

פרויקט צבא-חברה

כל העם צבא? שרות המילואים בישראל





המכון הישראלי לדמוקרטיה



צבא הגנה לישראל

כל העם צבא? שרות המילואים בישראל

פרויקט צבא-חברה

The Army-Society Project of the IDF and the Israel Democracy Institute
The People's Army? The Reserves in Israel

עורך הספרייה לדמוקרטיה: אורי דרומי

ISBN 965-7091-19-5

©

כל הזכויות שמורות

למכון הישראלי לדמוקרטיה

עריכה לשונית: ליאורה הרציג, יעל מושיוב

עיצוב ועריכה גרפית: דינה שר-רהט

נדפס בתשס"ב בדפוס העיר העתיקה, ירושלים

The Israel Democracy Institute

Printed in Israel, 2002

הדברים בפרסום זה מובאים בשם האומרים ועל אחריותם, ואין הם משקפים
בהכרח את עמדת המכון הישראלי לדמוקרטיה

תוכן עניינים

ח ל ק ר א ש ו ן :

כל העם צבא? שירות המילואים בישראל

מאמר מאת ברוך נבו ועל שור

9

הקדמה

9

רקע היסטורי

10

צבא העם?

12

תהליך הגריעה משירות המילואים

שיקולי מג"די המילואים: שוויון לעומת פונקציונליות

השקול המוטיבציוני האישי

גורמים המשפיעים באופן חיובי על המוטיבציה

של הפרט לשרת במילואים

גורמים המשפיעים באופן שלילי על המוטיבציה

לשרת במילואים

17

שינויים חברתיים והשלכותיהם על המילואים

19

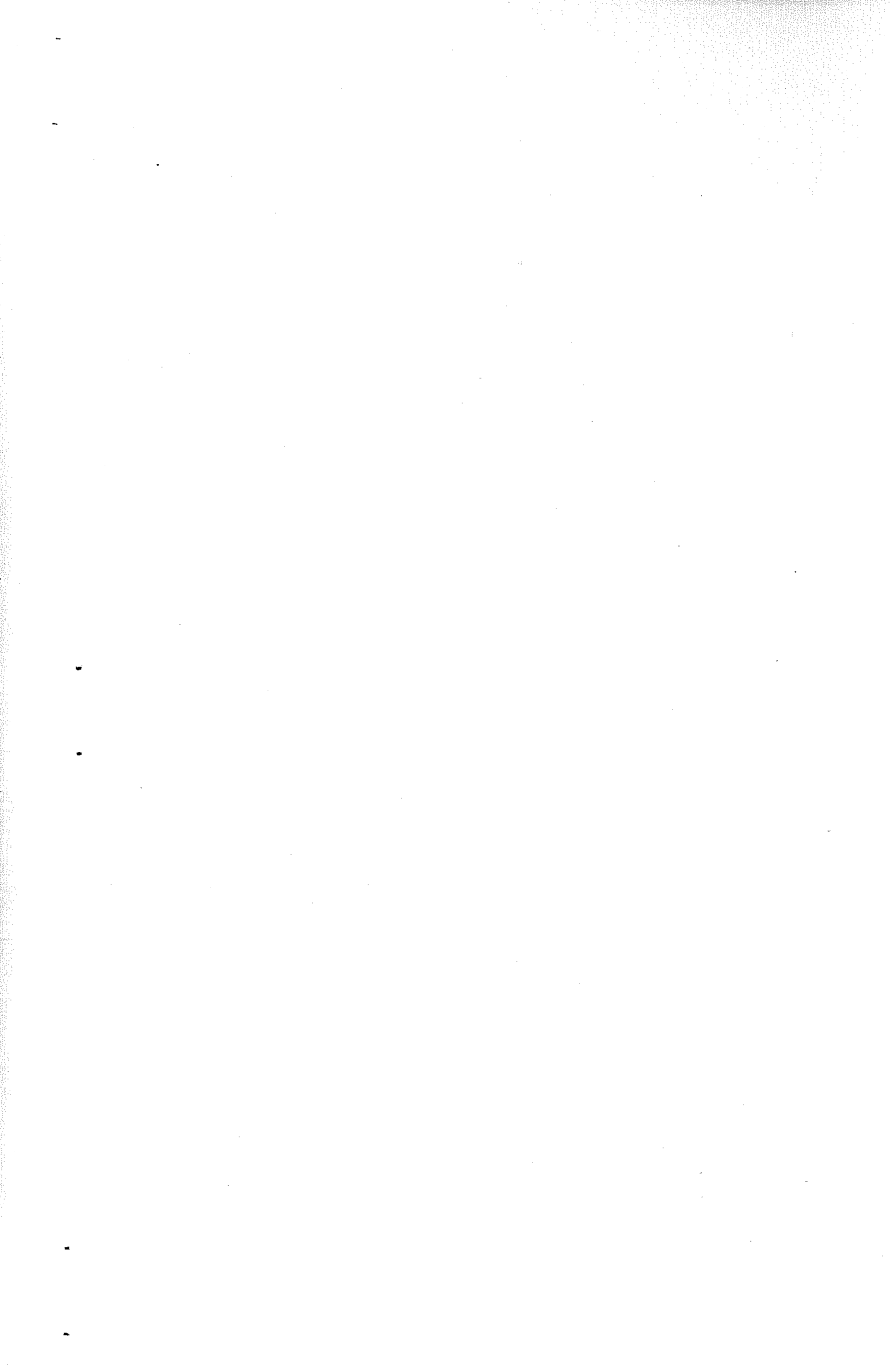
האם יש משבר מילואים?

- 21 היבטים ביטחוניים אסטרטגיים
- 24 היבטים כלכליים
רמת המקרו
רמת המיקרו – המחירים הכלכליים הישירים והעקיפים
שחיל מילואים או מעסיקו משלם כתוצאה משירות מילואים
ערך השוויון וערך ההגינות
סוגיית הביטוח
- 28 מודלים חלופיים
השתתות שירות המילואים על בסיס התנדבותי
שני סוגים של שירות מילואים
שירות לאומי כפתרון לבעיית המילואים
מודל "חיל האוויר"
הקמת מפקדת קצין מילואים ראשי
- 30 סדר יום מחקרי

חלק שני :

דברי יום העיון שנוערך במכון הישראלי לדמוקרטיה

33	מליאת פתיחה
	קבוצות דיון:
67	ההיבט החברתי קבוצת דיון א'
115	ההיבט האסטרטגי-ביטחוני קבוצת דיון ב'
157	ההיבט הכלכלי קבוצת דיון ג'
193	דיון במליאה
235	דברי סיכום – הרמטכ"ל שאול מופז



כל העם צבא? שירות המילואים בישראל

מאת ברוך נבו ויעל שור*

הקדמה

המפגש השלישי של פורום צבא וחברה עסק בסוגיית שירות המילואים. במפגש השתתפו קצינים בכירים מצה"ל ובראשם הרמטכ"ל, סגל המכון הישראלי לדמוקרטיה, חוקרים מן האקדמיה ואישים ממגזרים שונים של הציבור (ראו תכנית המפגש - נספח א'; רשימת המשתתפים - נספח ב'). במסגרת מפגש זה נדונו היבטים שונים של שירות המילואים בישראל: חברתיים, אסטרטגיים-ביטחוניים, וכלכליים. במסגרת ההיבטים החברתיים נדונו סוגיות הקשורות ליחסים שבין צה"ל לבין חיילי המילואים ובין החברה הישראלית לחיילי המילואים. במסגרת ההיבטים האסטרטגיים-ביטחוניים נדונו סוגיות כגון הכשירות והמוכנות של יחידות המילואים, המידה שבה מערך המילואים, על מבנהו דפוסי הפעלתו והכשרתו, מוכן לייעודו המקורי - מלחמה כוללת. ובמסגרת ההיבטים הכלכליים נדונו סוגיות כגון הביטוח, תגמול ופיצוי וכו'. המסמך הנוכחי מסכם את המפגש, הוא מתבסס

* ברוך נבו הוא פרופסור לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה. במכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוביל את פרויקט צבא-חברה. יעל שור היא עוזרת מחקר במכון הישראלי לדמוקרטיה.

על דברי המשתתפים וכן על חומר רקע, אשר הוכן לקראת המפגש וחולק למשתתפים מבעוד מועד.

רקע היסטורי

הרעיון של שילוב אזרחים במערך צבאי כולל איננו חדש. שילוב כזה הופיע במינונים שונים למן תחילת ההיסטוריה של סכסוכים בין עמים. התופעה של אזרחים-לוחמים היא למעשה עתיקה יותר מהתופעה של לוחמים מקצועיים. כך, בכל המלחמות הגדולות של המאה ה-20, נטלו חלק אזרחים שגויסו על פי צרכי החירום הצבאיים של מדינותיהם.

בקונטקסט ישראלי, המושג "צבא האומה" הוצע כנראה לראשונה, על ידי יהושוע גלוברמן, אסטרטג של ארגון ה"הגנה", בתחילת שנות ה-40.

יעדיו של "צבא האומה" לפי גלוברמן היו שניים:

- גיוס מירב המשאבים הלאומיים בעתות מלחמה.
- יצירת אינטגרציה חברתית, ארגונית, תרבותית.

רעיונות אלה, יושמו בתקופה של טרום-מדינה על ידי הפלמ"ח, אשר החזיק עתודת אזרחים-לוחמים. ארגון ה"הגנה" של אותה תקופה היה מורכב כמעט כולו מאזרחים שהתכוננו ליום פקודה. גם ארגון האצ"ל כלל לוחמים פעילים ולוחמי עתודה.

בסוף 1948, תוך מהלך מלחמת העצמאות, הציב בן-גוריון עקרונות אחדים בהקשר לשירות המילואים:

1. על העם מגן צבא העם.
2. הגיוס חייב לחול על הכל (עקרון השוויון).
3. לצבא נועדו תפקידים חברתיים וחינוכיים והוא שותף מרכזי בתהליך של בנין האומה.

במרץ 1949, בשלהי מלחמת העצמאות, פרסם המטה הכללי מסמך, שפירט את הקווים המנחים לשיטת המילואים, כפי שהם מוכרים למעשה עד היום. בנוסף על עיקרון השוויון התבסס מודל שירות המילואים על עקרונות נוספים ביניהם: מרכזיות ערך הביטחון והשירות כחובה אזרחית. באופן זה

הפך גם השירות במילואים לממד חשוב בהגדרת השייכות לקולקטיב הישראלי.

היעד המרכזי של שירות המילואים נקבע כבר אז להוות עומק אסטרטגי אנושי, באופן שיאפשר למדינת ישראל לקיים צבא גדול, מהיר גיוס, מודרני בצידו, ומוכן למלחמה מקיפה, וזאת ללא נשיאה בנטל האנושי והכלכלי הבלתי אפשרי למדינה קטנה הכרוך בקיומו של צבא קבע עתיר ממדים.

במהלך השנים שבאו לאחר מכן, גדלו והלכו יחידות המילואים בהיקפן, עד לשיעור שיא של כחצי מליון איש, באמצע שנות ה-80 (מקורות זרים). במקביל, שופרו מנגנוני הקריאה והגיוס, הורחבו מחסני החירום, הועמקו ההדרכה והעדכון שחיילי מילואים נזקקים להם.

יחידות המילואים מילאו תפקידים מכריעים במלחמות קדש, ששת הימים, ויום כיפור. כמו כן, שולבו יחידות המילואים כבר מאמצע שנות ה-50 בתפקידי ביטחון שוטף.

במהלך שנות ה-90, נפסק הגידול הכמותי, וחלה נסיגה הדרגתית במספר ימי המילואים השנתיים. משיא של 10 מיליון ימ"מ בסוף שנות ה-80 עד ל-4 מיליון ימ"מ בסוף שנות ה-90.

מספר ימי המילואים הממוצע לחייל ירד באותה תקופה מ-26 ל-16. ביטוי נוסף לצמצום בקריאה למילואים, היה הורדת גיל הפטור ממילואים מ-54 ל-45 במהלך התקופה הנ"ל.

שלוש סיבות עיקריות צוינו בהקשר לירידה זו:

א. שינוי בשיטת התקצוב: בהסכם בין משרד הביטחון למשרד האוצר, נקבע כי כספים שייחסכו על ידי צה"ל כתוצאה מצמצום בימ"מ, יוכלו להיות מופנים על ידי צה"ל לצרכים אחרים. נוצר תמריץ כלכלי צה"לי להמעיט בקריאה למילואים.

ב. גידול בשנתוני מתגייסי החובה.

ג. צפיות להבשלת תהליכי שלום, בעקבות הסכמי אוסלו, ובעקבותיהם פחות משימות.

הירידה בימ"מ התרחשה על חשבון אימונים והשתתפות בפעילות ביטחון שוטף. מסוף שנת 2000 עם השינוי במצב הביטחוני והמדיני, מסתמן גידול בצרכי הביטחון השוטף ומספר הימ"מ החל לגדול שוב.

תהליך חשוב נוסף הוא השחיקה שחלה בכל אחד מעקרונות הבסיס של מודל המילואים, אשר היוו את בסיס הלגיטימציה החברתית לחובת השירות במילואים. אי השוויון בחלוקת הנטל מבטא בצורה חריפה את השחיקה הזו, אולם היא נובעת גם משחיקתם של שאר העקרונות, חלקם כתוצאה משינויים שחלו במבנה החברתי והפוליטי בישראל וחלקם בשל דפוסי הפעולה של צה"ל.

צבא העם?

נושא אי השוויון בחלוקת הנטל מוביל לדין רחב יותר בסוגיה של מודל צבא העם. ניתן לבחון שאלה זו ביחס לעקרון של אוניברסליות השירות, או במילים אחרות – האמנם "כולם" משרתים. הנתונים המספריים שיוצגו להלן מעמידים בספק עקרון זה.

מספרם של כלל הגברים במדינת ישראל בגילאי 21-45 (גיל שירות המילואים) בשנת 2000, נאמד ב-1,085,000. מתוכם כ-830,300 היו יהודים. מספרם הכולל של חיילי המילואים בשנת 2000 איננו מורשה לפרסום, אך על פי מקורות זרים ניתן לאמוד אותם ב-425,000.

על פי נתונים מוסמכים, בשנת 2000 שרתו במילואים, כ-200,000 איש. ממוצע ימי השירות לחייל מילואים היה 16. כמחצית ממשרתי המילואים הנ"ל, שרתו בין יום לשלושה ימים: כאן מדובר בדרך כלל בקריאות מנהליות, כלומר לא לאימונים ולא לבט"ש.

כ-100,000 איש שרתו במילואים בשנת 2000 ארבעה ימים ויותר. הללו מהווים כ-12% מכלל אוכלוסיית הגברים היהודים בגיל 21-45.

על פי האומדן, רק כ-30,000-32,000 איש, שרתו בשנת 2000 במילואים, לאורך תקופה, שנמשכה 26 יום או יותר. שיעורם של אלה מתוך האוכלוסייה הרלוונטית הוא כארבעה אחוזים. ביניהם נמצאים גם כאלו המשרתים במילואים 50, 60, 70 יום ויותר – בעיקר בקרב המפקדים.

אם כוללים בתמונה את האוכלוסייה הערבית ואת הנשים, מתקבלת תמונה עוד יותר בעייתית, מן ההיבט של שוויוניות חלוקת הנטל.

אחת השאלות החברתיות המעניינות בהקשר זה מתייחסת למאפייני הקבוצה הזו – מיהם אותם ארבעה עד חמישה אחוזים מאוכלוסיית מדינת ישראל שמשרתים במילואים באופן אינטנסיבי? האם חלו שינויים במאפייניה לאורך השנים? האם "עומסי הנטל" – ברמה הפרטנית – מתחלפים לאורך השנים?

תהליך הגריעה משירות המילואים

לצד גורמים מערכתיים-ארגוניים שהביאו לכך ששיעור קטן יחסית מהפוטנציאל של אנשים במילואים אכן משרת במילואים, הרי שפועלים כאן גורמים נוספים, כמו היעדר מנגנונים וסנקציות (צה"ליים וחברתיים) למניעת השתמטות "אפורה".

תהליך הגריעה של חיילי המילואים מתחיל למעשה בשלב של טרום שרות החובה. אם נתייחס לגברים בלבד, ניתן להצביע על הקבוצות כדלהלן הפטרות משירות חובה:

- א. ערבים.
 - ב. חרדים ("תורתו אמונתו").
 - ג. בעלי קב"א נמוך.
 - ד. בעלי פרופיל רפואי נמוך.
 - ה. עולים חדשים מעל גיל מסוים ו/או מתחת לסף כלכלי מסוים.
 - ו. סרבני גיוס מטעמי מצפון.
- הגריעה נמשכת במהלך שירות החובה, כאשר קבוצות נוספות משתחררות מצה"ל לפני תום השירות:
- ז. בעלי בעיות רפואיות ("מורידו פרופיל").
 - ח. בעלי בעיות נפשיות ("פוני קב"ן").
 - ט. בעלי קשיי הסתגלות.
- חלק מהנגרעים בקטגוריות הנ"ל הם "אותנטיים" וחלקם הם מתחזים. לאחר תום שירות החובה:
- י. הגריעה נמשכת על פי הקטגוריות הנ"ל, בתהליך "נורמלי" של שחיקה (למשל גריעה רפואית).

- יא. קטגוריה נוספת של נגרעי שירות מילואים הם משוחררי צה"ל, שהתגייסו לשב"כ, למוסד למשטרה וקבלו בתוקף כך פטור משירות מילואים.
- יב. ישראלים רבים יוצאים לחו"ל לתקופות קצרות או ארוכות. בעת שהייתם בחו"ל הם אינם משרתים במילואים.
- יג. אנשים שהשתחררו מצה"ל לפני שנה או פחות, אינם נקראים למילואים בהנחיה, למעט מצב חירום; כנ"ל לגבי שנתון המילואים של גילאי 44-45, כנ"ל לגבי נשואים בשנה הראשונה.
- יד. אנשים שתפקידם האזרחי הוא משקי חיוני בעת מלחמה, פטורים ממילואים.
- טו. נפקדים ועריקים.
- טז. קבוצה גדולה של חיילי מילואים משתחררת לאחר קבלת הצו. מג"די המילואים בצה"ל מוסמכים לבטל צו קריאה למילואים על סמך סיבות אישיות (סטודנטים, בעיות רפואיות, מצב סוציו-אקונומי, בעיות אישיות וכו'). בתוך קבוצה זו מצויים לא מעט חיילי מילואים אשר המג"ד מוותר עליהם לא מפני שהם הציגו סיבה מוצדקת, אלא מפני שהוא איננו מאמין שיוכל לאלצם לשרת ו/או הוא מפקפק בתועלת הצבאית שהם יביאו לגדוד, גם אם יגויסו.
- הנה כי כן, נשחק העיקרון של "צבא העם" במובן של אוניברסליות השירות, עד כי בסופו של דבר מי שמשרת במילואים הוא מיעוט קטן. כאמור, מתוך התבוננות ברשימה שלעיל עולה כי הגריעה היא בחלקה תוצאה של תהליכי קבלת החלטות הצבא, ובחלקה תוצאה של תהליכים חברתיים כמו היעדר מנגנונים וסנקציות למניעת "השתמטות אפורה" משירות מילואים. כך, מתוך ראייה כי שירות המילואים אמור להיות שוויוני ואוניברסלי, קבע מבקר המדינה לפני שנים אחדות, כי צה"ל איננו עושה מאמצים מספיקים על מנת להגדיל את מאגר משרתי המילואים ולהביא לחלוקת נטל שוויונית יותר.

שיקולי מג"די המילואים: שוויון לעומת פונקציונליות

כפי שנאמר לעיל, הסמכות לשחרר מצו מילואים בוזרה למח"טי ומג"די

המילואים.

טרם יציאה למילואים, מוצף משרד הקישור בבקשות לשחרור. המג"ד נקרע בין הקוטב הערכי (עיקרון "צבא העם": כולם חייבים לשרת באופן שוויוני) לבין הקוטב הפונקציונלי. צה"ל מעמיד לרשות המג"דים מקדם פחת אנושי, אשר מביא בחשבון גריעה מסוימת בשלב הקריאה למילואים. מרבית המג"דים מעדיפים לפיכך שלא להתעקש לגייס "אלמנטים בעייתיים". יתר על כן, בהינתן בחירה בידיו, מפקד מילואים יעדיף להשאיר לעוד כמה ימים בשירות ספציפי חייל מילואים איכותי, מאשר לקרוא לחייל חדש, בלתי מוכר או פרובלמטי. המג"ד גם יודע שהמערכת אינה מגלה נחישות במימוש הצווים, כך שגם אם הוא, המג"ד, יתעקש, אין ביטחון שעקשנותו תישא פרי. בסך הכל מסתמנת איפה, גם בקרב דרג המג"דים וגם בדרגים הגבוהים יותר, העדפה של היעילות התפקודית הצבאית, על פני ערך השוויון.

כתוצאה מכל האמור לעיל, ציבור משרתי המילואים הוא במידה לא מעטה ציבור של מתנדבים. שכן כפי שצוין, הצבא מגייס רק חלק מאנשי המילואים והעובדה שאינו כופה שירות על חלק נוסף מהם, יוצרת מציאות שבה אנשי המילואים שמגיעים, מגיעים מתוך רצון ולא מתוך כפייה, או כחלק ממציאות שבה כולם משרתים.

מובן מאליו, שהתהליך אשר תואר לעיל לא יכול היה להתקיים אילו שרר בצבא מחסור בכוח אדם למשימות בט"ש או אילו הצבא העריך סס"כ ההיערכות לקראת מלחמה מקיפה הוא מצומצם מדי. באופן פרדוכסלי ניתן לומר, שהרווחה היחסית בכוח אדם זמין לצה"ל – רווחה אמיתית או מדומה – אשר שררה בסוף שנות ה-90, הייתה אחד הגורמים שהביא למשבר המילואים של שנת 2001.

השקול המוטיבציוני האישי

ניתן להתבונן בשאלת ההתייצבות למילואים מנקודת מבטו של הפרט, ביום קבלת הצו. נראה כי היענותו או סרבנותו לצו, ובהמשך רמת המוטיבציה שלו לשרת במסירות ובתפוקה מלאה לכל אורך שירות המילואים, נקבעים על פי "שקול הכוחות המוטיבציוניים". מצד אחד פועלים על הפרט גורמים חיוביים

מעלי מוטיבציה, ומולם פועלים גורמים שליליים מנמיכי מוטיבציה. להלן הפירוט:

גורמים המשפיעים באופן חיובי על המוטיבציה של הפרט לשרת במילואים:

- א. תחושת ה"שליחות": הרגשה של מתן תרומה משמעותית למטרה לאומית חשובה.
- ב. משמעת; ציות לפקודות; רצון להימנע מקונפליקטים עם המערכת הפורמלית.
- ג. חידוש חוויה של לכידות חברתית. מפגש מחודש עם חברים ותיקים. מחויבות לחברים, ל"רוח היחידה".
- ד. מחויבות למפקד.
- ה. לקיחת "חופשה" מתהליכי שחיקה בעבודה ובמשפחה. בריחה משגרה, באזרחות.
- ו. שינוי סטטוס: עליה במעמד האישי במסגרת הצבאית לעומת המסגרת האזרחית.
- ז. אמונה בתבונה של "אלה שמנהלים את הצבא והמדינה".

גורמים המשפיעים באופן שלילי על המוטיבציה לשרת במילואים:

- א. הגורם הכלכלי (פיצוי לא מספיק מהביטוח הלאומי, אובדן טמפו בתחרות כלכלית, אובדן הכנסות לא מדווחות, היעדרות מן העסק בתקופות קריטיות).
- ב. הגורם הפסיכולוגי והמשפחתי (ניתוק ממילוי צרכי המשפחה, התערערות האיזון התוך משפחתי הרגיש, היווצרות ניכור).
- ג. הגורם ההשוואתי (תחושת הפראייריות הנובעת מהשוואת עצמם לאחרים).
- ד. כורח לפעול בניגוד למצפון (במקרה של שירות ללא הסכמה לאומית).

ה. המצוקה הגופנית (שוני בריתמוס השינה, טיב האוכל, מאמץ גופני מרוכז/מתמשך, ביגוד שונה).

ו. איום פיסי; סכנת היפגעות; החרדות והפחדים המתלווים לכך.

ז. פגיעה במהלך הלימודים, הבחינות והציונים (במקרה של סטודנטים).

ח. שינוי סטטוס אישי: ירידה במעמד האישי במסגרת הצבאית לעומת הסטטוס האזרחי.

ט. ניסיון אישי גרוע, שהצטבר בתקופות מילואים קודמות (למשל: מפגש עם בזבזנות כ"א). זהו גורם "פרטי" שונה מאוד מאיש מילואים לאיש מילואים.

הגורמים הייחודיים המשפיעים על השקול המוטיבציוני של איש המילואים שונים מיחידה ליחידה ומאדם לאדם, מבחינת משקלם היחסי.

מן הראוי להתבונן ברכיבי המוטיבציה המופיעים בשתי הרשימות ולשאול אלו שינויים מתרחשים בהם בשנים האחרונות. כפי שנראה בפרק הבא הדרך בשינויים חברתיים בחברה הישראלית, הרי שחלק מן השינויים שהתחוללו בחברה הישראלית משפיעים גם על שאלת המוטיבציה של הפרט. יחד עם זאת, צה"ל ניסה ומנסה לקדם מספר נושאים שיש להם, מנקודת ראותו, השפעה על גורמי המוטיבציה של הפרט. לדוגמה, הושקעו תקציבים נכבדים להקלת אי הנוחות הגופנית הכרוכה בשירות; שופרה ההצטיידות באימונים ובבט"ש; החל תכנון כ"א חדש שיאפשר גיוס משוחררי שירות חובה באופן קבוצתי ומגובש ליחידות מילואים; נערכים מפגשים של הרמטכ"ל עם קציני מילואים; נקבעו הסדרים עם האוניברסיטאות, לגבי סטודנטים הנקראים למילואים.

יש מקום להוסיף כי במצבי חירום לאומי, כאשר קיימת תחושה שמדינת ישראל עומדת בפני סכנה, השקול המוטיבציוני מקבל הטיה חדה לכיוון החיובי, קרי, גדלה הנכונות לשרת.

שינויים חברתיים והשלכותיהם על המילואים

כפי שהצגנו, שירות המילואים במתכונתו התקיים לאורך מספר עשורים בין

השאר הודות לתשתית החברתית שאפשרה אותו. יחד עם זאת, בחברה הישראלית חלו בשלושת העשורים האחרונים שינויים חברתיים, תרבותיים, פוליטיים וכלכליים הנוגעים באופן כזה ואחר לשאלות הקשורות לשירות המילואים, כמו גם לשירות החובה ולמקומו של צה"ל בחברה הישראלית.

א. המלחמה אינה העיקרון המארגן והמגייס האולטימטיבי של הקולקטיב הישראלי – מוטיב שהוביל את החברה הישראלית מתחילת מלחמת השחרור ועד לאחר מלחמת יום-כיפור. התפיסה לפיה מדינת ישראל עומדת בפני סכנה קיומית כבר אינה דומיננטית כבעבר, ולפיכך חלה ירידה בדומיננטיות של העיסוק הלאומי והפוליטי בסוגיות פוליטיות וחברתיות אחרות. יחד עם זאת נראה כי השינוי במצב המדיני והביטחוני מספטמבר 2000 שוב משנה באופן דרמטי את סדר היום הפוליטי והציבורי.

ב. תהליכים תרבותיים וערכיים מביאים לשינוי במרכזיותם של האתוס הקולקטיביסטי בחברה הישראלית ושל מקומם של ארגונים המסמלים את הקולקטיב, כמו המדינה והצבא. יחד עם זאת מתחזק מקומם של אתוסים אינדיבידואליסטים בצד המשך קיומם של אתוסים קולקטיביסטים – לוקאליים. כחלק מתהליך זה חלה ירידה גם בכוחן של אליטות וקבוצות שנתפסו כמייצגות הקולקטיב (התנועה הקיבוצית, הסתדרות העובדים הכללית, חברת העובדים) ועלה כוחם של סקטורים וקבוצות אחרות, דוגמת ש"ס.

ג. מלחמת לבנון והלחימה המתנהלת בשטחים מאז ספטמבר 2000, נעדרו את הקונצנוס שאפיין את מלחמות ישראל הקודמות.

ד. מדינת ישראל והחברה הישראלית מושפעות מתהליכים המתרחשים במדינות מערביות, בכלל זה הקטנה של תקציבי ביטחון, שינויים במודל הצבא, כמו צמצום וביטול שירות החובה וכן שינויים במודל צבא המילואים.

ה. צמצום אי השוויון בין גברים ונשים הבא לידי ביטוי בכך שיותר נשים הצטרפו למעגל העבודה, הביא גם להתפתחות תרבות של שוויון בחלוקת התפקידים הקשורה בבית ובגידול הילדים. היעדרות הבעל במסגרת שירות המילואים, מכבידה על חלוקת תפקידים שוויונית זו.

1. שינויים במבנה החברתי והפוליטי של החברה הישראלית – ובכלל זה, התחזקותן של קבוצות חברתיות פריפריאליות, בצד שחיקה של המעמד הבינוני הותיק בישראל – שחבריו מהווים את חוט השדרה של מערך המילואים, הביאו בין השאר לשינוי בתפיסת השירות בצה"ל ובערך הסימבולי המתגמל של השירות. תהליכים אלו מעמידים את שירות המילואים, כפי שמתקיים היום, בפני קשיים רבים ומורכבים, כמו למשל שאלות הנוגעות לאמון בצה"ל ומפקדיו (אמון שהיה מוחלט עד לפני שנים אחדות), אוטונומיה של הצבא, קיום דיון ציבורי בין הצבא לפרט במישור פוליטי ומשפטי, עליית הלגיטימיות של התגמול הכספי. השלכות חשובות אלו, מסמנות מגמות בעלות משמעות רבה ביחסים בין צה"ל והחברה הישראלית, בכל הנוגע לשירות המילואים.

האם יש משבר מילואים?

הדעות חלוקות לגבי השאלה אם מתקיים בתקופה זו בישראל משבר מילואים או שמא ההגדרה "משבר" היא חריפה מדי ויש לדבר על "קשיים". מבחינה תקשורתית אין ספק, שחלה עלייה בדיון הציבורי בשאלות העוסקות בשירות המילואים. בשנים האחרונות הוקמו מספר ארגונים וקבוצות של אנשי מילואים, שמטרותיהם נעות בין השמעת קולם של אנשי המילואים ועד קריאה לשוויון בחלוקת הנטל בחברה הישראלית. כמה מארגונים אלו הם: פורום המג"דים, המח"טים והטייסים במילואים, תנועת "התעוררות", "איתנות" – פורום אזרחים למען חילי מילואים, עמותת "איכפת", בלתם (בלי תנאי מילואים), התאחדות הסטודנטים, פורום המילואימניקים באוניברסיטת תל-אביב ובטכניון וכו'. מלכוד 2001, תנועת החפ"שים במילואים.

אחדות מן הקבוצות הוקמו על רקע מצוקה ותחושה שקודמותיהן לא פעלו ולא השיגו מספיק.

השכיחות של הפגנות אנשי מילואים, דיווחים עיתונאיים מן השטח, מאמרי פרשנים ומומחים צבאיים – כולם בענייני המילואים, עלתה במאות

אחוזים בשנה האחרונה לעומת שנים קודמות. התיאורים בתקשורת, הקשים ביותר, מקורם בחשיפה של אנשי המילואים עצמם. יחד עם זאת העובדה כי צה"ל לא מתמודד עם פרטים ש"סורחים" אלא עם ארגונים מצביע על כך שהיחסים של צה"ל וחיילי המילואים קיבל ממדים חדשים: הפיכת נושא המילואים לסוגייה למו"מ חברתי ומעבר מיחסי ארגון ופרט ליחסי ארגון ותנועות חברתיות ופוליטיות.

העברת דיון זה למישורים משפטיים ופוליטיים, והערעור על האוטונומיה של צה"ל בשאלות שונות שקשורות לגיוס המילואים, כל אלו מסמנים מציאות חדשה, שבה מתקיימים כללי משחק חדשים – הן עבור צה"ל והן עבור קבוצות שונות בחברה, ביניהן אנשי המילואים.

למרות שלאנשי המילואים אין לובי פוליטי ברור, נרשמו הישגים אחדים ונמסרו הבטחות בנושאים שהם בעיקרם כלכליים וכן מבחינת מעמדם באוניברסיטאות.

במהלך שנות ה-90 שופר מצבם של המשרתים במילואים: המספר הממוצע של ימי המילואים הלך ופחת שנה אחרי שנה, פטור משירות הושג בקלות גוברת ורבים חשבו שהמחשב המרכזי של צה"ל "שכח אותם". אינתיפדת אל-אקצה שהחלה בספטמבר 2000 הביא לעליה במספר ימי המילואים בשנת 2000 ועליה נוספת של הימ"מ ב-2001. מבחינה פסיכולוגית חלה אם כן תפנית לא רצויה עבור אנשי המילואים, שהתרגלו לבצע מספר מועט של ימ"מ. לכך יש להוסיף את הקושי שצוין לעיל, של אנשי המילואים לשרת מול אוכלוסייה אזרחית פלשתינית.

מכאן שיש לקחת בחשבון כי תהליכים משבריים במילואים קשורים אם כן, לא רק לסוגיות ההשתמטות שהוזכרו לעיל, אלא גם למידת המוכנות והכשירות למלחמה של יחידות המילואים ברמות שונות (ציוד מתאים, דפוסי הפעלה, הכשרה הולמת וכו'). טענות בנושאים אלה נשמעות מגורמים צבאיים ואזרחיים שונים מזה מספר שנים.

בעת האחרונה, התרחשו אפיזודות בודדות של קריאה לאי התייצבות לשירות מילואים (בעיקר על רקע נושא הביטוח), אלה זכו לתהודה רבה. מספרן של אפיזודות אלו הוא נמוך יחסית, אך כנייר לקמוס חברתי, יש בהן אלמנט מדאיג.

למרות הסימנים המוקדמים הללו המצביעים על התקרבותו של משבר, אין אינדיקציה חד משמעית להתמוטטות מערך הגיוס למילואים. אמנם במספר יחידות תומכות לחימה (דרג ב') ירד שיעור ההתייצבות עד ל-50% ופחות, אך ביחידות הלוחמות (דרג א') ועוד יותר בקרב "הגרעין הקשה" של חיילי המילואים המסורים נשמרת רמת היענות גבוהה.

ממצאי ממד"ה (מחלקת מדעי התנהגות) המבוססים על מערך סיקור שיטתי ומקצועי שבמסגרתו נסקרת אוכלוסיית אנשי המילואים דרג א' לאורך השנים, מצביעים על יציבות בשיעור המשתמטים מדרג א' באוכלוסיות הנדגמות. בסקרי המוטיבציה של ממד"ה בקרב מסיימי שירות מילואים בסוף 2000 ובאמצע 2001 נמצאו קשיים מוראליים בקרב משרתי המילואים אך באשר לנכונות לשרת, הם אינם חריפים יותר מכפי שנמדדו בשנים עברו.

אין ספק שהתנהגותם האחראית של מפקדי המילואים ממתנת מאוד גילויי משבר. בין דרגי המג"דים והמח"טים ביחידות המילואים הלוחמות ניתן לזהות קצינים בעלי ניסיון קרבי, שמנהיגותם חושלה וגובשה באינספור פעולות צבאיות וימי אימונים והיא משרה כלפי מטה סמכות וערכיות.

לסיכום, נראה כי קיים משבר, שגילוייו מעוכבים באמצעות סידרה של גורמים ופעולות, חלקן ננקטות על ידי צה"ל וחלקן על ידי מפקדי המילואים, אך הסיכוי למעבר ממשבר לשבר, קיים.

יש לתת את הדעת על כך שהתפתחות משבר חמור בקרב משרתי המילואים עשויה להיות בעלת השלכות משמעותיות על חיילים קרביים בשירות חובה, אשר יודעים כי נאמנותם ומסירותם בשירות הסדיר "מסמנת" אותם כחיילי מילואים פעילים לשנים רבות.

היבטים ביטחוניים אסטרטגיים

מודל המילואים, אשר כאמור עוצב לפני כחצי יובל שנים, נועד להביא את צה"ל למצב של שוויון או אף עדיפות כמותית מול צבר של כוחות אויב מרביים. "שוויון כמותי" יכול להתפרש בשתי צורות: א. כלשונו, כלומר חיל מול חיל, טנק מול טנק וכו'.

- ב. במונחים של עוצמת אש. שני הפירושים הללו גם יחד, מתייחסים לצורת המלחמה הקלאסית. בשנים האחרונות מסתמנות באזורי סכסוכים בעולם, צורות מלחמה חדשות, אשר תדרושנה רענון החשיבה בהקשר לשימוש היעיל ביחידות מילואים:
- א. "מלחמה בעצימות נמוכה" המתנהלת על ידי טרור, ולוחמת גרילה מול מטרות צבאיות ואזרחיות.
- ב. מלחמה אלקטרונית ("מלחמת כפתורים", "מלחמת הי-טק"), שבה לטכנולוגיה יש תפקיד מכריע.
- ככל מקרה, צה"ל חייב להתכונן ל"תסריט הגרוע ביותר" וזה כולל בו-זמנית: קרבות יבשה אויר וים במספר חזיתות, לוחמת טרור ביוש"ע ובגבולות הקו הירוק, הפרות סדר, התמודדות עם פגיעות טילים בעורף האזרחי. סד"כ המילואים ורמת האימון שלו חייבים להיות מותאמים להתמודדות מקיפה כזו. עד היום הולך מערך המילואים בעיקר לצורת המלחמה הקלאסית. יחידות המילואים נקראות לשירות משני סוגים:
- א. אימונים לשיפור הכשירות המקצועית לקראת מלחמה.
- ב. משימות ביטחון שוטף.
- היקפו של הסוג הראשון צריך להיות מוכתב על ידי ניתוח אג"ת ועל ידי תורת ההדרכה הצה"לית, אם כי יש קונסנסוס, שחיילי המילואים מתאמנים מעט מדי ורמתם ירדה.
- באשר למשימות ביטחון שוטף, הנטייה הבסיסית של הפיקוד בצה"ל, היא להימנע ככל האפשר מקריאה מסיבית של יחידות מילואים וזאת מהסיבות הבאות:
- א. גיוס רחב של מילואים בישראל עשוי להעצים בעיני הציבור את המצב.
- ב. גיוס רחב של מילואים בישראל, עשוי ליצור אצל הצד השני רושם של התארגנות להתקפה.
- ג. אנשי המילואים אינם בנויים מבחינה מעשית ופסיכולוגית לשירות מילואים ממושך.

* אינתיפרדת אל-אקצה מציבה סימן שאלה באשר לחלוקה הקלאסית של משימות המילואים כפי שסומנה לעיל (אימונים לקראת מלחמה, בט"ש). למעשה מדובר במלחמה מסוג חדש, אשר אימוני כוחות המילואים לא כווננו בצורה חדה לקראתה.

- ד. קריאה למילואים היא יקרה מבחינה תקציבית.
- ה. פציעה או אובדן של איש מילואים פוגעים, במעגל אנושי רחב + פגיעה מוראלית.
- ו. היעדר קונסנסוס פוליטי הוא מקור למתח בהקשר לגיוס מילואים. ניתן להקטין את היקף הקריאה למילואים באמצעות:
- א. הגדלת העומס על הצבא הסדיר.
- ב. "איזורח" מטלות צבאיות (כגון לזוי אוטובוסים, שמירה על יישובים, אבטחת מתקנים).
- ג. הגדלת צבא הקבע במספר תפקידים מקצועיים: נהגים, חובשים, צלפים, משמר הגבול.
- מצד שני, יש משימות צבאיות, אשר יחידת מילואים מגובשת וותיקה, שחייליה ומפקדיה בוגרים מבחינה מנטלית ובעלי ניסיון קרבי תוכל לבצע בצורה אופטימלית.
- כמו כן, יש תקופות שבהן העומס על היחידות הסדירות הוא כה גדול, והמשימות מתפזרות למאות אתרים גיאוגרפיים (למשל בשטחים), שלמעשה אין ברירה אלא לגייס יחידות מילואים.
- צה"ל מצוי כעת בתקופה כזו.
- בעקבות ניתוח דברים זה, עולות מספר שאלות בהקשר למודל המילואים במתכונתו הנוכחית: ראשית, לאור השינויים במפת האיומים ובזירת המלחמה – האם ייעודו של מערך המילואים צריך להשתנות? שנית, האם שינויים אלה משפיעים או צריכים להשפיע על מוכנות ואופן ההפעלה וההכשרה של יחידות ואנשי המילואים? (למשל: הצורך בחיילים מקצועיים הדורשים הכשרה ארוכת טווח ושירות מילואים ארוך יותר בהשוואה לריבוי חיילים בשירות קצר יחסית). שלישית, כיצד והאם צריך לצמצם את הפער בין אוגדות הסדיר למילואים? – האם עדיין נדרשת אותה מסה שמכתיבה צבא מילואים גדול (ולכן מודל שבו המילואים הוא חובה אזרחית). או שבמציאות הנוכחית נדרש דווקא צבא מילואים יותר קטן אבל גם יותר מקצועי?

היבטים כלכליים

ההיבטים הכלכליים של שירות המילואים נחלקים באופן גס לשניים: רמת המקרו, קרי נקודת המבט של המדינה, של המשק הישראלי, ורמת המיקרו, קרי נקודת המבט של הפרט המשרת במילואים.

רמת המקרו

ברמת המקרו, אין ספק שמודל המילואים הנוכחי הוא רווחי ביותר. המצב הביטחוני בישראל דומה לאקורדיון, או למטוטלת, מבחינת התנודתיות החריפה במידת הדרישה המבצעית לכוחות לוחמים. גם כאשר המצב הביטחוני רגוע זוהי למעשה רווחה מדומה אשר יכולה להתפרק בכל רגע. החזקת מאות אלפי אנשים במצב של כוננות מתמדת לקראת קריאה לשירות, מתבצעת כיום בעלויות, שאמנם אינן נמוכות, אך כאלה שמדינת ישראל יכולה לעמוד בהן.

להלן מספר עובדות "מקרו":

- שיא הימ"מ היה באמצע שנות ה-80, כ-10,000,000 לשנה, לא כולל אפקט מלחמת של"ג. בשנת 2000 הימ"מ ירד ל-4,000,000. עיקר הירידה מיוחס לתמריצים כלכליים, שנקבעו בהסדר בין משרד הביטחון למשרד האוצר, שלפיהם תקציב שנחסך בימ"מ מופנה על ידי צה"ל לצרכיו.
- הסמכות להפוך ימי מילואים לתקציב שיופנה למטרות אחרות בוזרה במשך השנים עד לרמה של מפקד אוגדה ואפילו מתחתיו. מודל המאפשר להקטין ימי מילואים למען סעיפי הוצאה אחרים, טומן בחובו קונפליקט מובנה. שיקולי הטווח הרחוק סותרים את שיקולי הטווח הקרוב. אם רמת האימונים תרד יותר מדי, יש סכנה לאסון ביום פקודה. כדי להימנע מהפיתוי הטמון בתמריץ של הפחתת הימ"מ, יתכן ויש מקום לשקול הפרדה מוחלטת בין הסמכות המגדירה את הסד"כ ודרישות המינימום לאימונו, לבין הסמכות התקציבית. כלומר, האפשרות לחסוך ימי מילואים תמומש רק אם נתמלאו מכסות המינימום של אימון הסד"כ הראוי, כפי שיקבעו על ידי גוף בלתי תלוי.

- העלות הממוצעת של יום מילואים שמשולם על ידי הביטוח הלאומי לחייל המילואים או למעבידו הוא 320 ש"ח.
- העלות הישירה המלאה למשק היא עוד 25% (בגין הוצאות סוציאליות). מכאן, שסך ההוצאה הישירה הגיע בשנת 2000 ל-2.4 מיליארד ש"ח. בנוסף לכך, נגרמות למדינה ולמשק הוצאות אחרות בגין קריאת אנשי מילואים לשירות כדלקמן:
 1. תגמולים נוספים מעבר לפיצוי הביטוח הלאומי; למשל תשלום של 100 ש"ח ליום, מעבר ליום ה-26.
 2. הוצאות על רווחת אנשי המילואים בעת השירות.
 3. ביטוח: בתהליכי חקיקה שונים נמצאים כל רכיבי הביטוח – ריסק, אובדן כושר עבודה, שאירים (ראו פירוט שאלת הביטוח להלן).
 4. הפעלת משרדי הקישור ומנגנוני הגיוס.
 5. הוצאות מיוחדות הנגרמות למקומות עבודה ומקומות לימוד, שמשקיעים בסידורים מיוחדים לרגל קריאת האנשים למילואים. הדבר גורם לייקור מוצרים במשק.
 6. הארגון המעסיק סובל הפסד כלכלי מיציאת עובד מרכזי שלו למילואים. הדבר מכניס אותו לנחיתות מול עסקים דומים שעובדיהם לא יוצאים למילואים, ובאופן מצטבר – נחיתות כלל-משקית מול מדינות אחרות.
 7. מובן מאליו שכל שירות מילואים יוצר הוצאה תקציבית "שגרתית" – תחמושת, פחת בכלי נשק, אוכל, פחת מגורים וכו'. סך העלויות העקיפות בסעיפים 6-1 נאמד כסך ההוצאה הישירה שהוגדרה לעיל.

רמת המיקרו

- המחירים הכלכליים הישירים והעקיפים שחייל מילואים או מעסיקו משלם כתוצאה משירות מילואים**
- א. אובדן שכר עבודה (קיים פיצוי על ידי ביטוח לאומי).
 - ב. אובדן הטבות נוספות.

- ג. אובדן הכנסות לא מדווחות.
- ד. עיכובים בתנופת היוזמה והקידום של פרויקטים, שאיש המילואים טיפל בהם.
- ה. זמן ומאמצים שמשקיע המעביד בניסיון למצוא מילוי מקום לאיש המילואים.
- ו. עייפות בחזרה משירות המילואים.
- ז. פגיעה בתחרותיות ובעדכניות.
- ח. אובדן רווח למעביד.
- לאור הנ"ל, ניתן להניח כי המוטיבציה להשתמטות ממילואים על רקע כלכלי גדולה יותר בקרב עצמאיים.

ערך השוויון וערך ההגיונות

- לאור העובדות והתהליכים שתוארו בפרקים לעיל, אין מנוס מההכרה ששירות המילואים לא יוכל להיות שוויוני. קבוצה מצומצמת יחסית של אנשי מילואים תמשיך לשאת בעול הביטחוני לצד חיילי הסדיר, כאשר מרבית העם מנוע, או נמנע מלעשות כך.
- במישור הערכי, ייתכן כי במקום הערכים עליהם התבסס בעבר מודל המילואים, יש מקום לדבר היום על ערך שונה, והוא ערך ההגיונות החברתית. באופן תמציתי קובע ערך זה, כי אם הוטלו משימות לאומיות של טובת הכלל על מספר מצומצם של אנשים, יש לפצות אנשים אלה ולהכיר בתרומתם המיוחדת. עיקרון ההגיונות מבוטא היטב בסיסמא – "פייריות במקום פראיירות". אכן, יש כאן היפרדות מהגדרת המילואים כ"צבא העם".
- במישור הכלכלי ניתן להציע שלוש הצעות אשר עוסקות ביצירת תמריצים כלכליים לעידוד אנשי מילואים המבצעים מספר רב של ימ"מ:
1. יועבר לפרט תשלום נוסף, מעבר לפיצוי הביטוח הלאומי, באופן מדורג: סכום מסוים (נאמר 100 ש"ח) על כל יום בטווח 15-20 ימי שירות; סכום גבוה יותר (נאמר 150 ש"ח ליום) לטווח 25-21 ימי שירות; סכום גבוה יותר (נאמר 200 ש"ח ליום) לטווח של 26 ימים ומעלה.
 2. ישולם "בונוס" מיוחד לחיילי מילואים הממלאים תפקידי בט"ש מיוחדים.

במילים אחרות תונהגה תוספות שכר דיפרנציאליות, לפי סוג השירות. ככל שהשירות מסוכן יותר ותובעני יותר, כך תגדלנה התוספות.

3. שירות המילואים יאפשר באופן מצטבר הקלות מס ו/או זכויות פנסיה. יצירת תמריצים ("סגירת פערים") לא תביא לשוויוניות גדולה יותר, אבל היא תיצור הגינות גדולה יותר. התמריצים הללו יקטינו מרירות. עלויות התמריצים (כל אחד לחוד וכולם יחד) אמנם יחייבו הגדלת תקציב הביטחון, אבל באופן זה, תקבע חלוקת נטל שוויונית יותר בין כל האזרחים משלמי המסים במדינה.

סוגיית הביטוח

בשנה האחרונה, תפסה שאלת הביטוח לאנשי המילואים מקום מרכזי בשיח הציבורי. מדובר בשלושה רכיבי ביטוח אישי: ריסק (פיצוי חד-פעמי למשפחה), אובדן כושר עבודה וביטוח שאירים. יש כיום הסכמה (ואף הבטחה של שר הביטחון), כי חייל מילואים זכאי לביטוח מקביל לביטוח של איש קבע בעת שירותו. כמו כן מוסכם כי נושא זה ראוי שיקבע בחקיקה ואמנם החלו הליכי חקיקה. יחד עם זאת, עולות מספר שאלות:

ראשית, חשוב לקבוע כי כל חיילי המילואים יזכו באותו ביטוח, בין אם מדובר בטייס מילואים, נהג טנק או טבח במילואים.

שנית, יש לפתור את בעיית החפיפה בין הביטוח שעתידה לספק מדינת ישראל באמצעות משרד הביטחון, לבין ביטוחים אישיים שעושים אנשי המילואים כאזרחים.

שלישית, עולה שאלת ההשתתפות של איש המילואים בפרמיית הביטוח, שכן אנשי צבא הקבע משלמים פרמיות חודשיות נכבדות.

רביעית, קיימת השאלה מי יטפל בשאלות הללו מול חיילי המילואים: חברת ביטוח או משרד הביטחון.

ולבסוף עוד שני רעיונות להקטנת עלויות המקרו של שירות המילואים:

1. אורוח תפקידים צבאיים באמצעות אנשי אבטחה שעלות העסקתם נמוכה מעלות איש מילואים.

2. הנמכת גיל הפטור על מנת לשחרר אנשי מילואים בעלי שכר גבוה.

מודלים חלופיים

ייתכן, כי אם יקבע שהפער הקיים (אשר הוצג לאורך המסמך הנוכחי) בין הנחות היסוד של מודל המילואים לבין המודל הקיים בפועל – הנו פער שלא ניתן לגשר עליו מסיבות שונות (חברתיות, צבאיות ונוספות), יעלה צורך במודלים חלופיים, למודל המילואים הקיים.

בחלק זה מוצגים מספר רעיונות למודלים חלופיים של שירות מילואים. מדובר ברעיונות בוסריים, אשר לא נבדקו בצורה מעמיקה מבחינת התכנותם ועלויותיהם.

השתתפות שירות המילואים על בסיס התנדבות

היתרונות של מודל זה הם:

כל מי שיגיע לשירות יהיה בעל מוטיבציה חיובית; צה"ל יהיה פטור ממאמצי כפיה, שיפוט צבאי וכו' שמופעלים כיום. מבחר המשימות שאפשר יהיה להטיל על אנשי המילואים המתנדבים יהיה רחב.

החסרונות הם:

הצבא העתידי לא ייצג בהרכבו, את החברה הישראלית; יחידות מילואים מגוונות מביאות עמן לצבא תחכום וידע מהניסיון שצברו במערכות האזרחיות; צבא המילואים הנוכחי, בהרכבו האנושי, מתאים יותר למשימות המחייבות מגע עם אזרחים פלשתינים; התבססות על התנדבות תגרום לעזיבה של אנשים מצוינים; ההצעה איננה מעשית מבחינה כלכלית (ראו "תופעת האקורדיון" לעיל).

שני סוגים של שירות מילואים

הרעיון הוא להקים יחידות מילואים משני סוגים:

מילואים לצורך התמודדות במלחמה כוללת (סוג I); מילואים לצורך פעילות בט"ש (סוג II).

חיל מילואים יתאמן לקראת אחד הסוגים וישוין ליחידת מילואים

בהתאם.

שירות המילואים בסוג I יהיה חובה וזו תיכפה באמצעים נמרצים ובאופן מקיף ונרחב. חיילי המילואים ביחידות אלו ייקראו לאימונים לשבוע בשנה, מפקדי היחידות הללו יקראו לאימונים לשבועיים בשנה. האימונים יכינו את חיילי המילואים לסוגי לחימה הצפויים ב"תרחיש הגרוע" (כפי ששורטט להלן).

שירות המילואים בסוג II יהיה התנדבותי (יחידות שלמות תעוצבנה בהתאם) ובמסגרתו יקראו אנשי המילואים לפעילות בט"ש וכמובן יאומנו באופן אינטנסיבי לקראת פעילויות אלו.

שרות לאומי כפתרון לבעיית המילואים

הנהגת שירות לאומי בגיל 18 ולאחר מכן במילואים, עשויה לפתור את בעיית השוויון. צה"ל יקבל את זכות "הבחירה הראשונה" ואלה שלא ייבחרו על ידי הצבא לשירות כלוחמים ותומכי לחימה יופנו לשירות בתחומים אזרחיים הנוגעים לצה"ל ולמערכת הביטחון. הנותרים, ישרתו את החברה באופנים אחרים. תחושת ה"פראייריות" תקטן בהרבה.

בעיות: מיסוד שירות לאומי בגיל 18 והמשכו לאחר מכן בגילים 21-45 הוא הליך ממושך מאוד הדורש חקיקה, תמרון פוליטי, התגברות על בעיות משפטיות; התקנת שירות לאומי לא תפתור בעיות השתמטות; יתכן אפילו שהשירות הלאומי ייצור לגיטימציה לצעירים להשתמט מהצבא.

מודל "חיל האוויר"

בחיל האוויר משרתים מאות טייסי מילואים. ההסדר הקיים לגביהם הוא שירות של יום בשבוע או יום בשבועיים לכל אורך השנה. הרושם הכללי הוא כי שירות המילואים בחיל האוויר מתנהל היטב ולשביעות רצון הכל. טייסי מילואים רבים מתנדבים להמשיך לשרת מעבר לתקרת גיל הפטור. נוכח העובדה כי שבוע העבודה בישראל התקצר לחמישה ימים, יש לבדוק אם יחידות מילואים נוספות מתאימות להסדר זה.

הקמת מפקדת קצין מילואים ראשי

מודל זה, הוא השמרני ביותר מבין החלופות המוצעות, היות ובעיקרו אין הוא קורא לשינויים דרסטיים. להפך, כל ההסדרים הנוכחים של שירות המילואים יישארו בעינם, אך בנוסף להם תקום – בכפיפות לרמטכ"ל – מפקדת קצין מילואים ראשי, אשר תטפל בשורה של נושאים אורחיים, או אורחיים-צבאיים.

להלן מספר דוגמאות:

א. העלאת הצעות ובדיקות היתרונות לגבי הגדלה אפשרית של מעגל מתגייסי המילואים (הגברת השוויוניות).

ב. ייצוג האינטרסים של אנשי המילואים מול המעסיקים ומול האוניברסיטאות.

ג. כתובת לביקורות מהשטח, שאינן נושאות אופי של תלונות או קובלנות.

ד. ריכוז הטיפול בנושא הביטוחים.

ה. השתתפות בדיוני אג"ת ומה"ד באשר להכנת המילואים למלחמה.

ו. רווחת אנשי המילואים בדרך לגיוס, בשירות, בתום השירות.

קצין מילואים ראשי יכול לספק "כתובת" קבועה לכוחות המילואים, אשר מטבעם מתחלפים בתפקידיהם ועמדותיהם.

החסרון העיקרי של הצעה זו נעוץ במבנה ההיררכי של צה"ל (וכל צבא אחר).

לכאורה, כמעט כל הנושאים שהוזכרו לעיל אמורים להיות מטופלים, בדרג הפיקוד המתאים, ללא הזדקקות לפונקציה רוחבית. ניתן גם לראות אפשרות (לא רצויה) של התנגשות בין קצין מילואים ראשי לבין, נאמר, מפקד אוגדת מילואים, בעניין כזה או אחר.

סדר יום מחקרי

שאלת השרות במילואים נבחנת באופן אמפירי ושיטתי לאורך השנים על ידי צה"ל. מחקרים אלו שופכים אור רב על הסוגיה המכונה "המטיבציה לשרות במילואים" מהיבטים שונים. יחד עם זאת, יש מקום לבירור אמפירי נוסף.

באחד הפרקים הקודמים הוצגה רשימה משוערת של גורמים מוטיבציוניים חיוביים ושליליים, אשר יוצרים ביחד את "שקול המוטיבציה".

רשימות אלה ניתנות לאימות באמצעות מחקר רב-שיטתי (ראיונות, שאלונים וכד') ורב-מדגמי (חיילים ומפקדים לפני, במשך ובתום שירות המילואים; אנשי מילואים שנקראו ולא התייצבו, וכו'). בין השאר ראוי לנסות ולהגיע לדירוג חשיבותם של גורמי ההנעה, כפי שזו נתפסת בעיניהם של משרתי מילואים בפועל, לסוגיהם.

קבוצות מיוחדות הראויות להתבוננות מחקרית מעמיקה הן שתי הקבוצות המייצגות את שתי קצוות הקשת המוטיבציונית:

א. הקבוצה הנושאת בעול האינטנסיבי ביותר, קרי אנשי מילואים המשרתים שנה אחרי שנה 40 יום ומעלה.

ב. אנשי מילואים, אשר שרתו באמונה במשך שנים אחדות ואז נשמטו, נעלמו, "התאדו" ואינם מופיעים יותר במצבת המילואים או שמופיעים כ"חדלי גיוס".

חקר הקבוצות הללו, יכול ללמד דברים מעניינים על כלל משרתי המילואים.

שאלה אחרת הראויה לליבון קשורה בתפיסה העצמית של משרתי המילואים הנאמנים, וכיצד אפשר להגיע למצב שבו השירות הפעיל במילואים ייתפס בעיני המשרתים עצמם ובעיני החברה כמשהו יוקרתי, אליטיסטי במובן החיובי, משהו שרק נבחרים וראויים מגיעים אליו. כלומר, השאלה המחקרית – יישומית היא כיצד אפשר להגיע למצב שבו ה"פראירים" יהיו גאים ב"פראיריות" שלהם, בבחינת "אליטה משרתת".

את המודלים החלופיים אשר הוצגו בפרק הקודם אפשר לנסות בדרך של סימולציה מחקרית. כך, ניתן לפנות למדגם של אנשי מילואים ולשאל אותם באופן ישיר (כדוגמה), כיצד ינהגו אם שירות המילואים יהיה מבוסס על התנדבות.

אחד הרעיונות המעניינים שהוזכרו לעיל, עסק בנושא ה"הזנה" מהצבא הסדיר למילואים. נראה כי יש יתרונות מוטיבציוניים לשבץ למילואים יחידות סדירות מלאות, עם שחרורן, כדי לשמר את רוח היחידה. רעיון זה דורש בדיקה מחקרית.

תחום אחר הקורא למחקר הוא נושא כשירותן הצבאית-מקצועית של יחידות המילואים. ניתן לבדוק כשירות זו באמצעות תרגילים סטנדרטיים, קריאות פתע, ראיונות חתך וכד.

מליאת כתיחה

יו"ר המפגש: הרמטכ"ל רב-אלוף שאול מופז
מנחה במליאה: נשיא המכון, ד"ר אריק כרמון

רשימת הדוברים (לפי סדר אלפביתי):

- פרופ' ברוך נבו – החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה; המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- תא"ל גיל רגב – ראש אגף כוח אדם, צה"ל
- תא"ל (מיל') דב תמרי – ראש המכון לחקר תורת המערכה

■ **אריק כרמון:** אני מבקש לפתוח את המפגש השלישי של פורום צבא-חברה של הרמטכ"ל והמכון הישראלי לדמוקרטיה.

ברוכים הבאים. זו כבר כמעט שגרה אבל אנו מרגישים צורך לחזור ולציין את מידת ההערכה העצומה שאנחנו רוחשים לרמטכ"ל ולקצינים שבאים בימים אלה לשעות רבות ויושבים על מדוכות של נושאים שאינם חלק משגרת היום-יום, נושאים שמקומם בזרמים התת-קרקעיים של חיינו. לסוגיית המילואים יש היבטים אקטואליים עכשוויים וכן היבטים עמוקים יותר הקשורים, אולי יותר מכל דבר אחר כרגע, לתפר שבין צבא וחברה. אנחנו יכולים להגדיר מטרות רבות ליום החשוב הזה, איני רוצה למיין אותן כאן, אבל בפתחת הדיון חשוב לציין שאם נצא מכאן משוחררים ממיתוסים,

מאמירות פופוליסטיות, ממה ששמענו מהשכן מלמעלה, או מה שנהוג לומר בערבי שישי – אינני מזלזל אף לא באחד מן הדברים האלה, הם משקפים מועקות ורחשי לב וצרכים – נוכל לרדת לרבדים קצת יותר עמוקים ולהתמודד עם מכנה משותף כלשהו של עובדות. אני מקווה שבמהלך היום הזה נצליח לגבש אותו ולבסס עליו את הדיון שלנו.

אני רוצה להודות לתת-אלוף גיל רגב ולצוות ממד"ה (מחלקת מדעי התנהגות) שהשקיעו עמל רב יחד עם פרופ' ברוך נבו, מתאם הפרוייקט הזה מטעם המכון. הושקעו כאן עשרות רבות של שעות בהכנת החומר ובהכנת התכנית ואני מודה לכל מי שהשתתף במאמץ הזה.

מן הראוי שאת היום הזה תציין מידה רבה מאוד של פתיחות. אני מקווה שכולנו נשכיל להיות פתוחים. אנחנו לא הייבים להסכים על דברים. להפך. הכוונה היא להעלות דילמות, לא בהכרח כאלה שקיימות בתודעה הציבורית, אלא גם דילמות תיאורטיות, ולהתמודד אתן.

על רקע דברי הפתיחה האלה אני שמח להציג את יושב-ראש יום העיון, את הרמטכ"ל.

■ **שאל מופז:** בוקר טוב לכם. הפורום מוכר וגם האווירה. אנחנו מצויים למעשה במפגש השלישי ואני שמח לראות כבר את התוצאה של המפגש הראשון, כלומר, את חוברת הסיכום של המפעל "נשים בצה"ל".

הנושא הראשון שדנו בו בפורום הזה היה שירות הנשים בצה"ל. אחר-כך דנו בכבוד האדם והיום אנחנו עוסקים בנושא המילואים, נושא לאומי בעיניי, בוודאי בשעה הזאת. הוא קשור בליבת הביטחון, בביטחון הלאומי של מדינת ישראל, ואין ספק שהביטחון הלאומי שלנו נשען לא רק על עוצמתו של הצבא – יש לנו גם ההיבטים הכלכליים, החברתיים, סוגיית החינוך, וכן סוגיית החוסן של העם. עם זאת, ליבת הביטחון שלנו הוא הכוח הצבאי. היכולת הצבאית של מדינת ישראל נשענת על צבא הגנה לישראל ועיקר כוחו של הצבא הם אנשי המילואים.

דווקא בימים האלה מקבל הנושא הזה משנה תוקף. אחר-כך, כאשר נתחלק לקבוצות, נדון בשאלה מה מקומם של אנשי המילואים במציאות הנוכחית ובמציאות אחרת של מלחמה כוללת.

היום אנחנו נמצאים במציאות המכונה עימות מזוין או עימות בעצימות נמוכה; המאפיין אותה הוא העובדה שזאת אינה מלחמה כוללת; יחד עם זה ברור לנו היום שאנחנו מצויים בעימות. זה עימות שנכפה עלינו.

המאבק הזה שונה ממאבקים שקדמו לו. באחד הכנסים האחרונים סיפרתי למפקדי הצבא שכאשר הייתי מ"מ צעיר שירתי במלחמת ההתשה לאורך התעלה, והשתתפתי גם בהתמודדות שלנו בדורים לבנון, וכל זה התרחש רחוק מן הבית. העימות הזו הוא על סף דלתנו. הוא מתרחש בירושלים, בתל-אביב, בפתח-תקווה, בחדרה, בגילה, בבת-חפר וגם בשטחים ועל הצירים המרכזיים ובעורקי החיים של מדינת ישראל.

יש כאן יעד אסטרטגי שהפלטטינים הציבו לעצמם: להשיג יעדים מדיניים באמצעות אלימות וטרור. אנחנו, מדינת ישראל, הציבור בישראל וצבאה, צריכים להעמיד חומה בצורה אל מול הרצון הפלטטיני להשיג הישגים בדרך של אלימות.

במאבק הזה - ואני אומר את זה ממש בראשי פרקים - ליחידות המילואים של הצבא מקום מרכזי מאוד כי בסופו של דבר הן מאפשרות לנו לקיים אורך נשימה צבאי וזהו אחד הערוצים במערכה הנוכחית לאורך זמן. העימות הזו היא ממושך ונדרש לו אורך נשימה. לצבא יש בו מקום מרכזי ואנשי המילואים מבטאים יותר מכל את אורך הנשימה של צה"ל; עם צבא סדיר בלבד לא נוכל ככל הנראה לעמוד מול ההתגרות הזאת.

אני אומר את הדברים האלה בפתיחה כי חשוב מאוד לדעת על איזה רקע אנחנו מנהלים את הדיון הזה. זה הרקע על קצה המזלג.

אנחנו נוהגים לומר ובצדק שצה"ל הוא צבא העם. הביטוי המרכזי לכך הוא ההתבססות של צה"ל על אנשי המילואים. כוחו נובע מעצם המחויבות של כל נער ונערה במדינת ישראל לשרת בצבא.

האוכלוסייה הזאת נותנת לנו את העוצמה הביטחונית ואת היכולת של צה"ל לנהל מאבקים קיומיים. חשוב להדגיש את הנקודה הזאת כאשר אנו דנים במציאות הנוכחית אל מול מציאויות אחרות שאני מקווה מאוד שלא נגיע אליהן, אבל הן נמצאות על סדר היום הביטחוני. עיקר הכוח הצבאי של צה"ל ושל מדינת ישראל מבוסס על אנשי המילואים. 70-75 אחוז מכוחו של צה"ל מבוסס על יחידות המילואים. ובחיל האוויר, אם הטייסים הם העיקר,

50% מטייסי חיל האוויר הם טייסי מילואים. בזירה שבה אנו חיים אין מקום לחלשים; אנחנו לא יכולים להרשות לעצמנו להפסיד בשום מלחמה והשינויים שמתרחשים בזירה שלנו קורים בפרקי זמן קצרים מאוד.

אני נוהג לתת את המשל של רצי המרתון. מי שעוד לא שמע אותו מפי, ישמע עכשיו, ומי ששמע, ישמע שוב. תארו לכם חמישה רצי מרתון שרצים לטווח רחוק וכל אחד רוצה כמובן להיות ראשון, ובין כל רץ לרץ יש מסך; האחד לא רואה את האחר וכל אחד משתדל כמיטב יכולתו, מדי פעם נפתח צוהר או חלון במסך הזה וכל אחד מציץ ימינה ושמאלה לראות היכן ממוקם האחר. כאשר זה קורה, כאשר המסך נפתח, אנחנו חייבים להיות ראשונים. היכולת שלנו להיות ראשונים במרוץ הארוך הזה מבוססת קודם כול על חוזק ועוצמתו של מערך המילואים של צה"ל וכמובן גם על הצבא. הסדיר ועל חלוקת המשאבים במדינת ישראל.

כבר ציינתי שמדובר נושא לאומי ומכאן אעבור לסוגיית יחסה של החברה בישראל לאנשי המילואים.

בעתות של רגיעה ושלוש העניין נדחק לקרן זווית. תעיד על כך העובדה שנושאים רבים נמצאים היום על סדר היום הציבורי ומתקרבים לפתרון, החל בסוגיית הביטוח וכלה בסוגיית הפיצוי והתגמול שעדיין לא נסתיימה. הטיפול בהם ממוקד יותר כיום. בעת רגיעה הם נדחקו לקרן זווית כי הם לא נמנו עם הדברים הבווערים שהעסיקו את מדינת ישראל גם אם הצבא ראה בהם נושאים מרכזיים מאוד בשל רצונו לשמור על היכולת של יחידות המילואים.

לסיכום, אנשי המילואים הם אחד ממוקדי החוסן הלאומי שלנו והיכולת שלנו להעניק ביטחון למדינת ישראל. בתור שכאלה הם אינם נמצאים במקום הראוי להם. אם איש מילואים המשרת ביחידה קרבית, מגיש מועמדות למקום עבודה ונשאל בין השאר כמה ימי מילואים הוא משרת בשנה, ועובר לתחנית הרשימה כאשר הוא נוקב במספר, הרי שמהו לקוי בתפיסת החשיבות והמקום של אנשי המילואים בחברה בישראל. אם במוסדות שלנו להשכלה גבוהה אין הולכים לקראת הסטודנטים שהם המרכיב המרכזי באוכלוסייה הצעירה הלוחמת בליבת אנשי המילואים, משהו לקוי בתפיסה ובתודעה לגבי חשיבות אנשי המילואים במדינת ישראל.

מכאן לסוגייה של חלוקת העומס והשוויוניות; האם המצב הזה הוא גזרת גורל. רשמתי את הדברים תוך כדי הטיסה במסוק לכאן ותסלחו לי אם אינם בגדר משנה סדורה.

בסוגייה של חלוקת העומס עלינו לומר דבר אחד ברור מאוד. מעולם לא הייתה וגם לא תהיה חלוקת עומס שווה במדינת ישראל לגבי המשרתים במדים בצה"ל. ארחיק לכן ואומר שגם בסדיר, כאשר חיילים הולכים ליחידות קרביות, חלקם הולכים ליחידות תומכות-לחימה וחלקם משרתים ביחידות עורפיות, כל אחד על פי יכולתו כמובן מטעמים אובייקטיביים או סובייקטיביים כאלה ואחרים, ובסופו של דבר אין חלוקה שווה של הנטל ולעולם לא תהיה.

האם אנחנו יכולים לקדם שוויונות יתר בחלוקת הנטל, במיוחד ביחידות המילואים של הצבא? התשובה היא כן, והיום אנו יושבים על המדוכה כדי למצוא ערוצים נוספים ולמצות טוב יותר את מערך המילואים של צבא הגנה לישראל.

כך גם לגבי הנשים. אחד התוצרים הראשונים של המפגשים שהתנהלו כאן הוא לטפל בסוגיית השירות של הנשים בסדיר ולהעריך אותה מחדש. ההחלטה הזו תתקבל ככל הנראה בשבועות הקרובים. כמו כן יש כוונה להביא לידי ביטוי רב יותר את שירות המילואים של הנשים בצה"ל.

אני בא עכשיו מבה"ד לכיש ושם מרוכזות היחידות שמתאמנות לקראת לחימה ומשימות שהן עתידות לבצע בתקופת המילואים שלהן. בשיחה עם חיילים משלושה גדודי מילואים השאלה המרכזית שעלתה הייתה השאלה של חלוקת הנטל והעומס.

השנה, בכוונת מכוון, העמסנו יותר על אנשי המילואים וזאת משתי סיבות עיקריות: האחת, עצם הלחימה. אנחנו נדרשים להיקף גדול יותר של אנשי מילואים למרות (וחשוב לי מאוד לומר את המשפט הבא) שכאשר העימות האלים הזה פרץ בספטמבר, עמדה לפנינו האפשרות לגייס גיוס נרחב מילואים. לו הייתי בא כראש המטה הכללי ומבקש לגייס שתי אוגדות בשל ההיקף של האלימות והטרור, אני מעריך שהיו מאשרים.

בכוונת מכוון החלטנו לא לגייס מילואים וזאת מכמה טעמים: ראשית, כשיש גיוס רחב של מילואים במדינה קטנה כשלנו, גם אם מדובר

בחטיבה, השמועה עושה לה כנפיים והיא מעצימה ומאדירה את ההיקף עצמו, ויוצרת בהלה, כי במדינת ישראל יודעים שגיוס מילואים מתבצע על רקע מיוחד.

שנית, שראוי לציין שכאשר מגייסים מילואים באופן רחב במדינת ישראל – וחשוב שדבר זה יעמוד לנגד עיניכם בדיונים בצוותים – נוצרת אצל האויב תמונה שמדינת ישראל מתכוננת לצעד אופנסיבי. אם בישראל מגייסים אנשי מילואים במספר גדול לשם שירות בבנימין או ביהודה או בכל מקום אחר, בתודעה של הצד השני מצטיירת תמונת מצב לפיה צה"ל ומדינת ישראל מתכוננים לצעד אופנסיבי.

הסוגייה השלישית עניינה הוא אורך הנשימה. לו היינו מגייסים בספטמבר, האנשים שפגשתי היום, שזו להם התמודדות ראשונה עם המציאות הנוכחית, היו מוצאים את עצמם כבר בפעם השנייה או השלישית מול המציאות הזאת.

לכן בחרנו להטיל את עיקר הנטל בחודשים הראשונים על הצבא הסדיר. יתרה מכך, גם כאשר בחנו את הפרופיל של הלחימה תוך כרי הלחימה עצמה, מתחילתה של השנה, התברר שהטלנו את עיקר העומס עד הקווים האדומים על הצבא הסדיר וממנו גורנו את הפלח של יחידות המילואים, זאת כדי ליצור יכולת של אורך נשימה לעתיד. נידרש ככל הנראה לתקן את הדבר הזה וליצור נקודת איזון אחרת שבה יהיה מיצוי טוב יותר של הצבא הסדיר, בנייה של כוח מוכון-משימה למציאות הנוכחית, ומיצוי טוב יותר של אנשי המילואים.

אשר לנושאים העולים כאן היום. הנושא הראשון, הנושא החברתי, הוא אחד הנושאים המרכזיים: האם זהו באמת צבא העם? נשמח מאוד לשמוע את המסקנות שתגיעו אליהן. מציאות של אי-שוויוניות בחברה הישראלית; אני הייתי מחדד ומוסיף שנכון לבחון את הדבר על השינויים שחלו בחברה בישראל.

אין צל של ספק שבשנים האחרונות אנחנו מזהים יותר ויותר את הנטייה של החברה בישראל להעדיף סולידריות אישית על פני סולידריות חברתית. האני' התחזק והאנחנו' נחלש.

הדבר השני, החשוב מאוד בעיניי, היא העובדה שבשנים

האחרונות – ואולי זה יצר תחושה מסוימת בחברה בישראל – חיינו בהרגשה שאנחנו נמצאים בפתחו של חלון הזדמנויות. הנה, עוד מעט יהיה שלום עם כל שכנינו. נוצרה אצל הציבור כאן תחושה שהדבר הוא בהישג יד בלוח זמנים קצר מאוד, והיא השפיעה אולי במידת-מה גם על התודעה וגם על המוטיבציה של חלק מהמשרתים. די אם נלך שנה וחצי אחורה, לתחילת שנת 2000, סוף 1999. ניהלנו אז משא ומתן עם הסורים וכולנו קיווינו שיהיה שלום והוא יוביל למשא ומתן עם הלבנונים, ונצא בהסכם מלבנון. דובר על כך ששנת 2000 תהיה שנת ההכרעה מול הפלסטינים. למה שנת 2000? כי לפי הסכמי אוסלו, מאי 1999 היה אמור להיות המועד לסיום המשא ומתן על הסכם הקבע. אמרו, לא הגענו לזה במאי 1999 העניין יוכרע ככל הנראה בשנת 2000, וכולנו קיווינו שהוא יוכרע לטוב.

ואיפה אנו נמצאים כעבור שנה וחצי? אין לנו שלום עם הסורים; אין לנו שלום עם הלבנונים; יצאנו יציאה חד-צדדית מלבנון; דרום לבנון הפך להיות אזור של החיזבאללה; החיזבאללה ממשיך בפיוגועיו נגד חיילי צה"ל על אף השקט בצפון; יש מדיניות של פעולה ותגובה של מדינת ישראל, ובהערכת מצב שנעשתה לאחרונה מעריכים שבעקבות ההתבססות החיזבאללה, לבנון הפכה לחזית נוספת לחזיתות שבפניהן עמדנו עד היום.

הדבר השלישי הוא העובדה שאנחנו מצויים בעימות הארוך ביותר, העמוק ביותר והקשה ביותר עם הפלסטינים בשנת 2000-2001.

אם רוצים להוסיף, אפשר לומר שגם חלק מהמנהיגות האזורית השתנתה: בירדן, הבן עבדאללה הוא המלך, ובסוריה, הבן בשאר הוא הנשיא, ובמרוקו חסאן הבן הוא המלך, ולהבדיל אלף אלפי הבדלות, במדינת ישראל יש ממשלת אחדות לאומית. לו הייתי שואל מישהו מכם לפני שנה וחצי או קצת פחות מי מצביע בעד התרחיש הזה, מעט מאוד מכם היו מרימים ידיים. זאת אגב דברים שאמרתי בפתיחה, על חיים באזור שהשינויים בו מהירים מאוד ולא תמיד אפשר לחזות אותם מראש.

יש פער, לדעתי, בין מה שמצטייר בציבור בישראל לבין מה שקורה בפועל בשטח. להערכתך בתקופה הזאת, תקופה של לחימה, המנהיגות של המפקדים קובעת מאוד, והדבר חל על צבא סדיר ועל צבא מילואים כאחת. קבענו שנפקיד את רוב הסמכויות בידיהם של מפקדי הגדודים, במיוחד במילואים,

והם יחליטו את מי מגייסים ואת מי לא. עליו לומר לכם כי לאחר שמפקדי הגדודים שוקלים את מי מגייסים ואת מי לא על פי הבנתם והיכרותם את היחידות, בעיית המוטיבציה שונה מכפי שהיא משתקפת בעיני הציבור. מי שקוראים לו, מתייזב. האם יש עריקים? התשובה היא כן. האם יש נפקדים? התשובה היא כן. אבל האם רוב האנשים מתייצבים לדגל, אורזים תרמיל, עוזבים בית, ספסל לימודים, עסק, מבטלים נסיעה לחו"ל ומתייצבים? התשובה היא כן. היו מג"דים במילואים שביקשו ממני לבוא ולהודות להם בגדוד על התייצבות של 100%, של 97%, של 98%. ההתייצבות הייתה היענות קריאת המג"ד. אני חושב שהחוסן הזה עדיין קיים בליבה ובגרעין וצריך לעשות כל מאמץ לשמור עליו.

בנושא ההיבט החברתי, אני חושב שצריך להדגיש עוד דבר. אני לא הייתי רואה את השירות בשטחים היום כפי שראינו אותו בעבר, קרי, האם הוא עומד בלב הקונסנווס. אני הייתי מדגיש יותר את הסוגייה האם השירות היום בצבא הגנה לישראל אם זה בגבול הצפון ואם ביהודה שומרון ועזה, ואם במרחב התפר או בכל מקום אחר הוא במסגרת המאבק הלאומי על ביטחוננו. יש הברל משמעותי מאוד. היום אנחנו לא בחזקת משרתים בשטחים, אלא בחזקת כאלה שמעורבים במאבק גורלי מאוד על עתידינו. את התיקון הזה הייתי רוצה לעשות והייתי מבקש שכאשר תדונו בכך, תטפלו בסוגייה הזאת. בצוות של ההיבט האסטרטגי-ביטחוני, מודלים חלופיים של ביטחון לאומי – אם יהיו פתרונות טובים יותר ונראה שהם ישימים, בוודאי יהיה נכון לאמצם. ככל שאני מסתכל על האופק, נראה לי שנידרש למודל של צבא-העם עוד שנים רבות. יתרה מזו, לא רק שנידרש לו עוד שנים רבות, נידרש גם לחזק אותו. אם ימצא מודל אחר, אשמח לדון בו.

אני מניח שתדונו בתפקידן של יחידות מילואים בתרחישי מלחמה כוללת. כשתעשו זאת, זכרו שעיקר כוחו של צה"ל הן יחידות המילואים של הצבא. אכן, יש גם יכולות אחרות שהן אינן פועל יוצא של אנשי המילואים, אבל כשמסתכלים על סך כל היכולת של צה"ל, אנשי המילואים הם עיקר כוחנו.

סוגייה חשובה מאוד היא סוגיית המודל של הפיקוד על יחידות המילואים. הגוף הנקרא גדוד מילואים הוא הבסיס למערך המילואים שלנו.

המנהיגות המובילה בו מורכבת ממג"ד וממ"פ. חשוב מאוד שכל המשתתפים ביום העיון החשוב הזה ידעו שהמג"דים במילואים אינם מקיימים – ולא במזיד – את חוק שירות המילואים. הם אינם משרתים 35 או 40 ימי מילואים על פי החוק, אלא 80, 90 ואפילו 100 ימי מילואים. אני נוהג לומר שיש להם משרדים דואליים: מחצית המשרד עוסקת בענייני הפיקוד על הגדוד ומחציתו האחרת עוסקת בנושא האזרחי. בדרך כלל (אני אומר בדרך כלל כדי לא ליצור תחושה של אליטה חברתית של מג"דים) מפקדי הגדודים שלנו הם גם אנשים מצליחים בשוק האזרחי, כך שהעומס המוטל עליהם הוא כפול ומכופל, שלא לדבר על האחריות שהם נוטלים על עצמם, ואין לנו היכולת לחייב מישהו להיות מפקד גדוד במילואים או מ"פ. זה נעשה מתוך בחירה.

אשר להיבט הכלכלי. אני יודע שיש צוות שעוסק בזה ואני סומך על ברודט שיוודע להציג את התשומות הנכונות לצוות הזה, אבל אני רוצה לומר דבר מרכזי אחד. ביטחון עולה כסף. צאו מתוך נקודת הנחה הזאת. אפשר לעשות דברים רבים שאינם כרוכים במשאבים; מוטיבציה בנויה בדרך כלל על חינוך, אבל ביטחון עולה כסף. העלות של שירות המילואים לקופה הציבורית צריכה להיבחן אל מול תרומתה לביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בימים האלה אף אחד מאתנו לא היה רוצה שיהיו סדקים בתוך מערך המילואים של מדינת ישראל. אני אומר 'מדינת ישראל' ולא 'צה"ל' כי בסופו של דבר, זה העם, זה הצבא של כולם, לא רק שלי ולא של האלופים שיושבים כאן. כל אחד מהיושבים כאן ולכל אחד מהציבור במדינת ישראל יש מניה כפולה: המניה האחת היא מניית ההשתתפות והמניה השנייה היא מניית הביטחון.

לגבי סוגיית הביטוח, בעניין זה הצבא הסדיר ואנשי המילואים הולכים יחד. בעיניי סוגיית הביטוח היא סוגייה מוסרית. התנאי שאני מציג הוא שהביטוח יהיה שווה לכול. נהג המכלית במילואים ראוי לאותו ביטוח כמו טייס ה-F-15 במילואים. כלומר, לא מדובר בו אלא בבני משפחתו, אם חלילה קורה לו משהו.

יש עוד שורה ארוכה של נושאים שמטופלים בצבא. סגן הרמטכ"ל עומד זה זמן-מה בראש הצוות המטפל בכל הנושא של המילואים בצה"ל. הוא מרכז שורה ארוכה של נושאים והוא בוודאי ידון בהם. על ציר השנים, בשנים

האחרונות, יש התקדמות ואני שומע את זה מאנשי המילואים. אני בא מבה"ד לכיש; מספיק להסתכל על המקום הזה ועל התשתיות וההשקעה שנעשתה בו, ולקבל היזון חוזר מאנשי המילואים עצמם, בין השאר על נושאים אחרים שבהם אנו משקיעים בחיי היום יום של אנשי המילואים, ועל כך יעמוד סגן הרמטכ"ל.

לסיום אומר שהדיון הזה חשוב מאוד בעיניי. ד"ר אריק כרמון אמר שהתוצרים של היום הזה צריכים להוביל אותנו לחשיבה מתמשכת ולמתן פתרונים למציאות הנוכחית ולמציאות עתידית. איש מאתנו לא יכול להבטיח שהמציאות הנוכחית לא תוביל למציאות חריפה יותר חלילה, ועלינו לעשות כל מאמץ כדי למנוע את היווצרותה. בגינה נידרש יותר ויותר ליחידות המילואים של הצבא ואסור לנו ליצור בימים אלה, ימים של לחימה מתמשכת, סדקים במערך המילואים, אם מתוך הרצון שלנו לחזק את מערך המילואים, ואם מתוך הרצון שלנו לאמץ את מערך המילואים, ואם מתוך הרצון שלנו להשקיע משאבים כלכליים לחיזוקו של המערך הזה. אנו מצויים באחד המאבקים הגורליים על עתידה של מדינת ישראל, כפי שכבר ציינתי, ולמערך המילואים יש חלק נכבד בו.

אני רוצה להודות לכל מי שהגיע לכאן היום. ההשתתפות שלכם (וגם הפן האזרחי והפן האקדמי יש פה בעלי מקצועות שאני לא יכול להקיף את כולם) חשובה לנו מאוד. אולי נוכל לקבל העשרה וכיוונים נוספים שיפרו את המחשבה ואת הפעולה שלנו בכל הקשור בנושא האיכותי הזה שעולה כאן על סדר היום, תחילה סביב השולחן ואחר-כך בצוותי הדיונים.

■ אריק כרמון: מתכנני היום הזה מבקשים לשים דגש בעיקר על העבודה בקבוצות. לפיכך העבודה הזאת תהיה רוויה בנושאים שהרמטכ"ל נגע בחלקם. לכן הרחבנו הפעם את הפתיחה, כדי לנסות ולפרוס את המצע המשותף גם ברמה של הנחות מושגיות וגם ברמה של נתונים ועובדות. אנחנו מצפים ומקווים שבעבודה בקבוצות הזמן העומד לרשותנו ינוצל כהלכה ואחר-כך, בדיון המסכם במליאה, נוכל לחזור ולגבש כמה דברים. אני מניח שאם נצליח לצאת מכאן עם הנחיות עבודה לצוותים שנוציא מקרבנו, זה יהיה הישג עצום.

■ תא"ל (מיל) דב תמרי, תפיסת המילואים של צה"ל: רעיון המילואים

כחלק חיוני מהשיטה הצבאית בישראל אינו חדש. הרוב מייחסים אותו לתקופה שאחרי מלחמת העצמאות ולא כן היא.

הראשון שפיתח את הרעיון הזה בקרב הציבור היהודי בארץ ישראל היה יהושע גלברמן, מבכירי ההגנה בשנות ה-40. הוא נהרג בשבוע השני של מלחמת העצמאות, והועלה לדרגת אלוף זמן רב אחרי שנפל. הוא היה מטובי המוחות של ההגנה, צה"ל שבדרך. בפברואר '41 הוא פרסם מאמר בביטאון "מבפנים" – למי שזוכר את הביטאון הנכחד הזה – וכותרתו הייתה "בעקבות ז'אן ז'ורס, המהפכן הצרפתי הסוציאליסט שנרצח ב-1913". הוא השתמש בספרו של ז'אן ז'ורס כמצע לרעיונות שלו. הוא ניתח את המושג "צבא האומה" במלחמה המודרנית והתווה קווים לתפיסת ביטחון עתידית שיסודותיה היו העברת המלחמה לטריטוריית היריב. הוא שרטט מגמות אסטרטגיות, אופרטיביות, מלחמת תנועה; הוא כינה את הצבא היהודי העתידי 'צבא תנופה' עם התחלת המלחמה, כדבריו.

לשם כך הטיף לפיתוח חיל מילואים גדול, בלשונו, הן לצורך המלחמה, וחשוב יותר, כך טען, כדי להפוך את החומר האנושי המגוון, בני מעמדות ושכבות סוציאליות ותרבותיות שונות, לגוש אחיד, מאומן וממושמע, המסוגל לפעול בתנופת יד אחת. כלומר, זה לא רעיון חדש.

לדידו צבא מודרני הוא צבא שמגייס את כל משאבי החברה והמדינה. הוא פיתח מושג מעניין, "סביבת הקסרקטין" בלשונו. דהיינו, סביבת אימונים במובנה המופשט, המכשירה את האזרח שסיים את שירותו הצבאי ואת זה שלא שירת בכלל בצבא למעשה המלחמה. הוא ראה בקסרקטין אמצעי חינוכי שבו האזרח והצבא נפגשים ובו מתהווה אינטגרציה חברתית תרבותית שמכשירה אומה למלחמה.

אתם ודאי זוכרים שהראשונים שיישמו את הרעיון בארץ ישראל היו אנשי הפלמ"ח. בפרוץ מלחמת העצמאות היו אלפיים מגויסים ואלף אנשי מילואים, והם היו הראשונים שהתגייסו; הם עמדו בפרץ כעתודה ארצית עד להתחלת גיוס החובה במארס '48.

ממש בחודש האחרון למלחמת העצמאות, במארס '49, פרסם המטה הכללי מסמך שנקרא 'קווים ראשונים לתכנון הכוחות המזוינים'. מיד אחרי פרסום מכרו מעניין נוסף שנקרא 'צבא העמל', אבל לא 'עמל' במשמעות של

עבודה בבניין אלא עתודות מילואים.

כבר במסמכים אלה פורטה שיטת המילואים המוכרת לנו עד היום הגיל, השירות, סוג הבריאות, שיטת האימונים, גיוס מהיר, שירות נשים. כל מה שאתם מכירים פורסם כבר אז.

אי-אפשר לסיים את הפתיחה ההיסטורית בלי לומר כמה מילים על גישתו של בן-גוריון לצה"ל ובפרט לשירות המילואים. את הרצאותיו פתח כנאומים, בעצם. הן נכתבו לאחר מעשה, ואפשר למצוא אותן כבר בשלהי מלחמת העצמאות, בסוף 48, והוא זיקק כמה רעיונות שכללו בתוכם את רעיון המילואים.

בן-גוריון ראה בצה"ל מכשיר חברתי לא פחות כשראה בו מכשיר למלחמה, וכפי שהוא ניסח זאת: על עם מגן צבא העם. הוא יצא בתוקף נגד רעיון הצבא המקצועני, הוא טען שהרעיון הזה לא מתאים לנו; הוא מתאים למדינות אימפריאליות משום ששם הצבא אינו יכול להיות מכשיר חברתי. לכן הצבא, תפקידו לעסוק בקיבוץ גלויות, באינטגרציה חברתית, בהשכלה אלמנטרית לאלה שחסרים אותה, לחייל הסדיר ולחייל המילואים, להעניק את רעיון הזכויות והחובות השוות ולהוות, כדבריו, מרכז חינוכי חלוצי לנוער ובית יוצר לעם חלוצי לוחם. אלה היו הניסוחים שלו. לכן, כך טען, נדרשת טוטליות הגיוס וטוטליות השירות של האזרח בצבא.

צריך לזכור שהוא לא היה מאושר בלשון המעטה, מהרקמה הפוליטית הישראלית הצעירה, זו שקדמה להקמת המדינה וזו שהייתה אחריה. באוגוסט 49 הוא כינה את הכוחות הפוליטיים בישראל 'המפרידים והמפורדים'. ההתפצלות המפלגתית והאידיאולוגית אצלנו אינה נופלת מזו של העמים הירודים והמקולקלים ביותר. לכן ראה בצבא מכשיר לעקוף בעזרתו את הנכות הפוליטית. התיישבות בספר באמצעות הנח"ל כארגון צבאי, תנועות נוער באמצעות הגדנ"ע; גיוס הנשים נחשב אצלו למעלה יתרה משום שמי ששירתה בצבא תשלח את בנה בלב שלם לשרת בצה"ל.

בשנות ה-50 הראשונות דחף את צה"ל למלא תפקידים חברתיים: עזרה במעברות, המורות החיילות. הוא ראה בקצונה הצעירה של צבא הקבע אפשרות ליצור אליטה חברתית חדשה שתחליף בבוא היום אליטות פוליטיות ישנות שבהן מאס.

מכאן אני רוצה לעבור למלחמה כרעיון המעצב של החברה הישראלית. בחברה צעירה יחסית – ואנחנו עדיין צעירים – מופיע רעיון מעצב, המסדיר את תפיסת העולם של הפרט ושל החברה, של הישות שהופכת להיות ישות מדינית וריבונית, שלא הייתה כזו לפני כן. תופעת הרעיון המעצב של חברה – מדינה צעירה איננה תופעה ישראלית מובהקת, היא רווחת במדינות רבות. הרעיון המעצב, או הרעיון המסדיר, משפיע כמעט על כל תחומי החיים של הפרט והכלל, לא רק בהכרח לעת מלחמה או סכנה מוחשית בעליל. מדינת ישראל, כידוע לכולנו, נולדה במלחמה הקשה ביותר בתולדותיה. זאת המלחמה שכוונה את מדינת ישראל, וצה"ל כישות צבאית הגן עליה מאז.

המציאות מצד אחד, והמגמה של בן-גוריון להציב את צה"ל בראש המחנה מצד שני, קיבעו לדור או שניים את המלחמה כרעיון המעצב הישראלי. מי מכם שיבדוק את הספרות ואת השירה הישראלית, את המיתוסים באתוס הישראלי של שנות ה-50, ה-60 וה-70, ייווכח כי המלחמה היא המוטיב המרכזי בחוויה הלאומית יותר מכל מוטיב אחר. בשירה ובספרות תמצאו את היהודי החדש שנשלח למלחמה; את הצבא המופלא ואת האדם הפשוט, הלא מיוחד אולי, אפילו הנחות, מין נעבעך כזה העולה למעלה העליונה משום שנפל במלחמה, כמו בשירו של אלתרמן "אליפלט", ובשיר "קרב יום" של יעקב אורלנד, שבו הוא מדבר על דור האספרסו, על דור שמדבר בחצאי מלים, פסיקים ונקודות, וכשהוא מת במלחמה, הוא מתעלה לאבות ולסבים ולדורות אלפיים שנה לאחור. יש שפע של שירים כאלה.

שלוש המלחמות הראשונות העצמאות, קדש, ששת הימים נתפסו כהצלחות כבירות, העמיקו את חוויית המלחמה הישראלית כחוויה מעצבת. הצבא פורש והובן כערך לאומי, נורמות צבאיות ואני מדגיש, נורמות הפכו לערכים, 'ערכי לחימה' קראנו להם, ערך ההתנדבות, ערך המנהיגות, ערך החובה הקרבית בלא פשרה. דמויות הרואיות מהעבר, דמויות קודמות כמו כובש העבודה, כובש השממה, הוחלפו בכובש סיני בסופה.

את המלחמה כקודים גלויים בהוויה הישראלית אפשר לראות בהספר שנשא הרמטכ"ל דיין על קברו של מא"ז נחל עוז, רועי רוטברג, שנפל במאי 55'. כך אמר בקטע מדבריו: "לא מערבים אשר בעזה כי אם מעצמנו נבקש את דמו של רועי. את חשבוננו עם עצמנו נעשה היום. דור ההתנחלות אנחנו וכלי

כובע הפלדה ובלי התותח לא נוכל לטעת עץ ולבנות בית. זו גזרת דורנו. ברירת חיינו להיות נכונים וחמושים, חוקים ונוקשים או תישמט מאגרופנו החרב ונכרתו חיינו."

דיין לא היה הראשון ולא האחרון שטען שאין אלטרנטיבה והמלחמה היא גורלנו. ישראל חייבת להיות חברה מגויסת, לקבל את מחיר הקורבנות ומחיר המאמצים כמחירים מובנים תמורת הקיום.

החברה המגויסת, שאנשי המילואים היו מרכיב דומיננטי בה, נתפסה כחובקת כול, כמעט ללא הבדל עדה, מוצא, עלייה וזהות פוליטית. ההשתתפות במעשה הצבאי בסדיר ובמילואים, ההשתתפות במלחמה, הפכה להיות המכנה המשותף הישראלי החזק ביותר, או, כפי שקרא לזה פרופ' קימרלינג, העיקרון המארגן של הקולקטיב.

לא ייפלא אפוא, שכל אימת שהתעוררה בישראל שאלה כלכלית, חברתית ופוליטית פנימית, היא נדחתה, בצדק ושלא בצדק, על ידי הגמוניית שאלות הביטחון הבעורות תמיד.

עד לפני 20 שנים בערך נראו המלחמה וכל הסובב אותה כעיקרון מארגן פוליטי חברתי ומוסדי של ישראל. העיקרון הזה נראה לציבור הרחב ולהנהגות כעניין רציונאלי, פרגמטי, כורח קיומי. באווירה פרקטית כזו מצד אחד וקוגניטיבית מצד שני, לא היה קשה לפתח ולשמר את שיטת המילואים כעיקרון המארגן של צה"ל, כפי שאמר הרמטכ"ל. העיקרון הוכיח את מעשיותו בעיקר במלחמת יום הכיפורים, מלחמה שבה ולאחריה הגיע שירות המילואים לשיאו.

רעיון המלחמה המעצבת הניב רווחים חשובים. ישראל קטנת-השטח והאוכלוסייה הקימה והחזיקה עד היום צבא מודרני בסדר גודל של מעצמה בינונית, ולשיטת המילואים הישראלית אין אח ורע בעולם, לא בהיקפה, לא ברמת הכוונות והמוכנות שלה למלחמה ולא בתפקיד החברתי שהיא מילאה בחברה הישראלית.

הדומיננטיות וההגמוניות של תופעת המלחמה בישראל, ושיתוף כל החברה הישראלית בה, יצרו מערכות מושגים שחלקן התברר במהלך השנים כבעייתיות וחלקן היה לרועץ. לדוגמה, העתקת המלחמה אל טריטוריית האויב במגמה מתקפית, כמעט כמו רפלקס הכלב של פבלוב, גבתה מחיר של

ניווין בן שנים של המגננה האסטרטגית, או הרתעה; הגמול והענישה כתשתית בתפיסת הביטחון העצימו במקרים רבים את הסכסוכים האלימים והמלחמות במקום לצמצמם.

אכן, אי אפשר היה להימנע מתגמול שכן מדינה אינה יכולה לשבת בחוסר מעשה כאשר פוגעים בה, אבל התוצאות הובילו לא אחת למקומות שלא רצינו להגיע אליהם; אזורי הביטחון בשטח מדינה שכנה, שנועדו להבטיח דבר מה מוגדר, נמצאו לא אחת מעצימים את הסכסוך עד לכדי חוסר פתרון מוחלט.

על המתחים האלה שלתוכם נקלענו לא הצלחנו לגשר. בראייה היסטורית, שטחית משהו, אפשר לחלק את 50 שנותיה של מדינת ישראל ל-25 השנים הראשונות בהן זכינו ליהנות ממלחמות מוצלחות לפי קנה המידה הישראלי הפנימי, ולאחר מכן, 25 שנים של מלחמות לא מוצלחות במיוחד בלשון המעטה. עם זאת חשוב לציין שהמצוינות והעליונות הטקטית של צה"ל נשמרו כל הזמן.

השאלה היא מה השתנה, כיצד השפיעו המלחמות הפחות מוצלחות על תודעת הפרט והחברה.

מאז מלחמת יום הכיפורים אנחנו יכולים להצביע על שינויים בדרך שבה רואה החברה הישראלית את תופעת המלחמה. יש התולים זאת בשבר של המלחמה ההיא וייתכן שכך. לי נראה שההסבר הזה אינו מספק. אפשר שהופיעו תהליכי שינוי שקדמו למלחמה ב-73, ואפשר שהופיעו אחריה אבל לא היו בהכרח פועל יוצא ממנה.

יש הסוברים שהחברה הישראלית התבגרה. השאלה היא באיזה מובן. ניתן לטעון שבכל הקשור להנהגות פוליטיות, ההפך הוא הנכון. המחקרים החברתיים אינם מציינים עמדה ברורה אבל רובם מצביעים על השינויים שחלו בישראל ובסביבה. מכל מקום, אפשר להצביע על תופעה לפיה המלחמה חדלה להיות העוגן שהחברה הישראלית נתלית בו. בניגוד לעבר אין הפרט והחברה רואים במלחמה תופעה המסדירה את חייהם אלא תופעה המכבידה על חייהם.

האיום הקיומי הוותיק והטוב שכה הרבינו להיתלות בו אינו מתקבל עוד כפשוטו בקרב חלק ניכר מן הציבור וחלק אחר מנצלו כקרדום לחפור בו, לצורך

חיזוק אידיאולוגיות חד-ממדיות.

מאז 1967 אין עוד ניצחונות קלים, ומה שעומד למבחן איננה יכולת המחץ אלא יכולת העמידה המתמשכת.

הממשלות רובן, אך לא כולן, נטו לנקוט מדיניות של צמצום ממדי הסכסוך ונטייה להגדיר את גבולות מדינת ישראל כגבולות ישראל הסופיים, דבר שבמשך שנים סירבנו לעשותו. מלחמת אין ברירה כמושג הישראלי מקובע וקובע פינתה דרך למלחמת ברירה נוסח ראש-הממשלה בגין המנוח, שלא כל הציבור היה מוכן לקבל אותה. כאשר אין הפרט מוכן לקבלה, הוא לא שש להשתתף בה, בעיקר אם הוא איש מילואים.

ומכאן למושג מעניין ומרכזי בעיניי, שהתחלף. המושג הוותיק של הביטחון הקיבוצי כמושג הגמוני, התחלף במושג הביטחון האישי שיש לו השלכות קשות על היחסים שבין הפרט למדינה. חובת המדינה לפרט נתפסת כעולה בהרבה על חובת הפרט למדינה בכל הקשור לביטחון. המלחמות המוצלחות הציגו את צמרת הצבא כאליטה בחברה הישראלית, ואילו המוצלחות פחות עמעמו את האליטה הצבאית. בו-בזמן צמחו בישראל אליטות חדשות בכלכלה, בשוק ההון, בשוק הטכנולוגי, ובמדע, והן היו למודל לחיקוי יותר מאשר ההתמדה בשירות הקבע ובשירות המילואים.

יש הטוענים לקשר ישיר ועקיף בין המצב המתמשך, הכרוך בישיבתנו בשטחי עזה, יהודה ושומרון לבין שירות המילואים. הגישה הפשטנית יותר מתמקדת באי-הנחת של חייל המילואים מהשירות בשטחים, אם בגלל אופי הכיבוש, אם בגלל המפגש עם האזרחים הפלסטינים ואם בגלל הטרור הפלסטיני.

נראה לי שהדברים עמוקים יותר ונוגעים ליחסי הגומלין שבין פירוש הציונות לרעיון המלחמה המעצב, לבין יחסו של האזרח לשירות המילואים. התנועה הציונית ההיסטורית הייתה קנאית רק לעניין אחד, למטרה אחת: יצירת מסגרת של חיים נורמליים לאומה היהודית לשם התחדשותה. בכל השאר הייתה זו תנועה פרגמטית ומתפשרת. חסידי ארץ ישראל השלמה של היום אם דתיים ואם חילוניים פירשו את הציונות ההיסטורית בצורה חדשה. הם קנאים לדבר שונה: הגשמת החזון לרשת את הארץ, לנחול אותה ולרוקנה מתושביה הערביים. התנועה הזו אינה מוכנה לפשרות בעניין זה; היא מוכנה

לסיכונים וכוונתה המוצהרת היא לגרור את ישראל כולה למצבים טריטוריאליים שאין מהם דרך חזרה.

זהו פירוש חדש יחסית של הציונות, פירוש שפרח בעיקר אחרי 1973. מצוות הגאולה של ארץ ישראל תפסה את מקומה של גאולת העם, והמציאות נתפסת במונחים של אמונה שאינה משאירה מקום לדיון ולשיקול פרגמטי אשר לתוצאה הסופית המבוקשת.

אם נתבונן בעברנו שאין להתעלם ממנו, הרי שהזיקה האמונית לארץ ישראל הייתה על-זמנית מכוחה של דת ישראל, ולכן מנותקת גם משיקולי מדיניות מעשית, המחוברת להבחנות בין האפשרי לבלתי אפשרי, בין רצוי למצוי, לשיקולי מציאות בינלאומית, לשיקולי זכויות פרט, לאמנות בינלאומית וכדומה.

בן-גוריון נדרש לסוגייה הזו כבר בדצמבר 1947, חמישה ימים בלבד אחרי שהחלו ה'מהומות' שהפכו במהרה למלחמת העצמאות. הוא טען נגד מתנגדיו שלא הסכימו להחלטת האו"ם מ-29 בנובמבר, שעיקרה חלוקת ארץ ישראל בין שני עמים. לדבריו, ארץ ישראל הייתה שלמה רק כאשר הייתה תחת כובש זר בבליים, פרסים, יוונים ורומים, ואלה קבעו את תחומי ארץ ישראל מעצם כוחם ככובשים, ואילו כל עוד הייתה ארץ ישראל ההיסטורית נתונה לשלטון יהודי עצמאי, גבולותיה היו מצומצמים בהרבה ומשתנים תדיר.

הנה כי כן, אמונה דתית או אמונה חילונית שתחילתה אחרי מלחמת ששת הימים, עסקה בעיצוב מחדש של הרעיון המסדר הישראלי תוך פירוש מחדש של הערכים הציוניים הישנים, פירוש מרחיק לכת, שמשך את החברה הישראלית ואת ממשלותיה.

המצב שהשתרר בשטחים, בעיקר אחרי 1973, שינה את אופן הפעולה המסורתית של צה"ל. ההווייה והחוויה הקודמות, שעסקו במלחמות בצבאות סדירים נגד מערכות נשק מודרניות, נגד ממשלות ומטות כלליים, התחלפו בהווייה המשטרתית בחיי היום יום ולעתים תכופות מאוד במניעת טרור. האוונגרד לא היה יותר צה"ל אלא תנועת ההתנחלות. צה"ל נגרר אחריה, לפעמים כדי לתמוך בה, לפעמים כדי לעצור בעדה, ואילו הדירקטיבות של הממשלות, ההנחיות של הממשלות לא הצטיינו בבהירות רבה. היו בהן אמירות כאלו ואחרות. צה"ל ניצב לא אחת באמצע, בין יהודים לפלסטינים,

בין החוק לבין הפרתו העוברת בשתיקה, ובין אויב שלעתים הוא קשה ומר, לבין אוכלוסייה אזרחית שממנה מקור עוצמתו.

במציאות זו, רעיון המלחמה המעצב נשחק, הצבא מצא את עצמו מותקף על ידי אלה התובעים ממנו פעולה כוחנית מכריעה, לבין אלה המגנים ושוללים את המצב שהצבא כופה על האוכלוסייה הפלסטינית.

מאז 1967 לא היה לישראל, למדינה ולחברה, האומץ, או שמא היכולת, לבלוע, ואין להן האומץ להקיא. נתיב הביניים שכל ממשלות ישראל מאז 1967 פסעו בו הוביל למצב הנראה היום כחסר פתרון לחלוטין. חוסר ההסכמה הפוליטית והחברתית על עתיד השטחים העיק על כל פלגי הקשת הפוליטית, והמכנה המשותף שנראה לרבים כאפשרי לדיון ציבורי הוא מרחב הביטחון כמושג מופשט. לכן, בסיס הוויכוח הוסט מהיסודות האמוניים האידיאיים לעבר מכנה משותף שכולם יכולים לשחק במגרשו והוא ההתיישבות כצורך ביטחוני. על כך העיר בזמנו פרופ' אקצין המנוח, איש ימין דווקא, כי מהטיעונים של חסידי ארץ ישראל השלמה משתמע שארץ ישראל שייכת לעם ישראל משיקולי ביטחון. אם בביטחון עסקינן, בעיקר בביטחון האישי, לכל אחד דעה משלו ועשייה משלו או היעדרות משלו.

כיצד כל זה משפיע על איש המילואים. הוא הפך לסלקטיבי; הוא מוכן לצאת לשירות מילואים מסוים, ואילו לאחר לא, אם בגלוי ואם בהשתמטות גרידא. תגובת צה"ל המוצדקת לנוכח בעיות השעה הייתה להימנע ככל האפשר משירות מילואים באזור הביטחון בלבנון ובמרחב עזה, יהודה ושומרון. המחשבה הייתה כי ראוי לשמור את אנשי המילואים לאפשרות של מלחמה רחבת היקף, ולהסתפק באימון השנתי הנדרש. המציאות מלמדת שהנה באים זמנים שבהם נדרש שירות מילואים קרבי גם בסכסוך כמו אינתיפדה של היום, ועדיין נשאלת השאלה האם שירות מילואים מסוג זה משפיע על נכונות איש המילואים למלחמה רחבת ידיים בעתיד.

מכאן אני רוצה להעניף מבט על העולם המערבי, ולדבר על שקיעת צבאות ההמונים בעולם בו. כשאנחנו באים לדון בשיטת המילואים הישראלית, ראוי להסתכל מה קורה בעולם המערבי משום שאליו אנחנו משייכים את עצמנו. במשך שתי מאות, מאז המהפכה הצרפתית, המלחמות הנפוליאוניות, שרר בעולם משטר של צבאות המונים, גיוס כללי של צבאות חובה ומילואים,

שמנו במלחמות המאה ה-20 מיליוני אזרחים. כל התפיסה האוניברסלית נשענה על הממד הכמותי, ומדובר לא רק בבני אדם שגויסו אלא גם בעשרות אלפי טנקים, מטוסים, תותחים ושאר כלי משחית, תוצאה ישירה של המהפכה התעשייתית. צבאות ההמונים נשענו על גיוס החובה ושירות המילואים, וראוי לציין שצבאות האזרחים המגויסים התאימו למלחמות-עד-חורמה שתכליתן הייתה להכניע ולמגר את היריב במובן הפיזי.

סוף המאה ה-20 הצביע על מלחמות שהיקפן קטן יחסית, ותכליתן ומטרותיהן היו מצומצמות בהרבה. הענקת ביטחון לתושבי הגליל או לתושבי רצועת עזה קבעה את מי בדיוק ראוי להשמיד. כך גם היה בקוסובו, כך גם בסומאלי. מדינות אירופה, ארצות-הברית ומדינות אחרות בעלות תרבות מערבית זנחו את הגיוס הכללי, את גיוס החובה ואת שירות המילואים, ואפילו החליפו את שירות ההתנדבות לצבא לטווח קצר בשירות התנדבות רב שנים.

לתהליך האמור היו סיבות כבדות משקל. מלחמות העולם נוסח מלחמת העולם הראשונה ומלחמת העולם השנייה אינן צפויות עוד והמהלומה הגרעינית אינה זקוקה למיליון חיילים מאחוריה. גם הטכנולוגיה מילאה תפקיד חשוב בתהליך הזה. מצד אחד היכולות הגרעיניות חובקות עולם, ומצד שני מערכות לחימה קונבנציונאליות יקרות מאוד ומתחכמות, שאי אפשר להרשות יותר את ייצורן באלפים. בווייטנאם, להזכירם, איבד הצבא האמריקני יותר מ-5,000 מטוקים.

צבאות יודעים להגדיר היום טוב למדי את מספר המטוסים העולים עשרות או מאות מיליוני דולרים, והם אינם נרכשים עוד במספרים כבעבר מפאת עלות הייצור, הרכש, האחזקה והתפעול. ככל שהארגונים הצבאיים הצטמצמו, גם אם גיוס החובה נותר בעינו, התברר שאין צורך בגיוס חובה מקיף ודי בגיוס סלקטיבי, דבר שהבחין בין מי שהצבא הפץ בו, לבין מי שהצבא אינו מעוניין שיגויס גם אם חלה עליו חובת הגיוס.

נוסף על אלה, עולם חד-קוטבי, פרי העשור האחרון של המאה ה-20, מונע מלחמות גדולות, וכאשר פורצים סכסוכים אלימים המדינות מעדיפות קואליציות על פני שחקן יחיד.

מכאן שבעולם המערבי האזרחים משוכנעים שאין צורך בצבא המונים,

בגיוס כללי ובגיוס חובה, וגם אם רבים מאמינים ומקבלים מציאות שבה טרם בא שלום מלא לעולם ועדיין יש צורך להתערב צבאית ולקיים צבאות, הרי זה עניינם של המדינה, הממשלה וצבא הקבע המקצועי, ולא בעיה שלהם. הנה כי כן, בעולם המערבי האזרח מאס במלחמה ובשירות בצבא. הוא מכיר בצורך במלחמה אבל לא רוצה להילחם בעצמו. הוא לא מוכן למחויבות. האזרח רואה בצבא גוף ממשלתי ציבורי, כחלק ממחויבות המדינה לאינטרסים שלה ולאינטרסים של האזרח, ושירות ציבורי, גם אם הוא חיוני ביותר, אינו אמור להקיף את כל אזרחי המדינה הרלוונטיים.

הבה נשווה את המקרה הישראלי למה שמתרחש או מה שהתרחש בעולם המערבי. אל תקבלו את דבריי על מה שמתרחש אצלנו כתיאור המצב היום. לא כן הדבר. אלא מגמה שאם רווחת כיום, היא הכיוון אליו אנחנו צועדים. החברה הישראלית רוצה ברובה, להשתייך לתרבות המערבית. אנחנו גאים על היותנו אי מערבי במזרח התיכון; אנחנו רוצים להשתייך לכפר הגלובלי גם אם זה קשה לנו; אנחנו רוצים כלכלה משולבת באירופה ובארצות-הברית; עסקינו חובקים עולם; אנחנו בחזית הקדמה הטכנולוגית. יש לכך השפעה עמוקה על אורח חיינו, על הראייה העצמית שלנו ועל העתקת דפוסי חשיבה והתנהגות מהעולם שאנחנו רוצים להשתייך אליו.

תפיסות הביטחון שלנו, מאז מלחמת העצמאות ועד היום, היו מבוססות על דפוסי המלחמה נוסח המאות ה-19 וה-20 שהתאפיינו במסות. אני לא קונה את הסיסמה הישראלית "איכות מול כמות" כפשוטה, בלי להבחין חס ושלום באיכויות הישראליות, משום שהגדולה של מדינת ישראל ושל צה"ל הייתה בהפקה של כמות מדהימה של חיילים באוכלוסייה קטנה יחסית. צה"ל בן 103 אלף מגויסים בתחילת 1949 מאוכלוסייה של 750 אלף; צה"ל בן 600 אלף חיילים מגויסים, חובה, מילואים וקבע, אחרי 1973. לא פחות מהגיוס הטוטלי של חיילים, ראוי לציון גם ההישג הישראלי של גיוס המשאבים, דהיינו, גיוס כל המשק למלחמה בתוך ימים אחדים. המכונית המגויסת לא הייתה רק בדיחה.

נראה, אם כך, שהישראלי נמצא במתח. הוא מכיר באפשרות שיהיו מלחמות או עימותים כמו זה הנוכחי, אבל אין הוא רוצה לשרת במילואים כיום, או לא ירצה לשרת במילואים לעתיד, ויש כאלה שאינם רוצים לשרת

בצבא בכלל. כאשר תהיה התנגשות בין הגשמה אישית או חיים רגילים לבין השירות הצבאי, ההגשמה האישית תקדם. יתר על כן, לקבוצות גדולות בחברה הישראלית אין כל עניין בשירות הצבאי, כמו ש"ס, תנועה שהיא חברתית יותר משהיא דתית, ההולכת ומתחזקת; חרדים, בני שכבות מצוקה שחדורים תחושות קיפוח חברתי עמוקות, וישראלים שאינם יהודים.

מגמה חברתית זו משתקפת בבירור בהתנהגות נבחרי הציבור. לא יעלה על הדעת שחבר כנסת יעשה מחטף הקיקה לטובת האינטרסים החיוניים של צה"ל ערב בחירות, לדוגמה. לא שמעתי על שדולה בכנסת שמטרתה להגדיל את תקציב הביטחון. הפופוליזם הפוליטי פסח על צה"ל לחלוטין ובכך אני רואה אינדיקציה למגמה חברתית ברורה. לכן אל ייפלא אפוא שאיש המילואים שהיה חייל קרבי טוב מאוד בשירות החובה, תופס את עצמו במהלך שנות המילואים כחסר מזל משום שמקצועו הצבאי גורר מחויבות שהוא איננו רוצה להתמיד בה עוד.

זה אולי המקום להעיר הערה חשובה בעיניי: הדברים הללו אופייניים בכל העולם המערבי וגם אצלנו לחילות היבשה הצבאיים, ופחות לחילות האוויר והים. סוגייה מעניינת בפני עצמה.

במשך שנים רבות היה השירות הצבאי מיתוס ואתוס חברתי גורף בישראל. השאלה שאנחנו חייבים לשאול היא, האם האתוס מתרוקן מתוכנו. מכאן, כותרת לסיום דבריי, לקראת סדר צבאי חדש. אני מגיע למסקנה שאם זאת תהיה המגמה, צה"ל לא יוכל להתמיד עוד שנים רבות במבנהו הנוכחי, המבוסס על שירות מילואים נרחב. לא מדובר במשבר קשה שיתחולל בשנה הבאה או אחריה. לא לכך אני מתכוון, אלא לתהליך שילך ויעמיק. לכן, כבר היום נדרשת גישה חדשה וחשיבה שונה על תפיסת המילואים ואפילו אעז ואומר, על שירות החובה. טווח ההסתכלות שלי הוא 10, 15, 20 שנים קדימה אבל אם לא מתחילים לחשוב היום, אפשר שנימצא במשבר קשה בעתיד.

מה מקשה עלינו להתמודד עם התהליך הזה? ראשית, החשש שמא תפרוץ מלחמה רחבת ממדים ונזדקק לצבא גדול, מבוסס על מילואים. שנית, אנחנו מתקשים לוותר על נכסי צאן ברזל, לדוגמה, אלפי טנקים, אוגדות משוריניות, כל מה שיוצא בזה. שלישית, קשה להתחיל בבחינה חדשה, האם

יש תחליפים לצבא ההמונים שאפשר לסמנם היום ולבנות אותם במשך עשר או עשרים שנה גם אם הם עתירי תקציב. רביעית, החשש המוצדק, המקנן לדעתי בצה"ל, שגם אם צה"ל יאמץ לו גישה בונת תשתית עתידית, חליפית – או בעלת יכולת להיות חליפית – לשיטת המינויים הקיימת, הוא לא ימצא בממשלות שותף רציני לעניין, ממשלות ברבים, שכן ממשלות מכירות את המושג תשתית רק אם הוא מופיע בצירוף השמדת תשתית המחבלים.

הערה הנוגעת לשאלה ששאלתי: מה יהיה אם תפרוץ מלחמה עם טוריה או עם שכנה נוספת, או מערכה קשה עם מדינות רחוקות. אנחנו מדברים על מלחמה לא צפויה שדורשת צבא גדול, מושתת גם על מילואים. במבט חודר אפשר לטעון שאכן ייתכן שמלחמה כזו תתרחש. אנחנו לא יודעים את נסיבותיה או את ההקשר ואת המועד, אבל אנחנו יודעים, או לפחות צה"ל יודע על פי התבוננות שלי מן החוץ, כיצד לפתח ולבנות מערכות לחימה שישתקו את הצבא הסורי אם יתקוף, או את הצבא המצרי, או אפילו מערכת רחוקה כמו עיראק.

בתהליך רב שנתי אנחנו מסוגלים לשרטט לא רק את מערכות הנשק והלחימה, אלא גם שורה של תמרונים גנריים במובנים של טכנולוגיה, כוח, ארגון וצורות הפעולה שאינן נשענות על חיילי מילואים בנוסח המקובל. אני מציע להתייחס לשאלות הללו בשני ממדים מקבילים ותואמים שמתקיימים זה לצד זה: האחד, להמשיך או להתחיל בפיתוח ובבנייה של צבא שיוכל להתמודד עם מלחמות מכל הסוגים, גבוהות או נמוכות, צבא שלא יהיה מושתת על מילואים בנוסח הקיים, אף שאין לי ספק שצורות שירות מילואים מסוימות כמו אלה הנהוגות בחיל האוויר יהיו צריכות להתקיים גם בעתיד הרחוק. השני, אי אפשר לבטל את שיטת המילואים הקיימת במחי יד אחד; היא תתקיים אבל לטעמי לתקופת מעבר בלבד. פירוש הדבר שיש צורך בחיזוק והתמיכה בשיטת המילואים הקיימת אבל תוך כינון תקופת מעבר לצבא שונה מאוד בעתיד הרחוק.

בדור הראשון, במידה חלקית גם בדור השני בישראל, החברה הישראלית נראתה כמי שאין לה קושי לקיים את צה"ל בכל גודל והיקף שיידרש. סוגיות חברתיות לא היו בעיה בצה"ל, הפוטנציאל החברתי נוצל כהלכה לצורכי

המלחמה ולצורכי הביטחון השוטף. כיום צריך להתמקד בתהליכים החברתיים בישראל ולפתח ולבנות לאורם את הצבא לעתיד, לא פחות מאשר לאור האיום הצפוי.

השאלה המטרידה אותי יותר מהיכולת של צה"ל להתמודד עם השאלות הללו הן ממשלות ישראל. בכל שקשור לתהליכי בנייה ותשתית ארוכי טווח, הן חסרות-אונים ולכן יהא על צה"ל לצאת לעבודה ולמאבק קשה עם הממשלות.

■ תא"ל גיל רגב, שירות המילואים על ציר הזמן: המשבר הנוכחי, ההנחות המסורתיות ושברן:

בשנת 1972 הציבו אותי כטייס פנטום צעיר בחצור. כעבור חודש קרא לי סגן מפקד הטייסת ואמר: תשמע, אתה נוסע לשרדה דב, אתה צריך לעשות רשיון על פיפר. שאלתי לשם מה, והוא ענה, כדי להביא את רותם. רותם היה המילואימניק הראשון בטייסת הפנטומים הזאת בחצור וכל יום שישי היה עליי לקום השכם בבוקר, לקחת את הפיפר הזה, ולטוס לרמת דוד. רותם היה עולה, הייתי מביא אותו לטוס, בסוף היום הייתי לוקח אותו לרמת דוד בחזרה, נוחת בחצור בארבע או בחמש אחר-הצהרים, ומתחיל את סוף השבוע שלי. אני מספר את זה כדי להמחיש איך פעם הביאו אנשי מילואים לטייסת. אחר-כך, משנת 1976, הייתי בעצמי איש מילואים במשך שבע שנים, ושרתתי עם עוד עשרה מילואימניקים בטייסת. הייתי עצמאי והיו לי די הרבה חובות אז, ופעם בשבוע באתי לטוס. שאלו אותי אם אני מתגעגע לטיסה. אמרתי שזה הדבר האחרון שמעניין אותי ועוד פחות מזה מעניין אותי לקבל טלפון מהטייסת בנוסח: צריך, תבוא וכן הלאה. אחרי שנה כבר לא הכרתי אנשים בשמותיהם, התבלבלתי בשמות הפקידות שהיו מטלפנות, ולכן סגן מפקד הטייסת בעצמו היה מטלפן אליי ואומר: גיל, אתה צריך לבוא. הייתי אומר לו שזה קשה. הוא היה אומר לי: אני יודע, אשלח לך מכוננית, יאספו ויחזירו אותך. זה נמשך שבע שנים. פעם בשבוע היו שולחים את הסוסיטא להביא ולהחזיר אותי ולא היה לי מושג אם יש ביטוח ומה טיבו. אני זוכר טופס שהייתי חותם עליו וגם משלם תמורתו. גובה הביטוח החד פעמי היה 250 אלף שקלים. מעבר לזה לא היה לי מושג מה המדינה חושבת על מילואים אבל הרגשתי נחוץ, חשוב ומכובד מאוד.

בנצי גרובר, מח"ט במילואים, אותו מג"ד שהרמטכ"ל פגש בשעתו ושעליו נאמר שההתייצבות אצלו היא של 100%, אמר לי: אתה חייב להסביר לי פעם אחת למה ברחוב שלי רק אצלי יש כביסה צבאית על החבל. נעניתי לאתגר ויצאתי למסע שתכליתו בירור הנתונים הללו. עזר לי בזה סגן-אלוף זוהר עטאף, ועזרו לי אנשי ממד"ה. ניסיתי ללקט את מירב הנתונים לגבי המצב היום. אני מציג לכם אותם ובעזרתם נוכל ליצור יחד מכנה משותף כלשהו ולהבין משהו בעניין הכביסה של בנצי גרובר.

חלק ראשון:

הצגת תהליך הגריעה של חיילי המילואים:

- מתוך כלל הגברים חייבי השירות בגילאי 18-45 בישראל:
 - 12% נמצאים בשירות סדיר.
 - 35% כלל לא משרתים בצה"ל מהסיבות הבאות – פטורים מגיוס מסיבות שונות, ביניהם אי התאמה, פטור רפואי ותורתו-אומנותו.
 - 53% מהווים את פוטנציאל מערך המילואים.
- מתוך 53% המהווים את פוטנציאל המילואים: נגרעים עוד רבים מסיבות שונות – וזאת לאחר שביצעו שירות סדיר: משוחררים בשנה הראשונה לאחר שירות סדיר, ריתוק משקי, מפיצים ויחידות רישום, שנתון תורן לפטור מביצוע מילואים ויחידות מחוץ לסדר הכוחות.
- פוטנציאל שירות מילואים פעיל: כתוצאה מתהליך גריעה זה נותרים רק כ-30% מהגברים בישראל בפוטנציאל לשירות מילואים פעיל. מתוכם כ-40% הם בדרג א' (יחידות שדה) והיתר משרתים ביחידות דרג ב'.
- פוטנציאל שירות מילואים פעיל בשנת 2000: מתוך כלל הפוטנציאל לשירות מילואים שרתו בשנת 2000 רק 60%. שאר משרתי המילואים לא שירתו מסיבות שונות כגון: רפואיות, ולת"ם, אישיות.
- לסיכום: מתוך כלל הגברים חייבי השירות בגילאי 18-45 – 22% שרתו בשנת 2000 רק 22%. חלקם שרתו בדרג ב' וחלקם שרתו ימים ספורים בלבד.

חלק שני:

מגמות בגיוס אנשי המילואים לאורך שנות ה-90:

- במהלך שנות ה-90 חלו מספר שינויים בגיוס אנשי המילואים:
1. מספר ימי המילואים השנתי לאורך שנות ה-90 ירד. בשנת 2000 מספר ימי המילואים השנתי היה כמחצית ממספר ימי המילואים בשנת 1990. צה"ל צמצם את השימוש באנשי המילואים לאימונים בעיקר, והקטין את השימוש בהם לצורכי ביטחון שוטף. חלון ההזדמנות הביטחוני שנוצר החל מאמצע שנות ה-90 אפשר לצמצם.
 2. גיל הפטור משירות מילואים ירד לאורך שנות ה-90: מגיל 51 בשנת 1990 לגיל 45 בשנת 2000.
 3. ממוצע ימי המילואים למשרת ירד אף הוא: ממוצע של 26 ימים בשנת 1990 לממוצע של 16 ימים בשנת 2000. בשנת 2001 יש עלייה בשל הצורך המבצעי שהתגבר במהלך גאות ושפל.
 4. שינוי בחלוקת הנטל לאורך שנות ה-90: לאורך שנות ה-90 גדל חלקם של המשרתים שירות מילואים קצר או כלל לא משרתים. לעומת זאת הצטמצם מאוד חלקם של המשרתים מעל 21 יום. התוצאה: עומס כבד מוטל על קבוצה קטנה מאוד של אנשים.

לסיכום, מעטים עושים מילואים. מעטים הוא עניין יחסי. אבל אם נניח שבעבר, בתקופתו של בן-גוריון למשל, נאמר שהרוב עושים מילואים ועם זאת ותמיד היו כאלה שלא עושים, הרי שהיום המצב התהפך. המיעוט עושה. המיעוט מתוך כלל הפוטנציאל. סיבות לאי שירות הן: אי התאמה, "תורתו-אומנותו", רפואיות ונפשיות. חלק נשר במהלך השירות הסדיר, כ-150 אלף איש, וחלק פטרנו ביוזמתנו, מסיבות כלכליות, מבצעיות. סיבות כלכליות: ימ"מ, ימי המילואים שירדו בתקציבנו ובכספי החיסכון עשינו שימוש אחר. עניינים מבצעיים: הרמטכ"ל הורה להפחית בתעסוקה ואנחנו קבענו. סיבות ארגוניות: יש משימות שהעברנו ממילואים לסדיר, משימות שמירה למיניהן, למשל. חשנו אי נוחות בעניין וחשבנו שנכון לבצע אותן עם חיילי סדיר. וכן סיבות חברתיות: אבות לפני בנים למשל.

היו שפטרו את עצמם, החליטו שהם אינם משרתים, והיו שעשו זאת

באופן אלגנטי. יש לך כאבים בגב התחתון, זו דרך אלגנטית. נהיית קצת אסמטי וכיוצא בזה. חלק נעזרו בפרוטקציה. בפורום זה אפשר להגיד את זה. יש כל מיני דרכים להשפיע, לוחצים, מטלפנים, משתחררים. אין להתכחש גם לתופעות האלה. היו שהצליחו להתיש אותנו, להביא אותנו לידי כך שאמרנו שהם אינם מביאים לנו תועלת. הריצה אחריהם, המאבק. אין לנו מספיק שוטרים צבאיים לרדוף אחרי כולם וגם לא די מקום בבתי הכלא, ולכן המגמה שלנו היא לחזק את אלה שעושים מילואים ולהשקיע פחות באלה שמתחמקים.

בשורה התחתונה אגיד משפט חמור במקצת: היום, מי שלא רוצה לצאת למילואים לא יוצא. יש פרצות ואפשר בשכל רב לחמוק דרכן בלי לקבל תווית או פרופיל 21. אין צורך בפרופיל 21 כדי לא לעשות מילואים בשנות ה-2000. בעבר היינו אולי קשוחים יותר. היום אנחנו לא יכולים לעשות ככל העולה על רוחנו ואולי טוב שכך. בחמשיר זה נשמע כך: "מעולם לא כולם, בהמשך מרביתם, אתמול רק חלקם, היום מיעוטם, מעלים שאלה על היות צבא העם." דברים אחדים מתוך הסקרים והתהליכים והדיאלוג שאנחנו מקיימים עם אנשי המילואים. צריך להבין שהצבא הופך להיות מקצועי יותר. כשאני הייתי צעיר היו בחיל האוויר טייסים שהיו באים בימי שישי מהקיבוץ כשהם נעולים בסנדלים. הם נכנסו לאווירון הזה שדמה יותר לטרקטור. היו בו כמה מתגים והיית יכול לטוס בו עד קץ כל הימים. לא עוד. הצבא נהיה מקצועי והעניין הוא כבר לא עממי כל כך. יש צורך באנשים מומחים וזה חלק מהמודרניזציה. אם בעבר עשינו שימוש רחב, עממי וגורף באנשי מילואים, היום יש מעט מאוד משימות שהעממיות יפה להם ואנחנו זקוקים לאנשי מקצוע. צריך להבין זאת והתהליך הזה ילך ויעמיק.

האמירה של המפקדים "אין לי מה לעשות אתו", לא נדירה כל כך היום. כשמפקד נשאל: "למה אתה לא לוקח אותו?" הוא אומר: "אין לי כל כך מה לעשות אתו." הכוונה ליכולות. אני צריך לרענן אותו, אני צריך להשקיע בו כל כך הרבה, העניין יעלה, מוטב שנעזוב אותו וניקח את אלה שמוכנים לבוא לעוד כמה ימים ואתם נבצע את המשימה הזאת.

הצבא משקיע לאורך זמן מיליוני שקלים ותשומת לב ודיונים; עוזי דיין היה סגן הרמטכ"ל ועסק בזה עד פרטי הפרטים: רווחת אנשי המילואים,

ההוקרה, כנסים בראשותו של הרמטכ"ל – בחודש הבא נאסוף בקיסריה 4,000 לוחמים מפוארים וניתן להם את מלוא הכבוד. סביבת עבודה, נשקים מקוצררים ומקוצרים ואפודים קרמיים וכיוצא בזה, אבל בכל אלה לא די. העניין הזה, כל הפעילות של צה"ל, הם כשמן על פני הגלים. כל המהלכים הללו מחזיקים ללא ספק את המודל המוזר הזה, ואנשים עדיין באים ומתייצבים למרות חוסר השוויוניות ואי-ההוגנות והעומס המוטל על מעטים, שתיארתי כאן. זאת אומרת, כל העניין עדיין מחזיק מעמד דווקא בגלל ריבוי גדול מאוד של צעדים שצה"ל נקט, צעדים שלא אוכל לפרט בשל קוצר הזמן, אבל אומר שמושקעים בזה קשב וכסף רב.

סגן הרמטכ"ל הנוכחי משה יעלון החליט באחד מהדיונים האחרונים לשדרג את סביבת העבודה, את המשרדים של קצינות הקישור, בהיקף של עשרות מיליונים. מחשבים, פקסים, טלפונייה משוכללת, וכל זה כדי לתת לבנות הצעירות הללו מנגנון מתקדם של קשר. תגידו שהזנחנו, יכול להיות, אבל בשנים האחרונות השקענו בעניין זה המון, וכל זה כשמן על פני המים, לא יותר. מעת לעת מתרחש זעזוע שיוצר משבר. הנושא עולה שוב על סדר היום כי יש תחושה שמהו פה לא בסדר.

דמיינו מאזניים ונקודת ציר שווה. מתי היא זזה למשל? אתן דוגמאות. יש כאן סדרה של משברים או נקודות ציון בדרך. אחת היותר חשובות היא הקמת פורום המג"דים בזמנו. הרמטכ"ל אמנון ליפקין שחק החליט את ההחלטה כי הוא חש שחייבת להיות נציגות כלשהי, צריך להיות כאן פורום שיבטא את הדברים שתיארתי כרגע. חייבים להקים מנגנון לדיאלוג רצוף. והיה משבר הטייסים, משבר של אמון בעיקרו. טייסים אמרו: חשבנו שאנחנו מבוטחים אבל גילינו שלא. והיה עניין של התעררות בגלל ועדת טל בזמנו. מישהו רצה לקבע את חוסר השוויוניות וחוסר ההוגנות, ומישהו נזעק ואמר רגע, אל תקבעו את העניין הזה, אל תיתנו לו תעודת כשרות, יש כאן בעיה. זה היה נושא ההתעררות. והמשבר האחרון, או הדיון הציבורי האחרון, התעורר כי אנחנו מנסים לסגת מדברים שכבר נתנו, לבטל הקלות מסוימות, ומבצע "גאות ושפל" (האינתיפדה השנייה) דורש מאתנו לבוא ולומר, אנחנו יודעים, הקלנו עליכם מאוד בשנים האחרונות, אבל אין לנו ברירה, אלה הצרכים. אי אפשר, הם אומרים, להחזיר את הגלגל לאחור.

הבחנו בהבדל גדול מאוד בין שני סוגי משימות: משימות אימון ומשימות תעסוקה, יחידה אורגנית ויחידה לא אורגנית. יש הבדל עצום בין יחידה אורגנית שעושה אימון למלחמה, לבין יחידה לא אורגנית: מגייסים אותך בצו, אתה בא, אתה לא מכיר את הקבוצה הזאת, אתה הולך לעשות משימה לא פשוטה והיום גם מסוכנת. זה לא מעורר חדווה וחשק ולטעמי, נצטרך לחדור אל המשימות האלה ולהבין אותן.

מפתח מאוד ללכת לקצוות ערכיים וחומריים. קצוות ערכיים, אם נלך לצד הקיצוני, נהיה פופוליסטיים, מנופחי סיסמאות. צריך להיזהר מזה מאוד. האוון רגישה מאוד לכל אמירה שאנחנו אומרים וכל חיבוק שאנחנו נותנים. גם בעניינים החומריים צריך להיזהר כי זה יכול להוביל אותנו לכל מיני ועדי עובדים, משא ומתן, יחסי עובד-מעביד. העניין יותר מסובך ואולי נצטרך להשתמש בזהירות במונח "צבא העם" ולא נוותר על נכסים ערכיים מול גמול והוקרה. זה דבר משולב ואנחנו צריכים לחשוב על שילוב פרופורציונלי בין השניים.

האיש הזה שאל אותי עוד שאלה: ואם רק אני יכול לעשות את המלאכה, נניח שמה שתוארת לי הוא נכון וכל התמונה הזאת בסדר, אז בבקשה. תתייחסו אליי בכבוד, בהערכה, ותגמלו לי כראוי על הנדירות שאני מייצג. אני התחזקתי בדעתי שהדברים המשמעותיים שגורמים לאנשים לתת יותר הם היחידה, המחויבות לחברים, היחס האישי, הכבוד, התחושה של משמעות, של חשיבות. כך היה אז, לפני 25 שנה, כשבאתי יום בשבוע עם כל החובות, וזה נכון גם להיום, והגמול צריך להיות הוגן בנסיבות האלה. אבל כשאתה לא זוכר מה הייתה יחידת האם שלך, אתה לא זוכר כי עברת יחידה, וכשאנשים שאתה פוגש במילואים לא כל כך מוכרים לך, אתה לא יודע איך נראה הקצין שמדבר אתך בטלפון, והוא אומר לך, תבוא, או שולח לך צו אנונימי כזה שום גמול בעולם לא יעשה את זה. אף אחד לא מוכן להיות אנונימי ואף אחד לא מוכן שיתייחסו אליו כאל מובן מאליו.

■ פרופ' ברוך נבו, החברה הישראלית ושירות המילואים: הניתוח שאציג יהיה ניתוח משלים להרצאות הפתיחה שנשמעו. הייתי רוצה לקחת את הפורום הנכבד הזה אל תוך ראשו, או, אם תרצו, אל תוך לבו, של פלוני – משה כהן – שפתח את תיבת הדואר בבית שלו ומצא צו קריאה.

כלומר, אני רוצה להשלים את הניתוחים שנערכו לפניי בניתוח הנושא של שירות המילואים מנקודת מבטו של הפרט.

לצורך זה ערכתי שתי רשימות שנמצאות לפניכם. הרשימות מכילות את היתרונות לפרט, את סך המוטיבציות החיוביות, מימין, ומצד שני, המוטיבציות השליליות. כל הגורמים שעשויים להביא את אותו משה כהן לצאת או לא לצאת למילואים; לצאת למילואים ולעשות תוך כדי השירות את כל המאמצים להיפטר מהמילואים האלה; לצאת למילואים ולהשלים אותם אבל לא לעשות שום דבר במהלכם. גם הקטגוריה הזאת קיימת. מדובר באנשים שרשומים כאילו שירתו במילואים אבל למעשה עשו מעט מאוד.

הדברים מדברים בעד עצמם. הפקתי את הרשימות האלה על סמך עבודת הכנה מסוימת. אני מתבסס כאן בסך הכול על החומר שנמצא באוגדן שלפניכם ועל סדרה של כתריסר ראיונות אישיים שקיימתי בחודשיים האחרונים עם אנשי מילואים לפני צאתם מילואים, אחרי צאתם למילואים או במילואים, או כאלה שהשתמטו ממילואים. כתריסר כאלה, 12-13 אנשים בני 30-40. אם בקהל יש אנשים שיחשבו שצריך להשלים את הרשימות וחסרים כאן דברים, הם צודקים.

הרשימות לא מוצגות לפי סדר חשיבות. אסביר רק סעיף אחד או שניים. אם אנחנו מסתכלים על הרשימה של היתרונות של הפרט – היא מוצגת כאן – "חידוש חוויה של לכידות חברתית" – המפגש המחודש עם החברים הוותיקים ועם המפקדים, והייתי מוסיף, הימנעות (מהשתמטות) מבושה כלפי החברה. כלומר, הרגשה של מחויבות לא כלפי צה"ל הגדול ולא כלפי מדינת ישראל, אלא כלפי הקבוצה הקטנה שאתה חוזר ומתייצב ונפגש אתה במילואים.

הנושא שנקרא "שינוי סטטוס אישי" הוא נושא מעניין. יש קבוצה של משרתי מילואים שבשבלים השירות במילואים הוא שיפור של הסטטוס האזרחי. בצדק אמר הרמטכ"ל, יש מתאם בין הסטטוס של האדם המשרת במילואים בהיררכיה של צבא המילואים, לבין הסטטוס שלו באזרחות, אבל המתאם איננו מלא ויש אנשים שמפיקים מוטיבציה חיובית כלשהי משינוי הסטטוס, ויש גם כאלה שנמצאים במצב הפוך. אותו דבר עצמו, שינוי סטטוס אישי, מופיע גם במצוקות הפרט המשרת במילואים.

בשתי הרשימות מופיעים אלמנטים חברתיים ולאומיים. נקרא לזה קולקטיביסטים. הרשימות האלה אינן חדשות. סך המוטיבציות החיוביות וסך המוטיבציות השליליות כפי שהם מופיעים פה, מלווים את שירות המילואים זה שנים רבות. חייל המילואים, אותו משה כהן, יחליט בסופו של דבר על פי שקול הכוחות, שקול המוטיבציות. המוטיבציות האלה משתנות מאוד מאדם לאדם. אותו חקלאי שצריך לאסוף את הפרחים מהחממות ובדיוק קיבל צו לצאת למילואים, הגורם הכלכלי יהיה חזק ביותר אצלו. אצל אדם אחר יצוץ ויעלה הגורם החברתי כגורם דומיננטי וכן הלאה.

צריך להסתכל על התמונה הכללית. הבעיה שלנו היא איך להימנע ממצב שבו אצל מרבית האנשים שאמורים לשרת במילואים יגבר השקול שאני מכנה "מצוקות הפרט המשרת במילואים", כלומר, השקול יהיה שלילי והם לא ירצו לצאת למילואים.

הרשימות האלה היו קיימות קודם, אבל מה שקרה בשנים האחרונות ומצא את ביטויו ב"משבר המילואים" כך אני מכנה זאת כי אין שם אחר להצפה הנוכחית בתקשורת, למאמצי החקיקה, למכתבים לעיתונות זה מעבר מהאתוס הקולקטיביסטי של החברה בישראל לאתוס האינדיבידואליסטי.

מה לא קרה כאן ב-10-15 השנים האחרונות? התפרקות של חברת העובדים, התפרקות של ההסתדרות, חלקית לפחות; היעלמות של האידיאל הקיבוצי שעדיין קיים אבל מפרפר והפיכתם של כמה מהקיבוצים לחברות נדל"ן; הלגיטימציה שהולכת וגוברת בחברה הישראלית לתפיסת המדינה כפרה חולבת וקבוצות של אינטרסנטים שחולבים אותה. הדבר הזה הפך לנורמה. אם קיימת נורמה כזאת, הרי שיש לה השלכות על הפרט, יש לה השלכות על השיקולים שהפרט עושה מפני שהיא מסמנת את אותו מעבר: עכשיו אני החשוב והמדינה או החברה פחות חשובים. זה תהליך שאינו קשור בצבא, תהליך רב עוצמה, שמתרחש מסיבות שלא נוכל להיכנס אליהן פה; מה ששימש בסיס למוטיבציות החיוביות במודל המוצג, הולך ונחלש בחברה הישראלית. שיווי המשקל הולך ומשתנה לרעת השירות במילואים.

לכן אני חושב שאנחנו על פרשת דרכים וזה ודאי יבוא לידי ביטוי ביום העיון. או שמחליפים את המודל לחלוטין, ויש רעיונות חדשים והם נרמזו על ידי קודמיי; או שעושים במסגרת המודל הקיים פעולות לשינוי שיווי משקל

המתואר ברשימות האלה. מדובר בפעולות מסוימות, שצה"ל יכול לבצע את חלקן, המגזר הפוליטי יבצע חלק אחר; חלקן יבוצעו במסגרת חינוכית. יש להעלות את המוטיבציות החיוביות ויש לנסות לטפל ולשקם את המוטיבציות השליליות.

אריק כרמון, הצגת הדילמות המרכזיות: כדי לסלול את הדרך לדיונים, אני מבקש לנסות לסכם ולהציג שורה של דילמות. בפתח הדברים אצביע על שני עניינים עיקריים שבאו לידי ביטוי כבר במסגרת הפתיחה של הרמטכ"ל. דבר ראשון, כהנחיה לעצמנו בדיון, עלינו להסתכל על המציאות בצורה דינמית, ההווה שאנחנו חיים בה אינה הווה סטטית. היא דינמית בכמה מישורים. החברה הישראלית משתנה בצורה מהירה מאוד. לא דומה החברה הישראלית של ראשית שנות ה-90 לזו של ראשית שנות ה-2000 מסיבות רבות. לא דומה המציאות הפוליטית של ראשית שנות ה-90 לזו של ראשית שנות ה-2000 מסיבות רבות. לא הגענו למצב של יציבות בשני מהמישורים האלה. המציאות היא דינמית מאוד. היא דינמית גם ברמה המבנית, כלומר, גם בהיבט הדמוגרפי ובהרכבים השונים של האוכלוסייה, בפוליטיקה וכך הלאה, אבל גם במישור הערכי והדברים נרמזו והיו שזורים בדברים של כל אחד מהדוברים הקודמים.

לסוגיות הערכיות המוסריות והפוליטיות המשתקפות בשסעים בחברה הישראלית, יש זיקה ישירה לשירות המילואים. הרמטכ"ל אמר את הדברים בצורה ברורה בפתח הדברים ואני חושב שתהא זו טעות להתחמק מהדברים האלה. אי אפשר, למשל, להתעלם מן השאלה האם השירות בשטחים כיום הוא שירות לאומי, או האם אנשים באים לשירות הזה עם המטענים הפוליטיים שלהם.

אני רוצה לקשור את הנושא הזה לאחת העקומות שהציג גיל, הירידה במספר ימי המילואים והעלייה בו בגלל המציאות הביטחונית. המציאות הביטחונית הזאת טופחת על פנינו גם בתקופה של השסעים האלה, גם באמונות וגם בדעות, והיא מעוררת מחדש את אותן סוגיות ערכיות, קרי, האוריינטציה הקולקטיביסטית לעומת אוריינטציה אחרת. הדברים האלה מצויים ברקע.

נקודת מקרו המחייבת התייחסות – הדברים הוצגו כאן בפתיחה – היא

השאלה של אי השוויון בחלוקת הנטל. את העניין הזה יש להציג כנתון ולא כדילמה. אי השוויון בחלוקת הנטל הוא אינהרנטי, הוא מובנה, ואם יש לנו תפקיד הרי זה להתחיל לשרד לציבור הרחב את הנתון הזה. הוא לא בא רק לידי ביטוי ב-22% אחוז של בני 21-45 או עשרה אחוז מכלל האוכלוסייה. זה נתון אינהרנטי. עם השאלה הזו אנחנו חייבים להתמודד כשאנחנו באים לבחון מודלים אחרים של מילואים, סוגיות כלכליות כאלה ואחרות ואולי גם מתייחסים לעניין הזה במישור הערכי. השאלה איך מתמודדים עם אי-השוויוניות היא שאלת מפתח בכל הדיון כולו.

לגבי ההיבט האיכותי או הערכי אציג, בצורה נאיבית אולי, שאלה שאני כהיסטוריון מכיר ממציאיות אחרות. איך שלא נבחן את זה, אותו שכן שלך ברחוב שייך לאליטה, והאליטה הזאת היא אליטה משרתת על פי כל הגדרה. מאחר שהאוריינטציות שלנו הפכו להיות מערביות, המושג "אליטה" קיבל קונוטציות שליליות משהו במחוזותינו, אבל בכל מקרה, בהיבט האיכותי קיים יסוד אליטיסטי מובהק של אליטה משרתת, ואני שואל את עצמי האם וכיצד מטפחים את היסוד הזה ואת התודעה הזאת אצל המשרתים במילואים. זה אשכול אחד ברמת המקרו.

אשכול שני - גם עליו כבר דובר כאן - האם קיים דגם אחד לצבא המילואים. הדברים מתקשרים. זה לא נושא הדיון שלנו היום, אבל אי אפשר יהיה להתחמק ממנו וייתכן שבאחד המפגשים הקרובים נרד לעומקו. מדובר בשאלה של צבא העם לעומת דגמים אחרים. כשמדברים על המילואים, לגיטימי להעלות את השאלה האם קיים רק דגם אחד לצבא המילואים. שמענו כאן שיש אופי מסוים לתעסוקה במילואים המורכבת מאימונים ומחכמה למלחמה כוללת, ואופי אחר לגמרי לגיוס המילואים לביטחון שוטף. אז נוצרים מודלים בהתייחסות, בהרשאה למג"דים להחליט את מי לגייס, כשמדובר בביטחון שוטף במציאות שלנו כיום. מובן שישנם גם ההיבטים של שחיקת אנשי מילואים במודל א' ובמודל ב'.

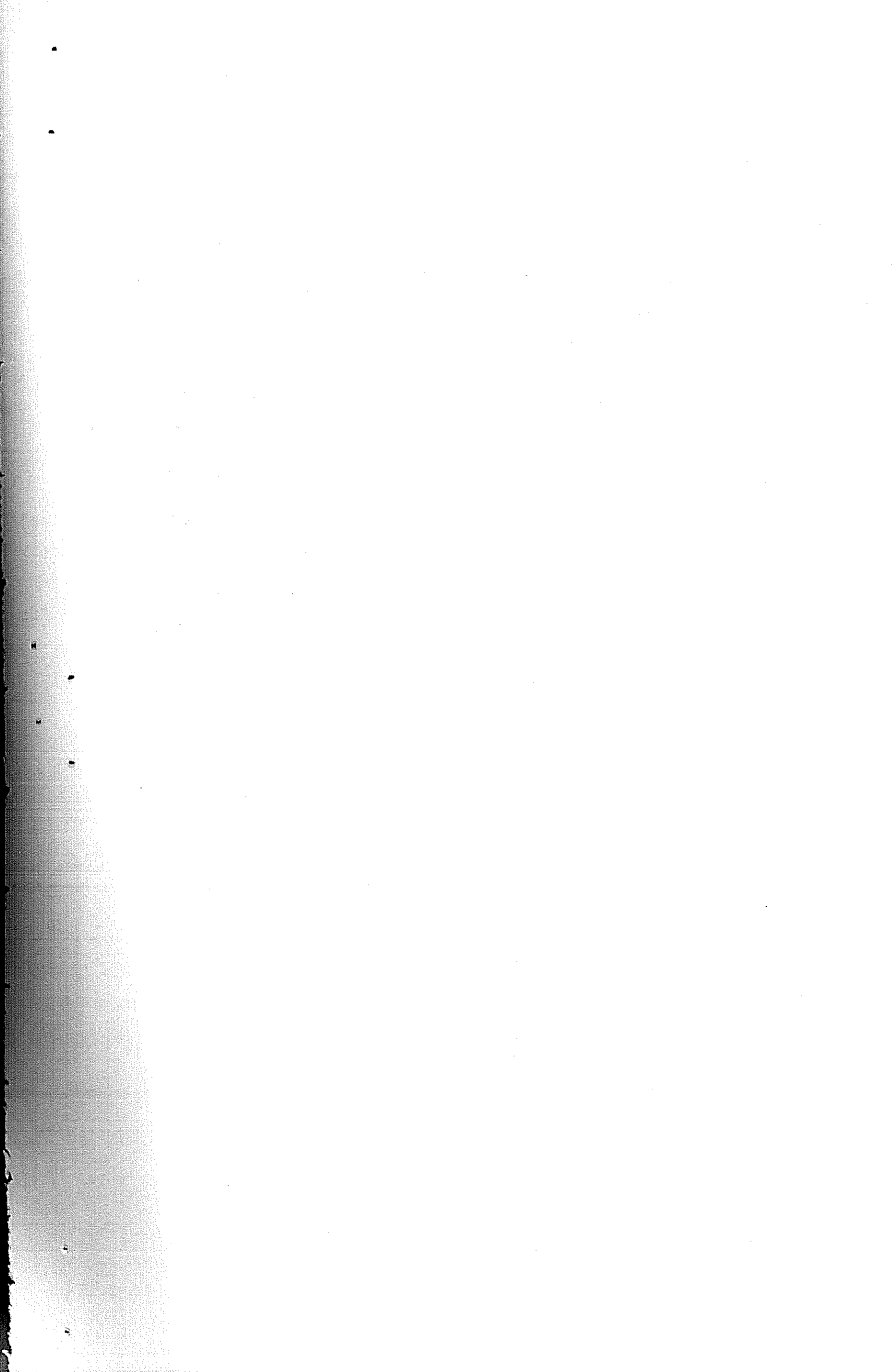
ושאלה נוספת: האם יש טכנולוגיה הצבאית המודרנית השלכות על פיתוח דגם חדש או דגמים חדשים של מילואים.

הקטגוריה השלישית - שבה יעסוק ככל הנראה הצוות הכלכלי - מציגה את השאלה שמעולם לא התמודדנו אתה חזיתית: מי האבא של אנשי

המילואאים, מי הכתובת. האם הצבא הוא אבא של המילואאים? האם משרד הביטחון הוא הכתובת של המילואאים? ואולי משרד האוצר? אולי הוא האבא חורג? האם הצבא נוטל על עצמו אחריות שצריכה להיות מוטלת על גורם אחר בחברה, יחד עם הצבא, או בלי הצבא? מדובר בסוגיות של ביטוח, של פנסיה ושל סוגיות פנימיות שנחשפות לציבור. זו אחריות של הצבא, של הרמטכ"ל?

■ **אריק כרמון:** אשר לסוגיה מי האבא של המילואאים, אני לא רוצה לפרט. האם המושג פיצוי לפרט המשרת במילואים מתיישב עם תפיסה ערכית? האם המושג לגיטימי? מה המשמעות התקציבית של פיצוי לפרט? הרמטכ"ל ציין שכאשר דובר על ביטוח, דובר על ביטוח שווה. ובכל-זאת, שווה לפי איזה מדדים? הטייס שעזב את חברת ההיי-טק שלו ועתיד להפסיד בצורה זו או אחרת, לעומת מישהו אחר. איך מעריכים, איך משקללים את זה?

כל אלה הן חלק מהדילמות שנעסוק בהן, עכשיו נתפצל לקבוצות הדיון ונתחיל בדיונים.



ההיבט החברתי

רשימת הדוברים (לפי סדר אלפביתי):

- חיים אביטל
- פרופ' ירון אזרחי – המחלקה למדע המדינה, האוניברסיטה העברית בירושלים; המכון הישראלי לדמוקרטיה
- אלוף דורון אלמוג – אלוף פיקוד דרום
- צחי אנגלנדר
- ניר גלעד – החשב הכללי, משרד האוצר
- תא"ל רחל דולב – הצנזורית הראשית
- תא"ל אריאל היימן – קצין מילואים ראשי, צה"ל
- סא"ל (מיל') יעקב הרטוך – מג"ד במילואים
- סא"ל זוהר עטאף – ראש ענף תכנון כוח אדם מילואים, אגף כוח אדם, צה"ל
- פרופ' חנה הרצוג – החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב
- פרופ' אסא כשר – המחלקה לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית בירושלים
- פרופ' עמיה ליבליך – המחלקה לפסיכולוגיה, האוניברסיטה העברית
- רב-אלוף שאול מופז – ראש המטה הכללי, צה"ל
- פרופ' דוד נחמיאס – המחלקה למנהל ציבורי, אוניברסיטת תל-אביב;

- המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- שלומית עמיחי – לשעבר מנכ"ל משרד החינוך
- אלוף גיל רגב – ראש אגף כוח אדם, צה"ל

■ **חנה הרצוג:** אפתח את הדיון בשאלת תיחומו של ההיבט חברתי. הרמטכ"ל כבר הציב את התחום ואנו ניצמד אליו.

הבעיה שהועמדה בפנינו היא: איזה סוג של צבא מילואים נרצה לקיים לנוכח תהליכים חברתיים המתקיימים בישראל. במילים אחרות, מכיוון שהפרמטר שהוצג לנו הוא שעיקר כוחו של הצבא הוא במילואים, תהיה זאת טעות – גם אם זו משאלת לבם של חלק מהמשתתפים פה – להגיד שאנו מתנגדים למילואים, או שהמילואים אינם עומדים היום על הפרק, או לתקוף את רעיון המילואים. זאת שאלה לגיטימית אבל כאן, במסגרת הזאת לפחות, הייתי רוצה לתחום את הדיון למצב של שירות מילואים קיים. אם כי מטבע הדברים יהיו פה ושם הערות שיכפרו בהכרחיות.

נעשה סבב. ייתכן שמישהו יבוא ויאמר שהוא תומך בביטול המילואים; אין צורך בצבא מילואים. לנוכח הצגת הפרמטר של הרמטכ"ל, השאלה הזאת צריכה להיות שולית. הדיון לטעמי צריך להתמקד בניתוח של התהליכים החברתיים.

הנקודה השנייה שיכולה לשמש נקודת מוצא היא הנקודה המרכזית, ובה הייתי רוצה לפתוח. הפורום הזה מתכנס מכיוון שאנו חשים יותר ויותר שהגבולות בין צבא לחברה מתמוססים, נחצים, מהווים נושא לערעור. לכן אנו מדברים כאן על הזנה הדדית בין החברה והצבא, החברה האזרחית והצבא. הייתי רוצה למקד את הדיון סביב אותם מפגשים בין הצבא והעם. מנקודת הראות של העם, גם לעם יש מה לומר, וזאת תהיה הפרשנות שאני רוצה לזרוק כאן לחלל, מה משמעות המושג "צבא העם" זהו מושג חשוב כי ממנו משתמע שגם לעם יש מה לומר. עד עכשיו רוב הדיונים בנושאי מילואים וצבא נעשו במסגרות שאני קוראת להן "הצבא", "עם בשירות הצבא".

מכאן והלאה אשאיר את הנושא פתוח. אני מקווה שקיבלתם את בקשתי להכין הצהרה קצרה של מה שנראה לכם כלב הבעיה, והרי ההיגיון: ברגע

שנעשה סבב קצר תיווצר פנורמה של זוויות ראייה מרובות הנוגעות לסוגייה זאת. רק כשנניח את התשתית לריבוי תבניות החשיבה שמְכַנְנֹת את השיח, אפשר יהיה להתחיל לחשוב גם על שלב התכנון. המטרה הסופית היא שנוכל להציג מושגים אופרציונאליים.

אם זה מקובל עליכם נתחיל בסבב ראשון. כל אחד יאמר את ה"אני מאמין" המרכזי שלו. אחר-כך נעבור לסבב נוסף ונפתח את הדיון. נחליט אם יש לנו שפה משותפת או שנחליט מה יהיה בסבב שני.

■ **אריאל הימן:** בחיי האזרחיים אני גיאולוג, ותחום עיסוקי הוא רעידות האדמה. אני עובד במכון הגיאולוגי ומרצה באוניברסיטה העברית. בצבא אני ראש מטה אוגדה 366, ומאחוריי 26 שנות מילואים בטנקים, מרמת מ"מ במילואים ועד תפקידי היום.

הדילמה שהתלבטת בה עכשיו, מי קודם למי, הצבא או האזרחים – היא הדילמה שמעסיקה אותי יותר מכול: מי אני? אני חייל או אזרח? בדיון המקדים ליום הזה שאלתי את השאלה, והתפתח דיון על מיון האנשים: מי מוזמן מטעם המכון הישראלי לדמוקרטיה ומי מטעם הצבא. מאין אני? אני נחשב לחייל או שמא לאזרח? ממי אני מקבל כאן את החומר, מן המכון הישראלי לדמוקרטיה או מצבא הגנה לישראל?

הוחלט בשבילי שאני מופיע בתור חייל. אני שואל את עצמי ואתנו את השאלה, האם אני חייל שעושה 80-100 ימי מילואים בשנה ונמצא 260 יום בחופשה, או שמא אני אזרח שהולך ל-40, 60, 80, 100 ימי מילואים בשנה. מה אני, מי אני?

הדילמה הזאת צפה ועלתה אצלי בחדות כזאת בגלל השאלה הטכנית לכאורה, מטעם מי אני בא לכאן. ואני עדיין שואל את השאלה הקשה הזאת, מה מקומנו, אנו אנשי המילואים, בחברה הזאת בתור חיילים. הרמטכ"ל אמר קודם: "כאשר אתם מתגייסים, אתם חיילים שלי". נראה לי שגם כשאנו לא מגויסים, לא נמצאים במדים ולא בשירות מילואים פעיל, גם אז כל אחד מאתנו הוא חלק מן הצבא הזה בדרך זו או אחרת, מי יותר ומי פחות, כל אחד לפי תחושותיו, אופיו וחלקו במערך הזה. אתם יכולים לתאר לעצמכם כמה טלפונים מג"דים ומח"טים מקבלים גם כשאינם בשירות מילואים פעיל. מה מקומם, אפוא, במארג הזה שנקרא צבא-חברה? דילמה לא פשוטה.

יש כיום בעיה בצבא המילואים וכל מי שדיבר לפני התייחס אליה. מדובר בשאלה קשה מאוד שאין לה תשובה פשוטה: מה טיב המשבר הזה ומהי עוצמתו. אפשר להציגו כבעיה שהתקשורת מעצימה אותה כשאינן לה נושא אחר לעסוק בו. אפשר להגיד שאין בעיה בגיוס של מילואים. עובדה היא שאנו ממלאים את כל המשימות שלנו ביהודה ובשומרון. אפשר להציג את הבעיה כפי שעשה סגן ראש אכ"א בדבריו; אפשר להציגה כמו הכביסה התלויה ברחוב, ולתאר את מקומן של כל קבוצות המילואים שקמו ופעלו, כל אחת מכיוון אחר, ממקום אחר, מעמדה אחרת, מתחושות אחרות, מרצונות אחרים, מסיבות אחרות.

המשבר, נכון לרגע זה, אינו קריטי. אגיד את הדברים בצורה אחרת: אם פורצת, חס וחלילה, מלחמה ברגע זה, 100% מחיילי המילואים יתגייסו. זו דעתי האישית. אני לא בטוח שהיא נכונה, לא עשיתי סקר. זו התרשמותי מתוך תחושות ושיחות עם האנשים. אבל אנו מצויים במורד כלשהו, ונשאלת השאלה, באיזו נקודה במורד הזה קיים הכיפוף החד, ועד כמה אנו רחוקים ממנו. אני משוכנע שעם התהליכים החברתיים שקורים במדינה ואינם קשורים בצבא, ועם הבעייתיות שיש לגבי השירות בשטחים - קרי, כוח לפעול בניגוד למצפון שלא צף, נכון להיום, על פני השטח כלל - מעטים החיילים שאינם הולכים לשרת בשטחים בטענה שצריך להחזיר אותם. כאשר ילכו מצוקות הפרט ויגברו, והיתרונות היחסיים ילכו ויקטנו, ברגע מסוים יתחולל משבר.

אני יודע שרוב החיילים באים לשרת, אבל האחוזים המוצגים בתקשורת הם גבוהים כי אנו מרמים את עצמנו קצת. האחוזים הללו הם מאלה שאנו מזמנים, ואנו מזמנים את מי שבא. לכאורה אין בעיה, אבל בעומק היא קיימת. יהיה משבר, לדעתי. יש היום גדודים ומג"דים מעטים שאומרים שאם לא יפתרו להם את הבעיות, הם יגידו לגדוד שלהם שהם לא אחראים יותר. רוב המג"דים אינם חשים כך. בעת משבר הטייסים, טייסים בחיל האוויר לא טסו. איני יודע את העובדות לאשורן, אך מספר נמוך של טייסים הפסיק לטוס, וזה הספיק על מנת לחולל משבר חברתי עמוק מאוד. לא כל חיל האוויר לא טס, לא הייתה לחיל האוויר בעיה להרים את המטוסים לאוויר. די בגדוד אחד שלא יתגייס כדי לחולל משבר חברתי עמוק. קשה לצפות כמה רחוק מאתנו

המשבר הזה. הוא יגיע ברגע כלשהו, בצורה זו או אחרת, ואז נשאל את עצמנו איפה היינו ומה עשינו. המשבר המתרגש ובא נובע גם מתחושות כלפי הצבא, אבל בעיקר מתחושות כלפי החברה; מקומו של איש המילואים בחברה, ששואל את עצמו "למה לי לבוא."

אני רוצה לחדד ולומר: יש שלוש רמות של אנשים שחשים בבעיה. הראשונה, המפקדים, המג"דים. אני מדבר בשם עצמי, ואני מניח שיש עוד רבים כמוני. אותי לא יצליחו שלא לקרוא למילואים. גם אם יגידו לי לא לבוא, אבוא. זה מספיק חשוב לי, השקעתי בזה אנרגיה רבה בחיי, יהא אשר יהא. יש חבורה גדולה כזאת.

וישנה הקבוצה השנייה. אלה החברה'ה השייכים למסגרות אורגניות – הגדודים, היחידות שבאות עם לכידות חברתית גבוהה מאוד; חייל לא יכול שלא לבוא וזאת, כי החברים שלו באים. "הוא לא יכול לעשות להם את זה." הקבוצה השלישית, הקבוצה הקשה מכולם, הם החיילים הלא-אורגניים, הנהגים, האפסנאים. זו קבוצה גדולה מאוד שהמערכת החברתית לא פועלת בה.

בעיית המילואים היא בעיה חברתית עמוקה המובילה לבעיה של הביטחון הלאומי. אם יהיה שבר עמוק בצבא המילואים, הנושא יהפוך לשאלה של ביטחון שתחרוג מן הבעיה החברתית. חסרים כאן דוברים מקרב אנשי מילואים. אני מייצג אותם, נניח שאפשר להסתפק בזה. אבל נציגי הפוליטיקה לא פה. יסלח לי הרמטכ"ל אם אגיד שגם הוא, כמונו, יעשה אשר יעשה, אין בכוחו להעביר את חוק הביטוח בכנסת, ואין בכוחו לתקן תקנות במשרד החינוך. הוא יכול ללחוץ, הוא יכול לבקש, הוא יכול להסביר, אבל לא יותר מזה. למערכת הפוליטית יש חשיבות גדולה מאוד במארג צבא-חברה.

■ **ירון אזרחי:** ברצוני לדבר בקצרה על

התהליכים. לצה"ל יכולת מעטה להשפיע על התהליכים שמובילים לבעיית המילואים כי זוהי בעיה מערכתית, כלל-חברתית, פוליטית; כואב הלב לראות לפני אילו בעיות הצבא ניצב בלי שיהיו בידי הכלים להתמודד איתן.

כשמדברים על תהליכים חברתיים, מדברים על האינדיבידואליזם הצומח בחברה הישראלית, ובדרך כלל הוא נחשב לדבר חיובי. אינדיבידואליזם הוא סימן לדמוקרטיזציה, לליברליות, להתפתחות חברתית, אבל יש לו השלכות

גם בהקשר שלנו. אצלנו יש צירופים מיוחדים במינם. האינדיבידואליזם הישראלי כיום הוא בגדר מה שנוהגים לכנות "מרקט אינדיבידואליזם" או האינדיבידואליזם של "האדם הכלכלי". זה לא אינדיבידואליזם רוחני, זה לא אינדיבידואליזם אתי עמוק, זה לא אינדיבידואליזם שיש לו תכנים של משמעות ואחריות אישית; זה אינדיבידואליזם מטריאליסטי במידה רבה, סוג שבא בדרך כלל לפני שבאים הסוגים האחרים, היותר מפותחים, של אינדיבידואליזם. זה אינדיבידואליזם אנוכי יותר והוא מתלווה לפערים חסרי תקדים כמעט גם בהשוואה למדינות אחרות בעולם. נדמה לי שישראל מתנייבת היום אחרי ארצות-הברית מבחינת פערים חברתיים.

ואם מדברים על הקשר בין שרות צבאי ומצב כלכלי אני רוצה לשאול: מישוהו מעלה לרגע בדעתו שיכולה להיות תחושת שוויון כלשהי כאשר לוקחים חיילים מאותו מגזר אוכלוסייה שאינו משלם מס הכנסה משום הוא מתחת לקו העוני, ומאותו מגזר שעובד תפקיד במשרד היי-טק מטופח ומפותח וגם לו יש תפקיד חשוב בצבא. איך הצבא מתמודד עם התופעה הזאת? היש בכוחו להתמודד אתה בכלל? האם הפרלמנט שלנו מסוגל להתמודד אתה? האם שר האוצר שלנו יכול להתמודד עם הבעיה הזאת? האם משרד החינוך מסוגל להתמודד בטווח הקצר? זו בעיה מבנית קשה מאוד, תוצאה של תהליכים עמוקים, והיא כוֹחַ תהום שקשה מאוד לדעת איך לגשר עליה. יש לנו בעיה גם במישור של התהליכים הפוליטיים. יש תהליכים פוליטיים שאי אפשר לשנות אותם בצורה מהותית. יכול להיות שהשינוי בחוק של בחירה ישירה, שהמכון ממלא בו תפקיד מרכזי במשך כמה שנים, יכול לאזן במקצת את הבעיה הזאת אבל רק במקצת; מרכז הכובד של נושא חלוקת הנטל בין אלה שמשרתים לבין אלה שלא משרתים, כשמדובר ביהודים דתיים ובעיקר חרדים, אינו השירות בצבא בעצמו, או נטל השירות, אלא הזכויות. אותם אנשים שאינם משרתים בצבא אך מיוצגים בקבינט יכולים להחליט מחר, בגלל לחץ על ראש ממשלה, לצאת למלחמה כוללת. זאת הבעיה, הדיס-פרופורציה המפלצתית הזאת בין חובות וזכויות שקיימות במערכת.

בעיית הנטל עוד חמורה בהרבה. ניקח, למשל, את נושא העבודה. מושג החירות קשור ביכולת של אדם לעבוד ולפרנס את עצמו, והוא התפתח

במערב, בתהליך שנמשך 300-400 שנה. כאן יש קבוצה שלמה של אנשים שאינם עובדים וכיוון שכך, גם אינם משלמים מסים. כלומר, אין להם שום זיקה לתרבות האזרחית של מדינת ישראל, לשירות צבאי, לעבודה ולתשלום מסים. מה נשאר? נשארה הפוליטיקה.

באיזה מובן? האם הצבא יכול להתמודד הבעיה הזאת? לדעתי לא. לכן היא קשה ואנשים רבים מאוד מרגישים שהם פראיירים. כל איש שנקרא להתייצב למילואים חש חרדה, בעיקר אם המצב הוא מסוכן. הנפש מזמנת כל מיני סיבות. אם מעלים את התירוץ הנוח של אי-שוויון בנשיאה בנטל, הרעיון חודר והופך לשורשי. אני משוכנע שאנשים רבים נעשו שמאלניים משום שזה טיעון מעולה נגד שירות בצבא. אינני מדבר על שמאלניים אותנטיים. כמו שיש אנשים שנעשו דתיים כדי לא לשרת בצבא כך יש אנשים שנעשו שמאלנים מאותה סיבה. יש בחברה הישראלית מבנים שמתגמלים על ההשתמטות מסיבות שונות.

אינני סבור שהמצב שאתה מתאר, אריאל, אפשרי. לא תהיה מלחמה כוללת מהסוג שאתה מדבר עליו. גם אם תהיה פעילות צבאית בקנה מידה גדול, היא תתנהל בתנאים של אי-בהירות אסטרטגית עמוקה לגבי המטרות. אני קורא כעת את ספרו של לסלי קלקר על המלחמה בקוסובו. זו דוגמה למלחמה מסוג זה והדברים ידועים. בתנאים כאלה, כאשר יש אי-בהירות אסטרטגית; כאשר יש תהליכים מורכבים מאוד ושטוש ביחס לשאלות כגון – מה הן המטרות? מי קובע את המטרות? מי לוקח אחריות על ברירת מטרות להתקפה? כאשר המצב נוזל ודברים המשתנים מרגע לרגע תלויים בזמנית גם בדרג הפוליטי, בדרג האדמיניסטרטיבי, בדרג הצבאי, בדרג המשפטי, וגם בחיילים עצמם, במה שהם מוכנים או לא מוכנים לעשות ביחידה כזאת או אחרת – המצב לוקה במורכבות מהותית מהסוג שפוגע ללא ספק במוטיבציה. כשיש חזית, גבול, מולדת, אפשר לומר שאנו הולכים להגן על המולדת, אנו פטריוטים. אבל כשאין גבול, וחייל בן 18 נטול כל ניסיון במחשבה אתית נזרק לשטח אפור והוא צריך להחליט בכל רגע מתי הוא כובש ומתי הוא מגן על המולדת שלו, אתם מצפים שבצה"ל יפתרו את הבעיה הזאת? הבעיה מתחילה במערכת הפוליטית. הבעיה מתחילה בשסע הפוליטי הנורא בחברה הישראלית כיום, ולא רק הצבא לא יכול לתפקד במצב זה, גם בית-המשפט

העליון מתקשה. המוסדות שייצגו את הממלכתיות במדינת ישראל, נמצאים במשבר נורא בגלל השסע הזה.

ובל נשכח תופעות שקשורות בהתפשטות מגמות תרבותיות, בין השאר בגלל כלי התקשורת. הראש של ישראלים רבים, צעירים בעיקר, נמצא בחו"ל גם כשהם בארץ. המקומיות נחלשה. מבחינה מסוימת היא הפכה לתכונה של העניים, של אנשים שלא יכולים להרבות בנסיעות אף על פי שכבר יש תיירות עממית יותר. גם התרבות והמקומיות הפכו למשהו בעל תווית חברתית, סטיגמה, לעומת הקוסמופוליטיות של אותם אנשים, שיכולים להרשות לעצמם גם ללמוד באוניברסיטה, גם לנסוע לחו"ל וביוצא בזה.

השאלה שצריכה להישאל, בהתחשב בתהליכים מבניים קשים שהצבא לא מסוגל להתמודד או לשנותם, היא מה אפשר לעשות כדי לקיים צבא. איך מנהלים צבא שמסוגל לתפקד בתנאים של אי-בהירות, אי-ודאות, גם אסטרטגית, ובתנאים של שסע פוליטי מסוג זה שהזכרתי, ותהליכים חברתיים אחרים.

זאת שאלה מעשית. לא נוכל, וגם לא רצוי שננסה, להתמודד עם משימות שהן מעל לכוחותינו. כדאי שנשקיע את האנרגיות בדברים שאפשר לפתור אותם ברמה מעשית יותר.

■ **ניר גלעד:** התבוננות קצרה סביבי

מלמדת שאני המילואימניק ה"זוטר" ביותר בפורום הזה, אך עם-זאת, אני סבור שחבריי ואני לא מייצגים היטב את ה"מילואימניק הרגיל". אני, בתפקידים במילואים, טייס. אני לא מייצג את ה"מילואימניק הרגיל" היות ואני אוהב ללכת למילואים. בחרתי להיות טייס ואני הולך למילואים בראש ובראשונה כי אני אוהב לטוס. לא רע לי לבוא לטייסת. אני לא חותם על שק שינה, אני לא צריך לחתום על נשק, ומועד השירות שלי מתואם אתי. אני משרת כ-60 ימים בשנה (מדובר רק באותם 60 ימים מדווחים, כשבפועל יש יותר).

אילו הייתי רוצה לתאר את השירות באורח לא רצינאלי, הייתי יכול לתאר את יום המילואים כיום חופשה מהעבודה. אני בא למקום כלשהו, מקבל כלי טיס מעולה ששווה המון כסף. אומרים לי, קח, טוס במשך היום ותחזיר בלילה. ועוד משלמים לי תמורת יום מילואים...

אבל חסרים בהסתכלות הזאת כמה מרכיבים. ראשית – אני לא לבד בסיפור הזה: יש לי אישה וילדים, יש לי עבודה, יש לי מעסיק. שנית ודבר חשוב לא-פחות, אינני חבר במועדון תעופה, אני חייל! אינני טס להנאתי, וההנאה איננה גורם המפתח. אני טס כדי לבצע משימות מבצעיות ואני מבצע בפועל משימות מבצעיות, גם ב"שגרה". אכן אמנם, מרבית הטיסות שלי הן טיסות אימונים, אבל במשימות השגרה אני מסכן את חיי, בדיוק כמו כל חייל מילואים אחר.

בהקשר זה, אבקש לפנות לדילמות המקשות על ביצוע שירות המילואים. אם נבקש להגדיר את המערכות המרכיבות חייו של אדם, נמצא ארבע מערכות עיקריות: משפחה, עבודה, חברים, תחביבים. אצלי יש מערכת חמישית – מילואים, והם דומיננטיים מאוד, בכל היבט. מספר הימים בשנה שאני מקדיש לזה; רמת הביצוע שנדרשת ממני. הרי אני יכול לבוא למילואים ולהיות ראש קטן, אני חייב להיות טייס טוב, ללמוד, להיות מעודכן בפקודות, לדעת מודיעין, אני צריך לדעת לטוס היטב. אי אפשר להתייחס לטיסה בקלות דעת. המילואים הם דומיננטיים בחיי, היות ואני עלול להיפגע בהם. אמנם אני יכול גם להחליק ולהיפגע באמבטיה, אבל במשימת טיסה צבאית, סכנת הפגיעה היא אינהרנטית.

וזהו, בדיוק, הקושי להיות מילואימניק. יש לי עוד עולם שלם, עולם שמציב בפני דרישות וציפיות. העולם הזה דורש ממני. אילו היינו מבקשים להציג כאן את הקשיים שלי כחייל מילואים, לצדי בשולחן הזה עליי להושיב את אישתי, את שני ילדיי, את המעסיק שלי ואולי גם כמה מחבריי. כולם מהווים חלק בלתי נפרד מהיותי מילואימניק, וכולם נפגעים מהשירות שלי. ההתנגשות בין המערכות האלה היא תמצית הדילמה שלי כאיש מילואים.

אגב, אדוני הרמטכ"ל, בהתייחס לדברים שנאמרו כאן סביב השולחן, אני סבור שאני חייל שלך 365 ימים בשנה, אף על פי שאיני לובש המדים בכל התקופה הזאת.

■ שאל מופז: כבר נאמר שאיני כל-יכול מול המערכת האזרחית. כשאתם במילואים, אני אחראי על חייכם, אבל איני אחראי על חייכם כשאתם אזרחים. מוטל עליי לספק לכם את כל צורכיכם

לאימונים. כשאתם אורחים, נושאים כגון ביטוח ותגמולים אינם נתונים בידיי. לזה התכוונתי. ברור שאתם חיילים שלנו כל ימות השנה. על כך אין ויכוח.

■ **ניר גלעד:** אתן לך דוגמה לגבי

המעבר מאזרחות לחיילות: בעת חטיפת החיילים בגזרת הר-דוב, התקשרתי לטייסת ואמרו לי: "אל תבוא עכשיו, נקרא לך אם נצטרך". סגרתי את הטלפון, ובניגוד למה שנתבקשתי, לקחתי את התיק ונסעתי לטייסת. התעלמתי ממה שאמרו לי. כך זה, אצלנו לפחות.

על נושא הביטוח ומשבר הטייסים אבקש גם לדבר, ברם אעשה זאת בהמשך.

■ **שאול מופז:** איך אתה מציע להתמודד

עם זה?

■ **חנה הרצוג:** המחשבה שלי הייתה שכל

אחד יציג את לב הבעיה כפי שהוא רואה אותה ואחר-כך ניכנס לדיון. הרי לא נוכל לדון בכל הבעיות, ואם ניגרר לבעיה אחת, לא נוכל להתייחס לאחרות. נחליט אחר-כך אם לדון בכל הבעיות או להקים תת-צוותים להמשך.

■ **חיים אביטל:** אינני איש מילואים. אחי

הבכור, מ"פ בגדוד ארטילריה, סיים עכשיו סיור בצפון. הוא שייך לגדוד עופר. הוא שלח המכתב לפני היציאה למילואים. המכתב כלל אותו מסר, פחות או יותר, ששיגר לפקודים שלו בפלוגת הסיור, המורכבת מאנשים ותיקים מאוד ומבני 22 שיכולים להיות ילדיו. המכתב נוסח בלשון מושבניקית בסיסית, פשוטה ותמימה: אנו צריכים לעשות את המילואים האלה, לא תמיד זה נוח לנו, לא בדיוק במקום שנוח לכולנו, אבל אם אנחנו לא נעשה, מי יעשה?

את המכתב הוא כתב על רקע דיווחי קצינת הקישור בדבר קשיים בגיוס האנשים.

למרבה הפלא, ואולי לא, הייתה שם התייצבות מלאה. יתרה מזו, אנשים בני גיל מסוים, 44 אני חושב, לא היו מחויבים בגיוס לתעסוקה, ובכל זאת התקשרו אליו ואמרו לי: עופר, אנו מגיעים. כל הפלוגה שירתה ושירתה היטב. הדבר העיקרי שעשה, היה שהוא לא יצא הביתה לחופשות, למעט פעם אחת שבה בא לחופשה להנחות את אחיו הצעיר בעניין הזיתים. הוא נשאר שם במהלך כל השירות, כל סופי-השבוע. הם סיימו את שירות המילואים כמו

שצריך.

אני לא יכול לייצג את עצמי. הנקודה המרכזית היא המפקדים והגיבוש הפלוגתי. במאמר נהדר שיהונתן גפן כתב על הפלוגה שלי, הוא אמר שהאנשים עושים מילואים בגלל המחויבות. בגלל המחויבות האישית זה כלפי זה וכלפי מפקדיהם. חובתנו, והצבא עושה את זה, לשמר את הדבר הזה ככל שניתן.

עצם ההתעסקות בנושא, עצם המפגשים דוגמת המפגש הזה וההתעסקויות האחרות של הרמטכ"ל בתחומים החומריים – לכל אלה יש חשיבות בשימור המחויבות הזאת.

אני מוטרד מהעתיד מזווית שונה מעט. העיסוק בנטל המילואים נובע בעיקר מן הנטל המוטל על המעטים, הצד הכלכלי וכן הלאה. מטרידה אותי השאלה מה יקרה אם וכאשר נצטרך גם לשלם מחיר בשחיקה בחיי אדם, בהסתלמה של אירועים. וכבר הסביר הרמטכ"ל מה הם שיקוליו לא להכניס אנשי מילואים לתוך רצועת הביטחון: כשנהרג, לא עלינו, חייל סדיר, הוא עדיין לא אחראי למשפחה. מה יקרה במלחמה ממושכת שבה תהיה שחיקה של ממש. אני חושש שתתעורר בעיה קשה. העניין עלה בשיחות בקבוצה הזאת. יהיה צורך במנהיגות חזקה יותר של אותם אנשים שעליהם אנו מטילים את הנטל. אין לי על זה תשובה טובה.

■ **יעקב הרטוך:** אני מגיד לשעבר ולכן

יהיה לי נוח לדבר על החברה בעלי המוטיבציה הפחות גבוהה.

ביחידות הלוגיסטיות יש בעיה במוטיבציה. כשמגייסים נהגים, צריך לגייס 300% כדי להגיע ל-100% זה אומר משהו.

■ **חנה הרצוג:** הם יוצאים למילואים

באותה יחידה שבה הם משרתים בסדיר?

■ **יעקב הרטוך:** זו הבעיה של החברים

האלה.

■ **קריאה:** הם משרתים במקום אחר

כל פעם. אלה אנשי מקצוע.

■ **יעקב הרטוך:** אני אבא שלהם, אבל יש

להם אבות אחרים לפני שהם מגיעים אליי ולכן יש בעיה. המוטיבציה שלהם

באמת פחותה מזו ביחידות אורגניות וצריך לבדוק איך אפשר לשפר אותה. אני בן 52. אני עושה מילואים מבחירה ובכיף ואף פעם לא סירבתי. כך חינכו אותי. אני לא מכיר את המילה 'לא' בצבא, ואני גאה בזה. במקצועי השני אני מורה וכאן יש לי בעיה. את הירידה במוטיבציה אני כבר שומע בבית הספר ועדיין אנו מצליחים להוציא את הילדים הטובים ליחידות הטובות, ובמספרים שעולות על הצרכים. עם זאת אני שומע יותר ויותר מילדים איך אפשר להתחמק מהשירות הסדיר וזו הבעיה. זאת אחת הבעיות. ברגע שזה יתפוס נפח, תהיה בבעיה בשירות הסדיר והיא תשליך גם על המילואים.

כדאי להשקיע מחשבה בנושא ולבדוק מאין זה בא, האם מאותם בתים שבהם הולכים למילואים או מן הבתים שבהם מצביעים על האחרים כפראיירים.

■ **קריאה:** בבית שבו האב לא הולך למילואים, הבן לא הולך למילואים.

■ **יעקב הרטוך:** בזה אני בטוח.

■ **גיל רגב:** בהרצאה שלי פילחתי את

דרג א' ודרג ב' והראיתי שבכמות הצווים הנשלחת לדרגי א' ו-ב' יש שונות בהיענות. דרג ב' שייך לקבוצה שההיענות בה היא נמוכה יותר. הם תומכי הלחימה. הבעיה נובעת מכך שאין שיוך אורגני, אין כאן רציפות, אין כאן מורשת; זה משהו שמתארגן אד-הוק לצורך משימה, דבר שהוא בעייתי.

אמקד מעט ואומר: אני מניח שיש לנו פוטנציאל גדול מספיק אל מול המשימות שצה"ל נדרש להן בעת הזו וגם בעת מלחמה. היינו רוצים אולי צבא ענק, אבל המציאות מכתובה לנו להחזיק בצבא קטן יותר. נצטרך לקחת סיכונים ואת התרחישים נשאיר למטה הכללי. צה"ל לא צריך את כל הפוטנציאל הזה וגם לא יכול להחזיק בכולו. לכן הנחתי היא שצה"ל יצטרך לבחור.

יש כאן עניין חדש ולא נוח לנו. אנו זזים קצת בכיסא כי המושג סותר אולי את המושג צבא העם כפי שפירשנו אותו בעבר, ואת שירות החובה הכולל כפי שהוצג על ידי דוב תמרי. העניין החדש הוא שהצבא צריך לבחור את האנשים המתאימים לו ולמשימותיו. לכן צריך להגדיר מחדש את המונח

'צבא העם'. בפורום הזה לכל אחד יש אינטרפרטציה שונה. לרמטכ"ל יש הגדרה משלו, ההגדרה שלי קצת שונה, ויכול להיות שתהיה הגדרה שלישית. כדאי שנברר לרגע אחד למדא אנו מתכוונים. יש מי שממליץ לא לגעת בשאלה הזאת.

אני שואל מה צריך לקרות חברתית כדי ששירות במילואים ייחשב לפריבילגיה של מיעוט, שזוהה על ידי צה"ל כמתאים לקחת חלק במשימת הביטחון הלאומי וצה"ל הוא בוחר אותם אחד אחד. מה צריך עוד בשביל שהדבר הזה יתרחש? כדי שאני אבחר במישהו, צריך שבצד השני צריך יהיה תור של אנשים שירצו להיבחר ולהשתייך לקבוצה הזאת. ד"ר כרמון דיבר על אליטה. זאת השאלה שאני שואל את עצמי. אולי תאמרו לי שאלה חלומות, שהדבר לא יקרה, אבל אולי אם נעשה כמה דברים הוא יקרה? נניח שנאמר לאנשים: זאת זכות גדולה, זאת אחריות כבדה, זוהי תרומה חשובה, אתה באמת נדיר וערכיותך אינה מוטלת בספק, ולכן אני בוחר דווקא אותך. אלה זכויותיך ואלה חובותיך.

■ קריאה: זה טוב למג"ד ולא למגיסט.

■ גיל רגב: אני לא בטוח. יכול להיות

שאנו צריכים לחדד את העניין הזה ולהגדירו מחדש ובבהירות רבה יותר. זכויות חברתיות הן גם זכויות וזו שאלה שאני מעלה בשלב הזה.

■ דורון אלמוג: השאלה איזה צבא

מילואים אנו רוצים, היא שאלה טריוויאלית כמעט, ואולי אפשר לפתור אותה בפורום הסגור של המטה הכללי בסיוע של יועצים. אנו מחמיצים משהו בפורום הזה, פורום רחב יותר המאפשר אינטראקציה בין אזרחים, אקדמאים, המכון הזה וצמרת צה"ל.

הייתי רוצה לעסוק בבעיות המקרו בשני תחומים, ולהציע כיוון של פתרון שיסייע לצה"ל ואינו קשור לטיבו של צבא מילואים שאנו רוצים.

סוגייה אחת: האתגרים הביטחוניים בשנים הקרובות. במספר מילים אגיד שאני חושב שהדברים או האיומים די ברורים לכולנו. הטרור יימשך שנים ארוכות ואנו מצויים בפתחו של איום גרעיני, טילים ארוכי טווח. כבר חוינו אותם ב-91, ובהחלט תיתכנה מהלומות כאלה.

הסוגיה השניה היא האיום של צבאות סדירים. היום האיום הזה נראה

כביכול פחות מיידית. האיום שהצבא הסורי יתקוף אותנו ותהיה מלחמה כמו מלחמת יום כיפור נראה פחות סביר, והדברים נראים מורכבים יותר. המציאות בעתיד אכן תהיה מורכבת.

איך קשור התרחיש שתיארתי לעניין החברתי. ניקח מטפורה אחרת, גובה הלהבות העולות מביתנו הבוער. למה הדבר דומה? אם אתה עובד בחברת היי-טק בישראל ואתה עובד על המחשב והבית אכן בוער. אתה מפסיק, יש להניח, לתכנת או לעבוד, ואתה נפנה לכבות שריפה או להילחם על חיך. כלומר, אם מדינת ישראל אכן נתונה במתקפה גדולה, כפי שתיארתי, אני חושב שטבעי שאנשים יעזבו את עיסוקיהם וילכו להציל את הבית, את המשפחה, אם ההזדהות שלהם עם המדינה גבוהה. אם הלהבות נמוכות, אתה יכול להמשיך לתכנת, הסכנה קטנה יותר.

הצד האחר של האיום או של נטל הביטחון בשנים הקרובות, הוא החברה. החברה בישראל היא רב-גונית. יש בה ערבים, בדואים, חרדים, ויש גם את כל הפראיירים, שחלקם נמצאים כאן. איך מתגייסת החברה הזאת להזדהות עם המקום הזה, עם המרחב, עם המדינה, למאמץ הלאומי. ההזדהות עם המאמץ הלאומי צריכה להיבנות על פי הנוסחה של כל אחד בנישה שבה הוא יכול ורוצה להיות. מהי אותה נישא? בכל פעם שיש פיגוע טרור עם הרוגים ברחוב, פתאום אנו רואים קבוצה של חרדים. בני גנץ אמר לי פעם שיש איזה חרדי שמגיע תמיד. הוא מעולם לא דיבר אתו מילה, הם מסתכלים זה בעיני זה ומבינים זה את זה מצוין. החרדי עושה את העבודה שלו, הוא בא ואוסף, והוא מבין שהוא עושה משהו למען המדינה. לנו יש אמירה גורפת שהחרדי לא עושה כלום.

בראייה שלו הוא עושה

■ קריאה:

את זה לשם שמים.

נראה שבחברה רב-גונית,

■ דורון אלמוג:

בחברה שהמרכיבים החברתיים שלה רבים ויש להם אינטרסים מנוגדים, צריך למצוא את המכנה המשותף הנמוך ביותר. התכלית או הפתרון הפרקטי שאני מגיע אליו הוא חוק שירות לאומי המקביל לשירות סדיר, לערבים, לאלה בחברה הבדואית שאינם רוצים לשרת, לאלה בחברה החרדית שיעסקו במשימות לאומיות ויתרמו למאמץ הלאומי. ברגע שיהיה שירות שיתבטא

בנתינה, תחושת השותפות והניכור שבין הפראיירים לבין האחרים תצטמצם במידה רבה. זהו משהו מעשי ובר-מימוש גם אם עד היום לא עשו אותו. לסיכום: ברור שאנו חייבים לעסוק בשאלה איזה צבא מילואים אנו רוצים, וצריך להתאים אותו ל-2020 וכו', אבל לפחות בפורום הזה הייתי מנסה להגיע למיקוד, לחפש מענה, לחתור להסכמה חברתית רחבה במדינת ישראל לגבי חובת ההשתתפות של כולם בנשיאה בנטל, כל אחד כמידת יכולתו ותרומתו. אחר-כך נעסוק בשאלה השנייה בדבר טיבו של צבא המילואים ולדעתי הכיוון ידוע לנו.

■ **חנה הרצוג:** לא רציתי לדון בשאלה טיבו של צבא מילואים, אלא בבעיות של החברה בגיוס של צבא מילואים. הפרמטר של צבא מילואים היה נקודת המוצא שלי. אני רוצה להבהיר שאנו אכן רוצים לדון בבעיות. מסתמנות פה כמה סוגיות בסיסיות שיכולות להיות אתגר של הצבא או אתגר של השיח החברתי או אתגר פוליטי. אתה מדבר על עמדה חקיקתית או מנגנון מדינתי שצריך להיות המניע של הסולידריות.

■ **דורון אלמוג:** בהחלט. אני ממשיך את דבריו של פרופ' אורחי. מדובר בבעיה לאומית רחבה ולא הצבא הוא שצריך לפתור אותה. בכוונה פתחתי באיומים ובבעיות הגדולות, כי הם של כולנו.

■ **שלומית עמיחי:** עד לפני כמה חודשים

הייתי מנכ"לית משרד החינוך והיום אני עוסקת בפיתוח כוח אדם. אני מבולבלת. עליי להודות שגם בימי כמנכ"לית הייתי מבולבלת קצת בנושא של המוטיבציה בצה"ל. זמן רב, עוד טרם היותי מנכ"לית, דיברו אתי על בעיית המוטיבציה בצה"ל. בתקופה האחרונה נדמה היה לי שהמנגינה השתנתה: אין בעיה של מוטיבציה בצה"ל גם בקרב היחידות הלוחמות, וזה אולי המסר הברור.

כך גם לגבי המילואים. לא ברור לי אם אמנם יש בעיה במילואים או שאין בעיה בגיוס למילואים. האם הבעיה היא שצריכים הרבה "חכמים", אנשי מקצוע, והם לא באים. אני יוצאת מתוך הנחה שגם אם אין בעיה היום, התחושה היא שאנו עלולים למצוא את עצמנו בבעיה קשה בטווח הארוך. אני לא עושה מילואים, אבל אני אם לארבעה בנים. שניים מהם משרתים 30 ימי

מילואים בשנה ויותר. הם אומרים בפירוש שזה לא יהיה כך לאורך זמן. לא נוכל להחזיק מעמד, בגלל המשפחה, העבודה, הלימודים וכו'. אגב, הם מציינים שתחושת אי-השוויון היא הדבר שהכי מעיק עליהם. מעשית המצב לא נורא כל כך. המשרד לא יגרש אותנו כי הוא עושה מילואים בפעם שלישית; אבל התחושה האישית שלו ושל חבריו היא תחושה של אי-השוויון. זו הסיבה שבגללה, לדעתם, זה לא יחזיק.

אני יוצאת מתוך הנחה שאולי זו הדילמה העתידית המרכזית, ושואלת מה עלול לקרות במצב הנתון. אני יוצאת גם מתוך הנחה שצה"ל הוא צבא העם. אם נעשה מיון במילואים, זה כבר לא יהיה צבא העם ותהיה לנו אז בעיה קשה בצה"ל עצמו, איך הוא ייראה ומה יהיו פניו. כיום אני רואה את השירות במילואים כזכות.

■ **חנה הרצוג:** נקודת המוצא שלי הייתה

שאם זה צבא העם, כי אז יש לעם מה לומר בנושא ולכן אנו יושבים כאן. נושא הדיון יכול, אם, כן להיות, מה משמעות העם.

■ **שלומית עמיחי:** לא זו בלבד שיש לנו

הזכות להשתתף, ברור שאנו מצפים שצה"ל יכיל את כל מגזרי העם. על בסיס האמירה הזאת, נושא הפערים, שהרמטכ"ל פעיל בו כל כך, הוא בעיניי נושא מרכזי בשאלת המוטיבציה לצה"ל, בשאלת איכות השירות בצה"ל, ובאופן רציף גם בנושא המילואים. כלומר, הטיפול הזה, שמשרד החינוך וצה"ל התחילו לעסוק בו יחד, עתיד להבשיל. זה המסר שהתבקשתי להעביר לך, הרמטכ"ל. חבריי במשרד החינוך ביקשו ממני לומר שהעשייה נושאת פרי, יש לה תהודה והיא תחלחל אצל הקצינים והמפקדים. זה המסר העיקרי ואולי זה מה שחסר היום. עובדה שהפערים במערכת שלנו עדיין גדולים. ישנם פערים במערכת החינוך, פערים בין המתגייסים לצה"ל ופערים בתפקידים שהם עושים בצה"ל. זה בוודאי משפיע על טיבם של המילואים בהמשך.

■ **קריאה:** מה קורה מבחינה זו

במילואים?

■ **שלומית עמיחי:** כל החברה שהצבא

מצליח להעלות את רמתם באפשרו להם לגשת לבגרות בצבא ולסיים על חשבון צה"ל, זהו מימוש כלשהו של הרעיון של גיל. אלה החברה שבעתיד

יהיה קל לגייס אותם למילואים. אלה החבר'ה שכבר אוהבים את הצבא, הצבא כבר נתן להם. לכן המילואים הם בעיניי פרי השקעה במסגרת הצבא עצמו. אגב, זה המקום להזכיר את השאלה שלי לגבי הנהגים והשתייכותם ליחידת אם. ברוך נבו אמר שהלכידות החברתית, המפגש עם החברים, המחויבות האישית, ההתחשבות בהם – כל אלה חשובים מאוד. איך פותרים את הבעיה בלי המחויבות הזאת? יכול להיות שזה אחר הנושאים הראויים לדיון.

הדבר השני הוא נושא הדיון הציבורי. לצערי איננו יודעים דיון ציבורי מהו. יש לנו ויכוח ציבורי, הוא מתנהל בכעס, בהתנגשות, הוא מלחמה ציבורית, לא דיון. אין לנו תרבות של דיון ציבורי אמיתי כמעניק לגיטימציה לדעות שונות. להערכתי נושא המילואים מושפע מאוד מן ההיבט של הדיון הציבורי, ולכן צריך לחפש דרך לנהל דיון ציבורי לגיטימי על המחלוקת הקיימת. דיון ציבורי כזה יראה לפראיירים שהם לא כל כך פראיירים, יש עוד רבים כמותם והעסק עובד.

נקודה שלישית היא נושא השוויון. אלה שלא מתגייסים. אני יודעת שמדובר בקבוצה קטנה ובכל זאת אי אפשר להתעלם ממנה מבחינת המורל הציבורי. הנושא חייב לעלות בדיון הציבורי. אם הפתרון לבעיה הוא שירות לאומי, לא משנה מה יהיה מחירו, חשוב שיהיה שירות כזה ושתהיה תחושת שוויון לאנשי הסדיר והמילואים.

■ **שאל מופז:**
פתחתי הבוקר ואמרתי שהנושא הוא לאומי. אני רוצה להמשיך ולחזק את הדברים. הסוגייה של אתוס צבא העם תלווה אותנו עוד שנים רבות. כל מי שמחפש פתרונים, גם פתרון ביניים, לא יגיע, ככל הנראה למסקנה שונה בהרבה מן מהמציאות שלנו כיום. כל עוד תימצא מדינת ישראל במאבק, נידרש לצבא העם כי נידרש לצבא. הסדיר, אם יהיה חובה ואם יהיה צבא מתנדבים, לא יספק את המענה הביטחוני הנדרש מבחינתה של מדינת ישראל אל מול מרכיבי האיום שעומדים לפתחה.

לכן אנו נדרשים לנושא של המילואים כרגע על פי השקפתי מכל בחינה שהיא. האיזמים אינם הולכים ונעלמים. לפחות בטווח הזמן הקצר והבינוני, ואפילו בטווח הרחוק, הם עלולים להתעצם. לכן יידרש לנו צבא חזק עוד

שנים רבות.

הנושא הזה הוא לאומי והוא מחייב דיון ציבורי. הוא מחייב לדעתי גם דיון של קברניטי המדינה וזו המילה הכי רכה שאני מוצא כאיש צבא. הוא מחייב דיון בתוך הצבא והדבר אכן נעשה. לכך התכוונתי כשאמרתי שכאשר האזרחים במדים, אנו צריכים לדאוג לכל צורכיהם כי בזמן זה הכול תלוי בנו, ואילו כשאינם במדים, לא הכול תלוי בנו.

כשאני מנתח את הנושא הלאומי ואת הזיקה של אתוס צבא העם, הדבר המשמעותי ביותר הוא השאלה האם מדינת ישראל נמצאת במאבק או האם מרחפת עליה סכנה קיומית. רשמתי לפניי שבחברה הישראלית, יהא מצבה היום אשר יהא, ה'אני' התחזק וה'אנו' נחלש, וכל אחד אמר את זה במלים אחרות. עם זאת, בלבם של אזרחי ישראל יש קוד אתי סמוי: כאשר החרב מונחת על צווארינו, כולנו מתגייסים ולא משנה מה המצב. הסיבה לכך היא אולי ההיסטוריה שלנו, המאבקים שעברנו במהלך השנים. זה הצד האופטימי בחברה הישראלית. בגרף שהכנתי לעצמי שמתי על ציר האינסוף את ההתקרבות שלנו למצב של שלום באזור. על ציר ה-0 שמתי את המוטיבציה למאבק, את ההתגייסות לצבא העם, את האתוס של צבא העם. יש גרף יורד. ככל שיש התקדמות בתהליכי שלום, ואפילו תחושה של חלון הזדמנויות ומעגלים של יצירת הסכמי שלום עם שכנותינו, יש ככל הנראה ירידה בסוגייה של המוטיבציה להתגייס. משהו בנוסח, אני לא בטוח שצריכים אותי. כשהמצב הפוך, הגרף עולה, המוטיבציה עולה.

אנו מצויים בין עתות שלום לבין עתות מאבק. כעת אנו מצויים במאבק אף על פי שיש לנו הסכמי שלום עם חלק משכנותינו. השאלה המרכזית שאנו צריכים לשאול את עצמנו היא האם אנו מצליחים לקיים את יחידות המילואים שלנו ברמת מוטיבציה לאומית וכשירות מבצעית. וכאשר נודקק להן – הן יבואו, לפי תפיסת העולם שלי, בכל מקרה, בגלל אותו קוד אתי סמוי – מה יהיה המחיר. זאת שאלה שאנו צריכים לשאול את עצמנו השכם והערב. ככל שנצליח לשמור על יחידות המילואים שלנו מלוכדות, מתייצבות, מתאמנות, המחיר בעת מלחמה יהיה נמוך יותר.

בסוגריים אומר: המוטיבציה לבוא לאימונים כשאינ לחימה, כשאינ מאבק, נמוכה יותר לעומת המוטיבציה לבוא לתעסוקה מבצעית. האנשים מבינים

שהם מכינים את עצמם ליום פקודה. זה שוב אותו קוד אתי סמוי. בשביל להתאמן, להיות מוכנים ליום פקודה, אנו מוכנים לבוא ולהתייצב. אני חושב שהמאפיין הזה ייחודי מאוד לחברה בישראל ומקורו בהיסטוריה של העם ובמה שעבר עליו. לכן עלינו לשאול את עצמנו מה אנו עושים בימים כתיקונם. יש ימים כאלה וככל הנראה לא עשינו די עד שהגענו למשבר הזה.

אני הייתי מפריד את משבר הטייסים ממה שקורה היום בשירות המילואים בצה"ל. המשבר הזה היה ייחודי לאוכלוסייה מסוימת, שיום אחד התגלתה אצלה בעיה שלא הייתה ידועה לחלק מציבור המשרתים בוודאי לא לכלל המשרתים. מדובר בחוסר טיפול נאות באוכלוסיית המילואים. מקרה זה צריך להיות מטופל ברמה הלאומית. היום אני חושב שהשאלה היא אחרת. אנו נמצאים במאבק, וכל מי שמשרת ביהודה שומרון ועזה לא תופס את שירותו זה כשירות בשטחים. אולי אני מגזים כשאני אומר כל, אבל חלק גדול מהאנשים לא תופסים זאת כשירות בשטחים כי המאבק הזה מתנהל על סף בתינו. האנשים שגרים בתל-אביב, בעפולה, בחדרה, מבינים שהם דרושים לשם מניעה של טרור ואלומות בלב לבה של מדינת ישראל.

אריאל שאל בצדק, מה אני, חייל או אזרח, מה מקומם של חיילי המילואים. השאלה הזאת, יותר משהצבא צריך לענות עליה, יש לדון בה ברמה הלאומית. כאשר האנשים מגויסים, התשובה פשוטה. ברגע שהם חיילים, כל מה שהצבא יכול לעשות - וזה הרבה - הוא יעשה. ברגע שהם אזרחים ונדרש לתת מענה ברמה הלאומית בעניין הגיבוי הלאומי ביום גיוסם, לי כרמטכ"ל יש בעיה, ועליי להודות בה. כלומר, איני יכול לומר שאבוא לכנסת, אצעק, והכול יסתדר. עובדה היא שלקח זמן עד שסוגיית הביטוח נפתרה. אפשר היה לסיימה לפני שלוש שנים ולא כך היה אף על פי שביקשנו חזור ובקש.

לפני כ-40 שנה פורסם

■ דוד נחמיאס:

הספר 'קונפליקט חברתי: המקורות החברתיים'. ונטענה התזה שהשמיע הרמטכ"ל, שככל שמתעצם האיום החיצוני, הלכידות החברתית מתגברת. מעניין מה קורה כשאינן איום חיצוני. יותר זה, איך נתפס האיום החיצוני, מי תופס את האיום החיצוני, האליטה הפוליטית, הממשלה, הבוחרים, הצבא?

כלומר, מתקיים כאן תהליך דינמי מורכב ביותר. אם עכשיו אין מלחמה, לכאורה אין איום חיצוני כמו ב-73' ב-67'. יש משהו שאתה קראת לו, תקן אותי אם אני טועה, לוחמה.

■ **שאל מופז:** לחימה.

■ **דוד נחמיאס:** זה לא בדיוק מצב שבו איום חיצוני יביא אוטומטית ללכידות חברתית. להפך. במצב כזה, אי-הלכידות שנובעת מתחושות של חוסר צדק חברתי גוברת במידה רבה יותר. הטענות הפוגעות בלכידות הן בנוסח: למה יש אנשים שאינם משרתים לא בסדיר ו/או לא במילואים? למה אחוז קטן של אנשים כן משרתים לפי הנתונים ששמענו? אתמול שמעתי בחדשות שלדברי מחלקת מדעי התנהגות בצה"ל כ-45% מן המשרתים במילואים מרגישים שהם פראירים.

■ **שאל מופז:** ל-41% יש תחושה של

פראירים. לזה התכוונת.

■ **דוד נחמיאס:** כן. זה לא אחוז קטן.

■ **אריאל היימן:** 30% מבין אלה שמשרתים

אומרים ששירות המילואים מיותר.

■ **דוד נחמיאס:** לו היו כאן יותר נתונים

לאורך זמן היינו יכולים להשוות ביניהם.

לשאלת צבא העם, מדובר במיתוס, ונדמה לו שכולנו מסכימים שזה מיתוס. מהותית, האינדיקטורים האמפיריים מראים שהמיתוס נמצא בשבר. השאלה היא האם להמשיך במיתוס, או לבנות משהו מתאים יותר למציאות המשתנה. המציאות הזאת משתנה מ"חברה מגויסת" לחברה שירון אזרחי קרא לה קודם אינדיבידואליסטית. זו חברה המעניקה לפרט זכות בחירה רבה יותר; הוא יכול לבחור בין קריירות וללכת לכיוון זה או לכיוון אחר.

כשיש ברמת המקרו מעבר מחברה קולקטיביסטית לחברה אינדיבידואליסטית – תזכרו איזו חברה מגויסת היינו עד 67' ואולי גם אחרי כן, וגם על זה הנתונים חלוקים – יש בהכרח משבר מוסדי-ערכי של החברה. המשבר הוא גם ערכי וגם מוסדי. ערכי מבחינת תחושות הצדק החברתי, תחושות הצדק האישי. אינך יכול להראות היום נתונים של התפלגות ההכנסות בישראל לאנשים בשטח, לבוחרים ולחיילים – כשישראל נמצאת

אי שם ליד ארצות-הברית מבחינת הפערים – ולדרוש מהם מה שדרשת לפני 30 או 40 שנה, כשהחברה הייתה מגויסת, והתפלגות ההכנסות הייתה שוויונית יותר. כלומר, אנו עומדים בפני סתירות מבניות קשות ביותר. הצבא לא יכול להימלט מהן מצד אחד, והוא גם לא יכול לפתור אותן ברמת המקור. ייתכן שיש מקום ללכת, בטווח הארוך, לכיוון של צבא התנדבותי-מקצועי. בהקשר המילואים, ה'נשיונל גארד' בארצות-הברית, יכול לשמש דוגמה.

במודל הזה יש תמריצים גדולים: השכר גבוה, יחסית אתה יכול לקבל מלגות ללימודים במכללות, באוניברסיטאות. משך השירות מפוזר לאורך זמן. אפשר להגיע למודל שיהווה חלופה לצבא העם. ושיש מקום לשקול אפשרות מסוג זה, גם אם היא פרובוקטיבית.

הערה נוספת: במסגרת המעבר מחברה מגויסת לחברה אינדיבידואליסטית, יש משבר סמכות של ככל המוסדות. הממשלה, הכנסת, בתי-משפט וכמובן הצבא.

במסגרת משבר הסמכות ישנה בעיה ממדרגה ראשונה: הצורך להגדיר מחדש את הסמכות והאחריות. לכאן שייכת השאלה למי אני שייך, מה זהות שלי? הצבא והרמטכ"ל אומרים ובצדק: כשאתה במדים, אתה באחריות, בסמכות שלי. אבל יש שלב מעבר מן ההוויה שלפני השירות ואחריו. אי אפשר לקחת אדם ל-60-50 יום ולומר לו: בזמן השירות אתה מוגן על ידינו, אך כשתהיה בחוץ לא תהיה שייך לנו. צריך לרדת לשורש העניין בצורה מעמיקה ורצינית יותר.

יש עוד בעיה. כיוון שאנו עוברים מחברה מגויסת לחברה אינדיבידואליסטית, חייבת להימצא התאמה בין ארגונים היררכיים, סמכותיים, מעצם הגדרתם, קרי הצבא, לבין הארגונים הוולנטריים שמחוץ לצבא.

ואני מדגיש, התאמה, לא שינוי רדיקלי. לוקחים למשל בחור מחברת היי-טק, אנטי-ריכוזית בהגדרתה, ומכניסים אותו לצבא שהוא ריכוזי במהותו. מעברים אלה מעניינים מאוד מבחינה חברתית, פסיכולוגית.

ודבר האחרון. במשבר הזה בין מוסדות נבחרים למוסדות ממונים, משבר שמאפיין חברות שעוברות ממגויסות לאינדיבידואליזם, המוסדות הממונים,

והצבא מבחינה זו הוא מוסד ממונה, הם בעצם המוסדות המקצועיים שיכולים להביא איזון לתוך המערכת הפוליטית. אם אותם דברים שאנו מדברים עליהם – ובהמשך אני אפרט – באים מתוך הגוף הממונה, ההסתברות לחקיקה שהיא לא פופוליסטית אלא יותר עניינית, יותר גבוהה.

■ זוהר הרטף: אני ראש ענף תכנון כוח

אדם מילואים באגף כוח אדם. אני חייב לומר שאני מאמין גדול בצבא העם. אני מסתכל על הצבא כערך, ערך עליון, ואני מדמה אותו לדגל. דגל הוא דבר שחייבים לכבד אותו, להצדיע לו, לטפח אותו, לשמור עליו כל הזמן. ברגע שאנו בחברה מתייחסים לצבא בכלל ולמערך המילואים בפרט כאל משהו שולי בחברה שלנו, אנו בבעיה. אנו חשים את זה לאורך שנים ואנו חשים את זה לא רק במערך המילואים אלא גם בצבא. אני זוכר שבהיותי סגן, כשהייתי נכנס במדים לחנות לקנות משהו, הייתי מקבל 10% הנחה. כשאני הולך היום לאכול בקניון, אני מוריד את המדים למטה כדי שלא יגידו: הוא אוכל על חשבוננו, הוא נוסע ברכב צבאי. לא אשכח את הקטע הזה, כשהחניתי את המכונית במקום כלשהו בחיפה, והמדרכה הייתה גבוהה מאוד, הרכב נפגע למטה, ושלושה צעירים אמרו: מה איכפת לו, זה לא על חשבוננו. אמרתי להם שמה שאני משלם בחודש מס הכנסה, כולם, כל בעלי החנויות כאן במרכז הכרמל בחיפה, לא משלמים בשנה.

לכן ישנה תחושה שחל איזשהו ריחוק בינינו, בין איש המילואים לחברה הישראלית בכלל. בכל פרמטר שאתה בודק, אתה מוצא שיש בעיה מסוימת. אנשים לא רוצים לבוא ולשרת, אנשים רוצים להיות בבית. גם במשפחה יש קשיים. פעם האישה יושבה בבית, בעלה יצא למילואים והיה מישוהו ששמר על הילדים. היום אני רואה את המכתבים אצלי על השולחן, כתוב בהם: קשה לי, אין מי שישמור על הילדים, אני עובדת ומגיעה בתשע בערב הביתה. אנו מכירים תופעות שאנשי מילואים מתייצבים עם הילדים הקטנים שלהם למילואים. אנו צריכים להתמודד עם הבעיה הזאת.

לפני שנה וחצי, ביום עיון באוניברסיטת חיפה בהשתתפות המכללה לביטחון לאומי, אמרתי שהחברה הישראלית הפכה להיות חברה תחרותית. האני קודם לכול. החברה הפכה לחברה מופרטת, כל איש לנפשו, הכלל לא מעניין אותו. אנו חייבים להתמקד בנקודה הזאת. הצבא יודע לטפל היטב

במערך המילואים. הוא יודע לתת, אך לא די בכך. אם החברה – ומבחינתי החברה זה המחוקק, הקברניטים שלנו, אזרחי המדינה – אינה יודעת להעריך ולהוקיר ולתגמל את איש המילואים, יש לנו בעיה.

מצד שני אני לא חש שיש משבר. אני זוכר מזה היה המצב בשנת 84/84, כשהייתי קצין שלישות בחטיבה. התייצבויות גדודי המילואים לא השתנו. אולי היה לי קשה יותר לגייס חיילים מיחידות תומכי הלחימה אבל גם היום זה קשה. גם ב-84' וב-87' וב-92' לא ראיתי בשינוי. מהנתונים המוכרים לי שהוצגו, אני לא חש כי יש משבר קשה. בשעת אמת אנשים יתייצבו. כולם יתייצבו, גם אלה שנמצאים בחו"ל. לכן אני לא מודאג ממה שקורה בצבא. בשעת מבחן גם אלה שאינם באים יתייצבו ובגדול. אם החברה לא תדע לעשות עוד צעד קדימה, תהיה בבעיה. זו הנקודה שאנו חייבים לטפל בה.

■ **אסא כשר:** אני לא במדים אבל כ-100

ימים בשנה אני בצבא בפורום זה או אחר. חשוב לי לומר משהו נגד ההסתכלות על הביטוי "צבא העם" כעל שני דברים שעומדים זה מול זה ואנו צריכים לארגן את היחסים ביניהם.

האם הביטוי צבא-העם הוא ביטוי חי? האם אנו מוכנים לומר שההסתכלות החברתית הרווחת היא, הצבא הוא "הם", או שמא ההסתכלות הרווחת היא שהצבא הוא "אנו". יש לי חברים רבים באקדמיה האמריקנית וגם כמה חברים בצבא האמריקני. הצבא האמריקני זר לאנשי האקדמיה האמריקנית. הם לא מכירים בו אף אחד. הייתי ב-UCLA אחרי מלחמת המפרץ. למותר לומר שלא היה שם אף אחד ששירת במפרץ. לא היה גם שם מישהו שהכיר מישהו שהיה במפרץ. בשבילם הצבא הוא "הם". כל עוד אנו יכולים לומר עובדתית שההרגשה הרווחת לגבי הצבא בחברה הישראלית היא שהצבא הוא אנו, אבותינו, נשינו, ילדינו ואחינו, אנו יכולים לתת ביטוי ממשי לאמירה הזאת, צבא העם. אלה לא שני גופים שונים. הצבא הוא חלק מסוים בגוף הזה שנקרא עם במובן של אזרחי המדינה הזאת.

אשר לנקודות שצריך להתמקד בהן כדי לשים את האצבע על הבעיות המרכזיות, ברצוני לומר כמה דברים ערכיים.

ראשית, אני רוצה להציב סימן שאלה על ההנחה העובדתית שפעם היינו חברה אידיאליסטית והיום אנו חברה אינדיבידואליסטית. זה הפך לקלישאה,

אמירה חבוטה. אני חושב שהיא לא נכונה. יש לנו שני מוקדים: מוקד של סולידריות גלובלית ומוקד של סולידריות לוקאלית. אין לנו תופעות רווחות של חזירות אגואיסטית, אם לנקוט לשון בוטה. יש לנו תקופות שבהן הפרוייקט הסטנדרטי שבו אנשים משתתפים הוא פרוייקט של סולידריות גלובלית. אלה היו הדורות הראשונים של הקמת המדינה; אלה הסיטואציות שהרמטכ"ל התייחס אליהן, מצב שבו החרב מונחת על צווארינו. במצב כזה תהיה פה סולידריות גלובלית והכול יהיו אחראים לשלום כולם. אבל בתקופות אחרות, בתקופות של רגיעה יחסית, יש סולידריות לוקאלית.

היקף הפעילות ההתנדבותית של אזרחי מדינת ישראל, לא ברמה הגלובלית הממלכתית, אלא ברמות הלוקאליות, הוא אדיר. צריך להסתכל עליו מקרוב בצורה עובדתית כדי לדעת שזוהי תופעה רווחת וחשובה מאוד. הישראלי המצוי לא חושב רק על הבטן שלו-עצמו. הוא חושב על קבוצה מסוימת שהוא מזדהה אתה. יש סולידריות לוקאלית מרשימה. עוד לפני שהחרב מונחת על הצוואר, אם מישוהו ייפול ברחוב – ייפול במשמעות המילולית ובמשמעות המטפורית – יהיו אנשים שיעזרו לו. אדם לא יהיה פה לבדו, תמיד תהיה לצדו קהילה שתתמוך בו. צריך להבין את הדבר ולהביאו בחשבון. לא צריך לצאת מנקודת ההנחה שאנו מידרדרים לכיוון האגואיזם השליט.

משוהו על ההגינות. אנו רואים בצה"ל צבא של מדינה דמוקרטית. במדינה דמוקרטית, השלטון הוא בראש ובראשונה שלטון ההגינות, ואנו שרויים במשבר הגינות. אי-השוויון שאנו מדברים עליו אינו מדויק. כפי שנאמר קודם, יכול להיות חייל לוחם שתפקידו הצבאי שונה מזה של מי שאיננו יכול להיות לוחם. העדר היכולת הזאת לא יוצר אי-שוויון מקומם, וגם לא פגיעה בהגינות. השאלה איננה אם הם משרתים בצורה שוויונית, אלא אם הם משרתים בצורה הוגנת. במצב שבו אנו נמצאים קשה מאוד לדבר על הגינות בשירות הצבאי, גם בשירות סדיר לטוגיו השונים, גם בשירות חובה וגם בשירות מילואים. תבוא ועדת טל ותוריד את נטל ההכרעה הזאת משרי ביטחון בתור הפוקדים, ותהפוך אותה לחוק המדינה, למשהו שכולנו חתומים עליו ולא רק שר הביטחון. פירושו של דבר יהיה שהיא תגדיל את הפרופיל של אי ההגינות בחיים החברתיים ישראל.

הצבא יכול לטעון, אם יש לו בסיס עובדתי ממחקרי המחלקה למדעי ההתנהגות, שרמת אי-ההגינות מורידה את המוטיבציה, לפחות בחלקים מסוימים של השירות. אם רמת אי-ההגינות מורידה את המוטיבציה, חובתו של הצבא לומר שהוא יכול להגיש את השירות החיוני שהוא חייב להגיש לאזרחי המדינה – הגנה על שלומם, חייהם וביטחונם – בצורה טובה פחות; הסיבה: מוטיבציה לפרופיל יותר נמוך הנובעת מאי הגינות בשירות. לכן מחובתי להתריע שהשירות לא נעשה בתנאי הגינות והתוצאה היא שאיכות התוצר של הצבא בתחומי הביטחון הלאומי היא טובה פחות.

הצבא מטבעו נרתע ובצדק מכל הקשר פוליטי, מכל הקשר שהמחוקק פועל בו, שהמפלגות עוסקות בו. כך נכון וראוי אבל במקרה זה אין לצבא ברירה אלא לומר: אני מצביע על משהו שמשפיע על האופן שבו אני עובד, על השירות שאתם דורשים ממני לתת לכם, הגנה יעילה על חייכם ועל עצמאתכם.

לכן הצבא יכול לדבר במונחים של יתר הגינות בשירות. הדבר יכול להיעשות, בין השאר, בצורה שדורון אלמוג דיבר עליה, ואני תומך ברעיון של שירות חברתי לכול, בלי הנחות והקלות. כל אחד צריך לעשות מה שהוא יכול ועדיפות צריכה להינתן לצבא, כי הוא זה שמגן על חיי האזרחים ועל ריבונות המדינה ועצמאותה.

מוכרחים לטפל בכל פינה שאין בה הגינות. יש בצבא יש פינות כאלה. לפטור עולים חדשים – גיל קרא לזה שלב ב' – משיקולים כלכליים, זה דבר שפוגע בהגינות. אנו רוצים שהם יתערו בחברה ובה-בעת אנו יוצרים אנטגוניזם נגדם מפני שהם עולים לנו יותר. צריך לדעת שקודם קובעים את המטרות ואת האילוצים ואחר-כך את הדרך הטובה להשיגם. אבל אין קובעים את מטרות ואין קובעים אילוצים. למדינה הדמוקרטית יש אילוצי הגינות ולגוף הצבאי יש המטרות המוטלות. לכן, במשטר דמוקרטי אי אפשר להצדיק פטור לחייל מפני שהוא עולה יותר, מפני שלא כדאי להחזיק בו. כך יוצרים אי שוויון ופגיעה בהגינות.

שאלת המקצועיות. הייתי רוצה להיזהר בשימוש בביטוי 'צבא מקצועי'. כשמתמשים בו בחיי היום יום, מתכוונים בעצם לצבא של מתנדבים. בכך יוצרים רמיזה כאילו הצבא הקיים אינו צבא מקצועי, אלא מיליציה

חלטוריסטית. מה מהותו של שירות הקבע? מובן מאליו שאלה אנשים מקצועיים. ומה מהותו של שירות החובה? חובה על המשרתים לפעול כאנשים מקצועיים עד כמה שאפשר, לפי הרמה המקצועית שאליה הם יכולים להגיע בתהליך ההכשרה הקצר שהם עוברים.

כאשר מדובר במקצועיות, צריך להבדיל בין ציות למשמעת. אנו יכולים לבחון את חיילי המילואים שמתייצבים מנקודת המבט המשפטית, שלא מעניינת אותי: האם הם צייתו לפקודה והגיעו בזמן; ואנו יכולים לבחון אותם מנקודת המבט האתית: האם הם ממושמעים, האם הם מבצעים את המשימות שלהם כהלכה, האם הם מבינים מה הם עושים, האם הם מזדהים עם מה שהם עושים. בהיבט המשפטי יעסקו המשפטנים כאשר מדובר בעבריינים. ויש הרף האתי. אנו בעצם לא מדברים כלל על איזו עסקה עם חייל המילואים. במקום זה אנו מציבים את הרף ואומרים לו שאנו מצפים ממנו שיעמוד בו מפני שהוא בן-אדם רציני, מבין את האחריות, מבין את המקצועיות וישנה הלכידות החברתית. הייתי רוצה להוסיף לו גם את עניין האומץ.

המילה פראייר נשמעה פה פעמים רבות ונראה, אולי, שיש בעיה אם יש 40% שחושבים שהם פראיירים. בעיניי, קודם כול יש 60% שאינם חושבים שהם פראיירים ויש 40% האחרים. צריך לפתח אצלם את אומץ הלב האזרחי לצפצף, פשוט לצפצף על התקשורת ועל עוד גורמים חברתיים מסוימים, קטנים, שמכניסים להם לראש שרע להיות פראייר במובן של ללכת למילואים כשאחרים משתמטים ומתחמקים.

■ קריאה: איך עושים את זה?

■ אסא כשר: אניד בהמשך. אני חושב

שאנו צריכים לפתח אומץ לב לא רק במובן של 'אחריי' ולא רק אל מול פני אויב. אנו צריכים לטפח אומץ לב גם נוכח קושי חברתי, נוכח תקשורת מסוג אחד ומגמות פוליטיות מסוג אחר.

■ רחל דולב: בחלק זה אנו מדברים יותר

על שיח ופחות על הפתרון. לכן יש אי נחת מסוימת כשאנו מדברים על משבר או על אפשרות למשבר אמיתי בצבא המילואים ובגיוסו. אנו מנסים להתמודד עם פתרונות לא מעשיים כל כך. הסדר כמו שהוצג כאן על ידי חלק מן הדוברים הוא סדר אזרחי חדש. הוא לא הסדר הישן של חברה מגויסת וכל

העם צבא, אלא סדר אזרחי חדש שיינתן לו פירוש כזה או אחר. מה זה חברה אינדיבידואליסטית, האם אנו אינדיבידואליסטים. אין ספק שמדובר כאן בסדר חדש, בראייה ובתפיסה של ה'אני' ומקומו של ה'אני' בחברה ובמטרות הלאומיות.

הדברים האלה היו צריכים להוביל לחשיבה חדשה ונדמה לי שחלק מהשיח חוזר לטיעונים הישנים והטובים של צבא העם, מוטיבציה, חלוקה שווה של הנטל. לולא מגבלת הזמן, הייתי יכולה לפרט אחד לאחד איך אנו לא עונים באותה מטבע לשואל; איך אנו לא עונים בעצם באותה מטבע של שוויוניות. לפי הנתונים שגיל מסר כאן, לא כל העם מתגייס לצבא היום, אם מטעמים מוצדקים ואם מטעמים לא מוצדקים, זו עובדה. לכן קשה לבוא ולומר שאין ספק שאנו צבא העם וכולנו צבא אחד. קשה לך להסתכל בעיניו של איש המילואים ולומר לו את זה ולזכות במלוא ההבנה.

יש קושי לדבר על מוטיבציה לשירות, על ערכים, על משימה לאומית משותפת, כאשר מניע מרכזי למדי בחברה הוא מניע התגמול, לאיזה תגמול אתה זוכה, באיזה הערכה אתה זוכה בחברה.

יש קושי לדבר אל אנשי המילואים על שוויון כאשר האיש יודע שיש מגזרים שזוכים לפטור: פטור מוסדי, פטור חוקי, פטור לגיטימי. אסא כשר קרא לדבר נושא ההגינות. אם אנו רוצים להגיע לשיח אמיתי ולהציע פתרונות מעשיים – אני תמיד שואפת בסופו של דבר לכיוון המעשי – אולי עלינו להניח בצד את השיח התיאורטי ואת הביטויים מהעולם הישן, 'צבא העם', 'מוטיבציה', 'חלוקה שוויונית של הנטל', 'כל העם צבא', ולהסתכל נכוחה על מה הם הצרכים שלנו ומה הם הפתרונות.

היו כאן ניסיונות ורמזים להציע פתרונות אם גם בחצי פה כי אולי לא נעים להציע פתרון מעשי במוסד אקדמי. אני חושבת שדיון בפתרונות מעשיים מקדם יותר מאשר ניסיון לברוח שוב ושוב לאחור ולהגיד שבזכות צבא העם אכן יקומו כולם ביום פקודה ויתגייסו אם החרב תונף על הצוואר. ועוד עניין: צורת המאבק הצפויה, צורת העימות; לא מדובר בעימות של יום אחד, אולי זה יהיה עימות מתמשך. הטרור יכול להימשך, להחמיר, להיחלש, לשנות צורה; בתודעתנו, בחלק האחורי של הראש, אנחנו בטוחים שביום פקודה כל העם יקום ויתגייס אם יהיה צורך ואם תהיה סכנה קיומית

אמיתית. גם על הגדרת הסכנה הקיומית האמיתית יש חולקים, גם אותה נצטרך לנתח.

דיברנו על מוטיבציה של צבא ולא דיברנו על מוטיבציה של העם. מי אומר שביום הפקודה – נניח שנגיע להסכמה לאומית שאכן סכנה קיומית עומדת לפתחנו – כל העם ועמו הצבא שעליו בנינו עוד יהיו כאן אתנו. המאבק ארוך ואנשים יכולים להתעייף בדרך. לכן צריך שמן אחר, חדש, לשמן בו את גלגלי המילואים

■ עמיה ליבליך: אני פסיכולוגית מהאוניברסיטה העברית. נדמה לי שלא רבים דיברו בסבב הזה ברמה של הפרט. אני אתחבר לדברים שאמר ברוך נבו בישיבת הפתיחה בבוקר וזה לא פלא כי גם הוא פסיכולוג.

האנשים במדים כאן, להוציא אולי את אלה שהגדירו את עצמם כאנשי מילואים אבל גם אלה, רואים את חיילי המילואים בצבא. אתם רואים את אלה כשהם מגיעים, אתם רואים אותם מחליפים תפקיד, מחליפים ראש, והם נמצאים אצלכם. אני רואה אותם בתור סטודנטים באוניברסיטה לפני ואחרי שהם הולכים למילואים. גם במשפחה שלי אני רואה אנשים צעירים שמשרתים במילואים, עושים מה שנדרש, אבל מקטרים נורא. פעם היו אומרים 'יורים ובוכים', והיום, משרתים במילואים ומתלוננים. המילים שלהם הן 'על סף התפוצצות'. כדבריה של שלומית עמיחי. העדויות שלי דומות לשלומית בנוסח: "אולי עכשיו אנו עוד הולכים אבל" המונח הזה 'על סף ההתפוצצות' אומר שצריך להיערך לדברים מראש.

לב הבעיה הוא להביא את האנשים לעשות את חובתם במסגרת ההגינות, ועם זאת לא כקורבנות של המערכת או כמי שנאלץ להיות בחור טוב ופראירי בזמן שאחרים לא משרתים. יש לדאוג שתהיה הרמוניה רבה יותר בין העשייה ובין ההרגשה הפנימית.

אמרו לי שאי-שוויון בצבא זו עובדה. השאלה היא איך חיים עם העובדה הזאת. מבחינה פסיכולוגית זה לא קל.

אנשי המילואים שדיברתי אתם אמרו שמצד אחד ערכים חיוביים שמרבים לדבר עליהם, מחויבות, נאמנות, אזרחות טובה, להיות בסדר, רלוונטיים להם, אך מצד שני הם מרגישים שהם אינם רוצים להיות פראיריים.

ברובד השני הם דיברו על הנאמנות ליחידה שהוזכרה כאן, בנוסח 'אני לא יכול להרשות לעצמי לא לבוא כשאהרים באים, ולא משנה אם אני מפקד או אחד האנשים ביחידה. גם אם יש משתמטים, אני לא יכול להיות אחד כזה.' זה הרובד החברתי.

הדבר השלישי שלא רבים דיברו עליו הוא הרובד האישי הרגשי. אנשים מדברים היום על פחד ללכת למילואים; הם מדברים על היותם ברווזים חסרי מגן, דברים מסוג זה. בהתחלת היום אמרו לנו שהדברים האלה שייכים לתקשורת. אני לא מדברת על התקשורת אלא על אמירות של החברה המשרתים במילואים, והם מדברים הרבה על פחד ועל החשש להסתכן, במיוחד היותר מבוגרים.

■ קריאה: אלה תוצאות של סקר?
 ■ עמיה ליבליך: לא סקר סיסטמטי. אמרתי שזה מה ששמעתי בשיחות עם אנשים שמשרתים במילואים.

נושא אחר שמדברים עליו, גם הוא בתחום האמוציונאלי, זו השחיקה. "כמה עוד אוכל לשרת. אני היום בן 37, אני לא יכול לעשות זאת יותר." והם לא מרבים להסביר מדוע. זה אמנם שונה ממה ששמענו ממך כטייס, אבל אולי ביחידות אחרות חווית השחיקה קשה יותר.

הדבר הנוסף מקרב אותנו לתחום הפוליטי שאנו מנועים לעסוק בו: הדיבור על ניכור. אני משרת בצבא אבל אני לא מרגיש שאני חלק ממה שקורה במדינה, אני לא מרגיש שאני מזדהה עם ההחלטות של הממסד הפוליטי. לא נעים לשמוע את זה וזו איננה הבעיה של הצבא, אבל זו בהחלט בעיה של אנשים שמשרתים.

אם נצטרך לחשוב על פתרונות, נצטרך לחשוב איך להתמודד עם הדברים האלה וזה לא קל.

■ חנה הריצוג: לא אביע כעת את דעתי אבל רוצה כל זאת להניח את התשתית להמשך הדיון. אפשר לחלק את הדברים שעלו כאן בצורה גסה לשני מקבצים.

מקבץ אחד הגדיר את לב הבעיה כתהליכים מבניים עמוקים בחברה. הושמעו דיאגנוזות שונות. משמעות הדבר היא העברת הדיון לשיח הציבורי ולדיון בתהליכים חברתיים עמוקים יותר שצריך לעסוק בהם כדי להזין את

הצבא. הצבא לא מתקיים בחלל ריק והוא נדרש להתמודד, אבל לא רק הוא, אלא החברה בכללותה, או הפוליטיקה, הם אלה שצריכים להכריע מה יעשה הצבא.

המקבץ השני אומר שלב הבעיה נעוץ באי-השוויוניות של הגיוס. כלומר, יש הבדל בין רטוריקה לבין מציאות. בסופו של דבר, מתוך אותה בעיה עלו שני כיוונים: האחד, איך בונים מנגנוני מוטיבציה לשירות מילואים במצב הנתון של גיוס סלקטיבי והשתתפות סלקטיבית; השני, גם הוא מתוך אותה עמדה, מה הם התהליכים והמנגנונים להגברת המוטיבציה והגברת השוויון.

■ חנה הריצוג: שרטטי שני מעגלים

מרכזיים של בעיות, ומצאתי שיש איזושהי היררכיה ביניהם. רובד אחד הוא הרובד החברתי הרחב, דהיינו, ההתייחסויות השונות שעלו כאן לגבי האופי המרכזי של החברה הישראלית והדפוסים המרכזיים שמעצבים אותה; אופיים של השינויים שחלים בחברה הישראלית, שינויים המתרחשים לכאורה מחוץ לצבא, אבל חלקם ניצבים למעשה על מגרשו של הצבא והצבא לא יכול להתעלם מהם. יש להם השלכות גם על הרובד השני, הבעיה אי-שוויון, איך מגבירים את השוויוניות בתוך הצבא.

לא בטוח שנספיק לדון בשני הרבדים, אבל שניהם יישארו על סדר היום כי אולי נתארגן להמשך עבודה בקבוצות. אני מבקשת לפתוח דווקא בבעיה הראשונה. אומר כמה משפטים שיתחברו גם לבעיה הגדולה של התהליכים המבניים שעברו על החברה הישראלית ולאחר מכן נפתח בדיון.

הרבה דיברו על מצוקת הפרט ועל קשייו מול המערכות השונות. העניין המשפחתי הועלה, היחס אל המשפחה, וגם בסרט שהוקרן עלתה שאלה זו. בסופו של דבר, מדובר כאן בשינוי מבני עמוק שעובר על החברה הישראלית, שינוי בחלוקת התפקידים בין המגדרים ובהגדרה מחודשת של התפקידים של גברים ונשים. השינוי המבני הזה מחייב את כל המדינה לחשיבה מחודשת בתחומי חיים רבים כמו, למשל, שוק העבודה והצבא.

עוד לפני שאפשר לפתור את הבעיה, במושגים של מה ניתן, האם ניתן עוד חופש או עוד תמריץ לאישה ולילדים בבית, עומדת השאלה העקרונית מה זה אומר מבחינת החברה? שינוי עמוק כל כך ביחסי המגדרים מחייב ארגון-מחדש. נשאלת השאלה, האם החברה רוצה להמשיך לנהל את הצבא

או תהליכים חברתיים כאילו הדברים האלה לא התרחשו ורק לסתום חורים, או שמא היא מוכנה להתמודד עם הבעיה המרכזית.

בדומה, וזה הקשר לדברים שנאמרו, הסתמנה פה חלוקה גסה לשני מחנות, או לשתי תפיסות, לגבי הדיאגנוזה של השינויים שהתרחשו בחברה הישראלית; האם וכיצד צריך להתמודד אתם. ואני רוצה להעלות את הדברים לדיון, כי המפגש שלנו הוא מפגש בין החברה האזרחית והצבא גם אם הגבולות ביניהם מטושטשים וטוב שכך. רק בשל כך אנו יכולים לשבת כאן. אעזר בשמות אנשים, אבל מתוך ידיעה שאתם רק הסמנים, בעיקר הסמנים: מצד אחד ירון אזרחי הציג עמדה שהשינוי הוא מחברה מגויסת לחברה אינדיבידואליסטית יותר, או חברה של בחירה. מצד שני קיימת העמדה שאסא כשר הציג תוך שימוש בביטוי 'שלא כצעקתה'. אם כך, מהו ההקשר שבו פועל הצבא.

זה הזמן להעלות את הדברים לדיון. כיצד אנו מגדירים את מקומו של הצבא בחברה, איזה סוג של צבא, איזה סוג של המילואים, ולא פחות מכך, ביורר המושג שהתגלגל פה, צבא העם אני רוצה לפתוח דווקא בדיכטומיה צבא-חברה.

■ **דורון אלמוג:** אני רואה מכנה משותף רחב ואינני חושב שירון אזרחי פסל במשהו את מה שאסא כשר הגדיר כאתוס האלטרואיזם. ההסתכלות האישית של אסא הייתה, אולי, על חצי הכוס המלאה, ולרוב אנו נוטים להדגיש את חצי הכוס הריקה.

■ **אריאל היימן:** אם מסתכלים על ציר הזמן, ההבדל ביניהם הוא אולי רק בזמן אבל לא בעניין. גם אם אסא כשר אמר שהיום אין בעיה, אין פירושו הדבר שהוא חושב שאף פעם לא תהיה בעיה.

■ **אסא כשר:** אני קורא הרבה בספרי שכול ממלחמת השחרור, קצת לפניו וקצת אחריה, ומגלה שאין שום הבדל בין הספרות הזו לבין הספרות שנכתבת היום. כשקוראים על הרקע של המשפחות, רואים שאנשים אמנם נאבקו ונלחמו על הקמת המדינה, אבל בה-בעת גם הקימו משפחות, פיתחו קריירות, למדו, התקדמו ועסקו בפוליטיקה הלוקאלית, הפוליטיקה האוניברסיטאית, העירונית, השכונתית. הם חיו את החיים האינדיבידואליים כמו שאנו חיים אותם, במעגלים הסטנדרטיים של

חיים אישיים. ברקע היה הפרוייקט האדיר הזה של הקמת המדינה וכל אחד מצא עצמו בצל או לאורו. יש מלחמת השחרור, צריך להקים את כל המוסדות של המדינה החדשה הזאת, לעבור ממדינה-בדרך למדינה. כל העניינים האישיים התגמדו אז לנוכח הפרוייקטים הלאומיים הגדולים אבל הם היו קיימים.

הפרוייקטים הלאומיים קיבלו פרופורציות אחרות היום. אנו לא מקימים מדינה. היא קיימת כבר 53 שנים ועכשיו יש לנו בעיות קשות, חברתיות, ביטחוניות ואחרות, אבל הן אינן באותו סדר גודל.

היחס בין הבעיות נראה שונה מכפי שהיה פעם ואכן הוא שונה, אבל אין פירוש הדבר שנעשינו אנוכיים יותר. פירושו שאנו מתעניינים כיום בעצמנו ובספירות הסטנדרטיות של החיים האנושיים בדיוק כמו שהתעניינו לפני 50 שנה, אלא שהספירות הממלכתיות קטנות יותר כיום כי אנו לא מקימים מדינה; אנחנו מטפסים במעלה, לקראת סוף ההקמה שלה.

■ אריק כרמון: אני רוצה להציע הצעה

לסדר כדי שלא נימלט לספירות גבוהות מדי של הדיון. בדברי הפתיחה קיבלנו מגיל רגב שורה של מספרים מדהימים ומרתקים בעיניי. הוא מיקד בצורה חדה תופעה חברתית, ואני לא מסתכל עכשיו מנקודת המבט של הצבא אלא מנקודת המבט של החברה. מדובר בתופעה חברתית שאינה ידועה לציבור הרחב והיא מעידה על משבר, לפחות בתפיסה. מיעוט קטן משרת, והמיעוט הזה תופס את מצד אחד בתוך הצבא ומצד שני כלפי החברה. זה נתון. אין סביבו שיח ציבורי גם לא בתקופת החירום שבה אנו נמצאים.

שמענו כאן אנשי מילואים, לא רבים אמנם, אך הם בהחלט ביטאו – גם אם אישית מיקמו את עצמם כבעלי מוטיבציה – מצוקה כזאת או אחרת של מיעוט שמשרת אל מול מה שקורה בחברה בצורה רחבה יותר.

הדברים שאמר ירון אזרחי והדברים שאמר דוב תמרי, וגם הרמטכ"ל התייחס אליהם בדברי הפתיחה, יוצרים תמונה פוליטית חברתית תרבותית המכילה בעיה אמיתית. האם אפשר לגבש במציאות הזאת מוטיבציה לאומית כלשהי? מה המשמעות של השסעים? הנתון הוא עדיין נתון: כאשר קבוצה קטנה משרתת, מה המשמעות החברתית של הדבר ואיך מתמודדים אתו?

■ גיל רגב: כשהרמטכ"ל מברר ביחידה מה מצב המוטיבציה, ואומרים שאין בעיה, צריך לזכור שהוא מדבר עם אלה שנמצאים. שנית, הוא ראש המטה הכללי ואנשים זהירים כשהם מדברים אתו. נניח שאשאל את הרמטכ"ל אם יש בעיה באפסנאות והוא יגיד לי שאין שום בעיה. תמיד כשמבקשים נעליים, מקבלים. אני מקצין קצת, הרמטכ"ל, אבל צריך לשים לב.

כדי להבין את הבעיה צריך לדבר עם קצינות קישור בצה"ל. הן אלה שעומדות בחזית ששולחת את הצו ומקבלת תירוץ בתגובה. עליהן רובץ העול הזה. כולם מתנערים אבל הן אלה שעומדות בתווך הבלתי ניתן לגישור הזה. אגלה לכם סוד קטן. הרי אנו רוצים לפרוץ דרך. הייתה לי שיחה עם קצינה כזאת, בריאה בנפשה, ממשפחה מצוינת שניסתה לפגוע בעצמה. לשאלתי השיבה: גיל, רציתי לעשות סוף לסיוט. הבנתי שאני לא מסוגלת לבצע את משימותיי, לא אספק את הסחורה. היא שירתה באותן יחידות שאינן הומוגניות, שאין בהן לכידות, אין מחויבות. אי-אפשר להביא בהן אנשים למשימות הללו.

הבעיה שונה ביחידות הומוגניות שצמחו יחד והלכו יחד כברת דרך. שם אני מסכים עם אריאל ועם הרמטכ"ל. אלו יחידות שבהן עדיין למרות שקיבלו צו שני לשנה הזאת יש הענות. אבל גם שם נשמעים קולות. אומרים, רגע, לא לזה בדיוק התכוונו. גם שם זה קורה, שלא לדבר על יחידות האחרות. יש קושי רב בגיוס מילואים ליחידות לא אורגניות. לא ניתן ליצור שוויון, ואם רוצים ליצור הוגנות יש לעשות זאת בעזרת תמריצים. אין דרך להחזיר את הגלגל לאחור. הצבא ייאלץ, בסופו של דבר, להתחשב בעניין של עלות-תועלת והוא יגיע להחלטות שאינן חברתיות, החלטות הנובעות מחישובי תועלת שלו. נצטרך לחזק את המשרתים.

עניינית, צריך לחזק באופן משמעותי את זה שקיבל צו אל מול החברה, המשפחה, הפגיעה הכלכלית בו. ידונו בזה למעלה ויציעו מודלים. עלינו מוטל לדון בעניין החברתי: איך מחזקים היום במדינת ישראל את המיעוט הזה שנושא על כתפיו את הביטחון הלאומי. אלה שיושבים בבית ומניחים לאחרים לעשות את המלאכה, צריכים להבין שיש מחיר לדבר הזה. לא אקצין ואומר שצריך לשלם מס כלשהו כדי להמריץ את אלה שנושאים בעול. חייבים

למפות את אלה שמשרתים 26 ימים ויותר – ולא משנה אם הם 30 אלף או יותר – ולהבין שעליהם רובץ הנטל. הם המנהיגים, הם המובילים, ואליהם מצטרפים עוד כ-150 אלף איש. העולם שאנו מתארים כאן הוא הרבה יותר קטן וממוקד ואליו צריך לכוון את האנרגיות.

■ **דוד נחמיאס:** אין לנו נתונים לאורך זמן ואני שואל את האנשים האמונים על הנתונים האם הם מבחינים בהבדל בין מה שיש היום, בשנת 2001, לבין מה שהיה לפני עשר שנים? זו שאלת המפתח. האם יש עלייה משמעותית ברמת אי-השוויון. לו היו בידי שני הנתונים, הייתי מחזק את הטעון הכללי.

אני מעוניין בנתונים על שני דברים. תחושת הפראייריות, האם היא חזקה היום משהייתה לפני עשר השנים. כשאני אומר פראייריות, אני מתכוון לגורם הפסיכולוגי ואני יכול להגדיר אותו בדרכים שונות. אם כן, יש בעיה. הנתון השני הוא, האם יש אי-שוויון לאורך זמן במספר האנשים שמשרתים יותר ויותר ימי מילואים?

אם התשובה היא חיובית אי-השוויון. מהווה בעיה מערכתית-חברתית רצינית ביותר.

■ **אריאל היימן:** כשאהוד ברק היה רמטכ"ל, הוא הכריז שיש שוויון. זו תפיסה חברתית. כלומר, העם חשב שיש שוויון ואין זה משנה אם אכן היה שוויון או לא. גם אם בדקת ומצאת שאין שוויון, התחושה הייתה שיש שוויון וזה לא היה לפני 20 שנה.

■ **רחל דולב:** השיח הציבורי השתנה. שמענו הבוקר את הסקירה של דוב תמרי. הוא אמר שמעולם לא היה שוויון. היו אנשים שתרמו ועסקו בצבא. גם אסא כשר דיבר על זה. היו אנשים שעסקו בבניית המולדת, והיו אנשים שעסקו בבניית עסקיהם הפרטיים; היו אנשים שנלחמו בפלמ"ח ובהגנה, והיו אנשים שישבו בבתי קפה בתל-אביב. היחס המספרי בין אלה לאלה, אם נבדוק אותו, לא היה שונה ככל הנראה, אלא שהיום הערכים השתנו, השיח השתנה, סדרי העדיפויות השתנו. לכן יש היום טענה שהמושג פראיירים הוא מושג ישראלי שלא קיים בתרבויות אחרות וזה נכון.

■ **קריאה:** במשמעות הישראלית הוא

לא קיים בשום מקום.

■ רחל דולב:

המושג הזה הגיע אצלנו לפחות לדרגת אתוס ולדרגת מיתוס, ובעצם הוא הולך ותופס מקום בראש. לכן הוא משנה את המשמעות. לא בטוח שזה משנה משהו. בטופו של דבר אנו עומדים מול 30 אלף האנשים האלה, מול פורום המג"דים ומול עוד 150 אלף אנשי מילואים, ואנו צריכים לתת להם תשובה טובה. אם לא ניתן להם היום תשובה ערכית או חומרית טובה, ביום פקודה נעמוד בפני שוקת שבורה.

אני חייבת להתייחס לנקודה הזאת ברמת הטווח הרחוק וברמת הטווח הקרוב. ברמת הטווח הקרוב, יחס הצבא לאנשי המילואים יכול להשפיע מאוד על אופי השירות שלהם ועל ההתגייסות שלהם.

גיל רגב סיפר פה על קצינת קישור שירתה לעצמה כדור ברגל ואני אספר דווקא על היום-יום. אני מכירה את נושא הקישור היטב מתקופת שירותי במשרד נציב קבילות חיילים. לשם מגיעות מטבע הדברים מאות קבילות של אנשי מילואים. המקומות שבהם הרבינו לבקר היו משרדי קישור. רצינו לראות איך העסק עובד. רצינו להבין למה ביחידות תובלה, בבית נבאלה שם ביקרנו לא פעם ולא פעמיים, צריך להוציא שישה צווים כדי שיופיע נהג אחד עם משאית טעונה בתרנגולות, יעצור בשער, ירד, ייתן פתק מרופא שיש לו כאבים בגב התחתון, יעלה על המשאית וימשיך לעבודה.

■ גיל רגב:

נכון. במקרה האבסורדי הנהג הוא ספק של משרד הביטחון והוא מביא למוצב ברמת הגולן את המצרכים.

■ רחל דולב:

אחת הבעיות שאיתרנו אצלנו היא הקשר בין הצבא לבין המילואים. אתה לוקח בחורה בת 18 שסיימה אתמול בית-ספר תיכון, שבו לא התמודדה עם בעיות החיים ולא הכירה את ישראל על כל רבדיה, ונותנים לה להתמודד עם ישראל בת 50 שנים גלעד תיאר את מרכיביה: בית, עבודה, משפחה, לימודים, חברים, ובדרך כלל לא מרקע חזק ביותר. את האדם הראשון שמבקש להשתחרר ממילואים בגלל בעיה זו או אחרת היא משחררת. גם לשני היא לא מסרבת, אבל בפעם ה-100 יש בעיה.

כדי לחסוך כסף ביטלו למעשה את קציני הקישור בקבע או אזרחים עובדי

צבא, אנשים שהיו במשך שנים רבות קציני קישור והכירו אישית את כל אנשי המילואים, איש איש והבעיות שלו. לסטודנטים קוראים רק בקיץ, לחקלאים בחורף או להפך. כל אחד יודע. מתמרנים בגדוד, מתמרנים בטייסת, בשייטת, וכך מגיעים לניצול מיטבי של אנשי המילואים. אם איש מילואים רואה שמתייחסים אליו ואל הבעיות שלו ברצינות, רואים בו אדם ולא מכסת צווים שצריך למלא, הוא גם ייתן את התפוקה.

הצד השני של המשוואה הזאת: מה עושים עם המגיעים לשירות ואיך נוהגים בהם. הרבה נכתב וכל מי שמשתחרר משירות מילואים מיד הופך למושך בעט וכותב את חוויותיו. אומר רק שני דברים.

השבוע סיימתי קורס צנזורים בכירים. רוב המשתתפים בו הם אנשים בעלי תואר שני ושלישי, בעלי מקצועות חופשיים, אנשים נכבדים. התלונה היחידה שהייתה על הקורס, על רמתו, על משכו, על התנאים בבה"ד 15, הייתה על המדים שהם קיבלו. כשהם הלכו לחדר האוכל, שאלו אם מגייסים טבחים במודיעין במילואים. זה המסר שהצבא נותן לאנשי המילואים.

הדבר הנוסף: מה עושים לגבי סביבת העבודה, סביבת המגורים שנותנים להם. היום סביבת עבודה ותנאי עבודה באזרחות הם מן הדברים החשובים והמרכזיים, ולפעמים כשבאים לצבא - איני מתכוונת לעניין האוהל. בצבא צריך לגור באוהל, להיות בחול, לחיות בתנאי שדה התנאים אינם סבירים. גם בתנאי שדה יש תנאים ויש תנאים. המסר שהצבא משדר לאנשי המילואים יקרין בסופו של דבר גם על איכות השירות. כל הדברים האלה עניינם בטווח הקרוב.

בטווח הרחוק אין, לדעתי, פתרון יסודי לבעיה אלא בשינוי תפיסה. אפשר לשקול משהו בנוסח משמר לאומי, גיוס שלד של מפקדים ואנשים שישרתו במעין חצי מילואים. הצבא יהיה התחביב שלהם, המועדון שלהם. יש הרבה אנשים במדינה שמתנדבים למשמר האזרחי ולכל מיני סוגי שירות אחרים. הם יכולים להיות בצבא בחצי משרה, אם בסופי שבוע, אם אחר-הצהריים ואם בערב. בעורף זה כבר קורה. יש לי חברים בעורף שהם מפקדי מחוזות באזור תל-אביב, באזור בני-ברק. הם עובדים בעסקים שלהם עד אחר-הצהריים או חצי שבוע, וכמפקדי מחוזות הם פועלים היום על חשבונם ומיוזמתם. התגמול הצבאי חלקי ביותר. הם כבר ותיקים ולא ברור אם יהיו להם מחליפים.

אינני רוצה להשתמש בביטוי 'צבא מקצועי' כי יש לו השלכה שלילית עלינו היום, אבל הייתי מציעה לחשוב על יצירת שדרה של משהו דומה לשלב ב' בין קבע לבין מילואים, משהו שימשוך אחריו את כל השאר.

■ **צחי אנגלנדר:** אני ראש מדור מחקר

משאבי אנוש ואני בעצם האיש שאחראי על כל המחקרים בתחום שמבצע הצבא. יש לי תחושה שאנו מתארים בדיון הזה בעיקר את הבעיה במקום לקחת אותה שלב אחד קדימה. מבחינת הבעיה, השאלה אם יש משבר או לא, שבה ועולה. לצורך העניין אין באמת משבר, אם מסתכלים על הנתונים הקשים הרגילים. משבר מתאר מצב של שלם שהתחיל להיסדק ולהתרופף ולא זה המצב. זאת לא משום שהמצב במערך המילואים הוא נהדר וטוב, אלא משום שהוא מעולם לא היה נהדר וטוב; אף פעם לא היה טוב לשרת במילואים, השירות מעולם לא היה אטרקטיבי, תמיד היה קשה לקום ולצאת מהבית, מהעבודה, מהלימודים. וכשאנו מסתכלים על נתונים של עמדות, כבר מ-79' הנתונים מראים שכמעט 80% חושבים שאין שוויון בחלוקת הנטל בכלל וגם ספציפית ביחידות הלוחמות; אין שוויון בין האזרחים בחברה הישראלית. כבר אז יש בערך 40% שהיו רוצים לעזוב את היחידה שלהם לו הייתה להם האפשרות, וכבר אז יש כאלה שאומרים שמערכת המילואים לא מטפלת טוב בחייל המילואים. אנו מגיעים שם לשיעורים של 60% שחושבים שמזמנים אותם שלא לצורך. עם זאת, עדיין יש לנו כמעט 80% שאומרים ששירות המילואים חשוב להם והם יבואו כשייקראו וייתיצבו בעת הצורך.

אותם נתונים בדיוק יש לנו גם היום. האם זה טוב או רע? לתפיסתי זה לא חשוב לצורך העניין. זאת אומרת, אם יש משבר או אין משבר, שעת משבר אינה רלוונטית. כאן אני רוצה לחלוק על הטענה שאומרת שכל מי שרוצה להשתחרר ממילואים, משתחרר, ואני רוצה לעדן אותה קצת. כל מי שרוצה מאוד להשתחרר מהמילואים ומוכן לשלם את המחיר שהמעשה הזה יגרום לו, יכול להשתחרר. בקרב הרוב המכריע יש כאלה שהשירות לא מוצא חן בעיניהם, הם היו רוצים להשתחרר, חלקית לפחות, אבל הם אינם מוכנים לשלם את המחירים: לעשות בלגן, לשקר, ללכת אל הקב"ן, ללכת אל הרופא, להתכחש, להתמודד עם המחיר החברתי, ולשלם לפעמים גם מחירים חוקיים. לכן הרוב המכריע ממשיך לשרת גם אם לא טוב לו לשרת. האם זה אומר

שהמערכת עומדת להיתקל בבעיה? אני לא בטוח שזה העניין. אומר לכם מתי יתחיל המשבר. המשבר במילואים יתחיל ביום שבו יפסיקו לדבר על משבר, ביום שבו לאיש לא יהיה איכפת מה קורה. אני יכול להביא דוגמה מפורום המג"דים והמח"טים שהוקם לפני שש שנים. אז לא היה אפשר להכניס סיכה לחדרים שבהם התקיימו המפגשים. היום אנשים באים פחות. למה? זו השאלה. האם מקבלים את עובדת קיומו של משבר המילואים, משלימים עם המצב? זו השאלה שניצבת כעת גם על השולחן שלנו, וזה מתקשר לדבריו של אריק כרמון.

יש מצב נקודתי עובדתי: 20% עושים מילואים. הסיבות – אם זה בגלל הנתונים שהציג גיל רגב, לפיהם המערכת החליטה שהיא אינה זקוקה להם מסיבות כלכליות, ביטחוניות או אחרות, ואם משום שהם עצמם החליטו שאינם רוצים לבוא והם לא התייצבו – לא משנות. בסופו של דבר, החברה מתמודדת היום עם מצב שבו יש לה קבוצה מסוימת שמשרתת, וקבוצה גדולה מאוד שלא משרתת. עם ההשלכות של הדבר הזה היא נדרשת להתמודד.

אם יש שינוי שצריכים לנסות ולבדוק אותו, הרי זה השינוי החברתי, שוב לאור המצב הזה. יכול להיות שהשינוי נובע ברמה הערכית מנדידת ערכים מערכים מטריאליסטיים לערכים פוסט-מטריאליסטיים. גם על זה יש מחלוקת. יש נתונים שתומכים בעמדות שהציג פרופ' אזרחי ויש נתונים שתומכים בעמדות שהציג פרופ' כשר. בסופו של דבר, אנחנו צריכים לבדוק איך מטפלים בסיטואציה הזאת ולא בשאלה, האם יש משבר או לא.

■ **צחי אנגלנדר:** תמיד הדור שאחרינו בעייתי וקשה יותר. אני מסכים עם הדברים, אבל אני אומר שגם בעבר היה קשה מאוד.

■ **חנה הרצוג:** יש פה הבדלים בין הדורות. זה חלק משינוי מבני. מתברר שעל הנתונים אין ויכוח. לכן השאלה המרכזית היא, לדעתי, הוויכוח על התהליכים החברתיים, מה מסביר את הנתונים האלה ומה אנו רוצים לעשות בהם.

■ **ירון אזרחי:** יש אפשרות שבנושא הזה המרשם, הגישה איך להתמודד עם הבעיה, יכולה להיות תוצאה של

דיאגנוזות מנוגדות. כלומר, לא כל מרשם צריך להיות תואם דיאגנוזה אחת. למזלנו יש פעולות שמשרתות דברים רבים. יכול להיות שזה המקרה שלנו. ראשית ברצוני לומר שאפשר להתחיל, ולו בצורה סמלית, במושג שחלק מאתנו השתמש בו בלהט גדול וחלק ניסה לפוררו – המושג של "צבא העם". העם שיושב בישראל משתנה. כדי שהצבא יהיה צבא העם, צריך לשנות את הצבא ולהתאים אותו לעם. ארצות-הברית קיימת 200 שנה. בעוד חמש שנים, הלכנים לא יהיו הרוב בעם האמריקני. לפני 200 שנה לא חשבו שם שזה יקרה. הצבא האמריקני חייב להשתנות והוא אכן משתנה אף על פי שמדובר בצבא שונה משלנו. אנו יודעים שהוא אינו צבא העם במובן שאנו דיברנו עליו, אבל כל צבא והעם שלו וכל עם והצבא שלו, ואם לא תהיה התאמה בין העם לבין הצבא, לא יהיה צבא טוב ולא תהיה הגנה טובה לעם.

מהו העם הזה שיושב כאן. ההערות של אסא כשר בתחילת המושב השני, הן שטטשו במקצת את הקונפליקט שהיה קודם. אני מסכים אתו. אנשים שהם אינדיבידואליסטים תמיד היו אינדיבידואליסטים, ועם זאת, כשהמפעל הלאומי לא מקרין למערכת כריזמה חזקה וכוח משיכה עז, המערכת הזאת נעשית מפוררת וצנטריפוגלית יותר, וזאת המציאות שבה אנו חיים. העם שבקרבנו צריך הצבא הזה להתקיים הוא חברה סקטוריאלית יותר ממה שהייתה בעבר, לפחות מבחינת המודעות שלה. היא סקטוריאלית יותר ממה שהייתה לפני 40, 50 שנה, וגם לא מרחף מעליה איום קיומי דומה למה שהיה אז.

יש, לדעתי, אנשים רבים שסבורים שהאיום הקיומי כיום אינו פחות מן האיום הקיומי הקודם ואולי אפילו גדול ממנו, אבל הוא שונה. הוא לא מופיע בצורה דרמטית בפרק זמן קצר ועם מוקד חד וברור. זוהי מעין מלחמת התשה רבתי מכל מיני כיוונים. משהו אחר. המצב הזה מחייב חשיבה מופשטת יותר במונחים אסטרטגיים, וגם במונחים של רצון הציבור להבין איך קורה שלפתע-פתאום האזרחים מרגישים שהם בחזית. כבר במלחמת המפרץ ראינו את התופעה הזאת, והיא הולכת ומעמיקה. כך מיטשטשים הבדלים חשובים מאוד שהיו קיימים קודם בתפיסה של היחס בין הממד האסטרטגי לבין היסודות הארגוניים, יסודות המוטיבציה של הצבא.

אני רוצה לכן להציע הצעה. המושג הוגנות גמיש יותר, לדעתי, מן המושג

שוויון כי המושג שוויון מתיימר להיות מדויק יותר והוא גורר להשוואה מדויקת בכסף ובזמן, השוואה לא פורייה. הוגנות היא מונח גמיש יותר דווקא משום שהוא עשיר יותר. נשאלת השאלה האם אנחנו יכולים לומר מהו שירות הוגן. אני הייתי מציע שהצבא יפנה למדינת ישראל ויטביר שהאתוס של צבא העם, שהיה חזק וספונטני בזמנו, לא יכול להתקיים עוד בנסיבות העכשוויות ויש ליצור מסגרת אינקלוסיבית כוללת חדשה. דרישה כזאת מצדו של הצבא היא א-פוליטית לחלוטין. במסגרת הזאת ייכללו כל האנשים בגילאים המוגדרים. כל אחד יהיה רשום בה, יופיע במצבת שלה. שירות המילואים הקרבי יהיה במקום הגבוה ביותר. אחרים לא יהיו פטורים מהשירות. תהיה חלוקה פנימית. אנשים יקבלו תפקידים, יעסקו במשימות לאומיות חשובות, בתחום המים, בתחום הניקיון, בתחום הסביבה וכן הלאה – כל אחד לפי היכולות והמיומנויות שלו. כולם יהיו במסגרת הזאת ולא יהיה מישהו מחוצה לה שיוכל להביט פנימה ולומר למי שבתוכה שהוא פראיר.

בתוך המסגרת הזאת, הגזרה של המילואים בעיקר יחידות המילואים קרביות, אבל לא רק הן צריכה להעניק יתרונות ערכיים ונורמטיביים ואולי גם תגמוליים.

אתה חושב שזה מעשי?

■ קריאה:

אסביר למה אני מדבר על

■ ירון אזרחי:

עניין התגמול. מבחינה זו עברנו תהליך מסוים, אם אנו רוצים ואם לא. יש תהליך אוניברסלי, סוג של אמריקניזציה לגבי המשמעות של תגמולים. בארצות-הברית ערכו של אדם נקבע במידה רבה לפי המשכורת שלו, ההכנסה שלו. אנחנו לא רוצים להגיע למצב כזה, אבל אי אפשר להתעלם מן העובדה שהעדר תגמול כספי מבטא יחס של זלזול. צריך למצוא ביטוי כלשהו גם לעניין הזה.

במילים אחרות, בתנאים הצפויים של מאבק ממושך מאוד שמדינת ישראל צפויה לו בעתיד, עם מחלוקות פנימיות רבות, צריך לנסות לבנות מסגרת לאומית של שירות, שתהיה מבוססת על איזון בין אינקלוסיביות לסלקטיביות. השאלה היא האם אפשר לחשוב בכיוון זה ולמצוא מודל לא מופשט ולא אקדמי. יש לנו תקדימים. יש שירות של בנות דתיות, למשל. יש משבר של מוטיבציה, המשבר הזה הולך ומתרחב, וייתכן שבעוד חמש או עשר

שנים המצב אכן יהיה קשה. כדי למנוע את המשבר צריך להתמודד עם תחושת הקיפוח ועם משבר המוטיבציה בקרב אותה קבוצה שהצבא בחר בה לשאת בנטל שירות המילואים הקרבי של מדינת ישראל.

■ **ניר גלעד:** סלחו לי אם ארד מהספירות העליונות אל המציאות, ואחפש את הדברים שאפשר להשפיע עליהם. עליתי למעלה, לחדר שבו יושב הצוות הכלכלי, ושמעתי שדנים שם בשאלות כגון: מאיזה יום ייתנו את התמריץ לחיילי המילואים, ומה בדיוק יהיה שווי הגמול עבור כל יום, ואם חייל מילואים יקבל סכום כזה, צריך יהיה לקצץ לו בסובסידיה שהוא מקבל ממקור אחר. דברים מסוג זה. אני מעדיף להיות בחדר כאן, כי שם מדברים על ה"איך" עוד לפני שמבינים את ה"מה" שאנו רוצים, וזו, לטעמי, שאלה חשובה הרבה יותר.

כשביקשו ממני להגיע אל הפורום הזה דיברתי עם ראש להק כוח אדם. הוא ניסה לשכנע אותי והציע לי לבוא כדי להשפיע. השבתי לו: אז נשב ונדבר, ומה אחר-כך? מה יצא מזה? הוא אמר: לפחות יהיו אנשי צבא בכירים, תהיה שם סגנית שר הביטחון (שלצערי איננה), ואפשר יהיה להשפיע. הסכמתי לבוא, ואני בהחלט רוצה לנסות ולהפעיל את כוח ההשפעה הקטן שבידי, על הפורום הזה"לי שיושב ליד השולחן הזה, והייתי שמח לו סגנית שר הביטחון גם הייתה כאן.

השאלה המהותית בעיני היא שאלת "מסר החברתי." קל לומר: "שבתי הספר יחנכו"; קל לומר שהחברה כבר איננה מה שהייתה. אבל, בואו נבדוק את עצמנו, ונראה איזה מסר חברתי אנו, המערכת, הצבא, הממשלה, משדרים. אני רוצה לגעת במסר חברתי שעומד מאחורי הדברים שמתרחשים בפועל. עלינו להכיר בעובדה שהמסר החברתי הזה קשור לכמות האנשים המשרתים במילואים. היה מצב שבו לא קיבלו גמול מילואים על היום הראשון והשני. מהו המסר החברתי שמקבל מי שבא ליום מילואים ולא מקבל עליו גמול? בחברה שבה כולם עושים מילואים, אפשר אולי לומר לאנשים: "תשמעו, כולם באים למילואים. מילא, נוותר על היום הראשון והשני." אך לא זהו המצב. לא כולם עושים מילואים בחברה שלנו (ואין זה משנה אם מדובר במשתמטים, או בכאלה שאין מנצלים אותם) המסר החברתי היה של "פראיירות בריבוע" – לא רק שמיעוט מהאוכלוסייה מבצע מילואים, הוא גם

סופג על גבו, אישית, היבטים כלכליים ישירים של השירות. בדומה, גם בתחום הביטוח, לא נעשתה עד היום עבודה טובה מספיק, ולכן אמרתי שארד לדברים מעשיים. ראשית, עליתי לחדר הדיונים הכלכליים, למעלה, ואמרתי משהו על הביטוח. עו"ד אלוף-משנה אחת שאינני מכיר, כעסה מאוד על עצם דבריי, כשבסך הכול רציתי לבטא את הרגשתי כמילואימניק. כעס זה מתקשר לדרך שבה מנוהל נושא הביטוח. יש פה "מלחמה" או, במילים עדינות, "משא ומתן" בין המילואימניקים בצד אחד, לבין משרד הביטחון או הצבא, בצד השני. עצם העובדה שהדיון לגבי הביטוח מנוהל בניגודיות מסוימת, אוצרת בתוכה מסר חברתי בעייתי. איך קרה בדיוק, שיש פה שני צדדים? אנחנו באותו צד! אנחנו, גיל רגב ואנכי, צריכים ללכת לכנסת יחדיו, ולומר שם "כך וכך תחקקו". לא כך נעשים הדברים במציאות. ההתרשמות שלי היא שהדבר נעשה ב"מלחמה", ב"עימות", במקום בעמדה משותפת.

למיטב ידיעתי, יש הצעת חוק בעניין הביטוח, שמשרד הביטחון רוצה להניח על שולחן הכנסת. הסעיף המהותי בחוק הזה אומר: "המדינה תרכוש ביטוח מתקציבה לכלל חיילי המילואים לגבי מקרים שיקרו להם בעת שירותם במילואים ועקב שירותם". "המדינה תרכוש פוליסת ביטוח" – איזה מסר חברתי יש מאחורי ההצעה הזאת? לא כתוב שהמדינה אחראית לפיצוי, "היא תפצה", "היא תשלם". אלא "המדינה תרכוש פוליסה". האם אני "מועסק" כשאני בא למילואים? האם אני "עובד" של המדינה, ועושים לי טובה במסגרת תנאי השכר כשקונים לי ביטוח חיים?

■ קריאה: זאת רמה נמוכה של חקיקה.

■ ניר גלעד הנושא שאני מעלה עכשיו הוא לא דבר מקרי הנובע מרמת החקיקה. יש ויכוח מהותי היום על טיב חובה של המדינה. אני מסכים אגב שאם המדינה אחראית, היא יכולה לממן את זה על ידי ביטוח לעצמה, מתקציבה, או ממקור אחר. אבל, זהו החוק שמציעים היום ולא במקרה. משרד הביטחון חושב שכך צריך להיות – "לרכוש ביטוח לחייל המילואים". זהו מסר חברתי בעייתי. העניין היה שולי לו הוא היה נעלם ומתפוגג, אבל הצעת החוק מונחת ברגע זה על שולחן הדיונים.

הבה נראה מה החברה מבינה מזה, מה אלה שלא משרתים מבינים מזה, מה אלה שמתלבטים מבינים, ואיך אני, כחייל מילואים שרוכשים לו ביטוח בחברת ביטוח, אמור להרגיש.

אדוני הרמטכ"ל – אינך יודע זאת, אבל בתקופה שהיינו בלבנון ונהגת לבקר במוצבים ביום, ברמת סיכון לא נמוכה, באחת הפעמים לקחתי אותך למוצב ריחן. באותו יום היינו שנינו באותו מצב בדיוק. באותה רמת סיכון. ביום הזה לא הייתי "עובד" של מערכת הביטחון שקנו לו ביטוח, אלא הייתי חייל. כחייל, אני שייך למשרד הביטחון ולא לחברת ביטוח מסחרית. היום המסר החברתי הוא ש"זה בסדר", והמסר הזה מוצא לו ביטוי גם בעיתונות: "קנינו להם ביטוח", "צ'יפרנו אותם בביטוח חיים".

■ **אריאל היימן:** אני רוצה להמשיך בנושא שגיל רגב התחיל. אנסה לעשות סדר בדברים ולומר מה, לדעתי, צריך לעשות. שתי בעיות שעלו כאן על השולחן. האחת, איך החברה מתייחסת לאיש המילואים בדרכו מן האזרחות ועד שהוא מתחיל. הבעיה השנייה – רחל דולב דיברה עליה קודם – היא מה קורה לו כשהוא חייל, צורת העבודה, המשימות שהוא עושה וכולי. יש כאן שני נושאים.

על החלק השני הרמטכ"ל צריך להגיד: אני מטפל בו, מלביש אותו יפה, נותן לו אוכל טוב, תנאי בטיחות באימונים, אימונים כראוי, דואג שירגיש טוב, מגורים, עבודה. גם כאן יש הרבה בעיות אבל לפחות מישוהו אומר שהוא אחראי. יש הגדרה ברורה של אחריות. על כך אין ויכוח סביב השולחן הזה.

לגבי הבעיה הראשונה: לוקחים אותי או כל אחד אחר ל-80 ימי מילואים בשנה, וגורמים נזק מעצם היציאה למילואים. מי שנמצא במילואים מפסיד כאזרח. הרמטכ"ל אומר שהוא לא מסוגל להיות אחראי להפסד הזה. הוא לא יכול לעשות דבר כשהאוניברסיטאות פוגעות בסטודנטים במילואים; הוא לא יכול לעשות דבר כשמפטרים אדם ממקום עבודה כי הוא במילואים. הדברים האלה הם מעבר לכוחותיו. על רקע זה קם פורום מג"דים ומח"טים שכמו שאמרתי אין לו לדעתי מקום במציאות – אולם אני חבר בו ושמח שהוא קיים. זאת משום שנוצר קונפליקט שהרמטכ"ל מודה בכנות שהוא מתקשה להתמודד אתו. הוא אומר שהוא לא יכול לבוא לכנסת, להרים שולחן, לתת מכה באגרוף על השולחן ולדרוש שיחוקקו את החוק שהוא חושב לנכון. נוצר,

אם כן, מצב שבו אין מי שיטפל ב-50% מן הבעיות שלי.

■ קריאה: המבנה של הכנסת לא

מאפשר החלטה כזאת.

■ אריאל היימן: יכול להיות. נוצרה

סיטואציה לא נכונה שבה אנשי מילואים לוקחים על עצמם את הטיפול בבעיית חוק הביטוח אל מול משרד הביטחון. הצבא צריך לטפל בזה. הפורום הזה צריך להתפרק. זה לא ערכי לקיים אותו. אומר הרמטכ"ל בכנות שהוא לא יכול לטפל בכל אלה. אני פונה לחברה, לאלה שיושבים כאן מהצד השני. אני פונה ואומר: קחו אתם את המשימה הזאת. למה הכנסת לא מחוקקת חוק ביטוח? גם לחברה – יש אחריות עליי כאיש מילואים, בכל הנוגע להפסדים שלי כשאני במילואים.

■ ירון אזרחי: אתה מדבר על החברה

כאילו זה אורגניזם. אתה מדבר על הצבא כאילו הוא אבא. אני לא יודע מאין המושגים האלה. אין חברה כזאת ואין מדינה כזאת באזור הזה ובעולם בכלל. המדינה אינה אבא שיעביר לך מסרים מוסריים שמתאימים לך, והחברה לא תיקח אחריות כי אין דבר כזה.

■ אריאל היימן: אתה אומר בעצם

שהפתרון הוא משהו שאני אישית לא מסכים לו: יקום אוהל ליד הכנסת, אנשים יאימו בהחזרת פנקסים, ואז המערכת האזרחית תתעורר אולי.

■ ירון אזרחי: יכול להיות.

■ אריאל היימן: רע מאוד.

■ ירון אזרחי: קוראים לזה פוליטיקה.

■ אריאל היימן: פוליטיקה שלא מקובלת

עליי כי הנזק שייגרם לצבא יהיה עצום.

■ ירון אזרחי: גם האויב לא מקובל עליך.

אתה צריך להתאים את עצמך לכלים שיש בידך.

■ אסא כשר: אני לא מציע להתעסק

במיעוט המשרת ולזנוח את הרוב שלא משרת. צריך להתעסק בשניהם מכיוון שאלה שתי אוכלוסיות שונות שאינן באות זו על חשבון זו. אתחיל ברוב שלא משרת ואומר דברים שכבר נאמרו, אבל בצורה מעשית יותר.

מותר, לדעתי, לצבא לעשות עבודת מטה שבה ישרטטו את כל המודלים האפשריים של שירות לאומי חברתי, ויקבעו מה מקומו של הצבא בכל אחד מהם. הצבא לא ייזום שירות לאומי; הוא יחשוב לטווח רחוק, לעשר שנים קדימה, נניח. אני מצפה ליום שזה יקרה ואומר לכם מה הייתי רוצה שיהיה בכל אחד מן המודלים שאתם מסוגלים להמציא בכנסת, בממשלה או בכל גוף ממלכתי אחר.

לצבא לא רק מותר, הוא גם חייב לעשות זאת לנוכח תנאי אי-השוויון ואי-ההגינות. אני חושב שהוא יעשה זאת טוב יותר מכל אחד אחר והדבר יתניע את התהליך. הדבר איננו מעבר ליכולת שלו.

■ **חנה הרצוג:** אני לא בטוחה שזה תפקידו של הצבא. זו בעיה חברתית.

■ **אסא כשר:** אתה מסמן רק את הצרכים של הצבא בכל אחד מהמודלים. אתה לא בא למדינה ואומר, קחו את המודל הזה. אתה בא למדינה ואומר, הנה המודלים הלגיטימיים במדינה דמוקרטית, לקחתי אותם מהספרים ומהיועצים, ובכל אחד מהם אני מסמן עכשיו את הצרכים של הצבא.

אני מניח שביום מן הימים יהיה שירות לאומי. אומר לכם מה תהיינה דרישות הצבא במסגרת הזאת. דרישותיו הן: א, כל מי שיכול להילחם בא אליי. אין אדם שמסוגל להילחם ולא נמצא אצלי. אני אשבץ את הלוחמים לפי צורכי הצבא, וכן הלאה, בכל מיני מודלים אחרים. לוקחים את המודלים מן המוכן, מן התיאוריה, ומגדירים את הצרכים. נראה לי שלגיטימי לעשות את זה, ואפילו מעשי להתניע ככה תהליך.

שנית, אני חושב שהצבא יכול לסמן אצלו כל מיני נקודות שבהן אפשר להגדיל את פרופיל ההגינות, ולנסות להיפטר ממקומות שיש בהם דברים פסולים. הדוגמאות רבות ולא אאריך בדברים.

ומילה על המיעוט המשרת. אני לא שלם עם הגישה של עסקה: אני הולך לדפוק אותך, אתה תבוא אליי ל-80 יום אף כל פי שהיית רוצה להיות במקום אחר, ובתמורה על העול שאני מטיל עליך, אתן לך משהו. בסוף תצא טוב מן העסקה.

אני חושב שזאת לא הגישה שהצבא צריך לנקוט. הצבא צריך להטיל על

האנשים אחריות ולבנות את המוניטין שלהם, את היוקרה שלהם. זה לא ג'וב תמורת כבוד; זה אני, הצבא, דואג לשני הדברים. יש המשימות שאני צריך לבצע באמצעותך ואתה חלק מהכוח שממלא את המשימות האלה מצד אחד. מצד שני, מגיע לך שתזכה במוניטין על כך שאתה מבצע את מוטל עליך כששלושה רבעים לא עושים כן, ואני אבנה את המוניטין שלך. איך עושים את זה? יש מחלקת מדעי ההתנהגות, יש פסיכולוגים, יש אנתרופולוגים, יש ספריות שלמות ואנשים שיכולים לסייע בשרשרת אין סופית. כל כמה חודשים יהיה פטנט חדש איך להוסיף משהו, כוכב חדש למועדון הכוכבים של יוקרת משרתי המילואים. אפשר להתחיל בקצינים היותר בכירים ומספרם מאפשר להקים להם מועדון. אחר-כך ירצו הזוטרים להצטרף ובסוף כולם ירצו להצטרף. אם יגיע להם יצרפו אותם. יש שיטות מן המוכן לבניית מוניטין וצריך לעשות את זה.

הטלת אחריות היא כוח עצום. כשאתה מטיל על מישהו אחריות, הוא חי בצורה שונה וכך אתה בונה לו היוקרה.

נקודה שנייה. חיילים ביחידות לא-אורגניות. צריך להגדיל את המינון של האורגניות ביחידות הלא-אורגניות. חייל ששירת ביחידת שריון כלשהי בשירות החובה שלו – אולי אפשר להגיע לכך שהמשימות המוטלות עליו בשירות המילואים שלו יהיו קשורות ליחידת השריון הזאת? אולי אפשר לדאוג לשמירה על קשר עם היחידה. אפשר לטפח את הלכידות אם שומרים על הזיקה של אותו חייל ליחידה האורגנית גם אם הוא מבצע תפקידים אחרים. השתייכות ליחידה מסוימת אינה דבר שצריך להסתיים עם תום שירות החובה. היא לא צריכה להיות מיוחדת ליחידות האורגניות ואפשר גם פה להמציא פטנטים.

הדבר האחרון שאני רוצה להזכיר הוא הנוער. מערכת החינוך הישראלית מקדישה שנים להכנת הנוער למוסד חברתי אחד. שם המוסד החברתי הזה הוא האוניברסיטה. בחינות בגרות, ההכנות למבחן הפסיכומטרי, כל אלה לא נעשים כדי להרחיב את ההשכלה, את זה אפשר להשיג גם בלעדיהם. אנו עושים אותם כדי לענות על הדרישות של מערכת ההשכלה הגבוהה, כדי לאפשר לתלמידים להיכנס לאוניברסיטאות בקלות. אנו מרשים לעצמנו להקדיש משאבים עצומים, שעות אין ספור, להכנה למוסד הזה שנקרא

אוניברסיטה.

אין סיבה שלא נקדיש יותר להכנה משמעותית לחיים המקצועיים של האזרח. הנער והנערה עתידים להיות אנשי מקצוע. המקום הראשון שבו הם יהיו אנשי מקצוע הוא הצבא. אחר-כך הם גם ישכילו ויהיו מקצועיים בדברים אחרים. אנחנו יכולים לטפח בלי קושי רב את החינוך למקצועיות ואת החינוך למערכות המקצועיות כשהוא משולב עם הדוגמה המיידית שצפויה להם בגיל 18, הצבא. המערכות המקצועיות מלוות באתיקה הערכית של כל מקצוע ולכן אפשר להקנות להם בהזדמנות הזו גם את הרעיונות האלה. אצל אנשים צעירים ישנו פוטנציאל הזמן. רבים מהם תמימים ולא הושחתו על ידי הציניות של התקשורת וגורמים אחרים. לכן אפשר להכניס אותם לתוך מערכת ראויה בתחום הזה.

■ **גיל רגב:** אני חייב להגיב במילה על מה שאסא כשר אמר. אם השתמע מדבריי שהחומרנות תוביל לפריבילגיה הזאת, אצטט רק מה שאמרתי. זכות גדולה, אחריות כבדה, אלו היו המילים שהשתמשתי בהן, ולא הזכרתי כאן לירה אחת. בעניין השירות הלאומי, ישנה פה התרפקות על דבר שנבדק שוב ושוב. מדובר במנגנון בגודל של צה"ל בערך. הדילמות הקיימות בצה"ל תתקיימנה גם בו: גם בו יהיה מיעוט שלא ישרת, גם בו יהיו בעיות פוליטיות. אם צה"ל יבחר ממילא את האנשים המתאימים לו, הוא יכול לעשות זאת גם בלי שירות לאומי.

אני חושב שזאת השעה לדון בנושא המילואים, כי ייתכן שנוותר על משהו, על אתוס, על מיתוס, אבל נתמודד עם הבעיה, נגייס את האנרגיות ונציל את שירות החובה. היום חל בו כרסום. בבתי ספר ברמת השרון מנהלים דיונים בשאלה האם לשרת. כך גם ברעות.

■ **חנה הרצוג:** כשפתחתי את הדיון, התכוונתי לזה בדיוק, אנחנו בורחים. זה מה שקרה לנו כאן וצר לי שלא הצלחתי למנוע זאת. אמרתי שיש לנו בעיה ואנו בורחים להיבט המעשי של כאן ועכשיו כי הצבא רוצה תשובות מיידיות. אבל השאלה המרכזית ביותר היא מה מקומו של הצבא בחברה ואיך קרה שהצבא איבד את מקומו מול האוניברסיטה. פעם הצבא היה המוקד של החינוך. סוף דבר, תם ולא נשלם.

בעצם רק פתחנו את השאלה הזאת לדיון ציבורי וזה לא כל כך מובן מאליו.

■ **דורון אלמוג:** יש כאן שני נושאים ומבחינתי לפחות הם מתחדדים. נושא אחד הוא מיצוי המילואים בתוך הצבא. בעניין זה עלו שאלות רבות מאוד, שאלות נטו שהצבא צריך להשיב עליהן. האם למילואימניקים יהיו בגדי א' או לא, איך לאמן, איך להכין איך להכשיר וכולי. שאלות שהצבא, המטה הכללי, צריכים להשיב עליהן.

הנושא השני הוא איך מנהלים את המאבק של אנשי המילואים שהם גם חיילים וגם אזרחים. פה עולות שאלות שלא נתנו עליהן את הדעת די. למשל, מה עמדתו של הצבא לגבי שדולה, או לגבי קבוצת לחץ של מילואים למען מילואים, שתלחץ על מי שצריך לתת תשובות. הופנו אצבעות אל סגנית שר הביטחון שלא נמצאת כאן. דרשו תשובות ממערכת הביטחון. הצבא מנהל מאבק למען אנשי המילואים. אמר את הדברים אריאל היימן שגרס שהצבא צריך לתפוס פה עמדה מנהיגותית ומובילה.

אם בסוגייה הזאת יצאנו עם אי אילו תובנות שחידדו את המהות אצלנו, איך אנו רוצים להמשיך ולהוביל את המאבק כדי לתת לאנשי המילואים יותר, הרי שהשגנו משהו חשוב.

ההיבט האסטרטגי-ביטחוני

רשימת הדוברים (לפי סדר אלפביתי):

- פרופ' אשר אריאן – החוג למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה; המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- אלוף אייל בן-ראובן – מפקד גיס
- פרופ' תא"ל (מיל') ישי בר – הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית בירושלים; מפקד אוגדת מילואים
- פרופ' שלמה ברזניץ – החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה
- נחום ברנע – עיתונאי, "ידיעות אחרונות"
- ד"ר אורי בר-יוסף – החוג למדע המדינה, אוניברסיטת חיפה
- אל"מ עינת גפנר – מפקדת בסיס הדרכה 12
- אורי דרומי – המכון הישראלי לדמוקרטיה
- אלוף משה יעלון – סגן הרמטכ"ל, צה"ל
- פרופ' סטיוארט כהן – המחלקה למדעי המדינה, אוניברסיטת בר אילן
- סא"ל (מיל') ילון פרחי – מג"ד במילואים
- אלוף יפתח רונטל – ראש מפקדת זרוע היבשה
- פרופ' ידידיה שטרן – הפקולטה למשפטים, אוניברסיטת בר אילן; המכון הישראלי לדמוקרטיה
- עופר שלח – עיתונאי, "ידיעות אחרונות"
- תא"ל רליק שפיר – מפקד בסיס תל נוף

■ רס"ן יהודית שר – ראש פרוייקט צבא וחברה, ממד"ה, צה"ל

■ **נחום ברנע:** יש פיתוי גדול לעסוק דווקא בכל מה שמעניין את הצוות שעוסק בהיבט הכלכלי ואת זה שעוסק בהיבט החברתי. קשה להניח שכל הפורום היה כאן לולא הצד החברתי שהעסיק את הרמטכ"ל בזמנו וגם את המכון לדמוקרטיה. עלינו הוטל לעסוק דווקא בנושא אחר ונשתדל להתמקד בו.

לפני שאעביר את רשות הדיבור לסגן הרמטכ"ל אקדים ואומר הערה אחת או שתיים. נקודה ראשונה: הרמטכ"ל הראשון שדיבר כמשאלת לב על האפשרות לחסל את המילואים כשיטה ולעבור לצבא מקצועי, היה אהוד ברק, וזה לא היה לפני זמן רב. המהלך הזה שהציע, לא תורגם למעשה, לא ברמה הפוליטית ולא ברמה הצבאית הפנימית. אשמח עם משה יעלון יענה על השאלה, מה השתנה מאהוד ברק ועד שאול מופז.

נקודה שנייה: גיל רגב אמר ששירות מילואים כשירות משמעותי מקיף אוכלוסייה קטנה מאוד, בין 30 ל-60 אלף איש. הוא דיבר על 30 אלף איש שנקראו השנה לשירות של 26 ימים ויותר. גם אם ניקח בחשבון את מי שנקרא לשבועיים, עדיין מדובר באוכלוסייה מצומצמת למדיי והדבר מלמד משהו על יכולת השתדלנות הנמוכה של הקבוצה הזאת. הוא גם אומר שהצבא משקיע אולי מחשבה רבה מדי בעניין שכמוהו כתנועה הקיבוצית. עדיין יש תנועה קיבוצית, קוראים להם קיבוצים, אבל בעצם הם אינם חלק משמעותי בחברה הישראלית.

■ **משה יעלון:** ראשית אענה על השאלה,

האם אפשריים מודלים חלופיים לצבא במדינת ישראל. כאשר אנחנו ניגשים לדון בסוגייה, עלינו להבין קודם כול שמדינת ישראל עדיין זקוקה למסה כלשהי כשמדובר באפשרות של הגנה על גבולות ישראל מפני איום של צבא זר כמו הצבא הסורי היום, או צבאות אחרים בעבר, ואולי צבאות נוספים בעתיד. המסה הזאת היא מסה אווירית, הפעלה של כמה מאות מטוסים, מסה יבשתית, הפעלת של כמה אלפי טנקים, נגמ"שים, תותחים וכן הלאה, וגם מסה ימית אף על פי שבים אפשר להוציא אותה החוצה מהדיון כי חיל הים שלנו הוא מקצועי, סדיר, חובה וקבע ברובו, ויש בו מעט מאוד אנשי מילואים.

בביטחון השוטף, בכבורים, שם יש מעט אנשי מילואים אבל בסך הכל חיל הים הוא צבא מקצועי.

אין צורך במסה הזאת במשך כל ימות השנה כי גם במצב שבו אנחנו נמצאים כרגע, מצב של עימות עם הפלסטינים, אנחנו לא נדרשים להפעיל את מאות הנכסים שלנו, את אלפי הטנקים. אנחנו צריכים רק חלק מהם, ולכן יש כמה היבטים הנוגעים לשאלה, האם עלינו להחזיק צבא של כמה אלפי טנקים לכל אורך ימות השנה כצבא מקצועי. אני מניח שכאשר נעשה את החישוב הכלכלי, נגיע למסקנה שלא. צריך את המסה הזאת ביום פקודה למלחמה ולא לאורך כל ימות השנה, אפילו לא במצב של עימות מוגבל ומתמשך, כזה שבו אנו נתונים היום.

מנגד אנחנו מחפשים כל הזמן פתרונות לצורך של הצבא במקצועיות רבה יותר, בעיקר ביחידות הלוחמות שלו. כלומר, לא מדובר במסה ששומרים אותה בבית כמו בצבא השוויצרי; שם הנשק והאפוד נמצא אצל החייל בבית, מדי כמה חודשים הוא מקבל מטרה, יוצא ליער, יורה ושולח את התוצאות ליחידה. כך הוא שומר על היכולת שלו לירות. לא די בכך למי שצריך להפעיל טנק מרכבה. מי שמפעיל טנק כזה, מכונת מלחמה משוכללת שיש בה מכשור וטכנולוגיה מתקדמת, חייב לשמור על כשירות. אם מחליטים לא להחזיק את המסה הזאת מגויסת במשך כל השנה, צריך לספק אימון בהיקף מסוים כדי לשמור על רמת הכשירות של אותו חייל, תותחן, טייס, וכו'.

לכן המודל שלנו הוא מודל שיש בו סד"כ (סדר כוחות). רוב הסד"כ הוא כזה שצריך לשמור על כשירותו וזקוקים לו ליום פקודה. מבחינה כלכלית לא מתאים לנו, כמדינה, להחזיק אותו פרוס לכל אורך השנה. המסה הזו בצבא סוריה מורכבת בעיקרה מאנשי קבע, 450 אלף חיילים בצבא הקבע. תארו לכם את מדינת ישראל עם שישה מיליון ישראלים וצבא קבע בסדר גודל כזה. מהדיון שיערך בפורום שעוסק בכלכלה גם כן נגיע למסקנה שאין לנו ברירה אלא לתת מענה לחלק מהעניין במסגרת המילואים.

בחלק מן המרכיבים אנחנו מחפשים גם פתרונות של צבא קבע. דברים שהיו טאבו בעבר בטלו מן העולם ובשנים האחרונות ניתן להם מענה באמצעות פתרונות יצירתיים בתחום הקבע. לדוגמה, הגענו למסקנה שאחד מצווארי הבקבוק בשימור פעילות הביטחון השוטף הם נהגים. הנהגים היו

אוכלוסייה שקשה לגייס אותה ולהעמיס עליה את הנטל הזה, ולכן התחלנו לגייס נהגים לצבא קבע. הודות לגידול במחזורי הגיוס, הן בשל ילודה לפני 20 שנה והן בשל העלייה מחבר העמים בעיקר, הצלחנו לייצב את הגדודים, ובשנים האחרונות בנינו גדודים - עיקרם דרך אגב נושאים בנטל בזירה הפלסטינית - גדודי ה-90, כפי שאנחנו קוראים להם, ועברנו לבט"ש שנשען יותר על סדיר וקבע ופחות על מילואים. חלקו משמר הגבול המכיל גרעיני קבע משמעותיים יותר, חלקו חיילי חובה, גדודי ה-90 למיניהם. כך הצלחנו להקל את הנטל בבט"ש על חיילי המילואים והפכנו את הבט"ש לצבא מקצועי יותר, שממעט להשתמש ביחידות מילואים ומרבה למפעיל יחידות סדירות. כשהייתי מפקד אוגדת איו"ש (אזור יהודה ושומרון), חמישית מהסדר"כ שלי היה סדיר וארבע-חמישיות היה מילואים. כשמוניתי אלוף פיקוד המרכז, המצב היה הפוך. ארבע-חמישיות סדיר וחמישית מילואים. זה חלק מההסבר לאותו שקף שגיל רגב הראה על הירידה בנטל לאנשי המילואים. הגענו למצב שגדודי מילואים לא עשו תעסוקה כבר שנה. הם נדרשו להתאמן פעם בשנה אבל הגענו לפרופיל של תעסוקה פעם בשנתיים, תעסוקה מבצעית כדי להקל עליהם את הנטל. קיצרנו להם את אורך שירות התעסוקה המבצעית מחודש ל-21 יום, מארבעה שבועות לשלושה שבועות. הדברים האלה הקלו עליהם אבל זה שוב מענה לצבא מקצועי בתחום מסוים, הבט"ש. עשינו זאת כי זה התאפשר.

היום, כשעושים את החישוב הכלכלי של יחידה הפרוסה כל השנה, מגיעים למסקנה שכלכלית לפעמים קל לנו יותר להחזיק יחידה בקבע שעושה תעסוקה מבצעית, מיחידת מילואים. מחפשים פתרונות גם בהשאת בעלי מקצועות מסוימים בקבע אמרתי נהגים, עכשיו הולכים גם על חובשים, צלפים, תפקידים שחשובים לנו מאוד במצב כיום. כלכלית מתאים לנו להחזיק אותם בקבע, קבע ראשוני: משרתים עד שלוש שנים כדי לא להיכנס למעגל הקבע שדורש אחר-כך מרכיבים פנסיוניים של הקבע. זאת בתנאי שאנחנו אכן זקוקים להם לאורך כל השנה, ובעימות אנחנו זקוקים לאורך השנה. אנחנו מנסים להקים עוד יחידות על-בסיס של קבע כדי לשחרר כוח האדם מהמילואים, שנושא בעיקר הנטל של התעסוקה המבצעית.

השולחן הזה שיכול לבנות תזה שאומרת, בואו נסגור את המפעל הזה מרצון, בלי לחכות שזה יקרה מעצמו?

■ **משה יעלון:** אומר כמה מילים בעניין הזה ונפתח את הנושא לדיון.

לנו ברור שבמרכיבים שבהם אנחנו נדרשים לסדר"כ על פני כל השנה, נכון לעבור לחובה ואפילו קבע, גם מבחינה כלכלית, גם מבחינה מקצועית. לגבי סדר"כ למלחמה, אנחנו לא נמצאים, לדעתי, בנקודה הזאת. יש דבר אחר שבו אנחנו עלולים להיפגע בעקבות מעבר לצבא מקצועי. אם נחליט להקים צבא שכולו מקצועי, נשלם, להערכתי, באיכות הצבא משום שלא בהכרח הטובים הם אלה שישירתו. כשלצבא יש הפריבילגיה לגייס גם לשירות חובה וגם לשירות מילואים, ולגייס לשירות המילואים את האיכות הטובה, מי עושה, בסופו של דבר, את המילואים בעיקר ביחידות הקרביות? האנשים הטובים גם בחברה וגם באוכלוסייה. לא בטוח שכך ייראה צבא הגנה לישראל אם אכן יוחלט להפוך אותו לצבא מקצועי מלא, וכל הסדר"כ שלו יהיה מורכב מאנשי קבע. אני חושש שיהיה כאן מיון שלילי כי חיילים שצריכים לשרת 15-20 שנה בקבע, אינם בהכרח אלה שמבחינה סוציו-אקונומית, מבחינה חברתית, אפילו מבחינה ערכית, הם הטובים ביותר. גם השיקול הזה צריך להיכנס למשוואה. אין ספק שככל שמרכיב הקבע והסדיר גדול יותר, אפשר לשמר את הרמה המקצועיות טוב יותר.

לצורכי העימות המוגבל, בט"ש בכלל, ניסינו כמדיניות להרחיק את אנשי המילואים מהתעסוקות המבצעיות, גם משום שהתאפשר לנו, וגם משום שראינו את הנטל הזה כבעיה מחמירה והולכת, אבל כעת העימות מחייב אותנו לגייס מילואים. לכן אנחנו רואים גיוס של היחידות הלוחמות בעיקר. אין שוויון בנטל, אבל אין בררה, אי אפשר לשלוח חיילי מינהלה לפעילות מבצעית בשכם, כמו שראינו בסרט. אי אפשר לאסוף חיילים מכל מיני יחידות אותם כשאינם מאורגנים במחלקות, בפלוגות, בגדודים, כיחידה לוחמת, ולומר להם להתארגן ולשמור על המאחז או לצאת סיור. לכן אין ולא יהיה שוויון בנטל. נכון להגיד את זה, אבל מנגד צריך לתת לאותם 30 אלף שנושאים בנטל, מענה אחר בתחום שאינו בהכרח במסגרת הצבא.

■ **נחום ברנע:** זה לא בתחום השיפוט

שלנו כרגע. אתה רוצה להציג תזה האומרת שבעצם אפשר לסגור את הבסטטה.
 ■ אורי בר-יוסף: אני הייתי נזהר מלהציג

תזות כאלה כי אני בסך הכול סמל במילואים. אתייחס למספר שנקבת בו קודם, כמה אלפי טנקים. זה הצורך העיקרי של המילואים. אעלה שלוש נקודות.

נקודה ראשונה היא האם אין לנו היום חלופות טכנולוגיות – בכל זאת אנחנו נמצאים בעיצומה של מהפכה בעניינים צבאיים שיצמצמו את הצורך בהיקפים מסיביים כל כך של כוחות יבשה וייתנו תשובות מסוג אחר. למשל, האם טייסת מסוקי קרב לא מסוגלת לענות על צרכים מסוימים שחטיבת שריון נדרשת להם.

נקודה שנייה היא השאלה מה אופק האיומים שנשקף למדינת ישראל. אנחנו מחזיקים את צבא המילואים כדי להתמודד עם אותו איום מקיף שאנחנו חיים אתו משנות ה-50. האם מקרה ה-כול הוא עדיין בגדר מקרה סביר? האם התשובה למקרה ה-כול (מלחמה עם כל ארצות ערב) היא עדיין הסתמכות על מילואים ומלחמה קונבנציונאלית, או יש חלופות.

הטראומה הגדולה שלנו ביום הכיפורים היא למה לא גייסו את המילואים, אבל בסופו של דבר, כשבוחנים מה קרה ב-24 השעות הראשונות של המלחמה, תוהים למה לא פרסו את הצבא הסדיר כהלכה. לו כך היו עושים, ייתכן שהמלחמה הייתה נראית אחרת מלכתחילה. גם זה מציב סימן שאלה על הצורך במילואים גם במקרה הגרוע ביותר, מה שנקרא אז הקטסטרופה.

המכלול הזה מציב את השאלה, האם אלפי טנקים הם התשובה היחידה שלנו לאיומים, או אולי אפשר למצוא מענה מסוג אחר.

■ סטיוארט כהן: ברצוני להוסיף שאלות

מאותה נקודת מוצא לגבי התזה שהוצגה על ידי סגן הרמטכ"ל. ראשית, לפי המספרים המוצגים כאן, יש אי-שוויון בחלוקת הנטל, והחברה לא יכולה לסבול את זה.

■ משה יעלון: אלה שלא נושאים בנטל
 נהנים מזה.

■ סטיוארט כהן: נכון. האם יש דברים

שצבא המתבסס בעיקר על כוח מילואים אינו מסוגל לעשות, וצבא שמתבסס בעיקר על אנשי קבע מסוגל לעשות, מבחינה פוליטית ו/או מבצעית? אני אומר 'מתבסס בעיקר', כי אם ניקח את הדגם האמריקני למשל, נראה שגם כשיש לך צבא מקצועי, אינך חייב לוותר לגמרי על אנשי מילואים שמקבלים אף הם תשלום תמורת שירותם. מחקרים מוכיחים שתשלום אינו הסיבה היחידה לנכונותם לשרת. יש סיבות נוספות.

השאלה היא, האם יש דברים שצבא כזה מסוגל לעשות וצבא שמבוסס בעיקר על מילואים אינו מסוגל, במיוחד בתנאים מורכבים כשלנו היום. שאלה שנייה היא לגבי תדירות השימוש בכוח. האם ההתבססות על צבא מילואים אינה מגבילה במידה מסוימת את היכולת להשתמש בכוח בתדירות די גבוהה, ולמעשה מחייבת ריסון עצמי, מעבר לסיבות פוליטיות?

שאלה שלישית. האם אין אפשרות לטעון שהחזקת מסות של מילואים מחייבת, כשלעצמה, את הצבא לשלם באיכות. סגן הרמטכ"ל טען שאם נעבור לצבא מקצועי נשלם באיכות, אבל אפשר לטעון אחרת. אפשר לטעון שאנשי מילואים, יהיו מוכשרים ואיכותיים ככל שיהיו, יקבלו בכל מקרה רק פרק זמן מוגבל של אימונים כל שנה; האם יהיו מסוגלים לעמוד כך בקצב של השינויים הטכנולוגיים? האם ההתחשבות בגורם הזה לא יגביל בתורה הכנסה של פיתוחים חדשים ומערכות?

גם אני בדקתי פעם את מלחמת יום הכיפורים ואת השימוש במילואים בה, למסקנה אחרת. בנסיבות של מלחמה כוללת – זה המקרה שסגן הרמטכ"ל הציג – אם יהיה צורך לגייס במפתיע מילואים ביום חמישי אחר-הצהרים, ולא ביום כיפור, בתנאים החברתיים הרווחים, ובמיוחד בתנאי התחבורה, האם לא צפוי לנו אסון? נתאר, לדוגמה, טיל אחד בכיוון אשקלון והכרזנו על התקפה. אני מסופק מאוד אם אנשי המילואים יוכלו להגיע בזמן ליעדם בגלל פקקי תנועה, תאונות וכן הלאה. אלו סיבות חברתיות שצבא מקצועי תלוי בהן פחות.

לובשי המדים כאן אינם

■ נחום ברנע:

בעצם הגורם היחיד הקובע את האסטרטגיה הלאומית. חלק מבגרותנו אחרי 53 שנה הוא ההנחה שלאזרחים צריכה להיות יש השפעה לא פחותה. לכן אני מציע שהשיח לא יתנהל ברוח של אנחנו האזרחים שואלים והסמכות במדים

עונה. זו אינה המציאות, ואם זו המציאות, הגיע הזמן לשנות אותה.

■ אורי בר-זוסף: זה לא נכון.

■ אייל בן-ראובן: אנחנו מגבילים את הדיון

כשאנחנו שואלים את השאלה, האם מישוהו רואה מצב שבו אין צבא מילואים או שיש רק צבא מילואים. לא בטוח שנעצב כאן היום את המודל הנכון, אבל יש עוד מרווחים בין מצב שבו אין צבא מילואים, לבין המצב שבו יש צבא שעובד עם צבא מילואים במודל אחר מזה של היום.

צריך להסתכל על השאלה גם במדדי זמן. אנחנו צריכים לתת תשובות מחר בבוקר ולשנתיים-שלוש הקרובות, ואנחנו צריכים גם לתת תשובות לטווח זמן רחוק יותר. זה קצת חסר לנו. חסרה לנו הסתכלות לאן אנחנו הולכים בטווח הרחוק מבחינת צבא המילואים. פה אפשר לפתח יצירתיות בונה וללכת לקראתה במודל מפוכח כלשהו.

ראינו הבוקר הצגה בהירה מאוד של כמה דברים. החברה הישראלית משתנה. החברה שנתנה לנו את צבא המילואים ב-48, ב-56 ואפילו ב-73 משדרת לנו היום שידור אחר. לנו, לטובת צבא הגנה לישראל. המצב הגיאו-פוליטי משתנה. ברור ששדה הקרב משתנה. שדה הקרב העתידי אינו עוד זה שהיה ב-73 והוא משדר משהו אחר. אם אתם רוצים, כבר היום אפשר לדבר על מצג של לחימה, מין לחימה א-סימטרית, גרילה, שמחייבת מיומנות מקצועית מאוד לתחום הזה אל מול עתיד שצופן בחובו איומים גרעיניים, איומים טכנולוגיים כאלה ואחרים שנידרש לתת עליהם תשובות. החוכמה שלנו היא להתאים את עצמנו למציאות, להכין את עצמנו למציאות בצורה הנכונה.

■ קריאה: אתה מניח שבעוד 30 שנה

לא יעמוד חייל בעמדת ה-ש"ג ביישוב על קו התפר.

■ אייל בן-ראובן: יכול להיות שבקו התפר

יעמוד חייל. אני מדבר על צבא כצבא. לי אין ספק שהעתיד ידרוש מאתנו מודל אחר. אגב, מודל ההפרדה בין המילואים לסדיר בעייתי, כי את הצבא צריך לראות כמכלול אחד.

כבר היום אנחנו נמצאים במעבר ממודל למודל וסגן הרמטכ"ל דיבר על כך בכמה מילים. כבר היום מדברים על פלוגות קבע וגודדי קבע רבים יותר.

אנחנו נמצאים במעבר והוא קשה מאוד. כשאני מדבר כאן על אנשי המילואים, המעבר קשה כפליים כי מבחינתנו סוגיית אנשי המילואים היא דבר ערכי-חברתי עמוק. יש בה משהו שמזוהה עם ערכים של תרומה, נתינה וכולי. כשאנחנו מדברים על צבא המילואים ואומרים משהו על ויתור או צמצום, מיד באה תגובה בנוסה, רגע, אתם מוותרים כאן על ערכי התרומה. השאלה היא שאלה מצוינת, אבל אני חושב שהיא אמיתה. החברה הישראלית שונה משהייתה וכדאי שניקח את זה בחשבון.

אני חוזר ואומר: לא נוכל לייצר כאן את המודל. ייצור מודל כזה הוא אתגר גדול מאוד לצה"ל ולמערכת הביטחון. עם זאת, אני מוכן לומר שצבא מילואים יהיה, לדעתי, תמיד, וחשוב שיהיה.

■ **נחום ברנע:** מסיבות חברתיות או

מסיבות אסטרטגיות?

■ **אייל בן-ראובן:** משילוב של סיבות

חברתיות וצרכים ביטחוניים. השאלה היא איזה צבא מילואים זה יהיה. אני יכול לדמות לי, למשל, צבא מילואים שמשלב בתוכו אנשים שאני רוצה בהם. לא כל החברה הישראלית חייבת להיות במילואים. אני יכול לראות צבא מילואים שמכיל בראש ובראשונה את מי שאני רוצה בהם, ומתבסס על המטרות שאני קובע לו.

■ **קריאה:** גם הם צריכים לרצות בהן.

■ **אייל בן-ראובן:** בוודאי. עליי מוטל לדאוג

שהם ירצו. אני צריך לתגמל אותם, לבנות אותם מקצועית, לבנות להם מערכת הכשרה שתהיה שונה משירות של שבועיים מילואים בשנה. אינני בטוח שאני מעוניין במערך המילואים הקיים, שלא מסוגל לתת לי תשובות על צרכי התעסוקה המבצעית היום יומית. כלומר, אפשר לפתח. אני יכול לתת כאן הרצאה שלמה על מודל אבל לא זה המקום. מדובר במודל יותר דומה לזה של חיל האוויר.

■ **משה יעלון:** הוא דומה אולי לבריטי

ולאמריקני.

■ **אייל בן-ראובן:** נכון. אני מדבר על חברה,

אני מדבר על משהו שמתאים לעם ישראל ועם זאת הוא מודל שונה. הבעיה

שלנו היום היא, א', להגדיר את המודל הזה עד כמה שניתן, וב', וזה קשה, להגדיר את המעבר. היום אנחנו מצויים בנקודת חולשה במעבר הזה, אנחנו לא יודעים לזהות אותנו, לא יודעים לכמת אותנו. זה שלב חשוב שיעזור לנו להגיע נכון אל העתיד ואחר-כך אפשר יהיה לפתח מודל.

■ **ישי בר:** בניגוד להרצאות הזרם המרכזי הבוקר, אציג תזה אחרת.

לדעתי, אין לנו תחליף לצבא המילואים ואין זה משנה מה יהיה מערך האימונים בעוד 20, 30 או 50 שנה, גם אם איננו יודעים היום מה יהיה טיבו. אנחנו צריכים את צבא המילואים מן הסיבה האיכותית. המשמעות של הפיכת הצבא למה שנקרא צבא מקצועי, היא, פחות אנשים, בחירה של חיילים ומפקדים ממאגר אנושי קטן יותר. ברגע שמדללים את המאגר, ממילא מציבים אנשים פחות טובים בצבא. זה חל פחות על חיילים ויותר על מפקדים בשנות ה-2000. אנחנו רוצים ונרצה את הטובים.

אם נגדיר את עצמנו כצבא מקצועני – אני אומר 'מקצועני' כי לא ברור לי מה המשמעות של 'צבא מקצועני' – המשמעות היא שפוטנציאל החיילים והמפקדים נמוך יותר, חלש יותר, ויעיד כך הניסיון הצבאי של עמים מתוקנים במערב. במדינות המערב, הטובים לא הולכים היום לצבא. המוחות הטובים ביותר בארצות-הברית אינם בצבא.

אם אנחנו רוצים לבחון את השאלה הזאת באופן פרובוקטיבי, אפשר להסתכל על הצבא הבריטי במאה ה-19. הילד המוכשר במשפחה בריטית טיפוסית במאה ה-19 הלך לאוקספורד, הבינוני היה הולך לעסקים, והמפגר נהיה לגנרל בצבא הבריטי. כמובן שאני מקצין את הדוגמה בכוונה.

גם כיום, במאה ה-21, לא נצליח לשכנע את הטובים לבחור בצבא. המשמעות של הפיכת צה"ל לצבא מקצועני היא שמרבית האנשים שהיינו רוצים שיהיו בצבא, לא יהיו שם.

■ **נחום ברנע:** היום הצבא לא טוב?

■ **ישי בר:** לא אמרתי את זה. אני

אומר שהיום יש הבחנה בין צבא מקצועני לבין צבא המילואים. זה האחרון נתפס במידה רבה, אולי באופן אסוציאטיבי, כחבורת ליצנים עם כרס גדולה, שעוד זוכרים מהשירות הסדיר איך להפעיל נשק.

מאיר פעיל היה מגיש

■ קריאה:

תביעת דיבה על המקום.

גם אני מגיש תביעת דיבה

■ ישי בר:

נגד עצמי כי אני לא מקבל את האמירה הזאת. אני מציב אותה בכוונה, כאסוציאציה שאינה נכונה בעיניי. דווקא צבא המילואים הוא זה שיכול וצריך להיות הצבא המקצועני. עד שנת '88-'89, חטיבת צנחנים במילואים שהתאמנה פעם בשנה, הייתה טובה יותר מהמקבילה הסדירה שלה. יש חיסרון גדול במילואים, כבר יש כרס והכושר הגופני טוב פחות, אבל המפקדים פי כמה וכמה יותר טובים, יש להם ניסיון מצטבר, הם עושים את התרגילים הרלוונטיים ועומדים במטלות לאורך שנים רבות. מג"ד במילואים עושה יותר לאורך זמן, יותר תרגילים פלוגתיים ממקבילו בסדיר. צריך לאמן את המילואימניקים ולצייד אותם כהלכה. חיל האוויר עושה את זה. אני מניח שבחיל האוויר טייס פנטום בן 30 וכמה הוא טייס טוב יותר מילד שגמר עכשיו קורס טיס. על מי אנחנו רוצים לשים את הביטחון שלנו, על ילדים בני 22 ו-24, או על אנשים בעלי ניסיון?

לכן אין לנו ברירה אלא להישאר עם מערך המילואים וזה נכון לגבי כל מערך תרחישים או תסריט צפוי. נניח שחזון אחרית הימים יקום ויהיה: חטיבות הטנקים בשנת 2040 ובשנת 2050 ייראו כצבא הפרשים בדורנו. תהיינה הפלטפורמות של שנות 2050 אשר תהיינה, השאלה הרלוונטית היא מי יפעיל אותן. אנחנו רוצים שיפעילו אותן האנשים הטובים ביותר והאנשים האלה נמצאים וימצאו גם בעתיד בהיי-טק, באקדמיה, בעיתונאות. הם ישנם ויהיו בכל מקום. ככל שנגדיל את מעגל המגיסיים יהיו לנו אנשים טובים יותר. משמעותו של צבא מקצועני, היא ניוון הצבא ובחלקים מסוימים אפילו סירוס.

זה נכון לגבי החיילים או

■ ידידיה שטרן:

לגבי מפקדים?

אמרתי שזה נכון יותר לגבי

■ ישי בר:

מפקדים. האמירות האלה נאמרו כאן לגבי המודל האחר. זה מה שאייל בן-ראובן ומשה יעלון אמרו על המודל. המונח 'מפקדים' מתחיל ב'מ', מ"פ. אני

מסכים שעל ציר הזמן והמודל האחר, אנחנו צריכים להגדיר את הכמויות. נאמרו פה אמירות נכונות. צריך פחות חיילי חי"ר דוגמת מלחמת העולם הראשונה ויותר מפקדים, ועדיין צריך את החיילים. כשאמרתי קודם שחטיבת צנחנים במילואים היא טובה יותר, התכוונתי לומר שהיא תהיה טובה יותר אם נצליח לאמן אותה כהלכה. אם נעמוד בסטנדרטים מינימליים של אימון ושל מתן ציוד לאנשים, גם חייל מילואים שצריך להיות בעל מקצוע בתחומים מסוימים מפעיל נשק מתוחכם, או לא מתוחכם, אבל מחייב מיומנות יהיה טוב הודות לניסיון הרב שלו.

■ **נחום ברנע:** אתה אומר שמערך

המילואים מתנוון ב-12 השנים האחרונות.

■ **ישי בר:** לא. בשנת '88 צבא

המילואים היה טוב יותר בגלל מרכיב האימונים. בשנים האחרונות הצבא מתנוון כיוון שהוא לא מתאמן מספיק והוא אינו מצויד כהלכה. זה לא בגלל שהצבא הוא רע ואין לו כסף, או משום שהוא לא חושב על זה. בהקצאת המשאבים המוגבלת היום, איש המילואים של שנת 2001, איש החי"ר, מצויד טוב פחות מן המקביל לו בצבא הסדיר והוא לא מתאמן מספיק. אתה דורש מחייל המילואים להיות מוכן למלחמה אבל אתה לא נותן לו בהכרח כלים מספיקים.

איש מילואים שאמור להילחם – כך לפחות מסבירים מפקדיו – מלחמה קונבנציונאלית, לזה מכשירים אותו ומאמנים אותו, איש כזה מתאמן מעט מידי. זו פשוט פגיעה צינית במילואים. זהו לב לבה של הבעיה. יש צורך להכפיל את כמות האימונים וכשאני אומר הכפלת המילואים, פירוש הדבר לחזור לאחור עשר שנים. אימון שכזה יעמיד את יחידות המילואים, בחלקן הגדול, ברמה גבוהה יותר מאשר מקביליהן בסדיר. הצבא יודע זאת. אין פה זרון, יש מחסור בכסף.

■ **עופר שלח:** יש החלטה שאין כסף.

■ **ישי בר:** יש היום חטיבות שאין להן

ציוד מתאים לסוגי לחמות מסוימות.

■ **נחום ברנע:** עופר צודק. מה זאת

אומרת אין כסף? יש כסף. זו שאלה של הקצאה.

- **ידידיה שטרן:** ראינו שימי המילואים ירדו מ-9,000 ל-4,000, בתוך עשור שנים, בגלל החלטה לחסוך כסף לדברים אחרים. זו החלטה רציונאלית וזו הבעיה.
- **ישי בר:** בתקציב הביטחון יש אמירה חד-משמעית של הצבא: הוא מקצה לאוויר ולמודיעין את עיקר הכסף.
- **ידידיה שטרן:** אני מסכים שזו החלטה רציונאלית שאפשר לשנות אותה והיא בידינו, אבל היא מבטאת העדפה של דברים אחרים על פני המילואים.
- **עופר שלח:** רוב ההישגים הנוקפים לזכותם של הצנחנים במלחמות הן של חטיבות המילואים ולא של החטיבה הסדירה.
- **אייל בן-ראובן:** שים לב שבחטיבת מילואים-צנחנים, זה הרגם שאני מדבר עליו, המפקדים היו ותיקים והחיילים השתחררו כולם מסדיר.
- **עופר שלח:** הגיל בחטיבת מילואים של הצנחנים צעיר יותר כיום ממה שהיה במלחמת ששת הימים, אבל דווקא יש סתירה פנימית במה שאתה אומר. החטיבות האלה יכולות להיות טובות יותר; יש החלטה מודעת של הצבא שהן לא מתאמנות ואי לכך היום החטיבות האלה הן בזבוז. אם אתה מחזיק חטיבת מילואים של הצנחנים, ועוד חטיבה במסגרת אוגדה מובילה בצבא, ברמת אימון נמוכה ממה שהן צריכות להיות, אתה עושה פשע כפול. אתה משקיע פחות מדי משאבים ובסופו של דבר גם המשאבים האלה יורדים לטמיון מפני שחטיבת המילואים של הצנחנים הרבה פחות טובה היום לדברייך, ואני לא חושב שמישהו מתווכח על זה.
- **ישי בר:** זה של הצבא בניגוד ל"זרון" שמצטייר כאן, ההחלטה המודעת היא להעדיף את חיל האוויר.
- **משה יעלון:** בואו לא נגזים. נעשה סדר בדברים. מה שיש בר אמר על נטילת סיכון – בעניין כשירות יחידות המילואים ביבשה, הוא נכון. הצבא לא עושה את זה לגבי טייס שבא לטוס פעם בשבוע, הוא לא עושה את זה במערכים אחרים שצריכים להיות זמינים מאוד להפתעה או בדברים אחרים, אבל לגבי יחידות היבשה הוא נוטל סיכון.

זה נובע כמובן ממצוקה כלכלית. אמרנו שביחידות מסוג חטיבת צנחנים אנחנו לוקחים את הסיכון; הוחלט שתתאמן פחות בשנים האלה, שנים של חלון ההזדמנויות. יכול להיות שעכשיו אנחנו נרשמים לחזור בנו וכך אמנם עשינו. הטלנו עליהם עומס כפול. אנחנו זקוקים להם לעימות ואנחנו צריכים שהם יתאמנו יותר ואכן הם התאמנו יותר השנה.

לקחנו סיכון מסוג אחר. אמרנו שבעת מלחמה או הידרדרות, נכניס את היחידות האלה לסדרה של אימונים אפילו בסדר גודל של כמה שבועות כדי להעלות את הכשירות שלהם. עם זאת, בתקופת חלון ההזדמנויות חסכנו ולא רק בזה. חסכנו גם במלאים, למשל, אבל בשנה האחרונה נאלצנו להשקיע במילוי המחסנים. לכן יש כאן נטילת סיכון מחושב שלא מצביעה שאין עוד צורך בחטיבת צנחנים.

צריך אולי לדבר על אירועי

■ נחום ברנע:

השנה שמשנים את כל האסטרטגיה, אבל אולי עוד לא הגענו לזה.

אני חושב שההיבט

■ ילון פרחי:

האסטרטגי (אני אומר את זה אמנם רק כמג"ד בצה"ל אך אני מרשה לעצמי לומר שקראתי כמעט כל דבר שנכתב בעברית), הוא לא רק פונקציה של סך הסד"כ והאמצעים, אלא גם פונקציה ישירה של תודעה וחוסן לאומי. כשהצבא הסורי חושב אם לתקוף ולפגוע ביחידות הסדירות של צה"ל ברמת הגולן, השאלה הבאה שלו היא האם לצבא המילואים תהיה רוח לחימה כמו זו שהייתה במלחמת יום כיפור, כשהדפנו אותם חזרה. המשוואה של נפוליאון לגבי היחס בין רוח לחימה ואמצעים היא בסיס שכל איש צבא, ובטח כל אקדמאי שמכבד את עצמו, מביא בחשבון, ובצבא הישראלי בייחוד.

בהיבט הזה הייתי מבקש רשות לפתח את הדיון לא לטווח של עוד 15 שנה אלא לטווח האחריות המשותף של הפורום הזה, ל-15 השנה הקרובות. אני רוצה לספר לכם איך נראה חייל שמגיע למילואים. אתם צריכים להבין שהצבא עושה הכול כדי לנטוע באדם את התודעות האפשריות בנושא גאוות היחידה והשרות הצבאי בעודו חייל בסדיר. ניקח את החייל שגמר במסייעת 51 בגולני והשתחרר. התמונה האחרונה שהוא זוכר היא אימון ברמת הגולן עם דגלים בצבע ירוק-צהוב ועליהם כתוב 'גולני 51'. עם זה הוא הלך שלוש שנים. אני מקבל אותו אליו לבאל"יש (בסיס אימונים ליחידות השדה), לאימון.

הוא בא אל המחסן להצטייד ברובה. אומר לו האפסנאי, קח M-16 ארוך. הוא עונה, אתה שכחת? אני הייתי כבר עם זכויות של מיוחסים, אני באתי מהמסייעת, תביא את המקוצר.

■ **קריאה:** אנחנו עוסקים כאן בסטטוס.

■ **ילון פרחי:** והאפסנאי עונה לו, קח את

הנשק הארוך. אחר-כך הוא הולך לקחת נעליים ומקבל נעליים כבדות. הוא הולך לקחת אפוד, ומקבל אותו בלי פאוץ' גב. אפילו אצל הש"ג בסדיר הוא לא ראה דבר כזה. אחר-כך הוא בא לאוהל, לידו הוא רואה קיטבג שכתוב עליו גבעתי. הוא היה בגולני בסדיר ולימדו אותו שמי שבגבעתי עובר לצד השני של המדרכה, ועכשיו מתברר לו שכולם באותו האוהל. הוא מגיע למסדר המחלקתי וניגש אליו סמל שהוא זוכר אותו בתור אפרוח במסייעת כשהוא השתחרר, אלא שהוא נסע לחו"ל לשלוש שנים, והאפרוח הזה השתחרר והוא סמל מחלקה. ניגש אליו אותו אחד שעשה לו נס קפה בגולני ואומר לו מה לעשות. כל המושגים של שלוש שנים קורסים בבת אחת. הוא מגיע אלי לשיחה, ואני שואל אותו, תגיד לי, מה הביא אותך למילואים? זה תסריט קבוע. הוא מסתכל ימינה ושמאלה, מוודא שאף אחד לא שומע, ואומר שהוא לא יודע. אני אומר לו, למה הגעת לגולני? והוא עונה: למה גולני? אבא שלי היה בגולני, גולני זה כבוד. לאחר שבמשך שלוש שנים בסדיר טיפחו את תחושת ההשתייכות לפלוגה ולגדוד עכשיו צריך לבנות את זה מחדש, בלי סמלי הסטטוס של הסדיר, הצבא לא מסוגל לטפל בנישה הזאת במסגרת 25-30 ימי השירות במילואים. זו לא בעיה של הצבא. מדובר על תודעה חברתית ביחס לשירות במילואים.

מעניין לשמוע מה כל אחד כאן מוכן לעשות בעצמו בתחומו האקדמי, התקשורתי, בהנחה שב-10-15 שנים הקרובות הצבא הוא מה שיש לנו כעת. מעניין לדעת איך ננהג כחברה משותפת ב-10-15 השנים הקרובות, כשאנחנו מבינים שרוח הלחימה היא מכפיל כוח אסטרטגי. לדוגמה: מה תועיל לנו פלוגת טנקי מרכבה סימן 4 במילואים ללא מוטיבציה?

■ **נחום ברנע:** אם אתה לא מטפח

איוזוהי גאוות יחידה אצלך בגדוד ב-30 ימי מילואים, התקשורת תפתור לך את הבעיה?

■ **ילון פרחי:** מובן שאנחנו עושים מה

שאנחנו יכולים אך הנושא רחב יותר.

אני רוצה לתת דוגמה פשוטה. במסגרת הדיון הרציני הזה, בעניין גורמי המוטיבציה, חסר לי נתון מחקרי מתקדם אחד: למה אדם משרת או לא משרת. הייתי רוצה לראות שניים-שלושה מחקרים מקבילים שמנתחים את השאלה הזאת. כדי שהדיון כאן יהיה רציני צריך לנסות לבדוק איך תהפוך החברה הישראלית העתידית "לתומכת לחימה" של זירת המילואים. ומכאן המקום לחדד את ההבדל בין דברים מובנים מאליהם שצריך לתקן כמו חוק הביטוח, נושאי ביטוח לאומי, סטודנטים וכו', לבין מתן תחושה של גיבוי ציבורי רחב למשרת במילואים. בעניין המוטיבציה.

■ **נחום ברנע:** הצדק אתך, אבל זה לא

המנדט שלנו.

■ **ילון פרחי:** כרעיון למודל – ואני אומר

את זה לצבא – מתוך ידיעה שהחייל נותן אמון במפקד והמפקד הוא האדם שאחריו הולך החייל, יכול להיות שחלק מ"הפתרון" בצבא שלנו היום הוא לבזר יותר יכולות למג"ד. שמחנו לקבל את הסל התקציבי החדש: לכל מג"ד יש 20 אלף שקלים לשנה והוא יכול להשתמש בהם בגודר לפי שיקול דעתו. זה דבר מבורך מאוד. הבה נלך עם זה עוד שני צעדים קדימה, לא בכסף אלא במהות, ונאפשר למג"ד לתת מלגה לסטודנט בעייתי כעבור ארבע שנים. הוא יוכל להיות שותף בהמלצה למתן מלגה. הוא יוכל לעזור בפתרון בעיות סוציו-אקונומיות בתחום העבודה. הוא יוכל להיות שותף להמלצה לתת מענק לחייל בתחום היזמות העסקית. הנקודה איננה ההטבות הכספיות. תנו לאנשים המובילים אותם סמכויות רבות יותר כך שיוכלו לטפחם, ומצד שני יש לתת גיבוי ציבורי רחב למהלך כזה.

■ **נחום ברנע:** יש קרן שנותנת – כך נדמה

לי – חמש מלגות כל שנה לסטודנטים שהם חיילים פעילים.

■ **אורי דרומי:** אזכיר פה את הצבא

הבריטי. בצבא זה התפתחו אחרי מלחמת העולם הראשונה ויכוחים סוערים בנושא מהי מנת השיבולת שצריך לתת לסוסים. אני מדגיש, אנחנו מדברים על המילואים כשאנחנו שבוים בסטנדרטים ובתפיסות שעברו מן העולם.

אנחנו עדיין שואלים את עצמנו איך לשמר את המוסד הזה מפני שהוא חשוב לכל עם ישראל.

סגן הרמטכ"ל אמר כאן דבר חשוב מאוד. הוא אמר שצריך אנשים. השאלה היא מאין מביאים את האנשים.

■ ישי בר: סגן הרמטכ"ל אמר שצריך אנשים טובים.

■ אורי דרומי: הוא אמר קודם כול שצריך

מספרים. זה מחזיר אותנו לעבודה שעשה הרצל שפירו לפני כ-15-20 שנה. הוא בדק את השאלה הזאת ואמר: חברים, אתם יכולים לדבר על צבא חכם וקטן. חבר שלי בחיל האוויר מקדם את התזה שבעזרת חיל האוויר אפשר לנצח במלחמה. כאיש חיל האוויר אני מתנגד לה בצורה חריפה. זה לא נכון, זהו מקסם שווא. בסופו של דבר צריכים חיילים.

הבעיה היא שאתה אומר שצריך חיילים והחברה אומרת לך באמצעות התקציב שאין לה כסף להחזיק את החיילים האלה. מה שהצבא וכולנו עושים זה לשמר את המספרים שאתה מדבר עליהם ולהוריד את הרמה. בסוף יתברר שהשוויצרים האלה לא כל כך טיפשים. מאמנים את החייל פעם בשנה ושולחים את התוצאות בדואר, העיקר שמאמנים אותו. אצלנו בשיטה הישראלית מקצצים פה, חותכים שם, מורידים פה ובסופו של דבר, ברגע המבחן, היחידות האלה לא יהיו טובות כמו הסדיר ואפילו גרועות ממנו. זו בעיה אחת.

בעיה שנייה היא ההתפתחויות בחברה. החברה אומרת בקול רם – לא באמצעות תקציב – באמצעות כיוון הליכתה, שהיא מתרחקת מן העניין הזה של מילואים. תופעת ש"ס היא תופעה מדהימה. אנשים מצביעים בשביל חוקים כאלה ואחרים, אבל הם עצמם שירתו במילואים. זה חשוב להם, הם בעד צה"ל אבל הילדים שלהם כבר לא ישרתו במילואים. כלומר, אנחנו מנסים לראות איך לעלות מאותם 20 אלף שמשרתים ולהגדיל את מספרם, והחברה אומרת שני דברים: ראשית, היא אינה נותנת את התקציב למספר החיילים הדרוש, ושנית, אנחנו עומדים להיות חברת שפע עם קומבינציה ישראלית שבה שלישי מהחברה לא תורמים ולא משתתפים, לא משלמים מסים ולא משרתים למילואים, והמספרים עוד ילכו ויגדלו.

לכן אני שואל האם אפשר לחשוב על צבא מילואים של מתנדבים.

■ **ישי בר:** זה המצב היום. צבא

המילואים כיום הוא צבא של מתנדבים.

■ **אורי דרומי:** עם תשלום גבוה, עם מתן

הכרה סמלית. אין מה לעשות, מי שמושך את החברה הזאת קדימה זה קומץ אנשים וכך היה מאז ומעולם. בואו נגיד, לקומץ הזה, שאנחנו מסירים בפניו את הכובע, מעריכים אותו בכסף, מממנים אותו ונותנים לו פיצוי. אני חושב שאנשים טובים ירצו להשתתף בדבר הזה.

■ **שלמה ברזניץ:** לצערי אינני מומחה בחלק

גדול מן הנושאים שמדברים עליהם. השטח שלי הוא עמידה בלחצים ובבעיות של שחיקה. אני מוצא את עצמי נוגע בחלק מהנושאים שמדובר בהם, ואפילו יותר ממה שציפיתי.

יש לי שלוש שאלות-הערות שמתייחסות לנושאים שכבר עלו בצורה זו או אחרת. הדבר הראשון, אני רוצה להעלות להסב את תשומת הלב להבדל העצום מבחינת המוטיבציה בין אותם 30 אלף אנשים שבאים בידיעה שהם קומץ זעיר מתוך מגמה לגייס את כולם, לבין 30 אלף אנשים באים כי הם אלה שנבחרו, ולא האחרים. הם אינם חשים שהם פראיירים והאחרים מוצאים דרך להתחמק בצורה כזו או אחרת; הם בכלל לא רוצים את האחרים. זאת נקודה אחת. מבחינת המוטיבציה אי-אפשר לזלזל בחשיבות הדבר. זה עניין קריטי והוא מתקשר לדברים ששמענו על מגמה לעבור מהמצב כיום למצב שבו כבר לא יצטרכו מסות גדולות, אותן מסות שממילא לא באות. הצירוף שהושמע כאן קודם, אליטה משרתת, הוא הסיסמה הנחוצה. הסיכוי שאותם 30 אלף איש יישארו 30 אלף ולא יישחקו גם הם במשך השנים, כשכמות האנשים שנקראים ולא באים גדלה והולכת, הסיכוי שכך יהיה גדול יותר.

■ **נחום ברנע:** אם נתרגם את מה שאתה

מעלה למונחים מעשיים, האם החלטה של המערכת לא להכניס את האנשים האלה לבט"ש, לא להכניס אותם לתעסוקה מבצעית, הייתה תורמת לתחושת של 'אנחנו אנשים נבחרים', משום שהיא כרוכה במשהו אטרקטיבי פחות? אגב, הייתה תופעה כזאת. בשנות ה-60 יחידות מובחרות במילואים, צנחנים למשל, ויחידות נוספות, לא נקראו כלל לתעסוקה מבצעית.

■ **שלמה ברזניץ:** על פניו נראה לי שאתה נוגע בנקודה הקריטית. אם זאת עתודת הביטחון לעת צרה שלא תבוא, אז הם צריכים להיקרא רק לעיסוק שמכין אותם לעמוד בפרץ. השאלה השנייה קשורה גם היא לעניין של הסטת המשקל מהמצב כפי שהוא היום למשהו חצי מקצועי. זה נושא הבעיה שאנחנו עומדים בפניה: הפעילות בשטחים ובקו התפר. עניין זה דורש מקצועיות והצבא שלנו לא עבר הכשרה מתאימה. הוא הוכשר לעצור חטיבות שלמות שמנסות לחצות את הגבול. מעטים הם האנשים שהוכשרו לפעילות הזאת, בוודאי בקרב אנשי מילואים. יש, אפוא שאלה לגבי אותה פעילות שצפויה, לדברי הרמטכ"ל, להימשך תקופה לא קצרה. שזה אחד הנושאים הקשים שעומדים בפנינו בשנים הבאות.

לדילמה של ההסטה, כמו לגבי הנהגים להבדיל, לגבי אותה פעילות שצריכים אותה כל השנה, יש מיד השלכות לגבי זימון אנשי מילואים למילוי המשימות הללו.

זה מביא אותי לנקודה השלישית שהיא בעייתית, רגישה ועדינה כל כך שתלחוו לי אם אני אכשל בלשוני ולא אנסח אותה בצורה הזהירה ביותר. זוהי בעיה אסטרטגית: יכולת הספיגה של החברה הישראלית, ספיגת קורבנות לאורך זמן. זה עניין שאני מתמצא בו לצערי.

■ **נחום ברנע:** בשלושת החודשים האחרונים?

■ **שלמה ברזניץ:** זה נושא לשיחה בתוך שיחה. בסופו של דבר, זה יהיה המבחן האולטימטיבי ואני חושב שזאת בדיוק גם האסטרטגיה של הצד השני. אם יש שם אסטרטגיה, זו האסטרטגיה, הרגישות שלנו לחיי אדם, שאנחנו מתגאים בה שוב ושוב.

אחרי הדברים האלה, צריך לשאול בצורה מפוכחת ורציונאלית את השאלות הכי קשות וכואבות: מה הן הדרכים בהן אפשר להגדיל את יכולת הספיגה של החברה הישראלית לקורבנות אדם. פרט לכך שמנסים למנוע את אותם ולמותר לדבר על זה.

■ **נחום ברנע:** מה השלכת הדברים על השאלה שלנו כאן?

■ **שלמה ברזניץ:** אני מנסה לרמוז כאן משהו ואני שוב מתנצל אם הרמיזה שלי לא מבוססת דיה. אם איש שצבא שהצבא הוא מקצועו נופל בקרב, קל יותר לחברה הסובבת אותו לקבל את האבדה מאשר כשמדובר באדם שנקרא מהבית לשרת. אני יודע שהנושא הזה הוא שדה מוקשים אבל אי אפשר להתעלם ממנו.

■ **עופר שלח:** הוא הוכח בלבנון במשך 18 שנה.

■ **שלמה ברזניץ:** לכן יש לו זיקה לנושא הזה, זיקה רלוונטית.

■ **ידידיה שטרן:** נקודת המוצא שלי היא כפולה. הנחה ראשונה, חלקים גדולים ומשמעותיים מהפרמטרים המשפיעים על הדיון שלנו הם מחוץ לשליטתנו בכלל והם מחוץ לשליטה כלשהי. זה נכון לגבי הדיון בצוות הכלכלי וזה נכון גם לגבי הדיון בצוות החברתי. אנו חשופים לפעולתם של כוחות שהם במידה רבה דיכטומיים. הנחה שנייה היא שאין דרך להנדסה חברתית. אין דרך שניתן להצביע עליה, שיכולה להבטיח לנו שליטה והכוונה של תהליכים חברתיים. להשפיע בגדול על תהליכים חברתיים. אנחנו צריכים להגיב עליהם ולא לחשוב שאנחנו יכולים לעצב אותם. אל לנו לפעול על פי איזה ניסיון רומנטי שמטרתו להמשיך תהליכים שהיו בעבר אבל הופסקו.

מנקודת מוצא זו אני מסתכל על עצמי, חייל מילואים באמצע שנות ה-40. עוד לא השתחררתי מצה"ל, אני מפקד טנק כבר די הרבה שנים, ואני מגלה בעצמי יחס שלילי כלפי המילואים. למען האמת, התקופה שבה אני משרת היא נקודה ברורה של שפל בחיי היום-יום שלי. זוהי נקודת שפל מבחינת ניצול הזמן, מבחינת התדמית העצמית שלי, מבחינת יחסי עם הזולת. מהו שורש הבעיה? תחת איזו כותרת יש לקטלג אותה "חברה", "כלכלה" או "אסטרטגיה"? אם יש הרבה אנשים שחשים כמוני, אפשר כי ראוי להסתכל על הבעיה כעניין אסטרטגי. אני שואל, אם המילואים נכשלים – לא ברמת המפקדים, אלא מנקודת הרחבה של המסות המשרתות השואלות את עצמן מה אנו עושים עם עצמנו כשאנו לובשים את המדים – מה זה עושה לתחושה האזרחית שלנו? לתדמית העצמית הקולקטיבית שלנו? לתחושת

הביטחון הלאומי, במובן הרחב?

דבר אחד הוא הנרפות הנוראה. הבריחה מהמילואים מסמנת את הייאוש מהמוצר החברתי-ביטחוני (שירות המילואים) הזוה ברמת הפרט, ואסור להתעלם ממנו. הייאוש לא נובע מבעיית המשכורת אלא מן התחושה ששירות המילואים הוא נרפה, לא יעיל, לא מספק, לא נותן למשרת גמול ברמה העקרונית. אנחנו מדברים על החייל, לא על המפקדים. זה דבר בסיסי מאוד.

למצב הזה סיבות מצטברות: ראשית, הרמה המבצעית. מה עושה הצבא עם החיילים מתי המעט שבוחרים להתגייס. באופן כללי קשה לתאר מוסד אחד במציאות הישראלית שרמת חוסר היעילות בו דומה לזו המתגלה בשירות מילואים ממוצע. דוגמה קלאסית, אחת מיני אינספור: כל תעסוקה מתחילה בבילוי של שלושה ימים בבית גוברין: לא ישנים בלילות כי שכחו להביא תכשיר נגד יתושים ומשום שצריך לשמור על המחנה, אוכלים גרוע כי זהו מטבח של עוברים ושבים; לא מתרחצים כי המקלחות מוצפות וכו' וכו'. במהלך הימים הללו מבצעים פעילות שניתן היה לדחסה לשעות ספורות. התוצאה היא שהכל מגיעים לתעסוקה כשהם מותשים פיזית ורגשית. קבלת הפנים הזו מסמלת בעיני את הזילות של שירות המילואים בעיני הצבא עצמו. שנית וחשוב יותר, קיימים פערים חברתיים, תרבותיים וכלכליים בין האנשים בתוך היחידה. הם לא מתחברים. הבעיה עמוקה יותר מן היחסים בין גבעתי וגולני. אי אפשר לצפות שריכוז של קבוצה כזאת ביחידה יהיה מוצלח ושהיחידה תתפקד, כשברקע, במרחק שיחת טלולארי אחת, לכל חייל עולם שונה לחלוטין. באופן כללי, הנרפות היא תולדה של תמונת המצב הכוללת בחברה שלנו.

נקודה קשורה, נוספת: אין לנו שליטה באתוס המוביל בחברה המערבית, ובכללה ישראל האינדיבידואליזם והפרטיקולריזם. המשמעות היא שקטנה תחושת השייכות של כל פרט למסגרות קבוצתיות: עם, צבא ובהקשר שלנו – היחידה בה הוא משרת. כשהמשרתים במילואים עדיין צעירים הם מונעים על ידי תמריצים חברתיים ברורים, אבל בהמשך, כשמתבגרים, תמריצים אלו מתבלים, האכפתיות כלפי המסגרת קטנה ועם הזמן השירות הופך לטרחה שאין בה טעם. תפיסת הצבא והמלחמה כדבר אידיאולוגי, בעל קונוטציות

משיחיות ברוח התפיסה של תנועת העבודה עד שנת 73, נעלמה מן העולם. במקרה הטוב זו חובה אזרחית. עלינו להבין ולהפנים שצבא העם הפסיק להיות צבא העם. זו עובדה שהסיבות המרכזיות להיווצרותה הן מחוץ לשליטתנו.

אני הולך לכיוון שהציע אורי דרומי: יצירת צבא מילואים מקצועי. עם זאת ברצוני להציג שלושה טיעונים לא טריוויאליים, המקשים על התפתחות זו וזקוקים למענה: הטיעון הראשון, אם נלך לצבא מקצועי, יש לחשוש שהמשרתים בו יהיו בעלי אידיאולוגיה הומוגנית יחסית ולא ייצגו את החברה הישראלית. זה אסון אסטרטגי ממדרגה ראשונה. אם הצבא יהיה מורכב מאנשים שאינם משקפים את החברה הישראלית, תהיה בעיה קשה ביכולת שלנו לתפקד ביחסי צבא-חברה וביכולת של הצבא לתפקד בפועל. טיעון שני: כיוון שהתחכום הצבאי גדל, היכולת להפעיל מערכות מורכבות חשובה יותר מאורך הנשק של החייל היחיד, נדרשת רמה גבוהה יותר של מקצועיות מהחייל. לפיכך סביר להניח כי גם בעתיד לא נוכל להסתפק בחיילים צעירים או במילואימניקים מתחתית החבית. עלינו למצוא דרך לאתגר את אותם אנשים ונשים שמסוגלים להפעיל את מערכות הנשק העתידיות ולגרום להם לרצות לשרת כדרך לביטוי עצמי, כקריירה. השכבה של בעלי היכולת הגבוהה היא צרה יחסית ובאופן כללי שירות צבאי מקצועי איננו טבעי עבורה. היינו, בהעדר שירות חובה עלול להיווצר קושי באיכות כוח האדם הצבאי.

טיעון שלישי: בל נשכח שאנחנו שולטים בעם זר. איזה סוג צבא אנחנו רוצים שישלוט בעם זר? איזה מין אנשים יהיו שם? אם יהיו שם רק אנשים בסגנון משמר הגבול – תסלחו לי על הבוטות – תהיה לנו בעיה גדולה. לאן מוביל השקלול של כל האמור לעיל? הוא מוביל למסקנה שיש לוותר על הרומנטיקה של צבא מילואים שמורכב מבט"שים ומתעסקות ומיחידות טנקים גדולות. בשם הרומנטיקה הזו אנו היום מבוזים את המשאבים הלאומיים בדרך בלתי אחראית. כך, למשל, האין זה טיפשי, מבחינה כלכלית ומבחינות נוספות, לצוות אדם כמפקד טנק, משך שבועיים עד חודש בשנה, מהלך 20 שנה, בלי לעדכן את תפקידו בהתאם לניסיון החיים, ההשכלה והיכולות שהוא צובר במהלך חייו? צריכים לקחת את האנשים המתאימים

ולעשות מהם צבא מילואים מתנדב במובן זה שאמנם משלמים כסף והשירות הוא מכובד וכדאי, אבל כל אחד יכול לבחור ואי-אפשר להכריח.

■ אשר אריאן: חוזה מיוחד.

■ ידידיה שטרן: כן. יש לקבוע את מערך

היחסים שבין המילואימניק ובין החברה הישראלית באמצעות חוזה מיוחד. נדרש שינוי מהותי בתפיסה של המילואים. המילואימניק צריך להפסיק להיות השלעפער, אלא עליו להסתמך בתודעה הציבורית כאדם מיוחד. את המילואימניק המזדמן, התחמן, גס הרוח, הבלתי כשיר והנרגן אמור להחליף אדם בעל יכולת, מאומן בקפדנות למשימה חשובה ושהחברה כולה רואה בו מקצוען ומצליחן.

■ משה יעלון: ואיך הוא יהיה הומוגני גם במילואים?

■ ידידיה שטרן: ההנחה שלי היא הנחה

חברתית סבירה: שירות מילואים בשכר ראוי, שבמסגרתו ישרתו אנשים כטייסים, מפעילי מערכות מחשב וכדומה, עשוי להיות אתגר מעניין גם עבור אנשים החיים בחברה אינדיבידואליסטית. הללו יתגייסו ויגוונו את האיכות של הצבא. אני לא מכיר את כל המקצועות בצבא אבל ברור לי שיש בצבא תפקידים המאפשרים ביטוי אישי ברמה גבוהה, יש בו עמדות שבהם יש יתרון לגיל ולניסיון, ואנשים ונשים טובים ישאפו לתפקידים אלו. יש להניח גם כי נשיג גיוון סביר ברמת הפיקוד על שאר היחידות. עם זאת, עלי להודות כפי שהצגתי זאת קודם מטריד אותי החשש מפני הומוגניות מוגזמת בשורות הלוחמים ברמות הראשוניות.

■ נחום ברנע: ישי בר לעולם לא יגיע

לקבוצה כזאת כי אתה לוקח את כל מהלך הקידום שלו מחייל לתת-אלוף ומבטל אותה. אתה מבטל את הסולם שהעלה אותו.

■ ידידיה שטרן: מרמת מג"ד אני מקבל את

הטיעון של ישי. הבה נקדם את המוכשרים בין חיילי המילואים שלא בחרו בצבא כמקצוע, וניתן להם אפשרות לעשות את מה שישי בר בחר לעשות. ניקח קבוצה כזו של 20 אנשים ונפתח אותם. הם בוודאי יועילו לצבא ויאזנו אותו. אך זהו רק מסלול צר יחסית לשאלה הגדולה של המילואים הנידונה

כאן.

■ **עופר שלח:** בסך הכול מתקיים פה סביב השולחן איזה מין ריקוד סביב דברים שאנשי הצבא וגם עיתונאים כמו נחום ברנע וכמוני עוסקים בהם ויודעים שהם קיימים. המודלים האלה קיימים בצבא, לפחות מחשבתית. מודלים של חוזה עם חיילים. חייל מסיים את שירותו ואם הצבא יהיה מעוניין בו הוא יחתום אתו חוזה. בחוזה הזה יש מרכיב של מה שכונה בשביתת הטייסים 'קוקפיט אחד', תנאים שווים, אבל לא רק לטייסים כמובן. מ"פ מילואים ומ"פ סדיר שמחליפים זה את זה בקו, ביום הזה שבו שניהם משרתים בצבא, יקבלו משכורת דומה ותנאים פנסיוניים דומים, ביטוח דומה וכן הלאה. המודלים האלה קיימים בצבא לפחות מחשבתית.

קיימים בצבא גם מודלים מחשבתיים. אמר לי איש מהבכירים שעוסקים בעניין הזה, שאם נרצה ואם לא, במדינת ישראל יהיה צבא מקצועי, וכדאי שנתכונן לזה. לא כל לובשי המדים בדרגתו חושבים כך, אבל עובדה שגם זה קיים.

אני מניח שרובנו המכריע יודעים על מה אנחנו מדברים, אבל שמתקיימת כאן חלוקה בין אנשי צבא לאזרחים, אני רוצה לשאול את אנשי הצבא, ואת סגן הרמטכ"ל. הצבא מתכונן, הצבא מדבר, הצבא יורשה לי להגיד כמי שנמצא בחוץ מוכן לזה מחשבתית הרבה יותר מאשר החברה. קל לו יותר. הוא גוף מסודר והיררכי יותר והוא יכול לבנות את זה. איפה הגבול של הצבא בהצבת הדברים, שהרי בסופו של דבר הצבא יהיה זה שישלם את המחיר. כולנו נשלם את המחיר, אבל הצבא כארגון יהיה זה שישלם את המחיר בהצבה של הדברים האלה באופן חותך מול החברה הישראלית. איפה זה נעצר? שלמה ברזניץ דיבר קודם על סוג השירות וגם על המחיר. אני אעלה בקצרה תיאוריה על עצם שירותו של צה"ל. היא עצמה אינה מעניינתו כאן אבל המילואים הם נגזרת שלה. עצם שירותו של צה"ל כצבא כיבוש הוא בעייתי למהות הצבא עצמו ולמהותו כמפעיל מילואים. אפשר לתהות איך קורה שהטובים עדיין משרתים בצבא; יש מודלים של שירות לאומי לכול שבמסגרתם הצבא יוכל לבחור את היותר טובים ולא יצטרך לקחת מהזיבורית החברתית.

■ משה יעלון:

משירות חובה או משירות

מילואים?

■ עופר שלח:

מחובה וכמובן גם

ממילואים. אי אפשר להפריד פה. איפה הצבא עוצר את עצמו, איפה הוא צריך לעצור את עצמו בהצבת הדברים האלה מול החברה ולא רק בהתכוננות להם, לא רק באמירה, חברה, זו בעיה שלכם, כשאתם תחליטו אני מוכן. יכול להיות שיהיו פה כאלה שיטענו שזה מה שצריך להיות, אבל בהצבה של הדברים האלה מול החברה. לעניין זה, שאלת הביטוח של הטייסים, או ביטוח אנשי המילואים בכלל, היא דוגמה טובה מאוד. הצבא מתייחס ואומר, בסדר, אני תומך באנשי המילואים, אבל השאלה היא בין אנשי המילואים לבין משרד הביטחון. איפה הצבא בתוך זה, איפה ראוי לו שיעמוד?

בחומר שקיבלנו כאן יש נתון לפיו עדיין 80-90 אחוז מימי המילואים הם ימי מילואים – כמו שהגדיר לי פעם מח"ט מילואים בשיחה – של כוח עבודה זול. יש לי אח שהוכשר לתפקיד מיוחד בחיל המודיעין, אבל מאז שהשתחרר מן הצבא לפני 20 שנה, הוא רק שומר בש"ג. השאלה היא, האם זה מה שבחור במשכורת של אח שלי, כמה שהוא עולה למדינת ישראל, צריך לעשות. מה הייתה שווה ההכשרה הסדירה שלו וכן הלאה.

האם הצבא מקדם את התהליכים האלה? האם הוא מתקדם בחשיבה שלו עליהם, מתי, אם בכלל, ראוי שיציג את עמדתו בעניין זה לחברה הישראלית? הצבא לא מודאג ממצבם

■ נחום ברנע:

של חיילי המילואים כאשר יש דיון על תקציב הביטחון. ברגע שמסתיימים הדיונים על תקציב הביטחון באיזושהי הסכמה, הצבא הרבה יותר מודאג ממצבם. יעלון מגיב בהפתעה, אבל הוא יכול לבדוק את העניין. עובדה היא שכאשר יש דיונים על תקציב הביטחון, האוצר נוטה להעמיס על צה"ל את ההטבות שחיילי המילואים דורשים, והצבא אומר אינסטינקטיבית שהכול בסדר. ברגע שנגמר התקציב, רואים שיש בעיות.

■ משה יעלון:

מבחינתנו, גם אחרי הדיון

הזה אין ויכוח שמדינת ישראל זקוקה לצבא עם מסה, עם סד"כ גדול. חצי מיליון, 600 אלף חיילים. היא זקוקה לו גם במצב של טכנולוגיה מתקדמת והטכנולוגיה בצה"ל, למי שלא יודע, כבר החליפה טנקים. ירדנו בסד"כ

הטנקים על רקע של פיתוחים טכנולוגיים. אין ספק שמבחינה כלכלית ישראל לא תוכל לשאת את המסה הזאת כל השנה. החוקה של צבא סדיר בן חצי מיליון חיילים במשך כל השנה, זהו נטל כבד למדינה בת שישה מיליון עם תקציב מסוים.

לפי הבנתי גם לא נכון לעשות את זה. אפשר למצוא מודל אחר שבו הצבא מחזיק בסדיר את מה שהוא זקוק לו בכל ימות השנה, וכל השאר הוא עתודה, עתודה למלחמה, עתודה למקרים שבהם אנו זקוקים פתאום לעוד סד"כ לביטחון שוטף כמו במציאות שלנו היום.

השאלה היא מה המודל של העתודה הזאת. פה אנחנו מצהירים בעצם שאנחנו במודל הישן כשמעשית אנחנו במקום אחר לגמרי. אנחנו נמצאים בכיוון של משהו שנקרא לו 'אליטה משרתת', אבל לא אמרנו את זה בפה מלא, לא הצהרנו בפומבי וגם לא נתנו גיבוי במרכיבים השונים. נתנו לזה גיבוי בתוך הצבא אבל לא מחוצה לו. לנו ברור כבר שש שנים שאנחנו בעניין הזה. כשהראו לכם קודם את הגרף של הירידה, היה ברור לנו שככל שנגדיל את העומס על חיילי המילואים, כן תחמיר סוגיית אי-השוויוניות בחלוקת הנטל. אלה שמשרתים – ותמיד אלה אותם חיילי חי"ר, צנחנים, הנדסה, ארטילריה, יחידות דרג א', טייסים, חיילים מעטים על הספינות בחיל הים אלה ימשיכו לעשות 20-30 יום בשנה, ואני לא מדבר על מפקדים שעושים הרבה יותר.

לכן אין חלוקה שווה של הנטל וצריך להגיד את זה עם סימן קריאה. לא כבעיה לטיפול אלא כתיאור מצב ולכן זו אליטה משרתת. בצבא הבנו את זה ואמרנו, בואו נבדוק איך משכללים ומשפרים את היחס לאיש המילואים, ואני מסכים כאן עם רוב הדברים שידידיה שטרן תיאר. אני זוכר שכשהייתי מפקד באל"ש נזעקתי, דבר ראשון, כשראיתי כמה זמן לוקח ליחידת מילואים לעבור את תהליך החיול ולהגיע לאימוץ. קודם כול מתייצבים אצל השליש, אחר-כך עוברים לנשק, לאפסנאי, חותמים על הרכב, חותמים על מכשירי הקשר יום. אמרתי, בואו נעשה את זה בתהליך אפקטיבי: כל כלי הרכב יחכו מוכנים ולא צריך לרוץ, ובמקביל יעמדו בתחנות ויגמרו הכול בשעתיים. אז זה היה אור גדול והיום זה כבר דבר מובן מאליו ואפילו מתייחסים לשעתיים כאל זמן רב מדי. אני בהחלט מסכים. היחס של הצבא, האם הוא מתייחס ברצינות לזמן של איש המילואים שבא לארבעה ימי אימוץ או לחמישה ימי אימוץ. זה נתון

בידינו ועשינו בזה כברת דרך ארוכה. אפשר וצריך לעשות יותר. הרמטכ"ל הזכיר את בסיס האימונים הפיקודי; בלכיש עשינו אותו תהליך. אנשי המילואים מגיבים בחיוב, אנחנו מקבלים משובים חיוביים מאוד, אבל אני חושב שצריך לעסוק בזה יותר.

השאלה היא איך החברה מתייחסת לאותו אחד שאומר, פעם הייתי היחיד בבניין, אחר-כך יחיד ברחוב, אחר-כך יחיד בשכונה ואחר-כך יחיד ביישוב, שעושה 30 ימי מילואים. יש שעושים שלושה ימים ויש שלא עושים בכלל. איך החברה מעריכה אותו, גורמת לו להרגיש שהוא באמת נחשב. פה יחס הצבא הוא אמביוולנטי. אפשר ללכת למודל הבריטי או האמריקני שבהם יש כאלה שמתנדבים לצבא המילואים, לטריטוריאלי ארמי. מי שרוצה מתנדב, מי שלא רוצה לא מתנדב. למתנדב נותנים כל מיני הטבות, הוא חבר במועדון, הוא נחשב חברתית, הקלות במס הכנסה, אני לא בקי שם בפרטים האלה. אצלנו, מצד אחד רוצים שזה לא יהיה התנדבות כי בהתנדבות יש איזשהו תהליך מיון שלילי – המתנדבים יהיו, אולי, אוכלוסייה הומוגנית ולא בהכרח הטובה ביותר – ומצד שני אנחנו רוצים לבחור את האוכלוסייה הזאת. כלומר, לראות בה מצד אחד אליטה משרתת, ומצד שני לבחור אותה. אנחנו כבר נמצאים בעיצומו של תהליך. אנחנו באים ואומרים שכצבא אנחנו מבקשים שהחברה תפצה את החבורה הזאת, תתגמל אותה.

■ **נחום ברנע:** אבל אתם לא מוכנים לממן את זה.

■ **משה יעלון:** לא מוכנים לממן? האומנם? אני מוכן להציג את ההשקעות של הצבא בנושא המילואים. דיברתי על נושא משרדי הקישור שהתחלחלתי לראותם. הושקעו 80 מיליון שקלים כדי שאיש המילואים ידבר עם מערכת מסודרת, שמי שעונה לו בטלפון יהיה רציני, שיהיו לו כל הנתונים, שהמערכת שלו תהיה ממוחשבת ולא כזו שמתעסקת בניירת ובסוף שולחת צווים כפולים ויוצרת את כל אותן אי-הנעימויות שאפשר לראות אחר-כך בכלי התקשורת השונים.

■ **ישי בר:** נחום ברנע אמר דבר נכון. הצבא לא מוכן לממן במובן זה שהציוד והאימונים אינם מספיקים, אבל המשך המשפט הוא שהצבא איננו מממן כי אין לו את היכולת לממן. יש לו

מערך של אימונים ותקציב האימונים האלה מוגבל. זה לא שמישהו בצבא לא חושב על זה.

■ **משה יעלון:** הדברים הכלליים שדיבר עליהם איילון פרחי הם בסדר גודל של כמה מיליונים טובים לגדוד. תעשו את המכפלות ותראו את המשמעות. ואז אתה אומר, או-קיי, אז מה, אני מטוס? אני לוקח סיכון שהאפור יהיה בלי פאוף, והנעליים תהיינה כבדות. אפשר להילחם כך וכבר עשינו זאת. אתה ועושה את החשבון ולא תמיד לשביעות רצונו של איש המילואים. אתה מתפשר כל הזמן, אבל לא בחלל ריק. בסוף עליך למצוא נקודות איוון משמעותיות.

אני טוען שהחברה לא מכירה בזה. אלה הטענות שלנו: במצב של לחימה בזירה הפלסטינית הרמטכ"ל מתקשה לשכנע את ראשי האוניברסיטאות להתחשב באנשי המילואים. קשה לנו לפתור את בעיית הביטוח. בעניין הזה הלכנו יחד עם אנשי המילואים ובסוף אנחנו נאלצים להגיע למענה כלשהו, מענה מסחרי שניתן כבר לפני שנתיים. עם זאת, אנחנו לא שבעי רצון ממה שעומד לקרות עכשיו. זה נובע מכל מיני שיקולים במגרש הפוליטי, לא במגרש שלנו.

כאן האמירה איננה חד-משמעית. מי שנאלץ בסופו של דבר לשאת בנטל, ואנחנו רוצים אותו בנושא בנטל, אנחנו לא יודעים לגבות בשבילו את הגמול כך שהוא ייחשב לאליטה משרתת.

השאלה היא האם מדובר בצבא מקצועי, טריטוריאלי ארמי של מתנדבים, או שאנחנו נמצאים כעת בתהליך שמוביל אליו. צריך להבהיר זאת ולקבל החלטה. אני מניח את הדילמות האלה על השולחן.

הייתי נזהר מלומר שיחידת מילואים היא מקצועית פחות מיחידה סדירה וצדק ישי בר בדבריו. יש יכולות שאנחנו משמרים אותן רק ביחידות מילואים. מדובר באותן יחידות שאנחנו לא דורשים מהן לבצע תעסוקה מבצעית אלא נותנים להם להתאמן יותר כל שנה. יחידת מילואים ששומרת על רצף במשך 20 שנה לעומת יחידה סדירה שמשך המסלול שלה הוא 14 חודש או 16 חודש, לכל היותר שלוש שנים. האנשים לא מתחלפים, מ"מים מתחלפים כל שנה. ביחידת מילואים, מ"מ יכול לשמש בתפקיד ארבע-חמש שנים; מ"פ יכול לשמש בתפקידו שלוש, ארבע, חמש שנים ויחידת מילואים אינה בהכרח

מבצעית פחות. לכן זו קביעה לא נכונה.

אשר לשאלה מה מקומו של הצבא בעימות הזה. היינו בדילמה לאחרונה כשהנושא עלה לכותרות, התנועות למיניהן התחילו להתארגן והנושא נעשה חם. החלטנו להתרחק מן התקשורת בשלב זה. אנשי מילואים באו אלינו בטענות על כך שהרמטכ"ל וסגן הרמטכ"ל אינם מגיבים. התרחקנו כי נכנסו לעניין גורמים מכיוון ועדת טל, כמו 'התעוררות' ואחרים. שיהיה ברור שהצבא הציב לדרג המדיני, לשר הביטחון ולראש-הממשלה, דרישה ברורה מאוד, ועמד מאחוריה זמן רב לפני שהנושא התפרץ החוצה. גם אחר-כך המשיך בפעילות בכל הקשור לחקיקה, אבל הדילמות לגבי דמותו של הצבא לא פשוטות. הנושא יעלה עוד וכך גם השאלה מי האבא של המילואים.

■ **נחום ברנע:** אני מציע שנתקדם לנושא:

הפיקוד על צבא המילואים ורמתו. יש פה הרבה מומחים לעניין. מה אפשר לעשות בנושא ברמה הלאומית.

■ **אורי בר-יוסף:** בצבא מקצועי יהיו לך

חיילים מהתנחלויות ומעיירות פיתוח.

■ **רליק שפיר:** בשביתת הטייסים –

כשהיו בין האנשים כמה עורכי-דין שחלק מהם פעילים עד היום נפל לי האסימון: בעצם אני צריך לתת דין וחשבון לציבור. בתפקידי אני משרת ציבור. עד אז לא תפסתי את זה. כמשרת ציבור, אני חייב דין וחשבון למה אני עושה רעש לתושבי הסביבה, למה אני מזהם את מי האקוויפר בדלק ובשמן, ואני חייב דין וחשבון גם לאיש מילואים על יעילות הטיפול בו בבואו למילואים, על ניצול יעיל של זמנו. עוד אנשים הבינו זאת. היום אנחנו מתייחסים לאנשי המילואים, אנחנו נותנים להם דין וחשבון. בכל שיחת סיכום תקופה בטייסת, סופרים כמה גיחות ביצע הטייס ביום מילואים ומשווים את המספר לזה בטייסות אחרות בחיל, מתרצים תירוצים למה בזבזנו את זמנו, למה לא טסנו ביום שישי, וכו'. מנסים להסביר מה קרה לכל אחד ולמה זה קרה לו.

כך לגבי יחידה 669 כשהם עושים אימון. במקום לבוא לבסיס, הם מגיעים לצוקים שליד מודיעין. שם הם עושים סנפלינג, שם הם עושים את האימון ושם גם מחיילים אותם. השליש בא לשם ולא לבסיס. זאת כי אנחנו מחויבים

כמשרתי ציבור. בואו נבדוק את עצמנו בחלק הזה וניתן דין וחשבון לאותו מילואימניק שהזמנו, האם הזמנו אותו בצדק. אם הוא מחליף בשמירה חייל צעיר שיוצא הביתה, אנחנו לא בסדר. מילואימניק נשאר לשמור בשבת כדי לשפר את תנאי השירות של החייל? לא אכנס לפרטים הטכניים.

■ קריאה: אינך משרת ציבור גם של החייל?

■ רליק שפיר: של החייל ושל אבא שלו. לכן, כשחייל מנסה, למשל, להתחמק משירות בעזרת מיני גימלים ומפיל את אחריותו על אחרים, גם על זה אני חייב דין וחשבון. אני אתחשבן אתו על כך שהוא מטיל את האחריות שלו על אחרים, אבל היום אנחנו מדברים על מילואים ולכן נניח לזה כעת.

כמה הצעות מנקודת המוצא הזאת. ראשית, רק מסגרות אורגניות, רק אימונים שנועדו להכשיר את האדם למלחמה. יש בזה פחת גדול וצריך לתגמל את המשרת בהתאמה. כמה? צריך לקבוע. הוא לא צריך להיות שומר בש"ג. אגב, אוכלוסייה גדולה מאוד שאינה משרתת במילואים הם אנשי הקבע.

■ קריאה: וזה טוב?

■ רליק שפיר: זה לא טוב. אני חושש מהיום שבו ננסה להכריח חלק מאוכלוסיית הקבע לעשות מילואים, ואני מתכוון לשמור בשער של יישוב. במה עדיף המג"ד אצלי על אדם שאני מביא מקרית מלאכי, או השכן שלו, לצורך העניין? אלה שאלות ערכיות לא פשוטות.

שייכות למסגרות: אני מקבל את הרעיון שיתכן שהרעיון של אוגדת מילואים אינו טוב. זה צריך להיות גרוד כי רמת הגרוד היא רמה אינטימית של היכרות עם חיילים. המח"ט כבר לא מכיר את החיילים. גרוד מילואים שצמוד לגרודים סדירים. אם אנשי מילואים לא באים, משלימים מהסדיר. בגרוד אבטחה אחד שלי, כשלא מצליחים לגייס מילואים, נהג לא מגיע למשל, מיד משלימים אותו בחייל סדיר ואז גם אנחנו מחזירים את החיילים למסגרות האורגניות שלהם. לא מדובר בזימון של שני נהגים אלא בזימון של חמישה. הייתי צריך לזמן חמישה כדי להוציא נהג אחד. זה מה שמקובל בחיל

האוויר במקצועות האלו, שילוח ספוראדי. תשתיות: לא בכל מקום אפשר כמובן להניח תשתיות ולהשקיע 80 מיליון שקלים, אבל דברים כמו שירות הסעדה אפשריים. הם פשוטים יחסית ואם נותנים אותם לחיילים הסדירים, חובה לתת אותם גם למילואים. טיפול: הורדנו כיום את רמת מפקדי המילואים לדרגת סרן. זו הייתה טעות. הם צריכים להיות אנשים מיומנים, לפחות אצלנו. כדי להקדים תרופה למכה, צריך אולי לקבוע בצבא מעין ראש אב"א של המילואימניקים. קצין מילואים ראשי.

אנחנו גוררים אתנו כמה דברים שלדעתי הם דפוס מחשבה מיושן. אצלי יש יר"מ (יחידת רכב מגויס) עם 750 כלי רכב, שריד של הטרואומה ממלחמת יום כיפור. היום כל מג"ד בא ברכב לבסיס, לכל רב-סרן יש רכב ממוזג, ואין עוד צורך ביר"מ. צריך לבטל אותו בכל המקומות. אפשר לוותר על כל המערכת שמטפלת בו, גיוס הגיפים של האנשים, התקשרות בטלפון מדי כמה חודשים, עדכון כתובות, מתן ציונים בביקורת וכן הלאה. יש מערכות שלמות, תאג"דים ריקים מרופאים כי אין רופאים. לא התקדמנו בדבר וכאן יש הרבה מה לעשות.

אין לגייס איש מילואים אם התפקיד אינו משמעותי למגויס. יכול להיות שלתפקיד יש משמעות גדולה אבל הוא לא אומר למגויס כלום. אם אני צריך לתת לו דין וחשבון למה גייסתי אותו ולגביו אין משמעות למה שהוא עושה, למשל, שמירה במקום כלשהו, אין טעם בדבר. אני מוכן לתת לחיילים סדירים שלי לעשות את השמירה הזאת ולא להתבזות בשליחת מילואימניק למשהו שקשה לי להסביר לו את טעמו. אני יכול לשכן חייל מילואים באוהל, אבל אני לא יכול להגיד לו שהוא יעשה כעת במשך שבועיים משהו שאין בו כל תרומה.

- נחום ברנע: מי שומר אצלך היום?
- רליק שפיר: חיילים סדירים.
- משה יעלון: נדרשת להוציא חיילים

סדירים לאבטחת יישובים, למשל. קם קול צעקה שפוגעים בתשתית שלהם. לכן אתה צריך לגייס מילואים שיעשו את העבודה של המכונאים והחשמלאים, ואין לך. אתה הולך לקבלנות-חוץ (out sourcing) וגם כן כנראה

אין לך. בסוף אנחנו מגיעים אל גדודי האבטחה שצריכים לשמור על היישובים.

■ **רליק שפיר:** אני לא נמדד בשמירה על יישוב אי שם, זה מובן, אבל אני חושב שאני מוכן לשלם את המעשר הסביר הזה. אני יכול לשלוח גם אנשי קבע לצורך העניין. תסתכל על איש המילואים ששמתי שם. אתה יודע מה? אני מוכן לספוג את ההערה. נקבע כמה אחוזים לשלוח.

איך משמרים את כושר הלחימה של אנשי המילואים. לפני כמה שבתות טייס בן 42 עשה כוננות שבת בטייסות F-15. מספר שניים שלו הוא טייס בן 54 שמסרב להפסיק לטוס. הם עושים יום מילואים כל שבוע. את מסיבת הטייסת עושים אצל מילואימניקים בבית עד שהמטרה מגיעה. אתם צריכים לראות את התופעה הזו, בשעה 12 בלילה השכנים מזעיקים את המטרה בכרמי יוסף לביתו של בחור שכבר לא עושה מילואים אבל הוא שייך לעמותה של הטייסת. החברה הוותיקים שמחים שהמטרה מגיעה; הם הולכים הביתה לספר לילדים שלהם שהמטרה סגרה להם את המסיבה כי עשו רעש. אלה האלמנטים של שמירה על מסגרת. ברגע שזה מפסיק להיות מועדון עילית, זה יכול להיות גם מכונאי בדת"ק (דיר תת-קרקעי) שחוזר לדת"ק שלו, או לצורך העניין גולנצ'יק. אתה שומר על הקסם הזה. אם איבדת את הקסם של השייכות ליחידה זה נגמר. זו המחויבות שלנו.

■ **משה יעלון:** לו היה הדבר בידך, היית מעדיף שהטייסת תהיה מורכבת כולה מטייסים מקצועיים בקבע או מטייסי מילואים?

■ **רליק שפיר:** טייס F-15 במילואים עולה חצי מיליון דולר לשנה למשלם המסים. טייס סדיר עולה מיליון וחצי דולר. הגרעין הוא גרעין סדיר מעודכן ובעל ידע. בטייסת F-15 שבעה טייסים והמשימה שלהם היא לעבוד בשביל אותו מילואימניק שמגיע ליום האימון והוא יבדוק אותם. בזמנו הוא עבד בשביל אחרים ועכשיו תורם. זה חלק מן הקונספציה. אם הטייסת לא מתפקדת היטב אותו איש מילואים יקרע להם את הצורה, כי הם לא שומרים על הגרעין כראוי.

■ **משה יעלון:** התלבטנו בהקשר הזה

לגבי היבשה. האם נכון לקבוע שבמקום גדוד מילואים יהיה גדוד סדיר ובו פלוגת מילואים, או פלוגה שחלק ממנה הם אנשי מילואים. הגענו למסקנה שבהקשר הזה אי אפשר להשוות בין היבשה לאוויר.

■ **עופר שלח:** השילוב של סדיר

ומילואים בתוך אותה חטיבה? כלומר, מה הערכתך ליחידה האורגנית הכי קטנה כשאתה מדבר על יחידה?

■ **משה יעלון:** גדוד.

■ **עופר שלח:** חושבים על שינוי?

■ **משה יעלון:** נושא זה נבחן בעבר.

■ **אשר אריאן:** אני מרגיש חובה להוסיף

קו לדיון הזה. למעלה מדברים על כלכלה ולמטה מדברים על חברה ואני חש שאנחנו דנים פה בצד ארגוני, ארגוני מדי. הייתי רוצה להוסיף את הפן הפוליטי. זה לא המנדט של הצוות הזה, אבל צריך להדגיש את זה כאן.

הנתון שמרשים אותי בתיק מידע הזה הוא ש-90% מן האוכלוסייה תומכים בצבא חובה. אנשים נשאלו. המסה שמתייחסת לנוסטלגיה. הדילמה האמיתית היא איך משפרים את הנוסטלגיה, איך מנצלים אותה כהזדמנות ולא כנטל בלבד. אם רוב העם בעד צבא חובה, ואנחנו שומעים שהמקצועיות חשובה, אני מצטרף לאלה שמוזהרים מפני צבא אליטיסטי. המושג הזה כשלעצמו בעייתי מאוד בקונטקסט שלנו. יכול להיות שאנחנו מעונינים ביעדים האלה, אבל אני מציע שנצא מהדבר הזה.

הפן הפוליטי חשוב במיוחד. אם אנחנו מסתכלים על הדינמיקה הפוליטית והחברתית, אנחנו מתרחקים מהנוסטלגיה שהייתה לנו. האינדיבידואליזם רק יגדל בחברה הזאת. אנחנו במכון הישראלי לדמוקרטיה אופטימיים מאוד לגבי שיטת הבחירה הישירה ומאמינים שעם ביטולה נחזור למשהו אחר. אני בכלל לא בטוח שכך יהיה. בפוליטיקה הזאת, בהרכב הפוליטי המסוים הזה, אנחנו חייבים להעמיד את הבעיה הייחודית הזאת.

■ **נחום ברנע:** צה"ל עבר היסטוריה

מורכבת. המושג הזה 'צבא העם' מטעה במקצת משום שלפני 30 שנה הצבא אכן היה צבא העם, אבל כשמשה יעלון הלך הוא ראה חברים שלו ביחידה שלו. לסיירת מטכ"ל גייסו בצורה של חבר מביא חבר, קרוב מביא בן, אח מביא

את אחיו וכולי. אחד הדברים המשמחים ביותר שקרו לי לפני 15 שנה, כשבאתי כעיתונאי ליחידת צנחנים בטירונות בחוות אלמליח, היה לעבור על רשימת השמות והכתובות ולראות שהיא דומה מאוד לעם ישראל בשנות ה-60, כלומר, משקפת על את כל העם. יכול להיות שעכשיו יש שינוי בכיוון אחר. אין ספק בעניין הזה. במלחמה שמתנהלת בשטחים, למי שגר שם יש מוטיבציה גבוהה מאוד להתגייס ולהתייצב. זה טבעי מאוד. לו הייתי גר באריאל או בעפרה אם היו מקבלים אותי הייתי מרגיש שלשרת שם במילואים כעת זה מאוד רלוונטי לחיי. האם מקום מגוריו של אדם משפיע על הנכונות שלו לשרת בימים טרופים אלה?

■ **ילון פרחי:** אני גר בעלי בשומרון. אצלי אין שום הבדל. דרך אגב זו תהיה יזמה מבורכת. אנחנו יישוב מעורב ונשמח לקלוט אותך. במחזור ההתייצבות השני באזור שלי, הסתכלתי וראיתי תופעות ממוצעות של מילואים. כלומר, יש שם אנשים טובים כמו בכל מקום אחר. אני גם לא מבחין בהבדל מהותי בין אלה שמשרתים אצלי בגדוד וגרים באיר"ש לבין הגרים בשאר חלקי הארץ.

■ **אורי בר-יוסף:** שמעתי כאן אנחת רווחה כשהתברר שרוב המפקדים בדרגת מ"פ ומעלה אינם חובשי כיפות. כל מי שתמך קודם באליטה משרתת, צריך להיאנח גם פה בזהירות-מה כי משמעות הדבר היא שכאשר יבדקו – ואני לא מניח שצה"ל אי פעם יעז לבדוק – את העמדות הפוליטיות של אותם 200 אלף שעושים מילואים, מדינת ישראל עלולה למצוא את עצמה בבעיה בשלב כלשהו. משנת '73 אנחנו מנהלים רק מלחמת ברירה, או בעיקר מלחמת ברירה, ובמלחמות כאלה אנשים שואלים את עצמם למה הם נהרגים. אני לא בטוח שרוב אלה שמשרתים היום מילואים ילכו בנפש חפצה למלחמה הבאה, אם לא יקבלו את הסיבות הפוליטיות שעומדות מאחוריה. הבעיה הזו יכולה להתעורר מהר מאוד.

■ **עופר שלח:** בגדוד המילואים שאני הייתי בו בדיוק באותן שנים שיש בו דיבר עליהן, ההתנגדות לשירות בלבנון הייתה 95% וההתייצבות למילואים הייתה 100%. המשפט של יהונתן גפן, "אני שונא את המדינה ואוהב את הפלוגה" הוא זה שמנחה את יחידות מילואים מסוג זה; סביר להניח שתיווצר פה שחיקה עם הזמן, אבל מה

שמביא, בסופו של דבר, את האנשים להתייבב למילואים זו לא ההתנגדות או אי-ההתנגדות למצב הפוליטי.

■ **ישי בר:** הייתי אומר שההפך הוא הנכון. מי שהולך למילואים מלבנון ועד עצם היום הזה, אלה אנשים בעלי תודעה חברתית-מוסרית גבוהה. הם לא בהכרח מזדהים עם הימין. כיוון שאני לובש מדים אני לא רוצה להרחיב מעבר לזה, אבל אני אומר זאת בוודאות. רבותיי, בגדוד שלי בלבנון שירתו מאות חיילים ורק יחידיים בשוליים ביקשו שאמצא להם חלופות לשירות בלבנון. היום זו לא בעיה קריטית.

■ **נחום ברנע:** חלק גדול מן המשתמטים משירות סדיר בשכבות הגבוהות של האוכלוסייה משתמשים בנימוקים פוליטיים כי לא נעים להם לומר שהם סתם נהנתנים.

■ **סטיוארט כהן:** ההפך הוא הנכון. זו לא כסות. צבא העם אפקטיבי מאוד כשיש קונסנזוס. כאשר אין קונסנזוס, לצבא העם יש בעיה אינהרנטית. זה קורה גם במקומות אחרים. עד עכשיו זה לא קרה בישראל מכיוון שיש אצלנו מחסומים חברתיים ואידיאולוגיים גבוהים. המחסומים האלה הולכים ויורדים, וככל שהם יורדים, עולה הבעיה האינהרנטית וצפה, במיוחד כשמדברים על הנושא. לבנון אכן הייתה מערכה בעייתית מאוד. המערכה כיום בעייתית עוד יותר ויש שחיקה הולכת וגוברת בעצם רעיון הקונסנזוס. לעניות דעתי לא משתמשים בטיעון הפוליטי ככסות. כיוון שיש עכשיו כיום לגיטימציה רבה יותר להשתמטות, לאי-שירות, מגייסים גם את המניעים הפוליטיים.

עצם העובדה שהאפשרות הזאת קיימת, גם אם היא לא נראית לעין, אני חושב שזאת מגבלה על שימוש בכוח. אינני יודע אם זה מקרה או לא, אבל בשנים האחרונות של השהות בלבנון, מספר אנשי המילואים ששירתו שם היה קטן מאוד, עד כמה שהצלחתי לראות. יכול להיות שיש לכך סיבות רבות, אבל יכול גם להיות שהסיבה היא שאנחנו לא רוצים להגיע למצבים בעייתיים.

■ **נחום ברנע:** המעבר משירות של חיילי הצבא הסדיר במקום שיש בו מלחמה לאנשים מילואים הוא המעבר מארבע

אימהות לוועד להתעוררות. זאת אומרת, להתארגנות של אנשי המילואים. אנשי המילואים לא מחכים לאימותיהם. הם יכולים להתארגן בעצמם כשהם כועסים. זו תופעה מעניינת: בלבנון ההתארגנות נגד המלחמה הייתה של אימהות ולא של חיילים.

■ **קריאה:** לחיילים הסדירים אסור להתארגן.

■ **נחום ברנע:** חיילי המילואים משתחררים והולכים למחות. בעיצומו של הוויכוח הגדול על כניסה למערב בירות ב-82, אסף נחמיה תמרי המנוח את חטיבתו ואמר להם: חברים יקרים, יש פה ויכוחים כאלה וויכוחים אחרים, כשמישהו הולך עכשיו הביתה, מישהו אחר יצטרך לעשות עבודה כפולה. זה מה שאמר עופר שלח על אהבת הפלוגה. שום חטיבה לא סירבה וכל השאר אגדות. לכן אני אומר שאתה מדבר על אוכלוסייה מאוד קטנה. יכול להיות שמסביב יש תחושה פוליטית מאוד. בהפסקה דיברנו על תנועת המחאה בעניין המילואים, תנועת התעוררות. היו אנשים, ואני ביניהם, שדווקא עודדו אותם לתבוע תביעות קונקרטייות, כלכליות, סוציאליות, משום שאת אלה אפשר לספק. כשהם באו אל הציבור שתמך בהם, הציבור לא גילה עניין בהטבות הכספיות. למה? כי רוב רובו של הציבור הזה לא הולך למילואים. דוד שלו הולך למילואים, אח שלו הולך למילואים, אימא שלו הולכת למילואים אבל הוא לא הולך למילואים. הוא סטודנט, הוא רוצה להפגין על הרשא, הוא רוצה להפגין נגד החרדים ולא בעד המילואים. זאת בדיוק אותה נקודה. ברוב המקרים של המקרים אלה שצועקים צעקות פוליטיות לא משרתים בפועל; מי ששירת בפועל רואה לנגד עיניו את החבר שלו משה מההתנחלות והוא כן משרת.

■ **יהודית שר:** הטענות ברובן טענות חברתיות.

■ **סטיוארט כהן:** בעניין המספרים, אי-אפשר להשוות את הדבר לארצות-הברית. גם למספרים קטנים מאוד יש השפעה עצומה ואתה הבאת את הדוגמה של ארבע אימהות.

■ **נחום ברנע:** לארבע אימהות הייתה השפעה פוליטית. היה פה לובי מאוד חזק שפעל בכיוון הזה. זה לא אומר

שהבנים של ארבע אימהות הם אלה שסירבו לעלות ללבנון.

■ **אורי דרומי:** הזדמן לי להציג לפני חיל המילואים של חיל האוויר המלכותי (RAAF) את שיטת המילואים בחיל האוויר שלנו. לחבר'ה האלה יש היסטוריה גאה מאוד. הם מתגאים בכך שבזמן הקרב על בריטניה כמחצית מהטייסות היו מאוישות באנשי מילואים. הדברים השתנו וכיום אין טייסי מילואים. כשאני אמרתי להם שאצלנו כ-50% מאנשי צוות האוויר הם טייסי מילואים, הם היו המומים. הם שאלו אם נותנים להם להיכנס לטייסות בכלל. מה הם בבריטניה עושים היום? הם משמרים איזו מורשת, הם מחזיקים יחידת נהגים באיזה מקום ויש להם יחידה של מפענחים שיושבים בתורכיה ומשתתפים במאמץ המלחמתי. הבנתי שם מה עז הרצון שלהם לשרת. כלומר, יש חלקים באוכלוסייה שהיו ששים לשרת לו רק היו נותנים להם. אם היינו מבררים, היינו מגלים שלאנשים יש בכל-זאת רצון לשרת.

למה אנשים רוצים לשרת? כי הם רוצים לשרת את המדינה, להגן על הבית שלהם, כי זה לא נעים להם כלפי אחרים. אני עושה מילואים בחיל האוויר. פעם אמר לי מישוהו שבכל פעם שהוא רואה אותי לובש את הסרבל, הוא אומר לעצמו: אם הוא עוד טס, איזה פרצוף יהיה לי אם אבוא ואגיד שאני לא רוצה לטוס.

כדי לא לדבר בסיסמאות, אומר שאם מקימים חיל מילואים של מתנדבים ונותנים להם הכרה ותשלום, ייתכן שזה לא יהיה צבא אליטיסטי של קבוצת אנשים נבחרים. אנשים ירצו לשרת. הם יתדפקו על הדלתות כדי שנקבל אותם, יכשירו אותם בהתאם, יתנו להם תפקידים ויכול להיות שאפשר יהיה להרחיב את המעגל, לקבל את האנשים האלה ולא להפוך את הצבא הזה למשהו אליטיסטי. אז תתחזק גם התחושה שלא חשוב מה הדעה הפוליטית שלי, אני משרת את המדינה, נקודה.

■ **עינת גפנר:** מאז הבוקר מתנהלים פה שני דיונים. מצד אחד, איך ליצור את הדבק כך שהצבא ימשיך לתפקד מול ההתפוררות שאנחנו רואים לנגד עינינו. מצד שני, אנחנו שואלים לגבי העתיד, מה יתאים, עם אילו איומים נצטרך להתמודד וכולי. עדיף לנהל שני דיונים נפרדים אם רוצים להגיע לתובנות.

דיון ראשון, הסתכלות קדימה ל-15-20 השנים הבאות – מגמה חברתית שלא תאפשר למודל הזה להמשיך להתקיים. די להסתכל בנתונים הדמוגרפיים כדי לומר שאי אפשר יהיה להמשיך לאחוז בסיסמה בדבר שירות חובה כצבא העם, אם בארץ ישראל המערבית כולה נהיה פחות מ-50% בעוד 10-20 שנה. צריך לקבוע הנחות עבודה ל-15-20 השנים הבאות.

■ **נחום ברנע:** את אופטימית. אנחנו היום 52% בקושי.

■ **עינת גפנר:** הנתון המדויק: בשנת 2020 נהיה 42% בארץ ישראל המערבית כולה. אם נוותר על חלק, נהיה 68%. התופעות שאנחנו רואים היום יכולות להצביע על כך שהמודל הזה יקרוס, אם לא מסיבות אחרות הרי שמן הסיבה החברתית.

צריך לקבוע הנחות עבודה כולל האיומים. אנחנו נתמודד עם איומים חדשים. היום אנחנו מתמודדים אתם באיו"ש ומחר נתמודד אתם בוואדי ערה ובגליל בגלל הזליגה, ובגלל סיבות אחרות. עלינו להסתכל על העתיד ולומר מה יהיה המודל המתאים (גם כאשר אין ספק שיהיה צורך בהקיף נרחב של כ"א מול האיומים). הערה לנושא הלכידות והשייכות, אי אפשר להפעיל גרוד כמו שמפעילים טייסת. אני יודעת שבגרוד של בעלי, שעושה מילואים מאז אני מכירה אותו, עושים מילואים כל שנה. אומרים פה שעושים מילואים פעם בשנתיים, אבל לי הוא אומר שהוא הולך כל שנה גם לאימון, גם לתרגיל אוגדה וגם לתעסוקה. ביחידה שלו, אצל המג"ד יש 300-350 איש ולא נבחרת של 50 חברה.

■ **רליק שפיר:** אולי במסגרת אוגדה ומחלקה, מפקד החטיבה נמדד על פי הטיפול שלו בגרוד.

■ **עינת גפנר:** אני מסכימה אתך. אני מלווה את המילואים של החי"ר מהבית 15 שנה ואני עצמי משרתת בקבע. לכן אני יכולה לתת רשימה של 100 טענות לעומת שני דברים חיוביים בקושי. אי אפשר להשוות את שני הגופים ואי אפשר להחיל עליהם את אותם כללים. לכן נדרשת חשיבה חדשה מול העתיד הזה. מול ההווה, אין שם ספק שצריך לפעול על פי הכיוונים הקיימים ולהמשיך לחזק אותם. צריך לשמור על המסות בשרות החובה ועל האיכות לשנים הקרובות כנדרבן מרכזי בתקופת

המעבר. אי אפשר לעסוק בשני הדברים באותו דיון. אשר לדיון העתידי, כאן יש התעלמות מנקודות מרכזיות שאם לא נראה אותן ולא נכיר בצורך לשנות את המודל, המודל הקיים יקרוס.

■ **ילון פרחי:** אני מתמקד ב-15 השנים הקרובות ואני ריאלי. צריך להכיר בכך שהשירות במילואים עדיין מייצג נורמה מוסרית בסיסית ולא נתפש כחבורה מקצוענית של אנשים שמתאים ונעים להם לעשות את 30 ימי המילואים שלהם. ככל שהאינטרס כללי יותר, כן הוא ראוי יותר. אולי כך היה פעם בחבורות מסוימות, ואני חושב שזו תשתית המילואים גם היום, אם כי הפרדיגמה הזאת סותרת לגמרי את מה שמתחולל בחברה הישראלית. בסופו של דבר, קצין אומר לי שהוא לא יכול להיות מ"פ כיוון שהוא עובד בחברת היי-טק. צריך לשים את זה כאן על השולחן. כל ניסיון לעקוף את הבעיה ולהמציא צבא מקצועני יותר שנתגמל אותו כך או אחרת עד שבסוף הוא יתאים רק לקבוצה מסוימת, ייכשל. זוהי גם חובה נורמטיבית לתמוך במהלך הנוכחי כל עוד לא המציאו משהו אחר. אני יכול להציע קונקרטי שני מהלכי תמיכה. האחד, לקחת פלוגה מגולני ולהעביר אותה בשלמותה למילואים. בחצי שנה האחרונה צריך לנסות להחזיק את המסייעת לא רק על ידי זכויות, שלא בעיקר להעמיק את תודעת השירות שלהם מעבר לאופק הפלוגה אל ההכוונה לשרות במילואים. לא בטוח שאנחנו עושים את זה די. ייתכן שאם היינו לוקחים אותם לקראת סוף השירות ומבררים את ערכי השירות בצבא, היינו מגיעים למצב שבו הם לא ייתקלו בסתירה חריפה כל כך במילואים. שלוש שנים אף אחד לא דיבר אתם על זה ועכשיו רוצים שהם, שהיו בכלל בפלחה, יעשו משהו למען המדינה.

הדוגמה הקונקרטית השנייה היא לתמוך במערך המפקדים באופן מקצועי. פה כן הייתי מתחשב בנטייה של המפקדים ובנכונות שלהם להתמקצעות. בכל תחום שאנחנו עוסקים אנחנו מזהים במסגרות האזרחיות תשתית להתמקצעות הרבה יותר גדולה מאשר בצבא המילואים. היום יש לצבא את פרויקט האקדמיה. בחור מקבל תואר ראשון, הוא למד הרבה בצבא, הוא למד גם באקדמיה, ומקבל תואר ראשון. אם אנחנו רוצים לקבל מ"פ או מג"ד מקצועי יותר, שיכול להתפתח בתור קצונה במילואים, עלינו לחשוב על

תוכנית לימודים ייחודית לקציני מילואים שיסכימו להשתתף בה. צריך להציע להם לקחת קורס בפו"ם במקום קורס אחד בשנה באקדמיה. אפשר להציע להם להיות מחוברים למערכת הצבאית, לקבל ניקוד לא אמרתי גמול. לאפשר לקצין לפתח את האחריות שהוא חש לתפקידו ועל ידי זה לקבל צבא מילואים מקצועי יותר.

■ **נחום ברנע:** כמו שנעשה בקבע.

■ **ילון פרחי:** כן, כמו בקבע. כאן יש

חיבור בין המגמה ליצור צבא מקצועני לבין המגמה של צבא העם. כלומר, לקחת את הצבא הזה ולטפחו, ובסופו של דבר המשרת בו ירגיש שמעריכים את התחום המקצועי שלו. נתנו בעבר כמה דוגמאות לזה. הצעתי שניתן למג"ד כרטיס פתוח לבוא להשתלם, לראות תרגיל, לפתוח את הראש, ללמוד. ■ **יפתח רונטל:** תאמינו לי שמג"ד מסוג זה

מגיע בהרכב המתאים לגודל שלו לכל משימה שלא תהיה. לפי הנתונים של גיל רגב שלישי אחד שומר חוק, שלישי אחד משלם מסים ופחות משליש עושה מילואים. הבעיה היא שכולם אותו שלישי. נכון לשמר את המשוואה הזאת ולא להפוך אותה למשוואה אחרת שבה השלישי הזה יהפוך באמצעים כאלה ואחרים לאותם 100% שעושים את המילואים. זה כיוון בעייתי מאוד.

מדינת ישראל לא נמצאת במצב שבו יש לה הפריבילגיה לבנות את כוחה הצבאי על בסיס מלחמות ברירה. גם על העימות הנוכחי אי-אפשר להסתכל כמשהו שאפשר בלעדיו. עם כל הכבוד, המציאות שלנו שונה מזו של שווייץ או אנגליה שנזכרו כאן. המציאות שלנו כיום לא תשתנה כנראה לצערנו בשנים הקרובות, ואנחנו צריכים להכין את עצמנו למלחמות אין ברירה. במצב כזה לא תיתכן בישראל חברה שחלק ממנה נלחם וחלק לא. זה פשוט לא מתקבל על הדעת. מדינת ישראל נמצאת במציאות שבה היא חייבת להתגייס. אני מערער על הרעיון של אנשי מילואים בהתנדבות. אם הופכים אותם לצבא של מתנדבים שמקבלים כסף, הרי שאינם עוד מתנדבים.

זה לא מערך המילואים במתכונת שקראתי לה קודם חברה מתגייסת. חברה מתגייסת זו חברה שבמצב של אין ברירה היא הולכת לבצע את מה שהיא לא רוצה לבצע. היא לא בוחרת בזה, אבל תתגייס לזה. השאלה היא איך לבנות נכון או איך לשמר נכון את מערך המילואים שלנו למצב שאני

מקווה שלא נגיע אליו.

■ **עופר שלח:** איך אתה יכול לומר שזה מצב של אין ברירה כשרק 30 אלף משרתים במילואים?

■ **יפתח רונטל:** כשאתה אומר חברה מתגייסת, אינך מתכוון שכולם מתגייסים. אף פעם לא כולם מתגייסים. אני לא רוצה לבנות את זה כך כי אז נוצרת מציאות שבה מישוהו עושה את המלחמה של מישוהו אחר בהגדרה ומתוך בחירה של מדינה, וזה דבר שאני לא יכול להסכים אתו.

■ **עינת גפנר:** אבל כשהפער כל כך גדול?

■ **יפתח רונטל:** לא. צריך לתת תנאים מועדפים לאלה שעושים מילואים. אשר לחלוקת הנטל, ברור לי שהיא לעולם לא תהיה שווה. עם זאת, לא הייתי רוצה לקבע את החלוקה הלא-שוויונית של הנטל בחוק. זה נראה לי בלתי מתקבל על הדעת במציאות שלנו. זאת העמדה שלי, עמדה ערכית. השירות הוא בראש וראשונה נורמה מוסרית ולא בחירה התלויה בהקשר כלכלי. מתנדב שיקבל תמורה יתנדב בסופו של דבר בגלל התנאים ואנחנו נגדיל אותם לאט לאט. זאת חולשה במידת-מה וצריך לנסות להימנע מלחזק אותה, ולחפש דרכים להתמודד אתה.

מעבר לכך אני מצטרף לדבריו של סגן הרמטכ"ל. אני חושב שבמציאות שלנו, המלחמה שתלווה אותנו בשנים הקרובות היא המלחמה על גבולות, על טריטוריה, על שטח. הניסיון מלמד אותנו שבמלחמה כזאת הטכנולוגיה, ככל שתהיה טובה ומתקדמת, לא מחליפה את החיוניות, את הכורח בביצוע מהלכים קרקעיים שבסופו של דבר מתמצים בתמרון ובמסה קריטית של אנשים ולא רק של טכנולוגיה.

■ **משה יעלון:** ברמאללה הטכנולוגיה לא עוזרת לנו. שם צריך חיילי חי"ר.

■ **יפתח רונטל:** לפי ניתוח שעשינו, בקצב שבו עולה מחירם של מטוסי קרב מתקדמים, אפשר יהיה לקנות בכל התקציב האמריקני הנתון בעוד 30-50 שנים, מטוס אחד.

■ **רליק שפיר:** חיל האוויר מאייש 20 מטוסים בלבד והם מחליפים מאות מטוסי הפצצה מסוגים שונים. יכול להיות

שלא יצטרכו יותר ממטוס אחד.

■ **יפתח רונטל:** אני מזכיר לכולכם: גם כשאנחנו מסתכלים קדימה, מתברר לנו שהלחימה הנוכחית דורשת מאתנו מיצוי של כל חייל במילואים. צריכים לבדוק מה עוד אפשר לעשות במציאות שבה אנחנו נמצאים היום. יכול להיות שלא עושים די ויש לשנות את הפעילות. בנתונים של היום אין לנו מספיק חיילים במילואים כדי לבצע את מה שנדרש מאתנו על פי החלטה של המטה הכללי.

■ **משה יעלון:** אחד הדברים העולים מן הדיון הוא שאין לנו ברירה אלא לשנות את התחושה של אותם 30 אלף אלה שנושאים בעיקר הנטל. התחושה של פראיירות צריכה להתחלף בתחושה של אליטה משרתת. חלק מהמאמץ בכיוון זה הוא פנים צה"לי, היחס של הצבא, ניצול נכון של תקופת השירות שלהם; וחלק מן המאמץ צריך להיות חוץ צה"לי, יחס החברה אליהם במקומות העבודה, באוניברסיטאות, בתגמול וכן הלאה. אני לא מתכוון לכל מערך המילואים שגם הוא עושה, בסופו של דבר, שלושה או ארבעה ימי מילואים בשנה. עכשיו נזדקק לו בתחזוקה, ביחידות העורפיות וכן הלאה. אני מתכוון ל-30 אלף. בהם אנחנו צריכים לטפל.

ההיבט הכלכלי

רשימת הדוברים (לפי סדר אלפביתי):

- אלוף גיורא איילנד – ראש אגף התכנון, צה"ל
- הדס בן-אליהו – מחלקת מדעי ההתנהגות, צה"ל
- תא"ל מולי בן-צבי – ראש אגף תקציבים במשרד הביטחון; היועץ הכספי לרמטכ"ל
- דוד ברודט – יו"ר חברת YES
- פרופ' אבישי ברורמן – נשיא אוניברסיטת בן-גוריון
- ניר גלעד – החשב הכללי, משרד האוצר
- אלוף עוזי דיין – ראש המועצה לביטחון לאומי
- דן הלפרין
- דוד ואיש – יועץ כלכלי למערכת הביטחון
- דבורה ז"ק – חוקרת בפרוייקט צבא וחברה, ממד"ה, צה"ל
- אלוף עמוס ידלין – מפקד המכללות (אז – תא"ל, ראש מטה חיל האוויר)
- אל"מ חני כספי – עוזרת לפרקליט הצבאי
- עוזי לוי – סגן ראש מערך בניה ונדל"ן, הנהלת בנק לאומי
- אריה מלניק – החוג לכלכלה, אוניברסיטה חיפה
- פרופ' ברוך נבו – החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה; המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- גדעון עשת – עיתונאי, "ידיעות אחרונות"

- ד"ר קרנית פלוג – מנהלת מחלקת מחקר, בנק ישראל
- אל"מ רון שטרן – רמ"ח פרט
- אלוף אילן שיף – נשיא בית הדין הצבאי לערעורים, צה"ל
- ד"ר זלמן שיפר – יועץ למנהל מחלקת המחקר, בנק ישראל

■ **דוד ברודט:** נבקש את מולי בן-צבי לתת סקירה.

■ **מולי בן-צבי:** הסקירה שלי תשמש חומר למחשבה לקראת הדיון. אני אתקדם מן ההיבטים המקרו-כלכליים להיבטי המיקרו של יעילות השימוש במשאב המילואים בתוך מערכת הביטחון, ואחר-כך אעבור להיבטים אחרים, היבטים כספיים מול הפרט שעושה מילואים בהקשר של אי השוויון, ונושאים אחרים שדיברו עליהם במליאה. לא אדבר על הנושאים שיידונו בשתי הקבוצות האחרות אם כי יש להם זיקה לכלכלה. לא אפרט את מחשבותי על מודל אחר לגמרי – מודל של צבא מקצועי לעומת מודל של מילואים – כי שאלה זו תידון באחת הקבוצות. דבריי ייגעו בשולי הנושא הזה ואולי אף למעלה מכך.

אתחיל בסקירה של מקום ההיבטים המקרו-כלכליים בתקציב, ואמשיך בשני הסוגים של ההיבטים המיקרו-כלכליים שדיברתי עליהם.

תקציב יום המילואים עבר את השינויים הבאים. אני אומר אותם ומיד נראה אותם בהתאמה לגרפים שראינו למטה. עד שנת 1984 התשלום לימי מילואים בוצע על ידי הביטוח הלאומי, מחוץ לתקציב הביטחון, וגם לא היה שיקול בשוליים לגבי המחיר. כלומר, מערכת הביטחון לא שילמה ולו מחיר שולי על שימוש במשאב המילואים. הכללים שלפיהם משולמים התגמולים לאיש המילואים הם כללי הביטוח הלאומי לטוב ולרע, כלומר, כמו כללי הביטוח הלאומי לתשלומים חליפי הכנסה (הם השתנו מעט במשך השנים).

השינוי הראשון היה ב-85/85, אז ניתן למערכת הביטחון שיקול בשוליים על ימי מילואים. תקציב ימי מילואים עוד לא הועבר לתקציב הביטחון אבל נאמר שאם מערכת הביטחון צורכת מעל רף מסוים, היא תשלם בשוליים על כל איש מילואים ואם היא תרד מתחת לרף הזה, היא תקבל פיצוי. בתקופה ההיא זה נקרא חיסכון ימי מילואים. מובן שברגע שאתה קובע מחיר כלכלי למשאב

מסוים, התוצאה היא שהמערכת צורכת פחות מן המשאב הזה.

■ **דוד ברודט:** מה היה השיא ב-84?

■ **מולי בן-צבי:** השיא היה במלחמת שלום הגליל. הממוצע של סוף שנות ה-70, תחילת שנות ה-80, כשאני מנטרל את של"ג, היה כעשרה מיליון ימי מילואים. בתקופת המלחמה עצמה אפילו יותר. המצב הקבוע בשנים האלה, כשמתעלמים מן המלחמה, היה כעשרה מיליון. בשנת 2000 ירדנו לארבעה מיליון. 16 יום היה הממוצע ואני לא בטוח שזה הממוצע, כי זה לא כולל כאלה שעשו מספר קטן יותר של ימים. מיד אגיע להיבט המיקרו, מה זה עושה בתוך המערכת ומה עוד עשינו בזה במשך השנים. לפני כן, עדיין ברובד המקרו-כלכלי, אומר כמה זה עולה למשק.

העלות הממוצעת של יום מילואים שמשולם על ידי הביטוח הלאומי היא 320 שקלים. משנת '95 זה כבר מופיע בתוך תקציב הביטחון. לא רק שמערכת הביטחון רואה מחיר שולי לימי מילואים, זה ממש מופיע בתוך התקציב. זה הפך לסעיף תקציבי רגיל כמו כל סעיף תקציבי אחר בלי שום הבדל מבחינת היישום שלו, אלא שהגורם המשלם הוא הביטוח הלאומי לפי הכללים שלו, לפי החוק שלו. הביטוח הלאומי משלם לכל איש המילואים לפי ההכנסה שלו, לפי כללי הביטוח הלאומי. הסכום הזה – 320 ש"ח בממוצע – לכאורה אמור לשקף פחות או יותר בקירוב ראשון את השכר של אותו איש. אם השכר משקף את התרומה השולית למשק, אז יש פה המחיר המקרו-כלכלי למשק.

לסכום של הביטוח הלאומי צריך להוסיף את מה שלא מופיע, את ההפרש בין השכר הרלוונטי לצורך הביטוח הלאומי לבין עלות עבודה מלאה. בעבר היו יותר דברים והיום יש פחות. המרכיב העיקרי הוא הפרשות לקרן השתלמות ופנסיה שאינם נמצאים בביטוח הלאומי. יש מרכיבים נוספים. חלקם ירדו במשך השנים. כשהתחלנו לעשות את החשבונות האלה, ימי מילואים חד-יומיים לא נספרו והיינו צריכים להוסיף גם את הדבר הזה. כשהתחלנו עוד לא היה ביטוח אנשי מילואים. כשהתחלנו התקרה של הביטוח הלאומי הייתה פי שלושה מהשכר הממוצע במשק והיום היא כבר פי חמישה. אנחנו מעריכים שצריך להוסיף סדר גודל של 25% למה שמופיע בביטוח הלאומי כדי להביא לידי ביטוי את העלות המלאה למשק. במספרים, אנחנו מדברים על ארבעה מיליון ימי מילואים ואני לוקח לא 320 אלא 400

שקל בממוצע, אחרי שהוספתי את 25% האלה; זה שווה ערך ל-2.4 מיליארד שקלים, 0.3 אחוזים מהתוצר.

הדבר הזה מגובה גם בעבודות. אני פרסמתי על זה עבודה לפני כמה שנים, כאשר איתן ברגלס הניח את היסודות לנושא הזה. זה מגובה גם בצוות בין-משרדי שכלל את משרד האוצר. אני חושב שעוזי לוי (מאגף תקציבים באוצר) היה אתי בצוות הזה וכן נציג בנק ישראל. יורם מרידור היה אז ראש הצוות וגם המוסד לביטוח לאומי השתתף.

■ **קריאה:** נדמה לי שזה הוצג לוועדת חוץ וביטחון.

■ **מולי בן-צבי:** זה הוגש והוצג ויש לזה גיבוי. המקום היחיד שבו כתוב משהו אחר הוא מאמר של בר דרון שסופר גם את זה ואחר-כך הוא אומר שזה מה שמשולם לאנשי המילואים. הוא לא שם לב שהוא סופר פעמיים והחלק השני קצת יותר גדול.

■ **עוזי לוי:** הוא לא היחיד. גם פרופ' אקשטיין – עשיתי אצלו עבודה בתואר שני בכלכלה – רואה את זה בראייה כוללת והמחיר הוא פעמיים. פעם אחת אתה משלם והפעם השנייה זה הפסד לאוצר.

■ **מולי בן-צבי:** זה כמו שאתה לוקח עובד במשק ושואל כמה הוא שווה, ומחשב פעם אחת המשכורת ופעם אחת את מה שהוא היה יכול לייצר במקום אחר.

אני לוקח 0.3 אחוזי תוצר שרובם הגדול מצוי בתוך תקציב הביטחון, כ-80% מהם מצויים בתוך תקציב הביטחון, והשאר זו מדידה כלכלית, לא מדידה תקציבית (כמו מה שפירטתי, הפרשות לקרן השתלמות ופנסיה וכו'). רק לצורך השוואה, אם מדברים על צבא העם, מודדים וזה גם נדון באותן עבודות שהזכרתי קודם, באותה ועדה שירות חובה; העלות של שירות חובה למשק היא 2.2-2.5 אחוזים מן התוצר. לא אכנס למתודולוגיה. הבאתי את הנתון רק כדי להראות את סדר הגודל של שירות החובה לעומת שירות המילואים. זה נושא שלא נמדד תקציבית והכול שיקול כלכלי. לכן הוא גם לא נמדד בתוצר. לו היינו עושים השוואה בתוצר למדינות אחרות, היה צריך להוסיף מרכיב שלא קיים אצלנו ולא נמדד. חשוב לראות את ההשוואה הזאת.

- **דן הלפרין:** כל הימים שווים?
- **מולי בן-צבי:** אני מגיע לנקודה הזאת. ביטוח לאומי משלם לכל אחד לפי השכר שלו עד תקרה של פי חמישה מהשכר הממוצע.
- **דן הלפרין:** לא זו הייתה הכוונה שלי. האם היום של אדם שמשרת 20 יום שווה ליומו של זה שמשרת חמישה ימים.
- **מולי בן-צבי:** זה ליניארי. זה שייך לפרק אחר בסקירה ואני אגע בזה מזווית אחרת.

נסכם את החלק המקרו-כלכלי: אם ירדנו מעשרה מיליון ימי מילואים לארבעה מיליון, עשרה המיליון ימ"מ (ימי מילואים) הם שווי ערך לארבעה מיליארד שקל, וכשזה היה המצב, גם התוצר קטן בהרבה, לכן באחוזי תוצר זה היה הרבה יותר. כעת ארבעה מיליון ימ"מ הם 1.6 מיליארד שקל, 0.3 אחוזי תוצר. יש ירידה ששחררה מקורות למשק – במחירים של היום 2.4 מיליארד שקל. חלקם הגיעו לתקציב הביטחון דרך המודל של הפיצוי שדיברתי עליו קודם, וחלקם השתחררו לדברים אחרים במשק. במה שהגיע לתקציב הביטחון אפשר להשתמש כדי ליצור תחליפים לימי המילואים.

זה הפרק השני בסקירה – ההיבט המיקרו-כלכלי, אבל לא הסתכלות על הפרט אלא הסתכלות על שינוי במשאבים בתוך מערכת הביטחון.

כבר מ-85, כשראינו את המחיר השולי, ברמה של המטה הכללי נעשו פעולות לצמצום ימי מילואים תוך בחינת המחיר האלטרנטיבי, איך אפשר להשתמש בכסף הזה. המגמה הייתה ברורה מאוד, אבל היא קיבלה האטה באינתיפאדה הראשונה והמגמה הזאת נמשכה גם אחריה.

נוסף על כך, הורדנו במשך השנים את המוטיבציה הזאת למטה בצורה של ביזור. היום גם ראש מטה של פיקוד מרחבי, מפקד אוגדה, אחרים ברמות נמוכות יותר בהיררכיה, וגם אנשים בתחום הלוגיסטי שמחזיקים בימי מילואים – כל אלה יכולים לקחת את ימי המילואים בצורה מבוזרת ולהפוך אותם לתקציב, ולפי המחיר התקציבי בא המחיר הכלכלי המלא. הם יכולים להפוך אותם לדברים אחרים, ורואים את זה. בכל פעם שירדנו רמה בביזור, ראינו מדרגה משמעותית בירידה במספר ימי מילואים ובהפיכה שלהם למשאבים אחרים. היום יכולים להפוך את ימי המילואים למשאבים מגוונים,

החל מרווחת הפרט וכלה בתחמושת או בקילומטרים של טנק באימון. אפשר להמיר את יום המילואים למשאבים אחרים כשמחיר ההמרה הרלוונטי ידוע. יודעים כמה שקלים שווה יום מילואים וכמה שקלים עולה כל אחד מהפריטים האחרים. אפשר לדעת מהם המחירים היחסיים. זו לא הסטה של ימי מילואים לדבר אחר במחיר אפס, אלא לדבר אחר שיש לו עלות.

שינוי נוסף שעשינו השפיע אף הוא על הנושא הזה. פירקנו את שיאי הקבע לחמש קבוצות, חלוקה לנגדים וקצינים, שלוש קבוצות של קצינים ושתיים של נגדים ובכירים. כלומר, יותר בכירים ופחות בכירים. זה משקף גם את רמת השכר שלהם.

■ **קריאה:** של אנשי המילואים?

■ **מולי בן-צבי:** של אנשי הקבע. אם מישהו מחזיק משאב של ימי מילואים, הוא יכול להסיט אותו בשתי צורות: פעם אחת למשאבים אחרים שאינם כוח אדם וזה המחיר היחסי, ופעם שנייה לכוח אדם, אם הוא מסיט אותו לקבע ראשוני, כלומר, לרמה היותר נמוכה. קבע ראשוני קצינים מתייחס לקצינים עד דרגת סרן כולל; קבע ראשוני נגדים זה עד דרגת רס"ר. המחירים הם כאלה שאם לנגד עד רמת רס"ר צריך לוותר, אפילו פחות מאחד לאחד, צריך לוותר על 295 ימי מילואים כדי לקבל בן אדם לשנה שלמה בעוד שהייתה תקופה שקבע היה אצלנו קבוצה אחת. ההפרדה לחמש קבוצות של קציני ונגדי קבע נותנת תמחור יותר מדויק.

■ **עוזי דיין:** מולי הציג את הנושא וכעת יש להחליט על מה מדברים. בתחום הזה יש רק שני נושאים שראוי לדבר עליהם. האחד, איך באמת מתגמלים את אנשי המילואים, מה מגיע להם ומה לא מגיע להם. דבר שני, צריך לדבר כמעט רק בראייה של מודל עתידי כלכלי למערך הסדיר ולמערך המילואים.

■ **מולי בן-צבי:** החלק האחרון נוגע לנושא הזה, נושא התגמול לאנשי המילואים, תוך הסתכלות על הפרט וביחס לתפוקה שהוא נותן למערכת.

ראשית, ביחס לתרומה שלו למערכת. המודל של שירות מילואים הוא מודל יעיל מאוד. אתה לוקח אדם ומחזיק אותו מספר מסוים של ימים בשנה, בעיקר לאימון. בשעת פקודה אתה מקבל את הסד"כ (סדר כוחות) המלא בלי

שאתה מחזיק אותו כל השנה וכשהוא עובד במקום אחר באותו זמן. התרומה הביטחונית שלו למערכת היא אדירה והתשלום שמשלמים לו הרבה יותר נכון. אין לי ספק שלו היו בודקים מה השווי של איש המילואים למערכת – היו מגלים ששווי הרבה יותר גדול ממה שמשלמים לו היום.

אפשר לחלק את התשלומים שניתנים לאיש המילואים. חילקתי אותם לשלושה נושאים. אחד, פיצוי על אובדן הכנסה. כשאדם בא לשירות מילואים, הוא מפסיד הכנסה אורחית. השאלה היא האם מפצים אותו פיצוי מלא על אובדן ההכנסה. שניים, רוחת החיים שלו בזמן שהוא עושה את שירות המילואים, החל מדברים אלמנטריים כמו מגורים ומזון, וכלה באמצעים לאימוץ או לתעסוקה. הנושא השלישי הוא תגמול. מה הוא מקבל, אם הוא בכלל מקבל משהו, מעבר לפיצוי בגין אובדן ההכנסה שלו. יש נושאים אחרים שקשורים למדיניות של האוניברסיטאות, של מקומות עבודה וכך הלאה.

בלי להיכנס לים של פרטים, כל המרכיבים האלה היו במגמה של עלייה בשנים האחרונות. הייתה מודעות רבה יותר לנושא גם במערכת הביטחון וגם במדינה. הנושאים העיקריים שטופלו הם השניים הראשונים. השנה נעשה צעד גדול השנה לשיפור הפיצוי לאנשים בגין אובדן הכנסה. למשל, תגמול חד-יומי על היום הראשון והשני במילואים, דבר שלא היה קיים עד עכשיו, וגם היבטים אחרים.

תגמול עקב שירות המילואים מעבר לפיצוי בגין אובדן הכנסה. עד לפני שלוש שנים לא היה תגמול כזה. לפני שלוש שנים החלו לתת תגמול למי שמשרת במילואים יותר מ-26 ימים. זה הרכיב היחיד שאיננו פיצוי על אובדן הכנסה אלא תגמול על שירות מילואים, והוא מסתכם ב-100 שקל נטו ליום. אף על פי שאנשים רבים יותר עושים מילואים, הצלחנו לשמור השנה על הרמה הזו של תגמול, ולהגדילו לאלה שעושים יותר מ-32 ימים, אבל זה שולי. ההגדלה הזאת משולמת לאנשים מעטים מאוד.

כמו כן נעשתה קפיצה גדולה בנושא הביטוח. הופעלו לראשונה שלושת הרבדים של הביטוח: ביטוח ריסק, ביטוח אובדן כושר עבודה וביטוח שארים, הכול בהסכמים עם חברות ביטוח. הנושא האחרון, ביטוח שארים, נחתם עם חברת ביטוח ממש בימים אלה.

כשתכננו את הצעדים של השנה – הבהרנו שזה המקסימום שהמדינה יכולה לעשות עכשיו, אבל ברור שזאת תרופה זמנית כי בעוד כמה חודשים, או בעוד שנה, נצטרך לעשות את הצעד הבא, זאת לנוכח הדברים ששמעתם למטה ולנוכח חוסר השוויון האינהרנטי שהדרך היחידה לפצות עליו היא תשלום יותר גבוה, וגם עקב המגמות בחברה.

■ דוד ברודט: בנושא כלכלת מילואים,

יש שתי מערכות בשני סדרי גודל. יש נושא המקרו ויש נושא המיקרו. במיקרו, ההנחה היא שאנחנו – החברה, המדינה, הצבא, הממשלה – רוצים צבא מילואים ומעוניינים לשפר אותו; מכל מיני סיבות יש שחיקה בצבא המילואים, המוטיבציה והרצון להתגייס לצבא יורדים וצריך לחשוב אילו סוגי תמריצים יכולים לעצור את השחיקה. צריך להחליט כמה רוצים להקצות מתוך הנחה שיש תמריצים שונים. בדיון שקיימה הממשלה לפני מספר חודשים היה ניסיון לתת תמריצים חומריים לקידום המוטיבציה לשרות מילואים.

הנושא השני הוא המקרו. כפי שכבר צוין, באמצע שנות ה-80 נעשה מהלך אחד ואחר-כך עוד שיפור בשנות ה-90. היה כאן ניסיון לייעל את השימוש בכוח אדם. זו הייתה אז בכל אופן נקודת המוצא. ישנו צבא מילואים ברמה של גיוס חובה בכמה פרמטרים, והיה ניסיון לייעל את השימוש בכוח אדם, לצמצם את ימי מילואים ולתת את התמריצים ברמה המערכתית. זה הביא, בסופו של דבר, לירידה מעשרה מיליון לארבעה מיליון – וניתנה לצבא האפשרות לייעל בכל מיני דרכים. תכפילו אותם שישה מיליון ימי מילואים שנחסכו ב-320 ש"ח, ותגיעו למסקנה שהצבא קיבל מקורות אפשריים נוספים של מיליארד עד שני מיליארד ש"ח.

השאלה היא האם הצבא יכול לוותר לחלוטין על 220 אלף ולעשות שימוש אחר בכסף, ואני מציב כאן סימן שאלה כמובן. אני יוצא מתוך הנחה שכאשר מדובר בשינוי מסוג זה, מדובר בתהליכים ארוכים. אי-אפשר לעשות מהפכה כזאת בשנה או בשנתיים. אפילו הרפורמה של אמצע שנות ה-80 באה לידי ביטוי במלוא עוצמתה רק עשר שנים אחר-כך. האפשרויות ניתנו כבר באמצע שנות ה-80 ובעצם, לפי התוצאות, אנחנו רואים שהמערכת הטמיעה אותן רק כעבור עשר שנים.

■ **מולי בן-צבי:** היא התחילה להטמיע ואז פרצה האינתיפאדה הראשונה. התכנון היה להמשיך לצמצם, אבל האינתיפאדה שיבשה אותו.

■ **קריאה:** הדבר הזה התאפשר בגלל גידול מחזורי החובה. לולא היו מחזורי החובה גדלים, זה לא היה עוזר.

■ **דוד ברודט:** לכן נשאלת השאלה האם הרפורמה הזו היא תוצאה כלכלית או תוצאה של שינויים, ומה משמעותה לגבי צבא מילואים.

■ **אריה מלניק:** ברשותכם, אעיר שלוש הערות. הערה ראשונה, למדתי מחומר הרקע שקיבלנו, שיש מגמה, בשנים האחרונות, לחשוף את מערכת הביטחון למחיר השוק. במקרה שלפנינו מדובר במחיר הכלכלי של אנשי המילואים. זה תהליך ממושך ואני גאה בצבא שלנו שמנסה להתחשב בו. מדובר במאמץ ממושך, במוסדות להשכלה גבוהה, כולל האוניברסיטה שלי (אוניברסיטת חיפה), לקח לנו זמן רב להפנים את הנושא. אני ממליץ להרחיב את השימוש בגישה הכלכלית ולהחיל אותה גם על אנשי הסדיר.

הערה שנייה קשורה ליעילות השירות לאורך הזמן. עד כמה שאני מצליח ללמוד מהשירות האישי שלי ושל אחרים, התפוקה של איש מילואים, המשרת מגיל 21 ועד גיל 45, הולכת ופוחתת עם עליית הגיל. זו תופעה כללית שאיננה קשורה רק למידת האימון. גם היעילות של שחקני כדורסל שמתאמנים מידי יום יורדת עם הגיל. במקביל, העלות האלטרנטיבית הולכת וגדלה. דהיינו, פרופיל ההכנסות בדרך כלל עולה בין גיל 21 לגיל 45. יש לי תחושה שאילו היו משאירים לשוק לקבוע את הדברים, סיום השירות היה נקבע לגיל 35 ולא לגיל 45. כדאי לבדוק זאת.

■ **דוד ברודט:** אתה מציע שהפטור יהיה בגיל 35.

■ **אריה מלניק:** כן! אם תיתן למפקד יחידת מילואים לבחור את אנשיו, הוא יבחר בדרך כלל את הצעירים. זו תחושתי. הערה שלישית, אני מודאג ממה שאמר קודם גיל לגבי הקשר הרב-דורי. מכסת אנשי הצבא שאנו מחיילים כיום בגיל 18 לצבא הסדיר, קובעת כמה

אנשים יוכלו להיות שייכים לצבא המילואים בעוד כמה שנים. אחת השאלות החשובות היא את מי אנו משחררים משירות סדיר. ובמקביל, כמה זמן אנו מחזיקים את אלה ששירתו. אולי אפשר להכשיר אנשים בגיל 18 במשך שנה אחת לשירות מילואים. ספציפית אני טוען, שאם נגדיל את מאגר מסימי שירות חובה על ידי יצירת מסלול של שירות מקוצר, ממילא יגדל המאגר של משרתי המילואים בעתיד.

■ **קרנית פלוג:** הייתי רוצה לדעת באיזו מידה המגמה הזו של ירידה בשימוש בימי מילואים יכולה בפוטנציאל להימשך, או שמא כבר מיצתה את עצמה.

הערה שהטרידה גם אותי, באיזו מידה המגמה של ירידה במספר ימי המילואים קשורה לגידול במחזוריים של השירות הסדיר, ובאיזו מידה היא באמת קשורה להפנמה של המחיר על ידי היחידות המחליטות. גם כאן נשאלת השאלה מה יקרה בעתיד, מה גודל המחזוריים הצפויים ובאיזו מידה הם יכולים לספק תחליף לימי מילואים.

לא ידוע לי די על ההבדל בימי המילואים בין אנשים שעושים משימות שוטפות – שיש להם חלופה – לבין האנשים שמגויסים לצורך אימונים ובעצם הם שם כדי להיות זמינים במקרה של עימות. להפרדה הזו חשיבות בקביעה האם אפשר להחליף את הראשונים בחיילי צבא סדיר. פירטת את הסך הכול לגבי העלות של חייל מילואים לעומת חייל סדיר. איך מעריכים יום של חייל סדיר מבחינת הצבא לפי אותו מודל שמפנים את כל העלויות.

■ **מולי בן-צבי:** במקום להסביר את המודל אגש ישר לתוצאה. חייל חובה שווה לפי המודל הכלכלי כמעט למה שאנחנו קוראים קבע ראשוני.

■ **קרנית פלוג:** זה התמחור של הצבא. אני שואלת על המחיר ולא על תמחור הצבא.

■ **מולי בן-צבי:** זה מחיר אלטרנטיבי למשק. הוא רחוק מאוד מתקציב הביטחון שהוא בעצם לא רלוונטי, כי החייל מגויס על פי חוק.

■ **קרנית פלוג:** אני שואלת על המחיר

למשק.

■ **מולי בן-צבי:** את המחיר למשק הערכנו

במשהו הדומה לקבע ראשוני. סדר גודל של איש המילואים בשנה, בערך.

■ **גדעון עשת:** אם מחר נבזר את המערכת

וניתן למפקדי גדודים לקבל שורה של החלטות כלכליות, נגיד למפקד הגדוד, תשמע, אתה בשריון יכול לבחור בין תותח 120 מ"מ על הטנקים יש דבר כזה ואין לי מושג על מה אני מדבר לבין תותח 30 מ"מ ואז תחסוך מיליון שקלים. את הסכום הזה תוכל להוציא לרווחה של החיילים; אחרי עשר שנים תהיה ירידה דרמטית במספר התותחים של הטנקים או מה שזה לא יהיה. אני מביא את האבסורד הזה כיוון שאני חושב שמה שקורה זהו משחק מכור ואני לא מדבר על הדברים שאנחנו כרגע מדברים, אלא על התמונה הכללית.

חלק מהמשתתפים כאן היו בכנס קיסריה. שם התנהל ויכוח האם צריך להגדיל או לצמצם את הגירעון בתקציב. היו אלטרנטיבות. אולי לא מספיק רחבות, אבל היו. כאן אני שומע סיפור אחד: אנחנו יודעים לאן אנחנו הולכים. העם מתפרק, יש אינדיבידואליזם, אין קולקטיביזם ובין כה כמה אנחנו מגייסים? יש מיליון ואנחנו מגייסים 220 אלף; מחציתם עושים רק שלושה ימים. כל העסק נופל על 30 אלף איש. אנחנו הולכים לצבא מקצועי, חסל סדר זהות קולקטיבית, חסל סדר צבא העם. כולם יודעים לאן פני הדברים. אנחנו אומרים, זה משתלב בידע הסוציולוגי של מדינת ישראל ובתהליכים החברתיים החלים בה, בואו נושיב על זה כמה קבוצות. קבוצה אחת תעסוק בלגיטימציה פוליטית של התהליך, והקבוצה היושבת כאן, תעשה את החשבונות.

עם כל הכבוד צריכים לחשוב על חלופות. אביא דוגמה של חלופה אחת שיכולה להציב סימן שאלה על הניסיון להתעסק בשאלה בצורה הטכנית, והחלופה אומרת: אכן, החברה הישראלית עוברת כל מיני תהליכים כאלה ואחרים של פרצלציה. כל המספרים מראים זאת אבל אנחנו יכולים להציע אלטרנטיבה: מהשנה הבאה כל אדם במדינת ישראל יעשה שירות לאומה. יהיו שיעשו שירות צבאי ויהיו שיעשו שירות אזרחי. כולם ישרתו, חרדים, ערבים, נשים, יתומים, בנים, חולים. ומהו אותו שירות שאיננו צבאי? הוא יכול להיות יום לימודים ארוך, בתי חולים, עזרה לתלמידים, עשייה

קולקטיבית בעלת ערך. אפשר גם לנקות את הסביבה שבה אנחנו חיים. צריך לחשוב על חלופות שונות, כי אם החלופה היחידה היא זו שמתגבשת כאן מהבוקר, כי אז אפשר לסגור את הסיפור בעוד עשר שנים, והסיפור הזה זו המדינה. אנחנו לא נמצאים בשוויון או בגרמניה או באנגליה או בארצות-הברית שבהן אין בעיה של איום קיומי. אם כולנו ניתן לגיטימציה לתהליך ההפרטה הבלתי נלאה הזה והפרצלציה של החברה הישראלית, ונביא כאן רק את ההצדקות הכלכליות או הטכניות, זה לא יחזיק. אם אנחנו מקבלים את עיקרון הפרצלציה, מחר עוזי לא יילך לדויטשה בנק, למה לא? מה ההבדל הגדול?

■ גיורא אילנדר: אנסה להתייחס לדברים היותר מעשיים אם כי אני מסכים עם הכיוון העקרוני של גרעון. אגב, זה עובד במודלים גדולים יותר. כשהייתי מפקד בסיס בדרום נתקלתי בבעיות של חיילים שהביאו שוב ושוב פטור משמירה, כי מי רוצה לשמור אי שם באזור באר-שבע, הדרך היחידה להתמודד עם הבעיה הייתה לומר, אין פטור, כולם עושים תורנות. מי שיש לו פטור משמירה, לא ייצא הביתה במשך חודש ובחודש הזה יעשה כל הזמן את כל התורנויות שמותר לו לעשות מבחינה רפואית. וראה זה פלא, כל הפטורים נעלמו. אנשים ראו שכולם נושאים בנטל, נטל מסוג א' או נטל מסוג ב'. אם כך אולי עדיף נטל מסוג א' כי גם לו יש כמה יתרונות.

הייתי רח"ט מבצעים ואחראי בין השאר על פעילות של אנשי מילואים בתעסוקה. בא אלי שכן בעל משרד משגשג של רואי חשבון ועשה לי את החשבון: תשמע, הייתי במילואים שלושה שבועות. שלחתם אותי לשמור באיזשהו מקום. על שלושת השבועות האלה שילמתם לי 16 אלף שקלים. אני בן 42. מה הייתי אני עושה ב-16 אלף השקלים? הייתי לוקח במקומי שני אנשים בני 21, נותן לכל אחד 5,000, נשאר 6,000. 3,000 לי 3,000 לך. איך אני? זה מלמד על פער בין זוויות הראייה של כל אחד מאתנו. התמריץ שלנו כצבא מנוגד במידה מסוימת לחלוקת הנטל וזה צריך להיות ברור. היות שאנחנו רואים מחיר קבוע, יום המילואים עולה לנו ליניארית, עדיף לי להביא לתעסוקה אדם אחד ל-40 יום, כי העלות אותה עלות והתועלת שלי הרבה יותר גדולה, לעומת אדם שיתחלף כל חמישה ימים. במקרה השני אני משלם

פעמיים אם מביאים בחשבון גם את החפיפה וגם את מחיר ההתמקצעות וההכשרה. אין לי שום תמריץ לחלק את הנטל.

באורח מוזר למדי, ככל שמספר ימי המילואים בצבא ירד בגלל הרצון הכלכלי לחסוך, כן הלך חוסר השוויון וגדל, כי על מי אני מוותר? כולם עולים אותו דבר, אבל אני מוותר על אלה שלא מביאים לי תועלת, ואני נשאר עם אלה שמביאים לי תועלת, ובסופו של דבר זו קבוצה קטנה.

אני מציע שלושה כיווני פתרון אפשריים. הדבר האחד הוא אזרוח משימות. עמדנו בפני תהליך של אזרוח כל נושא אבטחת הישועים באיו"ש ובעזה. מצאנו שכלכלית זה משתלם לנו. כדאי לנו להעסיק חברות שמירה. המשבר האחרון פרץ והנושא ירד מסדר היום. יש שאלות אתיות, אילו משימות אפשר לאזרח ואילו לא. בסופו של דבר, האזרוח יכול בפירוש להקטין את הנטל דווקא על האוכלוסייה הזאת של אנשי מילואים ששומרת. אפשר גם לאזרח אבטחה של אוטובוסים באיו"ש (אזור יהודה ושומרון) ובעזה, ולא חשוב מי יממן זאת.

הדבר השני הוא שינוי של ממש: נראה מולנו מחיר של יום מילואים, שמבחינתי תהיה לו פונקציה מדרגה. על עשרה ימים ראשונים נשלם סכום מסוים; על חמשת הימים הבאים סכום גבוה יותר, וכך הלאה. זה ייצור תמריץ להגביל את ההוצאה לסכום מסוים. העלות תהיה דיפרנציאלית, פונקציה של משך זמן השירות. די פשוט, לדעתי, לבצע את המהלך הזה.

הנקודה השלישית מהפכנית. אינני בטוח שהיא נכונה ואני מעלה אותה לבחינה. היום אנחנו משלמים לבן-אדם על פי הפסד ההכנסה, לו, או למעביד שלו. בעמדת הש"ג יכולים להיות שני אנשים. לאחד אשלם 150 שקל ביום ולאחר 700 שקלים היום, ושניהם עושים אותה עבודה בדיוק. אני לא משלם להם לפי העבודה שהם עושים במילואים, אלא לפי הפסד ההכנסה שלהם באזרחות. אפשר לאמץ מודל אחר – זה ייצור ודאי המון בעיות אחרות – לפיו משלמים לאנשים דיפרנציאלית לפי סוג השירות שלהם. קודם כול כפונקציה של הזמן, בדומה לסעיף הקודם, ואחר-כך על פי סוג הפעילות. אם הוא עושה תעסוקה בשכם, אשלם לו יותר; אם הוא בא ליום מילואים בקריה, אשלם לו פחות. ייווצר מצב שבו זה יעלה בממוצע כמה שזה עולה היום, ובאופן טבעי ייווצרו בעיות אחרות. חלק מהאנשים ירוויחו, חלק יפסידו, והעשירים יפסידו

כי לא אפצה אותם פיצוי מלא על אובדן ההכנסה.

■ **אבישי ברוורמן:** כל אחד כאן מנסה ללכת לכיוונים בשוליים כשכל הסיפור הזה שקוראים לו מדינת ישראל מתכנס בעצם לשאלו שאלות על תגמולים.

עם כל ההערות שנאמרו, אני עדיין מסכים שצריך להיות שירות לאומי. צריך לבזר אותו כדי שתהיה הרגשה מסוימת של שותפות בנשיאה בנטל. ברור שיהיה פה ביזור על פני זמן, הצבא יהפוך למקצועי יותר, אבל אם הצבא עומד להפוך לצבא שכירים, המצב קשה.

דבר שני, הדמוגרפיה. אנחנו גדלים מ-6 מיליון ל-12 מיליון תושבים ב-40 השנה הבאות. נסתכל על האוכלוסיות שגרות כאן. איך זה מסתדר עם הצבא, וכפי שאמר עוזי דיין, אנחנו מדברים על צבא עתידי. אנחנו עושים מטפלים במיקרו ואיננו יודעים לעבוד עם המקרו, עם הדמוגרפיה. עוד לא דיברנו על ההתמודדות עם עליית מדרגה בתעשיית הידע. איך נותנים את כל התנאים החדשים כדי להחזיק את הטובים בצבא, בצבא הקבע.

חלק מהדיון בעייתי ויהיה צורך להציע תשובות על השאלות. התפיסה צריכה להיות: החברה נמצאת בהתפוררות. מדובר בתשתיות, מדובר בפעולות חשובות שצריך לעשות בחינוך, וקודם כול צריך לקבוע כחלק מן האסטרטגיה שהצבא לא יהפוך לצבא שכירים. הוא יישאר צבא העם. אם לא ננהל שיחה כזאת, השיחה של המיקרו תביא אותנו בסוף למינימום ולא לאופטימום.

אני מכבד את הדיון, הוא חשוב, ועם זאת אני מסכים עם גרעון עשת שיש להתחיל מהקשר ולא דווקא בהצהרות בנוסח 'זה חברתי' או 'אנטי חברתי'. אופנתי היום להיות חברתי. כל אחד ידבר על הדברים האלה, הטלוויזיה תסקר, וזה יביא מנהיגים פוליטיים חדשים. הדבר יושג רק אם ברמת הביצוע יתחילו להכין תוכניות. נחוץ תכנון לטווח ארוך ולטווח קצר. אם לא, אני מסכים עם גרעון שנתעורר עוד כמה שנים והמצב יהיה גרוע יותר.

אינני יודע באיזו מהירות ויעילות יכול צה"ל לבצע גיוס של מספר רב של אנשים. זה לא נעשה זמן רב, כך נדמה לי, אם כי אינני קצין גבוה. הסיכון הזה, שאתה עובד עם מערכת שצריכה להיות מצוינת "ליום הדין", בעצם אינך מסוגל להתמודד אתו. אתה מעדיף שלא להתמודד עם זה כיוון שאתה יודע שאינך מסוגל להחזיק מעמד זמן רב.

■ רון שטרן: לו רק 30 אלף אנשים במדינת ישראל היו משלמים כל שנה מס הכנסה במלוא הגובה השולי שלו, היינו רואים את 30 אלף האנשים האלה אוחזים בנשק והולכים לכבוש משהו במדינת ישראל. אני מציע לראות כך את עניין שירות המילואים. יש 30 אלף אנשים שמשלמים מס ישיר או עקיף, שאף אחד אחר לא משלם. ייתכן שכל שנה אלו אנשים אחרים, אבל בסוף, בנקודת הזמן, רק הם משלמים את המס הזה.

על התגמול, על הפיצוי שהחברה צריכה לתת להם, על כך צריך לדבר. עד היום לא נתנו לאיש מילואים שום תמריץ שיהווה סגירה חלקית של פערים. בראייה הסובייקטיבית של איש המילואים, ראייה מוצדקת, הוא יוצא למילואים ובמקום שכר הוא מקבל גמלה, אבל לא משלמים לו על הפנאי שאבד ועל הפסדים אחרים. בעיניו זו תקלה. עכשיו אנחנו עומדים להוציא 80 מיליון או 135 מיליון על פעמים שירות מילואים של יום אחד, דבר שלא עשינו עד כה. זו סגירת פערים כי הוא שילם מס שווה שני ימי עבודה בשנה, ואף אחד אחר לא שילם את המס הזה.

יש לעניין הזה עוד זנב ארוך שתיקונו שווה בחישוב גס כחצי מיליארד שקלים בשנה. צריך לשלם לאנשים על הפנאי שהולך לאיבוד. הפנאי הוא דבר חשוב מאוד בתפיסת העולם של הפרט ובהעדפות שלו ואנחנו לא משלמים לו על הפנאי. זוהי מעין תרומה והם יכולים לקבל החזר מס עליה.

יש עוד גורם שמשלם פה קנס, המעביד או העסק. באמצע התנהלות רגילה של עסק, אתה מוציא ממנו מישהו ופוגע בתחרותיות היחסית של העסק הזה לעומת מישהו אחר שלא הוציא את הרובה. אני מדבר על עובד ממוצע, נורמטיבי, ולאוו דווקא על העובד המצטיין. מי מפצה את העסק? אם אנחנו לא נפצה, אם לא נסגור את הפער, אני לא יודע מה יהיה. אם זה היה נורמטיבי, זה היה מתאזן, טוב, אבל לא זה המצב. אם פעם מדינת ישראל הייתה כולה קיבוצים ותעשייה ממשלתית ויכלה לספוג את זה, טוב ויפה. לשמחתנו אנחנו מדינה אחרת ובעלי המניות לרוב אינם יושבים כאן כלל, ומה שמעניין אותם זה העסק.

אני מציע שבראייה של עשר השנים הקרובות, קודם כול נסגור את הפערים. עזבו את התגמולים. אני אומר לכם שמי שעושה מילואים, התגמול

האמיתי שלו הוא שאומרים לו תודה.

לגבי שאלת הגיל, לאנשים נוח יותר לפעמים לעשות מילואים דווקא אחרי שהם גמרו להתארגן, ללמוד או לבנות את עצמם מבחינה כלכלית.

לגבי הסדר הביטוח. הוא **■ רון שטרן:**

מתייחס לשכר של המבוטח, של הפרט, כפי שהוא מוגדר בחוק הביטוח הלאומי, ולא משנה אם איש המילואים רב-סמל או תת-אלוף במילואים. מה שמבוטח זה השכר. זהו ניסיון להסתכל על רמת החיים האזרחית של המשרת וזה נכון וצודק. גם בהסדר יש כל מיני עיוותים אבל בסך הכול הוא מכסה את העניין.

■ דוד ברודט: יש לנו פה אורח מהקבוצה

החברתית, קצין במילואים, והוא רוצה להציג את האותנטיות של הצד הזה.

■ ניר גלעד: אני טייס מילואים.

מבחינות רבות אינני מילואימניק מייצג כי אני אוהב לעשות מילואים, ולא בגלל התמריצים. ביקשתי לעבור לדיון החברתי כי אני חושב שלפני שמדברים על ה'איך' צריך לדבר על ה'מה'. ירדתי לדבר על ה'מה', והתבקשתי להציג את העולם שלי גם בנושא הביטוח וגם בנושא המשכורות.

לא צריך להיות חכם גדול כדי לדעת שכאשר אני הולך למילואים אני נפגע כלכלית, אם באופן ישיר ואם בעקיפין. מספיק שבראיון עבודה שואלים אותי כמה ימי מילואים אני עושה. זאת אותה פגיעה בדיוק.

אני אישית נפגע מאוד בגלל האחריות שיש לי בעסק. יש לי לקוחות שיודעים באילו ימים אני עושה מילואים והם רגילים לא להתקשר אליי בימים האלה. אין ספק שאני נפגע כלכלית ועל פניו צריך לפצות אותי על ההפסד הזה. הגמול והחזר הפסד הכנסה אינם משקפים את ההפסד הריאלי. בכל פעם שאני מקבל את הדיווחים מביטוח לאומי על תשלומים ששילמו לעסק, אני מראה אותם למעסיק שלי והוא אומר: אל תלך, תאמין לי, שווה לי יותר שתישאר כאן. הוא כנראה יודע מה הוא אומר.

אגב, בשנתיים האחרונות אני מקבל מעין מתנה, בונוס, כאשר אני משרת יותר מ-26 או 28 ימים. אני משרת כ-60 ימים בשנה. נחמד לקבל 3,000 שקלים בסוף, אבל גם זה לא פיצוי נאות.

בדרך זו או אחרת צריך להביא את איש המילואים או המעסיק שלו למצב

שבו הוא לא יצטרך להתנצל כשהוא ילך למילואים. כיום אני מתנצל כשאני הולך למילואים. נותנים לי ללכת, אבל אני מרגיש שאני צריך להתנצל. לגבי נושא הביטוח, לא אני הוא זה שצריך לדבר כאן בנושא הביטוח. אני שחקן שולי במערכה. זה עניינם של אישתי ושל ילדיי. יש לי שני ילדים. אם אמות, מה שמעניין אותי זה רק כמה טונות אדמה יהיו מעליי. אלה שיישארו אחריי, אישתי וילדיי, הם הפרטנרים לדו-שיח על הביטוח. אני רק חוסך להם את הידיעה עד כמה הפתרונות שהממשלה מציעה אינם טובים לדעתי. אני משתדל להיות מדווח ומיודע.

ביטוח בצבא צריך להסתמך על אורח החיים שלי באזרחות. קניתי, אקנה ואעשה דברים בחיים לפי המשכורת שלי. כך אני מתכנן את החיים. כך אני לוקח הלוואות. אגב, אני מציג את הדברים רק מהעולם הקטן שלי. אין ספק שהביטוח צריך להיות קשור לשכר בחיים האזרחיים.

ראיתי את הצעת חוק בנושא הביטוח. הבעיה בה אינה הסכומים אלא המסר החברתי. הצעת החוק אומרת שהמדינה תרכוש פוליסה. זה הניסוח. לא יכול להיות שהמדינה אחראית עליי כשאני במילואים על דרך של רכישת פוליסה בחברת ביטוח. המדינה אחראית עליי, נקודה. השולחן הזה עוסק במספרים, ויכול להיות שבסוף יתקבלו מספרים נכונים.

■ **קריאה:** מישוהו מוכן להסביר למה בכלל פונים לחברות ביטוח?

■ **חני כספי:** כי זה נוח יותר.

■ **קריאה:** תקבע את הזכאות על פי חוק וגמרנו.

■ **גיר גלעד:** אם בודקים את המספרים, אדם צריך לקבל תגמול קודם כול לפי ההפסד האמיתי. אני לא מחפש את הכסף במילואים, אבל יכול להיות שאם למישוהו יהיה משתלם לבוא למילואים, הוא ילך ברצון רב יותר.

■ **אילן שיף:** נקודת המוצא שלי היא שצה"ל צריך להמשיך להיות צבא העם. נקודת המוצא המתבקשת הנוספת היא שעיקר כוחו של צה"ל יתבסס גם בשנים הקרובות על אנשי המילואים. אפשר יהיה לשנות בשוליים אבל אי אפשר יהיה לעשות מהפכה מהותית גם

אם לחלק מאנשי המילואים יימצא תחליף בדמותם של אנשי קבע או של חברות אזרחיות שיעלו פחות. כך נפתור אולי את הבעיה הכלכלית, אבל ניצור בעיה נוספת כי עיקר העומס ייפול על חלק מהאנשים ודווקא על הקרביים שבהם. לכן אני לא צופה מהפכות בתחום הזה אלא רק שינויים בשוליים.

הנחה נוספת, מצערת, אני מפנה לגדעון עשת. הרעיון של שירות ציבורי, שירות לאומי, הוא רעיון מעולה, מוסרי, נכון, יפה וטוב מכל הבחינות, אבל אני קצת ספקן לגבי האפשרות לבצע אותו. ראשית, משום שאני לא רואה את המערכת הפוליטית נרתמת לצעד זה. יש אוכלוסיות שלמות במדינת ישראל שיהיה קשה מאוד לרתום אותם לצעד דרסטי, מהותי ומהפכני שכזה, בגלל הוויכוחים המתנהלים היום, כמו למשל, האם באמת ללמוד בישיבה זה שירות ציבורי, מה תעשה האוכלוסייה הערבית. גם אם עוברים את כל המחסומים הפוליטיים, עדיין נשאלת השאלה האם אפשר יהיה לאכוף שירות כזה.

השאלה הנוספת: האם שירות ציבורי לאומי, שמטבע הדברים יהיה יותר נוח משירות צבאי במילואים, לא ייתן לגיטימציה לאנשים מסוימים להעדיפו על פני שירות מילואים. מבחינתם זה יהיה פתרון מוסרי.

■ **קריאה:** ואולי יעדיפו אותו על פני שירות החובה.

■ **אילן שיף:** נכון. אלה שאלות קשות.

לא ברור לי אם יש להן תשובות ואיני בטוח שהמהלך הזה הוא בר ביצוע. לכן, בהנחת יסוד ששירות המילואים הוא עדיין נכס וצורך חשוב מאוד, השאלה הגדולה היא איך יוצרים תמריץ לאותם מעטים שרבים חייבים להם את שירות המילואים שלהם.

בשלהי שנות ה-80 מוניתי לסגן פרקליט צבאי ראשי. אחד הדברים הראשונים שעשיתי בתפקידי כמנהל חיי היום-יום של היחידה היה למנות את עצמי לראש ועדה למצוקת אנשי הקבע של הפרקליטות הצבאית. זו הייתה תקופה קשה מאוד, דורות שלמים של עתודאים לא חתמו או רק מעטים חתמו. השתעשעתי בתוכניות שירות ובראיונות אישיים. העד המומחה האחרון שלי בוועדה היה ראש ממד"ה (מחלקת מדעי ההתנהגות),

שלמה דובר, והוא שאל אותי מה עשיתי עד עכשיו. סיפרתי לו בגאווה רבה. תגובתו הייתה: עזוב, זה לא שווה שום דבר. יש שני דברים שישאירו את האקדמאים בצבא. זה עתה גמרנו מחקר בנושא. האחד, שכר והשני, תנאי שירות. בתור קצין פולני מצוי העזתי להתווכח אתו, ודבריו לא מצאו חן בעיניי. בסוף, כשהראה לי שחור על גבי לבן את הדברים, פניתי בבושת-פנים לשלטונות. הוקמה ועדה נוספת וראו זה פלא, המצוקה לא נפתרה אבל עוקצה הוכחה מאוד. אני חושש מאוד שזה נכון היום לא רק לגבי אקדמאים אלא לגבי כולם, ובפרט לגבי אנשי המילואים שרוצים גם את התמריץ הכלכלי. הם לא שונים משאר החברה הישראלית.

אם מדברים על זווית כלכלית, אי אפשר להתעלם מן הזווית הכלכלית של המעסיקים. גיוס אנשי המילואים פוגע במעסיקים. בציבור הממסדי, במשרדי הממשלה או בשירות הציבורי המצב שונה, החברות הכלכליות הרגילות הם הסובלות. אם יעשו את החשבון ויגיעו למשל למסקנה שבחברת "עלית" או ב"אסם" עושים הכי הרבה מילואים, פרסום המידע הזה עשוי להיות שווה יותר מתמריץ כלכלי לאותן חברות.

■ חני בספי: אנחנו ועדה כלכלית ועלינו להתמקד בהיבט הכלכלי ולהבין שהבעיה, גם אם היא מתגלגלת תמיד לפתחה של מערכת הביטחון והצבא, אינה רק הבעיה של מערכת הביטחון והצבא. הצענו להקים יחד עם סגן ראש אכ"א רשות שתביא למחויבות החברה למילואים. אף אחד לא היה מעוניין וחבל. הבעיה של המעסיקים, והבעיה של תחושת הפרט בחברה, אינן הבעיות של הצבא בלבד. הצבא צריך את חייל המילואים אבל החברה היא שצריכה לתת את המענה. לצערנו, תמיד חוזרים בסוף למערכת הביטחון.

רשמתי לעצמי שלוש בעיות במודל הכלכלי של אנשי המילואים היום. הראשונה, תשלום על פי המשכורת האזרחית. ש"ג יכול לקבל מן הביטוח הלאומי משכורת של מנכ"ל חברה פרטית כי בחייו האזרחיים זה העסק שלו. לידו יעשה את העבודה מובטל ויקבל רבע. שניהם עושים אותה עבודה ומקבלים תגמול אחר.

השנייה אי תשלום על זמן הפנאי, אמר את זה רמ"ח פרט אבל אני רוצה לחדד איזו בעיה. יש אנשי מילואים בעלי מקצועות מסוימים. ניקח לדוגמה

מדריך קליעה. הוא נקרא לשירות מילואים רק בימי שישי. זה נוח לו, כי הוא לא עובד ביום הזה. הוא בא לצבא אומר: סליחה, המעביד שלי מקבל עובדי תשלום בשעה שאני לא עובד ביום שישי. אני מפסיד פנאי.

השלישית זה לא רק זמן כאשר אני עובד מ-8:00 עד 13:00 ועושה מילואים עד 17:00 אני מקבל אותו שכר עבור החופשה אותו היום. סולם השכר של אנשי מילואים נגזר אמנם מהכנסתם ויש בכך היגיון, ובכל זאת אין בו כדי לעודד את המוטיבציה של אנשי מילואים. צריכה להיות גם מוטיבציה כלכלית. הכדאיות לא כלכלית אבל צריכה להיות כדאיות. אם יהיה סולם שכר מיוחד למילואים שייתן תמריץ להתקדמות במילואים יהיה כדאי לבוא למילואים מנקודת הראות הכלכלית.

אני חייבת לומר משהו על הביטוח. זה מדהים אותי לקרוא שאנשי מילואים לא מבוטחים שכן הם מבוטחים מקדמת דנא. תשאלו כל אדם ברחוב איפה הוא רוצה למות והוא יגיד לכם תחת כנפי מערכת הביטחון, באגף השיקום. יש חוק במדינת ישראל הנוגע לאגף השיקום ושכחו אותו. במשבר הטייסיים גילו שלטייסיים עולה יותר כסף לשלם ביטוח פרטי ולכן המציאו דבר חדש: כולם שווים בקופיט. אם אני והאלוף שיף, שהיה מאלה שגייסו אותי אז, במשבר, בחזרה לקבע, נהיה בקופיט, למרות ששנינו בקבע, בני המשפחה שלנו לא יקבלו אותו סכום. אין דבר כזה – "שווים בקופיט". הוצע לעשות ביטוח חיים כמו זה של אנשי קבע. גם ההשוואה הזו מגוחכת: אנחנו משלמים 78 שקלים לחודש כל שנותינו וזה נותן לנו כ-300 אלף שקל כביטוח חיים. המבינים בעניין יודעים שאנחנו משלמים הרבה מאוד ומקבלים מעט מאוד. אנשי המילואים מבקשים שיספקו להם אותו ביטוח חיים בלי שישלמו אגורה. מערכת הביטחון החליטה שבמקום שהיא תשלם מתקציבה, היא תקנה ביטוח. הביטוח ישלם למערכת הביטחון אם חס וחלילה יקרה משהו לטייסיים. לא רק לטייסיים, לאנשי המילואים, ויהיה שוויון מוחלט. מזה הם עשו סיפור ביטוח.

זה ביטוח משנה.

■ קריאה:

ל.א. זה משהו אחר. התברר

■ חני כספי:

שכשאנשי קבע מתים רחמנא ליצלן, שארם מקבלים בנוסף לאגף השיקום גם פנסיה. חוק שירות הקבע גמלאות מורה לשלם פנסיה במותם. גם שארם של

עובד מדינה מקבלים פנסיה. אנשי המילואים אמורים היו לקבל פנסיה ממקום עבודתם ומסתבר שבמדינת ישראל קרנות הפנסיה לא משלמות. בשל בעיה זו החליטה מערכת הביטחון להוסיף על תשלומי השיקום גם תשלום של "רכיב פנסיוני". את הרכיב הפנסיוני תשלם מערכת הביטחון לאנשי מילואים מכוח ביטוח שרכשה לעצמה כדי לשלם זאת להם.

■ דוד ואיש: יעילות כלכלית סותרת

במקרה הזה באופן די ברור את הערך של השוויוניות. ככל שאני מגביר את היעילות הכלכלית, אני מגדיל את אי-השוויון. אותו הסדר ימ"מ שבעקבותיו הצטמצמו מספר ימי המילואים, הגדיל ללא ספק את אי השוויון בחלוקת הנטל, משום שאם בעבר גייסו מספר כפול של אנשי מילואים, היום מגייסים מחצית, ואנשים מגיבים ואומרים: אני הולך למילואים, אני פרייר, ואותו הפסיקו לגייס. נשאלת השאלה, מה הלאה? האם נמשיך בכיוון זה של הגברת היעילות הכלכלית על חשבון השוויון או שמא נעצור כאן. התשובה לשאלה זו היא תשובה חברתית.

ישנה האפשרות שהציג גיורא איילנד: תמחור דיפרנציאלי של עלות ימי המילואים. הוא דיבר על תגמול של איש המילואים בהתאם למה שהוא נותן לצבא. אם הוא נותן תמורה גדולה יותר הוא יקבל שכר גבוה יותר.

הצד השני של המשוואה הוא הנזק למשק, הנזק למעסיק. קביעת המשכורת כמייצגת את הנזק שנגרם למשק. אם אנחנו הולכים לכיוון של הגברת השיקול הכלכלי בתהליך של גיוס אנשי מילואים, צריך ללכת בכיוון של תמחור דיפרנציאלי של אנשי המילואים. מבחינת מערכת הביטחון לכאורה זה לא יעלה בהכרח יותר. יטמיעו את הדבר במערכת בתהליך מתמשך כמו שעשו בנושא של הימ"מ. תהיה אופטימיזציה ברמה לוקאלית יותר, וכך נשפר את הכלכליות של ימי המילואים.

נושא האזרוח הוא כיוון נכון אם כי יש לו מגבלות. במקרים רבים אנחנו נוהגים להשתמש במילה אזרוח כסיסמה, בלי לבנות מאחוריה כלי ביצוע מעשיים ויעילים. צריך לחשוב איך לשפר את התהליך במערכת שלנו.

יש לעניין שני צדדים. האחד, המערכת שלנו – היא צריכה להיות פתוחה יותר לדברים שעד היום חשבנו שהם חייבים להיות צבאיים ובעצם אפשר לאזרח אותם. הצד השני קשור לאוצר. הוא זה שצריך להגדיר את הכדאיות

הכלכלית באזרוח משימות. יש בעייתיות מול האוצר בהגדרת המודל הגלבלי. זו הסיבה לכישלון במימוש ההמלצות של ועדת סדן. בעקבות הוועדה ניסו להוציא מתוך מערכת הביטחון פעולות תעשייתיות ולהעבירן לתעשיות מחוץ לצבא. המהלך נכשל כיוון שהתוספת שהאוצר נתן כתמריץ כלכלי למערכת היה קטן מדי. הוא לא שיקף אפילו את החיסכון בהוצאה שהושג ברמת המדינה.

הטיפול בשאלת הביטוח היה טיפול משברי ולכן שטחי. הוא לא נתן פתרון אופטימלי. התפיסה הכוללת של מערכת הביטחון היא שלא עושים ביטוח והנה כאן אנחנו עושים ביטוח. יש בעייתיות שנובעת מן השילוב בין מערך השיקום לבין נושא הביטוח. אחרי שנגיע למצב של רגיעה, כשהמחאה תשכך קצת, יש לשבת יחד ולחשוב מה נכון לעשות. כמו שאנחנו מטילים את מלאי החירום בדלק ובדברים אחרים על כל האוכלוסייה, כך אפשר לחייב את חברות הביטוח לבטח גם את הסיכונים הנובעים משרות המילואים. החברות יצטרכו להגדיל את הפרמיות וכך, באופן עקיף, יוטל הנטל על כל האוכלוסייה וזה יתרום גם משהו שוויון.

■ **דן הלפרין:** אחד השינויים החברתיים

העמוקים שחלו הוא שבימינו הוקרה מתבטאת בכסף.

לדעתי צריך לשלם יותר לפי שני פרמטרים. פרמטר הוא משך השירות. צריך להיות סולם עולה כמו שגיוורא איילנד הציע, אבל בצורה קיצונית. תמורת חמשת הימים הראשונים ישלמו 100%; חמשת הימים הבאים - 150% וכן הלאה. צריך לוודא, כמובן, שהכסף לא ילך למעביד, אם כי גם המעביד הוא גורם שצריך להתחשב בו. הדבר השני הוא סוג השירות. השווי של חמישה ימים בקריה לעומת שווים במקום אחר.

הפתרון הזה יגדיל את התקציב אבל אין ברירה. בלי הגדלה תקציב המילואים, דבר לא יפתר. הוא יגביר גם את היעילות. עדיין שומעים לא מעט אנשים שחוזרים משירות מילואים מתוסכלים בין השאר בגלל הזמן המבוזבז. בעניין מודל אחר. לא חקרתי ואיני יודע די ובכל זאת צריך לדעתי לחשוב דווקא על מילואים מקצועיים, בדומה ל'נשיונל גארד'. כשהייתי בארצות-הברית פגשתי עובד מדינה, סגן הממונה על התקציבים לביטחון, והוא אמר לי שהוא ביום רביעי לא נמצא. ביום רביעי, כך הסביר לי, הוא טס במסגרת

ה'נשיונל גארד'. לשאלתי השיב שהוא עושה זאת משום שהוא אוהב לטוס, אבל גם משום שכך הוא צובר זכויות. כלומר, זאת מעין קריירה שנייה. צריך לחקור את האפשרות הזאת לגבי חלק גדול מן המקצועות. צריך ללמוד את דוגמת ה'נשיונל גארד'. המודל הזה יכול לשמש פתרון לחלק מן הדברים לפחות, ולספק תשובות לכמה מן השאלות שעלו כאן. יכול להיות שלמודל הזה תהיה השפעה על יחסי עובד-מעביד: המעביד יידע מראש שהעובד יעבוד רק 80% משרה ואת ה-20 הנותרים יעשה במילואים, ושם הוא יקבל גם פיצוי וגם זכויות.

■ **זלמן שיפר:** יש פה שני קריטריונים. האחד, לבנות את המערכת בצורה הנכונה. להבהרת ההערה של עוזי דיין: משמעותה לדעתי שאנחנו הולכים לבדוק את המודלים של שירות מכל ההיבטים. לא מובטח שהפתרון הוא פתרון אוניברסלי. הקריטריון השני, ברגע שיש מערכת, צריך להבטיח שהתמריצים יהיו התמריצים הנכונים. למשל, העניין של משרתי חובה. הייתי רוצה לבנות תקציב שכולל גם זקיפה של אנשי החובה. צריך לתקצב גם אותם בצורה הטובה ביותר.

■ **ברוך נבו:** שתי הערות טכניות. ייתכן שהגידול בשנתונים של החובה, מתקוז, חלקית לפחות, עם הגידול במשתמטים. לכן עניין זה לעצמו לא יכול להסביר את הצמצום ימי המילואים.

דבר נוסף: אותו קו אדום שצריך להביא לידיעת כל המבזרים. ברגע שבו יתבצע ביוזר תקציבי בצבא ותהיה אפשרויות להעביר תקציבים, תעלה השאלה של כשירות למלחמה – הקו האדום. זוהי שאלה חשובה ביותר.

לבי עם גרעון עשת ועם אחרים, אבל השאלה איננה מהו העולם האידיאלי שאנחנו רוצים, אלא מה המצב האמיתי שאתו עלינו להתמודד. והמצב האמיתי, אם נרצה או לא נרצה הוא המצב שתואר בפתיחה. ולכן, אם נחזור לרגע למשוואה של מוטיבציות שליליות לעומת חיוביות, היום כמעט אין לנו תמריצים מלבד התמריץ הכלכלי. אני מסכים עם מה שאמרו דני הלפרין ואחרים אבל סגירת פער ההפסדים של הפרט לא תספיק. זו התחזית שלי. יש לפצות את משרת המילואים בשיעור גבוה יותר מההפסד האישי שנגרם לאותו אדם.

■ **עוזי לוי:** השירות הלאומי נתפס פה כמשהו חיוני כולל וטוב. אולי במובן החינוכי הוא טוב, אבל כאקט ביצועי, הדבר האחרון שהיינו רוצים הוא לתת למערכת הציבורית לשים יד על כוח אדם זול בחקיקה. אם כך יהיה, כי אז תהיה פה התמוטטות של כל המערכות. אי אפשר לשחרר את מערכת הביטחון מאחריות. אפשר להקים רשות אבל מערכת הביטחון היא זו שעושה את השימוש במילואים ולא לצרכיה עצמה אלא כצורך לאומי. מערכת הביטחון היא הגוף האחראי והיא נושאת באחריות כבדה וגדולה. מציגים כאן נתונים על התפלגות ימי המילואים, דהיינו על היעדים של ימי המילואים. על מערכת הביטחון מוטלת האחריות לבדוק איך לצמצם את הנטל בצורה מובהקת, לוודא שאנשי מילואים ייקראו למינימום הזמן ההכרחי בעיקר לאימונים, לא למנהלה. הזמן, ובמיוחד הפנאי, הוא יקר, אין לו תחליף ואין לו פיצוי. השיקול הוא של מערכת הביטחון והאחריות היא כולה עליה.

מערכת הביטחון יכולה לעשות הרבה בימי המילואים שעושים, אבל יש עוד מקום לצמצום.

■ **קריאה:** זה לא אחראי מה שאתה אומר. אני אומר לך שירדנו בכשירות.

■ **עוזי לוי:** אפשר לצמצם את ימי המילואים. אכן, הדבר יחמיר את אי-השוויון ויחייב תגמול. התגמול לא צריך להיות כספי כמו שנאמר כאן, אלא בעיקרון בצורה של הוקרה, הכרת-תודה, וכאן נכנס עניין השייכות.

■ **דוד ברודט:** יש לנו שלושה מישורים שהייתי רוצה לפתח. יש המודל הלאומי, שהשאלה בו היא חברתית-כלכלית; המודל האוניברסלי, צבא עם ומילואים כולל המודל הקיצוני של גדעון; ויש המודל ההתייעלותי הכלכלי כפי שהתפתח במשך 15 השנים האחרונות. הדבר השני, המודל של הצבא עצמו, המודל האופרטיבי של הצבא. יכול להיות שהצבא היה מסתפק ב-50 או ב-100 אלף אנשי מילואים. לכל חיל – חיל אוויר, חיל הים, חיילות היבשה, מודיעין – יש הצרכים שלו. אני מדבר על האופרציה הצבאית.

המישור השלישי: מערכת תגמול הפרט. כלומר, תגמולים שקשורים

לעובד, תשלומים שקשורים למעביד. יש נקודה ספציפית של הביטוח ויש רשימה של נקודות שלא הרחבנו עליהן את הדיבור. שאלות של הפרט שמקבילות למודל הלאומי. כלומר, אם נרצה צבא מילואים מקצועי וקטן יותר, יכול להיות שיהיה צריך לבחור במודל שדני הלפרין דיבר עליו וללמוד אותו. אם נלך למודל לאומי אחר, יכול להיות שהשאלות יגעו לרעיונות ששמענו מגיורא איילנד ומאחרים.

אנו מתחילים סבב נוסף. המשימה שלנו אינה לפתור את הבעיות אלא להציג למליאה את הנושאים למחקר ולטיפול.

אנחנו מדברים על האתוס הכלכלי ועל ההיבטים החברתיים, אבל בסופו של דבר, למילואים יש פונקציה שהצבא צריך להגדיר אותה. הגדרת המילואים ותחזית כמותית ואיכותית שלו הן חשובות מאוד.

למרות שנאמר כאן שאין גידול בשנתונים, במונחים של עשר השנים הבאות לא נראה לי שהשנתונים של שירות החובה יקטנו כי האוכלוסייה במדינת ישראל עדיין גדלה בשני אחוזים ויותר. גם אם יש קיזוז בגלל המשתמטים, שניים וחצי אחוזים בעשר שנים, מניבים תוספת של 20-30 אחוז תוספת גם על הבסיס הצבאי.

בהקשר הכמותי הזה, אומרים שהצבא מתמקצע והוא צריך אנשים במקצועות לחימה. התוצאה היא שההשקעה בהקניית המיומנות לחיילים – אני לא מדבר על המיומנות בחיל האוויר אלא על מיומנות בחילות האחרים, חיל הים, חילות היבשה – היא כזאת שכדאי אולי להגיע לאיזושהו קוד בסיסי של מילואים שכדאי להשקיע בו והוא ימשיך להיות הגוף הנושא. אם זאת תהיה התפיסה או המודל, יכול להיות שצריך לתת לו את כל אותם תגמולים ופיצויים שנדבר עליהם מאוחר יותר.

קבוצת עבודה אחת צריכה לעסוק בנושא הנטל הצבאי. אנשי הצבא צריכים להכין את התחזית של הצבא העתידי, את התמהיל הנכון בין הסדיר למילואים, וגם את התמהיל בתוך כל גוף. מאוסף הנתונים שגיל רגב הציג, אני למד שהצבא "אשם" במספר הנמוך של המשרתים במילואים משום שהוא לא זקוק לחלק גדול מהאנשים. היה לו קל להיפטר מעשרות או אפילו מאות אלפי אנשי מילואים כי הם היו לו לנטל. לו עמדו לרשותו של הצבא מיליון איש, האם היה זקוק להם? אני לא חושב שהיה צריך את כולם.

לכן, לפני שמגיעים לעניין החברה, הצבא צריך לטפל בצד האופרטיבי שלו. הוא לא צריך לדאוג כרגע לצד החברתי.

שאלה אחרת היא הגדרת הצבא במונחים של 10-15 השנים הבאות. בקבוצת עבודה במסגרת סדנה לתפיסת הביטחון הלאומי שארגן יצחק מרדכי לפני שנתיים, היו דיונים דומים, והעלו את האפשרות שהצבא – בשל שיקולים של ההתמקצעות, וצורך בחיילים בעלי קב"א (קבוצת ביקורת איכות) גבוה ומקצועות לחימה מוגדרים – אולי לא זקוק לכולם, גם בסדיר וגם במילואים. אולי אפשר לשחרר חלק מן המילואים.

הדילמה השנייה כבר עומדת על הפרק במשך 15 השנים האחרונות. מצד אחד התהליכים הכלכליים והחברתיים והרצון לייעל את השימוש בכוח אדם צבאי גרמו לחלוקת לא שווה של הנטל, והתמריץ הכלכלי עודד זאת. מצד שני, מתרחש באמת תהליך חברתי מסוים; גדעון קרא לו הפרצלציה של החברה הישראלית; מישחו אחר קורא לזה ה-אני במקום ה-אנחנו, או האתוס האינדיבידואליסטי לעומת האתוס הקולקטיביסטי. התהליך הזה לא קורה רק בגלל המילואים. זהו תהליך אחר ועלינו לשאול את עצמנו שאלה שהיא מעבר לקונטקסט של הדיון הזה, האם באמת התחזיות האפוקליפטיות שגדעון השמיע, שבעוד עשר שנים לא נהיה, אמירה דטרמיניסטית אולטימטיבית, הן נכונות. כולנו כאן אנשי מילואים בדימוס ושמענו כבר דברים כאלה בשנות ה-70, בשנות ה-80 וה-90. האם באמת כוח חיותנו חלש כל כך? אם כן, השאלה בדבר 'כל העם צבא' חורגת מגבולות הצבא.

לא הייתי מעמיס את פתרון בעיית הלכידות של החברה הישראלית על שירות המילואים, או על שירות בכלל. זו שאלה עמוקה יותר. למה להטיל על המנגנון הצבאי את התפקיד של הדאגה ללכידות החברה הישראלית?

כדאי שנשמע בהקשר הזה את המסקנות של הקבוצה החברתית ואז נציג את ההיבטים הכלכליים, או שנעשה אינטגרציה של דיון מסוג כזה כי הנושא עלה בעוצמה רבה בקבוצה הזו. אינני יודע על מה מבסס גדעון עשת את דבריו. אין לנו את הכלים להכריע בין האמירות השונות.

■ דן הלפרין: איש אינו טוען

שהמילואים הם הסיבה לבעיית הלכידות. נאמר כאן שמה שקורה בתחום המילואים הוא בבואה של התפתחות חברתית. ויש גם עובדה אחרת,

ביטחונית: ההרגשה של חלק גדול מהציבור שאנחנו לא נתונים בסכנה קיומית.

■ דוד ברודט: אני מסכים, אבל אם אנחנו

רוצים לתת מענה לשאלת המילואים בהקשר של כלכלה וחברה, אני שואל שאלה נגדית: מיליון איש מתחילים למילואים. זה מה שהצבא רוצה?

■ דן הלפרין: לדעתי לא.

■ דוד ברודט: אני מנסח הדברים בכוונה

באופן מרגיז במקצת. אני אומר שזו שאלה.

■ רון שטרן: אני רוצה לתאר 60 שניות

בחובה.

■ דוד ברודט: אינני אומר זאת לגבי

החובה, אלא לגבי המילואים.

■ רון שטרן: בשנת '94 פיתחנו מודל

כלכלי להחלטות על משך השירות של חיילי החובה. לחייל נשוי, אב לילדים,

שזכאי לתשלומי משפחה גדולים והוא משרת בעורף, אני אומר, תודה, לך

הביתה. בתוך שלוש שנים קפץ מספר החיילים שלא סיימו שירות במועד

המקורי שקבעתי להם, מ-12% מכלל המשתחררים בשנה ל-25%. היום אנחנו

מחזיקים חיילים בחובה שאין ודאות לגבי נחיצותם, כי אחרת לא יהיה לנו

התוקף המוסרי. זה נקרא מס ערך שירות. במילואים לא עשינו את זה. הפעלנו

מודל כלכלי, אולי לא את כל האימפקט שלו, אבל אנחנו לא משלמים את

"המס" השווינוני הזה. אנחנו מביאים אנשים כדי לחלק את הנטל בין יותר

אנשים, כי בהגדרה הצבא לא יכול להרים מיליון איש. מצד שני, אם תקצר

שירות חובה משלוש שנים לשנתיים, ייווצרו בעיות וזה כבר דיון בפני עצמו.

■ דוד ברודט: אמרתי את הדברים לגירוי

הדיון וחיודוד העמדות. את האמירה הזו צריך לבדוק בראש ובראשונה מן

ההיבט הרציונלי; צריך לברר מה הצבא רוצה ואחר-כך להטיל עליו את הנטל

החברתי. צריך לשאול אם מוטל על הצבא לשמש במקרה הזה בשירות

המילואים לערכים חברתיים שונים. לא נאמר כאן האם 220 אלף אנשי

מילואים זה אופטימום מנקודת ראות של הצבא, או זה אופטימום מנקודת

ראות חברתית.

■ **רון שטרן:** נניח שאפשר להפחית את ימי המילואים מארבעה מיליון לשלושה מיליון, ולהעלות את מספר המשרתים שירות משמעותי ל-300 אלף כשהממוצע של כל אחד יורד. רוצה לומר, יש פה דרגות חופש.

■ **דוד ברודט:** זה לא סותר. בפונקציית המטרה, כשננסח את חקר הביצועים של המשוואות, הרי לא נפתור פה משוואה אחת אלא שורת משוואות שאחת מהן תהיה גם המגבלה של הקיצור. צריכה להיעשות עבודה.

לאותו מודל צריך לתת את התמריצים שמתאימים לו מהסוג שהוצגו. אם תקצר ימי מילואים לכולם, גם התמריץ העולה של תשלום לימי מילואים יהיה רלוונטי בצורה אחרת מאשר כשהוא מחולק על פס צר ולא על פס רחב.

■ **דן הלפרין:** אתה צריך את היחידות

ואת הסד"כ שלך. יש לך כאן שני נושאים: הסד"כ והביטחון השוטף.

■ **דוד ברודט:** לכן אמרתי שבמשוואה הזאת צריך לבדוק מה גודל הצבא לעת מלחמה, ומה גודל הצבא למצבי ביטחון שוטף. אחר-כך אפשר לעסוק בשאלת התמריצים. התמריצים מבחינתי הם נגזרת למטרות, אמצעי למימוש מדיניות. לא נכנסתי לפרטי שאלת התמריצים, לא משום שאינם חשובים, אלא משום שקל יותר לטפל בהם. עניין זה בא לשרת שתי מטרות: המטרה האופרטיבית של הצבא והמטרה החברתית-כלכלית. שתיהן לא הוגדרו עדיין בבירור, אבל הן יתבררו בצוותי עבודה מצומצמים אם יקומו. אחר-כך תיעשה אינטגרציה של כל המערכת. אלה הכיוונים שהייתי ממליץ עליהם במליאה.

■ **גדעון עשת:** שתי הערות, האחת במישור הכלכלי והאחרת במישור הפוליטי.

מן התבטאויות כאן בנושא התמריצים עולה שיש בעיית מחסור במילואים. כדי לפתור אותה עלינו להגדיל את התמריצים לאנשי מילואים, או להגדיל את תקציב המילואים. דבר זה יכול, כמובן, להביא לשימוש מוקטן של ימי מילואים והכיוון ברור.

אני רוצה להצביע כאן על דבר אחד. צריך להיזהר בזה מאוד כי עדיין לא הגדרנו את סל תפוקות שאנחנו רוצים מהצבא. אי אפשר לפעול רק על פי

התשומות. צריך להגדיר היטב את התפוקות המתבקשות. הצבא יכול לשגות שגיאות חמורות בגלל סל אופטימום שנקבע לוקאלית בנקודת זמן מסוימת. זוהי פחות או יותר התשומה היחידה שקובעים לה מחירים ריאליים, וזה לא הגיוני ומסוכן. גם מי שנוקט גישה זו צריך לנסות להגדיר סל שירותים ועליו לעשות זאת בצורה אחרת. יש ויכוחים גדולים בעניין החוק, ובכל מקרה, הגדרות מסוג זה צריכות להיות. ההערה השנייה נוגעת לנושא הפרובוקטיבי. עוזי לוי ייצג נאמנה את אגף התקציבים שנועק למשמע הרעיון שיהיו עוד 200-300 אלף איש בסקטור הציבורי. אני חולק עליו במידת מה, אבל משרד האוצר הרי מוכן להסכים לכל מיני דברים איומים ובלבד שהסקטור הציבורי לא יגדל. הכלכלנים ממציאים דרכים שונות לא להכליל גוף בסקטור הציבורי ולמעשה הגוף הזה הוא ציבורי לכל דבר.

הצגת אלטרנטיבות בצורה בוטה היא חשובה. אתן לכם את הדוגמה של שר העבודה והרווחה שלמה בניזרי. חוץ משרי הליכוד השר בניזרי הוא המתלהם הכי גדול בקריאה שלו להיכנס בערבים. וכל כך למה? הרי פעם היה במפלגה של דרעי היונה. בניזרי הפך לנץ? שאלתי על כך את נחום ברנע, והוא השיב לי שזהו תהליך של ההשתחררות מדרעי. הוויכוח על אישיותו של בניזרי שולי אבל מה שמעניין הוא שהוא נתלה במה שהרמטכ"ל וסגנו מספרים בישיבות הממשלה. הרמטכ"ל אמר פה שנגזרה עלינו מלחמה, ולכן אנחנו מגיבים כך ולא אחרת. הוויכוח אינו מענייננו, אבל כאשר התברר לממשלה שהאופציה היחידה שאנשי הצבא מציעים היא להיכנס בערבים, בניזרי בא ואומר שצריך להיכנס בערבים. ישנה אופציה והיא טובה.

לו היו מוצגות כמה חלופות, למשל לפנות 17 התנחלויות, לקצר את הקווים, וכדומה, טוב ויפה, אבל הצבא יציע לקצר את הקווים? לצבא אסור להציע, דברים כאלה כי זאת התערבות. הצבא הוא שדולה לא קטנה והאליטה שמתכנסת במכון לדמוקרטיה היא דבר חשוב. אם אומרים מראש שאין אלטרנטיבה אלא ההתנהלות הסטיכית של החברה הישראלית, אז זה מה שיהיה.

שתי הערות. חביבה עליי

■ אריה מלניק:

הגישה הזאת, אבל הדברים קיצוניים לטעמי. גרעון עשת אומר: שיציגו לנו את הדרישות, מה אנחנו רוצים מהצבא, שיחנך, שיגן על המדינה וכולי, סל

של תפוקות, ואז נדע איזה צבא סדיר ואיזה צבא מילואים צריך ומה בדיוק יהיו המשימות. זו אפשרות אחת. אז יבואו הפנקסנים, הוא ואני ועוד כמה, ויחשבו בדיוק את המחיר של המילואים, 400 או 434 ושתי אגורות והכול יהיה בסדר.

אני רוצה להציג תזה הפוכה. ישנם דברים קטנים רבים שהכלכלנים ואגף התקציבים עושים, והדברים האלה משנים תהליכים בפרספקטיבה של שנים רבות בצורה הרבה יותר מטיבית מאשר הצהרות בומבסטיות על מה שצריך לעשות.

מן הראוי לציין שאנחנו לא מחוללים שינויים בהיסטוריה בת אלפיים שנה. כל הצבאות הרבים שהיו גייסו חיילים. היו תהליכים מדיניים רבי ערך שתיוקונים קטנים בתחום הכלכלי, תמחור שונה, למשל, השפיעו עליהם. הם הביאו לראיית הדברים בצורה שונה, והעלו והורידו מעצמות יותר מאשר הצהרות פוליטיות של מלך או של פרלמנט זה או אחר.

לסיכום, לא נכון יהיה לבחור מודל ואחר-כך להתאים אותו למציאות. כל אחד מאתנו יחליט במיקרו שלו מה שיחליט והדבר ישפיע על האחרים. תהליכים חברתיים מושפעים מתהליכים כלכליים ולהפך. ההפרדה לשלוש קבוצות – כלכלית, חברתית, ביטחונית – היא מלאכותית. ישנם כל מיני פתרונות ביניים שאולי לא חשבנו עליהם. אולי אפשר להפקיד משימות מוגדרות בידי משמר לאומי, ביטחון הציבור, למשל. פעם היה משמר הגבול שהיה שומר על הגבול, וצבא שהיה מכין את עצמו למלחמה. היום צריך אולי ארבעה צבאות ואולי מילואים חצי פרופסיונאליים. התמריצים שהוזכרו כאן, ימי מילואים, 400 שקלים וכן הלאה, הם דברים קטנים ולא חשובים אבל בשטח הם יוצרים, אולי, בלי שנבחין בכך, משהו מעין צבא מקצועי כמו הטייסים. ראינו שמבנה חיל האוויר שונה לחלוטין. שם יש יחידה אורגנית. אין גרוד מילואים או טייסת מילואים. יש טייסת ובה אנשי קבע, אנשי חובה ומילואימניקים. אולי זה מודל שצריך לשאוף אליו ביחידות אחרות בצה"ל.

חיל הים דומה לחיל

■ קריאה:

האוויר.

ברשימה של ברוך נבו אני

■ אריה מלניק:

קורא בפעם הראשונה שאנשים הולכים למילואים בהנאה. זה משחרר אותם

לזמן מה מסבלות היום יום.

■ **מולי בן-צבי:** לדעתי יש כיוון שעולה מן

הדברים שנאמרו, גם אם הם אינם משנה סדורה. אוסיף את הדעה שלי. השיקול הראשון צריך להיות הטווח הארוך. אולי לא שנת 2040 כי זה רחוק מדי, אבל טווח של 10-20 שנה. בתוך זה יש גם שיקולים גיאוגרפיים, שיקולים חברתיים, שיקולים מקרו-כלכליים, אבל גם שיקולים צבאיים או פרטיביים שיכולים להשפיע.

אחרי שנשקלל את הדברים האלה, נגיע למודל שיש בו מילואים, אבל לגרעין הקשה של המילואים יהיו שני תנאים. ראשית, הוא יענה על צרכים של עת חירום, שעת פקודה, ולא של שגרה. שנית, הליבה של אנשי המילואים תורכב מבעלי מקצועות שמחיר הכשרתם גבוה. טייסים הם הדוגמה הקיצונית אבל יש אחרים שמחיר הכשרתם גבוה. לגבי השאר אפשר לבדוק פתרונות אחרים, אזורה, מעבר לקבע וכו'.

אחרי המהלך הזה צריך לקבוע תגמול שייקח זאת בחשבון. לא תיארונו מודל מלא, אך מן הנאמר כאן עולה שיש אי-שוויון אינהרנטי במודל הזה והוא נובע מן הפער בין יעילות לבין שוויון. מודל יעיל יותר לא יקדם את השוויוניות. המודל הכלכלי של התגמול צריך למצוא תשובות. כלומר, צריך להשיג שוויון בכך שישלמו למשרתים במילואים וכך יפצו על חוסר היעילות שיש במבנה.

הערה לדבריו של ברוך נבו בשאלת הסכנה לכשירות עקב הביזור. את הביזור צריך לבצע בצורה חכמה כדי לא לפגוע במוכנות. אנחנו עושים זאת בשתי דרכים: א', לא כל ההשקעות מבוזרות. כל האמל"ח, הקנה של התותח של הטנק, הטנק עצמו ואף דברים קטנים יותר אינם חלק מן הביזור; ב', אי-אפשר לרדת בהיקף האימונים בביזור, אפשר לגדול באימונים. כמו כן אפשר לשנות את תמהיל התשומות של האימונים כדי לשפרם. הכללים האלה מונעים את האפשרות שהביזור יפגע במוכנות.

■ **קרנית פלוג:** אני אגיב על שאלת

היעילות מול השוויון, ועל ההצעה שהעלה גיורא איילנד. מנקודת הראות של "היעילות" יש לשלם למשרתים במילואים לפי העיסוק שלהם במילואים ולא לפי העיסוק שלהם באזרחות. אדם בעמדת ש"ג יקבל אותו סכום ולא משנה

אם הוא איש היי-טק או מקבל שכר מינימום. אם נלך בכיוון הזה והיחידות יצטרכו לשלם לאנשי המילואים לפי העלות האמיתית של ימי המילואים, הן יעדיפו לקחת רק אנשים בעלות מאוד נמוכה.

■ קריאה: או שהם לא זקוקים להם.

■ קרנית פלוג: הם ייקחו רק מובטלים או

רק אנשים בשכר מינימום. אני ממחישה את הקונפליקט. העובדה שאנחנו משלמים לא לפי העיסוק בצבא אלא לפי העיסוק באזרחות נובעת מכך שאנחנו מייחסים חשיבות רבה לעניין השוויון. קשה להאמין אבל אנחנו מוכנים לשלם כדי להשיג שוויון ולא רק בצבא: יש לנו תשלומי העברה, יש לנו מיסוי פרוגרסיבי והדברים האלה מעידים שאנחנו מוכנים לוותר במידה מסוימת על יעילות לטובת שוויון, ואני מניחה שאנחנו נמשיך גם בעניין הזה.

■ גיורא אוילנד: גודל הצבא נקבע לפי

הצרכים למלחמה כוללת. ישנם שוליים נרחבים הנובעים מן העובדה שאדם שלא קיבל פטור, נשאר במילואים גם אם אין לו מה לעשות. אבל גודלו של הצבא לא נקבע לפי אותם 30 אלף שיוצאים לתעסוקה מדי שנה. הגורם המוביל הוא אחר.

בשנים האחרונות ניסינו ליצור אופטימום וחשבנו שהגענו למודל היותר נכון, שאומר כך: הבה ניצור את השוויון בין האנשים בראייה רב-שנתית. התחלנו בזה בשנת 2000 אבל המציאות טפחה על פנינו. תכננו לקחת את כל החטיבות בצבא, ולשמוט כל אחת מהן כל שנה שלישית מתעסוקה מבצעית. כל שנה שלישית חטיבה יוצאת. בראייה של שלוש שנים הפרט והיחידה ייהנו, ואנחנו נרוויח את היתרון של משך מינימלי בתוך איזושהי תקופת תעסוקה, כי אי אפשר להחליף את כולם כל הזמן. כשהמצב יאפשר זאת נחזור למודל זה כי הוא יעיל מאוד. הוא מנסה להרוויח את שני הדברים, לא בראייה של כל שנה אלא בראייה רב-שנתית.

הדבר השני, צעד יעיל מאוד, הוא להחזיק את יחידות המילואים הלוחמות באחוזי איוש גבוהים מאוד. מה מרוויחים? לא מקימים עוד יחידות, זה לא עולה עוד כסף. מחזיקים את האנשים בגופים הלוחמים שבהם הם נחוצים, ומאפשרים למג"ד בתעסוקה מבצעית ליצור רוטציות שקופות. הוא יודע היטב איך להתחשבן עם האנשים, והוא יודע לעשות חשבון רב-שנתי

וגם ברור לו את מי הוא צריך ואת מי לא.

שני הדברים האלה, אחוזי איוש גבוהים מאוד ביחידות הלוחמות והראייה הרב שנתית, הם ניסיון להקטין את הבעיה של חוסר השוויון.

האופן שבו צבא מדבר עם הדרג המדיני בדיונים מסוג זה שונה מאוד מן הפירוש שנותנים לדברים אחר-כך. מה יודע הצבא לעשות? להציע איך לתקוף. לכאורה זה מה שהצבא אומר שם.

■ **רון שטרן:** אם עוברים מסה קריטית מסוימת, המודל הזה לא מחזיק מעמד בגלל העלויות. צריך להחליט מהי הנקודה שבה המודל הזה יכול להתחיל לעבוד, איך מבצעים את המעבר אליו, ודחוף יותר, איך מטפלים בינתיים במצב הקיים.

■ **דוד ואיש:** השאלה הבסיסית שתעלה בכל מודל היא האם אפשר יהיה לעבור בעיתוי כלשהו משירות מילואים חובה לשירות מילואים רשות.

■ **קריאה:** זה הציונל גארד.

■ **דוד ואיש:** הצבא צריך להשיב על

השאלה הזאת, התשובה היום היא ברורה: זה לא העיתוי המתאים מבחינת ההיקפים, מבחינת סדר הכוחות שנדרש למלחמה, ואני לא מדבר על הגיוס השוטף. מצד שני, לא ניתן לבוא ולקבוע בצורה חדה מי יהיה פטור ממילואים ומי לא. אין היום כוח פוליטי שיכול לקבוע שקבוצה מסוימת תשוחרר מראש ממילואים מגיל 21 בגלל שיקולים כלכליים או אחרים. מצד אחד אי אפשר לפנות לפתרון של צבא רשות, ומצד שני אי אפשר להסדיר את העניין בצורה ממוסדת ולתת לצה"ל אפשרות לקבוע מי יהיה פטור ומי לא, כי זה יחריף את חוסר השוויונות. המצב הקיים היום יתקיים גם בעתיד. תהיה אפשרות ליישר אותו בשוליים תוך הקטנה של תחושת הקיפוח בקרב המתגייסים בהיקף גדול. לכן אינני רואה אפשרות לחולל כיום שינוי מהפכני.

■ **דן הלפרין:** אצל שר האוצר למדתי

שהטוב מאוד הוא האויב של הטוב. לא צריך לחכות עד שכל התנאים יבשילו. צריך לגשת לעניין אחרת. אין מנוס מן הרעיון של חלק משירות המילואים כשירות, כקריירה שנייה. זה לא אמור להקיף את כולם. אפשר לעשות את זה בהדרגה, בשני חתיכים. חתך אחד הוא חתך יחידתי. אפשר להחיל את זה על

חיל האוויר, למשל, או חיל הים או על המודיעין. אפשרות שנייה, לקחת את המג"דים ואת כל האנשים שצופים שיהיו נחוצים ליותר מ-20 או 25 ימי מילואים – אלה הם חלק גדול מן הממורמרים – ולהפוך אותם לגרעין של ה'נשיונל גארד'. להם יש לתת תמריץ גבוה יותר וזכויות. זה ינטרל חלק מן הבעיה.

■ **זלמן שיפר:** ההצעה של רון שטרן

נראית לי מאוד. חלק גדול מהמועקה מורגש אצל אנשי מילואים שנשחקים בבט"ש. הם מגלים יותר הבנה לצורך להתאמן בצאלים.

■ **חני כספי:** לידיעה: אנחנו מתכוננים

לבצע שינוי מהפכני למדי בחקיקה: להטיל שירות מילואים על אנשי מג"ב. היום מי שמשרת במג"ב בשירות חובה או קבע לא נקרא למילואים במג"ב.

■ **דוד ברודט:** משוחרר מג"ב משוחרר

ממילואים? מה קורה למשוחרר מג"ב שלא הולך לקבע? מציבים אותו לאוגדה רגילה?

■ **חני כספי:** כן. זו גם מהפכה תפיסתית.

זה אומר שמשימת השיטור של מג"ב מצריכה גם את המאמצים, אלה גם אנשים שיכול במג"ב שהיו ולא קראו להם למילואים במג"ב כשוטרים.

■ **קריאה:** יש אנשי מג"ב שהם

במשטרה ולכן לא קוראים להם.

■ **חני כספי:** נכון. אני לא מדברת על

מג"ב בקבע אלא על אנשים רגילים ששירתו בעבר במג"ב ועל פי חוק עושים מילואים בצה"ל ולא במג"ב.

עוד דבר שנצטרך לטפל בו הוא המלכוד של הקבע. יש אנשים בקבע

שמועסקים בחצי משרה. כדי להשלים המשרה לוקחים אנשי מילואים, כי אי אפשר להציב איש קבע שאינו 24 שעות במעמד של חייל. צריך אולי לחשוב על מודל של העסקת קבע זמני. זה גם יוריד את הלחץ מאנשים מקצועיים שצריך לקחת אותם למילואים, במקצועם כאשר אולי מתאים להעסיקם בחלקיות משרה.

יש בעיה שאין מדברים עליה והיא אנשי המקצוע. יש אנשי מילואים, עורכי-דין ואחרים, שהעסקתם כרוכה בכל מיני דילמות ולא אלאה אתכם

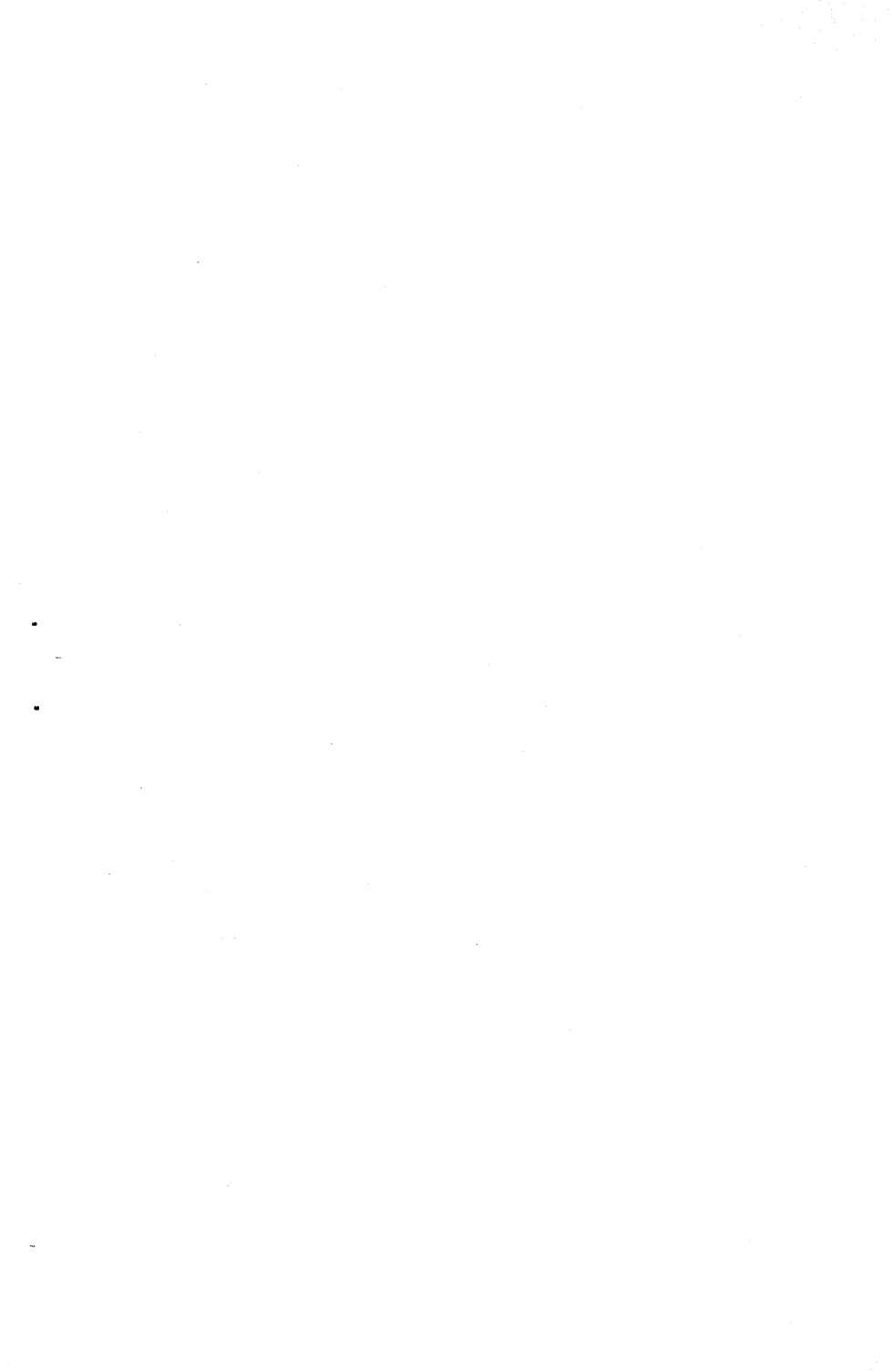
בנושא. לגבי אנשים אלה נצטרך לחשוב על מודל העסקה בצורה של קבע חלקי. הדברים שצריך לחשוב עליהם הם: סוג שירות של מילואים כקריירה שנייה, סוג קבע חלקי, והמילואים הרגיל. חשבתי על כך והגעתי למסקנה שככל הנראה לא נוכל לוותר על אנשי שירות המילואים הרגיל, האנשים שבאים בגלל המוכנות למלחמה, אבל לגבי אוכלוסיות אחרות ניתן לחשוב על מודלים אחרים.

■ **אילן שיף:** אני רוצה להציב תמרור
אזהרה מפני ההתלהבות מן הצ'שיונל גארד' כמודל, כלומר, זכויות מיוחדות לחלק מהיחידות או לחלק מהמפקדים או לחלק מאנשי המילואים.

פעם אמרו על דיון שיבוצים בצבא, שאחרי כל דיון כזה, עשרה יוצאים ממורמרים ואחד יוצא כפוי טובה. כאן יהיו כמה "כפויי טובה" או לא, ויהיו הרבה ממומרים מבין אלה שלא יקבלו. אם ייתנו את זה לחיל האוויר, יקומו מיד אנשי השריון או אחרים ויטענו, אולי בצדק, שלא יעלה על הדעת. תיתן את זה למפקדים, יבואו הפקודים ויגידו שלא יעלה על הדעת. בקיצור, או שכולם נכללים או שזה משהו ייחודי מאוד. אם, למשל, מי שישרת 60 ימי מילואים יקבל זכויות פנסיה כמו איש מילואים של חיל האוויר, ניחא.

■ **דן הלפרין:** זה לא בגלל המקצוע אלא
בגלל אופי השירות.

■ **חני כספי:** הראש היהודי ממציא
פטנטים. הצבא פותר את הבעיות. מי שרוצה לשרת תקופה ארוכה הצבא נותן לו תנאי קבע ואנחנו יודעים שיש דבר כזה.



דיון במליאה

רשימת הדוברים (לפי סדר אלפביתי):

- פרופ' ירון אזרחי – המחלקה למדע המדינה, האוניברסיטה העברית בירושלים; המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- אלוף גיורא איילנד – ראש אגף התכנון, צה"ל
- פרופ' תא"ל (מיל') ישי בר – הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית בירושלים; מפקד אוגדת מילואים
- דוד ברודט – יו"ר חברת YES
- פרופ' שלמה ברזניץ – המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת חיפה
- נחום ברנע – עיתונאי, "ידיעות אחרונות"
- ניר גלעד – החשב הכללי, משרד האוצר
- אלוף עוזי דיין – ראש המועצה לביטחון לאומי
- תא"ל אריאל היימן – קצין מילואים ראשי, צה"ל
- פרופ' חנה הרצוג – החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב
- אלוף משה יעלון – סגן הרמטכ"ל, צה"ל
- ד"ר אריק כרמון – נשיא המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- פרופ' אסא כשר – המחלקה לפילוסופיה, אוניברסיטת תל-אביב
- אריה מלניק – החוג לכלכלה, אוניברסיטה חיפה
- סא"ל (מיל') ילון פרחי – מג"ד במילואים

- פרופ' מרדכי קרמניצר – הפקולטה למשפטים, האוניברסיטה העברית בירושלים; המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים
- אלוף אילן שיף – נשיא בית הדין הצבאי לערעורים, צה"ל
- רליק שפיר – מפקד בסיס תל נוף (בזמן כתיבת הדברים)

■ **אריק כרמון:** אנחנו חוזרים למליאה אחרי שעות ארוכות של עבודה בשלוש קבוצות. המטרה אינה לחזור על דברים שנאמרו בקבוצות אלא לבדוק אם יש דרך להתמקד במשהו, ועדיין לא ברור מה יהיה אותו משהו. נדמה לי שבשלב הפתיחה, ובכל אחת משלושת הקבוצות בשלבים הראשונים, עסקנו בעיקר בשלב הדיאגנוסטי; ניסינו לאתר בעיות, ניסינו ליצור תשתית של עובדות ועל בסיס זה נבנו כיוונים כאלה ואחרים לחשיבה נוספת.

בצוות שעסק בהיבט החברתי, ההיבט הרחב ביותר, האינקלוסיבי ביותר, לא היה קל למקד את הנושאים ובכל-זאת עלו כמה רעיונות ראשוניים. אני מניח שבצוותים האחרים הדברים היו קצת יותר ממוקדים.

הייתי רוצה להציע כקו מנחה לדיון את הנחת העבודה הבאה: בכל הנוגע לעניינים השוטפים של הצבא, הצבא עוסק בהם. לא התכנסנו לשמש פורום לסיעור מוחות שהצבא צריך להסתייע בו. אך מאחר שמדובר בנושא שנמצא בדיוק על התפר בין צבא וחברה, עיקר השאלות שבהן אני מציע לקיים את הדיון צריך להתמקד בסוגיות החברתיות, על אילו שאלות צריכה החברה לתת תשובות ואיזה גורם בחברה צריך לטפל בסוגיות האלה. יש כמה וכמה רעיונות שעלו במהלך הדברים. אשאיר אותם כחוליה מקשרת אחרי שלוש הקבוצות יציגו את דבריהן לקראת הדיון במליאה.

■ **דוד ברודט:** ניסינו לראות את הנושא של כלכלת המילואים בהקשר של המקרו ושל המיקרו גם יחד. מה שאציג כעת זו תפיסת מקרו; המיקרו ישרת את המקרו בנגזרת הרלוונטית שלה. אנחנו יוצאים מנקודת ההנחה שצבא מילואים הוא דבר אופרטיבי; צה"ל צריך אותו למשימות הצבאיות שלהן נועד הצבא. אותן יחידות המילואים, ההיקף הכמותי של יחידות המילואים, שהצבא זקוק לו למשימות הצבאיות בטווח הארוך ולמצבי החירום הפוטנציאליים, ייגזר בסופו של דבר משתי

משוואות עיקריות. ראשית, אותו צבא מילואים שנגזר עליו לקטון בגלל הכשרה והתמקצעות של הצבא; לצורך אמירת הקוד, אביא לדוגמה, את חיל האוויר והטייסים. הכשרת טייס עולה הרבה כסף, ויש בו צורך בגלל ההתמקצעות שלו, אורך השירות והתרומה שלו. הדבר השני הוא גודל הצבא בעת חירום על פי הערכתם של אנשי הצבא.

להערכתנו, גם אם ניקח את שני האלמנטים הללו במשוואות המפורטות שלהן, נגיע לפחות ממיליון איש. את המודל הזה הצבא יכין ואנחנו יוצאים מתוך הנחה שהדבר צריך להיעשות. יש לבצע משימות נוספות מן הסוג של אזרוח פעילויות מסוימות בהתאם לעלות-תועלת וגם התמרה של משימות מילואים וקבע על פי הישוב של עלות-תועלת בתוך המערכת הצבאית.

יש לנו את גודל המילואים העתידי בטווח הארוך, וגם בתוצאה הזאת יכול להיווצר מצב של אי-שוויון מובנה לגבי עול המילואים שיישאו בו גברים בגילאים הרלוונטיים.

נקודת האי-שוויון המובנה שאנחנו מעלים, התחדדה כמוכּן ב-15 השנים האחרונות בגלל הסדר הימ"מ ובגלל הסדרי היעילות. אי השוויון המובנה הזה נעוץ במידה רבה בהתייעלות שחלה בצבא ב-10-15 שנים האחרונות, בין השאר כפונקציה של המצוקות התקציביות שהצבא התלבט בהן. התחזית של כל אחד מאתנו היא שהבעיות הללו יימשכו בעתיד. כלומר, המקורות הכלכליים לא יהיו זמינים יותר בשנים הבאות. המחסור יימשך גם בשנים הבאות. הנחת עבודה לא בלתי מציאותית.

לכן שאלת המודל האוניברסלי של צבא המילואים כנותן מענה חברתי (ואני מדגיש כרגע חברתי לעומת צבא מילואים אופרטיבי), לנוכח התפוקות הנדרשות בצבא, היא שאלה רלוונטית. היא החריפה ואולי תחריף עוד יותר בעתיד, גם לנוכח גידול בשנתונים שקצב גידולם יתמתן, וגם לנוכח ההתמקצעות של הצבא.

התחלנו לטפל בנושא ואולי צריך להקים צוותי-עבודה בצבא, או צוותים מעורבים של אנשי צבא ואנשים מתחומים דיסציפלינריים אחרים. הם צריכים לחשוב בכיוון של מודל דומה לזה של ה'נשיונל גארד' האמריקני. לא אומר שזו דעתה של כל הקבוצה כי לא עשינו הצבעה, אבל דברים ברוח זו עלו בדיוני הקבוצה; שירות מילואים כקריירה שנייה, מלווה בהטבות

מיוחדות הטעונות הגדרה לא הגענו לשלב הזה וכן מודל קבע חלקי שבו יגדיר הצבא את הדברים הללו. נוסף על כך, מודלים של העסקת כוח אדם, שיאפשרו בעצם את קיומו של הצבא הגדול, ושירות ביטחון שוטף מצומצם יותר. ומחילי המילואים שיעמדו לרשותם, הם יקבלו את התמורות העיקריות ואז יקהה אותו צעד שמפריע היום לצד החברתי והוא מקור להתמרמרות בגלל אי-השוויון, אי-השוויון מובנה שלא נוכל לפתור אותו. בתוך הקבוצה נשמעה אמנם דעה שצריך לדרוש שירות לאומי כללי במדינת ישראל כדי ליצור מרכיב בלכידות החברתית, אך לדעתי אין להעמיס על הצבא את פתרון הבעיה הזאת.

לכן אני מדגיש את הנקודה הזאת כאמירה קבוצתית והנושא יעלה ללא ספק גם בקבוצות אחרות, ואם לא, אז במליאת הדיון: אי-השוויון המובנה, פונקציה של היעילות שהצבא הגיע אליה במרוצת 10-15 השנים האחרונות, יימשך גם בעתיד. זהו תהליך שנובע מעובדת היותו של הצבא ארגון כלכלי טוב יותר, מההתמקצעות וההכשרה וגם מתהליכי גידול השנתונים בדמוגרפיה הישראלית בעשור האחרון.

פתרון אפשרי הוא יצירת מודלים של שירות מילואים – לא מדובר במודל אחד – מילואים כקריירה שנייה, טיפול בנושאים שקשורים לקבע כמודל העסקה חלקי, וכאן אני מגיע לנקודה נוספת שלא דנו בה דיון עמוק, והיא: בנייה של חבילות וחלופות תמריצים הרלוונטיים למודל הקיים. אני מציע לא לטפל בשום תמרוץ כי הוא עלול לייצר החמצה, קרי, מתן מה שמכונה "עודפי צרכן" שיתבזבזו באופן כלכלי ולא רצוי, גם בתקציב המדינה וגם בתקציב הצבא. ראשית יש לקבוע את גודלו והרכבו של צבא המילואים ואחר-כך אפשר לעצב את מודל התמריצים. על מודל תמריצים להיות רלוונטי ולבצע את המשימות ביעילות הגדולה ביותר.

זאת האמירה הקבוצתית שלנו, תמצית דיון בן שלוש שעות.

- אריק כרמון: לא דיברתם על אחת מסוגיות המיקרו שעלו, כמו, למשל, ביטוח?
- דוד ברודט: לא. שמענו על כך אבל אין לנו הכלים.
- קריאה: מה זה נשיונל גארד?

■ דוד ברודט: בארצות הברית יש אנשים שמשרתים במילואים במודל של 'צ'שיונל גארד'. מדובר בקבוצת אנשים שעושה, יחסית, הרבה ימי מילואים. גם בעניין זה הסכמנו שהתמרוץ יהיה, בסופו של דבר, רלוונטי ונתפור את החליפה כך שתהיה פונקציה של אורך וקושי. בארצות-הברית, אלה המשרתים במודל זה מקבלים זכויות מסוימות: משרה חלקית, פנסיה, לימודים באוניברסיטאות. אמרתי שצריך לבנות מודל ישראלי דומה. השתמשתי במושג לצורך האמירה, כדי שיהיה קוד דיבור משותף לנו כרגע. זה יהיה מודל שנצטרך לעצב אותו כאן. הדבר אפשרי.

■ גיורא איילנד: הדיון התקיים כפי שדוד ברודט תיאר. אנסה להסביר עוד פן של העניין. יש לנו באופן מובנה שתי סתירות: האחת, בין היעילות הכלכלית לבין השוויון, והשנייה, בין היעילות המבצעית לבין השוויון.

במהלך השנים האחרונות, נושא ימי המילואים הוגדר כחלק מהתקציב שלנו. עלות יום מילואים – 350 שקלים לאדם, היא אשר יהא, נוכחנו לדעת שניתן וכדאי לחסוך בעניין הזה, באופן טבעי אנחנו מזמנים יותר את אלה שהתפוקה שלהם שווה את 350 השקלים, ומזמנים פחות את אלה שהתפוקה שלהם נמוכה יותר. הצמצום שגיל רגב הראה כאן קודם, הירידה הדרמטית בהוצאה למילואים – הגדילה, בסופו של דבר, את אי-השוויון משום שזימנו רק את אלה שבאמת צריכים אותם וויתרנו על אלה שצריכים אותם פחות. זוהי הסתירה בין יעילות כלכלית לבין שוויון.

סתירה נוספת היא הסתירה בין היעילות המבצעית לבין השוויון. כשאתה קורא למישהו למילואים, בעיקר לתעסוקה מבצעית, התפוקה המבצעית שלו בשבוע השני גדולה יותר לעומת תפוקתו בשבוע הראשון. אם אתה מביא אנשים רבים ומחליף אותם כל כמה ימים הדבר עולה לך פעמיים: ראשית, יש יום חפיפה והוא עולה כפליים, שנית, צריך לעבור ניסיון מזערי כדי שתהיה תפוקה. לכן אנחנו, כצבא, מעוניינים לזמן מעט אנשים לתקופות תעסוקה ארוכות.

העובדה שעדיף לזמן למילואים רק חלק מהאנשים, והעובדה שכדאי להביא את אלה לתקופות ארוכות, שתי העובדות האלה עומדות בסתירה עמוקה לנושא השוויון.

יש שלוש דרכים להתמודד עם העניין הזה. בשתיים התחלנו ועצרנו בגלל המציאות ברגע, והשלישית היא דבר שאפשר אולי להציע אותו כעת. הדבר בראשון שהתחלנו בו קשור לעובדה שקשה או לא כדאי ליצור שוויון מדי שנה בשנה. אפשר לעומת זאת ליצור שוויון רב-שנתי בראייה תלת-שנתית, יחידות שלמות הושמטו ממילואים בשנים מסוימות. בחטיבה יש שלושה גדודים; כל שנה גדוד אחד לא עושה תעסוקה. כתוצאה מהעובדה שהוא לא עושה תעסוקה, בראייה של שלוש שנים, האנשים יעשו פחות אבל אלה שיבואו יעשו תעסוקה במשך פרק זמן מינימלי שנותן תוצר מבצעי רצוי. התחלנו בזה בשנת 2000. השנה, 2001, אנחנו לא יכולנו לעמוד בזה בגלל נסיבות ברורות, אבל אין ספק שכאשר המציאות תוכל לאפשר זאת בעתיד, נמשיך בכך. המודל הזה נכון כי הוא מחלק, בסופו של דבר, את הנטל, בלי לפגוע ביעילות המבצעית.

הדבר השני הוא תוצאת אחוזי איוש גבוהים ביחידות מילואים שהן חלק מיחידות קרביות. מג"דים יודעים בדרך כלל, כפי שכבר נאמר, לנצל בצורה יעילה ביותר את כוח האדם העומד לרשותם. אם בגדוד יש 100 חיילים וצריכים 100 חיילים לתעסוקה מבצעית, המצב הוא קשה ו-100 החיילים האלה יעשו הרבה. אם בגדוד הזה ישנם 150 חיילים וצריכים 100, נאפשר למג"ד ליצור תחלופה ולחלק את הנטל בתוך היחידה בצורה טובה יותר. אם תסתכלו על הנתונים, בכל שנה שהיא, תראו שהיחידות כיחידות זומנו לתקופות תעסוקה של 30 ימים ויותר, אבל כל אחד שירת בממוצע 10-20 ימים. זו המחשה של העניין. אכן, בשוליים יש מעט חוסר יעילות שמתבטא בהחזקה של יחידות מילואים מעבר ל-100% איוש, אך בסופו של דבר, הדבר תורם להפחתת אי-השוויון.

אנו בוחנים את הדבר השלישי וייתכן שהוא משמעותי. בסופו של דבר, הצבא הוא גם מעביד שצריך לראות תועלת כלכלית במה שהוא עושה, ובה-בעת גם להתחשב בצורך להגדיל את השוויון. כיוון שליום מילואים יש עלות קבועה, התמריץ שלנו פועל, כפי שהסברתי קודם, כנגד השוויון. נחפש מודל אחר שבו עלות ימי המילואים משתנה כתוצאה משני גורמים: האחד, השתנות עלות מילואים לא לינארית. תהיה עלות מסוימת לחמישה הימים הראשונים, עלות גבוהה יותר מן היום השישי ואילך, עוד קפיצת מדרגה ביום

העשירי; פונקציית עלות שהיא פונקציית מדרגה; במצב כזה יהיה לנו תמריץ לא להגיע לשירות בן מספר ימים גבוה. יהיה לנו אינטרס כלכלי שאנשים ישרתו פחות, כי העלות שלהם תהיה נמוכה יותר.

הגורם השני הוא סוג השירות. נכניס פקטור של סוג השירות; יום מילואים של מישוהו בקריה, שבא בשעה 8:00 והולך בשעה 17:00, לא יהיה שווה ליום מילואים של מי שנמצא בחברון, לא רק כי זה קשה ומסוכן יותר, אלא גם מבחינת מספר השעות. לראשון נשאר פנאי רב כי הוא הולך בשעה 17:00 הביתה, ואילו השני סוגר למעשה את כל ה-24 שעות.

נחפש מודל נכון יותר, שיציע מחיר שמשקלל את שני הדברים האלה, את מדרגת המֶשֶׁך ואת סוג השירות, וכך יהיה לנו תמריץ לשפר את השוויוניות. יש לכך מחיר כספי, כמובן, אבל אני חושב שהדבר יכול ליצור מאזן יותר טוב לעומת המצב כיום, מצב שמתמך אותנו לחוסר שוויון לא קטן.

■ **דוד ברודט:** אחרי שיחליטו לעצב את המודל אני משוכנע שנוכל למדוד נכון את התמריצים האלה. זה לא הזמן לפרט אותם. אז גם תגדל היעילות. הצבא יוכל לעשות את השימוש המבצעי הטוב ביותר והיעילות תהיה לא רק ברמה של תקציב המדינה או תקציב הביטחון, אלא גם ברמה של השימוש והביזור הנכון בתוך היחידות הצבאיות, ברמות שהצבא מסוגל להן.

■ **קריאה:** יהיה שוויון?

■ **דוד ברודט:** אין ולא יהיה פתרון לעניין הזה. לכן אנחנו מוכנים לתת תגמול. התגמול יהיה פיצוי על אי-השוויון החברתי.

■ **אריק כרמון:** מה שהוצג כאן הוא הפן התוך-מילואימי, המבקש להתמודד עם יעילות מבצעית ושוויון, ועם יעילות כלכלית ושוויון. יפה. הנחנו בפתח הדיון את ההיבט הזה. נותרו פתוחים ההיבט החברתי וסוגים אחרים של תגמול שהם מעבר לדיון הפנימי הזה.

■ **נחום ברנע:** הצוות שאני הנחתי היה אמור לעסוק בהיבט האסטרטגי-ביטחוני. הייתה הסכמה כללית או כמעט כללית בשני נושאים: האחד, שצה"ל זקוק למילואים ובטווח נראה לעין הוא ימשיך להזדקק להם. פרט לניסיון אחד להציג אפשרות רחוקה, מצב שבו

הצבא ימלא את כל מטרותיו בלי להזדקק לצבא המילואים, הדיון כולו התנהל בסימן של נחיצות המילואים.

הנקודה השנייה שעליה הייתה הסכמה כללית היא שיש בעיה חמורה. היו הבדלי דעות דווקא בין לובשי המדים – והיה לנו ייצוג נרחב ומכובד שלהם – לגבי הצורך במילואים בטווח המאוד ארוך, 20, 30, 50 שנה, שבהן הכל ישתנה אולי, אם מסיבות חברתיות ואם מסיבות מבצעיות. העדפנו להשאיר את הטווח הזה לכינוסים הבאים של הפורום.

השתדלנו להתייחס לצה"ל קודם כול כאל צרכן ולא כאל מעסיק או קבלן של מדינת ישראל. אתה מקבל מספר מסוים של אנשים; האם אתה מקבל מה שאתה רוצה, האם אתה משיג מהם את התוצאות הרצויות לך וכו'.

כאן דווקא הדעות של קצינים במילואים שפכו אור עכור במקצת – על מה שהמילואים יכולים לתת ועל מה שהם נותנים בפועל, לרוב שלא באשמתם. אנשי הצבא הודו ואמרו שכאשר חלון השלום נראה פתוח, ומדובר לא רק בשנים האחרונות, חלה ירידה מודעת בכשירות יחידות המילואים. כלומר, חטיבות המילואים נותנות היום שירות מבצעי ברמה פחותה; חלה ירידה בכשירות חטיבות המילואים והצבא חייב לתקן את הדבר. המחיר, חיילי המילואים ישרתו ימי מילואים נוספים על התעסוקה המבצעית שלהם. אעיר עוד הערה לפני שמשה יעלון יסכם את הדברים מנקודת ראותו; הוא אמר כמה דברים שבמבט לעתיד ראוי לומר אותם בפורום הזה. נדמה לי שהצבא, לא כצה"ל ולא כמטה כללי, אלא כמוסד במדינת ישראל, משלם את מחיר הפוליטיקה. היום יש בחברה הישראלית ויכוח מר ואמוציונאלי מאוד בין חרדים לחילוניים, או נכון יותר, ויכוח על מקומם של החרדים בחברה, והוויכוח הזה "התלבש" מסיבות שונות, בהן מסיבות מציאותיות, על עניין השירות בצבא. חיילי המילואים מצביעים על ירידה מסוימת במוטיבציה שלהם, על כעס שלהם על המדינה ועל הצבא, משום שהם מרגישים שלחרדים יש זכויות יתר בחברה הישראלית ואילו החובות המוטלות עליהם פחותות. הוויכוח הזה, שהצבא בעצם איננו חלק ממנו, מקרין על הצבא משום שאם ביחידות המילואים ישנן מרירות ותלונות, ממילא יש לכך השלכות גם על שירותם וגם על אחוזי ההתייצבות או ההתלהבות של החיילים לשרת 30 יום במקום 20, או להישאר בשמירה כשמישהו אחר לא התייצב.

לכן הפוליטיקה כאן רלוונטית; היא נחתה על הצבא מכיוון לא צבאי, אבל היא תרמה לתחושה הכללית.

נשמעה הערה מפי קצין מילואים על קצונת המילואים, שהיא אולי חוט השדרה של יחידות המילואים. בעצם יש לתת להם תמריצים דומים לאלה שנותנים לקציני הקבע בהשתלמות וגם בהשתלמות אקדמית. יש ליצור את המסגרות האלה שבהן אנשים שתורמים הרבה לצבא כמו מג"דים, מח"טים, סמ"גדים, מ"פים יוכלו לקבל ממנו משהו בתמורה. אני חושב שהצבא יכול להתייחס להצעה זו כאל הצעה מעשיו.

■ **משה יעלון:** בדקנו האם המצב כיום הוא הטוב ביותר, או שיש חלופות אחרות לצה"ל מבחינת הישענות על מערך המילואים, נכון לעכשיו ולעתיד הנראה לעין. עלו כמה רעיונות. אחד מהם הוא כמובן צבא מקצועי שכולו צבא סדיר, קבע או חובה וקבע. האפשרות הזו נפסלה. הפורום בדק את העניין בהיבט הכלכלי, ונראה כי מדינת ישראל המונה שישה מיליון איש לא תוכל להחזיק צבא סדיר של חצי מיליון חיילים, לא מבחינה כלכלית ולא מהיבטים אחרים.

מנגד, כשדובר בסוגייה של צבא סדיר, עלתה השאלה האם טכנולוגיה יכולה להחליף גייסות. טכנולוגיה כבר מחליפה אצלנו גייסות, אם באוויר ואם ביבשה. בשנים האחרונות ביטלנו כמה יחידות טנקים כשהחלופה היא טכנולוגיה, עם זאת הגענו להבנה שלמרות הטכנולוגיה שאנו משתמשים בה, אנחנו עדיין זקוקים למסה. בשעת מלחמה אנחנו זקוקים למסה של טנקים, אנחנו זקוקים למסה של חיל רגלים, הנדסה, ארטילריה וכולי, ואנחנו זקוקים גם זקוקים למסה של מטוסים, וכבר היום 50% מהטייסים הם סדירים. השאלה היא האם אנחנו יכולים להחזיק את המסה הזאת לאורך זמן בעתות שלום, בעתות שגרה, או בעתות לחימה מסוג זה שאנו נלחמים כעת בזירה הפלסטינית. האם אנחנו יכולים להחזיק את המסה הזאת מגויסת. הגענו למסקנה שאנחנו כמדינה, כצבא, משקיעים במערך כלשהו שיהיה העתודה שלנו, מערך שאיננו מגויס כל ימות השנה וכל השנים; הוא מגויס רק במקרים של מלחמה מלאה, מלחמה כוללת, ואין מוציאים עליו את ההוצאות הכלכליות המשמעותיות לאורך השנה, או לאורך השנים, כאשר אין במערך הזה צורך בכוחות בסדר גודל כזה.

בחנו שתי חלופות לגבי העתודה הזאת. האם נכון שהעתודה הזו תישען על מערך המילואים כפי שהוא קיים היום. האם יש להמשיך כך, או שמא עדיף לבחור בכיוון שרוד ברודט קרא לו כאן 'צ'שיונל גארד' והבריטים קוראים לו "טריטוריאל ארמי", מעין מערך מילואים שנשען על מתנדבים. הוא לא צבא העם, לא כולם חייבים לשרת בו; זה שירות בהתנדבות ואלה שמשרתים בו זוכים בכל מיני הטבות, כאלה שקשורות במעמד, הטבות בתחומים כלכליים, הטבות אחרות. מערך זה הוא משהו בין מערך המילואים שלנו לבין מערך הקבע.

בחנו פה היבטים שונים של הסוגייה הזאת, והייתה הסכמה שבמציאות שלנו צריך לשאוף למסה שתגיע לצבא בסדר גודל של חצי מיליון. אם נבסס את המסה הזאת על מתנדבים בלבד, ספק אם נקבל במדינת ישראל את הטובים ביותר; עלול להיות מיון שלילי במידת-מה, ולא בטוח שנקבל את מה שאנחנו רוצים. בסופו של דבר, אתה צריך מישהו שמשחרר מגולני וישרת ביחידת חי"ר, ומישהו שמשחרר מגדוד שריון וישרת על טנק.

לפיכך הגענו להבנה המתבססת על תחושה הטעונה בדיקה, שזה לא הכיוון. כיוון המילואים ההתנדבותי אינו הפתרון. הוא יוצר אפליה כלשהי והצבא איננו עוד צבא העם, ואף עלול להפוך לצבא הומוגני. יהיו אולי אוכלוסיות שישרתו יותר. עלו גם סוגיות פוליטיות שאינן נוגעות ללובשי המדים, אבל ייתכן מצב שבו אנשים בעלי נטיות פוליטיות מסוימות דווקא ישרתו יותר. זה יהפוך את הצבא להומוגני מכיוון מסוים. הדבר נכון, אגב, גם לגבי צבא מקצועי וגם לגבי שירות התנדבותי שאינו שירות מילואים חובה. הגענו בסופו של דבר למסקנה שאנו צריכים להתייחס אל החלק המשרת היום, אותו חלק של דרג א' המונה 30 אלף, 60 אלף חיילים, שמשרתים 26 ימים במילואים מדי שנה ויותר, כפי שמתייחסים אל "טריטוריאל ארמי" מבחינת תגמול, ולא דווקא להפוך אותו במוצהר ל"טריטוריאל ארמי". מטבע הדברים, המיון בצבא הסדיר של אלה שהולכים ליחידות הקרביות מביא אותם אל התפקידים הקרביים במערך המילואים. כשהם מגיעים לשם ומגלים פתאום שהם נושאים בעיקר הנטל, מן הראוי שנתייחס אליהם אחרת מאשר אל כלל מערך המילואים, שמתגייס באופן מלא רק בעת מלחמה. לא כל תומכי הלחימה מתגייסים כך אלא רק במלחמה. מדובר באנשי תחזוקה, אפסנאים,

היחידות העורפיות. נתייחס אחרת אל אלה שנושאים בנטל. ההתייחסות השונה הזאת היא שתשנה את התחושה של איש מילואים כמילואימניק פראייר לתחושה של אליטה משרתת, ומדובר בהתייחסות של המערכת בתוך הצבא וגם בזו של החברה.

במציאות הנוכחית, כולל מה שקורה לנו כרגע בזירה הפלסטינית, יש צורך בגמישות של הצבא; לפעמים יש צורך לגייס יותר ולפעמים פחות. בסופו של דבר, גם אם הנטל נופל כל שנה או רק פעם בשנתיים על אותו אחד, בסופו של דבר, אותה חבורה היא שנושאת בעול. הגמישות הזו נחוצה לצבא. קשה לי לתאר לעצמי צבא קטן שנתקל לפתע באירועים של הזירה הפלסטינית ואין לו עתודה. היום גייסנו את העתודה שלנו, עתודה של המילואים וכן הישענות על מיצוי מסיבי יותר של הצבא הסדיר. הצבא הסדיר מתאמן היום פחות, כדי להיות בלחימה זמן רב יותר. לולא היה מערך מילואים שנותן לנו גיבוי כעתודה, בוודאי לא היינו יכולים לעמוד בזה כיאות. מערך המילואים נותן לנו עתודה למלחמה, וגם עתודה לאירועים מסוג זה שאנו חווים כרגע בזירה הפלסטינית, והוא הכרחי.

לשאלת המקצועיות. האם אנשי המילואים בהכרח מקצועיים פחות? דווקא מפי אנשי המילואים נשמעה טענה הפוכה. לטענתם, למערך המילואים יש סיכוי להיות מקצועיים יותר. אנחנו אכן רואים שכך הדבר, אלא אם כן אין נותנים ליחידות די זמן להתאמן. טענה זו מתבססת על העובדה שחייל בשירות סדיר בצנחנים, למשל, עושה שירות של שלוש שנים: 14 חודשי הכשרה, אחר-כך שירות בפלוגה מבצעית וכו'. המ"מ שלו משרת שנה ועוזב את היחידה. הגדוד מלפני שנה אינו אותו גדוד שנה לאחר מכן. החיילים בו צעירים, חדשים, הוותיקים השתחררו. דווקא במערך המילואים יש מ"מים שמשרתים שנים רבות, כך גם מ"פים ומג"דים, ולכן סביר שהם מקצועיים יותר. יש לנו יחידות שבהן אנו זקוקים להתמקצעות ובחרנו לתת את המשימות האלה לאנשי מילואים. עם זאת קבענו שלא נעסיק אותם בפעילות מבצעית אלא ניתן להתאמן יותר במשך השנה. באופן זה היחידה משתפרת מדי שנה.

נשמעה טענה שכיוון שצמצמנו את האימונים בשנים האחרונות, פגענו בכשירות יחידות המילואים. ההחלטה אם לאמן יותר היא שלנו. ברגע שבו

חלה תפנית, באוקטובר, השקענו בשנה זו, שנת 2000, הרבה יותר באימונים. מעבר להנחה הסמויה בדבר מה שמכונה כאן "חלון ההזדמנויות", קיימת גם היום הנחה שכאשר נידרש, נשקיע במילואים באימונים לקראת מלחמה. יש לנו תוכנית כזאת, יש לה גם שם קוד, היא מגובה באמצעים. התוכנית היא לתת ליחידת מילואים להתאמן יותר, בהנחה, כמובן, שלא תהיה הפתעה כמו במלחמת יום הכיפורים. לכן, כשזיהינו תפנית בשנה שעברה, נתנו למערך המילואים להתאמן יותר כי ידענו שצברנו פיגור משיקולים כלכליים. לכן אין להתרשם שמערך המילואים מקצועי פחות. במקרים רבים מאוד יש למערך המילואים סיכוי להיות מקצועי יותר מהמערך הסדיר, אם נותנים לו די זמן בשנה להתאמן.

לשאלת היחידות. אנחנו מבינים שאיש מילואים חייב להיות מחובר ליחידה, זו ההזדמנות שלו להיות ממוצה באופן טוב יותר, והיחידה הבסיסית אצלנו מבחינה זאת היא גדוד. בגדוד יש הלכידות, ההשתייכות, החברות. זה כשלעצמו נותן עוצמה. יש חשיבות לכך שאנשי המילואים יהיו מאוגדים ביחידות, בטייסות, בגדודים וכן הלאה. כך מרוויחים הרבה גם בתחום רוח הלחימה.

נחום ברנע ואיש מילואים פה, העלו הצעה לאפשר לקציני מילואים הטבה בלימודים אקדמיים במקצועות שמעניינים אותנו, כמו שאנחנו מציעים לקציני קבע, אקדמיה, פו"ם, מקצועות שהם בתחום הביטחון באוניברסיטאות; לעודד קצינים במילואים ללמוד בתחום זה. הצעה זו ראויה בהחלט לבחינה. היא תסייע בקידום המקצועיות של מפקדים גם במערך המילואים לרמה אקדמית בתחום הביטחוני.

נושא אחר שעלה שייך לתחום החברתי: נאמר כאן שכאשר מדובר בצבא העם, צבא זה אפקטיבי מאוד כשיש קונסנוזוס. כשאין קונסנוזוס, צבא מקצועי עדיף. אני משאיר את השאלה פתוחה.

עלתה סוגיית שירות המילואים כנורמה מוסרית בסיסית בחברה. גם עניין זה שייך לפורום החברתי.

נאמר כאן שסקרים מלמדים שהעם מעוניין – כעת לפחות – בצבא העם ולא בצבא מקצועי. דבר זה קשור גם לעניין החובה שהתחלנו לדון בו בהקשר של "חלון ההזדמנויות" והנחנו לו. לפחות לגבי מערך המילואים הדבר רלוונטי

על רקע דבריי כאן.

לכן הפורום הגיע למסקנות אלה: יש צורך במערך המילואים; נכון לשנות את היחס אל החלק הקטן שנושא בעיקר הנטל. אפשר לעשות זאת אולי על פי המאפיינים של "טרטוריאלי ארמי" או 'נשיונל גארד' מבחינת התגמול וההתייחסויות אחרות בצבא, ולא להתייחס אליהם כאל שאר מערך המילואים שנושא בנטל קל יותר.

■ **נחום ברנע:** עלתה הסוגייה של

הבט"ש, ביטחון שוטף. מה בדיוק ההשפעה של שירות אנשי המילואים בבט"ש. נשמעו הערות שונות, החל מהתחושה שמלחמות ברירה או מלחמות בעלות גוון פוליטי ייתקלו בהסתייגות הולכת וגוברת מצד חלק אנשי המילואים, וכלה בתחושות הפוכות, שאולי דווקא המעורבות של אנשי המילואים ממתנת את הפעולות של הצבא ומאפשרת לשמור על נורמות הומניטריות יותר.

■ **עוזי דיין:** הזכרת את ה'נשיונל

גארד'. בארצות-הברית יש גם צבא מילואים וגם 'נשיונל גארד'. עשיתם את ההבחנה הזאת או שזה רק שם קוד כללי?

■ **משה יעלון:** זהו שם קוד כללי למערך

מילואים. הוא דומה ל"טרטוריאלי ארמי" הבריטי - מעין מערך מילואים מתנדב, מקצועי, עושה יותר מילואים בשנה, מקבל תגמול משמעותי, הקלות במס וכן הלאה.

■ **חנה הרצוג:** מטבע הדברים, המושב

שלנו - החברתי - היה הכי פחות ממוקד, כי לכל אחד יש התפיסה שלו והעמדה שלו, ובכל זאת אסכם את הנקודות העיקריות שעלו ואולי עכשיו, אחרי דברי שני הצוותים שקדמו לי, התחזקה עוד יותר התחושה שהדיון החברתי דורש עיון מעמיק יותר.

ארגנו את השאלות סביב שתי רמות דיון. רמת דיון אחת עסקה בתהליכים חברתיים עמוקים של שינוי חברתי, בגורמים חברתיים שמעצבים את החברה, גורמים שיש להם השלכות על הצבא. ואל חלק מהסוגיות כבר נזכרו כאן. למשל, השאלה בדבר קונסנוז פוליטי או לא פוליטי, האם יש קונסנוז בסוגייה של גבולות, על מה אני מוכן להילחם, על אילו גבולות אני מוכן

להילחם; הסוגייה של המשרתים ואלה שאינם משרתים וכן הלאה. היו גם מחלוקות שלא נכנסנו אליהן בעניין הדיאגנוזות של המצב. כלומר, מה הם אותם הגורמים החברתיים הבסיסיים.

שאלה שעמדה ברקע: האם זורקים את העניין הזה לפתחו של הצבא, או משאירים אותו בשדה של החברה.

הרמה השנייה של הדיון הייתה העמדה שבה נפתח כל השיח של יום זה, והיא שבפועל מתקיים שירות מילואים חלקי או סלקטיבי. כלומר, זה לא צבא העם במובן זה שכל העם משרת. אנחנו יודעים שאין שרות מלא בצבא, וברור שזה לא קורה במילואים. השאלה הייתה איך מתמודדים עם תופעה זו. האם נעסוק בחיפוש מנגנונים בוני מוטיבציה לשירות המילואים, או האם נגביר את התהליכים של ההוגנות או ההשוואה, או אולי נקבל זאת כעובדה שאין לשנותה.

מה שקרה בצוות הזה, לטעמי הוא התחמק מן השאלות שעמדו כל הזמן ברקע, השאלות החברתיות שרמזו עליהן בכל הצוותים וגם בצוות הזה, והן נפלו, אם תרשו לי להיות בוטה במקצת, למגרש של הצבא. כלומר, במקום להתמודד עם הלכי הרוח החברתיים והשינויים העמוקים העוברים על החברה המחייבים אולי חשיבה מחודשת על יחסי צבא וחברה, הצוות העדיף לדבר במושגים שלצבא יש בעיה של מוטיבציה. "או יש לו בעיה של ניהול/גיוס שוויוני במצבים של אילוצים כלכליים", או מה צריכות להיות העדפות הצבא – החייל הבודד או המערכת. הפורום הציע כל מיני רעיונות לפתרון השאלות הללו. אינני אומרת שזה לא לגיטימי, זה לגיטימי, אבל התחושה שלי הייתה ועכשיו אני עושה מסגור מחדש לאירוע הזה שהמסגרת הזאת הייתה צריכה לשמש מפגש של צבא וחברה. ניר גלעד אמר שהוא מרגיש שהוא מצוי במערכות ציפיות צולבות של צבא, משפחה ועבודה. אלו סוג השאלות שהיו צריכות להיות נדונות. אני מודה שכראש הצוות לא עלה בידי להעלות את הדבר למרות רצוני. זו אמירה חזקה לגבי השיח הציבורי והיה צריך להעלותה.

דברים רבים שנאמרו הם דברים חיוביים שיכולים לשרת את הצבא. למרות שהצבא מתמודד בצורה מעולה עם מרבית הקשיים שהועלו. הוא מודע לבעיות, אולי אינו דן בכל הדברים, אבל הוא יכול לעסוק בשאלות

בדבר הגברת המוטיבציה, סוגי תגמולים אפשריים: תגמולים כלכליים לעומת תגמולי יוקרה, הצבא יכול להתמודד עם ההבדל בין יחידה אורגנית ליחידה לא אורגנית וכו' – דברים שבעזרתם יכולים ליצור מוטיבציה.

אבל היכן וכיצד צריך להתנהל הדיון על יחסי צבא וחברה? האם לא כאן היה המקום? במובן זה החמצנו משהו. סוגיית המילואים בעיניי (וזה עלה בדיון אך לא נאמר במפורש) היא קצה הקרחון של תופעה חברתית עמוקה ביותר, השואלת מה מקומו של הצבא בחברה, מהם היחסים בין הצבא והחברה. מישוהו כאן אמר זאת בצורה יפה: מתי אני חייל, מתי אני אזרח. הרמטכ"ל אמר את זאת שוב ושוב כשתיקן אותנו כשאמרנו "צבא המילואים"; הוא אמר: יחידות המילואים. כשאנחנו אומרים צבא, אנחנו הופכים אותו למשהו אינקלוסיבי; כשאתה מעמיד את יחידת המילואים מול יחידות אחרות, אתה מכניס אותנו, ברשותך, לשיח צבאי יותר ואילו אנחנו, היינו צריכים להרחיב את השיח.

יש דבר נוסף שמצביע במדויק על הבעייתיות שעלתה כאן והוא נשאר פתוח, ולפי דעתי הוא לב השיח. מי צריך לטפל בשאלות אלו? הצבא מול הכנסת? יחידות המילואים מול הצבא או מול הכנסת? השאלות האלה עלו אבל לא נדונו במידה מספקת אם מחמת קוצר הזמן, ואם בגלל ייצוג היתר של הצבא, שאני מבינה אותו. לצבא יש עכשיו בעיה מיידית פרקטית שהוא מעוניין לפתור ואנחנו מושכים אותו לדיון רחב יותר שיתגלגל לאן שיתגלגל. זה נוגע, כמובן, גם לשאלות יסוד ערכיות ופוליטיות: מה זאת סולידריות, מה זה צבא. לי נראה שלפחות מן הצד החברתי, רק פתחנו את הדיון.

■ **אריק כרמון:** אני שמח מאוד על דבריך האחרונים. העלית חלק ניכר מן ההערות שרציתי להעלות כאן לדיון. אני חש שנוצר חֶסֶר בטיפול בבעיות המילואים ברמה של אותם 22%, ובעניינם עלו רעיונות שונים: החלק המבצעי לעומת שוויון; החלק הכלכלי לעומת שוויון; מודלים שונים. העשרנו את השיח. נשאלת השאלה האם הצבא היה זקוק לפורום הזה כדי לרענן את המחשבות האלה. החֶסֶר הוא בפירוש בצד של החברה, ולא בצד של הצבא. אני מציע שננסה למקד בו את הדיון, הגם שכל דבר אחר פתוח להערות.

אציע כמה הערות בהמשך לדבריה של חנה. עכשיו אני מדבר כאזרח

שקורא עיתונים ואינו חשוף לאותם נתונים שנחשפנו להם הבוקר, ומשמשים מעין מצע משותף לעובדות ולנתונים. יש פער בין המציאות לבין דימויי המציאות. להערכת, הכמיהה לשוויון, הצעקה הפוליטית בעניין שוויון, הניסיון לעורר את שאלת השוויון, כל אלה נגזרים במידה רבה מאתוס שלוקח אותנו אחורה, כפי שאמר דב תמרי. אבל הם נובעים גם מכך שאנחנו מסתכלים על הצללים של המציאות ולא על המציאות עצמה. אחת השאלות שאנחנו צריכים להפנות לעצמנו, גם כחברה אבל גם כצבא, היא, האם איננו צריכים להתניע שיח ציבורי רחב בסוגיות האלה, כדי להסתכל על העובדות נכוחה איזה חלק משרת, איזה חלק בתוך אותו חלק שכבר נושא בנטל המילואים, נמצא שם בראש הסולם וכך הלאה.

השאלה השנייה שנגזרת ואת הצבעת עליה בסוף דברייך, היא מה מותר לחברה. אם אמנם יש מועקה בקרב אנשי מילואים שחוזרים לביתם לאחר שירות מילואים, ומסתכלים על הסביבה; האם הם נקרעים בזהות שלהם; מה אני, איש צבא? אזרח? מה העול שמוטל עליי מבחינה כלכלית וחברתית; מה מוטל על החברה בהקשר הזה; וכאן אני חוזר לנקודה שהעלינו בהתחלה: מי האבא.

מי ההורים.

■ חנה הרצוג:

מרגע שקיבלו את צו הגיוס

■ אריק כרמון:

הרמטכ"ל והצבא הם האבות. בסדר, ההורים. השאלה היא שאלה אמיתית. נניח שנגיע להגדרת צרכים מסוימים – ואני אציע בנושא אחד לפחות הצעה שעלתה במשך הדיונים – מי תהיה הסוכנות שתטפל בזה. המחוקק? הקבינט? מערכת החינוך? כשאנחנו מדברים על החברה, למי בעצם אנחנו מתכוונים? כשמדובר בצבא, יש כתובת ברורה. זה חלק מאותו קושי אמורפי שנוגע בין השאר גם לעניין הלכידות.

גם בסוגייה זו נדמה לי שהעלאת הנושאים האלה לדיון ציבורי רחב עשויה לעזור לזהות מי מטפל בנושאים אלה, אילו סוכנויות בחברה צריכות ליטול על עצמן את הטיפול.

הנקודה הבאה נוגעת לאחד הדברים היותר קונקרטיים שעלו כאן: התגמול החברתי. אנחנו לא חיים בחברה בעלת אוריינטציה קולקטיביסטית, אוריינטציה משימתית. ירון אמר את זה בצורה ברורה בצוות שעסק בנושאים

החברתיים. אני חושב שדב תמרי תיאר את העקומה שבה רואים ירידה או שחיקה בעמודה של משימתיות וקולקטיביות. המושג "אליטה משרתת" התחיל להישמע כאן בחלל החדר והשאלה היא ציטוט מדברי גיל רגב מה צריך לקרות כדי ששירות מילואים ייחשב לפריבילגיה של מיעוט. כלומר, האם ניתן "לייצר" או להניע תהליך שבעקבותיו יינתן תגמול כלשהו מעבר לתגמולים האחרים, שבלעדיהם אי אפשר בשנות ה-2000. האם כשאנחנו מדברים על התגמול, אנחנו מדברים על אליטה משרתת; האם אנחנו מדברים על המג"דים ועל המח"טים, או גם על נהגי המשאיות שאינם ביחידות אורגניות והחיים שלהם קשים יותר.

אחד החברים הצעירים במכון לדמוקרטיה ביקש ממני להעלות את הנקודה הזאת. לדבריו יש הבדל עצום בין שירות ביחידה האורגנית שלו לבין שירות ביחידה שהוא לא שייך אליה. גם החברה האלה שייכים לאותה מצבה של אנשים משרתים. מה התפקיד של החברה, אם בכלל ניתן להגדיר אותנו, במושגים של תגמולים?

אלה הסוגיות שעומדות לפתחנו ואני מזמין את החברים לומר את דבריהם.

■ עוזי דיין:
שיש משבר ושיש לו פוטנציאל להיות לשבר. לא כולנו מבינים עד הסוף בפני איזה מצב אנחנו עשויים לעמוד. בצבא מבינים את הדבר במידה סבירה. לא כן במקומות אחרים.

דבר שני, בבסיס הדיון צריך להכיר בלי להתבייש ובלי למצמץ בכך שהשירות במילואים הוא ערך, והוא ימשיך להיות ערך, אבל יש צורך בתגמול ברור וגורף בהרבה. זה נכון לגבי כולם.

אני רוצה להעלות מספר דברים רלוונטיים. אתחיל במצב בתוך הצבא. אנשי המילואים צריכים להשתתף באימונים רבים וטובים יותר. הם צריכים לקבל העדפה בהצטיידות. הייתי סגן הרמטכ"ל, ואני יודע כמה קשה לצאת מנקודה זו ולהפעיל מהלכים גורפים. צריך לשנות את סדר הגודל, אחרת לא נצליח להחזיק אנשים טובים במילואים. אומרים להם כמה הם חשובים, מה הם צריכים לעשות, ותמיד הם חשים שהם מופלים לרעה לעומת היחידות הסדירות באמצעי הלחימה שלהם ובדברים הבסיסיים. זה לא תמיד נכון,

כמובן, אבל אני מדבר על צורך בקפיצת מדרגה וזה כרוך בהוצאות רבות. למי שייך מערך המילואים. הרמטכ"ל אמר ובצדק כי מערך המילואים שייך קודם כול למי שמפקד על האנשים. ככל שהצבא ייקח אחריות רבה יותר מן ההיבט הרחב על מערך המילואים, הוא יהיה לא רק המפקד בקרב, אלא גם בעל הסמכות והאחריות המוסרית והמעשית.

לאחריות המיניסטריאלית קיים משרד הביטחון, אבל הוא לא מיוצג כאן היום. כששאלו מי האבא של המילואים, כינו את משרד הביטחון האימא. לדבר זה יש משמעות תקפה, אבל מערך המילואים לא יוכל להיות רק באחריות הצבא ואפילו לא רק באחריות משרד הביטחון. המענה והפתרון שנדרש למערך הזה, הרמה של ההערכה והתגמול שהוא נזקק להם – את אלה לא יוכל הצבא לספק בכוחות עצמו, לא בצד הפיננסי ולא בצד הסקטוריאלי. השיקולים יהיו תמיד שיקולים מסוימים. למשל, אם מערך המילואים חשוב ומיוחד כל כך, כי אז עליו להיות מיוצג כאן בהיקף של 50%: כל המג"דים והמ"פים שמדברים עליהם. לו כך היה, הייתה מצטיירת כאן תמונה שונה. למה הדבר דומה? לדיון על פמיניזם בלי נשים.

המשמעות של האחריות הזו היא קודם כול בתחום השיתוף, הנוכחות כאן ובדיונים אחרים.

ובעת לנושא חקיקה. כל מה שמסכמים לגבי מילואים צריך בעיקרון להיות מעוגן בחקיקה. זאת כדי שאנשי המילואים יידעו שהמחוקק, המדינה, עומדים מאחוריהם לא רק באמירה, לא רק בהצהרות, אלא בדבר מוחשי ואין דבר מוחשי וברור יותר לאורך זמן מאשר חקיקה. החקיקה הזו מציינת את המחויבות של המדינה. חשוב מאוד שלמפקדים תהיה מחויבות כלפי אנשי המילואים שלהם. מפקד חיל האוויר כתב מכתב בנושא מסוים, נושא הביטוח, בלי להיכנס לפרטים, ולמכתב היה אפקט מצוין לגבי האנשים, לגבי כל המערך. צריך לקחת ממנו דוגמה. ברגע שאתה כותב עכשיו לאנשים שלך, אתה מחויב, אתה עומד מאחורי הדברים. אין פה מקום לעמימות. הניסוח ברור ואחר-כך צריך גם לקיים הדברים.

כמו בדברים אחרים, גם כאן יש דברים בסיסיים בנושא מערך המילואים שאינם יכולים להישאר בתחום של סקטור או של גוף מסוים. אורך השירות של החיילים הסדירים לא יכול להיות, למשל, דבר שהצבא קובע אותו. כך

לגבי אנשי המילואאים. המדינה צריכה לעמוד מאחוריהם, לטפל בתביעות שלהם, כי המשרת במילואאים מחלק את זמנו בין אזרחות לצבא. דרך אגב, אם מישוהו יתבע אחריות מלאה על אנשי המילואאים, התגובה שלהם תהיה: אם כך, תן לנו גם את כל המשתמע מזה, תתייחסו אלינו כאל מי שעושה. מג"דים המשרתים חודשיים בשנה במילואאים ירצו תנאים של אנשי קבע.

לכן אני אומר: אכן הצבא מפקד על האנשים, אך יש דברים שהם באחריות מיניסטרילית, בסמכות משרד הביטחון, והמדינה צריכה לעמוד מאחורי ההערכה והתגמול בשרשרת הזאת. כלומר, בסופו של דבר, לאנשים יש מפקד ומבחינתם הדברים צריכים לעבור דרכו. בתחום זה האמירה של הרמטכ"ל חשובה מאוד.

אשר לצבא העם. כפי שאמר הרמטכ"ל, נזדקק לצבא העם עוד שנים רבות. לכן נקודת המוצא של כל דבריי היא שצריך לחזק את צבא העם. יש כל מיני מודלים ואפשרויות אחרות אבל אנחנו לא רוצים בהם. אנחנו רוצים צבא עם חזק. מה זה צבא עם? צבא עם פירושו גיוס חובה, ועיסוק במשימות לאומיות כפי שנקבעות בחוק. כדי לחזק את הדבר הזה, צריך לחשוב על כך כבר היום ולפתח מודלים עתידיים; צריך לשים לב לשלב המעבר ולחשוב ברצינות. חלק מן הדברים שנאמרו כאן לגבי אנשי המילואאים נכונים גם לגבי חיילים בשירות חובה. לא יחלוף זמן רב והשאלות שהחברה תעלה לגבי אנשי המילואאים, יישאלו גם לגבי חיילי שירות החובה. החל בביטוח שלהם, המשך בשאלה לגבי אובדן כושר עבודה, וכלה בקרן פנסיונית בשבילם. מי שחושב שהדברים האלה דמיוניים, טועה. לוקחים אנשים לשלוש שנות שירות ויש לכך משמעות לגבי החיים שלהם.

כדי שהדברים יהיו ברורים צריך להתחיל לחשוב ברצינות, אם גם לטווח יותר ארוך, על מודל משולב של שירות צבאי ואזרחי; מצב שבו יש גיוס חובה אבל בשכר, ויש מערך מילואאים שמוכר כמקצוע משני. השירות הזה מזכה את עושהו באותו מרכיב משכורת שמקבל החייל בשירות רגיל, וגם בצד הביטוחי, כולל אשפוז רפואי וכל השאר. בטווח הארוך ייכלל בשכר גם מרכיב הפנסיוני לפי רמה והכמות המצטברת של ימי המילואאים.

כדי לתמוך בדבר כזה יש צורך גם בשירות אזרחי לאומי בעדיפות שנייה. כלומר, יש לתת עדיפות לצבא הן בשירות חובה והן בשירות מילואאים, ולצד

זה ליצור מודל של שירות אזרחי לאומי לכול. אין צורך לבצע את הדבר הזה בתוך שנה-שנתיים, אבל אם לא נתחיל לעבוד על זה, וכל הדיבורים הן במישור הכלכלי ובמישור החברתי לא יתייחסו למודל שנותן מענה מלא, התוצאה תהיה שנבזבו בעקביות את הרצון ואת היכולת שלנו, ונגיע לכך, בסופו של דבר, מטעמי הכרח.

■ **אריק כרמוז:** שתי שאלות לגבי הדברים שהציג עוזי דיין. ראשית בעניין החקיקה. יושב כאן נשיא מועצת העיתונות שמתלבט, כמו אנשים אחרים שעוסקים בתקשורת, בשאלה של חקיקה בתחום התקשורת. חקיקה לא תמיד יכולה להחליף היווצרות של אתיקה והתנהגות מקצועית בתחום מסוים ולפעמים היא אף מכשילה אותה. הייתי רוצה לשאול את עצמי ואת כולנו, איך אתה מעלה היום גבוה על סדר היום בכנסת – בלי פופוליזם שהוא חלק בלתי נפרד מן המבנה שלה – את השיח הפוליטי כדי שייב אותה חקיקה בצורה כזאת או אחרת. אני לא תמים. כל דיון בחקיקה יהיה רווי בנואנסים פוליטיים. אני חושש מההיבט הפופוליסטי, אבל זאת שאלה פתוחה.

■ **עוזי דיין:** צה"ל יודע להעלות את הנושאים החשובים והקריטיים לסדר היום הלאומי. מותר גם להעלות את הדבר הזה. החשיבות העיקרית היא שהמפקד אכן יהיה המפקד ושהחייל לא יצטרך לעסוק למשל בנושא ביטוח מול חברת ביטוח. הוא צריך לעמוד מול מי שאחראי עליו באמת.

■ **אריק כרמוז:** אני שואל את עצמי האם בית הנבחרים מייצג כיום שיח ציבורי רחב, מנקז אותו ומסוגל להובילו לחקיקה.

הדבר השני הוא שאלת השירות האזרחי הלאומי. נאמר כאן שכדי להוביל מהלך כזה יש צורך בהקמת תשתיות ענק בסדר גודל של הצבא, פחות או יותר. השאלה היא האם אנחנו מייצרים גולם אחר, גדול, כדי לפתור בעיה.

■ **ירון אזרחי:** צה"ל לפי מעמדו הוא גוף ממלכתי, גוף א-פוליטי. חלק מהבעיות שהצבא או מערך המילואים עומד בפניהן, הן בעיות שהמפתח או המפתחות להתמודדות אתן נמצאים בזירה הפוליטית. גוף לא פוליטי מתקשה מאוד להתמודד בזירה הפוליטית בעניין

הזהה. הקושי העצום מביא קבוצות שונות לנסות לצאת החוצה ולדאוג לאינטרסים שלהן, אם אלה טייסים ואם אלה אנשי מילואים. התהליך הזה בלתי נמנע מצד אחד, ומצד שני, הוא בעצמו גורם להמשך הפוליטיזציה שלו. זהו מצב מסוכן ואני לא רואה לו פתרון, ואסביר.

פעמים רבות מאוד שמעתי כאן היום את האמירה "המדינה תעמוד מאחוריהם". רבותיי, על מה אתם מדברים? איפה המדינה הזאת שאתם מדברים עליה? המדינה, מדינת ישראל, איננה שונה בעניין זה ממדינות מערביות אחרות. זה מוסד שעבר מהפכה רדיקלית במשך 20-30 השנים האחרונות, ונחלש מאוד. לממלכתיות שציינה פעם את המדינה ואת הסמכות, קרה מה שקרה לצה"ל מבחינת האתוס שלו. קוראים לזה ציונות, פוסט-ציונות, וכן הלאה. האתוס של המדינה, החזקה הלאומית, אינם מה שהיו, וגם המדינה איננה מה שהייתה. אנחנו רואים פה תהליכים של פרגמנטציה פוליטית. והפרטה, מה פירושה? מכירה של נכסים לאומיים מכל מיני סוגים לשוק הפרטי, דבר שנחשב למשהו חיובי מכל מיני היבטים, ובמובן מסוים הוא תהליך של התפרקות המדינה. התהליך הזה מביא לכך שהתביעה הזאת שהמדינה תעמוד מאחורינו, ריקה במובן מסוים, לדאבוני.

אהרון ברק אמר פעם, אחרי ששימש יועץ משפטי – אני בעוונותיי הרבים הייתי פעם תלמיד שלו – שכשהמשלה חלשה, היא מפילה את כל התיקים שאפשר על היועץ המשפטי; היא מעבירה ליועץ המשפטי כל מיני נושאים שאינה מסוגלת לטפל בהם. הדבר הזה קיים גם כלפי הצבא. בנושאים של מדיניות ביטחון אין לי ספק שממשלה חלשה יותר – הממשלות האלה במובן מסוים חלשות יותר ולא אכנס לניתוח העניין הזה. כלומר, המצב שבו אנחנו שרויים הוא חמור מבחינה מבנית.

האיזון הפוליטי בממשלה, במבנה שלה כיום, ועוד יותר אולי במבנה הקודם, איננו הרמוני עם המעשים החשובים לצרכים של צה"ל. מה שטוב לאיזון של הקואליציה, לעיתים קרובות לא טוב לצה"ל ולכן מה שדרוש לצה"ל מן ההנהגה הפוליטית לפעמים מאד לא טוב לקואליציה כאשר היא צריכה לפעול בנושאים של צבא וביטחון. אני חושב שהדבר הכי חמור שקורה כאן – ואנחנו נמצאים לדעתי בעידן אחר מבחינת צה"ל ומדינת ישראל – הוא הפוליטיזציה הקיצונית של השימוש בכוח בתוך הקו הירוק ומחוץ לקו

הירוק. למרות כמה ניסיונות לטשטש את העניין כאן בדיונים האלה, ולומר שגם המאבק ביהודה ושומרון הוא על קיום, חלק גדול מן העם לא משוכנע בעניין הזה וזו עובדה נתונה. העובדה הזו, היא מה שחשוב, ולא אם היא מוצדקת או לא. יש פה פוליטיזציה לא מבוטלת של הסוגייה מהו שימוש לגיטימי בכוח הצבאי של המדינה.

הדבר הזה מקשה מאוד. כל עוד הוא קיים, השחיקה שהופיעה גם ברשימה של פרופ' נבו, גדולה לדעתי בהרבה ממה שהיא נראית, משום שחלק גדול מהוויתורים שקציני צה"ל מוותרים לאנשי המילואים שלהם, קשור אולי בכך שהם לא רוצים להיכנס לוויכוח הזה.

אני, על כל פנים, חושב שנעשה שקר בנפשנו אם נחשוב שמודלים של ביטוח ומודלים כלכליים יפתרו את הבעיות הגדולות הניצבות בפני צבא, גוף שכמוסד, מעמדו בחברה מושפע מגורמים שאינם קשורים במיומנות שלו, במקצועיות שלו, ואפילו לא במנהיגות שלו, אלא בשינויים במבנה בין המדינה לבין הצבא, בין הצבא לבין כל נושא הביטחון של ישראל. עצם העובדה שאין לנו קו הגנה בצד המזרחי היא בעיה שאינני יודע לומר למה אפשר להשוות אותה, אלא אם כן מדברים על סוג חדש של מלחמות, מן הסוג שאולי צומח כאן.

אני סבור – והדברים שהזכיר כאן עוזי דיין, תואמים את אחד הרעיונות המרכזיים שהעלינו כאן – שצריך מודל משולב בין שירות אורחי לשירות צבאי, מסגרת אינקלוסיבית כלשהי שתבטל את המושג "פראירים". כל קבוצה של האוכלוסייה ובכל גיל שהוא שירות סדיר ושירות מילואים כאחד תדע שיש לה חיבור כלשהו לשירותים לאומיים.

מה שאני אומר עכשיו סותר, כמובן, כל מה שאמרתי קודם, משום שכשהמדינה נחלשת, אין בכוחה לעשות זאת, אבל כיוון מחשבה זה, בצורה של מודל מינימליסטי כלשהו, יכול לעזור לפתור את הבעיה. גם אנשים שהם אולטרה אורתודוקסים, יהיו מחוברים בדרך כלשהי למערכת שאפשר לומר שהיא משרתת את הלאום. עצם העובדה שהציבור החרדי עבר באורח מפליא תהליכים רדיקליים של הלאמה או של הינתקות מהאנטי-ציונות והתחברות לציונות, פותח אולי פתח לאפשרות כזאת שלא חשבו עליה קודם.

הנושא שהזכיר ירון לקראת

■ מרדכי קרמניצר:

סוף דבריו, השאלה של המטרות שלמענן מפעילים כוח, הוא נושא חשוב מאוד ויש לו השפעה על המוטיבציה לשירות לסוגיו השונים. הפורום הזה בחלקו הצבאי אינו יכול, אינו רשאי ואינו צריך לעסוק בנושא זה. לעומת זאת החלק הלא צבאי כאן צריך להעלות את הנושא למקום ראשון. כלומר, כאן אנחנו מתפעלים. בעניינים אחרים אנחנו יכולים לאחד כוחות, ואילו בעניין הזה אתם, אנשי הצבא, לא יכולים להיות שותפים לדיון.

צריך, לדעתי, להפריד את האילוצים בנושא השוויון, שבאים מצד היעילות. כלומר, הצבא מחליט את ההחלטות שלו, שקשורות בשיקולי יעילות, האם להשתמש בחלק מהאנשים, האם להשתמש באותו חלק בדרכים יעילות יותר. העניין השני עוסק באנשים שהצבא רוצה להשתמש בהם, אבל הם אינם רוצים להתייצב.

אין לי ספק, שאנחנו הולכים כל הזמן על חבל דק: מתי תנצח תחושת הפראייריות את מי שעומד מולה. משהו אמר שמול התחושה הזו שאומרת "אני גם לא אלך", ניצבים כל מיני שיקולים אחרים, נוגדים, ולי נדמה שאנחנו הולכים על חבל דק ואנו עלולים למצוא את עצמנו עד מהרה במצב שבו תחושת הפראייריות תגבר. נשאלת השאלה, האם המערכת עושה את המאמץ האפשרי הנדרש ממנה כדי לא לוותר למשתמטים למיניהם. כולנו יודעים שיש בתמונה הזאת גוש גדול של משתמטים. אם הציבור שלא משתמט קולט שהמערכת מוותרת לגוש הזה, טולחת לו, לא מתעקשת, התחושה של הפראייריות מתגברת ומתחזקת. אם התחושה הזו שלי נכונה, הרי שיש פה דבר שיכול להיות בעייתי ומסוכן.

אני מבין את השיקולים של אי נוחות בטיפול במשתמטים על רקע לגיטימציה של הרשויות, של חרדים, ורקעים אחרים. אני יכול לשאת נאום ולהסביר למה לא נכון לנהוג במשתמטים בתקיפות, אך בטופו הייתי אומר שלא השתכנעתי ממנו.

אני מסכים עם עוזי דיין שכאשר חושבים על פתרונות, אין לחשוב על שירות המילואים כדבר מבורד, כי לפתרונות שהוצעו כאן יש השלכות משמעותיות מאוד גם על שירות הקבע – בייחוד אם עומדים לעצב מודלים חלקיים – וגם על שירות החובה וזה אולי חשוב אף יותר. צריך להביא דבר זה בחשבון.

בהמשך לדבריה של חנה הרצוג, יש לי תחושה לא נוחה. הצבא הוא גוף מאורגן ומסודר והחברה היא דבר אמורפי, ולכן הכדור מושלך כל הזמן אל המגרש של הצבא. כי מה זה החברה? האם אנחנו חברה? ההיבט של החברה התמסמס בעצם בדיון הזה. הדבר בא לידי ביטוי בולט דווקא בדברים שנאמרו בתגובה לשאלה מי האבא של מערך המילואים ולמי, למשל, יש סטטוס אצל המחוקק. כאן יש דבר מעניין. מישוהו אמר שהצבא יודע להעלות את הנושאים שמעניינים אותו לסדר היום; זו, לדעתי, טעות קטגורית חמורה מאוד. הצבא יעשה את החשבון שלו, אבל איפה אנחנו? הצבא הוא החנות של הרמטכ"ל? הוא האינטרס של אימא שלו בעניין הזה? אם אלה בינינו כאן שאינם משתייכים לצבא, לא מבינים – בהנחה שהם ישתכנעו שיש כאן אינטרסים חשובים – שזה עניין מובהק שלנו, כי אז חבל על הדיון. אין טעם להתאסף סביב השולחן כדי להגיד לצבא מה שהצבא יודע בעצמו.

■ **מרדכי קרמניצר:** אני רוצה לומר משהו על הנקודה שבה כל העניינים נעצרים בסופו של דבר. אפשר להקים מסגרת של שירות אזרחי כולל וכו', אבל זה לא הפתרון, כי הבעיה היא איך להבטיח לטווח ארוך שהאנשים הטובים, האיכותיים, הם אלה שילכו לתפקידי הלחימה. זוהי הנקודה הקריטית. אם לא דאגנו לזה לא השגנו כלום. יש פה בעיה. אינני מאמין שאפשר להשיג את זה באופן מלא באמצעות תמריצים. תמריצים עוזרים והם חשובים אבל לא די בהם. אומרים גם שאי אפשר להגדס את החברה. אם אכן החברה שלנו נראית כמו שהיא נראית, והתפיסות שבה הן כמו שהן, ואין השפעה עליהן ואי אפשר לשנותן, כי אז, רבותי, אנחנו נתונים במצב חמור וקשה; החברה התפרקה מהר מדי הן מתחושה של אחריות, והן מתחושה של סכנה והשלכותיה. במובן זה, החלק האזרחי פה צריך לעשות מעשה; הוא צריך למשוך בחזרה את המושכות ולומר: חברים יקרים, למדינה הזאת יש עדיין אתגרים ביטחוניים משמעותיים אמיתיים. לא אגיד בביטחון שאנחנו נתונים בסכנה קיומית, אבל יש לפנינו סכנות ביטחוניות חריפות והנושא הזה צריך, אפוא, לחזור למקום הראוי לו בסדר הקדימויות הלאומי, החברתי והאישי. במובן זה מתחייב כאן שידור מערכות חברתי, ראייה מחודשת של המקום שבו אנו נמצאים, המקום שבו נמצאת החברה, מה על סדר היום שלה. ייתכן שעל אנשים שמייצגים פה את

המגזר האזרחי, אנשים בעלי השפעה על ציבור, מוטל תפקיד בתחום הזה.
■ אריק כרמון: אני רוצה לפרש את הדברים האחרונים שלך כהזמנה לחשיבה ולפעולה, וכך אני מציע שנראה את זה.

■ ברוך נבו: שתי הערות על דברי קודמי. אחת, העלאת הרעיון של שירות לאומי כעת ועכשיו היא בריחה מטיפול דחוף בשאלת המילואים. השירות הלאומי יחול, כאשר הוא יחול, על פי ההיגיון ראשית כול על הצבא הסדיר. אינני רואה – ואני חושב שרוב האנשים שיושבים כאן שותפים לזה – התפתחויות בכיוון זה בשנים הקרובות. אם יהיו התפתחויות, והן חשובות ורצויות, מדובר בתהליך ארוך עד שהחברה, המינהל והפוליטיקה ייערכו לקראתו. בינתיים יש בעיות בוערות של שירות המילואים.

הערה שנייה נוגעת לנושא הכלכלי. בקבוצה שלנו הגענו למסקנה שאם אנחנו מחפשים את נקודת "הפיתוי", הנקודה שבה הפרט המשרת במילואים יעשה זאת ברצון, הרי שהנקודה הזאת נמצאת מעבר לפיזיו על ההפסדים שנגרמים לאנשים המשרתים. לא די בפיזיו על הפסדים, כלומר בכיסוי הפסדים דרך ביטוח לאומי. התמריץ הזה אינו מספק וצריך לחשוב על משהו מעבר לו.

כעת אני מבקש לחזור לנקודה שצינתי בבוקר. בעיניי נקודת המוצא הוא הפרט. פרט אחד שמשלם משירות מילואים, מתחבר לעוד פרט שמשלם משירות מילואים. שניהם מתחברים לעוד חמישה, והנה לפנינו גל של סירובים ושל השתמשויות שילך ויגבר. וההפך. פרט שמשלם בהתלהבות ומגיע עם צו הקריאה מצטרף לעוד פרט אחד ולקבוצה שלו. מצירוף של פרט ועוד פרט אנחנו יכולים לקבל התלהבות ורצון אמיתי לשרת.

מתוך התמקדות בפרט – וזה אחרי שמרביתו של יום העיון מאחורינו – אני אומר שלא תמיד אנחנו מבינים עד הסוף מה עובר בראשם של האנשים שנקראים לשרת במילואים.

אתן שתי דוגמאות, שתיהן הצעות למחקר. יש שתי קבוצות מרתקות שהייתי רוצה להבין אותן. האחת, קבוצה מסוימת מקרב המשלמים. אלה ששירתו כרגיל, התייצבו כמו שצריך וכעבור מספר שנים הפנו פתאום עורף

ונעלמו, התחילו להביא חוות דעת רפואיות, התחילו לנסוע לחו"ל בדיוק בתאריכי צו הקריאה, וכיוצא בזה. קבוצה זו מונה לא מעט אנשים וחשוב להבין אותם, להתבונן פנימה ולראות מה קרה להם.

הקבוצה השנייה, קיצונית גם היא, זו הקבוצה של אותם "משוגעים" שמיוצגים כאן על ידי שלושה אנשים, אנשים שחוזרים ומתייצבים, חוזרים ומתייצבים. זו קבוצה מופלאה ואנחנו צריכים להבין אותם, לחדור לראש שלהם ולהבינם. הם לא מקבלים תמריצים כי הפורום הזה עוד לא גמר לדון בתמריצים, הממשלה עוד לא חוקקה את החוקים ובכל זאת הם שם. מדובר לא רק בשלושה האלה, מדובר במאות אנשים ויותר ואני מרגיש שאנחנו לא מבינים אותם. אם נבין אותם ואת הקבוצה הראשונה, אולי נבין טוב יותר את המנגנונים שפועלים על האנשים האלה ונוכל להיעזר בהבנה הזאת לגבי השאר.

■ **אסא כשר:** אומר כמה מילים על רעיון צדקת הדרך, העולה בהקשר של הביקורת על השימוש שעושות ממשלות בכוח הצבא בכל מיני הקשרים. כשחושבים על צדקת הדרך, צריך לחשוב על צדקת הדרך שעושה החייל מן הכורסה בבית אל החזית. זאת היא הדרך שבה מדובר. אין ספק בדבר, לחייל במדינה דמוקרטית מגיעה תשובה על השאלה למה המדינה מעבירה אותו מן הכורסה בבית אל החזית, ממקום נוח שבו הוא רוצה להיות, למקום שבו מסוכן להיות ואולי לא ישוב ממנו. מגיעה לו תשובה והתשובה מורכבת משני חלקים. במדינה דמוקרטית לא תיתכן תשובה אחרת שאפשר יהיה להצדיק אותה.

קודם כול, המדינה אומרת לו, "אני לקחתי אותך מן הכורסה בבית ושלחתי אותך לחזית כי אין ברירה, אני חייבת לאזרחי הגנה על חייהם או למדינה עצמה הגנה על ריבונותה ועל עצמאותה, ואני מותקפת או עומדת להיות מותקפת ולכן אין לי ברירה; לכן שלחתי אותך לשם כי אין דרך אחרת לבצע את התפקיד הזה שמוסכם עלינו. אבל אני לא רק שלחתי אותך לנפשך, אלא אני אתך. פירושו של דבר שאני אנסה כמיטב יכולתי לשמור על חיך, אם תיפצע אחלץ אותך, אם חס ושלום, תיחטף או תיעדר או תיהרג, לא אנתק את הקשר אתך ועד שאחזיר אותך, אתה באחריותי. אתה באחריותי כי שלחתי אותך מסיבות של אין ברירה."

השאלה אם יש ברירה או אין ברירה היא שאלה מוסרית, היא שאלת יסוד בדמוקרטיה. אם זאת היא התשובה שניתנת, הרי אנו מוצאים את החיילים מנותקים מהוויכוח הפוליטי ויש לנו גבולות הדמוקרטיה. בתוך הגבולות האלה הממשלות מגבשות את ההחלטות שלהן. הצדקה מסוג זה היא לגיטימית גם אם אינה מוצאת חן בעיניי, גם אם דעתי שונה, גם אם הצבעתי בקלפי למישהו אחר או למשהו אחר; קיבלתי תשובה מניחה את הדעת ברמת המקרו.

ברמת המיקרו, המדינה חייבת למנות לי מפקד ראוי. היא חייבת למנות לי מישהו שאוכל לסמוך עליו שהוא יודע מה הוא אומר לי לעשות, מישהו שמשליט עליי לא ציזית ברמה משפטית עיוורת אלא ברמה אתית שמאפשרת לי להבין מה אני עושה; איש שאני יכול לסמוך עליו ולהזדהות עם האישיות הפיקודית שלו, אדם שלוקח אותי למקומות שאין מנוס אלא להיות בהם מפני שכך מבצעים את המשימה המוטלת עלינו.

אם אנחנו מקבלים את התשובה ברמת המקרו, שאין ברירה והמדינה אתנו, וברמת המיקרו, שיש האתיקה הצבאית והמפקד הזה מבטא אותה ומפעיל אותי לאורה, כי אז קיבלנו את התשובות המספקות לצדקת הדרך, ולכן הביקורת על הפעלת הכוח נעשית עניין של האזרחים, של אזרחים בדיון הציבורי, בינם לבין עצמם, בתקשורת, באקדמיה ובכל מיני מקומות אחרים, והיא יוצאת ממסגרת הצבא.

אגיד מילה על הממשק שבין אנשי צבא לאנשי אקדמיה. יש צורך להתחיל בתהליכים שיימשכו שנים רבות. אי אפשר להסתפק בתהליכים שיסתיימו בקדנציה שלי. צריך להתחיל תהליכים שאין לדעת מתי יסתיימו. תהליך אחד נוגע לעניין הפראייר – איך להיפטר אחת ולתמיד מתווית הפראייר. הרעיון של טיפוח היוקרה של מי שאחרים קוראים לו פראייר. יכול להיות שיש דרכים קצרות: אפשר אולי להעניק את "אות הפראייר" ולהקים את "מועדון הפראייר", לעשות מדבקות "אני פראייר", אם רבים ידביקו אותן על מכוניותיהם יהיה כבוד להיות פראייר. אבל יכול גם להיות שלא זו הדרך, שלא די בשנתיים של אותות ומדבקות, וצריך חמש שנים כדי לבנות את המוניטין בצורה אחרת. אולי זה ייקח שבע שנים, אבל מישהו צריך להתחיל בתהליך שיוביל, בסופו של דבר, לכך ששירות יהיה גאוה וכבוד, פתח

לקידום חברתי ויוקרה אישית, ולא משהו שצריך להתנצל עליו, שצריך להסתיר אותו. כיוון שזה תהליך ארוך-טווח, הוא לא יכול להיות תהליך של תמריצים. תמריצים אפשר לארגן לטווח קצר, אבל הם לא יפתרו את הבעיה הזאת.

ועוד דבר, הנוגע בעקיפין לעניין הפראייר, וזו תחושת אי-הגינות של העול המוטל על משרתי המילואים וגם על משרתי שירות חובה. את הפרופיל הזה של אי-הגינות חייבים לשנות. אי-אפשר להשאירו כפי שהוא. השינוי יושג בתהליכים ארוכי טווח. אי-אפשר להקים מהיום למחר שירות לאומי לכולם בלי יוצא מן הכלל במתכונת שמקבילה גם לשירות חובה וגם לשירות מילואים, אבל אפשר להתחיל בתהליך. לא ידוע כמה שנים ייקח לממש בצורה מעשית, אבל אם לא נתחיל בו, הוא לא יתממש אף פעם.

דרך אגב, בתגובה על דבריו של אריק כרמון, אינני חושש מגולם אדיר, מתשתית כפולה, תשתית של הצבא שצריכה להכפיל את עצמה. הרי יש לנו מסגרות רבות מן המוכן לשירותים שאפשר להכריז עליהם שירותים חברתיים. אם מישהו יעבוד בבית חולים, אין צורך לבנות את בית החולים הזה, הוא קיים. כל מה שצריך הוא להכשיר את האדם ולא ברמה של רופא או אחות. מדובר בהכשרה קצרה יותר, שתאפשר לו לעשות בכל זאת משהו חשוב. ויש מסגרות רבות אחרות, מסגרות התנדבותיות רבות מספור. יש אצלנו סולידריות לוקאלית בשפע וזה יהיה חלק מן השירות.

אפשר לפעול נגד תחושת אי-ההגינות, תחושת הפראייר, בהורדת הפרופיל הנוכחי של אי-ההגינות. דרך בדוקה לעשות זאת היא להתחיל בתהליכים של הרחבת השירותים תוך מתן מעמד מיוחד לצבא בשירותים החברתיים.

באחת הקבוצות הצעתי שהצבא יעשה עבודת מטה. הצבא יבקש לקבל מיועצים וממומחים ומספרים, את כל המודלים האפשריים של שירות חברתי. אני, בעבודת המטה שלי, אסמן בכל אחד מהם מה נחוץ לי בתור צבא כדי למלא את המשימות הצבאיות שלי. לדעתי זו אינה התערבות של הצבא בתהליכים חברתיים, התערבות שחוצה את הקו. זו תהיה פעולה נכונה כי יהיה ביכולתה להתניע תהליך. הצבא אכן יתבקש לציין לגבי כל מודל אפשרי את סדרי העדיפויות שלו.

עוד מילה לגבי השאלה שעורר אריק כרמון: מי צריך לטפל בנושאים האלה? האם זה תפקידו של המחוקק? ישנה הרמה התיאורטית וישנה הרמה המעשית.

ברמה התיאורטית אין לך מישהו מתאים יותר מאשר המחוקק כי שירות חובה ושירות מילואים הם הגבלת זכויות האזרח. לאזרח חופשי החי במדינה שאין בה שירות חובה או שירות מילואים, יש חופש רב יותר. באה המדינה ואומרת: לנוכח האיומים הקיימים, אני חייבת להגביל את החופש שלך, אין לי ברירה, אני חייבת לקחת אותך לשירות חובה ולשירות מילואים. כשעוסקים בהגבלת החופש, עוסקים בנושאים חוקתיים – אפילו לא חוקיים אלא חוקתיים – ואם אפשר לצמצם את הגבלת החופש בכך שלוקחים את האזרח לצבא ולמילואים אבל נותנים לו כל מיני דברים, אלה ודאי שאלות שראויות לטיפול חוקתי, לטיפול של המחוקק. במדינה מתוקנת, הדרך המתאימה מבחינת כל הסדרים וההסדרים היא הדרך של הסדרי חקיקה. אם המדינה שלנו מתוקנת או לא, זה נושא לדיון אחר, אבל המקום המתאים לעיסוק בשאלות האלה הוא בית המחוקקים, בצירוף מסוים של חקיקה ראשית וחקיקה משנית. כאשר מדובר באחריות של המדינה לחיי לוחמיה, האחריות לגורל משפחותיהם אם הם נספים לחילה, האחריות הזאת מעוגנת בחוק המדינה ואנחנו רק צריכים להרחיב אותו כך שיכלול דברים נוספים, כגון שאלות הביטוח. הביצוע המעשי, פוליסה כזו או פוליסה אחרת, אלה כבר תקנות בחקיקות משניות. אין ספק שאפשר לעשות את הדבר כהלכה ושזהו תפקידה של המדינה. החוק או מוסדותיה הממלכתיים של המדינה, צריכים לטפל בעניין. המדינה כבר עשתה לא מעט דברים מן הסוג הזה ועשתה אותם היטב. לכן היא זאת שצריכה לטפל בחלק ניכר מהם.

■ ישי בר: יש לי קושי עם הביטוי "משבר מילואים", גם אם הוא נפוץ ורווח במקומותינו. באמירה הזאת, או ביצירת המשבר יש מרכיבים אמיתיים ויש מרכיבים מלאכותיים, מדומים. את הגורמים המלאכותיים, או, אם תרצו, הגורמים שמלבים פה את האש המיותרת, אפשר לזהות. אלה תנועות פוסט ציוניות שרווחות בחברה ומקבלות אצלנו ביטוי לאחרונה; אלו החרדים, אם אפשר לדבר על מגמות או על אוכלוסיות נהנתניות (לא במובן של ח"כ עוזי לנדאו של "רמת אביב ג')

ורעננה, "אלא בהקשרים הרחבים יותר), וכן כל מיני אופורטוניסטים שתופסים טרמפ היום. דובר כאן היום גם על כל מיני תנועות שאינני יודע אם יש לנקוב בשמן, אבל כוונתן ללבות אש זרה לצערי, סביב הבעיה של משבר המילואים. לא די לנו בצרות שלנו, אנחנו עוד מייצרים או מעצימים משבר לא-קיים מכל מיני שיקולים ומגמות שהזכרתי.

מי יטפל בבעיית החרדים, בבעיית "הנהנתנות" באופורטוניזם? לא הצבא, זה ברור. הטיפול שייך למגרש החברתי. לכן אלו מרכיבים שנוח לי להציגם כמלאכותיים. עם זאת הבעיות האמיתיות רבות אף הן.

אתמקד באחת מהן. עיקר צבא המילואים הוא צבא היבשה, זרוע היבשה, ושם טמונה הבעיה האמיתית, אך לא במובן של הפראייריות שדובר בה. אנחנו נמצאים אחרי שלב הפראייריות. מי שבא היום למילואים, אותו רבע או שלישי, תלוי איך מסתכלים בסטטיסטיקה, הוא כבר פראייר גאה. תנוח דעתך, אסא כשר. "פראייר גאה", הוא ביטוי שמצוי בזדגון ומעיד על אמירה פוזיטיבית ולא על אמירה נגטיבית. "פראייר" הפך להיות תואר כבוד בצבא. אני מדבר על אלפי חיילי מילואים כל שנה. אני מדבר עם כל היחידות שלי למילואים וכולם מבינים את המצב. כולם מבינים שהשירות הצבאי הוא שירות מנדטורי דה יורה, ודה פקטו הוא וולנטרי. מכאן האמירה "אני פראייר גאה".

פה אכן יש פערים אמיתיים ובעיות אמיתיות. המצוקה הגדולה, בחלקה צבאית ובחלקה אזרחית, נובעת מן הפער הבלתי נסבל בעיני אנשים מסוימים בזרוע היבשה, בין מה שנותנים לחייל באימונים ובציוד, לבין האימונים שאתם הוא צריך להתמודד או המשימות שאנחנו מטילים עליו. לא ארחיב על כך את הדיבור, אך זה קורה בגלל מצוקת משאבים וסדרי עדיפויות פנים-צבאיים. אוגדות המילואים, נדרשות לתת, בסופו של דבר, תפוקות ואין להן בהכרח את כל הכלים - לא במשאבים ולא בציוד - הנדרשים לביצוע המשימות אשר להן יידרשו בשעת חירום. זהו לב ליבה של הבעיה.

יש לזה פן תקציבי. הפן הזה, מקומו מחוץ למערכת הצבאית. מדינת ישראל מניחה לצבא להגדיר את האימונים, לתת את הפתרונות, אבל מגבילה אותו בתקציב והצבא נדרש לתת תשובות אופטימליות. כולם רוצים ביטחון, כולם מוכנים לשלם פחות תמורת ביטחון, ובסוף הצבא הוא זה שנכנס לקרן

זווית ומגדיר סדרי עדיפויות שמישהו משלם עליהן את החשבון. חלק מהחשבון, נכון להיום, משולם על ידי מערך המילואים ומכאן התסכול וחוסר הנחת שהוא מביע.

אשר לאמירות הכלכליות שהושמעו פה, דבריו של מר ברודט וההערות המשלימות של גיורא איילנד. אחרי שהאלוף איילנד דיבר על הפער בין היעילות לבין השוויון הערתי לו בפתק: הפתרון הכלכלי היעיל ביותר היום לשטחים הוא לשכור פלסטינים. אני מניח שיום עבודה בשכם עולה כיום 30 שקלים; ניתן לחבר'ה האלה 30 שקלים, והם יראגו שהתנזים יישב בשקט. אני מביא, כמובן, את הדברים לאבסורד. לפיו אפשר לקנות את השקט במוזמן ובזול.

המודל האמריקני שרוד ברודט הציג כאן, אינו ראוי לדעתי. הסיבה לכך פשוטה: לא משנה מה תסריט האימים שיהיה בעוד 20 שנה, 30 שנה, 40 שנה, כיוון שאנו ממוקמים "בסביבה לא מוצלחת" במזה"ת, תמיד נצטרך את האנשים הכי טובים בצבא. במודל האמריקני ובמודל הבריטי האנשים הכי טובים לא הולכים לצבא. אנחנו צריכים את הקבוצות האיכותיות. לא נוח לי לדבר במונחים של עשירונים כי זה מתקשר למצב סוציו-אקונומי ולהכנסה, והאנשים הטובים אינם בהכרח שייכים לעשירונים מסוימים. שום מודל כלכלי ושום תמריץ לא "קונה" ולא מניע את האנשים הכי טובים לשרת בצבא. להפך: כשכמות הכסף נתונה, זול יותר "להשקיע" בתאילנדים, בפלסטינים וכדומה וזו לא האוכלוסייה שאנחנו צריכים.

יש צורך במשהו אחר שאיננו כסף. המודל הכלכלי הפשוט לא יצלח כאן. כיוון שאנחנו צריכים את הקבוצות הטובות ביותר, המודל האמריקני, מודרני ככל שיהיה, לא יתאים לנו גם בשנים הבאות.

מה כן? התשובה אינה פשוטה, אבל בעיקרו של דבר, יש לשמר את המצב הקיים שבו מאגר החובה, הכולל חיילי חובה ומילואים, יהיה מאגר רחב ככל האפשר שאותו לא תקנה בכסף. אלה שתקנה בכסף, יהיו אנשים טובים פחות. האנשים הטובים ביותר ילכו למקומות אחרים שבהם הם יכולים לבוא לידי ביטוי. לכן עלינו לשמר את המודל הזה של צבא העם ולא במובן הבן-גוריוני לפיו על הצבא לבצע גם פונקציות אזרחיות. צבא לא צריך לעסוק בחינוך בעיירות פיתוח וכולי. צבא העם במשמעות המקור שלו, העם, שהוא המשאב

הגדול והיקר ביותר שיש לנו; כל האוכלוסייה, שממנה יש לקחת את האנשים הטובים ביותר.

בעיותיו של הצבא כיום קשות, אבל בתמצית הן הבעיות של החברה הישראלית. הצבא עדיין מצליח במידה שמעוררת אצלי פליאה להוות שמורת טבע לעומת החוליים של החברה הישראלית. הפרצוף המכוער של החברה הישראלית משליך במידה רבה על הצדדים המכוערים של הצבא ו-75% שלא באים הם חלק מן העניין.

אשר לחקיקה, תחושותיי פה מנוגדות. מצד אחד הפרלמנט שלנו, הכנסת, מדברת בחקיקה; היא נותנת פחות כסף לצבא. זו אמירה במשטר דמוקרטי ואין לזלזל בזה. התקציב הוא המכשיר העיקרי שדרכו הכנסת אומרת מה היא חושבת על הצבא ומה היא רוצה מהצבא. יתרה מזו: הצבא כפוף גם לציניות הפוליטית או לכללי המשחק הפוליטיים. מי משחרר את החרדים במדינת ישראל, הצבא? חלק גדול מהבעיות מגיעות אל הצבא בעקבות פעולות חוקיות וזה, כמובן, לגיטימי. לא הצבא הוא שקובע במדינה מתוקנת את כללי המשחק. הצבא כפוף לכללי המשחק ולכן הכנסת אומרת את דברה וחובטת לא מעט בצבא. המסתכל מן הצד עשוי אפילו לחוש שהיא נהנית לעשות את זה. לכן נשאלת השאלה האם החקיקה תעזור. אינני יודע.

מילה אחרונה על המגמות הקיימות. יש כיום בצבא מגמות חיוביות מאוד, לדעתי. אני נכנסתי ליחידות המילואים בשנת '78 כשהשתחררתי. אז, ואולי גם בשנות ה-80, איש המילואים היה משאב זול וצריך להיות ישר ולהודות בכך. התייחסו אליו כאל משאב זול, זמנו לא היה יקר, וגם העלות שלו לא הייתה רלוונטית. אני חושב שהצבא צעד קדימה בעניין זה אם כי, עדיין יש מקום לצעדים רבים נוספים.

■ **אריאל הימן:** לאורך כל היום עולה השאלה האם יש משבר בצבא המילואים ומה מידת חריפותו. הייתי רוצה לךמות את השאלה לתחום האחר בחיי, חיי האזרחיים, שבהם אני עוסק ברעידות האדמה. רעידת אדמה גדולה תהיה בארץ והשאלה היא מתי. מתוך דבריהם של אחרים כאן היום, נראה שמשבר יהיה והשאלה היא רק מתי. משבר אין פירושו שכל הצבא יעשה פתאום משהו, או כל יחידות המילואים יעשו משהו; די שגדוד אחד ינקוט פעולה כלשהי כדי שיתחולל משבר. אני

מרגיש היום מה שאחרים הרגישו לפני מה שכונה "משבר הטייסיס". גם אז היו שאמרו שהעניין לא רציני, דבר לא יקרה, ובסוף זה יקרה. לא כל טייסיס המילואים הפסיקו לטוס ובכל זאת התפתח משבר.

לכן יש לנהוג כאילו משבר כזה עתיד להתרחש. יש לקחת את הגרוע שבמקרים ולומר: גם אם רק חצי גרוד מילואים יעשה משהו כזה, יתפתח משבר. ויש לקוות שזה לא יקרה.

אני רוצה להבין – ואני יוצא מהיום הזה מבולבב יותר משהייתי בתחילתו האם אני אזרח וחצי מחיי אני בצבא, או האם אני חייל וחצי מחיי אני באזרחות. כל היום חשבתי על כך ולפני שבאתי הנה והתלבטתי אם לבוא בבגדים אזרחיים או במדים. יש כאן אמירה, בהחלטה הזו. לא יצאתי עם תשובה.

עצם העובדה שבאת

■ קריאה:

במדים מוכיחה מה אתה מרגיש.

מה רוצה איש המילואים?

■ אריאל היימן:

איש המילואים רוצה להרגיש נחוץ; הוא רוצה להרגיש שהשירות שלו חשוב; הוא רוצה להרגיש שהוא מאומן; הוא רוצה להרגיש שמערכת צבא-חברה מעריכה את שירותו ומוקירה אותו גם ערכית ויש שיאמרו, גם מבחינת התגמול; הוא רוצה שיטפלו בצרכים שלו, בצורכי היום ויום ובהשלכות של הקריאה למילואים על חייו.

הוא מצפה מהמערכת הצבאית, מהרמטכ"ל שעומד בראש הפירמידה, שברגע שהוא לובש מדים ומתייצב לשירות המילואים, הם יטפלו בכל אלה. הרמטכ"ל אמר את הדברים בקבוצת הדיון שלנו והעניין – ברור לכולם. האוכל, הבגדים, כלי הרכב, האימון – כל אלה באחריותם של הרמטכ"ל ושל עושי דבריו. איש המילואים מצפה שהחברה תטפל בכל השאר: אוניברסיטאות, ביטוח, השתמטות, תגמול. באלה – גם הרמטכ"ל אמר זאת – אינני מסוגל לטפל. זו חזרה על דברים שאמרתי בקבוצה הדיון שלי, אבל הם נובעים מלבי: כל הנזק שנגרם לי כהיי האזרחיים כשאני הולך למילואים אין מי שיטפל בו: בנזק שנגרם לי בעבודה, בנזק שנגרם למארג המשפחתי שלי, בנזק שנגרם לגינה שהזנחה וכן הלאה. אף אחד לא לוקח על עצמו לומר: אני דואג לכם.

על הבסיס הזה קם בזמנו פורום המג"דים, המזכ"טים והטייסים במילואים. מצד אחד אני חבר בו ומצד שני אני מתנגד לקיומו. אני אומר שלא צריך להיות דבר כזה, אבל אני נמצא בו כי הוא מקדם דברים שהצבא לא יכול לעשות והחברה לא עושה. בפורום זה אני אזרח ולא חייל.

מי ייקח את הדברים הנאמרים כאן היום, ויקדם אותם? החברה? הלוואי. אם תצליחו, תבורכו. אני קצת ספקן אבל אוכל בשמחה שני כובעים אם הקבוצה כאן וכל מי שתצליח לגייס לעזרתה יניעו את התהליך קדימה. הברירה האחרת היא שוב לפנות אל המפקדים. אין ברירה. אם לא, לא יהיה מי שיטפל בי. קחו אחריות על דברים שעל פי הגדרת המערכת אינכם אחראים להם, כי אחרת לא יהיה מי שיטפל בהם. צריך לקחת אחריות, לגייס את המקורות – לא התקציביים, אלא הערכיים הארגוניים – ולהניע את התהליך הזה קדימה ומי ייתן ו"הם – האזרחים", או "אנחנו-החיילים" נצליח לדחוף את הדברים קדימה.

■ **ניר גלעד:** צריך להפריד בין "מי סובל מהמשבר" – בין אם הוא קיים ובין אם לא, לבין מי שצריך לטפל בו. נשאלת השאלה, מי הם ההורים שלי, כחייל המילואים? אם אשתמש במטפורה הזו, 'אבא שלי' זה הצבא, 'אמא שלי', קרי, הממשלה.. למי אני פונה בבעיותיי? התשובה מאד ברורה, כמו שנאמר כאן, באותם 60 ימים בהם אני לובש את המדים. אבל אותה התשובה יפה גם בימים האחרים.

אם בעבודה מפטרים מילואימניק, זו בעיה של הצבא! זו אכן גם בעיה של החברה, אבל מן ההיבט המעשי היום יומי, הצבא הוא שצריך לשכור את עורכי-הדין שישמשו כתובעים במשפט נגד המעביד המפטר. דומה העניין לעירייה המעסיקה עורך-דין בתביעות בגין רוחות חניה, אף על פי שבעיית החניה היא בעיה חברתית הנוגעת לכולם. אם חונים על המדרכה, פוגעים בי, הולך הרגל.

הבעיה היא אפוא, בעיה חברתית, אבל מי שצריך לטפל בה, מבחינתי, הוא הצבא או משרד הביטחון (ואינני מבחין ביניהם).

אם לא יהיה לי "אבא" אני אהיה האבא שלי-עצמי. לא אחכה לפורומים או לדומיהם שיקומו, או לגופים אחרים שייצגו אותי.

אביא את הדוגמה של מה שכונה "משבר הטייסים" (בהקשר זה אעיר כי

המכתב שכתב מפקד חיל אוויר לפני כשבוע וחצי, הוא מכתב אמיץ מאוד וייתכן שיש לו משמעויות משפטיות בנושא. ה"משבר" התרחש כשהתגלה לטייסים, במקרה, שיש להם בעיה ביטוחית קשה. העובדה שגם גיל רגב וגם אני טסנו שנים רבות בלי לדעת שיש בעיה, איננה מבטלת את הצורך לטפל בבעיה בעת שהתגלתה. בתמימותי, ציפיתי שביום שבו התגלה שיש בעיה ביטוחית, ייצא מכתב כמו המכתב של מח"א שהזכרתי, או שמפקד הטייסת שלי יגיד לי: "ניר, אל תבוא למילואים עד שהבעיה תיפתר כי אני לא מוכן לקחת אחריות עליך." אבל בפועל, קרה ההפך. המפקדים אמרו "תבואו" מי שצייץ, אמרו לו שהוא 'מורד' ומי שלא טס, אמרו שהוא 'שובת'. מפקד הבסיס שלי אמר אחר-כך, שהוא היה מעיף את מי שהיה שובת. אני הייתי מצפה שיקרה בדיוק ההפך: שהמפקד יגיד לי לא לבוא כל עוד עניין הביטוח לא מוסדר.

במה זה שונה משריונר?

■ חנה הרצוג:

זה לא שונה. זה חל גם על

■ ניר גלעד:

שריונר. הדם שלי איננו שונה מן הדם שלו.

עכשיו, הבה נהיה מעשיים. אי אפשר היה להגיד לכל חיילי המילואים "אל תבואו", אבל היה אפשר להוציא מכתב כמו מכתבו של מח"א. אכן, לא היה לנו אבא.

ואם תשאלו מה עשיתי אני ב"משבר הטייסים", אשיב כי לא שבתתי. טסתי כי אני פראייר בריבוע. הרחבתי את ביטוח החיים הפרטי שלי, כדי שיחול גם על סיכוני טיסה. שילמתי כסף מהכיס שלי, עד שנושא הביטוח הוסדר. שילמתי מכיסי כדי לממש את חובתי האזרחית לשרת מילואים. אבל, זהו אינו פתרון נכון. ואחרים שאולי לא היה להם כסף, או שלא היו מוכנים לעשות כן, לא באו לטוס.

בשורה התחתונה, הצבא חייב להיות האבא. הוא צריך להיות השתדלן בכנסת כשצריך, והוא צריך להיות אחראי לכל בעיה שהמשרת במילואים נתקל בה. אכן, למשבר הזה יש יסודות חברתיים ויש לו גם קשר לחינוך, אבל הצבא-האבא הוא שצריך לדאוג לחייל.

כמו שנאמר כאן היום, קיומו של פורום המג"דים הוא עובדה בשטח, אבל

עובדה פסולה בעיקרון, ותולדה של אי-טיפול מצד הצבא.

■ **חנה הריצוג:** הערה לגבי סוגיית החקיקה. חקיקה היא דבר נכון אבל היא אינה מחוללת שינוי חברתי. הכול יודעים שיש חוקים טובים רבים בחברה שלנו, אבל לא אוכפים אותם או לא זוכרים את קיומם ובוודאי לא מחוללים בעזרתם שינוי חברתי. יש להם חשיבות סמלית. אין לצפות שמערכת חוקים טובה תפתור את הבעיה. אנחנו חוזרים שוב ושוב לאותו עניין: אנחנו עוסקים פה במערכת ערכית, בתשתית העמוקה ביותר בחברה הישראלית.

חלק מהדברים התמוסט מעט כי הם נאמרו בתגובה לדברים שנשמעו קודם. בכל זאת אומר אותם. החברה הישראלית צריכה להגדיר מחדש את מושג האזרחות. הכפפנו את החברה האזרחית במידה רבה לשיח הביטחוני, לנושא מצוקת הקיום והאיום הקיומי; הוצאנו נושאים שונים ממעגל השיח החברתי-אזרחי ולא נתנו למושג האזרחות להתמלא בתכנים חדשים של הצרכים החברתיים. היום צומחת פה חברה אזרחית עם תחומי התנדבות רבים אבל הם אינם נכללים במונח "אזרחות" כפי שהוא נתפס במסגרת השיח הדומיננטי בה חובת האזרחות העיקרית נתפשת כשרות הצבאי. השרות הצבאי קבע במידה רבה מה מגיע לאזרח ומה לא מגיע לו. אין זה תפקידה של החברה, הרי כל אחד הופך להיות חלק מהחברה כשהוא פושט את מדיו, ובוודאי אנשי המילואים.

בהקשר זה צריך להתנהל שיח ציבורי חברתי על הגדרה מחודשת של מושג הביטחון. את מושג הביטחון צמצמנו לביטחון קיומי. ביטחון לאומי זה מושג רחב בהרבה. כל השאלות שעלו כאן על אי-שוויון חברתי, על היעדר הוגנות, קשורות למושג של ביטחון לאומי-אזרחי-איש. במקום הזה צריך היה להיאמר שהמטרה היא לא רק נכונות למות למען המולדת, צריך גם לחיות כאן, ואם ננהל את השיח הזה לא יגידו על אנשים בציניות, "אלה אנשים פוסט ציוניים" וינפנו אותם אל מתחת לשולחן. אלה המבקשים להגדיר מחדש את שאלת הביטחון הלאומי הם אנשים בעלי דעה אחרת מזו השולטת והם לא שותפים לשיח הדומיננטי כי יש לנו ויכוח על מהות הביטחון וטוב שיש.

ולעניין המושג "צבא וחברה".

צריך להקים פורומים שבהם אנשי צבא ואנשי חברה למיניהם (אלה

יכולים להיות אנשי מילואים) יבואו וידונו בשאלות בסיסיות חברתיות הקשורות בתפר הזה של צבא וחברה. מוסד המשפחה, למשל. המשפחה היא מוסד מרכזי וחשוב בחברה הישראלית. אנחנו חברה משפחתית כי יש לנו מסורת יהודית המאדירה את המשפחה כל כך. המשפחה הפכה להיות מרכזית ומשמעותית על רקע האיום הביטחוני המתמשך. במשפחה יש לא רק גבר. במשפחה חלים שינויים בחלוקת התפקידים. כבר אין לקבל כמובן מאליו שנשים תשרתנה את הצבא מן העורף. וזה רק פן אחד של הבעייתיות במושג המשפחה בחברה בת זמננו. כיצד מקיימים בו בזמן מוסדות שונים החשובים לחברה? מה זה אומר מבחינת החשיבה המחודשת על הסדרים היום-יומיים? איך משתלבים החברה והצבא? איך משתלבים עבודה וצבא, אוניברסיטה וצבא וכן הלאה. כיום הצבא מתנהג בתוקף המנדט של הביטחון הלאומי כאילו הוא הגורם מספר אחד וכולם צריכים להיות כפופים לו.

חלק מהמצוקות שהעלו כאן אנשי המילואים נובעות מראייה חד-צדדית של החברה. הדיון החברתי צריך להתנהל בין מוסדות חברתיים שונים לצבא. אם כך יהיה, נגלה שישנם פתרונות הרבה יותר יצירתיים מאשר מתן כסף או יוקרה כדרך ליצירת מוטיבציה לשרות מילואים.

■ ילון פרחי: שתי מגמות סותרות מסתמנות בדיון. יש פה הנחת יסוד אחת לפיה השירות היום הוא נורמה של חובה מוסרית בסיסית, שכל החברה הישראלית צריכה לקחת בה חלק; אם נוצרה בעיה כזאת או אחרת, נתגמל, נבנה מודלים וכולי, אבל נמשיך את הקיים. וישנה הצעה שנייה שאין לטשטש אותה – אני בלשוני אולי מחדד אותה – האומרת: בואו נעקוף את הדילמה המוסרית שצבא מילואים גורם לנו, נפתור את זה בכך שנמצא את אלה שזה "מתאים להם" וניתן להם את התגמולים המתאימים ופתרנו לחברה הישראלית את הדילמה. צריך להציב את זה כאן על השולחן כי צריך להגדיר לאיזה מודל מתייחסים הפתרונות. אני מקווה שאחד התוצרים המבוקשים של הדיונים שהתנהלו כאן היום הוא הקמת צוותים רב-מקצועיים שידונו בממשקים האזרחיים.

ישנם הקשרים רלוונטיים רבים. למשל: מי שמתחרר משירות מילואים בגדוד על סעיף של אי יכולת לנהוג, לא ינהג באזרחות. הצבא לא יכול לטפל בעניין כגון זה. והקשר נוסף, לדוגמה: התרומה של העולם האקדמי לעניין.

כאן חסרה מאוד יוזמה וולנטרית. יש פעילות וולנטרית רבה במדינה: ארגוני חסד, יד שרה, אנשים שמטפלים בחסרי-בית. לא צריך לחכות לחקיקה. אני פונה לעולם האקדמיה ולעולם הכלכלה: בואו תיזמו ערב הוקרה למשרתי המילואים. יעלה כל אחד ויספר מה התרומה שהחברה שלו מעלה לטובת העניין. אין מדובר ביוזמה כלכלית בלבד, כמו זו של חברת היי-טק ששמה אלף דולר על כל משרת מילואים כדי לסמן משהו. מדובר בדברים אחרים. כל זה שייך להקשר של חברה-צבא ואין צורך להמתין ליוזמה של הצבא.

בהיבט הזה חסר כאן דגש על נקודה אחת, טובנה בסיסית מאוד. כל עוד אין צבא אחר, הבסיס היחיד שעליו אנחנו מדברים הוא נורמה מוסרית חברתית לפיה אנשים מוכנים לצאת מבתיהם, לסכן את חייהם, לקחת אחריות על חיי אדם אחרים ולהשתייך למערכת הזאת. לכן אבוי לנו אם התוצר הסופי יהיה תגמול כספי בלבד. פרופ' אסא כשר דיבר על תהליכים ארוכי טווח. בעוד 15 שנים יבואו אלה שאתם מציעים לתגמל כספית ויגידו: חברה, קחו את לגיון הזרים במקומנו.

מה אפשר לעשות? האפשרויות רבות. הצבא כבר התחיל להתמודד ויש עוד הרבה לעשות אך כאזרח, מפריעה לי הדיס-פרופורציה המתבטאת בכך שרוב המערכת האזרחית היושבת כאן, שואלת את הצבא: מה עשיתם, למה עדיין לא עשיתם, מתייחסת לדיאגרמות צה"ליות, ובעצם אינה מציעה פתרונות וולנטריים שמקומם במערכת האזרחית, עם חקיקה או בלי חקיקה, פתרונות יישומיים, רדיקליים, מחוללי שינוי. כשאני מדבר על שינוי, אני מתכוון למאמץ לרתום אנשים טובים רבים לעניין. האנשים האלה, אני מדגיש, נמצאים בחברה הישראלית, ואסור להפוך אותם רק למקבלי תגמול. נקודת המוצא שלהם היא שהם מוכנים לעשות את מה שצריך לטובת החברה והמדע. אם יהפכו אותם למקבלי תגמול בלבד, החברה הישראלית תפסיד קבוצה נפלאה של אנשים. ההתמודדות איננה על ידי הדחקת הדילמה המוסרית לפתרון כלכלי בלבד אלא על ידי העמקת תודעת הישרות, האחריות, ואף הזכות בצבא הסדיר, במילואים ובחברה כולה.

■ **אריה מלניק:** ברשותכם שלוש הערות. שתיים כלליות ואחת אישית. הערה כללית ראשונה היא שאינני שותף לתסריט יום הדין של ירון אזרחי ואחרים. כמו כן, אינני שותף להשקפה שכדי

לשפר משהו בצבא, צריך לשנות את החברה ולהתחיל בדברים הגדולים, כגון חקיקה. אני טוען, שתיקונים כלכליים קטנים, שמייעלים את השימוש בכוח אדם, אם במילואים ואם בסדיר, יכולים להיעשות במסגרת הצבא, בלי לחכות לשינויים אחרים. שמחתי להיפגש עם קצינים מאגף כוח אדם ועם היועץ הכלכלי של הרמטכ"ל, שהבהירו לי שאכן עושים את העבודה הזאת. היא לא תתבצע ביום אחד, אבל היא תתרום הרבה בזמן הארוך.

הערה שנייה קשורה למיון. בעית הגיוס אינה חדשה. כבר למשה רבנו ולגדעון בן-יואש השופט (שופטים, ז') הייתה בעיה דומה: איך בוחרים אנשים למשימה. לשלמה המלך הייתה שיטת גיוס לא כל-כך מוצלחת מבחינה כלכלית. לפי המסופר (בפרק ט', מלכים א'), נוצר אז משבר במאזן התשלומים ו-20 ערים עברו לחירם מלך צור כתשלום חובות. הלקח הוא פשוט: ההנחה שאנו יכולים להתעלם משיקולים כלכליים לא הייתה נכונה אז ואני משער שאיננה נכונה גם היום. יכולתי לתת הרצאה ארוכה בעניין זה, המסתמכת על שיטות של צבאות שונים (כגון הצבא הבריטי, הצבא הספרדי) לגייס חיילים. המסקנה היא שבחברות שונות, בתקופות שונות, התמודדו עם אותה בעיה והגיעו למסקנה שאנחנו, כנראה נגיע אליה היום. המסקנה היא שיש להשתמש בשילוב של תמריצים כלכליים ותמריצים אחרים, בעלי אופי חברתי. הדיבורים ששמענו כאן על אליטה שתומכת בחברה וחברה שתומכת באליטה, הם נכונים בעיקרון. ברם, אליטה היא מתוך הגדרה קבוצה קטנה. השיטות שבהן כולם מגייסים את כולם אינן פועלות טוב ללא גיבוי כלכלי.

בעצם קיום המפגש הזה אני רואה צעד חשוב מאוד. ניהול דיון רציני בנושא המילואים יכול לתרום לנוכחים כאן ולחברה כולה. אני מנצל את ההזדמנות להודות לכל אלה שיוזמו את המפגש הזה וטרחו בארגונו.

■ אילן שוף: יש לי שני דברים לומר אך כמיטב המסורת הצבאית אומר שלושה ואפתח באחרון. לסטיקרים של הפראייר, לפחות בחיל האוויר, אפשר לקרוא פראיי-איר.

הדבר הראשון. הרבה דובר פה על העשייה. חלק מהדברים שנויים במחלוקת. עם זאת, יש קונסנזוס רחב שצריך לעשות דברים חשובים רבים שנמנו כאן. הדיון חשוב לא פחות מן העשייה. שניים מן הדוברים כאן דיברו על זה. אין ספק שגם הצבא וגם החברה צריכים לעסוק בזה. הצבא משום

שהוא מה שכונה פה "האבא". החברה היא ה"אימא" לצורך העניין, אבל אם נמשיך לדבר על החברה כעל גוף ערטילאי, לא נגיע רחוק. לכן אני זורק לכם כאן כפפה, ואתם תתבקשו להרים אותה. מהיום והלאה נקרא לכם "החברה" לצורך העניין. אתם גוף מכובד וחשוב, בעל עוצמה רבה וכלים ואנשים טובים. להלן תיקראו "אימא" לצורך העניין. הצבא צריך לפעול כאילו אין חברה שפועלת בנושא. החברה, לעומת זאת, ולצורך העניין אני מרשה לעצמי לגייס אתכם למילואים, צריכה לפעול כאילו אין צבא שפועל בעניין. רק בכוחות משותפים אפשר יהיה לפעול כי עיקר העשייה – גם אם הצבא יכול לעשות הרבה – רובצת לפתחו של המחוקק והדרג הפוליטי. יש דברים שהצבא מתקשה לעשות אותם אל מול הדרג הפוליטי והמחוקק, ולכם יהיה אולי קל יותר.

ודבר שני ואחרון. ברצוני לצנן מעט את ההתלהבות משירות לאומי חלופי או משירות אזרחי. שירות זה הוא רעיון טוב אך יש לבדוק אותו לעומק, לא רק משום שיש ספק במעשיותו, בהצדקה כלכלית שלו; לא רק משום שהוויכוחים בדבר הגדרתו יימשכו – האם, למשל, לימודים בישיבה זה שירות לאומי ציבורי לטובת הכלל – אלא בעיקר משום ששירות לאומי אזרחי כזה עלול לתת לגיטימציה לאנשי מילואים ולאנשי השירות הסדיר או החובה לראות בו מוצא. הם ירגישו שהם עושים את שלהם, למעשה, השירות הצבאי יהיה תמיד, לדעתי, יותר חשוב.

■ רליק שפיר: השאלה שעלתה היום קשורה למשבר הגדול בחברה הישראלית, משבר אמון בין הפרט לחברה על מוסדותיה השונים. מתברר שהצבא הוא המוסד בעל הקורקטיות הגדולה ביותר. ברור לחלוטין מי הוא, כל אחד יודע מי המפקד שלו ומי עומד בראש. לכן, כשלמישהו יש טענה מול הממסד, יהא אשר יהא, יש לו אל מי לבוא, הוא יודע למי לפנות. במובן הזה מוטלת עלינו אחריות כפולה ומכופלת לייצר מערכת של אמון, ואמון בעולם הפוסט מודרני נוצר תוך מעבר ממונולוגים לדרו-שיח. פעם נהגה השיטה שהמפקד היה אומר לחיילים: "אתם תקראו לי משה ואני אקרא לכם את התחת." היה אתוס כזה וכיום הוא אינו תקף, כי המנהיגים בעולם המערבי ניצלו, עקרונית, לרעה את האמון שניתן להם, כמו שהורים בסגנון הישן ניצלו לכאורה לרעה את הסמכות שלהם, והיום גם

הורות מודרנית וגם מנהיגות מודרנית פירושן דו-שיח. מה שאנחנו עושים כאן הוא תהליך חיובי; הצבא כאתוס מנהיגותי יצטרך כנראה לשנות בשנים הקרובות את שיטת הפיקוד שלו למנהיגות שאנחנו קוראים לה מנהיגות מעצבת, מנהיגות שמייצרת דו-שיח.

במובן זה החברה הישראלית, כמה מן הממסדים שלה, לא הגיעו למצב של דו-שיח. עלינו מוטלת האחריות לבנות אמון בקרב המשרתים אצלנו. אפשר לעשות זאת בשיטות שונות. אפשר להתחיל בדבר טכני כמו, למשל, הצבת אלוף במקום מפקד גיס. אפשר למנות, לצד מפקד גיס, קצין מילואים ראשי והוא יבדוק איפה הצבא מנצל אנשי המילואים בצורה לא ראויה בתפקידים חסרי משמעות בעיני החיילים. גם אנחנו, אנשי הקבע, לא עושים מילואים. יש קבוצה גדולה, שלא הוצגה כאן, שלא עושה מילואים. היא אינה שייכת בהכרח לכוחות הלוחמים. לצורך העניין אני יכול להיות מנהל ארגון שאינו עושה מילואים, לעומת מנהל ארגון אחר שכן עושה. זו דוגמה פשוטה ואולי אין מטפלים בה כהלכה. עד כאן צד אחד.

הצד השני הוא הצד של החוק. אין חוכמות ביצירה של מערכת אמון. במשבר הטייסים, הטייסים אמרו בעצם שהם אינם סומכים עוד על המילה שלנו והם רוצים גיבוי של החוק. לפעמים, למשהו שמעוגן בחוק, שנותן לי את הביטחון שהחברה מכירה בערכי ובמה שאני עושה, יש משמעות אמיתית. מכאן הלחץ שלהם להשיג משהו חוקתי. הוא נובע מן העובדה שלכאורה אנחנו, המפקדים, נתנו להם תחושה שיהיה בסדר, ויום אחד התברר להם שלא כך. מה עשינו בעניין? כאן נוצר המשבר. שני צדדים אפוא: זה של הצבא פנימה; צד שבו אנחנו עושים בו יותר ויותר אבל יש לנו עוד לאן להתקדם, והצד הפונה החוצה, אל המחוקק, שמגן על זכויותיו של איש המילואים.

מדובר פה ביצירה של מערכת אמון בחברה. הפגיעה הכי גדולה בחברה הישראלית היא העדר אמון הדדי, לא רק בין פרט לפרט אלא בין פרט לממסד. אין מה לעשות, אנחנו, הצבא, מהווים מודל קלאסי של ממסד. יש לצבא דמות, יודעים במי מדובר, ולכן זורקים עלינו לפעמים בליסטראות ואנחנו צריכים להשלים עם כך שזאת המציאות שאנחנו חיים בה ולקחת את האחריות.

נעים מאוד לשמוע את

■ שלמה ברזניץ:

הצד החיובי של הבשורה לגבי המאמצים שנעשים ובוודאי ייעשו בעתיד לטפל בבעיה, אבל עליו לומר בכנות שהבשורות האלה מפחידות אותי. והסיבה לכך היא שזהו הסצנריו הבטוח, או הכמעט בטוח, להרגיע את עצמנו ולומר, בסדר, עד עכשיו הזנחנו, כעת נצא לפעולה רחבה ויהיה בסדר. נגיד: עד שלא נבחן את התוצאות של הפעולה הרחבה, אין טעם להיכנס לכל מיני אקספרימנטים וחשיבה לטווח רחוק.

הדבר מפחיד כי יש נטייה אנושית מאוד ומובנת, וכולנו נגועים בה, להכחיש במצבי משבר כמה אלמנטים שלו. זה מתבטא בכך שאומרים "לנו זה לא יקרה", עד שהדברים קורים והטענה אינה תקפה עוד. אז עולה מחשבה מרגיעה אחרת, "לא בוער", "אולי זה יקרה, אבל זה לא מיד. כאשר גם זה אינו תקף אומרים "כשזה יקרה, נסתדר עם זה".

הבעיה היא שלאחראי על המערכת ולמערכת כולה יש איזו אשליה: כאשר המצב יהיה רע באמת, קצת לפני שיהיה נורא, יופיע איזה סימן אזהרה. מחכים לסימן. הרבה פעמים ההתפוצצות היא הסימן היחיד. אין התרעה. כאשר בודקים לאחר מעשה, באים בטענה למה לא הבחינו באות אזהרה זה או אחר. הרי האותות היו שם. הבעיה היא שכששרויים בתוך המצב ומודעים לחלק השני, לחצי המלא של הכוס, אין מייחסים חשיבות לאותות. זה דבר טבעי וצריך להישמר מכך עד מאוד.

לצערי אני הדובר האחרון לפני דברי הסיכום. מדאיגה אותי אפשרות שנצא מן המפגש בהרגשה שוריאציה כלשהי של מה שהיה עד כה עשויה לפתור את הבעיה. ייתכן שהתהליכים שמזינים את ניצני המשבר עמוקים יותר מכפי שאנו מסוגלים לחזות כרגע, ואף אחד מהשיפורים והשינויים שהוצעו לא יספיקו. יש לקחת את זה בחשבון היום, לפני שזה קורה.

דברי סיכום

■ הרמטכ"ל שאול מופז: זה היה יום מרתק, אנחנו מנהלים את הדו-שיח שרליק שפיר דיבר עליו. זהו אכן תהליך בכיוון הנכון, דו-שיח בין הצבא לחברה ובחרנו לנהל אותו במכון הישראלי לדמוקרטיה. זה הנושא השלישי, לאחר שדנו בסוגיית שירות הנשים וכבוד האדם. היום אנו דנים בנושא שירות המילואים כי אורך הנשימה שלנו והאינטרס שלנו להתמודד עם המצב תלויים מאוד ביכולת של אנשי המילואים לבוא ולבצע את תפקידיהם ואת המשימות שמוטלות עליהם.

אוסף ואומר שהנושאים הללו הם נושאים תהליכיים כדברי אסא כשר. הם לא יסתיימו בקדנציה שלי וגם לא בקדנציה הבאה. אני מקווה מאוד שהם יבואו על פתרונם בצורה תהליכית. אחר-כך יחולו עוד שינויים, המציאות תשתנה ויעלו בעיות נוספות, וגם להם צריך יהיה למצוא פתרונות.

הנושא שאנחנו עוסקים בו, המילואים, ממוקם ברמה הלאומית שבין הצבא לחברה. הוא מחייב תשומת לב ומתן פתרונים קודם כול בתוך הצבא, כי הוא הכתובת המרכזית, ואחר-כך ברמה של קברניטי המדינה והציבור בישראל. צריכות להיות לו כמה הנחות עבודה, שימשו מצע לתוכניות העבודה של צה"ל. מבחינתי הן יעלו למעלה, אל שולחנם של מקבלי ההחלטות והקברניטים במדינה וכל מי שאחראי על צה"ל.

הדבר הראשון שנכון לציניו בעקבות הדברים שהושמעו פה הוא שישראל עדיין נאבקת על עתידה, ועדיין ישנם איומים נוכחיים ועתידיים, ואנחנו

חייבים להיות חזקים בכל נקודת זמן. צה"ל ומדינת ישראל חייבים להיות חזקים מאוד כל נקודה בטווח הזמן הנראה לעין.

הנקודה השנייה שחשוב להזכירה היא, שאנחנו נדרשים לצבא בעוצמתו ובגודלו כיום תוך חיזוקו המתמיד, ויחידות המילואים הן עיקר כוחו של צה"ל; אנו חייבים לחזק את מערך המילואים בכל דרך אפשרית. ההצעות שהועלו כאן לא באות להחליף את מערך המילואים ויחידותיו אלא לחזקו. כל הצעה שעלתה כאן – ואנחנו נבחן אותן ביסודיות – היא בוודאי ערוץ תומך ולא ערוץ המהווה תחליף למערך של יחידות המילואים בצה"ל.

דב תמרי ציטט הבוקר ואמר: "על עם מגן צבא-העם." אני חוזר על כך בסיכום דברי לא משום שזו אמרתו של דוד בן-גוריון, אלא משום שאין בעיני אלטרנטיבות בטווח הזמן הקצר והבינוני. כל אלטרנטיבה למערך המילואים של צה"ל וליחידות המילואים תניב מציאות של צבא טוב פחות. רוצה לומר שצבא העם וחיזוק האתוס של צבא העם הם היעד.

אשר לגורמי ההשפעה המרכזיים שעלו כאן במהלך הדיונים היום. הנושא הראשון הוא הנושא החברתי. אנחנו באים מהחברה, אנחנו שייכים לחברה בישראל, אנחנו חלק ממנה. אם אמרתי קודם שהמודל של צבא העם הוא המודל הנכון כל עוד קיימים איומים על מדינת ישראל, הנושא החברתי חשוב מאוד בעיני ועלינו לעשות כל מאמץ ולראות בו משימה לאומית שמטרתה לפתור אותן בעיות שאפרטן אחר-כך.

הגורם המשפיע השני הוא תחושת האיום הקיומי. בשנים האחרונות שררה בקרב חלק מהאוכלוסייה במדינת ישראל תחושה שעידן האיום הממשי והמיידני חלף. והנה אנחנו מוצאים את עצמנו באחד העימותים העמוקים והחריפים ביותר שידענו עם הפלסטינים מאז הסכמי אוסלו. לכן התחושה של האיום הקיומי במובן הרחב של המילה, לא דווקא בהתמודדות מול הפלסטינים היום, קיימת.

ישנו המרכיב הכלכלי שעלה כאן ואוסיף כמה מילים עליו.

אחד הדברים המרכזיים שעלו בצוות שדן בנושא החברתי הוא ההוגנות של שירות לכול. אנחנו צריכים לראות בסוגייה הזאת משימה לאומית. השירות הלאומי הוא רעיון בכיוון הנכון. הוא עלה לפני כשנתיים כזכור לי וסיכמנו שבסופו של דבר הוא לא צריך להיות תחליף לשירות בצה"ל, אלא

ערוץ נוסף על בסיס החלטה של צה"ל, מי יכול לשרת במודל זה שירות, כדי שהנושא של שירות לכול והוגנות השירות יבוא לידי ביטוי במובן המעשי. עליו להיות מודל דיפרנציאלי על פי היכולת במעורבות הצבא ובהחלטת הצבא.

לא כל הבעיות שעלו כאן חלות על הצבא, אף הצבא איננו יכול לפטור את עצמו מהן. עליו לטפל בכל מה שבתחום האחריות והסמכות שלו, ולהעלות לדרגים הממונים את הנושאים שאינם בתחום יכולתו. הכתובת הראשונה הוא הצבא. קודם כול הצבא. מחובתו של צה"ל להעלות את הנושאים האחרים, הנוספים, שאינם בתחום היכולת הטיפולית שלו, לדרגים מעליו.

ברמה הלאומית, הדבר הראשון שיש להביע כלפי אנשי המילואים הוא הוקרה. צריך להצדיע להם. אחר-כך אחר-כך צריך לפצות אותם על הנזק הנגרם להם בעקבות תרומתם לביטחון. הנושא השלישי הוא תגמול דיפרנציאלי, כפי שאנחנו נוהגים במערכים אחרים בצבא הגנה לישראל. המימוש של השירות לכול בטווח הרחוק, השירות הלאומי – אנחנו צריכים להעלות נושא זה שוב לסדר היום, במיוחד כיום, כשאנו נתונים במצב של לחימה ובמצב של עומס גדול מאוד על כל יחידות הצבא, כולל יחידות המילואים.

אני חושב שצעדי החקיקה הם מחויבי המציאות. לכן, כאשר עלתה סוגיית הביטוח חשבנו – אנחנו, בצבא – שהבקשה שבאה מצד אנשי המילואים בסוגיית הביטוח היא מוצדקת ואני תמכתי בהם. זה צריך להיות מטופל מתוך אינטרס משותף של יחידות המילואים, אנשי המילואים, צה"ל ומשרד הביטחון.

לא די לדבר על צבא העם. צריך לטפח את הכיוון של צבא העם במתכונת הנוכחית שלו, קודם כול באמצעות מערכת החינוך. אשר לסוגיית סגירת הפערים והדגשת החיוניות שבמאבק על עתידנו, החיים קודמים לאיכות החיים, וזה תקף ללא ספק במציאות שלנו כיום.

בשנים האחרונות הצבא עושה יותר. עליו להשתדל עוד, זוהי חובתו, אך הדברים האלה נכונים גם לגבי כל מי שיש לו חלק ונחלה ואחריות לגבי ביטחונה של מדינת ישראל.

בצבא מוטל עלינו לעשות כל מאמץ אפשרי בשאלה של חלוקת הנטל. אצטט את דברי אחד מעמיתיי ואומר שאסור לנו להתעלם מהבעיה שעולה וצפה בסוגיית חלוקת הנטל בקרב אנשי המילואים; אסור לנו לעצום עיניים ולומר שאנחנו לא רואים את השמש. צריך לעשות הכול כדי לשפר את חלוקת הנטל. לעולם לא תהיה שוויוניות, וחשוב לומר זאת במפורש, לעולם לא תהיה שוויוניות בחלוקת הנטל, כי לא כל אחד יכול לעשות כחברו, וגם במערך הסדיר של צה"ל יש שהולכים ליחידות קרביות ויש שהולכים ליחידות תומכות לחימה, כל אחד על פי יכולתו. על כל מגור מוטל נטל שונה, וכך לגבי האחריות ומידת הסיכון. הדברים נכונים גם לגבי מערך המילואים.

האם אנחנו יכולים להביא למיצוי יותר טוב ולשפר את חלוקת הנטל? התשובה היא כן ואנחנו נעשה את זה.

כאשר אנחנו מדברים על פריסת חלוקת הנטל ותוספת משרתים, במיוחד במערך המילואים, ודובר גם על הנגזרת הכלכלית, אני חושב שהפרמטר המרכזי הוא התרומה המבצעית של תוספת ימי מילואים מול העלות הכלכלית הנגזרת. התרומה המבצעית הוא הנושא הראשון והיא תביא בהכרח גם לחלוקת הנטל. אם צריך להכשיר אנשים כדי שתרומתם המבצעית תגדל הרי שיש לעשות זאת.

הייתי רוצה להיות אופטימי לגבי המציאות והזירה שאנחנו חיים בה, ולומר שעוד מעט הכול יסתדר ויהיה טוב, אבל אין לי נקודות אחיזה ממשיות שיכולות להוביל אותי לכך, לפחות לא בעת הזאת. אני אופטימי יותר אשר להתנהגות הנורמטיבית של אזרחי ישראל. כאשר החרב מונחת על הצוואר, קיים איזשהו קוד אתי סמוי החבוי בלבם של אזרחי המדינה בעת חירום, והם יבואו מכל מקום ויתגייסו ויתייצבו ויבצעו כל משימה שתוטל עליהם. זו תחושתו ואני חושב שנוכחנו בכך בהיסטוריה ארוכת המאבקים שלנו.

הייתי רוצה להוסיף עוד דבר חשוב. אנחנו חייבים להחזיק את מערך יחידות המילואים במצב של כשירות כדי שביום שבו נידרש להפעילו, לא נידרש לשלם מחיר יקר מדי. מלחמות הן כואבות ויש להן מחיר. חשוב עד מאוד להביא את יחידות המילואים למצב של כשירות מקסימלית והתפקיד הזה מוטל על כתפי צה"ל.

אסור לנו להתחמק מהמציאות. קיימת בעיה. אני לא יודע איך לכנותה,

האם זה משבר עמוק, או האם זו בעיה שנובעת מעומס יתר בשנה זו. דבר אחד ברור: יש בעיה. מצד אחד אסור להעצים אותה, ומצד שני אנחנו חייבים לחפש לה פתרון כשאנחנו מזהים אותה, וזאת כאשר צה"ל ואנשי המילואים חד הם.

נושא הזהות של אנשי המילואים עלה כאן כמה פעמים. אני חושב שאנשי המילואים הם חיילי צה"ל בכל דרך והמטכ"ל והרמטכ"ל הם הכתובת שלהם. עם זאת, גם על הדרגים שמעלינו מוטלת אחריות ויש צורך לנהל דיון במוסדות המתאימים, וקודם כול במשרד הביטחון. חובתי היא להעלות את הדבר בצורה מסודרת. המוסדות הנוספים הם ועדת חוץ וביטחון, הקבינט, הממשלה. בכל סוגיית הצבא, האחריות מוטלת לא רק על המטה הכללי והרמטכ"ל בנושאים שקשורים בערוץ המרכזי ועיקר הכוחות של צה"ל שהן יחידות המילואים. עלינו לומר את זה בקול רם ובכל מקום.

בתוך תוכי אני מזדהה לחלוטין עם דבריו של טייס-מילואים רב-סרן ניר גלעד. מאחורי המשרתים יש משפחות. זה מחייב ראייה מעבר לראייה הנקודתית של המשרת עצמו; ראייה מערכתית יותר. גם כאן מחובתנו להעלות את הסוגייה הזאת ולהתייחס אליה בכל כובד הראש. עלינו לתת את הביטחון המרבי לאנשי המילואים כאשר הם נושאים בנטל.

אנשי המילואים תובעים מאתנו שנתייחס אליהם ברצינות. שמענו חלק מהדוברים היום ואנחנו שומעים את הדברים לאורך ימים ולילות ושנים. על אנשי המילואים, ובוודאי על המפקדים, מוטלת אחריות כבדה וראוי שנתייחס אליהם בכל הרצינות הראויה. צריך לצייד אותם, להכין אותם למשימות שלהם, כי הם נרתמים מתוך תחושה של מתן תרומה משמעותית למטרה לאומית חשובה מאוד: ביטחון מדינת ישראל. אם יש נושאים נוספים שאנחנו צריכים לשקוד עליהם ולשפרם, מן הראוי שכך נעשה.

עלו כאן כמה עניינים המשיקים לנושא המדיני פוליטי ולא הייתי רוצה להתייחס אליהם, ובכל זאת, בסוגיית ההפעלה של צה"ל למשימות המוטלות על ידי הדרג המדיני, אני נוהג לומר שאנחנו צבא של מדינה ולא מדינה של צבא. אנשי הצבא כבר שמעו את הדברים וטוב יעשו אם יאמצו להם גישה זו. אנחנו פועלים במדינה דמוקרטית ולכן הצבא מוציא אל הפועל את ההנחיות של הדרג המדיני. אמירה זאת מתייחסת לדרך ההתנהגות ולדרך ניהול דו-

שיח, לדרך שבה אנחנו מעלים את ההמלצות ובסופו של דבר גם לדרך שבה אנחנו מבצעים אותן. קרי, משמעות הפעולה של צבא הגנה לישראל. אני ממליץ לא להספיד את המדינה. המדינה תעמוד מאחורינו. לא אני על שאר הדברים שנאמרו, אבל הקשבנו להם קשב רב. אשר לפעילות בתחום הקונסנזוס. קונסנזוס מסייע תמיד לאחדות המטרה ועל כך אין ויכוח. הוא מסייע בוודאי גם למוטיבציה גבוהה וללכידות. אחדות רבה יותר, קונסנזוס רחב יותר, יקלו על כולנו את מלאכתנו. דוֹפֵר גם על תמריצים ומודלים נוספים כמו ה"טריטוריאלי ארמי" וה'נשיונל גארד'. הם ראויים לבחינה אבל הם אינם יכולים לשמש תחליף למערך המילואים של צה"ל. הם יכולים לשמש ערוצים תומכים למערך הקיים.

המוכנות ורמת המקצועיות של אנשי המילואים הם באחריות צה"ל בלבד. אני נוהג לתת את הדוגמה של פקיד הבנק ברעננה, תותחן בטנק מרכבה. אם הוא לא מגיע פעם בשנתיים לכיסא התותחן ויורה כמה סדרות, הוא לא כשיר למלחמה. עלינו מוטל למצוא את נקודת האיזון בצה"ל, שתבטיח את המוכנות של אנשי המילואים. אוסיף רק ואומר שהשנה האצנו חלק מהאימונים ביבשה, באוויר ובים מתוך הבנה שאנחנו חייבים להיות מוכנים לכל תרחיש אפשרי. הכנו את צה"ל בזמן למציאות שלנו כיום ולכן החלטנו שהשנה תהיה שנה של מוכנות וכשירות. אנחנו נוקטים את הצעדים הנדרשים.

המסר המרכזי שצריך לצאת מכאן הוא שפע של הוקרה והערכה לאנשי המילואים. לסיכום בחרתי לקרוא קטע מדברים שנשא דוד בן-גוריון בשנת 1951. לולא היינו יודעים מתי נאמרו הדברים, היינו חושבים שנאמרו היום:

"ודווקא מפני שבעיית הביטחון שלנו היא כה חמורה, טראגית ורבת עומס, יש רצון להתחמק ממנה ויש נטייה בציבור להתפרקות. קודם כול התפרקות נפשית ורעיונית, מתוך כך התפרקות חומרית וגופנית. מתיחותנו הנפשית הגיעה לשיאה וקשה לעמוד זמן רב במתיחות זו וטבעי הדבר שהמתח מתרופף, אולם ההתפרקות באה לפני זמנה. יש גם סיבות אובייקטיביות לכך. פעולת הביטחון ביסודה היא שלילית וכשהביטחון קיים לא מרגישים בו כשם שלא מרגישים באבר בריא או

כשם שלא מרגישים זמן רב בסרטן מסוכן עד שאיחרו המועד לרפאו ושוב אין לו תקנה. כשהם מצליחים, אין להם תוצאות חיוביות כי מטרתם העיקרית היא לקיים השלום ולמנוע חורבן וככל דבר רע שנמנע בהצלחה אין חשים בו.

בסוגריים אדגיש עד כמה אני מזדהה אם ההרגשה הזאת.

"מדינת ישראל היא דינאמית, מהדינאמיות ביותר בעולם, אם לא הדינאמית ביותר, תביעות היצירה וכוחות היצירה בקרבנו עצומים וכולעים כל ישותנו. מעיינות מרץ ואמצעים כבירים מושקעים ומופעלים בלי הרף במפעלי עלייה, התיישבות, בניין, חינוך, מחקר, מדע ואומנות. תביעות הביטחון וצרכיו עומדים כמפגע ליצר היצירה וצרכיה וההתפרקות יונקת בלא יודעין גם ממקור זה.

אם מצבים, יחסים וגורמים פנימיים דוחפים במתכוון ושלא מדעת להתחמקות מבעיה מטרידה זו, מסייעים להתפרקות נפשית ורעיונית הפושה בקרבנו, הרי באים מצבים וגורמים בינלאומיים המחזירים אותנו להרגשת חומרת המצב ומזכירים לכל אחד מאתנו שאנו חיים על לוע של הר געש."

אני מאמין שדברים אלו מזהדהים בקרבנו ומתאימים גם היום. אנחנו חיים במציאות קשה וחרیפה ואולי גם במגמה של הסלמה. אף על פי כן, הדברים האלה נותנים, לדעתי, גם פתח לתקווה. לו הייתי צריך לציין את הדבר המרכזי ביותר שנותן פתח לתקווה, הייתי מצביע על הישגיה של מדינת ישראל ב-50 השנים שחלפו מאז נאמרו הדברים האלה, ובאילו מבחנים היא עמדה עד היום.

עצם הדיון בנושא המילואים בימים כל כך עמוסים מצביע על החשיבות של הנושא. מן הראוי שהנושאים שעלו פה והמסקנות שהגענו אליהן, יוצגו באמצעותי ובאמצעות המטה הכללי לממונים עלינו, עד כדי הצגתם בממשלה.

אני רוצה להודות בשמכם ובשם כולנו לאנשי המילואים של צבא הגנה לישראל ושל מדינת ישראל, ולאחל לכולנו ימים טובים יותר; שנדע להתגבר על כל המכשולים ועל חלק גדול מהבעיות שהוזכרו על פי הדרך התהליכית שהוצעה כאן, דרך שאינה מעצימה את הבעיות ועם זאת בוחנת אותן בדקדקנות רבה, יודעת לשאת באחריות ולתת פתרונים.