

מערך המילואים, צה"ל והחברה הישראלית - עבר, הווה ועתיד

בעוד יחסו של צה"ל למשרתים במילואים הולך ומשתפר, הרי יחסה של החברה הישראלית אליהם הוא עדיין של ניכור למרות תפנית חיובית מסוימת בעת האחרונה. אנו עלולים להתמודד בעתיד עם בעיות שינבעו מכרסום משמעותי בחוסנו של מערך המילואים. נחוצים שינוי בסדרי העדיפויות והצהרה שלטונית שמערך המילואים הוא קבוצת איכות מועדפת בחברה הישראלית

«רקע - מהיכן באנו?»

"מערך המילואים מהווה מרכיב מרכזי בכוחו ובחוסנו של צה"ל". משפט זה הוא פתיחה ונקודת מוצא לרבים מהדיונים העוסקים במערך המילואים. טמונה בו הקביעה שמדינת ישראל צריכה כיום ובעתיד הנראה לעין מערך מילואים חזק ומוכן לקריאה. ייעודו העיקרי של מערך המילואים, כפי שנקבע בעת הקמתו, הוא לשעת חירום, ובעיקר למקרה של מלחמה כוללת. עם זאת, בעשרות השנים האחרונות, וגם כיום, מערך המילואים ממלא תפקיד מרכזי גם במציאות מבצעית של לחימה רחבת היקף בעצימות נמוכה, בפעילות הביטחון השוטף ובמשימות רבות אחרות.

מודל המילואים הפורמלי גובש בתחילת שנות ה-50 של המאה ה-20 בידי ראשי המדינה ומערכת הביטחון דאז, דוד בן-גוריון, יעקב דורי, יגאל ידין ואחרים.¹ גם כיום המודל נשאר בעיקרו דומה לזה שעוצב בעבר ומבוסס על אותם עקרונות על אף השינויים הביטחוניים, הכלכליים והחברתיים שהתחוללו במדינת ישראל. יתרה מכך, מדינת ישראל בנתה את צה"ל בכלל ואת מערך המילואים בפרט על-פי "מודל צבא העם". מונח זה לוקה בעמימות ומעלה שאלות כגון: האם צבא העם הוא צבא שבו משרת רוב העם? האם צבא העם הוא צבא שבו מתקיימת חובת הגיוס לכול? האם צבא העם הוא צבא שבו משרתים רוב רובדי החברה? ואולי

הוא כולל את כל ההגדרות האלה יחדיו? העיסוק בסוגיה זו ראוי וחשוב בשל היותו בסיס לעיקרון הערכי המכוון את תפיסת החברה הישראלית את צה"ל ואת האופן שבו צה"ל תופס את עצמו. דיון זה חורג מגבולות המאמר הנוכחי.

הרמטכ"ל הראשון, יעקב דורי, הגדיר את תכנון הצבא בשנת 1949 במילים הבאות: "מובן איפוא שתכנון הצבא לעתיד מוכרח להיות מושתת על כך שייעשה הכול על מנת שבבוא שעת חירום תהיה אפשרות לגייס את מלוא הכוח במהירות הגדולה ביותר ויחד עם זה להבטיח שהכוח הזה יהיה מאומן ככל האפשר". ראש-הממשלה דאז, דוד בן-גוריון, הגדיר ב-1950 את ייעודו של מערך המילואים באופן הבא: "ביטחוננו בנוי קודם כול ובעיקר על חיל המילואים... על עם לוחם, על עתודות שיגויסו במהירות בשעת הצורך".

הנחות היסוד של מייסדי מערך המילואים ושל בן-גוריון בראשם היו:

1. מערך המילואים מהווה את עיקר סדר הכוחות להכרעה במלחמה.
2. מערך המילואים צריך שיהיה מאומן ומצויד באמצעי לחימה מתקדמים.
3. קיום המערך ויכולת הגיוס בעת חירום מותנים במערך מודיעין הנותן התרעה בעוד מועד.
4. ראוי שיינתן מעמד ויחס נאות למשרתי המילואים.



«תא"ל אריאל היימן» קצין המילואים הראשי



ובמילותיו של בן-גוריון: "שלא יסתכלו עליהם כגבעונים, כחוטבי עצים ושואבי מים, כנחותי דרגה". המאמר הנוכחי מנסה לסקור מהלכים עיקריים הקשורים במערך המילואים בעת הנוכחית ולתת את תמונת המצב שבו הוא מצוי כיום. כמו כן דן המאמר בערעור ההסכמות החברתיות הקשורות למערך המילואים, במקומם של החברה ושל צה"ל בתהליכים המרכזיים האלה ובניסיון להבין את המגמות העתידיות הצפויות.

«מערך המילואים 2003-2004 - עיקרי תמונת המצב»

שרטוט תמונת המצב העכשווית והמלאה של מערך המילואים הוא משימה מורכבת, וקצרה היריעה לכך במאמר הזה. להלן יפורטו רק הנקודות המרכזיות – אלה המשפיעות יותר מכול על המערך הלוחם, על צה"ל, על החברה הישראלית ועל השיח הציבורי.

«חלוקת הנטל»

נטל השירות במילואים אינו מחולק באופן שווה. מתוך סך ימי המילואים המבוצעים – כ-80% מוקדשים לפעילות מבצעית. מבין כלל חיילי המילואים המשרתים בפועל – 35% משרתים בפעילות מבצעית. מכאן ש-35% מהמשרתים מבצעים כ-80% מהפעילות. יתר על כן, הנתונים מצביעים על כך שרק כ-10% מחיילי הגיוס במדינת ישראל מבצעים מדי שנה שירות מילואים של יותר מ-10 ימים. התמונה הכללית היא, אם כן, של מיעוט קטן הנושא בנטל השירות במילואים באופן קבוע ולאורך זמן.

חוסר השוויון בחלוקת הנטל נובע מהסיבות הערכיות הבאות:

1. **חקיקה.** חלק מאזרחי המדינה פטורים משירות ביטחוני כלשהו מתוקף החוק (ערבים, חרדים ועוד).
2. **השתמטות.** לא כולם רוצים לשרת, וחלק מוצא את דרכו אל מחוץ למערך בדרכים שונות. להשתמטות תרומה גדולה לתחושת אי-הצדק בחלוקת הנטל. השיח של אנשי המילואים עצמם, של הציבור ושל התקשורת על ההשתמטות משפיע על המערך הרבה מעבר לממדי התופעה עצמה. מספר המשתמטים אינו גדול, ואין בכוחו לשנות את יכולתן של יחידות המילואים לגייס את החיילים בעת שגרה ובוודאי שלא בעת חירום. עם זאת יש להדגיש שהתופעה קיימת, היא חמורה כשלעצמה, ויש להילחם בה ולו רק בשל ההשלכות הערכיות שהיא נושאת בחובה.
3. **גיוס מילואים בררני סמוי.** צה"ל אינו זקוק – ולכן אינו קורא – לכל החיילים שבמאגר המשרתים במילואים. צה"ל נזקק בעיקר ללוחמים ולתומכי לחימה. חיילי מילואים רבים אינם נקראים כלל למילואים עקב ירידה בכושרם או בגלל שהכשרתם אינה תואמת את הצרכים.

4. **מגבלות תקציביות.** צה"ל מצוי כיום בעידן של מגבלות תקציביות, ולכן נעשים מאמצים גדולים לחסוך בימי מילואים (ימ"מ). עלות ממוצעת של יום מילואים היא כ-400 שקלים, ומשום כך מקפיד צה"ל לנצל את ימי המילואים לשימושים החשובים ביותר הנדרשים בעת הנוכחית – בעיקר ללחימה ביהודה, בשומרון וברצועת עזה ובצמצום רב גם לאימונים.
5. **תסמונת "הגרעין הטוב".** גם מפקדי יחידות המילואים תורמים לחלוקה בלתי שווה של נטל השירות, וזאת משום שהם מעדיפים לקרוא לשירות את הגרעין המרכזי והקבוע של "החבורה הטובה המשרתת", זו שתתייצב לכל קריאה, זו שיש לה מחויבות אישית עמוקה. את אלה שאינם מעוניינים ו"עושים בעיות" מפסיקים לזמן לשירות. אי-השוויון בחלוקת הנטל קיים זה זמן רב, וככל הנראה ימשיך להתקיים גם בעתיד. שינוי עתידי, אם

«מספר המשתמטים אינו גדול, ואין בכוחו לשנות את יכולתן של יחידות המילואים לגייס את החיילים בעת שגרה ובוודאי שלא בעת חירום. עם זאת יש להדגיש שהתופעה קיימת, היא חמורה כשלעצמה, ויש להילחם בה ולו רק בשל ההשלכות הערכיות שהיא נושאת בחובה»

בכלל יתרחש, צפוי להיות רק במגמה של החרפת אי-השוויון בחלוקת הנטל. זאת בשל הקיצוץ בתקציב, כניסתן של טכנולוגיות חדשות שיחליפו חיילים וההבנה של הפיקוד העליון בצה"ל בצורך להקטין את עומס השירות. מכאן שצפוי כי העומס הכללי על מערך המילואים יקטן (הכמות הכוללת של ימי המילואים תפחת), אך מבחינת המשרתים (בעיקר הלוחמים), אי-השוויון היחסי יגדל.

«מחויבות החיילים למערך המילואים»

מחויבותם של רוב אנשי המילואים לשירות היא גבוהה מאוד. אנשי המילואים מתייצבים ברובם לשירות ומדווחים – על-פי מחקרים וסקרים המבוצעים לאורך זמן על-ידי מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה)² – כי בתגובה לקבלת צו הם יתייצבו ברובם (כ-80%) לשירות. מעט פחות מ-20% מדווחים כי ינסו לקצר או לבטל את





להתגייס (בעיתות שגרה או חירום) ניתן להצביע על ארבעה גורמים עיקריים:

1. **החובה מכוח החוק.** רבים מחיילי המילואים מתייצבים לשירות, בין השאר, משום שהגיוס למילואים נעשה על סמך חוקי המדינה, ואי-ציות לצו הקריאה הוא עבירה על החוק. למרות הרושם המתקבל בשיח הציבורי, רוב האזרחים במדינה הם שומרי חוק, ובכללם המתגייסים לשירות מילואים. 60% מהחיילים מדווחים כי הם מתייצבים לשירות בגלל החוק.³

2. **ערך השירות ותחושת השליחות** אצל החייל הבודד, בקרב היחידה ובמערך כולו. המקור לכך הוא ההבנה בצורך לשרת וההכרה בחיוניות המשימה. תחושות אלה מתעצמות באופן טבעי בתקופות חירום או בתקופות של שגרת חירום – כמו ימים אלה – שבהן מתגברת תחושת האיום הקיומי.

3. **לכידות היחידה.** מערך המילואים הוא יישות חברתית-אנושית המושפעת מתהליכים חברתיים, קהילתיים, כלכליים, ביטחוניים ופוליטיים העוברים על החברה הישראלית. במקביל משפיע מערך המילואים על התהליכים האלה. יתר על כן, מערך המילואים הוא קהילה לכל דבר ועניין – בעיקר ברמות הפלוגה והגדוד. כמו בכל קבוצה סגורה, יש למחויבות ההדדית, לסולידריות ולקשר הבין-אישי השפעה רבה על המוטיבציה לשרת. הקשר בין אנשי

הצו (אך אינם טוענים שלא יתייצבו אם בקשתם לא תתקבל) ורק 1%-3% מדווחים כי לא יתייצבו.

בעיתות חירום, שבהן קיימת תחושת איום משמעותית על ביטחון המדינה או על תושביה, המחויבות של אנשי המילואים גבוהה שבעתיים. כך, למשל, בגיוס ב"צו 8" לקראת מבצע "חומת מגן" באפריל 2002 עמדו שיעורי הגיוס על יותר מ-100%, משום שרבים שלא נקראו לשירות הגיעו ליחידותיהם ודרשו להתגייס אף הם. יתר על כן, בגיוס חמשת הגדודים בקריאה חריגה ובהתרעה של ימים בודדים באוקטובר 2003 היו שיעורי הגיוס גבוהים מאוד, אף שהשיח התקשורתי שליווה גיוס זה הציב סימני שאלה ביחס לצורך בו. אופן ההתגייסות של היחידות ושיעורי הגיוס הגבוהים הם דוגמא מצוינת למחויבות הגבוהה של חיילי המילואים גם בעת הנוכחית.

ראוי להעיר בהקשר זה כי התהליך שבו נזקק הצבא לפחות ופחות אנשים ולכן גם צורך פחות ופחות ימי מילואים (כפי שתואר לעיל) מקל על המפקדים בגיוס יחידותיהם. כאמור, המפקדים קוראים לשירות רק מי שיש להם מחויבות ומוטיבציה גבוהה, ולכן הגיוס הוא בשיעורים גבוהים מאוד. חשוב להדגיש: ברוב היחידות הגרעין המרכזי המגויס והמחויב הוא חלק הארי של היחידה. המשתמטים, כאמור, מעטים ואינם משפיעים על היכולת המבצעית של היחידה.

כאשר בוחנים את הסיבות המביאות חייל מילואים

מעת לעת. הקטנת מספר האימונים – תהליך שנמשך זה זמן מה וצפוי להימשך גם בעתיד – עלולה לגרום בטווח הרחוק לפגיעה הן בכשירות היחידות והן באמונת החיילים שהמערכת אכן זקוקה להם. עלול להיווצר מצב שבו יאמר לעצמו חייל המילואים: "אם אינכם מאמנים אותי, אז אולי אתם בעצם לא כל כך צריכים אותי".

«הקושי בשירות המילואים»

יציאה לשירות מילואים אינה פשוטה כלל ועיקר. עם היציאה לשירות משאיר החייל מאחוריו את משפחתו, את מקום עבודתו או את מקום לימודיו. צו הקריאה קורא לחייל לשירות, אך גם קורע אותו מחייו האזרחיים. מעבר לקושי הזה קיים גם הקושי שבעצם השירות, שהוא במקרים רבים אינטנסיבי ומפרך, מתבצע ביום ובלילה ולעיתים גם בתנאי מזג אוויר קשים. למרות ההבנה, המחויבות ותחושת השליחות יש לחיילי המילואים תלונות רבות הנובעות הן מהקשיים האובייקטיביים והן מקשיים סובייקטיביים. הקשיים האלה שבשירות המילואים נותחו בעקבות מספר גדול מאוד של מפגשים עם חיילי מילואים וכן בעקבות התלונות המגיעות לקצינת פניות הציבור, לנציב קבילות החיילים ולמפקדת קצין המילואים הראשי. ואלה הן הסיבות העיקריות לקשיים בשירות המילואים:

1. **אורך השירות.** בעיקר אצל חיילי מילואים המשרתים תקופה רצופה בתעסוקה מבצעית.

2. **שירות קשה מבחינה פיזית,** לעיתים בתנאים לא נוחים. הקושי מועצם עקב המעבר החד מחייו האזרחיים של החייל, שהם בדרך כלל בתנאים רגילים ונוחים, אל חיי השדה, הקשים הרבה יותר. הקושי הטבעי הולך וגדל עם התבגרותו של החייל, אף שחיי השדה נותנים לו את ההרגשה שהוא נותר צעיר.

3. **הסיכון הפיזי.**

4. **קשיים משפחתיים.** כשחייל יוצא לשירות מילואים, למעשה גם משפחתו יוצאת ל"מילואים". ההשפעה של השירות על חיי היום-יום של המשפחה היא גדולה. ההתארגנות המשפחתית מתחילה כבר בעת קבלת צו הקריאה ונמשכת עד לאחר שובו של אב המשפחה מהשירות. ההשפעה על בת-הזוג, על עבודתה ועל הילדים היא רבה, ונוספת על כך לעיתים גם התחושה שאב המשפחה מצוי בסכנת

המילואים בני יחידה אחת נמשך מעבר לשירות המילואים עצמו – בדרך כלל לאורך זמן ובעוצמה רבה. מחויבות זו מביאה יחידות רבות להנהיג פעילויות חברתיות וכן פעילות של תמיכה הדדית (למשל סיוע במציאת עבודה או גיוס כספים במקרים של קשיים כלכליים). חיילי מילואים מדווחים לעיתים קרובות כי הם מתייצבים בעיקר בגלל הרצון להיות ביחד, לעזור ולתמוך בחברים במשימה ולא להפקיר אותם.

4. **מיצוי אישי והגשמה עצמית.** השירות במילואים מאפשר לחלק מחיילי המילואים, ובעיקר למפקדים שבהם, לממש ערכים חברתיים שונים, כגון התנדבות ותרומה לקהילה, וכן לממש אתגרים אישיים בניהול, במנהיגות ובהובלה של אנשים ושל יחידה בביצוע משימות.

היות וחשיבותו של כל גורם שונה מחייל לחייל וממפקד למפקד, סדר הסעיפים אינו מצביע דווקא על חשיבותם.

«מערך האימונים»

בשנים האחרונות האימונים של חיילי המילואים הם משני סוגים: הראשון הוא אימון לשמירה על הכשירות לקראת מצב חירום, והשני הוא אימון לפני לחימה (אל"ל), המבוצע בבסיסי האימון הפיקודיים לקראת תעסוקה מבצעית. יחידות דוגמת גדודי חי"ר והנדסה מבצעות במהלך התעסוקה המבצעית שלהן פעילויות הדומות במידת מה להכשרה שלהן לקראת מלחמה. אין הדבר נכון לגבי מערכים מקצועיים כמו שריון ותותחנים, שהתעסוקה המבצעית בעת הנוכחית דורשת מהם התמקצעות בתחום השונה מהכשרתם בשירות החובה

או במילואים. במילים אחרות, פעילות זו חורגת מתחום ההתעניינות המקצועית שלהם.

לפיכך יש לאימון השנתי, המוקדש למקצוע העיקרי של החייל, חשיבות רבה מאוד לשמירה על הכשירות האישית והיחידתית ומכאן גם לשמירה על כשירותו של מערך המילואים. יתר על כן, האימון השנתי מחזק את תחושת ההזדהות של החייל עם הצורך בו כחייל בצה"ל במסגרת מערך המילואים. חיילי המילואים רואים את עצמם כלוחמים מקצועיים בתחומם (שריון, תותחנים, חי"ר וכו'), הנדרשים לאימון

«חיילי המילואים רואים את עצמם כלוחמים מקצועיים בתחומם (שריון, תותחנים, חי"ר וכו'), הנדרשים לאימון מעת לעת. הקטנת מספר האימונים – תהליך שנמשך זה זמן מה וצפוי להימשך גם בעתיד – עלולה לגרום בטווח הרחוק לפגיעה הן בכשירות היחידות והן באמונת החיילים שהמערכת אכן זקוקה להם»



חיים. יציאת אב המשפחה לשירות כרוכה גם בהוצאות כספיות (על שמר-טף, על שיחות טלפון מרובות יותר) – הוצאות שלחלק מהמשפחות הן משמעותיות וגבוהות מההחזר המתקבל מזה"ל.

5. **מקום העבודה והמצב הכלכלי.** יציאת חייל למילואים משפיעה ישירות על עבודתו של החייל ועל מעסיקו. היציאה לשירות קוטעת לא אחת תהליכים שלהם אחראי העובד המתעתד לצאת לשירות – דבר הפוגע בו, בפרויקט שבו הוא עוסק ולעיתים באופן ישיר או עקיף גם במשכורתו ואפילו בקידומו. יציאת עובד לשירות פוגעת גם במעסיק, דבר הבא לידי ביטוי בעיקר בעסקים קטנים, ויש לה השלכות קשות במצב הכלכלי הקשה הקיים כיום במשק. גם למקום העבודה נגרם בדרך כלל נזק כלכלי ישיר (הוצאות עקב יציאת העובד לשירות) או עקיף (עיכוב במימוש פרויקט או אובדן הכנסות עתידיות). ככל שהעסק קטן יותר, הפגיעה הכלכלית עקב

«ישנם לא מעט גופים עסקיים ומקומות עבודה שמעדיפים להעסיק אנשי מילואים מתוך ההכרה שלאנשים המשרתים במילואים יש ערך מוסף גבוה של התנדבות, לקיחת אחריות ושליחות»

יציאת העובד לשירות היא ברוב המקרים גדולה יותר. בעוד שמקומות עבודה גדולים יכולים להקצות כוח אדם שימלא את מקומו של היוצא למילואים, במקומות עבודה קטנים לא ניתן לעשות זאת, ולכן הפגיעה היא ישירה וקשה. כתוצאה מקשיים אלה אנו נתקלים לא אחת במעסיקים המעדיפים לא להעסיק עובדים המשרתים במילואים או אף מפטרים אותם עקב היציאה לשירות. יש להדגיש כי הפיטורים עקב השירות או בסמיכות אליו אסורים על-פי חוק, ואלה העוברים עליו נשפטים על-ידי ועדות מיוחדות של היחידה להכוונת חיילים משוחררים במשרד הביטחון, הגוף האחראי על אכיפת החוק הזה. תופעה חמורה אחרת שבה אנו נתקלים באחרונה היא איום בפיטורים. המעבידים מבקשים ישירות מהמפקדים או באמצעות ולת"מ (הוועדה לתיאום מילואים) לקצר או לבטל את השירות ומוסיפים למכתב אזהרה, שאם החייל לא ישוחרר, יישקל המשך העסקתו. תופעה זו חמורה מאוד לא רק משום שהיא בבחינת עבירה על החוק,

אלא גם משום שהיא מצביעה על כך שהמעסיקים אינם מבינים את עצם הצורך בשירות המילואים ובתמיכה בחייל, או שהם מבינים, אך אינם מתחשבים בו. עם זאת חשוב לציין כי מנגד ישנם לא מעט גופים עסקיים ומקומות עבודה שמעדיפים להעסיק אנשי מילואים מתוך ההכרה שלאנשים המשרתים במילואים יש ערך מוסף גבוה של התנדבות, לקיחת אחריות ושליחות. מקומות עבודה רבים מבינים כי האנשים שלוקחים על עצמם אחריות אישית ויחידתית בשירות המילואים ייקחו על עצמם אחריות דומה גם במקום עבודתם, ולפיכך הם איכותיים יותר. יתר על כן, מקומות עבודה מסוימים נותנים למשרתים במילואים בונוסים על עצם השירות ובכך תומכים בהם ביציאה לשירות ומשדרים לעובדים באותו גוף או מפעל כי הם מייחסים חשיבות רבה לשירות במילואים משום שהוא מגלם בעיניהם ערך של התנדבות ושל עשייה.

6. **לימודים במוסדות להשכלה גבוהה.** היציאה לשירות מילואים פוגעת בלימודי הסטודנטים. עקב ההכרה בכך נחתמה באחרונה אמנה בין המוסדות להשכלה גבוהה לסטודנטים, שבה מתחייבים המוסדות לסייע לסטודנט החוזר משירות. הסיוע יינתן בהשלמת החומר הלימודי והבחינות ואף בהענקת עדיפות בעת חלוקת מלגות ומגורים במעונות. דרך הטיפול של המוסדות טובה וראויה, אך למרות זאת ברור כי למרות הכול הסטודנט המשרת נפגע עקב השירות, וסביר להניח שציוניו נמוכים משהיה יכול להשיג אילולא היה יוצא לשירות. בכל מקרה, אמנה זו ראויה להערכה רבה, משום שהיא מסמלת את אופן הטיפול שחיילי המילואים ראויים לקבל מהחברה הישראלית.

7. **דילמות מוסריות ופוליטיות.** חיילי המילואים, ברובם הגדול, "משאירים מחוץ לצבא" את דעותיהם הפוליטיות בעת גיוסם ומבצעים את הנדרש מהם על-פי הפקודות. לכל היותר הם מנהלים ביניהם ויכוחים ודיונים "על כוס קפה". עם זאת, כאשר המשימה הנדרשת איננה, לדעת חיילי המילואים, בתחום הסבירות, מגיעות תלונות ורטינות. כך, למשל, שמירה על מתיישבים מעבר לקו הירוק מצויה כיום בתחום הקונסנזוס, וחיילים בעלי דעות פוליטיות שונות מבצעים אותה. אולם כאשר נדרשו חיילי מילואים לשמור על קרואנים ריקים של מתנחלים במאחזים בלתי חוקיים, קמה צעקה. במקרה זה הם ראו את המשימה כחורגת מעבר לגבול הסבירות. ראוי להזכיר בהקשר הזה את תופעת הסרבנות, שהיא אומנם קטנה מאוד מבחינה מספרית, אך יש לה השפעה גדולה.

«החווה הסמוי

חיילי המילואים מביאים איתם לשירות נכונות, מסירות



את החוזה הסמוי המוצג בעמוד זה כתבתי לראשונה בעת שפיקדתי על גדוד שריון במילואים וחידדתי אותו בתקופה האחרונה בעקבות מפגשים רבים עם חיילי מילואים.

למרבה הצער, במקרים רבים החוזה אינו מתממש. כאשר החייל איננו מממש את חלקו בחוזה (למשל, אינו מתגייס), ננקטים נגדו צעדים חוקיים (וייתכן שיוכרז כעריק). כאשר המערכת אינה מממשת את חלקה, החייל יכול רק להתלונן. אסימטריה זו מתסכלת מאוד את חיילי המילואים.

את מימושו או את אי-מימושו של החוזה ניתן לבחון באופן מעשי: כל כתבה בתקשורת, שמציגה תלונות של חיילי מילואים (בהנחה שהעובדות נכונות), היא תוצאה של אי-עמידה בלפחות אחד מתנאיו של ההסכם הסמוי. מנגד, כאשר החוזה מתממש, ההתייבשות, המוטיבציה לשרת והסולידריות גבוהות. אי-קיומם של החוזה או של סעיפים ממנו לאורך זמן עלול לגרום להקטנת ההסכמה החברתית והצבאית ביחס למערך המילואים ולהקטנת המוטיבציה של איש המילואים לשרת.

חוזה סמוי דומה קיים, למעשה, כמעט בכל מקום עבודה. אולם לחוזה הסמוי בשירות המילואים משמעות מעט שונה. חייל המילואים חש שהוא למעשה מתנדב (משום ש"מי שבאמת לא רוצה לשרת, ימצא את הדרך לעזוב את מערך המילואים או לא לשרת כלל"). מי שמשרת במילואים מסכן לא פעם את חייו. כמו כן יש לשירות השלכות משמעותיות על חייו האזרחיים של המשרת (לימודים, עבודה ומשפחה). ההבדלים האלה בין השירות במילואים לבין ה"שירות" במקום עבודה אזרחי נותנים לחוזה הסמוי של איש המילואים אופי מיוחד והופכים אותו לבעל חשיבות גדולה הרבה יותר. נראה כי בשנים האחרונות מיטיבה המערכת הצה"לית להבין את משמעות החוזה הסמוי. עובדה זו באה לידי ביטוי בפעילויות השונות, המוכוונות מהפיקוד העליון (הרמטכ"ל וסגנו) והממומשות על-ידי גורמי הצבא הסדיר (מפקדים ואנשי מטה כמפורט בהמשך). אולם בחברה הישראלית התמונה מורכבת יותר, ודרך הטיפול שלה באיש המילואים אינה מספקת. עם זאת נראה כי גם בתחום החברתי חלה באחרונה תפנית מסוימת, ואנו בתחילתה של דרך חדשה במערכת היחסים של החברה בישראל עם מערך המילואים. זו באה לידי ביטוי, לדוגמא, בחתימה על האמנה לטיפול בסטודנט המשרת במילואים ובקיום יום הוקרה למערך המילואים.

כששואלים אנשי מילואים בשיחות ובסקרים מה בעצם הם רוצים (ולאו דווקא על מה הם מתלוננים) מתבררת התמונה הבאה:

1. יחס והוקרה מהחברה ומהצבא.
2. רמת כשירות מספקת.
3. תגמול.
4. תנאי שירות נאותים.

«« החוזה הסמוי בין חייל המילואים והצבא

מה דורש חייל המילואים מהצבא?

- * הבטח משמעות לפעולתי/ערכית, נורמטיבית, התנהגותית)
- * זמן כשצריך
- * נצל את זמני כראוי
- * אמן והנשר אותי כראוי
- * הערך אותי ואת עשייתי
- * כבד אותי, אל תזלזל בי
- * תן לי תנאים סבירים
- * אל תתחשבן איתי

מה דורש הצבא מחייל המילואים?

- * בצע את הפעילות הצבאית הנדרשת וציית לפקודות הצבא
- * התגייס באופן אקטיבי - רגשית ומעשית - והיה בעל מוטיבציה גבוהה
- * היפרד מחייל האזרחיים לטובת החיים הצבאיים (המוסד הטוטלי)

«« החוזה הסמוי בין חייל המילואים והחברה

מה דורש חייל המילואים מהחברה הישראלית?

- * הבטיחי משמעות לפעולתי
- * העריכי אותי ואת עשייתי וגם בדרך של תגמול
- * כבדי אותי, אל תזלזלי בי
- * הבטיחי שלא אפגע מהשירות (במקום העבודה, באוניברסיטה, מבחינה כלכלית וחברתית)
- * דאגי למשפחתי וטפלי בה
- * מה דורשת החברה מחייל המילואים?
- * התגייס למילואים
- * היה מוכן להקריב את חייו כדי להגן על המדינה

ורצינות. חייל המילואים חש שהוא מקריב קורבן משמעותי מאוד בעצם השירות - בעוזבו את משפחתו, את עבודתו או את לימודיו ובנכונותו לסכן את חייו. כל שדורש חייל המילואים בתמורה הוא התייחסות דומה - רצינית כהתייחסותו שלו - מצד המערכות השונות. בכך נכתב למעשה החוזה הסמוי בין חייל המילואים לבין צה"ל (הקורא לו לשירות) והחברה הישראלית (השולחת אותו לשירות).



5. צמצום עומס השירות.

6. שוויון בחלוקת הנטל.

למעשה זהו ביטוי לבקשתם שהצבא והחברה יעמדו

בחווה הסמוי.

« צה"ל והטיפול במערך המילואים

שאלת היחס למערך המילואים והטיפול המיטבי בו מעסיקה את צה"ל מאז הקמתו, ובמיוחד בשנים האחרונות. תחושת המערך שהוא מובן מאליו, שצה"ל אינו מטפל בו ומטפח אותו, ושיש עיוות ביחס אליו, חוללה כמה מאבקים והביאה להקמת תנועות של אנשי מילואים. אלה הציבו לעצמן משימה לטפל בבעיות שונות, שלא מצאו את פתרונן באמצעות הגורמים הצבאיים בלבד. הטענות של אנשי המילואים אומנם הופנו בחלקן אל גורמים חוץ-צבאיים, אך הצבא חש שהביקורת מופנית בראש ובראשונה כלפיו.

בצבא מונהגות בשנים האחרונות רפורמות משני

« אין ספק שחל שינוי משמעותי בדרך הטיפול של צה"ל במערך המילואים. תחושה זו מבטאים מפקדים בצה"ל ובעיקר החיילים והמפקדים במילואים הן בשיחות ובמפגשים והן בסקרים של ממד"ה. המגמה הכללית חיובית מאוד, אך יש עוד לעשות כבדת דרך ארוכה עד שנגיע למצב שבו חייל המילואים יטופל באופן מיטבי ומלא »

סוגים. סוג ראשון של רפורמות עוסק בייעולו של מערך המילואים – שיפור המבנה שלו, ייעודו וצורת ההפעלה שלו. סוג שני של רפורמות עוסק בשיפור היחס לחיילי המילואים בעת שירותם: באימון, בציד, בתנאי שירות, ביחס אישי ועוד.

להלן דוגמאות אחדות לרפורמות מהסוג הראשון והשני שעשה הצבא בשנים האחרונות:

1. רה"ארגון של סד"כ המילואים והורדת גיל הפטור ממילואים.
2. שיפור בציד, בתנאי השירות ובאמל"ח של אנשי המילואים.
3. שיפור האימונים, שיפור מתקני האימון (הן של מל"י [צאלים] והן של המתקנים הפיקודיים).
4. טיפול ברווחתם של החיילים ושל המפקדים במערך

המילואים (לדוגמא: הנהגתו של סל הרווחה היחידתי, שהוא סכום כספי הניתן ליחידה בהתאם לגודלה ומיועד למימון פעולות לשיפור הלכידות).
5. מתן תגמול למשרתים במילואים ("התגמול המיוחד", שאותו מקבלים החיילים המשרתים 26 יום ויותר בשנה, והשתתפות בהחזר הוצאות).

6. שיפור מערך הקישור.
7. הקמתה של ועדת היגוי בראשות סגן הרמטכ"ל לטיפול במערך המילואים.

8. החדרת המסר למפקדים הבכירים והזוטרים בדבר הצורך להעניק טיפול מיטבי ויחס הולם למערך המילואים.

עצם הקמתה של מפקדת קצין המילואים הראשי מצביעה על רצונה של מערכת הביטחון לעסוק בסוגיות השונות הנוגעות למערך המילואים ולקדם את המערך בתוך צה"ל ומחוצה לו.

אין ספק שחל שינוי משמעותי בדרך הטיפול של צה"ל במערך המילואים. תחושה זו מבטאים מפקדים בצה"ל ובעיקר החיילים והמפקדים במילואים הן בשיחות ובמפגשים והן בסקרים של ממד"ה. המגמה הכללית חיובית מאוד, אך יש עוד לעשות כבדת דרך ארוכה עד שנגיע למצב שבו חייל המילואים יטופל באופן מיטבי ומלא.

« החברה הישראלית ויחסה למערך המילואים

כאמור, יציאת אזור לשירות מילואים משפיעה מאוד על משפחתו, על מעמדו במקום עבודתו ובמקום לימודיו. יחד עם זאת יש גם חשיבות רבה לתחושות הכלליות שמקרינה החברה כלפי המשרת וכלפי סביבתו. אמירות דוגמת "פראיר מי שמשרת במילואים" (אף שהחיילים עצמם ברובם אינם מרגישים כך) רק מקשות על החייל וגוררות אחריו תופעות הגובלות בדה-לגיטימציה של השירות. למרות ההבנה של החברה כי מערך המילואים הוא חיוני, ההתנהלות שלה בפועל היא לעיתים קרובות שונה לגמרי. מכתבי הפיטורים והאיומים בפיטורים הם רק דוגמא לכך. ברוב המקרים זו אינה המדיניות המוצהרת של הגופים העסקיים, אלא יוזמות מקומיות של מנהלים זוטרים הפועלים מתוך הבנה שהאיום בפיטורים הוא לגיטימי ומשרת את מטרות החברה. המנהל הזוטר חש שלשירות במילואים אין כיום לגיטימציה בחברה, ולכן לא ייגרם לו שום נזק אם הוא יפגע במשרתים במילואים. אין הוא שואל את עצמו את השאלה הפשוטה: מי ישרת במילואים אם כולם ינהגו כמוני?

התהליך הזה של דה-לגיטימציה משפיע גם על המשפחה הקרובה ועל יכולת התמיכה שלה באב המשפחה המשרת במילואים. האמירות החברתיות האלה של "פראיר מי שמשרת" מקבלות, למרבה הצער, ביטוי הולך וגובר בשיח הציבורי.



הרוח הגבית שאמורה לסייע למשרתים הפכה בשנים האחרונות לחלשה ביותר ולעיתים אף לרוח נגדית מעכבת. זהו ביטוי משמעותי לפגיעה בערכים העמוקים ביותר של הציונות ושל הנתינה בחברה הישראלית ולהיחלשות המעטפת התומכת – היחלשות שפוגעת ללא ספק בחוסנו של מערך המילואים.

אולם יחד עם התמונה הפסימית הזאת יש לשים לב לאותות הראשונים של השינוי שמתחולל בחברה הישראלית ביחס למערך המילואים. להלן דוגמאות אחדות לתהליכים שהתרחשו ומתרחשים בעת האחרונה:

1. מימוש חוק הקצבאות ("חוק הביטוח", המבטח את אנשי המילואים בעת שירותם) בעקבות מאבק ציבורי.
2. קידום הצעות חוק שונות בכנסת לטובת המשרתים במילואים והקמתה של שדולת המילואים בכנסת.
3. טיפול בפיטוריהם של חיילי מילואים ומתן סיוע משפטי חינם לחיילים המפוטרים.
4. חתימתם של המוסדות להשכלה גבוהה על אמנת הסטודנט המשרת במילואים.
5. מתן הטבות שונות לעובדים היוצאים למילואים (בשירות המדינה ובחברות פרטיות).
6. קביעת יום הוקרה שנתי קבוע למערך המילואים (ל"ג בעומר).
7. הקמתה של ועדת שרים למערך המילואים.

« סיכום תמונת המצב הנוכחית ומחשבות על העתיד

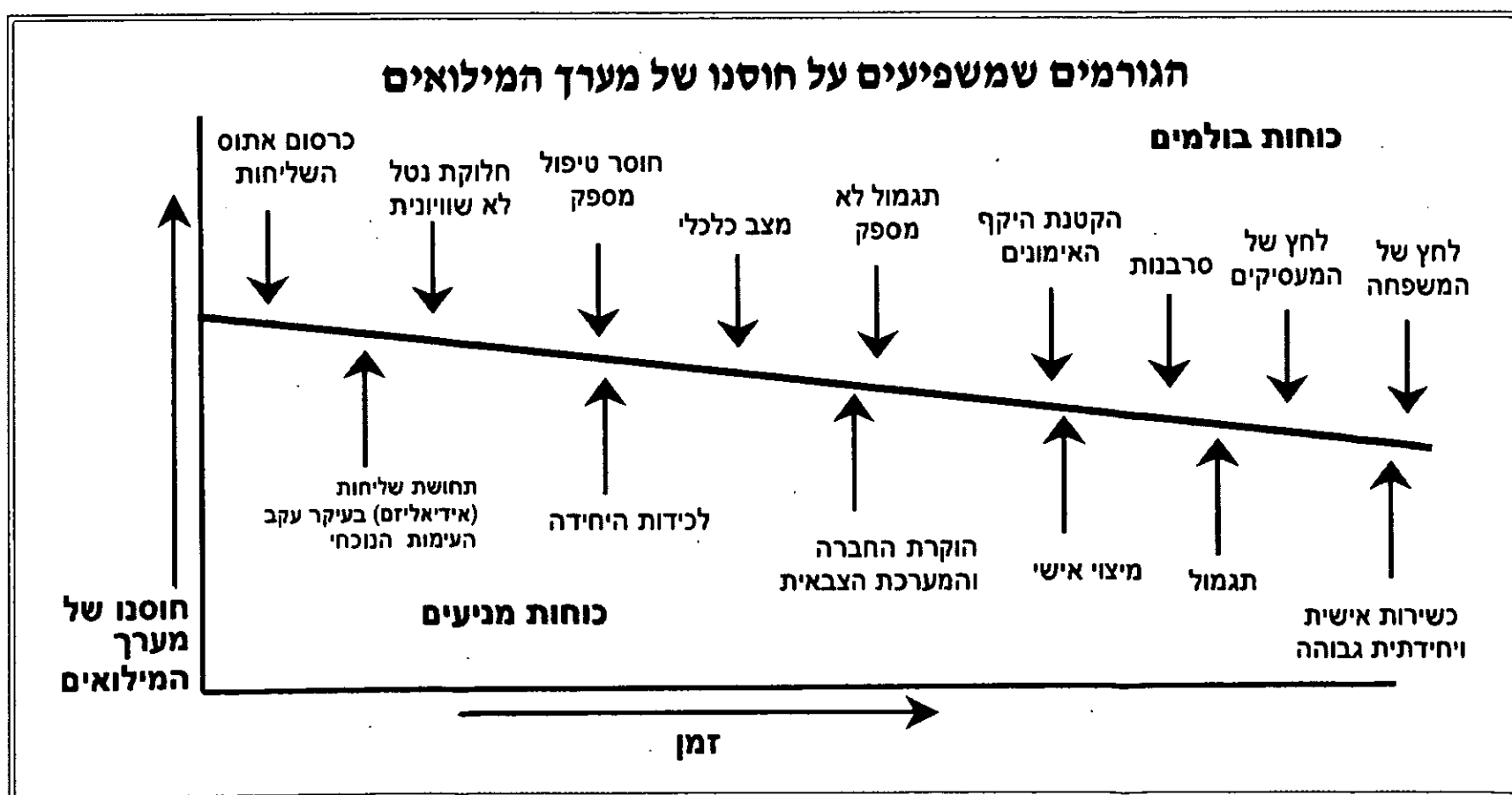
השירות במילואים הוא מנת חלקם של מעטים בחברה הישראלית, וכך צפוי להיות גם בעתיד. תחושתם של אנשי המילואים היא כי העומס עליהם גדול, השירות קשה (לפחות לחלקם), שוחק ואינו מתגמל. תלונותיהם

של חיילי המילואים נובעות מתחושת אי-השוויון, מהעדר התמיכה החברתית ומניכור מערכת. יחד עם זאת, שיעורי ההתייצבות של אנשי המילואים לשירות הם גבוהים הן בשעת חירום והן בעיתות שגרה ולא ימונים. שיעורי ההתייצבות אלה נובעים מתחושות המחויבות והשליחות, מלכידות היחידה ומהרצון לקיים את החוק ולהשיג מימוש עצמי.

ראוי לציין כי גם בעבר הביעו אנשי המילואים תחושות דומות לאלה שהם מביעים כיום. בסקר שביצעה ממד"ה ב-1979 נמצא כי גם אז הייתה למשרתים במילואים תחושה שהנטל אינו מתחלק בצורה שווה, והם חשו ניכור כלפי השירות אף שהכירו בחשיבותו.

מכאן עולה השאלה: מה השתנה? מדוע דווקא היום – בניגוד לעבר – מרבים לדבר על "משבר המילואים", אף שתחושותיהם של המשרתים במילואים אינן שונות כיום במידה רבה מתחושותיהם בעבר? ניתן להצביע על כמה גורמים אפשריים לכך:

1. בשנים האחרונות (עשור עד שניים) חלו שינויים עמוקים מאוד בחברה הישראלית. כמו כן השתנו מי שקובעים את סדר היום הציבורי.
2. חל שינוי בחלוקת המשאבים ובסדרי העדיפויות הלאומיים. ביטוי לכך ניתן לראות, בין היתר, בצמצומו של תקציב הביטחון בעשור האחרון. כתוצאה מכך חל שינוי גם בסדרי העדיפויות ובערכים של החברה הישראלית ושל הפרטים המרכיבים אותה.
3. אי-השירות וההשתמטות הפכו, למרבה הצער, ללגיטימיים לכאורה, והנושא מצוי בלב השיח הציבורי.
4. אי-השוויון בחלוקת הנטל בולט היום יותר מבעבר (מהסיבות שתוארו לעיל).



5. שינויים בתפיסת האיום ובמציאות הגיאוגרפית, כולל תהליך השלום עם מדינות ערב בעשור הקודם ואינתיפאדה מתמשכת בעשור הנוכחי.

מסיכום התהליכים בצה"ל ובחברה ניתן להבחין בשתי מגמות כלליות והפוכות. המגמה הראשונה, החיובית, היא של שיפור ביחס לאיש המילואים ולמערך המילואים בתוך צה"ל. כך, למשל, חל שיפור בצידוד שניתן לאנשי המילואים, ברמת האימונים ובאמצעי הלחימה; הורד גיל הפטור, הוגדרו כללים לתגמול חיילי המילואים, ניתן סל רווחה ליחידות המילואים ועוד. כל אלה יחד עם השתרשותו של מודל התייחסות אחר למערך המילואים מצביעים על מגמת השינוי החיובית. המגמה השנייה, השלילית, היא של התערערות מעמדו החברתי של המשרת במילואים – התערערות שבאה לידי ביטוי במיוחד בתקופה זו של משבר כלכלי. במציאות הזאת השיפורים בצבא בלבד לא יצליחו לגשר לאורך זמן על הניכור החברתי. אם לא ישתנה באופן בסיסי יחס החברה והשלטונות למערך המילואים, לא יהיה בידי השינויים החיוביים בצה"ל ומחוצה לו – כפי שתוארו לעיל – לנטרל את הכוחות השליליים שפועלים בחברה הישראלית. נכונותו של חייל המילואים לצאת לשירות תלויה מאוד ביכולתה של החברה לשלוח אותו כשהוא מצויד בלגיטימציה ובתמיכה מתאימה ואינה תלויה רק ביחס של צה"ל, כפי שנהוג היה לחשוב עד כה. אם לא יתחולל שינוי ביחסה של החברה לאיש המילואים, יעמוד מערך המילואים מול קשיים הולכים וגדלים – בתחילה בשוליים ואחר כך גם בליבה.

את מכלול התהליכים האלה ניתן לנתח ולהציג בעזרת מודל כוחות השדה של Lewin (1951)⁵. השרטוט שבעמוד הקודם מציג את השינויים שחלו בחוסנו של מערך המילואים לאורך הזמן. מחד ישנם הכוחות הבולמים, כפי שהוצגו לאורכו של מאמר זה, המקטינים את חוסנו של מערך המילואים, ומאידך ישנם הכוחות המניעים, המחזקים את חוסנו של מערך המילואים. נראה כי לאורך זמן, ובעיקר עקב השינויים שהתחוללו בחברה הישראלית בשנים האחרונות, כפי שתוארו לעיל, הלך וקטן חוסנו של מערך המילואים.

לפיכך, אם לא נחזק את הכוחות המניעים ובמקביל נחליש את הכוחות הבולמים, עלולה המערכת להתמודד בעתיד עם בעיות שינבעו מכרסום משמעותי בחוסנו של מערך המילואים. מערך המילואים מצביע על תחושה של קושי לשרת – תחושה הנובעת מאי־קבלת תמיכה מהמערכות השונות. במילים אחרות: מערך המילואים מתלונן על אי־מימוש של חלקים משמעותיים מהחוזה הסמוי, שעליו דובר לעיל.

על מנת לשמר את הנכונות הקיימת לשרת במילואים ולמזער עד כמה שניתן את הקשיים צריך להתחיל לחשוב אחרת במערכות השלטוניות ובחברה הישראלית. נחוצים שינוי בסדרי העדיפויות והצהרה שלטונית שמערך המילואים הוא קבוצת איכות מועדפת

בחברה הישראלית. הביטוי צריך להיות מוחשי וברור תוך הכרה במרכזיותו של מערך המילואים בכלל ושל חייל המילואים בפרט. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות מיצוב חברתי ראוי של המשרתים ותגמולם. עלינו לזכור כי משרתי המילואים מייצגים בחברה הישראלית חבורה מופלאה, איכותית וקטנה הנושאת בנטל. יש צורך לעסוק בטיפוח ערך השירות ובפיתוח תחושתם של אנשי המילואים שהם בבחינת מובילים חברתיים. יש צורך לבסס בקרב המשרתים ובקרב החברה הישראלית את משמעות השירות ואת התחושה שהם משתייכים למיעוט נבחר בעל סטטוס חברתי גבוה. חשוב שמערך המילואים יהיה מוערך ויוקרתי!

שירות המילואים הוא עניינה של המדינה כולה: של הממשלה ושל כל שאר רשויות השלטון, של אנשי הציבור, של החברות הגדולות, של צה"ל ושל החברה כולה. המגמות החיוביות שהחלו להסתמן באחרונה בצה"ל ומעט גם בחברה הישראלית צריכות להתגבר ולהימשך עד להשלמת המהלך.

יחד עם זאת, פיתוח תחושה של מיעוט נבחר אינה מספיקה כדי לגשר על הפער העמוק הקיים בין המצוי והרצוי למערך המילואים או בין האתוס למציאות. נראה כי אנו זקוקים לשינוי כולל במודל ההפעלה של מערך המילואים שנקבע לפני כ־50 שנה. יש צורך לבחון מחדש את מודל המילואים הקיים ולהתאימו למציאות הנוכחית והעתידית. נראה כי צריך לאמץ מודל חלופי, אשר יציג מערכת יחסים חדשה בין המשרת במילואים למערכת השלטונית והחברתית במדינת ישראל, וזאת מבלי לקרוא לשינוי כולל בצה"ל. שינוי זה לא יכול לבוא מצה"ל לבדו. יש חשיבות קריטית שתכנון השינויים יתבסס על חשיבה ועל פעולה משותפות של המערכות השונות – השלטונית, החברתית והצבאית. רק שיתוף אמיתי שכזה יוכל לחולל את השינוי הראוי.⁶

« הערות

1. ראו פירוט בספרו של יצחק גרינברג, **עם לוחם**, מוסד ביאליק, 2002.
2. **עמדת משרתי המילואים הקרביים (דרג א') כלפי שירותם**, ממד"ה, ענף מחקר, 2003; יהודית שר, מיכל שביט־פרדקין, **מילואים צבא חברה**, ממד"ה, ענף מחקר, 2001; צחי אנגלנדר, **שירות המילואים בדרג ב' – לאן? ממד"ה**, ענף מחקר, 1997; שמואל יאנה, **אי־התייצבות חיילי מילואים לשמ"פ – גורמים ומניעים**, ממד"ה, 1990.
3. מחקרי ממד"ה, ראו רשימה לעיל.
4. אביעד ברחיים, **סקר עמדת אנשי המילואים**, ממד"ה, 1979.
5. Lewin, K., **Field Theory in Social Science**, NY, Harper & Row, 1951.
6. הצעה למודל מילואים אחר ראו במאמר הנועל את החוברת הזאת.
(מסמכי ממד"ה הם מסמכים פנימיים של צה"ל)

