



חיילים מפלוגה מסייעת בגדוד מילואים בגבול לבנון | האם יש סיכוי שמפקד בקבע יבין את אתגריו של המפקד במילואים?



קצינים בצה"ל יכולים לעשות קריירה מזהירה בלי להיתקל ביחידות מילואים, ואז, כשהם מועלים לדרגת אל"ם, הם מקבלים פיקוד על חטיבת מילואים, אף שאין להם מושג על אופיה המיוחד, ששונה מכל מה שהכירו עד כה. זה מתכון בדוק להחמצה. הפתרון: לשדך קציני קבע ליחידות מילואים בשלב הרבה יותר מוקדם

רס"ן (מיל') אסף חזני

חוקר במרכז דדו ומפקד פלוגה בחטיבת "הזקו"



אל"ם ישראל דניאלי

מפקד חטיבת "הזקו"



מח"ט קבע בחטיבת מילואים:

מתחמך

פתיחה

במאמר הזה ברצוננו לשתף את הקוראים במחשבותינו בנוגע לאופיו ולתוצאותיו של המפגש בין איש הקבע לאנשי המילואים ובין אנשי המילואים למערכת הצבאית. המחשבות עלו בעקבות הניסיון שצברנו בחטיבת הזקן, שהיא חטיבת מילואים, אולם משיחות עם עמיתים בעבר ובהווה עולה שהמצב אינו שונה בהרבה בחטיבות אחרות. אומנם יש יחידות שבהן המצב היה שונה בתכלית, אולם דווקא חריגותן של היחידות האלה מלמדת על הכלל.

בהכללה ניתן לומר כי המפקדים בקבע נחשפים אל מערך המילואים בשלב מאוחר מדי בהתפתחותם המקצועית. טענתנו היא שבשל צורת הארגון של המערכת הצבאית מתאפיין בדרך כלל המפגש של עולם הקבע עם עולם המילואים בהפתעה ובספקנות: המערך הסדיר מופתע, ואילו עולם המילואים מפגין ספקנות שלעיתים גובלת בחוסר אמון.

בהפתעה כוונתנו למפקדים אנשי הקבע העומדים משתאים נוכח ההתנדבות של אנשי המילואים - השתאות המסמאת את העיניים מלראות נכוחה את הרמה המקצועית של מפקדי המילואים, לחיוב ולשלילה. בספקנות וחוסר אמון כוונתנו ליחס הביקורתי מראש של מפקדי המילואים כלפי שלטונות הצבא ומפקדי הצבא. היחס הביקורתי הזה נובע מההנחה המוקדמת של אנשי המילואים שאין סיכוי שמפקד בקבע יבין את אתגריו של המפקד במילואים.

תוצאותיו של מפגש כזה מייצרות פרדוקס: מחד, קיימים גבולות עמומים בין הצבא לאזרחות - גבולות חזירים בשפת הסוציולוגיה¹ - שממשמעותם היא אישוש האבחנה של "אומה במדים". מאידך, בתוך הצבא, לא כולם לובשים אותם מדים.² בין המערך הסדיר ובכללו מערך הקבע לבין מערך המילואים קיים פער אינהרנטי. בתקופות טובות יודע הצבא לגשר על הפער, ובתקופות שחונות מייצר הפער חוסר אמון שמחליש את המערכת הצבאית.

רוח התקופה

מלחמת לבנון השנייה העמידה מראה בפני הצבא בנוגע למוכנותו למלחמה. היא גם חשפה את יחסו של הצבא למערך המילואים. אחד המשפטים שרווח בקרב מפקדי המילואים לפני מלחמת לבנון השנייה היה ש"המצגת סופגת הכול". המשפט הזה נאמר בתכיפות רבה בתקופה שבה

מיעט מערך המילואים להתאמן, ורוב העשייה שלו הייתה וירטואלית. את תסכוליהם על שנמנע מהם לחוש את יחידותיהם "בידיים" הוציאו מפקדי המילואים על המצגת שמגלמת את העולם הווירטואלי. בגרסה הרכה של התסכול הושמע רק המשפט ש"המצגת סופגת הכול". בגרסה הקשה יותר של התסכול הועלו תהיות בנוגע למידת האחראיות של כותבי המצגות. החליפו את הנייר,³ ואילו מוסד המילואים הפך לסוג של מצגת, מין יישות מופשטת שקיומה הוא על הנייר, יישות שאינה מתחככת עם המציאות. קל היה לעשות ניסיונות וויתורים בעולם מופשט שאינו קשור למציאות הארגונית הצבאית. התוצאה של היעדר חיכוך פנים-ארגוני בין הסדיר למילואים הייתה תהליך שהזין את עצמו ואיפשר בקלות לוותר על מרכיבים משמעותיים במוסד המילואים. היעדר חיכוך יוצר ניכור וחוסר היכרות. חוסר היכרות מאפשר, למשל, לוותר ביתר בקלות על אימון יחידת מילואים.

בקביעה שקל היה לעשות ניסיונות וויתורים אנחנו מתכוונים למחסור בכוח עבודה מקצועי בימ"חים או להיעדר אימונים. הוויתור הוא הקטנת המשאבים; הניסיון הוא להחזיק יחידה צבאית ללא די משאבים. הוויתור על הרעיון שלפיו המלחמה היא גם היעדר של כוחות המילואים בא לידי ביטוי, למשל, במינוי מפקדים בעיקר על סמך יכולתם הניהולית בעידן של מצוקה תקציבית ולא על סמך יכולתם להנהיג לוחמים לקרב ביום פקודה. במהלך ביקורי מפקדים בכירים בעת תעסוקות מבצעיות היה מתקיים טקס קבוע שבמסגרתו היו מפקדי המילואים מקטרים על מצוקת הימ"מ (הקצאה של ימי המילואים). התשובה המקובלת הייתה שזהו צו השעה ושמונהיגות בעידן של היום דורשת כישורי ניהול. על מנהיגות המחר לא נהגו לדבר.

בין המערך הסדיר ובכללו מערך הקבע לבין מערך המילואים קיים פער אינהרנטי. בתקופות טובות יודע הצבא לגשר על הפער, ובתקופות שחונות מייצר הפער חוסר אמון שמחליש את המערכת הצבאית





חיילי מילואים שגויסו לפני פרוץ מלחמת 6 הימים בתדרוך | ככל שהמפקד שמתקדם במדרג הצבאי מוערך יותר או נחשב למצטיין יותר, כך הוא יפגוש פחות יחידות מילואים בדרכו הפיקודית

המסלול השכיח, אולם זו בפירוש גרסה אפשרית ומכובדת של מסלול הקידום בצבא.

חשוב להדגיש: אין כאן אמירה שהמפקדים אינם מודעים לקיומן של יחידות המילואים. המפקדים שומעים על תרומות היחידות האלה במהלך הלימודים שלהם. במהלך תפקידי המטה של המפקדים האלה הם נחשפים ליחידות המילואים - אך רק לביטויים החיצוניים שלהן: מספרים או שמות המופיעים בתוך תוכניות אופרטיביות. העניין הוא שהמפקדים האלה אינם חווים יחידת מילואים. הם אינם מבינים או מפנימים את מהותו של שלב הגיוס בימ"ח, שהוא שלב מקצועי כשלעצמו.

המפקדים האלה אינם רגילים לפרקי הזמן הקצרים שבהם עובדת יחידת מילואים ושבהם צריך להספיק תכנים שבעולם הסדיר היה נדרש זמן רב יותר כדי להשלימם. תעסוקה היא לא יותר מחודש, ואימון מלא באש הוא לרוב בן שבוע לכל היותר.

למפקד גזרה מרחבית בקבע, שאינו מבין מהי יחידת מילואים, עלולה זו להיות בעיקר נטל. הוא רואה בה סיכון יותר מאשר סיכוי. בעיניו מדובר ביחידה שמורכבת מאזרחים לובשי מדים שתמיד יש להם מה לומר. רמת המקצועיות

באה המלחמה, והמציאות טפחה על הפנים. לפני קיץ 2006 ניתן היה לחשוב שהרעיון שלפיו ימצאו את עצמם כוחות המילואים במלחמה אינו אלא מציאות וירטואלית שקיימת רק במצגות, בסרטים ובתוכניות טלוויזיה פופולריות. המלחמה שהתרחשה במציאות הוכיחה הן לאנשי הסדיר (קבע וחובה) והן לעולם המילואים מהי המשמעות של חיים ארגוניים בהיעדר תפיסה קונקרטית של חיכוך חיצוני (מלחמה באויב) ושל חיכוך פנימי (בין עולם הסדיר לעולם המילואים). התברר שמדובר בחיים בבועה, בחיים במצגת.

עם תום המלחמה ולאחריה נכנס הצבא לתקופה של דריכות ושל מתח שליוו את רוב העשייה הצבאית. המשפט "במלחמה היה כך וכך ולכן..." היה גורם מדרבן לכל מקבלי ההחלטות - החל מהיושב על הברז שהקצה משאבים לאימונים וכלה במש"ק המתאמן שדרש מפקודיו תרגול חוזר בעקבות ביצועים שלא סיפקו אותו. המטוטלת נעה לצד האחר. ממצב של הזנחת מערך המילואים עבר הצבא למדיניות של השקעה מסיבית במערך, לפחות זה הלוחם.

כעת, כשהמטוטלת ממשיכה בתנועתה לכיוון הנגדי, נכון לקבע כמה מסמרות בתחום הארגוני כדי לאפשר למערכת לממש את רצינות כוונותיה ולשלב את מערך המילואים בבניין הכוח ובהפעלתו לקראת העימות הבא.

בהמשך המאמר אנו מציגים כמה עקרונות כלליים שאותם אנו ממליצים לאמץ. הנחת המוצא שלנו היא שהמלצות הן רלוונטיות אם הן לא הופכות את הקערה על פיה אלא הן יותר בבחינת תיקונים קלים שניתן לבצעם מייד. ישנה גם אפשרות להפוך את הקערה על פיה, אולם הפיכה כזאת דורשת דיון רציני, שהמאמר הזה יכול להיות רק נקודת הפתיחה שלו.

המפגש של מפקד בקבע עם מערך המילואים

הנחת המוצא היא שכלל שהמפקד שמתקדם במדרג הצבאי מוערך יותר או נחשב למצטיין יותר, כך הוא יפגוש פחות יחידות⁴ מילואים בדרכו הפיקודית. באופן פרדוקסלי, דווקא הקצינים שאינם מסומנים לקידום פוגשים את מערך המילואים כבר בתפקידי הסרן והרס"ן - אם בתפקידי חונכים במל"י (המרז) הלאומי לאימונים ביבשה) ואם בתפקידי מטה שונים. קצינים שמסומנים לקידום ומוגדרים "קציני ליבה" ממלאים תפקידים בתוך יחידות האם או כמה שיותר קרוב אל יחידות האם.

רוב המפקדים נפגשים עם יחידות מילואים פעילות כשהם מקבלים דרגת אל"ם ומקבלים פיקוד על חטיבת מילואים.⁵ זה קורה לאחר שהם צברו ניסיון פיקודי רב ולאחר שגיבשו לעצמם סגנון מנהיגות שמבחינתם הביא אותם עד הלום. אם מדובר בקצינים מוערכים במיוחד, הרי שתקופת הפיקוד שלהם על היחידה אינה מספיקה כדי להניע שינוי ולהטמיע אותו. ברוב המקרים, בשנה הראשונה המפקד בעיקר לומד כיצד לפקד על אנשי מילואים,⁶ והתקופה שנותרת לעבודה משותפת עם המפקדים בחטיבה אינה רבה.

מפקדים מצטיינים במיוחד, שמייעדים אותם מראש לקידום לדרגות בכירות ועתידים להפעיל כוחות בהיקף של אוגדה ויותר, מתקדמים לעיתים בלי שפגשו מקרוב ולו פעם אחת מחסני חירום של יחידת מילואים.⁷ זה אינו

דווקא הקצינים שאינם מסומנים לקידום פוגשים את מערך המילואים כבר בתפקידי הסרן והרס"ן



של אנשי המילואים אינה בהכרח גבוהה יותר מרמתן המקצועית של היחידות הסדירות שעליהן מופקדים קצינים שלמדו את מקצוע הפיקוד בבתי ספר צבאיים. יחידת מילואים היא בעיקר התעסקות רבה סביב כל מופע שלרוב משכו קצר מאוד. יתר על כן, בכל חודש בערך יש לחנוך יחידה חדשה.

מוסד המנמ"ש

המפגש הראשון של מפקד בקבע עם יחידת מילואים מזמן קושי הנובע ממפגש התרבויות של שני המערכים. ואם לא די בכך, צורת הארגון של איש התפקידים בצבא מערימה על המפגש התרבותי קושי נוסף. מפקדים רבים משמשים בשני כובעים: האחד כובע של תפקיד מטה או שהיה בלימודים והכובע האחר הוא כובע הפיקוד על היחידה, המנמ"ש.

זהו עוד צורת התארגנות המעמיקה את הפער שבין מערך המילואים למערך הקבע. כשאנשי מילואים מזומנים להופיע לאימון או להשתלמות, הם נדרשים לוותר על עיסוקם המקצועי, חשוב ככל שיהיה, כדי להיות חלק מפעילות צבאית מתוך התפיסה שמדובר בפעילות חשובה. אך במקביל לכך

ניתן למצוא מפקדים במנמ"ש שלא נוכחים באירועים האלה כיוון שיש להם מחויבות קודמת במסגרת תפקידם האחר. במילים אחרות: בעוד לאנשי המילואים מוצא באופן רשמי "צו קריאה", לאיש הקבע במנמ"ש זהו "צו בחירה".

סוגיית המנמ"ש נידונה לא מעט בצבא, אולם הקושי אינו נובע רק מעצם קיומו של המוסד אלא גם מהעמימות שסביבו. לא תמיד - כך עולה משיחות עם עמיתים - ברורה למפקד מהי המחויבות הראשית שלו. המפקד מוצא את

עצמו נקרע בין מחויבותו למטה לבין מחויבותו ליחידה. כל מפקד מושך לכיוון שלו, וכל בחירה שהמפקד עושה היא בחירה שניתן להגדירה פחות גרועה. במצב ארגוני כזה בכל בחירה של המפקד יהיה מעליו מפקד שלא יהיה מרוצה מהבחירה שלו. לעיתים ימצא את עצמו המפקד בכובע משולש: מפקד יחידה, קצין במטה וחניך בקורס מקצועי (קורס מח"טים למשל). במצב כזה המבוכה רבה עוד יותר.

הפתרונות למבוכה הם לרוב נקודתיים ותלויים בקונסטלציה כזו או אחרת כגון מיהם המפקדים ומהם הצרכים של המערכת. אולם קשה לבנות מערכת על סמך פתרונות יצירתיים ונקודתיים של מפקדים לבעיה מערכתית.

כיצד לשנות את המצב?

בחטיבת הזקן התרחש בשנתיים האחרונות - במאמצים רבים ולא פעם מול התנגדויות - תהליך שונה מהכיוון שהוצג. סוגיית המנמ"ש אינה באחריות החטיבה, אולם בתחום שבו יכולה להיות לה השפעה - ההיכרות של קצינים מוערכים עם מערך המילואים כבר בדרגות הזוטרות - כבר חל שינוי. במסגרת מדיניות האיוש שאומצה מונו בכל גדוד בעלי תפקידים שהיו חלק ממערך הקבע של הצבא. כן מונו אנשי קבע לתפקידי מפתח במפקדת החטיבה. ההמלצה היא שבכל התפקידים בחטיבה - מ"פים, סמג"דים, מג"דים ומטה חטיבה - שיעור קטן מהמפקדים יגיע מהמערך הסדיר. מדובר בקצינים בלימודים או בתפקיד מטה שמאפשרים להם למלא את התפקיד הנוסף. אולם לכך צריך להיות תנאי אחד: שמשך הפיקוד יהיה משמעותי בחייה של

יחידת המילואים⁸: לפחות שלוש שנים בתפקידי פיקוד ושנתיים בתפקידי מטה.

לא רצוי שכל המפקדים יגיעו מהקבע, פן ייווצר מצב שעל יחידות מילואים יפקדו רק קצינים בקבע - מה שיביא לתחושה לא נעימה של אנשי היחידה. אולם שיעור קטן של מפקדים בקבע בהחלט יתרום לכל המערכת. הקצינים הצעירים יתוודעו למערך המילואים כבר בראשית דרכם המקצועית. מפקדי המילואים יחושו שותפות והתמודדות משותפת של המערך הסדיר עם אתגרי החברה האזרחית. לגדוד יהיו אנשי קשר עם המערך הסדיר, ויהיה קל יותר לארגן פעילויות הדורשות ידע ארגוני ומקצועי הנמצא ברובו במערך הסדיר. הקצינים הצעירים יתרגלו מנהיגות מסוג אחר, וגם הפער בין דרישות המטה לדרישות מהיחידות יזכה לתיווך באמצעות קצינים המשרתים בשני המקומות ושאינם רואים את עצמם נמצאים מצידו האחר של המתרחש.

בנוגע לסוגיית המנמ"ש - ההמלצה היחידה היא לפזר את העמימות סביב מחויבות המפקד. אמירות גורפות כמו "הכול תלוי בצורכי המערכת בזמן נתון" אינן תורמות לפיזור העמימות. אם מוסד המנמ"ש ילווה את הצבא בשנים הקרובות, יש להבהיר היטב מהו המינוי הראשי ומהו המינוי המשני ולקבל את העובדה שלמוסד המנמ"ש יש מחיר.

לכל איש יש שם, לכל יחידה יש מספר

שנות הבצורת של מערך המילואים היו בתחילת שנות ה-2,000. איתרע מזלה של חטיבת הזקן, ובשנות הבצורת של המילואים לא הייתה לחטיבה משימה צפויה בעת חירום. יתר על כן, איתרע מזלה של החטיבה, ובשנות הבצורת של המילואים החטיבה כלל לא הייתה חטיבת הזקן. לחטיבה היה מספר בן

שלוש ספרות, חסר משמעות ונטול היסטוריה מכוננת. רשמית, חטיבת המילואים הייתה קיימת. היא הייתה עוד מספר של יחידה שבמקרה הצורך תיקרא לדגל. בפועל הייתה החטיבה בתוך בועה נטולת הקשר למציאות הישראלית. ללא משימה וללא עבר. ההקשר מורכב בדרך כלל מחיבור בין מרכיבי ההווה, מחיבור בין ההווה לעבר ומחיבור בין ההווה לעתיד. בהנחה שמשימה צפויה מציינת את העתיד, ומורשת הקרב של החטיבה מציינת את העבר, הרי שהחטיבה הייתה נטולת עבר, נטולת עתיד וללא הווה: בשנות הבצורת של מערך המילואים החטיבה לא התאמנה.¹⁰ מטבע הדברים התבטאויות של חוסר אמון כלפי המערכת וניכור היו מנת חלקם של לא מעט מפקדים בחטיבה. ולא היינו החטיבה היחידה במצב הזה. במקרה המתואר לא היו למפגש של עולם המילואים עם עולם הסדיר לא אופי ולא תוצאה. פשוט לא היה מפגש. כשכבר היה מפגש, הוא נשא אופי מנוכר, ושלט בו חסר האמון.

חשוב להדגיש את סוגיית ההקשר. ההקשר מייצר ליחידה משמעות שבגינה יש לחיילים מוטיווציה למלא משימות צבאיות בעת חירום ולסכן את חייהם במקרה הצורך. העבר משמעו מורשת מחייבת. "אסור לבייש את הפירמה", "המורשת מחייבת" הם משפטים מוכרים לכל מי שהתמודד עם אתגר ונשא על כתפיו מורשת כלשהי. זה נכון בתחום הספורט, ב"מלחמה" על המגרש, וזה נכון במלחמה של ממש בשדה הקרב.

לעתיד יש משמעות רחבה ומשמעות צרה. המשמעות הרחבה היא עתידה של מדינת ישראל, אך בבמה הזאת איננו נוגעים בסוגיה הזאת שהקשרה הוא





**"הזקן" יצחק שדה (משמאל) מול משטרת עיראק
סואידן לאחר שהחטיבה שבפיקודו כבשה אותה |
המגמה של חיבור שמות של יחידות ותיקות ליחידות
פעילות בהווה קיימת זה זמן מה והיא מבורכת**

מה כדאי לעשות?

1. המגמה של חיבור שמות של יחידות ותיקות ליחידות פעילות בהווה קיימת זה זמן מה והיא מבורכת. אולם אין להסתפק בכך. תחזוקה של מורשת דורשת משאבים לבניית אנדרטה, להקמת עמותה של בוגרים ולמפעלים נוספים - כיד היוזמה החופשית שכל עמותה מאמצת לעצמה. על שלטונות הצבא לסייע בכך. נכון להיום נאלצות העמותות הפעילות לקושש קש ותבן היכן שניתן ולכלות אנרגיה מרובה במגזר האזרחי כדי לגייס משאבים. על שלטונות הצבא להסדיר את מדיניות התחזוקה של המורשת ושל הזיכרון כדי לצמצם את הפער בין היחידות הסדירות ליחידות המילואים בכל הנוגע למשאבים המוקדשים להנצחה.¹² בכותרת "הסדרה של המדיניות לתחזוקת המורשת והזיכרון" כוונתנו שיש לדון בסוגיות כגון העברתה של תחזוקת הזיכרון לשוק הפרטי ודרכי הטיפול האקטיבי של הזיכרון ביחידות מילואים שאין להן סוכנים בקרב המערך הסדיר.
2. בתחום המחויבות לתוכנית אופרטיבית - מה שאנו מכנים בניית ההקשר ליחידה - ברור לנו שלעולם יהיו יחידות שתפקידן יהיה עמום יחסית.

החברה הישראלית האזרחית.

המשמעות הצרה עוסקת ביחידה עצמה, בשאלות מהי המשימה המכוונית את העשייה השגרתית של היחידה, מהו המתאר או תרחיש הייחוס, לשם מה מחזיק הצבא ביחידה ומאמן אותה?

אין כאן תמימות לחשוב שבעת חירום תבצע היחידה בדיוק את מה שהתאמנה אליו ועליו. זהו מצב אופטימלי שאין סומכים עליו. אולם כשיש משימה צפויה, יש ליחידה תחושת חשיבות, תחושה שהצבא צריך את היחידה, והיחידה יודעת למה להכין את עצמה. במילים אחרות: המשימה נותנת לחטיבה הקשר שבתוכו היא פועלת. יחידה ללא משימה לעת חירום היא יחידה ללא מצפן ארגוני בתוך הצבא. יחידה שכל תכליתה היא להתגייס ותו לא היא יחידה מנותקת.¹¹

חטיבת הזקן, שבתחילת דרכה הייתה חטיבה בעלת מספר חסר ייחוד, קיבלה על עצמה - במסגרת ארגון מחדש כולל בצבא - לשאת את שמה של חטיבת הזקן שהתפרקה. יחד עם קבלת השם החדש-ישן קיבלה החטיבה משימות צפויות, וכבמטה קסם שינתה את פניה.

ובסך הכול לא התרחש הרבה. מה שהתרחש הוא שלחטיבה נוצר הקשר שאיפשר לה לפעול. מתוך ההקשר התווספה לפעולות של מפקדי החטיבה משמעות שניתן לכמת אותה ולאחוז בה. החיילים והמפקדים בחטיבה הרגישו נחוצים יותר מבעבר. באימונים היה קשר ברור יותר בין "מה עושים" ל"לשם מה עושים מה שעושים".



ההלם הארגוני של מלחמת לבנון השנייה בדרכו לחלוף, וזהו הזמן הנכון והמתאים כדי לקבע מסמרות בכל הנוגע לשילוב המערך הסדיר עם מערך המילואים, בנוגע למסלולי הקריירה של המפקד בקבע ובנוגע לבניין הכוח של יחידת המילואים

תפקידן ינוע בין עתודה לגזרה ספציפית לעתודה כללית ביותר. גם בתחום הזה כדאי לבחון איזה הקשר נוצר ליחידה המוגדרת יחידת עתודה. יש לשאול: מה גוזר ההקשר הזה על האימונים של היחידה? אולי דווקא יחידה כזאת כדאי לאמן בגיוס מהיר ובהמתנה עד לקבלת משימה? מטבע הדברים, במערך המילואים מתאמנים על משימות ספציפיות ומשתדלים לא לבזבז זמן באופן מאורגן. הבה נתאר לעצמנו יחידה שמגיעה לצאלים, מתאמנת בגיוס המהיר וממתנה לפקודות במשך חצי יום משבוע האימון. קשה לשער שמפקדי היחידה יסכימו לכך, אולם יכול להיות שזוהי הכשירות החשובה ביותר הנדרשת לאותה היחידה. אולי במהלך שבוע האימון מה שצריך הוא להתאמן בגיוס ובשהייה בשטחי כינוס? איננו מתכוונים רק לכשירות טכנו-טקטית אלא גם לכשירות מנטלית: יכולתה של היחידה להישאר כקפיץ מתוח לאורך זמן - בעיקר כאשר יחידות שכנות מקיאות דם.¹³

סיכום

ההלם הארגוני של מלחמת לבנון השנייה בדרכו לחלוף, וזהו הזמן הנכון והמתאים כדי לקבע מסמרות בכל הנוגע לשילוב המערך הסדיר עם מערך המילואים, בנוגע למסלולי הקריירה של המפקד בקבע ובנוגע לבניין הכוח של יחידת המילואים.

כאמור, הפער בין המערכים הוא במידה רבה גזירת גורל, אך גודל הפער והשלכותיו אינם גזירת גורל כלל וכלל. גם אם המלצותינו לא יתקבלו כבר מחר בבוקר, הרי שהסוגיה הנידונה ראויה לעלות על שולחן הדיונים עוד היום.

הערות

1. יחסי צבא-חברה הם דיסציפלינה סוציולוגית העומדת בפני עצמה ומשמשת שדה מחקר הן בעבור האקדמיה והן בעבור הצבא לאור מרכזיותם בחברה הישראלית.
2. מעבר לאבחנה הברורה בין מדי האל"ף ומדי הבי"ת והתרבות המתארגנת סביבם ישנו עניין נוסף קטן ומכאיב המלמד על ההבדלים בין מערך הקבע והסדיר לבין המילואים: סוגיית ההנעלה. למי שמשרת במערך הסדיר קל יותר להחליף נעליים בליווי מאותו הצבע ומאותו המין (קלות או כבדות) מאשר לאיש המילואים. זה האחרון נאלץ לכתת את רגליו כדי להחליף נעליים. בלא מעט יחידות הנעליים המסופקות אינן מאותו הצבע או מאותו הסוג של הנעליים שהתבלו. התופעה קיימת בעיקר ביחידות חי"ר הכפופות ליחידות שריון, בפלס"רים ובחרמ"ש.
3. לצה"ל, בהיותו צבא מתקדם, יש רשת תקשורת סגורה. העובדה שהתוצר המחייב של פעילות המפקד - הפקודה - נהגתה, נכתבה והוצגה על מסד שאינו

- נגיש לאיש המילואים תרמה לריחוק שנוצר בין המפקד במילואים למפקד במערך הסדיר והקבע.
4. אנו מבחינים בין פיקוד על יחידת מילואים לבין מפגש עם אנשי מילואים. ליחידות סדירות רבות יש קשר עם אנשי מילואים בתפקידים כאלה או אחרים, אפילו תפקידי מפתח, אולם הפיקוד על היחידה מסור תמיד בידי איש קבע. איש המילואים, כשמו כן הוא, נחשב למשלים, למילואים.
 5. ברוח הערת השוליים הקודמת המבחינה בין יחידות לבין אנשים, מפקד בקבע יכול לפגוש מפקד מילואים במהלך קורס מ"פים או קורס מג"דים, במשלחת לפולין או בהשתלמות חילית. הדגש במאמר הזה הוא על הכרת עולם המילואים בכללותו.
 6. אין כאן טענה שהמפקדים הנכנסים אינם מבצעים חפיפה טרם כניסתם לתפקיד. הכוונה היא שפיקוד על יחידת מילואים דורש מנהיגות שונה מאשר פיקוד על חיילי חובה. בדומה לרוב הכישורים הנדרשים לפיקוד, יש להתרגל גם לרעיון של פיקוד על יחידת מילואים ולהתחכך בו לפני ששולטים במיומנות הפיקוד הזאת. כך, למשל, בעוד שביחידות הסדירות לרוב המפקד מבוגר ומנוסה יותר מהמפקדים הכפופים לו הן בתחום הצבאי והן בתחום האזרחי, ביחידות המילואים מפקדי המשנה (מג"דים, מ"פים, מ"מים) הם לרוב בעלי ניסיון שווה או אף רב יותר מאשר מפקד היחידה הנכנס.
 7. הקצינים האלה גם משרתים מעט מאוד, אם בכלל, בתפקידי מטה במסלול הקריירה שלהם - עובדה המסייעת לבניית המציאות הארגונית של בועה בקרב הליבה המקצועית של קציני מערך הקבע.
 8. ממד הזמן בחיי יחידה סדירה ובחיי יחידת מילואים שונה בקצב שלו. יחידת המילואים עובדת בפיקים (שיאי פעילות), שההצטברות שלהם במהלך תקופה ארוכה יכולה להשתוות לפעילות של יחידה סדירה בפרק זמן קצר הרבה יותר.
 9. לא ייפלא אפוא שבשנים האלה נידון מחדש מעמדם של מוסד המילואים. סוגיית הביטוח של אנשי המילואים עלתה לדיון ציבורי בתחילת התקופה, וכן עלה לדיון חוק המילואים שחתם את התקופה.
 10. ישנן מסגרות שלא קיימו אימון מלא באש במשך חמש שנים - על כל המשמעותיות של פרק זמן כה ארוך.
 11. במהלך מבצע "חומת מגן" הייתה חטיבה שהוטלה עליה רק המשימה להתגייס.
 12. בסופו של דבר אין סיבה אמיתית, למעט הפוליטיקה של הזיכרון, שבאגדרטה של חטיבה 7 יושקעו יותר או פחות כספים מאשר באגדרטה של חטיבת מילואים, לדוגמה האגדרטה של חטיבה 679 או של חטיבת יפתח. אנחנו מודעים לכך שאנחנו נוגעים בסוגיה רגישה - הפוליטיקה של הזיכרון - אולם אין מנוס מכך. הפוליטיקה של הזיכרון נוגעת גם לאגדרטאות. זוהי פוליטיקה הקשורה גם לפרקטיקות נוספות של ייצור הזיכרון, למשל מורשות הקרב בתוך הצבא ובקרב הציבור הרחב. לדוגמה, חטיבת גולני נלחמה שכם אל שכם עם חטיבת מילואים במבצע "חומת מגן", אולם את התהילה גרפה היחידה הסדירה. חטיבת אלכסנדרוני וחטיבת גולני נלחמו שתייהן במלחמה האחרונה, אך מורשות הקרב שונותיו הן של היחידות הסדירות. יש לכך הסבר פונקציונלי: אנשי המילואים אינם מתחככים ביום-יום עם מוסדות הצבא כדי לשמור את מורשתם. להערכתנו, בתחום הטיפוח של מורשת הקרב זוהי תוצאה טבעית של ההבדל בין המילואים לסדיר, אולם בכל הקשור לאגדרטאות ולעצרות חטיבה אין זו גזירת גורל שיתקיים פער כזה, ועל מפקדי הצבא הבכירים לתת את הדעת לכך.
 13. אם לא מתאמנים על הכשירות הזאת, התוצאה היא או קפיץ שמשתחרר מהר מדי ולא משרת את המטרה המערכתית בזמן המתאים או קפיץ שמאבד מדריכותו ומגמישותו וכשצריך להיעזר בו הוא לא זמין.

