

שער ראשון
גורמי יסוד



השינוי החברתי בישראל והשפעתו על צה"ל

“צבא העם” כשמו כן הוא – שיקוף של העם שממנו מגיעים המשרתים בצבא. החברה הישראלית עוברת בעשורים האחרונים שינויים משמעותיים, שבאופן בלתי נמנע משפיעים גם על המתגייסים לצה"ל ועל המשרתים בו. נעמוד כאן על חלקם באורח תמציתי.

התפוררות האתוס המשותף – בנאומו בכנס הרצליה ב־2015 אמר נשיא המדינה דאז ראובן ריבלין כי תהליכים דמוגרפיים ותרבותיים מעצבים מחדש את פניה של החברה הישראלית בעשורים האחרונים: מחברה המורכבת מרוב ומיעוט ברורים היא הפכה לחברה המורכבת מארבעה מגזרים או “שבטים” מרכזיים שמתקרבים זה אל זה בגודלם: חילונים, דתיים-לאומיים, חרדים וערבים.⁴ החלוקה לשבטים, עלייתה של פוליטיקת הזהויות והתפוררותו של האתוס הישראלי המשותף משפיעות בהכרח גם על צה"ל.

לכך יש להוסיף את התפקיד שממלא צה"ל מאז 1967 בשטחים, בליבה של המחלוקת המרכזית המלווה את ישראל מאז מלחמת ששת הימים. הרמטכ"ל לשעבר גדי איזנקוט נהג לומר כי מחצית מחיילי צה"ל היוצאים לפעילות מדי בוקר עושים זאת תחת פיקודו של מפקד אוגדת יהודה ושומרון. תפקיד זה, למרות חיוניותו הביטחונית, מביא את צה"ל לחיכוך עם מתנחלים, מפגינים ופוליטיקאים ומעמיד אותו שלא בטובתו במוקד המחלוקת. הדבר בא לידי ביטוי מובהק בייחוד באירועים כמו פרשיית אלאור אזריה, שבהם תקפו פוליטיקאים את הצבא ומפקדיו ישירות, ואף נערכו הפגנות מול המטכ"ל והושמעו איומים כלפי הרמטכ"ל איזנקוט.⁵

צה"ל עומד במוקד ויכוח ציבורי על ערכים לא רק בהיבט השירות בשטחים. סוגיות חברתיות שונות באות לידי ביטוי במחלוקות הנוגעות לצבא: שוויון מגדרי (הוויכוח על שירות נשים בתפקידי לחימה ובצבא בכלל); מאבק על הגמוניה בין אליטות חדשות וישנות (התבטאויות על נשיאה בנטל ואף ספירת הנופלים בקרב מיישובים מסוימים או מרקע חברתי כזה או אחר); ויכוחים על הסללה חברתית ועוד. כל אלה מחלחלים באורח בלתי נמנע לצבא העם. בן־גוריון ייעד את צה"ל להיות ליבת הקונצנזוס ו"כור ההיתוך" הישראלי; בחברה שהאתוס המשותף שלה מתפורר הוא נעשה לא אחת ההיפך הגמור – שדה קרב שבו כוחות חברתיים מתעמתים זה עם זה.

4 ראובן ריבלין, נאום בכנס הרצליה, 8 בדצמבר 2015, <https://bit.ly/3Qvi0zK>

5 איתי בלומנטל, “הסתה נגד הרמטכ"ל בהפגנה למען אזריה: גדי היזהר, רבין מחפש חבר”, YNET, 4 בינואר 2017

ירידה בנכונות לסיכון חיי חיילים – האסטרטג וההיסטוריון ד"ר אדוארד לוטוואק ניסח את הנטייה של מדינות המערב להימנע ממהלכים שיש בהם סיכון לחיי חיילים במונח "מלחמה פוסט־הירואית"⁶. לא ניכנס כאן לניתוח נכונותה של תפיסה זו ביחס לישראל, אך ברור שבמערכות במאה ה־21, לתפיסה כי הנכונות של הציבור הישראלי לסכן חיילים במערכה קרקעית פחותה בהרבה מבעבר הייתה השפעה מכרעת על שיקולי הדרג המדיני והצבאי. שר הביטחון והרמטכ"ל לשעבר שאול מופז הגדיר זאת בדיוני הקבינט במהלך מלחמת לבנון השנייה במילים "הציבור תופס קשה חיילים שנפגעים, יותר קשה מאזרחים שנפגעים – במיוחד במלחמה"⁷.

לתפיסה זו הייתה השפעה מכרעת על ההחלטות במהלך מלחמת לבנון השנייה ומבצע צוק איתן – שתי המערכות האחרונות שבהן הופעלו כוחות קרקעיים בהיקף גדול יחסית (אם כי קטן בהרבה מזה של המלחמות הגדולות). לתחושת הספק לגבי הנכונות להפעיל את צבא היבשה לפי ייעודו יש השפעה רבה על המוטיבציה ועל תחושת המשמעות של המשרתים בו, בסדיר ובמילואים.

מעורבות ההורים, הרשתות החברתיות – התופעות החברתיות הנובעות מן הטכנולוגיה והשתנות הערכים משפיעות על הצבא באותו אופן שהן ניכרות במערכת החינוך. מפקדים ביחידות קרביים נמצאים בקבוצות ווטסאפ עם הורים; חיילים מדווחים על אירועים פנים־צבאיים ברשתות החברתיות, ללא אכיפה של ביטחון מידע. המפקדים, בעיקר ברמות הנמוכות ובבסיסי ההדרכה, נדרשים לעסוק בהתמדה בבעיות של תנאי שירות ובישוי עם ההורים.

לא אחת אף פרצו ברשתות החברתיות מחאות שנגעו להיבטים שונים של חיי הצבא. למשל מחאת "דוד הנחלאווי" ב־2014, שנבעה מן הטענה שהצבא כובל את ידי החיילים בהתמודדות עם האוכלוסייה הפלסטינית⁸, וכן מחאות על תנאי שירות כגון ביטול האישור לגדל זקן או רמת האוכל בצבא.

תופעות אלה גורמות ליתר שקיפות ולעלייה בתשומת הלב לבעיות שטואטאו בעבר מתחת לפני השטח. בה בעת נדמה שצה"ל, מתוך בלבול מושגים וקושי להתמודד, אינו קובע כללים מולן גם במקומות שהן מזיקות לתפקוד הצבאי.

6 אדוארד לוטוואק, "מלחמה פוסט־הירואית", **מערכות**, 374–375, פברואר 2001, עמ' 4–9

7 עפר שלח, **האומץ לנצח**, ידיעות ספרים, 2015, עמ' 134

8 דוד ורטהיים, "היום כבר ברור שלחיילים, באמצעות פייסבוק, יש יותר כוח מלדובר צה"ל", וואלה! 1 במאי 2014

אופיו השונה של דור המשרתים – הצבא, גוף שמרני מטבעו, נדרש להתמודד גם עם מערכת הערכים והטעמים השונה של דור צעיר, שמערכת השיקולים שלו שונה מהותית אפילו מזו של הדור שקדם לו בעשור בלבד. המודל הבסיסי של השירות בסדיר ובקבע ואופיים המובנה של החיים הצבאיים מאותגרים בעידן של תחלופה מהירה של עבודות, תופעות שזכו לכינויים סוציולוגיים כגון FOMO ("הפחד להחמיץ") ו-YOLO ("אתה חי רק פעם אחת"), ושאר שינויים בציפיות ובמערכת קבלת ההחלטות של צעירים.

האופי השונה בא לידי ביטוי גם בדגש רב יותר על "איזון בין חיים לעבודה", שקשה לשמור אותו בתנאים התובעניים של השירות הצבאי. מצב זה החריף מאוד בעקבות משבר הקורונה, שגרם לאנשים רבים בגיל העבודה להרהר מחדש במסלול חייהם.

הגאות הכלכלית ותחושת התפוררות האיום – קשה יותר לגייס מוטיבציה לשירות צבאי משמעותי ולשירות קבע בעידן שבו נדמה כי לא מרחף מעל ישראל איום קיומי של ממש. המשק הישראלי צומח בקצב ייחודי בעולם המערבי; גאות כלכלית זו, שרובה מבוססת על היי-טק ומתגמלת בנדיבות אנשים צעירים יחסית, היא אתגר הן למשמעות של השירות הצבאי כערך לאומי והן לתגמול הכלכלי והאחר שמסוגל הצבא להציע.

בהקשר זה יש להדגיש כי חשיבותו הרבה ביותר של גיוס החובה היא בכך שהוא קושר לשירות הצבאי צעירים איכותיים משכבות סוציו-אקונומיות חזקות, אשר במדינות שאין בהן גיוס חובה רק מיעוטם מתגייסים. ליתרון זה פנים רבות: הצבא יכול להתמקד במיון ולחסוך בהכשרה, וכך לאייש לתפקידים חיוניים בכל המערכים אנשים צעירים בהרבה מאלה שממלאים תפקידים אלה בחילות אחרים; הוא ממיינ אותם לפיקוד וקצונה מתוך השורות, לאחר שעמד על ערכם וכישוריהם בתנאי אמת, ויכול להציע להם במהלך השירות את האפשרות להפוך לאנשי קבע ואף לחתום בהמשך לשירות ארוך. פרופ' אביתר מתניה, שהקים בשעתו את מטה הסייבר הלאומי, אף טען לאחרונה כי גיוס החובה הוא הבסיס לא רק לעליונות הטכנולוגית **הצבאית** של ישראל על אויביה אלא גם להישגים האדירים של הטכנולוגיה המתקדמת בישראל בכלל.⁹

ואולם בתנאים של השתנות חברתית וצבאית וערעור בממדים שונים על ערכו ומשמעותו של השירות הצבאי קשה לשמר את גיוס החובה כפי שהוא, והדבר משפיע לא רק על שירות החובה אלא גם על שירות הקבע והמילואים, הניזונים ממגויסי החובה.

9 אביתר מתניה, "האבולוציה של שירות החובה בישראל: מבניין המיליציה לעמוד התווך של העליונות הצבאית-טכנולוגית", **עדכן אסטרטגי**, 25(2), 2022

צורך השעה: פחות אנשים, יותר מקצועיות

נהוג לייחס את לידתו של מודל צבא העם המודרני לימי המהפכה הצרפתית, אז הוחל בצרפת גיוס חובה כדי להגן על המשטר הרפובליקני החדש, ומאוחר יותר כדי לאייש את צבאו של נפוליאון במערכות הענק שניהל. במאתיים השנים שחלפו מאז ועד סיומה של המלחמה הקרה, שבמהלכן התנגשו אומות ברחבי העולם במלחמות רחבות היקף, רבות ממדינות המערב יישמו מודל זה והנהיגו גיוס חובה מלא או חלקי (הגרלת הגיוס בארצות הברית בימי מלחמת וייטנאם).

לגיוס היו גם מטרות חברתיות, ובראשן יצירת אתוס משותף של מדינת הלאום. מההיבט הביטחוני הוא נועד לענות על צורכי המלחמה של המאות ה-19 וה-20: צבאות גדולים של מדינות המתנגשים במלחמת תמרון ואש, אשר מוכרעת על ידי כיבוש שטח האויב, ניתוק קווי האספקה שלו ותפיסת שטחים בעלי משמעות אסטרטגית, וכן איום על בירתו או על אינטרס חיוני שלו.

בישראל היו לצורך זה פנים ברורות: בשלושים שנותיה הראשונות האיום הביטחוני המרכזי על המדינה היה נוכחותם של שלושה צבאות אויב גדולים, שהיו ערוכים מעבר לגבולותיה הצרים ואיימו לבתר אותה לשניים, לכבוש את בירתה ולהגיע למרכזי האוכלוסייה שלה. תפיסת הביטחון שעיצב דוד בן-גוריון בשל תנאיה הייחודיים של ישראל (הרתעה – התרעה – הכרעה) וגבולותיה הצרים של המדינה הכתיבו תפיסת הפעלה צבאית, שלפיה על צה"ל להעתיק במהירות את המלחמה לשטח האויב ולהשיג הכרעה באמצעות תמרון מהיר ורב עוצמה. סדר הכוחות של האויב – כל אויב בנפרד ובוודאי כולם יחד – חייב את ישראל למצות מעצמה בשעת חירום כוח אדם בהיקף שהגיע לעשרות אחוזים מסך האוכלוסייה היהודית במדינה.

לפיכך לא הייתה שום דרך לקיים חיי כלכלה וחברה בישראל וגם להגן עליה בעת חירום אלא במודל של גיוס חובה, שירות סדיר ארוך יחסית וצבא מילואים גדול, שבין המערכות נקרא לאימון ולתעסוקה לפרקי זמן ניכרים. כדברי בן-גוריון בעת שניסח את תפיסת הביטחון בפני הממשלה ב-1953, "אנו לא יכולים להחזיק צבא סדיר כערבים, גם מטעמים תקציביים וגם מטעמים משקיים. הכוח המלחמתי שלנו נשען מפני זה בעיקר על מילואים, והכשרת המילואים לעמוד במבחן – זו דאגתנו העיקרית".¹⁰ מאז מלחמת ששת הימים

10 בן-גוריון, "צבא ומדינה", עמ' 5

נוספה למשימות הצבא גם משימת הביטחון השוטף בשטחים שנכבשו במלחמה, אשר תבעה ממנו להפעיל בשגרה כוחות גדולים מבעבר.

המערכה האחרונה שבה באה תפיסת ביטחון זו לידי ביטוי הייתה מלחמת לבנון הראשונה ב־1982, אז פעל צה"ל בכוח גדול והתמודד גם עם הצבא הסורי. ואולם באותן שנים ממש החלה סדרה של תהליכים ששינו לחלוטין את פני האיום ואת דרכי הלחימה באופן שערער את תפיסת הביטחון הבן־גוריונית ושינה את תורת ההפעלה של צה"ל: ישראל חתמה על הסכמים מדיניים שהסירו מגבולותיה את האיום המיידי של שניים משלושת הצבאות שחנו על גבולה, המצרי והירדני (השלישי, צבא סוריה, התפורר מאז פרצה מלחמת האזרחים ב־2011). סיום המלחמה הקרה פירק את הסדר הדו־גושי העולמי, שבמערכות הקודמות קבע במידה רבה את משך המערכה, את הישגיה האפשריים ואת ההסדרה בסיומה.

במקביל התרחשה בעולם הצבאי "המהפכה בעניינים הצבאיים" (RMA) – השפעתם של הנשק המדויק וארוך הטווח, עליית חשיבותם של המחשוב והרשתיות וכניסתם של כלים בלתי מאוישים – שיצרה פער עצום בין מדינות מתקדמות טכנולוגית וחזקות כלכלית כמו ישראל לבין יריביה.

בעשורים האחרונים מתמודדת ישראל עם אויב שונה לחלוטין: בחזית הקרובה (מעגל ראשון) מאיימים עליה ארגונים היברידיים המשלבים שיטות פעולה של צבא, ארגון גרילה וטרור באופן המבקש לעקר את היתרון המוחלט של צה"ל בחימוש, בטכנולוגיה וביכולת אווירית. המהפכה הטכנולוגית שלהם ציידה אותם בכוח גדול של טילים ורקטות, חלקם מדויקים, המאיימים על העורף הישראלי באופן מיידי הרבה יותר משאיימו עליו הצבאות הסדירים מן העבר.

במעגל הרחוק יותר יש לישראל אויב מר בדמותה של איראן, המאיימת להתחמש בנשק גרעיני ומפעילה רשת של טרור וגרילה. על כל אלה נוסף איום הסייבר – סוג חדש של נשק להשמדה המונית היכול לחולל נזק של ממש למדינה מתקדמת ומרושתת כישראל.

המשותף לכל אלה הוא שההתמודדות איתם מצריכה הרבה פחות כוח אדם: סדר הכוחות המרבי שהפעיל צה"ל מאז 1982 במערכות כדוגמת חומת מגן או צוק איתן היה מזערי ביחס לזה שלחם במלחמות הגדולות של המאה הקודמת. רובו היה יחידות סדירות, וגם מתוכן באו לידי ביטוי מספר מועט של חטיבות.

גם במערכה שבין המערכות (מב"ם) לשחיקת יכולותיו של האויב ומניעת היווצרות איומים חדשים בגבולות, כמו גם בהתמודדות עם מעגלים רחוקים יותר, בא לידי ביטוי חלק

קטן של כוח האדם של צה"ל – מודיעין, סייבר, חיל האוויר, חיל הים וכוחות מיוחדים. רובו הגדול של הכוח, בעיקר צבא היבשה, אינו רלוונטי למערכות אלה.

המלחמה "הגדולה" הראשונה של המאה ה־21, מלחמת רוסיה–אוקראינה, מעידה שגם צבאות מדינתיים – כמו הצבא הסורי, אם וכאשר ישתקם – יתמודדו עם אויב עדיף בהרבה בשיטות המזכירות את לחימת חזבאללה נגד ישראל יותר מאשר את מלחמות התמרון הגדולות של העבר: ירי מרחוק של נשק נגד טנקים ונגד מטוסים, היטמעות בתוך מרחבים אורבניים והימנעות ככל האפשר מתמרון בכוחות גדולים, ובמקרה הישראלי גם איום בנשק טילי ורקטי על העורף.

לתופעה זו השלכות כבדות משקל על הרלוונטיות של מודל כוח האדם הנוכחי של צה"ל בכל הרמות. מעל לכול היא יוצרת קושי הולך וגובר סביב המתח המובנה של מודל צבא העם: הצבא הסדיר כבר אינו בית החרושת המכשיר את עיקר הכוח הלוחם והמכריע, שהוא כוח המילואים, ועליו להגיע להישג הנדרש (המורכב מבעבר) בכוחות עצמו. בתפיסת ההפעלה המטכ"לית שפורסמה בשנת 2006 (וגנזה לאחר מלחמת לבנון השנייה) אף נאמר במפורש כי "על הכוח הסדיר לממש כמעט בעצמו את ההישגים הנדרשים"¹¹. מנגד, עלותה של "יחידת לחימה" – לוחמים מיומנים היודעים להפעיל מערכות מתקדמות, מערכות בלתי מאוישות, מודיעין איכותי ונשק מדויק – שתהיה אפקטיבית בלחימה הא־סימטרית מול אויב הנטמע בקרב האוכלוסייה ויורה מתוכה על העורף הישראלי – עלתה פי כמה וכמה.

מכאן המלכוד שבו מצוי צה"ל, בפרט הכוח הסדיר: היקף כוח האדם הנחוץ למימוש ההישג הנדרש קטן בהרבה מבעבר. מנגד נדרשת, בשל המקצועיות המתחייבת מפני המלחמה, תקופת שירות ארוכה של רוב המשרתים בתפקידים הנחוצים למימוש ייעודו של הצבא. צה"ל של ימינו ושל העתיד הקרוב צריך להיות צבא מקצועי – לא בהיבט של מודל הגיוס אלא במובן המילולי, בעודו ממשיך לקיים מודל כוח אדם שבו שליש מהכוח מתחלף מדי שנה, וההכשרות המתארכות לא משאירות זמן רב שבו המשרת הוא חלק מכוח אפקטיבי ללחימה.

11 תפיסת ההפעלה המטכ"לית לצה"ל, מסמך פנימי, עמ' 123

הצורך באתוס חדש

מסמך זה מנתח את הרבדים השונים של סוגיית כוח האדם ומציע פתרונות במישור המעשי – מודלים לגיוס, שירות בסדיר, בקבע ובמילואים והיבטים כלכליים וארגוניים. ואולם רבים מאנשי הצבא בסדיר ובמילואים והמומחים שתורמו לעיצוב סבורים שחלק משורשי הבעיה טמונים במישורים ה"רכים" והמדידים פחות, ובלי התמודדות איתם גם שינויים ארגוניים מהותיים דינם להיכשל.

חלק מהשורשים האלה נטועים דווקא בהצלחה הביטחונית הגדולה ביותר של ישראל: הרחקתה של תחושת האיום הקיומי שריחפה מעל המדינה בעשורים הראשונים לקיומה, והעובדה שכבר עשרות שנים לא התרחשה בגבולותינו מערכה גדולה וכוללת שבה התנגש צה"ל עם צבאות סדירים במלחמה שנתפסה כהרחקת סכנה של ממש לגבולות ישראל ולשלומה.

בימי המלחמות הגדולות לא היה צריך להסביר את חשיבות השירות הצבאי בסדיר ובמילואים, ודמות הלוחם הייתה מהסמלים הגדולים של ישראל בעיני העולם ובעיני החברה הישראלית. כל זה תקף פחות במצב שבו המלחמה הגדולה האחרונה כנגד צבא סדיר שאיים על גבולות ישראל ושלומה התרחשה לפני כחמישים שנה. במקביל השתנו ערכיה של החברה הישראלית באופן שלא כאן המקום להרחיב בו, אך הוא מוכר לכול.

שינויים אלה העמידו את צה"ל בפני אתגר חדש: איך יוצרים תחושה של משמעות, שהיא המניע הראשון במעלה של אזרח להתגייס לתפקיד חיוני בצבא, ושל קצין להישאר בשירות קבע, בעידן שבו ההגנה על הבית כבר אינה דבר מובן מאליו, ובקרבה של חברת שפע? איך נמנעים מן המלכוד שבו הרצון לפתור בעיות כוח אדם באמצעות תגמול חומרי, כמקובל בחברה האזרחית, עלול דווקא להחליש את תחושת השליחות וההקרבה, שהיא הבסיס לנכונותו של אדם לשרת ולהסתכן? ואיך מתמודדים עם השינויים החברתיים המפליגים, המשפיעים על אופיים של המתגייסים והמשרתים, ואשר גם שוק העבודה האזרחי מתקשה להסתגל לקצב השינוי שלהם?

באסופת מאמרים שנוצרה לאחר שיח במחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל (ממד"ה) נאמר כי "הצבא והחברה נמצאים בתהליך ארוך שבו מתנהל משא ומתן מתמשך על טיב ועל אופן חלחולם של הערכים החדשים, מיקומם בתוך השירות הצבאי, מידת הבולטות

שתוענך להם בשיח ובדיון הפומבי".¹² ואולם לא מדובר רק במשא ומתן בין הצבא לחברה אלא גם בשיח ערני בתוך צה"ל עצמו, שנדמה לא אחת כי הוא מתקשה לעצב לעצמו אתוס ראוי לתקופה המורכבת הנוכחית.

בצה"ל מתקיימים למעשה שלושה ארגונים שונים, שבסיסם שונה: הצבא כולו ניזון מגיוס חובה, כלומר מאנשים שלא בחרו מלכתחילה בקריירה צבאית אלא גויסו מכוח חוק ולזמן מוגבל. מתוך אלה צומח צבא הקבע, שבו משרתים קצינים ונגדים שבחרו בשירות הצבאי כמקצוע, לפרקי זמן קצרים או ארוכים. צבא החובה מבוסס על אתוס של שוויון (כולם מתגייסים, השירות הוא ערך כללי); צבא הקבע הוא ארגון מקצועי, הדומה במהותו ובאתגרים שבפניהם הוא עומד לשוק העבודה, וכדי לשמר את האנשים שהוא חפץ בהם עליו להציע להם תגמול חומרי ונפשי ראוי, כולל גמול על הצטיינות המבחין אותם מחבריהם. מתח זה יוצר את מה שפרופ' יגיל לוי כינה סתירה בין אתוס "צבא העם" לאתוס "צבא השוק".¹³ לצד שני אלה מתקיים צבא המילואים, שהצטמקותו המספרית בעשורים האחרונים הפכה אותו למעשה לצבא מתנדבים.

איך מקיימים ארגון שבו דרות תמונות עולם אלה בכפיפה אחת, בייחוד כאשר ייעודו של צבא העם – להגן על קיום המדינה וגבולותיה – הולך ומתרחק כזיכרון ואתוס משותף? הדרך להתמודד עם מורכבות זו בעידן הנוכחי היא לעצב לצבא אתוס של ארגון מצטיין, המיטיב למלא את תפקידו ומיטיב עם אנשיו; ארגון שפעולתו משמעותית, יחסו למשרת בו נובע מסולם ערכי, יש בו מינימום בירוקרטיה ופוליטיקה פנימית ומקסימום תגמול למי שממלא היטב את תפקידו; ארגון המקיים תרבות של הערכה נכונה והימנעות מפוליטיקה פנימית, הטלת משימות ראויות וקידום מצטיינים על בסיס אמות מידה ברורות, אמירת אמת ועמידה על ערכיו גם במקום שדבר זה אינו פופולרי וכרוך בהתנגשויות פנימיות וחיצוניות. פרמטר זה – התחושה שהעובדים הם חלק מארגון מצטיין – הוא כיום יסוד קבוע בשימור עובדים בחברות המובילות במשק, הפועלות בשוק שיש בו תחרות עזה על שירותיהם של המצטיינים. ואולם ניתן לתת דוגמה ליעילותו גם מצבאות זרים. בשיחות עם מומחים עולה כי בכוחות המזוינים האמריקאיים, למשל, נהנים הנחתים מיתרון על זרועות אחרות דווקא משום שהם ממהרים יותר לשחרר את מי שאינו נתפס מצטיין דיו להמשיך בשירות. "צבא

12 רינת משה ורוני טימרג'אן-אור (עורכים), מבוא, **צבא העם בחליפות**, הוצאת מערכות, 2019, עמ' 10

13 יגיל לוי, "משבר הלגיטימציה של מודל גיוס החובה", **עדכן אסטרטגי**, 25(1), 2022, עמ' 72

היבשה אומר 'הצטרף אלינו'; המארינס אומרים 'האם אתה מספיק טוב וקשוח כדי להיות אחד מאיתנו?'", אומר פרופ' נלסון לים ממכון ראנד, "ולכן יש להם את המותג החזק ביותר".¹⁴ זהו כמובן גם גורם רב עוצמה במוטיבציה לשרת ביחידות עילית של צה"ל, ויש רגליים לטענה שאינו יכול להיות תקף כמות שהוא לכלל צה"ל. ואולם אותו עיקרון – רצון להיות עם המצטיינים ולשרת שירות משמעותי – תקף לגבי מוטיבציה לשירות ולהישארות בכל ארגון. צה"ל נזעק בכל פעם שמבקרים מחוץ לשורותיו ואף בתוכן מטילים ספק בהיותו ארגון מצטיין. המחקרים של ממד"ה על תחושותיהם של המשרתים עצמם אינם מתפרסמים בציבור. מי שנתן להן ביטוי מסוים היה נציב קבילות החיילים לשעבר אלוף (מיל') יצחק בריק, שהעיד כי קצינים זוטרים ובכירים העידו בפניו על מה שכינה "תרבות שקר" בצבא.¹⁵ צה"ל הגיב בחריפות על טענותיו של בריק,¹⁶ והדברים התגלגלו לדיון אמוציונלי שקשה היה לגזור ממנו עובדות מוצקות.

ואולם יש סימנים לכך שגם בדעת הקהל בישראל, שמטבע הדברים מתלכדת סביב הצבא ומעניקה לו מידה יתרה של אהדה ולגיטימציה, יש ספקות במידת הצטיינותו של הצבא כארגון. עדות אחת מני רבות אפשר למצוא בסקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה, שבו אמרו רק פחות משליש מהנשאלים שצה"ל מיטיב להתמודד עם נושאים כמו התנהלות כלכלית ותקציבית (31 אחוזים) או יחס לחיילים (25 אחוזים).¹⁷

צעיר מוכשר שהצבא רוצה לגייס לתפקיד נדרש או להשאיר בשורותיו הוא, כמעט בהגדרה, גם אדם המסוגל למצוא תעסוקה ראויה מחוץ לצבא. רק תחושה של ערכיות השירות ומצוינות הארגון תגרום לו לרצות לשרת בתפקיד תובעני או להישאר בצבא, ותהפוך את הקשיים המובנים של השירות – ריחוק מהבית, טוטליות המשימה, אפשרות הסכנה – למקור של גאווה ורצון להשתייך ולא לסיבה לעזוב. כאמור, הגדרת הדרכים להשגת יעד זה היא מחוץ לתחומו של המסמך הנוכחי. ואולם בלי הכרה בצורך החיוני להגיע אליו שום שינוי חומרי לא יעזור.

14 שיחה עם פרופ' Nelson Lim, מכון RAND, יולי 2022

15 יצחק בריק, "צה"ל שבוי בתרבות ארגונית של שקרים והולכת שולל", אתר מידה, 17 בפברואר 2022

16 לדוגמה, דבריו של הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט בראיון פרישה לגלי צה"ל: "אני מקווה מאוד שבריק יתנצל על הדברים שאמר", 14 בינואר 2019, <https://bit.ly/3dxq8S8>

17 המכון הישראלי לדמוקרטיה, **סקר מיוחד: דימוי צה"ל בדעת הקהל הישראלית**, 23 בנובמבר 2021