

"מה, אתה עוד עושה מילואים?"

ארי סינגר

כללי

מערך המילואים הוא תופעה ישראלית ייחודית בשל ארבעה מאפיינים עיקריים: הזמן החולף מהרגע שבו קוראים לאיש המילואים מ"האזרחות" ועד לרגע שבו מתחילה ההפעלה שלו, אופי המשימות המבצעיות המוטלות על חיילי המילואים, גודלו של מערך המילואים בהשוואה למערך הסדיר והיותו של כל חייל מילואים חייל סדיר בעברו. לכל אחד מארבעת המרכיבים האלה יש השלכות צבאיות – מבצעיות, טקטיות ואסטרטגיות – כמו גם השלכות חברתיות. עצם המונח "מילואים" הוא מיוחד שכן הוא אינו תרגום טבעי של המושג "רזרבה" המקובל למערך מעין זה בצבאות אחרים. מערך המילואים נבחן – כמו הצבא כולו – בראש ובראשונה באפקטיביות המבצעית שלו, דהיינו במידת יכולתו לעמוד במשימות הצבאיות המוטלות עליו. כל התהליך של בניין הכוח המתקיים בשגרה מוכוון לרגע המבחן שבו מופעל הכוח. את מערך המילואים ניתן לבחון גם על פי מידת המוטיבציה שמפגינים המשרתים בו. המוטיבציה שלהם נבחנת בכל פעם שהם נקראים לשרת ולעבור את הטרנספורמציה מאזרח לחייל. לעומת זאת, במערך הסדיר (חובה וקבע) צריכים המשרתים להחליט רק פעם אחת אם ללבוש מדים. כותרת המאמר, "מה, אתה עוד עושה מילואים?" מבליטה את הייחוד הזה של אנשי המילואים, שכן זוהי שאלה שהם נשאלים בכל פעם שהם עושים את המעבר מהאזרחות למילואים. השאלה הזאת משקפת את המתח הקיים בין שירות המילואים התובעני לבין המחויבויות האזרחיות המתחרות של איש המילואים (המשפחה והעבודה). השאלה הזאת צצה ועולה גם בנסיבות נוספות, למשל כאשר מפקד במילואים נדרש להחליט אם להתקדם לתפקיד נוסף או להשתחרר משירות המילואים. יש הרבה סיבות שבגללן אנשי מילואים משיבים בחיוב – "כן, אני עדיין עושה מילואים" – אך כמעט אף פעם לא נשמע אותם משיבים "כי זה החוק" או "כי כולם עושים מילואים, וגם אני צריך לתרום את חלקי".

המאמר הזה עוסק ביחסי הגומלין בין המוטיבציה למקצועיות. המוטיבציה היא שתביא את החייל ואת המפקד לשירות המילואים הבא והיא שתיטע בהם את הרצון

להמשיך לשרת. חוסר מקצועיות – בין אם מקורו בכישורים צבאיים שאינם מספיקים ובין אם מקורו בליקויים בבניית הכוח ובהפעלתו – מחליש את המוטיבציה לשרת. האמון הוא הנכס החיוני ביותר של מערך המילואים להגברת המוטיבציה לשרת. כאשר מדברים על אמון הכוונה היא לאמון של החייל בעצמו, במפקדיו, ביחידתו ובמערכת הצבאית כמו גם באמון של המערכת בחיילים ובמפקדים. המאמר עוסק, בין היתר, בסמנטיקה של מונחים הקשורים למערך המילואים. הבהרת המונחים האלה עשויה לשפוך אור על הרבדים העמוקים והנסתרים של מערך המילואים ועל האופן שבו הוא מנוהל ומופעל.

איך קוראים לנו?

הנושא הראשון בדיון הנוכחי הוא המניעים – המודעים והלא מודעים – לשרת במילואים. מאחר ששפה מייצרת תודעה מן הראוי תחילה לעיין במשמעות המילה התנ"כית "מילואים". כאמור, המונח "מילואים" אינו הבחירה הטבעית למונח הלוועזי reserves, שהתרגום היותר מדויק שלו הוא "עתודות". וכך, בעת שכן-גוריון הקים את המערך באוקטובר 1948, הוכרז בישיבה של מועצת המדינה:

"למען המצאת כוח האדם הדרוש לצבא, ומתוך שמירה עד כמה שאפשר לבל ייפגע כוח האדם הדרוש לצורכי המשק, החליטה הממשלה להקים עתודות-מילואים שיכוננו בנוטריקון בשם עמ"ל (עתודות-מילואים)".

המונח עמ"ל לא נשמר לאורך זמן. המשרתים היום יוצאים ל"מילואים", מונח המופיע כבר בתנ"ך בשני הקשרים שונים, שמהם ניתן ללמוד על ההבדל בין עתודות לבין מילואים:

1. בבגדי הכהן הגדול ניתן למצוא "אבני מילואים" – "אֲבִנֵי שֹהֵם וְאֲבִנֵי מִלֹּאִים לְאַפֹּד וְלַחֹשֶׁן:¹ אבני המילואים ממלאות את המשבצות הנמצאות בבגדי הכהן הגדול. ללא האבנים האלה הבגדים אינם מלאים ושלמים. תפיסת הביטחון של מדינת ישראל נשענת על מערך המילואים, שכן בלעדיו צה"ל אינו שלם. לכן המשמעות של מערך המילואים בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל היא הרבה מעבר ל"עתודות".
2. המונח "מילואים" מופיע בתנ"ך בהקשר נוסף: ימי המילואים הם הימים שבהם הוכשרו אהרון ובניו לעבוד במשכן: "וּמִפֶּתַח אֹהֶל מוֹעֵד לֹא תֵצֵאוּ שִׁבְעַת יָמִים עַד יוֹם מִלֹּאת יְמֵי מִלְאֵיכֶם כִּי שִׁבְעַת יָמִים יִמָּלֵא אֶת יָדְכֶם".² לפי רש"י ופרשנים נוספים המשמעות של מילוי הידיים בהקשר הזה היא הכשרה והסמכה לשרת במשכן. ומהרגע שבו הוכשרו לתפקיד – על אהרון ובניו להתמיד בו. ובלשונו של רש"י: "לשון חינוך הוא כשהוא נכנס לדבר להיות מוחזק בו מאותו יום והלאה".³ ולענייננו: להיות חייל מילואים הוא משימה שאדם לוקח על עצמו לתקופה ארוכה.

אי־אפשר לכפות עליו לשרת במילואים (בלשונו של רש"י: "כשהוא נכנס לדבר" ולא "כשמכניסים אותו לדבר"). וכדי שחייל המילואים יוכל למלא את תפקידו בהצלחה עליו לעבור הכשרה מקצועית ומנטלית ממש כמו אהרון ובניו. דרך הפירוש הזה למונח "מילואים" ניתן להבין את הפרדוקס של מערך המילואים: זהו מערך המתגייס על פי חוק ובה בעת מבוסס על התנדבות ועל ערכי השליחות והרעות. הפרדוקס של מערך המילואים מצוי בפער שבין החוק להתנדבות, שהרי אם קיים חוק, נשאלת השאלה מהו מקומה של ההתנדבות לשירות. ולהיפך. חייל מילואים, כל שכן מפקד במילואים, נדרש פעמים רבות "להתנדב", דהיינו להתייצב למילואים בצו "סטנדרטי" או בצו חריג (מבחינת זמן ההתרעה להתייצבות, משך זמן חריג לשירות כיוצא באלה). המשמעות המעשית של הפרדוקס היא שמחד גיסא, אילו ההתייצבות למילואים הייתה רק עקב אימת החוק, יראת העונש הייתה מגורמי המוטיבציה המובילים. מאידך גיסא, אילו מדובר היה בצבא מתנדבים בלבד, אומנם היו מתייצבים בו לא מעט אידיאליסטים ממניעים ערכיים טהורים, אבל כדי להגיע להיקף כוח האדם הנדרש ולבנות מחויבות לאורך זמן, צריך היה לבסס גורמי מוטיבציה משמעותיים יותר לטווח הארוך כמו הוקרה וכבוד חברתי ותגמול חומרי. הבעיה היא שישיראל אינה יכולה (וגם אינה רוצה) ליצור מצב שבו המוטיבציה לשירות תהיה רק סביב התגמול. הליכה בדרך האמצע – גם חובה וגם התנדבות – נראית מסובכת יותר וכנראה פותחת פתח גדול להתחמקות משירות מילואים על פי חוק.

זאת ועוד, מהו שמו של כלל המערך? בדיון הציבורי וגם בדיון הצבאי ובספרות אפשר למצוא שלושה כינויים שונים: "עולם המילואים", "צבא המילואים" ו"מערך המילואים". הביטוי הנכון הוא מערך המילואים. בצה"ל יש מערך סדיר ומערך מילואים. שניהם יחד יוצרים מערכת מבצעית אחת. מהכינוי "צבא המילואים" משתמע לכאורה שיש שני צבאות שונים, שטבעי שייצרו שפות שונות, סטנדרטים שונים ולא מעט חוסר תיאום וניכור הדדיים. מהכינוי "עולם המילואים" משתמע שחייל מילואים או יחידת המילואים שמתממשקים עם "עולם הסדיר" הם כביכול "יצורים מעולם אחר".

מערך המילואים בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל

ב־27 באוקטובר 1949, ימים ספורים לפני שיגאל ידן נכנס לתפקיד הרמטכ"ל, כתב לו דוד בן־גוריון את הדברים הבאים:

"ביטחוננו מן ההכרח שיישען בעיקר על **עתודות מאומנות ומצוידות** ועל יישובים מבוצרים ומלומדי מלחמה, שאנשיהם ימשיכו בפעולתם המשקית האזרחית בכפר, בעיר, בים, באוויר, **בתנאי שאפשר יהיה לגייסם במהירות הגדולה ביותר** בשעת הצורך. הצבא המגויס – יש להעמידו על מינימום שבמינימום לשמש בתפקידים אלה: (א) **כוח מחץ**

דרך להדוף האויב עד שיתגייסו העתודות, (ב) מסגרת אימונים וקליטה צבאית לנוער המתבגר, (ג) גרעין פיקודי לעתודות, (ד) סגל מדריכים ומפקדים ליישובים, (ה) משמר המתקנים הצבאיים והציוד הצבאי" (ההדגשות אינן במקור).⁴

בן-גוריון הגדיר באופן מדויק את שלושת התנאים ההכרחיים למערך מילואים אפקטיבי: עתודות מאומנות, עתודות מצוידות, גיוס מהיר בחירום. כעבור 70 שנה תיאר רב-אלוף גדי איזנקוט במילים דומות את מערך המילואים במסמך התורתי "אסטרטגיית צה"ל" (בפרק העוסק בעקרונותיה של תפיסת הביטחון הלאומי):⁵

"התבססות על כוחות סדירים לצד כוחות מילואים עוצמתיים **מאומנים ומצוידים, הנקראים** לשירות על פי הצורך". העקרונות האלה מופיעים גם בסעיף ג בחוק המילואים: "על צבא ההגנה 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 המזעריות של שירות מילואים הנדרשות לשם שמירה על כשירות זו" (ההדגשות אינן במקור).⁶

המובאה שלעיל היא טכנית במהותה, אך משמעותית: כעת גם על פי החוק מחויב הרמטכ"ל להגדיר את רמת הכשירות הנדרשת של מערך המילואים, ועל פי ההגדרה הזאת ייגזר אופי האימונים, ויוקצה הציוד הנדרש. אם אכן יקוימו מדדים לבחינתה של רמת הכשירות הנדרשת – כמתחייב מהחוק – הרי שבכל נקודת זמן ניתן יהיה לדעת באיזו מידה כשיר מערך המילואים ומוכן למשימתו.

כותרת הפרק מתייחסת למערך המילואים בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. המונח "הביטחון הלאומי" הוא רחב יותר מהמונח "ביטחון":⁷ הוא כולל את כל מקורות העוצמה של החברה, שהם לעיתים ממשיים ולעיתים ערכיים ורוחניים, והוא ייחודי לכל לאום ומותאם לתרבותו, למרחב שבו הוא מתקיים, להיסטוריה ולערכים שלו. חוסנו של מערך המילואים משפיע על החוסן הלאומי של מדינת ישראל, שכן מערך המילואים הופך מאות אלפי אזרחים לשותפים בביטחון המדינה ולא רק ללקוחות של ביטחון המדינה. אם נוסיף לאלה את מעגלי ההשפעה של חיילי המילואים, נרחיב בכך גם את מעגלי השותפים הפסיביים: המשפחות, המעסיקים והקהילות המושפעים אף הם מהשירות. הרעיון הזה מופיע גם בפרק ד (בניין הכוח) סעיף ו (מערך המילואים) של המסמך המעודכן (2018) "אסטרטגיית צה"ל". וכך נכתב שם:

1. "שירות המילואים מבטא את ההשתתפות הפעילה של אזרחי ישראל בהגנה על המדינה, והוא אחד הביטויים המרכזיים להיותו של צה"ל 'צבא העם'. מערך

המילואים הוא נדבך מרכזי בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל, ויש בו פוטנציאל לחיזוק החוסן הלאומי והחברתי מפני שחיילי המילואים ממלאים שליחות כפולה: הן של הצבא בחברה והן של החברה בצבא.

2. "כוחות מילואים הם סד"כ ההכרעה העיקרי של צה"ל ולכן נדרשים להיות כל הזמן ברמת כשירות וכוננות גבוהה. מערך המילואים והמערך הסדיר הם מערכת מבצעית אחת הנדרשת לפעול בכל מצבי התפקוד באופן מסונכרן ומקצועי.
3. "מפקדי צה"ל בכל המערכים והרמות נדרשים לקיים תהליכים מקצועיים ורצופים כדי לשפר את המוכנות של מערך המילואים לשעת פקודה. עליהם לעשות זאת, בין היתר, באמצעות אימונים המדמים ככל האפשר את הקרב באמצעות ניצול מיטבי של הזמן ובאמצעות פיתוח מנהיגות ושדרת מפקדים איכותית".
- כל זה אפשרי כל עוד יימצאו אזרחים שיהיו מוכנים "להתגייס על פי חוק בהתנדבות" למערך המילואים. זה יקרה בתנאי שצה"ל יידע לגייס אותם מתי שצריך, למה שצריך ולזמן שצריך ויודא שהם מאומנים ומצוידים כהלכה.

"צבא העם" – האומנם?

התפיסה הרווחת במשך שנים רבות הייתה שישראל היא "אומה במדים"⁸. הסיבה העיקרית לתפיסה הזאת הייתה העובדה שרוב אזרחי ישראל הבוגרים נשאו בנטל השירות הצבאי, כולל שירות המילואים. הדבר הקנה לצה"ל מעמד ייחודי והפך אותו לארגון החזק והמשפיע ביותר בחברה הישראלית. המצב זה השתנה בהדרגה עקב מגוון גורמים כמו שינויי ערכים ותפיסות בחברה הישראלית, שינויים במאפייני הסיקור התקשורתי⁹ ומשבר האמון שנוצר בעקבות מלחמת יום הכיפורים ב-1973. בו בזמן שירות המילואים יצר תרבות ייחודית, והוא מצטייר לפעמים כמפלג מטרדות החיים (ובהרבה מקרים מהגבלות החיים)¹⁰. הווי המילואים בא לידי ביטוי בסרט "גבעת חלפון אינה עונה" (1976). צה"ל – ובמיוחד מערך המילואים שלו – על פי הסרט הסטירי הזה הוא צבא גדול, בעל איים של חוסר יעילות ושל חוסר משמעות ומשמעות ואשר משימותיו לא תמיד ברורות לו. מערך המילואים נתפס באותם הימים כמובן מאליו: אפשר היה לקרוא בצו למי שרוצים, מתי שרוצים, לכל משימה, ללא הגבלה תקציבית או שיקול דעת זהיר.

בעקבות ההתייעלות התקציבית בשנות ה-90 של המאה הקודמת וחוק המילואים מ-2008 התייעל מאוד גם מערך המילואים, וכתוצאה מכך השתפר דימויו בקרב המשרתים בו.¹¹ במסגרת ההתייעלות הזאת הופחתו ימי המילואים בשיעור של כ-80% – כך שפחות אנשים משרתים, והמשימות המוטלות עליהם מקצועיות יותר ומורכבות יותר. כיצד השפיעו השינויים האלה על משרתי המילואים ביחידות הלוחמות? מסקרים של ממד"ה עולה כי באופן כללי קיימת יציבות ב-20 השנים האחרונות בנכונות לשרת.

כ־80% מאנשי המילואים מדווחים כי יגיעו – ללא תנאי – לשירות המילואים בפעם הבאה. מאז שנחקק חוק המילואים אף ניכרות עלייה מסוימת ברצון לשרת וירידה משמעותית בשיעור של חיילי המילואים המדווחים שינסו לקצר או לבטל את צו המילואים שקיבלו.¹² שיעור החיילים שרואים בשירות שליחות נע באופן יציב סביב 80% בקרב החיילים וסביב 95% בקרב מפקדי פלוגות ומפקדי גדודים. במקביל התברר כי ישנה הערכה מועטת למדיניות התגמולים של צה"ל, וכי לדעת אנשי מילואים רבים היא בלתי הוגנת. הנתון המפתיע ביותר הוא האופן שבו מתייחסים חיילי המילואים ביחידות הלוחמות לעיקרון של "סלקטיביות השירות"¹³ – תופעה שהתחזקה מאוד בעקבות חוק המילואים: אם ב־2010 קיבלו בהבנה 39% מחיילי המילואים את סלקטיביות השירות, הרי ב־2017 קיבלו זאת בהבנה 66% מהחיילים.¹⁴

בתנאים המשתנים האלה האם עדיין נכון לקרוא למערך המילואים "צבא העם"? אם בוחנים את השאלה הזאת על פי קריטריון כמותי, כלומר על פי השאלה האם כל העם או רוב העם משרתים במילואים, התשובה היא שלילית. בשנים האחרונות יש המכנים (בעיקר בצה"ל) את המערך "אליטה משרתת"¹⁵ או "נבחרת משרתת".¹⁶ מן הראוי להתנסח בצורה צנועה יותר שכן שימוש במושגים כאלה עלול לייצר מידה של ניכור ושל הבדלה בין ה"אליטה" לבין האחרים – מה שעלול לחולל בטווח הארוך משבר אמון. משבר כזה עלול לפרוץ בעיקר כאשר הקבוצה המשרתת חשה כי היא אינה מתוגמלת כראוי או כשנוצר פער מקצועי ו/או תדמיתי בין האופן שבו המשרתים רואים עצמם לעומת סביבתם. לכן ראוי יותר להתייחס למערך המילואים כאל "צבא של עם". בצבא הזה חיילי המילואים הם שליחים ומייצגים את כל מרכיבי החברה הישראלית. המושג הזה מייצג טוב יותר את הערכים הבסיסיים של מערך המילואים: התנדבות, שליחות ורעות.

וברמה העקרונית, באחרונה נשמעים קולות הקוראים להפוך את מערך המילואים למערך של מתנדבים.¹⁷ הניסיון מצבאות אחרים מלמד שמערך המבוסס רק על מתנדבים נשען בעיקר על תגמול. די להיכנס לאתר האינטרנט של מערך המילואים של צבא ארה"ב¹⁸ כדי לראות כיצד מנסים לייצר מוטיבציה כלכלית – בעיקר אצל המתגייס הפוטנציאלי. ב־2014 פורסם דו"ח על מצבו הירוד של מערך המילואים הבריטי,¹⁹ שבו הודגשו הדלדול באיכותו, בגודלו ובכשירותו (מערך המילואים הוא רק 10% מכלל הצבא הבריטי). קיים ספק רב אם בעזרת תגמול בלבד יצליח צה"ל לגייס את הכמות הנדרשת ובעיקר את האיכות הנדרשת.

לכן כל עוד מערך המילואים יהיה "צבא של עם" שפועל בתווך שבין חוק להתנדבות, יהיה עליו לעמוד בשלושה תנאים עיקריים:

1. **משמעות.** ערכי היסוד המחייבים את כלל חיילי צה"ל (המבוטאים במסמך "רוח צה"ל") צריכים להיטמע גם במערך המילואים. עמידה בערכים האלה הלכה

למעשה והשיח עליהם מעניקים משמעות לשירות המילואים, שכן הם מזינים את החוסן הפנימי הנדרש כדי לעמוד בקשיי השירות. החוכמה הפיקודית צריכה לדעת כיצד להנכיח את הערכים האלה בצורה שמתאימה לחיילי המילואים, שהרי אין אדם – ולא כל שכן חייל – שאינו מחפש משמעות לעשייתו.

2. **מסוגלות.** יש להגדיר את הכשירות הנדרשת לחייל וליחידה ולהעניק את המשאבים הנדרשים בציד ובאימונים כדי שיהיו כשירים, מוכנים ובעלי תחושת מסוגלות לעמוד במשימות שיוטלו עליהם. כשירות של יחידה היא יותר מאשר סך כל הכשירויות של החיילים ושל המפקדים שמשרתים בה. היא תלויה גם בלכידות היחידתית ובהתלכדות היחידה סביב המשימה.

3. **הגינות.** יש להעניק למשרתים במילואים תנאי שירות מכבדים ולהפחית ככל האפשר את "ההתנדבות הכלכלית" שלהם באמצעות מערכת תגמולים מוסדרת להם, למשפחותיהם ולמעסיקהם.

אתגרי העתיד

העולם הוא דינמי; האויב ויכולותיו משתנים במהירות. גם החברה הישראלית משתנה ומתפתחת. המאפיינים של דור ה-Y שונים מהמאפיינים של הדורות שקדמו לו. החברה האזרחית תובענית יותר מאשר בעבר ומקבלת פחות בהבנה את היציאה למילואים. המלחמה אינה רק בחזית, אלא גם בעורף. כלי המלחמה הם לא רק כלי הנשק, אלא גם לוחמת משפט ומאבקים לדה-לגיטימיזציה, שבאמצעותם מנסים אויבנו לכוול את ידי צה"ל, לפגוע ברצונה של ישראל להילחם ולהשפיע על אופי הלחימה.²⁰ מערך המילואים נדרש כל הזמן להתעדכן ולהתחסן כדי שימשיך להיות רלוונטי. אתגרי העתיד יתבססו על הפרמטרים הוותיקים המחייבים את הצבא, אם כי יהיה צורך לעדכןם כל הזמן ולהתאימם למציאות המשתנה. מדובר בפרמטרים הבאים:

1. **משמעות.** בזמנים שבהם הייתה חרדה קיומית (מוצדקת או מדומה) לביטחונה ולקיומה של מדינת ישראל, לא היה צורך לתת משמעות לשירות הצבאי. כיום רוב האוכלוסייה אינה חשה חרדה קיומית, ולכן תחושת הנחיצות ובעקבותיה תחושת המשמעות של השירות עלולות להתעמעם גם בתנאים של הימשכות העימותים המוגבלים. ערכי צה"ל יכולים להיות מקובלים על הרוב הגדול של החברה הישראלית, אך בשנים האחרונות עולה גם משקלן של מערכות ערכים נוספות שניתן לראות בהן תחליף לערכי השירות הצבאי. הדבר מחייב את צה"ל לשמר ואף לחזק את השיח הערכי בנוגע לחשיבות השירות בצבא בכלל ובשירות המילואים בפרט. בהיות מערך המילואים מונע מהשיח הערכי, אין מנוס מחיזוק, אחרת עלולה להתגבר הלגיטימיזציה לאי-שירות במילואים.

2. **מסוגלות.** שינויים מבניים בצבא גרמו לכך שהמערך הסדיר ומערך המילואים "מעורבבים" ביניהם הרבה יותר מאשר בעבר. נראה כי המגמה הזאת עתידה להימשך. גם בעבר אוישו מפקדות של חטיבות סדירות ובוודאי שמפקדות של אוגדות סדירות בעיקר באנשי מילואים. הצבא, ובעיקר המפקדות, עובדים בסביבה דיגיטלית. אמצעי הלחימה משתנים לעיתים קרובות והופכים להיות יותר ויותר מורכבים להפעלה. פער היכולות שעלול להתפתח בין המערך הסדיר למערך המילואים – כמו גם התחושה של חוסר מיומנות בהפעלתם של אמצעי הלחימה החדשים – עלולים לגרום למשבר אמון בתוך מערך המילואים בנוגע ליכולותיו ובתחושת המסוגלות שלו לעמוד במשימותיו. אכן לעולם יהיה שוני (בשונה מפער) בין מערך המילואים למערך הסדיר. גם אין פסול בהגדרת כשירות שונה ליחידות שונות בצבא (בסדיר או במילואים). לכן הדבר מחייב את הצבא להיות הרבה יותר מדויק בהגדרת כשירויות נדרשות לכל יחידה, כולל ליחידות המילואים שלו.
3. **הגינות.** החברה האזרחית עשתה כברת דרך ב"תודעת השירות" לציבור שהיא מעניקה ל"לקוחותיה". חיילי המילואים בעת הנוכחית מצפים גם הם לרמת שירות דומה מהצבא. גם המפקדים במילואים מצפים שיתנו להם כלי עבודה מתקדמים שבאמצעותם יוכלו לממש את אחריותם לניהול ולהובלה של יחידותיהם. אין ספק בנוגע לחשיבות הטמונה בהוקרה שמקבל חייל המילואים. אך ההוקרה אינה יכולה להיות מנותקת מתגמול הוגן שיהיה גם פיצוי מסוים על "ההתנדבות הכלכלית" שלו. הוקרה נראית ובולטת של משרתי המילואים ושל המערך מסייעת לשמר את תחושת השליחות והנחיצות של חייל המילואים, שהרי כל שליח זקוק למשלח. אם החברה לא תוקיר את המשרת, הוא עלול לתהות "בעצם בשביל מי אני יוצא למילואים?"

סיכום

המאמר עוסק בפרדוקס המילואים המצוי בתפר שבין "התנדבות" ל"חובה" ובמשמעויות הנגזרות ממנו. קשה אולי לנתח בכלים לוגיים מערך שבנוי על פרדוקס, אולם ראוי לשאול האם מערך המילואים יוכל להתקיים לאורך זמן ולעמוד במשימותיו המורכבות למרות הפרדוקס הזה. נראה כי התשובה היא חיובית: כוחו של המערך טמון דווקא בקיומו של הפרדוקס הזה, הנובע מהעוצמות של החברה הישראלית ומהאתוס שעליו נבנתה מדינת ישראל. כפי שמערך המילואים התאים את עצמו בעבר לשינויי התקופה, כך יידע להתאים את עצמו גם בעתיד. האתגר הגדול של צה"ל טמון ביכולת לזהות ולהוביל את השינויים הנדרשים ולא להיגרר אליהם בעקבות משבר.

הערות

1. שמות כה, 7.
2. ויקרא ח, 33 וכן שמות כט, 35, "שבעת ימים תמלא את ידם".
3. רש"י שמות כה, 41.
4. דברים שנשא דוד בן-גוריון בישיבת הכנסת בירושלים, ה בתמוז תש"י, 26 ביוני 1950. בתוך: ימימה רוזנטל ואלי שאלתיאל (עורכים), **דוד בן-גוריון ראש הממשלה הראשון – מבחר תעודות (1947–1963)**, הוצאת ארכיון המדינה, ירושלים, 1996, עמוד 98.
5. גדי אייזנקוט, **אסטרטגיית צה"ל**, לשכת הרמטכ"ל, פרק א, סעיף ג, אפריל 2018, עמוד 12, <https://bit.ly/2K6GZev>
6. חוק שירות המילואים, תשס"ח (2008), פרק ב, סעיף 3 (ג), <https://bit.ly/2K1xOwp>
7. Maxwell D. Taylor, "The Legitimate Claims of National Security", *Foreign Affairs* 52, April 1974, pp. 577-594, <https://fam.ag/2K5FZYA>
8. אורי בן-אליעזר, "אומה במדים ומלחמה: ישראל בשנותיה הראשונות", **זמנים**, כרך יג, גיליון 49, קיץ 1994, עמודים 50–65.
9. ראו, לדוגמה: יואב לימור, "הנסיד הקטן" ו'האח הגדול', או תעשיית התקשורת הישראלית בעידן של תמורות", בתוך: דן כספי (עורך), **תקשורת ודמוקרטיה בישראל**, מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1997, עמודים 19–46; גד ברזילי, **דמוקרטיה במלחמה**, ספריית הפועלים, תל-אביב, התשנ"ב 1992; Efraim Inbar, *War and Peace in Israeli Politics*, Boulder, Lynne Rienner Publishers, 1992.
10. "אם חייד שוד ושבר, אם פורחים העצבים, אז תעלה מיד על ספייהל ותד למילואים". מתוך שיר הנושא לסרט "נבעת חלפון אינה עונה", מילים: אסי דיין, <https://bit.ly/2K7wf0k>
11. השיפור בדימוי של מערך המילואים בעיני משרתי המילואים עולה מסקרי המילואים שנערכו במחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה) בצה"ל. ניתן לשער ששיפור דומה בדימוי של מערך המילואים התרחש גם בקרב הציבור הרחב, שכן מתוך סקרי ממד"ה אחרים עולה שיש דמיון רב בין ההשקפות של אנשי המילואים להשקפות של הציבור הרחב בכל הנוגע למערך המילואים.
12. מידת שביעות הרצון משירות המילואים יציבה לאורך השנים, אם כי יש עליות נקודתיות שנובעות בדרך כלל מאירועי לחימה.
13. סלקטיביות השירות: שיעור ניכר של החיילים שמשתחררים מהשירות הסדיר מקבלים מיד פטור משירות מילואים. רק כ-25% מכלל חיילי מערך המילואים מוגדרים על פי החוק "חיילי מילואים פעילים".
14. נוסח השאלה בסקר: "אני מקבל בהבנה את זה שלא כולם נדרשים לשרת במילואים".
15. "מסרתם של רבים ממעצבי מודל המילואים החדש" היא ליצור 'אליטה משרתת'. מונח זה חושף שתי מגמות בולטות: הראשונה, המילואים כאקט התנדבותי למחצה; השנייה, ויתור על תפיסת 'כל העם צבא' והמרתו בניסיון ליצור אליטה". מתוך "הצעת חוק המילואים – סוגיות ערכיות בגיוס בררני" מאת רועי גולדשמידט, הכנסת, מרכז המחקר והמידע, 8 במאי 2006 עמוד 6, <https://bit.ly/2tpgPtP> כמו כן ראו: סגן הרמטכ"ל דאז, משה יעלון: "אנחנו נמצאים בכיוון של משהו שנקרא לו 'אליטה משרתת', אבל לא אמרנו את זה בפה מלא, לא הצהרנו בפומבי וגם לא נתנו גיבוי במרכיבים השונים". מתוך: המכון הישראלי לדמוקרטיה, **כל העם צבא? שירות המילואים בישראל**, ירושלים, 2002, עמוד 140.
16. ראו: "קול קורא" – התנדבות למערך המילואים במקצועות תומכי לחימה, ינואר 2016, <https://bit.ly/2IjYEKN>
17. יגיל לוי, "צבא המילואים שוקע", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 3, גיליון 3, דצמבר 2011, עמודים 53–62, <https://bit.ly/2MRtJc9>
18. על התשלומים לחיילי המילואים של צבא ארה"ב ראו באתר האינטרנט של מערך המילואים האמריקאי: <https://bit.ly/2MmZwkj>

19. על דו"ח הפרלמנט הבריטי ראו: <https://bit.ly/2tqYCMn>
20. ראו, לדוגמה: Frank G. Hoffman, *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, Potomac Institute for Policy Studies, Arlington, Virginia, 2007, <https://bit.ly/2K3PR5k>; Frank G. Hoffman, "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly*, 52, 2009, pp.34-39, <https://bit.ly/2bzXQ5k>, מיטל עירן-יונה, **היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך אזרחי**, ממד"ה, צה"ל, הוצאת "במחנה", 2013.