

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

נשים - הפוטנציאל המערכתי



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



על גיוס נשים
לשרות צבאי

התג'ייסי!

הביצה והתרנגולת, הלוחמת והארגון

רס"ן ליאור אינגל (רוכך) ורס"ן אור בר־שינדלר¹

מאז בג"ץ אליס מילר (1995) נמצא אחוז הנשים בתפקידים קרביים בצה"ל במגמת עלייה, אולם בבחינת האדוות של אלו אל דרג הפיקוד הבכיר - ישנו פער ארגוני ומקצועי המעיד על קושי של המערכת לשמר כוח אדם איכותי שהושקעו בו משאבים רבים בראשית הצירים. מניעת אובדן הון אנושי זה מצוי בלב האינטרס המערכתי הצה"לי. במאמר נבחן המנגנון המגדרי המאפיין את צה"ל ב־2022 על רקע מחקר עמדות המשקף את רמת נכונות הלוחמות להישאר בארגון. במילים פשוטות יותר: מה קודם למה? רצון הקצינות הלוחמות להשתחרר או אולי חוסר הפתיחות והמוכוונות של המערכת להשאירן? בתשובות מתגלה בעבור צה"ל "אוקיינוס כחול" של כוח אדם פיקודי איכותי.

פתח דבר

אחוז הנשים בתפקידים קרביים בצה"ל נמצא במגמת עלייה והאצה, אולם עדיין יש פער ארגוני ומקצועי בשיעור השתתפות של הקצינות הקרביות בדרג הבכיר. אובדן הון אנושי זה מצוי בלב האינטרס המערכתי הצה"לי, מכתוב את ערכי החברה ומשפיע על עתיד המשרתים בשורותיו גם ביציאה לשוק האזרחי. לא פעם עולה השאלה עד כמה הנחת היסוד של המערכת הצבאית לגבי רצון הקצינות הלוחמות להמשיך לשירות ארוך טווח בצבא נכונה בפועל.

טענתנו היא זאת: כאשר הפיקוד הבכיר יוצא מנקודת הנחה שהקצינות הלוחמות אינן מעוניינות בקריירה ארוכת טווח בגלל סיבות שאינן בשליטתן - משפחה, זוגיות וכדומה - הוא מלכתחילה אינו משקיע משאבים לפיתוח הקצינות הללו, דוגמת אפיון ציר פיתוח מאפשר, שיח פיקודי ועוד. מאמר זה יבקש לבחון את רצון הקצינות

¹ רס"ן ליאור אינגל (רוכך) משרתת במערך הגנת הגבולות. היא מילאה מספר תפקידי לוחמה ופיקוד בגדוד קרקל ובמערך. בוגרת תואר ראשון לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במסלול המצטיינים לאסטרטגיה וקבלת החלטות, אוניברסיטת רייכמן.

רס"ן אור בר־שינדלר היא מנהלת כתב העת בין הקטבים ומחלקת הדיגיטל של מרכז דו. מילאה תפקידי מודיעין ומא"ה באמ"ן. בוגרת תואר ראשון ותואר שני בהיסטוריה מאוניברסיטת תל אביב.

הלוחמות ואת האופן שבו הן רואות את הדברים, באמצעות ניתוח סוציולוגי ונרטיבי. התרומה העיקרית של המאמר היא בניסיונו להפגיש את המנגנון המגדרי המאפיין את צה"ל ב-2022 אל מול הרצונות האישיים והמקצועיים של הלוחמות, במיוחד רמת נכונותן להישאר בארגון, ובכך לנסות ולסמן בעבור צה"ל "אוקיינוס כחול" של כוח אדם פיקודי איכותי שמושקעים בו משאבים רבים בראשית הצירים, ושאוּבד במעלה הדרך. במילים פשוטות יותר - מה קודם למה? רצון הקצינות הלוחמות להשתחרר או אולי חוסר הפתיחות והמוכוונות של המערכת להשאירן?

המאמר מבוסס על עבודת מחקר רחבה יותר שביצעה הכותבת רס"ן אינגל, קצינה לוחמת בעצמה, בהנחיית רס"ן בר-שינדלר. השערת המחקר קובעת שהלוחמות המפקדות מעוניינות להישאר ואף מוכנות להקריב את ההקרבות הנדרשות בשל כך, אך המערכת אינה מחבקת אותן ואינה מאפשרת זאת. מעניין לראות כי לאורך בחינת הממצאים עלו יותר ויותר דילמות דוריות, ולא דווקא מגדריות. על כן יותר מהמצופה משמש מחקר זה כלי והזדמנות בעבור צה"ל להבין את משבר כוח האדם הניצב לפתחו בדרגות הקצונה הזוטרה - הבכירה בעתיד לבוא.

רקע תיאורי

בסיס המחקר הוא המונחים "תרבות ארגונית"² ו"פרקטיקה ארגונית"³ והאופן שבו שני אלו באים לידי ביטוי בשיח הארגוני-מגדרי בצה"ל, כשמדובר בנשים לוחמות, מתוך תפיסה כי ההבנה של אלו תאפשר בחינה ואולי אף שינוי שלהם, אם נחפוץ בו. היריעה קצרה מכדי להעמיק מתודולוגית במונחים, אך העיקר לענייננו הוא **כי במסגרת התרבות הארגונית נמצא את ערכי הארגון המשמשים בחירה אסטרטגית של התנהגויות מועדפות לטובת קידום מטרות וטובת הארגון. אלו נתונות לשינוי, שכן שורשיהן נעוצים בתרבות ובאווירה הארגונית של דור המייסדים.** שינוי שכזה מיוחס במרבית המקרים לשינוי מלא של ערכים, ומהם של הנורמות והנחות היסוד - שינוי הדורש תהליך ארוך טווח ואיטי של הטמעה הדרגתית (דולן, גרסייה ולנדאו, 2007, עמ' 51-68).

שינוי מגדרי בארגון נתפס פעמים רבות בידי דור המייסדים כ"לא טבעי", ומכיוון שכך, הוא אינו אפשרי או פרקטי בעבור הארגון וצרכיו. בכל זאת, נמצא כי הפרקטיקות הארגוניות השגורות אינן באמת טבעיות, אובייקטיביות או ניטרליות, אלא הן טעונות במשמעויות מגדריות שונות בעבור הגברים ובעבור הנשים המשתתפות בהן (אקר, 1990, 2006; יאנסי מרטין, 2006). למשל, לדיון בשבע בבוקר הן תגענה רק אם הן

² 'תרבות ארגונית' הוא מונח כולל המגדיר את הערכים, החשיבות, התמורה, האמונה, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגונים. התרבות הארגונית כוללת הן את הרובד הגלוי של ערכי הארגון, כגון חפצים וסמלים המייצגים את תפיסת הארגון; והן את הרובד הסמוי, שכולל את הנחות היסוד, הערכים החברתיים ונורמות ההתנהגות הנהוגים בארגון (רז, 2004, עמ' 17-28).

³ 'פרקטיקה ארגונית' הוא מונח המתייחס לדרכים בהן 'התרבות הארגונית' מתבטאת בפועל בפעולות הניהוליות, בתהליכים ובעבודת היום-יום של ארגונים.

מצאו מי שיביא את הילדים לגן במקומן, לדיון הקידום הן תגענה במצב שבו עקב אילוצי האימהות הן לא ביצעו את "תפקידי השטח" הנחשבים תנאי לקידום ועוד. נשים שהחוויה הזאת היא מנת חלקן, לא תבקשנה להתקבל לתפקידים החשובים מלכתחילה, ואם כן, הן תתקשינה לבצעם, לא תזכינה ליהנות מהיוקרה הארגונית שהתפקידים מקנים, והן לא תהיינה נוכחות, חשובות ומתוגמלות באותו האופן כמו גברים. אם כך, **שוויון מגדרי בארגון הוא מצב שבו הפרקטיקות הן מכלילות, כלומר מעוצבות ומתקבעות גם מנקודת המבט של נשים בארגון, שלהן יש כוח ומשקל זהה בתהליכי קבלת ההחלטות** (בן אליהו ולרר, 2018).

למרות הצהרות המדיניות הפורמלית של הצבא, יש הרואים בחוסר השוויון בין נשים לגברים במערכת הצה"לית סטייה והפרה של מסמך 'היעוד והייחוד' שלו, שלפי אחת מהנחות היסוד שלו: "על צה"ל לאפשר שירות שוויוני, משמעותי ומכבד לכל חייליו באשר הם [...] נדרש צה"ל להציג בפני המתגייסים מגוון אפשרויות לשיבוץ רחב ככל הניתן" (אתר צה"ל, 2021; כשר, 1996, עמ' 148; לרר ולוי, 2020). בהמשך לכך, כארגון המבחין בין גברים ונשים, ניתן לומר שצה"ל הוא ארגון שהפרקטיקות שלו הן מגדריות. כראיה להגדרה זו, ועל אף הקריאה לשוויון מגדרי בצה"ל מתמודד הארגון עם פערים מובהקים בשיוך המקצועי של נשים וגברים ובהמשך גם עם מיצוי ההון האנושי הנשי שכבר הוכשר לשרת בשורות הארגון, ועם שימורו לשירות ארוך טווח (לרר ולוי, 2020).

עקב החשיבות הרבה של גיוס החובה לצה"ל בחברה הישראלית בכלל ובמסלול השירות של ישראלים צעירים בפרט ולנוכח המצב הביטחוני הייחודי של ישראל מתקיים לאורך השנים דיון ציבורי נרחב בסוגיית "מוטיבציה לשירות" של בני נוער, ובשאיפות לקידום אישי במסגרתו (שפיגל, 2001). שאלת המוטיבציה חזרה ועלתה בשאלונים ובראיונות שקוימו עם הלוחמות על מנת לבחון במחקר את עמדותיהן לגבי אופק שירותן ושאיפתן לקריירה צבאית אל מול הפרקטיקות הארגוניות היוצאות מנקודת הנחה שהן אינן מעוניינות בכל אלו. יש לציין כי בשנים האחרונות עולים ומתפרסמים יותר ויותר סקרים המעידים על מגמת ירידה במוטיבציה לשירות חובה או קבע, ובולטת דווקא העלייה במספר הנשים השואפות לקחת חלק פעיל בשירות והנאבקות על שילובן בתפקידים מגוונים יותר בצבא (טיארג'אן, 2015). על כן בעבור הקצינות הלוחמות שאלת המוטיבציה והרצון לשרת בקריירה ארוכת טווח היא שאלת מפתח בהזדמנות של הארגון למיצוי כוח אדם זה כעתודה פיקודית.

נשים לוחמות בצה"ל בראי המנגנון הארגוני-מגדרי

כדי להבין את שורשי הסוגיה שבה עוסק מאמר זה, יש לבחון את ציר התפתחות המנגנון הארגוני-מגדרי בצה"ל לאורך שנותיו ואת תמונת מצבו הנוכחי. היריעה קצרה מלתאר את רצף השתלשלות האירועים שהחל בחוק שירות ביטחון (1951), אך נציין את נקודת המפנה שחלה בעקבות בג"ץ אליס מילר (1995) ובעקבות תיקון

'שוויון בשירות (תיקון מס' 11) תש"ס-2000' לסעיף 16 לחוק שירות הביטחון' הקובע מפורשות כך: "זכותה של אישה בצבא שווה לזכותו של גבר". בנקודת זמן זאת עלתה והתעצמה הדרישה בשינוי המדיניות, ומשנות ה-2000 חלה תנופה משמעותית בפתיחת המערך הלוחם בצה"ל בפני נשים ובשילובן בו - שילוב אשר הגיע לשיאו בחמש השנים האחרונות, עם הקמת 'מערך הגנת הגבולות' בשנת 2017 (אבשטיין ואבידר, 2019).

נכון לשנת 2020, על-פי נתוני חטיבת תכנון ומנהל כוח אדם בצה"ל, נשים הן כ-18% ממערך הלחימה שלו (ישראל היום, 2020). עם זאת, בצה"ל קיימת עדיין הדרה קטגורית של נשים מהזכות להעמיד את עצמן במבחני המיון למרבית יחידות העילית של הצבא, ולפיכך נוצר מתחם תפקידים הסגורים בפני נשים. כך שלמרות השינויים הרבים שערך צה"ל בארגון, הם עדיין לא הפכו אותו לארגון עם שוויון מגדרי (בן אליהו ולרר, 2018). כל אלו חשובים ומעניינים בבחינת המערך הלוחם בצה"ל ותפקיד הנשים בו, אך עדיין הם אינם מסבירים לגמרי את היעלמות הלוחמות מהדרג הבכיר וממסלולי הקידום.

אופק שירות

חלק חשוב "ממועדון היוקרה הצה"לי", וככל הנראה המשפיע ביותר על קביעה ועיצוב מדיניותו, הוא מנגנון הפיתוח האישי, 'אופק השירות'. מונח מערכתי מקובל זה מתייחס למשך השירות העתידי של המשרת בארגון ולפוטנציאל הגלום בו לשירות ארוך טווח לטעמה של המערכת (גילת, 2005). על פי דובר צה"ל בשש השנים האחרונות חלה עלייה של 160% במספר הנשים הלוחמות. בשנת 2005 שירתו רק 435 נשים כלוחמות, ונכון לשנת 2020 מספרן זינק ליותר מ-3,000 (ישראל היום, 2020). עם זאת, עדיין ניכרים בבירור פערים עצומים בנתוני הקצונה הבכירה בקרב נשים וגברים באותן יחידות לוחמות (פירוט הנתונים העדכניים ל-2022 ניתן לקרוא במאמר של עו"ד גייל שורש בגיליון זה של 'בין הקטבים'). **יתרה מכך, ביחידות הפתוחות ללוחמות לא נקבעו קריטריונים סדורים, לא עודכנה התקינה בהתחשב בקצינות הלוחמות, ולא תוכנן ציר פיתוח עקרוני ואישי עבור אותן הקצינות לטווח הרחוק (לרר ולוי, 2020).**

עולה השאלה: לאן נעלמות הקצינות הלוחמות במעלה סולם הדרגות? כיצד ניתן להסביר את אותו אובדן הון אנושי של קצינות איכותיות שרכשו משכבר את מקצוע הלחימה, התגברו בהצלחה על חסמי הכניסה והשתלבו בציר הפיקוד ביחידות הלוחמות, אך לרוב לא המשיכו מעבר לדרגת סרן? **על מנת שנשים תשתלבנה בתפקידי לחימה ותהיינה בעלות 'אופק שירותי', יש צורך בשינויים משמעותיים בתרבות הארגונית הצה"לית, כמו בשינויים מבניים (בנזימן, 2020).** זאת מתוך הבנה כי למרות שאנחנו עדים ללוחמות "פורצות דרך", דוגמת סא"ל אושרת בכר, המג"דית הראשונה באיסוף הקרבי, רס"ן אור לבני שמונתה להיות הלוחמת הראשונה

שתפקד על גדוד חי"ר (מערכת אתר צה"ל, 2021) וכן הלאה, אותן "כוכבות" הן הפרט המעיד על הכלל - מינוין אינו חלק מסדר היום של הארגון ואינו מעוגן במבנה ובשיח הארגוני, אלא הוא "יוצא דופן חד פעמי".

פרקטיקות והנחות יסוד מגדריות בצבא

הנחת המוצא של מאמר זה היא שנקודת המבט שעיצבה ומעצבת עד היום את הפרקטיקות הארגוניות של ניהול ושליטה בזמן ובמרחב של המערכת הצבאית ושל המשרתים בתוכה היא נקודת מבט של גברים (רדאי, 2000, עמ' 180). יש גישות שונות על מחקר השיח המגדרי בצה"ל. פרופ' אילת הראל-שלו וד"ר שיר דפנה-תקוע, מומחיות למגדר וצבא בישראל, מפרקות הנחות בינאריות ומוכיחות נורמות פטריארכליות שחלחלו לתרבות הארגונית הצבאית ושמיושמות כסטראוטיפים פשטניים (הראל-שלו ודפנה-תקוע, 2021, עמ' 103).

גישה אחרת מתייחסת לזהות מקבלי ההחלטות בצה"ל. בהתאם להצהרה של ד"ר לרר ופרופ' לוי בעניין בג"ץ הסיירות חלק ניכר מן הקצונה הבכירה, אשר עסקה ועוסקת בקבלת ההחלטות בנושאי מגדר בצבא, רכשה את הכשרתה, עמדותיה ואת הסוציאליזציה הצבאית שלה באקלים הצבאי השוביניסטי הפטריארכלי של שנות השבעים והשמונים של המאה העשרים. מסיבה זו המושג 'אישה' נתפס בעיניהם באופן עמוק ביותר כ'אחר' או כהיפוך של המושג 'לוחם', וזו אחת הסיבות להתנגדות קמאית ואינטנסיבית לרעיון של 'אישה-לוחמת' המציב איום ישיר על הזהות הגברית-לוחמנית שלהם (לרר ולוי, 2020).

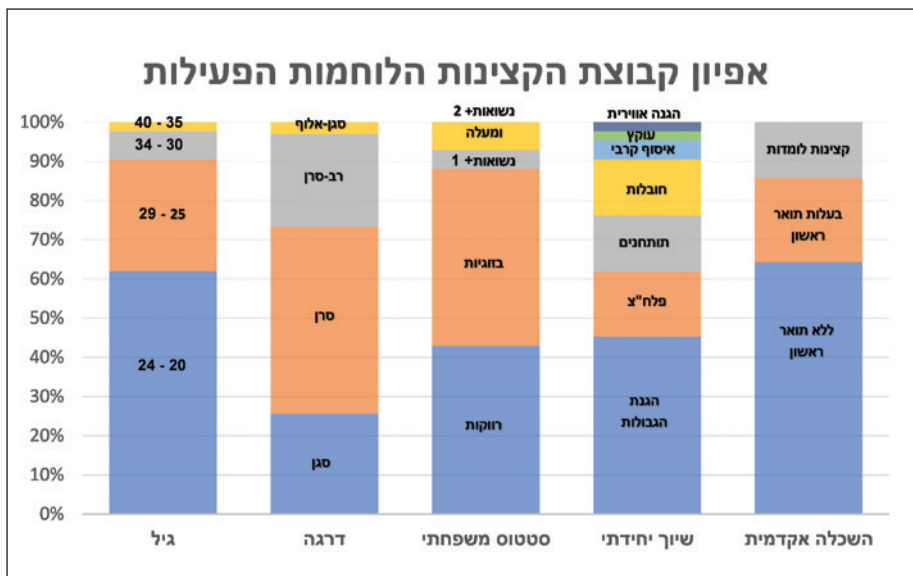
גם לסוגיה של הפערים בתפקידי הניהול והפיקוד הבכירים בין גברים לנשים בארגון הצבאי יש הסברים תאורטיים. ששון לוי טוענת כי ישנם כוחות חיזוניים לצבא הדוחפים למנוע ולעכב את שינוי מעמד נשים בצבא, על מנת לשמר את הצבא כארגון בעל עליונות גברית מובהקת (ששון לוי, 2019).

העיקר לענייננו בסוגיה זו היא ההבנה כי הפרקטיקות המדירות הנהוגות בצה"ל הן תוצר של דור, אקלים, ולא בהכרח תפיסות הנטועות במחקרים מקצועיים מבוססים על פוטנציאל תרומתן הממשי. בתצהירים ובמחקרים שונים ניתן למנות מספר מושגים המאפיינים את אותן פרקטיקות מדירות. לדוגמה, "צורכי הצבא או אפקטיביות מבצעית", "הבדלים פיזיולוגיים" והדיון ב"אישה הממוצעת" לעומת האישה האקטואלית, "פורצת הדרך, האישה הראשונה", "אי אפשר להיות גם אמא וגם לוחמת", שילוב נשים ופקודת 'השירות המשותף' (פ"מ 33.0207) ועוד (לרר ולוי, 2020; הראל-שלו ודפנה-תקוע, 2021; ויסטוד, 2020; שפרן גיטלמן, 2020א' ו-ב'; עירן-יונה ופדן, 2018, ג'רבי, 1996).

מחקר זה ביקש לבחון עד כמה הפרקטיקות המדירות הללו בצה"ל בפרט ובחברה הישראלית בכלל משפיעות על התרבות הארגונית הנהוגה בצה"ל ומתוך כך משפיעות גם על המוטיבציה של הנשים הלוחמות המשרתות בארגון ועל הבחירה שלהן

האם להמשיך בשירות קבע ארוך טווח. או במילים אחרות: עד כמה הפרקטיקות המדירות, שיוצאות מנקודת הנחה שהלוחמות אינן מעוניינות בשירות ארוך טווח בשל שאיפותיהן המשפחתיות, הן קטליזטור באופן שבו הארגון מתייחס לקצינות הללו, עד שהוא מביא לפספוס של כוח אדם פיקודי איכותי. זהו מעגל המזין את עצמו, וכמו שמראים מחקרים בימינו על עוצמתו של גיוון מגדרי לארגון, הוא פוגע במצוינות הארגון עצמו (דוגמאות למחקרים אלו ניתן לקרוא בגיליון זה במאמר של עו"ד גייל שורש, כמו במאמר של גולדפיין, דיאמנט, וייסבורט ושפירא).

הייחודיות של מחקר זה היא ב"הפיכת הקערה" ובחינת אמיתותה - הפרקטיקות המגדריות בארגון יוצאות מנקודת הנחה שהנשים הלוחמות אינן מעוניינות באופק שירות. אך האם כך הדבר? או שמא עצם התרבות הארגונית גורמת להן להימנע ולהתרחק ממה שבעבורן, בהסתכלות אישית על חייהן ושאיפותיהן, דווקא אפשרי ורצוי? עד כמה אישה לוחמת מעוניינת ומרגישה שהיא יכולה להיות אימא ולוחמת בדרג הבכיר, לעומת עד כמה צה"ל, כארגון בעל פרקטיקות מדירות, מסמן לה שהוא אינו מעוניין שהיא תהיה כזו? המחקר יוצא מנקודת הנחה שצה"ל מבין את האתגר ומעוניין בלוחמות, אך הוא שבו בתפיסות מיושנות שהוא עצמו מתקשה לאתגרן ולפרקן באופן מבני ופרקטי. הבנה מעמיקה של מוטיבציית הלוחמות יכולה לגלות לצה"ל אוקיינוס כחול של כוח אדם איכותי ומשמעותי בעבורו.

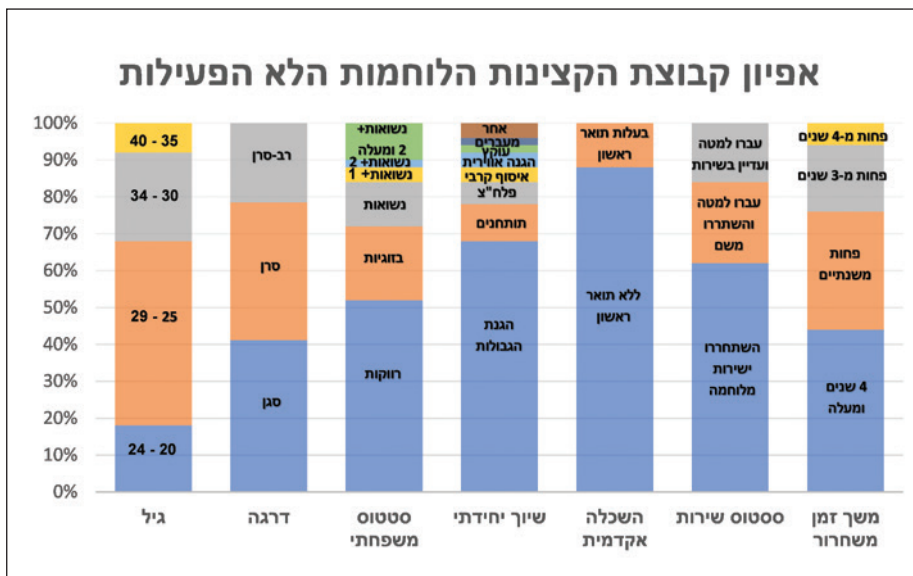


מערך המחקר - מתודולוגיה

מחקר זה משתייך לסוג המחקר הנרטיבי, במיוחד למחקר הנרטיבי הפמיניסטי, ושואף לחשוף עולמות שעד כה לא הובנו כהלכה או לא נחקרו כלל. על מנת לעמת את הנחות היסוד התיאורטיות של צה"ל כארגון הלכה למעשה עם הנעשה בשטח, המחקר הוא כמותי וכאקט משלים לו איכותני. הסטטיסטיקה של "האישה הממוצעת" או "הקצינה הממוצעת" עלולה הייתה להחטיא את המטרה של הניסיון להבין את עולמה של אישה קונקרטית או קצינה מוחשית, מכאן שהמחקר שאף לבצע שילוב בין שתי השיטות - לבטל את האפיון הקולקטיבי לצד ניסיון לכמת אותו ולהציג מגמות.

במסגרת המחקר הכמותי הופצו שאלוני עמדות לשתי קבוצות מיקוד: האחת הייתה 42 קצינות לוחמות בהווה מדרגת סגן ומעלה. בשנייה היו 50 קצינות לוחמות בעבר מדרגת סגן ומעלה, אשר השתחררו או הוסללו לתפקידי מטה, ומכאן שיצאו מציר הלוחמה. נציין כי תשובות הקצינות המשוחררות נכונות לתקופת שירותן כלוחמות. נוסף על השאלונים, נערכו כעשרה ראיונות עומק לקצינות לוחמות שענו לאחת משתי קבוצות האוכלוסייה שציינו לעיל.⁴

ראיונות העומק התבססו על מדגם של עשר מראוינות: 2 מתוכן השתחררו ישירות מהתפקיד הקרבי, 2 מהן הוסללו לתפקידי מטה לפני שנים ו-6 עדיין בשירות פעיל;



⁴ לאורך כל הדיון בניתוח הממצאים תְּכֻנָּה קבוצת האוכלוסייה של הקצינות שהשתחררו מלוחמה או שעברו לתפקידי מטה כ"קצינות המשוחררות", אך, כמובן, היא מתייחסת לאחת משתי האופציות. נוסף על כך, אחוזי ההצבעה עוגלו כלפי מעלה או מטה בהתאם לחוקי עיגול המספרים העשרוניים בסטטיסטיקה.

טווח הגילאים הוא 24-38; מבחינת הסטטוס המשפחתי: 3 רווקות, 5 בזוגיות, אחת נשואה ועוד 2 ילדים, ואחת נשואה ועוד 3; המשוחררות יצאו מהצבא בדרגת סרן ורב-סרן לאחר תפקידי מ"פ, 2 הקצינות שהוסללו למטה עזבו לפני תפקידי רב-סרן, כל הלוחמות הפעילות בדרגת סרן-רס"ן; והן משתייכות למגוון שונה של חילות.

עיקרי הממצאים

1. על נקודת ההתחלה - מוטיבציה ראשונית ותפיסת המקצוע, "הרצון לשרת שירות משמעותי"

והמקום של אלו בשלבי ההכשרה הראשוניים

כאמור, ההבניה החברתית המסורתית מחנכת בנות לנהוג בצורה נשית ובנים בצורה גברית החל מהגיל הרך, ולמעשה בדרך זאת היא מבנה את אי השוויון המגדרי מגיל צעיר. זוהי סוגיה חברתית שצה"ל רק ניזון ממנה בנקודת ההתחלה. אך למרות התניה זו נראה כי רבות הבנות ש"שברו" את ההבניה החברתית, והן דורשות לקבל הזדמנות שווה לשוויון בנטל הלחימה. תשובות הקצינות במחקר מעלות בצורה ברורה וחזקה ביותר את הרצון לשרת שירות משמעותי בצבא כגורם מרכזי בהחלטה להתגייס לשירות קרבי, ולאחר מכן בבחירה שלהן האם להמשיך בצבא. נוסף על כך, ניתן לומר כי כולן באופן גורף מצביעות על הבחירה שלהן בלוחמה כבחירה מכוונת, הן לא "הגיעו לשם במקרה", והאופן שבו צה"ל ממיין אותן כיום רק מחזק את התפיסה הזו (שלום, 2022).

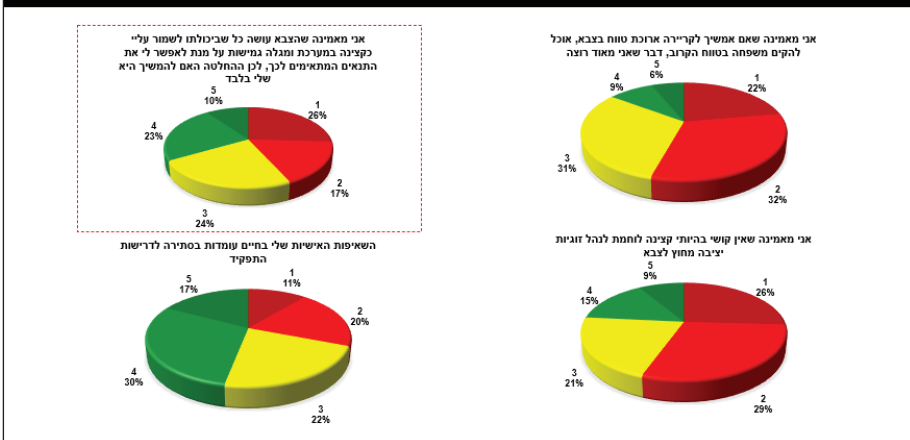
2. מערכת

התמונה שעולה מבחינת ההיגדים העוסקים במערכת, בארגון הצבאי ובאופן שבו הלוחמות מבינות וחוות אותו, היא תמונה אופטימית בעיקרה: הלוחמות מרגישות שיש להן סיכוי שווה להתקדם ולהתפתח, כמו הלוחמים שלצידן, והן אינן מרגישות שהמערכת מפריעה להן להתפתח בציר הלוחמה שאיתן החלו את שירותן. נתונים מובהקים במחקר הכמותי מציגים שהן אינן מרגישות ביחידה שיח שוביניסטי מיוחד, הן מרגישות שהרמה הממונה סומכת עליהן ומשתפת אותן בהחלטות, והן אינן מרגישות שאין מקשיבים להן בגלל שהן נשים. עם זאת, ישנו פיזור שווה בהתייחס לאווירה גברית ביחידה, והנתון רלוונטי אל מול ההבנה כי אווירה כזו ככל הנראה מקשה עליהן לתת מרחב אפקטיבי לגוון שהן מביאות איתן (שורש, 2022). מתוך הנסקרות:

מעולם לא הרגשתי הבדל בין גברים לנשים בקצונה אבל ללא ספק היה תמיד רוב מובהק של גברים קצינים. דבר שמאוד משפיע על השיח והאווירה. להיות אישה בתוך שולחן דיונים של גברים זה לא תמיד מרגיש נוח וצריך לבסס את המקום שלך ולפתח ביטחון לעמוד על שלך ולהילחם על מה שחשוב לך. צריך לבסס את המקום שלך ולהרגיש בנוח בסביבה הגברית.

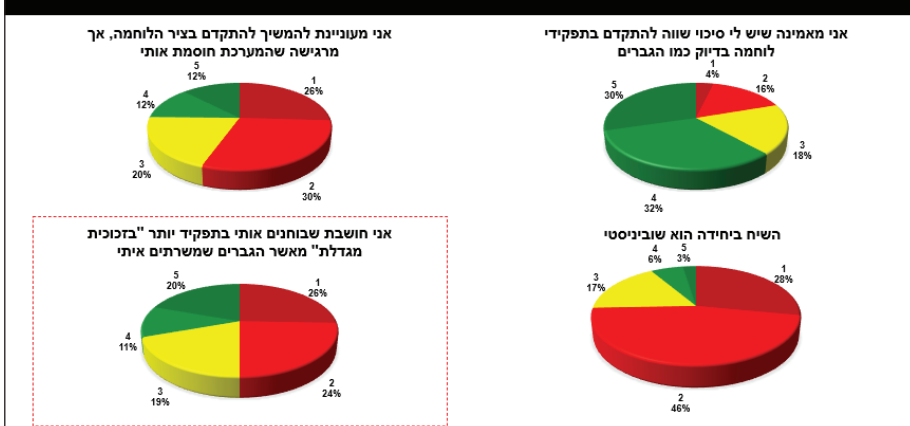
בסך הכול בבחינת ההיגדים עם הדגש המגדרי ניכר כי הן אינן מציינות פער מהבחניה הזו מעצם היותן נשים-לוחמות.

היגדי מערכת VS. חיים אישיים – מגדרי בהכרח או דוריי?



לעומת זאת, בבחינת ההיגדים הבוחנים את המערכת בעיניים דוריות יותר, ולא בהכרח מגדריות גרידא, ישנו שינוי במובהקות, והלוחמות שנויות במחלוקת באמונתן שהשילוב של קריירה צבאית של לוחמת עם שאיפות, דוגמת זוגיות ומשפחה, יוכלו להסתייע יחד. מצד אחד עולה מדברי הלוחמות, בעיקר הפעילות, שיש פער בהתאמת אופי התפקידים, מסלולי הפיתוח ועוד לשאיפותיהן האישיות. **הן מרגישות שההחלטה להמשיך בקריירה היא שלהן, כי הארגון ברור באופן שבו הוא מציג את הדברים: אלו הכללים, כן-כן, לא-לא.** לדוגמה, "אני חושבת שזאת החלטה אך ורק שלי אם להמשיך במערכת ולהיות מוכנה להקריב מעצמי ומהחיים הפרטיים שלי כדי להמשיך בתפקיד כ"כ תובעני ואינטנסיבי מבלי לראות בית ואת הילדים שלי בעתיד", לעומת - "כי אני אמא לשלושה ילדים ואני לוחמת!!! וזה אפשרי".

היגדי מערכת ויחס ללוחמות-נשים



מן הצד האחר עולות התבטאויות הפוכות הטוענות כי הארגון יותר ויותר מבין את הצרכים ומתגמש, דוגמת: "הצבא עשה עבורי את כל ההתאמות בתפקידים כך שאוכל לקיים חיי משפחה. מבחינתי המשפחה ואיך היא תכיל את היותי במרחק ופחות זמינה להם זה שיקול נוסף ומשמעותי"; "אני מאמינה שאם הייתי רוצה מאוד להמשיך בצבא הייתי עושה זאת על אף ההקרבות והקשיים, ויתרה מזאת - אני מאמינה שהצבא היה מתאים לי את התפקידים בעלי העומס המופחת לתקופות של לידה או דברים בסגנון (כלומר הצבא היה עושה כל שביכולתו אם היה רוצה שאמשיך ואם גם אני הייתי רוצה)".

הבלבול מתעצם בהיגד זה: "אני מאמינה שהצבא עושה כל שביכולתו לשמור עליי כקצינה במערכת ומגלה גמישות על מנת לאפשר לי את התנאים המתאימים לכך, לכן ההחלטה האם להמשיך היא שלי בלבד". בדברים ניכר פיזור על כל הסקלה, ואין תחושה מובהקת במחקר הכמותי. **נתון זה לבדו מבקש לומר לארגון שההנחה כי הלוחמות אינן מעוניינות להמשיך לקריירה צבאית בגלל סוגיות אישיות וחברתיות שאינן בשליטת הארגון, היא מוטעית מיסודה.** הלוחמות שסימנו על ההיגד שהוזכר 3 ומעלה (מסכימה במידה מועטה ועד מסכימה מאוד) התבקשו לפרט במילותיהן:

הצבא מאוד דוחף אותי להישאר במערכת ומאוד רוצה שאתקדם. אני מרגישה שהשיח התחיל להשתנות אבל לא מספיק. הצבא לא מצליח לצאת כל כך מהקופסא ולהתאים מסלולים שונים לנשים על מנת שימשיכו לתפקידים בכירים. לפעמים זה מרגיש שהצבא לא תכנן בכלל שנשים יגיעו כל כך רחוק ושנפרוש לפני, ועכשיו הוא לא יודע מה לעשות עם זה. אני חושבת שהצבא רוצה שנישאר אבל לא מוכן לצאת מגדרו כדי שזה יקרה - משאיר לנו את ההחלטה. את רוצה להמשיך בואי בבקשה, לא רוצה לא צריך - לא נילחם עלייך.

לדוגמה, לוחמות רבות העלו בהתבטאויות פתוחות את הקשיים שבהם נתקלו, ואת המאבקים שנאלצו לנהל מול המערכת כדי לצאת ללימודים. בין דבריהן ישנן אמירות קשות של קצינות המתארות שדורגו גבוה מאוד והתבקשו לצאת למסלול המלט"ק המעיד על הערכה כלפיהן. אלא כאשר הן הביעו חששות וקשיים הקשורים בנעשה בבית, בתחום הפרטי, היחס אליהן השתנה. הן מביעות סלחנות כלפי המערכת באמירות נוסח זה: "לצה"ל אין מספיק כלים כדי להתחשב" או "המערכת מנסה, אבל לא מצליחה מספיק". אך לשאלת המחקר שלנו חשוב לומר בשלב זה שגם בהתבטאויות מסוג זה אין טעם מגדרי ספציפי, ולא נראה שיש התייחסות לסוגיות מגדריות גרידא, כמו לרצון הכללי לנהל זוגיות יציבה, הקמת משפחה, שמירה על הבריאות הפיזית והנפשית.

נושא הבדידות במערכת עלה בעיקר בראיונות העומק. חלק מהנשים תיארו מצבים שבהם הן היו הנשים היחידות בקורס פיקודי או ביחידה. תחושת הבדידות מאופיינת בעיקר סביב רגעים חברתיים הקשורים להתנהלות במגורי השינה, כאשר

כל הצוערים בקורס או הסגל הגברי ישנים יחד באותם המגורים ויכולים לנהל שיחות אל תוך הלילה, להתעורר יחד, לחזור מההפסקות יחד - והן אינן חלק מזה: "מלא פעמים כשהייתי בת לבד לא היה לי איפה לישון, שירותים קרובים. אפילו עד היום, במילואים. אם היו אולי יותר בנות המצב היה אחר".

בשאלה פתוחה שהזמינה את הלוחמות לציין מה הארגון יכול לעשות אחרת, אולי, כדי להשאירן בשירות ארוך טווח, עלו בעיקר סוגיית השקיפות לגבי מסלולי הפיתוח ברמת מועדים, שילוב לימודים וההבנה שישנו צורך בפרקי זמן שמאפשרים הקמת משפחה. אחת הלוחמות אף הציעה התארגנות פרקטית ייעודית: "כן, ליצור ועדה ייעודית שתבטיח לחובלות שהן יכולות לסמוך על המערכת בפן המשפחתי. כרגע, בתור קצינה שאוהבת את הזרוע והתפקיד, אני לא יכולה לסמוך על המסגרת שתאפשר לי להקים משפחה ותראה את צרכי לפני צורך המערכת".

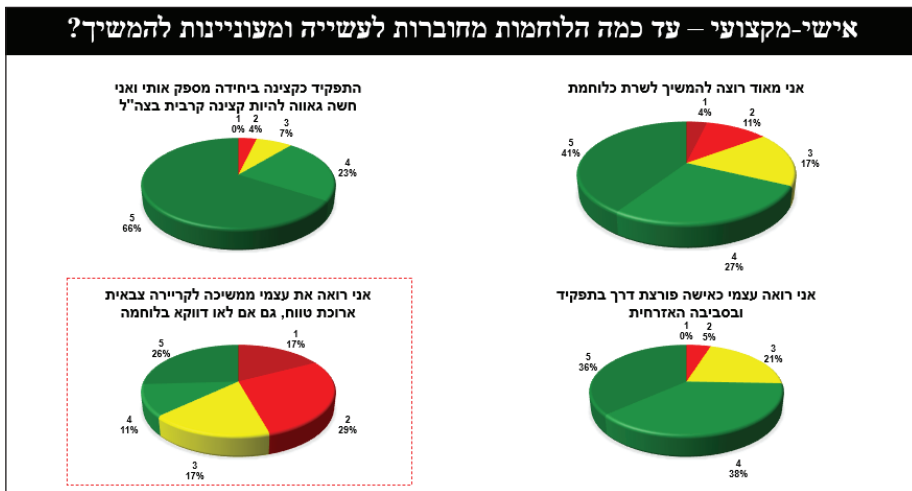
כפי שתיארנו ברקע התאורטי, סוגיות אלו נפגשות עם הפער הארגוני - צה"ל אומנם אפשר לנשים להתמייין כלוחמות, אך הוא לא הסדיר עדיין את הקריטריונים, את התקינה ואת מסלולי הפיתוח בהתאמה, במיוחד את המעבריות (לרר ולוי, 2020). זאת לצד ההבנה כי הצורך הפרקטי בהבנה "מה צפוי לי" עולה כיום ברמה הדורית יותר ויותר, ואפשר שאת הציטוטים הללו היינו מקבלים גם מסקר דומה, אם נקיימו בקרב הלוחמים הגברים הצעירים, והוא מספק לצה"ל כלים לשיפור ופיתוח העתודה הפיקודית, הלוחמות והלוחמים כאחד, של הארגון בעשורים הבאים. זהו דור המבקש בהירות, שותפות ופיקוד על גורלו ולא פחות מזה - להיות מעורב ונוכח במשפחתו במקביל לקריירה הצבאית.

אישי

את החלק בממצאים הבוחן את הפן האישי ביקשנו לחלק לשלוש סוגיות עיקריות. ראשון הוא הפן האישי-מקצועי: מה הקצינות הלוחמות רוצות מבחינת הפיתוח המקצועי שלהן? האם הן מעוניינות בקריירה ארוכת טווח בצה"ל ומביעות עניין בציר הפיתוח שלהן? השני הוא הפן האישי-סביבתי: עד כמה הן זוכות לתמיכה מחוץ לארגון, אם תחלטנה להישאר לקריירה ארוכת טווח? הפן הזה חשוב מכיוון שפעמים רבות מפקדים מאמינים שישנם לחצים סביבתיים-חברתיים על הקצינות להשתחרר ולהקים משפחה, ולכן קיימת תחושה ולפיה אין בידיהם להשפיע על הלוחמות בנושא. הפן השלישי והאחרון - הפן האישי-פרטי: עד כמה הן מרגישות או אינן מרגישות, שתוכלנה לשלב קריירה צבאית עם שאיפות אישיות - זוגיות ומשפחתיות. הפן הזה בא לידי ביטוי גם באופן שבו הן חוות את המערכת ואת המפגש עם צורכי הארגון, שהוצג בסעיף הקודם.

1. אישי-מקצועי

ניכר כי הלוחמות גאות בעשייה ומעוניינות להמשיך לקריירה צבאית, ככל מקצוע אחר בצה"ל. זאת אומרת גם אלו שמציינות שלא תמשכנה, הסיבות הן דוגמת "חלומות אחרים". כמפקדות-לוחמות הן רואות ערך בעשייה שלהן, מרגישות שיש להן מה לתרום לארגון דווקא בשל היותן נשים, רואות בתפקידן משמעות גם כלפי החברה האזרחית הישראלית, והן אף מציינות באופן מובהק כי חוויית קורס הקצינים יצרה להן תחושת שייכות למערכת גם בראייה לטווח הרחוק. לדוגמה, "קורס הקצינים היווה עבורי חוויה מעצימה וגרם לי להרגיש שייכות ומתאימה להישאר במערכת הצבאית גם לטווח הרחוק" - 72% ענו מסכימות במידה רבה עד מאוד!

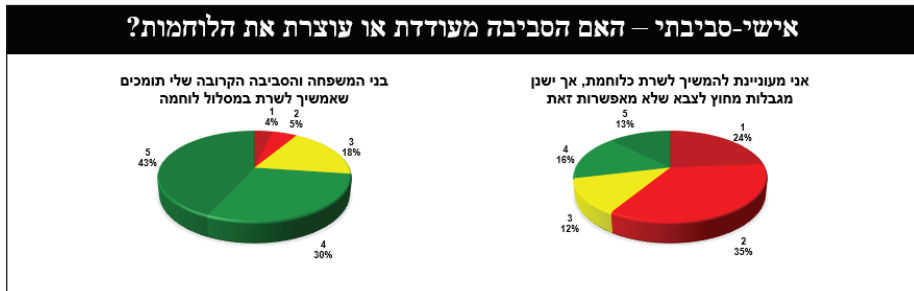


לצד אלו, על השאלה האם הן רואות עצמן ממשיכות לקריירה צבאית לאו דווקא בלוחמה, הפיזור היה שווה ומובהק פחות. מן הצד האחד התוצאה מצביעה על רלוונטיות בעבור הארגון - הן אינן פוסלות את האופציה של קריירה צבאית על הסף (!). מן הצד האחר עולה הדילמה האם הן מעוניינות בהסבה מעולם הלוחמה ככל שהן מתבגרות? או אולי דווקא נפגעות מניסיונם של מפקדים להסית אותן למטה?

בהיגדים נוספים ובהתייחסויות חופשיות מדברות הלוחמות על החשיבות בשילוב תפקידים עם מתח מבצעי נמוך יותר, כדי שהן תוכלנה גם להתפתח בתחומים אחרים. סוגיות אלו מדוברות גם בקרב הלוחמים, וניכר שפעם נוספת זוהי הזדמנות בעבור צה"ל להרוויח מפקדות איכותיות על בסיס התארגנות דורית רחבה יותר המבינה את דור המפקדות והמפקדים הצעירות והצעירים הנוכחי לעומק.

2. אישי-סביבתי

אין צורך להכביר במילים. הלוחמות זוכות לתמיכה מבחוץ להישאר במסלול הלוחמה באופן מובהק:



נוסף על נתוני הסקר של הלוחמות, זה המקום לציין כי פורום של נשות קבע רווקות מעל גיל 30, שהוקם במסגרת "אשת חיל" על ידי אחת מכותבות מאמר זה ב-2019, משקף הבדלים בתגובה הסביבתית לקצינה בקבע ביחס לקצין. ניכר כי יש גברים רבים בחברה הישראלית המתקשים להתמודד עם בת זוג פוטנציאלית שדרגתה גבוהה מדרגת המילואים שלהם, בעלת קריירה צבאית וכן הלאה. התגובות שנשות קבע רווקות מקבלות בהקשר הזה משקפות אנומליה חברתית שייטכן שבאה לידי ביטוי גם בקרב הלוחמות-האמהות, אלא שבתחושותיהן המשוקפות במענה שמוצג אין לאלו משקל משמעותי כלל וכלל. ופה החדשה המשמעותית בעבור הדרג הבכיר בארגון.

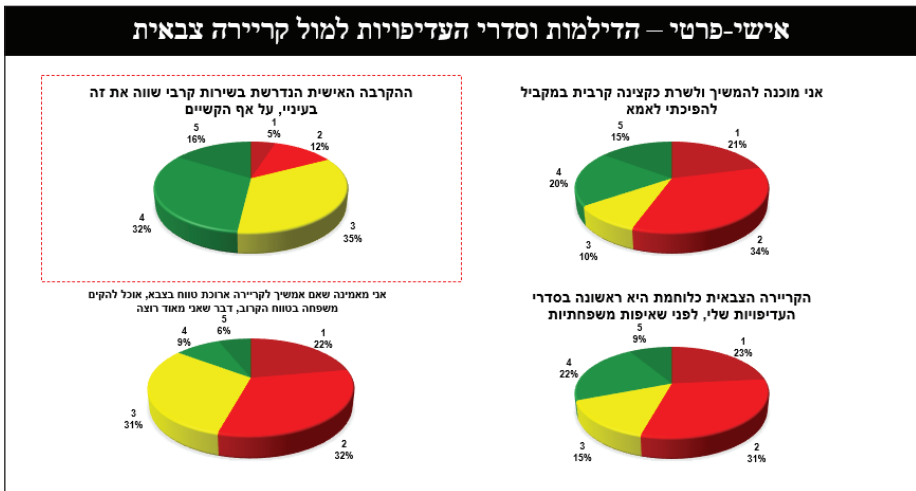
3. אישי-פרטי

"אני מאוד חוששת מהחזרה לתפקיד עם תינוק. אני רוצה לחזור אבל עוד לא ברור לי לגמרי איך זה הולך לעבוד ואני פתוחה ומוכנה לתת לזה הזדמנות".
VS

"המגבלות שבחוץ הן זוגיות, משפחה, איכות חיים, שמירה על בריאות פיזית ונפשית בעיקר (הגוף הרוס והנפש מתקשה לפעמים בתור לוחמת בת)".
בפן הפרטי מתרחבות הדילמות, והתשובות מתפזרות יותר על הסקלה. כאן ניכר כי סוגיית הזוגיות והמשפחה שהוזכרו לעיל, מקבלות משנה תוקף ומתבררות כתמה מרכזית. לדוגמה, על ההיגד "אני מוכנה להמשיך לשרת כקצינה קרבית במקביל להפיכתי לאימא" מתהפך הפעמון: הלוחמות מסכימות מאוד או מאוד אינן מסכימות, אך כמעט ואין "באמצע". העובדה ש-45% מהלוחמות ענו על הסקלה של "מסכימה" ומעלה, מעידה שהנחת היסוד של הארגון, ולפיה הלוחמות אינן מעוניינות להמשיך בקריירה צבאית במקביל לפיתוח משפחה וזוגיות, היא שגויה מיסודה. צה"ל מפספס בקרב הנשים הלוחמות עתודה פיקודית איכותית שהושקעו

בה הכשרה ומשאבים רבים, רק בשל הנחת יסוד מגדרית שאינה מגובה במספרים, וחבל. לעומת זאת, ובאופן מובהק הרבה יותר, במענה על ההיגד "ההקרבה האישית הנדרשת בשירות קרבי שווה את זה בעיניי, על אף הקשיים", משתקפים רצון ונכונות אמיתיים להקרבה.

האם הארגון לחלוטין טועה בהנחה שהלוחמות אינן מעוניינות להישאר? לא מדויק. במענה להיגד "הקריירה הצבאית כלוחמת היא ראשונה בסדרי העדיפויות שלי, לפני שאיפות משפחתיות" המענה עדיין מפוזר על כל הסקלה, אך ניתן לראות נטייה קלה לחוסר המוכנות לשים את הצבא לפני המשפחה. אלו מתווספים להיגדים שהוזכרו כבר בסעיף המקצועי, ושבחנו את האופן שבו הלוחמות חוות את המערכת ביחס לשאיפות האישיות שלהן, אלא שפעם נוספת אין זו אמירה מגדרית בהכרח, והיא דווקא משקפת אמירה של דור. זו, כאמור, באה לידי ביטוי בעולם העבודה ובמשבר הרס"נים המתהווה בצה"ל פוסט-קורונה (גולדפיין ושות', 2022).



על אף שבחרו להתגייס למסלול קרבי וחוו בו תחושות מעצימות של הצלחה, סיפוק ושייכות, ניתן לשמוע מבין התשובות של הקצינות הקרביות את ההתנגשות המתסכלת המאפיינת את הדור הצעיר כאמור בין הרצון והצורך להקים משפחה ולהיות אימהות פעילות (או הורה פעיל), לבין המשך בקריירה צבאית. א', קצינת אג"ם בשירות פעיל, מתארת:

אני נמצאת בזוגיות מזה 9 שנים ושנינו גרנו עם ההורים עד עכשיו ולא עברנו שלב ביחסים שלנו. שנינו אנשי צבא ולא ראינו טעם בלהחזיק דירה משותפת בזמן ששנינו כמעט ולא נמצאים בבית. ממש מחכה לתקופה שאצא ללימודים כדי שאוכל לקדם את החיים האישיים שלי. מהבחינה הזו אני ממש מרגישה שהצבא תוקע אותי.

כמוה, צ', שהייתה עד לא מזמן קצינת אג"ם בדרגת רס"ן ובחרה להשתחרר: אהבתי מאוד את הצבא ואת התפקיד שלי, תמיד אהבתי את הפעילות המבצעית

והרגשתי שם משמעותית ומשפיעה. אבל לצערי הצבא לא היה שקוף איתי. התקדמתי בין תפקידים ולקחתי על עצמי עוד ועוד אחריות, שכל הזמן המערכת מביחה לי שאקבל תוכנית לימודים אבל לא יודעים מתי זה ייקרה. מצאתי את עצמי חותמת כל הזמן מספר חודשים קדימה כדי לקבל תוכנית ובכל פעם התאכזבתי מחדש. לבסוף לפתע, ללא שום התרעה מוקדמת הודיעו לי שהתוכנית שלי נדחית בשנה והחלטתי לוותר על החתימה ולהשתחרר באופן מיידי. אני רווקה והרצון לזוגיות כבר בער בי, לא הצלחתי לשלב את זה כל עוד הייתי בתפקיד מבצעי וממש חששתי כבר להגיע לגיל מבוגר ולא למצוא אהבה [...] הרגשתי שהם משחקים בי ושה מובן מאליו שאישאר, נפגעת מאוד ולא הייתי מוכנה לתת יותר בזמן שהצבא לא נותן לי בחזרה.

ניכר כי סקר עמדות דומה בקרב הלוחמים הגברים שיקלול בחינת מענה מערכתית אפקטיבי יותר של תכנון צירי פיתוח ברורים, לרבות מועדים ידועים מראש, התחייבות קשיחה של המערכת ועמידה בה, יסייע לצה"ל במשבר כוח האדם שבו הוא מצוי, והיריעה קצרה מתארו פה.

סיכום, מסקנות והרהורים לעתיד

אין זהו מחקר נוסף המבקש להראות לצה"ל עד כמה הוא מפספס כוח אדם איכותי לשורות הלוחמות והלוחמים והמפקדות והמפקדים שלו. מאז התפרסם בג"ץ אליס מילר ב־1995, צה"ל עובר שינויים רבים בתהליכי הגיוס, המיון והשיבוץ של נשים, והעיסוק בערך של אלו להגברת המצוינות בארגון הוא חומר למחקרים רבים מעולמות העבודה, המגדר והפסיכולוגיה החברתית. ביקשנו לעסוק דווקא ב"שלב שאחרי", שהרי צה"ל עצמו אפשר לנשים אלו להתמייין, בחר במתאימות בעבורו ביותר, הכשירן כלוחמות לצד הלוחמים הגברים, בחר מהן מפקדות שהוכשרו בקורס קצינים ואפשר להן להשתלב ב"מועדון הפיקוד" של הארגון. אחרי כל אלו, **האם הארגון פועל באופן מספק כדי לוודא מיצוי אפקטיבי ושילובן של הלוחמות במעלה הדרגות?**

ביקשנו לבחון את המפגש שבין התרבות הארגונית, הנחות המוצא של המפקדים הבכירים בארגון, אלו שהוכשרו בשנות השמונים של המאה הקודמת, ושבעל כורחם מושפעים לעיתים מתפיסות נושנות, לבין רצונות הלוחמות ב־2022 ונכונותן להקרבה. אנחנו יוצאות מנקודת הנחה שצה"ל, שהשקיע משאבים רבים כל כך בלוחמות הללו, ישמח לגלות שהנחות היסוד שלו מוטעות: הלוחמות נכונות להמשיך לקריירה צבאית, מוכנות לבחון מסלולי פיתוח שונים ולהתנסות בשילוב שאיפותיהן האישיות לצד צורכי המערכת. הן מבינות את המורכבות ומקבלות החלטות על בסיסה, אך אין בקרבן מובהקות לרצון דווקא להשתחרר או לוותר על מסלול הלוחמה שבו גדלו. **הבנה זו לבדה יש בה כדי לגלות לפיקוד הבכיר "אוקיינוס כחול" של עתודה פיקודית שהולכת לאיבוד כיום רק בשל הנחות יסוד מוטעות המביאות לחוסר השקעה ותכנון ארגוניים (תקינה, מסלולי פיתוח, שקיפות, שיח**

פיקודי ועוד). כל זאת לא כדי לבטל את הקשיים. למשל: המודעות לקושי שבשילוב הקמת משפחה עם קריירה צבאית של לוחמת נוכחת ומורגשת. אך הנתון המעניין לא פחות שעלה במחקרנו, מצביע על הסוגיה הדורית, ולא בהכרח על המגדרית. לדוגמה, הלוחמות אינן שמות הדגש דווקא על תקופת ההיריון עצמו, אלא הן מתייחסות באופן רחב יותר על היכולת לנהל זוגיות יציבה או רצון להיות מעורבת בחיי המשפחה. הדגשים אלה עולים בימינו כ"קול של דור" ובאים לידי ביטוי ב"התפטרות הגדולה" המאפיינת את עולם העבודה פוסט-קורונה, כמו את משבר הרס"נים והקבע בצה"ל. אנחנו ממליצות לקיים בקרב הלוחמים-הגברים הצעירים סקר המשך למחקר שהוצג, ומאמינות שמבט נוקב לתוך סוגיות אלו יאפשר לצה"ל להתמודד לא רק עם הדילמה המגדרית כי אם עם הדילמה הדורית הפוקדת אותו.

רשימת מקורות

- אבשטיין, אמיר ואביר, מידד (אוקטובר 2019). "צבא ההגנה - בין זהות לאתוס". **בין הקטבים**, גיליון 22-23, עמ' 149-163.
- בן אליהו, הדס ולרר, זאב (2018). **המדריך ליעוץ והתערבות מגדרית בארגונים**. הוצאת מכון מחקר ון ליר בירושלים ושוות WIPS.
- בנימין, יובל (2020). פתיחת תפקידי לחימה לנשים בצבאות העולם. **המכון הצבאי למחקר יישומי במדעי ההנהגות**, מערך מדעי ההתנהגות, צה"ל.
- גילת, נורית (2005). יחס החברה הישראלית לשירות נשים בצה"ל בין השנים 1948-1967. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור, **אוניברסיטת חיפה**.
- גרבי, איריס (1996). **המחיר הכפול: מעמד האישה בחברה הישראלית ושירות הנשים בצה"ל**. הוצאת רמות - אוניברסיטת תל-אביב.
- דולן, שמעון (לנדאו), גרסייה, סלבדור ולנדאו, אבישי (2007). **ניהול על פי ערכים - רגשי-תשוקתי, אתי, כלכלי**. גלובס הספרייה.
- הראל-שלו, אילת ודפנה-תקוע, שיר (2021). **על ביטחון וחוסר ביטחון: הקרב הכפול של נשים לוחמות**. הוצאת פרדס. חיפה.
- ויסטוך, משה (09 בנובמבר 2020). הפיזיולוג הראשי של צה"ל לשעבר: "נשים יכולות לשרת בסיירת מטכ"ל - אבל יש לזה מחיר". **ישראל היום**.
- טיארג'אן, רוני (2015). מראות שונות של מוטיבציה לשירות בצה"ל. מתוך אלרן, מ' ושפר, ג' (עורכים): **השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות**. עמ' 47. INSS, מזכר 148.
- **ישראל היום**. (02 בנובמבר 2020). בתוך שש שנים: עלייה של 160% בשירות נשים לוחמות בצה"ל.
- כשר, אסא (1996). **אתיקה צבאית**. הוצאת משרד הביטחון.
- לרר, זאב ולוי, יגיל (2020). המדיניות המגדרית של צה"ל. **תצהיר לבית המשפט העליון בעניין בג"ץ הסיירות**.
- **מערכת אתר צה"ל**. (18 בפברואר 2021). כך מפתחים ומקדמים את דור העתיד של הקצינות בצה"ל.
- עירן-יונה, מיטל ופדן, כרמית (2018). שירות נשים לוחמות בצה"ל - המהפכה הנבלמת. **עדכון אסטרטגי**, כרך 20, גיליון 4.
- רדאי, פרנסס (2000). הצבא - פמיניזם ואזרחות. **פלילים**. תל אביב. ט.
- רז, אביעד (2004). **תרבות ארגונית**. האוניברסיטה הפתוחה.
- שפיגל, אודי (2001). מסמך רקע לדיון בנושא: מוטיבציה של בני נוער לשירות בצה"ל. **הכנסת, מרכז מחקר ומידע**. מוגש לוועדת החינוך והתרבות. ירושלים.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2018). שירות נשים בצה"ל: בין צבא העם לשוויון מגדרי. המכון הישראלי לדמוקרטיה. **פרלמנט**, גיליון 81.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2020א'). שילוב נשים ביחידות לוחמה בצה"ל: חוות דעת לצוות בראשות האלוף יואל סטריק. **המכון הישראלי לדמוקרטיה**.
- שפרן גיטלמן, עידית. (2020ב'). שילוב נשים בצה"ל בראי פקודת השירות המשותף. **המכון הישראלי לדמוקרטיה**, מחקר מדיניות 143.
- ששון לוי, אורנה (2019). "נשים לשלום, גברים למלחמה?" - צבא, ביטחון ופוליטיקה בפרספקטיבה מגדרית. הרצאה במסגרת קורס 'מסע מסביב רעיון - מלחמה ושלום' של