

# הטמעת הראייה המגדרית

אסטרטגיה חדשה בצה"ל  
לקידום שוויון הזדמנויות



סקס הענקת דרגות קצונה | מאחר שהארגון הצבאי מיסודו מותאם לעולם הגברי, הרי חלק מרכזי במדיניות של הטמעת הראייה המגדרית מתייחס לנשים



תא"ל גילה כליפי-אמיר  
יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים



# המעבר מחיל הנשים של פעם אל מטה היוה"ל של שנת 2000 משקף את המעבר מחשיבה מסורתית לחשיבה חדשנית. במטה היוה"ל כבר לא עוסקים בקידום נשים אלא בהטמעת התפיסה שלפיה צה"ל ייבנה כך שלוהות המינית לא תהיה משמעות באיוש תפקידים

שבו היחסים האלה מעצבים ויוצרים חברה. על פי הגישה של הטמעת הראייה המגדרית יש להשפיע על הנחות היסוד הארגוניות, לאפשר מגוון של מודלים לחיקוי ולבחון מחדש סטריאוטיפים המיוחסים לשני המינים.

הטמעת הראייה המגדרית משמשת בעשור האחרון במדינות המערב בסיס למדיניות חברתית במוסדות המדינה, לרבות מערכות החינוך, מערכות התקציב, מדיניות התעסוקה הממשלתית ועוד. זוהי המדיניות הרשמית של האו"ם ושל האיחוד האירופי זה כעשור. במועצת האיחוד האירופי מחייבים את המדינות החברות להגיש דו"חות על הצעדים שהן נוקטות בהתאם לתפיסה הזאת בכל תחומי החיים, לרבות מדיניות הצבא. בישראל ניכרים ניצנים ביישום התפיסה בעבודת הרשות לקידום מעמד האישה במשרד ראש הממשלה, בתוכניות לקידום "ערים ידידותיות לנשים", בקידום של תפיסת הרפואה המגדרית ועוד.

## מהי אסטרטגיית הטמעת הראייה המגדרית ומהן הנחות היסוד שלה?

הטמעת הראייה המגדרית היא אסטרטגיה להפיכת צורכיהם וענייניהם של גברים ושל נשים לחלק בלתי נפרד מהתכנון, מהיישום, מהפיקוח ומההערכה של התהליכים בכל תחום פוליטי, כלכלי וחברתי, כך שיינתן מענה טוב יותר לצורכיהם של נשים ושל גברים ותמוקסם האפקטיביות של כל ארגון בהתאם לייעודו ולמטרותיו. (המזכירות הכללית של האו"ם והוועדה הכלכלית-חברתית של האו"ם, 1997).<sup>2</sup>

הטמעת הראייה המגדרית מושגת באמצעות הערכת ההשלכות של כל פעולה מתוכננת - החל ממדיניות וכלה בתכנון ובהקצאת משאבים, בכל תחום ובכל שלב - על נשים ועל גברים. הדרך להבטחת מיצוי מרבי של משאבי כוח האדם בארגון היא על ידי ביטול חסם המגדר במובנו הביורוקרטי ודרך טיוב התכנון, היישום והתוצאות של מדיניות, של פרויקטים ושל תוכניות.

מאחר שהארגון הצבאי מיוסדו מותאם לעולם הגברי, הרי חלק מרכזי במדיניות של הטמעת הראייה המגדרית מתייחס לנשים. עם זאת, מן הראוי להדגיש שכל שינוי במיקום ובתפקוד של הנשים בארגון הצבאי משפיע על המערכת כולה, ולכן יש לתת את הדעת לשאלה כיצד על המערכת כולה להתמודד עם השינויים ובאלו תחומים נדרשים יותר הסבר, הכשרה ושינוי של עמדות המפקדים והחיילים (הגברים) ובמידה רבה של הנשים עצמן.<sup>3</sup>

עיסוק בהבדלים שבין המינים אמור לעניין לא רק נשים, אלא את כל מי שרוצה חברה מתקדמת ושוויונית. (שר החינוך גדעון סער, לשעבר יו"ר הוועדה לקידום מעמד האישה בכנסת)

## פתח דבר

ב-2010 אימץ צה"ל אסטרטגיה חדשה לקידום שוויון הזדמנויות. האסטרטגיה הזאת, שנקראת "הטמעת הראייה המגדרית", באה לידי ביטוי כבר בהחלטה על פירוק חיל הנשים והכללת הפיקוד, ההנחיה המקצועית והטיפול במשרות - במסגרת החילות המקצועיים. בהמשך היו לאסטרטגיה הזאת ביטויים שונים בפעילויות של מטה היוה"ל (יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים). אולם הפיכתה לתפיסה מגובשת ורשמית נושאת עימה תקווה והבטחה במלאת עשור הן לתיקון לחוק הביטחון<sup>1</sup> והן למטה של יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים. ניתוח תמונת מצב שהתקיים במטה היוה"ל במהלך 2009 הצביע על פערים מגדריים שלא ניתן להתמודד עימם ללא תוכנית מערכתית כוללת המביאה בחשבון היבטים מבניים ותרבותיים כאחד. האסטרטגיה של הטמעת הראייה המגדרית, המבוססת על תיאוריה ועל ניסיון במוסדות בין-לאומיים ובצבאות, תורגמה לתוכנית מטכ"לית כוללת המותאמת לצה"ל.

הנחת היסוד שעמדה בבסיס הניתוח והאסטרטגיה לצמצום הפערים המגדריים נוגעת הן למטרותיו של צה"ל והן למקומו בחברה. כפי שהיטיב לבטא זאת הרמטכ"ל רב-אלוף בנימין (בני) גנץ באיגרת ליום האישה הבינלאומי במרס 2011:

כגוף הנושא באחריות הכבדה של חינוך הנוער הישראלי, מחויבותו ואחריותו של צה"ל, ככל גוף לאומי אחר, לעשות כל שאלל 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.

## הטמעת הראייה המגדרית (Gender Mainstreaming)

מהות התפיסה הקוראת להטמעת הראייה המגדרית היא הדגש שהיא שמה על המושג "מגדר". התפיסה משנה את המיקוד מעיסוק בנשים (שהן קבוצה שמוגדרת על פי מין) לעיסוק בייצוג התרבותי של נשים ושל גברים ולעיסוק ביחסים החברתיים ביניהם ולאופן



## הנחות עבודה לאסטרטגיה

1. קבוצת הנשים וקבוצת הגברים אינן עשויות מקשה אחת במובנים רבים: מבנה פיזי, מבנה נפשי, תפיסות וערכים, יכולות, ציפיות וצרכים. הראייה המגדרית מביאה בחשבון שונות בתוך קבוצת המין כמו גם שונות בין המינים ומניחה שאין מודל אחד גנרי והגמוני שאליו צריכים כולם להתכוון.
2. על סמך ההנחה הראשונה, העיסוק בסוגיה של הטמעת הראייה המגדרית הוא משותף לגברים ולנשים כאחד החותרים להרחיב את מה שנחשב ל־Mainstream הארגוני, כך שיאפשר הכלה של אוכלוסייה הטרוגנית באופן מכבד שאינו מפלה או מפחית - ולפיכך בהכרח ממצה בצורה טובה יותר.
3. ההכרה בשונות החברתית משוחררת מהיבטים של דעות קדומות (סטריאוטיפים) שעל פיהם ניתן לסווג תכונה או יכולת ספציפית לקבוצה בכללותה.
4. כל פעילות חברתית־ארגונית היא מושתתת מגדר שכן היא נטועה במודל ההגמוני: סוגיות של קריטריונים, של סטנדרטים, של פרקטיקות ועוד - כולן נתפרו לפי מידות וצרכים של מקבל ההחלטות שהיה ברוב המקרים גבר (כך לדוגמה: מבחני כושר כוללים פרמטר של חוזק ידיים ולא של גמישות).
5. שימוש ב"משקפיים מגדריים" בכל פעילות ארגונית יאפשר חשיבה, תכנון ופעילות מתאימות לכלל האוכלוסיות באמצעות שימוש במנגנונים הקיימים של הארגון (למשל: תוכניות עבודה, התאמת התנאים, תקצוב, פעילויות חינוך ועוד).

**כיום - כך נראה - מקובל העיקרון של "שירות לפי עניין ולא על פי מגדר" על מרבית הבכירים בצה"ל ומשמש מצפן ארגוני הן בתחום האפקטיבי והן בתחום השוויון**



6. גיוון בין מקבלי ההחלטות הוא מהלך הכרחי לקידום הראייה המגדרית בכל תחום. הגברת הייצוג של נשים בדרגות הבכירות היא אפוא תנאי הכרחי אך לא מספיק.
7. אסטרטגיית הפעולה חייבת להיות מערכתית־הוליסטית ונוגעת למכלול תחומים של הפעילות החברתית־ארגונית. השינוי הוא אבולוציוני: במשך הזמן משתנים חלקי המערכת (גברים, נשים) והמערכת עצמה.

## מאסטרטגיה לתוכנית פעולה

כדי לעמוד על פערים מגדריים המתקיימים בצה"ל של תחילת המאה ה־21 נותחה ב־2009 תמונת המצב של שירות הנשים בצה"ל<sup>4</sup>. עבודת הניתוח הושתתה על כמה יסודות: ניתוח אתגרי צה"ל, שיחות עם כלל חברי פורום הפיקוד הבכיר, מפגשים עם ארגוני נשים ועם אנשי אקדמיה בתחום ובסיס הידע הנרחב שקיים ביוהל"ן.

ניתוח הממצאים התבסס על המודל של Iskra ועמיתיה<sup>5</sup> שבחנו את השאלה: מהו הגורם שקובע את טבע השילוב של נשים בכוחות המזוינים? החוקרים, שבדקו את שאלתם בצבאות רבים, הצביעו על ארבעה וקטורים שמשפיעים על שירות הנשים: צורכי הארגון הצבאי<sup>6</sup>, מבנה חברתי<sup>7</sup>, תרבות<sup>8</sup>, פוליטיקה מדינתית<sup>9</sup>. מידת השפעתו של כל אחד מהווקטורים האלה והאופן שבו הוא משפיע משתנים בהתאם לתרבות במדינה שבה מדובר. ניתוח הדינמיקה של השפעת הווקטורים במשך השנים בהקשר הישראלי העלה כמה כיווני התערבות ברמות השונות. אלה תורגמו לתוכנית מערכתית כוללת ברוח האסטרטגיה המגדרית<sup>10</sup>.

## חוק שירות הביטחון

חוק שירות הביטחון קובע שצה"ל יגייס נשים וגברים. אך בד בבד עם הקביעה השוויונית הזאת כולל החוק הבחנה בין גברים לנשים באורך השירות, במנגנון הפטור, בחלוקת התפקידים ובשירות המילואים. ההחלטה הזאת על נוסח החוק נועדה לאזן בין צרכים ורצונות מנוגדים: מצד אחד הצורך הנואש של הצבא בכוח אדם והרצון לאפשר שוויון הזדמנויות לנשים ומצד אחר מוסכמות חברתיות־תרבותיות בנוגע למבנה המשפחה, למקומה של הדת בחברה ולקשר בין תחומי עיסוק לבין מין המועסק.

מאז נחקק החוק ועד היום התחוללו שינויים מרחיקי לכת במבנה המשפחה בישראל, בדמוגרפיה של החברה הישראלית ובמבנה הסוציו־אקונומי שלה. צה"ל השתנה גם הוא - בין היתר בכל הנוגע לאופן שבו הוא מפעיל נשים. שינויים גדולים במיוחד התחוללו בעשור האחרון: בפני הנשים נפתחו מאז 1995 תפקידים רבים, הוסרו חסמים בקידום ועוד. אך למרות כל הרפורמות האלה לא שונה המבנה הבסיסי של מודל השירות המבחין בין גברים לנשים. הסוגיות שהטרידו את המערכת בתחילת דרכה מטרידות אותה גם כיום לעיתים אף ביתר שאת.

ניתוח גס של האופן שבו פעלו הווקטורים המתוארים במודל התיאורטי על מודל השירות בפועל לאורך השנים מראה כי הווקטור המייצג את צורכי צה"ל (וקטור המיצוי) פועל לרוב לקידום מרחב האפשרויות של הנשים - בעיקר בתפקידים שבהם קיים מחסור במתגייסים. לעומת זאת הווקטור החברתי־תרבותי־הפוליטי מפוצל לתתי־ווקטורים שפועלים לעבר כיוונים שונים: הווקטור הליברלי פועל לכיוון של פתיחת חסמים בפני נשים הרוצות לשרת במקצועות ליבה ובתפקידים בכירים שבהם לא ניתנה להן בעבר דריסת רגל. לעומת זאת, תפיסות המבחינות בין תפקידים חברתיים של נשים לתפקידים חברתיים של גברים בגלל השקפות סטריאוטיפיות, דתיות או אחרות מביאות להגבלת אפשרויות השילוב של הנשים ולמעשה משמרות את המבנה המסורתי הבסיסי של המודל המבחין בין תפקידי נשים לתפקידי גברים.

ב־2007 הוקמה הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא אשר זכתה לכינוי "ועדת יודקה", על שם העומד בראשה, אלוף (מיל') יודקה שגב. הוועדה בחנה את העשייה בתחום של שילוב הנשים בצה"ל עד אז, הצביעה על פערים בתחומים שונים והתוותה כיוונים לפתרונות אופרטיביים.<sup>11</sup>

## יעדי התוכנית המטכ"לית לקידום שוויון הזדמנויות בצה"ל

### מיסוד מערכים קיימים

בשנים האחרונות נפתחו תפקידים רבים לנשים... כדי לקדם משמעותית את יכולת הנשים להצליח יש להתאים את כלל מרכיבי המערכת לשונות המגדרית כגון... תכנון והתאמה של תשתיות, פיתוח והתאמה של אמל"ח, התאמת מעטפת ההכשרה, הכנת מפקדים באופן ממוקד ובהתאם למערכים השונים, התאמת הציוד, המזון וכל התאמה נוספת נדרשת.

### הטמעת ערך השוויון המגדרי במסגרת "כבוד האדם" ברוח צה"ל

ערך כבוד האדם מכיל בתוכו את ערך השוויון המגדרי באופן טבעי. עם זאת... יש להטמיע בקרב מפקדים את התפיסה שלפיה נורמה יחידתית מחייבת כוללת נוסף על הדרישות המבצעיות והנורמטיביות האחרות גם שימת דגש על שמירת כבוד האדם ושליטת אקלים מטריד מכל סוג ובכל צורה.

### שדה קרב עתידי - הזדמנות לחשיבה מגדרית

הכנסת הראייה המגדרית לכל רמות התכנון יכולה להבטיח את ביסוס התפיסה... ניסיון העבר מלמד כי תוכניות שלא הביאו בחשבון זווית ראייה זו מראש לקו בעיוורון מגדרי ויצרו חסמים לתוכניות עצמן ולמשתמשים בהן.

### העצמת נשים

בהנחה שתהליך השינוי המוצע הוא אבולוציוני, ועל בסיס... החסמים העומדים לפתחן של הנשים המשרתות בצה"ל, נראה כי יש לחזק אותן באופן ישיר כדי להבטיח את מיצוי יכולותיהן.

### עדכון חוק שירות הביטחון אל מול חזון צה"ל

אל מול חזון צה"ל לקידום שוויון ההזדמנויות על פי העניין, הכישורים והיכולות עומד חוק שירות הביטחון במתכונתו הנוכחית, אשר למרות התיקונים עודו מבוסס על אבחנה מגדרית ובכך מנציח את הממד הוולונטרי של שירות הנשים... ממד זה עובר כחוט השני לאורך כל תחנות השירות של האישה: באופן הקל יחסית שבגינו נשים פוטרו עזמן כחוק (נישואין, הצהרת דת), וולונטריות ההתנדבות לשירות מבצעי או לשירות ארוך ולבסוף, בשירות המילואים, שאף כי הוא מעוגן בחוק - הוא מסויג עד כדי הפיכתו לוולונטרי בעיני המשרתות, מפקדיהן וסביבתן... מודל הצבא השוויוני מחייב חשיבה מחודשת על מידת הרלוונטיות של חוק הביטחון אל מול חזון צה"ל. יש לקדם אלטרנטיבה לתיקונו.

### שירות דיפרנציאלי על פי מערכים

מודל השירות האלטרנטיבי המוצע מאפשר חשיבה מחדש על פרמטרים במודל כגון: משך השירות, פלטפורמת המיון, קידום ותגמולים ואף התחייבות לשירות מילואים. מודל מסוג זה מניח כי מאפייני שירות הפרט צריכים להיגזר מאופי התפקיד שהוא ממלא, לרבות משך ההכשרה הנדרשת, רגישות התפקיד, ייחודו וכיו"ב - פרמטרים אשר אינם קשורים במינו של בעל התפקיד.

### קידום התודעה המגדרית בצה"ל - מדיניות, חינוך, הטמעה

צה"ל הוא צבא משותף לנשים ולגברים... לשם קידום התודעה המגדרית נדרשת תפיסה מגדרית לצה"ל המאושרת על ידי הרמטכ"ל.

הוועדה הציעה מודל אלטרנטיבי ובמרכזו העיקרון של "שירות לפי עניין ולא על פי מגדר". לדבריה, המודל הזה מבטיח שילוב מיטבי של וקטור המיצוי ושל וקטור השוויון, שכן הסרת החסמים בפני נשים להגיע לכל תפקיד בארגון תביא למיצוי טוב הרבה יותר של כל המשרתים בצה"ל - הן גברים והן נשים. הסיבה: כך יוצב האדם הנכון במקום הנכון לפי שיקולים ענייניים (חוזקות וחולשות) ולא לפי שיקולים לא ענייניים (מגדר). בדרך הזאת גם יחזק המודל של צבא העם.

כיום - כך נראה - מקובל העיקרון של "שירות לפי עניין ולא על פי מגדר" על מרבית הבכירים בצה"ל ומשמש מצפן ארגוני הן בתחום האפקטיביות המבצעית והן בתחום השוויון. עם זאת נראה שלשם יישום מלא של המודל הזה עלינו לעבור על פני לא מעט חסמים המעוגנים בתרבות הישראלית ובאים לידי ביטוי בחוק שירות הביטחון.

התוכנית המטכ"לית "ממגזר למגדר" שואפת לעדכן את חוק

שירות הביטחון על סמך ראיית המערכת הכוללת של הצרכים ושל האילוצים החברתיים והארגוניים באופן שיוביל לשוויון הזדמנויות לכולם ויחזק את המודל של "צבא העם".

המודל האלטרנטיבי המוצע הוא של שירות דיפרנציאלי על פי מערכים. המודל הזה מאפשר חשיבה מחדש על פרמטרים כגון משך השירות, פלטפורמת המיון, קידום ותגמולים ואף התחייבות לשירות מילואים. המודל מבוסס על ההנחה שהמאפיינים של שירות הפרט צריכים להיגזר מאופי התפקיד שהוא ממלא, לרבות משך ההכשרה הנדרשת, רגישות התפקיד, ייחודו ופרמטרים דומים שאינם קשורים למינו של בעל התפקיד. למעשה, כבר היום מופעל מודל כזה בדרכים שונות בצה"ל כדי לגשר על פערים בין קבוצות חברתיות שונות, וההצעה היא להרחיבו, לפתחו ולמסדו.

הנחת המוצא היא שהמודל הזה יעצים את התחושה של ערך השירות, יוביל להתייעלות כלכלית בטווח הארוך ואף יקדם את התפיסה המגדרית. ברמה המערכתית יבסס המודל את כושר ההסתגלות של





**מדריכת כושר גופני יחד עם חניכיה במסע | השילוב ההולך וגובר של דתיים ביחידות קרביות גורם לא פעם לדחיקת הנשים מהיחידות האלה. הסוגיה הזאת מאוד מטרידה את צה"ל**

בפועל השירות המשותף של נשים ושל גברים בצה"ל. על מעמדו של עקרון "השילוב הראוי" ניתן ללמוד משמה של הפקודה: "שירות משותף לחיילים ולחיילות בהיבטי השילוב הראוי". על פניו, השם מעורר ציפייה להיבטים נוספים של השירות המשותף, אשר "השילוב הראוי", המבטא את הפריזמה ההלכתית, הוא אחד מהם. בפועל, כידוע, אין פקודות נוספות העוסקות בשירות משותף. אל מול כוונתה המקורית של הפקודה והשאיפה לאפשר סביבה נוחה ומכבדת לכלל המשרתים - האופן שבו ממומשת כיום הפקודה בפועל מביא להפסד כפול: הנשים מוגבלות במרחב וביכולתן לתפקד באופן אפקטיבי, ואילו כללי "השילוב הראוי", באופן שבו הם מפורשים, נתפסים באופן מחמיר יותר ויותר, עד כדי כך שהם הופכים בלתי אפשריים וכופים קיצוניות דתית.

### **אפליה מגדרית**

למרות ההתקדמות העצומה שחלה בחלוקת העבודה בין המינים וביחס לנשים - בפועל עדיין קיימת בצה"ל אפליה מגדרית על כל היבטיה, לרבות הדרה, הגנת יתר,<sup>13</sup> אי-קידום על רקע מגדרי וכד'. האפליה הזאת מייצגת תופעה חברתית רחבה יותר שניתן למצוא

צה"ל ואת חוסנו באמצעות הרחבת בסיס הגיוס כך שיקיף קבוצות רבות יותר ומגוונות יותר באוכלוסייה.

### **נשים ודתיים**

המפגש בין דתיים לנשים העסיק את צה"ל מתחילת דרכו, והעיסוק בנושא הזה אף גבר בעקבות העלייה במספר החיילות והחיילים הדתיים המשרתים ביחידות קרביות. כדי להתמודד עם המפגש הזה נכתבה ב-2003 "פקודת השילוב הראוי", אשר באה במטרה לתת מענה לחייל הדתי ולאפשר לו להגן על זכויותיו.

בעקבות דיווחים ופניות שונות שהגיעו באחרונה לנציב קבילות החיילים (נקח"ל), לקצין פניות הציבור של צה"ל וליוה"ל"ן על הדרה ועל אפליה לכאורה של חיילות ושל קצינות בגין פרשנויות שניתנו לכללי "השילוב הראוי" בשטח נעשה מחקר שבחן את הסוגיה הזאת באמצעות ניתוח מקרים, ביקורים בשטח וראיונות.<sup>12</sup> הנחת היסוד של הצוות שערך את המחקר הייתה שיש לאזן באופן מידתי בין הרצון להתחשב בצרכים השונים של פרטים ושל קבוצות לבין השמירה על עקרונות היסוד שנוגעים לאופיו של השירות הצבאי. מתוך ניתוח הממצאים עולה ש"השילוב הראוי" הפך עם הזמן לפרספקטיבה העיקרית - אם לא היחידה - שבאמצעותה מיושם

## מטה היוהל"ן - רציונל, ייעוד, מבנה ועיקרי העיסוק

כדי לקדם את שוויון ההזדמנויות בצה"ל הוקם ב-2001 המטה של יועצת הרמטכ"ל לענייני נשים. מטה היוהל"ן הוא גוף השונה במהותו ובייעודו מחיל הנשים ההיסטורי, ואין לבלבל ביניהם: חיל הנשים, אשר פורק לפני עשור, היה חיל שעסק בטיפול ישיר ונפרד בחיילות - בין אם בהכשרה בסיסית ובהכשרה לקצונה ובין אם בשיפוט, בפיקוח ובקבלת החלטות פרטניות בתחומי כוח אדם. הגוף כלל מערך גדול של קצינות ופונקציות ארגוניות אשר עסקו במלאכה הזאת וכן סמכויות חיליות רבות.

גופים שדואגים לשוויון הזדמנויות קיימים בחברות מתקדמות, בארגונים ציבוריים ובחלק גדול מארגוני המגזר הפרטי. בישראל עוגן בחקיקה הצורך לקיים גוף לשמירה על שוויון ההזדמנויות בשירות המדינה (תיקון מ-1996 לחוק שירות המדינה תשי"ט).

בבסיס קיומם של הגופים האלה עומדת ההבנה שיש צורך בפונקציה ארגונית בעלת ידע מקצועי ומחויבות המחוברת לתהליכים הארגוניים (מבניים ותרבותיים) באופן המאפשר לבחון את השלכותיהם המגדריות: איתור חסמים, התייחסות לשונות רלוונטיות בין המינים, פיתוח סביבה שמאפשרת הצלחה ומיגור תופעות שעניינן דעות קדומות, אפליה והטרדה מינית.

הדברים נוגעים במיוחד לסוגיות מגדריות בארגונים בעלי שליטה ותרבות גבריות. בארגונים האלה סוגיות מגדריות וסוגיות של שוויון הזדמנויות נוטים להיחשב לשוליים ולא לחלק מליבת העיסוק.

למידה מצבאות המערב מעלה ששירות הנשים בצבא הוא נושא קבוע על שולחנם של מקבלי ההחלטות. במדינות האלה מבוסס הצבא על גיוס התנדבותי, וישנו עיסוק מתמיד בעידודן של נשים להתגייס וביצירת המעטפת המתאימה בעבורן. בהתאם לכך עולה עם השנים מספרן של הנשים המשרתות במגוון תפקידים רחב. ברוב המדינות קיים גוף שתפקידו לקדם שוויון זכויות בצבא על בסיס הרציונל הכללי שהוצג כאן, הכפוף למשרד ההגנה או למשרד מקביל. המדיניות לקידום שוויון ההזדמנויות בעבור נשים היא אפוא מדיניות ממשלתית המוכתבת לצבא, לרבות התוכניות למימוש המדיניות ומדדי בקרה ותוצאה.

הפתרון שניתן בישראל לקידום הנושא הוא כזה המקנה לצה"ל חופש גדול יחסית בבואו ליישם את עקרונות השוויון. המצב הזה מעצים את אחריותו של צה"ל ותובע את מחויבותו הארגונית לנושא. המחויבות הזאת באה לידי ביטוי במינוי קצינה בכירה בדרגת תא"ל לתפקיד היוהל"ן ובשמירה על עצמאות יחסית של הגוף שעליו היא מופקדת בהיותו חלק מהמטה המקצועי של הרמטכ"ל.

פק"א (פקודת ארגון) יוהל"ן, שעודכנה באחרונה במאי 2009, מגדירה את ייעודה כדלהלן:

"לייעץ לרמטכ"ל ולמטה הכללי לגבי מיצוי פוטנציאל הנשים, תוך קידום שוויון הזדמנויות לנשים, ובנושאים ייחודיים הקשורים לשירות הנשים בצה"ל".

אותה לא מעט בעולם העבודה. בצבא, שהוא ארגון גברי במהותו, מועצמת התופעה ומקבלת שלל דימויים על רקע הזיהוי האוטומטי בין הגבר ללוחם (ולא משנה מהו תפקידו בפועל) לבין האישה שתמיד רואים בה כוח עזר התומך באותו הלוחם.

בצה"ל של 2011 פתוחים כ-90% מהתפקידים בפני נשים. זוהי התקדמות גדולה בהשוואה למה שהיה בעשור הקודם. עם זאת, החלק הסגור בפני נשים (כ-10% מהתפקידים) - יותר מהיותו משמעותי מבחינת השיעור שלו, מבחינה מספרית ומבחינה המעשית, יש לו משמעות סמלית עצומה. אם במערכות אחרות נהוג לדבר במושגים של "תקרת זכוכית", הרי שבצה"ל ניתן לדבר על "רצפת זכוכית", שהרי החסם הניצב בפני קידום נשים בעתיד מונח כבר בצעד הראשון שלהן במתקן הקליטה - ברצפת התפקידים הפתוחים בפניהן. הסטתן אל מחוץ לתפקידים שמהם צומחים בעלי התפקידים הבכירים קובעת למעשה שכל אישה בצה"ל - מעצם היותה אישה - היא במעמד משני לגברים שסביבה, רק משום היותם גברים בעלי פוטנציאל קרבי.

כדי להימנע מהכללות יש לומר שיש הבדלים מהותיים בין מערכים שונים ובין רמות בכירות שונות גם בעוצמת האפליה וגם בצורתיה הלכה למעשה. במקרים רבים האי-שוויון הוא שקוף, דהיינו אינו נראה לעין היות שהוא נחשב לטבעי ולמוכן מאליו. דוגמה לכך היא ההגבלה המוטלת על נשים בתחום ההכשרה הרובאית (נשים אינן מתקבלות לקורסי רובאות מתקדמים). ההגבלה הזאת היא כיום פחות נרחבת מכפי שהייתה בעבר, אך היא עדיין קיימת. דוגמה נוספת היא חלוקת העבודה האוטומטית, שעדיין נהוגה בבסיסים רבים, שלפיה התורנות של החיילות היא במטבח, ואילו התורנות של החיילים היא בשמירות. באופן כללי ניתן לומר שבמקרים רבים נעשית חלוקת העבודה בצה"ל לפי החלוקה המגדרית - דהיינו על פי שיקולים לא רלוונטיים. לעומת זאת במקרים אחרים - בשל היות הצבא מוסד גברי המביא בחשבון את צרכיו, את מידותיו ואת תפיסותיו של הגבר - לא מובאת בחשבון שונות רלוונטית בין המינים ואינה מקבלת מענה.

כדי לקדם משמעותית את יכולת הנשים להצליח במערכים השונים קובעת התוכנית המטכ"לית שיש להתעלם משונות בלתי רלוונטית בין המינים ובמקביל יש להתאים את כלל מרכיבי המערכת לשונות המגדרית. ההתאמה הזאת צריכה להיות בתכנון כוח האדם (החל משלב המלש"בית וכלה בשירות המילואים), בתכנון התשתיות ובהתאמתן, בפיתוח אמל"ח ובהתאמתן, בהתאמת מעטפת ההכשרה, בהכנת מפקדים באופן ממוקד בהתאמה למערכים השונים, בהתאמת הציוד והמזון וכו'.

## אקלים מגדרי מכבד

במהלך השנים נאבק צה"ל כדי לצמצם את תופעת ההטרדות המיניות ביחידותיו. המאמץ התמקד באכיפת הפקודה באמצעות הסברה ומניעה מחד ובאמצעות ענישת עבריינים ויצירת הרתעה מאידך. ההליכה בשני הכיוונים האלה הביאה בשנים האחרונות לירידה הדרגתית ויצובה בהיקף ההטרדות - ועל כך יש להתגאות. ניתוח עומק של התופעה מראה שקיימת הרתעה בכל הנוגע





**חיילות בקורס לוחמות נ"מ | נשים הן כיום חלק אינטגרלי ממערכים רבים בצה"ל, ולמעשה רבים מאותם המערכים כלל לא ניתן לדמיין ללא נוכחותן ותרומתן של הנשים**

מלמידה של התופעה בכללותה עולה כי ארגונים שנוהגים בסלחנות כלפי התנהגות מינית או מגדרית פוגעת או שאינה מכבדת נגועים במידה רבה יותר בתופעות של הטרדה מינית. הסיבה: בסביבת עבודה כזאת גבולות המותר והאסור מטושטשים. למעשה זוהי סביבת עבודה שמצביעה על ארגון שהוא פחות יעיל גם מההיבט המקצועי או המבצעי.

### **צבא ומשפחה**

שינויים חברתיים ותרבותיים שהתחוללו במערב - ובכלל זה בישראל - הביאו לשינוי בתפיסה הרווחת בנוגע למודל המשפחה. לצד משפחות שבהן חלוקת העבודה היא מגדרית, כבעבר, ישנן משפחות רבות שבהן מתקיים מודל שוויוני במידה זו או אחרת, שלפיו שני בני הזוג מנהלים קריירה או עובדים מחוץ לבית ובמקביל מחלקים ביניהם את כל מטלות הבית, כולל המטלות שכרוכות בגידול הילדים. השינויים האלה מחריפים את המתח שבין הדרישות הכרוכות בשירות צבאי תובעני לבין המטלות בבית. הצורך לתמוך בין שני מישורי החיים גובה, כפי שהראו מחקרים שונים, מחירים הן ברמת הפרט והן ברמת המערכת. המוכנות "לשלם" את דרישות הקריירה על חשבון המשפחה גובה מהפרט מחיר אישי כבד, ללא קשר למינו ולתפקידו במשפחה.<sup>15</sup>

הארגון, שמורגל להעריך ולתגמל הקרבה מהסוג הזה, מאמץ לא פעם תרבות ניהול שלפיה מקודמים עובדים לפי מידת ההקרבה שלהם - לעיתים על חשבון איכויות והתאמה לתפקיד.

השינויים החברתיים פתחו את הפתח ליציאת נשים בשיעורים

להטרדות שבהן מעורבים יחסי סמכות. לעומת זאת במקרים שבהם מעורבים שווים בדרגה (דהיינו המטרידים והמוטרדות הם חיילים וחיילות), ההרתעה הקיימת חלשה ואינה מביאה לתוצאה המיוחלת. לכן כדי להילחם בהטרדות כאלה יש לפתח כלים מסוג אחר. יתר על כן, ממחקרי היוה"ל"ן עולה שתחום שלם שעומד בבסיס התופעה הזאת - "האקלים המטריד" - נותר ללא מענה. בתחום

**התרבות הצבאית והווי החיים בצה"ל עשירים בביטויים ובנורמות שלהם ממד מיני שעלול לפגוע בנשים או לייצר בעבורן סביבה בלתי מכבדת או בלתי נוחה לשירות**



הזה כלולות התנהגויות מיניות מפחיתות או פוגעות שאינן מכוונות באופן ספציפי אל פרט מסוים. לעיתים קרובות משולבת ההתנהגות הזאת בהומור ובציניות. התרבות הצבאית והווי החיים בצה"ל עשירים בביטויים ובנורמות שלהם ממד מיני שעלול לפגוע בנשים או לייצר בעבורן סביבה בלתי מכבדת או בלתי נוחה לשירות. מחקר עדכני שבדק תפיסות של גברים בנוגע להטרדה מינית העלה שגם בקרב רבים מהם, בעיקר בני הציבור הדתי, יש אי-נוחות גדולה מהדפוסים התרבותיים האלה.<sup>14</sup>

גבוהים יותר אל שוק העבודה בכלל ואל הקריירה הצבאית בפרט. עם זאת, חלקן של הנשים בעבודות הבית עודנו מרכזי על פי רוב. מכאן שיכולתן לתמרן בין שני העולמות מוגבלת אף יותר מזו של הגברים. כל עוד לא יידע הצבא לתמוך בנשים במאמציהן אלה, תימנע ממנו היכולת למצות את כוח האדם הזה במלואו, ובמקביל תימנע מהנשים האפשרות להתפתח ולהתקדם.

## סיכום

נשים הן כיום חלק אינטגרלי ממערכים רבים בצה"ל, ולמעשה רבים מאותם המערכים כלל לא ניתן לדמיין ללא נוכחותן ותרומתן של הנשים. יתר על כן, נשים משתלבות כיום במקצועות ובתפקידים שבעבר היו סגורים בפניהן או שקלטו נשים רק באופן חריג. נשים במגזרים השונים מצפות - ולעיתים אף תובעות - שילוב מלא שמאפשר להן לבוא לידי ביטוי מקצועי בהתאם להכשרתן ולכישוריהן ואף להתפתח ולהתקדם בדומה לעמיתיהן הגברים במסגרת השירות המשמעותי שלו הן מצפות.

מחוץ לצה"ל, בסביבה האזרחית, מצוי הערך "שוויון הזדמנויות" על סדר היום באופן קבוע - אם בהיבטי מגדר ואם בהיבטים אחרים. את שוויון ההזדמנויות לנשים מנסים לקדם כמה וכמה גופים פוליטיים ומקצועיים. הנושא הזה מעסיק מאוד גם את הכנסת - כפי שניתן ללמוד ממספר הצעות החוק שעולות על שולחנה בתחום של שוויון זכויות ושל שוויון הזדמנויות לנשים - בין היתר בצה"ל.

ואכן המערכות האזרחיות - בעיקר הכנסת והתקשורת - דורשות מצה"ל מעת לעת לתת דין וחשבון על האופן שבו הוא מיישם את העיקרון של מתן שוויון הזדמנויות לנשים המשרתות בשורותיו. בשל מקומו המרכזי של צה"ל בחברה הישראלית ובשל העובדה שהשירות בו הוא חובה מצפים ממנו שיקפיד על כך במיוחד.

אך הענקת שוויון הזדמנויות לנשים אינה רק חובה של צה"ל לכנסת ולחברה הישראלית - זו בראש ובראשונה חובתו כלפי עצמו, אם

**עד היום נעשה בצה"ל לא מעט כדי לקדם את השוויון המגדרי גם בשל ההנחה שקידום ערך השוויון עולה בקנה אחד עם קידום האפקטיביות המבצעית שלו**



הוא רוצה לשמור על המעמד שעדיין יש לו כיום של צבא העם. נקל לשער את הנזק שייגרם לו אם ייפגע הדימוי שיש לו היום של ארגון מקצועי, ענייני ונטול פניות כלפי כל משרתיו.

עד היום נעשה בצה"ל לא מעט כדי לקדם את השוויון המגדרי - בגלל כל הסיבות שנמנו לעיל ובשל ההנחה שקידום ערך השוויון עולה בקנה אחד עם קידום האפקטיביות המבצעית שלו. האסטרטגיות המרכזיות שנקטו עד היום לקידום השוויון היו העצמת נשים - צידן בכלים שיאפשרו להן להתמודד עם העולם הגברי; טיפול נרחב

בתופעת ההטרדה המינית; פתיחת חסמים ספציפיים בפני נשים בתפקידים חדשים ועלייה איטית אך עקבית במספר המקודמות לדרגות בכירות; התאמת ציוד ותשתיות אשר בעבר הותאמו לגברים בלבד; ניטור עקבי של היקף השילוב של הנשים בצה"ל ועוד.

למרות כל אלה - ובדומה למגמות שנראות גם במקומות אחרים בעולם - האסטרטגיות המקומיות האלה ממצות את עצמן בשל חוסר יכולתן להשפיע על בסיס הפרדיגמה ובכך לקדם את הארגון או את החברה שנוקטים אותן לעבר שוויון הזדמנויות מלא.

רק עליית מדרגה - באמצעות הפיכת הקידום המגדרי לסוגיה כלל-צה"לית שהיא חלק מסדר יומו של המטכ"ל והמלווה בהסדרת המדיניות והתפיסה המחייבות בתחום - תאפשר יציאה מהמבוי הסתום שאליו נקלעו האסטרטגיות המקומיות. במקום מבוי סתום נקבל גם אפקטיביות מבצעית רבה יותר וגם צבא שמחזק את הדימוי הראוי לו: צבא העם הדוגל בערך השוויון.

## הערות

1. חוק שירות הביטחון, התש"ט - 1949; תקנות שירות הביטחון (תפקידי אישה בסדיר) התשי"ב - 1952; תיקון לחוק שירות הביטחון מספר 16 א' - 2000
2. Hilary Charlesworth, "Not Waving but Drowning: Gender Mainstreaming and Human Rights in United Nations", *Harvard Human Rights Journal*, 18, 2005. pp. 1-8, <http://www.law.harvard.edu/students/orgs/hrj/iss18/charlesworth.pdf>
3. י' שגב, **הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא**, יוהל"ן, 2007
4. המאמר שלהלן מציג את הממצאים העיקריים. לניתוח המלא, ראו: סא"ל רוני טמיר, **נשים בצה"ל - ממגזר למגדר - אבחון**, יוהל"ן, 2009
5. D. Iskara, M. Segal & S. Trainor, "Woman's Participation in Armed Forces - Cross-Nationally: Expanding Segal's Model", *Current Sociology*, Vol. 50 (5), 2002, pp. 771-797
6. המצב הביטחוני וצורכי הצבא הנגזרים ממנו, האופי והאינטנסיביות של העימותים, רמת הטכנולוגיה הצבאית, מודל השירות, מבנה הכוח וכד'.
7. דפוסיים דמוגרפיים, מאפייני כוח העבודה, מבנה המשפחה וכד'.
8. ערכים חברתיים בנוגע למגדר ולמשפחה, ערכים דתיים ומסורתיים, ערכי הדמוקרטיה והשוויון ועוד.
9. רמת ההפרדה בין הצבא לחברה, מודל השלטון והמשטר, מידת השמרנות בממשל וכד'.
10. את התוכנית הכוללת ניתן לקרוא בתוך: **עיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הקרוב**, אכ"א, מסמך פנימי בצה"ל, 2010
11. ממצאי הוועדה הוגשו ב-2008 לפורום המטכ"ל ואף הוצגו בוועדה לקידום מעמד האישה בכנסת. הרמטכ"ל סיכם את הדיון בהצגת ממצאי הוועדה ובאימוץ החזון שהיא הציעה.
12. נ' הורוביץ, ק' שגיא, **השילוב הראוי, חריגות וחריקות בהסדר המשותף**, יוהל"ן, 2010
13. הדרה - הוצאה מהכלל, הרחקה, איסור ומניעה; הגנת יתר - דרישות מופחתות מנשים והקלות שניתנו להן בשל מינן.
14. י' טופל, **כשהיא אומרת לא - למה היא מתכוונת?** יוהל"ן, 2010
15. ראו: מחקר יוהל"ן, **להיקרע בין מחויבויות**, 2007

