

# שלוש פריזמות על הבניית הקצונה בצה"ל\*

## ראומה ספיר<sup>1</sup>

המאמר מציג המשגה לשלושה מודלים שונים המבנים סוציאליזציה למוסד הקצונה. המאמר מבוסס על ניתוח של עבודות מרכזיות העוסקות בפיתוח הקצונה בכלל והקצונה הקרבית בפרט. העבודות נעשו בזמנים ובאתרים שונים בצה"ל. באמצעות התבוננות ביקורתית וחקרנית על העבודות התאפשרה המשגתן של שלוש זוויות הסתכלות שונות על מוסד הקצונה, על האופן שבו הארגון מעצב, מפתח, ומגדיר לו את זהותו ואת הציפיות ממנו. המאמר יתמקד בניתוח החושף את עולם התוכן, הבא לידי ביטוי **בהנחות יסוד ובפרקטיקות** שונות, בכל אחת מהגישות המוצגות. שלוש הגישות המוצגות הן: 1. **הקצונה כ"ליבת הארגון"** - פריזמה היוצאת מתפיסה בידוקרטיית-מכניסטית, נשענת על מיעוט כמכונן ארגון ומבססת פרקטיקות של שימור איכות. 2. **הקצונה כמקצוע** - פריזמה הרואה את הקצונה כפרופסיה, מכוננת פרקטיקות של סוציאליזציה למקצוע כתשתית לפיתוח איכות. 3. **התרבות כמעצבת קצונה** - פריזמה המתבוננת על המאפיינים התרבותיים בבית הגידול של הקצונה כמשפיעים על איכותו של מוסד הקצונה. פריזמות ההסתכלות השונות מסייעות להתנער מקריאה חד מימדית של הטקסטים הארגוניים, שופכות אור, ומעניקות פרספקטיבה ועומק לאופנים באמצעותם צה"ל מעצב, מפתח ומבנה את הסוציאליזציה של הקצונה שלו.

**פרספקטיבה עיקרית:** התפיסה באשר למשקל הפרט מול משקלה של המערכת בעיצוב הארגון.

**מקור האיכות:** התפיסה באשר למקור יכולותיו, כישוריו ותפקודו של הקצין.

**לוגיקת ההתפתחות:** התפיסה באשר לאופן ההתפתחות ה"נכון" של הקצין.

**תפקיד השכלה:** התפיסה בדבר ייעודה ומקומה של ההשכלה במסלול ההתפתחות של הקצין. תחילה הפריזמה העוסקת בקצונה כ"ליבת הארגון".

### הקצונה כ"ליבת הארגון"

ברעיון הקצונה כ"ליבת הארגון" טמונה ההנחה כי אוכלוסיית הקצונה ובדרך כלל הכוונה לקצונה הקרבית - מהווה את הלב, קרי האיבר החשוב ביותר בגוף הארגון, זה המזרים דם וחיים ומאפשר את קיומו של הארגון.

רעיון זה הינו מרכזי כל כך בשיח הארגוני עד כי קשה כלל לערער או לבחון אלטרנטיבות מולו. המושג טבוע בארגון באופן המקשה לראות אופנים אחרים להמשגה של הקצונה. בחינה ביקורתית מגלה כי הוא אינו מובן מאליו, ואינו נחלתם של כל הצבאות המודרניים. בצבא ארה"ב למשל לא קיים מושג זה כלל וכלל<sup>3</sup>. המש"קים, N.C.O's<sup>4</sup>, נחשבים כשדרה לא פחות חזקה וחשובה מהקצונה.

ההנחה כי קצונה איכותית בונה ארגון איכותי, עומדת בבסיסו של ביטוי זה, ומכאן מעניקה למפקד בארגון מעמד וכוח מחד, וציפייה

לאורך השנים עוצבה דמותה של זירת הקצונה בצה"ל מתוך חיכוך עם השפעות ותפיסות שונות אשר התפתחו מתהליכים בעלי מקורות שונים הן בסביבה הפנימית והן בסביבה החיצונית של הארגון.

מאמר זה מציג שלוש פריזמות להתבוננות וניתוח של האופן בו מובנית הקצונה הקרבית בצה"ל<sup>2</sup>. זוויות הסתכלות אלו מושתתות על ניתוח ביקורתי של טקסטים ארגוניים מרכזיים. טקסטים אלו משקפים את העיסוק המתמשך של הארגון באחד הנושאים המהותיים ביותר עבורו - הקצונה הקרבית, עיסוק אשר לאורך השנים שיקף את התימות המרכזיות בהן עסק צה"ל. שלוש זוויות ההתבוננות מונחות על מסד של הנחות יסוד שונות, ומשפיעות במרחב הארגוני על ידי פרקטיקות ודרכי פעולה שונות.

שלוש הפריזמות הן:

א. **הקצונה כ"ליבת הארגון".**

ב. **הקצונה כמקצוע**

ג. **התרבות כמעצבת קצונה.**

להלן יוצגו שלוש הפריזמות תוך בחינה השוואתית וניתוח של ארבעה מימדים מרכזיים:

1 רס"ן **ראומה ספיר**, התשתית למאמר נכתבה בתקופה בה שירתה כרז"ר קצונה ומפקדות בענף פסיכולוגיה צבאית בזרוע היבשה. בתפקידה האחרון שימשה כיועצת הארגונית של אגף המבצעים במטכ"ל.

\* תקציר המאמר ניתן כהרצאה בכנס האגודה הסוציולוגית, תל חי, 2005

השתקפות נוספת של הרעיונות הגלומים בתפיסה של הקצנה כליבת הארגון ניתן למצוא בשיח 'המנהיגות המעצבת'. המנהיגות המעצבת התפתחה בבית הספר למנהיגות (ביסל"מ) בשנות ה-90 המאוחרות, והתבססה על מודלים לפיתוח מנהיגות של באס ואבוליו (1990).

חלקם של הטקסטים המכוננים של גישה זו מצויים במחקרים: 'מנהיגות המ"פ המצטיין' (זכאי, א', בריינין, א', שמיר, ב' ופופר, מ', 1993); 'מנהיגות המג"ד המצטיין' (זכאי, א' ושיינפלד, ע', 1992).

התבוננות מעמיקה במחקר על המנהיגות בפלוגות המבצעיות ממחישה את הנחות היסוד של גישת- 'הקצונה כליבת הארגון'. במאמרה מנתחת עמרם מחקר זה (עמרם 2000). מניתוחה עולה כי זווית הראיה של המחקר היא מעיניו של המפקד הזוטר - המ"פ/מ"מ/מ"ש"ק המנסים ל'שרוד' את הפלוגה המבצעית על כל המורכבות הידועה של יחסי "צעירים-ותיקים" והצורך לעמוד באתגרים המבצעיים. המחקר מציע להם מנגנוני הישרדות בדמות "המנהיגות". המחקר מצביע על המ"פ כדמות היחידה אשר בכוחה לחולל את השינוי המיוחל בכוח מנהיגותו בלבד:

*"מיזי התשובה לשאלה זו הינה הפשוטה ביותר בין השלוש: מממצאי המחקר עולה בבירור כי המ"פ הינו האדם היחיד<sup>8</sup> המסוגל להחדיר שינוי ערכי נורמטיבי או התנהגותי משמעותי לשגרת חייה של הפלוגה המבצעית"*

כל האחריות לפעילות התקינה של הפלוגה (כפי שהחוקרים ואף שאר הצבא מגדירים פלוגה טובה) נופלת על כתפי הסגן/סרן הצעיר. השפה של המחקר מתארת אותו ככל יכול, כזה שהכל תלוי בו ובמנהיגותו<sup>9</sup>.

זווית הניתוח של המחקר, זו שבאה מעיניו של המ"פ ועוסקת בו, ממחישה את הבחירה להסיט את תשומת הלב מאחריות המערכת, והסיבות המבניות ליצירת מצב בלתי אפשרי בפניהם עומדים מ"פים אלה<sup>10</sup>. מערכת של בעיות מבניות יוצרת את ההוויה המורכבת איתה אמור המ"פ להתמודד באמצעות מנהיגותו האישית. המחקר לוקח את שרשרת הסימפטומים הבעייתיים אשר נוצרו על ידי המערכת הצבאית, מקבע אותם כמצאות "מדעית" נתונה ומובנת מאליה, וממשיג אותם כ"אתגר מנהיגותי". באופן הזה הוא מפנה את האחריות והאשמה כלפי המ"פ, מתוך התפיסה התרבותית הצבאית הרחבה יותר של הטלת האחריות על הפיקוד הזוטר. המחקר מגיע למסקנה שרק המ"פ יכול לעשות שינוי בפלוגה המבצעית - על כן כל האחריות לריפוי החוליים (שנוצרו ברובם בגלל עיוותי המבנה) של הפלוגה המבצעית מוטלת על כתפיו הצעירות. המחקר עוזר להפנות מבט מעיוותים וסתירות הקיימים במערכת שיוצרים את הסימפטומים הללו.

ומשא רב, לעיתים קשה מנשא, מנגד. הדגש על הקצונה יוצא מזווית המדגישה את הקצין, המפקד, קרי הפרט בארגון, ופחות את המערכת.

פרשנות נוספת למונח 'ליבה' מכוונת לראותו כמושג המגדיר **איכות**, ליבה במשמעות של החלק ה"טוב" בארגון. זוהי הגדרה של איכות במונחים מהותניים.

המושג מבטא הנחה סמויה כי בארגון קיימים אנשים הנושאים בתוכם את מרכיב האיכות, והמשימה או האתגר של הארגון היא לזהות אותם, לאתר אותם, לסמן אותם, למיין, לתעל, לנהל, ולמצות אותם - רצוי באופן האפקטיבי ביותר. לא בכדי כל הפעלים המוזכרים מעניקים תחושה של מכאניזם. גישה זו, גישת הליבה, מקיימת זיקה חזקה למטפורת 'המכונה' ומקיימת דיאלוג ברור מאוד עם הגישה הבירוקרטית. מטפורת 'המכונה' רואה באנשים, טכניקות, משאבים, ותהליכים חלקים שווים במכונה אחת גדולה. כשם שמנהלים רכיבים, כך צריך לנהל אנשים. השפה היא אחידה וזהה, בין אם מדברים על טנק, לוחם או קצין, לצורך ענייננו.

ביטויים אופייניים לסכמה זו ניתן למצוא בשיח המעצים את דמותו של המפקד, שיח המגולם בסיסמא - "המפקד הוא הכתובת". סיסמא זו אשר הוטבעה על ידי אנשי כוח האדם בצה"ל, הייתה שם קוד לתוכנית של ניהול כוח אדם אשר שמה לה למטרה את ריכוז העשייה בתחום תחת אחריותו הבלעדית והישירה של המפקד. שם קוד זה הפך למטבע לשון ארגונית המסמלת את כוחו הבלתי מעורער של המפקד, כמו גם את הציפייה המוקרנת אליו בעוצמה מהארגון<sup>11</sup> - לשאת באחריות לכל. בולטותו הברורה של המפקד בארגון מתאפשרת באמצעות עיגונה הרופף של המערכת. חולשתה של המערכת מופיעה דרך נוכחותם המוחלשת של מנגנונים סדורים לניהול תהליכים, אמות מידה קבועות לאיכותה של העשייה הארגונית, פרמטרים מקובלים לקבלת החלטות מערכתיות. כל אלו מופיעים בצורות ארגוניות שכיחות כגון: "אפקט המוטלת", קרי השינויים הארגוניים<sup>12</sup> התכופים המתרחשים ביחידות עקב חילופי המפקדים, מנגנוני תמיכה לוגיסטיים מוחלשים ביחידות השדה<sup>13</sup> ונתוני הערכה כ"תומכי החלטה" בהקשרים מסוימים.

תופעות אלו ממחישות את הקשר הברור שבין מרכזיותו של מוסד המפקד אל מול חולשתה המבנית של המערכת. הרווחים העולים מטשטוש המאפיינים המערכתיים וממבנה וניהול תהליכי משא"ן התומכים בכך ברורים. ראשית, שימור ההגמוניה של המפקד הקרבי, הגמוניה זו מתחזקת באופן תמידי דרך הבלעדיות של הקצין הקרבי בעיצוב הארגון וצמצום המגבלות והאילווצים הארגוניים. רווח נוסף הוא בשימור כוחות היזימה והקומפוטנטיות של הפיקוד בצה"ל דרך טשטושה של המערכת.

**האחרת.**

רק כדי לסבר את האוזן, "הקבוצה האחרת" כפי שהיא נקראת בעבודה היא רוב רובו של הארגון. אולי באופן המדידה הארגוני את 'איכותם' הם מדורגים נמוך יותר, אך הינם משאב אנושי מצוי. אוכלוסייה רחבה של קצינים ונגדים מצוינים, איכותיים עם יכולת גבוהה לתרום ולחזק את הארגון. כאן אנו מגיעים למחיר הגבוה של הגישה הרואה בקצונה ויותר מכך בקבוצה **מסוימת** של קצינים את העיקר. באופן הזה מתעצבת מערכת אשר רובה תוצאתית לטיפול הניתן לקבוצה המובחנת. גישה זו יוצרת שוליות רחבה בארגון, אוכלוסיית הקצונה הזו מקבלת מעמד של 'אחרות' ביחס לאוכלוסייה הנבחרת. 'אחרות' זו מעוצבת דרך היעדרה של זהות מובחנת עבודה והיעדרה של תפיסת קריירה ארוכת טווח ומתפתחת.

היעדרם של מסלולים או תוכניות התפתחות שונות ואלטרנטיביות, מעידה על היעדרה של תפיסה **המכירה בכך שישנם סוגים שונים של איכויות**, מהם כדאי לגזור סוגים שונים של מסלולי קריירה ואופני התפתחות - לטובת מערכת חזקה.

בחינה של תוכנית "אופק רחוק"<sup>12</sup> מאפשרת לראות כי אחת ממטרותיה היא לתת משקל יתר להחלטות מערכתיות וליצור הפחתה של החלטות על בסיס שיקולים אישיים/מקומיים, זאת באמצעות הריכוז של תהליך קבה"ח במטכ"ל ודרך שליטה על תפקידים בין זרועיים והשפעה על תפקידים תוך זרועיים. תחקיר שנערך על מימושה של התוכנית הביא נימה של טרוניה בקרב הקצונה הבכירה:

"צריך לתת יותר מקום להחלטת מפקד לבחור את הצוות המוביל שלו".

דובר אחר:

"כשמכתיבים לאלוף עם מי הוא יעבוד הוא נאלץ לעבוד עם מי שהוא יכול ולהיזהר ממי שלא יכול לעבוד איתו".

אמירות רווחות אלו מבטאות את הנחות היסוד של הפריזמה בה אנו עוסקים. המיקוד בפרט, במפקד הביא לתרבות אשר מקדשת את החלטותיו המקומיות של המפקד ורואה בכל ניהול מערכתי פגיעה במעמדו וביוקרתו.

לסיכום, הנחות היסוד לגישת הקצונה כ"ליבת הארגון":

- א. **פרספקטיבה עיקרית:** הסתכלות דרך פרטים ופחות דרך מערכת.
- ב. **מקור האיכות:** האיכות היא מהות הטבועה באדם ה"איכותי".
- ג. **לוגיקת ההתפתחות:** דגש על הניסיון האישי הנרכש ב"שטח" ובתפקידי פיקוד רצופים.
- ד. **תפקיד ההשכלה:** לשמש **אמצעי משיכה מרכזי בשימור הפרט בארגון. דרך לשמירת איכות צבא הקבע ולהעלאת דימויו.**

מחקרים מהסוג שנותח לעיל מהווים חיזוק נוסף לגישה המבטלת את אחריותה של המערכת. סוכני הידע מספקים לארגון כלים מקצועיים של שליטה והמשגות אקדמיות. חמור מזה הם מתבטלים בפני המערכת הצבאית, מסירים ממנה אחריות בכך שהם מנתחים רק את מרכיביה של הפלוגה ולא את פלוגה כתוצר של מבנה מערכת.

אחת העבודות המייצגת באופן החזק ביותר את גישת ה"ליבה" היא "מסקנות צוות החשיבה בראשותו של האלוף בן-ראובן בנושא: פיתוח, קידום ועיצוב מסלולי השירות של הקצונה הבכירה בצה"ל", (2003).

מסקנות צוות החשיבה מורכבות משלושה חלקים: 1. תהליכי השיבוץ והקידום. 2. תהליכי הלמידה וההכשרה. 3. בניית הפיקוד הבכיר כקהילת ידע. התרומה המשמעותית והמובחנת של העבודה מצויה בחלקה הראשון העוסק בתהליכי השיבוץ והקידום, אשר גם מייצג באופן הטוב ביותר את התפיסה של "**הקצונה כליבה**". בחלק זה טובעים אנשי הועדה את המונח שפ"ע - שדרת פיקוד עתידית<sup>14</sup> מונח המבטא באופן המובהק ביותר את ראיית הקצונה כליבת הארגון. (המונח הראשוני היה "נכס מטכ"לי" - עוד מטפורה המבטאת מעין משאב מוגדר וסגור, הדורש טיפול מושכל ונכון, על מנת לשמר אותו).

עיון בטקסט המציג את מסקנות הועדה מעלה כי המונחים השולטים בעבודה הינם: מיצוי מיטבי, זיהוי מוקדם, הכוונה, מסלולים, הצבה. מונחים אלה מבטאים גישה מכאניסטית לניהול המשאב הזה שבמקרה דגן הוא בני אדם שהתווית "מצוינים" מתנוססת עליהם.

העבודה מתכנסת לשורה של הנחיות ופרוצדורות הממחישות היטב את הדרך הנכונה ל"ייצר" את הקצין הבכיר. הפרוצדורות עוסקות בסדרה של זיוני איוש המתנהלים באופן מדרגי, קריטריונים ברורים לכל שלב - הכל עטוף בסדר ושיטה, המבטאים את הנחת הבירוקרטיה. כל זאת להבטיח את **השליטה** של המערכת באיכות **החמקמקה** הזו.

שני החלקים האחרים של ההמלצות, שנפחם ותכולתם קטנים באופן משמעותי, עוסקים בתהליכי למידה והכשרה ובפיקוד הבכיר כקהילת ידע. חלקים אלו מאזנים את הגישה הבירוקרטית ופונים לבנייה של מערכת העוסקת בפיתוח איכות, במקום במערכת העוסקת בניהול של איכות.

הסיפא של המלצות צוות החשיבה מציבה דילמה מרכזית, היוצאת באופן מובהק מהבחירה של הועדה לעסוק **במצוינים**, יותר מאשר **במערכת מצוינת**:

דילמה מרכזית: השפעת תפיסת קבוצת שפ"ע על "הקבוצה

1. להסביר חלק גדול מהבעייתיות או חוסר שביעות הרצון הקיימת מסוגיות שונות בצה"ל בהיעדרה של מקצועיות או של תפיסה פרופסיונאלית מוצקה בצבא.
2. ולטפל בכך דרך "הגברה" והעצמה של המרכיבים הנתפסים כשייכים למקצוע, בעזרת מגוון רחב של פרקטיקות ארגוניות.

אחד הטקסטים המרכזיים בגישה זו הוא "סיכום מסקנות הועדה למקצועיות הצבא", 1998, בראשותו של האלף עמידור, מפקד המכללות דאז. הועדה קשרה באופן מיידי בין מקצועיות לפרמטרים שמגדירים מקצועיות, זאת בהתאמה לגישת ה"תכונות" הנדרשות למקצוע. הבעיה נוסחה דרך שני נדבכים מרכזיים:

- חוסר התאמה של מערך ההכשרות לפרמטרים מקצועיים
- היעדר שיח פומבי/פנימי בקריטריונים של גוף מקצועי.

הועדה ניסחה המלצות שתכליתן הייתה חיזוק התפיסה הפרופסיונאלית בשירות הצבאי, את ההמלצות ניתן לראות דרך הפרמטרים המגדירים מקצועיות. כך נוסחו המלצות שעסקו בהפיכת גוף **הידע התיאורטי** ללבו של הצבא. אחרות טיפלו במרכיב **הקריירה** באמצעות הפיכת הפיקוד למקצוע לכל החיים ולא עיסוק ביניים - זאת באמצעות שורה של המלצות לשינוי מבנה הקריירות והארכת השירות בצבא הקבע. נדבך אחר טיפל במרכיב **ההכשרה הפורמלית** באמצעות המלצות לתקופות ארוכות של הכשרה, למידה והשתכללות.

תכליתה של התוכנית הייתה שיפור ההכשרה והמקצועיות בצבא באופן ניכר, ללא שינוי בבסיסו של הצבא כצבא גיוס חובה שמפקדיו צומחים מתוך החיילים.

לדעתם, ביצועה יביא לכך שהמפקדים יהיו בוגרים יותר, משכילים יותר ובעלי ידע צבאי רחב - יחסית למקובל היום. העשייה הצבאית תלויה, לשיטתם, בחשיבה מתמדת, והשיח הצבאי יתנהל במושגים של "ידע היסטורי" ו"הכללות".

דיון על הפריזמה הפרופסיונאלית מחייב התייחסות לשיח הרווח בארגון - השירות הצבאי - שליחות או מקצוע? שורשיה של הדיכוטומיה הזו, מצויים בהשפעות היסטוריות ותרבותיות שעיצבו את הצבא מראשית הקמתו. חזרתו של העם היהודי לארץ ישראל ועיצוב דמותו של ה"יהודי החדש" מהווים את השורשים השופכים אור על שיח זה. הדימוי של ה"יהודי החדש" נועד להבחין בין היהודי של הגלות, המשכיל והאינטלקטואל, לבין היהודי החדש - עובד האדמה ואיש ההתיישבות (אלמוג, 1997). שני טיפוסים אלו נבדלים זה מזה בכל: כך אומצה עבודת האדמה במקום הלימוד וההשכלה, והחספוס והקרבה לטבע תפסו את מקום העידון והרכינה על הספרים. אליהו קוקן בה: בהבחנה חריפה זו מצויים שורשיה של האתוס **האנטי אינטלקטואלי**. שני גורמים נוספים

הפרקטיקות השייכות לפריזמה זו שמות דגש על בירוקרטיזציה מיונית תכנונית וניהול משאבי אנוש בהיבטי רווחה וצרכנות.

בשונה מפריזמה זו, הפריזמה הבאה מדגישה את משקל המערכת מול משקל הפרט. גורסת כי האיכות מתפתחת וקשורה למנגנוני הכשרה אשר מספק הארגון, מאמינה כי ההתפתחות נקנית באמצעות שני נדבכים מרכזיים: ההשכלה האקדמית וההתנסות המעשית, ולבסוף רואה בהשכלה תשתית מחייבת לכל מקצוע המקנה ידע וזהות פרופסיונאלית.

## הקצונה כמקצוע

שורשיה של ההתייחסות לקצונה באמצעות טרמינולוגיה של פרופסיה נעוצים בהשפעות הצבא הבריטי על עיצובו של צבא המדינה שבדרך. המסורת הבריטית אשר ראתה בצבא-מקצוע ותבעה מהקצין לייצג בכל אורח חייו את השמרנות הפורמאלית לצד המקצועיות המוקפדת, הובאה לצה"ל כאחד ממקורות ההשפעה המובהקים ע"י בן גוריון ומפקדי הצבא שנבחרו על ידו. תפיסה זו פגשה תפיסות מתחרות ומנוגדות לדמותו של הצבא והקצין בעיקר מההשפעות של מפקדי הפלמ"ח (גלבר, 86)<sup>13</sup>. עם השנים הפכה התפיסה האנטי פרופסיונאלית לתפיסה ההגמונית בצה"ל, כאשר השפעתה של התפיסה הפרופסיונאלית בזירת הקצונה חווה שינויים לאורך השנים. התפתחותה המשמעותית של התפיסה הפרופסיונאלית כציר השפעה דומיננטי על הקצונה בצה"ל החלה בסוף שנות ה-80. מגמה זו הייתה חלק מתהליך רחב אשר התרחש בצה"ל בהקשרים שונים, תהליך שהמתבטא באימוץ דפוסיים של צבא מקצועי, דרך צמצום או השמטה של דפוסיים המגדירים צבא מליציוני. המאמצים הארגוניים שנעשו במסגרתו נגעו לפיתוחה של קצונה אשר פועלת מתוך הבנה מעמיקה כי הפיקוד הינו מקצוע, פרופסיה אשר שליטה בה דורשת לימוד שיטתי ומעמיק, ועמידה בשאר הכללים המגדירים מקצוע, כגון: גוף ידע, אתיקה, השתכללות מתמדת, ועוד.

הספרות המקצועית עוסקת בשתי צורות של אבחנה בין מקצוע לעיסוק. דרך אחת מתבססת על המידה שבה עיסוק מאופיין בסט של **תכונות** אשר חוקרים בתחום מדעי החברה הגדירו כתכונות הכרחיות למקצועות.

הדרך השנייה מבוססת על תהליך **תיוג פופולארי**, כלומר: באיזו מידה העיסוק נתפס בחברה כמקצוע.

מדויק יותר יהיה לומר שהפיקוד הצבאי הוא מקצוע, והקצונה היא המוסד שמבטא באופן המובחן ביותר את התביעה להתמקצעות.

כאשר אנו מתבוננים בטקסטים ארגוניים המיוחסים לגישה הרואה בקצונה מקצוע, אנו רואים כי הם עוסקים בד"כ בניסיון:

האקדמיזציה לנורמה ארגונית, השפיעה על אופי ההשכלה בהיבטים שונים, אצל הקצונה הלוחמת היא עיצבה הפניה לרכישת השכלה בתחומים הקרובים לליבת העיסוק הצבאי, והפכה את ההשכלה לחלק אינטגרלי מהמסלול הצבאי-ליבתי. מבנה ההכשרות לקצונת הקבע עוצב כשרשרת של תחנות פרופסיונאליות: מהשינוי שנעשה בקס"צ יבשה, דרך המלט"ק, האקדמיה לטיס ומב"ל. אלה ועוד הינם תהליכים המשנים את משמעות ההשכלה האקדמית בארגון - לא עוד השכלה כתגמול, כהתאוררות, כיציאה מחוץ לשורות הארגון, אלא השכלה אקדמית-צבאית והסמכה פורמאלית כחלק אינטגרלי מהנורמות הצבאיות. בכוחם של מסלולים אלו, אם ימוסדו ויורחבו, לחולל שינוי מהפכני בתפקידים שממלאת האקדמיזציה בארגון הצבאי, ובזיקה שבין צה"ל למוסדות האקדמאיים האזרחיים. ההשכלה עשויה להפוך מתהליך של "יציאה החוצה" ויבוא רעיונות אזרחיים לצה"ל, לתהליך של חיוזק הזהות הצבאית-הפנימית.

הנחות היסוד של גישת הפרופסיה הצבאית:

- א. **פרספקטיבה עיקרית:** מיקוד במערכת ופחות בפרט.
- ב. **מקור האיכות:** האיכות מתפתחת וקשורה למנגנוני הכשרה אשר מספק בית הגידול הארגוני.
- ג. **לוגיקת ההתפתחות:** ההכשרה לפיקוד נקנית בשני נדבכים:
  - בית האולפנא של המקצוע - המוסד האקדמי
  - הפרקטיקה - תפקידי שדה ומטה
- ד. **תפקיד ההשכלה:** רכישה של ידע וזהות פרופסיונאלית כתשתית מחייבת לכל מקצוע.

הפרקטיקות מדגישות את הצורך בפיתוח המתמשך של גוף הידע, תהליכי הכשרה וסוציאליזציה חזקים המכוננים ובונים את האנשים דרך זהות, קוד אתי ומאפיינים פרופסיונאליים. גישה זו אינה רואה את האיכות כתכונה מהותית וטבעית אלא שואלת כיצד ניתן לייצר אנשים איכותיים? הפרשנות למושג איכות היא מידת כניסתם ל- role ולזהות הפרופסיונאלית המבוטאים באמצעות ידע, מיומנויות, אוריינטציות וערכים שבאים איתה.

באופן מעט ציורי ניתן לומר כי הגישה רואה את הפרופסיה כתבנית. האיכות מגולמת בתבנית הזו, ויש להבנות תהליכי פיתוח שידמו להפנמה של צורת התבנית. על פי גישה זו היכולת להיות קצין טמונה בכל אחד ואחד, כל מה שנדרש זה לדאוג לתבנית, כי המשקל הסגולי שלה עולה על משקלה של אישיותו של הקצין או תכונות נסתרות של איכות הנמצאות בו.

הפריזמה הבאה יכולה להיקרא כנדבך נוסף היוצא מההבנות של הפריזמה הפרופסיונאלית ומעשיר את זווית הראייה המקצועית בהיבטים תרבותיים עמוקים יותר. הגישה גורסת כי האיכות

חברו לחיוזקו של אתוס זה: הראשון הוא ההיסטוריה המחתרנית של הצבא שבדרך, ארגון הפלמ"ח שפעל בדפוסים א- פורמאליים ומתוך תפיסה וולונטרית-אידיאולוגית. השני, האיום הקיומי התדיר שגזר את הצורך הביטחוני בצבא מוכשר ומוכן באופן רציף, ובהווה לכל איום. צה"ל הטמיע בתוכו, במודע או שלא, אתוס זה, ומעצביה של תפיסת הביטחון תרגמו את הערכים הללו בכל הקשור לכניסתו ופיתוחו של כח האדם בצה"ל. רצף ההצלחות במלחמות הראשונות והחשש מצבא מקצועי מידי הפכו את **המקצוע הצבאי ליוקרה** **אך במקביל לזכה שאינו מחייב תקופת הכשרה, לימודים או התמחות** כמקובל בפרופסיות אחרות.

עם התחדשות גל הפרופסיונאליות בסוף שנות ה-80 התפתח בצה"ל דיון שגרס כי קיימת **סתירה** בין תחושת השליחות של הצבא לבין התפיסה המקצועית. הקולות שנשמעו גרסו כי אל לו לצה"ל להפוך לצבא מקצועי על פי אמות מידה פרופסיונאליות מקובלות, זאת מתוך חשש כי הגברה של המאפיינים המקצועיים תגרום בהכרח לנפילה ערכית, ותפגע בשליחות של המשרתים בצבא. השיח התמודד עם סתירה ברורה: מחד קיימת דרישה מצה"ל להפגנת סטנדרטים גבוהים של ביצוע קרבי ויעילות ומאידך - חשש לדמותו של אותו צבא מצוין שלא יהיה בעל מאפיינים מקצועיים.

מעבר להיבט ההיסטורי הייחודי של צבא ההגנה לישראל אשר ניתן להיעזר בו כדי להבין את הרתיעה המסורתית מלמידה והתעמקות, ישנו היבט נוסף, סמוי, של הזיקה בין סוג השירות לבין התגמולים הקשורים בו. הכוונה היא למבנה עומק חברתי אשר משמעו כי מקצוע הינו עבור הפרט ושליחות היא עבור החברה. פרדיגמה יסודית זו מקשה על בחינה של גישות המערבות מאפיינים **שליחותיים ומקצועיים** בתפיסה יותר **אינטגרטיבית** ואף קרובה יותר למציאות המורכבת.

מלחמת יום כיפור ומסקנות ועדת אגרנט היוו נקודת מפנה באשר לערעור התפיסה האנטי אקדמית וביססו את ההבנה של המחיר שצבא לא מקצועי נאלץ לשלם. ועדת אגרנט בהתייחסה לנושא החשיבה הצבאית: "בחשיבה הצבאית בולטים סימנים של חלל מבחינת שתי פעילויות של יכולת: 1. שיקול - היכולת לנתח ולשפוט, להעריך ולשקול כדי להחליט. 2. יצירתיות - היכולת לחזות, לראות מראש, לחולל רעיונות." צה"ל, ובעיקר כוחות היבשה נדרשו לשינוי תפיסה והתחברות מחודשת להשפעות של המורשת הפרופסיונאלית על ידי **אימוץ של מערכת הכשרה אקדמית-צבאית ושירות ממושך**.

בחינה של התרחבות ההשפעה הפרופסיונאלית על הקצונה הקרבית בצה"ל קשורה בקשר הזיק עם ההרחבה האינטנסיבית של מעגלי הלומדים לתואר אקדמי בחברה הישראלית (ספראי 2004). הפיכת

בתוך משפחתם, ניתן למצוא בעיקר בתרבות הארגונית של צה"ל המייצרת מחויבות בלעדית ובלתי מתחלקת של הקצין לצבא (עירן-יונה, 2005).

עירן-יונה (2005) מונה חמישה מרכיבים של "תרבות הקרבה" המשפיעים על הבניית תפקיד המפקד הלוחם:

**התמודדות עם קשיים פיזיים, המאופיינת בפעולה בסביבה דלת אמצעים:** מבנים ישנים, תשתיות מצומצמות, תנאי עבודה קשים. תפקיד המחייב עמידה באתגרים פיזיים קשים: חיים באוהלים, ללא מקלחות, שעות שינה מועטות, והתמודדות עם מחסור באמצעים וציוד.

**עומס תפקידי ומיעוט שעות שינה:** עומס בעבודה המאופיין בעבודה בכל שעות היממה, גם בשעות הקטנות של הלילה, וגם כאשר הם בבית. דיווח על מעט מאוד שעות שינה, והתייחסות למציאות זאת כאל חלק מהתפקיד<sup>4</sup>. לעומס התפקידי ומיעוט שעות השינה ישנה השפעה על תכיפות הגעתם הביתה ועל היכולת שלהם לתפקד בבית כאשר הם יוצאים לחופשות.

**חוסר יכולת לתכנן הזמן:** חוסר יכולת לתכנן ולנהל את הזמן בחיי היומיום, לצד חוסר יכולת לתכנן מראש את מסלול השירות. מהמחקר עולה כי התרבות הארגונית מאפשרת מרכיבים רבים המשנים את סדר היום של היחידה, אע"פ שיש לה משימות ברורות וקבועות. פעילות מבצעית, תרגילים, בעיות בירוקרטיות ומבצעיות, גישות עם מפקדים בכירים שנקבעות ומתבטלות בהתראה קצרה, וכו'. היבט נוסף של חוסר היכולת לתכנן מתבטא באי וודאות ביחס למסלול השירות. למרות שאורכי הקדנציות ומועד חילופי התפקידים ידוע מראש קבה"ח ביחס לשיבוץ נעשית פעמים רבות ברגע האחרון. קצינים רבים אינם יודעים מה יהיה תפקידם הבא גם חודש וחודשיים לפני שהם אמורים להתחיל למלא אותו. חוסר התכנון מביא גם לביטול בהתראה קצרה של תוכניות שירות שסוכמו עם הפרט, בתוך כך ביטול יציאה ללימודים ואפילו הפסקה פתאומית של לימודים אקדמיים לצורך שיבוץ בתפקיד מסוים. הטענה היא כי אי וודאות זו מבוססת על מאפיין מרכזי של השירות הצבאי העולה בעוצמה רבה מהמחקר, המתבטא בניכוס השליטה בזמן על-ידי הצבא, באופן שבו הזמן הפרטי-אישי מנוכס על ידי הזמן הארגוני.

**עיסוק בלחימה וסכנת חיים:** סכנת החיים היא המאפיין הייחודי והבולט ביותר של השירות הצבאי ביחידות המבצעיות. השפעת העיסוק בלחימה וסכנת החיים על המשפחה באה לידי ביטוי, בין היתר, בחרדה שמלווה את בני המשפחה לאורך התקופות בהן מוצבים הקצינים בתפקידים המוגדרים כמסוכנים, חרדה מפני מוות או פציעה במהלך הפעילות המבצעית.

**היעדרות מהבית:** השירות ביחידות לחימה מבוסס על לינה בבסיסים המרוחקים ממרכז הארץ ועל היעדרות ממושכת מהבית. הנורמה היא של יציאת המפקדים בקבע לביתם בתדירות של פעם בשבוע, ובסוף השבוע בתדירות משתנה. היעדרות מהבית היא

נמצאת בתנאים ובדפוסי הפעולה של הארגון. לשיטתה, ההתפתחות מתאפשרת במפגש בין אנשים, יכולות ותנאים. על פי גישה זו ההשכלה היא מכשיר לעיצוב נורמות דפוסיים וערכים רצויים.

## התרבות כמעצבת קצונה

פריזמה זו קיימת בארגון סביב הסממנים המעצבים את תרבות העבודה ומבנה הקריירות של הקצונה הקרבית. ממצאי ועדת קשנ"ר (2000) אשר חקרה את עזיבתם של מג"דים איכותיים את הצבא מצאה כי הן המג"דים והן נשותיהם מתארים נטייה תרבותית חזקה של הארגון הצבאי ליצור ולחדד את קונפליקט התפקיד לעומת המשפחה, מצב זה, לדעתם, אינו מחויב המציאות אלא נובע במידה רבה מייצור עצמי: הן מנטיות אישיות של המג"דים (שכונן ה"שדוטים") והן מתרבות עבודה המאופיינת דרך שני נדבכים:

**איכות תנאי הפיקוד/ ניהול:** תנאי עבודה פיזיים ירודים בשילוב עם מבנה קריירות תובעני.

**איכות חיי המפקד ומשפחתו:** פגיעה ביכולת לקיים חיי משפחה תוך שמירה על איזון תפקידי, ובשחיקה אישית גבוהה.

שילוב ההיבטים האלו מגולם בכיטוי - "פולחן הסבל". הניתוח התרבותי (ו. קשנ"ר 2000) מצביע על מערכת של לחצים הדדיים ובלתי פורמאליים, הנותנת ערך גבוה לקצינים המפגינים התנהגויות "הקרבה". אלה מתבטאות בעבודה קשה, אל תוך הלילה, פעלתנות וריכוזיות, ובעיקר - ההקרבה האולטימטיבית - לא יוצאים הביתה, ולא רואים את המשפחה. רבים תיארו כיצד תרבות העבודה הזו מיוצרת במידה רבה על ידי הקצינים עצמם, לא תמיד באופן מחויב המציאות. קצין "סובל" הוא קצין מוערך, הזוכה בניקוד גבוה במשחק הקידום. חלק מהמוראיינים תיארו כיצד כל סטייה מאורח חיים זה, לטובת אורח חיים יציב, מסודר או נורמאלי יותר, זוכים לגינוי ונתפסים באופן שלילי הן על ידי פקודים והן על ידי מפקדים.

הניתוח שהועדה מציעה לבעיה של "בריחת" האיכותיים, מתייחסת לשינוי תרבותי אשר יעצב סביבה ותנאי עבודה המאפשרים איכות חיים טובה יותר הן בשעות הפעילות, והן בשילוב עם חיי משפחה.

מחקרים אשר עסקו בדפוס היחסים הקיים בין צה"ל למשפחות המשרתים מצביעים על כך כי הוא מושתת על מודל של מגויסות (עירן-יונה, 2001). המודל גוזר שורה של הנחות ביחס למבנה המשפחה המאופיין בחלוקת תפקידים ממוגדרת ומחויבות טוטאלית שלה כלפי המשרת בקבע והצבא. תפיסה זו גוררת דפוס יחסים חד צדדי ולא משתף בין הצבא לרעיות המשרתים. המציאות הביטחונית הסוערת, המאפיינת את החיים במדינת ישראל, אינה יכולה לתת הסבר מלא לאופן שבו הקצינים הלוחמים מנהלים את המתח שבין התפקיד למשפחה. את הסיבות לאופן שבו הם מנהלים את הקריירה שלהם, וכנגזרת מזה את היחסים הזוגיים

הסתכלות זו מחפשת את התופעה המכונה "איכות" במפגש בין אנשים והיכולות שלהם לבין התנאים הניתנים להם למילוי תפקידים. תנאים אלו מכוונים למשכי תפקיד (הזדמנות ללמוד) ודפוסי קריירה (הזדמנות לשלב התנסויות שונות), אבל גם לדפוסי פעולה מקצועיים, ואוריינטציות תרבותיות כלפי העבודה - יסודיות, עומק, נינוחות, למידה מתמשכת.

לסיכום, הנחות היסוד של פריזמה זו:

1. **פרספקטיבה עיקרית:** הפריזמה מבוססת על הפריזמה הפרופסיונאלית.
2. **מקור האיכות:** האיכות נמצאת בתנאים ובדפוסי הפעולה של הארגון (תרבות, הנחות יסוד).
3. **לוגיקת ההתפתחות:** ההתפתחות מתאפשרת במפגש בין אנשים, יכולות ותנאים.
4. **תפקיד ההשכלה:** מכשיר לעיצוב נורמות, דפוסי וערכים רצויים.

הפרקטיקות מתבססות על בירור ובחינה של דפוסי פעולה מקצועיים ואוריינטציות תרבותיות.

## סיכום

המאמר מציע התבוננות התפתחותית על העיסוק בפיתוח הקצין, המושג התפתחותי מכוון לבולטות של הפריזמה בשיח הארגוני, מכאן שאין מדובר בשלושה שלבים מובחנים המייצגים מעבר במחזור החיים הארגוני, אלא בתנועה גלית המדגישה הצטרפות של פריזמות נוספות. ניתן לומר כי בהווה הארגונית קיימות שלוש הפריזמות הנדונות. הנחות היסוד והפרקטיקות של שלוש זוויות ההסתכלות הללו פועלות את השפעתן על זירת הקצונה בד בבד ותוך כדי התחככות מתמדת. הפריזמה הראשונה, הרואה בקצונה 'ליבת הארגון', מתמקדת בפרט, רואה איכות כתכונה סגורה, מוגדרת, וטמונה באדם וגורסת כי קומץ איכותיים יאפשרו את קיומו של ארגון איכותי. הגישה מבוססת על ניהול משאבי אנוש מזווית צרכנית ומכניסטית ואוחזת בפרקטיקות בירוקרטיות.

הפריזמה השנייה רואה בקצונה מקצוע וגורסת כי איכות אינה טמונה רק באדם אלא בשורה של מנגנונים העוסקים בייצורה של האיכות. פריזמה זו מתרחקת מהסתכלות אינדיבידואליסטית, ורואה בפרקטיקות של פרופסיה כמו הכשרה, עיצוב זהות, אתיקה ותקופת התמחות את המנגנונים שתלויים מעל הפרט, הקצין ומעצבים אותו כאיש מקצוע. עיקר הפרקטיקות מתייחסות להכשרה על צורותיה השונות.

השערה שראוי לבדוק נוגעת לשאלת הכוחות ש"דחפו" לחיזוקה של הגישה הפרופסיונאלית בקרב הקצונה הקרבית. האם היה ניסיון לייצור "שוויון כוחות" בין אוכלוסיה מובחנת זו לבין שאר

חלק מהתרבות המקובלת ביחידות הללו. קצין שנעדר מהבית זמן רב יותר נתפס על ידי סביבתו כקצין "משקיען" וזוכה להון ארגוני שיכול להתרגם בין היתר לקידום מהיר.

השינויים המפליגים שחלו בעשורים האחרונים בדפוסי התעסוקה של נשים בכלל, ובישראל בפרט, לצד השחיקה שחלה במעמדו של צה"ל בחברה הישראלית מאידך, מעלים את הצורך לבחון את הרלבנטיות והמשמעויות של תפיסת הצבא את המשפחה. מחקר העוסק בבחינה מחודשת של דפוס היחסים בין הצבא למשפחות (עירן-יונה, 2006) העלה כי בהיבט של דרישות הצבא מבני ובנות הזוג של משרתי הקבע נראה כי הדרישות **דומות מאוד**, והן מבטאות דרך שני תחומים. הראשון, **נטל גידול הילדים נופל על כתפיהם**. התחום השני הוא בשידור **ציפייה לתמיכה של בן/בת הזוג, ציפייה להבנה ללא תלונה**. ממצאים אחרים מעלים כי דפוס חלוקת התפקידים במשפחות הגברים המשרתים קבע הוא **שוויוני פחות מזה הרווח בחברה הישראלית**, דפוס זה נמצא במתח מול המגמות המתרחבות של נשים הרוכשות השכלה גבוהה, כניסה רחבה יותר של נשים לשוק העבודה והשיח המתרחב בחברה הישראלית המקיים הסכמה על חלוקת נטל שוויונית יותר. ציון הממצאים הללו מחזק את ההבנה כי הצבא עדיין אוחז בהנחות יסוד לא רלבנטיות למבנה המשפחה המשתנה, לשינויים בהרגלי התעסוקה ורכישת השכלה בקרב נשים ולציפיות מעודכנות מחלוקת נטל שוויונית יותר.

המחקר מסמן את דפוס היחסים בין צה"ל למשפחות המשרתים כאחד האתגרים המשמעותיים בפניהם ניצב הצבא. ההמלצה עוסקת בעיצובו של סדר יום חדש ביחסים שבין הצבא למשפחות המשרתים. זאת בבסיס לשימור הלגיטימציה לדרישות התובעניות שהוא מציב בפני הפרט ומשפחתו. כיווני הפעולה המומלצים מושתתים על עקרונות המבטאים הנחות יסוד חליפיות להנחות היסוד המסורתיות. עיצוב מחדש של הנחות יסוד ארגוניות מבטא שינוי תרבותי מובהק, המכיר בכך כי רק פיתוחה של מדיניות כוללת ומערכתית, המבטאת תפיסה מעודכנת של מבנה המשפחה וצרכיה והנגזרת לדפוסי פעולה שונים, תסייע לכינונה של תרבות ארגונית המאפשרת את ניהולו האפשרי של המתח שבין צבא ומשפחה.

הפריזמה השלישית, הרואה בתרבות כמכלול המשפיע על פיתוח הקצונה נשענת במידה רבה על הפריזמה הפרופסיונאלית. פריזמה זו אינה מאמינה באיכות המיסטית הטמונה באדם ומחפשת אותה **בארגון**, אבל מעבר למנגנוני כינון הזהות/מקצועיות, היא מחפשת את האיכות בתנאים, ובדפוסי הפעולה הקיימים בארגון עצמו, יום וישעה שעה. גישה זו מניחה כי גם איש מקצוע, מומחה בתחומו לא יוכל להביא לידי ביטוי את יכולותיו המקצועיות, גבוהות ככל שיהיו, ללא התנאים המאפשרים לקיים תהליכים איכותיים. זוית

צורך ביצירת תנאים ובעיצוב הקשרים תרבותיים המאפשרים סביבה של איכות. העיסוק במיתוגו של "פולחן הסבל", או תרבות "ההקרבה", יסייע להתפתחותה של תרבות ארגונית המאפשרת דיאלקטיקה מאוזנת בין המחויבויות והצרכים של משרת הקבע בחלקים השונים של חיו. ביסוסן של הנחות יסוד המגדירות איכות מתוך פרמטרים מקצועיים, תסייע להתקדמותה ולהתפתחותה של תרבות ארגונית מכוונת התמצקות מעבר לעיסוק בהכשרה, גופי ידע ומסלולי שירות.

הפרופסיות בצבא, אשר מטבען היו אקדמיות, על מנת לשמר את ההגמוניה שלהן או שמא רצון להתבדל דרך קשירה של ההשכלה למקצוע הצבאי? אין ספק כי קיומן של קבוצות פרופסיונאליות בצבא שכוון והסטאטוס שלהן, יצרו השפעה על הקצונה הקרבית.

הפריזמה השלישית והאחרונה, מהווה נדבך נוסף היוצא באופן ישיר מהפריזמה הפרופסיונאלית. פריזמה זו מרחיבה את ההסתכלות וטוענת כי לצד מנגנונים המעניקים עומק והבנה מקצועית, יש

טבלא מסכמת

התרבות כמעצבת קצונה	הקצונה כמקצוע	הקצונה כליבה	פרספקטיבה עיקרית
הפריזמה מבוססת על הפריזמה הפרופסיונאלית.	מיקוד במערכת ופחות בפרט.	הסתכלות דרך פרטים ופחות דרך מערכת.	<b>פרספקטיבה עיקרית</b>
האיכות נמצאת בתנאים ובדפוסי הפעולה של הארגון.	האיכות מתפתחת וקשורה למנגנוני הכשרה אשר מספק בית הגידול הארגוני.	האיכות היא מהות הטבועה באדם ה"איכותי".	<b>מקור האיכות</b>
ההתפתחות מתאפשרת במפגש בין אנשים, יכולות ותנאים.	ההכשרה לפיקוד נקנית בשני נדבכים: א. בית האולפנא של המקצוע - המוסד האקדמי; ב. הפרקטיקה - תפקידי שדה ומטה	דגש על הניסיון האישי הנרכש ב"שטח" ובתפקידי פיקוד רצופים.	<b>לוגיקת ההתפתחות</b>
מכשיר לעיצוב נורמות, דפוסיים וערכים רצויים.	רכישה של ידע זהות פרופסיונאלית. תשתית מחייבת לכל מקצוע.	לשמש אמצעי משיכה מרכזי בשימור הפרט בארגון, דרך לשמירת איכות צבא הקבע ולהעלאת דימויו.	<b>תפקיד ההשכלה</b>

מקורות

- בין שני מוסדות תובעניים: הקריירה הצבאית מעיני המשפחה. מיטל עירן-יונה, 2006, ענף מחקר, ממד"ה.
- גרעין לצבא עברי סדיר. יואב גלבר, 1986, הוצאת יד יצחק בן-צבי, ירושלים.
- הפקת לקחים ראשונית על תוכנית "אופק רחוק". 2005, ענף הערכה, ממד"ה.
- הצבר - דיוקן, עוז אלמוג, 1997.
- ועדת האלוף עמידרור. סיכום מסקנות הועדה למקצועיות הצבא. 1998, המכללות, צה"ל.
- ועדת קשנ"ר, דו"ח ועדת קשנ"ר בנושא "קשירת המרכיב האיכותי". ממצאי הועדה ועמדותיה. 2000, מקשנ"ר, מז"י-ענף פסיכולוגיה צבאית, צה"ל.
- נייר עמדה בנושא: דפוס היחסים בין צה"ל לבין משפחות משרתי הקבע - לקראת סדר יום חדש, מיטל עירן-יונה, 2001, ענף מחקר, ממד"ה.



- | הערות שוליים |  |
|--------------|--|
| 2            | <p>במידה רבה גם קצונת המטה, המעוצבת בצילה של הקצונה הקרבית.</p> <p>3 גם לא עבור הקצונה</p> <p>4 Non-Commissioned Officer</p> <p>5 דאה אצל מ. עירן-יונה, 2002</p> <p>6 שינויים ניהוליים ואף חילופים תכופים.</p> <p>7 בעיקר בתקופות שגרה של אימונים והחזקת קו "דרגוע".</p> <p>8 הדגש אינו במקור</p> <p>9 בדומה לאחריות הנופלת על המג"ד במילואים - דאה מחקר בנושא זה שפורסם ע"י המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית במז"י.</p> <p>11 מאז השם שונה.</p> <p>12 שהיא התולדה של צוות החשיבה בראשותו של האלוף בן ראובן</p> <p>13 "לכאורה היה הויכוח טכני-מקצועי, אבל למעשה הוא הסתיר חילוקי דעות בסיסיים הרבה יותר באשר לאופיו של הצבא שיש להקים, ובאשר למקומם של ערכי-יסוד בתוכו (כמשמעת, ציות, הידריה, מקצועיות ויזומה)... שם עמ' 171.</p> <p>14 אישוש לעומק ההווייה התרבותית הדוגלת בעומס תפקיד ניתן למצוא בדבריו של לסקוב (1985): "לכן ביחידות מבצעיות הנמצאות בקו המגע עם האויב וביחידות מבצעיות המסייעות להן, אין לקצינים בכירים במפקדות זמן לעצמם ואין להם זמן לבני ביתם, לקריאה, להצגה או לקונצרט" שם עמ' 115.</p> |
|              | <p>■ עמדות משרתי הקבע ביחס לשאלת המפקד הוא הכתובת, והמדים החדשים, סקר טלפוני, מיטל עירן-יונה, 2002, ענף מחקר, ממד"ה</p> <p>■ צוות חשיבה בראשות האלוף בן-ראובן, פיתוח קידום ועיצוב מסלולי השירות של הקצונה הבכירה בצה"ל. 2003, המכללות, צה"ל.</p> <p>■ מנהיגות המ"פ המצטיין, זכאי, א', בריינין, א', שמיר, ב' ופופר, מ', 2000, בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.</p> <p>■ מנהיגות המג"ד המצטיין, זכאי, א' ושיינפלד, ע' 1992, בית הספר לפיתוח מנהיגות, צה"ל.</p> <p>■ מנהיגות צבאית. חיים לסקוב, 1985, הוצאת 'מערכות', צה"ל.</p> <p>■ שלושה ייצוגים של הפלוגה המבצעית במחקר. שרית עמרם, 2001, מדור מחקר, ענף פסיכולוגיה צבאית, זרוע היבשה, ממד"ה.</p> <p>■ תהליכי אקדמיזציה בצה"ל ומדיניות הלומדים. מוטי ספראי, 2004, ענף מחקר, ממד"ה.</p> <p>■ Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Bass, B.M, Avolio, B.J., 1990, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.</p>   |