

איתנים מול רוחות השינוי: שירות המילואים בעיני המשרתים

רוני טיארני-אור

כללי

בשנים האחרונות עובר מערך המילואים טלטלות עזות העשויות לחולל בו בעתיד הנראה לעין שינויים מרחיקי לכת, שאת כיוונם עדיין לא ניתן לצפות. במאמר זה¹ מתוארות מגמות מרכזיות בעמדות של משרתי המילואים הלוחמים כלפי השינויים – בעיקר על סמך סקרים ומחקרים שנערכו במרכז למדעי ההתנהגות של צה"ל (ממד"ה) בשנים 2000–2015 ומתוך למידת השיח הארגוני בנושא במגוון פורומים ודיונים ארגוניים הנוגעים לעולם המילואים בצה"ל. אך תחילה יש להציג כמה הנחות יסוד:

1. מעיון במאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של משרתי המילואים עולה שרוב רובו של מערך המילואים (ובוודאי זה הלוחם) מגויס מהמעמד הבינוני-גבוה בחברה הישראלית. משרתי המילואים הם ברובם גברים בגיל העבודה, רבים מהם אקדמאים או סטודנטים. משמעות הדבר היא שלרוב משרתי המילואים יש מחויבויות מתחרות משמעותיות לשירות המילואים (משפחה, עבודה ולימודים). יתר על כן, מתברר כי ככל שלאיש המילואים יש תפקיד בכיר יותר בצבא וקרוב יותר לליבת הלחימה, כך, סטטיסטית, הוא יהיה בעל מחויבויות מתחרות משמעותיות יותר למשפחתו ולמקום העבודה שלו שבו יש לו בדרך כלל מעמד בכיר יחסית.

2. בדיון על משרתי המילואים יש להבחין בין שתי קבוצות: האחת, מפקדים ברמה של מפקדי גדודים ושל מפקדי פלוגות (ושל מקביליהם) והאחרת היא חיילים וקצינים עד רמה של מפקדי מחלקות. שתי הקבוצות מבינות באופן שונה מאוד את המערכת הצבאית, את מערך המילואים ואת שירות המילואים. למרות זאת קיימת נטייה להבליט את שיח המפקדים – מה שאינו מאפשר הבנה כוללת ועמוקה של עולם המילואים. להלן כמה דוגמאות לראיית העולם השונה של שתי הקבוצות:

א. בכל מחקרי העמדות שנערכו בקרב אנשי המילואים הביעו מפקדי גדודים ומפקדי פלוגות עמדות הרבה יותר חיוביות ומגויסות כלפי המערכת הצבאית.

ב. מפקדים מקדישים הרבה יותר תשומת לב לסוגיית המקצועיות והכשירות של הפרט ושל היחידה, ואילו החיילים מדגישים הרבה יותר את המונחים "בזבז זמן", "ניצול נאות של הזמן" ו"חלוקת הנטל" כשהם מביעים את עמדותיהם כלפי שירות המילואים.

ג. שתי הקבוצות תופסות באופן שונה את המושג "לכידות היחידה" ואת הגורמים המשפיעים עליה: בעוד שהמפקדים שמים דגש על המפגש בתעסוקה המבצעית או באימונים, חיילי המילואים סבורים שעצם הקשר בין אנשי היחידה הוא משמעותי, והוא לא חייב להיות קשור בהכרח לשירות המילואים הפעיל. בכל מחקרי העמדות וכן בסקרים שנערכו בשנים שקדמו לכתיבת המסמך הזה הסתמנו הבדלים בין עמדות המפקדים לעמדות החיילים כלפי השירות: בעוד שהחיילים מושפעים מאוד מההיבט החברתי של שירות המילואים, המפקדים נתונים יותר להשפעת הפעילות של צה"ל.

העמדות של משרתי המילואים כלפי שירותם הושפעו בעשור האחרון משלושה תהליכים או סוגי אירועים שעיצבו במידה רבה את האופן שבו פועל מערך המילואים: 1. אירועי לחימה שבהם שולב מערך המילואים ושהם באו לידי ביטוי השינויים במאפייני הלחימה.

2. השינויים הארגוניים והחקיקתיים (שהמרכזיים שבהם היו חוק המילואים החדש והחלטות פנים-ארגוניות של צה"ל להפחית את השימוש במערך המילואים ולהקטין את היקף היחידות).

3. תהליכים חברתיים כמו המחאה של מעמד הביניים ב-2011, שבין היתר ראתה במשרתי המילואים קבוצה חברתית שיש להילחם על זכויותיה.

במאמר הזה נידונות ההשלכות של שניים מהנושאים האלה: אירועי הלחימה והשינויים הארגוניים-חקיקתיים, ובמיוחד חקיקתו של חוק המילואים. אלה השפיעו על היבטים רבים של מערך המילואים, והם נחשבים לבעלי פוטנציאל להשפיע באופן מרחיק לכת על היחסים בין מערך המילואים לבין החברה הישראלית. ניתן להעריך כי בעת שנכתב המאמר הזה עדיין לא מוצו ההשפעות של שני התהליכים האלה. כמו כן ניתן להעריך שאירועי לחימה משפיעים על האופן שבו מוטמע חוק המילואים.

אירועי לחימה

"חומת מגן" ב-2002 הייתה אירוע הלחימה המשמעותי הראשון בעשור הקודם שהשפיע באופן ניכר על מערך המילואים. במבצע הזה הופעל מערך המילואים בהיקף נרחב – לאחר שנים רבות שבהן לא נעשה בו שימוש מהסוג הזה. מסקר שנערך לאחר המבצע עולה כי למרות ביקורת שכיחה על האמצעים ועל הציוד שקיבלו משרתי המילואים למבצע, הרי ההשתתפות בו שיפרה מאוד את תחושתיהם כלפי ערך השירות וחיזקה

אצלם את תפיסת הנחיצות של שירות המילואים. כתוצאה מכך עלה שיעור המשרתים המדווחים כי הם גאים בהשתייכותם למערך המילואים, וגדל היקף המשרתים שמדווחים על רצונם להמשיך לשרת במילואים. להלן ממצאים הממחישים את הדברים האלה:

1. שיעור המדווחים כי יתייצבו לשירות המילואים הבא "ללא תנאי" – כלומר בלי לנסות לבטל או לקצר אותו באמצעות פנייה למפקד או באמצעות פנייה לוועדה לתיאום מילואים (ולת"ס) – שעמד עד 2002 על 72%-74%, עלה מאז לרמה של 78%-80% (ונשמר כך גם בשנים שלאחר מכן, עד 2016).
2. החל מהסקר שנערך לאחר "חומת מגן" חלה מגמת ירידה בשיעור המשרתים במילואים הסבורים כי "קיימת בחברה הישראלית סלחנות להשתמטות משירות המילואים".

מלחמת לבנון השנייה ב-2006 הייתה אירוע הלחימה השני שהשפיע מהותית על מערך המילואים ובלי ספק בעוצמה הרבה ביותר. משרתי המילואים היו אחד ה"מנועים" החזקים ביותר של הביקורת הציבורית העזה שנשמעה על ניהול המלחמה. הדבר הורגש מאוד בתקשורת הישראלית² כמו גם בסקרים בקרב משרתי מילואים שנערכו באותה התקופה: לאחר המלחמה ירד לשפל יחסם של משרתי המילואים כלפי צה"ל בכלל וכלפי שירות המילואים בפרט וכן צנח האמון שלהם בצה"ל ובדרך ניהולו. הביקורת העיקרית שלהם הייתה האופן שבו נוהלה הכשירות של מערך המילואים. לדוגמה, לאחר מלחמת לבנון השנייה דיווחו 48% ממשרתי המילואים שהם מאמינים במידה רבה ביכולת ההכרעה של צה"ל, לעומת 75%-80% בתקופות אחרות – לפני המלחמה ואחריה. שיעור משרתי המילואים שהביעו אמון רב במפקדים הבכירים בצה"ל עמד על 30% בשנים 2007-2008, לעומת 70% בתקופות אחרות, לפני המלחמה ואחריה. עם זאת יש להדגיש כי למרות האמור לעיל לא נפגעה בעקבות מלחמת לבנון השנייה תחושתם של אנשי המילואים שהשירות שלהם נחוץ. ההפך הוא הנכון.

במבצע "עופרת יצוקה" (דצמבר 2008-ינואר 2009) ניתן לראות מעין "תיקון" תדמיתי למלחמת לבנון השנייה. אומנם השימוש במערך המילואים במהלך המבצע היה מינורי, אך המבצע נוצל תקשורתית כדי להדגיש את חשיבות המערך ואת תרומתו הגדולה וכדי להדגיש שתוקנו הכשלים שנחשפו במלחמת לבנון השנייה.³ ואכן לאחר "עופרת יצוקה" שב ועלה האמון של אנשי המילואים במערך המילואים – בכל הפרמטרים שנבחנו – לרמות המוכרות מלפני מלחמת לבנון השנייה ואף למעלה מכך.

מבצע "עמוד ענן" ומבצע "צוק איתן". האירועים סביב שני המבצעים בעזה שלאחר "עופרת יצוקה" – "עמוד ענן" ו"צוק איתן" – חידדו בקרב משרתי המילואים כמו גם בקרב כלל החברה הישראלית⁴ את ההבנה בנוגע לאופיין של המלחמות בנות זמננו⁵ במספר רב של ממדים, שהחשובים שבהם הם: המורכבות שבהפעלת הכוח, חוסר היכולת להשיג הכרעה מלאה והקושי להסב לאויב נזק משמעותי. נראה כי

הביטוי המרכזי לכך שאנשי המילואים הבינו את אופיין של המלחמות בנות זמננו הוא העובדה כי אף שהם נקראו לשירות בצווי חירום, ואף שבסופו של דבר לא היה תמרון, לא עלה בקרבם ערעור מהותי על נחיצות גיוסם לשירות בעת חירום.

לסיכום, אירועי הלחימה השפיעו על התפיסות של אנשי המילואים בנושאים הבאים:

1. חיזוק התפיסה בנוגע לנחיצות של שירות המילואים. בשל כך גם התחזקה התפיסה שלפיה יש לשירות היבטים ערכיים, וכן חל שיפור בנכונותם של אנשי המילואים לצאת לשירות.

2. חיזוק התפיסה שלפיה את אירועי המלחמה יש לשפוט לפי הערכת תוצאותיהם. ההערכות האלה אינן מבוססות בדרך כלל על היכרות עם הנעשה בשטח, אלא על הנאמר בכלי התקשורת.

3. קבלה והטמעה של השינוי במאפייני הלחימה. בעקבות זאת מבינים אנשי המילואים יותר מאשר בעבר את הסיבות לשינוי משימותיהם ומשלימים עם השינויים האלה.

שינויים ארגוניים וחוקתיים

חוק המילואים החדש נכנס לתוקף ב-2008, אך נחיצותו הייתה מובנת לצה"ל זמן רב לפני שנחקק.⁶ החוק החדש מעצב למעשה מודל מילואים חדש. בעקבות החוק ובעקבות החלטות פנימיות של צה"ל (ועדת רוני נומה היא התהליך הארגוני הבולט ביותר בהקשר לכך) חלו שינויים באופן ההפעלה של מערך המילואים שעיקרם הוא שמפעילים פחות את המערך – באמצעות רידוד המשימות, הקטנת היחידות או הקטנת היקפו של מערך המילואים בכללו.⁷

כאשר מנתחים את השינויים האלה יש לעשות זאת על סמך בחינתם של שישה נושאים מרכזיים: הצערות של מערך המילואים, כשירותו ולכידותו של המערך, הוקרה, פורמליזציה של מיעוט משרת, הקטנת ההיקף של ימי המילואים למשרתים, הממד הכלכלי של מערך המילואים. להלן ניתוח מפורט של הנושאים האלה:

הצערות של מערך המילואים

עוד לפני שנכנס חוק המילואים לתוקף, הורד גיל הפטור משירות מילואים ל-40 (לחוגרים). למהלך הזה יש השלכות משמעותיות: מניתוח של ממצאי סקרים שנערכו עד 2008 אנו יודעים כי משרתי המילואים המבוגרים הם האוכלוסייה המעריכה ביותר את שירות המילואים.⁸ הוצאתם מהשירות הרחיקה ממערך המילואים שיעור ניכר ממשרתי המילואים שהם בעלי רמת המוטיבציה הגבוהה ביותר.

כשירות ולכידות

בהשפעתם של ממצאי הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), שם חוק המילואים החדש דגש על כשירותו של מערך המילואים. מעבר לכך, החוק מטיל את האחריות לכשירות המערך על צה"ל. ואכן בשנים האחרונות נעשו מהלכים משמעותיים לטיפול בכשירותו של מערך המילואים באמצעות שיפור ושדרוג של האימונים ובאמצעות שיפורו של ציוד הלחימה. עיון בממצאי המחקרים שנערכו בשנים האחרונות מעלה כמה נושאים בהקשר לכך:

1. נראה שנושאי הכשירות והלכידות הופכים יותר משהיו בעבר לגורם מרכזי שעל פיו מעריכים משרתי המילואים (ובמיוחד המפקדים) את שירות המילואים ואת המערכת הצבאית.
2. מעניין לבחון את האופן שבו נתפסת מידת כשירותו של מערך המילואים. מצד אחד, בדרך כלל תחושתם של משרתי המילואים היא שהם כשירים. כמו כן הם משוכנעים שהיחידה שלהם מסוגלת לבצע את תפקידיה בעת חירום. מצד אחר, כמו בעבר, כך גם בסקרים שנערכו בשנים האחרונות, אנשי המילואים מבקרים בחריפות את כשירותו של הציוד שמועמד לרשותם. רבים מהם אינם רואים בחיי היומיום שלהם את השינוי שנטען כי נעשה במחסי החירום (ימ"חים).
3. מהסקרים עולה כי לפחות בתחילת הדרך היו משרתי המילואים (ובמיוחד הקצינים) מודעים לשינויים שהתחוללו בטיפול בכשירות ואף הוקירו אותם. עם זאת, ככל שהשנים עוברות נראה כי קיימת תנועתיות באופן שבו מעריכים משרתי המילואים פרמטרים שונים של כשירות. נראה שהתנועתיות הזאת מושפעת מאירועי לחימה ומהשיח התקשורתי.
4. ניכרים הבדלים גדולים מאוד בין האופן שבו תופסים החיילים את מידת כשירותו של צה"ל לבין האופן שבו תופסים זאת המפקדים. ניתן להעריך שההבדלים האלה נובעים מכך שהמפקדים מושפעים יותר מהנעשה בצה"ל בתחום הזה (שכן הם חשופים יותר לתהליכים שמתחוללים בצבא), ואילו החיילים חשופים בעיקר למה שהם פוגשים בשירות ולתקשורת.
5. מהקשבה לשיח המפקדים ומדיונים פנימיים בצה"ל עולה כי ממד הלכידות נחשב לעקב אכילס של חוק המילואים ושל השינויים הארגוניים שנעשו בשנים האחרונות. לעומת זאת החיילים דווקא רואים את יתרונות החוק בהיבט הזה,⁹ ובעיקר הם מציינים לטובה את העובדה שחוק המילואים חוסך להם הרבה מאוד זמן יקר. בשנים 2008–2016 הסתמנה בסקרי העמדות תנועתיות בהערכתה של רמת הלכידות הן בקרב חיילים והן בקרב מפקדים. ייתכן שבעת כתיבת השורות האלה העמדות כלפי הנושא הזה עדיין לא התייצבו, והן מושפעות במידה רבה

מהפחתת ימי המילואים (ראו בהמשך), מהשיח בנושא ומהמודל התלת-שנתי של הפעלת המילואים לתעסוקה מבצעית.

במבט לעתיד מוצע לבחון את הסוגיות הבאות:

1. כיצד שומרים על הלכידות ועל הכשירות בתקופות של הפחתה במספר ימי המילואים מסיבות כלכליות או ביטחוניות (רגיעה ביטחונית)?
2. לאור הדרישה – גם של אנשי המילואים – לשמור על כשירות, כיצד ניתן להסביר (הן למשרתי המילואים והן לציבור הרחב) הפחתה בהיקף האימונים?
3. כיצד מגדירים כשירות נוכח ההתפתחויות הטכנולוגיות המואצות המעצימות את הפער בין הסדיר למילואים?

הקטנת ההיקף של ימי המילואים

לפי נתונים של אגף כוח אדם, אחת התוצאות בפועל של מודל המילואים החדש (כמו גם של מגוון תהליכים אחרים שאינם בהכרח קשורים ישירות לצה"ל) היא מגמת ירידה בהיקף של ימי המילואים שעושים משרתי המילואים בכל שנה.¹⁰ אומנם יש תנודות הקשורות בעיקר להפעלתו של מערך המילואים בעת אירועי לחימה, אך זוהי המגמה הכללית. להלן כמה תובנות הנוגעות למגמה הזאת:

1. משיחות עם מפקדים במילואים וממחקר שערכה מפקדת קצין מילואים ראשי בקרב יחידות מילואים עולה שלדעת המפקדים מדובר בתהליך בעייתי, בעיקר בשל ההבנה שהוא פוגע בכשירות ובלכידות של היחידות.¹¹
2. לעומת זאת, החיילים רואים את ההיבטים החיוביים שבהפחתת ימי המילואים. בעיניהם מדובר בדוגמה לצעד שבו המערכת הולכת לקראתם כדי להפחית עד כמה שניתן את "בזבוז הזמן" שלהם.
3. ניתן להעריך שבטווח הארוך – אם לא יהיו אירועים ביטחוניים משמעותיים – תקטן ההשפעה החיובית של הפחתת ימי המילואים, שכן עשוי להיות לה אפקט הדומה לזה של העלאה בשכר: היא משפיעה לחיוב בטווח הקצר, אך בהמשך, כאשר מורגלים לרמת השכר החדשה, מעוניינים בשיפור נוסף...

פורמליזציה של מיעוט משרת

לפני מלחמת לבנון השנייה עלתה בצה"ל המחשבה לפטור משירות את כל מי שאינו נמנה עם הדרג הלוחם, אולם המלחמה הוכיחה ש"השמיכה קצרה", ולכן הסתפק צה"ל בסופו של דבר בהגבלת מספר המשרתים. המדיניות הזאת האיצה את התהליך שבו פחות ופחות אזרחים ממשיכים לשרת במילואים. מסקרים שנערכו בשנים האחרונות בקרב משרתי מילואים עולה שהם מבינים את העיקרון החדש של הגדלת הסלקטיביות בשירות ומשלימים איתו. לאור זאת יש לתת את הדעת לשני הנושאים הבאים:

1. האם הלגיטימציה לחוסר השוויון בחלוקת הנטל תישאר גם בעתיד? לא בטוח שכך יהיה. ניתן לומר זאת בעיקר לאור העומס הצפוי בפעילויות צבאיות. מסקר שנערך בקרב משרתי מילואים עולה שרבים מהם מתלוננים על חלוקת הנטל הבלתי הוגנת. נראה שהסוגיה של חלוקת הנטל הלא הוגנת בשירות המילואים הייתה רדומה בעת שנכתב המאמר הזה, אך אין שום ודאות שהמצב הזה יישאר כך בהכרח.
2. מאחר שחלוקת הנטל אינה שוויונית, עולה השאלה כיצד לתגמל כראוי את מי שנושאים בעול – על המאמץ, על הזמן ועל הסיכון.

הממד הכלכלי של מערך המילואים

מודל המילואים החדש מעניק תגמול כלכלי (מעבר לפיצוי שהיה נהוג לפני המודל החדש) למשרתי המילואים – בעיקר לאלה הנקראים למספר רב, יחסית, של ימי מילואים. זהו, קרוב לוודאי, אחד הנושאים החשובים ביותר בכל הנוגע לניהולו של מערך המילואים, והוא עוד צפוי להשפיע רבות על דמותו של מערך המילואים בעתיד. ישנה לכאורה אפשרות שהנושא הזה ישנה בהדרגה את אופיו של מערך המילואים ואולי אף את זהותם של המשרתים במילואים. במילים אחרות: אם עד היום משרתי המילואים הצהירו במחקרים כי הם מתייצבים לשירות "לא בשביל תמורה" אלא מתוך תחושת שליחות, הרי אם שירות המילואים יהיה כרוך בתגמול כלכלי משמעותי, אפשר שמשרתי המילואים ישנו באופן משמעותי את תפיסותיהם כלפי נושא התגמול¹² – מה שייצור בעתיד מערך מילואים שהוא שונה מאוד במאפייניו מאלה הנוכחיים. הנה כמה מהשינויים שניתן להעלות על הדעת:

1. עשוי להתפתח מצב שבו הדיון המרכזי על המילואים לא ייסוב סביב הסוגיה של חלוקת נטל הוגנת אלא סביב השאלה של חלוקת תגמול הוגנת.
2. הלגיטימציה להשתמש במשאבי הפרט (רכב פרטי, טלפון וכדומה) לצורכי המילואים, שהייתה קיימת עד היום, עלולה להישחק באופן ניכר.
3. גם כיום מנוהל מערך המילואים במתח העדין שבין היותו חלק מ"צבא העם", שמבוסס על ערכים כמו ערך השירות ושליחות, לבין היותו בתהליך של התמקצעות (בהיבטים של כשירות ושל מוכוונות לשירות ומבחינת ההיבט הכלכלי). ניתן להעריך כי במצב כזה עשוי תהליך ההתמקצעות להתחזק באופן זוחל – מה שיוצר את האתגר הבא: כיצד משמרים את מרכיב השליחות במערך, כאשר השיח הכלכלי נוכח ואף הולך ומתחזק.

הוקרה

נכון לשנים הראשונות שלאחר חקיקת חוק המילואים, הוקרה פורמלית למערך המילואים נחשבת לאחת מחולשותיו של החוק. נכון לעת כתיבת המאמר הזה, פעילויות ההוקרה

הקיימות (הטבות למיניהן וימי הוקרה) נחשבות לזולות. בטווח הארוך, עם התחזקות מקומו של הממד הכלכלי בשיח של משרתי המילואים, יש להיזהר שמאמציהם ההוקרה לא יהפכו לנטל כמו גם מקור ללעג ולביקורת.

סיכום

ניתן לומר כי נכון למועד כתיבתו של המאמר הזה, מערך המילואים נמצא בעיצומו של תהליך שינוי ועיצוב מחדש. יש המסתכלים על תהליך השינוי בדאגה, וזאת משתי סיבות מרכזיות: הראשונה היא השלכותיו האפשריות על המודל של "צבא העם", העדיף בעיני צה"ל, והשנייה טמונה בחשש בנוגע ליכולת לשמור על כשירות הצבא ועל יכולתו לפעול בעת חירום.

על רקע תהליכי השינוי האלה מעניין לבחון מה חושבים משרתי המילואים עצמם על ההתפתחויות וכיצד הן מעצבות את תפיסותיהם. מעיון בסקרים שנערכו בקרב משרתי מילואים עולה כי למרות תהליכי השינוי (או שמא בזכותם?) הרי מאז 2008 (השנה שבה נחקק חוק המילואים ונערך מבצע "עופרת יצוקה") מפגינים משרתי המילואים נכונות גבוהה מאוד – אף גבוהה במעט מאשר בעבר – לשרת במילואים. עוד עולה מהסקרים שמשרתי המילואים רואים בשירות "שליחות".

נראה כי לעמדות החיוביות של המשרתים יש שתי סיבות מרכזיות:

1. חיזוק תחושת הנחיצות עקב הקריאה התכופה לשירות מילואים בעיתות חירום.
2. העובדה שעד למועד כתיבתו של המאמר הזה נהנו משרתי המילואים בעיקר מההיבטים החיוביים של מודל המילואים החדש: הגדלת ההשקעה בכשירות, הקלה על המשרתים, הקטנת היקפו של הזמן המבוזבז, קבלת תגמולים כלכליים. במקביל נראה כי בעת שנכתב המאמר הזה ידע צה"ל להתאים למציאות המשתנה גם את עצמו וגם את המודל של "צבא העם".

עם זאת, למרות התמונה האופטימית שעולה מעמדותיהם של משרתי המילואים כלפי השירות, לא ניתן לנוח על זרי הדפנה ולהאמין שכך יישארו עמדותיהם לאורך זמן. יש לכך שלוש סיבות מרכזיות:

1. שינויים אפשריים בתחושות של משרתי המילואים בנוגע לנחיצותו של שירות המילואים. השינויים האלה יכולים לנבוע מהתרחקות בפועל מאירועי לחימה או מחיזוק ההבנה בציבור שהאיומים הנוכחיים הם שגרתיים, ופגיעתם מוגבלת.¹³
2. השפעתם האפשרית של שינויים ושל תהליכים בחברה הישראלית, כמו המחאה החברתית של מעמד הביניים (שממנו באים רוב אנשי המילואים) בשנים 2011–2012.
3. הגברת השיח הכלכלי בכלל וסביב מערך המילואים בפרט.

כל אלה עלולים להחריף את הדילמות של משרתי המילואים בכל הנוגע לשירות המילואים ולהכניס ממדים חדשים בהערכת השירות – ממדים שהשפעתם אינה מוכרת כיום, ושעלולים לשנות את אופי המערך.

הערות

1. המסמך נכתב במקורו ב־2012 והתעדכן עם השנים ועם ההתפתחויות.
2. כפי שעלה, למשל, מניתוח הדיון הציבורי ומהערכת המצב צבא־חברה של ממד"ה, 2006–2007.
3. ראו, לדוגמה: Roni Tiargan, Meital Eran-Jona, "The Israeli's Public Perception on the IDF – Stability and Change", *Armed Forces and Society* 42, No. 2, 2016, pp. 324–343, <https://bit.ly/2LQEuue>
4. כפי שעלה מסקרי עמדות של הציבור במצבי ביטחון משתנים שנאספו בממד"ה במהלך "חומת מגן", מלחמת לבנון השנייה, "עופרת יצוקה" ו"עמוד ענן". מהסקרים האלה עולה מגמה שלפיה המטרות ותפיסות ההישג המצופות מאירועי לחימה הולכות ומתמתנות עם הצטרות האירועים.
5. למעוניינים להרחיב בנושא ראו לדוגמה: Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, Vintage books, USA, 2008; Frank, G Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, Potomac Institute for Policy Studies, Arlington, Virginia, 2007; Frank, G. Hoffman, "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly*, 52, 2009, pp. 34–39, <https://bit.ly/2bzXQ5k>, 2001; מיטל עיר־יונה, **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך אזרחי**, ממד"ה, צה"ל, הוצאת "במחנה", 2013.
6. לקריאה נוספת על חוק המילואים ראו: **נוסח חוק המילואים**, 2008; אכ"א, חתומכ"א, **סטטוס יישום חוק המילואים לוועדת חוץ וביטחון**, 2012; אריאל היימן, אריה ניגר, עפר שלח ואחרים, "קווי יסוד למודל מילואים אחר", **מערכות** 394, מאי 2004, עמודים 95–107, <https://bit.ly/2sWjuKr>; יונת ריין־ספיר, "חוק שירות המילואים: מהות ומשמעויות" – בקובץ הזה.
7. התהליך הזה זכה לכינוי "מיקוד מצבות" או "מיקוד יחידות". ראו את מאמרו של אופיר קבילו, "כוח האדם במערך המילואים: מהתנהלות לניהול" בקובץ הזה.
8. הסיבה לכך היא במידה רבה אבולוציונית: מי שנשאר במערך המילואים למשך זמן רב, סביר להניח שהיה מעוניין להישאר במערך יותר מאחרים ולא התאמץ יתר על המידה להשתחרר מהשירות במהלך השנים הארוכות שבהן היה חלק מהמערך. להרחבה ראו את מאמרה של חופית חליפה־רפאל, "מילואים בשלבי החיים השונים: שירות המילואים מבעד לעיני המשרתים", בקובץ הזה.
9. להרחבה ראו: טלי לוי, **לכידות יחידת המילואים בעיני מפקדים ומשרתי מילואים בדרג א**, ממד"ה, צה"ל מרכז הסיקור הצה"ל, 2011.
10. יש לציין שהמגמה הזאת היא של השנים שבהן נכתב המסמך הזה. המגמה להפחית את ימי המילואים עשויה להשתנות ואף להתהפך בעתיד, בהתאם לקביעותיהם של מקבלי ההחלטות ולפי המצב הביטחוני.
11. שוקי בן־ענת וטלי לוי, **סיכום עבודת צוותי הסיקור לבחינת מערך המילואים 2011–2012**, מפקדת קצין מילואים ראשי, צה"ל, 2012.
12. להרחבה בנושא ראו: לירז ספיר, "בין הסימבולי לחומרי", בתוך: רינת משה ורוני טיארג'אן (עורכים), **צבא העם בחליפות**, מערכות, בדפוס.
13. ראו סקרי הציבור במצבי ביטחון משתנים של ממד"ה, צה"ל, בעיקר סקרי 2008–2017.