

שילוב חיילים מאוכלוסיות חלשות בצה"ל - תמצית שיקולים

אל"מ מיכאל גל*

מזה כשנתיים מגייס צה"ל לשורותיו בני נוער מקבוצות אוכלוסייה חלשות. קליטתם של בני נוער אלה, שעד כה לא גויסו לצה"ל, מחייבת לפעול לקידום ולשילובם ביחידות השונות, כדי שיוכלו למלא בהן תפקידים ייעודיים.

פעולה זו הנה מורכבת וממושכת ודורשת קביעת מדיניות אשר תתבסס על שיקולים שונים ואשר תיקבע לאור הערכת מצב.

קביעת מדיניות חברתית-חינוכית חייבת להיעשות בדרך הגיונית המשוחררת, ככל הנחת, משימוש בניסוחים מעורפלים. רק ניתוח הגיוני, המגדיר נתוני מצב, כלים ואפשרויות יכול להביא לביסוס תכניות מוגדרות. בבסיסה של כל מדיניות חברתית ישנו מניע ערכי הקובע, במידה רבה, את המחיר ש"החברה" (או חלקים ממנה) מוכנים לשלם תמורת פעילויות שביסוסן דן הכוונה לשפר את מצב החלשים. את עצמת המניע הערכי לא ניתן למדוד ואף אין לראות בה נתון קבוע שאי אפשר לשנותו. דיון או ויכוח ציבורי, על כיווני הפעולה החברתית — ובעיקר ויכוח בין מערכות פורמאליות — אינו נשען תמיד על בסיס לוגי משותף ומדרך הטבע באים בו לידי ביטוי, נקודות המוצא, דעות, נתונים ולעתים אף אינטרסים שונים ונוגדים.

קידום אוכלוסיות מיוחדות – האמנם תפקידו של צה"ל?

במסגרות שונות, ואף בצבא עצמו, מתקיים ויכוח עקרוני באופיו, ומעשי בתוצאותיו, שעיקרו מתמקד בשאלת היסוד: האם זהו תפקידו של צה"ל לעסוק בתכניות חינוכיות מכוונות במגמה לשפר את מצבם של צעירים בגיל גיוס, אשר נתונים וניסיונם החברתי מקטינים את סיכוייהם להשתלב בחברה ולהתקדם בה.

בבסיסו של הוויכוח הטענה הפורמלית כי "... ישנה המערכת הממונה על החינוך וישנה המערכת הממונה על הביטחון, ועל כל אחת מהן למלא את תפקידה הייעודי ולהשקיע את משאביה בדרך היעילה ביותר רק על פי יעדים מוגדרים אלה". טענה זו הנה הגיונית כשלעצמה, אולם ערכו האמיתי של ויכוח זה יוכל להיבחן רק אם יתייחס מחד גיסא לבעיות הקונקרטיות העומות בפני צה"ל כמערכת לאומית שצריכה לקלוט כל צעיר בישראל, ומאידך גיסא, לאותן בעיות הניצבות בפני הצעירים העומדים להתגייס.

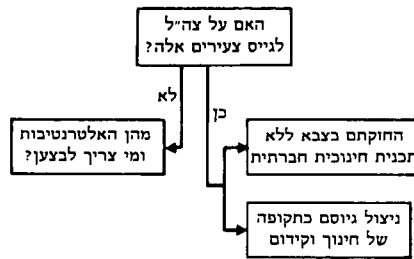
בהקשר זה יש להציג שאלה עקרונית אחת ועוד שתי שאלות משנה הנובעות ממנה. התשובות לשאלות אלה צריכות לשמש כמסגרת לקביעת המדיניות ולביסוס התכניות של צה"ל ושל המערכת החברתית:

א. האם על צה"ל לגייס את כל הצעירים אשר הגיעו לגיל גיוס ובכלל זה את אלה שיש להם קשיי הסתגלות ותפקוד? אותה שאלה עצמה מן ההכרח להציג גם במונחים הקשורים לכל פרט, כגון: האם לגייס את חיים, יוסי ומיכאל בדיעה שכל אחד מהם, על-פי נתוניו בגיל הגיוס, יתקשה להשתלב במערכת ללא התערבות חינוכית?

ב. אם תשובתך שלילית – מהן האלטרנטיבות לגבי בני הנוער שהנך מציע שלא לגייס, על מי לבצען וכיצד ימומשו (תוך ידיעה שנשרו מן המסגרות השונות ואין הם משתתפים בפעולות כלל מסגרת החברה זמן ניכר לפני "גיל גיוס")?

ג. אם אתה חושב שעל צה"ל לגייסם (כלומר תשובתך חיובית), האם על הצבא "להחזיקם" מבלי להפעיל תכניות חינוכיות מכוונות (תוך ידיעה כי ללא פעולה מקדמת סיכוייהם מוגבלים)?

הדברים הבאים, שיביאו בתמצית שיקולים והערכת מצב בדבר מקומו של צה"ל בתחום זה, יתרונו ויתו ומגבלותיו,

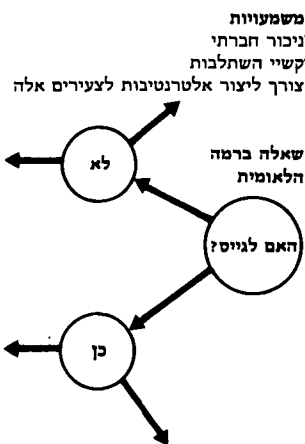


ציור מס' 1: ניתוח גרפי של שלוש השאלות

מבקשים לטעון כי: כתוצאה מנתוני היחידים של צה"ל, אשר ינותחו בהמשך, יהיה זה משגה עקרוני שלא לנצל מערכת לאומית כדי לפעול למען שיקומם של צעירים בגיל גיוס. במלים אחרות: בנוסף למשמעות הנודעת לצה"ל בחברה שלנו – ובנוסף להשפעה שיש לעובדה זו על הצעירים ועל שירותם בצה"ל (או אי שירותם) יש לצבא פוטנציאל מסוים המחייב לשלבו בפעולות השיקום החברתיות-חינוכיות. זאת ועוד, כתוצאה מכך שמרכיביו של הפוטנציאל של הצבא לפעולה זו מסוימים, הרי שיש להציג דרכי פעולה מוגדרות, אשר ינצלו את המרכיבים הללו בצורה נכונה, ככל שניתן, ואשר יהיו ניתנות להערכה – ולו חלקית. מערכת השיקולים, שתובא בהמשך תצא בעת ובעונה אחת משתי נקודות מוצא:

האחת – נקודת מוצא כוללת מחוץ למערכת הצבאית המתייחסת לקהילה הרחבה ולפעילויות האלטרנטיביות ול-השפעתן במקרה של אי גיוסו של הצעיר.

השנייה – נקודת מוצא פנימית,



מעמדות: העמסת קושי חברתי על צה"ל, העמסת קושי כוח אדם ואמצעים, השפעות שליליות אפשריות על המערכת, הצגת אתגר חיוני למערכת

המתייחסת למערכת הצבאית עצמה, ותעסוק ביכולתה של המערכת למלא את התפקידים שמצפים ממנה למלא כלפי חיילים מן האוכלוסייה הנדונה.

לגייס או לא לגייס?

הנחות המוצא בשאלה זו הן שתיים:

א. תפקידו המוגדר של הצבא הנו קיום הביטחון.

ב. כל צעיר וצעירה בגיל 18 חייבים על-פי החוק להתגייס לשירות צבאי.

המסקנה ההגיונית מן הדברים הללו היא, כי אם מוטל על צה"ל "לייצר ביטחון", הרי שעליו לגייס לשורותיו רק אותם צעירים אשר לאחר השקעה סבירה, יוכלו למלא תפקידים שיסייעו להשגת מטרה זו. אולם ההכרעה שלא לגייס לשירות הצבאי צעירים, החסרים כישרוי יסוד כדי למלא את התפקידים הנחוצים למערכת ("תפקידים תקינים"), מציגה שני צדדים:

האחד – פירושו של אי הגיוס במובן החברתי ערכי הנו הבטחה של מיקום שולי עבור אותם צעירים בצד היווצרות של קשיים מוחשיים ביכולתם להשיג עבודה או תפקיד בחברה. אי הגיוס, במובנים אלה, "ממסד" את ניתוקם של צעירים אלה מנורמות החברה, מערכיה ומחברים הממשיים שיש לה.

השני – פירושו של אי הגיוס מבחינת מקבלי ההחלטות במערכת החברתית הנו הצורך לחפש אחר תשובות אלטרנטיביות כדי להבטיח את סיכויי התפתחותם האישית-חברתית (תוך ידיעה שגם אי מציאה של פתרונות כאלה פירושה במציאות – החלטה לגביהם). יש להזכיר כי על מקבלי

בעיות ושאלות הניצבות בפני מקבלי ההחלטות במערכת הצבאית מהם הכלים שבכירי הצבא המהווים את פוטנציאל פעילותו בתחום הזה? מהן מגבלותיו בפעולה זו? מהן האלטרנטיבות ואילו דרכי פעולה יש לבחור?

בעיות הניצבות בפני מקבלי ההחלטות במערכת החברתית מהן האלטרנטיבות הקיימות? האם התערבות אפשרית ואיזה? משמעות ההתערבות בקרב הלא מנוסים כאשר המגע מבוסס על רצונם?

ציור מס' 2: ניתוח השאלות והמשמעות בדבר שיקולי גיוסם של צעירים מאוכלוסיות חלשות.

ההחלטות — בהציגם אלטרנטיבות המיועדות לשיפור מצבם של הצעירים שאינם מתגייסים — לקחת בחשבון שהסתייעות בפתרונות אלה תלויה ברצונם של הצעירים להסתייע באלטרנטיבות הללו (דבר שהוכח כבלתי מבטיח מן הניסיון המוקדם שלפני הגיוס).

החלטה לגייס את הצעירים המתקשים למלא תפקידים תקינים (שאינן הצבא "צריך אותם" עפ"י תפקידו הביטחוני) צריכה לנבוע משתי קבוצות שיקולים: האחת — שיקולים חברתיים-ערכיים: תפיסה רחבה יותר של מקומו ושל חובתו של הצבא בהיקף חברתי הרחב. והשנייה — שיקולים "מקצועיים", היינו, הגדרת הכלים והאפשרויות הספציפיים אשר נמצאים בידי צה"ל מעצם תפקידיו ואשר ניתן לנצלם כדי לשפר את מצבם של צעירים אלה.

לצורך דיונונו חשוב להדגיש את העובדה שההכרעה אם לגייס או לא לגייס את הצעירים הללו — נתונה בידי הצבא. משמעות הדבר היא שמנקודת מוצא לאומית ההחלטה הנתונה בידי צה"ל אינה רק אם אותו צעיר יגויס ויהיה חלק מן המערכת, אלא גם אם הוא יופנה "החוצה". כלומר, ההחלטה של צה"ל לגבי הפרט החלש ("הלא מתאים") אינה נושאת עוד אופי "פרטי" כלפי כל צעיר וצעיר — זוהי החלטה כלל חברתית.

עד כה עסקנו בשאלה האם צה"ל צריך לגייס צעירים בעלי קשיי תפקוד והסתגלות. מחצית התשובה לשאלה זו ניתנה ע"י הצבעה על הנזק שיכול להיגרם ממניעת גיוסם, ואולם תשובה מלאה לשאלה זו צריכה להכיל מענה גם למחצית השנייה של השאלה: "האם הוא יכול לטפל בהם חינוכית וחברתית?". על פי ההיגיון, לפחות, ספק אם על צה"ל לגייסם, אם אין הוא יכול להוות סיכוי ממשי (ומוגדר) לשיפור מצבם החברתי-חינוכי.

בטרם ננסה להשיב לשאלה האם צה"ל יכול לטפל בבעיה שהוצגה לעיל, נדון בטענה אשר מועלית בפורומים רבים בערך בזו הלשון: "המשאבים של המדינה הנם מוגבלים; מדוע לא יושקעו יותר משאבים למאמץ חינוכי בגילאים הצעירים ובכך יקטן היקפה של האוכלוסיה החלשה המגיעה במצב זה לצבא?" בטענה זו יש אכן היגיון לוגי, אולם, אפילו נתעלם מהפוטנציאל ההתפתחותי חינוכי של גילאי 18-21

טבלה א' — נתונים וכלים עיקריים לקביעת המדיניות ותכנית הפעולה:	
עובדות	משמעויות עיקריות
הגיוס לצבא מבוסס על חובה המעוגנת בחוק.	כל הצעירים מקבוצות האוכלוסייה השונות (בעלי המוטיבציה והחסרים אותה) מצטרפים למערכת ומצויים בה.
משך השירות הצבאי הוא שלוש שנים והוא חל על גילאי 18-21.	תכנית שיקום תותווה להמשכיות של שלוש שנים כאשר אופי התכנית וסיכוייהן מבוססים על הפוטנציאל הייחודי של גילאי התבגרות אלה.
המערכת הצבאית, מעצם טבעה הנה מערכת כפייתית הבנויה על החלטות ופקודות היררכיות.	בכפייה זו — שהיא לגיטימית ומופעלת כלפי כל המגויסים, ללא הבדל — ניתן להשתמש לכיוונים שכוונתם לקדם את החלשים ולא דווקא לספק את רצונם או את נוחותם המיידיים.
בידי הצבא (אשר הוא מער כח בבעלות לאומית) ומעצם תפקידיו — היקף ומגוון תפקידים ומקצועות גדולים ביותר. עקב היות הצבא מבוסס על צעירים בגיוס חובה — עליו להכשירם לתפקידים, דבר המחייב לקיים מערכות הכשרה משור כללות לתפקידים ולמקצור עות השונים.	ניתן להשתמש בתפקידים ובמקצועות כאמצעי חינוכי-שיקומי. ניתן להתאים את המקצועות לכישורי החייל. ניתן להכשיר את החייל לתפקיד או מקצוע אשר בו ישרת ואשר יתאים גם להשתלבותו במערכת האזרחית.
הצבא הנו מערכת ריכוזית בעלת שליטה ואחריות כוללת על מסגרותיה השונות ועל כל פרט המצוי בהן.	בהגדרת סדרי עדיפויות יכולה המערכת הצבאית — באמצעות מקבלי ההחלטות המרכזיים — להבטיח את התנאים השונים הדרושים, ולכוון באופן מוגדר את גופי קבלת ההחלטות והביצוע. ולהבדיל מן המערכת הדמוקרטית הפתוחה — מסוגל הצבא לתת את כלל התשובות הקשורות במסלול קידומו של צעיר על יסוד החלטות מרכזיות (כגון: יכולת לקבל החלטה מרכזית על המקצוע שימלא החייל, ההכשרה למקצוע זה, הקצאת התקן המתאים ובחירת המקום אליו יוצב כמו גם כלל אמצעי הסיוע והתמיכה למימוש אלה).
לצבא מעצם תפקידו אמצעי בקרה ושליטה משוכללים.	מאפשר מעקב צמוד אחר המגויס ומצבו בכל שלב — דבר שהוא תנאי הכרחי לקבלת החלטות הקשורות להכוונתו במצבים השונים במסלול שיקומו.

האם יכול צה"ל לטפל באוכלוסיות מיוחדות

מכאן אנו מגיעים לשאלה המרכזית: האם צה"ל יכול לטפל בבעיה של שיפור מצבם של צעירים וצעירות אלה המנותקים מן החברה ומתקשים להסתייע לפעול בתחום זה מחייבת להבין את המרכיבים שעליהם ניתן ונכון לבסס פתרונות שיאפשרו להשיג את הכוונות הללו וכן להכיר את המרכיבים המהווים יסוד בעיה וקושי בהשגתן. מתוך הבנת המרכיבים יש לגבש את התכניות הספציפיות הקשורות לאותן הכוונות.

(כלומר, ישנם סוגי הישגים אשר ניתן להשיגם בגיל זה — ואפילו נכשל הצעיר מוקדם יותר), עדיין נשארת עובדה שיש להציגה: **מדי שנה נמצאים בפתח הכניסה לצה"ל מספר אלפי צעירים החסרים כישורי יסוד בסיסיים לתפקוד ולהשתלבות בצבא.** ההחלטות צריכות אפוא, להתבסס על עובדות ההווה ולהביא בחשבון גם את עתידם של צעירים אלה ולא רק את עברם. יש להטיל ספק בזכותו של מישור ההחלטה על הפקרת דורות אלה בבחינת "דורות המדבר".

השני — כיוון החיזוק וההשתלבות, שעיקרו לנסות להביא את הפרט ליכולת לתפקד. כיוון זה מבוסס על חיזוק הדרגתי, אשר בסופו מועברת האחריות אל הפרט עצמו.

המערכת הדמוקרטית הפתוחה (בעור-לם המערכי כולו) מתקשה לחרוג מן המדיניות החברתית-הטיפולית שכן אין הפרט החלש רוצה להשקיע מאמץ בקידומו ודורש זאת מן החברה. החברה מתוך מניעים נעלים מתקשה לחרוג מדרך הסיוע הטיפולית, אשר משאירה חלק ניכר מן החלשים במצבם. מדיניות חיזוק והשתלבות מחייבת מסגרות וכלים, אשר יש קושי רב בעיצובם ובעיקר יש קושי להבטיח את ההשתתפות בהם של אותם אנשים שאליהם הם מכוונים.

ראוי אפוא לחדד את הדברים ולרכז את המשמעויות הנובעות מהערכת המצב ומהשוני הבסיסי בין פרט למשנה.

ראשית, מדובר כאמור, במערכת אשר צעירים אלה מגיעים אליה מתוקף החוק. זוהי מערכת לאומית שלרשותה מגוון רחב של תפקידים ומקצועות שאליהם היא מכשירה בעצמה. לרשותה גם כל קבוצות הגיל הרלבנטיות שמהן ניתן לבחור את המתאימים למשימות השונות. מערכת זו הנה ריכוזית ובעלת יכולת לקבל החלטות ולהשפיע מעשית על כלל המרכיבים הנוגעים לחייל ולחיו במשך שלוש שנים.

שנית, הנתונים של הצבא שהוצגו בפירוט בטבלות א' ו-ב' דלעיל מסמנים כיוון, אשר עיקרו היכולת להשתמש במסגרותיו ובכלים שנסקרו כאן כאמצעי לשיפור מצבם של צעירים וצעירות אלה. דבר זה יכול להיעשות על-ידי הכנתם למילוי תפקידים ובאמצעות מילוי תפקידים משמעותיים ומקצועיים ככל הניתן במגמה שבאמצעותם חיזוקו יכולתם האישית וכורשם החברתי. על

טבלה ב' נתונים אחרים וכלים נוספים שיש להם השפעה על מדיניות ותכניות שיקום בצה"ל	
עובדות	משמעויות עיקריות
הצבא — מעצם אופיו — מהווה מערכת כלכלית גדולה ביותר המקיימת אמצעים, מסגרות ואנשים.	שינויים שוליים מאפשרים להסתייע במרכיבים השונים — לטובת טיפול בפרטים החלשים — מבלי שתיפגע עיקר המערכת ותוך השקעה ישירה קטנה יחסית.
כוח האדם העומד לרשות הצבא מאפשר לערוך סלקציה ותמרון לפי המשימות ועל-פי שיקולי עדיפויות.	מאפשר הכוונת כוח אדם טוב יחסית לפעילויות הקשורות באוכלוסיות החלשות. בשונה מן המצב במערכת האזרחית, שבה המגע החינוכי עם המנותקים מבוסס על היצע וביקוש המביא לאו דווקא את הטובים ביותר, יכול הצבא להבטיח רציפות הכוונה הטובים למשימה זו.
הצבא מהווה מערכת המקובלת על כלל החברה כצורך לאומי חיוני (מרכיב בעל משמעות ערכית).	ההשתתפות בו מהווה מרכיב חשוב בתחושת הקשר לחברה (ואי השתתפות בו תורמת לתחושת ניכור וחוסר קשר).
באחרים ממרכיביו המרכזיים מהווה צבא החובה מערכת שיוויונית (מרכיב בעל משמעות ערכית).	לדבר השפעה חשובה על החיילים מן הקבוצות החלשות אשר במהלך השתלבות ביחידות נמנעות אכזבה ואפליה, כך גם תורם הדבר לתחושת השותפות והקשר עם המסגרת.

"אוכלוסייה", אולם שימוש זה מקורו בעובדה כי לפנינו קבוצת צעירים, שהמשתתף להם הוא הקושי להסתגל ולהשתלב במערכות החברתיות ובמסגרות היצרניות השונות. מעבר לכך אין לשכוח כי מדובר בפרטים אשר לכל אחד מהם חולשות שונות ויתרונות שונים המאפיינים אותו באופן אישי. אלה אלפי אנשים שלכל אחד מהם יש למצוא את הדרך, הקצב והמסלול, אשר יסייעו להתמודד עם חולשותיו ולהשתמש בכישוריו וביתרונותיו.

הערה נוספת שראוי להציגה כאן עוד לפני ריכוז המשמעויות ולפני הצגת המטרה קשורה בשני כיוונים כלליים: האחד — הכיוון הטיפולי, שעיקרו למנוע מן הפרט החלש קשיים, כלומר לראות בו-חולה אשר יש להקל עליו את הדרך.

מהם אפוא, עיקר מרכיביו של הפוטנציאל של צה"ל לביצוע הכוונה של שיפור מצבם של צעירים אלה? התכונות והכלים של צה"ל אשר מהווים בסיס להגדרת תכניותיו היחידיות עם צעירים בגיל גיוס המתקשים בהסתגלות ותפקוד מתוארים בטבלה א' ובטבלה ב'.

בנוסף לכך קיימים נתונים אחרים אשר לא יורחב עליהם הדיבור כאן.

הברלים בין פרט למשנה

בטרם נעבור לריכוז משמעויותיהן של העובדות שהוצגו כאן, יש להאיר עובדה נוספת חשובה אשר איננה נגזרת אמנם מן המערכת הצבאית אולם לא ניתן לבנות כל תכנית מבלי להתחשב בה והכוונה לשוני הבסיסי בין פרט לפרט. אנו משתמשים אמנם במושג

ציור מס' 3: סכימת המסלול ההדרגתי — שלבים עיקריים.

ליווי שוטף של כל פרט וסיוע בפתרון בעיותיו

הכנה והסתגלות סיונות מיוחדת	הכשרה למילוי תפקידים	השתלבות במילוי תפקידים	הכנה ושילוב במשק האזרחי

השכלה בסיסית והעשרה חברתית תרבותית בדרגים מגוונות

שונה בין אנשים שונים. מכאן, שבמצוי
אות תחרוג התנועה של חלק ניכר מן
החיילים מהסכמה שהוצגה כאן. (ראה
ציור מס' 4).

מוצגת, אם כן, תכנית מורכבת
שצריכה לענות לא רק על הצורך
בתמיכה ובהדרגתיות החורגים בהרבה
מן הדרוש לחיילים רגילים, אלא גם
לפעול עם כל פרט ועל פי שיקולים
הקשורים בכל פרט. תכנית כזאת אינה
מאפשרת לתת פתרונות אחידים או
לקבוע סדר זמנים קבוע (להוציא את
שלב הטירונות-הסתגלות) ועליה להיות
גמישה ולהתאים את עצמה למצבם של
החיילים המצויים באותה נקודת זמן.
לתפיסת פעולה כזאת חייבות להיות
השלכות על אופי התכנון, על הפעולה
עצמה ועל מבנה מסגרות המטה וארגון
נן.

תפיסת התכנון להגשמת המדיניות
המשתמעת מן המטרה והשיקולים
שהוצגו לעיל תתבסס אפוא על שני
כיוונים עיקריים:

תכנון, הקמה ופיתוח של מערכת אפשרויות במספר תחומים:

א. מסגרות הסתגלות והכנה לשירות
(טירונות) ולכך: תכניות, תכנים ושיטות
מתאימים.

ב. מסגרות הכשרה למילוי תפקידים
ובעיקר הכשרה מקצועית (מגוונת במק-
צועות, בשיטות, במשכי זמן ובמקומות
גיאוגרפיים).

ג. מקצועות (נחוצים ככל הניתן,
בעלי ביקוש אזרחי — ככל האפשר)
ותקנים באמצעותם ניתן להציב חיילים
אלה במקומות הדרושים.

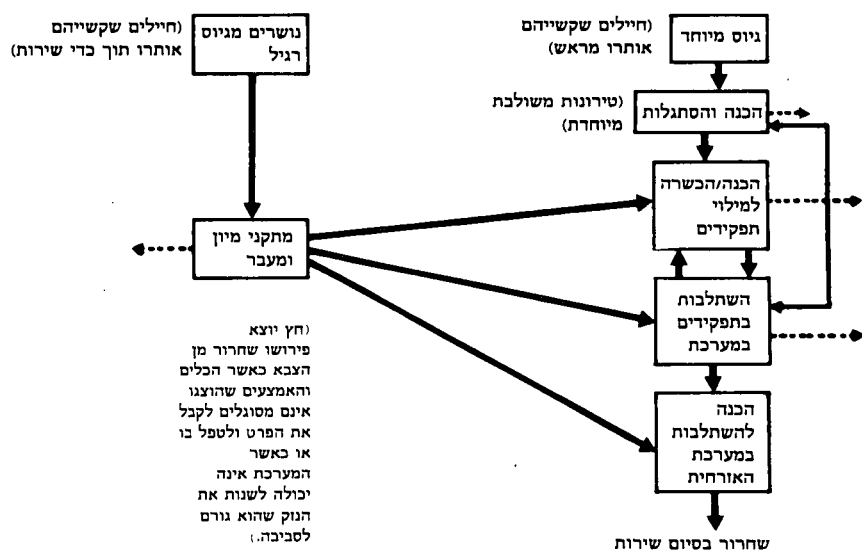
ד. יחידות ומפקדים מתאימים ותפקי-
דים ביחידות הללו — אשר בהם
מסוגלים החיילים להיקלט ולהתקדם
(בתחום מקצועם וכחיילים — בני אדם)
לאור הכוונות שהוצגו.

ה. הדרכת והכוונת המפקדים ביחי-
דות הקולטות — לפעולה נכונה עם
החיילים והחיילות.

הכיוון השני הוא הפעלת מערכת מיון, שיבוץ, הכוונה ובקרה:

מערכת זו צריכה להפנות כל חייל
מקבוצה זו על-פי כישוריו ומצבו
הנוכחי לאחת מן האפשרויות הקיימות
או הנפתחות בשבילו.

מדובר, אפוא, בתכנון בעל אופציות
מקצועיות ו"תעסוקתיות" אשר כל אחת
מהן צריכה להיות חלק מקידומו
ומחיוקו של החייל כאשר הפרטים
מזורמים" אל האפשרויות הללו מאחת



ציור מס' 4: אפשרויות הורמה במציאות

שיקול חברתי המעדיף שלא להשתמש
במסגרת הצבאית למטרה זו — פירושו
שלא לממש את הערכים ואת הכוונות
של החברה שלנו, אשר אף מעוגנים
ברוח החוק. השאלה, אפוא, איננה
פורמאלית אלא ערכית מהותית. נכון
יהיה, אפוא, להוסיף מטרה העומדת
בפני עצמה לגבי הצעירים שהגיעו לגיל
גיוס ואשר רמתם בתחומים הללו היא
למטה מרמת המינימום המוגדר ע"י
ערכי החברה, החוק ומשרד החינוך
והתרבות: להקדיש מאמץ עליון להקני-
ית השכלת יסוד ויכולת שימוש בשפה
לצעירים וצעירות אשר הגיעו לשירות
הצבאי ללא נתונים אלה.

מטרת "הטיפול המיוחד" בצה"ל,
אשר הוצגה לעיל, מבוססת על הרעיון
שההכנה למילוי תפקידים ומילוי תפ-
קיד בפועל מחזקים את יכולתו של
הפרט במובן הרחב יותר. מימוש כוונה
זו — כאשר מדובר בצעירים המגיעים
למערכת חסרי כישורים וידע הכרחיים
— מחייב לבסס את התכניות השונות
על שני מרכיבים:

א. הדרגתיות הכניסה למערכת הצב-
אית וההכנה להשתלבות ולהתקדמות
בה, אשר באה לתגבר את הפרט
בתחומים השונים בקצב בו יוכל לעמוד
ולחשוף אותו לאט יותר ובאופן סלקטי-
בי לתפקידי הצבא הממשיים. (ראה
ציור מס' 3).

ב. תכניות פעולה הבנויות ומבוססות
על הפרט: כלומר, ביסוס מסלולים אשר
יתבססו על יכולתו של כל פרט, נטיותיו
ומצבו הנוכחיים. הורמה אפוא — בין
השכלים והמצבים השונים — תהיה

מסלול זה, כפי ששמשמע, לקחת
בחשבון את היכולת השונה של כל
פרט.

משתמע אפוא שצה"ל אינו מתכוון
לתכנית שתכליתה לגרום יתר נוחיות
לכל פרט ופרט בקרב הקבוצות החל-
שות באמצעות סילוק כל הקשיים
מדרכו. כך גם אין יתרונו של הצבא —
כלפי המערכות האזרחיות — בהתבס-
סות על ציר טיפולי. ודאי שאין בכך
תחליף לחינוך של בית-הספר ולחינוך
המוקדם בכללו; המדובר לאור הערכת
מצב זו בתכניות שתכליתן לחזק את
הפרט באמצעות הכנתו למלא תפקידים
ולהשתלב במילוי תפקידים של ממש.

הגדרת מטרות ועקרונות הפעולה לאור הנתונים והשיקולים, אשר הוצגו כאן, תוגדר מטרת צה"ל בפעולתו עם קבוצות אוכלוסייה מיוחדות כך:

קידום מקסימאלי של כל פרט מן
האוכלוסיות החלשות ושילובו — ככל
הניתן — במילוי תפקידים אפקטיביים
בצבא ובמשק האזרחי. פעולה זו תדגיש
את טובת הפרט ואת יכולתו לתפקד
כאזרח יצרני בחברה.

כדי להשיג מטרה זו — וכחלק בלתי
נפרד ממנה — חובה בין השאר,
להעלות את רמת השפה וההשכלה
בקרב צעירים אלה, אך עם זאת, הכרחי
לראות בהעלאת הרמה של אלה גם
מטרה לעצמה. אין ספק שבידי מערכת
החינוך האזרחית כלים רבים וטובים
להקנייתם של אלה. ואולם, הצבא הנו
המסגרת האחרונה העומדת לרשות
החברה שבה מצויים צעירים אלה.

**טבלה ג'
מערכת מדדים ארעית שנבחרה לבדיקת הפעולה**

השלב		המדדים
טרומ גיוס		1. שיעורי גיוס מקהילות, שבהן נערכת פעולת הכנה לצעירים בעלי קשיים חינוכיים-תפקודיים. 2. שיעורי גיוס מקהילות אלה לתפקידים משמעותיים.
תוך כרי שירות	הסתגלות	1. נשירה מצה"ל. 2. העדרות משירות. 3. מעברים בין יחידות ובין תפקידים. 4. כליאה.
	קידום מקצועי	1. היקף מקבלי הכשרה מקצועית (בתשומה). 2. היקף משרתים בתפקידים מקצועיים. 3. היקף בעלי שלב מקצועי ומשך הזמן לקבלתו. 4. התפלגות הדרגות ומשכי זמן לקבלתן.
לאחר שחרור		1. השתלבות במקצוע או תפקיד, שאליו הוכן בצבא או הקשור אליו. 2. השתלבות במקצוע או בתפקיד אפקטיבי במילואים.

בהצלחה וכל הישג שמתחתיו ככישלון? ב. איך, בהערכת הפעולה, נתייחס לתוצאות הפעילויות האזרחיות עם צעירים אלה שבהם אנו דנים? דוגמה לבעיית השוואה עם המסגרות האזרחיות הנה העובדה שמסגרות אלה מקיימות מגע חינוכי עם פחות ממחצית האוכלוסייה הזאת (ומופיעים למסגרות אלה בעלי המוטיבציה להשתתף) בעוד לצה"ל מגע עם רובה ככולה (ובכלל זה עם הצעירים חסרי המוטיבציה, אשר באים בכוח כפיית החוק). באיזה אופן, אפוא, ועל-פי מה, נעריך לדוגמה נשירה מן המסגרות הצבאיות בהש" וואה לנשירה מן האזרחיות? על-פי מספר הנושרים? האם על-פי אחוזים? ג. מהו טווח הזמן ומהו תחום הבעיות והתוצאות, שאליהם יש להתייחס בהערכת? האם יש להסתפק בהערכת מצבי ביניים "קשיחים" מתקופת השירות הצבאי? האם יש לעקוב אחר מצב הפרט ו"האוכלוסייה" במהלך החיים האזרחיים? כיצד? לאיזה טווח זמן? איזה תופעות יש לייחס למה? ד. משמעות יעד ההשתלבות והקידום באמצעות תפקידים פירושה שיש מוש בתפקיד כמכשיר חינוכי. פירושו במציאות של מכשיר חינוכי זה הוא הגברה הדרגתית של הלחץ על הפרט תוך מניעת מצב בו יכולתו להחזיק מעמד ולהסתגל פירושה אי מאמץ. מסתמן אפוא קשר בין יעד הקידום ליעד ההסתגלות כאשר בתנאים מסוימים יכול להיות, כביכול, ניגוד ביניהם.

מבטאות, לעתים במונחים שהם כללי-ים מכדי להעריך את המידה שבה מושגות המטרות שלשמן הן נועדו. ככל שהכוונות שעומדות ביסוד מדיניות ותכניות אלה מוגדרות יותר וככל שהקשר בין המטרות לתכניות בהיר יותר, כך גם יש בסיס טוב יותר למעקב לפיו תוערך האפקטיביות של הפעולה ויאותרו "צווארי הבקבוק" שיש להסיר. המטרות וקווי התכנית, שהוצגו כאן, מכוונים לשיפור יכולתם של צעירים המתקשים להסתגל ולתפקד. עיקר מרכיבי התכנית, מבוססים על הכוונה לשפר את יכולת ההסתגלותם ובמקביל לכך לפתח את נתוניהם כדי לאפשר להם להשתלב בתפקידים משמעותיים בכל הניתן, ולהתקדם בהם. מרכיבים אלה, של ההסתגלות, השתלבות והתקדמות במילוי התפקידים יהיו אפוא עיקר המדדים לבדיקה ולהערכה של התכנית. על מדדים אלה, לצורך שימוש אחיד ושוטף, להיות "קשוחים" וניתנים לאי-סוף. המדדים אשר נבחרו להערכת הפעולה, ואשר כוללים גם נתונים המתייחסים לטרומ הגיוס ולאחר השחרור יהיו כמתואר בטבלה ג'. אולם, הערכת מדדים אלה אינה "אובייקטיבית". בעיות ומשתנים שונים מתערבים בתכניות ובהערכתן וביניהם יש למנות את הבעיות הבאות: א. על-פי מה יוגדרו תוצאות הפעולה כ"כישלון" או כ"הצלחה"? האם ישנו קו מחלט אשר כל הישג שמעליו יוגדר

אל אחרת על פי שיקול אישי המבוסס על מיון ובקרה רגישים ככל הניתן. עקרונות התכנון והפעולה, כפי שהוצגו כאן מחייבים מבנה ארגוני גמיש ודינאמי אשר יכול לפתח ולייצר את האפשרויות אשר הוצגו ולהבטיח "הזרמה" של אנשים על פי שיקול מצבו של הפרט דרך האפשרויות הנכונות בכל שלב לכל אחד. בעיקרו יתבסס המבנה הארגוני על שתי זרועות: זרוע אחת (המבוססת על שני מבנים ארגוניים) שתעסוק בפתיחה שוטפת של האפשרויות שצוינו. זרוע שנייה (המורכבת ממבנה ארגוני אחד) אשר תהיה אחראית למיון ולהפניה של כל פרט לתפקיד המתאים לו ותבקר באורח שוטף את מצבו של כל אחד לצורך ההחלטות. (לא לה נוספים שני מבני עזר אשר לא יפורטו כאן).

ההקשר הקהילתי ומשמעויותיו

תכניות חינוך-שיקום אינן ניתנות לביצוע במעגל סגור. מקור כוחו וחולשותיו של הצעיר המגויס או העתיד להתגייס הוא במשפחה ובקהילה שמהן בא. למצבם ולעמדתם כלפי הצבא של המגויסים מקרב קהילה מסוימת (ובכלל זה גם הנורמות הקשורות לגיוס ולשירות, סוג היחידות אליהן יש נטייה להתגייס, מקהילה זו, היקף ההיעדרות מן השירות והיחס לתופעה זו) יש השלכה ברורה על סיכויי השיקום והקידום שלהם בצבא ובקהילה. לא נרחיב כאן את הדיבור על ההקשר הקהילתי אולם נציין כי שיקולי התכנון, הפעולה והארגון מצביעים על ההכרח בקיומו של קשר בין מערכת החינוך והשיקום הצבאית למערכות הטיפול, החינוך והשיקום האזרחיות. חלקו של צה"ל בקשר זה, הוא בעיקר בהכנה של הצעירים המגלים קשיים לקראת גיוסם תוך קיום קשר עם האזרחים, אשר מטפלים בחיילים בעלי קשיים מאותה קהילה.

בשונה מן הטיפול החינוכי-שיקומי, שמקבל החייל בצבא עצמו, הרי בקהילה נשענת האחריות לפעולה על הרשות ועל המערכות האזרחיות, כאשר צה"ל מהווה במקרה זה גורם עזר הפועל כמסייע למסגרות הללו בתחומים אלה.

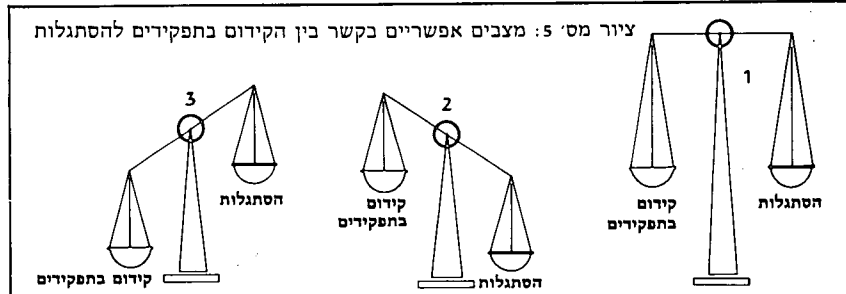
הערכת המדיניות והתכניות ומעקב אחריהן

מדיניות ותכניות חברתיות וחינוכיות

1 יותר חיילים מסתגלים (על-פי המדרים) במקביל לכך שיותר חיילים מתקדמים בתפקידים. על פי סכמה זו ההסתגלות והקידום בתפקידים מתגברים זה את זה.

2 יותר חיילים מסתגלים (על-פי המדרים) ופחות חיילים מתקדמים בתפקידים. כאן ייתכן שהוויתור על דרישה לתפקיד ולהתאמץ בא לידי ביטוי באופן "חיובי" במדרי ההסתגלות (אך ייתכן שזהו גם מצב של "סיגול" המערכת ולא ההסתגלות).

3 פחות חיילים מסתגלים (על-פי המדרים) ויותר חיילים מתקדמים בתפקידים. במקרה זה ייתכן שהלחץ שנגרם ממגמת הקידום בתפקידים גורם לקושי, הבא לביטוי שלילי במדרי ההסתגלות.



קבוצת המסתגלים והמשתלבים בתפקידים משמעותית בהיקפה אך עתה יש לחפש דרכים לסייע להסתגלות הקבוצה השנייה ולקידומה.

במצאות מסתמנת גם אפשרות רביעית, שלא ניתן להמחיש באמצעות שרטוט המאזנים: חלק מן החיילים הללו מצליחים להסתגל למערכת ובעקבות כך גם להתקדם בתפקידים.

ניתן יהיה — בהשקעת מינימום — להביאם למילוי תפקיד הדרוש לצבא) או שישרתו בתפקידי מנהלה לא מקצועיים. בשני המקרים מדובר על הישגות הפרט החלש במצבו — או מחוץ לצבא או בתפקידים שאינם מבטיחים את קידומו, כלומר אי השגת המטרה (ראה ציור מס' 7 — סכמה של ריכוז החיילים מן הקבוצות החלשות אם יופעל כלפיהם "מודל המיון").

מבחינת תכנון כוח האדם פירושה של החלטת צה"ל לגייס בני נוער משכבות חלשות הוא — שיש לבסס מודל תכנון אחר שאינו מסתפק בהצבת החייל בתפקיד הקרוב לכישוריו הנוכחיים באמצעות השקעת מינימום (של זמן ומשאבים). מודל המתאים במונחי המטרה שהוצבה בהתחלה מחייב יכולת להשקיע בפרט על מנת שיגיע לתפקיד הגבוה ביותר על פי פוטנציאל היכולת שלו. ניתן לכנות מודל כזה "מודל מקסימום": משמעותו של מודל זה שתכנון כוח האדם בצבא לוקח בחשבון, שיש להשקיע בפרט מן הקבוצות החלשות ביותר, ככל שניתן על מנת שיגיע ליכולת הגבוהה ביותר שלו עצמו ולפיה גם תהיה המגמה להציבו לשי-

הדבר שיש להכשיר את המתגייסים, בזמן הקצר ביותר, למילוי התפקידים הדרושים לצבא. לשם כך ממין צה"ל את המועמדים לגיוס באופן שמראש יהיה ניתן לרעת מהם נתוני היכולת של כל מתגייס ומהו התפקיד שלקראתו ניתן להכשירו בזמן הקצר ביותר ותוך הבטחת תועלת מרבית למערכת. מודל זה ניתן לכנות "מודל המיון".

"מודל המיון" הצבאי עוסק בתפקידים שלקראתם מכשיר הצבא את המגויסים "בייצור עצמי" והוא מכון "למדוד" את יכולתו של המתגייס לרמות שונות ועל פי ארבעה מסלולים אפשריים (וזהו סכמה כאשר ישנם תפקידים המשותפים ביותר ממסלול אחד ולכן אף ציון התפקיד איננו חד משמעי).

קידומם ושילובם של החיילים מן האוכלוסיות החלשות מבוססים על הפרט ויכולתו. "מודל המיון", אשר הוצג לעיל, אינו מתאים להשגת מטרה זו. אם המטרה היא להציב את הפרט לתפקיד תוך השקעת מינימום על מנת להביאו לתפקיד הקרוב ביותר לכישורו הרי פירוש הדבר שחיילים מן האוכלוסיות החלשות לא יגויסו (הללו שלא

מצבים אפשריים בקשר בין היעדים הללו מתוארים בציור מס' 5.

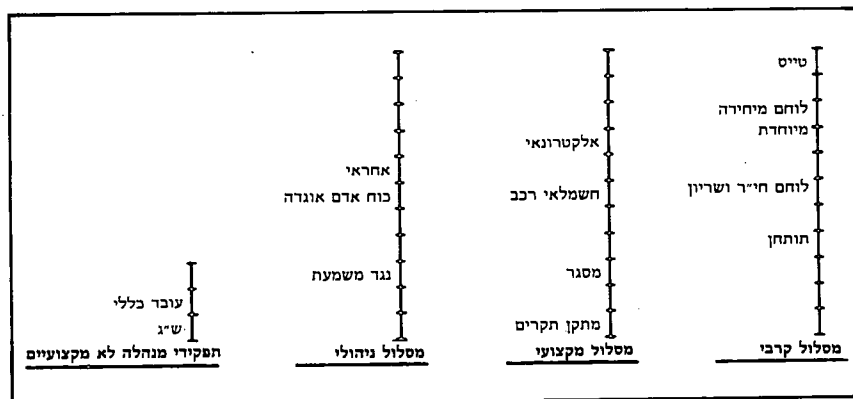
הדוגמאות שהוצגו לעיל, מאשרות את המסקנה כי עיקר ההערכה, בשלב זה, צריכה לעסוק ביעדי הביניים שבשלב השירות הצבאי ופחות בהישגים ארוכי טווח של השתלבות בחברה. זאת, כאשר הבסיס להערכה איננו קו מוחלט, אלא השוואת מצב הבא לידי ביטוי באמצעות מדרים בהווה ביחס לעבר (כגון: מספר החיילים הממלאים תפקידים מקצועיים או מספר הנושרים בהווה בהשוואה למספרם בזמן נתון בעבר). לצורך הערכת מדרים אלה, לא די בניתוח כל אחד מהם בנפרד אלא יש לבחון אותם כמכלול, שבו יש קשר בין כל אחד מהם לבין אחרים. זאת ועוד, מדרים אלה אינם מהווים מבחן יחיד, להגדרת מצבו של הפרט. שכן יכולים לחול שינויים אחרים בעלי חשיבות בערכיו ובדפוסי התנהגותו. בדיקת מדרים מסוג זה מורכבת ויהיה צורך לרכוז מאמץ בעתיד לאיתורם.

בעיות יסוד אחרות

במרכזן של הבעיות והשאלות שיוצגו להלן מונח הרעיון שכל תכנית חינוכית חברתית לצעירים המנותקים מן החברה בצה"ל ומחוצה לו מחייבת הסתגלות מקיפה והתייחסות למרכיבים רבים. לא ניתן, אפוא, להסתפק בביקורת מלווה ביטחון תקיף של אנשים שאופק ראייתם מתבסס על המתרחש "כאן ועכשיו" בלבד וכן על תפיסת "שחור לבן". נציג בעיות אחדות, לא את כולן ולא על-פי סדר.

תכנון כוח אדם: "מודל המיון" מול "מודל המקסימום"

הצבא הנו מערכת ייעודית מודרנית, המבוססת, בין השאר, על שירות חובה בן שלוש שנים של כל הצעירים. פירוש



ציור מס' 6: סכימה של מודל מיון

מערכות 283 • יולי 1982

חיילים אשר אינם רחוקים מהם בערכי-
הם ובהתנהגותם, ועל התנהגותם של
האחרונים אשר ינסו להציג צורות
התנהגות שיבטיחו את שחרורם שלהם
(השפעת התנהגות נלמדת זו על חיילים
"טובים יותר"), ועוד, משמעות אי הגיוס
על הקהילות, שמהן הם באים על נכונות
בני קהילות אלה להתגייס. דוגמאות
אלה במסגרת השיקול קודמות בחשיבותן
תן להצגת השפעת התכניות הנדונות
על חיילים אלה עצמם ועל קהילותיהם.

המחיר הכלכלי

יש המעלים את הטענה כי השקעות
אלה בצעירים המנותקים הנן אלטרנטי-
ביות להשקעות בחוקים או בתכניות
צבאיות או חברתיות אחרות. כיוון
שכך, אומרים אלה, ומשום שלגבי חלק
מן הצעירים הללו יסתיימו התכניות
בכישלון, הרי שאין הצדקה כלכלית
לתכניות המשתמעות מן המטרה, שפי-
רושן: יותר זמן הכשרה, יותר סגל, יותר
אמצעים וכו'. הקיצוניים בין טוענים
אלה מנסים אף להציג את דעתם במונחי
"עלות — תועלת". ואולם יש קושי רב
בניסוח הגיוני של "ער כמה צריך או
מוצדק להשקיע".

אך יותר מכך: שאלת ה"תועלת"
לחברה ואף "הנוק" אשר נגרם מאי
טיפול בקידום חברתי — אינם ניתנים
לאיתור פשוט, ובעיקר כאשר טווח
הזמן שיש לקחת בחשבון בשיקול הנו
ארוך. נושאים המדגימים את מורכבות
השיקול הכלכלי: איך להתייחס לקידום

מקצועי או הגעה ליכולת מילוי תפקיד
משמעותי אשר באים לביטוי ("תועלת")
רק בסוף השירות? האם לבחון רק את
ההשפעה הצבאית ואת התועלת היח-
סית תוך כדי השירות? מה לגבי היכולת
שנרכשה לקראת החיים האזרחיים? מה
לגבי שירות מילואים? הוצאה מהצבא
עקב קשיי טיפול בתנאי השקעת מיני-
מום שפירושה התחברות לקבוצות
שוליות ולעיתים לפעולות עברייניות
— כיצד ימדדו (הנוק שב"אי יצור",
אלימות וחבלות ברכוש, "מחיר כלא")?
וישנם מרכיבי שיקול משמעותיים אך
עוד בהירים פחות כגון השפעת הטיפול
בחייל או בחיילת וקידום על כושרם
לקיים משפחה בריאה יחסית, לחיות
בקהילה וכו'. כלומר, מקבלי ההחלטות
בתחום זה אינם יכולים להסתפק
בשיקולים פשוטים של כאן ועכשיו
ועליהם להביא בחשבון את ההקשר
הרחב הכולל השפעות לטווח ארוך
יותר על הפרט והחברה. השיקול "ער
כמה", כלומר מהו גובה ההשקעה
האפשרי והנכון, חייב לכלול יסודות של
שיקול הגיוני ולהישען על נתונים,
ואולם תמיד יעמוד ביסודו של שיקול זה
המרכיב הערכי, כלומר מידת הכרת
החובה החברתית כלפי הפרט, שילובו
וקידומו וכלפי איכות החברה.

סיכום

הוצגו כאן שיקולים עיקריים להגדרת
המטרה, לעיקרי התכנון ולכיווני הפעו-
לה של צה"ל בקרב צעירים וצעירות מן

המגזר החלש בחברה — בתקופת
שירותם הצבאי. דברים אלה הנם
כלליים מטבעם ואינם נכנסים לפרטי
התכניות ולדרכי הארגון. טענתנו העיק-
רית הנה שהפוטנציאל המסוים של
צה"ל — אשר גם הוגדר כאן מחייב את
ניצולו ככלי שיקום מרכזי בגילאי גיוס
אשר אין המדיניות החברתית יכולה
שלא לקחת בחשבון ומחובתה להסתיי-
יע בו. הניתוח אשר הוצג ניסה להבהיר
כי אופיו הייחודי של הצבא והכלים
אשר צוינו מתאימים ומכוונים לצורת
פעולה המתייחסת לקידום ושילוב ולא
לתכנית פילנטרופית או אף טיפולית.
מודגש כי לא מדובר כאן על מסגרת
תכניות אשר מתחרה בפעולת מערכת
החינוך האזרחית אלא במערכת משלי-
מה, הפועלת בזמן שונה ובדרכים
אחרות. המאמר ניסה להדגים את
הרעיון כי השיקולים לפעולת צה"ל,
בתחום זה, לא יכולים להיות פשטניים
וכי לא מדובר על תכניות של "זבנג
וגמרנו". זוהי תכנית שטוחה לגבי
הפרט ארוך יחסית והשלכותיה עליו
ועל סביבתו בעלת משמעויות רחבות
ואין היא ניתנת להערכה בתפיסה
מקומית בלבד. בסופו ניסה המאמר
להציג בעיות אחדות אשר מדגימות
שאלות, מצבים והשלכות שיש לקחת
בחישוב והודגש שלמרות שמדובר על
תכנית "לכל" הרי שככל תכנית חבר-
תית, ישנם אנשים שאין הדרכים שמציע
הצבא מבטיחות את פתרון שיקומם.