

# שירות הקצינות בצה"ל



# ל - ציפיות ואפשרויות

## תא"ל חדוה אלמוג\*

שאינם שייכים בבירור לכאן או לכאן, ומידת ההצלחה במילויים תלויה בכישוריו האישיים של הקצין - ללא קשר אם זהו גבר או אשה. בסוג זה של תפקידים יש מקום נרחב לשיקול-הדעת ולנטיות לבם של המפקדים - והם אלה שיוכלו להגדיר את התפקיד כשייך לסוג הראשון או השני, ולמעשה להכריע עלידי כך אם ניתן או לא ניתן יהיה לאפשר לאשה לשאת בו. תפקידים מן הסוג הזה, ובעיקר ברמות הבכירות-נמוכות, הם המהווים מושא למערכה על שילוב נשים, וגם כאן יש לזכור כי בנוסף לשמרנות ואולי גם לנוחות קיימים עוד כמה טיעונים בסיסיים, שיש להביא בחשבון.

צריך לדעת כי ככל שעולים ברמת התפקידים הבכירים בצבא, מוצאים כי הממלאים אותם הם אותם מפקדים שיוכלו בסופר-שלב לנהל כוחות לוחמים, הן בפיקוד ישיר בשדה הקרב והן ברמת המטה הכללי. מצב זה הוא פריה של מגמת צה"ל להשתית את הצמרת שלו על קצינים שיוכלו ליישם את ניסיונם בשעת הצורך.

כדי להכשיר את הקצינים הללו לתפקידים בראש המערכת ולהקנות להם היכרות מעמיקה ויסודית עם צה"ל נוהג הצבא לשלב במסלול התפקידים שלהם, לצד תפקידי הפיקוד המובהקים, גם תפקידי מטה שונים. גם מגמה זו יוצרת מגבלה שיש בה כדי לצמצם את מגוון האפשרויות של הקצינים שאינם בעלי רקע קרבי, ובתוכם אוכלוסיית הקצינות כולה.

מגבלה זו משפיעה כבר למן ראשית דרכה של הקצינה בצה"ל. עוד בשירות החובה, כאשר בוחנים מהם תפקידי הקצונה הפתוחים בפני קצינות בשירות חובה, מגלים כי מספרם של תפקידים אלה קטן ורובם גם אינם כל כך אטרקטיביים. מגוון מצומצם זה פוגע במידת מה במוטיווציה של חיילות בשירות חובה להכשיר עצמן לקצונה. אמנם מלש"ביות רבות מביעות - לפני תחילת שירותן - רצון

כל דיון בתפקידה של האשה בצבא צריך לצאת מתוך הבנה כי ייעודו של הצבא הוא להגן על המדינה בימי מלחמה ובימי שלום כאחד. לפיכך חייב הכוח העיקרי בצבא להיות כוח לוחם. זאת ועוד, חוקי מדינת ישראל קובעים כי חיילת לא תיקח חלק פעיל במלחמה. לכך יש לצרף גם את מדיניות הצבא המוסיפה ואומרת שהבת לא תשרת באזורי לחימה.

כל העובדות הללו קובעות במידה רבה את מקומה של החיילת בצבא, ומציבות אותה מחוץ לתחום העיקרי שלו - תחום המלחמה.

זאת ועוד, בשעה שחייל משרת בשירות חובה שלוש שנים, מהווה שירותן של הבנות רק שני שלישים ממשך-זמן זה - שנתיים בלבד. ומעל לכל: כאשר החייל מסיים את שירות החובה שלו נכונות לו עוד כשלושים שנות שירות מילואים, בעוד נשים, למעט יוצא מן הכלל, אינן משרתות במילואים. הדברים הבאים יתמקדו בעיקר בקצינות. זאת משום שמרבית הנשים המתחייבות לשירות קבע באות מקרב הקצינות, ולכן הן דור העתיד ובסופו של דבר הן אלה ששואפות להתמודד על תפקידים בכירים.

## סוגי תפקידים

ניתן - אולי באופן מלאכותי - לחלק את התפקידים בצבא לשלושה סוגים.

עם הסוג הראשון נמנים בעיקר מקצועות המטה וההדרכה, ובדור שותפים אלה יכולים להתבצע בידי נשים.

בסוג השני נכללים תפקידי המפקדים בשטח - ביחידות הלוחמות - ומובן ומוסכם כי נשים לא תבצענה תפקידים אלה. התפקידים מהסוג השלישי הם תפקידים

\*קצינת ח"ן ראשית.





שמחה בסיום קורס הקצינות – ומה צופן העתיד?

שני מסלולים לבנות: מסלול בסיסי ומסלול פיקודי. מסלולים אלה היו מעין אנלוגיה לקורס הבסיסי ולקורס החי"ר של הבנים, ועם יצירת המסגרת השלישית נוצרה למעשה מסגרת מקבילה למסגרת האג"מית של הבנים. אמנם לא מקבילה באופן מלא, אבל לפחות קרובה לכך באוריינטאציה שלה.

פתיחת הקורס האג"מי העלתה בבת אחת את המוטיוואציה של הבנות לצאת לקצונה, מכיוון שהיה בו כדי לעורר את הציפייה של הבנות לקורס טוב עם תפקידים בעלי אתגר המצפים להם בעקבותיו. ואכן הקורס התמסד היטב ובנוי היטב, אך עדיין נותרה השאלה החשובה: כיצד לשבץ את בוגרות הקורס. זוהי בעיה חשובה ביותר, שיש לתת עליה את הדעת – כי עליה תקום ותיפול המוטיבאציה של הבנות לצאת לקורס קצינות. אמנם קורס מעניין והשלמה אטרקטיווית מעוררים בקרב הבנות ציפיות, אך אם הן לא תוגשמה בתפקידים מעניינים, ובוגרות הקורס תשובצנה בתפקידים שוליים וחסרי חשיבות – לעתים אף פחותים מן התפקידים שמילאו כחוגרות – יפגע הדבר

ישר למגוון התפקידים המיועדים לקצינות.

## מקצועות הדרכה לנשים

בתשע השנים האחרונות התרחש בצה"ל תהליך של שילוב מדריכות נשים בכמה מקצועות העוסקים במתן הדרכה לחיילים. לא היה ספק שבשלב כלשהו – בעקבות העלייה במספר המדריכות – ייווצר לחץ כלפי מעלה ולא תהיה ברירה אלא לפתוח בפני קצינות מקצועות שקודם לכן לא שולבו בהם נשים.

ואמנם דווקא במפח"ש, שהוא הנציג המובהק של חיל מקצועי וקרבי, הסתבר כי בנות אשר סיימו בהצלחה קורסים מקצועיים, ואשר עסקו בהדרכה, רצו לצאת לקורס קצינות – אולם הן התנו זאת בהמשך שירותן במקצועות שבהם הן התחילו, או לפחות בתפקיד הקשור למקצועות אלה.

ואכן בינואר 1988 נפתח, לראשונה בצה"ל, קורס קצינות אג"ם שיצר מעין דמיון למסלול של הגברים. עד לפתיחתו של קורס זה היו

להיות קצינות, אולם כאשר הן כבר משרתות הן נסוגות, לעתים, ממימושו של רצון זה; ולאו דוקא מטעמים של חוסר מוטיוואציה – נהפוך הוא.

מדובר בנערות בעלות נתונים גבוהים וכישורים שהצבא יכול להתברך בהם. נערות אלה מעריכות את כושרן ואת יכולתן להפיק מעצמן יותר מאשר נדרש מהן, ויש להן רצון לתרום למערכת. אלא שלעיתים דווקא תפקידה של הבת כחוגרת מעמיד בפניה יותר אתגרים ודורש ממנה רמה מבצעית גבוהה יותר משידרשו ממנה כאשר תהיה קצינה. יש להדגיש כי הקצונה עצמה היא אתגר. אולם כאשר החיילת נמצאת כבר בעיצומו של השירות הצבאי, יש והיא מעדיפה לעתים להישאר ביחידה שבה היא ממלאת תפקיד מעניין – ושבה היא מצאה כבר את מקומה מבחינה חברתית ומבחינת יחסי העבודה עם המפקדים – על פני יציאה לקורס קצינות. מצב זה מחדד את הדברים שנאמרו כאן בדבר מגוון התפקידים המוצעים לקצינה הזוטרה – ומדגיש, ביתר שאת, כי נכונות הבנות לצאת לקורס קצינות עומדת ביחס

במוטיבאציה של בנות נוספות לצאת לקורס זה.  
את תפקיד הקצינה יש אפוא למלא בתוכן.

## קצינות בתפקידי אג"ם, ותרומתן לצבא

חשיבות העניין מגעת הרבה מעבר לנוגע לבנות עצמן. דומה כי המערכת הצבאית טרם עמדה על התרומה הגדולה שיש לשיבוץ בנות בתפקידי אג"ם מסוימים. מפקדים, שתחת פיקודם משרתות קצינות חמ"ל וקשר, מעידים כבר כיום על התרומה הגדולה שתורמות הקצינות הממלאות תפקידים אלה. הם מציינים את מסירותן ואת אחריותן, המביאות בסופר-שלידבר לתיפקוד יעיל יותר של המערכת כולה. אולם, למרות זאת, דרושה הסתגלות של שני צידי המערכת – הן של המפקדים הרואים אשה בתפקידים שהיו בעבר תפקידים גבריים מובהקים, והן של הקצינות עצמן הנדרשות לראשונה למלא תפקידים שמעולם לא מילאה אשה.

ואמנם דומה כי לפתיחת הקורס האג"מי נודעת חשיבות רחבה מאוד, מכיוון שצירופו של קורס זה למערכת קורסי הקצינות מציינת פתיחה של נתיב חדש עבור הקצינות לתפקידי אג"ם והדרכה. אכן מדובר רק באפיק צר, שבו ההשתתפות במלחמה אינה הכרחית, וגם זאת תוך כדי הליכה על חבל דק – אך בכל זאת לפנינו התחלה של תהליך שאין להתעלם ממנו, ויש לעשות הכל כדי לסייע לו להתמיד ולהצליח.

## בניית הקצינה לקבע ושילובה במערכת הצבאית

המציאות מלמדת שתפקידים, גם אם נחשבו לפחות יוקרתיים, הופכים – לאחר שיצקו לתוכם תכנים ומשמעות – לתפקידים אטרקטיביים. בסופר-שלידבר – רגע האמת הוא כאשר הקצינה צריכה למלא את התפקיד. ואז, אם התפקיד הוא בעל תוכן והקצינה חשה שהיא חיונית, היא תמלא את תפקידה ביתר רצון מאשר במקרה שיינתן לה תפקיד יוקרתי אך חסר חשיבות ותוכן.

נשאלת אפוא השאלה היכן, בתוך המערכת הזו, בונים את התשומה – והאם בונים אותה לקבע.

מערך הקבע צריך להיות בנוי באיזון נכון

מערכות 317

המנהרה הוא היום בדרך-כלל בדמות תפקיד רב-סרן. רק מעטות מקרב הקצינות בדרגת רס"ן תגיענה לדרגת סא"ל (בעוד שמקרב הגברים בדרגת רס"ן אחוז גבוה לאין שיעור יגיע לדרגת סא"ל).

דומה כי השאלה המרכזית שיהיה צורך להעמיד לדיון אינה רק שאלת קידומן של הקצינות אלא שאלת תרומתן לצבא. יש לראות את הרצון לקידום קצינות לא כרצון להשוות אוכלוסייה מסוימת לאוכלוסייה אחרת, אלא כמגמה להרחיב את הבסיס האיכותי שממנו נבחרים הקצינים לתפקידים הבכירים. ראייה כזו תהיה לתועלת הצבא וממילא תביא לשילובן של קצינות במגוון רחב של תפקידים ולקידומן לתפקידים בכירים יותר.



לקראת הכנת הכוח למלחמה; אמנם, לשמחתנו, חלק גדול מן השנים אין אנו מצויים במלחמה של-ממש – אך, למרות זאת, על הכוח להיות מוכן בזמן אמת.

מרגע כניסתה של הקצינה לשירות קבע, נועדו לה מסלולים מתועלים במטה ובמפקדה. בהמשך לתהליך שתואר כאן, אנו מוצאים כיום יותר ויותר קצינות שמוכנות למלא תפקידים במסגרת המערך הלוחם – תפקידים אשר הצבא אינו מוכן להפקיד בידיהן. ישנן קצינות שמוכנות להיות קצינות-שלישות חטיבתיות, או קצינות תחזוקה חטיבתיות, אבל המערכת, מתוך ראייה שקצינ'השלישות האוגדת והפיקודי חייב לגדול דרך המערכת החטיבתית הנמוכה, אינה מאפשרת לקצינות למלא תפקידים אלה, ובודאי שלא להתקדם בהם. אמנם ישנן בנות שהצליחו להיכנס לתפקידי קצינות-שלישות בחטיבות מילואים, אולם קשה לעלות אל מעבר לזה. המדרגה הגבוהה ביותר שקצינות הצליחו להעפיל אליה עד כה היא עוזרת קצינ'שלישות באוגדת מילואים, וגם כאן – בשעת התמודדות על תפקידי קצינ' שלישות באוגדות מילואים – מתחרים מולן אלה שקודם לכן מילאו תפקידי שדה, והם גם אלה שזוכים בתפקיד.

עניין זה, שהוא כמובן מורכב למדי, גם מעלה שאלה: האם צה"ל יכול להרשות לעצמו, לדוגמה, להחזיק קצינ'שלישות אוגדת לזמן רגיעה וקצינ'שלישות אוגדתי במילואים לזמן חרום – ולמעשה לאפשר לקצינה לבנות את השלישות האוגדתית במשך השנים. אם תיפול החלטה כזו, יהיה הדבר כרוך קודם-כל בשינוי תפיסה של החיל המקצועי ואחר-כך של המפקדים עצמם.

## מה צופן העתיד?

ההכרה שיש לשלב קצינות במגוון רחב יותר של תפקידים – חלקם אף תפקידים בכירים – הולכת ומתרחבת בצבא. הנה, לאחרונה נתמנו קצינות-שלישות חיליות בחיל התותחנים ובחיל המשטרה הצבאית. התהליך כולו נמצא בעיצומו והוא כולו תהליך של תפיסות ועמדות. לאחרונה שובצו גם קצינות בתפקידי ראש מדור באג"ם מבצעים, וקצינות אחרות מונו כמפקדות היאחזות, ומסתבר כי הדברים נעשים לא פחות טוב מבעבר – אם לא יותר טוב. אולם עדיין נשארה שאלת הקידום.

האור שהקצינה בקבע רואה בקצה