

## **"כושר צבאי" ו"תחושת מסוגלות" במערך המילואים: על כשירות ומדידת כשירות**

ארי סינגר,<sup>71</sup> רוני טיארג'אן-אור<sup>72</sup>

האתגר: לנושא "הכשירות" ממדים רבים (פיזיים, התנסותיים, תודעתיים-פסיכולוגיים-רוחניים ועוד), אך הוא קשה להגדרה ולמדידה. במערך המילואים הצה"ל, במיוחד לאחר מלחמת לבנון השנייה, ועדת וינוגרד וחוק המילואים – לנושא זה חשיבות גדולה במיוחד. מסקרים והערכות בנוגע למערך עולה תמונה ולפיה אין אחידות בתחושת המסוגלות במילואים, וקשה להעריך עד כמה היא מבטאת נכוחה את מה שצפוי לקרות מבחינת המוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

### **מבוא**

נושא "הכשירות" של מסגרת צבאית ושל פרט לביצוע משימתה, הוא נושא ליבה בניהול ארגון לוחם. ל"כשירות" יש ממדים רבים, חלקם פיזיים (כוח אדם, ציוד ואמצעים), חלקם התנסותיים (אימון, מיומנויות, ניסיון וכדומה), וחלקם תודעתיים-פסיכולוגיים-רוחניים (כמו: לכידות, אמון ביכולת, אמון במסגרת, אמונה).

על כן, להכנתנו, עיסוק בפסיכולוגיה צבאית חייב לכלול בו הבנה מעמיקה של מונח הכשירות, רכיביו השונים ותרומתם לאפקטיביות המבצעית.

למרות העיסוק הנרחב בנושא, דומה כי בדין הצבאי היום-יומי לא תמיד ברור למה מתכוונים כאשר אומרים "כשירות"; מה היא כוללת, כיצד מודדים אותה, ומה נדרש כדי להגדיר יחידה צבאית, מפקד או חייל כ"כשירים". כמו כן לא ברורים ההבדלים, אם יש כאלה, בין "כשירות" ובין מונחים דומים אחרים כמו "מוכנות ללחימה".

נושא הכשירות חשוב במיוחד בנוגע למערך המילואים, נושא אשר לאחר מלחמת

71 תא"ל (מיל') ארי סינגר לשעבר קצין מילואים ראשי, 2017-2021.

72 א"צ ד"ר רוני טיארג'אן-אור הוא ראש תחום מו"פ תשתיתי בממד"ח וחוקר יישומי עצמאי.

לבנון השנייה קיבל משנה תוקף ובא לידי ביטוי במסגרת ממצאי ועדת וינוגרד (2006) ובחקיקת חוק המילואים (2008), כאשר האחריות הפורמלית לשימור כשירותם של חיילי המילואים הוטלה באופן בלבדי על צה"ל (חוק המילואים, 2008, פרק ב' סעיף 3):

*"(ג) על צבא הגנה לישראל מוטלת החובה והאחריות להבטיח את רמת כשירות מערך המילואים והמשרתים בו באמצעות מתן הכשרות, אימונים וציוד הולמים על-פי משימות יחידותיו; הרמטכ"ל יקבע בפקודות הצבא את הכשירות הנדרשת ממערך המילואים לצורך היערכות לשעת חירום וכן מדדים לבחינת רמת הכשירות הנדרשת כאמור, לרבות התקופות המוערות של שירות מילואים הנדרשות לשם שמירה על כשירות זו.*

*(ד) רמת הכשירות הנדרשת, כפי שקבע הרמטכ"ל כאמור בסעיף קטן (ג), טעונה אישור השר; אחת לשנה יציג השר את רמת הכשירות, כפי שאושרה על ידו, לפני הממשלה ויביאה לידיעת הוועדה; רמת הכשירות האמורה אינה טעונה פרסום ברשומות או פרסום פומבי אחר".*

עם זאת, אופיים המיוחד של משרתי המילואים<sup>73</sup> ויחידות המילואים וההבדלים במשימות האופרטיביות וברמת המוכנות בין היחידות השונות, הופך את משימת שימור הכשירות בקרב יחידות אלה למורכבת במיוחד: משרתי המילואים נמצאים רק חלק קטן מהשנה בשירות, וככל שעובר הזמן כך קטן השימוש במערך המילואים.

לפיכך, לפרק זה הוגדרו שתי מטרות, אשר נבקש למלא בשני תתיפרקיו:

- הצעה להבהרה מושגית של מונח הכשירות, מרכיביו ואופני מדידתו.
- תיאור תמונת המצב של תפיסות משרתי המילואים כלפי מידת כשירותם וכשירות יחידתם, לצד נושאים המשפיעים על תפיסה זו, כפי שעלו הן מתוך ממצאי סקרי המילואים ביחידות לוחמות אשר נערכו בין השנים 2000-2020, והן מתוך מגוון מחקרים שנערכו בנושא בשנים האחרונות במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (להלן: ממד"ה).

## כשירות ומרכיביה

ברצוננו לטעון כי המונח "כשירות" הוא מונח צבאי פופולרי המתאר את יכולת

73 ראו לדוגמה: אלרן, פדן, טיארג'אן וכן שלום, 2018; סינגר וטיארג'אן, 2021; תמרי, 2012.

היחידה להתמודד עם משימותיה ובפועל לא תמיד ברור מה הוא כולל בו. להבנתנו, כדי "ליישר קו", יש טעם בניסיון לעמוד על משמעות המונח.

לפיכך, בתת־פרק זה ננסה לעמוד על המונחים "כשירות" ו"כושר צבאי", כפי שעולים ממילון מונחי צה"ל, ולאחר מכן נכתוב על מדרגות לבניית כושר צבאי, ועל מדדי כשירות.

### "כשירות" ו"כושר צבאי": הגדרות

על־פי מילון מונחי צה"ל<sup>74</sup>, "כשירות" (competence) מוגדרת כ"כושר (יכולת ביצוע בתחום מסוים) הדרוש למלא משימה כלשהי או להגשים דבר מה". אומנם "כשירות" היא המונח השגור בשפה הצבאית היום־יומית, אך למעשה כאשר משתמשים במונח "כשירות" בהקשר של יחידות צבאיות, מתכוונים למונח המדויק יותר "כושר צבאי" ובפועל בוחנים את הכשירות על־פי המרכיבים של "כושר צבאי" המוגדר כך:

**כושר צבאי (Military capability):** היכולת להשיג באמצעים צבאיים יעד מלחמתי, כגון: לנצח במלחמה או בקרב; להשמיד קבוצת מטרות. ליכולת זו ארבעה רכיבים ראשיים: מבנה הכוח, המודרניזציה של הכוח, מוכנותו ויכולת קיומו".

אנו נדרשים, אם כן, לעמוד גם על הגדרותיהם של ארבעת רכיבי הכשירות הראשיים הגלומים בהגדרת הכושר הצבאי:

- **"מבנה הכוח (Force Structure):** 1. הרכב הכוח הצבאי במושגי הרכיבים היוצרים אותו ויחס כל אחד מהם לאחרים; או הכמויות, הגודל וההרכב של הגופים או של היחידות שהכוח נבנה מהם. 2. כינוי לרעיון המרכזי, שלפיו מתכננים ומייצרים את רכיביו העיקריים של מערך צבאי (כיבשה, באוויר ובים) בתהליך של בניין הכוח על־פי צורת הלחימה, תוך יישום עקרונות מבנה הכוח וארגונו".
- **"מוכנות (Readiness):** היכולת של כוחות ושל יחידות לעמוד בהשיגים נדרשים כדי למלא משימות שלשמן אומנו, או להיערך לפעולה בלא עיכובים. יכולת זו כוללת גם הפעלת מערכות נשק וציוד, כדי להפיק מהם ביצועים ותפוקות שלצורכיהם נועדו ויוצרו [...]".

74 מילון פנים-צבאי פורמלי המאגד ומגדיר מונחים צבאיים מרכזיים הקשורים לצה"ל.

- "מודרניזציה (Modernization): פעולה או מצב הכרוכים בהסתכלות הצבא לצורכי שדה הקרב העתידי ובשינויים הנעשים בו בתחומים כגון: ארגון הצבא, מבנה היחידות, תורת הלחימה, אימונים, טכנולוגיה, מערכות נשק וציוד [...]".
- "קיום הכוח (Sustainment): 1. מתן סיוע לכוח כדי ליצור עוצמה נדרשת, להפעילה ולשמור עליה לשם מילוי משימותיו בשלמות. עוצמה זו נדרשת נוכח פעילות האויב או נוכח קשיים קיימים או צפויים בזמן הלחימה [...] 2. כינוי למאמץ מנהלתי (לוגיסטי), הכולל את התחומים האלה: איוש, ציוד הכוח באמצעי לחימה, תדלוק, תיקון והחזקה, הובלה, סיוע הנדסי, אבטחה קרקעית ואבטחת נו"ן-מ"ם".<sup>75</sup>

נקדים ונאמר כי לאור הממצאים שנציג בהמשך, אנו סבורים שבהגדרה זו חסרים מרכיבים תפיסתיים-תודעתיים, לפחות במשמע, ועל כן יש להוסיף לה רכיב המישי: "תחושת המסוגלות", אשר מתאר את מכלול התהליכים הפסיכולוגיים שבעזרתם האדם נעשה מודע למשימתו, מאמין בנחיצותה, בחשיבותה ובצורך להתגייס אליה, מאמין ביכולת לבצע אותה, וסומך על סביבת הפעולה (לדוגמה: מפקד, חברים, ציוד ואמצעים) המאפשרת את ביצוע המשימה.

בהמשך פרק זה, נשתמש במונח "כושר צבאי" על-פי ההגדרה לעיל, ומתוך הכרת הדיונים הפנים צבאיים נניח שכאשר משתמשים בזה ל מונח השגור "כשירות", מתכוונים כמעט תמיד לרכיבים המוגדרים ב"כושר צבאי". מתוך ההגדרה לעיל אפשר להבין מיד כי המונחים "כשירות" או "כושר צבאי" ליחידה צבאית אינם מוחלטים, אלא תלויי הקשר: קרי, המשימה האופרטיבית, מאפייני שיטת ביצוע המשימה ועוד.

בתת-פרק זה נציע סידור אחר למרכיבי הכושר הצבאי. אנו סבורים שההגדרה החדשה, החלה גם על המרכיב הנוסף שהגדרנו, מכסה באופן מלא יותר את יחסי הגומלין שבין המרכיבים, ומהווה כלי טוב יותר ליצירתו של שיה בנושא כושר צבאי (או "כשירות") ביחידות הצבא.

## מדרגות של כושר צבאי

בהמשך להגדרת הכושר הצבאי, בתת-פרק זה ננסה להציע שלוש מדרגות לכניין הכושר צבאי: תשומות, תפוקות ותחושת מסוגלות:

75 "נגד מטוסים", כיום: הגנה אווירית.

## מדרגה 1 – תשומות, ולה שני סוגים:

א. קיום תשתיות, חומריות ושאינן חומריות: כוח אדם, ציוד, תורות לחימה, תוכניות אופרטיביות וכדומה. הגדרה זו במידה רבה מחברת לרכיבי "מבנה הכוח" ו"קיום הכוח", והיא הבסיסית ביותר בבניין הכושר הצבאי.

ב. מיומנויות / אימונים: הכוונה היא לפעולות הנדרשות למיזוי התשתיות בצורה הטובה ביותר ולחיבורן אל השלם.

## מדרגה 2 – תפוקות, שהיא איכות התוצר

מדרגה זו מהווה את חיבורן של התשתיות למיומנויות, והיא דומה במידה רבה לרכיב "מוכנות".

## מדרגה 3 – תחושת מסוגלות

כאן הכוונה לתחושה הסובייקטיבית - פסיכולוגית<sup>76</sup> של החיילים והמפקדים באשר ליכולתם לעמוד במשימות הצפויות להם תחת עקת הקרב או תחת כל משבר אחר, ולאפשר הצלחה או "ניצחון" בגזרתם. מדרגה זו כוללת גם פרמטרים כמו: מוטיבציה לשירות, אמון במפקד, ביחידה ובצבא, והיבטים ערכיים. יודגש כי לכאורה "תחושת המסוגלות" יכולה הייתה להיכלל גם בתוך רכיב המוכנות, אך לדעתנו נושא זה מספיק חשוב להצדקתו של דיון מפורש בו, ולא רק משתמע. בהמשך הפרק נעסוק במונח זה באופן נרחב יחסית.

להלן דוגמה להמחשת בניין הכושר הצבאי:

לפלוגת הטנקים "אבן" טנקי מרכבה סימן 4, והיא מצוידת במיטב המשאבים - הזיוד, התחמושת והאמצעים המשלימים, ומאוישת בסד"כ מלא. תורת ההפעלה של פלוגה זו מוגדרת היטב, ונכתבו לה תכניות אופרטיביות בנות-ביצוע (לפחות לפי שולחן השרטוטים). עם זאת, כרי שבלא מיומנות בהפעלת הציוד ואמצעי הלחימה, תשתיות הפלוגה המפוארות, תהיינה חסרות תוחלת. על כן, נבנו תוכניות הכשרות ואימונים מתאימות כדי לרכוש את המיומנויות המתאימות להפיכת התיאוריה למעשה.

לאחר חיבור התשתיות ותוכניות האימונים, אם הפלוגה לא הגיעה להישג הנדרש

76 או "תודעתית" במינוח הפופולרי בצה"ל בעת כתיבת מסמך זה.

באימונים – ספק אם היא רכשה את הכושר הצבאי הנדרש "להשיג יעד מלחמתי". לפיכך, התפוקה הנדרשת היא עמידה בתוכנית האימונים, בהישגים הנדרשים ובחפזת הלקחים הרלוונטיים. ובדוגמה שלנו: בעקבות אי עמידה בהישגים הנדרשים הפלוגה תבצע תרגול נוסף, ותגיע לרמה הנדרשת. ממרום "גבעת הגנרלים" נראה היה שהפלוגה עמדה היטב במשימה וביצעה תרגיל מצוין. עם זאת, אם הפלוגה אינה מלוכדת; אם קיים מתח בין החיילים ובין המפקדים ולחיילים ו / או התחושה בתוך הפלוגה היא שהאימון לא היה מוצלח; אם קיימת התמרמרות על התנאים הלוגיסטיים באימון; או אם יש חוסר אמון במפקד, במשימה האופרטיבית ו / או בנחיצותה – הרי שתחושת המסוגלות של הפלוגה לביצוע משימתה לקויה – וכך גם כושרה הצבאי.

### מדידת כושר צבאי בצה"ל

מדידה היא אחד הכלים החשובים ביותר בניהול – היא כלי מרכזי לניתוב וניווט המאמצים, ולכן צה"ל משקיע מאמצים ניכרים למדוד "כושר צבאי", לא תמיד בהצלחה מלאה, שהרי לאור מורכבות המונח, התלות שלו בקונטקסט ורכיביו השונים, אפשר להניח כי מדידתו אינה מלאכה פשוטה. להלן קווים לדמותה של מדידת הכושר הצבאי בצה"ל.

### רמת המדידה

ראשית יש לדבר על רמת המדידה. כשירות נמדדת ברמות מדידה שונות: הפרט או המסגרת (היחידה, המפקדה, או הצבא בכללו). כל רכיבי הכשירות יכולים להימדד באופן מותאם בכל אחת מרמות המדידה.

### מדידת רכיבי הכושר הצבאי

שאותה אפשר לבצע לפי רכיבי הכשירות, כפי שתוארו לעיל:

1. מדידת קיום התשתיות והמשאבים על פניו מדובר בנושא קל למדידה – ספירה פשוטה של תשומות, "מה יש" (כמות, איכות, התאמה למשימה), לאור הבנת הקריטריונים הנדרשים והגדרת הצורך. עם זאת, נטען כי גם נושא זה עלול להיות מתעתע: לפי מה מודדים, לפי "תקן" שנקבע מראש? וכיצד נדע האם התקן "קולע" או מספק?

2. תחושת המסוגלות גם רכיב זה נוח למדידה, באופן יחסי, שהרי סקרי עמדות מהווים מדד טוב לתפיסות של כושר צבאי, בהנחה שמסכמים על הנושאים הנמדדים. תפיסת כשירות תסייע לנו לבחון את תחושת המסוגלות, כמו גם לשפוך אור על התפיסות בנוגע למידת העמידה במשימה של מדרגות המדידה האחרות.

תפיסת כושר צבאי יכולה להיבחן על-ידי מדידת תפיסות מפקדי היחידות (והחיילים) הרלוונטיות והמפקדים המלווים אותם.

נוסף על כך, נציין כי בכל הקשור למדידת תחושת המסוגלות בכלל משרתי המילואים בצה"ל, סקר עמדות משרתי מילואים של ממד"ה הוא המדד היעיל ביותר, למרות שנוכל להעיד כי גם הוא אינו מספק, בעיקר לנוכח קשייו לשקף כשירות ברזולוציות גבוהות. עם זאת, כמה מיחידות הצבא מבצעות מדידות עצמאיות משלהן בנושא זה.

הטענה המסכמת היא, כי מדידתם של היבטים תפיסתיים תאפשר את הערכת "תחושת המסוגלות" של המשרתים, מדידה אשר, כאמור, ניתנת לבחינה יעילה באמצעות סקרי עמדות. "תחושת מסוגלות" היא מדד חלקי אך משמעותי להבנת כושרם הצבאי של משרתי המילואים, היות שמצד אחד היא משמשת כלי יחיד להבנת היבטים שברוח הכשירות, ומצד אחר היא עשויה לשפוך אור על יתר רכיבי הכשירות.

3. מיומנויות בקונטקסט הצבאי, מדובר ברכיב הקשה ביותר למדידה ברוב חלקיו, עקב מורכבות הפעולה של היחידות, השונות התפקודית, העלות המשאבית הגבוהה וחוסר היכולת בפועל להעמיד מודדים "אובייקטיביים" וסטנדרטיים. אומנם, קיים בצה"ל מדד המכונה "כש"ם"<sup>77</sup> אך הוא סופג ביקורת רבה לעיתים קרובות, בעיקר בנוגע לאופן יישומו וכוונתו להיותו מדד הבוחן בעיקר תשומות ("אימון בוצע", לדוגמה) ולא תפוקות ("האם האימון הצליח להכשיר את היחידה למשימתה").

מניסיוננו נשער כי ככל שעולה רמת המדידה, נוטים לקחת כמוכח מאליו את הכושר הצבאי של הרמות הכפופות. הנחה זו היא מסוכנת, במיוחד לנוכח שהיא גוזרת רידוד של אימונים לרמות כפופות, שהרי לדוגמה אין דומה לתרגיל חטיבה מלא "בשטח" המביא לידי ביטוי את כל רמות המדידה לתרגיל סימולטיבי.

77 "מערכת כשירות ומדדים" (כש"ם), מתעדת ביצוע כמותי של אימון, כמו גם את איכותו. בעת כתיבת שורות אלה, מערכת זו נמצאת בתהליכי סיום שימוש, עקב תפיסתה כלא מותאמת, מסורבלת, ושטחית ביכולתה לבחון את איכות פעילותה של יחידה צבאית.

## כושר צבאי ותחושת כושר צבאי של משרתי המילואים

תת־פרק זה יעסוק בתוכנות מרכזיות בנוגע לכושרם הצבאי של משרתי מילואים, כפי שעולה ממדדים הבוחנים בעיקר את הרכיב "תחושת כושר צבאי", דרך סקרי המילואים של מחלקת ממד"ה במהלך שני העשורים האחרונים, המשמשים כ"מראָה" של היבטי כשירות.

תחילה נציג מגמות כלליות בתפיסת הכושר הצבאי, ולאחר מכן נפרט את הממצאים לפי רכיבי הכשירות שהוגדרו.

### מגמות כלליות

ממד"ה עורכת סקרים שוטפים בקרב משרתי המילואים, בעיקר לוחמים, ובקרב מפקדים במילואים (בדרגות מ"פ-מג"ד). הנתונים שיובאו בתת־פרק זה מבוססים על סקירת ממצאי סקרים אלה (ממד"ה, 1999-2021).

עיון בסקרי המילואים בשני העשורים האחרונים, יראה כי תודעתם של משרתי המילואים ביחס לכושר הצבאי האופרטיבי ברמת הפרט וביחס לכושר הצבאי של יחידתם ברמת הכלל – אינה אחידה, לאור השוואה בין המדדים התפיסתיים השונים.

בהשוואה לסקרים שנערכים בקרב אוכלוסיית צבאיות מרכזיות אחרות (אוכלוסיית החובה, 1999-2021; ומשרתי הקבע, 1999-2021), דפוס ההערכה של משרתי המילואים ביחס לכשירותם הצבאית, כמו גם כלפי נושאים אחרים, ביקורתי יותר יחסית לשאר האוכלוסיות – משרתי המילואים נמצאו כאוכלוסייה הצבאית הביקורתית ביותר.

נוסף על כך, בעשור וחצי האחרונים תפיסת הכושר הצבאי תנודתית מאוד, ומושפעת הן מנושאים "מהותיים" (מדיניות הפעלת המשרתים בעת אירועי לחימה, חוק המילואים וכדומה) והן מהיבטים תדמיתיים (בדגש על הדיון התקשורתי), כאשר בהסתכלות ארוכת טווח:

- ככלל, העמדות השתפרו מאוד בכל הפרמטרים הנבחנים לאחר מבצע "חומת מגן" (2002), שבו לראשונה לאחר שנים ארוכות הופעלו משרתי המילואים באירוע לחימה. כמו כן, נמצא שתחושת הנחיצות התעצמה.
- ירידות ניכרות נרשמו בעמדות לאחר מלחמת לבנון השנייה (2006), בכל הפרמטרים הקשורים לכשירות, לצד עלייה בתפיסת הנחיצות השירות.



• הנתונים חזרו לרמתם ה"רגילה" לאחר מבצע עופרת יצוקה וחקיקת חוק המילואים (2008), ומאז הם תנודתיים מאוד.

הסברים אפשריים לתמונה זו:

1. להערכה יש בסיס "המעוגן במציאות", גם לאור נוכחותם החלקיים בצבא מתוך מאפייני השירות, ולאור הציוד שהם מקבלים בפועל.

2. קונטקסט מתחלף – השינויים בעמדות מושפעים מאוד מקונטקסט נקודתי (אירועי לחימה, דיון תקשורת, חקיקה, הצלחות וכישלונות נקודתיים, שינויים במדיניות הפעלת המילואים, שינוי בהיקף המפגשים היחידתיים, חקיקה ועוד).

3. רצייה חברתית ורצייה אישית – אמונה / רצון לשמור על דימוי חיובי של עצמם ושל יחידתם.

4. תחושת שליחות ומחויבות – עמדה פנימית המפגינה ביטחון עצמי ותחושת מוכנות המשמשת רכיב במימוש תחושת השליחות.

לאור הממצאים וההסברים האפשריים, קשה להעריך עד כמה ההערכות מבטאות "מציאות" ומהוות הערכה למה שעתיד להתרחש ביחס למוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

### **מוטיבציות בסיס**

בתת־פרק זה נרצה לעמוד על מספר נושאים הקשורים לתפיסת השירות במילואים באופן כללי. לאורך שנים, הנתונים מראים כי משרתי המילואים מחזיקים בהבנה עקבית באשר לערך שירות המילואים, ומראים מוטיבציה גבוהה לשירות, עם קשר ובלי קשר לאירועים נקודתיים:

מוטיבציה / נכונות גבוהה לשירות במילואים – בהסתכלות ארוכת טווח ב־20 השנים האחרונות, נראה כי (בשונה מהתמונה הכללית בנוגע לכושר צבאי) קיימת יציבות גבוהה, ואף אותרה עד 2019 מגמה איטית של עלייה בנכונות לשירות מילואים, בחירום או בשגרה (80%-75% יתייצבו לשירות "ללא תנאי"), כאשר עלייה זו מושפעת בראש ובראשונה מתפיסת נחיצות השירות, שהתחדדה מאוד בשנים האחרונות אחריה שימוש במערך המילואים בעת אירועי לחימה, כמו גם עקב חוק המילואים החדש.

בין השנים 2019-2020 חלה ירידה קלה בהערכות, ככל הנראה בשל התרחקות מאירועי לחימה (הנתונים נאספו ברובם לפני מבצע "שומר החומות") ומאירועים נקודתיים (ההתמודדות עם נגיף הקורונה).

שביעות רצון בינונית מהשירות – הערכת שביעות הרצון הכללית מהשירות, שאפשר להתייחס אליה כמדד מסכם של כלל ההערכות הקשורות לשירות, היא בינונית (כמחצית ממשרתי המילואים מרוצים), כאשר בשנתיים האחרונות (2020-2021) יש ירידה מסוימת בשביעות הרצון.

המפקדים – ככלל, תפיסות המפקדים ביחידות (בדרג המ"פ-מג"ד) כאשר לשירות המילואים על רוב מרכיביו, הן חיוביות במיוחד ובאופן עקבי, יותר מתפיסותיהם של החיילים. כמו כן, על כך נמצא כי המפקדים הישירים עצמם מוערכים באופן חיובי ויציב על-ידי חיילי המילואים. שילוב ממצאים זה מבחיר מדוע צה"ל רואה את המפקדים בדרג הטקטי כעוגן של יחידות המילואים.

ברם, כאשר בוחנים את הממצאים מעבר ליחידה, רואים תמונה שונה. קיימת הערכה תנודתית ביחס למפקדים הבכירים בצה"ל, המושפעת כנראה גם מיחסי סדיר ומילואים, ומאירועים נקודתיים. כלומר, הערכת המפקדים הבכירים רגישה לאירועים נקודתיים והיא יותר "תדמיתית" ביחס להערכת מפקדים ישירים ומפקדים ביחידה.

קיים אמון גבוה בצה"ל וביכולותיו המקצועיות – בדרך כלל האמון ביכולות צה"ל גבוה למדי ויציב, למעט בתקופה קצרה, בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" (2006-2008), אז התרחש משבר אמון של מערך המילואים, אשר הושפע בעיקר מתפיסת תוצאות מלחמת לבנון השנייה.

שליחות – ככלל, תפיסת השליחות בקרב המפקדים גבוהה מאוד, ובקרב החיילים היא גבוהה למדי. בקרב שתי הקבוצות ההערכות הן יציבות לאורך השנים.

## ציוד ומשאבים

נושא זה חשוב לא רק ברמה המהותית והמוכנת מאליה, אלא גם מבחינה תדמיתית: ביקורת על ציוד ואמצעים הייתה מהגורמים שהציתו את מחאת משרתי המילואים ב-2006, ועלולה לעורר מחאה כזו גם בעתיד.

לאורך כל הסקרים שנערכו, ניכר כי אחת החולשות הנתפסות הבולטות בכל הקשור למערך המילואים ולשירות המילואים, הם הציוד והאמצעים של היחידות במשימות

שגרה. רמת האמון של המשרתים בכך שבעת חירום תקבל יחידתם את הציוד המתאים לשם ביצוע המשימות – נמצאה גבוהה קצת יותר, אך עדיין לא באופן מספק.

יודגש כי גם שינויים ושיפורים שנערכו לאחר מלחמת לבנון השנייה (בדגש על "אשד הנחלים") לא שינו באופן ניכר את העמדות בנושא זה. ייתכן כי החיילים מבססים את הערכתם על הציוד והאמצעים אותם הם מקבלים בעת שגרה, כאשר רובם לא חשופים למתרחש בימ"ח.

הסברים אפשריים לתמונה זו:

- ציוד ואמצעים פחות טובים מהמצופה.
  - הציוד והאמצעים שפוגשים באימון אינם זהים לציוד והאמצעים הנמצאים בימ"ח, שאותם חלק מן המשרתים לא ראו מעולם.
  - דימוי של ציוד ואמצעים שעוצב באירועי עבר.
  - לא אפשר להשוות את ציוד המילואים לסדיר, שהרי באופן "טבעי" יחידות הסדיר הן בעדיפות גבוהה יותר וקשה לגשר על הפער הטכנולוגי, אשר צפוי להתרחב עם השנים לאור השינויים המהירים במערך הסדיר.
- חשוב לציין שחיילי המילואים מקבלים בהבנה מסוימת את ההבדלים באיכות הציוד שבין מערך הסדיר ובין מערך מילואים, אך פער גדול מדי עלול להביא לכמה תוצאות עקיפות לא רצויות, בהן:
- התעוררותו של ספק עצמי ביכולתם לבצע משימה "כמו הסדיר".
  - השתרשות תפיסה לפיה לא סומכים על חיילי המילואים, או לא מתכוונים באמת להפעיל אותם.
  - תחושת חוסר הוקרה מקצועית.

### **מימוניות ואימונים**

תפיסות ביחס למימוניות נבחנות בסקרים ברמת הפרט וברמת היחידה. להלן סקירה קצרה של הממצאים מסקרי המילואים בנושא.

בכל הנוגע למימוניות ברמת הפרט, ההערכה של משרתי המילואים ושל המפקדים היא גבוהה ויציבה. בשונה מפרמטרים אחרים בנושא הנידון, לא אוכחחו שינויים

ניכרים בפרמטר זה בעשור שקדם לכתובת עבודה זו.

בנוגע למיומנויות ברמת היחידה - ההערכה נמוכה במעט מזו של מיומנויות הפרט והיא תנודתית, כאשר הערכת כשירות היחידה תנודתית מאוד ונמוכה מעט בהשוואה להערכת כשירות הפרט בקרב החיילים. בקרב מפקדים (בדרג מפקדי פלוגות וגדודים), נמצא פער גדול מאוד בין האופן שבו הם תופסים את מוכנות הפרט ובין האופן שבו הם תופסים את מוכנות היחידה - הערכת מיומנויות הפרט גבוהה בהרבה. נוסף על כך, בשונה מהמגמה התנודתית בקרב החיילים בנושא זה, בקרב המפקדים ניכרת מגמת ירידה מתמשכת בהערכות. להבנתנו, תמונת הערכה זו בקרב המפקדים כבדת משקל, שהיא אמון חלקי של מפקדים בכשירות היחידות שלהם, או מגמת ירידה באמון בנושאים אלה, משמעותית מאוד ואמורה להדליק "אור אדום", שכן מפקדים מכירים את משימות היחידות שלהם ומתבטאים מתוך ידע.

לכידות היחידה נתפסת כאחד הגורמים המרכזיים המגדירים כשירות של יחידה בעיני מפקדים. השיח הארגוני הנפוץ בשנים האחרונות העריך כי הלכידות פגיעה, לאור חוק המילואים ולאור צמצום הפעלת המשרתים לצורכי תעסוקה מבצעית ואימונים בעשור האחרון.

הערכת כשירות היחידה ולכידותה תנודתית מאוד בעשור האחרון, כאשר אפשר לציין מספר גורמים לכך: אירועי לחימה שונים, חוק המילואים, שינויים בהיקפים בזימון משרתי מילואים, ושיח על צמצום או הגברה של השימוש במערך.

מי ש מיומן יותר? נמצא כי, בהשוואה ליתר משרתי המילואים, בקרב הקבוצות הבאות יש שיעור גבוה יחסית של חיילים החשים מיומנים, בכל הפרמטרים:

- יחידות וחיילים המבצעים שירות מילואים בהיקף גבוה יחסית לאחרים.
- מפקדים בדרג מפקדי פלוגות ומעלה.
- משרתים השייכים ליחידות בעלות ייעוד קדמי ראשון או שני.
- משרתים ביחידות חיל רגלים בהשוואה ליחידות לוחמות אחרות.

תעסוקה מבצעית היא משמעותית ללכידות היחידה - ביצוע תעסוקה מבצעית נתפס עליידי מפקדים וחיילים כמשמעותי מאוד ביחס לכשירות היחידות ולכידותן. לאור זאת, נקל להבין את החשש שמא השינויים במודל השירות וההפחתה בהיקף התעסוקה המבצעית יפגעו ביחידות.

האימונים הם משחק של מפקדים – בדרך כלל, בקונטקסט של שירות המילואים, אימונים נתפסים כ"משחק של מפקדים", כלומר רלוונטיים יותר להם מאשר לחיילים. לאורך השנים נרשמה הערכה בינונית של האימונים ברוב הפרמטרים הנבחים, כאשר בסקרים האחרונים נמצאה ירידה בהערכות.

### סיכום ומשמעויות

יצאנו לדרך עם המונח השגור "כשירות", אותו אנו מציעים להמיר במונח המדויק יותר "כושר צבאי", אשר מתאר את ארבעת המרכיבים שמשפיעים על היכולת לבצע משימה צבאית: מבנה הכוח, שבו כלולים המשאבים ותורות הלחימה; המוכנות הכוללת, הכוללת את היכולות והמיומנויות של הכוחות; המודרניזציה, העוסקת בטכנולוגיה ובמוכנות להתעדכנות שדה הקרב; וקיום הכוח, הקשור ביכולות תוספתיות, חלקן חיצוניות למסגרת, המסייעות לה לצורכי ביצוע המשימה.

הצענו להוסיף להגדרה זו רכיב המישי – "תחושת המסוגלות", רכיב אשר מתאר את מכלול התהליכים הפסיכולוגיים שבעזרתם האדם נעשה מודע למשימתו, מאמין בנחיצותה, בחשיבותה ובצורך להתגייס אליה, מאמין ביכולת לבצע אותה, וסומך על סביבת הפעולה (לדוגמה: מפקד, חברים, ציוד ואמצעים) המאפשרת את ביצוע המשימה.

עמדנו על מורכבות מדידתו של הכושר הצבאי, על רמות המדידה של הכושר הצבאי ועל האופן שבו אפשר למדוד את רכיביו.

לאור האמור לעיל, ניסינו לתאר בעיקר את רכיב "תחושת המסוגלות" של משרתי המילואים במהלך עשרים השנה האחרונות, מתוך הבנה שהוא גם מדד העומד בפני עצמו וגם מדד משלים לבחינת הרכיבים האחרים (בעיקר מוכנות ומבנה הכוח). כך הראנו כי תחושתם של משרתי המילואים כלפי רכיבים שונים של הכושר הצבאי, הן ברמת הפרט והן ברמת היחידה – אינה אחידה, והיא גם תנודתית ומושפעת לא רק ממצב "אובייקטיבי" אלא גם מאירועי לחימה, חקיקה ופעולות הצבא, כמו גם מנשאים נקודתיים. לאור כל אלה, קשה להעריך עד כמה ההערכות מבטאות "מציאות" ומהוות הערכה למה שעתידי להתרחש ביחס למוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

אנו סבורים כי עקרונית אפשר להכליל את מאפייני התמונה של תחושת הכשירות בקרב מערך המילואים גם ביחס למערך הסדיר.

מתוך למידת ממצאי עבודה זו, ברצוננו להעלות מספר טענות מעשיות ללמידתו

והכנתו היישומית של מונח הכושר הצבאי:

כושר צבאי הוא תלוי הקשר – בכל סוג יחידה הוא יימדד קצת אחרת, בהתאם למשימת היחידה והמשאבים העומדים בפניה. משמעות אפשרית לכך היא שלא אפשר לדבר על "כשירות מערך המילואים" בהכללה גורפת, אלא על כשירותן של יחידות מילואים בעלות מאפיינים דומים.

כושר צבאי הוא מונח גמיש – יחידה עשויה להיות חלשה מאוד, לדוגמה, מבחינת מבנה הכוח, אך חזקה מבחינת מיומנות ותחושת מסוגלות. יחידה אחרת עשויה להיות חזקה מבחינת מבנה הכוח, אך חלשה מבחינת מוכנות. לכן קשה להעריך את הכושר הצבאי של יחידה בפרמטרים אחידים, או להשוות ביניהם. עם זאת, הדבר אינו סותר את ההכרח שכל יחידה תשאף לכושר צבאי מרבי בקונטקסט שלה (משימות מוגדרות ומשאבים שהוקצו עליידי המערכת), ועליה להימדד בהשוואה ליחידות הדומות לה במאפייניהן.

חלק מאומנות הפיקוד הבכיר טמון ביכולת לשלב יחידות בעלות רמות משתנות של רכיבי הכושר הצבאי השונים, לצורך ניצול מיטבי של הכוח הלוחם (לפיכך, יש לנהל בעילות את "קיום הכוח", מתוך הסתכלות רחבה). הדבר בולט במיוחד בשילוב יחידות סדר ומילואים. על הפיקוד הבכיר להגדיר באופן מדויק את רמת הכושר הצבאי הנדרשת בכל מרכיבי הכשירות, לצורך כונון המפקדים.

אם כך, אנו מציעים לראות את הכושר הצבאי כפירמידה בעלת שלוש קומות: תשומות, תפוקות ותחושת מסוגלות. אנו מעריכים כי הקומה הראשונה, תשומות, היא קלה יחסית להערכה ומדידה, וכי הקומה השלישית – תחושת מסוגלות, הנמדדת על-ידי סקרים (על חסרונותיהם ויתרונותיהם), היא המדד הטוב ביותר שיש, נכון להיום, בידי צה"ל לבחינה הוליסטית של הכושר הקרבי היות שהיא עוסקת גם בקומות האחרות, גם אם באופן חלקי. אנו ממליצים למצוא דרכים להשתמש במדד זה כדי לייצר שיח פנים-צבאי יעיל בנושא.

עם זאת, אנו סבורים כי מדד תחושת המסוגלות אינו מספק; יש צורך לפתח מדדים יעילים אחרים אשר יחליפו ו / או ישכללו את הכש"ם ויעריכו באופן יעיל את קומת התפוקות, שהיא איכות התוצר – אשר בעינינו מהווה את הרכיב הקשה ביותר להערכה בתפיסת הכושר הצבאי.