

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# בין הקטבים

## מלחמת "חרבות ברזל" ה' אדם וחברה

מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין-תחומית



מאמרי בין הקטבים  
זמניים לקריאה גם  
באתר מרכז דדו



## שחיקה מבצעית של חיילי מילואים ביטויים, גורמים ופרקטיקות התמודדות

ד"ר מרדכי לאש, פרופסור סא"ל (מיל') עוזי בן-שלום וד"ר ע"צ שני אלמוג<sup>1</sup>

המחקר בוחן את הביטויים והמאפיינים של השחיקה המבצעית בקרב חיילי מילואים במלחמת "חרבות ברזל" באמצעות ניתוח ראיונות עומק. הוא מנתח את הגורמים המרכזיים שהשפיעו על התפתחות השחיקה, ומציע פרקטיקות יישומיות להתמודדות עימה ולצמצום הופעתה. המחקר מזהה עשרה ביטויים מרכזיים של שחיקה במלחמה - חלקם מייצגים את ראשיתה של התופעה ואחרים את שלביה המתקדמים. הגורמים לשחיקה נותחו על פי שישה צירים מרכזיים: עומס יתר, שליטה, תגמול, שייכות, הוגנות וערכים. מהמחקר עולה חשיבותם של טיפוח מנהיגות קרבית, יצירת ודאות בעולם של חוסר ודאות, שיתוף וקבלה של עצות לביסוס תחושת שליטה, הענקת תמיכה במעגלי שייכות רחבים והצורך הקריטי בזמנים למנוחה פיזית ונפשית.

### מבוא

מלחמת "חרבות ברזל", שפרצה במתקפת הפתע בשבעה באוקטובר 2023, הביאה לגיוסם של חיילי מילואים בהיקף חסר תקדים. רבים מהם השתתפו במגננה, בבלימת האויב, בלחימה עצימה ובשירות בפרקי זמן ממושכים. מציאות זו הציבה בפני כוחות המילואים אתגרים ולחצים, ואחד המרכזיים שבהם הוא **השחיקה המבצעית** - תופעה פסיכולוגית שלילית ומורכבת שנחקרה רבות, הנובעת מלחץ נפשי, פיזי או חברתי מתמשך. עם הימשכות הלחימה, ובחלוף חודשים ספורים מתחילתה, עלו דרישות מהמערכת הצבאית ומגורמים נוספים, בין השאר מבנות זוגם של קצינים ושל חיילים במילואים, לבחון לעומק את נושא השחיקה בקרב

<sup>1</sup> ד"ר מרדכי לאש, ראש מדור מחקר במרכז למנהיגות קרבית בזרוע היבשה, מרצה ועמית מחקר באוניברסיטת אריאל;

פרופסור סא"ל (מיל') עוזי בן-שלום, דקן הפקולטה למדעי החברה והרוח באוניברסיטת אריאל;  
ד"ר ע"צ שני אלמוג, ראש מדור מחקר ותורה בבית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם) ופוסט-דוקטורנטית באוניברסיטת אריאל.

הכוחות, את הגורמים המחוללים אותה, את השפעותיה על הלחימה ואת הדרכים האפשריות לצמצומה או למניעתה (מערכת את"צ, 2023; הולץ-לכנר, 2024).

שחיקה הוגדרה לראשונה במחקר על ידי פרוידנברגר, שתיאר אותה כ**התרוקנות המשאבים הרגשיים של העובד או המתנדב, המתבטאת בתחושת דכדוך, ערך עצמי נמוך ותשישות גופנית ונפשית** (Freudenberger, 1974). צ'ארניס אפיין את השחיקה כתהליך שבו התנהגותו ועמדותיו של העובד כלפי הארגון או הממונים עליו משתנות לרעה כתוצאה מלחץ פיזי או נפשי (Cherniss, 1980). מסלאך ולייטר הגדירו את השחיקה כתגובה שלילית מתמשכת למצבי דחק בין-אישיים ורגשיים בעלי מאפיינים כרוניים (Maslach & Leiter, 2008, 2016). על פי שירוס ומלמד, השחיקה היא מצב שלילי הנוצר מלחץ ממושך המוביל לתשישות רגשית, קוגניטיבית ופיזית (Shirom & Melamed, 2006). מחקרים רבים נערכו בשנים האחרונות בנושא השחיקה, ראשיתם בהיבטים של עבודה, יעילות העובדים, תפקודם, רתימתם למערכת וכמובן גם בשמירה על רווחתם ובריאותם (דיאמנט, 2023). השחיקה נדונה רבות גם במחקר הצבאי בארץ ובעולם, בעיקר בקרב משרתי החובה ואנשי הקבע, ובמידה מצומצמת גם בקרב חיילי המילואים (Jennings & Babin, 2007, מנדלוביץ', 2023).

שחיקה במסגרת צבאית עשויה להופיע בקרב לוחמים, תומכי לחימה, חיילים עורפיים ומפקדים, והיא מתבטאת במגוון היבטים והשפעות. בראש ובראשונה מאובחנת השחיקה הרגשית, המתאפיינת בירידה במוטיבציה ובתשישות נפשית. לצידה, ולעיתים כפועל יוצא ממנה, מופיעה השחיקה הביצועית המתבטאת בירידה בתפקוד או באי-עמידה בציפיות המבצעיות. עליהן נוספת השחיקה הבין-אישית, המתבטאת בערעור האמון האישי ובפיתוח עמדות שליליות כלפי מפקדים או עמיתים, הגוררות לא אחת ביטויי תוקפנות או חוסר סובלנות (ליטמן-עובדיה וכן ארי, 2024). הצד המוכר והנדון לרוב של השחיקה ושל ההתמודדות עם לחץ במלחמה נובע מהתכיפות הגבוהה של הפעולות המבצעיות, מהסיכון הכרוך בהן ומהתשישות המצטברת בשל המשימות והקרבות ובשל עצומותם (שירצקי ואחרים 2023, בן-שלום ואחרים 2025). היבט נוסף שנחקר פחות, מתמקד בשחיקה הנובעת מתחושת חוסר קוהרנטיות במשימה או במהלכי הקרב, מביקורת מתמשכת כלפי הדרג הממונה או המקביל, מאי-קבלת תמונה כוללת של הלחימה או מערעור המסוגלות לביצוע מלא של המשימות.

את גורמי השחיקה מקובל לחלק לשניים: אישיים וארגוניים. הגורם האישי מתמקד במאפייני האישיות של הפרט: שאפתנות, רגישות, מופנמות, דאגנות ועוד (Lubbadeh, 2020); ואילו הגורם הארגוני מתמקד במערכות היחסים בארגון, בעומסים ובלחצים, באופי הפעילות, בהוגנות, בתגמול ובערכים. מסלאך ולייטר אפיינו במחקרן שישה גורמים ארגוניים השוחקים את הפרטים שבו (Maslach & Leiter, 2008):

1. עומס יתר - ריבוי משימות ורציפותן, שעות פעילות מרובות ודרישות פיזיות ומנטליות מעבר ליכולותיו השגרתיות של הפרט.  
 2. תחושת שליטה - פרט שחש חוסר השפעה או חוסר אוטונומיה בתפקידו, עשוי לפתח תחושת חוסר מסוגלות לביצוע המוטל עליו ותסכול ממעמדו, מתפקידו וממשימותיו.

3. תגמול - הערכה תודעתית-ערכית וחומרית לתפקודו של הפרט חיונית למניעת תופעת השחיקה ולצמצומה.

4. שייכות וקהילה - לכידות צוותית ומערכות יחסים יציבות ואיכותיות מגבשות את הפרטים לקבוצה ומשמרות את החוסן בשגרה ובמיוחד ברגעי משבר.

5. הוגנות - מידת האמון של הפרט בממונים עליו יוצרת דבקות אישית במשימה והסכמה לצידוק העומד מאחוריה. חוסר קוהרנטיות או יחס מפלה עשויים לערער את האמון ולחולל שחיקה.

6. ערכים - תיאום ציפיות משותף והלימה בין ערכי הפרט לבין אלו של הארגון ושל מוביליו מבהירים את המטרות המשותפות להם. הלימה כזו עשויה לרתום את הפרטים למעורבות עמוקה במטרות המשימה.

במחקר זה נתמקד בגורמים **הארגוניים** של השחיקה במטרה לבחון את היחס בין המערכת הצבאית לבין חיילי המילואים שבה, ובעיקר את יחסם אליה. עם זאת נראה, שראוי ונכון לערוך מחקר נוסף על ההיבטים האישיים של גורמי השחיקה העשויים להשלים את חקר התופעה במלחמה. גורמי השחיקה הארגוניים שהגדירו מסלאך ולייטר, מאפיינים בעיקר בתעסוקת עובדים. מובן כי לשדה הקרב - סביבה הכוללת מנהיגות קרבית והנעת חיילים תחת אש וכרוכה בסיכון חיים - מאפיינים ייחודיים משלו. אף על פי כן, נראה בעינינו כי דווקא בשל שוני זה ראוי לבחון את תופעות השחיקה לנוכח לחימה ממושכת על פי המודל המוכר בחקר השחיקה. באמצעות מודל זה, אפשר לזהות את גורמי השחיקה וגם לאפיין את ההיבטים הדומיננטיים בה בזירת הקרב ולהשוותם לימי שגרה ולסביבות צוותיות מקבילות. מסלאך וגולדברג המליצו להתמקד בשינויים בשלושה צירים להתמודדות עם שחיקה ולמניעתה (Maslach & Goldberg, 1998):

1. שינוי דפוסי פעולה (כגון פעילות מאוזנת יותר והפסקות יזומות).
  2. פיתוח מיומנויות (כגון ניהול זמן וניהול משימות).
  3. שימור משאבים חברתיים (כגון קשרים עם מנהלים, עמיתים ומשפחה).
- צירים אלה ניתנים לאפיון גם בהיבטים של שחיקה מבצעית, אולם הם דורשים התאמה ומיקוד. בעקבות מסקנות ראשוניות ממלחמת "חרבות ברזל" הציעו ליטמן-עובדיה וכן ארי (2024) שבעה אפיקים להפחתת השחיקה בקרב החיילים:

1. **מתן משמעות** למשימה - חיבור החיילים לתמונה הכוללת ולגאוות היחידה.
2. **הענקת אוטונומיה**, שליטה ויכולת חיזוי - באמצעותם ירגישו החיילים כי ביכולתם ליזום, לשנות ולהשפיע.

3. חיזוק **תחושת המסוגלות** - שימוש בחוזקות האופי ובמגוון המיומנויות של החייל.

4. **מתן משוב** - מאפשר לחייל לבחון התקדמות ולקבל ברגע העשייה הכרה ביכולותיו, במאמציו ובעשייתו.

5. **חינוך כוחות** - חלק מהמבצעים. התנתקות פיזית ומנטלית מחדשת כוחות, מאוששת ויוצרת מעורבות גבוהה יותר.

6. **חיבור לאחרים** - יש לעודד קיום אינטראקציות חיוביות עם עמיתים ומפקדים, גם אם הן קצרות מועד ונקודתיות.

7. **מידתיות ומתינות** - יש להתגמש ולהקל במקומות שבהם הדבר אפשרי, ואין צורך להחמיר או להפחיד יתר על המידה מול איום או סכנה.

נראה כי האפיקים למניעת שחיקה נעוצים, כמתבקש, במניעת המחוללים אותה. עם זאת נדמה כי זירת הקרב, על האזורים והזמנים הנלווים אליה, יוצרת מציאות מורכבת הדורשת פתרונות ממוקדים. נבקש אפוא לעמוד בקצרה על ייחודיותה של מציאות זו, ובמיוחד על האתגרים העומדים בפני כוחות המילואים, ולהציע **פרקטיקות יישומיות** מותאמות לסביבה זו, אשר הופקו מלמידה ראשונית של מלחמת "חרבות ברזל".

מערך המילואים הוא ארגון המאופיין במעברים חדים מהאזרחות למערכת הצבאית, ועולמם האישי, ההשכלתי, המקצועי ולעיתים גם המשפחתי של חייליו מגובש ומפותח. חיילי המילואים משמשים נקודת ממשק בין הצבא לחברה בישראל, ומשקפים מגמות חברתיות, פוליטיות וכלכליות בעוצמה רבה יותר מחיילי שירות החובה וממשרתי הקבע. יחידות המילואים מאופיינות בטווח פעולה קצר, בהפעלות ממוקדות ובחיילים שהם אורחים זמניים במערכת הצבאית ההיררכית (אלרן ואחרים, 2018). הפעלת יחידת מילואים במלחמה ארוכת טווח, הכרוכה בסיכון חיים, עשויה להציף שאלות עקרוניות ולחשוף פערים בין עולמם הצבאי של חיילי המילואים לבין עולמם האישי-חברתי ובין מערך הקבע למערך המילואים. פערים אלו עשויים לבטא תופעות שונות הייחודיות להם. אחת מהן, העומדת במרכז מחקר זה, היא תופעת השחיקה, שאותה אנו מבקשים לבחון בקרב חיילי המילואים לנוכח לחימה ממושכת.

הפעלת מערך המילואים בישראל וה**לוחמה** בו, מגמות הפיקוד והמנהיגות שלו, שחיקת חייליו ומפקדיו וגורמים המשפיעים עליו **תחת אש**, נחקרו במידה מועטה במאה ה-21. מטבע הדברים לא נקרתה הזדמנות לערוך מחקר שדה מקיף בנושא שחיקת חיילי המילואים בעקבות לחימה ממושכת. מחקר מצומצם מסוג זה נעשה בעבר בעקבות מלחמת יום הכיפורים, מבצע חומת מגן ומלחמת לבנון השנייה (גל, 1988; בן-שלום, 2008). מלחמת "חרבות ברזל" היא אפוא הזדמנות יוצאת דופן לכך, ואפשר להפיק ממנה תובנות מעשיות ייחודיות לסוגיה זו. מטרת מחקר זה היא לספק תמונת מבט עדכנית, כפי שהיא משתקפת משדה הקרב ומהזירות הנלוות

לו, בנושא השחיקה המבצעית של חיילי מילואים. כאמור, רבות נכתב על השחיקה, אולם ניכר כי מעטים הם המחקרים המעמיקים שצמחו מתוך שדה הקרב והתמקדו בהתמודדותם של כוחות המילואים עם ההיבטים הרגשיים-נפשיים, הפיזיים והבין-אישיים המלווים את תופעת השחיקה המבצעית.<sup>2</sup>

### הפרדיגמה המחקרית ושיטת המחקר

לצורך מחקר זה, הבוחן את גורמי השחיקה בקרב חיילי המילואים לנוכח לחימה ממושכת, נבחרה פרדיגמת המחקר האיכותנית. שיטת המחקר האיכותנית נבנית מתיאורים מילוליים של המציאות ושמה דגש על המיקרו ועל פרשנות החוויה האנושית (צבר-בן יהושע, 2016). מטרת החוקר במחקר האיכותני היא לחוש את המציאות כפי שהיא מצטיירת דרך עיני הנחקר, ולתאר תמונה עמוקה וכוללת יותר של החוויה האנושית שלו (בייט-מרום ואשכנזי, 2012). במחקר זה עלה הצורך ללמוד בעיקר מחוויות אישיות ומהסתכלות אישית של לוחמים ומפקדים, לצד הפקת תמות מרכזיות. העמקה בשיח ותיאור מדויק של החוויות אפשרו ניתוח מעמיק של מגוון התופעות האישיות, אפיון של גורמי ההשפעה עליהן והבנה לעומק של דרכי ההתמודדות של המשתתפים.

המחקר בוצע באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים, שאפשרו לצייר תמונה מלאה של נושא השחיקה מנקודת מבטם של משתתפי המחקר - כיצד הם הבינו אותה וכיצד התמודדו עימה. הנתונים נותחו בשלושה שלבים: תחילה אותרו ביטויי השחיקה כפי שהובעו בדבריהם של המראיינים, והם אורגנו על פי קטגוריות המאפיינות את חומרתם בסדר עולה (מחוסר סדר ועד נטישה). לאחר מכן נותחו גורמי השחיקה על פי מודל בחינת גורמי השחיקה של מסלאך ולייטר (Maslach & Leiter, 2008) הכולל כאמור שש נקודות מפתח לזיהוי מחוללי שחיקה לאורך זמן. לבסוף אותרו ואובחנו פרקטיקות שונות למניעה או לצמצום שחיקה, ואלה נותחו בעזרת שבעת האפיקים לצמצום ולהפחתת שחיקה בקרב לוחמים, כפי שהציעו ליטמן-עובדיה וכן ארי (2024).

לצורך המחקר רואיינו 33 מפקדים וחיילים במערך המילואים מכוחות היבשה בדרגות סמל-אל"ם, שכולם השתתפו במלחמה בפועל יותר משלושה חודשים ברציפות. הראיונות תומללו בקפדנות ונותחו כדי לחלץ מתוכם את התמות המרכזיות. המראיינים הם גברים בעלי הכשרה קרבית שהשתתפו באירועי הלחימה בזירות השונות במלחמת "חרבות ברזל" (רצועת עזה, גבול הצפון ויו"ש). את הראיונות ערך מראיין אחד בין התאריכים 11 בספטמבר 2024 עד 6 באוקטובר 2024. התפלגות המראיינים על פי דרגותיהם ואזורי לחימתם מפורטים בטבלה:

<sup>2</sup> מאמר זה הוא תמצית ומסקנות ראשוניות של מחקר מקיף וארוך טווח שעורכים המחברים בימים אלה. המחקר הנוכחי מתמקד בשחיקתם של חיילים ומפקדים בדרג הזוטור (מ"מ, מ"פ ומג"ד). נראה בעינינו כי ראוי לערוך מחקר נוסף על תופעת השחיקה בקרב מפקדים בכירים, במיוחד אלה אשר לחמו ברציפות יותר משנה.

דרגה	חזית רצועת עזה	חזית הצפון	יהודה ושומרון	סה"כ
סמל-רס"ל	2	2	2	
רס"ל-רס"ר	2	2	1	17
רס"מ-רס"ב	2	2	2	
סרן	2	1	1	
רס"ן	3	1	2	16
סא"ל	2	2	1	
אל"ם	1	-	-	

ממצאי המחקר מוצגים להלן בשלושה חלקים עיקריים: ביטויי שחיקה, גורמי שחיקה ודרכים להתמודדות עם השחיקה. כל חלק מאורגן בשיטה שונה אך עקבית. ביטויי השחיקה מוצגים במדורג על פי השפעתם השלילית (לפי הבנתנו), גורמי השחיקה אורגנו כאמור על פי מודל ששת גורמי השחיקה שהציעו מסלאך ולייטר, ודרכי ההתמודדות עימה אורגנו על פי שלושת צירי ההתמודדות שהציעו מסלאך וגולדברג: שינוי דפוסי פעולה, פיתוח מיומנויות ושכלולן ושימור משאבים חברתיים (Maslach & Goldberg, 1998).

### ביטויים של שחיקה

תלונות אישיות והתעסקות חריגה בת"ש	קושי בזמן מעברים והתאקלמות איטית	מתחים בין אישיים	ביקורת חריפה כלפי רמה ממונה	ציניות ומרמור	חוסר אמונה באיום ואיבוד עניין בביצוע המשימה	חוסר חושך במשמעת וירידה במבצעות וברמת המקצועיות	סירוב לבצע משימות סיום השירות	הצהרה על עזיבה
<b>תרשים ביטויי שחיקת לוחמים במילואים</b>								

כלל המרואיינים תיארו מנעד של קשיים שהם חווים המעידים לדעתם על שחיקת הכוחות. מרבית המרואיינים בחרו לתאר ביטויי שחיקה של עמיתיהם, מפקדיהם או פקודיהם, ואך מעט ביקשו לתאר את חוויות השחיקה שלהם. לעיתים "חולצו" ביטויי השחיקה מתוך תיאורים מעורפלים על חוויות השירות או שהם תוארו לאחר סדרת שאלות ממוקדות שהובילו את המרואיין להצביע על ביטויי שחיקה מגוונים שהוטמעו בין דבריו. כאמור, ניתן לאפיין את ביטויי השחיקה על פי חומרתם. על אף שסדר זה איננו מחייב, הוא יוצר מסגרת כללית המספקת תמונת מבט רחבה על העיסוק בנושא השחיקה המבצעית. ביטויי השחיקה שזוהו במחקר מוצגים מימין לשמאל על פי חומרתם (לדעתנו) בתרשים:

על פי כלל הראיונות שנערכו, אפשר להבחין בחלוקה ברורה בין שני סגנונות

## **ביטוי של שחיקה מבצעית בקרב חיילי המילואים: שחיקה מחמת שגרה ממושכת של תפיסת קו מבצעי לצד שחיקה הנובעת מלחימה עצימה ומקרבות ממושכים.**

ניכר כי בימים שבהם התנהלה לחימה עצימה ברצועת עזה, חיילים שהוצבו בחזיתות משניות (ביו"ש ובגבול הצפון עד ספטמבר 2024), חשו לעיתים תחושת החמצה או תסכול. תחושות אלה, בשילוב עם עומס משימות הגנה (שחלקן נטולות יוזמה) ועם תנאים פיזיים מורכבים לעיתים כחוסר שינה, מזג אוויר קיצוני או צפיפות, הובילו לא אחת לביטויים של שחיקה מבצעית. אלה כללו בין השאר תחושת מרמור, חוסר אמונה באיום המקומי ורצון לעבור ליחידות אחרות או לסיים את שירות המילואים (עוז מאיר ואחרים 2025). בשונה מהם, בקרב חיילי יחידות שחוו לחימה עצימה ביטויי השחיקה היו אחרים. ריבוי משימות התקפה, התמודדות עם נפגעים רבים, חשש קיומי ותחושת חוסר ודאות התבטאו בביקורת על הרמה הממונה ועל אופן הלחימה, במתחים בין-אישיים מוגברים ובבעיות משמעת שונות. במבט ראשון נראה כי היה ראוי לדון בכל אחת מזירות ההתמודדות האלה בנפרד, אולם אף על פי כן, התבוננות רחבה על ביטויי השחיקה השונים, על הגורמים המשפיעים עליה ועל דרכי ההתמודדות עימה, מגלה מכנה משותף רחב בין כלל הזירות. לפיכך בחרנו להציג את כל הנושאים במשולב, תוך התייחסות להבדלים נקודתיים במקרים שהדבר התבקש.

נראה כי ניתן לזהות עשרה ביטויים שונים לשחיקת חיילי מילואים. הראשון שבהם איננו נובע, להבנתנו, מלחימה ממושכת, אלא מאפיין בעיקר מצבים של תפיסת קווי הגנה סטטיים. ביטוי זה הוא **התעסקות אובססיבית בתנאי השירות** ובתלונות הקשורות בהם. קביעה זו עשויה להיראות מתמיהה במבט ראשון, שכן לכאורה הטבת תנאי השירות אמורה להיטיב עם הלוחמים. אולם הראיונות הראו כי לא אחת השחיקה באה לידי ביטוי ראשוני דווקא בתחום זה. כך למשל התבטא אחד הלוחמים לאחר כשלושה חודשי שירות מילואים ביו"ש:

בקרב כמה חיילים יכולת לזהות תחושת מיצוי שכללה תלונות מרובות והתעסקות בדברים שוליים. **באיזשהו שלב הדבר היחיד שהסתכלנו עליו כשאמרו לנו להחליף קו, זה נטו המרחק ממרכזי הקניות באזור ואיך נארגן לעצמנו "על האש" קרוב.** נראה כי עיסוק עצים בהשגת תרומות, בשיפור קיצוני של סביבת המחיה או בניסיונות חוזרים ונשנים להשיג תגמולים, עשוי לסמן את ראשיתו של איבוד העניין במשימה עצמה. איבוד העניין מלמד על שלב ראשוני של שחיקה העשוי לנבא את הופעת שלביה המתקדמים.

ביטוי שני המלמד על שחיקת הכוחות התגלה בעת מעברים - משדה הקרב אל העורף ובחזרה ובין הזירות השונות. **הסתגלות איטית או תגובות אימפולסיביות או אדישות** למציאות החדשה עשויות להצביע על חוסר התאמה נפשית ועל חוסר מסוגלות להכיל את המעברים כהווייתם. ביטוי זה נצפה בעיקר בעת מעברי פרטים או יחידות משלב התמרון לקווי הגנה, שבהם התגלה קושי בהתמודדות עם המעבר

מהתקפה להגנה. כך למשל תיאר מג"ד ביחידת מילואים מובחרת את המציאות שנגלתה לעיניו בהפוגה קצרה לאחר שבועות של לחימה ברצועת עזה: אני חוזר בצוהריים למגנן של הגדוד, ומה שאני רואה זה שהתפרק לי הגדוד... כל החיילים נמצאים בחוף ומתרחצים. זה שאנחנו הולכים למשימת הגנה של שבוע בהפסקת אש זה בלבב את כולם. גם עם המ"פים יש לנו שיחות ואנחנו מבינים שאנחנו הולכים לאירוע רע מאוד. הם הגדירו את זה כל השבוע שאנחנו בקרב הכי קשה במלחמה - הקרב על כוחותינו.

נראה כי בהשוואה למערך הסדיר, שבו המשמעת אדוקה יחסית והפקודות תכופות ומפורטות, המעברים המנטליים האישיים במערך המילואים דורשים תיווך והתאמה. בהמשך לכך, גם המעברים המהירים של חיילי המילואים חזרה אל חיק משפחותיהם לווו לא אחת במשברים. היות שרבים מהם בעלי משפחות והורים לילדים, המעבר החד משדה הקרב לעולמות ה"רכים" חייב שינויים בתודעה ובהתנהגות. רבים תיארו אותו כחוויה לא מוכרת ומאתגרת במיוחד וכ"מעבר בין דמויות שונות", במיוחד ככל שהשירות התארך.

המפגש הפתאומי, הממושך והעצים בין אנשים בוגרים במצבי לחץ במערך המילואים, יצר מתחים שונים שחייבו לעיתים הכרעה מידית. מציאות זו הובילה לא פעם לתגובות שאינן הולמות כלפי עמיתים, ואלה כללו התפרצויות זעם, ויכוחים שהפכו למאבקים והעצמת מחלוקות שאינן ענייניות. מזג אוויר קיצוני, חוסר שינה, צפיפות, חילוקי דעות על אופן הפעולה במצבי סיכון וסגנונות אישיים שונים העצימו ויכוחים מקצועיים מעבר לתחומם. כך תיאר למשל לוחם במילואים את המציאות באחד מהמוצבים בגבול הצפון:

היו הרבה מתחים בין־אישיים, בעיקר ב־[...], שזה מקום ממש קטן, חשנו מנותקים לגמרי. ממש זועה כאילו. זה היה בשיא החורף. ושמה הלחצים, כאילו אם יש מישהו שלא מסתדר עם מישהו זה ישר פיצוצים.

למרבה הצער, מציאות זו אפיינה את כלל היחידות שנבחנו במחקר. עם זאת, בקרב יחידות ותיקות שאומנו באופן סדור לפני המלחמה התגלה פער חיובי בתחום זה. אף שתועדו בהן ויכוחים וחילוקי דעות, נראה שהלכידות הצוותית והמשימתית, לצד ההיכרות המוקדמת, אפשרו ייצוב, התמודדות ויצירת סדר בזמני משבר.

**ביקורת חריפה כלפי רמה ממונה** צוינה כביטוי לשחיקה על ידי כמחצית מהמרוואיינים. מרביתם תיארו אותה כביקורת נקודתית, הנוגעת לויכוח ענייני או לאופן ביצוע פעולה צבאית. כך למשל, מפקדי צוותים ומחלקות תיארו ביקורת על אופן פעולה צבאית, שהייתה עלולה לסכן אותם ואת חייליהם, והפעולה שונתה לבסוף בעקבות דרישותיהם. הינה לדוגמה דבריו של מפקד צוות לוחמים במילואים: דווקא נתנו למג"ד צ'אנס, אך די מהר הבנו כי עולם הקבע שממנו הגיע איננו תואם את מערך המילואים. הוא למשל ביקש שנוביל חיילים באזור מסוכן בכל יום באותה שעה למשך שלושה שבועות. הסברנו כי בעינינו זאת משימת התאבדות.

לא שלא רצינו לבצע, אבל יש לנו ניסיון ויכולות שיסייעו לשרידות הכוח וחייבים להתחשב גם בהן.

בדברי רבים מהם הובעה חרטה למפרע על אופן הבעת הביקורת, והיא הוגדרה על דם כביטוי אישי לשחיקה. סוגיה מעניינת שעלתה בעניין הייתה המתח של מפקד זוטרי במערך המילואים בין המחויבות לתיווך המשימה כלפי חייליו לבין הצפת ביקורתיהם כלפי הרמה הממונה מעליו. על סמך הראיונות נראה, כי ביחידות שבהן המפקד (בכל רמה) השרה מנהיגות קרבית המבוססת על אמון, מקצועיות וענווה, משברים אלה צלחו ביעילות.

פערים מהותיים, ויכוחים ממושכים בלתי פתירים או חוסר הקשבה מצד המפקדים יצרו לעיתים תחושת **מרמור** בקרב החיילים והמפקדים הזוטרים. תחושה זאת הובילה לא פעם לאווירה **צינית** כלפי המשימה, ותוארה על ידי שלושה מרואיינים כמעין אווירת **"מרד"** מקומית. העמקה בסוגיה העלתה כי תחושה זאת כמעט לא הופיעה בששת החודשים הראשונים למלחמה. נראה כי זו תופעה האופיינית בעיקר לפרקי שירות ממושכים, והיא מתגלעת רק לנוכח פערים עקרוניים ומהותיים בלתי פתורים. בעניין זה עלה לא אחת פער בין תרבות אנשי הקבע לבין זו של משרתי המילואים. נראה כי מפקדים בקבע או במינוי משני שהרבו לשוחח ישירות עם חיילי מילואים ביחידתם, התמודדו טוב יותר עם פערים אלה בהשוואה לעמיתיהם שהתמקדו בעיקר בשיח עם קציני היחידה.<sup>3</sup>

משכה הארוך של המלחמה, ובמיוחד עיבוי הכוחות בזירות משניות שבהן לא התפתחה לחימה, יצר ביטויי שחיקה של **חוסר אמון באיום**. לשגרה המבצעית המתמשכת הייתה השפעה מעשית, והיא הובילה להפרת נוהלי המשמעת ו**לירידה ברמת המבצעות** ובמוכנות לאירועי קיצון. כך למשל תיאר מפקד מחלקה במילואים בדרגת רס"ן שפיקד על חייליו ברצועת עזה:

יש לנו מ"פ לשעבר שלקח על עצמו לעשות ביקורות ותרגולים לשמירת דריכות. כל לילה יצא לסיוור, ומדי פעם הצטרפתי. היינו מגיעים לעמדות ובודקים שהחיילים "לא זורקים". ברור שהייתה שחיקה. אין מה לעשות יותר מדי. יצא לי כמה פעמים לתפוס תקלות חמורות, ולרוב הם אומרים לך - צודק, צודק, ניקח את זה יותר ברצינות. ואתה מבין אותם, אז אתה אומר בסדר. תפסו את עצמכם! זה שוחק וזה מעייף, אבל אתם שומרים פה על הגזרה. כולם בסוף מבינים שחייבים להתעקש על זה.

מלבד תיאור תופעת השחיקה הזו, דבריו חושפים טפח ממורכבות הטיפול בבעיות משמעת בכלל, ובמיוחד באלה הנובעות משחיקה במערך המילואים. בראיונות נוספים עלה, כי הטיפול היעיל ביותר בתופעה הוא שיחות פתוחות **מוקדמות** בין החיילים למפקדים בעניין זה ומינוי **בהסכמה** של ממונה לשחיקה, שתפקידו

<sup>3</sup> הפער התרבותי והניהולי בין קצינים בקבע, המפקדים על יחידות מילואים, לבין פקודיהם עלה כמה פעמים בראיונות, ונראה בעינינו כי ראוי להקדיש לו מחקר ממוקד בעקבות המלחמה (לחלק מהפערים ראו: פדן ויפה, 2018). להלן מוצעת פרקטיקה ראשונית להתמודדות עם פער זה באמצעות קצין מילואים שימשם כעין יועץ-מלווה בין המפקד לחיילי היחידה.

להזכיר את הפקודות, לחדד את הנהלים וכמעט שלא לאכוף. נדמה כי האכיפה במערך המילואים שונה מעצם טיבה מזו שבמערך הסדיר, ונראה כי לחיבור אמיתי ובוגר למשימה יש תפקיד עיקרי ויעיל (במיוחד לטווח הארוך) בהשוואה לענישה או להתראה, גם לחיילי הסדיר, אך במיוחד לחיילי המילואים.

בשלבם מתקדמים יותר של השחיקה עשוי להופיע ביטוי חריף שלה, הכולל **חוסר רצון לבצע משימות**. מן הראיונות הצטיירה תמונה מורכבת לגבי רמת העומס והדרישות, ובכלל זה לגבי רציפות השירות המותאמות לחיילי המילואים. כך תיאר מפקד בגדוד לוחמי מילואים את המתח בין השאיפה למצוינות לבין מיצוי הכוחות: המח"ט בא - "הייתם מעולים" - אז מכניסים אותנו לבית חאנון. היינו מעולים - אז לכו תובילו את החטיבה בבית לאהיה. היינו מעולים. אולי כדאי שנפסיק להיות מעולים? תנו לנו סוף סוף לצאת הביתה!

אותו קצין, לוחם ומפקד מנוסה ומוערך, תיאר כיצד במשך הזמן ולנוכח ריבוי המשימות והלחימה הממושכת, הכוללת נפגעים ואתגרים, השתנתה אט אט התפיסה בקרב הלוחמים ביחס ליכולותיהם ולרצון להמשיך ולהילחם:

היינו ממש בהתקפה בחוד החנית, כלומר היינו ממש עם החטיבות הסדירות. ספגנו גם נפגעים. יצאנו להפסקת אש מבית לאהיה, ישבנו במגן על החוף, ראינו כוחות יוצאים, אך אנחנו נשארנו על הרכס לאבטח - קיבלנו משימות הגנה והוחלט שאנחנו לא יוצאים בשלב זה הביתה. **באותו רגע הרגשתי שהלוחמים לא איתי, ממש רגע לפני מרד**. "לא הוגן" ו"בואו נלך מכאן" היו הביטויים ה"עדינים" שנשמעו שם.

אומנם מתחים מסוג זה קיימים גם במערך הסדיר, אך נראה כי עוצמתם חריפה יותר במערך המילואים. נדמה כי הפעלת כוחות מילואים מחייבת סוג של הסכמה וחיבור תמידי של חייליהם לביצוע המשימה. כאשר החיבור נשמר - רתימות החיילים ויעילותם תהיינה גבוהות. אולם מנגד, כאשר הם יחוו בהדרגה **מיצוי או חוסר הוגנות**, יתחילו להישמע קולות שיבקשו להימנע מביצוע משימות נוספות. המתח של חיילי המילואים בין מחויבותם למערכת הצבאית לבין עולמם האישי מתחדד לנוכח אתגרים משמעותיים. מתח זה קיים במידה פחותה אצל משרתי החובה ואנשי הקבע (בנבניסטי ויעקב 2025).

ביטוייה הקיצוניים של השחיקה כוללים **הצהרה על סיום השירות** ולעיתים גם **עזיבה** בפועל. מטבע הדברים, הצהרה על סיום השירות עשויה לשמש כ"שחרור קיטור", אישוש הנחיצות או הבעת תסכול, ואינה בהכרח משקפת רצון כנה לממשה. אולם להבנתו, עצם השימוש בה הוא ביטוי קיצוני של שחיקה. במועד עריכת הראיונות (ספטמבר-אוקטובר 2024) ניכר פער משמעותי בין הדיווחים על הצהרות לסיום השירות (שחלקן, למיטב תחקורנו, היו כנות) לבין עזיבה בפועל. נראה כי הרצון להשלים את המשימה לצד תחושת אי-נעימות דוחים זמנית את העזיבה, וזו מתרחשת על פי רוב בין סבבי השירות. נקודה זו חשובה עבור מפקדים וממוני כוח

אדם, שכן סיום קו מילואים ממושך עם סדר כוחות מסוים איננו מעיד בהכרח על התייצבות מלאה לקריאת השירות הבאה. חשוב לציין כי מספר הראיונות והיקף העיסוק בכלל ביטויי השחיקה שהועלו מוגבלים. נראה כי עריכת סקר מקיף בנושא זה עשויה להבהיר את מידת שכחותם של ביטויים אלה ולחדד את רמת חומרתם. נתונים אלה עשויים לסייע לתכנון נכון של הלחימה ושל הנלווה אליה, לחיזוי האתגרים לקראת משברים עתידיים וכמובן גם להפחתת השחיקה המבצעית.



כוח צה"ל ברצועת עזה במהלך מלחמת "חרבות ברזל" (צילום דובר צה"ל)

### הגורמים לשחיקה

איתור גורמי השחיקה והגדרתם במלחמת "חרבות ברזל" מורכבים ואינם פשוטים בהשוואה למחקרים דומים שנערכו בימי שגרה או לאחר קרב מוגבל (למחקרים שנערכו בנושא השחיקה בצה"ל ראו: מנדלוביץ', 2023, עמ' 8-9). פרוץ המלחמה במתקפת הפתע והטרגדיה שנלוותה אליה, הימשכות הקרבות ועצימותם והדאגה לעורף לנוכח ההתקפות מלבנון, מאיראן ומתימן, מקשים על בידוד גורמי השחיקה לסוגיהם. **הרצון להמשיך ולשרת חרף קשיים ואתגרים, לצד מחוללי שחיקה מורכבים, מאפיין את המלחמה.** לכן ראינו לנכון לבחון את גורמי השחיקה באמצעות מודל תשתיתי קיים, ולא רק בהתאם לגרף ביטויי השחיקה שהוצג לעיל. נוכחנו לגלות כי לעיתים גורם מוכר של שחיקה איננו מתבטא בהכרח כצפוי, וכי גורמים שונים עשויים לעכב או למתן את השחיקה בדרכים שונות או חדשות. כך למשל, למרות עומס המשימות ותכיפות האירועים, שהיו אמורים לכאורה להוביל

**טבלת ניתוח גורמי השחיקה בקרב לוחמי מילואים במלחמת "חרבות ברזל" על פי מודל השחיקה של מסלאך ולייטר**

עומס יתר	תחושת שליטה	תגמול	שייכות וקהילה	הוגנות	ערכים
מועקה וחרדה ממתקפת הפתע	חוסר סדר בראשית המלחמה	נחיצות משתנה בחלוף הזמן	תחושת זלזול או אי-התחשבות בדעה אישית	תחושת ניצול לצייתנים	היעדר שיחות מוטיבציה בין הקרבנות
תקופות שירות ממושכות	ידידת אמון במערך המודיעין ובמוכנות צה"ל	אדהה משתנה במשך המלחמה	שחיקת ההערכה בחלוף הזמן	רמת מיגון משתנה בין כוחות	עירוב פוליטיקה במלחמה בשחי התקשורתית
תכופות הקרבות	אי-ודאות במהלך הקרבות	תנאי שירות קשים (צפיפות, מזון, לינה)	מתח בין כוחות חברים	דחיית פתע למועדי יציאה	פקפוק בהכרחיות משימה
רכיבי נפגעים	היעדר מועד סיום הקרבות	קושי בשירות בבטי"ש או בשירות עורפי	מתח בין אנשי קבע לחיילי מילואים	ציוד לחימה שונה בין יחידות	קושי בעיסוק בביטחון שוטף בגזרות משנה
דאגה לעורף	קרבת החזית לעורף מכבידה על מעבר מנטלי	ביקורת בתקשורת כנגד חיילי המילואים בסוגיה הכספית	קושי במינורי מפקדים חדשים במילואים	חוסר שיוון לאומי בנשיאה בנטל	היעדר תיאום ציפיות לקראת קרב
לחץ וחרדה מהמשפחה	חוסר אמון בדאגה מלאה למיגון ולשרידות הכוח	קשיים כלכליים שונים	מעברים רבים בין יחידות	היעדר גאווה יחידה	קושי במעבר מלחימה עצימה להפסקת אש
חשש כלכלי	תחושת חוסר התחשבות בניסיון חיילי המילואים	חלוקת צ'ופרים של			

לעזיבה או לבקשת מעבר, חיילים שחוקים נותרו בתפקידם בשל הרצון לתרום ובגלל התחושה שזו מלחמה קיומית. ביטויי השחיקה אצל אותם חיילים "נדדו" לאפיקים משניים. מתחים, חרדות או התפרצויות, שנובעים על פי רוב מגורמי שחיקה ממוקדים, עשויים עתה להתפתח גם כתוצאה מגורמים רחבים יותר שנותבו לאפיק זה.

תובנה מרכזית שעלתה מניתוח הראיונות לזיהוי גורמי השחיקה במלחמת "חרבות ברזל" נוגעת להבדל משמעותי בין מקורות השחיקה. בעולמות התעסוקה או בימי שגרה לגורמים כמו עומס, תגמול והוגנות יש משקל רב כמחוללי שחיקה. לעומת זאת, בתנאי לחץ הכרוכים בסכנת חיים, כגון הנעת כוחות לאזורי לחימה או שהייה ממושכת באזורי סיכון, גורמים דומיננטיים אחרים השפיעו על השחיקה. אמון במפקדים (הנובע מיכולות הקשבתם, מחוכמתם וממקצועיותם), נחיצות הפעולה הצבאית, תכליתיות המלחמה ובהירות ערכיה לצד תחושת המסוגלות והלכידות הצוותית היו גורמים עיקריים שהשפיעו על השחיקה. נראה כי חייל מילואים שהצטרף למערכה הבין את הקושי הפיזי ואת ההקרבה הנדרשים עבורה, אך ביקש לוודא כל העת כי הם אכן נחוצים, כי אפשר לסמוך על האנשים הסובבים אותו וכי מוצו כל הדרכים החלופיות לפעולה. כמו כן זוהו תחושת השליטה, השייכות והערכים כגורמים מרכזיים בהצאת תהליכי השחיקה בשדה הקרב, ואילו עומס יתר, הוגנות ותגמול אופיינו כגורמים משניים.

כלל גורמי השחיקה שאותרו במחקר אורגנו בטבלה על פי קטגוריות גורמי השחיקה. חשוב לציין כי על אף שניתן לשייך גורם מסוים למספר קטגוריות, ראינו לנכון לציין תחת הקטגוריה הנראית בעינינו כמתאימה ביותר, על אף שאין הכרח לשייכו אך ורק תחתיה. חלוקה זו, הסכמתית בעיקרה, מבקשת לאפיין את גורמי השחיקה הייחודיים למלחמת "חרבות ברזל", ועל אף שרבים מהם תקפים לכל עימות צבאי, נראה כי מלחמה זו חידדה רבים מהם והגדירה אותם מחדש.

ניתוח גורמי השחיקה מלמד על מגוון מחוללי הלחץ הסובבים את חיילי המילואים בשעת המלחמה. העומסים הפיזיים והנפשיים הולכים ומצטברים - הן הזמניים והן המתמשכים - בבית ובחזית. אליהם נוספת אי-הוודאות האוחזת כמעט בכול - בעצם הישרדות הכוח ומפקדיו, במערכת הצבאית וביכולותיה, במשך השירות ועוד. **מלחמת "חרבות ברזל" בהתפרצותה הפתאומית והטרגית, בעצימותה, במשכה הארוך ובריבוי זירותיה, חידדה ועירבה את מגוון גורמי השחיקה המוכרים, לצד הופעת מחוללי שחיקה חדשים.** נראה אפוא, כי מלבד עצם הופעתם של גורמי השחיקה, שילובם יחד של מספר גורמים במקביל הכפיל את עומס השחיקה, והיא תוארה לא אחת בראיונות כ"קיצונית" או "בלתי נסבלת". בחינה ממוקדת של גורמי השחיקה בקרב חיילי המילואים במלחמה אף העצימה תופעה זו, לנוכח חשש ממשי לשלום העורף, אתגרים כלכליים וערעור הלכידות הלאומית בחלוף הזמן, לצד גורמי השפעה נוספים (כפי שפורטו בטבלה). נראה כי חיילי המילואים רגישים במיוחד לתמונת המערכה הכוללת ולמושגי הניצחון וההכרעה, ומבקשים לוודא כל העת כי מעשיהם

הם חלק בלתי נפרד מהערכים שלשמים הם מקריבים את עצמם. ראוי והכרחי לוודא שכך אכן נעשה. יש לתווך להם זאת גם למען ההגינות, אך גם לשם צמצום תופעת השחיקה הפנימית העשויה לכרסם בקרבם במקביל להימשכות המלחמה.

אף **התגמול, שבעיקרו הוא תחושת השליחות והנתינה**, הולך ונשחק עם שוך הקרבות, והתגמול החומרי תופס את מקומו בהדרגה (איציק, 2024). השייכות הקהילתית, הן בסביבה הצבאית והן בסביבה האזרחית, עשויה לצמצם את השחיקה. אולם חולשה או הפרזה, ולו קלה, באחת מהן עשויה לחולל או להאיץ משמעותית את השחיקה. כך למשל גאוות היחידה ומורשתה יעניקו חוסן ליוצאי יחידה מובחרת, אך הן גם עלולות לייצר שחצנות, חוסר ביקורתיות וסביבה שאיננה נותנת מקום לחולשות אישיות. תחושת ההוגנות בעיני המשרתים חייבת להישמר, גם אם היא נוצרת או מתווכת בשטח על ידי המפקדים. חייל שחש חוסר בהוגנות או בהגינות יתקשה לבצע את משימתו ויחוש כי ערכים בסיסיים שבגינם נקרא לשרת - הופרו. ערכים אלה הם תשתית הדורשת אישוש תמידי, שחיילי המילואים בוחנים אותה ביתר קפדנות עם כל שינוי בעצימות הקרבות והחזיתות. למנהיגות הקרבית יש אפוא תפקיד מכוון ביצירת סביבה אנושית המפחיתה שחיקה עבור חיילי המילואים.

נראה כי כדי ליצור סביבה תומכת מעין זו וכדי לשמר את המוטיבציה החשובה שעומה מגיעים חיילי המילואים, יש לשים לב לכמה נקודות מפתח מרכזיות: חשובה לאין ערוך **בניית האמון**, ביסוסו ושימורו בכמה אופנים. יש לתת את הדעת על **התאמת המשימה** לחייל וליחידה כולה. יש לשתף ככל האפשר את החייל ואת היחידה בצפוי להם: לוחות הזמנים (ובכלל זה האפשרות לשיבושם), איומים וסיכונים ושיקול הדעת הנלווה למשימתם. אלה, לצד **לכידות** טובה ובריאה, שיתוף ותמיכה עשויים להחזיק את החייל איתן גם במשימות ממושכות ומורכבות. נוסף על כל אלה, יש לתת דגש על **צמצום עומס** מיותר ועל הנגשת **תנאים פיזיים ונפשיים** נאותים ותומכים, שייצרו אמון נוסף במערכת וביציבותה.

שמירה על התאמת המשימה, על ערכיה ועל התנאים הסובבים אותה יעניקו לחייל וליחידה **תחושת שליטה** בסביבתם. החיילים מודעים ללא ספק למורכבותה של המלחמה ולחוסר הוודאות שבה, אולם הם יחוו כי המצב בשליטה וכי ההתרחשויות מתאימות לתבניות מובנות, מוכרות וסדורות, שאפשר להתנהל איתן בשיקול דעת. נראה כי המשימה הזו מוטלת בעיקר על כתפי המפקדים בדרג הפיקוד הבינוני והזוטר. הענקת מסגרת נפשית תומכת הכוללת תחושת שליחות, רתימות למשימה והבנת יעילותה, עשויה להוביל להצלחות ולצמצום תופעות השחיקה. מסקנות אלה עולות בקנה אחד עם תפיסת המנהיגות הקרבית (2024) שגובשה ונוסחה ערב המלחמה בזרוע היבשה ומבוססת על ששה צירים מרכזיים: אמון בפיקוד, מוטיבציה ללחימה, לכידות, תחקור למידה ושיפור, תרבות מבצעית ושימוש נכון בגורמים משתנים בסביבת הלחימה. נראה כי ברגעי מבחן חייל המילואים נשען

על העוגנים היציבים שבסביבתו ומהם הוא שואב כוחות, והיעדרם או ערעורם מחוללים את עיקר שחיקתו.

לצד עקרונות אלה התבהר מניתוח הראיונות, כי התגמול העיקרי שלו מצפים חיילי המילואים הוא הידיעה כי מילאו את משימתם. לידעיה זאת נלוות כמובן ההערכה הציבורית וגם ההכרה וההוקרה מהמערכת הצבאית ומסביבתם הקרובה הרואה בהם שליחים ואמיצים. התגמול הכספי נועד לפצות על חסרונם ולהביע מעט הערכה על נכונותם, אך לא לשמש תשלום עבור פעולתם (אלרן ואחרים, 2018). תיווך נכון של עיקרון זה עשוי להביא להתבוננות רחבה יותר, לבניית מוטיבציה ערכית ולתיאום ציפיות מיטבי.

מן הראיונות עלה, כי חיילי המילואים נכונים להתאמץ, להסתכן ולהקריב רבות למען המדינה, אך עם זאת הם מבקשים ש"יראו אותם", יכירו בתחושותיהם ויקשיבו לעצותיהם. חלק (שולי) מצורך זה נובע מרצון לאשש את נחיצותם, אך עיקרו, כך נראה, נובע ממסירות עמוקה ומערכים של תרומה ונתינה. תחושות אלה עלו בראיונות שוב ושוב, ונראה כי בעצם ביטוין הן משקפות את תפיסתם של חיילי המילואים בעיני עצמם וייתכן שגם בעיני החברה כולה: מסורים ובעלי ערכים, אך גם מצפים להכרה ולתגמול חברתי או לכל הפחות להתחשבות כנה בתחושותיהם. תובנה זו עשויה להיות מפתח לגיבוש פרקטיקות לצמצום שחיקתם תוך מתן מענה לכלל הגורמים שאותרו.

### **פרקטיקות מרכזיות להתמודדות פיקודית עם שחיקה**

לנוכח הראיונות וניתוחם עלתה שוב ושוב השאלה, כיצד ניתן להתמודד עם תופעת השחיקה. בהדרגה התבהר כי יש שתי תשובות לסוגיה, וכל אחת מהן עומדת בפני עצמה. הראשונה היא חידוד ההכרה בכך שמלחמה היא מקרה קיצון וככזה, היא מחייבת התמודדות עם אתגרים שהפתרון להם עשוי להיות חלקי ולעיתים אף אין להם פתרון כלל. הדבר נכון לאובדן חיי אדם ולפגיעות בגוף ובנפש, ובוודאי גם לגבי השחיקה. חלקה בלתי נמנע, אך אין ספק שהעלאת המודעות על אודותיה מאפשרת זיהוי והבנה של תופעות ותהליכים, העצמה של יכולות הכלה ומתן מענה מותאם לאירועים חריגים.

התשובה השנייה להתמודדות עם השחיקה נעוצה בצמצום או במיתון הגורמים המחוללים אותה. כך למשל חיזוק הלכידות החברתית, יצירת אמון בפיקוד והענקת אחריות עשויים ללא ספק להפחית את תופעת השחיקה. אלה פורטו על ידי ליטמן ובן ארי (2024), שהצביעו כאמור על שבעה אפיקים לצמצום השחיקה: נתינת משמעות, הענקת אוטונומיה, חיזוק תחושת המסוגלות, מתן משוּב, חידוש כוחות, חיבור לאחרים ומידתיות ומתינות. נוכחנו לגלות כי מתן מענה בתחומים אלה על ידי המפקדים אכן מסייע בצמצום תופעות של שחיקה. עקב כך נראה היה בעינינו כי ראוי לפרט מספר פרקטיקות ממוקדות לחיילי המילואים בזרוע היבשה, שנמצאו

שינוי דפוסי פעולה	פיתוח מיומנויות ושכלולן	שימור משאבים חברתיים
שילוב משימות התקפיות ואימונים בעת קו הגנה ממושב	ביצוע שיחות ישירות חוצות דרגים (לדוגמה: מג"ד עם צוות לוחמים)	שימוש מושכל בגאווה יחידה ובמורשתה. חיזוק רוח הלחימה והשייכות הלאומית
גיוון משימות והחלפה בין תפקידים כשהדבר אפשרי (מפקדי משימות משתנים)	חיבור החיילים בקצה למשימה הכוללת ולמטרותיה (למשל: מפל"ג נוכחים בתדריך)	יצירת מפגש שנתי של כלל החיילים ומשפחותיהם
שימת לב לדוגמה אישית וחזק ערכי המנהיגות הקרבית	הטלת משימות הדורשות אחריות (שימוש ביכולות אזרחיות, האצלת סמכויות)	יצירת קבוצות וצאפ פעילות של חיילי היחידה למשך כל ימות השנה
מינוי ממונה או יועץ לנושא בניין הרוח והחוסן (כתפקיד משני, לעיתים לסגן)	בניית מסגרות יציבות (ל"ז מוצב, שעון לחימה, נהלים בתוך שדה קרב ממושב, דמויות קבועות ליציבות)	טיפול בעורף המשפחה: יצירת קבוצת תמיכה משותפת לבנות הזוג של חיילי היחידה
הימנעות מהטלת משימה מורכבת על כוח מיד עם חזרתו מהבית	ניהול מושכל של סד"כ ביחס למשימות	ליווי היחידה בעזרת מערכים ייעודיים ליצירת לכידות
תדריך ונוהל יציאה סדור מאזור הלחימה - עיבוד מקומי בכל רמה, כולל בעת יציאה פרטנית	מיקוד המשימות לחיילים במיוחד בעת כאוס (בדומה לנוהל יהל"ם) והפקת לקחים לאחריהן	ויסות חלוקת המתנות והצופרים לחיילים לאורך זמן
גיוס כוח אדם בעזרת רשתות חברתיות - מייצר מחויבות ומסייע לתיאום ציפיות	יצירת "חדר כושר" או אזורי אימון "יבשים" בתוך מתחם שהייה	פיזור שיחות מנטליות ואירוח דמויות תומכות במהלך פעילות ממושכת

בעת המחקר כיעילות למיתון שחיקה או למניעתה. פרקטיקות אלה מאורגנות על פי החלוקה שהוצעה על ידי מסלאך וגולדברג, המתמקדת בשלושה צירים הנגזרים ישירות מניתוח גורמי השחיקה:

מבין הפרקטיקות הפיקודיות האפשריות ליישום כמעט בכל רמה ממונה, צפו ועלו דרכים שונות לחזק את תחושת השליטה של החייל ואת החיבור הישיר שלו למשימה. כך למשל יש לוודא שכלל החיילים, לוחמים ותומכי לחימה, ישתתפו בתדריך המוצב ויקבלו סקירה רחבה על הנעשה בחזית. כך תישמר בתודעתם משימתם האישית כחלק מהמשימה הכוללת (גם אם כחלק משני או שולי). ראוי, כשאפשר, לגוון את המשימות, במיוחד בקווי הגנה וביטחון שוטף, למנות מפקדי משימה מתחלפים ואף להיעזר ביכולות האזרחיות להצלחת המשימה הצבאית.<sup>4</sup> כך למשל חייל בעל ידע ברחפנים ימונה לאחראי עליהם, חייל בעל רקע טכני יקבל סמכות על תחומים טכניים וחייל בעל היכרות עם בינה מלאכותית יכול לערוך באמצעותה רשימת שמירה הוגנת, ללא היבטים אישיים העלולים לעורר מתחים בין-אישיים.

ניהול נכון של זמני הלחימה וההפוגה בעת השהייה במתחם מוגן הוא קריטי לשימור המתח המבצעי ולמוטיבציית החיילים (שימור חוסן הפרט והמסגרת, 2023). חלוקת מתחמי השהייה לאזורי פעילות (לינה, כושר, אכילה ומנוחה), הכוללים גם מתחם עבודה מרחוק (WeWork) לחיילי המילואים, עשויה ליעל את השמירה על בריאותם ועל מקום עבודתם ולהאריך את אורך הנשימה שלהם. ניהול מושכל של כוח האדם, כגון גיוס חיילים נוספים כשצריך, רידוד משימות או סד"כ היכן שמתאפשר ובמיוחד – התאמת המשימה לכוח וליכולותיו, הם קריטיים לחיזוק תחושת ההצלחה וליעילות המרבית של החיילים. לגיוס כוח אדם באמצעות רשתות חברתיות, פעולה ששגשה במלחמה, יש יתרונות לא מעטים. הראשון שבהם הוא המוטיבציה הגבוהה שעומה מגיע המתגייס שבחר להתגייס מיוזמתו, והשני הוא יכולת הסינון המוקדם, המאפשרת לאתר כוח אדם מתאים יותר למשימה ולחידה. פרקטיקות נוספות נמצאו כיעילות לשימור רוח הלחימה ולתחושת השליחות בקרב החיילים. אחת המרכזיות שבהן היא מינוי ממונה כוח אדם נפשי ביחידה. מינוי כזה ראוי להתבצע ברמת החטיבה, הגדוד ואף הפלוגה, שבה סגן המפקד למשל, יהיה אחראי למסור למפקדו מצבת כוח אדם נפשית לקראת המשימה הבאה. בעזרתה יהיה אפשר להעריך טוב יותר את מידת השחיקה ולתת מענה מקדים למשברים העלולים להתפתח בעקבותיה. כמו כן נמצא כי שיחות רב-מדרגיות, כלומר שיחות ישירות בין מפקד בכיר (מג"ד ומעלה) לבין החיילים באופן בלתי אמצעי, יעילות משמעותית להפגת מתחים וכמענה מקדים למרמור ולביקורות שאינן ענייניות. בעניין זה חשוב לציין, כי אין תחליף לביסוס האמון בפיקוד, הנבחן במבחן ישיר וכנה ברגעי לחימה ומשבר.

<sup>4</sup> מסקנות דומות לגבי ניצול יעיל של מערך המילואים וחיזוק תחושת המסוגלות שלו עלו ממחקרם של סינגר וטיארג'אור (2023).

אל אלה נלוות פעולות משלימות המעניקות מעטפת חשובה ותומכת לחיילי המילואים: קבוצות של חיילי היחידה ברשתות החברתיות, שיתוף וחזוק של המשפחות, חזוק גאוות היחידה, פעילויות גיבוש, חלוקת צ'ופרים ממותגים ושיחות מוטיבציה במידה. כל אלה עשויים לרתום רבים מחיילי היחידה שחשים בודדים, ולשתף אותם במעגלים רחבים יותר מעבר למשימתם ולתפקידם הצבאי. הקהילתיות הנוצרת מהגיבוש המשותף מפחיתה את הרצון לעזוב, מאירה רגעי משבר, במיוחד בקרב דמויות חד-גוניות או שקטות, ומשפרת את האיכות ואת היעילות של הלכידות והרעות. מרבית העצות האלה יושמו בהצלחה בראשית שנת 2025, ונראה כי חלקן ראויים להטמעה אינטגרלית בכל יחידות המילואים בשדה, ואף בקרב חיילי החובה ומשרתי הקבע.

### סיכום ומסקנות

חיילי מילואים הם משאב אנושי עם יתרונות ייחודיים, אך גם עם אתגרים הדורשים מענה והכנה מוקדמת. בהיבט של שחיקה מבצעית, לחיילי המילואים, בהיותם בוגרים ובעלי עולמות מקבילים מפותחים, יש עתודות חוסן לצד פערים הדורשים פתרונות. תפיסת עולמם המגובשת, מעמדם ותפקידיהם המגוונים בסביבה האזרחית והיותם אורחים זמניים בצה"ל מחייבים את המערכת הצבאית להתאים את עצמה אליהם. זאת במיוחד בהיותם מקבלי פקודות, מתוך רצון לבסס אמון בתהליכי קבלת ההחלטות. עם זאת, בגרותם של חיילי המילואים מסייעת לעמידתם האיתנה במצבי לחץ ולרתימה יעילה שלהם למשימה, במיוחד אם מגויסים לכך כישורים וניסיון אישיים. נוסף על כך, הרעות הנרקמות בין החיילים איכותית ומעשירה. נתונים אלה, שנבחנו היטב במחקר, באו לידי ביטוי ישיר בחקר השחיקה. ניכר כי כאשר ערכם של חיילי המילואים עולה בזכות שימוש ביתרונותיהם - שחיקתם פוחתת. לעומת זאת, יחס שאינו מותאם או כזה שדומה ליחס שניתן לחיילים סדירים, מזרז את שחיקתם הנפשית. ביטויי השחיקה בקרב חיילי המילואים מתפרשים על מנעד רחב: החל מהתעסקות מוגברת בתנאי שירותם, דרך ציניות, מרמור וויכוחים נוקבים, וכלה באי-ביצוע משימות ובעזיבה פתאומית. נראה כי חלק מביטויי השחיקה האלה אינם קיימים בעולמם של חיילי הסדיר או שהם מזוהים בהיקפים מצומצמים. במחקר זה אופיינו עשרה ביטויי שחיקה מרכזיים, והם מצביעים בעיקר על נקודה חשובה הראויה לבחינה מעמיקה: מחויבותם של חיילי המילואים למערכת הצבאית רבה, אולם היא איננה מובנת מאליה. משמעות הדבר היא, כי על אף מחויבותם של חיילי המילואים למשמעת הצבאית ולמילוי הפקודות עם הצטרפותם ליחידה, אין לצפות מהם שיירתמו לחלוטין ובמלוא המרץ לכל משימה. ראוי לשקול היטב כיצד נעזרים במשאב חיילי המילואים ואיך נמנעים מהפעלתו יתר על המידה. שימוש שאיננו מותאם עלול להביא להגברת שחיקתו ולצמצום יעילותו, במיוחד לטווחי זמן ממושכים.

חקר גורמי השחיקה במלחמת "חרבות ברזל" העלה את סוגיית האמון במקבלי ההחלטות ובמערכת הצבאית לנוכח מתקפת הפתע, לצד החשש הקיומי מהתפרצויות דומות בגזרות נוספות. נוסף על גורמים ייחודיים אלה, במקרים רבים הועצמה השחיקה בשל משך השירות הארוך, עצימות הקרבות והמעברים החריפים בין הבית לשדה הקרב. כמו כן בלט הקשר הישיר בין ההצלחה הכוללת בחזיתות המלחמה או הצלחת היחידה כולה לבין תחושת השחיקה של חייל המילואים שבקצה. נראה שבנקודה הזו ניתן לזהות מאפיין ייחודי של המלחמה הנדונה – פער שנוצר בין ההתגייסות מלאת המוטיבציה בראשיתה לעומת תחושת המיצוי ושיעורי ההתייבשות הפחותים עם הימשכותה. מודעותם הגבוהה של חיילי המילואים למערכה הכוללת מחברת אותם ישירות לתכלית המשימה ומשפיעה גם על פיתוח המוטיבציה לבצעה (בנבניסטי ויעקב, 2025). לכך יש להוסיף את סוגיית היחס של המערכת הצבאית אל חיילי המילואים – החל מהתנאים הפיזיים והחומריים ועד למידת ההתייחסות לכישורונותיהם, לניסיונם ולעצותיהם. מתן מענה, ולו חלקי, לנקודות אלה עשוי להעמיק את מחויבותם של חיילי המילואים ולמנוע את שחיקתם. במחקר הוצעו עשרים ואחת פרקטיקות לצמצום תופעת השחיקה המבצעית. העיקריות שבהן עוסקות בהענקת אחריות ותחושת שליטה ללוחמים לצד חיזוק הקשרים החברתיים ושימת לב לבודדים ולתחומים הנחשבים שוליים. הכלל הפותח בסוגיה זו הוא גם החותם: אמון, לכידות ויחס מכבד המבוסס על הערכה, מובילים ליחס דומה, מסייעים ליצירת שיח ומפחיתים את תופעת השחיקה ואף מונעים אותה.<sup>6,5</sup>

<sup>5</sup> שלושה מחקרי המשך ראוי לדעתנו לערוך בעקבות מחקר זה:

1. עריכת סקר מקיף בקרב חיילי מילואים, אשר יתמקד בסוגיות מרכזיות בנושא שחיקה מבצעית והתמודדות עימה.
2. עריכת מחקר מבוסס ראיונות עומק חצי מובנים לקראת סוף שנת 2025, כדי לבחון את סוגיית השחיקה בפרספקטיבה של זמן ממושך.
3. עריכת מחקרים ממוקדים לצוותים ייעודיים בנושא שחיקה, כגון: צוותי חילוץ ורפואת חירום, צוותי חפ"ק לוחם, צוותי חימוש, צוותים מעורבים מגדרית וכדומה.

<sup>6</sup> הכותבים מבקשים להודות לקוראים שתמכו, האירו וסייעו בעיצוב המחקר ובישפורו: ד"ר איתמר ריקובר, אל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני, תא"ל ארי סינגר, סא"ל (מיל') יובל לאטי ורס"ן צליל כהן.

## רשימת המקורות

- איציק, רוני (5 בנובמבר 2024). "רצון לשרת לצד ציפייה למדיניות סיוע ממלכתית: מציאות חיילי המילואים במלחמת 'חרבות ברזל'". *Israel Defense*.
- אלרן, מאיר, כרמית פדן, רוני טיארג'אן-אור והושע פרידמן בן-שלום (2018). **מעריך המילואים לאן? מזכר 183**. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- בייט-מרום, רות ומיכאל אשכנזי (2012). **מחקר אתנוגרפי, שיטות מחקר במדעי החברה: עקרונות המחקר וסגנונותיו**. האוניברסיטה הפתוחה.
- בנבניסטי, יצחק ונחמה יעקב (2025). "מוטיבציה לחימה בקרב לוחמי מילואים במלחמת "חרבות ברזל"". בתוך: בן-שלום, עוזי, נעמה יעקב, תומר כהן ושני אלמוג (עורכים), **אנשים, ברזל ואש - מחקרים חדשים על האדם במלחמה, הארגון הצבאי ויחסי צבא-חברה במלחמת "חרבות ברזל"**, עמ' 24-38.
- בן-שלום, עוזי (2008). **סוגיות ארגוניות בצבא המילואים**, דו"ח פנימי, מפקדת זרוע היבשה.
- בן-שלום, עוזי, שני אלמוג ויעל תורג'מן (2025). "מנהיגות קרבית במלחמת 'חרבות ברזל': הבנות מרכזיות". בתוך: בן-שלום, עוזי, נעמה יעקב, תומר כהן ושני אלמוג (עורכים), **אנשים, ברזל ואש - מחקרים חדשים על האדם במלחמה, הארגון הצבאי ויחסי צבא-חברה במלחמת "חרבות ברזל"**, עמ' 6-23.
- גל, ראובן (1988). **מצבי לחץ בקרב: גורמים, תגובות והתמודדויות**. המכון הישראלי למחקרים צבאיים.
- דיאמנט, אירן (2023). "בעקבות השקת תקן ת"י ISO 45003: על שחיקה ואיכות חיים נפשית בעבודה". **פסיכואקטואליה**, גיליון 90, עמ' 14-22.
- הולץ-לכנר, דפנה (22 במאי 2024). "דרישה דחופה לביצוע מחקר אמפירי בשאלת השפעת משך זמן שהותם של לוחמי צה"ל בשטח אויב על יכולתם לשמר את מידת הדריכות, הערנות וכללי הבטיחות המתחייבים בשדה הקרב וזאת לצורך קביעת קריטריונים מוגדרים בצה"ל בנושא זה". **מכתב בקשה לפרקליטות הצבאית ולמערך מדעי ההתנהגות בצה"ל**.
- ליטמן-עובדיה, הדסה ועמיחי בן ארי (2024). "שחיקה מבצעית בעת לחימה מתמשכת". **מערכות**, גיליון 502, עמ' 62-75.
- מנדלוביץ', שחר (2023). **שחיקה ומנהיגות: סקירה תיאורטית**. מדור מחקר בית הספר לפיתוח מנהיגות.
- **מנהיגות קרבית ביבשה: תפיסה זרועית** (2024). המרכז למנהיגות קרבית, ענף מדעי ההתנהגות, זרוע היבשה.
- מערכת את"צ (1 בדצמבר 2023). "לצורך שימור אורך הנשימה וכשירות הכוחות לצד החזרה לפעילות במשק: תתקיים התאמה מיוחדת בהיקף כוחות המילואים". **אתר צה"ל**.
- סינגר, ארי ורוני טיארג'אן-אור (2023). "כושר צבאי ו'תחושת מסוגלות' במערך המילואים: על כשירות ומידת כשירות". בתוך: כהן, צליל, יובל בנזימן ולירז ספיר (עורכים), **תבונת השדה: סוגיות מרכזיות בפסיכולוגיה צבאית**, מערכות, עמ' 233-246.
- עוז מאיר, נעמה ואחרים (2025). "היבטי חוסן במרחב פיקוד המרכז בקרב חיילי יחידות מילואים", בתוך: בן-שלום, עוזי, נעמה יעקב, תומר כהן ושני אלמוג (עורכים), **אנשים, ברזל ואש - מחקרים חדשים על האדם במלחמה, הארגון הצבאי ויחסי צבא-חברה במלחמת "חרבות ברזל"**, עמ' 69-86.

- פדן, כרמית ודמיאן יפה (2018). "אתגרים של מג"דים בצבא היבשה במינוי-משנה במערך המילואים: נקודת מבט מערכתית". בתוך: אלרון, מאיר, כרמית פדן, רוני טיארג'אן-אור, והושע פרידמן בן-שלום (עורכים), **מערך המילואים לאן? מזכר 183**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 89-100.
- צבר-בן יהושע, נעמה (2016). **מסורות וזרמים במחקר האיכותני: תפיסות, אסטרטגיות וכלים מתקדמים**. מופ"ת.
- ענף מדעי ההתנהגות (2023). **שימור חוסן הפרט והמסגרת: פק"ל כלים למפקד**. זרוע היבשה.
- שירצקי, עדי, יהודה נבו וטל פולצ'ק (2023). "חוסן - הלכה ומעשה". בתוך: כהן, צליל, יובל בנימין ולירז ספיר (עורכים), **תבונת השדה: סוגיות מרכזיות בפסיכולוגיה צבאית**, מערכות, עמ' 29-56.

- Cherniss, Cary (1980). *Staff Burnout - Job Stress in the Human Services*. Sage Publications.
- Freudenberger, Herbert J. (1974). "Staff burnout". *Journal of Social Issues*, 30(1), pp. 159-165.
- Jennings, Elyse & Nehama Babin (2007). *Annotated Bibliography: Research on Enlisted Attrition in the U.S. Army*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Lubbadah, Tareq (2020). "Job Burnout: A General Literature Review". *International Review of Management and Marketing*, 10(3), pp. 7-15.
- Maslach, Christina & Julie Goldberg (1998). "Prevention of burnout: New perspectives". *Applied & Preventive Psychology*, 7, pp. 63-74.
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Maslach, Christina & Michael P. Leiter (2016). "Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry". *World psychiatry*, 15(2), pp. 103-111.
- Shirom, Arie & Samuel Melamed (2006). "A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals". *International journal of stress management*, 13(2), pp. 176-200.