

# עובד צה"ל בדרגי הניהול והמנהיגות בצה"ל

שרית אלפיה דימנט, שרית טובי

## מבוא

צבא ההגנה לישראל (להלן: צה"ל) מיום הקמתו קיים בתוכו מגוון תצורות העסקה: שירות קבע המורכב מקצינים (כליבה המרכזית הצבאית ממנה נגזר האתוס ותפיסת השרות) ונגדים, אזרחים עובדי צה"ל (להלן: אע"צ) והעסקה חיצונית של אזרחים דרך חברות פרטיות או קבלנים פרטיים (עימם אין יחסי עובד מעביד). בשנים האחרונות אנו עדים לשינוי בהגיונות הפעולה אשר מבטאים פרדיגמות חשיבה חדשות המשפיעות על הנחות הבסיס הארגוניות בדגש על מיהי אוכלוסיית המפקדים, מהי ההבחנה בין האוכלוסיות השונות וכנגזרת מכך מהם תהליכי פיתוח המפקדים המושקעים והנדרשים ואילו תהליכים מערכתיים אינטגרטיביים נדרשים כדי לייצר תהליכי עבודה משותפים לצורך קידום המשימות הארגוניות והגברת האפקטיביות הארגונית.

מאמר זה מתמקד באע"צים בדרגי הניהול והמנהיגות. מטרתו להציג את תמונת המצב הקיימת ביחס לאע"צים כיום מתוך שתי נקודות מבט מרכזיות: האחת, נקודת המבט הארגונית-מערכתית ובתוך כך, ההגדרות הארגוניות ביחס לאע"צים, התפקידים בהם הם משולבים כיום, הדימויים והתפיסות הארגוניות ביחס לאע"צים בכלל וביחס לאע"צים בתפקידי ניהול בפרט, הגיונות הפעולה הארגוניים ביחס להעסקת אע"צים והצבתם בתפקידים והשינוי שחל בהם לאורך השנים. השנייה, נקודת המבט של האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול והצגת התפיסות והחוויות שלהם הן כעובדים בארגון הצבאי והן כמנהלים בתוכו. במאמר זה נבחן את המפגש בין ההגדרות והתפיסות של המערכת ושל גורמים שונים בתוכה לבין התפיסות והחוויות של הפרטים (כאמור, אע"צים בתפקידי ניהול). כל אלו יאפשרו להניח תשתית תפיסית ופרקטית ביחס לאע"צים בצה"ל – הן בהיבטים התעסוקתיים והן בהיבטי הפיתוח.

למאמר זה שלושה חלקים:

1. בחינת הזווית הארגונית - ההקשר הארגוני של העסקת עובדי צה"ל בתפקידי ניהול ומנהיגות.
2. בחינת נקודת המבט של אע"צים בתפקידי ניהול ומנהיגות - תפיסות ביחס למקומם הארגוני וביחס לפיקוד ומנהיגות.
3. משמעויות וכיווני פעולה מערכתיים יישומיים.

## מסגרת תיאורטית

כאמור במאמר זה אנו בוחנות את ההקשר הארגוני של העסקת עובדי צה"ל ואת התפיסות של עובדי צה"ל ביחס למקומם ולתפקידם במערכת הצבאית. יותר מכך, אנו בוחנות את מהמפגש בין הפרטים – האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול (התפיסות שלהם, החוויה הארגונית שלהם) לבין המערכת (האופן בו היא תופסת אותם, מגדירה את תפקידם ויחסה אליהם כעובדים ומנהלים).

מכאן, שהמסגרת התיאורטית ששימשה אותנו בניתוח הממצאים היא זו העוסקת **בחוזה פסיכולוגי** בין פרט למערכת. במאמר זה אנו עושות שימוש במושג חוזה חברתי לתיאור היחסים בין המערכת הצבאית לבין קבוצה ארגונית בעלת מאפיינים ייחודיים – אע"צים בתפקידי ניהול.

היחסים בין עובדים לארגונים לעתים קרובות מתוארים כיחסי חליפין. חוזה פסיכולוגי הוא אחד המונחים הרווחים בספרות לתיאור יחסי חליפין אלו (Eisenberg et al, 1986; Greenberg, 1990). החוזה הפסיכולוגי הוא התפיסה של העובד ביחס למחויבויות ההדדיות בין העובד לארגון. למשל, ביטחון תעסוקתי, רמת שכר והזדמנויות לקידום מצד הארגון בתמורה לעבודה מאומצת ונאמנות לארגון מצד העובד. מכאן שחוזה פסיכולוגי מבוסס על **הנורמה החברתית של הדדיות**.

לחוזה הפסיכולוגי (שמתפתח לצד החוזה הפורמלי בין הפרט ארגון) יש מספר פונקציות (שהחוזה הפורמלי לבדו אינו יכול לקיים) – יצירת וודאות (או לפחות הקטנת חוסר הוודאות), הכוונת התנהגות העובדים ללא צורך בהכרח בפיקוח ובקרה ניהוליים ומתן הרגשה לעובדים שהם יכולים להשפיע על גורלם בארגון. כל אלו, בתורם, משפיעים על המוטיבציות של העובדים (McFarlane shore and Tetric, 1994).

גישות נוספות העוסקות בחוזה הפסיכולוגי מתייחסות לחוזה זה **כמבנה דינמי**. כלומר, חוזה פסיכולוגי שנוצר בנקודת זמן מסוימת (לרוב עם כניסתו של הפרט לארגון) יכול להשתנות במשך הזמן. שינוי בחוזה הפסיכולוגי יכול לקרות בתגובה לכל פעולה של המעסיק או הארגון שחורג מההסכמה הוולונטרית לחוזה הפסיכולוגי. כלומר, כאשר נוצרת תפיסה של חוסר התאמה משמעותי מהחוזה הפסיכולוגי, כאשר נוצר "שיבוש".

רוסיו, הנסן וטומפרו (Rousseau, Hansen and Tumprou, 2018) מציינים כי כאשר נוצר שיבוש יכול להיווצר רגש חיובי או רגש שלילי וכל אחד מהם יוצר תגובה ופעולה אחרים. רגש חיובי נוצר כאשר נוצר "שיבוש חיובי", למשל כאשר ביצועים מצוינים מביאים להצעה להזדמנויות חדשות התואמות את המטרות של העובד. אז העובד מנהל משא ומתן מחודש על יחסי ההעסקה שלו (למשל, על מחויבויותיו החדשות). לעומת זאת כאשר יש שיבוש שלילי – מצב בו העובד נתקל בניסיונות שלא תואמות את מטרותיו – הפעולה של העובד תהיה "תיקון". כלומר, העובד ינסה לצמצם את הפער בין מטרותיו לבין מטרות הארגון (למשל, על ידי הפחתת מחויבותו כלפי הארגון).

הנחה תיאורטית נוספת שעומדת בבסיס מאמר זה עוסקת במנהיגות ומבוססת על גישות חדשות של מנהיגות. לפי גישות אלה מנהיגות הינה גם תהליך המתהווה מתוך יחסי הגומלין בין אנשים שונים בתוך הארגון. מתוך יחסי הגומלין הללו נוצרים ידע, דפוסי פעולה, יוזמות, שינוי והשפעה. הטענה המרכזית היא שהאינדיבידואלים בכל הרמות בארגון ובכל התפקידים בארגון יכולים להפעיל השפעה מנהיגותית על עמיתיהם ועל ידי כך להשפיע על הכיוון הכללי שאליו מועדות פני הארגון. במילים אחרות,

מנהיגות קיימת בכל חלקי הארגון (Uhl-Bien, Marion and McKelvey, 2008). ומכאן שגם תהליכי פיתוח מנהיגות נדרשים בכל חלקי הארגון גם בקרב אוכלוסיות שאינן מוגדרות באופן פורמלי כחלק מהנהגת הארגון.

## ממצאים

### חלק א': הזווית הארגונית - ההקשר של העסקת עובדי צה"ל בתפקידי ניהול ומנהיגות

ראשיתו של שילוב אע"צים בצה"ל עוד מימי דוד בן גוריון. על פי הנתונים בשנת 1983 היו בצה"ל כ-20000 אע"צים בעוד שכיום (נכון ל-2019) עומד מספרם על כ-6730 אע"צים. בשונה מהדימוי הרווח רק כ-40% מהם הינם בעולם היצרני (שטאדלר, 2019). בשנים האחרונות, במסגרת ההתייעלות הכלכלית נדרש צה"ל לאזרח כ-224 תקנים קבע.

עפ"י ההגדרה הרשמית "אזרח עובד בשכר בצה"ל ומקיים יחסי עובד ומעביד עם מערכת הביטחון, ניכרים בו מומחיותו המקצועית, הידע והניסיון שצבר מעיסוקו בתחום שעליו הוא מופקד. עובד הצבא יכול למלא תפקיד של קצין או חוגר אך לעולם לא יהיה חלק משרשרת הפיקוד המבצעית (תורה בסיסית מנהל כוח אדם צבאי, תוה"ד, 2017).

מול ההגדרה, במציאות הקיימת כיום (2019) 30 אע"צים מאיישים תקנים בכירים (תנ"ב, תס"ן) ומוגדרים כאע"צים בכירים הנדרשים ליכולת ניהולית עם כפיפות פיקודית (מדיניות העסקת אע"צ בכיר, מרכז תע"צ, 2017). כתוצאה מעבודת מטה להעסקת אע"צים בכירים גובשה מדיניות צה"לית המתייחסת להיבטי משא"ן כגון תנאי העסקה, רמות שכר, משכי קדנציה וסמכויות. בכל הקשור לתפקידים אותם יכולים למלא אע"צים המסמך מציין את רשימת בעלי התפקידים הקיימים כיום ומציג את תמונת המצב העדכנית אך אינו מתווה מדיניות צה"לית עקרונית ואינו מתייחס לשאלה הארגונית הרחבה והמהותית ביחס לתפקידים אותם יכולים למלא אע"צים. כמו כן המסמך אינו מתייחס לתהליכי הכשרה ופיתוח הנדרשים לביצוע התפקיד.

כיום אין במרכז תע"צ נתונים לגבי מספר אע"צים בדרגי הביניים הממלאים תפקידי ניהול המקבילים לדרג הרס"ן. ידע זה נמצא בגופים השונים וכיום נעשית עבודה ברמה המטכ"לית כדי לייצר תמונה ארגונית מלאה ואינטגרטיבית ביחס לאע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול ביניים. נוסף לכך, יש לציין כי מיעוט מהאע"צים בדרגי הביניים והבכיר היו בעברם קצינים בקבע ועברו למסלול העסקה אע"צ בעקבות שינוי התקן, ומהווה תת אוכלוסייה עם זהות ומאפיינים אחרים משאר האע"צים.

ניתן למנות מספר גורמים בעלי השפעה הדדית אשר הובילו לשינוי בפועל בהגיונות הפעולה בהעסקת עובדי צה"ל בכלל ובתפקידי ניהול בפרט.

- תהליכי הקיצוץ להם נדרש הצבא ע"י המדינה אשר הובילו למודל קבע חדש ושינוי החוזה התעסוקתי הפסיכולוגי מול הקצין המשרת, החלת חשיבה כלכלית בצה"ל, והנגזרת של חוק ההתייעלות הכלכלית 29.12.16 שבמסגרתו צה"ל מחויב בכל שנה לאזרח 32 תפקידי רס"ן. בסך הכול, כאמור, צה"ל נדרש לאזרח 224 תקני רס"ן (שטאדלר, 2018).
- הצורך לעמוד במשימות הארגוניות (שלא פחתו עם הקיצוץ בכוח אדם) וייצרו תחושה של עומס על דרגי הביניים.
- שינויי במאפייני הדור אשר השפיעו על תפיסות ההעסקה וייצרו פערים במחבורות הארגונית (engagement) וברצון של המשרתים בקצונה הזוטרה ובדרגי הביניים להישאר במערכת הצבאית (טובי ואלמוג, הערכת מצב מנהיגות צבאית, 2017, 2019).
- שאלת "מיהו קצין?" כפי שעלתה בתר"ש גדעון ופתחה לבחינה מחדש את השאלה האם בכל התפקידים אשר מאוישים ע"י קצינים אכן נדרש קצין או שניתן לאייש חלק מהם דרך מסלול העסקה אחר.

מעבר להתייעלות הכלכלית שהגיעה כלחץ חיצוני לצה"ל, מרכיב מרכזי פנימי לרצון הצה"לי בשימוש במודל העסקה של אע"צ הינה היכולת להעסיק **אוכלוסיות פרופסיונאליות איכותיות** בעלות מומחיות וחדשנות. עם זאת, קיימת **מורכבות זהותית תעסוקתית** בהעסקת אע"צים. איש הקבע (קצין או נגד) מוגדר **כמשרת**, מנוהל ע"י הצבא בלבד ואין בינו ובין צה"ל יחסי עובד ומעביד, בעוד שכל האע"צים הינם אזרחים **העובדים** בצה"ל, פועלים עפ"י חוקי העבודה במגזר הציבורי, מוגדרים כעובדים עם יחסי עובד ומעביד, דבר המייצג שוני מהותי בחוזה התעסוקתי והפסיכולוגי בין האוכלוסיות. נוסף על כך, העובדים מאוגדים ומיוצגים על ידי ארגון עובדי צה"ל אשר מייצג את הדאגה וההגנה לאוכלוסיה, לפרט בתוכה, לחוקי העבודה ולכל פעילות הרווחה לעובד. בעוד שלצה"ל (הרמטכ"ל ור' אכ"א) ישנה סמכות מלאה לגבי אנשי הקבע, המעסיק של האע"צים הינו משרד הביטחון. מבנה זה מייצר מעצם הבנייתו **מנגנון מפוצל** בין צה"ל, משרד הביטחון וארגון עובדי צה"ל ופער ביכולת אינטגרטיבית מערכתית משותפת. מורכבות זו **בסמכות הארגונית הפורמאלית** רק הרחיקה את צה"ל והמטה הכללי מלעסוק בנושא האזרחים עובדי צה"ל (שטאדלר, 2018).

בהתבוננות דרך היבטי תרבות ארגונית עולה מורכבות נוספת של **איום נתפס על מוסד הקצונה ושרות הקבע** (בדומה לתהליכים שזוהו בעבודת מטה, הנגדים המייצרים הבחנה והיררכיה בין המעמד ה"מועדף" של הקצין והמעמד ה"הנחות" של הנגד). לכך מתווספת התפיסה שמשרת הקבע מחויב הרבה יותר לצה"ל מאשר כל עובד צה"ל, היות ואזרח נחשב ונתפס כמשהו נחות ושגוי לארגון. שונות בתצורת העסקה ובתוך כך הקביעות, התשלום על שעות נוספות וימי שבתון, מייצרת מגבלות ומשמעויות למערכת ולגמישותה לעומת החוזה עם המשרת. שונות זו משפיעה גם בהיבט הפסיכולוגי העמוק יותר - בתחושת חוסר אונים ותלות במרחב הפעולה מול האע"צים לעומת אונים ותחושת שליטה ביחס להפעלה של אנשי הקבע. לתפיסתנו, פיצול תפיסתי זה פחות ופחות רלוונטי בעידן הנוכחי בו גם החוזים הפסיכולוגים עם המשרתים משתנים כך שצרכי הפרט מקבלים משקל גדול יותר, משפיעים על השיקולים המערכתיים ודורשים מהמפקדים והמערכת לשנות את הטוטאליות שמאפיינת את הארגון הצבאי ואת התרבות הארגונית (הערכת מצב מנהיגות 2019).

בהסתכלות על צבאות אחרים, ניתן ללמוד כי גם האמריקאים, למשל, מסיטים פעילויות "מביצוע של לובשי מדים" לביצוע על ידי אזרחים. כיום למעלה מ-25% מצבא ארה"ב הינו אזרחים, כאשר הרצון שלובשי המדים ישרתו בתפקידים מבצעיים ובשדה הקרב ואילו האזרחים ישרתו בעורף. מתוך הבנתם כי ערך החדשנות וההשתנות הינו יסוד משמעותי במנהל הכוח של הצבא מושקעות בהעסקת אזרחים דרכי חשיבה חדשניות ומודרניות, ניסיון להביא את יתרונות ההיי טק, הטכנולוגיה והמגזר הפרטי כולל סל הטבות כלכליות. עם זאת, יש לציין כי גם בצבא ארה"ב הליך האזרוח לא התקבל בטבעיות (שטאדלר, 2018).

על המורכבות, כמו גם על החשיבות של שינויים תפיסתיים ומבניים ביחס להפעלתן של אוכלוסיות שונות בתוך הארגון הצבאי, ניתן ללמוד מהשינוי שהתרחש בצה"ל ביחס להכשרת הנגדים לתפקידי פיקוד ומנהיגות. בנובמבר 2017 הוקם בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות כהכשרה אחודה רב זרועית. בית הספר הוקם לאחר עבודת מטה מטכ"לית בהובלת המכללות ותורה והדרכה (להלן: תוה"ד) ובשיתוף בית הספר לפיתוח מנהיגות (להלן: ביסל"ם), חיל החינוך ומחלקת הסגל. זאת מתוך זיהוי פערים משמעותיים בין ההגדרה והתפיסות הארגוניות שהיו עד לשנת 2016 כי הנגד הוא "איש צבא שמעמדו מתבסס על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון שצבר מעיסוקו בתחום מסוים" לבין תפקידים של הנגדים בפועל הכולל מרכיבים רבים של פיקוד ומנהיגות (דאגה לפרט, הנעה, חינוך, חניכה ועוד).

נוסף לכך, לצד תפקידיהם המסורתיים התווספו תפקידים, משימות ואתגרים חדשים ובתוך כך אתגרים פיקודיים רבים. כך למשל השינוי במודל הקבע ייצר בפניהם אתגר של שימור וגיוס כוח אדם, יצירת מוטיבציה בקרב פקודיהם הנגדים, חניכתם ועוד. תהליכי הקיצוץ וההתייעלות חייבו אותם לקחת תפקידים אותם לא ביצעו בעבר (כנוסף על תפקידו - נע"ת), ליצור סדרי עדיפויות חדשים באופן גמיש, לייצר דפוסי עבודה חדשים עבור פקודיהם ועוד (קרזי-פרסלר, 2014).

למרות זאת, עד שנת 2017 לא התקיימה הכשרה סדורה לנגדים בתחומי הפיקוד והמנהיגות המכילה את כל התכנים, הכלים והמיומנויות הנדרשות. כאמור, כל זה השתנה עם הקמתו של בית הספר לנגדים שייעודו "להוות מרכז להכשרה בין זרועית אחודה של הנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי ולקדם את מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל" (מתוך ייעוד בית הספר לנגדים). זאת מתוך הבנה כי השינויים במאפייני התפקיד של הנגדים והשינויים במודל הקבע (בדגש על הצערת גיל הקצונה) מחייבים מענה ארגוני-מערכתי להכשרתם ופיתוחם של הנגדים כשדרה המקצועית של צה"ל. כיום, כשנה וחצי לאחר הקמתו של בית הספר ניתן לראות דרך משובי השטח עד כמה מהלך זה תרם לפיתוחם של הנגדים ולאפקטיביות הארגונית.

## **חלק ב': הזווית של האע"צים בתפקידי ניהול – תפיסות ביחס למקומם הארגוני וביחס לפיקוד ומנהיגות**

חלק זה יתמקד בנקודת המבט של האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול ומנהיגות. בתוך כך נעמוד הן על התפיסות והחוויות שלהם **כעובדים** בארגון הצבאי והן על התפיסות והחוויה שלהם **כמנהלים** בצבא. התמות שיובאו בחלק זה מבוססות על מחקר שנערך בביסל"ם בשנת 2018 והתמקד בסוגיית המנהיגות בקרב אע"צים. המחקר מבוסס על ראיונות אישיים חצי מובנים עם 15 אזרחים עובדי צה"ל ממגוון סביבות ותפקידים בצה"ל, חלקם בתפקידי "צווארון כחול" (מנהלי בתי מלאכה, עובדי מספנה, בינוי) וחלקם בתפקידי "צווארון לבן" (מתכנתים, אנשי תקציבים). כולם בתפקידי ניהול בדרג הביניים.

מתוך הראיונות עם האע"צים ניתן לסמן שש תמות עיקריות:

1. "הסיפור הצבאי" של אע"צים – בין משלח יד לשליחות.
2. שותפים ביחידה, זרים במערכת.
3. מסלולי קריירה וקידום.
4. הנעת עובדים – לא מקל ולא גזר.
5. מקצועיות כמקור כוח ארגוני.
6. מה בין מנהיגות, ניהול ופיקוד?

#### הסיפור הצבאי" של אע"צים – בין משלח יד לשליחות

תפיסת העבודה של האע"צים בצה"ל **מתהווה בציר שני בין תפיסת העבודה כמשלח יד לבין תפיסתה כשליחות**. העיסוק בשאלה האם השירות הצבאי נתפס כשליחות או כמשלח יד נדון בצבאות מערביים כמו גם בצה"ל בהקשר של משרתי הקבע (מוסקוס, 1977). מתוך הראיונות נראה כי היא רלוונטית גם לאזרחים עובדי צה"ל. לכאורה עבודתם בצבא היא משלח יד – מקצוע, עיסוק, כמו כל עבודה אחרת בארגון אזרחי. ואכן, האע"צים מתייחסים למרכיבים גנריים בעבודתם כמו כל עובד – מידת העניין, הסיפוק, האתגר, השכר. אולם, בד בבד, רוב האע"צים מדגישים גם את המרכיבים הסמליים הכרוכים בעבודה בצבא ובתוך כך את השליחות, השירות והתרומה. כך שלדידם עבודתם בצה"ל הינה בעלת ערך מוסף הנובע מהשייכות לצה"ל כארגון האמון על המשימה החברתית העליונה בחברה ישראלית – שמירה על ביטחון המדינה.

ביטוי נוסף לתפיסה זו היא העובדה כי רבים מהמרואינים שהתבקשו לספר על הרקע והביוגרפיה האישית הקשורה לעבודתם בצה"ל, התחילו את הסיפור מרגע גיוסם לשירות חובה. מבחינתם, העבודה כאזרחים בצה"ל הינה המשך ישיר (גם אם נקטע באמצע) לשירות הצבאי.

"השאיפה שלי לא לסיים את השירות שלי פה. אני רוצה להיות מפקד הב.מ." (אט"ל)

"חיילים ביחידה בעיתיים מאוד - חסרי מקצוע, מתנדבים, עבר פלילי. אנחנו מכשירים אותם מאפס.

לפעמים ההשקעה בהם יותר גדולה אבל זה חלק מהשליחות" (חה"י)

"אנחנו פה בשביל מטרה אחת – ביטחון המדינה" (חה"י)

## שותפים ביחידה, זרים במערכת

חוויה מרכזית ומשמעותית שעלתה אצל המרואיינים הינה חוויה של זרות בתוך המערכת הצבאית. בתוך כך העלו המרואיינים כי המערכת לא יודעת כיצד להתייחס אליהם, לא נותנת בידיהם סמכויות, נוכחותם בדיונים ובפורומים מקצועיים אינה ברורה מאליה וכד'. עוצמתה של תחושה זו באה לידי ביטוי גם בביטויים בהם השתמשו המרואיינים כדי לתאר את חוויית הזרות – "נטע זר", "בן חורג", "הייצור הזה", "לא טבעי". מתוך הביטויים ניתן לראות כי החוויה היא אף מעבר לזרות, כמעט חוויה של "חוצנים". כלומר הם לא מרגישים רק שונים (ממשרתי הקבע) אלא גם משונים, ולא רק לא מובנים מאליהם (למערכת) אלא אף לא טבעיים בתוך הסביבה הצבאית.

"כלפי מוסדות הצבא: פחות עובר להם בגרון האע"צים כי אנחנו לא המיינסטרים. ואז נתקלים בכך שלא יכול לחתום על טופס צבאי, אישורי כניסה לבסיסים... הייצור הזה שנקרא עובד צה"ל - לא ברור בפקודות המטכ"ל אם אפשר לשפוט אותם או לא... הסטטוס של עובד צה"ל צריך להיות אירוע יותר תקני במערכת העיכול של צה"ל. היום זה יותר בן חורג. תקני במובן של הסמכויות בהקשר הפיקודי. אין שום סיבה לייצר הבדל מעמדי. זה שאני לא יכול לחתום על מסמך צבאי זה מאוד מציק." (אמ"ן)

"זה סוג של נטע זר. אני ברומא לא רומאי... אם אני צריך לקלוט חיילים הם נכנסים ושואלים איפה הרע"ן. זה ממשיך עם עמיתים. גם מול המפקד. כל העולם, זה לא טבעי. זה מחייב את חובת ההוכחה עלי שיש הצדקה למקום שבו אני נמצא. הסביבה הצבאית מאוד מאדירה את הדרגות, מתייחסים אליהם לפי מה שיש לך על הכתפיים. אני בא ללא זה וצריך יתר מאמץ כדי להוכיח את המיקום שלי. זה מחייב אותי למצב את עצמי בשביל שאכן יכירו אותי ויוקירו אותי... חייב אותי להוכיח שבעתים שהחריג הזה מוצדק." (אט"ל)

חיזוק לכך ניתן למצוא גם בעבודתו של שטאדלר (2018) שמצא כי התפיסה הנפוצה ביותר, בין מרבית משרתי צה"ל והמטה הכללי, היא שמערך האע"צים לא נתפס כחלק מצה"ל. עם זאת, חשוב לציין כי ברמה היחידתית האע"צים שרואיינו חשים תחושת שייכות מלאה, שהינם חלק בלתי נפרד מהיחידה ומקידום התהליכים והאפקטיביות הארגוניים לצד משרתי הקבע (בדגש על הקצינים). כלומר, רוב המרואיינים עושים הבחנה בין המערכת הצה"לית הרחבה (שבה הם מרגישים לעתים זרים, לא שייכים) לבין היחידה בה הם עובדים (שבתוכה הם מרגישים כבני בית). בתוך כך הם רובם מדגישים את מערכת היחסים הטובה בינם לבין משרתי הקבע ביחידה ואת יחסי העבודה הטובים ביניהם.

"אני מתעסקת בעיקר עם הקצינים... יש לנו בד"כ יחסי עבודה מצוינים, יחסי חברות שנשארת לאורך שנים... לא חוסמת את עצמי במה שאני רוצה להגיד בגלל שמישהו קצין... " (חה"י)  
"קודם כל רשמית אני לא יכול לשפוט. את זה אני משאיר לרס"נים וסא"לים אחרים בארגון... בגלל הרעות שיש כולם מבינים ומכירים אז הרמ"ד שלידי שופט בלי בעיה." (אמ"ן)

## מסלולי קריירה וקידום

כמעט כל המרואיינים (שכאמור נמצאים בתפקידים ניהוליים ופיקודיים) מתארים מסלול קריירה – מעבר בין תפקידים, התפתחות והתקדמות. זאת בשונה מהדימוי של אזרחים עובדי צה"ל (בו מחזיקים אף האע"צים המרואיינים עצמם) כי בקרב האע"צים אין תזוזה מקצועית, אין רצון להתקדם או לשנות תפקיד. רובם אף רוצים להמשיך ולהתקדם, אם כי הם מכירים במגבלות הקיימות במערכת הצבאית מבחינת קידום אע"צים ומבחינת התפקידים הפתוחים בפניהם.

"ב-96' בגלל שהייתי בולט לא מבחינה ניהולית אלא כי הייתי מוביל החליטו להעביר אותי לחצר תל השומר. הייתי סגן מנהל בהרצות. ב-98 בא אלי מפקד בית המלאכה והציע לי לנהל מחלקה בבית דגון שבה 7 מנהלים לא הצליחו. ניהלתי את המחלקה 7 שנים. בשנת 2000 בית דגון עבר לתל השומר והייתי הפרויקטור של ההעברה. ב-2005 עברתי לנהל את חטיבת הכוח. ב-2006 יצא מרכז למנהל עבודה ראשי ומסוף 2006 אני בתפקיד הזה... ועדיין שואל את עצמי מדוע אע"צ הוא לא מפקד בית מלאכה... השאיפה שלי לא לסיים את השירות שלי פה. אני רוצה להיות מפקד הב.מ." (אט"ל)

"אהבתי את התפקיד הקודם אבל הרגשתי שמיציתי... עכשיו נשאלת השאלה ואיפה מתקדמים מכאן?... ביחידה כאן האפשרויות מוגבלות יותר אבל יש אפשרויות. חושבת שצריך לפתוח יותר תפקידים שממילא פתוחים לאזרחים או שאזרחים הם אופציה. בכה"י יש סגירות לדבר הזה - לא פתוחים לנושא האזרח. מח"י אמר תאזרחו מה שאפשר אבל זה רק בדרגים נמוכים." (חה"י)

בה בעת, המרואיינים – רובם ככולם – התייחסו בהרחבה לכך שלא קיים מדרג בין מי שנמצא בתפקידי ניהול לבין מי שאינם בתפקידי ניהול. זאת הן בהיבט השכרי והן בהיבטים סמליים של סטטוס. כלומר, בשונה ממשרתי הקבע, לקידום אין ביטוי כספי בשכר או בתנאים. רבים מציינים זאת כחסם עיקרי למוטיבציה של אע"צים להתקדם ולשמש בתפקידי ניהול.

"אנשים לא רוצים להיות מנה"רים כי הדירוג שלי ושלו זהה. אז מה הוא צריך את כאב הראש אם אין לזה ביטוי בשכר? אז למה שאנשים ירצו להיות? אבל אני מדרבן את האנשים... צריך לייצר מעמד מכבד." (אט"ל)

עם זאת, האע"צים שרואיינו מוציאים את עצמם מהכלל ומדגישים כי הם בחרו להתקדם לתפקידי ניהול למרות העדר תגמול כלכלי. זאת בעיקר בזכות רווחים אחרים שטמונים בתפקידי ניהול בדגש על סיפוק מקצועי, אתגר ועניין.

"לאורך שנים ארוכות היא נבעה בגלל שהעמידו בפני אתגרים שרציתי להתמודד איתם. בכל צומת החלטה כזאת, מפקד היחידה אמר למה הוא ממנה אותי וזה קסם לי בהיבט המקצועי והניהולי או הפיקודי. היו לי מספר צמתי החלטה בהם רציתי לצאת החוצה אבל תמיד מפקדים הצליחו לשכנע אותי דרך האתגרים האישיים ובסופו של דבר ויתרתי. אני אומר ויתרתי כי בענף המשכורות גבוהות יותר." (אט"ל)

### **הנעת עובדים – לא מקל ולא גזר**

אתגר מרכזי בתפקידים של האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול הינו הנעה של עובדים (ולעתים גם של משרתים בחובה ובקבע). בתוך כך המרואיינים התייחסו ביו היתר לסוגיית השכר והתגמול ככלי להנעה (הנעדר מארגז הכלים שלהם), או יותר כמנהלים. במקביל, הם חשים שאין ביכולתם "להעניש"

עובדים שהם אינם מרוצים מתפקודם, מתפוקותיהם או ממקצועיותם בגלל מנגנון הקביעות. כלומר, עולה כי אין בידי האע"צים כמנהלים (בעיקר של אע"צים אחרים) משאבי תגמול והענשה שהם חלק ממקור הכוח הפורמלי הקיים בידי מנהלים ומפקדים.

"אע"צים ברמת העיקרון מחנכים אותם לראש קטן. המערכת מעודדת בינוניות. ממה זה נגזר? מזה שיכולת התגמול מוגבלת. וגם מזה שקיים מושג קביעות. למעשה אין לך יכולת לתגמל במישור החיובי או השלילי. בדרך כלל אע"צים שווה להם לא להגדיל ראש." (אט"ל)

לצד זאת, המרואיינים ציינו בהרחבה מקורות הנעה אחרים שיש בידיהם בדגש על יחסים בין אישיים ודאגה לאנשיהם וכן יצירת אתגר מקצועי. כך, בהעדר תגמול מצד המערכת (ברמה המערכתית – ארגונית) הם חשים כי הם צריכים לסמוך על יכולתם האישית והבין אישית ליצירת הנעה בקרב העובדים.

"שיטת ההנעה שלי- מעורבות. מעלה אותם על כלי השיט פעם בתקופה. להסביר להם למה הם עובדים, למה הם מביאים כסף. שיהיו מחוברים לשטח." (חה"י)

"ההנעה שלי באה לידי ביטוי בקשר מקצועי וחברתי טוב. עושים אירועי צד- יוצאים למסעדות בימי הולדת, נפגשים עם בנות הזוג באירועי גיבוש. אני יוזם ונוהג לתת תעודת הוקרה. משהו שלא קיבלו בעבר." (אט"ל)

### **מקצועיות כמקור כוח ארגוני - שומרי הזיכרון הארגוני ומוקדי הידע**

מתוך הראיונות עולה כי עובדי צה"ל תופסים את הניסיון המקצועי אותו רכשו וצברו במסגרת עבודתם בצה"ל כמקור כוח מרכזי שלהם בארגון. בזיקה לכך, רובם מדגישים את ההיבטים המקצועיים כאתגרים המרכזיים שלהם בתפקיד.

"מבחינת ידע מקצועי אני הכי טוב בצה"א... בגלל שאני חזק מאוד אנשים לא מתחילים איתי. ולא מעניין אותי מי עומד לפני - הוא ישמע את האמת המקצועית." (חה"א)

"מאיפה החוזק? מהידע המקצועי, המקצוענות נתנה לי הכי הרבה, גדלתי כאפסנאי. אי אפשר לספר לי סיפורים." (חה"א)

"בעיקר מעסיקים אותי שני דברים שמנווטים אותי – האיכות והבטיחות." (חה"י)

בזיקה לכך כל המרואיינים תופסים את עצמם כמוקדי ידע ושומרי הזיכרון הארגוני ביחידתם שבה הם נמצאים במשך שנים רבות. אלו מחזקים את תחושת המקצועיות כמקור כוח ואף מייצרים תחושה של תלות ארגונית בהם דבר המקנה להם, לתפיסתם, יתרון בארגון (בעיקר על פני הקצינים). במובן זה עובדי צה"ל דומים לנגדים. אלו גם אלו מחזיקים בעמדה ארגונית הטומנת בחובה מעין סיפור המשכי וצבירה של ידע לאורך זמן.

במקביל, יש לשים לב שניסיון רב השנים בארגון ואלמנט הזיכרון הארגוני עליו לכאורה אמונים האע"צים מכיל סתירות. למרות שהזיכרון הארגוני מוגדר אפוא כמשאב המאפיין אע"צים, לעיתים הוא מתורגם גם לדימוי שלילי על אע"צים כמקובעים במקומם, כחסרי מוטיבציה לעבור בין תפקידים ולהתקדם (כפי שנדון

לעיל).

"אני חיפשתי מחליף לעצמי ורוצה להגיד לך היו אנשים מתאימים שאמרו לי: "תעזוב אותי תן לי לחיות בפינה בשקט". הדבר שעומד מאחוריי זה, זה תגמול. בזה עולם האע"צים מאוד מוגבל. אע"צ גם אם מקודם לתפקיד ניהולי בכיר לא זוכה לתגמול. ולכן שואלים לשם מה?" (אט"ל)

### מה בין מנהיגות, ניהול ופיקוד?

האופן בו מגדירים האע"צים בתפקידי ניהול את תפקידם הינה שאלה זהותית רבת משקל שכן האופן בו הפרטים מגדירים את עצמם ואת תפקידם (ולמעשה את זהותם הארגונית) משפיעה על הבחירות שלהם, על עמדתם ביחס לארגון, על המוטיבציות שלהם, על תחושת ההשפעה שלהם ועל דפוסי הפעולה שלהם.

כשהתבקשו המרואיינים להגדיר את תפקידם בארגון, לרוב הם השתמשו במושגים של ניהול ומנהיגות בערבוביה. זאת בשונה מההבחנה או הפיצול הנהוג בספרות המקצועית ובמערכת הצבאית בין שני מושגים אלו (דלה-פרגולה ושפירא, 2015). לעתים ניתנה עדיפות להגדרה אחת על פני האחרת – חלקם הגדירו עצמם בראש ובראשונה כמנהלים בעוד אחרים הגדירו עצמם קודם כל כמנהיגים. אולם באופן כללי נראה כי הן ניהול והן מנהיגות הינם חלק מרכזי בתפיסת התפקיד של המרואיינים.

"איך אתה מגדיר את עצמך? מנהיג. חד וחלק... אני אוהב להוביל ולא להיות מובל ואת זה אני משריש אצל המנהלים שלי." (אט"ל)

"מנהלת קודם כל. אני עוסקת המון בניהול ולמרות שזה צבא כדי להניע את כל המכונה הזאת אנחנו צריכים ניהול, אנשים צריכים להיות מקצועיים. אחר כך כמפקדת כי אנחנו בצבא ויש לנו חיילים שמזכירים זאת בוקר בוקר... אני לא מגדירה את עצמי מנהיגה. אני בטוחה שאני מנהיגה אבל זה תוצר לוואי של התהליך. זה לא עיסוק שלי. אני רואה שהתפקיד שלי זה לחנך. מנהיגות זה בהיבט רחב יותר. אבל כשאני רואה שאני משפיעה על חייל אחד זה סוג של מנהיגות." (חה"י)

מהציטוט האחרון ניתן לראות כי חלק מהאע"צים מסייגים את המושג מנהיגות ביחס לעצמם. עם זאת, בשונה מנגדים וקציני מטה שלרוב חשים כי המושג מנהיגות זר להם ומרוחק מהם, הרי שהאע"צים מקבלים הגדרה זו כחלק מזהותם.

זאת ועוד, מציטוטים אלו ואחרים ניתן לראות כי המרכיב הניהולי משותף לתפיסת התפקיד של המרואיינים, רובם ככולם. כשהם מתארים את מרכיבי תפקידם, את האתגרים איתם הם מתמודדים ואת הכלים שיש בידיהם למילוי משימותיהם – רובם מתארים תפקידים, אתגרים וכלים הנכללים בתחום הניהול – ניהול כוח אדם, ניהול זמן, תעודף משימות, ניהול תקציב ומשאבים ועוד (דלה פרגולה ושפירא, 2015).

בזיקה לכך, עבור רבים מהמרואיינים ניהול בזירה האזרחית היא נקודת התייחסות משמעותית מולה הם מגדירים ותופסים את תפקידם. בהמשך לכך ניתן לראות כי ישנם אע"צים המדגישים את הלמידה מארגונים אזרחיים כלמידה הרלוונטית ביותר עבורם.

"כשהגעתי לתפקיד באתי ללא חפיפה. הלכתי לקוקה קולה, מוסכים, עיריות ומשם הבאתי דברים שלא ידעתי." (אט"ל)

חשוב לציין כי השיח הניהולי-אזרחי אינו נחלתם של אע"צים בלבד ולכן לא ניתן ליחס אותו רק לעובדה כי הם אזרחים ולא משרתים בקבע. במחקרים שעסקו בקציני מטה נמצא כי גם הם, העוסקים בעיקר בתחומים לוגיסטיים וטכנולוגיים, דומים יותר לבעלי תפקידים מקבילים מהמגזר האזרחי מה שעשוי להוות פתח להגדרה ייחודית של תפקידם בהשוואה ללוחמים (ליפשיץ אורון, 2004). ואכן, חלק אחד מן המרואיינים מבקש לדמות את תפקידם כקציני מטה לאלו של מנהלים בחברות אזרחיות ואולי על ידי כך להבנות לעצמם זהות מקצועית ייחודית.

עוד ניתן לראות כי חלק מהאע"צים מזדהים גם עם מושג הפיקוד ורואים בכך חלק מרכזי בתפקידם כאזרחים עובדי צה"ל. עבורם פיקוד נתפס כחלק מתחושת השליחות והייחודיות המאפיינת את העבודה בצה"ל. עם זאת היחס לפיקוד הינו אמביוולנטי. לצד מרואיינים שהגדירו עצמם כמפקדים בהתייחסם לחיילים המשרתים תחתם, היו שהתנגדו להגדרתם כמפקדים והתייחסו לצורך לפקד על חיילים כ"הפרעה" בתפקידם.

"אני מעדיף שלא יהיו לי חיילים בסדיר. אני עסוק בהם יותר משהם עסוקים בי. אני לא צריך את זה גם מבחינה מקצועית." (חה"י)

עמדה אמביוולנטית זו, ביחס לתפקידם כמפקדים, שונה באופן משמעותי מקצינים (בעיקר לוחמים) ומהנגדים שהפיקוד הינו מרכיב מרכזי בזהותם ובתפיסת התפקיד שלהם. בעיקר מעניינת ההשוואה לנגדים שעל אף שלאורך שנים המערכת לא הגדירה אותם כמפקדים, אלא כאנשי מקצוע בלבד, הם עצמם בחרו לממש כחלק מרכזי בתפקידם את ההיבט הפיקודי ובתוך כך דאגה לפרט, חינוך וחינוך פקודים ועוד.

לסיכום חלק זה ניתן לומר כי רבים מהאע"צים מבקשים בעקביות לחבר בין המושגים ניהול ומנהיגות ועל ידי כך למסגר (reframe) את ההקשר הצבאי-ארגוני ככר פעולה משותף לכלל המפקדים בארגון הצבאי. בדומה לכך, חלקם אף מגדירים עצמם כמפקדים וגם ביחס לכך ניתן לטעון שזו פרקטיקה של הכללה בארגון הצבאי (שכאמור לעתים מתייחס אליהם כזרים, לא שייכים). מנקודת מבט זאת, במידה ותפיסת ההשפעה שלהם הייתה ניהולית בלבד אזי זרותם בארגון הייתה בולטת יותר ושוליותם עלולה לגדול. לכן נראה כי שימוש במושג מנהיגות והתפיסה העצמית שלהם כמנהיגים מהווה פרקטיקה נוספת של יצירת שייכות לארגון הצבאי ויצירת קרבה לליבת הארגון, בשל השאיפה לייצר תחושות רציפות ושייכות מקצועית לארגון הצבאי.

### משמעויות וכיווני פעולה

בחלק זה נדון במשמעויות הנגזרות משני חלקי המסמך ולמעשה מהמפגש בין הפרטים – האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול (התפיסות שלהם, החוויה הארגונית שלהם) לבין המערכת (האופן בו היא תופסת אותם, מגדירה את תפקידם ויחסה אליהם כעובדים ומנהלים). תחילה נבחן את השינויים בחוזה הפסיכולוגי בין עובדי צה"ל לבין הארגון כפי שבאים לידי ביטוי בדברי המרואיינים ובהמשך נציע מספר כיווני פעולה הנדרשים לאור שינויים אלו.

ראשית, כפי שמצוין בספרות המחקרית, שינוי בחוזה הפסיכולוגי יכול לקרות בתגובה לכל פעולה של המעסיק או הארגון. בהקשר של מאמר זה השינוי המדובר הוא קידום לתפקיד ניהולי. מתוך המאמר נראה כי גם שינוי בהקשר הארגוני והתעסוקתי הרחב יותר משפיע על החוזה הפסיכולוגי בין הארגון לבין האע"צים המנהלים כקבוצה ועל תחושת ההוגנות ביחס לחוזה זה. רוסי וועמיתיו (2018) מציינים מהפכות כלכליות ודה רגולציה של הפיקוח הממשלתי שיצרו לחץ על עובדים לקחת אחריות על הקריירה שלהם ועל עתידם הכלכלי ולכן הפכו את החוזה הפסיכולוגי לדבר דינמי יותר. אלו בוודאי משפיעים גם על היחסים בין עובדי צה"ל לארגון הצבאי. ובהקשר הספציפי שלנו ניתן לומר כי השינויים הארגוניים שנידונו בתחילת המאמר מהווים גם הם קרקע לשינוי בציפיות ההדדיות ובתוך כך, אזרוח תקני קבע, קיצוצים בכוח אדם שיוצרים עומס על דרג הביניים של הארגון ועוד.

שנית, מתוך ממצאי המחקר עולה כי חוזה פסיכולוגי בין פרטים או קבוצה לבין ארגון הינו דבר רחב שכולל היבטים נוספים שאינם תעסוקתיים גרידא בהם מתמקדת הספרות (כמו ביטחון תעסוקתי, רמת שכר, הזדמנויות קידום). הוא כולל גם היבטים פסיכולוגיים-רגשיים שמשפיעים לא פחות על החוויה של הפרטים בארגון ועל פעולתם – הדימוי בארגון, המיקום שלהם בהיררכיה הארגונית, הסמכויות שיש בידיהם, הכלים הניהוליים הקיימים בידיהם, תחושת השייכות ותחושת ההשפעה. אנו מציעות התבוננות רחבה זו על מנת להבין באופן שלם יותר את מערכת היחסים בין עובדי צה"ל בתפקידי ניהול לבין הארגון הצבאי.

מכאן גם שההתבוננות הדיכוטומית המוצעת בספרות – שינוי חיובי המייצר רגש חיובי ואז משא ומתן מחודש לעומת שיבוש שלילי שיוצר רגשות שליליים ומוביל לניסיון תיקון של החוזה – אינה מספקת להבנת הסיפור המלא של יחסי עובדי צה"ל עם הארגון. בהיבטים מסוימים ניתן לראות מהלך חיובי במונחים של הספרות המקצועית – קידום אע"צים לתפקידי ניהול. כפי שניתן לראות ובמובן זה (כפי שעולה מדבריהם) הם חשים סיפוק והתפתחות. אך זה מהלך שאינו יכול לעמוד בפני עצמו. כפי שניתן לראות בד בבד עם הרגשות והפעולות החיוביות (שבאות לידי ביטוי במחויבות גדולה, מוטיבציה לתרומה והשפעה) קיימים גם רגשות "שליליים" (תסכול, תחושת זרות). ועל כן קשה להמשיג את פעולת האע"צים כמשא ומתן מחודש או תיקון. נראה כי שתי האסטרטגיות האלה קיימות בפעולתם של האע"צים בדרגי הניהול המבקשים לייצר התאמה טובה יותר בין המחויבות שלהם לארגון ותפקידים הניהולי לבין המחויבות, ההכרה וההוקרה הארגונית. כלומר, החוזה הפסיכולוגי טומן בחובו ציפיות לכך שהקידום יהיה כרוך בהיבטים נוספים. היבטים שיבטאו את המאמץ והתרומה של הפרט, שיבטאו הערכה ארגונית ויתנו בידי כלים למימוש מיטבי של תפקידו החדש (הניהולי). כלומר, ציפייה למהלך מלא יותר הכולל את המרכיבים השונים בחוזה הפסיכולוגי כפי שצוינו לעיל – סטטוס ארגוני, סמכויות, כלים ניהוליים, יכולת השפעה ועוד. מתוך כך נגזרים מספר כיווני פעולה מרכזיים.

1. גיבוש תפיסה ארגונית סדורה ביחס לאע"צים: מתוך הראיונות ניתן לראות כי האע"צים מגבשים לעצמם תפיסה אישית ביחס לתפקידם (בדומה לנגדים שעד לאחרונה לא הייתה קיימת תפיסה ארגונית מארגנת לגבי תפקידם). תפיסה זו כמובן מתגבשת גם בזיקה להקשר היחידתי בתוכה הם פועלים ומשימותיה. לצד התפיסות האישיות של האע"צים ישנה חשיבות רבה להתוויה של תפיסה ארגונית מארגנת מתוכה הם יוכלו להבין את הציפיות הארגוניות מהם, את מרכיבי

התפקיד שלהם, את הסמכויות והמשאבים שיש בידיהם ועוד. מתוך כך יוכלו האע"צים לגבש תפיסת תפקיד המכילה מפגש בין ההגדרות האובייקטיביות שמציע הארגון לבין המשמעויות שהם עצמם מעניקים לתפקידם, לאור התנסויותיהם בשטח. יתר על כן, כתיבת מערך תפיסות סדור וברור לאע"צים ישמש בסיס איתן לתחום המיין וההערכה של עובדי צה"ל ולפיתוח הכשרות. וכמובן, בראש ובראשונה, תפיסה זו תאפשר להגדיר באופן מוסדר וברור מהם התפקידים הפתוחים בפני אע"צים ואילו תפקידים אינם רלוונטיים עבורם.

2. צורך בהגדרה ארגונית לגבי התפקידים הפתוחים בפני אע"צים בדרג ניהול ומנהיגות: ישנה חשיבות רבה להגדרה ארגונית סדורה וברורה של התפקידים הפתוחים בפני אע"צים כמו גם של אלו שאינם פתוחים בפניהם. הגדרה כזו חשובה הן עבור המערכת שכן היא תייצר הסדרה וקריטריונים קבועים ובהירים ביחס לאיוש תפקידים על ידי אוכלוסיות שונות בארגון, והן עבור הפרטים שיוכלו להבין את מרחב האפשרויות שיש להם. כך יתגבש "חוזה פסיכולוגי" ברור יותר בין הפרטים לבין המערכת.

**בהמשך לכך, אנו מציעות שינוי בהתבוננות על תפקידי האע"צים – מהתבוננות דרך תקנים (כלומר מתוך היגיון משא"ני) להתבוננות דרך מרכיבי העיסוק/התפקיד ומאפייניו (מתוך היגיון מקצועי).** כלומר, אנו מציעות ניתוח עיסוק הכולל בחינה של מרכיבי התפקיד והמשימות העיקריות הכרוכות בו, היכולות הנדרשות למילוי התפקיד, סביבת הפעולה (שטח/מטה), הסמכויות הנדרשות מבעל התפקיד ועוד. מתוך כך יש לגזור קריטריונים מבחינים לתפקידים הפתוחים בפני אע"צים. חשוב לשים לב כי בחינה מעין זו הינה בעלת פוטנציאל לבחינה מחדש של תפיסות עומק ארגוניות ביחס לניהול משא"ן בכלל ולניהול האע"צים בפרט. החל משאלות "טכניות" לכאורה (למשל, שאלות של פיצוי על פגיעה במסגרת התפקיד) ועד לשאלות העוסקות באתוסים של הארגון הצבאי (למשל, בעיקרון "השדה" כעיקרון המעצב את חלוקת העבודה בצה"ל).

1. מתן ביטוי ארגוני – חומרי וסמלי - לתפקידי ניהול – מתוך המחקר עולה כי בסיסי המוטיבציה העיקריים של אע"צים להשתלב בתפקידי ניהול הם סיפוק מקצועי, אתגר ועניין. כלומר, הם מונעים מתוך רצון פנימי ומניעים פנימיים כמו צמיחה, התפתחות והגשמה עצמית וכתוצאה מסיפוק והנאה שהם חווים מעצם היותם בעמדת מנהיגות. על הרובד הזה של המוטיבציה הרגשית ניתן וצריך להוסיף גורמי מוטיבציה ארגוניים כגון ציפייה ארגונית, הערכה ארגונית ותגמול חומרי (שכר).

**תגמול חומרי הינו אחד האמצעים ליצירת מוטיבציה חיצונית (ארגונית) לקחת חלק בתפקידי ניהול בארגון. תגמול חומרי הוא גם כלי בידי המערכת ליצירת תחושה של צדק ארגוני - תחושת הצדק הארגוני חשובה לאפקטיביות הארגונית שכן עובדים החשים כי נעשה איתם צדק בארגון חופשיים מלעסוק בניסיונות להפגת מתח ההוגנות שאותו הם חווים לו הופרה ההוגנות. בכך למעשה מתפנים אצל העובד משאבים חומריים ורגשיים אותם יכול להפנות לפעילויות אחרות. חשוב להדגיש כי מדובר בפעילויות שהן לא במסגרת חובת התפקיד אלא בהתנהגות ארגונית אזרחית (Organizational)**

(Citizenship Behavior - OCB) – עזרה לעמיתים, ביצוע מטלות נוספות, מעורבות בחיי הארגון, ייזום שינויים וחיידושים וכד'.

אולם התגמול החומרי אינו מספיק. **ישנה חשיבות רבה למתן הכרה סמלית לאנשים הנמצאים בתפקידי ניהול.** הכרה זו יכולה לבוא לידי ביטוי בין היתר במתן סמכויות, מתן הכשרות ייעודיות למנהלים, שיתופם בתהליכי הליבה של היחידה ובהובלתם בהיבט הפרט מול הארגון הגדול, ראוי לתת את הדעת כי תחושת נטע זר, שעולה אצל אע"צים בדרגי הניהול אל מול אוכלוסיות הניהול האחרות דורשת תשומת לב מפקדים ומערכות הסגל בשילובם במופעים הארגוניים. כאמור, גיבוש תפיסה ארגונית סדורה ביחס לאע"צים בתפקידי ניהול תהווה בסיס ליצירת הכרה ארגונית בנכונות של אע"צים לשמש בתפקידי ניהול ולתרום לאפקטיביות הארגונית. כל אלו גם יכולים לחזק את תחושת השייכות ארגונית שהינה משתנה הכרחי ביכולת של עובדים להיות במיטבם ולקדם את האפקטיביות הארגונית מתוך מחויבות לאורך זמן.

1. שיפור הדימוי הארגוני של עובדי צה"ל – שיפור הדימוי של עובדי צה"ל צריך להיות מהלך ארגוני ואין להשאירו רק בידי הפרטים. מהלך מעין זה צריך לכלול בין היתר תהליכים שכבר נידונו לעיל – גיבוש תפיסה ארגונית, מתן הכשרות, תגמול ותהליכי מיון והערכה. כפי שניתן לראות הדימוי של עובדי צה"ל (הן מצד המערכת, הן מצד גורמים בתוך המערכת והן מצד האע"צים עצמם) בנוי על ייחוסים – ייחוסים ביחס למוטיבציות שלהם, ביחס למחויבות הארגונית שלהם ואפילו ביחס לסוגיות אובייקטיביות ואמפיריות כמו התפקידים בהם הם נמצאים. כפי שמציין שטאדלר (2018) בעבודתו המקיפה, הדימוי על האזרחים עובדי צה"ל הוא עדיין של אנשי בינוי מבוגרים "שבאים להחליף נורה פעם ביום ולאחר שעת עבודה חייבים לנוח". לפי הנתונים מערך עובדי צה"ל מגוון מאד ועובדי צה"ל נמצאים גם בתפקידי רופאים, אנשי מחשוב, אנשי סייבר ועוד (שטאדלר, 2018). כאמור, גם היתרון הארגוני שיש לאע"צים כמוקדי ידע בעלי ניסיון וותק מקצועי עומד להם לרועץ כאשר הם נתפסים כמקובעים. דימוי "לא מחמיא" זה, לא רק שפוגע במוטיבציה לתפקידי ניהול או בתחושת השייכות הארגונית. הוא עלול גם לפגוע ביכולתם של האע"צים הנמצאים בתפקידי ניהול לשמש מודל להזדהות כמקור כוח נוסף.

2. פיתוח הכשרות ייעודיות לאע"צים בתפקידי ניהול: התבוננות על תפקידם של אע"צים בדרגי ניהול, על תחומי העיסוק שלהם ועל מרכיבי תפקידם מלמדים על אתגרים משמעותיים שהם חלק מאתגרי המנהיגות הקלאסיים ובתוך כך הנעה, יצירת משמעות לפעולה, השפעה ודאגה לפרט. מכאן שבין אם האע"צים מוגדרים על ידי המערכת ונתפסים בעיני עצמם כמפקדים, כמנהלים או כמנהיגים, ישנה חשיבות רבה למתן כלים, מיומנויות ותפיסות שסייעו להם לממש אתגרים אלו ואת תפקידם. חיזוק להבנה זו טמון בהבנה כי הובלה של מערכות מורכבות (כמו אלו הצבאיות) מחייבות שותפות של אנשים שונים מתוך הארגון בתהליכי המנהיגות גם אם אינם עומדים בראש ההיררכיה הארגונית או אינם מוגדרים באופן פורמלי כמנהיגים. הבנה זו שהפכה רווחת יותר ויותר בצה"ל באה לידי ביטוי בתפיסת המנהיגות הצבאית לפיה מפקדים צריכים לזהות את המנהיגים הלא רשמיים ולשלב את יכולתם ואת כישוריהם במאמץ המרכזי שהם מובילים (תוה"ד, 2013). בהמשך לתפיסה זו, חשוב וניתן לאפשר לאע"צים, המחזיקים בידע מקצועי רב ובניסיון ארוך שנים במערכת הצבאית, לקחת חלק בתהליכי המנהיגות ביחידתם.

זאת ועוד, פיתוח והכשרה בתוך הצבא (בשונה מלמידה באזרחות עליה מדווחים האע"צים) יכולה לייצר חיבור להקשר הצבאי הייחודי בתוכו פועלים האע"צים (בהשוואה למנהלים בארגונים אזרחיים) ולפתח בקרבם תפיסות, כלים ומיומנויות מותאמות ורלוונטיות לסביבת הפעולה הצבאית.

1. תהליכי מסגור ארגוניים רחבים - היכולת שאוכלוסיות הניהוג השונות (קצינים, נגדים ואע"צים) יפעלו באופן משותף למימוש אתגרי היחידה והצבא הינה מהותית לאפקטיביות הארגונית. על המפקדים לפתח תפיסות עדכניות של משא"ן ומנהיגות, להיות בקיאים בהפעלת סוגי אוכלוסיות שונות כולל הסדרי העסקה השונים, ועל מערכות ההכשרה להעניק ידע, הכשרה כלים בהתמודדויות הפיקודיות בנושאים אלו.

## סיכום

מוטיבציה של עובדים בארגונים – ובתוך כך מוטיבציה לתפקידי ניהול ומנהיגות - מושפעת במידה רבה מתחושת ההוגנות של הארגון ביחס לאנשיו. ולכן ישנה חשיבות רבה לבחינת החוזה הפסיכולוגי בין הארגון לבין הפרט או בין הארגון לבין קבוצות בתוכו. היכולת לשנות חוזה פסיכולוגי מייצרת סתגלנות הדדית – הן של הארגון והן של הפרטים בתוכו. היכולת של ארגון לייצר הסדרים שפוגשים הן את מטרות הפרט והן את מטרות הארגון תלויה ביכולת של הארגון לכבד ולקבל את המטרות של הפרט גם כאשר קיימת "תחרות" בינן לבין מטרות הארגון. יכולת זו, כאמור, יכולה בתורה לקדם הסתגלות והתאמה לשינויים (Rousseau, Hansen and Tumprou, 2018).

הסתגלות והתאמה לשינויים מתאפשרים גם כאשר פועלים מתוך הבנה שתוצרים של מנהיגות (כגון יוזמה, השפעה, שינוי) נוצרים מתוך אינטראקציה בין אנשים וגורמים שונים בתוך הארגון. כחלק מיצירת המנהיגות המשותפת יש למסגר את עמדת האע"צים בדרגי ניהול הביניים והבכיר כקבוצת השפעה חיונית. אולם ראשית לכל על צה"ל לקבל החלטה מערכתית לגבי מקומם ותפקידם של אע"צים אלו בארגון הצבאי ולגבש תפיסה מחייבת ואחודה ביחס לכך אשר ממנה יגזרו שאר הפעולות המערכתיות.

## מקורות

דלה פרגולה, ש. ושפירא, ש. (2015). להנהיג או לנהל זאת השאלה. **בין הזירות (13)**, עמ' 126-139.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology, 71**, 500-507

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow. **Journal of Management 16**, 399-431

McFarlane shore, L. and Tetrick, L.E (1994). The Psychological Contract as Explanatory Framework in the Employment Relationship. **Trends in Organizational Behavior, Volume 1**, Edited by C.L Cooper and D.M Rousseau 1994 John Wiley and Sons Ltd

Rousseau, D.M, Hansen S.D and Tumprou, M. (2018). **Journal of Organizational Behavior** 1-18

Uhl-Bien, M., Marion R. and McKelvey, B. (2008). **Complexity leadership 1**. pp. 185-224