

# התקופה



גיליון 394  
אייר התשס"ד  
מאי 2004

## צו קריאה

בלמים

את כתובת מקום הקישור/המפגש יש לנסח בצורה שלא תאפשר זיהוי שם ומספר יחידה עם המחנה שבו היא חונה \* מצק את המיותר

אל	מ/	מס' אישי	דרגה	שם משפחה	שם פרטי	צו זה הוצא ע"ס אשרה/ הוראת ניוס מס'
----	----	----------	------	----------	---------	-------------------------------------

1. עליך להתייצב לשירות מתאריך ..... בשעה ..... עד תאריך ..... ועד בכלל. במקום הקישור/המפגש\* של יחידתך ..... טל. .... למטרה

2. **מדים** - תלבושת חיילי מילואים היא מדי שירות או בגדי עבודה הנהוגים בחילם או בעוצבתם. אין לנוע במדים מעורבים: הקפד על מדים נקיים ומגוהצים ועל נעליים מצוחצחות. על המדים ענוד סימני דרגה, וכלו כן אתה רשאי לענווד אותות מערכה. **הופעה** - הקפד על הופעה מסודרת בכל עת, דאג להיות מגולח ושיער ראשך נקי ומסורק. **עליך להביא** - את כל הציוד הצבאי שברשותך, לוחיות זיהוי, רישיון נהיגה, משקפי אבי"ך, נעליים צבאיות גבוהות ותעודת מילואים. אם אתה זקוק לטיפול כרוני, נא הבא תרופותיך לשירות על פי הצורך. **אין להביא** - ציוד אזרחי של החייב כשהוא מוחזק במתקן.

מצטעני הגנור, אין יתרו ממוצא...

יש להגיש את צו הקריאה הנמלא יחד עם התאריך ..... לשירות מילואים. שובר נס' שורף. מט מעבר לדף. שמור עליו. יאה מהווה עבירה על תקנה מחובת ההתייצבות לפי הצו.



« מהפכת המילואים »

הדיון במערך המילואים של צה"ל הוא בבואת הדיון בביטחון הלאומי של מדינת ישראל. גם בזה וגם בזה נשזרים שורה של מתחים המעצבים את הדיון: המתח בין הרצון לשינויים מהירים במבנה הכוח ובצידו לבין ההבנה שאסור להתפרק מהר מדי מנכסים קיימים של מבני כוח ותיקים; המתח בין הרצון לעבור למתכונות יעילות ואף זולות יותר לבין הקושי להשקיע בעת הזאת בעלות השינוי; המתח בין מגמות של התנדבות ושל שליחות לבין מגמות חומרניות ואינדי-ווידואליסטיות; המתח בין הרצון לאפשר שירות שוויוני לנשים ולנצלן היטב גם במילואים לבין בעיות מעשיות ושאיןן מעשיות במימוש מגמה כזאת.

תמונה מורכבת זו שבה ועלתה באחרונה לכותרות השיח הציבורי עם הכרזת שר הביטחון על אימוץ מודל חדש להפעלת כוחות המילואים – מודל המנתק אותם מרוב התחומים שבהם הועסקו בעשורים האחרונים ומחזיר אותם להגדרות המכוננות מראשית שנות המדינה, המייעדות אותם רק למשימות של הגנת המדינה בעת מלחמה.

הגיליון שלפניכם משקף את המורכבות המהותית והתפיסתית המתוארת לעיל. קביעת יום המציין את ההזדהות עם כוחות המילואים ופעלתנותו של קצין המילואים הראשי, תא"ל אריאל היימן, בשיתוף עם צוות המערכת להפקת גיליון כזה, מבטאות את השינוי לטובה בהתייחסותם של צה"ל ושל ממשלת ישראל למערך החשוב הזה. אולם לא ניתן עדיין לברך על המוגמר, והמאמרים שבגיליון פורסים שורה ארוכה של בעיות ושל שאלות כבדות בנוגע לדרך שרשויות המדינה וצה"ל מטפלים במערך המילואים ומפעילים אותו.

הוצאת "מערכות" החליטה כבר לפני כמה שנים להפיץ את כתבי-העת שלה בחינם לקבוצה גדולה של מפקדים במילואים, כפי שנהוג ביחס למקביליהם בשירות הקבע. אנו מקווים שהגיליון המיוחד הזה יגביר את מודעותם של משרתי הקבע לצרכים המיוחדים של מערך המילואים ויפרוס בפני קציני המילואים את היקף המחשבה ותשומת הלב שאנשי המערך הסדיר משקיעים על מנת לשפר ולייעל את דרכי בניין הכוח של מערך המילואים ואת דרכי הפעלתו.

בהצדעה למשרתים במערך המילואים  
**סא"ל חגי גולן**

4 « מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית - עבר, הווה ועתיד »

« תא"ל אריאל היימן »

בעוד יחסו של צה"ל למשרתים במילואים הולך ומשתפר, הרי יחס החברה הישראלית אליהם הוא עדיין של ניכור הולך וגובר

13 « מערכי מילואים בצבאות מודרניים - נקודת מבט השוואתית »

« ד"ר עוזי בן-שלום » פרופ' זאב מעוז »

« קמ"א ג'ני בונשטיין »

המאמר סוקר מודלים מגוונים של צבאות מילואים שאימצו לעצמן מדינות שונות

22 « תמורות במערך המילואים: השלכות ארגוניות אפשריות »

« פרופסור סטיוארט א' כהן »

ספק אם ניתן יהיה להגביל את הרפורמות הנעשות בימים אלה למערך המילואים בלבד

28 « בניין כוח המילואים בעידן הצבא הפוסט-מודרני »

« תא"ל יעקב זיגדון »

כוחות המילואים מתאימים במיוחד לעידן הפוסט-מודרני, הסולד מהפעלת כוח ומהשקעה גדולה בצבאות

36 « תרומת חיל המילואים לניצחון במלחמת ששת הימים »

« אל"ם (מיל') ד"ר מאיר פעיל »

את עיקר הלחימה במלחמת ששת הימים עשו כוחות המילואים ולא הצבא הסדיר

40 « מערך המילואים - כיוונים ומגמות »

« סא"ל איל קרוליצקי »

מיצוי טוב יותר של כוח האדם בצבא הסדיר והכנסתו של טכנולוגיות חדשות יאפשרו לשחרר את כוחות המילואים מעיסוק בביטחון השוטף

44 « הגורמים המשפיעים על המוטיבציה לשרת במילואים בשלום ובמלחמה »

« פרופסור גבריאל בן-דור וצוות המכון לחקר הביטחון הלאומי באוניברסיטת חיפה »

גורמים דומים משפיעים על המוטיבציה של חיילי המילואים הן בעת רגיעה והן בעת מלחמה, אך בעת מלחמה גוברת עוצמתם של הגורמים מעודדי המוטיבציה



גיליון 394, אייר התשס"ד, מאי 2004

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן

העורך: אפי מלצר

עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

מזכירת המערכת: פנינה רדאי

איורים: בוריס דיקרמן

בצוות המערכת: אביטל רגבי-שושני

ISSN 0464-2147

המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)

דמי מנוי לשנה:

חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח,

אזרחים 60 ש"ח

כתובת המערכת:

רח' אלוף מנדלר 3 ת"ד 7026, תל אביב 61070

טל' 03-5694344/5, פקס 03-5694343

טל' מטכ"ל 0302-4345

מחלקת מנויים:

משרד הביטחון - הוצאה לאור, רח' החשמונאים 107,

תל אביב, טל' 03-5655951, פקס 03-5655994

הודפס בדפוס "מאירי" באמצעות ההוצאה לאור של

משרד הביטחון.

**הדעות והתפיסות המובאות במאמרים  
מבטאות את דעתם האישית של  
הכותבים**



## 50 « אימוני מערך המילואי ביבשה - הווה ועתיד

« אל"ם עופר סגל

אימונים הם יסוד חיוני בפעולתו של צבא. ההשקעה באימונים של אנשי המילואים היא צורך מבצעי מרכזי של צה"ל

## 58 « חיזוק הקשר בין צבא הקבע לצבא המילואים

« רס"ן ערן

שילובם של אנשי קבע במערך המילואים, כפי שנעשה בשנים האחרונות, הוא צעד חשוב, אך אין בו די

## 64 « מיצוי האימונים במילואים בעידן הצמצומים

« סא"ל [מיל'] עדי בן-ארצי

« סגן [מיל'] דותן אפק

תיאור פעולתו של מערך הדרכה בעוצבת המילואים המושתת על אנשי המילואים

## 72 « מנהיגות המג"ד במילואים

« אל"ם [מיל'] עופר אופיר

המאמר מציג את האתגרים המרכזיים העומדים בפני המג"ד - ובראשם אתגר המוטיבציה

## 80 « נשים במילואים

« סא"ל זאב לרר

« רס"ן ליאורה רובינשטיין

המדיניות הליברלית החדשה של הצבא ביחס לגיוס נשים למילואים נתקלת במכשולים הנובעים מרוחו של צה"ל הישן

## 87 « המילואימניקים בין העולמות

« ניר גזית « עדנה לומסקי-פדור « איל בן-ארי

לתופעת האזרחים-חיילים יש השפעה מרחיקת לכת לא רק על החברה הישראלית, אלא גם על אנשי המילואים עצמם

## 95 « קווי יסוד למודל מילואים אחר

« תא"ל אריאל היימן וצוות חשיבה

מאמר זה מציג הצעה למודל מילואים אחר ועדכני. עיקרו של המודל הזה הוא הגבלת השירות לזמן חירום בלבד ולהתכוננות אליו, הפחתת העומס על המשרת, הקטנת החינוך וצמצום המתחים עם הסביבה האזרחית ומתן תגמול למי שמשרתים במילואים מעבר לגיל הפטור או מעבר למכסת ימי המילואים הקבועה בחוק. זהו מודל רעיוני שלם המתאים למגמות הנוכחיות והעתידיות בצה"ל, בסביבת הפעולה שלו ובחברה הישראלית



# מעריך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית - עבר, הווה ועתיד

בעוד יחסו של צה"ל למשרתים במילואים הולך ומשתפר, הרי יחסה של החברה הישראלית אליהם הוא עדיין של ניכור למרות תפנית חיובית מסוימת בעת האחרונה. אנו עלולים להתמודד בעתיד עם בעיות שינבעו מכרסום משמעותי בחוסנו של מערך המילואים. נחוצים שינוי בסדרי העדיפויות והצהרה שלטונית שמערך המילואים הוא קבוצת איכות מועדפת בחברה הישראלית

הוא כולל את כל ההגדרות האלה יחדיו? העיסוק בסוגיה זו ראוי וחשוב בשל היותו בסיס לעיקרון הערכי המכוון את תפיסת החברה הישראלית את צה"ל ואת האופן שבו צה"ל תופס את עצמו. דיון זה חורג מגבולות המאמר הנוכחי.

הרמטכ"ל הראשון, יעקב דורי, הגדיר את תכנון הצבא בשנת 1949 במילים הבאות: "מובן איפוא שתכנון הצבא לעתיד מוכרח להיות מושתת על כך שייעשה הכול על מנת שבבוא שעת חירום תהיה אפשרות לגייס את מלוא הכוח במהירות הגדולה ביותר ויחד עם זה להבטיח שהכוח הזה יהיה מאומן ככל האפשר". ראש-הממשלה דאז, דוד בן-גוריון, הגדיר ב-1950 את ייעודו של מערך המילואים באופן הבא: "ביטחוננו בנוי קודם כולו ובעיקר על חיל המילואים... על עם לוחם, על עתודות שיגויסו במהירות בשעת הצורך".

הנחות היסוד של מייסדי מערך המילואים ושל בן-גוריון בראשם היו:

1. מערך המילואים מהווה את עיקר סדר הכוחות להכרעה במלחמה.
2. מערך המילואים צריך שיהיה מאומן ומצויד באמצעי לחימה מתקדמים.
3. קיום המערך ויכולת הגיוס בעת חירום מותנים במערך מודיעין הנותן התרעה בעוד מועד.
4. ראוי שיינתן מעמד ויחס נאות למשרתי המילואים.

## «קע - מהיכן באנו?»

"מעריך המילואים מהווה מרכיב מרכזי בכוחו ובחוסנו של צה"ל". משפט זה הוא פתיחה ונקודת מוצא לרבים מהדיונים העוסקים במערך המילואים. טמונה בו הקביעה שמדינת ישראל צריכה כיום ובעתיד הנראה לעין מערך מילואים חזק ומוכן לקריאה. ייעודו העיקרי של מערך המילואים, כפי שנקבע בעת הקמתו, הוא לשעת חירום, ובעיקר למקרה של מלחמה כוללת. עם זאת, בעשרות השנים האחרונות, וגם כיום, מערך המילואים ממלא תפקיד מרכזי גם במציאות מבצעית של לחימה רחבת היקף בעצימות נמוכה, בפעילות הביטחון השוטף ובמשימות רבות אחרות.

מודל המילואים הפורמלי גובש בתחילת שנות ה-50 של המאה ה-20 בידי ראשי המדינה ומערכת הביטחון דאז, דוד בן-גוריון, יעקב דורי, יגאל ידין ואחרים.<sup>1</sup> גם כיום המודל נשאר בעיקרו דומה לזה שעוצב בעבר ומבוסס על אותם עקרונות על אף השינויים הביטחוניים, הכלכליים והחברתיים שהתחוללו במדינת ישראל. יתרה מכך, מדינת ישראל בנתה את צה"ל בכלל ואת מערך המילואים בפרט על-פי "מודל צבא העם". מונח זה לוקה בעמימות ומעלה שאלות כגון: האם צבא העם הוא צבא שבו משרת רוב העם? האם צבא העם הוא צבא שבו מתקיימת חובת הגיוס לכול? האם צבא העם הוא צבא שבו משרתים רוב רובדי החברה? ואולי



«תא"ל אריאל היימן» קצין המילואים הראשי



ובמילותיו של בן-גוריון: "שלא יסתכלו עליהם כגבעונים, כחוטבי עצים ושואבי מים, כנחותי דרגה". המאמר הנוכחי מנסה לסקור מהלכים עיקריים הקשורים במערך המילואים בעת הנוכחית ולתת את תמונת המצב שבו הוא מצוי כיום. כמו כן דן המאמר בערעור ההסכמות החברתיות הקשורות למערך המילואים, במקומם של החברה ושל צה"ל בתהליכים המרכזיים האלה ובניסיון להבין את המגמות העתידיות הצפויות.

### « מערך המילואים 2004-2003 - עיקרי תמונת המצב

שרטוט תמונת המצב העכשווית והמלאה של מערך המילואים הוא משימה מורכבת, וקצרה היריעה לכך במאמר הזה. להלן יפורטו רק הנקודות המרכזיות – אלה המשפיעות יותר מכול על המערך הלוחם, על צה"ל, על החברה הישראלית ועל השיח הציבורי.

### « חלוקת הנטל

נטל השירות במילואים אינו מחולק באופן שווה. מתוך סך ימי המילואים המבוצעים – כ-80% מוקדשים לפעילות מבצעית. מבין כלל חיילי המילואים המשרתים בפועל – 35% משרתים בפעילות מבצעית. מכאן ש-35% מהמשרתים מבצעים כ-80% מהפעילות. יתר על כן, הנתונים מצביעים על כך שרק כ-10% מחיילי הגיוס במדינת ישראל מבצעים מדי שנה שירות מילואים של יותר מ-10 ימים. התמונה הכללית היא, אם כן, של מיעוט קטן הנושא בנטל השירות במילואים באופן קבוע ולאורך זמן.

חוסר השוויון בחלוקת הנטל נובע מהסיבות הערכיות הבאות:

1. **חיקה.** חלק מאזרחי המדינה פטורים משירות ביטחוני כלשהו מתוקף החוק (ערבים, חרדים ועוד).
2. **השתמטות.** לא כולם רוצים לשרת, וחלק מוצא את דרכו אל מחוץ למערך בדרכים שונות. להשתמטות תרומה גדולה לתחושת אי-הצדק בחלוקת הנטל. השיח של אנשי המילואים עצמם, של הציבור ושל התקשורת על השתמטות משפיע על המערך הרבה מעבר לממדי התופעה עצמה. מספר המשתמטים אינו גדול, ואין בכוחו לשנות את יכולתן של יחידות המילואים לגייס את החיילים בעת שגרה ובוודאי שלא בעת חירום. עם זאת יש להדגיש שהתופעה קיימת, היא חמורה כשלעצמה, ויש להילחם בה ולו רק בשל ההשלכות הערכיות שהיא נושאת בחובה.
3. **גיוס מילואים בורני סמוי.** צה"ל אינו זקוק – ולכן אינו קורא – לכל החיילים שבמאגר המשרתים במילואים. צה"ל נזקק בעיקר ללוחמים ולתומכי לחימה. חיילי מילואים רבים אינם נקראים כלל למילואים עקב ירידה בכושרם או בגלל שהכשרתם אינה תואמת את הצרכים.

4. **מגבלות תקציביות.** צה"ל מצוי כיום בעידן של מגבלות תקציביות, ולכן נעשים מאמצים גדולים לחסוך בימי מילואים (ימ"מ). עלות ממוצעת של יום מילואים היא כ-400 שקלים, ומשום כך מקפיד צה"ל לנצל את ימי המילואים לשימושים החשובים ביותר הנדרשים בעת הנוכחית – בעיקר ללחימה ביהודה, בשומרון וברצועת עזה ובצמצום רב גם לאימונים.
5. **תסמונת "הגרעין הטוב".** גם מפקדי יחידות המילואים תורמים לחלוקה בלתי שווה של נטל השירות, וזאת משום שהם מעדיפים לקרוא לשירות את הגרעין המרכזי והקבוע של "החבורה הטובה המשרתת", זו שתתייצב לכל קריאה, זו שיש לה מחויבות אישית עמוקה. את אלה שאינם מעוניינים ו"עושים בעיות" מפסיקים לזמן לשירות. אי-השוויון בחלוקת הנטל קיים זה זמן רב, וככל הנראה ימשיך להתקיים גם בעתיד. שינוי עתידי, אם

« מספר המשתמטים אינו גדול, ואין בכוחו לשנות את יכולתן של יחידות המילואים לגייס את החיילים בעת שגרה ובוודאי שלא בעת חירום. עם זאת יש להדגיש שהתופעה קיימת, היא חמורה כשלעצמה, ויש להילחם בה ולו רק בשל ההשלכות הערכיות שהיא נושאת בחובה »

בכלל יתרחש, צפוי להיות רק במגמה של החרפת אי-השוויון בחלוקת הנטל. זאת בשל הקיצוץ בתקציב, כניסתן של טכנולוגיות חדשות שיחליפו חיילים וההבנה של הפיקוד העליון בצה"ל בצורך להקטין את עומס השירות. מכאן שצפוי כי העומס הכללי על מערך המילואים יקטן (הכמות הכוללת של ימי המילואים תפחת), אך מבחינת המשרתים (בעיקר הלוחמים), אי-השוויון היחסי יגדל.

### « מחויבות החיילים למערך המילואים

מחויבותם של רוב אנשי המילואים לשירות היא גבוהה מאוד. אנשי המילואים מתייצבים ברובם לשירות ומדווחים – על-פי מחקרים וסקרים המבוצעים לאורך זמן על-ידי מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה)<sup>2</sup> – כי בתגובה לקבלת צו הם יתייצבו ברובם (כ-80%) לשירות. מעט פחות מ-20% מדווחים כי ינסו לקצר או לבטל את





להתגייס (בעיתות שגרה או חירום) ניתן להצביע על ארבעה גורמים עיקריים:

1. **החובה מכוח החוק.** רבים מחיילי המילואים מתייצבים לשירות, בין השאר, משום שהגיוס למילואים נעשה על סמך חוקי המדינה, ואי-ציות לצו הקריאה הוא עבירה על החוק. למרות הרושם המתקבל בשיח הציבורי, רוב האזרחים במדינה הם שומרי חוק, ובכללם המתגייסים לשירות מילואים. 60% מהחיילים מדווחים כי הם מתייצבים לשירות בגלל החוק.<sup>3</sup>

2. **ערך השירות ותחושת השליחות** אצל החייל הבודד, בקרב היחידה ובמערך כולו. המקור לכך הוא ההבנה בצורך לשרת וההכרה בחיוניות המשימה. תחושות אלה מתעצמות באופן טבעי בתקופות חירום או בתקופות של שגרת חירום – כמו ימים אלה – שבהן מתגברת תחושת האיום הקיומי.

3. **לכידות היחידה.** מערך המילואים הוא יישות חברתית-אנושית המושפעת מתהליכים חברתיים, קהילתיים, כלכליים, ביטחוניים ופוליטיים העוברים על החברה הישראלית. במקביל משפיע מערך המילואים על התהליכים האלה. יתר על כן, מערך המילואים הוא קהילה לכל דבר ועניין – בעיקר ברמות הפלוגה והגדוד. כמו בכל קבוצה סגורה, יש למחויבות ההדדית, לסולידריות ולקשר הבין-אישי השפעה רבה על המוטיבציה לשרת. הקשר בין אנשי

הצו (אך אינם טוענים שלא יתייצבו אם בקשתם לא תתקבל) ורק 1%-3% מדווחים כי לא יתייצבו.

בעיתות חירום, שבהן קיימת תחושת איום משמעותית על ביטחון המדינה או על תושביה, המחויבות של אנשי המילואים גבוהה שבעתיים. כך, למשל, בגיוס ב"צו 8" לקראת מבצע "חומת מגן" באפריל 2002 עמדו שיעורי הגיוס על יותר מ-100%, משום שרבים שלא נקראו לשירות הגיעו ליחידותיהם ודרשו להתגייס אף הם. יתר על כן, בגיוס חמשת הגדודים בקריאה חריגה ובהתרעה של ימים בודדים באוקטובר 2003 היו שיעורי הגיוס גבוהים מאוד, אף שהשיח התקשורתי שליווה גיוס זה הציב סימני שאלה ביחס לצורך בו. אופן ההתגייסות של היחידות ושיעורי הגיוס הגבוהים הם דוגמא מצוינת למחויבות הגבוהה של חיילי המילואים גם בעת הנוכחית.

ראוי להעיר בהקשר זה כי התהליך שבו נזקק הצבא לפחות ופחות אנשים ולכן גם צורך פחות ופחות ימי מילואים (כפי שתואר לעיל) מקל על המפקדים בגיוס יחידותיהם. כאמור, המפקדים קוראים לשירות רק מי שיש להם מחויבות ומוטיבציה גבוהה, ולכן הגיוס הוא בשיעורים גבוהים מאוד. חשוב להדגיש: ברוב היחידות הגרעין המרכזי המגויס והמחויב הוא חלק הארי של היחידה. המשתמטים, כאמור, מעטים ואינם משפיעים על היכולת המבצעית של היחידה.

כאשר בוחנים את הסיבות המביאות חייל מילואים



מעט לעת. הקטנת מספר האימונים – תהליך שנמשך זה זמן מה וצפוי להימשך גם בעתיד – עלולה לגרום בטווח הרחוק לפגיעה הן בכשירות היחידות והן באמונת החיילים שהמערכת אכן זקוקה להם. עלול להיווצר מצב שבו יאמר לעצמו חייל המילואים: "אם אינכם מאמנים אותי, אז אולי אתם בעצם לא כל כך צריכים אותי".

### «**הקושי בשירות המילואים**»

יציאה לשירות מילואים אינה פשוטה כלל ועיקר. עם היציאה לשירות משאיר החייל מאחוריו את משפחתו, את מקום עבודתו או את מקום לימודיו. צו הקריאה קורא לחייל לשירות, אך גם קורע אותו מחייו האזרחיים. מעבר לקושי הזה קיים גם הקושי שבעצם השירות, שהוא במקרים רבים אינטנסיבי ומפרך, מתבצע ביום ובלילה ולעיתים גם בתנאי מזג אוויר קשים. למרות ההבנה, המחויבות ותחושת השליחות יש לחיילי המילואים תלונות רבות הנובעות הן מהקשיים האובייקטיביים והן מקשיים סובייקטיביים. הקשיים האלה שבשירות המילואים נותחו בעקבות מספר גדול מאוד של מפגשים עם חיילי מילואים וכן בעקבות התלונות המגיעות לקצינת פניות הציבור, לנציב קבילות החיילים ולמפקדת קצין המילואים הראשי. ואלה הן הסיבות העיקריות לקשיים בשירות המילואים:

1. **אורך השירות.** בעיקר אצל חיילי מילואים המשרתים תקופה רצופה בתעסוקה מבצעית.
2. **שירות קשה מבחינה פיזית,** לעיתים בתנאים לא נוחים. הקושי מועצם עקב המעבר החד מחייו האזרחיים של החייל, שהם בדרך כלל בתנאים רגילים ונוחים, אל חיי השדה, הקשים הרבה יותר. הקושי הטבעי הולך וגדל עם התבגרותו של החייל, אף שחיי השדה נותנים לו את ההרגשה שהוא נותר צעיר.

3. **הסיכון הפיזי.**
4. **קשיים משפחתיים.** כשחייל יוצא לשירות מילואים, למעשה גם משפחתו יוצאת ל"מילור" אים". ההשפעה של השירות על חיי היום-יום של המשפחה היא גדולה. ההתארגנות המשפחתית מתחילה כבר בעת קבלת צו הקריאה ונמשכת עד לאחר שובו של אב המשפחה מהשירות. ההשפעה על בת-הזוג, על עבודתה ועל הילדים היא רבה, ונוספת על כך לעיתים גם התחושה שאב המשפחה מצוי בסכנת

המילואים בני יחידה אחת נמשך מעבר לשירות המילואים עצמו – בדרך כלל לאורך זמן ובעוצמה רבה. מחויבות זו מביאה יחידות רבות להנהיג פעילויות חברתיות וכן פעילות של תמיכה הדדית (למשל סיוע במציאת עבודה או גיוס כספים במקרים של קשיים כלכליים). חיילי מילואים מדווחים לעיתים קרובות כי הם מתייצבים בעיקר בגלל הרצון להיות ביחד, לעזור ולתמוך בחברים במשימה ולא להפקיר אותם.

4. **מיצוי אישי והגשמה עצמית.** השירות במילואים מאפשר לחלק מחיילי המילואים, ובעיקר למפקדים שבהם, לממש ערכים חברתיים שונים, כגון התנדבות ותרומה לקהילה, וכן לממש אתגרים אישיים בניהול, במנהיגות ובהובלה של אנשים ושל יחידה בביצוע משימות.

היות וחשיבותו של כל גורם שונה מחייל לחייל וממפקד למפקד, סדר הסעיפים אינו מצביע דווקא על חשיבותם.

### «**מערך האימונים**»

בשנים האחרונות האימונים של חיילי המילואים הם משני סוגים: הראשון הוא אימון לשמירה על הכשירות לקראת מצב חירום, והשני הוא אימון לפני לחימה (אל"ל), המבוצע בבסיסי האימון הפיקודיים לקראת תעסוקה מבצעית. יחידות דוגמת גדודי חי"ר והנדסה מבצעות במהלך התעסוקה המבצעית שלהן פעילויות הדומות במידת מה להכשרה שלהן לקראת מלחמה. אין הדבר נכון לגבי מערכים מקצועיים כמו שריון ותותחנים, שהתעסוקה המבצעית בעת הנוכחית דורשת מהם התמקצעות בתחום השונה מהכשרתם בשירות החובה

או במילואים. במילים אחרות, פעילות זו חורגת מתחום ההתעניינות המקצועית שלהם.

לפיכך יש לאימון השנתי, המוקדש למקצוע העיקרי של החייל, חשיבות רבה מאוד לשמירה על הכשירות האישית והיחידתית ומכאן גם לשמירה על כשירותו של מערך המילואים. יתר על כן, האימון השנתי מחזק את תחושת ההזדהות של החייל עם הצורך בו כחייל בצה"ל במסגרת מערך המילואים. חיילי המילואים רואים את עצמם כלוחמים מקצועיים בתחומם (שריון, תותחנים, חי"ר וכו'), הנדרשים לאימון

«**חיילי המילואים רואים את עצמם כלוחמים מקצועיים בתחומם (שריון, תותחנים, חי"ר וכו'), הנדרשים לאימון מעט לעת. הקטנת מספר האימונים – תהליך שנמשך זה זמן מה וצפוי להימשך גם בעתיד – עלולה לגרום בטווח הרחוק לפגיעה הן בכשירות היחידות והן באמונת החיילים שהמערכת אכן זקוקה להם**»



חיים. יציאת אב המשפחה לשירות כרוכה גם בהוצאות כספיות (על שמר-טף, על שיחות טלפון מרובות יותר) – הוצאות שלחלק מהמשפחות הן משמעותיות וגבוהות מההחזר המתקבל מצה"ל.

5. **מקום העבודה והמצב הכלכלי.** יציאת חייל למילואים משפיעה ישירות על עבודתו של החייל ועל מעסיקו. היציאה לשירות קוטעת לא אחת תהליכים שלהם אחראי העובד המתעתד לצאת לשירות – דבר הפוגע בו, בפרויקט שבו הוא עוסק ולעיתים באופן ישיר או עקיף גם במשכורתו ואפילו בקידומו. יציאת עובד לשירות פוגעת גם במעסיק, דבר הבא לידי ביטוי בעיקר בעסקים קטנים, ויש לה השלכות קשות במצב הכלכלי הקשה הקיים כיום במשק. גם למקום העבודה נגרם בדרך כלל נזק כלכלי ישיר (הוצאות עקב יציאת העובד לשירות) או עקיף (עיכוב במימוש פרויקט או אובדן הכנסות עתידיות). ככל שהעסק קטן יותר, הפגיעה הכלכלית עקב

«**ישנם לא מעט גופים עסקיים ומקומות עבודה שמעדיפים להעסיק אנשי מילואים מתוך ההכרה שלאנשים המשרתים במילואים יש ערך מוסף גבוה של התנדבות, לקיחת אחריות ושליחות**»

אלא גם משום שהיא מצביעה על כך שהמעסיקים אינם מבינים את עצם הצורך בשירות המילואים ובתמיכה בחייל, או שהם מבינים, אך אינם מתחשבים בו. עם זאת חשוב לציין כי מנגד ישנם לא מעט גופים עסקיים ומקומות עבודה שמעדיפים להעסיק אנשי מילואים מתוך ההכרה שלאנשים המשרתים במילואים יש ערך מוסף גבוה של התנדבות, לקיחת אחריות ושליחות. מקומות עבודה רבים מבינים כי האנשים שלוקחים על עצמם אחריות אישית ויחידתית בשירות המילואים ייקחו על עצמם אחריות דומה גם במקום עבודתם, ולפיכך הם איכותיים יותר. יתר על כן, מקומות עבודה מסוימים נותנים למשרתים במילואים בונוסים על עצם השירות ובכך תומכים בהם ביציאה לשירות ומשדרים לעובדים באותו גוף או מפעל כי הם מייחסים חשיבות רבה לשירות במילואים משום שהוא מגלם בעיניהם ערך של התנדבות ושל עשייה.

6. **לימודים במוסדות להשכלה גבוהה.** היציאה לשירות מילואים פוגעת בלימודי הסטודנטים. עקב ההכרה בכך נחתמה באחרונה אמנה בין המוסדות להשכלה גבוהה לסטודנטים, שבה מתחייבים המוסדות לסייע לסטודנט החוזר משירות. הסיוע יינתן בהשלמת החומר הלימודי והבחינות ואף בהענקת עדיפות בעת חלוקת מלגות ומגורים במעונות. דרך הטיפול של המוסדות טובה וראויה, אך למרות זאת ברור כי למרות הכול הסטודנט המשרת נפגע עקב השירות, וסביר להניח שציוניו נמוכים משהיה יכול להשיג אילולא היה יוצא לשירות. בכל מקרה, אמנה זו ראויה להערכה רבה, משום שהיא מסמלת את אופן הטיפול שחיילי המילואים ראויים לקבל מהחברה הישראלית.

7. **דילמות מוסריות ופוליטיות.** חיילי המילואים, ברובם הגדול, "משאירים מחוץ לצבא" את דעותיהם הפוליטיות בעת גיוסם ומבצעים את הנדרש מהם על-פי הפקודות. לכל היותר הם מנהלים ביניהם ויכוחים ודיונים "על כוס קפה". עם זאת, כאשר המשימה הנדרשת איננה, לדעת חיילי המילואים, בתחום הסבירות, מגיעות תלונות ורטינות. כך, למשל, שמירה על מתיישבים מעבר לקו הירוק מצויה כיום בתחום הקונסנזוס, וחיילים בעלי דעות פוליטיות שונות מבצעים אותה. אולם כאשר נדרשו חיילי מילואים לשמור על קרוואנים ריקים של מתנחלים במאחזים בלתי חוקיים, קמה צעקה. במקרה זה הם ראו את המשימה כחורגת מעבר לגבול הסבירות. ראוי להזכיר בהקשר הזה את תופעת הסרבנות, שהיא אומנם קטנה מאוד מבחינה מספרית, אך יש לה השפעה גדולה.

יציאת העובד לשירות היא ברוב המקרים גדולה יותר. בעוד שמקומות עבודה גדולים יכולים להקצות כוח אדם שימלא את מקומו של היוצא למילואים, במקומות עבודה קטנים לא ניתן לעשות זאת, ולכן הפגיעה היא ישירה וקשה. כתוצאה מקשיים אלה אנו נתקלים לא אחת במעסיקים המעדיפים לא להעסיק עובדים המשרתים במילואים או אף מפטרים אותם עקב היציאה לשירות. יש להדגיש כי הפיטורים עקב השירות או בסמיכות אליו אסורים על-פי חוק, ואלה העוברים עליו נשפטים על-ידי ועדות מיוחדות של היחידה להכוונת חיילים משוחררים במשרד הביטחון, הגוף האחראי על אכיפת החוק הזה. תופעה חמורה אחרת שבה אנו נתקלים באחרונה היא איום בפיטורים. המעבידים מבקשים ישירות מהמפקדים או באמצעות ולת"מ (הוועדה לתיאום מילואים) לקצר או לבטל את השירות ומוסיפים למכתב אזהרה, שאם החייל לא ישוחרר, יישקל המשך העסקתו. תופעה זו חמורה מאוד לא רק משום שהיא בבחינת עבירה על החוק,

#### «**החווה הסמוי**

חיילי המילואים מביאים איתם לשירות נכונות, מסירות





את החוזה הסמוי המוצג בעמוד זה כתבתי לראשונה בעת שפיקדתי על גדוד שריון במילואים וחידדתי אותו בתקופה האחרונה בעקבות מפגשים רבים עם חיילי מילואים.

למרבה הצער, במקרים רבים החוזה אינו מתממש. כאשר החייל איננו מממש את חלקו בחוזה (למשל, אינו מתגייס), ננקטים נגדו צעדים חוקיים (וייתכן שיוכרז כעריק). כאשר המערכת אינה מממשת את חלקה, החייל יכול רק להתלונן. אסימטריה זו מתסכלת מאוד את חיילי המילואים.

את מימושו או את אי-מימושו של החוזה ניתן לבחון באופן מעשי: כל כתבה בתקשורת, שמציגה תלונות של חיילי מילואים (בהנחה שהעובדות נכונות), היא תוצאה של אי-עמידה בלפחות אחד מתנאיו של ההסכם הסמוי. מנגד, כאשר החוזה מתממש, ההתייבשות, המוטיבציה לשרת והסולידריות גבוהות. אי-קיומם של החוזה או של סעיפים ממנו לאורך זמן עלול לגרום להקטנת ההסכמה החברתית והצבאית ביחס למערך המילואים ולהקטנת המוטיבציה של איש המילואים לשרת.

חוזה סמוי דומה קיים, למעשה, כמעט בכל מקום עבודה. אולם לחוזה הסמוי בשירות המילואים משמעות מעט שונה. חייל המילואים חש שהוא למעשה מתנדב (משום ש"מי שבאמת לא רוצה לשרת, ימצא את הדרך לעזוב את מערך המילואים או לא לשרת כלל"). מי שמשרת במילואים מסכן לא פעם את חייו. כמו כן יש לשירות השלכות משמעותיות על חייו האזרחיים של המשרת (לימודים, עבודה ומשפחה). ההבדלים האלה בין השירות במילואים לבין ה"שירות" במקום עבודה אזרחי נותנים לחוזה הסמוי של איש המילואים אופי מיוחד והופכים אותו לבעל חשיבות גדולה הרבה יותר. נראה כי בשנים האחרונות מיטיבה המערכת הצה"לית להבין את משמעות החוזה הסמוי. עובדה זו באה לידי ביטוי בפעילויות השונות, המוכוונות מהפיקוד העליון (הרמטכ"ל וסגנו) והממומשות על-ידי גורמי הצבא הסדיר (מפקדים ואנשי מטה כמפורט בהמשך). אולם בחברה הישראלית התמונה מורכבת יותר, ודרך הטיפול שלה באיש המילואים אינה מספקת. עם זאת נראה כי גם בתחום החברתי חלה באחרונה תפנית מסוימת, ואנו בתחילתה של דרך חדשה במערכת היחסים של החברה בישראל עם מערך המילואים. זו באה לידי ביטוי, לדוגמא, בחתימה על האמנה לטיפול בסטודנט המשרת במילואים ובקיום יום הוקרה למערך המילואים.

כששואלים אנשי מילואים בשיחות ובסקרים מה בעצם הם רוצים (ולאו דווקא על מה הם מתלוננים) מתבררת התמונה הבאה:

1. יחס והוקרה מהחברה ומהצבא.
2. רמת כשירות מספקת.
3. תגמול.
4. תנאי שירות נאותים.

## ««« החוזה הסמוי בין חייל המילואים והצבא

### מה דורש חייל המילואים מהצבא?

- \* הבטח משמעות לפעולתי/ערכית, נורמטיבית, התנהגותית)
- \* זמן כשצריך
- \* נצל את זמני כראוי
- \* אמן והנשר אותי כראוי
- \* הערך אותי ואת עשייתי
- \* כבד אותי, אל תזלזל בי
- \* תן לי תנאים סבירים
- \* אל תתחשבן איתי

### מה דורש הצבא מחייל המילואים?

- \* בצע את הפעילות הצבאית הנדרשת וציית לפקודות הצבא
- \* התגייס באופן אקטיבי - רגשית ומעשית - והיה בעל מוטיבציה גבוהה
- \* היפרד מחייך האזרחיים לטובת החיים הצבאיים (המוסד הטוטלי)

## ««« החוזה הסמוי בין חייל המילואים והחברה

### מה דורש חייל המילואים מהחברה הישראלית?

- \* הבטיחי משמעות לפעולתי
- \* העריכי אותי ואת עשייתי וגם בדרך של תגמול
- \* כבדי אותי, אל תזלזלי בי
- \* הבטיחי שלא אפגע מהשירות (במקום העבודה, באוניברסיטה, מבחינה כלכלית וחברתית)
- \* דאגי למשפחתי וטפלי בה
- \* מה דורשת החברה מחייל המילואים?
- \* התגייסי למילואים
- \* היה מוכן להקריב את חייך כדי להגן על המדינה

ורצינות. חייל המילואים חש שהוא מקריב קורבן משמעותי מאוד בעצם השירות - בעוזבו את משפחתו, את עבודתו או את לימודיו ובנכונותו לסכן את חייו. כל שדורש חייל המילואים בתמורה הוא התייחסות דומה - רצינית כהתייחסותו שלו - מצד המערכות השונות. בכך נכתב למעשה החוזה הסמוי בין חייל המילואים לבין צה"ל (הקורא לו לשירות) והחברה הישראלית (השולחת אותו לשירות).



5. צמצום עומס השירות.

6. שוויון בחלוקת הנטל.

למעשה זהו ביטוי לבקשתם שהצבא והחברה יעמדו

בחוזה הסמוי.

### « צה"ל והטיפול במערך המילואים

שאלת היחס למערך המילואים והטיפול המיטבי בו מעסיקה את צה"ל מאז הקמתו, ובמיוחד בשנים האחרונות. תחושת המערך שהוא מובן מאליו, שצה"ל אינו מטפל בו ומטפח אותו, ושיש עיוות ביחס אליו, חוללה כמה מאבקים והביאה להקמת תנועות של אנשי מילואים. אלה הציבו לעצמן משימה לטפל בבעיות שונות, שלא מצאו את פתרונן באמצעות הגורמים הצבאיים בלבד. הטענות של אנשי המילואים אומנם הופנו בחלקן אל גורמים חוץ-צבאיים, אך הצבא חש שהביקורת מופנית בראש ובראשונה כלפיו.

בצבא מונהגות בשנים האחרונות רפורמות משני

המילואים (לדוגמא: הנהגתו של סל הרווחה היחידתי, שהוא סכום כספי הניתן ליחידה בהתאם לגודלה ומיועד למימון פעולות לשיפור הלכידות). מתן תגמול למשרתים במילואים ("התגמול המיוחד", שאותו מקבלים החיילים המשרתים 26 יום ויותר בשנה, והשתתפות בהחזר הוצאות).

6. שיפור מערך הקישור.

7. הקמתה של ועדת היגוי בראשות סגן הרמטכ"ל לטיפול במערך המילואים.

8. החדרת המסר למפקדים הבכירים והזוטרים בדבר הצורך להעניק טיפול מיטבי ויחס הולם למערך המילואים.

עצם הקמתה של מפקדת קצין המילואים הראשי מצביעה על רצונה של מערכת הביטחון לעסוק בסוגיות השונות הנוגעות למערך המילואים ולקדם את המערך בתוך צה"ל ומחוצה לו.

אין ספק שחל שינוי משמעותי בדרך הטיפול של צה"ל במערך המילואים. תחושה זו מבטאים מפקדים בצה"ל ובעיקר החיילים והמפקדים במילואים הן בשיחות ובמפגשים והן בסקרים של ממד"ה. המגמה הכללית חיובית מאוד, אך יש עוד לעשות כבדת דרך ארוכה עד שנגיע למצב שבו חייל המילואים יטופל באופן מיטבי ומלא.

### « החברה הישראלית ויחסה למערך המילואים

כאמור, יציאת אזרח לשירות מילואים משפיעה מאוד על משפחתו, על מעמדו במקום עבודתו ובמקום לימודיו. יחד עם זאת יש גם חשיבות רבה לתחושות הכלליות שמקרינה החברה כלפי המשרת וכלפי סביבתו. אמירות דוגמת "פראייר מי שמשרת במילואים" (אף שהחיילים עצמם ברובם אינם מרגישים כך) רק מקשות על החייל וגוררות אחריהן תופעות הגובלות בדה-לגיטימציה של השירות. למרות ההבנה של החברה כי מערך המילואים הוא חיוני, ההתנהלות שלה בפועל היא לעיתים קרובות שונה לגמרי. מכתבי הפיטורים והאיומים בפיטורים הם רק דוגמא לכך. ברוב המקרים זו אינה המדיניות המוצהרת של הגופים העסקיים, אלא יוזמות מקומיות של מנהלים זוטרים הפועלים מתוך הבנה שהאיום בפיטורים הוא לגיטימי ומשרת את מטרות החברה. המנהל הזוטר חש שלשירות במילואים אין כיום לגיטימציה בחברה, ולכן לא ייגרם לו שום נזק אם הוא יפגע במשרתים במילואים. אין הוא שואל את עצמו את השאלה הפשוטה: מי ישרת במילואים אם כולם ינהגו כמוני?

התהליך הזה של דה-לגיטימציה משפיע גם על המשפחה הקרובה ועל יכולת התמיכה שלה באב המשפחה המשרת במילואים. האמירות החברתיות האלה של "פראייר מי שמשרת" מקבלות, למרבה הצער, ביטוי הולך וגובר בשיח הציבורי.

« אין ספק שחל שינוי משמעותי בדרך הטיפול של צה"ל במערך המילואים. תחושה זו מבטאים מפקדים בצה"ל ובעיקר החיילים והמפקדים במילואים הן בשיחות ובמפגשים והן בסקרים של ממד"ה. המגמה הכללית חיובית מאוד, אך יש עוד לעשות כבדת דרך ארוכה עד שנגיע למצב שבו חייל המילואים יטופל באופן מיטבי ומלא »

סוגים. סוג ראשון של רפורמות עוסק בייעולו של מערך המילואים – שיפור המבנה שלו, ייעודו וצורת ההפעלה שלו. סוג שני של רפורמות עוסק בשיפור היחס לחיילי המילואים בעת שירותם: באימון, בצידוד, בתנאי שירות, ביחס אישי ועוד.

להלן דוגמאות אחדות לרפורמות מהסוג הראשון והשני שעשה הצבא בשנים האחרונות:

1. רה"ארגון של סד"כ המילואים והורדת גיל הפטור ממילואים.
2. שיפור בצידוד, בתנאי השירות ובאמל"ח של אנשי המילואים.
3. שיפור האימונים, שיפור מתקני האימון (הן של מל"י [צאלים] והן של המתקנים הפיקודיים).
4. טיפול ברווחתם של החיילים ושל המפקדים במערך



של חיילי המילואים נובעות מתחושת אי-השוויון, מהעדר התמיכה החברתית ומניכור מערכת. יחד עם זאת, שיעורי ההתייצבות של אנשי המילואים לשירות הם גבוהים הן בשעת חירום והן בעיתות שגרה ולא ימונים. שיעורי ההתייצבות אלה נובעים מתחושות המחויבות והשליחות, מלכידות היחידה ומהרצון לקיים את החוק ולהשיג מימוש עצמי.

ראוי לציין כי גם בעבר הביעו אנשי המילואים תחושות דומות לאלה שהם מביעים כיום. בסקר שביצעה ממד"ה ב-1979 נמצא כי גם אז הייתה למשרתים במילואים תחושה שהנטל אינו מתחלק בצורה שווה, והם חשו ניכור כלפי השירות אף שהכירו בחשיבותו.

מכאן עולה השאלה: מה השתנה? מדוע דווקא היום – בניגוד לעבר – מרבים לדבר על "משבר המילואים", אף שתחושותיהם של המשרתים במילואים אינן שונות כיום במידה רבה מתחושותיהם בעבר? ניתן להצביע על כמה גורמים אפשריים לכך:

1. בשנים האחרונות (עשור עד שניים) חלו שינויים עמוקים מאוד בחברה הישראלית. כמו כן השתנו מי שקובעים את סדר היום הציבורי.
2. חל שינוי בחלוקת המשאבים ובסדרי העדיפויות הלאומיים. ביטוי לכך ניתן לראות, בין היתר, בצמצומו של תקציב הביטחון בעשור האחרון. כתוצאה מכך חל שינוי גם בסדרי העדיפויות ובערכים של החברה הישראלית ושל הפרטים המרכיבים אותה.
3. אי-השירות וההשתמטות הפכו, למרבה הצער, ללגיטימיים לכאורה, והנושא מצוי בלב השיח הציבורי.
4. אי-השוויון בחלוקת הנטל בולט היום יותר מבעבר (מהסיבות שתוארו לעיל).

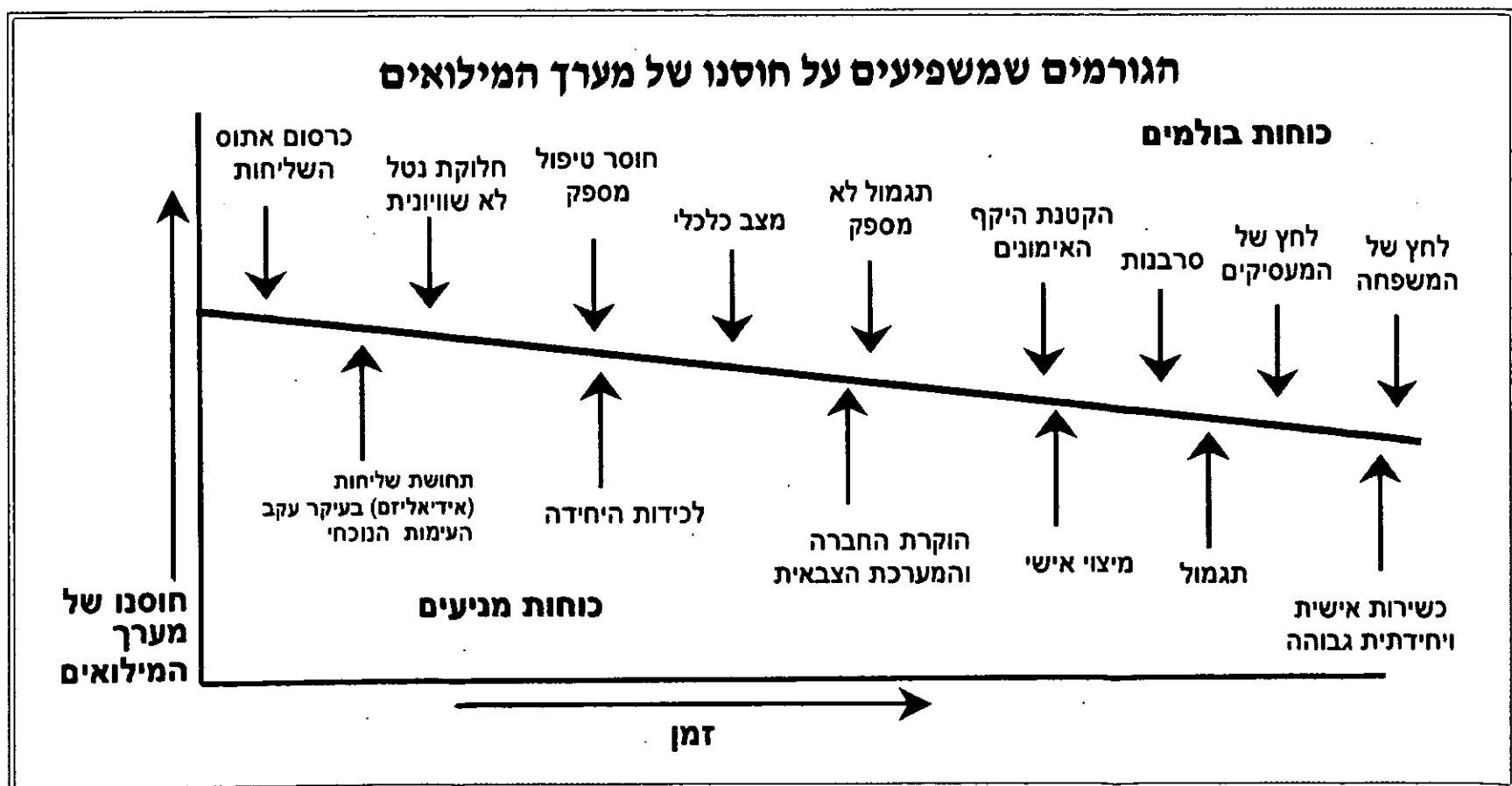
הרוח הגבית שאמורה לסייע למשרתים הפכה בשנים האחרונות לחלשה ביותר ולעיתים אף לרוח נגדית מעכבת. זהו ביטוי משמעותי לפגיעה בערכים העמוקים ביותר של הציונות ושל הנתינה בחברה הישראלית ולהיחלשות המעטפת התומכת – היחלשות שפוגעת ללא ספק בחוסנו של מערך המילואים.

אולם יחד עם התמונה הפסימית הזאת יש לשים לב לאותות הראשונים של השינוי שמתחולל בחברה הישראלית ביחס למערך המילואים. להלן דוגמאות אחדות לתהליכים שהתרחשו ומתרחשים בעת האחרונה:

1. מימוש חוק הקצבאות ("חוק הביטוח"), המבטח את אנשי המילואים בעת שירותם) בעקבות מאבק ציבורי.
2. קידום הצעות חוק שונות בכנסת לטובת המשרתים במילואים והקמתה של שדולת המילואים בכנסת.
3. טיפול בפיטוריהם של חיילי מילואים ומתן סיוע משפטי חינם לחיילים המפוטרים.
4. חתימתם של המוסדות להשכלה גבוהה על אמנת הסטודנט המשרת במילואים.
5. מתן הטבות שונות לעובדים היוצאים למילואים (בשירות המדינה ובחברות פרטיות).
6. קביעת יום הוקרה שנתי קבוע למערך המילואים (ל"ג בעומר).
7. הקמתה של ועדת שרים למערך המילואים.

### « סיכום תמונת המצב הנוכחית ומחשבות על העתיד

השירות במילואים הוא מנת חלקם של מעטים בחברה הישראלית, וכך צפוי להיות גם בעתיד. תחושתם של אנשי המילואים היא כי העומס עליהם גדול, השירות קשה (לפחות לחלקם), שוחק ואינו מתגמל. תלונותיהם



5. שינויים בתפיסת האיום ובמציאות הגיאורפולטית, כולל תהליך השלום עם מדינות ערב בעשור הקודם ואינתיפאדה מתמשכת בעשור הנוכחי.

מסיכום התהליכים בצה"ל ובחברה ניתן להבחין בשתי מגמות כלליות והפוכות. המגמה הראשונה, החיובית, היא של שיפור ביחס לאיש המילואים ולמערך המילואים בתוך צה"ל. כך, למשל, חל שיפור בצידוד שניתן לאנשי המילואים, ברמת האימונים ובאמצעי הלחימה; הורד גיל הפטור, הוגדרו כללים לתגמול חיילי המילואים, ניתן סל רווחה ליחידות המילואים ועוד. כל אלה יחד עם השתרשותו של מודל התייחסות אחר למערך המילואים מצביעים על מגמת השינוי החיובית. המגמה השנייה, השלילית, היא של התערערות מעמדו החברתי של המשרת במילואים – התערערות שבאה לידי ביטוי במיוחד בתקופה זו של משבר כלכלי. במציאות הזאת השיפורים בצבא בלבד לא יצליחו לגשר לאורך זמן על הניכור החברתי. אם לא ישתנה באופן בסיסי יחס החברה והשלטונות למערך המילואים, לא יהיה בידי השינויים החיוביים בצה"ל ומחוצה לו – כפי שתוארו לעיל – לנטרל את הכוחות השליליים שפועלים בחברה הישראלית. נכונותו של חייל המילואים לצאת לשירות תלויה מאוד ביכולתה של החברה לשלוח אותו כשהוא מצויד בלגיטימציה ובתמיכה מתאימה ואינה תלויה רק ביחס של צה"ל, כפי שנהוג היה לחשוב עד כה. אם לא יתחולל שינוי ביחס של החברה לאיש המילואים, יעמוד מערך המילואים מול קשיים הולכים וגדלים – בתחילה בשוליים ואחר כך גם בליבה.

את מכלול התהליכים האלה ניתן לנתח ולהציג בעזרת מודל כוחות השדה של Lewin (1951)<sup>5</sup>. השרטוט שבעמוד הקודם מציג את השינויים שחלו בחוסנו של מערך המילואים לאורך הזמן. מחד ישנם הכוחות הבולמים, כפי שהוצגו לאורכו של מאמר זה, המקטינים את חוסנו של מערך המילואים, ומאידך ישנם הכוחות המניעים, המחזקים את חוסנו של מערך המילואים. נראה כי לאורך זמן, ובעיקר עקב השינויים שהתחוללו בחברה הישראלית בשנים האחרונות, כפי שתוארו לעיל, הלך וקטן חוסנו של מערך המילואים.

לפיכך, אם לא נחזק את הכוחות המניעים ובמקביל נחליש את הכוחות הבולמים, עלולה המערכת להתמודד בעתיד עם בעיות שינבעו מכרסום משמעותי בחוסנו של מערך המילואים. מערך המילואים מצביע על תחושה של קושי לשרת – תחושה הנובעת מאי־קבלת תמיכה מהמערכות השונות. במילים אחרות: מערך המילואים מתלונן על אי־מימוש של חלקים משמעותיים מהחוזה הסמוי, שעליו דובר לעיל.

על מנת לשמר את הנכונות הקיימת לשרת במילואים ולמזער עד כמה שניתן את הקשיים צריך להתחיל לחשוב אחרת במערכות השלטוניות ובחברה הישראלית. נחוצים שינוי בסדרי העדיפויות והצהרה שלטונית שמערך המילואים הוא קבוצת איכות מועדפת

בחברה הישראלית. הביטוי צריך להיות מוחשי וברור תוך הכרה במרכזיותו של מערך המילואים בכלל ושל חייל המילואים בפרט. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות מיצוב חברתי ראוי של המשרתים ותגמולם. עלינו לזכור כי משרתי המילואים מייצגים בחברה הישראלית חבורה מופלאה, איכותית וקטנה הנושאת בנטל. יש צורך לעסוק בטיפוח ערך השירות ובפיתוח תחושתם של אנשי המילואים שהם בבחינת מובילים חברתיים. יש צורך לבסס בקרב המשרתים ובקרב החברה הישראלית את משמעות השירות ואת התחושה שהם משתייכים למיעוט נבחר בעל סטטוס חברתי גבוה. חשוב שמערך המילואים יהיה מוערך ויוקרת!

שירות המילואים הוא עניינה של המדינה כולה: של הממשלה ושל כל שאר רשויות השלטון, של אנשי הציבור, של החברות הגדולות, של צה"ל ושל החברה כולה. המגמות החיוביות שהחלו להסתמן באחרונה בצה"ל ומעט גם בחברה הישראלית צריכות להתגבר ולהימשך עד להשלמת המהלך.

יחד עם זאת, פיתוח תחושה של מיעוט נבחר אינה מספיקה כדי לגשר על הפער העמוק הקיים בין המצוי והרצוי למערך המילואים או בין האתוס למציאות. נראה כי אנו זקוקים לשינוי כולל במודל ההפעלה של מערך המילואים שנקבע לפני כ־50 שנה. יש צורך לבחון מחדש את מודל המילואים הקיים ולהתאימו למציאות הנוכחית והעתידית. נראה כי צריך לאמץ מודל חלופי, אשר יציג מערכת יחסים חדשה בין המשרת במילואים למערכת השלטונית והחברתית במדינת ישראל, וזאת מבלי לקרוא לשינוי כולל בצה"ל. שינוי זה לא יכול לבוא מצה"ל לבדו. יש חשיבות קריטית שתכנון השינויים יתבסס על חשיבה ועל פעולה משותפות של המערכות השונות – השלטונית, החברתית והצבאית. רק שיתוף אמיתי שכזה יוכל לחולל את השינוי הראוי.<sup>6</sup>

#### « הערות

1. ראו פירוט בספרו של יצחק גרינברג, **עם לוחם**, מוסד ביאליק, 2002.
2. **עמדת משרתי המילואים הקרביים (דרג א') כלפי שירותם**, ממד"ה, ענף מחקר, 2003; יהודית שר, מיכל שביט־פרדקין, **מילואים צבא חברה**, ממד"ה, ענף מחקר, 2001; צחי אנגלנדר, **שירות המילואים בדרג ב' – לאן? ממד"ה**, ענף מחקר, 1997; שמואל יאנה, **אי־התייצבות חיילי מילואים לשמ"פ – גורמים ומניעים**, ממד"ה, 1990.
3. מחקרי ממד"ה, ראו רשימה לעיל.
4. אביעד בר־חיים, **סקר עמדת אנשי המילואים**, ממד"ה, 1979.
5. Lewin, K., **Field Theory in Social Science**, NY, Harper & Row, 1951.
6. הצעה למודל מילואים אחר ראו במאמר הנועל את החוברת הזאת.  
(מסמכי ממד"ה הם מסמכים פנימיים של צה"ל)



# מערכי מילואים בצבאות מודרניים - נקודת מבט השוואתית<sup>1</sup>

מדינות שונות אימצו לעצמן מודלים מגוונים של צבאות מילואים. מאמר זה סוקר את המודלים האלה ומשווה ביניהם מבחינת כשירותם, דפוס שילובם במערך הסדיר, עלותם ויחס החברה כלפיהם

מפליגים בצרכים הביטחוניים ובמבנה החברתי של מדינותיהם. שינויים כאלה הם נושא חשוב ללמידה. העובדה שצבא המילואים של צה"ל מושתת על עקרונות שיובאו מצבאות אלה מקנה משנה חשיבות לנושא זה. המחקר שלהלן מתבונן בכמה צבאות מילואים בעידן שלאחר תום מלחמת העולם השנייה ועד ימינו אלה, תוך שהוא שם דגש על המבנה שלהם ועל תהליכי השינוי שחלו בהם לאורך זמן.

קיים טווח רחב של גישות לעצם קיומו של צבא המילואים, להרכבו, לזיקותיו לצבא הסדיר, לדפוסי הפעלתו בשגרה ובחירום ולממשק שהוא מקיים עם החברה האזרחית. המחקר ההשוואתי בוחן מודלים שונים של צבאות מילואים ויוצר תמונה המאפשרת הבנה טובה יותר של אפשרויות הבנייה והתחזוקה של צבאות אלה. תמונה רחבה כזאת יכולה להיות בסיס לתכנונו של מערך המילואים העתידי בצה"ל.

## «**רקע תיאורטי: צבאות מילואים בעידן המודרני**»

המושג "צבא מילואים" הוא תולדה ישירה של המושג "צבא העם". שני סוגי הצבאות האלה נולדו באירופה בסוף המאה ה-18 ובתחילת המאה ה-19 כתחליף לצבאות השכירים. במקביל נולדה גם ההבנה, כי בעת מלחמה כוללת ומתמשכת - ובעיקר מול מדינות המסתמכות גם הן על גיוס המוני - לא יהיה די במאגר קבוע של מגויסים, אלא יהיה צורך להסתמך על מאגר רחב יותר של משאבי אנוש, שיגויס במיוחד לצורך המלחמה וישוחרר לאחריה.

כך נולד במלחמת האזרחים האמריקנית דפוס חדש של חייל שכונה "אזרח-חייל" (Citizen-Soldier) - אדם הממיר בשעת הצורך את עיסוקיו האזרחיים היום-יומיים בפעילות צבאית. בעת מלחמות נפוליאון החלו

## «**מבוא**»

נהוג לחשוב אצלנו שצבא המילואים בישראל הינו ארגון צבאי ייחודי, אשר שורשיו בתנאים המיוחדים של הסכסוך היהודי-ערבי. אבל האמת שונה במקצת: צבא המילואים הישראלי אינו המצאה מקורית. גם אופיו והרכבו אינם מקוריים, אלא מאפיינים מודל מסוים של צבא מילואים, אשר היה מקובל בחלקים שונים בעולם. העקרונות הבסיסיים של מבנה מערך המילואים יובאו לישראל משווייץ והותאמו לצרכיה של המדינה. צבאות מודרניים מתמודדים כיום עם שינויים



«**ד"ר עוזי בן-שלום**»  
«**המרכז לפסיכולוגיה**»  
צבאית בזרוע היבשה



«**פרופ' זאב מעוז**»  
«**בית הספר לממשל**»  
ולמדיניות, אוניברסיטת  
תל-אביב



«**קמ"א ג'ני ברנשטיין**»  
«**המרכז לפסיכולוגיה**»  
צבאית בזרוע היבשה



כל מדינות אירופה – לא רק צרפת – להמיר את הצבאות השכירים ששירתו אותן עד אותה תקופה במודלים שונים של צבאות המוניים.

בין מלחמות העולם חלה התפתחות משמעותית בהתייחסות לצבאות מילואים. הצבאות המנצחים במלחמה הבינו כי עליהם להוריד את רמת הגיוס בצורה משמעותית לאחר המלחמה. יחד עם זאת היה עליהם להיות מוכנים למאמץ גיוס גדול למקרה של עימות גלובלי חדש. רעיון המילואים תפס תאוצה בעיקר בצבאות בריטניה וצרפת, אך גם בצבא האמריקני. תהליך החשיבה השיטתי על המבנה של צבא המילואים, על הרכבו ועל משימותיו בא לידי הבשלה במהלך המלחמה הקרה (Bond, 1980).

עם תום המלחמה הקרה חל שינוי מהותי בתפיסת האיום של מדינות רבות במערכת הבין-לאומית, ושינוי זה הביא להקטנה משמעותית בגודל הצבאות ולבחינה מחדש של מערכי המילואים. בחינה זו התבצעה בצל

« המושג של צבא מילואים הוא תולדה ישירה של התפתחות המלחמה בצבאות המערב ושל הדינמיקה שבין צורכי המלחמה למשאבי המדינה. עם זאת במדינות שונות התפתחו מודלים שונים למדי של צבאות מילואים »

שינוי מהותי בהגדרת המשימות המרכזיות של חלק ניכר מן הצבאות בעולם – ממשימות של לחימה בעצימות גבוהה למשימות של שמירה על השלום או של לחימה בעצימות נמוכה (Moskos, 2000). המושג של צבא מילואים הוא איפוא תולדה ישירה של התפתחות המלחמה בצבאות המערב ושל הדינמיקה שבין צורכי המלחמה למשאבי המדינה. עם זאת במדינות שונות התפתחו מודלים שונים למדי של צבאות מילואים.

### « מסגרת מושגית ותיאורטית לניתוח צבאות מילואים »

על מנת לבנות מסגרת מושגית הולמת למחקר השוואתי על מערכי מילואים אנו חייבים ליצור הבחנה בין מודלים שונים של צבא, כפי שאלה התגבשו במהלך ההיסטוריה. אין הכוונה לסקור את כלל המבנים הקיימים היום או שהיו קיימים בעבר, אלא לציין רק את המודלים הרלוונטיים למחקר הנוכחי. מדובר במודלים המבוססים

כולם על צבאות של גיוס המוני.

■ **צבא מקצועי** – מורכב מכוח אדם מתנדב המשרת בצבא למשך תקופות ארוכות (חמש שנים או יותר). טווח הגילים של המשרתים בצבא המקצועי הוא רחב, ורוב המשרתים בו רואים בצבא שלב משמעותי בקריירה התעסוקתית שלהם ומקבלים שכר מלא עבור שירותם ברמות המקובלות במגזרים ציבוריים אחרים במשק. ראוי לציין כי בכל מודל של צבא ישנו גרעין של כוח אדם מקצועי בעל המאפיינים הנ"ל.

■ **צבא סדיר בגיוס חובה** – מורכב ברובו ממגויסים על-פי חוק גיוס חובה (מלא או סלקטיבי). תקופות השירות של כוח אדם זה הן קצרות עד בינוניות (בין כמה חודשים לשלוש שנים), וגילאי המגויסים נמוכים, יחסית (18-21). השירות בצבא הוא אומנם שלב חשוב בחייהם של המשרתים, אך לרוב אינו מוליך לקראת קריירה מקצועית של המגויסים. המגויסים מקבלים את הצרכים הבסיסיים מהמערכת הצבאית, אך אינם מקבלים שכר מלא דוגמת המשרתים בצבא המקצועי.

■ **צבא מיליציוני** – מבוסס רובו ככולו על כוח אדם אזרחי, המגויס אד-הוק – לרוב בעיתות חירום. בין גיוס חירום אחד למשנהו לא עובר הצבא המיליציוני הכשרה כלשהי. כמו המגויסים לשירות חובה, גם מגויסי הצבא המיליציוני מקבלים צרכים בסיסיים מהצבא, אך אינם מקבלים שכר מלא. צבא מיליציוני יכול להתקיים לצד מודלים אחרים של צבא באותה מדינה ובאותה נקודת זמן.

■ **צבא מילואים** – דומה לצבא המיליציוני במובן זה שהוא מבוסס על גיוסם של אזרחים, אולם בניגוד לצבא מיליציוני מגויסים אנשי המילואים לא רק בעת חירום, אלא גם כדי להתאמן. מגויסי המילואים מקבלים דרגות שונות של שכר – לרוב בהתאם לשכרם במגזר האזרחי. במקרים רבים מבוססים צבאות המילואים על כוח אדם ששוחרר משירות חובה, אך קיימים מקרים שבהם צבא המילואים נשען על כוח אדם שלא שירת כלל בשירות חובה או בצבא המקצועי.

מדינות שונות מקיימות מערך צבאי המורכב מגרעין מרכזי המשויך למודל אחד. גרעין זה נתמך במסגרות נוספות, המשויכות למודלים אחרים. הדפוס השכיח בהיסטוריה המודרנית של הצבאות הוא דפוס שבו קיימת מסגרת צבאית עיקרית – סדירה או מקצועית – ולצידה קיימת מערכת אחת או יותר של עתודה אנושית ומקצועית המופעלת בעיתות חירום. במהלך השנים עברו הצבאות המודרניים המרכזיים כמה מהפכים מבניים משמעותיים (Lynn, 1996; Dandeker, 1998). השינויים במבנה הצבא, דהיינו המעבר ממודל אחד למשנהו בנקודות זמן שונות, נגזרים מכמה גורמים עיקריים:

■ **תפיסת האיום**. ככל שהאיום נתפס כחמור יותר





■ **מבנה המשטר.** במדינות דמוקרטיות קיים מגוון רחב של מודלים צבאיים, ובכלל זה של מערכי מילואים. לעומת זאת, במדינות לא דמוקרטיות המודל השליט הוא מודל של גיוס חובה ושל מערך מילואים נומינלי, הקיים על הנייר, אך כמעט שאינו מופעל. מעבר ממשטר אוטוריטרי – ובייחוד ממשטר צבאי – למשטר דמוקרטי מלווה בדרך כלל בשינוי מודל הצבא מצבא של גיוס חובה לצבא מתנדבים, ולהיפך. **אילוצים כלכליים.** משבר כלכלי מוביל בדרך כלל לשתי מגמות סותרות: מצד אחד נוטה המדינה לקצץ בהוצאות הביטחון – ובמיוחד במערך המילואים – ומצד אחר משבר כלכלי, המלווה לרוב באבטלה, מגביר את האטרקטיביות של הגיוס לצבא. ואם המגויסים למילואים מקבלים תגמולים על שירותם – גם גוברת הנטייה באותן תקופות לשרת במילואים.

ניתן לסכם ולומר כי המבנה של צבאות המילואים נקבע באורח עקרוני על-פי השילוב בין האתגרים הצבאיים העומדים בפני המדינה לבין המבנה הפנימי שלה.

### « מחקר של מערכי מילואים – המסגרת הבסיסית להשוואה

במחקר זה נערכה השוואה בין כמה צבאות מילואים מודרניים. ההשוואה התבססה על הממדים הבאים:

■ **היסודות ההיסטוריים של צבא המילואים.** מתי ובאילו נסיבות הוקם צבא המילואים? באיזה הקשר ביטחוני, מדיני וחברתי נהגה רעיון הקמתו? מה היו

וכמידי יותר, כך גוברת הנטייה להתבסס על צבא של מגויסי חובה, המגובה על-ידי צבא מילואים גדול ופעיל.

■ **גודל האוכלוסייה.** ככל שהמאגר האנושי העומד לרשות המדינה גדול יותר, כך קטנה הנטייה לבסס את הצבא על גיוס חובה ועל כוחות מילואים, וגדלה הנטייה לבנות צבא מקצועי. הסיבה: ככל שהאוכלוסייה גדולה יותר, גדלים הסיכויים שהמדינה תוכל לקיים את מסגרות הכוח הנדרשות באמצעות גיוס סלקטיבי או התנדבותי.

■ **ההרכב האתני והחברתי של המדינה.** ככל שהאוכלוסייה הטרוגנית יותר מבחינה אתנית, דתית או לאומית, הגיוס הוא לרוב סלקטיבי יותר – הן לצבא הסדיר והן לצבא המילואים.

■ **המסורת הלאומית והביטחונות של המדינה.** מדינות בעלות מסורת צבאית, שבה יש לצבא מעמד חברתי חשוב, נוטות להתבסס על צבא התנדבותי – בעיקר במערך הקבע שלו. הקצונה בצבאות האלה מורכבת מאנשים בעלי מעמד חברתי גבוה, וקיימת תופעה של המשכיות בין דורית בצבא. לעומת זאת, מדינות שאין להן מסורת כזאת נדרשות, בדרך כלל, למודל המבוסס על גיוס חובה. הדברים הללו נוגעים גם למערך המילואים. במדינות שבהן יש לצבא מעמד חשוב בחברה קיימת גם מסורת של התנדבות למילואים, ואילו במדינות שבהן יש לצבא מעמד נמוך, נדרשת חקיקה לצורך גיוסו ושימורו של צבא מילואים אקטיבי. במקרים רבים מוותרות מדינות כאלה לחלוטין על צבא מילואים.



משמעותיים באותה תקופה. החומרים למחקר נאספו ממקורות בלתי מסווגים, ובהם שיחות עם הנספחים הצבאיים של המדינות הכלולות במחקר.

### «ממצאים»

ראשית נאפיין שלושה דגמים היסטוריים של צבאות מילואים וננתח בעזרתם מאפיינים דמוגרפיים של הצבאות שנבחנו במחקר זה. לאחר מכן נאפיין דגמים של מבנים ארגוניים בצבאות המילואים ונעשה שימוש בהמשגה זו כדי לבחון את אופן השליטה בהם, את משימותיהם ואת ההיסטוריה של הפעלתם. בסיכום המאמר נשווה בין דגמי ההפעלה ונדון בחסרונות וביתרונות של כל אחד מהם.

### «דגמים היסטוריים של צבאות מילואים»

אחת הסוגיות הקשות שאיתה מתמודדות מדינות שונות היא הפער בין המבנה האופטימלי של צבא המילואים מנקודת מבטה של מערכת הביטחון לבין יכולותיהן של המערכות החברתית, הכלכלית והפוליטית לספק את האמצעים האנושיים, הכספיים והפיזיים לקיומו של מודל אופטימלי כזה. לפיכך חשוב להבין טוב יותר אילו תהליכים עברו על צבאות שונים בעידן של תמורות מהירות ומהותיות, וכיצד ניסו צבאות שונים לסגור או לצמצם את הפער בין הרצוי לאפשרי. למעשה ניתן להצביע על שלושה סוגי דגמים היסטוריים של צבאות מילואים שהתפתחו על רקע הצורך לפשר בין הרצוי למצוי.

### «הדגם המסורתי-אבולוציוני»

הדגם הזה מאפיין את צבאות המילואים של ארה"ב ושל בריטניה. המאפיין המרכזי של המודל הזה הוא מסורת שירות מתמשכת על בסיס העיקרון של "אזרח-חייל" (Citizen-Soldier). מסורת זו מייצרת תשתית אידיאולוגית לקיומו של שירות מילואים בעת שלום, גם כאשר עולים סימני שאלה בדבר הצורך בקיומו של צבא מילואים.

עם זאת דפוסי הגיוס של הצבאות בשתי המדינות

האלה עברו שינויים מהותיים. במשך תקופות ארוכות היה הגיוס לצבא הסדיר מבוסס על התנדבות, והצבא היה מקצועי. בתקופות אחרות, בעיקר בעת מלחמות או מתיחות בין-לאומית, הפך הצבא למבוסס על גיוס חובה (סלקטיבי או מלא), ובשל כך היו גם שינויים במעמדו ובמשימותיו של צבא

הגורמים הפנימיים והבין-לאומיים שהביאו להקמתו? מה היו שלבי ההקמה? מה היו השינויים שעבר מערך המילואים בהיסטוריה הצבאית של אותה מדינה?

### ■ המאפיינים הדמוגרפיים של צבא המילואים. מה

גודלו של צבא המילואים, ומהם השינויים שחלו בסד"כ המילואים לאורך הזמן? מהו טווח הגילים, ההרכב החברתי, האתני והסוציו-כלכלי של המשרתים בו? האם קיימים מאפיינים גיאוגרפיים לכוח האדם המשרת בצבא המילואים? האם יש הבדלים אתניים או סוציו-כלכליים בין סגל הפיקוד לבין החוגרים?

### ■ מבנה צבא המילואים. לאילו זרועות ועוצבות נחלק

צבא המילואים? מהי זיקתו לצבא הסדיר? מהן המיומנויות של עוצבות המילואים השונות (רמות אימון ורמות מוכנות מבצעית וטכנית)? מהו המבנה של מערך הפיקוד והשליטה של צבא המילואים? מהם קווי הדמיון בין המבנה של צבא המילואים למבנה של הצבא הסדיר?

### ■ משימות ודפוסי ההפעלה של צבא המילואים. מהם

יעדיו של צבא המילואים (בהשוואה לסדיר)? מהן צורות הגיוס שלו בשגרה ובחירום? מהו היקף השירות של חייליו (מספר ימי המילואים בשנה ואורכה של כל תקופת שירות)? מהם דפוסי השירות שלו בשגרה ובחירום (לחימה, סיוע ללחימה, שיטור, פעילות הומניטרית וכו')?

### ■ הזיקה לצבא הסדיר. האם צבא המילואים מגבה את

הצבא הסדיר (תוספת כוח לאותן משימות), או שהוא מופעל למשימות שונות מאלה של הצבא הסדיר? באיזו מידה יש חפיפה במבנה, במשימות, בדפוסי הפעולה ובטווח המיומנויות בין הצבא הסדיר לצבא המילואים?

### ■ אירועי הפעלה של צבאות מילואים. כיצד הופעל

צבא המילואים במקרים שונים, ומה הייתה מידת הצלחתו?

### «שיטת המחקר»

המדינות שנבחרו לשם השוואת צבאות המילואים שלהן הן: ארה"ב, בריטניה, גרמניה, סינגפור וטייוואן. הן נבחרו בעיקר בשל היותן מדינות מפותחות, שמהוות נקודת ייחוס לצה"ל מבחינת איכויות טכנולוגיות ואנושיות ומבחינת הניסיון הקרבי שלהן במהלך המחצית השנייה של המאה ה-20. סיבה נוספת לבחירתן: צבאותיהן עברו שינויים

«המשמעות העיקרית של הדגם המסורתי-אבולוציוני היא שתהליך השינוי והעיצוב של צבאות המילואים מלווה באופן סינרגטי את תהליכי השינוי של הצבאות בכלל»





האמורה לספק הן תשתית הרתעיתית והן תשתית הגנתית. הן מחייבות את אזרחיהן בשירות צבאי קצר, יחסית, שלאחריו מופנים המשתחררים באופן פורמלי בלבד לצבא המילואים. לכן רמת הכשירות והמוכנות של צבא המילואים נמוכה מאוד.

### « היסודות הדמוגרפיים של צבאות המילואים - חלוקה לפי שלושת המודלים

במודל המסורתי-אבולוציוני מונים צבאות המילואים כמחצית מהסד"כ הצבאי הכולל. בדגם ההתפתחותי מהווה מערך המילואים מרכיב הרבה יותר משמעותי

המילואים. בדרך כלל ניתנו לצבא המילואים משימות טריטוריאליות - שמירה על הגבולות המדיניים - ורק במקרים מיוחדים נשלחו כוחות כאלה מעבר לים.

המשמעות העיקרית של הדגם המסורתי-אבולוציוני היא שתהליך השינוי והעישוב של צבאות המילואים מלווה באופן סינרגטי את תהליכי השינוי של הצבאות בכלל. השינויים האלה מתחוללים כפונקציה של אותם גורמים המעצבים את מבנה הצבאות, שבהם דנו לעיל: שינויים בהגדרת האיום, שינויים חברתיים, שינויים כלכליים, שינויים טכנולוגיים וכדומה. יחד עם זאת, המבנה הבסיסי נשמר בשל יציבות המשטר הפוליטי וההגדרה הקבועה, יחסית, של זיקות הגומלין בין הצבא לחברה ולמשטר הפוליטי בפרט.

### « הדגם ההתפתחותי

דגם זה אופייני למדינות חדשות, יחסית, שמרגע קבלת עצמאותן היו חשופות לאיומים משמעותיים. סינגפור וטייוואן משתייכות לדגם הזה וכן מדינות כגון דרום-קוריאה, ישראל והודו. מדינות אלו נחשפו לצורך להקים צבא מילואים משמעותי למעשה מייד עם הקמתן. בתהליך בניין הצבא בכלל וצבא המילואים בפרט התקיים תהליך למידה - ובמידה מסוימת תהליך חיקוי - של צבאות מסורתיות יותר. במידה ניכרת התבסס התהליך הזה על ניסיונם הקצר, יחסית, של צבאות השייכים למדינות חדשות, המאופיינות בבעיות דומות. הן סינגפור והן טייוואן התבססו במידה רבה על ישראל ועל הודו בעת שהחלו לבנות את כוחן הצבאי. בדגם ההתפתחותי קשה יותר לקיים את צבא המילואים, כאשר חלה ירידה בעוצמת האיום הצבאי המייד.

מערכי המילואים בדגם ההתפתחותי מאופיינים בכך שהם חלק אינטגרלי מהמערך הלוחם, עד כדי שילוב יחידות מילואים בתוך עוצבות סדירות. גם מערך הפיקוד והשליטה בתוך הצבאות האלה הוא אינטגרלי. החיילים במערך המילואים הם ברובם המכריע בוגרי שירות סדיר, ובצורה זו או אחרת ממשיכים את התפקידים שעשו במהלך השירות הסדיר. עיקר הגיבוי והתמיכה במערך המילואים הן ברמת הפרט והן ברמה המערכתית נעשה על-ידי שלטונות הצבא והמדינה. הם אלה שמסדירים חקיקה הנוגעת לזכויותיהם של חיילי המילואים, והם אלה המקיימים מערך של קשרים שוטפים עם מעסיקים במגמה להבטיח את תעסוקתם ואת תנאי קיומם של אנשי המילואים.

### « הדגם הספייח

דגם זה מיוצג במחקר הנוכחי על-ידי צבא המילואים של גרמניה. המאפיין המרכזי שלו הוא קיום צבא מילואים ברמה נמוכה, יחסית, של מוכנות ושל כשירות, כספייח בלבד של הצבא הסדיר. מדינות השייכות לדגם הזה (למשל, מרבית מדינות מערב אירופה) נשענות לצורכי הגנה על ברית אסטרטגית (דוגמת נאט"ו),

« ההבדל העקרוני בין הצבאות ההתפתחותיים לצבאות המסורתיים-אבולוציוניים בתחום הפעלה של נשים הוא במגוון התפקידים הפתוח בפני נשים. בסוג הראשון של הצבאות נשים מוצבות בתפקידי שירותים ברמות נמוכות, בעוד שבצבאות המסורתיים-אבולוציוניים טווח התפקידים הפתוח בפני נשים הוא רחב הרבה יותר וכולל תפקידים תומכי לחימה »

בסד"כ הכולל. בטייוואן, למשל, צבא המילואים הוא 82% מהסד"כ, ואילו במודל הספייח אנו חוזרים שוב לסדרי גודל של 50%-60% מהסד"כ הכולל.

ההבדלים בין הדגמים ניכרים גם במבנה ובהרכב המגדרי והחברתי של הצבאות. ראשית, בדגם המסורתי-אבולוציוני קיימים פערים מעמדיים ואתניים משמעותיים בין הקצונה לבין הנגדים והחוגרים. שיעור המיעוטים האתניים או האנשים הבאים משכבות כלכליות נמוכות נמוך בקרב סגל הפיקוד מהשיעור של אותם מיעוטים אתניים או שכבות חברתיות באוכלוסיית המדינה.

במודל ההתפתחותי קיימת מגמה של שוויוניות גדולה יותר. למעט אוכלוסיות מיעוטים מסוימות (המוסלמים בסינגפור), המשוחררות לגמרי משירות ביטחון, קיימת מערכת שוויונית יותר בתוך צבא המילואים. יחד עם זאת, גם בצבאות אלה קיימת מגמה להדיר שכבות אוכלוסייה מסוימות, בעיקר כאשר עולים



בסולם הדרגות.

«« המבנה הארגוני של צבאות המילואים  
 «« דגם מבני וסוג הפיקוד

ניתן להצביע על שלושה דגמים מובחנים של ארגון צבאות המילואים: דגם נפרד, דגם משלים ודגם שלדי. **דגם נפרד.** הדפוס הראשון הוא של צבא מילואים בעל מערך נפרד מזה של שאר כוחות הצבא, במונח שיש לו מערך ניהול עצמאי ומסגרות ארגוניות השונות מאלה של הצבא הסדיר. ההפרדה בין הצבא הסדיר לצבא המילואים מתבטאת גם בכך שרבים מאנשי המילואים אינם בוגרי השירות הסדיר במסגרת גיוס חובה או גיוס לצבא מקצועי. לצידה של מסגרת מילואים מדפוס זה קיימות גם מסגרות מיליציוניות – כגון המשמר הלאומי בארה"ב – הדומות באופיין לצבא המילואים, אך שונות מהצבא הסדיר. המאפיין החשוב ביותר בדפוס הזה הוא סוג המשימות המוטלות על צבאות מילואים: לרוב מדובר במשימות פנים, שאינן כרוכות בלחימה. צבא

בצבא המילואים הספיח מיטשטש ההבדל בין שכבות חברתיות שונות, היות והמרכיב ההתנדבותי הוא משמעותי, ולצבא יש מעמד חלש, יחסית, בתוך החברה. ההבדל העקרוני בין הצבאות ההתפתחותיים לצבאות המסורתיים-אבולוציוניים בתחום ההפעלה של נשים הוא במגוון התפקידים הפתוח בפני נשים. הראשון של הצבאות נשים מוצבות בתפקידי שירותים ברמות נמוכות (פקידות וכד'), בעוד שבצבאות המסורתיים-אבולוציוניים טווח התפקידים הפתוח בפני נשים הוא רחב הרבה יותר וכולל תפקידים תומכי לחימה.

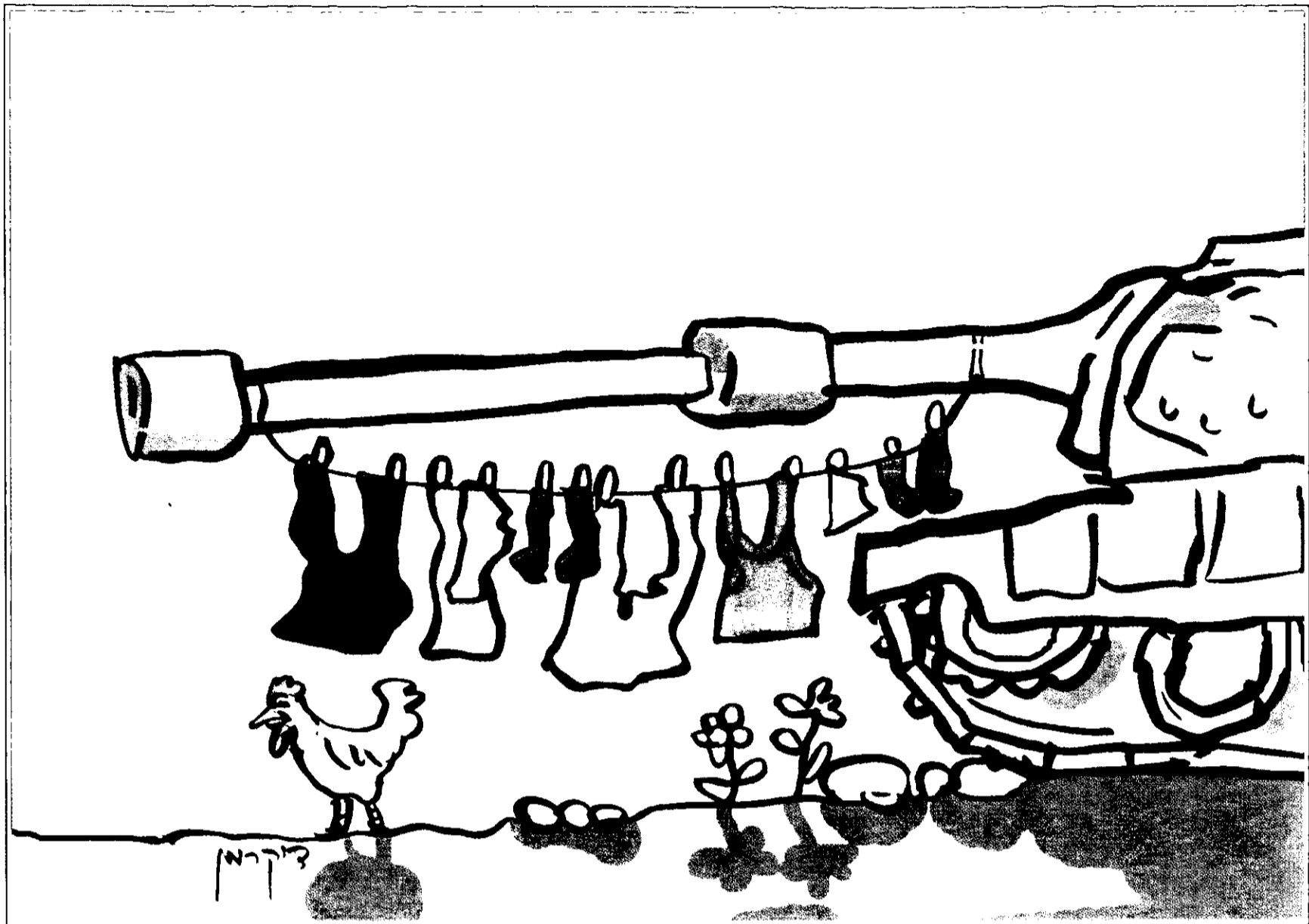
במודל המילואים הספיח מעורבות הנשים היא שולית למרות ההצהרות בדבר מדיניות של שוויון בין המינים בכל הנוגע לגיוס ולאיוש תפקידים. טבלה 1 מסכמת את הממצאים האלה.

טבלה 1: מאפיינים דמוגרפיים במודלים של צבאות מילואים

פרמטר	צבא ארה"ב	צבא בריטניה	צבא גרמניה	צבא טיוואן	צבא סינגפור	הערות
גודל הצבא הסדיר	1,400,000	210,000	296,000	350,000	50,000	
גודל צבא המילואים	1,376,000	227,500 (נומינלי*) 46,500 (מעשי*)	390,000	3,000,000 (נומינלי), 1,600,000 (מעשי)	300,000	
שיעור סד"כ המילואים מסך כל הסד"כ	47%	52% (נומינלי) 18.1% (בפועל)	57%	90% (נומינלי) 82.1% (בפועל)	86%	
שיעור הנשים בסד"כ	14%	8.1%	3.4%	לא ידוע	10%	
שיעור הנשים בצבא המילואים	24%	7%	לא ידוע, (כנראה שולין)	לא ידוע, (כנראה שולין)	לא ידוע, (כנראה שולין)	בצבאות הגרמני, הסינגפורי והטייוואני מדובר על מספר קטן של נשים במילואים
אפיונים אתניים	שילוב משמעותי של מיעוטים (1.2% מסד"כ המילואים)	שילוב מועט של מיעוטים (2.8% מסד"כ המילואים)	אין שילוב מיעוטים	שילוב טיוואנים מקומיים	אי-גיוס מוסלמים	בצבא ארה"ב שיעור המיעוטים בצבא גדול משיעורם באוכלוסייה (אבל לא בקרב הקצינים)
מקורות סד"כ מילואים	גיוס נפרד (לא בוגרי סדיר)	גיוס נפרד + בוגרי סדיר	בוגרי סדיר	בוגרי סדיר	בוגרי סדיר	

\* נומינלי – כל החיילים והקצינים אשר רשומים באופן רשמי כאנשי מילואים; מעשי – החיילים והקצינים אשר משרתים בפועל כאנשי מילואים (באימונים, בתרגילים וכו').





מאפיין, כאמור, את צבאות המילואים של סינגפור ושל טייוואן.

**דגם שלדי.** דגם זה, האופייני לצבאות רבים במערב אירופה, מיוצג כאן על-ידי צבא המילואים של גרמניה לאחר תום המלחמה הקרה ובמידה פחותה גם על-ידי מערך המילואים של הצבא הבריטי. מערך מילואים המשותף לדגם הזה אומנם זוכה למשאבים ניכרים לצורך החזקה, אך סובל מרמה נמוכה בתחום המוכנות והכשירות – בעיקר בשל העדר אתגרים ביטחוניים. המשימות העיקריות המיועדות לצבא המילואים בדגם הזה הן מתן גיבוי ותמיכה לצבא הסדיר בעיתות שגרה, אך בפועל הפעלת אנשי המילואים היא מצומצמת ביותר.

### « הפעלת צבא המילואים ומשימותיו

גם בשיאה של המלחמה הקרה, כשפלישה סובייטית למערב אירופה הייתה איום מוחשי, מעולם לא נעשה גיוס רחב היקף של כוחות המילואים בבריטניה ובגרמניה. לעומת זאת, צבא המילואים של ארה"ב הופעל במהלך המלחמה הקרה באופן משמעותי בכמה משימות, אך רק במסגרת המערך התומך בלחימה ולא במסגרת המערך הלוחם עצמו.

הפעלת המילואים של הצבא האמריקני והבריטי השתנתה באופן משמעותי לאחר תום המלחמה הקרה. ראשית, התחולל שינוי באופי משימותיהם. הצורך בכוח אדם מיומן למשימות של שמירת שלום איפשר גיוס

המילואים האמריקני הוא, כמובן, הדוגמא המובהקת ביותר לצבא מילואים בעל מערך נפרד. ראוי לציין כי הפרדה ארגונית זו בין מערך המילואים למערך הסדיר אינה פוגמת בכשירותו של מערך המילואים ואולי אף תורמת לה וליכולת מבצעית גבוהה, יחסית.

**דגם משלים.** הדפוס השני הוא של צבא מילואים המנוהל כגוף המשלים את הצבא הסדיר ומשמש כעתודה אנושית ומבצעית לשעת חירום. זהו דגם שבו מערך המילואים והפיקוד שלו מהווים חלק בלתי נפרד מהצבא בכללותו, דהיינו יחידות המילואים הן חלק מהעוצבות הקיימות בצבא. מערך המילואים בדגם הזה הוא גדול באופן משמעותי מהמערך הסדיר, ותפקידי הלחימה שלו דומים בעיקרם לאלה של הצבא הסדיר. סגל הפיקוד הבכיר בעוצבות המילואים שייך לצבא הסדיר. כמעט כל חיילי המילואים הם בוגרי הצבא הסדיר, ובמקרים רבים הם ממשיכים בתפקידים או בתחומים שאליהם הוכשרו ושבהם עסקו בצבא הסדיר. תפיסת ההפעלה של צבא המילואים היא חלק אינטגרלי מתפיסת ההפעלה של המערך הצבאי הכולל בשעת חירום, וקיימת תורת לחימה ברורה, המשלבת את מערך המילואים בתפקידים ספציפיים ולמשימות מוגדרות בעת חירום. יחידות המילואים בצבאות האלה מופעלות באורח סדיר, בעיקר במסגרת אימונים סדירים, המשולבים עם התרגילים של הצבא הסדיר. קיים גם תרגול תמידי של גיוס מילואים בעת חירום, כך שרמת האמינות של גיוסי החירום האלה היא גבוהה. דפוס זה



אמביוולנטי ואפילו מסויג כלפי מערכות צבאיות בכלל וכלפי מסגרות מילואים בפרט. הדברים באים לידי ביטוי לא רק בצמצומי סד"כ ובקיצוצים בתקציבי הביטחון, אלא גם בנכונות להתנדב לשירות מילואים. תהליך ה"פוסט-מודרניזציה" גורם קשיים הולכים וגדלים בבנייתם ובאחזקתם של צבאות מילואים בצבאות ארה"ב, בריטניה וגרמניה. הדרך לנסות לשמר את מערך המילואים בנסיבות האלה היא באמצעות תמריצים כלכליים. עמותת SABRE הבריטית היא דוגמה בולטת למסגרות תמיכה הפועלות למען אנשי המילואים – בין היתר מול ארגוני מעסיקים. עמותות מעין אלו מעידות על כך שבמסגרות הפורמליות בתוך הצבא והממשל כבר אין כדי לספק מענה לצרכים של אנשי המילואים. בצבאות ההתפתחותיים, כגון טייוואן וסינגפור, התמונה שונה. היות ושירות המילואים הוא בבחינת חובה על-פי החוק ואינו מבוסס על התנדבות, ומאחר שמערך המילואים מהווה חלק ניכר מהחברה, סוגיית היחסים בין הצבא לחברה אינה כה קריטית לקיומו ולשימורו של מערך המילואים. במדינות אלה הטיפול במילואים מול מסגרות אזרחיות מנוהל על-ידי הצבא עצמו.

### « סיכום ומסקנות

עבודה זו בחנה דפוסים שונים של התארגנות צבאות מילואים. בחינה זו העלתה שלושה דפוסים בסיסיים

והפעלה של אנשי מילואים בתפקידים רבים ומגוונים לתקופות קצרות, יחסית – גם כאשר המרחק מהבית היה גדול. שנית, הגידול במגוון התפקידים והמיומנויות הצריך אנשים בוגרים יותר, בעלי ניסיון מקצועי בתחומים שבהם אין לצבא הסדיר יתרון יחסי.

באופן כללי ניתן לומר כי לאמריקנים ולבריטים יש כיום ניסיון חיובי בהפעלת כוחות מילואים הן בתפקידי לחימה, הן בתפקידים תומכי לחימה והן בתפקידים של שמירה על השלום. כוחות המילואים תיפקדו בצורה סבירה, רמת ההתייצבות שלהם הייתה טובה, והמוטיבציה שלהם לשרת הייתה אף היא סבירה.

בצבאות טייוואן וסינגפור נשמר התפקיד הבסיסי של כוחות המילואים, ולא היו שינויים משמעותיים בהגדרת משימותיהם במשך הזמן. אולם שני הצבאות הללו לא היו מעורבים בלחימה, כך שקשה להעריך את תפקודם של כוחות המילואים שלהם בתנאי אמת. טבלה מספר 2 מציגה את עיקרי הממצאים בחלוקה לצבאות שנבדקו.

### « יחסי צבא-חברה

באופן כללי ניתן לומר כי מרבית הצבאות המערביים בעולם עוברים תהליך המכונה "פוסט-מודרניזציה" (Moskos, 2000). הביטויים הבולטים של התהליך הזה הם ירידה במעמדו של הצבא בחברה והתפתחות יחס

### טבלה 2: המבנה הארגוני של צבאות המילואים

פרמטר	צבא ארה"ב	צבא בריטניה	צבא גרמניה	צבא טייוואן	צבא סינגפור
דגם מבני	מילואים נפרדים+ משמר לאומי	דגם שלדי	דגם משלים	דגם משלים	דגם שלדי
פיקוד ושליטה בשגרה	נפרד	אינטגרטיבי	אינטגרטיבי	אינטגרטיבי	אינטגרטיבי
משימות עיקריות	פנימיות, סדר פנימי	סיוע למשימות הצבא הסדיר בחו"ל	פנימיות + סיוע סיוע לצבא הסדיר	הגנה על המולדת בעת חירום	הגנה על המולדת בעת חירום
היסטוריה של הפעלה	דיכוי מהומות פנימיות, סיוע בטיפול באסונות טבע, סיוע לכוחות סדירים בעת מלחמה (כולל לחימה בפועל)	סיוע לכוחות סדירים במשימות של שמירה על השלום באירופה, סיוע לוגיסטי ממרחק בעת מלחמה (לא תפקידי לחימה)	מקרים בודדים של סיוע לוגיסטי ומקצועי ליחידות צבא סדיר במשימות של שמירה על השלום	אין ניסיון מעשי בהפעלה בעת חירום בנסיבות אמת	אין ניסיון בהפעלה בעת חירום בנסיבות אמת



« באופן כללי ניתן לומר כי לאמריקנים ולבריטים יש כיום ניסיון חיובי בהפעלת כוחות מילואים הן בתפקידי לחימה, הן בתפקידי תומכי לחימה והן בתפקידי של שמירה על השלום. כוחות המילואים תיפקדו בצורה סבירה, רמת ההתייחסות שלהם הייתה טובה, והמוטיבציה שלהם לשרת הייתה אף היא סבירה »

מודלים שונים של צבאות מילואים. במדינות העוברות תהליך פוסט-מודרניזציה משמעותי תחושת האיום הביטחוני פחתה באופן ניכר. לעומת זאת, תחושת האיום במדינות שאימצו את הדגם המשלים נשארה גבוהה ואף התעצמה. יש להניח, כי אם תהיה ירידה בתפיסת

האיום הביטחוני במדינות שאימצו את הדגם המשלים, ישתנה גם בהן היחס לצבא בכלל ולשירות המילואים בפרט.

### « כיווני מחקר חדשים

מחקרים נוספים בתחום הזה יכולים להתבסס על הרחבתה של מסגרת ההשוואה לצבאות נוספים (למשל הצבא הרוסי) ולהעמקת ההשוואה באמצעות הכללת פרמטרים נוספים לניתוח (למשל היבטי מו"פ ואמל"ח). השוואות כאלה יכולות להיעשות גם ביחס למצב בצבא המילואים שלנו.

### « הערות

1. מאמר זה מבוסס על מחקר שבוצע עבור המרכז לפסיכולוגיה צבאית בזרוע היבשה.

### « ביבליוגרפיה

Brian Bond, *British Military Policy Between the Two World Wars*, Oxford, Oxford University Press, 1980

Christopher Dandeker, "A Farewell to Arms? The Military and the Nation State in a Changing World", in James Burk (ed.), *The Adaptive Military: Armed Forces in a Turbulent World*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1998, pp. 139-162

John A. Lynn, "The Evolution of Army Style in the Modern West, 800-2000", *International History Review*, 18 (3), 1996, pp. 505-545

Charles C. Moskos, "Toward a Postmodern Military: The United States as a Paradigm", In Charles C. Moskos et al. (eds.), *The Postmodern Military: Armed Forces After the Cold War*, New York, Oxford University Press, 2000, pp. 14-31

של התארגנות: הדגם הנפרד, הדגם המשלים והדגם השלדי. על בסיס ההשוואות בין הדגמים האלה ניתן כעת להעלות כמה השערות ביחס ליעילותם.

### מוכנות לגיוס:

הדגם הנפרד והדגם המשלים עדיפים ברמת המוכנות המיידית. הצבא השלדי מחייב זמן

ממושך לצורך הפיכתו למערך מילואים ממשי הניתן להפעלה בתנאי קרב. באופן עקרוני, צבא המילואים המשלים אמור להיות בעל דרגת מוכנות גבוהה יותר מאשר הצבא הנפרד, וניתן לגייסו במלואו בתוך ימים ספורים עד שבועיים.

### כשירות קרבית: בדומה לקריטריון המוכנות,

הכשירות המבצעית של הצבא השלדי היא נמוכה מאוד. על מנת להביא צבא זה לכשירות מבצעית יש לנקוט פעולה מסיבית במשך זמן רב. לעומתו, צבאות מילואים הבנויים לפי שני הדגמים האחרים הם ברמת כשירות גבוהה הרבה יותר הן בשל תכיפות האימונים ותרגילי הגיוס (בצבאות המשלימים שנחקרו) והן בשל הפעלתם בתנאים מבצעיים (בצבאות הנפרדים).

### שילוב בצבא הסדיר: הסינרגיה עם הצבא הסדיר היא

גבוהה מאוד בדגם המילואים המשלים. הדבר בא לידי ביטוי במערכות הפיקוד והשליטה, במערכות הנשק, בתו"ל ובניסיון ההפעלה (לפחות באימונים). לעומת זאת, רמת הסינרגיה בין צבא המילואים לצבא הסדיר נמוכה הרבה יותר בשני הדגמים האחרים.

### עלות אחזקה: צבא מילואים משלים – בעיקר בשל

גודלו ובשל התכיפות הגבוהה, יחסית, שבה הוא מתאמן – מכביד על תקציב הביטחון. יחד עם זאת, המשרתים בצבאות המילואים המשלימים הם בוגרי שירות סדיר, ולכן אין צורך להשקיע בהכשרתם הבסיסית. לעומת זאת, צבאות מילואים נפרדים מחייבים השקעה בסיסית גבוהה במגויסים חדשים, שכן אלה מגיעים ללא ניסיון צבאי קודם. יחד עם זאת היקפם המצומצם, יחסית, והקצאתם למשימות פנים בלבד מקטינים את העלויות. צבא המילואים השלדי הוא הזול ביותר: היקפו מצומצם, הוא אינו מתאמן ואינו משולב עם הצבא הסדיר מבחינת אמצעי הלחימה.

### יחסי חברה-צבא: אחד הגורמים, המקשה על

הערכת ההבדלים בין המודלים השונים מבחינת יחסי צבא-חברה, הוא ההבדלים המהותיים בתחושת האיום הביטחוני ובמבנה המשטר בין המדינות המאמצות



# תמורות במערך המילואים: השלכות ארגוניות אפשריות

תהליכים המתבצעים בתקופה האחרונה במערך המילואים מיועדים לתת לחייליו תגמול הולם עבור המאמץ המיוחד שהם נדרשים להשקיע ולטפח בקרבם תדמית של מיעוט נבחר, המכין את עצמו ליטול חלק מרכזי בהגנת המדינה ובהבטחת קיומה הפיזי. אולם ספק אם ניתן יהיה להגביל את הרפורמות האלה למערך המילואים בלבד. בסופו של דבר הן עשויות להגיע גם ליתר חלקיה של המערכת הצבאית ויהפכו את צה"ל בהדרגה לצבא יותר ויותר מקצועני

להניח כי בעתיד ייעשו ההבדלים בין המתאימים לשירות מילואים לבין אלה שאינם מתאימים קיצוניים עוד יותר. המסקנה ממצב כזה ברורה: בתנאים של מצוקה תקציבית (וגם בכך לא ניתן לצפות לשינוי לטובה בקרוב), צה"ל בוודאי לא ירצה לבזבז את משאביו הפיננסיים המדולדלים על תשלומים עבור ימי שירות לאנשי מילואים שאין הוא זקוק להם. אי לכך, כנוסח האמרה העממית, "המדים ימשיכו להיות תלויים על אותו מספר קטן של חבלי כביסה". המוכשרים והנחוצים – חיילות וחיילים – ימשיכו לקבל זימונים למילואים, לפעמים לפרקי זמן ממושכים. אבל בסך הכול המאגר האפקטיבי של המשרתים יוקטן.

2. הסיטואציה הזאת תגרום בהכרח להאצת תהליך נוסף שכבר קיים, והוא הגדרה ממוקדת יותר של תפקידי מערך המילואים מתוך כלל המשימות של צה"ל. כדברי סגן הרמטכ"ל, אלוף גבי אשכנזי, ב"כנס הרצליה" בדצמבר 2003, עברו הימים שבהם צה"ל הרשה לעצמו להתייחס למערך המילואים כאל "חברת כוח אדם", הממלאת מגוון רחב של מטלות, שתוכנן משתנה בהתאם לצורכי השעה המידיים. גישה זו, הגורמת לשימוש בחיילי מילואים כ"פקק" לכל תעסוקה מבצעית, פסולה משני טעמים. ראשית, היא משדרת יחס של זלזול כלפי המשרתים במילואים, כאילו הם כשירים לכל המשימות מאחר שאינם מתמחים אף לא באחת מהן.

## « מבוא: התהליכים העיקריים במערך המילואים

חז"ל הזהירו אותנו שהנבואה ניתנה לשוטים, ובכל זאת לא קשה במיוחד לחזות את המגמות העתידיות העיקריות במערך המילואים של צה"ל בשנים הקרובות. באופן כללי ניתן לראות במגמות האלה את המשכן של מגמות קיימות – רק ביתר שאת. מדובר בשלושה תהליכים עיקריים:

1. העמקת חוסר השוויון בחלוקת הנטל של שירות המילואים בין אזרחי המדינה. לא צפוי שינוי במצב הנוכחי, שלפיו רק שיעור קטן ביותר ממאגר כח-האדם נושא ביותר מ-80% מסך נטל המילואים.<sup>1</sup> אדרבא, הפערים בין המשרתים והלא-משרתים יגדלו עוד יותר. הסיבה המרכזית לכך אינה נעוצה כלל בתנודות ב"מוטיווציה" של חיילי המילואים; מקורה במאמציו המוגברים של צה"ל עצמו להפוך לצבא מתקדם, המסוגל להתמודד עם אתגרי "המהפכה בעניינים צבאיים" (Revolution in Military Affairs).<sup>2</sup> כבר היום ברור כי רק מיעוט מבין המשתתפים למערך המילואים מסוגל לשמור על הכשירות המקצועית הנדרשת בעידן של לוחמה טכנולוגית מוגברת. קבוצה ייחודית זאת כוללת שיעור משמעותי של טייסי קרב. אולם לא כך המצב בקרב מרבית המשרתים בזרועות האחרות של צה"ל, בין בתפקידי לחימה ובין בתפקידי סיוע ללחימה. יש



« פרופסור סטיוארט א' כהן » פרופסור למדעי המדינה



הצבאית בתקיפות תביעות דומות בפני המערכות האזרחיות למיניהן. מכאן, למשל, לחצו של הקמ"ר על ראשי המוסדות להשכלה גבוהה להבטיח שסטודנטים לא ייפגעו במהלך לימודיהם עקב היעדרות מהכיתה או מהמעבדה, ושהמעסיקים יכבדו את החוקים הקיימים, המגינים על זכויות העובד הנקרא לשרת במילואים. מכאן גם תמיכתם המוצהרת של קציני צבא בכירים בחקיקה האמורה להעניק לאנשי המילואים הטבות כספיות מיוחדות, דוגמת "נקודות זיכוי" במס הכנסה.

### « מה תהינה השפעותיהם של תהליכים אלה? »

יש להניח כי השפעותיהם העיקריות של התהליכים שתוארו לעיל יורגשו בתוך מערך המילואים עצמו. המצדדים במגמות האלה (וכאמור, בקטיגוריה הזאת נכללים דוברים בולטים ובכירים בצה"ל, ובהם סגן הרמטכ"ל) משערים כי שיפור היחס לחיילי המילואים

שנית, שימוש בלתי ממוקד בכוחות המילואים סותר את שאיפת ההתמקצעות שצה"ל, כאמור, שואף כל כך לטפח ולמסד. את הבעייתיות שבשימוש בלתי מקצועי בכוחות מילואים כבר למד צה"ל על בשרו עוד בימי האינתיפאדה הראשונה (1987-1993). אז התברר גודל הטעות בהטלת משימות שיטור על חיילי מילואים (וגם על חיילי חובה), שלא הוכשרו באופן מיוחד לכן. הלקח היה – ונשאר – כי לכל מקצוע צבאי ישנה המומחיות שלו. מסקנה זאת סיפקה את הרציונל להקמת פלוגות סדירות ופלוגות קבע מיוחדות המתמחות ב"ביטחון שוטף" (כינוי, דרך אגב, שמזמן חדל להיות מתאים לתיאור התמודדויות מורכבות מסוג "אינתיפאדת אל-אקצא"). יתרה מזו, מסקנה זו גם הובילה לנטייה המוצהרת להקטין בצורה דרסטית את מעורבותו של רוב מערך המילואים במערכה הזאת.<sup>3</sup>

לכן ניתן להבחין כיום במגמה ברורה של חזרה לעיקריה של תורת השימוש במערך המילואים כפי שנוסחו על-ידי מעצביה של מדיניות הביטחון הישראלית. לאמור: ייעודו העיקרי של מערך זה הוא לתגבר באופן משמעותי את הכוחות הסדירים במקרה של עימות קונוונציונלי בהיקף נרחב עם צבאותיהן של מדינות ערב השכנות.<sup>4</sup> זאת המשימה שלקראתה צריכים חיילי המילואים להתאמן בתקופות השירות שאליהן הם מזומנים. אימונים אלה הם שיבטיחו את יכולתם לשמור על הרמה המבצעית הדרושה – הן להרתעת כל אויב פוטנציאלי והן (במקרה של כישלון ההרתעה) להבסתו.

**3. שיפור בתנאי השירות של מערך המילואים ובתגמולים הניתנים לאנשיו.** בשנים האחרונות השקיע צה"ל מחשבה ומשאבים רבים בניסיון להעניק למשרת במילואים תחושה שהמערכת הצבאית מעריכה את תרומתו הייחודית. סוגיה זאת הייתה לנושא של מספר רב של ימי עיון, של דיונים ושל ניירות עמדה.<sup>5</sup> הביטוי הבולט ביותר לפרי הפעילות הזאת הוא, כמובן, מינויו של קצין מילואים ראשי (קמ"ר) – תפקיד המספק לראשונה בתולדות צה"ל כתובת ברורה ומוסמכת לטיפול בכלל הנושאים שהמשרתים במילואים עשויים להיתקל בהם.<sup>6</sup> אך במידה רבה מינויו של קמ"ר הוא רק קצה הקרחון. התהליך של שיפור היחס למשרתים במילואים הוא רחב הרבה יותר, והשפעותיו ניכרות בתחומים רבים של המערכת הצבאית: החל משדרוג המראה של המשרדים שבהם יושבים קציני הקישור למילואים וכלה בהקפדה יתירה על רמת הציוד המונפק לחייל המילואים בעת התייצבותו ביחידה.

ללא ספק, ככל שיעמיקו שני התהליכים שהוזכרו לעיל (הקטנת המספר היחסי של הנקראים למילואים וייעודם למשימות מוגדרות), כך תתעצם גם התביעה לשפר את היחס למשרתים במילואים. לא רק המערכת הצבאית עצמה תידרש להעניק הכרה והוקרה למשרתים במילואים; בשם חיילי המילואים תציג המערכת

« ניתן להבחין כיום במגמה ברורה של חזרה לעיקריה של תורת השימוש במערך המילואים כפי שנוסחו על-ידי מעצביה של מדיניות הביטחון הישראלית. לאמור: ייעודו העיקרי של מערך זה הוא לתגבר באופן משמעותי את הכוחות הסדירים במקרה של עימות קונוונציונלי בהיקף נרחב עם צבאותיהן של מדינות ערב השכנות »

יתרום תרומה משמעותית לטיפול המערך. לטענתם, צעדים כגון הבטחת תגמול הולם למשרתים במילואים והענקת תנאי שירות משופרים נחוצים הן על מנת להבטיח את כשירותו המבצעית של המערך כולו והן כדי לשמור על מה שמכונה ה"מוטיווציה" לשירות של החייל הבודד.

בלי להתווכח עם ההשערות האלה, טענת המאמר הזה היא כי בכל דיון על השפעותיהן של התמורות במערך המילואים תהיה זאת טעות להגביל את שדה הראייה למערך המילואים בלבד. זאת משום שמערך זה, להבדיל מרוב מקבילותיו בצבאות אחרים שבהם נהוג שירות מילואים, אינו מהווה גוף נפרד בתוך המסגרת הצה"לית הכוללת: כל החיילים והחיילות במערך המילואים הם "בוגרים" של מערך הצבא הסדיר,<sup>7</sup> ובו



קיבלו את הכשרתם המקצועית במסגרת מילוי חובותיהם על-פי חוק. מתוך כך נוצרה סיטואציה של תלות הדדית בין שתי המערכות – חיילי המילואים וחיילי הצבא הסדיר – המגבירה מאוד את הנטייה לאינטראקציה ביניהן. התוצאה היא שזרימת ההשפעות ממערך אחד למשנהו פועלת בשני הכיוונים. לא רק שתמורות במערך הסדיר משפיעות על מערך המילואים, אלא אף, ומאותה סיבה מבנית, תמורות במערך המילואים עשויות להשפיע על יתר חלקי המסגרת הצה"לית, ובפרט על החיילים בשירות חובה. מוצע כאן שההשפעות האלה יבואו לידי ביטוי בשני מישורים: האחד, בתרבות הארגונית של צה"ל, והאחר – באופי התנהגותו. אף ששני מישורים אלה משולבים במידת מה, מבחינה מתודית ניתן לדון בהם בנפרד.

### «ההשפעות על התרבות הארגונית

בצה"ל רווחת הדעה כי המשרתים במילואים רשאים לקבל יחס של "אליטה" נבחרת. כוונתם של הסוברים כך, ללא ספק, היא כי החברה הישראלית תכיר בתרומתו הייחודית של מערך המילואים לביטחונה של המדינה, ולכן תסכים לתגמל כראוי את יחידה הסגולה המשרתים בו. אולם ספק אם משהו מבין המעודדים מגמה זו שם ליבו להשלכות האפשריות של יצירת "אליטה נבחרת" צה"לית של משרתי מילואים על יתר חלקיו של הארגון הצבאי. טענתי העיקרית בעניין זה היא כי יצירת אליטה נבחרת בקרב חלק אחד מן הארגון הצבאי תביא ליצירת "תרבות ארגונית" חדשה בצה"ל כולו. זאת על-ידי טיפוח אמות מידה חדשות להערכת ביצוען של משימות מנהלתיות ואימוץ יחס חדש אל החיילים – המשאב האנושי שבלעדיו אין הארגון יכול לתפקד כלל.

הטענה הזאת מבוססת על הנחת יסוד אחת: באופן טבעי אליטות מקרינות דימוי של איכות לא רק כלפי חוץ, דהיינו לגופים שאינם שייכים למסגרת הארגונית שלהן, אלא גם כלפי פנים – דהיינו לחלקים אחרים של המערכת שאליה משתייכת האליטה עצמה. במילים אחרות, האליטה קובעת רף של סטנדרטים המחלחלים ליתר חלקי המערכת ומשמשת עבורם מודל לחיקוי.

מבין התוצאות האפשריות של התופעה הזאת, תוצאה אחת היא המושכת, בדרך כלל, את מרב תשומת הלב. הנחה רווחת היא כי יתר חלקי הארגון ישאפו להגיע לרמת הביצועים של האליטה, ולכן

תפוקת המערכת בכללותה תצא נשכרת מעצם נוכחותו של דגם כזה לחיקוי. שיקול זה עומד פעמים רבות מאחרי החלטותיהם של צבאות רבים להקים "יחידות מיוחדות" (הוא השפיע, למשל, על הקמתה של יחידת 101 בצה"ל בראשית שנות ה-50).

לעומת זאת קיימת נטייה להתעלם משתי השלכות אפשריות נוספות, היכולות לנבוע מקיומה של אליטה ראשית, המנגנון (בתוך המערכת), הנדרש להעניק לאליטה שירות משופר, עלול למצוא שאינו מסוגל לעשות כך בלי לערוך רפורמות יסודיות בצורת טיפולו גם ביתר חלקי המערכת. שנית, ובמקביל, קיומה של אליטה הנהנית מתנאי עבודה מיוחדים עלולה לדרבן יחידות אחרות במערכת לפתח ציפיות לקבל הטבות דומות, אם לא באופן מיידי אז בוודאי בעתיד הלא רחוק. הרפורמות שבוצעו במשך העשור האחרון במדור השחרורים של צה"ל מספקות עדות ברורה לתופעה הראשונה (חידוש פני המנגנון כולו). הדוגמא חשובה במיוחד בהקשר הנוכחי, מאחר שמדור זה הוא השער שדרכו עובר חייל הסדיר בדרכו למערך המילואים. לכן היחס המוענק לו בתחנה הזאת עשוי להשפיע מאוד על דימויו של מערך המילואים בעיניו גם בהמשך. ואכן בשנים האחרונות נעשו מאמצים רבים לשפר את דימויו של מדור השחרורים ולהתאימו לאליטה. עברו, כנראה, הימים שבהם תהליך השיבוץ של איש המילואים היה דומה לסאגה קפקאית, הכרוכה בהתייצבויות אישיות של החייל במקומות שונים בארץ ובטלנטולים בין לשכה אחת לאחרת עד בירור שיבוצו הסופי במערך. במגמה לייעל את התהליך ולהפוך אותו לידידותי הרבה יותר שונו בהדרגה רוב הנהלים. החובה לתכנן את שיבוצם של חיילי המילואים החדשים מוטלת כיום על האוגדה, וממנה היא מועברת לחטיבות ולגדודים כמה חודשים לפני שחרור מחזור של חיילי הסדיר. הזנת הנתונים האלה למאגר ממוחשב והצלבתם עם נתוניהם של חיילי

הסדיר המשתחררים אינן רק דרך זולה יותר לנהל מערכת גדולה של כוח אדם, אלא גם דרך המשדרת מסר של אכפתיות כלפי החיילים עצמם. ראשית, היא מקילה מאוד על שמירת אופיים האורגני של גדודי המשוחררים משירות סדיר גם בהמשך דרכם במילואים, ובכך היא תורמת להמשך גיבושה של היחידה, הנחשב לאחד היסודות לאפקטיביות מבצעית. שנית, ההליכים החדשים גם משרים אווירה שונה על כל תהליך המעבר של החייל

«התוצאה היא שזרימת ההשפעות ממערך אחד למשנהו פועלת בשני הכיוונים. לא רק שתמורות במערך הסדיר משפיעות על מערך המילואים, אלא אף, ומאותה סיבה מבנית, תמורות במערך המילואים עשויות להשפיע על יתר חלקי המסגרת הצה"לית, ובפרט על החיילים בשירות חובה»





ממערך הסדיר למערך המילואים. כך, למשל, אחד מעיקרי התוכנית החדשה הוא כי מפקדי היחידה הקולטת, יחד עם צוות הקליטה שלהם, יבואו לבקו"ם על מנת לקיים מפגש היכרות קבוצתית עם פקודיהם החדשים. יתר על כן, המפגש יתקיים במהלך טקס שבו ישתתפו גם מפקדי היחידה המשחררת. שינויים מסוג זה, אם אכן יתגשמו במלואם, ישפיעו לא רק על תרבותו הארגונית של מערך המילואים. בכוחם להחדיר רוח חדשה של יעילות, של חסכנות ושל מקצועיות למנגנון הצה"לי כולו.

הענקת תנאי שירות ותגמול משופרים לכוחות המילואים (תהליך, שכאמור כבר החל, ושככל הנראה יצבור תאוצה גדולה עוד יותר בשנים הקרבות) תתרום גם היא לשינוי באופי התרבות הארגונית של המערכת הצבאית כולה. ניתן לשער כי ביטוי זה של יחס מועדף ל"אליטה נבחרת" אחת יעורר ציפיות לתגמולים דומים בקרב מגזרים אחרים במערכת הצבאית, המרגישים שגם הם מהווים "קבוצה מיוחדת". הדברים אמורים במיוחד לגבי חיילים בשירות חובה המשרתים ביחידות השדה, הרשאים להרגיש כי הם – כמו חיילי המילואים – הופכים יותר ויותר למיעוט מקרב העם כולו. כפי שנטען בתקיפות גוברת באחרונה, טענת "אי-השוויון בחלוקת הנטל", הנשמעת לגבי מערך המילואים, תקפה בנוגע למערך הסדיר כמעט באותה מידה. בשני המערכים האלה נעשה תיאורו של צה"ל כ"צבא העם" מציאותי פחות ופחות משנה לשנה.<sup>10</sup> למעשה מדובר כיום בגיוס בררני. על כך תעיד העובדה ששיעור בני הנוער (בנים ובנות) שהתגייסו לצבא ירד מ-72% מהמחזור היהודי בשנת 1980 לכ-66% בשנת 2002. יתר על כן, כ-20% מאלה שהתגייסו קיבלו את רשות הצבא להשתחרר לפני שהשלימו את מלוא תקופת השירות הסדיר כפי שנקבעה בחוק.<sup>11</sup>

השפעת המצב הזה על התרבות הארגונית של הצבא כולו נראית בלתי נמנעת. כשם שמיעוט המשרתים במילואים הביא להכרה שצה"ל חייב להתייחס אליהם כאל אליטה נבחרת, כך גם צמצום היקפי הגיוס לשירות הסדיר יביא ליחס דומה כלפי מגזר זה. יותר ויותר תתייחס המערכת הצבאית גם לחיילי החובה ביחידות השדה כאל "נבחרת" הראויה לטיפול ולתגמול הולמים. אין הכוונה רק לתגמול כספי – אף על פי שתשלום שכר מינימום לכל מי שמשרת שירות סדיר מלא נראה כאופציה ריאלית ביותר. מדובר גם בשדרוג סביבת העבודה בדרכים נוספות (כגון מתן אפשרויות רבות יותר להשגת השכלה מתקדמת במסגרת השירות הצבאי).

זאת ועוד: הנהגת שיפורים משמעותיים בתנאי השירות לא תמיד תהיה תלויה בקולנויות שבה המשרתים (ו/או הוריהם) ידרשו זאת. במקרים רבים תבקש המערכת הצבאית עצמה להקדים תרופה למכה על-ידי הנהגת מספר רב יותר של מסלולי שירות

אטרקטיביים במערך הסדיר ועל-ידי פיתוח אופקי שירות מגוונים (דוגמת התוכניות החדשות המוצעות עתה במסגרת העתודה האקדמית).<sup>12</sup> בכך, אולי אף בלי משים, יתרום צה"ל עצמו לתהליך של מעבר השירות הצבאי ממה שמכונה בארה"ב דפוס "מוסדי" (שבו ערך השירות נמדד על פי קני-מידה נורמטיביים) לדפוס "תעסוקתי" (שבו מאמץ המשרת יחס של משלח יד כלפי תעסוקתו הצבאית).<sup>13</sup>

### «ההשפעות על אופי התנהגותו של הצבא»

בעשורים הראשונים לקיומו הקדיש צה"ל שיעור לא מבוטל ממשאביו – הן האנושיים והן החומריים – למילוי תפקידים שהם אזוריים במהותם. בכך הוא הגשים במידה רבה את חזונו של דוד בן-גוריון – האיש שעשה יותר מכל אדם אחר לבניית צה"ל ולעיצוב אופיו. בן-גוריון מעולם לא הסכים עם הדעה שלפיה תפקידי הצבא צריכים להיות מוגבלים לתחום הביטחוני הקלאסי. במקום זאת הוא הטיף להפוך את הצבא לכלי המשרת את בניין האומה ולאמצעי להשגת יעדיה של התנועה הציונית בקרב העם היהודי. מעל לכול הוא ראה בצה"ל גורם מאחד של החברה הישראלית השסועה, המסוגל להתייחס לשלמות אחת, כפי שאמר לקבוצת קצינים ב-1949:

"ייעודו הראשוני של צה"ל הוא ביטחון המדינה, אך אין זה תפקידו היחיד. על הצבא לשמש גם מרכז חינוך חלוצי לנוער בישראל – יליד הארץ והעולה. על הצבא לחנך דור חלוצי בריא בגוף וברוח, נועז ונאמן, שיאחה קרעי השבטים והגלויות ויכשר למילוי ייעודיה ההיסטוריים של מדינת ישראל מתוך הגשמה עצמית, כבונה המולדת ומיישב שממותיה".<sup>14</sup>

ל"אני מאמין" של בן-גוריון הייתה השפעה מרכזית על נכונותו של צה"ל לקבל על עצמו מגוון רחב במיוחד של מטלות ושל תפקידים בעלי אופי אזרחי, ובכך לחזק תהליך המכונה "התפשטות תפקודית" של הצבא.<sup>15</sup> חוק שירות ביטחון, תש"ט – 1949, שהניח את היסודות לגיוס חובה אוניברסלי לשירות סדיר ולשירות מילואים, נתן ביטוי בולט למגמה הזאת. החוק לא רק הפך את צה"ל ל"כור ההיתוך" הגדול ביותר במדינה, מאחר שהוא כלל "שנת שירות לאומי" במסגרת חובותיו של כל מתגייס, אלא הוא גם הפך את צה"ל למכשיר לבניין האומה.<sup>16</sup>

צה"ל תרם לתדמית הזאת על-ידי הקמתן של כמה וכמה מסגרות ייחודיות, שהמחישו את נכונותו להשתתף בתהליך "ההתפשטות התפקודית". דוגמא בולטת אחת לכך היא חיל הנח"ל, שהוקם במטרה לסייע ל"הפרחת השממה". לכך ניתן להוסיף את מעורבות צה"ל בקליטת גלי העלייה (ובמיוחד באחזקת המעברות בשנות ה-50) ואת תרומתו למתן חינוך משלים לנוער באזורי מצוקה (הן באמצעות מורות-חיילות והן באמצעות פתיחתם של מסלולי שירות מיוחדים ל"נערי

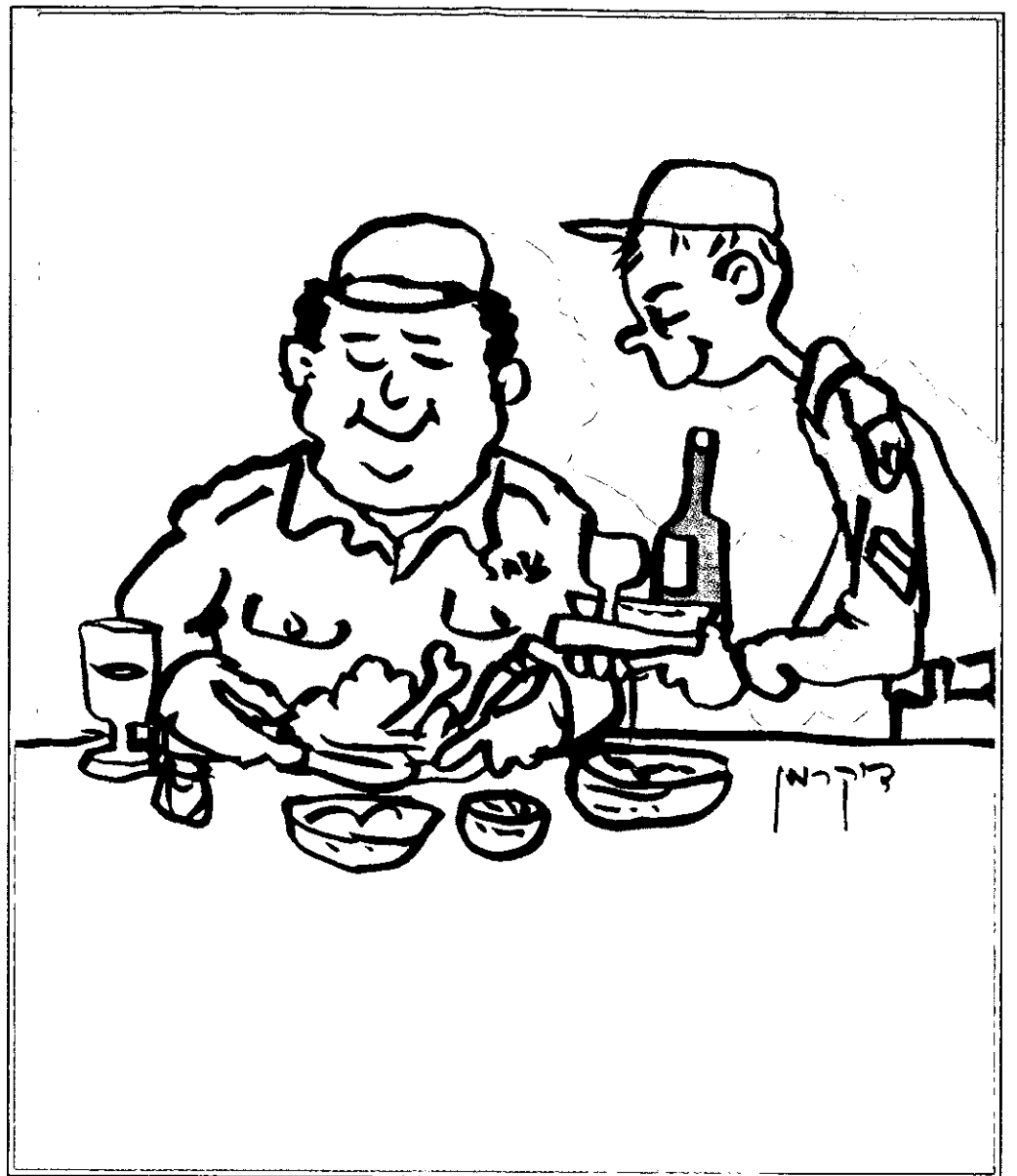


לקראת מלחמה אפשרית עם אחד או יותר מצבאות ערב. אי לכך תקטן עד מאוד מצבת כוח האדם במילואים שתועמד לרשות הצבא לביצוע משימות חברתיות. טענת מאמר זה היא כי נטייתו של צה"ל ל"צמצום תפקודי" לא תוגבל למערך המילואים בלבד. גם בהקשר הזה תבוא לידי ביטוי העובדה כי בישראל – בשונה ממקומות אחרים בעולם – מערך המילואים הוא חלק אינטגרלי ואורגני של המסגרת הצבאית בכללותה ולא מגזר נפרד המסופח אליה. כתוצאה מכך משפיעות המגמות המתפתחות במערך המילואים לא רק על המתרחש בקרב חיילי החובה (המאגר שממנו שואב מערך המילואים את כוחותיו), אלא גם על המתרחש בקרב חיילי הקבע. מתן הגדרה ממוקדת יותר לתפקידיו של מערך המילואים אינו יכול שלא לדרבן תהליך דומה בכל יתר חלקי המערכת. גם חיילי החובה, וקל וחומר המשרתים בקבע, ירצו לאמץ לעצמם תדמית של "מומחים צבאיים", המבצעים תפקידים המיוחדים לתחום עיסוקם. ההתייחסות למשימות אחרות, ובוודאי למשימות שאזרחים מן השורה מסוגלים לבצע, ושאינן צורך מיוחד בהכשרה צבאית לשם כך, תהיה כאל מלאכה מסוג ב'. אין להסיק מכך שצה"ל יפסיק לחלוטין לספק שירותים למגזר האזרחי; הוא בוודאי ימשיך לעשות כך במקרי חירום (רעש אדמה, הצפה באיזור נרחב או ריכוז עולים בפוטנציה בתנאי סיכון בחלק אחר של העולם – כפי שקרה ערב "מבצע משה", 1984-1985). אולם כך יהיה רק במקרים יוצאים מן הכלל. בדרך כלל יילך צה"ל כולו בעקבות מערך המילואים ויעדיף למסור את האחריות על הטיפול במשימות חברתיות לגופים אזרחיים – ממלכתיים או וולונטריים.

### « סיכום

השינויים המבוצעים עתה במערך המילואים הם צעדים בלתי נמנעים, ואף חיוביים בתוכנם. הם מיועדים לתת לחיילי המילואים תגמול הולם עבור המאמץ המיוחד שהם נדרשים להשקיע ולטפח בקרבם תדמית של מיעוט נבחר, המכין את עצמו ליטול חלק מרכזי בהגנת המדינה ובהבטחת קיומה הפיזי. מעל לכול, מטרת הצעדים האלה היא לאפשר את המשך קיומו של מערך המילואים, שהוא אחד הסמלים הבולטים ביותר של היות צה"ל "צבא עם".

אולם יישומן של רפורמות במערך המילואים יכול להביא לתוצאה פרדוקסלית במקצת, משום שספק אם ניתן להגביל את טווח השפעותיהם של הצעדים האלה למערך המילואים בלבד. בסופו של דבר הם עשויים להגיע גם ליתר חלקיה של המערכת הצבאית ולחולל תמורות בתרבות הארגונית של הצבא כולו ובהיקף מעורבותו בחברה. בכך עשויים צעדים אלה לתרום תרומה משמעותית להפיכתו ההדרגתית של צה"ל לצבא בעל מאפיינים פרופסיונליים יותר. אין זאת סיבה, לדעתי, להימנע מלערוך שינויים



רפול"17. פעולות אלה, שבהן השתתפו, כמובן, חיילים מכל אחד ממגזרי השירות (קבע, חובה ומילואים), הוסיפו עוד רובד למשמעות תיאורו של צה"ל כ"צבא העם": מעבר להיותו מוסד ממלכתי שבו משרת – כביכול – "כל העם", הוא היה גם למוסד המשרת את "כל העם" על-ידי השתתפות במשימות שחרגו מהמסגרות הביטחוניות המקובלות.<sup>18</sup>

נראה כי במהלך העשור האחרון עובר צה"ל תהליך הפוך ונע לקראת "צמצום תפקודי". על כך יעידו כמה תופעות, כמו הקיצוצים בתקציבים שהיו מיועדים בעבר לפרויקטים חברתיים בצבא (דוגמת "המרכז לאוכלוסיות מיוחדות"), שינויים באופיו של חיל הנח"ל ובמשימותיו והנמכת פרופיל הצבא – לעומת גופים ציבוריים ופרטיים אחרים – בתחומים דוגמת חינוך וקליטת עלייה.<sup>19</sup> ללא ספק ניתן עדיין לזהות את עקבותיה של הגישה המסורתית, הבאה לידי ביטוי גם בהצהרותיהם של כמה קצינים בכירים.<sup>20</sup> אולם נראה כי קולות אלה חייבים להתמודד יותר ויותר עם מגמת ההתמקצעות בצה"ל, המדגישה את הצורך להפוך את הצבא לגוף מתמחה, המתרכז יותר (ואולי אף בלעדית) בביצוע משימותיו הביטחוניות במובן הקונוונציונלי של מונח זה.

הגדרה ממוקדת יותר למשימותיו של מערך המילואים (מגמה שכאמור כבר מסתמנת, וככל הנראה תתחזק בשנים הקרובות) יכולה רק להאיץ את המעבר ל"צמצום תפקודי". סיבה אחת לכך, כמעט מובנת מאליה, היא כי השתתפות במשימות חברתיות למיניהן פשוט לא תיכלל יותר בין תפקידיו של מערך המילואים. כפי שכבר צוין, יוגבלו תפקידים אלה בעתיד לאימונים

במערך המילואים, אך מוטב שנהיה מוכנים מראש לתופעות הלוואי האפשריות.

## «הערות»

1. לפי מקורות צבאיים, "מתוך כלל הגברים חייבי השירות בגילאי 18-45 שירתו בשנת 2000 רק 22%. חלקם שירתו בדרג ב', וחלקם שירתו ימים ספורים בלבד". תא"ל גיל רגב (ראש אכ"א), בתוך: **כל העם צבא? שירות מילואים בישראל**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2002, עמ' 56.
2. על השפעתו של תהליך זה בתוך צה"ל ראו: רב-אלוף שאול מופז, "צה"ל בשנת אלפיים", **מערכות** 363, מארס 1999, עמ' 2-9; אלוף יצחק בן-ישראל, "טכנולוגיה ומלחמה - הרהורים על צה"ל בעקבות קוסובו", **מערכות** 371, יולי 2000, עמ' 34-43.
3. ראו לדוגמה: עמוס הראל, "החל גיוס לגדוד חי"ר שיוצב בשטחים", **הארץ**, 21 בנובמבר 2001, עמוד א3, וכן דיווח על הצעתו של אלוף (מיל') עוזי דיין, **שם**, 5 בספטמבר 2002. (דיין היה אז ראש המועצה לביטחון לאומי). באוקטובר 2002 דווח כי צה"ל שוקל להציב "פלוגות של חיילים שכירים" להגנה על מרחב התפר. אמנון ברזילי, **הארץ**, 13 באוקטובר 2002, עמוד א1. כמוכן, אין להוציא מכלל אפשרות רצינול נוסף למגמה הזאת, והוא הרצון להפחית את הסכנה של חילוקי דעות פוליטיים בתוך הצבא בכל הנוגע למערכה שמעוררת מחלוקת פוליטית חריפה. כפי שדן הורוביץ המנוח ציין (על סמך הניסיון של מלחמת לבנון 1982-1985), מערך מילואים נתון במיוחד להשפעתו של מצב זה. ראו: Dan Horowitz, "Strategic Limitations of a 'Nation in Arms'", **Armed Forces & Society**, 13, 1987, 277-294.
4. על מקורות אלה ראו: יצחק גרינברג, **עם לוחם - הנחת היסודות למערך המילואים, 1950-1949**, הוצאת אוניברסיטת בן-גוריון, 2001, במיוחד פרק רביעי, וכן ישראל טל, **ביטחון לאומי - מעטים מול רבים**, תל-אביב, דביר, 1996, עמ' 74-76.
5. אחת הדוגמאות לכך היא "פרויקט צבא-חברה", המשותף לצה"ל ולמכון הישראלי לדמוקרטיה, שהתקיים בשנים 2001-2002, ושהניב סדרה של פרסומים בנושא. בחלקו התקיים הדיון גם על דפי "מערכות". ראו, למשל, אל"ם (מיל') אריה נייגר, "מודל חדש לצבא המילואים", **מערכות** 383, מאי 2002, עמ' 34-41.
6. ראו במיוחד את אתר האינטרנט <http://www.idf.il/kamlar>, המכיל פירוט של הנושאים שבהם מוסמך הקמל"ר לטפל.
7. לא כן בצבא הבריטי או בצבא האמריקני, למשל. שני הצבאות האלה זקוקים אף הם לתגבור מצד מערך המילואים (המכונה בצבא האמריקני - The National Guard ובצבא הבריטי - The Territorial Army) בעת עימות נרחב, כפי שהוכח שוב כאשר יצאו למלחמה נגד עיראק באביב 2003. אולם אין הם דורשים שהמשרתים במסגרות האלה - כולם, כמוכן, מתנדבים - יהיו בעלי הכשרה צבאית כלשהי לפני הצטרפותם למערך. ראו: דבורה ז"ק וגיא רביד, **מודלים של צבאות זרים**, צה"ל, ענף מחקר, מחלקת מדעי ההתנהגות, 2001, עמ' 186-187 ו-221-222.
8. גישה זאת בולטת, למשל, בספרו של יגיל לוי, **צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרי בישראל**, סדרת תפוז"ח, הוצאת ידיעות אחרונות, 2003, הטוען כי שינויים בהרכבו החברתי של המערך הסדיר בתקופה אחת בהכרח ישתקפו גם במערך המילואים כעבור כמה שנים.

9. על התופעה הכללית ראו: Eliot A. Cohen, **Commandos and Politicians: Elite Military Units in Modern Democracies**, Cambridge, MA, Harvard University Center for International Affairs, 1978 על הקמת יחידה 101 ראו דן מרגלית, **יחידת קומנדו 101**, תל-אביב, 1968; משה דיין, **אבני דרך**, ירושלים, עידנים, 1976, עמ' 113-115.
10. את הטענה הזאת השמיע בצורה תקיפה במיוחד העיתונאי עפר שלח בספרו **המגש והכסף: מדוע דרושה מהפכה בצה"ל**, תל-אביב, הוצאת כינרת, זמורה-ביתן, 2003. מייד לאחר הוצאתו לאור הופיע ספר זה ברשימת רבי המכר של עיתון "הארץ" במשך תשעה שבועות.
11. ברוך נבו ויעל שור, "מבוא", בתוך: **החחה בין צה"ל לחברה הישראלית: שירות החובה**, ירושלים, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2002, עמ' 12-13. הסיבה המרכזית למתן פטור משירות היא "תורת-אומנות" בקרב הגברים ו"דתיות" בקרב הנשים.
12. סא"ל ד"ר אבי, "פיתוח כוח האדם הטכנולוגי בצה"ל בשנים האחרונות", **מערכות** 387, ינואר 2003, עמ' 61-66.
13. מקור האבחנה אצל: Charles S. Moskos, "From Institution to Occupation: Trends in Military Organization", **Armed Forces & Society**, 4, 1977, 41-50.
14. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 81-82.
15. על משמעותו של המונח הזה ראו את הקדמתו של משה ליסק למהדורה העברית של ס"א פינר, **האיש על גב הסוס: מקומו של הצבא בפוליטיקה**, תל-אביב, מערכות, 1982, עמ' 9-20.
16. ראו גיא-ישראל זיידמן, **הזכות לשרת בצה"ל**, תל-אביב, פרלשטיין גינסור, 1996, עמ' 75-77.
17. משה ליסק, "הרכיבים האזרחיים של תורת הביטחון הלאומי של ישראל", בתוך: פנחס גינסור (עורך), **עיונים בתקומת ישראל**, א', מרכז מורשת בן-גוריון, שדה בוקר, תשנ"א, עמ' 191-201. ליתר פירוט ראו: Thomas Bowden, **Army in the Service of the State**, University Publishing Projects, Tel-Aviv, 1976; Daniella Ashkenazy (ed.), **The Military in the Service of Society and Democracy: The Challenge of the Dual-Role Military**, Greenwood, Westport, Conn., 1994.
18. לדיון ביקורתי בטענה זאת ראו: Maurice Roumani, "The Military, Ethnicity and Integration in Israel Revisited", in: Henry Dietz, Jerrold Elkin and Maurice Roumani (eds.), **Ethnicity, Integration and the Military**, Westview, Boulder, Co., 1991, pp. 51-78. ההתייחסות למניעי מעורבותו של הצבא בחברה (ולהפך) בתוך: יגיל לוי, **צבא אחר לישראל**. (ראו לעיל הערה 8).
19. סטיוארט כהן, "צה"ל והחברה הישראלית: לקראת צמצום תפקודי של הצבא?" בתוך: משה ליסק וברוך קני-פז (עורכים), **ישראל לקראת שנת 2000**, מגנס, ירושלים, תשנ"ו, עמ' 215-232.
20. דוגמא בולטת לכך היא אלוף אלעזר שטרן (ראש אכ"א הנכנס), שנתן ביטוי פומבי למחויבותו למעורבות החברתית של הצבא בכל אחד מתפקידיו הבכירים הקודמים: מפקד בה"ד 1 וקצין חינוך ראשי.



# בניין כוח המילואים בעידן הצבא הפוסט-מודרני\*

כוחות המילואים מתאימים במיוחד לעידן הפוסט-מודרני, הסולד מהפעלת כוח ומהשקעה גדולה בצבאות. הסיבה: באמצעותם אפשר להחזיק כוח מגן גדול במחיר זול, יחסית. יתר על כן, כוחות המילואים ממתנים מגמות מיליטריסטיות בכך שהם מופעלים רק כאשר הצורך בהם הוא חיוני ומוחשי

## « מבוא

השינויים במבנה הכוח הצבאי משקפים תהליכים ויחסי גומלין בין המוסד הצבאי לחברה האזרחית ברמה הלאומית והגלובלית.<sup>1</sup> כוחות המילואים ממוקמים בממשק שבין הצבא לחברה האזרחית, ובכך הם הופכים להיות רגישים, חשופים ופגיעים לפני שאר מרכיבי הצבא ויותר מהם. הצבאות במדינות הדמוקרטיות המערביות עוברים תהליך של מעבר מארגון צבאי מודרני לארגון צבאי פוסט-מודרני. שלוש מגמות מובילות לדגם הצבא הפוסט-מודרני:<sup>2</sup> זהות הציוויליזציה שאליה הוא משתייך;<sup>3</sup> הסיורב להסתכן באבדות בלחימה<sup>4</sup> והצירוף של שתי המגמות הראשונות שהוא אי-הלגיטימיות של השימוש בכוח צבאי כמענה לפתרון בעיות מדיניות.

הארגון הצבאי המודרני מאופיין בתבנית כוח בסיסית של דרגים נמוכים בשירות חובה ומילואים, המגובה בסגל מתנדב ומקצועי, בעל מוכוונות מובהקת ללחימה, גברי בהרכבו ובאתוס שלו ונבדל מהחברה האזרחית במבנה ובתרבות. הארגון הצבאי הפוסט-מודרני, לעומתו, עובר תהליך של התרופפות הקשר עם מדינת הלאום והוא מופעל יותר ויותר על-ידי ארגונים בין-לאומיים או קואליציה. הצבא, המורכב בעיקר ממתנדבים הרואים בו מקצוע, הוא רב-תכליתי במשימותיו, דו-מיני בהרכבו ופתוח יותר לחברה

## האזרחית.

השאלות העיקריות הנידונות במאמר זה הן: מהו מקומו של כוח המילואים בצה"ל בעידן של הצבא הפוסט-מודרני? האם עליו להמשיך להתקיים? אם כן, מה יהיו ייעודו, תפקידיו, משימותיו, מבנהו והרכבו? האם השירות בו יהיה התנדבותי או שמא ימשיך להיות חובה?

עם זאת בעצם הצגת השאלות אין משום קביעת הנחה שצה"ל נמצא או יימצא בעתיד בעידן המאפיין צבאות פוסט-מודרניים. אולם התהייה והבירור יועילו בשני כיוונים עיקריים: האחד, כוח המילואים, הרגיש יותר לתמורות בחברה האזרחית, יכול לשמש מבשר וסימן מעיד להתמצאות באיזה עידן אנחנו נמצאים; האחר הוא ההבנה והכרת האפשרות לקיומה של שיטה אחרת לארגון צבאי, כך שנוכל לכוון את צעדינו לקראתה מתוך מודעות, בקרה ושליטה ולא מתוך כורח וכניעה למציאות שנוצרה בשטח.

לבירור טענה זו אנסה בתחילה לאבחן את מקומו של צה"ל בחלוקה לשלושת טיפוסים הארגונים הצבאיים המזוהים היום: צבא מודרני, מודרני מאוחר, צבא פוסט-מודרני. אבחנה זו תסייע לבחינת כוח המילואים של צה"ל – האם הוא מצוי במסגרת של צבא פוסט-מודרני או במגמה להגיע אליו? פריזמת הסתכלות נוספת תהיה הגדרת הסגולות הייחודיות של כוח המילואים בהקשר



« תא"ל יעקב זיגדון » מפקד פו"ם



### « באיזה עידן נמצא צה"ל? »

המשתנה העיקרי הוא האיום הנתפס, ולא בכדי הוא מופיע ראשון ברשימה. המענה הצבאי ניתן בראש ובראשונה אל מול איום, לפחות כפי שהוא נתפס על-ידי הצד החש מאוים. כל שאר המשתנים הם פועל יוצא של המשתנה הראשון והעיקרי. שינוי בתפיסת האיום יגרור אחריו בהכרח את המשתנים הבאים. למשל, סכנת פלישה והצורך להגן על המולדת יאפילו על כל משתנה אחר.<sup>10</sup>

מדינת ישראל רואה את עצמה חשופה לשלושת סוגי האיומים שצוינו בטבלה, אם כי גודלו של כל אחד מהאיומים האלה השתנה במהלך השנים. סכנת הפלישה לשטח ישראל אומנם הצטמצמה בשנים האחרונות, אולם איום הטרור החרף, ובמקביל עלה הפוטנציאל למלחמה גרעינית. התפיסה שישראל ניצבת בפני שלושת האיומים בעת ובעונה אחת משפיעה על שאר המשתנים ומחייבת לבנות את הצבא כך שיכלול בתוכו את שלושת טיפוסים הצבאות שהוזכרו לעיל: מודרני, מודרני מאוחר ופוסט-מודרני.

צה"ל הוא צבא המונים, המבוסס על חיילי חובה ועל חיילי מילואים המגויבים על-ידי סגל התנדבותי קבוע ומקצועי. המשימה העיקרית והבלעדית של הכוח היא להגן על המולדת. אולם הסכסוך האלים עם הפלסטינים

למגמות שהביטוי שלהן הוא הצבא הפוסט-מודרני. הגדרות אלה יסייעו בהמשך להתוויית כיוונים לבניין כוח המילואים בצה"ל, שיכללו את ייעודו, את תפקידיו ושיטת מבנה אפשרית לארגון הכוח.

### « האבחנה בין טיפוסים הצבאות »

מוסקוס, ויליאמס וסגל<sup>5</sup> הגדירו שלושה טיפוסים צבאות, המאפיינים בעיקר את הצבא האמריקני, ששימש להם מודל להתייחסות: מודרני; מודרני מאוחר, ופוסט-מודרני. הצבא המודרני היה קיים, לדבריהם, מתחילת המאה ה-20 ועד לסיומה של מלחמת העולם השנייה. הצבא המודרני המאוחר התקיים עד תחילת שנות ה-90, ומשך קיומו חופף בעיקרו את המלחמה הקרה. הצבא הפוסט-מודרני נולד לאחר המלחמה הקרה.

את הצבא הפוסט-מודרני אפשר לאפיין על-פי ארבעה שינויים ארגוניים בולטים: הטשטוש הגובר בין התחום הצבאי לאזרחי;<sup>7</sup> שינוי משימות הצבא מניהול מלחמות למבצעים שאינם בהכרח מלחמה;<sup>8</sup> כוחות הצבא מופעלים למשימות מחוץ למדינותיהם על-ידי גורמים בינלאומיים; הקמתם של כוחות רב-לאומיים.<sup>9</sup> הטבלה ההשוואתית המובאת כאן לקוחה מהמחקר הנ"ל<sup>6</sup> וממזה את ההבדלים בין טיפוסים הצבאות לפי 11 משתנים (ראה טבלה 1).

טבלה 1: השוואה בין צבא מודרני, מודרני מאוחר ופוסט-מודרני

פוסט-מודרני	מודרני מאוחר	מודרני	טיפוס הצבא / משתני הכוח
תת-לאומי (כגון: אלימות אתנית, טרור)	מלחמה גרעינית	פלישת אויב	האיום הנתפס
צבא מקצועי קטן	צבא מקצועי גדול	צבא המונים, שירות חובה	מבנה הכוח
משימות חדשות וכגון שמירה על השלום ומשימות הומניטריות	תמיכה בבעלות-ברית	הגנת המולדת	הגדרת המשימה העיקרית
חייל-מדינאי; חייל-מלומד	מנהל או טכנאי	המפקד הקרבי	איש המקצוע הבולט בצבא
אדיש	דו-ערכי	תומך	יחס הציבור כלפי הצבא
מחוזות	מתמרנת	יישות אחת	יחסים עם התקשורת
מרכיב עיקרי	מרכיב בינוני	מרכיב שולי	אזרחים עובדי צבא
שילוב מלא	שילוב חלקי	חיל נפרד או לא נכללות כלל	תפקידי הנשים
מנותקת	מעורבות חלקית	חלק בלתי נפרד	בת הזוג והצבא
מקובלים	מפוטרים	נענשים	הומוסקסואלים בצבא
נכללת בשירות אזרחי	מותרת כשגרה	מוגבלת או אסורה	סרבנות מצפונית





הפוטנציאלי, מעידה על מגמת הינתקות מטיפוס הצבא המודרני לכיוון הצבא המודרני המאוחר והפוסט-מודרני.<sup>15</sup>

### « סגולות כוח המילואים בצבא הפוסט-מודרני

כוח המילואים ניהן בכמה סגולות המייחדות אותו בצבא הפוסט-מודרני. מצד אחד הוא יכול להגביר את קצב ההשתנות, ומצד אחר הוא יכול לבלום אותו. יתר על כן, כוח המילואים, בעצם קיומו, יכול ליישב מתחים הנוצרים כתוצאה מהשינויים, שהתוצאה שלהם היא צבא פוסט-מודרני.

תפיסת איום, המשפיעה על ההיקף של סדר הכוחות הזמין יכולה להתמתן באמצעות כוח מילואים. הסיבה: כוח מילואים עשוי ליישב את הסתירה שבין אי-הנכונות להשקיע בביטחון צבאי בעידן הפוסט-מודרני לבין

מעלה את הצורך למלא משימות מגוונות יותר, כגון משימות הומניטריות המשולבות בלחימה בפועל. מבחינת המשתנים האלה צה"ל הוא באופן מובהק צבא מודרני עם "פזילה" לכיוון הפוסט-מודרני.

איש המקצוע הבולט בצה"ל הוא עדיין המפקד הקרבי, שלו מוקדשת עיקר תשומת הלב. אולם פיתוח מערכות הכשרה דוגמת העתודה האקדמית; "תלפיות", "עתידים" ו"מוקדי ידע" מעיד על טיפוח מכוון של אנשי צבא שהם מדענים וחיילים מלומדים.<sup>11</sup> ההסבר לתופעה הזאת הוא ההכרה במורכבותם של שדה הלחימה ושל הכלים הנדרשים על מנת להתמודד בו. יתר על כן, הסכסוך עם הפלסטינים חידד את הצורך גם בחייל המדינאי, שזכה גם לכינוי "הרב"ט האסטרטגי".

לא ניתן לומר שהציבור הישראלי אדיש כלפי הצבא. האזרחים – או לכל הפחות משפחות המשרתים בפועל – מעורבים בחיי הצבא, ובשל כך גם הצבא אינו מנותק מהאזרחים. אולם, מעשית, בקיעים וסדקים כבר מסתמנים בחזית הבצורה, בעצם העובדה שחלק ניכר מהחיילים בגיוס חובה אינם מתגייסים, ומתוך אלה שכן מתגייסים, חלק לא מבוטל אינו מסיים תקופת שירות מלאה.<sup>12</sup> בכוח המילואים התופעה בולטת יותר בעצם העובדה שרק שיעור נמוך מאנשי המילואים משרת שירות מילואים משמעותי.<sup>13</sup> לבקיע משמעותי נוסף גרם "חוק טל", שהתיר למגזר, שמגדיר את עצמו כמי ש"תורת-אומנותו", שלא לבצע שירות חובה בצבא. מכל הבחינות האלה ניתן לומר שצה"ל משתייך במוצהר לטיפוס הצבא המודרני, ולמעשה לטיפוס הצבא המודרני המאוחר, אולם בשום פנים ואופן אין הוא צבא פוסט-מודרני.

ביחסי צה"ל עם התקשורת ניתן לומר שהיא חשה את עצמה לעיתים מתומרנת, אולם התופעה הבולטת ביותר היא העובדה שצה"ל מודע יותר למקומה של התקשורת ולחשיבותה. תופעה זו, כמן חלק מהתופעות האחרות, מתחדדת בעיקר על רקע העימות המוגבל, שבו צה"ל מחזר לא פעם אחרי התקשורת לצורכי הסברה, ובמיוחד אחרי התקשורת הזרה.

באשר לשאר הקריטריונים, אפשר לציין שצה"ל משלב במסגרתו באופן חלקי את הנשים; המעורבות של בני הזוג של המשרתים בצבא נעה בין חלקית למלאה; האזרחים עובדי הצבא אינם חלק הארי מכלל המשרתים; צה"ל מתייחס להומוסקסואלים באופן ענייני;<sup>14</sup> ועדיין אין במדינת ישראל שירות אזרחי חלופי למי שמכריזים כי הם סרבני מצפון.

מבחינת האיומים, צה"ל משתייך לשלושת סוגי הצבאות. מבחינת מבנה הכוח, הוא שייך לטיפוס המסורתי, אבל נתוני הגיוס הסלקטיביים, בעיקר של חיילי המילואים, מעידים על מגמה שונה. כלומר, צה"ל אינו "מתנהג" כפי שהוא בנוי: עיקר כוחו הכמותי בנוי על מילואים, ומהבחינה הזאת הוא צבא מודרני, אבל הסלקטיביות בגיוס, דהיינו אי-מיצויו של מלוא הכוח

« מבחינת האיומים, צה"ל משתייך לשלושת סוגי הצבאות. מבחינת מבנה הכוח, הוא שייך לטיפוס המסורתי, אבל נתוני הגיוס הסלקטיביים, בעיקר של חיילי המילואים, מעידים על מגמת הינתקות מטיפוס הצבא המודרני לכיוון הצבא המודרני המאוחר והפוסט-מודרני »

הצורך הריאלי במתן מענה צבאי. מגמות, השוללות את הלגיטימיות של הפעלת כוח צבאי, עשויות להתמתן באמצעות כוח מילואים, משום שהוא נותן מעין "חותמת כשרות" להפעלת כוח מעצם היותו גוף אזרחי מגויס.

הסגולות הבולטות של כוח מילואים במסגרת כל כוח צבאי שהוא הן המסה שלו, עלותו הזולה – יחסית לחלופות אחרות; היותו גורם הממתן מגמות מיליטריסטיות בחברה אזרחית פוסט-מודרנית; המענה האפשרי שהוא נותן לצמצומו של גיוס החובה או אף לביטולו.

### « מסה

המסה המסופקת על-ידי כוח המילואים לזמן קצוב אפשר שתופעל בשני אופנים: האחד הוא מסה גדולה לפרק זמן קצר, יחסית; האחר הוא מתן תחלופה



מתמשכת לכוחות הסדירים כדי לספק להם אורך נשימה בלחימה. כאשר מתעורר הצורך המיידית במסה של כוחות, הפתרון של גיוס המילואים הוא הנוח ביותר מהיבטי עלות.

### « צבא קטן, חכם ו... יקר »

הארגון הצבאי הפוסט-מודרני מאופיין בהיותו מקצועי וקטן. הטכנולוגיה המתקדמת מחייבת התמקצעות ומאפשרת להקטין את הצבא.<sup>16</sup> לעומת זאת, עלות יחידת לחימה<sup>17</sup> הופכת להיות יקרה הרבה יותר.<sup>18</sup> כוח המילואים יכול לצמצם באופן משמעותי את עלות הרכיב האנושי בהוצאה, בכך שהוא אינו חייב להיות מופעל באופן קבוע, ובתנאי שישמור על כשירות מתאימה עד להפעלתו המבצעית. שמירת הכשירות של אנשי המילואים אינה בחינם, אך היא זולה מאחזקת צבא קבע.

### « עלות »

כוח מילואים הוא המענה הצבאי הזול ביותר לבעיה ביטחונית בהשוואה לכל שיטות הגיוס האחרות. המגמה של צמצום הנכונות להשקיע בביטחון בעידן הפוסט-מודרני אינה מתיישבת עם עלות האחזקה הכבדה של צבא קבוע. גודל הצבא הפעיל הוא פונקציה של האופן שבו תופסת המדינה את מידת האיום הביטחוני הנשקף לה. כוח המילואים יכול לשמש כ"כדור הרגעה" לתחושת האיום – בעיקר אם מדובר באיום פלישה המחייב מענה באמצעות מסות גדולות – ואין זה משנה לענייננו, אם מדובר באיום ריאלי או מדומה. יחד עם זאת, אחד ממאפייני החברה האזרחית הפוסט-מודרנית הוא החשש שלה מפני מיליטנטיות יתר של הכוח הצבאי שלה. כוח המילואים יכול למתן מגמה זו.

### « מתינות »

עצם קיומם של אזרחים בכוח הצבאי ממתן את הפעלת הכוח ומאפשר אותו רק לצרכים הכרחיים. זו הייתה גם גישתו של גנרל אברהמס, בונה הכוח האמריקני לאור לקחי וייטנאם, שגרס כי הצבא לא יילחם שוב במלחמה יזומה שלא תזכה לאמון ולמעורבות מצד העם האמריקני.

את המטרה הזאת הוא ניסה להשיג באמצעות בניית "הכוח הטוטאלי", שבמסגרתו יפעלו יחידות סדירות ויחידות מילואים בצוותא, כך שלא ניתן יהיה בעתיד להכריע את המלחמה ללא תגבור של אנשי מילואים.<sup>19</sup> ובמילים של פרופ' אליוט כהן: "...המטרה לא הייתה רק יעילות, אלא גיבוש זיקה לעם האמריקני וקיומה. לא עוד מלחמות בדם קר. לא עוד מלחמות בלי גיוס של תמיכה עממית".<sup>20</sup>

בישראל יש הטוענים כי העובדה שברצועת הביטחון בלבנון לא שירתו יחידות מילואים "תרמה רבות לשהותה המיותרת של ישראל שם במשך שנים".<sup>21</sup>

### « פיצוי לשירות חובה »

כוח מילואים יכול לפצות על צמצומו או אף על ביטולו של שירות החובה – שהם מסממניו ומאפייניו של הצבא הפוסט-מודרני.

סביר להניח שאם שירות החובה יתבטל – כתוצאה מאי-הצורך בו ובעקבות דילוג מעל משוכת המסורת – תתבטל גם חובת השירות במילואים. אולם האפשרות הסבירה יותר בעידן הפוסט-מודרני – בהתאמתו למדינת ישראל – היא צמצום מספריהם של מגויסי החובה והפיכת הגיוס לסלקטיבי יותר במוצהר או בפועל.

כוח המילואים, שיגויס רק לצורכי מלחמה, יכול להיות ההשלמה לסדר הכוחות הנחוץ. סגולת המתנות תעמוד לזכותו בעת הדיון על הצורך בהפעלתו. החברה תקבל יותר הפעלת כוח שעברה דרך מסננת הביקורת האזרחית של מערך המילואים.

### « כיוונים בבניין כוח המילואים בצה"ל בעידן הפוסט-מודרני »

#### « ייעוד הכוח »

כוח המילואים – בשל סגולותיו הייחודיות במסגרת הצבא הפוסט-מודרני – יועד להיות "גלולת הרגעה" בשל המסה שיש לו, ושאותה ניתן להציב מול איום – מוחשי או מדומה – של פלישה במסגרת מלחמה כוללת. בעימות מוגבל יהיה כוח המילואים הגיבוי, העתודה והתחלופה של הכוחות הסדירים. אולם בכל צורת עימות יהיו המגמה והשאיפה שהשגת ההכרעה הנדרשת לא תותנה רק בכוחות המילואים.

#### « תפקידי כוח המילואים »

בעידן הפוסט-מודרני אפשר יהיה לגייס כוחות מילואים למלחמה רק נוכח איום מוחשי. החברה האזרחית לא תשלים עם הפעלת כוח צבאי-אזרחי שלא על רקע איום מוחשי, מיידית וברור. הפעלת הכוח לתפקידים אזרחיים לא תתקבל בהבנה ובהסכמה.

המשימות האופייניות לעידן הפוסט-מודרני, כגון אכיפת שלום, סיוע הומניטרי והשתתפות בקואליציות מחוץ לגבולות המדינה – סביר להניח שכמעט לא יוטלו על כוחות מילואים.

#### « שיטת הגיוס »

השאלה אם הגיוס למילואים יהיה חובה או שיעשה בהתנדבות תוכרע על-פי תוצאות הדיון על הכוח הסדיר. אם יימשך שירות החובה, יימשך גם שירות המילואים – בין אם הוא יהיה חובה ובין אם הוא יהיה בהתנדבות. ביטולו של שירות החובה הסדיר יביא, קרוב לוודאי, גם לביטולו של שירות החובה במילואים. כוחות המילואים לא יחויבו למלא משימות של העידן הפוסט-מודרני, שאינן קשורות להגנה על המדינה. אם ירצו – יוכלו להתנדב אליהן.





### « זמינותו וכשירותו של כוח המילואים

המידה שבה אנו רוצים שכוח המילואים יהיה זמין וכשיר תקבע את הרכבו ואת התמהיל של יחידותיו. הזמינות הנדרשת של כוח המילואים תשתנה ביחס ישיר לאופן שבו נתפס האיום על המדינה ותיקבע לפי מידת קיומן של תשובות אחרות לאיום. אין צורך להעמיד את כל סדר הכוחות באותה רמת זמינות. אפשר לחלק את הכוח לזמינות מיידית, של ימים, של שבועות ואף של חודשים. בהתאם לכך אפשר לסווג את הכוח על-פי כשירויות של דרג ראשון ושל דרג שני.<sup>22</sup>

סיווג כללי נוסף של כשירות יכול להיות לסוג של לחימה – למלחמה כוללת ולעימות מוגבל. בצבא פוסט-מודרני אפשר בהחלט לקבוע שיחידת מילואים כשירה רק לסוג עימות אחד. המכפלה של הזמינות ושל הכשירות הנדרשת תקבע את היקף ההשקעה בכוחות המילואים.

### « מבנה כוח המילואים

את כוח המילואים בצבא הפוסט-מודרני ניתן לבנות במגוון רחב של מבנים:

**יחידות תחלופה.** במבנה כזה משמשים כוחות המילואים כמאגר כללי לעתודות כוח אדם, בלי שהם משובצים ביחידות מסוימות. עתודה זו אמורה להשלים פערים ביחידות הלוחמות בעת הצורך. מעתודה כזאת נדרשת רמת הכשרה נמוכה, יחסית, ולכן ההשקעה בה אינה גדולה.<sup>23</sup>

**יחידות עצמאיות.** במבנה כזה הופכות יחידות המילואים לכוחות עצמאיים, כפי שמקובל כיום בצה"ל. בעידן הצבא הפוסט-מודרני יקטן, מן הסתם, היקף הכוחות הבנויים בשיטה זאת.

**יחידות מילואים עם סגל סדיר.** מדובר בשיטה המאפשרת להבטיח את ההתמקצעות הרבה הנדרשת בעידן הצבא הפוסט-מודרני, תוך שמירה על סדר כוחות קטן, יחסית, בעת רגיעה. התפקידים שיאושו על-ידי הסגל הסדיר יהיו בעיקר תפקידי קצונה ומקצועות הדורשים הכשרה יקרה וממושכת.

**יחידות מילואים משולבות ביחידות סדירות.** במבנה מסוג זה יכללו יחידות המילואים במסגרת סדירה גדולה יותר, דוגמת גדודי מילואים בחטיבה סדירה או חטיבות מילואים באוגדה סדירה. שיטה זו תשלב את סגולת המתינות בהפעלת הכוח יחד עם שמירה על עדכניות הכוח המשולב.

**עיבוי יחידות.** שיטה זו תאפשר להחזיק כוחות סדירים בשיעורי איוש נמוכים – כתוצאה מאילוף, בגלל רצון או בגלל העדר צורך – ולהשלימם בכוחות מילואים כאשר יהיה בכך צורך.<sup>24</sup> גם שיטה זו משלבת את סגולת המתינות עם מגמת אי-הנכונות להשקיע משאבים רבים מדי בכוח הסדיר.

**השלמת מומחים.** במבנה זה ישובצו חיילי מילואים בתפקידי מומחים. תפקידים אלה מאופיינים בכך שהם

דורשים הכשרה ממושכת והשקעה גדולה בשמירה על הכשירות, אך אין צורך לאיישם ברציפות. המודל הקיים היום בחיל האוויר ביחס לטייסים מתאים למבנה הזה. אפשר להרחיב אותו לתפקידים נוספים הדורשים מומחיות, בעיקר מפעילים של אמצעי לחימה עתירי טכנולוגיה.

### « סיכום

מדינת ישראל, כיום היא דוגמא קיצונית למדינה, שבה חלק ניכר מכוח האדם הזמין מגויס לצורכי מלחמה – בעיקר במסגרת כוחות המילואים. מאמר זה ניסה לצייר קווים לדמותו של כוח המילואים בעידן הצבא הפוסט-מודרני, אך בלי לברר ולקבוע האם זה נכון ומתאים לצה"ל להימצא בעידן זה. נקודת המוצא לדיון היא מה עשוי או עלול לקרות לכוח המילואים של צה"ל במסגרת צבא פוסט-מודרני. כוח המילואים נבחר לבירור גם מפני שהוא משמש מעין חישן הקולט את התייחסותה של

« הסגולות הייחודיות של כוחות המילואים הן, בין היתר, המסה הגדולה שלהם, עלותם הנמוכה ומתינותם. סגולות אלה הופכות את כוחות המילואים למשקולת המאזנת את המגמות בחברה האזרחית הפוסט-מודרנית, שהביטוי שלהן הוא הצבא הפוסט-מודרני »

החברה לכוחה הצבאי.

לכאורה נראה שכוחות המילואים אינם תואמים את הארגון הצבאי הפוסט-מודרני. ההתמקצעות הנובעת מטכנולוגיית העילית; צמצום גודלו של הצבא כתוצאה מאי-הלגיטימיות של השימוש בכוח (מה שמשפיע על היקף ההוצאה לכוח אדם ולמשאבים) והמעבר ממשומות צבאיות קלאסיות של ניהול מלחמות לניהול מבצעים אחרים שאינם מלחמה – כל אלה אינם תורמים לחיזוק החיוניות של כוחות המילואים במסגרת הכוחות המזוינים.

אולם בירור הסגולות הייחודיות של כוחות המילואים מצביע דווקא על התרומה המשמעותית שלהם בעידן של צבאות פוסט-מודרניים. הסגולות האלה הן, בין היתר, המסה הגדולה שלהם, עלותם הנמוכה ומתינותם. סגולות אלה הופכות את כוחות





הספציפיות. כוח המילואים של צה"ל לא יהיה נטל בעידן הצבא הפוסט־מודרני, אלא יהיה משקולת מאזנת אפקטיבית של המגמות המסתמנות, של האילוצים הנובעים מהן ושל הצרכים האמיתיים והמסורתיים של צה"ל.

#### « הערות

1. ישנם מחקרים מקיפים רבים על נושא זה. למשל: Cohen A. Eliot, **Citizens and Soldiers. The Dilemmas of Military Service**, Cornell University Press, London, 1985 המרכזית של ספר זה היא כי משתנים כגון גיאופוליטיקה, אידיאולוגיה ומלחמות עבר מסבירים את השונות בין מבנה צבא אחד למשנהו. דוגמא אחרת היא: James L. Payne, **Why Nations Arm**, Basil Blackwell Ltd, New York, 1989 המסביר את ההבדלים במבנה של צבאות שונים הן בגורמים רציונליים, כמו צורכי הביטחון, והן בגורמים לא רציונליים כגון תרבות, אידיאולוגיה ודת. צ'רלס מוסקוס קובע ש"השינויים בארגון הצבא משקפים שינויים נרחבים בחברה הכללית יותר ולעיתים אף משפיעים עליהם". ג'ון אלן ויליאמס טוען ש"אין מוסד חברתי המושפע מגורמים לאומיים ובין לאומיים יותר מהצבא". ראו: Moskos C. Charles, Williams John Allen, Segal R. David, "Armed Forces after the Cold War", in: **The Postmodern Military**, Oxford University

המילואים למשקולת המאזנת את המגמות בחברה האזרחית הפוסט־מודרנית, שהביטוי שלהן הוא הצבא הפוסט־מודרני.

כוח המילואים הוא המנגנון המאזן בין הצורך (שעשוי להיות ריאלי או מדומה) במסה צבאית לבין הרצון לנהל במדינה חיים תקינים. בגלל עלותו הנמוכה – יחסית לחלופות האחרות – גם מפצה כוח המילואים על המגמה העכשווית של אי־נכונות להשקיע כוח אדם ומשאבים חומריים ביצירת מענה צבאי. לבסוף, כוח המילואים ממתן מגמות מיליטריסטיות בכך שהוא מופעל רק כאשר הצורך הוא חיוני ומוחשי. כוח המילואים מבטא היטב את אי־הלגיטימיות של הפעלת כוח צבאי לפתרון בעיות מדיניות, ובכך הוא מהווה גורם ממתן להפעלתו.

מכאן שייעודו של כוח המילואים בצה"ל בעידן הצבא הפוסט־מודרני הוא להיות עתודה וגיבוי לצבא הסדיר בעימות מוגבל ולהיות "גלולת הרגעה" למקרה של מלחמה כוללת. כוח מילואים יופעל רק לתפקידי לחימה מובהקים. תמהיל הכוח, זמינותו ומידת כשירותו יקבעו את היקף ההשקעה הנדרשת והאפשרית. שיטות שונות לבניין הכוח יאפשרו להתאימו לנסיבות

14. בעיתון חיילי צה"ל, "במחנה", התפרסמה באחרונה כתבה שתיארה את המרוץ של סרן בחיל הלוגיסטיקה לתחרות גבר השנה שמארגן המגזין "הזמן הוורוד". כתבה מעין זו לא יכולה הייתה להתפרסם בצה"ל בעבר הלא רחוק. איתי סגל, "גבר גבר", **במחנה**, 23 בינואר 2004, עמ' 31-33
15. מסקנה זאת נשענת רק על מאפייני הצבא ולא על אופי המשימות המוטלות עליו. צה"ל אינו ממלא משימות בין לאומיות במסגרת כוחות רב-לאומיים.
16. דוגמא לכך מביא עופר שלח בספרו **המגש והכסף** (הוצאת כינרת, תל-אביב, 2003). בעמוד 42 הוא מספר על חוקר אמריקני שנדרש לחשב כמה זמן היה נדרש כדי לשתק את התעשייה הגרמנית של מלחמת העולם השנייה באמצעים של היום. מסקנתו הייתה: אם בשנות ה-40 של המאה הקודמת נדרשו לביצוע המשימה 6,000 מטוסים ושלוש שנים, הרי שכעת ניתן היה לעשות זאת באמצעות שתי טייסות "חמקן" (48 מטוסים) במשך שישה שבועות.
17. יחידת לחימה לענייננו היא שילוב של אמצעי לחימה, של צוות ההפעלה הישיר ושל המעטפת המבצעית והטכנית, התומכת בו, מכשירה את אנשיו ושומרת על הכשירות שלהם.
18. על-פי אלווין והידי טופלר, **מלחמה ואנטי מלחמה**, מעריב, 1994. בעמוד 92 הם כותבים: "במלחמת העולם השנייה עלולים היו טייסים צעירים למצוא את עצמם בשדה הקרב לאחר שעות אימון ספורות בתא הטייס. כיום מושקע בכל טייס 'אף-15' אימון בעלות של מיליוני דולרים".
19. רוברט סקילס, **ניצחון ודאי במדבר**, צה"ל, מחלקת היסטוריה, 1997, עמ' 30
20. אליוט כהן, **הפיקוד העליון**, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 2003, עמ' 169-170. ראוי לציין כי ב-1990, כשהגיעה שעת המבחן למימושה של התפיסה, בעת מלחמת המפרץ הראשונה, נרתעו כוחות היבשה מלגייס את חטיבות המילואים המשלימות שלהם.
21. עופר שלח, **שם**, עמ' 13
22. מעניין להשוות זאת לחזונו של ריצ'רד סימפקין שניבא את עליית משקלם של הכוחות המיוחדים אל מול ירידת קרנם של כוחות רגילים, שאותם הוא מגדיר כמיליציה. סימפקין מייחד את תפקידם העיקרי של אנשי המילואים ל"הגנת הבית", ובהם הוא רואה את הגוף העיקרי של הכוח הלוחם. על כך ראו: ריצ'רד סימפקין, **מרוץ אל העתיד**, מערכות, תל-אביב, 1999, עמ' 351-356
23. כך, למשל, נהגו הגרמנים בתחילת המאה ה-20 בעקבות תפיסתם את "האומה החמושה". הצרפתים לפני מלחמת העולם הראשונה לא שיבצו חיילי מילואים ביחידות, אלא ריכזו אותם במאגרים עורפיים למילוי אבדות בשלב מאוחר יותר.
24. כך נהגו הפרוסים בסוף המאה ה-19. הם החזיקו יחידות סדירות במחצית המצבה שלהם, וכאשר התעורר הצורך בגיוס, הם הכפילו את המצבות באמצעות אנשי מילואים. הצבא הצרפתי שלאחר הרפורמה של 1870 עשה מעשה דומה כשקלט ביחידותיו הסדירות אנשי מילואים ובכך הכפיל את כוח האדם שלהן. ראו: עזר גת, **מקורות המחשבה הצבאית המודרנית**, מערכות, תל-אביב, 2000, עמ' 320
- \* אני מודה לסא"ל (מיל') צבי עופר, חוקר במכון לחקר הסביבה הטקטית בפר"ם, על הסיוע, על ההכוונה ועל ההערות בכתובת מאמר זה.
- Press, 2000. pp 14, 265 המחקר המפורט ביותר בתחום זה הוא של הסוציולוג האנגלי-פולני סטניסלאב אנדרסקי, שקבע כי כל שיטה של ארגון צבאי מבטאת את הסדר החברתי שממנו היא צמחה. ראו: **Military Organization and Society**, Routledge & Kegan Paul LTD, London, 1968
2. האבחנה, הקריטריונים וההגדרות לצבא פוסט-מודרני מתבססים על מחקרם של מוסקוס, ויליאמס וסגל (ראו הערה 1). במחקרם הם השוו בין 12 מדינות מערביות - בריטניה, צרפת, גרמניה, הולנד, דנמרק, איטליה, קנדה, אוסטרליה, ניו-זילנד, שווייץ, ישראל ודרום-אפריקה - בניסיון לקבוע באיזו מידה תואמים צבאותיהם למודל של צבא פוסט-מודרני, כפי שהם הגדירו אותו במחקרם.
3. בכך עוסקת התיאוריה המקיפה של סמואל הנטינגטון, **התנגשות הציוויליזציות**, הוצאת שלם, ירושלים, 2003
4. הסבר מקיף ומפורט לתופעה, המכונה "התקופה הפוסט-הרואית" ראו אצל אדוארד לוטוואק, **אסטרטגיה של מלחמה ושלוש**, מערכות, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב, 2002, עמ' 97-110. התפתחות החימוש המונחה מדויק מרחוק רק האיצה וחזיקה את התהליך החברתי שהתקיים ממילא.
5. ראו הערה 1.
6. Moskos, Williams, Segal, **Ibid**, Table 2.1. p.15
7. את ההשפעה ההדדית בין גורמים אזרחיים לצבאיים אפשר לראות בצבא ובמשרד ההגנה של ארה"ב. חוק "גולדוורטר-ניקולס" משנת 1986 מגדיר היטב את השליטה האזרחית על משרד ההגנה - מפיתוחה של מדיניות ההגנה והתכנון האסטרטגי ועד לשליטה ולפיקוח על מבצעים צבאיים.
8. מדובר בתופעה שזכתה לניסוח מושגי: Conflict other than War, ובהקשר הצבאי הספציפי: Military Operation other than War.
9. דוגמא לכוח רב-לאומי כזה היא הדיוויזיה הרב-לאומית של נאט"ו, שבה ישנן חטיבות ממדינות שונות תחת פיקוד אחד.
10. יש לכך דוגמאות רבות. כך, למשל, הצבא הבריטי התנגד באופן מסורתי לגיוס חובה מטעמים ערכיים, אך חרג ממנהגו בשתי מלחמות העולם. כך גם קרה לצבא האמריקני במלחמת האזרחים, בשתי מלחמות העולם ובמלחמת וייטנאם. צה"ל לאחר מלחמת יום הכיפורים הנמיך את הקריטריונים לגיוס על מנת למלא את השורות. מכאן שאפשר להניח כי איום מוחשי יאפיל על כל מסורת או נוהג.
11. החייל-המדען בא לידי ביטוי בפרויקטים שצוינו לעיל. תכליתם היא לטפח ולעודד מצוינות מדעית לצורכי הצבא. החייל המלומד מתבטא בעיקר בהשקעה האדירה של צה"ל, באופן יחסי לתקציבו, בלימודים אקדמיים בקרב קציניו ונגדיו. סימפטום בולט של תופעה זו הוא, למשל, העובדה שתנאי הכניסה לקורס לפיקוד ולמטה הוא תואר ראשון לפחות. פר"ם "ברק" מעניק היום תואר שני בתחום של צבא וביטחון. מכאן שבתוך שנים ספורות תתפתח התופעה שרוב מפקדי הגדודים בצה"ל יהיו בוגרי תואר שני בתחום של צבא וביטחון. (מגמה דומה קיימת גם בקרב מפקדי הגדודים במילואים).
12. על-פי נתוני אכ"א לשנים 2000-2001, 78% מהצעירים ומהצעירות משנתון הגיוס התגייסו לצה"ל. רק 57% מכלל השנתון סיימו את מלוא תקופת השירות שלהם.
13. על-פי נתוני אכ"א לשנים 2000-2001, רק שליש מחיילי המילואים הרשומים ביצעו שירות מילואים שנתי של שלושה ימים ויותר. רק 5% מקרב חיילי המילואים שירתו במשך 26 ימים ויותר בשנת עבודה.



# תרומת חיל המילואים לניצחון במלחמת ששת הימים

את עיקר הלחימה במלחמת ששת הימים עשו כוחות המילואים. הדבר בולט במיוחד בגדה המערבית, שבכיבושה השתתפו שבע חטיבות מילואים ורק גדוד סדיר אחד. המסקנה: כל עוד לא הגיעה מדינת ישראל אל מצב של שלום מדיני-צבאי אמין ויציב לחלוטין עם סביבתה האסטרטגית, עליה להחזיק עוצמה צבאית יבשתית מסתערת גדולה יחסית. ואין לנו דרך אחרת לקיימה, אלא באמצעות צבא מילואים יבשתי מצויד ומאורגן

– לאו דווקא רק במישור הרעיוני, החינוכי והחשוב הדוגל בעיקרון של צבא העם, אלא ממש בבדיקה פרטנית מדוקדקת, הבוחנת את חיוניותו של צבא העם במישור העוצמה הצבאית הכמותית הממשית, שקבעה את ניצחונותיה של מדינת ישראל נגד אויביה הערבים בכל מלחמותינו עד כה. ודי לחכימא ברמיזא באשר להמשך קיומה הממשי של מדינת ישראל בעולם רווי היצרים האופף אותנו – גם אם ישרור סוף-סוף שלום מדיני של ממש בין מדינת ישראל לשכניה הערבים.

הבה נבדוק ונבחן איפוא את תרומתו הממשית של צבא המילואים הישראלי לאינטרס הישראלי הקיומי במלחמות ישראל שפקדו אותנו מאז כינונה של מדינת ישראל ב־1948. חוץ מאשר מלחמת העצמאות הייתה מלחמת ששת הימים (יוני 1967) המלחמה החשובה ביותר בתולדות מדינת ישראל הן מבחינה מדינית והן מן הבחינה הצבאית. צה"ל נקלע, כמו כל אזרחי ישראל, למלחמת עצבים פסיכולוגית די מביכה ערב המלחמה, אשר נבעה מהחלטה פומבית-שחצנית של נשיא מצרים ושל ממשלתו לסגור את מצרי טיראן בפני שיט ימי אל ישראל וממנה בהכריזו כי "אם ישראל רוצה לצאת למלחמה, אז אהלן וסהלן". לאחר תקופת המתנה בת כשלושה שבועות, שבמהלכה שררה בישראל אווירה די מביכה, פתח צה"ל ב־5 ביוני 1967 במתקפה יבשתית-

באחרונה נשמעת פה ושם התביעה לצמצם את היקפו, את ממדיו, את עוצמתו ואת אימוניו של חיל המילואים היבשתי של צה"ל. ישנם אפילו הגורסים כי אם בלאו הכי אין אפשרות תקציבית למדינה לאמנו כראוי, מוטב לבטלו ולבנות את עתיד ביטחוננו הלאומי רק על צעירי שירות החובה (בן שלוש ואולי ארבע שנים) ועל מקצועני צבא הקבע, כפי שהם קיימים כיום. זאת בנימוקים תקציביים, תועלתניים, מוסריים (האם לא די לנו בשירות החובה הממושך של צעירינו?) ואפילו כלכליים. מובן מאליו כי צבא זה יהיה קטן מאוד, ובנסיבות הקיימות והחזויות בעתיד בדבר מעמד מדינת ישראל בזירת המזרח התיכון עלול הדבר להעמיד את מדינת ישראל בסכנה קיומית.

ישנם הגורסים כי מוטב לה, למדינת ישראל, לבטל כליל את שירות החובה ולכונן במדינתנו רק צבא שכירים מקצועני, דוגמת צבא ממלכת ירדן או הצבא הבריטי או צבא ארה"ב, שחייליו ישרתו לפחות 10-15 שנים. צבא מסוג זה יהיה בהכרח קטן בהרבה מצבא שירות החובה וצבא המילואים הנהוגים במדינתנו. זאת משום העלות הגבוהה, יחסית, של כל "שכיר חרב" מקצועי.

אכן נכונה הטענה כי בדרך כלל אין ההיסטוריה חוזרת על עצמה. אולם על אף מציאות עובדתית זו ראוי כי נבדוק בתבונה ובדקדקנות את רעיון צבא המילואים



« אל"ם (מיל') ד"ר מאיר פעיל » היסטוריון



אווירית כוללת נגד כוחותיה הצבאיים של מצרים והצליח לכבוש בתוך פחות מארבע יממות את כל חצי האי סיני, לשתק כמעט כליל את חיל האוויר המצרי ולערער עד תום את כל העוצמה הצבאית היבשתית המצרית.

### « כיבוש חצי האי סיני (5-9 במאי 1967) »

את המתקפה היבשתית לכיבוש סיני ניהלו כוחות פיקוד הדרום בפיקודו של אלוף ישעיהו גביש. המאמץ ההתקפי העיקרי התחולל בגזרה הצפונית של סיני והתבסס על שלוש האוגדות המשימתיות הבאות:

■ אוגדת אלוף ישראל טל, שכוחותיה המסתערים כללו את חטיבה 7 (משורינת) הסדירה, את חטיבה 35 (צנחנים) הסדירה ואת חטיבה 60 (מילואים) המשורינת בתוספת של אגד ארטילרי וגדוד הנדסה. האוגדה, שזכתה לעדיפות בקבלת סיוע אווירי, הופקדה על כיבושו של מרחב רפיח, על כיבוש כל מתחמי הדיוויזיה המצרית שהגנה על מבואות אל-עריש ועל כיבוש אל-עריש עצמה תוך תיאום עם חטיבה מוצנחת 55 (מילואים), שכוחותיה נועדו לנחות מן הים ולצנוח מן האוויר ממערב לאל-עריש. לאחר מכן אמורה הייתה האוגדה להתקדם לפחות עד לתעלת סואץ על ציר כביש החוף בצפון סיני. (חטיבה 55 לא הופעלה בסופו של דבר בגזרת אל-עריש בגלל העברתה הדחופה לירושלים ביום הראשון של המלחמה בעקבות התערבותו המפתיעה של צבא ירדן במלחמה. הייתה לכך גם סיבה נוספת: הכוחות המשוריינים של אוגדת טל הגיעו עם תום שעות האור של יום הלחימה הראשון ממש אל מבואות אל-עריש).

■ אוגדת אלוף אברהם יפה, שכוחותיה המסתערים כללו שתי חטיבות שריון (מילואים) – חטיבה 200 וחטיבה 520. משימתן הייתה להתקדם ולפרוץ אל העומק האופרטיבי של סיני בתווך בין אל-עריש לאבו-עגילה כדי לשבור ולהשמיד את נכסי העומק של האויב המצרי ולהשכין בעורף המצרי מהומה

ומבוכה ותוהו ובוהו ולמוטט את כל המערך המצרי היבשתי והאווירי (שדות התעופה) בצפון סיני.

■ אוגדת אלוף אריאל שרון, שכוחותיה המסתערים כללו: חטיבה ממוכנת 14 (סדירה למחצה: גדוד טנקים סדיר ושני גדודי חרמ"ש [מילואים]); חטיבת חי"ר 99 (מילואים) וחטיבה 80

(צנחני מילואים) ועוד צוות גדודי משוריין סדיר וכן שני גדודי חי"ר סדירים של קורס המ"כים הארצי. (עוצמת ההסתערות של הגדוד המשוריין ושל שני גדודי החי"ר האלה הייתה כעוצמתה של חטיבה סדירה). משימתה הייתה לכבוש את המערך המצרי המוגן במרחב אבו-עגילה ולפתוח את ציר הכביש המרכזי של סיני המוביל לכיוון איסמעיליה ולמרכז צפון סיני.

נוסף על כך פעלו נגד המצרים בחצי האי סיני שני כוחות יבשתיים אחרים של צה"ל:

■ חטיבה 8 ממוכנת (מילואים), שהופעלה באורח עצמאי נגד המצרים במשימת הונאה והסחה התקפית נגד המצרים מכיוון כונתילה.

■ כוח משולב ימי-אווירי-צנחנים, שהשתלט על שרם א-שייח' ועל א-טור בדרום סיני.

אל כוחות צה"ל, שלחמו במלחמת ששת הימים במסגרת פיקוד דרום, ראוי להוסיף גם את חטיבת חי"ר 11 (מילואים), שתוגברה בגדוד צנחנים סדיר ובגדוד שריון מוקטן וכבשה – במקביל ללחימה העיקרית בחצי האי סיני – את כל רצועת עזה.

### « כיבוש ירושלים, יהודה והשומרון (5-8 ביוני 1967) »

אין ספק שממלכת ירדן נגררה למלחמה כבר ביום הלחימה הראשון, 5 ביוני 1967, בעקבות פנייתו של נשיא מצרים, ששידל את המלך חוסיין להפעיל את צבאו: באוויר, בהפגזות ארטילריות, בהנעתה של חטיבת שריון ירדנית מיריחו לכיוון ירושלים המזרחית ובעיקר בכיבוש ארמון משקיפי האו"ם בירושלים. מטרת הכיבוש הזה הייתה לאפשר את העברתה של עוצבת השריון שנעה מיריחו דרומה, דרך הר חברון, ולסייע לצבא המצרי לכבוש את באר-שבע. עד כדי כך הסתחררה דעתם של קברניטי מצרים וירדן.

הפיקוד העליון הישראלי הגיב מייד בהשתלטות על ארמון משקיפי האו"ם בירושלים באמצעות חטיבת המילואים הירושלמית, חטיבת חי"ר 16.

בו ביום, במקביל למתקפת צה"ל נגד מצרים בחצי האי סיני, הפנה הפיקוד העליון הישראלי חלק מעוצמתו האווירית נגד ממלכת ירדן. במקביל ניתנה הוראה לכוחות היבשה הישראליים בפיקוד המרכז ובפיקוד הצפון לכבוש לאלתר את כל המרחב של ירושלים רבתי ולכתר את מרחב העיר ג'נין. יוזמה התקפית זו הסתיימה בתוך שלוש יממות בהצלחתו של

« ישנם הגורסים כי מוטב לה, למדינת ישראל, לבטל כליל את שירות החובה ולכונן במדינתנו רק צבא שנירים מקצועני, דוגמת צבא ממלכת ירדן או הצבא הבריטי או צבא ארה"ב, שחייליו ישרתו לפחות 10-15 שנים »



חבריה, המתינו קמעה!!!



שמדרום לטירת צבי, עד מוצבי הברך. (חטיבה 2 הייתה ערוכה למגננה מול הגבול הירדני בצפון הגדה המערבית ובעמק בית שאן).

### « כיבוש רמת הגולן (9-10 ביוני 1967) »

כיבוש רמת הגולן המבוצרת מידי הסורים היה המהלך האסטרטגי הישראלי ההתקפי האחרון של מלחמת ששת הימים. כל עוד התחוללו מערכות המתקפה הישראליות בזירות סיני ובגדה המערבית, נערכו מול הגבול הסורי רק שלוש חטיבות חי"ר: חטיבה 2 (מילואים) בגזרת עמק הירדן והכינרת, חטיבה 3 (מילואים) בגזרת עמק החולה והירדן ההררי וחטיבה 1 (גולני הסדירה) בעתודה ובכוננות למתקפה המיועדת על מערך הביצורים הסוריים ברמת הגולן. גדוד הטנקים הפיקודי היה פרוס בעומק הטקטי וכך גם יחידות התותחנים.

במסגרת ההכנות למתקפה הישראלית על המערך הסורי ברמת הגולן העביר הפיקוד העליון הישראלי אל פיקוד הצפון את חטיבות המילואים הבאות, אשר סיימו לבצע את משימותיהן בזירות הלחימה בחצי האי סיני ובגדה המערבית:

מפקדת האוגדה של אלוף אלעד פלד, שהועברה מצפון הגדה המערבית, מחצית חטיבה 8 (ממוכנת מילואים), שהועברה מסיני ותוגברה בטנקי "שרמן" של גדוד השריון הפיקודי הצפוני, חטיבה 80 (מוצנחת מילואים) שהופעלה בסיני ת"פ אוגדת שרון נגד עורף האויב המצרי באום-כתף וכן חטיבה ממוכנת 45 (מילואים) וחטיבת שריון 37 (מילואים), שפעלו קודם לכן בצפון הגדה המערבית ובמרכז במסגרת אוגדתו של אלעד פלד.

### « חשבון הנפש בדבר חיוניותו של צבא המילואים »

כדי לפשט את ניתוח העוצמה הכמותית היחסית של צבא המילואים הצה"לי במלחמת ששת הימים החלטתי להתמקד במוקדי ההתגבשות של העוצבות הלוחמות החטיבתיות, כפי שהתגשמו בביצועי לחימה ממשיים במהלך מלחמת ששת הימים.

אתחיל בזירת פיקוד הדרום, שבה נפתחה המלחמה ביוזמה צבאית ישראלית התקפית מובהקת. כשפתחה ישראל במתקפה נגד הכוחות הצבאיים המצריים בסיני, לא הייתה ודאות מוחלטת כי שכנותינו הערביות האחרות אכן יפתחו נגדנו מייד ובהכרח בפעילות התקפית נמרצת. לכן השקיע צה"ל במתקפה נגד הצבא המצרי בחצי האי סיני לפחות 75% מכלל עוצמתו המסתערת המגויסת הסדירה: חטיבה 7 המשורינית, חטיבה 35 (חי"ר) המוצנחת וההצבר הסדיר שפעל באוגדת שרון (2 גדודי נח"ל, הצוות המשוריין שעקף את מתחם אום-כתף מצפון וגדוד הטנקים הסדיר של חטיבה 14). בסך הכול היה הכוח הסדיר שווה-ערך לקצת

צה"ל לכבוש כליל מידי ממלכת ירדן את כל הגדה המערבית.

להלן פירוט כוחותיו התוקפים של פיקוד המרכז בפיקוד אלוף עוזי נרקיס.

■ הכוחות שכבשו את מזרח-ירושלים, את בקעת יריחו ואת הר חברון: חטיבה 16 (חי"ר מילואים), חטיבה 10 (ממוכנת מילואים), חטיבה 55 (צנחנים מילואים).

■ הכוח שכבש את רכס לטרון ואת מעלה בית-חורון: חטיבה 4 (חי"ר מילואים).

■ הכוח שפעל במרחב השרון ובעמק חפר והשתלט על קלקיליה ועל טול-כרם: חטיבה 5 (חי"ר מילואים).

להלן פירוט כוחותיו התוקפים של פיקוד הצפון בפיקודו של אלוף דוד אלעזר (שפעלו בצפון הגדה המערבית):

■ הכוחות שכבשו את ג'נין, את שכם ואת גשר דמיה: אוגדה בת שלוש חטיבות תחת פיקודו של אלוף אלעד פלד. האוגדה כללה את חטיבה 45 (ממוכנת מילואים), את חטיבה 37 (משורינת מילואים), את חטיבה 9 (חי"ר מילואים) שהייתה בתחילת הסבתה לחטיבה ממוכנת) וכן את גדוד 17 (קורס מ"כים סדיר) של חטיבת גולני, שהופעל ת"פ חטיבה 37 בכיבוש שכם. גדוד 17 היה הכוח הלוחם המסתער הסדיר היחיד שהשתתף בכיבוש הגדה המערבית. כל שאר הכוחות המסתערים שכבשו את הגדה המערבית פעלו במסגרת חטיבות המילואים הן של פיקוד המרכז והן של פיקוד הצפון.

■ צוות קרב פלוגתי ממונע מוגבר מחטיבה 2 (חי"ר מילואים) שהשתלט על הקטע מבקעת הירדן



יותר משלוש עוצבות חטיבתיות סדירות. נוסף על כך הפעיל צה"ל בזירת חצי האי סיני את חטיבות המילואים הבאות: חטיבת חי"ר 11 ברצועת עזה, חטיבה משורינת 60 באוגדת טל, חטיבה משורינת 200 וחטיבה משורינת 520 באוגדת אברהם יפה, חטיבת חי"ר 99, חטיבה מוצנחת 80 ושני גדודי חרמ"ש בחטיבה ממוכנת 14 באוגדת שרון, חטיבה ממוכנת 8, בפיקודו אל אלברט מנדלר, במשימת הטעיה וריתוק בגזרת כונתילה. בסך הכול הפעיל צה"ל בסיני 7 חטיבות מילואים שלמות ועוד שני גדודי מילואים (חרמ"ש) של חטיבה 14.

נעבור עתה לזירת הגדה המערבית. בגזרת המתקפה של פיקוד המרכז פעלו רק חטיבות מילואים: שלוש חטיבות מילואים כבשו את מרחב ירושלים, את הר חברון, את רמאללה ואת יריחו, בואכה נהר הירדן: חטיבת מחוז (חי"ר) 16, חטיבה מוצנחת 55 וחטיבת ממוכנת 10.

חטיבת חי"ר 4 כבשה את מובלעת לטרון ואת כל מעלה בית-חורון, בואכה שדה התעופה של עטרות. חטיבת חי"ר 5 (ממחוז השרון-עמק חפר) השתלטה על מרחב קלקיליה ועל מרחב טול-כרם.

בגזרת המתקפה המקבילה של פיקוד הצפון פעלו בתחילה רק שלוש חטיבות המילואים הבאות: חטיבה ממוכנת 45, חטיבה משורינת 37 וחטיבת חי"ר 9, (שהייתה באמצע תהליך הפיכתה מחטיבת חי"ר לחטיבה ממוכנת). חטיבות אלה כבשו את עמק דותן, את ג'נין ואת צפון השומרון בואכה שכם וגשר דמיה. לקראת הקרב על כיבוש העיר שכם בידי חטיבה 37 תוגברה החטיבה בגדוד סדיר (17) של גולני, שהוא גדוד קורס המ"כים של גולני. גדוד 17, שהשתתף כמובן בכיבוש שכם וסביבתה, היה הכוח המסתער הסדיר היחיד שהשתתף בכיבוש הגדה המערבית.

ניתן איפוא לסכם ולקבוע כי בשקלול הכמותי של הכוחות המסתערים של צה"ל, שכבשו את כל הגדה המערבית (ההררית ובקעת הירדן) מידי הצבא הערבי הירדני (כמובן בסיוע אווירי, ארטילרי, הנדסי, מודיעיני ותחזוקתי) השתתפו שבע חטיבות מילואים וגדוד סדיר אחד.

מכאן נעבור אל כיבוש רמת-הגולן. ראשית, ראוי לציין את שתי חטיבות החי"ר (מילואים), 2 ו-3, שהחזיקו את קו הגבול אל מול ארץ הגלעד ורמת-הגולן בארבע היממות הראשונות של מלחמת ששת הימים והשתתפו במהלך ההתקפה על הרמה בכיבוש יעדים סוריים סמוכים לגבול. חטיבה 2 אפילו השתלטה על צפון בקעת הירדן שממערב לירדן במקביל לכיבוש הגדה המערבית שנזכר לעיל.

הכוחות הסדירים המסתערים היחידים של צה"ל שפעלו במערכה לכיבוש רמת-הגולן היו גדוד הנח"ל, שנכשל בהתקפתו לכיוון תאופיק-אל-חמה וחטיבת גולני, כולל גדוד 17 שחזר אליה משכם, שהצליחה

להבקיע טריזים במערך הביצורים הסורי במורדות הצפוניים של רמת-הגולן. דרך טריזים אלה פרצו אל העומק הסורי חטיבות המילואים הבאות: חטיבה 37 (משורינת, שהגיעה ממרחב שכם), חטיבה 10 (הראל, ממוכנת, שהגיעה מזירת ירושלים), חטיבה 8 (ממוכנת, שהגיעה מזירת כונתילה בפיקוד הדרום) וחטיבה 45 (ממוכנת, שהגיעה מצפון הגדה המערבית).

במקביל הצליחה חטיבה מוצנחת 80 (מילואים), שהגיעה במסע של יומיים מאבו-עגילה בחצי האי סיני אל בקעת יבנאל, להשתלט על כל המרחב של דרום רמת-הגולן באמצעות תמרון אופרטיבי מבריק במסוקים, תוך סיוע צמוד של מטוסי חיל האוויר. כוח אחר מחטיבת הצנחנים הזאת פעל בנפרד, תחת פיקוד חטיבה 3, לכיבוש כמה יעדים מבוצרים סוריים בגזרת דרבשיה-דרדרה-משמר-הירדן.

גם ברמת-הגולן נעשתה איפוא עיקר מלאכת

« גם ברמת-הגולן נעשתה עיקר מלאכת הלחימה הקרקעית המסתערת על-ידי עוצבות המילואים. בעוד הכוחות הסדירים כללו את חטיבת גולני, שהשיגה את יעדיה, ועוד גדוד נח"ל סדיר, אשר לא צלחה דרכו, כללו כוחות המילואים שתי חטיבות חי"ר מרחביות (2 ו-3), שלוש חטיבות ממוכנות (10, 8, 45), חטיבת שריון (37) וחטיבת צנחנים (80).

המסקנה המתבקשת מהניסיון של מלחמת ששת הימים היא אחת ויחידה: כל עוד לא הגיעה מדינת ישראל אל מצב של שלום מדיני-צבאי אמין ויציב לחלוטין עם סביבתה האסטרטגית, עליה להחזיק עוצמה צבאית יבשתית מסתערת גדולה יחסית. ואין לנו דרך אחרת לקיימה, אלא באמצעות צבא עם מאומן גדול וחזק, אשר אין דרך לקיימו בנסיבות הדמוגרפיות של מדינתנו, אלא באמצעות צבא מילואים יבשתי מצויד ומאורגן, אשר ניזון בהתמדה מהמעין האנושי החיוני של שירות החובה. זאת לפחות עד חמישה דורות ואולי יותר של שלום קבע אמיתי וממשי שיפקוד את מדינתנו. שום פטנט מדעי או טכנולוגי לא יכול לשמש תחליף לעיקרון ביטחוני בסיסי זה, אשר ניתן להוכיחו גם על סמך מלחמת יום הכיפורים.



# מעריך המילואים - כיוונים ומגמות

מיצוי טוב יותר של כוח האדם בצבא הסדיר והכנסתן של טכנולוגיות חדשות יאפשרו לשחרר את כוחות המילואים מעיסוק בביטחון השוטף ולהקדישם למשימתם העיקרית: אימונים לקראת מלחמה כוללת. במקביל יש למצוא דרכים לתגמול אנשי המילואים, שכן הם היו וישארו מיעוט בחברה הישראלית

## « מבוא

מדינת ישראל הוקמה תוך כדי מלחמה, ובמשך כל שנות קיומה נאלצה להתמודד עם איומים בלתי פוסקים מצד שכנותיה על מנת לשמור על שלום תושביה ועל ביטחונם. משימה זו חייבה הקצאת משאבים פיננסיים רבים וכן דרישה מאזרחי המדינה לסכן את חייהם כדי לשמור על המדינה.

ביטחונה הלאומי של המדינה נשען אומנם לא רק על עוצמתו של הצבא, אלא גם על גורמים נוספים, כגון הכלכלה, החברה, החינוך, וחוסנו המוראלי של העם, אך עיקר הביטחון הפיזי של ישראל נובע – וימשיך לנבוע גם בעתיד – מעוצמתה הצבאית. היכולת הצבאית של מדינת ישראל נשענת על מערכת הביטחון ועל צבא ההגנה לישראל, ועיקר כוחו של הצבא הוא חיילי המילואים שלו.

למדינת ישראל נדרש "עומק אסטרטגי אנושי", דהיינו יכולת לקיים צבא גדול, שניתן לגייסו במהירות, מודרני ומוכן בכל עת למלחמה כוללת. כל זאת בלי שיהיה צורך לשאת בעול הכלכלי של צבא קבע גדול ממדים. לפיכך מתבסס צה"ל על גרעין סדיר, קטן יחסית, שתפקידו מתמקדים בביטחון שוטף, באימון ובהכשרה ובשעת מבחן בבלימת האויב, ולצידו קיים כוח מילואים גדול להשלמתו של מאמץ המגננה ולמעבר למתקפה ולהכרעה. כוח המילואים הוא נדבך מרכזי ביכולת להשיג הכרעה מהירה ומוחצת, לסיים מלחמה במהירות ולחזק את ההרתעה לאחר מכן.

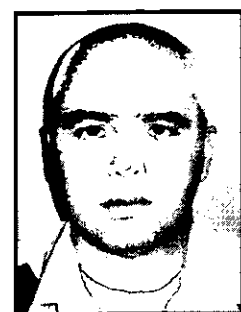
## « מודל המילואים

המצב האידיאלי הוא שלרשות ישראל יעמוד מערך מילואים איכותי, חזק ומיומן, אשר יופעל רק במקרה של מלחמה כוללת עם אחת או יותר ממדינות ערב, וכי בעיתות רגיעה יעסוק מערך זה רק באימונים כדי לשמור על כשירותו לקראת מלחמה.

אולם במציאות הנוכחית של העימות המוגבל, שבה אנו נמצאים כבר שלוש שנים וחצי, לא היה מנוס מלשלב את יחידות המילואים בלחימה השוטפת גם כדי לאפשר תקופות של אימון ושל רענון לכוחות הסדירים וגם כדי לעבות את המענה הביטחוני כל אימת שלא היה די בכוחות הסדירים בלבד. אולם הגיוס המוגבר בשנים האחרונות בשל המצב הביטחוני יחד עם הקיצוצים בתקציב הביטחון גרמו לכך שמערך המילואים התאמן הרבה פחות מאשר בעבר.

תהליך התכנון הרב-שנתי, שנעשה בימים אלה בצה"ל, שואף להשיג את היעדים שהוזכרו לעיל: יותר אימונים לכוחות המילואים לקראת מלחמה כוללת ופחות משימות במסגרת הביטחון השוטף. יעדים אלה שואף צה"ל להשיג בדרכים הבאות:

■ מיצוי עמוק יותר של הצבא הסדיר. הקמת יחידות סדירות נוספות ופלוגות מג"ב, בחינת האפשרות להקים פלוגות של קבע קצר והרחבת שילובן של הנשים – הן בשירות לצד הגברים בתפקידי לחימה והן בהחלפת גברים בתפקידים אחרים, על מנת לפנותם ללחימה.



« סא"ל איל קרוליזקי » ראש ענף תכנון כוח אדם - מילואים





## טבלה ו: המשימות של אנשי המילואים בשירות פעיל - הרצוי מול המצוי

המצוי	הרצוי	המשימה
		אימונים לשיפור הכשירות לקראת מלחמה
		משימות של ביטחון שוטף

■ הגדלת העומס על מערך הלחימה הסדיר. בשלוש השנים האחרונות הופעל המערך הסדיר בכללותו בלחימה. החיילים והמפקדים ביחידות הסדירות כמעט שלא התאמנו ולא ביצעו רענונים מקצועיים באותה עת. (למעשה, קיימים היום מפקדים במערכי השריון והתותחנים שצברו מומחיות רבה יותר בלחימת חי"ר בשטח בנוי ובמשימות חי"ר ייעודיות מאשר במקצועותיהם הפורמליים).

■ שילוב אמצעים טכנולוגיים חדישים כחלופה לכוח אדם. מדובר באמצעים כגון גדרות אלקטרוניות, אמצעי תצפית, מכשול "חכם" וכו'.

את השגת היעדים מסכנות החרפת הלחימה נגד הפלסטינים והאפשרות שגם הקיצוצים התקציביים יילכו ויחריפו. לכן בשלב הזה אין מדברים על השגת מלוא היעדים, אלא על כך שכוחות המילואים יעברו לביצוע תעסוקות מבצעיות (תע"מ) אחת לשנתיים (וכך ייהנו מ"שנת שמיטה" לצורכי אימונים) ובהמשך אף יעברו לתעסוקות מבצעיות אחת לשלוש שנים. בדרך זו יוכלו לקיים מחזורי אימון שלמים ("מעגל אימונים שלם") - בתנאי שיהיה לכך תקציב.

### « חלוקת העומס

בעשור האחרון צומצם היקף ימי המילואים (ימ"מ) בצה"ל מכ־10 מיליון ב־1990 לכ־2.5 מיליון ב־2004 (הנתון הזה עדיין אינו סופי ותלוי בגודלו של תקציב הביטחון). השינוי חל עקב התייעלות מערכתית בצה"ל לאחר שהתקציב של ימי המילואים הועבר לתקציבה של מערכת הביטחון וכתוצאה מצמצום משמעותי של משימות הבט"ש שהוטלו על יחידות המילואים. הדבר התאפשר

בעקבות מיצוי עמוק יותר של המתגייסים לצה"ל והקמת יחידות לוחמות סדירות נוספות, אשר החליפו יחידות מילואים.

הקטנת מספרם של ימי המילואים וצמצום המשימות העמיק עוד יותר את אי־השוויון בחלוקת העומס בין משרתי המילואים והעלה שוב את השאלה אם צה"ל הוא עדיין צבא העם.

שירות המילואים מעולם לא היה שוויוני וגם אינו יכול להיות שוויוני. המעבר משירות סדיר לשירות מילואים מעמיק הלכה למעשה את אי־השוויון הקיים מלכתחילה באופן מובנה גם בשירות החובה ואף מעצימו בשירות המילואים. קבוצה מצומצמת, יחסית, של משרתי מילואים תמשיך להיות זו שתישא בעיקר העול הביטחוני לצד החיילים בשירות סדיר, בעוד שבפועל מרבית תושבי המדינה לא ישאו בנטל הזה.

במישור הערכי יש להמשיך להתבסס על הערכים האישיים שעליהם מתבסס מודל המילואים, אך יש מקום לדבר היום על ערך נוסף - ערך ההגינות החברתית. כלומר, אם המיעוט עוסק במשימות לאומיות לטובת הכלל, יש לפצות מיעוט זה ולהכיר בתרומתו הייחודית. עקרון ההגינות מבוטא היטב בסיסמא "פיריות במקום פראיירות". לעיקרון זה צריכים להיות שותפים החברה הישראלית וצה"ל גם יחד.

### « הוקרה ותגמול

ב־1996 הוחלט להקים את "ועדת המילואים" בראשותו של עוזר ראש אג"ם במטה הכללי. מטרתה הייתה לייחד את הטיפול במערך המילואים ברמה המטכ"לית. ב־1998 הועברה האחריות על ריכוז הטיפול במערך ליד סגן הרמטכ"ל, והוקם "פורום המילואים". לפורום שותפים נציגי כל הזרועות, הפיקודים וגופי המטה הכללי, ועיסוק נוגע הן לנושאים ולפעילויות הנדרשים בתוך צה"ל והן לנושאים המשפיעים על החקיקה הרלוונטית במדינת ישראל.

במשך השנים נידונו

במסגרת הפורום נושאים רבים ומגוונים, אשר קידמו רבות את המערך, ובהם תיקוני חקיקה, שיפור הטיפול בפרט וברווחה, השקעה בתשתיות ובאמצעים, השקעה במפקדים ובמסגרת היחידתית, שיפור מתקני הגיוס, התעסוקה המבצעית והאימונים, חיזוק הדרג של תומכי הלחימה, הורדת גיל המשרתים במילואים והסברה. כמו כן עוסק הפורום במרקם היחסים

« **המצב האידיאלי הוא שלרשות ישראל יעמוד מערך מילואים איכותי, חזק ומיומן, אשר יופעל רק במקרה של מלחמה כוללת עם אחת או יותר ממדינות ערב, וכי בעיתות רגיעה יעסוק מערך זה רק באימונים כדי לשמור על כשירותו לקראת מלחמה** »



שמעתי שמורידים את  
גיל הפטור ממילואים



■ התוויית כיווני פעולה מרכזיים להסדרת היחסים בין צה"ל לחברה הישראלית.

במקביל הוקמה ועדת השרים לעניין מערך המילואים בראשות שר הביטחון, ולצידה פועל הצוות הבין-משרדי בראשותו של סגן שר הביטחון.

אחד המאפיינים הבולטים בדיון על שירות המילואים בישראל בשנים האחרונות הוא ההסכמה החברתית הרחבה ביחס לצורך לחזק, לתגמל ולהוקיר את משרתי המילואים בישראל. העובדה שתנועות המילואים השונות מייצגות אינטרסים וסדר יום חברתי של קבוצה רחבה ומרכזית מאוד בחברה הישראלית תורמת באופן משמעותי לכך. הסכמה זו טומנת בחובה התגברות של מערכת לחצים על צה"ל בהתייחס למאפייני השירות, לתגמול ולהפעלה של המילואים ובר-בזמן פותחת פתח לקידום ההוקרה החברתית למשרתי המילואים.

הסכמה רחבה זו שניכרת בדיון הציבורי, בין היתר על רקע הלחימה המתמשכת במסגרת אירועי

« הקמתו של פורום המילואים סימלה את ההכרה בחשיבותו של מערך המילואים ואת הצורך לטפל בו באופן ייחודי. הייתה בכך אמירה ברורה לכלל המערכות כי צריך לטפל ביתר תשומת לב במערך הזה »

שבין הצבא לחברה ובהשלכות שיש לסוגיות אקטואליות שונות על היחסים האלה.

הקמתו של פורום המילואים סימלה את ההכרה בחשיבותו של מערך המילואים ואת הצורך לטפל בו באופן ייחודי. הייתה בכך אמירה ברורה לכלל המערכות כי צריך לטפל ביתר תשומת לב במערך הזה. בכך היה הפורום הן סמן ערכי והן אמצעי מעשי ויעיל לקידום נושאים הנוגעים למערך המילואים.

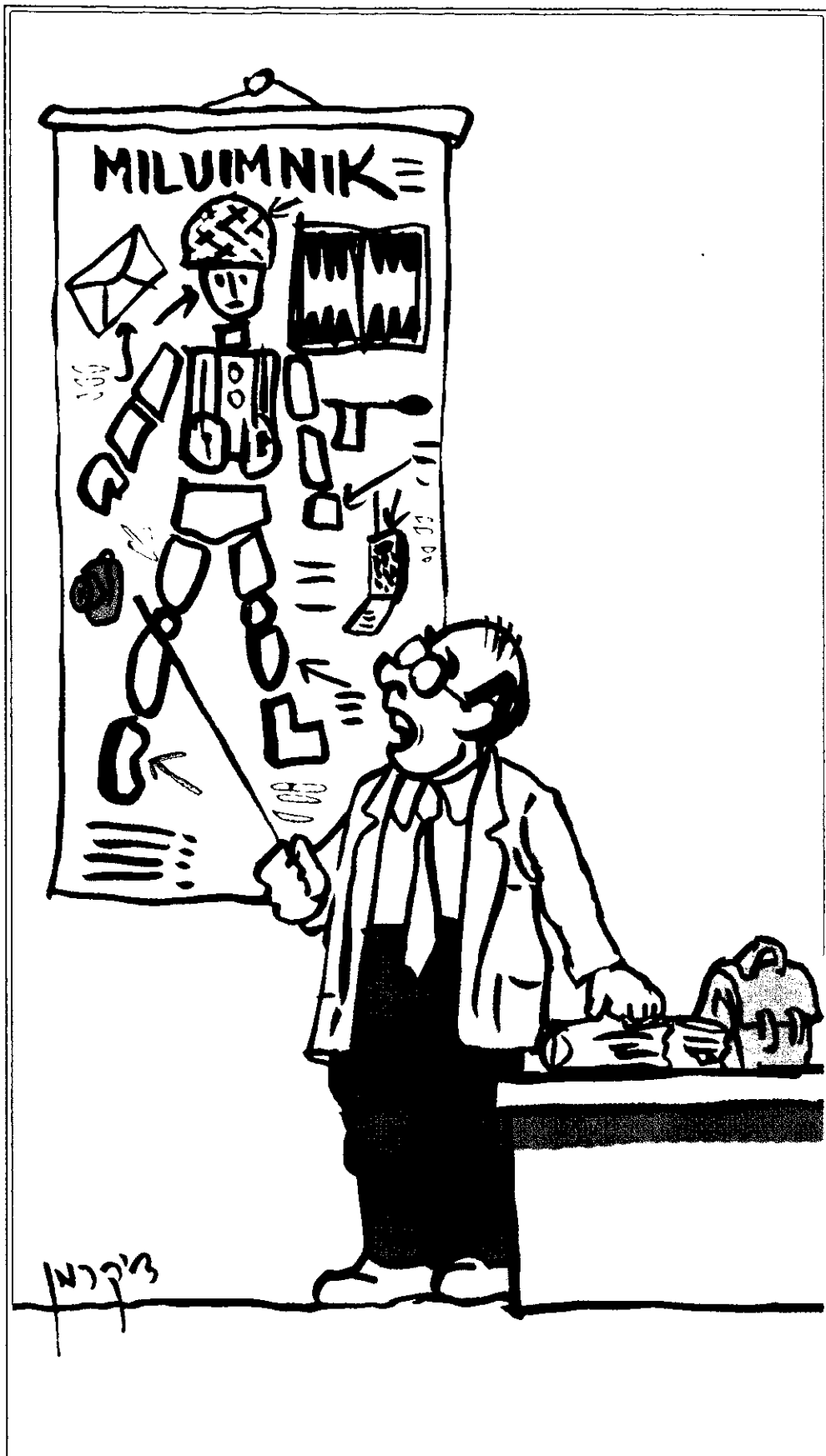
הפורום עסק במשך השנים בעיקר בסוגיות טקטיות ובטיפול בנושאים לטווח הקצר. החל משנת 2003 מרכז

סגן הרמטכ"ל את "ועדת ההיגוי לנושא המילואים". מטרתה של ועדה זו היא לעסוק בסוגיות ארוכות טווח ובנושאים אסטרטגיים בתחום, כגון:

■ חשיבה אסטרטגית ומערכתית בנוגע למערך המילואים, תוך שימת דגש על חוסן המערך ועל תהליכים בצבא ובחברה המשפיעים עליו.

■ עיסוק במודל השירות ובאופן ההפעלה של מערך המילואים בצה"ל.





ותגמול תומכים למשרתים ועדכון המודל של שירות המילואים.

מצוקת הימ"מ אף תחייב חשיבה מתקדמת על ייעול הטיפול באנשי המילואים גם שלא באמצעות מפגשים פיזיים, כאשר הדבר אינו מחויב המציאות. כל האמור לעיל מעיד על כך שהשנים הקרובות יעצבו מחדש את מערך המילואים וימצבו את משרתיו כמובילים חברתיים איכותיים.

### « סיכום

חוסנו של העם הוא מרכיב משמעותי בביטחונה הלאומי של מדינת ישראל. משרתי המילואים מהווים נדבך משמעותי בחוסן זה וביכולותיה הביטחוניות של המדינה. קבוצה מצומצמת, יחסית, של אנשי מילואים נשאה ותמשיך לשאת בעול הביטחוני לצד חיילי הסדיר. קבוצה זו היא "מיעוט שהוא נבחרת". הצבא והחברה מחויבים לנבחרת זו, ועלינו לעשות כל שביכולתנו על מנת להכיר בתרומתה הייחודית לביטחון הלאומי ולתמוך בה בצורה המיטבית.

"גאות ושפל", פותחת פתח לקידום של הסדרים שונים (לאו דווקא באמצעות חקיקה) מול גופים שמשפיעים על משרתי המילואים, כגון אוניברסיטאות, מעסיקים גדולים במשק וכד', שעיקרם - חיזוק ההכרה במשרתי המילואים ובצורכיהם. יחד עם זאת סביר להניח ששיפור במצב הביטחוני יקשה יותר על יצירת מחויבויות בקרב גופים אלה.

### « מערך המילואים בתוכנית הרב-שנתית

השנים הקרובות צופנות בחובן שינויים משמעותיים במערך המילואים. עיקר השינוי הוא התהליך של הקטנת הסד"כ בזרועות צה"ל השונות לאור ההחלטות אשר התקבלו באחרונה במטה הכללי. הרקע להחלטות האלה: צמצומו של האיום האסטרטגי על מדינת ישראל, הצורך בחיסכון תקציבי והבשלת טכנולוגיות מתקדמות. לצמצום הסד"כ יתלוו קיצוצים מהותיים בימי השמ"פ ובגרף התע"מ.

תהליכים צפויים אלה יביאו לעודפים בכוח אדם - ואלה יאפשרו להוריד עוד יותר את גיל הפטור משירות במילואים.

ראוי לציין כי המדיניות להורדת גיל הפטור משירות מילואים היא עקבית לאורך השנים ומשלבת ראייה חברתית וכלכלית, אולם מעל לכל - רצון להיטיב עם אנשי המילואים ועם משפחותיהם ולהקל את הנטל על המשק.

עבודת המטה שבוצעה בחנה את משמעות הורדתו של גיל הפטור משני היבטים - בניין הכוח לשעת חירום והפעלת הכוח בשגרה - והעלתה כי ככלל המהלך ניתן לביצוע, ואף נכון לבחון הורדה נוספת בגיל הפטור בעוד כמה שנים.

כבכל שינוי, ההחלטה מביאה עימה סיכונים דוגמת ערעור על חיוניותו של מערך המילואים וזעזוע משמעותי למערכת, אך יחד עם זאת מביאה ההחלטה הזדמנויות: הקלה משמעותית לפרט, צמצום של עודפי כוח האדם וחיסכון במעגל הצבאי ובמעגל הכלכלי-לאומי. החיסכון הצפוי נובע הן מהירידה בעלויות האחזקה והשימור של כוח אדם עודף במערכת והן מהעובדה שככל שאיש המילואים מבוגר יותר, כך הפעלתו יקרה יותר.

בימים אלה נבחנת האפשרות להוריד את גיל הפטור גם עבור אוכלוסיות שלא נהנו מכך עד כה: קצינים, משרתים במערך ההגנה המרחבית ואנשי יחידות שמחוץ לסד"כ.

הצמצום הצפוי בהפעלת אנשי המילואים בשנים הקרובות הוא בבחינת בשורה לחייל המילואים. אנו צועדים לקראת החזון העתידי של מערך מילואים שייקרא לאימונים ולתרגילים בלבד לשם שמירת כשירותו ומוכנותו ל"יום פקודה".

עם זאת חשוב להדגיש כי בכך יתעצם חוסר השוויון בחלוקת הנטל - דבר שיחייב מיסוד מנגנוני הוקרה



# הגורמים המשפיעים על המוטיבציה לשרת במילואים בעת שלום ובעת מלחמה

גורמים דומים משפיעים על המוטיבציה של חיילי המילואים הן בעת רגיעה והן בעת מלחמה, אך בעת מלחמה גוברת עוצמתם של הגורמים מעודדי המוטיבציה. לכן יש לצפות כי אותם הגורמים, המורידים את המוטיבציה בעת שלום, יפגעו - גם אם במידה פחותה - במוטיבציה לשרת בעת מלחמה. החדשות הטובות הן שרבים מגורמי המוטיבציה נמצאים בשליטת הצבא, כגון יחס המפקדים לחייליהם ויכולתה של המערכת לצמצם את המתחים בין מחויבויות הצבאיות והאזרחיות של חייל המילואים

שלו לשרת במילואים. באופן כללי מניחים החוקרים הדוגלים בגישה זו כי המוטיבציה של החייל מושפעת ממאפיינים אישיים כגון: רמת השכלתו, רמת הכנסתו ומאפייניו הכלכליים האחרים, גילו ומצבו המשפחתי. לדוגמא, מחקר שנעשה בקרב יחידות אמריקניות מצביע על קשר שלילי בין רמת ההשכלה לשיעורי הנשירה משירות צבאי (Grissmer & Kirby, 1988). במילים אחרות, חיילים בעלי השכלה נמוכה נטו במידה רבה יותר לנשור לפני המועד שבו אמורים היו לסיים את שירותם בהשוואה לבעלי השכלה גבוהה. למרבה הצער, ההוכחות האמפיריות ביחס למשתנים האחרים אינן עקביות. בעוד שגריפיט ווייט (Perry, Griffith & White, 1991) מצאו כי חיילים ותיקים הם בעלי סיכוי גבוה יותר להשלים את שירותם, הרי שגריסמר וקירבי (Grissmer & Kirby, 1988) מצאו כי יש להם פחות מוטיבציה מאשר לחיילים צעירים יותר. באשר למצב המשפחתי, הרי לצד מחקר (Perry, Griffith & White, 1991) שמצא כי לרווקים סיכוי גבוה יותר לעזוב את השירות הצבאי, הרי מחקר דומה (Kirby & Naftel, 2000) מצא כי דווקא לנשואים יש מוטיבציה נמוכה יותר לשרת. לעומת זאת מחקר

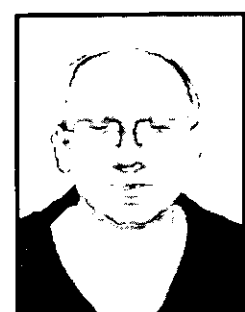
## « מבוא

למאמר זה יש כמה מטרות. ראשית, להציג בפני הקורא את הגישות התיאורטיות המרכזיות, המנסות להסביר את מוטיבציית החייל לשרת בצבא הסדיר ובצבא המילואים. שנית, לבחון האם תיאוריות אלה תקפות גם לצבא המילואים בישראל. לבסוף נבחן את מוטיבציית החייל בעת שלום לעומת המוטיבציה שלו בעת מלחמה. בהקשר זה נשאל שתי שאלות מרכזיות: 1. כיצד משפיע המעבר ממצב רגיעה למצב מלחמה על רמת המוטיבציה של חיילי המילואים? 2. האם הגורמים המשפיעים על המוטיבציה של חייל המילואים בעת רגיעה זהים לגורמים המשפיעים על המוטיבציה שלו בעת מלחמה? האם השפעתם היחסית זהה?

## « גישות תיאורטיות להסבר המוטיבציה לשרת בצבא הסדיר ובמילואים

« הגישה הכלכלית-חברתית

הגישה הכלכלית-חברתית מתמקדת בבחינת הקשר בין מאפייניו הסוציו-דמוגרפיים של החייל לבין המוטיבציה



« פרופסור גבריאל בן-דוד « ראש המכון לחקר הביטחון הלאומי באוניברסיטת חיפה



שלישי (Siebold & Lindsay, 1999) לא מצא שום השפעה של המצב המשפחתי על המוטיבציה לשרת בצבא. חוסר עקביות כזה מופיע גם ביחס למשתנה רמת ההכנסה (Lakhani & Fugita, 1993; Perry, Griffith & White, 1991).

הגישה הכלכלית-חברתית זוכה לתמיכה מעשית של גורמים רבים בשל האופן הפשוט שבאמצעותו ניתן ליישם את הנחותיה התיאורטיות. יישום הנחות התיאורטיות כולל תהליכי מיון של כוח אדם לפני השירות הצבאי ובמהלכו, ואלה מאפשרים לנבא את מאפייני המוטיבציה הצפויים של החייל במהלך שירותו.

### « גישת המוטיבציות הסותרות

גישה זו מצביעה על רמת הקונפליקט בין המוטיבציות האזרחיות של החייל לאלה הצבאיות כעל הגורם המרכזי המשפיע על רמת המוטיבציה שלו לשרת בצבא. החוקרים הדוגלים בגישה זו מניחים כי כאשר מתקיים

ניגוד בין מחויבויות אזרחיות של הפרט (למשל לחצים בעבודה ובמשפחה) לבין מחויבויותיו הצבאיות, נפגמת רמת המוטיבציה שלו לשרת. מחקרים בארה"ב מצביעים כי לחצים מצד מעסיקים או מצד המשפחה (ובעיקר בת הזוג) הם מרכיב מרכזי בהחלטת החייל להפסיק את שירותו הצבאי (Perry, Griffith & White, 1991; Kirby & Naftel, 2000; Schum, et al., 1996).

באופן כללי מצביעים המחקרים השונים כי קיימת זיקה בין המחויבות לשירות הצבאי לבין המחויבויות בחיים האזרחיים. כאשר המחויבויות הצבאיות והאזרחיות עולות בקנה אחד, מתחזקת המוטיבציה של החייל לשרת. אולם כאשר קיים קונפליקט בין השניים (השירות הצבאי מפריע למילוי המחויבויות האזרחיות) צפויה המוטיבציה של החייל להיפגע.

### « גישת הגורמים הארגוניים

גישה זו מצביעה על קשרים בין המבנה והתפקוד של הארגון הצבאי לבין המוטיבציה של החייל לשרת. בשונה משתי הגישות שהוצגו עד כה מניחה גישה זו כי במבנהו ובהתנהלותו של הארגון הצבאי יש פוטנציאל להשפיע (לחיוב או לשלילה) על המוטיבציה של חייליו. באופן כללי ניתן להצביע על שלושה גורמים מרכזיים בגישה זו:

1. טיב מערכת היחסים בין החייל למפקדיו. כאשר קיימת פתיחות של המפקדים לבעיותיו של החייל ונכונות לסייע ולהקשיב לו, אזי המוטיבציה שלו לשרת תעלה (Perry, Griffith & White, 1991).
  2. רמת הסיפוק של החייל מהתפקיד שהוא ממלא בצבא. מחקרים רבים, שנערכו בעיקר בעת מלחמת המפרץ, מצאו כי כאשר החייל מרגיש סיפוק ומבין את חשיבות תפקידו, אזי המוטיבציה שלו לשרת תהיה גבוהה יותר (Harris, Elig & Oliver, 1991; Hom, Katberg & Hulin, 1978; Lakhani, 1995).
  3. יחסי החייל עם חבריו ליחידה. כאשר קיימת מערכת יחסים טובה, חמה ואינטימית בין החיילים, אזי המוטיבציה שלהם לשרת גדלה במידה ניכרת. מהסיבה הזאת יש חשיבות רבה לכך שחייל מילואים ישרת ביחידה אורגנית. (Hom, Katberg & Hulin, 1978; Lakhani, 1995).
- גם הגישה הזאת זוכה ליישום רב בקרב מערכות צבאיות, משום שהיא גורסת כי הגורמים המשפיעים על המוטיבציה נמצאים כולם בתחום שליטתה של המערכת הצבאית.

### « גישת הגורמים האידיאולוגיים

גישה זו מצביעה על הקשרים בין מערכת הערכים והאמונות של החייל לבין רמת המוטיבציה שלו לשרת. באופן כללי, ככל שקיים מתאם רב יותר בין הערכים שבהם דוגל החייל לבין ערכי המדינה והצבא – כך צפויה לגדול המוטיבציה שלו לשרת. נראה כי באופן יחסי זכתה

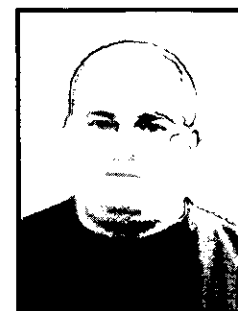
## צוות המכון לחקר הביטחון הלאומי



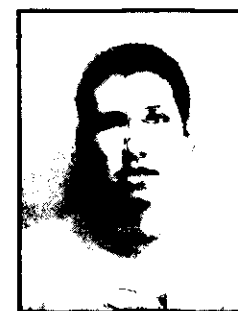
« עמי פדהצור



« דפנה קנטי-נסים



« ערן זידיס



« אריה פרליגר





אחת. אולם מהמחקרים המועטים שבכל זאת ניסו לבחון את הנושא עולה כי לרמת הפעילות ולסוגה יש השפעה של ממש על המוטיבציה של החייל במהלך שירותו.

אחד המחקרים הראשונים בתחום זה הוא של פאריס (Faris, 1995). המחקר שלו העלה כי דעיכת המלחמה הקרה הביאה במקביל לדעיכה במוטיבציה של החיילים האמריקנים. מחקרים נוספים שנערכו מאוחר יותר מחזקים את המסקנה שאליה הגיע פאריס בדבר הקשר החיובי בין רמת הפעילות הצבאית של החייל או הסיכוי לפעילות צבאית לבין רמת המוטיבציה שלו. קירבי ונפטל (Kirby & Naftel, 2000) מצאו כי רמת המוטיבציה של יחידות האמורות להישלח לפעילות מבצעית גבוהה פי שלושה מרמת המוטיבציה של יחידות שאינן צפויות להשתתף בפעילות. כמו כן נמצא כי חיילים שהשתתפו בעבר בלחימה מגלים מוטיבציה גבוהה יותר מאשר חיילים אשר מעולם לא השתתפו בלחימה (Kelley et al., 2001; Lakhani & Abod, 1997). אולם קיימים גם מחקרים המצביעים על מגמות אחרות – בעיקר כשהפעילות המלחמתית נמשכת זמן רב. קלי ועמיתיו (Kelley et al., 2001) כותבים כי חיילים

הגישה הזאת לתשומת הלב המועטה ביותר בספרות האקדמית. עם זאת, לחני ופוגיטה (Lakhani & Fugita, 1993) טוענים כי חיילי המילואים מונעים, בין השאר, גם על-ידי רגשות פטריוטיים, המוגדרים כרצון לסייע ולתרום למען המדינה, החברה והערכים המרכזיים שעליהם הן מושתתות. במחקר קודם של כותבי מאמר זה (2001) נמצא באופן מפתיע כי בקרב חיילי מילואים בישראל יש קשר שלילי בין רמת המוטיבציה לבין עמדות לאומניות ומיליטנטיות. ממצא מפתיע זה סותר את ההנחה כי ככל שהחייל דוגל בעמדות ימניות יותר, כך יהיה בעל מוטיבציה גבוהה יותר לשרת. אחד ההסברים לממצא הזה ניתן למצוא בהבדלים בין המוטיבציות של החיילים בעת שלום למוטיבציות שלהם בעת מלחמה.

### « מוטיבציה בעת שלום ובעת מלחמה

רק מחקרים אקדמיים מעטים ניסו להבין את הקשר בין רמת המוטיבציה של החייל לבין רמת הפעילות שלו וסוג הפעילות שלו, וליתר דיוק, האם יש הבדלים במוטיבציה לשירות בעת מלחמה לעומת עת שלום. המחקר האקדמי בתחום הזה נערך ברובו בעיתות רגיעה ובנקודת זמן

בין המשתנים האלה לבין רמת המוטיבציה של החייל מתחזק באופן משמעותי.

«גורמים אידיאולוגיים»

במשתנים האידיאולוגיים ישנן מגמות לא עקביות. בעוד שבעת רגיעה קיים קשר חיובי בין רמת הפטריוטיות למוטיבציה לשרת במילואים, הרי קיים קשר שלילי בין רמת הלאומנות לבין רמת המוטיבציה לשרת במילואים. בעת מלחמה הקשר בין רמת הפטריוטיות לרמת המוטיבציה מתחזק, לעומת זאת הקשר בין רמת הלאומנות למוטיבציה נעלם לחלוטין. הסבר לכך יכול להימצא בטענה כי בעת מלחמה הביקורת מפי חיילים לא לאומנים דועכת, ורמת המוטיבציה שלהם לשרת עולה.

«בעוד שפטריוטיות משפיעה באופן חיובי על המוטיבציה, הרי שעמדות לאומניות משפיעות עליה לרעה. הזדהות עם המרכז החברתי בישראל מגבירה לרוב את המוטיבציה, ואילו ריחוק מהמרכז (קיצוניות) פוגע במוטיבציה»

«סיכום ומסקנות»

במחקר קודם, אשר נערך בפברואר 2000, נמצא דמיון רב בין גורמי המוטיבציה המשפיעים על חיילי המילואים בצה"ל לבין גורמי המוטיבציה המשפיעים על חיילי מילואים במדינות מערביות אחרות. זאת למרות השוני באופיו של מערך המילואים בישראל והדרישות המיוחדות שבהן עומדים חייליו. במחקר הנוכחי ביקשנו להרחיב את הידע על גורמי המוטיבציה בקרב חיילי המילואים בצה"ל ולהשוותם בשני מצבי ביטחון שונים: שלום ומלחמה.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שישנם גורמי מוטיבציה שמושפעים מהמצב הביטחוני, וישנם גורמים שאינם מושפעים ממנו. בראש ובראשונה נצפתה עלייה במידת המוטיבציה כתוצאה מהמעבר ממצב של שלום למצב של מלחמה. באופן כללי בזמן מלחמה נצפתה מוטיבציה גבוהה יותר בקרב חיילי המילואים, שבאה לידי ביטוי בתשובותיהם לכל אחד מהיגדי המוטיבציה שנבדקו. יתרה מזאת, חיילי המילואים הראו נכונות רבה יותר בעת מלחמה להמשיך לשרת בכוחות המילואים

נשואים, המרוחקים במשך זמן רב מבנות זוגם כתוצאה מפעילות צבאית, סובלים מירידה במוטיבציה, הנובעת מחששם לפגיעה באיכותה של מערכת היחסים הזוגית שלהם.

לסיכום, נראה כי בעת מלחמה ניתן לצפות לעלייה ברמת המוטיבציה של החיילים, אולם אם המלחמה תהיה ממושכת, עלולה מגמה זו להשתנות. עם זאת חשוב לציין כי כל המחקרים האלה בוצעו בנקודת זמן יחידה ולא השוו בין זמן שלום לזמן מלחמה – עובדה המקשה על הסקת מסקנות גורפת או מרחיקת לכת באשר להשפעה של אופי הפעילות על המוטיבציה של החייל לשרת במילואים.

«מבנה המחקר»

המחקר הנוכחי מבוסס על שני סקרים המודדים מוטיבציה של יותר מ-1,000 חיילי מילואים. הסקר הראשון, שכלל 501 נשאלים, נערך בפברואר 2000, בעת רגיעה ביטחונית, בתקופה שבה תהליך השלום עדיין היה בשיאו, ורמת הטרור הפלסטיני הייתה נמוכה באופן יחסי. הסקר השני, שכלל 503 נשאלים, נערך במאוס 2002, כמעט שנה וחצי לאחר תחילתה של מתקפת הטרור הפלסטינית, כאשר צה"ל כבר היה בעיצומה של פעילות אינטנסיבית בשטחי יהודה ושומרון, אך לפני מבצע "חומת מגן".

«ממצאים»

משתנים סוציו-דמוגרפיים

בעת רגיעה, ככל שרמות ההכנסה וההשכלה גבוהות יותר, כך גם גוברת המוטיבציה לשרת. אולם בעת מלחמה רמת ההשכלה אינה משפיעה כלל על המוטיבציה של החייל, ואילו ההשפעה של רמת ההכנסה קטנה. המסקנה המרכזית היא כי גורמים סוציו-דמוגרפיים משפיעים על רמת המוטיבציה של חייל המילואים בעיקר בעיתות רגיעה.

«מחויבויות שותרות»

גם בעת מלחמה וגם בעת רגיעה קיים קשר שלילי חזק מאוד בין רמת המוטיבציה של החייל לבין רמת המחויבויות שלו בזירה האזרחית. קשר שלילי זה מתחזק בעת מלחמה, שכן אז שהות ארוכה מחוץ לבית וריחוק ממקום העבודה מחריפים את הקונפליקטים בין המחויבויות האזרחיות למחויבויות הצבאיות וכמובן מפחיתות את רמת המוטיבציה של חייל המילואים.

«גורמים ארגוניים»

גם בעת רגיעה וגם בעת מלחמה ניתן לראות כי לכידות וקרבה בין החייל לשאר המשרתים ביחידתו כמו גם פתיחות והבנה של הארגון הצבאי לצורכי החייל מגבירות את רמת המוטיבציה של החייל לשרת במילואים. מגמה זו מתחזקת בעת מלחמה: אז הקשר



בכלל וביחידות השדה בפרט.

אלה ממצאים מעודדים: בשעת מלחמה או משבר ניתן לצפות לרמת מוטיבציה גבוהה בקרב חיילי המילואים, לנכונותם להתגייס ולנכונותם למלא את המשימות הנדרשות מהם. יחד עם זאת, להבדלים בין רמת המוטיבציה בעת רגיעה לרמת המוטיבציה בעת מלחמה ישנם גם היבטים מדאיגים. רמת המוטיבציה הנמוכה יותר בעת רגיעה עשויה לפעול כחרב פיפיות: חיילי מילואים שהתגייסו בעת חירום, אך לא התאמנו בעיתות רגיעה, עלולים להפגין כשירות נמוכה במיוחד. ישנם גם גורמים המשפיעים על המוטיבציה באותה מידה בעת שלום ובעת מלחמה. בשתי התקופות נמצא כי ככל שרמת הכנסתו של החייל גבוהה יותר, ככל שחזקה יותר הלכידות של יחידתו, ככל שקשריו עם מפקדיו ביחידה טובים יותר, וככל שעמדותיו פטריוטיות יותר – כך עולה גם המוטיבציה שלו לשרת במילואים.

« על מערכת המילואים לעשות את המיטב כדי לצמצם את המתחים בין צורכי הגיוס לבין צרכי האזרחים של החייל. מתחים אלה, הקיימים גם בעת שלום, מתגברים עוד יותר בעת מלחמה ועשויים להכביד על החייל למלא את משימותיו »

ביותר מכל גורמי המוטיבציה שנמדדו. בעת מלחמה פחתה השפעתם עוד יותר: הקשר בין רמת ההשכלה למוטיבציה נעלם כליל, ואילו הקשר בין רמת ההכנסה למוטיבציה הצטמצם במידה ניכרת. היות ובאופן כללי נצפתה עלייה ברמת המוטיבציה של כלל החיילים בעת מלחמה, אין אנו מניחים כי ההסבר להיחלשות השפעתם של הגורמים הסוציו-דמוגרפיים נעוץ בהחלשת המוטיבציה של השכבות החזקות יותר, אלא דווקא בחיזוק המוטיבציה בקרב חיילים ממעמד סוציו-אקונומי חלש.

באשר למחויבויות המנוגדות – אלה פוגעות במוטיבציה בימי שלום ובימי מלחמה, אולם פגיעתן בעת מלחמה משמעותית הרבה יותר: מחויבויות המנוגדות של החייל מחלישות בעת מלחמה את המוטיבציה שלו לשרת יותר מאשר הן מחלישות אותה בעת שלום. בעת מלחמה, כאשר השירות הצבאי ממושך יותר ונושא בקרבו סיכון רב יותר, יש איום חמור יותר על האינטרסים האזרחיים של החייל. חיילים בעלי משפחות חשופים לאיום זה יותר מאשר חיילים רווקים. כמו כן חיילים בעלי עסקים משלהם חשופים יותר לפגיעה במוטיבציה – קרוב לוודאי משום שנספק איום רב יותר למקורות פרנסתם.

דווקא בהתייחס לגורמים הארגוניים עשויות התוצאות להפתיע. למרות ההבדל הניכר ברמת האיום שעיימו מתמודדים חיילים קרביים בהשוואה לחיילי מנהלה, השינוי בעוצמת השפעתו של גורם זה בין שני סוגי החיילים (חיילים קרביים וחיילי מנהלה) הוא זניח. ייתכן שתחושת המשבר והאיום הלאומי פועלים גם על חיילים שאינם מצויים בחזית הלחימה.

גורמים ארגוניים, ובעיקר רמת הלכידות של היחידה ורמת הפתיחות של המפקדים, משפיעים בימי שלום ובימי מלחמה, אך השפעתם רבה במיוחד בעיתות מלחמה. מתברר כי בעת מלחמה מסתמך החייל במידה רבה יותר על המערכת הצבאית המקיפה אותו. כאשר מדובר בגיוס ממושך, המערכת הצבאית הופכת מעין תחליף למערכות התומכות שעליהן נסמך החייל באזרחותו. מכאן שטיפול נאמן של המנגנון הארגוני בצורכי החייל עשוי לשפר במידה ניכרת את המוטיבציה שלו לשרת. יחסי כבוד עם הצוות הפיקודי והיכרות אישית עם חיילי היחידה מוסיפים במידה ניכרת לעלייה ברמת המוטיבציה של החייל ומסייעים להתמודדותו עם הלחצים הרבים של תקופת המשבר.

באשר לגורמים האידיאולוגיים, חשובה ההבחנה בין פטריוטיות ללאומנות. בעת שלום משפיעים מאפיינים אלה באופן מנוגד. בעוד שפטריוטיות משפיעה באופן חיובי על המוטיבציה, הרי שעמדות לאומניות משפיעות עליה לרעה. בעוד שהקשר בין עמדות פטריוטיות למוטיבציה נראה ברור וצפוי, הקשר בין עמדות לאומניות להעדר מוטיבציה דורש הסבר. פטריוטיות מוגדרת במחקר זה כהזדהות עם ערכי המדינה ועם

כמו כן הן בעת שלום והן בעת מלחמה חיילים קרביים מפגינים רמות מוטיבציה גבוהות יותר מאלה של חיילי מנהלה. לעומת זאת, מחויבויות מנוגדות, הכוללות לחצי פרנסה ועבודה ולחץ מצד המשפחה, מורידות את מידת המוטיבציה של חיילי המילואים הן בעת שלום והן בעת מלחמה. במילים אחרות: ככל שהמחויבויות המנוגדות של החייל חזקות יותר, כך פוחתת המוטיבציה שלו לשרת. מכל גורמי המוטיבציה שנבחנו, שניים בלבד השפיעו בזמן שלום אך לא בזמן מלחמה: רמת ההשכלה של החייל ועמדות לאומניות.

ממצאים אלה תומכים איפוא במידה ניכרת בטענה כי המוטיבציה בעת מלחמה מושפעת מאותם הגורמים המשפיעים על המוטיבציה בעת שלום. אולם עוצמת השפעתם של הגורמים האלה שונה לעיתים קרובות בעת שלום לעומת עוצמת השפעתם בעת מלחמה. גורמים סוציו-דמוגרפיים (מאפייניו האישיים של החייל) נמצאו בעת שלום כבעלי ההשפעה המועטה





## «« מקורות

- Faris, H. J., "The Looking-Glass Army: Patriotism in the Post-Cold War Era", **Armed Forces and Society**, 21 (3), 1995, 411-434
- Grissmer, D. W. and Kirby, S. N. (1988), "Changing Patterns of Nonprior Service Attrition in the Army National Guard and Army Reserve", **RAND**, R-3626-RA, Santa Monica, CA, 1988
- Harris B. C., Elig T. W. and Oliver L. W. (Eds.), "Survey of Mobilized Reservists: Attitudes and Experiences During Operation Desert Storm", **U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences**, Alexandria, VA, 1991
- Hom, P.W., Kateberg, R.G. and Hulin, C.L., "The Prediction of Employee Turnover in a Part-Time Military Organization", **Organizational Effectiveness Research Program, Office of Naval Research**, Arlington, VA, 1978
- Kelly, M. L., Hock, E. Bonney, J. F, Jarvis, M. S., Smith, K. M., and Gaffney, M. A., "Navy Mothers Experiencing and not Experiencing Deployment: Reasons for Staying in or Leaving the Military", **Military Psychology** 13 (3), 2001, 55-71
- Kirby, S.N. and Naftel, S., "The Impact of Deployment on the Retention of Military Reservists", **Armed Forces & Society** 26, (2), 2000, 259-284
- Lakhani H., "Reenlistment Intentions of Citizen Soldiers in the U.S. Army", **Armed Forces and Society** 22 (1), 1995, 117-130
- Lakhani, H and Abod, E. T., "The Effectiveness of Economic Incentives for Career Commitment of Peacekeepers in the Sinai", **Armed Forces and Society** 23 (3), 1997, 391-414
- Lakhani, H. and Fugita, S. S., "Reserve Guard Retention: Moonlighting or Patriotism", **Military Psychology** 5, 1993, 113-125
- Perry S., Griffith J., White, T., "Retention of Junior Enlisted Soldiers in the All-Volunteer Army Reserve", **Armed Forces and Society** 18 (1), 1991, 111-131
- Schumm, W. R., Bell, B. D., Rice, R. E. and Sanders Diane, "Trends in Dual Military Couples in the U.S. Army", **Psychological Reports** 78, 1996, 1287-1298
- Siebold, G. L. and Lindsay, T. J., "The Relation between Demographic Descriptors and Soldier-Perceived Cohesion and Motivation", **Military Psychology** 11 (1), 1999, 109-128

סמליה, בעוד שלאומנות מוגדרת כניציות פוליטית, במיוחד ביחס לבעיה הפלסטינית. בעוד שתמיכה בעמדות פטריוטיות מסמלת קרבה לקולקטיב בחברה הישראלית, הרי שתמיכה קיצונית בעמדות לאומניות מאפיינת קבוצות שוליים בחברה. הזדהות עם המרכז החברתי בישראל מגבירה לרוב את המוטיבציה, ואילו ריחוק מהמרכז (קיצוניות) פוגע במוטיבציה.

בעת מלחמה נהוג לטשטש את חילוקי הדעות הפוליטיים ולהתלכד סביב מסרים שאינם שנויים במחלוקת, ולכן אז אין הבדל של ממש במוטיבציה של הלאומנים ושל הלא לאומנים. שניהם כאחד מאוחדים סביב המטרה העיקרית: הצורך לנצח. את חילוקי הדעות משאירים ליום שלאחר הניצחון.

שלוש מסקנות עולות מהמחקר:

1. גורמים דומים משפיעים על המוטיבציה של חיילי המילואים הן בעת רגיעה והן בעת מלחמה, אך בעת מלחמה גוברת עוצמתם של הגורמים מעודדי המוטיבציה. לכן אין להתעודד משיעורי גיוס גבוהים ומביטויי מוטיבציה מוגברים בעת גיוס חירום, אלא יש לתת את מלוא תשומת הלב דווקא למוטיבציה הנמוכה בעת רגיעה. יש לצפות כי אותם הגורמים המורידים את המוטיבציה בעת שלום יפגעו (גם אם במידה פחותה) במוטיבציית השירות בעת מלחמה. נוסף על כך דרושה בחינה מחודשת של תפיסת הכוח הצבאי בישראל וביסוסו על מציאות חדשה המתאפיינת ברמת אימון וברמת הכשרה נמוכות יותר של יחידות המילואים המתחייבות ממוטיבציות של קשיי גיוס בעת שלום.
2. על מערכת המילואים לעשות את המיטב כדי לצמצם את המתחים בין צורכי הגיוס לבין צרכי האזרחיים של החייל. מתחים אלה, הקיימים גם בעת שלום, מתגברים עוד יותר בעת מלחמה ועשויים להכביד על החייל למלא את משימותיו. טיפול ממוקד בגורמי מוטיבציה אלה צפוי לשפר את המוטיבציה לשירות הן בעת שלום והן בעת מלחמה, ולכן יש בו כדי לסייע בתכנונם ובתחזוקם של כוחות המילואים.
3. לבסוף, אין ספק כי בהתייחסותה של החברה הישראלית לשירות הצבאי מתחוללים בעשורים האחרונים שינויים של ממש. אולם ממצאי המחקר הזה מראים כי שינויים אלה פחותים בהשפעתם על המוטיבציה של חיילי המילואים בהשוואה להשפעתם של גורמים פנים-ארגוניים, הנמצאים בשליטתה של מערכת הביטחון. דווקא במציאות משתנה זו על קברניטי המערכת להתמקד בגורמים הנמצאים תחת השפעתם. בעוד שהמגמות החברתיות בישראל אינן ניתנות לשינוי בנקל, דווקא התאמת המסגרת הצבאית למציאות החדשה צופנת בקרבה את הפוטנציאל לשימור נכונותו של הציבור בישראל להתגייס לשירות הצבאי – במילואים כמו גם בחובה.



# אימוני מערך המילואים ביבשה - הווה ועתיד

אימונים הם יסוד חיוני בפעולתו של צבא. ההשקעה באימונים של אנשי המילואים היא צורך מבצעי מרכזי של צה"ל. פגיעה בהם גורמת לפגיעה בכשירות ועשויה ליצור מסר שלילי למערך המילואים לגבי חשיבותו ומרכזיותו. בשנים האחרונות נוצר מתח תמידי בין הצורך באימונים לבין האילוצים התקציביים. ניתן לצמצם את המתח ואף לשפר את האימונים במרכיבים מסוימים - בין היתר באמצעות הסתכלות כוללת ושלמה על פעילות המערך, חיזוק הרציפות בין השירות הסדיר לשירות המילואים ואימוצן של טכנולוגיות אימון חדישות

## « מבוא

בעת האחרונה נמצאים אימוני המילואים בעין הסערה. שנת 2003 נקבעה כשנה ללא אימונים. קביעה קשה זו, שמקורה באילוצים התקציביים, נעשתה על רקע אימונים מוגברים בשנים הקודמות ועומס רב על מערך המילואים, שנבע מהיקפי הלחימה ביהודה ובשומרון וברצועת עזה. אולם בכך לא הסתיימו הזעזועים באימוני המערך. יש קושי כלכלי רב לממש את מתכונת האימונים שנקבעה, גם לאחר ששונתה ונקבעו לה עקרונות חדשים, שונים מאימוני העבר.

לעצם קיומם של אימונים סדורים ומקצועיים יש משמעות רבה מעבר לחשיבותם לתרגול הכוחות. פגיעה עקבית באימוני המילואים עלולה להביא לתחושה שכשירות היחידות אינה עומדת במקום גבוה בסדר העדיפויות ולהביא לפרשנות שגויה ביחס לחשיבותו של שירות המילואים במדינת ישראל.

מאמר זה דן במקומם של אימוני מערך המילואים בתהליך בניין הכוח ומעלה עקרונות ופתרונות אשר יאפשרו לצמצם את המתחים הנוכחיים בין הצורך לאמן את מערך המילואים לבין המציאות הכלכלית. ראוי לציין כי רבים מהמרכיבים המפורטים במסמך זה נכונים ומשרתים גם את המערך הסדיר. המאמר דן בעיקר ביחידות המילואים בדרג הנפרס - הגדודים, החטיבות והאגדים.

## « מטרות האימון ותפקידיו במערך המילואים

אימונים מיועדים לשפר את היכולת המקצועית של הפרט ושל היחידה. שיפור זה עשוי להיות בתחומים שונים, בהתאם לצורכי היחידה ולמצבה. לעיתים יש צורך לשמר ולרענן את הידע הקיים, ולעיתים יש צורך להקנות מיומנויות וידע חדשים - למשל, בעת הסבתה של יחידה לאמצעי לחימה חדשים, בעת הצורך לעסוק בנושא חדש כתוצאה משינוי בתוכניות האופרטיביות וכו'.

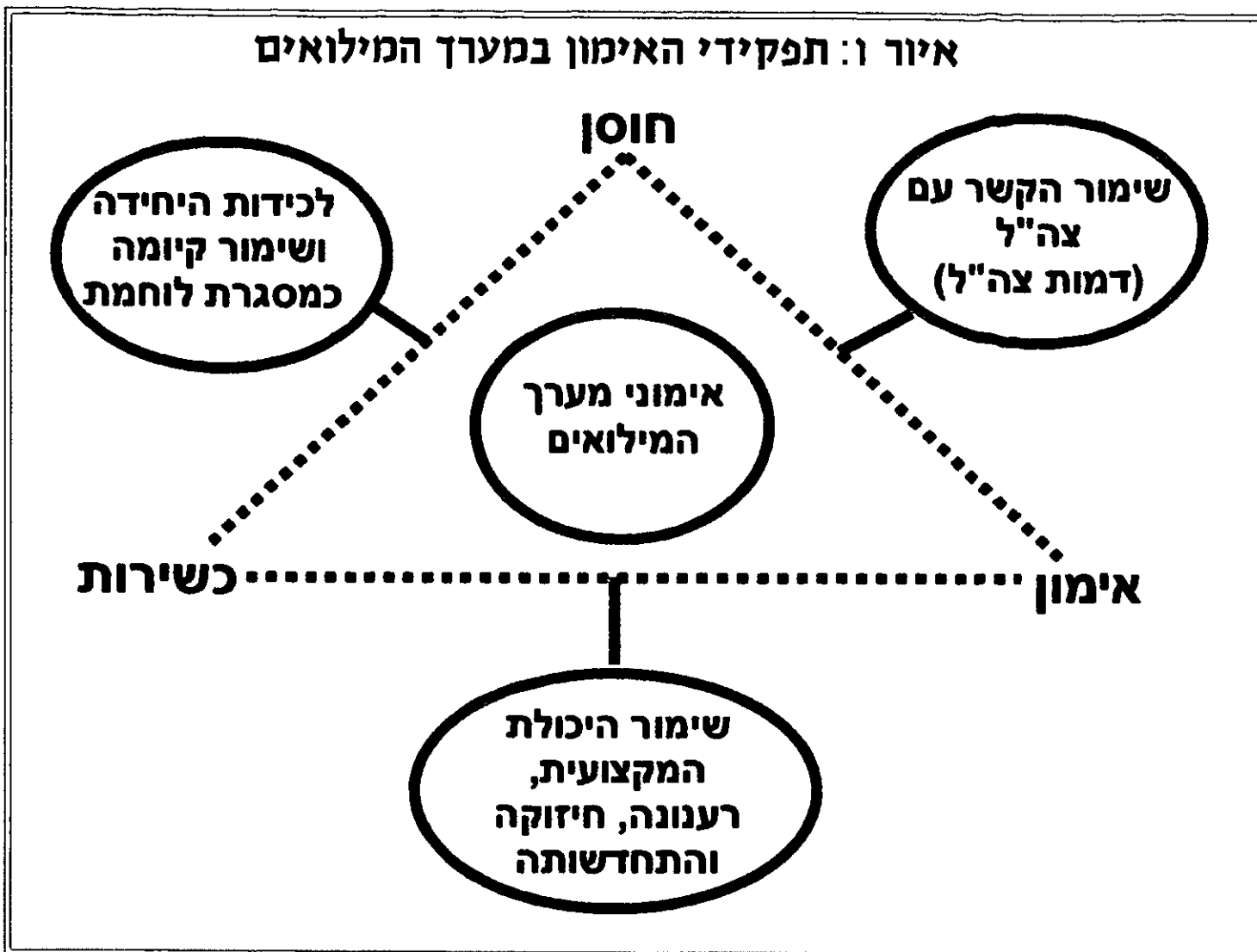
במערך המילואים יש לאימונים מטרות נוספות שחשיבותן אינה פחותה מחשיבותה של המטרה המקצועית: ביחידות אלה משמש האימון גם כהזדמנות למפגש בין הלוחמים - מה שמביא להגברת לכידותה של היחידה ובעקבות זאת לשימור קיומה כמסגרת לוחמת. גם לתעסוקה המבצעית יש תפקיד משמעותי בתחום הזה, אולם אופיו של האימון, שאינו בנוי מפעולה במשמרות ובקבוצות קטנות, מאפשר למסגרת המחלקתית, הפלוגתית והגדודית פעולה אפקטיבית ובוונה. נוסף על כך משמשים האימונים גורם מקשר מרכזי בין המפקדים והחיילים במערך המילואים לבין שאר הצבא. במהלך האימונים נבנות דמותו ותדמיתו של צה"ל בעיניהם של אנשי המילואים. מכאן שלאימונים במערך המילואים יש שלושה



« אל"ם עופר סגל » ראש מחלקת הדרכה במפקדת זרוע היבשה



**איור 1: תפקידי האימון במערך המילואים**



תפקידים מרכזיים: שיפור הכשירות האישית והיחידתית, הגברת חוסנה של היחידה ( שמקורותיו רבים ) והגברת האמון של אנשי המילואים ביחידה שלהם ובצה"ל כולו.

תפקידים אלה של האימונים מתחדדים על רקע השינויים בפעילות הכוללת במערך המילואים. ככלל, קיימת מגמה לצמצם את היקפו של שירות המילואים הפעיל (שמ"פ), ובמיוחד את

אחד, יובטחו "מחזורי חיים" מתאימים ליחידה ולחיליה. "מחזורי חיים" אלה צריכים להיבנות כך שבכל שנה יתקיים אירוע יחידתי משמעותי, שיכלול אחד או יותר מתחומי העיסוק (אימון מלא, אימון במרכז סימולטורים, תעסוקה מבצעית, פעילות חינוך וכו') בהיקף של שלושה-חמישה ימים לפחות.

בנייתם של "מחזורי החיים" תאפשר איזון בין צורכי הפעילות המבצעית וצורכי הכשירות לבין צורכי היחידה המחייבים פעילות מחזורית בהיקף המאפשר את לכידותה, את הערבות ההדדית בין אנשיה ואת אמון בצה"ל. במתכונת החדשה, המוצעת במאמר זה, גלומה ההבנה שכל פעילותה של יחידת מילואים הינה בראש ובראשונה פעילות של בניין כוח.

זוהי גישה תכנונית שונה מהגישה הנהוגה היום, שבה המרכיבים השונים מתוכננים בנפרד ומסונכרנים רק בהקשר לכללי השמ"פ. גישה חדשה זו מחייבת לראות את זרוע היבשה כגוף האמון על בניין הכוח ולתת לו אחריות מלאה לתכנון כל הפעילות של יחידות המילואים. בדרך זו, כאשר מסיבה כלשהי תבוטל

היקף התעסוקה המבצעית. מאחר שקיים קשר חזק בין היקפי פעילותה של היחידה לבין לכידות חיליה וכשירותה המבצעית, הרי אם אכן תלך ותצטמצם התעסוקה המבצעית, וזו המגמה הנוכחית, תגבר חשיבות האימונים, שכן הם יהפכו לנתח הולך וגדל מתוך סך הפעילות שהולכת וקטנה. גם הגמישות הניתנת ליחידה לפעילויותיה הנוספות (למשל פעילות אופרטיבית דוגמת סיורי קו), הולכת וקטנה בעקבות האילוצים התקציביים.

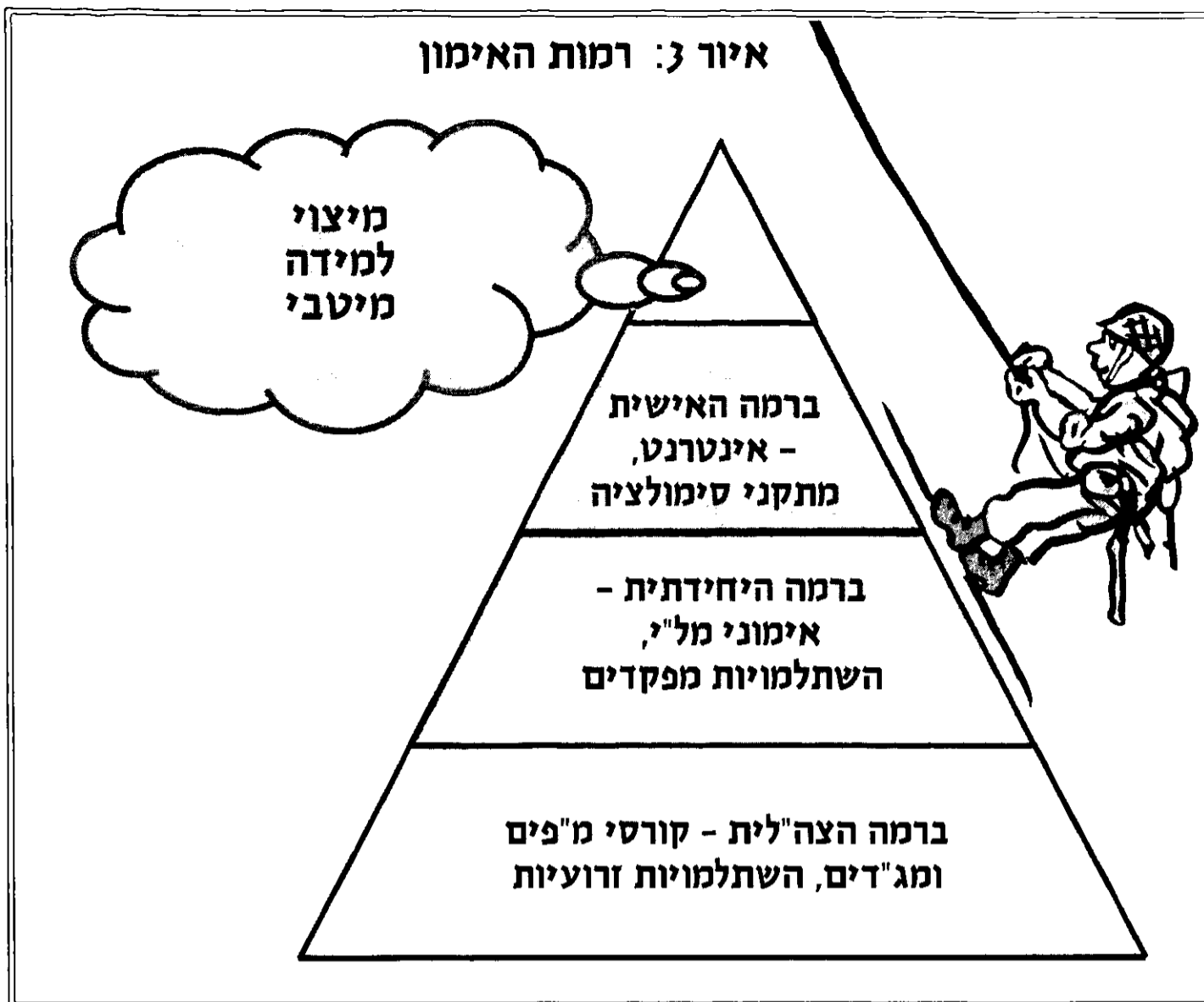
**« בחינה כוללת של פעילות מערך המילואים »**

מאחר שהשינויים בפעילותו של מערך המילואים באים לידי ביטוי בכל מרכיבי הפעילות, ומכיוון שחוסנה של יחידה כרוך במעגל פעילותה השלם, נדרש שינוי מערכתי במבנה הפעילות ובתכנונו. יש לתכנן את פעילותה של יחידת מילואים כשלם הכולל אימונים, תעסוקה מבצעית, פעילות אופרטיבית ופעילות נוספת. באמצעות ראייה כוללת זו, שתובל על ידי גורם מוביל

**איור 2: המצב הרצוי - הגדלת חלקם של האימונים מתוך כלל הפעילות של כוחות המילואים**



### איור 3: רמות האימון



הכשירויות. ■ ישנם מקצועות קריטיים, שהשליטה בהם מחייבת אימונים ותרגולים מעבר למה שמתאפשר משירות המילואים הרגיל. יש למצוא דרך לזמן את בעלי המקצוע האלה לאימונים פרטניים, שלא במסגרת היחידה, אך בלי לפגוע באימונים הכלליים של היחידה. ■ יש לתת עדיפות לאימוני המפקדים, משום שהכשרתם ושמירת המיומנויות שלהם מורכבות יותר ומחייבות זמן רב יותר. ■ יש ליצור הזדמנויות רבות ככל האפשר לאימונו של מערך המילואים ולמצוא דרכים להגברת התועלת

המופקת מכל אימון ואימון. ■ הצלחתו של כל אימון מותנית גם בקיומם של מנגנונים התומכים ביחידות המילואים המתאמנות, דוגמת מל"י (המרכז לאימוני יבשה בצאלים), מתקני אימון פיקודיים לקראת לחימה (אל"ל), והתוכנית להסדרת ההשתלמויות היחידתיות למפקדים.

#### « אימון אישי

במרבית האימונים היחידתיים ישנו קושי לאמן אנשי מקצוע ספציפיים. לכן יש צורך לצד אימונים מוכוונים יחידות גם באימונים מוכוונים פרט, תוך שמירה על האיזונים המתאימים בין כל מרכיבי האימונים ותוך שמירה על האורגניות של היחידות, שעלולה להיפגם, אם יושם דגש רב מדי על האימון הפרטני של בעלי המקצועות השונים.

#### « יכולתה של יחידת מילואים לאמן ולהתאמן

יכולתה של יחידת מילואים לאמן את אנשיה ולהתאמן תוך ניצול מיטבי של הזדמנויות האימון, אינה מובנת מאליה. היכולת לאמן נשענת על כמה תשתיות:

- יכולתם המקצועית של המפקדים ביחידה.
- ידיעותיהם ויכולותיהם של המפקדים בתחומי האימון, החניכה והתחקיר.
- קיומם של מנגנונים תומכים פנים יחידתיים, המאפשרים זיכרון ארגוני ותמיכה במפקדים (דוגמת צוותי הדרכה).
- קיומם של מנגנונים חיצוניים ליחידה, התומכים בפעילותה בתחום האימונים. הכוונה היא בעיקר למתקני האימונים.

תעסוקה ליחידה מסוימת, יידרש שינוי מידי המאפשר "פיצוי" בדמותה של פעילות אחרת.

#### « מאפייני האימונים של מערך המילואים

אימוני מערך המילואים מתאפיינים בכך שהם קצרים (1-5 ימים, למעט תרגילי מפקדות, שבהם מספר מצומצם של בעלי תפקידים מבצע אימון ארוך יותר), מגוונים (קיימים סוגים רבים של אימונים), מרווחים (לעיתים חולפות כמה שנים בין שני אימונים מאותו סוג), מבוצעים בעיקר במתקני אימון (בשל הצורך ביעילות ובמעטפת ארגונית) ומאופיינים בשונות רבה בין היחידות השונות.

מאפיין נוסף הוא שחלק מהותי מהאימונים אינו מיועד ליחידה כולה, עד אחרון חייליה, אלא רק לחלק מבעלי התפקידים, בדרך כלל המפקדים.

למאפיינים אלה יש כמה משמעויות:

- חשיבותו הרבה של מעגל האימון השלם, המורכב מכל הזדמנויות האימון המתקיימות בתהליך רב-שנתי, המפיק את המיטב מכל אימון בודד, אך תוך הבנת מוגבלותו של האימון הבודד.
- הצורך להגיע להישג סביר (אישי ויחידתי) במסגרת כל אימון בודד בגלל המרווחים הגדולים בין אימון לאימון ובגלל הרצון למנוע הן תסכול ממושך כתוצאה מאי-הצלחה והן תחושה של אי-מסוגלות, העלולה להתלוות לכל כישלון.
- הצורך לתת עדיפות לשימורן ולהקנייתן של כשירויות ושל התמחויות בהתאם לצרכיה האופרטיביים של היחידה. מדובר במשימה מורכבת בגלל מיעוט האימונים ביחס להיקף הנדרש של



מבין אלה הקנייתן של יכולות מקצועיות הן בתחומי הלחימה והן בתחומי האימון חיונית ביותר, ולכן הכשרתם של המפקדים בתחומים אלה מחייבת העמקה מתמדת.

את צוותי ההדרכה ביחידות יש לקבוע בתקנים ולאחר מכן יש לגבשם ולהכשירם, כך שיוכלו למלא את תפקידם.

באשר למנגנונים החיצוניים – אלה עברו שינויים רבים בשנים האחרונות, אך עדיין חיוני להמשיך לשפרם, ובמיוחד את מל"י, שהוא מתקן האימונים המרכזי.

### « הקשר בין הצבא הסדיר למערך המילואים

ניתוח תפקידיו ומאפייניו של האימון במערך המילואים מביא למסקנה שלא ניתן להסתפק רק בהישענות על האימונים כדי להבטיח את כשירותם של היחידה ושל הפרט. נדרשת גם מערכת תומכת רחבה, המסייעת הן לבניית כשירותה של יחידת המילואים והן לחיזוק לכידותה. מערכת תומכת זו היא הקשר בין הצבא הסדיר לצבא המילואים, המהווים מערכת אחת המשכית. תפקידו של המערך הסדיר הוא לבנות את מערך המילואים, ועליו לעשות זאת בדרכים הבאות:

■ העברת כוח אדם ישירות מיחידות סדירות ליחידות מילואים. הדבר יחזק את הזיקה של יחידות המילואים ליחידות הסדירות ולצה"ל בכלל ואת הלכידות היחידתית שלהן. צעד זה כבר נעשה, ויש להעמיקו.

■ יש להשתדל שתהיה הלימה רבה ככל האפשר בין המיומנויות שרכש החייל בשירות הסדיר לבין התפקיד שניתן לו במערך המילואים. המצב האידיאלי הוא שהחייל ימשיך במילואים בדיוק באותו מקצוע שבו שירת בסדיר, ואף יפעיל אמצעי לחימה זהים. בכך ייחסך הצורך להקנות לו מיומנויות חדשות בשירות המילואים. מדובר בחיסכון במשאבים כספיים ובמשאבי זמן.

■ רצוי שגם תהיה הלימה בין הזירה שבה שירת החייל בשירות סדיר לבין הזירה שבה יוצב בשירות המילואים. הלימה זו חשובה במיוחד למי שהיכרות עם השטח חיונית ביותר לביצוע מוצלח של תפקידו, כגון מפקדים ואנשי סיור.

יצירת המשכיות מעין זו בין השירות הסדיר לשירות במילואים אינה פשוטה ומחייבת מאמץ ארגוני רב. לא פעם קורה שמתגבשות תוכניות שונות לבניין הכוח הסדיר ולבניין כוחות המילואים – מה שמקשה מאוד על שמירת רציפות

דוגמת זו שתוארה לעיל. בכל מקרה, השמירה על הרציפות היא בבחינת אידיאל שיש לשאוף אליו דווקא בעידן זה של קיצוצים, שכן היא חוסכת משאבים רבים ומגבירה את יעילותן המבצעית של יחידות המילואים.

### « מעגל האימון

בשנים האחרונות עבר מעגל האימון (כלל הזדמנויות האימון בראייה רב-שנתית) כמה תהפוכות – חלקן מתוך רצון לשפרו וחלקן מתוך אילוצים תקציביים. ניתוח של מעגל האימון מעלה כמה מסקנות:

1. מתקיימים אימונים ייצוגיים רבים מדי של מפקדות ושל מפקדים, ולעומת זאת מתקיימים מעט מדי אימונים של היחידות (אימונים "עד אחרון החיילים"). בעיה זו חמורה במיוחד בשנים שבהן היקף התעסוקה המבצעית נמוך, והיחידות אינן מקיימות אימון לקראת לחימה (אל"ל). מצב זה לא איפיינ את השנים האחרונות, אולם המגמה של צמצום התעסוקה המבצעית עדיין קיימת.

2. מתקיימים אימונים שלדיים רבים, אך רק אימונים מעטים, יחסית, על גבי רק"ם ובאש בעיקר בשל עלותם הגבוהה.

3. האימונים הם ברובם הגדול יחידתיים, וכתוצאה מכך קשה לאמן באופן ספציפי בעלי מקצועות שונים ביחידה.

4. האימונים נעשים ברובם במתקני אימונים ולא במרחב הפעילות של היחידה.

5. עיקר העומס באימונים הוא על המפקדים, ובמיוחד על המג"דים ועל המ"פים.

6. זמן רב מוקדש לאימונים מכינים בשל ההערכה שאנשי המילואים נוטים לשכוח את התורה, ויש להזכיר להם אותה לפני האימון העיקרי.

היקפם הרב, יחסית, של האימונים הייעודיים גורם לכך שהם הופכים למשמעותיים ושהם משיגים את מטרתיהם. למרות זאת, אימונים אלה אינם יכולים להחליף את האימונים המחזוריים השגרתיים הן מבחינת התרומה המקצועית שלהם והן מבחינת משכם ומטרותיהם. (באימון לפני לחימה – אל"ל – מתמקדים רק בהיבטים הייחודיים של המשימה, והיחידה כולה מתאמנת יחד רק במשך 24-48 שעות בשל ההבדל בזמני

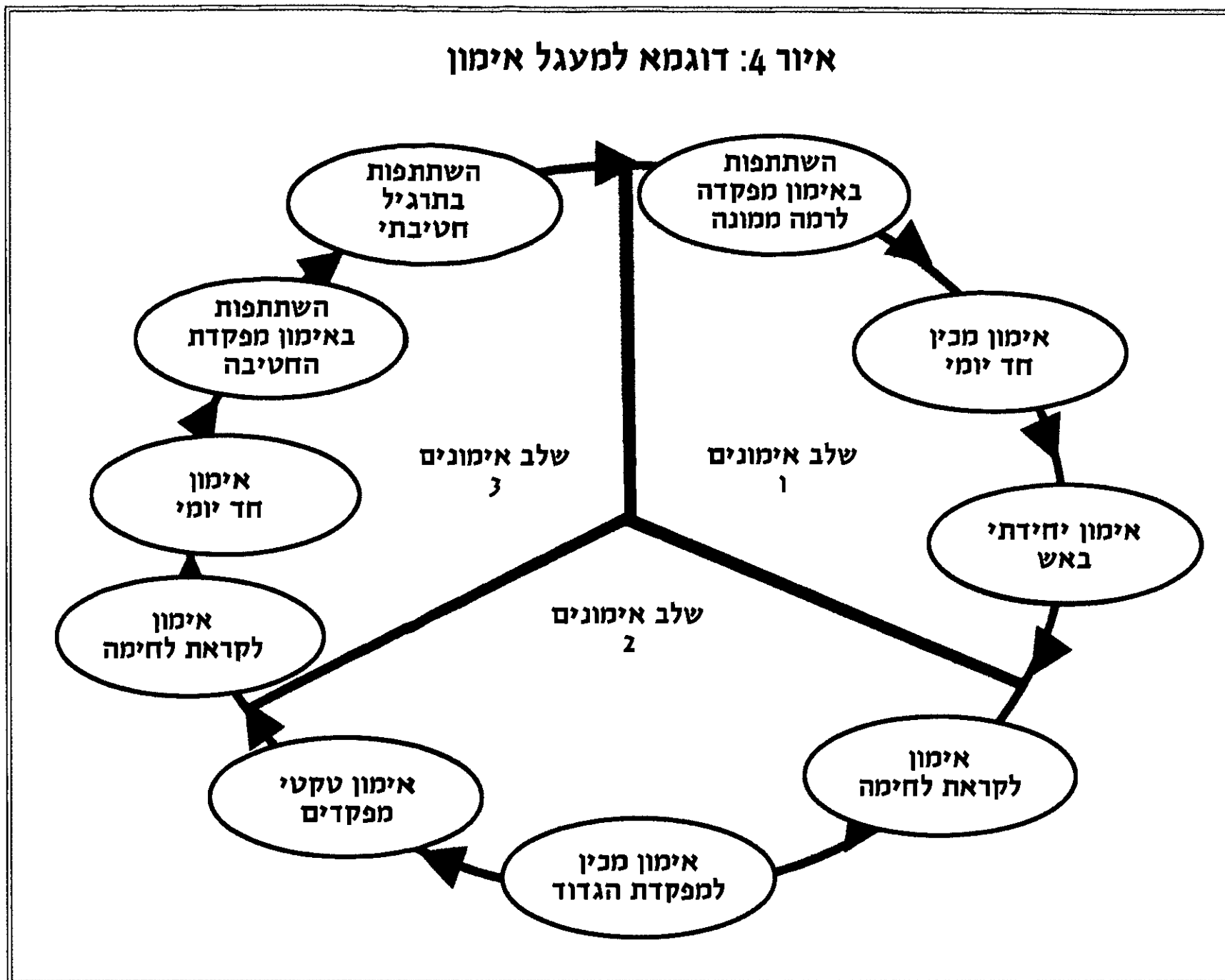
הגיוס של המפקדים ושל החיילים ובשל הצורך של המפקדים לצאת מוקדם יותר להכרת הגזרה ולחפיפה בקו).

בשנים האחרונות נעשית פעילות רבה כדי לשנות את מעגל האימון. בחלקה זו פעילות שמשפרת את המעגל, ובחלקה זו פעילות שמצמצמת את

« יש ליצור הזדמנויות רבות ככל האפשר לאימונו של מערך המילואים ולמצוא דרכים להגברת התועלת המופקת מכל אימון ואימון »



#### איור 4: דוגמא למעגל אימון



- היקפו – בעיקר בגלל אילוצים תקציביים. פעילות זו תימשך בשני מישורים מרכזיים:
  - מיצוי מיטבי של האימונים תוך מאמץ לשמור על ההיגיון שבמעגל האימון השלם (ראו דוגמא באיור 4).
  - שיפור כל אחד מהאירועים המרכיבים את מעגל האימון.
- על מנת להשיג יעדים אלה ובהתחשב בתהליכים ה"סביבתיים" בוצעו באחרונה שינויים במעגל האימון:
  - גובשה ומומשה התפיסה של האימון העוצבתי המשולב, המאפשרת לפיקוד של היחידה ליטול אחריות מלאה על האימון בהתאם לתפיסת "המפקד המאמן". על-פי תפיסה זו מושם דגש רב על שיפור השילוב בין יחידות בעלות אינטרס אופרטיבי משותף.
  - הוקם המרכז לאימונים טקטיים (המא"ט) במל"י (המרכז הלאומי לאימונים בצאלים). הודות למרכז הזה נעשתה קפיצת מדרגה משמעותית בכל הקשור ליכולת לאמן מפקדים לחשיבה וליכולת הביצוע הנדרשת מהם.
  - מוסדו ההשתלמויות היחידתיות באמצעות התוכנית להשתלמות מפקדים.
  - שופרו אימוני המפקדות באמצעות הקמתו של מתקן מודרני במסגרת המרא"ם (מרכז אימון מפקדות) בג'וליס.
- נעשו פעילויות רבות לשיפורם ולמיסודם של מתקני האימון במל"י ובמתקני האימון לקראת לחימה, ובכך שופרו השירות ויעילות האימונים.
- נעשים מאמצים רבים להעלות את שיעור המפקדים המשתתפים בקורסי מ"פים ומג"דים. במקביל לכך חייבו האילוצים התקציביים חשיבה נוספת על מעגל האימון. חשיבה זו הביאה להקטנת היקפם של האימונים המלאים ברק"ם ובאש ולקביעת כללים שיביאו לדיפרנציאציה בין יחידות בכל הנוגע להיקף האימונים ולתכנים שלהם. אלה החלטות קשות, אולם מחויבות המציאות, ונדרשת פעילות רבה ואינטנסיבית כדי לפצות על החסר שנגרם כתוצאה מהקיצוצים התקציביים. במיוחד יש למצוא מענה למחסור באימונים הבאים:
  - אימון הפרט ותרגול המיומנויות הקרביות באש וברק"ם.
  - אימונים במקצועות קריטיים, אשר המחזוריות שנקבעה אינה מאפשרת לשמר במידה מספקת את הכשירות בהם.
  - אימונים להעמקת מקצועיותם הצבאית של המפקדים בלי להטיל עליהם עומס נוסף.

«**הטכנולוגיה בשירות האימונים**»  
 בשנים האחרונות חלו התפתחויות טכנולוגיות



מרחיקות לכת בתחום של מערכות ההכשרה והאימון, ורצוי לנצלן כדי להגביר את יעילות האימונים ולחסוך בעלויות. אחדות מהטכנולוגיות האלה יכולות לתת מענה לחלק מהפערים שנפערו בשל הקיצוצים התקציביים ואף לפתוח אופקי אימון חדשים.

הטמעת טכנולוגיות חדשות תהפוך רכיבי אימון רבים יותר ויותר למדידים. כתוצאה מכך תשתפר מאוד הערכת הכשירות של כל איש מילואים שמתאמן, וניתן יהיה לתקן את הליקויים, למשל על-ידי מתן תמריצים רבים ללמידה ולשיפור. ניצול כזה של הטכנולוגיה כבר נעשה באימונים במרכז האימונים הטקטיים (מא"ט), אך יש לממשה בכל רובדי האימון.

תוכנית מערכתית להחדרת טכנולוגיות חדשות לאימונים של מערך המילואים ביבשה, שגיבושה ומימושה כבר החלו, תאפשר להשיג את המטרות הבאות:

- שיפור האימונים באש הן באימון הרובאים והן באימונים המקצועיים.
- הקניית אימון דיפרנציאלי לאוכלוסיות שונות, דוגמת מפקדים ובעלי מקצועות ליבה.
- פיתוח הזדמנויות חדשות לאימון – מה שיוביל לשיפור במעגל האימון כולו.
- קיצור פרקי הזמן המוקדשים לאימונים – מה שיקל את העומס על אנשי המילואים ועל מתקני האימונים, יחסוך בעלויות ויגביר את המוטיווציה

של הלוחמים להשקיע מאמץ רב יותר באימונים. את הטכנולוגיות החדשות יש לנצל בתחומים הבאים:

- אימון אנשי מילואים ברשת האינטרנט, באמצעות פרויקט "מילנט".
- הקמתו של מרכז סימולציה רב-חילי, מודרני וחדש. שיפור האימונים באש.
- הקניית יכולות משופרות לניהולם ולתחקורם של תרגילים ושל אימונים אופרטיביים.
- פיתוח יכולת חדשה ומתקדמת לאימון מפקדות ולהדמיה של סביבות מבצעיות מערכתיות וטקטיות.

### « אימונים באש

האימונים ברק"ם ובאש לא השתנו במהותם זה שנים רבות. רוב השינויים שהוכנסו באימונים אלה התאפשרו כתוצאה משיפורים במתקני האימונים ובתפיסות (דוגמת האימון העוצבתי). ככל שחשיבותם של שיפורים אלה רבה, אין בהם כדי לשנות את תנאי היסוד שבהם מתקיימים האימונים, ובכלל זה הרמה המקצועית של הלוחם עם הגעתו לאימון (בפרקי הזמן שבין אימון לאימון נשכח הרבה מהידע), זמני ההמתנה הרבים במהלך האימונים, יעילותו הבסיסית של האימון, המגבלות שכופים שטחי האש והוראות הבטיחות וכו'. לבעיות אלה מתוכנן מענה הכולל כמה מרכיבים.

### איור 5: שילוב האימון ברשת במסגרת מעגל האימון השלם



(מימושם מתוכנן לשנים 2004–2006):

■ אימון במרכז סימולטורים מתקדם, המאפשר לשמר את המיומנויות בין האימונים העיקריים. הסימולטורים יוצרים סביבה המדמה את המציאות האופרטיבית ומאפשרים אימון אישי ויחידתי תוך מדידה ובקרה של הביצועים. ניתן לנצל את הסימולטורים הן בשנים שבהן לא מתקיים אימון באש והן כהכנה לקראת אימון – מה שמאפשר להשיג חיסכון מהותי בעת ביצועו של האימון עצמו. הסימולטורים יאפשרו לתרגל הפעלה של מערכות נשק וכן לבצע תרגילים וירטואליים ברמות הצוות, הכיתה, המחלקה, הסוללה והפלוגה. הם יביאו את הכוחות לנקודת פתיחה כזאת, שתאפשר לבצע תרגילים מורכבים ואתגריים יותר כבר בהתחלת האימון החי.

« ללא אימונים לא יוכל מערך המילואים לשמור על כשירותו. אולם לאימונים של אנשי המילואים יש תפקידים נוספים: הם תורמים גם למוטיבציה שלהם, ללכידות של יחידותיהם ולאמון בינם לבין צה"ל »

■ שיפור האימונים בשטח באמצעות מערכות חניכה ובקרה, המאפשרות תחקור אפקטיבי המבוסס על עובדות (בדומה לשינוי שעברו האימונים הטקטיים במעבר מתרגילים שלדיים על כלי-רכב רכים לתרגילים ברק"ם ובאש במרכז לאימון טקטי).

■ שיפור בהדמיית הסביבה המבצעית באמצעות הצבתו של אויב נע ודינמי – מה שמקנה יכולת מתקדמת לבצע תרגילים דו-צדדיים.

■ מתן אפשרות לנצל באופן מיטבי את זמני ההמתנה בין התרגילים באמצעות מערכות סימולציה ניידות, המאפשרות אימון בשטח עצמו, ב"חצר האחורית".

■ הצטיידות במערכות ירי חלופיות, דוגמת תת-קליבר, להוזלת עלויות האימון.

### « מרכז הסימולטורים

קיומו של מרכז סימולטורים חדיש חיוני לכלל צה"ל. למערך הסדיר הוא חיוני כדי לקיים אימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית ולייעל את האימונים היחידתיים הקצרים המתבצעים בין תקופות התעסוקה, ולמערך המילואים הוא חיוני כדי לקיים אימוני רענון יחידתיים

ואימונים אישיים לבעלי תפקידים קריטיים ולמי שזקוקים לחיזוק הידע. מרכז סימולטורים כזה יאפשר אימון יעיל ואטרקטיבי, הכולל הן הדרכה תיאורטית והן אימון סימולציה מתקדם במגוון מתכונות לפרט ולמסגרת בכל החילות הלוחמים – תוך שימת דגש על מערכים יורים.

הכוונה היא שמתקן זה יכלול גם מערכות ניידות, כך שאפשר יהיה להביא אותן אל היחידות, והן יוכלו להתאמן עליו גם בעיצומה של תעסוקה מבצעית.

בשלב הזה נמצאים בתהליכי פיתוח פרויקטים רבים, שאמורים להשתלב בשנתיים הקרובות במרכז הסימולטורים החדש. להלן אחדים מהפרויקטים האלה:

■ מתקן אימונים לחי"ר ולרובאות (עבור כל החילות), שיאפשר לאמן בעת ובעונה אחת שתי כיתות שלמות (עד 24 מתאמנים) מול תרחישים דינמיים ובמרבית כלי הנשק הקיימים.

■ מתקן אימונים לירי באמצעות מדמי לייזר במטווחים ממוחשבים ולמטרות מתקדמות המאפשרות תרחישי פתע.

■ מתקן אימונים מתקדם לצוות טנק ולמחלקת טנקים, המאפשר לבצע אימוני תותחנות ולתרגל צוותים ומחלקות בתרגילים וירטואליים על גבי עולמות וירטואליים תלת-ממדיים הנותנים דימוי קרקעי מושלם של הגזרות האופרטיביות.

■ מתקן אימונים לסוללת תותחים.

■ מתקן אימונים המדמה מטווח ארטילרי. המתקן מיועד עבור לוחמי חת"ם וסיור ועבור קציני חי"ר וחש"ן שנדרשים למיומנויות של הפעלת אש.

■ מתקן אימונים טקטי ג...תי קרב פלוגתיים וגדודיים, המאפשר למפקדים לבצע תרגילים וירטואליים בתרחישים שונים ובגזרות האופרטיביות השונות.

על מתקני האימונים ניתן יהיה להציג מתארי אימון שונים ולתרגל סגירה של מעגלי זיהוי ואש וכן שילוב רב-חילי.

מרכז סימולטורים כזה יאפשר:

- הכנה אפקטיבית ויעילה לאימון.
- רענון בשנים שבהן לא מתקיים אימון.
- מתן מענה לצורכי האימונים השונים של בעלי התפקידים השונים.
- קיום אימונים מקצועיים ואימוני רובאים.
- קיצור משך הזמן המוקדש לאימונים מלאים.
- תרגול תרחישים אופרטיביים.
- שיפור ההכנה לתעסוקה מבצעית.

### « אימון באינטרנט

התפתחותן של רשתות התקשורת מאפשרת לבצע אימונים באמצעות הרשת. אימון זה הולם את צרכיו





של מערך המילואים ומאפשר למידה מהבית באמצעות האינטרנט הן לקראת אימון או תעסוקה מבצעית והן אחריהם. אימון זה נותן – באמצעות מערכות משוב מתקדמות – אמת מידה למתאמן עצמו על נקודות החוזק והתורפה שלו ומדד למפקדים על מצב הידע ביחידותיהם. מדובר במכשיר חיוני המאפשר למפקדים לדעת באיזה תחום עליהם למקד את האימונים ביחידותיהם.

לאימון ברשת שתי מטרות מרכזיות:

א. רענון מקצועי.

ב. הקלה על רכישת הידע בהתאם לצורכיהם של מפקדי המילואים.

הלמידה ברשת היא חלק ממעגל האימון השלם ומאפשרת הכנה לאימון ולתעסוקה מבצעית והפקת לקחים בעקבותיהם, תוך קיום מדידה ובקרה של רמת הידע ושל היקפי השימוש בדרך למידה זו.

האימון ברשת הוא יחידני. סוג אימון זה מאפשר לתת מענה לשונות בין אנשי המילואים. מטבעו מיועד האימון ברשת לנושאים הקשורים לחשיבה ולא למוטוריקה, ולכן הוא מתאים במיוחד למפקדים. בנייתו של מתקן אימונים מבוזר ברשת כרוכה בפיתוחם של תכנים ייעודיים ושל תפיסות אימון חדשניות. ניתוח פרויקטים רבים – בארץ ובעולם – מלמד שגישה זו אפשרית ואף אפקטיבית, בתנאי שביצועה הינו בסטנדרטים הדרכתיים גבוהים ומותאמים ללומד, לטכנולוגיית הרשת ולתוכן המקצועי הנדרש.

פרויקט ה"מילנט", שהחל לפעול בחודשים האחרונים, מיועד למפקדים ולקציני מטה ברמת הגדוד והחטיבה וכולל קורסים רבים בתחומי הטקטיקה והטכניקה הקרבית, ובכלל זאת צורות קרב, סיוע קרבי ולוגיסטי ונושאים נוספים.

האימון ברשת נבנה בהתאם ליתרונותיה ולמגבלותיה ולאור מגבלות ביטחון המידע, באמצעות טכנולוגיות מתקדמות לאבטחת מידע ותכנים ברמת סיווג מתאימה.

### « חזון האימון המשולב והמבוזר

הטכנולוגיה המתפתחת מאפשרת לשפר את האימונים הקיימים ולפתח הזדמנויות אימון חדשות, דוגמת "מילנט". נוסף על כך מאפשרת הטכנולוגיה לפתוח אופקים חדשים לאימון באמצעות שילוב בין מערכות וירטואליות מסוגים שונים עם מערכות של אימוני שטח. באימונים אלה יוכלו להשתתף גופים רבים, בלי שיצטרכו להתכנס ביחד במקום ספציפי, אלא כל אחד מהם יוכל להתאמן כשהוא נמצא במקום אחר, ואף על פי כן יהיו לכל המתאמנים בסיס נתונים אחיד ותמונת עולם משותפת, רב-זרועית.

לדוגמא, תרגיל המתקיים במרכז האימונים טקטיים יוכל לחבור חבירה מלאה למסוקי קרב, אף שהטייסים של אותם מסוקים ימצאו במתקן אימונים אחר, באחד

מבסיסי חיל האוויר. באופן דומה ניתן לצרף לאימונים יחידות ארטילריה ויחידות אש אחרות, גופי לוגיסטיקה וכו'. למרות ריחוקם הפיזי אלה מאלה יקבלו כל הגורמים המשתתפים באימון תמונת עולם משותפת, יוכלו להעביר אלה לאלה מידע באמצעות מערכות שליטה ובקרה מבצעיות, לסגור מעגלים ולבצע תחקורים משותפים.

מפקדות יוכלו לפקד על תרגילים, שחלקם יתבצעו באש, חלקם במרכז האימונים הטקטיים (מא"ט) וחלקם בסימולטורים, וזאת באמצעות מערכות מתקדמות, המבוססות על רשתות תקשורת. ברגע שיושגו יכולות האימון האלה, ניתן יהיה לשפר את האימונים, להזילם ולתת מענה טוב יותר לצרכים המבצעיים.

### « סיכום

ללא אימונים לא יוכל מערך המילואים לשמור על כשירותו. אולם לאימונים של אנשי המילואים יש תפקיד מעבר לשמירה על כשירותם ועל מקצועיותם: האימונים תורמים גם למוטיבציה שלהם, ללכידות של יחידותיהם ולאמון בינם לבין צה"ל. ההשקעה באימונים של אנשי המילואים היא הן צורך מבצעי והן מסר ערכי למערך המילואים בדבר חשיבותו ומרכזיותו. אולם בשנים האחרונות נוצר מתח תמידי בין הצורך באימונים לבין האילוצים התקציביים. ניתן להתגבר על המתח הזה ותוך כך אף לשפר את האימונים באמצעות ראייה מערכתית כוללת ובמרכזה:

- העמקת האימונים במקביל להפחתת התעסוקה המבצעית כחלק מראייה כוללת של מעגלי הפעילות של היחידה (תוך קביעת אמות מידה ברורות, מדידות ומוגדרות להישגים הנדרשים מכל אימון ואימון).
- העמקת הקשר בין הצבא הסדיר למערך המילואים באמצעות הזנה ישירה של כל אדם מהסדיר למילואים וקביעת סטנדרטים מקצועיים ואופרטיביים זהים.
- קיומו של "מעגל אימון" מיטבי – מגוון ומאוזן – הנותן מענה לצורכי היחידות ושתופר חליפות אימון בהתאם לצורכיהן.
- הטמעת טכנולוגיות חדשות באימונים של מערך המילואים.
- שיפורה וקידומה של ההכשרה המקצועית למפקדים במערך המילואים.
- ארגון תשתיות הדרכה סדורות ביחידות המילואים עצמן – באמצעות הגדרה ותקינה של גופי ההדרכה ביחידות (חטיבה וגדוד) לצורך שימור הידע, תחקור, חניכה ולימוד מתמשך.
- המשך חיזוקו ומיסודו של המרכז לאימוני יבשה (מל"י) כמוביל של אימוני המילואים.



# חיזוק הקשר בין צבא הקבע לצבא המילואים

שילובם של אנשי קבע במערך המילואים, כפי שנעשה בשנים האחרונות, הוא צעד חשוב - בראש ובראשונה כדי להעביר מסר לכל אנשי המילואים: אתם לא לבד. אולם במה שנעשה עד כה אין די. עכשיו חייב צה"ל לוודא שהקשר של איש הקבע ליחידת המילואים שלו יהיה לשנים ארוכות - ממש כמו הקשר של האזרח ליחידת המילואים שלו. על מנת להשיג יעד זה יש קודם כול לשים קץ לנוהג השגוי, שלפיו מעבר של איש קבע מתפקיד לתפקיד מבטל באורח כמעט אוטומטי את מינוי המשנה שלו ביחידת המילואים

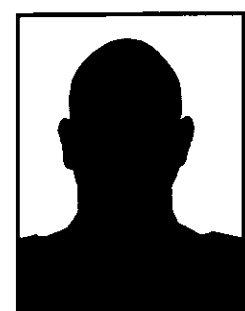
## « מנוא

בשנים האחרונות הגיע צה"ל למסקנה כי יש לחזק את מערך המילואים בכלל ולחזק את הקשר בין מערך המילואים לצבא הקבע בפרט. המסקנה הזאת מבוססת על התובנות הבאות בנוגע לאופיה של החברה הישראלית ובנוגע לאופיים של היחסים בין החברה הישראלית לצה"ל:

- ההבנה כי ישנה בעיה הולכת ומחמירה של מוטיווציה, וכי הולך וקטן שיעור המשתתפים בשירות המילואים מתוך כלל האוכלוסייה של הגברים בגילאים הרלוונטיים.
- ההבנה שישנו ניכור הולך וגדל בין אנשי המילואים לצבא הסדיר. הסיבה המרכזית לכך היא שהצבא הסדיר נתפס בעיני איש המילואים כגוף גדול ומסורבל, שאינו עושה שימוש נכון במשאבי הזמן של אנשי המילואים ומספק להם תנאי שירות וציוד לקויים כתוצאה מאי-סדר או מחוסר אכפתיות.
- ההבנה בצה"ל כי מעמדו בחברה הישראלית - וכתוצאה מכך גם מעמדם של אנשי הקבע - אינו מובטח כבעבר. הסיבה המרכזית לכך היא שינוי

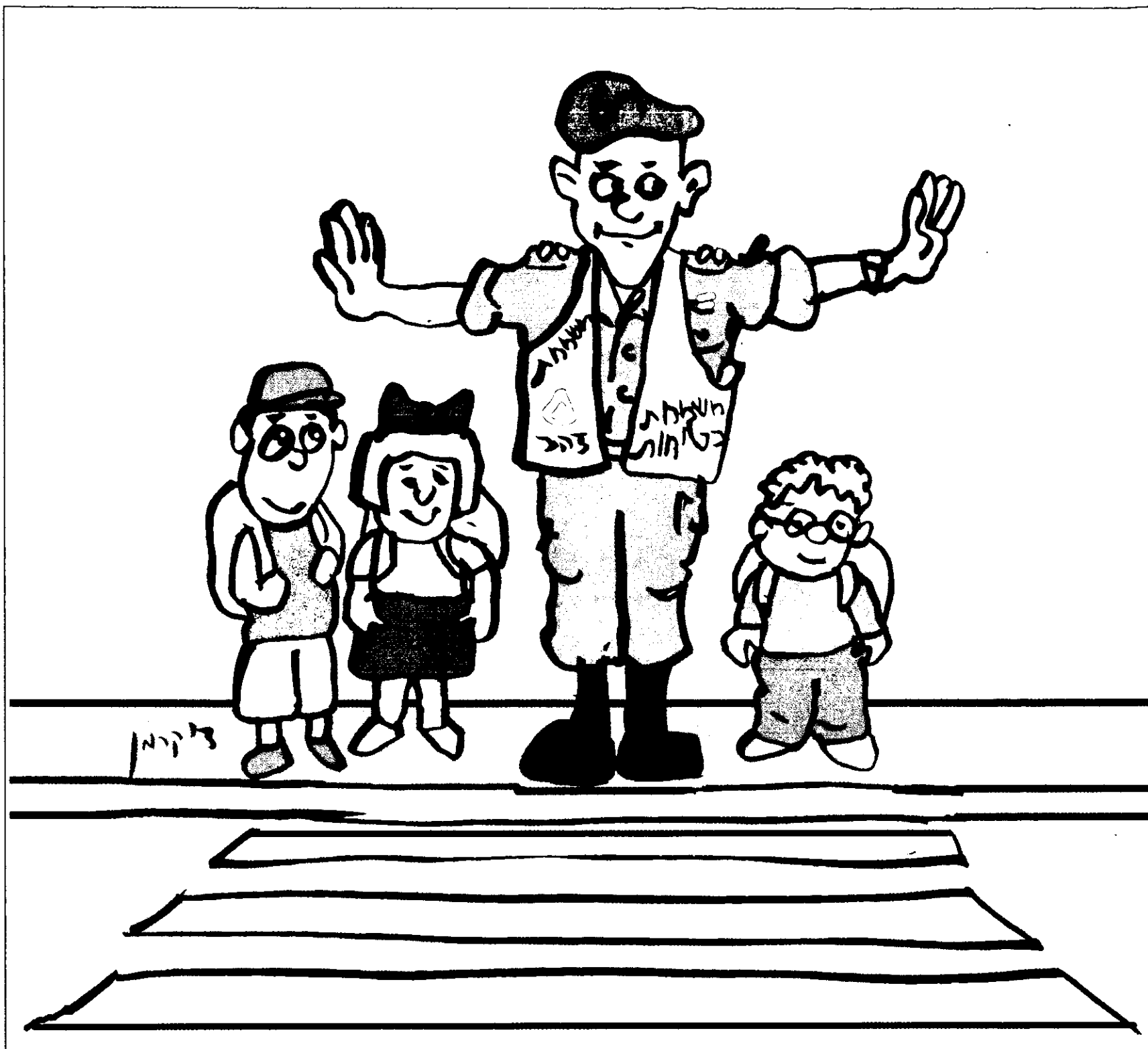
הערכים בחברה הישראלית: מחברה המכבדת את מי שתורם לכלל - ובמיוחד את מי שתורם למאמץ הביטחוני - הפכנו לחברה הנותנת כבוד בעיקר למי שמגיע להישגים כלכליים. כפועל יוצא מכך קטנה גם נכונותו של הציבור לשאת במחיר האישי הכרוך בשירות בצבא, וקטנה הסובלנות כלפי מה שנתפס בעיני הציבור כפריווילגיות מיוחדות של אנשי הקבע, כמו אי-שירות במילואים. יתר על כן, אנשי מילואים המשרתים ברצון, מתוך אמונה כי השירות הוא ערך, נתקלים בתופעה חדשה - מעסיקים המערימים קשיים על עובדיהם שיוצאים לשירות מילואים ואף מפטרים אותם.

■ ההבנה שתקציבי הביטחון נמצאים במגמה מתמדת של ירידה, ושימי מילואים הם בבחינת נטל כבד על התקציב של צה"ל. משקלו הרב של הנטל התקציבי הזה הורגש במיוחד בעת הצורך לגייס אנשי מילואים רבים עם פרוץ אירועי "גאות ושפל" ביהודה ושומרון וברצועת עזה. במסגרת המאמץ לתת מענה לבעיות האלה הורה סגן הרמטכ"ל בשנת 2000 לבחון את הנושא של



« רס"ן ערן » קצין במטה הכללי ומשרת במינוי משנה ביחידת איסוף





הישראלית בכלל ולמערך המילואים בפרט בדבר החשיבות שמייחס צה"ל לשירות המילואים. ■ הקטנת הנטל על אנשי המילואים וכתוצאה מכך גם הקטנת הנטל התקציבי על צה"ל כתוצאה מגיוסם של פחות אנשי מילואים.

### « התגלגלות הרעיון לשתף את אנשי הקבע במאמץ המילואים והבט"ש

הרעיון לשתף את אוכלוסיית הקבע במאמץ הביטחון השוטף באמצעות מנמ"שים ובאמצעות הסדרים אחרים אינו חדש בצה"ל. במשך השנים נוצרו מנגנונים רבים בצבא לשיתוף אנשי הקבע במעגלים נוספים של תרומה, הקשורים למערך המילואים. כך, למשל, נהוג היה בעבר שיחידות מטה עורפיות נושאות בנטל הכבד של אבטחת יישובים ומתקנים במקום לזמן לצורך זה אנשי מילואים. נוהג זה הלך ודעך הן בשל רמת מחויבות נמוכה של יחידות המטה למשימה זו והן בשל העלייה במורכבות המבצעית של המשימות האלה בשנים האחרונות, מה שלא איפשר לאנשי יחידות עורפיות בלתי מיומנים להיות כשירים לביצוען של אותן משימות.

הצבות החירום (הצ"ח) של אנשי הקבע לתפקידים נוספים בחירום ובמערך המילואים.

הנחות היסוד, שנוסחו לקראת עבודת המטה ליצירת ההצ"חים, קבעו כי אם תונהג הרפורמה הזאת, היא תחזק את מערך המילואים, תפגין את החשיבות שמייחס צה"ל למערך הזה ותגביר את המקצועיות של אנשי הקבע בשל הצורך שלהם להתמקצע בתחום צבאי נוסף.

עבודת המטה קבעה כי על צה"ל לשלב את קציני הקבע במערך המילואים באמצעות עידודם לקחת על עצמם מינוי משני (מנמ"ש) לעת חירום. העבודה הדגישה את העובדה שהטלת תפקיד נוסף על אנשי הקבע תגביר את המקצועיות שלהם בתפקידים שהם ממלאים ביום-יום, בעת שגרה, משום שייחשפו להיבטים נוספים וחשובים של המערכת הצבאית.

המסמך שנכתב בעקבות עבודת המטה אומנם אינו כולל את מטרות ההצ"ח, אך אילו היה מנוסח סעיף כזה, הוא היה כולל – קרוב לוודאי – את הנקודות הבאות: ■ חיזוק הקשר בין צבא הקבע לאנשי המילואים, תוך שאנשי הקבע נותנים דוגמה אישית לחברה



כיום נהוגות בצה"ל שתי צורות נוספות להשתתפותם של אנשי קבע במערך המילואים:

■ הצ"ח בצבא היבשה (מנמ"ש). בעלי מינוי משני הם אנשי קבע יוצאי יחידות שדה, שהועברו לתפקידי מטה או שנמצאים בחופשת לימודים. הם משולבים ביחידות מילואים אורגניות על-פי הכשרתם הקודמת: קציני חי"ר משמשים כמפקדים ביחידות חי"ר, קציני שריון משמשים כמפקדים בשריון, קמ"נים משמשים בתפקידי מודיעין וכו'. לחלופין הם ממלאים תפקידי מטה במפקדות השדה (מפקדות אוגדה, פיקוד וכו').

■ הצ"ח בחיל האוויר<sup>1</sup>. למי שהיו אנשי צוות אוויר והועברו לתפקידי מטה יש לרוב הצבת חירום. נוהל

במסגרת מערך המילואים רק שיעור קטן מאוכלוסיית הקבע. מערך המילואים דורש אנשים בעלי מיומנויות מקצועיות קונקרטיות, כגון מפקדים-לוחמים, קציני מודיעין שדה, רופאים, אנשי מערך טכני וכדומה. מעטים הם אנשי הקבע מקרב היחידות העורפיות המוכשרים למלא תפקידים כאלה. יתר על כן, אנשי קבע, ששירתו במערך השדה והועברו לתפקידי מטה, צפויים בדרך כלל לשוב לתפקידי שדה, ולכן אין טעם רב לשלבם למשך תקופה קצרה, יחסית, ביחידות מילואים.

2. ברמת המיקרו: ישנו פער בין המחויבות של איש מילואים לשירות, שהיא מחויבות על-פי חוק, לבין מחויבותו של איש הקבע לשירות המילואים, שהיא על-פי סדר עדיפויות שקובע הצבא הסדיר.

השתלבותו של איש קבע ביחידת מילואים היא עניין רגיש. מעבר לצורך בהשתלבות מקצועית וחברתית, מדובר גם בסוג של מחויבות אישית ליחידה. מחויבות זו, כמו המחויבות של יתר אנשי המילואים ליחידה, כוללת גם הבנה שבעל-פה בדבר ההשתתפות בנטל התעסוקתי שלה, בתהליכי עיצובה, בבניין הכוח שלה ובגיבושה מבחינה חברתית. מדובר במחויבות לטווח ארוך. רוב קציני המנמ"ש שאני מכיר שמחים להיות מחויבים אישית ליחידת מילואים ואף רואים את עצמם ככוח מוביל ביחידות המילואים מעצם מיקומם בצבא הסדיר והיכולת שלהם ליצור קישוריות בין שני המערכים שבהם הם משרתים. אולם במעלה הדרך עלולה להיווצר בעיה:

הצבא הסדיר וצבא המילואים פועלים בשני ממדי זמן שונים בתכלית. קצין מילואים צפוי לשרת ביחידתו בין 10 ל-25 שנים בתפקידי שונים או אף באותו התפקיד. קצין סדיר צפוי לעבור תפקיד בכל שלוש שנים. בעוד שקצין המנמ"ש עצמו יכול להיות נאמן ומחויב לתפקידו במילואים לטווח ארוך, אין הוא יכול להיות בטוח במחויבות של הצבא (ושל יחידתו הסדירה החדשה בפרט) ליחידת המילואים שלו ליותר ממשך תפקיד סדיר אחד. כיום נהוג בצה"ל שכל מעבר ליחידה חדשה מחייב להפסיק את המנמ"ש. יתר על כן, כל מפקד יכול לבטל את המנמ"ש של פקודו.

מעבר לבעיה האישית, הצפויה להיות לקצין קבע שנאלץ לעזוב מנמ"ש בשל התקדמותו בצה"ל, עלולה להיות לתופעה זו גם השלכות שליליות הנוגעות למטרה המקורית של המנמ"ש. אנשי יחידת מילואים – מפקדים ופקודים – החווים עזיבה של מפקד בקבע שגילו צעיר, יחסית, עלולים לפרש את האירוע כאות לחוסר המחויבות של הצבא למערך המילואים. הם רואים שהצבא אינו בודק אם שירות המילואים עדיין מתאים להם כל אימת שהם מחליפים מקום עבודה או תפקיד בחייהם האזרחיים. בדיקה כזאת – הם שמים לב – עושה הצבא רק ביחס לאנשי הקבע. במילים אחרות: הצבא עושה לעצמו הנחות, שאותן אין הוא מעניק לשום גוף

« « « הצבא הסדיר וצבא המילואים פועלים בשני ממדי זמן שונים בתכלית. קצין מילואים צפוי לשרת ביחידתו בין 10 ל-25 שנים בתפקידי שונים או אף באותו התפקיד. קצין סדיר צפוי לעבור תפקיד בכל שלוש שנים. בעוד שקצין המנמ"ש עצמו יכול להיות נאמן ומחויב לתפקידו במילואים לטווח ארוך, אין הוא יכול להיות בטוח במחויבות של הצבא או של יחידתו הסדירה החדשה בפרט ליחידת המילואים שלו ליותר ממשך תפקיד סדיר אחד « « «

זה חל גם על ממלאי תפקידים מבצעיים אחרים בחיל האוויר שעברו לתפקידי מטה, דוגמת מפעילי מל"טים. בשעה שהם ממלאים את תפקידי המטה, הם ממשיכים להיות מוצבים בטייסות האם שלהם וממשיכים להתאמן בטיסה כדי לשמר את כשירותם לשעת חירום.

אין ספק שמנגנון המנמ"שים וההצ"ח הוא חשוב ותורם לחיזוק הקשר בין מערך המילואים לבין הצבא הסדיר. עם זאת, כמו כל מנגנון הוא סובל מחולשות בנוגע ליכולתו להשיג את המטרות שנוסחו לעיל. לדעתי, קיימות שתי חולשות מרכזיות במנגנון ההצ"ח:

1. ברמת המאקרו: תוכנית ההצ"חים יכולה לשלב



אזרחי, ותוך כדי כך יוצר את הרושם שהוא אינו מייחס חשיבות רבה לשירות המילואים.

להתנהלות זו יש בסופו של דבר שתי תוצאות שליליות: יחידת המילואים נפגעת, וכן נפגע הדימוי של הצבא הסדיר בעיניהם של אנשי המילואים.

מצאנו איפוא כי המנמ"שים סובלים משתי נקודות חולשה מרכזיות:

מנגנון ההצ"ח אינו מקיף במידה מספקת כדי ליצור מאסה קריטית של שותפות אנשי הקבע במערך המילואים.

למרות המאמצים והמשאבים שמשקיע הצבא בתוכניות ההצ"ח, המחויבות של הצבא הסדיר להמשכיות ארוכת טווח, הנדרשת בתפקידי מילואים, אינה ברורה מאליה.

את החולשה הראשונה יש לפתור באמצעות הרחבתו של מעגל אנשי הקבע, המחליפים אנשי מילואים. ניתן לעשות זאת בדרכים הבאות:

■ הכנת רשימה של כל המשימות הלא מקצועיות של צורך ביצוען מגייס הצבא אנשי מילואים והטלת המשימות האלה על אנשי קבע. למשל, במקום לגייס אנשי מילואים לאבטחת יישובים, יתגייסו אנשי קבע לתפקידים אלה לתקופות של שבוע-שבועיים בשנה. מנגנון כזה לא רק יחסוך בימי מילואים, אלא גם יאפשר לצבא לבצע פעילויות חיוניות, שכיום הוא נמנע מהן בשל בעיות תקציביות.

■ גיוס אנשי קבע למשימות אד-הוק במסגרת פיקוד העורף. מדובר במשימות לא מקצועיות שהן עתירות כוח אדם, דוגמת חלוקת תרופות, אמצעי הגנה, איוש תורנויות במוקדי הסברה לאזרחים וכו'.

■ שילוב קציני קבע בעלי הכשרה בסיסית במשימות של ביטחון שוטף באזורים שאינם קו ראשון, כפי שמשולבים במשימות אלה בסיסי הדרכה. רעיונות דומים כבר הועלו בעבר ולא מומשו. ראוי לציין לטובה את יוזמתו של אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה בתחום זה<sup>2</sup> – יוזמה שראוי היה שתהיה מופת לכלל צה"ל.

■ יש לעודד ואף למסד השתתפות רחבה של אנשי קבע במסגרות התנדבותיות – במיוחד במשטרה. האתגר של

ביטחון הפנים מחד והימצאות ציבור גדול של אנשי קבע איכותיים, חמושים ולובשי מדים מאידך צריכים להביא לשילוב כלשהו של אנשי צבא הקבע כמתנדבי שיטור "רדומים", שניתן לפנות אליהם בעת הצורך. הצעה ברוח זו נידונה כבר בעבר, אך נדחתה בשל אילוצים משפטיים. לדעתי, מציאת פתרונות משפטיים ומימושו של שילוב כלשהו ברוח זו יסייעו מאוד לשפר את מעמדו של הצבא הסדיר בחברה הישראלית ואף עשויים להניב יתרונות ביטחוניים של ממש.

באשר לחולשה השנייה – נטייתו של הצבא לבטל מנמ"שים של אנשי קבע ברגע שהם עוברים לתפקיד חדש – ניתן להתגבר עליה בדרכים הבאות:

■ הצבת המחויבות של קצין הקבע למנמ"ש שלו בסדר עדיפות גבוה בעת שהוא עובר מתפקיד לתפקיד. יש לקבוע את העיקרון, שלפיו מעבר של איש קבע לתפקיד חדש שאינו מבצעי, לפחות בעיתות שגרה, לא יפגע ברצף המנמ"ש שלו. כלל זה יכול להיות מיושם אפילו על קציני קבע הממלאים תפקידי מטה שהם חיוניים בעת חירום, וזאת בהנחה שבכל תפקידי החירום בצה"ל ישנה יתירות מספיקה הודות להימצאותם הן של קציני ב' בסדיר והן של אנשי מילואים, וכי יתירות זו מספיקה לכל הפחות עד לתפקידים בדרגת סא"ל (שעשויים להיחשב למפקדים בכירים, שהתחליף להם אינו מספק). על מנת שהמנמ"שים לא יגרמו למחסור בכוח אדם ביחידות מטה העובדות גם בעת חירום, כמו פיקודים מרחביים, ייקבע שהמנמ"ש ייהנה מזכות קדימה רק אצל קצינים שהגיעו לתפקידי המטה עם מנמ"שים קודמים.

■ שימוש במנגנון דוגמת "לצ"ט" (לצורכי טיסה), הנהוג בחיל האוויר כדי לשמור כשירותם של אנשי צוות אוויר גם כאשר הם ממלאים תפקידי מטה, שנוכחותם בהם חיונית בעת חירום. ההיגיון מאחורי המנגנון הזה ברור: ביום שבו יסיים האיש את תפקיד המטה שלו ויעבור לתפקיד שבו אין הוא חיוני בעת חירום, הוא יוכל שוב למלא תפקידי טיסה גם בעת חירום, שכן כשירותו לא נפגעה. ניתן לאמץ מנגנון דומה גם עבור אנשי קבע הממלאים תפקידי מטה חיוניים, שבהם הם חיוניים גם בעת חירום. במקום

«**מצאנו שהמנמ"שים סובלים משתי נקודות חולשה מרכזיות: מנגנון הצבת החירום (הצ"ח) אינו מקיף במידה מספקת כדי ליצור מאסה קריטית של שותפות אנשי הקבע במערך המילואים. למרות המאמצים שמשקיע הצבא בתוכניות ההצ"ח, המחויבות של הצבא הסדיר להמשכיות ארוכת טווח, הנדרשת בתפקידי מילואים, אינה ברורה מאליה**»





לשירות מילואים".

### « סיכום

הצבא עשה כברת דרך חשובה בהכירו בחשיבותו של מערך המילואים בכלל ובחשיבות מעורבותו של המערך הסדיר במערך המילואים בפרט. חשוב לשמר ואף לחזק את המהלכים שכבר נעשו על מנת לעודד ולחזק את השתתפותה של אוכלוסיית הקבע במערך המילואים. צה"ל מפיק מכך תועלת כפולה: מקצועיותם של אנשי הקבע תורמת רבות למערך המילואים ובמקביל תורם הקשר של אנשי הקבע עם מערך המילואים רבות למערך הסדיר כולו.

את המגמה הרצויה הזאת יש לחזק בשלושה

« אין די בכך שאנשי הקבע יעשו מילואים, חשוב לא פחות מכך שהציבור הרחב יראה שאנשי הקבע עושים מילואים. זה חשוב עבור אנשי המילואים, וזה חשוב גם לגבי המעמד הכללי של צה"ל בציבור הישראלי ולגבי תדמיתו כגוף שמוביל בהגשמת הערך של נשיאה בנטל »

תחומים חיוניים:

- יש לנקוט צעדים נוספים – מעבר להצ"ח ולמנמ"ש – כדי לצרף אוכלוסיות רחבות יותר למעגל אנשי הקבע המשרתים לתקופות קצרות במערך המילואים או כמחליפים של אנשי מילואים.
- יש לחזק את המחויבות של הצבא הסדיר ליחידות המילואים שמשרתים בהן אנשי מנמ"ש על מנת להבטיח את היכולת לקיים את השותפות עם איש הקבע באותה יחידת מילואים לאורך שנים ארוכות.
- יש להקנות פרסום רב יותר בתקשורת למהלכי הצבא בתחום הזה על מנת להביא את המסר לכלל אנשי המילואים: "אתם לא לבד".

### « הערות

1. למעשה הצ"ח הוא המינוח הרשמי גם ביבשה וגם בחיל האוויר, אך ביבשה מקובל להשתמש במינוח מינוי משני, שהוא גם מדויק יותר לגבי השתתפות ביחידת מילואים.
2. מעריב, 6 בינואר 2004

לקבוע שתפקיד המנמ"ש שלהם מתבטל בשל העובדה שהם ממלאים תפקיד שהוא חיוני בעת חירום, יש לאפשר להם להמשיך בשירות המילואים שלהם במקביל לתפקיד המטה החיוני שהם ממלאים. הסיכון – שבעת חירום ייעדר הקצין מיחידת המילואים – הוא בוודאי שקול לרווח שביכולת ליצור המשכיות רבת שנים של הקצין ביחידת המילואים – גם אחרי שיסיים את תפקיד המטה הקונקרטי, שיצר את הבעיה בעיתות חירום. את הטענה הזאת שמעתי דווקא מפי מפקד בכיר, שתחתיו משרתות יחידות סדירות ויחידות מילואים. מפקד זה מבין היטב את ההשלכות של היעדרות מפקד מיחידה בעת חירום, אך גם את החשיבות של מפקדים טובים לתהליכים ארוכי הטווח והסיזיפיים הכרוכים בעיצובה ובבנייתה של יחידת מילואים.

נוסף על הנהגתו של מנגנון דוגמת הלצ"ט יש למנות קצין בכיר בצה"ל, בעל סמכות, שיהיה אחראי על ייצוג האינטרסים של יחידות המילואים, שמשרתים בהן בעלי מנמ"ש, אל מול היחידות הסדירות, שהן כיום בעלות העוצמה הארגונית הגדולה ביותר בצבא. לשם מילוייה של משימה זו ניתן, למשל, להרחיב את תחום אחריותו של קצין המילואים הראשי כך שיכלול גם את מערך המנמ"שים ואת יחסיו של מערך המילואים עם המערך הסדיר. קצין מנמ"שים מעין זה לא רק יתרום לחיזוק הקשרים בין המערך הסדיר למערך המילואים, אלא גם יוכל להביא בפני הפיקוד העליון את הטענות ואת התלונות של יחידות המילואים ושל אנשי המנמ"ש. לערכאה כזאת, שתשמש כתובת לפניות ולערעורים, יהיה תפקיד חשוב במניעת פגיעה פוטנציאלית בקציני מנמ"ש (למשל בתחום הקידום והשיבוץ בתפקידים) מצד מפקדים סדירים.

### « הנושא התודעתי

אין די בכך שאנשי הקבע יעשו מילואים, חשוב לא פחות מכך שהציבור הרחב יראה שאנשי הקבע עושים מילואים. זה חשוב עבור אנשי המילואים, על מנת שיראו שאין הם "פראירים" בודדים, אלא חלק מצבא גדול של משרתים, וזה חשוב גם לגבי המעמד הכללי של צה"ל בציבור הישראלי ולגבי תדמיתו כגוף שמוביל בהגשמת הערך של נשיאה בנטל.

למרבה הצער לא השכיל צה"ל עד היום להדגיש את ההיבט הזה של שילוב אנשי הקבע במערך המילואים כחלק מהמאמץ שלו לשפר את יחסיו עם החברה הישראלית. על כישלוננו זה של צה"ל תעיד התבטאותו של פוליטיקאי בכיר (וסגן רמטכ"ל לשעבר!) שבדיון על צה"ל אמר, בין היתר, "תראו לי איש קבע אחד שעושה מילואים". אפילו פרסום חיובי מהסוג שהיה בעיתונות ב-6 בינואר השנה, ושסיפר על התגייסות אנשי אט"ל לשירות מילואים, זכה להיפתח במשפט השגוי לחלוטין: "לראשונה בהיסטוריה של צה"ל: אנשי קבע יגויסו



# מיצוי האימונים במילואים בעידן הצמצומים

המאמר מתאר את פעולתו של מערך הדרכה בעוצבת מילואים המושחת על אנשי המילואים. פעולת מערך זה מראה כיצד ניתן להפיק תועלת גדולה יותר מכל אימון באמצעות יישומן של טכניקות פשוטות ויעילות בשילוב הפקת לקחים ושימור הזיכרון הארגוני

## « הקדמה

הכשירות המבצעית של הפרט או של היחידה תלויה באופן ישיר בהיקף ובאיכות של אימוניהם. קביעה זו, שבעיני רבים היא כמעט אקסיומה, זכתה לקלישאות רבות, דוגמת "קשה באימונים – קל בקרב". אולם באימונים רבים ואיכותיים אין די בעידן המודרני חשופים אנשי המילואים לתרבות החתירה למצוינות במקומות העבודה שלהם או באקדמיה, ומשם הם כבר יודעים כי כדי להשיג את המצוינות יש צורך גם בתכנון נכון, במיצוי המשאבים ובבקרת איכות.

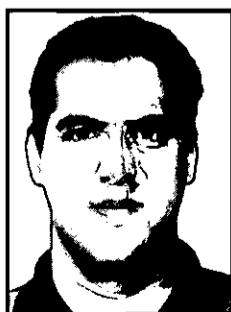
בשנים האחרונות צומצמו מאוד המשאבים המוקצים לאימונים – מה שאילץ את צה"ל לשפר את תהליכי התכנון של האימונים. בעבר, כאשר היינו מתאמנים באש כמעט כל שנה, והאמצעים היו כמעט בלתי מוגבלים, סמכנו על העובדה שדעיכת המיומנויות קטנה עקב הזמן הקצר שבין אימון לאימון. יכולנו "לתקן את הטעויות באמצע הנגינה", משמע, תותחן טנק, שהחטיא סדרת ירי באימון צוות, יכול היה לתקן את עצמו ולפגוע היטב באימון המחלקה או בתרגיל הפלוגה ביום שלאחר מכן. כיום יכול להיווצר מצב שלתותחן כזה לא תהיה הזדמנות לירות שוב ולפגוע במהלך השנתיים שלאחר מכן. יכול להיווצר מצב שבו התותחן הזה מאבד את ביטחונו (או אף את ראייתו) במשך השנים, מיומנותו דועכת, ואין למפקדים יכולת לעקוב אחר כשירותו, בין אם עקב הזמן הממושך החולף בין אימון לאימון ובין אם עקב הקושי לעקוב אחר הישגיו במילואים.

נוכח המציאות הזאת מתאר מאמר זה את הפעילות של מערך ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" כדוגמא ל"איך ניתן לעשות זאת אחרת". המאמר מתאר את המבנה ואת הפעילות של צוות הדרכה חטיבתי בעוצבת המילואים "מרכבות האש" בפיקוד צפון, אשר יוזם, מפתח ומיישם כלים, רעיונות ותפיסות, אשר מביאים להפקת המרב מהמעט. אחדים מהכלים הם צה"ליים והותאמו לשימוש החטיבה; כלים אחרים קיימים, אך אינם מנוצלים ביחידות מילואים אחרות; וישנם גם כלים ייחודיים שפותחו על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי.

יש לציין כי פעילותו של צוות ההדרכה לאורך השנים נתמכת ומקודמת על-ידי המפקדים – אל"ם נדב שחר וקודמו בתפקיד אל"ם גיורא סגל (אשר יזם והקים את צוות ההדרכה). תמיכה זו היא קריטית לקיומו ולפעילותו של צוות הדרכה יעיל ביחידות המילואים.

## « המבנה של מערך ההדרכה

המושג "מערך הדרכה" בעוצבת "מרכבות האש" אינו מוגזם, היות והוא כולל בתוכו את צוות ההדרכה החטיבתי ואת מחלקות ההדרכה בגדודים וביחידות החטיבתיות (היח"טיות). מערך ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" הוקם בהדרגה, מהמסד ועד הטפחות, החל בקצין ההדרכה החטיבתי (קה"ד), באנשי צוות ההדרכה החטיבתי ובקציני הדרכה גדודיים וכלה במש"קי ההדרכה הפלוגתיים (משה"דים).



« סגן (מיל') דותן אפק  
« קצין פיתוח הדרכה  
בעוצבה

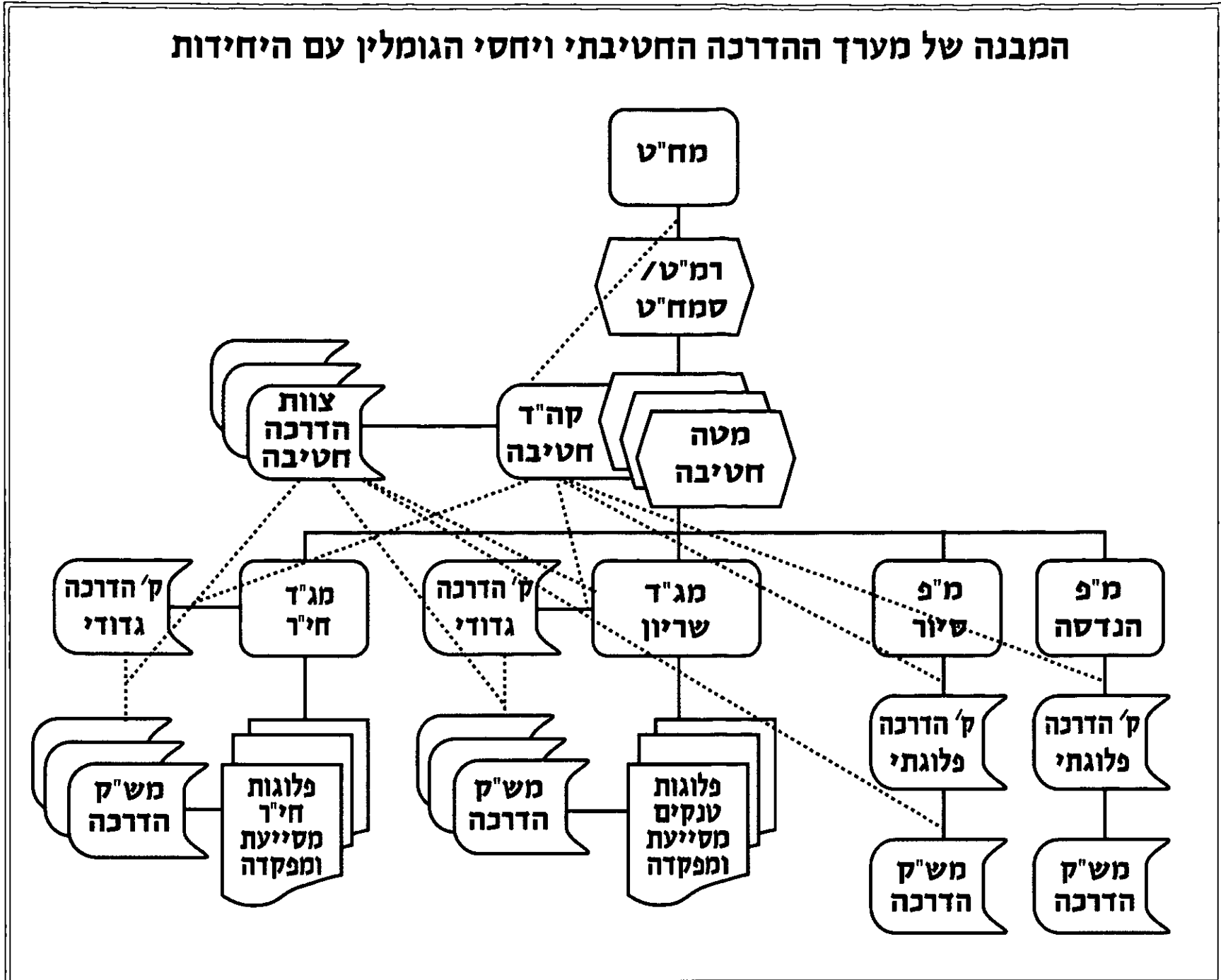


« סא"ל (מיל') עדי בן-ארצי  
« קצין הדרכה בעוצבת  
"מרכבות האש"





## המבנה של מערך ההדרכה החטיבתי ויחסי הגומלין עם היחידות



### « השפעתו של מערך ההדרכה על המוכנות המבצעית

מערך ההדרכה החטיבתי פועל לשיפור המוכנות המבצעית בכמה ערוצים:  
 1. פיתוח כוח האדם בחטיבה לשיפור תהליכי התכנון והביצוע של האימונים וכן לשיפור הלמידה מהאימונים.

2. פיתוח כלים לשיפור תהליכי החניכה, ההערכה והתחקור באימונים.  
 3. השתתפות באימונים לצורך "העשרת" הסביבה המבצעית של התרגילים.  
 להלן דוגמאות אחדות להפעלת כלים על-ידי מערך ההדרכה החטיבתי:

מס'	ברמת הגדוד	ברמת החטיבה	הערות
1. פיתוח	- מינוי קה"דים ומשה"דים. - השתלמויות והדרכות.	- פיתוח כ"א להדרכה. - התמקצעות אישית. - השתלמויות מקצועיות - לסגירת פערים.	- אנשי ההדרכה בחטיבה ובגדודים ממלאים תפקידים בצוותי ההדרכה במשרה מלאה, ללא תפקיד נוסף.
2 פיתוח	- פנקס שקלול למסלולי כלים צוות מחלקה. - טפסים להערכת תרפ"ל ותר"ג"ד. - מילוי ואיסוף מלנ"ג. - סדרה ג' משופרת. - אימוני פל' מפקדה, נג"ח ואופרטיביים.	- מיני מאמ"ח. - פנקסי לקחים מא"ט. - מחש"ק 3 ומעטה רמה ממונה. - איסוף וניתוח מידע. - טופסי הערכת כשירות למעגל האימון השלם. - נוהל תכנון אימונים. - ערכות ניווט והדרכה.	- חלק מהכלים יתוארו בהמשך. - חלק מהכלים התבססו על כלים שפותחו בצה"ל והותאמו לחטיבה, חלקם מקוריים. - מדי פעם מופעלים כלי תיעוד כגון צילום וידאו / הקלטות קשר וכו' המסופקים על-ידי קשנ"ר / תח"ש לפי דרישה.
3 תמיכה	- חניכה בתחקירים בשטח. - סיוע בתיעוד ובחניכה.	- סיוע בבניית תוכניות האימון. - ליווי האימונים.	- צוות ההדרכה חטיבתי אינו מבצע הדרכות במקום מדריכי המרכזים. - במידת הצורך מתואמות הדרכות.



## « דוגמה ו: חניכה, תחקיר, תיעוד ואחזור המידע

כפי שבתעשייה הונהגו תקני איכות (ISO), כך יש לעשות גם ביחידות צה"ל. ביקורת האיכות ואבטחת האיכות חייבות לתפוס בהן מקום של כבוד, היות וברור כי כדי לשפר מוצר או שירות יש לאתר את הליקויים מוקדם ככל האפשר ולתקנם. זה נכון גם ביחס לאימונים. חלפו הימים שבהם ניתן היה לרדת מהטנקים בסיומו של תרגיל מחלקה ולהסתפק בתחקיר או בסיכום שעיקרם סיפורים על עלילות קרב והחלפת חוויות.

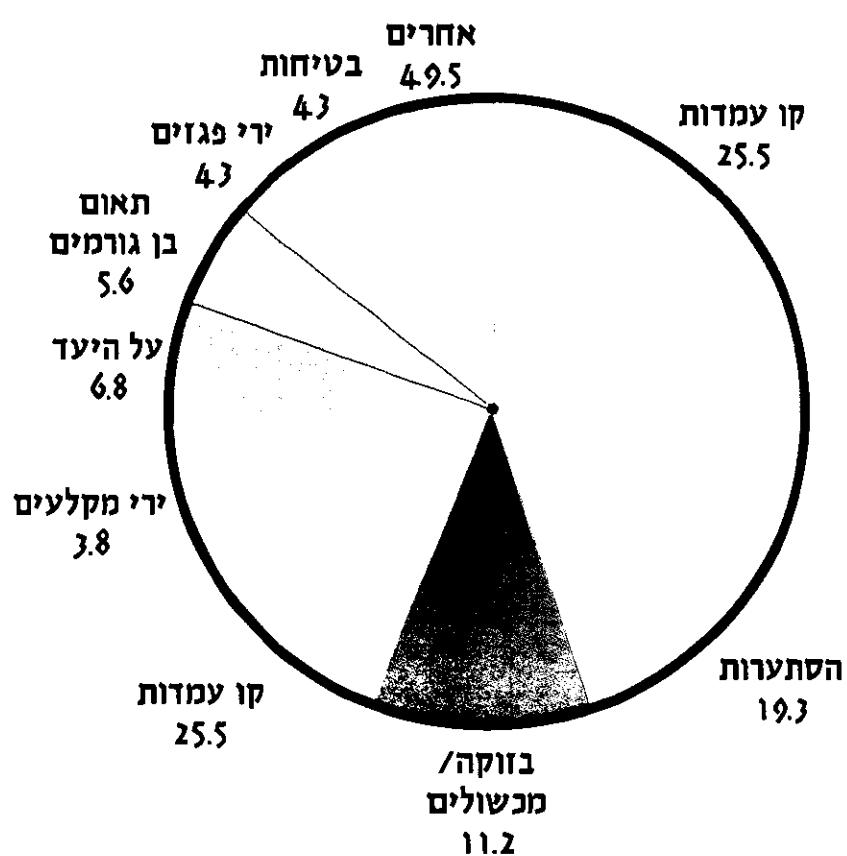
כיום כל פרק אימון – קטן כגדול – מתוחקר ברמה כזאת, שמניבה פירות פרקטיים בדמות לקחים. אם מדובר בלקחים אוניברסליים, יש להעבירם לידיעת הכלל ולתעד אותם ללימוד מחודש בעתיד.

הבסיס לביצוע תהליכי למידה איכותיים הוא איסוף נתונים שיטתי במהלך האימון. בעוצבת "מרכבות האש" פותחו טופסי הערכה לתרגילים מרמת הצוות ועד לרמת הגדוד, ובאמצעותם ניתן לכמת הישגים ולאתר ליקויים וכשלים. בטפסים יש גם מקום להערות כלליות. את התמונה משלימה עבודה סדורה בטופסי מלנ"ג, המשמשים לרישום הישגי הירי בתותחים (באחריותו של מש"ק ההדרכה) ומספקים מידע כמותי מדיד על נושא מרכזי וחשוב זה.

המידע הנאסף מכל פרק אימון מועבר לצוות ההדרכה החטיבתי, שם קולט אותו מש"ק מחשוב ותיעוד, מרכז את כל המידע, מנתח אותו מבחינה סטטיסטית ומפיק דו"חות בחתכים שונים. בדרך זו ניתן ללמוד על מידת כשירותה של היחידה, וניתן לגלות בעיות רוחב, שהן פערים המתגלים בפלוגה שלמה בנושא מסוים, כגון הפעלת מרגמה 81 מ"מ או ירי לילה. באיור 1 מוצגת התפלגות של ליקויי כשירות שהתגלו במסלולים של צוותי טנקים בפלוגה מסוימת. האלמנטים השונים המופיעים באיור מייצגים מרכיבי תפקוד מדידים, שנבחנו במסלולי הצוות (שכוללים הסתערות וירי טנקים). ניתן ללמוד מהאיור שבפלוגה זו יש בעיית רוחב בנושאים הקשורים להתנהגות בקווי עמדות ובתנועה. בעיית רוחב מטופלת בדרך כלל על-ידי השתלמות לכלל היחידה באימון שלאחר מכן. באמצעות חתכים סטטיסטיים מסוימים גם ניתן לגלות את התותחן הספציפי, שראיתו נחלשה וכבר מזמן אינו פוגע במטרות. לצורך זה מקפיד מש"ק ההדרכה שימולאו גם פרטיו האישיים של התותחן בטפסים לריכוז נתוני הירי, אחרת לא ניתן יהיה לבצע חיתוך סטטיסטי לפי שם התותחן. לפני האימון, במסגרת התכנון וההכנות, מפיק מש"ק המחשוב דו"חות מאימונים קודמים בשורה של נושאים: הישגי ירי, פערי כשירות ובעיות רוחב. דו"חות אלה מופצים לבעלי התפקידים מרמת החטיבה והגדוד ועד לרמת המ"פ בחתך לפי יחידות או לפי דרישה ספציפית.

כיום נמצאת בהקמה מערכת לאחזור לקחים, שבה יתועדו לקחים ממתארי אימון שונים (אימונים באש, אימונים לקראת לחימה, אימונים תוך תעסוקה מבצעית וכו') וכן לקחים מתעסוקה מבצעית, מסדרות ניווט ומאימוני נג"ח (נוהל גיוס חירום), שבמסגרתם מתורגל המעבר משגרה למצב חירום. סיכומי הלקחים יכולו מילות מפתח, אשר יאפשרו להפיק דו"חות לקחים מרוכזים לפני כל פעילות. לדוגמא: בעוצבת "מרכבות האש" מופעלת מערכת כזאת לאחזור לקחים מהאימונים הטקטיים, המבוצעים במרכז לאימון טקטי (מא"ט) שבמרכז האימונים ליחידות היבשה (מל"י). לפני כל אימון במא"ט מקבלים המג"דים פנקס לקחים, שכולל סיכום של לקחים מאימונים קודמים. הלקחים מסווגים לפי פרקים (הכנת הכלים, פקודה ותדריך, הפעלת נשק נ"ט וכו'). לאחר האימון וסיום התחקירים מוסיפים לקחים חדשים ומעדכנים את הלקחים הקיימים לפי הנלמד באימון האחרון.

### איור ו: חתך רוחבי של ליקויי כשירות במסלולי צוות של פלוגה מסוימת



בארגונים לומדים מכנים זאת בשם "זיכרון ארגוני". את המידע יש "לייצר" בעבודת חניכה קשה, המתחילה בתכנון הבקרה לאימון ובאה לידי מיצוי בביצוע התחקירים והסיכום. חשובים לא פחות הם איסוף המידע, הניתוח הסטטיסטי וארגון התיעוד כך שניתן יהיה לאחזר את המידע בצורה נכונה ויעילה כשהיה בו צורך. התחקיר והתיעוד הם הבסיס למיצוי טוב יותר של האימון, ושני אלה הם הבסיס של הזיכרון הארגוני. זיכרון זה הוא מרכיב חיוני ביותר לשיפור המוכנות בטווח הארוך תוך ניצול לקחי העבר, ויצירתו כרוכה בהשקעה מינימלית של אמצעים. על זה כבר נאמר: "אין חכם כבעל זיכרון ארגוני".





### « דוגמא 2: מעטה של רמה ממונה וסדרה ג' »

בעבר הרבינו להתאמן במסגרות מלאות, וכמעט כל אימון היה מסתיים בתרגיל ברמה הגדודית. היה מקובל שבאימונים באש (ולעיתים גם באימונים שלדיים) לא מפעילים את מערך התחזוקה הגדודי או החטיבתי (למעט במקרה של תקלות אמת), היות ולא רצינו "להפריע" לטנקים היורים. כדי לצאת ידי חובה היה אחד הקצינים (לרוב סמג"ד או קמב"ץ) מתנדב ליזום תקלות וירטואליות, כדי שאנשי המטה לא ירגישו זנוחים ולא יתלוננו ש"סתם קראו להם למילואים".

כתוצאה מכך נוצר מצב שבמשך שנים רבות לא תורגלו אנשי התחזוקה, החימוש, הרפואה והשלישות בפעילות "תוך כדי לחימה", וגם הכוחות הלוחמים איבדו את המיומנות בהפעלתם של נוהלי פינוי וחילוץ ובפעולות דוגמת חבירה, הספקת דלק ותחמושת או החזרה לכשירות של כלים "פגועים".

יתר על כן, היות ופלוגות המפקדה ניתנות בחלקן כ"מיסים" למרכזי האימון בעת האימונים באש, לא ניתן היה לאמן אותן כמסגרת ולספק להן את האימון הבסיסי של חבירה פיזית ושל מתן מענה לבעיות בשטח, גם תוך כדי אש. בעיה זו נפתרה במרכז האימונים ליחידות היבשה באמצעות הפרדת האימונים של פלוגות המפקדה מאימון הגדוד המלא. זכינו להיות החטיבה

הראשונה שפלוגות המפקדה שלה אומנו באופן ניסיוני במתכונת הזאת. אולם התברר כי כאשר פלוגת המפקדה מגויסת ללא גדוד, נוצרת בעיה אחרת: פלוגת המפקדה המתאמנת נמצאת לבד בשטח, אין לה כוחות אמת לחבור אליהם ולטפל בהם (טנקים ונגמ"שים) ואין מעליה גורמי פיקוד ומטה מרמת הגדוד והחטיבה. הסיבה: משיקולי חיסכון לא ניתן לזמן את מטות הגדודים והחטיבה כל אימת שמתקיים אימון מסגרת או אימון עצמאי של פלוגת מפקדה.

באחד מימי החורף הקרים נראה גדוד טנקים של עוצבת "מרכבות האש" פרוס בעמדות המתנה "עם שחר" והמתין להתפוגגות הערפל לקראת שעת ה-"ש". בעומדו על גבעה המשמשת כנקודת תצפית הבחין לפתע מפקד המתקן בנ"נ עמוס במכשירי קשר, ולידו חמ"ל המופעל על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי, שהיה מצויד בעזרים לא שגרתיים ובלתי מוכרים. לשאלתו הסברנו כי אנו מפעילים ממקום זה "סדרה ג'" (מערכת ה"מייצרת" לגדוד המתאמן הן סביבה וירטואלית של תקלות ושל בעיות תרגול והן "מעטה של רמה ממונה", המאפשר לכל קצין מטה בגדוד לפנות לקצין מטה בחטיבה הממונה עליו). כל זאת תוך קיום תצפית על הכוחות ומעקב קבוע ורצוף על ביצוע התרגולות ועל השלמת המשימות התחזוקתיות. "כן, גם תוך כדי ירי", השבנו לשאלתו. סדרה ג' מופעלת, נמדדת ונחנכת תוך



כדי הלחימה. בשיטה זו כל סמ"פ בפלוגות הטנקים, מ"פ המפקדה או קצין מטה גדודי שקורא בקשר לרמה הממונה שלו זוכה לקבל תשובה מיידית. הכול "חי" עד רמת האוגדה באמצעות צוות ההדרכה החטיבתי הפועל בשטח. גישה זו הביאה לפריצת דרך באימונו של דרג התחזוקה במהלך האימונים באש.

צוות ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" בנה ערכת מעטה המבוססת על המערכת לתרגיל טקטי באמצעות מחשב, ואשר מכונה מחש"ק 3 ("מחשבת קרב 3"). הרעיון הוא שמהלך התרגיל מחולק ל"צעדי זמן" בני כ-30 דקות. על ציר הזמן של התרגיל מרכיב מנהל התרגיל את ציר האג"ם, המתאר את הפעילויות המבצעיות הצפויות במסגרת כל שלב בתרגיל (תנועה, הבקעה, כיבוש וכו'). לאחר מכן "מלביש" הקמ"ן את ציר המודיעיני במקביל לציר האג"ם וקובע את תמונת המצב המודיעינית אשר "תתגלה" למתאמנים ברמות השונות לפני ההתקדמות ובמהלכה. הקמ"ן קובע גם מאיזו רמה או מאיזה גורם יגיע המידע הספציפי. על השלד הזה בונים את תמונת המצב של הגורמים תומכי הלחימה: תחזוקה, חימוש, שלישות, רפואה, קשר והספקה. מתוך "בנק אירועים" שפותח בחטיבה בוחרים אירועים אופייניים לפרקי הלחימה השונים, שבהם משולבות "פגיעות" מסוגים שונים כגון: פגיעה ברק"ם, הכוללת בעיית חימוש המשולבת עם בעיית רפואה ואו שלישות. "סדרה ג'", המופעלת כיום במל"י, מבוססת בחלקה על עזר זה. הרעיון שה"תקלות" השונות יושבות על ציר הזמן של התרגיל מאפשר לתכנן "אירועים" הצמודים לפעילות אג"מית כגון תדלוק ותספוק או "פריסת תאג"ד" וכו'. אלה הן פעולות, אשר ללא תמונה כוללת היו מתרחשות בעבר באופן אקראי, ובלי שאפשר היה לבקר את איכות קבלת ההחלטות ואת נוהלי הביצוע שלהן.

לפני היציאה לשטח התרגיל אנחנו מחלקים למפקדי הכלים פתקים, שעליהם כתובים תיאורים של תקלות שונות (לצוותי הסיור ולקמ"ן כותבים פתקים הכוללים ידיעות על פעילות האויב).

בשיטה זו אנו מוודאים שה"ידיעות" וה"תקלות" יזרמו מרמת הכלי הבודד אל הגורם המטפל בצינורות המקובלים, לפי הוראה שלנו. האירועים "מתרחשים" על-פי הוראה שלנו. למשל, אנחנו מודיעים ברשת הפלוגתית: "א1 נא להפעיל אירוע מס' 22". מהרגע שבו "מתרחש" האירוע" שרשום על הפתקית, יושבים אנשי ההדרכה בחמ"ל (באותה

גבעה המשמשת כנקודת תצפית או בחמ"ל קשר) ומאזינים לרשתות כדי לעקוב אחרי אופן הטיפול ב"אירוע" או ב"ידיעה". אנחנו עוקבים אחרי "התגללות" הידיעה ברמה הפלוגתית והגדודית ואחרי ביצוע החבירה בפועל, ועד לרמת הדיווח של קצין המטה הרלוונטי לחטיבה, שאותה מגלם איש מצוות ההדרכה של החטיבה. למעשה, מבחינת קצין החימוש או הרופא הגדודי פועלת מתחתיו מערכת מלאה ומעליו (ברמת החטיבה) יש מעטה המספק לו (ברמה המקצועית על-ידי קצין תחזוקה חטיבתי לשעבר) תשובות, הנחיות ופקודות (בתיאום עם מנהל התרגיל).

התכנון המוקדם של האירועים מאפשר למנהל התרגיל ליצור תמונה של מצב מודיעיני או של אירועי שחיקה, אשר אמורים לזרום לידיעת המפקד המתאמן ולהשפיע על תמונת המצב שהוא בונה לעצמו. כמו כן יכול מנהל התרגיל לעקוב אחר אופן הטיפול במידע המודיעיני ובנתוני השחיקה.

לסיכום תרגילים אלה פיתחנו את מדד סגירת המעגלים. באמצעותו אנו בודקים כיצד טופלה כל ידיעה או תקלה: האם בוצעו כל הפעילויות הנדרשות עד לתיקון התקלה (או עד לסיום הטיפול בידיעה), ואם לא נעשה הדבר – מהי הסיבה לכך. מדד סגירת המעגלים הוא כלי בקרה המאפשר לכמת את הישגי המתאמנים. מעגל שנסגר מעיד על תפקוד תקין של מערכת שלמה, הכוללת כמה בעלי תפקידים במסגרות שונות, המפעילים תרגולות ופעילויות במשולב.

כאשר פלוגת מפקדה מתאמנת, יוצר צוות ההדרכה החטיבתי מעטה כפול (סנדוויץ'). מחד, אנחנו "מייצרים" למ"פ המפקדה גודל לוחם בשטח (היות ופלוגת המפקדה מתאמנת לבד). אנשי צוות ההדרכה עונים ברשתות הגדודית והפלוגתיות, כאילו גודל מלא פרוס בשטח. כמה ג'יפים מדמים כוחות ושיירות הספקה או נגמ"ש פינוי וחוברים פיזית לכלי הממתין בשטח, ועליו אחד מאנשיו של צוות ההדרכה. לסגירת המעגל מופעל גם מעטה עליון,

ה"מייצר" תמונת מצב חטיבתית ומספק לכל קצין מקצועי את הרמה הממונה שאליה הוא מדווח וממנה הוא מקבל הוראות לפי הצורך.

באמצעות ערכה פשוטה זו, המופעלת מתוך החמ"ל על-ידי חמישה קצינים ומש"קים מצוות ההדרכה החטיבתי, הגענו לתפוקות מצוינות, לתגובות נהדרות ממפקדים בכל הרמות

« « « **הבסיס לביצוע תהליכי למידה איכותיים הוא איסוף נתונים שיטתי במהלך האימון. בעוצבת "מרכבות האש" פותחו טופסי הערכה לתרגילים מרמת הצוות ועד לרמת הגדוד, ובאמצעותם ניתן לכמת הישגים ולאחר ליקויים ונשלים** « « «



ולשיפור ברמת התפקוד של מערך הלוגיסטיקה בכל דרגי החטיבה.

### « דוגמה 3: אימונים של מפקדת החטיבה

אנשי צוות ההדרכה של עוצבת "מרכבות האש" התמקצעו במתן סיוע ותמיכה באימונים של מפקדת החטיבה. במסגרת האימונים במרכז לאימוני מפקדות חטיבה (מאמ"ח) מלווים אנשי צוות ההדרכה את המתאמנים במרכזים השונים, מסייעים בתיעוד ובבקרה ואף הגיעו ליכולת לקיים מאמ"ח עצמי, תוך גיוס הדרכה וחניכה מקצועית באופן עצמאי במתכונת הנקראת בחטיבה "מאמ"חון עצמי".

התרומה המשמעותית ביותר במסגרת האימונים של מפקדת החטיבה היא בהפעלת "רב מפג"ד" – יצירת סביבה וירטואלית של כמה גדודים לוחמים באמצעות מחשב, כאשר מפקדת החטיבה מתאמנת ללא הגדודים והיחידות הכפופות בפועל. צוות ההדרכה החטיבתי צבר ניסיון של עשרות תרגילים תוך הפעלת מחש"ק 3 הן ככוחותינו והן כביום אויב ומשמש מפקדת חטיבה חלופית למפקדת החטיבה באימונים המבוססים על מחש"ק 3. במקרים כאלה מתוגבר צוות ההדרכה על ידי כמה קצינים מקצועיים החסרים בו בדרך כלל, כגון: קמ"ן, קצין סיוע וקצין אג"ם, ובאופן זה מתפקד צוות ההדרכה כמפקדת חטיבה לכל דבר. היתרון של יכולת זו בא לידי ביטוי באימונים עצמאיים שמבצעת מפקדת החטיבה מדי פעם במתקן לאימוני פיקוד ושליטה (פ"ש) שבפ"ם (שם ממלא צוות ההדרכה את תפקיד האויב), במסגרת אימוני מאמ"ח ובתרגילי אוגדה. היכולת של צוות הדרכה להפעיל רב מפג"ד באופן עצמאי משחררת את מטה החטיבה (סדיר ומילואים) ממטלות אימון, שבהם משמש המטה כמאמן ולא כמתאמן.

אלה הן רק שלוש דוגמאות לפעילותו של מערך ההדרכה החטיבתי, המשפר את אימוניהן של היחידות ושל מפקדת החטיבה ללא השקעה גדולה של אמצעים ותוך ניצול מיטבי של מעט האמצעים העומדים לרשותנו, לשיפור הרמה הנדרשת בתחום המוכנות המבצעית.

### « סיכום

הפעילויות שתוארו במאמר זה ופעילויות נוספות בתחום הפיתוח של שדרת הפיקוד הביאו את עוצבת המילואים "מרכבות האש" לרמת מוכנות גבוהה ולשיפור מוכח בנושאים ספציפיים אשר התגלו בהם ליקויים. מערך ההדרכה הוא שעמד על הבעיות והוא שנתן להן מענה באימונים. מדובר בנושאים מרכזיים וחשובים דוגמת הפעלת אש סיוע, ירי תותחים בלילה, הפעלת נשק נ"ט, נוהל גיוס חירום (נג"ח), שילוב והפעלה של מרגמות 81 מ"מ, נוהל תחקיר, הכרה ויישום של צורות הקרב ועוד.

בימים אלה, שבהם הצמצומים והקיצוצים קשים ומעיקים, חובה עלינו להמציא דרכים חדשות שיאפשרו לנו להשיג רמת מוכנות טובה, תוך ניצול מיטבי של מעט האמצעים העומדים לרשותנו. אחד האמצעים המרכזיים הוא התחקיר והפקת הלקחים במשולב עם הזיכרון הארגוני המסודר, כמקובל בעולם התעשייה והעסקים, שם נעשה שימוש רב באמצעים אלה. עלינו לשאוף להשגתו של יעד מרכזי: שלכל יום מילואים, לכל פגז שנורה ולכל שעת מנוע יהיה ערך מוסף גדול ככל שניתן בדרך להשגת המוכנות המבצעית הנדרשת.

### « נספחים

#### תפקידו של קצין ההדרכה החטיבתי

ראש צוות ההדרכה החטיבתי נמצא בעמדה, שבה הוא "רואה" את כל הגדודים והיחידות החטיבתיות ואת מפקדת החטיבה. משום כך עליו לתת מענה לקשר שבין מפקד החטיבה ליחידות (בנושאי הדרכה) ולהיות צינור תקשורת גם בין היחידות לבין עצמן. מקומו של קצין

« עלינו לשאוף להשגתו של יעד מרכזי: שלכל יום מילואים, לכל פגז שנורה ולכל שעת מנוע יהיה ערך מוסף גדול ככל שניתן בדרך להשגת המוכנות המבצעית הנדרשת »

ההדרכה מאפשר לו לעמוד על בעיות רוחביות ולהציע פתרונות יעילים ברמה החטיבתית. קצין ההדרכה גם משמש בתור צינור להעברת הרוח והדגשים של המח"ט מתוכנית האימונים הרב-שנתית ליחידות החטיבה. קצין ההדרכה גם שותף לתיאור מצבם של הגדודים ושל היחידות (נקודות חוזק וחולשה) בפני מפקדת החטיבה במסגרת מעגל האימון השלם.

קצין ההדרכה אחראי על עריכתה של תוכנית עבודה שנתית לצוות ההדרכה בתיאום עם המח"ט. הוא יוזם השתלמויות והדרכות מיוחדות לפורומים שונים בחטיבה, כולל חניכה ומשוב. הוא מסייע למח"ט ביצירת התוכנית הרב-שנתית לחטיבה וכן מסייע לו ולרמ"ט להגדיר את מטרות האימון ואת שיטות האימון בעת התכנון של אימוני מפקדת החטיבה.

נוסף על כך מרכז קצין ההדרכה את הקשר עם גורמי ההדרכה במפקדת זרוע היבשה (מז"י), בתח"ש (הגוף האחראי על תורת חיל השריון), במפקדת קצין שריון ראשי (קשנ"ר) וכן בחטיבות האחרות לקבלת חומרים ועזרים, משתתף בהשתלמויות צה"ליות רלוונטיות





**ב. קצין שריון - אחראי על פיתוח ההדרכה ותכנון האימון במתקן לאימונים טקטיים (מא"ט)**

- במסגרת אחריותו הוא מרכז את הפרויקטים הקשורים לפיתוח ההדרכה (כגון נוהל תכנון אימון והפעלת מעגל האימון השלם).
- אחראי על הסיוע ליחידות החטיבה בהוצאה לפועל של הנוהל לתכנון האימון.
- קצין מלווה ליחידות המתאמנות במא"ט, משמש כעוקב בקרקע להעברת לקחים בין יחידות החטיבה המתאמנות במא"ט ואחראי על הפקתו של פנקס הלקחים למא"ט.
- מרכז את הקשר בין צוות ההדרכה החטיבתי לקציני ההדרכה ולמש"קי ההדרכה.

**ג. קצין שריון - אחראי על נוהל גיוס החירום (נג"ח) ועל אימונים דו-צדדיים (דו"צ)**

- במסגרת אחריותו הוא מתאם ומלווה את אימוני הנג"ח של יחידות החטיבה.
- אחראי על סיוע בתכנונם וביצועם של אימונים בעלי מתאר אופרטיבי בגזרת החטיבה. מסייע בבניית תרחישים ובתיאום האימון ומרכז את ביום האויב לתרגילים האלה.
- אחראי על סיוע בתכנון וביצוען של סדרות ניווט במתאר אופרטיבי.

ומקיים פגישות עם קציני ההדרכה ועם מש"קי ההדרכה של הגדודים ושל היחידות החטיבתיות לשם הדרכה ותיאום.

**« תפקידיהם של חברי צוות ההדרכה החטיבתי**

צוות ההדרכה החטיבתי מורכב מקצינים וממש"קים שצמחו בחטיבה, היו בתפקידי פיקוד והם ברמה מקצועית גבוהה. חברי הצוות משלבים פעילות תומכת בגדודים וביחידות החטיבתיות יחד עם פיתוח ההדרכה וסיוע למח"ט בתכנון האימון, בהוצאה לפועל של תוכניות החניכה ובתיעוד ההיסטוריה. לכל חבר צוות הדרכה יש אחריות אישית לנושא שבו הוא מטפל במשך כל השנה במסגרת תוכנית העבודה השנתית המגובשת על-ידי ראש צוות ההדרכה (רצה"ד).

**א. קצין שריון (סגן רצה"ד) - אחראי על האימונים בעת חירום ועל המעטה החטיבתי**

- במסגרת אחריותו הוא משמש כסגנו וכממלא מקומו של ראש צוות ההדרכה.
- אחראי על ההיערכות ועל הביצוע של האימון המבצעי. כמו כן הוא אחראי על הכנתם של עזרי אימון, של מערכי שיעור, של בחנים ושל תיקי תרגיל המיועדים להכנת הכוח בעת חירום.
- אחראי על הפעלת מעטה בכל תרחיש שבו יש צורך לבצע מעטה גדודי חטיבתי.



מאמ"ח ובתרגילים חטיבתיים.

## ד. קצין חי"ר - אחראי על פיתוח ההדרכה לגדוד החי"ר

- תחת אחריותו נמצאים כל נושאי ההדרכה הקשורים לגדוד החי"ר.
- מלווה את גדוד החי"ר ומסייע בתכנון האימון ובביצועה של תוכנית החניכה והבקרה לאימונים.
- יוצר קשר עם צוותי ההדרכה של חטיבות החי"ר ללימוד כלים ושיטות לשיפור ההדרכה בחי"ר.
- מפתח עזרים ואמצעי אימון ייעודיים לחי"ר במסגרת צוות ההדרכה החטיבתי.

## ה. קצין מרגמות - אחראי על תורת ההפעלה של המרגמות על-ידי גדודי הטנקים

- אחראי על הפעלת המרגמות באמצעות מפקדים וחיילים שאינם רגמים.
- מתכנן ומפיק עזרים למפקדים.
- יוזם הדרכות ואימונים בתחום המרגמות והסיוע תוך כדי אימונים ובעת תעסוקה מבצעית.
- משתתף בנוהלי הקרב ובהדרכת המפקדים בהפעלה נכונה של הסיוע.

## ו. קצין סיור - מרכז את תחום הניווטים עבור לוחמים שאינם צוותי סיור

- קצין הסיור תומך בגדודים בנושא הניווטים באמצעות הדרכות, אמצעים וחניכה של סדרות ניווט.
- אחראי על הספקה של תיקי ניווט רלוונטיים לאימון או הכנתם במידת הצורך.
- מסייע בתיאום של סדרות ניווט, בהדרכה ובחניכה לפי דרישת המג"דים והמ"פים.

## ז. קצין הנדסה - מתאם את הפעלת ההנדסה באמצעות גדודי הטנקים והחי"ר

- מסייע לגדודי החטיבה בכל הקשור להדרכה בתחום ההנדסה.
- שותף להכנתן של תוכניות האימון השנתיות, מספק עזרים ומדריך במידת הצורך.
- אינו מדריך את פלוגת ההנדסה החטיבתית ואינו מעורב באימוניה.

## ח. קצין תחזוקה - מרכז את האימונים של פלוגות המפקדה - בין היתר במרכז לאימוני מפקדות חטיבה [מאמ"ח]

- קצין התחזוקה תומך בגדודים בתחום של אימוני פלוגות המפקדה: הדרכות, אמצעים וחניכה.
- משמש כגורם מקצועי לנושא התחזוקה וההספקה בביצוע המעטה על-ידי צוות ההדרכה.
- מלווה את אנשי התחזוקה וההספקה באימוני

## ט. מש"ק פיתוח הדרכה

- אחראי על פיתוח עזרי אימון כגון: פנקסי שקלול, דפי הערכה מבחנים וכו'.
- שותף לתכנונם ולבנייתם של עזרים שונים, כגון ערכת מעטה.
- שותף בהפעלת המעטה החטיבתי.

## י. מש"ק מחשוב ותיעוד

- אחראי על בסיס הנתונים של אימוני החטיבה. מרכז את כל תוצאות המלנ"ג, השקלול וההערכה מהאימונים השונים.
- אחראי בשם קצין ההדרכה על ריכוז תיק התיעוד למעקב אחר האימונים של כל יחידות החטיבה.
- מפיק דו"חות לפני אימונים ולפי דרישת מפקדים.

## יא. מש"ק עזרי אימון

- באחריותו לתאם, לארגן ולספק עזרי אימון ליחידות החטיבה.
- אחראי על החדר של צוות ההדרכה בחטיבה, על מלאי חוברות ההדרכה, על ערכות ההדרכה, על הבחנים וכו'.
- אחראי על הצבתם של צוותי וידאו ושל עזרים שונים לפי דרישת היחידות המתאמנות.

## « נושאים המטופלים על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי

- מסייע למח"ט בגיבוש תוכנית אימון רב שנתית ובבניית תוכנית האימונים של יחידות החטיבה.
- משתתף בתיאום האימונים מול מרכזי האימון.
- נותן מעטה גדודי וחטיבתי (סדרה ג') כסיוע ליחידות מתאמנות.
- מבצע אימונים אופרטיביים ליחידות החטיבה ומפעיל ביום אויב.
- מסייע בביצוע האימונים של פלוגות המפקדה (כולל הפעלת מעטה גדודי וחטיבתי).
- תומך באימוני נג"ח (נוהל גיוס חירום).
- מכין תיקי ניווט וסיוע בסדרות ניווט.
- מכין השתלמויות (של קציני הדרכה ושל מש"קי הדרכה).
- מכין עזרי אימון ומספק ספרות הדרכה וערכות הדרכה לפי הצורך.
- מכין ארגזי מ"פ וחומר הדרכה לעת חירום.
- מרכז בחטיבה את נושא האימונים בעת חירום.
- מרכז ומנתח נתוני חניכה (מסלולים, מלנ"ג וכו').
- מטמיע ומפעיל את המעגל של תכנון האימון השלם בכל הרמות.
- מטמיע נוהל תחקיר ועוקב אחריו.
- מרכז ומתעד תוכניות אימון וסיכומי אימון (כולל אימון לקראת לחימה).



# מנהיגות המג"ד במילואים

המג"ד הוא המפקד בעל ההשפעה המשמעותית ביותר על חיילי המילואים. הוא הקובע בנושאי כוח אדם, הוא הקובע את הנורמות בגדוד, את תרבותו הארגונית, את האופן שבו הוא מתפקד. המאמר מציג את האתגרים המרכזיים העומדים בפני המג"ד - ובראשם אתגר המוטיבציה

## « מבוא

עשרות מחקרים, מאמרים וספרים נכתבו על נושא המנהיגות. המנהיגות היא משתנה הקשור להנעת אנשים - משתנה שבעולם הצבאי יכול להיות גורם המכריע את תוצאות הקרב. לכן רבים מהדיונים בנושאים צבאיים אינם מנותקים מדיונים על המנהיגות. לרגל גיליון "מערכות", המוקדש כולו למערכת המילואים, החליט קצין המילואים הראשי לכנס מפגש של אנשי מילואים ושל אנשי אקדמיה העוסקים בתחום לדיון מיוחד. בדיון השתתפו קצין המילואים הראשי, תא"ל אריאל היימן, שהיה בעבר מג"ד ומח"ט במילואים, אל"ם (מיל') בנצי גרובר, מפקד חטיבת מילואים, סא"ל (מיל') ד"ר גיא גוטמן, מפקד גדוד חי"ר במילואים, אל"ם (מיל') ד"ר ראובן גל, שהיה ראש מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל ומכהן כסגן ראש המועצה לביטחון לאומי, ננסי גנדלמן, מנחה בבית הספר למדעי ההתנהגות, ואני - לשעבר מג"ד מילואים ומפקד בסדיר של חטיבת מילואים.

המשתתפים בדיון ציינו כי המג"ד הוא המפקד בעל ההשפעה המשמעותית ביותר על חיילי המילואים. השפעתו של מפקד המחלקה על חיילי המילואים נמוכה, המ"פ הוא בעל השפעה, אך ברור שזו של המג"ד גדולה יותר: הוא הקובע בנושאי כוח אדם, הוא הקובע את הנורמות בגדוד, את תרבותו הארגונית, את האופן שבו הוא מתפקד. במילים אחרות: יש הרבה אמת בקלישאה ש"פני הגדוד כפני המג"ד".

גם המח"ט ראוי לדיון, אך מאחר שהשפעתו הישירה

על חיילי המילואים פחותה מהשפעת המג"ד, לא אעסוק בו. כמו כן אמנע מלהתוות דרכי פעולה למג"ד, מלשרטט מודל של מצוינות ומלהשוות בין המפקד בסדיר למפקד במילואים, אף שהשוואה זו היא אחת המתודות לחידוד המאפיינים המיוחדים למנהיגות מג"ד המילואים.

מטרת המאמר הזה היא לנתח את מנהיגות המג"ד במילואים על-פי האתגרים המנהיגותיים המרכזיים העומדים בפניו, לתאר את הכלים הפיקודיים שבהם משתמש מג"ד המילואים כדי לבנות ולשמר את מנהיגותו ולאפיין את סגנון המנהיגות הרווח במילואים.

## « הגדרות

מהי מנהיגות? לפי אחת ההגדרות המקובלות היא "צירוף התכונות, הכישורים והיכולות, היוצרים את היכולת להפעיל סמכות והשפעה ולהניע אנשים - המונהגים - לעשות כרצון המנהיג, וזאת גם בתנאי אי-ודאות וסיכון"<sup>1</sup>. לפי הגדרה נוספת, "מנהיגות היא תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן"<sup>2</sup>.

כלומר, מנהיג הוא אדם המסוגל לייצר ולשמר תהליך כזה. ההגדרה השנייה, התהליכית, מחדדת את אחד האתגרים העיקריים העומדים בפני המג"ד: הנעת אנשיו ושימור מנהיגותו לאורך זמן.

אלה הם האתגרים המנהיגותיים העיקריים העומדים בפני מג"ד המילואים:

- ההיכרות.
- הרציפות המנהיגותית.
- החניכה.



« אל"ם (מיל') עופר אופיר » בעבר מח"ט מילואים





- בניית הדור הבא.
- עיצוב המנהיגות כלפי מעלה.
- בניית הלכידות.
- יצירת מוטיבציה.

### « אתגר ההיכרות

ברוב המקרים, מג"ד המילואים גדל בגדוד שעליו הוא מפקד. כך גם באשר למ"פים. פרק הזמן הממוצע החולף מכניסה לתפקיד המ"פ ועד למעבר לתפקיד המג"ד הוא ארוך דיו כדי ליצור היכרות עמוקה בין המג"ד לבין המפקדים והחיילים בגדוד. בהיכרות זו יש סיכון מסוים, אך גם הזדמנות.

הסיכון הוא שנקודות החולשה והחוזק של מג"ד המילואים חשופות בפני חייליו, והמודעות לחולשותיו עלולה לשחוק חלק ממקורות כוחו המנהיגותי. לדוגמא: מג"ד, שבעת היותו מ"פ נחל כישלון חרוץ בתרגיל פלוגה, וכישלון זה נחרת בזיכרון הגדוד, עלול לעמוד בפני שחיקת תדמיתו המקצועית, והרי מקצועיות היא מקור כוח חשוב למנהיגות. גם ייתכן שתחרות קשה בין פלוגות תשפיע לרעה על מעמדו של המ"פ בעת שיתמנה למג"ד.

יחד עם זאת, בהיכרות המוקדמת יש גם הזדמנות. מקורות הכוח נבנים על פני שנים. עקביות ואמונה בשיקול הדעת של המפקד הן מקורות כוח משמעותיים מאוד. אלה יכולות להיבנות רק על פני זמן, ולכן מג"ד המילואים אינו נדרש לבנות את מנהיגותו על "הצגות" קצרות טווח, המכוננות גם "תרגילי מנהיגות". הפקודים אינם קונים את תרגילי המנהיגות האלה. שינוי חד באופן ההתנהגות או במסרים המועברים לא יעשה את הרושם הנכון. להיפך: זה ייצור רושם שלילי. מג"ד המילואים אינו מבסס את מנהיגותו על שינויים מהירים באופן שבו מתנהלת יחידתו, מאחר שבדרך כלל יש לו מחויבות גם לנורמות הקיימות בגדוד. יחד עם זאת הוא אינו צריך להרגיש מנוע מלהציב גם נורמות חדשות. התמרון בין המחויבות לנורמות הקיימות לבין רצונו להציב נורמות חדשות הוא אתגר, שדרך ההתמודדות עימו נעשית בסופו של דבר על סמך ההיכרות ארוכת השנים בינו לבין חייליו.

יכולותיו המקצועיות של המג"ד, שאותן הוא מוכיח לאורך זמן, ושאינן נקבעות על סמך הצלחות רגעיות או כישלונות חד-פעמיים, הן מסלול חלק יחסית לכניסה לתפקיד וליצירת מנהיגות מיידית בגדוד.

ההיכרות הממושכת בונה מחויבות של המג"ד

לפקודיו ושל החיילים כלפי המג"ד. מחויבות היא מקור כוח משמעותי, ולכן יש בה כדי לבנות את מנהיגות המג"ד ולשמרה לאורך זמן. בנייתה של היכרות ארוכת טווח היא איפוא אתגר מנהיגותי. מג"ד שיידע "לנהל" נכון היכרות זו יוכל לבסס טוב יותר את מנהיגותו.

### « אתגר הרמה המקצועית

אחד המבחנים המנהיגותיים המרכזיים של המג"ד הוא יכולתו להביא את היחידה שלו לרמה מקצועית גבוהה. אומנם המקצועיות חשובה לכל חייל – בסדיר ובמילואים – אך חייל המילואים רואה בפערים המקצועיים איום גדול יותר, משום שהוא מייטיב להבחין בהם, ונהיר לו יותר מחירה של מקצועיות לקויה (על סמך ניסיון העבר). לכן מג"ד נבחן, בין השאר, לא רק ביכולתו להביא את יחידתו לרמת מקצועיות גבוהה, אלא גם ביכולתו להטמיע בחייליו אמונה וביטחון עצמי ביכולתם המקצועית.

עניין זה בא לידי ביטוי בולט במקרים שבהם אנשי מילואים נדרשים לבצע משימות, שאיש לא הכשיר אותם לבצען. זכורה לי היטב שיחה לא פשוטה עם חיילים בזמן אימון לפני תעסוקה בתחילת האינתיפאדה של אמצע שנות ה-80, שבה הם העלו חששות כבדים לגבי יכולתם המקצועית להתמודד עם המשימות הצפויות. נדרשו שיחות ארוכות על מנת לטעת בהם ביטחון עצמי.

להבדיל מהמג"ד בסדיר, שתפקידו המרכזי הוא להכשיר את יחידתו, תפקידו של מג"ד המילואים הוא לשמר את היכולת המקצועית של אנשיו.

מקצועיות היא מקור כוח למפקד בסדיר ובמילואים. במחקר שנערך לאחר מלחמת לבנון<sup>4</sup> התגלה שהמקצועיות תופסת את המקום הראשון בגורמים לאמון החיילים במפקדם בשעת קרב, בעוד שבמצב של שגרה חשיבותה זהה לגורמים אחרים היוצרים אמון, דוגמת רמת האכפתיות של המג"ד לחייליו ומידת האמינות שהם מייחסים להבטחותיו.

כאמור, אחד ההיבטים של מקצועיות המג"ד הוא יכולתו לאמן יחידה ולשמר את יכולותיה ואולי אף לשפר אותן. כלומר, מעבר למקצועיותו האישית, הטכנית והטקטית של המג"ד, נבחנת גם רמת המקצועיות של יחידתו ומהווה מרכיב במנהיגותו.

### « אתגר הרציפות המנהיגותית

האם מנהיגותו של המג"ד צריכה להתקיים לאורך כל השנה, גם בתקופות ארוכות

« פרק הזמן הממוצע החולף מכניסה לתפקיד המ"פ ועד למעבר לתפקיד המג"ד הוא ארוך דיו כדי ליצור היכרות עמוקה בין המג"ד לבין המפקדים והחיילים בגדוד. בהיכרות זו יש סיכון מסוים, אך גם הזדמנות »



מנהיגים, הם גם מונהגים על-ידי המג"ד אפילו בתקופות שבהן אין הם נמצאים תחת מרותו?

גם למג"ד עצמו מעגלי חיים נוספים. גם לו מחויבויות אחרות. לעיתים יש לו קבוצות מונהגים אחרות או שהוא עצמו מונהג, והנה הוא צריך לנהל "חיים כפולים של מנהיגות". כיצד, אם כן, מנהיגים במציאות כזאת? מהם הביטויים המעשיים של מנהיגות זו?

בין השאר, תפקידו של מג"ד המילואים הוא להניע את פקודיו להתייבב לשירות. מוטיבציה זו אינה יכולה להיבנות על מופעים חד-פעמיים ולא רציפים, ולכן מג"ד שמקפיד על שמירת כוחו הפיקודי יפגין אכפתיות כלפי פקודיו גם בעיתות שבין תקופות המילואים. למשל, הוא יברך אותם בשמחתם וינחםם באבלם.

יש מג"דים שמחזיקים בכיסם לא רק את רשימת חייליהם, אלא גם את שמותיהן של בנות זוגם. כך, אם יתקשרו לאחד החיילים, ורעייתו תענה, הם יוכלו לשאול

שבין שירות מילואים אחד למשנהו? התשובה, כמובן, חיובית. מנהיגות המג"ד במילואים אינה תחומה לתקופות השירות הפעיל (אימון או תעסוקה). זוהי מנהיגות רציפה בפעילות לא רצופה.

איך משמרים מנהיגות כזאת, שהוגדרה למעלה כ"תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן"? הרי במילואים אין תהליך, או שלכל היותר יש תהליך קטוע. לכן שימור המנהיגות לאורך זמן הוא אתגר, ועצם השימור בכלים שיתוארו בהמשך הוא מעשה מנהיגותי.

מנהיגות המג"ד במילואים היא רציפה. הוא עסוק ביחידתו לא רק בתקופות המילואים ולא רק בתקופות הסמוכות לשירות המילואים, אלא על פני כל השנה. לכאורה, העניין נראה מוזר. על מנת להנהיג צריך מונהגים. המונהגים, חיילי היחידה, חיים במעגלי החיים האחרים שלהם. איך אפשר לטעון שלמרות זאת, ואף שהם כפופים למנהיגויות אחרות או שהם בעצמם

לשלומה תוך שהם פונים אליה בשמה. בכך הם מעבירים לה את המסר שמאחורי הדבר המרגיז שנקרא מילואים עומד משהו שאכפת לו ממנה. ישנם מג"דים רבים שחייליהם רואים בהם כתובת בכל ימות השנה גם בעניינים שאינם קשורים ישירות לשירות המילואים. מג"ד שאנשיו נותנים בו אמון רב כל כך מחזיק בידו כלי פיקודי חשוב ביותר, המחזק את מנהיגותו.

### « אתגר החניכה

חניכה היא תפקידו וחובתו של כל מפקד. זוהי פעולה מנהיגותית, שממצבת את המפקד כמקצועי, כגורם מגדל, מחנך ומטפח (בעיקר את המ"פים) ויוצרת כלפיו אמון והערכה. חניכה היא תהליך. אבל כיצד חונכים במפגשים שאין להם המשך, במצב שבו כל מפגש עומד בפני עצמו? איך מתמודדים עם הקושי ליצור למידה במפגשים חד-פעמיים?

חניכה מחייבת היזון חוזר תמידי, המשפיע על הביצועים העתידיים. אבל עד כמה החניכה אפקטיבית כאשר כל אירוע הוא חדש ואינו מקושר לאירועים קודמים?

עוד קושי שעומד בפני המג"ד במילואים בתחום החניכה נובע מהעובדה שהיא לא תהיה אפקטיבית ללא רצון של הנחנכים להיחנך. בדרך כלל יש למ"פים ביטחון ביכולתם המקצועית והפיקודית, ותחושה זו עלולה לפגום בנכונותם להיחנך.

בגלל קשיים אלה ואחרים צריך מג"ד המילואים להפגין יותר מנהיגות כדי לבצע חניכה, שהיא כשלעצמה כלי מנהיגותי. צה"ל לוקה בחסר בנושא החניכה. מדברים על זה, עורכים סדנאות, מדקלמים את המעגל השלם של החניכה, אבל לא חונכים – כי זה קשה – ובמילואים נוספים לכך הקשיים שפורטו למעלה.

אבל חשוב לא להרים ידיים. אין ספק שמג"ד שהצליח ליצור תרבות של חניכה מ"פים ייצא נשכר מכך: הוא יתרום ליצירת דור המפקדים הבא, הוא ישפר את רמת המקצועיות של פקודיו, הוא יעביר מסר בדבר חשיבות החניכה, הוא ישפר וישמר את תדמיתו המקצועית – וכל אלה יחזקו את מנהיגותו.

### « האתגר של בניית הדור הבא

גם בניית כוח האדם בגדוד היא מרכיב במנהיגות המג"ד. האתגר הוא לבנות תחלופה חכמה, מדורגת, היוצרת רבדים נכונים של "דורות" בגדוד, שמאפשרת שילוב חיילים חדשים בתוך פלוגה ותיקה וניהול נכון של הוותיקים ביחידה.

ניהול כוח האדם חייב להתבסס על ראייה ארוכת טווח של הגדוד וליישם את עקרונות הרציפות וההמשכיות, אך תוך שמירה על רענון. בגדוד שבו שירתתי נהוגה מדיניות ארוכת שנים, שלפיה אחד המ"פים תמיד מובא מחוץ לגדוד – בדרך כלל קצין שסיים תפקיד מ"פ בגדוד סדיר. מדיניות זו נתקלה לעיתים בביקורת מצד קצינים

בגדוד, שראו בכך מחסום לקידומם. התמודדות עם הביקורת הזאת חייבה מנהיגות.

המג"ד אחראי יותר מכל אחד אחר לבניית המג"ד הבא וזה שאחריו. ביחידה סדירה מתמנה המג"ד ללא קשר להתאמתו לאותה יחידה ספציפית. מבחינת צה"ל די בכך שהוא מתאים לשמש כמג"ד. ביחידת מילואים המצב שונה. החיבור הנכון לחיילים ולמפקדים בגדוד הוא תנאי להצלחה בתפקיד. מג"ד ש"יושתל" ביחידת מילואים, בלי שהמג"ד שלפניו הכין את הקרקע – גדולים סיכוייו להיכשל. זה נכון הן לגבי מג"ד שצמח מתוך הגדוד (כפי שקורה ברוב המקרים) והן לגבי מג"ד ש"הוצנח" מבחוץ.

לעיתים קורה שהמ"פים "ממליכים" את המג"ד, ובמקרים קיצוניים עושים זאת החיילים. תפקיד המג"ד הוא לבנות את ה"המלכה" הזאת. קדנציה ממוצעת של

« מג"ד מילואים מצופה שינהיג גם את מנהיגיו. זו אמירה שבתרבות הצבאית אולי נשמעת חצופה, אבל זו המציאות: למג"ד מילואים השפעה על הרמות שמעליו »

מג"ד במילואים היא כחמש שנים, אבל השפעתו נמשכת עוד 10 שנים אחרי תום תפקידו. במילים אחרות, גם אחרי שעזב המג"ד את תפקידו, הוא ממשיך לבנות את יורשו, והוא גם קובע במידה רבה מי יהיה המג"ד שיבוא אחרי יורשו.

אין בכך כדי לקבוע שמג"ד חייב תמיד לצמוח מתוך הגדוד. ייתכנו מצבים שבהם הגדוד לא הצליח להצמיח את המועמד הטוב ביותר, ולכן קיים הכרח למנות מג"ד מחוץ לגדוד. במקרה כזה תפקידו של המג"ד היוצא הוא להכין את הגדוד למהלך הזה.

### « האתגר של עיצוב המנהיגות "כלפי מעלה"

מג"ד מילואים מצופה שינהיג גם את מנהיגיו. זו אמירה שבתרבות הצבאית אולי נשמעת חצופה, אבל זו המציאות: למג"ד מילואים השפעה על הרמות שמעליו. מג"ד שמצליח להביא לגיוון באופי התעסוקות ובמיקומן, שיודע לדאוג לשינוי במועדי המילואים, כך שמעטים ככל האפשר מאנשיו ייפגעו, מג"ד המשקיע את זמנו מול רשויות הצבא בדאגה להצבת כוח אדם איכותי בגדוד – מג"ד העושה את כל אלה מממש את מנהיגותו. למג"דים במילואים השפעה על הרמות



המחליטות בצבא – לעיתים אף יותר מאשר לבעלי תפקידים ודרגות בכירים יותר, המשרתים במעורב הסדיר. לכן מצפים ממנו שינצל את השפעתו זו. עצם יכולתו של המג"ד להשפיע על מנהיגיו היא פעולה מנהיגותית.

### « אתגר הלכידות

ללכידות של יחידת המילואים יש תפקיד חשוב הן ביצירת המוטיבציה לשרת והן ביכולתה להקל על המילואימניקים את השירות הפעיל. לעיתים קרובות שומעים אנשי מילואים אומרים שהם ממשיכים לעשות מילואים "רק בגלל החברה".

לכידות אינה מושגת בעזרת יד נעלמה. יש לבנותה, ולמג"ד תפקיד חשוב בכך. רמת הלכידות של הגדוד מצביעה על רמת המנהיגות של המג"ד.

אין זה פשוט ליצור לכידות ביחידת מילואים. ביחידה סדירה יעזרו לכך האינטנסיביות והרציפות, אך אלה נעדרים ביחידות המילואים. יתר על כן, לחיילי מילואים יש יותר קבוצות התייחסות מאשר לחיילים בשירות סדיר.

לא ניתן להסתפק בהזדמנויות הנוצרות תוך כדי שירות מילואים פעיל כדי ליצור לכידות, אלא יש להשקיע בעניין זה גם בין תקופת שירות אחת לאחרת. כדי לעשות זאת יש לפתח את הפלוגה או את המחלקה המקצועית כקבוצת ההתייחסות העיקרית, מאחר שפעילות מלכדת קשה לבצע בקבוצות גדולות כגדוד. הערבים הגדודיים הם ללא ספק דוגמא לכלי חשוב שניתן בידי המג"ד על מנת לשמר את לכידות הגדוד. בשנה הראשונה לקיומם של ערבים אלה בגדוד שלי הם כשלעצמם היו מדד לרמת הלכידות של הגדוד.

מפקדים רבים במילואים רואים בצמצום היקפי הפעילות של יחידותיהם איום על יכולתם לשמר את לכידות יחידותיהם. קשה ליצור לכידות בקבוצת אנשים וירטואלית, ולכן יצירת הלכידות היא בבחינת אתגר מנהיגותי מהמעלה הראשונה.

### « אתגר המוטיבציה

נטיעת מוטיבציה בקרב חיילי המילואים ושמירה עליה היא אתגר בפני עצמו, אך גם מטרת כל האתגרים האחרים שהוזכרו עד כה. זהו האתגר המרכזי, המחייב מיקוד מנהיגותי בעיקר בתקופה הנוכחית, שבה שירות המילואים אינו מובן מאליו, ושיעור המשתתפים במילואים נמוך, יחסית לעבר.

את המוטיבציה אפשר לבחון משתי זוויות: כמקור כוח של המפקד (מפקד בעל מוטיבציה מדביק בה את חייליו) ומנקודת הראות של מוטיבציית החיילים. המוטיבציה של איש המילואים מורכבת משלושה רבדים: האחד, המוטיבציה לבוא למילואים. השני, המוטיבציה לבצע משימות במילואים והשלישי – הרובד הבסיסי ביותר – המוטיבציה להילחם.

נכונות אישית היא למעשה סוג של התנדבות. נכון שגם כיום רוב אנשי המילואים מגיעים לשירות משום שהם אזרחים שומרי חוק, ואין להם רצון להפר את החוק דווקא בעניין זה, אך יחד עם זאת, הלגיטימציה החברתית לאי-השתתפות בנטל המילואים, העובדה שהנטל אינו מחולק באופן שוויוני בין חלקי האוכלוסייה וגורמים חברתיים נוספים מביאים לכך שמרכיב ההתנדבות גדול יותר. ההגעה למילואים אינה נעשית מתוך ציות, אלא מתוך משמעת ותחושת מחויבות.

מול הפיתוי לא להתייצב למילואים או להשתחרר באופן חוקי מהשירות עומדים כמה חסמים. בעבר הלגיטימציה לא להתייצב למילואים הייתה נמוכה, והימנעות משירות נחשבה למעשה לא נורמטיבי, כך שהניסיון להביא את חיילי המילואים לשירות דרש רמה נמוכה יותר של מנהיגות.

עם השנים נדרש שימוש הולך וגדל בכוח המנהיגות כדי להביא אנשים לשירות מילואים. מכאן ברור שאחד מתפקידיו המרכזיים והבסיסים של המפקד במילואים הוא להביא את אנשיו לשרת. גם במקרה זה מדובר בעיסוק רציף. שמירת קשר עם החיילים ובנייתם של יחידת המילואים כמשפחה – כקבוצת התייחסות, כמעגל נוסף הסובב את איש המילואים נוסף על המעגלים האחרים (משפחה, חברים, עבודה) – הם הכלים להשגת המוטיבציה הזאת. להביא את חיילי המילואים לראות בגדוד מעין משפחה, לגרום להם לחשוב שהיחידה שלהם מיוחדת במינה – כל אלה הם גורמי הנעה שהמג"ד יכול וצריך להוביל.

מג"ד חייב לחדר לחייליו שאכפת לו מהם, למשל באמצעות גילוי אמפתיה כלפי חיילים שמבקשים להשתחרר משירות מסוים כדי לפתור בעיה מסוימת. אמפתיה זו היא השקעה לטווח ארוך, כי היא יוצרת מחויבות. גדוד המילואים דומה למעגל החברים. חיילי המילואים מכירים זה את זה מאז היותם יפי בלורית, צחורי שיניים ושטוחי כרס. הם מלווים זה את זה בהתבגרותם, בהתמקמותם

« מפקדים רבים במילואים רואים בצמצום היקפי הפעילות של יחידותיהם איום על יכולתם לשמר את לכידות יחידותיהם. קשה ליצור לכידות בקבוצת אנשים וירטואלית, ולכן יצירת הלכידות היא בבחינת אתגר מנהיגותי מהמעלה הראשונה »



מכל מקום אחר; ורמה זו תגבה או תשפל בה במידה שאנשי השורות חשים באותה אחדות".

אולי בתחום זה לא ניכר הבדל חד־משמעי בין חיילי מילואים לחיילי הסדיר, אבל יש פערים בהשפעת החברים על הנכונות להסתער ולבצע משימות בכלל בין יחידות ברמות לכידות גבוהות יותר לכאלה עם רמת לכידות נמוכה יותר. המג"ד משפיע משמעותית על רמת הלכידות, ובכך הוא משפיע, בין השאר, על הנכונות להילחם.

### « כיצד בונה המג"ד במילואים את המוטיבציות האלה על שלושת הרבדים שלהן? »

קודם כול הוא בונה מחויבות. המחויבות אינה בהכרח רק לדגל או לאידיאולוגיה כלשהי, המחויבות היא ליחידה – למפקדים, ובכלל זה למג"ד עצמו ולחברים.

« בכל הקשור למשימות שנויות במחלוקת, אין ספק שנתוני הפתיחה של מג"ד המילואים קשים יותר מאשר של מקבילו במערך הסדיר. סביר להניח שאיש המילואים המנוסה, המבוגר יותר, בעל המשפחה, יהיה שקול יותר (או הססן יותר) בנכונותו לבצע משימות שאינן בלב הקונסנזוס »

המג"ד צריך לעסוק ביצירתה של גאוות יחידה, בבניית ייחוד כלשהו לגדוד – להציב חזון ברור, מקובל, פשוט ואפשרי למימוש.

תהליך הבנייה של גאוות היחידה אינו יכול להצטמצם רק לתקופת המילואים. בשנים האחרונות אנו עדים להתעוררות של פעילויות שונות שאינן קשורות ישירות לעניין הצבאי, כמו התגייסות של מילואימניקים לעזרת חבריהם לגדוד – אם במציאת עבודה ואם בגיוס כספים, למשל למימון ניתוח השתלה חיוני. לפעולות האלה יש ערך מוסף מעבר למטרות הראשוניות שלהן. הן יוצרות תחושה שהגדוד הוא מעין משפחה.

נכון שזה יכול לקרות גם ללא מעורבותו או יוזמתו של המג"ד, אבל זוהי תוצאה של האווירה ביחידת המילואים, ומג"ד אחראי ליצירת האווירה בגדוד, לבניית תרבות המאפשרת פעילויות כאלה. גדוד שבו

בחיים, בנישואים, בהרחבת המשפחה ולעיתים בפירוקה, בשמחות ובאבל. למג"ד המילואים תפקיד בחיזוק המעגל הזה.

הרובד השני, ההנעה לבצע משימות במהלך המילואים, מורכב מכמה שלבים. הנעת הגדוד ביום הגיוס מצריכה ניהול נכון של המעבר הקשה (גם עבור המג"ד עצמו) מהחיים האזרחיים לחיים הצבאיים. על המג"ד לפורר את התחושה הטבעית של "חוסר נכונות" ביום הגיוס, לדעת מתי לערוך את שיחת הפתיחה לתעסוקה או לאימון (שיחה שהיא משמעותית בהקטנת אי־הוודאות), לדעת איך ומתי לטפל בבעיות אישיות של חיילים. כל אלה הם כלים מנהיגותיים.

להוציא את החיילים מהאווה אל הטנק בחורף הקפוא של צאלים, לגרום להם לבצע טיפול שבועי בטנק או בתומ"ת כאשר שעת השחרור מהאימון קרבה (וברור לחלוטין ששום חייל מילואים עדיין לא רותק כדי לסיים טיפול כזה), להציב חייל במחסום בתעסוקה מבצעית בשטחים ולהעמידו בפני חיכוך מעיק עם משימות קשות – לשם כל אלה נדרשת מנהיגות.

רמה גבוהה במיוחד של מנהיגות נדרשת על מנת להניע אנשים חושבים, שקולים ובוגרים לבצע משימות שאינן בהכרח בלב הקונסנזוס, אשר יכולות לעורר ביקורת ושאלות על עצם נחיצותן.

בכל הקשור למשימות שנויות במחלוקת, אין ספק שנתוני הפתיחה של מג"ד המילואים קשים יותר מאשר של מקבילו במערך הסדיר. סביר להניח שאיש המילואים המנוסה, המבוגר יותר, בעל המשפחה, יהיה שקול יותר (או הססן יותר) בנכונותו לבצע משימות שאינן בלב הקונסנזוס. הוא עשוי לשאול יותר שאלות – גם אם לא בקול רם אלא רק בינו לבין עצמו – מה שיחייב יתר מנהיגות כדי להניעו.

ברובד הבסיסי – יצירת המוטיבציה להילחם או להסתער – יש חשיבות גדולה למפקדים הזוטרים במילואים.

חייל מוכן להסתער ולסכן את חייו – בין השאר מתוך אמון במפקדו ובשיקול דעתו. המפקד הזוטר במילואים, שאינו משפיע כמעט על חייל המילואים בשגרת המילואים, הוא שנותן בדרך כלל את פקודת ההסתערות, ולא המג"ד או המ"פ. איך אפשר להתגבר על מגבלות המנהיגות של המפקדים הזוטרים, כך שבמבחן הסופי של המוטיבציה לא תתמוטט כל הפעילות ההנעתית שתוארה למעלה? מג"ד המילואים צריך להקפיד שלא לפורר את מנהיגות המפקדים הזוטרים, כי הם אלה שישפיעו ישירות על המוטיבציה להילחם. יחד עם זאת עליו ליצור אמון של חיילי הגדוד בהחלטותיו ובשיקול דעתו.

גם לחברים בגדוד יש השפעה גדולה על המוטיבציה להילחם. אפשר לצטט בהקשר זה את בריגדיר גנרל סל"א מרשל מתוך ספרו "אנשים מול אש": "בקרוב יונקת רמת רוחם של הלוחמים מתחושת האחדות יותר מאשר



נקבל פה אחלה שירות -  
המלצר הוא המג"ד שלי...



פלוגה באחד האימונים בצאלים בגלל רמת תותחנות נמוכה. התחושה בפלוגה הייתה גרועה מאוד. בסוף האימון הביא אותו מ"פ את חייליו להחלטה שיש לבקש אימון נוסף, קצר, שיתמקד בתותחנות. ואכן הפלוגה התגייסה ליום או יומיים נוספים, שהסתיימו במטווח ששיפר באופן דרמטי את ביטחונם. הבאת חיילי מילואים להחלטה כזאת היא מבחן גבוה ביותר של מנהיגות. הבנת המ"פ שסיום אימון באופן לא מוצלח ייצור בעיה מוראלית לפלוגה ובעיית מנהיגות לו עצמו לטווח הארוך הוביל אותו להחלטה מנהיגותית חשובה זו.

### « סגנון המנהיגות

מודל "הטווח המלא" של המנהיגות מציג סקאלה של סגנונות מנהיגות שונים - ממנהיגות של "שב והנח" ועד למנהיגות מעצבת.<sup>5</sup> הוא מחלק את סגנונות המנהיגות לשלוש קטיגוריות עיקריות: מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת ואי-מנהיגות. שלוש קטיגוריות אלה נחלקות לתת-קטיגוריות, המרכיבות יחדיו את הטווח

האכפתיות של המג"ד מחלחלת לשאר המפקדים ולחיילים הוא גדוד שבו יש סיכוי גדול יותר למצוא תופעות כאלה. אלה הן פעילויות מנהיגותיות, משום שהן יוצרות תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן.

מוטיבציה מסתמכת על זיכרון. זיכרון חיובי מתעסוקה קודמת, תחושה של מקצועיות ושל רצינות באימון הקודם - ולמעשה כל חוויה חיובית - היא גורם מוטיבציוני. אימון מבוזבז של גדוד מילואים יפגע במוטיבציה. גדוד מילואים אינו יכול להרשות לעצמו להזניח את איכות המפגש, שהוא נדיר יחסית. חייבים לצאת ממנו עם "טעם טוב בפה".

על המג"ד מוטלת האחריות לקבוע את האווירה בגדוד. היכולת לגרום לפקודים תחושה טובה, לתת להם את התחושה שהמג"ד מבין שבמילואים אין הזדמנות שנייה, שאימון שלא מוצה - לא ניתן לתקנו - כל אלה הם כלים מנהיגותיים.

זכור לי מקרה של מ"פ שפלוגתו נכשלה בתרגיל



המלא.

לפי מודל זה, מנהיג יכול לנקוט סגנון מנהיגות שונה בסיטואציות שונות ומול מונהגים שונים. בחינת שני הסגנונות ה"מפותחים" ביותר של המנהיגות על-פי המודל הזה – המנהיגות המתגמלת והמנהיגות המעצבת – מביאה למסקנה שהמצב בעולם המילואים יביא להתחזקות הסגנון של המנהיגות המעצבת. זוהי מנהיגות שאינה מבוססת על ענישה ועל תגמול חיובי ואינה בנויה על דרגות ועל מרחקים פורמליים. אינני רומז לכך שבסדיר המנהיגות מתבססת על האלמנטים האלה, אך בעוד שבסדיר יש למרחק בין המפקדים הפקודים – מרחק הנובע מהבדלי מעמד, הבדלי גיל, ותק ובגרות – השפעה על מערכת היחסים בין המפקדים לבין פקודיהם, במילואים המרכיב הזה כמעט אינו קיים, ובוודאי שלא ניתן לבנות עליו מנהיגות.

מכאן שעל המפקד במילואים להגיע לדרגת המנהיגות הגבוהה ביותר, שתאפשר לפקודיו להפנים את ערכיו. מג"ד המילואים מנהיג באמצעות עיצוב ציפיות המונהגים מעצמם ובאמצעות יצירת ההבנה שיש להם אחריות לא פחותה משלו על הישגיהם כיחידה וכפרטים.

המנהיגות המעצבת מבוססת על כריזמה. המג"ד זקוק לה כדי ליצור אצל פקודיו הפנמה של ערכיו – בעיקר משום שחיילי המילואים מגיעים עם השקפת עולם מעוצבת, רובם חשופים פחות להשפעות, מידת הציניות שלהם גבוהה יותר, ויש להם מחויבויות רבות מחוץ לצבא. הם גם חשופים לסוגי מנהיגות שונים ומכירים סגנונות ניהול שונים מהסגנון הצבאי.

התנהגות כריזמטית קשורה לדינמיות ולאנרגיה של המנהיג. מג"ד צריך להיות מורגש בגדוד. הוא צריך להפגין תעצומות נפש במצבים קשים. הוא אינו יכול להניח שדברים יתנהלו בלי שנוכחותו תורגש. לביטחון העצמי תפקיד חשוב. הוא יוצר ביטחון ביכולת המנהיגותית של המג"ד, ביכולתו להניע תהליכים, במנהיגותו. ככל שמג"ד המילואים יהיה יותר בטוח בעצמו, כך יכולתו להניע את פקודיו תהיה גבוהה יותר. הכריזמה מושתתת, בין השאר, על מוטיבציה – לאו דווקא זו של הפקודים. המוטיבציה האישית של המג"ד היא גורם סוחר, כלי מנהיגותי בפני עצמו.

מג"ד המילואים צריך להגדיר מטרות ויעדים בלי להירתע משימוש במונחים אידיאולוגיים. בלשונו של משה סנה: "לכל מנהיג יש הר נבו משלו".<sup>6</sup> יצירת חזון, שסביבו ניתן לרתום את החיילים ואת המפקדים בגדוד היא כלי מנהיגותי, אך כל זה צריך להיעשות ללא שימוש בקלישאות ובסיסמאות, שאינן משכנעות אנשים בוגרים.

מג"ד המילואים צריך להשתדל שמפקדיו וחייליו יהיו מגורים אינטלקטואלית. עליו לעודד אותם לשאול שאלות, להיות ביקורתיים באופן בונה ויצירתי. במילואים הפוטנציאל למימוש אתגר זה הוא גבוה בגלל

בגרותם של אנשי המילואים, המאפשרת יצירתיות, ובגלל מחויבות פחותה למערכת, המאפשרת ביקורתיות בונה – ביקורתיות שברמה גבוהה של מחויבות עלולה להיפגע. מנהיגות המג"ד נבחנת, בין השאר, ביכולתו ליצור אווירה כזאת ולנצלה באופן נכון.

לארגון כזה – שחבריו נפגשים לעיתים קצובות ברווחי זמן ארוכים בין התכנסות להתכנסות – יש דינמיקה משלו. תפקידו של המג"ד ואתגרו הפיקודי הוא לנהל את התהליך הזה כאשר ברוב המקרים תקופת שירותו כמג"ד קצרה מאורך חיי התהליך.

### « סיכום

המפקדים והחיילים במילואים חשופים בחייהם לסגנונות שונים של ניהול ושל מנהיגות הן כמונהגים והן כמנהיגים. הם אינם מתרשמים מתרגילי מנהיגות, אלא מאכפתיות, ממחויבות ומפתיחות.

כמו כל קבוצה, אנשי המילואים זקוקים למנהיג שיוכלו להאמין ולבטוח בו הן בשגרת המילואים וכמובן בלחימה. המציאות המורכבת של עולם המילואים מציבה בפני המג"ד אתגרים רבים ומגוונים, ובהם אתגר המנהיגות. נראה כי רוב המג"דים עומדים במרבית האתגרים שתוארו במאמר הזה. לעובדה זו חשיבות רבה מאחר שחוסנו של הגדוד בפרט ושל מערך המילואים בכלל נשען על יכולותיהם ועל עוצמתם של המפקדים במילואים.

### « מקורות והערות

1. אביהו רונן, "המנהיג ואנשיו", מתוך **על המנהיגות** בעריכת מיכה פופר ואביהו רונן
2. איציק גונן, "מנהיגות וערכים", מתוך **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה** בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי.
3. בדיקה העלתה שכ-72% מהמג"דים מילאו בגדוד תפקיד או תפקידים טרם כניסתם לתפקיד המג"ד.
4. ראובן גל, "מאפייני הפיקוד בצבא הישראלי" – מאמר המבוסס על קטעים מתוך ספרו של ראובן גל: **A Portrait of the Israeli Soldier** בהוצאת Greenwood Press, 1986 בתרגומה של עירית לינור.
5. עוד על מודל הטווח המלא ניתן לקרוא בפרק ג' של הספר **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה** בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי.
6. אפרים סנה, "סוד המנהיגות", מתוך "אחריו – על מנהיגות ומנהיגים" בעריכת חנה עמית, משרד הביטחון-ההוצאה לאור,

2000



# נשים במילואים

צה"ל החל בשנים האחרונות לגייס יותר ויותר נשים למילואים, והמפקדים מביעים לרוב שביעות רצון מהמוטיבציה ומהתרומה שלהן. הבעיה היא שהמדיניות הליברלית החדשה של הצבא נתקלת במכשולים הנובעים מכך שיחידות רבות עדיין לא השתחררו מרוחו של צה"ל הישן, ששופט את משרתיו לא לפי תרומתם, אלא לפי מינם

## « מבוא

במדים, שעל בסיסו קם צה"ל. מודל זה דורש גיוס טוטלי והשתתפות רחבה של כל שכבות העם בתרומה לקולקטיב. השוויון במודל הזה מוגדר לפי מידת ההשתתפות בחובות, ולכן עצם הכללת הנשים במאמץ הצבאי נתפסת כמנגנון המספק להן שוויון. אולם תפיסה שוויונית זו התמצתה רק בהחלת שירות החובה על נשים. אופי השירות הצבאי עצמו עוצב באופן מגדרי לחלוטין תוך חלוקת עבודה ברורה בין גברים לנשים. מקומן של הנשים בצה"ל נקבע לפי דימויים מסורתיים ופטרנליסטיים של תפקידי המינים. דימויים אלה כוללים את ראיית האישה כשייכת לעולם הפרטי והמשפחתי וכזקוקה להגנה, בעוד שהגבר פועל במרחב הציבורי כלוחם וכמגן.

מאמר זה מתאר את מקומן של הנשים בשירות המילואים תוך הצבת הנושא בהקשר הרחב יותר של מקומן של הנשים בצה"ל. חלקו הראשון של המאמר דן בתקופה שבין הקמת צה"ל ועד סוף שנות ה-90, שבה נעדרו נשים באופן כמעט מוחלט ממערך המילואים של צה"ל. חלקו השני של המאמר מתאר את השינויים החדים שהתרחשו בשירות הנשים בצה"ל החל מאמצע שנות ה-90 ועד ימינו, את הסיבות שחוללו אותם ואת השפעתם על שירות הנשים במילואים. חלקו האחרון של המאמר דן בכיווני ההתפתחות האפשריים של שירות הנשים במילואים תוך הצגת הדילמות המלוות את שילוב הנשים במערך המילואים.

חוק שירות הביטחון, שנחקק ב-1949 ותוקן פעמים אחדות, שיקף את האמביוולנטיות ביחס לשירות הנשים. מחד, הוא מחייב אותן – בדיוק כמו את הגברים – בשירות חובה. מאידך, הוא הכיל כמה הקלות על רקע מגדרי: שירות קצר יותר הן בחובה (24 חודשים, לעומת 30 חודשים לגברים) והן במילואים (עד גיל 38, לעומת גיל 54 לגברים) וזכאות לפטור (הריון והורות פוטרים ממילואים, נישואים פוטרים גם משירות חובה).

## « אמא בבית, אבא במילואים – שנות ה-50 עד שנות ה-90

האבחנות המגדריות שבחוק שירות הביטחון סיפקו לגיטימציה לצבא להפעיל מדיניות כוח אדם אשר צימצמה מאוד את התחומים שבהם יכלו נשים להשתלב. תקנות שר הביטחון שימשו כדי להרחיק את הנשים בצורה מוחלטת מתפקידים רבים, ובכללם תפקידים קרביים. כתוצאה מכך תועלו למעשה הנשים לשולי הארגון הצבאי. תיעול זה הוצדק פעמים רבות בכך שמשך השירות הקצר של הנשים הן בחובה והן

עד תחילת שנות ה-2000 כמעט שלא ניתן היה למצוא נשים במערך המילואים. עובדה זו שיקפה את הדגם שאימצה צה"ל עם הקמתו ביחס למקומן של הנשים בצבא – דגם "ההשתתפות הממוגדרת" (Robbins and Ben-Eliezer, 2000) – שביטא יחס דו-משמעי למקומן של הנשים בצה"ל (ג'רבי, 1996): מצד אחד הכללת הנשים בשירות הצבאי, ומצד אחר הגבלת מקומן לשולי הארגון הצבאי באופן המשקף ומנציח את התפיסות המסורתיות ביחס לנשים ולמקומן בחברה.

הכללת הנשים בשירות באה לידי ביטוי בהחלת שירות החובה גם עליהן. זהו צעד שאינו מובן מאליו ואינו מקובל בצבאות אחרים בעולם – גם כיום. צעד זה שיקף את הדגש השוויוני החזק שליווה את מודל האומה

« רס"ן ליאורה רובינשטיין  
« רמ"ד שילוב נשים חובה  
ביוהל"ן



« סא"ל זאב לור  
« רע"ן מוקדי ידע מגדרי  
ביוהל"ן





להיעדר לפרקי זמן ממושכים מהבית, מה שהעצים עוד יותר את העומס שהוטל על האישה בבית (רדאי, 2001).

### « פריצת גבולות המגדור - שנות ה־90 וראשית שנות 2000

הגבולות המגדריים המצומצמים החלו להיפרץ מאמצע שנות ה־70. לדברי בן־אליעזר ורובינס (2000) החלה הפריצה לאחר מלחמת יום הכיפורים, בעת שצה"ל נכנס לתהליך מואץ של בניית כוח מסיבי. הצורך להפנות כל גבר פנוי למערכה הלוחם חייב את הצבא להפנות נשים לתפקידים מקצועיים יותר, דוגמת מדריכות ביחידות השדה.

אולם דומה כי השינוי המשמעותי יותר בשירות הנשים החל מאמצע שנות ה־90 ונמשך גם בימים אלה. שינוי זה מקורו בעלייה בדומיננטיות של השיח הליברלי החל משנות ה־80 - שיח שבמרכזו עומדים הפרט וזכויותיו והעיקרון של שוויון ההזדמנויות. אלה לא איפשרו להמשיך לקבל את דחיקת הנשים מהשירות הצבאי כמובן מאליו.

עד אמצע שנות ה־90 הגיב צה"ל בעצלתיים לשיח הליברלי הזה. אולם החל מאמצע שנות ה־90 חדר השיח הליברלי ללב המערכת הצבאית - בעיקר בעקבות בג"ץ אליס מילר, שכפה על חיל האוויר לפתוח את קורס הטיס בפני נשים, ובעקבות התיקון לחוק שירות ביטחון בשנת 2000, שקבע כי זכותה של אישה שווה לזכותו של גבר לשרת בכל תפקיד. שני אלה הציבו בפני הצבא דרישה חד־משמעית לזנוח את העיקרון שלפיו מינו של המתגייס קובע את שיבוצו למודל ענייני של מיצוי כוח האדם בהתאם לקריטריונים ענייניים ולא מגדריים. מאותה עת ואילך חייב הצבא לנמק כל סטייה מהעיקרון הזה. כלומר, הוא יכול שלא לשבץ נשים במקצועות מסוימים, רק אם ביכולתו להוכיח כי מדובר במקצועות שמאופיינים וממהותם לא ניתן לשלב בהם נשים.

התשתית המשפטית שהונחה בבג"ץ אליס מילר גם מגבילה את יכולת הצבא להשתמש בנימוקים כלכליים או ביורוקרטיים כדי לדחוק נשים - מתוך הכרה כי ערך השוויון דורש גם השקעת מאמץ ביורוקרטי וכלכלי על מנת להגשימו. יתר על כן, בבג"ץ אליס מילר הונחה גם תשתית חוקית לדרישה מהצבא לנטרל מכשולים העומדים בפני נשים ואשר נוצרים כתוצאה מהיותן

במילואים הופך את ההשקעה בהן לבלתי כדאית מבחינה כלכלית. כתוצאה מכך התחוללה הרחבה נוספת של הפערים במשכי השירות בין הגברים והנשים - גם מעבר לגבולות שהציב החוק (יזרעאלי, 1999).

מאחר שבצבא לא ניתן לנשים לרכוש מקצועות משמעותיים, גם לא היה בהן צורך של ממש במערך המילואים. החוק איפשר לצה"ל לקרוא לנשים למילואים עד גיל 38 - גם אם הן נשואות. אולם בפועל, מספר הנקראות לשירות היה זניח לחלוטין. צה"ל בחר מיוזמתו להגביל את גיל הקריאה לנשים ל־29 ואחר כך ל־24 - מה שהפך את עצם ההצבה של נשים במילואים לבלתי כדאית. לדחיקת הנשים לשולי הארגון היו כמה השלכות חברתיות וצבאיות:

1. שירות הנשים בצבא הפך לשולי ולחסר חשיבות של ממש. השירות הסדיר נתפס במשך שנים רבות כתהליך הכנה לשירות ארוך טווח במערך המילואים. לכן אי־שירות במילואים שימש כהצדקה לאי־הכללתן של הנשים במערכים משמעותיים, הדורשים השקעה בהכשרה. (את הטענות הזו העלה צה"ל בתשובתו לבג"ץ שהגישה אליס מילר על שלא ניתן לה לגשת למבדקי טיס).
2. היעדרות הנשים ממערך המילואים גרמה לצה"ל לאבד הון אנושי רב ערך, אשר החברה העמידה לרשותו (פרידמן, 1997). מאגר זה - אילו נוצל כראוי - היה ללא ספק משפר את איכות המערך כולו ותורם להקלת העומס מעל הגברים.
3. היעדרות הנשים ממערך המילואים קיבעה עוד יותר את מעמדן הקבוצתי הנחות בחברה בכלל. שירות מילואים ממושך נתפס תמיד כאחד הביטויים האולטימטיביים להקרבה ולנתינה למען הכלל - מעמד שנשלל מהנשים כקבוצה. יותר מכך, העובדה שדחיקת הנשים נעשתה על רקע התפקיד המשפחתי של האישה העצימה תפיסות פטרנליסטיות, שלפיהן

האישה זקוקה להגנה, ושייעודה הוא הקמת משפחה וטיפוחה. באופן מעשי, דחיקת הנשים ממילואים הייתה בבחינת התערבות של המדינה בחלוקת העבודה הפנים־משפחתית, שכן המדינה קבעה, למעשה, כי על האישה להתמקד בעבודות הבית וההורות. ואם לא די בכך, הרי המדינה חייבה את הגברים בשירות מילואים ממושך, דהיינו היא חייבה אותם

«**עצם הכללת הנשים במאמץ הצבאי נתפסת כמנגנון המספק להן שוויון. אולם תפיסה שוויונית זו התמצתה רק בהחלת שירות החובה על נשים. אופי השירות הצבאי עצמו עוצב באופן מגדרי לחלוטין תוך חלוקת עבודה ברורה בין גברים לנשים**»



שוונות מגברים. לבסוף, כמיטב המסורת הליברלית, הניח החוק תשתית להשוואה מוחלטת בין חובות הנשים והגברים המשרתים בתפקידים מסוימים.

צה"ל נענה לאתגר – במיוחד מתחילת כהונתו של הרמטכ"ל מופז – ומגמה זו נמשכת גם בתקופת כהונתו של הרמטכ"ל הנוכחי, יעלון. בצה"ל ננקטו צעדים רבים כדי למנוע ככל האפשר שאבחנות מגדריות ישמשו כאמות מידה לגיוס כוח אדם. כתוצאה מכך גדל מרחב ההזדמנויות לנשים, ובמקביל התאפשר לצה"ל להפיק תועלת רבה יותר מהפוטנציאל הגלום בהן. הכיוון שבו צועד כיום צה"ל יוביל אותו בסופו של דבר למצב, שבו הוא משבץ את כוח האדם העומד לרשותו לפי שיקולים ענייניים ולא מגדריים. מדיניות זו זכתה באחרונה לאישור ברור וחד-משמעי מפי סגן הרמטכ"ל כעקרון היסוד העומד בבסיס התוכנית הרב-שנתית של צה"ל ביחס לנשים.

« על-פי מיטב המסורת הליברלית, הניח החוק תשתית להשוואה מוחלטת בין חובות הנשים והגברים המשרתים בתפקידים מסוימים. צה"ל נענה לאתגר – במיוחד מתחילת כהונתו של הרמטכ"ל מופז – ומגמה זו נמשכת גם בתקופת כהונתו של הרמטכ"ל הנוכחי, יעלון »

בהקשר זה חלו גם שינויים מהותיים ביחס לשירות הנשים במילואים. בפקודת הרמטכ"ל בוצעה בשנת 2000 עבודת מטה, שבסיכומה הוחלט להרחיב את שיבוץ הנשים במערך המילואים. להלן שני העקרונות שנקבעו בעבודת המטה ביחס לגיוס נשים למילואים:

1. נשים ישרתו במערך המילואים עד גיל 38 או עד הריון או הורות – בהתאם לחוק ולא בהתאם לנוהג שהשתרש.
2. לוחמות ישרתו באותם תנאים כמו לוחמים ולא יושמטו ממערך המילואים בגלל הריון או הורות. בעבודת המטה נקבע גם כי יוסרו כל המגבלות שהיו מוטלות על קריאת נשים לשמ"פ. במקביל לשני מהלכי ההשוואה הנ"ל נקבעה מדיניות שלפיה יוגבל שיבוץ הנשים רק למקומות שסובלים ממחסור בכוח אדם ומעומס של שמ"פ ושבהם יכולות הנשים להחליף את הגברים. במילים אחרות, נקבע שנשים עדיין לא ישובצו באופן אוטומטי למערך

המילואים כמו גברים. כמו כן נקבע כי נשים יוצבו לייעוד 2 ומעלה (כלומר, לייעודים עורפיים יותר), למעט לוחמות וקצינות קשר, אשר יוצבו לייעודים קדמיים. עקרונות אלה ממחישים כי הדחף הליברלי עדיין מתורגם לעיתים קרובות מבחינה ארגונית באופן הרואה את הנשים כגורם שנועד לכל היותר להשלים מחסור בגברים ולא דווקא כגורם העומד בפני עצמו.

משנת 2001 ניכרת כניסה משמעותית של נשים למערך המילואים. בשנת 2002 שובצו למילואים 100% מהקצינות המשתחררות ו-36% מהחוגרות. בשנת 2003 כבר עמד שיעור החוגרות שתוכננו לשיבוץ במילואים על 40%. לפי נתוני אכ"א שני שלישים מהן שובצו במילואים בתפקידים זהים לאלה שעסקו בהם בסדיר, ושליש מהן שובץ בתפקיד שונה לחלוטין. נתונים אלה הביאו את שיעור הנשים ששירתו במילואים בשנת 2002 ל-4% מסד"כ המילואים של צה"ל.

בשנים אלה הלכה והתמסדה הפעלת הנשים במילואים. 20% מהנשים הזמינות למילואים ביצעו שמ"פ במהלך 2002, והממוצע של ימי השמ"פ שלהן עמד על 12.5 (לעומת 21 בקרב הגברים). באמצע 2003 עמד השיעור הממוצע על 13 יום, לעומת 17 יום בקרב הגברים.

כניסתן של נשים למערך המילואים באה לידי ביטוי בולט בשני מקרי מבחן: גיוס המילואים למבצע "חומת מגן" ולמבצע "שריקה מזרחית". במבצע "חומת מגן" גויסו 160 נשים – בעיקר למקצועות תומכי לחימה, כגון קשר וחובשות. 83% מהן עסקו בתפקיד דומה או זהה לזה שבו עסקו בשירות החובה. ממוצע השמ"פ שלהן עמד על 19 יום.

סקר שערך יועץ הרמטכ"ל לענייני נשים (יוה"לן), ושעקב אחר גיוס הנשים למילואים (ברוך, 2002), העלה כי המגויסות – ברובן המכריע – הביעו שביעות רצון גבוהה משירות המילואים (83%), מוטיבציה גבוהה להתייצב למילואים (75%) ומוכנות רבה להגיע לשירות מילואים נוסף באותה שנה (62%). זאת אף ש-44% מהן דיווחו כי הגיוס לשמ"פ פגע בשגרת חייהן – בעבודה או בלימודים. 44% מהמרואיינות לא ציינו בעיות מיוחדות בהליך קליטתן במילואים, אולם 19% דיווחו על בעיות לוגיסטיות בעת קליטתן במילואים ועל תחושה של בזבוז ושל חוסר מיצוי. כ-50% מהנשאלות חשו שהצבא הפיק את המרב ממה שהיה להן לתרום, ושיעור דומה של נשאלות ציין כי הרגישו נחוצות. יש לציין כי שיעורים אלה אינם שונים מהותית מאלה המדווחים בסקרי המילואים שעורכת ממד"ה באורח שוטף בקרב גברים המשרתים במילואים.<sup>2</sup>

הכוננות לקראת המלחמה בעיראק, שכונתה "שריקה מזרחית", הייתה מקרה בוחן חשוב, כיוון שבמהלכה גייס פיקוד העורף למילואים יותר מ-1,500 נשים ליחידותיו השונות: היחידה לרענון ערכות מגן, היחידה לחלוקת תרופות בחירום (ילת"ח), מדריכות אוכלוסייה בחירום,



## אצלנו הכל נמלא, מתי את מסיימת את המילואים?



הנשים במילואים גם מאפשר למערכים דוגמת פיקוד העורף, שנמצאים בתחתית סולם העדיפויות של צה"ל בהקצאת כוח אדם, ליהנות מכוח אדם איכותי ובעל מוטיבציה גבוהה.

2. מקרי המבחן מעידים – למי שהיה ספק – כי כאשר הנשים נקראות למילואים, הן מתייצבות בזמן, גם כאשר ההתייצבות מערימה קשיים על מחויבויות אחרות שיש להן, כגון עבודה ולימודים, גם כאשר מדובר בקריאה חריגה, גם כאשר השירות מחייב לינה ביחידה ואפילו כאשר סביבתן הקרובה מתייחסת לשירות שלהן בצורה לא אוהדת. באשר למוטיבציה – ניתן לראות כי בשעת מבחן, בדיוק כמו הגברים, המוטיבציה של הנשים מרקיעה שחקים. אולם בעת שגרה היחס שלהן קצת יותר ספקני – בדיוק כמו אצל הגברים. בסקר שנערך בקרב חיילות משתחררות ציינו כ-40% מהן כי הן רוצות במידה רבה לשרת במילואים. עוד 38% ציינו כי הן רוצות בכך במידה בינונית (רובינשטיין, 2002).

בעוד שירות הנשים במילואים נמצא בצעדיו הראשונים, אותרו גורמים אחדים שמעכבים את המשך המהלך (קדם, 2003). הגורם המעכב המרכזי הוא פרקטיקות מגדריות המופעלות בשירות החובה, ואשר מגבילות את היכולת להפעיל באופן ממצה את הנשים במילואים. הפרקטיקה המגבילה ביותר היא מתן הכשרה מינימלית בלבד לנשים בתחום הרובאות. 95%

מערך התצפיות ופולוגות הרפואה הנפתיות. רבות מהמגויסות נקראו בצו 8, כאשר היו עדיין בשנת הצינון שלאחר שחרורן משירות סדיר. אחדות מהן היו נשואות. במחקר שערך יוה"ל"ן במהלך 2003 (רובינשטיין, 2003) בקרב חיילות וקצינות, שגויסו למילואים במסגרת "שריקה מזרחית", ציינו רובן כי הן חשו שלשירות המילואים שלהן יש חשיבות וערך. אף שהקריאה תפסה את רובן במהלך משמעותי אחר של חייהן (כגון לימודים אקדמיים), לא מנע הדבר מהן להתייצב במקום ובזמן. גם המפקדים שרואיינו ביטאו שביעות רצון גבוהה משיעור ההתייצבות של הנשים, מרמת התפקוד שלהן, מרצינותן ומהמוטיבציה שלהן.

כשקוראים את הנתונים האלה על שירות המילואים של הנשים יש לזכור שהם מתבססים על מדגם קטן, יחסית. מספר המשרתות במילואים הוא עדיין קטן, ואלה שמשרתות הן ברובן צעירות מאוד ונקראו לשירות זמן קצר לאחר שחרורן. אף על פי כן ניתן להצביע על שתי מסקנות:

1. היקפי ההצבה וההפעלה של נשים במילואים במהלך 2002 ממחישים – למי שעוד היה ספק – כי נשים הן משאב חיוני המסוגל לתרום למאמץ הצה"לי. נוכחות הנשים מתקבלת, ככלל, בברכה על-ידי מפקדים ועל-ידי גורמי כוח אדם. מבחינתם שירות נשים במילואים מאפשר להם להתמודד עם מחסור כרוני בבעלי מקצועות כגון חובשים ונהגים. שירות

מהחיילות בשירות סדיר קיבלו הכשרה רובאית ברמה הנמוכה אף מ־02 – מה שמונע מקצינות להשתלב בתעסוקת קצינים, בתפקידים בדרג א, בתעסוקות מבצעיות ובמשימות אבטחה. מגבלה זו תוסר כנראה בעתיד לאור ההחלטה שקיבל באחרונה סגן הרמטכ"ל להעלות את רמת ההכשרה הרובאית לנשים ולהפוך אותה לתלוית ייעוד ותפקיד במקום שתהיה תלוית מגדר.

גורם מעכב נוסף הוא אופק שירות מוגבל במילואים עקב החוק הפוטר נשים ממילואים בעקבות הריון או הורות. מכיוון שגיל הנישואין הממוצע באוכלוסייה הרלוונטית לענייננו הוא 27, אופק השירות הממוצע לנשים במילואים הוא 6–9 שנים. מפקדים שונים הציגו עובדה זו כסיבה לחוסר התלהבותם כלפי המהלך כולו וכן כעילה שלא לשבץ נשים בתפקידים מרכזיים במילואים.

לבסוף, עצם מבנה ההעסקה של הנשים בשירות חובה יוצר מגבלות ואילוצים על המיצוי שלהן במילואים. רבים מהמקצועות שבהם משרתות נשים בשירות חובה כלל אינם נחוצים במילואים. הצורך להסב מקצועית חלק מהחוגרות ואף מהקצינות לתפקידים נחוצים במילואים הוא יקר – מה שהופך את שירות המילואים של הנשים לפחות "כלכלי".

גורמים מבניים אלה מבטאים את האופן שבו אבחנות מגדריות מבניות בשירות הסדיר מגבילות את היכולת למצות את פוטנציאל הנשים במילואים – ודווקא במקומות שבהם צה"ל נדרש להן ביותר. לצד גורמים אלה זוהו כמה גורמים מעכבים נוספים, אשר ניתן ליחסם לעצם החידוש שבהכנסת נשים למילואים: למשל, בעיות לוגיסטיות (כמו מחסור במדים ובנעליים

מתאימים וכן במקומות לינה למילואימניקות), העדר ידע בנוגע למדיניות ולנהלים הנוגעים לשירות הנשים במילואים בקרב גורמי הקישור, המפקדים וגם החיילות עצמן, אי-בהירות במדיניות ובפקודות עצמן, שעדיין לא עברו התאמה לתהליך (קדם, 2003).

כניסת הנשים לשירות המילואים נתקלה גם בכמה עמדות בעייתיות בקרב גורמים שונים, שלהם יש השפעה על הצלחת המהלך. למשל, מעסיקים ומרצים באוניברסיטאות, אשר נתקלו לראשונה בנשים היוצאות לשירות מילואים,

הגיבו לעיתים בחשדנות ובחוסר תמיכה. גם חלק מהביטויים התקשורתיים כלפי המהלך היו ציניים ואף משפילים.

גם בקרב מפקדים ניתן היה להבחין – לצד שביעות הרצון משילוב הנשים – בעמדות אשר הקשו על המהלך. אצל חלק מהמפקדים הופיעו עמדות מגוננות אשר תורגמו לפרקטיקה של הגנת יתר. למשל, דאגה למקלחת לחיילות, גם אם הדבר כרוך בהסעה מיוחדת, בעוד שהגברים לא זכו לאפשרות זו. דוגמא נוספת: דאגה שלחיילות יהיה אוהל מגורים, בעוד החיילים לנים תחת כיפת השמיים. לצד הגנת יתר היו גם תופעות של אי-שיבוץ נשים בתפקידים תובעניים בשל חוסר אמון ביכולותיהן או בשל "התחשבות" בהיותן נשים.

### « נשים ומילואים - לאן

התקופה הנוכחית מתאפיינת בתחילת הפנמתו של השיח הליברלי ביחס לשירות הנשים בצה"ל בכלל ובשירות המילואים בפרט. גישה חדשה זו זכתה לביטוי מלא בתיקון לחוק שירות הביטחון משנת 2000. שיח זה מתורגם בתוך צה"ל בכמה צורות. ראשית, הוא מתורגם לניסיון להגביר את השתתפות הנשים במסלולים ובמערכים אשר היו בעבר סגורים בפניהן. שנית, הוא מתורגם לניסיון לבטל אבחנות מגדריות בלתי רלוונטיות ולאמץ מדיניות הרואה את כוח האדם כמשאב אחד, הממוין, מוכשר ומשובץ לפי קריטריונים ענייניים והישגיים ולא לפי מגדר. שלישית, השיח הליברלי מתבטא גם בהחלת מערכת חובות חדשה על נשים. הדוגמאות הבולטות לכך הן הארכת שירות החובה ללוחמות לשלוש שנים וגיוס נשים למילואים. אולם הגישה החדשה עדיין לא החליפה באופן מלא

את קודמתה. השיח והפרקטיקה הליברליים ביחס לשילוב הנשים בצבא עדיין נתקלים בארגון שהמגדור טבוע וממוסד בו באופן עמוק ביותר. המזיגה הזאת שבין הגישה החדשה לישנה היא שמעצבת את אופיו הנוכחי של המפגש בין הנשים לצה"ל. מצד אחד אומנם החל תהליך של שילוב נשים במערך המילואים, אך מצד אחר, כפי שכבר צוין, מהלך זה עדיין נבלם על-ידי אבחנות מגדריות. לעיתים הבלימה הזאת מעוגנת בחקיקה (הפטור שניתן לנשים הרות ולאמהות) ולעיתים היא נובעת מפרקטיקות מגדריות

« כניסת נשים לשירות המילואים משמיטה את הקרקע מתחת לאחד המנגנונים החזקים ביותר, אשר הצדיקו את אימוצה של חלוקת העבודה המגדרית בתוך השירות הסדיר. אולם יש לציין כי הראייה הפמיניסטית אינה אחידה ביחסה לסוגיה זו. יש הרואות בחיוב הנשים לשרת במילואים דוגמא אופיינית למלכוד 22 פמיניסטי »



יתקשו להתקדם בצבא, וכלל לא ברור אם השירות הצבאי אכן יחזק את תביעותיהן לשוויון הזדמנויות בחברה האזרחית.

יש לציין כי קיימים גם זרמים פמיניסטיים רדיקליים, אשר קוראים לנשים להפנות עורף לשירות הצבאי בכללותו עקב היותו מעוז גברי, המבטא תרבות גברית ואינטרסים גבריים. לתפיסתם, נשים שיצטרפו למעוז הזה ימוקמו לכל היותר בשוליו וינצלו להצדקת הערכים האלימים של הארגון הצבאי. לפיכך, גורסים אותם זרמים, אסור לנשים להיות שותפות בארגון הזה.

לסיכום, אנו נמצאים כעת בתקופת ביניים, שבה צה"ל, כארגון הרגיש לסביבתו החברתית, נענה לשיח הליברלי, אולם הפרקטיקות היום-יומיות הנהוגות בו עדיין נגועות במידה רבה בהשקפת עולם מסורתית ומגדרית. תהליך שילובן של הנשים בצה"ל בכלל ובשירות המילואים בפרט יצליח, רק אם הגישה הליברלית תתמסד גם במערכת הפרקטיקות הממיינות, המשבצות, המכשירות והמקדמות את כוח האדם בצבא. במילים אחרות, ההצלחה תושג רק כאשר המיון,

«אנו נמצאים כעת בתקופת ביניים, שבה צה"ל, כארגון הרגיש לסביבתו החברתית, נענה לשיח הליברלי, אולם הפרקטיקות היום-יומיות הנהוגות בו עדיין נגועות במידה רבה בהשקפת עולם מסורתית ומגדרית»

השיבוץ, ההכשרה והקידום של נשים ושל גברים בצבא ייעשה לפי שיקולים ענייניים והישגיים ולא לפי שיקולים מגדריים. כדי שזה יקרה חייב השיח הליברלי להתקבע בתודעה ובהנחות היסוד של המפקדים.

תהליך שילובן של הנשים בצבא ייקבע גם לפי המידה שבה תתקבל תפיסת שוויון מהותית ולא רק פורמלית ביחס לשירות הנשים. תפיסת שוויון מהותית מכירה בשונות בין נשים לגברים, אך יוצרת מנגנונים מפצים ומתקנים, אשר מאפשרים לנשים להשתלב ולהצליח בעולם שנבנה כולו סביב דמותו וגופו של הגבר. דברים אלה רלוונטיים במיוחד ביחס לשירות המילואים. כל התמסדות של שירות הנשים במילואים תהיה חייבת לכלול מנגנונים להתמודדות עם המחויבות המשולשת של נשים רבות: בית-עבודה-צבא. אין מדובר בהכרח במנגנון הקיים היום ושפוטר נשים אוטומטית עם כניסתן להריון, אלא הכוונה היא להציב אתגר למערכת למצוא מנגנונים אחרים, שיאפשרו לנשים לשרת

בשירות החובה (מתן הכשרה ירודה לחיילות בתחום הרובאות) או בשירות המילואים (הגנת יתר, אי-אמון ביכולתן של המילואימניקות).

למרות כל אלה נראה כי השלבים הראשונים בכניסת הנשים לשירות המילואים הם בבחינת הצלחה הן מבחינת התועלת שמפיק הצבא והן מבחינתה של השקפת העולם הליברלית. מבחינה צבאית, צה"ל העשיר את מערך המילואים שלו, המתוח עד הקצה, בכוח אדם מוכשר, איכותי ובעל מוטיבציה. מקרי המבחן של "חומת מגן" ו"שריקה מזרחית" הוכיחו זאת מעבר לכל ספק. גם אם לא יבוטל או ישונה הפטור הניתן לחלק מהנשים המיועדות למילואים על בסיס מגדרי, וגם אם כתוצאה מכך תחלופת הנשים במילואים תהיה גבוהה יותר מאשר אצל הגברים, הרי שעדיין השירות שלהן מביא תועלת רבה לצבא. יתר על כן, יש לזכור שתחלופה גבוהה יש גם אצל הגברים. לא כל גבר הנכנס למערך המילואים מתמיד בו עד גיל העמידה.

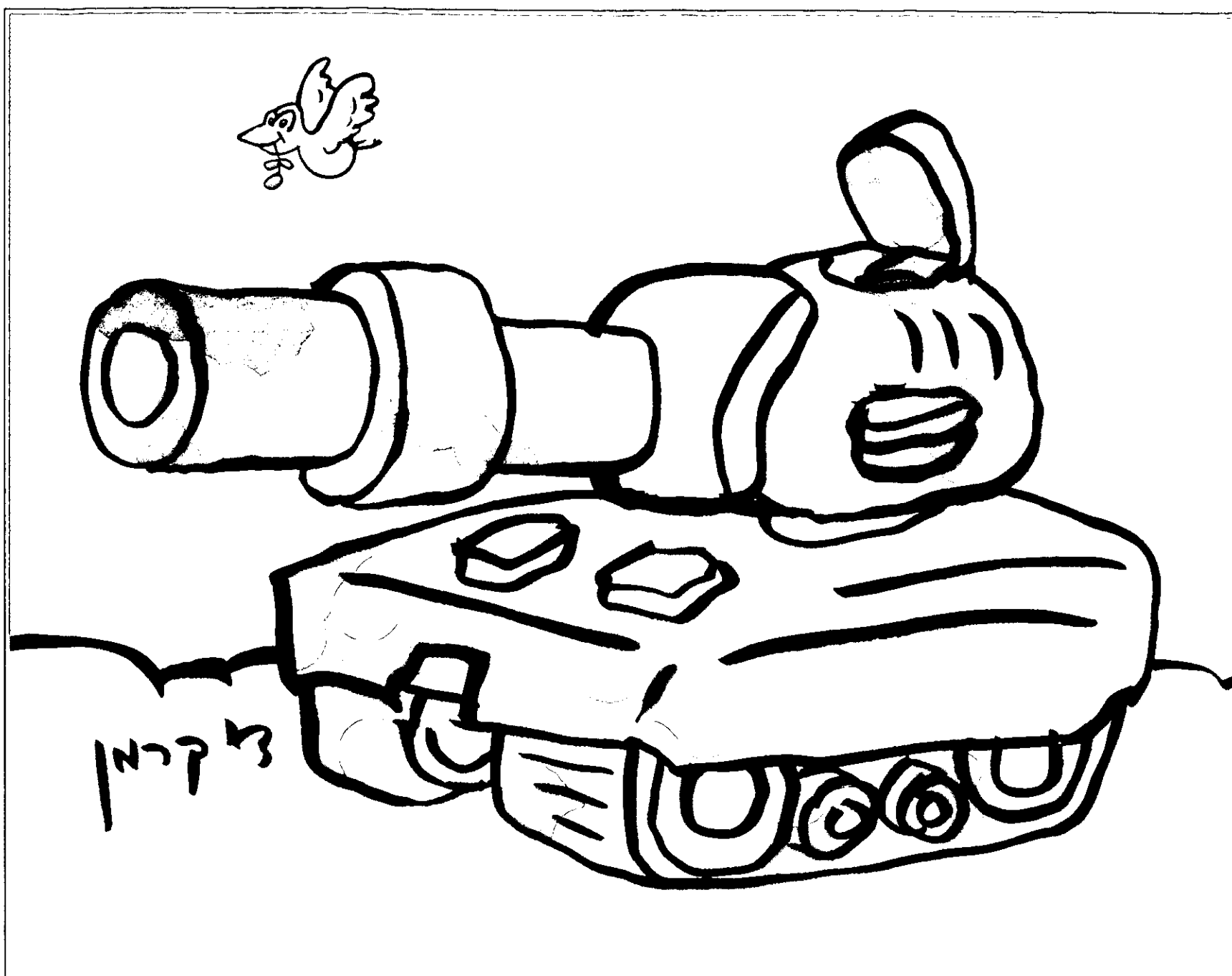
מבחינת התפיסות הליברליות, שילוב הנשים במילואים הוא סיפור הצלחה מובהק. לראשונה נכנסות נשים לאחד המעוזים הגבריים ביותר בחברה הישראלית, וכניסה זו מערערת – קרוב לוודאי – את אחד המוקדים העיקריים אשר חיזקו את הסטריאוטיפים המסורתיים ביחס למקומן של הנשים הן בחברה והן בתא המשפחתי. אולם שימור הפטור ממילואים בגין הריון והורות עדיין משמר את חלוקת העבודה המסורתית.

הטלת חובות רבות יותר על נשים בתחום השירות הצבאי משפרת את מעמדן האזרחי ומחזקת את תביעתן לשוויון גם ביתר תחומי החיים. הסיבה: למרות השינויים החברתיים הגדולים שהתחוללו בישראל מאז היווסדה השירות הביטחוני עדיין קובע במידה לא מבוטלת את המעמד האזרחי.

במובן מעשי יותר, כניסת נשים לשירות המילואים משמיטה את הקרקע מתחת לאחד המנגנונים החזקים ביותר, אשר הצדיקו את אימוצה של חלוקת העבודה המגדרית בתוך השירות הסדיר. כאשר נשים משרתות במילואים, לא ניתן להצדיק את הפנייתן לשולי הארגון הצבאי בנימוק שאין זה משתלם להכשירן.

אולם יש לציין כי הראייה הפמיניסטית אינה אחידה ביחסה לסוגיה זו. יש הרואות בחיוב הנשים לשרת במילואים דוגמא אופיינית למלכוד 22 פמיניסטי (רדאי, 2000). רדאי, למשל, טוענת כי אם יונהג שוויון מוחלט גם בחובות, יקופחו הנשים עוד יותר, שכן הנטל הכפול של קריירה ושל משפחה יהפוך לנטל משולש: קריירה משפחה ושירות צבאי. נשים שישרתו במילואים כמו גברים ייאלצו לסבול מנחיתות נוספת בשוק העבודה נוסף על הנחיתות שבה הן נתונות ממילא כנשים. לעומת הזאת התמורה שיקבלו תהיה מזערית, שכן קלושים הסיכויים שיעלה בידן להצטרף לאליטה של ההיררכיה הצבאית וליהנות מהיתרונות הנלווים למעמד זה. הן





### «« הערות

1. הכותבים מבקשים להודות לסא"ל שירלי קרני (רע"ן קמ"פ ביוהל"ן) על עזרתה הרבה בכתיבת מאמר זה.
2. ממד"ה, ענף המחקר, מצגת סקר עמדות משרתי מילואים, ינואר 2003 (מסמך פנימי של צה"ל).

### «« מקורות

- שרון ברוד, **שירות נשים במילואים - ניתוח ראשוני**, צה"ל, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, 2002 (מסמך פנימי של צה"ל)
- איריס ג'רבי, **המחיר הכפול - מעמד האישה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**, תל-אביב, הוצאת רמות, 1996
- דפנה זירעאלי, "מגדור בשירות הצבאי בצה"ל", **תיאוריה וביקורת** 14, 85-109, 1999
- פרנסיס רדאי, "הצבא - פמיניזם ואזרחות", **פלילים ט'**, 2001
- ליאורה רובינשטיין, **שירות נשים במילואים במסגרת שריקה מזרחית**, צה"ל, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, 2003 (מסמך פנימי של צה"ל)
- דניאל פרידמן, "שירות נשים במקצועות לחימה ושוויון בחלוקת הנטל בעקבות בג"ץ 4541/94 אליס מילר נגד שר הביטחון", **המשפט** 8, 27, 32, 1997
- ענת קדם, "מתגייסות למילואים", בתוך: **אחת משלנו**, צה"ל, יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים, עמ' 103-114, 2003 (מסמך פנימי של צה"ל)
- Robbins, j. and Ben Eliezer, U., **New Roles or New Times? Gender Inequality and Militarism in Israel's Nation in Arms**, 2000

במילואים תוך התחשבות בתפקידיהן המשפחתיים המוגברים. מנגנונים מעין אלה נמצאו לסטודנטים ולעצמאים המשרתים במילואים, ואין סיבה שלא יימצאו גם לנשים.

בשלב המעבר בין הפרדיגמות, כאשר הפרדיגמה החדשה של שירות הנשים בצה"ל עדיין לא התבססה כפרדיגמה שלטת, קיימת סכנה להיווצרותו של "גל נגד", אשר יעצור את ההתקדמות ואף ידחק את הנשים מעמדות שכבר כבשו לעצמן בצה"ל. כך, למשל, עלולה המצוקה התקציבית הגדולה שבה נתון צה"ל לסכן הישגים שהשיגו הנשים. באחרונה הועלתה הצעה לקצר את שירות הנשים ל-21 חודשים - כפי שהיה נהוג בעבר - ואנו עדים לנוהג לפטר קודם כול נשים במקרה שיש צורך לקצץ בכוח האדם. המשבר התקציבי פוגע קשות גם בצבא המילואים, וקיימת סכנה כי גם בו יהיו הנשים הראשונות שעל שירותיהן יוותר צה"ל. כעת כבר ברור כי בשנת העבודה 2004 יגויסו פחות נשים למילואים מאשר בשנה לפני כן.

באחרונה פורסם כי ישנה כוונה להנהיג בצה"ל מודל מילואים חדש. מודל כזה יכול להיות הזדמנות לכינונו של מערך מילואים אשר אינו דוחק נשים לשוליים, אלא משכיל לשלב נשים וגברים באופן ענייני ותוך יצירת תנאים המכבדים את השונות הרלוונטית בין המינים ומתחשבים בה.

# המילואים בנין העולמות

הרבה מאוד מחקרים עסקו בתפקידו הייחודי של מוסד המילואים כגורם מתווך בין הצבא לבין החברה האזרחית. מאמר זה מראה כי לתופעה הזאת של אזרחים-חיילים יש השפעה מרחיקת לכת לא רק על רמת המאקרו, רמת החברה הישראלית, אלא גם על רמת המיקרו - על אנשי המילואים עצמם

מהשיח הציבורי בישראל ועל רקע השימוש התדיר במונח "משבר מוטיבציה" ביחס למילואים מתחזקת ועולה המסקנה כי הידע שנצבר על התופעה ועל הדינמיקות המאפיינות אותה עדיין מצומצם ביותר. במסגרת המאמר הנוכחי ברצוננו להרחיב את נקודת המבט על המילואים ולהציע מסגרות אנליטיות חדשות ומודלים אלטרנטיביים לבחינת מקומם של המילואים בחברה הישראלית.

הגישה המקובלת לחקר הצבא שמה דגש על מבנה הצבא ועל יחסי צבא-חברה מנקודת מבט מקרו- חברתית. נקודת המוצא שלנו, לעומת זאת, גורסת כי הטיפול המחקרי המועט שהוקדש למילואים וזוויות המבט המוסדיות הצרות שאיפיינו אותו עד כה מנעו הבנה מקיפה יותר של התופעה והתעלמו מסוגיות יסוד של, המתבטאות גם ברמה המיקרו-חברתית, כגון: מה מאפיין את חוויית השירות במילואים מנקודת מבטם של החיילים? מהן הדילמות המתעוררות בעקבות דפוס כזה של שירות צבאי? מהם יחסי הגומלין הנוצרים בין אנשי המילואים לבין המערכת הצבאית הסדירה?

## «שוליותם של מחקרי המילואים בישראל»

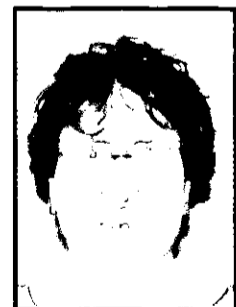
הזנחתם של המילואים כתחום מחקר ראוי בולטת בעיקר על רקע העיסוק הסוציולוגי העשיר בחקר הצבא בישראל וביחסי הגומלין בינו לבין החברה הישראלית, ומהיותם של המילואים מאושיות האידיאולוגיה המגדירה את צה"ל כ"צבא העם". אף שחוקרים שונים הקדישו מאמצים רבים לבחינת מעמדו של צה"ל ולהשפעותיו על החיים החברתיים בישראל, המילואים כמעט שלא זכו להתייחסות מחקרית משלהם, וגם כשזו נעשתה, היא נטתה להיות עקיפה בלבד וללא התייחסות כלשהי לחוויה של השירות במילואים. לא רק זאת, גם כאשר מבססים החוקרים את ממצאיהם על ראיונות

## «מבוא»

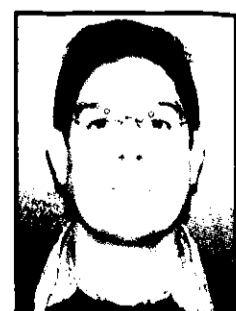
מה ידוע לנו על השירות במילואים, ועד כמה אנו באמת מבינים את הדינמיקות המאפיינות את התופעה הייחודית הזאת? בשנים האחרונות, ובפרט מאז פרוץ האינתיפאדה הנוכחית, אנו עדים לעיסוק ציבורי הולך וגובר בשירות המילואים ובמקומו של מערך המילואים בחברה הישראלית. אין מחלוקת כי העידן הנוכחי, המאופיין ברפורמות ובשינויים רבי משמעות בצביונו של צה"ל, משפיע גם על מבנה המילואים ובעיקר על דפוסי השירות במילואים. יחד עם זאת, נדמה כי דווקא על רקע האזכור החוזר ונשנה של המילואים כחלק



«ניר גזית»  
«דוקטורנט באוניברסיטה  
העברית»



«ד"ר עדנה לומסקי-פוד»  
«מרצה בכירה  
באוניברסיטה העברית»



«פרופסור איל בן-ארי»  
«האוניברסיטה העברית»



שנעשו עם חיילי המילואים, הם בדרך כלל מעדיפים להתייחס לתקופת השירות הסדיר של החיילים ולא לתקופת שירותם במילואים. לדוגמה, במחקרה על מלחמת לבנון ריאיינה ליבליך (Lieblich, 1989) חיילי מילואים, אך התמקדה בחקר חוויותיהם מתקופת שירות החובה. באופן דומה חקר איל בן-ארי (Ben Ari, 1999) יחידת מילואים שפעלה בחברון בעת האינתיפאדה הראשונה, אך גם הוא ניתח את מודל החיילות של חיילי המילואים כמודל המשותף לכלל החיילים הקרביים בצה"ל ולא למילואימניקים בלבד. על רקע זה ראוי לשאול: מדוע הפכו המילואים לתחום כה מקופח בעשייה המחקרית על הצבא בישראל? האם הדבר נובע מקיפוח ארגוני של מערך המילואים בתוך הצבא הסדיר, ומכך שעד לאחרונה לא היה מי שיקדם את הנושאים ואת הסוגיות הקשורים בו? או שמא מדובר בביטוי להיות האקדמיה מגויסת (מדעת או שלא מדעת) לביצור התפיסות הרווחות סביב

« מעורבותם הפעילה של האזרחים במאמץ הביטחוני באמצעות שירות המילואים מביאה ל"אזרוח" חלקי של המערכת הצבאית, אך גם למיליטריזציה חלקית של הזירה האזרחית »

צה"ל? בהחלט ייתכן כי השניים קשורים זה בזה וכי אנו עדים לשיתוף פעולה שבו הצבא והאקדמיה גרמו להדרתם של המילואים מהמחקר ולהצגתם כסוגיה פחות דחופה או ככלל לא רלוונטית לבירור.

התפיסה הזאת הביאה לכך שמרבית המחקרים החברתיים שנעשו עד כה על צה"ל נטו להתמקד בחקר המערך הסדיר תוך התעלמות כמעט מוחלטת מצבא המילואים כתחום מחקר אוטונומי.

מה בכל זאת נחקר ונכתב על המילואים בישראל? במסגרת הצבא נערכו כמה מחקרים אשר בחנו את שיעורי הגיוס ואת רמת המוטיבציה של אנשי המילואים בתקופות שונות, אך מכיוון שמדובר במחקרים פנימיים, הם בדרך כלל לא זכו לפרסום מחוץ לשורות צבא. באקדמיה, לעומת זאת, התאפיין בדרך כלל המחקר החברתי על המילואים בנקודת מבט תיאורטית פונקציונליסטית. גישה זו מתעניינת בתפקיד שממלאים המילואים בהסדרת יחסי הגומלין בין הזירה הצבאית לבין הזירות האזרחיות השונות. בראש ובראשונה מדגישה הגישה הזאת את היותם של המילואים מנגנון

המבטיח גיוס נרחב של משאבי כוח האדם הדרושים בעיתות שגרה וחירום. על רקע הדומיננטיות של נושא הביטחון הלאומי, גיוסם של אנשי המילואים נתפס כצורך לאומי, אשר דוחק הצידה צרכים ותביעות של הזירות האזרחיות השונות, ובכך הוא מצמצם את התחרות בין תת-המערכת החברתית הצבאית לבין תת-המערכות החברתיות האחרות (למשל המשק) סביב ניצולו של משאב זה (Horowitz & Kimmerling, 1974). אולם המילואים הם יותר מאשר מאגר זמין של כוח אדם. הורביץ וליסק (1989) מצביעים על האופן שבו המילואים פועלים כמנגנון חברתי, המבטא את הגבולות החדירים שבין הזירה הצבאית לבין הזירה האזרחית ואשר תורם לוויסות ביניהן. מעורבותם הפעילה של האזרחים במאמץ הביטחוני באמצעות שירות המילואים מביאה ל"אזרוח" חלקי של המערכת הצבאית, אך גם למיליטריזציה חלקית של הזירה האזרחית. דגם ייחודי זה של יחסי צבא-מדינה, אשר יש המכנים אותו "עם חמוש", מונע את הפיכתו של הצבא לכת סגורה ואת התהוותה של "מדינת הקסרקטין" (שפירושה "שלטון של מומחים לאלימות"), אך יחד עם זאת מבטיח שהחברה תישאר מגויסת באופן תמידי. בכך מבטיחים המילואים את הפיקוח האזרחי על הצבא ואת השמירה על צביונה הדמוקרטי של המדינה לצד מילוי צרכיה הביטחוניים.

מאמרם החלוצי של הורביץ וקימרלינג (Horowitz & Kimmerling, 1974) על המילואים, אשר נכתב בתחילת שנות ה-70, מתאר מהם המנגנונים המניעים את התהליך הזה הלכה למעשה. גם הם מציינים כי המילואים תורמים ליצירתו של קונסנזוס חברתי סביב אתוס הביטחון הלאומי בישראל ולציוורו של הביטחון כאינטרס החשוב ביותר של החברה הישראלית, אולם לפי הורביץ וקימרלינג אין די בכך. מאמרם מדגיש כי השירות במילואים פועל לחידוד הזיקה שבין השירות הצבאי לבין מיקומם של פרטים ושל קבוצות במדרג החברתי. העמדתה של התרומה הביטחונית כמשאב חברתי הרלוונטי גם בזירות האזרחיות (למשל בתרגום הסטטוס של "חייל קרבי" או של הדרגה הצבאית ליוקרה חברתית) גורמת לכך שהשותפות של הפרט בעשייה הביטחונית נתפסת בחברה כמשהו חשוב ומשתלם שבעתיים. בנקודה הזאת מצביעים הורביץ וקימרלינג על כך שהשירות הצבאי בחובה ובמילואים פועל כמנגנון אשר קובע את מידת השותפות בקולקטיב ואת התגמולים החברתיים הנגזרים מכך. מעניין לציין שהם טוענים כי התהליך הזה מצליח להתקיים דווקא על רקע העובדה שההיררכיה החברתית הנוצרת מתוך השירות בצבא מצליחה לנתק את עצמה, כביכול, מקטיגוריות חברתיות אחרות ונפרדות, כגון מעמד ומוצא אתני; וכי המילואים יכולים לפעול כמנגנון אשר מצליח (אולי יותר מכל מנגנון אחר) למסך את אי-השוויון החברתי בישראל. הסתירה הזאת





מתיישבת בכך שההיררכיות החברתיות באזרחות (למשל ההיררכיה הסוציו-אקונומית) נתפסות כלא רלוונטיות למתרחש בזירה הצבאית, כי הרי "כולם עושים מילואים".

האסכולה הביקורתית במדעי החברה אימצה נקודת מבט שונה לבחינת המשמעות החברתית של המילואים. גישה זו ממקדת את תשומת הלב בתפקיד של המילואים בביצור עוצמתה של המדינה מול כוחות חברתיים מתחרים ובאופן שבו מנצלת המדינה את מוסד המילואים על מנת להניע תהליכים של מיליטריזציה בחברה. בהמשך לטענתם של הורביץ וקימרלינג, טוענת גישה זו כי השירות הצבאי, ובכלל זה שירות המילואים, משמשים כקריטריון מרכזי להגדרה של מהי חברות מלאה בקולקטיב ומהם תפקידיו וחובותיו של האזרח (Ehrlich, 1987; Shaw, 1988). מימוש מלא של האזרחות נתפס בראש ובראשונה כיעד המושג באמצעות השירות בצבא, שמבטא הזדהות, מחויבות ונאמנות של הפרט למדינה. אולם החוקרים היוצאים מהאסכולה הביקורתית מדגישים כי השירות בצבא פועל כמכשיר המשמש בידי המדינה ובידי האליטות החברתיות לשם הכלה והדרה של אוכלוסיות שונות בחברה הישראלית. מנקודת מבט זו, הקונפליקט הצבאי והשירות בצבא פועלים כמנגנון ביחסי כוח ומנוצלים על-ידי המדינה ועל ידי הקבוצות החברתיות הדומיננטיות להעצמת כוחן בהתאם למידת התרומה למאמץ הביטחוני הקולקטיבי (ראו לוי, 2003).

המשותף למחקרים משתי האסכולות שצוינו לעיל הוא האופן שבו הם מצמצמים את נקודת המבט על המילואים לכדי בחינה מוסדית בלבד של יחסי הגומלין הכלליים שבין הצבא לבין המדינה והחברה הישראלית. לטענתנו, הבנה מקיפה יותר של מכלול הסוגיות הנלוות לשירות במילואים מחייבת לאמץ פרספקטיבה תיאורטית ואנליטית חדשה, התופסת את המילואים כמציאות צבאית ייחודית ושונה מהצבא הסדיר. פרספקטיבה זו אומנם מכירה בהיותו של מוסד המילואים תופעה המושפעת מיחסי הגומלין הכוללים בין הצבא לבין החברה, אך במקביל היא מבקשת להאיר

אותו כתופעה חברתית נפרדת; כלומר, כמציאות חברתית המאופיינת בשורה של דינמיקות המבחינות אותה מהדפוסים האחרים של השירות בצבא.

לשם כך אנו מבקשים להעתיק את מוקד הדיון מהמישור המאקרו-חברתי של התופעה, שאיפיון את הדיון המחקרי במילואים כחלק מיחסי צבא-מדינה-

חברה, ולפנות אל המישור המיקרו-חברתי שלה. בהמשך המאמר ננסה להראות כיצד ניתן להשלים את זווית המבט המוסדית הקיימת על-ידי התמקדות בניתוח הגורמים המעצבים את חוויית השירות במילואים. נעשה זאת באמצעות חשיפת הדילמות המעסיקות את איש המילואים ובאמצעות בחינת האופן שבו החוויות והדילמות האלה מקרינות על יחסי הגומלין בין אנשי המילואים לבין המערכת הצבאית הסדירה.

### « « « חייל-אזרח, אזרח-חייל: המילואימניק בין העולמות

ליסק והורביץ (1989) תיארו, כאמור, את הקשר שבין צבא וחברה באמצעות המטפורה של גבולות חדירים. על-פי ההמשגה הזאת, המילואים פועלים כמוסד חברתי, המביא להשפעה הדדית של הזירה הצבאית על הזירות האזרחית ושל הזירות האזרחיות על הזירה הצבאית. בהמשך למטפורה זו של גבולות חדירים אנו מבקשים לבחון כיצד הגבולות בין הזירה הצבאית לבין הזירות האזרחיות מתורגמים אל הרמה המיקרו-חברתית של שירות המילואים, וכיצד פעולתם של החיילים – כפרטים וכקבוצות – משפיעה על הדינמיקה של הגבולות האלה. אנו מציעים לנתח את חווייתם של אנשי המילואים ואת מיקומם בארגון הצבאי כתולדה של ניידותם בין העולם האזרחי לעולם הצבאי ומשהותם הבורזמנית בשניהם.

שירות המילואים מאופיין בתנועה מעגלית בלתי פוסקת: איש המילואים מתגייס לשירות (ולכאורה מתנתק מביתו האזרחי), מבצע שירות צבאי פעיל לפרק זמן מסוים, משתחרר מהשירות אל החיים האזרחיים (ולכאורה מתנתק שוב, הפעם מהזירה הצבאית), וחוזר חלילה. התנועה המחזורית בין החיים האזרחיים לבין השירות הפעיל בצבא גוזרת על איש המילואים הימצאות באזורי הגבול שבין הצבא לאזרחות. שהייתו של איש המילואים במרחב התפר שבין הזירה הצבאית לבין הזירות האזרחיות השונות שבהן הוא פועל, ובעיקר תנועתו המתמדת בין שני המרחבים החברתיים, הופכות את שירות המילואים לחוויה מורכבת, שניתן למצוא לה ביטוי בכמה מישורים.

ראשית, היותו של איש המילואים בסטטוס תמידי של אזרח ושל חייל מאפשרת לו – ואולי אף גוזרת עליו – "ראייה כפולה" (או "מודעות כפולה") של המציאות החברתית שבה הוא פועל. עמדה חברתית דואלית ואמביוולנטית זו – הנובעת מההחזקה המקבילה בשני הסטטוסים של חייל ושל אזרח בעת

« « « אנו מציעים לנתח את חווייתם של אנשי המילואים ואת מיקומם בארגון הצבאי כתולדה של ניידותם בין העולם האזרחי לעולם הצבאי ומשהותם הבורזמנית בשניהם « « «





מתמשך סביב התפקוד של איש המילואים בשתי הזירות גם יחד. המחויבות הכפולה הזאת עלולה לגרום ליצירתו של דיסוננס מתמשך. עצם החשש מהגעתה של המעטפה החומה ובתוכה צו הגיוס (השימוש שנעשה באחרונה בצווי שמונה ובצווי הגיוס החריגים רק החריף את הדבר) ובוודאי שהגיוס בפועל, מאלצים את איש המילואים להפעיל כל העת שיקולים של רווח והפסד ולהתייחס אל משאב הזמן שלו כאל כזה הנתבע בו-זמנית בשתי זירות פעילות שונות. הדואליות הזאת מעצבת את חוויית השירות במילואים גם כחווייה של אמביוולנטיות: איש המילואים מצוי כל העת "לא פה ולא שם", ובו בזמן מצוי ופועל בשתי הזירות גם יחד. מצב בעייתי זה עלול להביא לאימוצה של עמדה ביקורתית ומתנכרת כלפי הזירה הצבאית, שאלהיה המחויבות היא בדרך כלל חלשה יותר; ובאותו הזמן, כפי שנראה בהמשך, גם לפעול כגורם המעצב את המשאים-ומתנים שמקיים איש המילואים עם רשויות הצבא ואת תביעותיו. ההכרה בכך שהמילואים הם דפוס שונה של שירות

ובעונה אחת – גורמת לפרט לאמץ נקודת מבט מודעת וביקורתית יותר על המתרחש, בשונה מאנשים אחרים, הפועלים בתוך הזירה הצבאית או מחוצה לה. דוגמא מובהקת לכך היא, למשל, חוסר היכולת של אנשי מילואים רבים להתעלם מן ההשלכות של הפעלה חריגה של אמצעי אלימות על ידי הצבא. בשונה מחיילי הקבע, למשל, המושקעים בצבא ורואים בו בסיס להתקדמותם האישית, חיילי המילואים רגישים הרבה יותר לאופני הפעלת הכוח, לעוצמתו ולמחיר הפעלתו. תופעה זו הפכה בולטת במיוחד על רקע הפעילות האינטנסיבית של צה"ל בשטחים ועל רקע הביקורת ההולכת וגוברת של אנשי מילואים בנוגע להפעלתם של אמצעי כוח מסוימים הפוגעים באזרחים בצד הפלסטיני. היבט נוסף המושפע מהעמדה החברתית של איש המילואים הוא המחויבות הצולבות שבהן הוא מחזיק. השהייה המקבילה בשתי הזירות – הזירה האזרחית שבה הוא מושקע מבחינת מחויבויותיו כלפי משפחתו וכלפי מקום עבודתו, והזירה הצבאית שאלה הוא מגויס באופן מחזורי לפרקי זמן אינטנסיביים ומשתנים – יוצרת מתח

צבאי, המתקיים בעמדת הסף בין האזרחות לבין הזירה הציבורית הצבאית, מחזקת את המסקנה הגורסת שעל מנת שנוכל להבין הדינמיקות המאפיינות את התופעה עלינו לאמץ מסגרות אנליטיות השונות מאלה שיושמו עד כה בחקר הצבא הסדיר, ואשר יחדו את ההבדלים בין המילואים לבין המערכים האחרים בצבא.

נקודת מוצא אפשרית לכך היא העמידה על תרבות המילואים כתרבות צבאית ייחודית, אשר מאופיינת בנורמות ובדפוסי ההתנהגות המיוחדים לאנשי המילואים ולא לחיילים אחרים. בהקשר לכך ראוי לשאול: מהו מודל החיילות המתעצב במילואים? כיצד מתנהגים אנשי המילואים בסיטואציות שירות ובמתארי פעילות שונים? כיצד משפיע הדבר על איכות תפקודם בצבא ובאזרחות?

אין מחלוקת כי קיימים כמה קווי דמיון בין השירות במילואים לבין השירות הצבאי בסדיר ובקבע. יחד עם זאת, על תרבות המילואים מופעלים כוחות נוספים, המעצבים אותה כתרבות שונה, ובהם:

1. המעבר החד והפתאומי מדפוס של חיים אזרחיים למסגרת שבה יש לעיתים להתמודד עם דרישות צבאיות נוקשות (כגון חוסר שליטה על משאב הזמן והחובה לציית לפקודות).
2. השהות התקופתית במרחב סוציו-תרבותי המאפשר, ולעיתים מחייב, דפוס שונה של התנהגות (למשל, הפעילות של הפרט במסגרת יחידתית אינטנסיבית בשונה מדפוס הפעילות בזירה האזרחית).
3. המחויבות הארגונית לצבא, המבוססת על רוח התנדבות ועל אמון ולא על סמכות וכפייה, בשונה מהתרבות הצבאית הסדירה. (מדובר במחויבות

- המצויה לעיתים בסתירה לאינטרסים הפרטניים של החיילים (באזרחות).
4. הנטייה לטשטש את תוקפה המעשי של ההיררכיה הצבאית הפיקודית (המעצימה את טשטוש הגבולות בין הצבא לאזרחות).
5. קונפליקט הסטטוסים הפוטנציאלי בין גילו של איש המילואים, מקצועו, דרגתו במקום העבודה האזרחי ועמדתו הסוציו-אקונומית לבין תפקידו ומיקומו ההיררכי ביחידה. כל אלה הם מאפיינים

היוצרים את התנאים המניעים את איש המילואים לאמץ פרקטיקות ודפוסי התנהגות השונים מאוד מאלה המאפיינים אותו בשגרת החיים באזרחות, ואף מאלה שאיפיינו אותו כשהיה בצבא הסדיר. ביטוי לכך ניתן למצוא, למשל, בהתנהגותו של איש המילואים כחייל, באופן שבו הוא ממלא את משימותיו וכן בנטייה המוכרת של אימוץ דפוסי התנהגות ציבורית "לא רגילה", אשר נתפסת כנורמטיבית רק כאשר היא מתקיימת בזמן השירות במילואים (כגון: קללות, לבוש מרושל, יריקות, וסקסיסטיות). ניתן להתייחס אל התופעות האלה כאל ביטוי נוסף לפולקלוריציה הנוצרת סביב מוסד המילואים (כפי שקיים גם בתוצרי תרבות ישראליים פופולריים שונים), אך ראוי שנתייחס אליהן גם כאל הזדמנות לבחינת הסוגיות והדילמות המעסיקות את אנשי המילואים. דוגמא מצוינת לכך היא מחקרם של פייגה ובן-ארי על משמעותם של משחקי הקלפים בעת השירות במילואים (Feige & Ben Ari, 1991).

כאשר אנו מדברים על תרבות המילואים כעל תרבות צבאית ייחודית, חשוב להדגיש כי אין כוונתנו לקיומה של תרבות אחידה. מערך המילואים הוא הטרוגני – יש בו סוגים שונים של יחידות ודפוסים שונים של שירות צבאי. על רקע זה יש להניח כי קיימות תת-תרבויות מילואים שונות הנבדלות זו מזו. לשם המחשה, ניתן לצפות כי תרבות השירות במילואים של טייסי המילואים שונה מאוד מזו של חיילי החי"ר, ושתיהן שונות מאוד מזו של חיילי המילואים במערך תומך הלחימה (הלוגיסטי והמקצועי). יחד עם זאת, אנו מניחים כי האמביוולנטיות והדואליות הנובעות ממעברו החוזר ונשנה של איש המילואים בין העולמות מאפיינות את מערך המילואים כולו למרות ההבדלים בין תת-התרבויות.

### « תפיסת המילואים בעיני המערך הסדיר: תועלת או איום? »

האמביוולנטיות המאפיינת את המילואים בצה"ל מועצמת על-ידי קיומן של תפיסות ארגוניות שונות המאפיינות את מערך המילואים ואת המערכת הצבאית הסדירה. הדבר בולט בראש ובראשונה ביחסם של המפקדים הסדירים אל חיילי המילואים, ובכלל זאת אל "בעיות המוטיבציה" במילואים. בעוד שהשיח הציבורי נוטה לתאר את

« ייתכן שאנשי המילואים מאיימים על דימוים העצמי של החיילים הסדירים, משום שהם מייצגים שילוב של בגרות, של מומחיות מהאזרחות, של מחויבות ושל אחריות. כתוצאה מכך עשויים המילואים מניקים לצייר את החיילים הסדירים כמי שטרם הגיעו לפרקם. מתח זה מועצם על-ידי פעור הגילים בין שני המערכים »



זה מועצם על-ידי פער הגילים בין שני המערכים. למרות הפערים הקיימים בין המערכת הסדירה לבין מערכת המילואים ולמרות המתח הגלום ביניהן הצבא הסדיר מודע היטב ליתרונות הגלומים בהפעלתם של אנשי המילואים. ראשית, משום שחיילי המילואים הם חוליה המתווכת בין הצבא לבין החברה האזרחית, מחזק גיוסם את תדמיתו של צה"ל כצבא העם, הפועל מתוקף של לגיטימציה חברתית רחבה (הדבר נחוץ בעיקר כשצריך ליצור אווירת חירום ולרכז מאמץ (כפי שהיה, למשל, במבצע "חומת מגן"). שנית, מיקומם הייחודי של אנשי המילואים בין העולמות (האזרחי והצבאי) מאפשר להם לפעול ככוח המווסת את פעילות הצבא ומפקח עליו בסיטואציות פעילות רגישות (הצבתם של חיילי מילואים ושל מתנדבים בשירות מילואים במחסומים במרחב איו"ש היא דוגמה מצוינת לכך). יתרון אחר שהצבא הסדיר עשוי להפיק מאנשי המילואים הוא בניצול הידע האזרחי שהם מביאים עימם אל השירות. למידה של שיטות ניהול מתקדמות מהאזרחות עשויה לשפר את תפקודו של הצבא הסדיר ולהגדיל את יעילותו. ולבסוף, גיוסם של אנשי המילואים מונע את הפיכתו של הצבא הסדיר לקאסטה סגורה, ובכך הם תורמים לשבירת בידודה של המערכת הצבאית מן המערכות האזרחיות – בידוד אשר עלול להביא לביקורת ציבורית גוברת על הצבא.

### «השירות המותנה: משא-ומתן מתמשך והחזרה הסמוי בין אנשי המילואים לבין הצבא»

מהסוגיות שהעלינו עד כה עולה המסקנה שהגבולות בין הזירה הצבאית לבין הזירה האזרחית הופכים לחדירים ולנזילים לא רק במישור המאקרו-חברתי או המוסדי, אלא גם ברמה המיקרו-חברתית. מכאן שהמילואים לא רק פועלים כמוסד חברתי המווסת את היחסים בין הזירה האזרחית והזירה הצבאית, אלא

שתכונה זו מתגלה כעיקרון החברתי המארגן המרכזי של השירות במילואים עצמו. כתוצאה מכך ניתן להבין מדוע חדירותם של הגבולות והמתח שנוצר סביב חדירות זו הופכים את יחסי הגומלין בין הצבא הסדיר לבין חיילי המילואים לכאלה הנושאים אופי של משא-ומתן מתמשך סביב דפוסי השירות במילואים וסביב השירות עצמו.

בהקשר הזה ראוי לשאול: מהן התביעות או התנאים שמעלים חיילי

מצב המילואים במונחים של "משבר" או אפילו של "משבר אמון", אנו עדים לכך שפעמים רבות המפקדים הסדירים אינם מסוגלים להבין לעומקם של דברים את האילוצים ואת התנאים המבניים שבתוכם פועל איש המילואים. פער זה גורם לנטייה להתייחס אל בעיותיהם של אנשי המילואים כאל לא יותר מאשר קשיים ארגוניים קצרי טווח. מתוך גישה זו נוטים המפקדים בסדיר לעיתים קרובות לראות בביטויים של תסכול ובבעיות "מוטיבציה" ("אני פראיר אם אני עושה מילואים") בעיות זמניות וחולפות ולא בעיות אימננטיות הנלוות לשירות המילואים וליחסי הגומלין בין שני המערכים הצבאיים. תהליך זה גורם לטשטוש צורכיהם הייחודיים של חיילי המילואים בקרב הצבא הסדיר ולהזנחת הטיפול בהם.

פעמים רבות גם שכבת הפיקוד במילואים אינה מצליחה לשנות את ההתייחסות המערכתית אל הבעיה. על-פי רוב המפקדים במילואים מגויסים לתקופות מוגבלות בכל שנה, ומשום כך הם אינם מסוגלים להניע שינוי ממשי בטיפולו של הצבא הסדיר במילואימניקים. מעבר לכך, גם כאשר הם משרתים תקופות ממושכות יותר במילואים, הם עצמם עשויים לאמץ את נקודת המבט של המפקדים הסדירים.

יחס של המערכת הסדירה אל חיילי המילואים מלווה לעיתים גם בנימה של ביקורת ואפילו בתחושה שהמילואימניקים הם איום (Ben Ari, 1998; Moskos, 1988). ניתן להסביר זאת משני כיוונים שונים. ראשית, נקודת המבט הביקורתית של חיילי המילואים עצמם כלפי המערכת הסדירה עשויה לצייר אותם כאנשי חוץ או כ"אאוטסיידרים". עצם השימוש במונח "מילואימניק" מבטא, בין היתר, נימה של הפחתה במעמד של אנשי המילואים ובהצגתם כ"לא ממש חיילים" או כמי שרק "ממלאים פערים" (Ben Ari, 1998). מכאן שחיילי הסדיר (מפקדים וחוגרים) נוטים פעמים רבות לראות באנשי המילואים חיילים שאינם עומדים

בסטנדרט המקצועי והמבצעי שמאפיין את החיילים הסדירים. גורם אחר לתחושת האיום עשוי לנבוע דווקא מן הכיוון ההפוך. ייתכן שאנשי המילואים מאיימים על דימוים העצמי של החיילים הסדירים, משום שהם מייצגים שילוב של בגרות, של מומחיות מהאזרחות, של מחויבות ושל אחריות. כתוצאה מכך עשויים המילואימניקים לצייר את החיילים הסדירים כמי שטרם הגיעו לפרקם. מתח

« גיוסם של אנשי המילואים מונע את הפיכתו של הצבא הסדיר לקאסטה סגורה, ובכך הם תורמים לשבירת בידודה של המערכת הצבאית מן המערכות האזרחיות - בידוד אשר עלול להביא לביקורת ציבורית גוברת על הצבא »



תמריצים (חומריים ואחרים) נוספים, אשר יעודדו את נכונותם של אנשי המילואים להתגייס.

סיכום ביניים: שאלות חדשות ותשובות חלקיות במאמר זה ניסינו לקדם את הטענה כי יש צורך לאמץ פרספקטיבה חדשה לבחינת המילואים בישראל. גישה זו מדגישה כי בעוד שיש דמיון מסוים בין השירות במילואים לשירות בצבא הסדיר, מדובר למעשה בסוג אחר של שירות צבאי, שיש לו שורה של מאפיינים, ההופכים אותו לתופעה חברתית מיוחדת במינה.

היתרון בבחינת המילואים ברמה המיקרו-חברתית הוא כפול. ראשית, סוג כזה של ניתוח מאפשר לנו לעמוד על תהליכי היסוד המעצבים את התופעה ואת הדינמיקות המאפיינות אותה ברמה החברתית הבסיסית ביותר. כפי שהמחשנו בעזרת המטפורה של "בין הגבולות", השימוש במודלים אנליטיים מקוריים והרחבתה של הפריזמה התיאורטית פותחים פתח לשורה של שאלות חדשות על שירות המילואים ועל

המילואים בפני הצבא? מהו החוזה הסמוי והבלתי כתוב שבין אנשי המילואים לבין המערכת הצבאית? נראה כי ניתן לסכם את ציפיותיהם של אנשי המילואים מהצבא במשפטים הספורים הבאים: תן משמעות לשירות שלי בצבא, קרא לי רק כאשר אני באמת דרוש, נצל את זמני באופן יעיל, הכשר ואמן אותי באופן ראוי, כבד את שירותי ואת תרומתי, הענק לי תנאי שירות הולמים, כבד את עקרון השוויון בנטל.

אולם כיצד ניתן להעריך את מילוי הציפיות האלה בפועל? האם הצבא הסדיר אכן מודע למערך הציפיות ולתנאים שמציבים אנשי המילואים? האם הוא מתחשב בהם? ואולי חשוב מכך, האם חיילי המילואים עצמם עומדים על כך שהצבא ימלא אחר סעיפיו של החוזה הסמוי כתנאי להתגייסותם? מהניסיון ההיסטורי ומהמציאות העכשווית שמזמנת לנו האינתיפאדה הנוכחית ניתן ללמוד ששיעורי הגיוס של אנשי המילואים עולים בצורה חדה בעיתות חירום ובמצב של איום ביטחוני. אולם דווקא תופעה זו מצביעה על כך שנכונותם של אנשי המילואים להשתתף במאמץ הביטחוני מותנית בתחושת החירום שמצליח ליצור הצבא ובכך ששירותם של המילואימניקים יתפס על ידם ועל-ידי החברה כנחוץ, כיעיל וכהכרחי. תופעת הסרבנות במילואים בהחלט מבטאת שחיקה במילויים של התנאים האלה מנקודת מבטם של חלק מחיילי המילואים. ממד אחר של מערכת ההתניות שמעלים חיילי המילואים כלפי הצבא הוא דרישתם למחויבותו של הצבא לרווחת החיילים ולרווחת משפחותיהם בעת אסון. דוגמא בולטת לכך היא מאבקם של טייסי המילואים סביב סוגיית ביטוחם בעת שירות מילואים פעיל.

הדינמיקות האלה מאלצות את הצבא להשתמש בתבונה ובשיקול דעת בשני הכלים העיקריים העומדים לרשותו לשם גיוסם של אנשי המילואים: התשתית החוקית (חובת השירות) וצביונו של צה"ל כצבא העם (רוח ההתנדבות). הוויסות בין השניים מתחייב בעיקר על רקע העלתן של תביעות חדשות שמעלים אנשי המילואים – תביעות הנובעות מהביקורת על דפוסי הפעילות החדשים של הצבא (למשל, לחימה בתוך מרחבים אזרחיים), משינוי סולם הערכים בחברה ומשחיקת דימויו של צה"ל כצבא העם. נדמה כי היום, הרבה יותר מאשר בעבר, נאלץ הצבא לפנות יותר ויותר אל רוח ההתנדבות של אנשי המילואים ולהתבסס פחות ופחות על השימוש בכפייה. נראה שעל כך משפיעים המשאים-ומתנים שמקיימות קבוצות חברתיות שונות בישראל על עצם שירותן ועל התנאים שהן מעמידות לשירות (למשל, חרדים, דתיים-לאומיים, נשים וסרבני מצפון) (Ben Ari & Lomsky-Feder, 1999) וכן הדרישה הגוברת לנשיאה שוויונית יותר בנטל. על רקע הדרישות האלה נאלץ הצבא להקפיד יותר על מילוי חלקו בחוזה הסמוי עם אנשי המילואים ואף ליצור שורה של

« מיקומם הייחודי של אנשי המילואים בין העולמות והאזרחי והצבאי מאפשר להם לפעול כנוח המווסת את פעילות הצבא ומפקח עליו בסיטואציות פעילות רגישות. הצבתם של חיילי מילואים ושל מתנדבים בשירות מילואים במחסומים במרחב איו"ש היא דוגמא מצוינת לכך »

הדינמיקות המאפיינות אותו במציאות היומיומית וביחסי הגומלין שלו עם המערכת הצבאית הכללית. בהקשר לכך ראוי, למשל, לשאול: האם בכלל נכון לדבר על שלושה סגמנטים צבאיים שונים (חובה, קבע ומילואים)? עד כמה פילוח כזה תורם להבנת המתרחש בכל אחד מן המערכים ולהבנת האינטראקציה ביניהם? מהו הרכבו החברתי של מערך המילואים, וכיצד מידע כזה עשוי לתרום להבנתנו את התהליכים החברתיים המתרחשים ביחידת המילואים? באיזו מידה המילואים הם מקשה חברתית, או שמא הם משמשים זירה חברתית מיוחדת במינה ליחסים בין קבוצות שונות בחברה הישראלית? ולבסוף, איזה סוג של שיח נוצר במילואים סביב חובת השירות, ומהם הכוחות החברתיים עצמם המעצבים שיח זה במהלך השירות





עצמו?

- Ben Ari E., **Mastering Soldiers: Conflict, Emotions and the Enemy in an Israeli Military Unit**, Oxford, Berghahn Books, 1998
- Ben Ari E., "Masks and Soldiering: The Israeli Army and the Palestinian Uprising", In **The Military and Militarism in Israeli Society**, ed. E. Lomsky-Feder, E. Ben Ari, pp. 169-190, Albany, NY, State University of New York press, 1999
- Ben Ari E., Lomsky-Feder E., "Introduction: Cultural Constructions of War and Military in Israel", In **The Military and Militarism in Israeli Society**, ed. E. Lomsky-Feder, E. Ben Ari, Albany, NY, University of New York Press, 1999
- Ehrlich A., "Conflict, War and Social Change", In **The Sociology of War and Peace**, ed. C. Creighton, M. Shaw, pp. 121-142, London, McMillan, 1987
- Feige M., Ben Ari E., "Card Games and an Israeli Army Unit: An Interpretive Case Study", **Armed Forces and Society** 17, 429-448, 1991
- Horowitz D., Kimmerling B., "Some Social Implications of Military Service and the Reserves System in Israel", **European Journal of Sociology** 15, 262-276, 1974
- Moskos CC., **The Military, More than Just a Job?** Washington, Peramon-Brassey's, 1988
- Shaw M., "Introduction: War and Social Theory", In **War, State and Society**, ed. M. Shaw, New York, St. Martin's Press, pp. 1-21, 1984

הצורך בבירור מעמיק של שאלות אלה ואחרות הופך באחרונה לדחוף יותר ויותר, בעיקר על רקע התעצמותו של השיח "המשברי" סביב המילואים וסביב מעמדו הציבורי של צה"ל בחברה הישראלית. בנקודה הזאת טמון היתרון הנוסף בהעמקתו של חקר המילואים בישראל ובהרחבתה של זווית המבט על הנושא. נדמה כי אין מחלוקת שמשמעותם של המילואים חורגת מגבולותיו הארגוניים של הצבא. ההכרה בהיותם של המילואים אחת מהחוליות העיקריות המחברות ומפרידות בין הזירה הצבאית לזירות האזרחיות השונות הופכת אותם לתופעה אשר בירורה עשוי לשפוך אור לא רק על עולם המילואים עצמו, אלא גם על יחסיה הכוללים של החברה הישראלית עם צה"ל – ואולי בזאת חשיבותם המרכזית. מבחינה זו, הפנייה לרמה המיקרו- חברתית של חייל המילואים וההתמקדות בעמדתו החברתית המיוחדת כחייל-אזרח מאפשרות לנו לעמוד מקרוב על הדינמיקות הנוצרות בין שתי הזירות – הצבאית והאזרחית – ועל התהליכים היסודיים ביותר המעצבים את הדינמיקות האלה. במילים אחרות, עלינו לראות בחייל המילואים עצמו ובעולמו מנגנון המתווך בין שתי זירות והפותח פתח להבנתם של תהליכי המאקרו סביב מעמדו החברתי של הצבא בכלל.

#### «« מקורות

- יגיל לוי, צבא אחר לישראל: מיליטריזם חומרני בישראל, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2003



# קווי יסוד למודל מילואים אחר

מאמר זה מציג הצעה למודל מילואים אחר ועדכני. עיקרו של המודל הזה הוא הגבלת השירות לזמן חירום בלבד ולהתכוננות אליו, הפחתת העומס על המשרת, הקטנת החיכוך וצמצום המתחים עם הסביבה האזרחית ומתן תגמול למי שמשרתים במילואים מעבר לגיל הפטור או מעבר למכסת ימי המילואים הקבועה בחוק. זהו מודל רעיוני שלם המתאים למגמות הנוכחיות והעתידיות בצה"ל, בסביבת הפעולה שלו ובחברה הישראלית

ביום פקודה – בפעילות השוטפת של צה"ל ובמלחמות השונות.

לשירות במילואים הייתה משמעות שמעבר להגנה על גבולות ישראל ועל קיומה במסגרת הפעילות הצבאית. ההנחה שעמדה בבסיס המודל הייתה ש"כל העם צבא" פשוטו כמשמעו: רוב האוכלוסייה היהודית אכן משרת בצה"ל – בסדיר ובמילואים. חלוקת הנטל אולי אינה שוויונית לגמרי, אבל יש בה כדי לשמר את התחושה שאכן השירות הוא כללי ומהווה חלק אינטגרלי מזהותו ומתרבותו של אזרחי ישראל. כך אכן היה בעשורים הראשונים לקיום המדינה. המילואים היו איפוא לא רק חלק מכריע מעוצמת הצבא, אלא גם מוסד ישראלי חשוב. חוויית המילואים הייתה מוקד תרבותי שהשפיע על הדימוי העצמי הקולקטיבי, על השפה ועל מרכיבים רבים נוספים של הישראליות.

מודל המילואים הקיים שירת היטב את צה"ל ואת מדינת ישראל. הוא איפשר למצות מתוך אוכלוסייה קטנה, באופן יחסי, צבא של מאות אלפי חיילים, שהפגינו מוטיבציה גבוהה ורמה מקצועית מעולה. הישגיו של צה"ל לא היו אפשריים ללא הכמות והאיכות שהקנו לו כוחות המילואים. הם לא רק מילאו את השורות, אלא גם הערו לתוך הצבא חשיבה, ניסיון ואיכויות אנושיות שהיו עיקר ייחודו.

אולם בעשורים האחרונים השתנו התנאים שבתוכם פועלים צה"ל בכלל ומערך המילואים בפרט. צה"ל – אופיו, אמצעיו ופעילותו – וגם החברה הישראלית שונים היום מהותית מכפי שהיו בימים שבהם נוסח המודל. לשינוי הזה תרמו גורמים רבים: פער מובנה בין התמקצעות הצבא הסדיר (הנובעת, בין השאר, מהשיפורים הטכנולוגיים של העת האחרונה) לבין חוסר ההתמקצעות של מערך המילואים, חוסר יעילות בגיוס המוני של חיילי מילואים, צמצום מספרם של המשרתים בפועל במילואים, חלוקת הנטל הלא שוויונית הנגזרת

## « הקדמה

מערך המילואים של צה"ל מבוסס על מודל שנוסח בראשית ימי המדינה. כבר אז נקבע העיקרון, שלפיו המילואים הם עיקר כוחו של הצבא, חלק מהותי ובלתי נפרד של "צבא העם" המגן על מדינת ישראל. בשנים שחלפו מאז הוכיחו כוחות המילואים את חשיבותם

## « הכותבים:

« תא"ל ד"ר אריאל היימן

« קצין המילואים הראשי

« אריה נייגר

« לשעבר מח"ט צנחנים במילואים

« עפר שלח

« עיתונאי ופרשן, "ידיעות אחרונות"

« בעז מונק

« יועץ אסטרטגי, פסיכולוג צבאי

בעברו

« פרופ' דני צידון

« חוקר בתחום המאקרו-כלכלה,

אוניברסיטת תל-אביב

« ד"ר יגיל לוי

« סוציולוג פוליטי, חוקר יחסי

צבא-חברה-פוליטיקה,

האוניברסיטה הפתוחה

« סא"ל הדס בן-אליהו

« ראש ענף מחקר בממד"ה

« פרופ' איל בן-ארי

« אנתרופולוג, חוקר המבנה החברתי

של הצבא, ראש מכון טרומן,

האוניברסיטה העברית



ממנו, מגמות חברתיות וכלכליות, מחלוקות פוליטיות, השתנותה של תפיסת האיום על ישראל ובהתאם לכך גם השתנות תפקידו של מערך המילואים במסגרת הפעילות הצבאית. כל אלה הביאו לכרסום במעמדו של מערך המילואים והביאו ללחצים פנימיים וחיצוניים, שהביטוי הציבורי שלהם היה עיסוק תקשורתי ופוליטי בעניין, הקמת פורומים שונים של אנשי מילואים ותחושה כללית שלפיה על מערך המילואים לעבור שינוי מהותי.

תחושה זו אף באה לידי ביטוי בהצעות חקיקה שונות, שאחדים ממרכיביהן מוסכמים על רוב העוסקים בנושא, ואילו אחרים שנויים במחלוקת. אבל דבר אחד משותף להן: כוונתן לפתור את הבעיות שהצטברו במהלך השנים, אבל אין בהן משום שינוי כולל, על בסיס רעיוני מוצק, של התפיסה שעליה מושתת מערך המילואים. ניסיון העבר מלמד כי פתרונות אד-הוק ושינויים טכניים אינם מחזיקים מעמד ואינם משפרים

להתאים את עקרונות השירות והגיוס לשינויים הסביבתיים והפנים-צה"ליים?

בניסיון לבחון את השאלות האלה וליצור שינוי כולל הוקם – ביוזמת קצין המילואים הראשי – צוות חשיבה מתנדב, אזרחי בעיקרו, במטרה לבחון את מידת התאמתו של מודל המילואים למציאות הנוכחית והעתידית ולגבש מצע למודל מילואים עדכני. במהלך עבודתנו נלמד חומר רקע על מערכי מילואים בצבאות זרים ועל מערך המילואים בצה"ל תוך שימת דגש על סביבת הפעולה החברתית, הארגונית, הכלכלית והאסטרטגית שלו. כמו כן נעשה שימוש בידע המחקרי הקיים ובנתונים גלויים.

המודל החדש מבוסס על ההנחה שמודל "צבא העם", במובן זה שתמשיך להתקיים חובת גיוס כללית לצה"ל, אינו עומד להשתנות בעתיד הנראה לעין. הדיון על תקפותו של המודל הזה הוא חשוב, אולם אינו מעניינו של מאמר זה.

ברור כי למודל ההפעלה של מערך המילואים יש זיקה לעקרונות של תפיסת הביטחון ולדוקטרינת הלחימה של צה"ל, אולם בעבודתנו לא ראינו את עצמנו מתאימים לדון במשמעויות של המודל המוצע ביחס לסוגיות הביטחוניות האלה.

במודל המוצע יש, לדעתנו, חידושים עקרוניים. הוא אינו תלוי במצב כזה או אחר, ותקפותו אינה שאלה של אילוצים כלכליים או של מצב גיאוגרפי מסוים. נראה לנו שהוא מתאים לתפיסות הרווחות ביחס למבנה צה"ל בכלל, לתהליכים המתרחשים בצה"ל ביחס למערך המילואים כבר כיום ולחלק הצפוי להישמר לביטחון בעוגת התקציב הלאומי. אולם העקרונות המוצגים בו תקפים גם לשינויים אפשריים בתפיסות האלה. אנו רואים במודל המוצע שלמות רעיונית אחת, שמרכיביה נמצאים בהלימה זה עם זה ותומכים זה בזה. ניסיון לבחון או ליישם רק חלק מהמרכיבים של המודל המוצע יפגע בשלמותו ויעקר מתוכן את הערך המוסף ואת היתרון הגלומים בו.

המודל מציע מערכת יחסים חדשה בין המשרת במילואים למערכת השלטונית במדינת ישראל, וזאת על בסיס התפיסה שמערך המילואים הוא באחריות מדינת ישראל כולה ולא רק באחריותו של צה"ל. עקרונות המודל הזה הועמדו בפני מקבלי ההחלטות בדרג המדיני ובצה"ל לצורך קבלת החלטה עקרונית ולבחינה פרטנית של מרכיבי המודל ושל הדרכים ליישומם.

במסמך שהוצג למקבלי ההחלטות נכללים – נוסף על הדברים המובאים במאמר זה – גם שני פרקים משלימים. פרק אחד עוסק באופן שבו מתמודדים רכיבי המודל השונים עם הפערים שיווצרו עקב המעבר מהמציאות הנהוגה כיום למודל החדש. פרק נוסף בוחן את איכות המענה שהמודל מציע ביחס לקריטריונים שבהם בחרנו לשם בחינתו. בפרקים האלה נתנו את

« המודל מציע מערכת יחסים חדשה בין המשרת במילואים למערכת השלטונית במדינת ישראל, וזאת על בסיס התפיסה שמערך המילואים הוא באחריות מדינת ישראל כולה ולא רק באחריותו של צה"ל »

את המצב לאורך זמן. בוודאי שלא כאשר מדובר בתופעה שאינה עומדת בפני עצמה, אלא היא חלק מהשתנות כוללת של החברה בישראל ושל יחסיה עם מוסדות מרכזיים כמו צה"ל בכלל ומערך המילואים בפרט.

ראוי לציין כי בשנים האחרונות חלו שינויים משמעותיים בהתייחסות של צה"ל למערך המילואים. שינויים אלה באו לידי ביטוי, בין השאר, בהורדת גיל הפטור, בתגמול חיילי המילואים, בשיפורם של הציוד ושל מערך האימונים ובעיקר בהבנת הצורך לטפל נכון במערך הזה. לפירוט התהליכים שעברו ועוברים על מערך המילואים בעת הנוכחית ראו את המאמר הפותח את החוברת הזאת, שאותו כתב תא"ל אריאל היימן. איננו באים לדון בשאלה הפופולרית אם יש "משבר מילואים". עצם המילה "משבר" יש בה קונוטציות המסיטות את הדיון מעיקרו. השאלה החשובה היא אחרת: האם אפשר ליצור מודל טוב יותר, מתאים יותר, למגמות העדכניות בצה"ל ובחברה הישראלית בכלל? האם אפשר, בלי לקרוא לשינוי טוטלי בצה"ל כולו,





טבלה ו: תמצית מודל המילואים המוצע ביחס למודל המילואים הקיים

מס'	המודל הקיים	המודל המוצע
1	מערך המילואים הוא מקור עיקרי לאיוש משימות הבט"ש והחירום (לרבות ההתכוננות לזמן חירום).	מערך המילואים ימלא תפקיד רק בזמן חירום ובהתכוננות לזמן חירום בלבד. מערך המילואים לא ימלא משימות של ביטחון שוטף ומשימות נוספות. ככלל, חיילי מילואים ייקראו רק לאימונים ולהכשרה לזמן חירום וכיוצא מהכלל גם לתעסוקות המכשירות לזמן חירום.
2	שירות המילואים מתבסס על חובת גיוס. הגיוס הוא בררני למחצה (בפועל הצבא בוור, אך הוא עושה זאת באורח חלקי ולא מוצהר).	שירות המילואים יבוסס על חובת גיוס לכל יוצאי השירות הסדיר. הצבא יברור רק את הנחוצים לו מתוך המסיימים את השירות על בסיס מדיניות מוצהרת.
3	אין הגדרת תקן כמותי כולל להיקף הכולל של סד"כ המילואים. הצבא מחזיק במילואים את כל מי שהוא יכול ולא את כל מי שהוא צריך.	היקף חיילי המילואים יוגדר בשיא (תקן) שייקבע בהחלטת ממשלה. קביעת התקן תתחשב בצורכי הביטחון ובמגבלת הכוח הכלכלי-חברתי של המדינה.
4	גיל הפטור על-פי חוק שירות הביטחון הוא 54. המסלול העיקרי הוא שירות מנדטורי ולא שילוב של שירות מנדטורי-התנדבותי. צורכי הצבא מובילים את קביעתו של גיל הפטור.	גיל הפטור, העומד כיום, לפי הנחיות הצבא, על גיל 40, יפחת (ל-36 בערך). לאחריו ימשיך השירות על בסיס התנדבותי-בררני, למעט חריגים. במילים אחרות: הפרט יחליט אם הוא מעוניין להתנדב, והצבא יחליט אם המתנדב אכן נחוץ לו. הערה: החישוב המדויק של גיל הפטור ייעשה על-פי היקפו של כוח המילואים כפי שייקבע על-ידי הממשלה ועל-פי הפוטנציאל של כוח האדם.
5	אנשי מילואים מזומנים לבט"ש ולאיון עד למכסה של 36 יום בשנה (חוץ מקצינים ובעלי תפקידים מיוחדים). אין בהכרח רצף של אימון מדי שנה.	השדרה המרכזית של אנשי המילואים תחויב במכסת שירות שנתית בהיקף של כ-7-14 יום לצורך אימון, המיועד לשמירה על כשירות, ולא תיקרא לשמ"פ נוסף, אלא בשעת חירום. כאשר לא שורר מצב חירום, שירות מילואים לצורך אימון והכשרה לקראת מצב חירום יתקיים מעבר למכסת 14 הימים, רק אם הוא נדרש ממהות התפקיד.
6	מכסת הקריאה היא שנתית.	מכסת הקריאה תהיה תלת-שנתית ותעמוד על כ-42 יום. ככלל, לא יגויסו אנשי המילואים לפחות מ-7 ימים בשנה, וזאת כדי לשמור על כשירותם ועל לכידותם. חיילי מילואים, שמתוקף תפקידם יידרשו לשרת מעבר למכסה הקבועה, יתוגמלו כספית מעבר לפיצוי (המלא) שלו הם זכאים.
7	1. שימוש מוגבל ב"קבע קצר" ובמיקור-חוץ. 2. גיוס אנשי מילואים למשימות שלהן יש תחליף באמצעות מנגנוני השוק, תחליף שלא אחת הוא יקר יותר.	1. שימוש אינטנסיבי ב"קבע קצר" וב"קבע הגמ"ר", מיצוי כוח האדם הקיים בצבא הסדיר (כולל מינויי משנה ו"מילואי קבע"). מיקור-חוץ וצורות שירות אחרות יהיו מענה עיקרי לאיוש משימות הבט"ש ולביצוע משימות נוספות. 2. במקרים שבהם מנגנוני השוק נותנים מענה מספק וסביר לצורכי הצבא בשגרה, לא יגויסו אנשי מילואים חוץ מאלה הקשורים למערכי החירום (למשל, מערך הגיוס).
8	1. אין בידול בין כשירות אישית ויחידתית. 2. האימונים באים רק לאחר מילוי של משימות בט"ש.	1. הצבא יבדיל בין כשירות אישית לכשירות יחידתית ויתווה מסלולי אימון והכשרה תואמים ונבדלים לניצול מיטבי של מכסת המילואים שבידיו. 2. הצבא מחויב לאמן את חייל המילואים.
9	פיצוי חלקי על אובדן הכנסה בגין שירות המילואים (ביטוח לאומי) ותגמול סמלי בגין שירות מעבר למכסת הימים הקצובה.	חיילי המילואים יפוצו באופן מלא על אובדן ישיר שנגרם להם בגין השירות (שכר והפסדים אחרים). תגמול נוסף, מעבר לפיצוי, יינתן רק לחיילים ששירתו מעבר למכסת הימים שתיקבע וכן למי שמשרת שירות התנדבותי (מעבר לגיל הפטור שייקבע). תיבחן האפשרות לתגמל את כל חיילי המילואים, אולם בשלב הראשון אין הצוות ממליץ לאמץ את האופציה הזאת.





דעתנו לנושאים המחייבים בחינה מעמיקה, ובהם השלכת הגיוס הבררני למילואים על אתוס השירות ועל המוטיבציה לשרת, עלותו הכלכלית של המודל והשלכתו הכללית על שינויים אפשריים בהרכב החברתי של הצבא, במידת כלליותו ובייצוגיותו. לצערנו, מפאת קוצר המקום אין באפשרותנו להביא כאן את שני הפרקים המשלימים האלה במלואם.

המאמר הנוכחי מציג איפוא הצעה למודל מילואים חלופי, המתאים למגמות הנוכחיות והעתידיות בצה"ל – בסביבת הפעולה שלו בכלל ובחברה הישראלית בפרט – בלי לקרוא לשינוי כולל בצה"ל.

### « תמצית המודל המוצע ביחס למודל הקיים

בטבלה 1 שבעמוד 97 מוצגת תמצית המודל המוצע. בחרנו להציג את הטבלה המסכמת הזאת בפתחת הדברים ולא בסיכומם על מנת לאפשר את בחינת העקרונות שיוצגו בהמשך על בסיס זה.

### « תפקידיו של מערך המילואים על-פי המודל המוצע

מערך המילואים נועד למלא תפקיד בשעת חירום. ליבתו של מצב חירום הוא הצורך לספק הגנה למדינה נגד איום קיומי או נגד איום על גבולותיה. ככלל, אין למערך המילואים תפקיד בבט"ש ובשגרת הצבא.

להכרזה על מצב חירום יש משמעות של "סמל מגייס" – של משאבי החברה בכלל ושל מערך המילואים בפרט, ולכן יש לערוך שימוש מדוד בהכרזה על מצב חירום לשם גיוס מילואים. "מצב בט"ש" מוגדר כמצב של שגרה מתמשכת, שבה מתמודד הצבא עם איומים ביטחוניים בהיקף שאינו מחייב גיוס או היערכות חריגים

בהיקפם. סטייה לתקופה מוגבלת ממצב בט"ש, הנובעת מהתגברות מהותית של האיום, תוגדר בהחלטת ממשלה כמצב חירום. כשמצב החירום הופך למציאות קבועה לאורך זמן, יש להגדירו לאחר זמן מה כמצב של בט"ש (מוגבר) ולמסד הסדרים חדשים, מתמשכים, שיאפשרו לצבא לפעול בלי להזדקק לאנשי המילואים. תקופת המעבר ממצב חירום למצב בט"ש עדיין תוגדר כמצב חירום. לדוגמא: אינתיפאדת אל-אקצא נתפסה כמצב חירום רק בשלבים

הראשונים לפריצתה, בהיותה שוברת שגרה. לכן גיוסם של כוחות המילואים היה לגיטימי ונכון גם בתנאי המודל המוצע. אך כאשר התברר שהאינתיפאדה היא תופעה מתמשכת, מתחייב על-פי המודל המוצע – למסד מערך צבאי שאינו מבוסס על אנשי מילואים, למשל, בדרך של הקמת יחידות קבע לצורכי בט"ש.

### « המבחן לקריאת אנשי מילואים

הצבא יממש את סמכותו לקרוא לאנשי מילואים לביצוע משימות חירום, להתכוננות, לאימון ולהכשרה – אישית ויחידתית – לקראת ביצוע משימות אלה.

גיוס אנשי מילואים לביצוען של משימות חירום יעשה הצבא שימוש ביסודות הבאים:

- החוק, המעניק למדינה סמכות לאכוף את חובת ההתייצבות – גם אם זו כרוכה בסיכון החיים.
- אתוס השירות במילואים, המבוסס על ערכים דוגמת שליחות לאומית וחובה אזרחית.
- יכולת הצבא לטעת מחויבות למסגרת היחידתית האורגנית. מחויבות זו מתורגמת לערכים דוגמת לכידות, משמעת, מחויבות לעמיתים ולמפקדים וכו'. משימות צבאיות בעיתות שגרה וההתכוננות למשימות כאלה לא יבוצעו באמצעות אנשי מילואים, אלא באמצעים חלופיים, שייבחרו על-פי יעילות כלכלית ויתאימו לעקרונותיו של מודל המילואים החדש. יחד עם זאת ניתן לזמן אנשי מילואים לשמ"פ כדי לשמור על כשירותם לקראת מצב חירום ולשלב באימוניהם תעסוקה מבצעית (ראו להלן בפרק העוסק בשמירה על הכשירות ללחימה).

גיוס אנשי מילואים לא ישמש להוזלה של עלויות כוח אדם ביחס להיצע בשוק.

### « תמהיל השירות

כוננות לחירום – על-פי הצורך, בהתאם להגדרתו של מצב חירום – כפי שיוגדר בהחלטת ממשלה.

תעסוקה בביטחון שוטף (בט"ש) – לא תתקיים, למעט תעסוקה התורמת לשמירה על כשירות למלחמה. מכאן שיחידות מילואים ייקראו לתעסוקות בט"ש כפי שמתקיימות כיום רק במקרים שבהם מטרת הגיוס היא לשמר את יכולות הלחימה או לשמור על לכידות היחידה. יחידות מילואים לא יגויסו רק כדי לבצע פעילות של ביטחון שוטף.

« משימות צבאיות בעיתות שגרה לא יבוצעו באמצעות אנשי מילואים, אלא באמצעים חלופיים, שייבחרו על-פי יעילות כלכלית ויתאימו לעקרונותיו של מודל המילואים החדש. יחד עם זאת ניתן לזמן אנשי מילואים לשמ"פ כדי לשמור על כשירותם לקראת מצב חירום ולשלב באימוניהם תעסוקה מבצעית »



לשמירה על הכשירות. המכסה נקבעה מתוך התחשבות באילוצים התקציביים ובמעמסה הפסיכולוגית והחברתית של השמ"פ, אך גם מתוך הכרה בכך שבמצב הנוכחי, שבו עומדת מכסת האימונים המקובלת על 7 עד 10 ימים לשנה (שגם הם אינם מתבצעים תמיד בשל האילוצים), ישנה ירידה מתמשכת בכשירותו של מערך המילואים. תקופת זמן מוגבלת שכזאת, המוקדשת לאימונים בלבד, תקטין את מעמסת המילואים מחד, ומאידך תשמר את הלכידות היחידתית ותשפר את הכשירות לאין ערוך בהשוואה למצב הנוכחי.

משך השירות יהיה "מכסת ברזל" מינימלית ומקסימלית כאחת של הקריאה לשמ"פ. היא בבחינת חוזה פסיכולוגי בין הצבא ובין משרתי המילואים, המחייב את שני הצדדים: איש המילואים מחויב במכסת שירות, בעוד הצבא מחויב לשמר את כשירותו של איש המילואים ומחויב שלא לקרוא לאיש המילואים אלא לתכלית זו או בשעת חירום.

ההגבלה הדר-כיוונית של מכסת ימי השמ"פ ומיקודה בשמירה על הכשירות לזמן חירום בלבד נועדו להשיג כמה מטרות עיקריות:

- שדרוג ההכשרה המקצועית כדרך להבטחת התמקצעותו של מערך המילואים בצה"ל, שהופך להיות צבא המבוסס יותר ויותר על טכנולוגיה, וצמצום הפער בינו ובין המערך הסדיר.
- שדרוג מעמדן של יחידות המילואים בעיני החיילים עצמם, בעיני חלקים בחברה ובעיניו של הצבא הסדיר. חיילי המילואים לא ייתפסו עוד כ"צבא סוג ב" של ממלאי מקום זמניים, אלא כחלק אורגני ומתקדם של הצבא, המתאמן ומוכשר לקראת תפקידו הספציפי במסגרת משימות החירום.

■ שימורה וטיפוחה של

הלכידות היחידתית.

■ חיברות חיילי, כלומר

החדרה ושימור של ערכים חייליים ושל כללי התנהגות חיילית בקרב החייל-האזרח. החיברות כולל הקניית משמעות, הסתגלות לפעולה במסגרת צבאית, גיבוש הלכידות היחידתית, הפעלת המנהיגות היחידתית ועוד. החיברות נועד להקל על מעבר מהיר משגרה לחירום כאשר הצבא יקרא לאנשי המילואים.

כאשר צורכי השמירה על

הכשירות מחייבים משך אימונים ארוך יותר, תוספת הקריאה מעבר למכסת היסוד תהיה בבחינת חובה,

**אימונים והכשרות** – הקטנה של נטל המילואים תאפשר להגדיל את פרקי הזמן המוקדשים לאימונים ולהכשרות כמפורט להלן. האימון הוא השקעה בהון אנושי צבאי. לפיכך יש להגן עליו מפני פגיעה בשל אילוצים תקציביים או בשל צורכי השגרה. מסגרת שקיימת כדי להתמודד עם מצבי חירום חייבת להתאמן באופן שישמר את כשירותה, את לכידותה ואת יכולתה המבצעית. אם אין אפשרות לאמן אותה לאורך זמן, יש לבחון את ביטולה.

**תגבור מנהלתי ומקצועי** – יתבסס בעיקרו על מיקור-חוץ, למעט חריגים כפי שיפורטו להלן. אם יחידות הצבא (בעיקר יחידות המטה) יבחרו להיעזר בשירותיהם של אנשים הנמצאים במצבת אנשי המילואים לביצוע משימות שאינן משימות חירום, ייעשה הדבר במתכונת של שכירת שירותים אזרחיים לכל דבר על-פי הכללים והתקנות המקובלים, וזאת בהסכמת איש המילואים. תגמולו של איש המילואים ייגזר ממחירי השוק.

### « שמירה על כשירות הלחימה

משך השירות השנתי של איש מילואים המשתייך לשדרה המרכזית של מערך המילואים יתבסס על כך שהשירות נועד רק לשם השקעה בהון האנושי הצבאי של המשרתים – השקעה שנועדה להיות ממומשת רק במצבי חירום. משך השירות יעמוד על כ-14 יום בשנה ללוחם וכ-7 ימים בשנה לתומך לחימה או לחייל מנהלה (למעט תומכי לחימה הזקוקים לאימון ממושך יותר). משך הקריאה יוגדר באמצעות מכסה תלת-שנתית, המקנה לצבא סמכות לקרוא לאיש המילואים לכ-42 יום במשך שלוש שנים (14 יום בשנה בממוצע). פרק זמן זה אמור לאפשר:

■ תמהיל מיטבי של סוגי

האימונים (ובכפוף

למגבלות שצוינו לעיל

ושיצוינו להלן – גם

תעסוקה בביטחון

שוטף).

■ הסטת משאבים משנה

לשנה.

■ גמישות כלפי איש

המילואים וכלפי

היחידה.

יש להדגיש שמשכי

השירות הנ"ל הם בגדר

קביעה עקרונית הטעונה

בחינה אמפירית. המכסה

של 14 יום ללוחם מבוססת

על ההנחה כי דרוש אימון

שנתי מרוכז ומסיבי ונוסף

על כך יש צורך בקריאות

מפוזרות לאורך השנה

« משך השירות השנתי של איש מילואים המשתייך לשדרה המרכזית של מערך המילואים יתבסס על כך שהשירות נועד רק לשם השקעה בהון האנושי הצבאי של המשרתים – השקעה שנועדה להיות ממומשת רק במצבי חירום. משך הקריאה יוגדר באמצעות מכסה תלת-שנתית »



- את היקפו של המשאב האנושי שמקצה החברה הישראלית לצורך הביטחוני ואת כללי הפעלתו.
2. קביעת התקן הכרחית לצורך יצירת המשוואה שתוביל להגדרתו של גיל הפטור.
  3. התקן קובע שרק המשרתים בפועל יהיו במערך, בניגוד למצב כיום, שבו רבים רשומים במערך, אך אינם משרתים בפועל.

### « שיטת הגיוס

- במודל המוצע, כמו במודל הקיים, יושבת עיקרו של כוח המילואים על החובה לשרת ולא על התנדבות.
- שירות המילואים ישלב שלושה אופני גיוס:
- **גיוס חובה בררני וכללי למחצה** עד גיל הפטור (למעט חריגים שיצוינו להלן): הצבא יקרא – על בסיס החוק – לכל צעיר או צעירה בהתאם לצרכיו ובכפוף לסל התקנים של מערך המילואים ולעקרונות המודל.
  - **גיוס התנדבותי בררני** מגיל הפטור ואילך: אנשי

« אימון יועדף על תעסוקה כדרך לשמירה על כשירות היחידה, לרבות לכידותה. יתר על כן, לא תתקיים תעסוקה שאינה תורמת לשמירה על כשירות למלחמה באופן מובהק וישיר, הנהיר גם לאיש המילואים. זאת כדי למנוע פגיעה באמינות הצבא בקרב אנשי המילואים »

מילואים שיתנדבו, והצבא ירצה בשירותיהם במסגרת העקרונות שלעיל, ימשיכו לשרת בין אם ביחידותיהם האורגניות ובין אם ביחידות המתאימות לכוח אדם מבוגר יותר (לדוגמא, הגמ"ר).

- **מסלולים מיוחדים:** במקצועות ובמערכים מיוחדים ומצומצמים (למשל, מפקדים וטייסים) ייקבע רף גיל שמעבר לגיל הפטור. תוכניות האימון לשמירה על הכשירות ותוכניות הפיצוי והתגמול של המערכים האלה יותאמו על-פי העקרונות הכלליים המוצעים במודל הנוכחי.

בין שלושת סוגי המשרתים שלעיל תהיה דיפרנציאציה בקבלת תגמולים (ראו הרחבה בהמשך). גיל הפטור המדויק ייקבע על-פי היקפו של כוח המילואים שיוגדר בהחלטת ממשלה ("התקן") מחד,

אך תמורת תגמול נוסף. התגמול ניתן בעבור פעילותו של חייל המילואים בצבא מעבר לנורמה הנדרשת, והוא אינו מחליף את הפיצוי המלא בגין הפסד ההכנסה כאזרח שלו זכאי חייל המילואים (ראו להלן). האימונים מיועדים לשמור על שתי רמות של כשירות:

- **כשירות אישית של בעל המקצוע הספציפי.** ניתן לשמור עליה באמצעות זימון אינדיווידואלי של חייל המילואים לאימון. האימון הזה יכול להתנהל בגמישות ותוך התחשבות בנוחיותו של חייל המילואים.
  - **כשירות יחידתית, שמשקפת את תפקודם המשותף וההרמוני של כל בעלי המקצוע ביחידה.** את הכשירות הזאת ניתן להשיג רק באמצעות אימונים במסגרות יחידתיות. השמירה על הכשירות תבוצע בשני אופנים:
  - **אימון או הכשרה ייעודיים** וספציפיים לחייל וליחידה.
  - **תעסוקה בתחום המקצועי** כאמצעי לשמירה על כשירותם של יחידות או של פרטים אם בתפקידי לחימה (תעסוקה מבצעית) ואם בתפקידי תומכי לחימה, גם במקומות שבהם ניתן להתבסס על מיקור-חוץ. למשל: טיפול בטנקים בסדנאות ישלב את ההתבססות על מיקור-חוץ יחד עם העסקת מכונאים לצורך אימון, כך שבשונה מהקיים היום, איש המילואים יקרא לתקופה הנדרשת להכשרה או לרענון (כשבוע), ואילו הפער יכוסה באמצעות מיקור-חוץ.
- אימון יועדף על תעסוקה כדרך לשמירה על כשירות היחידה, לרבות לכידותה. יתר על כן, לא תתקיים תעסוקה שאינה תורמת לשמירה על כשירות למלחמה באופן מובהק וישיר, הנהיר גם לאיש המילואים. זאת כדי למנוע פגיעה באמינות הצבא בקרב אנשי המילואים.

### « סל התקנים

- הממשלה תקבע לצבא את שני הפרמטרים המרכזיים שיקבעו את גודלו ואת כשירותו של מערך המילואים:
- **היא תקבע את המספר המרבי (שיא/תקן) של אנשי המילואים המשובצים בצבא.** מספר זה ייגזר מהיקף הסד"כ המאושר לצבא.
  - **היא תקבע את מכסת הימים לקריאה לשמ"פ (באופן הממסד את "מכסת הברזל" כאמור לעיל).** את המכסה הזאת ינצל הצבא תוך התחשבות בכללי הגיוס הבסיסיים ובשורה של מגבלות של אוכלוסיית המשרתים במילואים: מגבלות גיל וכן מגבלות רפואיות, מגדריות ומגזריות (למשל סטודנטים).
- הצורך לקבוע את המספר המרבי (שיא/תקן) של אנשי המילואים נובע משלוש סיבות:
1. קביעת התקן היא חלק חשוב מ"החוזה הפסיכולוגי" בין החברה למערכת הביטחון, שכן היא שמגדירה



בסדר, נספּל, מישהו הרי צריך לעשות את העבודה...



החלה על הצבא באשר לאיזון צרכיו. זוהי מגבלה שיש להחיל, לדעתנו, על יכולתו של הצבא לנצל את המשאב האנושי, והיא נובעת ממגבלות חברתיות, כלכליות, תרבותיות ותפקודיות. תוקפה של מגבלת הגיל צריך להיות כתוקפו של הסף התקציבי שמציבה הממשלה בפני הצבא.

כאשר ייווצר פער בין תקני המערך ובין מצאי כוח האדם (באופן כללי או במקצועות ספציפיים), יופעלו שלושה מנגנוני התאמה (כולם או חלקם):

■ צמצום התקנים ומיצוי טוב יותר של כוח האדם הקיים.

■ עידודם של מי שעברו את גיל הפטור להתנדב לשירות.

■ המשכו של גיוס החובה למילואים מעבר לגיל הפטור – תמורת תגמול כספי נוסף.

מודל המילואים מחייב תיאום הדוק עם מודל שירות החובה. הנחת היסוד שלנו היא שמודל שירות החובה יושתת גם בעתיד על גיוס חובה כללי למחצה (שיביא לכך שמרבית הקבוצות החברתיות יהיו מיוצגות בצבא). לפיכך שירות החובה יהיה מקור ההזנה הכמעט-בלעדי של מערך המילואים (חריג מסוים לכלל הזה הוא מסלול "שלב ב").

ולפי מצאי כוח האדם מאידך. אנחנו ממליצים לבחון את האפשרות לקבוע שגיל הפטור יהיה בסביבות 36, מכיוון שגיל זה הוא "נקודת חיתוך" בין כמה תהליכים:

■ מגיל זה ניכרת בדרך כלל ירידה מהירה ביכולות הגופניות, הנפשיות והמקצועיות.

■ ככל שהגיל עולה, כך קשה יותר לאיש המילואים לעבור מעולם האזרחות לעולם הצבא. החיכוך בין העולמות הופך להיות קשה יותר ויותר.

■ הכנסתו של אדם עולה עם הגיל, ולכן ככל שאיש המילואים מבוגר יותר, עלותו של יום המילואים יקרה יותר.

■ נראה כי די במספריהם של אנשי המילואים עד גיל 36 – פחות או יותר – כדי להשלים את המערך בעת חירום.

חשוב להדגיש שגיל הפטור של 36 בערך משמש במודל הנוכחי כסמל של שכבת גיל יותר משהוא מציין קביעת גיל מדויקת.

כאמור, גיל הפטור בפועל ייקבע מתוך דיאלוג בין שני יסודות: הראשון הוא גיל הפטור שנקבע כנורמה, והשני הוא המשוואה של צורכי הצבא (שאותם קובעת הממשלה) ביחס למשאבי כוח-האדם העומדים לרשותו. המלצתנו היא לראות את גיל הפטור כמגבלה מפורשת

ימשיך להתקיים כנהוג עתה. המעסיקים יפוצו באופן מלא בגין השירות של עובדיהם. הפיצוי יהיה על כל המרכיבים של עלות שכרו של העובד (למשל, הפרשה לזכויות סוציאליות). זאת בשונה מהמצב היום, שבו נגרם נזק מסוים למעבידים. במסגרת "החוזה הפסיכולוגי" בין איש המילואים ובין הצבא והחברה יידע איפוא איש המילואים כי השירות אינו אמור להסב לו ולמעסיקו הפסד ישיר של הכנסה או לגרום להוצאה כספית ישירה אחרת (הוצאה "בעין", דהיינו הוצאה שנעשתה בפועל).

### « מודל התגמול

« כללי

התגמול עבור השירות נחלק לשלוש קטיגוריות: ■ **תגמול חומרי:** תשלום כספי או שווה-ערך לכסף, המועבר במישרין למשרת המילואים על-ידי הצבא

« אנחנו ממליצים שמדיניות הגיוס הבררני של הצבא למילואים תיקבע אך ורק על-פי שיקולים הנוגעים לנקודת המפגש בין צורכי הצבא ליכולות המגויס. שיקולים כלכליים לא יהיו מרכיב במדיניות הגיוס הבררני של הצבא. במילים אחרות: לא יועדף מגויס רק משום שהכנסתו הנמוכה מקטינה את עלות גיוסו »

או על-ידי מוסדות אחרים של המדינה. ■ **תגמול הוקרתי:** טובת הנאה הניתנת לאיש המילואים, ואשר יש לה ערך מוסף סמלי (למשל, ערבי יחידה במימון הצבא או הטבות שונות שאינן תשלומים כספיים ממש, אלא שוות כסף). ■ **תגמול סימבולי:** תגמול שאיש המילואים מפק כתוצאה מהשירות, דוגמת מעמד חברתי. מדובר בתגמול שאינו מוקצה באופן מכוון על-ידי הצבא או על-ידי כל גורם אחר. התגמולים נועדו להמריץ את אנשי המילואים להתגייס, להתמיד בשירות ולתפקד כהלכה במהלכו, ויש בהם גם ביטוי להערכת החברה את משרתי המילואים. מודל המילואים המוצע מקטין באורח משמעותי את נטל השירות, אך משית אותו על קבוצה מצומצמת יותר – בעיקר הלוחמים. יש לכך כמה השפעות מנוגדות:

הפטורים מגיוס למערך המילואים, ששיעורם יגדל משמעותית במודל החדש, לא ישאו בנטל חלופי דוגמת שירות לאומי או תשלום "מס מילואים". הטעם העיקרי לכך נובע משיקולים כלכליים: שירות לאומי מחייב להקים מנגנוני גיוס ובקרה חדשים שהם עתירי כוח אדם. "מס מילואים" כללי – אם יושת על מי שאינם משרתים – יחול ממילא רק על מי שהכנסתם חייבת במס, ולכן אינו יעיל ואינו צודק.

אנחנו ממליצים בכל לשון של המלצה שמדיניות הגיוס הבררני של הצבא למילואים תיקבע אך ורק על-פי שיקולים תפקודיים-מקצועיים, הנוגעים לנקודת המפגש בין צורכי הצבא ליכולות המגויס. שיקולים כלכליים לא יהיו מרכיב במדיניות הגיוס הבררני של הצבא. במילים אחרות: לא יועדף מגויס רק משום שהכנסתו הנמוכה מקטינה את עלות גיוסו.

אנשי קבע, שלהם אין שיבוץ בעת חירום ביחידותיהם הקבועות, ישובצו בעת חירום ביחידות מילואים או ביחידות סדירות. אנשי קבע אלה יתאמנו, ישאו בכלל החובות וייהנו מכלל הזכויות של המשרתים במילואים.

### « מערך ההקצאה של משאבים לאיש המילואים – כללי

מערך ההקצאה של המשאבים למשרת המילואים מבחין בין שתי קטיגוריות:

■ פיצוי – החזרת מצבו של המשרת במילואים לקדמותו באמצעות החזר של האובדן הישיר שנגרם לו עקב השירות במילואים (שכר והפסדים אחרים).

■ תגמול – שיפור מצבו של המשרת בעבור תרומתו לצבא. התגמול לא יהיה קשור בשום צורה ואופן להכנסתו של איש המילואים כאזרח. התגמול הוא הטבה ותמריץ חומרי וכן ביטוי להערכת המדינה את המשרתים במילואים.

### « מודל הפיצוי

הצבא יפצה את אנשי המילואים באופן מלא על הוצאות שהוציאו במישרין ובפועל בגין השירות ועל אובדן הכנסה בפועל שנגרם להם במישרין עקב השירות (הוצאות "בעין"). מטעמי יעילות ניהולית וחוסר יכולת לתמחר לא יינתן פיצוי בעבור הוצאות עקיפות או תוצאתיות, לרבות אובדן הכנסה שלא נגרם במישרין או בפועל עקב השירות (למשל, אובדן פוטנציאלי של לקוחות לאיש מילואים שהוא עצמאי). ראוי לציין כי במצב הנוכחי הפיצוי קרוב למלא, אך אינו שלם. דהיינו, בחוק הביטוח הלאומי (שהוא המנגנון לתשלומי הפיצוי לחיילי המילואים) יש סעיפים שדורשים תיקון על מנת שהפיצוי אכן יהיה מלא.

ביטוח המשרתים במילואים (בחוק הקצבאות שנחקק בשנת 2002) הוא בבחינת פיצוי (תחליף לרכישת פוליסה אישית למקרה של אסון) ולא תגמול. הביטוח



1. הקלת הנטל המוחלט, אך הכבדת הנטל היחסי, באמצעות יצירת הבחנה חדה ופורמלית בין חיילי מילואים לבין אזרחים שאינם משובצים במערך.
2. הכבדת הנטל היחסי, אך גם מיקודו בייעוד המקורי של מערך המילואים, שהוא הגנה על קיום המדינה ועל גבולותיה.
3. מהפרספקטיבה החברתית – התגמול הסימבולי מאבד חלק ניכר מחשיבותו לחלק מהשדרות החברתיות המשרתות בצבא. הבררנות בגיוס אומנם תסמן את המגויסים כ"נבחרים", אך בד בבד תחדד את הפער בחלוקת הנטל, וייתכן כי תגרום לשחיקה במעמדו של האתוס הצבאי בקרב חלק משדרותיה של החברה בישראל. עקב כך יישחק מעמדם של התגמולים הסימבוליים המסורתיים, אך יש מקום לפתח תגמולים סימבוליים חלופיים, כמפורט להלן.
4. מהפרספקטיבה הכלכלית עדיף תגמול חומרי ישיר על פני תגמול הוקרתי, שהוא עקיף, ועלותו הממשית לעיתים אינה גלויה, אלא אם הוא משרת תכלית מקצועית (כמו לכידות יחידתית). יתר על כן, ככל שמאמירה הציפייה לתגמול חומרי, כך מאבד התגמול הסימבולי את היעילות שלו.

### «« התגמול החומרי

תגמול חומרי יינתן לכל המשרתים בשירות התנדבותי-בררני שעברו את גיל הפטור הפורמלי, או שחרגו ממכסת השירות התלת-שנתית.

איננו תומכים בקביעת תגמול חומרי למי שמשרתים במילואים על-פי החוק ואשר טרם הגיעו לגיל הפטור. הצעדים המוצעים במודל הזה יצמצמו חלק מהלחץ הקיים כבר היום לתת תגמול חומרי לכל איש מילואים. הלחץ הקיים כיום נובע מהבקיעים שנוצרו במודל הנוכחי.

יחד עם זאת, תוצאה אפשרית של התהליכים שתוארו לעיל היא שיהיה צורך לשלם תגמולים גם למי שחייבים לשרת במילואים על-פי החוק וטרם הגיעו לגיל הפטור (דהיינו, נוסף על הפיצוי המלא ישולם לכל חיילי המילואים גם תגמול כספי). הצבא ומערכת הביטחון צריכים להיערך לקראת האפשרות הזאת ולבחון באופן שוטף את הצורך בתשלום תגמולים למי שחייבים לשרת במילואים מכוח החוק.

- «« העקרונות לקביעת התגמול החומרי
1. יינתן תגמול חומרי (שאת גובהו יש לקבוע) למשרתים שנמצאים מעל לגיל הפטור.
  2. יינתן תגמול בעבור חריגה ממכסת השירות התלת-שנתית (לכלל המשרתים במילואים).
  3. התגמול החומרי צריך שיהיה בדרך של תשלום ישיר. לא יינתן תגמול כספי עקיף בדמות הטבות מס, שכן הן חלות באופן שונה על אנשים המשרתים באופן זהה אך מתפרנסים באופן שונה בחייהם האזרחיים. כך, למשל, הטבות מס אינן חלות על מי שאינם משלמים מס (למשל, בעלי הכנסה נמוכה, כולל סטודנטים ומובטלים).
  4. התגמול יהיה מדורג, דהיינו הוא יגדל ככל שמשרת המילואים יצבור ותק רב יותר. זוהי הדרך לעודד התמדה בשירות לאורך השנים ולפצות על נזקים עקיפים, אשר נוטים להחמיר עם הגיל. (ככל שהאדם מבוגר יותר, כך יש לו לרוב יותר מטלות משפחתיות ומקצועיות).
  5. לא יינתן תשלום דחוי (דוגמת צבירה לפנסיה) על מנת למנוע חלוקה לא נכונה של המשאבים בין ההווה לעתיד ועקב חוסר האמון השורר בחברה הישראלית כלפי הרשויות. יתר על כן, מאחר שהשירות במילואים מכביד במידה רבה יותר על הציבור הצעיר יותר, ומאחר שציבור זה נדרש לכסף באופן שוטף (חוסכים פחות), אין מקום לדחיית התשלומים.
  6. לא יינתן תגמול עבור שדרוג מקצועי, שהינו חובה החלה על משרת המילואים. תגמול יינתן רק אם השדרוג כרוך בהכשרה או באימון לתקופות החורגות ממכסת השירות (למשל קורסים מתקדמים וארוכים דוגמת קורס מ"פים או מג"דים).
  7. לא תהיה דיפרנציאציה על בסיס אופי המשימה (קרבת לעומת מנהלתית) או על בסיס אבחנה בין מפקדים לחיילים. התגמול יהיה אחיד לכל המשרתים (בכפוף להבחנות שלמעלה). יש לכך כמה טעמים:
    - השירות מבוצע מכוח חובה חוקית ואחידה לכול.
    - מניעת פגיעה בסולידריות היחידתית.
    - מניעת מניפולציה של חיילים או של יחידות כדי להגדיל את התגמול. בכך תונמך עוצמתו של "שיח התגמולים" המתנהל כיום בין הצבא ובין אנשי

«« התגמול החומרי צריך שיהיה בדרך של תשלום ישיר. לא יינתן תגמול כספי עקיף בדמות הטבות מס, שכן הן חלות באופן שונה על אנשים המשרתים באופן זהה אך מתפרנסים באופן שונה בחייהם האזרחיים. כך, למשל, הטבות מס אינן חלות על מי שאינם משלמים מס, למשל בעלי הכנסה נמוכה, כולל סטודנטים ומובטלים ««





סביב המילואים, ליזמות חקיקה פרטיות ולהתייחסות לשירות כאל גורם מבחין ומפלג. מודל התואם את המציאות ושיש בו הגדרות מדויקות יותר יפוגג, לדעתנו, את האווירה הזאת.

כאמור לעיל, התגמול הסימבולי אינו מסוג התגמולים המוקצים באופן מעשי, אלא הוא תוצאה של תרבות ושל שיח, שלמנהיגות הפוליטית והצבאית יש דרכים להטביע עליהם את חותמם. למשל, את הסיסמא "הטובים לטיס" של שנות ה-60 אומנם טבעו מפקדי הצבא, אך היא נשענה על תשתית תרבותית שהעניקה לצבא מעמד חברתי מועדף. מכאן שניתן לעצב תוכנית אסטרטגית, שתובל על-ידי המנהיגות ושתביא לשיפור מיתוגו של מערך המילואים ולמיצובו המחודש. תוכנית כזאת נשענת במידה רבה על התרבות ועל השיח החברתי ויש לה שלושה נדבכים:

1. השינוי המוצע של מודל המילואים.
2. מאמצים ארגוניים מלווים, שתכליתם להבטיח את

« מודל המילואים המוצע יעוגן בחוק במסגרת חוק מילואים כללי. יש לכך חשיבות רבה הן מהבחינה העניינית-חוקתית והן כהצהרה בדבר המחויבות הציבורית-חברתית כלפי מערך המילואים. בכך יעוגן בחוק מארג היחסים שבין המדינה וצה"ל לבין חייל המילואים. חוק המילואים צריך שיכלול את חובת המשרת ואת חובות הצבא והמערכת השלטונית כלפי המשרת »

- כלליות השירות, כך שיובטח ייצוגן של מרב הקבוצות החברתיות בצבא, ויושג ניתוק מרבי בין תפקוד המערך לבין מחלוקות פוליטיות.
3. מאמצי הסברה המדגישים את האתוס של השירות כחובה אזרחית אוניברסלית.

### « חוק המילואים

מודל המילואים המוצע יעוגן בחוק במסגרת חוק מילואים כללי. יש לכך חשיבות רבה הן מהבחינה העניינית-חוקתית והן כהצהרה בדבר המחויבות הציבורית-חברתית כלפי מערך המילואים. בכך יעוגן בחוק מארג היחסים שבין המדינה וצה"ל לבין חייל המילואים. חוק המילואים צריך

המילואים.

- עם יישומו של מודל המילואים המוצע ומיקוד מערך המילואים כולו במצבי חירום בלבד, יוקטנו הפערים בין סוגי השירות השונים ועימם הלחץ לדיפרנציאציה בתגמולים.
- עלות המודל תכלול מראש את תקצובו של התגמול.
- התגמול יעוגן בחקיקה במסגרת חוק המילואים (ראו להלן).

### « עקרונות נוספים - אם יהיה צורך בתגמול של כלל המשרתים במילואים

אם יהיה צורך לתגמל גם את המשרתים מכוח החוק, ואשר טרם הגיעו לגיל הפטור, ניתן יהיה לעשות זאת על בסיס העקרונות הנוספים הבאים:

1. העקרונות שפורטו לעיל ימשיכו להתקיים.
  2. ייקבע תגמול בסיסי עבור השירות מכוח החוק.
  3. במעבר משירות על-פי החוק לשירות התנדבותי תהיה עליית מדרגה בגובה התגמול:
- תינתן תוספת תגמול למשרתים מעבר לגיל הפטור.
  - תינתן תוספת תגמול עקב חריגה ממכסת השירות התלת-שנתית.
  - תינתן צבירת ותק מואצת.

### « התגמול ההוקרתי

התגמול ההוקרתי נועד לטפח את מעמדו של איש המילואים ולסמל את ההערכה ואת ההוקרה שרוחשות לו המערכת השלטונית, המערכת הצבאית והמערכת האזרחית. התגמול הזה יינתן בשני אופנים:

- מתן הנחות ונגישות מועדפת לשירותים שונים. בשנים האחרונות הועלו תוכניות שונות והצעות מגוונות כיצד לעשות זאת, אך נדחו ברובן עקב מחסור במקורות תקציביים. לדעת הצוות, תגמול זה מן הראוי שיינתן במשורה, מאחר שעלותו גבוהה ביחס לתועלתו. ולפיכך מן הראוי להשתמש בו רק כפתרון ביניים או באין מוצא אחר.
- מימון פעולות לקידום הלכידות היחידתית ולחיזוק זיקתו של היחיד ליחידה, דוגמת סל הרווחה היחידתית. תגמול זה עדיף על זה הקודם, משום שנהנית ממנו כל היחידה באותה מידה, ומשום שיש לו יעד ברור.

### « התגמול הסימבולי

מיקוד השירות בהגנה על המדינה ועל גבולותיה בשעת חירום יחזק את האתוס של שירות המילואים כחובה אזרחית נקייה ממחלוקות פוליטיות ומנותקת במידת האפשר משסעים חברתיים. הדבר יקנה יוקרה מחודשת לעצם השירות ויחזק את מעמדם של המשרתים במידה העשויה, לדעתנו, להחליש באופן חלקי את הלחצים לתגמול חומרי. הפער בין האתוס המוצהר לבין המציאות הוא שיצר את האווירה שהביאה לשיח שלילי





הוא מתכוון למילואים...

9. מידת התאמתו למודל של גיוס החובה. קצרה היריעה במאמר הזה ואינה מאפשרת להביא בחינה מלאה של כל הקריטריונים האלה. יחד עם זאת אנו מעריכים כי ברוב הקריטריונים, אם לא בכולם, המודל המוצע נותן מענה איכותי יותר ועדיף על פני המענים שמספק המודל הקיים. אולם ברור שחלק מהקריטריונים יש לבחון באופן מעמיק. כך, למשל, ראוי לבחון את מידת ההתאמה של המודל המוצע למודל של גיוס החובה. חשוב לציין שבהערכה ראשונית שקיימנו על סמך נתונים שעמדו בפנינו ובהתייעצות עם גורמים במשק הישראלי עלתה המסקנה הבאה: העלות הכלכלית הכוללת של המודל המוצע – כולל עלות התחליפים למילוי של משימות הבט"ש – היא נמוכה יותר מהעלות הכוללת של הפעלת מערך המילואים במתכונתו הנוכחית.

שיכלול את חובת המשרת ואת חובות הצבא והמערכת השלטונית כלפי המשרת.

### « קריטריונים להערכת המודל

על מנת להעריך את איכותו ואת מידת התאמתו נבחן המודל המוצע בהשוואה למודל המילואים הקיים על-פי כמה קריטריונים שנקבעו מראש עוד בתחילת הדרך:

1. היותו מענה ראוי וגמיש לאיום חיצוני.
2. עלותו הכלכלית.
3. יכולתו לשמר אפשרויות למסלולי שירות גמישים.
4. יכולתו לשמור על אופיו הכללי של הצבא.
5. יכולתו להגביר את המוטיבציה.
6. תרומתו לצמצום עיוותים ואי-שוויון.
7. יכולתו לצמצם מתחים עם הסביבה האזרחית.
8. יכולתו לשפר את מקצועיות הצבא.

## « סיכום

המאמר הזה הציג הצעה למודל מילואים אחר ועדכני. כפי שצוין בפתחה, מדובר במודל רעיוני שלם ("חבילה") בעל מרכיבים רבים. לתפיסתנו, עוצמתו של המודל הזה היא הקוהרנטיות שלו. לפיכך ראוי לבחון את מרכיביו ואת דרך מימושו כשלם ולא כמערכת הצעות לשיפור.

הנחה בסיסית של המודל היא כי יישמר האתוס של שירות המילואים ואף יתחזק בשל המענה הראוי שהמודל מספק לחוזה הסמוי הקיים בין משרת המילואים לבין צה"ל, המדינה והחברה. עיקרו של המענה הזה הוא הגבלת השירות לזמן חירום בלבד ולהתכוננות אליו, הפחתת העומס על המשרת, הקטנת החיכוך וצמצום המתחים עם הסביבה האזרחית ומתן תגמול למי שמשרתים במילואים מעבר לגיל הפטור או מעבר למכסת ימי המילואים הקבועה בחוק.

על מנת להעריך את איכותו של המודל המוצע, את מידת התאמתו ואת תקפותו, הוא נבחן בהשוואה למודל המילואים הקיים ולקריטריונים ברורים שנקבעו מראש. להערכתנו, המודל המוצע מציב חלופה טובה למודל ההפעלה הנוכחי של מערך המילואים.

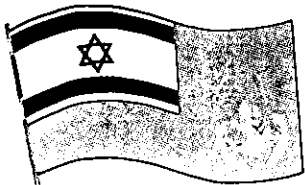
להערכתנו, עלותו הכוללת של המודל המוצע – כולל עלותם של התחליפים השונים למשימות הבט"ש והצורך בפיצוי מלא ובמתן תגמול למשרתים – זולה יותר

מהמודל שעל-פיו פועל מערך המילואים כיום. חשוב לנו להדגיש כי אנו רואים את המודל המוצע משתלב עם מהלכים שונים המתקיימים או המתוכננים בצה"ל כבר כיום, ובכך הוא מאמץ את הקיים ונותן לו מסגרת קונספטואלית וארגונית.

יש לזכור כי הטיפול במערך המילואים הוא עניינה של מדינת ישראל כולה: של הממשלה, של הרשויות השלטוניות, של צה"ל ושל החברה הישראלית. מכאן נובע כי המשך הטיפול במודל המתואר במאמר צריך שיהיה מהלך משולב, משותף ומקביל של גורמי השלטון, החקיקה וצה"ל. רק שיתוף אמיתי שכזה יכול לחולל את השינוי הראוי.

המודל המוצע הונח על שולחנם של מקבלי ההחלטות בדרג המדיני והצבאי. קבלתו של כל מודל חלופי למודל ההפעלה הנוכחי של מערך המילואים מחייבת בדיקה מפורטת ומעוגנת בנתונים של גורמי מקצוע. לפיכך ברור כי יש לבצע תהליך ניתוח מעמיק של האילויות, של התועלת ושל העלויות הכרוכות במודל מן ההיבט הביטחוני, הכלכלי, החברתי והארגוני, וכן יש לנתח ביסודיות את המשמעויות של מימושו המלא. כמו כן יש צורך לברר את האינטראקציות שבין הנחות היסוד של המודל המוצע ובין מרכיבים מבניים אחרים בצה"ל, וכל זאת על מנת לגבש – בצה"ל ובמערכות השלטוניות – את פרטיו הסופיים ואת דרך הפעלתו.





## פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית מקורית

באחד באפריל נערך בהיכל צה"ל שבגלילות הטקס השנתי לחלוקת פרס הרמטכ"ל ליחידות מצטיינות ולכתיבה בענייני צבא וביטחון.

תחרות הכתיבה נערכת זו השנה הרביעית ברציפות. היא מנוהלת באמצעות הוצאת "מערכות", ובראש צוות השופטים עומד מפקד המכללות.

בתחרות השתתפו מאמרים העוסקים בענייני צבא וביטחון אשר ראו אור באחד מהביטאונים המקצועיים של צה"ל. המאמרים הוערכו על-פי מידת הרלוונטיות שלהם ללחימה של צה"ל בטרור, על-פי מידת החדשנות שבהם ועל-פי טיב הכתיבה.

**במקום הראשון** זכה השנה מאמרו של סא"ל בועז זלמנוביץ' "על ממד הזמן בעימות המוגבל", אשר ראה אור ב"מחץ", ביטאונה של מפקדת קצין חי"ר וצנחנים ראשי.

**במקום השני** זכה אל"ם רז שביא על מאמרו "ברירת שמשון", המנתח את לחימת המחותרת היהודית בגטו ורשה. המאמר הזה ראה אור ב"מערכות".

**במקום השלישי** זכו סרן ורד וינוקור-חי וסרן יותם אמיתי על מאמרם "המלחמה של הפיקוד הזוטר בעימות המתמשך ברצועה", שראה גם הוא אור ב"מערכות". הרמטכ"ל ומפקד המכללות העניקו לזוכים תעודות הערכה ותלושי שי מטעם "מערכות" לרכישת ספרים.

