

## תמורות בהכשרה למקצוע הצבאי בישראל: המקרה של המכללה לפיקוד טקטי (המלט"ק)

עוזי בן-שלום

המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) מהווה ניסיון לשינוי משמעותי בהכשרת מפקדים בכוחות היבשה של צה"ל. עיקר השינוי טמון במתן השכלה אקדמית-צבאית מקיפה כתנאי למינוי לתפקיד של מפקד פלוגה. המאמר בוחן כיצד נתפסת המכללה בעיני מפקדים בכוחות היבשה וכן כיצד נתפס התפקיד של מפקד פלוגה. הממצאים מעלים כי בקרב המפקדים יש ויכוח בין גישה "מעשית", המדגישה התנסות של המפקד בשדה, לבין תפיסה "מערכתית", המדגישה פיתוח מקצועי ממושך. העמדות הללו משפיעות על תפיסת ההכשרה הצבאית במלט"ק ועל הערכתה של מידת השיבותם של רכיבים מעשיים, טכניים וערכיים הנכללים בתפיסת תפקידו של מפקד פלוגה. הגישה המעשית רואה את ההשכלה המוענקת במלט"ק כבאה על חשבון תכונות של חיילות מעשית. לפי השקפתם של המצדדים בגישה זו, תכונות אלו מהוות תנאי לפיקוד צבאי. הגישה המערכתית, לעומת זאת, רואה את ההשכלה הצבאית ואת החיילות המעשית כתחומים משלימים, בעיקר בראייה ארוכת טווח. עמדה חיובית כלפי המלט"ק קשורה למכוונות המקצועית של המפקדים, להשכלתם ולגילם. המחקר מצביע על התפתחות תפיסה של קצין קרבי מקצועי בצה"ל, החורגת מן התיאור המקובל בספרות על הקצין הישראלי כ"חייל מעשי". המאמר דן ברכיבים של דיוקן זה ובגורמים חברתיים ומקצועיים המשפיעים על התפתחות אפשרית של המקצוע הצבאי בישראל.

**מילות מפתח:** צה"ל, מפקדים, התפתחות מקצועית, התמקצעות, הכשרת מפקדים, השכלה אקדמית, תפקוד צבאי, צבא מקצועי

\* ד"ר עוזי בן-שלום, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה, אוניברסיטת אריאל בשומרון.

דואר אלקטרוני: uzibs@ariel.ac.il

העמדות במאמר אינן מבטאות את עמדות צה"ל, והן עמדותיו של מחבר המאמר בלבד.

## המקצוע הצבאי בישראל כדיוקן של חייל מעשי

מאמר זה עוסק בתהליכי שינוי בהכשרה למקצוע הצבאי בישראל ובוחר גורמים בתוך צה"ל המשפיעים עליו. המקצוע הצבאי הוא אוסף של תכונות, כללים ומוסכמות הנוגעים לעשייה צבאית ומשותפים לקבוצת העוסקים במקצוע זה. ככל גוף מקצועי, לאנשי המקצוע הצבאי יש מונופול על תחום דעת מסוים, והם הקובעים את הכללים ליישומו. הם גם קובעים מי יוגדר כאיש מקצוע בתחום מומחיותם וכיצד ראוי להגדיר את רמתו המקצועית (Huntington, 1957). למקצוע הצבאי מאפיינים חברתיים מוגדרים, הנובעים ישירות מן הממד האנושי של תופעת המלחמה ומן המשימות שהארגון הצבאי מבצע (Janowitz, 1960). בעל המקצוע הצבאי ניכר בתכונות הכרחיות הנדרשות כדי להתמודד עם מוראות המלחמה, עם אכזריותה ועם ושרירותה מתוך זיקה של נאמנות, צייתנות ושירות למדינה ולמוסדותיה. לפיכך, חינוך צבאי מקצועי מחשיב מאוד תכונות של משמעת, נאמנות וכוח עמידה – פיזי, מוסרי ונפשי (Siebold, 2001). החינוך המקצועי של קצין, בניגוד לחייל ולמפקד שאינו קצין, ניכר גם בחתירה לשליטה ברזיה האינטלקטואליים והפוליטיים של תופעת המלחמה, נוסף על המיומנות הטכנית והמעשית של העשייה הצבאית (Van Creveld, 1990).

למקצוע הצבאי יש ביטוי ייחודי בכל אחת מן האומות עקב התנאים המגוונים של העשייה הצבאית בזמן ובמקום. הצבא הישראלי זוהה בעבר כבעל מאפיינים ייחודיים בהשוואה לארגונים צבאיים במדינות המערב, והזיהוי נעשה בהתאם לרכיבים מובחנים ולמעורבותו במלחמה, כפי שהיא התפתחה בארץ ישראל (Kober, 2011; Luttwak & Horowitz, 1975). לדיוקן המיוחד של איש מקצוע צבאי בישראל תרמו לא מעט גורמים: צמיחתו של צה"ל מתוך ארגונים צבאיים למחצה, מבחנו המתמיד בלחימה מסוגים שונים, ממדיה הפיזיים המיוחדים ואופייה התרבותי והחברתי של מדינת ישראל, ולבסוף מורשתה ההיסטורית של ישראל ותפקיד הצבא בכינון המדינה.

בניתוח חשוב של דיוקן הקצונה הקרבית בכוחות השדה של צה"ל הציג רונן (1989) ארבע מסורות יסודיות, המהוות קוד מנחה להתנהגות מפקדים בצה"ל: הפלמ"ח, הצבא הבריטי, הצנחנים והשריון. החוקר טען כי הקצין הקרבי הישראלי הוא קודם כול חייל לוחם, ולא דווקא קצין הפועל לפי אתיקה צבאית מקצועית. מסורת של קצונה מקצועית טרם התגבשה בצה"ל, ולכן הקצין הקרבי פועל על סמך מסורת חילונית, שמקצתן בלתי פורמליות. מסורות אלו מעוצבות בהתאם למשימות ולמערכות הנשק ולא מתוך חברות בגוף קצונה ממוסד ובעל אתיקה ייחודית (שם). דמות המפקד הקרבי בצה"ל מתוארת במקורות אחרים כתכליתית, רבת-תושייה, ממוקדת בעשייה וסולדת מלימוד לשמו (כהן, אייזנסטאדט ובסביץ', 1999). זה דיוקן המבטא קודם כול אתוס כלל-ישראלי ולא אתיקה צבאית נפרדת מן החברה, המייחדת בדרך כלל צבאות מקצועיים במערב (Siebold, 2001). גם קובר (2008) רואה בקצין הישראלי דיוקן

של "חייל מעשי", שמקצועו מושתת על הניסיון המעשי ולא על הלימוד התאורטי והפילוסופי של המקצוע.

### תמורות במקצוע הצבאי בישראל ובהכשרתו

עם תום מלחמת העולם השנייה חלו שינויים ניכרים במשימות שהוטלו על צבאות במדינות המערב (Janowitz, 1960). התפתחויות טכנולוגיות, חברתיות ופוליטיות משמעותיות האיצו תהליך זה והוצגו בספרות הסוציולוגית הצבאית כמעבר הדרגתי של צבאות לפעולה המבוססת על היגיון תעסוקתי המאפיין את שוק העבודה. פעולה זו תפסה את מקומה של תודעה של שליחות והסדרי תעסוקה ייחודיים של החייל המקצועי, שאפיינו את הארגון הצבאי המוסדי בעבר (Moskos, 1977). התפרקות ברית המועצות וסיום המלחמה הקרה העמיקו תהליך זה והעלו שאלות על מבנה הצבא וייחודו. רבים נטו לעסוק בארגון הצבאי כצבא מסוג חדש, המכונה "צבא פוסט-מודרני". זה צבא מקצועי וקטן, הממוקד במשימות מעבר לים ובעל הרכב חברתי פנימי ותרבות ארגונית הקרובים מאוד לחברה האזרחית (Moskos, Williams, & Segal, 2000; Nuciari, 2003).

לאחר מלחמת לבנון הראשונה התחוללו שינויים של ממש גם בהקשר הצבאי הישראלי. שינויים אלו הופיעו על רקע שינויים במשימות הצבא, והבולט שבהם הוא עיסוק בלחימה נגד התקוממות ונגד כוחות בלתי סדירים לעומת מלחמות מול צבאות מאורגנים של מדינות. לכך נלוו גם שינויים חברתיים מגוונים, הן בחברה הישראלית והן בתוך הצבא, בתחומים כגון שירות נשים, קליטת עלייה והרכב חברתי של המשרתים בצבא (Ben-Shalom & Fox, 2009; Cohen, 2008). מתוך כך נוצרו התאמות בהתארגנות הצבא לקראת משימותיו (Ben-Ari, Lehrer, Ben-Shalom, & Wainer, 2010) וחלו גם שינויים בהכשרה הצבאית המקצועית לקצינים (Libel, 2010). הספרות הסוציולוגית הצבאית בישראל שואלת רבות מן התאוריות שלה מן הכתיבה של סוציולוגים צבאיים בארצות הברית (להלן ארה"ב). ואכן, כאשר נדונו מאפיינים מקצועיים חדשים של צה"ל נעשה הדבר פעמים רבות מתוך עניין בצבא כעיסוק. ביטוי של שאלה זו בישראל ממוקד בדרך כלל בשאלה עד כמה צה"ל עונה להגדרה של צבא עממי או צבא מקצועי. דיון כזה ממוקד במקצוע הצבאי במובן של משלה יד, ויש בו גם עניין מיוחד בשירותם הצבאי של בעלי מקצוע אזרחי וטכנאים שאינם עוסקים בלחימה. ואכן, בארגון צבאי מודרני יש שיעור לא קטן של טכנאים, אקדמאים, אנשי מנהלה וארגון הפועלים לצד לוחמים. כל קבוצה מקצועית כזו נענית לעקרונות שונים של עיסוק ותגמול, אך אין ספק שקבוצת הלוחמים היא שמוזהה יותר מכול עם הצבא כמובנו הבסיסי ביותר, כמקצוע הלחימה (Harris-Jenkins, 1985).

והנה, פעמים רבות חקר הלחימה דווקא מוזנח בתחום הסוציולוגיה הצבאית למרות חשיבותו (Siebold, 2001; Simons, 1999). ואמנם, בחקר המקצוע הצבאי בישראל נעשה שימוש נרחב בטענותיו רבות-ההשפעה של מוסקוס (Moskos, 1977) על אודות מעבר של הארגון הצבאי לפעולה בהתאם להיגיון תעסוקתי. חוקרים שונים בחנו מגמות כאלה בצה"ל והתחבטו בשאלה אם ערכים בסיסיים בצה"ל, כגון שליחות לאומית ותרומה לכלל, הופכים משניים לערכים של שוק התעסוקה (Gal & Cohen, 2000). חוקרים אחרים התייחסו לתהליך כאילו התממש ועסקו רבות בהרכב כוח האדם בצבא לאור מושגים כלכליים, כגון חומרנות, הטיה לשוק וכוחות הפועלים בשוק העבודה (Levy, 2010). לצדם נבחנו היבטים של שונות חברתית-תרבותית, מגדרית ואתנית ושל הרכב אתני (Ben-Shalom & Horenczyk, 2004; Sasson-Levy, 2010).

חקר המאפיינים של צה"ל כצבא מקצועי ממוקד אפוא בצבא מקצועי במובן של משלח יד. דיון זה אינו ממצה כלל את המושג מקצועיות צבאית, לא רק מכיוון שצבא עממי יכול להיות מקצועי ולהפך, אלא מכיוון שהתפיסה של מקצוע צבאי יכולה להיבחן גם מזוויות אחרות, למשל מזווית של מוסדות ההכשרה לקצונה. עם זאת, כאשר נושא זה נחקר, הוא הוצג לרוב כחלק מתהליכים חברתיים רחבים, המשתקפים בהרכב החברתי הפנימי של הארגון ושל מדיניות ההכשרה שלו (Sasson-Levy & Amram-Katz, 2007). כיוון מחקרי חשוב אחר ממוקד בתהליכים נרחבים המקדמים או מעכבים את התמקצעות הצבא בכללותו (כהן וסולימן, 1994). מקצת החוקרים שעסקו בזה טענו כי צה"ל כבר מצוי בתהליך מעבר לצבא מקצועי והתהליך חיובי ואף בלתי נמנע (Sheffer & Barak, 2010).

הקצין הישראלי מתפתח מתוך שורות הלוחמים, והתפתחותו המקצועית מותנית בכושר ביצוע אישי ובניסיון מבצעי יותר מאשר בהשכלה צבאית אקדמית. לכך יש השפעות מרחיקות לכת על דיוקנו של הקצין הבכיר בישראל, הממוקד ומוערך בביצוע ובפעולה ולא בהגות או בלמדנות (חיסדאי, 1978). דיוקנו של המפקד הצבאי (או במינוח אחר, מסכת הפיקוד, Mask of Command) מהווה חלק חשוב במנהיגותו. אנשיו של המפקד רואים את מסכת הפיקוד ונענים לצווים הנובעים ממנה (קיגן, 1987). בהסתמך על רונן (1989), ניתן להניח כי המפקד הישראלי הוא קודם כול חייל, ולכן מסכת הפיקוד שלו היא מסכה של לוחם ולא של מנהל, אקדמאי או ג'נטלמן.

לאורך שנים רבות היה המפקד הקרבי בצה"ל חסר הכשרה אקדמית-צבאית (Cohen, 2008). עובדה זו עמדה ביסוד הביקורת הפנימית והחיצונית כלפי צה"ל וכלפי ביצועיו בשדה הקרב במשך שנות דור (ולד, 1987; קובר, 2008). הביקורת מדגישה כי העדר ראיית עולם למדנית פורמלית היא עקב אכילס בביצועיו של צה"ל, בעיקר מתום מלחמת יום הכיפורים. במלחמה זו לחמו מפקדים שהניסיון המעשי העצום שצברו חיפה על מחסור בהתעמקות תאורטית, וכך היה ביכולתם לפקד ביעילות על עוצבות גדולות. אך זה משאב יקר מציאות שהלך ונעלם. הניסיון הצבאי הרב

שצה"ל צבר במלחמותיו והדיונים המרובים בשאלות של עשייה צבאית לא באו לידי ביטוי בהשכלה אקדמית פורמלית (Cohen, 2008; Kober, 2003). חשוב לציין כי גם בצבאות אחרים ומתקדמים קיימת נטייה לביקורת עצמית בכל הנוגע להעדר למדנות (Matthews, 2005; Mileham, 2004). עם זאת, תואר ראשון הוא תנאי לקבלת מינוי לקצונה בצבאות הללו, ולצבאות המקצועיים יש מוסדות אקדמיים המכשירים את כל רמות הקצונה ברמה אקדמית גבוהה ביותר (Kiszley, 2007; Wong & Snider, 2005). צה"ל מצוי זה זמן-מה בתהליכים מואצים של פיתוח ההשכלה המקצועית לקצונה הלוחמת (ליבל, 2005) למרות ביקורת מתמשכת כלפי הנושא מצד חוקרים ומפקדים (חיסדאי, 1978, 2009; Kober, 2011). בצה"ל התקיימו מסגרות הכשרה גבוהות למפקדים כמעט מיום הקמתו, אך אופיין היה מעשי מאוד, הן נמשכו זמן קצר ולא כללו לימודים אקדמיים (טורגן, 2008; שמיר, 2004). אין הכוונה להשכלה אקדמית כללית, שכל קצין ומפקד שאינו קצין (מש"ק) יכול לרכוש במהלך שירותו. כמו כן, אין הכוונה להשכלה מקצועית-אקדמית, שהיא הכרחית לקצין בעל מקצוע אזרחי, כרופא או מהנדס. הכוונה היא להכשרה צבאית מקצועית, המוקנית בצה"ל לקבוצה קטנה מאוד של מפקדים – לקצונה הקרבית (ליבל, 2005). סגל הקצונה הוא שמופקד על המקצוע הצבאי, ולמענו הצבא מכין את תכניות ההכשרה המקצועיות שלו (Snider, 2005). קורסים להכשרה צבאית למפקדים, שכללו הכשרה אקדמית למפקדים, נוסדו בצה"ל כבר באמצע שנות ה-80 של המאה ה-20. מייסדיהם שאפו להנחיל למפקדים ידע תאורטי נרחב יותר על המקצוע הצבאי (Cohen, 2008). ואכן, הכרת הרובד התאורטי של המעשה הצבאי ולימוד היסטוריה צבאית הם מטרה מרכזית במכללה לפיקוד ומטה של צה"ל (קדיש, 2004; שמיר, 2004). הקמתם של מוסדות הכשרה חדשים ומכוני מחקר נתפסה אפוא כתהליך של התמקצעות בצה"ל (כהן וסולימן, 1994). מחקרים קודמים, שבחנו מסגרות הכשרה כאלה, יצאו מנקודת המוצא של חקר אופי ההכשרה של המוסדות הללו ותיאור תוכני ההוראה (ליבל, 2005) ומן הזווית של החשיבה הצבאית הישראלית (Kober, 2003). עם זאת, עיון במסגרות של חוקרים, שפעלו בעיקר מחוץ לצה"ל, העלה כי איכות ההכשרה של מוסדות אלו נמוכה, והיא לא שינתה במידה ניכרת את דיוקנו של המקצוע הצבאי בישראל (Cohen, 2008; Van Creveld, 1998).

### המלט"ק כרכיב במאמץ לשינוי הכשרת המקצוע הצבאי בישראל

המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) הוקמה בשנת 1999 כדי להכשיר מפקדי פלוגה בזרוע היבשה. הרקע להקמת המכללה היה הרצון לשפר את תהליך הכשרת הקצונה הלוחמת בזרוע היבשה בדומה לתכנית ההכשרה "ברק", שנועדה להכשיר מפקדים לקראת פיקוד על גדוד (Cohen, 2008). הקמת המלט"ק התאפשרה בתקופה של

שינויים ארגוניים בצה"ל בעקבות יוזמתו של אלוף משנה (להלן אל"מ) ד"ר חנן שי, שהיה ממקימי תכנית ההכשרה "ברק" ומפקדה הראשון (ליבל, 2005). ברעיון שהציע אל"מ שי תמכה קבוצה של מפקדים ששאפו לקדם את הרמה המקצועית של קציני צה"ל בזרוע היבשה. קצינים אלו מבטאים הלך מחשבה מסוים כלפי המקצוע הצבאי, המדגיש השכלה ומאפיינים נוספים של ארגון צבאי מקצועי, כגון שירות ארוך טווח. מתוך כך הם מתחו ביקורת על שיטת הארגון של צה"ל כצבא עממי (ראו, למשל, בזק, 2009; וגמן, 1999; Kober, 2003). היוזמה שהעלה אל"מ שי נדונה בפיקוד הבכיר של צה"ל וזרוע היבשה (שכונתה אז "מפקדת חילות השדה"), ולאחר התלבטות הוחלט להקים את המלט"ק.

המכללה החלה לפעול בשנת 1999 בברכת הדרך של הרמטכ"ל דאז, רב-אלוף שאול מופז. המלט"ק קדמה בכמה שנים למסגרות הכשרה לקצונה קרבית בזרוע האוויר ובזרוע היבשה. גם מכללות אלו מקנות לחניכיהן תואר ראשון לפני קבלת מינוי ראשוני כקצינים, אך המלט"ק מיועדת לקצינים בעלי ניסיון (Ben-Shalom & Tzur, 2010). המחזור הראשון של התכנית היה בגדר ניסיון ומנה כ-30 חניכים, אך מספר זה גדל בעקיבות, וכיום המלט"ק מכשירה כשליש ממפקדי הפלוגות בכוחות היבשה. תכנית הלימודים במלט"ק נמשכת שנתיים, ובמהלכן החניכים לומדים לתואר ראשון באחת מן האוניברסיטאות. כמו כן הם לומדים תכנים צבאיים רבים (כגון תורת הלחימה ועבודת המטה הצבאי), עוברים קורס מפקדי פלוגה ומשתתפים בתרגילים. הלימודים נערכים בצוותים קטנים המבטיחים לימוד מיטבי, ובראש כל צוות עומד מפקד ססיים בהצלחה תפקידי פיקוד על גודר. לאחר ההסמכה מוצבים החניכים לתפקידי פיקוד על פלוגה באחד החילות בזרוע היבשה. תכנית הלימודים האקדמית של המלט"ק נקבעת על-ידי אחת האוניברסיטאות, והיא מתנהלת בשיתוף המדריכים הצבאיים, הממונים על הלימודים הצבאיים. התכנית האקדמית במלט"ק אינה שייכת לאוניברסיטה אחת אלא עוברת בין האוניברסיטאות, לפי מרכז המתחדש מעת לעת (Cohen, 2008). עד הקמת המלט"ק נבחרו כל ממלאי התפקיד של מפקד פלוגה (להלן מ"פ) ביחידות השדה על סמך חוות הדעת של המפקדים. השכלתם לא היוותה רכיב משמעותי בהכשרתם או בהחלטה בדבר יכולתם למלא תפקיד פיקודי (דויד, 2004).

חשוב להזכיר כי המלט"ק אינה מכשירה את כל הקצינים בתפקידי מ"פ, ורובם ממשיך להתפתח במסלול הרגיל בצה"ל. ההבדל העיקרי בין המסלולים הוא שבמסלול הרגיל מתמנים מפקדי הפלוגות לתפקידים מיד עם סיום תפקיד סגן מ"פ והשלמת קורס מפקדי פלוגות. המועמדים לקידום מבין מפקדי הפלוגות יוצאים ללימודים אקדמיים עם סיום שני תפקידי מ"פ לפחות. קיומם של שני מסלולים במקביל מעיד על דילמות בקרב המפקדים בשאלה כיצד ראוי להכשיר מפקדים בזרוע היבשה. עיון בדרך שבה המלט"ק נתפסת בעיני מפקדים יעיד על דילמות בשאלת ההכשרה הנכונה למפקדים ומתוך כך על התפתחות חשובה בתפיסת המקצוע הצבאי.

עד כה נחקרו סוגיות דומות בעיקר בהקשר של הכשרת קצונה בכירה יחסית, כגון קצינים המיועדים לפקד על גדוד, או במכונים המכשירים למחשבה צבאית ברמה מערכתית (ליבל, 2005). המלט"ק היא המקרה הראשון בזרוע היבשה שבו תכנית לימודים מאפשרת לימוד של תואר ראשון מלא ולא תכנית מזורזת של שנה או כמה חודשים. המלט"ק מספקת את תכנית ההכשרה הארוכה והמשמעותית ביותר הקיימת בכוחות היבשה של צה"ל. חקר העשייה הצבאית בדרג של מ"פ הוא בעל חשיבות רבה, משום שמשמעות צבאיות רבות בעת הזאת, הנערכות מול ארגונים צבאיים למחצה ובנוכחות אזרחים, מקנות משנה חשיבות למפקדים ברמה הזוטר (Krulak, 1999). זו פעילות המתבצעת בכוחות קטנים יחסית ונוכח רגישות רבה של החברה האזרחית לאבדות ולבעיות על רקע הומניטרי (Lebel, 2006). סיבה נוספת היא הצורך של מפקד זוטר להכיר לעומק מגוון של נושאים טכניים ותורתיים, הנובעים מן המורכבות של כלי הנשק ושל שדה הקרב (Singer, 2009). כאמור, עד היום נחקרה ההכשרה המקצועית בצה"ל בראייה היסטורית רחבה (טורגן, 2008) או מכיוון תחומי הלימוד הפורמליים וברמות גבוהות יחסית (ליבל, 2005), אך לא מתוך עיון בהשקפות המפקדים ביחס לדרג הפיקוד הזוטר.

## המחקר ומטרתו

הדיון האקדמי במקצוע הצבאי בישראל נעשה בדרך כלל מתוך התבוננות כוללת במאפייני הארגון הצבאי ובהסדרים הקשורים למערכת כוח האדם שלו. הדברים אמורים בתחומים כגון שיטת הגיוס (שלה, 2003), משך השירות (בזק, 2009) ושיטת התגמולים החומרית הנהוגה בו (Levy, 2010). פחות מידע קיים על אודות המקצוע הצבאי וההכשרה לקראתו, כפי שהדברים נתפסים בעיני העוסקים במקצוע בפועל – הקצונה הקרבית. כאמור, קיומו של ידע ייחודי בקרב קבוצה מקצועית הוא אחד הסממנים החשובים של מקצוע (Huntington, 1957). התפיסה המקצועית של הקצונה הקרבית, שהיא קבוצה קטנה יחסית, משמעותית אפוא במיוחד לחקר המקצוע הצבאי. עם זאת, הדיון בהקשר זה בספרות המחקר בישראל נעשה בדרך כלל במובן של הזיקה שבין הארגון הצבאי לבין החברה הרחבה והמערכת המדינית (ראו, למשל, מיכאל, 2008). דיון כזה אינו מקיף את מלוא המשמעות של המקצוע הצבאי, מאחר שמקצוע זה נוגע גם לסביבתו הפנימית של הארגון הצבאי, למסורתו הצבאית ולדפוסי פעולתו (Siebold, 2001).

על סמך מחקרו של ליבל (2005), טענתי במאמר זה היא כי צה"ל מצוי בתהליך ממושך של התמקצעות באמצעות שינוי בהכשרת המפקדים. לפיכך, בחינה של מוסדות ההכשרה החדשים שהוקמו בו, יש בה כדי לתרום לתיאור המקצוע הצבאי בישראל ולהבנת הדרך שהוא משתנה בה. אני מניח שעיון במוסדות ההכשרה הללו



יגלה מאבקים בין תפיסות עולם מקצועיות המבטאות תהליכים של התמקצעות בתוך גוף הקצונה הקרבית, תהליכים שטרם נחקרו באופן ממצה. לדוגמה, שפר וברק (Sheffer & Barak, 2010) אמנם הצביעו על גורמים המעורבים בצבאות עממיים בתהליכי מעבר לצבא מקצועי, אך הדיון שהציגו התמקד ברמה הפוליטית או הגאו-אסטרטגית של כל אומה. במאמר זה נדון דווקא בתרבות הפנים-צבאית, שהיא בלי ספק בעלת משקל רב מאוד במימוש תהליכים של התמקצעות.

מטרתו של מחקר זה היא להציג את עמדתם של מפקדים בכוחות השדה כלפי המכללה לפיקוד טקטי. לשם כך נבחנה התייחסותם של המפקדים הללו אל תכנית ההכשרה של המלט"ק בהשוואה לראייתם את מסלול הפיתוח הרגיל של מפקדי פלוגות. בחינה זו תצביע על תהליכים בהקניית המקצוע הצבאי, על הדרך שבה הוא נתפס בעיני המפקדים ועל מגמות אפשריות בהתפתחותו.

הקמת המלט"ק היא שינוי שנוצר והובל על-ידי קבוצה קטנה של מפקדים. גוף זה לא הוקם על רקע רפורמה גורפת ומתוכננת בהכשרת סגל הקצונה של צה"ל ואף לא לאור המלצות של גופים חיצוניים. אני משער כי עמדתם של מפקדי חילות השדה ביחס למלט"ק אינה מוגבלת רק ליחס כלפי המכללה או לתכנים הנלמדים בה, אלא מבטאת את השקפתם על אודות המקצוע הצבאי, כפי שזה התפתח בישראל. ספרות המחקר מציעה כי הקצין בישראל נושא דמות של "חייל מעשי" (למשל, אלמוג, 1997; קובר, 2008; רונן, 1989). עם זאת, המלט"ק מעידה על תהליכי התמקצעות המתקיימים בצבא, ולפיכך תפיסת המפקדים את המלט"ק אמורה להעיד על גוף מוגדר של ידע וציפיות להתנהגות מקצועית. להערכתי, עמדתם של הקצינים כלפי שינוי זה לא תהיה אחידה, מכיוון שהתרבות הפנימית של צה"ל אינה מדגישה השכלה (Kober, 2003) והמלט"ק הוקמה כיוזמה מלמטה. המלט"ק לא יועדה לשמש פתרון חלופי ומלא לכלל המסלול של הכשרת קצינים בדרג מ"פ, ובמהלך העשור לקיומה היא אף לא הורחבה במידה שתאפשר לה להיות ספק עיקרי של מפקדים בדרג זה. על סמך האמור לעיל, צפוי שעמדתם של הקצינים ביחס למלט"ק תהיה מגוונת ותבטא השקפה אישית על דמות המפקד.

## שיטת המחקר

המידע למאמר זה נאסף בשנת 2008, כעשור לאחר הקמת המלט"ק, והוא מבוסס על שלושה מקורות: מסמכים הנוגעים להקמת המלט"ק, ראיונות עומק עם מפקדים בכירים בצה"ל וסקר עמדות בקרב מפקדים ביחידות זרוע היבשה.



## משתתפי הסקר

השאלון ניתן למדגם מייצג של מפקדים מדרג הגדוד ועד דרג האוגדה בזרוע היבשה. במדגם השתתפו 71 מפקדים, כולם גברים, מהם 30% בדרגת רב-סרן (להלן רס"ן), 41% בדרגת סגן אלוף (סא"ל), 24% בדרגת אלוף משנה (אל"מ) ו-5% בדרגת תת-אלוף (להלן תא"ל). המשיבים השתייכו לחמשת החילות הלוחמים של הזרוע – חיל רגלים (להלן חי"ר), שריון, תותחנים הנדסה ואיסוף קרבי – ואיש מהם לא היה חניך מלט"ק. גילם הממוצע היה 35. כל אחד מן המפקדים פיקד על מפקדי פלוגות בוגרי מלט"ק ( $M = 5.0, SD = 2.5$ ) ועל מפקדי פלוגות שאינם בוגרי מלט"ק ( $M = 12.0, SD = 10.0$ ).

## מקורות הנתונים וכלי המחקר

### מסמכי המטה והמכתבים

בתחילה נאספו, נלמדו ונותחו תכתובות, ניירות מטה ומכתבים שנגעו להקמת המלט"ק. מסמכים אלו עסקו בהיבטים ארגוניים שונים ונשמרו במפקדת המכללה. המסמכים סווגו לפי מאפיינים כלליים: מסמכים שעסקו בתכנון, בארגון ובתפעול שוטף, מסמכים בנושאים מקצועיים, ניירות עמדה ומכתבים. בקריאה שיטתית של כל המסמכים זיהיתי כמה תמות עיקריות, המאפשרות לתאר את עמדות המפקדים לקראת הקמת המלט"ק, בסוף שנות ה-90 של המאה ה-20.

### הראיונות

לאחר עיון במסמכים נערכו 15 ראיונות עומק אישיים עם מפקדים בכירים בדרגות סא"ל ואל"מ ביחידות הלוחמות של זרוע היבשה. מראיינים אלו נבחרו בשל יכולתם לספק התייחסות משמעותית לגבי המלט"ק בהתאם לוותק שלהם ולתפקידם. על מקצתם קיבלתי המלצה ממפקדים אחרים, שסברו כי הם בעלי ידע משמעותי בנושא. הפנייה למראיינים הללו הייתה באמצעות עוזרי מחקר, וכולם הסכימו להשתתף. הראיונות נערכו ביחידות שבהן פעלו המפקדים והם נמשכו כשעה. הראיונות הוקלטו, תומללו ונותחו במטרה להבין כיצד המפקדים התייחסו למלט"ק ומה משפיע על גיבוש עמדתם. המפקדים נשאלו על מידת שביעות רצונם מן המלט"ק ועל מידת היכרותם עם התכנים הנלמדים בה. כמו כן, הם התבקשו לחוות דעה על מסלול ההכשרה הרצוי למ"פ. השיחה עסקה גם בשאלות ארגוניות, כגון מידת היכולת לשכנע קצינים לצאת למסלול הכשרה זה.

## שאלון הסקר

על בסיס הראיונות הללו חובר שאלון כמותי, שנועד לבחון כיצד מפקדים מתייחסים אל המלט"ק ואל המסלול הרגיל להכשרת מפקדי פלוגות. השאלון אף נועד לבדוק מה מבחין בין עמדות המפקדים ביחס לשני המסלולים. השאלון הורכב מארבעה חלקים: שאלות רקע, עמדה כלפי המלט"ק, הערכת תפקיד המ"פ ודמות המ"פ.

**שאלות רקע:** בחלקו הראשון של השאלון נכללו שאלות רקע שנועדו לשמש משתנים מסבירים לעמדת המפקדים כלפי המלט"ק: מספר חניכי המלט"ק שעליהם פיקדו; השכלתם (במונחים היררכיים של תעודת לימודים – תעודת בגרות, תואר ראשון, תואר שני ומעלה), דרגתם, גילם ושייכותם החילית. בחלק זה נכללה גם שאלה על השקפתם המקצועית של המפקדים על המקצוע הצבאי, שלפי ההשערה היא מהווה גורם המסביר את עמדתם כלפי המלט"ק. משתנה זה הורכב משלוש שאלות, שבחנו עד כמה חשובים, לדעת המשיבים, הרכיבים הבאים למילוי תפקידי פיקוד: "התנסות אישית בשטח", "יכולת אישית טבעית" ו"הכשרה אקדמית צבאית". סולם התשובות של השאלות היה מ<sup>1</sup>- (במידה מעטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד).

**עמדה כלפי המלט"ק:** החלק השני של השאלון בחן את עמדתם של המשיבים ביחס למלט"ק באמצעות ארבע שאלות שבחנו היכרות עם תכנית הלימודים, הערכת חשיבותה של המכללה ושביעות הרצון ממנה. סולם התשובה של השאלות היה מ<sup>1</sup>- (במידה מעטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד).

**מאפייניו של מפקד פלוגה:** החלק השלישי בשאלון נועד להערכת תפקיד המ"פ, ומטרתו הייתה לבחון את תפיסת המשתתפים את מאפייני המ"פ בוגר המלט"ק לעומת עמיתו שהוכשר במסלול הרגיל. השאלון הופק מתוך ראיונות עם מפקדים וכלל 23 פריטים, שתיארו פעולות ותכונות המאפיינות מ"פ. בשאלות התבקשו המשיבים להעריך את מאפייני תפקיד המ"פ בוגר המלט"ק ומ"פ מן המסלול הרגיל, בסולם תשובות מ<sup>1</sup>- (במידה מעטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד). הפריטים נוסחו בהתאם לדרך שבה המפקדים התייחסו לנושא, למשל "יכולת לנהל שגרה ביחידה", "ידע תאורטי", "כושר עמידה בלחצים", "עבודה מול המג"ד", "קליעה" ו"כושר גופני". לפני העברת השאלון התבקשו שלושה מפקדים להתייחס לפריטי כדי לבחון אם השאלות מובנות ומשקפות נאמנה את השפה השגורה בדרך כלל ביחידות השדה.

**דמות מפקד הפלוגה:** המפקדים נשאלו שלוש שאלות מסכמות על דמותו של המ"פ בוגר המלט"ק ועל עמיתו שאינו מן המלט"ק. השאלות התייחסו ל"רמה מקצועית כללית", ל"הצלחה בתפקיד" ול"התאמה לתפקיד בכיר". גם סולם התשובות לשאלון זה היה מ<sup>1</sup>- (במידה מעטה מאוד) עד 5 (במידה רבה מאוד).

## הליך המחקר

בהעברת שאלון הסקר הסתייעתי בארבעה עוזרי מחקר, שתיאמו זאת עם המשתתפים. עוזרי המחקר העבירו את השאלון בעצמם או באופן קבוצתי לכמה משתתפים, בדרך כלל במהלך פגישות עבודה במפקדות. למשתתפים הוסבר כי מחקר זה מיועד לבחון כיצד נתפס בעיניהם המלט"ק, ומטרתו לבחון את שביעות רצונם מפעולתה. שיעור ההיענות היה גבוה מאוד.

## ממצאים

### ראיית המלט"ק כפי שעולה מן התכתובות

ניתוח התכתובות העלה שלוש נקודות מבט שונות ביחס לרעיון האקדמיה: "תמיכה וחזון", "התנגדות" ו"ראייה מעשית". העמדה הראשונה הייתה נחלתם של מעטים, שחיפשו דרך לשפר את ביצועיו של צה"ל וסברו כי הכשרה אקדמית למפקדים היא דרך טובה לעשות זאת. הגישה המנוגדת הייתה נחלת מפקדים ואנשי כוח אדם רבים. הללו חשו ניכור כלפי רעיון המלט"ק, אם משום שהמלט"ק ביטאה רעיונות מנוגדים לדרך המוכרת והנכונה, לדעתם, ואם מכיוון שהתנגדו לדרך שבה אורגנה התכנית. הגישה השלישית הייתה בעיקרה גישה מעשית ביותר, ונדמה כי לא עמדה מאחוריה תפיסת עולם מקצועית באשר להכשרה הרצויה לקצין. ייצוג של הגישה הראשונה מצוי במכתב של אל"מ (ד"ר) חנן שי אל מפקדת חילות השדה מ-11 בפברואר, 1997:

... אם בעבר היה הניסיון הרב שנצבר במלחמות ובמבצעים התקפיים גדולים ומורכבים, וכן בפרקי אימונים ארוכים, תחליף מסוים לפערי ההשכלה של המפקדים, מחייבים כיום הצמצום הניכר שחל בפעילות המבצעית ההתקפית והקיצוץ הדרסטי שחל בהיקף האימונים ובמשכם, להרחיב את ההכשרה ולהעמיקה... הכשרת היסוד של מפקדי צבא הקבע בצה"ל מבוססת כיום על קורסי פיקוד קצרים בבה"ד 1 שממוקדים, בגלל מגבלות שירות החובה, בעיקר בהענקת כלים מעשיים ראשוניים לפיקוד על מחלקה. כליו העיוניים הבסיסיים של מקצוע הפיקוד ניתנים למעשה למפקדים, לראשונה, בשלב מאוחר של שירותם, בלימודיהם במכללה לפיקוד ולמטה כללי, וגם זאת על חשבון יעדי ההכשרה מתקדמת בפור"ם.

עמדתו של הכותב מביעה תקווה, כי ההשכלה הצבאית האקדמית תעלה את הרמה המקצועית של צה"ל ותבטיח את קיומה ואת פיתוחה של עוצמת הלחימה. ראייה זו

מבוססת על אבחון של פער מרכזי בהכשרתה של הקצועה הקרבית באמצעות ההשכלה הצבאית הפורמלית והעיונית. עמדה זו הייתה שונה למדי מן המקובל בקרב רבים מן המפקדים הבכירים באותה עת. הללו כתבו אל מפקדים ואנשי כוח אדם בכירים והביעו עמדות ספקניות כלפי המלט"ק. ביטוי לכך מצוי במכתב הבא, שנכתב ב-22 ביולי, 1996 על-ידי תא"ל ד' ויועד לקצין בכיר באגף כוח אדם:

עיצוב האופי הצבאי, הפיקודי והמקצועי, של קצין צעיר נעשה בראש ובראשונה על-ידי התבוננותו [של הקצין הצעיר] בדמויות הצבאיות שבסביבתו הקרובה, ממפקד המחלקה ועד מח"ט. אלה משפיעים על יכולתו לשנים! שום אקדמיה אינה יכולה להחליף את ההשפעה החיובית הישירה של הפיקוד הישיר... באשר ל"מקצוע" – מקצועיות הקצין הזוטר לא נבחנת בהבנתו ובידיעתו את עבודת המטה וגם לא את התאוריה של תחום הידע הטקטי (דבר חשוב מאוד כשלעצמו), אלא על-ידי יכולתו להגיב למצבים נתונים: מצבים בקרב, מצבים חברתיים ביחידה עליה הוא מופקד... את זה שום אקדמיה לא תלמד, אלא דווקא הקורסים הצבאיים, האימונים והתרגילים...

בדבריו של מפקד זה עולה הטענה כי אקדמיה צבאית אינה מקנה את מכלול המיומנויות הדרושות כדי לעצב את הקצין. לשון אחר, אופי צבאי של קצין קרבי מקצועי אינו תוצר ישיר, בלעדי ואף לא עיקרי של השכלה אקדמית צבאית. מקצועיות צבאית נוצרת לדעת הכותב בהדרגה מתוך לימוד מעשי וישיר ומתוך למידה וחקוי של מפקדים ותיקים. המקצוע הצבאי, מוסיף הקצין ואומר, אינו ניכר בידע אלא ביכולת להגיב נכון למצבים בקרב ובניהול היחידה. דברים ברוח זו עולים גם מן המכתב הבא של קצין בכיר נוסף, תא"ל מ', מ-24 ביוני, 1997:

אכן, קורס ההכשרה והפיקוד הזוטר בצה"ל מתבססים בעיקרם על קורסי פיקוד קצרים יחסית והתנסות רבה (יחסית) בשדה... המבנה הפיקודי-מנהיגותי של קצין זוטר נבנה משלושה נדבכים מרכזיים: תשתית תאורטית (ידע בסיסי בתחום המקצועי); ניסיון פיקודי; חיקוי מפקדיו. רעיון האקדמיה בסוף תפקיד מ"מ מחזק משמעותית את המרכיב הראשון על חשבון השניים האחרים. במילים אחרות: היכן חשוב יותר לבנות את הקצין הזוטר בשנותיו הראשונות כקצין – בכיתות האקדמיה בגבעת רם או בסנידיאנה [שטח אימונים ברמת הגולן] ובמזרעת עלי טהר [רכס בדרום לבנון]? מהו האיזון הנכון בין שלושת המרכיבים בשלב זה של בניית הקצין הזוטר?

בדברים הללו מופיע רכיב הידע הצבאי הפורמלי כרכיב אחד ולא עיקרי לצד רכיבים של ניסיון וחקוי המפקדים. הכותב מעלה שאלה נוספת בנוגע לעיתוי ההכשרה המתאים

ביותר. הניגוד בין הגישות הללו מעיד כי הקמת האקדמיה נתפסה כשינוי משמעותי שעורר ויכוח, ספקות ודיונים. נוסף על הוויכוח בין המפקדים, נמצאו עדויות רבות לדיונים של אנשי כוח האדם בהקמת האקדמיה, הממוקדים בסוגיות מעשיות. קצינים אלו דנו רבות בשאלות שהיו חלק מעבודת מטה נרחבת לקראת הפעלת התכנית. התכתובות לא עסקו כלל בשאלות פילוסופיות או תאורטיות, אלא בשאלות מעשיות של כוח האדם, כגון מה יהיה מספר החניכים? מה יהיו הקריטריונים לקבלתם? כמה שנים הם יידרשו להמשיך בשירות קבע עם תום התכנית? האם ניתן יהיה לשכנע מספר מספיק של קצינים להשתתף בה? מה יהיו התגמולים שיגיעו להם? זו עמדה המשקפת התמודדות עם אתגרים ארגוניים בתחום כוח האדם ונטייה חזקה למציאת פתרונות מעשיים. בראייה זו, המלט"ק אינה בגדר חידוש אלא נושא מעשי שנבחן והוחלט לבצעו.

### ראיית המלט"ק כפי שעולה מן הראיונות

הראיונות נערכו כאמור בשנת 2008, ועלו מהם דימויים הדומים לאלו שאפיינו את הדיון שהתקיים ערב הקמת המלט"ק. דוגמה לכך מצויה בתשובה של סגן מפקד חטיבת שריון ותיק לשאלה כללית על אודות עמדתו בנוגע למלט"ק ולאיכות פעילותה:

....שלושים מפקדי פלוגות עברו תחת פיקודי בשנים האחרונות, כשעשיתי שני תפקידי מג"ד ובאופן חותך אני רואה בזה [במלט"ק] משהו מאוד חיובי. יש שני דברים מרכזיים שהם חיוביים – גיל ובגרות. בדרור שלי היינו מפקדי פלוגות צעירים מדי גם בניסיון הצבאי וגם באישי. מ"פ מופקד על חיי אדם ועל משימות, אז היכולת שלו להתמודד עם זה בניסיון ובגרות מקצועית ומבצעית בגלל הבגרות בגיל זה, מביאה אותו למקום אחר. שנית, בשיח המקצועי אין מה להשוות. השיח בין מפקד גרוד למ"פ בוגר מלט"ק בהיבט הכשרה, נוהל קרב, תכנון של איך ניגשים ומבצעים משימה ויכולת לתכנן ולנהל אותה, השפה המקצועית המשותפת – מאוד חשוב.

בדבריו בולטת תמה שכיחה הממוקדת בהיבטים חיוביים של המלט"ק המבטאים רמה מקצועית גבוהה: השכלה, בגרות, הרגלי עבודה סדורים וידע תורתי. לתמה זו נלוו בראיונות גם ביטויים של תקווה כי המלט"ק תתפוס מקום מרכזי יותר ויותר בעשייה בתוך צה"ל. במובן הזה המלט"ק נתפסת כחלק מתהליך נרחב ומעמיק של התמקצעות. זה גם נדבך חדש לעומת התכתובות בין המפקדים ערב הקמת המלט"ק, לא רק משום שהמלט"ק כבר קיימת, אלא מכיוון שהיא מייצגת מאפיינים מקצועיים. מפקד אחר, אף הוא מפקד חטיבת שריון, אמר דברים ברוח זו:

המלט"ק היא מוסד חשוב בנוף הצה"לי וכאשר יושלם התהליך ונקבל את מלוא התפוקה של מג"דים עם תואר שני וכו', אז הצבא ישתנה. כיום, המצב של דור ביניים שלא גדל במלט"ק מול כמות שעולה של בוגרים, יוצר אי נוחות ושאלות כמו האם המוסד מצדיק את עצמו ביחס להשקעה הרבה. השאלות במקומן, אבל צריך סבלנות... לא צריך לצמצם את התכנית אלא להרחיבה. השתלבותם בצבא תביא למפנה דרמטי במקצוע הצבאי בישראל.

מן הראיונות עלתה גישה אחרת לגמרי כלפי בוגרי המלט"ק, גישה המתייחסת לידע בתאוריה צבאית ולמידת הבקיאיות בתורת הלחימה. עוד התברר כי חניכי המלט"ק נתפסים בשני ההיבטים הללו כקבוצה מקצועית מיוחדת, שאין להשוותה לקצינים המתפתחים במסלול הרגיל. כלל המרואיינים התייחסו בחיוב לרכיבים של המקצוע הצבאי, כגון ידע צבאי תאורטי או כושר גופני. הם אף הכירו בחשיבותה של שפה מקצועית משותפת ובירכו על שיטות עבודה מסודרות ובגרות אישית. בוגרי מלט"ק נתפסו באופן חיובי ביותר בנושאים הללו, כפי שאמר מפקד חטיבת חי"ר:

לאנשים המגיעים מהמלט"ק יש יותר בגרות, יכולת התנסחות טובה יותר, יותר ביטחון עצמי ומגיעים להבנה טובה יותר עם הדרג הגבוהה. הם ראו עוד משהו, יודעים לעבוד עם מחשב, יודעים לנסח ומחזיקים לפעמים ספר ביד. הם מיושבים בדעתם. אותי כמח"ט הם יכולים לאתגר, כי הם מקשיבים מעמדה של "פאסון" (כלומר, מתוך עמדה אישית מגובשת).

מן הדברים הללו עולה בבירור כי המלט"ק מזוהה לגמרי עם מקצועיות גבוהה, כגון ידע בתורת הלחימה ובמינוח צבאי, ועל בסיסה יש למפקדים שפה משותפת עם הדרג הממונה. דברים ברוח זו אמר סגן מפקד גדוד הנדסה:

ההבדל ביניהם הוא בנוהל הקרב, בהכנת פלוגה לקרב, בארגון פעילות מבצעית, בעבודה לפי תורת לחימה מסודרת, בכשירויות, בלמידה ובהעברת שיעורים, הבנה, חיפוש מקורות, ארגון ויכולת ביטוי ברמה גבוהה יותר לבוגרי מלט"ק.

מעניין לציין כי אף דובר לא פירט איזו השכלה אקדמית הוא היה מצפה שתוענק לחניך מלט"ק או למפקד צבאי מקצועי. המשיבים אמנם הרבו לציין כי התורה הצבאית הפורמלית היא תחום ידע אינטלקטואלי שיש ללמוד באופן מסודר, אך הם התייחסו גם לתפוקות הלימודים במלט"ק במובן מעשי: תקופה שבה החניך מתבגר, רוכש הרגלי למידה וכתובה, אך לא במובן של התעמקות אינטלקטואלית או גישה תאורטית

מיוחדת שתנחה את פעולתו כקצין בעתיד. בראיונות הודגשו נושאים, המזוהים על-ידי המפקדים כמקצועיות, ובהם שירות ממושך (קריירה), בגרות ותפיסה רחבה, ידע של התורה הצבאית ועבודה מסודרת ושיטתית בהתאם לנהלים. זו למעשה ראייה "מערכתית" של המקצוע הצבאי, המתבוננת בו "מלמעלה" ורואה בו תהליך ממושך של התפתחות, גם אם לא בהכרח במובן הפילוסופי והתאורטי. ואולם, התייחסות זו למלט"ק לא הייתה אחידה. עמדה בולטת אחרת התייחסה למלט"ק מזווית מעשית הרבה יותר ומתוך מידה רבה יותר של ספקנות. מפקד גדוד חי"ר אמר:

לדעתי, הקצינים שמגיעים מהאקדמיה לא מספיק מחוברים לשטח ופחות משקיעים, פחות מעורבים ולא מצליחים לרתום את פקודיהם. לכך גורמים שונים – גיל, לימודים אקדמיים ומקום אחר שממנו הם מגיעים. בתפקידי הנוכחי הייתי מעדיף לקבל מ"פיים [מפקדי פלוגה] שאינם בוגרי אקדמיה שמבחינתי מעורבים יותר, משקיענים, מחוברים לשטח...

התבוננות ביקורתית זו מעדיפה מפקדי פלוגות שהתפתחו במסלול הרגיל. במקרה זה, המפקד מתייחס בדבריו לקריטריונים שונים לגמרי של מפקד שדה, הניכרים בהיכרות אישית של המפקד עם השטח, בהשקעה רבה ובמעורבות בתפקיד. בראיונות אחרים בלטה גם תכונה חשובה נוספת – כושר מנהיגות אישי. לפי תפיסה זו, מקצוענות צבאית אינה מבוססת על ידע תאורטי או על ניסיון ממושך. המחזיקים בעמדה כזו הרבו להעלות הסתייגויות ברורות מהכשרת מפקדים במלט"ק. הדוברים שזו הייתה עמדתם העלו חששות במקום תקווה. חשוב לציין כי המצדדים במלט"ק אינם רואים בלמדנות עיקרון הכשרתי שבא על חשבון עקרונות פעולה אחרים, כגון לוחמנות, כושר ביצוע וחתירה למגע. לעומתם, חבריהם המביעים הסתייגויות מהכשרה במלט"ק רואים את האחד כבא על חשבון האחר. כך סגן מפקד חטיבת שריון:

להיות מ"פ זה קודם כול להיות מפקד. להיות לוחמני ועם סכין בין השיניים שהולך להרוג מחבלים ולהסתער על הגבעות. מ"פ לא צריך להיות איש ספר... בסוף, אנחנו הולכים עם נשק להרוג מחבלים.

בדברי כלל המפקדים – הן המתנגדים למלט"ק והן התומכים בה – עלה דיוקן של מפקד קרבי כדמות הנבחנת ופועלת קודם כול לפי הכוללניות (טוטליות) של היותו מפקד שדה, בעיקר בדרג הפלוגה. מ"פ חי בפלוגה, קרוב תמיד אל אנשיה ומוכיל אותה לכל משימותיה. זה מאפיין יסודי ביותר של תפיסת התפקיד, בשונה מאוד מתפקידי פיקוד גבוהים יותר ובוודאי ממקצועות צבאיים-אקדמיים ומתפקידי מטה.



אך המתנגדים למלט"ק מפרשים בדרך מסוימת מאוד את המאפיין ההכרחי הזה, משום שהם רואים הבדל בין בוגר המלט"ק לבין דמות אידאלית של מ"פ. כך סגן מפקד גדוד שריון:

מ"פ שהולך עם נעליים חצאיות, כלפי החיילים שלו זה לא נראה טוב. המ"פ צריך להיות מחובר לחיילים שלו בנימים הכי קטנים.

לעומתם, התומכים במלט"ק אינם מהגישים פער זה ובכל מקרה מדגישים את היתרונות של ההכשרה המקיפה שחניך מלט"ק מקבל. נושא חשוב מאוד בדברי המפקדים היה הניתוק מן השטח של המפקדים הנמצאים בלימודים. לימודים אלו, הנערכים ברובם באווירה אזרחית, מביאים בהכרח לניתוק של המפקד מן השטח ומקשים עליו ועל משפחתו בעת השתלבותו בתפקידי שדה עם תום הלימודים. גם בהקשר זה המפקדים שתמכו במלט"ק ציינו כי האתגר של חזרה לשטח אינו שונה אצל בוגר מלט"ק בהשוואה לכל קצין אחר היוצא ללימודים. וכך אמר סגן מפקד גדוד חי"ר:

הבוגרים חווים שינוי בסטטוס המשפחתי במהלך הלימודים במלט"ק ואז מגיעים פתאום לגדוד ורוצים אפטרס כמו המג"ד כי גם להם פתאום יש ילדים. הקדמנו את כל התהליך – מ"פ בבית?? מה זה?? איך זה שהפלוגה בברדק והמ"פ בבית??

### ראיית המלט"ק ודמות המפקד כפי שעולה מן השאלון

ראשית, נערך ניתוח שהשווה בין עמדתם של המפקדים כלפי בוגרי המלט"ק לבין עמדתם כלפי מפקדים שאינם בוגרי המלט"ק. ההשוואה נעשתה באמצעות בחינת הפער בין הציונים של ההערכה הכוללת של תפקודם כמפקדי פלוגות. הציון הממוצע של הערכת תפקיד בוגרי המלט"ק ( $M = 4.11, SD = 0.53$ ) היה גבוה מעט יותר מן הציון הממוצע של עמיתיהם במסלול הרגיל ( $M = 3.92, SD = 0.51$ ). מבחן  $t$  למדגמים תלויים העלה כי הפער הזה מובהק מבחינה סטטיסטית,  $t(69) = 2.1, p \leq .05$ , Cohen's  $d = 0.36$ . בהמשך חושבו מתאמי פירסון בין התפיסה של בוגר המלט"ק והעמדה כלפי המלט"ק לבין משתני הרקע, מספר חניכי המלט"ק שעליהם פיקד המשיב ושלוש שאלות העמדה בנוגע לרכיבי הפיקוד הצבאי. הממצאים מפורטים בלוח 1.

**לוח 1: מתאמי פירסון בין תפיסה של המלט"ק וראייה של בוגר המלט"ק לבין מאפייני רקע ועמדה בנוגע לרכיבים של תפקידי פיקוד (N = 70)**

מאפייני רקע של המשיב	עמדה כלפי המלט"ק	ראייה של בוגר מלט"ק
גיל	0.23*	0.34**
השכלה (תעודת לימודים)	0.07	0.31**
דרגה בצה"ל	0.04	0.18
מספר בוגרי מלט"ק ששירתו תחת פיקוד המשיב עמדה בנוגע לרכיבים של תפקידי פיקוד	0.12	0.16
חשיבות ההכשרה האקדמית הצבאית	0.46**	0.35**
חשיבות היכולת האישית הטבעית	-0.06	0.18
חשיבות ההתנסות האישית בשטח	-0.10	0.04

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$

מלוח 1 עולה כי העמדה כלפי המלט"ק נמצאת במתאם חיובי עם עמדת המפקד בנוגע לחשיבותה של השכלה אקדמית צבאית ועם גיל המשיבים. תפיסה של בוגר מלט"ק קשורה גם היא במתאם חיובי עם ראיית המפקד את חשיבותה של השכלה אקדמית צבאית, עם גילו של המפקד ועם רמת השכלתו. לא נמצא קשר מובהק סטטיסטית בין העמדה כלפי המלט"ק ותפיסת בוגר המלט"ק לבין המשתנים האחרים. המפקדים שהשתתפו במחקר היו תמימי דעים באשר לחיוניותם הרבה של הרכיבים "התנסות אישית בשטח" ( $M = 4.73, SD = 0.48$ ) ו"יכולת אישית טבעית" ( $M = 4.60, SD = 0.57$ ) לתפקידי פיקוד בצבא. עם זאת, היה הבדל ניכר בין ציוני שתי שאלות הללו לציוני השאלה על חשיבותה של "הכשרה אקדמית צבאית", אף שגם זו הוערכה באופן חיובי מאוד ( $M = 3.9, SD = 0.76$ ). מבחן  $t$  למדגמים תלויים העלה פער מובהק סטטיסטית עבור ההשוואה בין התנסות אישית בשטח לבין הכשרה אקדמית צבאית,  $t(66) = 6.59, p < .01, \text{Cohen's } d = 1.20$ , וכן בין יכולת אישית טבעית לבין הכשרה אקדמית צבאית,  $t(66) = 6.59, p < .01, \text{Cohen's } d = 0.96$ .

לאחר מכן נערכה השוואה נוספת של תפיסת בוגרי המלט"ק לעומת חבריהם במסלול הרגיל על-ידי ניתוח שאלון של הערכת תפקיד המ"פ. לאחר מכן בוצע ניתוח רכיבים ראשוניים עם רוטציית ורימקס (Varimax) על פריטי השאלון של הערכת תפקיד המ"פ שהוכשר במלט"ק. פריטיו מופיעים בלוח 2.

לוח 2: מבנה המושג של הערכת תפקיד מפקד פלוגה – ממדים שהתקבלו בניתוח גורמים (N = 70)

טעינויות על הגורמים						
השאלה	שליטה בפלוגה	במסגרת הגדודית	זהות מקצועית	כישורים טכניים	חיילות	הכשרה כללית
ניווט	.75	.15	-.15	.01	.17	-.14
הבנת צורכי המערכת והשתלבות בהם	.73	.37	.34	.00	.02	.10
תפקוד במסגרת אילוצים	.72	.21	.19	.07	.07	.25
עמידה בלחצים	.64	.40	-.15	.26	.17	-.12
הפעלת מפקדי משנה	.62	.32	.02	.03	.08	.24
קיום משמעת צבאית בפלוגה	.45	.36	.38	-.12	.20	.17
שליטה בפרטי כוח אדם ואמצעים	.00	.83	.03	.02	.13	.12
הצלחה בניהול שגרת היחידה	.19	.80	.03	.15	.02	.05
עבודה מול המג"ד	.40	.73	.23	.07	.08	.03
עבודה מול המטה ומפקדת הגדוד	.43	.61	.18	.11	.02	.10
יכולת חניכת מפקדי משנה	.40	.54	.16	.38	.23	.13
לויאליות למערכת	.14	.02	.85	.07	.14	.15
התנהגות בהתאם לאתיקה הצבאית כקצין	-.19	.06	.82	.05	.03	.10
מחויבות ארוכת טווח למערכת	.26	.06	.78	.28	.08	.03
שליטה בתרגולות	.21	.08	.02	.82	0.08	.08
יכולת טכנית	.07	.11	.27	.73	.33	.01
דבקות במשימה	.53	.03	.01	.12	.72	.06
יכולת לעורר מוטיבציה בפקודים	.26	.45	-.15	.01	.68	.09
קליעה	-.17	.06	.42	.39	.55	-.27
כושר גופני	.11	.02	.13	.09	.03	.89
ידע בתורת הלחימה	-.55	.47	.16	-.27	.21	.52
Cronbach's $\alpha$	.83	.82	.78		.61	
r				.53		.27

בלוח 2 נראים שישה גורמים: "שליטה בפלוגה", "תפקוד במסגרת הגדוד", "זהות מקצועית", "כישורים טכניים", "חיילות" ו"הכשרה כללית". פריט אחד הושמט מן הניתוח, מאחר שהיה גורם נפרד. ששת הגורמים מסבירים יחד 76% מן השונות בהערכת תפקיד המ"פ. הגורמים שנמצאו מבטאים תכנים בעלי חשיבות רבה לתפיסת תפקיד המ"פ. הללו אמנם הופקו מתוך מדגם קטן של פריטים, אך הם בהחלט מבטאים דימוי עשיר ורב-ממדי של פיקוד על פלוגה, כפי שמפקדים תופסים אותו. תפיסה זו כוללת תחומים "כלליים" (זהות מקצועית), "ביצועיים" (תפקוד במסגרת הגדודית) ו"טכניים" (כישורים טכניים וחיילות). יתר על כן, מקצת השאלות התקבצו יחד לגורמים המבטאים במובהק רכיבים של כושר גופני ולימוד התורה הצבאית, המודגשים בהכשרה בקורסי פיקוד מתקדמים בצה"ל. לפיכך, נראה כי השאלון מספק תיאור נאמן של מושג המ"פ, כפי שהוא נתפס בעיני מפקדים. העקיבות הפנימית בשיטת קרונבך של הממדים "שליטה בפלוגה", "תפקוד במסגרת הגדודית", "זהות מקצועית" ו"חיילות" הייתה סבירה ( $\alpha \leq .83 \geq .61$ ). כמו כן, נמצא מתאם פירסון בינוני-גבוה בשני ממדים של הערכת תפקיד המ"פ שבהם היו רק שני פריטים ( $r = .53, .27$ ). בהמשך הושוו ציוני ששת הממדים של תיאור התפקיד בין בוגרי המלט"ק לבין עמיתיהם במסלול הרגיל. הממצאים מפורטים בלוח 3.

לוח 3: הערכת ממדים של תפקיד מפקד הפלוגה לפי מסלול ההכשרה המוערך ( $N = 70$ )

Cohen's d	t	מ"פ במסלול הרגיל		מ"פ בוגר מלט"ק		ממד
		M	SD	M	SD	
	-.19	3.83	.20	3.88	.17	שליטה בפלוגה
						תפקוד במסגרת הגדודית
.73	4.22**	3.71	.11	4.11	.15	
.43	2.87*	3.80	.30	4.10	.27	זהות מקצועית
-.57	-3.87**	3.96	.10	3.60	.02	כישורים טכניים
-.74	-4.86**	4.20	.27	3.80	.38	חיילות
2.87	16.8**	3.15	.21	4.52	.10	הכשרה כללית

$p \leq .01$  \*\*  $p \leq .05$  \*

עיון בממצאים מעלה כי המסלול הרגיל נתפס באופן חיובי יותר בממדים של התנסות מעשית – "כישורים טכניים" ו"חיילות", ואילו חניכי המלט"ק נתפסים באופן חיובי יותר בממדים של הכשרה מערכתית – "השתלבות במערכת הגדודית",

"זהות מקצועית" ו"הכשרה כללית". ההבדל בין שני סוגי הממדים מעיד כי מפקדים המתפתחים במסלול הרגיל מזהים יותר עם מאפיינים "מעשיים" של חיילות בתפקיד הקצין לעומת חבריהם מן המלט"ק. הללו מזהים יותר עם תפיסה "מערכתית" של תפקיד הקצין. כמו כן, לא נמצא הבדל בממד של "שליטה בפלוגה". בסך הכול, השוואה זו מלמדת כי המפקדים בחילות השדה ערים למאפיינים ברורים של המקצוע הצבאי ומזהים אותם עם המלט"ק, גם אם הם אינם תמימי דעים באשר למידת חשיבותו של מוסד זה להכשרת מפקדים.

## דיון

### דימויים של המקצוע הצבאי בישראל

מחקר זה בחן כיצד מפקדים לוחמים בזרוע היבשה מתייחסים לשינויים בתכנית הכשרה למפקדים ברמת מ"פ. ניתוח עמדתם בסוגיה זו מאפשר גם ללמוד על תפיסתם את המקצוע הצבאי עצמו. נקודת מבטם של המפקדים הללו מוצנעת לעתים בדיון האקדמי על אודות המקצוע הצבאי והידע הצבאי בישראל. מן המידע עולה כי בין המפקדים בכוחות היבשה קיים ויכוח ממושך ביחס להכשרה צבאית-אקדמית לקצינים. הוויכוח אינו ממוקד במערכות נשק מסוימות, בחיל או ביחידה, ואף לא בקבוצות מקצועיות ספציפיות הפועלות בצבא. בניגוד לטענות שהועלו בספרות (למשל, קובר, 2008; רונן, 1989), התפיסה המקצועית של הקצין הקרבי מורכבת יותר מחיילות טכנית ומעשית גרידא. במוקד הוויכוח מצויה השאלה בדבר מידת חשיבותו של ניסיון אישי לעומת חשיבותה של השכלה צבאית פורמלית, וזאת על סמך שני דימויים שונים של המקצוע הצבאי: האחד מבטא גישה "מעשית", המעוגנת בפעולה ובניסיון האישי של המפקד בשדה ומקבלת מהם תוקף; האחר מבטא גישה "מערכתית", הבוחנת את המקצוע הצבאי בראייה ארוכת טווח, שתפקוד בשדה הוא רק חלק ממנה. דימוי המ"פ מכיל מאפיינים מגוונים ולא דווקא מעשיים, ובהם פעולת המפקד במסגרת הגדודית, שירות ארוך טווח וידע מקצועי. הבדל חשוב ביותר בין שתי הגישות הוא היחס שבין ממד "החיילות" לממד "הידע המקצועי". הגישה "המעשית" רואה את הממד האחד כבא על חשבון האחר, ואילו הגישה "המערכתית" רואה אותם כמשלימים זה את זה. עמדתו של המפקד בשאלות אלו נקבעת לא מתוך מדיניות פורמלית, אלא באופן אישי, לפי מידת החשיבות שהוא מקנה להכשרתו המקצועית, להשכלתו ולגילו.

לימוד נקודת מבטם של המפקדים מורה על מסגרת תפיסתית החורגת מגבולות מצומצמים של חיילות מעשית וטכנית בלבד (קובר, 2008). תפיסה זו של הכשרה מקצועית למפקדים לוחמים בצה"ל כבר אינה רק בגדר חזון. יתר על כן, יש הסכמה בקרב המפקדים כי המלט"ק אכן מבטאת מאפיינים עקרוניים של הכשרה צבאית מקצועית, אף שהמפקדים עצמם לא למדו במסלול הכשרה זה. עם זאת, תהליכי

ההתמקצעות של צה"ל שנחזו בעבר עדיין רחוקים מגיבוש מלא (Libel, 2010). כמו כן, עיקר העניין של המפקדים ביחס לתפקיד פיקודי ברמת מ"פ מתייחס להיבטים מקצועיים ולא להיבטים תאורטיים או פילוסופיים. ביטויים לכך מצויים בעצם קיומו של הוויכוח ביחס למלט"ק ובטענה כי בתחומים מסוימים יש לדפוס ההכשרה הרגיל בצה"ל יתרונות. נראה כי נושאים מעשיים, כגון רמת חיילות וכושר מנהיגות אישי, חשובים במיוחד עבור מפקדים בצה"ל על רקע שיטת ההכשרה של הקצונה הזוטרה.

זה דפוס ייחודי בעולם המערבי, המבוסס על פיתוח קבוצה נבחרת מתוך השורות ובלא סגל של מש"קים קבועים. בצבאות המערב מש"קים הם מפקדים המנהלים חלק ניכר מן העשייה הצבאית, המנהיגותית והטכנית, והם עולים בתחומים הללו על הקצין הזוטר (Ricks, 1997). בשיטה הישראלית, כושר המנהיגות של הקצין הזוטר מותנה ביכולת טכנית ובמנהיגות אישית. מחקרים שנערכו בעבר הדגישו כי דימוי הקצין הקרבי בצה"ל היה של מפקד קרבי זוטר ולא קצין מקצועי המזוהה עם השכלה אקדמית צבאית (Gal, 1986). ואמנם, בעמדת המפקדים במחקר זה לא ניכרה הדגשה של תוכן תאורטי-צבאי מעבר לידע בתורת הלחימה הצבאית הפורמלית. כמו כן, המפקדים חשו כי ידע אקדמי צבאי אינו חשוב לפיקוד כמו התנסות ויכולת אישית. במובן זה, ראייתם את דמות המפקד היא אכן מעשית, תכליתית וממוקדת במאפיינים של פיקוד צבאי זוטר. עם זאת, תפיסתם את המקצוע הצבאי אינה מעוגנת רק במאפיינים אלו, והיא מורכבת יותר. דיוקן המפקד העומד לנגד עיניהם ניכר גם במאפיינים של מקצועיות, הכוללים שירות ארוך טווח של המפקד, בגרות וידע תאורטי, לצד הקפדה על נהלים פורמליים ברורים. אפשר שדרישות למסד ידע תאורטי קיימות באופן מפורש בדרגות גבוהות יותר מאלו שנחקרו במחקר זה, שהתמקד בהכשרתה של קצונה זוטרה יחסית. כאשר מתקיים דיון על המקצוע הצבאי בישראל, יש בדרך כלל נטייה לבחון אותו מזווית של יחסי צבא וחברה (Levy, 2010) או מזווית של ממשק בין הצבא לבין מערכות הממשל (מיכאל, 2008). ואולם, דיון מזווית זו עשוי להחטיא את המטרה ולמקד את המחקר בהקשרים נרחבים וכלליים. בספרות חסרה דווקא העמקה בתפיסת המקצוע הצבאי במובן המעשי, כפי שהיא מתקיימת בתוך גבולות הצבא ובדרג הפיקודי המשמעותי של מ"פ. בדרג זה מתקיים מגע בלתי אמצעי בין המפקד לבין זירת הפעילות. בתקופה זו, שבה צבאות רבים עוסקים במשימות של לחימה כנגד התקוממות ובנוכחות של אזרחים, דרג הפיקוד ברמת הפלוגה הוא בעל חשיבות רבה לכל פעילות צבאית (Krulak, 1999).

בחינה ראשונית של הנושא מעלה כי התפיסה של תפקיד המ"פ כוללת דרישה בלתי מתפשרת למסירות מוחלטת של המפקד לתפקידו ולחיבור איתן בינו לבין אנשיו. שני אלו הם תנאים הכרחיים להצלחה בפיקוד בדרג הזוטר. בחיבורו על מפקדים בראייה היסטורית תיאר קיגן (1987) כיצד המצביא עוטה על פניו את "מסכת הפיקוד". תכליתה לוודא כי הצבא יסור למרות המצביא וימלא את פקודותיו. הצבא

רואה במסכת הפיקוד את המופת, את התכלית ואת הברית שבין המפקד לבין פקודיו. מסירות מוחלטת לתפקיד היא למעשה חלק מן היכולת של המפקד הזוטר להקריין מנהיגות כלפי אנשיו. אך יותר מכך, נראה כי הוויכוח שבין המפקדים בעניין המלט"ק נסוב כיום גם על מסכת הפיקוד של מפקדי צה"ל בעתיד. מבחינה היסטורית, מסכת הפיקוד שנוצרה בצה"ל נבעה מדיוקן הצבא הישראלי כצבא צעיר, הניכר בנאמנותם האידאולוגית ובכושר הארגון והמעשה של מייסדיו. כל זה הביא להדגשה של תכונות, כגון תושייה וכושר אלתור לצד עממיות וסלידה מפורמליות לשמה (כהן, איזונסטאדט ובסביץ', 1999). אך המסכה הזאת השתנתה, ומחקר זה מעיד כי מגמת השינוי היא חיזוקה של זהות מקצועית צבאית. היא ניכרת בתוכן מקצועי-צבאי המודגש באקדמיות צבאיות, כגון הקפדה על כושר גופני, ביסוס ידע פורמלי והקפדה על נוהלי עבודה לצד בגרות ובשלות ברמה האישית. ההכשרה הצבאית המקצועית המתפתחת בישראל עשויה אפוא להיות דומה בסופו של דבר להכשרה צבאית מקצועית המקובלת בעולם.

### סיכום

ביסוס מוסדות של הכשרה צבאית לקצונה הוא אחת הדרכים לקידום המקצוע הצבאי בישראל, בעיקר לצורך הכשרתם של מפקדים בכירים. בניגוד לצבאות המערב, המשקיעים רבות בהשכלת הקצונה ובהכשרתה (Kiszley, 2007), בפני צה"ל עדיין ניצב אתגר של ממש בתחום זה, מכיוון שאין הסכמה על מהותה של ההשכלה הצבאית הפורמלית הנדרשת לאיש המקצוע הצבאי הישראלי ואף לא על מידת חשיבותה. המשך פיתוח הנושא בצה"ל באמצעות העמקת ההכשרה המקצועית במוסדות הכשרה דומים למלט"ק תלוי במידת היכולת ליצור שילוב בין ניסיון להשכלה. הניסיון נרכש בהשתתפות בעשייה הצבאית עצמה, בחניכה מצד מפקדים ותיקים וכלימוד בלתי אמצעי מהם. ניסיון אישי הוא תנאי להצלחה כמפקד שדה זוטר. השכלה רלוונטית מקנה למפקד כושר להתמודד עם אתגרים צבאיים מורכבים ומבטיחה את יכולתו לעמוד, כמפקד בכיר, בפני אתגרי העתיד. הכשרת הקצין הקרבי בצה"ל צריכה לוודא כי שני התחומים האלה לא יבטלו זה את זה אלא ישתלבו זה בזה על מנת לחזק את הכשרתה של הקצונה הקרבית בצה"ל.



## מקורות

- אלמוג, ע' (1997). **הצבר – דיוקן**. תל אביב: עם עובד.
- בוק, י' (2009). **צה"ל – דרך לצבא מקצועי יותר: כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד. צבא ואסטרטגיה**, 1, 41-54.
- דויד, ד' (2004). **השפעת המכללה לפיקוד טקטי על הקצונה וההכשרה בצה"ל. מערכות**, 396, 32-35.
- וגמן, י' (1999). **השירות בצה"ל – האומנם שליחות לאומית ולא משלה יד? מערכות**, 9-15, 362.
- ולד, ע' (1987). **קללת הכלים השבורים**. תל אביב: שוקן.
- חיסדאי, י' (1978). **הקצונה בצה"ל בין מיתוס למציאות. מערכות**, 265, 7-11.
- חיסדאי, י' (2009). **חוות דעת תקופתית. ארץ אחרת**, 52, 52-55.
- טורגן, ש' (2008). **הכשרת המנהיגות הקרבית בצה"ל 1949-1956** (עבודת דוקטורט). ירושלים: האוניברסיטה העברית.
- כהן, א"א, אייזנסטאדט, מ"ג ובסביץ', א"ג (1999). **סנינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית הישראלית**. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן, מרכז בס"א.
- כהן, ס"א וסולימן, א' (1994). **צה"ל: מ"צבא העם" לצבא מקצועי. מערכות**, 341, 2-17.
- ליבל, ת' (2005). **הכשרת הקצונה הקרבית הזוטרה בצה"ל: מקורות, מגמות והשלכות 1973-1999** (עבודת מ"א). רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- מיכאל, ק' (2008). **כשהסמכות מרכינה ראש בפני מקור הידע. בתוך ג' שפר, א' ברק וע' אורן (עורכים), צבא שיש לו מדינה (עמ' 121-146)**. ירושלים: כרמל.
- קדיש, א' (2004). **התכנית האקדמית לקציני צה"ל – עקרונות ומטרות. מערכות**, 396, 30-31.
- קובר, א' (2008). **מה קרה לחשיבה הצבאית הישראלית? בתוך א' ענבר (עורך), היערכות צה"ל לאתגרים עתידיים (עמ' 15-21)**. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן, מרכז בס"א.
- קיגן, ג' (1987). **מסיכת הפיקוד**. תל אביב: מערכות.
- רונן, א' (1989). **ארבע מסורות של מנהיגות בצה"ל. בתוך מ' פופר וא' רוני (עורכים), על המנהיגות (עמ' 95-130)**. תל אביב: מקח"ר.
- שלח, ע' (2003). **המגש והכסף – מדוע דרושה מהפכה בצה"ל**. תל אביב: כינרת זמורה ביתן.
- שמיר, מ' (2004). **על שינויים בהכשרה במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה – מ"ברק" א' עד "ברק" ט"ז. מערכות**, 396, 20-25.

- Ben-Ari, E., Lehrer, Z., Ben-Shalom, U., & Wainer, A. (2010). *Rethinking the sociology of combat: Israel's combat units in the Al-Aqsa Intifada*. New York, NY: SUNY.
- Ben-Shalom, U., & Fox, S. (2009). Military psychologists in the IDF: A perspective of continuity and change. *Armed Forces and Society, 36*, 103-119.
- Ben-Shalom, U., & Horenczyk, G. (2004). Identity and adaptation of immigrants in an assimilative setting: Mediating factors in a military context. *International Journal of Intercultural Relations, 28*, 461-479.
- Ben-Shalom, U., & Tzur, Y. (2010, October). From citizen army to professional military education: Two case studies in the IDF. Paper presented at the Inter University Seminar (Canada) of Armed forces and Society, Toronto.
- Cohen, S. A. (2008). *Israel and its army: From cohesion to confusion*. New York, NY: Routledge.
- Gal, R. (1986). *A portrait of the Israeli soldier*. New York, NY: Greenwood.
- Gal, R., & Cohen, S. A. (2000). Israel: Still waiting in the wind. In C. C. Moskos, J. A. Williams, & D. R. Segal (Eds.), *The post-modern military* (pp. 224-241). New York, NY: Oxford University Press.
- Harris-Jenkins, G. (1985). Role images, military attitudes, and the enlisted culture in Great Britain. In D. R. Segal & H. W. Sinaiko (Eds.), *Life in the rank and file* (pp. 254-272). New York, NY: Pergamon.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Janowitz, M. (1960). *The professional soldier*. New York, NY: Free Press.
- Kiszley, J. (2007). Learning about counter insurgency. *Military Review, 87*, 5-11.
- Kober, A. (2003). The intellectual and modern focus in Israeli military thinking as reflected in Ma'arachot articles, 1948-2000. *Armed Forces and Society, 30*, 141-160.
- Kober, A. (2011). What happened to the Israeli military thinking? *Journal of Strategic Studies, 34*, 707-732.
- Krulak, C. C. (1999). The strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. *Marine Corps Gazette, 83*, 18-23.
- Lebel, U. (2006). "Whom to blame?" The culture of loss following crisis: Culture shifts in the bereaved parents-state relationship. *Journal for Cultural Research, 10*, 363-388.

- Levy, Y. (2010). From the "citizen army" to the "market army": Israel as a case study. In S. A. Cohen (Ed.), *The new citizen armies: Israel's armed forces in comparative perspectives* (pp. 196-214). New York, NY: Routledge.
- Libel, T. (2010). David's Shield? The decline and partial rise of the IDF Command and General Staff College. *Baltic Security and Defense Review*, 12, 50-80.
- Luttwak, E., & Horowitz, D. (1975). *The Israeli army*. London, England: Allen Lane.
- Matthews, L. J. (2005). Anti-intellectualism and the army profession. In D. M. Snider & L. J. Matthews (Eds.), *The future of the army profession* (pp. 61-92). New York, NY: McGraw-Hill.
- Mileham, P. (2004). Fifty years of British army officership 1960-2010. *Defense and Security Analysis*, 20, 179-199.
- Moskos, C. C. (1977). From institution to occupation: Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.
- Moskos, C. C., Williams, J. A., & Segal, D. R. (Eds.). (2000). *The postmodern military armed forces after the Cold War*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Nuciari, M. (2003). Models and explanations for military organizations: Updated reconsideration. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (pp. 61-86). New York, NY: Kluwer.
- Ricks, T. E. (1997). *Making the corps*. New York, NY: Scribner.
- Sasson-Levy, O. (2010). Where will the women be? Gendered implications for the decline of Israel's citizen army. In S. A. Cohen (Ed.), *The new citizen armies: Israel's armed forces in comparative perspectives* (pp. 173-195). New York, NY: Routledge.
- Sasson-Levy, O., & Amram-Katz, S. (2007). Gender Integration in Israeli officer training: Degendering and regendering the military. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 33, 105-133.
- Sheffer, G., & Barak, O. (2010). Strategic and political factor preventing the shift from "Citizen Armies" to professional militaries. In S. A. Cohen (Ed.), *The new citizen armies: Israel's armed forces in comparative perspectives* (pp. 92-110). New York, NY: Routledge.
- Siebold, G. L. (2001). Core issues and theory in military sociology. *Journal of Political and Military Sociology*, 29, 140-159.

- Simons, A. (1999). War: Back to the future. *Annual Review of Anthropology*, 28, 73-108.
- Singer, P. W. (2009). *Wired for war: The robotic revolution and conflict in the 21<sup>st</sup> century*. New York, NY: Penguin.
- Snider, D. M. (2005). The US army as profession. In D. M. Snider & L. J. Matthews (Eds.), *The future of the army profession* (pp. 3-38). New York, NY: McGraw-Hill.
- Van Creveld, M. (1990). *The training of officers*. New York, NY: Free Press.
- Van Creveld, M. (1998). *The sword and the olive: A critical history of the Israeli Defense Forces*. New York, NY: Public Affairs.
- Wong, L., & Snider, D. M. (2005). Strategic leadership of the army profession. In D. M. Snider & L. J. Matthews (Eds.), *The future of the army profession* (pp. 601-624). New York, NY: McGraw-Hill.