



# "בכל זאת הגענו למרות הכל" מערך המילואים במלחמת "חרבות ברזל"

08.04.2025 | ארי סינגר | written by תא"ל מיל" ארי סינגר

## תקציר

מערך המילואים ממלא תפקיד מכריע ביכולתו של צה"ל לעמוד במשימותיו במלחמת "חרבות ברזל". היקף המתנדבים והמתגייסים לשירות מילואים וזמן השירות הרב הם חסרי תקדים. זאת למרות התהיות הרבות שעלו לפני המלחמה, בצבא ובציבור, על נחיצות מערך המילואים, כשירותו המבצעית והמוטיבציה לשירות בקרב משרתיו. נראה בעליל שחששות אלו התבדו. המחקר בוחן את מקור הפער בין ההערכות והתדמית על כשירות מערך המילואים  בעיקר בזרוע היבשה  לפני המלחמה לבין הביצועים והמועילות שלו בפועל, ינתח את הסיבות לכך ויטען שהמלחמה הפגישה את מערך המילואים עם נקודות החוזק שלו. לבסוף יובאו המלצות לדרכי פעולה בהטמעת לקחי המלחמה לקראת האתגרים הצפויים למערך המילואים בעתיד הקרוב.

"היו לנו כאלו בעיות,

חשבנו לא נגיע.

נסענו לכיוון הלא נכון


באופן די מפתיע.

בין כל המישורים והדרכים

אפשר היה לגווע.

שנים ללא תקווה כי לא ידענו

איך כדאי לנסוע.

אך  בכל זאת הגענו למרות הכל"

(סנדרסון, 1973).

## הקדמה

נדרשת מידה רבה של זהירות בכתיבה על מערך המילואים במלחמת חרבות ברזל בעוד המלחמה מתנהלת. המאמר נכתב בחודש דצמבר 2024, לאחר יותר מארבעה עשר חודשים של מלחמה בעצימות משתנה, שעדיין לא הגיעה לסיומה. כשמונים אלף חיילים עדיין משרתים במילואים. בחזית הצפון הסכימו ישראל וחיזבאללה על הפסקת אש בנובמבר 2024 לתקופת הסדרה של

שישים יום. בגזרת עזה עדיין אין הסדרה, ומאה חטופים נמצאים בשבי חמאס. בתחילת דצמבר נפל משטר אסד בסוריה, צה"ל חצה את קו הגבול הבין-לאומי עם סוריה וכוחות היבשה שלו נמצאים באזור החיץ, אך עדיין לא ברור כיצד תתעצב סוריה לאחר עידן אסד.

על פי נתוני צה"ל, במהלך המלחמה התגייסו כשלוש מאות אלף חיילי מילואים, מתוכם כ-45,000 חיילים חזרו לשירות הצבאי לאחר שקיבלו פטור. נכון לדצמבר 2024 שירתו כ-143,000 חיילי מילואים יותר מ-150 יום במלחמה (אתר צה"ל, 2024). יחידות מילואים רבות שירתו בכמה שבבים של שירות מילואים פעיל, במקרים רבים בזימון ללא התראה מקדימה. יותר משלוש מאות חללים נספו בקרב החיילים והמפקדים במילואים נכון לסוף חודש נובמבר 2024.

חיילי המילואים משתתפים בכל גזרות הלחימה <sup>2</sup> בהגנה ובהתקפה. בכל חטיבה סדירה משרתים מאות חיילי מילואים כהשלמה לסדר הכוחות, רוב החיילים במפקדה הם חיילי מילואים. בחטיבות הסדירות יש יחידות משנה המבוססות על חיילי מילואים בלבד. חיילי המילואים התייצבו בהיקף גדול יותר מהצפוי, והם התפרשו למשימות ההגנה בגזרות השונות בתחילת המלחמה במהירות רבה יותר מהנדרש בפקודות "מעבר משגרה לחירום". יחידות המילואים עמדו במשימות האופרטיביות שהוטלו עליהם, ונוסף על כך גילו יוזמה, חדשנות, איתנות ויצירתיות בכל מקום וזמן שבהם נדרשו להיות. זאת על אף אורך השירות, כמות ימי המילואים והניתוק מהבית ומהעבודה. מהתרשמותי ולנוכח שיחות שערכתי עם מפקדים בעשרות ביקורים שערכתי ביחידות מילואים במהלך המלחמה, בעת כתיבת שורות אלה לא ניכרת ירידה משמעותית בהתייצבות החיילים למשימה באופן הפוגע ביכולתן של יחידות אלו לעמוד במשימותיהן.

מכל אלה ועוד ניתן להבין שחיילי המילואים תרמו תרומה משמעותית ואף מכרעת להישגי צה"ל במלחמה. תמונת מצב זו מפתיעה לכאורה את מי שעקב אחר הדיון הציבורי והצבאי הפנימי לפני המלחמה. בדיון זה הוצג מערך המילואים ככזה הנמצא בדעיכה בהיבטים שונים, כמו בתפיסת נחיצות פעילותו, בכשירותו ובהתאמתו למשימות. המאמר יבחן אם היה פער בין הערכת יכולות מערך המילואים לפני המלחמה לבין תפקודו בפועל. במאמר ייבדקו הנחות גורמי צבא והמחקרים השונים כלפי מערך המילואים וכלפי כשירותו. נוסף על כך, ייבחנו לקחים שאפשר להפיק ממלחמת חרבות ברזל, ויובאו המלצות לבניין הכוח ולבניין הרוח של מערך המילואים.

המאמר ישים דגש על מערך היבשה, שמכיל את עיקר כוחות המילואים, ושעיקר עומס הלחימה מוטל עליו. עם זאת, על אף שמאפייני השירות בזרועות ובאגפים השונים היו שונים <sup>2</sup> התובנות שאציג בסיכום מתאימות לכלל משרתי המילואים.

## שיטה

המאמר יציג את תמונת המצב ואת המגמות השונות במערך המילואים מהשנים שקדמו למלחמה וממהלך המלחמה, בהסתמך על מגוון מקורות גלויים:

- הצגות צה"ל בדיונים פתוחים לקהל בכנסת.
- מחקרים שנערכו בצה"ל ובגופים אחרים לאורך השנים.
- פרסומים בתקשורת הישראלית.
- תצפיות, ראיונות ושיחות שניהל הכותב על מערך המילואים במסגרת שירותו במילואים מתחילת מלחמת "חרבות ברזל" במפקדת קצין המילואים הראשי.
- ניסיון מצטבר של ארבעים שנות שירות במילואים, מתפקיד מפקד מחלקה ועד לתפקיד קצין מילואים ראשי.

## 1. תמונת מצב: מערך המילואים לפני המלחמה

בפרק הממצאים הראשון אציג את תמונת המצב של מערך המילואים לפני המלחמה, תוך התייחסות למספר סוגיות: מצב הפעלת מערך המילואים ערב מלחמת חרבות ברזל; מוטיבציה והתייצבות לשירות; תפיסת מפקדי צה"ל את מערך המילואים; מערך המילואים בדיון הציבורי; השפעת הדיון הציבורי בנושא החקיקה המשפטית על מערך המילואים.

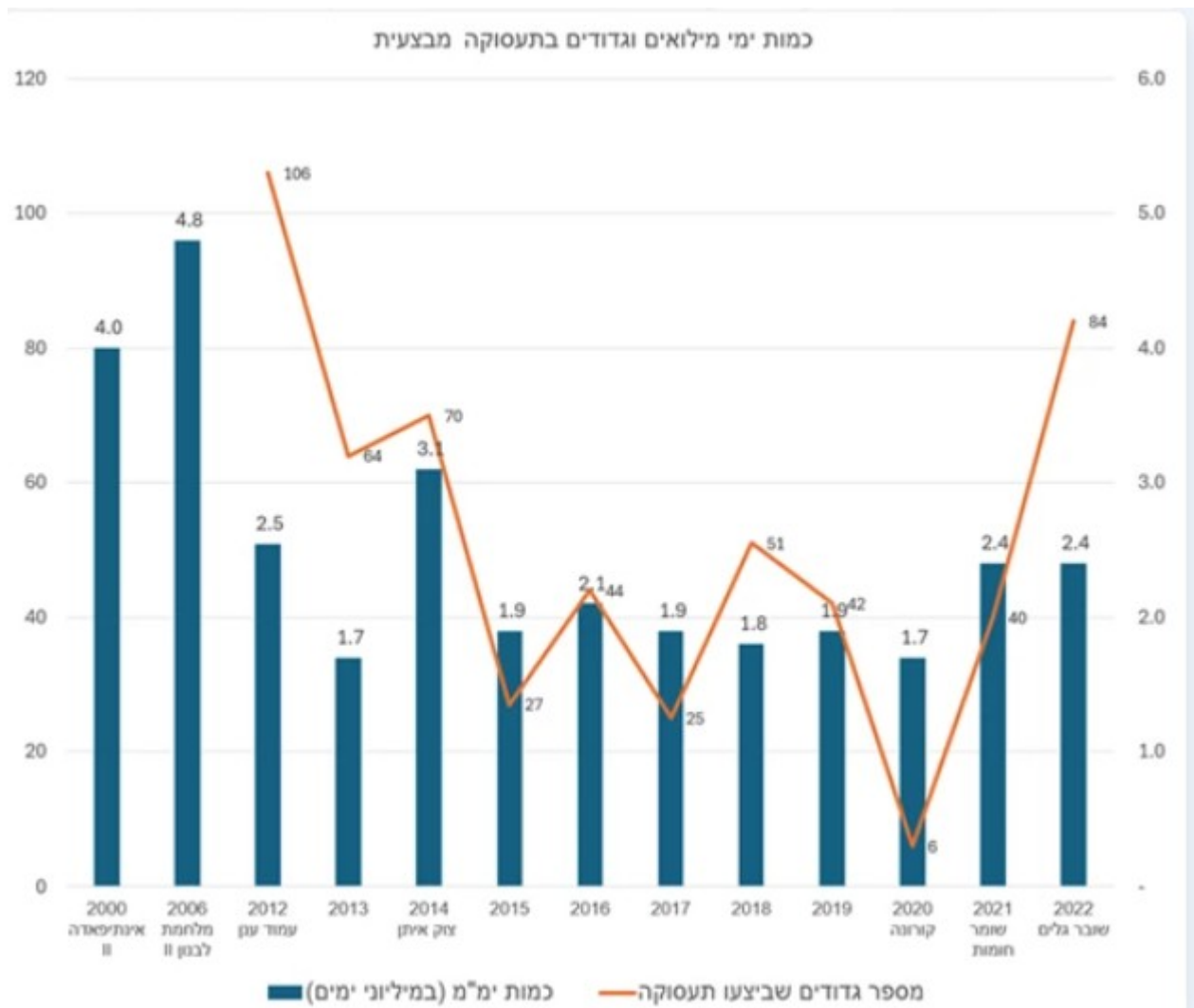
### 1.1 מצב הפעלת מערך המילואים ערב מלחמת חרבות ברזל

חיילי המילואים מבצעים שלושה סוגי פעילות: תעסוקה מבצעית, אימונים ופעילויות הקשורות למוכנות האופרטיבית, הנמשכות עד שבוע וחצי. מעט זמן לפני המלחמה נוספו אימונים חד-יומיים או דו-יומיים, שהתמקדו בכשירות של כל לוחם בהפעלת אמצעי הלחימה הבסיסי שלו.

תעסוקה מבצעית מבוצעת באחת מגזרות הביטחון השוטף, והייתה אמורה להתקיים אחת לשלוש שנים. משך התעסוקה הוא לרוב 21 יום ועוד שלושה ימי אימון לקראת התעסוקה. הפעולות האלו יקרות מאד בגלל העלות הגבוהה של העסקת משרתי המילואים, ויעילותן לכשירות היחידה למלחמה הייתה נתונה במחלוקת לאורך שנים. עם זאת, כשנה לפני המלחמה, בעקבות המבצעים "שובר גלים" ו"עלות השחר", ביצעו גדודי מילואים רבים תעסוקה מבצעית ביהודה ושומרון, ותוצאת הלוואי של התעסוקה הזו הייתה "הורדת חלודה" בתהליכי הפיקוד והשליטה ובניהול המשמעת המבצעית לקראת המלחמה. ניתן להניח שלתעסוקות המבצעיות האלה היה חלק בשיפור הכשירות (זיתון, 2023).

הפעילויות הקשורות למוכנות האופרטיבית כוללות סיורי קו, היערכויות לנוהל קרב בהתאם לתוכניות האופרטיביות וסיורים במחסני החירום של היחידה. פעילויות מסוג זה בוצעו כמעט תמיד על ידי המפקדים בלבד.

התרשים שלהלן מציג את כמות ימי המילואים שנדרשו למערך ואת מספר הגדודים שביצעו תעסוקה מבצעית בשנים 2000 עד 2022. [1]



תרשים 1: כמות ימי המילואים ומספר הגדודים שביצעו תעסוקה מבצעית לפי שנים

התרשים מלמד על חוסר יציבות בהעסקת משרתי המילואים בתעסוקות מבצעיות החל משנת 2000. כשהקו הכתום נמוך מהעמודה הכחולה, המסמנת את ימי המילואים, משמע שימי המילואים הוקצו לאימונים. כשהקו הכתום גבוה מהעמודה הכחולה, משמע שרוב ימי המילואים הוקצו לתעסוקה מבצעית ופחות לאימונים, עד כדי ביטול האימון או צמצום משמעותי בימי האימון או בסדר הגודל של הכוחות המשתתפים.

לדוגמה, בעקבות מבצע "צוק איתן" ומשבר תקציבי במאי 2014 הודיע הרמטכ"ל בני גנץ על ביטול האימונים למערך המילואים עד סוף השנה. שנת 2020 הייתה השנה המרכזית של ההתמודדות עם מגפת הקורונה והיא חריגה, היות שלא בוצעו תעסוקות מבצעיות וכמעט שלא התבצעו אימונים. לעומת זאת, באותה שנה הוקצתה כמות גדולה של ימי מילואים לפיקוד העורף להתמודדות עם המשימה הלאומית.

התרשים ממחיש ירידה משמעותית בהפעלת מערך המילואים, שמקורה בתהליכים שהחלו בתחילת המילניום. מגמה זו קיבלה משנה תוקף עם יישום חוק המילואים, מתוך התחשבות במשרתים, במשק האזרחי ובעלות הגבוהה של ימי מילואים. במקביל לירידה בהפעלת המשרתים,

הוחלט החל משנת 2000 על סגירה נרחבת של עשרות יחידות מילואים (בריק, 2023) ועל שחרור של יותר ממאה אלף חיילי מילואים (מילמן, 2015). ביחידות המילואים שלא נסגרו, במקרים רבים "הושאל" חלק מהציוד שלהם ליחידות סדירות או לחטיבות מרחביות. לפיכך נוצרו במהלך השנים הבדלים משמעותיים בין יחידות סדירות ליחידות מילואים, לא רק באיכות אמצעי הלחימה אלא גם בתקנים (בכמות הטנקים בפלוגה למשל, או בכמות אמצעי ראיית הלילה).

בשנת 2022 הוגדרו רק 120,000 חיילי מילואים כ"משרתי מילואים פעילים". 65,000 מתוכם היו לוחמים. [2] עקב מיעוט ימי המילואים לא הוגדרו לוחמים רבים כ"משרתי מילואים פעילים". בעקבות זאת החליטה הממשלה בחמישה במאי 2022 להעניק ללוחמים זכאות להיות מוגדרים כמשרתי מילואים פעילים, גם אם ביצעו רק 15 ימי מילואים בשלוש שנים. שינוי הגדרה זו העלה את כמות משרתי המילואים הפעילים ל-130,000 (צה"ל, 2022).

נושא נוסף הנוגע לעניין הפעלת המערך, קשור לייעוד מערך המילואים. במהלך השנים הייתה התפיסה ש"הסדיר יבלום והמילואים יכריע" על פי דוקטרינת בן-גוריון עוד משנת 1949: "ביטחוננו מן ההכרח שישען בעיקר על עתודות מאומנות ומצוידות... בתנאי שאפשר יהיה לגייסם במהירות הגדולה ביותר בשעת הצורך" (רוזנטל ושאלתיאל, 1996, עמ' 98). דוקטרינה זו, שבבסיסה התפיסה שכוחות המילואים הם עיקר סד"כ ההכרעה של צה"ל, אושרה גם במסמך של אסטרטגיית צה"ל (איזנקוט 2018, עמ' 32).

**בפועל** הדברים התנהלו אחרת, ותפיסת ייעוד מערך המילואים, במיוחד ביבשה, השתנתה עם השנים (דרוק, 2021). בהקשר זה ראוי לציין את ההבדלים בין התוכניות האופרטיביות של פיקוד הצפון לאלה של פיקוד הדרום. בפיקוד הצפון נשמר תפקיד משמעותי למערך המילואים בתוכניות האופרטיביות, והוא אף שולב בהכנות למלחמה כמו במסגרת תרגיל "מרכבות האש" שנערך ב-2022 (דובר צה"ל, 2022). לעומת זאת, בפיקוד הדרום מיעטו להשתמש ביחידות מילואים במבצעים מוגבלים ובתוכניות האופרטיביות. ניכרה העדפה ברורה לכוחות הסדירים, והיא באה לידי ביטוי בתהליכים של סגירת יחידות מילואים, בצמצום תקני היחידות, בהפחתת האימונים ובפער שהלך וגדל באיכות הציוד והכשירות בין כוחות הסדיר לכוחות המילואים. נראה שיעודי המערכים השתנו, ונוצרה דוקטרינה חדשה בפועל, שלפיה "הסדיר יבלום, המילואים יתגייסו, יצטיידו, ינועו לחזית, יחליפו את הסדיר בהגנה, והסדיר יתקוף ויכריע" כלומר התפיסה הייתה, שבמקרה הטוב משרתי המילואים יאפשרו הכרעה.

## 1.2 תפיסת מפקדי צה"ל את מערך המילואים

בימי ההוקרה השנתיים למערך המילואים בשנים 2022 ו-2023 (צה"ל, 2022; צה"ל, 2023) הוצגה תמונת המצב של מערך המילואים לוועדת החוץ והביטחון. בין שני הימים האלו התרחשו שלושה אירועים מרכזיים שהשפיעו על המערך: החלפת הרמטכ"ל בינואר 2023, מבצע "שובר גלים" ביהודה ושומרון כנגד גל טרור פלסטיני ואיומים של חיילי מילואים בסרבנות לשירות ובהפסקת התנדבות לשירות בעקבות החקיקה המשפטית.

מבצע "שובר גלים" העלה מאוד את מספר גדודי המילואים שביצעו תעסוקה מבצעית ביהודה ושומרון, ובמקביל הביא לביטול של חלק גדול מאימוני מערך המילואים. רון בן ישי (2022) מצטט גורם בכיר במשרד הביטחון, שטען שהסטת כוחות רבים ליהודה ושומרון "פוגעת ישירות במוכנות של צה"ל למלחמה, הן בלבנון והן בזירות אחרות. אם תהיה הסלמה שתידרדר למלחמה בכמה זירות, אנחנו עלולים להיכנס אליה לא מוכנים כמו שקרה במלחמת לבנון השנייה ב-2006".

מעניין להשוות בין משפטי המפתח על מערך המילואים ועל אתגריו, שנאמרו בדבריהם של שני הרמטכ"לים. הרמטכ"ל אביב כוכבי פתח ואמר ביום ההוקרה למערך המילואים (2023): "מערך המילואים הינו מרכיב משמעותי ביכולתו של צה"ל למלא את ייעודו ולהכריע את האויב במלחמה הבאה, על כן עלינו להבטיח את כשירותם המתמדת ואת יוקרת שירותם. בימים אלה, גם במסגרת אימון מרכזי שכונה 'חודש המלחמה', שבמסגרתו נקראו לדגל אלפי משרתי מילואים. מתוך שליחות, נכונות ומסירות של כל אחת ואחד מהם, הם יגיעו לכל נקודה בארץ וישפרו את מוכנות צה"ל למערכה הבאה".

כוכבי ציין את האתגרים הבאים של המערך:

#### ▪ אין מספיק אימונים

▪ יש ירידה בתחושת הנחיצות של החיילים

▪ חסרה הוקרה לחיילים מצד צה"ל והחברה

▪ אין שביעות רצון מהציוד ומהאימונים

▪ הכשירות והלכידות נתפסות כ"פחות טובות" (הדגשים במקור)

ביום ההוקרה למערך המילואים (2023) אמר הרמטכ"ל הרצי הלוי: "משימתנו היא ההגנה על הבית, אנו מכירים אותה היטב ומבינים כי זה הזמן לגלות אחריות. החוסן, האחריות האישית, לכידות השורות והרעות, הם שיעמדו לנו כאשר אנו ניצבים מול משימות ההגנה והביטחון. צה"ל פעל תמיד על פי ערכי רוח צה"ל, מצפן בן שבעים וחמש שנים. המפתח לחוסנו של צה"ל ולעמידתו במשימותיו הוא שרשרת פיקוד איתנה". אתגרי המילואים שהוגדרו הם:

▪ חוסר היציבות בהקצאת הימ"מ (ימי מילואים) למערך לאורך השנים, שוחק את תבנית האימונים.

▪ חוסר היציבות במודל האימונים לאורך השנים גורם לירידה בתחושת הנחיצות.

▪ אתגרי הפיקוד לצד משך הזמן של המפקד במילואים מורכבים עבורו ועבור משפחתו, ומקשים על איוש תפקידי הפיקוד במערך המילואים.

▪ קושי "להביא" (המרכאות במקור) את החיילים לשירות מילואים, ושחיקה בתפיסת השירות במילואים בחברה הישראלית.

אי אפשר שלא לחוש בהבדלים בין שני משפטי הפתיחה ובין הגדרת האתגרים. כוכבי מדבר על מלחמה, כשירות והכרעה, ואילו הלוי מדבר על הגנה, אחריות, לכידות וערכים. סביר להניח

שאיירועי המחאה החברתית בנושא החקיקה המשפטית הם מקור מרכזי לשינויי הדגשים (אביטן כהן, 2023). נושא נוסף הקשור לתפיסת צה"ל, הוא האופן שבו משרתי הקבע רואים את מערך המילואים. מחקר שנערך בממד"ה (מחלקת מדעי ההתנהגות) מצביע על כך, שמפקדים בקבע באמצעו ובסופו של העשור הקודם ראו את מערך המילואים כחזק בניסיון, בערכים ובמוטיבציה, אך כלא מעודכן מספיק וכלא מספיק מקצועי וכשיר, לפחות ברמה הטכנית (סינגר וטיארג'אן, בפרסום).

### 1.3 מוטיבציה והתייצבות לשירות

בדו"ח שהוצג לכנסת בשנת 2023 (צה"ל, 2023), הובא סקר של מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל, ובו הוצגו בין השאר הנתונים הבאים:

- תחושת השליחות והנכונות לשרת בזמן חירום היא אבן יסוד במערך המילואים.
- תחושת הנחיצות בקרב משרתי המילואים ירדה בשנים האחרונות, ובעקבות זאת נשחקה המוטיבציה לשרת.
- משרתי המילואים אינם מקבלים בהבנה את העובדה, שרק מעטים מהם משתתפים במשימת הביטחון.
- משרתי המילואים לרוב אינם מרגישים שהמדינה והמערכת הצבאית מוקירות את שירותם ומתגמלות אותם כראוי.

בוועדת החוץ והביטחון הוצגו הנתונים של אחוזי ההתייצבות לאימונים ולתעסוקות המבצעיות בשנים 2019-2021 (צה"ל, 2022). ההתייצבות לאימונים עמדה על שבעים אחוזים בלבד, ואילו ההתייצבות לתעסוקות מבצעיות עלתה על מאה אחוזים. אולם נתון זה אינו מתאר את המצב לאשורו, היות שתקן הקו נמוך משמעותית מכמות החיילים שהגדוד יכול לגייס בפועל. הגדוד גייס חיילים רבים מעבר לתקן ופיצל את זמן התעסוקה ביניהם כדי להקל על העומס של כל אחד מהמשרתים. עם זאת, כשלושים אחוזים מהחיילים קיבלו שחרור מהתעסוקה בשל בעיות אישיות ולא התייצבו כלל. המשמעות היא, שגם כשהגדוד נקרא לתעסוקה מבצעית לאחר שנים שלא עשה זאת, הוא לא היה יכול לגייס את כל משרתיו כדי לא לחרוג מימי המילואים שהוקצו לו בתקן הקו. המצגת הגדירה את אחוזי ההתייצבות הנמוכים לאימונים כאתגר שיש להתמודד עמו.

### 1.4 מערך המילואים בדיון הציבורי

עד כאן הוצגו נתונים והערכות רשמיות של הצבא מהשנה שקדמה למלחמה. אך נורות האזהרה על כשירות מערך המילואים החלו להופיע הרבה לפני שנת 2023. להלן יוצגו כמה דוגמאות מהדיון הציבורי בסוגיית המילואים בשנים שקדמו למלחמה:

אלוף (בדימוס) יצחק בריק מתריע שנים רבות על חוסר הכשירות של מערך המילואים. בריאיון

מחודש יוני 2020 הוא התריע על בעיות מוטיבציה קשות, על "נטישה" של מפקדים את יחידות המילואים, על אי-הסכמתם לקבל תפקידים בכירים ועל כך ש"צבא המילואים הפך לשעיר לעזאזל בעיני הפיקוד הבכיר". הוא מנה את הליקויים הבאים: מחסור באימונים, רמת אימונים נמוכה, כשירות יחידות מחסני החירום (להלן: הימ"חים), מחסור בכוח אדם שיאפשר את גיוס כוחות המילואים בזמן חירום וקיצוץ בהם. נוסף על כך הוא גילה תרעומת על חוסר המסוגלות להכין את יחידות המילואים למלחמה (בריק, 2020).

בעיית כשירות הימ"חים עלתה לאחר ש"ידיעות אחרונות" חשף דו"ח סודי של הצבא בדבר כשירות אוגדה 319 (זיתון, 2020). הדו"ח הצביע בין השאר על כך ש-52 אחוזים מכלי הרכב אינם כשירים, על חוסרים רבים של משאיות, על כך שציוד רב הושאל ליחידות סדירות ועל פערים של עשרות אחוזים בכוח האדם הרפואי והלוגיסטי של האוגדה. ליקויים אלו מזכירים את הליקויים שאובחנו כבר בדו"ח וינוגרד בעקבות מלחמת לבנון השנייה (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 339-343).

חיזוק לדבריו של בריק אפשר לראות בדבריו של תא"ל אבירם סלע, קצין התותחנים הראשי: "אתגר השמת קצינים במילואים לתפקידים בתחום הפיקוד והמטה הוא אסטרטגי מהמעלה הראשונה. צה"ל מתקשה מאוד לרתום קצינים במילואים לתפקידים תובעניים בתחום הפיקוד על יחידות מבצעיות, עד כדי פשרות ארגוניות משמעותיות במינוי קצינים לתפקידים" (זיתון, 2020).

מבלי להתייחס לעצם הטענות שהוצגו לעיל, תהודתן משפיעה על החברה הישראלית ועל משרתי המילואים, הן בדימוי תחושת המסוגלות של יחידות המילואים לעמוד במשימות שיוטלו עליהן והן במוטיבציה לשירות.

תמונה דומה השתקפה מהמחקרים ומהסקרים שנערכו בשנים האחרונות לגבי שירות המילואים, המוטיבציה והכשירות של היחידות. בינואר 2023 לדוגמה, נערך כנס במכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון תחת הכותרת "לפני שיהיה מאוחר" על המשבר במערך המילואים" בהובלת פרופ' אל"ם גבי סיבוני ותא"ל יובל בזק (סיבוני ובזק, 2023). בכנס עלו טענות, שהכרסום במעמד מערך המילואים נבע משני טעמים: האחד הוא הבנה שתם עידן המלחמות הגדולות, ולכן עבר זמנו של התמרון לעומק, והשני – הבנה שלצה"ל יש סדר כוחות מספק לתקוף בגזרה אחת ולהגן בשאר הגזרות. בדומה לכך, סא"ל ד"ר דותן דרוק מתאר במאמרו "המילואים יבלום" שינוי בתפיסת הלחימה של צה"ל את המבוכה בנוגע לייעוד יחידות המילואים. הוא מסיק שיש לדייק את המשימות הצפויות של מערך המילואים, "ולבנות את הכוח בהתאם לפי מדדים מדידים מוגדרים" (דרוק, 2021).

לסיום פרק זה אביא את דבריו של ח"כ יאיר גולן, סגן הרמטכ"ל לשעבר, בוועדת חוץ וביטחון ביום הוקרה למערך המילואים. הדברים ממחישים את בעיית הכשירות של המערך ואת הקלות שבה מסיטים משאבים מאימוני מערך המילואים לצרכים השוטפים של הצבא:

"אני לא אדבר בכלל על התנאים [לאנשי מילואים, א"ס] אלא רק על הכשירות. מערך המילואים צריך להיות כשיר, ומה שלא כשיר, עדיף שלא יהיה. צבא חלול זה דבר מסוכן. הוא מייצר



תחושה שיש כשירות בזמן שאין כשירות. כדי שצבא לא יהיה חלול, מרכיב המילואים שלו צריך להתאמן לפחות שבועיים בשנה<sup>[2]</sup> ואני יכול להגיד מה המסקנה שלי. היא פשוטה: צה"ל רואה בסל הימ"מ תקציב עובר לסוחר. התקציב הכי נוח לשימוש. מכיוון שזה התקציב הכי נוח לשימוש<sup>[3]</sup> אבל כשירות הצבא היא לא עניין של הצבא, זה עניין לאומי, זה עניין של המדינה וצריך להיות מופקע מצה"ל. כלומר, ועדת החוץ והביטחון צריכה לקבוע קטגוריה שיש תקציב קבוע שמוקדש לכשירות מערך המילואים. התקציב הזה הוא תקציב שאי אפשר לגעת בו. הוא סגור. כמוכן שהוא כולל את כל אנשי המילואים לסוגיהם השונים" (ועדת חוץ וביטחון, 2020, עמ' 23).

## 1.5 השפעת הדיון הציבורי בנושא החקיקה המשפטית על מערך המילואים

מלחמת חרבות ברזל נפתחה בעיצומו של משבר חברתי בנושא החקיקה המשפטית. הדיון הציבורי בסוגיה גרר שורת איומים בהפסקת התנדבות לשירות מילואים ואף בסרבנות לשירות, וחלקם (הקטן) אף מומשו. סרבנות ואיומים בסרבנות הן תופעות מוכרות בהיסטוריה של צה"ל, אך ברוב המקרים הסרבנות נסובה סביב נושאים בתפר שבין סוגיה ביטחונית לבין אידאולוגיה (כגון השירות ביהודה ושומרון, השהייה בלבנון או ההתנתקות). אלו פעולות שבהן הצבא היה שותף לביצוע המשימה שהוגדרה על ידי הדרג המדיני). במקרה הזה, צה"ל נגרר לראשונה לתוך ויכוח ציבורי על חקיקה משפטית, נושא שלכאורה אין לו קשר ישיר לשירות הצבאי.<sup>[3]</sup>

הצבא הביע חשש שכשירותו למלחמה תיפגע, ושבשעת מלחמה תיפגע ההתייצבות לשירות (חילאי, לוקאש וכהן ניר, 2024), טיפול או אי-הטיפול של הצבא בתופעה, כפי שתפסו אחרים, היה שנוי במחלוקת בתוך הצבא ומחוצה לו. נסיים את הפרק הזה בציטוט נוסף של יאיר גולן מחודש מאי 2024, שבתנאים מסוימים אפשר לראות בו מתן הכשר לסרבנות כחלק ממרי אזרחי בדבריו: "לא עושים מילואים עד שהמשלה מתחלפת" (אזולאי ותורג'מן, 2024).

## 2. מה קרה בפועל במלחמת "חרבות ברזל"?

מהאמור לעיל נראה לכאורה שמלחמת חרבות ברזל תפסה את מערך המילואים בתנאי פתיחה קשים ביותר: המערך נתפס ככזה שאינו מאומן, אינו מצויד, עם פער כשירות גדול מאד בהשוואה למערך הסדיר, עם מוטיבציה נמוכה לשירות, ויותר מכל, עם תחושת נחיצות נמוכה בשירות המילואים. על כל אלה נוספה המחאה החברתית המרחפת ברקע, שבמסגרתה היו גורמים שעודדו אי-התייצבות לשירות. נראה כי מדובר במתכון בטוח לכישלון.

אולם כיום ברור כי במלחמה קרה ההיפך מהצפוי. מערך המילואים התגייס והצטייד במהירות רבה (בהתחשב בהיקפו האדיר), כוחות ראשונים של מילואים הגיעו לגזרות הלחימה השונות במהירות רבה יותר מהתכנון, ואחוז ההתייצבות היה גבוה לאין ערוך מכל המוכר לפני המלחמה.


ההתגייסות לא נעשתה "על פי הספר" בהתאם לפקודות מסודרות מרמה ממונה, אלא תוך נטילת יוזמה והתארגנות מהירים ביותר, לפעמים תוך ויתור על מוכנות מיטבית ותוך כדי תנועה לעבר גזרת הפעולה. למרות ההערכות, משרתי המילואים עמדו בהצלחה במשימות שהוטלו עליהם במהלך הלחימה, ולא ניכר הבדל משמעותי באיכות הביצוע בין מערך הסדיר למילואים. נראה שכולם הופתעו חוץ מחיילי המילואים עצמם.

נכון לדצמבר 2024, ולאחר עשרות ביקורי יחידות שערכתי בחזיתות השונות, הרושם העולה הוא שיותר משנה מתחילת המלחמה, על אף העומס הגובר על החייל, על משפחתו ועל מעסיקו ולמרות סימני השחיקה, אחוזי ההתייצבות למילואים עדיין גבוהים מאוד. נכון לעכשיו, ליחידות המילואים אין קושי לעמוד במשימותיהן. אם לדייק, יחידות המילואים "יודעות להסתדר" כדי למלא את המשימות המוטלות עליהן. יש להסתייג ולומר שאי אפשר להבטיח שמצב זה יישאר לאורך זמן, והמחיר של היכולת העצמאית הזו של היחידות עלול לפגוע בטווח הארוך במשמעת הצבאית, באמון בין הדרג הטקטי לדרג האסטרטגי ואף ביכולת העמידה במשימות.

### 3. הסיבות לפער בין הערכות למציאות

גם אם נביא בחשבון את תחושת החירום הקיצונית בקרב הציבור הישראלי עם פתיחת המלחמה, הפער בין הדיון שהיה טרם המלחמה בנוגע למערך המילואים לבין ההתרחשות בפועל דורש הסבר. אומנם תחושת החירום יכולה להסביר את אחוזי ההתייצבות הגבוהים ואת ההתייצבות המהירה, אך היא איננה יכולה להסביר את היכולת לעמוד במשימה ואת המוטיבציה הגבוהה להמשיך ולשרת כעבור יותר משנה של לחימה.

אציג להלן כמה הסברים אפשריים:

א. מתברר למפרע, שבמבחן העליון של כל צבא  המלחמה, מערך המילואים כשיר למשימתו. נראה שבניין הכוח ותוכניות האימונים היו מספקים, ולמרות הדימוי של הימ"חים, הם מאפשרים גיוס מהיר ויציאה לשטחי היערכות על פי פקודה. בפורום מצומצם התבטא אלוף במטכ"ל ואמר, ש"להילחם זה כמו לרכוב על אופניים גם אם לא רכבת על אופניים כמה שנים, לאחר כמה דקות של רכיבה הכול מסתדר".

ב. ההיפך הוא הנכון, במועד כתיבת שורות אלה מוקדם עדיין להעריך את מצב מערך המילואים, שכן המלחמה טרם הסתיימה, ויש לצפות למחאה של משרתי מילואים ולפרוץ משבר במערך המילואים בסיומה של המלחמה, בעוצמה גדולה אף יותר משל זה שהיה לאחר מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה. המשבר יתבטא בירידה משמעותית בהתייצבות לשירות מילואים, ועלול להתפתח למשבר רב-ממדי במוטיבציה במערך החובה והקבע. אם תרחיש זה יתממש, נצביע על כך ש"ניצנים למשבר אפשר היה לראות כבר בשנת 2024", שהרי לאחרונה הופיעו פרסומים על ירידה באחוזי ההתייצבות (לדוגמה: סיבוני ומיכאל 2024; זיתון, גלעד ולוקש, 2024). נוסף על כך, בעקבות המלחמה קמו כמה עמותות של מילואימניקים ושל נשות

המילואימניקים העוסקות בחלוקה הוגנת יותר של עומס השירות ובנושאי התגמול. עמותות אלו מצטרפות לעמותות המילואים הקיימות עוד מלפני המלחמה, שעסקו בעיקר בנושאי תגמול לאנשי מילואים. ארגון נוסף הקים אל"ם (במיל") חזי נחמה בשם "פורום המפקדים והלוחמים במילואים". הארגון הציב שלוש מטרות: "שינוי דוקטרינת המלחמה [2] מעבר מתפיסת ההרתעה לתפיסת ההכרעה, הכנסה של קצינים התקפיים יותר למטה הכללי והכרעה ברורה של האויב בכלל הגזרות על מנת להסיר את האיום" (פורום המפקדים והלוחמים, 2024). בנובמבר 2024 הושעה נחמה משירות מילואים. ההשעיה בלטה מאוד בתקשורת, והעלתה שוב לשיח הציבורי את נושא האמון בין הדרג הטקטי לדרג האסטרטגי.

ג. **המלחמה תפסה את מערך המילואים ברגע האחרון לפני נקודת האל חזור.** אומנם חיילי המערך עמדו במשימות שהוטלו עליהם, אך הדבר אינו פוטר את הצבא מביצוע שינויים והתאמות לדגם המילואים.

ד. **המשאבים לבניין הכוח יהיו מוגבלים תמיד, ולכן נדרשת לקיחת סיכונים מחושבים.** ההסבר הזה מורכב יותר, והוא טוען, שבין סיכון מחושב להימור מפריד קו דק, ושגם הימור שהצליח נשאר עדיין הימור. ד"ר (תא"ל במיל") מאיר פינקל ביטא זאת במילים "נס התמרון", לא רק ביחס למערך המילואים אלא אף ביחס למערך הסדיר (פינקל, 2024). על אף ההפתעה הגדולה ועל אף תנאי הפתיחה הגרועים, המצב היה יכול להיות גרוע בהרבה לולא ההקלות שצה"ל קיבל בלחימה: זמן להתארגנות במעבר ממגננה למתקפה בדרום; יכולת לתקוף במאמץ מרוכז בחזית אחת בלבד [2] בדרום, ורק כעבור כשנה לתקוף גם בזירת הצפון; וזירת פנים שקטה יחסית.

ה. **ההסבר האחרון והמשמעותי שיוצע כאן הוא, שהאופי הייחודי של מלחמת "חרבות ברזל" הפגיש את מערך המילואים עם נקודות העוצמה שלו, כפי שיפורטו להלן:**

**מעבר משגרה לחירום:** תחושת החירום הקיצונית בעקבות מתקפת הפתע רחבת הממדים וידיעות בתקשורת על הטבח בדרום הניעו את חיילי המילואים להגיע במהירות רבה מהמתוכנן על פי הפקודה, ולהשתתף בטיהור העורף הישראלי. התמרון הקרקעי בחזית הדרומית התחיל רק כעשרים יום לאחר שבעה באוקטובר 2023. "תקופת ההמתנה" הזו העניקה ליחידות המילואים זמן רב להתארגנות, לאימונים, להעלאת הכשירות ולתחושת מסוגלות (פינקל, 2024). בזמן זה נערכו עשרות אימוני מפקדות חטיבה, ואלה שיפרו משמעותית את תפקוד המפקדה, במיוחד בתפעול מערכות שליטה ובקרה (כגון מערכת הצי"ד [2] צבא היבשה הדיגיטלי) ובתרגול שילוב בין-זרועי (אוויר-יבשה). תפעול ותחזוקה של מערכות שליטה ובקרה כבר זוהו בעבר כפערי ביחידות המילואים (אבן וחדד, 2019). בחזית הצפונית לא חצו כוחות חיזבאללה את הגבול, וכוחות המילואים היו בהגנה. לא היה גיוס תחת אש, והתמרון הקרקעי התחיל רק כעבור 11 חודשים. יש לתחקר מה הייתה יכולת ההגנה של כוחות המילואים מול התקפה בזירה הצפונית, אם חיזבאללה היה תוקף בסמוך לשבעה באוקטובר, ותוך כמה זמן היה ניתן להיערך ולהגיע להגנה מספקת בהתחשב בתקינות, באיכות ובכמות הציוד בימ"חים.

**איכות הציוד:** פערי התקן ואיכות הציוד בין חיילי הסדיר לחיילי המילואים היו לאורך שנים מקור לתרעומת מצד חיילי המילואים, הרואים בפער הזה ביטוי לזלזול במערך המילואים. בתחילת המלחמה החלו יחידות מילואים רבות לגייס תרומות לרכישת ציוד צבאי, וחלקם אף הצליחו לגייס מיליוני שקלים. תופעה זו מתאימה יותר למליציה ולא לצבא מסודר. אנשי המילואים גאים בהצלחתם להסתדר בכוחות עצמם, אך הצלחה זו מחזקת את התחושה הוותיקה שהצבא אינו מצייד אותם כראוי. הפער באיכות הציוד אינו מונע מיחידות המילואים לבצע את משימתן, אלא מביא לכך שהן יבצעו אותה בשיטה אחרת, עם ציוד נחות ובאיטיות רבה, שיכולים לעלות במחיר של נפגעים.

**אופי הלחימה:** לחימה בשטח בנוי בעת מלחמה היא איטית וטכנית מטבעה. היא מתנהלת בשטחים סגורים ובתאי שטח קטנים עם קושי לזהות את כוחותינו ואת האויב. אין בה תנועות ארוכות של מסגרות או התקפות מקבילות של כוחות יבשה, הדורשות תיאומים ותזמונים מורכבים בין יחידות המתמרנות במקביל. עם זאת, במלחמת "חרבות ברזל" בלט במיוחד שיתוף הפעולה הבין-זרועי והבין-ארגוני המתואם במפקדות החטיבות והאוגדות. מפקדות אלו, גם ביחידות סדירות, מאוישת ברובן המוחלט בחיילי מילואים. ניצול תקופה ההמתנה להתמקצעות בתפעול מערכות השליטה והבקרה ובטכניקות הסיוע אפשר ביצוע מוצלח של תיאומים מורכבים בניהול הקרב, והעניק תנאי פתיחה טובים ליחידות המתמרנות בשטח. כמו בכל מלחמה, ובמיוחד במלחמה זו, הדרג הטקטי, הן הסדיר והן המילואים, נדרש להתמודד תוך כדי לחימה עם אתגרים שלא הכיר ושלא התאמן עליהם בעבר, כמו הלחימה בתת-קרקע. שיקול דעת, יוזמה, למידה וחשיבה מחוץ לקופסה, ובמקרים רבים גם שימוש בדיסציפלינות ובידע טכני מהאזרחות, הם חלק מהמאפיינים של החיילים והמפקדים במערך המילואים.

**רוח מערך המילואים:** עד כה הוצגו בעיקר **סיבות טכניות** לפערים בין הערכת המסוגלות של מערך המילואים לבין ביצועיו בפועל. הסבר מרכזי נוסף, ואולי עיקרי, נובע ממקור העוצמה של מערך המילואים <sup>2</sup> סוגיות שברוח, ובהן: אמון, תחושת נחיצות, איכות המפקדים וחוסן, כמתואר להלן.

**אמון:** אחד הנכסים החיוניים לקיום מערך המילואים הוא האמון. המונח "אמון" במערך המילואים בנוי מכמה רבדים:



תרשים 2: פירמידת האמון

הרובד התחתון הוא האמון של החייל בעצמו, במקצועיותו ובתחושת המסוגלות שלו לעמוד בהצלחה במשימותיו. הרובד השני קשור למסגרת שבה החייל משרת, והוא כולל את מקצועיות היחידה ואת לכידותה הפנימית. הרובד השלישי הוא האמון במפקד הישיר, ברמת הפלוגה או הגדוד, והוא נובע מאישיותו וממקצועיותו. שני הרבדים שמעליו הם האמון בהנהגה הצבאית הבכירה (כולל האמון בין מערך הסדיר למערך המילואים) ובהנהגת המדינה. בפסגת הפירמידה נמצאת מידת האמון במדינה וההזדהות עימה, עם ערכיה ועם חזונה. האמון הוא מרכיב ב"חוסן" של החייל וביכולת ההתמודדות שלו. בסיס הפירמידה עוסק ב**חוסן האישי** של החייל [1] האמון שלו בעצמו וביכולותיו, ושאר הרבדים החיוניים עוסקים ב**חוסן הארגוני**.

הרבדים החיוניים בפירמידה הם התחתון והעליון [2] האמון בפרט כלוחם ובחבריו ליחידה מחד, והאמון בערכי המדינה וביעדיה מאידך. במונחים של ערכי צה"ל הם מתבטאים בערך הרעות ובערך השליחות. במצב של חוסר אמון במפקד היחידה, ברוב המקרים יימצא מפקד אחר ביחידה שאפשר לתת בו אמון. אחד מתפקידיו של המפקד הוא לבנות את הלכידות על בסיס גאוות היחידה ועל בסיס המשימה.

מרכזיותו של ערך השליחות ניכרת בסקרי ממד"ה (צה"ל, 2023, עמ' 6), אך יש הבדל בין השליחות לרעות. את ערך השליחות ואת ערכי המדינה ויעדיה החיילים "מביאים" מהבית בכמה "שפות", ויש צורך להתאים אותם (לא לשנות!) להקשר הצבאי. לעומת זאת, את ערך הרעות יש לטפח בצבא. למרות חשיבות האמון במנהיגות הצבאית והאזרחית, גורמי ההנעה לשירות הם אחרים. ייתכן שאיתנות הרבדים התחתונים [3] אמון החייל בעצמו, בחבריו ובמפקדו הישיר [4] וההזדהות עם ערכי המדינה הביאו לכך, שעל אף השסעים העמוקים בחברה הישראלית, המוטיבציה לשירות לא נפגעה. לא רק בתחילת המלחמה, בעת ששררה עדיין התחושה ש"נלחמים על הבית", אלא גם יותר משנה לאחר מכן.

**תחושת הנחיצות:** במשך שנים רבות של מבצעים קטנים הייתה עיקר המשימה של המילואים

להחליף את כוחות הסדיר בתעסוקות המבצעות בזירות משניות. לכך נוספו ביטולי אימונים, צימצום השימוש במערך המילואים וסגירה של יחידות מילואים. כל אלה הקטינו את תחושת הנחיצות בקרב לוחמי המילואים (צה"ל, 2023). תחושת הנחיצות במלחמה הנוכחית היא גורם משמעותי במיוחד, בשל עוצמת האיום של אירועי שבעה באוקטובר ובשל השלכותיהם על החברה הישראלית.

**איכות המפקדים:** אפשר להמשיך יחידת מילואים לאקורדיון המכווץ בשגרה ומתרחב בחירום. ללא מפקדים שיודעים להקיש על הקלידים כדי להפיק מנגינה הרמונית, פעולת הכיווץ וההרחבה תיצור רוח בלבד אך לא מנגינה. המפקדים הם השלד של היחידה, והם בונים אותה במהירות לצורכי חירום. בהנחה שהם מאומנים ומעודכנים בתורות ובטכניקות המתאימות, ושיש להם תכונות מנהיגותיות המתאימות ליחידת המילואים, הם יוכלו להביא את היחידה למוכנות מבצעית בתוך פרק הזמן הנדרש.

**חוסן מערך המילואים** [4] "המערך הבלתי שביר": נאסים טאלב הגדיר את המושג "אנטי שביר", כיכולת להרוויח מזעזועים (Taleb, 2021, p. 47). דברים צומחים ומשגשגים כשהם נחשפים לתנודתיות, לאקראיות, לאי־סדר ולגורמי לחץ. אנטי־שבירות היא הרבה יותר מעמידות: העמיד מתנגד לזעזועים ולא משתנה, ואילו האנטי־שביר משתפר מהם. מלחמת "חרבות ברזל" היא דוגמה לאירוע "ברבור שחור" שהוכיח שמערך המילואים פועל כמערך "אנטי־שביר". [4] המונח "אנטי־שבירות" של המערך יכול להחליף את הביטוי העממי "יודעים להסתדר" של משרתי המילואים.

לסיכום הפרק, אפשר לחלק את הסיבות לפער שבין הערכת מסוגלות מערך המילואים לבין ביצועיו בפועל לשני סוגים: הראשון [4] המאפיינים המיוחדים של מערך המילואים, בעיקר בתחום הרוח, שאינם תמיד גלויים לעין. אפשר לכנות תכונות אלו כ"נשמת המילואים" הנסתרת שרואים רק את תוצאותיה ואת השפעתה. השני [4] המאפיינים המיוחדים של מלחמת "חרבות ברזל", שהפגישו את מערך המילואים עם נקודות החוזק שלו.

## משמעויות והמלצות

לסיכום יוצגו מספר המלצות לעתיד.

**כשירות:** האם בניין הכח היה מְסַפֵּק (Good enough)? המושג "מספק" כמדד איכות הגיח לעולם בסוגיות של הורות (Sidebotham, 2017) ולאחר מכן בתחום הטכנולוגיה (Capps, 2009). הרעיון מאחורי עקרון "טוב מספיק" הוא, שאפשר להסתפק בתפוקה פחות טובה ולחסוך בתשומות, שהרי השקעת המשאבים הנוספים אינה מצדיקה את התפוקה הנוספת. שיח "טוב מספיק" בנושא מערך המילואים עלול לשדר בינוניות אם אינו מברר את הכשירות הנדרשת בשיתוף חיילי המילואים. תופעות של צמצום אימונים או של "מתאמנים עם מה שיש", בלי דיון

על הכשירות הנדרשת בהתאם למאפיינים הייחודיים של יחידות המילואים, ישפיעו גם על תחושת הנחיצות ועל המסוגלות של חיילי המילואים, ובמילים אחרות, יביאו לבינוניות. מימוש סעיף 3 בחוק המילואים "בדבר היקף מערך המילואים וכשירותו וקבלת אישור משר הביטחון תוך יידוע ועדת החוץ הביטחון" הוא תנאי לכך. [5] יש לעגן בחוק את תקציב האימונים של מערך המילואים, במיוחד בזרוע היבשה, כפי שהמליץ יאיר גולן (ועדת חוץ וביטחון, 2020; קבילו, 2022).

**לכידות:** הלכידות בנויה משלוש רמות. הרמה הבסיסית היא אחוות הלוחמים, מעליה גאוות היחידה, והרמה העליונה היא לכידות סביב המשימה המבצעית. תוכנית לכידות צריכה להיות משולבת בתוכנית העבודה השנתית, ויש להקצות זמן ומשאבים למימושה.

**שימור ופיתוח איכות המפקדים:** בשנים שקדמו למלחמה שודרגו והורחבו הכשרות מפקדי המילואים, והם היו תנאי בסיסי לקבלת תפקיד פיקודי במילואים. במהלך המלחמה נפתחו קורסי פיקוד להכשרת קצינים לתפקידים מגוונים כדי למלא תקנים חסרים. כשתסתיים המלחמה, חשוב יהיה להקפיד על תנאי סף אישיים ומקצועיים לפיקוד ולא להסתפק ב"ניסיון מהשטח", כפי שהיה בעבר. למלחמה הזו מאפיינים ייחודיים שלא בהכרח יהיו מתאימים למערכות הבאות. בגלל העומס על המפקדים יהיה נכון לפתח שיטות למידה מתקדמות כגון למידה עצמית מרחוק, במקום שאין בו בעיה של ביטחון שדה.

**אמון** <sup>398</sup> **יחסי סדיר ומילואים:** המלחמה פרצה כשנדמה היה שאין צורך במערך המילואים כשותף למאמץ ההכרעה, אלא רק כמי שמאפשר אותו. בסיום המלחמה, כחלק מהתחקירים ומהפקת הלקחים, יש לבחון מגוון נושאים הקשורים למערך המילואים. השתתפותם של קציני מילואים בכירים בתחקירים חשובה, והיא תתרום להגברת האמון של הציבור הכללי ושל מערך המילואים, בפרט אם התהליך יתקיים בשקיפות. סוגיית איכות התחקירים ושיתוף קציני מילואים בתחקירים עלתה כבר בוועדת וינוגרד לאחר מלחמת לבנון השנייה (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 398-399). כתיבת תוכנית רב-שנתית למערך המילואים על סמך לקחי המלחמה תסייע ליישם אותם ולהגדיר או לתקף את ייעוד מערך המילואים, במיוחד בזרוע היבשה. יש א-סימטריה מובנית בין מפקדי הסדיר לבין מערך המילואים. אומנם כל חייל מילואים היה חייל סדיר, אך מעטים המפקדים הסדירים שהיו חיילי מילואים. כשם שילד אינו מבוגר קטן, כך חייל מילואים אינו חייל סדיר עם חופשות טובות. יש הבדלים משמעותיים בבניית המנהיגות בין שני המערכים (מינקה ברנד, 2018).

**ערכים:** השופט וינוגרד כתב שהוא ראה לנכון לפתוח את הפרק העוסק בחולשות הצבא, דווקא בנושא מימוש ערכי צה"ל, שהרי "אחת העובדות המרכזיות<sup>399</sup> לאורך כל המלחמה הייתה שהרבה מן הליקויים והכשלים בתפקוד הצבא לא נבעו מכך שנורמות הפעולה לא היו טובות ומתאימות<sup>400</sup> אלא משום שנורמות שהצבא עצמו היה אמור להטמיע וללכת לאורן<sup>401</sup> לא נשמרו". רק לאחר העיסוק בערכי צה"ל הוא מתפנה לכתוב על כשירות, על מוכנות, על תוכניות אופרטיביות ועל תרבות ארגונית (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 399). בפרק ההמלצות הוא כותב "נזכיר כי חלק ניכר מן הליקויים שמצאנו היו קשורים בסטיות חמורות מערכים, הוראות, נהלים ודפוסי פעולה שצה"ל

עצמו קבע, מיסד, חינך לאורם וקבע אותם כמחייבים. מכאן ההדגשה בהמלצותינו על חיזוק והעמקה של ההטמעה של ערכי צה"ל עצמם בצה"ל על כל רמותיו" (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 415).

נראה שהמלצות אלו נכונות גם להיום. חשוב להטמיע שיח של ערכי צה"ל גם ביחידות המילואים. השיח הוא מעבר להטמעה. בחברה שסועה, שבה חיילים המגיעים מעולמות ערכיים שונים, ערכי צה"ל מהווים קוד ערכי מאחד ומחייב. שיח ערכי יעניק הקשר לפעילות הצבאית וייתר חלק מהשיח המשפטי.

**הגדלת סדר כוחו של המערך:** מעבר לעומס הצפוי על מערך המילואים בתקופה הקרובה, תוקמנה גם יחידות מילואים חדשות, שרוב החיילים בהן לא שירתו זמן רב במילואים או כלל לא שירתו במילואים. יחידות אלו נטולות מסורת יחידתית ושדרת משרתים ותיקה, ולכן אחד האתגרים הגדולים שלהן יהיה לבנות את "פירמידת האמון" ולא רק את הכשירות הטכנית.

**ביטחון פנים:** אחד מלקחי מבצע "שומר חומות" היה להקים יחידות מילואים שיתנו מענה לאתגרי ביטחון הפנים בתרחישים שונים. יישום לקח זה טרם יצא לפועל, ולמזלנו במלחמה הנוכחית כמעט לא היה בו צורך. יחידות אלו יכולות להיבנות כחלק מפיקוד העורף, ממג"ב או בתצורה אחרת, אך הן יישארו יחידות מילואים על כל המשתמע מכך. ליחידות אלו יהיו מאפיינים מיוחדים בכשירות, בגזרה האופרטיבית ובהתמודדות הערכית ככוח הפועל בתוך מדינת ישראל.

**הוגנות, הוקרה ותגמול:** בכוונת מכוון כמעט לא כתבתי על הוגנות, הוקרה ותגמול. עד לחודש דצמבר 2024 הוציא צה"ל יותר משמונה מיליארד שקלים על תשלומים לחיילי מילואים נוסף לתשלום עבור ימי מילואים, המגיעים נכון לדצמבר 2024 לכמעט ארבעים מיליון ימ"מ. רוב הוועדות בצבא ומחוצה לו עוסקות בנושאים אלו. מידת ההוגנות, ההוקרה והתגמול היא תוצאה של תפיסה ערכית של המערך, נחיצותו, תרומתו לביטחון ולחוסן הלאומי, סדרי עדיפות ויכולת תקציבית. כפי שהוזכר קודם, התייצבותם של חיילי המילואים והמוטיבציה שלהם לשרת אינם תלויים בתגמול, אלא אם חייל חש בפגיעה חמורה במשפחתו, בתעסוקתו ובכושר ההשתכרות שלו.

## אחרית דבר

במאמר זה נסקרה תמונת המצב של מערך המילואים, תוך הערכת הכשירות והרוח שלו לפני מלחמת חרבות ברזל ובמהלכה. נמצא פער ניכר בין ההערכות שנכתבו על המערך לפני המלחמה לבין ביצועיו בפועל, ונעשה ניסיון להסביר פער זה. הסיבות לפער קשורות לשני היבטים מרכזיים: המאפיינים המיוחדים של המלחמה והמאפיינים המיוחדים של מערך המילואים.

לסיום אצטט שני מקורות הנוגעים לעניין. דוד בן-גוריון כתב במאמרו "על מה אנחנו מגינים" בפברואר 1948, שמומחים אינם יכולים לקבוע מהי יכולתנו במלחמה, ושגודל היכולת תלוי במידה רבה במטרות המלחמה ובגודל הרצון. את מטרת המלחמה לא יקבע המומחה, אלא "את המטרה



עצמה יתווה רצוננו הצינוני, ובגודל הרצון [2] תלוי גודל הכוח" (בן-גוריון, 1950).

בדו"ח וינוגרד נכתב על יחסי הגומלין בין הצבא לחברה. הוועדה ציינה שחלק מהנורמות הפסולות שהתגלו בצבא, חלחלו אליו מהחברה הישראלית "ואולי מן החברה המערבית בכללותה". בשל מרכזיותו של צה"ל בחברה הישראלית "עליו לפעול כך שערכי צה"ל החשובים לביטחון המדינה יחלחלו אל החברה באמצעות אלה המשרתים בו, בחינת עמוד האש ההולך לפני המחנה" (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 412).

אם צה"ל הוא עמוד האש העומד לפני המחנה, הרי שנושא הלפיד והדגל הוא מערך המילואים מכוח השליחות ההדדית שבין הצבא לחברה, כפי שמתואר באסטרטגיית צה"ל:

"שירות המילואים מבטא את השתתפות אזרחי מדינת ישראל באופן פעיל בהגנה על המדינה, והוא אחד הביטויים המרכזיים להיותו של צה"ל 'צבא העם'. מערך המילואים הוא נדבך מרכזי בתפיסת הביטחון של מדינת ישראל ויש בו פוטנציאל לחיזוק החוסן הלאומי והחברתי, מפני שחיילי המילואים הם שליחים הדדיים [2] של הצבא בחברה ושל החברה בצבא" (איזנקוט, 2018, עמ' 33).

מלחמה זו מהווה הזדמנות לבחון מחדש את מערך המילואים ואת יחסי הגומלין בינו לבין הצבא והחברה. יש הרבה מה לתקן בצבא בכלל ובמערך המילואים בפרט. לפני המלחמה דובר רבות על התחדשות ושינוי, אך ההתחדשות אינה בהכרח "עולם ישן עדי היסוד נחריבה". [6] היא אינה רק התחדשות של אמל"ח (אמצעי לחימה) או של טכנולוגיות ושיטות לחימה. במציאות החברתית שלאחר מלחמה ממושכת יש צורך ברענונות, בצניעות, בענווה וברוח חדשה כדי לבנות מחדש את הכוח ואת הרוח. הפסוק בתורה שמסתיים במילים "ישן מפני חדש תוציאו" (ויקרא כו, י), מתחיל במילים "ואכלתם ישן נושן". יש ישן שיש להוציאו אבל יש ישן נושן שמשתמר היטב לאורך ימים ושנים ומשתבח עם הזמן. לא קל תמיד להבחין בין הישן שיש להוציאו לבין הישן נושן שצריך לשמור עליו.

תודה לד"ר (אל"ם במיל) אופיר קבילו, פרופ' אלישבע רוסמן-סטולמן, ד"ר (סא"ל במיל) דותן דרוק, רס"ן (מיל) טניה סמוליארוב וד"ר מוטי ספראי, על הערותיהם והארותיהם.

## הערות שוליים:

[1] נתוני התרשים הופקו מתוך מאמרו של אופיר קבילו (2022) ומתוך מצגת של צה"ל לוועדת חוץ וביטחון (2023).

[2] "משרת מילואים פעיל" [2] הגדרה הקבועה בחוק, של חייל שמשרת לפחות עשרים יום בשלוש שנים, והיא מקנה זכויות למשרתים העומדים בה. סביר להניח שבעקבות השינויים בהפעלת המערך בעת מלחמת "חרבות ברזל" יהיה צורך לבחון הגדרה זו מחדש.

[3] מצד שני היו שטענו, שאם מדינת ישראל לא תהיה דמוקרטית עם מערכת משפטית מוחלטת, חיילי צה"ל יהיו חשופים לתביעה על ידי מערכות משפטיות בחו"ל או שהם אינם יכולים לסמוך על הדרג המדיני בניהול ענייני של פעילות צבאית (שפרן גיטלמן ושפירא, 2023).

[4] אירוע שהוא הפתעה בסיסית בעלת השפעות מטלטלות.

[5] המלצה זו דומה להמלצה מס' 7 של דו"ח וינוגרד: "צה"ל חייב להנהיג מדדי כשירות ומוכנות הכוחות בכל הגזרות. מדדים אלה ייבדקו באופן עתי ומסודר על ידי גורם שאינו רק צה"ל. זאת, תוך התאמה לשינויים בתרחישי איום ומסקנות מבצעות הנובעות מהם, ותוך אישור דרגים צבאיים ומדיניים לפי העניין" (דו"ח וינוגרד, 2008, עמ' 421).

[6] המנון האינטרנציונל בתרגום המקורי של אברהם שלונסקי <https://bit.ly/4gzUeAh>

## רשימת המקורות:

- אבן, שמואל וחדד, ששון (20 במרץ 2019). "האם צה"ל מוכן למלחמה?". **המכון למחקרי ביטחון לאומי**.
- אביטן כהן, שירית (23 במאי 2023). "הרמטכ"ל הרצי הלוי: 'איראן התקדמה לגרעין, יש התפתחויות באופק שיכולות להביא אותנו לפעולה'". **ישראל היום**.
- אזולאי, מורן ותורג'מן, מאיר (29 במאי 2024). "לא עושים מילואים עד שהממשלה מתחלפת: דברי יאיר גולן" [והסערה](#)". **ynet**.
- איזנקוט, גבי (אפריל 2018). "אסטרטגיית צה"ל". **אתר צה"ל**.
- בן-גוריון, דוד (1 בינואר 1950). "על מה אנחנו מגינים". **פרויקט בן יהודה**.
- בן ישי, רון (5 בדצמבר 2022). "מוכנות הצבא כבר נפגעת, והמו"מ הקואליציוני רק מייצר בלגן". **ynet**.
- בריק, יצחק (21 באפריל 2020). "צבא המילואים הפך לשעיר לעזאזל בעיני הפיקוד הבכיר". **ייצור ידע האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי**.
- בריק, יצחק (3 ביוני 2020). "נטישת יחידות המילואים וחוסר מוטיבציה של קציני המילואים לקבל תפקידים בכירים". **ייצור ידע האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי**.
- בריק, יצחק (22 בדצמבר 2023). "טבלת קיצוץ כוחות צה"ל בעשרים השנים האחרונות". **פרסום בפייסבוק**.
- דרוק, דותן (מאי 2021). "המילואים יבלום" [והשינוי בתפיסת הלחימה של צה"ל](#)". **בין הקטבים**, גיליון 31, עמ' 243-259.
- ועדת וינוגרד (2008). **הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 דין וחשבון סופי**.
- ועדת החוץ והביטחון (20 באוקטובר 2020). "פרוטוקול מס' 47 מישיבת ועדת החוץ

והביטחון". אתר הכנסת.

- זיתון, יואב (18 בינואר 2020). "ליקויים חמורים באוגדה הגדולה בצה"ל: נחשף המסמך הסודי על מוכנות לעימות בצפון". **ynet**.
- זיתון, יואב (1 ביוני 2020). "קצין בכיר: 'צה"ל מתקשה למנות קצינים קרביים במילואים ומתפשר". **ynet**.
- זיתון, יואב (21 במאי 2023). "הכעס של לוחמי המילואים: 'נטחנים' בשני קווים בשנה ו־2 ומקבלים הנחה לבית קפה". **ynet**.
- זיתון, יואב, גיל-עד הדר ולוקש אלכסנדרה (11 בנובמבר 2024). "ירידה חריגה בהתייצבות למילואים: 'אנשים לא מוכנים להגיע להתמוטטות". **ynet**.
- חילאי סיוון, לוקש אלכסנדרה וכהן ניר (26 יולי 2023). "'החווה מולנו הופר': המילואימניקים שלא יתייצבו, והדיון החסוי שייערך בקריה". **ynet**.
- מזכירות הממשלה (15 במאי 2022). "הטבות לאנשי מערך המילואים ובני משפחותיהם ו־2 אישור החלטת ועדת השרים לעניין מערך המילואים מיום 9.5.2022". **משרד ראש הממשלה**.
- מילמן, עמרי (20 ביולי 2015). "צה"ל מציג את 'תוכנית גדעון': צמצום של 2,500 אנשי קבע ו־100 אלף מילואימניקים". **כלכליסט**.
- מינקה ברנד, הדס (2018). "'תודה שבאתם': מחשבות על מפגש סדיר ומילואים ביחידות הלוחמות". בתוך: מאיר אלרון, כרמית פדון, הושע פרידמן בן שלום, רוני טיארג'אן (עורכים). **מערך המילואים לאן**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 135-143.
- מערכת את"צ (3 ביוני 2022). "הסתיים תרגיל 'מרכבות האש'. זה מה שקרה בכל שבוע בחודש המלחמה". **אתר צה"ל**.
- מערכת מעריב (8 בנובמבר 2024). "אחרי שהודח ממילואים בעקבות ביקורת שמתח: הקצין הבכיר מגיב". **מעריב**.
- סיבוני, גבי ובזק, יובל (24 בינואר 2023). "לפני שיהיה מאוחר ו־2 על המשבר במערך המילואים". **מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון**.
- סיבוני, גבי ומיכאל, קובי (29 באוגוסט 2024). "הסדק המתרחב ו־2 משבר האמון של אנשי המילואים בפיקוד העליון של הצבא". **מכון משגב**.
- סינגר, ארי וטיארג'אן, רוני (2023). **מערך המילואים ומערך הסדיר ו־2 על מקצועיות, מקצוענות ומערכת מבצעית אחת**. (בתהליכי פרסום).
- פינקל, מאיר (19 באוגוסט 2024). "'נס התמרון' של אוקטובר ו־2 בנובמבר 2023". **מכון ירושלים לאסטרטגיה ולביטחון**.
- קבילו, אופיר (2022). "כשירות מערך המילואים בצה"ל ו־2 הפרדיגמה ושברה". **חברה צבא וביטחון לאומי 4**, עמ' 45-61.

- רוזנטל, ימימה ושאלתיאל אלי (1996). דוד בן-גוריון ☞ ראש הממשלה הראשון: מבחר תעודות (1947-1963), ארכיון מדינת ישראל.
- שפרן גיטלמן, עידית ושפירא ענת (1 במאי 2023). "מחאת המילואימניקים ☞ לא סרבנות אלא דרישה מהמדינה לקיים את חלקה בחוזה עימם". **מבט על** 1717, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- סנדרסון, דני (1973). "למרות הכל". בתוך: **סיפורי פוגי**, אלבום של להקת כוורת.
- פורום המפקדים והלוחמים (2024). "עוברים מהרתעה להכרעה". **פורום המפקדים והלוחמים**.
- צה"ל (14 ביוני 2022). "יום ההוקרה למערך המילואים בכנסת". **אתר הכנסת**.
- צה"ל (13 ביוני 2023). "יום ההוקרה למערך המילואים". **אתר הכנסת**.
- צה"ל (3 בינואר 2024). "גיוס מילואים". **אתר צה"ל**.
- Capps, Robert (24 Aug 2009). "The Good Enough Revolution". *Wired*
- Sidebotham, Charlotte (2017). "Good enough is good enough!". *British Journal of General Practice*, 67(660), p. 311
- Taleb, Nassim N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House
- Wilson, Mark (27 Apr 2019). "The New Mantra of Tech: It's Good Enough". *gizmodo*

המאמר פורסם במרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, בתאריך 07.04.2025.