

  
סדנת תל-אביב  
למדע, טכנולוגיה וביטחון

ביה"ם לממשל ולמדיניות  
ע"ש הרולד הרטוך

  
אוניברסיטת תל-אביב

נייר עמדה:  
**הקריירה השנייה של  
קציני צבא בכירים בישראל  
דפנה שקד**

**THE SECOND CAREER  
OF RETIRED SENIOR MILITARY OFFICERS  
IN ISRAEL  
DAFNA SHAKED**

© כל הזכויות שמורות למחברת.

אין להעתיק, לשכפל, לצלם, לתרגם, לאחסן במאגר מידע או להפיץ נייר עמדה זה או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי, אלקטרוני, אופטי או מכני, ללא אישור בכתב מהמחברת, למעט ציטוט של מבואות מהכתוב לצורך ביקורת או סקירה.

איור ועיצוב כריכה : טלי ניב-דולינסקי

הודפס בבית הדפוס של אוניברסיטת תל אביב, אפריל 2006.

מוקדש למשפחתי, באהבה

## תודות

נייר עמדה זה מבוסס על עבודת מחקר לתואר שלישי בתכנית לדוקטורט רב תחומי בביה"ס לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטוך, בפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת תל אביב, בהנחיית פרופ' אלוף (במיל.) יצחק בן-ישראל ופרופ' משה ליסק. ברצוני להודות לכל המרואיינים אשר הקדישו מזמנם, ממרצם וממחשבתם והסכימו לגלות לי צוהר מעולמם. מניסיונם למדתי המון והתוצאות לפניכם. תודה מיוחדת לפרופ' יצחק בן-ישראל ולפרופ' משה ליסק, אשר בתבונתם מסייעים לי במסלול לימודי הדוקטורט. לסיום, תודה לבני משפחתי ולחברי שהעירו והאירו לאורך כל הדרך.

דפנה שקד  
תל אביב  
תשס"ו 2006

## **דבר ראש ביה"ס לממשל ולמדיניות ע"ש הרולד הרטוד**

הסתכלות מהירה על המשק הישראלי מציגה אחוז לא מבוטל של קציני צבא בכירים, אשר נוטלים חלק בתפקידי מפתח בתחומים השונים, ביניהם בפוליטיקה, בחינוך, בתעשייה, ברשויות מקומיות ובגופים ציבוריים-ממשלתיים. תהליכים אלו התקיימו שנים רבות היות וצה"ל סיפק מנהלים איכותיים, מנוסים ולא פחות מכך - צעירים.

יחד עם זאת, תהליכים שונים וביניהם העלאת גיל הפרישה מצה"ל לפנסיה, טומנים בחובם השלכות רבות משמעות לסיכויי ההשתלבות של קצונה בכירה בקריירה אזרחית בישראל.

נייר העמדה הנוכחי מאת דפנה שקד, מציג את תהליך ההשתלבות של קצינים בכירים בקריירה האזרחית בישראל בעשור האחרון. נייר העמדה מנתח היבטים ברמת הפרט, קרי הקצין, ומשלב אותם בהיבטים חברתיים – כלכליים עכשוויים.

נייר עמדה זה הינו חלק ממחקר לדוקטורט שמבצעת דפנה בבית הספר לממשל ולמדיניות, בהנחייתם של פרופ' יצחק בן ישאל ופרופ' משה ליסק. בית הספר מודה לפרופ' יצחק בן ישראל על סיועו בהוצאה לפועל של נייר עמדה זה.

פרופ' יוסי שיין

ראש ביה"ס לממשל ולמדיניות  
הפקולטה למדעי החברה  
אוניברסיטת תל אביב



## **דבר ראש סדנת תל אביב למדע, טכנולוגיה וביטחון**

צה"ל היווה במשך שנים רבות כור היתוך לחברה הישראלית והפך, במובנים רבים, סמל ל"ישראליות".

במסגרת זו היווה צה"ל חממה לפיתוח מנהיגים ומנהלים, אשר הפכו עם שחרורם לעתודה ניהולית-מנהיגותית בסקטורים האזרחיים השונים.

הקצינים, שהשתלבו עם שחרורם במערכות האזרחיות, הפכו לחוט מקשר בין הצבא לחברה האזרחית, ותרמו לסינרגיה ביניהם במונחים של ידע מקצועי וניסיון ניהולי, כמו גם במונחים של היכרויות ושותפויות רבות שנים.

התופעה הייחודית הזאת, של השתלבות קצונה בכירה במסגרות האזרחיות, מצאה את ביטוייה באופן בולט ביותר בישראל, הודות לגיל פרישה צעיר יחסית מהמערך הצבאי.

נייר העבודה הנוכחי, המבוסס על מחקר לדוקטורט של דפנה שקד, יוצא מתוך התהליכים המבניים המייחדים את ישראל, ומתאר את השתלבותם של קציני צבא בדרגות אל"מ ומעלה בסביבה האזרחית, תוך מתן תשומת לב מיוחדת להיבטים של הון אנושי ולהיבטים של רשתות חברתיות. כל זאת, תוך בחינה עדכנית של תהליכים חברתיים אותם חווה החברה הישראלית כיום.

פרופ' יצחק בן ישראל

ראש התכנית ללימודי ביטחון

ראש סדנת תל אביב למדע טכנולוגיה וביטחון





## תוכן עניינים

מבוא	עמ' 11
הון חברתי והון אנושי כבסיס להשתלבות בשוק העבודה בישראל	עמ' 14
תהליכים חברתיים-כלכליים והשפעתם על השתלבות הקצונה הבכירה בחברה האזרחית	עמ' 26
שיטת המחקר	עמ' 36
ממצאי המחקר	עמ' 38
סיכום	עמ' 59
ביבליוגרפיה	עמ' 67



## **מבוא**

צה"ל נתפס כאחד הביטויים ל"ישראליות", גורם מאחד בחברה ואחד מסימני ההיכר הבולטים של מדינת ישראל. יחד עם זאת, אנו עדים בעת האחרונה לשינויים ניכרים בחברה הישראלית (איזנשטדט, 1996). שינויים אלו באים לידי ביטוי בין השאר במרקם היחסים שבין צה"ל והחברה הישראלית בכללותה והם זוכים להתעניינות גוברת בשיח הפוליטי-אסטרטגי בארץ.

השינויים המתחוללים בישראל הם חלק משינויים בעולם כולו: סוף המלחמה הקרה, התמוטטותה של ברה"מ, היווצרות כלכלת על עולמית ומגמות של גלובליזציה תרבותית, המביאות להפחתה בחשיבותם של גבולות טריטוריאליים ולצמצום ההבחנות בין עמים ומדינות. העולם חותר לעבר תפיסת מציאות רבת פנים, זהויות וסגנונות, גם אם ניסיון זה כולל מאבק מתמיד להשלטת תפיסת עולם אחת על המציאות.

מדינת ישראל, כחלק מהעולם כולו, חווה תהליכים של בחינה מחודשת של מיקום הצבא בחברה. תהליכים אלו החלו כבר בשלהי מלחמת יום כיפור, והתעצמו במלחמת לבנון שתבעה את המונח 'מלחמת ברירה'; בהמשך, באינתיפאדה הראשונה והשנייה, שהראו את הקשיים של צה"ל לתפקד ככח שיטור; ובמלחמת המפרץ הראשונה, שהמחישה כי מחד ישראל פגיעה על אף צבאה ומאידיך היא יכולה להיות בטוחה בעתידה גם מבלי שתפעיל את צבאה. כל אלו משפיעים על יחסי צבא חברה ועל מקומו ההגמוני של צה"ל בחברה הישראלית.

מקומו של צה"ל במרקם האזרחי נבחן בשנים האחרונות עוד יותר ומקבל ביטוי מוחשי במיוחד ביחס לפורשי הצבא. חלק מפורשי הצבא, ובעיקר אלו בעלי הדרגות הבכירות, ממלאים שורה של תפקידי מפתח בעלי השפעה רבה במגזרים השונים, כמו בפוליטיקה, בעסקים, בחינוך, ברשויות מקומיות ובגופים ציבוריים-ממשלתיים.

יתרה מזאת, הקצינים הבכירים נתפסים בחברה הישראלית כדמויות ציבוריות. חלקם מופיעים במדיה התקשורתית עוד במהלך כהונתם הצבאית ושחרורם מהשירות הצבאי מצויין בכלי התקשורת.

תהליך הפרישה מצה"ל, בשונה מהפרישה בגיל מבוגר, המאופיינת כ"פרישה נורמטיבית" מחיי העבודה, דומה יותר ל"מעבר קריירה". הפורש מעוניין, ברוב המקרים (בעיקר בשל גילו הצעיר יחסית), להמשיך ל"קריירה שנייה" במגזר האזרחי. בחינת תופעת הקריירה השנייה של קצינים בכירים חשובה בכל עת, אולם היא נעשית לרלוונטית במיוחד לאור תהליך של העלאת גיל הפרישה מהצבא. תהליך זה יכול להעלות סימני שאלה ביחס למאמצים ליצירת קריירה שנייה משמעותית, ששכר בצידה והיא אינה בהתנדבות, הן בצד הקולט והן בקרב הסביבות שקולטות את הקצינים המשוחררים בחיים האזרחיים.

נייר עמדה זה בוחן את הקריירה השנייה של הקצינים הבכירים (אלי"מ ומעלה) שפרשו מהצבא ופנו לקריירה שנייה במגזר האזרחי בעשור האחרון: 1995-2004.

עבודת המחקר, עליה מבוסס נייר עמדה זה, היא רב תחומית ובאה לבחון את התופעה הנחקרת הן מנקודת ראותם של הקצינים עצמם והן מנקודת ראותם של הארגונים הקולטים אותם, תוך הבנת הרקע של החברה הישראלית.

נייר העמדה הנוכחי נועד להציג את תמונת המצב ברמת הפרט, והוא מתמקד בהצגת מודל תאורטי וממצאים באשר להשתלבותם של קציני צבא בכירים במערכת התעסוקה האזרחית. כמו כן, הוא מתייחס בהרחבה לתהליכים חברתיים וכלכליים בישראל והשפעתם על יכולת ההשתלבות של הקצונה בחברה הישראלית.

נייר העמדה מתמקד בשני היבטים – הון אנושי והון חברתי, כאמצעים להשגת קריירה שנייה בספירה האזרחית. הבחירה של שני משתנים אלו מייצגת תפיסה, לפיה כדי להשתלב בארגון חדש ושונה מהסביבה המוכרת לקצין, עליו להפעיל שני מרכזי כובד:

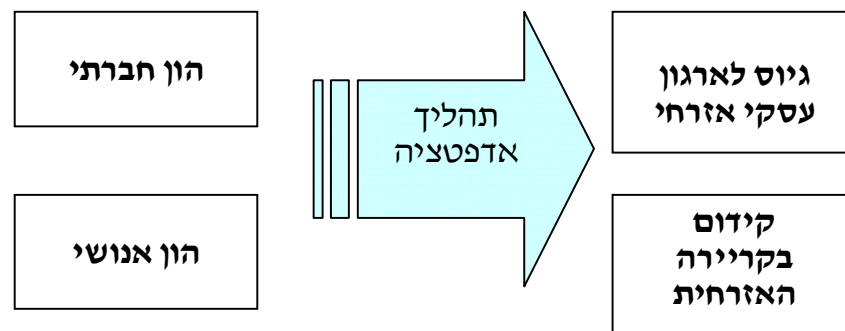
1. האחד הוא משאבי הון אנושי, הכוללים בין השאר השכלה וניסיון מקצועי. אלו הן היכולות עימן הוא מבצע את העבודה בפועל ואלו הם הנתונים אותם הוא מציג בקורות החיים שלו.

2. מרכז הכובד השני הוא ההון החברתי, קרי אותה רשת של קשרים אותם טווה הפרט במהלך חייו, בין אם כחלק משירותו הצבאי ובין אם כחלק מחייו מחוצה להם.

נייר עמדה זה יבחן את ההשפעה היחסית של הון חברתי והון אנושי על מידת ההשתלבות בקריירה האזרחית של קציני צבא בכירים. נקודת המוצא מניחה השפעה דומה של שני משתנים אלו על יכולת ההשתלבות בקריירה האזרחית. המודל אף מניח כי קיים תהליך מסויים של אדפטציה, שעל הפרט לעבור, על מנת שיוכל לממש בהצלחה את המעבר בין הספירה הצבאית לזו האזרחית.

נייר העמדה אף יבחן את המוטיבציות לקריירה שנייה. אלו הם מוקדי הכח לקריירה שנייה ויש להם חשיבות הן בעיני מי שמבקש להשתלב בקריירה שנייה והן בעיניהם של המגייסים.

### מודל 1: מודל מחקר כללי



## **הון חברתי והון אנושי כבסיס להשתלבות בשוק העבודה בישראל**

התופעה של מעברי קריירה בולטת בחברה הישראלית במיוחד בנוגע לאנשי צבא, אשר פורשים לגמלאות בגיל צעיר יחסית. המבנה הפירמידלי של הארגון הצבאי, המדיניות של שמירה על גיל פיקוד צעיר ותהליכי הניעות במוסד זה, מביאים לידי כך שפרישת קצינים בכירים בגיל יחסית צעיר היא היבט מבני של המערכת הצבאית. איש צבא יודע שהקריירה הצבאית שלו אינה נמשכת עד תום חיי העבודה שלו. הדבר נכון גם בימים אלו, עם השינויים המבניים שהובילו להעלאת גיל הפרישה מצה"ל.

היכולת של הקצין ליצור לעצמו קריירה תעסוקתית שנייה, תלויה במספר גורמים. פרק זה יבחן שני היבטים: הון חברתי והון אנושי ואת תרומתם ליצירת היתרון היחסי של הקצין ברכישת קריירה שנייה, שהיא לרוב קריירה בתפקידי ניהול ומנהיגות בכירים.

### **א. הון חברתי**

בשנים האחרונות גובר והולך השימוש במושג הון חברתי בסוציולוגיה ובתחומים סמוכים. הון חברתי מוגדר בספרות באופנים שונים. אחת ההגדרות מתייחסת להון חברתי כמצרף המשאבים הנמצאים בבעלות חברים ברשת החברתית של הפרט, הנובעים מיחסי הדדיות מתמשכים וממוסדים (Bourdieu, 1985). הון חברתי מתייחס למעמד שאוחז הפרט במערכת החברתית, וליכולת שלו לעשות שימוש במשאבים שיש לפרטים במערכות החברתיות שלו (Kadushin, 2004).

Coleman (1988) השתמש במושג הון חברתי במובן הפונקציונאלי שלו. עפ"י החוקר, הון חברתי הוא סוג מובחן של נגישות למשאב חברתי, המקל על פעולותיו של השחקן, הן ברמה היחידנית והן ברמה הקבוצתית. Coleman ראה בהון החברתי תהליך המסייע

ליחיד לממש מטרות תכליתיות.

ההון החברתי משרת 3 פונקציות: מקור לשליטה חברתית (פיקוח חברתי) ותמיכה חברתית (נגישות לידע והפחתה של עלות חיפוש הידע); מקור להטבות דרך קשרים עקיפים (קבלת עזרה במידת הצורך); ושיפור הביצועים של סוגי הון אחרים (תרבותי וכלכלי) (Portes, 1998).

### הון חברתי בהקשר של קריירה

הון חברתי נחקר במיוחד בכל הקשור לקריירה, כולל חיפוש עבודה וגיוס. המחקרים התמקדו בתפקיד של הון חברתי במיוחד בקרב משרות בכירות ובתפקידי ניהול (Brass et al., 2004).

אחד המחקרים הראשונים שבחנו את ההון החברתי ומידת השפעתו על מציאת קריירה הוא מחקרו של Granovetter (1973). עבודתו באה לבחון את עוצמת הקשרים החברתיים בהם השתמש האדם בתהליך חיפוש העבודה. החוקר טען כי קשרים בין חברים באותה מערכת חברתית נוטים להיות חזקים ומידע בין חברי אותה מערכת חברתית נוטה לזרום מהר, או שמהווה חזרה על מידע ידוע. אולם, קשרים שיוצאים מחוץ למערכת החברתית, אלו הם **הקשרים החלשים** (Weak Tie Theory), הם גשר המספק מידע ייחודי ומשאבים חדשים. החוקר מצא כי הקשרים החלשים היוו מקור מידע לגבי משרה פנויה ולכן אמצעי מובילים בקריירה. כמו כן נמצא כי מילה טובה שאומר שחקן מתוך המערכת על מועמד לגיוס משפיעה לחיוב על מידת ההערכה שניתנת לאותו מועמד (Granovetter, 1995).

החוקר טען כי לאנשים בעלי הון חברתי רב יותר יש סיכוי גבוה יותר למצוא עבודה. כמו כן, הוא מצא כי הון חברתי מסייע במציאת תפקיד בעל סטטוס גבוה יותר ובשיפור המצב הכלכלי. לטענתו, הקשרים החלשים בין המשתתפים ברשת החברתית, המתאפיינים

באקראיות ובארעיות, הם בעלי יתרון בכל הנוגע להרחבת מקורות המידע. כתוצאה מכך, הקשרים ברשתות אלה עשויים להימשך לאורך זמן ובקביעות, גם אם מטרת הרשתות אינה היחסים עצמם.

Burt (1992) התייחס להון החברתי כתופעה מבנית. עבורו הון חברתי מהווה נכס כוחני בידי השחקן, המתאפשר כתוצאה מהזדמנויות מבניות בלתי שיוויוניות. הון חברתי הוא נכס אינדיבידואלי, הבא על חשבון הזולת ושחקן רציונלי ינצל את יתרונו המבני לקבלת תגמולים מרביים. Burt תבע את המושג "פרצות מבניות" (Structural Holes), שמשמען קשר שיש לחבר מקבוצה א' עם חבר מקבוצה ב', קשר שלא קיים עבור חברים אחרים בקבוצתו של א'. לשחקן זה יש יתרון מבני, היות והוא קשור לשחקנים שאינם קשורים זה לזה ולכן הוא נהנה מיתרונות הנובעים מעמדתו העדיפה ברשת החברתית. שלושה יתרונות מרכזיים מתקיימים עבור השחקן בעל הפרצות המבניות: הראשון הוא פוטנציאל לקבל מידע לא-מיותר, המגיע מאשכולות מגוונים, ובמהירות; השני הוא יכולת תיווך, שליטה ותכסוס לגבי פעולותיהם של אחרים, הנובעים מתזמון ומנגישות טובים יותר למשאבים העשויים לזרום ברשת החברתית; והיתרון השלישי הוא נראות (visibility) גדולה יותר של השחקן עצמו כלפי משאבים שונים ונגישות להזדמנויות קריירה דרך המערכת החברתית. לפי תאוריה זו, כדאי לו לפרט להיות מחובר לכמה שיותר שחקנים שאינם בקשר בינם לבין עצמם. יתרה מזאת, לשחקנים בעלי הון חברתי רב, קל יותר וזול יותר לאגד את חברי הרשת לפעולה שיתופית, ולכן מבנה יחסים של פרצות מבניות מאפיין מיזמים פוליטיים של תנועות חברתיות (תלמוד ובראט, 2004).

מחקרים הוכיחו כי הקשר המיוחד שיש לשחקן מסוים עם שחקנים מרשתות חברתיות אחרות, מעניק לו מבנה הזדמנויות ייחודי, הנובע ממונופולין על הזדמנויות ועל מידע (Granovetter, 1973; Lin, 2001). המחקר של Lin (2001) בחן הון חברתי ברמת הפרט



והגדירו כ"דרך בה הפרט משתמש במשאבים הנמצאים במערכת החברתית, מתוך כוונה להשיג הישגים אינסטרומנטליים (כמו מציאת עבודה), או כדי לשמר הישגים קיימים". עפ"י Lin, היות והון חברתי הוא משאב, אנשים משקיעים בו מתוך כוונה שיהיה להם רווח מהשקעה זו. דוגמאות לרווח הן מציאת עבודה, קידום, העלאה בשכר, קבלת הלוואה או מציאת מטפלת לילד. התאוריה של Lin (1996), **תאוריית המשאבים החברתיים** (Social Resource Theory), מתמקדת בטיבם של המשאבים הקיימים ברשתות. הטיעון המרכזי הוא כי אין זו חולשתם של הקשרים שמייצרת יתרון, אלא העובדה שקשרים אלו מסוגלים להוביל למישהו בעל המשאבים הנחוצים לאדם. אדם שיש לו את המאפיינים או שליטה על משאבים שחיוניים להשגת מטרותיו של הפרט, נחשב בתור משאב חברתי.

מחקר אחר, שבחן את ההשפעה של רשתות חברתיות על מציאת עבודה ושכר, מצא כי מידע מוקדם המבוסס על רשתות חברתיות, הוביל לתוצאות טובות יותר במשא ומתן על תנאים, כולל שכר התחלתי גבוה יותר עבור אלו שהיו בעלי הרשתות המקושרות לארגון הנבחן (Seidel et al., 2000). החוקרים מצאו, בניגוד לטענתו של Granovetter (1973), שקשרים חזקים, יותר מאשר קשרים חלשים, סיפקו יתרון יחסי בתהליך הגיוס לארגון, בעיקר בשלב משתני השכר. טענתם היא, שכאשר אדם דן בנושאי שכר, הרי שהמידע החיוני ביותר הוא המידע הרגיש, כזה שמועבר ברשתות של חברים קרובים בלבד. אם נסכם, עפ"י Seidel et al. (2000), קשרים חלשים מהווים יתרון יחסי במציאת עבודה (נגישות למידע רב ומגוון), אולם הקשרים החזקים מספקים יתרון במשא ומתן בארגון נתון. תימוכין לממצא זה קיימים גם במחקרו של Bian (1997) אודות שוק העבודה בסין. החוקר מצא כי קשרים חזקים הובילו למציאת מקומות עבודה איכותיים יותר.

שלוש התאוריות המרכזיות, אלו של Burt, Granovetter ו-Lin יוצאות ממקורות תאורטיים שונים: תאוריית הקשרים החלשים (Granovetter) מתמקדת ב**טיבם** של הקשרים, תאוריית הפרצות המבניות (Burt) מתמקדת ב**מבנה** הקשרים בין שחקנים ותאוריית המשאבים החברתיים (Lin) בוחנת את ה**מאפיינים** של האנשים עימם נמצאים בקשר. יחד עם זאת, יש קו משותף לכולן והוא שההסבר המרכזי להשפעה של ההון החברתי על המוביליות בקריירה הוא נגישות רבה יותר למידע, משאבים ומימון.

Seibert, Kraimer & Liden (2001) הציעו אינטגרציה תאורטית של שלוש התאוריות שהוזכרו. לטענתם, התאוריות של Granovetter ו-Burt דומות בכך שהם מתמקדות במבנה של הקשרים, ואילו זו של Lin מתמקדת בתוכן של הקשרים. לכן, תאוריות אלו יכולות להתקיים יחדיו, היות והן מפנות את הזרקור להיבטים שונים בתהליך רכישת הון חברתי. המודל שהחוקרים מציעים כולל בחובו גם את מבנה הקשרים החברתיים השונים שמגבירים את הגישה למשאבים חברתיים וגם את טיב המשאבים החברתיים המתקיימים ברשת הקשרים. הממצא המרכזי של עבודתם הוא, שקשרים חלשים ופרצות מבניות נמצאו בקשר עם משאבים חברתיים וכתוצאה מכך היו בקשר עם תוצאות של הון חברתי, הכוללות קידום בשכר, קידום בקריירה ושיעור רצון. הממצאים נשאו בעינם גם עם שליטה על משתני ההון האנושי, משתנים דמוגרפיים ומשתני הארגון.

#### הון חברתי בקרב קציני צבא בחברה הישראלית

הון חברתי מקבל משמעות מיוחדת בהקשר של קציני צבא בכלל וקצינים בישראל בפרט. ביחס לקציני הצבא, ניתן לראות כי מעבר לכישורים הטכניים או המקצועיים, המוביליות האופקית שלהם מתאפשרת, או נעשית קלה יותר, הודות למערך של קשרים, פורמליים

ובלתי פורמליים, עם גורמים במסגרות האזרחיות, קשרים אשר נוצרו במהלך שירותם הצבאי. ממן (Maman & Lissak, 1996 ; 1988 ; 1989) התייחס במחקרו למידת ההיכרות עם גורמים מנהליים במסגרת השירות הצבאי ומצא כי לקצינים בכירים היתה היכרות עם 3 עד 30 רשויות מינהליות. לטענתו, קיימת מגמה ברורה של השתלבות קצינים בכירים משוחררים באותו תחום, עימו קיימו מגעים רחבים יותר בעת שירותם הצבאי. מכאן, שרשת הקשרים של הקצין הבכיר מהווה אמצעי מרכזי לחיפוש ולמציאת קריירה בחברה האזרחית.

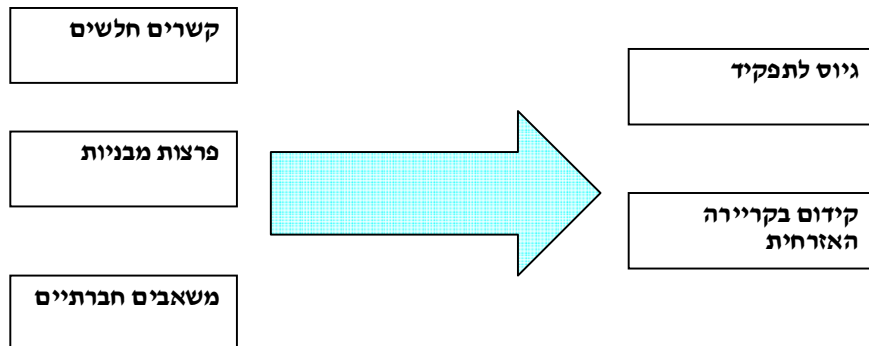
הפרספקטיבה של קריירה שנייה בחיים האזרחיים מניעה אנשי צבא לטפח קשרים חברתיים מעבר למערכת הצבאית. הרשתות החברתיות, אשר ניבנו לאורך שירותם הצבאי, מסייעות לטיפול הבנה הדדית וליצירת שפה משותפת, אשר מקלות על המגעים בין האליטות ועל מעבר נח מהצבא לאזרחות, על גווניה השונים, בעיקר זו הפוליטית והציבורית (ליסק, בתוך כהן-אלמגור, 1999). לטענת החוקר, חלו תמורות באשר לאופי הגבולות בין שני המגזרים. קטעי גבול מסויימים, כמו בתחום הביטחוני-פוליטי, נהיו חדירים יותר, וקטעים אחרים, כמו בתחום התרבותי, נהיו חדירים פחות. בתחום הפוליטי, למשל, ביטוי בולט לזיקתם של קצינים בכירים לממסד הפוליטי היה גיוסם של קצינים עם פרישתם מצה"ל, ללא תקופת צינון, לתפקידי הנהגה במפלגות. תופעה זו, על אף עליות וירידות בהיקפה ובעוצמתה, באה לידי ביטוי גם כיום. הנטייה של מפלגות אידיאולוגיות להציב קצינים ברשימת המועמדים לכנסת, מלמדת שהן רואות בהם אמצעי לרכישת קולות ולהסתייע לקידום מעמדם במוניטין של צה"ל, כמייצג ומסמל את המחוייבות לביטחונה של ישראל (ליסק, בתוך כהן-אלמגור, 1999).

באותו המאמר טוען ליסק (בתוך כהן-אלמגור, 1999) כי מצבי המפגש המרובים בין המגזר הצבאי למגזרים האזרחיים, הן ברמת הפרט והן ברמה המוסדית, מובילים לתגמולים

חברתיים שונים, ביניהם כרטיס כניסה לחברה האזרחית. החוקר טוען, כי הרשתות החברתיות אינן מתמצות רק בקשרים הנובעים מתוקף תפקידם של הקצינים, אלא אף בהקשר של יחסים חברתיים, היוצרים מעגלי היכרות בלתי פורמאליים. הרשתות המסועפות משמשות מקור לחילופי מידע ולהבנה הדדית בין האליטות. לדוגמא, יריב (1980) מצא כי 57% מהקצינים הפורשים, אשר מצאו עבודה בשוק האזרחי, השיגו אותה באמצעות חברים, קרי רשתות חברתיות.

**כאמור**, נייר העמדה הנוכחי מבקש לבחון את ההשפעה של ההון החברתי על יכולת ההשתלבות בארגונים האזרחיים, תוך בחינת 3 התאוריות המוזכרות. שלושתן אוהזות בקו משותף והוא שההסבר המרכזי להשפעה של ההון החברתי על השתלבות והתקדמות בקריירה הוא נגישות רבה יותר למידע.

#### מודל 2: הון חברתי ברמת הפרט



## ב. הון אנושי

הון אנושי הוא מרכיב חשוב ובלתי מבוטל בכל הקשור ליכולת של הקצינים להשתלב בקריירה שנייה בחברה האזרחית, היות והוא משפיע על סיכויי הקבלה לתפקידים מסוימים, מכמה סיבות. ראשית, לתפקידים רבים ישנן דרישות סף. שנית, ככל שההון האנושי גבוה יותר, כך עולים סיכויי ההתמודדות של הפרט על תפקיד רצוי (Huselid, 1993; Becker, 1995).

נייר העמדה מתייחס למספר מרכיבים של הון אנושי: כישורי מנהיגות, השכלה וניסיון מקצועי, סוג ומגוון התפקידים והדרגה בשחרור.

### א. כישורי מנהיגות

קצין המשתחרר בגילאי הארבעים המאוחרות, הוא בעל ניסיון ניהולי ומנהיגותי לא מבוטל. הניסיון מתחיל כבר בקורס הקצינים ונמשך לאורך מגוון התפקידים שהוא ביצע, בין אם אלו תפקידי מטה, או תפקידי שטח. זהו המטען ההתחלתי של קצין בכיר היוצא לשוק האזרחי, מבחינת כישורי ניהול ומנהיגות.

ההנחה הבסיסית היא שניתן להצביע על נקודות דמיון בין הקצונה הבכירה במערכת הצבאית לבין מנהלים בכירים במערכת האזרחית. הקצונה הבכירה, מעבר למיומנויותיה הספציפיות בתחום הצבאי, היא בעלת מיומנות מינהלית הכללתית, כלומר מתמחה בהפעלת מערכת אנושית או טכנולוגית מורכבת. הפיקוד הבכיר מצריך כושר ארגוני, יכולת יצירת אווירה ארגונית מפתחת ויכולת להפעיל פיקוח, בדומה לגופים ביורוקרטיים או תעשייתיים גדולים. כמו כן, לקצונה הבכירה יש ניסיון בתחומי: קבלת החלטות בתנאי אי וודאות, ניהול מערכות גדולות ומורכבות, ניהול כח אדם מגוון, כמו גם ראיית על אסטרטגית.

יחד עם זאת, יש חוקרים שטוענים כי המנהיגות אינה גנרית, אלא היא מאפיינת את

הסביבה בה נמצא המנהיג, את הארגון או הקהילה בהם הוא מצוי. כלומר, המנהיגות היא תלויה מצב, ולא ניתן להמיר משאבי מנהיגות מסביבה אחת לשנייה ( Hooijberg & Stogdill, 1974; Choi, 2001). יתרה מזאת, חוקרים אלו טוענים כי ישנו הבדל משמעותי בין התרבות הארגונית, היעדים והמטרות לשםם הצבא פועל, לבין המערכות הארגוניות-כלכליות-עסקיות. למשל, ארגונים עסקיים פועלים כדי לקדם מטרות כלכליות ואילו הארגון הצבאי פועל מתוך מטרות ערכיות, הכוללות נורמות של חובה ושירות ( Etzioni, 1975). לטענתם, לא ניתן להשוות את דפוסי המנהיגות בין מנהיג בצבא ומנהיג באזרחות בשל אותם הבדלים בסיסיים בין הצבא והמערכות האזרחיות (סביבת העבודה, שחקנים עיקריים, כללי עבודה ועוד) (Van Fleet & Yukl, 1986).

מאידך, בעת האחרונה מתחוללים שינויים במבנה ובתפקיד המנהיג הצבאי, יש המכנים אותם מעבר לצבא פוסט מודרני. השינויים מובילים לדמיון הולך וגובר בין דפוסי המנהיגות הנחוצים במערכת הצבאית לאלו במערכות האזרחיות. הדבר בולט במיוחד בקרב המפקדים המקצועיים-טכנולוגיים ובתפקידי המטה. מצבי הלחימה המשתנים (אינתיפאדה לעומת מלחמה) מצריכים קרבה לגופים אזרחיים יותר מבעבר ותפיסת המנהיגות מקבלת מימדים נוספים, לדוגמה צורך גובר במיומנויות ניהול ( Gal & Cohen, 2000). בהקשר לכך, נערך מחקר איכותני ארוך טווח ומקיף, אשר הניב שורה של קטגוריות התנהגותיות המשותפות וחיוניות לדרגות הקצונה הגבוהות. ממצאי המחקר כוללים את ההתנהגויות הבאות: פתרון בעיות, השראה, תכנון, דגש על ביצועים ויחסי עבודה מובנים (Van Fleet & Yukl, 1986; Nahavandi, 1997). כלומר, התנהגויות המאפיינות מחד ניהול בכיר ומאידך הובלה והנהגה.

Yukl (1981) טען כי יכולת ההובלה של הארגון כולו, או של צוות בארגון, היא אחת

היכולות המשמעותיות ביותר להצלחת הארגון. מחקר אודות המיומנויות הניהוליות של ההנהלה הבכירה מצא כי לכישורי הניהול והמנהיגות יש חשיבות רבה בהצלחת הארגון ובהשגת יתרון תחרותי בשוק (Carmeli & Tishler, 2004). כאמור, ההנחה היא שלבוגרי צה"ל בדרגות בכירות יש ניסיון מנהיגותי עשיר, הנובע מתפקידי פיקוד וניהול רבים. לכן, נייר עמדה זה יבדוק האם יכולות המנהיגות של הקצין יהיו מרכיב מרכזי ביכולת הגיוס והקידום של הקצין בקריירה האזרחית שלו.

## ב. השכלה

השכלתם של קציני הצבא הבכירים עברה שינויים בעשורים האחרונים, ובשנים האחרונות ישנה הקפדה על תחום ההשכלה. רובה ככולה של הקצונה הבכירה היא בעלת תואר ראשון, ורבים מהם אף בעלי תארים מתקדמים. במחקר שערך ממן (1988), על העשור 1974-1985, נמצא כי 84% מהקצינים הבכירים הם בעלי השכלה אקדמאית, בתחומי מדעי הרוח, הנדסה, משפטים, מדעי הטבע ורפואה.

תאוריית ההון האנושי שמה לנגד עיניה את ההשכלה והניסיון של העובד כמקור לפרודוקטיביות של העובד ולצמיחה של הארגון (Becker, 1993). מחקרים אסטרטגיים בתחום משאבי האנוש הדגישו את היתרון של ניהול נכון של כח אדם, ואת היתרון היחסי של משאב אנושי בעל השכלה וניסיון בשוק התחרותי (Pfeffer, 1994 ; Huselid, 1995). מחקרים של Carmeli & Tishler (2004), מצא כי להשכלה ולניסיון של ההנהלה יש השפעה חשובה על מדד הביצועים של הארגון ועל נתח שוק.

נייר העמדה יבדוק האם ככל שההשכלה גבוהה יותר והניסיון המקצועי רלוונטי לתפקיד המבוקש בשוק האזרחי, כך סיכויי ההשתלבות יהיו טובים יותר. כלומר, האם יש משמעות לסוג ההשכלה ולרמתה, וכך ביחס לניסיון המקצועי.

## ג. דרגה

ארו ועמיתיו (1993) טוענים שמבנהו של צה"ל, בדומה לצבאות אחרים, מושתת על היררכיה של דרגות. הקידום בדרגה נחשב למדד מרכזי למידת הצלחתו ולהישגיו של הקצין במהלך שירותו הצבאי. בנוסף לחשיבות הדרגה כגורם ריבודי מרכזי במסגרת הצבא, היא מהווה גם גורם מעצב לסטטוס האזרחי הנרכש של בוגר המערכת הצבאית. הדרגה נחשבת בישראל למשאב הניתן להמרה בחיים האזרחיים. מטרס ועמיתיו (1984) מצאו כי לדרגה הצבאית בישראל יש השפעה מובהקת על הישגים תעסוקתיים ועל הכנסה. Azarya & Kimmerling (1980) גורסים כי דרגה גבוהה והשתייכות ליחידות יוקרתיות תורמים להעלאת הסטטוס הכללי של הפרט, וכך מתאפשרת לו גישה אל מוקדי הכח בחברה. מאחר והדרגה הצבאית נחשבת להישג מריטוקרטי, היא מהווה מעין איתות ביחס לכישורי הקצין המשוחרר. דרגה גבוהה מעידה על יכולות וכישורים, הנילוויים לתפקיד אותו ביצע בעל הדרגה הגבוהה. נייר העמדה יבדוק האם לדרגה יש השפעה על סיכויי ההשתלבות בשוק האזרחי, באופן שככל שהדרגה גבוהה יותר, כך יכולת ההשתלבות בשוק האזרחי קלה יותר.

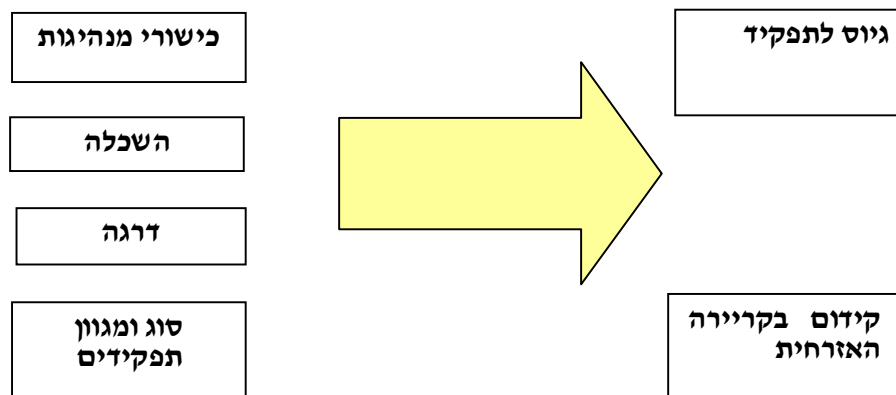
## ד. סוג ומגוון תפקידים

קצין שהגיע לדרגה בכירה כיהן במספר רב של תפקידים, שונים ומגוונים. אלו סיפקו לו ניסיון רב ומגוון יחסית לגילו הצעיר. מגוון התפקידים כולל תפקידי שטח, מטה, תפקידי הדרכה ותפקידים מקצועיים. ברמות הגבוהות כוללים התפקידים בעיקר ניהול של מערכות גדולות ומורכבות. אופי התפקיד משפיע על סוג הניסיון שרכש הקצין, כמו גם על מידת הנגישות שהיתה לו עם גורמים מגוונים, בתוך ומחוץ לצבא. מגוון התפקידים יכול



להצביע על רכישת מגוון כישורים והיכרות עם עולמות תוכן שונים. נייר העמדה יבדוק האם מגוון התפקידים מחד, או תפקידים מסויימים מאידך מסייעים בהשתלבות בקריירה האזרחית.

**מודל 3: הון אנושי ברמת הפרט**



## תהליכים חברתיים-כלכליים והשפעתם על השתלבות הקצונה

### הבכירה בחברה האזרחית

#### א. תהליכים כלכליים בישראל בעשור האחרון

למצב הכלכלי, במונח הרחב, יש השפעה על היכולת של הקצינים להשתלב בתפקידים בקריירה האזרחית שלהם. בהיסטוריה הכלכלית יש תקופות של צמיחה, המתאפיינות בהקמת מסגרות כלכליות חברתיות, השקעות כלכליות גבוהות ואוירה נוחה לפעילות של יזמות עסקית כלכלית. ישנן גם תקופות של מיתון כלכלי, המתאפיינן באי וודאות בתחום הכלכלי (ממן, 2004). מאפיינים אלו של המשק הכלכלי משפיעים על מידת הנגישות לעבודה באופן כללי במשק וכתוצאה מכך על יכולים להשפיע על הגיוס לתפקידי ניהול בכירים בחברה האזרחית.

מבחינה היסטורית, במהלך שנות השמונים ותחילת שנות התשעים החלה להתגבש תפישה באשר לאופיו הרצוי של המשק הישראלי. במרכזה של תפישה זו עמדה ההערכה כי המשק הישראלי יוכל למצות את פוטנציאל הצמיחה שלו רק אם יהיה פתוח לעולם. גישה זו מצאה את ביטוייה בעיקר בהסכמי סחר עם ארה"ב והשוק המשותף וכן בהסרה הדרגתית של המחסומים על יבוא סחורות ממדינות אחרות.

בין לבין חדרה גם ההבנה כי משק פתוח, כדי לא להיקלע למשברים תכופים, חייב לאמץ נורמות ניהול בינ"ל. זה היה הרקע להתפתחותן של חברות ישראליות רב-לאומיות, לא רק בתחום של הטכנולוגיה העלית אלא גם בענפי המזון, הטקסטיל, הפלסטיקה, התרופות, הנדל"ן, האנרגיה והתכנון ההנדסי (קליין, 2003).

במחצית השנייה של שנות ה-90 נבנתה לאיטה התשתית למימוש האסטרטגיה הכלכלית החדשה. משימתן הראשונה של הממשלות של אותה תקופה היתה להרחיק את המשבר אשר איים על המשק בשל הגרעונות הגדלים בתקציב ובמאזן התשלומים ובשל האינפלציה

אשר חזרה לשיעורים דו-סיפרתיים. נתוני דו"ח בנק ישראל לשנים 1998-2003 מצביעים על מגמת עלייה באבטלה במשק. עפ"י נתוני במחקר, מלבד שנת 2001, במהלך כל השנים הנחקרות חלה ירידה מתמשכת בשכר הריאלי למשרת שכיר. שיעור האבטלה ועומק האבטלה נמצאים, מצידם, בעלייה מתמדת. נתונים השוואתיים החל משנת 1985, מראים כי בשנת 1985 היה שיעור האבטלה הנמוך ביותר, והוא עמד על 6% במוצע. החל משנת 1995 ועד לסוף 2003 חלה עלייה עקבית בשיעורי האבטלה במשק. בשנת 1995 שיעור האבטלה עמד על כ- 7% במוצע וב- 2003 הוא עמד על כ- 10% וב- 2004 הוא עמד על 10.4% במוצע (פלוג, 2003). זאת יחד עם שיעור צמיחה עולה, כאשר בשנת 2000 נרשמה צמיחת שיא של כ- 7.5%. באופן כללי, שיעורי ההשתתפות בכח העבודה בישראל נמוכים במידה ניכרת מאשר במדינות המפותחות ושיעור האבטלה גבוה מהמוצע בהן (ברנדר, פלד לוי וקסיר, 2002).

במגזר העסקי הגיב שוק העבודה לשינויים שחלו בהורדת היקף העבודה והשכר הריאלי. כך מיתנו המעסיקים את הפגיעה ברווחיותם. תפנית חיובית בפעילות ובביקוש לעובדים הסתמנה רק החל מהמחצית השנייה של 2003 ובמהלך 2004, תחילה בענפי השירותים והמסחר ובענפי התעשייה המתקדמים ולאחר מכן גם ביתר הענפים (דו"ח בנק ישראל לשנת 2004).

התהליכים הכלכליים מצטרפים לתהליכים החברתיים שנוגעים לחוסן ולעמידות של האוכלוסייה האזרחית. ברמה הרחבה ביותר, המשק הישראלי עובר ממצב של מדינה במצור ובמלחמה למצב של מדינה הנמצאת במהלכו של תהליך מדיני שכיוונו הוא השלום (אלחאגי ובן אליעזר, 2003). הביטוי הכלכלי לכך הוא שחיקה מתמדת בתקציב הביטחון וצמצום הפעילות של התעשיות הצבאיות (ליסק, בתוך כהן-אלמגור, 1999).

אפשר לסכם ולומר, כי בעשור 1995-2004 היו רמות גבוהות יחסית של אבטלה במשק ואי הוודאות הכלכלית חברתית היתה גבוהה. ההנחה של נייר העמדה היא שתהליכים

כלכליים במשק משפיעים במידה זו או אחרת על סיכויי ההשתלבות במשק האזרחי. במשק בו הביקוש לעובדים הוא נמוך, קשים יותר סיכויי ההשתלבות, במיוחד בארגונים כלכליים עסקיים.

## ב. תהליכים חברתיים בישראל בעשור האחרון

### מעמד הצבא בחברה

פרק זה יציג תהליכים, שיש להם השפעה על מרכזיות הצבא<sup>1</sup> בחברה הישראלית בעשור האחרון. בחינת תהליכים אלו יכולה לספק הסברים מערכתיים-חברתיים לגבי סיכויי ההשתלבות של קצינים בכירים בחברה האזרחית. הנחת העבודה היא כי ככל שמעמדו של הצבא בחברה מרכזי יותר, כך יהיה הגיוס לתפקידים באזרחות מוצלח יותר מבחינת הקצינים, ולהיפך. כלומר, ככל שמרכזיותו של צה"ל בחברה גדולה יותר, כך גוברת יכולתם של הקצינים להמיר הן כישורים מקצועיים והן כישורי סטטוס ויוקרה צבאיים לכאלו אזרחיים.

הטענה המרכזית, שתיבחן בפרק זה, היא שניכרות מגמות של ירידה הדרגתית, החל משנות השמונים, במעמדו של צה"ל. ירידה אפשרית במעמדו של צה"ל מובילה, לשער חליפין נמוך יותר של הדרגה הצבאית. הטענה היא שהצבא עודנו מרכזי מבחינה

---

<sup>1</sup>ישנם חוקרים המתייחסים למושג זה תוך שימוש במונח מיליטריזם (צבאיות). המונח מיליטריזם מתייחס למידה בה מלחמה והכנות למלחמה נתפסות כפעולות חברתיות נורמאליות ואפילו רצויות (Mann, 1987). המיליטריזם המודרני כולל שלושה מרכיבים: חדירה של סמלים צבאיים לשיח התרבותי; גיוס של החברה למאמץ הצבאי והעדפה מעשית של המדינה לפתרונות צבאיים. מפלס גבוה של מיליטריזם מתייחס למדינות כמו דרום אמריקה או ארגנטינה, והוא מייצג טיעון אידאולוגי, לרוב שלילי. בישראל, גם בשנים בהן מעמד הצבא נתפס כמרכזי ביותר, לא ניתן לומר כי מרכזיות זו עיצבה והיבנתה את כללי ההתנהגות בכל תחומי החיים האחרים. לכן, בחרתי להשתמש במונח מרכזיות הצבא, או מרכזיות המוסד הצבאי, על פני מיליטריזם.

אינסטרומנטאלית, אולם הוא פחות מרכזי מבחינה חברתית. הכוונה היא שהצבא משמש כמוסד מרכזי במדינת ישראל, אולם הלגיטימציה שניתנת ליוצאי הצבא פוחתת וקבלת הפנים שהם מקבלים בחברה האזרחית מסוייגת יותר מבעבר. יש להסתייג מטענה זו בכל הנוגע לקצינים בתחום הטכנולוגי, אשר שער החליפין שלהם הולך וגואה, בקרב הדרגות הבכירות והנמוכות כאחד.

מעמדו של צה"ל נתון מאז שנות שמונים לשינויים משמעותיים. שינויים במערכת החברתית המקומית, כמו גם במערכת העולמית, משפיעים על מקומו של הצבא בחברה ועל תפיסתו של הצבא בעיני גורמים אזרחיים (Inbar, 1998). השינויים העולמיים של דה-מיליטריזציה, שכונו ע"י Moskos & Burk (1994) "postwar society", הביאו לידי כך שהמשקל שהצבא תופס במערכת החברתית יורד והשפעתו פוחתת ביחסים שבין הצבא והחברה. האתוס הצבאי נחלש בעיקרו. רוזנהק ועמיתיו (2003) בחנו את מגוון המאמרים שנכתבו בין השנים 1968-1997 בנושא צבא, צבאיות ומלחמה. הם מסיקים שגיוון המחקרים והעלייה במספרם מעידים על ירידה בלגיטימציה של צה"ל ושבירה של הקונצנזוס בנוגע לביטחון הלאומי.

אחד המשתנים המשפיעים על המידה בה יכולים אנשי הצבא לעשות שימוש בהון החברתי ובכישורים שרכשו במהלך שירותם הצבאי, הוא מעמד הצבא בחברה הישראלית. "תרבות הביטחון" של ישראל, שנובעת ממצב הלחימה המתמשך, מכתובה מערכת של נורמות ומקיפה את כל תחומי חייה של החברה הישראלית (ליסק, 2001). האיום הביטחוני הוביל באופן טבעי למיקומו של צה"ל כמוסד המייצג את הממלכתיות, סמל בחברה וכוך ההיתוך בעיצוב דמותו של העם (פדהצור, 2003). בן אליעזר (1988) הגדיר את היחסים שבין החברה הישראלית לאנשי הצבא שלה "צבאיות". מושג זה כולל התנהגויות, מנהגים וטקסים, יוקרה וסגנון שנילווים לדרך הצבאית, למרות שלעיתים אינם קשורים באופן ישיר להשגת

המטרות לשמן הוקם הצבא. לטענתו, נוצר טשטוש בישראל בין החברה לצבא ו'אתוס הביטחון' ו'צרכי המלחמה' הועמדו בליבה של התודעה הקולקטיבית (אלחאגי' ובן אליעזר, 2003).

מרכזיותו של הצבא הישראלי באה לידי ביטוי במיוחד בתקופה שלאחר מלחמת השחרור, מלחמת סיני ומלחמת ששת הימים, אז היו לובשי המדים דמויות נערצות. הסטטוס של בעלי התפקידים הביטחוניים היה גבוה והם ידעו לתרגם את היוקרה המעמדית לתפקידים בעלי עוצמה במגזר האזרחי, הן בפוליטיקה והן בארגונים ציבוריים ופרטיים (פרי, 1990). אמנם, לצבא יש מעמד סימבולי בחברה הישראלית, שנובע מהיסטוריה ארוכת שנים של לחימה והגנה. הצבא במהותו, נתפס כמוסד מרכזי בהווה הישראלית. יתרה מזאת, הצבא הוא המוסד שזוכה לאמון הרב ביותר בחברה הישראלית למעלה מעשר שנים (ויגודה ויובל, 2001; פרס ויער יוכטמן, 1998). כמו כן, מפקדי צה"ל זוכים לאמון הגבוה ביותר מבין כלל משרתי הציבור. אנשי הצבא נתפסים כציונים במהותם, מכיון שהם נתנו את מיטב שנותיהם למען המדינה (פדהצור, 2003).

יחד עם זאת, מנגנוני הפיקוח האזרחיים מוטמעים ביתר שאת כנורמה בחברה הישראלית. ביניהם ניתן למנות ביקורת משפטית, מנהלית, כלכלית ותקשורתית. פרי (2003) סוקר בעבודתו את תולדות יחסה של התקשורת לסוגיות בנושא הביטחון. לטענתו, חל שינוי בדפוסי ההתנהגות של התקשורת, והיא עברה מתפקיד של תקשורת מתגייסת לתפקיד של תקשורת מבקרת.

דוגמא נוספת היא סקרים שנתיים בנושא דעת הקהל על נושאים ביטחוניים. בסקרים שנערכו בין השנים 1987-2003 הביעו בממוצע 35% מהאוכלוסיה היהודית בישראל הסכמה עם האמירה כי עוצמתו של צה"ל ירדה בשנים האחרונות (Arian, 2003). תהליך ההתנתקות, שהתקיים בקיץ 2005 היווה אולי את שיאו של המאבק הציבורי-פוליטי.

בסה"כ ניתן לומר כי המניות של צה"ל והקצונה הבכירה עלו אחרי הביצוע של ההתנתקות. אולם עלייה זו היתה בטווח הקצר ולא ברור מה תהיה ההשפעה של תהליך זה בטוח הארוך על מעמדו של צה"ל בחברה.

דוגמא אחרת, הממחישה את השחיקה במעמדו של צה"ל, היא הנכונות הציבורית לקבל בחיוב כניסה של קציני צבא לפוליטיקה עם שחרורם. התופעה הזו אינה מתקבלת כמובנת מאליה, ובתקופה האחרונה אף זוכה לגלי מחאה בציבור. במסגרת דיונים ציבוריים אלו הכחיש הרמטכ"ל לשעבר, משה בוגי יעלון, את השמועות על הליכתו לפוליטיקה וציין כי *"למרות שמועות על כל מיני פגישות שעשיתי ואעשה, אני דגלתי תמיד בצינון... את זה הבנתי עוד כאלוף בצה"ל לפני שהייתי רמטכ"ל, את הסכנה של נהיית קצינים לפוליטיקה"* (מעריב, 15.6.05). לאחרונה אישרה ועדת השרים לענייני חקיקה את חוק שטייניץ, על פיו יידרשו אנשי צבא ומשטרה בכירים להמתין שנתיים לפחות בין יום השחרור לכניסה לעולם הפוליטיקה (הארץ, 11.7.05).

השחיקה במעמדו של צה"ל באה לידי ביטוי גם ובעיקר במחלוקות לגבי אופי האיום הביטחוני. כתוצאה מכך, תהליכי קבלת ההחלטות ביחס לגיבוש תקציב הביטחון כרוכים בחילוקי דעות עצומים בין הדרג הצבאי והדרג המדיני. למעשה, לאורך השנים הפכה מערכת היחסים בין הרשויות המרכזיות במדינת ישראל, בעיקר בין הדרג הביטחוני לזה הכלכלי למערכת יחסים כמעט בלתי אפשרית. לא אחת נשמעים דיווחים על עימות חריף בין דרגים צבאיים ומדיניים (נבו ושור, 2003). להלן כמה דוגמאות:

"הצוות שמינה שלשום רה"מ, לנושא תקציב משרד הביטחון ב-2005, לא הגיע היום להבנות... מערכת הביטחון טוענת כי היא זקוקה לתקציב בשקלים - המסתמך גם על תקציב סיוע החוץ האמריקאי ... האוצר דורש ירידה בתקציב. מערכת הביטחון מדגישה כי לכל ירידה בתקציב יהיו משמעותיות, ואלו הוצגו בפני רה"מ." (הארץ, כלכלה, 12.8.04, מוטי בסוק)

"באוצר אמרו בשנה שעברה כי תקציב הביטחון של ישראל גבוה פי שלושה מן המקובל בעולם המערבי. מאז אמצע שנות השמונים, תקופת שיא בהוצאות צה"ל בלבנון - פעלו ראשי הממשלה ושרי האוצר להפחית באופן קבוע את רמת תקציב הביטחון מהתוצר. אולם מגמה זו שוב התהפכה ב-2001-2003, בעיקר בשל התגברות הטרור ותחילתה של האינתיפדה השנייה. על פי פרסומים שונים, מערכת הביטחון דורשת בתקציב 2005, בעיקר בשל ההרעה במצב הביטחוני והחשש מפני התגברות נסיונות פעילות הטרור היוצא משטחי הרשות הפלשתינאית, להגדיל את תקציב הביטחון." (הארץ, ניצן כהן, 28.7.04)

צה"ל מתמודד כיום עם מציאות ביטחונית מורכבת, שנוגעת להיבטים בתוך ישראל ומחוצה לה. מצד אחד, המציאות של סכסוך מזויין בין ישראל ובין מדינות ערב הינה, לפחות חלקית, נחלת העבר. מצד שני, שלום כולל טרם הושג. תהליכים אלו מתרחשים במקביל לאיומים סותרים ממעגל גאוגרפי רחוק, הנובעים מחד התחזקותם של כוחות האיסלאם הרדיקלי ומאידך, מנפילתה של עיראק (לוי, 2005).

אחת מהתוצאות של מצב הלחימה המתמשך היא צמצום האמונה ביכולת הצבא לפתור בעיות לא צבאיות ולסיים את מצב הלחימה במהירות ובמינימום פגיעות. האלוף (מיל.) גיורא איילנד, ראש המועצה לביטחון לאומי, התייחס לכך בנאום שנשא: "... האתגר הרביעי הוא אולי הקשה ביותר והוא נובע מפער מובנה ועמוק בין ציפיות דעת הקהל לבין היכולת של המערכת הצבאית לספק את הסחורה. קיימת ציפייה שהעימות או המלחמה יסתיימו מהר. המלחמות כיום... הן מלחמות ממושכות. ציפייה נוספת שאינה מתמלאת היא למיעוט נפגעים. הבעיה היא לא רק בפער בין ציפיות דעת הקהל לבין יכולת הצבא לעמוד בהן. הפער נעשה גדול יותר, כאשר בתחילת המערכה, כתוצאה מלחץ פסיכולוגי, דרג פוליטי בכיר או דרג צבאי בכיר נוטה להבטיח שלא יפגעו חפים מפשע. כאשר מתברר שהמציאות שונה, קיים חשש לפער של אמון." (כנס הרצליה, 16.12.2003)



### יחסי צבא חברה - תהליכים מרכזיים

הנחת היסוד של חוקרים בתחום צבא חברה בישראל, היא שישראל היא חברה דמוקרטית, גם במצבים של סכסוך מתמשך ולנוכח התביעות הביטחוניות הגדולות (הורוביץ וליסק, 1990). הטענה בסוציולוגיה הישראלית היא, שבישראל התפתח מבנה של גבולות חדירים בין המגזר הצבאי והמגזר האזרחי, היוצר שותפות בין גורמים ביטחוניים וגורמים אזרחיים. ההשפעה ההדדית הביאה למיליטריזציה במגזר האזרחי ובו זמנית לאזרוח במגזר הצבאי. ההגדרה המקובלת היא "עם במדים", "אומה במדים", או "עם חמוש" ולא מדינה מיליטריסטית (הורוביץ וליסק, 1990). בישראל, הודות להתמשכות הסכסוך הישראלי ערבי והישראלי פלשתינאי, ולמרות השינוי במעמדו של צה"ל, קציני הצבא נושאים תפקידים בכירים במבנה האליטות ויש להם את הפוטנציאל להצטרף למעמד העליון של תאגידי הכלכלה (Maman, 1997).

יחסי הגומלין בין המגזר האזרחי והמגזר הצבאי בישראל מוגדרים כשותפות הניזונה משני גורמים בולטים. האחד הוא מידת הדומיננטיות של שיקולי ביטחון בתרבות הפוליטית הישראלית. השני הוא הצביון המיליציוני של צה"ל, אשר מתוקף מבנהו גורם לטשטוש התחומים הפורמליים בין המערכת הצבאית לבין המערכת האזרחית (כהן וסולימן, 1995; ארוז, 2003). השותפות הצבאית-אזרחית בישראל הולידה מצב בו מחד גיסא, אין הממסד הצבאי מטפח ערכים ונורמות ייחודיים, אשר מבחינים את הצבא מהחברה הישראלית. מאידך גיסא, שותפות זו גרמה להחדרת אפיונים מסויימים הנחשבים לצבאיים לתוך המרקם החברתי של הגבולות. שתי המערכות נתונות להשפעות הדדיות ובמידה גדולה ניזונות זו מזו. עדות לכך הוא מספר ומגוון הערוצים בהם משתלבים אנשי צבא בדימוס – במישור הפוליטי, במישור הציבורי ובמישור העסקי (פרי, 1985).

אחד מהגורמים הפנימיים שהביאו לשינוי בישראל הוא היווצרותה של 'פוליטיקה חדשה',

המאופיינת במעורבות מופחתת שיש למדינה בתחומי חיים שונים, בירידת כוחן של מפלגות ההמון ובעליית תנועות חברתיות ועמותות למיניהן. שינויים אלו בפוליטיקה הפנימית בישראל ושינויים בתפיסת הביטחון ובאופי האיומים הביטחוניים, מובילים לתפיסה חדשה ביחס למציאות. הכוונה היא לגישה פוסט-מטריאלית, כזו המעמידה במרכז את הפרט וצרכיו ולא את הקולקטיב וטובת הכלל. תפיסה זו נחשבת כסממן של חברה רב-תרבותית או 'חברה אזרחית', המכוננת את עצמה בנפרד מהמדינה, ולעיתים אף תוך התייצבות נגדה (אלחאגי וכן אליעזר, 2003). מבין התסמינים השונים של שינוי היחסים בין החברה לצבא בישראל ראויים שניים לתשומת לב מיוחדת:

1. *הירידה במעמד השירות הצבאי כביטוי להגשמה אזרחית*. צה"ל הוא צבא שלום במובן של שקיעת מרכזיותו בקרב האליטות המערביות חילוניות. שקיעה זו מתבטאת בהתרחקות איטית של האליטות משירות צבאי ובשחיקת מעמדה של הצבאיות ביחס לערכים ולמוסדות חלופיים בחברה, הנשלטת עפ"י עקרונותיה של כלכלת השוק.

2. *התפוררות המגבלות שהעניקו לצבא חסינות מפני ביקורת ציבורית*. אחד הביטויים לביקורת הציבורית הוא ארגון "ארבע אימהות", אשר מתח ביקורת קשה כלפי המערכת הצבאית והחלטותיה, וזכה לתהודה רבה בציבור כולו, שבאה לשיאה בימי הנסיגה מלבנון. ביטוי נוסף ואולי המרכזי ביותר לביקורת כלפי הצבא הוא הביקורת המשפטית. בג"צ מערער על החלטות צבאיות, כמו בנייה או פירוק של גדרות וחומות הפרדה, גיוס נשים לתפקידי לחימה (בג"צ אליס מילר), פינוי ישובים ועתירות של פלשתינים. הלכה למעשה, הצבא מוצא עצמו פעמים רבות נגרר אחרי נורמות ותהליכים חברתיים ולא מעצב אותם, בין אם אלו תהליכים בחברה הישראלית ובין אם אלו תהליכים גלובליים (נבו ושור, 2001).

**לסיכום**, הקדימות הרבה של נושאים ביטחוניים שהתקיימה בעבר והנטייה להציג את הפוליטיקה הצבאית והמדינית בישראל כאחת (תוך הפרדה פונקציונאלית ביניהן) אינן

מקובלות כיום כמרכיב גורף בקרב הציבור. תחת זאת אנו עדים למשא ומתן חברתי ולמאבקים בלתי פוסקים בין כוחות שונים על הגדרת המציאות בכלל ועל זו הביטחונית בפרט. הצבא מתמודד בעשור האחרון עם הימצאותו במעמד ביניים. מחד, מרכזיותו בחברה הישראלית נותרה גבוהה, גם אם יש קולות המערערים על מעמדו. מאידך, עולה משקלם של מנגנוני הביקורת האזרחיים והחברה הישראלית מותחת ביקורת על הצבא, על אלו המכהנים בו ועל פורשי הצבא. **המאבק בין שני צדדים אלו הינו מאבק בשלושה מישורים: במישור החומרי - כלכלי, במישור המעמד והיוקרה החברתיים ובמישור הכח הפוליטי.**

## שיטת המחקר

ממצאי המחקר מבוססים על ראיונות עומק שבוצעו עם מרבית אלופי צה"ל שהשתחררו בעשור האחרון משירות פעיל. השימוש בראיונות עומק מאפשר לאסוף מידע מגוון, מפורט ורחב ככל שניתן על שאלות המחקר. ראיונות עומק נכנסים לשימוש בעיקר כאשר מדובר בנושא שדורש עומק רב יותר, או כאשר הידע או הנושא נלקחים כמובנים מאליהם. כמו כן, ראיונות עומק נתפסים ככלי מחקר מוצלח בכל הקשור לנושאים רגישים או אישיים. ראיונות עומק יכולים לענות על מספר צרכים. הראשון הוא שניתן לחשוף הסברים אלטרנטיביים, או פרושים חדשים לחקר התופעה. ההסבר השני לשימוש בראיונות עומק הוא, שזהו מכשיר מצויין לבחון מה שנמצא מתחת לפני השטח ואינו נראה לעין, בעיקר בתרבות או תת תרבות אחרת. שלישית, מתוך הראיונות ניתן ליצור הבחנות חדשות בין קבוצות בתוך אוכלוסיית המחקר או לבנות מודל חדש שישקף את שאלות המחקר (Johnson, 2002).

יצירת יחסי אמון בין המראיין למרואיין היא אבן בסיס לחשיפת נושאים אישיים, כמו אלו שנחקרים בנייר עמדה זה. לנושא המגדר (Gender) ישנה חשיבות גם כן במידת הפתיחות של המרואיינים. יחד עם זאת, קשה לחוקרים להעריך את חשיבותו, היות והוא מופיע בשילוב עם שאלות המחקר. במחקר הנוכחי, מרבית המרואיינים הם גברים (היות ורוב הקצינים הבכירים בצה"ל הם גברים) והמראינת היא אישה. ניתן להניח כי נושא המגדר, יחד עם נכונות להקשיב ולא לבקר, הולידה את היענותם של המרואיינים לפתוח את הדלת ולהציג מידע אישי.

קבוצת המחקר במחקר הנוכחי היא קבוצה שמילאה שורה של תפקידים בכירים ומיצבה את עצמה במידה זו או אחרת כקבוצת אליטה. אליטה, עפ"י Mills (1956) היא חלק אינטגרלי של כל קהילה, מקצוע ומוסד. לקבוצת אליטה יש מאפיינים יחודיים,

שמבחינים אותה מקבוצות אחרות. לאליטה באופן כללי יש סטאטוס גבוה יותר, ידע וכסף מאשר לשאר האוכלוסייה ולרוב הם אוחזים בתפקידים בכירים יותר מהאחרים. תחומי האחריות של אנשים באליטה הם לרוב מגוונים ואינם מוגבלים למישור אחד, לכן קשה יותר לקבל תמונה מלאה על עולמם. לעיתים יש אף חיסיון באשר לתחומי פעילות מסוימים שהם מעורבים בהם.

קבוצות אליטה פחות פתוחות לרעיון שהן יהיו סובייקט לראיון והן לרוב מגנות על עצמן מגורמים חיצוניים. הקשיים לראיון אותם מתבטאים ברמה הטכנית, קרי הנגישות לאותם אנשים, הזמינות שלהם לשיחה והמידה בה הם מוכנים להקדיש זמן איכות לראיון. הקשיים באים לידי ביטוי גם במובנים של מידת הנכונות של אוכלוסייה ספציפית זו להתראיון בשיחה אישית, אפילו שהובטח להם חיסיון (Odendahl & Shaw, 2002). מצד שני, הראיון הוא הכלי המוצלח ביותר להגיע לקבוצת אליטה. דוקא מכיון שזמנם קצר והם תכליתיים, ישנם כאלו שבסיטואציה של ראיון יספקו מידע רב, מגוון וענייני יותר מאשר בכלים אחרים. מעבר לכך, היות והנגישות אליהם היא קשה, הרי שכלי הראיון הוא הבטוח ביותר ומבטיח שעם הסכמתו להתראיון הביע הנחקר את נכונותו להשקיע זמן איכות למחקר.

השאלות במסגרת הראיונות נגעו לכל נושאי המחקר, כולל ההון החברתי ומערך הקשרים של הקצין, כישורי המנהיגות שלו, השכלה וניסיון מקצועי, סוג ומגוון התפקידים והדרגה בשחרור – וכיצד כל אלו משפיעים, להערכתו, על השתלבותו בשוק העבודה האזרחי.

## ממצאי המחקר

ממצאי המחקר מבוססים על ראיונות עומק שנערכו עם קצינים שפרשו משירות צבאי בעשור האחרון. סה"כ רואיינו 34 קצינים בדרגת אלוף. הציטוטים בנייר העמדה הם אנונימיים, מטעמי חיסיון.

### ארגז הכלים של קצין משוחרר

אחד הביטויים הבולטים ביותר שעולים מתוך הראיונות הוא יצירת ארגז כלים, כלומר סל של כישורים ואמצעים, עימם הקצין מתחיל את דרכו בחברה האזרחית. קצין פורש, במיוחד בדרגות בכירות, נושא עימו בארגז הכלים שלו מגוון של אמצעים, עימם הוא אמור לצעוד לדרך חדשה במשק האזרחי. הכלים הללו, הם הבסיס לבניית הקריירה השנייה שלו. ארגז הכלים נבנה לאורך כל הקריירה הצבאית, אולם הוא נעשה יקר ערך במיוחד עם הפרישה, כאשר הוא עומד למבחן המציאות.

#### המאפיינים של ארגז הכלים:

1. סטטוס
2. הון חברתי, רשתות חברתיות
3. הון אנושי

בשלב הראשון, עוד לפני שהקצין יוכל לעשות שימוש בארגז הכלים שלו, הוא חייב להתאים את עצמו לסביבה החדשה. ההתאמה כוללת ראייה מציאותית של העולם אליו הוא נכנס, והבנה ריאלית של החוזקות והחולשות שלו. תהליך זה נקרא בעבודה זו **תהליך האדפטציה**. תהליך ההשתלבות חשוב, היות וישנם קצינים שנוצר אצלם פער בין הנתונים האישיים לבין המציאות האזרחית, כלומר פער בין המצוי לרצוי. הפער ניתן לבחינה ברמות הטכניות של הרגלי עבודה, אך גם ברמות הביצועיות, של תכני העבודה. כלומר,

הפער יכול לבוא לידי ביטוי במונחים של **תרבות ארגונית**, כמו מבנה ארגוני, צורת עבודה (נהג, מזכירה); אך הוא יכול לבוא לידי ביטוי גם במונחים של יכולות וכישורים לביצוע התפקיד בפועל. ההבדלים בולטים לעין בשני מקרים:

1. **הבדל תוכני**: כאשר יש הבדל מהותי בין שורת התפקידים הצבאיים שביצע הקצין לבין התפקיד אותו עליו לבצע בחיים האזרחיים.

2. **הבדל מבני**: כאשר יש הבדל משמעותי בין מבנה הארגון הצבאי וצורת העבודה בו לבין מבנה הארגון האזרחי וצורת העבודה בו. למשל, הבדל בין המבנה ההיררכי - ביורוקרטי בארגון הצבאי לבין מבנה שטוח, המקובל בארגוני סטארט-אפ.

אחד הקצינים תיאר את התהליך בראייה לאחור: *"אם במהלך השירות הצבאי אתה זוכר מאיפה באת ולאן תחזור, לא יהיו לך בעיות להשתחרר ולהסתגל. אבל אם אתה מתנפת, יהיה לך קשה מאוד"*. הגישור על הפער נעשה באמצעות תהליך של **תאום ציפיות** והבנה שהדמיון בין שתי המערכות, הצבאית והאזרחית, הוא דמיון חלקי. אחד הקצינים ציין בהקשר לכך כי *"אם אתה חושב שאתה יודע הכל כשאתה משתחרר מהשירות הצבאי, אתה ישר נכשל"*.

### 1. תהליך בניית ומיצוב הסטטוס של הפורש

ההבדל המרכזי שניתן להצביע עליו בין קצינים זוטרים לבין קצינים בכירים, הוא הנראות והבולטות של קצינים בכירים. מקומו של צה"ל כארגון הגדול ביותר במשק, יחד עם מרכזיותו בחברה הישראלית (למרות כל השינויים באופן ההתייחסות לצה"ל, עדיין ניתן לומר כי יש לו מעמד מרכזי בחברה) מובילים לידי כך שקצין שהגיע לעילית הקצונה זוכה להערכה גבוהה בחברה הישראלית. הערכה זו מתייחסת ליכולותיו המקצועיות, כמו גם לאישיותו ולתכונותיו. אלון המשתחרר מצה"ל נושא עימו **כרטיס ביקור וירטואלי**, איתו

הוא פונה למקומות השונים. כרטיס הביקור כולל כישורים, ניסיון וגם את הסטטוס הנתפס שיש לו בעיני הציבור האזרחי.

הסטטוס והנראות של הקצין מושפעים במידה רבה מהעיתוי של השחרור ומהאופן שהוא מתנהל בפועל. קצין יכול להשתחרר כתוצאה מהחלטה אישית שלו, אותה הוא מבצע והוא המשפיע המרכזי, או כתוצאה מהחלטה של המערכת הצבאית. הראיונות הצביעו על כך, כי ככל שיש לפרט השפעה רבה יותר על תהליך השחרור, כמו יכולת לתכנן את תהליך הפרישה, ולהשפיע על היבטים מרכזיים בה, כמו מועד השחרור, דרגה בשחרור, סוג התפקידים שביצע ומצב המשק האזרחי, כך ההשתלבות שלו בסביבה האזרחית תהיה טובה יותר.

קצינים רבים ציינו את היכולת להשפיע על מועד השחרור ככלי מרכזי לעיצוב אופן השחרור והתאמתו לצרכי הפרט. קביעת מועד השחרור בשיתוף הקצין עצמו מאפשר לו להשפיע על היבטים מקצועיים של חיפוש ומציאת קריירה אזרחית, כמו גם היבטים סוציולוגיים, הכוללים ייצוב הסטטוס שלו כאמצעי למציאת עבודה במשק האזרחי.

*"אני אלך לנקודה בה החלטתי לפרוש ואחורה. לפרישה יש רגע מסויים, גיל מסויים בו אדם מרגיש שהגיע לשיא, החוץ מתחיל לקרוץ לו, הוא מבין לבד שהוא עבר את הפיסגה וכבר לא יתקדם יותר".*

*"אני אגיד לך, אני החלטתי לפרוש שנתיים לפני שפרשתי... הצורה שבה ניווטו אותי בשני תפקידי אלוף שלי, היא צורה לא כ"כ בריאה והביאה אותי למצב שעדיף לי לפרוש".*

רוב הקצינים קבעו את מועד שחרורם בתיאום עם הרמטכ"ל, והיתה להם חופשת שחרור שנעה בין חצי שנה לשנה, במהלכה הם קיבלו שכר והשתייכו באופן פורמלי למערכת הצבאית, אך ללא שירות בפועל. בתקופה זו, שמוגדרת כתקופת הסתגלות, הם הכינו את עצמם לשחרור. ההכנה באה לידי ביטוי במספר מישורים:



א. הכנה נפשית – הקצין מבין שהוא עובר ממערכת אחת לאחרת. השינוי הוא חיצוני, ממדים לבגדי אזרח, אך גם פנימי, שינוי של עולם התוכן, האנשים, הסביבה, תהליכים משפחתיים.

ב. הכנה לעולם העבודה – בתקופת הביניים יכול הקצין להתחיל לדאוג לקריירה השנייה שלו, כלומר להתחיל בחיפוש עבודה. מרבית הקצינים ציינו את תקופת הביניים כצעד הראשון במעבר, הבא לידי ביטוי בפניות מנטאליות ורגשיות לתחילת הקריירה השנייה. זאת מכיון שהתפקידים בצבא, במיוחד תפקידי אלוף, הם תפקידים שדרשו מהם מאמץ רב הן מבחינת היקף שעות העבודה והן מבחינת גודל האחריות.

אם כן, תקופת השחרור, אותה תקופת ביניים, משמשת את הקצין לבניית ומיצוב הדמות אותה הוא מעוניין להציג כלפי העולם החיצון. מרבית המרואיינים הדגישו את מרכיב **התדמית** כאמצעי לרכישת קריירה אזרחית. בניית תדמית חיובית מסייעת במיצוב הסטטוס של הקצין, אלמנט חיוני להשתלבות בתפקידים אותם הוא מעוניין לבצע במשק האזרחי הישראלי.

*"אני אומר שזה כרטיס ביקור, האם אתה וינר או לוזר, האם אתה יוצא זקוף או רופף, איך עמוד השדרה שלך. בסיכומי של דבר בדרגות האלה חלק ניכר זה מותג, השאלה היא האם אתה הורס או בונה אותו."*

מרבית הפורשים בדרגות בכירות פונים לתפקידי ניהול מובילים במשק הישראלי, בעיקר תפקידי הובלה, הנהגה, בהם המנהל נמצא באור הזרקורים. כדי להתקבל לתפקידים שיש בהם מין ההקבלה לתפקידי האלוף, הם חייבים לשמר – או לייצר, תדמית של מצליחנים, של פורשים עם ראש זקוף, של מובילים. בדרך זו, הם יכולים לשכנע את מעסיקהם הפוטנציאליים, כי לא רק הכישורים המקצועיים שלהם נחוצים, אלא גם הנוכחות שלהם ואזכור שמם מסוגלים למנוף את הארגון במונחים כלכליים. כלומר, מנקודת ראותם של

הקצינים, עליהם לייצר מותג שיהיה אטרקטיבי ויהווה מוקד משיכה למעסיקים פוטנציאליים.

מעבר לכך, הם ציינו כי 'הערך שלנו - ככל שהוא קרוב לשירות הוא גבוה יותר', כלומר חשוב להם לייצר תדמית חיובית סמוך למועד השחרור, כאמצעי מוביליות בחברה האזרחית.

### תקשורת

במסגרת יצירת המותג, הקשר עם התקשורת מהווה כלי ליצירת תהודה רחבה במגלים גדולים, ומאפשר לגעת בחלקים נרחבים ושונים של האוכלוסייה. לתקשורת יש יכולת להשפיע על עיצוב דעת קהל ולהוביל למיצוב של הקצין הפורש במעמד אליו הוא שואף להגיע. מעבר לכך, התקשורת משמשת את הקצין בשימור שמו כמותג. לא מעט קצינים טענו כי עצם הופעתם או אזכורם בכלי התקשורת מאפשר להם לשמר את מעמדם כאוטוריטה וכדמות להתייחסות בעולם האזרחי. כלומר, הקצינים ציינו את השימוש המודע שהם עושים בכלי התקשורת כדי לשמר את ערכם במשק, עם פרישתם.

### ערך המניה של אלוף פורש

*'אתה חייב לתפוס לך איזה נושא ולהתבטא בכלי התקשורת פעם בכמה שבועות. תשמור על ערך המניה שלך, תקטין את הנפילה שלך'.*

אחד הביטויים המרכזיים שעלו מתוך הראיונות הוא ניסיון של הקצינים, אלו המעוניינים להמשיך לקריירה שנייה פעילה, לשמור על ערכם הריאלי בשוק העבודה. הטענה שלהם היתה שבתור אלוף היה להם כח רב והשפעה על תהליכים, אשר התגמדו עם סיום הקריירה הצבאית.

כתוצאה מכך, יש לקצין הבכיר אפשרות לשמר את מעמדו, להפחית אותו או לשפרו. במונחים בורסאיים, ניתן לקרוא לתהליך זה *בדיקת ערך המניה של הקצין*. הכוונה היא עד כמה הקצין שומר על *המותג* של היותו אלוף, עם כל המשתמע מכך. שימור המותג, ויותר מכך שדרוג המותג, מסייעים לקצין הבכיר במקום בו לקצין הזוטר אין יכולת השפעה: *יאני חושב שלגנרלים יש יכולת לשלוט בירידת הערך של המניה, או לבנות אותו, דבר שלא קיים בקרב הדרגות הנמוכות*".

למשל, אחד האלופים המחיש את משמעות שימור ושיפור המותג, דרך הצגת מועמדותו לרמטכ"ל סמוך למועד פרישתו. לטענתו, הצגה זו כוונה במידה רבה כדי להעלות את קרנו בעיני הציבור, כלומר הוא פורש כמועמד לתפקיד בכיר יותר ולא כאלוף בלבד: *יאני החלטתי החלטה יזומה של עצמי... אני הצגתי את עצמי לתפקיד הרמטכ"ל, כשאני לכאורה צעיר מדי. עם עצמי אני החלטתי שאני פורש והצגת המועמדות היא אופציה. אם ילך, זה בסדר ואם לא אני יוצא עם חיוך, שדרג את ערך המניה*".

אם כן, כרטיס הביקור של הקצין משמש למעשה *בקלף המיקוח* שלו בעת שהא מגיע לחיים האזרחיים ומעוניין להמשיך בקריירה שנייה. בארגו הכלים של הקצין מצויים כלים מקצועיים, הכוללים יכולות וניסיון, אך גם כלים אחרים, כמו התדמית שלו, המעמד הציבורי שלו והיוקרה שהוא רכש בעת שירותו הצבאי ובעת יציאתו לחיים האזרחיים. כלומר, לא רק הנתונים ה"יבשים" חשובים, אלא גם תפיסות וסטריאוטיפים שיש ביחס לקצינים באופן כללי ולקצין המועמד באופן ספציפי.

## 2. הון חברתי

*"במדינת ישראל הרעיון של חברויות והיכרויות הוא השלד הכי חזק של החברה*

*הישראלית, ובמיוחד חברויות והיכרויות שנרכשו בשירות הצבאי"*

הון חברתי נחקר רבות כאמצעי להשגת קריירה שנייה. השימוש בהון חברתי בולט במיוחד בקרב קבוצות אליטה, כמו הקבוצה הנבחנת כאן, אשר קשורה לקבוצות אליטה נוספות ומסוגלת, במידה מסוימת, להמיר את מעמדה הצבאי למעמד אזרחי דומה.

אחד ההיבטים המעניינים שעלו מתוך ראיונות האלופים הוא סקאלה של מידת האקטיביות של הקצין במציאת עבודה ומידת הנכונות שלו להשקיע במיצוי מעגל הקשרים שלו. מצד אחד, יש משמעות למידה בה הקצין מסוגל או מעוניין לפנות לאנשי מפתח, או דמויות מרכזיות, עימם הוא היה בקשר במהלך השירות הצבאי. פנייה זו, לאו דוקא לצרכי חיפוש עבודה באופן ישיר, אלא לעיתים למטרות **שופינג** (shopping) בלבד (בו הקצין מציע את מרכולתו ובוחן כיוונים אסטרטגיים בשוק האזרחי), יכולה לסייע רבות לפרש במציאת עבודה.

מצד שני, בניגוד למרבית האוכלוסייה, שמחויבת בפעילות אקטיבית על מנת לייצר הצעות עבודה, רוב רובם של האלופים אינם זקוקים לכך, לפחות לא באופן רשמי. במקרים רבים לא היה צורך שהקצין יפנה לאותם גורמים, בעיקר בשל היותו דמות ציבורית, שמועד הפרישה שלה ידוע. במידה והמשאבים שהקצין מביא עימו היוו גירוי מספק, פנו אליו מעסיקים פוטנציאליים מיוזמתם בבקשה לפגישה ובהצעות עבודה (שמעו שאני משתחרר והזמינו אותי לשיחה)". וזהו הבדל העיקרי בין שכבת הביניים לשכבת האליטה – בצבא ומחוצה לו. שכבת הביניים חייבת ליזום בכוחות עצמה הזדמנויות התעסוקה, בעוד שכבת האליטה יכולה לנווט את עצמה בין מפגשים יזומים למפגשים אקראיים ולפגישות שמניבות, במוקדם או במאוחר, ישירות או בעקיפין, הצעות עבודה.

שאלות המחקר נגעו להשפעה של הון חברתי על השתלבות בקריירה שנייה ועל התקדמות בה. המטרה היתה לבחון את השימוש שנעשה בקשרים החברתיים כאמצעי להשתלבות בקריירה השנייה וכתוצאה מכך להבין את ההשפעה היחסית של כל אחת מתיאוריות ההון החברתי על הקריירה השנייה.

#### א. קשרים חלשים

קשרים חלשים מתמקדים בטיבו של הקשר, כלומר האם הקשר הוא חזק (מלווה במפגשים יומיומיים, כולל אלמנטים רגשיים) או קשר חלש (לא יציב, לא קבוע ולא מעוגן במערכת היחסים הקבועה של הפרט). מרבית המחקרים מצאו כי קשרים חלשים, יותר מאשר קשרים חזקים, מספקים לפרט גשר לקבוצות חברתיות שונות, וגישה למשאבים חברתיים מגוונים.

במסגרת הראיונות נבחנה הימצאותם של הקשרים החלשים ועד כמה הקצינים מעריכים כי הקשרים הללו תרמו למציאת עבודה בקריירה השנייה. הקצינים נשאלו עד כמה סייעו להם היכרויות רחוקות ולא ממוסדות במציאת עבודה. ההנחה היא שככל שהרשת החברתית של הקצין רחבה יותר וכוללת מקורות מגוונים יותר, כך יבואו לידי ביטוי הקשרים החלשים, במידה והם אכן השפיעו על מציאת העבודה.

היבט מרכזי שעולה מהראיונות, ביחס למחקר של קבוצות אליטה באופן כללי וקבוצות הקצינים הבכירה באופן ספציפי, הוא **ריבוי ההיכרויות שיש להם עם מגוון של גורמים**, מתחומים שונים. היות והתפקידים אותם הם מילאו דורשים קשר עם גורמים רבים, הרי שכבר מלכתחילה יש להם קשרים חלשים רבים. קשרים אלו חלקם עם אנשי צבא, חלקם עם אזרחים שעובדים עם הצבא וקשרים אחרים, הכוללים היכרויות, חברויות ומשפחה. מן הראיונות עולה מסקנה ברורה והיא שקשרים חזקים, כלומר היכרות קרובה והדוקה, **לא סייעו** במציאת עבודה. אלו אותם קשרים חלשים, לעיתים משניים, שהובילו במקרים

רבים למציאת הקריירה השנייה. יתרה מזאת, הקשרים החזקים, אותן היכרויות מהמעגל הקרוב, היוו אפילו גורם מעכב: "במטה הבכיר אין העברת מידע הדדית, אין חברויות... אין סיכוי שהוא יספר לי על משרה פנויה...". יוצא דופן לגישה זו הוא קשרים חזקים, המבוססים על קשרי דם, בעיקר לאנשי שטח שלחמו יחד במלחמות ישראל: "יש רשת של אנשי צבא, גילדה במובן החיובי של המילה. הצבא יוצר קשרים הדוקים, חלקם קשרי דם, ואין כח בעולם שיכול לגדוע אותם".

האלופים ציינו את הקשרים החלשים כיתרון מובנה של תפקידם ושל הסטטוס אליו הם הגיעו: "קיימתי פגישות לא מחייבות לפני השחרור מהתפקיד ובמהלך חופשת השחרור". אחד המרואיינים סיפר כי: "יש בעל חברה שהוא ידיד שלי וכשהוא שמע שהשתחררתי הוא אמר לי, תשמע יש לך חדר אצלי, המזכירה שלי היא שלך, עד שתמצא משרד - יש לך משרד. זה לכאורה דבר קטן, אבל למי שאין לו את התנאים, זה דבר קריטי".

אחר הסביר כיצד נוצרה אותה רשת רחבה של קשרים והיכרויות: "הקשרים בצבא באו מתפקידי המטה. כאן נוצרו הקשרים הבינלאומיים העסקיים, הביטחוניים והאישיים וכך יכולתי להשתלב במקומות האלו בקלות. הם כבר הכירו אותי. וזה פתח לי דלתות בכל מקום בעולם, עד היום, לכל מקום שאני מגיע".

#### ב. פרצות מבניות

פרצה מבנית קיימת בין שני אנשים כאשר הם אינם מחוברים אחד לשני ללא אותו קשר. כאשר אדם אחד מחובר לשני, ולחברו אין את אותו קשר, הרי שמדובר בפרצה. פרצה מבנית יכולה לספק, לדברי Burt (1992), יתרונות לפרט, שנובעים מקבלת מידע חדש ושונה משל שאר חברי הקבוצה. פרט שעשיר בפרצות מבניות יש לו את היתרון של נגישות למשאבים חברתיים.

"אני אומר לך שחלק מהצעות העבודה שקיבלתי באו ממפגשים אקראיים, מפגשי ערב, למשל ביום ששי האחרון הייתי במסיבה של מליונר ישראלי שחזר לארץ וחגג את חזרתו. שם אתה פוגש אנשים, לאט לאט אתה פוגש את כולם, אתה מכיר, פתאום תכיר את זה וזה, חלק מההיכרויות מניבות עבודה. בדיוק כמו במילואים".

"... הגעתי למקום הזה כתוצאה מהיכרויות לא ישירות, מישהו דיבר עלי, אני אפילו לא יודע מי ואיך בדיוק, ובאו אלי עם ההצעה".

ימצאתי שיש דמיון רב בין תפקידי ניהול בכירים בצבא ומחוצה לו, אנשים עוברים מתפקיד אחד לשני על סמך ניסיון והיכרות עם אחרים. אתה מכיר מנכ"ל פה ומנכ"ל שם... נוצרת דינאמיקה של היכרות".

ימאיפה אני מכיר את האנשים שעזרו לי? חלק מהצבא, וחלק מזה שאנשים הכירו לי אותם. למשל, הייתי באיזה כנס, ושם הכיר לי עו"ד שאני מכיר אנשים, ואמר תכירו זה X, הוא בחור רציני".

תהליך ההשתלבות בחברה האזרחית גם הוא מעניין:

יירציתי לשמוע דעות שונות, איך אנשים חושבים שאני צריך להשתלב. נפגשתי עם לא מעט אנשים מתחומים שונים במשק, מנהלים של חברות, עורכי דין מסחריים, בעלים של חברות, רואי חשבון. עם הזמן מיקדתי את הכיוון ובמקביל קיבלתי מספר הצעות עבודה. הקשר ביני לבין \* נוצר באמצעות אדם שלישי. נענית להצעתו והנה אני פה".

האלופים אף ציינו את הצורך בבנייה ובשימור של הקשרים החברתיים כמנוף למוביליות

#### **תעסוקתית:**

יהדירקטורים מיועדים לרשתות קשרים, למי שרוצה להיות בצמרת, בשכבה המובילה של הקהילה העסקית".

ייתי קיבלתי הצעות מלהיות יו"ר מועצת מנהלים של חברה \* , דרך ניהול של חברה אחרת. ההצעות באו אלי, דרך חברים ומכרים רחוקים. אבל אני חשבתי שאם אני מבין בביטחון, אני אתמקד בביטחון. פגשתי אנשי צבא לשעבר שהיום הם בשוק העסקי ונעזרתי בהם, הם נתנו לי עצות וכיוונו אותי. בסופו של דבר, כתוצאה מפגישה אקראית ולא מכוונת החלטתי להקים חברה, בה אני מביא את הידע והניסיון שלי, ואנשים- אחד שהכרתי ואחד שהוכר לי, החליטו להשקיע בי כסף. **הבסיס לכל החברה הזאת הוא הקשרים שלי עם אנשים בכל העולם, בדרגים השונים. האינטרסים קשורים אלו באלו."**

#### ג. משאבים חברתיים

אחד האלמנטים החשובים ביותר של ההון החברתי, מעבר לריבוי הרשתות החברתיות, הוא עם מי נעשה הקשר. כלומר, מיהם אותם משאבים חברתיים, בעזרתם מעוניין הפרט לייצר את הקריירה השנייה שלו.

התאוריה של Lin (2001), **תאוריית המשאבים החברתיים** (social resource theory), מתמקדת בטיבם של המשאבים הקיימים ברשתות. הטיעון המרכזי הוא, שאדם שיש לו את המאפיינים או שליטה על משאבים שחיוניים להשגת מטרותיו של הפרט, נחשב בתור משאב חברתי. אם נסתכל במונחים של Lin, אדם ישתלב בקריירה השנייה בתחומים בהם מרוכזים המשאבים החברתיים שלו. באופן זה, אם עיקר קשריו של הפרט מרוכזים בתחום הביטחון, הוא יבחר לעסוק בתחום הביטחוני בקריירה השנייה. למשל, אחד הקצינים תיאר את השתלבותו בקריירה השנייה: "אנשים מכירים במי מדובר. למרות שאני הייתי אנונימי בתקשורת והשתדלתי לא להתראיין... אבל אנשים הכירו אותי ממערכות העבודה, כי אט"ל עובד כמעט עם כל המערכות האזרחיות"



השכל הישר אומר כי כאשר אדם מעוניין להשתלב בארגון או בתחום כלשהו, הוא בוחן את מערך הקשרים שלו ומסווג את הדמויות שיכולות לסייע לו להשתלב בתחום המבוקש. תאוריית המשאבים החברתיים טוענת לכיוון הפוך, כלומר התחום בו מרוכזים המשאבים החברתיים של הפרט יהווה את מוקד המשיכה שלו. הממצאים מציעים כי האפשרות הראשונה היא השלטת. עפ"י הממצאים, ברוב המקרים, הקצין שעמד לפני שחרור, בחן ראשית את הכיוונים אליו הוא מעוניין לפנות ורק מאוחר יותר את סך הקשרים החברתיים שיש לו בתחום.

*י"אני ניווטתי את עצמי לתחום העסקי וכיוונתי את הקשרים הרצויים שיש לי עם העולם הזה. בפועל, הגעתי לאנשים שלא היו לי איתם קשרים לפני כן, אבל נוצרה מן מפה כזאת שנולדה מהחיפושים, מאנשים שפגשתי ונוצר צירוף של אינטרסים. אני בא מהעולם הביטחוני והם באו מתחומים של הבנה עסקית עמוקה והבנה טכנולוגית, והבנתי שיש פה צירוף מדהים ולאט לאט זה קרם עור וגידים".*

כלומר, בקריירה השנייה ניתן לראות כי המוטיבציות והשאיפות, יותר מאשר בחירת הדרך הקלה או הבטוחה לקריירה שנייה, הובילו את הקצין. כתוצאה מכך, ניתן לראות מספר לא מבוטל של קצינים שעוסקים בתחומים שאינם משיקים למשאבים שיש בידי הרשת החברתית שלהם ופונים לתחומים שונים. בתחומים אלו הם מביאים לידי ביטוי את ההון האנושי שלהם, בעיקר זה שנוגע לניהול כללי. למשל, קצינים פנו לתחום הרכב, הנדל"ן, תעשייה כבדה ועוד.

### 3. הון אנושי

א. כישורי ניהול ומנהיגות – יניהול מערכות גדולות זו אמנות שרכשתי בצבא "

אחד המשאבים המרכזיים עימם יוצאים הקצינים הבכירים למשק הוא יכולות ניהול ומנהיגות. מצד אחד ישנה טענה לפיה כישורים אלו והניסיון הרב שצברו הקצינים מסייעים להם בקריירה השנייה, כלומר קיים דמיון בין הדרישות הניהוליות בארגון הצבאי לבין אלו בארגון האזרחי. מצד שני, טוענים כי דפוס המנהיגות הצבאית (או הסטריאוטיפ לגבי סגנון המנהיגות הצבאית), אותו דפוס שדוגל במתן פקודות וציות לאוטוריטה, מהווה את עקב אכילס של הפורשים ומקטין את יכולתם להשתלב בהצלחה בשוק העבודה האזרחי.

מן הראיונות עולה כי לקצינים הבכירים יש ניסיון רב בניהול ארגונים גדולים ומורכבים, והם התמודדו עם תהליכי קבלת החלטות תובעניים בזמן קצר. יש להם יכולת הצבת יעדים ויכולות ניהול כלליות, הכוללות גם הפעלת מטה ושרשרת פיקוד. יחד עם זאת, הם מורגלים למבנה ארגוני שמרני, הדומה רק לחלק מן הארגונים האזרחיים ולא לאחרים. בארגונים אזרחיים רבים, במיוחד אלו שיש בהם מספר עובדים קטן יחסית, ההיררכיה אינה חד משמעית, שיטת העבודה שונה ויש אף הבדל בשפה ובאופן ההתנהלות.

כתוצאה מכך, הקצינים צריכים להתאים את סגנון הניהול ודפוס המנהיגות לאלו שנהוגים בארגון אליו הם מגיעים. נקודת המוצא היא הבנה וניתוח של הארגון אליו נכנס הקצין ואופן ההתנהגות המצופה ממנהיג באותו הארגון. התאמה בין צרכי הארגון הניהוליים והמנהיגותיים לסגנון הניהול של הקצין עשויה להיות המפתח להצלחה.

הקצינים ציינו את יכולות הניהול שלהם ואף טענו כי ניסיון ניהולי זה הוביל את הסביבה האזרחית לגייס אותם:

ייש לי ביטחון עצמי בתחומים שאני מבין: ניהול ארגונים גדולים, חשיבה אסטרטגית, הובלה, שינויים, יעדים, חשיבה תוצאתית וביטחון. אני מכיר את הקהילה הלאומית והבינלאומית של ביטחון. אני מרגיש נוח להתבטא, חלק מהאנשים שאני פוגש הם חברים שלי לשעבר."

"הערך המוסף הכי גדול זה ניהול, ניהול וניהול וידע גדול בתחום הלוגיסטי".  
"אני חושב שצה"ל מעניק לקצינים שלו יכולת חשיבה ניהולית ועמידה בסיטואציות ניהוליות שהשוק האזרחי לא נבחן בהן. מנהל בשוק האזרחי לא נדרש לקבה"ח במהירות ובתובענות כ"כ קשה ובמאבק בין טיפול בפרט ובמכלול כמו בצבא"  
"יהיה שיצא החוצה בזכות הרקע והכישורים, אחרי פרק זמן מסויים אתה כבר תדע, כי התהילה תתגמד, ובסוף צריך להוכיח את עצמו עם מה שיש לו. השירות הצבאי מפתח כמה כישורים, למי שהצליח להפנים, גם אם הם לא מקצועיים: יכולת עמידה בלחצים, עמידה במצבים משתנים, הכרת ארגון שמרני".

"יתמיד יש הבדל אם אתה מנסה לסובב אניה קטנה או ספינה גדולה. אניה גדולה, סיבוב יקח שעה, כי אתה צריך לסובב את כל האניה, ספינה קטנה, טראח סובבת את ההגה, והנה הספינה יוצאת למקום אחר. זה ההבדל בין ניהול בצבא וניהול באזרחות. אם אתה כבר יודע לסובב הגה של אניה גדולה, מה הבעיה לסובב ספינה קטנה?".

"יהאמנתי בעצמי בגלל כמה דברים מאוד בסיסיים. קודם כל אני חושב שיש לי יכולת ניהול בכירה, כלומר היכולת לנהל מנהלים. לא צריך להיות המומחה מספר אחת באגרונומיה ולא בכימיה ולא בשום תחום אחר, אבל אני כן צריך לדעת להיות מנהיג ולהיות מוביל של צוות אנשים".

ההתרשמות היא שהמרואינים ניסו לשכנע שלא קיים הבדל בין פיקוד לבין ניהול ארגון אזרחי. הם אכן מאמינים כי יכולות הניהול והמנהיגות הצבאיות סייעו להם בהשתלבות במגזר האזרחי. אמנם, חלק מקציני הצבא, במיוחד קציני המטה, עסקו בניהול יותר

מאשר בפיקוד, אולם עדיין קיים הבדל בין המערכות במונחים של תרבות ארגונית ותרבות ניהול. אחד מהמראיינים ציין כי *יעד שהם לא נתקלים בזה הם חושבים שזה אותו דבר ... רק כשהם יוצאים מהצבא ורוכשים ניסיון ניהולי אזרחי, אותו הם יכולים להציג ברזומה, הם מבינים כמה הם טעו*."

### **ב. השכלה**

מרבית הקצינים שרואיינו הם בעלי תואר שני. אם נפריד לרגע את הקצינים מהתחום הטכנולוגי, אשר סיימו את לימודיהם בתחומי ההנדסה, המחשבים וכו', הרי שרוב רובם של הקצינים הם בעלי תואר שני כללי (למשל, היסטוריה של מזה"ת). אלו שיש להם תואר שני במנהל עסקים ציינו זאת כנכס בעולם התעסוקה האזרחי. גם אלו שרכשו את התואר השני שלהם באוניברסיטאות בחו"ל, או שהו פרק זמן מסוים לצורך השתלמות בחו"ל, ציינו זאת לטובה. ברמה הכללית, כל השכלה שיש לה רלוונטיות מעבר לעולם התוכן הצבאי, נתפסת בעיני הקצין כמשאב, המייחד אותו משאר הקצינים.

### **ג. סוג ומגוון התפקידים**

סוג ומגוון התפקידים מתייחס לאופי התפקידים אותם ביצע הקצין. הכוונה היא האם השירות שלו מבוסס בעיקר על תפקידי שטח, תפקידי מטה, או שילוב בין תפקידים אלו. גם בקרב התפקידים שמוגדרים תפקידי מטה, יש הבדל בין תפקידים מקצועיים, תפקידי הדרכה ותפקידים כלליים.

מן הראיונות עולה המסקנה כי, לתחושתם של הקצינים, ככל שהם יכולים להציג רקע מגוון יותר מבחינת סוגי התפקידים וסוג ההתנסויות המקצועיות, כך עולה ערכם בשוק העבודה האזרחי (גם בתחומים טכנולוגיים בתפקידים הבכירים, בהם אנו דנים). ישנם מספר תפקידים שמוגדרים כתפקידי עילית במובן שמרכיבי העיסוק שלהם

**מאפשרים להם להיות ברי המרה** לשוק האזרחי. הכוונה היא בעיקר לתפקידים שבמסגרתם הקצין מקיים קשרים הדוקים עם מערכות אזרחיות, טכנולוגיות, פוליטיות, אקדמיות ואחרות. אלו נחשבים תפקידים "מקושרים", מכמה טעמים: ראשית, הם מניבים ידע רב על המתרחש בעולם האזרחי. ידע זה משתלב בשתי וערב של למידה הדדית והכרות מקצועית אחד את תחומו וצרכיו של השני; שנית, תפקידים אלו מייצרים היכרות וגורמים לכך שהקצין מוכר וידוע במעגלי ממשק רבים; ושלישית, ממשקים עם גורמים אזרחיים מביאים להכרת התרבות הארגונית הנהוגה בארגונים האזרחיים, דבר המקל על המעבר לסביבות החדשות.

אחד הקצינים התייחס לתפקיד האחרון שביצע כתפקיד "מחובר", כלומר תפקיד בו אתה מכיר את כל דמויות הליבה ואלו מכירות אותך. מגוון התפקידים בהחלט יכול להצביע על רכישה של מגוון כישורים ויותר מכך, מגוון של קשרים עם אנשים מעולמות תוכן שונים.

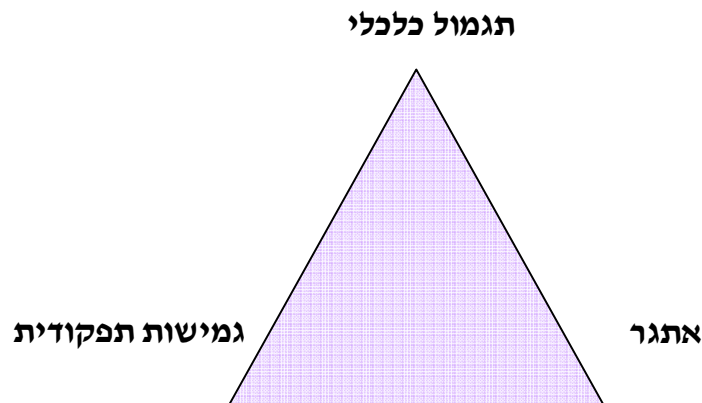
#### ד. דרגה בשחרור

הדרגה הצבאית נחשבת להישג מריטוקרטי, והיא מהווה מעין איתנות ביחס לכישורי הקצין המשוחרר. דרגה גבוהה מעידה על יכולות וכישורים, הנלווים לתפקיד אותו ביצע בעל הדרגה הגבוהה. הקצינים ציינו את היתרון של דרגת האלוף במספר מונחים:

1. דרגה כמייצרת סטטוס.
2. רושם ראשוני עבור קהל שאינו מכיר את הקצין ושיוך של יכולות הנובעות מהדרגה.
3. פתיחת דלתות בקרב סביבות שלא מוכרות לקצין (יכל מי שאני מתקשר אליו ואומר למזכירה שהאלוף X מחפש אותי, מייד הוא חוזר אלי י!).
4. דרגה הופכת את האדם האנונימי לדמות ציבורית.

**מאידיך**, חלק מהאלופים שרואיינו ציינו את הקושי שמייצרת הדרגה הבכירה. הקושי בא לידי ביטוי במבנה ההיררכי הטבעי של ארגונים, הטוען לכך שיש אחד בראש. ברגע שמגיע קצין בכיר, ההנחה היא שהוא מעוניין בתפקיד בכיר בקצה הפירמידה (תפקיד בודד או כמעט בודד בארגון). תפקיד בכיר כזה עלול לאיים על היושב בראש הארגון (בעלים, יו"ר), אשר יעדיף אדם פחות בכיר. כלומר, תוך התייחסות להשערה שככל שהדרגה גבוהה יותר, כך סיכויי ההשתלבות גבוהים יותר, ניתן לומר כי אין הדבר מדויק. **למעשה, חלק מהמרואינים ציינו את הדרגה הגבוהה כגורם מעכב בתהליך השתלבותם בקריירה האזרחית.**

## מוטיבציות לקריירה השנייה :



*"גמישות, עניין והכנסה – כמה שיותר מהכל"*

אחד מההיבטים המרכזיים שעלו מתוך הראיונות, הם אותן מוטיבציות, שאיפות לקריירה שנייה של אוכלוסייה, המוגדרת כקבוצת אליטה. אין ספק, כי מרבית הקצינים חוו חוויות ייחודיות במהלך הקריירה הראשונה שלהם בצה"ל. כתוצאה מכך, השאלה היא, **מה הניע**

**אותם בתהליך ההשתלבות בקריירה השנייה?**

הבנת המוטיבציות לקריירה שנייה משמעותית הן בעיני המגוייס והן בעיני המגייס. המודל המוצג להלן מתאר את ההשפעה של 3 מוקדי כח של מי שהולך לבצע קריירה שנייה. כלומר, ישנם שלושה תחומים משמעותיים עבור הקצין המשוחרר.

### **1. תגמול כלכלי**

הסתבר, כי לקצינים הפורשים, בעיקר בסמיכות לשחרורם, יש חשיבות מכרעת לתגמול הכלכלי עבור שירותם. הדבר בא לידי ביטוי ברצונם "לעשות לבית" לאחר שנים של

שירות המדינה. למרבה הפלא, למרות שכולם זכאים לפנסיה צבאית, ממנה הם יכולים לחיות בכבוד, נושא ההכנסה מהווה פרמטר חשוב. חשיבות ההכנסה אינה נאמדת רק במונחים הכלכליים, אלא ההכנסה מוצגת כמדד להצלחה וכסמל סטטוס בעולם האזרחי, עבור מי שעד כה לא יכלו ליהנות מסממן כלכלי בתמורה להישגיהם ולהצלחותיהם.

*"שלושת הכ' – כסף, כבוד וכח. בעיני השילוב של כבוד וכח חשוב, כח במונח של היכולת לגרום לדברים לקרות, לגרום לאנשים לעבוד אחרת, לחשוב אחרת. וזה מרגיש טוב שיש לך כסף".*

## 2. גמישות תפקודית

אחד ההיבטים שהקצינים ציינו כמשמעותי עבורם הוא היכולת לשלוט על לוח הזמנים שלהם, בעיקר בעקבות שנים רבות (לרוב מעל שלושים שנה) של לוח זמנים עמוס יומיומי. יותר מכך, יש רצון לשבור את מעגל התעסוקה הקודם ובנייה של מסגרת עיסוקית חדשה, בעלת אופי שונה מבעבר. קצינים רבים ציינו את הגמישות העיסוקית – יצירת **סל עיסוקים** - כאלמנט מרכזי בחיים החדשים שלהם.

*"עשיתי המון דברים עם שחרורי כי הייתי מאד זמין, לא היה לי לוח זמנים, אני שלטתי על לוח הזמנים שלי, וזה היה כיף. הרגשתי שאני כל הזמן לומד, פשוט למדתי כל הזמן".*

אחת האפשרויות לעשות שינוי כזה היא להשתמש בידע, בכישורים, במוניטין ובסטטוס שרכש הקצין כדי לקדם מערכות יחסי עבודה גמישות. האלופים ציינו את היכולת שלהם, בשל המומחיות המקצועית והמעמד אליו הגיעו, לשמש בתור יועצים או דירקטורים במספר חברות. תפקידים אלו משרתים אותם בכמה היבטים:

1. בהיבט הכלכלי של ייצור הכנסה.

2. בהיבט של יכולת להשתלב בתחומים בעלי עניין מיוחד עבור הקצין.



3. בעזרת תפקידי היעוץ וההשתתפות בדירקטורים, הקצינים מרחיבים את מערכת הקשרים שלהם עם גורמים בכירים. "דירקטוריון זה מקום שבו אתה פוגש עולם ומלואו, אנשים, קשרים, אתה משכפל את הקשרים. אני יושב בדירקטוריון של X וסביבי בשולחן יושבת כל האליטה הכלכלית של מדינת ישראל. אני יושב בדירקטוריון של Y ושם יושבים כל הנציגים של חברות הביטוח הגדולות בישראל. כלומר דרך הישיבות הללו אני מפתח קשרים."

4. סל העיסוקים הוא דינאמי ונתון לשינויים, שלא כמו עיסוק בודד. הקצין יכול לצאת ולהיכנס לארגונים, תחומים וצורות תעסוקה עפ"י רצונו.

אחד המרואיינים הגדיר את סל העיסוקים בתור **מרכז קניות** (Mall), בו יש חנויות עוגן, שהן הבסיס הכלכלי ובסיס הביטחון התעסוקתי. החנויות האחרות עונות על קריטריונים של עניין, גמישות והכנסה. כמובן, שכדי להשתלב במסגרת גמישה כזו יש צורך בויתור ראשוני על מאפיינים אחרים, הראשון שבהם הוא יציבות תעסוקתית, שכן הדינמיות של סל העיסוקים היא זו כיוונית.

רוב הקצינים, גם אלו שמועסקים בעיסוק בודד, נוטים להיות חברים בעוד מספר ארגונים, דרך חברות בדירקטוריונים, יעוץ חיצוני, או **פעילויות התנדבותיות**. זהו הפאזל שהרבה קצינים דיברו עליו, פאזל שמאפשר לענות על צרכים שונים של הפרט, שלא ניתן היה לבצע אותם במהלך השירות הצבאי, "כי הצבא הוא התמסרות טוטאלית".

### 3. אתגר

ניתן לראות כי אתגר מהווה נושא ליבה בכל הקשור לקבלת ההחלטות בבחירת הקריירה השנייה. העניין והאתגר מתבטאים אצל כל אחד בתחומים שונים ומתפרשים באופן שונה.

חלק ראו אתגר בכניסה לתחומים חדשים, חלק ראו אתגר ביצירת יש מאין, או בביצוע משימה שאחרים לא הצליחו בה קודם (במיוחד להפגין הצלחות ניהוליות). העניין מתקשר פעמים רבות להנאה, גם אותה ציינו המרואיינים כמוטיב מרכזי לקריירה השנייה: "הנאה ועניין, תדמית ותגמול, השקעת זמן. שני הראשונים כמה שיותר גבוהים והשלישי כמה שיותר נמוך".

## סיכום

תופעת ההשתלבות של קציני צבא בכירים בחברה האזרחית היא תופעה מרתקת, שיש לה השלכות על הפרט, הארגונים והחברה האזרחית בכללה. נושא זה מוזכר חדשות לבקרים ומהווה מוקד משיכה בכלי התקשורת ובקרב ארגוני מחאה חברתיים ופוליטיים כאחד. מידת השתלבותם של הקצינים בחברה האזרחית מושפעת במידה רבה ממרכזיותו (השנויה במחלוקת) של הצבא בחברה הישראלית ומחשיבותם של הישגים צבאיים בספירה האזרחית. מרכזיותו של הצבא בחברה הישראלית, קרי המעמד והסטטוס של הצבא, משפיעים במידה רבה על היכולת של קציניו להמיר יכולות ומשאבים שנרכשו בעת השירות הצבאי לשוק האזרחי. מידת **ההמירות** (convertibility) משמעה, במקרה שלנו, היכולת להחליף משאב שנצבר בזירה הצבאית לזירה החברתית אזרחית. לטענת נייר עמדה זה, אכן לתהליכים חברתיים וכלכליים כאחד יש השפעה על יכולתם של הקצינים להשתלב בארגונים אזרחיים. העלאת רמות הביקורת הציבורית כלפי צה"ל, החלטותיו ותפקודו, כמו גם תהליכים של מיתון כלכלי במשק הישראלי, מצמצמים את הסיכויים של קצין פורש להשתלב בחברה האזרחית. אלו הם נתוני הפתיחה עימם צריך להתמודד הקצין.

לנתוני פתיחה כלליים אלו יש להוסיף את המטען האישי של הקצין, הכולל את הרשתות החברתיות שלו (הון חברתי) וכישוריו האישיים (הון אנושי).

מודל המחקר הראשי שהוצג, מציע כי להון החברתי ולהון האנושי יש משקל שווה בהשפעה על יכולת האינטגרציה של קציני צבא בכירים בקריירה אזרחית שנייה. יחד עם זאת, תוצאות המחקר מובילות לעדכון המודל.

מודל המחקר המעודכן כולל תהליך דו שלבי, לפיו תחילה יש חשיבות להון החברתי ולאחר מכן החשיבות ניתנת למרכיבי ההון האנושי. שני המשתנים הללו משפיעים בשלב הראשון

על היכולת להשתלב בארגונים עסקיים ולאחר מכן על היכולת להצליח ולהתקדם בקריירה האזרחית (באותו ארגון או בארגון אחר).

למשתנה הראשון, קרי הרשתות החברתיות, יש משמעות מובהקת בכל הקשור לנגישות למידע לגבי משרות זמינות או אפשרויות. המידע הזה הינו חיוני, מכיוון שהוא מועבר ברשתות חברתיות באופן כמעט בלעדי. משרות אלו אינן מפורסמות במודעות דרושים או בחברות כח אדם. למעשה, ללא הרשתות החברתיות, אשר מהוות אמצעי להעברת אינפורמציה, לא יכול מחפש העבודה לדעת על משרות זמינות. תהליך זה נכון חלקית לכל מחפש עבודה, אולם הוא אבסולוטי ביחס למשרות האליטה, לדוגמא משרות של מנכ"ל או חבר דירקטוריון, בהם מעוניינת אוכלוסיית המחקר (רובם ככולם של המרואיניים שמו דגש על מעמדה של המשרה האזרחית, מעבר לעניין ואתגר).

בשלב השני של המודל הדו שלבי, מודגשות יכולות ההון האנושי של הקצין. לכל משרה ישנם מספר מועמדים פוטנציאליים. אם נתעלם לרגע ממשתנים של העדפה אישית וסימפטיה, הרי שבעלי הארגון יהיו מעוניינים לגייס את העובד שיהיה בעל הכישורים המתאימים ביותר לביצוע העבודה. משרת ניהול דורשת, באחוזים כאלו או אחרים, יכולות ניהול, כישורי מנהיגות, מידה של הבנת המשק, הסביבה הארגונית, הלקוחות ותחום העיסוק. משרות מסוימות דורשות יכולות כלליות יותר, בעוד ומשרות אחרות דורשות התמחות ספציפית (למשל, חברה שמספקת שירותי ביטחון בתחום הימי דורשת היכרות עם הנושא). ככל שלמועמד יש הון אנושי מועיל יותר במונחים של כמות ואיכות (דרגה גבוהה יותר, השכלה גבוהה יותר וכן רלוונטיות ההון האנושי למשרה המוצעת), הרי שסיכויי ההצלחה שלו להתקבל ולהצליח בתפקיד עולים. מצד שני, ככל שההון האנושי שלו פחות תומך בדרישות המשרה עליה הוא מתמודד, הרי שסיכויי להתקבל ולהצליח יורדים.

תהליך האדפטציה אף הוא משתנה. ככל שהפער בין התפקוד הצבאי לתפקוד האזרחי גדול יותר, כך נדרשת מהקצין מידה גדולה יותר של התאמה לסביבה החדשה.

התאמה לסביבה החדשה היא ליבת תהליך ההשתלבות. היא מלמדת פעם אחת על יכולתו של הפרט להשתלב בקריירה האזרחית ופעם שנייה על יכולתו להתקדם בסביבה זו.

אם נדמיין לרגע תמונה, הרי שבתהליך האדפטציה יש חשיבות לציור עצמו, לפרטים, אך גם למסגרת של התמונה.

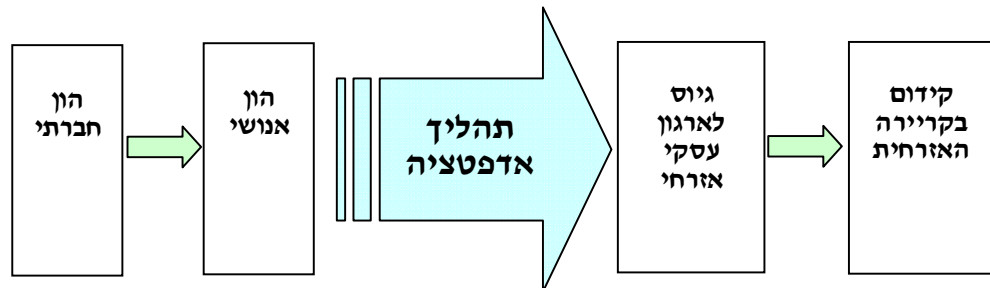
פרטי התמונה מהווים את התוכן, אותן דרישות תפקיד הנחוצות לשם ביצוע איכותי של התפקיד, במובנים של יכולת מקצועית וכישורים אישיים.

מסגרת התמונה מהווה את אותה תרבות ארגונית, צורת עבודה, תפיסה ניהולית, מאפיינים מבניים של הארגון וכו'.

כאמור, הצלחה בתפקיד האזרחי משמעה בראש ובראשונה השתלבות מוצלחת בסביבה החדשה. כמובן, שרמת הקושי בתהליך ההשתלבות עולה, ככל שהסביבה החדשה שונה מהסביבה הצה"לית, אליה היה מורגל הקצין לאורך עשרות שנים. השתלבות איכותית משמעה מתן תשומת לב הן למסגרת והן לפרטים ויכולת התאמה אישית לעולם המושגים החדש.

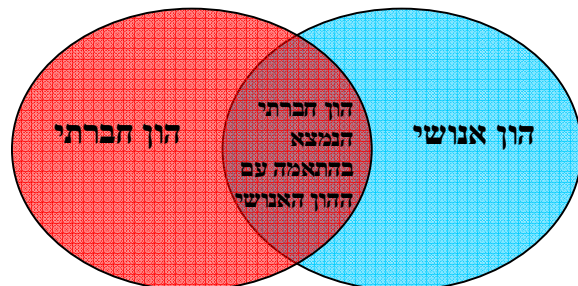
**סיכום ממצאי המחקר מלמד כי** לפורשי הצבא, באופן כללי, קל יותר להשתלב במערכות ביטחוניות, פרטיות וציבוריות, במשק הישראלי. ההסברים לכך טמונים בשילוב שבין יכולות הון אנושי (ידע אפריורי, ניסיון) ויכולות הון חברתי (קשרים מרובים עם מערכות ביטחוניות), יחד עם תהליך אדפטציה פשוט ומהיר יחסית. עקב אכילס מצוי דוקא במידת המוטיבציה והאתגר שרואה הקצין הבכיר בהשתלבות במערכת דומה לזו שהיה בה בעבר.

מודל מחקר ראשי זו שלבי מעודכן :



יש לציין, כמובן, פן של חפיפה בין ההון החברתי ובעיקר, במונחיה של Lin (1996), המשאבים החברתיים, לבין ההון האנושי (ראה שרטוט 1). כלומר, חלק מהרשתות החברתיות של האדם מבוססות על או קשורות לעיסוק שלו. כתוצאה מכך, יכולה להיות נטייה טבעית להתמקד בקשרים החזקים הללו כבסיס למציאת קריירה שנייה. מצד שני, ממצאי הראיונות מוכיחים כי אלו הקשרים החלשים, המזדמנים והבלתי מחייבים, שהובילו לקריירה השנייה (היכרויות רחוקות שמייצרות קשרים באופן מקרי). כלומר, הקשרים החזקים, שניתן לצפות שיהיה להם קשר להון האנושי (לדוגמא, אנשים עימם עבד בקריירה הצבאית), היוו משאב משני בלבד לגיוס לקריירה השנייה. כתוצאה מכך, **לא ניתן להצביע על קשר ישיר בין ההון האנושי ובמיוחד תחום העיסוק הצבאי, לבין הרשתות החברתיות שהובילו למציאת הקריירה השנייה.**

שרטוט 1 : חפיפה בין מרכיבי ההון החברתי ומרכיבי ההון האנושי



לעומת זאת, ניתן בהחלט להצביע על קשר, או התאמה, בין מרכיבי העיסוק הצבאי ומרכיבי העיסוק האזרחי (גם כאשר מי שהוביל למציאת אותה קריירה שנייה, לא היה לו קשר ישיר לתחום העיסוק). הדבר נכון במיוחד לעיסוקים מקצועיים, כמו תפקידים טכנולוגיים, מחשוב, או הנדסה, אולם הוא בא לידי ביטוי גם בתחומים אפורים יותר (למשל תפקידי ניהול כללים של תומכי לחימה, או משאבי אנוש). כלומר, בעת איוש המשרה הלכה למעשה מועלית על נס חשיבות ההון האנושי.

המסקנה המתבקשת היא שלתוכן של הקשרים החברתיים (אותם משאבים חברתיים במונחיה של Lin) היתה השפעה שולית על גיוס לקריירה שנייה. לעומת זאת, לקשרים החלשים (Granovetter) ולפרצות המבניות (Burt) היתה חשיבות רבה ביצירת נגישות למידע, המובילה להשתלבות במשרה בשוק העבודה האזרחי.

אחד ההסברים האפשריים לתופעה זו הוא מידה של תחרותיות בין אנשים המועסקים באותו תחום תוכן, תחרותיות שאינה קיימת בקרב אנשים מעולמות תוכן שונים. אותם קצינים בכירים שהתראיינו לעבודה ציינו, למשל, כי קיימת מחד קירבה בין חברי המטה הכללי (מטכ"ל) ומאידך ישנה תחרותיות ביחס להישגים בעולם העבודה האזרחי.

אלמנט נוסף שעלה מתוך הראיונות הוא המידה בה מעוניינים הקצינים להמשיך ולעסוק בתחום התמחותם – **עיסוק בתחום הביטחון** (בין אם בעסקים, או בפוליטיקה), או לפנות לתחום שונה לחלוטין.

ההבחנה היא עמוקה יותר ומקורה בהבדל, המוקצן כאן לצורך העניין בלבד, בין שני אבות טיפוס: אלו שפנו לתפקידים טכנולוגיים ואלו שפנו לתפקידים מבצעיים. קצינים בתפקידים טכנולוגיים התייחסו לשירותם הצבאי כמשלח יד, עיסוק, ואף במונחים של קריירה ראשונה. לעומתם, קצינים בתפקידים מבצעיים ראו בשירות הצבאי שליחות, משימה והשתמשו במונחים של פרויקט חיים. הבחנה זו הומשה בעבודתו של Moskos (1977) על צבא ארה"ב, בה הוא הבחין במעבר בין צבא כשליחות לצבא כמשלח יד (From Institution to Occupation).

כתוצאה מההבחנה בין שני סוגי הטיפוסים, ניתן להצביע על מסלולים נפרדים אליהם פנו הקצינים משני הקצוות הללו. אלו שראו בצבא משלח יד ומעסיק ככל המעסיקים הפוטנציאליים במשק, העדיפו להדגיש את הניסיון המקצועי הרחב, שיכול להיות רלוונטי לכל אחד מתחומי העיסוק במשק. הם ציינו את הידע הטכנולוגי – מקצועי שלהם ובחרו לפנות למגוון של ארגונים בקריירה השנייה, ללא כל קשר למידה בה ארגונים אלו מעורבים בנושאים ביטחוניים.



לעומתם, קצינים שעשו את הקריירה הצבאית שלהם בתחום המבצעי, התייחסו לידע שלהם כידע מחויב המציאות במדינת ישראל. הם יצאו מנקודת הנחה, בטיעוניהם, כי הביטחון הוא נושא ליבה בישראל ולהם, כמומחים בביטחון וכיוצאי הארגון המוביל בביטחון, יש תרומה ייחודית. בקריירה השנייה שלהם הם פנו לסביבה בה הביטחון הוא נושא ליבה, בין אם בפוליטיקה הארצית ובין אם בארגונים, שעוסקים בתחום הביטחון (תעשיות צבאיות וארגונים פרטיים).

**לסיכום**, ניתן לומר כי למרבית הקצינים יש שאיפה להמשיך לקריירה שנייה. הקריירה הזאת אמורה לספק את המוטיבציות שלהם במונחים של אתגר, גמישות תפקודית ותגמול כלכלי. רוב הקצינים שרואיינו לעבודה זו תיארו את השירות הצבאי שלהם כתרומה, שליחות והתנדבות. בקריירה השנייה מוטיבים של "לעשות לביתי", כמו גם היבטים של תרבות הפנאי (תחביבים, עיסוקים לא מקצועיים) צוברים תנופה. אין ספק כי שלוש המוטיבציות שצוינו הן בעלות חשיבות הן בעיני המגוייסים והן בעיני המגייסים.

הקצינים ציינו את היתרונות שלהם במונחים מקצועיים (יכולות ניהול, כישורים מקצועיים ומגוון תפקידים, שאין לאזרח מן השורה); במונחים מבניים (גיל פרישה צעיר יחסית, פנסיה צבאית כמקור הכנסה בטוח); ובמונחים סוציולוגיים (סטטוס של הדרגה ורשתות חברתיות). אחד מהמראיינים אף התייחס לפרישה ואמר: **"הפרישה נעשית בשיא היכולת התפקודית של הקצין. לולא האלמנט המובנה של הצבא, של גיל פרישה צעיר יחסית, הקצינים לא היו פורשים"**.

## שאלות למחקר המשך

שאלות המחקר ובעיקר ממצאי המחקר מעוררים כמה וכמה שאלות למחקר עתידי, וביניהן :

1. האם התפקיד שבו משתלב הקצין בקריירה אזרחית הוא תפקיד בעל תוכן ממשי, או שהוא תפקיד ייצוגי בלבד? השאלה משמעותית במיוחד באיוש של תפקידי דירקטוריון ותפקידי יו"ר.

2. האם התהליכים המתוארים בעבודה זו הם חובקי כל לכלל התפקידים בקריירה האזרחית, או שישנם הבדלים בין תפקידים במגזר האזרחי, מגזר פרטי ופוליטיקה?

3. מיהם הקצינים שפונים לתחום אחד על פני השני? האם ניתן למצוא חוט מוביל, הכולל משתנים של הון אנושי, הון חברתי ומאפיינים אישיותיים, שמחבר בין האנשים שפנו למשל לפוליטיקה, לעסקים פרטיים או למגזר הציבורי?

4. האם יש צורך במאפיינים ייחודיים על מנת להשתלב בתחום מסויים, כמו פוליטיקה או מגזר עסקי, במונחים של הון אנושי והון חברתי?

## ביבליוגרפיה

- אלחאגי, מ. ובן-אליעזר, א. (2003) עורכים. **בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**. הוצאת הספרים של אוניי חיפה.
- ארז, י., שביט, י. וצור, ד. (1993). **האם קיים אי שיוויון עדתי בסיכויי הקידום בצה"ל? מגמות, ל"ה, 1, 23-37**.
- ארז, ר. (2003). **יחסי הדרג האזרחי והדרג הצבאי בישראל: קשרי גומלין ודרכי בקרה**. מזכר 68, בעריכת ארז, ר., מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל אביב.
- בן אליעזר, א. (1988). **צבאות, סטטוס ופוליטיקה: דור ילידי הארץ וההנהגה בעשור שקדם להקמת המדינה**. אוניברסיטת תל אביב: עבודת דוקטורט בחוג לסוציולוגיה.
- בנק ישראל (2003). **דו"ח בנק ישראל: נספח סטטיסטי**.  
[www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/d2003ta1.htm](http://www.bankisrael.gov.il/deptdata/mehkar/doch03/heb/d2003ta1.htm)
- בנק ישראל (2004), **דו"ח בנק ישראל לשנת 2004**.  
<http://www.bankisrael.gov.il/publheb/publheb.htm>
- הורוביץ, ד. וליסק, מ. (1990). **מצוקות באוטופיה – ישראל – חברה בעומס יתר**. הוצאת עם עובד.
- ויגודה, ע. וויבל, פ. (2001). **ביצועי המגזר הציבורי בישראל: ניתוח עמדות אזרחים והערכת מצב לאומית**. אוניברסיטת חיפה, הפקולטה למדעי החברה.
- יריב, ד. (1980). **השתלבות קציני צה"ל בכירים במשק האזרחי והלימה בין הקריירה הצבאית לקריירה האזרחית**. עבודת גמר לתואר מוסמך במינהל עסקים.
- כהן, נ. (28.7.04). **האוצר מעוניין לקצץ 2 מיליארד שקל בתקציב הביטחון**. הארץ, מוסף כלכלה ועסקים.
- כהן, ס. וסולימן, א. (1995). **צה"ל – מצבא העם לצבא מקצועי**. מערכות, 341, 2-17.
- כהן, ס.א. (2003). **היחסים המשתנים בין החברה והצבא בישראל**. בתוך: אלחאגי, מ. ובן-אליעזר, א. (עורכים). **בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**. הוצאת הספרים של אוניי חיפה, 103-124.
- לוי, י. (2005). **הצבא ושוק העבודה: המודל התאורטי וההשלכות הישראליות**. נייר מחקר מס' 1, המחלקה למנהל ולמדיניות ציבורית, ביה"ס לניהול, אוניי בן גוריון בנגב.
- ליסק, מ. (1999). **ייחודיות ונורמליזציה ביחסי צבא-ממשל בישראל (עמ' 227-246)**. בתוך: כהן-אלמגור, ר. (עורך), **סוגיות יסוד בדמוקרטיה הישראלית**. הוצאת הקיבוץ הארצי.

ליסק, מ. (2001). האתוס הביטחוני והמיתוס של ישראל כחברה מיליטריסטית. **תרבות דמוקרטית**, 4-5, 187-211.

מטרס, י., נועם, ג. ובר חיים, א. (1984). **חניכי ישראל במעבר לבגרות: דפוסי לומדים, שירות צבאי ותעסוקה**. ירושלים: מכון ברוקדייל לגרונטולוגיה.

ממן, ד. (2004). **הכלכלה הגדולה בישראל: מבעלות מוסדית לבעלות פרטית**. באר שבע, המחלקה למדעי ההתנהגות.

ממן, ד. (1989). **הקריירה השניה של הקצונה הבכירה והאליטות האזרחיות בישראל**. עבודת גמר לתואר שני, החוג לסוציולוגיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

ממן, ד. (1988). **הקריירה השניה של הקצונה הבכירה והאליטות האזרחיות בישראל**. עבודת גמר לתואר שני, החוג לסוציולוגיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים.

נבו, ב. ושור, י. (2001). **נשים בצה"ל**. הוצאת המכון הישראלי לדמוקרטיה.

פדחור, ר. (2003). **"תרבות הביטחון" הישראלית – מקורותיה והשפעתה על הדמוקרטיה הישראלית**. **פוליטיקה**, 10, 87-117.

פלוג, ק. (2003). **התפנית בפעילות וההתפתחויות בשוק העבודה**. דו"ח בנק ישראל לשנת 2003.

פרי, י. (2003). **מתקשורת מתגייסת לתקשורת מבקרת**. בתוך: **יחסי הדרג האזרחי והדרג הצבאי בישראל: קשרי גומלין ודרכי בקרה**. מזכר 68, בעריכת ארז, ר., מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל אביב.

פרי, י. (1985). **דפוסי הזיקה של צה"ל למערכת הפוליטית בישראל**. בתוך: יריב, א. (עורך). **מלחמת ברירה**. תל אביב.

פרי, י. (1990). **השמנת, החתול וכיפה אדומה**. **פוליטיקה**, 35, 41-43.

פרס, י. ויער יוכטמן, א. (1998). **בין הסכמה למחלוקת**. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

קליין, ד. (2003). **המדיניות הכלכלית נוסח 2003 - פרספקטיבה היסטורית**. מתוך פרסומי בנק ישראל.

רוזנהק, ז., ממן, ד. ובן-ארי, א. (2003). **הסוציולוגיה של חקר הצבא, צבאיות ומלחמה בישראל: מרכזיות מקומית ושוליות עולמית**. בתוך: אלחאגי, מ. ובן-אליעזר, א. (2003) עורכים. **בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה**. הוצאת הספרים של אוני' חיפה, 185-214.

תלמוד, א. ובראט, ו. (2004). *הון חברתי: סקירה ביקורתית מהסוציולוגיה של הרנטה. סוציולוגיה ישראלית.*

Arian, A. (2003). **Israeli Public Opinion on National Security 2003.** Memorandum 67, Jaffee Center for Strategic Studies, Tel Aviv University.

Azarya, V. & Kimmerling, B. (1980). *New Immigrants in the Israeli Armed Forces.* **Armed Forces & Society**, 6, 455-482.

Becker, G. S. (1993). **Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education** (3rd ed.). Chicago/London: The University of Chicago Press with The National Bureau of Economic Research.

Bian, Y. (1997). *Indirect ties, network bridges, and job searches in China.* **American Sociological Review**, 62, 366-385.

Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital.* In Richardson, J.G. (Ed.) **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education.** New York: Greenwood. Pp. 241-258.

Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. & Tsai, W. (2004). *Taking stock of network and organizations: a multilevel perspective.* **Academy of Management Journal**, 47, 6, 795-817.

<http://aom.pace.edu/amjnew/december2004/guest.editorial.pdf>.

Burt, R. (1992). **Structural Holes: The Social Structure of Competition.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Carmeli, A & Tishler, A. (2004). *Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: a multivariate analysis.* **Managerial and Decision Economics**, 25, 6-7, 299-315.

Coleman, J. (1988) *Social Capital in the Creation of Human Capital.* **American Journal of Sociology**, 94, 95-120.

- Etzioni, A.A. (1975). **Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: Free Press.
- Gal, R. & Cohen, S.A. (2000). *Israel: Still Waiting in the Wings*. In: Moskos, C.C., Williams, J.A. &
- Granovetter, M.S. (1973). *The strength of weak ties*. **The American journal of sociology**, 78, 6, 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1995). **Getting a job: a study of contacts and careers**. 2<sup>nd</sup> ad. Chicago: University of Chicago Press.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). *The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization*. **Administration & Society**, Vol.33, 4, 403-432.
- Huselid, M.A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. **Academy of Management Journal**, 38, 3, 635-672.
- Inbar, E. (1998). *Israeli national security 1973-96*. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 555, 62-81.
- Johnson, J.M. (2002). *In Depth Interviewing*, Ch. 5. In: **Handbook of Interview Research: Context & Method**. Ed. Gubrium, J.F & Holstein, J.A. Sage Publications.
- Kadushin, C. (2004). *Some Basic Network Concepts and Propositions*, Ch. 2, In: **Introduction to Social Network Theory**.  
<http://home.earthlink.net/~ckadushin/Texts/Basic%20Network%20Concepts.pdf> .
- Lin, N. & Dumin, M. (1996). *Access to occupations through social ties*. **Social Network**, 8, 365-385.

- Lin, N. (2001). **Social Capital: A Theory of Social Structure and Action**. Cambridge University Press, New York.
- Maman, D. (1997). *The Elite Structure in Israel: A Socio-Historical Analysis*. **The Journal of Political and Military Sociology**, 25, 25-46.
- Maman, D. & Lissak, M. (1996). *Military-civilian elite networks in Israel: a case study in boundary structure*. In Frankel, B. (Ed.) **A Restless Mind**. Frank Cass & Co., 49-79.
- Mann, M. (1987). *The Roots and Contradictions of Modern Militarism*. **New Left Review**, 162, 35-50.
- Mills, C.W. (1956). **The Power Elite**. New York: Oxford University Press.
- Moskos, C. (1977). **From Institution to Occupation: Trends in Military Organization**. *Armed Forces & Society*, 41, 41-50.
- Moskos, C.C. & Burk, J.B. (1994). *The postmodern military*. In Burk, J.B. (Ed.). **The Military in New Times: Adapting Armed Forces to a Turbulent World**. Boulder, CO: Westview Press.
- Nahavandi, A. (1997). **The Art and Science of Leadership**. Prentice Hall, NJ.
- Odendahl, T. & Shaw, A.M. (2002). Interviewing Elites, Ch. 15. In: **Handbook of Interview Research: Context & Method**. Ed. Gubrium, J.F & Holstein, J.A. Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1994). **Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Portes, A. (1998). *Social capital: its origins and applications in modern sociology*. **Annual Review of Sociology**, 24, 1-24.

- Seidel, M.L., Polzer, J.T. & Steward, K.J. (2000). *Friends in high places: the effects of social networks on discrimination in salary negotiations*. **Administrative Science Quarterly**, 45, 1-24.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of Leadership**. New York, Free Press.
- Van Fleet, D.D. & Yukl, G.A. (1986). (Eds.). **Military Leadership: An Organizational Behavior Perspective**. JAI Press.
- Yukl, G.A. (1981). **Leadership in Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.