

# עולם המילואים: הפלא השמיני

## רוחן איציק

### כללי

מעריך המילואים הוא אחד המרכיבים המרכזיים ביכולתו של צה"ל לנצח במלחמה. המערך עומד על שתי רגליים: רגל צבאית-מקצועית ורגל לאומית-חברתית. הרגל הצבאית היא מבנה כוח המתאים לקשת האיומים ומותאם למגבלות הכלכליות וליכולת הדמוגרפית של המדינה. הרגל הלאומית-חברתית היא המוסד המכונה "צבא העם". בתחילת העשור האחרון טען יגיל לוי כי "צבא המילואים שוקע"<sup>1</sup>. במאמר הזה מוצגות הבנות שהתגבשו בנוגע למערך המילואים בשנים האחרונות על בסיס שני מקורות: הניסיון האישי של הכותב, בהיותו מפקד בסדיר ובמילואים ומחקר שערך<sup>2</sup>. משני המקורות האלה עולה שיש להסתייג מהטענה בנוגע ל"שקיעתו של צבא המילואים". המאמר שלהלן כולל שני חלקים. בחלק הראשון מוצגות שלוש הבנות מרכזיות מתוך הניסיון שצברתי בהיותי מפקד (בסדיר ובמילואים). שלוש הבנות הן: מערך המילואים הוא הווייה שמחייבת תודעה; אימון מבצעי הוא תנאי שבלעדי לא יכול לוחם להפוך לאפקטיבי; חיוניותה של הסביבה המשפחתית. בחלק השני מוצגות הבנות מתוך מחקר שבחן את שירות המילואים בישראל.

### מעריך המילואים: הווייה שמחייבת תודעה

תפיסת הביטחון המסורתית מחייבת שצבא המילואים יימצא בכשירות גבוהה כדי להתגייס ולהגיע בתוך זמן קצר לאפקטיביות גבוהה. מכאן שנדרש לשמר את יחידות המילואים בסף מוכנות המאפשר זאת. המעבר מחיי אזרחות ללחימה הוא שינוי מצב קיצוני מאוד ומהיר מאוד. המשמעות היא שההווייה היום-יומית של אנשי המילואים חייבת לאפשר שינוי קיצוני כזה. כדי לשמר הווייה כזאת יש צורך שישאל תמשיך להיות חברה מגויסת – מאפיין שדווקא הלך והתפוגג בעשורים האחרונים. השינוי החברתי המשמעותי הזה בא לידי ביטוי בחוק המילואים – מה שהציף שאלות נוקבות בנוגע לעובדה שהנטל מוטל על כתפיה של אוכלוסייה הולכת וקטנה של אנשי מילואים<sup>3</sup>. מכאן שהצורך להחזיק יחידות מילואים בסף המוכנות הנדרש הופך להיות אתגרי

יותר ויותר עם הזמן – בעיקר בשל הקושי לשמר את תחושת הנחיצות והלכידות ובשל הקושי הגדול לא פחות להתמודד עם דילמות של נאמנות כפולה<sup>4</sup> – לתפקיד במילואים ולמחויבויות האזרחיות (בעיקר המשפחה ומקום העבודה). שיקול מרכזי בהתמודדות הכפולה הזאת הוא סוגיית הרלוונטיות של הלוחם ושל יחידתו – בעיקר בעיני עצמו.

### **אימון מבצעי הוא תנאי שבלעדיו לא יכול לוחם להפוך לאפקטיבי**

אחד המרכיבים החשובים ביותר במקצוע הצבאי הוא הניסיון הנצבר – הן של הפרט והן של היחידה. הניסיון הוא היתרון המשמעותי ביותר של אנשי המילואים שלהשותם ותק רב, לרבות שירותם הסדיר, דבר המעניק להם פרספקטיבה שבשעת חירום עשויה להוביל מהר יותר לפעולה אפקטיבית יותר. לכן חיוני שבניין כוחו של מערך המילואים ובמיוחד האימונים שלו יהיו מקצועיים ורלוונטיים.

הצורך לייעל את אימוני המילואים הוביל בעשור הקודם להקמתם של מתקני הדמיה המאפשרים להוציא אל הפועל אימונים קצרים, בעיקר כדי לשמר ידע. המתקנים האלה נמצאים ברובם במרכז הארץ ולכן נגישים מאוד. יחידות רבות מתאמנות במתקנים האלה, ובשביל חלק מהן אלה הם האימונים המרכזיים. אולם אליה וקוץ בה: כיצד ניתן לאמן לוחמים לקשיי הקרב שרבים מהם תלויים בהסתגלות לסביבה – למזג האוויר ולתנאי השטח? לכן החלופה הנדרשת היא להתאמן בזירה הדומה ככל האפשר לתנאים שבהם צפויה היחידה להילחם.

מבדיקה שבוצעה בקרב חיילים עולה כי עצם ההימצאות בסביבה האופרטיבית הרלוונטית העלתה את רמת המוכנות של היחידות, על אף שמגבלות האימונים בסביבה "הטבעית" היו רבות. האימון בגזרה האופרטיבית גם מחזק את אמונם של אנשי המילואים ביכולותיהם ומגביר את הזיקה שלהם לתרחישי הלחימה הרלוונטיים ליחידותיהם – גם בתקופות של שקט. הלקח העולה מהדברים האלה הוא שעל יחידות המילואים לשמר את הוויית הקרב באמצעות אימונים בשטח שדומה במאפייניו לשדה הקרב. זאת גם בעידן של חוק המילואים החדש,<sup>5</sup> שאחת מתוצאותיו היא שיחידות מילואים מגויסות הרבה פחות מאשר בעבר.

כמו כן ידוע שגיוס של גדוד מילואים הוא הזדמנות וערובה לחיזוק הלכידות החברתית בקרב אנשיו. הלכידות מושתתת על קרבה ומסייעת להפחית את הדיסוננס הנובע מ"הנאמנות הכפולה" בין המשפחה ליחידה – דיסוננס שחוזה כל מילואימניק. הפחתת הדיסוננס נובעת מכך שהקרבה בין המילואימניק לחבריו ליחידה הופכת אותם לחלק מהמשפחה שלו.

במצב שבו יחידות המילואים מגויסות פחות מבעבר כל אירוע יחידתי נדרש להיות אתגרי יותר, שכן אירועים מעין אלה חייבים כעת לכלול תכנים שיסייעו לחזק את הדבק, קרי את הלכידות החברתית בין הלוחמים ומפקדיהם באופן שיפצה על מספר

המפגשים המועט. במילים אחרות: חוויה של קושי ושל אתגרים פיזיים משמרת הן את לכידות היחידה והן את מוכנותה למצבי משבר הנוצרים לעיתים בעת לחימה. בניגוד לכך, אימון בסימולטור לא ישיג כנראה את רמת הלכידות הנדרשת אף שהוא יעיל בטיפול בנושאים מקצועיים, שגם להם, כמובן, יש חשיבות. מהניסיון יודעים שאנשי המילואים מעוניינים לחוות שטח, וכי בו נעשית הלמידה האפקטיבית ביותר, שכן הוא מזמן מבחנים שונים המסייעים לאנשי המילואים לשפר את ביצועיהם.

כדי שיחידות המילואים יישארו רלוונטיות עליהן לא רק להתאמן כראוי בגזרת הפעולה המיועדת להן אלא עליהן גם להיות שותפות לפעילות הביטחון השוטף. הפחתת שיתופן של יחידות המילואים בפעילות הביטחון השוטף פוגעת במישרין בתחושת הרלוונטיות והנחיצות של אנשי המילואים, במוכנותם למלחמה ובמידת היכרותם עם השינויים ועם העדכונים בצה"ל. יתר על כן, על יחידות המילואים מוטלות במלחמה משימות זהות למשימותיהן של יחידות סדירות, ולכן נכון שכך יהיה גם בתקופות רגיעה בנוגע למשימות של ביטחון שוטף.

למערך המילואים הייתה עדנה באירועי הלחימה של העשור הראשון למילניום. באותה העת הוטל על הצבא הסדיר עומס רב במסגרת הלחימה בטרור – מה שחייב לשתף את יחידות המילואים בפעילות מבצעית גם בגזרות המסוכנות ביותר. שיתוף מערך המילואים בפעילות הזאת הוביל להתנסויות מבצעיות רבות של המשרתים ושיפר את תחושת המוכנות ביחידות המילואים לקראת אתגרים משמעותיים יותר. עם כניסת חוק המילואים לתוקף ב־2008 נוצר מצב חדש ובעייתי: גדודי המילואים מגויסים מאז לפעילות מבצעית רק פעם בשלוש שנים. המציאות החדשה הזאת העלתה בצה"ל חשש כבד שהניתוק מההוויה המבצעית עלול לפורר את היחידות. מדובר באתגר משמעותי, אולם ניתן להתמודד איתו באמצעות חשיבה משותפת של מפקדים מנוסים. כך, למשל, ניתן לקבוע שהפעילות המבצעית היא אבן דרך משמעותית בבניין הכוח וכי מיקוד המאמץ בפעילות הזאת מאפשר הכנה מדוקדקת יותר לקראת אירועים מבצעיים עתידיים. כמו כן אפשר לקבוע שהכוח השותף בפעילות כזאת יתייחס אליה כאל אירוע מעצב של היחידה. המעגל התלת־שנתי מאפשר, בין היתר, להשפיע על בחירת המרחב האופרטיבי ללחימה ועל היכולת לאמן את הכוח במהלך הפעילות המבצעית. הצימוד בין גזרת הפעילות הצפויה לבין אזור האימון מקובל בדרך כלל גם על צה"ל, והוא לא רק דרישה של הלוחמים המעוניינים בכך משתי סיבות עיקריות: הראשונה היא שימור המוכנות המבצעית לתרחישים רלוונטיים; השנייה היא שימור התחושה כי השתתפותם במאמץ הלחימה נחוצה וחיונית. מכאן שהמסר של משרתי המילואים ביחידות השדה הוא ברור: גזרת פעילות ללא מתח מבצעי עלולה לפורר את היחידה ואת לכידותה.

### הסביבה המשפחתית

חוק המילואים הוביל למצב שבו שירות המילואים לחוגרים מסתיים בדרך כלל בסביבות גיל 40. המשמעות היא שעולם המילואים הפך לצעיר יותר: אנשי המילואים מצויים למעשה בשלבי חייהם הראשונים שבהם הם בונים את עתידם. מדובר במצב מאוד לא פשוט: משרת המילואים נדרש להתמודד עם אתגרי עבודתו, עם לימודיו באוניברסיטה או במכללה ובעיקר עם הצורך להתפשר עם בת הזוג או עם בן הזוג שלרוב מפתחים קריירה משל עצמם. בשלב מסוים נכנסים גם הילדים לתמונה והופכים לאחריותה הבלעדית של בת הזוג מהרגע שבו מוצמד הצו במגנט למקרר. ככלל, ולמרות הקושי לשאת את הנטל בשעה שכן הזוג "מבלה" במילואים, מסתמנת השלמה של בנות הזוג (או של בני הזוג) עם הנטל הזה. יתר על כן, ניכרת בין המשרתים גם תחושה חזקה של משפחתיות הנובעת מהקשר הארוך בין המשפחות בתוך יחידת המילואים. כך הופכים בנות הזוג (ובני הזוג) לחלק מהנבחרת. ללא תמיכתן לא תישמר הלכידות הנדרשת של היחידה ושל לוחמיה.

### ממצאי המחקר

במחקר שמוצג כאן, שנערך בשנים 2011–2013, נבחנה מידת הנכונות של אנשי המילואים להתגייס לשירות מילואים נוכח השינויים במאפייני המלחמה וברמת האיומים. השאלה המרכזית שנשאלה הייתה האם איש המילואים נשאר נאמן לשירות וליחידה למרות המחויבויות הרבות שהוא נוטל על עצמו בחייו הפרטיים. כמו כן נבדק האופן שבו מצליחות יחידות לשמור על לכידותן על אף שהן מתכנסות לעיתים רחוקות יותר מאשר בעבר. המחקר התבסס על הגישה האיכותנית-פנומנולוגית<sup>6</sup> שמאפשרת להבין את עולם המילואים כפי שהוא משתקף מנקודת מבטם של משרתי המילואים. המחקר התבסס על תצפיות, על ראיונות עומק ועל קבוצות מיקוד. בסך הכול השתתפו במחקר האיכותני 200 אנשי מילואים בתפקידים שונים מ־15 יחידות שונות וכן יותר מ־50 בנות זוג של מילואימניקים.<sup>7</sup>

נוסף על כך נערך מחקר שבו נבחנה השפעת השירות על התפיסה החברתית של הפרט. המחקר התבסס על מתודולוגיה כמותנית ועל פלטפורמת הרשתות החברתיות. במחקר השתתפו יותר מ־3,000 נשאלים המשרתים ביחידות מילואים. במסגרת המחקר נעשה ניסיון למצוא קשרים בין עמדות והשקפות לבין מגדר, דת ומקום מגורים. ניתוח הנתונים הוביל להגדרתן של ארבע קטגוריות המשפיעות על מערך המילואים של צה"ל: אתוס החברה המאווימת (היסטוריה, מלחמות, מבצעים אחרונים ואיומים שעל הפרק), המניע הערכי-רגשי, ההתמודדות עם המחויבות הכפולה (הצבאית והאזרחית), צה"ל והיחידה (השיח של מערך הקבע מול המילואים, המפקדים, הפעילות המבצעית והאימונים). ארבע הקטגוריות האלה אחוזות זו בזו.

### **החברה המאוימת**

התחושה שישראל מצויה בסכנה של ממש נוכחת מאוד בקרב אנשי המילואים. העימותים בעשור שקדם לכתובת המאמר הזה, ובמיוחד מלחמת לבנון השנייה, העצימו מאוד את תחושת הנחיצות של המשרתים. מלחמת לבנון השנייה, למשל, נחשבת למלחמת יום הכיפורים של הדור הזה, בין היתר עקב הקשר שמוזהים המשתתפים במחקר בין תוצאות המלחמה לבין רמת מוכנותם הנמוכה. לדעת המשרתים במילואים, מדינת ישראל נתונה לאיומים מוחשיים, והצורך בביטחון אינו מסופק כראוי. לכן הם רואים תכלית משמעותית לשירות המילואים – מה שמשמר בקרבם את המוטיבציה לשירות הזה.

### **המניע הערכי-רגשי**

ניכר שההיבט הערכי מושרש באנשי המילואים, והם מייחסים לו משקל רב. בשיחות איתם בלטו מצד אחד ההתייחסויות שלהם לרעות ולשותפות עם חבריהם לשירות, ומצד אחר בלטו אצלם אהבת הארץ ותחושת הפטריוטיות. כמו כן ניכרת ציפייה בקרב אנשי המילואים לתגמול, אך בעיקר להוקרה על פועלם. הממצאים האלה מצביעים על כך ששירות המילואים הוא גם בעת הזאת מורשת העוברת מדור לדור ומשפיעה על המוטיבציה לעשות שירות משמעותי.

### **המחויבות הכפולה**

למניע הערכי-רגשי יש משקל רב גם כאשר בוחנים את המחויבות הכפולה של איש המילואים: לעולם האזרחי מחד גיסא ולעולם הצבאי מאידך גיסא. להערכתנו, משקלה של המחויבות הכפולה הוא קטן מכפי שמעריכים, וזאת משתי סיבות: הראשונה היא הירידה בעומס של ימי המילואים מאז נחקק חוק המילואים; השנייה היא ההשפעות החיוביות של השירות על המשפחה בהקשר הערכי כמפורט להלן:

מהראיונות עולה שככלל בנות הזוג אינן מצפות לתגמול חומרי על שירות המילואים של בני זוגן אלא בעיקר להערכה ולתמיכה. לדברי רבות מהן, הדבר החשוב ביותר הוא שיתנו למשרתי המילואים את התחושה שהם ציבור מיוחד. במילים אחרות, בנות הזוג מייחלות בעיקר לתגמול ערכי שבעיניהן הוא חשוב גם בשל ההיבט החינוכי שלו: רוב נשות המילואים הזכירו את ההשפעה החיובית של השירות על הילדים.

משרתי המילואים מייחסים חשיבות רבה גם למסורת השירות במשפחותיהם. רבים מאלה שרואיניו למחקר ציינו שגם אבותיהם שירתו במילואים והעריכו שהמסורת המשפחתית תשפיע גם על הדור הבא. ממצאי המחקר הכמותני מחזקים את ההערכה הזאת ומצביעים על קשר חיובי מובהק בין שירות המילואים של ההורים לבין האופן שבו תופס הדור הבא את שירות המילואים. מבחינה של הקורלציות בין משתנים עולה

כי קיים מתאם חיובי מובהק בין שירות ההורים במילואים לבין הנכונות לשירות בדור הבא.

מהדברים האלה עולה שההיבט הערכי-רגשי מקל על איש המילואים להתמודד עם המחויבויות הרבות שהוא נטל על עצמו.

### **צה"ל והיחידה**

הליבה של תהליך החברות לשירות המילואים מתקיימת במסגרת הפלוגה, שמתאפיינת בהיעדר כמעט מוחלט של פורמליות. שלושה "מרכזי כובד" עיקריים משפיעים על תחושותיהם של אנשי המילואים: הערכת איכותו של מפקד הפלוגה, רמת האימונים ואיכות הלוחמים ה"מוזנים" לפלוגה מהצבא הסדיר (עם שחרורם משירות החובה). מהראיונות עולה כי לפעילות המבצעית יש בעיקר אפקט רגשי-מורלי המשמר את לכידות היחידה בטווח הארוך.

מהדברים האלה עולה עד כמה יכול צה"ל להשפיע – לחיוב ולשלילה – על המוטיבציה של אנשי המילואים. עוצמת ההשפעה של צה"ל עליהם מותנית באפקטיביות של התהליכים הבאים: הפיתוח של מפקדי פלוגות מתאימים ואיכותיים, איכות ההפעלה של היחידות ויעילותן של המנגנון ה"מזין" את המשתחררים ליחידות המילואים. "מנגנון ההזנה" יכול להיות יעיל הרבה יותר אם ייושם העיקרון שלפיו "גדוד סדיר מזין חטיבת מילואים". זוהי סוגיה מנהלית פשוטה יחסית שניתן לשפר את יעילותה באופן דרמטי.

### **סיכום**

בעשורים האחרונים פחתה מאוד עוצמת האיומים הביטחוניים על החברה הישראלית. בשל המציאות האסטרטגית הזאת מצוי כיום צה"ל בתהליך של קיטון שכולל גם את הפחתת הנטל על אנשי המילואים. במקביל ניכר שיפור במצבה הכלכלי של ישראל, ואילו החברה הישראלית הולכת ומשלימה את המהפך מחברה מגויסת לחברה ניאור-ליברלית המקדשת את האינדיווידואליזם.

עם זאת, צה"ל ממשיך להתמודד גם בעשור האחרון עם איומי טרור וגרילה – התמודדות שבה משולבות יחידות מילואים רבות במוקדי הלחימה. השילוב הזה הוא תופעה שכמותה כמעט שלא התרחשה במהלך שנות ה-90 של המאה הקודמת. יש לציין שהחברה הישראלית הצליחה להסתגל לאיומים הביטחוניים החדשים, ואלה אינם מונעים ממנה לשגשג מהבחינה הכלכלית.

הניסיון שצבר צה"ל מההפעלה האינטנסיבית יחסית של הכוח בעשור האחרון הביא לשכלול פעילותו של מערך המילואים בכמה היבטים: הזנת כוח האדם מצבא החובה לצבא המילואים, האימונים וההפעלה המבצעית של יחידות המילואים, שדרוג

הציוד ואמצעי הלחימה של מערך המילואים וחיזוק התגמול והפיצוי הניתנים למשרתי המילואים. אלה – יחד עם חוק המילואים החדש שהפחית את נטל השירות – חיזקו את האמון בין החברה הישראלית לבין צה"ל, ובעיקר את הקשר שבין המילואימניק לבין אנשי יחידתו – בראש ובראשונה חבריו ומפקדיו. התהליכים האלה גם חיזקו את תחושת האמון וההוגנות בקרב משפחותיהם של המשרתים במילואים באופן ששימר את התמיכה הערכית שלהם בשירות הזה. זוהי אחת הסיבות המרכזיות לכך שמשרתי המילואים הפגינו נכונות רבה להתייצב לשירות במהלך העשור האחרון – למרות השתלטות האינדיווידואליזם על החברה הישראלית ועל אף היעדרה של חלוקת נטל שוויונית בין כל חלקי האוכלוסייה.

עם זאת לא ניתן להתעלם מהעובדה שככל שחולף הזמן צה"ל מזמן פחות ופחות אנשי מילואים. משמעות הדבר היא שלישראל יש כיום מערך מילואים חזק, כשיר, מוכן ובעל מוטיבציה חזקה – אך הוא הולך וקטן. אם לא יהיה שינוי של ממש במציאות הביטחונית, צפוי לקטון בעתיד עוד יותר חלקם היחסי של משרתי המילואים מתוך סך האוכלוסייה, וכתוצאה מכך תלך ותקטן גם השפעתו החיובית של מערך המילואים על החברה הישראלית. התהליך הזה מחייב הסתכלות מתמשכת אל העתיד ולבחון חלופות שיאפשרו את המשך קיומו של מערך מילואים חזק, איכותי ונכון לקריאה.

## הערות

1. יגיל לוי, "שקיעתו של צבא המילואים", **מפנה** 53, אפריל 2007; יגיל לוי, "צבא המילואים שוקע", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 3, גיליון 3, דצמבר 2011, עמודים 53-62, <https://bit.ly/2MRtJc9>
2. איציק רונן, **שירות המילואים בישראל בצל אינדיווידואליזם**, עבודת תזה, אוניברסיטת חיפה, <https://bit.ly/2LCEUEv>, 2013
3. אורי דרומי, (עורך), **כל העם צבא? פרויקט צבא חברה**, המכון הישראלי לדמוקרטיה, 2002.
4. גבריאל בן-דוד, "גורמים המשפיעים על המוטיבציה לשרת במילואים בעת שלום ובעת מלחמה", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 44-49, <https://bit.ly/2JGV0eF>
5. ב-2008 הועבר חוק המילואים בכנסת, שבבסיסו ההבנה כי את מערך המילואים יש להפעיל לייעודו בלבד. בכך התכוונה המערכת להפחית את הנטל באמצעות הפחתה משמעותית של ימי המילואים, לכדי שליש ממה שהיה נהוג בשנות ה-80 של המאה הקודמת. חוק שירות המילואים, התשס"ח (2008), ס"ח (ספר החוקים), עמוד 502, <https://bit.ly/2K1xOwp>
6. על תורת הפנומנולוגיה ראו, למשל: <https://bit.ly/2uRm9pS>
7. המחקר איפשר לבנות מודל המסביר את מחויבותו של איש המילואים לצה"ל לצד מחויבויותיו הפרטיות-אזרחיות. העבודה הזאת סיעה גם לוועדת רוני נומה ב-2013.