

תפיסת תפקיד ותחושת רווחה נפשית בקרב מפקדי כליאה לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל

ד"ר לאה איציק

הפקולטה לקרימינולוגיה, המכללה האקדמית אשקלון

תקציר

הספרות המחקרית מתייחסת באופן מקיף להשלכות המאסר הן על אסירים הן על צוותי הכליאה השונים, ובמיוחד על הסוהרים הבאים במגע יום-יומי עם האסירים. עם זאת, תחום השלכות תפקיד הסוהרות לא נחקר ביסודיות בין כותלי בתי כלא צבאיים. מחקר זה נועד לתת מענה לפער זה, ומטרתו לבחון את תפיסת התפקיד והרווחה הנפשית של מד"כים (מפקדי כליאה) לשעבר בבתי כלא צבאיים בישראל. במחקר השתתפו 18 מד"כים לשעבר (13 נשים וחמישה גברים) ששירתו בתפקיד זה. המחקר נערך באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה, וחשף שלושה ממצאים מרכזיים: שחיקה ולחץ שחווים מפקדי כליאה; מורכבות העבודה עם אוכלוסיית אסירים מגוונת ומול רשויות בית הכלא השונות; ותחושת שליחות ואחריות. המחקר מציג מודל תיאורטי דינמי המתאר את מרחב התמרון של מפקדי הכליאה, כמרחב שבו פועלים בה בעת ובמתח מתמיד שני צירי פעולה עיקריים: ציר משמעת-שחיקה, וציר שיקום-שליחות.

מילות מפתח: כלא צבאי, מתח ושחיקה, שיקום ושליחות, עבריינות צבאית

Role Perception and Psychological Well-being of Former Correctional Officers in Military Prisons

Abstract

Extensive research has been conducted on the implications of imprisonment for prisoners and correctional officers. However, this area has not been thoroughly investigated in military prisons. This study aims to address this gap in the literature and provide practical insights for those working in military prison settings. It examined the role perception and mental well-being of former soldier correctional officers in military prisons. The study involved 18 former correctional officers (13 women and five men) who performed this role during their military service. Using a qualitative approach, the study was conducted through semi-structured in-depth interviews. The findings revealed three central themes related to burnout and stress experienced by the study participants: the complexity of working with a diverse prisoner population and various prison authorities, and a sense of mission and responsibility. This study introduces a dynamic theoretical model that conceptualizes the manoeuvring space of military prison commanders as one shaped by the simultaneous and ongoing tension between two primary axes: Discipline–Burnout and Rehabilitation–Sense of Mission.

ההגנה על זכויות האדם בחברה באה לידי ביטוי, בין היתר, באכיפתן על ידי מערכות העונשין. מלבד עונש מוות, מאסר היא אחת הסנקציות החמורות ביותר שהחברה יכולה להטיל על מי שפועלים בניגוד לחוקים (Sarkin, 2008). תופעת המאסר נצפית גם בבתי הכלא הצבאיים, המשקפים את ערכי המערכת הצבאית, ציפיותיה מאנשיה והנורמות המחייבות המונהגות בה (איציק, 2019, 2024). מחקרים רבים חקרו את השפעות הכליאה על אסירים ועל צוותי הכליאה (Dye, 2010; Parsons, 2017; Ricciardelli & Power, 2020) עם זאת, נושא זה נשאר עמום בהקשר של כליאה

צבאית. בעוד המחקר על תפקיד הסוהרות והשלכותיו במסגרת האזרחית מבוסס היטב, יש פער בספרות בנוגע לתפיסת תפקידים של חיילים-סוהרים והשלכותיו על רווחתם הנפשית. מטרת המחקר הנוכחי לתת מענה לסוגיה זו.

מאפייני תפקיד הסוהרות

תנאי עבודה מאתגרים שסוהרים מתמודדים עימם נקשרו עם בעיות בריאותיות, לחץ מוגבר ואירועי חיים שליליים (Ricciardelli & Power, 2019; Ricciardelli, 2019; Carleton et al., 2020), סוהרים נחשפים לאירועים שעלולים להחוות כטראומטיים (Ferdik & Smith, 2017), לפגיעה בבריאותם הפיזית (al., 2019), ומועדים לפתח הפרעות נפשיות כדוגמת חרדה חברתית, הפרעת פניקה, דיכאון והפרעת דחק בת-חבלנית (PTSD) (Fusco et al., 2021). הסביבה בה פועלים סוהרים מאופיינת לרוב בדאגות בטיחותיות נוכח תנאים פיזיים לא נאותים (Lambert et al., 2015). ועל כל אלה, הסוהרים מדווחים על מעורבות מינימלית בקבלת החלטות, שביעות רצון נמוכה בעבודה ומחויבות מופחתת לתפקידם (Dowden & Tellier, 2004).

עם זאת, מחקרים מצאו שסוהרים בעלי רקע צבאי היו בעלי משאבי חוסן משמעותיים, והצליחו להתמודד טוב יותר עם אתגרי מערכת הכליאה האזרחית (King, 2013; Walker, 2013). אפשר לייחס זאת לעובדה כי בעלי עבר צבאי מאופיינים ברמות גבוהות של משמעת, דייקנות, צייתנות וסדר, ועל כן יכולים להתמודד ביעילות עם דרישות התפקיד (Bennett, 2008). טורנר ומורן (Turner & Moran, 2023), למשל, מצאו שסוהרים בעלי רקע צבאי משגשים בבתי כלא אזרחיים.

הבנת האתגרים שסוהרים מתמודדים עימם בעת מילוי תפקידם מחייבת את הבנת מושג הלחץ שמאפיין את שגרת יומם. לחץ מוגדר כמתח נפשי או מצוקה הנובעים ממצב חריג או מצבים תובעניים (Lazarus & Folkman, 1984). לחץ תעסוקתי מתרחש בתגובה לגורמי לחץ ארגוניים במקום העבודה, ונתפס כמאיים על רווחתו או על ביטחונו של האדם (Quick & Henderson, 2016). נוסף על גורמים ארגוניים, גורמים ברמת הפרט ממלאים גם הם תפקיד בהופעת לחץ מתמשך (Van Yperen, 2000; Snijders, 2000). על כן נראה לעיתים קרובות כי לחץ יכול להוביל לשחיקה אשר מופיעה כאשר יש חוסר איזון בין הדרישות מהפרט והיכולות שיש ברשותו להיענות לדרישות אלה (Maslach et al., 2001).

לפי מודל לחץ-שחיקה (Stress-Burnout Model) (Dignam et al., 1986), תנאי עבודה מאתגרים במתקני כליאה מתפקדים כגורמי לחץ, ויוצרים תסמינים פסיכוכימיים הכוללים צורות שונות של שחיקה. הספרות משרטטת חמש קטגוריות של גורמי לחץ ארגוניים המופעלים על סוהרים: הראשונה נוגעת ללחצים הקשורים בביצוע התפקיד עצמו. השנייה לעצם החברות בארגון כליאה, אי בהירות או קונפליקט. השלישית, לאפשרויות פיתוח קריירה העומדות בפניהן. הרביעית נוגעת ביחסי הפיקוח בארגון, והחמישית מתייחסת למבנה הארגוני ולאקלים החברתי בארגון הכליאה (Cooper & Marshall, 1976; Crank et al., 1995; Cullen et al., 1985; Edwards, 1996; Finney et al., 2013; Forman-Dolan et al., 2022).

השחיקה שחווים סוהרים משפיעה על איכות חייהם (Walters, 2022), ויכולה להוביל לתסמינים של דיכאון וחרדה (Koutsimani & Montgomery, 2023). מנגד, הספרות מציגה גם גורמים ממתנים. במחקר שבחן את הקשר בין גיל הסוהר ורמות השחיקה, עלה שגיל מבוגר יותר קשור לרמות נמוכות יותר של שחיקה (De Silva Venâncio et al., 2021). במחקר נוסף בקרב סוהרים נמצא כי תחושת שייכות למקום העבודה, אסטרטגיות התמודדות מסתגלות, חוסן אישי וקבלת תמיכה חברתית, משפיעים לטובה על רווחה וצמיחה פוסט-טראומטית (Miller et al., 2024). עוד נראה כי משאבי חוסן כגון תקווה ואופטימיות נמצאו אף הם קשורים משמעותית להפחתת שחיקה (Klinoff et al., 2018).

בתי כלא צבאיים בישראל

כלא צבאי אומנם פועל על פי החוק הצבאי ומתנהל בהתאם לכך, אך מקביל במטרותיו לכלא אזרחי. מלבד מטרת-על המתייחסת לשמירה במשמורת חוקית, אחת המטרות המוצהרות היא לסייע לחייל לחזור ולסיים שירות צבאי מלא. בצה"ל כיום כלא מרכזי – נווה צדק – ובו פלוגות לגברים ופלוגה נפרדת לנשים (עד 2022 התנהלו שני בתי כלא צבאיים: האחד במרכז הארץ והשני בצפונה). נוסף על כך, יש מתקני מעצר ביחידות ובפיקודים השונים שנותרים מענה פיקודי ומשמעתי בגין עבירות שעניינן אינו נדון בבית דין צבאי. כניסה של חייל לכלא צבאי מעוגנת בפקודות ומתקיימת לאחר ביצוע הליך משפטי מוסדר, בין שעל ידי מפקד שהוסמך לכך או בין שעל ידי בית דין צבאי ובהתאם לעבירה שביצע החייל. בכלא מתקיימת שליטת מוחלטת של סגל הכליאה על מהלך יומו של הכלוא ברמת הזמן שבו יפגוש

רופא, קצין בריאות הנפש, מש"קית ת"ש, מתי ייכנס לשיעורי חינוך והוראת עברית, זמני תפילות, ארוחות, ניקיונות ומסדרים. כמו כן תנועתו ברחבי הכלא מצומצמת, בהתאם לנהלים ולפקודות וללוחות הזמנים הקבועים. בו בזמן בכלא מערך שיקום והתערבות שבין תפקידיו לבנות לכל כלא את חליפה הצרכים הייחודית לו בהיבטי תנאי שירות, כדי שלא יחזור לבצע עבירה ובגינה כליאה נוספת, ויוכל לסיים שירות צבאי מלא (איציק, 2019; Itzik, 2022).

אוכלוסיית הכלואים מורכבת מחילי צה"ל, בין שבסדיר ובין שבמילואים, בין שהם חוגרים ובין שהם משרתי קבע, שנשפטו בגין עבירות בעלות אופי שונה מאלו של אסירים במתקני כליאה אזרחיים, בדרך כלל בגין עבירה שביצעו במהלך שירותם הצבאי. עונש זה ניתן לרוב לאחר הליך משפטי המתנהל שופטים בפני צבאיים בבית הדין הצבאי, או על ידי קציני שיפוט ביחידות או בכלא עצמו. מאחר שצה"ל מפעיל מתקן כליאה מרכזי אחד, כלל הכלואים מרוכזים בו ומחולקים לפלוגות כליאה בהתאם לשיקולים של חומרת העבירה, משך המאסר ומידע מודיעיני הקיים או נאסף בעניינים (איציק, 2024; Itzik, 2023).

תפקיד הסוהרות בכלא צבאי בישראל

הכשרת מפקד כלואים נערכת בבית הספר למשטרה צבאית, ומשכה כחמישה שבועות. במהלך הכשרתם נלמדים תכנים הקשורים בניהול יום בכלא צבאי, התמודדות עם אירועי חירום ומשבר, היכרות עם סוגיית האוכלוסיות המיוחדות ומאפייני הכלואים, סדנאות זהות מקצועית וביקורים ותרגולים בכלא הצבאי. בתום הקורס מוצבים המד"כים בפלוגות הכלא השונות, כאשר מד"כיות משובצות בכל אחת מפלוגות הכליאה תוך סייג אחד – רק מד"כיות יכולות להשתבץ בפלוגות הבנות. במהלך שירותם הצבאי המד"כים מקבלים ליווי רגשי ממרכז בריאות הנפש בכלא במסגרת קבוצתית, ואם יש צורך גם במסגרת פרטנית. יש להם ימי הפגה פלוגתיים והכשירות המשך בבית הספר למשטרה צבאית. קידום מתאפשר במסלול הקצונה, ובסופו הם יכולים לחזור כמפקדי מחלקה לאחת הפלוגות. הם יכולים להתקדם לתפקיד סמל פלוגה או רב סמל פלוגתי, שאחראי לניהול הלוגיסטי של הפלוגה. מבחינת היררכיה בשדרת הפיקוד של הכלא, מפקדי הכלואים כפופים למפקד הפלוגה – שכפוף למפקד בית הכלא.

תפקידו של מד"כ בצבא מורכב ומשלב אחריות ניהולית, פיקודית, חינוכית ושיקומית

כאחד. מורכבות התפקיד מחייבת אותו להתנהל מול רשויות הכלא השונות במטרה לתת מענה מלא לכלואים שתחת פיקודו. למשל הוא צריך להיות בקשר עם גורמי רפואה בכלא כאשר כלוא לא מרגיש טוב או נזקק לטיפול רפואי בין כתלי הכלא או מחוצה להם, כמו גם עם גורמי בריאות הנפש שמטפלים בכלואים. נוסף על כך הוא נדרש להתאים את לוח הזמנים של הכלוא בדרך שיוכל לקבל טיפול מכלל הגורמים השונים, ובה בעת להגיע לדיוני בית הדין ולפגישות עם עורך דינו. בימים ספציפיים במהלך השבוע נערכים ביקורי משפחות, ויש להתנהל מול הגורמים האחראיים למתחם הביקורים ולתאם את לוחות הזמנים של הפלוגה בהתאם. מכאן שהתפקיד דורש מהמד"כ קשב למה שקורה בתוך הפלוגה ומול כל כלוא בנפרד, ולמה שקורה מחוץ לפלוגה מול רשויות הכלא ודרישותיהן.

בניגוד לסוהר במתקני כליאה אזרחיים, שתפקידו מתמקד בשמירה על סדר ומשמעת, המד"כ בצבא ממלא תפקיד ייחודי המותאם לאופי המוסד הצבאי ולפרופיל הכלואים בו. המבנה הארגוני של צה"ל, שבא לידי ביטוי בהתנהלות הכלא הצבאי, מייצר לעיתים סיטואציות שבהן חיילים צעירים בשירות חובה נדרשים למלא תפקידי פיקוד וניהול כלפי כלואים שמעמדם הפורמלי או הוותק שלהם במערכת הצבאית עולה על שלהם. לדוגמה מד"כ בן 18–19 עלול למצוא עצמו אחראי לניהול יום-יומי של כלוא, איש קבע ותיק או איש מילואים בגיל מבוגר יותר. מצבים אלה עלולים לטשטש את גבולות הסמכות, ולערער על הלגיטימציה של מפקדים צעירים, במיוחד כאשר כלואים תופסים עצמם כבעלי ניסיון, השכלה או מעמד גבוה יותר. ספרות העוסקת בפיקוד צבאי מצביעה על העובדה שכאשר מתקיים "פער היררכי הפוך", שבו הסמכות הרשמית אינה תואמת את הסמכות הנתפסת – מתעוררות לעיתים התנגדויות, אתגרי שליטה או קשיים בהנעת משמעת (Ben-Ari, 1998; Soeters et al., 2007). מרבית הכלואים והכלואות בכלא הצבאי מרצים עונשי מאסר בגין היעדרות משירות צבאי – עבירה הייחודית למערכת המשפט הצבאית – בעוד אחרים מרצים עונשים בגין עבירות משמעת, ורק מיעוטם הורשעו בעבירות פליליות חמורות כגון שימוש, אחזקה או סחר בסמים, עבירות מין ועבירות נשק (סיכום שנת העבודה 2022 במערך הכליאה, 2023).

בהתאם לתפיסה השיקומית של הכלא הצבאי, הגדרת התפקיד של מד"כ אינה "סוהר צבאי" אלא מפקד – דבר המשקף את גישת המערכת הרואה בכלואים חיילים הזקוקים להכוונה, חינוך ושיקום, ולא דווקא עבריינים שיש להענישם בלבד. המד"כ מקיים קשר פיקודי ישיר עם הכלואים ואחראי לזכויותיהם הבסיסיות לרבות

מתן ארוחות, זמני תפילה, טיפול רפואי פיזי ונפשי, ליווי לבית הדין הצבאי ולמתחם ביקורי משפחה, הגשת בקשות לחופשה וערעורים מול המפקדים (הוראה מקצועית קמצ"ר-3101, 2019). נוסף על כך, הוא ממלא תפקיד חינוכי באמצעות העברת תכנים חינוכיים ופעילויות העשרה לכלואים, תוך שאיפה לסייע בשילובם מחדש במסגרת הצבאית עם תום תקופת מאסרם.

תפקיד נוסף וחשוב של מד"כ הוא שמירה על הסדר והמשמעת במתקן הכליאה. לשם כך המד"כים אחראים למסדרים יומיים, פיקוח על ניקיון האגפים, קיום תרגילי סדר, הטלת אמצעים משמעתיים על כלואים המפרים את נהלי בית הכלא הצבאי, תפעול אירועי חירום וביצוע חיפושים למניעת הברחת חפצים אסורים (הנחיית כליאה-201, 2014). תפקידם כולל גם ליווי כלואים למשימות שונות, לרבות עבודה בתחומי הכלא, העברות לצורכי חקירה, דיונים משפטיים ופעילויות שיקומיות. שגרת יומו של מפקד הכלואים מתחילה בשעה 06:00 עם השכמת הכלואים ומסתיימת בשעה 22:00, כאשר במהלך כל שעות המשמרת הוא שוהה במחיצת הכלואים בפלוגות השונות. בשל האינטנסיביות של תפקידם, תנאי השירות של המד"כים מתנהלים במשמרות של יומיים עבודה בבסיס הכליאה ולאחריהם יומיים מנוחה בבית (הנחיית כליאה-207, 2014).

באופן כללי, תפקידו של מד"כ הוא שילוב ייחודי של סמכות פיקודית ומשמעתית לצד אחריות שיקומית וחינוכית, דבר ההופך אותו לבעל חשיבות רבה בהצלחת מערך הכליאה הצבאי ובהחזרתם של החיילים הכלואים לשירות תקין עם תום ריצוי עונשם. בעוד המחקר על סוהרים אזרחיים מבוסס היטב, יש פער משמעותי בספרות בנוגע לתפקידם של סוהרים במתקני הכליאה הצבאיים והשפעתו על רווחתם הנפשית.

יתרה מכך, החוויות של סוהרים בבתי כלא צבאיים ואזרחיים מציגות קווי דמיון ושוני. מחקרים מצביעים על העובדה שסוהרים בשני הסוגים של המתקנים מתמודדים עם רמות גבוהות של לחץ נפשי, אך הסיבות ללחץ עשויות להשתנות. סוהרים צבאיים למשל עשויים לחוות לחץ הנובע מהכפיפות למערכת צבאית היררכית, והצורך להתמודד עם כלואים שהם חיילים בעלי דרגות שונות, כולל קצינים ואנשי מילואים. לעומת זאת סוהרים אזרחיים מתמודדים עם אתגרים כמו צפיפות יתר, אלימות בין אסירים וחוסר במשאבים (Smith & Ward, 1983).

המחקר הנוכחי נועד למלא את הפער הקיים בספרות באמצעות תרומה לספרות התיאורטית והאמפירית בנוגע למקצוע הסוהרות, תוך בחינת תפיסת תפקידו של

מפקד הכליאה בסביבה הייחודית והמאתגרת של כלא צבאי בישראל. על כן, שאלות המחקר הן כיצד תופסים מפקדי כליאה לשעבר את תפקיד הסוהרות? מה היו האתגרים שעמדו בפניהם? וכיצד התפקיד השפיע על רווחתם הנפשית?

שיטה

המחקר נערך במסגרת איכותנית-פנומנולוגית, ומטרתו להציג והבהיר את החוויות הסובייקטיביות של מי ששירתו כמד"כים במהלך שירותם הצבאי. גישה זו רואה במציאות החברתית חוויה דינמית, משמעותית ואישית שיש בה כדי להסביר תופעות חברתיות מורכבות (Giorgi, 1994).

במחקר הנוכחי השתתפו 18 חיילים משוחררים ששירתו כמד"כים (13 נשים וחמישה גברים). הבחירה במד"כים נשענה על היררכיית הפיקוד בכלא הצבאי. הם הנמצאים בעבודה ישירה מול הכלואים והכלואות למשך כל שעות היום והלילה, נותנים מענה למגוון הבעיות שעולות מעצם הכליאה ומשמשים אוזן קשבת ומודל לחיקוי. בשל כך הם הנתונים ללחצים הרבים שמביא התפקיד, נמצאים בחיכוך רב עם הכלואים ונקודת מבטם מאפשרת התבוננות מעמיקה אל חווית הפיקוד, כמו גם הצצה לחווית הכליאה.

גיל המשתתפים נע בין 22–26 והם מתגוררים בערים שונות בישראל. כל המשתתפים שירתו שירות צבאי מלא ותקין בתפקיד הסוהרות במשך לפחות שנתיים, ללא החלפת תפקיד או קידום לתפקיד אחר, ואיש ממשתתפי המחקר לא בחר להמשיך בתפקיד במגזר האזרחי לאחר שחרורו. המשתתפים נבחרו על סמך דגימה מכוונת (Etikan et al., 2016) שיטה לא הסתברותית המבטיחה בחירה של משתתפים המייצגים בצורה הטובה ביותר קבוצות עניין. כדי להגיע למשתתפים פוטנציאליים העליתי הודעה ברשתות החברתיות עם פרטי הקשר שלי, ובו בזמן פניתי לקציני צבא לשעבר שפיקדו על פלוגות הכליאה בצה"ל כדי שיעבירו את פרטי הקשר שלי לחיילים לשעבר ששירתו תחת פיקודם.

המחקר התבסס על ראיונות עומק חצי-מובנים. גישה מתודולוגית זו אפשרה סיקור מקיף של תחומי התוכן העיקריים, תוך מתן אפשרות למראיינת לחקור את המידע הייחודי והמסקרן שעלה מדברי המשתתפים (Mears, 2012). הראיונות החלו בשאלות על חוויות השירות הצבאי של המשתתפים, ובהמשך התקדם הריאיון

לשאלות בנושא תפקידים כמד"כים, באתגרים שנתקלו בהם ובמשאבים שהיו ברשותם כדי לסייע להם בביצוע תפקידם.

כמי ששירתה במשך חמש שנים בתפקיד קרימינולוגית שיקומית באחד מבתי הכלא הצבאיים טרום איחודם לכלא מרכזי, מחקר זה מתבסס על היכרות נרחבת עם תפקידם של המד"כים והאתגרים שהם נתקלים בהם בפעולות שגרתיות ובחירום. חוויה זו כוללת אינטראקציות יום-יומיות עם צוות כליאה והכלואים, ומאפשרת הבנה מקיפה של דינמיקת הכלא וההשלכות הפסיכולוגיות והחברתיות של הכליאה. כפי שגלזר ושטראוס (Glaser & Straus, 2017) טענו, פרספקטיבה זו מאפשרת גישה למחקר המבוססת על הבנה ורפלקציה פנימית, ומציעה תובנות מקצועיות ואישיות. במהלך המחקר מחויבותי הייתה לשמור ככל הניתן על אובייקטיביות ולתת במה לקולות המשתתפים. מחויבות זו תוך שמירה על מודעות לתפיסות אישיות ומקצועיות, סייעה בזיהוי והתייחסות להטיות פוטנציאליות, וכך הבטיחה שהממצאים מייצגים את תפיסותיהם של המשתתפים.

ממצאים

המחקר הנוכחי מציג שלושה ממצאים מרכזיים שניכר כי נוגעים בכלל משתתפיו: הראשון מתייחס לתחושות לחץ ושחיקה שחוו משתתפי המחקר. השני משרטט את המורכבות בניהול אוכלוסיות כלואים מגוונות בתוך כלא המורכב מרשויות שונות שנדרשות לפעול במקביל. השלישי מציג את תחושת האחריות והשליחות שמתארים משתתפי המחקר.

מתח ושחיקה

השירות במתקן כליאה צבאי יכול להיות תובעני הן ברמה הפיזית הן ברמה הרגשית. ניהול פלוגות כליאה בהם שוהים הן כלואים באותה שכבת הגיל והגיוס של המד"כים הן אנשי מילואים ואנשי קבע, שמפגינים לעיתים קשיי הסתגלות והתנהגות ועשויים להפעיל לחץ מתמיד על המשרתים בכלא. מבין הסיכונים המוכרים והברורים הקשורים בתפקיד הסוהרות אפשר להבחין בכמה אתגרים מהותיים כדוגמת מפגשים עם אסירים אלימים ותוקפנות כלפי סגל הכליאה, התפרעויות כלואים

וניסיונות בריחה. סיכונים אלה יכולים לגרום ללחץ וחרדה, בעיקר בתקופות שבהן גדל מספר הכולאים אך מספר אנשי סגל הכליאה אינו משתנה בהתאם.

עלייה בעומס העבודה עלולה להוביל לעייפות ומשם לשחיקה. סגל הכליאה הצבאי נחשף לאירועים טראומטיים כגון ניסיונות אובדניים, וחשיפה ממושכת לאירועים מורכבים אלה עלולה להיות גורם לחץ נפשי. למרות התפקיד המשמעותי של המד"כים הם אינם מקבלים הכרה ציבורית מספקת, ויתרה מכך אף מקבלים יחס שלילי בעל גוון סטריאוטיפי וסטגימטי מחיילי ומפקדי צה"ל בשל שייכם לחיל המשטרה הצבאית. הדבר יכול להשפיע על רמות המוטיווציה לשירות בחיל המשטרה הצבאית בכלל ולתפקיד בפרט. כפי שאמר אחד המשתתפים: "אני חושב שהעבודה הזו היא מתישה נפשית. להיות בסביבה של לחץ גבוה, להקשיב לבעיות של הכולאים, וההתמודדות עם אלימות משפיעה עלי גם מחוץ לשעות המשמרת בבסיס".

משתתף אחר הוסיף:

ההערות הסרקסטיות והנבזיות של חיילים אחרים שלא מכירים אותי או את העבודה שלי, רק בגלל שאני משרת במשטרה צבאית מתסכלות מאוד, ואין לי מה לעשות איתן או איך להגיב להן. אני לא אשב עכשיו ואסביר לכל מי שפוגש אותי כמה התפקיד הצבאי שלי מטורף או לא דומה לשום דבר אחר בצה"ל.

המשתתפים תיארו את הצורך היום-יומי לשמור על סדר ומשמעת כפעולה מתישה, שגובה מהם מחיר נפשי כבד. כפי שאמר המשתתפים: "יש לחץ מתמיד לשמור על סדר ומשמעת. אני חייב להיות תמיד על המשמר שלי, לוודא ששום דבר לא יסלים, וזה דורש הרבה אנרגיה נפשית. עד סוף היום הרגשתי סחוט לחלוטין".

עוד תיארו המשתתפים אתגר בביצוע תפקידם במינימום תמיכה, ואת ההשפעה על התפתחות שחיקה.

התפקיד שלי הוא בין היתר לשמור על משמעת ויש לנו שגרה קבועה ולחוצה בזמנים. תוסיפי על זה את הצורך לדאוג לכלואים בכל פרט הכי קטן כמו כלוא שחסרה לו מגבת וגם ברגעים הגדולים כמו כלוא שמתפרק נפשית מהשהות בכלא. אבל למי היה איכפת ממני? מה קורה כשאני מתפרק מכל הלחץ מסביב? הרבה פעמים מצאתי את עצמי מחפש תמיכה נפשית וברוב הזמן אני צריך להחזיק את הכול לבד.

משתתף אחר שיתף את נקודת מבטו:

מה שהלחיץ אותי זו התחושה שאין מספיק תמיכה. אנחנו מתמודדים עם כלואים שנמצאים במצב נפשי קשה ואני לא רק סגל כליאה, אלא גם יועץ ותומך וכשלנו אין תמיכה אז זה פשוט יותר מידי. זה כמו שאומרים מי יציל את המציל? איך אני אתן תמיכה לכלוא אם אני לא מקבל תמיכה בעצמי?

המשתתפים ייחסו את השחיקה לכמה גורמים, כאשר המרכזי הוא היעדר תמיכה חברתית בסביבתם מחוץ למסגרת הצבאית. בעיה זו מחריפה בשל המחסור בתמיכה חברתית בקרב הסוהרים, המלווה בשעות עבודה ארוכות ומשמרות ממושכות. אחד המשתתפים ציין:

היעדר תמיכה מצד חברים בפלוגה או מפקדים, יחד עם הנטל הרגשי הכרוך בהתמודדות עם אסירים, גובה מחיר כבד. בנוסף, עבודה בשעות ארוכות ללא הפסקות מספקות רק החמירה אצלי את המצב. כשמסמרת נראית אינסופית ומרגישים מבודדים בתוך כל מה שמתרחש מסביב, זה יוצר מתח עצום.

המחסור בתמיכה חברתית בקרב הסוהרים מובן נוכח רמות הלחץ והשחיקה הגבוהות שלהם. אף שתמיכה חברתית עשויה לסייע בהתמודדות עם שחיקה, נראה כי היא דווקא משתקת אותם, מותירה אותם ללא יכולת לייצר אותה ובשל כך רשת התמיכה החברתית מצטמצמת בעוד מעגל השחיקה מתעצם. כמה מהמשתתפים דיווחו כי בשלב מסוים הבחינו שהאופן שבו התמודדו עם לחץ ושחיקה הפך לפעולה אוטומטית: "אחרי שנתיים בכלא הצבאי, לפעמים הרגשתי שאני פועל כמו רובוט. אני קם בבוקר, לובש מדים, הולך לכלא, ויודע שאפגוש את אותם פרצופים ואטפל באותן בעיות. לפעמים השגרה הזו הופכת לבלתי נסבלת".

ניהול אוכלוסיות מגוונות

בכלא הצבאי מרוכזים חיילים וחיילות מכל זרועות צה"ל, אשר מרצים עונשי מאסר בגין עבירות מגוונות. האוכלוסייה הכלואה משקפת את הפסיפס התרבותי של החברה הישראלית כוללת עולים, בני מיעוטים, דתיים וחילוניים, נשים וגברים – כולם נושאים עימם רקעים תרבותיים ואישיים שונים. בתוך מציאות זו נדרשים המד"כים לא רק לאכוף סדר ומשמעת, אלא גם לנהל חיי שגרה מתוך רגישות לרב־תרבותיות.

אתגר זה בא לידי ביטוי בהתמודדות עם סוגיות של כשירות, שבת, טיפול רפואי ויחסי מגדר. כל זאת תוך שמירה על כללים צבאיים נוקשים ונהלי ביטחון בתוך בית הכלא.

אחד המשתתפים תיאר את האתגרים שמולם ניצבים המד"כים:

אחד האתגרים הכי גדולים שלנו היה ניהול אוכלוסיות מגוונות. לכל קבוצה של כלואים יש רקע, מנהגים וציפיות משלה, ולא תמיד קל להסתגל לכלא. לפעמים הדרישות שלהם מתנגשות עם ניהול השגרה של הכלא, ולפעמים זה יוצר תחושת קיפוח אצל כלואים אחרים שלא זכאים להטבות האלה.

המשתתפים התייחסו להכשרה המקצועית שלהם שאורכת כחודש, ולדבריהם אינה מספיקה להכשירם להתמודדות פרטנית עם אוכלוסיות האסירים השונות שהם פוגשים במסגרת תפקידם: "הרגשתי שלפעמים חסר לנו ידע לגבי האוכלוסיות שאנחנו מתמודדים איתן. אנחנו מקבלים הכשרה כללית, אבל לא לומדים לעומק איך לגשת לאסירים מרקעים או תרבויות שונות". משתתף נוסף הוסיף: "לפעמים יש מתחים בין קבוצות אסירים על רקע תרבותי או אתני, ואנחנו צריכים לדעת איך להרגיע את המצב בלי להחמיר אותו. זה יכול להיות מתסכל כשאין לנו את הכלים או הידע המתאים לטפל בסיטואציה".

המשתתפים חוו תסכול מהמצב ובה בעת שחיקה בשל עבודתם התובענית והשוחקת. בשל כך חסרה להם אנרגיה ללמוד כיצד להתמודד עם אסירים מאוכלוסיות מגוונות. לכן הם ממשיכים לתפקד בתקווה שבעתיד יהיו מצוידים טוב יותר בכלים לנהל מצבים הדורשים ידע רב־תרבותי. כפי שהסביר אחד המשתתפים: "וכל זה בנוסף לעבודה היום־יומית שלנו, שלפעמים כל כך אינטנסיבית שאין לנו זמן לחשוב על שיפורים. אנחנו פשוט רוצים לעבור את היום בלי תקלות". משתתף נוסף הוסיף: "אנחנו צריכים תמיכה וכלים להתמודד עם הסיטואציות האלה, לא רק להגיב כשכבר מתרחשים אירועים".

בתי כלא צבאיים פועלים כיחידות אוטונומיות המספקות שירותים במגוון תחומים, כגון רפואה, בריאות הנפש וחינוך. מצופה מהמד"כים למלא את תפקידם תוך התמודדות עם הדרישות של הרשויות השונות בכלא. גישה זו נועדה להבטיח שהאסירים יקבלו את כל צורכיהם, דרישותיהם וזכויותיהם, אך היא גובה מחיר כבד מסגל הכליאה שנדרש לבצע משימות נוספות. כפי שתיארו המשתתפים:

אנחנו נדרשים להתמודד עם אי־ספור דרישות על בסיס יום־יומי. יש לנו רפואה

ובריאות נפש, שיעורי חינוך, גחל"ת [המערך השיקומי בכלא] וביקורי משפחות. השילוב של כל האחריות הזו יוצר עומס עבודה משמעותי.

לפעמים מצאתי שאני מתקשה לעמוד בכל הדרישות של הכלואים. ביום אחד יכולתי לעבור מפגישה עם קצין בריאות הנפש לארגון ביקורי משפחות, ובו זמנית לשמור על הסדר בפלוגה.

אני חושב שזה השפיע על היכולת שלנו לבצע את התפקיד שלנו בצורה מיטבית. הדרישות האלה מגיעות ממקורות שונים, ולכל אחת מהן יש חשיבות, אבל לפעמים הרגיש כאילו אנחנו נמשכים לכיוונים שונים.

הרגשתי שהתפקיד דורש מאיתנו גמישות אינסופית. כל יום מביא איתו אתגר חדש, ואנחנו חייבים להיות מוכנים לכל שינוי בלתי צפוי בכל הנוגע לזכויות הכלואים.

סגל הכליאה משקיע מאמצים רבים כדי לתת מענה מקיף הן לכלואים הן לרשויות הכלא בו בזמן. עם זאת, גישה זו מכבידה על שגרת העבודה היומית, ומוסיפה משימות ואתגרים נוספים. ואלה בתורם מוסיפים לתחושות הלחץ והשחיקה שהם חווים. יתרה מכך, נראה כי בנוגע לתמיכה שיכולה לתת מענה גם בהקשרי העבודה מול רשויות הכלא השונות, משתתפי המחקר חושבים שהם שקופים ושלא רואים אותם ואת הקשיים שהם מתמודדים עימם. התחושה היא שהם מעין שמיכת טלאים שכל אחד יכול למשוך לכיוונו והם נדרשים להמשיך ולכסות את כל הצדדים כדי לשמור על שגרת היום של הכלא וכדי לתת מענה מלא לכלואים ולזכויותיהם.

תחושת אחריות ושליחות

במהלך הראיונות חזרו המשתתפים על תחושת האחריות והשליחות כלפי הכלואים שבפיקוחם. בתחילה תיארו את גודל האחריות המוטלת עליהם, כפי שהסביר אחד מהם:

התפקיד הזה עבורי היה לקחת אחריות ולהיות אחראי על חיילים כלואים. בפלוגה שלי היו 200 כלואים. הטילו עלינו אחריות על 200 חיילים כלואים! זה יוצא דופן, ואני לא מאמין שיש הרבה חיילים בצה"ל שאחראים על 200 חיילים, לפחות לא כאלה שהם לא קצינים או נגדים.

נרטיב מרכזי שעלה בראיונות הוא תחושת השליחות. רבים מהמשתתפים מוותרים על תנאים בסיסיים, כגון זמן לארוחות או הפסקות שירותים, משום שהם עוסקים במשימה חשובה יותר - הדאגה לרווחתם של הכלואים. ההקרבה שתיארו נובעת מבחירה אישית ומההבנה של גודל אחריותם בטיפול בבעיות האישיות של הכלואים. כמה מהמשתתפים תפסו את תפקידם במונחים של מנהיגות ותמיכה. כפי שתיאר אחד מהם:

התפקיד מסמל מנהיגות, ואפילו צניעות - ההבנה שהם ילכו אחריי, אבל גם יקשיבו לי ויכבדו אותי עם הזמן. מעבר ללוח הזמנים האינטנסיבי, להיות מד"כ משמעותו פשוט להקשיב לאסירים ולספק להם את מה שהם צריכים. אם כלוא חווה מצוקה בגלל משהו שהוא שמע שקרה בבית או בכלא, אתה חייב להיות שם בשבילו ולדאוג לו ככל יכולתך. מהבוקר עד הלילה זה יכול לכלול פתרון בעיות מול קצין בריאות הנפש, פסיכיאטר, רופא או בקשות חופשה של אסירים.

חלק מהותי מתפקיד המד"כ הוא ללוות את האסירים במשך תקופת מאסרם - חוויה סוערת ומשנת חיים שבה האסירים מנותקים מהוריהם, מחבריהם ומביתם. המד"כים אחראים לספק להם את כל צורכיהם. כמה מהמשתתפים הסבירו כי תחושת השליחות מובילה אותם למלא את החלל הרגשי שנותר אצל הכלואים ככל האפשר במהלך מאסרם:

היה לי חייל כלוא שאני זוכר היטב, שהתמודד עם אתגרים משמעותיים. הוא הגיע לכלא עם נטיות אנטי חברתיות, ללא מוטיווציה, ורצה לצאת מהצבא ולקבל פטור משירות. דרך תהליך השיקום והמון שיחות נפש שעשיתי איתו הוא עבר שינוי - ממי שנוטה לקללות ולהתנהגות חסרת כבוד, הפך לחייל למופת, שהפגין הערכה, מיומנויות תקשורת טובות, הבנה של מקומו וכבוד אמיתי. יתרה מכך, הכבוד שהוא הפגין לא היה רק פורמלי - הוא הבין את משמעות התפקיד שלי. הרגשתי שהצלחתי, זה סיפוק ענק.

חוויה משנה חיים זו אינה ייחודית. מפקדי כליאה בבתי כלא צבאיים רואים בתפקידם הזדמנות להשפיע על חייהם של האסירים שבפיקוחם. מתוך חוויותיהם עם הכלואים עולה דפוס חוזר של תהליך שינוי, שבו הם מצליחים לנווט יחד עם הכלואים במסע ההתפתחות שלהם, דבר המוביל לתחושת סיפוק ומחזק את תחושת המשמעות בתפקיד. תחושה זו מצליחה ולו במעט לסייע להם להתמודד עם תחושות הלחץ והשחיקה, ומול ריבוי משימותיהם במהלך היום.

דין

כפי שמעלים הממצאים, המד"כים מתמודדים עם לחצים ייחודיים ושחיקה תעסוקתית הנובעת, בין היתר, מהלחצים הסביבתיים במקום עבודתם. תפקידם מחייב ניהול אוכלוסיות מגוונות בעלות נורמות ומנהגים שונים – דבר הדורש מהם הסתגלות התנהגותית בהתאם להקשר התרבותי והמצבי. בה בעת עליהם לבצע את משימותיהם במסגרת לוחות זמנים קפדניים, תוך שהם נדרשים לשיתוף פעולה עם גורמים נוספים בבית הכלא המטפלים באסירים כגון שירותי רפואה, שירותי בריאות הנפש, דיוני בתי הדין הצבאיים וביקורי משפחות. חרף אתגרים מהותיים אלה הם מדווחים על תחושת שליחות ואחריות כלפי תפקידם וכלפי הכלואים הנתונים להשגחתם.

המד"כים נדרשים להתמודד עם מגוון גורמי לחץ. חלקם נובעים מטבעם של תפקידיהם כסוהרים, וחלקם מהיותם חיילים בשירות סדיר. כפי שמראה המאמר, גורמים אלה ממחישים את רמת הלחץ והשחיקה, המשפיעים על תחושת רווחתם האישית. הממצאים עולים בקנה אחד עם מחקרים קודמים על שחיקת סוהרים בבתי כלא אזוריים (Finney et al., 2013). תשיות רגשית היא מרכיב מרכזי בתהליך השחיקה, ונמצא כי היא גבוהה יותר בקרב סוהרים מאשר באוכלוסייה הכללית, ואף יותר מאשר בקרב שוטרים (Cherniss, 2016; Keinan & Maslach-Pines, 2007). אפשר לייחס זאת למתח תפקידי (כמו קונפליקט ואי בהירות תפקיד) ולגורמי לחץ בעבודה (קורבנות לאלימות, עומס עבודה וקונפליקט בין עבודה למשפחה) (Lambert et al., 2009; Lambert et al., 2012).

אפשר אף להשוות בין מד"כ למ"כ בהכשרות כלל-צה"ליות שנחשבות לאבן יסוד בתהליך עיצוב התרבות הארגונית והפיקודית בצה"ל. מ"כ הוא מפקדם הישיר של החיילים בראשית דרכם הצבאית, ומופקד על הטמעת ערכי צה"ל, פיתוח משמעת והקניית מיומנויות בסיסיות בלחימה והתנהלות צבאית. ייחודיות התפקיד נובעת מהשילוב בין אחריות פיקודית לתהליך חינוכי עמוק המתרחש בשלב הקריטי שבו מגבשים חיילים את זהותם. מחקרים מראים כי המ"כ, כמו המד"כ, נדרש להתמודד עם לחצים נפשיים והובלת חיילים בתנאי אי ודאות, ועם פיקוד בגיל צעיר על חיילים צעירים – דבר שמוסיף למורכבות התפקיד (Ben-Shalom, 2014). מד"כים בשירות חובה מתמודדים עם אתגרים ייחודיים הנובעים מהשילוב בין תפקידם הפיקודי לגילם הצעיר, בין מידת המוטיווציה שלהם לשירות ובין חוסר המוטיווציה לשירות שמפגינים לא אחת הכלואים. הם נדרשים לפקד ולהפעיל משמעת על מי שאינו

מורגל במשמעת צבאית, או אינו מקבל אותה. אתגרים אלה דומים לאתגרים שחווים מפקדים צעירים אחרים בצה"ל כגון מ"כים בהכשרות כלל-צה"ליות. למרות הדמיון למפקדים במסגרות אחרות, מד"כים מתמודדים עם אתגרים נוספים הנובעים מהסביבה הייחודית של בתי הכלא הצבאיים, כגון הצורך לאכוף משמעת על כלואים מבוגרים מהם, לעיתים בעלי דרגות גבוהות יותר או בעלי ניסיון צבאי עשיר יותר (Ben-Ari, 1998).

יתרה מכך, למרות האמונה הרווחת כי המגזר הציבורי מספק יציבות תעסוקתית, אפשרויות לקידום מקצועי והטבות מקיפות בתחום הפנסיה, הבריאות והרווחה הנפשית – התעסוקה במערכת הכליאה מערערת שאיפות אלה (Franchi, 2024), והדבר מחריף עוד יותר כאשר מדובר במערכת הכליאה הצבאית שבה משרתים המד"כים על פי חוק. מפקדי הכלואים בבתי הכלא הצבאיים אינם נהנים מאותם תנאי עבודה וחברה כמו עמיתיהם בבתי הכלא האזרחיים, הפועלים תחת המטרייה של השירות הציבורי, ומרביתם אף אינו בוחר לשרת בתפקיד זה אלא מחויב בו על פי דרישות המערכת הצבאית – דבר שמחריף את הקושי ותחושות הלחץ והשחיקה.

מערכת הכליאה מתמודדת עם אתגרים משמעותיים בהתאמת המענה לצרכיהן של אוכלוסיות אסירים מגוונות. שינויים דמוגרפיים הובילו לעלייה בייצוגם של מיעוטים ונשים בבתי הכלא, דבר המחייב פיתוח גישות שיקומיות מותאמות (Tarver, 2001). גורמים כגון אתניות, גזע, מגדר וגיל משפיעים על הדינמיקה החברתית בתוך מתקני הכליאה, ויוצרים אינטראקציות מורכבות בין קבוצות שונות (Phillips, 2012). מחקרים מצביעים על העובדה שהתנהלותם של סוהרים משפיעה משמעותית על הסתגלותן של אסירות, וזאת באופן בלתי תלוי במאפייני האסירות או בגורמים מוסדיים (Vuolo & Kruttschnitt, 2008). יתרה מכך, הגיוון האתני בקרב צוותי הכליאה משפיע באופן שונה על מערכות היחסים במקום העבודה בין סוהרים לבנים לסוהרים מקבוצות מיעוט. לדוגמה נמצא כי בקרב סוהרים גברים לבנים יש ירידה במחויבות הארגונית בסביבות מגוונות, בעוד סוהרים מקבוצות מיעוט אינם מושפעים מכך (Camp et al., 2001). כמו כן נמצא כי השכלה ואתניות קשורות באופן ייחודי לרמת שביעות הרצון בעבודה (Armstrong et al., 2015). ממצאים אלה, העולים בקנה אחד עם ממצאי המחקר הנוכחי, מדגישים את החשיבות שבהבנת הקשרים המורכבים בין מאפייניהם הדמוגרפיים של המד"כים, עמדותיהם והדינמיקות התרבותיות והחברתיות הפועלות בכלא הצבאי, וזאת לצורך שיפור רווחתם של המד"כים שיוביל להתנהגות טובה יותר של הכלואים בעיקר על רקע העבודה מול

אוכלוסיות כלואים מגונות.

תפקידם של הסוהרים כולל פיקוח על האסירים, שמירה על הביטחון והבטחת עמידתם באחריותם (Ricciardelli et al., 2021). באמצעות איזון בין חובותיהם ובין הדאגה לרווחת האסירים ותמיכתם, סוהרים יכולים להגן על הקהילה, להבטיח תפעול תקין של מתקני הכליאה, לספק סביבה הומנית ולסייע לאסירים בפיתוח אורח חיים חיובי (Hogan & Lambert, 2020). מעבר לשמירה על הסדר, מד"כים תורמים לתהליך שיקום הכלואים. תפקידם כולל חינוך מחדש והשפעה על הכלואים הן בפעולות ישירות הן באמצעים עקיפים (Matei, 2022). לעיתים קרובות הם יוצרים קשרים מקצועיים עם הכלואים, מספקים להם תמיכה ואף משמשים עבורם מודלים שיקומיים – דבר המסייע בהפחתת קונפליקטים ובניהול משברים (Toch, 1978). נוסף על כך, הם ממלאים תפקיד משמעותי בזיהוי ובהתערבות במקרים של כלואים הסובלים מבעיות נפשיות. שיתוף פעולה מוצלח בין המד"כים לצוותי הטיפול תלוי בכבוד הדדי, בהכשרה משותפת ובתקשורת מתמשכת ושוטפת. כאשר גורמים אלה מתקיימים, המד"כים יכולים לסייע ביעילות לעבודת הצוות הטיפולי, וכך לתרום להערכתם ולניהולם של כלואים עם הפרעות נפשיות (Appelbaum et al., 2001).

תחושת השליחות של סוהרים במערכת הכליאה היא גורם מרכזי בעיצוב זהותם המקצועית, ובאופן שבו הם מתייחסים לעבודתם. תחושה זו נשענת על אחריות כפולה: הגנה על הציבור באמצעות הבטחת כליאתם הבטוחה של אסירים, לצד יצירת הזדמנויות לשיקום שיכולות להפחית את שיעור החזרה לעבריינות (Crewe et al., 2015). מחקרים מראים כי סוהרים בעלי תחושת שליחות חזקה, הדבקים באידיאולוגיה מקצועית, נוטים לבצע את תפקידם במקצועיות ואמפתיות. הם מאזנים בין אכיפת הכללים להתייחסות אנושית כלפי האסירים, וכך מפחיתים ציניות, קונפליקטים תפקידיים ותחושת ניכור בעבודה (Poole & Redoli, 1980). אופייה התובעני של העבודה, הכולל חשיפה לאלימות, מתח ודילמות מוסריות, עלול לערער את תחושת השליחות של הסוהרים ולהוביל לשחיקה או לציניות, אך מקצועיות נמצאה כמסייעת לסוהרים להתמודד עם לחץ וקשיים נפשיים (Brandhorst & Meisenbach, 2024). שמירה על גבולות מקצועיים ברורים והתמקדות בתהליכי שיקום מסייעות להם להתמודד עם הדרישות התובעניות של סביבת עבודתם. על כן, חיזוק תחושת השליחות באמצעות הכשרה מתאימה, תמיכה ארגונית וסביבת עבודה חיובית חיוני לרווחתם של מד"כים ולהשגת יעדי צדק וביטחון ציבורי רחבים יותר.

המחקר הנוכחי מבקש להציג מסגרת תיאורטית חדשה "דואליות בתפקיד מפקד כלואים: בין שחיקה לשליחות", במטרה להבהיר את תפיסת התפקיד והשפעתו על הרווחה הנפשית על המד"כים. ממצאיו מצביעים על תפקידם המורכב של המד"כים, המצוי בליבה של מערכת הכולאת את אנשיה מחד גיסא, אך שואפת לקדם שיקום ושילוב חוזר בשירות מאידך גיסא. בתוך כך עולה דואליות מהותית המאפיינת את עולמם של המד"כים, הנדרשים לאזן בין תפקודים של אכיפה, פיקוח, שמירה על משמעת וסדר, ובין תפקודים רגשיים-שיקומיים הכוללים דיאלוג, תמיכה והובלה לתהליכי שינוי. איזון זה מתקיים לא רק במישור הפרקטי אלא גם בממד החוויתי והזהותי של המד"כים.

בהתאם לכך, אני מציעה מודל תיאורטי דינמי המתאר את מרחב התמרון של המד"כ, שבו פועלים בה בעת ובמתח מתמיד שני צירי פעולה עיקריים: ציר המשמעת-שחיקה, וציר שיקום-שליחות. בציר המשמעת-שחיקה, המד"כ נדרש לקיים את הוראות הפיקוד ולשמר חוליה ממושמעת בשרשרת צבאית היררכית. הוא נדרש לאכוף משמעת ופועל בסביבה רוויית לחצים והדבר מוביל לתחושת לחץ ושחיקה. מנגד, בציר שיקום-שליחות הוא נחשף מקרוב למצוקות הכלואים ולפוטנציאל השיקומי הגלום בהם, ולעיתים אף תופס עצמו כגורם מפתח בתהליך שינוי עבורם. יכולתו להיות אוזן קשבת וחוליה מקשרת בין הכלואים למערכת הצבאית מחזקת בו תחושת שליחות וסיפוק רב.

מרחב זה נטען במשמעות כאשר המד"כ מצליח לחולל שינוי ולתפוס את תפקידו כשליחות חינוכית. אולם כאשר הפער בין הרצוי למצוי מתרחב – בשל עומס, תחושת חוסר אונים, או היעדר גיבוי מערכתי – עלולה להיווצר שחיקה רגשית ותפקודית. זו שחיקה הנובעת דווקא מתוך מחויבות עמוקה לתפקיד, אך גם משיקולי הישרדות במערכת שאינה תמיד מתגמלת את הפעולה האנושית. כך הדואליות בין שחיקה לשליחות הופכת לא רק לתיאור מצב קיומי של המד"כ, אלא למרכיב מבני בתפקיד עצמו.

המשמעות התיאורטית של מודל זה היא ביכולתו לנתח ולהסביר את הדינמיות וההתנועטיות בין שני הצירים שעליהם פועלים מפקדי הכליאה. ממצאי המחקר מצביעים שחוסן פסיכולוגי אינו מתמצה בהתמודדות עם לחצים נקודתיים בלבד, אלא כרוך גם בהבנה ובהתמודדות עם מארג לחצים סביבתי המעצב בו בזמן את חוויותיו המקצועיות והאישיות של הפרט. באמצעות מודל זה מציע המחקר גישה מקיפה ומדויקת יותר להבנת לחץ תעסוקתי, במיוחד במסגרות מוסדיות

אינטנסיביות ורב־ממדיות.

מגבלות המחקר וכיווני מחקר עתידיים

מתודולוגית, הסתמכות על ראיונות עומק חצי־מובנים מציבה אתגרים הנוגעים לפרשנות סובייקטיבית ולהטיות זיכרון אפשריות. לכלי המחקר עשויות להיות מגבלות הקשורות להטיית המראיין ולעומק המידע הנאסף. כדי למתן אתגרים אלה יישמתי פרוטוקול מחקר איכותני קפדני, וביצעתי ניתוח תמטי רפלקטיבי (Clarke & Braun, 2006).

מגבלה נוספת קשורה למדגם שהמחקר מבוסס עליו. ראשית, לגודל המדגם שכלל 18 משתתפים. אף שמחקרים איכותניים אינם שואפים לייצוג סטטיסטי של האוכלוסייה אלא להבנה מעמיקה של חוויות ונקודות מבט, יש המצביעים על העובדה שמספר משתתפים מועט עלול להיתפס כמוגבל לצורך הסקת מסקנות רחבות. עם זאת, יש להדגיש כי במחקר זה התקבלה רוויה תמטית, כלומר לא עלו תמות חדשות בשלב מסוים של איסוף הנתונים, מה שתומך בעובדה שהמדגם היה מספק לצורך ניתוח הממצאים (Ahmed, 2025). אף על פי כן חשוב לסייג את המסקנות הנובעות מן הממצאים, ולנקוט זהירות בהכללת הפרשנות הרחבה שלהן. שנית, למרחק הזמן משחרורם של המשתתפים מהשירות. תפיסותיהם עשויות להשתנות בשל פרספקטיבה המבוססת על זמן, וזיכרונותיהם עשויים להיות מושפעים מחלוף השנים. בהתאם לכך, מומלץ לבצע מחקרים דומים בקרב מד"כים הנמצאים בשירות פעיל.

באמצעות הכרה במגבלות מתודולוגיות אלה והתמודדות יזומה עימן, אפשר לפתח בעתיד גישות מחקריות מקיפות ועמידות יותר להבנת חוויות הלחץ המורכבות של מפקדי כליאה בגיל הבגרות בהתהוות. המודל המוצג במחקר זה אינו רק מספק תובנות, אלא גם מזמין המשך חקירה בנוגע לאופן שבו יחידים מפתחים מנגנוני התמודדות, מעצבים זהות מקצועית ומשמרים רווחה נפשית מול דרישות מערכתיות חופפות ולעיתים אף מנוגדות, תוך יצירת עניין וסקרנות לגבי התפתחויות מחקריות עתידיות.

מקורות

- איציק, ל' (2019). מגויסים להצלחה: גורמי סיכון וחוסן בקרב צעירים וצעירות יוצאי אתיופיה בצבא הגנה לישראל. חיבור לשם קבל דוקטור לפילוסופיה. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- איציק, ל' (2024). בין סיכון וכליאה, לחוסן והצלחה: סיפורים של צעירים יוצאי אתיופיה בצה"ל. הוצאת ספרי ניב אקדמי.
- הוראה מקצועית קמצ"ר 3101 (2019) חיי השגרה והקניית משמעת לכלואים בבסיס הכליאה. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- הנחיית כליאה 201 (2014) לו"ז שגרה בבס"כ. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- הנחיית כליאה 207 (2014) בעלי תפקידים בבס"כ. חיל המשטרה הצבאית, צה"ל.
- יכימוביץ-כהן, נ' ואלמגור-לוטן, א' (2020). סוגיות בכליאה בישראל: צפיפות הכליאה, שינויים במדיניות הענישה, היבטי שיקום בבתי הסוהר ובקהילה. הכנסת: מרכז המחקר והמידע.
- מור-אופק, ה' (2002). סיפור חיים של מתאבדים – ניתוח סיפורי חיים של חיילים וחיילות שהתאבדו במהלך שירותם הצבאי. חיבור לשם קבלת תואר "דוקטור לפילוסופיה". רמת-גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- מייזלס, ע' (2002). צעירים ישראלים במעבר לבגרות: השפעות השירות הצבאי. עיונים בחינוך סדרה חדשה, 5, 190-195.
- שירות בתי הסוהר (2025). דוח כלואים רבעון ראשון 2025.
https://www.gov.il/he/pages/kluim_124
- תיקון 42 לפקודת בתי הסוהר [נוסח חדש], התשל"ב-1971.

Ahmed, S. K. (2025). Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 5, 100171. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>

Appelbaum, K., Hickey, J., & Packer, I. (2001). The role of correctional officers in multidisciplinary mental health care in prisons. *Psychiatric Services*, 52(10), 1343-1347. <https://doi.org/10.1176/APPI.PS.52.10.1343>

Arnett, J. J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychology*, 55, 469-480.

Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from late teens through the twenties*. Oxford University Press.

Arnett, J. J. (2007). Emerging adulthood: What is it, and what is it good for? *Child Development Perspectives*, 1, 68-73.

Armstrong, G.S., Atkin-Plunk, C.A., & Wells, J. (2015). The Relationship Between Work-Family Conflict, Correctional Officer Job Stress, and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 42, 1066-1082. <https://doi.org/10.1177/0093854815582221>

Ben-Ari, E. (1998). *Mastering soldiers: Conflict, emotions, and the enemy in an Israeli military unit* (Vol. 10). Berghahn Books.

Ben-Shalom, U. (2014). Trends in military education in the IDF: A case study of the tactical command college. *Journal of Political & Military Sociology*, 51-73.

Bennett, J., Bowling, B., & Wahidin, A. (2008). (Eds). *Understanding prison staff*. Willan Publishing.

Brandhorst, J. K., & Meisenbach, R. (2024). Extreme work, professionalism, and the construction of mental health in correctional work. *Journal of Professions and Organization*, 11(2), 135-147.

<https://doi.org/10.1093/jpo/joad018>

Camp, S.D., Saylor, W.G., & Wright, K.N. (2001). Racial diversity of correctional workers and inmates: Organizational commitment, teamwork, and workers' efficacy in prisons. *Justice Quarterly*, 18, 411-427.

<https://doi.org/10.1080/07418820100094961>

Carleton, R. N., Afifi, T. O., Taillieu, T., Turner, S., Krakauer, R., Anderson, G. S., MacPhee, R. S., Ricciardelli, R., Cramm, H. A., Groll, D., & McCreary, D. R. (2019). Exposures to potentially traumatic events among public safety personnel in Canada. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 51(1), 37-52.

<https://doi.org/10.1037/cbs0000115>

Cherniss, C. (2016). *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists and lawyers recover from stress and disillusionment*. Routledge.

Clarke, V., & Braun, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publication Ltd.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1976.tb00325.x>

Crank, J. P., Regoli, R., Hewitt, J. D., & Culbertson, R. G. (1995). Institutional and organizational antecedents of role stress, work alienation, and anomie among police executives. *Criminal Justice and Behavior*, 22(2), 152-171.

<https://doi.org/10.1177/0093854895022002004>

Crewe, B., Liebling, A., & Hulley, S. (2015). Staff-prisoner relationships, staff professionalism, and the use of authority in public-and private-sector prisons. *Law & Social Inquiry*, 40(2), 309-344.

<https://doi.org/10.1111/lsi.12093>

Cullen, F. T., Link, B. G., Wolfe, N. T., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2(4), 505-533.

<https://doi.org/10.1080/07418828500088711>

De Silva Venâncio, L., Coutinho, B. D., Mont'Alverne, D. G. B., & Andrade, R. F. (2021). Burnout and quality of life among correctional officers in a women's correctional facility. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(3), 312.

<https://doi.org/10.47626/1679-4435-2020-561>

Dignam, J. T., Barrera, M., & West, S. G. (1986). Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14(2), 177.

Dowden, C., & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 31-47.

<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2003.10.003>

Dye, M. H. (2010). Deprivation, importation, and prison suicide: Combined effects of institutional conditions and inmate composition. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 796-806

<https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2010.05.007>

Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292-339

<https://doi.org/10.5465/256782>

Elder Jr, G. H., & Shanahan, M. J. (2007). The life course and human development. *Handbook of child psychology*, 1.

<https://doi.org/10.1002/9780470147658.chpsy0112>

Etikan, L., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and Purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.

<https://goi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Ferdik, F. V., & Smith, H. P. (2017). *Correctional officer safety and wellness literature synthesis*. Washington, DC.

Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S., & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13, 1-13.

<https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-82>

Forman-Dolan J., Caggiano C., Anillo I., Kennedy T. D. (2022). Burnout among professionals working in corrections: A two-stage review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), Article 9954.

<https://doi.org/10.3390/ijerph19169954>

Franchi, S. (2024). Being Correctional Officer: Unattended Expectations and Coping Strategies. In: S. Franchi (Ed.), *Doing Shifts. The role of correctional officers* (pp. 87-113). Springer Nature Switzerland.

Fusco, N., Ricciardelli, R., Jamshidi, L., Carleton, R. N., Barnim, N., Hilton, Z., & Groll, D. (2021). When our work hits home: Trauma and mental disorders in correctional officers and other correctional workers. *Frontiers in psychiatry*, 11, 493391.

<https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.493391>

Giorgi, A. (1994). A phenomenological perspective on specific qualitative research methods. *Journal of Phenomenological Psychology*, 25(2), 190-220.

Glaser, B. G., & Straus, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies For qualitative research*. Routledge.

Gloyd, E. L., & Leal, W. E. (2019). "About face" for delinquent youth: Military service

as a turning point across the life course. *Journal of developmental and life-course criminology*, 5, 461–479.

<https://doi.org/10.1007/s40865-018-0096-7>

Hashemian, F., Khoshnood, K., Desai, M. M., Falahati, F., Kasl, S., & Southwick, S. (2006). Anxiety, depression, and posttraumatic stress in Iranian survivors of chemical warfare. *Jama*, 296(5), 560-566.

<https://doi.org/10.1001/jama.296.5.560>

Hogan, N.L., & Lambert, E.G. (2020). *Working in Institutional Corrections*. Routledge.

Institute of Medicine (2014). *Treatment for posttraumatic stress disorder in military and veteran population: Final assessment*. The National Academies Press.

<https://doi.org/10.17226/18724>

Itzik, L. (2022). Social media and the military prison: Talkbacks influence soldier's perception on military prison rehabilitation program. *The Journal of Social Media in Society*, 11(2), 140-158.

Itzik, L. (2023). Can rehabilitation work in military prison? A theoretical framework based on the Israeli case. *The Prison Journal*, 103(2), 177-193.

<https://doi.org/10.1177/00328855231154594>

Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007). Stress and burnout among prison personnel: Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34(3), 380-398.

<https://doi.org/10.1177/0093854806290007>

Kelty, R., Kleykamp, M., & Segal, D.R. (2010). The Military and the Transition to Adulthood. *The Future of Children*, 20(1), 181-207.

<https://dx.doi.org/10.1353/foc.0.0045>.

King, R. D. (2013). Prison staff: An international perspective. In J. Bennett, B. Crewe, & A. Wahidin (Eds.), *Understanding prison staff* (pp. 30-45).

Klinoff, V. A., Van Hasselt, V. B., Black, R. A., Masias, E. V., & Couwels, J. (2018). The assessment of resilience and burnout in correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 45(8), 1213-1233.

<https://doi.org/10.1177/0093854818778719>

Koutsimani P., Montgomery A. (2023). A two-wave study on the associations of burnout with depression and anxiety: The mediating and moderating role of perceived family support. *Psychological Reports*, 126(1), 220-45.

<https://doi.org/10.1177/00332941211051263>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Dial, K. C., Jiang, S., & Khondaker, M. I. (2012). Is the Job Burning Me Out? An Exploratory Test of the Job Characteristics Model on the Emotional Burnout of Prison Staff. *The Prison Journal*, 92(1), 3-23.

<https://doi.org/10.1177/0032885511428794>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Griffin, M. L., & Kelley, T. (2015). The correctional staff burnout literature. *Criminal Justice Studies*, 28(4), 397-443.

<https://doi.org/10.1080/1478601X.2015.1065830>

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Tucker, K. A. (2009). Problems at Work: Exploring the Correlates of Role Stress Among Correctional Staff. *The Prison Journal*, 89(4), 460-481.

<https://doi.org/10.1177/0032885509351006>

Laub, J. H., & Sampson, R. J. (2006). *Shared beginnings, divergent lives: Delinquent boys to age 70*. Harvard University Press.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.

Livio, O. (2011). *The right to represent: Negotiating the meaning of military service in Israel*. PhD dissertation, University of Pennsylvania.

London, A.S., & Wilmoth, J.M. (2016). *Military Service in Lives: Where Do We Go From Here?* In: Shanahan, M., Mortimer, J., Kirkpatrick Johnson, M. (eds) *Handbook of the Life Course. Handbooks of Sociology and Social Research* (pp. 277–300).

MacLean, A., & Elder Jr, G. H. (2007). *Military service in the life course*. *Annual Review of Sociology*, 33(1), 175-196

<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131710>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Matei, C. (2022). *Increasing the Quality of Life of the Prison Officers and their Families by Recovering their Work Capacity*. World Lumen Congress 2021.

<https://doi.org/10.18662/wlc2021/41>

Mears, C. L. (2012). *In-depth interviews*. *Research Methods and Methodologies in Education*, 19, 170-176.

Miller, O., Shakespeare-Finch, J., & Bruenig, D. (2024). *Predicting Burnout, Well-Being, and Posttraumatic Growth in Correctional Officers*. *Criminal Justice and Behavior*, 51(5), 724-742.

<https://doi.org/10.1177/00938548241233932>

Parsons, J. M. (2017). *Cooking with offenders to improve health and well-being*. *British Food Journal*, 119(5), 1079–1090.

<https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2016-0453>

Phillips, C. (2012). *The multicultural prison: Ethnicity, masculinity, and social relations among prisoners*. Oxford University Press.

Poole, E. D., & Regoli, R. M. (1980). Examining the impact of professionalism on cynicism, role conflict, and work alienation among prison guards. *Criminal Justice Review*, 5(2), 57-65.

<https://doi.org/10.1177/073401688000500209>

Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459.

<https://www.mdpi.com/1660-4601/13/5/459#>

Ricciardelli, R. (2019). *Also serving time: Canada's provincial and territorial correctional officers*. University of Toronto Press.

Ricciardelli, R., & Power, N. G. (2020). How "Conditions of Confinement" Impact "Conditions of Employment": The Work-Related Well-Being of Provincial Correctional Officers in Atlantic Canada. *Violence and Victims*, 35(1), 88-107.

<https://doi.org/10.1891/0886-6708.vv-d-18-00081>

Ricciardelli, R., Power, N. G. & Medeiros, D. S. (2021). Correctional officers: Experiences of potentially psychologically traumatic events and mental health injuries. In R. Ricciardelli, S. Bornstein, A. Hall & R. N. Carleton (Eds.), *Handbook of posttraumatic stress: Psychological, Cultural, and biological perspectives* (pp. 296-317). Routledge.

Sarkin, J. (2008). An overview of human rights in prisons worldwide. *Human Rights in African Prisons*. Capetown, 1-39

Saunders, B., Sim, J., Kingston, S. B., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907.

<https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>

Selef, L., Laur, L., & Fruchter, E. (2015). Characteristics of the suicidal soldiers

in the Israeli Defense Force – a review of literature. *Disaster and Military Medicine*, 1(1): 10. Doi: 10.1186/2054-314x-1-10.

Selef, L., Paz, N., & Ben-Yehuda, A. (2018). Suicides and suicidal attempts among IDF soldiers. *Journal of Israeli Military Medicine*, 15 (2-3), 10-18.

Settersten, R., & Ray, B. (2010). Not quite adults: Why 20-somethings are choosing a slower path to adulthood and why it's good for everyone. Bantern Books.

Snowden, D. L., Oh, S., Salas-Wright, C. P., Vaughn, M. G., & King, E. (2017). Military service and crime: New evidence. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 52, 605–615.

<https://doi.org/10.1007/s00127-017-1342-8>

Smith, B. L., & Ward, R. M. (1983). Stress on military and civilian personnel: A comparative analysis. *American Journal of Police*, 3, 111.

Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2007). Military culture. In G. Caforio (Ed) *Handbook of the sociology of the military* (pp. 237-254). Springer US.

Tarver, M.L. (2001). Rehabilitation Strategies for Diverse Inmate Populations: Considerations for Recreational Therapists, Counselors and Educators. *Journal of Correctional Education*, 52, 167–171.

Toch, H. (1978). Is a "Correctional Officer," by any Other Name, a "Screw?". *Criminal Justice Review*, 3(2), 19 - 35.

<https://doi.org/10.1177/073401687800300204>.

Turner, J., & Moran, D. (2023). Bridging the gap? Ex-military personnel and military-civilian transition within the prison workforce. *Armed Forces & Society*, 49(1), 70–90. <https://doi.org/10.1177/0095327X211039879>

Van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182-190.

Vuolo, M., & Kruttschnitt, C. (2008). Prisoners' Adjustment, Correctional Officers, and Context: The Foreground and Background of Punishment in Late Modernity. *Law & Society Review*, 42, 307-336.

<https://doi.org/10.1111/J.1540-5893.2008.00343.X>

Walker, D. I. (2013). Anticipating Army exit: Identity constructions of final year UK career soldiers. *Armed Forces & Society*, 39(2), 284–304.

<https://doi.org/10.1177/0095327X12437689>.

Walters, G. D. (2022). Getting to the source: How inmates and other staff contribute to correctional officer stress. *Journal of Crime and Justice*, 45(1), 73-86.

<https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1862696>