

המועבר כמסדיר לנוילואים = תוצאות מוחקר

מיכל ישפה¹

שלושה מנגנונים מיועדים לסייע ליחידת המילואים הקולטת ליצור את התדמית עבור חייל המילואים החדש ואת הזהות התרבותית שלו, כדי שימשיך ויהיה חלק מהיחידה. מנגנונים אלו כוללים התחשבות והבנה, אפורמליות וכן שוויוניות או ביטול נורמות יחסי ותיק-צעיר. הגם שביטויים בפועל של מנגנונים אלו, ביחידות המילואים השונות שאליהן נכנסים חיילי מילואים חדשים, אינו אחיד, עבור מרבית החיילים החדשים ניתן בכך מענה לחלק מצרכיהם, עם כניסתם ליחידת המילואים ולכך אף השפעה על המשך שירותם הפעיל ביחידה. עם זאת, ההבנה בקרב יחידות המילואים כי תהליך ההיקשרות ליחידת המילואים וההפיכה לאיש מילואים "מגויס", הוא תהליך ארוך - מפנה את תשומת הלב לחשיבות ניהולו ותיווכו של ה"דושים הראשוני" שנוצר לחייל המילואים החדש במפגשו עם יחידת המילואים שאליה שובץ. תשומת לב זו נועדה להבטיח בניית תדמית רצויה וזהות תרבותית שתהיה תפקודית עבורה, לרבות החלטה מצידו להמשיך ולהגיע גם לשמ"פ השני שאליו יזומן. המלצות בהקשר זה, המובאות להלן, מכוונות לחזק את הקשר בין גדודי השירות הסדיר לחטיבות המילואים, להמלצות ברמת המטכ"ל ולהעמקת ההיכרות עם היחידה ועם אנשיה כבר במפגש הראשון. המלצות אלו הן חלק ממערך של פעילויות הבונות שייכות והמשדרות מסר שהמערכת מעריכה את חייל המילואים המשתייך למערך המילואים הפעיל של צה"ל.

מבוא

ולגיוסם של שיעור קטן יחסית למילואים מכלל החיילים ששירתו בסדיר והשתחררו (הערכת מצב צבא-חברה, ענף המחקר ממד"ה, היערכות לתר"ש, 2006). לפיכך החלו בצבא להתבונן על משרתי המילואים כעל "מיעוט חברתי מובחר" הראוי לכל הערכה והוקרה - הן ברמה החומרית והן ברמה הסמלית. כבר כיום, עוד טרם יושם עיקרון זה במלואו, ניתן למצוא הן בקרב הגורמים העוסקים בבניית "המעטפת" לחיילי המילואים (תגמולים, תשתיות, ציוד) והן בקרב אלו שממשיכים לשרת במילואים, צורך במעשים המבטאים הערכת המערכת הצבאית בכלל והמדדינה-החברה בפרט (לעיון ראו סקר עמדות משרתי דרג א' במילואים, ענף המחקר, 2006 וכן הצעת החוק שמעבירים צה"ל ומשרד הביטחון לגבי "חוק המילואים").

אף שטרם ידועה השפעת תהליכים אלו על ההנעה להתגייס למילואים (כפי שניתן היה לחזות בלחימה האחרונה בחזבאללה, שבה שיעורי ההתייצבות למילואים היו גבוהים), ידוע כבר היום (ע"ב סקרים שנעשו לגבי משרתי המילואים בדרג הלוחם) כי בקרב חיילי המילואים קיים הצורך בתגמולם. ההנחה היא שלא מדובר בתגמול חומרי של ממש (מתוך ידיעה שלא ניתן יהיה לספקו), כי אם בצורך בהוקרת והערכת המדינה ומוסדותיה את תרומת חייל המילואים לביטחון המדינה וכן צורך בהתייחסות רצינית יותר של המערכת הצבאית כלפי חייל המילואים, כולל שיפור התנאים והיחס בעת שירות המילואים. צורך זה התעורר בעיקר בשל אי-השוויון בחלוקת הנטל והפגיעה במשפחה או בפרנסה או בלימודים, נוכח הגדלת הנטל (באופן חוקי, לגיטימי

במציאות העתידית מתוכננים לשרת במילואים רק חלק מהמשרתים בשרות הסדיר, מתוך הראיה המיושמת כיום לגבי מערך המילואים המוכווון לחירום וללחימה. מערך כזה מכיל רק חיילי מילואים כשירים ובעלי ייעוד לחירום וללחימה (לעיון ראו הצעת החוק בנושא מילואים במפקדת קצין המילואים הראשי). החלטה זו בדבר החלת עיקרון הגיוס הברדני למילואים, הופכת את שירות המילואים לכזה המוטל על מערך הלוחמים ועל תומכי הלחימה הקרביים בלבד (כולל גדודי אב"כ חילוץ והצלה ויחידות נוספות בפקע"ר, בזרוע האוויר ובזרוע הים). מצב זה יצר שיח בנוגע לשאלת חלוקת הנטל הלא-שוויונית

1 רס"ן מיכל ישפה הינה רמ"ד מחקר קצין מילואים ראשי. במחקר זה השתתפו גם עתודאית המדור קמ"א שקד אידלמן ומאבחנת מדעי ההתנהגות בו, רב"ט אסנת סימון, כמו גם מפקדים וחיילים שעיימם נפגשו. בנוסף, סייעו בהכוונה ובליווי במהלך הכתיבה - רע"ן המחקר בממד"ה וד"ר ליאור שוחט, ועל כך תודתנו להם נתונה.

* מדור מחקר במפקדת קצין המילואים הראשי הוקם לפני כשנה וחצי במטרה לסייע לתהליכי קבלת החלטות ועבודות מטה ברמת המטכ"ל, בנוגע לחיזוק חוסנו של מערך המילואים של צה"ל - בצה"ל, והסדרת מעמדו במסגרת חוק המילואים ברמה הלאומית-חברתית. המדור מאויש ע"י רמ"ד, עתודאי של ממד"ה ומאבחנת מדעי ההתנהגות.

בולמים אלו היא דילמה, אשר עוצמתה בשירות הסדיר היתה לבטח נמוכה יותר. בנוסף יכולים כוחות בולמים אלו והדילמות שהם מייצרים, להשפיע על תחושת השייכות של החייל החדש למערך המילואים בכלל וליחידת המילואים החדשה שלו בפרט. לעובדה זו יכולה להיות השלכה קריטית אם ניקח כהנחת יסוד את היותה של תחושת השייכות אחד מהכוחות המניעים ביותר לשרות מילואים פעיל (ישפה, 2005). כך, הן מתוך שצוין במחקר שנעשה בנושא לכידות ביחידות מילואים והן לאור מה שניתן לשמוע בקרב כלל יחידות המילואים עמן נפגשנו לפני המלחמה ולאחריה (ללא קשר למחקר הנוכחי), עולה כי הסיבה העיקרית לקיומה של הנעה לשרות מילואים הנה "החבר'ה". לשון אחר, לקיומה של תחושת שייכות ומחויבות לחברי היחידה, קיים **נוח דוחף** (בניגוד לכוחות הבולמים) אשר חיזוקו מומלץ שתהיה מטרתו של כל מפקד ביחיד מילואים.

לאור זאת בחרנו את **מטרתה הראשונה של עבודה זו** היא בירור מידת קיומה של מודעות ביחידת מילואים לצורך בחיזוקם של "**כוחות דוחפים**" מצידה (כמו בניית השייכות ליחידה), אשר יקטינו השפעתם של ה"**כוחות הבולמים**" שתוארו לעיל והפועלים על חייל המילואים החדש, **בייחוד בנקודות המפגש הראשוניות** עם חייל המילואים החדש שלה. כחלק ממטרה זו ובהמשך לה חשוב להבין מה כלולות המטרות העיקריות של מפקדים ביחידת המילואים לגבי קליטת חיילים חדשים שזה עתה השתחררו והצטרפו לגדוד ומהן ציפיותיהם מהם, על-מנת לנסות וללמוד כיצד מטרות וציפיות אלו משפיעות על הדרך בה נקלטים חיילי מילואים חדשים ביחידה, כלומר: דרך למידת מאפייניהן של נקודות המפגש שיש לחייל המילואים החדש עם יחידת המילואים ניתן יהיה להבין באלו "**כוחות דוחפים**" נעזרת היחידה, להקטנת השפעתם של "הכוחות הבולמים" הקיימים ממילא.

חשוב להסביר מדוע יש להפנות את תשומת הלב ל**נקודות המפגש הראשוניות דווקא של אותם חיילים אשר יידרשו להמשיך ולשרת במילואים**, עם "מערך המילואים" בכלל ועם יחידת המילואים שלהם בפרט. הסיבה להפניית הקשב **דווקא לנקודות המפגש הראשוניות** עם יחידת המילואים **נובעת משני טעמים עיקריים**: **האחד**: סימוכין עיוניים המראים כי האופן שבו נכנס היחיד **לארגון**, קרי: נקודת המפגש הראשונית שלו עימו משפיעה בהמשך על המחויבות שתפתח מצידו כלפי הארגון ומכאן גם על נכונותו לתרום לו (להלן הפירוט).

הטעם **השני** להפניית תשומת הלב לנקודות המפגש הראשוניות של חייל המילואים עם צה"ל קשור להיותה של **יחידת המילואים** (ולא צה"ל כולו) נקודת הייחוס עבור החייל החדש במילואים כלומר: היא זו שנתפסת מבחינתו כ"ארגון הקולט", כפי שזה מופיע בספרות. עובדה זו מתבססת על ידע מחקר שנתפס בנוגע להיותה של יחידת המילואים הגורם אליו נקשר (או לא) חייל המילואים והמשפיע במישרין על "**הכוחות הדוחפים**" את

ומוצהר) על המיעוט שעדיין מבצע מילואים (סקר משרתי מילואים, 2006, לעיל).

אמירות אלו מובנות עוד יותר על רקע דו-ערכיות מתמשכת הנחווית מצד חיילי המילואים ביחסה של המערכת הצבאית אליהם דווקא (לעיון ראו עבודת מחקר בנושא התגמול, מדור המחקר, קמל"ר, 2006). מערכת זו, למרות אמירותיה בדבר חשיבות מערך המילואים, אינה משקיעה בשנים האחרונות די בצידו, באמל"ח, בתשתיות ובמערך האימונים הניתנים לחיילי המילואים. נוכח זאת, דווקא המנגנון **השלם**, הכולל שיפור היחס של גורמי הצבא וירידה בתחושת האטימות, שיפור כל הנוגע לתנאי השירות של חייל המילואים במסגרת השמ"פ (למשל: יום התארגנות ע"ח הימ"ם בגמר קו, תקציב לקיום אירוע יחידתי בשמ"פ או אחריו), קבלת הכרה חברתית ולאומית של מעסיקהם ושל מוסדות הלימודים שלומדים בהם וחיזוק הקשר בינם לבין הפעילות הצבאית השוטפת התורמת לכשירותם, יוכל להפחית לחיילי המילואים את הצורך לקבל תגמול חומרי עבור תרומתם.

מפאת האמור לעיל, ניתן לומר כי "חוסר הנוחות" בתזמון של המילואים, תחושת ההקרבה או ההפסד, הצורך בויתורים במישור האישי, תחושה של חוסר הערכה ופערים בצידו ובתשתיות לעומת מה שהורגלו בו חיילי המילואים שהיו עד לפני רגע חיילים בשרות סדיר, הם שמהווים את עיקר המאפיינים של **נקודות המפגש הראשוניות של חיילי המילואים החדשים** עם צה"ל, במעמדם החדש כחיילי מילואים ובמסגרת היכרותם עם יחידתם החדשה במילואים. לכל אלו מצטרפת בהמשך גם תחושת היעדר השוויון בגיוס למילואים וחלוקת הנטל על גבו של המיעוט המשרת.

מאפיינים אלו - המתבטאים כאמור הן **במישור האישי** - בו כל זכויותיהם מהסדיר כחיילים (לרוב כחיילים לוחמים) לפתע אינן קיימות עוד עבורם גם במצב בו הם שבים ללבוש את מדי צה"ל בבואם למילואים והן **במישור היחידתי** - בו הצידו שניתן להם לביצוע משימות זהות לאלו שהיו בהיותם בשרות סדיר הנו על-פי-דוב באיכות נמוכה יותר (גם לעומת מה שהורגלו אליו מהסדיר וגם בהתאמה נמוכה יותר למשימה), **מעצימים את הכוחות הבולמים** בכל הנוגע להנעה (מוטיבציה) להתייצב לשרות מילואים. כך נוצר **וקטור של "כוחות בולמים"** אשר מורכב מהשפעות הגיוס הבררני על רמת הפרט, חוסר הקונצנזוס החברתי הקיים לגבי התייצבות למילואים, היעדר תחושת הערכה והשקעה של המערכת הצבאית בחיילי המילואים וכן הרגשה של ויתור אישי (...כאשר במקביל אחרים אינם נדרשים לויתורים כאלו). וקטור זה, מעבר לכך שמייצר בכל פעם מחדש את הדילמה "האם להתייצב למילואים" כאשר מזומן חייל המילואים בפעם הראשונה ו/או השנייה, הוא שמעלה גם את הצורך של חיילי המילואים בתגמול. התוצאה העיקרית אם כן, של העצמת כוחות

גם ע"פ בלט (2002) "שלב הכניסה לארגון הוא מאורע חשוב ובולט, הקובע את אופי היחסים שיתפתחו בין היחיד לבין הארגון". על-פיה, "האינטראקציות הראשונות עם הארגון - החל בגיוס ועד הקליטה המלאה, מאופיינת באי-וודאות, סיכון, תלות הדדית ומידע חלקי. הן **העובד החדש והן הארגון בודקים זה את זה ותוצאות הבדיקה קובעות את אופי היחסים העתידיים ביניהם**".

על-מנת ללמוד על האופן שבו נחוה המעבר מצד היחיד ומהן ציפיותיו מהיחידה החדשה, נבדקה ההגדרה המילונית למושג "מעבר" או "שינוי", על-מנת להבין האם קיים "מעבר" עם הכניסה למילואים. כמו-כן ביקשנו לבדוק האם מאפייני הכניסה לעולם המילואים שונים מכניסה שגרתית שמבצע יחיד למערכת ארגונית כלשהי, בהיותה מלווה ביציאה ובכניסה למערכת זו וממערכת זו (ע"פ אורך השם"פ) לעומת כניסה לתפקיד או גיוס לצבא, שהיא כניסה טוטלית לארגון ולתקופת זמן ממושכת ויציאה ממנה רק כעבור שנים מספר. ע"פ בדיקה במילון OXFORD, המושג "**מעבר**" מוגדר כ: "Passage from one state, stage or setting to another".

הגדרה זו מפנה את תשומת הלב לכך ש**שינוי הקשור בהיבטים מבניים, ניתן לראותו כמעבר. מנכ הסקנו, שכאשר עוזה החייל את עולם הסדר ונכנס לעולם המילואים, מתקיים שינוי ברור של ה-setting שבו היה קודם לכן החייל. במוצב כזה ניתן להגדיר את הכניסה למילואים מהסדר כסוג של מעבר.** עם זאת, לא בהכרח יגרור המעבר צורך להסתגל אליו, אלא אם כן מדובר ב**שינוי בעל עומק**.

ע"פ רובינזון (1990), במצב של החלפת תפקיד **מתקיים שינוי הן במקום העיסוק ("התפאורה") והן במאפייני התפקיד. עומק השינוי** והדרך שבה יחוה היחיד את השינוי, תלויים במידת **הדמיון או השוני** שקיים בין מאפייני העיסוק הקודם לבין מאפייני העיסוק החדש, כמו המעבר ממקום העבודה הקודם למקום העבודה החדש. שני תבחינים (קריטריונים) אלו (מאפייני העיסוק ומקום העבודה) הנמצאים על שני רצפים, מייצרים ע"פ מידת הפער ביניהם ארבעה מצבים אפשריים, ולכל אחד מהם השפעה על יכולת בעל התפקיד להסתגל. לדוגמה: אפשרי שיתקיים פער נמוך בין עיסוק לעיסוק, אולם פער גבוה במקום העבודה.

אחד ההסברים הנוספים להשפעת השינוי במקום העבודה על יכולת היחיד להסתגל נובע מהמידה בה קיים שינוי תרבותי בין מקום עבודה אחד למשנהו (קרי: בין יחידה ליחידה) (שמעוני, 1997). ככל **שיחווה הנכנס החדש לארגון שינוי תרבותי**, כך יחוה מבחינתו את השינוי כמוכה יותר.

ממבט חיצוני נראה כי אין ספק שנוכח החלפת יחידתו, מפקדיו וסביבתו החברתית, מרגיש החייל החדש במילואים שוני בין "מקום עבודתו" (קרי: יחידתו בסדר) הקודם לבין זה החדש.

חייל המילואים להתייבב כשמוזמן למילואים ולתפקד במיטבו (לעיון ראה מחקר בנושא הלכידות, מדור המחקר קמ"ר, 2005). במצב כזה מעוצבת הפריזמה לפרשנות של התנהגות המערכת הצבאית ע"פ המתרחש **ביחידת המילואים**, והיא זו שתשפיע עליו האם להמשיך ולהתייבב למילואים אם לאו. לעיתים אף מספיקה לחייל נוכחות אחת בשירות מילואים מאז השחרור, על-מנת להחליט החלטה זו.

הסיבה לכך **שליחידת המילואים** השפעה כה חזקה בהנעת חייל המילואים החדש נשענת על ההבנה של מערך המילואים והשרות בו כ"חובה בגדר התנדבות". לשון אחר: נוכח הפיכת מערך המילואים למערך המושתת על מי שבוחרים להמשיך ולבצע מילואים, למרות היותם מחויבים לכך על-פי חוק, ידוע וברור לאותם חיילים כי מי שלא רוצה להמשיך בכך - ולמרות החובה החוקית - יצליח "לצאת ממילואים". ע"ב הסתכלות זו מתקיים דו-שיח תמידי בין משרתי המילואים לבין מפקדי יחידות המילואים, שתלוי ברובו ביחס לו זוכה חייל המילואים מיחידתו, על-פי תפישתו. לתפיסה זו תהיה השפעה ישירה על הנעתו לשרות מילואים פעיל, יותר מלכוחו של חוק שרות הביטחון. מובאה המבטאת זו היא: "משתדלים למנוע מטלות שהן יותר שחורות - הרי הוא כמו אדם מתנדב. את שירות החובה שלו הוא כבר עשה".

בספרות העוסקת בכניסה לארגון, תשומת הלב מופנית רבות לתקופה הראשונה, עם הכניסה הראשונית של הפרט לארגון, נוכח חשיבותה. לדוגמה: "המחקרים והעבודות שבוצעו בברה"ן ובממד"ה בהקשר ההסתגלותי, מצביעים שרוב הסימפטומים וההתנהגויות הלא תפקודיות מופיעים בתקופת ההכשרה הראשונה של החייל בצבא (גל, 1978). ממצא זה מבליט את הטענה **שהכניסה לארגון היא קריטית והשפעתה היא ארוכת טווח על כל תקופת השרות**. ככל שההשתלבות הראשונית תהיה טובה יותר, כך גם ההשפעה החיובית שלה על הפרט והארגון. במילים אחרות, **הכניסה לארגון היא התקופה הקריטית מבחינת הדרישות להתמודדות המופנות כלפי המלש"ב המתגייס לצבא** (לפידות, 2003). עוד נכתב אצל לפידות (2003) כי: "רשמיו של חבר חדש בארגון מושפעים ממגעו הראשוני עם הארגון (תהליך האיתור, המיון הקליטה וההכשרה, קבוצת השווים ומי שאמור לשמש עבורו "אחד משמעותי"). התרשמות חיובית במגע זה עשויה ליצור **כבר בראשית צעדין**, רצון להשתלב בו ולהיפך; מגע ראשוני שאינו מעודד, יכול להשאיר אצלו משקעים שליליים לאורך זמן (גלוברזון וכרמי, 1982, אצל לפידות 2003). משקעים אלה, עשויים להשפיע על רצונותיו, שאיפותיו ותגובותיו של העובד בהמשך, ובין היתר להוביל אותו לנקוט בהתנהגויות שאינן פונקציונאליות לארגון ועשויות לפגוע ולערער את יציבותו לאורך זמן".

"נוהל ויסות כ"א מילואים בהצבה חזויה - ללא צורך בהתייבבות פיזית - הנחיה" משנת 2004 וכן "נוהל הצבה" משנת 1982).

בשנתיים האחרונות, מתוך ראייה ש"גיוס החייל למילואים הוא יעד מרכזי אשר נכון לשמר בראייה ארוכת טווח" (מתוך "איגרת למפקד" מטעם עתכ"א מילואים, 2005) ומאחר שהמעבר מסדיר למילואים אופיין ב"טיולים" מרובים (מעבר בין יחידת הסדיר, בקו"ם ויחידת המילואים ביום השחרור מסדיר), נעשה ניסיון למנוע את "טרטור" החיילים, לחזק את האורגניות במילואים כמניע ולהעמיק את הקשר מילואים-סדיר⁴). כך פותח מודל הקרוי: "גדוד מזין חטיבה". יישומו של המודל בשטח כולל הגעת החיילים קראת שחרורם ביום מרוכז לבקו"ם וקליטתם באופן ישיר ליחידת המילואים. בדרך זו מבקשים לשמר את לכידות החיילים מהיחידות הסדירות ע"י שיבוצם יחד לחטיבת מילואים קבועה ולהבטיח היכרות עם מפקדיה ע"י ביצוע ראינות הקליטה כבר ביום השחרור. מטרת נוספות שמוצו במודל זה כללו גם את הרצון להפחית את הנשר במעבר מהשירות הסדיר למילואים וכן להגדיל יכולת תכנונית (התאמה בהיקף היחידות הסדירות ושימור יחס הזנה). לאור כל אלו החלו תהליכי המעבר של חיילים משירותם הסדיר (בעיקר בזרוע היבשה), אל יחידות המילואים שלהם, להיות מופעלים ע"פ מודל זה.

אין ספק כי יש בכך זיהוי נכון של **הנוחות** הדוחפים להמשך שרות מילואים ולניסיון לחזקם. כמו-כן, מהלך זה יצר ועדיין יוצר בסיס המאפשר ליחידות המילואים להסתמך טוב יותר מעבר על היחידה הסדירה, וכן יש בו קשר ברור יותר בין יחידות סדירות (הגורם "המזין") לבין יחידות המילואים ("המזונות"). עם זאת, ייתכן כי נוכח המציאות העתידית, שהחלה להתקיים כבר בימים אלו בעולם המילואים והאפשרות כי יש להפנות תשומת לב **לחשיבות המפגש הראשון עם יחידת המילואים**, ניתן יהיה להרחיב את הבסיס שיצק המודל לעיל לכיוונים נוספים. כיוונים אלו יבטיחו את הישארותם של חיילי המילואים הצעירים בשרות מילואים פעיל לאורך זמן ויתרמו לתחושותיהם החיוביות כלפי שירות המילואים שלהם.

לפיכך, מחקר זה מבקש ליצור תשתית ידע לצורך הבנת מאפייני הכניסה הקיימים כיום בקרב חיילים חדשים עם כניסתם לעולם המילואים ("הנקלטים"). תשתית זו תיבדק באמצעות הבנת המידה שבה הם רואים (וניתן לראות) בשלב הכניסה כשלב "מעבר" הכולל שינויים וציפיות עבורם, שעמן יש צורך להתמודד (ראו לעיל "מטרת המחקר השנייה"). במקביל, מעניינת **זווית ההסתכלות של היחידה "הקולטת"**, שמבקש המחקר הנוכחי להביא, באמצעות הבנת האופן שבו היא רואה לנכון להכניס את החיילים החדשים אליה (ראו לעיל "מטרת המחקר הראשונה"). ראייה זו תיבדק בין היתר, לאור מטרות וציפיות שיש לה מחייל המילואים החדש,

כמו-כן, מאחר שלעיתים חייל המילואים מחליף גם את ייעודו בלחימה, הרי שבכך נוצרת אפשרות לקיומו של שוני גם ביחס ל"תחומי עיסוקו", לעומת מה שהורגל בו כחייל סדיר לשעבר. בנוסף, גם אם ממשכים להתקיים מרבית המאפיינים הסביבה המוכרים לחייל המילואים החדש, ובכך מפחיתים מעומק השינוי של מקום העבודה, הרי תפקוד תחת מאפיינים אלו, מתוך זהות של **אזרח**, ולא עוד מתוך זהות טוטלית של חייל סדיר, יוצר עבורו שינוי בסביבת עבודתו, בכל פעם שמתייצב חייל המילואים לשירות, לעומת מקום עבודתו ועיסוקיו האזרחיים, הקבועים והאינטנסיביים יותר עבורו. לכן ייתכן כי עיקר השינוי מתקיים דווקא בחזרה לשירות המילואים "הצבאי" מתוך ראייה של אזרח, ולא דווקא במעבר מ"החיילות" בסדיר ל"חיילות" במילואים.

לכן, תפיסת המעבר ועומק השינוי, כפי שהיא נתפסת על-ידי חיילים חדשים הנכנסים למילואים וכן על-ידי חיילים וותיקים ומפקדים אשר גם חווים כניסת חיילים אלו אליהם - היא **המטרה השנייה של המחקר**. מטרה זו הוגדרה כאפיון ההבדלים והשינויים בין השירות סדיר לבין המילואים, כפי שחווים אותם החיילים החדשים הנכנסים ובהמשך הבנת ציפיותיהם של החיילים החדשים מיחידתם הקולטת לאור הבדלים אלו. ההנחה היא שקיימים הבדלים, אולם יש להבין אם מדובר בשינוי "setting" ומה טיבו, קרי: **האם הכניסה למילואים נתפסת עבור החייל החדש, כמייצרת שוני במאפייני עיסוקו, או במאפייני יחידתו, ומה עומקו של השינוי (מהם ממדיו). בהמשך חשוב לבדוק כיצד נחווה שוני זה, אם הוא קיים, בשלב הכניסה ליחידת המילואים, וכיצד משפיע על ציפיותיו של חייל המילואים מיחידתו הקולטת.**

כיום, העיסוק בנושא הכניסה לארגון ובתהליכים שעוברים על הפרט הנכנס לארגון מתקיים בעיקר סביב כניסת המלש"ב לצה"ל (בעיקר בתהליכים שהוא עובר בטירונות ובהכשרתו הראשונית). בשנים האחרונות פותחו אף הכשרות ועוגנים אשר יבטיחו תהליך כניסה לתפקיד מוצלח של בעלי תפקיד בדרג ניהול הביניים ומעלה בצבא. עם זאת, ביחס לחייל המילואים החדש, העיסוק בהבנת צורכי הפרט הנכנס לתפקיד או למערכת חדשה שבה עליו לתפקד כחייל מילואים, ומאיך גיטא ההבנה כי בדרך זו "תרוויח" גם המערכת - אינם מנוהלים בצורה דומה. אדרבא, **העיסוק בכניסת חייל המילואים החדש ליחידת המילואים שבה הייתה המערכת הצבאית מעוניינת שישרת ב-20 שנותיו הבאות, הוא מצומצם ביותר מבחינת צה"ל וגופיו השונים**. עיקר העיסוק בנושא זה מתמצה בכמה נהלים המתמקדים ברובם בפן **המנהלי-שלישותי** של הצבה וקליטה ביחידת המילואים שאליה שייך חייל המילואים החדש ובהגדרת תפקידם של גורמי הקישור והשלישות במשימה זו (לדוגמה:

השיטה כלי המחקר:

להשגת מטרת המחקר הוחלט לראיין הן בצורה פרטנית והן במסגרת קבוצות מיקוד, חתכי אוכלוסיה אלו: מג"דים, מ"פים וחיילים חדשים וותיקים. שיטת מחקר זו המכונה 'שיטת מחקר איכותנית', נבחרה כשיטה ההולמת ביותר למצב שבו המטרה היא לעמוד על מגוון התפיסות והעמדות בחתכי אוכלוסיה שונים, ולמפות את הנושאים שאליהם יש להתכוונן. בנוסף, לאחר ששוחחנו עם חיילים חדשים, חיברנו שאלון (מפורט בנספח 1) שמיועד היה להיות מועבר לחייל ביום שחרורו, אולם שאלון זה לא הועבר עדיין והוא יכול לשמש להמשך עיסוק וחקר של נושא זה בעתיד.

מאחר שלא מצאנו כי התקיים שיח ארגוני צבאי מובנה על עניין המעבר לעולם המילואים, על מטרותיו, על סטנדרטים מחייבים במסגרתו וכד', ומאחר שלא מצאנו נהלים כתובים בצבא בנושא (גם לא מצד המג"דים שרואיינו), ולא הגדרה למושג "כניסה לתפקיד" בהקשר של הכניסה ליחידת המילואים, הרי שאם אכן מדובר בתהליך "מעברי" הדורש "חברות" מסוג כלשהו, השימוש בטכניקה האיכותנית אפשרה לנו להבין את המעבר ליחידת המילואים לא רק דרך הפריזמה של פרספקטיבות ארגוניות מוכרות אלו (כגון "כניסה לתפקיד" או "חברות ארגונית") כי אם גם לבחון השונה והדומה בינו לבין טרמינולוגיות אלו, הן מהספרות הארגונית והן מזו הארגונית - צבאית. כללית יש לציין כי חשיבות השיטה האיכותנית בכלל וקבוצות מיקוד בפרט, היא ביכולתה לחקור לעומק דעות, תפיסות, דפוסי חשיבה ואופני חשיבה, להבין את "ההיגיון" המנחה של כל אחת מן העמדות וכן לחקור נקודות הסכמה ואי-הסכמה, תוך למידת מידת ההשפעה הפוטנציאלית על כל אחת ואחת מהן (מתוך דגן, 2003). עם זאת, חשוב לזכור שבד בבד קיים גם חיסרון מובנה בשיטה זו, ולפיו יכולת ההשוואה וההכללה מוגבלת לקבוצות שרואיינו, ואלה אינן נחשבות כמייצגות את כלל האוכלוסייה.

המרוואיינים:

מטרתו הראשונית של המחקר הייתה לבצעו בצורה על-זרועית, כלומר: להיפגש עם יחידות מזרוע האוויר והחלל, מהיבשה ומפקע"ד. מפגישה שקוימה בנושא עם רמ"ד המילואים בזרוע ועם רכז המחקר בסוציולוגיה החילית, נמצא כי בזרוע האוויר והחלל ישירות של מחקר זה היא פחות רלוונטית, מאחר שחיילים שמשותתרים מהשירות הסדיר ממשיכים להיות מועסקים באותו מקצוע ומשויכים לאותה היחידה, כהמשך ישיר לסדיר. מאידך גיסא, בפיסוד העורף נמצאה דווקא רלוונטיות גבוהה למחקר זה מכיוון שאת יחידות המילואים בפקע"ד "מזינים" גם חיילים שלא דווקא שירתו בפקע"ד בשירותם הסדיר והם מגיעים לגדודי העורף במילואים ממגוון רחב של יחידות צה"ל,

כמו גם לאור שאיפותיה (בצידה והן קיימות) לשדר להם מסרים חיוביים אשר ישפיעו על רצונם להמשיך ולשרת בה במילואים. תובנות אלו נועדו להרחיב את זווית ההסתכלות עם הכניסה למילואים, מההסתכלות השלישית והניהולית המאפיינת אותם, אל עבר זווית הסתכלות המפנה קשב למאפיינים של "מועבר" ו"כניסה למערכת חדשה". ייתכן שמאפיינים אלו מגולמים בכניסה. כמו כן נועד המחקר לתת במה להבנת ציפיות החייל החדש מהיחידה ולציפיות היחידה הקולטת ממנו לרבות אם יכול תהליך הכניסה למרב (למקסם) ציפיות הדדיות אלו וכיצד. המטרה הסופית של התבוננות זו - ללמוד על מידת הצורך ביישום של תהליכי חברות (סוציאליזציה) לחיילי המילואים החדשים, שיבטיחו מירוב ציפיותיהם והסתגלותם המוצלחת של הנקלטים ביחידת המילואים החדשה, הקולטת.

התבוננות זו כאמור נשענת על ידע עיוני שלפיו, לשלב הכניסה קיימת השפעה על עמדותיו ועל הסתגלותו של היחיד כלפי מעסיקו בהמשך, לאור מידת ההערכה שחש הנכנס החדש לארגון ממעסיקו, וכן היותו שלב המשפיע על המשך מחויבותו לארגון זה. בהקשר הספציפי של חייל המילואים, מדובר גם בהשפעה אפשרית של שלב הכניסה ליחידת המילואים והמפגש דרכה עם עולם המילואים, על האופן שבו יתפוס את שירותו במילואים (מעבר לחובתו החוקית לבצע זאת) ונטייתו להתמיד בו. בהמשך, יכולות תחושות אלו אף להשפיע על פרשנותו את שירות המילואים שלו כסוג של "פראיירות" או "נבחרות" (פרשנות שעלולה אף היא בתורה להשפיע על הניעתו (מוטיבציה) להמשיך ולהתייצב למילואים). כך, למשל, היה ויימצא כי החייל המתחיל לשרת במילואים מצפה כבר במפגשו הראשוניים ל"רצינות" מצד המערכת הצבאית ויובן למה הכוונה במושג "רצינות", ניתן יהיה לבדוק האם "קבלת הפנים" שלו למערך המילואים תואמת ציפיה זו. בהתאם, המחקר הציב אפוא את שתי הנטרות האלה:

1. מה הם תהליכי הקליטה שמתקיימים כיום ביחידות מילואים שונות ובמה הם מתאפיינים וכן מהו התהליך הרצוי ומה הן הנטרות העיקריות וציפיותיהם של מג"דים ומ"פים לגבי קליטת חיילים חדשים שזה עתה השתחררו והצטרפו לגדוד [מנקודת מבטה של היחידה].
2. כיצד מוגדרים ההבדלים בין סדיר למילואים מצד מפקדים וחיילים וותיקים מצד אחד וחיילים חדשים מצד אחר, וכיצד תפיסה זו של חיילי המילואים ומפקדי המילואים משפיעה על ציפיותיהם של החיילים החדשים משלב כניסתם ליחידת המילואים והצורך לעצבו.

משכו של כל מפגש נע בין שעה לשעתיים, במסגרת ריאיון חצי מובנה. במהלך השיחה תומללו השיחות ולאחר מכן הוקלדו. **השאלות נבנו** לאור הסוגיות הנחקרות שתוארו בפרק המבוא ולאור השערות המחקר, עם זאת, התאפשר למרואיינים להציע נושאים נוספים, אם השאלות לא עסקו בכך - הכל כדי להבטיח פתיחות מחשבתית רבה של החוקרים - לאור המסגרות העיוניות של "חברות" ו"כניסה לתפקיד" שהנן כה ברורות, אולם מתחמות את הנושאים.

ע"פ הטכניקה של קבוצות מיקוד (ראו לעיון זגן, 2003), התוצאות המתקבלות ממחקר איכותני אינן מוצגות בטבלאות סטטיסטיות אלא במונחים פשוטים ובמובאות מדויקות מפי המשתתפים. במילים אחרות: בניגוד לשיטות מחקר כמותיות שבהן ההכללה היא מספרית וניתן לדבר על "רוב" ו"מיעוט" החשוב או פועל בכיוון מסוים, בשיטה האיכותנית כל שניתן הוא לסמן נושאים ולהצביע על דפוסי פעולה וחשיבה הקיימים בקרב ציבור מסוים. זו הדרך שבה מוצגות להלן תוצאות המחקר.

עם זאת, יש לציין כי **מוכונות המחקר לשלב הראשוני במילואים בלבד**, (במטרה להבין מהו תפקידו בעיצוב הנכונות וההתייחסות למילואים, מצדו של חייל המילואים החדש), מקפלת בתוכה שתי בעיות: **האחת** - קיומו של הבדל מובהק בין המרואיינים החדשים והוותיקים שלא שובצו בתהליך "גדוד מזין חטיבה", ושיכולה להיות להם השפעה על התשובות שהתקבלו לשאלות ששאלנו, לאור חוויות שונות שחו. **הבעיה האחרת** - הקושי לנתק את השפעותיה האפשריות של הכניסה למילואים בחזרה, מאירועים ומחוזות שיעבור היחיד בהמשך דרכו עם יחידת המילואים. במילים אחרות, מאחר והנכונות לשרת במילואים מתעצבת לנוכח אירועים שחוה הפרט בשמ"פ הראשון שלו וממנו ואילך, עד לשמ"פ השני (וחוזר חלילה לגבי השמ"פ השלישי). גם תפיסותיו, עמדותיו וניסיונו האישי התעצבו כך, ולכן סביר להניח שלמרות שמבקש המחקר לייחד את ההתבוננות על נושא זה אך ורק לאור האופן שבו מתקיימת כיום **כניסתם של חיילים חדשים ליחידות מילואים**, אין ביכולתו לזקק את השפעתו של המפגש הראשון מהשפעות נוספות. השפעה זו יכולה להיבדק רק באמצעות ריאיון חוזר לחיילים אלו בפעם השנייה והשלישית שהם מגיעים למילואים או ריאיון של אותם חיילים חדשים שלא הגיעו למילואים בפעם השנייה והשלישית (שיטה שלא יושמה במחקר זה).

עיקרי הנמצאים

1] תהליכי קליטה רצויים ומצויים לחיילים חדשים ביחידות מילואים

מטרת המחקר הראשונה היא למפות תהליכי כניסה של חיילים חדשים ליחידת המילואים שלהם ואת מאפייניהם,

לרוב כיחידים. יחד עם זאת הוחלט כי פקע"ר יערוך מחקר זה באופן עצמאי מתוך עניין אישי בנושא, וכהמשך למחקר הנוכחי. לפיכך, המחקר הנוכחי עסק ביחידות מילואים בזרוע היבשה, תוך התמקדות ביחידות מילואים אשר זה מכבר החלו לעבוד במודל של "גדוד מזין חטיבה".

משתתפי המחקר כללו 8 מג"דים במילואים, 9 מ"פים במילואים - מהח"ר, מהתותחנים ומהשריון (מג"דים גם מחה"ן) וכן 15 חיילים ותיקים ו-15 חיילים חדשים. "חיילים חדשים" סווגו כמי שמשרתים במילואים בפעם הראשונה לאחר שחרורם, בין אם במהלך אימון ובין אם במהלך תעסוקה. את שמותיהם העבירו לנו מפקדיהם ע"פ הגדרה זו.

אף שמתקיימים תהליכי מעבר מהשירות הסדיר למילואים לא רק עבור חיילים (חוגרים), כי אם גם עבור קצינים ומי שישרתו כמפקדים - המחקר אינו עוסק בהשלכות השונות שיכולות להיות למעבר למילואים לגביהם, כי אם בוחן את **אך ורק עבור חיילים חוגרים**, המשרתים במילואים כחיילים, לפחות בשלב הראשון שבו הם נכנסים למילואים.

קבוצה נוספת שהתייחסויותיה מובאות כחלק מהאמירות במחקר זה היא מ"פים בקורס מ"פים שנערך במהלך יולי. חיילי קבוצה זו קיימו סדנת כניסה לתפקיד וכן חבר דיון (פאנל) עם מ"פים ומג"דים ותיקים, ודנו בחלק מהנושאים שבהם עסק מחקר זה. כמו-כן רואיין מח"ט המילואים לשעבר.

הליך המחקר

נעשתה פנייה אישית (טלפונית) של מדור המחקר במפקדת הקמל"ר אל מג"דים ואל מ"פים, מיחידות שונות, בהצעה להשתתף במחקר הנוכחי. מטרת המחקר הוצגה כ"**לימוד סיפור היחידה בכל הנוגע לפעילויות שמקיימת היחידה עם קבלתם של חיילים חדשים אליה, לאחר שחרורם מהסדיר**".

לאחר קבלת הסכמה לכך, תואם מועד לפגישה. לרוב תואמו השיחות האישיות עם המרואיינים, במהלך היום, למעט עם החיילים. הפגישה התקיימה אצל המפקדים או במדור המחקר של הקמל"ר. קבוצת מיקוד אחת למ"פים התקיימה ביומו האחרון של קורס מ"פים במסגרת קמ"ג - קמ"פ.

השיחות עם החיילים תואמו עם מפקדיהם והתקיימו במהלך היותם בתעסוקה או באימון שבהם נכחו. הטעם לדבר הנו שלא נחלנו הצלחה בניסיון להרכיב קבוצות חיילים ע"ס דוחות של מי שביצעו שמ"פ ראשון וע"ס פנייה טלפונית אליהם להסכים להשתתף במחקר. עיקר התנגדותם נבעה מחוסר זמן, כלומר: חיילי מילואים צעירים אלו ברובם עובדים או לומדים ומכאן שזמינותם אינה גבוהה.

הראיונות עם המג"דים ועם המ"פים נעשו בהתנדבות אישית וללא הקצאת ימ"ם לטובתם.

שלבם ביחס לשחרור מהסדיר. השלב הראשון הוא בין השחרור לבין השמ"פ הראשון, בו נמצאו ארבעה סוגי פעילות עיקריים: 1. יום ראיונות, 2. מכתבי עדכון - פעם בחצי שנה אנחנו שולחים מכתבים לכל הגדוד הכוללים עדכון על בעלי תפקידים שהתחלפו (ק.קישור), על מה שצפוי בעתיד, ברכות מזל טוב ורשימת החיילים החדשים שנקלטו בגדוד ולאן הם שובצו". 3. טלפון מהמ"פ: "ישר כשאני מקבל את השמות שלהם לאחר שהשתחררו, אני יוצר איתם קשר טלפוני. זה יוצא בערך שנה אחרי שהשתחררו. אח"כ אני מבקש מהמ"מים לדבר איתם"; "אני מספר לחיילים החדשים על המוטיבציה הגבוהה בפלוגה ועל כך שהמפקדים כאן הולכים לקראתו". 4. בנוסף, לקראת השמ"פ, "לאחר ששולחים צווים למיל, עושים סבב טלפונים לכולם אבל שמים פוקוס על החדשים. נותנים להם תשומת לב לראות שהם יגיעו ומבנינים מה קורה".

במקרים אחדים גם מארגנים טבלת הסעות לפני המופע.

השלב השני - השמ"פ הראשון, מתאפיין אף הוא במספר פעילויות. כך למשל ניתן היה למצוא שיחות שמשדלים המ"פים או מ"מים לקיים, בצורה אישית, עם החיילים החדשים במהלך המופע כדי לראות איך התאקלמו: "אני מדבר עם כולם שוב שיחה אישית במהלך השבוע ושואל את החייל החדש על דברים שלדעתו אפשר לשפר, כדי שירגישו שהם יכולים להשפיע". יש מי מהמ"פ שדואג להצמיד מאחורי הקלעים בין חייל ותיק לצעיר: "נתתי הוראה פורמאלית לחייל ותיק להיצמד לחייל חדש, להסביר לו כל מיני דברים בסיסיים כמו איפה ישנים, איפה אוכלים וכד' וברמה הלא פורמאלית החייל הוותיק מקשקש איתו, שותים ביחד קפה". כמו-כן, לפעמים מפרידים בתרגילים או בשמירות חייל חדש מחבריו כדי שיהיה עם חייל ותיק ויתערה בעניינים (מבצעית וחברתית): "הגיעו פעם שני צעירים ביחד - חברים טובים, היה לנו חשוב להכניס אותם לקטע של המחלקה. פה ושם ניסינו להפריד ביניהם, למשל בתרגילים". כמו-כן יש מג"דים שנוהגים לעמוד ביום הראשון בעמדת הקבלה וללחוץ ידיים לחיילים החדשים, ולעיתים יש שיחה גדודית עם המג"ד במהלך המופע. ועוד, באחת היחידות מחלקים לחיילים החדשים חולצות או כובעים של היחידה: "אנחנו מביאים לכולם אותה חולצה זה משהו שגורם לשיוך, לגיבוש".

עם זאת וכאמור לעיל, נושאים רבים אינם מוצאים אל הפועל, וללא ספק, היעדרם משפיע על המציאות שאותה פוגש ואותה תופס החייל החדש. **דוגמאות לפערים בין "הרצוי" ל"מצוי" נמצאו בפעילויות הבאות:**

1. מפגש עם החיילים עוד בהיותם בסדיר: מעט מאוד

מצד יחידת המילואים: האם קיימים פערים בין הרצוי למצוי ואיזו מציאות הם מעצבים עבור חייל המילואים החדש. בין היתר מבקשת שאלה זו לבדוק באיזו מידה תופסים מפקדים וחיילים ביחידת המילואים הקולטת, את הצורך לקבל את החיילים החדשים בצורה המייצרת עמדות חיוביות ותחילתה של תחושת מחויבות אשר יגדילו את ה"כוחות הדוחפים" לשרת במילואים (כלומר: באיזו מידה הם מגדירים זאת כחלק ממטרותיהם).

הפעילויות שמתקיימות ביחידות מילואים ביחס לחיילים החדשים, שעליהן שמענו, אינן אחידות ומשתנות באופיין מיחידה ליחידה - הכול לפי גישת המפקדים, המשאבים העומדים לרשותה והיערכותה בהתאם לכך. מצאנו כי יש מפקדים ביחידת המילואים שרואים לנכון לשדר בתהליכי הקליטה בשלב שבין השחרור ולקראת השמ"פ הראשון ובמהלך השמ"פ הראשון בעיקר, מסר חיובי ככל שניתן. כך החיילים החדשים ירגישו כי היחידה מציינת בצורה מיוחדת את קבלתם והיא ערוכה ומאורגנת לקליטתם. המכוונות להעברת סוג של מסר כזה נובעת מהצורך לשדר לחייל תחושת רצינות (יכולת ארגון) והתחשבות מהפעם הראשונה שבה הוא משרת במילואים (ואף בראיונות ההיכרות עם השחרור מהסדיר). מכוונות זו נועדה כדי שירצה לשוב בפעם הבאה מתוך הבנה כי המילואים הם בגדר "התנדבות" הגם שהם בגדר חובה (להרחבה לגבי ציפיות היחידה הקולטת, ראו בהמשך). לאור זאת הם ידגישו את הצורך להיראות כיחידה רצינית ולשתף את החיילים החדשים בפעילויות מבצעיות מהרגע הראשון להגעתם. אחרים, שיש שיטענו כי הם מקצינים, ישחררו את החייל החדש מהשמ"פ הראשון אם זה מקשה עליו, כיוון שלדים דווקא התייחסות כזו היא שתביא את החייל החדש "להיקשר" ליחידתו.

עם זאת, גם בקרב יחידות המבקשות להיתפס כיחידה רצינית ומתחשבת, והמבינות חשיבות ניהול המפגש הראשון עם חיילי המילואים החדשים באופן מסוים, לא תמיד מתאפשר יישומן של תוכניות אלו. מספר פערים בין "הרצוי" ל"מצוי" מתוארים להלן.

ובמקביל, נמצאו גם יחידות (מרביתן) שבהן לא תוארה חשיבה ברורה כזו כלפי החיילים החדשים. המובאה הבאה ממחשיפה יותר מכול את המציאות שעל-פי רוב מעצבת היחידה כלפי חייל המילואים החדש שלה: **"תהליך הקליטה לא צריך להיות פורמאלי כמו שהמיל' אינם פורמאליים".** כלומר: מציאות שבה האפורמאליות היא השלטת.

לצורך המחשת דוגמאות להתכוונות ה"חיובית" של היחידות העוסקות בכך לעיל, מצאנו לנכון לסווג לפי

ויבינו אותו, לא הייתי מביא אותם רק כדי לעלות על טנק, הייתי מקדיש חצי יום על כל התהליך - כמו איך מגיעים, איפה נרשמים ואז הייתי עושה משהו יותר מקצועי, הייתי עושה היום (החדד יומי) חודש/חודשיים לפני האימון". **לעומתם היו מי** שהסתייגו מרעיון זה במצב שבו הימ"ח אינו חלון ראויה רצוי: "סיור בימ"ח תלוי מאוד במצב שבו הוא נראה. אם הימ"ח נראה טוב אז זה טוב"; "לא כדאי. אולי לעשות להם מפגש עם גורמים בפלוגה, אבל ללכת לימ"ח עוד בסדיר זה ייאש אותם, וידכא אותם"; לא כדאי להביא חיילים בסדיר לביקור כי זה ייאש אותם. הם רגילים לציד חדש וטוב, ובימ"ח את האמצעים האלו והם יתאכזבו".

2. **ביום השחרור - היכרות טובה יותר עם החייל ע"ב ריאיון אישי עמוק הנשען על נתונים שהועברו קודם לכן לגביו. המוצב הרצוי** מצד מפקדים מתואר ככזה המאפשר למפקד לראיין את החייל ע"ב תיק אישי ודפי נתונים, כמו גם לשבצו בהמשך טוב יותר בזכות מידע המפורט בדפי המידע גם אם לא עלה בראיון. להלן המלצותיהם:

קבלת פרטים על החייל: "בראיון שואלים אותם למה הם מוסמכים והם לא תמיד מגלים את הכול... צריך ללכת ולנבון ברישומים. חשוב לקבל מידע הכולל מידע מקיף לגבי מי האדם: חו"ד מסלול, בעיות ת"ש כן/לא, עם מי רוצה להיות (חבריו בפלוגה), האירועים "הטרואומטיים" שעברו/ לא עברו עליו. צריך שתיק החייל יעברו למילואים ושיהיה מכתב עם הסתכלות כוללת על מצב רפואי ואיכות מקצועית".

הקפדה על הריאיון: "ככל שיותר אנשים יראיינו את אותו חייל/קצין, וככל שיראיינו אותו זמן ממושך יותר (ולא ב"דקה ה-90)", כך יגלו את התאמתו בזמן לתפקיד"; "ככל שיותר אנשים יראיינו את החיילים, יגלו יותר מהר מי לא מתאים, במקום שזה יקרה אחרי 3 שנים. בגדוד יש מגוון תפקידים ונמצא לו משהו אחר. אם תהיה יותר יכולת לראיין ולרדת לעומק נוכל לעשות התאמה של האדם לתפקיד וכך נאבד פחות חיילים וגם תגדל המחויבות של האדם לגדוד"; "לראיון יש חשיבות רבה. חשוב להכיר אותו, חשוב לשאוב מחייל חדש את בעיותיו, כמו הבעיות הרגילות של עבודה, לימודים, אבל בעיקר בעיות רציניות כמו בעיות ת"ש, בעיות במשפחה שמשפיעות על ההגעה של החייל למיל' ואם הוא כבר מגיע - משפיעות על תפקודו במילואים"; "הריאיון זה הכלי הכי טוב להכיר את החייל".⁵

מג"דים או מ"פים מקיימים מפגש כלשהו עם החיילים שאותם הם מיועדים להתקבל ליחידת המילואים, **בשחיילים אלו עדיין בשירות הסדיר שלהם. המוצב הרצוי** של המפקדים מתואר כמצב המשלב מפגש עם החיילים העתידיים להיקלט ביחידה, עוד בעודם בסדיר, ממניעים שונים: "בחודשיים האחרונים של החייל בסדיר יהיה תהליך היכרות וחיבור עם המילואים. תהיה הפקעת סמכות של המג"ד בסדיר לטובת המג"ד במילואים, **החייל יעבור ראיונות עם המג"ד והמ"פ, ואפילו יתבצע אימון קצר דו יומי או תלת יומי - חיילי מילואים וסדיר יחד - אז החיבור הפיזי והמנטאלי יהיה מוצין. כשהחייל יגיע למילואים הוא יהיה כבר מחובר.** צריך לפחות מפגש כלשהו, אימון זה כבר יותר מסובך כי צריך לסנכרן אימון של הגדוד שגם יהיה אפקטיבי. זה חשוב מאוד במיוחד **אם חס וחלילה תהיה מלחמה ולמ"פ יהיו חיילים חדשים שלא מחוברים מנחינה מקצועית, לכידות וכו'...**" "המג"דים והמסו"לים יכולים לבוא אל חיילי סדיר מסוימים, להגיד להם שלום ולהגיד שיש סבירות גדולה שהם יצטרפו אליהם, כי משתחררים אצלם הרבה חיילי מילואים וותיקים. המג"דים והמסו"לים **יכולים להראות לחיילי הסדיר את הימ"ח, לספר להם על ההיסטוריה של הגדוד, מה הציפייה של המג"דים מהם ולשמוע גם את ציפיותיהם מהמג"דים, לספר על מאפיינים מסוימים של הגדוד להרחיב איך מתנהלים ימי המילואים וכו'** (יתר האמידות מפורטות בעבודה עצמה).

כמו-כן הועלתה הצעה לערוך את המפגש או את הפעילות המשותפת **בימ"ח היחידה**, לוודוא היכרות החיילים החדשים עמו: "חובה לעשות סיבוב בימ"ח כדאי שיהיה בסדיר או במופע בראשון במילואים, אפילו אם לא המפקד הישיר מגיע לקלוט את החיילים. נושא הימ"ח חשוב, כדי שבזמן מלחמה החייל ידע להגיע לשם ובזמן הקצר ביותר. כי בגיוס גדול יש הרבה מאוד אי סדר"; "סיור בימ"ח יכול להיות מאוד מחבר - אצלנו יש ימ"ח חדש"; "הכי טוב יהיה לארגן מפגש עם המילואים עוד בסדיר - לזמן את החיילים בסדיר ליום מפגש רצוי בימ"ח (יחידת מחסני חירום) של כל חטיבה וכך יהיה למפגש גם ערך מבצעי-הכרה של המקום לקראת מלחמה. המפגש יכול סויר בימ"ח, שיחה עם המח"ט, המג"ד ואח"כ פיצול למ"פים. כך מראים שזו מסגרת רצינית עם ציוד רציני ויש הכנה וגם חיבור פרטני למ"פ"; "הייתי עושה לחיילים חד יומי פלוגתי בימ"ח, חשוב שהם יראו את הימ"ח

3. היערכות לקליטת חיילים חדשים בעת השמ"פ הראשון שלהם בצורה "חגיגית" יותר, מאורגנת יותר ומובנית יותר. **המועבד הרצוי** של המפקדים ביום הקליטה בשמ"פ הראשון הוא כזה המשדר יחס ממוקד לחיילים חדשים, היערכות לוגיסטית מכובדת ואף סיוע וארגון ההגעה לבסיס האימונים או התע"ם. להלן דבריהם:

היערכות לוגיסטית רצינית במופע הראשון: "צריך להיות יחס רציני וכבוד לחייל, קליטה מכובדת, לא הוא מחפש את היחידה אלא היחידה מחפשת אותו. זו אחריות של המפקדים והמערכת של הסדיר. המערכת צריכה לבוא לקראת החייל לפחות במופע הראשון - אוטובוס שייקח את החיילים, ביגוד, שתייה, ארוחת צהריים, ארגון לוגיסטי. האחריות הלוגיסטית צריכה להיות מובנית בצורה היררכית על מפקדת המיל": קצין לוגיסטיקה בקבע, קצינת שלישות בקבע, מח"ט בקבע. זה לא צריך להיות טובות אלא חובה, זה צריך להיות מובנה בהבנה. צריך להיות לזה תקציב מהצבא. צריך להפוך את זה למנגנון מובנה וקבוע; אני נמצא בעמדת קבלת החיילים רוב שעות היום, לוחץ להם את היד ומקבל אותם יפה".

קליטה מובנית: "אפשר לשים דגש על תהליכי חניכה פנים - פלוגתיים, אפשר להשקיע יותר מחשבה בארגון ובאיך עושים את זה להגדיר שכל חייל יקבל מנטור זה הגדרה נכונה. אם רוצים לממש ולמצות את החיילים זה קריטי כי אם תהליך קליטה לא יתבצע נכון יהיו יותר נפקדים ובעייתיים".

גם ע"פ החיילים צוינה חשיבות ההבניה והעברת מור"ק: "חשוב לשמוע על היחידה, כדי שתהיה גאוות יחידה, שאני ארגיש שייך. לדעת לאן אני שייך עכשיו; זה צריך להיות מסודר. (מהמכתב לא היה ברור מה היעוד); "באימון עצמו/ במפגש הראשון חשובה הקליטה הטובה: מור"ק, היכרות אישית"; מורשת של יחידה מאוד חשובה בעמדה הזאת, חשוב לספר על תעסוקות בהם הם עשו מארבים, שתפסו מחבלים - חשוב להראות שיש תעודות, שיש מבצעים"; "צריך לתת לו חוברת של מורשת הקרב, החטיבה, הגדוד, לספר לו לאן הגיע, להכניס אותו לעולם הפלוגתי".

פערים אלו כמו גם היעדר מכוונות ראשונית מלכתחילה מביאים לכך ש**ברוב היחידות** שעומן שוחחנו מתאפיינת כניסת חיילים חדשים בהיעדר תהליך מובנה לקליטתם - גם מצד היחידה וגם מצד החיילים הוותיקים, בעת האימון או התעסוקה הראשונים שאליהם מגיעים החיילים החדשים. כך, רוב הקליטה נעשית בצורה עצמונית

(ספונטאנית) במהלך האימון או התעסוקה הראשונים בהם מתנסה החייל, כאשר החיילים הוותיקים הם ה"שחקנים הראשיים" שלקחו על עצמם את התפקיד של הכנסת הצעירים לעניינים ולעזור להם, איש איש ע"פ דרכו ומואפייניו האישיים: "מי שמכניס אותם באמת לעניינים זה הוותיקים - הם מסבירים להם את הנורמות של מה מותר ומה מאסור"; "הוותיקים נותנים את הכול, למרות שיש להם משפחה ועיסוקים הם מכניסים אותך לאווירה של המילואים, לגיבוש".

ועוד, חלק מהמג"דים והחיילים רואים את תהליך הקליטה כתלוי במו"פים ונמצא באחריותם ובממנו הזמן והחשיבות שיכולה להיות לקיומה של פעילות מסוימת בעיתוי מסוים; לא הם שמשפיעים על יחידות המילואים או המפקדים שעמם שוחחנו, לבחור אם לקיימה.

לכן, בהמשך למטרה המבקשת ללמוד על האופן שבו מעצבים תהליכי כניסת חיילי מילואים ליחידותיהם הקולטות, את תחושתם לגבי עולם המילואים והיחידה שלהם - ניתן לומר כי לא בכל היחידות קיים הצורך לעצב ולהבנות את כניסת החיילים החדשים אליהן, מאחר ויש בכך מן הפורמאליות בה לא היו רוצים. לפיכך, בחלק מהיחידות ההנחה היא כי דווקא התהליך "הטבעי" והאפורמאלי הוא שיסייע בכך. מאידך יש מפקדים אשר רואים חשיבות וצורך בלשדר לנכנסים החדשים מסר של רצינות והתחשבות וזאת הם יעשו באופנים שונים (בכל אחד מהמפגשים עמם), מתוך מטרה "לקשור" את החיילים החדשים אליהן. מסיבה זו אף לא ניתן לומר בוודאות עד כמה מצליחות יחידות המילואים השונות באופן כוללני להעביר לחייל המילואים החדש מסרים חיוביים כמו הערכה כלפיו, רצינות מצד היחידה ונכונות להתחשבות בצרכיו. המסר העיקרי המועבר לחייל המילואים החדש באופן כוללני הוא כי המציאות במילואים משמעותה בעיקר אפורמאליות ו"למידה בתנועה". ניתן לראות זאת בדרך שבה מתקיימים ראיונות הקליטה (אף שקיימות המלצות לתהליך רצוי אחר), בדרך שבה מבוצעות השיחות לקרא השמ"פ ובמהלכו ובדרך שבה מתרחש תהליך ההיכרות הראשוני עם יחידת המילואים. יש לציין כי מידת התפקודיות (הפונקציונאליות) של תמונת מצב זו, עבור יחידת המילואים נידונה בפרק הדיון, להלן.

עם זאת, אין ספק כי בדרך זו של חיקוי אפורמאלי, משמשים החיילים הוותיקים מודל סובייקטיבי לחיילים החדשים לגבי משמעות, סטנדרטים וצורת עבודה, ובמקביל הם יכולים לסייע להם להרגיש בנוח יותר ולהשתלב מנחינה חברתית, עד שהחייל החדש מרגיש "חלק" מהיחידה ורצון להיות בה. לדברי הוותיקים,

שידגיש שקידמו אותו (ששיפר את היכולת המבצעית/ חז"ר שלו) ושהרגיש שיש משמעות למילואים (עשה משהו, תרם, נהנה גם ואוהב לעשות זאת)". לדידה, **אם יפנים חייל המילואים או ינהג ע"פ עקרונות אלו, הוא ימשיך לשרת במילואים, יגיע לשנ"פ כשייקרא, יפגין מעט בעיות משמעות, וניתן יהיה לסמוך עליו.** במילים אחרות ניתן אפוא לומר **כי עיקר הציפייה של יחידת המילואים מחייל המילואים החדש שלה, היא שיבין את הדינאמיקה, קרי: את יחסי החליפין המאפיינים את היחסים ביחידת המילואים ויפעל לפיהם.**

מטרות וציפיות אלו מחייל המילואים החדש חשובות להמשך תפקוד היחידה מן הרגע הראשון שבו נמצא החייל ביחידה, משני טעמים עיקריים. הטעם הראשון - **מבצעיות:** "חיילים שלא משתלבים ולא מפנימים את המסרים שמעבירים להם, צריך לשלוח אותם הביתה. לא צריך אותם. אפילו לא בש"ג. מילואים אחד הספיק לנו כדי לקלוט שהוא לא מתאים לדפוסי ההתנהגות"; "חיילים שלא משתלבים ולא מפנימים את המסרים שמעבירים להם, צריך לשלוח אותם הביתה. לא צריך אותם. אפילו לא בש"ג... הוא מסכן אותנו. האינטרס שלנו שהוא ילך". הטעם השני- **הישרדות ארגונית:** "צריך לקשור אותו ליחידה כי אין לנו באמת את הכוח לחייב אותו לבוא. דרך ההבנה קושרים את החייל החדש למערכת"; "זה קריטי. אם הפגישה בפעם הראשונה עם המילואים לא תהיה טובה החייל לא ירצה להגיע שוב"; "לגרום להם לחוש מזה. שהחיל יראה אם זה מתאים לו. זה לא בית סוהר".⁷

עם זאת, חשוב לומר, כי למרות חשיבותן, לא בהכרח מופנות ציפיות אלו כלפי החייל, מן הרגע הראשון שבו הוא מוצב במילואים או ביחידת המילואים. אדרבא, לאורך המחקר נשמעו אמירות המביעות **הסתכלות ארוכת טווח** על העיתוי האפשרי להפנמתן ולהצנתן של נורמות התנהגותיות ותרבותיות מצופות אלו (רק במילואים השניים, והשלישיים) ואפילו הנחות יסוד על כך שהתהליך ידוע מראש: "קליטה של חייל מיל' זה לא רק בהגיעו לגדוד, אלא ב-4 שנים הראשונות. לא המעבר שלו מהבוקר לתעסוקה הראשונה יקבע אם הוא יגיע למיל' בהמשך אלא היחס שיקבל לאורך כל ה-4 שנים הראשונות והידיעה שנותנים לו שקט וזמן להתפתח עם המשפחה ועם הלימודים". **חייל ותיק ציין כי** "לי לקח 3 מיל' עד שבאתי מתוך רצון, התהליך מתחיל מתוך זה שאתה בא למילואים מתוך הרגשת מחויבות בתור אזרח לבוא ולעשות מילואים, עד שהסיבה הזאת הופכת להיות שאתה בא בשביל החברה - הרגשת השייכות - כך זה היה אצלנו"; "חייל ותיק אחר ציין: "לי יש תחושה של שייכות חברתית - וזה עניין של זמן. זה קורה עם

הלמידה היא הדדית - הם מלמדים את הצעירים וההפך, וכך צריך להיות": "תהליך הקליטה ביחידה זה לא משהו מובנה. נוצרה מסורת שהותיקים מסבירים ומראים לחדשים. אין מערך חניכה אלא "סוציאליזציה דרך הקירות". התרבות, ההווה זה מה שעובד"; "לא צריך לעשות קליטה פורמאלית. קל מאוד להשתלב מתוך הצחוקים"; "זה עובד טוב ככה. כולם מכירים את כולם ספונטאנית. לא צריך לעשות איזה אירוע"; "צריך תהליך טבעי, אי אפשר להכנות את זה; "זהו תהליך שהוא תהליך טבעי שנבנה עם הזמן. הקרבה צריכה להיווצר במסגרת הלא פורמאלית. זה בעייתי בגלל הזמן שיש בין לבין. אם זה יהיה פורמלי זה לא יעבוד"; "בשיחה אני לא מספר לו על מורשת הקרב - עם כל הסיפורים שהוא ישמע במהלך המיל' הוא כבר ידע הכול".

במקביל, נוכח אפורמאליות זו קורה אף כי **החיילים החדשים לא מכירים את מורשת הקרב של היחידה, ולא קיבלו ידע על פעילותה המבצעית:** "אני לא יודע כלום על היחידה"; "אין לי מושג. רק מה היה בקו שעבר - ההיסטוריה הקרובה"; "לפעמים מקרינים איזה סרט על היחידה אבל הנוכחות לא חובה. רק מכירים את בעלי התפקידים".

ציפיות בקליטת חיילים חדשים מצד מפקדים וחיילים ותיקים ביחידה הקולטת

כחלק ממטרת המחקר הראשונה נעשה ניסיון למפות את המטרות שרואים לנכון מפקדים וחיילים ותיקים כחשובות להשגה, בנוגע לחיילים החדשים המצטרפים ליחידתם. באופן ספציפי מדובר במטרות או בציפיות היחידה מהחייל החדש וכיצד ציפיות אלו ומימושן יכולים להיות תפקודיים עבורה? כמו גם באיזו מידה בה הם מסבירים את התמונה שנמצאה לגבי תהליכי הקליטה המצויים והרצויים.

כפי שניתן ללמוד מהרשום מטה, **מצפה יחידת המילואים כי חייל המילואים החדש הנכנס אליה, יפתח מחויבות למפקדיה ולשאר חייליה:** "ברגע שיש שייכות מתפתחת הרגשת מחויבות לחברים ולמפקדים ואז יש פחות בעיות"; "...חייל שנקלט בצורה טובה מבחינה חברתית יש סיכוי יותר גדול שיחזור"; "אני מאמין שחייל שבא למיל' צריך לדעת שהוא בא למקום שרוצה אותו ולהרגיש חשיבות בהגעתו", **ינהג ע"פ העיקרון של "יד רוחצת יד":** חייל חדש לא מבין שבמילואים זה **"יד רוחצת יד"** וצריך להתגמש ולבוא בכל זאת חלק מהימים"; "וכן יבין את המשמעות של העשייה במילואים ויראה ביחידה כיחידה רצינית". "אני רוצה שהם ידעו שהם מגיעים ליחידה מיוחדת"; "הוא היה בנבחרת והוא ממשיך בנבחרת"; "הוא צריך להרגיש שייך למשהו משמעותי"; "אני רוצה שיבינו שזה לא "גבעת חלפון" ואנחנו רציניים ויש משמעות לדברים - זה צבא..

הזמן"; "חייל חדש לוקח לו זמן להתאקלם חברתית... קיים קושי ראשוני להשתלב".

לאור האמור לעיל ניתן לומר כי מפגישותינו עם יחידות המילואים למדנו מה הן המטרות והציפיות שיש ליחידה מחייל המילואים החדש שלה. מרבית משתתפי המחקר הניחו כי מטרות אלו יושגו עם הזמן, באופן טבעי, עבור כל חייל חדש, מעצם נוכחותו ביחידת המילואים ועל כן לא בהכרח קיימת ציפייה לראות זאת אצל החיל החדש עם כניסתו ליחידת המילואים. כהוכחה לא עלה מדבריהם צורך לעצב מציאות ומסרים אשר יבטיחו כי ציפיותיהם ומטרותיהם ארוכות הטווח מהחייל החדש אכן תתממשנה. בנוסף, לא ניתנה תשומת לב מספקת מצד כל המפקדים והחיילים הוותיקים עמם נפגשנו, כי אי השגת ציפיות אלו במפגשים הראשונים של החייל עם יחידת המילואים שלו (כלומר בעיתוי מסוים, בעיקר בשלבי מפגשיו הראשונים עם יחידתו), היא קריטית וכי השארת מימושן באחריות החייל עלולה להיות ליחידה לרועץ. בכך טמון הסבר נוסף להבנת אופיו, קיומו או אי קיומו של תהליך קליטה לחיילים החדשים ביחידה (כפי שתואר בסעיף א' לעיל). המשך ההסברים מובאים להלן בפרק הדיון.

[2]

השונה והדומה בין השירות הסדיר לשירות המילואים
מטרת המחקר השנייה נגעה לאופן שבו מוגדרים ההבדלים בין השירות הסדיר לשירות המילואים, מתוך ניסיון להבין באלו מאפיינים מתבטאים הבדלים אלו (בתחום "העיסוק", אופי היחידה, התרבות שלה וכד') וכן האם נחווים הבדלים אלו בשלב הכניסה למילואים וכיצד הם נחווים צד החיילים החדשים במילואים. בהמשך ביקשה שאלה זו לבחון מה הם הצרכים והציפיות של החיילים החדשים הנקלטים ביחידת המילואים, באשר לעיצוב כניסתם לעולם המילואים בכלל וליחידת המילואים שלהם, בפרט.

כפי שניתן לראות להלן, עיקר ההבדלים בין השירות הסדיר לשירות המילואים נתפסים על-ידי המפקדים והחיילים הוותיקים במילואים, כהבדלים במנטאליות-כלומר: יותר רצינות במילואים מבשרות הסדיר וכהבדלי התנהגות-היינו: יותר עצמאות ויותר מעורבות בקבלת החלטות. הבדלים אלו יוצרים אצל החיילים החדשים תחושה ש"זו אותה מסגרת אבל שונה לגמרי. היו הבדלי תרבות והבדלי מנטאליות - היה נראה לי מוזר שבאתי עם גומיות בנעלים. צריך להתנתק מהמסגרת הזו ואז לעבור למסגרת אחרת"; "מכבדים כאן אחד את השני"; "הם גם מדברים עם המפקדים בצורה אנושית - לא של פקודות"; "במילואים

מתמקדים בדברים החשובים ולא ב"איפה היית" - כמו שבסדיר שואל המפקד את החיל שלו".

ההבדלים המנטאליים נשענים על שני מאפיינים עיקריים: האחד - יותר רצינות במילואים מבשרות הסדיר - "את העניין של האחריות חיילים חדשים לומדים מאיתנו - דבר שלא היה להם בסדיר. ההתנהגות שלנו במחסום היא הרבה יותר טובה ושקולה. אנחנו חושבים עם הראש יותר; "מילואימניקים הם יותר מיושבים. הצורה שמתייחסים פה למשימות הן יותר עם שיקול דעת". **ההבדל האחר - התייחסות שונה למשאב הזמן הנובעת מהתעסקות בעיקר וביצרני "אווירה":** "בסדיר אין לך לאן לברוח וכאן אנשים "מתקתקים" כי יודעים מה המשמעות של הזמן ואם אפשר ללכת אז הם יעשו הכול כדי להקדים וללכת; "במיל" עושים המון צחוקים אבל קודם כל זה העבודה - לא באנו לשחק". **זמן לא פחות יקר מנוקצה ל"ביחד" וליחידת ה"אווירה" היחידתית:** "מילואים זה יותר נינוח, אנשים יותר מבוגרים ועם משפחות ואפשר להסתכל על זה בתור אווירה חברתית"; "יש להם הרבה אישורים - יכולים לשבת ולדבר בצורה אחרת. לעשות על האש. כשאתה בסדיר אתה לא יכול לעשות את זה. הם מרגישים יותר חופשיים"; אנחנו כאן 5 ימים, עוד 10 דקות לא ישפיעו".

הבדלי ההתנהגות מתבטאים אף הם בשני מאפיינים עיקריים: האחד - יותר עצמאות בשיקול הדעת: "אנחנו יותר עצמאיים ולא צריכים כל הזמן הוראות מהמפקד, אם צריכים משהו קוראים לי; "במילואים הראייה בוגרת יותר. אם פעם משהו היה צריך לשבת לך על הראש מבחינת לו"ז ומקצועיות, היום אתה עושה את זה בכיף, כי אתה עושה את זה באופן עצמאי". **גם במשמעת מורגש הבדל:** "נהלים בסיסיים ששומרים עליהם אבל אין משמעת אלא אווירה טובה. כשיש אימון זה נעשה ברצינות"; במילואים אנו הרבה פעמים מעגלים את הפקודות לצרכינו ולצרכים מבצעיים - שההיגיון יעבוד פה - ההיגיון עובד שעות נוספות". **ההבדל האחר - קשר שוויוני יותר עם המפקדים:** "המפקדים פה הם כמו חיילים, חוץ מזה שהם המפקדים על התרגילים"; "מיל' זה אותו צה"ל כמו בסדיר רק ללא דיסטאנס".

עוד נמצא כי ההבדלים מנטאליים - תרבותיים והתנהגותיים שיחווה החייל החדש עם כניסתו ליחידת המילואים, מתווכים באמצעות שלושה גורמים עיקריים: **מה שחשב עד כה על ה"מילואים" - "לסדיר לא כדאי לקלוט את הגישה של המילואימניקים"; "לא כדאי שחיילים בסדיר יפגשו את פלוגת המילואים עוד בסדיר כי הם יבינו מה הולך לקראתם ויכולים**

אני סתם עוד אחד שם מבין חבורה גדולה של אנשים"; "בהתנהגות הצבאית שלנו - כל אחד בא מרקע אחר וקיבלת משהו אחר וזכה צריך "ליישר קו".

תת-המרכיב השני הוא להמשיך את הגרעין החברתי המוכר לו עוד מהיותו בסדיר (כנראה, שוב, בין היתר בזכות היותו של גרעין זה הראי החברתי המשקף את אותם מאפיינים תרבותיים אליהם הורגלו - כגון גאוות היחידה שחשו עד כה): "היחידה הסדירה שלי זה הבית שלי. שם גדלתי"; "זה יותר פשוט כשמשתחררים יחד ומגיעים יחד למיל'. אם הייתי מגיע לבד לגדוד שאני לא מכיר היה לי יותר קשה"; "כולם יודעים שכשמגיעים למילואים אנשים מאותו מחזור, מתאמצים יותר להגיע".

תת-המרכיב השלישי הוא להרגיש סדר ורצינות ביחידת המילואים, הן בהיבט הארגוני והן בהיבט המקצועי-מבצעי, ע"י עזרה והכוונה במידע פרקטי לקראת המילואים, קליטה מסודרת ומכובדת, ציוד מתאים ורציני וניצול זמן יעיל. כמו-כן התייחסו החיילים לרצונם לדעת שאנשי היחידה מתפקדים ברמה הנקצועית הנדרשת וש אפשר לסמוך עליהם: "יש פערים מקצועיים בולטים בגדוד. עם האנשים האלה אני עומד במחסום או בצו 8 ואם אין לי מי שישמור לי על הגב - אני לא אבוא. לא רוצה להיות קורבן לטיפשות או לחוסר מקצועיות"; "אמרתי לעצמי: אם אתם כמפקדים לא תיסגרו על תורה אחת אז אנחנו לא נדע מה לעשות"; "צבא אמור להיות מקצועי"; אני לא חושב שצריך להפחית את רמת המאמץ".

תת-המרכיב הרביעי הוא לזכות בהתחשבות ובהבנה מצד המפקדים, ביחס לצרכי האישיים, עם זימונו לשמ"פ: "אני כבר לא בסדיר, וזה ראש אחר. אם לא ארצה, לא אעשה מילואים. סיימת את החובות שלך, ואע"פ כן, לא באים לקראתך. זאת חובה בגדוד התנדבות. הגישה הזאת חייבת להשתנות".

ציפיות וצרכים אלו המפורטים יותר בעבודה המורחבת, מבליטים חשיבותם של החברים, יחס המפקדים ואופי ניהול היחידה, בעיני החיילים הנכנסים ומכאן שבתחומים אלו שאליהם מופנה הקשב שלהם באופן טבעי, מתבטאים עיקר ההבדלים הנחווים במעבר מהשירות הסדיר למילואים, לפחות בשלבי הראשונים של המעבר. בנוסף, הבדלי המנטאליות וההתנהגות שיחווה, יגרמו לו לחוות שוני בעיקר באופי היחידה ובתרבות ההתנהגות המצופה ממנו כחייל מילואים, לרבות הצורך להשיל מעליו את דפוסי המנטאליות וההתנהגות שרכש בשירותו כחייל

להתמסס במערכת ולהיעלם, כלומר למצוא את הדרך לא להגיע"; "סדיר ומיל' מתנהגים אחרת. אין טעם בזה. זה ראש אחר. זה יהיה רע לסדיר".

מה שראה ביחידת המילואים החדשה שאליה הגיע: "חיילים חדשים באים בראש של סדיר: המפקדים - מפקדים, החיילים - חיילים. הם באים בהרגשה של הדיסטאנס אליה הם רגילים מהסדיר. אז הם רואים ששואלים אותם מתי הם רוצים לצאת ושמה שמאפיין את המיל' זה האי פורמליזם - זה כמו משפחה, אין כורג חיצוני; "החייל כשבא בפעם הראשונה מנסה להבין מה זה מילואים אם זה גבעת חלפון, ופתאום הוא רואה רמת משמעת מסוימת, וכשבאים למושימות זה ההלם - אתה לא מבין איך צריך לפעול"; מבחינה מבצעית הם אפילו מתאכזבים - אין אמצעים, אין מושימות כמו בסדיר... זה גבעת חלפון כזה"; "צריך להיות מערך הסברה - כדי שייבנו לאן הם מגיעים. שייבנו שזה עבודה עם ציפיות אחרות. להעביר להם שיטת עבודה"; "הם לא יודעים מזה מילואים. הם לא יודעים למה הם באים"; "חיילי מילואים חדשים שנכנסים ליחידה באים עם מרץ, החברה בשוק, זה לא כמו בסדיר".

ע"פ החיילים הוותיקים, החייל החדש חווה הבדלים אלו מרגע שהוא נחשף להתנהגויות ולנורמות שונות אלו, בעיקר בכל הנוגע ליחס המפקדים, ולהבדל בין עיקר לטפל (קרי: במה מתעסקים ובמה לא). יכולתו להיחשף להבדלים אלו נובעת בעיקרה מהגישה הרווחת בקרב רוב יחידות המילואים (גם כחלק ממאפייניהם התרבותיים של היחידה), להקפיד שלא ליצור הבדל בין "וותיק" ל"צעיר". גישה זו מאפשרת לחייל החדש להיכנס מנייד לאווירת היחידה ולחוות בעצמו את מאפייניה: "יש 'חיבוק' של החברה הוותיקים את הצעירים".

מרכיב נוסף בחוויית ההבדלים לעיל נובע מהצרכים ומהציפיות שעימן הוא מגיע כחייל מילואים חדש ליחידתו. ציפיות אלו מפנות את תשומת הלב לארבעה תתי-מרכיבים קריטיים נוספים: תת-המרכיב הראשון הוא צורך לבנות גאוות יחידה ותחושת שייכות כפי שהיתה לו עד כה ביחידתו הסדירה: "חשוב לי להוביל ולהיות בפלוגה שאני גאה להיות בה"; "אם רוצים שייוצרו יחסי עבודה אני רוצה להרגיש שייכות - הכובע והחולצה לא עוזרים לזה"; "היכרות חשובה לפני שמתאמנים כי לא בהכרח מכירים את כל אנשי המחלקה"; "... כרגע

סדיר. מאפיינים חדשים אלו, אשר ייתכן שידרשו שינוי ממה שהכיר החייל משירותו הסדיר, הנם חלק מהמציאות הבלתי מתוכת שיחווה עם כניסתו למילואים. לכן, **לא ניתן לומר כיצד חווה החייל החדש במילואים הבדלים אלו** (מפאת קיומם של שלושת הגורמים המתווכים שהנם סובייקטיביים בעיקרם) **ומה תגובתו אליהם**. במובן זה ייתכן שיתקיים שינוי במרכיב זהותו התרבותית של החייל ומאידך ייתכן שלא. להלן דיון סביב נושא זה.

דיון

המחקר הנוכחי מתאר את התפיסות ואת ההתארגנויות הקיימות ביחידות המילואים עמן נפגשנו עם כניסת חיילים חדשים אליהן, בעיתיים המהווים גם עבור **החייל החדש** וגם עבור היחידה נקודות מפגש ראשוניות בין דפוסים צבאיים שאפיינו אותו ביחידתו הקודמת בשירותו הסדיר, לבין אלו שיתכן ויאפיינו אותו מכאן ואילך כחייל מילואים ביחידתו החדשה. עיתוי זה כלל במחקר הנוכחי את פרק הזמן **מרגע השחרור מהסדיר ועד לסיום השנ"פ הראשון**, על כלל המפגשים המתקיימים בו, בין החייל ליחידת המילואים בה הוצב.

באופן כללי ניתן היה לראות כי **להבניית המציאות עבור החייל החדש**, "נעזרת" יחידת המילואים בשלושה מנגנונים **עיקריים**, אשר דרכם היא למעשה מבקשת לייצר עבור חייל המילואים הנכנס תדמית רצויה עבורה. **תדמית ארגונית** היא "רושם הכולל שיוצר ארגון בתודעת הבאים עמו במגע, והוא חלק בלתי נפרד מכל ארגון. מדובר למעשה במכלול מסכם של המשמעות הפסיכולוגיות המוקנות למאפיינים השונים ובהם - ידע, רגשות, צרכים, תפיסות, התנסויות, עמדות ואמונות כלפי הארגון. התדמית היא חלק בלתי נפרד מהישות הארגונית והנה הרושם הסמלי התמציתי העולה ספונטאנית בתודעת בני אדם, בתגובה לגירוי הקשור במסגרת ארגונית כלשהי" (פרידמן, 1997).

מרכיבי התדמית הרצויים ביחידת המילואים כוללים את **רצינות היחידה**, את **התעסקות אנשיה בעיקר ולא בטפל** ואת **ההתייחסות בגובה העיניים מצד המפקדים, כולל היותם מתחשבים**. מיטיבה לבטא זאת האמירה הבאה: "תודעתית, מילואים זה סוג של בחירה ומסתכלים בזוככת מגדלת על תחלואי המערכת - מקצועיות וערכיות המפקדים, האם ניצלו את זמני כמו שצריך, איך עובדת מערכת החייל, הקליטה בש"ג, שילוט, קלות ההגעה, מהירות הקליטה, המהירות בה התארגנה המערכת, העלייה לאוטובוס והירידה לשטח, ציוד (לאיפוס, מטרות, מה שכחו...) ובכלל עד כמה היה כל האימון - על כלל היבטיו - מאורגן".

יש לציין כי מצאנו התאמה במאפיינים תדמיתיים רצויים אלו

של היחידה לציפיות החייל החדש הנכנס ליחידת המילואים. באופן ספציפי מדובר על צורך בגאווה יחידה ותחושת שייכות אליה, אשר בהיותן חלק מציפיות החייל, סביר כי מימושן יביא לגיבוש תדמית חיובית לגבי היחידה ומכאן לחיזוקה של תחושת מחויבות כלפיה.

עם זאת, למרות קיומם של כוחות דוחפים המחזקים את המחויבות ליחידת המילואים, הממצאים שפורטו לעיל והנידונים בפרק זה מלמדים כי קיימים גם כוחות בולמים אשר לא ברורה השפעתם הסופית על המידה בה יחוש החייל החדש ביחידת המילואים גאווה יחידה ושייכות יחידתית ומהו השלב בו יתעוררו בו תחושות אלו.

אחד ה**כוחות הדוחפים** הנו המנגנונים דרכם מבקשת היחידה לייצר את התדמית לעיל. אלו כוללים את: 1. מנגנון ההתחשבות וההבנה. 2. מנגנון האפורמליות 3-1. מנגנון השוויוניות. להלן משמעותם של מנגנונים אלו ואופן השפעתם:

1) **מנגנון ההתחשבות וההבנה** - מנגנון זה נועד לשדר נורמות של **התחשבות** בחייל החדש, כמי שעדיין לא "הפנים" מה משמעות הדבר "מילואים" ולאפשר לו ללמוד זאת לאט ובסביבה עוטפת, המגלה רגישות לצרכיו האישיים. מנגנון זה דומיננטי בהשפעתו בעיקר בשלבים הראשונים יותר. להלן אמירות לגביו: "דרך ההבנה קושרים את החייל החדש למערכת"; "צריך שיראו שנחמד פה ועוזרים להם והחיים קלים כדי שירצו להישאר בגדוד"; "מתחשבים יותר בקטע של יציאות, מתחשבים בתקופת המבחנים".

2) **מנגנון האפורמליות** - מנגנון זה מבקש לייצר תחושה של "זרימה טבעית", מחזק תדמית של אכפתיות והתעסקות בעיקר. בנוסף, מנגנון זה, **הנעשה בהשתתפות דומיננטית של חיילי המילואים הוותיקים**, משרד לחיילים החדשים מסר של לקיחת אחריות אישית גם בלי חלוקת תפקידים ברורה מראש מגדירה אותה, מחויבות ליחידה ואנשיה כערך מוביל וכן היווצרותה של קרבה שתבטיח שייכות לסביבה החברתית. כלומר: **האפורמליות עומדת "לשירות" יחידת המילואים בזכות היותה אמצעי להעברת מסר (חווית) לגבי מודל התנהגותי הראוי לחיקוי ולהפנמה מצד חיל המילואים החדש, כחלק מזהותו התרבותית המילואים ומניקית הרצויה**. להלן אמירות לגביו: "קל מאד להשתלב מתוך הצחוקים. זה עובד טוב ככה. כולם מכירים את כולם ספונטאנית. לא צריך לעשות איזה אירוע".

3) **מנגנון השוויוניות וביטול נורמת יחסי ותיק** - צעיר - מנגנון זה נועד להבליט כמה שפחות את כניסתו של החייל החדש על-מנת שלא יחוש שלא בנוח, לראות בו חלק בלתי נפרד מהקבוצה השלימה (ללא פערי ותיק - צעיר) ולאפשר ליחידה להכניסו מלכתחילה לנורמות ולציפיות ממנו כ"חייל

האם הוא צריך או לא צריך להיות פה - למרות שמגיע מכוח הצו והחוק...". דבריהם אלו מדגישים את הקריטיות של המפגש הראשוני, כתזמון המשפיע על פיתוח תדמית ארגונית רצויה לצורך המשך הקשר עם החייל. **לסיכום עד כה ניתן לומר כי** משמעותם של המנגנונים שתוארו לעיל עבור יחידת המילואים היא ביכולתם ל"קשור" את החייל ליחידתו ובכך לשמר ולחזק את הלכידות היחידתית עבור החיילים החדשים.

מנגנונים יחידתיים דוגמת אלו שתוארו במחקר זה, נמצאו גם במחקר שנעשה בנושא לכידות ביחידות מילואים (ישפה, 2005), כגורמים אשר תורמים להיווצרות תחושת שייכות ומחויבות ליחידה מצד חייל המילואים. במחקר זה נמצא כי "תפיסתו של החייל את אופן ניהולה וארגונה של היחידה, מושפעים מניהיגתו אותו מקבל חייל המילואים **ממפקדו, מנהיגו בין וותיקים לצעירים ומהמעטפת הארגונית** לקראת שרות מילואים שלו. כל אלו משפיעים על תחושת הרצינות שחש חייל המילואים מיחידתו ומכאן על פיתוחה של תחושת שייכות למסגרת תומכת ומאורגנת וכן לפיתוחה של מחויבות הדדית כלפיה". לכן, אין ספק כי מנגנונים מגייסים אלו, כל עוד יתקיימו במפגשי הראשונים של החייל עם יחידת המילואים שלו, יתרמו לחיזוק הלכידות שיחוש החייל כלפי היחידה.⁸

עם זאת, בעוד שחיילי ומפקדי היחידה היו מעוניינים בחיל מילואים הממשיך לבצע מילואים, מגיע כשמוזמן (מעבר לחובתו החוקית), מחצין מעט בעיות משמעת ושניתן היה לסמוך עליו, **קשה לומר בוודאות מהי התדמית בפועל שמגבש לעצמו החייל החדש על יחידת המילואים שלו וכיצד זו משפיעה עליו בהמשך**. הסיבה לכך נובעת מהבדלים שעשוי החייל לחוות ברמה המנטאלית וההתנהגותית בין מה שהכיר בשרותו הסדיר לבין מה שיפגוש ביחידה שאליה יחבור. הבדלים אלו מושפעים הן מציפיותו הסובייקטיביות, הן מעמדותיו הראשוניות לגבי "מילואים" והן ממה שייקל בו באימון או בתעסוקה הראשונים בהם יימצא, אשר במרבית המקרים אינם מתווכים ע"י היחידה. המובאה הבאה מבטאת מציאות זו והצורך בתיווכה: **"חיילים חדשים מפחדים שידפקו אותם. פחד מהבלתי ידוע - החייל החדש חושב שינצלו אותו וזה בדיוק הפוך"**.

חויית המעבר מיחידת הסדיר ליחידת המילואים נחוות כאמור בפרק הממצאים, ברבדים מנטליים והתנהגותיים בקרב חיילי המילואים החדשים וכבר עם כניסתם לראשונה למאפייניו של עולם המילואים. השינויים שהם חווים **מתבטאים במספר מנודים** כפי שעלו במחקר הנוכחי, דוגמת: התרבות הארגונית הקיימת ביחידה החדשה, אופי היחסים החברתיים בה, יחסי מפקד - פקוד המערבים פחות סמכות ויותר כבוד הדדי, אופן ביצוע המשימות בצורה המצריכה לקיחת אחריות והפעלת שיקול דעת למול בקיאות בנהלים, נהלים שונים ולעיתים תולים אחרים הקשורים גם בייעודה האופרטיבי של היחידה החדשה

ביחידה" לכל דבר ועניין (כולל ציפייה ברורה ממנו לאותו שיקול הדעת לו היו מצפים מחייל בעוד 5 שנים). **מנגנון זה** משרת מטרה זו, בכך שמייצר אף הוא קרבה ותחושת שייכות ובנוסף מעביר מסר לחייל החדש כי הוא מצופה ללמוד את הנורמות מהחיילים הוותיקים: "ברוב היחידות המבוגרים נוטים להיות אבהיים, לקחת בעלות על החדשים ואז החדשים שמחים לעשות דברים"; "יש רצון לקלוט את החברה החדשים. אנחנו בעד. גם אנחנו וגם הם יוזמים היכרות לבד".

מנגנונים אלו הם בעלי חשיבות גבוהה עבור יחידת המילואים, מאחר וע"פ ממצאי המחקר תהליך ההיקשרות של חייל ליחידת המילואים שלו, נחשב לתהליך שאורך כמה שנים ואינו מתרחש מהמפגש הראשון: "קליטה של חייל מיל' זה לא רק בהגיעו לגדוד, אלא ב-4 שנים הראשונות"; "לי לקח 3 מיל' עד שבאתי מתוך רצון, התהליך מתחיל מתוך זה שאתה בא למילואים מתוך הרגשת מחויבות בתור אזרח לבוא ולעשות מילואים, עד שהסיבה הזאת הופכת להיות שאתה בא בשביל החברה - הרגשת השייכות - כך זה היה אצלי"; "חלק מהחיילים מגיעים למילואים כהמשך ישיר לסדיר (מדוגמים וכו') וחלקם מגיעים זרוקים - נותנים להם שתי סטירות ומאפסים אותם. הם עדיין מחפשים גבולות והחדשים והוותיקים צריכים להגדיר גבולות וגם להכניס להוואי, לקפה, לחברה - וזה תהליך שלוקח זמן וגם צריך לעשות אותו...".

לאור זאת, ככל שיקדים החייל לפגוש במאפיינים אותם היה רוצה לפגוש ביחידת המילואים החדשה ושאותם היתה היחידה רוצה שיפגוש, כך ניתן יהיה להבטיח כי תהליך היקשרותו ליחידה התהליך יתקיים ואף יתקצר משך היווצרותו בקרב החייל החדש. יש לציין כי נוכח מציאות בה לא ניתן לומר בוודאות מה תהיה תדירות מפגשי העתידים של החייל עם יחידתו החדשה מרגע כניסתו אליה (מפאת תדירות אימונים ותעסוקות אשר טרם נקבעה לה מכסת מינימום של ימים שנתית עבור חייל מילואים), **קיצור נושך הזמן בו "נקשר" החייל החדש ליחידתו יכול להקטין מצד היחידה את הצורך לעסוק בבעיות מוטיבציה של חייליה החדשים בעתיד**. מסיבה זו לא ייפלא כי במקביל לאמירה מצד יחידות המילואים לגבי פרק הזמן הארוך בו לוקח לחייל להיקשר ליחידתו, מצאנו בכל זאת מספר אמירות המחזקות את הצורך ביצירת תדמית ארגונית רצויה כבר במפגשיהם הראשונים של החייל ויחידת המילואים שלו: "אם משדרים מהתחלה רצינות - זה עושה משהו אצל החייל, כי אחרת אפשר לאבד משהו בשנתיים הראשונות"; "זה קריטי. אם הפגישה בפעם הראשונה עם המילואים לא תהיה טובה החייל לא ירצה להגיע שוב"; רושם ראשוני חשוב"; "לקשור אותו ליחידה... כי אין לנו באמת את הכוח לחייב אותו לבוא"; "המילואימניק תמיד עומד בפני ברירה

(שאינו תמיד זהה לחלוטין ליעוד של יחידת החייל בסדיר). במושגי הפרק התיאורטי מקביל שינוי זה לשינוי במקום העבודה או היחידה זאת מאחר ועיקר השינויים עבור החייל מתאפיינים בשינוי ה- setting, כלומר במסגרת החדשה שאליה נכנס לעומת זו שהכיר משירותו הסדיר⁹. מסיבה זו, ייתכן, כמעט ולא נמצאו דוגמאות למנגנוני חיברות המבקשים לפתח את זהותו המקצועית של חייל המילואים החדש, למרות שחלק ממטרות החברות הארגוני כפי שמפורטות במבוא התיאורטי לעבודה זו (בנוסחה המורחבת) כוללות גם הבנת התפקיד אותו נדרש הפרט לבצע עם כניסתו והכנתו מבחינה מקצועית, מעבר ללימוד תרבות הארגון והסתגלות אליה, יצירת שינויים בזהות האישית של הנקלט והסתגלותו מבחינה חברתית.

עם זאת, יש לזכור, כי למרות חוזקם של מנגנוני החברות, בשלב הראשוני שבו נמצאים חייל המילואים החדש ויחידתו הקולטת, טרם נוצרה בקרב החייל תחושת שייכות וטרם קיימת בו גאווה יחידה (מפאת חוסר היכרות מספקת עם אנשי היחידה וביצועיה המבצעיים). בשלב זה חשוב להבין השלכותיהם האפשריות של מיעוט המנגנונים המתוכנים חוויות ראשוניות אלו וקיומם דווקא של מנגנונים אפורמאליים ושוויוניים, על המידה בה תיווצר תחושת השייכות ועל המידה בה יוכלו להיווצר שינויים בזהותו האישית של החייל החדש אשר יתרמו לפיתוחה של זהות תרבותית ויחידתית הרצויה אצלו.

הסיבה העיקרית לחוסר בתיווך המציאות החדשה שפוגש החייל קשורה למנגנון האפורמליות שצוין קודם לכן, כחלק ממנגנון החברות (סוציאליזציה) בו נעזרת היחידה על-מנת לייצר תדמית מסוימת אצל החייל לגביה. מנגנון זה, מעבר ליתרונותיו שצוינו לעיל על בניית תחושת שייכות, מקשה על החייל "לסמן" את המעבר למסגרת צבאית שונה ואת השינויים הנובעים ממנו (במישורים המנטליים וההתנהגותיים בעיקר), זאת מאחר והיעדר תיווך מטשטש את חווית המעבר "ממציאות אחת" ל"מציאות אחרת". כך, בעוד שקיומם של טקסי מעבר נועדו "לקלף" את זהותו הקודמת של היחיד ממנו לצורך רכישתה של זהות אחרת (וינסלו, 1999), היעדר טקסיות כלשהי, בדמות המנגנונים שתוארו לעיל, מטשטש את חווית המעבר. טשטוש זה אשר ייתכן מקל את המעבר בטווח הקצר, ייתכן ומאריך דווקא את תהליך היקשרותו של החייל ליחידתו בטווח הארוך. במצב כזה עשויים דווקא מרכיבים מזהותו התרבותית של החייל כחייל סדיר, להמשיך ולהיות דומיננטיים ולאו דווקא להתחלף במרכיבים המאפיינים זהות תרבותית של חייל במילואים.

בנוסף, במצב כזה מהווים המנגנונים שתוארו לעיל "כוחות בולמים" ו"כוחות דוחפים" כאחד, לחיזוק הקשר שבין החייל החדש ליחידת המילואים שלו וכן לתהליך בנייתה של זהות תרבותית של חייל במילואים. הכוחות הדוחפים נוצרים תודות

למרכיבים רצויים מהתדמית הארגונית אותם מחצינה היחידה בפני החייל ואילו הכוחות הבולמים נוצרים עקב הקושי שבבניית זהות תרבותית רצויה כל עוד אין מנגנוני תיווך מספקים. לשון אחר, במצב שבו מוטלת למעשה האחריות להיקשרות ליחידה ולגיבוש הזהות התרבותית של חייל במילואים, על החייל החדש שמגיע ליחידה (להבדיל מאשר על היחידה שקולטת אותו), היעדר תיווך של המציאות באמצעות מנגנונים מסודרים ופורמאליים יותר, עשוי להגביר את הבלבול וחוסר הוודאות ולעכב פיתוחה של זהות מילואימנית וזהות יחידתית, אשר תורמת להיקשרות ליחידה. אדרבה, הסיכון הטמון במצב זה הוא שימורם של דפוסי שמכיר ושזוכר חייל המילואים החדש עוד משירותו הסדיר (כמו משמעת, סדר והתנהגות "חיילית" אשר אינה זהה דווקא לזו של "חייל מילואים") ואשר אינם בהכרח מתאימים לזהותו (הרצויה) כחייל מילואים. סיכון אחר קשור לפיתוחה של זהות תרבותית לא רצויה דווקא והוא מפורט בדוגמא הבאה: "לפעמים טועים - היה לנו חייל שהיינו בטוחים שהיה צריך להעיף אותו מיד ועכשיו הוא חייל טוב. וזה היה בגלל שהוא לא נקלט טוב. הוא התחבר לגורם שלילי שהשפיע עליו לרעה".

זהות תרבותית [במקרה זה של "חייל מילואים", שאליה מכוונת היחידה] מוגדרת באופן כללי כ"דרך לפרש ניסיון ולתפוס אותו. מדובר במערכת קוגניטיבית של ידע ואמונה, אשר קובעת את הדרך שבה נורמות וערכים מתבטאים, עמדות והתנהגויות נקבעות. זוהי למעשה הזדהות עם תפיסה מובחנת של המציאות, המתקבלת ע"י השתתפות בה" (פרידמן, 1997).

במונחי יחידת המילואים, ע"פ היחידות שעמן נפגשו, כוללת זהות תרבותית רצויה זו את המאפיינים המנטליים וההתנהגותיים הדומיננטיים בה והמבחינים אותה מהשירות הסדיר, כלומר: חייל מילואים עצמאי במילוי תפקידו ובעל שיקול דעת ואחריות אישית. כמו-כן רצוי כי חייל זה יחציץ מחויבות למפקדיו החדשים ולשאר החיילים הוותיקים ביחידה, יפעל ע"פ העיקרון של "יד רוחצת יד" ויראה עצמו חלק מיחידה הפועלת בצורה רצינית. יחד עם זאת, כפי שצוין קודם לכן, בהיעדר מנגנוני תיווך לא ניתן להבטיח מהו השלב בו יאמץ החייל החדש זהות תרבותית זו כמו גם אלו מרכיבים מתוכה יאומצו. לאור זאת בחרנו לציין כי חשיבותם של שלושת מנגנוני החברות שצוינו לעיל פוחתת, כל עוד הם לא מגובים במנגנוני תיווך.

חשיבות תיווך המציאות הארגונית אותה פוגש היחיד שנקלט לארגון, בחסות הארגון הקולט, נמצאת בדבריה של בלט (2002): "בשלבים המוקדמים המעצבים את אופי המשך היחסים בין עובד חדש לארגון, אנשים עוסקים במתן פרשנות להתנהגותו של האחר. האדם אף מייחס לצד השני כוונות, במטרה להעריך את האמינות שלו. הערכות אלו קובעות את אופי היחסים ואת

- א. בניית מערכי **מור"ק** יחידתיים שיועברו לחיילים החדשים הנכנסים בצורה מובנית, כבר במפגש הראשון. באופן דומה חשוב לנסות ולהיעזר ב**מ"מים** כגורמים אשר ינתנו להם הכלים המתאימים לקיומה של פעילות היכרות כבר ביום הראשון לשמ"פ, בין החיילים החדשים לוותיקים, וכחלק ממנה ניתן לשלב גם את פעילות המור"ק. אין חובה להשאיר כל אלו באחריות המ"פ בלבד. מדברי החיילים הוותיקים נושא זה עלה בבידור כצורך.
- ב. **בחירת** החיילים הוותיקים אשר יכולים לשמש מודל לחיקוי רצוי לחיילים והעברתם תהליך של הכוונה לתאם ציפיות לגבי האופן בו הם חוברים לחיילים החדשים, המסרים אותם הם מעבירים ודרכים אפשריות להעברתם של מסרים אלו.
- ג. **קליטה לוגיסטית מנוכדת** ביום הראשון של השמ"פ עבור החיילים החדשים ואם ניתן אף תיאום הסעות בצורה שיאירו את חוזקותיה הארגוניים של היחידה. חוזקות נוספות שראוי גם אותן להחציץ, חשוב להבטיח כי ייראו ויחוו ע"י החייל החדש.
- ד. **להשתדל לשבץ את החיילים** ע"פ האיזון המיטבי בין צורכי כ"א בפלוגות לבין רצונותיהם האישיים ובמידה והדבר לא מתאפשר להסביר להם זאת. כמו-כן להשתדל ליידע אותם בשיבוצם ועם אלו חברים (מהמחזור הנוכחי והקודם) הם יימצאו, עוד לפני הגעתם לשמ"פ הראשון, כדי לדרבנם להגיע.
- ה. **לייצר פרמטרים ל"קליטה"/הסתגלות** מוצלחת של חייל ביחידה, אשר ייבדקו בסיום השמ"פ הראשון שלווי אפשרו לאתר חיילים אשר יש אינם "בכיוון הנכון". במקביל - להקפיד ולברר עם חיילים שלא הגיעו בפעם השנייה, מהי הסיבה האמיתית לכך, לצורך הפקת לקחים ולמידה מטעויות.
- ו. **לקיים שיחת תאום ציפיות ראשונה** עם החיילים החדשים, הן ברמת המג"ד והן ברמת המ"פ, בשיתוף או לא של החיילים הוותיקים, בשלבים הראשונים ככל שניתן של השמ"פ הראשון.
- המידה שבה כל צד מוכן להיות פגיע - כלומר: לתת דברים מעבר לנדרש, אף אם אין מהצד השני הבטחה ברורה לתגמול. עם הזמן נקבע הדפוס של **יחסי החליפין** ואנשים עוסקים פחות בפרשנות פעילה. הערכת האמינות של הצד השני הפכה לתבנית תפיסתית, המנחה פרשנות עתידית, ציפיות והתנהגויות. לכן, **החשיבות של פעולה מסוימת טמונה לא בפעולה עצמה ולא בכוונות המקוריות של הארגון, אלא במשמעות שמייחסים לה העובדים.**
- בהילקחם יחד מלמדים ההבדלים בין הממצאים ותיאוריה כי גם **יחסי החליפין** אותם היתה מבקשת היחידה ליצור עם החייל החדש, המושתתים על התחשבות בו ובצרכיו ודיבור עימו "בגובה העיניים" על-מנת לגרום לו לגרום לו להיקשר ליחידה ולפתח זהות של חייל מילואים ביחידה הספציפית, לא בהכרח ייווצרו יביאו לתוצאה הרצויה **אם לא ייעשו במסגרת של תאום ציפיות מדובר** (קרי: תיווך).
- כמו-כן, בראיה עתידית**, הלוקחת בחשבון את חוסר היציבות בגרף האימונים והתעסוקות של יחידות המילואים, בהם עשויה חייל המילואים החדש להיפגש עם יחידתו החדשה בעיתויים המובחנים זה מזה במרווחי זמן גדולים, עלולה היחידה למצוא עצמה בקשיים בהתמודדות עם חיילים אשר תהליך הבניית זהותם יארך זמן רב מהצפוי ובכך תיווצר השפעה נמוכה יותר מצד היחידה על תחושת השייכות שיפתח החייל כלפיה (בין היתר בגלל חוסר היכרות עם מאפייני האתוס שלה, דמויות מפתח מקצועיות בה וכל מה שתואר עד כה).
- לכן, בהסתמך על ממצאי המחקר, ניתן לנסח מספר המלצות אפשריות עבור יחידת המילואים הקולטת, **אשר יאפשרו לה לתווך את הכניסה לתוכה בדרך המבליטה את מקורות משיבתה עבור היחיד ולהחיש תהליך אימוצה של זהות רצויה ותפקודית של "חייל מילואים"**. יש לציין כי המושג ה"מפגש הראשון" של חייל המילואים עם יחידתו, אשר יופיע בהמלצות הבאות, יכול להיות מפורש כלשונו ויכול בנוסף להתייחס אל כלל סדרת המפגשים הראשוניים של החייל הסדיר עם יחידת המילואים הקולטת שלו, גם עוד בהיותו בסדיר, וגם לאחר סיום השמ"פ הראשון.
- ברמת היחידה הקולטת: יש להבין המשמעות והחשיבות של המפגש הראשון / השמ"פ הראשון ביחידת המילואים החדשה כאירוע מכונן מבחינת יחסי היחיד הנכנס והיחידה הקולטת בהמשך (למרות הנטייה לייחס ל"הסתגלות" למילואים טווחים של שנים והנחה כי "החייל כבר יבין לבד מתוך התחשבותנו בו"),** כמו גם ידיעה שבתהליכי קליטה ביחידה הסדירה מתקיימות פעילויות נוספות הבונות שייכות, אשר נעדרות במובן זה מהמפה הנוכחית בעולם המילואים (בין אם מטעמי חוסר נחיצות ובין אם מטעמי חוסר זמן ומכוונות אליהם) ומכאן יישום אחד או יותר מהמנגנונים הבאים:

שמשרדים מפקדים בסדיר לחייליהם, לגבי מילואים ומה משפיע על הבנייתם של מסרים אלו (למשל: מהו בסיס הידע שלהם בנושא מילואים, מהם המסרים שלדעתם חשוב להעביר בנושא מילואים והיכן למדו זאת ומהי ההשפעה של מסרים אלו על חייל המילואים העתידי - בעתיד ועל ציפיותיו בהווה).

מחקר המושך נוסף אותו היינו ממליצים לקיים, במסגרת העמקת הידע בכל הנוגע למנגנון המעבר למילואים של "גוד מזין חטיבה", הנו האם קיים הבדל בציפיותיהם של קצינים במילואים - שהשתחררו כמפקדים מהסדיר ושובצו כמפקדים במילואים (מאחר והמחקר הנוכחי התמקד רק בחיילים החוגרים). באופן דומה מעניין כיצד נחוזה המעבר למילואים מצידם של קצינים אשר השתחררו כמפקדים אולם במילואים שובצו שלא בתפקידי פיקוד, כי אם כחיילים.

זאת ועוד, מחקר זה פתח צוהר לשני תחומים נוספים שהועלו סימני שאלה לגביהם: האחד הנו תפקיד המ"מ במילואים, אשר כפי שעולה ממחקר זה, אינו מוגדר ואינו בעל תחומי אחריות וסמכות, לכל הפחות בתהליכי כניסתם של חיילים חדשים ליחידת המילואים. המחקר השני הנו הבנת תהליכי הלמידה שמתקיימים ביחידת המילואים כחלק מתהליך העברת הידע הא-פורמאלית מצד החיילים הוותיקים בתהליך. במחקר הנוכחי, למרות שהבנו כי מתקיימת "הכנסה" לתוך עולם המילואים של החיילים החדשים ע"י החיילים הוותיקים בעיקר, לא חקרנו לעומק במה מתמקדת למידה זו, כיצד היא מתקיימת, מהו הערך המוסף של התרחשותה בצורה יחידנית והאם מצליח חייל המילואים הוותיק להתמקם כ"מנטור" של החיל הצעיר, מהם ה"כלים" שעוזרים להתמקמות זו וכיצד ניתן להגביר את האפקטיביות שלה.

הערות שוליים

2 כאשר המדובר בחייל לוחם שזכה כחייל סדיר ל"תעודת לוחם" (על כל הזכויות והיוקרה החברתית שהיא מקנה לו), מורגש הפער בין התרומה כחייל מילואים קרבי לבין המסר המועבר באמצעות תגמולים וסמלי מעמד של המערכת. פער זה מורגש בייחוד בשלב שבו מפסיק החייל להיות חייל "סדיר" והופך למעמד של חייל במילואים, אף שעיסוקו הקרבי כמעט שלא השתנה.

3 מודל נוסף שהוצע הנו גיוס למילואים ביחידה הסדירה, לפיו החייל משתחרר ביחידת הסדיר שלו ונשלח ישירות לקליטה ביחידת המילואים (ללא הגעה כלל לבקו"ם).

4 לאור שיחה שקוימה עם מי שהיה ממיישמי הראשונים של מודל זה, במחלקת מילואים במז"י, נמצא כי לאחר ה"יציאה לדרך" וביצוע מחזורים רבים נצפו תפוקות נוספות מעבר לאלו שתוכננו מלכתחילה, הכוללות השפעה על הכשרות החיילים ע"ב הקשר בין מח"ט המילואים למג"ד הסדיר, הקטנת אי הוודאות למינימום וזאת ע"ב כלי רישומת שפותח (-שיבוך חווי למערך המילואים), בשלות למעבר לשחרור ביחידה גם של סד"כ הלחימה וכן צורך

בפרט ובכך להתחיל ביצירת התרומת הארגונית הרצויה ליחידת המילואים. בהמשך לכך לנסות ולייצר יום ימי"ח אשר יאפשר לכל יחידת מילואים, עם חייליה העתידיים כשעודם בסדיר, להיפגש בימ"ח, לערוך סדור, לשמוע הסברים וללמוד מידע חיוני שקשה להעבירו עם גיוסם - מטעמי מחסור בימ"מ. ביום זה הם יוכלו לפגוש את המג"ד, בשיחה רשמית, לשמוע את ה"אני המאמין" היחידתי שלו ולהכיר מעט על עולם המילואים ועל יחידתם העתידית. הצעה נוספת נוגעת לאפשרות להרחיב מודל השחרור בחטיבה הסדירה, בשיתוף עם החטיבה במילואים, לצורך הבניית העברת מקל מסודרת, ראיונות עמוקים יותר ואולי אף פאנל חיילי מילואים חדשים, מהמחזור האחרון שנקלט בגדוד. מהלך זה יצור מעבר ברור יותר בין הסדיר למילואים, יקטין את הנתק שקיים כיום וייתן לחייל תחושה שהמילואים הנם המשכם של הסדיר במובנים מסוימים. ביום זה ניתן יהיה ללמוד על פערי ציוד קריטיים ולהשלימם עד לשמ"פ הראשון של החיל.

ההמלצות הנוגעות לרמה השלישית, רמת המטכ"ל, כוללות: הכנת פורמט אחיד לראיונות מפקד את חייליו החדשים וכן הצעה לשיחת מפקד סטנדרטית המבליטה ערכים והמשרדת כבוד והערכה - וכן נחיצות - כלפי החייל החדש במילואים, הכנת חוברת לחייל המשתחרר אשר תחולק לו עם שחרורו והמכילה את כל המידע הנדרש לו בנוגע למילואים - מאחר ואין לו כל אפשרות אחרת לקבל מידע זה והעברתו תורמת לתחושה של התייחסות רצינית כלפיו. במידה וניתן יהיה לחלק קיטבג מכובד כשי לקראת שרות המילואים העתידי המצפה לו, יכול היה הדבר להגדיל תחושת הערכה והוקרה, שימור תעודת הלוחם (והזכויות שהיא מקנה) עבור החייל החדש במילואים וקיום חשיבה לגבי ציוד אישי נוסף (דוגמת אפוד) אשר יוכל להמשיך וללוות את החייל גם המילואים וכן הקצאת חדרים/מבנים לקיום ימי ראיונות, במספר מוקדים אזוריים הפרוסים בארץ, לצורך הפיכת חוויה ראשונית זו עם המג"ד והמ"פ מיחידת המילואים, למכובדת ומכבדת (לעומת האופן בו היא עשית כיום).

לסיום, חשוב לציין כי בעוד שהמיקוד במחקר זה ניתן לכל המתרחש משחרור החייל בבקו"ם ועד סיום מופע המילואים הראשון שלו, חשוב לנסות ובמחקר המשך להתבונן על המפגש הקבוע בין סדיר ומילואים (המתקיים בין אם דרך אמצעים הסברתיים ובין אם ע"י מפגש פיזי), בשלב נוסף, אשר מקדים לזה בו התמקד המחקר הנוכחי וייתכן וגם לו עשויה להיות השפעה על ממצאים שעלו במחקר זה. בהקשר זה, מעניין יהיה למשל לחקור, את תמונת המצב הקיימת כיום לגבי המסרים

- יחידות נוספות למעגל ההזנה וביטול ירידות מדג - חטמ"ד לכל חטיבה סדירה (שיחה עם רע"ן חוגרים בחטיבת המילואים במז"י, 2006).
- 5 בעת כתיבת העבודה התקבלה פניה במערכת הפניות של הקמ"ר מצד מג"ד אשר נאלץ לבטל ראינות של 36 חיילים חדשים מאחר ולדבריו: "זה ביזיון..לא ניתן לראיין חיילים על ספסלים בבקום והעסק לא שווה את המאמץ..צר לי שכך נוהג הצבא ולא מאפשר קליטה מסודרת למילואים..".
- 6 הגם שחלק ממטרות אלו צוינו לעיל: להיתפס כיחידה רצינית, מגלה ההערכה ומתחשבת, הן מתייחסות יותר לדרך בה רצוי שיתפוס החייל את היחידה. המטרה השנייה עוסקת בציפיות שיש ליחידה מחייליה החדשים, על-מנת לנסות ולהבין דרכן האם חשוב ליחידה לקיים תהליכי סוציאליזציה שיקדמו את השגתן.
- 7 לעומת המפקדים, יש מבין החיילים הוותיקים אשר הביעו דעה הפוכה, לפיה ההתחשבות בחייל החדש צריכה להיות מוגבלת, לפי מקרה, ואסור לה שתגרום לחייל החדש "להדים את האף יותר מדי". הסיבה לכך הנה כי כך לא תיווצר משמעת וכמו-כן "בזה שמשחררים אותו מהמילואים בשנה הראשונה אז לא נוצר שום קשר והוא עוד לא מחובר, אז מה משיגים בזה..."
- 8 בהמשך, יחד עם היחשפותו לאתוס היחידתי, מייצרות חוויות אלו, בכל פעם מחדש אצל חייל המילואים, תחושת משמעותיות ואחריות הדדית כלפיו מצד היחידה.
- 9 יש לציין כי הגם שלא נפגשנו במחקר הנוכחי בחיילים אשר משנים את עיסוקם מהסדיר למילואים, קיימת אוכלוסיה שלמה של חיילים ומפקדים החווים לעיתים "ירידה" במעמדם, מפאת תפקיד במילואים המערב כלים ותחומי אחריות הנתפסים "כנחותים" יותר לעומת אלו שהיו להם בשרותם כחיילים סדירים. שיינו זה מעמיק עבורם את הצורך בהסתגלות ועבור היחידה את הצורך בסיוע להסתגלותם.
- 10 להלן ציטוט מדברי המפקדים בהקשר זה: "אם זה יהיה נוהל צבאי - לא תהיה למג"ד בסדיר ברירה. הוא יצטרך להיפגש עם המג"ד אותו הוא מזין. צריך ליצור נוהל מובנה בצבא. הנהל צריך להגיד כמה פגישות צריכות להיות ומה אמורים לעשות בהם. צריך שהמג"ד בסדיר ייתן למג"ד במילואים את התיק של החייל ויעזור לו לקבל את החיילים שהוא צריך"....
- וינסלו, ד. טקסי מעבר ואחווה קבוצתית ברגימנט הקנדי המוטס (1999), כתב העת לפסיכולוגיה צבאית, כרך 3, 2004.
- טיארגיאן, ר. לקראת מודל מילואים חדש עמדות משרתי המילואים הקרביים כלפי שירות המילואים, ממד"ה - ענף מחקר. 2006.
- ישפה, מ. שימור לכידות היחידה עם המעבר למודל המילואים החדש. קמ"ר - מדור מחקר. 2006.
- לפידות, ע. סוציאליזציה ארגונית-סקירת ספרות. ממד"ה - ענף ייעוץ ארגוני, עבודת סוף שנה. 2003.
- מלכא, א.; טוביה ש.; לזה, א. תהליך החיברות (socialization) בב"ח גבעתי - בחינה רגשית וערכית לאורך זמן. בין הזירות. גיליון 3. 2005
- עירן-יונה, מ. קונספט מארגן: דפוס היחסים בין צה"ל למשפחות משרתי חובה, קבע ומילואים. ממד"ה - ענף מחקר. 2002.
- פרידמן, ד. סקירת ספרות בנושא זהות. יעוץ ארגוני מקשנ"ר. 1997
- קמחי, ו. Organization Socialization מנוף להצלחת קליטתו של העובד החדש בארגון - סיפורה של עיריית דעננה. משאבי אנוש, גיליון 139. 1999.
- רובינזון, ש. לקראת קריירה חדשה - ייעוץ והנחיה להתמודדות עם אתגרי הקריירה. ת"א: משרד הביטחון הוצאה לאור. 1990.
- שמעוני, ט. מעבר בין תרבות: חוויה או שבר? הסתגלות שליחים בישראל. משאבי אנוש, גיליון 112. 1997.
- שר, י. הערכת מצב צבא-חברה לתהליך התר"ש 2009-2005. ממד"ה - ענף מחקר. 2005.

מוקורות

- בלט, ר. כניסה לארגון כתהליך של חליפין חברתי. סטאטוס, גיליון 132. 2002.
- דגן, ר. קבוצות מיקוד במרכז הסיקור הצה"לי, ממד"ה - ענף ייעוץ ארגוני, עבודת סוף שנה. 2003.