

## "צה"ל, צה"ל, כבר באים - רות סוף, סוף למילואים"? - גל פרל<sup>1</sup>

גל פרל, חוקר במרכז דדו וסרן (מיל.) בעוצבת הצנחנים "חיצי האש".

### תקציר

המשבר שמתקיים כיום במערך המילואים היבשתי הוא עמוק ומהותי, ונוגע לארבעה נדבכים שהסערה האחרונה רק "מתיישבת" עליהם: פיחות מתמשך בכשירותם ומקצועיותם, ערעור שגוי בתפיסת נחיצותם, אתגרים גדולים ביכולת וברצון המשרתים לאזן בין חייהם כאזרחים ושירות המילואים, וכן ראיית הצבא הסדיר, גם היא שגויה, את מערך המילואים כ"ילדי חוץ" שכשירותם נמוכה והם יותר בחזקת בעיה, מאשר פתרון. ועדיין, צה"ל לא יוכל להכריע במלחמה הבאה ללא כוחות המילואים. האתגר הרבזירתי, עשוי לחזק את תחושת הנחיצות בקרב משרתי המילואים. הקדשת משאבים לאימונם במיקוד משימתי, תחזק את כשירותם ותחושת המסוגלות שלהם, כמו גם את תחושת המשמעות לשירות המילואים, החיוני לביטחון הלאומי.

### מבוא

מלחמת לבנון הראשונה היתה מבחן קרבי ראשון לשורה של יחידות שהוקמו בצה"ל לאור לקחי מלחמת יום הכיפורים. אחת מהן, הוקמה באופן חריג דווקא במערך המילואים. בצה"ל תפיסת בניין הכוח היא שמערכות נשק ותפיסות מבצעיות מטמיעים קודם כל במסגרת סדירה, ובהמשך, חייליה ישרתו במסגרת דומה בייעודה במילואים. במקרה של חטיבת הצנחנים 409, שהוקמה ב-1977 ונועדה לפעול בעומק כחטיבת נ"ט, הוחלט לעשות הפוך מתוך הבנה שלצבא נדרשת מסגרת שאנשיה מיומנים וכשירים לפעולה זו, כמה שיותר מהר. אנשי החטיבה שירתו תקופות מילואים ממושכות במטרה להביא אותה במהירות לכשירות מבצעית גבוהה (כהן, 2022).

1 דיין, אסי (1976). "גבעת חלפון אינה עונה".

ב־10 ביוני 1982 זיהו תצפיות הסיירת החטיבתית עשרות טנקים סורים נעים צפונה במרחב אגם קרעון, וטנקים סורים נוספים הנעים דרומה על מנת לתגברם. גדוד הצנחנים 697, בפיקוד רס"ן עירי כהן, שהיה מעל לכפריא, ערך את פלוגות הנגמ"שים שלו, שעליהם משגרי טילי נ"ט מסוג TOW, ופתח באש. "תוך חמש דקות", כמאמר כהן, השמיד הגדוד עשרות טנקים, שלושה מסוקי קרב וכלי רכב נוספים, מבלי שכוחות הצבא הסורי הצליחו לזהות את עמדות הגדוד (יקר, 2022, עמ' 35). למחרת השמידו כוחות הגדוד, במארב שהציבו באזור אלמנס'ורה, כעשרים טנקים סורים נוספים. היה זה, כאמור, מבחן ראשון ליכולתה המבצעית של החטיבה והיא עמדה בו בהצלחה (יקר, 2022, עמ' 72).

הסיפור של החטיבה מייצג את צה"ל של פעם, זה שהמבחן הקשה ביותר לתפיסת ההפעלה שלו היה מלחמת יום הכיפורים. הצבא ביסס אז את עיקר יכולתו להכריע את האויב על כוחות המילואים, והכרעה היתה ההישג שנדרש ממנו. לא היה כמעט הבדל בציוד, ביכולות ובמשימות בין החטיבות הסדירות לחטיבות המילואים.

נשאלת השאלה האם צה"ל עודנו כזה, ואם לא, האם הוא צריך להיות? מערך המילואים<sup>2</sup> הוא נדבך יסודי בעוצמתו של צה"ל, ולמעשה אין לצבא יכולת להכריע צבאית ללא כוחות המילואים (אשכנזי, 2021), כמו גם לקיים את הביטחון השוטף ולתת מענה לאתגרים לאומיים דוגמת ההתמודדות עם מגפת הקורונה. בחודשים האחרונים שוררת בישראל סערה ציבורית. כחלק מהמחאה כנגד שורה של חוקים שמבקשת הממשלה לחוקק בכדי לקיים רפורמה במערכת המשפט הודיעו רבים מקרב אנשי המילואים, ובהם מפקדים, טייסים, לוחמי יחידות מיוחדות ועוד, כי אם החוקים הללו יעברו הם יסרבו להתייצב לשירות מילואים. אולם תהא זו טעות להניח שמשבר זה מתקיים בחלל ריק. מאמר זה טוען כי שהמשבר במערך המילואים הוא עמוק ומהותי, ונוגע לארבעה נדבכים, שהסערה האחרונה רק "מתיישבת" עליהם. נדבכים אלו נוגעים **לפחות מתמשך בכשירות ומקצועיות כוחות המילואים, לערעור (שגוי) בתפיסת נחיצותם, לאתגרים גדולים ביכולת וברצון של המשרתים לאזן בין העבודה, החיים הפרטיים ושירות המילואים**, וכן לראיית הצבא הסדיר (גם היא שגויה) את **מערך המילואים כ"ילד חוץ"** שכשירותו נמוכה והוא יותר בחזקת בעיה מאשר פתרון.

מאמר זה יתאר את המילואים כתופעה ישראלית ייחודית, לאחר כן ינתח את הגורמים למשבר במערך המילואים היבשתי, את האתגרים העומדים לפתחו כיום, כמו גם את תפקידיו ואתגריו במלחמה הבאה, ולבסוף יוצג פתרון אפשרי להתמודדות עם המשבר.

2 מאמר זה מגביל את עצמו לבחינת מערך המילואים והתאמתו למאה ה־21, תוך שימת דגש על מערך המילואים בזרוע היבשה. לפיכך כל התייחסות בעבודה זו למערך המילואים הינה בהקשר לזרוע היבשה ויחידותיה.

## המילואים - תופעה ישראלית ייחודית

המילואים הינה תופעה ישראלית ייחודית, משום שלאורך השנים עיקר כוחה הצבאי של ישראל היה מבוסס על כוחות המילואים. יתרה מזו, צה"ל ייחודי בכך שבמערך המילואים שלו מצויות חלק ניכר מן העוצבות המוגדרות ככוח המכריע שלו ביבשה. הסיבה להיות המילואים נדבך חשוב ומרכזי בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל, נבעה מן הצורך להתמודד עם בעיית יחסי הכוחות שנטו באופן מובהק לטובת מדינות ערב (ברגוריון, 1981, עמ' 132).

מראשית הקמת המדינה עמדה בבסיס תפיסת הביטחון הישראלית ההבנה שישראל תתקשה לעמוד במלחמות ארוכות, וכי יחסי הכוחות שלה ועלותו הגבוהה של צבא קבע גדול מחייבים אותה לבנות ולתחזק צבא מילואים שבכוחו להתגייס במהירות, להעביר את הלחימה בשטח האויב ולהכריעו במהירות. המהירות, כאמור, היתה סוגיית מפתח, לא פחות מהצורך במסה. (תמרי, 2011, עמ' 161).

מבחינה כלכלית, ויש מקום לחזור ולהדגיש זאת, מערכי מילואים הינם מודל יעיל וחסכוני במיוחד. לו היתה ישראל מבקשת להחזיק את סדר הכוחות של המערך בקבע, העלויות היו עצומות. מודל המילואים מאפשר "ללכת עם ולהרגיש בלי". המודל מאפשר מעבר בעלי מקצוע מיומנים מהצבא הסדיר למילואים, מבלי שנדרש להכשירם. בנוסף, מודל הגיוס של "צבא העם" מייצר שכבת קצונה איכותית במיוחד, שכן הצבא יכול למיין ולבחור את הטובים מבין המגויסים והמגויסות שבהמשך עוברים לשרת בתפקידי פיקוד ומטה במילואים (אייילנד, 2018, עמ' 332).

מערך המילואים כפי שנבנה, התבסס על התפיסה כי כלל משאבי האדם והחומר להם נזקק הצבא במלחמה מגויסים בזמן קצר – שעות עד ימים אחדים. יצירת הכוח הלוחם, מאזרחים לחיילים, כמעט ללא שלבי מעבר מסובכים וממושכים, והכפפת כלל המשק למלחמה, אפשרו למדינה מענה הולם לבעיה יסודית זו. במלחמות ישראל היה לכוחות המילואים תפקיד חיוני ולא פעם מכריע. כאמור, במלחמת יום הכיפורים הם עמדו במבחנם הקשה ביותר, ויכלו לו. בחזית הצפון, לחמה חטיבת השריון במילואים 679 בקרבות הבלוימה כנגד הסורים כבר בליל המלחמה הראשון, ובהמשך בקרבות ההבקעה לשטח סוריה. בסיום המלחמה הוטסו שניים מגדודי חטיבת הצנחנים מילואים 317 וכבשו את החרמון הסורי (אור, 2003, עמ' 78, 104, 202-203). בחזית הדרום הוטלה צליחת התעלה על אוגדת מילואים 143 בפיקוד אלוף (מיל.) אריאל שרון. חטיבת הצנחנים מילואים 247 שבאוגדה צלחה אותה ראשונה, אף שבטרם המלחמה הוערך שכוחות מילואים לא יוכלו למשימה זו, והקימה את ראש הגשר. בהמשך, חטיבת השריון במילואים 421 מהאוגדה היתה זו שהשמידה את בסיסי הטק"א בגדה המערבית.



קבוצת פקודות של חטיבה 679 במלחמת יום הכיפורים. מימין המג"ד חיים דנון, המח"ט אורי אור, והמג"ד משה הראל, (מקור: ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון).

## שקיעת צבא המילואים

אולם לאחר מלחמת שלום הגליל החלו מגמות ארוכות שנים שניתן לתארן כשקיעת צבא המילואים, תוך פיחות במעמדו בחברה הישראלית בכלל, ובצה"ל בפרט. מגמות אלו הן: מעגל הקסמים של החיסכון בימ"ם לטובת התעצמות, השינויים באופי האיומים על ישראל, העלות הגוברת של שימור כשירותם של אנשי המילואים, החשש מהביקורתיות של אנשי המילואים, עליית מאמץ האש על חשבון מאמץ התמרון, הקושי בשכנוע קצינים לקחת על עצמם תפקידי פיקוד במילואים, התפיסה שאפשר להסתדר רק עם הסדיר והירידה בתחושת הנחיצות בקרב המשרתים.

### מעגל הקסמים של החיסכון

החל מאמצע שנות השמונים של המאה הקודמת, החל להיווצר מעגל קסמים של החיסכון בימ"ם לטובת התעצמות. למן סיום מלחמת לבנון, וביתר שאת בעשור שלאחר מכן, צומצמו ימי המילואים מ-10 מיליון ל-4 מיליון בסוף העשור שלאחריו. בנוסף לפיחות בימי המילואים (ימ"ם), הורד גיל הפטור משירות מ-54 ל-45. הסיבה לשינוי נבעה מכמה גורמים, שהראשון שבהם הוא הסכמת משרד הביטחון כי כסף שיחסוך הצבא מצמצום ימ"ם ניתן יהיה להפנות לתקצוב צרכים אחרים, פנים-צה"ליים. למעשה, היווה ההסכם תמריץ לצה"ל לחסוך בימ"ם

ושיקף במובנים רבים את סדרי העדיפויות של המטכ"ל. הגורמים הנוספים היו עלייה במספר המתגייסים במחזורי הגיוס בעקבות העלייה הגדולה מחבר המדינות, כמו גם הריבוי הטבעי, והתחושה הציבורית שתהליכים מדיניים שהחלו, ובהם הסכמי אוסלו, המשא ומתן עם סוריה והסכם השלום עם ירדן, יביאו להפחתה בנטל הביטחוני (יעלון, 2018, עמ' 17-18).

את התקציב שנחסך השקיע צה"ל בהצטיידות במערכות טכנולוגיות מתקדמות שגרמו, במעין פרדוקס, פערים גדולים יותר בין הכוחות הסדירים למילואים בניידות, שרידות וקטלניות. דוגמה לכך היא "הסבה לאחור" שחווים חיילי מילואים בחטיבות השריון, לדגמי טנקים מתקדמים פחות מאלו עליהם הוכשרו בסדיר. צמצום ימי המילואים לאימונים, לצד מערכות טכנולוגיות מורכבות שחייבו זמן ממושך להכשרה והטמעה, הרחיבו את פערי הכשירות הללו. למעשה, ללא תהליכים סדורים של תכנון וחשיבה בדרג המדיני והצבאי הבכיר, אף שלדברים השפעה ישירה על הביטחון הלאומי, הובילה מגמת החיסכון לטובת התעצמות "לוויתור, גם אם לא במוצהר, על יחידות המילואים, שכוננו "חלולות" ונדחקו לשוליה של המערכת המבצעית". מקומו ותפקידו של מערך המילואים היבשתי, ללא כל החלטה רשמית בנושא, השתנה. "במקום כוח ההכרעה העיקרי בתפיסת הביטחון הלאומי, הפך מערך המילואים בשנת 2022 לכוח שעיקר תפקידו לתמוך בסדיר" (סיבוני ובזק, 2023).

### **הירידה בחומרת האיומים ובהמשך במעמד וחשיבות המילואים**

בשני העשורים האחרונים חל שינוי נוסף במעמד מערך המילואים בתפיסת הביטחון הישראלית. שינוי זה נובע בראש ובראשונה מירידה באיומים הקונבנציונליים על ישראל מצד צבאות מדינות ערב, בדגש על פלישת צבאות סדירים לשטחה (איזנקוט, 2010, עמ' 23-32). תרחישי הייחוס מולם מתמודד צה"ל כיום, אינם דומים לאלו שעבורם הוקם מערך המילואים מלכתחילה, אלא תרחישים דומים למלחמת לבנון השנייה, כנגד צבאות טרור דוגמת חזבאללה וחמאס היורים רקטות על עורף ישראל (כוכבי, 2019).

הירידה בחומרת האיומים הביאה בתורה גם לירידה במעמדם וחשיבותם של המילואים בעיני החברה הישראלית (סינגר, 2018, עמ' 51). החברה, שהושפעה מתפיסות השוק החופשי, ועליה בחשיבות ההגשמה האישית על פני ההגשמה הלאומית, ראתה חשיבות פחותה בהתגייסות לצבא החובה, כמו גם לשירות המילואים, שהוא המשכו הישיר. בנוסף התגברו הקריאות למעבר ממודל שירות חובה לצבא מקצועי (היימן, 2023).

### **העלות הגוברת של שימור כשירותם של אנשי המילואים**

לצד זאת, הלכה ופחתה בצה"ל חשיבות מערך המילואים כתוצאה משתי מגמות עיקריות. הראשונה, עלות גיוסם, אימונם, החזקת ציודם ומערכות הלחימה שלהם, והפעלתם, יקרה מאוד. בנוסף התברר שסגירת חלק מיחידות המילואים, הקיצוץ באימונים והפער בציוד ובמשאבים, פגעו באיכות חלק מכוחות המילואים בעת מבחן. התברר כי רמת הלחימה שהפגינו חלק מהיחידות, הביאה לכך שיחידות

המילואים הצטיירו בעיני מפקדי צה"ל בקבע כ"צבא סוג ב". אירועים קשים בהם היו מעורבים כוחות מילואים, בין שבקרוב בגינין במבצע "חומת מגן" (חטיבה 5) או בקרבות בעייתא אשעב במלחמת לבנון השנייה (חטיבת כרמלי), חיזקו מגמה זו וגרמו לחלק ממפקדיו הבכירים של הצבא לראות ביחידות המערך בבחינת נטל יותר מאשר ערך (שלח ולימור, 2007, עמ' 320-321).

כיום, לפי נתונים שהציג בשנת 2022 תא"ל אמיר ודמני, ראש חטיבת תכנון ומנהל כח אדם בצה"ל, מהווים משרתי המילואים בכלל צה"ל 5% מכלל אזרחי המדינה, ו-17% מהאוכלוסייה בגילאי השירות. כ-1% מהם מוגדרים כמשרתי מילואים פעילים, המשרתים למעלה מעשרים ימים במצטבר בכל שלוש שנים (חדשות הכנסת, 2022).

כשעוסקים בכשירות מערך המילואים יש להישמע לאזהרה של אלוף (מיל). ישי בר, שעשה את עיקר שירותו הצבאי במילואים. לדברי בר, כשמביאים בחשבון את ניסיונם המבצעי והמקצועי המצטבר של מפקדיה ולוחמיה, הרי שחטיבת הצנחנים במילואים שעליה פיקד בשלהי שנות השמונים, שהיוותה מדגם מייצג של מערך המילואים דאז, היתה טובה יותר מהמקבילה הסדירה שלה. זהו אינו עוד המצב (נבו ושור, 2002, עמ' 125-126).

כשירות המילואים מחייבת שני משאבים – כסף וזמן. עלות אימון יחידות המילואים אינה נמדדת רק בתקציב הצה"לי, אלא גם בנזק הנגרם למשק מהיעדרותם הממושכת של אנשי מילואים ממקום עבודתם. ניתן לומר בהפשטה, שהזמן הוא בעיקר של משרתי המילואים והכסף של המערכת. את המפגש ביניהם ניתן לסכם במשפט "תביא אותי לאימון ואל תבזבז לי בו את הזמן". העלות הכוללת של השניים היא שהביאה כבר לפני יותר מעשור את ממשלות ישראל והדרג הצבאי הבכיר להחלטה להפעיל כמה שפחות יחידות מילואים, ככל שהמצב מאפשר. אנשי המילואים מצדם, הפגינו פחות ופחות מוטיבציה לשרת במילואים נוכח הקשיים שבשירות והתרחקותו מלב הקונצנזוס הציבורי (נבו ושור, 2002, עמ' 11-18).

לאחר מלחמת לבנון השנייה, יושמה בימי הרמטכ"ל, גבי אשכנזי, תכנית אימונים לכלל מערך המילואים הלוחם אשר הנחה על "חיזוק יכולת התמרון ביבשה כדגש מרכזי לתר"ש. בניית מענה התקפי מחייבת שילוב מאוזן ונכון של יכולת תמרון ויכולות אש" (פינקל, 2018, עמ' 135). וכך, בשנת 2007 קיימו רוב יחידות היבשה המתמרנות אימונים מלאים באש (אשכנזי, 2021). בנוסף מונו לחלק מיחידות המילואים מפקדים מתוך מערך המילואים עצמו, בניגוד לנוהג הקודם לפיו פיקדו על היחידות מרמת חטיבה ומעלה, קצינים בקבע. תהליך החזרה לכשירות היה מרשים (איילנד, 2011), אך עד מהרה שבה המוטטלת ונטתה לצד השני.

למך 2010 שבה המוטטלת של הקיצוצים, וצה"ל צמצם את אימוני המילואים. כך, למשל, לאחר מבצע "צוק איתן", הצביע דו"ח מבקר המדינה על כשירות נמוכה בחלק ניכר מיחידות מערך המילואים בזרוע היבשה. המבקר קבע כי לצה"ל

אין תקציב קשיח ומוגן מקיצוץ לאימון המילואים, והצבא אינו מקפיד על רצף אימונים בהתאם למודל האימונים בגדודים ועל מחזוריות האימון. ישנם, נכתב בדו"ח, פערים משמעותיים במערך האחזקה באוגדות המילואים (מבקר המדינה, 2014, עמ' 38). מגמה זו נותרה בעינה, זולת חריגה של עליה בכשירות בכהונת הרמטכ"ל גדי איזנקוט (סיבוני ובזק, 2023), שלאחריה שוב זזה המטוטלת לצד השני (שוחמי, 2020).



כוח מחטיבת השריון במילואים 205 באימון, (צילום: דו"צ).

### החשש מהביקורתיות של אנשי המילואים

יש להודות שהדרג המדיני והצבאי הבכיר נמנעים מגיוס והפעלת מילואים, גם מפני שאנשי המילואים נוטים להיות ביקורתיים יותר כלפי צה"ל והמצב בשטח, בין אם בשטחי אימונים (דוגמת גניבות האמל"ח בשטחי צאלים) ובין אם בתעסוקות המבצעיות ובלחימה.

זו ביקורת שמגיעה ללב השיח הציבורי ברגע שנגמר שירות המילואים הפעיל. כך, למשל, הפסיק צה"ל לזמן מילואימניקים לתעסוקה בלבנון החל משנת 1985 ועד לנסיגה בשנת 2000, בשל מחאה ציבורית שהובילו אנשי מילואים שחזרו מלבנון ושאלו מה בעצם יש לצה"ל לחפש שם (שלח, 19 במאי 2012).

### עליית מאמץ האש על חשבון מאמץ התמרון

הימנעות זו נובעת גם מעליית מאמץ האש על פני מאמץ התמרון היבשתי. בעוד שחל פחות במעמדו של מאמץ התמרון היבשתי, שהפעלתו מחייבת מאמץ לוגיסטי ניכר, מלווה כמעט תמיד בנפגעים והוא אינו מבטיח הישגים, נטו מפקדי צה"ל להעדיף בשלושת העשורים האחרונים הפעלת כוח אווירי ואש מנגד. כך היה

במהלך שהייה בלבנון, במלחמת לבנון השנייה ובמבצעים ברצועת עזה (הכהן, 2014, עמ' 95-97).

מערך המילואים עבר בשנים האחרונות מגוון תהליכי שינוי והתאמה. בין היתר, המערך עבר טלטלה במסגרת הרפורמה לשינוי דיפרנציאלי של כשירותו, שנעשתה בימי הרמטכ"ל גדי איזנקוט, ושחרורם של כמאה אלף חיילי מילואים לא חיוניים. חלק מיחידות המערך, בדגש על הכוחות המתמרנים, הן כשירות יותר, וחלק הפכו לכאלה שכשירותן ירודה משום שהסבירות שייקחו חלק בלחימה הפכה נמוכה. כחלק ממנעד תפיסות ההפעלה למערך המילואים ישנן, אמנם, מסגרות מילואים מתמרנות שצה"ל שומר בכשירות גבוהה יחסית, ככוח הכרעה במצב מלחמה (טופל ולוי, 2018, עמ' 148), אולם מספרן פחת וגם הנכונות להפעילן היא נגזרת של חומרת תרחיש העימות.

כובד הנטל והירידה במעמד וחשיבות המילואים בעיני החברה הישראלית, מקשים על הצבא לשכנע מפקדים לקחת על עצמם את תפקידי המ"פ והמג"ד (אבל גם תפקידי מטה וסגן). במקביל מתקיימת מגמה של גידול המפקדות, חיזוק מערכי האש והטיית מפקדי המילואים לעבר המטה, בעיקר של מערכי הסדיר, שם יוכלו לסייע מניסיונם לקציני הקבע, בתכנון ושליטה.

בעוד שנראה שצה"ל נמנע מהפעלת מערך המילואים המתמרן, הוא כן מפעיל, כבר שנים ארוכות, כוחות מילואים השלובים בכוחות הסדירים, בדומה לאופן שהדבר נעשה בצבאות זרים. חלקים במערך המילואים משמשים כעת להשלמת יכולות למערך הסדיר, בתחומים אשר לצבא הקבע והסדיר יקר ולא יעיל להחזיק בשגרה. בין יכולות אלו ניתן למנות כוחות סיוע, סיור, רפואה ועוד. מגמה זו הינה בניגוד לקו הרשמי של הצבא לפיו מערך המילואים הוא כוח ההכרעה העיקרי ביבשה (כרמלי, 2014). בין שמדובר בפלוגה מסייעת לגדוד חי"ר סדיר או כוח רפואי, הרי שזול ויעיל יותר לקיים מערכים אלו במילואים.

מנגד, ישנם בצה"ל כוחות מילואים השייכים לגזרה ספציפית ופועלים רק בה בשגרה (בביטחון שוטף) ובחירום. רמת הכשירות של כוחות אלו משתנה, אולם בשל שיוכם הקבוע לגזרה נתונה, הם מתמחים בפעילות בה ובכך טמון יתרונם (טופל ולוי, 2018, עמ' 146).

על אף שהלכה למעשה צה"ל עדיין דוגל בחשיבות התמרון היבשתי, כפי שעולה בבירור במסמך "אסטרטגיית צה"ל", ישנו פער בין הצהרות לבין מעשים. יתכן והדבר נובע מכך שבסופו של יום במזרח התיכון הלא יציב שבו פועלת ישראל, צה"ל לא "מזדכה" על איומים. הם אינם מתבטלים ורק סבירות התממשותם משתנה, וישנה אפשרות שתרחישי קיצון יחייבו הפעלת מערך גדול בהיקפו (הכט ושמיר, 2017, עמ' 61). יתכן גם שהדבר נובע מצרכי הבט"ש שמחייבים זאת גם הם. אולם, ניכר כי צה"ל אומר דבר אחד – שהמילואים חיוניים למלחמה, ועושה דבר אחר מפעילים בבט"ש ומזניח את כשירותם. לא פעם, הן מפקדי הצבא והן המשרתים ביחידות מילואים מסוימות, נמנעים מלהביט נכוחה במראה ולהבין



שייעודם אינו לכל זירה ומשימה. כך נוצר גם פער תפיסתי בקרב המשרתים בנוגע לנחיצותם. פער זה אגב, אינו ניכר ביחידות השייכות לחטיבות מרחביות ספציפיות (באיו"ש, למשל), ושם ניכרת עליה הן בתחושת המחויבות והן בתחושת הנחיצות. תהליך זה הוביל לצמצום חד בכוחות היבשה של צה"ל המסוגלים לממש את ההלכה במעשה, ובכלל זה בסדרי הכוחות המשוריינים שלו בדגש על כוחות המילואים. התכנית הרב־שנתית האחרונה, "תנופה", שוב מיקדה את משאביו בלוחמת סייבר, מודיעין, חיל אוויר וכוחות מבצעים מיוחדים, ושוב נעשה הדבר על חשבון כוחות היבשה "הרגילים".

מאז מלחמת לבנון השנייה, במקרים שבהם כבר הופעל תמרון יבשתי, צה"ל נשען בעיקר על המערך הסדיר ולא על מערך המילואים. העוצבות שבכל זאת גויסו למילואים נשלחו להחליף כוחות סדירים, או לחיזוק מאמצי ההגנה (פינקל, 2023, עמ' 21)<sup>3</sup>. התפיסה הנואלת, לפיה אפשר להתבסס במערכה רק על כוחות היבשה הסדירים וש"עבר זמנם" של כוחות המילואים, חיזקה את נכונות הדרג הצבאי הבכיר להזניח את מערך המילואים (שלח, 2022, עמ' 59). למרות הצהרות הצבא, בסופו של יום ההימנעות מהפעלת יחידות המילואים במערכות אלו, פגעה בתחושת הנחיצות ובמוטיבציה של המשרתים במילואים והביאה לגידול בהיקף תופעת "ההשתמטות האפורה" (סיבוני ובזק, 2023).

ב־2022 סיפר תא"ל קובי הלר, מפקד אוגדת המפץ, כי ישנה מגמה מדאיגה לפיה "המילואים מנותקים מתחושת הנחיצות, הרלוונטיות. זה תהליך של הרבה שנים שמביא אותנו בסוף לירידה בהיקף האימונים, התעסוקה המבצעית. גם חוק המילואים עשה לנו המון בעיות. כשאני קורא היום לאנשים ב'צו חריג', המעסיק שלהם אומר להם אתם פראירים". הלר ציין כי יש לו אמון רב באנשי המילואים בפיקודו וביכולתם ביום פקודה, אך העיר שתחושת השותפות של משרתי המילואים לצבא בכללותו נפגמה. "בסוף אי אפשר להתנתק מזה שפעם היו מאות אלפי משקי בית בתוך מערך המילואים, והיום המספרים מאוד נמוכים. זה מנתק את המשפחה מהאתוס, מהצבא. כשזה קורה לאורך שנים יש לזה אפקט, גם במשבר שאנחנו רואים היום" (אמיר, 2022, עמ' 22).

לתחושת הנחיצות, כלומר, התחושה שברגע האמת יהיו חיוניים ויקראו לשרת במלחמה, יש חשיבות אדירה בעיני משרתי המילואים והיא מטרידה אותם תדיר, יותר מכל תגמול ותמורה על שירותם. כך למשל, בשנת 2016, בכנס קצינים ב"עוצבת האש" שאל קצין מילואים את אחד הדוברים, ח"כ וחבר בוועדת חוץ הביטחון שסקר הטבות שונות שיש לתת לאנשי המילואים, מה הוא וחברי הכנסת והממשלה עושים כדי להבטיח שיפעילו את המסגרות שבהם הוא וחבריו משרתים ביום פקודה (שלח, 2018).

3 חריגות בודדות היו חטיבות הנגב ו"שועלי מרום" (חטיבת צנחנים במילואים) שגויסו למבצע "עופרת יצוקה" והשתתפו בשלהי הלחימה, וחטיבת החי"ר במילואים 261 שגויסה והופעלה במבצע "צוק איתן". חטיבות אלו הן היוצא מן הכלל שמעיד על הכלל, שכן היא חטיבת בה"ד 1 ואחד מגדודיה הוא גדוד קורס קציני החי"ר.

## אתגרי העתיד של מערך המילואים

לאור התמורות והאתגרים שתוארו לעיל ראוי לנסות להעריך את אתגרי העתיד. במניין המגמות העתידיות ניתן למצוא סתירות לא מעטות, עובדה המחייבת דיון מעמיק. צה"ל מתמודד עם פער מקצועי הולך וגדל בין משרתיו בסדיר ובקבע לבין משרתיו במילואים, כמו גם עם מעבר הדרגתי למודל של צבא מקצועי, לפחות בחלקו; ירידה בנכונותם של מפקדים איכותיים לשרת בתפקידי פיקוד ותובעניים יותר; המלחמה הבאה תציב אתגר כפול למערך המילואים ביבשה הן בעורף והן בתמרון בחזית; ולבסוף, הצורך לצקת משמעות וחשיבות לשירות המילואים, שכן בלעדיה תפחת המוטיבציה לשרת.

### הפער המקצועי והמעבר למודל מקצועי

העובדה שצבא היבשה מורכב בעיקרו מאנשי מילואים, עומדת בסתירה לצורך בהתמחות ההולכת וגדלה ככל שהצבאות מצטיידים בטכנולוגיה מתקדמת יותר (טל, 1996, עמ' 75). צה"ל הולך ונשען יותר ויותר על מערכות טכנולוגיות מתקדמות ואמצעים לא מאוישים, כמו גם אמצעי אש, שבשל הצטיידותו בהם, לתפיסת הפיקוד הבכיר הלך ופחת הצורך באחזקת והפעלת כוחות מילואים. מערכות אלו, ובהן מערכות שליטה ובקרה מתקדמות, מחייבות רמת מקצועיות גבוהה שכלל לא בטוח שמצויה במערך המילואים.

הפער בין רמתו המקצועית של איש המילואים לבין זו של מקביליו בצבא הסדיר והקבע, הולך וגדל ככל שהצבא ומערכותיו הופכים טכנולוגיים יותר (היימן, 2018, עמ' 30-31). פער שכזה עלול לגרום למשבר אמון בתוך מערך המילואים ביחס ליכולותיו לעמוד במשימות שיוטלו עליו (סינגר, 2018, עמ' 52).

כדי לגשר על הפער יזדקק צה"ל ליותר ימי מילואים מן המותר בחוק המילואים, וכלל לא בטוח שאנשי מילואים יצליחו לעמוד בעלייה במספר ימי המילואים. "אחד הפתרונות האפשריים הוא שחלק ממערך המילואים – בעיקר החלק הלוחם והחלק הטכנולוגי – יהיה במסגרת שדומה למשמר הלאומי בארצות הברית, שבו חייל המילואים מקבל משכורת כל השנה, והוא נקרא לשירות בהתאם לצורכי הצבא. יחידות המילואים האחרות – במיוחד אלה שעוסקות בשמירה על הביטחון השוטף ועל הגבולות – יוכלו להישאר במתכונת הנוכחית" (היימן, 2018, עמ' 30-31).

הדבר מתחבר למגמה, עליה הצביע פרופסור יגיל לוי במחקריו, של מעבר הולך וגובר של חלקים בצבא ממודל של גיוס חובה לצבא מקצועי. צבאות, בין שהם מיליציוניים (כמו צה"ל) או מקצועיים, אינם משתנים במהירות אלא בתהליך ארוך. בשעתו המשיל קצין בכיר את צה"ל לחתול וציין ש"החתול ששמו צבא העם לעולם לא יהפוך להיות הנמר של צבא מתנדבים שכירים, אבל בכל פעם שתבקר אותו הוא יהיה דומה יותר לנמר" (שלח, 6 ביולי 2012).

להערכת פרופסור יגיל לוי, בטווח הארוך מערך המילואים יתבסס בהדרגה על מודל מקצועי ומצומצם, של מעטים המשרתים למעשה בהתנדבות, לשירות

ממושך יחסית תוך שמירה על כשירותם בעבור תגמול כספי הולם, בדומה לכוחות המילואים של כמה צבאות מערביים (לוי, 2011, עמ' 61).

לאורך השנים הוצעו מספר מודלים שמטרתם "להצעיר" את מערך המילואים היבשתי (חזות, 2013, עמ' 12-19), להפוך אותו לכשיר, צעיר ומקצועי יותר, במובן ששירות המילואים הוא עבודה נוספת של הלוחמים והמפקדים ומתוגמלת ודורשת בהתאם (כשזו התנדבות, קשה יותר לבוא בדרישות למשרתים). צה"ל אכן פעל ושחרר משירות מילואים פעיל לוחמים ותיקים יותר, ב"עוצבת האש" למשל, עומד גיל הלוחמים הממוצע על 30 (למעט המפקדים, המבוגרים מעט ברובם). "הצערתי" לוחמי האוגדה מאפשרת לצה"ל סדר כוחות כשיר פיזית וזמין לשירות תובעני, באימונים ובפעילות מבצעית, בהתחשב באילוצים של החיים האזרחיים ובהם צרכי המשפחה והקריירה (הראל, 2020, עמ' 10).

עם זאת, יצירת מערך הומוגני מדי של לוחמים צעירים תביא לאובדן חלק ניכר מהניסיון, הבגרות ושיקול הדעת של אנשי המערך. הלוחמים והמפקדים הוותיקים הם לא רק מכפיל הכוח של יחידות המילואים בזכות ניסיונם, הם גם הדבק המלכד. יתרה מכך, כאשר כלל המשרתים ביחידה מצויים באותו שלב בחיים, בין שמדובר בלימודים האקדמאיים, ראשית הקריירה או ההורות הטרייה, הרי שהם פחות זמינים. לכן, גם בהטרונגיות הגילאית יש ערך.

גנרל צבא היבשה האמריקני, ג'ורג' פאטון, קבע בשעתו כי "במלחמות אולי נלחמים בנשק, אך הן מוכרעות בידי אנשים. זוהי הרוח שבאנשים שצועדים ובאנשים שמובילים אותם שמשיגה את הניצחון" (D'este, 1995, P. 607). כלל זה נותר נכון ויש לראות כיצד לצד הצורך לגשר על הפערים המקצועיים, לא מוותרים על כוח האדם האיכותי שממנו נהנה צה"ל במילואים. כוח איכותי שכלל לא בטוח שיהיה זמין לו במודלים מקצועיים יותר.

### ירידה בנכונות מפקדים איכותיים במילואים לשאת בעול הפיקוד

אתגר אחר ההולך והופך משמעותי, הוא הקושי לשכנע קציני מילואים איכותיים לקבל פיקוד על פלוגות וגדודים. ישנו קושי מהותי, נוכח התעצמות הקשיים המוכרים, ובהם היכולת לאזן בין תפקיד פיקוד תובעני לחיי משפחה וקריירה, ופיחות בסובלנות בעולם התעסוקה לאילוצים אלו נוכח מיעוט המשרתים, לרתום לכך את הטובים ביותר. לרוב יש רק מועמד אחד לכל תפקיד (היימן, 2018, עמ' 30). במקום זאת, נראה כי צה"ל מטיל את הפיקוד על יחידות מילואים על אנשי קבע ואף שוקל לעשות כן, לא רק ברמת מפקדי הגדודים, אלא ברמת מפקדי הפלוגות. היעדר השקעה של הצבא בתחום פיתוח שדרת הפיקוד, אולי המרכזי והמהותי ביותר מבין מרכיבי האיכות של צבא המילואים, תביא לפגיעה ביכולתו לפעול באופן מיטבי בשדה הקרב. הפתרון שצה"ל מאמץ, לפיו הוא ממנה קצינים בקבע כמפקדי מסגרות מילואים, הוא, כמאמר חלק ממפקדי המילואים, פתרון לא טוב ולא מקצועי (ורבר, בן שושן, תורג'מן, נעמת, זעירא, דמתי, שליט, ושמואל, 2020). גם במערכה הבאה, כתב בשעתו אלוף אמיר ברעם, יידרש לצה"ל "כושרם של המפקדים בכל דרג לפעול באופן גמיש ולהסתגל לתנאי קרב חדישים תוך כדי לחימה

לנוכח שינויים, אי ודאות ופעולת הצד שמנגד" (גריינגר, 2020, עמ' 13). בכל מודל מילואים שיהיה לצה"ל, מקצועי והתנדבותי יותר או פחות, יידרשו מפקדיו לפעול כפי שתיאר ברעם, ועל כן יש להשקיע בכדי לגייס ולרתום את הטובים שבמפקדים הזוטרים לתפקידי פיקוד תובעניים יותר, כמו פיקוד על פלוגות וגדודים.

### המילואים ותפקידם במענה ההתקפי של צה"ל במלחמה

ראשית, ראוי לציין שמאז מבצע "שומר חומות" שהתרחש במאי 2021, התחזקה ההבנה שה"לוקוסוס" בדמות מערכות חדזירתיות הסתיים. לא מן הנמנע שהמערכה הבאה תהיה מערכה רבזירתית, בה יידרש צה"ל לפעול במקביל במספר זירות לחימה, בין שיש ביניהן זיקה (והן מתואמות ותומכות זו את זו), ובין שלא. הזיקה בין הזירות אינה תנאי להגדרת מערכה רבזירתית, כי אם הצורך של צה"ל להתמודד במקביל עם יותר מזירת לחימה אחת. במקור צה"ל נבנה לכך, והמענה היה בעיקרו בידול ודירוג אסטרטגי בין הזירות ותמרון הכרעתי, כאמור באופן מדורג, בכל זירה וזירה. מאז מלחמת לבנון הראשונה, ישראל לחמה בשורה של מערכות חדזירתיות קצרות, אך לא פעם אלו מתארכות ומסתיימות בהישג מוגבל מאוד, כשבמקביל גדל רצונם של אויביה להפוך את המערכות לרבזירתיות. בכל האמור במענה ההתקפי, ישנה מחלוקת בשאלה מה המענה הנכון לאיומים שמציבים אויביה של ישראל. ישנה גישה, אותה הציג אלוף (מיל). גרשון הכהן, לפיה, "זירת המלחמה הולכת ומועתקת אל המרחב הבנוי ומתכנסת בעיקר מוקדיה אל מבוכי המרחב העירוני. בתנאים אלה תובעת הלחימה ברחובות העיר מהצד התוקף הפעלת מסת כוח רחבת היקף. טיהור בית רב קומתי אחד יכול להצריך כוח בסדר גודל פלוגתי, וגדוד חי"ר יכול להיבלע בלחימה יומית בטיהור רחוב אחד ממוצע" (הכהן, 2019, עמ' 21).

גישה זו קיבלה חיזוק לתקפותה לאור ההתרחשויות במלחמת רוסיה-אוקראינה, שבה נדרשו שני הצדדים לסדרי כוחות גדולים שעולים על אלו שהצבאות הסדירים שלהם יכלו לספק. יש לציין שבמהלך המלחמה לרוסיה ואוקראינה גייסו מאות אלפי אנשי מילואים, שלחלקם הכשרה קודמת ולחלקם אין הכשרה צבאית כלל, והעבירו אותם אימוני הכשרה וריענון בהתאמה (הכט, 2023). **לישראל, לעומת זאת, לא יהיה זמן להכשיר מסות של חיילים בעיצומה של המלחמה וניכר כי במקרה זה תקף הלקח שעולה מן השאלה מתי בנה נוח את התיבה? לפני המבול.** מנגד, יש הטוענים כי בהפעלה נכונה של מאמצי אש, בעיקרה אווירית ומדויקת, בשילוב עם כוחות מיוחדים וכוחות קומנדו, ניתן להכריע ארגונים שכאלה, והתמרון הפך ללא רלוונטי. פרופסור יואב גלבר כתב כי למעשה, "הדיון הוא על דמותה של המלחמה העתידית. צה"ל מוכן היטב למלחמה חדשנית, המבוססת על עוצמה טכנולוגית, אווירית וימית ועל כוחות מיוחדים, ואינה נזקקת למסות של כוחות יבשתיים רגילים. מבקריו של הצבא טוענים שהוא אינו מוכן למלחמה קונוונציונלית מן הסוג הישן, והשאלה שלאיש אין תשובה מבוססת עליה היא אם תם זמנן של מלחמות מן הסוג הזה" (מגידו, 2019, עמ' 10).

צה"ל טרם קיבל הכרעה מפורשת בסוגיה. הפיקוד הבכיר שלו הצהיר כי בעימות הבא תמרון מהיר ואגרסיבי, הכולל בתוכו כוחות מילואים, הוא מחויב המציאות (בוחבוט, 2020), ומנגד בכל האמור בהשקעת המשאבים, הרי שהמערך כולל בתוכו כוחות כשירים מאוד וכוחות שאינם כשירים כלל (גולן, 2020).

**בעצם, נשאלת השאלה האם צה"ל מותיר בידיו שוליים רחבים דיו, של יכולות יחידות מתמרנות כשירות במילואים, בכדי להתאים את המענה גם לתרחישים צפויים פחות וחמורים יותר ממבצע מוגבל נוסח "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן".** צבאות הם ארגונים שמרניים באופיים. החשש כי בטרם יושלם השינוי יידרש הצבא ללחימה, מחייב תהליכי שינוי איטיים יחסית, אבל עליהם להיות תמידיים. גם ללא הכרעה מובהקת בטיב המענה שיגבש הצבא, אל לו להניח את "כל הביצים בסל אחד".

סביר מאוד כי בשנים הקרובות יהפוך מערך המילואים ביבשה לדיפרנציאלי ויכלול מספר סוגי יחידות. יהיו יחידות מילואים מדרג קו ראשון, ובהן כמובן החטיבות המתמרנות של צה"ל, מחילות הרגלים והשריון, שיאומנו ויצוידו בכדי שתהא בידם יכולת לחימה גבוהה, ולצידם כוחות עתודה של מילואים מדרג קו שני שכשמש כן, יהיו אלו אשר להם יוקצו פחות משאבים בכוח אדם, ציוד וימי אימונים (הראל, 2014).

הכשירות תיגזר מהמשימות שאותן מיועדות יחידות המילואים לבצע ובהן החלפת כוחות סדירים בגזרות הביטחון השוטף בכדי לפנותו ללחימה בחזית, משימות הגנה בחזיתות השונות, וכן משימות התקפיות, לצד או בעקב, הכוח הסדיר בחזית. בניין הכוח למשימות אלה נדרש להיעשות לפי קריטריונים ברורים ומדידים (דרוק, 2021, עמ' 257). הכשירות של כוחות המילואים לבצע משימה זו יכולה להשתנות מיחידה ליחידה, אך הכשירות של היחידות המדורגות בכשירות גבוהה חייבת להיות קשיחה ומלאה, וחובה לשמר אותה על אף אתגרי התקציב. כשירות זו מאפשרת לצבא את היכולת להוציא לפועל תמרון מהיר, ופגיעה בה תביא את צה"ל שוב למציאות שבה הוא נסמך רק על המערך הסדיר, כפי שהיה במבצע מגומגם ומתמשך כמו מבצע "צוק איתן", או לחלופין, מכניס ללחימה כוחות מילואים לא כשירים, כפי שהיה במלחמת לבנון השנייה.

בשנים האחרונות, בשל מורכבות הולכת וגדלה בזירות השונות, מאפייני העימות המוגבל ואופי המשימות, שבהן לשגיאות טקטיות עלול להיות מחיר אסטרטגי, ובשל מערכות שליטה ובקרה מתקדמות שבהן הצטייד צה"ל, נזנחה תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה שבה דגל צה"ל. תפיסה זו קבעה שלמפקד בשטח יש את החופש לבחור כיצד לבצע את משימתו לאור המטרה, בשל דינמיות שדה הקרב והצורך לנצל להזדמנויות ולהגיב לאירועים (שמיר, 2023, עמ' 252). לפי תפיסה זו, כמאמר הרמטכ"ל משה דיין, "מוטב להיאבק בסוסים אבירים כאשר הבעיה היא איך לבלמם – מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזוז" (דיין, 1965, עמ' 85). במקומה אימץ צה"ל תפיסת פיקוד פרטני, ומתקיים מיקרוניהול ומיקרופיקוד המחנך למפקדים עם "ראש קטן" שיצפו גם בעימות רחב להנחיות

ברמה פרטנית שכזו, אף שהקשב של הרמות הממונות לא יהיה פנוי לכך. יתרה מכך, ההיקף הנרחב של הלחימה בעימות שכזה יחייב לפעול בתפיסת פיקוד משימה בכדי לממש את עקרונות המלחמה ולעמוד במשימות.

במערך המילואים התופעה פגעה פחות, כי החשיבה האזרחית ותרבות "הראש הגדול" הם האתוס המוביל, שדוחק בינתיים את ה"מרובעות הצה"לית". אלוף (מיל.) ישראל טל כתב בשעתו כי "בתחום החומר עולה בדרך כלל צבא סדיר על צבא מילואים, אך בתחום הרוח עדיפה לעתים המיליציה. הניידות, למשל, מצד החומר היא פועל יוצא של איכות וטיב הציוד ושל המומחיות המקצועית ואילו מצד הרוח היא פועל יוצא של מוטיבציה, יוזמה, העזה, גמישות מחשבתית וכושר אלתור – מצב של תודעה. צבא אזרחים יכול להצטיין בכל אלה ולעלות ברמתו על צבאות סדירים" (טל, 1996, עמ' 75).

כך למשל, במבצע האחרון של מלחמת לבנון השנייה, הוטל על גדוד צנחנים במילואים מ"עוצבת הנשר", בפיקוד סא"ל (מיל.) עמוס בריזל, לכבוש את הכפר הלבנוני אלקוצייר. אף שלא היו ברשות הגדוד עזרי מודיעין מספקים לקיום נוהל קרב בסיסי, התעקש המג"ד, והפגין יוזמה ואלתור. קצין האג"ם של הגדוד, רס"ן (מיל.) חיים שאול, שרטט מרשם קרב עלגבי מפות נייר שהתבסס על תצפית שביצע מטה הגדוד על הכפר, מספר ימים קודם לכן. המרשם הועתק והופץ לפלוגות והגדוד כבש את הכפר (בריזל, 2016). דפוס כזה אינו מתרחש, על-פי רוב, במערך הסדיר, והוא מעיד על גישת "Can-Do" של מסוגלות וביטחון ביכולת, כמו גם של חשיבה יצירתית ודבקות במשימה שאופיינית לכוחות המילואים של צה"ל. תרחיש הקיצון הסביר למלחמה הבאה יחייב את צה"ל להתמודד ברזמנית הן עם חזית צפונית, בלבנון ובסוריה, הן בזירת עזה, הן עם הסלמה באיו"ש והן בזירה הפנימית (בדומה לאירועים שהתרחשו במבצע "שומר חומות"). יתכן שגם עם איום במעגל השלישי מצד איראן. בתרחיש זה העורף יספוג אש בהיקפים חסרי תקדים וצה"ל יידרש להגן בכל הזירות ולתקוף בחלקן. ישנם, כאמור, גם תרחישים שבהם יתממשו רק חלקים מתסריט זה, ועדיין בכל תרחיש קשה לראות את צה"ל עומד במשימותיו ללא מערך מילואים יבשתי כשיר, זמין ומיומן (ידעי ואורטל, 2023).

לאורך השנים הצליח צה"ל לנהל כנגד החמאס והגא"פ ברצועת עזה מספר סבבי לחימה מבוססי אש, שבמהלכם פגע במערכים קריטיים של האויב ובפעילי טרור רבים. בזירת הדרום אפשר לעשות כן, בשל טיב האיום, ההיקף הגיאוגרפי של הרצועה והמענה ההגנתי המתקדם, לנהל מערכה שעיקרה, ואף כולה, מבוססת על מהלומות אש מנגד. לעומת זאת, בזירה הצפונית, לא תוכל ישראל לעשות כן. היקף וחומרת האיום על העורף, ויכולתו של חזבאללה לפגוע ביישובים בגבול לבנון יחייבו את צה"ל להפעיל, לצד מהלומות אש עוצמתית, מערכתית ומדויקת, תמרון אגרסיבי ומהיר לשטח האויב בכדי להסיר את האיום (ברעם ופרל פינקל, 2021, עמ' 8).

לפיכך, לצבא נדרשת יכולת יבשתית משלימה למאמץ האש, הכוללת כוחות סדיר ומילואים שניתן יהיה לגייס ולהפעיל באגרופי מחץ בתמרון מהיר, שיפשוט ויפגע בכוחם הצבאי של חזבאללה וחמאס. הצורך במילואים הוא חיוני, שכן גודלו של השטח (בלבנון), מורכבותו וצפיפות השטחים הבנויים (עזה), לא תאפשר לו לפעול בכוחות הסדירים לבדם. נדרש כוח יבשתי של צוותי קרב משולבים, שיידעו לנוע ולהיעתק מהר מזירה לזירה, לבצע פשיטות מהירות, בגמישות ובשילוביות הדוקה ורביזרועית עם רכיבי אש ומודיעין, כמו גם לפגוע באופן יעיל בפעילי האויב במגע ישיר. כוחות אלו, שיתבססו על יכולת עיבוד מודיעין מהירה, יוכלו לצוד את ה"אויב הנעלם", שנמנע ככל יכולתו מעימות ישיר עם הצבא ומתבצר במנהרות ובונקרים (גולן ופרל פינקל, 2021, עמ' 15).

בהינתן שצה"ל הוא באופיו צבא מיליציוני, אמר תא"ל (מיל.) משה "צייקו" תמיר, הפתרון לפערים המקצועיים בקרב יחידות היבשה שלו, ובכלל זה כוחות המילואים, הוא "אימון למתארים מאוד ממוקדים". הקצאת כוחות, בדגש על כוחות המילואים שהזמן שהוקדש לאימונם מוגבל, לזירות ספציפיות באופן קבוע, והכשרתם בהתאם, הוא מענה יעיל לאתגרים שמציבה תעסוקת הביטחון השוטף ולמערכות יזומות דוגמת מלחמת ששת הימים ומבצע "עופרת יצוקה". התוצאה המוצלחת של מבצע "עופרת יצוקה" נבעה, לדברי תמיר, "מהשילוב של כוחות הקרקע עם האוויר". הם גם הציפו מטרות למאמץ האש, אמר, וגם תמרנו בביטחון (תמיר, 2020).

תא"ל ירון פינקלמן, שפיקד במבצע "עופרת יצוקה" על גדוד הסיור של הצנחנים, העיד על חשיבות האימון במיקוד משימתי וציין שמערכת ההכנות של חטיבת הצנחנים בטרם המבצע היא דוגמה חיובית לכך. ההכנות הממוקדות, כמו גם כמו פעילות מבצעית בגזרה, לרבות מבצע פשיטה בשטח עזה, הכינו את הכוחות היטב ונטעו בהם אמון ומסוגלות ביכולתם לעמוד במשימה. לדבריו, בתפקידו הבאים, ובהם כמפקד חטיבת מילואים וכמפקד אוגדה, הרעיון הזה שירת אותו רבות, בכל האמור בבניין הכוח של יחידות מילואים אל מול האתגרים המבצעיים שלהן. וזאת לאור ההבנה הברורה שלמול משאבים מוגבלים (כסף וזמן) נדרש למקד ככל שניתן את הכשירות המשימתית (פינקלמן, 2023).

## הדרך לפתרון - ממוקדי משימה ומשמעות



הרמטכ"ל גנץ מבקר באימון חטיבת מילואים בצאלים, 2011, (צילום: דו"צ).

אין ספק, לאור כל האמור לעיל, שצה"ל ניצב בפני הכרח לתקן את הדרוש תיקון בכדי לקיים מערך מילואים יבשתי כשיר, זמין ומיומן. חשוב לציין, כי ניתן לגבש מענה לאתגרי תחושת הנחיצות והכשירות. הרמטכ"ל, רא"ל הרצי הלוי, אמר לאחרונה בשיחה עם גדוד מילואים כי צה"ל נערך כיום לאתגר רבזירתי. "זה אומר שאנחנו צריכים צבא סדיר וצבא מילואים מאוד מאוד מוכנים. מאוד נחוץ, מאוד רלוונטי" (לוי, 2023). המחשה לאתגר הרבזירתי ניתנה בחג הפסח האחרון, במהלכו נדרשה ישראל להתמודד עם פיגועי טרור, בבקעה ובמקומות נוספים, ועם ירי רקטות מרצועת עזה, סוריה ודרום לבנון. מכאן שנחיצות המערך עלתה. למעשה, אי אפשר בלעדיו. לא בביטחון השוטף (נדבך שתמיד היה ברור) ולא בתחום הביטחון היסודי של השגת ההכרעה במלחמות.

בהמשך לכך ראוי לשים לב למצפן שהכווין את תהליך בניין הכוח ונוהל הקרב שקיים תא"ל תמיר, לקראת מבצע "עופרת יצוקה" ברצועת עזה. "תוכניות אופרטיביות הן הבסיס ליצירת כשירות מבצעית ולהתמחות של צוותי הקרב החטיבתיים; הגדרת משימות בהירות ובנות השגה היא הבסיס ליצירת הזדהות ואמון של הפקודים במפקדיהם; חיוניות הדבקות במשימה לאור המטרה – לא חוזרים אם לא מבצעים, ונפגעים אינם עוצרים יחידה; עמידה ב"ש" כערך עליון; חזרה לבסיס המקצועיתורתי עם התאמות זירתיות, במיוחד מיומנויות שיטתיות חד-חיליות וטכניקות קרביות משולבות; טיפוח הפיקוד הזוטר, במיוחד שמירה



קנאית על אורגניות הנבנית מלמטה למעלה; אימונים מאתגרים בשטח מדמה כבסיס ליצירת תחושת מסוגלות יחידתית" (פינקל, 2023, עמ' 321). מצפן זה יועד אז למערך הסדיר והמילואים גם יחד (מיכלסון וקלפר, 2022, עמ' 555). יש לשוב אליו עתה ובהתאם לצייד, לאמן ולהפעיל את כוחות המילואים במשולב עם הסדיר, לאור תכניות אופרטיביות ומשימות בנות השגה, תוך השתחררות מסיסמאות ואתוסים שבשם התכוננו יחידות מילואים רבות לשלל תרחישים בצורה בינונית ומטה. הדבר ישרת גם את הצפייה המוצדקת של איש המילואים לפיו מרגע שיגויס לאימון יתקיים "מיצוי זמן אפקטיבי להעלאת הכשירות" (גולן, 2020).

אמנם עלות התיקון בדמות אימונים אלו, גבוהה, אך היא מהירה יחסית. מנגד, היא מחייבת, כמו שמירה על כושר גופני, תחזוקה מתמדת ואין להזניח יחידות אלו לאחר שעלה כושרן הקרבי. המיקוד במשימה ספציפית חיוני ליכולתה של יחידת מילואים להיערך אליה בהתאם ולבנות כשירות מקצועית יחידתית. זהו תהליך ארוך, כל תהליך במילואים ארוך זמן ממושך. מיקוד זה יחזק בקרב היחידה ואנשיה את תחושת המסוגלות ואת האמון כי אין מתאמנים לקראת תרחיש עמום, אלא לקראת משימות ברורות שהסבירות שיידרשו להן ביום פקודה, גבוהה. האימון למשימות אלו, בדומה למה שנעשה בשעתו באימוני "רף פצ"ן" (ברעם ופרל פינקל, 2021, עמ' 8), חייב להיות בשטח ובאופן מדמה ככל שניתן.

משימות אלו יוטלו עליהם ואין בצה"ל מי שיעשה אותן זולתם. מיקוד שכזה יספק מענה הן לאתגר תחושת הנחיצות והן לאתגר הכשירות. כאשר יפגשו מפקדי צה"ל בסדיר ובקבע ברוח אותה יביאו עמם לשירות אנשי מילואים חדורי תחושת נחיצות ואת הרמה המקצועית המשופרת שלהם, יתקשו לראות בהם אנשי "צבא סוג ב".

צה"ל אמנם יתקשה לתת מענה לקשיים הניצבים בפני איש המילואים (לא כל שכן המפקד במילואים), אך כשמחברים לקושי משמעות, יוצקים לתוכו ערך חשוב. למרות הצורך בתגמול הוגן, תהיה זו טעות לצמצם את הדיון במערך המילואים ומשרתיו לדיון במשוואת תגמולים. ביחידות המילואים, אמר ח"כ לשעבר עפר שלח, רווח שיח אחר לחלוטין משיח תגמולים, ונוגע לשאלה האם ביום פקודה יגייסו ויפעילו אותן? שלח ציין אמנם שיש לתגמל ולתמוך בהתאם את אותו מיעוט מובחר שעושה מילואים, אך הזהיר כי אם המילואים יהפכו לעניין של תגמול, האנשים לא יבואו אלא יעשו מחשבון של עלות-תועלת בהתאם לגודל התגמול הכספי. אף שיש לתגמל בצורה הוגנת את אנשי המילואים, אמר, הרי הגעתם למילואים תהיה פועל יוצא של אמונתם כי השירות הוא חשוב ומשמעותי. המשמעות תגיע בראש ובראשונה מעיגון יחידות המערך בתכניות האופרטיביות של הצבא ולהפעילן במשולב ולצד הכוח הסדיר (שלח, 2015).

זאת ועוד, במאמרו הציע אל"ם (מיל.) ד"ר אופיר קבילו תפיסה שתעגון בחוק לפיה "את תקציב מודל האימונים הנוגע לכשירות כוחות היבשה ינהל שר

הביטחון מול מפקד זרוע היבשה, ומפקד זרוע היבשה עצמו, באמצעות מנגנונים פנים-צה"ליים, בהקצאה ישירה לגדודי המילואים. חריגות מייעוד התקציב יחייבו אישור מוועדת החוץ והביטחון במסגרת צווים חריגים" (קבילו, 2022, עמ' 59). גישה זו עשויה לשבור חלק מאותו מעגל קסמים של הזנחה בכשירות המילואים שתוארה קודם לכן, משום שהיא עשויה למנוע שימוש בתקציבים שיועדו לכשירות המילואים לצרכים אחרים.

## סיכום

העת הזו, שבה שב ועלה האתגר הרב-זירתי, מלמדת שנחיצות מערך המילואים היבשתי הינה גבוהה. צה"ל לא יוכל להכריע במלחמה הבאה בלעדיו (איזנקוט וסיבוני, 2019, עמ' 57). מכאן שהתקופה הקרובה עשויה להוות הזדמנות לרתימת אנשי המילואים מחדש לאתגר, משום ששעת המבחן עשויה להיות קרובה. בטווח הקצר, הדרך להתגבר על המשבר השורר כיום במערך המילואים היבשתי היא באמצעות חיזוק תחושת הנחיצות, שמתחדדת בשל האתגר הרב-זירתי, והשקעה ניכרת ומתמדת באימונים ממוקדים ומשימתיים ליחידותיו. אימונים אלו יחזקו את כשירותם ואת תחושת המסוגלות של המשרתים, כמו גם את תחושת המשמעות לשירות המילואים, שהינו חיוני לביטחון הלאומי.

חשוב לציין שהפתרונות המוצעים פה הם חלקיים ואין לראותם בבחינת "קליע כסף" פותר כל, אלא כשורה של צעדים אפשריים בכיוון הנכון. למשבר שמתקיים במערך המילואים נדרשים פתרונות כוללים בראיה רחבה, תהליכית וארוכת טווח. כאמור, הדרג המדיני וצה"ל גילו מאז מלחמת לבנון השנייה, הססנות בהפעלת כוחות מילואים סדורים בלחימה, למרות שלכוחות אלו יתרונות העולים על מה שהדרג הבכיר רואה כחסרונות. ניסיונם המצטבר באימונים ובפעילות מבצעית הוא מכפיל כוח, שילובם התורם לקונצנזוס סביב המהלך, ולבסוף העובדה שמדובר באזרחים-חיילים השואלים שאלות, מחייבת את הדרג המדיני לגבש אסטרטגיה סדורה שמפעילה את הכוח בשום שכל. אנשי המילואים הם אנשים ביקורתיים והיו כאלה מאז הקמת צה"ל, אך הצד השני של המטבע הוא השכל הישר, הברגרות והניסיון שלהם, שעולים לא פעם על הסדיר.

לכן צריך להכיל גם את הביקורת (במידת הסביר. לא סרבנות, ביקורת). כוחות המילואים, על-פי ייעודם, אינם חברת "שמירה וניקיון" של הצבא, אלא עודם חלק אינטגרלי מתפיסת ההפעלה שלו (איזנקוט, 2018, עמ' 33). במקרה של מלחמה רב-זירתית הצבא לא יוכל להכריע בלעדיהם.

ב-2007, לאחר שנהרג חברם, רס"ל אהוד אפרתי, ברצועת עזה, אמרו צנחני מילואים ש"המדינה צריכה לדאוג לשני דברים: לתגמול נאות של המעטים שנושאים בנטל המילואים ולמספיק ימי מילואים כדי לאמן אותם, כדי שהכישלון של מלחמת לבנון השנייה לא יחזור על עצמו" (הראל, 2007). כלל זה נותר נכון כי אין להם תחליף, ורק בשילוב נכון של הפעלת כוחות המילואים והסדיר יצליח צה"ל להכריע את האויב במלחמה הבאה.

המחבר מודה לאלוף (מיל.) יאיר גולן, תא"ל ירון פינקלמן, אל"ם אפרים אבני, אל"ם ירון סימסולו, אל"ם רן פרידמן, אל"ם (מיל.) בעז זלמנוביץ, סא"ל (מיל.) צח אקשטיין, סא"ל (מיל.) אבירם רינג, סא"ל ד"ר איתי חימיניס וד"ר אמיר ארד על הערותיהם הטובות למאמר.

## רשימת המקורות

- אור, אורי (2003). **אלה האחים שלי**. ידיעות ספרים.
- איזנקוט, גדי (יוני 2010). "השתנות האיום? המענה בזירה הצפונית". **צבא ואסטרטגיה**, כרך 2, גיליון 1, עמ' 23-32.
- איזנקוט, גדי (2018). "אסטרטגיית צה"ל". לשכת הרמטכ"ל.
- איזנקוט, גדי וסיבוני, גבי (2019). קווים מנחים לתפיסת ביטחון לישראל. המכון למחקרי ביטחון לאומי. מזכר 196.
- איילנד, גיורא (17 בפברואר 2011). "סיום כהונת הרמטכ"ל גבי אשכנזי – הערכה". **מבט על**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, גיליון 242, <https://bit.ly/3rvS3W4>
- איילנד, גיורא (2018). **לא נרדם בלילות**. ידיעות ספרים.
- אמיר, נועם (15 באפריל 2022). "גינין גינין". **מקור ראשון** מוסף יומן, עמ' 12-13, 22.
- בוחבוט, אמיר (26 בספטמבר 2020). "לוחמי המילואים חיכו לאימון הזה שלוש שנים. גם משבר הקורונה לא עצר אותם". **וואלה!**.
- בךגוריון, דוד (יוני 1981). "צבא ומדינה". **מערכות**, גיליון 279-280, עמ' 2-13.
- ברעם, אמיר ופרל פינקל, גל (אוגוסט 2021). "רף פצ"ן – לחשל את החרב". **מערכות**, גיליון 491, עמ' 8-15.
- גולן, יאיר ופרל פינקל, גל (מאי 2021). "על התמרון והאימונים לקראתו". **מערכות**, גיליון 490, עמ' 10-15.
- גריינגר, ג'ון ד'. (2020). **הקרב על סוריה הגדולה 1918**. מודן ומערכות.
- דיין, אסי (1976). "גבעת חלפון אינה עונה".
- דיין, משה (1965). **יומן מערכת סיני**. עם הספר.
- דרוק, דותן (מאי 2021). "המילואים יבלום" – השינוי בתפיסת הלחימה של צה"ל". **בין הקטבים**, גיליון 32-31, עמ' 243-259.
- היימן, אריאל. "מערך המילואים – עבר הווה ועתיד: הרהורים בחלוף עשר שנים לחקיקת חוק המילואים". בתוך: מאיר אלרון, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארג'אן (עורכים). **מערך המילואים לאן**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 23-34.

- היימן, אריאל (18 בינואר 2023). "מערך המילואים 2023 – אתגר לרמטכ"ל הנכנס". **מבט על**, גיליון 1683.
- הכהן, גרשון. (2014). **מה לאומי בביטחון הלאומי?**. מודן.
- הכהן, גרשון. (2019). **הנסיגה משטחי C ביהודה ושומרון: סכנה קיומית**. מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים.
- הכט, עדו ושמיר, איתן. (2017). **עליית האיומים בעצימות בינונית והצורך בכוחות ממוכנים ניכרים בצה"ל**. מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים.
- הכט, עדו (27 בפברואר 2023). "שנה למלחמה באוקראינה". מסמך פרטי של המחבר.
- הראל, עמוס (7 בנובמבר 2007). "אנשי מילואים: חמאס נלחם כצבא". **הארץ**.
- הראל, עמוס (30 בינואר 2014). "רפורמה נרחבת במערך המילואים: רבים ישרתו רק עד גיל 35". **הארץ**.
- הראל, עמוס (2 באוקטובר 2020). "ניסיון במחיר מבצע". **הארץ**. עמ' 10.
- ורבר, הראל, בן שושן, שלומי, תורגימן, עדי, נעמת, איתי, זעירא, בועז, דמתי, ניראל, שליט, אייל ושמואלי, לירז (15 בספטמבר 2020). "מג"ד במילואים – לכתחילה". **בין המערכות**.
- חדשות הכנסת (30 במאי 2022). "נשים מהוות 17% ממערך המילואים ומתנדבים מהווים 11% – כך הוצג לוועדת החוץ והביטחון". **כנסת ישראל**.
- חזות, גיא. (נובמבר 2013). "הפתרון להעלאת כשירות מערך המילואים – פיצולו". **מערכות**, גיליון 451, עמ' 12-19.
- טופל, יעל ולוי, טלי (2018). "הפעלת כוחות המילואים בחירום: מודלים תפיסתיים והשפעתם על משרתי המילואים". בתוך: מאיר אלרון, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארג'אן (עורכים). **מערך המילואים לאן**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 145-150.
- טל, ישראל (1996). **ביטחון לאומי – מעטים מול רבים**. דביר.
- ידעי, תמיר ואורטל, ערן (מרץ 2023). "תנו למטכ"ל לנצח: המפתח להתמודדות עם איראן נמצא בפיתוח הכוח הטריטוריאלי". **בין הקטבים**, גיליון 39.
- יעלון, משה (2018). "המילואים לאן?", בתוך: מאיר אלרון, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארג'אן (עורכים). **מערך המילואים לאן**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 17-21.
- יקר, רפאל (2022). **חטיבת הנ"ט 409 ממערב לליטני במבצע "שלוש הגליל" 10-11 ביוני 1982**. צה"ל – המחלקה להיסטוריה.
- כוכבי, אביב (25 בדצמבר 2019). "הרצאה בכנס צה"ל והחברה הישראלית – לזכר רבאלוף אמנון ליפקין שחק", **המרכז הבינתחומי הרצליה**,

<https://bit.ly/3yF08td>

- כרמלי, יפתח (12 באוקטובר 2014). "קמל"ר: שילוב המילואים ביחידות הסדירות הוכיח את עצמו בצוק איתן". **אתר צה"ל**.
- לוי יגיל. (דצמבר 2011). "צבא המילואים שוקע". צבא ואסטרטגיה, כרך 3 גיליון 3, עמ' 53-62.
- לוי, שי (17 במרץ 2023). "המציאות שאחרי הפיגוע: ישראל כבר לא יכולה לבנות על שקט בגבול הצפון". **מאקו**.
- מבקר המדינה. (2014). "כשירות מערך המילואים של כוחות היבשה". **דו"ח שנתי 2015**.
- מגידו, עודד. (2019). "**חמוטל**" ו"**מכשיר**" לא בידינו. כנרת-זמורה-דביר.
- מיכלסון, אלי וקלפר, שי (דצמבר 2022). "בכוחם להכריע" – מפקד אוגדת עזה בהכנות ובמבצע 'עופרת יצוקה'. **יסודות**, גיליון 4, עמ' 547-569.
- נבו, ברוך ושור, יעל. (2002). **כל העם צבא**?. המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.
- סיבוני, גבי ובזק, יובל (24 בינואר 2023). "לפני שיהיה מאוחר – על המשבר במערך המילואים". **מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון**.
- סינגר, ארי (2018). "מה, אתה עוד עושה מילואים". בתוך: מאיר אלרון, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארגיאן (עורכים). **מערך המילואים לאן**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 45-54.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מערכות ומודן.
- פינקל, מאיר (2023). **מפקדות היבשה**. מרכז דדו ומודן.
- קבילו, אופיר (דצמבר 2022). "כשירות מערך המילואים בצה"ל – הפרדיגמה ושברה". **חברה, צבא וביטחון לאומי**. גיליון 4, עמ' 45-61.
- שוחמי, גל. (30 ביוני 2020). "עדכון ותמונת מצב מהעמ"צ מטכ"לית בראשות הרמטכ"ל בנושא חשיבות המילואים". **מסמך פני-צה"ל**.
- שלח, עפר ולימור, יואב (2007). שבויים בלבנון. **ידיעות ספרים**.
- שלח, עפר (19 במאי 2012). "המלחמה שנשכחה". **מעריב**.
- שלח, עפר (6 ביולי 2012). "איום ארוך טווח". **מעריב**.
- שלח, עפר (26 ביוני 2018). "נאום ביום ההוקרה למערך המילואים". **כנסת ישראל**.
- שלח, עפר (ספטמבר 2022). **מודל השירות הרב-ממדי: הצעה לשינוי מבנה כוח האדם בצה"ל**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 223.
- שמיר, איתן (2023). משה דיין: **התפתחותו של אסטרטג**. מערכות ומודן.

- תמרי, דב. (2011). **האומה החמושה**. מערכות ומוודן.
- D'este. Carlo. (1995). *Patton: A Genius for War*. New York: HarperCollins.

### ראיונות:

- אשכנזי, גבי (2021). ראיון.
- בריזל, עמוס (2016). ראיון.
- גולן, יאיר (2020). ראיון.
- כהן, עירי (2022). ראיון.
- פינקלמן, ירון (2023). ראיון.
- שלח, עפר (2015). ראיון.
- תמיר, משה (2020). ראיון.