאית ותהיה גאה באב על תרומתו:

"המשפחה מגויסת לגמרי [...] עם האישה אני מדבר הרבה פעמים ביום, משתדל שהמשפחה תהיה מעורבת".

"המתעקש להיות מעורב" – מפקד שאינו מוותר על הקשר עם משפחתו ומתעקש לערב את משפחתו בדרכים שונות. חלק מהדוגמאות שעלו: הגדרת שעה בלו"ז לשיחה עם הבית, הגדרת ה'אפטור' כמשימה, קיום שיחה עם הילדים ב'סקייפ' בבוקר ובערב, הגדרה אישית של אירועים משפחתיים שלא מפספסים, התעקשות על הגעת המשפחה בכל סוף שבוע שבו אינו יוצא הביתה, והתעקשות מול הפיקוד הבכיר:

"אני בצד שמערב את אשתי מאוד במה שאני עושה ועם מי אני נפגש [...] אני אכעס מאוד אם לא אדע על פצע שהילד שלי חטף בגן".

"המפריד" – מפקד המייצר הבחנה ברורה בין התפקיד הצבאי למה שמחוצה לו, ומתוך כך הוא משקיע את כל-כולו בתפקיד וכמעט אינו יוצר קשר עם משפחתו במהלך השבוע, "אבא של שבת". דפוס נוסף של מפקד זה, הוא זה ש"מפריד בין קודש לחול", כלומר מקפיד שלא לערב סממנים של צבא במרחב הביתי. למשל, אין לו חברים מהצבא שהוא נפגש איתם בזמן שהוא בבית או אינו מוכן לחיות בשכונה צבאית:

" [...] לא מערבב אחד עם השני, עובד עד הסוף ובבית שלא יפריעו לי על שטויות";
"כשאני בבית [...] משתדל לא להיות איש צבא. מנסה לחיות חיים אזרחיים. יוצא עם חברים מהאזרחות. ההפרדה בין הצבאי לאישי ברורה".

"המתייסר" – מפקד שאינו חי בשלום עם המצב הקיים ומתלבט לגבי המשך דרכו בצבא. אינו מסופק מניסיונותיו לקיים קשר בסיסי עם משפחתו ולהיות מעורב וכתוצאה מכך חווה החמצה, צער והפסד משמעותיים:

"לפעמים אני שומע את אשתי מתפרקת בטלפון. אני מוטרד [...] אני רואה מה קורה כשאני עוזב את הבית, זה מחיר כבד [...] יש כאלה שזה עובר לידם. אצלי לא"; "כשאשתי שולחת סרטון של הילדה בבלט, זה קשה לי. זה הרג אותי. זה לפספס. דיברתי איתה

יומיים אחרי, אבל מה זה עוזר? [...] אני רוצה לאכול ארוחת ערב עם הילדות".

8. "משפט שלמה" - תפיסת המערכת בעיני המג"דים

"אנחנו בעולם אחר. תפסיקו לשפוט את העולם בראי שלכם. יש פה עוד 100 מג"דים שלא רוצים לקרוע את המשפחה שלהם כדי להיות מג"ד".

ככל שזה נוגע לשילוב משפחה וקריירה, תפיסת המג"דים היא שקיים פער בין הצהרות המערכת ובין ההתנהגות בפועל. מחד גיסא, קיימת הכרה והבנה של המערכת בהקרבה העצומה שיש בחיי מפקד לוחם ומשפחתו, לדוגמה, אזכור של המשפחה המקריבה בטקסי החלפות בעלי תפקיד; בניית צימרים למשפחות בבסיסים מרוחקים; והבחנות לטובה בסוגים שונים של תגמול חומרי כמו מרכיבי שכר, נופשים, מודל העסקה וכדומה. בתקופה הנוכחית, אף התגבר השיח הארגוני בסוגיה הדנה בשילוב צבא ומשפחה במרחבים השונים של הצבא.

מאידך גיסא, בפועל, התנהלות המערכת והתרבות הארגונית הצבאית אינן תומכות באמירות המוצהרות בשילוב חיי המשפחה, עד כדי כך שבפועל הנושא הפך לטאבו, דבר שאין להזכיר אותו מול הרמה הממונה. דוגמאות לכך: אין זה לגיטימי לבקש תפקיד "רגוע" אחרי תפקיד תובעני; קיום ראיונות מפקדים (מח"טים עד אלופים) בימי שישי, או במהלך חופשות חגים; תרגיל שמתחיל במוצ"ש ונוהל קרב המסתיים בשישי בצהריים; ערבי מפקדים בחמישי בערב או בימי "אפטר"; עידוד השתתפות במרוצים בימי שישי ועוד.

ציפיית המג"דים מהמערכת, אפוא, אינה מכוונת רק לצמצום הפער בין ההצהרות להתנהגות, אלא גם לפעולה יזומה המאיצה את הגדרת "זמן הבית" בעבור המפקדים.

על-פי עירך-יונה, תפיסת המערכת הצבאית היא שגם המשפחה מגויסת, ומצופה ממנה לתמוך באופן מוחלט בשירות, מבחינה ערכית, אידיאולוגית, רגשית ואינסטרומנטלית (עירך-יונה, 2006). מורג ומורג-מונוביץ (2015) טענו, כי הנחות היסוד וההתנהלות הרווחת בצבא מדיחות את חשיבות המשפחה והקשר הזוגי למעמד משני באופן מובהק, גם אם קיימת הבנה בדבר חשיבותם לתפקוד מיטבי של המשרת. בעוד בחברה חלו שינויים מרחיקי לכת בעשורים האחרונים בשוק העבודה ובחלוקת הנטל המשפחתי, בצה"ל עדיין קיימת ציפייה לא מדוברת ממשפחת הלוחם להתגייס ל"מאמץ הלחימה" ולקבל בהבנה את תפקידה המשני. ברם, בחוויית המג"דים, מדובר בציפייה לא מותאמת, המאלצת אותם לבחור בצבא או במשפחה, מעשה שהוא בבחינת "משפט שלמה":

"אני אבא של שבת [...] הבחירה היא שלנו לגמרי, הצבא כצבא צריך לאפשר שזה לא

יהיה משפט שלמה"; "אני רוצה לגדל את הילדים שלי [...] אל תצפו שאני אעשה את הבחירה הזו [...] זו לא דרך הגיונית לבן אדם לחיות בעולם המערבי"; "אתה מאוד נוהר, מפחד להגיד שהבית חשוב לך בראיונות [...] מפחד לבוא לריאיון ולהגיד לא. אתה אומר להם בצורה מעודנת ונותן להם להחליט בשבילך"; "קשה לתקשר את זה מול רמה ממונה. אתה מרגיש לא בנוח, להגיד שאני יוצא? ראבק לאשתך יש סקירה"; "לאט לאט שינויים קטנים, למשל, חופש בפורים [...] אבל זה לא מובן מאליו, מעלים את זה על נס [...] כולם תומכים אבל בפועל מתנהגים אחרת"; "חיי משפחה מקבלים היום משמעות יותר גדולה [...] אם זה מטריד את האנשים, בסוף יהיה לך ביטוי [...] הקלף הזה של הנפנוף בדגל, ילך ויישחק".

9. תכנון קריירה - "חיים מתפקיד לתפקיד"

"מחזיקים אותך קצר, שיטת המינויים והקידומים וחוסר הוודאות"

בכל ההיבטים הקשורים במסלול שירותם, מתארים המג"דים חוסר ודאות והיעדר תכנון. זהו מסלול שאינו מייצר פיתוח אישי ורצף תפקידים ואינו מאזן בין תפקידים תובעניים יותר לתובעניים פחות. אף על-פי שהם יודעים ומבינים כי הם מוערכים על-ידי המערכת וכי המערכת מאמינה בהם, הם מתארים מצב שבו באופן קבוע אין להם מושג מה יהיה התפקיד הבא שלהם.

לתחושת המג"דים, הצבא "שומר את הקלפים צמוד לחזה" ביחס לתפקידים הבאים, מצפה מהמפקדים לרוץ מתפקיד ליבה אחד לשני ומנצל את אופיים התחרותי ואת רצונם להמשיך במסלול הליבה. מעבר לכך, ובהמשך לנאמר בסעיף קודם, לראייתם, המערכת כלל אינה לוקחת בחשבון את האופן שבו התפקיד הצבאי משתלב עם חיי משפחה כמרכיב בשיבוצם לתפקיד הבא וכחלק מתכנון המסלול הפיקודי שלהם. מי ש"ממזמץ" וסוטה מ"הכללים המקובלים" ומביע רצון לאיזון בין תפקידים, לעיתים מוצא את עצמו מחוץ למסלול הליבה. סוגיה זו עלתה גם במחקר שבוצע בעבר (עירן-יונה, 2006).

האמירה "חיים מתפקיד לתפקיד" מבטאת את ההכחשה שבה בוחרים המג"דים כדרך התמודדות עם גישת המערכת ועם המחיר המשפחתי העומד אל מול עיניהם במסלול התפקידים. במובן מסוים, נוח למג"דים שהמערכת קובעת בעבורם את המסלול, מאחר שבדרך זו היא מסייעת להם לחיות עם הדיסוננס החריף שנוצר בין רצונם האישי להמשיך ולהתקדם במסלול הליבה, ובין המחירים הכרוכים בבחירה זו.

מנגד, המג"דים היו רוצים ש"הלונה פארק ייפסק", כפי שהתבטא אחד מהם, ושמרכיבים כחיי משפחה, פיתוח אישי וצורכי הקצין יילקחו בחשבון מבלי שייחשבו כלא לגיטימיים. הציפייה היא שהמערכת תיקח אחריות, תגדיר ביוזמתה את מסלול הפיתוח ותתעקש

על מימוש מסלול ברור ומאוזן (באותו אופן שהמג"דים מצפים מהמערכת שתגדיר להם זמן משפחה ופנאי).

"אני עדיין לא יודע מה קורה איתי בתפקיד הבא. אני רוצה להרגיע את הבית רגע לפני שאמשיך"; "חובתה של המערכת הזו שאנו משרתים בה להכיר בצורך הזה [...] שנת רגיעה"; "המערכת לא עושה איזונים באופן נכון, רצף תפקידים לא הגיוני"; "מג"ד זה שיא השטח [...] מפקד צריך לאגור אנרגיה לתפקיד הבא אחרת ההקרבה הופכת לפגיעה בחיים [...] אני רואה מפקדים קיצוניים ואני לא רוצה להיות כזה"; "אני מודע לכך שאני חי בהכחשה כי זה משרת את התפקוד שלי. רציתי להיות מג"ד ולא העזתי להגיד את זה לעצמי וכך זה עם המח"ט [...] נוח לי להגיד שהם ביקשו ממני ולא שאני בחרתי את זה".

10. המפגש עם דור מפקדי הפלוגות (המ"פים)

"אני גדלתי עקום ולא רציתי שיהיה כך אצלם".

חלק מרכזי בסיפורם של המג"דים על תפיסת השירות שלהם, תואר דרך התייחסותם לפקודיהם, ייתכן שגם מחליפיהם בעתיד הקרוב, המ"פים (להלן המ"פים). דרך תיאורם את המ"פים, תיארו המג"דים לא רק את עצמם אלא גם את השינוי שהם חשים שמתרחש סביבם ושייתכן כי המ"פים הצעירים מגיבים לו באופן מיטבי יותר.

המג"דים זיהו את מפקדי הפלוגות שמתחתיהם כשייכים ל'דור אחר' בכל הקשור לשילוב בין החיים האישיים לצבא. הם תופסים אותם כבוגרים, מפוכחים ומאוזנים יותר ברצון ובצורך לשלב בין העולמות ומנסים בדרכם לשמש בעבור המ"פים 'מסננת' של התרבות הארגונית הצבאית שאותה הם חווים. בהיותם דוגמה אישית (modeling) לפקודיהם, המג"דים חשים כי אינם מהווים את הדוגמה המיטיבית בהקשר המעשי של שילוב החיים האישיים והצבא. יחד עם זאת, הם תופסים עצמם כמי שמאפשרים יותר מרווח ולגיטימיות בהקשרים אלו. במילים אחרות, כשהמערכת הצבאית הרחבה לא מתנהגת בהתאם לשינויים שהם מזהים בשילוב חיי משפחה וצבא, חלקם לוקחים על עצמם את "תפקיד המערכת", ומתעקשים שהמ"פים שלהם יקיימו מודל הרמוני יותר בין חיי המשפחה לתפקיד הצבאי. לדוגמה, לעמוד על כך שכל קצין בגדוד יממש יום חופש אחד בחודש.

נראה כי שיח המג"דים על המ"פים מלמד על משאלות הלב של המג"דים, יותר משהוא מלמד על תפיסות המ"פים. כדי ללמוד על עמדות המ"פים עצמם, נדרשת העמקה ומחקר ממוקד באוכלוסייה זו.

"המ"פים של היום שקולים, לא מתביישים לדבר על תגמול. אני התביישתי. המ"פ שלי אומר לא שווה לי. ציונות זה טוב [...] הייתי מספיק"; "מ"פים היום יודעים לנהל טוב

יותר שתי מערכות מורכבות של צבא ומשפחה"; "היום יש יותר מ"פים עם ילדים, מכל מיני סיבות [...] שינויים שמתחוללים עכשיו, אין יותר אמירות שהצבא הוא הכול, חיי המשפחה מקבלים משמעות מאוד גדולה"; "המ"פים שלי, חד וחלק התעקשתי על האפטרים שלהם. למה? כי אני גדלתי עקום ולא רציתי שיהיה כך אצלם"; "[...] יש היום מודעות, זה משהו חברתי [...] יש במקביל גם חיי משפחה [...] חשוב לי שיראו שאפשר לנהל חיי משפחה".

11. ההיבט המשאבי של ביצוע המשימה

"[...] כשאני רואה שפוגעים במשאבים של זרוע היבשה זה מכעיס אותי. אני מרגיש שאני באמת מקדיש את חיי, את משפחתי, את מרצי, לבנות צבא מנצח".

סביבת עבודה היא אמצעי נוסף שדרכו מפרשים אנשים את ההערכה ואת היוקרה שלה הם זוכים מהארגון. זאת ועוד, בעידן הנוכחי שבו רמת החיים מקבלת חשיבות גבוהה יותר בעיני הפרט, סביבת העבודה זוכה לבולטות בתפיסת הפרט.

המציאות היום-יומית שבה מתנהל המג"ד בצבא היבשה, נחוות כמציאות בלתי נסבלת של מחסור ושל מאבקים יום-יומיים, מתישים ומעייפים. מציאות זו מחזקת את הדיסוננס הקיים בקרב המג"דים בין האחריות העצומה, ההשקעה וההקרבה שבתפקידם ובין ההערכה וההוקרה.

המג"דים, בהתייחסותם לסביבת העבודה בגדודים, משתמשים בביטויים קשים ובוטים מאוד, כדוגמת, "צבא צנוע". אמירותיהם הנוקבות נוגעות למציאות המשאבית, כמות הסד"כ וכשירות האמצעים בכלל ולנוכח הדרוש לביצוע המשימות, בפרט, בדגש על והנגדים תומכי הלחימה, תשתיות העבודה וההנחיות והתהליכים הבירוקרטיים המסורבלים והמגבילים.

המציאות המתוארת על ידם שוחקת את הזוהר של הליבה המבצעית ומגבירה את תחושת הבינוניות (תמונת מצב צבא-חברה, ממד"ה 2015). מדברי המג"דים עולות שתי משמעויות של סביבת העבודה: הצורך בסביבה המאפשרת עבודה תקינה, רציפה ויעילה, ולא פחות חשוב מכך – המסר המועבר לגבי חשיבות המשרתים באזורים אלו של הארגון. לתפיסתם, סביבת העבודה בזרוע היבשה, אינה מאפשרת יעילות ורציפות תפקודית ואינה מכבדת את מעמדם כמפקדים בליבה. מול המציאות המתוארת, עולה בשיח המג"דים פנטזיה על התרבות הקיימת בחיל האוויר, שאיתה הם נפגשים בעיקר בפר"ם.

בניגוד להימנעות משיח כלכלי בהקשרים האישיים, השיח הכלכלי בהקשר הסביבה הארגונית, הוא גלוי, בוטה ומונח על השולחן:

"צבא היבשה [...] לא נמצא במקום שצריך להיות בהקשרי תכנון והתעצמות. תמיד לג [צעד, א"ס] אחד מאחור [...] חוננו להסתדר עם מה שיש [...] התחושה היא שמבינים את האחריות שלך, אבל לא פודים את הצ'ק"; "כל דבר היום זה מלחמה: על תקני קבע, על אנשים, חלקי חילוף [...] התעייפתי [...]"; " [...] צבא צנוע [...] שבועיים לפני מודיעים שרמ"ח פרט לא מאשר [...] חילים שחיים בתנאים בלתי סבירים. חום של 40 מעלות. מטבח מעופש. בזיון שצה"ל בשנות ה-2000 מתנהל ככה"; "השירות היום מתיש. כל חברה פקטטה מסוגלת להרים יום כף [...] בשביל ערב גדוד צריך להגיש חודש לפני בקשה לאישור".

ה. דין ומשמעות

המחקר הנוכחי התגבש מתוך שאלות שצפו ועלו ביחידות שבהן שירתנו ודרך שיחות עם מפקדים ביחידות הללו. שיחות אלו העלו על פני הקרקע קולות שאינם רווחים ביחידות שדה. בני אדם בוחנים את החלטותיהם בחיים תוך שהם מניחים על המאזניים עלות מול תועלת, תשומות מול תפוקות. כשמתקיים פער גדול מדי בין שתי כפות המאזניים, הפרט חש כי הוא משלם מחיר כבד מדי שאינו הולם את התמורה. ממצאי המחקר מלמדים כי **בעוד התועלת לפרט עדיין גבוהה, אם כי נתפסת ככזו הנשחקת בהדרגה, כאשר העלות הולכת וגדלה**. כך, הפער שממילא התקיים גם בעבר (עירן-יונה, 2006) בין העלות לתועלת, הולך ומקיף ממדים נוספים וחדשים.

בציר התועלת מצויים משמעות ומימוש עצמי ומקצועי, ולצידם גם הערכה ותגמולים סימבוליים הניתנים להמרה לתגמולים ממשיים וחומריים בתוך הצבא ומחוצה לו. עם זאת, ניתן לזהות שחיקה בתדמית המפקד הלוחם, הן בחברה והן בתוך הצבא, אל מול מערכים אחרים.

בציר העלות, נראה כי המחירים האמירו – מחירי הפרט, המשפחה וסביבת השירות. הציפייה הגוברת לחלוקה שווה יותר בנטל המשפחתי בין בני הזוג, הרצון הגובר להיות מעורב בגידול הילדים, מידת החשיבות הגוברת של זמן הפנאי האישי ושל רמת החיים ואיכותם – כל אלה מעלים את ערך המחיר שהפרט משלם. זאת בעוד שהסובלנות לקבל מחירים אלו כמוכנים מאליהם – הולכת ופוחתת.

לצד עלויות אלו, שעלו במחקרים קודמים (עירן-יונה, 2006, 1999; לרר ועמרים-כץ, 2006), מציף מחקר זה את הצטרפותו של קודקוד הפנאי האישי ולמעשה יוצר משולש דיאלקטי – משפחה-קריירה-פנאי אישי, ובכך משקף את השפעתם של תהליכים חברתיים על המשרתים. נדמה כי, הגם שתפקיד המג"ד עדיין מהווה חלום שהתגשם, הרי שמדובר בחלק מן החלום בלבד. איכות החיים של המג"דים הפכה לאמת מידה

נדרשת, יחד עם המימוש המקצועי כמפקדי גדוד. כיום נשאבת תפיסת עולמו של המג"ד מתפיסת העולם של דור מעמדי (רוזנהק ושל, 2013), דור השואף לאזן בין תשומותיו (ההשקעה) לתפוקותיו (התגמול). אולם תפקיד המג"ד אינו מאפשר זאת, בין אם מכורח אמייתי של סביבה מבצעית מיידית הכרוכה בסיכון חיים, בין אם בשל אתוסים מגבילים, ובין אם בשל השילוב שלהם זה בזה.

במילים אחרות, מן המתואר עולה כי בחוויית המפקדים גדלו העלויות מצד אחד ומצד אחר התועלות נותרו כשהיו או אף פחתו. יותר מכך, חוויית הפער עולה כחוט השני בקרב כלל המג"דים וקשורה לתחושות של חוסר נוחות, תסכול וציפייה לשינוי. **ניתן להעריך כי קיומו של פער גדול מדי יחד עם היעדר יכולת לגשר ולאזן בין שתי כפות המאזניים ימשיכו להעמיק את תחושת המג"ד כי הוא משלם מחיר כבד מדי שאינו הולם את התמורה.**

אחת מהדרכים של המפקדים לצמצם את הדיסוננס שנוצר היא באמצעות הסברים שהם מספקים לעצמם בחסות המערכת – חשיבות המשימה, עניין, משמעות ומרכיבי אישיות, ו/או באמצעות שימוש במנגנוני הגנה שונים כמו הימנעות, הדחקה והכחשה. בהקשר זה מעניין לציין כי המג"דים לא קשרו באופן ישיר בין תחושותיהם ובין שינויים המתקיימים בסביבה החיצונית. את השינויים בסביבה הם נטו לייחס לשינויים שהם מזהים בקרב פקודיהם, המ"פים.

הממצא העיקרי במחקר נוגע לקושי שעלה מדבריהם של המג"דים והתמקד בפער שבין המדובר ללא מדובר, בין הגלוי לסמוי. נראה כי קיים חסם ממשי ביכולת, בעיקר בסביבה הלוחמת והפיקודית, לדבר על היבטים חומריים וכל שכן אינסטרומנטאליים. **המג"דים חשים בנוח יותר להעלות את הקשיים, לדון במחירים ולבטא חסכים – בשתי דרכים:**

- **דרך דיבור על ה"אחר" – בין אם זה ה"אחר" המשמעותי שאליו הם משווים עצמם (האח, החבר); או דרך דיבור על דור המ"פים, פקודיהם הצעירים, והחוויה שלהם ביחס להמשך שירותם בצבא.**
- **או, לחלופין, דרך דיבור על החוסר במשאבים שממנו סובלת המסגרת הגדודית שעליה הם אמונים. הדיבור הישיר בנושא זה היה בגדר הפתעה מחקרית ביחס לשיח המקובל ששמענו.**

נראה כי ההקשר הצבאי המסוים שבתוכו פועלים המג"דים, פועל כחסם, או לחלופין כבלם, לשיח ישיר, גלוי ומדובר. לכן ניתן להעריך כי השפעות הסביבה מחלחלות לתוך הגדוד והמפקדים, אלא שהן ממוסכות ומטושטשות דרך אתוסים וסמלים שאליהם מחויבים כולם בתוך ההקשר הצבאי הייחודי שלהם. אם בעבור הטכנולוגים במודיעין

קיימים הקשרים שבהם ניתן להשמיע קול תעסוקתי ולנהל משא ומתן על אופי שירותם (משה, 2012), הרי שבעבור המג"דים מציאות זו היא בגדר טאבו. היכולת שלהם לנהל זאת היא רק דרך 'אחר', גורם שלישי מתווך – הגדוד, המ"פ וקבוצת השווים בני דורם בחברה. גם אם מתקיים דיבור ישיר בנושא, הרי שהוא מופיע בחדרי חדרים ולא בפומבי, כפי שקרה בשיחות שניהלו איתנו טרם היציאה למחקר.

נדמה כי היעדר הדיבור הישיר משפיע גם על המערכת כולה. המערכת הצבאית, גם אם היא מבינה שההשלכות של הסביבה החיצונית על הפרט בתוך המערכת הצבאית הן בלתי נמנעות, אינה מפנימה כנדרש את עוצמת הפער המתהווה ומתרחב למול עיניה, ולכן אינה מתמודדת איתו באופן הראוי לו. להערכתנו, אחד ההסברים למצב עניינים זה נטוע בהנחה מוטעית של הפיקוד הבכיר כי הוא מכיר את ההוויה שבה חיים המפקדים הלוחמים ואת האתגרים שעימם מתמודד המג"ד ברמה האישית והמקצועית - בבחינת "היינו שם", הנחה התורמת לטשטוש של הפער המתהווה.

אמנם כן - מתקיים בצה"ל שיח סביב סוגיות של שילוב חיי משפחה וקריירה, אולם מן המחקר עולה כי שיח זה לא בא לידי ביטוי בכינון שינויים עמוקים ובהתנהלות בפועל. לתפיסת המג"דים, המערכת 'מגלגלת את הכדור' אליהם ונותנת להם להחליט ולהתמודד לבד עם ההשלכות ועם ההשפעות על חייהם האישיים. היעדר היכולת לכונן תרבות שאין בה ניגוד בין ערכיות לחשיבה כלכלית, הופך בחוויה של המג"ד לדיסוננס יום-יומי המלווה בשתיקה.

כאמור, מחקרים שבוצעו בעשור הקודם הציפו את חוסר ההלימה שבין המגמות החברתיות ובין התרבות הצבאית. ממצאי המחקר הנוכחי ממשיכים את קודמיו ומלמדים כי אותו תהליך שזוהה בעבר עדיין רוחש, והוא מתקיים גם בליבת הצבא, באזורי הלחימה והלוחמים.

האם אנו צפויים למשבר בשורות המפקדים הלוחמים? ובכן, ניתן לשער ולומר כי השורות יתמלאו תמיד - אתוס תפקיד המג"ד עדיין פועם בתוך ההוויה של המפקדים שאותם ראינו והוא מספק מניע משמעותי ומכוון בחוויה שלהם. יחד עם זאת, מטבעם של תהליכים חברתיים שהם מחלחלים לאט ומייצרים שינוי מתון, נדבך על גבי נדבך, כך שקשה להבחין בהשפעתם המתהווה, אלא בדיעבד. כך שלהבתנו, הנחת העבודה ש"מג"דים טובים תמיד יהיו", דווקא כן עשויה להתערער לאור עוצמת הפער ההולך ומתהווה.

לצד הכוחות הבונים והמגייסים כאהבת הפיקוד ותחושת השליחות העמוקה, המאפיינות את מערך הליבה, פועלים כוחות מפרקים לא מבוטלים שאותם ניתחנו וסקרנו במחקר זה. אלו כוחות שיש לתת עליהם את הדעת ולספק להם מענה בטרם נתעורר למציאות שאיננו חפצים בה.

מקורות

אביגור-אשל, א' (2015). 'תלמד-תצליח: ההבטחה הניאו-ליברלית ומחאת קיץ 2011', סוציולוגיה ישראלית טז(2), 31-55.

אבידור, מ' (2015). עיקרי סקר עמדות מלש"בים/יות 2015. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

אלמוג, ת' ואלמוג, ע' (2016). דור ה-Y כאילו אין מחר. תל אביב: מודן.

אסנת, ד' (2009). הסדרי העסקה מקבילים – למידה מארגונים ומשמעויות לצה"ל. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

כהלי, ע' (2016). שוק העבודה בישראל ובעולם – סקירת ספרות (מסמך פנימי). צה"ל: פיקוד העורף תחום פיתוח ארגוני.

כוכבי, א' (2016). דף מפקד מספר 5 – איש חיל ומשפחה. צה"ל: פצ"ן.

לוי, י' (2005). "הצבא ושוק העבודה- המודל התיאורטי וההשלכה הישראלית", סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית. נייר מחקר מס' 1, עורך הסדרה, גיא בן פורת. המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית, בית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

לוי, י' (2007). מ"צבא העם" לצבא הפריפריות. ירושלים: כרמל.

ליפשיץ, ר' (2005). מעגל הקסמים של העזיבה – לקחים צבא ארה"ב. צה"ל: אט"ל, פיתוח ארגוני.

לרר, ז' ועמרים, כץ, ש' (2006). "תרבות הסבל": תרבות עבודה, שירות ומשפחה בצה"ל. צה"ל: ענף מוקד ידע מגדר, יוהל"ן.

מורג, ע' ומורג-מונוביץ' ה' (2015). המפקד הלוחם ומשפחתו – העצמת הכוח או עצימת העין

מינקה, ה' (2017). רשתיות – שפרי הופעתך – כשהארגון הצבאי אימץ את הרשת – מה שלמדנו ואיך ממשיכים. בתוך ע' שפריט ור' משה (עורכות), אנתולוגיה של שינוי והמשכיות, אמ"ן בראיית מדעי ההתנהגות (עמ' 49-74). גלילות: אמ"ן, מל"ם.

משה, ר' (2012). המגזר הטכנולוגי – התבוננות מבחוץ פנימה. קובץ מחקרים. צה"ל: תחום מו"פ, מד"ה אמ"ן.

ספראי, מ' (2016). עיקרי המגמות והתבוננות מסקר הקבע 2016. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

עירך-יונה, מ' (1999). מניעים ושיקולים להמשך חתימה בקרב מ"פים ומג"דים ביח"ש. מחקר עומק. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

עירך-יונה, מ' (2006). בין שני מוסדות תובעניים: הקריירה הצבאית מעיני המשפחה, צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

פרנקל, מ' (2016). "מה חושב מי שעוזב?" ניתוח דפוסי עזיבה ועמדות בקרב משרתי קבע ראשוני (2001-2014). צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

פרנקל, מ' (2014). פרוצדורות קידום קצינים בצבא האמריקאי – התבוננות היסטורית. צה"ל: ענף מחקר, ממד"ה.

רוזנהק, ז' ושלז, מ' (2013). הכלכלה הפוליטית של מחאת 2011: ניתוח דורי-מעמדי. תיאוריה וביקורת, 41, עמ' 41-68.

ראם, א' ופילק, ד' (2013). ה-14 ביולי של לפני ליף. תיאוריה וביקורת 41, 17-43.

נספח א - מתווה ריאיון

1. הצגה עצמית - מסלול, רקע משפחתי וכו'.
2. כשאתה מסתכל קדימה, האם אתה רואה את עצמך בצבא? מה השיקולים? למה?
3. כשאתה מסתכל על אחרים; עמיתים, כפיפים, רמה ממונה, מה אתה חושב מניע אותם להישאר או לא להישאר?
4. מהן הדילמות שיש למ"פים היום כשהם צריכים לעמוד בפני ההחלטה והבחירה בקריירה צבאית?
5. איך החוויה להיות קצין לוחם בצבא היבשה היום?
6. מתי הייתה נקודת הבחירה שלך להישאר בצבא? מה גרם לך לבחור בקריירה צבאית?
7. מה אתה חושב על הבחירה הזו היום? מה המחירים שלה? מה אתה מקבל? מה מאזן את המחירים?
8. בדיעבד, לו היית יכול לחזור אחורה – במה היית בוחר? למה?
9. מה מטרד אותך בצבא?
10. לפני למעלה מעשור נעשה מחקר (מיטל עירך-יונה ב-1999, "מניעים ושיקולים להמשך חתימה בקרב מג"דים ומ"פים ביח"ש) שתיאר את הגורמים הבאים כמשפיעים על המשך חתימה בקרב מג"דים ביח"ש. הרבה דברים השתנו מאז בסביבה החיצונית והפנימית. מה אתה חושב על מה שעלה במחקר משנת 1999? מה רלוונטי? מה לא? למה?
11. איך הסביבה החברתית הקרובה לך מתייחסת לשירותך בצבא?

שיח מוסדי-תעסוקתי בארגון צבאי עתיר ידע

אלמוג זילברברג ולימור פומרנץ

א. מבוא

ב. מסגרת מושגית

ג. מטרה והשערה

ד. שיטה

ה. ממצאים

1. הסיפור הארגוני המוצהר על נכונות המשך שירות בקבע בארגון המודיעיני

2. הגורמים המנבאים נכונות לשירות קבע בארגון המודיעיני

ו. דיון

א. מבוא

המאמר בודק את הזיקה שבין תפיסות מוסדיות ותעסוקתיות ובין הנכונות בקרב משרתי המודיעין לשרת בקבע. באמצעות בחינה אמפירית-כמותית של עמדות המשרתים. המאמר מרחיב ומעמיק את בסיס הידע הקיים היום ביחס לשילוב בין תפיסות מוסדיות ותעסוקתיות בארגון המודיעיני, ידע שהושתת בעיקר על מחקר איכותני שהתמקד במגזר הטכנולוגי (משה, 2012).

הארגון המודיעיני הוא מקרה מבחן לאתרים צבאיים נוספים שלאור מאפייני המשימה וכוח האדם שלהם מתקיים גם בהם תמהיל ייחודי בין עקרונות מוסדיים לתעסוקתיים; מחד גיסא, מרכזיות המודיעין לליבת העשייה הצבאית. ליבה זו, אף שהתעצמה לאור ההשתנות במאפייני העימותים, עדיין מבוססת על תפיסות ודפוסי פעולה המזוהים עם תרבות צבאית מוסדית, ובכלל זה תחושת שליחות, מחויבות ונכונות להקרבה. מאידך גיסא, מגוון מאפיינים הופכים את השירות באגף מודיעין (להל"ן אמ"ן) לייחודי ושונה ממקומות אחרים בצבא: הן מאפייני העשייה (הכרוכה בהסתמכות על טכנולוגיות מתקדמות, עיסוק בנושאי ליבה, ביצוע תפקידים הנחשבים כמעניינים וייחודיים, חיכוך עם תעשייה אזרחית וארגוני ביטחון אחרים) והן מאפייני המשרתים, המזוהים

כאוכלוסייה חזקה מבחינת הפרופיל החברתי וההון התעסוקתי שלהם – מטמיעים בארגון המודיעיני שיח תעסוקתי המדגיש שיקולים של תגמול חומרי וקידום אישי מחד, לצד תחושות עניין וסיפוק אישי מאידך, ברמות גבוהות בהרבה מהמקובל בארגונים אחרים (כפי שעולה באופן תדיר מסקרים שעורך האגף).

להבנתנו, התעמקות ביחסים שבין הכוח המוסדי לכוח התעסוקתי באתרים צבאיים כמו המודיעין, מספקת תמונה מורכבת יותר, בהיבטים מסוימים, מהתמונה המצטיירת בספרות הסוציולוגית ובכך תורמת להבנת המשמעות הייחודית שמקבל מושג "צבא העם" בזירה שבה הרכיבים המוסדיים והתעסוקתיים שזורים זה בזה.

המאמר פותח בתשתית תאורטית ואמפירית רלוונטית. לאחר מכן יוצגו מטרת המחקר, השיטה וממצאים עיקריים. בפרק החותם את המאמר, נדון בממצאים לאור הספרות ובמשמעויותיהם היישומיות.

ב. מסגרת מושגית

צ'ארלס מוסקוס (Moskos, 1977) מסביר את השינויים שחלו בצבאות מערביים לאחר מלחמת העולם השנייה במונחים של מעבר ממודל מוסדי למודל תעסוקתי. הטענה היא שהצבאות המודרניים, שנשאו אופי מוסדי מובהק, אימצו במהלך המעבר לעידן הפוסט-מודרני סממנים של ארגוני עבודה, שהעצימו את הממדים התעסוקתיים בשירות הצבאי.

"מוסדי" ו"תעסוקתי" הם, אפוא, טיפוסים אידיאליים המייצגים אתוסים שונים של שירות צבאי (Moskos, 1986). הארגון המוסדי מובנה כנבדל מהחברה האזרחית. בסיסי הלגיטימציה לשירות במודל המוסדי הם ערכיים-נורמטיביים: חובה ושליחות לאומית, התמסרות למטרה נעלה ונכונות להקרבה עצמית. מחויבותו של הפרט היא למוסד ולא לתפקיד ספציפי ומבנה התגמולים מבוסס בעיקר על דרגה וותק, כלומר על מידת הבכירות במוסד ועל מידת הקרבה ללחימה, המבטאת את מידת ההקרבה. הפרט משווה את עצמו באופן אנכי לזוטרים ולבכירים ממנו בתוך המוסד, וההערכה החברתית כלפי הארגון ומשרתיו מבוססת על תפיסה של שירות למדינה ושל הוקרה סמלית הניתנת להמרה במישור האזרחי לסוגים שונים של הון, לרבות הון מקצועי ותעסוקתי. הארגון המוסדי מאופיין בטוטליות כלפי משרתיו; תביעה לזמינות מלאה, הכפפת החיים הפרטיים וחיי המשפחה לצורכי המוסד, כפיפות למערכת חוקים פנימית וחוסר יכולת להתאגד – הם מהמאפיינים הבולטים של שירות צבאי מסורתי. תביעות אלה נתמכות במודל המוסדי על-ידי מעטפת של תנאי שירות והסדרי העסקה ופרישה המבטיחים למשרתים, בצד היוקרה החברתית, יציבות תעסוקתית וביטחון כלכלי.

לעומת זאת, מודל שירות תעסוקתי מושתת על עקרונות כלכלת השוק ועל כן מושפע ממנה: המחויבות של הפרט היא לתפקיד ספציפי והיא נשענת על שאיפות מקצועיות ותפיסות של קריירה, התגמול הוא ברובו כספי ומיידי ומושפע ממגוון גורמים (יכולות אישיות, המגזר הארגוני, מאפייני העיסוק, ביקוש והיצע), קבוצת ההתייחסות של הפרט היא אופקית, כלומר הפרט משווה עצמו לבעלי תפקידים המקבילים לו בארגון ובשוק, ויוקרת השירות מושתתת בעיקר על גובה התגמול החומרי ופחות על הוקרה סמלית הניתנת להמרה במישור האזרחי.

מודלים אלה הם, כאמור, טיפוסים אידאליים, דגמים שאינם מתקיימים בצורה טהורה במציאות. מוסקוס הכיר בכך שבארגון הצבאי המודרני היו אלמנטים תעסוקתיים, כמו תגמול מיוחד לשם גיוס ושימור אנשי מקצוע, כשם שבארגון הפוסט-מודרני מתקיימים רכיבים מוסדיים, אך המודל שלו משקף תפיסה של "משחק סכום אפס" בין נטיות מוסדיות לתעסוקתיות ושל תנועה ליניארית ובלתי הפיכה על פני הציר מהקוטב המוסדי לכיוון הקוטב התעסוקתי.

בהקשר האמריקאי, טען מוסקוס כי המעבר ממודל גיוס חובה למודל של גיוס התנדבותי עודד את התנועה של צבאות המערב מהקוטב המוסדי לקוטב התעסוקתי. לתפיסתו, זה לא היה מהלך בלתי נמנע, שכן ניתן היה לבסס את ההתנדבות לצבא על מוטיבציות שליחותיות, אולם ההחלטה הפוליטית הייתה לבסס את המוטיבציה לגיוס על תגמולים חומריים. בהמשך חלו התפתחויות נוספות שהרחיקו עוד יותר את הצבא ההתנדבותי מהמודל המוסדי, לרבות הצמדת השכר הצבאי למצב השוק, ניתוק הקשר בין מקום המגורים למקום השירות, ירידה חדה במעורבות משפחות המשרתים בהווי הצבאי ועלייה בהיקף הפנייה של משרתים לערכאות משפטיות.

הביקורת על המודל, שנשמעה מייד עם פרסומו, ערערה על שתי הנחות מרכזיות שלו: זיהוי המעבר למודל תעסוקתי עם פגיעה במקצועיות הצבא לאור השחיקה במחויבות המוסדית, והעמדת המוסדיות והתעסוקתיות כשני קצוות של אותו הרצף (Janowitz, 1977). לגבי ההנחה הראשונה נטען כי המודל של מוסקוס עושה אידאליזציה לארגון המוסדי וכי לא ניתן להצביע על קשר ישיר בין המקצועיות הצבאית המבוססת על תרבות של מוסד לאפקטיביות צבאית. לגבי ההנחה השנייה נטען כי אין זה נכון לראות את היחס בין שתי התכונות במונחים של משחק סכום אפס, שבו ירידה של תכונה אחת תביא בהכרח לעלייה זהה בתכונה השנייה. אחד המחקרים הראשוניים שביקשו לבחון באופן אמפירי את המודל המוסדי-תעסוקתי, נעשה במסגרת סקר של משרתי חיל האוויר האמריקאי (Stahl, Manley, & McNichols, 1978). ניתוח השאלות בסקר העלה שני גורמים עיקריים: הגורם הראשון כלל אלמנטים

של משמעות השירות, התעלות מעל האינטרסים של היחיד וכמיהה למשמעת חזקה ולפיקוח. הגורם השני כלל אלמנטים של בחינת אפשרויות תעסוקה באזרחות, רתיעה ממגורים בבסיס ותפיסה של ריבוי משימות שאינן קשורות לתפקיד. בהתאם למודל, הגורם הראשון זוהה כ"מוסדי" והשני זוהה כ"תעסוקתי".

במחקר נוסף נמצא קשר חיובי בין ותק לנטיות מוסדיות ובין השכלה אקדמית לנטיות תעסוקתיות: נגדים וקצינים ותיקים הפגינו נטיות מוסדיות יותר ותעסוקתיות פחות, בעוד רופאים ובעלי תארים מתקדמים היו בעלי נטיות תעסוקתיות יותר ומוסדיות פחות (Stahl, McNichols, & Manley, 1980).

בשני המחקרים נמצא מתאם שלילי חלש בין נטייה מוסדית לנטייה תעסוקתית, כלומר שבניגוד להנחת הקשר השלילי ההפוך בין שתי הנטיות ("משחק סכום אפס") המצפה להבחנה ברורה בין שתי קבוצות המשרתים ("מוסדיים" ו"תעסוקתיים") נמצאו ארבעה דפוסים: בעלי נטיות תעסוקתיות גבוהות ומוסדיות נמוכות, בעלי נטיות מוסדיות גבוהות ותעסוקתיות נמוכות, בעלי נטיות מוסדיות ותעסוקתיות גבוהות ובעלי נטיות מוסדיות ותעסוקתיות נמוכות (Stahl, Manley, & McNichols, 1978; Stahl, McNichols, & Manley, 1980). מכאן שלא מדובר בציר אחד אלא בשני צירים. בין שני הצירים קיימת תלות המתבטאת במתאם שלילי ובאופי הקשרים של המשתנים, כמו שביעות רצון בשירות ונכונות להישאר בשירות: לנטייה המוסדית קשר חיובי עם שביעות רצון מהשירות ועם הנכונות להישאר בשירות, לנטייה התעסוקתית קשר שלילי איתם.

לצד הניסיון המחקרי למפות את מאפייניהן של הנטיות המוסדיות והתעסוקתיות (שכיחות, אופי הקשר ביניהן וכדומה), נבחנו גם היבטים נוספים של התאוריה: סגל (Segal, 1986) ביקש לבחון את הטענה בדבר מעבר ממודל מוסדי למודל תעסוקתי באמצעות השוואה בין סקרים של הצבא ב-1974 (לפני ביטול גיוס החובה) ועשור לאחר מכן ב-1984, תוך התמקדות בעמדות של משרתים בתקופת השירות הראשונה שלהם. מהמחקר עולה, כי בעוד שהנטיות התעסוקתיות של חיילים (חשיבות השכר ויתרונות השירות) נשארו יציבות, הנטיות המוסדיות ב-1974 (חשיבות השירות למדינה) היו נמוכות ביחס לנטיות התעסוקתיות, אך עשור לאחר מכן הן הגיעו לרמה דומה להן. ממצאים אלו, שאינם עולים בקנה אחד עם הניבוי של מודל ה-I/O, הובילו לניסוחו של המושג "**פרגמטיות מקצועית**", המבטא שילוב של נטיות מוסדיות ותעסוקתיות בחיילים.

נוסף על מחקרים שבחנו נטיות מוסדיות ותעסוקתיות בתוך הצבא, התאוריה

המוסדית-תעסוקתית היוותה בסיס גם לחקר המוטיבציה להצטרפות לצבא.¹ בניסיון לייצר טיפולוגיה של מוטיבציות לגיוס לפי מודל מוסדי ומודל תעסוקתי, נותחו סקרים של צעירים אשר לא התגייסו ולא היו בשלבי גיוס משלוש שנים שונות (מעין סקר פוטנציאל למגויסים), סקרים שבהם התבקשו המרואיניים להעריך את החשיבות שהם מייחסים למניעים שונים לגיוס. שמונת המניעים המרכזיים שעלו, מעבר להבדלים בין נשים וגברים ובין שנים, הם: נאמנות (מחויבות למדינה, מנהיגות, עבודת צוות), יתרונות לעצמי (שכר, ביטחון תעסוקתי), יתרונות לאחר (הגנה), כבוד, אתגר (כפיפות למשמעת צבאית, מחויבות ארוכת טווח), סיכון, הרפתקה ומשפחה (קרבה למשפחה), כאשר ארבעת המניעים הראשונים היו גורמי המוטיבציה הדומיננטיים ביותר מתוך השמונה.

בתוך כך, זיהו החוקרים שני תבחינים (קריטריונים) לסיווג גורמי המוטיבציה: קריטריון אחד מתייחס לאופי המטרות שהגיוס נועד להשיג: האם הן מוחשיות, כמו, למשל, שכר או הגנה ("מוטיבציה ממוקדת ערך"), או שאינן מוחשיות, כמו כבוד עצמי או נאמנות למדינה ("מוטיבציה ממוקדת עקרונות"). הקריטריון השני מתייחס לאוריינטציה של המטרות: האם הן מכוונות לעצמי או לאחר. אוריינטציה לעצמי מזוהה כתעסוקתית, שכן המיקוד הוא ברווחי הפרט, בעוד שאוריינטציה לאחר מבטאת נטייה מוסדית (Eighmey, 2006).

מחקר שביקש לעמוד על הנטייה לגיוס ועל המניעים לגיוס בקרב חיילים בחיל רגלים בתקופת השירות הראשונה, מצא כי רק 30% דיווחו שהיו להם תוכניות שנגעו לצבא לאחר סיום התיכון (Woodruff, Keity, & Segal, 2006). ניתוח גורמי המוטיבציה השונים העלה ארבעה גורמים כלליים: מוסדיות (שירות למדינה, רצון להיות חייל), מוכוונות לעתיד (עבודה צבאית, רצון לצבור כסף ללימודים), סיבות תעסוקתיות (הצבא כאופציה הטובה ביותר, סיוע למשפחה) וסיבות כספיות (להחזיר הלוואות ובנוסף חתימה). נמצא קשר חיובי בין מוסדיות ומוכוונות לעתיד ובין דיווח על נטייה להתגייס: בהשוואה בין בעלי נטייה גבוהה להתגייס לבעלי נטייה נמוכה להתגייס, נמצא שבעלי נטייה גבוהה נטו יותר לנמק את המוטיבציה שלהם בגורמים מוסדיים וממוקדי עתיד. ייתכן כי קשר זה נובע מההשתייכות לחיל הרגלים שנותן מענה לצרכים מסוג זה, בעוד שמקומות אחרים בצבא עונים דווקא על צרכים אחרים.

ההבחנה בין מוטיבציות מוסדיות לתעסוקתיות נחקרה גם בהתייחס לשירות מילואים בארה"ב: גריפית' (Griffith, 2008) זיהה ארבעה גורמים עיקריים העומדים בבסיס

1 להבהרה ראו

Lawrence, G. H., & Legree, P. (1998). Military Enlistment Propensity: A Review of Recent Literature. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

הנכונות לשירות מילואים, התואמים את ההבחנה של (Woodruff et al. 2006): גורם המשיכה לחיי צבא, הדומה בתכניו למוסדות ושעל-פי הניתוח שלו מקיף 63% מהמשרתים; יתרונות חומריים, המקביל לגורם הכספי, שבעטיו התגייסו 56% מהם; התפתחות תעסוקתית, המקביל לגורם התעסוקתי, הרלוונטי ל-58% מהמשרתים; והזדמנויות עתידיות, המקביל למוכוונות לעתיד ומקיף 43% מהמשרתים.

המודל המוסדי-תעסוקתי היווה השראה לחקר המוטיבציה לשירות ציבורי (להרחבה ראו, Wright, 2001; Perry, & Vandenabeele, 2015; Ritz, Brewer, & Neumann, 2016), ואף נעשה ניסיון לחבר בין תחום מחקר זה ובין תחום המחקר של המודל המוסדי-תעסוקתי בצבא (Taylor, Clerkin, Ngaruiya, & Velez, 2015).

כך, למשל, במחקר אורך שבחן מניעים לעבודה בעירייה נמצאו שני מניעים מרכזיים, האחד – פטריוטיות והשני – קידום עצמי, המקבילים לנטיות המוסדותיות והתעסוקתיות כפי שנוסחו על-ידי מוסקוס (Christenson, 1984). במחקר אחר נמצא כי המוטיבציה לשירות ציבורי נמצאת במתאם חיובי עם נטייה מוסדית ועם ארבעה גורמים של מוטיבציה לשירות ציבורי: משיכה להשתתפות ציבורית, מחויבות לערכים ציבוריים, הקרבה עצמית וחמלה (Perry, 1996). מחקרים נוספים בתחום זה הדגימו את מקומה של הנטייה המוסדית וגורמי מוטיבציה הקשורים בה בסוגיות של שביעות רצון מהעבודה (Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015) ומחויבות ארגונית (Crewson, 1997).

החוקר הישראלי המרכזי העוסק במודל המוסדי-תעסוקתי, מרחיב אותו ומיישם אותו במחקריו, הוא יגיל לוי (לדוגמה, ראו לוי 2005; 2010; Levy 2007). לוי, בדומה לג'נוביץ (Janowitz, 1977), רואה בנטיות מוסדיות ותעסוקתיות שתי תכונות נפרדות אשר מקיימות ביניהן יחסים ליניאריים הפוכים לא מושלמים. כלומר, עלייה בתכונה אחת תתבטא לרוב בירידה בשנייה. כך, למשל, ירידה בערכם של התגמולים הסמליים, המאפיינים מודל מוסדי, תביא לעלייה בהיקף התגמולים החומריים המיידים, המאפיינים מודל תעסוקתי. עם זאת, ייתכנו מצבים שישפיעו באופן דומה על שתי התכונות.

עמרם-כץ ושר (2010) טוענות, בהתבסס על הניתוח שלהן את השינויים במודל הקבע, כי ההמשגה הקיימת, לרבות הפיתוח שמציע לוי, אינה מצליחה לתאר נכונה את המורכבות המאפיינת את מודל הקבע. החוקרות טוענות כי ההנחה בדבר יחסים ליניאריים הפוכים בין שני המודלים, שעל-פיה התחזקותו של מודל אחד משמעה פחות במודל השני, מחמיצה את ההבנה כי התחזקות הכוח התעסוקתי בצבא מביאה לתהליך של זיקוק וטיהור הכוח המוסדי של הליבה הצבאית באופן שמחזק אותה. מנקודת מבט זו, מכלול

השינויים המבניים שהתחוללו במודל הקבע החל משנות התשעים – כמו ההבחנה בין קבע ראשוני וקבע מובהק, המעבר מפנסיה צוברת לפנסיה תקציבית, דיפרנציאציה מוגברת בין מערכים והוספת עילות פיטורים – כל אלה אכן מגלמים שחיקה בעקרונות מוסדיים של אחידות, שליחות וייחודיות למול מגזר ציבורי ופרטי וחיזוק של מאפיינים תעסוקתיים כמו בררנות, זמניות ודמיון לארגוני עבודה, אך התוצאה איננה מחיקה של המוסדיות אלא **הכלאה** בינה ובין הכוח התעסוקתי המוצאת את ביטוייה בהסדרים המחזקים את הדפוס המוסדי בליבת הצבא – הלחימה והקצונה.

כך, למשל, הדיפרנציאציה הגוברת בין מערכים בשירות הקבע מדגימה את הכוח התעסוקתי הדוחף לפיצול בין קבוצות בהתאם לעקרונות שוק של מסוגלות תעסוקתית ושל היצע וביקוש, אך גם את הכוח המוסדי הפועל לשמר את מדרג היוקרה הפנימי המסורתי. התוצאה היא פיצול פנימי ייחודי המבטא ערבוב של שני העקרונות – הלוחמים בראש ואחריהם הטכנולוגים, הפרופסיונלים ותומכי הלחימה.

דפוס זה של הכלאה וזיקוק המוסדיות, מתגלה גם בתחומים נוספים של מודל הקבע: הדחף לגיוון בהסדרי ההעסקה ובכלל זה מיקור חוץ של משימות ואזרוח תפקידים, ממוקד באזורים פרופסיונליים בעלי אופי אזרחי שאינם בליבת העשייה הצבאית, ותוכניות השירות והתגמול מושתתות על תפיסה תעסוקתית של מדרג יוקרה ושל מסוגלות תעסוקתית אך מוכפפות לעיקרון השדה המוסדי. מכאן מסיקות עמרם-כץ ושר (2010), כי היחסים בין מוסדיות ותעסוקתיות בצבא מורכבים יותר מיחסים ליניאריים פשוטים, שכן המפגש בין שני הכוחות מעצב ארכיטקטורה פנימית הנענית לכוח התעסוקתי תוך שימור של מודל מוסדי בעיקר במגזר הלחימה.

ניתן לקשור בין מושג הכלאה, המתאר את פעולת הכוח המוסדי והכוח התעסוקתי ברמת המקרו, ובין המושג "פרגמטיות מקצועית" (Segal, 1986), המתייחס למשמעויות של הערבוב בין מוסדיות לתעסוקתיות ברמת הפרט. עבודתה של משה (2012) מלמדת כי ההכלאה בין מוסדיות לתעסוקתיות שמזהות עמרם-כץ ושר (2010) בהקשר הזה "לי, מתקיימת גם במגזר הטכנולוגי באמ"ן, המנוהל בזמנית הן על-ידי תפיסה תעסוקתית, המושתתת על מימדים של תחרות, ארעיות ומקסום תועלות הפרט והן על-ידי תפיסה מוסדית המקדשת מימדים של הקרבה, קביעות ומחויבות למסגרת.

מורכבות זו מוצאת את ביטוייה בנרטיב של המשרתים הטכנולוגים ביחס לשירותם: מחד גיסא, ניכרות תחושות של משמעות, של גאווה ושל סיפוק מהעשייה ובתוך כך גם של קבלה ואימוץ של התובענות ושל האינטנסיביות המאפיינות את סביבת העבודה ונתפסות כבלתי נמנעות לאור אופייה של המשימה המודיעינית. מאידך גיסא, המפגש בין הפרט למערכת בנושאים שאינם מקצועיים (סוגיות פרט כמו מסלול מקצועי,

קידום, הכשרות) נושא אופי של משא ומתן, במסגרתו מתקיים שיח אינסטרומנטאלי וכלכלי במהותו בין המשרת הטכנולוג למערכת ולמפקד. משה (2012) מציעה כי דפוס זה של משא ומתן, הנתפס כלגיטימי ואף "מובן מאליו", הוא תוצר של המתח בין ערכים של שליחות ושל הקרבה ובין ערכים תעסוקתיים בארגון המסתמך על כוח אדם המוגדר כאיכותי ולכן נתון לצורך תמידי להתחרות על כוח אדם זה מול גופים אחרים בצבא, בקהילה ובעיקר במשק האזרחי.

ג. מטרה והשערה

המחקר הנוכחי בוחן באמצעות כלים כמותיים את מקומם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות המשך השירות בקרב משרתי הקבע בארגון המודיעיני.

לאור הספרות המחקרית אנו משערים כי ההכלאה בין מוסדיות לתעסוקתיות באמ"ן תתבטא בקיומה של פרגמאטיות מקצועית: מצד אחד, אנו משערים כי: היותו של הארגון המודיעיני ארגון תפר בין ההוויה הצבאית לשוק האזרחי; מאפייני כוח האדם שלו (איכות אישית ומסוגלות תעסוקתית גבוהה) והבולטות של שיח משא ומתן מתמשך בין הפרט למערכת – יעניקו משקל גבוה לגורמים תעסוקתיים בנכונות השירות של הפרט. מצד אחר, השייכות לארגון הצבאי ומרכזיות העשייה המודיעינית בצה"ל יעודדו את מה שסגל מכנה "פרגמאטיות מקצועית", כלומר שילוב בין נטיות תעסוקתיות לנטיות מוסדיות.

ד. שיטה

העבודה מבוססת על ממצאי סקר עמדות משרתי הקבע של אמ"ן שנערך בספטמבר-אוקטובר 2015 על-ידי מרכז הסיקור הצה"לי ותחום מחקר בענף מד"ה אמ"ן. הסקר, המתקיים מדי שנה, בוחן את עמדות משרתי הקבע באמ"ן כלפי שירותם הצבאי,² הסקר כולל שאלות בתחומי המשא"ן, כמו שביעות רצון מהיבטים שונים של השירות, מסוגלות תעסוקתית ונכונות המשך שירות, לצד שאלות בסוגיות ארגוניות אקטואליות.

שאלת משקלם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות השירות לקבע נבדקה באמצעות שני סוגים של נתונים:

1. באמצעות שתי שאלות נפרדות שבהן התבקשו המשיבים לציין מתוך רשימה שני גורמים המשפיעים לחיוב על נכונותם להמשיך את השירות,³ ושני גורמים המשפיעים לשלילה על נכונותם להמשיך את השירות. בעבור שאלות אלו חושב

2 מדגם מקרי פשוט של 4971 משרתי קבע באמ"ן (נגדים בכל הדרגות וקצינים עד סא"ל). מתוכם, 1921 היו בקבע ראשוני (קצינים עד רס"ן ונגדים עד רס"ל) ו-305 בקבע מובהק. כמו כן 785 שימשו בתפקידים מודיעיניים, 346 שימשו בתפקידים טכנולוגיים ו-183 שימשו בתפקידי מנהל ומטה.

3 רשימת הגורמים המשפיעים לחיוב על נכונות המשך השירות, כללה את הגורמים הבאים: עניין ואתגר בתפקיד, תחושת תרומה ושליחות, יחס מפקדים, שכר ותנאי שירות, ביטחון תעסוקתי, מסלול השירות ופוטנציאל התפתחות וקידום, אפשרות לרכישת השכלה, ניסיון רלוונטי לאזרחות ו"אחר". רשימת הגורמים המשפיעים לשלילה על נכונות המשך השירות כללה: שכר, תנאים ותגמולים לא הוגנים, תוכניות אחרות לאזרחות, עומס ושחיקה, היעדר אופק לקידום והתפתחות, תחושת אי-מיצוי אישי, חוסר עניין מקצועי מהתפקיד, חוסר יכולת לשלב תחומי חיים אחרים ו"אחר".

אחוז המשיבים שציינו גורם מסוים מתוך הרשימה. שאלות אלה מאפשרות לעמוד על הגורמים המשמעותיים לנכונות השירות כפי שהמשרתים תופסים ומספרים, גורמים המלמדים על השיח הראוי, כלומר על מה שנחשב "ראוי להיאמר" בסוגייה זו (משה, 2012).

2. נערך ניתוח הרגרסיה לוגיסטית בשיטת forward stepwise, כאשר הפריטים הקשורים בתפיסת השירות (ביניהם גאווה בשירות, שביעות רצון מתפקיד ומשכר) ובניהול המשא"ן (כמו, למשל, היכולת של הארגון לשמר כוח אדם איכותי והוגנות הקידום) הם המשתנים המנבאים, ונכונות המשך השירות היא המשתנה המנובא.⁴ ניתוח זה מוסיף לרובד ההצהרתי ממד "אובייקטיבי" בזיהוי המשתנים הקשורים לנכונות שירות.

ה. ממצאים

1. הסיפור הארגוני המוצהר על נכונות המשך שירות בקבע בארגון המודיעיני

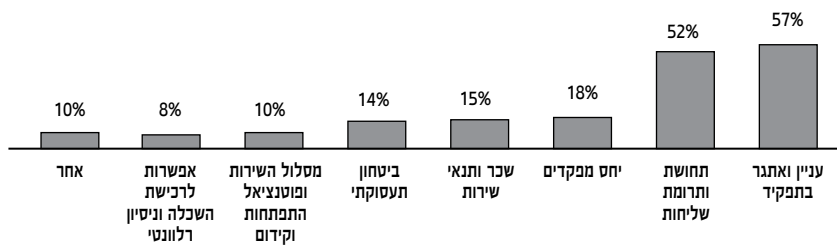
מניתוח המענים לשאלה ישירה שבחנה מתוך רשימה שהוצגה למרואיינים מה הם הגורמים המעודדים המשך שירות בקבע, נמצא כי הגורמים הנתפסים כמעודדים שירות בקבע הם תחושת התרומה והשליחות והעניין והאתגר בתפקיד. כ-50% מהמשיבים ציינו גורמים אלה בתור גורמים המשפיעים לחיוב.⁵ מבחן חי בריבוע לא מצא קשר מובהק בין שני גורמים אלה ($p = 0.64$). שאר הגורמים זכו לבולטות נמוכה יותר ושיעור המציינים אותם נע בין 8% ל-18% (ראו גרף מספר 1). דפוס זה שבו שני הגורמים המרכזיים הם תחושת תרומה ושליחות ועניין ואתגר בתפקיד בא לידי ביטוי הן בפילוח למגזרים (תפקידים מודיעיניים, תפקידים טכנולוגיים ותפקידי מנהל ומטה), והן בפילוח לסוגי שירות (קצינים ונגדים בקבע ראשוני ומובהק).

המשרתים בתפקידים מודיעיניים מציינים יותר מהמשרתים במגזרים האחרים את העניין והאתגר בתפקיד כגורם המשפיע לחיוב (63%), בעוד שהמשרתים בתפקידי מנהל ומטה מציינים אותו פחות מהאחרים (46%).

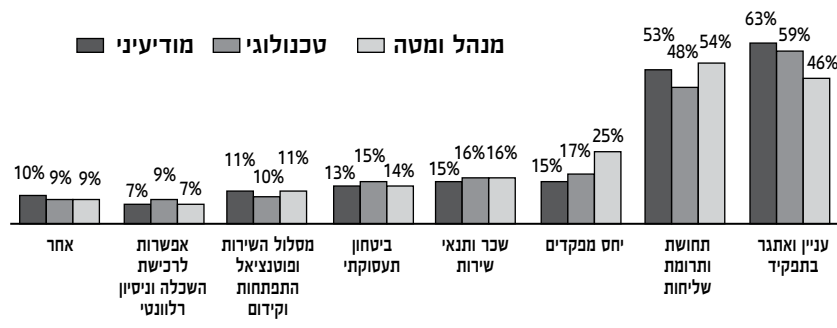
המשרתים בתפקידי מנהל ומטה שונים משתי הקבוצות האחרות בכך שאצלם גורם ה"תרומה והשליחות" צוין בשכיחות גבוהה יותר מ"עניין ואתגר בתפקיד", כמו כן הם גם מציינים בשכיחות גבוהה יותר את יחס המפקדים כגורם שמשפיע לחיוב (25%). בהשוואה לאחרים, טכנולוגים מציינים מעט פחות את תחושת התרומה והשליחות כגורם המשפיע לחיוב (48% בהשוואה ל-53%-54%) (ראו גרף מספר 2).

4 הפריטים שנכללו בניתוח הרגרסיה כמשתנים מנבאים היו: גאווה בשירות, שביעות רצון מהתפקיד, מהשכר, מהמסלול ומסביבת העבודה, קיום שיחות עם מפקדים, תמריצים, הערכת המפקד בהיבטים של מקצועיות, אכפתיות וערכיות, תפיסת הוגנות הקידום, תפיסת היכולת לשמר כח אדם איכותי, איזון חיים/עבודה וביטחון בניהול תהליכי הקיצוצים.
5 75% מהמשיבים ציינו את הגורם "עניין ואתגר בתפקיד" ו-25% ציינו את הגורם "תחושת תרומה ושליחות".

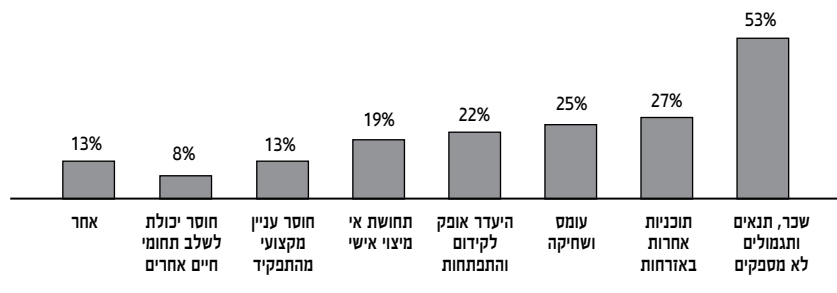
גרף מס' 1: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לחיוב על נכונות השירות (כל משיב בחר שני גורמים, עלול לעלות על 100%)



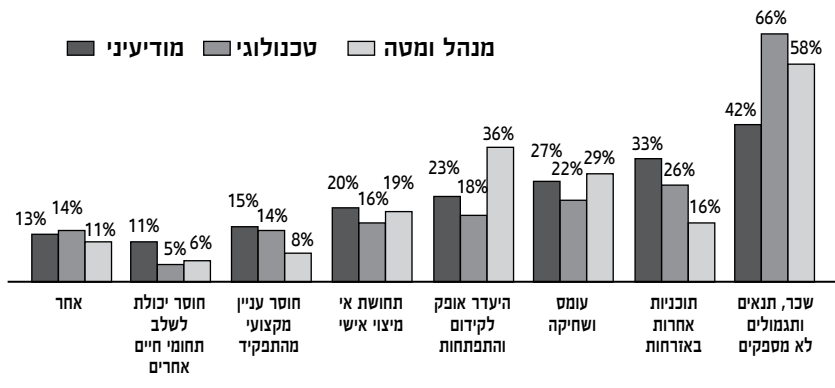
גרף מס' 2: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לחיוב על נכונות השירות - ע"פ מגזר (כל משיב בחר שני גורמים)



גרף מס' 3: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לשלילה על נכונות השירות (כל משיב בחר שני גורמים)



גרף מס' 4: הגורמים הנתפסים כמשפיעים לשלילה על נכונות השירות - ע"פ מגזר



הגורם שצוין בשכיחות הגבוהה ביותר כמשפיע לשלילה על הנכונות לשרת, הוא 'שכר, תנאים ותגמולים לא מספקים', 53% מהמשיבים ציינו גורם זה. לצד גורם זה צוינו 'תוכניות אחרות לאזרחות' (27%), 'עומס ושחיקה' (25%), היעדר אופק קידום (22%) ותחושת אי-מיצוי אישי (19%) (ראו גרף מספר 3).

ההבדלים בין המגזרים מלמדים על ה"חוזים" השונים שמתקיימים בין הארגון לקבוצות תעסוקתיות שונות של המשרתים בתוכו. חוזים אלו כוללים ציפיות, מאפייני שירות ומבני הזדמנויות דיפרנציאליים: בקרב הטכנולוגים הגורם המרכזי המזוהה כפוגע בנכונות לשרת הוא השכר (66% מהטכנולוגים מצביעים עליו) בעוד שבקרב המשרתים בתפקידי מודיעין השכר הוא אמנם משמעותי אך הוא רק אחד מתוך כמה גורמים המצדיקים חוסר רצון להמשיך לשרת בקבע: לצד השכר (שצוין על-ידי 42%) הם מצביעים יותר מאחרים על "תוכניות אחרות באזרחות" (33%). גם הגורמים "עומס ושחיקה", "היעדר אופק קידום" ו"תחושת אי-מיצוי אישי" רוחחים אצלם יותר בהשוואה לטכנולוגים. בקרב המשרתים בתפקידי מנהל ומטה הגורמים המזוהים כפוגעים ברצון לשרת בקבע הם השכר (58%), היעדר אופק קידום (36%), יותר מאשר בכל קבוצה אחרת) ו"עומס ושחיקה" (29%) (ראו גרף מספר 4).

כלומר, בעוד שביחס לגורמים המעודדים את השירות בקבע יש לכלל המגזרים סיפור ארגוני משותף, על-פיו הנכונות לשירות קבע מבוססת על תחושת תרומה ושלירות ועל עניין ואתגר בתפקיד, הרי שחוסר הנכונות לשרת מוצדק באמצעות סיפורים מגזריים המשקפים את השונות שמתקיימת בין קבוצות תעסוקתיות בשירות הקבע באמ"ן. אמנם 'שכר ותגמולים לא מספקים' מהווה מרכיב משמעותי בכל הקבוצות, אך

בעוד שאצל הטכנולוגים הוא הגורם המרכזי וכל השאר משניים, במגזרים אחרים השכר הוא חלק ממכלול של גורמים.

שיעורם הגבוה של משרתים בתפקידים מודיעיניים המציניים את האפשרויות התעסוקתיות באזרחות כגורם המעודד יציאה מהצבא, משקף את הדילמה של משרתים אלה, שמבחינת תפיסת המסוגלות התעסוקתית הגבוהה שלהם הם דומים לטכנולוגים (ולפרופסיונלים בכלל), אך במאפייני השירות והעשייה, כמו עומס ושחיקה, היכולת לשלב בין השירות לתחומי חיים אחרים ויכולת ההמרה של השירות – הם מתרחקים מהמודל הפרופסיונלי ומצויים בינו ובין המודל התומכ"לי.

ההשוואה בין קצינים בקבע ראשוני לקצינים בקבע מובהק מעלה תמונה דומה – כלומר, סיפור משותף בהתייחס לנכונות לשירות, לצד התבוננות דיפרנציאלית על הגורמים לעזיבה. גם כאן שני הגורמים המרכזיים המזוהים עם רצון לשרת בקבע הם תרומה ושליחות והעניין והאתגר בתפקיד, כאשר 'תחושת תרומה ושליחות' שכיחה יותר בקרב הקצינים בקבע מובהק ו'עניין אתגר' רווח יותר בקרב קציני הראשוני. כמו כן קצינים בקבע מובהק ציינו בשכיחות גבוהה יותר את הגורמים 'ביטחון תעסוקתי' (18%) ו'מסלול השירות ופוטנציאל התפתחות' (13%), בעוד שבקבע ראשוני ציינו יותר את הגורם של 'אפשרות לרכישת השכלה וניסיון רלוונטי לאזרחות' (10%).

בהתייחס לגורמים המעודדים לעזוב את הצבא, יש שונות גדולה יותר בין שני המגזרים: בקרב הקבע הראשוני הגורמים המרכזיים הם בראש ובראשונה השכר (53%), תוכניות אחרות באזרחות (30%) ועומס ושחיקה (27%), בעוד שבקבע מובהק הגורמים המרכזיים הם שכר והיעדר אופק לקידום והתפתחות (38%). הבדלים אלו מעוגנים בהיבטים מבניים המבחינים בין הסדר השירות בקבע ראשוני להסדר השירות בקבע מובהק, כמו ותק, שכר וביטחון תעסוקתי.

1. הגורמים המנבאים נכונות לשירות קבע בארגון המודיעיני

כאמור, לצד שאלות ישירות שבהן ביקשנו מהמשיבים לציין מתוך רשימה שני גורמים המשפיעים לחיוב על נכונותם להמשיך לשרת ושני גורמים המשפיעים לשלילה על נכונותם להמשיך לשרת, ביקשנו לבדוק אלו משתנים מנבאים נכונות המשך שירות, כלומר לבחון את הקשרים הסטטיסטיים בין שביעות רצון מהיבטים שונים של השירות ובין הנכונות לשרת. הנתונים ($\exp(\beta)$ ומובהקות) מוצגים בטבלה שלהלן:

טבלה 1: גורמים המשפיעים על הנכונות להישאר בשירות (משתנים בעלי קשר מובהק בניתוח רגרסיה לוגיסטית הירארכית. המשתנה המנובא: אחוז המשיבים שהם מעוניינים לשרת במידה רבה בארגון, מול אחוז המעוניינים להישאר במידה בינונית ומטה):

p	exp(β)	
0.026	1.22	גאווה לשרת באגף מודיעין
0.002	1.17	שביעות רצון מהמשכורת
0.000	1.16	שביעות רצון מהתפקיד
0.022	1.14	אגף מודיעין מצליח להשאיר בקבע אנשים איכותיים
0.001	1.11	תמריצים מעודדים להישאר בקבע לתקופה נוספת
0.030	1.08	שביעות רצון מהסביבה הפיזית
0.000	1.07	סומך על המפקדים בניהול תהליך הקיצוץ ביחידה

מהניתוח הכללי של הרגרסיה עולה כי הנכונות לשירות בקבע קשורה במכלול של משתנים ולא ניתן להצביע על גורם אחד כבעל משקל גדול יותר. יתרה מזאת, מהניתוח עולה כי לגורמים מוסדיים, כמו הגאווה לשרת ודימוי הארגון כאטרקטיבי לכה אדם איכותי, משקל דומה לזה של גורמים תעסוקתיים כמו שביעות רצון משכר ומתפקיד.

טבלה 2: גורמים המשפיעים על הנכונות להישאר בשירות לפי מגזר (משתנים בעלי קשר מובהק לכל מגזר בניתוח רגרסיה לוגיסטית הירארכית. המשתנה המנובא: אחוז המשיבים שמעוניינים לשרת במידה רבה בארגון, מול אחוז המעוניינים להישאר במידה בינונית ומטה):

מנהל ומטה		טכנולוגי		מודיעיני		
p	exp(β)	p	exp(β)	p	exp(β)	
0.019	1.25	0.008	1.24			שביעות רצון מהתפקיד
0.035	1.17	0.000	1.29			שביעות רצון מהמשכורת
				0.000	1.26	תמריצים מעודדים להישאר בקבע לתקופה נוספת
				0.000	1.25	שביעות רצון מהסביבה הפיזית
				0.003	1.18	סומך על המפקדים בניהול תהליך הקיצוץ ביחידה
		0.003	1.27			שביעות רצון ממסלול השירות
		0.001	1.20			אגף מודיעין מצליח להשאיר בקבע אנשים איכותיים
0.005	1.30					מפקד מתעניין ואכפתי

מהניתוחים ברמת המגזרים ניתן ללמוד על המקום הייחודי שיש לגורמים שונים בעבור קבוצות שונות: בעוד הדימוי של הארגון כאיכותי משמעותי יותר בעבור הטכנולוגים, הרי שהמשרתים בתפקידי מנהל ומטה רגישים יותר מאחרים ליחס מצד המפקד, ואילו אצל המודיעיניים, בשונה מאחרים, נמצאה נכונות השירות קשורה במשתנים ניהוליים,

כמו מדיניות תמריצים ואמון בניהול תהליכי קיצוצים, בעוד שהשכר והתפקיד, שנמצאו קשורים לנכונות השירות הן בקרב טכנולוגים והן בקרב מנהל ומטה, לא עלו בקרבם כמשתנים מנבאים משמעותיים.

ממצא זה מעלה השערה כי לאור מיקומם בארגון כ"ליבה שנייה", כלומר מרכזיים אך משניים ביחס לטכנולוגים, המשרתים במגזר המודיעיני רגישים יותר מאחרים לממדים הקשורים לדפוסי פעולה ארגוניים.

1. דיין

מחקר זה ביקש לעמוד על משקלם של רכיבים מוסדיים ותעסוקתיים בנכונות השירות לקבע בארגון המודיעיני. בחינה זו נעשתה לאור בסיסי ידע תאורטיים ואמפיריים באשר לזיקות בין מוסדיות ותעסוקתיות בצבאות בכלל ובשירות הקבע בצה"ל בפרט. מבסיסי ידע אלה עולה כי היחסים בין מוסדיות לתעסוקתיות אינם יחסים ליניאריים פשוטים, וכי המפגש בין המודל המוסדי המסורתי לכוח התעסוקתי מעצב "פרגמטיות מקצועית" (Segal, 1986), או הכלאה המשמרת דפוסים מוסדיים בליבת הצבא (עמרם-כץ ושר, 2010). הכלאה זו מתקיימת במגזר הטכנולוגי באמ"ן המנוהל בו זמנית על-ידי שתי מערכות ערכיות, מוסדית ותעסוקתית, והיא באה לידי ביטוי בדפוסי המשא ומתן שמנהלים המשרתים הטכנולוגים עם הארגון (משה, 2012).

המחקר הנוכחי ביקש להחיל את הפריזמה התאורטית של המודל המוסדי-תעסוקתי על סוגיית הנכונות לשירות, באמצעות כלים כמותיים שיאפשרו להתבונן על הארגון כשלם, כמו גם על מגזרים שונים בתוכו. בחינה זו נעשתה בשני ערוצים המבוססים על סקר עמדות של משרתי הקבע באמ"ן: האחד התמקד בתפיסות המשרתים ביחס לגורמים המעודדים נכונות לשירות בקבע וביחס לגורמים הפוגעים בה, והשני התבסס על בדיקת הקשרים הסטטיסטיים בין משתני עמדות שונים ובין הנכונות להמשיך השירות, כפי שהובע בסקר.

הממצאים משני הסוגים מלמדים כי תפיסותיהם ועמדותיהם של משרתי הקבע באמ"ן משקפות שילוב של שיח תעסוקתי ושיח מוסדי. שילוב זה מתבטא באופן ייחודי במגזרים תעסוקתיים שונים, בזיקה למאפייני החוזה הלא פורמלי המסדיר את שירותם הכולל את ההון התעסוקתי שלהם, מאפייני התפקידים, הציפיות וכדומה.

השילוב בין שיח מוסדי לתעסוקתי מגולם באופן מובהק בנרטיב של המשרתים על אודות הגורמים המזוהים עם נכונותם לשירות בקבע: תחושת תרומה ושליחות והעניין והאתגר בתפקיד. הראשון מוגדר כגורם מוטיבציוני ממוקד עקרונות הנוטה לאחור, ועל כן נחשב למוסדי, והשני הוא גורם נוטה לעצמי ועל כן מוגדר כתעסוקתי (Eighmey,

(2006). דפוס זה של שני גורמים מרכזיים המזוהים על-ידי רוב המשרתים כתורמים לנכונות השירות אפיין את כל המגזרים, כאשר לצד זאת ניתן להצביע על הבדלים הקשורים במאפיינים הייחודיים של כל מגזר. כך, למשל, ובהתאם לממצאים קודמים (Stahl, McNichols, & Manley, 1980), הפגינו המשרתים בקבע מובהק נטייה מוסדית יותר מהקבע הראשוני, ומשרתים במגזר מנהל ומטה שכולל עיסוקים לא פרופסיונליים, ביטאו נטייה מוסדית יותר ממגזרים אחרים.

ברם, בהתייחס לגורמים המעודדים את עזיבת השירות מצטיירת תמונה שונה. מלכתחילה כל הגורמים שהוצגו למשיבים נשאו אופי תעסוקתי, ולכן, בדומה ל-(Woodruff, Keity, & Seigal 2006), אנו מתמקדים במגוון הגורמים שעליהם מצביעים המשרתים ובשונות בין הדפוס הכלל-אמ"ני לדפוסים המגזריים. ממצאים אלו מלמדים כי בעוד שהכוחות המעודדים הישארות בקבע משותפים לכלל המגזרים (הגם שיש הבדלים אך הם שוליים בהשוואה לקונצנוס), הרי שהכוחות הדוחפים אותם מחוץ לארגון שונים, ולכל מגזר תמהיל ייחודי של גורמים: הטכנולוגים, שנקודת הייחוס העיקרית שלהם היא המשק הטכנולוגי האזרחי, מתלכדים סביב השכר כגורם מרכזי לעזיבה. לעומתם, המודיעינים מצביעים על מכלול של גורמים, המשקפים את השניות של מצבם הארגוני; מצד אחד, זו קבוצה בעלת הון אנושי גבוה שנקודת הייחוס שלה היא הטכנולוגים שלצידם, אך מצד אחר, במאפיינים רבים של שירותם (מאפייני השירות, האופן שבו הם מנהלים בהיבטי תגמול ותמרוץ, ההמירות התעסוקתית של שירותם לשוק האזרחי) הם מתרחקים מהמודל הפרופסיונלי המובהק של הטכנולוגים וממוקמים בתוך בינו ובין מודל התומכ"ל.⁶ בעבור המשרתים בתפקידי מנהל ומטה, הסימון של היעדר אופק לקידום כגורם מרכזי לעזיבה מבטא את המתח שבין עמדתם הלא ליבתית בארגון, הגוזרת מרחב הזדמנויות מצומצם יותר, ובין תפיסות של הון תעסוקתי גבוה.⁷

גם ממצאי ניתוח הרגרסיה מלמדים על השילוב שבין גורמים מוסדיים לתעסוקתיים בניבוי נכונות לשרת בקבע באמ"ן ועל האופן שבו שילוב זה מתבטא בקבוצות תעסוקתיות שונות: בהסתכלות כללית, לגורמים תעסוקתיים, כמו שביעות רצון משכר ומתפקיד, יש באמ"ן משקל דומה לזה של גורמים מוסדיים כמו דימוי הארגון כאטרקטיבי לכח אדם איכותי והגאווה בארגון (בהיותם לא מוחשיים ומכוונים לארגון, בהתאם להבחנה של Eighmey, 2006). גם כאן ההבדלים בין המגזרים מעידים על מאפייני ההווה הארגונית שלהם: המשרתים בתפקידי מנהל ומטה, המשמשים בעיקר בתפקידי סיוע ותמיכה לא פרופסיונליים, רגישים ליחסו של המפקד, בעוד שאצל

6 מסמך אבחון תמריצים במגזר המודיעיני.

7 סקר עמדות משרתי הקבע באמ"ן 2014, תחום מחקר מד"ה אמ"ן ומרכז הסיקור בממד"ה.

טכנולוגים קיימת רגישות לדימוי הארגון כאיכותי. שני גורמים אלה נושאים אופי מוסדי, והם מופיעים לצד שביעות רצון משכר ומתפקיד שהם בעלי אופי תעסוקתי.

ממצאי המחקר מתקפים, אפוא, את הטעון המושגי בדבר ההכלאה בין מוסדיות ותעסוקתיות בארגון הצבאי הנמצא בשני העשורים האחרונים בתהליך שינוי ממודל מוסדי מובהק למודל בעל מאפיינים תעסוקתיים יותר. ממצאי המחקר מדגימים כיצד היחסים בין מוסדי לתעסוקתי באים לידי ביטוי בארגון שמהווה חלק מהליבה הצבאית, בשל מרכזיות המודיעין לליבת העשייה הצבאית, אך נמצא בחיכוך מתמיד עם התעשייה האזרחית ועם ארגוני ביטחון אחרים, ובכך מהווה מעין "ארגון גבול" בין הצבאי לאזרחי.

לצד התרומה המחקרית להבנתן של הזיקות שבין מוסדיות לתעסוקתיות בארגון מסוג זה, יש למחקר גם ערך פרקטי. אמ"ן עסוק מאוד בשאלת שימור כח אדם איכותי ובמיוחד בשאלת המוטיבציה לשירות בקבע. ממצאי המחקר יכולים לשמש בסיס להתווייתה של אסטרטגיית משא"ן שתקדם את הגורמים המעודדים נכונות לשירות ותתמודד עם הכוחות הדוחפים לציאה מהשירות בארגון, זאת בהתאם לתמונה הייחודית המאפיינת כל אחד מהמגזרים. ממצאי המחקר מלמדים כי ההבחנה בין "שליחות" ל"תעסוקה" אינה מועילה, שכן היא טומנת בחובה תפיסה של "משחק סכום אפס", שאינה מתקיימת אצל המשרתים. יתרה מזאת, המונחים "שליחות" ו"תעסוקה" מתורגמים לעיתים קרובות גם הם למשמעויות פשטניות, כך ש"תעסוקתי" מיתרגם לתגמול חומרי ו"שליחות" מתורגמת לקרבה לליבת העשייה. המחקר הנוכחי מלמד, כי משרתים ממגזרים שונים מייחסים משמעויות שונות למונחים האלה, בהתאם ל"עסקת השירות" שלהם. מכאן שלתוכניות משא"ן ניות לשימור כח אדם מומלץ להתייחס לשונות הזו ולא להחיל על כל המגזרים היגיון אחיד.

מקורות

יול, י' (2005). אבצה קושו הדובעה – לדומה יטרואתה הכלשהו תילארשיה. רותב ג' וב תרופ (ךרוע) **סדרת ניירות מחקר במנהל ומדיניות ציבורית** ריין רקחמ סמ' 1. הקלחמה להנמל תוינידמו רוביזה – תיב רפסה להיניל, תטיסרבינוא וב ויירוג, ראב-עבש.

השמ, ר' (2012). 'רזגמה יגולונכטה – תוננבטה ןוחבמ המינפ', ןבוק סירקחמ. סוחת ומ"פ, ןנע דמ"ה מא"ן.

סרמע-כ"ץ, ש' רשו, י' (2010). תארקל לדומ עבק שדח: יוניש הזוח תורישה – רבעמ לדומל יתקוסעת. **בין הזירות-- כתב העת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 9, 65–56.

Christenson, J. A. (1984). Gemeinschaft and Gesellschaft: Testing the Spatial and Communal Hypothesis. *Social Forces*, 63, 160–168.

Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence

of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), 499–518

Eighmey, J. (2006). Why do Youth Enlist? Identification of Underlying Themes. *Armed Forces & Society*, 21 (2), 307–328.

Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward and Analysis of Latent Social Roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 281–306.

Gouldner, A. W. (1958). Cosmopolitans and Locals: Toward and Analysis of Latent Social Roles – II. *Administrative Science Quarterly*, 444–480.

Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the US Army National Guard: Implications for recruitment, retention and readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258.

Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 711–722.

Janowitz, M. (1977). From Institutional to Occupational: The Need for Conceptual Continuity. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 51–54.

Lawrence, G. H., & Legree, P. (1998). *Military Enlistment Propensity: A Review of Recent Literature*. Alexandria, VA: U.S Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Levy, Y. (2007). Soldiers as Laborers: A Theoretical Model. *Theory and Society*, 36 (2), 187–208.

Levy, Y. (2010). The Essence of the “Market Army”. *Public Administration Review*, 70 (3), 378–389.

Moskos, C. C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 41–50.

Moskos, C. C. (1986). Institutional/Occupational trends in Armed Forces: An Update. *Armed Forces & Society*, 12 (3), 377–382.

O’Connell, M. J. (1984). *The Impact of Institutional and Occupational Values on Air Force Officer Career Intent*. Air War College.

Perry, J. L (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5–22.

Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75 (5), 692–699.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016) Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76 (3), 414–426.

- Segal, D. R. (1986). Measuring the Institutional/Occupational Change Thesis. *Armed Forces & Society*, 12 (3), 351–376.
- Stahl, M. J., Manley, T. R., & McNichols, C. W. (1978). Operationalizing the Moskos Institutional-Occupational Model: An Application of Gouldner's Cosmopolitan-Local Research. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 422–427.
- Stahl, M. J., McNichols, C. W., & Manley, T. R. (1980). An Empirical Examination of Moskos Institution-Occupation Model. *Armed Forces & Society*, 6 (2), 257–269.
- Taylor, J. K., Clerkin, R. M., Ngaruiya, K. M., & Velez, A. K. (2015). An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 142–163.
- Woodruff, T., Keity, R., & Segal, D. (2006). Propensity to Serve and Motivation to Enlist among American Combat Soldiers. *Armed Forces & Society*, 32 (3), 359–366.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559–586.

פתיחת השערים: אזרחים בשירות הצבא

חדירות הגבולות הכלכליים של צה"ל: המקרה של מיקור חוץ במערך הלוגיסטי¹

ענת וולדמן

א. מבוא

ב. שיטה

ג. מיקור חוץ - מסגרת מושגית

ד. הפרטה - סקירה כללית

ה. הפרטה בצה"ל

ו. מיקור חוץ במערך הלוגיסטי

ז. מיקורי החוץ במערך הלוגיסטי – בחינה ומשמעויות

ח. המניעים ליציאה למיקור חוץ

ט. היבטים תרבותיים של המערך הלוגיסטי

י. היבטים תרבותיים כלל צה"ליים

יא. יחסי הגומלין ספק-צה"ל

יב. סיכום, המלצות וכיוונים להמשך

א. מבוא

משנות התשעים של המאה הקודמת הולכת ומתרחבת בצה"ל מגמה של הפרטה, דהיינו, הוצאת משימות מחוץ לארגון (באמצעות "מיקור חוץ" או "אזרוח"). תהליך זה מתרחב באופן משמעותי בשנים האחרונות עם התגברותן של דרישות חיצוניות כלפי הצבא לקצף במשאביו. במסגרת זו, המערך הלוגיסטי הוא אחד מן הגורמים המרכזיים הנדרשים לבצע את השינוי ועל כך יש לו חלק עיקרי בניהולת תהליכי ההפרטה בצה"ל. לאור התרחבות העיסוק בנושא וההערכה המגוונת של מידת הצלחתם של התהליכים

1 תודות למירב דרוק שהתחילה איתי את המסע לבכתי מיקורי החוץ הלוגיסטיים ולסוגיית ההפרטה בצה"ל.

השונים, ינסה מאמר זה לייצר חשיבה על אודות תהליכי מיקור החוץ מתוך נקודת המבט של מדעי ההתנהגות. הסתכלות זו נועדה לאתר תפיסות עומק ארגוניות המשפיעות על תהליכי מיקור החוץ, לבחון פערים בעיצובם ובפרקטיקות הפעלתם ולהפיק ולהאיר תובנות מרכזיות והיבטים נוספים העשויים להסביר הצלחה או היעדר הצלחה בתהליכים אלו. כל זאת על בסיס העמקה בדוגמאות מתהליכי מיקור החוץ המנוהלים במערך הלוגיסטי של צה"ל.

ב. שיטה

נבחנו כמה תהליכי מיקור חוץ שהתבצעו בשנים האחרונות במערך הלוגיסטי²: מיקור חוץ שלשירותי הרפואה לקופות החולים האזרחיות, מיקור חוץ של שירותי המזון, מיקור החוץ של אחזקת הרכבים הפרטיים בשירות הצבא (ליסינג ובכלל) ותהליך ההקמה והניהול של קריית ההדרכה באמצעות זכיון (כתהליך Public-Private Partnership, להלן PPP).

כחלק מניתוח מקרי בוחן, נותחו גם חומרים ארגוניים בנושא: אותרו ונבחנו חומרים על אודות מיקורי החוץ שצוינו לעיל (חוזים, תהליכי הערכה, הפקות לקחים וכדומה) ונערכו שיחות עם בעלי תפקידים שונים בתוך צה"ל העוסקים במיקורי החוץ הללו ובתחומים הנוגעים להם.

בהקשר זה חשוב להדגיש כמה נקודות:

- מיקורי החוץ שנבחנו, נבחרו לאור חשיבותם הנתפסת בארגון, כמו גם מטעמי נגישות.
- המקרים המתוארים במחקר זה לא בהכרח מייצגים את כלל מיקורי החוץ.
- מאמר זה מציג רק פן אחד של הסיפור – החוויה בתוך הארגון הצבאי. לא בחנו את הנושא מנקודת מבטו של הזכיון, ספק השירות החיצוני.

עם זאת, מניתוח המקרים ניתן ללמוד רבות על מאפייני התהליכים הללו והעל הממשק ביניהם ובין הארגון הצה"לי.

המאמר בנוי משני חלקים עיקריים: החלק הראשון מבקש לצייר נקודת מבט רחבה על ההקשר שבו מתקיימים תהליכי ההפרטה (ומיקור החוץ): מיפוי מושגי, היסטוריה קצרה של התהליכים בעולם, בצה"ל באופן כללי ובמערך הלוגיסטי בפרט. החלק השני

2 בין השנים 2015–2016 פעלה במסגרת מערך הפיתוח הארגוני (פא"ר) באגף לטכנולוגיה ולוגיסטיקה בצה"ל (אט"ל) קבוצת עבודה בהובלת הכותבת, שתפקידה היה לבחון כמה תהליכי מיקור חוץ: מיקור חוץ לשירותי הרפואה, מיקור חוץ לשירותי המזון, מיקור החוץ של האחזקה הלבנה ותהליך ההקמה של קריית ההדרכה באמצעות PPP. בצוות השתתפה קבוצת יועצים ממערך הפיתוח הארגוני באט"ל שליוו את התהליכים הללו: רס"ן עדי וקסמן כהן, סרן ענת פבר, סרן אורלי נוימן, סרן יניב גנגר, רס"ן עדי רבי ורס"ן שרון שפיר.

מציג התייחסות קצרה על מיקורי החוץ שנבחנו ומציע הבנות על מיקומם של תהליכים אלו בארגון; משמעותם, השפעתם וכן הבנות על תפיסות עומק, הנחות ולקונות ארגוניות המשפיעות עליהם. לסיום, אנסה לסמן מספר כיווני פעולה אפשריים לטובת טיוב תהליכים אלו.

ג. מיקור חוץ - מסגרת מושגית

לפני תחילת ההעמקה בסוגיית ההפרטה ומיקור החוץ, אתחיל במיפוי המסגרת המושגית שאליה הם משתייכים. במסגרת העיסוק בהפרטה, ניתן לסמן כמה מקרים פרטיים ובהם: מכירה של חברות ממשלתיות לידי ידיים פרטיות, "מיקור חוץ", "אזרוח", שותפויות בין המגזרים לסוגיהן, (Public-Private Partnership (PPP) ודה-רגולציה.³ לעניינינו נמקד את תשומת הלב במקרים הבאים:

מיקור חוץ הוא הביטוי השגור בצה"ל לתיאור הוצאת משימות אל השוק האזרחי. משמעותו היא "הפרטה חלקית, שבה האחראיות למוצר או לשירות נותרת בידי המדינה, כאשר הביצוע מועבר [...] לידי גורם חיצוני".⁴

אזרוח הוא מושג המדובר לרוב במסגרת הצבאית, המבטא "הפרטת משימות לחברה אזרחית האחראית לתפעול אחזקה ומתן שירותים תמורת מחיר שנקבע".⁵ PPP (Public-Private Partnership) – היא "שותפות בין גורם הציבורי ובין חברה/חברות פרטיות על-מנת להקים או להפעיל שירות ממשלתי או חברה פרטית". מטרתה לנצל את היתרונות הגלומים בשני הסקטורים ולחלק את הסיכון ואת הנטל בין השניים.⁷ ניתן לראות בשיטה זו דרך ביניים – בין הפרטה ובין ניהול ציבורי, המאפשרת לשלב את יתרונות שני המגזרים. הצלחתו של פרויקט כזה תלויה באופן ניכר במידת שיתוף הפעולה בין שני הגופים.

מונחים אחרים הרווחים בשדה מושגי זה מתאימים פחות לתהליך המתקיים במסגרת הצבאית, בעיקר בשל החשיבות שמקנים מערכת הביטחון והצבא לשימור האחראיות הצה"לית על המשימות השונות המוצאות אל מחוץ לארגון. בפועל, מודל של הפרטה מלאה לא מתקיים בצבא, אלא תמיד מדובר בביצוע של גופים אזרחיים עם ביקורת של

גורמי צבא.⁸

3 שפירא, 2010. "הפרטה סקירה תיאורטית והיסטורית".

4 גל-נורופז-פוקס, 2015. "מדיניות ההפרטה בישראל".

5 שפירא, 2010. "הפרטה – סקירה תיאורטית והיסטורית".

6 מתוך שיקולי נוחות, במאמר זה אתייחס לכלל תהליכי הוצאת המשימות מהצבא לידיים אזרחיות כ"מיקור חוץ",

הביטוי השגור ביותר לתהליכים אלו במערך הלוגיסטי.

7 גל-נורופז-פוקס, 2015. "מדיניות ההפרטה בישראל".

8 שיחה עם שלום אלפסי, ראש מנהלת קריית ההדרכה, אט"ל, 2014.

ד. הפרטה - סקירה כללית

פרק זה יעסוק בביאור המונח "הפרטה", במונחים הנלווים אליו ובהיסטוריה של תהליכי ההפרטה בצה"ל ובמערך הלוגיסטי.

נושא מיקור החוץ, המצוי תחת המסגרת המושגית הרחבה של הפרטה, זוכה להגדרות רבות⁹ שמסמנות במהותן את "העברתם של נכסים מבעלות ציבורית לבעלות פרטית",¹⁰ או "הגדרה מחדש של אחריות המדינה, כלומר הזאת הגבולות [...] והעברת נכסים, שירותים ומוצרים מבעלותם, ניהולם ומימונם (לפי עניין) של ארגוני המדינה לארגונים במגזר העסקי, במגזר השלישי או לאנשים פרטיים".¹¹ מאפייניה העיקריים של ההפרטה הם הגדלת חלקו של המגזר הפרטי בכלכלה ובחברה על חשבון המגזר הציבורי, החלתו של היגיון השוק הפרטי על המגזר הציבורי ושיתוף פעולה אינטנסיבי של המגזר הציבורי עם המגזר הפרטי.¹² ההפרטה מהווה את אחת התופעות העולמיות המרכזיות שהשפיעו על החברה ועל הכלכלה בשלושים השנים האחרונות¹³ התקופה שלאחר מלחמת העולם השנייה אופיינה בפעולות הלאמה שנועדו להגדיל את המעורבות הממשלתית בניהול הפעילות הכלכלית והחברתית של המדינה¹⁴ תחילתו של גל ההפרטה מגיע שלושה עשורים לאחר מכן ובבסיסו תפיסה כלכלית ניאוו-ליברלית, הדוגלת בשוק חופשי ובהתערבות ממשלתית מצומצמת ככל שניתן.¹⁵

בין הגורמים שהשפיעו על תהליכים אלו, ניתן למנות: התעצמות כוחם של תאגידים פרטיים, מגמות עולמיות של גלובליזציה, התפשטות התפיסה הניאו-ליברלית בהנהגות ובגופים בין-לאומיים (הבנק העולמי, קרן המטבע וכדומה), המשברים הכלכליים במדינות, ערעור הלגיטימיות של מדינת הרווחה בשל נטל המיסים על הציבור, ותהליכים היסטוריים שבראשם התמוטטות השוק הקומוניסטי.¹⁶

בפועל, החל מסוף שנות השבעים התרחבו תהליכי ההפרטה בבריטניה ובארה"ב ולאחר

9 בין היתר: "כל צעד שמגביר את תפקידו של המגזר הפרטי בכלכלה" (Ramaamurti, 2000 בתוך שפירא, 2010); "[...]מדיניות המכוונת להפחתת המעורבות הממשלתית בכלכלה ובחברה" (ברק-ארז, 2008, בתוך שפירא, 2010); "מדיניות ציבורית של העברת שירותים, מוצרים ונכסים מניהולו ומבעלותו של הסקטור הציבורי וניהולו ובעלותו של הסקטור הפרטי" (כ"ץ, 1997); "תהליך שבו מוצאים תפקידים שאינם חיוניים לארגון על ידי שכירה של חברות אחרות לבצע משימות אל" (ברון וגרינברג, 1997, בתוך פוגל, וינדברג ויום טוב, 2004). "כשמיקור החוץ נכנס פנימה. דילמות מנהיגותיות וניהוליות של מפקדים בניהול מיקור חוץ" (ממז"ה, מסמך פנימי). 10 חסון, 2006. "שלושה עשורים של הפרטה". 11 גל-נורופז-פוקס, 2015. "מדיניות ההפרטה בישראל". 12 ברק-ארז, 2008, בתוך שפירא, 2010. 13 שפירא, 2010. "הפרטה סקירה תיאורית והיסטורית". 14 צה"ל, 2014. "דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה". מסמך פנימי. 15 ש.ם. 16 שפירא, 2010. "הפרטה - סקירה תיאורית והיסטורית".

מכן בכל העולם¹⁷ לאורך השנים לוו תהליכי הפרטה בביקורת אידיאולוגית בעיקר מקרב חוגי השמאל הכלכלי, אך ללא הצלחה בבלימתם או בעיכובם. בשנים האחרונות נראים סימנים להאטת התהליך במקומות שונים בעולם, בעיקר בשל עדויות מצטברות על היעדר הצלחה של תהליכים אלו¹⁸

בישראל מתקיים משנת 1977 תהליך רציף, ברור ומעמיק של פיתוח תפיסה של הפרטה, ייצור כר מתאים לביצועה ובפועל הפרטה הולכת וגוברת של חברות ממשלתיות. תהליך זה התקיים והועצם בכל ממשלות ישראל, גם בממשלות השמאל.

תהליך ההפרטה, מציע זיידמן¹⁹ מתנהל בישראל ללא דיון או פיקוח ציבורי, ללא הערכה מסודרת של מידת הצלחתו וללא עיגון והסדרה משפטית של מדיניות זו. בדומה לכך, מציינ זיידמן²⁰ גם תהליך ההפרטה בצבא, המתקיים אמנם באופן איטי ומורכב יותר, אינו זוכה לדיון ציבורי משמעותי שיגדיר את תפקידיו של הצבא, בדגש על אחריותו ומחויבותו להחזיק ולקיים את מודל "צבא העם" (גיוס חובה רחב והגדרה של מטרות חברתיות כחלק מיעדו). יתר על כן, מהלך המעבר למיקור חוץ בפועל מנוהל ללא מדיניות ברורה וללא כללים או ייזום על-ידי המדינה, על אף הנחיות חוזרות לביצועה.²¹

ה. הפרטה בצה"ל

העיסוק בהפרטה בצה"ל החל סביב שנות התשעים, כחלק מתהליכי הפרטה רחבים יותר שהתקיימו בתקופה זו בישראל ובמדינות נוספות, ומתוך ציפייה להפחתת עלויות הקיום.²² עם זאת, העיסוק בנושא ההפרטה (מיקור חוץ/אזרוח) בצה"ל, מוקדם יותר ומלווה את הצבא כמעט מהקמתו – מימי הקמת קו בר-לב, שבמסגרתו הועברה הקמת הביצורים לידי קבלנים פרטיים,²³ דרך הצעתו של דוד בן-גוריון ב-1952 להוציא משימות לאזרוח,²⁴ ועד ימינו עם התרחבות השימוש במיקור חוץ, בין אם על-מנת לשפר את המענה הצבאי ובין אם על-מנת להתמודד עם אילוצים תקציביים.

שלוש ועדות ציבוריות שפעלו בהקשר זה מציגות את הלך הרוח הציבורי בנושא ואת הצורך המתגבר לעסוק בו ולפעול בהתאם לו במסגרת הצבאית:

17 ש.ש.

18 ש.ש.

19 זיידמן, 2014. צבא והפרטה. בתוך משפט ועסקים.

20 ש.ש.

21 מבקר המדינה, 2004. "אזרוח משימות במערכת הביטחון".

22 ע"פ שיר חבר, לחצים אלוה ופעלו על המערכת הביטחונית בכללותה והופעלו בעקבות "יישום תוכנית הייצוב

הכלכלית בשנת 5891, שינוי במאזן הכוחות בין מעסיקים למועסקים (החלשות האיגודים המקצועיים והתחזקות

התאגידים) ופתיחת הכלכלה הישראלית לשוק הבינלאומי". חבר, 2015. "הפרטת הביטחון". בתוך גל-נורופו-פוקס,

2015. "מדיניות ההפרטה בישראל".

23 חבר, 2015. "הפרטת הביטחון". בתוך גל-נור ופז-פוקס, 2015. "מדיניות ההפרטה בישראל".

24 לבקוביץ, 1988. "התפתחות אגף האפסנאות והמערך הלוגיסטי בצה"ל 1949–1966"

א. ב־1993 הוקמה ועדת סדן על־ידי מנכ"ל משרד הביטחון והרמטכ"ל, על־פי החלטת רה"מ ושר הביטחון, לטובת סיוע בגיבוש מדיניות מערכת הביטחון באשר לביצוע פעולות ייצור, שיקום ואחזקה על־ידי צה"ל כנגד ביצועם בתעשייה האזרחית. בין המלצותיה: הדגשת קיומה של תחרות בין צה"ל לתעשייה ופעולה מקבילה בתחומי אחזקה, השבחה, שיקום ופיתוח שיבוצעו במקביל בתעשייה ובצבא²⁵ ועדה זו מסמנת לראשונה בצורה פורמאלית את האפשרות ואת הצורך להפריט חלקים מהעיסוק הצבאי.

ב. התרחבותה של תפיסה זו באה לידי ביטוי בהמלצות ועדת ברודט (2007), שלפיה "צה"ל מבצע פעילויות רבות, לוגיסטיות ותומכות לחימה כאחד, שניתן לבצען באמצעות המגזר הפרטי ביעילות רבה יותר מבחינה כלכלית, תפעולית ותקציבית. הוצאת פעילויות אלו מצה"ל מפנה משאבים לטובת התעצמות הצבא. יתרה מזו, ביצוע פעילויות אלו על־ידי גופים אזרחיים, המתמחים בהם, גם משפרת את התפוקות המושגות"²⁶.

ג. ועדת לוקר (2015) אימצה את מסקנותיו של צוות בראשות סגן הרמטכ"ל שפרסם את מסקנותיו בתקופת עבודתה, צוות שמטרתו הייתה בחינה של נושא האזרח בצבא וסימון משימות לאזרח. הוועדה קיבלה את השיקולים ואת הקריטריונים התומכים ביציאה לאזרח, אך הציעה הרחבה של תפיסה זו לאזרח גורף של "כל משימה שאיננה מבצעית ואינה נמצאת בליבת העשייה הביטחונית של הצבא"²⁷. גם בוועדת לוקר, כמו בשתי הוועדות הקודמות, הושם דגש על יכולת האזרח של משימות אחזקה כדרך לייצר התייעלות וצמצום משאבי.²⁸

דומה היא גם ההתייחסות לתהליך ה"אזרח" בתר"ש "גדעון", כאמצעי נוסף לעמוד ביעדים של הורדת תקנים. גם במקרה זה, אזרח משימות האחזקה בפרט והמערך הלוגיסטי בכלל, סומן כפוטנציאל ניכר להתייעלות, גם בעיני הגורמים הפנימיים: "ככלל, ניתן לומר כי ההפרטה בצה"ל רלוונטית לעולם הלוגיסטיקה והאחזקה הן מהסיבה שתחומי העיסוק בעולם זה אינם בהכרח בליבת עיסוקו של צה"ל, והן מתנאים כלכליים המאפשרים, בתנאים מסוימים, תחרות בשוק הפרטי ופוטנציאל להוזלת השירותים עבור צה"ל"²⁹.

25 צה"ל, 2014. "דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה". מסמך פנימי.
26 זיידמן, 2014. צבא והפרטה. בתוך משפט ועסקים.

27 לוקר, שפרן, דומניסניני, אקרמן, ברוך, לוין, כרמי ווילברפרב, 2015. דוח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון.
28 הוועדה אף מציעה להסיר את תנאי החזרה לאחור (אחד התנאים המרכזיים שמוגדרים על ידי צוות הבחינה להפרטת מערכים של סגן הרמטכ"ל. הסרתם מבטאת ביטוי מובהק של החשש הצבאי מהיפרדות משימות ומהשלכותיה), ומציעה לאפשר החזרה לאחור אם האזרח לא יצליח, אך לא מאפשרת השארת יכולות מקבילות בשני הגופים.

29 צה"ל, 2014. "דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה". מסמך פנימי.

1. מיקור חוץ במערך הלוגיסטי

לא במקרה, בכל פעם שבה נבחנת האפשרות להוצאתן של משימות מחוץ לתחומי הצבא, לטובת ביצוען על-ידי גורמים אזרחיים, עומדים לדיון נושאי העיסוק של המערך הלוגיסטי. העדפה זו ניתן לתלות ברזמנית הן בהסברים פנים-צבאיים – בעיקר במעמדה של הלוגיסטיקה במערכת הצבאית, והן בהסברים חוץ-צבאיים כההליך ההתפתחות של המערך הלוגיסטי והקשר הציבורי שלו לאורך השנים. להלן אעמיק מעט בהסברים השונים:

ראשית, ההתמודדות של צה"ל עם הדרישות החוזרות ונשנות לקיצוץ בתקציבו מביאה לניסיון לבחון אלו סוגיות יכולות לקבל מענה חיצוני ומהו היקף המענה החיצוני שבו יכולה להתקיים חלוקת אחריות בין צה"ל לגורם הנותן את המענה. במסגרת זו מוגדרים שיקולים וקריטריונים שונים על-מנת לבחון את הכדאיות ואת היכולת לצאת למיקור חוץ. המיקוד החוזר בהקשר זה בנושאי העיסוק הלוגיסטיים, נובע מעצם היותה של המשימה הלוגיסטית לא" בליבת עיסוקו של צה"ל", משימה שאיננה מצריכה "שימור יכולות ליבה" ואין לה את "קדימות הצורך המבצעי בשגרה ובחירום".³⁰ עקרונות אלו מציבים סדר עדיפויות ארגוני ברור, שהוכתב ונקבע כבר במסגרת הקיצוץ התקציבי הראשון בצבא ב-1952,³¹ במסגרתו גובשה לראשונה ההבחנה בין לחימה ובין תחומי עיסוק צבאיים אחרים ולמעשה נוצרת ההתמקדות הייחודית במערך הלוחם.³²

הצבה זו של המערך הלוגיסטי, תומך הלחימה, בשוליים הארגוניים, מסמנת אותו בהכרח כגורם היכול להיבחן, יותר מגורמים אחרים, בשיקולי יעילות כלכלית וכפוטנציאל לבחינת אלטרנטיבות למילוי משימותיו.³³ עם זאת, גורם האמור, על פניו, לאזן את השיקולים הללו הוא חשיבותו הניכרת של המערך לקיום המענה הלוגיסטי תומך הלחימה. ואמנם סוגיית החירום ככלל מהווה נושא מרכזי בעיסוק בתחום זה, אך אין היא מגבילה את יכולת האזרוח של "משימות שאינן בליבת עיסוקו של צה"ל" אלא בדאגה כי יינתן מענה לצרכים העולים ממשימות אלו, במהלך אירוע חירום. ציפייה זו והאחריות עליה מייצרות מורכבות בעצם ההפעלה של תהליכי מיקור החוץ (על כך יפורט בהמשך). יתר על כן, המקצוע הלוגיסטי מהווה בעצמו מערך לבחינה בהיבטים אלו משני שיקולים: האחד, היותו מערך הממלא פונקציה מקצועית בעלת חליפיות ברורה (בחלק ניכר מהמקצועות שאותם הוא ממלא), המייצרת זיקה ברורה למתן שירותים מקבילים

30 צה"ל, 2014. "דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה". מסמך פנימי.

31 הדרישה לקיצוץ בצבא ב-1952, שבמסגרתה הועברו סמכויות תקציביות, פיקוח ומשקים למשהב"ט, הובילה בין היתר להתמקדות בליבה הצה"לית – הלחימה, ולשם כך לניצול יעיל יותר של מקורות כח אדם העומדים לרשות הצבא. מתוך ספראי, 2005. "הנשק הסודי".

32 ספראי, 2004. "השינוי המתעתע".

33 שוליות זו וגודלו המשמעותי של המערך אף מעמידים אותו באופן קבוע כפוטנציאל לקיצוץ – בתקציבים ובכוח אדם.

על־ידי גורמים מסחריים אזרחיים. השני הוא מיקומו של המערך הלוגיסטי בתווך שבין המערכת הצבאית ובין התעשייה והמערכת האזרחית.

שני הנושאים הללו מטשטשים את הגבולות בין המערכת הצבאית ובין גופים וארגונים אזרחיים הפועלים באזורים אלו, טשטוש המייצר למערך הלוגיסטי מורכבויות בהיבטי הארגון, אך בה בעת גם מייצר בעבורו הזדמנויות משמעותיות.

ככלל ניתן לומר כי מיקום המערך הלוגיסטי ומקצועיותו בתווך אכן מייצרים לו אלטרנטיבות נראות לעין ומציאות גורמים מן החוץ היכולים להחליפו. כך הופכות חלק מהמשימות שהוא מחזיק לכאלו העונות גם על קריטריונים נוספים שהוגדרו לטובת בחינת הכדאיות של מיקור החוץ – "כדאיות כלכלית מובהקת", "זיהוי פוטנציאל ביצוע חיצוני" ו"יתרון יחסי מובהק לחברה האזרחית (התחום המופרט הוא בליבת עיסוקה)".³⁴ החלופות החיצוניות שיש לתחומי הלוגיסטיקה בצבא, מתחדדות גם מתוך ההקשר ההיסטורי שבו התפתח התחום הלוגיסטי בצבא ובמגזר העסקי. התפתחותה הראשונית של המערכת הלוגיסטית בצבא, עם קום המדינה, התרחשה בהיעדר אלטרנטיבות ציבוריות. עם השנים, צמיחת המגזר העסקי בארץ הובילה לגידול במערכת הלוגיסטית התומכת בו. מערכת זו מייצרת תחרות משמעותית למערכת הלוגיסטית הצבאית ובאפשרותה לספק לצה"ל שירותים רבים וביעילות גבוהה עקב יכולתה לנצל את גודלה, כושר התחרות שלה, החשיפה המתמדת להתפתחויות בתחום ודפוס הפעולה העסקי המונע מרווח.³⁵ יתר על כן, מציין שיינין (2007),³⁶ כי גודלה של מדינת ישראל אינו תומך בקיומם של שני מערכים לוגיסטיים רחבים, אלא מהווה יתרון למערכת אחת הנותנת שירות לשני המגזרים. לכאורה, עולות כאן תפיסות הפותחות את האפשרות לאזרוח רחב של חלק ניכר מהמענים הניתנים על־ידי המערך הלוגיסטי. למול אלו, הקרבה למגזר האזרחי גם מייצרת בעבור המערך הלוגיסטי והצבא הזדמנויות משמעותיות בהיבטי למידה, התפתחות, התייעלות וכדומה. מעבר לכך, בתקופות של צמצום תקציבי ועומס עבודה, הממשק ושיתופי הפעולה עם החוץ נתפסים באתרים נרחבים במערך הלוגיסטי כהזדמנות משמעותית לפיתוח, התפתחות והשקעה בתחום. הקשר זה נתפס כבעל פוטנציאל משמעותי וכהזדמנות לייצר ממשקים ושיתופי פעולה עם התעשייה שימקסמו את הרווחים ההדדיים ממנו.

חזרה למושג "הגבולות החדירים", במסגרת הדיון במערכת היחסים הקיימות בין הצבא לגורמים המדינתיים, מאפשרת לייצר הבנה טובה יותר של מורכבות זו. ספראי

34 צה"ל, 2014. "דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה". מסמך פנימי.

35 צה"ל, אט"ל, תוא"ר, ענף התפיסות והתורות הלוגיסטיות. דצמבר 2010. תלקיט – מיקור חוץ בצבאות נאט"ו ומבט על מיקור חוץ בצה"ל. מסמך פנימי.

36 שיינין והרצוג, 2002. "התייעלות בצה"ל באמצעות מעבר למיקור חוץ".

(2005)³⁷ שואל מונח זה³⁸ מתחום יחסי צבא-חברה ומיישמו לבחינת גבולות הארגון בהיבטי הגבולות המשאביים-כלכליים שלו, לטובת יישומו בסוגיית ניהול המשא"ן בצבא. הליכה צעד אחד קדימה מאפשרת לבחון את ההתנהלות בהיבטי מיקור החוץ של משימות צבאיות דרך מושג זה. לטענת ספראי "מבנה הגבולות בין צה"ל לחברה ואופן ניהולם הוא תוצר של מפגש בין שיקולים ואילוצים כלכליים ותקציביים ובין שיקולים אחרים – ביטחוניים, ערכיים וכדומה"³⁹.

היותו של המערך הלוגיסטי בתווך בין שני העולמות מאפשר יישום גבולות חדירים בין הצבא לתעשייה בהיבטי המענה הלוגיסטי הניתן. כלומר, מחד גיסא מתקיים תהליך של חידוד הגבולות המשימתיים בתוך הצבא ומאידך גיסא טשטוש גבולות עם גופים חיצוניים ביחס למתן המענה לאותן משימות, באמצעות העברתן של משימות שאינן בליבת העיסוק של צה"ל לידיים חיצוניות. כך שניזלות הגבולות בין החוץ לפנים בכל האמור לתחום הלוגיסטי, מאפשרת, הלכה למעשה, את הרחבת הגבולות המשאביים של הצבא. תפיסה זו מיושמת במידה רבה על ידי הגורמים הרואים בשיתופי הפעולה השונים עם המגזר הציבורי אמצעי משמעותי להרחבת יכולות המערכת והמשאבים שהיא מתבססת עליהם (לדוגמה, בתכנון משותף).

ז. מיקורי החוץ במערך הלוגיסטי - בחינה ומשמעויות

כאמור, במסגרת עבודה זו נבחנו כמה מיקורי חוץ שהתקיימו בשנים האחרונות במערך הלוגיסטי: מיקור החוץ של שירותי הרפואה לקופות החולים האזרחיות, מיקור החוץ של רכבי צה"ל הפרטיים ורכבי עבודה שאינם רכבי עבודה כבדים, מיקור החוץ של שירותי המזון בצה"ל ופריקט PPP של הקמתה וניהולה של קריית ההדרכה. אפרט מעט על כל אחד מתהליכים אלו:

מיקור חוץ שירותי הרפואה לקופות חולים אזרחיות:

משנת 1999 הוציא חיל הרפואה את שירותי הרפואה הצבאית לאזרחות (מיקור חוץ) ארבע פעמים⁴⁰ בתצורות ובהיקפים שונים, והחזיר אותם בחזרה פנימה, משיקולים שונים, פנימיים וחיצוניים,⁴¹ בהם קושי במתן מענה מיטבי לכלל המשרתים, שיקולי עלויות, אחריות על בריאות המשרתים וכיו"ב. בעת כתיבת עבודה זו, שוקד החיל שוב

37 ספראי, 5002. "הנשק הסודי".

38 גבולות חדירים – העברה של משאבים – כ"א, ציד, וכספים מצה"ל ואל צה"ל שלא באמצעות מנגנון של תקצוב מדינתי. ספראי, 5002. "הנשק הסודי".

39 40 1999–2001: "מודל איכלוב". משרתי קבע מהקריה, רפואה ראשונית ומומחים. 2001–2013: "מרפאת נהריה". רפואה ראשונית לחובה וקבע בפיקוד צפון דרך קופ"ח כללית. 2001–2005: "מודל לאומית". משרתי קבע מהקריה, רפואה ראשונית ומומחים. 2011–2014: "פריקט אביב". משרתי חובה וקבע, רפואה ראשונית, מומחים ואשפוזים בכל קופות החולים.

41 פבר, 2015. "סיפור בזיג זג".

על תהליך מחודש של יציאה למיקור חוץ של שירותי הרפואה למשרתי הקבע, על-מנת לשפר את שביעות הרצון מהשירות ולטובת שיפור שירותי הרפואה בתוך הצבא למשרתי החובה.

מיקור חוץ שירותי המזון בצה"ל:

גם במקרה זה, נערכו כמה ניסיונות להוציא חלקים מהמענה בתחום המזון לחברות אזרחיות, בין היתר על-מנת לשפר את המענה הניתן. בעת כתיבת שורות אלו נבחן מיקור חוץ זה כשלמול עיניו סוגיות אחדות שנלמדו מהתהליכים הקודמים: אחריות צה"ל על חומרי הגלם (אספקה), ביצוע על-ידי גורמים אזרחיים, החזרת האחריות על תשתית המטבחים לידי היחידות. במסגרת זו מבוצע תהליך נרחב יותר של בניית גוף כוללני של נושא המזון בצה"ל, אשר יחזיק בראייה כוללת של התחום, בין היתר על-מנת לשפר את המענה הניתן ליחידות.⁴²

תהליך הוצאת משימות תיקון ואחזקת רכבים: רכבי צה"ל הפרטיים וכלי עבודה שאינם כבדים:⁴³

היציאה למיקור החוץ באה על-מנת להתבסס על יכולות מקצועיות טובות ומגוונות יותר בשוק האזרחי ועל היעדר יכולת צבאית לתת מענה מקצועי מתמחה בעבור המגוון הרחב הנדרש, כמו גם בשל התייעלות משאבית ניכרת (כח אדם ועלות תיקונים).

מיקור החוץ בנושא זה נתפס כהצלחה על-ידי הגורמים השונים, בעיקר לאור תהליך ההסדרה שהתקיים בשנים האחרונות, במסגרתו הורחבה רשת הבקרה והפיקוח על המוסכים האזרחיים נותני השירות במספר היבטים נרחבים (בחינת הזמנות, הצבת בוחן קבוע במוסך, סנקציות, מערכת בירורים וכדומה).

הקמתה וניהולה של קריית ההדרכה:

פרויקט קריית ההדרכה הוקם ומנוהל כפרויקט PPP. במסגרתו הפעילה חברה אזרחית את הבנייה ואת התפעול של קריית ההדרכה, אליה עברו במהלך השנים 2015–2016 בסיסי ההדרכה של תומכי הלחימה. היעדר היכולת הצבאית לקיים בעזרת משאביה הפנימיים פרויקט עתיר ממדים זה, הוביל להקמתו על-ידי החברה החיצונית ולניהול משותף של הקריה עם הקמתה. נושא הליבה של בסיסי ההדרכה – ההדרכה עצמה, נותר בידיים הצבאיות, בעוד עיקר המענים התומכים מוחזקים על-ידי החברה ונותני השירות החיצוניים (מענה מזון, מחשוב וכדומה).

ארבעת מיקורי החוץ הללו מציגים ארבע פנים שונות של תהליכים אלו בצה"ל מבחינת

42 מתוך שיחה עם רוד גבאי, ראש מדור אפיון פרויקטי הזנה, 2016.

43 עיקר רכבי הצבא מלבד טנקים, נושאי גייסות משוריניים (נגמ"שים), סופות, רכב קרבי משוריין (רק"ם) וכיצא באלה.

תוכן, רצינות, הסיבה לקיומם, תפיסת הפעלה, תפיסת ההצלחה ואורך קיומם. יחד עם זאת, ניכר כי בכל הארבעה מוטמעות אותן תפיסות עומק של הארגון כלפי מיקור החוץ, כלפי הגורמים האזרחיים האמורים למלא את התפקיד וכלפי האופן שבו אמור להיות מנוהל מיקור החוץ. אלו, יש להניח, קשורים למניעים העומדים בבסיס היציאה למיקור החוץ, למידת ההצלחה של תהליכים אלו ושל תהליכי מיקור החוץ בכלל ולתרבות הארגונית הצבאית. סימונם וניתוחם עשוי לשפוך אור ולסייע בבניית תהליכים דומים בעתיד.

להלן אסמן בקצרה דפוסים המאפיינים את ההתנהלות הארגונית סביב נושא זה ואת הנחות העומק המתקיימות בו כפי שעלו מהעיסוק במיקורי החוץ שהוזכרו:

ח. המניעים ליציאה למיקור חוץ

היציאה למיקור החוץ מבוצעת לרוב, כפי שצוין לעיל, כתוצאה מלחצים חיצוניים, פערים במשאבים, חוסר שביעות רצון מהשירות הקיים וכדומה, ופחות מתוך זיהוי הזדמנויות, ניצול וניסיון למקסם רווחים (ארגוניים, משאביים, מענה וכיו"ב). דפוס זה משליך על הפעולה הארגונית בהקשר של מיקור החוץ ומונע פעמים רבות את זיהוי ההזדמנויות המגולמות בו ואת מקסום הרווחים ממנו. כך לדוגמה:

עושים בדיוק אותו דבר אבל בתשלום

חלק משמעותי מביטויי התגובתיות סביב הציפייה למקר החוצה משימות, היא שיעתוק הפעולה הפנימית והעברתה אל ספק חיצוני. בפועל, המהלך עצמו והיציאה אליו לא תמיד מניעים תהליכי חשיבה ובחינה מחודשת של התהליכים והפעולות הממוקרות החוצה, ועל כן לא תמיד ממונפים לניצולם לטובת התייעלות ו/או שינוי תפיסה, במקומות הנדרשים. כך, לא מצליחים תהליכים אלו למצות את הפוטנציאל המגולם בהם להתייעלות ולחסכון וגם לא לשדרוג ולהרחבת המענה במקרים האפשריים.

רוצים רק את מה שרגילים אליו

פן נוסף של התהליך הוא ההשוואה ההכרחית בין המענה הניתן לפני ואחרי מיקור החוץ. יכולתו של המערך הלוגיסטי לתת מענה לצורכי המערכת לפני היציאה למיקור החוץ, מהווה עוגן משמעותי המכיל את הציפיות של הארגון ושל הגורמים המקבלים אותו. השינוי המתבקש במענה הניתן עם היציאה למיקור החוץ מייצר פעמים רבות קושי סביב היבט זה. כך, לדוגמה, מיוצרת השוואה בין המענה הגנרי המוצע לרוב על-ידי הספק החיצוני למול ייחודיות המענה הצבאי המוכר. פעמים רבות מערימה השוואה זו מראש סייגים על שביעות הרצון מהמענה החדש הניתן לארגון. יתר על כן, לעיתים היא מביאה לדרישה לייצור מענה מותאם בדומה לזה שאליו התרגלו גם במחיר עלויות רבות

נוספות והערמת מורכבות על מערכת היחסים עם הזכייין.

השפעת ניסיון העבר

תפיסת הפוטנציאל או האיום במיקור החוץ קשורה פעמים רבות באופן שבו נחו ניסיונות קודמים בתחום או בתחומים רלוונטיים אחרים. כך, לכאורה, כל מיקור חוץ נוסף מהווה מקרה בוחן משמעותי בעבור ניסיונות אחרים ומכתוב תפיסות ארגוניות כלפי מהלכים עתידיים וקיימים. באופן זה היעדר הצלחה של תהליך מיקור חוץ יוביל לחשש ניכר לפני הרחבתו של התהליך או בחינת אלטרנטיבות אחרות.

פגיעה בתחושת הערך והמסוגלות הארגונית

לבסוף, עלולים תהליכים אלו לייצר פגיעה גם בתחושת המסוגלות הארגונית. הוצאת המשימה מאחריות הארגון, ודאי במקרה שבו המענה החיצוני מהווה אלטרנטיבה מקצועית טובה יותר, הוא אקט בעל משמעויות מערערות מבחינה ארגונית שעלול לייצר פגיעה בארגון ובאנשים הממלאים את המשימה וליצור תחושות של חוסר ערך, שאלות על המשמעות של עשייתם עד כה, פגיעה בתחושת המסוגלות הארגונית, כמו גם איום על תחומים נוספים המצויים בזיקה לאלו שהוצאו החוצה.

ט. היבטים תרבותיים של המערך הלוגיסטי

מאפייני המערך הלוגיסטי, משימותיו, גודלו ומיקומו הארגוני, הופכים אותו פעמים רבות לכתובת הברורה ליישומם של תהליכים אלו. ההתנסות השכיחה עם השינויים הללו מובילה להתמודדות מורכבת ולאתגור של הנחות יסוד ארגוניות ולהתבססותן של תפיסות עומק כלפי מיקור החוץ, המסמנות בעיקר סיכונים אך גם הזדמנויות בתוך התהליך. להלן הבולטות שבהן:

מתח מובנה בין תלות לרצון לשלוט

אחד מהאתוסים המרכזיים במערך הצה"ל הוא ההכרח במתן מענה ובהוצאה לפועל של משימותיו. הצורך בויתור על משימות, ברידודן או בהעברתן לידיים חיצוניות, מאתגר ומעמיד בספק את השליטה במשימות ואת היכולת לבצען.

הוצאת המשימה לביצוע על-ידי גורם חיצוני, מערערת את תחושת הביטחון ביכולת לבצע את המשימה ומעמידה במבחן את הצורך הצבאי לשלוט ולייצר ודאות ביכולת ולעמוד במשימה. צורך זה מתעצם אף יותר כאשר מדובר בהיבטים של מתן מענה בחירום.

תהליך זה מייצר מתח ואיום המתעצמים עוד יותר מעצם העובדה שביצוע המשימה אינו מוסדר בתהליכים ובמנגנוני הפיקוח והבקרה הצבאיים המסורתיים, אלא במנגנונים חדשים שאינם תלויים לחלוטין בשליטה פנים-צה"לית. אתגר זה דורש שינוי תהליכי ניהול ותפיסות עומק במסגרת הצה"לית ויכולת לבסס אמון משמעותי יותר במענה

החיצוני גם בעיתות חירום.

הגדרתה ליבתיות

כאמור, אחת ההגדרות הבסיסיות שבעזרתן בוחרים מה למקר החוצה, קשורה במידת הליבתיות של מושא המיקור. עם זאת, יש לתת את הדעת ליחסיות של מונח הליבה ולכן גם לאופן שבו ניתן להשפיע ולייצר שונות בתפיסה ובהגדרה הארגונית.

כך, הוצאת האחזקה למיקור חוץ היא מסקנה מתפיסת הליבתיות על-ידי גורמי צבא, בעוד בתוך המערך הלוגיסטי משימה זו נתפסת כמשימת ליבה. פער זה בהגדרות מייצר מורכבות ארגונית, מעמיד בסימן שאלה את חשיבות המשימה הלוגיסטית ומאתגר את היכולת לעמוד במשימות הליבה הלוגיסטיות. בפועל מעצים תהליך זה את תפיסת הסיכונים המלווים את תהליכי מיקור החוץ.

י. היבטים תרבותיים כלל צה"ליים

סוג אחד של היבטים מרכזיים המשפיעים על מורכבות קיום הממשק הוא ההיבטים התרבותיים המוטמעים בתוך המערכת הצבאית ואשר מצויים במתח למול שיקולי המערכת הכלכלית החיצונית. בחלק זה אצביע על שלושה היבטים עקרוניים המאפיינים את המערכת הצבאית ומשפיעים על האופן שבו היא מנהלת את תהליכי מיקור החוץ בפרט ואת תהליכי הכלכליים בכלל:

משניות התפיסה הכלכלית

המערכת הצבאית בכללותה אינה מסתכלת על התהליכים המתקיימים והנדרשים בה מנקודת מבט כלכלית גרידא. המתח המתקיים בין השיקולים המבצעיים לשיקולים הכלכליים מבטיח את משניותם של אלו הכלכליים. מתח זה מייצר קושי בסיסי ומהותי ביכולת לנהל באופן מיטבי את הממשק החוזי, התפיסתי וההתנהלותי מול ספק השירות.

עם זאת, ניתן לסמן כמה סייגים לאמירה זו. ראשית, המערך הלוגיסטי, מכוח מקצועותיו ועיסוקיו, מהווה לאורך זמן תווך בין המשק החיצוני לצבאי גם בהיבטים אלו; הוא מחזיק בתפיסה הכלכלית ומנהל באמצעותה את פעולותיו. יתר על כן, ניכר כי בשנים האחרונות השיקולים הכלכליים וההכרח לפעול על-פיהם ולמצוא את היכולת לנהל את המתח בין שני ההגיונות (המבצעי והכלכלי), מתרחבים ומשפיעים יותר ויותר על פעולתו של הארגון.

חשש מאיבוד הנכסים (ידע, כוח ארגוני, יכולת השפעה ורלוונטיות, כח אדם וכדומה)
התרבות הצה"לית ככלל ותרבותו של המערך הלוגיסטי בפרט, מדגישה את הרחבת האחריות והנכסים הארגוניים ככל האפשר (משאבים, משימות וכדומה). הוצאת החוצה של תחומי עיסוק (בעיקר כשהם מקצועיים), מייצרת איום באובדן וגורמת

לאובדן בפועל של משימות ושל אלמנטים המקיפים אותן – כלומר הידע המוחזק בארגון סביב תחומי המשימות וההתמחות בהם. יתר על כן, היא מייצרת איום באובדן כוח האדם (אם בשל חוסר עניין במשימות הנותרות בארגון ואם במעבר לספק האזרחי), וכן בצמצום של יכולת השפעה והרלוונטיות המתקיימות לרוב דרך המשימה והאחריות עליה.

ערעור זה על ליבתיות המשימה הלוגיסטית ומיקורן החוצה של משימות שונות, מעצים מורכבויות ארגוניות הנגזרות ממנו. כך, למרות היותו של המערך הלוגיסטי למוד שינויים ותהליכי מיקור חוץ, ניכר כי מתקיים קושי משמעותי להיפרד מתפקידים ומהאחריות על תחומי עיסוק גם אם הפכו להיות מכבידים, גם אם אינם מבוצעים במסגרת הצבא בצורה האופטימלית ועל אף שמתקיימת בעבורם אלטרנטיבה אזרחית טובה.

תרבות של שינויים

התרבות הצבאית בנויה על תהליכים קצרים המוכוונים ללחימה ולהיערכות אליה. רעיון זה משליך על היבטים שונים כמו אורך הקדנציות, תכנון שגרה, יכולת השפעה של מפקדים וכיו"ב. פעמים רבות אינו תואם היגיון קצר טווח זה את טבעה של פעולת מיקור החוץ וגורם להשפעות שונות עליה, השפעות ייחודיות לארגון הצבאי. בין ההשפעות בולט בהקשר זה מקומה של ההיררכיה הצבאית במסגרת קבלת ההחלטות והאג'נדה/ התפיסה האישית של מפקדים המתחלפים תכופות.

השינויים התכופים בשדרת הפיקוד הצבאית, שבמסגרתם חלק לא מבוטל מהתהליכים המתרחשים הם בני שינוי (ודאי בהיעדר שיקולים כלכליים דומיננטיים), מאפשרים מרחבי השפעה משמעותיים למפקדים, לניסיונם ולתפיסותיהם הפיקודיות.

היעדרן של תפיסת המשכיות ומחויבות לתהליכים לאורך זמן, משמרות חוסר יציבות בתהליכים ומערערות את היכולת ליצור מדיניות ברורה ומענה יציב לתחום, עובדה שמשפיעה גם על עלויות מיקור החוץ, האמון בין הגופים, שביעות הרצון של מקבלי השירות וכיו"ב.

השפעתו של מתח זה נראית גם על תפיסת המומחיות הנדרשת לטובת ניהול וניסוח הממשקים המתקיימים בין הספקים לצה"ל. השפעת הקדנציות הצבאיות הקצרות פוגעת ביצירת מומחיות והמשכיות בבניית החוזים ובניהול היחסים מול נתני השירות, בעוד הצד המבצע, נתן השירות, הוא גורם אזרחי המומחה בתחום בכל רבדיו ומורכבויותיו.

התחלופה המהירה של בעלי תפקיד, גם מקשה על למידה ועל התפתחות לאורך זמן באופן הביצוע של תהליכי מיקור החוץ, מקשה על ייעול תרחישי "ניסוי וטעייה" ועל יצירת תרגולת שבה תהליך מסוים מלווה לכל אורכו על-ידי מומחה מקצועי אחד.

יא. יחסי הגומלין ספק-צה"ל

כפי שעולה מהתיאור הקודם, ניכר כי תפיסות העומק בארגון כלפי מיקור החוץ מעמיסות על שיתוף הפעולה בין הגופים הביטחים רבים המקשים על קיומה של מערכת זו באופן תפיסתי ובביצוע בפועל. זאת, יש לציין, למרות ההבנה הבסיסית והרווחת בארגון שעל-מנת לקיים שיתוף פעולה פורה ויעיל לאורך זמן נדרש מאזן של רווח משני הצדדים. להלן כמה דוגמאות:

חוסר אמון מובנה – הספק כ"אויב"

חלק מההתנהלות המובנית מול הספק החיצוני מתקיימת תחת מעטה של חשש, של חוסר אמון ושל הכרח. כזו היא מלווה במנגנוני פיקוח האמורים לייצר גבולות ברורים להתנהלות של ספק השירות, תוך יצירת מערכת קנסות על סטייה ממנה. על פניו, נראית כאן זליגה של תפיסות מעולם הלחימה לעולם ההתקשרויות. היעדר האמון ותפיסת המאבק הקבועה, מעמעמים את היכולת לראות את הפוטנציאל בתהליך וליצור מערכת יחסים של win-win הנדרשת לטובת קיום שת"פ מוצלח.

מקסום רווחים או לא "לצאת פראיר"

התפיסות כלפי הספק ויחסי הגומלין עימו אינן מנותקות מהתרבות הישראלית, ובמסגרתן גם בולט הרצון להימנע מ"לצאת פראיר". במקרה הנוכחי, מחוזקת תפיסה זו על-ידי ההקשר הארגוני והעוגן המיוצר כתוצאה מהניסיון הצבאי. כך, לדוגמה, נראה כי הצורך לשלם על שירותים שניתנו בעבר ללא תשלום מייצר ציפייה לקבלת שירות שהוא טוב יותר ולמקסם עד כמה שניתן את המענה הניתן. לעיתים ציפייה זו אינה ריאלית, מנפחת עלויות ופעמים רבות עלולה להביא לקושי בניסיון לגבש פעולה שהיא רווחית ומתאימה לשני הצדדים.

עוצמת וגודל הארגון המכתיבים היעדר הדדיות בדרישות

עוצמתו של הצבא כארגון מכתובה פעמים רבות תפיסה לפיה יוכל להכתיב ולהתאים את המענה שיקבל בהתאם לרצונו, גם במחיר לחץ המופעל על הספק האזרחי. תפיסה זו יוצאת מותר הנחה כי המשק הפרטי ירצה לעבוד עם צה"ל בכל מחיר בשל גודלו של הארגון, עוצמתו והפוטנציאל המגולם במתן שירותים לו.

היעדר הדדיות כוחני זה מכתוב פעמים רבות ציפייה חד-צדדית לגמישות מרבית מצד הספק והתאמה מוחלטת לתנאי הארגון, ומצד אחר מצמצמת נכונות להגמשת דרישות מצד הצבא. יתר על כן, לרוב מוצגת דרישה כלפי הספק לעמידה בפיקוח קפדני ובחינה של עמידה בכללים נוקשים ללא חריגה מהם.

שימור תפיסה זו מכביד על היכולת לייצר יחסי אמון הנדרשים לטובת ניהול תהליך מיקור חוץ מוצלח ובנייה של רווח הדדי ממנו.

יב. סיכום, המלצות וכיוונים להמשך

לסיכום, במאמר זה הצגנו את פעולת צה"ל בניהול משקיו הלוגיסטיים כתנועה קבועה על הציר שבין קיום משק עצמאי פנימי ובין הסתמכות על משאבים חיצוניים. במסגרת תנועה זו מתקיימת מערכת יחסים ארוכת שנים ורבת שינויים בין המערכת הצבאית למגזר העסקי במתן מענה לוגיסטי לצבא.

לאורך השנים הובילו תהליכים כלכליים וארגוניים שונים למעבר מיכולתו של צה"ל לתת מענה לוגיסטי פנימי מלא לעצמו, שנבנה בהיעדר אלטרנטיבות במגזר הציבורי (כפי שהותווה עם הקמתו של הארגון), אל צמצום הדרגתי ביכולת למתן מענה פנימי מיטבי למערכת. בין תהליכים אלו ניתן למנות את פעולות הקיצוץ בצבא, מיקומה של הלוגיסטיקה בלחימה, התפתחות המגזר הציבורי התומך ומייצר תחרות למערכת הלוגיסטית הצבאית ועוד. יתר על כן, מיצובו הארגוני של המערך הלוגיסטי מחוץ לליבת הלחימה, סייע, בדומה לתהליכים האחרים, לסמן את המענה הלוגיסטי הצבאי כפוטנציאל למיקור החוץ.

התהליכים השונים של הביצוע בפועל של מיקורי החוץ, שונים מאוד זה מזה מבחינת תוכן, רצינות, סיבה לקיומם, תפיסת הפעלה, תפיסת הצלחה ואורך קיומם. יחד עם זאת, ניכר כי מוטמעות בכולם תפיסות עומק של הארגון כלפי מיקור החוץ, כלפי הגורמים האזרחיים האמורים למלא את התפקיד וכלפי האופן שבו אמור מיקור החוץ להיות מנוהל. אלו, יש להניח, קשורים למניעים העומדים בבסיס היציאה למיקור החוץ, למידת ההצלחה של תהליכים אלו ושל תהליכי מיקור חוץ בכלל ולתרבות הארגונית הצבאית.

עוד נראה כי שיקולים רבים שאינם מקצועיים וכלכליים גרידא משחקים תפקיד משמעותי בתהליכי מיקור החוץ השונים – ביניהם פעולה תגובתית לנוכח אילוצים משאביים, היבטים תרבותיים, היבטים מבצעיים, ניסיון העבר, עוצמה ומיקום ארגוני, שיקולים חיצוניים מתערבים וכדומה. השפעות שונות ומגוונות אלו, המעורבות בתהליכים הללו יותר מאשר בגופים אחרים, מעמיסות ומקשות על היכולת לנהל תהליכים אלו באופן מיטבי.

בעת הנוכחית, תהליכי מיקור החוץ, כמקרים פרטיים וכתפיסה, מצויים עדיין בתהליך של למידה ארגונית לאורך זמן. תהליך זה מביא לאורך הדרך ללמידה ולהפקת לקחים מתהליכים קודמים, אך ניכרת בו עדיין, לפחות להבנתנו, תפיסה תגובתית ונקודתית של התאמה הדרגתית ופתרון בעיות נקודתי. בין היתר, ניתן לתלות תהליך זה בהבדלים הבין-תרבותיים העמוקים והמהותיים בין הגופים ובמשמעויות הנגזרות מהבדלים אלו בהיבטיו השונים של מיקור החוץ.

חשיבותו של הנושא וההנחה כי הארגון הלוגיסטי והצבאי יידרש להרחבת העיסוק בו, מחייבות הסתכלות מעמיקה על התהליכים והמנגנונים התומכים במיקור החוץ ועל השלכותיהם הארגוניות הצפויות. תהליכים אלו גם דורשים קידום חשיבה למציאת הדרך לביצועם באופן מיטבי יותר.

להלן כיוונים אפשריים:

1. מניעים

מעבר מחששות לזיהוי הזדמנויות

התפיסה הארגונית הרואה בתהליכי מיקור החוץ – אילוץ, מייצרת פעמים רבות דפוסים נמנעים ומתנגדים שאינם מאפשרים לנצל את תהליכי מיקור החוץ כמינוף לרווח, ללמידה, למקסום רווחים ולפעולה משותפת, גם אם ניסיונות אלו מתרחבים במערכת עם הזמן.

השימוש במהלכים אלו לטובת הסתכלות פנימה על הארגון ולשיפור התהליכים בו, מחייב שינוי תפיסתי עמוק וסימון ההצלחות שהביאו להרחבת הנכסים ויכולות הארגון. אלו יאפשרו, לאורך זמן, חשיבה אחרת על מקסום רווחים משותפים שתבוא על חשבון החשש הארגוני.

מבנה משאבי האנוש (משא"ן)

בהקשר זה יש לסמן בנפרד את האיום בתחום המשא"ן והשלכות מהלכים אלו על מבנה כח אדם המועסק בארגון ועל היקפו. האיום על כח אדם והפחתת הצורך בכוח האדם הארגוני, מהווה שיקול משמעותי המעודד פעמים רבות התנגדויות אישיות וארגוניות למהלך. גם בהקשר זה יש לבחון את יכולות המערכת לנצל את ההזדמנויות העומדות בפניה כהכשרת כח אדם הנדרש למשימות החדשות, כיצירת הסכמים לניוד בתנאים מותאמים של כח אדם רלוונטי לספקי השירות, כיצור תפקידים חדשים מותאמי הכישורים הנדרשים לתהליכים אלו וכדומה.

2. היבטים תרבותיים

מיקור חוץ וניהול שת"פ כמקצוע

המגוון העצום של תהליכים ושל תחומים שונים שבהם מבוצע מיקור החוץ, כמו גם הצורך לייצר מומחיות בניהול החוזים, בעיצוב התהליכים ובניהולם, כל אלה דורשים מסגור של תפקידים ייעודיים שיאפשרו התמחות ופיתוח מקצועי רלוונטי, ייצור מוקדי ידע ושימור ידע רלוונטי שאינם תלויים בתחלופה המתמשכת בארגון הצבאי. מדובר בהתמקצעות שאינה חוזית בלבד, אלא דורשת הבנה עמוקה של שני המגזרים, יכולת לפעול בשניהם ולשמש כגשר ביניהם.

ביטחון במענה לחירום

סוגיית החירום, והחשש מתלות במגזר האזרחי במהלך אירוע חירום, מהווה גם היא קושי מובנה בניהול הממשק עם ספק השירות. לטובת גישור על חששות אלו, יש לגבש תהליכים שונים כדי ליצור "ודאות" ביצוע שאינה נשארת בהיבטים החוזיים בלבד, אלא נשענת על אמון ועל שיתוף פעולה פורה בין הגופים לאורך זמן. במסגרת זו נדרשת פעולה לטובת הקניית תפיסה שלפיה האינטרס הכלכלי של חברות אינו מעומעם במהלך אירוע לחימה.

3. יחסי גומלין

יצירת תפיסת רווח משותפת

יצירת הבנה של חשיבות הפעולה המשותפת כמובילה לרווח בעבור שני הצדדים. כיום, תפיסות הבסיס הרווחות יותר סביב תהליכי מיקור החוץ, הן אלו המסמנות את הבחירה בזול ואת מקסום הרווחים. ההבנה של החשיבות ביצירת שיתוף פעולה רווחי לשני הצדדים אמנם קיימת ומוחזקת במערכת, אך עדיין לא מהווה את אחד הקריטריונים המובילים בקרב שיקולי הבחירה במיקור החוץ. החיזוק של תפיסה זו וההקפדה החוזית עליה, יוכלו להיות צעד משמעותי לקראת התמודדות עם חלק ניכר מהמתחים בין הגופים ועם היעדר האמון ביניהם.

למידת שפה ושיח

ההתנהלות למול ספק השירות החיצוני – מתהליך ניסוח החוזה ועד לעבודה היום-יומית המשותפת – דורשת פיתוח שפה משותפת ו"תרגום סימולטני" בין שני הגופים. דבר זה מחייב תהליכי הכנה ולימוד בשני הגופים לטובת ייצור יכולת לשיח ברור, גלוי ומובן ביניהם.

בין היתר, נדרש גיבושם של תהליכי למידה בכל הרמות לטובת פיתוח היכולת לנהל ממשק מתוך הבנת השפה, ההתנהלות, הגבולות וכדומה. קיום תהליך לימוד והכשרה זה נדרש בכל הרמות ובכל הגופים המהווים חלק מניהול שותפות זו.

מקורות

1. ברודט, ד', בירן, א', ליפקין שחק, א', אורון, ח', בלינדה, ה', וילן, א', ירון, ע', נויבך א', שהם, א', בועז, ד', טישלר, א' וולמן י' (2007). **רפורמה בתקציב הביטחון**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.
2. גל-נור, י' ופז-פוקס, א' (2015). **מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי לפרטי**. מכון ון-ליר.
3. גפן, ע' וציוני, ד' (2012). **אני ואתה נשנה (כי לבד לא נצליח) – על יצירת שיתופי פעולה אפקטיביים כדי להצליח, ובודאי כדי לשרוד**. סטטוס, 13–17 מרס 2012.
4. וינדברג, ר' (2015). **הכל פרסונלי ומה שלא פרסונלי הוא אישי – האמנם? שיתופי פעולה בין ארגוניים במבצע צוק איתן כחקר מקרה (מסמך פנימי)**. צה"ל: ממד"ה.

5. זולר, א' (עורך) (2005). **יום עיון – מיקור חוץ משימות בצה"ל ניסיון עד כאן ומבט לעתיד** (מסמך פנימי). צה"ל.
6. זיידמן, ג' (2014). **צבא והפרטה. משפט ועסקים, יז, 15–339**.
7. חבר, ש' (2015). **תיאוריות כלכליות-פוליטיות של ההפרטה**. בתוך י' גל-נור וא' פז-פוקס (עורכים), **מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי לפרטי**, מכון ון-ליר.
8. חבר, ש' (2015). **הפרטת הביטחון**. בתוך י' גל-נור וא' פז-פוקס (עורכים), **מדיניות ההפרטה בישראל: אחריות המדינה והגבולות בין הציבורי לפרטי**. מכון ון-ליר.
9. חסון, י' (2006). **שלושה עשורים של הפרטה**. מרכז אדוה.
10. כ"ץ, י' (1997). **הפרטה בישראל ובעולם**. הוצאת פקר.
11. לבון, א', מרום, ה', עיאש, ד'וברנבוים, א' (2012). "פרויקט אביב" מודל חדש למיקור חוץ של שירותי הרפואה לחיילי צה"ל המשרתים במרחב העורפי. **הרפואה הצבאית, כרך 9, חוברת 2 (26)**.
12. לבקוביץ, ז' (1988). **התפתחות אגף האפסנאות והמערך הלוגיסטי בצה"ל 1949–1966**, מורשת אג"א, כרך ב'. הוצאת מערכות.
13. לוקר, י', שפרן, ע', דומניסיני, א', אקרמן, י', ברוך, ד', לוי, ע', כרמי, ר'וזילברפרב, ב' (2015). **דוח הוועדה לבחינת תקציב הביטחון**. מדינת ישראל.
14. מבקר המדינה (2004). **אזרוח משימות במערכת הביטחון**. בתוך **דוח שנתי 55א'**. מבקר המדינה.
15. ספראי, מ' (2003). **השינוי הכפוי? התמודדות צה"ל עם קיצוץ תקציבי בשנים 3-1952**. צה"ל: ממד"ה.
16. ספראי, מ' (2004). **השינוי המתעתע: תהליך ההתמקדות בלחימה בשנת 1953**. צה"ל: ממד"ה.
17. ספראי, מ' (2005). **"הנשק הסודי": ניהול הגבולות המשאביים של צה"ל לאורך השנים**. צה"ל: ממד"ה.
18. פבר, ע' (2015). **סיפור ב"זיג זג" – מיקור פנים חוץ בשירותי רפואה** (מסמך פנימי). צה"ל: משר"פ.
19. פוגל, א', וינדברג, ר' ויום טוב, ל' (2004). **כשמיקור החוץ נכנס פנימה**. דילמות מנהיגותיות וניהוליות של מפקדים בניהול מיקור חוץ (מסמך פנימי). צה"ל: ממד"ה.
20. פז-פוקס, א' ובן שמחון פלג, ש' (2013). **בין הציבורי לפרטי: הפרטות והלאמות בישראל – דוח שנתי 2013**. מכון ון ליר.
21. צה"ל, אט"ל, תוא"ר, ענף התפיסות והתורות הלוגיסטיות (2010). **תלקיט - מיקור חוץ בצבאות נאט"ו ומבט על מיקור חוץ בצה"ל** (מסמך פנימי). צה"ל.
22. צה"ל (2014). **דוח הצוות לבחינת הפרטת משקים ומערכים בצה"ל בראשות האלוף יאיר נווה** (מסמך פנימי). צה"ל.
23. שיינין, י' והרצוג ח' (2007). **התייעלות צה"ל באמצעות מעבר למיקור חוץ - מצגת לכנס הרצלייה**. המכון הישראלי לתכנון כלכלי.
24. שניר, ז' (2005). **אזרוח מול חיול**. בתוך זולר, א' (עורך), **יום עיון- מיקור חוץ משימות בצה"ל ניסיון עד כאן ומבט לעתיד** (מסמך פנימי). צה"ל.
25. א' (2010). **הפרטה – סקירה תיאורטית והיסטורית**. המכון הישראלי לדמוקרטיה.

“צבא העם בחליפות” דן בהשפעותיה של הכלכלה הניאו־ליברלית על צה”ל. הספר מתאר כיצד היבטים כלכליים, שהיו עד לאחרונה שוליים לכאורה בשיח הצבאי, הופכים למשמעותיים ולגלויים בתהליכי קבלת ההחלטות בנושאי צבא וביטחון.

קריאה במאמרים השונים בספר מאפשרת מבט חדש על היחסים המורכבים בין חברה, כלכלה וצבא בישראל. אלה באים לידי ביטוי בסוגיות מגוונות, ובהן: מניעי השירות של חיילים בשירות חובה, קבע ומילואים; פרקטיקות לשימור כוח האדם בשירות הצבאי והתחרות שמציבה כלכלת השוק; הפרטת משימות ואזרוחן; מודל “צבא העם”.

אחד מהמוטיבים המרכזיים בספר הוא האתגר שמציבים הערכים הניאו־ליברליים המחלחלים לצבא, בפני מודל “צבא העם”. הקריאה במאמרי הספר מובילה למסקנה שהמונח “צבא העם” בישראל גמיש דיו כדי להכיל את השינויים החלים בחברה ובמוסדות המדינה בישראל. אשר על כן, בתקופה שבה הכלכלה נכנסת בדלת הקדמית לשיח הביטחוני־צבאי בישראל, מתגבשים בחברה וצבא מנגנונים ארגוניים, חברתיים ותרבותיים המאפשרים לאידיאל “צבא העם” להמשיך ולהתקיים בתודעה הציבורית.



צבא ההגנה לישראל
הוצאת “מערכות”

