

**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ב, 2015-2014**

עבודה שנתית

**גורמי סיכון וגורמי הגנה**

**בקרב חיילים בסיכון**

**מנחה: ד"ר פלורה מור**

**מגיש: אל"ם בצלאל חיון**

**יוני 2015 , סיוון התשע"ה**

# תוכן העניינים

[תקציר 4](#_Toc418580157)

[מבוא 7](#_Toc418580158)

[א. תפיסת צה"ל לגבי האוכלוסיות הייחודיות ובפרט חיילי 'איתן' 8](#_Toc418580159)

[פרק א' - גורמי סיכון וגורמי הגנה 12](#_Toc418580160)

[א. הגדרות ל'צעירים בסיכון' 12](#_Toc418580161)

[ב. חקר הסיכון, ההגנה והעמידות (Resiliency) 15](#_Toc418580162)

ב1. [גורמים אישיים רווחים 16](#_Toc418580168)

ב2. [גורמים משפחתיים רווחים 17](#_Toc418580168)

ב3. [גורמים רווחים בקהילה 18](#_Toc418580168)

[ג. גורמי סיכון והגנה המשפיעים על הסתגלות חיילים לשירות הצבאי - ממצאי מחקרים קודמים 21](#_Toc418580163)

ג1. [גורמים אישיים 21](#_Toc418580168)

ג2. [גורמים הקשורים במשאבים של הדמויות המגדלות 24](#_Toc418580168)

ג3. [גורמים סביבתיים 27](#_Toc418580168)

ד. [גורמי סיכון והגנה המשפיעים על הסתגלות חיילי 'איתן' לשירות הצבאי - ממצאי מחקרים קודמים 35](#_Toc418580164)

ד1. [גורמים אישיים 43](#_Toc418580168)

ד2. [גורמים הוריים 43](#_Toc418580168)

ד3. [גורמים סביבתיים 44](#_Toc418580168)

ד4. [גורמים הקשורים בשירות הצבאי 44](#_Toc418580168)

[פרק ב' - מתודולוגיה 47](#_Toc418580165)

[א. בחירת הנבדקים 49](#_Toc418580161)

[ב. הכלים למחקר 52](#_Toc418580161)

[ג. ניתוח הנתונים 52](#_Toc418580161)

[פרק ג' - ממצאי המחקר 54](#_Toc418580166)

א. [קבוצה א' - מרואיינים שהשתמטו או שנשרו מהשירות הצבאי 54](#_Toc418580167)

א1. [תקציר סיפורי החיים של מרואיינים שהשתמטו או שנשרו 54](#_Toc418580168)

א2. [סינתזה המתקבלת מניתוח סיפורי המרואיינים שהשתמטו או שנשרו 56](#_Toc418580168)

[ב. קבוצה ב' - סיפורי הצלחה 57](#_Toc418580168)

ב1. [סיפורי החיים של חמישה מרואיינים שהשתתפו בקורס הכנה לאזרחות 57](#_Toc418580168)

ב2. [סיפורי החיים של חמישה מרואיינים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה 63](#_Toc418580168)

ב3. [סינתזה המתקבלת מניתוח סיפורי המקרה של החיילים המצליחים 70](#_Toc418580168)

[ג. סיכום התמות שהתקבלו מניתוח הראיונות 75](#_Toc418580168)

ג1. [גורמים אישיים 75](#_Toc418580168)

ג2. [גורמים שקשורים למשאבי ההורים 76](#_Toc418580168)

ג3. [גורמים סביבתיים - בשכונה ובבית הספר 77](#_Toc418580168)

ג4. [גורמים הקשורים לשירות הצבאי 77](#_Toc418580168)

[פרק ד' - דיון ומסקנות 81](#_Toc418580169)

א. [השפעת הרקע הכלכלי-חברתי על השתלבותם של חיילי 'איתן' 82](#_Toc418580170)

ב. [השפעת המפקדים והסביבה החברתית על השתלבותם של חיילי 'איתן' 88](#_Toc418580171)

[ביבליוגרפיה 93](#_Toc418580172)

[נספחים 103](#_Toc418580173)

[נספח א' - ריאיון עם משתמט משירות צבאי שיועד להיות חייל 'איתן' 103](#_Toc418580176)

[נספח ב' - ריאיון עם קצין שהתפתח ממערך 'איתן'. 107](#_Toc418580177)

# תקציר

עבודה זו עוסקת בשאלת ההתמודדות של צה"ל עם חיילים בסיכון, המכונים בצה"ל "אוכלוסיות ייחודיות" והאופן שבו משפיעה ההתמודדות הנהוגה עם אוכלוסיות אלה, תוך התמקדות בחיילי 'איתן'. בצה"ל משרתים כ-4,000 חיילים וחיילות 'איתן'.

אף שהשירות הצבאי במדינת ישראל הינו חובה, עם השנים גדל והולך שיעור הצעירים, שכלל אינם מתגייסים לצבא ומגיע כמעט ל-30%, ושיעור הנשירה משירות צבאי מוערך ב-15%. הגורמים המקדמים והמעכבים את השתלבותם המוצלחת של חיילי 'איתן' בשירות הצבאי ובחיים האזרחיים נבחנו במחקרים רבים, ובהם נמצאו רמת קשיי הסתגלות ורמת המוטיבציה לשירות, המשאבים ההוריים, הקשרים ויחסי הגומלין שבין ההורים, מצוקת דיור, קשיים כלכליים, סביבת המגורים, מצב לימודי ומצב התעסוקה . בין הגורמים הקשורים בשירות הצבאי עלו סוג התפקיד הצבאי, סוג היחידה שבה משרת החייל והקשר עם המפקד.

על בסיס הנתונים, שהתקבלו מניתוח המחקרים, ביקשתי לבחון את דרכי ההשפעה של גורמים אלה על תפקוד החיילים. לשם כך נערך מחקר איכותני הכולל ניתוח מעמיק של סיפורי מקרה (case study) של חיילי 'איתן'. מטרת המחקר ללמוד על מאפייני ההצלחה והכישלון של חיילים בסיכון משתי קבוצות: חיילים שסיימו בהצלחה שירות צבאי מלא וחיילים שהשתמטו משירות או שנשרו במהלך השירות. שאלת המחקר היא: מהם הגורמים המרכזיים שמקדמים את יכולתם של חיילי 'איתן' להסתגל היטב לשירות הצבאי ולסיים אותו בהצלחה ומה דפוסי הפעולה העיקריים של גורמים אלה.

במחקר השתתפו 20 נבדקים: 10 חיילים ש"נכשלו" - חיילים שערקו, נשפטו למאסר בכלא הצבאי והגיעו לוועדה שנועדה להחליט אם ישוחררו או ימשיכו בשירות, מתוכם חמישה, שערקו והשתמטו מגיוס (למסלול 'איתן') וחמישה שגויסו ובשלב מסוים ערקו. בנוסף, 10 חיילים ש"הצליחו" בשירותם הצבאי - מתוכם חמישה ששימשו בתפקידי פיקוד וקצונה וחמישה שנבחרו על ידי מפקדיהם כראויים להשתתף בקורס התמ"ת כהכנה לאזרחות. החיילים, שרואיינו במסגרת המחקר, אותרו על סמך נתוניהם האישיים וציוני הקה"ס (קשיי הסתגלות) שקיבלו כמתאימים למסלול 'איתן'.

כלי המחקר המרכזי היה ראיונות עומק, ניתוח הנתונים נעשה כתהליך דינמי מתמשך של תיעוד של הראיונות והמחשבות הרפלקטיביות שעלו בעקבותיהם, זיהוי התמות המרכזיות ועריכתם לכדי מערכת של קטגוריות. ניתוח השוואתי בין שתי קבוצות המרואיינים אפשר למצוא הבדלים ונקודות דמיון בין הנבדקים השונים.

במחקר עלתה תמונה של חיילים, שגדלו במשפחות שבהן דפוסי התנהלות כרוניים של עוני ומצוקה, משפחות מפוררות שבהן הורים פרודים או גרושים, השקועות בחובות גדולים ומתאפיינות בתת תפקוד כלכלי וחברתי. בחלק מן הסיפורים מצטיירת תמונה של חיילים, המנסים להציל את "האנייה הטובעת", אשר לוקחים על עצמם אחריות להחזיק את משפחתם. עבור רבים, נעשה הגיוס לצבא מתוך תקווה שיוכלו ליצור תפנית בחייהם, אך המציאות הוסיפה לטפוח על פניהם, והם התקשו לשרוד את השירות הצבאי ולשרת שירות משמעותי שישפיע לטובה על המשך חייהם.

המפקדים הישירים מתוארים כאנשים ראויים, מעורבים ואכפתיים שניסו ככל יכולתם לעזור להם. צה"ל נתפס כמערכת, אשר פועלת תחת בירוקרטיה. הדפוסים האישיים והמשפחתיים שעלו מאפיינים דפוסים של משפחות במצבי עוני ומצוקה. מדובר בדפוסים מורכבים ביותר, שמתחילים שנים רבות טרם הגיוס וצה"ל מתקשה להוות גורם שיוצר תפנית בחייהם ובמצבם. הדינמיקה של "כישלון ידוע מראש" מובילה את החיילים למצבים של נפקדות, עריקות והשתמטות.

קיים פער בין המשאבים המושקעים בשיפור מתמיד של העשייה של צה"ל בכל הנוגע לחיילי 'איתן' ובין הממצאים, לפיהם רמת ההשתלבות של אותם חיילים עדיין אינה משביעת רצון. פער זה מצריך חשיבה מחודשת, הן על סוג המחקר והן על סוג העשייה שיש בהם להביא שינוי מהותי.

שני ההיבטים המרכזיים, שעלו מניתוח ממצאי המחקר, מייצגים את זירות החקר והעשייה, שעשויות לשפר את מסוגלות המערכת הצה"לית בקידום שירות משמעותי של חיילי האוכלוסיות הייחודיות.

ההיבט הראשון נוגע להשפעת הרקע הכלכלי-חברתי על השתלבותם של חיילי 'איתן'. על צה"ל לפתח כלים, שיאפשרו לזהות את החיילים, אשר עצם גיוסם עלול להוות גורם מסכן שלא רק שאינו מסייע להם לצאת ממעגל העוני אלא אף יוצר הסלמה במצבם. בנוסף לכלים אלה יש לבחון פתרונות אלטרנטיביים, שיעניקו לאותם חיילים אפשרות להתפתח ולהשתלב חברתית על מנת שלא יהוו נטל על צה"ל ועל החברה הישראלית. זאת, מתוך מחויבות להעניק הזדמנויות שיש בהן כדי ליצור מוביליות חברתית גם במצבים אנושיים מורכבים מאד. מדובר בפתרון המשלב מענים מקצועיים גמישים במסגרת כמו מכינה קדם-צבאית בשילוב הזדמנויות לעשייה משמעותית במסגרת של שירות צבאי או שירות לאומי. פתרונות אלה צריכים להיבנות עם הגורמים המקצועיים, שאמונים על מתן מענים לאוכלוסיות אלו.

לשם כך לא די לחקור את השפעות תוכנית מסלול 'איתן' אלא יש לחקור את פעולתם של גורמי הסיכון וההגנה גם במערכות הכלליות, המאכלסות חיילים בעלי פרופילים שונים.

ההיבט השני קשור בהשפעת המפקדים והסביבה החברתית על השתלבותם של חיילי 'איתן'. יש צורך להעמיק את ההבנה של סוג התהליכים הטרנספורמטיביים, שעוברים מפקדים המפתחים עמידות בקרב חיילים הנאבקים בנסיבות חיים של עוני ומצוקה. חיילים שמצליחים להתמודד עם נסיבות חיים קשות עושים זאת בזכות תכונות של עמידות, המאפשרות להם בראש ובראשונה להיעזר בדמויות משמעותיות שבחייהם.

היכולת לפתח מנהיגות טרנספורמטיבית בקרב מפקדים נחוצה לצה"ל בהתמודדות עם האוכלוסיות הייחודיות, אך נחוצה גם בהתמודדות של כלל החיילים במשימות המרכזיות של צה"ל. יכולת זו נמצאת בשליטתו של צה"ל ויש בה כדי ליצור הבדל משמעותי ביותר בתחומים רבים. המשקל הסגולי של המפקד הוא גורם שיש לו השפעה ישירה ומרחיקת לכת על איכות הצבא. מקום המפקד כמשנה גורלות ברור, בין אם מדובר בחיילים שנכשלו בשירותם הצבאי ובין אם מדובר באלה שהצליחו. מכאן עולה מסקנה חד משמעית שצה"ל ייטיב אם ישקיע בפיתוח המסוגלות למנהיגות הטרנספורמטיבית של מפקדיו.

# מבוא

עבודה זו עוסקת בשאלת ההתמודדות של צה"ל עם חיילים בסיכון. ייסקרו בה מדיניות צה"ל כלפי האוכלוסיות הייחודיות וצורות ההתמודדות הנהוגות עם אוכלוסיות אלו, תוך התמקדות בחיילי ''איתן''. כמו כן, יוצגו בעבודה מושגים אשר יסייעו להבין מהם מאפייניה של אוכלוסייה זו ?

מאז הקמתו נטל צה"ל חלק במשימות לאומיות בעלות אופי חברתי. כך, לדוגמא, הוצבו ביישובי הפריפריה בשנות החמישים של המאה הקודמת מאות מורות חיילות, אשר סייעו בהנחלתה של השפה העברית בקרב העולים החדשים, ובכך לקחו חלק מרכזי במשימת "ביעור הבערות", שהייתה אחת המרכזיות של אותה התקופה (אורבך, 2009). דוד בן-גוריון, ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון של מדינת ישראל, ראה את תפקידו של צה"ל בפרספקטיבה רחבה הרבה יותר מאשר היותו גורם האמון על "אומנות המלחמה":

הצבא בימינו הוא המסגרת היחידה במדינה, שבה נעלמות כל המחיצות העדתיות, המפלגתיות, המעמדיות, כל חייל שווה לחברו במעמדו, בזכויותיו, במזונותיו, בשיכונו, ובמדיו. אחווה זו אסור שתהיה פורמאלית וחיצונית בלבד, אלא יש למלא אותה תוכן חובי תרבותי, אחווה של יעוד ותפקיד, אחווה של התעלות חברתית ותרבותית (...) (בן-גוריון, 1949, עמ' 1338).

בדבריו אלה, הטיל בן-גוריון על צה"ל לשמש ככור היתוך לכל חלקי העם. ואכן, עם השנים התגבש בחברה הישראלית קונצנזוס רחב סביב תפקידו של צה"ל כצבא העם וכסוכן שינוי חברתי, שיש בידו לקדם מוביליות חברתית בקרב צעירים (רוסמן, 2012).

הגוף בצה"ל, אשר אחראי על פיתוח הזהות, הערכיות והמנהיגות של כלל החיילים והמפקדים הינו חיל החינוך והנוער. מדיניות צה"ל ביחס לתפקידו של חיל החינוך והנוער מפורטת במסמך צה"לי הנקרא "יעוד ויחוד". זה אושר על ידי הרמטכ"ל בשנת 2004 ועודכן באוקטובר 2009. מוגדרים בו תפקידו והיקף אחריותו של צה"ל בעיצוב דפוסי הפעולה הערכיים של חייליו ומפקדיו (יעוד ויחוד, 2004). על פי מסמך זה לפעילות החינוכית הנעשית בצה"ל, נודעת חשיבות רבה בשל תפקידיו של צה"ל בהגנת העם והמדינה, בזכות מיקומו וחשיבותו של צה"ל בחברה הישראלית ונוכח היותו ארגון שמשרתים בו מפקדים וחיילים צעירים, המצויים בשלב שבו מתגבשת ומתעצבת השקפת עולמם כבני אדם וכאזרחים. האתגר החינוכי, הניצב בפני צה"ל מורכב, במיוחד בכל הקשור בטיפול בסוגיות הנוגעות לתחום הזהות הלאומית. זאת, בשל מאפייניה המגוונים של החברה הישראלית והעמדות השונות הרווחות בה, וכן נוכח הצורך לקיים את הפעילות החינוכית לצד הצורך לבצע את המטרה המרכזית המוטלת על צה"ל, להגן על עצמאותה של המדינה ועל ביטחון תושביה ואזרחיה.

השירות הצבאי במדינת ישראל הינו חובה, אך עם השנים גדל והולך שיעור הצעירים שכלל אינם מתגייסים לצבא. בעשורים האחרונים עלה שיעור הלא מגויסים מ-18.2% ב-1991 ועד ל-29.1% בשנת 2012, כאשר הסיבות העיקריות לאי הגיוס הן "תורתו אומנותו", פטור רפואי, שהייה מחוץ לארץ, רישום פלילי ואי מעבר של סף גיוס (בר-נתן, 2007). במקביל עלה היקף המבצעים שירות לאומי מ-15,459 ב-2012 ל-16,234 ב-2013 (הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2014).

סיום השירות הצבאי נחשב ככרטיס כניסה חיוני לחברה הישראלית ועם זאת, שיעור הנשירה משירות צבאי מקרב ילידי הארץ מוערך ב-15%. בקרב הגברים שיעורי הנשירה הגבוהים ביותר הם בקרב יוצאי אתיופיה (25%), אחריהם העולים הוותיקים (16.5%) והעולים החדשים (15.5%) (הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2015). חשוב לציין כי שיעור המתגייסים לצה"ל מקרב העולים בכלל ובני העדה האתיופית בפרט גבוה מאד ביחס לנתוני הגיוס בכלל צה"ל ועומד על 88% לעומת 74% בכלל צה"ל.

## א. תפיסת צה"ל לגבי האוכלוסיות הייחודיות ובפרט חיילי ''איתן''

צה"ל הינו "צבא העם", המגייס לשורותיו חיילים רבים ככל האפשר. לכן עליו להשתדל ליצור הזדמנויות שוות ככל האפשר לבאים בשעריו, גם כאשר הדבר דורש התייחסות ייחודית לחלק מהם. זאת, על מנת לשלבם באופן מיטבי בצה"ל בפרט ובחברה הישראלית בכלל.

עם השנים גדל והלך שיעור הצעירים, שכלל לא גויסו לצבא או שגויסו ולא סיימו את שירותם. צה"ל בוחן את עצמו בהתמדה, כדי להבטיח שמירב האזרחים בגיל השירות יתגייסו, תוך הקטנת שיעור המשתחררים והמשתמטים במידת האפשר. הדבר נדרש כדי לקדם את שוויון החבות של אזרחי המדינה וגם כדי לתת הזדמנות לאוכלוסיות הייחודיות להשתלב באופן מיטבי בצה"ל ובחברה (יעוד ויחוד, 2004).

צה"ל מהווה צומת ייחודי למפגש בין האוכלוסיות המגוונות בחברה, אשר מחזיקות בתפיסות שונות לגבי תחומים שונים. קבוצות אלה נבדלות זו מזו מבחינת השתייכותן הלאומית, הדתית, העדתית, המעמדית והפוליטית, אך חיות זו לצד זו. מציאות זו מציעה אפשרויות של חיים בחברה עשירה מאד המורכבת מתרבויות שונות, שיכולות לעצב תהליכים של שיח, של העשרה הדדית, של לימוד מהאחר ושל פתיחות כלפיו, מתוך הבנה שאין תרבות שיש לה מונופול על האמת. צה"ל פועל על פי עיקרון לפיו יש לחנך לרב תרבותיות, המבוססת על הנכונות לכבד את זכותה של כל קבוצה להיות שונה, לשמר את תרבותה ולקיים את אורח חייה הייחודי ועל ההכרה בחשיבותה של אזרחות משותפת, הנבנית על ידי חשיפה הדדית לערכים התרבותיים של האחר ובאמצעות יצירת מעגל של ערכים משותפים. רב תרבותיות זו שואפת לאחדות מתוך ייחודיות, לקיום חברה המכירה במשותף ובשונה ושבכוחה לקיים דיאלוגים גם על אזורי הקונפליקט שבה.

תפיסת ההשתלבות בצה"ל מתמקדת בשלוש אוכלוסיות עיקריות: עולים (חדשים, ותיקים ויוצאי אתיופיה) בני מיעוטים וחיילי האוכלוסייה המיוחדת (חיילי 'איתן' - מקא"ם לשעבר). תפיסת ההשתלבות החברתית מדגישה כי אותו פרט נושא לעיתים זהות ייחודית כפולה (לדוגמא: עולה חדש וחייל 'איתן'). הכפילות מתבטאת בריבוי בעלי התפקידים והגורמים העוסקים בטיפול ובקידום הפרט. התפיסה החדשה מאחדת את כלל הגורמים לגוף אחד עבור כל אוכלוסייה, ובכך מגדילה את העוצמה ואת יכולת ההשפעה (תורת חיל החינוך, 2011, עמ' 183).

הגיוס לצבא הינו הזדמנות למוביליות חברתית עבור האוכלוסיות הללו. לרבים מהחיילים זוהי הזדמנות לעבור תהליך חיבור משמעותי לחברה. היכרות מעמיקה עם הפרט, עם מאפייניו הייחודיים ותרבותו מהווים כלים חשובים ומרכזיים בידי המפקד ומסייעים להצלחה בשילובו של החייל ביחידה.

כאמור, בין האוכלוסיות הייחודיות בצה"ל, תתמקד עבודה זו בקבוצת החיילים הקרויים חיילי 'איתן', לשעבר חיילי המקא"ם.

חיילי 'איתן' עוברים תהליך חינוכי ממושך הכולל עבודה פרטנית, עבודה קבוצתית, רכישת ידע והתנסות צבאית שיכולות להביא לקידומם האישי ולהשתלבותם בחברה של כלל חיילי צה"ל, ובפרט של חיילי האוכלוסיות הייחודיות. הצלחת ההשתלבות החברתית מבוססת על יצירת קשר רציף בין המסגרות, אשר החייל עובר במהלך שירותו. זאת, על מנת לצמצם את הקושי שנוצר בעקבות המעברים וההתחלות החדשות.

בעקבות מלחמת יום הכיפורים (1973) עלתה ההבנה כי לצה"ל חסר כוח אדם והוחלט לבחון מחדש את המדיניות שבה נהוג בנוגע לסף הגיוס. ביוזמת ראש הממשלה הוקמה ועדה אזרחית (ועדת כץ) שבדקה את התופעה החברתית של נוער מנותק. המלצותיה היו לגייס בני נוער, שלא גויסו עד לאותה עת עקב נתוניהם האישיים הנמוכים ולהקים לשם כך מסגרות גיוס מיוחדות, אשר יאפשרו קידום מרבי של כל פרט ושילובו, ככל הניתן, בתפקידים אפקטיביים בצבא ולאחר מכן באזרחות.

בשנת 1981 הוקם המקא"ם - "מערך קידום אוכלוסיות מיוחדות" ומוקם בבסיס "חוות השומר". בתחילה, ישב מטה מערך המקא"ם במטכ"ל ופעילותו הוטמעה במודעות של כלל הרמה הבכירה בצה"ל, הצבא כולו הוכוון למשימה והכיר בחשיבות החיילים הללו. כעבור מספר שנים הועבר לאגף כוח אדם ולאחר מכן לחיל החינוך והנוער.

במהלך השנים חלו שינויים משמעותיים במבנה מטה מערך המקא"ם במפקדת קצין חינוך ראשי וכן ביחידות המקא"ם בפיקודים ובזרועות. כל זאת מבלי לפגוע במסלול. ביוני 1993 נוספו גם חיילות למסלול וגם הן שובצו בקורסים מקצועיים.

 במהלך שנת 2013 שונה שמם של חיילי המקא"ם לחיילי 'איתן', שם שנושא משמעות של חוזק והעצמה ומזכיר גם את רא"ל (במיל') רפאל איתן ז"ל, מיוזמי התוכנית. השינוי נעשה על מנת לצמצם את התיוג, הנובע מעצם השייכות למסלול מקא"ם (הערכת המצב בתחום החינוך לשנת 2015, עמ' 54).

 בנוסף, נעשו שינויים משמעותיים במדיניות, ביניהם מעבר לשירות מלא של שלוש שנים לבנים ושנתיים לבנות, הגדלת כמות החיילים העוברים קורס צבאי ומשרתים במקצוע ושיבוץ יותר חיילים ביחידות קדמיות. בשנים האחרונות ישנה יציבות בהיקף החיילים מאוכלוסיות מיוחדות, אך עם זאת, יש פחות ופחות משאבים לטיפול בהם.

מסלול 'איתן' מוגדר על ידי צה"ל כמסגרת מוגנת, ומכאן נגזרים עקרונות הפעולה שלו. כל חייל, המתגייס לצבא, מגיע למקום בלתי מוכר ולכן המפתח להצלחה בטיפול בו הינו דאגה לכל צרכיו על כל המשתמע מכך. חיילי 'איתן' מגיעים לרוב מבולבלים וחסרי אמון במערכת, ולכן הם זקוקים לטיפול מקיף והוליסטי. שימת הפרט במרכז וקידומו בהתאם הינה ליבת העשייה, משום כך מותאמת לכל חייל תוכנית שירות על ידי משקית המקא"ם, אשר מלווה אותו במהלך כל שירותו הצבאי. מרגע הגעת החייל לטירונות ב'חוות השומר' הוא מקבל את מירב הכלים להתמודדות עם שירותו הצבאי. בידול החיילים נעשה כחלק מתהליך השילוב על מנת להעניק להם כלים ומיומנויות לקראת השתלבותם ביחידות, במערכים ובתפקידים השונים. לצד היתרונות הברורים עולים גם חסרונות, כאשר מעצם התיוג עלול החייל להרגיש נחות מחיילים אחרים ולחשוב שהינו מסומן כחייל בעייתי ולעיתים גם כעבריין.

סיווג מלש"בים[[1]](#footnote-1) כחיילי 'איתן' נעשה לאחר שבעקבות הריאיון האישי עם המאבחנת הפסיכוטכנית במסגרת המיונים שנערכים בלשכת הגיוס בצו הראשון הוחלט כי הם בעלי קשיי הסתגלות גבוהים למערכת הצבאית. המלש"ב מופנה לריאיון אצל הקב"ן אשר קובע את ציון הקה"ס[[2]](#footnote-2) . חיילי 'איתן' הינם חיילים בעלי דירוג פסיכוטכני ראשוני נמוך[[3]](#footnote-3) ומוטיבציה נמוכה לשירות. רבים מהם בעלי רישומים פליליים.

רוב חיילי 'איתן' מגיעים מרקע של מצוקה, ניתוק חברתי וחשיפה מתמשכת למצבי סיכון ורבים מהם התקשו בעברם להשתלב ולשרוד במסגרות חינוכיות ותעסוקתיות. רבים מהם הינם עולים חדשים. חיילי 'איתן' בעלי רישום פלילי, שעמדו בתנאים שונים, זוכים לאחר שירות צבאי מלא למחיקתו.

כיום משרתים בצה"ל כ-4,000 חיילים וחיילות 'איתן', ישנם כ- 160 נגדים ו-14 קצינים שהיו חיילי 'איתן'. בשנת 2013 נשרו כ-18% חיילי 'איתן', הסיבות לנשירה הן: 48% מטעמים רפואיים, 33% התנהגות רעה וחמורה 9% היריון, 4% אי התאמה, 4% נישואין ו-2% סיבות אחרות. פחות ממחצית מחיילי ה'איתן' הינם בוגרי 12 שנות לימוד (46%), 10% מחיילי 'איתן' הינם יוצאי אתיופיה (הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2015, עמ' 54).

בסקר, שנערך על ידי חיל החינוך והנוער למש"קיות מקא"ם במהלך אוגוסט 2013, נמצא כי כלל המש"קיות מעידות על קשר רציף עם מפקדי החיילים. המש"קיות מתמודדות באופן יומיומי עם מקרי קיצון כגון בעיות ת"ש קשות, איומי אובדנות, מקרי אלימות וכדו'. רובן חשות עומס ושחיקה מהתפקיד אך גם גאווה על היותן חלק ממערך ה'איתן' (שם, עמ' 55).

# פרק א' - גורמי סיכון וגורמי הגנה

## א. הגדרות לצעירים בסיכון

ההגדרות בספרות של ילדים וצעירים בסיכון נובעות מהשקפת העולם ומן העמדה החברתית והערכית של הגוף או הארגון המגדיר, הן מרמזות על דרך הפעולה הרצויה לאותו ארגון כדי להתמודד עם התופעה. כל הגדרה "מסגירה" את האג'נדה של הגוף המגדיר אותה, במישורים שונים של זהות מקצועית, אינטרס כלכלי וכדומה ונוגעת בשאלות חברתיות ופוליטיות של אינטגרציה והפרדה, תרבות שלטת או רב תרבותיות, נשירה סמויה ונשירה גלויה וכדומה.

ניתן לחלק את ההשקפות, העומדות בבסיס הגדרות הסיכון לשתי תפיסות עיקריות: פוזיטיביזם והגישה הפרשנית. הפוזיטיביזם היא דרך התבוננות החותרת להתייחס אל מציאות אובייקטיבית, הניתנת לפירוק, שהפריטים שבה מקיימים יחסים היררכיים וליניאריים. חקירה פוזיטיביסטית מתבססת על מה שנראה בעין, על מה שניתן להוכיחו באופן ברור וודאי והנתונים הפוזיטביסטים נגישים לאדם באמצעות החושים. הגישה הפרשנית רואה במציאות תוצר יחסי של ההבניה החברתית, מציאות הוליסטית, שבה הידע מאורגן באופן רב ממדי, המבוססת על השפעות הדדיות. תפיסה זו מתבססת על נקודת המבט הפנומנולוגית, אשר בבסיסה עומדת ההנחה כי עולם התופעות אינו נטרלי אלא אנושי.

להלן יובעו מספר הגדרות לסיכון, על הציר שבין הגישה הפוזיטיביסטית לגישה הפרשנית:

בעבר הוגדרו בישראל ילדים בסיכון כ'טיעוני טיפוח': "תלמידים שכשלו בלימודים מסיבות חברתיות-כלכליות או תרבותיות ונזקקו על כן לטיפוח חינוכי מעבר לתנאי הלמידה הרגילים הניתנים לכל התלמידים." המושג 'טעוני טיפוח' ביטא את האמונה שניתן להתמודד עם התופעה בעזרת הוראה מתאימה למצב של פיגור לימודי שסיבותיו סביבתיות ולממש באמצעות החינוך תפיסה דמוקרטית של שוויון הזדמנויות. (קשתי, 1997, עמ' 221).

הגדרות רבות, כיום, מתמקדות באפיון הסימפטומים ההתנהגותיים של הסיכון:

המרכז למחקר ופיתוח חינוכי ב-OECD (1998) הגדיר ילדים בסיכון כ"ילדים בגילאי בית הספר היסודי והתיכון מרקע סוציו אקונומי נמוך, שאינם מגיעים להישגים לימודיים סבירים או נושרים מבית הספר".

ממשלת ישראל החליטה לאמץ את המלצות 'ועדת שמיד' ולקבל הגדרה המבוססת על סעיפים באמנה לזכויות הילד ועל הגדרות מקובלות בספרות המקצועית ובקרב קובעי מדיניות בארץ: "ילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה הם ילדים החיים במצבים המסכנים אותם במשפחתם ובסביבתם וכתוצאה ממצבים אלו נפגעה יכולתם לממש את זכויותיהם על פי האמנה לזכויות הילד, בתחומים אלה: קיום פיזי, בריאות והתפתחות; השתייכות למשפחה; למידה ורכישת מיומנויות; רווחה ובריאות רגשית, השתייכות והשתתפות חברתית; הגנה מפני אחרים ומפני התנהגויות מסכנות שלהם עצמם". בין המצבים, הנחשבים כמצבים מגבירי סיכון, נכללים: קשיים כלכליים, מצבי משבר במשפחה (מחלה קשה של אחד ההורים, מות הורה, פרידה) הגירה, השתייכות לקבוצת מיעוט, מוגבלות, ליקויי למידה, מעבר בין מסגרות, חיים בסביבה ענייה או מסכנת (תוכנית לאומית לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה, 2007, עמ' 9).

מחקר מכון ברוקדייל (כהן-נבות, אלנבוגן-פרנקוביץ ורייננפלד, 2000) נערך על מנת לשרטט את פרופיל התלמידים בסיכון בגילאי 18-14. במחקר נמצא, שמרבית התלמידים בסיכון הם בנים למשפחות ברוכות ילדים. שיעור הילדים בסיכון במשפחות חד-הוריות גדול מזה שבאוכלוסייה ורוב המשפחות סובלות מבעיות כרוניות כגון אי-תפקוד הורי, עבריינות, התמכרות, אלימות או ממצבי משבר דוגמת אבטלה, אשפוז ממושך, שינויים במבנה המשפחה (גירושים, מוות, נישואים שניים) וקשיים כלכליים. התלמידים עצמם מתאפיינים בהישגים לימודיים נמוכים, בבעיות משמעת ושוטטות, בדפוסי התנהגות אנטי-חברתיים, בהתנהגות שאינה מתאימה לתפקוד בחברה, בסף תסכול נמוך ובדימוי עצמי נמוך.

תלמידים בסיכון שרויים בחרדה קיומית, שמקשה עליהם להתחבר ללמידה בעלת ערך ושבעטיה הם מעדיפים פעמים רבות לעסוק בפעילויות המסיחות את דעתם מאותה חרדה. בשל כך הם מצויים בסכנה של נשירה - סמויה או גלויה - מבית הספר. המושג 'נשירה' משמעו עזיבה מלאה של בית הספר. קודם לעזיבה זו תהליך התנתקות הדרגתי של תלמידים שעדיין שייכים למסגרת. כאן נוצרה הבחנה בין קריטריונים הנוגעים לנוכחות הפיזית של התלמיד בבית הספר לבין קריטריונים הקשורים לתהליך ההתנתקות הפנימי מבית הספר, המתבטא בהישגים לימודיים, בהסתגלות למסגרת בית הספר ובהרגשת השייכות אליו או הניכור כלפיו (כהן-נבות, אלנבוגן-פרנקוביץ ורייננפלד, 2000).

תלמידים, הנושרים באופן סמוי או גלוי ממערכות חינוך, מעורבים פעמים רבות במעשים של עבריינות ואלימות ועלולים להידרדר לשולי החברה. כאשר תלמיד נמצא במסלול הידרדרות זה, הוא זקוק להתערבות של מערכת חזקה ומכילה שתיצור חלופה אמיתית לתגמולים שמספק לו עולם הפשע. מערכת כזאת אפשרית, בדרך כלל, כאשר מדובר במסגרת טיפולית כוללת, אולם רק אחוז קטן מן התלמידים בסיכון משתלב במסגרות טיפוליות מסוג זה. מסגרות אלה מועטות והשהות בהן יקרה ומחייבת לרוב את הוצאתם מן הבית. הפער בין הדרישה והצורך בפתרונות חינוכיים כוללים ובין מיעוט המענים היעילים הקיימים בפועל מחריף את תופעת הסיכון (כהן-נבות, אלנבוגן-פרנקוביץ ורייננפלד, 2000).

בשנתון הסטטיסטי לישראל דווח כי בשנת 2014 נשרו 2.7% (19,070) תלמידים מכלל מערכת החינוך. 1.8% (12,698) תלמידים נשרו ואינם לומדים במסגרות חלופיות[[4]](#footnote-4). במעבר מתשע"ג לתשע"ד נשרו מכיתות ז'-יב' בחינוך העברי 2.4% מהתלמידים. מדיניות משרד החינוך בעשורים האחרונים הביאה לצמצום דרמטי בממדי הנשירה הגלויה מ-20% בשנת 1980 ל-2.7% בשנת 2014.

על פי מסמך הכנסת העוסק בנשירה סמויה וביקורים לא סדירים במערכת החינוך (מרכז המחקר של הכנסת, 2014) בשנת תשע"ג טופלו על-ידי קב"סים[[5]](#footnote-5) 21,165 תלמידים בכיתות י'-י"ב, שהיוו 6.1% מכלל תלמידי שכבת הגיל; 18,115 תלמידים בכיתות ז'-ט', שהיוו 4.6% מתלמידי שכבת הגיל; ו-15,217 תלמידים בכיתות א'-ו', שהיוו 1.8% מתלמידי שכבת הגיל. במסמך צוין כי הנתונים על מספר התלמידים המטופלים על-ידי קב"סים אינם משקפים את תופעת הנשירה הסמויה במלואה כאשר להערכת משרד החינוך כ-30% מכלל הילדים ובני-הנוער הם בעלי מאפיין אחד או יותר ממאפייני הנשירה הסמויה.[[6]](#footnote-6) באתר האינטרנט של אגף שח"ר מצוין כי מלבד התלמידים המטופלים על-ידי קב"סים, יש במערכת החינוך עוד כ-150,000 תלמידים בדרגות סיכון שונות לנשירה[[7]](#footnote-7).

אדלר (1980) מסווג את בני הנוער שבסיכון לפי מידת השתתפותם בפעילות המסגרת באופן סדיר. המאפיינים השכיחים שהוא מצא בקרב נוער בסיכון:

* תלמידים המשתתפים באופן סדיר בפעילות המסגרת אך בשל בעיות משפחתיות, אישיות, סביבתיות, תרבותיות וכלכליות מגיעים למצב של אי ביקור סדיר עד לסכנת נשירה של ממש.
* נושרים סמויים - תלמידים המבקרים במסגרת באופן סדיר אך אינם משתתפים בעשיית בית הספר, כך שבהדרגה נוכחותם הופכת לחסרת תועלת ומשמעות בהקשר של תפקוד התלמיד בבית הספר מאחר ונוצר פער בידע ובמיומנויות בינם לבין שאר התלמידים.
* תלמידים אשר אינם מבקרים באופן סדיר בבית הספר ללא צידוק, לעתים זהו הסימן לנשירה צפויה בעתיד הקרוב.
* "נושרים" הם תלמידים אשר נעדרים ממסגרת לימודית או הכשרה מקצועית אך מעוניינים במסגרת חלופית.
* "מנותקים" הם בני נוער הנעדרים ממסגרת לימודית או הכשרה מקצועית ואורח חייהם מצביע על כך שאינם מתעניינים במסגרת חלופית ואף אינם עובדים באופן סדיר.

להב (2000) מתייחס לתופעת הסיכון כאל תופעה הנמצאת על רצף אשר בקצהו האחד השתתפות נורמטיבית בפעילות המתאימה לבני הגיל ובקצהו השני מצב של ניתוק. לטענתו, מצב של ניתוק הינו דינאמי וניתן לזהותו בשלבים מוקדמים יותר. מרבית בני הנוער הנושר או המונשר אינו נמצא במצב של ניתוק שכן יש חיפוש מתמיד אחרי מסגרת אלטרנטיבית.

## ב. חקר הסיכון, ההגנה והעמידות (Resiliency)

המושג 'סיכון' מתייחס לרמת הסבירות שייווצר איום משמעותי על התפתחותו ותפקודו התקין של האדם. חקר ה"סיכון", ה"הגנה" וה"עמידות" נעשה מתוך הנחה שהבנה טובה יותר של הגורמים המסכנים והמגינים, המשפיעים על האדם, תאפשר לפתח דרכים יעילות לסייע לילדים ולמבוגרים המצויים במצבי סיכון. חקר גורמי הסיכון, ההגנה והעמידות מאפשר לזהות ולבודד את הגורמים המאפשרים לילדים ולמבוגרים להתגבר על הקשיים שהמציאות מציבה בפניהם ולהפוך למבוגרים פרודוקטיביים ומתפקדים.

במסגרת אסכולה מחקרית זו נהוג לחלק את הגורמים המשפיעים על יכולתם של צעירים להתמודד עם מצבים מלחיצים לשלושה סוגים עיקריים: מאפיינים אישיים של האדם; משאבים של הדמויות המגדלות אותו; גורמים חיצוניים - משפחתיים, חברתיים ותרבותיים. רמת הסיכון, שבה נתון האדם, היא פועל יוצא של האינטראקציה המתקיימת בין שלוש הזירות, למשל: אדם המתמודד עם קשיים נירולוגיים מולדים (כמו לקויי למידה או היפראקטיביות) להורים נטולי מיומנויות הורוּת, הגדל בשכונת עוני, יימצא בסבירות גבוהה יותר של סיכון ויתקשה יותר למצוא פתרונות אפקטיביים למצבים שבהם הוא נתקל במהלך חייו. על פי אסכולה מחקרית זו אין אף גורם, שמשפיע לבדו על האדם, אלא רק הצטברות של גורמים עשויה להוביל למצב של סיכון (Fonagy & Target, 1997).

**ב1. גורמים אישיים רווחים**

**משבר נפשי** - אירוע רגשי מערער הפוקד את הנער. אירוע זה יכול להיות אירוע חד פעמי או אירוע מתמשך, בעל עוצמות שונות. המשברים יכולים להיות על בסיס לימודי או על בסיס מרכיב אישי, משפחתי, או חברתי.

**משבר נפשי לימודי** - לקות או קושי לימודי, אשר הביאו לרצף חוויות כישלון אצל הנער. למרות הידע הנצבר בנושא, ועל אף השאיפה להתמודד עם לקויות וקשיי למידה, עדיין קשה, הן לבתי הספר, והן להורי הילדים, להתמודד עם המורכבות שבקידום לקוי למידה. הקושי בא לידי ביטוי בשני היבטים עיקריים: עבור המשפחה זהו קושי תדמיתי, המושפע מאי הבנה ומדעות קדומות, ועבור בית הספר, הקושי הוא בהיערכות מקצועית המאפשרת קידום תלמיד חריג.

במחקר, שערכו עמלה ותומר עינת בקרב עבריינים בבתי הסוהר, בחנו החוקרים את הקשר בין ליקויי למידה, הפרעת קשב וריכוז ומצאו כי כ- 70% מכלל אוכלוסיית המחקר סבלו מלקויי למידה, 57% סבלו מהפרעת קשב, ו- 30% מן הנבדקים סבלו משתי המצוקות יחד. עוד בחנו החוקרים את הקשר בין לקויות ותחילת גיל עבריינות, ונמצא קשר ביניהם (מתוך: כתב אישום, ליקויי למידה , נשירה ועבריינות עמלה עינת, תומר עינת, הוצאת עם עובד 2006).

**משבר נפשי אישי** - מצב אליו נקלע הנער שלא באחריותו או אשמתו, והקושי של הנער להתמודד עם המצב הופך את המשבר למצב סיכון (מתוך: דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ונוער במצוקה, בראשות פרופ' הילל שמידט, ירושלים, מארס 2006, עמ' 67).

**ב2. גורמים משפחתיים רווחים**

**היעדרות ההורים** - המצב הכלכלי בישראל גובה לעיתים מחירים לא קלים בקרב משפחות. שוק העבודה בישראל הינו תובעני עד כי אדם מן השורה נאלץ לבלות את רוב יומו בעבודתו וכמעט ואינו שוהה בביתו עם ילדיו. לא מדובר רק במשפחה קשת יום, אשר ההורים עובדים במספר משרות כדי להביא לפרנסת ביתם שכר מינימאלי לצורכי מחייה, אלא גם במשפחות אמידות ומבוססות ממעמד בינוני גבוה אשר גם בהן ההישרדות הכלכלית מחייבת שהייה מחוץ לבית ברוב שעות היום.

חוקרים ופסיכולוגים מהארץ מדווחים על פרקי זמן נמוכים במיוחד בקיום "זמן איכות" בין הורים לילדיהם בישראל. עמוס רולידר מציג במחקר מקיף שזמן האיכות שמשקיע ההורה בילדו מסתכם ב- 14.5 דקות בממוצע. רולידר טוען במחקרו, כי זהו הבדל משמעותי ביחס לזמן אותו השקיעו ההורים בילדיהם לפני עשרים שנים, אז טוען רולידר הזמן הממוצע היה כשעתיים (רולידר, 2004).

**משבר כלכלי משפחתי** - תמורות כלכליות, הפוקדות את הארץ והעולם, בנוסף להרחבת הפערים בין עשירים לעניים, מותירות משפחות רבות במשבר ובמצוקה כלכליים. "42% מהילדים הרשומים במחלקות לשירותים חברתיים הוגדרו כנזקקים לשירותי רווחה. יתר הילדים אינם נזקקים אלה שייכים למשפחה בה לפחות אדם אחד מוגדר ככזה בקרב הילדים בעלי נזקקות מוגדרת, אצל כ-22% עוני וקשיי הכנסה" (מתוך: למ"ס, לקט נתונים לרגל יום הילד, נובמבר 2007, עמ' 5).

**גירושין במשפחה** - בשנת 2006 חיו 146,611 ילדים ובני נוער עד גיל 17 במשפחות חד הוריות בשל גירושין או פרידה (מתוך: למ"ס, לקט נתונים לרגל יום הילד נובמבר 2007, עמ' 5). הגירושין הינם משבר קשה עבור ההורים והילדים, שכן הם מערערים את המערכת המשפחתית, שאמורה לספק לילדים את צורכיהם הגופניים והנפשיים, ולהעניק להם תחושת תמיכה, הגנה וביטחון. הגירושין יוצרים מצב של אי ודאות המאיים על מהות חיי היומיום ועל מהות הקשר של הילד עם הוריו. כל אלה יוצרים בלבול, חרדה ותחושת סכנה חזקה ובלתי מוגדרת. תגובות רגשיות קשות אצל הילדים, והתהוות קשיים בהסתגלותם החברתית, הרגשית והאינטלקטואלית-קוגניטיבית הן תופעות שכיחות הנלוות לגירושין (סמילנסקי, 1990).

**אלימות במשפחה** - לאלימות במשפחה יש השפעה רבה על דפוסי ההתנהגות אשר יאפיינו את הילד. רולידר ועמיתיו (2000) מציינים כי "תבניות התנהגותם של ילדים מתגבשות ומושפעות מהסביבה הביתית בה הם גדלים. רולידר ציין במחקרו כי "סגנון הורות המבוסס על סמכותיות יתר כגון: שימוש בענישה גופנית והתפרצויות זעם בלתי מבוקרות ואלימות, מגביר את הסיכון שהילד יגדל להיות אלים כלפי חבריו" (רולידר, לפידות ולוי, 2000).

**פליליים במשפחה** - בני נוער רבים מוגדרים כנוער בסיכון בשל הימצאותם בסביבה משפחתית מסכנת אשר מהווה עבורם מודל להתנהלות אנטי חברתית. לכן בבית שיש בו מעורבות פלילית תהיה ייתכנות כי גם הילד יעסוק בפליליים. " 19.3% מבעלי התיקים הפליליים בגילאים 12-20 היו ילדים למשפחה בה לפחות אחד מן ההורים הורשע בפלילים" (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2006).

**החלפת אזור מגורים (מעבר דירה תדיר)** - המצב הכלכלי והשאיפה לקריירה מוצלחת, מחייבים לא אחת משפחות לארוז מטלטוליהן ולעבור לעיר אחרת ולפעמים אף להרחיק למדינה אחרת. מעברים אלה מערערים את יציבותה של המשפחה ויציבותו של הנער, ושמים אתו במצב סיכון. "תהליכים חברתיים כגון: תעשייה, הגירה, עיור ומוביליות, מצריכים ארגון מחדש ומציאת שיווי משקל חדש בחיים. בשלב השינוי המרקם המשפחתי מתערער" (דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ונוער במצוקה, 2006, עמ' 95).

**ב3. גורמים רווחים בקהילה**

**קליטת העלייה** - בראשית שנות התשעים נקלטו עולים רבים בישראל. מצב הגירה הוא מצב מורכב אשר כרוך לעיתים קרובות במשבר. "(...) נוער שמתגייס לפרנסת המשפחה (נוער בתפקיד מבוגר) - לא מעט בני-נוער עולים עוזבים את מערכת החינוך כדי לסייע בפרנסת המשפחה, הצעירים מקבלים על עצמם תפקיד ואחריות של מבוגר, ומשמשים כמתווכים בין המשפחה לממסד ולחברה הוותיקה".

ילדיהם, אשר רכשו את השפה הופכים לבעלי הסמכות בבית, כאשר לעיתים קיומה של המשפחה תלוי בכישורי השפה שלהם. לעיתים, במצבים בהם הילד הוא המקשר בין הבית לבין גורמי החוץ (משרדי ממשלה, קופת חולים, בתי ספר וכו'), עלולים ההורים לאבד את מרותם ומהותם, וכך, הילד הופך להיות הדמות הסמכותית בבית. תופעה זו קוראת הן בקרב עולים ממדינות חבר-העמים והן בקרב עולים מאתיופיה. ישנם הורים שמתקשים להיות מעורבים בקבלת החלטות בנושאים הקשורים ללימודי ילדיהם בכלל ולעזיבת בית-הספר בפרט. "אף שרובם דיווחו כי הם מגיעים לכל אסיפות ההורים, מתקשים ההורים להיות גורם בעלי השפעה בקבלת ההחלטות בנושאים אלה (...) רבים מהם מתקשים לתקשר עם סגל בית-הספר בשל בעיות שפה" (מתוך: דוח תופעת הנשירה הגלויה והסמויה של נוער עולה מחבר העמים ממערכת החינוך, 2006).

**עידן טכנולוגי** - בעידן של היום הופך הילד לבר סמכה מול הוריו בכל הקשור לקדמה הטכנולוגית, עד כי לעתים נזקק ההורה לסיוע בנו בכדי להתמודד עם "תקלה טכנית" (...) כל דור של צעירים מוצא דרכו למרוד בדור המבוגרים (...) הדור הצעיר מבטא את מרדנותו בהורים באמצעות שליטה בלתי מהורהרת בעולם הטכנולוגי, הצעירים חשים טובים יותר ומבינים יותר מהמבוגרים שכבר לא ישלימו את הפער" (סלנט, 1996).

תלותו של הילד בהוריו כסוכני ידע מתערערת עד כי הילד אינו זקוק להם על מנת להרחיב אופקים. הוא מלקט את הידע שלו מהמדיה (אינטרנט, טלוויזיה), ולעיתים אף מרגיש כי הידע שלו רחב יותר משל הוריו (לא יידונו כאן הסכנות שבאיסוף ידע לא מתווך) (פוסטמן, 1986).

**גורמי הגנה -** במקביל לגורמי הסיכון פועלים גם גורמים מגנים, אשר מפחיתים את הסיכון והאיום על ההתפתחות התקינה. גורמים כמו תפיסה עצמית חיובית, יכולת התקשרות טובה וסביבה תומכת נחשבים גורמים מגנים. בבית-הספר מגינים גורמים כמו מעורבות אישית של צוות בית הספר בחיי התלמיד, קשר טוב של התלמיד לביה"ס, יצירה יזומה של הזדמנויות להצלחה וכדומה.

השפעת גורמי הסיכון וההגנה הינה מורכבת ומצטברת ולכן לא ניתן להתייחס אליה במונחים של סיבה ותוצאה ולומר, כי גורם זה או אחר הביא בוודאות להיווצרותה של תופעה כזאת או אחרת. בנוסף לכך, השפעת הגורמים המסכנים והמגינים הינה סובייקטיבית. גורם מסוים עשוי להיתפס על ידי אדם אחד כגורם מסכן ועל ידי אחר כגורם מגן. משום כך, לא ניתן לדעת רק על סמך קיומו של גורם כזה או אחר, שעצם קיומו יצור את הסיכון העתידי. סביבה של עוני, לדוגמא, אינה גורמת, בהכרח לסיכון. לעומת זאת, להצטברות של גורמים כמו: עוני, בעיות במשפחה וניכור סביבתי יש סיכוי רב הרבה יותר להוות גורם מסכן, אם כי, גם במקרה כזה עשויים גורמים מגנים כמו קיומן של דמויות משמעותיות שמספקות חום ואהבה, אינטליגנציה גבוהה וחברותיות להגן מפני הסיכון.

עמידות - Resiliency - המושג 'עמידות' שאול מתחום הפיזיקה, שם הוא מציין את יכולתו של חומר לחזור למצבו הראשוני לאחר שמופעל עליו לחץ, בדומה לקפיץ שמתכווץ עם הפעלת לחץ וחוזר למצבו לאחר הסרת הלחץ. עמידות במובנה הפסיכולוגי מתייחסת ליכולתו של הפרט להתמודד עם מצבים משתנים, לפתור בעיות ביעילות, ומתוך שיקול דעת, ולהסתגל לחברה באופן הטוב ביותר מבחינה רגשית וחברתית. קיומה של עמידות אינו מרמז על קיומה של תכונה זו או אחרת, אלא על סינתזה של מספר רב של גורמים, אשר בסופו של דבר מסייעים לאינדיבידואל להסתגל לחברה מבחינה רגשית וחברתית, למרות היותו חשוף למצבי לחץ ומצוקה.

עמידות הינה (Benard & Slade, 2009 ; Brooks & Goldstein, 2008; Margalit & Idan, 2004) מבנה תודעתי המאפשר לאדם להגיב בצורה בריאה ופורייה למצבי חיים קשים ומעוררי לחץ, בכלל זה מצבי לחץ שגרתיים ויום-יומיים, ולפעול כדי להרחיב ולהעשיר את חייו. מבנה העמידות הפנימי מאפשר לאדם להתגבר ביעילות על מצבי מתח ולחץ, להתמודד עם האתגרים היום-יומיים, להתאושש מאכזבות, מכישלונות, ממצבים טראומטיים וממצוקות, לפתח מטרות ברורות ומציאותיות, לפתור בעיות, ליצור בנוחות אינטראקציה עם אחרים ולנהוג כבוד בעצמו ובזולת.

אנשים, שנמצאו כעמידים אל מול מצבים של לחץ, מתאפיינים בין היתר כפעילים ובעלי מזג קל:

**מאפייני מזג (טמפרמנט)**: ישנן תכונות מולדות הממלאות תפקיד בהתמודדות ובחוסן. יש ילדים שבאים לעולם כשהם פעילים וחברותיים יותר מאחרים, ואילו אחרים נוטים יותר להסתגרות פסיבית. ילדים בעלי חוסן נוטים לחפש מבוגרים שעשויים להועיל להם ולגייסם, וכך לזכות בעזרה רבה יותר לעומת מקביליהם הפסיביים.בנוסף,ישנם ילדים שנוטים יותר מאחרים להתמודד באופן פעיל עם אתגרים שהם נתקלים בהם, והם מצליחים יותר מאשר ילדים שמגיבים באופן סביל ללחץ. מכאן שעלינו לעשות כל שביכולתנו עם הילדים - במיוחד עם ילדים שנוטים להיות פסיביים בשל מזגם - כדי לעודד אותם לנקוט אסטרטגיות פעילות.

**יחסי חברות:** צעיר, המתגלה כעמיד, אינו פופולארי במיוחד ואינו בהכרח "אחד מהחבר'ה", אבל הוא מיטיב לבחור את חבריו, ואלה מלווים אותו לפעמים מגיל הגן ועד הבגרות (Werner, 1989). יחסים של חברות ודאגה (caring relationships) חשובים גם במסגרת החינוכית עצמה (Benard & Slade, 2009). דאגה הדדית ויחסים של כבוד הם גורמים מכריעים הקובעים אם התלמיד ילמד, אם הוריו יהיו מעורבים בבית הספר ואם הוא יחוש שיש לו מקום ראוי בחברה.

**חתירה לעשייה משמעותית** - לצעירים עמידים יש אמונה במשהו שמעבר לעצמם, והם מסוגלים להשתמש באמונה הזאת כדי להתגבר על המצוקה ולמצוא משמעות בחייהם גם במצבים של כאב וסבל. הם פועלים מתוך אמונה שלחיים, למרות הכול, יש משמעות, ואפילו הכאב שהם חווים יכול לבסוף להשתנות (Erikson, 1963).

## ג. גורמי סיכון והגנה המשפיעים על הסתגלות חיילים לשירות הצבאי - ממצאי מחקרים קודמים

 אין אדם שחסין לגמרי מפני מצבים של לחץ ומצוקה, אולם, אנשים נבדלים ביניהם ביכולתם להתמודד עם מצבים מלחיצים. חקר הסיכון מנסה לאפיין את ההבדלים בעזרת מושגים מכלילים, המסייעים בהבנה ובניבוי, ואשר בעזרתם ניתן לפתח דרכים לקידום חוסן ועמידות. בהמשך ייסקרו גורמים אישיים, בין אישיים, משפחתיים, חברתיים וסביבתיים אשר נמצאו במחקרים שונים כרלוונטיים להתמודדות עם המצבים, שעימם נדרשים חיילים המשרתים בצה"ל להתמודד. כל גוף מחקרי מתמקד בגורם אחד מבין גורמי הסיכון וההגנה. בסקירה זו תובא סינתזה של המחקרים השונים על פי החלוקה של גורמים אישיים, הקשורים במשאבי ההורים וגורמים סביבתיים. תיאור הגורמים אינו כולל את חלוקתם לגורמי הגנה וסיכון, שכן לרוב מדובר ב"שני צדדים של אותה מטבע" או בגורמים, אשר בהקשר מסוים עשויים לשמש כגורמים מגנים ובהקשר אחר כמסכנים את ההתפתחות:

### ג1. גורמים אישיים

##### **חוסן נפשי**

החוסן הנפשי הינו מושג, המורכב ממספר מאפייני אישיות, שמשמשים כמשאבי התמודדות עם אירועי חיים מלחיצים: מחויבות (commitment) שליטה (control) ואתגר (challenge). המחויבות משקפת תחושה רחבה של כוונה ומשמעות, הבאות לידי ביטוי בנטייה למעורבות האקטיבית במאורעות במקום הישארות פאסיבית וחוסר מעורבות. המחויבות היא האמונה של האדם בחשיבות ובערך של עצמו ושל פועלו, ועל כן קשורה לנטייה של האדם לערב את עצמו בכל מרחב החיים שלו (עבודה, משפחה, יחסים בין אישיים ומוסדות חברתיים) כיצור חברתי. מושג זה מחייב אדם פעיל ומעורב, הלוקח בחשבון את צרכיו ואת המשאבים המצויים בידיו ובסביבתו. מחויבות לעצמו מספקת לאדם תחושת יעוד וממתנת את האיום הנתפס של כל אירוע חיים שמעורבים בו לחצים. אפילו אם האירוע הינו איום לתפיסה העצמית של האדם, המחויבות ממתנת זאת, מאחר שהאדם המחויב יודע לא רק כמה הוא מעורב אלא גם מדוע נבחרה מחויבות זו. עם המחויבות באה גם ההכרה של האדם בסדרי העדיפויות של חייו ובמטרות, אשר הציב לעצמו, וכן ביכולתו לקבל החלטות ולהחזיק בערכים. אולם המחויבות היא יותר מאשר הערכה עצמית מאחר שהיא מבוססת על תחושות חברותיות. אנשים מחויבים יוצאים נשכרים, הן מן הידע שהם יכולים לפנות לאחרים במצבי לחץ אם יזדקקו לכך והן מן הידע שאנשים אחרים סומכים עליהם שלא ייכנעו ללחצים. לאנשים מחויבים יש את המיומנויות והרצון להתמודד בהצלחה עם לחץ.

שליטה מתייחסת לנטייה של האדם להאמין ולפעול כאילו הוא יכול להשפיע על מהלך האירועים במגבלות הקיימות. אנשים בעלי שליטה מחפשים הסברים לכך שדבר מסוים מתרחש לא בגורמים התלויים באחרים או בגורל אלא בהסתמך על אחריותם האישית. שליטה מאפשרת לאנשים לתפוס אירועי חיים מלחיצים רבים כבעלי תוצאות חזויות מראש, התלויות בפעילותם ועל כך בתפעולם ובהכוונתם. אנשים אלו חשים שהם מסוגלים לפעול בכוחות עצמם ביעילות ולתכנן את חייהם על פי רצונם.

האתגר משקף תפיסה וראייה של מאורעות בחיים שלא כמעמסה אלא כחלק טבעי, המספק הזדמנות לצמיחה אישית ולהתפתחות. אתגר גורם לאנשים להיות קטליזאטורים בסביבתם ולהתאמן בתגובות לבלתי צפוי. בשל חיפושיהם אחר חוויות חדשות ומעניינות אנשים אשר מקדמים בברכה אתגר כבר סקרו את סביבותיהם והם יודעים לאן עליהם לפנות לשם קבלת משאבים שיעזרו להם בהתמודדות עם לחץ. יתרה מזאת הם מאופיינים בפתיחות ובגמישות קוגניטיביות וכן בסובלנות לעמימות. דבר זה מאפשר להם להתמודד עם אירועי החיים הבלתי צפויים ביותר.

מחקרים מראים שנבדקים שחוו לחץ גבוה ודיווחו על בריאות טובה אופיינו בחוסן נפשי גבוה יותר מנבדקים, שחוו לחץ גבוה ובריאות פחות טובה.

למרות שחוסן נפשי הוגדר במקורו כממתן את הקשר בין לחץ לבין בריאות, ניתן להרחיב את השימוש בו גם למיתון בריאות נפשית או הסתגלות. מחקרים רבים בחנו את הקשר בין חוסן נפשי לבין בריאות פסיכולוגית. לחץ נמדד במחקרים אלה באמצעות מגוון שאלונים לבדיקת אירועי חיים, אסונות ועומס יתר נתפס. התוצאות היו חד משמעותיות - בריאות נפשית נובאה באופן מובהק על ידי האפקט העיקרי של חוסן נפשי.

החוסן הנפשי משפיע באמצעות תהליכי התמודדות כמו הערכה קוגניטיבית של המצב הנפשי והבריאותי של הפרט. אנשים בעלי חוסן נפשי גבוה נוטים להעריך באופן חיובי את בריאותם הנפשית והפיזית.

##### **הבנה עצמית**

המושג 'הבנה עצמית' (self-understanding) מתייחס לאופן שבו מתבגרים לומדים להבין את עצמם, למידה הכוללת היבטים פיזיים, חברתיים, אקטיביים ופסיכולוגיים של העצמי. למידה זו היא מרכיב מרכזי בתחום הקרוי קוגניציה חברתית (social cognition) והיא מתבצעת בתהליכים של השוואה ולמידה חברתית (Beardslee, 1989).

התפתחות העצמי מתאפיינת במעבר ממושגי עצמי פיזיקאליים לפסיכולוגיים, בהופעה של מאפיינים חברתיים אישיים ובעלייה הדרגתית ברמת הרפלקטיביות של ההבנה העצמית לקראת אינטגרציה של היבטים שונים של העצמי למערכת מאוחדת. המתבגר מתחיל לשפוט את עצמו ביחס לאמות מידה חיצוניות, ומושג העצמי שלו נעשה יותר ויותר מופשט ורב פנים ומתארגן לכדי ייצוגים מנטאליים קוגניטיביים (Damon & Phelps, 1989).

המושג "הבנה עצמית" כולל את התהליכים הפסיכולוגיים שבאמצעותם יוצר האדם מערכת של קשרים בין חוויות בעולם לבין תחושות פנימיות. ההבנה העצמית הולכת ומתגבשת כמעין מסגרת עבודה פנימית, פרשנית ומארגנת. בסופו של דבר, המסגרת הזאת הופכת לחלק יציב של העולם החווייתי של האדם והיא כוללת לא רק את המחשבות ואת הרפלקסיות של האדם על עצמו ועל אירועים שהוא חווה, אלא גם את פעולותיו בעקבות המחשבות האלה. ככל שההבנה העצמית מתגבשת ומבשילה, האדם מייחס חשיבות הולכת וגדלה למסגרת העבודה הפנימית המתפתחת בתוכו; הוא מאמין שהידע העצמי שהוא רוכש הוא בעל ערך רב, הוא נוהג בכובד ראש בתהליך הבנייה של הידע הזה ומייחד לכך זמן ומאמץ (Beardslee, 1989).

בין המאפיינים של ההבנה העצמית ניתן למנות הערכה מציאותית של גורמי הסיכון ושל דרכי ההתמודדות המתאימות - היכולת להעריך נכון את הגורמים המלחיצים בחיים, גם אם הם מורכבים ורבי תמורות, ולדעת כיצד לרכז את האנרגיות ולבחור בפעולות הנכונות. היכולת לפעול ולהשפיע על הסביבה וכן היכולת לשפר את ההבנה העצמית ולעשותה עמוקה ומפורטת יותר באופן שמאפשר לשפר עוד ועוד את יכולתו של האדם לפרש ולנבא התרחשויות באופן שתורם לביטחונו.

##### **מנטליזציה**

המנטליזציה היא יכולתו של האדם לפרש את התנהגותו שלו ואת התנהגותם של אחרים, במונחים של מחשבות, רגשות ואמונות. המנטליזציה מאפשרת לאדם להגיב לא רק להתנהגות של האחר אלא לכוונות שהוא מייחס לו בהתאם לאופן שבו הוא מבין, מפרש וממשיג את העמדות, הכוונות, ההתנהגויות והתכניות של האחר. המנטליזציה שונה מתודעה עצמית ומהבנה עצמית, שכן היא מתייחסת לתהליכים אוטומטיים, לא מודעים של מתן פרשנות בין-אישית למעשיו של הזולת באופן שתורם לוויסות העצמי. היא מסייעת לאדם לווסת את התנהגותו ומאפשרת לו להבין ולנבא התנהגות של אחרים ועל ידי כך להתאים את עצמו ולהסתגל בגמישות רבה יותר לסיטואציות בין אישיות.

### ג2. גורמים הקשורים במשאבים של הדמויות המגדלות

##### **התקשרות**

הימצאותם של מבוגרים משמעותיים, המתווכים לילד את גורמי הלחץ והסיכון שבחייו, פועלת כגורם מגן המטפח את עמידותו.צעירים זקוקים ליחסים רגשיים חיוביים ויציבים עם הורה אחד לפחות, או דמות אחרת להתייחסות. זהו המשאב החשוב ביותר שיכול להיות כדי לטפח חוסן. יחסי התקשרות מוקדמים הם השיעור הראשון על טיבו של העולם. כאשר הם מנחילים אמון, לילדים יש נקודת פתיחה טובה בחיים.יחסים חיוביים בגיל צעיר מלמדים לתת אמון, להגיב, להרגיש, לשים לב. לעומת זאת, כאשר היחסים בגיל הצעיר אינם מהימנים או שהם שליליים, הם מלמדים את האדם לפחד, להפנות עורף ולהפוך קהה רגשית ומופנם.

צעירים, החווים יחסים משמעותיים עם אדם מבוגר אחד או יותר, בנוסף על הוריהם ואשר משמש להם דמות הזדהות ומספק להם תמיכה רגשית רצופה מגלים חוסן ועמידות גבוהה יותר מפני מצבים מלחיצים.

תיאוריית ההתקשרות של בולבי (Bowlby, 1988) נוסחה במקור כדי להבין תגובות של בעלי חיים ובני אדם ביחס לשני גורמי לחץ עיקריים בחיי היומיום: אובדן ופרידה. טענתו של בולבי היא שמערכת ההתקשרות הינה אבולוציונית, המסייעת בהתמודדות עם מצוקה. השגת קירבה היא קודם כל צורך הישרדותי ובעת סכנה מנסה הפרט למצוא הגנה אצל דמות ההתקשרות. דמויות ההתקשרות אמורות לשמש כמקור של ביטחון בו יכול הפרט לקבל נחמה, תמיכה ואישור מחדש בעת מצוקה. ההנחה היא שדווקא במצב מצוקה מופעלת מערכת ההתקשרות שמטרתה לשמר קירבה למבוגר מובחן ועדיף היכול לסייע בהפחתת המצוקה ולנטוע תחושת ביטחון.

בולבי (Bowlby, 1988) טען כי רגשות בסיסיים נבנים סביב התנסויות התקשרות עם אחרים משמעותיים. רגשות שליליים כמו חרדה וכעס מאותתים לפרט שמשהו אינו כשורה ושיש צורך לבצע פעולת התמודדות. דווקא במקרים כאלה מופעלת מערכת ההתקשרות והפרט מחפש קירבה אצל אחר משמעותי המסוגל להפחית את חרדתו. אם האחר יהיה נגיש ויצליח להפחית את המצוקה יתעוררו במקום החרדה תחושות של הקלה והכרת תודה כלפי האחר אולם אם האחר אינו נגיש או רגיש למצוקת הפרט עלולים החרדה והכעס להציף את הפרט.

ישנן עדויות עקיפות, המעידות על כך שלתכונות שונות של המפקד כגון: נגישות, רגישות, קבלה, הערכה, יחס אישי וכו', אשר לפי תיאוריית ההתקשרות הן חלק מדמות התקשרות חיובית, שיש לה השפעה על תפקודו של החייל. חייל שנמצא בתהליך של סוציאליזציה למערכת הצבאית ועומד מול המצוקות של הטירונות יחפש מקור לתמיכה רגשית כגון אדם שיוכל להקשיב לו, שיהיה אמפטי כלפיו, מבין ומעודד, ומקור לתמיכה אינסטרומנטלית. אדם שיוכל לתת לו משוב אישי לגבי כישורים מקצועיים או כל היבט אחר או תכונה אחרת, יספק לו מידע חשוב אודות הפעילויות השונות, יסייע לו במטלות השונות הנדרשות ממנו. המפקד יכול לשמש לו מקורות אלו במיוחד מקור לתמיכה אינסטרומנטלית, מכיוון שהוא הדמות הראשונית שיכולה לתת לו הדרכה, ייעוץ, פרגון ומשוב. באמצעות יחס אישי מכבד ומעניק, המפקד יכול לספק את הבסיס הבטוח והחייל יקבל תחושת ביטחון במצבו הנוכחי.

בהמשך לטענות הבסיסיות של בולבי (Bowlby, 1988) ניתן לומר שמכיוון שמצב דחק מפעיל את מערכת ההתקשרות, מערכת זו תהיה פעילה במהלך הטירונות אשר מהווה מצב דחק לחייל. הפעלת מערכת זו מביאה את הפרט לחפש אחר מקורות תמיכה אפשריים. בטירונות המפקד עשוי להוות דמות תומכת. מול החייל עומדת דמות סמכותית בעלת ידע, יכולת הדרכה, דמות שיכולה לטפל בצרכיו. החייל תלוי בדמות זו תלות כמעט מוחלטת למילוי צרכים אלו. לכן יכול השילוב של מערכת ההתקשרות פעילה ודמות שיכולה להיות בפוטנציאל caregiver להפוך את המפקד בתנאים אופטימאליים לדמות משמעותית, שמטפחת את החייל ומשפיעה על תחושת הבסיס הבטוח שלו.

אינטראקציות מספקות עם ביטחון גובר בחיפוש קרבה כאסטרטגיות ויסות רגשות אפקטיבית מגבירות את תחושת האמון בזמינותם ובתגובותיהם של האחרים ואף את הביטחון במשאבים האישיים של הפרט להתמודדות עם לחץ. הפרט מפתח אמונות אופטימיות אודות ניהול מצוקה, הוא לומד שמצוקות ניתנות לניהול ואיומים חיצוניים ניתנים להסרה. הוא לומד על תגובותיו החיוביות של הזולת להתנהגויות ההתקשרות ועל היכולת להשיג שליטה על מאורעות מאיימים. אינטראקציות אלו מחזקות את תחושת הפרט בכך שהעולם הינו מקום בטוח, המאוכלס באנשים בעלי כוונות טובות, המאפשר לו לקיים מערכות יחסים מתגמלות עם אחרים ולהיות מעורב, ללא חשש, בפעילויות שאינן פעולות התקשרות.

מצד שני, כשדמות ההתקשרות אינה זמינה פיזית או אמוציונלית ברגעי הצורך או שאיננה רגישה או מגיבה לניסיונות ההתקרבות של הפרט, הרי שתפקוד מערכת ההתקשרות מופרע והיא איננה משיגה את מטרתה. במקרים אלו הפרט לא חווה התפוגגות של המצוקה, להפך, המצוקה שהתעוררה לנוכח איום מקרי גוברת עם הספקות לגבי האפשרות להשיג בטחון, עם הספקות לגבי קיומו של עולם בטוח ולגבי האחרים כמי שניתן לתת בהם אמון ועם הספקות לגבי קיומם של משאבים אישיים לניהול מצוקה.

##### **משאבי המשפחה והשפעתם על הגיוס לצה"ל**

שלב השיגור הוא השלב, שבו משלחים ההורים את ילדיהם לבנות לעצמם חיים עצמאיים. זהו אחד משלבי החיים הנורמטיביים של המשפחה והוא מתחיל כאשר הילד הראשון עוזב את הבית בעקבות שירות צבאי, נישואין, לימודים במוסד להשכלה, המרוחק מהבית, או עבודה ומסתיים כאשר הילד האחרון עוזב את הבית בנסיבות כאלו. מאפייניו של שלב השיגור בחברות שונות בעולם המערבי דומים זה לזה (קסן וויטנברג, 2000).

החל משנות ה-80 עלה הגיל הממוצע לעזיבת בית ההורים במרבית המדינות המערביות, בעיקר עקב העלייה בחשיבות ההשכלה כמפתח למוביליות חברתית. בשנים האחרונות ניתן למצוא במדינות המערביות תופעה שבה ילדים שעזבו חוזרים לגור בבית ההורים לאחר תום הלימודים או השירות הצבאי. לתופעה זו השלכות על מערכת היחסים בין ההורים לילדיהם ובין ההורים לבין עצמם.

הצלחת המשפחה בשלב השיגור דורשת ארגון מחדש של המשפחה כמערכת. גם המשגרים וגם המשוגרים צריכים להגדיר מחדש את היחסים ביניהם, תוך הסתגלות לשינויים. כדי להתמודד בהצלחה עם משימת השילוח צריכה המשפחה לשמור על רמה של איזון בין הפרט לבין הקשר המשפחתי. יכולת המשפחה להתמודד עם המאורע הלוחץ של השיגור תלויה במשאבים המשפחתיים האינדיבידואליים והקולקטיביים שלה. גמישות בחלוקת התפקידים במשפחה עשויה לסייע בקבלת יציאת הילד כמאורע חיובי המלווה שמחה וגאווה. בעוד שבמשפחות נוקשות, שאין בהן גמישות בחלוקת התפקידים, עלולה עזיבת הילד להיתפס כאיום על יכולת המשפחה למלא את תפקידיה. משפחות המתקשות להתמודד עם שלב השיגור משאירות את הילד כבול למחויבויות המשפחתיות. האמביוולנטיות של המשפחה בשלב השיגור עלולה להחריף בגלל השיגור לצבא והסיכון הכרוך בשירות זה (קסן וויטנברג, 2000).

מייזלס וחי (Mayseless & Hai, 1998) חקרו 143 גברים צעירים ישראלים בשתי נקודות זמן: שלושה חודשים לפני גיוסם ליחידות קרביות בצה"ל ושישה חודשים אחריו. הם בחנו, האם הצעירים חשים שמידת האוטונומיה שלהם גדלה ושקשריהם הרגשיים עם הוריהם השתפרו והאם אופי היחסים עם ההורים לפני הגיוס והשינויים שמתרחשים בהם לאחריו קשורים להסתגלות טובה יותר לצבא. הממצאים מראים שפרידה פיזית של צעירים מהבית משפרת את הקרבה הרגשית ביניהם ובין הוריהם, מפחיתה את העימותים ביניהם ובין ההורים ומגבירה את עצמאותם. כן נמצא שהיחסים עם ההורים לפני הגיוס ושיפור היחסים עם הגיוס קשורים חיובית להסתגלות טובה יותר לצבא. ממצאים אלה מתחזקים במחקרים דומים שנעשו בארצות הברית.

### ג3. גורמים סביבתיים

לצד הגורמים הסביבתיים כמו הסביבה החברתית, השכונה, הקהילה והמוסדות החינוכיים, משפיעים על חיילים גם מרכיבים שונים של השירות הצבאי:

####  השירות הצבאי כגורם מסכן ומגן

הגיוס לצבא מלווה במתח רב. מעברים חדים ומידיים מאפיינים את השלבים הראשונים של השירות הצבאי: המתבגר נפרד באופן חד מעולמו המוכר ופושט זהות בכדי לעטות זהות שונה לגמרי - זהות בה לא בחר והיא נכפית עליו בכל הרמות. השירות הצבאי מתאפיין בדרשנות ולחץ, מצבים קיצוניים שבהם מתממשות או מתנפצות הפנטזיות לגבי יכולותיו של הצעיר, העמדת גבריותו במבחן תחרותי וההשתייכות לקבוצה חדשה מהווים גורמים מלחיצים המציבים את החייל בעמדה של משא ומתן מתמיד עם סביבתו, כשהוא מנסה בו זמנית לספק את צרכיו ואת צרכי הסביבה.

הכניסה לצבא היא, לעיתים קרובות, המאורע המשמעותי ביותר שקרה עד כה לצעיר בחייו, והיא מייצגת את האיום הגדול ביותר על יכולת ההסתגלות שלו עד כה. בין יתר המאפיינים של המערכת הצבאית, להם נדרש המתבגר להסתגל בעת גיוסו לצבא אפשר למנות את המאפיינים הבאים: מערכת אשר מטשטשת ייחודיות, תנאים מתמשכים של לחץ פיזי, נפשי וחברתי, מערכת נוקשה הכופה נורמות וסטנדרטים חדשים להתנהגות ולביצוע, שימוש בענישה או קידום כאמצעים להנעה, תביעה לנאמנות בלתי מסויגת גם בניגוד לסטנדרטים ואיסורים מופנמים (ישראלאשוילי, 1995, 1979).

עם הכניסה לצבא נדרש החייל לאמץ ולפתח דרכי התנהגות המתאימות לאפיונים הייחודיים של החיים במערכת הצבאית וביניהם: קשיים פיסיים, משמעת נוקשה, היררכיה מופגנת, אילוצי זמן, חברה כפויה וכדומה. כל אלה מאפשרים תפקודים קוגניטיביים וחברתיים תקינים, שהחייל נדרש להפגין. מידת הצורך בפיתוח תגובות מסתגלות אינה מוחלטת, אך היא רבה. הלבוש האחיד, התספורת והשהייה במשך כל שעות היממה בתוך מחנה צבאי הם סממנים חיצוניים ובולטים של עולם שונה, בעל חוקים ונהלים משלו ובעל דרישות, אשר מהן אין החייל יכול להתעלם (ישראלאשוילי, 1979).

בעת המפגש עם הצבא, נמצא הצעיר בגיל ההתבגרות המאוחרת ושרוי בעיצומו של תהליך חיפוש וגיבוש זהות אישית על היבטיו הפיזיולוגיים, הרגשיים והחברתיים. הוא מתחבט בפרידות קשות ממגוון האובייקטים של עולם הילדות ונאבק על האוטונומיה שלו בתחום הקונפליקט המתמשך שבין תלות לעצמאות.

תקופת ההתבגרות שהגדיר אריקסון (1960) כמורטוריום פסיכו סוציאלי - פסק זמן המיועד לאפשר למתבגר להשלים תהליכים אלו - נקטעת בצורה חדה וכפויה על ידי הגיוס לצבא. המסגרת הצבאית מכתיבה תשובות משלה למגוון הבעיות שבהן מתחבט הצעיר, היא כופה עליו פרידות ומסגרות חדשות, מאפשרת לו סוג של עצמאות, אוטונומיה במחיר של היטמעות ותלות ראשונית ודורשת קבלה של מרכיבי זהות, בין כדרישה ערכית אידיאולוגית ובין כנובעת מאופי השירות. כל זאת בעוצמה בלתי מתפשרת. החל משלב החיול המתבגר מאבד את זהותו כפרט ייחודי ויש לו הזדמנויות מעטות בלבד לביטוי עצמי.

תקופת האימון הבסיסי של החייל - הטירונות - היא המפגש המלחיץ הראשון עם המסגרת הצבאית. ביחידות קרביות, הטירונות אורכת מספר חודשים ומטרתה להקנות למתגייס מיומנויות טכניות וקוד התנהגותי המותאם לצבא. היכולת להתמודד ולהסתגל בולטת במיוחד במסלול שירות זה שכן אצל הקרביים מערכת הלחצים ממושכת ומעיקה יותר מאשר אצל חיילים בתפקידי מנהלה ושירותים (בלייך וחן, 1989).

הגיוס לצבא בישראל הוא כפייתי, שרירותי ורגרסיבי מבחינת תהליך ההתפתחות של הילד המשוגר. הוא כפייתי מאחר שכל נער ונערה בישראל מחויבים להתגייס על פי חוק. סירוב לגיוס יכול להסתיים בסנקציות, שהקיצוניות שבהן היא שלילת החופש של הפרט לתקופה מסוימת. הוא שרירותי, מאחר שאינו מתחשב בייחודיות של המתגייסים, בשונותם ובבשלות השונה שלהם והוא רגרסיבי שכן ממצב של עצמאות יחסית, של גיבוש זהות ייחודית ושל חופש, חוזר המתבגר להיות תלוי באחרים, בייחוד בשנת השירות הראשונה. אפיונים אלה עלולים להיתפס כגורמים מעכבי התפתחות וכמאריכים את משך גיל ההתבגרות.

עם זאת, הגיוס נתפס על ידי המתבגרים גם כשלב נורמטיבי, חיובי ומאתגר בחייהם. נורמטיבי, משום שרוב בני גילם מתגייסים ואף הוריהם התגייסו כשהיו בגיל זה. חיובי, כי הוא נחשב כמעבר לעולם המבוגרים ויכול לתרום לקידומם בחיים. ומאתגר, מאחר שהוא מעמיד אתגרים פיזיים, נפשיים ותפקודיים, שמי שמצליח לעמוד בהם זוכה בסיפוק אישי ובהערכה מהסביבה. זו הסיבה לכך שהשירות הצבאי והציפיות לקראתו עוד הרבה לפני השירות בפועל הם מרכיב משמעותי בחייהם ובתפיסת עולמם. הם מתרגשים ומתכוננים לקראתו, וחלקם אף רואים בו מפתח לקידומם בחיים.

מכאן, נראה שבעצם הגיוס לצבא בגיל 18 טמונים כוחות סותרים: הצבא נתפס על ידי בני הנוער הן כמעכב את התפתחותם והן כמקדם אותה. האיזון בין שני כוחות אלה עשוי להשתנות בהתאם לשינויים החלים בקונטקסט החברתי, הערכי והביטחוני והוא המפתח המרכזי למוטיבציה של המתבגרים להתגייס לצה"ל.

####  הסביבה החברתית בצה"ל

החייל המגיע אל היחידה הצבאית חווה מפגש ייחודי ושונה באופיו מהמפגשים הקודמים במסגרות טרם גיוסו לצבא. המפגש ביחידה הצבאית הינו כפוי, שכן החיילים מתגייסים מתוקף החוק ואינם בוחרים לאיזו יחידה ישובצו ומי החיילים שישובצו עמם. המפגש הוא אינטנסיבי מאד כתוצאה ממשך השהות יחד, החוויות והעומס הכרוכים בחיים המשותפים והצורך לבצע משימות משותפות, לעיתים תוך סיכון חיים. המפגש מורכב מרובד גלוי, סדר היום הפורמאלי, שגרת היחידה, ביצוע המשימות ומנוהל על ידי המפקדים, כולל בתוכו מרכיבים כמו מוראל, גיבוש יחידתי וכו'. לכך מצטרפים גורמים בלתי פורמאליים, הסמויים לעיתים מעיני המפקדים בהם באים לידי ביטוי הכוחות החברתיים הפנימיים ביחידה. המפגש הייחודי, הנוצר במסגרת הלא פורמאלית, יוצר הזדמנות לצמיחה והעשרה הדדית אך טומן בחובו פוטנציאל לקונפליקטים ומתחים על רקע הזהויות התרבותיות והתפקידים השונים.

משעה שנוצר גיבוש חברתי ולכידות, מבוססת הגישה הרב תרבותית המתאפיינת ברגישות תרבותית והקשבה בגובה העיניים מתוך פתיחות ללמידה ולקבלת השונות. כך יותר קל לחייל לבצע משימות שונות, שכן הוא מרגיש שייך ומחויב ליחידה ויכול להביע את אופיו יחד עם הרצון ללמוד על האחר ולהיות חלק ממערכת שלמה. היחידה הצבאית כאשר היא קבוצה חברתית מלוכדת ברמת החיילים והמפקדים, כל חייל יכול לתת ביטוי לזהויות השונות שלו, כל עוד אין בכך פגיעה בכבודם של חיילים אחרים ביחידה, בתפקוד היחידה או בבסיס המשותף של מדינה יהודית דמוקרטית. החיילים מפתחים תחושות של אחריות ומחויבות הדדית מתוך היותם חברים בקהילה החברתית משותפת.

חיילי היחידה הם אזרחי המחר והיכרות עם הפלורליזם החברתי תרבותי, המאפיין את החברה הישראלית תוך סובלנות ויכולת לקבל את השונים מהם. למסגרת הצה"לית, ליחידה, למפקד ולחייל עצמו יש חלק ביצירת ההשתלבות והמיצוי המיטבי של החייל במהלך שירותו. לא כל החיילים מתחילים מאותה נקודה, חלקם חסרי שפה בסיסית, ואחרים חסרי השכלה תיכונית. הצבא דואג להשלמת הפערים הללו.

על המפקדים ליצור אקלים של פתיחות וסובלנות ביחידה וליצור נגישות לכלים משלבים קיימים ולספק מענה תואם. כל אלה יכולים לסייע להגברת תחושת השייכות וההזדהות עם המשימה, עם היחידה והשירות בצה"ל ולהשפיע השפעה ישירה על היבטי השירות השונים.

לממד החברות של תפקוד המפקד כבסיס בטוח נמצאה תרומה ייחודית ומובהקת להסבר השינוי ברווחה הנפשית וביעילות העצמית של החיים, בכיתות שבהן החיילים העריכו באופן גבוה את מפקדם כ"חבר" נמצאה רווחה נפשית גבוהה יותר ויעילות עצמית גבוהה יותר בהשוואה לכיתות שבהן החיילים לא העריכו את מפקדם כ"חבר". הסבר אפשרי לכך הינו שתפיסת החייל את מפקדו כ"חבר" באה מתוך הצורך למצוא דמות שדומה לו, כזו שעברה את אותן החוויות זמן קצר קודם לכן. תחושת החברות משמשת לחייל כמקור של תמיכה, מעניקה לו הרגשה פנימית שהוא אינו לבד ומסייעת לו בתהליך ההתמודדות עם מצוקה, דבר הבא לידי ביטוי ברווחה הנפשית והרגשת יעילות עצמית גבוהה.

לפי קוהוט (2005, 2007) הצורך בחוויית תאומות מבטא את הצורך של האדם להרגיש דמיון לזולת. תחושות הדמיון הללו נותנות כוח פנימי רב המאפשר לאדם להיות פחות מאוים מכך שאינו עונה על ציפיות הסביבה ממנו ואף גורם לאדם לחוש יותר נינוח ובטוח ופחות בודד.

##### **דמות המפקד במחקר האמפירי**

מיקולינסר ופלוריאן (Mykulincer & Florian, 1995) בדקו בקרב טירונים את מידת היעילות של התמודדותם של טירונים עם לחצי המסגרת, תוך התמקדות באסטרטגיות התמודדות שנוקטים טיפוסי ההתקשרות השונים. בין שלושת טיפוסי ההתקשרות נמצאו הבדלים בין טירונים אשר הוגדרו כמתאפיינים בהתקשרות בטוחה, אשר תפסו את הטירונות כפחות מאיימת ותפסו את עצמם כבעלי מסוגלות עצמית גבוהה יותר בהתמודדות עם הטירונות מאשר חיילים עם דפוסי התקשרות חרדים ואמביוולנטיים. החיילים שסווגו כבעלי התקשרות בטוחה חיפשו אחר יותר תמיכה ממפקדיהם בהשוואה לחיילים בעלי דפוסים שאינם בטוחים. במחקר נוסף (מיקולינסר 1998) נמצא כי הסתגלות החייל, הקשורה להיסטוריית ההתקשרות שלו עם דמויות משמעותיות בחייו, מושפעת גם מהמפגש שלו עם מפקדו היכול לשמש מקור בטחון בפני עצמו ובכך להעלות את רמת הביטחון של החייל ואת כושר הסתגלותו לטירונות.

מחקרה של איז'ק (2002) בדק את תרומת המפקד לבריאותו הנפשית ולתפקודו הצבאי של החייל. מדובר במחקר אורך שנערך במסגרת טירונות קרבית בצה"ל ובו השתתפו 837 חיילים שנחלקו ל-128 כיתות. חיילים אלה ענו על שאלונים בתחילת הטירונות, באמצע הטירונות (לאחר 10 שבועות) ובסוף הטירונות (לאחר 23 שבועות).

מממצאי המחקר (איז'ק, 2002) עולה כי להתקשרות המפקד עם החייל תרומה ייחודית, מובהקת וארוכת טווח לבריאות הנפשית ולתפקודו של החייל. נמצא קשר מתון בין בטחון בהתקשרות לתפיסה החיובית של מפקד הכיתה כלומר, תפיסת תפקוד המפקד נובעת גם מגורם חיצוני - המפקד עצמו ולא רק מ"מטענים" שהחייל מגיע איתם לטירונות. ממד הקבלה והתמיכה בתפקוד מפקד הכיתה נמצא כגורם עיקרי שיש לו תרומה ייחודית ומובהקת להסבר השינויים החלים לאורך הזמן בבריאות הנפשית ובתפקוד הצבאי של החייל. ממד החברות נמצא כתורם באופן ייחודי ומובהק להסבר השינוי ברמת הבריאות הנפשית ובתפיסת המסוגלות העצמית של החייל.

במחקר (איז'ק, 2002) נמצא כי ביכולתו של המפקד הישיר, המתפקד כבסיס בטוח, למתן את הקשר בין מצבו ההתחלתי של החייל לבין שינויים המתרחשים במהלך הטירונות. כלומר, קשר עם מפקד המשמש כדמות המקבלת את חייליו ותומכת בהם מחליש את תרומת המטען האישיותי, הבריאותי והתפקודי הראשוני של החייל. לביטחון של החייל בהתקשרות עם מפקדו נודעת השפעה ייחודית וארוכת טווח על הבריאות הנפשית והתפקוד הצבאי של החייל.

מחקרים (שמיר, 1999; פופר, 1999; זכאי שיינפלד 1992; לנדאו וזכאי 1991; אלטמן וכץ, 1995) שנערכו בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל העוסקים במאפייני מצוינות של מפקדים שונים (מ"מ, מ"פ, מג"ד( מלמדים על מאפייניהם של מפקדים מצטיינים בצה"ל:

**מצוינות אישית** - מפקד המתאפיין בהנעה אישית גבוהה להגיע להישגים גבוהים, תוך נכונות רבה להשקיע בעבודה צמודה עם החיילים. החוקרים מעידים כי המצוינות האישית היא תנאי בסיסי והכרחי בדרך להצטיינות כמפקד בצה"ל. המצוינות האישית מתבטאת בשאיפה להישגים גבוהים, למקצועיות, להתייחסות רצינית המתבטאת ביסודיות, בבקיאות, בהקפדה על פרטים, באורך רוח בהדרכה, בביטויים התנהגותיים כגון הבעת פנים, נימת דיבור והשקעה מרובה בעבודה היומיומית - אדם פעלתן, אשר מוכן לעבוד קשה שעות רבות מתוך אמונה שכך יש לנהוג.

**דרישה למצוינות מן הפקודים** - המצוינות האישית של המפקדים מספקת מעין בסיס מוסרי לדרישתם העקבית והבלתי מתפשרת למצוינות ממפקדיהם. הם מאופיינים במכוונות לשינוי המצב הקיים, מכווני משימה ומשדרים לחייליהם ציפיות למצוינות, מביעים אמון ביכולתם, משקיעים מאמצים בניסיון להסביר לחייליהם את חשיבות העבודה שהם מבצעים.

**ציפיות לקשר של אמון** - המפקד מצפה מהחיילים לקשר המתבסס על אמון הדדי. הוא רוצה לסמוך עליהם ולעבוד איתם כמו עם מבוגרים, הוא מאמין שניתן לעבוד באווירה של אמון ומנצל כל הזדמנות כדי ליצור מערכת יחסים כזו. הרצון לקיים קשר של אמון מתבטא בכך שגם כשהוא מעניש הוא משקיע רבות בהסבר (חיילים מצטיינים ציינו שהעונש הכי קשה עבורם הוא שהמפקד אינו סומך עליהם).

**אווירה לא רשמית בקשר עם הקבוצה** - המפקד מקיים קשר חברי ופתוח עם חייליו ועל אף היותו קרוב וחברי הוא יודע להעניש כשצריך, לפעמים בסמיכות זמנים גבוהה.

**התייחסות אישית פרטנית** - התנהגותו של המפקד המצטיין מתאפיינת ביצירת קשר אישי עם כל חייל וחייל. סוג זה של קשר בא לידי ביטוי בהשקעה בפיתוחו של החייל, אשר המפקד מהווה עבורו מעין דמות אבהית, שאליה הוא פונה עם הבעיות שמציקות לו . המפקד רואה עצמו כמי שאחראי לרווחת החייל, מתגמל ומעניש באופן מובחן תוך התייחסות להבדלים בין אישיים ביכולת, בהנעה ובמשמעת.

**יכולת הצבת גבולות** - התנהגותו של המפקד המצטיין בתחום הצבת הגבולות מתאפיינת בשני סממנים מרכזיים: יכולת גבוהה להיות ענייני ולהבחין בין עיקר וטפל, ויכולת לשלב כושר ספיגה גבוה עם תקיפות רבה בהצבת גבולות. יכולת זו כוללת גם תחכום ושימוש מגוון ויצירתי באמצעי ענישה שונים.

**מחויבות חזקה למסגרת** - פעולות המפקד מתמקדות בהשגת משימות מיוחדות ויוקרתיות על מנת לאפשר הצטיינות והשגת משאבים רבים ככל האפשר על מנת לשפר את הרווחה.

**מכוונות לפיתוח האנשים** - מפקדים מצטיינים מרבים לבטא תפיסות. באופן דומה, חייל שיודע יותר ומתמצא בשטח ובמתרחש מתמודד טוב יותר עם המשימות. חיילים שואפים לעצמאות. חשוב לאפשר לחיילים לקחת אחריות ולתת להם תחושה שהם עושים דבר מה חשוב ושסומכים עליהם.

גונן וזכאי (1999) מציגים את תכונות המפקד מזווית ראייתו של מפקד בכיר בצה"ל: "לאמון במנהיג יש חשיבות יותר גדולה בצבא מאשר בכל מסגרת אחרת שכן המנהיג דורש ממונהגיו את הדבר הקשה ביותר - לסכן את חייהם. אמונם של הפקודים במפקד הוא תנאי בסיסי לתפקוד האפקטיבי של כל יחידה. דבר חשוב נוסף, הבנה ורגישות לפקודים. המפקד חייב להבין לנפשם של הפקודים ולדעת כיצד לדבר איתם. עליו לדעת להקשיב ולחוש מתי האנשים איתו ומתי הוא מאבד אותם. עליו להיות בעל ערכים, מקצועי חושב, בעל הבנה ורגישות ותעצומות נפש" (עמ' 151).

רוזנטל (1991) בדק את תופעת ה"ראש הקטן" בצה"ל ומצא כי יחס לא הולם של מפקדים לפקודיהם מבחינת הוגנות והגינות (כפי שנתפשת בעיני הפקוד), כמו גם חוסר דאגה לפרט ולרווחתו, יחס פוגע ומשפיל, אי מתן אוטונומיה, סמכות ואחריות מהווים גורמים להיווצרות תופעת ה"ראש הקטן" (אותו חייל העושה מה שנדרש ממנו אבל לא מעבר לכך, הוא לא ישקיע בתפקידו ולו שמץ של מאמץ מעבר למה שנראה לו הכרחי. למה לי להתאמץ אם ממילא איש אינו מעריך זאת).

##### **מנהיגות מעצבת**

ברנס (Burns, 1987) סבור כי המנהיג המעצב פועל כמחנך וכחונך כדי לעצב ערכים וליצור משמעות ומגדיר את מהותה של המנהיגות המעצבת:

"מנהיגות מעצבת מתרחשת כאשר אדם אחד או אנשים אחדים מתקשרים עם זולתם כך שהמנהיגים והדבקים בהם מרוממים זה את זה לדרגות גבוהות יותר של הנעה ומוסריות. תארים רבים נקשרים למנהיגות זו: מרוממת, מגייסת, מעוררת השראה. הקשר יכול להיות בעל יעדים מוסריים כמובן אבל המנהיגות המעצבת נעשית בסופו של דבר מוסרית בכך שהיא מרוממת את ההתנהגות האנושית ואת השאיפות המוסריות של המנהיג והמונהג כאחד, וכך יש לה השפעה מעצבת על שניהם (שם, עמ' 20).

לפי בס (Bass 1985) מנהיגות מעצבת (טרנספורמטיבית) היא תהליך שבו מבקש המנהיג להגביר את מודעות אנשיו למה שנכון וחשוב ובעיקר לתת משמעות למה שהם עושים. באמצעות הענקת משמעות חשים האנשים חזקים יותר וכשירים יותר לבצע את יעדים המשותפים למנהיג ולהם. ההנעה העמדות והערכים שלהם עוברים שינוי, כאשר המנהיגות המעצבת מביאה אותם להישגים מעל ומעבר לציפיותיהם מעצמם. תחושת המשמעות גורמת לאנשים לפעול ולהשקיע למען החברה / היחידה / הארגון, תוך הזדהות רבה עם מטרות המנהיג. המנהיגות המעצבת יוצרת השפעה באמצעות היותו של המנהיג מודל לחיקוי ולהזדהות. היא נחלקת לארבעה רכיבים אשר כולם יחד מעניקים לה את יכולתה להחדיר תכלית ולתת משמעות ומקנים לה את עוצמתה הערכית מוסרית:

התייחסות אישית - התייחסות לכל מונהג ופקוד כפרט ייחודי ולא כ"בורג במערכת", המנהיג לומד להכיר את אנשיו ולהבין טוב יותר את צורכיהם ורצונותיהם ולסייע להם בהתפתחותם ובקידומם. מנהיגות כזו מביאה בדרך כלל לנכונות רבה יותר לשיתוף פעולה ומפחיתה את התחרותיות בין אנשים. היא מאפשרת למנהיג לתת לכל אחד מאנשיו תשומת לב אישית ולפתחם ולקדמם למיצוי מרבי של היכולת הטמונה בהם ולהשגת ביצועים שהם מעל ומעבר למצופה.

אתגור אינטלקטואלי - מנהיג שמעודד את אנשיו לבחון בעיות מזוויות חדשות, מציג דרכים חדשות ומאתגרות של תפיסת המציאות כמו הפיכת משבר להזדמנות, כישלון ללמידה והצלחה לציון דרך, מגרה את דמיונם וחשיבתם של אנשיו ומאפשר להם מודעות ומגע עם אמונותיהם, ערכיהם והכוחות היצירתיים שלהם.

הנעה באמצעות השראה - ההשראה מייצגת את האיכויות המנהיגותיות אשר מניעות את הפקודים להשיג רמות גבוהות של הישגים, הן במונחים של ביצוע והן במונחים של התפתחות אישית. ההנעה באמצעות השראה מעוררת רגשות, מחיה ומלהיבה את המונהגים באפשרות לעתיד שונה.

השפעה כמודל לחיקוי ולהזדהות - המנהיג מפגין דוגמא אישית ומשפיע על אנשיו בכך שהוא מראה להם את הדרך להשגת האידיאלים החשובים והמשותפים לו ולהם.

## ד. גורמי סיכון והגנה המשפיעים על הסתגלות חיילי 'איתן' לשירות הצבאי - ממצאי מחקרים קודמים

בחלק זה יסקרו מספר מחקרים, אשר בחנו גורמים המקדמים והמעכבים את השתלבותם המוצלחת של חיילי 'איתן' בשירות הצבאי ובחיים האזרחיים. המחקרים לא נערכו במתודה של חקר הסיכון, אך ניתן ללמוד מממצאיהם על הגורמים המגנים והמעכבים המשפיעים על חיילים אלה.

במחקר (מייזלס וגל, 1993) שבו נבחנה הסתגלותם של חיילי המקא"ם לחיים האזרחיים בעקבות שירותם בצה"ל נמצא כי חיילי 'איתן' הינם בעלי נתונים נמוכים יותר משל שאר חיילי צה"ל: הם משתייכים לקבוצות איכות (קב"א) הנמוכה ביותר, דבר המתבטא ברמת ההשכלה ובקשיי ההסתגלות, הם לרוב בעלי עבר לא מוצלח במסגרות שונות כגון בית-ספר ועבודה ומגיעים ברובם מרקע סוציו-אקונומי נמוך. קבוצה זו הושוותה במחקר לקבוצת חיילים "רגילים" ולקבוצת חיילים בעלי איכויות דומות, אך ללא קשיי הסתגלות, שדרשו את שיבוצם במסגרות מיוחדות. ממצאו המרכזי של המחקר מלמד, כי למרות שבעקבות השירות הצבאי התחזקו המודעות העצמית ותפיסת המציאות של חיילי 'איתן', הם לא קיבלו כלים מספיקים להסתגלות תעסוקתית באופן שאפשר להם להשתלב במעמד הבינוני מבחינת השכלה, קידום בעבודה ומימוש עצמי.

במחקרו של שרר (1996) נבחנה הסתגלות חברתית טרם השירות הצבאי וכעשר שנים לאחר השירות הצבאי של 75 נערים שטופלו בידי עובדי קידום נוער סמוך למועד גיוסם לצה"ל, חיילי 'איתן' שגויסו (בעלי קב"א 46-43) וקבוצה של צעירים שלא גויסו בשל נתונים נמוכים.

אוכלוסיית המחקר נחלקה לשלוש קבוצות: מי שלא גויסו כלל, מי ששירתו שירות חלקי ונשרו במהלך השירות ומי ששרתו שירות מלא. בעוד שההבדלים בין שלוש הקבוצות טרם הגיוס היו קטנים ביותר נמצאו הבדלים ניכרים ביניהם כעשר שנים לאחר גיוסם. הנחקרים שנשרו במהלך השירות היו הבלתי מסתגלים ביותר ונראה כי השחרור המוקדם לא תרם, בלשון המעטה, לבריאותם הנפשית ולהסתגלותם החברתית (שרר, 1996).

רק 30 אחוזים מבין הנושרים במהלך השירות עבדו עשר שנים אחרי הגיוס בהשוואה ל-48 אחוזים מהם שעבדו ולא התגייסו. באשר לתעודה מקצועית, מצבם של מי ששירתו שירות מלא היה הטוב ביותר למרות שכלל הנבדקים עסקו במקצועות של צווארון כחול. מספר מבצעי העבירות בקרב הנבדקים שנשרו במהלך השירות היה הגבוה ביותר וכך גם בתחום של מספר תיקים במשטרה ושימוש בסמים, הן טרם הגיוס והן 10 שנים לאחריו (שרר, 1996).

בכל שלוש קבוצות המחקר (שרר, 1996) חלה עליה ניכרת במספר המכורים לסמים במהלך עשר השנים, אך הגידול הרב ביותר בצריכת אלכוהול נמצא בקרב הנושרים משירות והמקובלות החברתית שלהם הנמוכה ביותר בהשוואה לשתי הקבוצות האחרות. הם גם הצליחו פחות במציאת מקומות עבודה קבועים ממי ששירתו שירות מלא ועל כן גם הוותק שלהם בעבודה נמוך יותר. כך גם הדבר בתחום הסטאטוס בעבודה והסטאטוס החברתי שלהם, שהיו נמוכים יותר.

מצבם של הלא מגויסים לא היה גרוע יותר משל שתי הקבוצות האחרות. במרבית המשתנים הם נמצאו באמצע - במצב פחות טוב מקבוצת המשרתים שירות מלא ויותר טוב מאלה שנשרו מן השירות. מחקר זה מלמד על היקף השבר ורמת הסיכון, הכרוכים בשחרור מצה"ל בטרם עת ומורה על צורך בהתייחסות ראויה של המוסדות האזרחיים וצה"ל לכך. במילים אחרות גיוס צעירים בעלי מאפיינים של סיכון לנשירה מהשירות הצבאי מחייב השקעה כזאת הערבה למוביליות בתפקודם ובהתפתחותם וליציאתם ממעגלי הסיכון והכישלון בחברה האזרחית (שרר, 1996).

מחקר (טיארג'אן, 2004) שנערך ביוזמת חיל החינוך והנוער נועד לבחון את אופן השתלבותם של משוחררי מסלול 'איתן' בשירות הצבאי ובחיים האזרחיים ואת מידת יעילותו של המסלול בשילוב בני נוער מהשכבות החלשות בצה"ל ובחברה הישראלית. במסגרת המחקר נערך סקר, שבחן את עמדות משוחררי מסלול 'איתן' (עשרה מחזורים) כלפי המסלול, השירות הצבאי והשתלבותם בחיים האזרחיים תוך השוואתם לקבוצת חיילי כלל צה"ל וחיילים בעלי נתוני איכות נמוכים שלא שירתו במסלול 'איתן' (מרו"ם).

מרבית משתתפי המחקר סבורים שעצם השירות הצבאי חשוב להשתלבותם החברתית בארץ, ללא קשר לאופי השירות ומכאן עולה המוטיבציה לשירות צבאי באשר הוא. מממצאי המחקר עולה כי השירות הצבאי לא השפיע על מקומם החברתי והתעסוקתי של יוצאי מסלול 'איתן' שנשאר נמוך. בכל הממדים שנבחנו במחקר (תעסוקה, השכלה, מצב כלכלי וחברתי) נמצא כי משוחררי 'איתן' משולבים הרבה פחות טוב בחברה הישראלית בהשוואה למשוחררי כלל צה"ל ומשוחררי המרו"ם. משוחררי 'איתן' אף הביעו שביעות רצון נמוכה יחסית לקבוצות האחרות מהשירות הצבאי, אשר לתפיסתם לא תרם להם ואף לא ולצבא.

מן המחקר (טיארג'אן, 2004) ניתן להסיק, כי מידת ההשפעה של השירות הצבאי על חייהם האזרחיים של יוצאי 'איתן' ושביעות הרצון שלהם מן השירות קשורה בעיקר שלושה גורמים:

א. הרקע האישי - אופן הגעתם לשירות, עד כמה רצו לשרת והמידה שבה הרקע החברתי, הכלכלי משפחתי שלהם אפשר להם לבצע את השירות.

ב. המידה שבה ההכשרה, שקיבלו במהלך השירות הצבאי, נתפסה על ידם כאפקטיבית, הן לשירות הצבאי עצמו והן לחיים האזרחיים (משוחררים שהשלימו את השכלתם, למדו מקצוע צבאי משמעותי דווחו על קשר חזק בין עבודתם היום לשירותם הצבאי).

ג. הגורם העיקרי, שהשפיע על שביעות הרצון של המשוחררים ועל תפיסתם את השירות הצבאי כמשפיע על חייהם האזרחיים, היה המידה שבה הם תופסים את השירות הצבאי שלהם כנורמטיבי - האם סיימו שירות צבאי סטנדרטי ולא נשרו במהלכו; וכמשמעותי - האם שירתו בתפקיד משמעותי, מקצועי או בתפקיד לחימה, ולא בתפקיד שירות נחות סטאטוס כמו עובד רס"ר, עובד מנהלה ועובד כללי.

הגורמים, שהשפיעו ביותר על המידה שבה משוחררי 'איתן' תפסו את השירות הצבאי כמשפיע על המשך דרכם באזרחות היו המידה שבה השירות הצבאי שלהם נתפס על ידם כנורמטיבי וכמשמעותי והמידה שבה היו חופשיים מסטיגמות שמגבילות אותם בשיבוצים.

ממצאי מחקרו של טיארג'אן (2004) מקבלים תמיכה ממחקר נוסף (לב ארי, ראזר, אזולאי ואדלר, 2013) שנעשה בקרב משוחררי צה"ל שהשתתפו במסלול 'איתן'. מחקר זה נערך רק בקרב משוחררי 'איתן' שסיימו את השירות הצבאי בהצלחה ומטרתו הייתה לבחון באילו ממדים תרם מסלול ה'איתן' לאלה שהצליחו בשירות הצבאי ובאזרחות. לא ניתן ללמוד ממחקר זה על איכות מסלול ה'איתן' אלא רק על ההשפעה שמייחסים לו חיילים שהשתתפו במסלול ואשר תופסים את שירותם הצבאי כמוצלח ("למידה מהצלחות").

רוב משתתפי המחקר עובדים בחייהם האזרחיים, רובם באופן סדיר ומתמידים בעבודה קבועה לאורך זמן, חווים הצלחה בעבודה ומרוצים בה. עם זאת, כמעט כולם עובדים בעבודות לא מקצועיות ומיעוטם מצליחים להתקדם לתפקידי ריכוז או ניהול ביניים. בתחום הלימודים נראה, כי משתתפי המחקר לא עברו פריצת דרך ונראה שהם ממשיכים לסחוב איתם את הכישלון הלימודי עוד מעברם ממערכת החינוך כך שנושא ההשכלה נשאר "תקרת הזכוכית" שרק מעטים מצליחים לעבור אותה באופן שמגביל את אפשרויות התעסוקה בהמשך.

משתתפי המחקר זה תופסים את המסלול הצבאי שעברו כמחזק את המיומנויות החברתיות שלהם. רובם ראו בו כמסגרת חברתית חדשה, תומכת, אכפתית אשר סייעה בחוויית התיקון שלהם. המשתתפים רואים את המשפחה כגורם המשמעותי ביותר שסייע להצלחתם בשירות הצבאי ומתייחסים למפקדם (בשירות הצבאי - לא ב'איתן') כאל דמות משמעותית שסייעה להם להסתגל. שלושה היבטים של תפקוד המפקדים השפיעו בעיקר לתפיסת משתתפי המחקר על יכולתם להצליח בשירות הצבאי ועצבו את חווית המסוגלות שלהם לעתיד: יצירת קשר קרוב ודיאלוג מכיל עם המפקד, הצבת גבולות חזקים וברורים על ידו ומתן הערכות חיוביות.

במחקרו של מש (2010) רואיינו אזרחים, בוגרי השרות הצבאי במסלול 'איתן' במטרה להעריך את מידת השתלבותם בחיים האזרחיים על בסיס מספר ממדים: השתתפות בבחירות מקומיות ו/או ארציות, מעורבות בקהילה, ביצוע שרות מילואים, תעסוקה, מידת המסוגלות העצמית וסוג מיקוד השליטה. אוכלוסיית כלל צה"ל דומה לאוכלוסיית 'איתן' במדד קבוצת האיכות (קב"א) אולם שונה מאד במדד קושי ההסתגלות (קה"ס). גם אוכלוסיית הבלתי מתגייסים דומה לאוכלוסיית 'איתן' בקב"א, אולם שונה בעוצמת קושי ההסתגלות ובשל כך אובחנה כקבוצה שונה הפטורה באופן מוחלט מגיוס.

ממצאי המחקר (מש, 2010) מצביעים על כך שהפער החברתי לא צומצם וכי האזרחים - בוגרי השרות הצבאי במסלול 'איתן' - משתייכים לשולי החברה הישראלית. רבים אינם עובדים, אף לא אחד מהם עוסק במקצוע שרכש במסגרת השרות הצבאי ב'איתן', רובם מתגוררים בבית משפחת מוצאם, רובם רווקים שלא יצרו קשר כלשהו עם בת זוג, מעטים מעורבים בקהילתם הקרובה ובנעשה בחברה, חלקם לא משרתים במילואים ומיעוטם נוטלים חלק בבחירות ארציות.

המחקר (מש, 2010) מלמד כי חלק נכבד ממרואיני המחקר חוו סטיגמה כלפי היותם חיילי 'איתן' באופן שגרם להם לנסות ולהמעיט במשמעות העובדה שהם חיילי 'איתן' ולראות בכך אפיזודה קצרה בחייהם, שאינה צריכה להאפיל על העובדה ששירתו בצבא. הנבדקים, שלא סיימו שירות מלא, הביעו כמיהה לסיים את השירות ודיווחו על מחיר גבוה בחייהם האזרחיים של תיוגם כאזרחים שלא סיימו שירות צבאי. התפיסה הרווחת, שעלתה בראיונות, היא שהשירות הצבאי חיוני למעבר לחיים האזרחיים.

רק מספר זעום מקרב המרואיינים במחקר (מש, 2010) משתמשים במקצוע הצבאי שרכשו במהלך שירותם במסגרת ה'איתן'. מרבית המרואינים עוסקים בעבודות מזדמנות, שאינן מבוססות על מקצועם הצבאי, ואין קשר נראה לעין בין המקצוע הנרכש בשירות הצבאי לבין המקצוע או העיסוק בחיים האזרחיים. עם זאת, אלה שרכשו מקצוע במסגרת 'איתן' אף שלא עוסקים בו בחייהם האזרחיים השתלבו בעולם העבודה טוב יותר מחבריהם שלא רכשו מקצוע. אפשר שהמסגרת הצבאית תרמה להשתלבותם בחיי העבודה האזרחיים בכך שסייעה להם לרכוש נורמות של עבודה יצרנית וכן הרגלים הקשורים לזמני עבודה, סדר וארגון, תכנון, יחסי גומלין עם ממונים, פעילות על פי תמריצים ועוד.

רוב מרואייני המחקר (מש, 2010) עובדים בעבודות מזדמנות, המאפיינות מעמד חברתי כלכלי נמוך. אלה שלא סיימו שירות מלא מעידים על קשיים שונים שהפריעו להם להשתלב בעבודה ולהתמיד בה, חלקם דיוחו על עיסוק בפשע, אחרים על דחייה עקב השירות החלקי וחלקם לא יזמו פניה עקב אמונה במוקד שליטה חיצוני.

מבין 29 המרואיינים במחקר (מש, 2010) רק שלושה נשואים עם ילד או שניים, שלושה עם חברה ולשאר אין בת זוג ולא הייתה מעולם. ממצא זה תואם סקר שנעשה על ידי מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל (טיארג'אן, 2004) המצביע על רמה גבוהה של רווקים מקרב יוצאי 'איתן' ביחס לאוכלוסיות מקבילות שנסקרו. מרואיינים רבים יחסית חיים בבית הוריהם. יש המעידים על כך שאינם יוצאים כלל מביתם. יתכן שמדובר במצב של הון חברתי מצומצם. חיילים, ששרתו שירות מלא בצה"ל במסגרת 'איתן', מאופיינים בחוללות עצמית גבוהה יותר והסתגלות טובה יותר למסגרת האזרחית.

במחקר רחב היקף (בר-נתן, 2007) נבחנו נתוניהם של למעלה מ- 10,000 משתחררים מצה"ל בין השנים 2006-2000 בעלי עבר פלילי, טרם גיוסם. המחקר התבסס על נתונים ממאגרי מידע צה"ליים של גופי כוח אדם וגורמי אכיפה כמו משטרת ישראל. הנתונים שנאספו על אוכלוסיית המשתחררים בין השנים 2006-2000, בעלי העבר הפלילי, מלמדים כי אוכלוסייה זו נוטה ברובה המכריע להשתייך לקבוצת איכות נמוכה. סיכויי ההשתלבות של חיילים בעלי עבר פלילי במערכים רבים בצה"ל כמו יחידות קרביות או קדמיות, שאופי השירות בהן הוא "סגור" ומרוחק, כמעט לא קיימים נוכח העובדה שלא רכשו השכלה פורמאלית בסיסית וקיומם של נתונים נוספים, המעידים על קשיי הסתגלות. ככל שעולה רף הניקוד הפלילי, כך עולה מדד 'קשיי ההסתגלות' וכל ניסיון לשבץ חיילים בניגוד לציון קשיי ההסתגלות שנקבע, מוביל בסופו של דבר לפליטה של החייל מהמערכת אליה שובץ ולעיתים קרובות מהשירות בכלל.

ממצאי המחקר מצביעים על כך שכמחצית מבעלי העבר הפלילי (כ- 52%) הצליחו להשלים שירות צבאי מלא, וכי היכולת לשרת שירות מלא פוחתת ככל שעולה רמת הניקוד הפלילי. ניתן לראות בכך הישג מרשים, שכן אלמלא השירות בצה"ל, גורלם של אלה שצלחו את השירות הצבאי, עלול היה להיות גרוע בהרבה.

18.7% מקרב בעלי הרישום הפלילי השתחררו מן השירות הצבאי על אי התאמה לעומת 6.9% מכלל צה"ל; 22.1% מקרב בעלי הרישום הפלילי שהשתחררו השתחררו על אי התאמה לעומת 13.3% מכלל צה"ל. כמעט שני שליש (63%) מבעלי העבר הפלילי שהו במהלך שירותם הצבאי בכלא הצבאי בהזדמנות אחת לפחות. זאת, לעומת 38% של שוהים בכלא מקרב כלל צה"ל. העבירה הדומיננטית, בעטיה נכלאים חיילי צה"ל הינה עבירת היעדר משירות (נפקדות ועריקות) ולאחריה עבירות משמעת שונות.

הנתונים מלמדים, כי למעלה מ-40% מהמגויסים, שהינם בעלי עבר פלילי ביצעו עבירות פליליות והיו מעורבים ביותר מתיק חקירה אחד. סוג העבירה הבולטת ביותר היא עבירות הסמים וסחר בסמים (כ-52%). לאחריהן עבירות הרכוש (24%) ובכלל זה גניבות נשק ואמצעי לחימה. לבסוף עבירות גוף ואלימות (21%).

מניתוח ממצאי המחקרים, שבחנו את ההשתלבות החברתית של אוכלוסיית 'איתן' (מקא"ם לשעבר) בצה"ל (טיארג'אן, 2004; מייזלס וגל, 1993; מש, 2010; שרר, 1996) עולה, כי עצם השירות של חיילי 'איתן' בצבא אינו מבטיח מוביליות חברתית. התמונה, ששבה ועולה במחקרים אלה, היא שמקומם החברתי והתעסוקתי של חיילי 'איתן' נותר נמוך ביותר, גם שנים ארוכות לאחר סיום שירותם הצבאי. רבים מהם אינם עובדים ומתאפיינים כבעלי תפקוד אישי וחברתי נמוך, רבים נותרים רווקים, מתגוררים בבית משפחת מוצאם, אינם מעורבים בקהילתם, לא משרתים במילואים ולא נוטלים חלק בבחירות.

ממצא נוסף, החוזר ועולה במחקרים (טיארג'אן, 2004; מש, 2010; שרר, 1996) הוא שכאשר הגיוס מסתיים בשחרור מוקדם, לא רק שאינו תורם למוביליות החברתית אלא אף קשור פעמים רבות בהחרפה של רמת הניתוק החברתי, ירידה בתפקוד האישי והסלמה במצבים של מצוקה וסיכון. יוצאי 'איתן', שנשרו במהלך שירותם הצבאי, הינם הבלתי מסתגלים ביותר ביחס לחיילים, שסיימו את השירות או כאלה שכלל לא התגייסו. הם מבצעים יותר עבירות פליליות ובעלי יותר תיקים במשטרה ומשתמשים יותר בסמים ובאלכוהול; הם מצליחים פחות במציאת עבודה והסטאטוס החברתי שלהם נמוך יותר גם מאלה שלא התגייסו מלכתחילה. משוחררי 'איתן', שנשרו במהלך השירות הצבאי, מדווחים על מחיר גבוה בחייהם האזרחיים של תיוגם כאזרחים שלא סיימו שירות צבאי, הפוגע בהם במציאת עבודה, כתוצאה מכך שמעסיקים רבים רואים בהם עובדים מסוג ב' (מש, 2010; שרר, 1996 בר-נתן, 2007). ממצאים אלה מרמזים על כך ששחרור בטרם עת מן השירות הצבאי מהווה בפני עצמו גורם המסכן את בריאותם הנפשית והסתגלותם החברתית של המשוחררים.

ברוח דומה, מלמדים המחקרים (בר-נתן, 2007; טיארג'אן, 2004; מש, 2010; לב ארי, ראזר, אזולאי ואדלר, 2013), כי עצם סיום השירות הצבאי נתפס בקרב יוצאי 'איתן' כגורם עיקרי הקשור בתפיסת השירות הצבאי כנורמטיבי וכמוצלח. יוצאי 'איתן', ששרתו שירות מלא בצה"ל, מאופיינים בחוללות עצמית גבוהה יותר ובהסתגלות טובה יותר למסגרת האזרחית, חלקם עובדים באופן סדיר ומתמידים בעבודה קבועה לאורך זמן, גם אם רובם עובדים בעבודות לא מקצועיות ובעלות סטאטוס נמוך ואינם מתגברים על "תקרת הזכוכית" של ההשכלה באופן שמגביל את אפשרויות התעסוקה שלהם.

מחקרים שבדקו את השפעת המפקדים על הסתגלות הטירונים ורמת תפקודם (איז'ק, 2002; Mykulincer & Florian, 1995; מיקולינסר 1998) הראו כי הסתגלות החייל קשורה להיסטוריית ההתקשרות שלו עם דמויות משמעותיות בחייו אך מושפעת גם מהמפגש שלו עם מפקדו, היכול לשמש מקור ביטחון בפני עצמו ובכך להעלות את רמת הביטחון של החייל ואת כושר הסתגלותו לטירונות. להתקשרות של המפקד עם החייל תרומה ייחודית מובהקת וארוכת טווח לבריאות הנפשית ולתפקודו של החייל. תפיסת החייל את איכות הקשר שלו עם המפקד נובעת מ"מטענים", שהחייל מגיע איתם לטירונות, אך גם ממאפייני התפקוד של המפקד עצמו. ממד הקבלה והתמיכה בקשר, שהמפקד יוצר עם החייל נמצא כגורם העיקרי, שיש לו תרומה ייחודית ומובהקת להסבר השינויים, החלים לאורך הזמן בבריאות הנפשית ובתפקוד הצבאי של החייל. מפקד, המשמש כדמות מקבלת ותומכת, יכול ליצור מוביליות בהסתגלותם ובתפקודם של חיילים בעלי חסכים במטען האישיותי, הבריאותי והתפקודי שלהם.

מחקרים (זכאי, בריינין, שמיר ופופר; זכאי שיינפלד 1992; לנדאו וזכאי 1991; אלטמן וכץ 1995) שנערכו בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל העוסקים במאפייני מצוינות של מפקדים מלמדים על כך, שמפקדים מצטיינים מתאפיינים במצוינות אישית, המלווה בדרישה למצוינות מן הפקודים וציפייה לקשר של אמון. מפקדים אלה מחויבים לפיתוחם האישי של החיילים, מקיימים עימם קשר אישי, יודעים ליצור אווירה לא רשמית בקשר עם החיילים, מציבים גבולות אך בו זמנית תומכים ומסייעים לחיילים ומפתחים בהם מחוייבות חזקה למסגרת.

חיילי 'איתן' משובצים בצבא יותר מחיילי כלל צה"ל בתפקידים מקצועיים נמוכי סטאטוס ובתפקידים לא מקצועיים (עובד רס"ר, עובד כללי) ורובם משרתים ביחידות פתוחות (כנראה גם עקב שכיחות גבוהה של אילוצי ת"ש) (טיארג'אן, 2004). היכולת לספק לחייל תמיכה חברתית נפגעת מאד, כאשר החייל נדרש לעבור במהלך שירותו מיחידה ליחידה. מעברים אלה התגלו כפוגעים מאד בהשתלבותם של חיילי 'איתן', והם מהווים אתגר בניסיון לשפר את המענים, שאותם מקבלים חיילי 'איתן'. בהקשר זה חשוב לציין, כי בשנת 2013 חלה ירידה של כ-100 חיילים (60%) במספר החיילים שעברו שינויים בשיבוץ (הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2015, עמ' 54).

נושא נוסף, שנמצא במחקרים רבים כאבן נגף בשירותם הצבאי של חיילי 'איתן' הוא סוג העשייה, האופיינית להם במהלך השירות. חיילי 'איתן' נשלחים פחות לקורסים מקצועיים איכותיים, והקורסים שהם עושים הם על פי רוב קורסים נמוכי סטאטוס (מסגרות, טבחות וכדומה). בנוסף, חיילי 'איתן' משובצים הרבה פחות מחיילי כלל צה"ל בתפקידים יוקרתיים ובתפקידי לחימה. המחקרים, שעקבו אחרי חיילים לאחר שחרורם, הראו כי מרבית חיילי 'איתן' אינם עוסקים במקצוע שרכשו במסגרת השרות הצבאי, אך עם זאת, אלה שרכשו מקצוע, אף שלא עוסקים בו בחייהם האזרחיים, השתלבו בעולם העבודה טוב יותר מחבריהם שלא רכשו מקצוע, כנראה משום שכן רכשו נורמות של עבודה יצרנית, הרגלי עבודה וכדומה (טיארג'אן, 2004; מש, 2010). גם בנושא זה ערך צה"ל שינויים ופועל כדי להבטיח שחיילי 'איתן' ירחיבו את השכלתם וירכשו מקצוע (הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2015).

קריאה אינטגרטיבית של ממצאי המחקרים, שבחנו את תפקודם של חיילי 'איתן' (טיארג'אן, 2004; מש 1998; מש, 2010; לב ארי, ראזר, אזולאי ואדלר, 2013; שרר, 1996) מאפשרת לקבץ את גורמים, החוזרים ועולים כמשפיעים על רמת ההסתגלות וההשתלבות של החיילים בשירות הצבאי וכן בחיים האזרחיים. מאחר שעל פי רוב מדובר ב"שני צדדים של אותה מטבע" אין בסקירה זו חלוקת הגורמים לגורמי סיכון וגורמי הגנה:

### ד1. גורמים אישיים

סוג המשאבים האישיים, שעלו במחקרים כמשפיעים על רמת ההשתלבות של החיילים בצה"ל ובאזרחות הוא בעיקר רמת קשיי הסתגלות (ציון הקה"ס) ורמת המוטיבציה לשירות (ציון הצד"כ[[8]](#footnote-8)). לצד יכולות אלה עולים מדדים כמו רמת האינטליגנציה, איכות ההשכלה והפרופיל הרפואי.

### ד2. גורמים הוריים

המשאבים ההוריים, שעלו במחקרים כגורמים משמעותיים המשפיעים על השתלבות החיילים בצה"ל הם: סוג הקשרים ויחסי הגומלין שבין ההורים, דפוס ההתנהגות של ההורים בזמן משבר ומתח, קיומם של סכסוכים, אלימות, פרידה וגירושין, תפקוד לקוי של ההורים, מצוקת דיור, קשיים כלכליים, וכן שימוש באלכוהול ובסמים ועבריינות.

דוגמא לגורמים משפחתיים נוספים, שעלו כמשפיעים על תפקוד החיילים הם המידה שבה ניתן להגדיר את המשפחה כ"חמה" לעומת משפחה מזניחה ולא אכפתית, והמידה שבה המשפחה מאמינה שגורלו של האדם נתון בידיו, ושעליו להתאמץ ולקדם את עצמו לעומת משפחות המאמינות בגורל.

### ד3. גורמים סביבתיים

גורמים סביבתיים, שעלו במחקרים כמשפיעים על תפקודם של החיילים הם: המצב החברתי - סביבת המגורים (שכונת עוני ומצוקה לעומת שכונה סטנדרטית), רמת המקובלות החברתית והמידה שבה רוב החברים התגייסו או לא התגייסו; מצב לימודי - התמדה במסגרת לימודית ומידת המעורבות בלימודים; תעסוקה - היכולת להחזיק ולהתמיד בעבודה לאורך זמן לעומת קושי במציאת עבודה ומצבים של אבטלה. הסטאטוס של מקום העבודה וסוג העבודה (צווארון לבן או כחול), רמת המקצועיות הנדרשת, המידה שבה העבודה מצריכה הכשרה ותעודה מקצועית והיכולת להתקדם לתפקידי ריכוז או ניהול.

### ד4. גורמים הקשורים בשירות הצבאי

סוג התפקיד הצבאי - תפקידים יוקרתיים או תפקיד לחימה לעומת תפקידים הקשורים במתן שירותים (אספקה, מטבח, אפסנאות, עובדי רס"ר ועובדים כלליים); סוג ההכשרה הנדרשת לתפקיד - תפקידים המצריכים רכישת מקצוע צבאי לעומת תפקידים שאינם מצריכים הכשרה מקצועית; סוג היחידה - פתוחה או סגורה; ביצוע עבירות והתנהגויות צבאיות חריגות - נפקדות, עריקות, בעיות משמעת הגוררים עונשי מחבוש ועצם היכולת לסיים את השירות הצבאי לעומת נשירה במהלך השירות.

השירות הצבאי עצמו עשוי להיתפס כגורם מגן, הנתפס כמספק ביטחון לחיים, בטחון עצמי, בגרות, עצמאות, אחריות, מחויבות, יוזמה, מנהיגות, פיקוד, משפר יחסי אנוש, עוזר להסתדר עם אנשים ולפתח אכפתיות. כלומר, השירות הצבאי נתפס כגורם מגן כאשר הוא נתפס כנורמטיבי, תורם ומשמעותי וכגורם מסכן כאשר נתפס כבזבוז זמן, כמפריע וכמעכב את ההתפתחות הכלכלית, משפיע לרעה פיזית או נפשית או לא תורם להתפתחות האישית ("נשארתי אותו אדם").

מסלול 'איתן' עצמו עשוי גם כן להיתפס כגורם מסכן או כגורם מגן. מסיימי שירות מלא נוטים לראות במסלול 'איתן' גורם מגן, בעיקר עקב היותו מאפשר הקלות בשירות וכתורם למסלול החיים האזרחיים. אלה שרואים במסלול גורם מסכן ומזיק מתייחסים בעיקר להיותו קשור בפגיעה תדמיתית, להיותו גורר יחס שונה ושיוך חברתי בעייתי ולהיותו מגביל את המסלול הצבאי ואת סוג התפקידים האפשריים בו.

שירות צבאי מקוצר נתפס בפני עצמו כגורם מסכן, משום שמעסיקים באזרחות רואים את אורך השירות כביטוי של איכות השירות. מי שצה"ל מוותר על שירותו נראה כעובד מסוג ב', עובד נחות, באופן שגורם לדחייתם על ידי מעבידים.

#### תפקיד המפקד

דמות המפקד חוזרת ועולה במחקרים כגורם מגן, כדמות משמעותית המסייעת לחיילים להסתגל ומאפשרת יצירת קשר קרוב ודיאלוג מכיל, מתן הערכות חיוביות והצבת גבולות חזקים וברורים.

המפקד הישיר הוא הדמות המרכזית ביותר עבור חיילים מאוכלוסיות ייחודיות. עם זאת, רבים מהמפקדים תופסים את הטיפול בפרט כנטל בשל הקושי לאזן בין ביצוע המשימות לבין הטיפול בחיילים. חשיבות דמות המפקד, הפערים בידע והיעדר המוכנות והקשב המספק של המפקדים מחייבים תמיכה משמעותית במפקדים באמצעות סגלי ה'איתן' (מקא"ם לשעבר) והחינוך ובאמצעים נוספים.

בקרב מפקדים קיימת שחיקה בתודעת הממלכתיות באופן שעלול להשפיע על צה"ל כצבא העם. ישנה פגיעה בהבנת המכנה המשותף היהודי - דמוקרטי ובהבנת תפקידו של צה"ל כצבא במדינה דמוקרטית. מתחזק השימוש בתפיסות עולם אישיות או מגזריות כתשתית לקבלת החלטות פיקודיות או לצורך הנעת חיילים לביצוע משימתם. שחיקה זו עלולה להביא לפגיעה בהבנת החובה של ביצוע המשימה כעומדת מעל לכל מחלוקת חברתית, אמונית או פוליטית. החיכוך הגובר בחברה הישראלית שבא לידי ביטוי בשיא של גילויי גזענות שנאה ואלימות במהלך מבצע "צוק 'איתן'" משפיע על צה"ל ועל חייליו. חיילי צה"ל לקחו חלק פעיל בשיח פסול, זה מה שמעיד על פער בהבנת מקומו של צה"ל כצבא במדינה דמוקרטית ובהבנת תפקידם כנציגי צה"ל - גוף מפעיל כוח שנדרש להתנהלות ממלכתית ולהקפדה יתרה על גבולות חופש הביטוי, השימוש במרחב הרשתי מעצים את טשטוש גבולות חופש הביטוי.

רבים מהמפקדים חווים שינוי בתחום הטיפול בפרט, אשר הופך ממרכיב הירואי בתפקידם לתפיסתו כנטל שמכביד על ביצוע המשימות, בשל היקף גדול של חיילים מאוכלוסיות ייחודיות ומורכבות המאפיינים שלהם.

מאמצים רבים מושקעים בשילוב האוכלוסיות הייחודיות בצה"ל, אולם קיים פער בליווי החיילים על פני רצף השירות: החל משלב ההכנה לשירות, דרך השירות הצבאי ועד שלב ההכנה לאזרחות, בדגש על המעברים אותם חווה החייל לאורך השירות שמזמנים מצבי משבר רבים. מגמות אלו מחייבות פעולה חינוכית מכוונת שתעסוק בשמירה על רצף של טיפול במעברים הרבים אותם חווה החייל (גיוס, מעברים בין יחידות/תפקידים, שחרור) על מנת למנוע ככל שניתן את המשברים המלווים את המעברים הללו; כשירות המפקדים: יש לתמוך במפקדים באמצעות הכשרה נכונה וסגלים מלווים על מנת להמשיך לקדם את החיילים מאוכלוסיות ייחודיות וחיזוק האחריות המקצועית של סגל החינוך במערך יחידות צה"ל להובלת התחום בגזרתם.

נציב קבילות חיילים ציין כי ישנן יחידות רבות, בהן המשמעת הצבאית רופפת עד כדי חוסר ציות לחוק הצבאי מה שמשפיע ישירות על תפקוד היחידה. חוסר המשמעת מתבטא באי מילוי פקודות על ידי מפקדים והתייחסות לפקודות כהמלצה בלבד, נוקשות יתרה, פגיעה בכבוד החייל והשפלתו ואי הקפדה על זכויות החייל כאדם.

אתגר מרכזי מתמשך בתחום הערכים הוא הטמעת הערכים בשגרה, בפעילות היחידה ובמרחב הציבורי. אתגר זה מתעצם נוכח הנטייה של מפקדים לטפל באירועים חריגים בתחום זה משמעתית בלבד.

# פרק ב' - מתודולוגיה

המחקר הנוכחי מתבסס על הסינתזה, שהתקבלה מממצאי מחקרים קודמים, שבחנו את השפעות הגורמים השונים על השתלבותם של חיילי 'איתן' בשירות הצבאי ובאזרחות. ניתוח זה אפשר לזהות את הנושאים המרכזיים, העולים במחקרים השונים, ולסווגם לגורמי הסיכון וההגנה העיקריים המשפיעים על תפקודם והסתגלותם של חיילים בצה"ל. אלא שמפה זו אינה מספיקה אם ישנו רצון לדעת מה סוג ההשפעה של גורמים אלה על תפקודם של החיילים ומה צריך לעשות בכדי שצה"ל יוכל להבנות בצורה שיטתית ומושכלת יותר את ההשפעה, שהוא יוצר על חיילים בכלל ועל חיילי 'איתן' בפרט.

לשם כך, בוצע מחקר שכלל ניתוח מעמיק של סיפורי מקרה (case study) של חיילי ''איתן''. מחקר זה נועד לשפוך אור על האופן שבו גורמי ההגנה והסיכון משפיעים על תפקודם של החיילים.

שיטת חקר מקרה מאפשרת לחקור תופעה על כל מורכבותה, לחשוף את המציאות החברתית, העשויה שכבות-שכבות ואשר חשיפתה מחייבת לתאר את התופעה על כל גווניה ומאפשרת למעריך לתת הסבר מעמיק יותר ביחס לתוצאות הנראות בשדה (Yin, 2009). חקר המקרה מאפשר העמקה בסוגיה הנחקרת באמצעות מיקוד הלמידה במספר קטן של מקרים (Stenhouse, 1988). ניתוח מעמיק של ראיונות החיילים המבוסס על הידע, שזוהה בחלקו הראשון של המחקר מאפשר לצלול לעומק לנרטיב האישי כדי להבין את המורכבות העולה סביב הגורמים שזוהו.

החקר האיכותי נותן מקום רב לתפיסות הנחקרים ומתמקד בשאלה: כיצד תופסים אנשים את עולמם וחיי היומיום שלהם מתוך הנחה כי חשוב להבין את נקודת מבטם של הנחקרים, תפיסתם ופרשנותם לגבי המציאות הנחקרת (Patton, 1990; Denzin & Lincoln, 1998). האתנוגרפיה הסימבולית היא שיטת מחקר, שנועדה לתעד תופעות בזמן התרחשותן ולספק ראיית המכלול של התופעה על מורכבותה ומשמעויותיה הסמליות. האתנוגרפיה מספקת תיאור ופרשנות של קבוצה אנושית או של מערכת תרבותית מקיפה.

אחד התפקידים, ואולי התפקיד העיקרי, של מחקר איכותני הוא לשפר את רווחתם של אנשים ולקדם ערכים של צדק ושוויון חברתי (Denzin, Guba & Giardina, 2006). ניעוּת חברתית הוא מושג סוציולוגי, המתייחס לתנועה של פרט, משפחה או קבוצה בדרגות הריבוד החברתי[[9]](#footnote-9). תחום זה כולל תיאוריות ומחקרים, המנסים להסביר מצבים, שבהם מתאפשרת תנועה (ניעוּת) במבנה החברתי ובעיקר את הסיכויים לניעות כלפי מעלה.

ניעות חברתית היא מאפיין של חברה בה קיים שוויון הזדמנויות, שבה סיכויי ההתקדמות של הפרט אינם תלויים במעמד או בסטאטוס של משפחתו. המנגנונים המעכבים ניעות חברתית הם אפליה על רקע של השתייכות לגזע, למגדר, ללאום או לקבוצות אתנית ודתיות, אשר בעטיה בני הקבוצה המופלית לרעה מתקשים להתקדם חברתית בהתאם לכישוריהם.

בעבר עסקו המחקרים הסוציולוגיים והאנתרופולוגיים בניתוח מבני הכוח החברתיים באופן שמציב את משתתפי המחקר ככפוף לחוקר "מומחה" יודע-כל. הידע, שהופק מהמחקר, נועד כדי לקדם את יכולתם של בני התרבות ה"שלטת" לשלוט טוב יותר על ה"אחר". לשם כך נשמרה ההפרדה בין החוקר - זכר ורציונאלי, לבין הנחקר - לא מערבי או לא גבר המזוהה עם רגש וגוף.

בעשורים האחרונים התפתח באנתרופולוגיה[[10]](#footnote-10) השימוש באתנוגרפיה[[11]](#footnote-11) כבמתודולוגיה מחקרית לקידום הניעות החברתית. אסטרטגיה בסיסית באתנוגרפיה החברתית היא השוויון שבין החוקר והמשתתף, המאפשרת דיאלוג אינטימי, וגילוי עצמי משותף ביחסי החוקר עם משתתפי המחקר. הדדיות ויחסי גומלין הם מרכיב חיוני ובעל ערך בפני עצמו באתנוגרפיה החברתית למטרת איסוף מידע אך לא רק. חשיפת דפוסי הדיכוי התרבותית במחקר האתנוגרפי החברתי עשויה להאיר את הצורך בשינוי פוליטי.

המחקר החדש מדגיש את חשיבות הרב קוליות ואת הייצוג הדיסהרמוני של המציאות. מדובר בחקר בו החוקר מבקש לעסוק בנושאים חברתיים העולים במפגש הממשי והבלתי אמצעי של החוקר עם מושאי המחקר ובו על החוקר להתמודד עם השקפת עולמו ביחס לתרבות הנחקרת, מעמדה ומנהגיה (אלאור, 1992).

מטרת מחקר זה ללמוד על מאפייני ההצלחה והכישלון של חיילים בסיכון משתי קבוצות: חיילים שסיימו בהצלחה שירות צבאי מלא וחיילים שהשתמטו משירות או שנשרו במהלך השירות. שאלת המחקר היא: מהם הגורמים המרכזיים שמקדמים את יכולתם של חיילי 'איתן' להסתגל היטב לשירות הצבאי ולסיים אותו בהצלחה ומה דפוסי הפעולה העיקריים של גורמים אלה.

### א. בחירת הנבדקים

הקו המנחה בבחירת הנבדקים, שרואינו במסגרת המחקר, היה היותם מקור המידע הטוב והמתאים ביותר לצורך המחקר, זאת על מנת להשיג מידע עשיר ככל הניתן ומהימן למקור (Morse, 1998; Patton, 1990). לשם כך שימשו מספר עקרונות:

* בחירת מקורות מידע קיצוניים ((*extreme or deviant cases*, כדי להביא לידי ביטוי נקודות מבט שונות של מרואיינים. מסיבה זו נבחרו נבדקים שהוערכו כ'מוצלחים' ונבדקים שהוערכו כ'לא מוצלחים' או כ'מקרה מיוחד'.
* *דגימת עוצמה (Intensity sampling*), נבחרו נבדקים שיש להם את הידע וההתנסות הממושכת והרלוונטית ביותר לסוגיה הנחקרת.
* בחירת מדגם מגוון ככל הניתן (*Maximum variety sampling*), נבחרו מרואיינים המייצגים זוויות שונות של הנושא הנחקר.

בתפקידיי השונים בצבא ובפרט בתפקידי כמפקד חימוש פיקודי נחשפתי לאתגר המורכב של סיוע לחיילים המגיעים ממשפחות מצוקה וממעמד סוציו אקונומי נמוך. במסגרת זו, שמעתי סיפורים אישיים קשים והבנתי את צורכי ההישרדות של חיילים החווים מצבי מצוקה וקשיים כלכליים ומתוך רגישותי לצורכי הפרט עסקתי בפעילות ענפה בכדי לסייע לקצינים ולאנשי הקבע שהיו תחת פיקודי. למרות ניסיונותיי לצמצם את תופעת נשירת החיילים בתפקידי האחרון, חשתי עם סיום תפקידי, כי לא נוצר שיפור משמעותי בתחום זה. בשל כך, החלטתי להקדיש את העבודה לנושא חשוב זה.

בתחילה חשבתי לחקור חיילים בעייתיים עם נתונים נמוכים ביחידות שונות בחיל בחימוש, חיל שבו גדלתי והתפתחתי ואותו אני מכיר היטב. חשבתי להגיע ליחידות עורפיות ובעזרת היכרותי האישית עם מפקדים בחיל החימוש לבחור יחד איתם מדגם של חיילים מצטיינים וחיילים שנשרו במהלך השירות. בשלב זה, קראתי בעיון חומרים שונים על נוער בסיכון, למדתי על המאפיינים של נוער בסיכון ונחשפתי לחומרים דוגמת דו"ח הוועדה הציבורית בראשות פרופסור שמיד. בעקבות זאת הבנתי שעליי להתמקד בחיילים במסלול המקא"ם או בשמו החדש 'איתן'. בחירה זו מהווה "חותמת רשמית" ואינדיקציה תקפה יותר לכך שניתן להגדיר את אותם חיילים כבני נוער בסיכון.

חברתי לגורמים בחיל החינוך, קראתי עבודות רבות ומחקרים שנערכו ע"י גורמים אזרחיים וצבאיים על חיילי המקא"ם ('איתן') שהצליחו ושנכשלו. התלבטתי רבות כיצד נכון לדגום את החיילים, כיצד עליי לראיין את אותם חיילים וכיצד לבנות נכון את השאלון המלווה. בחנתי מיהם חיילי 'איתן' שמתאים לראיין כדי ללמוד על גורמי הכישלון ומיהי האוכלוסייה שאותה נכון לראיין להבנת גורמי ההצלחה. התלבטתי אם להגיע ליחידות ולדבר עם המפקדים שענף מקא"ם ממליץ לפנות אליהם ולראיין עפ"י המלצתם את החיילים המצטיינים ואת הנכשלים או שנכון יותר לבנות את מדגמי המרואיינים עצמם (שמית) על סמך המלצות ענף מקא"ם.

לאחר שנפגשתי עם רע"ן מקא"ם, התברר לי שבכל מספר חודשים מתקיימת וועדה, אליה מגיעים חיילי 'איתן' שערקו מהיחידות שבהן שרתו או מלש"בים שאותרו למסלול 'איתן' שהשתמטו מגיוס ונעצרו לאור אי התייצבותם. על חברי הוועדה להחליט אם יש לפטור את החייל מן השירות הצבאי או שעליו להוסיף לשרת, גם אם ערק מן השירות או שלא תפקד כנדרש. על מנת להחליט חברי הוועדה מנסים להתחקות אחר אופן תפקודם של החיילים ביחידה שבה שירתו, מנתחים את הנתונים השונים המעידים על טיב שירותם ועוברים על המלצות הגורמים המקצועיים שליוו את החייל בדרכו הצבאית.

החלטתי להצטרף לאחת הוועדות שמתקיימות בכלא הצבאי ושם לפנות לחיילים או למשתמטים שממתינים ולבקש מהם רשות לראיינם. במהלך הראיונות ביקשתי שתצטרף אליי מש"קית מקא"ם ותיקה שתעזור בקיום הריאיון לאור הידע המקצועי שצברה והניסיון הרב שלה בעבודתה עם חיילים בסיכון. בראיונות אנסה ללמוד ולהבין מה היו המניעים והגורמים שהביאו את הנערים להחלטה שלא לשרת בצה"ל או לערוק מן השירות ומה ניתן היה לעשות, אם בכלל.

לגבי אוכלוסיית חיילי 'איתן' המצטיינים החלטתי לבחור ביחד עם ראש ענף מקא"ם מספר קצינים מצליחים שהיו בתחילת שירותם חיילי 'איתן', שעברו בהצלחה קורס קצינים או שקודמו כנגדים בקבע. בראיונות אלה ציפיתי לברר איתם כיצד הצליחו בשירות והפכו למפקדים הנושאים על כתפיהם אחריות רבה. בנוסף, החלטתי לראיין חיילי 'איתן' שהצליחו ביחידותיהם ואשר לאור הצטיינותם אותרו ע"י ענף מקא"ם וקיבלו אפשרות להשתתף בקורס אזרחי המקנה להם מקצוע לחיים כדוגמת הכשרת אוטוטרוניקה, טבח מתקדם, ניהול מערכות משרדיות, מטפלות לגיל הרך, עיבוד שבבי, חשמלאות ועוד.

למחקר נבחרו מרואיינים שכל אחד מהם עבר מסלול שונה ומיוחד ולכל אחד יש סיפור הצלחה משמעותי מראשית דרכו כחייל בסיכון בגיוסו לצה"ל. קריאה חוזרת ונשנית של פרוטוקולי הראיונות תאפשר למפות את גורמי ההצלחה והכישלון של כל אחד מהמרואיינים תוך התמקדות בארבע קטגוריות: גורמים אישיים (במאפיינים דוגמת העמידות, מאפייני המזג, יחסי החברות, הרצון לחתירה לעשייה משמעותית, החוסן הנפשי, ההבנה העצמית, המנטליזציה, דמות ההתקשרות ועוד), גורמים משפחתיים (מערכת היחסים, המצב הכלכלי, הקשר עם ההורים ועם יתר בני המשפחה, הערכים, תלות החייל במשפחה, התמיכה בגיוס והשיגור לצבא ועוד), גורמים סביבתיים (השפעת החברים והסביבה הקרובה, מערכת היחסים עם החברים, תמיכת החברים בגיוס, תרומתם לביטחון העצמי, השפעת בית הספר ושכונת המגורים ועוד) והשפעת השירות הצבאי (השפעת המפקד, השפעת החברים בצבא, תנאי השירות, תמיכת הגורמים המקצועיים, חווית התאומות, תודעת השירות כמשמעותי ותורם, האמון בצבא ועוד).

במידת הצורך, על מנת לקבל תמונה מלאה, לאחר סיום ניתוח הגורמים אבצע שיחות השלמה עם מפקדים, בני משפחה או חברים על מנת לאמת השערות או לבדוק את מהימנות התכנים שנאמרו.

בסופו של התהליך, רואיינו 20 נחקרים:

10 חיילים ש"נכשלו" - חיילים שערקו, נשפטו למאסר בכלא הצבאי והגיעו לוועדה שנועדה להחליט אם ישוחררו או ימשיכו בשירות, מתוכם חמישה שערקו והשתמטו מגיוס וחמישה שגויסו ובשלב מסוים ערקו.

10 חיילים ש"הצליחו" בשירותם הצבאי - מתוכם חמישה ששימשו בתפקידי פיקוד וקצונה וחמישה שנבחרו על ידי מפקדיהם כראויים להשתתף בקורס התמ"ת כהכנה לאזרחות.

כל 20 החיילים שרואינו במסגרת המחקר נמצאו על סמך נתוניהם האישיים וציוני הקה"ס שקיבלו כמתאימים למסלול 'איתן' (לשעבר המקא"ם).

### ב. הכלים למחקר

כלי המחקר המרכזי במחקר היה ראיונות העומק. כלי זה אפשר לקבל את האינפורמציה הדרושה מהפרספקטיבה של האנשים המעורבים עצמם Patton, 1990)). הריאיון הוא מקור עשיר לקבלת מידע מקיף בשל המוטיבציה שהוא מעורר במרואיין, הריאיון נוגע בגורמים רבים השולטים בהתנהגות האנושית, כמו אמוציות, צרכים לא מודעים והשפעות בין-אישיות. כדברי טוקמן (Tuckman, 1972), כאשר אנו שואלים את נותני המידע ניתן להגיע למה שהמרואיין יודע, מה המרואיין אוהב או שונא (ערכים ועדיפויות), ומה המרואיין חושב (עמדות ואמונות). הריאיון יכול לשמש לבחינת השערות או להוספת חדשות, וגם כמקור מבהיר המסייע לזיהוי של משתנים ושל יחסי גומלין.

השאלות, שנשאלו במהלך הראיונות, נשאו אופי של ended questions-open המאפשרות למראיין לצמצם ככל האפשר את הדעות הקדומות ולאסוף את המידע כפי שמבינים אותו המרואיינים עצמם (Patton, 1990). השימוש בכלי זה מחייב את החוקר להיות מיומן בביצוע ראיונות, לגלות רגישות ואמפטיה כלפי המרואיין, להיות סבלני, לגלות הערכה כלפי המרואיינים, ולטעת בהם אמון במיוחד כשמצפים לקבל מהם אינפורמציה רגישה (Hitchcock & Huges,1995).

### ג. ניתוח הנתונים

תהליך ניתוח הנתונים הוא תהליך דינמי מתמשך, אשר מתחיל בשלבים המוקדמים של עבודת השדה, ובעיצוב שאלות המחקר ומתמשך עד תהליך כתיבת הדוח (Hammersley & Atkinson, 1995). לרוב, מאופיין התהליך בהזנה הדדית בין תהליך איסוף הנתונים וניתוח הנתונים שבו התיאוריה מתפתחת מתוך ניתוח הממצאים (Glaser & Strauss, 1967). במהלךביצוע הראיונות נהגתי לרשום הערות ונקודות שנראו לי חשובות ושחלקן נראו חשובות למרואיינים. הערות ונקודות אלה העשירו את הראיונות הבאים.

בסיומו של כל יום בעבודת השדה עשיתי רפלקציה ותיעדתי את ההתרשמות הכוללת מן הראיונות. ריכוז המידע אפשר לי לראות מה היו הדברים המשותפים לכלל המרואיינים ומה ייחודי לפרט זה או אחר, לזהות את התמות המרכזיות אשר עולות מהמידע המתקבל מהמרואיינים, ולפעול להוספת מידע בהתאם לממצאים המתקבלים מריאיון לריאיון.

איתור קטגוריות ראשוניות: שלב זה מוגדר במחקר האיכותני בשיטת חקר מקרים אצל שטראוס (Strauss 1987) כשלב הקידוד הפתוח. בשלב זה עברתי על חומר הממצאים הראשוני וחיפשתי בו 'מושגים', 'רעיונות' שחוזרים על עצמם, אותם חלקתי לפי נושאים או תמות מרכזיות. תחילה, ביצעתי ניתוח על כל ריאיון בודד ותמצתי את הריאיון לפי הסוגיות שנראו לי מרכזיות ביותר. בשלב השני, עברתי על הראיונות ואיתרתי את הסוגיות שכבר הופיעו קודם לכן וגם הוספתי סוגיות חדשות. בדרך זו נוצרו תתי-קטגוריות רבות. כך התחלתי לבנות מערכת קטגוריות מרכזיות שבהן איחדתי תתי קטגוריות שקובצו תחת קטגוריה מרכזית אחת גדולה.

לאחר סיום ניתוח הנתונים עברתי לשלב ניתוח השוואתי (cross-case analysis) בין שתי קבוצות המרואיינים - המצליחים והנכשלים (Miles & Huberman, 1994), האפשרות להשוות בין מקרים מאפשרת למצוא הבדלים ונקודות דמיון בין הנבדקים השונים.

במהלך עבודת השדה נאספו פיסות אינפורמציה רבות ומגוונות, אשר כל אחת מהן היוותה חלק מפאזל שלם. באמצעות החיבור והשילוב בין חלקי המידע בתהליך הכתיבה ניסיתי ליצור תמונה כוללת. כדי להביא במסגרת כתיבה זו בפני הקורא תמונה חיה וקרובה ככל האפשר למציאות שחקרתי השתמשתי בציטוטים, תיאורים וסיפורים שהתגלו תוך כדי האינטראקציות שקיימתי עם הנחקרים.

# פרק ג' - ממצאי המחקר

## א. קבוצה א' - מרואיינים שהשתמטו או שנשרו מהשירות הצבאי

### א1. תקציר סיפורי החיים של מרואיינים שהשתמטו[[12]](#footnote-12) או שנשרו במהלך השירות הצבאי

חמישה מבין עשרה הצעירים שרואיינו התגייסו למסלול 'איתן', סיימו טירונות, שירתו בצבא למשך תקופה שלאחריה הפכו עריקים, בעוד שחמשת הנותרים לא התייצבו כלל מן היום הראשון לגיוסם:

י"ל - בן למשפחה דתית "חוזר בשאלה", עבר הרבה מסגרות חינוכיות, חי שנים בתלישות ובבידוד משפחתי וחברתי, השתמש בסמים. סיים טירונות 'איתן' בהצלחה ושרת כלוחם במשך כשנה וחצי. הצבא עשוי היה להוות קרש קפיצה עבורו, אך בשלב מסוים מעד וכיום יושב בכלא עקב פעילות עבריינית (מכירת אמל"ח);

ד"צ - בן לעדה האתיופית, סיים טירונות בהצלחה וערק זמן קצר לאחר ששובץ בקורס טבחות, בעל יכולות אישיות טובות, מפרנס הורים מבוגרים ומרובי צרכים;

ק"א - סיימה טירונות 'איתן' בהצלחה וערקה זמן קצר לאחר ששובצה לעבודה משרדית בעקבות הפלה. מתאפיינת בקשיים אישיותיים, תלותית, באה ממשפחה שלא יודעת לכוונה להתמודדות, נראה שלאחר שכניסתה לתפקיד התעכבה, חשה תלישות וחוסר שייכות למרות התמיכה שקיבלה;

ו"א - התגייס מתוך צפייה שיוכל, במקביל לשירות הצבאי, להרוויח כסף ולתמוך במשפחתו. רצה לשרת ובו זמנית לעבוד וכשזה לא התאפשר ביקש לקבל פטור ולא קיבל, בעל יכולות טובות, מפרנס את אימו ואחותו;

י"ג - תומך באימו החולה, קיבל תמיכה רבה ממפקדיו בצה"ל ושירת בהצלחה יחסית, בתום שנתיים של שירות נשבר כשלא קיבל פטור כפי שציפה וערק. לא מסתדר עם מסגרות, סובל מדיכאונות ומדווח על שימוש בסמים.

חמישה מבין המרואיינים כלל לא התייצבו לשירות הצבאי ויושבים בכלא הצבאי עקב השתמטות:

ב"ש - מתאפיין מגיל צעיר בחוסר יציבות, תלישות אישית ומשפחתית, לפני מספר שנים חזר בתשובה ומאז בתהליך של חיבור למשפחתו, מייחס את השתמטותו מגיוס לחזרתו בתשובה;

צ"ב - בעלת יכולות אישיות טובות, לוקחת על עצמה אחריות לטפל באימה החולה ובשאר בני משפחתה, עובדת לפרנסת משפחתה;

ע"מ - בעל יכולות אישיות טובות, בא ממשפחה מפורקת, אימו בגדה באביו שהפך למהמר כפייתי, לוקח על עצמו אחריות מוחלטת על אביו, עובד בשתי עבודות להחזרת חובות אביו.

א"ג - עובד לפרנסתו ולפרנסת משפחתו, בא ממשפחה החיה בעוני התובעת בחובות, שקע בבעיות הקיום של משפחתו ושלו ולא התייצב לשירות הצבאי.

ד"א - נשר בגיל צעיר מבית הספר ושוטט עם חבריו ושקע בחובות. ההרגלים של חיי הרחוב גברו עליו ולא התייצב לשירות הצבאי.

משפחות החיילים או המשתמטים משירות, שרואיינו, מתאפיינות כרב בעייתיות. בולט דפוס של הורים פרודים או גרושים ואב, שנמצא בקשר רופף מאוד או בניתוק מלא מילדיו. חלק מהמשפחות גדולות. חלק מהצעירים התנתקו מהוריהם עוד בגיל ההתבגרות וחלקם לוקחים על עצמם לתמוך ולפרנס הורים המצויים באי תפקוד רגשי, חברתי או כלכלי. מרבית המרואיינים חוו השפעה הורית מצומצמת או נעדרת, חלקם משמשים בעצם כדמויות הוריות וכמשענת לאחיהם או להוריהם המזדקנים או החולים.

חלק מהמרואיינים שקועים בחובות גדולים בשל שכר דירה, משכנתא, תשלום חשבונות וחובות לשוק האפור. מרביתם עזבו את הלימודים בכיתות ט'-יא', חלקם החליפו מספר רב של מסגרות לימודיות. חלקם מדברים על קשרים טובים עם חברים ובני משפחה אך חלקם על נתק ובידוד חברתי.

בראיונות עלו דפוסים של הערכה עצמית נמוכה מאד, קושי עם מסגרות, קושי בקבלת משמעת ומרות, תלותיות, תחושת קיפוח ושימוש בסמים, דיכאון, נטייה לאובדנות. דפוס נוסף שעלה הוא תחושת אחריות טוטאלית כלפי המשפחה תוך התעלמות ממסלול החיים האישי, העדר שאיפות ומחיקת הצרכים האישיים.

כל המרואיינים ישבו או יושבים בכלא בשל השתמטות או עריקות, מה שמעיד על כך שלא מצאו דרכים לגיטימיות להתמודד עם מציאות חייהם הסבוכה ועם הצורך להתמודד עם דרישות השירות הצבאי. עצם הישיבה בכלא מסבכת עוד יותר את מהלך החיים המורכב ממילא.

כל המרואיינים עובדים, חלקם מתמידים בעבודתם לאורך זמן ואף משתכרים יפה, מרביתם בעבודות מזדמנות ופיזיות.

המרואיינים שהתגייסו מבינים את הצורך והכדאיות שבגיוס ואף נראה שבטווח הקצר הרוויחו משירותם הצבאי. בשל מורכבות הקשיים, עימם הם מתמודדים החלו לערוק, גם אם לעיתים הצליחו בשירות הצבאי ואף פיתחו ציפיות ושאיפות לקידום. העריקה או ההשתמטות מגיוס קשורה לעיתים בתחושה שהשירות הצבאי הוא **"לוקסוס" שהם לא יכולים להרשות לעצמם.**

בולט יחס אמביוולנטי לשירות, הנע בין ההבנה והכרה בכך שהשירות יכול היה להועיל ולתרום ואף לשנות את מהלך חייהם ובין הצורך להתמודד עם מציאות החיים המורכבת.

מרבית המרואיינים השתמטו מגיוס או שהתגייסו ונשרו לאחר זמן קצר, מיעוטם החזיקו מעמד זמן רב יותר. רובם סיימו טירונות 'איתן' בהצלחה. אצל חלקם הנשירה מהשירות קשורה בכך שלא הצליחו לבסס עצמם בתפקיד הצבאי ועדיין לא חשו שייכות ומחויבות. חלקם קיבלו סיוע והתחשבות מצד המפקדים הישירים. כל המרואיינים ששרתו בצבא השתתפו או שהיו עתידים להשתתף בקורסים מקצועיים (אוטוטרוניקה, טבחות, קורס נהגות רכב כבד, קורס רכזי אמצעי תקשורת וכדומה).

המרואיינים ששרתו בצבא, גם אם לזמן קצר בלבד, דיברו על מפקדים שתמכו בהם, העצימו אותם, שימשו להם דוגמא אישית, היוו עבורם דמויות הוריות והיו משמעותיים בחייהם. המפקד הישיר מתואר כמי שמבין אותם, עוזר להם, מנסה לסייע להם להשיג תמיכה ולקבל את זכויותיהם, דואג להתפתחותם האישית והמקצועית ומנסה ככל האפשר להתגמש ולאפשר להם להשתלב למרות הקשיים.

מרבית המרואיינים דיברו על שאיפתם להתחתן ולהקים משפחה. חלקם אמרו שהם רוצים לעזוב את הארץ עקב תחושה שבחו"ל יצליחו יותר. מרביתם מתכננים להשקיע את התקופה הקרובה בעבודה מאומצת על מנת לסייע לבני משפחתם ולהחזיר את חובותיהם. מרביתם לא מדברים על תוכניות ארוכות טווח ולא מזכירים אפשרות להמשך לימודים או רכישת מקצוע. מרבית השאיפות מתאפיינות ככלליות, מעורפלות ולעיתים לא מחוברות למציאות.

### א2. סינתזה המתקבלת מניתוח סיפורי המרואיינים שנכשלו - השתמטו או נשרו משירות - קבוצה א'

מסיפורי החיילים עולה תמונה של חיילים, שגדלו במשפחות שבהן דפוסי התנהלות כרוניים של עוני ומצוקה, רבים מהם ממשפחות מפוררות שבהן הורים פרודים או גרושים, השקועות בחובות גדולים ומתאפיינות בתת תפקוד כלכלי וחברתי. בחלק מן הסיפורים מצטיירת תמונה של חיילים המנסים להציל את "האנייה הטובעת" אשר לוקחים על עצמם אחריות להחזיק את משפחתם.

עבור רבים מן המרואיינים הגיוס לצבא נעשה מתוך תקווה שיוכלו ליצור תפנית בחייהם, אך המציאות הוסיפה לטפוח על פניהם והם התקשו לשרוד את השירות הצבאי ולשרת שירות משמעותי שישפיע לטובה על המשך חייהם.

רבים המרואיינים דיברו בהערכה על מפקדיהם הישירים וראו בהם אנשים ראויים, מעורבים ואכפתיים, שניסו ככל יכולתם לעזור להם, גם אם בסופו של דבר לא הצליחו בכך. לעומת זאת, מרביתם תופסים את צה"ל כמערכת אטומה, מנוכרת אשר מפעילה אנשים שלא מסוגלים לסייע באופן משמעותי ואשר פועלים תחת בירוקרטיה, טפסים והמלצות שטוחות.

הדפוסים האישיים והמשפחתיים, שעלו בקרב מרבית הראיונות מאפיינים דפוסים של משפחות במצבי עוני ומצוקה. נדמה, כי הצעירים לא מצליחים להתנתק מן המערכת המשפחתית הסבוכה. מאחר שמדובר בדפוסים מורכבים ביותר, שמתחילים שנים רבות טרם הגיוס וצה"ל מתקשה להוות גורם שיוצר תפנית בחייהם ובמצבם והדינאמיקה של "כישלון ידוע מראש" מובילה אותם למצבים של נפקדות, עריקות והשתמטות, שרק מסבכים אותם עוד יותר. מציאת פתרונות עבור צעירים אלה מחייבת העמקה והתמקצעות בהבנת הדפוסים המאפיינים משפחות בעוני.

## ב. קבוצה ב' - סיפורי הצלחה

עשרה מרואיינים אלה נחלקים לשתי תתי קבוצות: 1) מרואיינים שהשתתפו בקורס הכנה לאזרחות ו-2) מרואיינים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה.

### ב1. סיפורי החיים של חמישה מרואיינים שהשתתפו בקורס הכנה לאזרחות - קבוצה ב'1

רב"ט ח"ש - הוריה של ח' התגרשו כשהייתה בת שנתיים, אביה מאובחן בסכיזופרניה, מתגורר בדירה משלו, בעבר היה בעלים של חנות לכלי בית ופשט רגל, כיום אינו עובד. אימה התחילה לא מזמן לעבוד בניקיונות במשך 4 שעות ביום, לפני כן לא עבדה. ח' לוקחת מגיל צעיר תרופות נגד דיכאון ואובחנה על ידי קצין בריאות הנפש ב"מאניה דפרסיה"

בילדותה היו הרבה ריבים בין ההורים, אביה היה מכה את אימה ולא שילם לה מזונות. ח' לא כינתה את אביה "אבא" אלא בשמו הפרטי כמו שאר אחיה. גם עם אימה לא הייתה בקשר הדוק.

ל-ח' ארבעה אחים מבוגרים יותר ואחות צעירה. אחיה הבכור שירת בצבא, חי עם בת זוג, עובד במחשבים ומתפרנס היטב. אח נוסף, עובד כנהג משלוחים ושקוע בדיכאונות. אח נוסף למד במסגרת לילדים שנשרו מבית הספר, חי בתחנה המרכזית בתל אביב ומשתמש בסמים, אח נוסף נולד עם שיתוק מוחין, עובד כנציג שירות בטלפון מזה כ 4 שנים, ח' נמצאת איתו בקשר טוב. אחותה הצעירה של ח' לומדת בפנימייה, צפויה להתגייס למסלול 'איתן'.

ח' למדה מכיתה א' עד ט', בחינוך מיוחד בשל לקויות למידה (בדומה לשלושה מאחיה). היא מגדירה שנים אלה כשנים הקשות בחייה ומכנה אותן "שנים שחורות". כתלמידה הרגישה שהיא אינה מצליחה ושהיא מבודדת חברתית. מכיתה ט' השתלבה בחלק מהמקצועות בכיתה רגילה והחלה לקבל ציונים טובים אך עדיין חוותה פערים לימודיים גדולים. בשיחה עם יועצת התיכון החליטה שאם לא תבחן בבחינות הבגרות אין לה סיבה להמשיך ללמוד. מאחר שלא רצתה ללמוד בית ספר מקצועי עברה ללמוד בפנימייה ושם עשתה בגרות חלקית (חסרות לה שתי יחידות) וסיימה 12 שנות לימוד.

באותה תקופה יצאה ח' עם בן דודה, שהשתחרר מכמה שנים בכלא. הוא היה בן 26 והיא בת 17. "התלהבה מכך שהוא עבריין שכן זה נתן לה יותר ביטחון". הוא היה אלכוהוליסט, נהג כלפיה באובססיביות, דיבר אליה לא יפה ולעיתים אף היכה אותה. כשביקשה להיפרד ממנו הוא איים להתאבד. ח' נכנסה להריון וחשבה להתחתן עם בן זוגה אך חששה בגלל קרבת הדם שביניהם ובגלל שנהג כלפיה באלימות. בפנימייה הייתה עובדת סוציאלית שח' הייתה איתה בקשר טוב. בתמיכתה ח' עשתה הפלה, נפרדה מהחבר ואף הוציאה כנגדו צו הרחקה. ח' נמצאת בקשר הדוק עם העובדת הסוציאלית שממשיכה לתמוך בה עד היום.

כיום ח' מתגוררת עם שותפות בדירה שכורה בעיר במרכז הארץ. הן מייעצות לה ותומכות בה. מזה כחצי שנה שיש לה בן זוג שמהווה עבורה דמות חיובית ביותר תומך ועוזר לה.

הטירונות הייתה עבורה חוויה טובה והיא סיימה אותה בהצטיינות, בשונה מבית הספר היא הצליחה והוכיחה את עצמה. ח' התאכזבה מהתפקיד שקיבלה - פקידה, אך רינת, המפקדת שלה השפיעה עליה מאוד, תמכה בה, האמינה בה וחיזקה אותה. בנוסף, ח' נעזרה גם ביועצת מהפנימייה.

ח' למדה לחשוב באופן חיובי. היא הרגישה, שרינת מאמינה בה שהיא מסוגלת ליותר, רינת תמיד נתנה לה פידבק חיובי וכוח להאמין שח' אדם חזק למרות כל הקשיים שעברה. גם חברותיה בשירות הצבאי תמכו בה ועזרו לה. כיום, לקראת שחרורה ח' משתתפת בקורס מטפלות לגיל הרך בזכות היותה חיילת טובה ומאוד מוערכת.

רב"ט ד"ל - הוריה של ד' התגרשו לפני כ-4 שנים. יש ל-ד' אח, תלמיד, כיתה י"ב שאמור להתגייס אולי לקרבי. ד' גרה עם אמה ואחיה בעיר במרכז. אביה גר עם חברתו וילדם המשותף. אמה עובדת בבית הארחה לזקנים ואביה עובד בתור נהג הסעות. אמה נולדה ברוסיה ועלתה לארץ לבדה, אביה נולד באוזבקיסטן ועלה לארץ בגיל 16. הקשר של ד' עם אביה רופף והם מדברים מדי פעם בטלפון. גם יחסיה עם אמה לא טובים ו-ד' מספרת שהן לא מסתדרות. היא מקבלת תמיכה רגשית מבני משפחתה מצד אביה. לאמה של ד' אין קרובי משפחה בארץ, כולם ברוסיה.

המצב הכלכלי בבית קשה, להורים יש חובות, מינוסים גדולים בבנק, אך לא היו חסרים דברים בסיסיים בבית. בעבר, כשאביה גר איתם המצב הכלכלי היה יותר טוב. ד' עובדת כדי שיהיו לה דמי כיס.

בילדותה עברה ד' כמה בתי ספר בעקבות מעברי דירה של משפחתה. היא סיימה את לימודיה עם בגרות חלקית. לדבריה לא השקיעה בלימודים, שכן העדיפה לעבוד. מגיל 14 עד 17 היא עבדה בבית מרקחת וחילקה פליירים כל יום מ-16:00 עד 20:00. לאחר שפיטרו אותה היא נשארה לעבוד בבית המרקחת בעידוד הרוקחים בתור נותנת שירות וכשצריך גם כקופאית. לבסוף התפטרה כי לא היו לה מספיק משמרות. כרגע היא עובדת כקופאית, לפני כן עבדה כמאבטחת בקניון, בחנות בגדים ובמלצרות.

ד' התגייסה לצבא כי "כולם מתגייסים וזה טוב להתגייס, זה עושה רושם טוב להתגייס". בטירונות היה לה קשה, המפקדות היו קשוחות אבל היא התחברה לחלק מהבנות שתמכו בה וחיזקו אותה. ד' רצתה להיות פקידה כדי לצאת לעבוד בשעות נוחות. היא שובצה לקורס מש"קית קישור וגיוס וסיימה בהצלחה. שירתה כחצי שנה אך שעות הפעילות היו לה קשות משום שרצתה לצאת לעבוד. המפקדת הבינה אותה ועזרה לה לעבור לתפקיד, שאפשר לה לצאת כל יום לעבוד בשעות הצהריים. המפקד בתפקיד החדש מאוד מתחשב ואכפתי ומאפשר לד' לצאת כל יום מהבסיס בשעה 12:00. הוא מבין אותה, משמש עבורה דמות אב, דואג ומתחשב. לאור שביעות רצונו הוציא אותה לקורס של משרד התמ"ת לקבלת מקצוע לחיים שם היא תוכשר כמטפלת לגיל הרך ותקבל תעודה של משרד התמ"ת.

סמל ר"ע - בן יחיד, הוריו התגרשו כשהיה בן שנתיים. מתגורר עם אימו בעיר במרכז, אביו אינו בקשר איתם מאז הגירושים, בוגר 12 שנות לימוד. אימו גרפיקאית, עובדת בבית דפוס קטן. לאימו היה חבר במשך שבע שנים, שהיה מעין אבא חורג. ר' לא קיבל אותו "כי היה מעצבן, סוג של פרזיט". המצב הכלכלי בסך הכול בסדר - אין חובות גדולים. הקשר של ר' עם המשפחה מהצד של אימו מעולה בעיקר עם סבא וסבתא שלו.

ר' מצוי בקשר טוב עם אימו. כשהיה בגיל ההתבגרות, היו לו מעידות ונפילות רבות, בתקופה הזו היו לו ריבים גדולים עם אימו. בשלב מסוים ניסה להתאבד והתעשת ברגע האחרון. אימו עשתה לו שיחות רבות שהשפיעו עליו והוא חזר ללמוד בבית הספר והכיר חברים "נורמליים" וטובים (לעומת חבריו הקודמים).

בילדותו היה תלמיד טוב "חננה עם משקפיים", עבר מסגרות לימוד רבות בשל החלפת מקומות מגורים. בכיתה ט' הכול התחיל להתדרדר, ר' הכיר חבר שלילי ובעייתי שהכיר לו חבורה של חברים בעייתיים. הוא הפסיק לגמרי להגיע לבית הספר, התחיל לעשן ולשתות אלכוהול. בסוף השנה הוא נתפס מעשן ונזרק מבית ספר. המנהלת שלו החליטה לתת לו צ'אנס נוסף ואולם לדבריו, הוא "הרס את ההזדמנות שניתנה לו וסולק מבית הספר". הוא עבר לבית ספר לנושרים, שם הכיר חבר שהפך לחברו הטוב שבהמשך התברר לו שנמצא במעצר בית בשל אונס. ר' התנתק מחברו ובחר להתחבר עם חברים יותר "נורמאליים".

טירונות 'איתן' בחוות השומר הייתה לו קשה, הוא היה כשלושה חודשים ב"גימלים" ובילה בבתי חולים בבדיקות. הוא עבר למחו"ה אלון לביצוע טירונות 'איתן' שהייתה יותר קלה, שם המפקדות היו מעולות, תמכו בו והחדירו בו הרבה מוטיבציה, הוא חשב לצאת לקצונה ורצה להיות לוחם אך מצבו הבריאותי לא אפשר זאת. הוא שובץ בתור עובד כללי וירדה לו המוטיבציה. הוא רצה להיות בתפקיד הדרכה או כנותן שירות במקצוע איכותי ולא בתפקיד פיזי כעובד כללי. הוא לא אהב את המפקדים בחטיבה ששובץ בה, שהיו נוקשים וניסה להחליף תפקיד. בסופו של דבר עבר בהצלחה קורס מכונאי רכב ושובץ כמכונאי ביחידה עורפית חדשה. שם הייתה לו מפקדת טובה מאוד ששימשה כאוזן קשבת עבורו, התחשבה בו ואפשרה לו לצאת בשעה 12:30. כך הצליח לשלב עבודה תוך כדי השירות. ר' עבד במלצרות ונשאר עד מאוחר כשהמפקדת ביקשה, השקיע ועשה כל משימה הכי טוב שיכל בהתאמה ליחס שקיבל. ר' מספר ש"עשה הכול כמו שצריך, בדיוק מה שלא עשה כל החיים. לא הלך הביתה עד שהעבודה לא גמורה, לא יצא לאכול עד שה"עבודה לא מתוקתקת".

לאחר כשנה, המפקדת הציעה לו לצאת לקורס CNC ׁׁ(חריטה שבבית עדינה), רצתה לתגמל אותו ולאפשר לו לרכוש מקצוע נוסף לחיים. הציונים שלו בקורס מאוד גבוהים, אך הוא אינו מתחבר לתחום וחושב שבעתיד לא יעבוד במקצוע זה. ר' חושב שהוא עשה תפקיד משמעותי ותורם.

רב"ט נ"א - חיילת בודדה, אביה יושב בכלא, כנראה על רקע של פגיעה בבני משפחה, היא מתגוררת בדירה שכורה עם שותפות, בוגרת 12 שנות לימוד. נמצאת בקשר טוב עם אמה ואחותה אך בנתק ממשפחתה המורחבת. המצב הכלכלי בבית היה בסדר. לאחר כניסתו של האב לכלא המצב התדרדר וכיום יש חובות גדולים מאוד. למדה בפנימייה על רקע של בעיות בלמידה ורכשה מקצוע עיצוב אופנה. בסה"כ הרגישה טוב.

הטירונות עבורה הייתה חוויה ממש "מלהיבה ומדהימה". היא הוכשרה כמש"קית חינוך. הייתה לה מפקדת "מהממת" שדאגה לה ושימשה עבורה דמות אימהית, נ' שיתפה אותה בכול, והמפקדת תמכה בה מאוד. נ' לא אהבה את התפקיד, היה לה משעמם והיא הרגישה שהיא לא עושה משהו מועיל ולא ממצה את עצמה. לבקשתה שובצה כמש"קית משמעת ביחידה סגורה חדשה, תפקיד שאותו מאד אהבה. המפקד שלה היה טוב, מתחשב, נ' עבדה קשה והוא העריך את זה. נתן לה "אפטרים" כשביקשה והיה תמיד קשוב לבעיותיה. היה בקשר עם מש"קית הת"ש לגביה, התעקש לעשות ביקורי בית בדירתה, תמיד התעניין בה והיה אכפתי.

נ' מרגישה שהתפקיד שביצעה היה משמעותי. היא פיתחה קשרים טובים, והרגישה שמכבדים אותה ביחידה והיה לה סיפוק מהתפקיד. היו לה חברות טובות ביחידה, שתמכו בה. לקראת סוף הגיוס, החלה בקורס מטפלות לגיל הרך, תחום שמאד מעניין אותה ובו היא רוצה לעסוק גם בעתיד.

רב"ט נ"ב - חיילת בודדה, בת יחידה להורים שלא התחתנו, אביה עלה לארץ מאיטליה בגיל 19, אמה עובדת כקוסמטיקאית. האב עזב את נ' ואת אמה, התחתן עם בת זוג נוספת והתגרש. לנ' יש אח למחצה מאותם נישואים. נ' מתגוררת עם אמה ובן זוגה של האם. כשנ' הייתה בת 5 אביה חזר לאיטליה, בילדותה לא הייתה איתו בקשר, אבל כיום היא נמצאת איתו בקשר.

לפני מספר חודשים, נ' החלה טיפול שעזר לה "לפתוח את העיניים" ולהאמין בעצמה. היא שיפרה את הקשרים שלה עם האנשים שסביבה. אמה, אישה מאוד קשה וזה גרם לנ' להיות אדם עם דימוי עצמי נמוך, אדם חלש. הקשר עם האם השתפר כשהתחילה את השירות הצבאי.

בבית ספר היסודי הייתה בכיתה רגילה. מכיתה ז' עד כיתה יב' למדה בחינוך מיוחד. היו לה יותר מדי הקלות, יותר מדי סיוע, קיבלה עזרה צמודה כמו "כפית לפה" ולא קיבלה מספיק כלים. היא הייתה תלותית ולא עצמאית והיום היא צריכה ללמוד להתמודד. היו הרבה הפרעות של הילדים בכיתה והיה מאוד קשה ללמוד. היא התחילה במגמת תיאטרון עברה לאומנות.

התיכון לא התאים ליכולות שלה, היא קיבלה "פטורים" מהמורים, שהוציאו אותה משיעורים על מנת שתשב ללמוד עם בנות שירות לאומי. היא הייתה בבית התלמיד עד שעה 18:00. הייתה הרבה מחוץ לבית אצל שכנים, חברים וכדומה שכן אמה כל הזמן עבדה. נ' החלה לעבוד בבייבי סיטר מגיל 13 וממשיכה לעבוד בזה עד היום.

המצב הכלכלי היה קשה, היה "מינוס" בבנק אך החובות לא גדולים מאוד. בשל עבודתה אמה לא יכלה להגיע הביתה כל ערב, השתדלה להגיע לפחות פעמיים בשבוע. נ' הייתה מתנדבת במועדון הנוער כמדריכה של ילדים ופעילה במתנ"ס. תמיד הייתה עם ילדים צעירים ממנה ופחות בילתה עם ילדים בני גילה.

בטירונות הצליחה מאד, היוותה דוגמא אישית ולמדה הרבה דברים חדשים. המפקדת העריכה אותה מאוד, הייתה עבורה דמות סמכותית והיא הרגישה שמתייחסים אליה בצורה אמתית, שאכפת לה ממנה. נ' השתבצה כפעילת חינוך בבסיס סגור. לאחר כארבעה חודשים שבהם הייתה מאוד מרוצה נאלצה לעזוב בעקבות שני אירועים שבהם נפגעה אמינותה בעיני מפקדה.

 היא שובצה בבסיס פתוח, קרוב לביתה, וקיבלה אישור לעבוד לאחר שעות הפעילות. היא הצליחה עם מפקדה, שהיה אמנם נוקשה, אבל היה "בסך הכול בסדר גמור". נ' מספרת שיכלה ללמוד ממנו מה זה צבא, בזכותו היא אהבה את התפקיד. למדה דברים חדשים, אהבה להכיר אנשים ולהיות איתם, הרגישה משמעותית ותורמת, מאוד אהבה את החברים שעזרו לה והיו איתה ברגעים הקשים.

לאחרונה יצאה לקורס מטפלות לגיל הרך, בהמלצת מפקדה, וחושבת שבעתיד היא תעסוק בכך. נ' מאוד נהנתה מהשירות הצבאי, הצבא מאוד חשוב לה.

### ב2. סיפורי החיים של חמישה מרואיינים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה - קבוצה ב'2

סג"ם נ"ז - נ', בן 22.5, מתגורר עם הוריו ושלושת אחיו במושב בדרום, שני אחיו הגדולים יושבים בכלא בעקבות מעשים פליליים, אחיו הצעיר במסלול קרבי בצבא. לאחר טירונות מוצלחת בחוות השומר הוכשר נ' כרכז אמצעי תקשורת וכלוחם חי"ר בגבעתי. סיים בהצלחה קורס מ"כים וקורס קצינים. מיועד להיות מפקד מחלקה בחטיבת גבעתי.

הוריו של נ' נשואים עם זוגיות טובה, הקשר שלו עימם טוב מאד, בעיקר עם האב. אביו היה מפקד פלוגה בסיירת, אך לאחר שנפצע באימון ועזב את הצבא פתח נגריה פרטית. המצב הכלכלי במשפחה קשה בשל חובות גדולים.

בילדותו עבר נ' מסגרות חינוכיות רבות - דתיות וחילוניות - בשל בעיות משמעת ו"חוסר עניין בלימודים". הוא נשר סופית מבית הספר בכיתה י' והחל לעבוד עם אביו בנגריה כדי לסייע בהחזרת החובות. מילדות היה מעורב במקרים רבים של עבריינות ואלימות עם אחיו וחבריו ונפתחו לו שבעה תיקים פליליים במשטרה. עקב כך קיבל פטור משירות צבאי. באחד הימים נתפס עם אחיו בעקבות שוד שבצעו. הוריו של נ' התחננו לשופט שיאפשר לו להתגייס, והוא נעתר.

בטירונות 'איתן' הצליח, למרות קשיים גדולים, בזכות מפקדיו. גם במסלול הקרבי היו לו מפקדים מעולים שתמכו בו, לא ויתרו ועשו לו הרבה שיחות אישיות, נתנו המון יחס ואכפתיות ולימדו אותו להציב מטרות (כאשר קיבל ריתוק המ"מ שלו הלך לעבוד במקומו עם אביו למשך יום שלם). גם חבריו הקרובים מהשירות הצבאי תמכו בו ברגעי משבר.

לאורך כל דרכו בצבא חווה משברים, שקשורים בעיקר במצב הכלכלי הקשה ובאחיו היושבים בכלא. בימי ראשון התקשה לחזור לבסיס בשל התסכול והקושי. עם זאת, ידע להגדיר לעצמו מטרות קרובות: להיות לוחם, מ"כ ומ"מ, וכך עבר משלב לשלב והציב לעצמו מטרות ריאליות שהצליח לעמוד בהן.

כשיצא לקורס מ"כים ולקצונה מפקדיו מגבעתי היו בקשר איתו, וקיימו איתו שיחות רבות ואף תמכו בבית כשהיה צריך. בעזרתם ובעזרת חבריו הפך לאדם יותר בוגר, רציונאלי וחדור אמונה להצליח ואף נלחם עם חבריו במבצע "צוק 'איתן'".

נ' רואה את עצמו בעתיד כעובד במשרד הביטחון, נשוי עם ילדים וגר בבית משלו. מבלה הרבה עם הילדים ומשמש להם דמות אבהית בדומה למה שאביו היה עבורו.

ניכר כי נ' עבר שינוי עמוק עם הגעתו לצבא והפך מאדם אלים, עצבני ולא יציב לאדם שקול, בוגר ומחושב. היותו עצמאי, אחראי, חברותי, רגיש, בעל ביטחון עצמי, חרוץ ונחוש להצליח וחדור מטרה סייעו לו להפוך ללוחם ולמפקד.

רב"ט נ"ד - נ'2, בן 19.5, גדל ביישוב מבודד בשומרון לזוג הורים ושתי אחיות צעירות ממנו. כיום נחשב כחייל בודד ומתגורר בשכירות בדירת חדר. בשבתות וחגים ומתארח אצל משפחה מאמצת, שאצלה הוא בן-בית מגיל 15. לאחר שביצע טירונות 'איתן' בהצלחה בחוות השומר הוכשר כלוחם חי"ר ושובץ בגדוד כלוחם. לאחרונה התחיל קורס מפקדי כיתות ו"נפל" לקראת סיומו, מעוניין לצאת שוב לקורס מ"כים הבא.

כשהיה בן 6 אביו של נ'2 בגד באימו, שנכנסה לדיכאון עם מצבי רוח קיצוניים ואלימות. אביו עבד בשיפוצים כעצמאי, והיה המפרנס היחיד בבית. המצב הכלכלי לא היה טוב. מגיל 7 החל נ'2 לפרוץ ולגנוב בבית ספר ובבתים ביישוב, לבדו ועם חברים. בגיל 13 כבר שתה אלכוהול ופרץ לבתים בעיר הקרובה. מכיתה ה' החל להיעדר משיעורים ובכיתה ח' הפסיק ללמוד. באותה תקופה נ'2 נתפס על ידי המשטרה בעקבות שוד ונשפט למעצר בית ממושך. השהות בבית עם אימו, שנהגה בו באלימות קשה, הייתה בלתי נסבלת עבורו והוא ברח מן הבית. הוא עבר מספר מסגרות לנוער בסיכון עד שלבסוף הגיע לפנימיית 'מניפה - דרך הלב' במעלה אפרים, פנימייה לנוער בסיכון שבה הנערים יכולים לבחור מתי ללמוד או לעבוד. כמה חודשים לאחר שהגיע לפנימייה נ'2 החל להיכנס לשיעורים, לבצע עבודות בנייה ולטפל בבעלי חיים, הוא אף התחיל ללמוד מקצוע והכיר חברים חדשים.

בגיל 15 נ'2 החל לעשן סמים והיה מעורב באלימות קשה, בעיקר כלפי ערבים. לאחר ששניים מחבריו הרגו נער ערבי ונכנסו לכלא, הוא החליט שהוא רוצה להיות עבריין גדול "שכולם יחזיקו ממנו". בגיל 16.5 כבר יצא לו שם של עבריין מדופלם, והוא "קיבל הרבה כבוד". הוא הפסיק לגנוב והפך לסוחר סמים ועסק במריבות אלימות, בעיקר עם ערבים. היו לו הרבה ילדים תחת חסותו, להם הוא שאף להקנות עקרונות שמעבר לעבריינות "פשוטה". באותה תקופה עשה חשבון נפש: הוא זכר את עצמו כילד שמח שאוהב חיות וטבע ואהוב על כולם והתחיל להתבייש בדמותו כמי שאוהב לריב, לשתות, לדקור ולעשות רע לאחרים.

הוא החליט שברצונו להיות חייל קרבי והחל להשקיע בפיתוח כושר גופני. בהדרגה הפסיק לעשן סמים, לשתות אלכוהול, הפסיק לריב, התחיל לעבוד והוציא רישיון נהיגה בכוחות עצמו. הוא התחיל טיפול בשירות מבחן, עשה סדנא של עולם העבודה ונפגש בקביעות עם קצינת המבחן. וכך, לאחר מאמצים רבים, הצליח לסגור את התיקים הפליליים ולהתגייס.

בטירונות 'איתן' היה לו קשה מאד. הוא קיבל תמיכה מהמ"כית הישירה שלו ומשאר חברי הסגל. חבריו לטירונות לא רק שלא עזרו לו אלא אף הקשו. המ"כית, שהייתה איתו בקשר הדוק, שוחחה איתו רבות ועודדה כל הזמן, האמינה בו ושבה והזכירה לו את המטרה ששם לעצמו - להפוך ללוחם קרבי. גם בהמשך דרכו בצבא פגש מפקדים שתמכו בו והאמינו בו, עודדו אותו להתקדם וסייעו לו בכך. קיימו איתו שיחות רבות של תמיכה וחיזוק ועודדו אותו להגיע למטרות שהציב - להיות לוחם ולהיות מ"כ. כך השפיעו מאוד על השתנותו לטובה כאדם יותר בוגר ושקול.

נ'2 מתאפיין כאחראי ומאוד משימתי, כשהוא רוצה להגיע למטרה שמציב לעצמו, מנהיג וכריזמטי. דבקותו במטרה, עצמאותו וסף השבירה הגבוה שלו תרמו להצלחתו ואפשרו לו להיות לוחם בגדוד חי"ר, חרף נתוניו האישיים הנמוכים ועברו הפלילי. מעת גיוסו לצה"ל הוא החל בשינוי משמעותי בהתנהגותו, באופן שבו הוא תופס את חייו, הוא התמתן והפך לאדם שקול יותר.

חבריו לגדוד מאפשרים לו לחוש כשווה בין שווים וההכשרות והתפקידים שעשה תרמו לתחושת המשמעותיות בתפקידו, שאותו הוא תופס כתורם לביטחון המדינה. נ'2 מצוי עדיין בעיצומו של השירות הצבאי. לאחרונה, נפלט מקורס מ"כים ועתיד להשתתף בקורס הבא. בסה"כ מרגיש מאוד טוב בגדוד ומעוניין מאד לצאת שוב לקורס מ"כים הבא.

סגן ב"ב - בן 22, הוריו התגרשו כשהיה בן 5. כיום מתגורר עם אימו ושתי אחיותיו, אביו נפטר כשהיה בן 19. ב' בעל השכלה של 12 שנות לימוד עם בגרות מלאה במגמת תקשורת. הוא ביצע טירונות בהצלחה בחוות השומר, הוכשר כמדריך כושר קרבי ועבר בהצלחה קורס קצינים. בתפקידו האחרון שימש כקצין אימון גופני באוגדה סדירה ובימים אלו מתמודד לתפקיד חדש.

הוריו של ב' התגרשו, לאחר שאביו פוטר מעבודתו הקבועה ונקלע לחובות גדולים. האם עברה להתגורר עם הוריה והאב עבר לגור בשכונת עוני, עבד כנהג מונית אך משכורתו הייתה נמוכה ובשל בעיות בריאות התקשה להשתכר בקביעות. בתחילה חי ב' עם אימו ואחיותיו בבית סבו וסבתו, אך בהמשך עבר להתגורר עם אביו וחי עמו בעוני ובעליבות גדולה. עם זאת, מאז ומתמיד היה קרוב מאד לאביו, שהיווה עבורו דמות חשובה שהנחילה לו ערכים.

בבית הספר היסודי למד ב' במסגרת דתית והיה תלמיד בינוני. הוא לא הצליח במיוחד בלימודים והישגיו היו נמוכים. בתיכון עבר ללמוד בבית ספר חילוני שבו מרבית התלמידים מרקע סוציו אקונומי גבוה. ב' חש חריג משום שבא מקשיים כלכליים גדולים. הוא התקשה להשתלב חברתית וסבל מאד מהצקות והשפלות. באותה תקופה רשם אותו אביו לקבוצת כדורגל והוא השקיע מאד בכושר ובאימונים.

כשהיה בכיתה ט' נמאס לב' מההצקות שספג, והוא החליט להצטרף לאלו שהציקו לו. הוא החל להציק ולהפריע למורים, היה מרביץ עם חבריו החדשים לילדים אחרים. בסוף כיתה ט' נזרק מבית הספר, והמנהלת כתבה לו מכתב שלילי ביותר בתיקו האישי על מנת ש"כל בית ספר שמכבד את עצמו לא יסכים לקבל אותו". בכיתה י', לאחר שהצליח בקושי להירשם לתיכון דתי בעזרת מנהלת בית הספר היסודי בו למד, הבין ב' שהוא עלול להגיע למצב בו יהיה לא יוצלח כמו ה"חבר'ה מהשכונה". הוא החליט להתנתק מחבריו והתחיל להשקיע וללמוד. ב' החל לקבל ציונים מאוד גבוהים וסיים את הלימודים בתיכון בממוצע בגרויות של 83. באותה תקופה, מכיתה י' ועד יב', עבד בחברת ייבוא ושיווק פלאפונים, אהבו אותו מאוד שם ואף שילמו לו יפה. מהכסף שהרוויח קנה אופנוע והיה הראשון בתיכון שהיה לו רישיון ואופנוע.

מאז ומתמיד אמר אביו של ב' שמאד חשוב להתגייס לצבא. עם זאת, בצו ראשון זלזל ב' במבחנים ועשה הכל כדי לקבל פטור מהצבא. הוא נזכר בסיפורים שליליים, ששמע על הצבא מחבריו בשכונה, ולכן סיפר בריאיון שהוא "משוגע" ושיש לו בעיות על מנת שלא יגייסו אותו. בטירונות 'איתן' היה בעייתי מאוד, משום שרצה שיקצרו לו את השירות לשנתיים.

המפקדת הישירה שלו קראה לו לשיחה ואמרה לו שהיא מזהה שיש לו פוטנציאל. היא הקשיבה לו, פינתה זמן לשיחות איתו, הכילה אותו אך גם דרשה ממנו - "הכלה מול דרישה". למרות שחבריו הוסיפו לייעץ לו לעשות בעיות, החל ב' לשנות את גישתו. בהדרגה החל להוביל בעצמו את המחלקה והיה בין החיילים הבולטים בפלוגה.

בשבוע החמישי לטירונות הציעה לו המפקדת לצאת לקורס מ"כים. ב' בחר לוותר על ההצעה, משום שבאותה תקופה חלה אביו בסרטן וב' רצה להיות איתו. עם סיום הטירונות הוא רצה לבקש להיות עובד רס"ר, אך המפקדת שלו לא ויתרה ובהשפעתה הוא בחר במסלול של מדריך כושר קרבי. בעת המתנתו לקורס מפקדיו סייעו לו לעבור את התקופה הקשה של מחלתו של אביו. לאחר מותו של האב החליט ב' לקבל על עצמו את רצונו של אביו ולעשות הכל כדי להצליח בצבא.

בזכות שורה של מפקדים תומכים ומבינים, שהאמינו בו לכל אורך הדרך ובסיוע חבריו למסלולים שעבר הוא הצליח להתגבר על מכשולים רבים שבהם נתקל בדרכו, עבר בהצלחה קורס מדריך כושר גופני ושימש כמדריך כושר קרבי, יצא לקורס קצינים ושימש כקצין אימון גופני בחוות השומר. כיום הוא משמש כקצין אימון גופני באוגדה סדירה. גם מפקדיו בתפקידו כקצין מעריכים אותו מאד ומתגמלים אותו בבחירתם בו כמצטיין.

ב' הינו אדם תחרותי, פרפקציוניסט, מאוד אחראי ועצמאי, כשחשוב לו משהו הוא מגדיר אותו כמטרה ועושה הכול כדי להצליח . בחור רגיש, עקשן, ביקורתי מאוד כלפי עצמו, חרוץ ובעל מוסר עבודה גבוה. תכונות אלה עזרו לו להתגייס לצבא ולהגשים את חלומו להיות מפקד ואף להפוך לקצין, על אף שבילדותו חווה קשיים, חי בסביבה שלילית והתקשה להסתגל למסגרת.

ב' רואה עצמו ממשיך בשירות קבע בצה"ל, לאחר שיעשה תואר ראשון בחינוך גופני או בפסיכולוגיה. הוא שואף להיות נשוי עם ילדים ולקיים משפחה השומרת על ערכי המסורת והדת. הוא רוצה לגור עם משפחתו במושב, ולא בעיר כדי לחנך את הילדים בצורה טובה ובכדי שהסביבה בעיר לא תשפיע עליהם. רוצה להישאר במערכת הצבאית לא רק מפני שחב לה טובה אישית גדולה אלא משום שהוא מאמין במערכת ובכוח שיש לה להשפיע על אנשים. הוא אוהב להשפיע על אנשים ולתמוך בהם, להביא אותם להישגים, שכמה שיותר אנשים יצליחו. הוא רוצה לכתוב ספר על עצמו כדי שמפקדים שמתעסקים עם נוער בסיכון ידעו איך להתייחס ואיך לגשת לחיילים, איך להניע אותם ולשנות את דרכי החשיבה שלהם, איך לתמוך בהם ולתת להם מוטיבציה.

סג"ם א"ח - בת 20.5, נולדה למשפחה חרדית בת 15 נפשות. כיום נחשבת לחיילת בודדה, מתגוררת עם בן זוגה בדירה שכורה. א' הפסיקה ללמוד בהיותה כיתה ו', בימים אלו לומדת להשלמה של 12 שנות לימוד. לאחר הטירונות בחוות השומר הוכשרה כסמבצ"ית, סיימה בהצלחה קורס מ"כים וקורס קצינות. בתפקידה הנוכחי הינה מפקדת מחלקת טירונים בחוות השומר.

שני הוריה של א' היו חילונים ושירתו בצבא, ולאחר מכן חזרו בתשובה והכירו בשידוך חרדי. אמה מטפלת בזקנים ומקבלת השלמת הכנסה. אביה יושב בכלא כבר 7 שנים, לאחר שפגע מינית בא', באחיותיה ובאחיה. כשהייתה א' בכיתה ו' סיפרה בבית הספר על כך שאביה פגע בה מינית ובעקבות זאת החלה חקירה משטרתית. האב הודה ונכנס לכלא ל-12 שנים, אך אחיה של א' מאוד כעסו עליה, שהוציאה שם רע למשפחה. א' הוצאה מהבית בעקבות צו בית משפט.

במשך השנים התגוררה במסגרות שונות לילדים בסיכון ולעיתים אף ברחוב ולא הייתה בקשר עם בני משפחתה. לאחרונה התחדש הקשר לאחר שבני משפחתה ביקשו להתקרב אליה. כיום א' מנסה לעזור לאימה כלכלית ואף להקשיב לה ולתת לה עצות.

א' נפלטה מבית הספר בכיתה ו'. לאחר תקופה של שיטוטים הגיעה ל"בית השנטי" בדרום ושם שלחו אותה לבית ספר רגיל, אך היא ברחה ממנו משום שלא הסתדרה עם החברה הרגילה והיה לה קשה עם הפערים הלימודיים. א' שרדה בזכות חוכמתה ותושייתה, ובסופו של דבר החלה לעבוד בתחנת דלק והכירה את בן זוגה.

לקראת גיל 18 החל תהליך של בחינת התאמתה של א' לשירות צבאי והייתה שאלה גדולה, אם בכלל ניתן לגייסה. א' רצתה מאוד להתגייס, זה היה החלום שלה משום שחשבה שבצבא תמצא מקום בו תהיה שווה בין שווים. היא סיימה בהצטיינות טירונות 'איתן', שירתה באוגדה סדירה כסמב"צית ועברה קורס מ"כיות וקורס קצינות. לאחרונה נבחרה להיות מצטיינת מערך 'איתן' של קצין חינוך ונוער ראשי ושובצה כקצינה במחו"ה אלון, ושם החלה להשלים 12 שנות לימוד.

במסלול, שעברה בצבא, נתקלה א' במפקדים שעזרו לה ושאיתם היא בקשר עד היום. את אחת המפקדות, שמאוד אהבה, היא מכנה "האלוהים הקטן שלי". א' חשה צורך גדול לספר על החיים שלה ועל הדברים שעברה וזקוקה מאוד לתשומת לב. המפקדת הקשיבה לה, הבינה אותה והתחשבה.

א' בחורה עצמאית מאוד, אחראית, רגישה, חסרת ביטחון עצמי (והיא מודעת לכך), בעלת סיבולת גבוהה להתמודד עם מצבים קשים. היא מאד רוצה להצליח אך יש לה חרדות וחוסר יציבות פנימית, פחדים וחששות. לעיתים היא מרגישה שהיא לא מספיק טובה, אבל מצד שני הסיפור שלה נותן לה כוח. היא מחשיבה את עצמה כאדם חושב, לטוב ולרע, זהירה ורגישה ויודעת מה הצעדים הנכונים. היא מתחברת לחיילים מרקע דומה לשלה ויש לה זוגיות נהדרת עם חבר שבא מרקע דומה. היום היא חשה יותר יציבה והחלטית, מאוד אכפתית, מאוד רגישה, רגישה ומרגישה את האנשים כאילו חווה את זה איתם. מה שעוזר לה להצליח זה גם הצבת חלומות ויעדים, לאחר שבמשך שנים לא היה לה כל יעד בחיים ואילו בצבא מצאה לעצמה ייעוד.

א' שואפת שיהיה לה בית משלה עם ילדים אבל לא בטוחה שתינשא. מאחר שעברה פגיעה מינית היא מרגישה לפעמים שהיא פוגעת במי שאיתה. לא בטוחה שתישאר הרבה שנים בצבא אבל אולי כן.

סרן נ"ב - בן 26, נשוי, לקראת תפקיד מפקד פלוגה בחטיבת הצנחנים לאחר שסיים בהצטיינות קורס מ"פ. הוריו של נ' התגרשו בסמוך להיוולדו, אביו נישא 3 פעמים וממנו יש לנ' 3 אחיות למחצה. אביו היה נרקומן ומהמר, אימו אובחנה כחולת סכיזופרניה. נ' גדל עם אימו ופגש את אביו אחת לשבוע. במהלך השנים אביו נגמל מהסמים והחל לעבוד בבתי קזינו ואף הפך לבעלים של חלק מהם. נ' מגדיר את יחסיו עם אביו כיחס של חברים טובים. אם היו לו בעיות הוא היה מדבר איתו, עם זאת היה מתח עצום בין אביו לבין אימו ונ' תמיד היה ביניהם.

כשהיה נ' בן 12-13 החל להבין שמשהו "לא בסדר" עם אימו. הוא ראה את הכדורים שלקחה ואת הוועדות שאליהן הלכה וכך הבין שהיא חולה. במהלך השנים אימו ניסתה לשרוד ונ' ניסה ככל יכולתו לחיות את חייו ואף לתמוך באימו ולסייע לה. את ילדותו העביר מחוץ לבית, היה בא הביתה וישר יוצא להסתובב עם חבריו הבעייתיים. נ' גדל בסביבה עבריינית והיה בעצמו עבריין, ביצע שודים, גניבות, מכירת סמים, צריכת אלכוהול, והרבה מעורב בהרבה קטטות ואלימות. בסופו של דבר היו לו כ-12 תיקים במשטרה. פעם אחת ניסה לקחת סמים אך הבין שהוא נגרר למקום שבו אינו רוצה להיות ומאז הפסיק.

נ' הבין שכדי לקיים את עצמו עליו לעזור גם לאימו והחל לעבוד כדי לתמוך בה וכדי שיוכל להשתלב חברתית. בבית הספר היסודי ובחטיבת הביניים אהב את הלימודים, אך חש שונה משום שלא היה לו כסף להתלבש כמו כולם. מכיתה י' כבר לא הלך לבית הספר, וזאת למרות שקיבל מלגה ללימוד 5 יחידות מתמטיקה.

מגיל 16 ולמשך 3 שנים עבד נ' אצל קבלן אינסטלציה ושיפוצים. בתחילת דרכו עסק בניקיון ונגרר הרבה אחרי חבריו, אך לאט לאט התחיל להשקיע בעבודה. בסופו של דבר היה אחראי על שלושה עובדים וקיבל על עצמו פרויקטים כקבלן משנה עצמאי. הוא עבד מ-6:00 בבוקר ועד 16:00 בשיפוצים ומ-16:00 עד 21:00 במכירה בחנות, וכך הרוויח הרבה מאד כסף. הוא חי ברמת חיים טובה ולא רצה להתגייס. כשהגיע הצו ראשון רב עם השוטרים הצבאיים והגיע למעצר. בכל פעם נדחה הצו עד שבגיל 20 נעתר לבקשותיו של אביו, שבמשך כל אותה תקופה ניסה להשפיע עליו להתגייס.

נ' ביצע בהצטיינות את הטירונות בחוות השומר והמשיך לתמוך כלכלית באימו. הוא האמין ביכולותיו, ולכן החליט להצטיין גם בצבא. המפקדת הישירה שלו בטירונות עודדה אותו להיות לוחם ולקחה אותו לפגוש את מפקד הבסיס. הוא עבר בהצלחה, ואף בהצטיינות, מספר גיבושים והתקבל לפלוגת ההנדסה של חטיבת הצנחנים. בכל אותה תקופה היה בקשר עם מפקדיו, שתמכו בו ועודדו אותו, להמשיך ולהצטיין.

במשך תקופה היה בקשר עם רב שהכיר, שאתו הרבה לדבר ולהתייעץ. הרב שכנע אותו, שעליו להתנתק מעול הדאגה היומיומית לאימו ועליו ולהשקיע בהתקדמותו במסלול הצבאי. במקביל, נפתח לחבריו והחל לחוש שייך ומתוך כך החליט שברצונו להיות מפקד. נ' יצא לקורס קצינים למרות נתוניו הנמוכים וסיים כמצטיין. הוא שובץ כמפקד מחלקה והודח מתפקידו לאחר כשנה, הגיע למחו"ה אלון להיות מפקד מחלקת טירונים, ושם השלים בגרויות במשך כשבעה חודשים. לאחר מכן, ביקש לחזור להיות שוב מפקד מחלקה בחטיבת הצנחנים והפעם ביצע את תפקידו בהצטיינות.

לאחר מספר תפקידי פיקוד שבצע סיים קורס מפקדי פלוגות, שוב בהצטיינות.

את אשתו, סיגל הכיר נ' עוד כשהיה בן 15. הם היו ביחד במשך 3 שנים ונפרדו אבל מאז היא כל הזמן "נשארה אצלו בלב". כשהיה בקורס קצינים הוא עזב את הבית ושכר יחידת דיור בעזרת אביו. כשנכנס לקבע והתחיל לכלכל את עצמו יצר קשר מחדש עם סיגל ואחרי כחודשיים החליטו להתחתן. נ' רואה את עצמו בעתיד כמפקד גדוד, הוא רכש עם אשתו בית ביישוב כפרי ושואף למשפחה גדולה עם ארבעה ילדים כדי ש"שולחן יום שישי" יהיה מלא בבני משפחה.

### ב3. סינתזה המתקבלת מניתוח סיפורי המקרה של החיילים המצליחים - קבוצה ב'

####  קבוצה ב'1 - משתתפי קורס הכנה לאזרחות

מרואייני קבוצה ב'1 מגיעים ממשפחות, שבהן ההורים התגרשו או שלא התחתנו. מרביתם שמרו על קשר רופף עם אביהם או שכלל לא היו עימו בקשר. משפחות המרואיינים מתאפיינות בבעיות תפקודיות, בעיות נפשיות, מעברים בין תרבויות ותנודות בין אורח חיים חילוני לדתי. לעיתים קיימת תמיכה של המשפחה המורחבת אך לרוב מדובר בתמיכה ספציפית ומתוחמת. המרואיינים נאלצים להתמודד עם מורכבויות החיים, עם מעט מאד תמיכה מבני משפחותיהם. מרביתם חוו מפגשים מזדמנים עם דמויות שסייעו להם בהתמודדות כזו או אחרת. מרבית המרואיינים מתאפיינים בקשיים נפשיים ובחוסר יציבות רגשית ותפקודית. נראה כי מדובר במשפחות לא תומכות, אך שאינן מצריכות מהמרואיינים להשקיע משאבים רבים כדי למנוע מצבים של התמוטטות נפשית וכלכלית.

מרבית המרואיינים סיימו 12 שנות לימוד ולא התנתקו לחלוטין ממסגרות חינוכיות, אם כי חלקם חוו מעברים בין מסגרות עקב חוסר היציבות בבית. רובם חוו קשיים לימודיים ניכרים וחלקם אף למדו במסגרות של חינוך מיוחד. ככל שהתבגרו הפסיקו להשקיע בלימודים עקב הצורך לדאוג לעצמם ולהתפרנס. מרבית המרואיינים עובדים למחייתם, בעיקר בעבודות מזדמנות ובחירתם בתפקידים בצבא מושפעת מהצורך לעבוד ולכלכל את עצמם.

לחלק מהמרואיינים הייתה נגיעה כלשהי בעולם הפשע והעבריינות, אך רובם הצליחו לשמור על עצמם ולא שקעו בעולם זה, הודות לסביבתם ולקשרים שיצרו עם דמויות משמעותיות בחייהם. מרבית המרואיינים ממשפחות שתומכות בגיוס והוריהם ואחיהם שירתו או משרתים בצה"ל.

מרבית המרואיינים תארו חיים חברתיים טובים וחברים שמספקים להם תמיכה וסיוע, לרוב בכיוון חיובי. מרביתם שירתו ביחידות פתוחות או בתפקידים שאינם קרביים. לרוב לא היה הבדל גדול במאפייני החברים שרכשו לפני השירות ולאחריו.

תפקוד המרואיינים בצה"ל מתאפיין בעליות ובמורדות הנובעים מסוג התפקידים שקיבלו, סוג הקשר שהיה להם עם מפקדיהם השונים בתקופות השונות ורמת התמיכה שהתאפשרה הודות למפקדים ולסוג התפקיד והיחידה שבה שירתו. חלק מהמרואיינים קיבלו תפקידים שלא התאימו להם, אם משום שלא היו מאתגרים מספיק, לא אפשרו תנאי שירות שהתאימו לצורכיהם או שלא תאמו את יכולותיהם וכישוריהם. לרוב הצליחו המרואיינים לנתב ולשפר את דרכם בזכות נחישותם והקשרים שיצרו עם מפקדיהם ובסופו של דבר הצליחו לקבל את התפקיד והתנאים שרצו. בתמורה השקיעו והתמידו בניסיון לבצע את תפקידם היטב.

המרואיינים ביצעו קורס של התמ"ת, כהכנה לשחרורם מצה"ל, ומשמעות הדבר היא שכולם שירתו בסופו של דבר שירות מוצלח והיו בקשר עם מפקד, שהיה מרוצה מהם ושהמליץ על השתתפותם בקורס כתגמול למאמציהם במהלך השירות הצבאי.

חלק מהמרואיינים רואים את עצמם עובדים במקצוע שרכשו בקורס ההכנה לשחרור. רובם מדברים על רצונם להקים משפחה, לטייל בחו"ל ולעבוד בעבודה טובה. ניתן לאפיין את שאיפותיהם כקצרות טווח, ריאליות ואפילו צנועות.

####  קבוצה ב'2 - מרואיינים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה

מרואייני קבוצה זו מגיעים ממשפחות מפורקות ואף מרוסקות. הורי המרואיינים עברו משברים גדולים בחייהם בעקבות פציעה, פיטורין או משבר גדול בחיי הנישואין שלעיתים הובילו לגירושין. מרבית משפחות המרואיינים חוו התמוטטות כלכלית, שקיעה בחובות גדולים וקושי לקיים שגרת חיים בסיסית. רבים מן ההורים סובלים מבעיות חמורות בתפקוד הפיזי או הנפשי וחלקם מקבלים עזרה מהרווחה. חלק מהמשפחות מתאפיינות במעברים בין אורח חיים דתי וחילוני וחלקם עולים או מרקע תרבותי שונה.

סיפורי החיים של המרואיינים פתלתלים ומרובי תהפוכות. רבים מהם נעקרו מסביבתם הראשונית בעקבות המשבר שחל במשפחתם, רובם חיו בשכונות מצוקה ונחשפו לנורמות של אלימות ועבריינות מגיל צעיר מאד. כל המרואיינים נשרו נשירה סמויה כבר בבית הספר היסודי ונשירה גלויה בכיתות ט'-י' וחלקם אף בגילאים צעירים יותר (כיתות ו'-ח'). רובם החליפו מסגרות לימוד רבות. מלבד מרואיין אחד, שהשלים 12 שנות לימוד ואף נבחן בבחינות הבגרות, מערכת החינוך תופסת מקום צדדי מאד בסיפוריהם של המרואיינים.

המרואיינים היו מעורבים מאד בעולם הפשע. רובם היו עם מספר תיקים במשטרה, עסקו במעשים קיצוניים של פריצות, גניבות, סחר בסמים ואלימות קשה. חלקם עברו תקופות של שוטטות ברחוב ומסגרות שונות לנוער בסיכון. מרבית המרואיינים עבדו טרם הגיוס על מנת לסייע למשפחתם ולתמוך כלכלית בעצמם ובמשפחתם. חלקם עבדו ביחד עם ההורים, חלקם בעבודות מזדמנות וחלקם בעבודות קבועות, לעיתים למשך מס' שנים, שבהן גילו כישורים גבוהים וכן יכולת התמדה.

חלק מן המרואיינים חיו חיי בדידות ותלישות חברתית, שנבעו ממצוקתם האישית ומהיותם שונים מחבריהם במצב הסוציואקונומי. מרואיינים אחרים היו מעורים חברתית עם בני גילם ועסקו יחד איתם במגוון פעילויות עברייניות. חלקם אף הפכו בעצמם למנהיגיהם של כנופיות פשע.

מרבית המרואיינים נדרשו להתמודד לבדם מגיל צעיר ביותר ולעיתים תוך שהם עצמם תומכים בהוריהם ובמשפחתם. עקב כך, רובם ככולם עצמאיים מאד ואף אחראיים, חלקם תחרותיים ופרפקציוניסטים. המרואיינים מתאפיינים בכך שהם מציבים לעצמם מטרות ריאליות ופועלים להשיגן למרות המכשולים והמהמורות שבדרך, שומרים על קשרים בין אישיים לאורך זמן, יודעים להיעזר ומזהים נכון את הדמויות שיכולות להתפנות לצורכיהם ולסייע להם באמת. רובם מתוארים כבעלי יכולות יוצאות דופן של דבקות במטרה ואף מנהיגות וכריזמה יוצאות דופן.

שלושה מן המרואיינים שמרו במהלך השנים על קשר עמוק ומשמעותי עם אביהם, אשר לצד יחסיהם המורכבים איתו, ידע לסמן להם את הגיוס לצה"ל כנתיב שעשוי להוביל לתפנית בחייהם. מרואיין אחד יצר קשר עקבי עם משפחה מאמצת ומרואיינת מקיימת קשר ארוך ועקבי עם בן זוג.

כל המרואיינים התקדמו במסלול קרבי והשתתפו בקורסי פיקוד וקורסים מקצועיים, כולל קורס מ"כים וקורס קצינים. כל המרואיינים מילאו וממלאים תפקידים משמעותיים שיש בהם תרומה ממשית המעידה על יכולות גבוהות, נחישות והתמדה.

המרואיינים נדרשו להשקיע השקעה ייחודית כדי להגמיש את המערכת ולאפשר את קבלתם למסלולי הכשרה השונים למרות היעדר נתונים מתאימים. הם נדרשו למאמצים גדולים על מנת למחוק תיקים פליליים במשטרה, להעלות ציוני התאמה ולהוריד ציוני קה"ס. לשם כך הם שינו באופן דרסטי את אורח חייהם, את התנהגותם ודרכיהם. הם נדרשו להתמודד עם תקופות של אי ודאות, שבהן היה ספק אם יוכלו לפרוץ את גבולות המערכת ולהגיע להכשרות שבחרו בהם. רובם ככולם נדרשו להתמודד עם מצבים לא פשוטים של כישלון, אכזבה צורבת ולעיתים אף יחס של השפלות ועלבונות על מנת להשיג את מטרותיהם. חלקם נדרשו להתנתק מסביבתם, מחבריהם ואפילו מהוריהם על מנת שיוכלו להצליח ולהשקיע בעתידם.

המרואיינים התקדמו בהדרגה ועלו אט אט בסולם הדרגות והתפקידים, לעיתים תוך הגמשה והתאמה של החוקים והכללים, לעיתים תוך התגברות על קשיים גדולים ולעיתים בהצטיינות יתרה. כל המרואיינים זוהו עוד בשלב הטירונות כבעלי פוטנציאל יוצא דופן ובעזרת מפקדיהם השתלבו מיד לאחר הטירונות בקורסים והכשרות הנחשבים ליוקרתיים.

נראה, כי תחושת המשמעות שקיבלו מהצלחתם במסגרת ההכשרות והתפקידים המאתגרים שמלאו יצרו חוויות של סיפוק והצלחה, שתרמו לרצונם להוסיף ולהתקדם עוד ועוד בסולם המסלולים בשירות הצבאי.

המרואיינים תארו את מפקדיהם כמי שהיו הגורם העיקרי להצלחתם. הראיונות רצופים בסיפורים מפורטים על שורה ארוכה של מפקדים, בראש ובראשונה המפקדים הישירים בטירונות 'איתן', אך גם מפקדים במסלולי ההכשרה הנוספים ובבסיסים. בכל הראיונות עולים מפקדים שהאמינו במרואיינים ושימשו להם כמוקד עיקרי לסיוע ולתמיכה וכעוגן אמיתי בחייהם. המפקדים מתוארים כמי שלא ויתרו על המרואיינים ונלחמו על מנת שהם יוכלו להצליח ולהתקדם.

המפקדים השקיעו שעות ארוכות בשיחות אישיות עם המרואיינים, חיזקו אותם ועודדו אותם להתמודד, הביעו עניין אמיתי בחייהם ובהמשך דרכם האישית והמקצועית. המפקדים תמכו במרואיינים בחייהם הממשיים ולעיתים אף בבני משפחותיהם. הם לימדו אותם להציב מטרות, להתמודד עם משברים, הציבו בפניהם אתגרים משמעותיים ותגמלו אותם כשהצליחו.

המפקדים מתוארים כמי שהיו מודל לחיקוי ולהערצה וזכו על ידי המרואיינים לכינויים כמו "אדם גדול ומיוחד", "האלוהים הקטן שלי". הם מתוארים כמי שאחראים להשתנותם לטובה של המרואיינים והפיכתם לבני אדם בוגרים, רציונאליים וחדורי אמונה להצליח, ערכיים ומאמינים בעצמם וביכולותיהם. מרבית המרואיינים דיברו על מספר מפקדים משמעותיים, שאותם פגשו בשלבים שונים של דרכם הצבאית ואשר עם חלקם יצרו קשר אישי עמוק שנמשך לאורך תקופות ארוכות והעמיק הרבה מעבר להגדרת התפקיד הפורמאלית.

בתקופות שלפני הגיוס ובתקופת הטירונות מתוארים החברים כמי שלרוב חסמו ובלמו את התפתחותם של המרואיינים, עודדו אותם להשתמט מגיוס ולעיתים אף הקשו עליהם בפועל, לעגו להם וחיבלו בניסיונותיהם לשנות את דרכם ולהתיישר עם הדרך ה"נכונה".

לאחר שהמרואיינים עברו למסלול צבאי נורמטיבי, רכשו חברים המתוארים כחברי אמת, שתרמו מאוד להתמודדותם עם הקשיים ולהצלחתם במסלולים שעברו. המרואיינים מספרים על חברות שנמדדת ברגעים הקשים, מספקת תמיכה משמעותית ברגעי משבר ומהווה גורם משמעותי מאוד בדרך להצלחה. הלכידות, החברות והגיבוש החברתי היו גורמים שהשפיעו מאוד על הצלחתם.

חלק מהמרואיינים אף העידו שכיום, לאחר שעברו את השינוי, הם מנסים בעצמם להשפיע על חבריהם באופן חיובי על מנת שיהיו אנשים טובים יותר.

המרואיינים ממלאים תפקידים משמעותיים בצה"ל כקצינים וכמפקדים. למרביתם תוכניות מפורטות מאד לעתיד, בתחום האישי, המקצועי והמשפחתי. חלקם שואפים להמשיך במסלול צבאי או ביטחוני. כולם מדברים על רצונם בבית ובמשפחה ומרביתם מדברים בפירוט על סגנון החיים הרצוי להם וסוג הקשר שיקיימו עם ילדיהם, הדומה לקשר שהיה להם עם אביהם ועם מפקדיהם בצבא.

### ג. סיכום התמות שהתקבלו מניתוח הראיונות

#### ג1. גורמים אישיים

בדברי המרואיינים, בעיקר מקבוצת המצליחים (ב') ניתן למצוא ביטויים רבים המעידים על נחישות ומחויבות להצליח :

"כשחשוב לי משהו אני אעשה הכול כדי להגיע אליו, הצבת מטרה תמיד עזרה לי להצליח ואין דבר כזה שהוא חשוב לי ושאני רוצה אותו ואני לא מצליח להשיג אותו; תמיד אני רוצה להתקדם ולא להישאר במקום; התעקשתי להצליח והייתי יותר טובה ממה שחושבים, הרמתי את עצמי בכוחות עצמי. אף פעם לא הייתי מושפעת מאחרים כשאני רוצה משהו אני הולכת "דוך" למטרה. לא מעניין אותי מה יש בדרך; תמיד רציתי שיהיה לי כסף משל עצמי, תמיד עבדתי כדי שיהיו לי דמי כיס, זה באופי שלי לעבוד ולהרוויח כסף לעצמי כדי שאוכל לקנות מה שאני רוצה וצריכה; "מה שעזר לי זה הרצון העז לחיות חיים אחרים, להצליח, בגלל הצורך לשרוד נאלצתי לסגל לעצמי אופי חזק שתרם לי בהתמודדות עם האתגרים והמורכבויות".

סיפורים רבים, בעיקר של מרואיינים מקבוצה ב' מעידים על יכולתם להתבונן בצורה מפוקחת על סיפור חייהם מתוך התבוננות רפלקטיבית והבנה עצמית:

"אני חושבת שחשוב לשרת בצבא, מאמינה שזה דבר חשוב; אולי אם היה לי תפקיד מעניין לא הייתי עוזבת. אם אתה מתחבר לתפקיד ואוהב את התפקיד אתה שמח וכיף לך להגיע. אני די השתעממתי ולא באמת עשיתי את התפקיד, המתנתי לליווי ולחניכה הרבה זמן וכשכבר רצו ללמד אותי ולהסביר לי את התפקיד במשרד גיליתי שאני בהריון ומאז כבר לא חזרתי";

"התנתקתי מהשכונה, מהחברים הלא מוצלחים, התחלתי להשקיע וללמוד כי הבנתי שהפערים שלי גדולים, הפסקתי לשחק כדורגל והתמקדתי בבגרויות, הציונים שלי הפכו להיות ציונים מאוד גבוהים, אפילו המנהל שלח לי מכתב שבו הוא רשם שהוא גאה בי ושהוא מאוד שמח לראות אותי מצליח בבגרויות ומגיע להישגים";

"בעבר לא עניין אותי אף אחד חוץ מעצמי. היום אני בסדר עדיפות אחרון;

אני לא חושבת שהצלחתי בשירות הצבאי, עשיתי הרבה טעויות, היו לי הרבה איחורים, לא השקעתי לפעמים במשימות, לפעמים התחצפתי, עשיתי הרבה בעיות. יכולתי לעשות למפקדת שלי חיים יותר קלים. הרבה פעמים התנהגתי בהתאם למצבי הרוח שלי: עושים לי ככה, אז אין בעיה אני אהיה ראש קטן ואעשה ככה. הרגשתי שאני לא תורמת מספיק בענף אבל היו לי הרבה בקשות שיעזרו לי ויתחשבו בי. לקראת הסוף השתפרתי, בהתחלה לא הבנתי את הכללים, מה מותר ומה אסור, רציתי למרוד ובאתי בגישה אחרת. הרבה פעמים חשבתי בדיעבד שוויתרתי לעצמי והצטערתי שלא נהגתי אחרת";

"עשיתי שינוי מקצה לקצה בהתנהגות, פיתחתי ערכים שלמדתי מהמפקדים שלי ומהחברים שתמכו בי. השינוי הגיע בגלל החלטה שהגעתי אליה בעצמי. כל הקטע של הכושר זה קטע מאוד מנטאלי - שום בוחן כושר לא סיימתי מתחת לציון 95, וזה השליך על כל דבר בחיים, אם הצלחתי בכושר הפיזי - יכולתי להצליח בכל דבר אחר";

"הייתי לבד כל החיים, היה לי הרבה זמן לחשוב, הייתי בבוץ הכי עמוק אבל אני יודע לשרוד ולכן אני חושב שאסתדר בכל מקום ובכל תנאי. מה שעוזר לי זה האמונה שלא נולדתי סתם. אם נולדתי אז נולדתי כדי לעשות משהו";

"שרתי בצבא יותר משנה וחצי ואני מבין שהשירות הצבאי חשוב אבל כשגיליתי שלא יקצרו לי את השירות לשנתיים נשברתי ולא הקשבתי להם. היום, בראייה לאחור אני יודע שעשיתי טעות שלא הקשבתי להם אבל גם אם היום הייתי חוזר לאותו המצב - אני לא יודע מה הייתי עושה";

"יש לי בעיות קשב וריכוז, קשה לי ללמוד, במבחן הראשון בקורס מ"כים קיבלתי ציון 40 ובאחרון קיבלתי ציון 80, הייתי צריך לנווט עם מפה סגורה, ללמוד בעל פה ולשנן את המסלול, זה קשה אבל כל אדם יכול להצליח, צריך רק למצוא את הדרך, אין מה לעשות, לומדים ונעזרים בחברים".

מרואייני קבוצת המצליחים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה (ב'2) מעידים על המאבק הפנימי שעברו כחלק מההכרה בצורך להתנתק מהדאגה להוריהם כדי להגשים את עצמם:

"עשה לי טוב להתנתק מהבית וללכת לצבא, מצד אחד רציתי להיות בקשר עם הבית אבל מצד שני היה לי טוב להתרחק מהבית שהיה מאוד קטן, 30 מטר מרובע";

"כשהגעתי לטירונות בצנחנים אימא התקשרה אלי ואמרה לי שניתקו את החשמל בבית, אז עניתי לה בפעם הראשונה "אני עסוק ואני לא יכול לדבר".

#### ג2. גורמים שקשורים למשאבי ההורים

למרות הקשיים הגדולים של מרבית ההורים חלק מהמרואיינים דיברו על קשר משמעותי עם הורה אחד לפחות:

"אם הייתי רוצה להתייעץ עם מישהו אז הייתי מתייעצת עם אימא בעדיפות ראשונה. אימא מכווינה, היא כמו חברה טובה, ניתן לשתף אותה ולקבל תמיכה";

"הקשר שלי עם אימא הוא מיוחד, אני מעריך ומעריץ אותה מאוד, היא חברה טובה ואני מספר לה הכול, גם את הדברים הלא טובים שאני עושה";

"הקשר עם אימא הכי טוב בעולם היא החברה הכי טובה";

מרואייני קבוצה ב'2 בעיקר דיברו על קשר משמעותי ביותר עם אביהם, גם אם מדובר באב שתפקודו לקוי:

"אבי היה בעבורי דמות חשובה שהנחילה לי ערכים וכשנפטר אפילו קיבל משמעות יותר חזקה כי אמר מה שאמר והלך - לכן כל מה שהוא אמר קדוש מבחינתי";

"הקשר עם אבא מיוחד וחזק, יש המון שיחות שאנחנו מקיימים, יש הרבה מכנה משותף".

#### ג3. גורמים סביבתיים - בשכונה ובבית הספר

מרואייני קבוצה ב' (המצליחים) דיברו גם על תמיכה מדמויות במשפחה המורחבת, בסביבת המגורים או במסגרות החינוכיות:

"האחיות שלי נשארו ללמוד בבית ואני יצאתי לפנימייה בגלל שהיו לי בעיות של לימוד ולאימא לא היה את הכלים לעזור לי. בהתחלה זה היה מוזר, הייתי ילדה קטנה ולא רציתי לעזוב את הבית, אך עם הזמן הרגשתי טוב בפנימייה והתרגלתי";

"המנהל והמדריכים של הפנימייה מאוד תמכו בי והתחלתי לעבוד בשיפוצים, ללמוד ולהיות רציני יותר";

"אבי רשם אותי לקבוצת כדורגל. מאוד אהבתי לשחק ולהיות בכושר באימונים ובמשחקים הייתי מוציא את כל העצבים, הכעסים והאנרגיות השליליות. אהבתי מאוד לשחק, הייתי השחקן היחיד שלא היו לו מדים - תלבושת של הקבוצה";

"העובדת הסוציאלית חברה שלי עד היום, אנחנו יוצאות לשתות קפה ביחד, לפעמים אוכלות ביחד, אני מאוד אוהבת אותה - כל יום אני כותבת לה הודעות, בוקר טוב, שבוע טוב, מה חדש וכדומה".

עבודה - מרואיינים משתי הקבוצות עבדו מגיל צעיר בעבודות שונות לרוב מזדמנות. מרואיינים מקבוצה ב'2 (שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה) דיברו על התמדה בעבודה לאורך זמן שהובילה לשכר גבוה וקידום ניכר:

"לפני השירות הצבאי עבדתי בעבודות פיזיות, בפריקת מכולות, שיפוצים, ומאבטח במועדונים";

"בשירות הצבאי עבדתי כמאבטח במועדונים לאחר שעות העבודה בערבים ובלילות";

"כשהייתי עריק עבדתי בשיפוצים, הקבלן אהב אותי וקידם אותי להיות אחראי על השיפוצים כמו מעין קבלן משנה";

"לפני שנה וחצי התחלתי לעבוד, אני עובד בשתי עבודות, משלם את השכירות, ומחזיר את החובות";

"עבדתי תוך כדי השירות. הייתי יוצא מוקדם רוב הימים ועובד בחברת ניקיונות וגם במלצרות באותו יום".

#### ג4. גורמים הקשורים לשירות הצבאי

מרואייני קבוצה ב' סיפרו כיצד נתרמו מכך ששירתו שירות מאתגר המספק הזדמנויות ממשיות לתרום ולקבל סיפוק ומשמעות:

"בצבא זה בעצם היה הפעם הראשונה בחיים שלי שלמישהו היה אכפת ממני בלי אינטרסים, חוץ מאבא";

"לאורך כל הדרך ביצעתי תפקידים משמעותיים ומאתגרים כשהשיא היה בלחימה במבצע "צוק 'איתן'". אם עברתי את כל הקורסים וההכשרות האלה אצליח לעבור הכול";

"אהבתי מאד את התפקיד, הרגשתי שמכבדים אותי ביחידה";

"בלטתי מאוד בקורס ולכן נשארתי, הייתי מרוצה עד הגג. בחרו בי כמצטיינת והרגשתי שמעריכים אותי; הייתי טובה, מאוד השקעתי, הייתי בצוות טוב וחזק";

"הייתי היחידה במחלקה עם שעון לבדיקת העמידה בזמנים שנתנו המפקדים, הייתי דוגמא אישית טובה לשאר הבנות, סוף סוף הרגשתי משהו טיפה מאתגר, שמעיד על בגרות, משהו יותר רציני, למדתי הרבה דברים חדשים";

"זאת הייתה חוויה ממש טובה ומדהימה שלא תחזור, אהבתי את תקופת הטירונות, התלהבתי ורציתי לשרת";

"עשיתי תפקיד משמעותי ותורם. במסגרת התפקיד אהבתי לנסוע בכל רחבי הארץ - בדרום, בצפון ובמרכז, ללוות משימות, להכיר הרבה מקומות ובסיסים בארץ, לנסוע, להכיר כבישים חדשים, אני רוצה לטייל עם המשפחה הרבה בחו"ל";

"בצבא הייתי דמות חיובית, שאפתנית, דומיננטית, כל מה שלא הייתי בבית ספר. הוכחתי את עצמי".

כלל המרואיינים (כולל מרואייני קבוצה א' שהתגייסו) סיפרו על מפקדים שתמכו בהם, סייעו להם רבות ועשו הרבה כדי לספק להם את התנאים הנחוצים להם:

"המפקדת הייתה מאוד טובה, ייחסה הרבה משמעות לעבודה ואין לי תלונות אליה, תמיד תמכה בי והבינה שיש שלי בעיות בבית, ובסופו של דבר היא עזרה לי לעבור לתפקיד יותר קל, כך שאוכל לצאת כל יום לעבוד בשעות הצהריים";

"התפקיד היה נהדר כי המפקד היה מאוד מתחשב ואכפתי, יצאתי כל יום מהבסיס בשעה 12:00 רק אם היה צריך הייתי נשארת עד השעה 16:00";

"המפקד הבין אותי והתחשב בי כשהייתי חולה, כשהייתי צריכה לבצע התלמדות במקום עבודה חדשה הוא נתן לי חופשים, הוא הבין את הבעיות שיש לי בבית, הוא היה דמות אב בשבילי, דואג, מתחשב";

"היה לי מפקד מעולה שדאג לי ופתח לי דלתות, עזר לי להוציא רישיון נהיגה ולפעמים אף הביא לי כסף כשהייתי צריך, לפעמים היה כמו אבא בשבילי";

"כשאימא חטפה אירוע מוחי המפקד שיחרר אותי ליומיים כדי שאוכל להיות איתה ואז כשרצו שאחזור הוא דאג שיתנו לי להישאר איתה";

"בסה"כ אני מעריך את המפקדים שלי. הם עזרו לי ואפילו כעסו על המש"קית שלא אישרה לי תמיכה כספית נוספת";

"הייתה לי מפקדת טובה ממש כמו אימא. היא עזרה ככל שיכלה, באה לבקר אותי כשהייתי בגימלים, שמרה איתי על קשר, ניסתה לשכנע אותי לחזור אבל לא הקשבתי לה וגם לא לחברים מהיחידה שניסו לשכנע אותי לחזור".

המרואיינים מקבוצת המצליחים (ב') סיפרו על מפקדים שיצרו איתם קשר שחרג בהרבה מהגדרת התפקיד ושבזכות מחויבות והשקעה יוצאי דופן יצרו תפנית במהלך חייהם:

"היו לי מפקדים מעולים שתמכו בי, לא ויתרו עלי ועשו לי הרבה שיחות אישיות, נתנו המון יחס ואכפתיות, לימדו אותי להציב מטרות. המפקדים גם שמרו איתי על קשר לאורך כל תקופת ההכשרה";

"המפקדים קיימו איתי המון שיחות של תמיכה וחיזוק, תמכו בי וחיזקו אותי בהגעה למטרות שהצבתי, השפיעו מאוד להשתנותי לטובה כאדם יותר בוגר ושקול".

"המפקדת תמיד הקשיבה לי, תמיד פינתה זמן לשיחות איתי, היא הכילה אותי אך גם דרשה ממני, זה נקרא הכלה מול דרישה, וכך שיניתי את הגישה שלי והתחלתי להוביל את המחלקה שלי והייתי בין החיילים הבולטים בפלוגה";

"המפקדת הייתה מאוד טובה, ייחסה הרבה משמעות לעבודה ואין לי תלונות אליה, תמיד תמכה בי והבינה שיש שלי בעיות בבית, ובסופו של דבר היא עזרה לי לעבור לתפקיד יותר קל, כך שאוכל לצאת כל יום לעבוד בשעות הצהריים";

"המפקד שלי הבין את הבעיות שיש לי בבית, הוא היה דמות אב בשבילי, דואג, מתחשב, יכולתי להשתחרר מהצבא על אי התאמה, אך לא הסכמתי להשתחרר ונשארתי כי לא עשיתי תורנויות והוא התחשב בי והבין שאני צריכה לעבוד כל יום";

"המפקד היה מאוד טוב, מתחשב, הייתי עובדת קשה והוא העריך את זה. לא יצאתי באמצע שבוע אבל כשהיה חשוב לי הוא שחרר אותי ונתן לי אפטרים מתי שביקשתי. הוא היה תמיד מקשיב לבעיות שלי";

"הייתה לי מפקדת מהממת, היא דאגה לי, עזרה לי לצאת משם, הייתה דמות אימהית. שיתפתי אותה בהכל והיא תמכה בי מאוד";

"המפקדת שלי מאוד אהבה אותי; היא חייבה אותי להשתתף בפורום ולהתבטא שם, הרגשתי שאני לא יודעת להתבטא, אמרה לה שאני לא צריכה להשתתף בפורום הזה אבל היא לא ויתרה לי ורצתה בכל פעם שאני אספר לכולם מה עשיתי מהפעם הקודמת שהפורום התקיים. היא האמינה בי ונתנה לי חיזוקים, עזרה לי לנסח את המשפטים שרציתי להגיד, היא הכירה טוב את האופי שלי גם אם לפעמים הייתי קטנונית איתה";

"היא תמיד נתנה לי פידבק חיובי וכוח להאמין שאני אדם חזק למרות כל הקשיים שעברתי";

"היה לי מפקד שאפשר היה לפנות אליו, הוא היה צעיר בגיל והיה קל לדבר איתו בלי להתבייש. רוב הזמן השיטה אצלו הייתה "אם את תתני מעצמך, את תקבלי יחס ותמיכה בהתאמה". בסה"כ הצלחתי להתמודד עם זה יפה. הוא הקפיד על משמעת, היה רגיש לאיחורים, עבד כל הזמן לפי החוקים, היה מפקד נוקשה, אבל היה מפקד בסדר גמור. יכולתי ללמוד ממנו מה זה צבא, בזכותו אהבתי את התפקיד. למדתי דברים חדשים, אהבתי להכיר אנשים ולהיות איתם, הרגשתי משמעותית, שאני תורמת ביחידה";

"ראיתי את המפקדת כדמות סמכותית, מאוד אהבתי אותה. הרגשתי שמתייחסים אלי בצורה אמיתית, שאכפת לה ממני; הערצתי אותה, היא נתנה כלים, נתנה דוגמא אישית, לימדה אותה לתקתק דברים, לדעת לוותר, חיזקה אותי ואפילו הקפיצה אותי בכמה דרגות קדימה";

"המפקדת מאוד העריכה אותי, קראה לי אהובה שלי";

"ואז הגיעה מפקדת מאוד מדהימה, היא הייתה אוזן קשבת עבורי, הייתה שם תמיד לשמוע את כל הבעיות שלי, בשביל לקבל תשומת הלב הייתי לפעמים בא אליה סתם, היא התחשבה בי ובמצבי ואף אפשרה לי לצאת בשעה 12:30 ברוב ימי השבוע וכך הצלחתי לשלב עבודה תוך כדי השירות. כשהייתי צריך נשארתי עד מאוחר ועשיתי כל משימה הכי טוב שיכולתי";

"היא השפיעה עלי מאוד דרך השיחות שעשתה לי, הבנתי את המבטים שלה. אני מאוד מעריך ואוהב אותה, תמיד יכולתי לפנות אליה, הרגשתי ש"הדלת שלה תמיד פתוחה בפני". היא סיפרה לי סיפורים על עצמה, שיכלו לעזור ולקדם אותי, היא דמות שלקחתי ממנה דוגמא, היא עברה ניתוח קשה והגיעה בגימלים על קביים ליחידה, היא עבדה איתנו פיזית, היא דמות להערצה".

מרבית המרואיינים דיברו על התמיכה שקיבלו מחבריהם בשירות הצבאי:

"היו לי כמה חברות טובות ותומכות והמחלקה הייתה מגובשת. החברות חיזקו אותי ועודדו אותי והייתה אווירה טובה. לא הפריע לי שלא הסתדרתי עם המפקדות, נהניתי עם החברות והטירונות עברה מאוד מהר";

"החברות בענף מאוד תמכו בי ועזרו לי. קיבלתי מהן ההרגשה הטובה וחיזוקים. בהתחלה לא אהבתי לשתף אותן, אבל כשאכלנו ביחד ארוחות צהריים דיברנו על הכול והן מאוד תמכו בי";

"יש לי שלוש חברות מאוד טובות ואחת מהן היא הכי קרובה אלי. אני בוטחת בה ומספרת לה הכול, היא התגייסה לצבא וביצעה שירות מלא. שמרתי על קשר עם חלק מהבנות מהטירונות, ומהקורס אך לא כולן חברות טובות ובקשר מאוד קרוב. תמיד קיבלתי את ההחלטה לבד. החברות רק יעצו ואני החלטתי".

מרואייני קבוצת המצליחים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה (ב'2) דיברו על תרומת קבוצת החיילים הרגילים בצבא ליכולתם לחוש כ"שווה בין שווים", להרגיש שייכות ולהיות כמו שאר החיילים האיכותיים:

"הסתכלתי הרבה על אחרים ושאלתי את עצמי - במה אני פחות טוב? למה הם יכולים להיות בקרבי ואני לא? יש לו רגליים, ידיים, ראש בדיוק כמוהם ואני יכול להצליח"; "הבנתי שאני לא השונה, שלכל אחד יש את החבילה שלו והצרות שלו".

# ד. דיון ומסקנות

השירות בצה"ל מהווה ערך מרכזי בחברה הישראלית והנכונות להתגייס בקרב בני הנוער גבוהה ויציבה. יחד עם זאת, כרבע מאזרחי מדינת ישראל אינם מתגייסים לצבא. תופעת ההימנעות מגיוס עולה תדיר בשיח הציבורי, אך לצידה קיימת תופעה נוספת, מדוברת הרבה פחות, והיא תופעת ההשתמטות[[13]](#footnote-13) והנשירה מן השירות הצבאי. שיעור הנושרים משירות צבאי (חיילים שהתגייסו והשתחררו מן הצבא טרם המועד שנקבע מראש) עומד על כ-15 אחוזים ושיעור הנושרים מקרב חיילי איתן הוא כ-18%.

המוטיבציה הגבוהה לגיוס לצה"ל בקרב האוכלוסיות הייחודיות נובעת בין השאר מכך שהשירות הצבאי נתפס עבורם כהזדמנות להכיר את החברה הישראלית הנורמטיבית ולהגביר את סיכויי ההשתייכות וההשתלבות שלהם בה ולרכוש ניסיון ומיומנויות מקצועיות, שעשויים לשמשם בעתידם המקצועי. אם ניקח כדוגמא את המקרה של יוצאי אתיופיה, גם אם אינו מלמד בהכרח על הכלל, עצם העובדה שהמוטיבציה הגבוהה ביותר של בני העדה להתגייס מתחלפת בקשיים ניכרים בהשתלבות המגיעים במקרים רבים למצבים של נפקדות ועריקות ואף נשירה חייבת להדליק נורת אזהרה (דוח מבקר המדינה, 2013). משמעות הדבר היא שעבור החיילים יוצאי העדה האתיופית, במקום שהשירות הצבאי ישמש כנקודת מפנה מעצימה הוא הופך לחוויה שלילית ומעכבת.

נורת אזהרה זו מקבלת משנה תוקף לאור ממצאי המחקרים, שהובאו בעבודה זו, המראים שמקומם החברתי והתעסוקתי של חיילי 'איתן' נותר נמוך ביותר, גם שנים ארוכות לאחר סיום שירותם הצבאי. בעיקר חמור מצבם של חיילי 'איתן', שנשרו במהלך השירות, אשר ממצאי המחקרים מראה כי הוא קשור פעמים רבות בהחרפה של רמת הניתוק החברתי, ירידה בתפקוד האישי והסלמה במצבים של מצוקה וסיכון.

ניכר, כי צה"ל נוקט בעשייה ענפה בטיפול בחיילי 'איתן' ובניסיון מתמיד לשפר את המענים הניתנים לחיילים אלה. עדות לכך ניתן לראות בשינויים רבים, שנערכו בשנים האחרונות ברמת הארגון והמדיניות, כמו למשל: מעבר של חיילי 'איתן' לשירות מלא של שלוש שנים לבנים ושנתיים לבנות, הגדלת כמות החיילים העוברים קורס צבאי ומשרתים במקצוע שרכשו, שיבוץ יותר חיילים ביחידות קדמיות וצמצום ניכר במספר החיילים העוברים שינויים בשיבוץ. ניסיון זה של צה"ל לשפר ולשנות את העשייה מגובה בסקרים ובמחקרים רבים שנועדו לבדוק את האופן שבו התוכניות השונות משפיעות על קהל היעד שלהן.

במוקד דיון זה עומד הפער בין המשאבים, המושקעים בשיפור מתמיד של העשייה של צה"ל עם חיילי 'איתן', ובין הממצאים לפיהם רמת ההשתלבות של אותם חיילים עדיין אינה משביעת רצון. פער זה מצריך, להערכתי, חשיבה מחודשת הן על סוג המחקר והן על סוג העשייה שיש בהם להביא שינוי מהותי.

טענתי היא שכדי להשיג הישגים משמעותיים עם חיילי 'איתן' על צה"ל להתרחב ולהשקיע גם בבדיקות ובמחקרים המבוססים על פרדיגמת החקר האיכותי. ממצאי המחקר הנוכחי ממחישים כיצד חקר איכותני מרחיב את כיווני החשיבה והעשייה שבאמצעותם חיילי 'איתן' ישרתו שירות משמעותי. התבוננות המשלבת ראייה כמותית עם איכותנית מאפשרת להבין לעומק גם את מפת הגורמים המסכנים והמגנים המשפיעים על המציאות הנחקרת וגם את סוג התהליכים, הדפוסים וההשפעות הפועלים במציאות זו.

שני היבטים מרכזיים עולים ממפת ניתוח כלל הממצאים מייצגים את זירות החקר והעשייה שתשפר את מסוגלות המערכת הצה"לית בקידום שירות משמעותי של חיילי האוכלוסיות הייחודיות:

## א. השפעת הרקע הכלכלי-חברתי על השתלבותם של חיילי 'איתן'

כדי להתמודד עם תופעת הצעירים השוקעים עוד ועוד בביצת העוני והמצוקה על צה"ל להעמיק בחקר השפעת תופעת העוני על תפקודי חייליו לאורך זמן. ככל שאפשר יהיה להבין יותר את התופעה והשלכותיה ניתן יהיה לצייד את הצעירים הללו בעמידות שפורצת את הדינמיקה הזו.

המשאב החשוב ביותר, שיש לחיילים שמצליחים לצאת ממעגל העוני הוא יכולות אישיות המספקות להם עמידות ושומרות עליהם מפני השקיעה בביצת העוני והמצוקה. ההבדל בין החיילים שהצליחו ובין אלה שלא הצליחו הוא ביכולתם להבחין בין הצרכים שלהם לבין הצרכים של בני משפחתם וההבנה שהתלות של משפחתם בהם גורמת להם להוסיף ולשקוע יחד איתם. חשוב שצה"ל יוסיף לחקור את תופעות העוני והמצוקה בקרב חייליו, כמו גם את הגורמים שבזכותם החיילים הופכים לעמידים בפני תופעות אלה. כמו כן, חשוב שצה"ל ימצא דרך לחבור למערכות האמונות על סיוע לאותם חיילים בתקופות שלפני ואחרי שירותם הצבאי.

ביחס לאוכלוסייה הזו, על צה"ל לפתח כלים שיאפשרו לזהות את החיילים אשר עצם גיוסם עלול להוות גורם מסכן, אשר לא רק שלא מסייע להם לצאת ממעגל העוני אלא אף יוצר הסלמה במצבם. בנוסף לכלים אלה יש לבחון פתרונות אלטרנטיביים, שיעניקו לאותם חיילים אפשרות להתפתח ולהשתלב חברתית על מנת שלא יהוו נטל על צה"ל ועל החברה הישראלית מתוך מחויבות להעניק הזדמנויות שיש בהן כדי ליצור מוביליות חברתית גם במצבים אנושיים מורכבים מאד. מדובר בפתרון, המשלב מענים מקצועיים גמישים במסגרת כמו מכינה קדם-צבאית עם הזדמנויות לעשייה משמעותית במסגרת של שירות צבאי או שירות לאומי. פתרונות אלה צריכים להיבנות יחד עם הגורמים המקצועיים שאמונים על מתן מענים לאוכלוסיות אלו.

לשם כך לא די לחקור את השפעות תוכנית מסלול 'איתן' אלא יש לחקור את פעולתם של גורמי הסיכון וההגנה גם במערכות הכלליות, המאכלסות חיילים בעלי פרופילים שונים.

התבוננות על הנתונים ועל ממצאי מחקרים קודמים מראה שחיילי 'איתן' מגיעים ממשפחות, המתאפיינות בקשיים כלכליים ובדפוסים כרוניים של עוני ומצוקה. נתון זה מקבל ממד חדש לאור התבוננות מעמיקה בניואנסים העולים בסיפורי החיילים המאפשרת לחשוף גם את הדינמיקה המתקיימת בין הגורמים השונים. כך למשל, מעבר להבנה שמרבית חיילי 'איתן' מגיעים מרקע של מצוקה ועוני מתחדד המבט על הדינמיקה, המאפיינת חלק מהמשפחות של תלות של בני המשפחה בחייל, אשר מקשה עליו להיות מושקע בצורכי ההתפתחות האישיים שלו. באופן זה האמירות הלאקוניות על הרקע הסוציו-אקונומי של החיילים מקבלות מבט עמוק ורב ממדי הרבה יותר, המאפשר להבין כיצד קורה שאותם חיילים נמנעים מלנטוש את בני משפחתם, גם במחיר הסתבכותם במצבים של נפקדות ועריקות ועונשי מאסר.

ואכן, היבט משמעותי נוסף, שעולה מניתוח הממצאים, קשור לתופעת העריקות. בחינת ההיבטים הכמותיים והאיכותיים של תופעת ההשתמטות והנשירה משירות צבאי מעלה שעצם הנשירה מן השירות הצבאי קשורה בפגיעה ארוכת טווח בתפקודם של הנושרים. סיפורי החיים, העולים בראיונות, מלמדים איך קורה שאותם חיילים אינם נוקטים באמצעים הנדרשים כדי להסדיר את אי הגעתם לצבא. כך מתברר שמדובר באותו דפוס, שאפיין אותם טרם גיוסם, ושבעטיו הוחלט מלכתחילה לגייסם למסלול 'איתן'. ההחלטה של צה"ל לגייס צעיר למסלול 'איתן' צריכה לשקף היכרות מלאה של צה"ל עם מאפייני אותם חיילים ומודעות לכך שאם החייל ינשור הדבר עלול לפגוע בו הרבה יותר מאשר אם לא היה מתגייס מלכתחילה. מודעות זו מחייבת את צה"ל לנקוט בכל האמצעים האפשריים כדי למנוע מצבים של עריקות ונשירה.

כדי לעזור לחיילים, המגיעים ממשפחות עוני, יש צורך בפתרונות רב מערכתיים, אשר צריכים להתחיל שנים רבות טרם הגעתם לצה"ל. במידה שלא ננקטו צעדים כאלה יש לבחון היטב את השאלה, האם נכון לגייסם ואם גיוסם לא יכניסם לעיתים עמוק יותר למלכודת החיים מתוך הבנה שרבים נפלטים מן הצבא אחרי מספר חודשים, מובסים יותר ממה שהיו טרם גיוסם? כדי להבנות פתרונות רב מערכתיים עבור חיילים, השקועים עמוק בתרבות העוני, יש צורך לחבור למערכות המנוסות בהתמודדות עם מצבים כאלה.

פתרונות "אד הוק", כמו קיצור השירות לשנתיים או לחילופין הארכתו לשלוש שנים אינם מספיקים שכן במצבי מצוקה כה עמוקים המענים הגורפים, הפורמאליים והמערכתיים אינם יכולים להביא לשינוי מהותי במצב. רק פתרון מקצועי ומעמיק, המבוסס על מהלך שלם המותאם לאותם חיילים, יהיה סיכוי להוות פתרון שיש בו אפשרות ליצור שינוי מהותי במהלך חייהם.

הספרות המחקרית כוללת שיח רחב, העוסק בטיפול ובהתמודדות עם משפחות המתאפיינות בדפוסים של עוני ומצוקה ובקשיים ובמכשולים העולים בטיפול זה. כל מי ששואף לפתח מענים לחיילים, הבאים מרקע כזה, צריך להכיר לעומק סוגיה זו:

בשנים האחרונות מתגברת ההבנה אודות הטבע האקולוגי[[14]](#footnote-14) של הדינמיקה המשפחתית, לפיה התפקוד המשפחתי מושפע מאישיות הפרט, מהדינמיקה שבתוך המש פחה וממאפיינים סביבתיים וקהילתיים, אשר יחד משפיעים על חיי היומיום של המשפחה. בראשית העבודה נסקרו גורמי הסיכון, שעשויים להיות קשורים בעיכובים בהתפתחות ; כישלונות בלימודים, בעיות התנהגות, עבריינות ואלימות ובהמשך גם מצבים של דיכאון וחרדה, חוסר הרמוניה משפחתית וזוגית וצורות שונות של חריגות משפחתית וחברתית, וכן קושי להשתלב בצה"ל לתפקד ולתרום. אחד הגורמים הנחשבים כגורם מלחיץ ומסכן עבור משפחות הוא מצב של עוני ומצוקה כלכלית (ויליאמס, 2010).

ילדים פגיעים במיוחד להפרעות מזיקות מצטברות של עוני. תינוקות, הגדלים בעוני, עלולים להיחשף לסביבה ביתית כאוטית, חסרת גירויים ולא תומכת. בתים צפופים שבהם הילדים נאלצים להתחרות ביניהם על תשומת הלב של המבוגרים. העוני יוצר עבור ההורים מצבי לחץ ותסכול, אשר גוזלים את משאביהם, פוגעים ביכולתם ליצור יחסי התקשרות בטוחים ומצמצמים את יכולתם להיות מושקעים בילדיהם ולטפח אותם. חשיפה ארוכת טווח למצוקה כלכלית עלולה ליצור השפעה רחבה על תפקוד המשפחה: שכר נמוך או אבטלה, חובות מצטברים, דיור לא נאות ופגיעה בריאותית עלולים ליצור משברים הרסניים למשפחה שיכולים להזיק לרווחתה על ידי שחיקה הדרגתית או קריעה פתאומית של המרקם המשפחתי. מצבים של ניכור, בידוד, חוסר אונים ותמיכה חברתית מועטה עלולים להגביר תוקפנות ותסכול אצל הילדים ולמנוע מהם ללמוד לבטוח ביכולתה של הסביבה למלא את צורכיהם באופן שמוביל לרגשות מופחתים של יעילות עצמית (ויליאמס, 2010).

לצד גורמי הסיכון הרבים, הקשורים בעוני ולמרות השפעותיו המזיקות גם במשפחות החיות במצוקה כלכלית עשויות להיות השפעות מפצות ומגנות היוצרות עמידות בקרב הילדים הגדלים במשפחות אלה. גורמים כמו סביבה ביתית וחמה, מקום מגורים קבוע, אזורי משחק בטוחים, נוכחות משמעותית של מבוגר, זמינות של מבוגר ממין זכר, יחס של קבלה, חומרי משחק ולמידה הולמים, תגובתיות מצד ההורה, שימוש מוגבל בענישה גופנית וגירויים מגוונים. הגורמים המפצים והמגנים מצטברים בדומה לגורמי הסיכון, כך שילדים החשופים להם לאורך זמן עשויים להפוך לעמידים לסיכון (ויליאמס, 2010).

בהקשר זה מוגדרת עמידות (resiliency) כיכולת להגיב ביעילות למצבים מלחיצים, והיא משמשת כבולם זעזועים המגן על האדם או המשפחה מהשפעותיהן של התנסויות חיים מעוררות מזיקות. עמידות קשורה בהרגשת ביטחון ביכולתה של המשפחה להתגבר על מצוקה, להגדיר צרות כאתגרים ולראות בבעיות חידות הניתנות לפתרון. עמידות כוללת את היכולת להיעזר, להפגין גמישות ולהשתמש בקשרים משפחתיים ואחרים כבגורמים הבולמים מצוקות ולחצים (ויליאמס, 2010).

משפחות, הסובלות מעוני, סובלות לרוב מבעיות רבות הנלוות לעוני, כמו העדר השכלה, חוסר תעסוקה, בעיות דיור, בעיות בריאות, סטייה חברתית (בעיקר בתחום ההתמכרויות) וכן בעיות במערכת המשפחתית. לרוב מדובר במשפחות המוכרות לשירותי הרווחה במשך שנים שאינן מצליחות לפרוץ את מחסום המצוקה, ולכן נחשבות ל"קשות להשגה" ויחסיהן עם שירותי הרווחה פועלים במתכונת "דפוס של יחסים נכשלים" (קרומר-נבו, אטיאס, ובן- שמאי, 2002).

בעיותיהן של משפחות אלו נובעות ממקורות אישיותיים-אינדיבידואליים וחברתיים-מערכתיים, אשר לא ניתן להפריד ביניהם, שכן הפרדה כזו היא לעולם מלאכותית, ולכן היא מניבה פתרונות מלאכותיים. משפחות השרויות בעוני זקוקות לפתרונות בסיסיים- קונקרטיים (כמו לדוגמה, דיור, מזון וציוד בסיסי) אך גם לפתרונות הקשורים בהכרה, בתמיכה ובהבנה. הפרדת הצרכים הבסיסיים -הקונקרטיים מן הצרכים הרגשיים, כמו גם ההפרדה בין הקשיים האישיותיים לקשיים החברתיים-מערכתיים מסכלת את האפשרות להגיש סיוע (קרומר-נבו, אטיאס, ובן- שמאי, 2002).

אין עוררין על מקומו של החינוך כגורם מפתח ליציאה ממצב של עוני אך למרות זאת, ילדים רבים משכונות עוני ממשיכים להיכשל בבית הספר. לצופה מבחוץ נדמה כי הכישלון נובע מאדישות ומעורבות נמוכה של המשפחות ומקושי של אנשי בית הספר לעבוד עם אותן משפחות. התבוננות מעמיקה יותר מלמדת כיצד קונפליקטים עמוקים וסתירות בסיסיות בין העולם שבו חיה המשפחה ועולם בית הספר מכשילים ומטרפדים את יכולתם של הילדים להשתלב ולהתקדם בבית הספר (Toussaint, Pair & Tardieu, 2000).

מורכבות הטיפול במשפחות, החיות בעוני, זוכה לרוב להתייחסויות המבטאות את קשייהם של אנשי מקצוע ליצור עימם יחסי היעזרות מועילים. ישנן תוכניות ייחודיות, הרואות את המאפיינים הספציפיים של הבעיות והמצוקות הכרוכות בעוני בתוך ההקשר הרחב של תנאי החיים. מדובר בתוכניות כוללניות, ארוכות טווח, גמישות ומותאמות ספציפית לאופי המשפחה וכוללות התערבות בכמה מישורים במקביל: אישי, משפחתי, זוגי וכו'. שיטות ההתערבות הנקוטות בתוכניות אלו מושתתות על אמפתיה, חוסר האשמה, שותפות, העצמה ועבודה עם המשפחה "במקום שבו היא נמצאת". בתוכניות אלו התנגדות לא נתפסת כביטוי של אי רצון או חוסר יכולת להשתתף בטיפול אלא כביטוי לסוגיות לא פתורות או כאב בתוך המשפחה. יחד עם זאת, על אף קיומן של תוכניות מצליחות - טווח ההשפעה שלהן נותר מצומצם ביותר ועצם העובדה שמדובר בתוכניות המוגדרות כייחודיות מעידה שהן שלא חלחלו לזרם המרכזי של טיפול במשפחות במצוקה (קרומר־נבו וברק, 2006).

היכולת לסייע למשפחות במצבי מצוקה עמוקה ומתמשכת קשורה לרוב בשינוי פרדיגמטי במסגרת המושגית באשר לתכונותיהם של אנשים במצוקה וכן באשר לסוג עזרה המתאימה להם ולהיערכות הארגונית הנדרשת כדי לשרת את צורכיהם. היכולת לסייע לבני אדם החיים בעוני מצריכה שינוי פרדיגמטי בשלוש רמות (קרומר-נבו, אטיאס ובן-שמאי, 2002):

**הרמה התוך אישית:** שינוי התפישה הרואה בבני המשפחה אנשים שוליים, פסיביים, חסרי כוחות ובעלי צרכים קונקרטיים בלבד לתפישה הרואה בהם יצורים מורכבים שצורכיהם הרגשיים והקונקרטיים משתלבים זה בזה והם מתמודדים באופן פעיל עם המצוקה.

**הרמה הבין אישית:** שינוי תפישת אנשי המקצוע ביחס לסיוע ההולם. יציאה מהתפישה שהגורמים המטפלים הם המומחים הבלעדיים ופתיחות לדרכי טיפול לא מוכרות.

**הרמה המערכתית - ארגונית:** התאמה לתפישות החדשות של צורכיהם ותכונותיהם של האנשים הזקוקים לעזרה וכן לדרכי העזרה המתאימות.

יחס שיפוטי, מתנשא או מתעלם של אנשי מקצוע, ביורוקרטיה מסורבלת, טיפול המנתק בין צרכים קונקרטיים לרגשיים וחוסר התמצאות של אנשי מקצוע בנהלים ובחוקי הזכאות מביאים את המשפחות לחוש חוסר אונים, תסכול וניכור. יחס של אכפתיות, מעורבות גבוהה, יכולת אלתור והתגברות על ביורוקרטיה ועל החוסר במשאבים, נכונות להיאבק ורגישות לפגיעות הרגשית הכרוכה במצבי המצוקה הכלכלית - אלה הן תכונותיו של טיפול מיטיב, ובני אדם אשר חוו טיפול כזה מעידים שהוא מביא לשינוי חיובי בחייהם ובחיי משפחותיהם (קרומר־נבו וברק, 2006).

דוגמא לשינוי מהותי שעשוי למנוע החלטות שרירותיות ופוגעות הוא הוספת קריטריונים לוועדת ה"בלתי מתאימים", שיאפשרו לאנשי המקצוע להעריך את המידה שבה קשייו של החייל קשורים בקושי שלו להינתק מהתלות של משפחתו בו. מדד כזה עשוי להשפיע באופן שונה על ההחלטות הקשורות בשחרור מוקדם של חיילים ובסוג השירות המתאים להם ובסוג התמיכה שיש לספק להם ולבני למשפחתם. הוספת מדדים שיוכלו לנבא טוב יותר את הסתגלותם תצמצם את הסיכון הקשור בלקיחת החלטות מכריעות הקשורים בטיפול בפרט. דוגמא נוספת לשינוי מסוג זה עשויה להיות החלטה, כי צריך לזמן לוועדת ה"בלתי מתאימים" גם את המפקד הישיר של החייל או לפחות לקיים עימו שיחה טלפונית (במהלך הועדה) בה יוכל למסור מידע שירחיב את יכולתה של הוועדה לקבל החלטה שקולה באם לשחרר את החייל או להשאירו בשירות.

בנוסף, יש לשקול את הצורך בפיתוח מערכות נוספות לאותם צעירים שעל פי ההערכה, הסיכוי שינשרו במהלך השירות הצבאי גדול. מדובר, למשל במכינה למנהיגות המשולבת בשירות לאומי, אשר מיועדת מלכתחילה לאותן אוכלוסיות ולכן מבוססת על אג'נדות מקצועיות מתאימות ואנשי מקצוע להכשרה מקצועית. מערכות אלה יאפשרו לפתח את עמידותם של אותם צעירים תוך כדי עשייה שיש בה תרומה לחברה, בעזרת צוות מקצועי המיומן בפיתוח סוג האינטראקציה שערבה להתפתחות האישית הנדרשת ולמוביליות החברתית הרצויה.

## ב. השפעת המפקדים והסביבה החברתית על השתלבותם של חיילי 'איתן'

יש צורך להעמיק את ההבנה של סוג התהליכים הטרנספורמטיביים, שעוברים מפקדים, המפתחים עמידות בקרב חיילים הנאבקים בנסיבות חיים של עוני ומצוקה. חיילים שמצליחים להתמודד עם נסיבות חיים קשות עושים זאת בזכות תכונות של עמידות המאפשרות להם בראש ובראשונה להיעזר בדמויות משמעותיות שבחייהם.

היכולת לפתח מנהיגות טרנספורמטיבית בקרב מפקדים נחוצה לצה"ל בהתמודדות עם האוכלוסיות הייחודיות, אך גם נחוצה בהתמודדות של כלל החיילים במשימות המרכזיות של צה"ל. יכולת זו נמצאת בשליטתו של צה"ל, ויש בה כדי ליצור הבדל משמעותי ביותר בהרבה מאד תחומים. המשקל הסגולי של המפקד הוא גורם שיש לו השפעה ישירה ומרחיקת לכת על איכות הצבא. מקום המפקד כמשנה גורלות ברור, בין אם מדובר בחיילים שנכשלו בשירותם הצבאי ובין אם מדובר באלה שהצליחו. מכאן, המסקנה החד משמעית **שצה"ל ייטיב אם ישקיע בפיתוח המסוגלות למנהיגות הטרנספורמטיבית של מפקדיו**.

היבט, שעלה באופן בולט בניתוח הממצאים, הוא ההשפעה מרחיקת הלכת של המפקדים על החיילים. רמת ההסתגלות של החייל לשירות הצבאי ויכולתו לתרום ולהיתרם קשורה מאד בפרה-דיספוזיציה של הצעיר טרם הגעתו לצה"ל. ניתן לראות בבירור כיצד היכולות, התכונות והמשאבים האישיים של החייל משפיעים מאד על מידת הסתגלותו ורמת תפקודו. בין היכולות שעלו, בלטו היכולת הרפלקטיבית וההבנה העצמית; הפנמה של דמות מיטיבה שמזינה דפוסי התקשרות בטוחים; יחסי חיברות והישענות מפותחים ונטייה להתמודדות פעלתנית ואקטיבית לעומת גישה פאסיבית.

בראיונות עלו ביטויים רבים, השופכים אור על האופן שבו קשר הדוק ומשמעותי של החייל עם המפקד, עשוי להוביל לשינוי מהותי במצבו של החייל, בתפקודו השוטף ולעיתים אף לתפנית משמעותית ביותר במסלול חייו. מפקד המשמש כדמות התקשרות משמעותית לחייל יכול להזין ולפתח בו יכולות ותכונות, שיש בהן כדי לקדם את חוסנו ועמידותו ואת יכולתו להתמודד בהצלחה עם מצבים מאתגרים שבהם הוא נתקל.

בנוסף, ממחישים ממצאי המחקר כיצד השתייכות לקהילה החברתית עשויה לפתח אצל החייל תחושות של אחריות ומחויבות הדדית. במצבים שבהם החייל מרגיש שייך ומחויב ליחידה הוא יכול להביע את עצמו מתוך רצון ללמוד על האחר ולהיות חלק ממערכת שלמה. כאשר היחידה הצבאית היא קבוצה חברתית מלוכדת ברמת החיילים והמפקדים, כל חייל יכול לתת ביטוי לזהויות השונות שלו והגיבוש מקל על החייל לבצע את משימותיו. ממד החברות נמצא כתורם ייחודי ומובהק להסבר על שינויים ברמת הבריאות הנפשית ובתפיסת המסוגלות העצמית של החייל. בכיתות שבהן החיילים העריכו את מפקדם כ"חבר" נמצאה רווחה נפשית גבוהה יותר ויעילות עצמית גבוהה יותר. תחושת החברות משמשת לחייל כמקור של תמיכה, מעניקה לו הרגשה פנימית, שהוא אינו לבד, ומסייעת לו בתהליך ההתמודדות עם מצוקה.

כאשר השירות הצבאי כולל מאפיינים חברתיים ייחודיים, כמו עשייה שהיא מעבר לעצמי, חיבור ליעדי הארגון ולצדקת הדרך הדבר מספק מענה משמעותי לצרכים עמוקים של בני נוער עם צרכים מוגברים. אם הממד החברתי המשמעותי אינו מתממש, הדבר עשוי לגרום לאכזבה ולהסלמת התסכול והקושי. שיח בין אישי בין המפקד לחייליו בקבוצה ו"אחד על אחד" הוא המפתח ליצירת חוויה חברתית משמעותית, כאמצעי לחיזוק המוטיבציה לשירות וחיבור לעשייה.

המפקדים הם שנושאים במלאכת החינוך בצה"ל, נטל שעשוי להיות כבד ביותר בעיקר משום שלרוב מדובר באנשים צעירים ובעלי ניסיון חיים מועט. העשייה החינוכית המלווה את העשייה הצבאית, יש בה כדי להשפיע על המשך התפתחותו וצמיחתו של החייל כאדם וכאזרח מדינת ישראל גם בתחומים שאינם מתחייבים מאופי השירות הצבאי ולכן צה"ל משקיע מאמצים ומשאבים רבים בפעילות חינוכית בקרב המשרתים בו, ובכלל זה כדי להשפיע על דפוסי הפעולה הערכיים של חייליו ומפקדיו.

יחס לא הולם של מפקדים לפקודיהם מבחינת הוגנות והגינות, כמו גם חוסר דאגה לפרט ולרווחתו, יחס פוגע ומשפיל, אי מתן אוטונומיה, סמכות ואחרים מהווים גורמים להיווצרות תופעת ה'ראש הקטן' של חייל שעושה מה שנדרש ממנו אבל לא מעבר לכך, הוא לא ישקיע בתפקידו ולו שמץ של מאמץ מעבר למה שנראה לו הכרחי. למה לי להתאמץ אם ממילא איש אינו מעריך זאת (רוזנטל, 1991).

כאשר מדובר בחיילי 'איתן' המפקד הישיר הוא דמות מרכזית ביותר. ביחידות שבהן בשל היקף גדול של חיילים מאוכלוסיות ייחודיות ומורכבות רבים מהמפקדים תופסים את הטיפול בפרט כנטל ומתקשים לאזן בין ביצוע המשימות לבין הטיפול בחיילים. נראה, כי הטיפול בפרט הופך ממרכיב הירואי בתפקיד המפקד לנטל שמכביד על ביצוע המשימות. פערים אלה מחייבים הרחבת התמיכה במפקדים באמצעות סגלי ה'איתן' והחינוך ובאמצעים נוספים.

בסקר, שנערך על ידי חיל החינוך והנוער ברבעון א' 2014 למאה מפקדים של חיילי וחיילות 'איתן', נמצא כי מעל מחצית המפקדים מרוצים מאד מתפקוד חיילי 'איתן' שתחת פיקודם. רוב המפקדים נעזרים בסגלי המקא"ם (מש"קיות וקצינות) ושבעי רצון מתפקודם, כאשר גם כאן הקושי המרכזי שמעלים המפקדים הוא בנושא של דרכי התמודדות שלהם עם החיילים. המפקדים בצה"ל מביעים תחושת אחריות לחיילים אלה אך עם זאת חשים שחיקה בשל הצורך להתמודד עם הבעיות הקשורות באותם חיילים (הערכת המצב בתחום החינוך לשנת 2015, עמ' 54).

בדוח מבקר המדינה (2012), שעסק בבחינת היבטים שונים הקשורים בחינוך בצה"ל, עולה כי קיימים פערים בנוגע לכשירות של מפקדים למלא את המוטל עליהם בתחום החינוך. בדוח נקבע כי על צה"ל לדאוג לכך שיינתנו למפקדים מירב הכלים כדי שיוכלו לבצע נאמנה את מלאכתם הקשה בעיקר בתחום השיח הפיקודי-חינוכי במסגרת הכשרות רלוונטיות. הפערים העיקריים, שנמצאו ביחס לכישורים החינוכיים של המפקדים נוגעים, בין היתר, לקושי של מפקדים לקיים שיח פיקודי חינוכי עם חייליהם כתוצאה מחוסר בהכשרה בתחום קיום השיח הפיקודי-חינוכי באמצעות מתודת הנחיה ולהיעדר משנה סדורה של מפקדים בנוגע לתפקידם החינוכי. כמו כן, על פי הדוח, חיל החינוך והנוער לא הגדיר מספיק מהי הכשירות הנדרשת ממפקדים כדי למלא את תפקידם בתחום החינוך ובמסגרת זאת גם את סוג הכשירות הנדרשת לקיים שיח פיקודי - חינוכי.

בשל הפערים בידע, ברמת המוכנות והקשב של המפקדים עולה הנטייה של מפקדים רבים לטפל באירועים בעלי מורכבות ערכית וחברתית בטיפול משמעתי בלבד תוך המנעות מיצירת שיח פיקודי-חינוכי המאפשר הטמעת הערכים וההבנות שעולות בשגרה, בפעילות היחידה ובמרחב הציבורי.

הדיון באיכות המפקדים מוביל לשאלת סוג ההכשרה שמקבלים המפקדים. ההכשרה של בעלי התפקידים בחיל החינוך והנוער בצה"ל מתבססת על רכישת ידע אודות תהליכי העבר ומשמעותם, תרבויות שונות ומפגש בין תרבותי והיכרות עם תמונת המצב בתחום ההשתלבות החברתית בזמן נתון; מתן סיוע למפקד בגיבוש תמונת מצב של השתלבות חברתית באמצעות דוח אוכלוסיות מיוחדות; חיזוק כשירות המפקדים: היכרות מעמיקה של המפקדים עם מאפייני האוכלוסיות הייחודיות, עם תפיסת ההשתלבות החברתית ועם כלים רלוונטיים למימוש אחריותם בתחום זה וכן פיתוח ומימוש תוכנית פעילות ייחודית לשילובן של האוכלוסיות הייחודיות בהתאם לצורכי השטח וממצאי תמונת המצב (דוח אוכלוסיות ייחודיות) והטמעת תוכניות קיימות (דוח מבקר המדינה, 2013).

המסקנה שעולה היא שיש לבחון את הצורך להבנות באופן מעמיק יותר את תהליכי ההכשרה, שיש בהם כדי ליצור טרנספורמציה משמעותית ביכולתם האישית והמקצועית של המפקדים. תהליכי ההכשרה צריכים להיות כאלה שישפיעו על יכולתם של המפקדים ליצור שיח פיקודי-חינוכי עם החיילים, שיש בו השפעה מבנית על דפוסי החשיבה והתפקוד שלהם. תהליכי הכשרה כאלה נחוצים ביותר כאשר מדובר במפקדים לחיילי 'איתן' אשר זקוקים להשקעה אינטנסיבית ביותר.

סוגיה נוספת קשורה בצורך לבחון לעומק את היכולת להשפיע יותר על מאפייני הסביבה החברתית של חיילי 'איתן'. לצד הניסיון בשנים האחרונות של חיל החינוך והנוער לצמצם את מספר המעברים בין יחידות ולשמור על רציפות הטיפול במעברים כדי למנוע ככל שניתן משברים המלווים את המעברים הללו, יש לבחון את הצורך ליצור עבור חיילי 'איתן' תנאים שיאפשרו פיתוח קשרים חברתיים ואחוות יחידה שיש בהם כדי לתמוך בהתפתחותם האישית והחברתית.

באותה רוח, ניתן לבחון מצבים שבהם נכון לשבץ את חיילי 'איתן' ביחידות, לפחות למשך מספר חודשים ורק לאחר מכן, כשנקלטו היטב ביחידה, לשבצם בקורס מקצועי, זאת על מנת למנוע את הקושי במעבר מהטירונות לקורס המקצועי ומהקורס ליחידה באופן שמותיר את החייל תלוש ומבולבל. יציאתם של החיילים לקורס רק לאחר שנקלטו היטב ביחידה תאפשר ליצור רציפות גדולה יותר ולהקל על המעבר לקורס ובחזרה, אשר יוכל להיות בפיקוח ובליווי של המפקדים ביחידה שאליה החייל משתייך ואליה יחזור בתום ההכשרה. במצב כזה החייל יודע לאן הוא חוזר, מיהם מפקדיו, מהם תנאי השירות והדבר מצמצם את תחושת התלישות ואי הוודאות שעשויה לעודד מצבים של עריקות.

לסיכום, מנהיגות טרנספורמטיבית של המפקדים מאפשרת להצמיח עמידות בקרב חיילי האוכלוסיות הייחודיות. צה"ל נדרש לחקר איכותני כדי לבחון כיצד ניתן לפתח מנהיגות טרנספורמטיבית בקרב כלל המפקדים, ולצד זה כיצד להעריך חיילים, אשר עצם גיוסם עשוי עבורם להוות גורם מסכן, אשר מסלים את התדרדרות.

# ביבליוגרפיה

אדלר חיים, 1980, **דו"ח הועדה לאלטרנטיבות חינוכיות וטיפוליות לבני נוער שמחוץ למסגרות הלימוד וההכשרה,** ירושלים:משרד החינוך והתרבות.

אורבך דב, 2009, המשמעות החברתית של שירות בצבא, בתוך: **צה"ל - צבא העם או צבא מקצועי**, תל אביב: משרד הביטחון, עמ' 75-67.

איז'ק רונית, 2002, **הסתגלות נוער למסגרת הצבאית - תפקוד המפקד כבסיס בטוח ותרומתו לבריאותו הנפשית ולתפקודו הצבאי של החייל**, עבודת דוקטורט, רמת גן: אוניברסיטת בר אילן.

אלאור תמר, 1992, **משכילות ובורות: מעולמן של נשים חרדיות.** תל אביב: עם עובד.

אלטמן אבי, כץ טני, 1995, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות הלכה למעשה**, צה"ל: ביה"ס לפיתוח מנהיגות מפקדת קצין חינוך ונוער.

אפל אביטל, 2001, **הנשירה מבתי-הספר בקרב תלמידים עולים, המלצות לצמצום התופעה לקראת דיון בנושא הנשירה בקרב תלמידים עולים בוועדה המיוחדת לנושא הנשירה מבתי-הספר**, ירושלים: מדינת ישראל.

אריקסון, אריק ה', 1960, **ילדות וחברה,** מרחביה: ספרית פועלים.

בלייך אברהם, חן אלי, 1989, פסיכותרפיה קצרת מועד לישראלים צעירים בעת השירות הצבאי בזמן שלום. בתוך: דסברג חיים, איציקסון יוסף, שפלר גבי (עורכים), **פסיכותרפיה קצרת מועד,** ירושלים: מאגנס, עמ' 196-181.

בן-גוריון דוד, 1949, **דברי הכנסת**, כרך 2, תש"ט.

בר-נתן נתי, 2007, **גיוסם של המועמדים לשירות בטחון בעלי עבר פלילי**, צה"ל: המכללה לביטחון לאומי.

גונן איציק, זכאי אליאב, 2009, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל אביב: משרד הביטחון.

דפרין כרמל, 2009, **שרידות בשירות של חיילי המקא"ם - זיהוי המאפיינים המשותפים**, צה"ל: חיל החינוך והנוער.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2006, בעלי תיקים פליליים בגילאים 12-20, **השנתון הסטטיסטי** **לישראל**, ירושלים: מדינת ישראל.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2007, הודעה לעיתונות - **לקט נתונים לרגל יום הילד** הבין-לאומי החל ב-20 בנובמבר 2007, ירושלים: מדינת ישראל.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2014, לוח 8.20: תלמידים בחינוך על יסודי לפי דרגת כיתה, **השנתון הסטטיסטי לישראל,** ירושלים: מדינת ישראל.

ויליאמס קרלה, 2010, מושגים משפחתיים - גורמי לחץ סביבתיים: עמידות משפחתית ועוני, בתוך: ברג-קרוס לינדה (עורכת), **מושגי יסוד בטיפול משפחתי - חלק א'**, קריית ביאליק: אח, עמ' 266-237.

וינינגר אסף, 2014, **נשירה סמויה וביקורים לא סדירים במערכת החינוך**, ירושלים: מרכז המידע של הכנסת.

זכאי אליאב, שיינפלד עמיר, 1994, המנהיגות של המג"ד המצטיין בצה"ל, **מערכות,** 336, עמ' 31-24.

טיארג'אן רוני, 2004, **שילוב "אוכלוסיות מיוחדות" בשירות הצבאי ובחברה לאור פעילות מקא"ם**, המרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות, צה"ל: המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר.

ישראלאשוילי משה, 1979, תהליך ההסתגלות לצבא - אופיו וגורמים בהצלחתו, **מערכות**, 269, עמ' 45-43.

ישראלאשוילי משה, 1995, המעבר אל השירות הצבאי, בתוך: א' זיו (עורך), **הגיל הלא רגיל**, תל אביב: פפירוס, עמ' 158-138.

כהן-נבות מרים, אלנבוגן-פרנקוביץ שרית, ריינפלד תמר , 2000, **הנשירה הגלויה והסמויה בקרב בני הנוער** דוח מחקר, ירושלים: ג'וינט - מכון ברוקדייל המרכז לילדים ונוער, הכנסת מרכז מחקר ומידע.

לב-ארי לילך, ראזר מיכל, אזולאי נעה, אדלר רינת, 2013, **השתלבותם של חיילי מקא"ם וחיילות חג"ם בחיים האזרחיים,** צה"ל: חיל החינוך והנוער.

להב חיים, 2000, נוער בסיכון התופעה בפרספקטיבה, בתוך: **מניתוק לשילוב** (10), ירושלים: משרד החינוך, מנהל חברה ונוער.

לנדאו אורי, זכאי אליאב, 1991, **מנהיגות המ"מ המצטיין בצה"ל**, דוח מחקר, צה"ל: בית ספר לפיתוח מנהיגות - מדור מחקר ופיתוח.

מייזלס עפרה, גל ראובן, 1993, **הסתגלות חיילי מקא"ם (נערי רפול) לאחר השחרור מצה"ל (בהשוואה לחיילים רגילים)**, זכרון יעקב: המכון הישראלי למחקרים צבאיים.

מבקר המדינה, 2013, היבטים בקידום שילובם של יוצאי אתיופיה - פגמים מהותיים בניהולה של תכנית לאומית, **מבקר המדינה, דוח שנתי 63ג**, ירושלים: מדינת ישראל.

מבקר המדינה, 2012, צבא ההגנה לישראל - היבטים בנושא החינוך בצה"ל, **מבקר המדינה דוח שנתי 62**, ירושלים: מדינת ישראל.

מיקולינסר מריו, 1998, סגנון היקשרות בבגרות ואסטרטגיות של ויסות רגשות - הנחות עבודה וסקירת ממצאים, **פסיכולוגיה**, ז(1), תשנ"ט, עמ' 48-33.

מש רוני, 2010, המרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות - חזון ומציאות, קידום או החמצה, **סוגיות חברתיות בישראל,** 9, עמ' 199-175.

סלנט עמי, 1996, שוטטות ממוחשבת כתת-תרבות של בני נוער, **חברה ונוער, מגמות וכיוונים**, גיליון מס' 2, משרד החינוך והתרבות, ירושלים: מינהל חברה ונוער.

סמילנסקי שרה, 1990, **פסיכולוגיה וחינוך של ילדים להורים גרושים**, תל אביב: אח.

עינת עמלה, עינת תומר, 2007, **כתב אישום - ליקויי למידה, נשירה ועבריינות**, תל אביב: תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

פוסטמן ניל, 1986, **אבדן הילדות**, תל אביב: ספריית פועלים.

פופר מיכה, 1999, מנהיגות: היער ושביליו, מתוך: גונן איציק וזכאי אליאב (עורכים): **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל אביב: משרד הביטחון, עמ' 34-19.

עמית חיים, 2012, **הצגת גבולות בהורות**, עין החורש: אתר עמית.

קוהוט היינץ, 2005, **כיצד מרפאת האנליזה,** תל אביב: עם עובד.

קוהוט היינץ, 2007, **פסיכולוגיית העצמי וחקר רוח האדם. הרהורים בגישה פסיכואנליטית חדשה**, תל אביב: תולעת ספרים.

קסן לאה ויטנברג תמר, 2000, **שלב השיגור - התמודדות המשפחה עם גיוס ילדיה לצה"ל**, ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.

קשתי יצחק, אריאלי מרדכי, שלסקי שמחה (עורכים), 1997, **לקסיקון החינוך וההוראה**, תל אביב: רמות.

קרומר-נבו מיכל, 2006, **נשים בעוני: סיפורי חיים - מגדר, כאב, התנגדות**, תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

קרומר נבו, מ', אטיאס, ע' ובן שמאי, א', 2002, שגרת העבודה עם משפחות במצוקה עמוקה בשירותי הרווחה: קווי יסוד לדיון מקצועי. **חברה ורווחה**, כ"ב (2), 221-199.

רוזנטל דוביק, 1991, **תופעת ה"ראש הקטן" בצה"ל והסיבות להיווצרותה,** תל אביב: הפקולטה למדעי החברה, החוג ללימודיה עבודה, אוניברסיטת תל אביב.

רולידר עמוס, 2004, **מצבים מאתגרי סמכות**, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

רולידר עמוס, לפידות נעם, לוי רותי, 2000, **תופעת ההצקה בבתי-ספר בישראל**, המכללה האקדמית עמק יזרעאל.

רוסמן אלישבע, 2012, שירות משותף כמצמצם פערים חברתיים - האומנם? בתוך: שפר גבי ואלרן מאיר (עורכים), **הסדנה לבחינת יחסי מגזרים שונים בחברה עם מערכת הביטחון**, תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 39-35.

שמידט הלל, 2006, **דוח הוועדה הציבורית לבדיקת מצבם של ילדים ונוער במצוקה**, ירושלים:ישראל.

שמיר בועז, 1999, סוד הקשר הכריזמטי: הסברים שונים והשערות הנובעות מהם, מתוך: איציק גונן, זכאי אליאב (עורכים): **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, תל אביב: משרד הביטחון, עמ' 63-35.

שרר משה, 1996, שירות מלא, חלקי ואי-גיוס בני שכבות נחשלות לצה"ל - הבעיה והשלכותיה: **חברה ורווחה**, י"ז (1), עמ' 31-7.

* 2014, **הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2015**, צה"ל: חיל החינוך והנוער.
* 2013, **הערכת מצב בתחום החינוך לשנת 2014**, צה"ל: חיל החינוך והנוער.
* 2013, **הערכת מצב יחסי חברה-צבא לשנת 2013**, צה"ל: המרכז למדעי ההתנהגות.
* 2011, השתלבות חברתית, בתוך: **תורת חיל החינוך**, צה"ל: חיל החינוך והנוער, תורה והוראות מקצועיות, עמ' 206-178.
* 2007, **שנתון ילדים בישראל**, מדינת ישראל: המועצה הלאומית לשלום הילד. <http://www.children.org.il/pub_articles_list.asp?ProjectID=43>
* 2007, , **תוכנית לאומית לטיפול בילדים ובני נוער בסיכון ובמצוקה**, ספר הפרויקט.
* 2006, , **דוח תופעת הנשירה הגלויה והסמויה של נוער עולה מחבר העמים ממערכת החינוך**, תל אביב: משרד החינוך.
* 2004, **יעוד ויחוד**, צה"ל: חיל החינוך והנוער.
* 1981, **החלטת ממשלה מספר 165,** קידום אוכלוסיות מיוחדות.

**ראיונות** (בכתובים בידי המחבר)

אדלר רינת, 2014, רמ"ד מקא"ם בענף מקא"ם, ריאיון מתאריך 29.12.14.

אדלר רינת, 2015, רמ"ד מקא"ם בענף מקא"ם, ריאיון מתאריך 26.2.15.

אזולאי נעה, 2014, רמ"ד מחקר בחיל החינוך והנוער, ראיונות מתאריכים: 23.11.14, 22.12.14.

וקנין אורית, 2014, רע"ן מקא"ם, ריאיון מתאריך 29.12.14.

וקנין אורית, 2015, רע"ן מקא"ם, ראיונות מתאריכים: 5.1.15, 26.1.15,20.1.15, 26.2.15.

ללוש אור ללוש, 2014, מ"פ ארי בחוות השומר, ריאיון מתאריך 26.12.14.

**מרואיינים מקבוצה א'1 (חיילים שנשרו משירות צבאי)**

טור' ד"צ, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

טור' י"ג, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

טור' ק"א, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

סמל י"ל, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

רב"ט ו"א, 2015, ריאיון מתאריך 20/1/2015 בענף מקא"ם, תל השומר.

**מרואיינים מקבוצה א'2 (צעירים שהשתמטו משירות צבאי)**

א"ג, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

ב"ש, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

ד"א, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

ע"מ, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

צ"ב, 2015, ריאיון מתאריך 5/1/2015 בכלא 4, צריפין.

**מרואיינים מקבוצה ב'1 (חיילים שהשתתפו בקורס הכנה לאזרחות)**

סמל ר"ע, 2015, ריאיון מתאריך 25/1/2015 בחולון.

רב"ט ד"ל, 2015, ריאיון מתאריך 25/1/2015 בחולון.

רב"ט ח"ש, 2015, ריאיון מתאריך 25/1/2015 בחולון.

רב"ט נ"א, 2015, ריאיון מתאריך 25/1/2015 בחולון.

רב"ט נ"ב, 2015, ריאיון מתאריך 25/1/2015 בחולון.

**מרואיינים מקבוצה ב'2 (חיילים שהגיעו לתפקידי פיקוד וקצונה)**

סג"ם א"ח, 2015, ריאיון מתאריך 30/1/2015 בתל אביב.

סג"ם נ"ז, 2015, ריאיון מתאריך 29/1/2015 בירושלים.

סגן ב"ב, 2015, ריאיון מתאריך 29/1/2015 בתל אביב.

סרן נ"ב, 2015, ריאיון מתאריך 1/2/2015 בראשון לציון.

רב"ט נ"ד, 2015, ריאיון מתאריך 29/1/2015 בירושלים.

#

Bass, B. M., 1985, **Leadership and performance beyond expectation**, New York: Free Press.

Bass, B. M., 1990, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, **Organizational Dynamics**, (Winter): 19-31.

Bass, B.M. and Riggio, R.E., 2006, **Transformational Leadership** *(Second Edition)*, Routledge

Bass, B. M. and Steidlmeier, P., 1998, **Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership**.

Beardslee, W. R., 1989, The role of self-understanding in resilient individuals: The development of a perspective, **American Journal of Orthopsychiatry,** 59, 266-278.

Benard B. & Slade, S., 2009, Listening to Students Moving from Resilience Research to Youth Development Practice and School Connectedness. in: Furlong, M., Gilman, R. and Heubner, S. (Editors), **Handbook of Positive Psychology in Schools** ,Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Bowlby, J., 1988, *A Secure Base:* **Clinical Applications of Attachment Theory**, London: Routledge

Bronfenbrenner, U., 1979, **The ecology of human development: Experiments by nature and design**, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Brooks, R., & Goldstein, S., 2008, The mindset of teachers capable of fostering resilience in students, **Canadian Journal of School Psychology**, 23(1), 114-126.

Burns, J. M., *1978*, **Leadership**, New York: Harper & Row.

Centre for Educational Research and Innovation (CERI), 1998, **Coordinating services for children and youth at risk: A world view, Paris: Organization for Economic Co-operation and Development**.

Damon, W., & Phelps, E., 1989, Critical distinctions among three approaches to peer education, **International Journal of Educational Research**, 13(1), 9-19.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., 1998, **Collecting and interpreting qualitative materials**, Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin N. K, Guba, E.G. & Giardina, M. D., 2006, Disciplining qualitative research. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, 19(6), 769–782.

Erikson, E. H., 1963, **Childhood and Society**(2nd ed.), New York: W.W. Norton and Co.

Fonagy, P. & Target, M., 2002, Early Intervention and the Development of Self Regulation**, Psychoanalytic Inquiry**, 22(3), 307-335.

Glaser, BG. & Strauss, AL., 1967, [**The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=tSi7KiOHkpYC&oi=fnd&pg=PP13&sig=YqsrlNtwte1BiQQiLKUJ29ep0OA&dq=Basics+of+Qualitative+Research:+Grounded+Theory+Procedures+and+Techniques&prev=http://scholar.google.com/scholar%3Fq%3DBasics%2Bof%2BQualitative%2BResearch:%2BGrounded%2BTheory%2BProcedures%2Band%2BTechniques%26num%3D100%26hl%3Den%26lr%3D%26sa%3DG). New York: Aldine De Gruyter.

Hammersley M. & Atkinson P., 1995, **Ethnography: Principles in practice** (2nd ed.), London: Routledge.

Hitchcock, G. & Hughes D., 1995, **Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research**, New York: Routledge.

Huberman, A. M. & Miles, M. B., 1984, **Innovation Up Close: How School Improvement Works**: New York: Plenum Press.

Margalit, M., & Idan, O., 2004, Resilience and hope theory: An expanded paradigm for learning disabilities research, **Thalamus**, 22 (1), 58-64.

Mayseless, O., & Hai, I., 1998, Leaving-home transition in Israel: Changes in parents-adolescents relationships and adaptation to military service, **International Journal of Behavioral Development**, 22, 589-609.

Mikulincer, M. & Florian V., 1995, Appraisal of and coping with a real-life stressful situation: The contribution of attachment styles, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 21(4), 406-414.

Morse, J. M. (1998), Designing Funded Qualitative Research, in: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **Strategies of Qualitative Inquiry**, (London, Sage).

Patton, M. Q., 1990, **Qualitative Evaluation And Research Methods**, (Second Edition), Newbury Park: Sage.

Strauss, A., 1987, **Qualitative Analysis for Social Scientists***,* (Cambridge, UK, Cambridge University Press).

Tuckman, Bruce W., 1972, **Conducting Educational Research**, New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Toussaint Anne Marie, Pair Claude & Tardieu Bruno, 2000, Restoring Dialogue between school and all parents, From the street library to the Arras Colloquium. in: J. M. Rosenfeld & B. Tardieu, **Artisans of Democracy, How ordinary people, families in extreme poverty and social institutions become allies to overcome social exclusion**, University press of America.

Werner, E. E., 1989, High-risk children in young adulthood: A longitudinal study from birth to 32 years, **American Journal of Orthopsychiatry**,59, 72-81.

Yin, Robert K., 2009, **Case Study Research, Design and Methods**, Sage Publications, Thousand Oaks, 4th ed.

# נספחים

##  נספח א' - ריאיון עם משתמט משירות צבאי שיועד להיות חייל 'איתן'

**ריאיון עם ע"מ - משתמט משירות** (רואיין בכלא 6 - משתמט משירות זמן רב)

**נתונים אישיים:**

הוריו גרושים , הוא מתגורר עם אביו בנפרד מאחיו שמתגורר עם אימו בחולון, בן 20, בוגר 9 שנות לימוד, לא התגייס לצה"ל, הינו משתמט, פרופיל 82 , קב"א 46, רמת עברית 7, אותר כפוטנציאל לשיבוץ לגדוד לוחם.

**תוכן הריאיון:**

ע' גר בחולון, יש לו אח אחד (בגיל 13), הורים גרושים, הפסיק לדבר עם אימא בגיל 13 וחצי, אימו בגדה באביו והוא תפס אותה על חם בבית, לא מדבר איתה כ-7 שנים, כסיפר לאביו עליה, אביו לא האמין והיכה אותו, לאבא היה קווי חלוקה של לחם, הם חיו ברמה טובה, אימא הייתה עקרת בית. תהליך הגירושים בין האם לאב היה ארוך, התגרשו לאחר 4 שנים, התהליך היה מכוער, מלווה בהרבה בלאגן וצווי הרחקה של האם על האב. האב עזב את הבית, לאחר תקופה הגיע הביתה לדבר עם האם והיא העדיפה את האיש שהיא בגדה איתו על פני אביו של ע', עד היום היא איתו. היא זרקה את ע' מהבית. ע' היה עם אבא בחדר אצל סבתא, הפסיק ללמוד. אביו התחיל להמר, והגיע לחובות של 4 מליון ש"ח. הם ישנו במחסן, ולפני כן היו במקלט מתחת לבית של סבא וסבתא. האב הפסיד הכל. האח הקטן עד היום אצל האם, לא יודע מה היה, ע' לא רוצה לספר לו. היום ע' משלם במקום אביו שכירות וחובות. לפני שנה וחצי התחיל לעבוד, משלם את השכירות, מזון והתחיל להחזיר חובות. עובד בשתי עבודות.

ע' מספר שהיה ילד חכם שאוהב ללמוד, רצה להיות בצבא ולהתגייס, בזמן שהוא בכלא הצבאי, אבא שלו בדיכאון, לא מתפקד והוא דואג לו, הוא זה שתומך ומחזק את אבא שלו.

לע' יש חובות של כ-40 אלף, לאבא יש חוב של כ- 150 אלף בשוק האפור, ובנוסף יש עוד 2.5 מליון ש"ח חובות של הוצאה לפועל. ע' חשב על האפשרות שאולי אם הוא יעזוב את אביו, אביו יתעשת ויעמוד על הרגליים, אך הוא לא יכול לעזוב אותו. "אני הכוח של אבא", הוא זקוק לתמיכה, לטענתו אביו גם לא בריא "עובר ניתוח קיצור קיבה וצנתור", סיפר שראה אנשים שהרביצו לאבא שלו בגלל חובות, האחים של אביו ניסו לגמול אותו מהימורים וזה לא הלך. סיפר שאביו לא שילם שכירות ורצו להעיף אותו מהבית עד שע' התחייב שהוא ישלם.

 ע' משתמט ולא התגייס, באו אליו פעם אחת הביתה לא מצאו אותו, סיפר שניסה להסגיר את עצמו בבקו"ם ולא נתנו לו. משטרה כחולה תפסה אותו סתם ברחוב בחולון. בסה"כ לטענתו הוא בן אדם טוב, אין לו תיקים במשטרה, בחודשים האחרונים התחיל לדבר עם האם, באה לבקר בכלא, מנסה לפצות על הנתק שהיה 7 שנים, ע' מאשים את אימו במצב הזה. לצערו אם לא ישמור ויפקח על אביו הוא ימשיך להמר, אם כל זה לא היה ככה, ע' היה ממשיך ללמוד ועושה צבא. "מוכן לוותר על הכול בשביל אבא", האח הקטן בקשר טוב עם אבא, הוא עכשיו שומר על האבא כשע' בכלא, "אבא לא יכול להיות לבד", האח הקטן גם בלחץ מהחובות שיש.

ע' מרוויח כ-10 אלף ש"ח בחודש, שואף לסגור לאט לאט את החובות, רוצה קודם לסגור חובות שיש בשוק אפור, הכול כדי להוציא את אבא מהמצב הזה.

ומשלם מחיר כבד - "אין לי חברים, כולם מכירים אותי אבל אין לי זמן לזה, אין לי זמן לחברה". ע' טוען שהוא ייקח את אחיו להתגייס, סיפר ששכנע אנשים מהעבודה שלו להתגייס, היה רוצה לעשות צבא, "הצבא נותן שמחה, כוח, חוויה, חברים, אחרי הצבא יכול לעשות הכול, מהצבא אפשר לשרת בקבע".

לע' יש שאיפות נמוכות "אני למטה, אני מאמין שב- 5 עד 6 שנים הקרובות אני מתחיל דף חדש", מסביר שלא יעזוב את אבא שלו ככה, "ייתן את החיים שלו בשביל אבא", אבא נתן לו הכול שהיה לו, "נלחמים אחד בשביל השני".

אין לע' שמחת חיים, חושב פעמיים על כל דבר, ממוקד מטרה, לא יעזוב את אביו לעולם, חי בחרדה, חצי שנה אחרונה קשה, לא מצליחים לעמוד בהחזרת החובות. ע' חושב שלאבא אין חלק במצב הזה אימא אשמה בהכל, בגללה אביו התרסק בהימורים, לקח הלוואות, שתה אלכוהול. יש לו חבר אחד שיודע עליו הכול, אבל לאחרונה ע' התרחק ממנו. ע' העביר הרבה חובות על שמו כדי לכסות את החובות של אביו. הוא טוען שאבא גם מנסה לעזור שהם יצאו מהמצב הזה, לדעתו, לא מקבלים את אביו לעבודה, כי הוא ביישן, שמן וחסר בטחון. אחים של אביו מסודרים, הם לא מדברים איתו, הם שילמו לו בפעם קודמת חוב של כ- 4 מליון ש"ח.

ע' רוצה להקים משפחה, לא מאמין שיקבל משכנתא, לא כועס על אף אחד.

אם אחרי שהוא יסיים לסגור את כל החובות, אבא שלו יהמר שוב הוא לא יעזור לו (חשוב לציין שהיה מאוד קשה לע' להגיד את זה ), היה אצל פסיכיאטר - חרדתי, אין לו את מי לשתף, הייתה לו חברה, עכשיו הוא בקשר טלפוני איתה, לא רוצה לאכזב אותה, היא שם בשבילו, בוכה לה ושואף להתחתן איתה בעתיד.

**ניתוח הגורמים להצלחה/כישלון:**

**אישיות**

ע' בחור חזק, אחראי, מאוד מסור ואכפתי, בעל מוסר עבודה גבוה, בעל יכולות אישיות, יגן בחירוף נפש על מי שחשוב לו, לא חושב על עצמו, המשפחה לפניו, מוותר בצורה מוזמת על שאיפותיו למען אביו, לקח את תפקיד הבוגר האחראי במשפחה, הוא טיפוס חרדתי, דאגן, אין לו שמחת חיים.

אין לי ספק שע' יכול להצליח לבצע שירות עם אישיותו, היא גורם שהיה תורם להצלחת שירותו הצבאי.

**משפחה**

הוא בן להורים שהתגרשו באופן מכוער, וזאת בגללו שתפס על חם את אימו בוגדת באביו, כועס מאוד על אימו ומאשים אותה במצבו של אביו, אביו שבר כלי מאז הגירושים ולדעת ע' הוא אינו אשם כי האחראית למצב הקשה היא אימו. מוכן להקריב את עצמו למען אביו ולכיסוי חובותיו הגדולים כתוצאה מהימורים שעשה. חל היפוך תפקידים בין האב לע' - ע' הוא הבוגר האחראי והאב הוא החלש ללא עמוד השדרה, הזקוק לתמיכה וחיזוקים.

המשפחה היא הגורם המרכזי לעובדה שע' לא מבצע שירות צבאי, ע' לקח את כל האחריות על עצמו ופגע בילדותו, לימודיו ובעתידו שהחליט שלא הולך לשרת בצה"ל. הוא החליף תפקידים עם האב - כשע' הבוגר האחראי ואב החלש והזקוק לחיזוק ולתמיכה.

**סביבה**

ע' לא מפנה זמן לסביבה, אין לו זמן לחבריו, לא עושה את מה שכל ילד עושה בגילו - לשחק עם חברים בכדורגל, לראות איתם סרט, לצאת לבלות וכדומה.

עזב את החברה למרות שאוהב אותה, כי אין לו זמן להקדיש לה כשהוא עובד בשתי עבודות, עדיין שומר איתה על קשר, אך משלם את המחיר שאין לו כמו כולם חברה כי עובד מסביב לשעון ומבטל את עצמו.

הסביבה כמעט לא קיימת אצל ע' ולכן אינה משפיעה על הצלחתו לבצע שירות.

**צבא**

ע' לא התגייס והשתמט משירות, אך טוען שמבין את חשיבות השירות ואף יוודא שאחיו יתגייס, הסביר יפה את היתרונות של השירות מהחוויה עצמה, המקצוע לחיים,התרומה לביטחון המדינה, האפשרות לשרת בקבע.

לצערו, בגלל המצב הכלכלי הקשה וחובותיו של אביו שחלקם נהפכו לחובותיו החליט שלא יכול להתגייס למרות שמאוד רוצה.

מאמין שאם היה מתגייס, ניתן היה לשבצו ביחידה עורפית ולאפשר לו לצאת כל יום לעבוד ולתמוך כלכלית באביו.

**לסיכום:**

ע' בעל יכולות, בחור אחראי ומסור, אין ספק שעם אישיותו יכל להצליח לשרת בהצלחה, אך לקח את התפקיד של הבוגר והאחראי במשפחה (במקום האב), ויתר על רצונותיו וסביבתו, ומצב משפחתו וחובות אביו הביאו אותו להפסיק את לימודיו בכיתה ט' ולהחלטה להשתמט מהשירות.

##  נספח ב' - ריאיון עם קצין שהתפתח ממערך 'איתן'

**ריאיון עם ב"ב - קצין אימון גופני** (החל את שירותו כחייל במערך 'איתן')

**נתונים אישיים:**

בן 22, בילדותו הוריו התגרשו (כשהיה בן 5), כיום מתגורר עם אימו ושתי אחיותיו בשכונת יד אליהו בתל אביב, אביו נפטר (כשהיה בן 19), בעל השכלת 12 שנות לימוד עם בגרות מלאה במגמת תקשורת.

התגייס ב- 29/8/2011, ביצע טירונות בהצלחה בחוות השומר, הוכשר כמדריך כושר קרבי, ביצע בהצלחה קורס קצינים, בעל פרופיל 97 , רמת עברית 7, בתפקידו האחרון שימש כקצין אימון גופני באוגדה סדירה ובימים אלו מתמודד לתפקיד חדש.

**תוכן הריאיון:**

### **משפחתו של ב'**

### כילד עד גיל 5 התגורר באור עקיבא יחד עם הוריו ושתי אחיותיו הקטנות. בגיל 5 הוריו התגרשו, האימא עברה להתגורר עם הוריה ביד אליהו והאבא עבר לגור ביפו ד'. ההורים התגרשו בגלל שלאבא היו חובות, הוא פוטר מחברת החשמל והחל לעבוד כנהג מונית והמשכורת הייתה נמוכה, ההורים היו רבים הרבה והיו במתח עקב המצב הכלכלי. האימא לא עבדה ולכן בין ההורים שרר מתח עצום לאור הקשיים הכלכליים.

כיום אימו בת 46, האבא נפטר בגיל 49 כשברק היה בן 19 במהלך שירותו הצבאי.

לאחר הגירושין של ההורים עברו הוא ואחיותיו יחד עם אימו להתגורר אצל הסבא והסבתא עם אחות של האימא, בדירת 3 חדרים התגוררו 7 נפשות וב' ישן בסלון.

### ילדותו של ב' וסביבתו

למד בבית ספר ממלכתי דתי (המשפחה של האימא מסורתית) "היה תלמיד בינוני", לא הצליח במיוחד בלימודים, הישגיו היו נמוכים. בכיתה ו' החליט לעבור להתגורר עם אביו כי הוא לא הסתדר עם הסבא - היה שם מוזיקה כעוצמה גבוהה, היה עוין כלפי אימו, מציק לאחיותיו, מאיים על כולם והתנהג בצורה נוראית, "היה פרזיט", היה חוזר מאוד מאוחר וזה הפריע לכולם.

בגיל 11 עבר להתגורר עם אביו ביפו שעד אז התגורר לבדו, השכונה ביפו הייתה מאוד עוינת, מספר רב של פעמים פרצו למונית של אביו וגנבו ממנה כסף. הם החליטו לעבור לגור בתל אביב ברחוב המסגר בדירת חדר של דוד שלו שטבע והדירה נשארה ריקה. ברק סיים את לימודיו בבית הספר היסודי (הממלכתי דתי) ואבא שלו החליט שירשם לבית ספר חילוני.

ב' התחיל ללמוד ב"תיכון חדש" בצפון תל אביב, בבית ספר היו הבדלי מעמדות שבלטו בצורה חריפה. רוב התלמידים בבית ספר הגיעו ממצב סוציו אקונומי גבוה וברק הגיע ממצב של קשיים כלכליים גדולים ולכן היה חריג. אביו בקושי הצליח לשלם את כל ההוצאות היו לו הרבה חובות לבנקים, לא יכל להחזיק ברשותו כרטיס אשראי, לפעמים לא עבד כי היה חולה לעתים רבות, סבל מפריצות דיסק ומכאבי גב. ב' היה בן 14 ולא היה יכול לעבוד וגם אביו לא הסכים שיעבוד ואמר שהכל יהיה בסדר, מצד שני לא רצה לחזור לגור עם האימא שזה הכי קל והרגיש שהיה פוגע באביו ו"לא רצה להשאיר את אבא לבד ולהפקיר אותו".

האחיות שלו לא אהבו את אביו, מידי פעם הלך לבקר את אמו ואחיותיו ושמר 'איתן' על קשר.

בבית הספר האפליה הייתה מאוד קשה ו-ב' לא הצליח להשתלב, זה הביא אותו למצב של חוסר בטחון עצמי ולהערכה עצמית נמוכה, לא היו לו חברים, אולי אחד או שניים, בהפסקות היה לבד. החברים שהיו לו היו "חנונים" שלא התחברו לאף אחד. בבית ספר סבל מהצקות, הרביצו לו, בין הכיתות ז'-ט' הסתבך עם בחור אחד שכל הבית ספר היו חברים שלו והוא הציק והשפיל את ב', וזה הגיע למצב שב' לא רצה ללכת לבית הספר.

במהלך כל הזמן הזה לאביו לפעמים לא הייתה עבודה והוא היה הולך עם אביו לאסוף פחיות למחזור, בהתחלה לא רצה לעשות את זה מחשש שיראו אותו ילדים מבית הספר אבל לא הייתה להם ברירה, בכסף מהפחיות היו קונים באגט עם נקניק. זה היה הפתרון בשביל לאסוף כסף ולהתקיים, המקרר בבית היה ריק, היו חובות לחברת החשמל עד שניתקו את החשמל, לא היה מים בדירה, הדירה הייתה מסריחה ומטונפת, חיו ברמת חיים מאוד נמוכה.

אביו של ב' רשם אותו לקבוצת כדורגל גדנ"ע ת"א, ברק מאוד אהב לשחק ולהיות בכושר באימונים ובמשחקים היה מוציא את כל העצבים, הכעסים והאנרגיות השליליות. אהב מאוד לשחק, הוא היה השחקן היחיד שלא היו לו מדים - תלבושת של הקבוצה.

בכיתה ט' החליט לשים לזה סוף, אם עד עכשיו זה לא הלך, אז החליט שהוא יהיה בעייתי ויצטרף לאלו שהציקו לו. וכך התחילו הבעיות, ב' הציק והפריע למורים, היה מרביץ יחד עם החברים החדשים המופרעים לילדים אחרים. היה מגיע לבית ספר אבל תמיד היה בחוץ כי הוא כל הזמן הפריע, בסוף כיתה ט' נזרק מבית הספר, המנהלת כתבה מכתב בתיקו האישי ואמרה לו שכל בית ספר שמכבד את עצמו לא יקבל אותו והמליצה שיעבור לפנימייה. במהלך החופש הגדול חיפש בית ספר לא רצה ללמוד בבית ספר מקצועי כי הבין שבמידה והוא יהיה שם הוא יתדרדר עוד יותר. המנהלת שלו מהיסודי בגלל ההיכרות שלה איתו עזרה לו לחפש בית ספר אחר, פנתה למנהל תיכון "צייטלין" שזה עירוני ג' , תיכון ממלכתי-דתי, התיכון נמצא במרכז תל אביב. הצליח להתקבל לשם רק לאחר שכנועים רבים שיקבלו אותו ויתנו לו הזדמנות. במהלך השנת לימודים הראשונה "היה על הפנים", הציק והפריע אבל לטענתו זאת הייתה סוג של מעטפת חיצונית שהסתירה את החוסר בטחון שלו ואת ההערכה העצמית הנמוכה שלו. כאשר ב' התקבל לתיכון התנאי היה שיישאר כיתה ט', בסוף השנה המנהל של התיכון רצה לסלק אותו מהתיכון, ב' ביקש הזדמנות נוספת לעוד שנה. הוא סולק מהבית ספר והזדעזע שהוא נשאר בלי מסגרת ולאחר הרבה תחנונים ובקשות מנהל התיכון הסכים לקבל אותו.

ב' זכר את ה"חברה" מהשכונה בני ה21-22 שהיו יושבים סתם בגינה ללא מקצוע וללא עבודה וחשש מאוד להיות כמוהם והבין שזה יכול להיות עתידו. ב' התעשת על עצמו ופה בעצם הייתה התפנית הראשונה שהגורם המרכזי לתפנית היה החשש של ב' להיות לא יוצלח כמו ה"חברה מהשכונה".

במהלך החצי הראשון של השנה של כיתה י' לא היה כוכב אך כשהחלו הבגרויות התחיל לקרוא וללמוד כי עד אז הוא לא למד, החל לקבל ציונים של 75 ו- 85 במגנים ובבגרויות, הבין שיש לו סיכוי להצליח - ולטענתו חווה חווית הצלחה ראשונה.

ב' אומר על עצמו שהוא דיכוטומי - מאוד קיצוני, או שהוא עושה את הדברים בצורה הטובה ביותר - 100 או שהוא פשוט לא עושה וזה 0.

ב' התנתק מכל החברים שלו שלא למדו (ולא ניגשו לבגרויות) ולא סיימו בית ספר (אולי אחד סיים), החליט להתחבר לחברים שכן לומדים ומשקיעים בלימודים, האבא תמיד אמר לו שיתחבר למי שיותר טוב ממנו.

התנתק מהשכונה, מהחברים הלא מוצלחים, התחיל להשקיע וללמוד, השקיע המון כי הבין שהפערים שלו הם הרבה יותר גדולים מתלמידים אחרים, הפסיק לשחק כדורגל והתמקד בבגרויות, הציונים שלו הפכו להיות ציונים מאוד גבוהים, אפילו המנהל שלח לו מכתב שבו הוא רשם שהוא גאה בו ושהוא מאוד שמח לראות אותו מצליח בבגרויות ומגיע להישגים.

מכיתה י' עד כיתה יב' עבד בחברת ייבוא ושיווק פלאפונים, אהבו אותו מאוד שם ואף העלו לו את השכר (27 ₪ לשעה). מהכסף שהרוויח קנה אופנוע, היה הראשון בתיכון שהיה לו רישיון ואופנוע.

סיים את הלימודים בתיכון בממוצע בגרויות של 83 ופרק הלימודים הסתיים בצורה טובה.

לטענתו השינוי החיובי שעבר ב' בהישגיו בלימודים לא בא לידי ביטוי באופי ובהתנהגות שלו, הוא לא באמת עבר שינוי בערכים ובנימוסים.

**תקופת השירות הצבאי**

בצו ראשון לא השקיע במבחנים שעשה, "לחץ על כל השאלות אינטר-אינטר", מחבריו הגדולים יותר שמע סיפורים מאוד שליליים על הצבא ועד כמה שלא טוב לשרת בצבא, אלו חברים שב' החל התרחק מהם אבל מהסיפורים שלהם קיבל רושם מאוד שלילי על הצבא, במהלך הצו ראשון בריאיון סיפר שהוא משוגע ושיש לו בעיות רק כדי שלא יגייסו אותו.

שבועיים לפני הגיוס התקשרו אליו מחוות השומר. התגייס באוגוסט 2011 ושובץ לטירונות בחוות השומר, בטירונות היה בעייתי מאוד, ב' רצה לעשות שירות של שנתיים ולא יותר. כשראה שבטירונות כולם בעייתיים ועושים מה שהם רוצים, אז גם הוא לא היה קם בבוקר בזמן, היה עושה בעיות והיה בעייתי כמו כולם.

המפקדת שלו קראה לו לשיחה ואמרה לו שהוא שחקן - הוא מתנהג כמו כולם אבל יש לו פוטנציאל, הסבירה לו שאין קשר בין ההתנהגות שלו לרצון שלו לעשות שירות של שנתיים, הסבירה לו שיש חוק שכולם עושים שירות של שלוש שנים, רק למי שיש בעיות קשות והוא חריג מעלים לוועדה לבחינת קיצור השירות לשנתיים.

המשיך בטירונות והחברים שלו ייעצו לו שיעשה בעיות כי כך הוא יקבל יחידה קרובה לביתו וגם יקבל ג'וב טוב. ב' חשב לעצמו שצה"ל זאת המסגרת האחרונה שהוא צריך לעבור בה, הבין שבמידה ויהיה עובד רס"ר הוא ייפלט מהצבא.

בתקופת הטירונות אביו היה חולה, היה לו סרטן בריאות ובכבד.

וכך במהלך הטירונות ב' עבר שינוי.

המפקדת תמיד הקשיבה לו, תמיד פינתה זמן לשיחות איתו, היא הכילה אותו אך גם דרשה ממנו - "זה נקרא הכלה מול דרישה", וכך ב' שינה את הגישה שלו והתחיל להוביל את המחלקה שלו והיה בין החיילים הבולטים בפלוגה.

במהלך השבוע החמישי בטירונות המפקדת קראה לו והציעה לו לצאת לקורס מ"כים, המשמעות הייתה לקצר את הטירונות מ- 13 שבועות ל- 5 שבועות ולהוציא אותו למגל לבצע קורס מ"כים.

ב' בחר לוותר על ההצעה לצאת לקורס מ"כים עקב מחלתו של אביו, ב' פחד שאף אחד לא יהיה איתו, פחד לאבד אותו, האבא התחיל באותה תקופה הקרנות בבית חולים. אבא שלו תמיד אמר לו שהצבא זה מאוד חשוב, כל הזמן חיזק אותו ואמר לו שהוא חייב לשרת בצבא.

בסיום הטירונות רצה להיות עובד רס"ר והמפקדת שלו (הילי פרלמן) צעקה עליו במשך שעתיים על כך שהוא עושה טעות, לאחר השיחה איתה החליט שהוא רוצה להיות מדריך כושר קרבי וקצינת המיון רשמה את בקשתו, לאחר מכן התברר לו שהסגל נלחם מאוד לשבץ אותו בתפקיד מדריך כושר קרבי והשיגו לו ריאיון בבה"ד 8, רצה לעשות את ההכשרה הארוכה של מדריך כושר קרבי במקום מדריך חדר כושר בהכשרה קצרה.

שבוע לפני סוף הטירונות קיבל תשובה שהתקבל לקורס, באותו יום קיבל הודעה מהבית שאבא נמצא בבית חולים במצב לא טוב, בסוף אותו יום אבא נפטר. ב' שוחרר לשבעה והיה בשבוע אבל. שבוע האבל נגמר ביום סיום הטירונות, ב' הלך יחד עם אימו לבסיס ועמד בטקס סוף הטירונות.

המשפחה הייתה במצב לא טוב, כשאביו חלה אחיותיו הגיעו לבקר אותו והקשר התחזק. וכשנפטר אחות אחת התרחקה מכולם ולא ישנה בבית. ואחותו השנייה לקחה סמים והגיעה "מחוקה" הביתה ואימו שהייתה דתייה הייתה כל הזמן בוכה ומתפללת עליהן.

הן נשברו ממות אביו לאחר שחיזקו את הקשר איתו.

אבא שלו היה בעבורו דמות חשובה שהנחילה לו ערכים וכשנפטר קיבל משמעות יותר חזקה "כי אמר מה שאמר והלך - לכן כל מה שהוא אמר קדוש מבחינתו", הוא לחץ שיצליח בצבא. אולי אם הוא היה בחיים הוא היה פחות קשוב אליו.

ב' המתין חודשיים בבה"ד 8 עד לפתיחת הקורס במהלכן שימש כעובד רס"ר והיה שייך למפקדה, עובדי הרס"ר הורידו לו את המוטיבציה והסבירו שהוא לא מבין מה זה הקורס הזה ולאן הוא נכנס, היה שקמיסט אחד שכל הזמן היה מעודד אותו ואליו ב' התחבר. מפקדו של ב' רס"ר הבה"ד הבין את הקושי שבו נמצא ב' בעקבות מות אביו כי גם אביו של הרס"ר נפטר לפני מספר שנים ולכן הוא מאוד התחשב בו ואישר לו להגיע בעשר ולצאת בשתיים.

אחרי חודשיים התחיל הקורס, הקורס היה מאוד מאתגר וב' נכנס לסוג של "מרוץ מרתון" להיות כל הזמן ראשון, השקיע המון באימונים, היו בקורס שני חניכים שהיו בכושר מדהים והם נתנו לב' השראה להיות כמוהם וב' עשה את כל מה שהם עשו - אכל את אותו תפריט כמוהם, קם מוקדם כמוהם. בסוף הקורס נבחר למצטיין הקורס.

המ"מ שאל אותו אם הוא רוצה ללכת ליחידה מובחרת שהיא מאוד מבוקשת או ליחידה פתוחה, החברים כל הזמן ניסו להשפיע שיהיה ביחידה פתוחה, ב' בחר ביחידה סגורה ושובץ לתפקיד מדריך כושר קרבי בגדס"ר נח"ל, לאחר שמונה חודשי שירות בגדוד הציעו לו לצאת לקורס קצינים. במהלך כל השירות של ב' בגדוד כל המפקדים נתנו לו דוגמא אישית טובה ולכן החליט לצאת לקורס קצינים, סיפר לכולם שהוא יוצא לקצינים עוד לפני שביצע מיונים וזה גרם לו להתחייב לתהליך עוד בטרם הוא החל. התחיל להתפלל בכל יום במשך שעה וחצי במקום חצי שעה כי מאוד רצה להיות קצין וכאיש מאמין האמין שהתפילות יעזרו לו.

לצאת לקצונה זאת היית מלחמה לא פשוטה - ב' עבר ועדת חריגים, שיחה עם רמ"ח כושר קרבי, הייתה לו בעיית נתונים אישיים - דפ"ר 10 ולאחר ביצוע מבחנים העלה אותו לדפ"ר 50.

המג"ד של גדס"ר נח"ל (מני ליברטי) מאוד אהב את ב', כתב עליו המלצה אישית ושלח אותה לכל הגורמים הרלוונטיים. ב' הצליח להיכנס למיונים, סיים שני מתוך 30 במיון הפיזי, לאחר שבועיים הודיעו לו שעבר את המיונים ונכנס לקורס הכנה לקצונה, ב' הרגיש כאילו הוא כבש פסגה אדירה, הוא לא האמין בעצמו שיצליח כי כולם אמרו לו שזה בלתי אפשרי, ב' בחר להשקיע מאוד בקורס קצינים.

בכל המבחנים הפיזיים במהלך ההכנה לבה"ד 1 קיבל ציונים של 99-100 ולבחינות העיוניות למד והשקיע הרבה, ראה שהחברים שאיתו בהכנה הם בעלי רמה אישית גבוהה מאוד יותר מהרמה שלו ומתנהגים אחרת ממנו וזה הוריד לו את הביטחון האישי שלו.

ב' התחיל בה"ד 1 ועבר שינוי גדול באישיות שלו, הצוות שלו היה צוות תומך והחברים בצוות כל הזמן תיקנו אותו, נתנו טיפים, תמכו ועזרו לו תוך הסבר במה עליו להשתפר, בכל יום קיבל מהם ביקורת במה הוא נדרש להשתנות ולהשתפר: כשדיבר לא יפה תיקנו אותו, כשעשה שטויות אמרו לו להפסיק, תיקנו את צורת הדיבור שלו, נתנו לו תחושה טובה וגרמו לו להרגיש משמעותי והוא מצידו עזר להם בהיבט הכושר הגופני שזה התחום שבו הוא הצטיין. ב' הבין שאם לא ילמד לקבל ביקורת לא יוכל לעבור את כל התהליך, במהלך הקורס קיבל מטלת התנסות בתפקיד קצין לוגיסטיקה גדודי, ההתנסות העצימה אותו מאוד, מספר ימים לפני סיום בה"ד 1 ב' דיבר לא יפה כלפי המפקדת שלו אבל בגלל השינוי שעבר במהלך כל הקורס המפקדת ויתרה לו והסבירה לו שבהשלמה (שאחרי בה"ד 1) אין לו מקום לטעויות.

קורס ההשלמה היה קשה מבחינה פיזית ומורכב אבל ב' סיים אותו כנדרש. בסיום קורס הקצינים ב' שובץ לתפקיד קצין אימון גופני בחוות השומר, אחרי שהגיע לחוות השומר שימש בנוסף לתפקיד קצין האימון הגופני גם כקמב"צ ואחראי על התקשוב. במסגרת תפקידו היה אחראי על 22 חיילים, בהם מדריכות כושר ומאבטחי מתקנים. היה שקוע מאוד בתפקיד, אהב מאוד את החיילים שלו ורצה מאוד להשפיע עליהם, כל חייל בעייתי שהגיע לבסיס חוות השומר נשלח עליו. הייתה לו חיילת שהייתה בתהליך פליטה מהצבא, אבל בזכות הליווי של ב' החיילת סיימה את השירות כמצטיינת, חיילים שרצו להשתחרר ב' הצליח לשנות להם את הגישה .

המפקד שלו היה קצין מיון בחוות השומר והוא הדריך אותו איך להתנהג כמפקד עם חיילים ואיך להתנהג בסיטואציות מורכבות. ב' עשה מהפכה בבסיס בתחום הכושר הגופני והקרב מגע.

הייתה לו כימיה עם הטירונים אפילו לפעמים יותר מהמפקדות הוא כל הזמן אמר להם שהיה במצב שלהם ועזר להם, הם מאוד אהבו אותו, זה עזר מאוד לב', הסגל כל הזמן נתן מחמאות ופרגן שב' לוקח אחריות ותומך בחיילים. כל זה עשה לו טוב ודחף אותו מאוד קדימה, הרגישו שיש אימון גופני ביחידה , חווה תחושת הצלחה אדירה בתפקיד.

באיזה שהוא שלב המפקד שלו המליץ עליו למצטיין נשיא ו-ב' נבחר להיות מצטיין קצין חי"ר וצנחנים ראשי בטקס מרשים שרמ"ח כושר קרבי הגיע במיוחד.

בחוות השומר סגר מעגל ומאוד נהנה בתפקיד. בכל פאנל שהיה וביקורי מפקדים קראו לב' על מנת שיראו אותו כסיפור הצלחה כאחד שהיה חייל בעייתי ונהפך לקצין מאוד מצליח, מה שהביא את ב' להחליט לכתוב ספר על ההצלחה שלו, המפקד שלו גם לימד אותו לכתוב מסמכים ושיפר את יכולת ההתבטאות והניסוח שלו.

זה שיפר מאוד את הביטחון העצמי, הוא היה מצטיין וגם החברה בבית התחילו לפרגן והוא הרגיש שהם מתחילים ללמוד ממנו.

ב' עשה שינוי מקצה לקצה בהתנהגות, פיתח ערכים שלמד מהמפקדים שלו, החברים שתמכו בו, הרגיש שעבר שינוי מאוד גדול. השינוי הגיע בגלל החלטה שהוא הגיע אליה בעצמו. כל הקטע של הכושר זה קטע מאוד מנטאלי - שום בוחן כושר לא סיים מתחת לציון 95, וזה השליך על כל דבר בחיים, אם הוא הצליח בכושר הפיזי הקשה הוא יכול להצליח בכל דבר אחר.

לאחר שנה בחוות השומר שובץ לאוגדה סדירה, עבד כחצי שנה צמוד עם הסגן מפקד אוגדה שהוא אלוף משנה, וזה שיפר את יכולתו להתמודד עם דרישות גבוהות, ב' שיפר משמעותית את היכולות האישיות שלו לאור המשימות שאיתן התמודד. התקן קוצץ ולכן לא יכול להמשיך בתפקידו וכרגע מחפש תפקיד חדש. ב' מאוד רוצה לעשות קריירה צבאית.

**תחזית לעוד 10 שנים**

בעוד 10 שנים, ב' רואה עצמו ממשיך בשירות קבע בצה"ל אחרי שעשה תואר ראשון בחינוך גופני או בפסיכולוגיה. נשוי עם ילדים, משפחתו תהיה דתייה ושומרת שבת, שומרת על ערכי המסורת והדת, הוא יגור עם משפחתו במושב ולא בעיר כדי לחנך את הילדים בצורה טובה ולא שהסביבה בעיר תשפיע עליהם. רוצה להישאר במערכת הצבאית לא רק בגלל שחב לה טובה אישית גדולה אלא בגלל שמאמין במערכת ובכוח שיש לה להשפיע על אנשים.

אוהב להשפיע על אנשים ולתמוך בהם , להביא אותם להישגים, שכמה שיותר אנשים יצליחו. רוצה לכתוב ספר שמפקדים שמתעסקים עם נוער בסיכון ידעו איך להתייחס ואיך לגשת לחיילים, איך להניע חיילים ולשנות את דרכי החשיבה שלהם, איך לתמוך ולתת להם מוטיבציה.

**אישיותו של ב'**

אין לו הערכה עצמית גבוהה, לא מעריך את עצמו כראוי ועובד על זה עד היום - תמיד מזכיר לעצמו את כל מה שעבר על מנת לשפר את הביטחון העצמי.

בהסתכלות לאחור, גורמי ההצלחה לדעתו של ב' הם :

מאפיין הדיכוטומיה, תמיד קיצוני או 100 או 0, או שנשאר בגדס"ר ולא נהפך לקצין ומשתחרר ולא עובר את השינוי המשמעותי שעבר בבה"ד 1.

המפקדים מאוד עזרו לו במעלה הדרך, בדרך חיובית של ללכת נגד הזרם, נגד החברים שלו שניסו לדכא את הדרך הנכונה והסתכלו בצורה פחות בוגרת וראו את המפקדים כאיום.

מרגיש שהערכים שלו השתנו - זה בא לידי ביטוי בכך שהנימוס השתנה, הדרך שבה הוא מדבר לאנשים באופן יותר ערכי ומתורבת, היכולת שלו השתפרה בניתוח מצבים ובאופן ההתנסחות והכתיבה, היכולת להקשיב באמת , להכיל אחרים , היכולת להנהיג, לקיחת האחריות שבדרך כלל תמיד ברח ממנה, תמיד היה בורח מאחריות ומסביר שהוא לא אשם, למד להילחם על דברים שהם חשובים ולא לתת לאנשים לדכא את הביטחון העצמי שלו, למד לקבל ביקורת ולהיות פתוח לביקורת בונה ולשאוף להשתפר.

אביו היה עבורו דמות מאוד משמעותית, שהניעה את ב' לבחור בדרך הנכונה.

היום ב' בקשר טוב עם האחיות שלו, הוא השפיע על אימו ואחותו הקטנה שתתגייס וכבר לטענתו רואים שינוי בהתנהגות שלה, אחותו ביצעה טירונות בסיירים ועכשיו היא משרתת ביחידת הניסויים של חיל החימוש.

האחות הגדולה יותר לא התגייסה, טענה שהיא דתייה ורואים שיש פער של הערכה עצמית בין האחיות- הגדולה שלא מעריכה כלום בבית ובמשפחה והאחות הקנטה שעוברת שינוי.האחות הגדולה התחילה שירות לאומי ולא סיימה אותו, היא עסוקה רוב הזמן בעצמה.

האחות הקטנה יותר מעריכה, הצבא לימד אותה לדעת להעריך והשפיע עליה לטובה, התגייסה רק לפני כחודש וכבר רואים שינוי, החלה תהליך גמילה מסמים לפני השירות ועכשיו היא מצליחה יותר להשתנות כשהיא חיילת.

הבית עכשיו יותר שמח, הדודה שנפטרה הורישה למשפחה את הבית שמעל לבית של סבא וסבתא וזה עשה טוב, היום לכל אחד יש את החדר שלו והמצב השתפר.

ניתוח הגורמים להצלחה :

אישיות

לטענת ב' האישיות שלו עזרה לו החל ממאפיין הדיכוטומיה, "תמיד נוטה להיות קיצוני או 100 או 0, או שנשאר בגדס"ר ולא נהפך לקצין ומשתחרר ולא עובר את השינוי המשמעותי שעבר בבה"ד 1 או שהולך עד הסוף להיות קצין". ב' עבר שינוי מקצה לקצה בהתנהגותו, פיתח ערכים שלמד מהמפקדים שלו ומהחברים שתמכו בו, הרגיש שעובר שינוי מאוד גדול. השינוי הגיע בגלל החלטה שהוא הגיע אליה בעצמו. לטענתו אין לו הערכה עצמית גבוהה, לא מעריך את עצמו כראוי ועובד על זה עד היום - תמיד מזכיר לעצמו את כל מה שעבר על מנת לשפר את הביטחון העצמי.

להתרשמותי ב' אדם תחרותי, פרפקציוניסט, מאוד אחראי ועצמאי, כשחשוב לו משהו והוא הגדיר מטרה הוא יעשה הכול כדי להצליח גם אם המשמעות היא התנתקות מחבריו. בחור רגיש, עקשן, ביקורתי מאוד כלפי עצמו (חלק מהפרופקציונאליות), ב' חרוץ ובעל מוסר עבודה גבוה.

לסיכום, תכונותיו ואישיותו של ב' עזרו לו להתגייס לצבא ולהגשים את חלומו להיות מפקד ואף להפוך לקצין. על אף שבילדותו חווה קשיים, חי בסביבה שלילית והתקשה להסתגל למסגרת. תכונותיו דוגמת הדבקות למטרה, העצמאיות והפרופקציונאליות תרמו להצלחתו בשירות הצבאי חרף עברו וקשיי הסתגלותו למסגרת. מתהליך גיוסו לצה"ל ובדגש על תהליך הכשרתו לקצין הוא החל בשינוי משמעותי בהתנהגותו ובתפיסת חייו ולהתרשמותי הפך לקצין ערכי ובוגר.

### **משפחה**

### בילדותו המשפחה הייתה גורם שלילי להצלחתו בחייו, ההורים היו רבים הרבה והיה מתח גבוה בבית עקב המצב הכלכלי. בין ההורים שרר מתח עצום לאור הקשיים הכלכליים שהביא בסופו של דבר לגירושיהם. הניתוק מאביו ואחר מכן הניתוק מאימו ומאחיותיו כשעבר לגור עם אביו בגיל 11 לא תרמו לחיים יציבים מבחינתו והקשו על הסתגלותו במסגרות הלימוד, לב' היה קשר מיוחד עם אביו שהלך והתחזק עם מחלתו של אביו, שגרמה לחיזוק הקשר המשפחתי בדגש עם אחיותיו.

לטענתו של ב' אביו היה בעבורו דמות חשובה שהנחילה לו ערכים וכשנפטר קיבל משמעות יותר חזקה "כי אמר מה שאמר והלך - לכן כל מה שהוא אמר קדוש מבחינתו", הוא לחץ שיצליח בצבא. אולי אם הוא היה בחיים ב' היה פחות קשוב לבקשותיו ואמירותיו.

להתרשמותי, בילדותו המשפחה אכן הייתה אחד הגורמים השליליים להצלחתו בחייו, בדגש על הפיצול בין אביו לאימו ואחיותיו. אביו היה עבורו דמות מאוד משמעותית שהניעה את ב' לבחור בדרך הנכונה דבר שהתחזק עקב מחלתו ומותו.

לסיכום, בילדותו משפחתו של ב' הייתה גורם שלילי ולא תמכה בהצלחתו בחייו, הוא לא קיבל מהם יציבות, כלים להצלחה וחיים נורמטיביים של משפחה חמה, מלוכדת ותומכת כמו כל ילד רגיל , דבר שהשפיע על פיתוח קשיי הסתגלות וחוסר ביטחון עצמי. ל-ב' היה קשר מיוחד עם אביו שתמך בגיוסו והיה דמות משמעותית עבורו, דבר שהתעצם עם מחלתו ומותו בתקופת סיום הטירונות. אני מתרשם כי כעת המשפחה יותר מלוכדת ומחוברת וזאת בהשפעתו של ב' שעבר שינוי מהותי במהלך שירותו הצבאי.

### **סביבה**

בלימודיו בתיכון החדש היה ל-ב' מאוד קשה בבית הספר, טען שחש אפליה מאוד קשה ולאור כך לא הצליח להשתלב, זה גרם לו להיות חסר ביטחון עצמי ולפתח הערכה עצמית נמוכה, היה מבודד ללא חברים. בכיתה ט' התחבר והתיידד עם ילדים בעיתיים והחל להציק ולהפריע למורים, להרביץ לילדים חלשים ובסוף אותה שנה נזרק מבית הספר. בשכונה בילה עם ילדים בוגרים מגילו שהיו יושבים ללא מעש בחצר השכונה, רובם ללא מקצוע וללא עבודה .

להתרשמותי הסביבה הייתה גורם שלילי ולא תרמה להצלחתו בחייו, הוא השכיל להתנתק ממנה בהחלטה אישית שלו ולאור כך הצליח לבצע בגרויות ולהתגייס לצה"ל. הסביבה שלו המחישה לו כי הוא נמצא בכיוון הלא נכון ובמובן מסוים השפיעה לחיוב על החלטתו ללכת ולבצע שינוי בחייו.

לסיכום, הסביבה הייתה גורם שלילי שתרם לאי הצלחתו והתדרדרותו בלימודיו, לאור הבנתו של ב' כי הסביבה אינה תורמת לו והינה גורם שלילי בחייו, השכיל ב' להתנתק ממנה ולסיים בהצלחה את לימודיו עם בגרות מלאה ולהתגייס לצה"ל והגשים את חלומו להיות מפקד.

### **צבא**

**ביצוע טירונות:** בתחילת הטירונות היה ל-ב' קשה, הושפע לרעה מהחיילים הבעייתיים שהיו איתו בחוות השומר. מי שתמך בעיקר הייתה המ"כית שתמיד הקשיבה לו, האמינה בו ולא ויתרה עליו. ו-ב' אומר שהצליח בזכות המ"כית הילי, שתמכה, עשתה איתו הרבה שיחות, עודדה כל הזמן, האמינה בו ולא הסכימה שרצה תפקיד שולי ולא משמעותי כעובד רס"ר, בהשפעתה החליט להיות מדריך כושר קרבי. ובכך בזכותה הציב לעצמו מטרה.

בהמתנה לפתיחת הקורס בוינגייט : במשך החודשיים שהמתין לקורס תמך בו מאוד רס"ר הבה"ד (שאליו הוכפף ב') כשהתחשב בו ואפשר לו לצאת בשעות מוקדמות הביתה לאחר שאביו של ב' נפטר, הרס"ר האמין ביכולתו של ב' להצליח בקורס ופרגן לו.

### **ביצוע קורס מדריך כושר גופני:** בקורס החברים מאוד תמכו ב-ב' , תנו לו השראה להיות מצליח כמוהם, ותרמו להעלאת תחושת המסוגלות של ב' להצליח ולהצטיין בקורס.

### בתפקיד מדריך כושר קרבי בגדס"ר: בשירותו בגדוד קיבל דוגמא אישית טובה מהפקדים ועקב כך החליט להיות קצין כמוהם, מפקדיו נלחמו שייצא לקורס הקצינים לאור נתוניו הנמוכים, המג"ד מני באופן אישי היה מעורב בהכנסתו למיונים, בגדוד המפקדים האמינו בו, תמכו וחיזקו אותו ול-ב' היה סיפוק ותחושת משמעות בביצוע תפקידו.

### בביצוע קורס הקצינים: החברים לצוות תמכו בו, העצימו אותו ע"י מתן משוב יומי וכך העלו לו את הביטחון העצמי, גרמו לו להרגיש שווה ומשמעותי וחיזקו אותו ברגעים הקשים. המפקדים תמכו ועודדו אותו וכששגה בחרו (המפקדת בבה"ד 1) לוותר לו ולהסביר שלא יעשה טעות דומה בהמשך.

**בתפקיד קצין אימון גופני בחוות השומר:** קיבל אחריות וסמכות נוספת כקמב"ץ ואחראי תקשוב, ובכך העלה את תחושת המסוגלות וסיפוק מהעיסוק המאתגר, מאוד אהב את הטיפול בחיילים שעברו ילדות די דומה לשלו, דרך התמיכה בהם והליווי המסור הוא התחזק בעצמו, המפקד שלו חנך אותו, ודחף אותו תמיד קדימה ואף העניק לו מצטיין קצין חי"ר וצנחנים ראשי, בתפקיד שיפר את יכולותיו האישיות והמשיך בשינוי המהותי בהתנהגותו ובהתבגרותו.

בתפקיד קצין אימון גופני באוגדה סדירה : עבד צמוד למפקד בכיר, ממנו למד להתמודד עם דרישות גבוהות ולהעצים עוד יותר את יכולותיו האישיות.

להתרשמותי הצבא היה גורם מאוד משמעותי להצלחתו של ב', החל ממפקדים תומכים ומבינים שהאמינו בו, דוגמת המ"כית שלטענתו לא ויתרה לו להיות בתפקיד לא משמעותי, מפקדיו בגדוד שהאמינו בו ונלחמו על מנת שייצא לקורס קצינים, חבריו לקורס מדריך אימון גופני ובקורס הקצינים שתמכו בו, נתנו לו להרגיש כשווה בין שווים ועזרו לו לעבור שינוי בהתנהגותו וחיזקו את תחושת המסוגלות שלו, ומפקדיו כקצין שהעריכו אותו, סיפקו לו אתגר משמעותי בביצוע תפקידיו ותגמלו אותו בבחירתם בו כמצטיין. המפקדים וחברים בשירות הצבאי השפיעו מאוד להשתנותו לטובה כאדם יותר ערכי, המאמין בעצמו וביכולותיו.

ב' הרגיש סיפוק ותחושת משמעות בביצוע תפקידיו כחייל וכקצין. כמו כן, הקורסים וההכשרות שעבר תרמו להצלחתו במסלול הפיכתו לקצין עם חיילים איכותיים שאיתם ביצע את שירותו.

לסיכום, הצבא היה גורם מרכזי ומשמעותי מאוד להצלחתו של ב' בשירותו הצבאי ובחייו - מהמפקדים התומכים, החברים בקורסים וביחידות שחיזקו אותו ברגעים הקשים, הטיפול בחיילים שהגיעו מרקע דומה לשלו, ההכשרות והקורסים ש-ב' עבר במהלך שירותו שהעצימו אותו נתנו לו הרגשה שאינו שונה משאר החיילים האיכותיים והתחושה כי מבצע תפקידים משמעותיים ומורכבים אשר בהם תורם לביטחון מדינת ישראל.

**לסיכום:**

ב' עבר שינוי מאוד גדול עם הגעתו לצבא , מבחור חסר ביטחון עם קשיי הסתגלות, הפך לקצין ערכי, אחראי ומצטיין. הגורם המשמעותי ביותר להצלחתו היה הצבא. באמצעות המפקדים התומכים שהיוו לו דוגמא, החברים בקורסים וביחידות שחיזקו ותמכו ברגעים הקשים והפקודים שאותם טיפח וטיפל שהגיעו מרקע דומה לשלו. כמו כן, באמצעות העלאת תחושתו כשווה לחיילים איכותיים, ומסוגלותו להצליח באמצעות הקורסים וההכשרות שביצע ובהם הצטיין, ותחושת הסיפוק והמשמעותיות בביצוע תפקידיו שאותם הוא תופס כמורכבים, מאתגרים, משמעותיים ותורמים לביטחון המדינה.

משפחתו של ב' הייתה גורם שלילי בילדותו, שלא רק שלא תרמה להצלחתו אלא הביאה אותו להתדרדרות בלימודיו ולחוסר אמונה ביכולתו להצליח. יחד עם זאת אביו היה עבורו דמות משמעותית אשר תמך בגיוסו לצה"ל ולאור מחלתו ומותו אמירותיו והכוונתו היו כנר לרגלי ב'.

סביבתו בילדותו הייתה גורם שלילי שלא תרמה להצלחתו.

אישיותו הינה גם גורם מרכזי שתרמה להצלחתו. תכונותיו כאדם עצמאי, פרפקציוניסט, עקשן, ונחוש להצליח כשהינו חדור מטרה סייעו בהצלחתו להפוך למדריך כושר קרבי ובהמשך לקצין.

בנוסף, הצבת היעדים והמטרות ששם לעצמו החל מלסיים בגרות, להתגייס לצה"ל, להפוך למדריך כושר קרבי ולהיות קצין מצליח, תרמה אף היא להצלחתו להתמודד עם הקשיים והאתגרים שעבר ולעבור את המשברים שאותם חווה.

1. מלש"בים - מועמדים לשירות ביטחון [↑](#footnote-ref-1)
2. ציון הקה"ס - קשיי הסתגלות - הינו אמדן של מידת הצלחתו או אי-הצלחתו של החייל להשתלב במערכת הצבאית. סקלת הקה"ס נעה בין 0 ל-60, כש- 0 פירושו שאין ציון קה"ס ו-60 פירושו פטור משירות צבאי: קה"ס 40 (החייל לא יכול להיות לוחם), 41 (לא בגדוד לוחם), 42 (לא בגדוד לוחם + 2 לילות בשבוע בבית), 43 (לא בגדוד לוחם +3 לילות בשבוע בבית), 50 (מסגרת מוגנת - לרוב במסגרת מסלול מקא"ם) ו-60 (פטור מהשירות). [↑](#footnote-ref-2)
3. דפ"ר הוא ציון הניתן על סמך מערכת מבחנים פסיכוטכניים ממוחשבים, המהווה אומדן ליכולת השכלית של המלש"ב. הנוסח המלא של המבחנים שעוברים רוב המלש"בים מורכב מארבעה מבחנים. הנוסח המצומצם כולל שני מבחנים בלבד, ומיועד למלש"בים שרמת הקריאה שלהם בעברית נמוכה (בעיקר עולים חדשים ולקויי למידה). סולם הציונים של הדפ"ר נע בטווח שמ-10 (הנמוך) עד 90 (הגבוה) בכפולות של 10. [↑](#footnote-ref-3)
4. תלמידים בכיתות ז'-יב' שנשרו ממערכת החינוך של משרד החינוך במהלך שנת הלימודים ובמעבר לשנת הלימודים הבאה לפי מעבר למסגרת לימוד חלופית. למ"ס, שנתון סטטיסטי לישראל, 2014, לוח 8.36. [↑](#footnote-ref-4)
5. קציני הביקור הסדיר (קב"סים) מטפלים בילדים ובני נוער בגילאי 5-18 שאינם מבקרים באופן סדיר במסגרות הלימוד. בחלק מבתי-הספר הקב"סים מעורבים בהפעלת תכניות מניעה, הפעלת חונכים ותגבור לימודי. הקב"סים משתתפים בוועדות השמה, התמדה והחלטה וכן גם בוועדות בין-מקצועיות. במקרה הצורך מופעל חוק לימוד חובה. [↑](#footnote-ref-5)
6. ד"ר אייל גבאי, ממונה תחום מידע באגף שח"ר, משרד החינוך, תשובה על בקשת מידע של מרכז המחקר והמידע של
הכנסת, 31 בדצמבר 2013. [↑](#footnote-ref-6)
7. אתר האינטרנט של משרד החינוך, אגף שח"ר - המחלקה לביקור סדיר ומניעת נשירה, תאריך כניסה: 6 ביולי 2014 [↑](#footnote-ref-7)
8. ציון דירוג ראשוני כללי (צד"כ) - מופק על סמך ריאיון אישי מובנה הנערך למלש"בים גברים בלבד על ידי מראיינות פסיכוטכניות, והוא מהווה אומדן למידת ההתאמה לשירות. [↑](#footnote-ref-8)
9. ריבּוד הוא תופעה שבה אנשים, קבוצות וקטגוריות חברתיות מאורגנים במערכת מדרגית (היררכית) יציבה. הריבּוד הוא מאפיין מרכזי של המבנה החברתי ומתקיים כמעט בכל חברה אנושית. [↑](#footnote-ref-9)
10. אנתרופולוגיה -  היא ענף מדעי העוסק בחקר האדם, היא עוסקת באדם בכל הזמנים, ובכל רובדי חייו. המוקד המרכזי של האנתרופולוגיה הוא התרבות והיא יוצאת מתוך הנחה כי לאורך השנים, האדם, בכל מקום, פיתח יכולת לראות את העולם בצורה סמלית, ולעצב את עצמו, את החברה ואת העולם כולו, על פי הסמלים הללו. [↑](#footnote-ref-10)
11. אתנוגרפיה (מיוונית אתנוס-אומה, עם וגראפיה-כתיבה) היא תיאור איכותי של תופעות בחברה האנושית, על-סמך עבודת שדה. אתנוגרפיה היא שיטת מחקר הוליסטית המחזיקה בדעה כי מרכיביה של מערכת, בהכרח אינם יכולים להיות מובנים באופן מלא ומדויק כאשר הם מוצגים ונחקרים באופן בלתי-תלוי האחד בשני. אתנוגרפיה היא הצפייה הישירה, ממקור ראשון, בהתנהגות יומיומית של חברה או קבוצה של אנשים בעלי מכנה משותף. טרת האתנוגרפיה היא תיעוד תופעות בזמן התרחשותן, זמן אמת, ותיעוד תפישת העולם של מושא המחקר בהקשר לעולם היומיומי בו הוא חי, לחברה ולתופעות בפרט, על ידי החוקר. [↑](#footnote-ref-11)
12. הכוונה היא לצעירים שצה"ל איתר לטירונות 'איתן' ובעקבות סרבנותם להתייצב הועמדו לדין צבאי ונכלאו. [↑](#footnote-ref-12)
13. בהשתמטות הכוונה למלש"בים שלא מקבלים פטור מגיוס ולמרות זאת אינם מתייצבים ללשכת הגיוס ולכן נחשבים כעריקים. [↑](#footnote-ref-13)
14. על פי התפיסה האקולוגית ההתפתחות האנושית מתהווה כהתאמה מתמשכת והדדית בין הצמיחה האקטיבית של האדם והמרכיבים המשתנים של הסביבות בהן הוא חי באופן שמושפע מן היחסים שבין הסביבות הללו ומן ההקשר הרחב שבו הן נטועות (Bronfenbrenner, 1979). [↑](#footnote-ref-14)