

לקראת מודל קבע חדש:

שינוי ב"חוזה השירות" - מעבר למודל תעסוקתי

סא"ל יהודית שר

רע"ן מחקר, סמד"ה

רס"ן שרית עמרם כץ

רמ"ד מחקר פסיכולוגיה צבאית, סד"י





התעסוקתי. בחינה מעמיקה ומורכבת של התהליכים והאופנים שבהם שני הכוחות מיתרגמים ומצוצבים בשירות הקבע, מצביעה על כך כי הם פועלים סימולטנית, מקיימים ביניהם יחסי גומלין, ואף לציתים מצצימים זה את זה. כך, נטען כי פעולת הכוחות יוצרת פיצול בשירות הקבע – במסגרתו נותרת הליבה תחת העולם המוסדי, ואילו כל המעגלים הסובבים אותה מאופיינים יותר ויותר כתעסוקתיים.

בעשור האחרון עבר מודל הקבע שורה של שינויים אשר מצטרפים יחדיו לכדי שינוי מהותי של המודל כולו. מאמר זה מנתח את מהותו ומשמעותו של השינוי המתהווה במודל השירות, וממשיגו בעזרתם של מודלים תיאורטיים הקיימים בספרות הסוציולוגית על צבאות. המאמר בוחן לעומק את הטענה הרווחת על פיה מודל הקבע מצוי בתהליך של מעבר והשתנות מהמודל המוסדי אל המודל

הקדמה

בעקבות חתימת ההסכם על מודל הקבע החדש' ובמסגרת עבודות המטה המתקיימות בצה"ל, מתגבשים קווי המתאר המרכזיים של מודל השירות החדש עבור קצינים ונגדים: שימור מודל שתי קריירות לקצינים ומעבר למודל של קריירה אחת לנגדים; הארכת גיל הפרישה באופן דיפרנציאלי בין מערכים הן בקרב הקצינים והן בקרב הנגדים; ושימור עדיפות למערכים לוחמים ומערכי ליבה (שר, חזום, עמרם כץ ודובל, 2010; אכ"א, 2009).

התפתחות זו מצטרפת לשורה של תהליכי שינוי שעברו בעשור האחרון על מודל הקבע, חלקם באופן מתוכנן (אבחנה בין קבע ראשוני למובהק, מעבר מפנסיה תקציבית לצוברת), וחלקם באופן אינקרנטלי ולא מתוכנן (ביניהם עלייה מתמשכת בהיקף משרתי הקבע הראשוני ביחס למובהק, צמצום מכסות הפרישה והארכה תוצאתית של גיל הפרישה). בנוסף, בעשור האחרון, כתוצאה מתהליכים אלו ואחרים, התחדדה הדיפרנציאציה בין המערכים השונים. הדיפרנציאציה צפויה להעמיק ולקבל גושפנקא מבנית במודל החדש, לאור האבחנה המתוכננת בגילאי הפרישה. בכך, הלכה למעשה, עדכון מודל הקבע הנוכחי לכשייקבע, יהווה נדבך נוסף בשינוי מתמשך ומהותי של מודל השירות בקבע.

מה טיבם של שינויים אלה וכיצד ניתן לתאר את משמעותם? מאמר זה מבקש לשרטט את מהותו של השינוי המתהווה במודל השירות ולהמשיגו בעזרתם של מודלים תיאורטיים הקיימים בספרות הסוציולוגית על צבאות. במאמר נבחן את מידת ההתאמה של המודלים הקיימים ונציע מודל שונה המתאים למקרה הישראלי.

המודלים בספרות הסוציולוגית מתייחסים

1 בחודש אוגוסט 2010 נחתם הסכם בנוגע להארכת גילאי הפרישה של משרתי הקבע, במסגרתו הוחלט על העלאת גיל הפרישה הממוצע מצה"ל - ל-50, וכן נקבעו גילאי פרישה מינימליים מובחנים לפי מערכים ומגזרים בשירות הקבע (קצינים ונגדים, לחימה, תומכל" וטכנולוגיים).

לתהליכים המתרחשים בצבאות המערביים באופן כללי, ומציעים תזה בנוגע למהותם של השינויים החלים בצבאות אלו. המודל התיאורטי המרכזי, העוסק בהמשגת השינויים החלים בצבאות מערביים, הוצע על ידי מוסקוס ב-1977 (Moscoss, 1977). מודל זה אומץ על ידי חוקרים רבים ופותח והורחב עם השנים. בהקשר הישראלי החוקר המרכזי שפיתח ואיתגר את המודל של



המודל שהוצע ע"י מוסקוס מתייחס לאבחנה בין שני טיפוסים מובחנים של מודלי שירות - מוסדי ותעסוקתי - שמייצגים אתוסים ומבנים שונים של שירות בצבא

מוסקוס היוו יגיל לוי (2005, 2007). באופן כללי, המודל שהוצע על ידי מוסקוס מתייחס לאבחנה בין שני טיפוסים מובחנים של מודלי שירות - מוסדי ותעסוקתי - שמייצגים אתוסים ומבנים שונים של שירות בצבא. התזה המרכזית שלו היא שלאחר מלחמת העולם השנייה צבאות המערב נמצאים בתהליך שינוי - לינארי וחד-כיווני - על פני ציר שבין מודל מוסדי למודל תעסוקתי.

במאמר זה אנו בוחנות את מידת ההלימה של המודל של מוסקוס לתמונת השינויים במודל הקבע בעשור האחרון. נבקש לטעון כי המודל של שינוי לינארי וחד-כיווני, על פיו הכוח התעסוקתי

מחליף את הכוח המוסדי ובא על חשבונו, ואינו לוכד את מורכבות השינויים כפי שהם נראים במבט סוציולוגי פנימי. במקום זאת, נבקש לבחון כיצד הכוחות פועלים זה לצד זה, וזה על זה, באופן שלעיתים מעצים אותם הדדית. כך, נציע כי הדפוס הדומיננטי של השינויים יהיה מצד אחד תעסוקתיות גוברת בשירות הקבע, ומצד שני, ובתגובה לכך, זיקוק ו"טיהור" המוסדות של הליבה הצבאית באופן שמחזק אותה.

המודל המוסדי-תעסוקתי

במסגרת המודל שהציע מוסקוס להמשגת השינויים שחלים בצבאות מערביים - תחת הכותרת של מעבר מצבאות מודרניים לפוסט מודרניים - מוצג אפיון של שני טיפוסים אידיאליים של מודלי שירות - מודל מוסדי ומודל תעסוקתי. במסגרת זו טוען מוסקוס כי הצבאות המודרניים אופיינו בעבר במודל שירות מוסדי מובהק, ובתהליך המעבר לעידן הפוסט מודרני הם השתנו באופן לינארי לכיוון של מודל שירות תעסוקתי (Moscos, 1977).

מודל השירות המוסדי מאופיין באחידות ובאבחנות מינוריות בין מערכים ומגזרי שירות בתוכו; במובחנות ברורה מהמגזר הציבורי והפרטי שמצמצמת את השפעת המשק על השירות בקבע; במערך מניעים נשאף שנשען ומבוסס על תפיסות של שליחות לאומית (לעומת תפיסות של קריירה או פרופסיה); במבנה תגמולים שמבוסס בעיקר על מידת ההקרה והקרה לעולם הלחימה, ועל בכירות בארגון (דרגה וותק בשירות). במודל זה קיימת בולטות להוקרה סמלית גבוהה והרבה פחות לתגמולים חומריים ישירים, כאשר למעמד הסמלי קיימת המירות גבוהה לשוק האזרחי.

המודל התעסוקתי לעומת זאת, מאופיין בדירנציאליות רבה יותר בין מערכים ומגזרי שירות ובין זרועות/חילות; בדימיון רב יותר למגזרים הציבוריים והמשק, המוביל להשפעה גדולה יותר של המשק על השירות; במערך מניעים שמבוסס

על שאיפות מקצועיות ותפיסה של פיתוח קריירה; במבנה תגמולים שנעשה דומה יותר ויותר לשוק האזרחי/שוק העבודה, וכולל עקרונות של תגמול על מומחיות וביצועים ודרישה לתגמול כספי ומידי ולא רק סמלי. התפתחויות אלו טומנות בחובן הרחבה של תהליכי בררנות ומיון. בשונה מהמודל המוסדי, ההוקרה הסמלית במודל זה נמוכה יחסית ורמת ההמירות שלה למשק נמוכה.

גיל לוי (2005, 2007) מפתח את המודל המוצע על ידי מוסקוס תוך ערעור על הנחת הדיכוטומיות הגלומה בו, לפיה מדובר בתהליך המשנתה על פני רצף שבין שני קטבים וכיוונו הוא אחד - בין המודל המוסדי למודל התעסוקתי. לוי טוען כי החולשה העיקרית במודל של מוסקוס היא בהמשגה של המודלים כרצף שבין שני טיפוסים אידיאליים, ולא כשני צירים מובחנים המקיימים בניהם יחסי גומלין, כאשר שינוי בציר אחד יכול להשפיע על השני. לוי מוסיף כי לרוב מתקיים יחס הפוך בין שני הצירים - כך למשל, ירידה בערכם של תגמולים סמליים (שמרכזיים במודל המוסדי) תוביל לעלייה בהיקפם של התגמולים החומריים הישירים (המאפיינים את המודל התעסוקתי) - כפיצוי על תהליך זה. אולם, הוא טוען, לעיתים היחסים יכולים להיות ישירים.

ניתן לראות כי גם בפיתוח שמציע לוי למודל של מוסקוס מוצעים שני צירי שינוי מובחנים שמשתנים באופן לינארי, ושבהם יחסי הגומלין לרוב היום הפוכים - דהיינו, עלייתו של מודל אחד משמעותה פחות במודל השני. הניתוח שלנו מראה כי בתהליך המתחולל כיום במודל שירות הקבע, יחסי הגומלין מורכבים יותר ולא ניתן לאפיין אותם כהפוכים ולינאריים.

השינויים במודל הקבע

בראי המודל התעסוקתי והמוסדי

בחנית השינוי במודל השירות בקבע על פי המודל של מוסקוס, מלמדת כי אכן בחמשת העשורים הראשונים של קיומו של צה"ל התקיים בו מודל מוסדי מובהק. השירות בקבע אופיין באחידות יחסית בין מערכים וקבוצות בשירות (תגמולים, אורך שירות) וכן ביציבות וביטחון תעסוקתי גבוהים,

כאשר מושגים שמאפיינים את השוק האזרחי - כמו פיטורין, זמניות ותחלופה - היום נדירים מאוד. בהיותו צומח ממשק החובה, עקרונות צבא העם מהווים אבני יסוד בשירות הקבע, בהם בולטות וחשיבות למניעים של שליחות לאומית ותרומה לקולקטיב, וכן תפיסת פיקוד וקצונה הנשענים על אתוס שליחותי ולא פרופסיונלי (שר, 2003). במודל זה, על פי מאפייני המבנה המוסדי, השירות הקרבי הינו מודל לחיקוי ובסיס להשוואה והתייחסות - על פיו נקבעים מסלולי הקידום, משכי התפקידים, היוקרה הארגונית, השכר והתגמולים (בן אליהו ועירן-יונה, 2003). כמו כן, חשוב לציין כי מבנה התגמולים התבסס בעיקר על מידת ההקרה והקרה ללחימה, וכן על מרכיבים מסורתיים של בכירות - דרגה וותק בשירות. במודל זה קיימת הוקרה סמלית גבוהה שהייתה לה המירות גבוהה לשוק האזרחי. בנוסף, שירות הקבע היה בעל מאפיינים מובחנים ביחס למשק, ובזיקה לכך הושפע במידה יחסית פחותה משינויים שחלו בו. בין המאפיינים הייחודיים: היעדר הגדרת יחסי עובד מעביד, היעדר יכולת התארגנות ושבייתה, פרישה מוקדמת ואפשרות לפיתוח קריירה שנייה ורכיבי שכר ייחודיים לצבא הקבע.

בחניה של השינויים שהתחוללו בעשור וחצי האחרונים במודל הקבע ואפיון השינויים הטמונים בהחלטות שהתקבלו לאחרונה, מאפשרים לנו לעמוד על מגמות השינוי המרכזיות המתהוות ומתרחבות במודל הקבע בישראל. מדובר בשורה של שינויים מבניים שנגזרים באופן ישיר מתהליכים חיצוניים לצה"ל אך גם ממספר תהליכים פנימיים, שבמרכזם: האבחנה בין קבע ראשוני למובהק לאור הצורך לייצר מרחב של כוח אדם זמני וזול, עיצבה מבנה שירות חדש שמאופיין בזמניות, בתחלופה ובעמיות, דבר השונה באופן מהותי מהמודל המוסדי המסורתי (עמרם כץ, 2009; בר צדק, עמרם כץ וסלץ, 2009). שינוי התמהיל בין קבע ראשוני למובהק לאורך הזמן, במסגרתו עלה היקפו של הקבע הראשוני, הוביל להאטה בקידומים והעצים את מרכיב אי הוודאות התעסוקתית בשירות וכן את מרכיב התחרותיות. הכנסת תוכניות המרכיב האיכותי (שנועדו להתמודד עם התחרותיות וההשפעה הגוברת של המשק על המשרתים),

ראשית, ניתן להבחין כי שירות הקבע הופך להיות דיפרנציאלי יותר, כאשר השינויים מובילים לאבחנה גוברת בין מערכים (לחימה, טכנולוגיים, תומכ"ל), בין קצינים לנגדים (עמרם כץ, דולב וקפרא, 2009) ובין הסדרים אלו להסדרי העסקה אחרים. דיפרנציאליות זו כמובן שוחקת וחותרת תחת רעיון האחידות המוסדי ואתוס שירות אחיד לכלל המשרתים.

שנית, לאורך הזמן נשחקת מובחנותו של מודל השירות ביחס לשוק העבודה האזרחי, הן במימדים של תגמולים ופנסיה, הן במימדים של ביטחון תעסוקתי והן במימדים של גיל פרישה. תהליכים



השינויים במודל הקבע מאופיינים בתהליך שבו מתכרסמים המאפיינים המוסדיים - אחדות, שליחות, ייחודיות לחול השוק הציבורי וקביעות, ומתגברים בו אלמנטים של מודל תעסוקתי

אלו מעצימים את ההשפעה של המשק ועל מצב המשק על שוק הקבע (עמרם כץ, דולב וקפרא, 2009), שהינה מאפיין בולט של המודל התעסוקתי.

שלישית, תהליכים אלו מכניסים מימד חריף יותר של תחרותיות בהעסקת המשרתים ומובילים לאימוץ ופיתוח מבני תגמול חדשים - תמריצים ייחודיים, שכר על פי מקצוע ולא רק ותק, ותוכניות

הובילה להרחבה משמעותית מאוד של השימוש בכלי תמרוץ ותוכניות שירות. אלו כוונו בעיקר לליבה ולטכנולוגיים (קבוצות בעלות הון תעסוקתי גבוה), והיוו תשתית ליצירת דיפרנציאליות גוברת בין מערכים בשירות הקבע ושחיקה של עיקרון האחידות שאפיין את המודל המסורתי-מוסדי. ההחלטה על מעבר לפנסיה צוברת בדומה לארגונים הציבוריים האחרים במשק מרחיבה את גמישות הארגון ביחס לאפשרות פיטורין, אך גם מגדילה את מרחב הבחירה של הפרט ביחס להמשך שירותו, ובכך מהווה תשתית לשינוי מהותי בחוזת השירות. ההחלטה על צמצום מכסות הפרישה במסגרת תר"ש קל"ע, תרמה גם היא לתהליך המתמשך של האטה בקידומים. כמו כן, במסגרת זו ההחלטה לקצץ את היקף כוח האדם הכניסה בפעם הראשונה בחוזת שבין צה"ל למשרתים מושג של פיטורין ועזיבה שלא דרך פרישה, לכך מצטרפת לאחרונה הכנסת כלי ניהול שונים המאפשרים פיטורין בגין היעדר אופק שירות או תפקוד לקוי. תהליך נוסף הוא ההסכם בנוגע להארכת גיל הפרישה בשירות הקבע באופן דיפרנציאלי עבור קצינים ונגדים תוך אבחנה בין מערכים שונים (לחימה, תומכ"ל וטכנולוגיים), שממשך את השינוי במאפייני המודל המוסדי (אכ"א, 2009).

מרבית השינויים שעליהם עמדנו הוצעו במסגרת שתי ועדות מטכ"ליות שעסקו בעיצוב מודל הקבע. ב-2003 פעלה ועדה מטכ"לית בראשות האלוף (מיל') עמוס מלכא, וב-2009 פעלה ועדה בראשות האלוף (מיל') יפתח רון-טל לעיצוב מודל הקבע העתידי.

בבחינת תהליכי השינוי במודל הקבע שתוארו לעיל ניתן לזהות כי מודל שירות הקבע בישראל אכן נמצא בתהליך מעבר ממודל מוסדי מובהק למודל תעסוקתי. במילים אחרות, ניתן לראות כי השינויים במודל הקבע מאופיינים בתהליך שבו מתכרסמים המאפיינים המוסדיים - אחדות, שליחות, ייחודיות לחול השוק הציבורי וקביעות ומתגברים בו אלמנטים של מודל תעסוקתי - דהיינו תחרות, בררנות, תגמולים חומריים, זמניות, דמיון לארגונים אחרים ודיפרנציאליות פנימית. מסקנה זו נגזרת מהניתוח של השינויים בהתאם למודל:



בנוסף, ניתוח שכזה לוקח בחשבון גם את עמדתו של הצבא בזירת המאבק שבין שני הכוחות. ניתן להבחין בסדרה של תופעות ואתרים בהם בא לידי ביטוי דפוס זה של הכלאה על ידי הכוח התעסוקתי מחד, וזיקוק מוסדי של הליבה הצבאית מאידך:

אבחנה בין מערכים

אחד האתרים הבולטים בהם בא לידי ביטוי דפוס זה הוא מגמת התרחבות הדיפרנציאציה בין מערכים. מגמה זו מבטאת את עליית כוחו של השוק, את התפתחותם של עקרונות ניהול שונים ביחס לקבוצות שונות ואת התרחבות העקרונות של תחרותיות ובררות. אבל בחינת האופן שבו תופעה זו מתעצבת מגלה כי תהליך זה אינו פועל באופן לינארי לכיוון התעסוקתי אלא מושפעת גם מהאתוס המוסדי המסורתי.

בתופעת הדיפרנציאציה כפי שהיא מתקיימת בצה"ל, ניתן לראות דחף חזק לפצל את שירות הקבע בהתאם לעקרונות של שוק העבודה ומסוגלות תעסוקתית מצד אחד (על פיהם יוצבו בראש הסולם קבוצת הטכנולוגיים), ומצד שני

השינויים אינה פשוטה כל כך. בבחינה מעמיקה ומורכבת יותר של התהליכים והאופנים שבהם הם מיתרגמים ומעוצבים בשירות הקבע, אנו טוענות כי את השינוי לא ניתן לאפיין כניעה לינארית, חד-כיוונית והומוגנית מהכיוון המוסדי-שליחותי לכיוון התעסוקתי (בהתאם לטענת מוסקוס). באופן זה, בהמשך ללוי, ניתן להבחין במצב בו מתקיימת תנועה על פני שני הצירים במקביל, ולאו דווקא מצב בו הכוח התעסוקתי מחליף את הכוח המוסדי. יותר מכך, נבקש לטעון כי קיימים יחסי גומלין בין הכוחות: מצד אחד פועל הכוח התעסוקתי, מעצב את דפוסי השירות בחלקים ניכרים בצבא הקבע, ויוצר בהם מעין הכלאה (היברידיזציה) בין הדפוס המוסדי לתעסוקתי. מצד שני, בתגובה להכלאה זו, פועל הכוח המוסדי באופנים שמזקקים את הליבה הצבאית ומדגישים יותר ויותר את האופי המוסדי שלה.

טענות אלו מבוססות על הסתכלות פנים ארגונית, שבוחנת את הפרקטיקות ואת התהליכים המרכזיים שבוצעו בשירות הקבע בשני העשורים האחרונים. זו מאפשרת להאיר את מה שנוצר בתוך הארגון כתוצאה מהמפגש בין הכוחות.

שירות תפורות על פי מידה שיאפשרו יכולת תחרות ושימור כוח אדם איכותי מול המשק, ולבסוף, בררנות גדולה יותר מתפתחת ומתחייבת כמעט מן המבנה שמתפתח במודל הקבע - לאור התפתחויות של מעברים בין מבני שירות שונים - בין קבע קצר לקבע ראשוני ובין קבע ראשוני לקבע מובהק. כמו כן, לאור הארכת גיל השירות וצמצום הפוטנציאל להישארות עד גיל פרישה, סביר שיוכנסו עוד תחנות של מיון ובחירה גם בקבע מובהק, וצפוי שתהליכים מסוג זה ייכנסו למודל שירות הנגדים, לאור הארכת גיל השירות והצורך בתהליכי מיון לקידום ולקבלת החלטות על המשך השירות.

מפגש בין הכוח התעסוקתי לכוח המוסדי

כאמור, מכלל אלו ניתן להסיק כי מודל השירות בקבע בישראל, בדומה לתהליכים המתרחשים בצבאות מערביים, אליבא דמוסקוס, אכן עובר למודל תעסוקתי מובהק. עם זאת, תמונת

והסדרי העסקה אחרים. כך, אזור הלחימה נשאר ונשמר במודל מוסדי ואילו שאר האזורים מצויים במודלי שירות תעסוקתיים המהווים העתקים חיוורים יותר ויותר של המודל המוסדי.

מבנה התגמולים

בחירת השינוי במודל התגמולים בשירות הקבע מלמדת על המפגש הייחודי בין שני הכוחות. תוכנית המרכיב האיכותי בתחילת שנות ה-2000 מהווה אחת מאבני הדרך המרכזיות בשינוי מבנה התגמולים בצה"ל. במסגרת תוכנית זו נקבעו תוכניות מפורטות של מסלולי שירות ותגמולים למשרתים איכותיים על פי אוכלוסיות בקבע: לוחמים, תומכי לחימה, נגדים, מהנדסים, רופאים ועתודאים. במובן זה, תוכנית המרכיב האיכותי מהווה אתר על גביו מגולם כל כובד משקלו של הכוח התעסוקתי (בררנות, תגמול חומרי והתנדבות), אבל עדיין בתוך מסגרת רחבה של עיקרון השדה והכוח המוסדי. נמצא כי כל תוכניות השירות והתגמולים דורגו על פי מדרג של יוקרה ומסוגלות תעסוקתית בהתאם

נשמר הדחף המוסדי הפועל לעיתים ככוח נגד - שימור סולם היוקרה הליבתי הפנימי המסורתי של צה"ל (על פיו יוצבו בראש הסולם הלוחמים). כלומר, מתהווה דיפרנציאציה ייחודית לצה"ל עקב ערבוב והיברידיזציה של שני העקרונות. הסולם שנוצר מפצל את שירות הקבע כך שבראש עומדים הלוחמים אך אחריהם מוצבים הטכנולוגיים, הפרופסיונליים ותומכי הלחימה. באופן כזה, הכוח התעסוקתי משפיע על עיקרון האחידות - שאפיין את מודל הקבע המסורתי, אך הפיצול משמר בתוכו את מבנה הכוח המוסדי ואת מעמד מגזר הלחימה.

שינוי באופי הסדרי העסקה

הדפוס של הכלאה תעסוקתית לצד זיקוק מוסדי של הליבה בא לידי ביטוי גם בהתרבות הסדרי העסקה ומודלי השירות - בשירות הקבע ומחוצה לו. במהלך העשור האחרון, כמו גם בשתי הוועדות לעיצוב מודל הקבע, מתקיים דחף חזק מאוד להשתמש בהסדרי העסקה שונים ומגוונים מחוץ לשירות הקבע: מיקור חוץ של משימות (למשל משימת הסעדה בחדרי אוכל, חכירת רכבים מחברות לסינג או משימת אחזקת אמל"ח); הסבת משרתי קבע לאזרחים עובדי צה"ל ושימוש גובר בהעסקתם על בסיס חוזה אישי; הצעות לאזרח של מערכים שלמים אשר אינם נכללים בליבה הצבאית ובעלי אופי פרופסיונלי אזרחי מובהק (משפטנים, כלכלנים, אנשי מד"ה, אנשי תכנון וכו'). במקביל מתרחש תהליך אבחנה גובר בין מודלי השירות השונים כמתואר לעיל (בין קצינים לנגדים, בין קבע ראשוני למובהק, בין מגזרים תעסוקתיים). מהלך זה נמצא בהלימה עם המודל התעסוקתי שבו ניתן משקל גדול יותר לכוחות השוק, וכתוצאה מכך לשיקולים של גמישות ועילות ארגונית, ובמקביל לשיקולים של התמקצעות המועסקים (העסקת מומחים, התאמת מודלים תעסוקתיים לפרופסיות שונות). אולם לצד הכלאה זו ניתן לראות כי אחד הכוחות המארגנים תהליך זה הוא שמירת הייחודיות של מגזר הלוחמים ותומכי הלחימה בשדה, שתוצאתו יצירת מובחנות תעסוקתית בינם לבין שאר צבא הקבע

אנו טוענות כי את השינוי לא ניתן לאפיין כניעה לינארית, חד-כיוונית והומוגנית מהכיוון המוסדי-שליחותי לכיוון התעסוקתי



למבנה שוק העבודה, אך תמיד בראש המדרג הוצבו הלוחמים.

מדרג היוקרה של התפקידים

אלמנט אחר של שינוי במעבר בין המודלים הוא במדרג היוקרה של התפקידים - תוך מעבר ממובנהקת של הלחימה בראש סולם מדרג היוקרה לעליית כוחם של מקצועות טכנולוגיים בזיקה למדרג הקיים בשוק העבודה. יתוח שינוי זה בשירות הקבע מלמד כי תהליך זה אינו כה פשוט, ובשני העשורים האחרונים מתפתחת אי הלימה מהותית בין מבנה היוקרה הפנימי בשירות הקבע לבין מבנה היוקרה והשכר בשוק העבודה (אסנת, 2009). שכר הלוחמים מהווה חסם פנימי עליון לשכר שצה"ל יכול להציע לבעלי מקצועות נדרשים בשוק העבודה (טכנולוגיים, פרופסיונליים). כאמור, בפועל נוצר סולם תגמולים שמתרגם בצורה מדויקת את המפגש בין שני הכוחות. מה שמעניין הוא שעל מנת להתמודד בחלוקת התגמולים עם נתוני השוק מצד אחד, ומצד שני עם השאררת הקרביים בראש הפירמידה, נוצרות הכלאות תפקידיות: מפקד מנהל, לוחמי שק"ע (שדה הקרב העתידי), לוחם-טכנולוג, שמו"ש (שותף מעגל אש) (שר, 2000). הכלאות אלו מנסות לגלם בתוכם את העילית של שני הסולמות (התעסוקתי והמוסדי), ובכך למקסם את מיקומם במדרג של חלוקת התגמולים.

מודל הקצונה

מודל הקצונה הוא מקום נוסף בו מודגמת הפעולה הכפולה של ההכלאה התעסוקתית לצד הזיקוק המוסדי. בתחילת שנות ה-2000, מודל הקצונה התקבע באופן אחיד יחסית, שנשען על התפיסה כי "קצין הוא קצין הוא קצין". לכאורה מודל ליברלי, שבו כל אחד יכול להיות קצין על סמך כישוריו ויכולותיו בהתאם להיגיון תעסוקתי-צבאי (חלוקה למגמות קצונת לחימה, קצונה מסייעת לחימה וקצונת מטה) ופחות על שונות בין קבוצות, וצרכים אחרים של הצבא. אך בפועל זהו מודל הגמוני-קרבי, המקנה מכה משותף סביב ההווה הקרבית וזהות הקצין הלוחם. בנוסף, פעולתו העיקרית היא בכך שהוא מוחק אלטרנטיבות אחרות לקצונה

שהיו קיימות קודם לכן (מסלולים ייחודיים לנגדים, מילואים, אקדמאים, מבוגרים וכו'), המתאמות יותר לשונות בין התפקידים בשירות הקבע ולשונות העולה מצורכי מעגל החיים (עמרם כץ, 2009; בר צדק, עמרם כץ וסלץ, 2009). בכך, מודל הקצונה התעצב על פי המודל הסוציולוגי של כור היתוך, שבו הפיצול התעסוקתי-צבאי הוכפף להגמוניה הקרבית.

דוגמה נוספת למפגש בין הכוחות מצויה בביצוע אבחנה חדה בין קצינים ונגדים מבחינת גיל הפרישה, על ידי מודל הקבע העתידי. השיקולים להפרדה הם שיקולים מוסדיים ותעסוקתיים מעורבים: מצד אחד רצון לשמר בעבור הנגדים ביטחון תעסוקתי, ומצד שני שימור הייחודיות של הקריירה השנייה במודל המוסדי בעבור הקצינים והנגדים הלוחמים. ולבסוף, כפי שהוסבר באריכות, מיוצרת פירמידת דיפרנציאציה בין המערכים (לחימה, תומכ"ל, טכנולוגיים), הבנויה משילוב של עיקרון הקרביות מהמודל המוסדי ועקרונות של ביקוש והיצע של שוק העבודה מהמודל התעסוקתי.

לסיכום, ניתן לראות בבירור במודל הקבע שהתהווה בעשור האחרון את המפגש בין הכוח המוסדי לתעסוקתי. ניתן לראות מצד אחד את עלייתם של המאפיינים התעסוקתיים במודל הקבע, אך אלו אינם מתרחשים רק על חשבון ותוך מחיקת המרכיבים המוסדיים, אלא במקביל אליהם מתחזק הדפוס המוסדי באזורי הליבה וכמו מזקק אותם. המוטיבציה המניעה את הפיצול ואת פירוק האחידות המוסדית המסורתית נובעת מהכוח התעסוקתי, אך ההשראה לאופן עיצוב ההיררכיה שנוצרת כתוצאה מפיצול זה היא הרצון לשמר את המודל המוסדי, לפחות במגזר הלחימה.

אין עוררין על כך שתהליך השינוי במודל הקבע, שתואר לעיל, מציג כרוסום במידת המוסדיות שבו. נשאלת השאלה עד כמה תהליך הכרוסום מהווה שינוי מהותי בהגמוניה של המודל השליחותי-לאומי של צה"ל, או שמא מתבצע תהליך מקביל שבו המהלך התעסוקתי אכן מוביל לשינויים משמעותיים במבנה הצבאי, אבל בו-זמנית הוא מסייע לשימור מרכזיות הצבא בחברה הישראלית. זאת, באמצעות קבלת לניטימציה ציבורית גבוהה לכך שהצבא משמר את המודל המוסדי רק בעבור

מגזר הלחימה (ומגזרים הקרובים ביותר אליו), ואילו בעבור המגזרים האחרים מופעלים מודלים אחרים בעלי אצטלה של שיח תעסוקתי, כלכלי, יעיל ואפקטיבי, המגוונים על הגרעין המוסדי.

באשר לשאלות אלו, אין ספק שמודל הקבע פונה לכיוון תעסוקתי, או יותר נכון לכיוון מקצועי-תעסוקתי. אך לסענת הכותבות תהליך הייצור ההיברידי של פיצול וזיקוק ימשיך להתקיים במודל הקבע. הכוח המוסדי ימשיך לבעוט ולדרוש את מקומו בארגון מן הטעמים הבאים: ראשית, מבנה שירות הקבע נסמך עדיין על מבנה שירות החובה ועקרונותיו (בשונה ממרבית הצבאות המערביים). עובדה זו מהווה לחץ מבי ומוסדי לא מבוטל, הממשיך להשפיע על עקרונות הגיוס, על מילוי השורות ועל אופן ניהול כוח האדם בשירות הקבע. כך, שיח השליחות של צבא העם מחלחל לשירות הקבע במקביל לפועלם של לחצים תעסוקתיים-מקצועיים. שנית, מאז פרוץ אינתיפאדת אל אקצה ובוודאי מאז מלחמת לבנון השנייה מצוי השיח הביטחוני במרכז הדיון הציבורי, באופן יחסי לעשור הקודם (טובי, 2009; טובי ושביט, 2008; טובי, שביט ושר, 2007; טובי וז"ק, 2007). תנאים אלו מחזקים את כוחו של השיח המוסדי ואת הלגיטימציה להמשך נוכחותו בצה"ל ובשירות הקבע. שלישית, המשך הפעלת המודל המוסדי הינו ללא ספק אינטרס משמעותי של הצבא, כיוון שהוא בסיס כוח להשגת משאבים מסוגים שונים: מתן לגיטימציה ציבורית והתנגדות נמוכה לפעולותיו; הגדלת תקציב הביטחון; משאב של כוח אדם איכותי (בעיקר בצבא החובה והמילואים אך גם במידה מסוימת בשירות הקבע); מענה ייחודי לגיוס כוח אדם למול שוק העבודה (לחץ נגד מוגבר לשמר את התגמול הסמלי בשיח השליחות כמענה היחיד לתחרות מול שוק העבודה, ועקב חוסר יכולתו של צה"ל להוות שחקן משמעותי בשדה של תגמולים חומריים).

לסיכום, יתוח עומק של מודל הקבע בצה"ל מצביע על כך כי המודל המוסדי ושיח השליחות בתוכו ישרדו תוך כדי מאבק על ההגמוניה שלהם למול המודל התעסוקתי-מקצועי. הכוח התעסוקתי ימשיך לפצל את שירות הקבע, ואילו הכוח המוסדי יפעל לזיקוק גרעין הליבה אשר היו

מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל.

שר, יהודית, חזום, רונו, עמרם כץ, שרית, דולב, איה. (2010). "אתגרי פיתוח ושימור במודל הקבע החדש - ניתוח מנקודת מבט מדעי ההתנהגות", המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

שר, יהודית. (2003). "קצונה 2020 - הרצאה לכה"ד 1", ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

שר, יהודית. (2000). "שיח ניהולי - רצינאלי ושיח שליחותי לאומי בצה"ל", עבודה במסגרת קורס תיאוריות סוציולוגיות לתואר שני, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת תל אביב.

Charles, Moscos. "From Institution to Occupation. Trends in Military Organization" *Armed Forces & Society* 4' 1 (Fall 1977): 41-50.

Henning, Sorensen. "New Perspectives on the Military Profession: The I/O model and Espirit de Corps Reevaluted" *Armed Forces & Society* 20' 4 (summer 1994): 599-617.

Yagil, Levy. "Soldiers as Laborers: A theoretical model" *Theoretical Sociology*, (2007) 36: 187-208.

ביירות מסה:

ועדת האלוף (מיל') יפתח רון טל לעיצוב מודל הקבע העתידי - מצגת מסכמת של עבודת הוועדה, אכ"א, ספטמבר 2009.

ועדת האלוף (מיל') עמוס מלכא לעיצוב מחדש של מודל הקבע, מסמך מסכם של הוועדה, אכ"א, ספטמבר 2003.

מסמך של אג"ח - ניתוח נכוחי של מודל הקבע החדש - דצמבר 2003.

מסמך של חתומכ"א/אכ"א - ססטוס עבודת המטה של מודל הקבע החדש - דצמבר 2004.

מסמך של אכ"א - מכתב של ר' אכ"א, האלוף גדעון שפר למפקדים, בנושא אבחנה בין קבע ראשוני לקבע מובהק, ינואר 1998.

"צה"ל 2000" - חוברת סיכום של התוכנית, 1999.

בעל לגיטימציה להתקיים תחת המודל המוסדי. המאבק בין הכוחות האלו יימשך וייצור הכלאות מורכבות מסוגים שונים בצבא הקבע.

מקורות

אסנת, דרור. (2009). "הסדרי העסקה מקבילים - למידה מארגונים ומשמעויות לצה"ל" המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, מדור מחקר צבא הקבע, צה"ל.

בן אליהו, הדס, ועירן-יונה, מיטל. (2003). "בין הפרדיגמות" - עמדות משרתי הקבע לאור תהליך ההתנסות. מטכ"ל אכ"א, מחלקת מדעי ההתנהגות, ענף מחקר, צה"ל.

בר צדק, יעל, עמרם כץ, שרית, סלץ, פולינה. (2009). "עולם הקבע הראשוני בחהליך של שינוי", מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

טובי, שרית, ז"ק, דבורה. (2007). "מחיר הביטחון - השיח הציבורי על הקשר בין ביטחון וכלכלה בישראל" מדור צבא חברה, ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

טובי, שרית, שביט, מיכל, ושר, יהודית. (2007). "הערכת יחסי צבא חברה לשנת 2007" ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

טובי, שרית, ושביט, מיכל. (2008). "הערכת יחסי צבא חברה לתהליך החר"ש 2008-2012" ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

טובי, שרית. (2010). "הערכת יחסי צבא חברה לשנת 2009" ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

לוי, גיל. (2005). "הצבא ושוק העבודה - המודל התיאורטי וההשלכה הישראלית" בתוך: נייר מחקר מס' 1 במנהל ומדיניות ישראלית, עורך גיא בן פורת, המחלקה למנהל ומדיניות ציבורית - בית הספר לניהול, אוניברסיטת בן גוריון, באר שבע.

עמרם כץ, שרית. (2009). "ניתוח השינויים בשירות הקבע הראשוני - עקרונות ומשמעויות" מדור מחקר צבא הקבע, ענף מחקר, המרכז למדעי ההתנהגות בצה"ל, צה"ל.

עמרם כץ, שרית, דולב, איה, קפרא, אורי. (2009). "סקר עמדות משרתי ומשרחות הקבע לשנת 2009",