

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשדות צבאי

התגייסי!

"ללכת בלי ולהרגיש עם" - האם המתכונת הנוכחית לשוויון מגדרי בצה"ל תורמת לניצחון צה"ל או שמא פוגעת בו?

סא"ל לירון שלום¹

צה"ל מגייס לשורותיו לוחמות מזה מספר עשורים, אך ממשיך להבדיל בין תהליכי הגיוס והאיתור של הלוחמים והלוחמות. לכאורה, ניתן לטעון שזוהי תמונת ראי של הנורמות השכיחות בחברה הישראלית, אך כותבת המאמר מבקשת לבחון את ההבדלים הללו ואת האופן בו הם משפיעים על הארגון ועל יכולתו להכריע את האויב בשדה הקרב העתידי. בניתוח ראשית הצירים, דוגמת חוק שיווי זכויות אישה (1951), כמו גם תפקיד צה"ל בחברה והשתנות שדה הקרב ומאפייני הלוחמים הנדרשים, היא מאפיינת את מקרה המבחן של הלוחמות בהגנה האווירית והתפתחות המערך בעשורים שמאז גיוסן לשורותיו, ומבקשת מצה"ל להפוך חזרה את הקערה - למיין ולגייס את הלוחמות, ולא לתת להן למיין אותו.

מבוא

כשהלכתי עם בתי בת החמש לגן השעשועים, עמד לידי זוג הורים ולהם בן ובת הנראים תאומים. האב עודד את בנו לטפס על הסולם (מעין קיר טיפוס) למגלשה, בעוד שלבת אמר שזה מסוכן ועדיף שתעלה מהמדרגות לאותה המגלשה. בעוד 13 שנים לערך הם יתגייסו; לבן ישלחו זימון חובה לגיוס ליחידה קרבית, אם הוא יעמוד בקריטריונים, בעוד שהבת תצטרך להתנדב לתפקידי לוחמה, למיין ולבחור לאיזו יחידה הייתה רוצה להגיע וגם תוכל לחתום ויתור בכל שלב אם תחפוץ בכך.²

¹ סא"ל לירון שלום משרתת כרע"נית משאבים, סד"כ ובקרה של מערך ההגנה האווירית. הייתה לסא"לית הלוחמת הראשונה במערך. בחירום מפקדת מרכז ניהול יירוטים במערכת קלע דוד. בעלת תואר ראשון במשפטים ותואר ראשון בממשל עם התמחות בביטחון וטרור.

² מלש"ביות (מיועדות לשירות ביטחון) המעוניינות בתפקידי לחימה נדרשות למלא הצהרת התנדבות לשירות בתפקיד "דין אישה כדין גבר" לפי סעיף 16א(ג) לחוק שירות ביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו - 1986.

לכאורה ניתן לומר שההבדל שתואר בין תהליכי גיוס הלוחמות והלוחמים הוא מצב מוצא נומינלי המייצר תמונת מצב בצבא התואמת לנומיות השכיחות בחברה הישראלית והמוחלות בה, והוא אף משרת את פקודת השירות המשותף. יחד עם זאת עולה השאלה האם זהו מצב המחליש או המחזק את צה"ל ביעודו, במילוי משימותיו ובהשגת מטרותיו. ובכן, מאמר זה ינסה לספק תשובה לשאלה זו ואף להציע חלופת פעולה. **מאמר זה יתמקד במגמות הנוכחיות בצה"ל בתחום השוויון המגדרי המשפיעות לטענתי על ניצחון צה"ל במלחמה הבאה ועל עתודת הפיקוד הבכיר בארגון, והן אף תבאנה להחלשת עוצמתו של צה"ל בטווח הארוך, אם הוא לא יבחר לשנות מדיניות בהקדם.** אטען כי על אף שקיים בצה"ל צורך מבצעי לשילוב לוחמות בשלל התפקידים הפתוחים בפניהן, קיימות שתי בעיות מרכזיות הפוגעות ביכולתו המבצעית. ראשית, מרבית הלוחמות אינן נשארות לשירות ארוך טווח, ואיכות ההון האנושי הנדרש לבצע את המשימות נמוכה מהפוטנציאל שלו, ומצב זה עלול להביא לפיחות איכותי בשדרת הפיקוד של צה"ל לאורך שנים. שנית, היפוך הפירמידה - צה"ל מאפשר ללוחמות למיין אותו במקום להיות הארגון שימיין אותן. מצב זה מטיל קושי מהותי על צה"ל מבחינה ערכית - ערך השוויון נפגע אל מול אותם הלוחמים באותם המקצועות - וארגונית - הצבא מתקשה לתכנן ולבצע תהליכי בניין כוח והשקעת משאבים, דוגמת תהליך בניין כוח לפתרון טכנולוגי להקטנת משקל אמל"ח או סביבת לחימה מותאמת. עוצמתו וניצחון צה"ל יושפע כתוצאה מכך במלחמה הבאה.

גיוס חובה, הצורך והתפתחות גיוס הלוחמות בצה"ל

עם הקמת צה"ל בשנת 1948 הוחלט לגייס נשים מכוח חוק גיוס חובה, בדומה לגברים, לאור התפיסה שניסה להנחיל בן-גוריון של "צבא העם", ושאותה הוא הצדיק משני טעמים מרכזיים: גיוס החובה שירת את צורכי הביטחון של המדינה העברית הצעירה שנוקקה לכל כוח אדם אפשרי כדי להגן על הבית, ומהטעם של מחויבות הצבא (והמדינה) לעיקרון השוויון. התפיסה שגיוס הנשים נובע מהיות צה"ל "צבא העם" מודגשת עד היום, ועדות לכך ניתן למצוא בסקירה מיוחדת של דובר צה"ל בדבר שירות הנשים בצה"ל מ-2009 המתייחס לחובת הגיוס של נשים: חובת השירות מבטאת בראש ובראשונה את תפיסת צה"ל **"כצבא העם"** [הדגשה במקור]. הרואה בשוויון בנשיאת נטל הביטחון ובשותפות כלל הרבדים של החברה בו ערך יסוד לבניין זהותו. אולם יותר מכך מבטאת שותפות הנשים בנשיאה בנטל הביטחון את ההכרח למצות את המשאב האנושי, על בסיס ההבנה שבמיצוי איכות המשאב האנושי טמונה עוצמתו של צה"ל, הנדרשת נוכח האיומים הנשקפים עדיין לביטחון ישראל.

לבן-גוריון לא הייתה דילמה, והוא סבר כי על המדינה לתבוע מנשותיה למלא חובות כמו הגברים ולהעניק להן שוויון זכויות: "בהטילנו חובת השירות הצבאי על האשה - העלנו את האשה לשיא השוויון המוסרי בישראל [...] האשה בישראל

נושאת באחריות העליונה של המדינה. באחריות הביטחון. שכם אחד עם הגבר" (צריפין, טקס סיום קורס קצינות, 1 במארס 1951, מתוך יעוד ויחוד, עמ' 156)
 חרף זאת ועל אף עמדתו הנחרצת של בן-גוריון הותר בתחילת הדרך לנשים לשרת בצה"ל בעיקר בתפקידי פקידות, אחיות ומורות – תפקידים שבאופן מסורתי, הנוהג עד היום, נתפסו כתפקידים נשיים. בהתאם לכך בפקודת ההקמה של חיל הנשים נקבע שנשים תשרתנה בשלל התפקידים מלבד תפקידי לחימה. למעשה בשנים הראשונות של צה"ל גויסו נשים בעיקר לתפקידי תמיכה בלוחמה ומטה, ובכך סייע גיוסן לפנות את הגברים לתפקידים מבצעיים (קארין כרמית יפת ושולמית אלמוג, 2016 עמ' 257).



כרזה שהופצה בצה"ל בשנת 1948

עד אמצע שנות השבעים 44 אחוזים ממקצועות השירות בצה"ל היו סגורים בפני נשים. לאחר מלחמת יום הכיפורים ועד שנות התשעים התקיים תהליך עצים של בניין כוח, ובמסגרתו נדרשו גברים רבים יותר בתפקידי לחימה, ועל מנת לתת מענה לפערי האיוש נפתחו תפקידים מקצועיים נוספים בעבור נשים, דוגמת נהגות, טכנאיות, קשריות, מדריכות ועוד. בתקופה זו הוטבע המושג: "נשים חליף גברים" (פנינה שרביט, 2015, עמ' 62). בשנות ה־80 בוצעו מהלכים מרחיקי לכת בכל הנוגע לשירות נשים, דוגמת הסרת המגבלות הקיימות עד אז על נוכחות נשים בשטחי לחימה ומעבר לגבול והסרת סעיף מחוק שירות הביטחון המונה את התפקידים ואת המקצועות הסגורים בפני נשים.

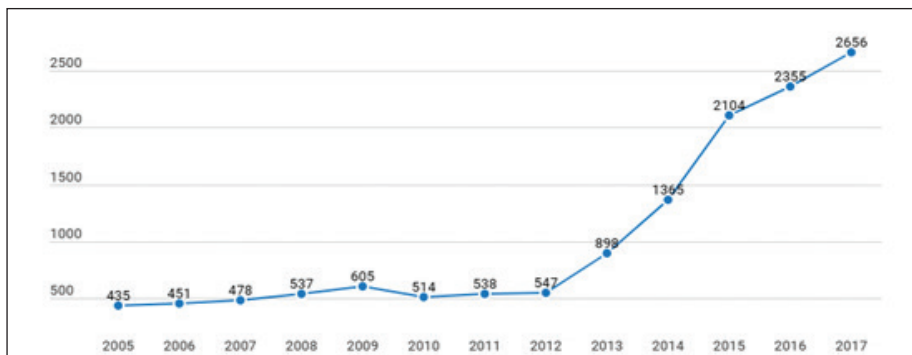
המפנה חל רק באמצע שנות התשעים לאור בג"ץ אליס מילר שלאחריו החל השירות הצבאי להיתפס כעניין של שוויון זכויות וכצורך למימוש שוויון הזדמנויות

מהותי. תפקיד הלחימה הראשון שנפתח לנשים היה טיס, ואחריו נפתחו בהדרגה 14 תפקידים שונים: חובלות, לוחמות מג"ב, נ"מ (היום הגנה אווירית), קרקל (הגנת גבולות), תותחנים ועוד. לסיכום אם בשנות השמונים היו פתוחים לנשים רק 55 אחוזים מהתפקידים בצה"ל, כיום 86 אחוזים מהתפקידים בצה"ל פתוחים בפני נשים ומעת לעת עולה שיח באשר ל-14 האחוזים הנותרים (שפרן גיטלמן ופרג'ון, 2020).

משנות ה-2000 ועד היום חלו שינויים בתפיסת הביטחון האסטרטגית של ישראל, כפי שמנתחים תא"ל אמיר אבשטיין ורס"ן מידד אבידר במאמרם "צבא ההגנה, בין זהות לאתוס" (2019). צה"ל יצא מלבנון, מעזה ומשטחי A, ובשנים אלו גברה החשיבות שהמדינה מעניקה להגנה. השינויים לא התיישבו עם מבנה צה"ל ועם תפיסת ההפעלה והתורה הצבאית מכיוון שצה"ל נבנה ועודנו בנוי בעיקר ללחימה מעבר לגבולות. משימות הביטחון השוטף, אשר הוטלו על הכוחות המתמרנים, גברו עם הזמן, ונוצרו פערי איוש עקב קיצור משך השירות וצמצום הפעלת כוחות המילואים. השינויים אף תרמו וגרמו להסדרת יחידות צה"ל והקמת מערך הגנת הגבולות, אשר הוקם מראשית דרכו בתמהיל מגדרי גבוה לטובת הנשים מתוך אותו צורך לשחרר את הגברים למקצועות הלחימה המתמרנים. ניכר, אפוא, כי על אף המהלכים המשמעותיים שחלו מאז בג"ץ אליס מילר, ושעסקו במתן שוויון הזדמנויות מהותי, גם בפרקטיקה הנהוגה בפועל בגדודים המעורבים שבהם כביכול ניתן ביטוי לערך הכבוד והשוויון ושמאפשרים לנשים להילחם בשווה לגברים, הנשים מודרות וממשיכות להיות כפופות לתרבות הארגונית השמרנית של צה"ל, שהרי הן "עזר כנגדם", תורמות בתפיסת הקו בשביל שהגברים יילחמו במלחמה (לרר ולוי, 2020). מלבד שינוי תפיסת הביטחון חלים בשנים האחרונות גם שינויים באמצעי הלחימה שמפעיל צה"ל. למשל, אנו עדים יום-יום לבניין כוח מסיבי בתחום הסב"ר, ונוצרים מקצועות חדשים המתאימים עצמם למציאות המבצעית המשתנה ולהשתנות סביבת הלחימה העתידית. תהליך זה גם גורם לשינוי מדיניות השיבוץ בצה"ל על מנת שכוח אדם מתאים יוכל לשרת במקצועות אלו. למותר לציין שכיום בשל הסללות שמתקיימות בחברה האנושית מילדות בין מקצועות נשיים וגבריים, מרבית הפוטנציאל למקצועות חדשים אלו גלום בכוח גברי, ועובדה זאת מכריחה את צה"ל לעדכן את תמהילי הגיוס. דוגמה לכך ניתן לראות במערך ההגנה האווירית שאותו אקח כמקרה בוחן בהמשך, ושב בשנת 2012 תמהיל הגיוס היה 88 אחוזים לוחמים אל מול 12 אחוזים לוחמות, לעומת שנת 2022 שבה תמהיל הגיוס עומד על 45 אחוזים לוחמים ו-55 אחוזים לוחמות, והיד עוד נטויה.

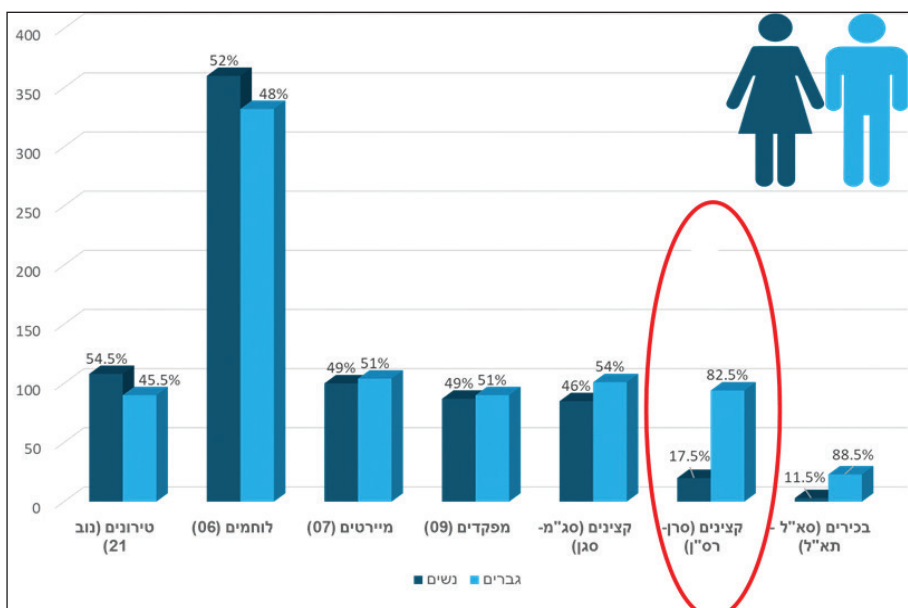
בשנת 2005 שירתו רק 435 נשים כלוחמות בצה"ל, ואילו ב-2020 יש כבר יותר מ-3000. חרף זאת הגידול הנ"ל אינו נמצא בהלימה אל מול הקצונה הבכירה. סיכום נתוני 2020 של היוהל"ם הציגו כי אחוז הנשים (ללא הבחנה בין לוחמות ותומכות לחימה) בקבע עמד על 29 אחוזים בדרגת רס"ן, 18 אחוזים סא"ל, 9 אחוזים אל"ם, 4

אחוזים תא"ל ואף לא אלופה אחת. כמו כן כלל הקצינות הבכירות המשרתות היום בצה"ל בדרגת אל"ם ומעלה אינן מגיעות מהמערך הלוחם (לרר ולוי, 2020).



מספר הלוחמות בזרוע היבשה 2005 – 2017; מתוך נתוני דובר צה"ל בניתוח 2005 ועד 2017

לדוגמה, במערך ההגנ"א נכון לשנת 2021 תמהיל הגיוס נשמר לאורך השירות עד לשלב החתימה השנייה לקבע. במעבר לדרגת סרן אחוז הקצינות ביחס לקצינים הוא 17 אחוזים לעומת היציאה לקצונה שבה התמהיל עומד על כמעט 50 אחוזים לכל מגדר. במדרג הקצונה הבכירה, ועל אף העובדה ששילוב הלוחמות נוכח במערך כבר 24 שנים (מאז 1998), ישנן רק שלוש סא"ליות לוחמות המאיישות תפקידים במערך (כולן קודמו בשנתיים האחרונות).



תמונת מצב פילוח לוחמים ולוחמות במערך ההגנה האווירית – ממוצע שנתי 2021, מתוך תוצרי עבודת מטה "מכוונים גבוה", מערך ההגנ"א

דוח ועדת שגב (2007)³

בספטמבר 2007 פורסם דוח הוועדה שמינה ראש אכ"א דאז אלוף אלעזר שטרן לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא. ועדה זו, בראשות אלוף יהודה שגב, ראש אכ"א לשעבר, התבקשה לעמוד על הפערים בין שירות הנשים לשירות הגברים ולגבש הצעות אופרטיביות לשילוב נשים בצבא ולמיצוי יכולותיהן. הוועדה הציגה שישה פערים מהותיים בשירות בצה"ל: השירות הקצר של נשים, שיעור המתגייסות הנמוך, תהליכי מיון ושיבוץ נפרדים, מיצוי נמוך של כוח האדם הנשי, סגירת תפקידים בפני נשים ומיעוט קצינות בדרגים בכירים.

עיקרי המלצות ועדת שגב היו אלה: (א) שינוי הדרגתי שיוביל להשוואת משך השירות של נשים וגברים; (ב) איחוד מערך המיון וקביעת קריטריונים שאינם מגדריים לשיבוץ בתפקיד; (ג) עיגון שישה מבחנים לקביעת "אופיו ומהותו" של תפקיד המאפשרים סגירת תפקידים בפני נשים, והפעלת מנגנון חיצוני לצבא שיאשר סגירת תפקידים; (ד) הצבת יעדים ומכסות לקידום קצינות לדרגים בכירים; (ה) שינוי החוק המאפשר קבלת פטור למתגייסות עקב הצהרת דת.

למעשה הוועדה הציעה מודל אלטרנטיבי ובמרכזו העיקרון של **שירות לפי עניין וצורך מבצעי ולא לפי מגדר**. המשרתים יוצבו במקום הנכון על פי שיקולים ענייניים של יכולות בלבד. בדרך זו גם יחוזק מודל "צבא העם", תתחזק תחושת ערך השירות, ואלה יוביל להתייעלות כלכלית בטווח הארוך, שכן יותאמו המשאבים בדיוק בעבור כל תפקיד ותפקיד.

רוב המלצות ועדת שגב לא יושמו בין היתר בשל לחץ של גורמים דתיים שהתנגדו להן, כפי שמתואר בכתבה של עמוס הראל, "צה"ל קבר המלצות לשוויון בין המינים" (2011), ובכתבת לילך שובל, "קרביות או לא להיות" (2017).

תהליך המיון וגיוס הלוחמות

על פי יחידת מיטב המופקדת על המיון והשיבוץ של כלל המועמדים לשירות מורכב תהליך גיוס מועמדת לשירות ביטחון (מלש"בית) לתפקיד לחימה ממספר שלבים. ראשית, באופן הדומה לגברים, כל אחת תגיע לצו ראשון, אך בשונה מהגברים נדרשות הלוחמות ביום המא"ה (מיון, איתור והתאמה)⁴, ובסיומו נפתח למלש"בית שאלון העדפות, שבו בין היתר מצוי אשכול הלוחמה, לדרג את רצון מ-1 ועד 5. בהמשך תזומן המלש"בית ליום מיון, ובמסגרתו תוצג לה סקירה על זכויותיה וחובותיה ושיח עם לוחמות מקבילות. לאחר השיבוץ כלוחמת וקבלת צו גיוס נדרשת

³ הפסקה הנוכחית מבוססת על דוח הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא, תשרי תשס"ח, ספטמבר 2007.

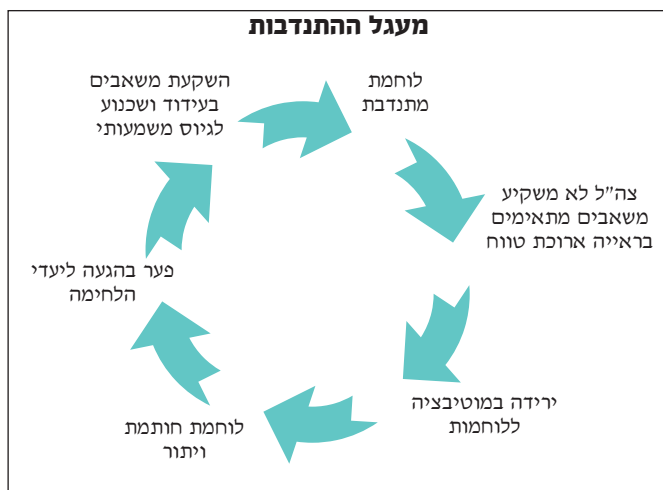
⁴ יום המא"ה - יום שמטרתו בחינת יכולות המלש"ביות במגוון מיומנויות על מנת להתאים שיבוץ מיטבי המשלב בין צורכי הצבא, יכולות הפרט ורצונותיו. במהלך היום נבחנות המועמדות ב-13 תחומים (הנקראים "סביבת עבודה") - הזרקה, הפעלה טכנית, ניהול וארגון, פיקוד, טיפול באדם, עיבוד מידע, קשב מתמשך, השקעה והתמדה, התנהגות מסגרתית, בגרות, בשלות ותפיסת רחב.

המלש"בית לחתום על טופס התנדבות להארכת משך השירות הצבאי בהשוואה לשירות גברים מלא בהתאם לחוק שירות הביטחון.⁵ על אף החתימה יכולה הלוחמת לחתום ויתור ביום הגיוס עצמו ועד 14 יום לאחר הגיוס בתום מכינת הלוחמות, בשונה מגבר אשר שובץ לתפקיד לחימה, אם הוא עמד בקריטריונים, ואשר לא ניתנת לו אפשרות הויתור.

גם מהלך הגיוס והמיון השתנה עם השנים ובוטל המרכיב המבחין הפיזי. כאשר התגייסתי ב-2002 כלוחמת נ"מ, נדרשתי בתהליך מיון מקדים של גיבוש פיזי, ובמהלכו ביצעתי בוחן בר-אור, נבחנתי בהעברת שקים מלאי חול במתווה בוחן המסלול, עברתי בדיקות רפואיות מקיפות והיכרות עם היחידות השונות, וכיום מסתפקים ביום המא"ה ובבקשת המלש"בית.

ההתנדבות ללחימה ככשל מערכתי חמור

התניית ההתנדבות בעבור הלוחמות מטילה קושי מערכתי חמור. בשל תנאי ההתנדבות נפגעת היכולת לחזות במדויק את כמות כוח אדם ליעדים השונים. ברגע שנטל ההחלטה מוטל בידי המלש"בית ולא בידי צה"ל, הארגון מתקשה לתכנן תכנון אפקטיבי, ושני הצדדים נפגעים. למשל, הלוחמות נפגעות באופן ישיר מכיוון שגופי



בניין הכוח בצה"ל אינם יכולים להתבסס על כוח האדם הנשי, ומתוך כך הם יתקשו בהשקעת משאבים בהתאמת האמל"ח, הציוד הנלווה, התשתיות והבינוי, התאמת סביבת העבודה, לוחות התזונה, המענה הרפואי וכן אמצעים שונים לצורכי קליטתן בראייה ארוכת טווח. יש לכך השפעה מכרעת על בריאות הלוחמות וכשירותן לביצוע

⁵ למעשה נראה כי כאילו המדינה אומרת לאזרחיה: "אם אתה גבר בעל פרופיל מתאים אתה נדרש להיות מוצב כלוחם כי אלו הם צורכי המערכת, בעוד שאם את אישה - לא בטוח שאת יכולה להיות לוחמת, ואנו איננו מאמינים ביכולותיך בהכרח, כך שתדרשי בטופס התנדבות להאריך את משך השירות ו"להוכיח" לאורך כל מסלולך שאת ראויה להגדרה זו".

משימותיהן, על אתגרי הפיקוד וכבוד האדם ואף השפעה על מוטיבציית הלוחמות מכיוון שאף אחד ואף אחת אינם רוצים להיות במקום שבו הוא ירגיש או תרגיש שהוא או היא נטל, ועל כן מאפיינים אלו עלולים להשליך ישירות על מוטיבציית הנשים לשירות (פנינה שרביט, 2015). מנגד צה"ל משקיע משאבים רבים בעידוד גיוס הלוחמות והשארותן אל מול היעדים הנקבעים כיעדים מבצעיים ולמול הצורך בלוחמים ובלוחמות ביחידות המיועדות, משאבים שפעמים רבות מושקעים לריק, והמילה האחרונה היא בידי הלוחמת המתנדבת. למעשה נוצר מעין מעגל אינסופי המודגם באיור מעגל ההתנדבות.

כל עוד המגמה היא להגדיל את גיוס הנשים למקצועות הליבה בעקבות צורכי המערכת, טוב יהיה אם המערכת תשווה ככל הניתן בין תנאי השירות של הגברים לתנאי הנשים לטובת מקסום מיצוי ההון האנושי תחתיה, כלומר השוואת תנאי השירות בהתאם לתפקיד ולא בהתאם למגדר.

לדוגמה, במערך ההגנה האווירית (הגנ"א) השיבוץ החזוי לאוגוסט 2022, אשר התקבל בחודש אפריל האחרון מיחידת מיט"ב, הוא 103 אחוזים איוש לוחמות אל מול כמות היעד הנדרשת. בתחילת חודש מאי 2022 15 אחוזים מתוכן כבר הגישו בקשת ויתור המתקבלת באופן אוטומטי. כלומר כבר שלושה חודשים לפני מועד הגיוס יעד המצבה להגנ"א עומד על 89 אחוזים איוש למול המכונה. במצב זה נשלחת לחיל רשימה שמית של לוחמות, אשר תעדיפו יעדים אחרים ואף מיועדות אליהם, כדי שהמערך ינסה לשכנע אותן לשנות שיבוץ ולהתגייס להגנ"א. מצב זה מטיל קושי בשני אופנים מרכזיים. האחד, בהיעדר כמות איוש מספקת אין מקום לבחינת התאמת הנתונים, וכך יכולות להגיע לוחמות גם מתחת לסף הנדרש כדי להצליח את ההכשרה המורכבת. השני - המערך אינו יכול להתאים מבעוד מועד את התשתית באופן מדויק על מנת שכולם יקבלו מענה שווה, דוגמת כמות חיילים בחדר ומענה מכלולים רטובים מספק - כמות מקלחות ושירותים. שני מרכיבים אלו משפיעים ישירות על המשך השירות עצמו, ובין היתר הם עלולים להשפיע אף על שימור עתודת הפיקוד הרלוונטית.

מדוע ערך השוויון קריטי לצה"ל

הנחת היסוד שעמדה בבסיס הניתוח והאסטרטגיה לצמצום הפערים המגדריים נוגעת הן למטרות צה"ל והן למקומו בחברה. ניתן למצוא ביטוי לכך בדברי הרמטכ"ל דאז רב-אלוף גבי אשכנזי. ב-2009 שבה הציב צה"ל לעצמו מטרה להוביל חתירה לקידום השוויון המגדרי, אמר רב-אלוף אשכנזי: "כצבא העם המהווה גורם מעצב באתוס הלאומי של מדינת ישראל מחויב צה"ל מבחינה ערכית, ציבורית וחברתית להיות נושא הדגל בתחום שילוב הנשים [...] זוהי חובה מוסרית מלבד הצורך הארגוני: הצורך לשמור על צה"ל כארגון חזק, מקצועי ומנצח" (דובר צה"ל, 2009). ביטוי נוסף

ניתן למצוא באיגרת יום האישה הבינלאומי שהופצה למשרתי צה"ל בכל הדרגות במרץ 2011 מפי הרמטכ"ל דאז רא"ל בנימין בני גנץ:

כגוף הנושא באחריות הכבדה של חינוך הנוער הישראלי, מחויבותו ואחריותו של צה"ל, ככל גוף לאומי אחר, לעשות כל שלא ידו כדי לקדם את ערך השוויון העומד בבסיס זהותה של מדינת ישראל היהודית והדמוקרטית וביסוד עוצמתו ככוח המגן שלה. זוהי משימה ללא גבולות גזרה, היא אינה מסתכמת בהתנהלות ביחידות, בבסיסים, במטה ובשטח. עלינו לפעול כך גם בביתנו, להיות מצפן עבור החברה הישראלית כולה ולהובילה לעתיד של יחס שווה לכול.

ניתן להדגיש ארבעה מניעים לחשיבות קידום השוויון המגדרי מהמצוין לעיל.

1. **צורך ערכי-חברתי:** הזכות החוקתית לשוויון, אפוא, היא מאבני היסוד של שיטתנו המשפטית (דוח משרד המשפטים, 2013), וכבר בהכרזת העצמאות, 6 חרטה ישראל על דגלה קיום שוויון זכויות חברתי לכל אזרחיה ללא הבדל מין. השוויון, כמבטא הכרה עמוקה בשלמותו האנושית והמוסרית של כל אדם באשר הוא אדם ללא כל קשר לשיוכו הקבוצתי או לתכונותיו האחרות, היה מאז נוסדה מדינת ישראל לאחד מערכיה המכוננים. הזכות החוקתית לשוויון מעוגנת בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו, וממנה נובע האיסור להפלות אדם על בסיס השיקולים הפסולים האמורים. הפליה כזו היא חמורה, משפילה ופוגענית במיוחד. היא מייצרת באדם המופלה תחושת נחיתות וניכור ומשמרת תחושות של עוינות ובוז בין הקבוצות השונות. כך היא מנציחה את הסטריאוטיפים השליליים ומחוללת את "מעגל ההפליה" המונע מחברי הקבוצה המופלה השתתפות שווה בחיים האזרחיים. למעשה עצם ההבחנה המגדרית הקיימת היום במסגרות השירות, כפי שציינתי, יש בה הפליה העלולה לייצר בקרב המשרתות תחושת נחיתות וניכור ויתרה מכך – תחושת עליונות של הגברים מעל הנשים.

היבט נוסף הוא נקודת הפתיחה בחברה הישראלית בתום השירות הצבאי. מעמד יוצאי הצבא והמופְלִיּוֹת החברתית המתאפשרת בחברה הישראלית בעקבות השירות בזירה הביטחונית והפוליטית הבכירה מאפשרים נקודת פתיחה טובה יותר בעבור מי שנכלל במסלולי הליבה. מתן האפשרות לנשים, בדומה לגברים, להשתלב ביחידות אלו היא הכרח חברתי. לא כל שכן, נושא זה עשוי להשפיע גם באופן אישי על התפתחות הנשים ועל התפיסה העצמית שלהן בתקופה משמעותית של עיצוב זהותן – כשמשרדים לאישה שהיא אינה

⁶ "מדינת ישראל תהא פתוחה לעליה יהודית ולקיבוץ גלויות; תשקוד על פיתוח הארץ לטובת כל תושביה; תהא מושתת על יסודות החירות, הצדק והשלום לאור חזונו של נביאי ישראל; תקיים שוויון זכויות חברתי ומדיני גמור לכל אזרחיה בלי הבדל דת, גזע ומין; תבטיח חופש דת, מצפון, לשון, חינוך ותרבות; תשמור על המקומות הקדושים של כל הדתות; ותהיה נאמנה לעקרונותיה של מגילת האומות המאוחדות. מדינת ישראל תהא מוכנה לשתף פעולה עם המוסדות והנציגים של האומות המאוחדות בהגשמת החלטת העצרת מיום 29 בנובמבר 1947 ותפעל להקמת האחדות הכלכלית של ארץ-ישראל בשלמותה" (מתוך מגילת העצמאות 14.5.1948).

חשובה ואינה משמעותית בתחום מקצועי במהלך שירותה הצבאי, היחס הזה יכול להשפיע גם על המשך חייה (פנינה שרביט, 2015, עמ' 68).

2. **צורך כמותי:** יש צורך בצה"ל בידיים עובדות - חיזוק רגל ההגנה לצד שימור רגל ההתקפה ותוך התפתחות והעצמה במקצועות וצרכים חדשים, כגון סב"ר. נכון ל-2019 נשים הן 50.4 אחוזים מכלל האוכלוסייה בארץ, ויחס זה נשמר לאורך דורות בארץ ובעולם (נתוני הלמ"ס). אין לנו את הפריבילגיה המצויה בחוסר במימון כמותי של הנשים המתגייסות לצה"ל אל מול אתגרי השעה, במיקוד הצורך בתפקידי לחימה הפתוחים לנשים. היטיב לנסח זאת ב-2017 הרמטכ"ל דאז רא"ל גדי איזנקוט במסגרת פגישה שקיים עם ארגוני נשים בנוגע לשירות המשותף בצה"ל: "ירידה בשירות נשים תפגע בצה"ל ובתפקוד של צה"ל" (לילך שובל, 2017).

3. **צורך איכותי:** מעצם נקודת ההתחלה למימון האנושי שמתחיל בפחות מ-50 אחוזים מהאוכלוסייה, צה"ל בהגדרה בוחר את כוח האדם שלו מתוך חצי מהפוטנציאל האנושי הכולל בחברה הישראלית. בהתאם להתפלגות "פעמון גאוס" ככל שנגדיל את כמות המועמדים לגיוס לתפקידים השונים, כך תגדל כמות המועמדים בעלי נתוני איכות גבוהים, הליבה, ונוכל לתעדף ולבחור את המתאימים והמתאימות ביותר לתפקיד ולא "להסתפק" בפחות. חשוב לציין כי שיעור המתגייסות לצה"ל עומד בכללותו על כ-40 אחוזים בלבד מסך הנשים (ברדה, 2007) לצד מגמות כלליות בעשורים האחרונים של עלייה בגידול אלה שאינם משרתים.

4. **צורך מקצועי:** מחקרים על הטרוגניות בתהליכי קבלת החלטות מראים כי ארגון מגוון מגיע לתוצרים משופרים ביחס לארגון חדגוני. מתוך כך החלטה 1325 של מועצת הביטחון של האו"ם היא החלטה היסטורית שהתקבלה בשנת 2000, והיא קוראת לראשונה לייצוג שוויוני של נשים במוקדי קבלת החלטות, למעורבותן בתהליכי פתרון סכסוכים ועוד (אהרונר, שרי, 2014). אחת הדוגמאות לתרומת נשים לקידום תהליך שלום ניתן למצוא בפעילות של קואליציית הנשים של צפון אירלנד (NIWC - Northern Ireland women's coalition), קבוצה של נשים מקהילות וממפלגות פוליטיות שונות, אשר התאחדו למען העברת מסר מאוחד של התנגדות לשימוש באלימות בכל צד, ולימים נציגות נבחרות מהקואליציה היו שותפות לניסוח "הסכם יום שישי הטוב" משנת 1998 שהסדיר את סיום הסכסוך בצפון אירלנד.

⁷ בשנת 2000, נוסף על החלטה 1325, התקבלו החלטות נוספות, כגון 1820, 1888, 1960 ו-2106, ויש להן השלכות כלליות יותר הנוגעות לצורך לכלול נשים בתהליכי מניעת סכסוכים, ביישובם ובשיקום לאחר סכסוך, כמו להכרה בקשר שבין התמשכות של סכסוכים צבאיים לבין אי-שוויון מגדרי בחברה. מבחינה משפטית החלטות אלה מסמלות שינוי באופן שבו נתפסות נשים בדין הבין-לאומי: עד שנות התשעים של המאה העשרים נשים נתפסו כאימהות לילדים וכקורבנות הראויות להגנה בלבד. התביעה לייצוג הולם של נשים במשפט הבין-לאומי ובתהליכי יישוב סכסוכים מציגה אותן כסוכנות פעילות היכולות להרים תרומה משמעותית לתהליכי עיצוב מדיניות גלובלית.

בתפיסה של פמיניזם תרבותי שמייחס לנשים סוג שונה וייחודי של אתיקה ופוליטיקה, ניתן לראות גם הבדל בצורות החשיבה ובסוג הפרשנות הניתנת למצבים נתונים – הבדל המביא את תרומתן לשיח בהבאת רעיונות חדשים בתהליכי ההגעה לפתרון או ליעד הנדרש. החשיבות לכך בצה"ל היא כפולה ומכופלת – כצבא ההגנה לישראל על הארגון מוטלת האחריות והחובה המוסרית והערכית לנתח את מירב הדרכים להשגת היעדים ולשקול בכובד ראש את ההשלכות לפעולותיו על כלל אזרחי המדינה. **מתוך כך נובע כי ישנו ערך מבצעי ראשון במעלה בשילוב מלא והטרוגני של אוכלוסיות מגוונות ככל שניתן, לשם קבלת החלטות מושכלות ואפקטיביות יותר בדרך להשגת היעדים ולמען ביטחונה של המדינה ונצחוננו של צה"ל.**

פיתוח הקצונה הבכירה

במאמר של אל"ם ג' שמפורסם בגיליון זה (אל"ם ג', 2021) ושעוסק במחסור בייצוג נשי בפיקוד הבכיר של צה"ל, מונה המחבר באופן מפורט כיצד ביחידתו, שבה יש רוב נשי מוחלט בשער הכניסה (64 אחוזים), בשדרת הפיקוד צולל הייצוג הנשי ל-25 אחוזים בלבד. בחינה היסטורית בכל העולם תגלה שהארגון הצבאי הוא ארגון גברי במהותו. מבחינה זו לא מפתיע שישנו קושי ממשי לבצע תפקידים בכירים בצה"ל לצד הנשיאה במירב הנטל לאחריות למשפחה, וכיום רוב הנשים עדיין נושאות בעיקר נטל זה. עם זאת ישנה כיום מגמה גוברת שבה שני בני הזוג מוכנים ורוצים למלא תפקיד משמעותי יותר בבית, אך בדומה לכל התפתחות ושינוי חברתי, הצבא נדרש כארגון להתחבר לתהליכים ולעשות את ההתאמות שיאפשרו לו לשמר בין שורותיו כוח אדם איכותי לאורך זמן. בחינה מדוקדקת של התרבות הארגונית למול שינויים נוספים שהתרחשו בעולם, דוגמת עליית קרן העבודה מרחוק, התפתחות האמצעים הטכנולוגיים, התעצמות הצבא והשתנות האתגרים ודרכי הלחימה, כמו בחינת המשתנים המשפיעים במיוחד על מסלול השירות וקידום הנשים, יוכלו לאפשר ארגון מחדש, ככל שהדבר אפשרי, של השילוב בין חיי המשפחה לשירות בצה"ל. השילוב ישרת באופן מהותי את שני המגדרים בדורנו ללא הבחנה, וזו שיטת הפעולה הרצויה – לא להגדיר הקלות על נשים, כי אם להגדיר מדיניות גורפת המביאה את הארגון לאפקטיביות מקסימלית ומצוינות ההון האנושי. כך נבטיח שוויון מהותי, נצמצם את הפער בין המגדרים ונתרום לניצחוננו של צה"ל.

מקרה בוחן – מערך ההגנה האווירית

יש כאן עניין שאני חוזר עליו בתוך הצבא. אני לא חברת כוח אדם ולא חברה לשוויון חברתי. לי יש צורך מבצעי, וביום פקודה המערכים של צה"ל צריכים להיות כשירים גם פיזיולוגית. אני מצטער שאני מאכזב. יש מקומות שאני צריך נשים וזה לא יחידות קרבות. אני לא מתנהל על פי אג'נדה, אלא מה יביא ניצחון לישראל ולצה"ל.

(אלוף מוטי אלמוז, לעיתון "שבע" בעת ששימש ראש אכ"א, 2017-2021)

מערך ההגנה האווירית הוא מערך אסטרטגי הכפוף לחיל-האוויר והאחראי על הגנת המרחב האווירי של המדינה לצד כלי הטיס של החיל. מערך הנ"מ, שהחל את דרכו בחיל התותחנים, התפתח, התעצם והתעצב לכדי מערך ההגנה האווירית המורכב ממערכות נשק טכנולוגיות מתקדמות המשלבות בין יכולת ניידות גבוהה, פריסה ולחימה קרקעית בסביבת לחימה לבין ניהול מערכות טכנולוגיות מורכבות הדורשות יכולות קוגניטיביות גבוהות. למרות ההתעצמות וההתפתחות בצרכים הקוגניטיביים הנדרשים לתפעול המערך, תנאי הקבלה למערך ותהליכי המיון לא השתנו במהלך השנים.

תהליך המיון והאיתור

מערך ההגנ"א או בשמו דאז מערך הנ"מ החל לקלוט לוחמות לשורותיו באוגוסט 1998 כחלק ממהפכת בג"ץ אליס מילר, למעט ניסוי שבוצע בסוף שנות ה-80, ושלא צלח. מתוך כך מערך ההגנה האווירית משמש מצפן ודוגמה למערך שיכול לאפשר שוויון מגדרי מלא משך שנים רבות. ההכשרה הבסיסית היא הכשרת רובאי 03, אין צורך בסחיבת ציוד כבד או במאמץ פיזיולוגי חריג, לוחם או לוחמת הגנ"א נדרשים ביכולת קוגניטיבית ולמידה גבוהה לצד חוסן מנטלי, תפקוד בתנאי לחץ, נכונות לשירות בסביבה מבצעית לוחמת, יכולת התמודדות עם שינויים תכופים, זמינות וגמישות בביצוע המשימה המבצעית. יכולות שגם נשים וגם גברים יכולים לקיים במידה שווה. מתוך כך אמירות בנוסח אמירת ראש אכ"א הקודם אינן מחויבות המציאות - ישנם מקצועות לחימה בצה"ל הפתוחים היום בפני נשים והיכולים לאפשר שוויון מלא ללא פגיעה מבצעית. למרות זאת, ובהתאם לתהליכי המיון והגיוס שפירטתי לעיל, קיימים הבדלים בתנאי הקבלה למערך, והם משפיעים על השילוב האפקטיבי של האוכלוסיות. הלוחמים מחויבים בפרופיל 72 ומעלה בהתאם לסעיפי ליקוי מסוימים, ללא הגבלת קב"א, ללא הגבלת BMI (בשונה מהקיים בכלל מקצועות הלחימה), בעוד שללוחמות מספיק פרופיל 72 ומעלה ללא התייחסות לסעיפי ליקוי כלל, וטופס התנדבות (וכמובן שאר תהליכי המיון ללוחמות בהתאם להגדרות צה"ל).

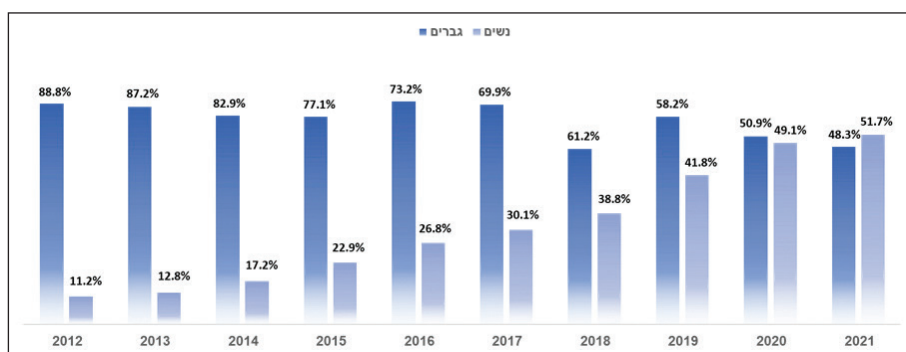


המחברת במהלך מלחמת לבנון השנייה כסגנית מפקד סוללת נ"מ בגבול הצפון

על מנת לבצע את המשימה המבצעית באופן ראוי עקב העיסוק המורחב במערכות אסטרטגיות טכנולוגיות ועם ממשק לגורמים רבים בצה"ל (פיקוד העורף, יב"אות, אמצעים טסים, חיל הים, מל"ל ועוד), נדרשות יכולות קוגניטיביות אחרות ומורכבות מאלה שנדרשו בימי מערך הנ"מ. מתוך כך סוגיית הקב"א היא משמעותית במערך ההגנ"א ונכונה לגברים ונשים כאחד, והיה נכון להגדיר תנאי סף בנושא.

תמהיל הגיוס

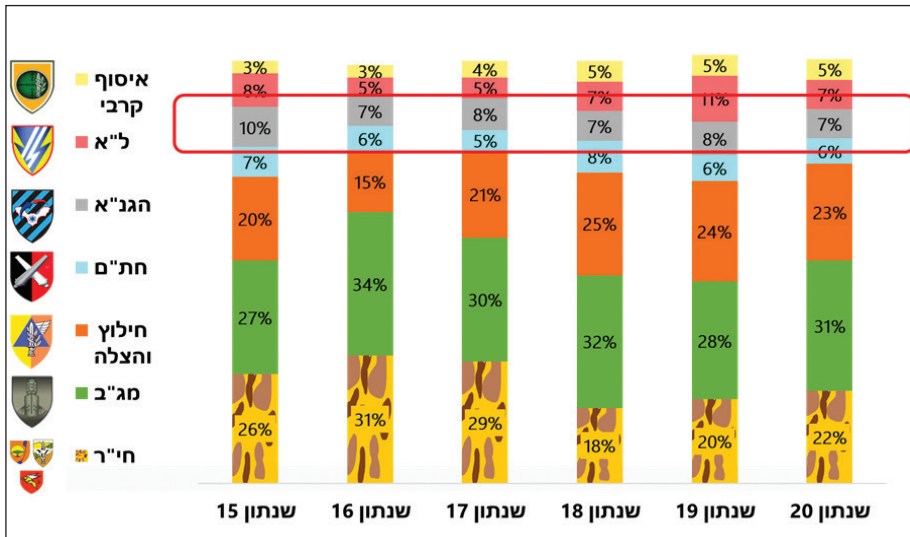
כאשר התגייסתי כלוחמת למערך הנ"מ ב-2002, אחוזי הלוחמות אל מול הלוחמים עמד על כ-6 אחוזים, והלוחמות לא נספרו למניין המצבה הכוללת - הן נספרו נוסף על דוח המוצבים הנדרש. ב-2012, עשור מאוחר יותר, אחוזי הלוחמות כבר עמד על 12 אחוזים, וב-2017 אחוזי הלוחמות עמד כבר על כ-40 אחוזים לערך ביחס ללוחמים, והוא אף נכלל בסך הלוחמים במערך. כיום בהתאם למדיניות אכ"א תמהיל הגיוס להגנה האווירית עומד על גיוס 55 אחוזים לוחמות אל מול 45 אחוזים לוחמים בלבד. בימים אלו נבחנת באכ"א ההחלטה האם להגדיל את התמהיל ל-60 אחוזים לוחמות ואף יותר, בדומה למערכי לחימה מעורבים אחרים, דוגמת מערך הגנת הגבולות. תמהיל הגיוס של הלוחמים והלוחמות נשמר ברובו במהלך השירות לאורך כל השירות הסדיר כפי שהצגתי לעיל.



תמהיל הגיוס של לוחמי מערך ההגנ"א בעשור האחרון. עלייה ב700 אחוזים גיוס נשים למקצוע לוחם ההגנ"א

המוטיבציה להגעה ללוחמה במערך ההגנ"א בקרב מתמיינות ללוחמה היא נמוכה יחסית למקצועות הלוחמה הפתוחים בפני נשים.⁸ על מנת לעמוד במכסת היעד שהגדיר אכ"א לתמהיל גיוס 55 אחוזים לוחמות, על מיט"ב לשבץ מלש"ביות בעלות מוטיבציה נמוכה יותר. מצב זה מטיל קושי בשני אופנים מרכזיים. האחד, בהיעדר כמות איש מספקת אין מקום לבחינת התאמת הנתונים, וכך יכולות להגיע לוחמות גם מתחת לסף הנדרש כדי להצליח את ההכשרה המורכבת. השני - המערך אינו יכול להתאים מבעוד מועד את התשתית הנדרשת על מנת שכולם יקבלו מענה שווה, דוגמת כמות חיילים בחדר או מענה מכלולים רטובים מספק - כמות מקלחות ושירותים. בהיבטי שדרת הפיקוד של המערך התוצאה היא שניתן לגבש אותה בעיקר מלוחמים. בחזרה לפעמון גאוס - מכיוון שתמהיל הגיוס הוא לטובת הלוחמות ועתיד עוד לעלות, המיצוי לעתודה הפיקודית ייעשה בהמשך גם הוא מאיכויות נמוכות יותר ומאפשרויות פחותות עוד

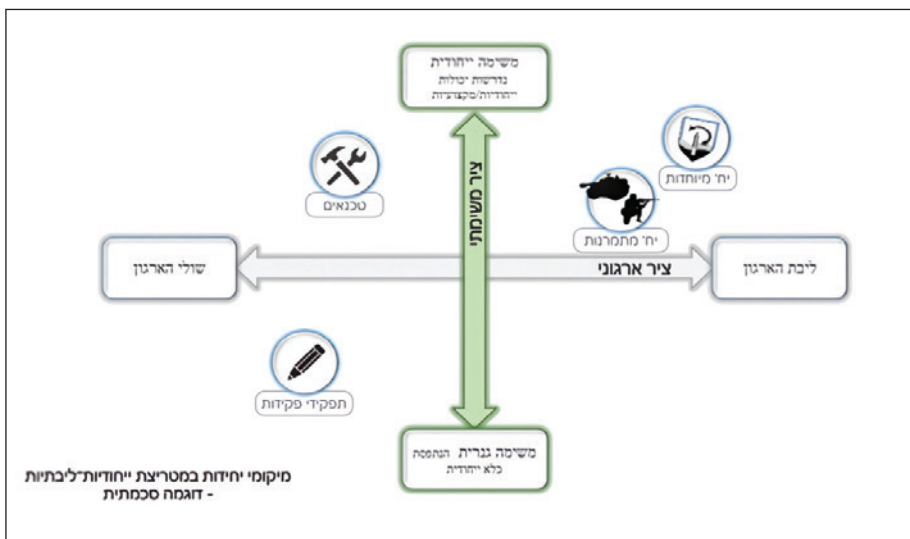
⁸ מתוך השוואה רב-שנתית של שאלון העדפות שעורך מיטב לכלל המלש"בים לפני גיוסם.



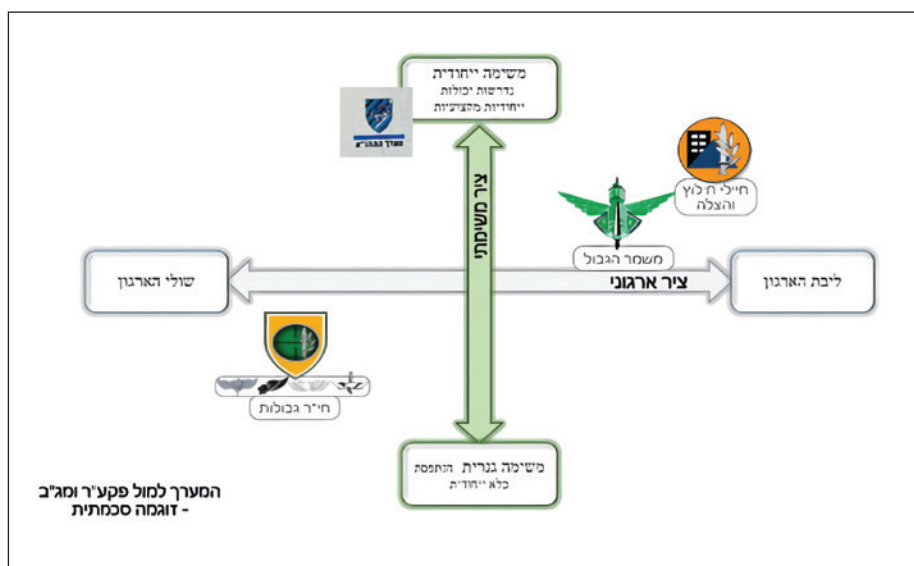
תמונת מצב מיט"ב למוטיבציה בחתך יעדים למתמיינות לתפקידי לחימה

יותר. לזאת מצטרף אתגר שימור הלוחמות להמשך שירות ארוך טווח התורם באופן ישיר לפערי איכויות העתודה הפיקודית.

בשונה ממקצועות לחימה אחרים בצה"ל המשלבים לוחמים ולוחמות, דוגמת מערך הגנת הגבולות שבו אתגרי רתימת הלוחמות לחתימה ארוכה הם דומים, ניתן לפתח את שדרת הפיקוד משאר מקצועות החי"ר בצה"ל ולייצר מעבריות לוחמות כחוזקה בציר הפיתוח, בדומה לגברים (הנ"ל לא חף מחסרונות), וזה יכול במידת מה למזער פגיעה באיכויות הפיקוד. במערך ההגנ"א, לעומת זאת, מסלול הפיתוח



המקצועי ייחודי - הכשירות להפעלת מערכת הנשק נרכשת לצד מקצוע הלוחמה מהיום הראשון ומחייבת מיומנות גבוהה. בניית מיקום יחידות על הציר המשימתי-מקצועי אל מול הציר הארגוני (אבשטיין ואבידר, 2019, עמ' 159) מציירים אבשטיין ואבידר מטריצה הממחישה את האתגר במערך חי"ר הגבולות: ציר ה-Y מתאר את המידה שבה המשימה ייחודית ומקצועית, ואילו ציר ה-X מתייחס למידה שבה התפקיד מצוי בליבת הארגון.

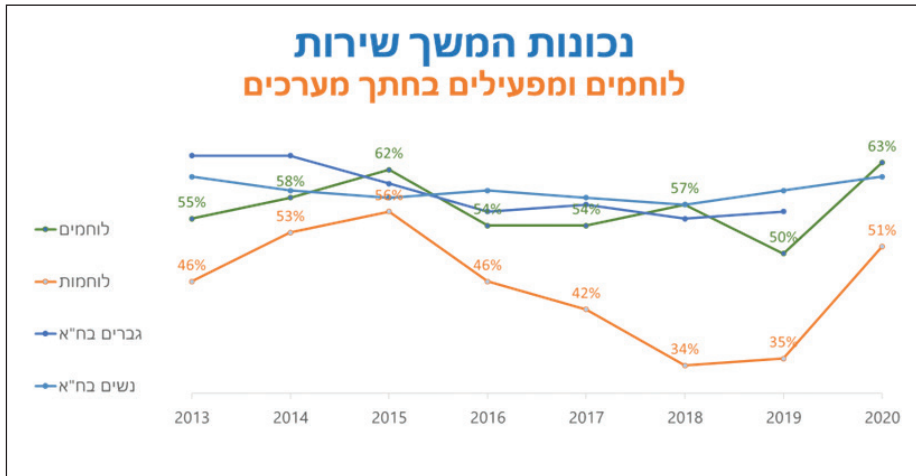


על בסיס המטריצה של אבשטיין ואבידר ניתן למקם את מערך ההגנ"א קרוב בציר ה-Y לליבת הייחוד במשימתו, במיוחד לאור המעמד ההולך ועולה של הלחימה בממד האווירי בעשורים האחרונים ביחס לממד היבשה, ובציר ה-X ימוקם בהטיה לשולי הארגון (יש שיאמרו שנכון למקמו אף יותר שמאלה בקירוב לשולי הארגון) מתוך השוואה לתפיסת מערך ההגנ"א בקרב היחידות הלוחמות בצה"ל. ניתוח מסוג זה משקף נתון המטיל קושי רב בהבאת לוחמות למערך שנתפס לוחמני פחות והנמצא פחות בליבה אל מול יתר מקצועות הלחימה הפתוחים בפני נשים, כמו בפני השארית בצבא לטווח ארוך. חשוב להבין כי מתוך הבנת המשימה הייחודית ללא טיפול הולם כבר אתמול - במרוצת הזמן נהיה עדים לפער במתן מענה מתאים.

תמהיל המשך השירות ואתגר שימור הלוחמות

בדומה לחילות אחרים, גם בהגנ"א המהפך מתחיל לקרות בשלב הקצונה, עת מתחילה להיווצר מגמה הפוכה לטובת הגברים. במעבר מחתימה שנייה לשלישית וחתימה ארוכת טווח תיוותרנה הלוחמות כבר הרחק מאחור. כבר בסקר הארגוני

בחיל-האוויר ניתן לזהות הבדלים משמעותיים בהבעת הנכונות להמשיך שירות באופן עקבי בין הקצינות הלוחמות לקצינים הלוחמים לאורך השירות ובפער המתמשך בין 2015 לשנת 2019.



תמונת מצב מוטיבציה ונכונות להמשיך שירות בהשוואה בין קצינים לוחמים לקצינות במערך ההגנ"א ולשאר חיל האוויר מתוך סקר קצינים ארגוני שנתי של החיל

לאור האמור לעיל מפקד מערך ההגנה האווירית הבין שלהיעדר מענה ייעודי לשימור ההון האנושי האיכותי במערך (ללא הבחנה מגדרית) תהיה השפעה גם על האפקטיביות המבצעית. המערך משקיע משאבים רבים בתוכנית פעולה על מנת לשמר את ההון האנושי הטוב ביותר לטווח ארוך. בשנת 2020 יצאה לדרך התוכנית "מכוונים/מכוונות גבוה", והיא שמה לה למטרה לקדם שוויון מגדרי במערך תוך מיצוי מיטבי של ההון האנושי. התוכנית הורכבה מחמישה צירי פעולה עיקריים. הציר הראשון הוא שימור עתודת מפקדות "מכוונות גבוה" שמיקודה בקצינות לוחמות בליבת הפיקוד כשנה לפני סיום החתימה הראשונה שלהן. הקצינות הצטרפו לתוכנית שנתית להעצמה, להתבוננות אישית, למנטורינג ולערכים. השנה כבר הושק המחזור השני. בציר נוסף, שני, הוקם צוות הטרוגני "רשת השפעה פנים ארגונית", אשר הורכב מקציני ליבה, לוחמים ולוחמות בדרג סרן-רס"ן, ותומכי לחימה בליבה - מנהלה וטכני. מטרת הצוות לשמש רשת השפעה, להקנות חשיבה שוויונית למפקדים ולמפקדות בדרג הביניים, להכשירם לזיהוי פרקטיקות ומנגנונים ארגוניים מדירים, בד בבד עם קביעת דרכי פעולה לטיפול בהם, וכל זאת תוך בניית הקבוצה כקהילה ארגונית והנעתה לפעולה. הצוות נפגש לאורך השנה וגייש המלצות מעשיות לקידום התרבות לשוויון מגדרי במערך בשלושה היבטים: אורח חיים מאפשר, יעילות ואפקטיביות ארגונית, ומהלכים מערכתיים התומכים פער מגדרי. הוא עשה זאת מתוך מטרה לאפשר שילוב מיטבי בכלל המסלול הצבאי,

והשאלה המנחה היא: "כיצד ניתן לבצע את תפקידי הליבה לצד ההורים שאנו רוצים להיות". לצד אלו קודמו עוד שלושה צירי פעולה: פגש פורום המפקדים הבכיר במערך להקניית כלים לחשיבה שוויונית, כתיבת מערכי שיעור לחשיבה שוויונית בדרג הפיקוד הזוטר וקידום סדנאות ניהול "שירות - חיים אישיים" (Work-Life Balance).

תובנות

טענתי המרכזית במאמר הייתה כי האופן שבו צה"ל משלב נשים כלוחמות במערכים השונים בכלל ובמערך ההגנ"א בפרט, פוגע בו מבצעית בהשגת מטרותיו. למעשה שילוב הלוחמות בצה"ל במתכונתו הנוכחית הוא כמושג: **"ללכת בלי ולהרגיש עם"**. צה"ל הכפיל את מספר הלוחמות בשנים האחרונות, אך **היעדר יכולת מימוש המלצות ועדת שגב באופן מלא, נוסף על הנורמות המגדריות אשר עדיין קיימות בחברה, גורמות לכך שלצה"ל יש יכולת נמוכה מאוד לפתח עתודה פיקודית איכותית, וההון האנושי ממוצה מקבוצת איכות קטנה ומצומצמת יותר**. אין עוררין כי מצב זה גורם לפגיעה מבצעית ומקצועית ביכולות צה"ל. היאחזות במרכיב ההתנדבות בתנאי הגיוס של הלוחמות לצד חלוקת יעדי הגיוס בתמהיל שלעיתים נוטה לטובת הלוחמות כצורך מבצעי, **מייצרת מצב שבו הלוחמות הן אלו שממיינות את צה"ל במקום שהוא ימיון אותן**. בשל כך האתגר לפיתוח עתודת פיקוד "מצוינת" ולא "טובה למדי" הוא עצום, ומיצוי משאבי בניין הכוח באופן יעיל בראייה ארוכת טווח נפגע.

לאור האמור המסקנה המתבקשת היא לאמץ מייד את מסקנות ועדת שגב. אך מאחר שמיום שבו פרסמה ועדת שגב את מסקנותיה, עברו 15 שנים, וניכר שאין כוונה או בשלות בצה"ל לאמץ וליישם מסקנות אלו באופן מעשי ומלא, על צה"ל לנקוט מהלכים אחרים אשר יבטיחו את כושרו המבצעי ועמידה במשימה. **המשך הגדלת תמהיל הלוחמות במקצועות השונים לא יביא לכך - הוא יגרום לתוצאה הפוכה**.

המצב הקיים מפר את נקודות האיזון, והישארות במצב הקיים רק גורמת נזק. על צה"ל לבחון את אופי המיון, את תמהילי הגיוס והשירות ואת החסמים המונעים השארת מפקדות במערכים הלוחמים ההטרוגניים. בראייה ארוכת טווח ובטווח הזמן המידי נדרש לשוב לתמהיל גיוס התואם את הנורמות הקיימות בחברה (לכל היותר 50-50 ואף בעדיפות 40-60 לטובת הגברים) על מנת להבטיח שדרת פיקוד מצוינת.

רשימת מקורות

- אבשטיין, אמיר ואבידר מידד (2019). "צבא ההגנה, בין זהות לאתוס". **בין הקטבים** 22-23, נשים, שלום וביטחון: החלטה 1325 של מועצת הביטחון בהקשר הישראלי, מכון ון ליר בירושלים.
- אל"מ ג', (2021) "על העיוורון" – מחסור בכישרונות מנהיגותיים ונשיים בפיקוד הבכיר בצה"ל", **בין הקטבים** 36.
- בג"ץ 94/4541 מילר נ' שר הביטחון פ"ד מט (4) 94 (1995).
- בג"ץ 94/453 שדולת הנשים בישראל נ' ממשלת ישראל, פ"ד מח (5) 501, 515 (1994).
- בג"ץ 02/6427 התנועה לאיכות השלטון בישראל נ' הכנסת, פ"ד סא (1) 619, פסקה 38 בפסק דינו של הנשיא ברק. (פורסם בנבו 11.5.2006).
- בג"ץ 5755 /08 ארן נ' ממשלת ישראל (פורסם בנבו 20.4.2009).
- ברדה, משה (24 בספטמבר 2007). "נתונים על הגיוס לצה"ל לאורך שנים", **מרכז המחקר והמידע של הכנסת**.
- דובר צה"ל (יולי 2009). **סקירה מיוחדת: שירות נשים בצה"ל**.
- דו"ח משרד המשפטים לבחינת תופעת הזרז הנשים במרחב הציבורי (2013).
- הראל-שלו, אילת ודפנה-תקוע שיר (2021). **על ביטחון וחוסר ביטחון: הקרב הכפול של נשים לוחמות**. הוצאת פרדס.
- הלמ"ס, חלוקת אוכלוסייה לפי קבוצת אוכלוסייה, דת, מין וגיל, באתר הלמ"ס https://www.cbs.gov.il/he/publications/doclib/2020/2_Mshnatonpopulation/st02_03.pdf
- חוק שיווי זכויות האישה, סעיף 1ג(ב), התשי"א-1951.
- כליפי אמיר, גילה (אפריל 2011), "הטמעת הראייה המגדרית – אסטרטגיה חדשה בצה"ל לקידום שוויון הזדמנויות", **מערכות** 436, עמ' 28-35.
- כרמית יפת, קארין ואלמוג, שולמית (2016). "הדתה, הדרה וצבא: אפס ביחסי מגדרי", **עיוני משפט** לט, עמ' 257.
- לרר, זאב ולוי, יגיל (2020). "המדיניות המגדרית של צה"ל – תצהיר לבית המשפט העליון בעניין בג"ץ הסיירות".
- לנקרי, טליה (אפריל 2014). "מסתערות קדימה: על שילוב נשים בדרג המסתער", **מערכות** 454, עמ' 39-43.
- רימלט, נויה (2003). "הפרדה בין גברים לנשים כהפליה בין המינים". **עלי משפט: כתב העת של המכללה למשפטים**. רמת גן 13(1), עמ' עמ' 99-140.
- שפיגל, אודי (26 ביוני 2001). "מוטיבציה של בני נוער לשירות בצה"ל", **מרכז המחקר והמידע של הכנסת**.
- שפרן גיטלמן, עידית (16 באפריל 2018). "שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי", **פרלמנט גיליון** 81.
- שפרן גיטלמן, עדית ופרג'ון, בן (16 בדצמבר 2020). "שירות נשים בצבא – מבט השוואתי", המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- שרביט, פנינה (2015). "מהו המודל הראוי לשירות נשים בצה"ל?", בתוך: מאיר אלרן וגבי שפר (עורכים): **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות (מזכר 148)**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.

- תירוש, יופי וטהון-אשכנזי, ענת (2013). "ייצוג הולם של נשים בגופים לעיצוב מדיניות לאומית: בעקבות תיקון 4 לחוק שיווי זכויות האשה והחלטה 1325 של מועצת הביטחון", **משפט וממשל** טו, עמ' 171-231.