



תפיסת המענה הערכי למילואים



01. מטרת המסמך

מטרת מסמך זה היא להסדיר את תכני המענה החינוכי למערך המילואים ולהציג את הערכים והעקרונות המנחים את פעולתו, בהתאם לאתגרים הצפויים בשנים הקרובות.

02. רקע

מערך המילואים הוא חלק מסד"כ ההכרעה והניצחון של צה"ל ומרכיב מרכזי בחוסנו. הוא נחוץ להגנה על העם והמדינה והשירות בו מגשים את השתתפות אזרחי המדינה (שאינם בסדיר) באופן פעיל בשמירה על ביטחון המדינה.

בראשיתו, מערך המילואים עמד בבסיס התפיסה המבצעית של צה"ל, לפיה הצבא הסדיר יכלול מתקפת אויב ואילו אנשי המילואים הם אלו שיכריעו את המלחמה. במשך השנים, בעקבות שינויים מבצעיים ותעדוף משימתי, הועדף מערך הסדיר על פניו ושורות המשרתים במילואים הצטמצמו. מלחמת "חרבות ברזל" החזירה את כוחות המילואים למקומן ככח מרכזי בהגנה ובהתקפה והצורך בחיילי המילואים חזר למרכז השיח המבצעי של צה"ל.

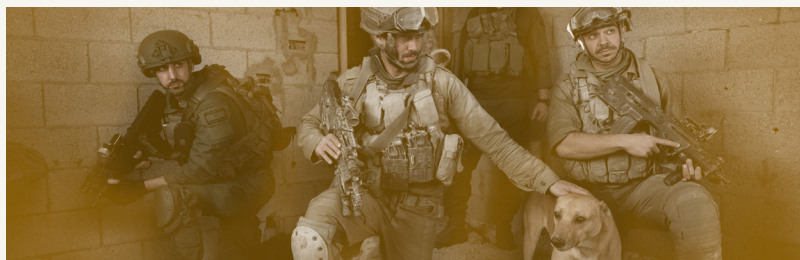
לצד ההבנה המחודשת בדבר מרכזיותו ונחיצותו של מערך מילואים גדול ומשמעותי בולטת בחסרונה תורה חינוכית ייעודית למערך המילואים המותאמת לאיכויות שאנשי המילואים מביאים איתם, לאתגרים העומדים בפניהם, לעומס הגדול המונח על כתפי אנשי המילואים ולתהליך השחיקה המלווה אותם.



03. קווים לדמותם ולמאפייניהם של כוחות המילואים

אוכלוסיית משרתי המילואים במדינת ישראל מתאפיינת בהיותה רב גילאית ומגוונת.

משרתי המילואים מחזיקים בדרך כלל בשלושה מעגלי מחויבות מרכזיים – בעלי משפחה, בעלי מחויבות תעסוקתית ואו לימודית ובעלי תפקיד בשירות מילואים. ככל שתדירות שירות המילואים עולה – נדרשים המשרתים למעברים תכופים בין התביעות של מעגלי המחויבויות השונים. התנהלותם מתאפיינת בכך שהם בעלי ניסיון וידע מקצועי, שפעמים רבות עולה על אלה של מפקדיהם, הם שואלים שאלות מורכבות, דעתניים וביקורתיים ביחס למערכת הצבאית ומערך הסדיר. הציפייה שלהם היא לשיח בוגר ומכבד המקבל בצורה עניינית ואינטליגנטית חשיבה ביקורתית.



שירות מילואים במדינת ישראל הוא חובה המעוגנת בחקיקה

אך למעשה במהלך השנים משרתי מילואים שלא היו מעוניינים להמשיך במערך המילואים היו יכולים להימנע משירות מסיבות מגוונות. למעשה, בשל התדירות הלא גבוהה של התעסוקה המבצעית ובחירה שלא לנקוט באכיפה מחמירה, נגרעו ממערך המילואים חיילים רבים. לצד זאת, בשל שינויים בתפיסת הביטחון ב-30 שנים האחרונות, נסגרו מערכי מילואים, וכפועל יוצא מכל אלה משרתי המילואים הם קבוצת מיעוט מכלל האוכלוסייה. לאור זאת, הנחת המוצא היא כי למשרתי המילואים המקפידים להתייצב לשירות קשר משמעותי ליחידתם הנובע בעיקרו מתחושת שייכות לצד תודעת שליחות ומשמעות.



משרתי המילואים מגיעים ברובם ממערכות אזרחיות שונות

המתאפיינות בתרבות ארגונית המתאימה לנורמות עסקיות של יעילות, יצירתיות, השתנות, מיקסוס רווחים וכד'. כך, עשוי להיווצר פער בין משרת המילואים לבין המסגרת הצבאית שבנויה על תרבות היררכית של פקודות וסדרים קבועים, ושנורמות ההתנהלות שלה שונות פעמים רבות מאלו שבעולם האזרחי. פעמים רבות משרתי מילואים אשר משמשים בתפקידים בכירים במרחב האזרחי מוצאים את עצמם במילואים כזוטרים, ולהיפך.



אנשי המילואים מגלים רמת אמון גבוהה במסגרת אליה הם משתייכים ובחברים למסגרת

הערבות ההדדית והחברות העמוקה שנבנתה לאורך השנים המשותפות בשירות המילואים, שבפעמים רבות ראשיתה בשירות הסדיר, מהווה סוד כוחו של איש המילואים ומסגרות המילואים בכלל. החברות ותחושת הערבות ההדדית הן גורם הניעה מרכזי בהתייצבות למילואים ומרכיב בחוסן של מסגרות המילואים בעת שירותן ומימוש משימותיהן.



מערך המילואים הוא אחד מהביטויים המרכזיים של היחסים ההדוקים שבין צה"ל לחברה הישראלית ולהשפעות ההדדיות ביניהם.

משרתיו משקפים בהתגייסותם את המחויבות לעשייה למען טובת הכלל ובשובם לאזרחות ישנה ציפייה מהמעגל הצבאי שלהם שישמשו שליחים של ממלכתיות ושל תודעת שליחות ומסירות למדינה. לאחר פרוץ מלחמת "חרבות ברזל", התעצמה חשיבות שליחות זו עקב המחלוקת הקשה בחברה הישראלית טרם המלחמה, שהדיה נשמעים גם בימים אלה.

04. משמעויות למענה החינוכי המוכוון למשרתי המילואים

1. עיסוק ברוח לחימה בהתאמה למערך המילואים

החינוך הצבאי יחזק את גורמי ההניעה של רוח הלחימה באופן המותאם למערך המילואים. רוח לחימה נבנית משילוב בין מניעים פנימיים למניעים חיצוניים, ובמערך המילואים הניעת החיילים מכח הסמכות היא מועטת ולעומתה גוברת ההניעה הפנימית הנשענת על מחויבות, מקצועיות, וצדקת דרך.

בנוסף, ישנם מאפיינים ייחודיים שעשויים לחזק או להחליש את רוח הלחימה, למשל: המחויבות רבת השנים לחברים וליחידה (כולל מחויבות למשפחות החיילים); האמון במפקדים הישירים ובמסגרת הישירה (פלוגה, גדוד), המטען הערכי האישי של החיילים הבוגרים; העובדה שמשרת המילואים נדרש לעצור את שטף חייו האישיים, את משפחתו ותפקידו במקום העבודה (או: הפסד ימי לימודים אם הוא סטודנט), מעמידה במבחן את נכונותו להתמודד עם אתגרי המילואים.

2. חיזוק צדקת הדרך ותחושת השליחות המניעה את איש המילואים

משרת המילואים מגיע עם תחושת שליחות בסיסית והרגשה ששירות המילואים הוא בעל משמעות וערך. הרגשה זו עומדת בזיקה להשקפת עולמו של המשרת וניתן להעצימה באמצעות הדגשת צדקת הדרך של העשייה הצבאית, באופן המותאם לאנשי המילואים. החינוך הצבאי יחזק את תחושת השליחות והזכות להיות חלק משרשרת דורות הלוחמים המגינים על חירות העם בארצו. הוא יטפח גאווה בקרב המשרתים על תפקידם כמגיני העם והמדינה, וידגיש את היותם פועלים לטובת הכלל במשימת הביטחון וההגנה על הבית.



3. עורך משפחתי

משפחת משרת המילואים היא רכיב משמעותי בזהותו ומכאן מהווה גורם משפיע עמוק על הנכונות והמוטיבציה לשירות מילואים. הגיבוי והתמיכה של המעגל המשפחתי יכולים לחזק או להחליש את נכונותו ומסירותו של איש המילואים, ומכאן החשיבות של רתימת המשפחה להזדהות עם היחידה ופועלה. לשם כך המפקדים ואנשי המטה צריכים לספק מעטפת תמיכה במשפחות ולחזק בהן הן את תחושת המשמעות והן את ההזדהות עם שירות בן המשפחה, ללא תלות בהחלטות המדינה לגבי מענקים וכד'.

בנוסף, יש לשאוף לצרפן לתוך משפחת היחידה באמצעות פעילויות משותפות וליצור תחושת יחד וקהילה. ראוי לעודד זאת לא רק בזמן השמ"פ או סמוך לו, אלא במהלך השנה כולה (בהתאם לנכונות של המעגל המשפחתי ליטול בהן חלק). בנוסף, החלטות בנוגע לבניין הכח והפעלתו צריכות להתחשב בשחיקה בעורף וההשפעה העקיפה על חיילי המילואים.



4. חיזוק תחושת הנחיצות והמשמעות של השירות במילואים

על החינוך הצבאי לחזק את תחושת הנחיצות ולהבליט את הערך והתרומה של שירות המילואים למימוש ייעודו של צה"ל. הוא ידגיש את האחריות של החייל לפיתוח יכולותיו, וייתן כלים לגשר על הפער בין בקשתו הלגיטימית של המשרת לנחיצות ומשמעות לבין צרכי המסגרת הצבאית. החינוך הצבאי יעמיק את תובנת משמעות שירות המילואים כביטוי של אחריות אזרחית וכהגשמה ציונית בת זמננו.

5. סדיר למילואים

שיתוף פעולה בין מערך המילואים למערך הסדיר חיוני לעמידה במשימות צה"ל והגשמת ייעודו; לצד זאת, עקב השוני בין המערכים, קיימים פערים בהתנהלות המשפיעים על השיח והאמון ביניהם. טיפוח תרבות של דיאלוג פתוח ובונה, המעודדת משוב הדדי בין משרתי מערך המילואים לסדיר, תוך שמירה על כבוד הדדי ואמון, תחזק את השיח בין המערכים והעמידה המשותפת במשימות.

למפקדים סדירים על כוחות מילואים ראוי להדגיש שאימוץ סגנון פיקודי המשלב סמכות עם גמישות, תוך יצירת מרחב לשיח פתוח והסברים מנומקים, חיוני במיוחד בעבודה עם אנשי מילואים. מודעות והבנה עמוקה יותר בקרב המערך הסדיר למחויבויות של חיילי המילואים בחייהם האזרחיים הן מפתח לבניין האמון והשותפות; כמו כן, פישוט והתאמת תהליכים בירוקרטיים, תוך שמירה על היעילות המבצעית, תקל על השתלבותם של אנשי המילואים במערכת.

יצירת מנגנונים לשילוב מיטבי של הניסיון המקצועי והצבאי של אנשי המילואים עם הידע העדכני של מפקדי הסדיר, לטובת חיזוק היכולות המבצעיות של היחידה, עשויות להיות בעלות ערך לשני המערכים, החינוך הצבאי יתמוך במיומנויות שיח וחיזוק לכידות על מנת להעמיק את האמון והשפה המשותפת.

6. פיתוח מנהיגות המפקד במילואים

למפקדים במעגל הקרוב תפקיד חשוב בחיזוק תחושת הנכונות והשייכות של איש המילואים. יכולתו להפגין מנהיגות הדורשת ותובעת לא רק מכח סמכות, וקשובה לצרכי איש המילואים מתוך היכרות אישית לאורך זמן, הקשבה וכבוד היא רכיב עוצמתי ביכולתו להניע את אנשי המילואים. החינוך הצבאי יחזק את דמות המפקד במילואים כדמות מוכת ערכית על מאפייניו הייחודיים, ויפתח מנהיגות פיקודית המסוגלת לחזק את תחושת השייכות של משרת המילואים ומסירותו לביצוע תפקידו כדי לעמוד במשימות היחידה.



7. לכידות המסגרת ורעות המשרתים כאבן יסוד בשירות המילואים

תחושת לכידות המסגרת הישירה בה משרת איש המילואים, בייחוד ביחידה קרבית, היא המכנה המשותף הרחב ביותר המניע את המשרת במערך המילואים. ככל שהמשרת מרגיש שהוא חלק בלתי נפרד מהמסגרת בה הוא משרת, וחווה בצורה חיובית את הרעות שבה ואת היחד המשותף - כך מתחזקת הנכונות, המחויבות והמסירות שלו. לצד זאת, במערך המילואים יש ייצוג למגוון הדעות בחברה הישראלית והמשרתים דנים בהן גם בהיותם לובשי מדים, מה שעלול ליצור לעיתים מחלוקות ביחס לסוגיות שעל סדר היום החברתי והמדיני וליצור סדקים בלכידות היחידה.

על החינוך הצבאי לטפח את לכידות המסגרת ולהדגיש את המאחד והמלכד, במיוחד לאור ההטרונגיות האנושית של יחידת המילואים ולאור מיעוט המפגשים שלה לאורך השנה. העיסוק החינוכי יבליט את מסד הערכים המשותף ואת חשיבות שותפות המסגרת למען העמידה במשימות היחידה לאור המטרה, לצד הדגשת יקר האדם וערכו של כל יחיד בתוך המסגרת ובניית אקלים יחידתי מכבד.

8. טיפוח ממלכתיות ותחושת נציגות

איש המילואים משלב בהתנהגותו את זהותו הצבאית עם זהותו אזרחית על שלל מחויבויותיה: למשפחתו, לקריירה שלו ולתפיסת עולמו. בין שני מעגלי הזהות הללו עשוי להיות מתח: מצד אחד, השאיפות וההשקפות הלגיטימיות של המשרתים כאזרחים בחברה דמוקרטית, ומצד שני, היותם לובשי מדים בצבא היררכי, היונק את סמכותו מהוראות הדרג המדיני וכפוף להן.

בהיותו בשירות מילואים, החינוך הצבאי יטפח תודעה ממלכתית השמה את טובת המדינה וביצוע המשימה לפני כל השקפת עולם פרטית, וידגיש את חובת הציות לחוק ולפקודות ואת העמידה במשימה לאור המטרה, גם כשאינה עולה בקנה אחד עם עמדות אישיות. טיפוח הממלכתיות יחזק בקרב משרתי המילואים את תחושת הנציגות במרחב האזרחי והרשתי ואת ההזדמנות להביא לחברה הישראלית שיח מאחד ומלכד - מתוך תחושת שותפות ואחריות - התומך ומעצים את החוסן הלאומי ובכך תומך גם את מאמצי צה"ל לממש את ייעודו. הוא ידגיש את אחריות אנשי המילואים לתחם את נקודות המחלוקת בצורה שלא תפגע בכשירות הצבא למלא את משימתו.

9. חיזוק גאוות היחידה והכרת המורשת שלה

הקשר בין חייל המילואים ליחידה הוא כח מניע משמעותי המייצר תחושת מחויבות והתמדה. החינוך הצבאי יטפח גאוות יחידה, ינחיל את מורשת הקרב והמסורת שלה, יבליט את הרכיבים הערכיים במורשת זו ואת חשיבותו ותרומתו של כל חייל לבניית המורשת ולעיצוב דמותה של היחידה.

"מערך המילואים שלנו הוא
מערך חזק, שהרוח שלו מאוד
איתנה, והנכונות שלו להילחם
ולנצח מבטיחה גם את המשך
קיומנו. לתרומה שלכם לעוצמה
של צה"ל, לתרומה שלכם
לביטחון המדינה, אין ולא יכול
להיות תחליף. אתם מקרבים
אותנו אל הניצחון ולהשלמת
מטרות המלחמה" v

רב-אלוף הרצי הלוי

05. דגשי אתיקה של הסברה בפעולה החינוכית למילואים



צדקת הדרך

המענה הערכי יתמוך את צדקת הדרך של העשייה הצבאית ויחזק את ההזדהות והמשמעות של השירות במילואים כהגשמה ציונית של זכותו של עם ישראל לחיות בביטחון במדינה משלו.



רוח צה"ל

כל מענה יתקיים לאור ערכי רוח צה"ל כמצפן ערכי וכשפה משותפת המעצבת את ההתנהגות הערכית של החיילים והמפקדים. יש לתווך את הערכים לאנשי המילואים המגיעים עם סל ערכים משלהם, מתוך אמירה ברורה שבמרחב הצבאי רוח צה"ל היא האמירה הערכית הקובעת.



מלכד ומאחד

השיח עם אנשי המילואים יכבד את זהותם של המשתתפים, יחזק את המכנה המשותף שלהם וידגיש את המלכד והמאחד החיוניים לעמידת היחידה במשימותיה.



דיוק בעובדות

פיתוח התכנים יתבסס על עובדות היסטוריות ועל מקורות מידע מוסמכים בצה"ל. לאור הידע הרב המצוי אצל אנשי המילואים, יש להכיר היטב את הנושאים המדוברים, ולהיות מוכנים לקבל הערות ותיקונים.





מסרים גלויים

העיסוק הערכי ישקף מסרים גלויים, ללא תוכן סמוי או מניפולטיבי.



שיח בוגר ומכבד

אנשי המילואים הם עתירי ניסיון וידע ולעיתים גם דעתנים. הם שואפים לראות את השירות שלהם כפעולה ערכית העולה בקנה אחד עם השקפת עולמם, ולא חוששים לשאול ולהקשות. יש לפתח מענה ערכי המבוסס על ערכי רוח צה"ל שיכבד את תפיסותיהן האישיות והלך מחשבתם ורצינותם, ולהתנהל מולם בבגרות ובשיח בגובה העיניים. לצד הדגשת חובת ביצוע המשימה יש לתת מקום לדין בדילמות ערכיות, ולבירור שאלות מורכבות. על מעביר המענה לשדר אמפתיה ולהכיר בכנות של השואלים ולגלות יושרה וכנות במקום בו אין תשובות המניחות את הדעת.



ממלכתיות

מענה ערכי לאוכלוסיית המילואים יחזק את דמותו הממלכתית של צה"ל כצבאה של מדינת ישראל, הנתון למרות הממשלה, ומשרתיו מחויבים לפעול לשם טובת הכלל והגנת המדינה, ביושרה בנציגות ובענייניות. אין להביע דעות פוליטיות, לקדם אידאולוגיות אישיות, להתנהג במיסיונריות דתית או אנטי דתית ולהתבטא בגזענות.



התאמה לאופי היחידה וצרכיה

בגלל ההטרוגניות של אנשי המילואים והתמהיל הייחודי לכל יחידה, יש לבנות מענה לאור הכרות עם היחידה הספציפית, הצרכים שלה ומשימותיה הצפויות.



08. מקורות

- אמ"ץ-תוה"ד, מינהל כח אדם הצבאי, מכל"ל תת-1-00, טיוטה רשמית, 2017.
 - מסמך אסטרטגיית צה"ל 2018.
 - ביסל"מ – מצגות וניירות בנושא המילואים.
 - מאיר אלירן, כרמית פדן, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארנ'אן (עורכים), מערך המילואים לאן? מזכר 183, המכון למחקרי ביטחון לאומי, תל אביב, אוקטובר 2018
 - אריאל היימן, מערך המילואים במלחמת ה-7 באוקטובר: אתגרים להמשך הלחימה, פירסום מיוחד, המכון למחקרי ביטחון לאומי 26/12/2023, <https://www.inss.org.il/he/publication/reserve-october-7>
 - תא"ל (מיל) ארי סינגר (ראיון), מערך המילואים: המקף שמחבר בין הצבא לחברה, הביטחוניסטים, 24/3/2024, <https://idsf.org.il/interviews/the-reserve-formation>
 - אל"מ (מיל) רונן איציק, חוסן המילואימניקים בשעת מלחמה, הביטחוניסטים 18/12/2023, <https://idsf.org.il/papers/the-resilience-of-the-reserves>
-
- Lomsky-Feder, Edna & Gazit, Nir & Ben-Ari, Eyal. (2008). **Reserve Soldiers as Transmigrants Moving between the Civilian and Military Worlds**. Armed Forces & Society - ARMED FORCES SOC. 34. 593-614. 10.1177/0095327X07312090.
 - Ben-Ari, Eyal & Lomsky-Feder, Edna & Gazit, Nir. (2024). **Reserve Soldiers as Transmigrants—Two Decades On: A Research Note**. Armed Forces & Society. 10.1177/0095327X231223541.

כִּי לֹא נָשׁוּב אַחֲזֹר, וְדֶרֶךְ אֵין אַחֲרֶיךָ,
אֵין עִם אֲשֶׁר יִסּוּג מִחִפּוּרֹת חַיִּיו.
הִלְכָּהּ, הִלְכָּהּ פִּלְגָּה בְּלִילָה בְּשִׁרְשֻׁרָתָהּ,
פָּנִיָּה, מוֹלִדֶּתִי, הוֹלְכִים אִתָּם בְּקָרְבִּי!

- נתן אלתרמן -



חיל החינוך והנוער | מערך החינוך
תחום תורה והסברה

ספטמבר 2023, אלול ה'תשפ"ג