

הפעלת כוחות המילואים בחירום: מודלים תפיסתיים והשפעתם על משרתי המילואים

יעל טופל וטלי לוי

כללי

"מן ההכרח שיהיה כוח מגויס קבוע, כי אי-אפשר לדעת מה יקרה. והכרחי כוח מינימלי מגויס המוכן להדוף ברגע הראשון כל התקפת פתע ולהחזיק מעמד עד שנצליח לקרוא המילואים, לגייס אותם ולערוך אותם לקרב".¹

מדברי בן-גוריון ניתן ללמוד על תפיסתו את חלוקת התפקידים ואת הייעוד של כוחות המילואים לעומת הכוחות הסדירים: הסדירים ייעודם להדוף התקפות פתע ולתת מענה ראשוני, ואילו על המילואים מוטלת המשימה לשנות את פני הקרב ולהשיג הכרעה. כמעט 70 שנה חלפו מאז שבן-גוריון עיצב את התפיסה הזאת, ועולה השאלה אם גם היום היא עדיין עומדת בבסיסו של מערך המילואים. ובמילים אחרות: האם כוחות המילואים הופעלו בשנים האחרונות על פי התפיסה הזאת?

המאמר הזה מתבסס על מסקנות שעלו ממחקרים שנערכו במהלך "צוק איתן" ואחריו בקרב משרתי מילואים שהשתתפו במבצע² וכן על תמונות מצב ועל הבנות של פסיכולוגים צבאיים באוגדות ובפיקודים.³ מהמחקרים האלה מתברר שאנחנו בעיצומו של שינוי תפיסתי בנוגע להפעלתם של כוחות המילואים. הטענה המרכזית המועלת במאמר הזה היא שהשינויים במאפייני הלחימה ובאופן ההפעלה של כוחות המילואים באירועי הלחימה האחרונים מעצבים מחדש את תפיסות המשרתים כלפי שירותם במילואים בכלל ואת תפיסותיהם בנוגע לייעודם ולתפקידיהם באירועי לחימה בפרט. בתקופה הנוכחית ניתן לאפיין כמה מודלים תפיסתיים להפעלת כוחות המילואים המתקיימים זה לצד זה. קיום המודלים האלה מעורר שאלה בנוגע למידת הגיוון וההתאמה של המענה הארגוני הניתן לדפוסי ההפעלה השונים של מערך המילואים.

המאמר כולל הצגה של המודלים התפיסתיים ושל הציר שעליו הם עומדים. במסגרת הצגת המודלים מפורטים המתחים שהם עלולים לעורר ברמת הפרט, משרת המילואים, ולבסוף מועלות כמה השערות בנוגע להשפעות ולהשלכות שיכולות להיות לפעולה על פי המודלים האלה במצבי לחימה מוגבלים.

מודלים תפיסתיים להפעלתם של כוחות המילואים והשפעתם על הפרט

המודלים השונים להפעלתם של כוחות המילואים נבדלים זה מזה באופן שבו נתפס הייעוד של מערך המילואים בלחימה ובחלוקת התפקידים שבין מערך המילואים לבין המערך הסדיר. מצד אחד ניצבת התפיסה הקלאסית על ייעודו של מערך המילואים – תפיסה שהתעצבה בימי בן-גוריון ואולי אף לפני כן, ולפיה כוחות המילואים יהיו כוחות ההכרעה – ומצד אחר מתהוות תפיסות חדשות כתוצאה מצורכי השעה ושלפיהן המילואים הם כוח חלופי או כוח שתכליתו לעבות את הסד"כ הסדיר. את התפיסות השונות של ייעוד המילואים ללחימה ניתן לתאר באמצעות ציר שבצידו האחד ממוקמת התפיסה "כוחות הכרעה" (דהיינו החלפת הסדיר) ובצידו האחר ממוקמת התפיסה "לחימה לצד הסדיר" (דהיינו עיבוי של המערך הסדיר).

המודל הראשון: כוחות הכרעה

המודל שלפיו המילואים הם כוח ההכרעה של צה"ל בא לידי ביטוי בתפיסה הרווחת שלפיה עוצבות מילואים גדולות מוטלות לקרב – לאחר תקופת התארגנות קצרה – לשם הכרעתו. כאמור, זו הייתה התפיסה שגיבש בן-גוריון ושאותה הציג, בין היתר בדיון בכנסת על חוק שירות הביטחון: "מגמת החוק היא... לקיים תמיד במגויס כוח מחץ מספיק להדוף התקפות פתע ולהחזיק מעמד עד שיגויסו כל הרזרבות".⁴ על סמך התפיסה הזאת ישנם עדיין כוחות מילואים שמאורגנים במבנה של חטיבות מילואים ושל אוגדות מילואים שיעודן הוא לתמרן ולהכריע את הקרב. הכוחות האלה מיועדים אפוא לליבת הלחימה, ומהעובדה הזאת נגזרת התפיסה בנוגע לנחיצותם ובנוגע לציפיותיהם של משרתי המילואים לרמת כשירות גבוהה ולהפעלה משמעותית. הפעלת הכוחות האלה משמעותית בעיקר במצבים המוגדרים "מלחמה", שבהם נדרשים סד"כ רב ויכולות תמרון משמעותיות.

בשנים האחרונות ניתן לזהות שינויים במאפייני הסביבה המבצעית ובתפיסת האיום: פחת מאוד איום הפלישה של צבאות סדירים, ולעומת זאת התגברו מאוד איומים אחרים: של ארגונים תת-מדינתיים, של נשק תלול מסלול המכוון לעבר העורף, של ארגוני טרור הנטמעים באזורים המיושבים בצפיפות, של התפתחויות טכנולוגיות וכדומה. לצד השינויים האלה יש לציין שינויים גם בסדר העדיפויות הלאומי. זוהי אחת הסיבות לכך שאת המלחמות הגדולות החליפו מערכות מוגבלות (בהישג הנדרש

ובהיקף הפעולה הצבאית) ומאמץ להגן על הגבולות.⁵ ההתפתחויות האלה הביאו לגיבושם של מודלים נוספים להפעלתם של כוחות המילואים.

המודל השני: לחימה לצד הכוחות הסדירים

המודל הזה בא לידי ביטוי בשילוב של צוותי מילואים ושל פלוגות מילואים בגדודים הסדירים. היחידות המשולבות האלה הוקמו ברוב המקרים כדי לעבות את הכוחות הסדירים. ייעוד הכוחות, בדומה לייעודם במודל ההכרעה, הוא בליבת הלחימה – מה שמסביר את נחיצותם הרבה. יתר על כן, מהכוחות האלה מצפים שיהיו זמינים יותר וברמת כשירות גבוהה יותר מאשר כוחות מתמרנים אחרים. המשרתים מודעים לאיכותם ולנחיצותם ודורשים הפעלה משמעותית, חיבור הדוק עם היחידה האם הסדירה שלהם וקבלת אמצעי לחימה וציוד הדומים באיכותם למה שמקבלים חבריהם הסדירים ביחידה. אף שניתן לראות במודל הזה וריאציה של המודל הראשון שתואר כאן – של "כוחות הכרעה" – הרי לשיטתנו, "מודל היחידות המשולבות" הוא שונה, וזאת משני טעמים: ראשית, במסגרת "מודל היחידות המשולבות" ישנו חוזה פסיכולוגי שונה בין משרת המילואים לבין המערכת הצבאית – חוזה שתובע אינטנסיביות ומחויבות גבוהות יותר של הפרט ושל המערכת. הוכחה לכך ניתן לראות בסקר שנערך בקרב אנשי מילואים שמשרתים בפלוגות משולבות בגדודי שריון סדירים. מהסקר הזה התברר כי תפיסת השירות (שביעות הרצון מהשירות ומהיחידה ומידת האמון במפקדים) וכן הערכת נחיצותו של השירות והערכת הכשירות והלכידות של היחידה היו גבוהות יותר מאשר ביחידות מילואים אחרות.⁶

שנית, ב"מודל היחידות המשולבות" ישנה הכרה בדומיננטיות של הכוחות הסדירים, שהרי הפיקוד והמעטפת של היחידות המשולבות הם באופן מובהק סדירים – בשונה ממה שקורה במודל של "כוחות הכרעה".

ב"מודל היחידות המשולבות" מודגשת השילוביות האורגנית, כלומר פלוגת המילואים היא חלק בלתי נפרד מהגדוד הסדיר בכל היבט שהוא, כולל, כמובן, בניין הכוח והפעלתו. המג"ד הסדיר בונה ומפתח את פלוגת המילואים כמו כל פלוגה אחרת בגדוד, ולמעשה המפגש בין פלוגת המילואים לבין הגדוד הסדיר הוא מתמשך ורב־ממדי. ממחקר להערכת "מודל היחידות המשולבות"⁷ עולה כי המשתתפים במפגש בין הסדיר לבין המילואים רואים בו מפגש בין תרבויות שונות: תרבות הסדיר מול תרבות המילואים. ישנן דרכים שונות להתמודד עם המפגש: החל מניהול מודע, אקטיבי ויוזם וכלה בהתנהלות ובהשקעה מוגבלת. מהמחקר עולה שמאפייני הפלוגה (ייעוד, כשירות, ותק, מודל ההזנה וכדומה) משפיעים, בין היתר, על אופן הניהול ומושפעים ממנו.

המודל השלישי: "מומחיות גזרתית"

על פי המודל השלישי, ישנם גדודים שמופעלים בשגרה ובחירום באותה הגזרה, וכך מפתחים היכרות מעמיקה איתה ומומחיות בפעילות בה. התקנים של הגדודים האלה הם על פי רוב שונים מהתקנים של הגדודים המתמרנים, וכשירותם נבנית בהתאם לאיומים בגזרה. תחושת הנחיצות של המשרתים בגדודים האלה תלויה במאפייני הגזרה ובמידת האיום הטמון בה, אבל בכל מקרה, ההתמחות בגזרה ספציפית נותנת לכוחות ערך מוסף שאין ליחידות אחרות.

בראיונות שנערכו במהלך מבצע "צוק איתן" עם אנשי מילואים בגזרות שונות של תעסוקה מבצעית (תע"ס) עלה המתח שבין גיוס בצו חירום ("צו 8") לבין ביצוע משימות של ביטחון שוטף בהקשרים שונים. כך, למשל, בעת חירום עלולה תחושת הנחיצות להיות מאותגרת – בעיקר בגזרות שקטות ופחות חמות. דוגמה לכך היא שירות בגזרת האוגדה המרחבית של אילת, לאורך הגבול עם מצרים, במהלך מבצע "צוק איתן".⁸ עם זאת, אחד מיתרונות המודל הזה הוא החיבור בשגרה בין גדודי המילואים לבין החטיבה. אם החיבור הזה פועל היטב, הוא מעודד בנייה של יחסי אמון ושיתופי פעולה גם בעת חירום.

בין המודל של "כוחות ההכרעה" לבין המודל של "מומחיות זירתית" קיימות גרסאות ביניים המשלבות בין הגדרת הייעוד של הכוחות לבין עיסוקם בפועל. אולם לא פעם קורה שאין מתאם בין הגדרת הייעוד לבין העיסוק בפועל. כך, למשל, ניתן למצוא גדודים שייעודם הוא לחימה, אך נקראו בעת מבצע "צוק איתן" למשימות של תעסוקה מבצעית, ולחלופין יש מקרים הפוכים: גדודים שייעודם הוא ביטחון שוטף (בט"ש), אך נקראו לגזרה אחרת או מצאו את עצמם במשימות הגנה בגזרת הלחימה. הנה כמה דוגמאות למודלי ביניים כאלה:

1. **"לחימה וביניים תעסוקה מבצעית"**. כוחות מילואים המאורגנים על פי המודל של "כוחות הכרעה" מגויסים בדחיפות ומצפים להיות מועסקים בליבת הלחימה, אך מתבדים עם הצבתם בגזרה משנית. מבחינת הפרט נוצר אפוא פער בין האימון שקיבל לבין ההצבה שלו בפועל שדורשת כשירות נמוכה יותר מזו שהשיג באימונים. במילים אחרות: הציפייה של משרת המילואים היא שבעת חירום הוא יגויס ללחימה, אך בפועל מוטלות עליו משימות הגנה בגזרות משניות שאין בהן לחימה. האכזבה עלולה לפגוע במוטיבציה ובתחושת הנחיצות של איש המילואים, לעורר תחושה של חוסר מיצוי ושל תסכול – מה שמחייב את המפקדים לבנות מחדש את תחושת הנחיצות בכל אירוע גיוס.
2. **"תעסוקה מבצעית ואולי לחימה"**. במודל הזה ישנם גדודים שייעודם הוא בט"ש, אך בעת חירום מוטלות עליהם משימות מורכבות יותר. מבחינת הפרט נוצר פער בין ההכשרה שקיבל לבין המשימה שהוטלה עליו. דוגמה קלאסית של המודל הזה

היא תעסוקה מבצעית בעת חירום בגזרה שהיא חמה יותר ממה שהפרט מורגל. במקרים כאלה עלול להיווצר אצל הפרט פער בין אמצעי הלחימה והאימונים שקיבל לבין ההפעלה הנדרשת ממנו – מה שעלול להיות מתורגם להערכה עצמית נמוכה של המוכנות ושל המסוגלות ללחימה. מנגד, בקרב המשרתים בגדודי הגבולות, שבסדיר היו בחלקם לוחמים בגדודים מתמרנים, יש מי שממשיכים לצפות שייקראו ללחימה ובשל כך הם מתוסכלים מרמת הכשירות הנמוכה וכן מההיקף ומהאיכות הירודים של האימונים.

גרסאות הביניים האלה מורכבות יותר ברמת הפרט משום שהן מייצרות באופן מובנה מצב של פער בין הייעוד לבין ההפעלה בחירום – פער שלא פעם הוא חוויה מתסכלת למשרת המילואים.

ההשפעות וההשלכות של המודלים במצבי לחימה מוגבלים

המודלים שהוצגו כאן הם תפיסתיים ומושפעים ממאפייני הלחימה ומאופני ההפעלה של כוחות המילואים באירועי לחימה. לפיכך הם במהותם דינמיים ועשויים להשתנות אם יחולו שינויים נוספים באופי הלחימה וההפעלה של הכוחות. עם זאת, במבצעים מוגבלים ובאירועי לחימה שאינם לחימה כוללת סביר שנמצא יותר את רצף המודלים הנע מ"החלפת הסדירים" ועד "לחימה לצידם" ולא את מודל "כוחות ההכרעה" הקלאסי להפעלת מילואים.

כל מודל, להבנתנו, מייצר, מצד אחד, חוזה פסיכולוגי אחר מול איש המילואים הכולל חוויית שירות שונה, ציפיות שונות להפעלה ולאימון, יחס שונה מהמערכת ומהמפקדים וכדומה. מצד אחר, המודלים האלה מציבים אתגרים שונים בפני המערכת הצבאית, ובהם:

1. השירות בגזרת התעסוקה המבצעית (תע"ם) מאתגר מרכיבים בניהול כוח האדם כמו היקף הגיוס בחירום, התדירות והמשך של היציאות בתע"ם בחירום והמועד של חילופי הכוחות במערכה מתמשכת. הנהלים האלה מותאמים למצבי לחימה ולמודל של "כוחות הכרעה", אך מיושמים על כלל המודלים, גם כאשר הם פחות מתאימים מבחינת המשימות בגזרה ומבחינת העצימות הנדרשת מהפרט.
2. בגרסאות הביניים ("לחימה ובינתיים תעסוקה מבצעית" ו"תעסוקה מבצעית ואולי לחימה"), הפער בין הייעוד והאימונים לבין אופי ההפעלה בחירום מצריך שיהיו בידי המפקדים כלים שיסייעו לגבש תודעת משימה ותחושת מסוגלות המותאמות לגזרה ולאופי המשימה בכל אירוע.
3. "מודל היחידות המשולבות" – שבמסגרתו קבוצה מצומצמת נדרשת לרמת כשירות וזמינות גבוהה יותר, בעוד המערכת נדרשת להכשירה, לציידה כראוי ולתגמלה בהתאם – מאתגר את מערכת יחסי הגומלין שבין הצבא לבין אנשי המילואים.

ניתן לראות במודל מתיחה נוספת של החוזה הקיים בין משרתי המילואים לבין המערכת הצבאית, ומנגד יש הטוענים שהשינוי הוא מהותי ושבעצם מדובר בחוזה חדש ואחר.

לסיכום, עבודת המיפוי שנעשתה כאן חושפת את מגוון המודלים התפיסתיים שקיים בנוגע להפעלת כוחות המילואים בחירום, ובה בעת מדגישה כי הנרטיב הקלאסי של "כוחות הכרעה" אינו רלוונטי לכלל המודלים, בעיקר בהתייחס להיבטים כמו ייעוד היחידות, תחושת הנחיצות, המוטיבציה ותפיסות הכשירות והמסוגלות ללחימה בקרב המשרתים. המיפוי הזה חושף את הצורך להתאים את המענה שנותנת המערכת הצבאית לפי דפוסי ההפעלה השונים במילואים ולערוך תיאום ציפיות מתמיד בין המערכת הצבאית לבין המשרתים במילואים בהתאם לדפוסי הפעולה האלה.

הערות

1. מתוך דברי דוד בן-גוריון בישיבת הכנסת ב-20 ביוני 1950. הדברים מובאים בספרו של דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד – דברים על ביטחון ישראל**, מודן וההוצאה לאור של משרד הביטחון, בן-שמן, 2011, עמוד 140.
2. טלי לוי ונעמה עוז, **תעסוקה מקצועית (תע"ם) בחירום מנקודת המבט של משרתי המילואים במבצע "צוק איתן"**, מדור מחקר מילואים, מפקדת קצין מילואים ראשי ומדור מחקר בענף פסיכולוגיה צבאית, מפקדת זרוע היבשה (מז"י), 2014; טלי לוי ורוני טיארג'אן-אור, **תקציר ממצאי סקר פלוגות מילואים בגדודי שריון סדירים**, מרכז הסיקור הצה"לי, ענף מחקר, ממד"ה בשיתוף מדור מחקר, מקמל"ר, 2015; יעל טופל וטלי לוי, **שעון החול והשעון הדיגיטלי – עמדות ותפיסות מפקדים כלפי יחידות משולבות סדיר ומילואים**, מדור מחקר, ענף פסיכולוגיה צבאית, מז"י ומדור מחקר מילואים, מקמל"ר, 2015.
3. תודה אישית לפסיכולוגים הצבאיים שסייעו בפיתוח הידע שאיפשר את כתיבת המאמר הזה: דודו גלעד, ארלה דיין, נתי תורג'מן, יפעת ברקו, נעמה יעקב ונעמה עוז.
4. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, עמוד 72.
5. גדי איזנקוט, **אסטרטגיית צה"ל**, לשכת הרמטכ"ל, 2015.
6. טלי לוי ורוני טיארג'אן-אור, **שם**.
7. יעל טופל וטלי לוי, **שעון החול והשעון הדיגיטלי**.
8. טלי לוי ונעמה עוז, **"תע"ם בחירום"**.