

# גם אחרי מלחמת חרבות ברזל -

הסיפור על שילוב נשים בלחימה הוא סיפור על צה"ל ולא סיפור על נשים

ד"ר רוני טמיר, 2024 | שנה ל-7 באוקטובר

המאמר מבוסס על מחקר הדוקטורט של הח"מ<sup>1</sup> שעסק במדיניות שילוב מגדרי בצה"ל מנקודת מבטם של מקבלי החלטות, בעשרים השנים הראשונים של המאה ה-21. להלן יוצגו תמונת המצב בשדה טרם מלחמת "חרבות ברזל", ניתוח מדיניות הצבא בתחום שילוב מגדרי בתקופה הנחקרת, הצגת התפניות בשדה בעקבות המלחמה, והשלכותיהם האפשרויות על שילוב מגדרי לעתיד לבוא.

## תמונת מצב

ככלל, מדיניות כוח האדם של הצבא באה לידי ביטוי באוסף של החלטות מסוגים שונים ובדרגים שונים, שהסך הכולל שלהן מייצר את מבנה ההזדמנויות של המתגייסים והמתגייסות. בעשורים הראשונים למאה ה-21 התקבלו החלטות בסוגיות של מדיניות שילוב מגדרי, שעל פניו יכולות להיתפס כהחלטות סותרות. מצד אחד, בכל האמור לפתיחת הזדמנויות חדשות לשילוב נשים ולשירות משולב מגדרי בעיקר באזורי הלחימה, נפתחו גדודי הגנת גבולות חדשים<sup>2</sup> והוקמה תשתית מקצועית וארגונית שמאפשרת את השירות המגדרי המשותף ביחידות הלחימה (כמו למשל מרפאות נשים, מבנים מותאמים למגורי נשים וגברים, והכשרה מותאמת לפיקוד על יחידות מעורבות מגדרי); בוטל הגיבוש הממייך נשים ללחימה ובמקום זאת, כלל הנשים המעוניינות בכך הוזמנו להתנדב ללחימה; מוסדה פניה יזומה של חיל האוויר למועמדות לקורס טייס; הורחבה הזדמנות מועמדות לקורס חובלים להתמייך בשני מחזורי גיבוש בשנה (כמו המועמדים הגברים); וצומצם הפער במרכיבי המיון הראשוני בין מועמדות לשירות לבין מועמדים לשירות.

עבור נשים יוצאות החינוך הממלכתי-דתי, המבקשות להתגייס לצה"ל, יצר הצבא מענים ברמות שונות: סומנו יחידות שבהן מתאפשר להן לשמור על צביון דתי-יהודי, ככל האפשר; תשומת לב מיוחדת ניתנה לחצאיות המדים שסופקו למתגייסות וכן להבטחת "עזרת נשים" בבתי הכנסת הצבאיים; ומעל לכל, נכתבה פקודה לקליטתן של יוצאות החינוך הדתי-לאומי ומונו בעלי תפקידים שעוקבים אחרי מימוש פקודה זו.

בנוסף למהלכים הנ"ל, בשנים אלו, הצבא ביקש וקיבל אישור להרחיב את מספר התפקידים שבהם נשים ישרתו, על פי סעיף 16א לחוק שירות ביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו-1986, כך שעלה בהתמדה שיעור הנשים המשרתות שירות חובה השווה באורכו לשירות החובה של גברים.<sup>3</sup> בהתאמה לכל המהלכים הללו, עמד שיעור המשרתות בתפקידי לוחמות בשנת 2019 על מעל 8% מסך המתגייסות (לעומת כ-2% בעשור שקדם לכך); שיעור הנשים בקרב כלל משרתי מערכי ההתרעה, מחשוב וסייבר עמד על כ-50%; ואילו שיעור המתגייסות בוגרות החינוך הדתי-לאומי עבר את ה-25%<sup>4</sup> מקרב אוכלוסייה זו.

1 | "צבא עושה מגדר", 2022, חיבור לצורך קבלת תואר שלישי חוג לסוציולוגיה, אוניברסיטת ת"א. מתודולוגית המחקר: לעקוב אחר חמישה מקרים המדגימים סוגיות שילוב מגדרי מרכזיות, תוך ניתוח שני סוגי מקורות, האחד, תשעת הפרוטוקולים של ועדת שגב שדנה במכלול סוגיות העומק המרכיבות את מודל שירות הנשים בצה"ל בשנת 2007; והשני, 35 ראיונות עם שותפים בכירים בהליכי קבלת החלטות בסוגיות השילוב המגדרי בצה"ל בתקופה הנחקרת

2 | בשםם הלא רשמי - "הגדודים המעורבים".

3 | בשנת 2002 עת התיקון לחוק, הוכנסו אליו 16 תפקידים ונכון לשנת 2020 עלה מספרם ל-57. מקור: תקנות שירות ביטחון (קביעת תפקידים לנשים בהתנדבות), תיקון התשפ"א-2020.

4 | נתוני חטיבת התכנון והמחקר של צה"ל (2020).

לצד מהלכים אלה לקידום שילוב נשים, באותה תקופה, התקבלו גם שורה של החלטות שהחזירו אחור, בלמו או הפחיתו מיוקרת שירותן של נשים. החלטה עקרונית שהתקבלה הייתה לחלק את יחידות הלחימה לשתי קטגוריות. קטגוריה של "יחידות חוד", שאליה נכנסו יחידות הלחימה המסתערות, שמותגו כיוקרתיות יותר, וברובן ככולן אין נשים, וקטגוריה של "לחימה רגילה", שאליה הוכנסו כלל היחידות המעורבות מגדרית. למותר לציין, שהיחידות המשויכות לקטגוריה הראשונה זוכות בהגדרה, לעדיפות מובהקת בהקצאת משאבים, קשב פיקודי ואף בהטבות ברמת הפרט (אתר צה"ל, 2018). בנוסף לנ"ל, במערכי לחימה שבהם שולבו נשים, הן לא תמיד זכו לממש את יכולותיהן הקרביות שאליהן אומנו והוכשרו, או שההזדמנות שקיבלו הייתה חלקית או מסויגת. לדוגמה, צלפיות שאומנו והוכשרו לתפקידן, לא הוכנסו לפעילות ברצועת עזה למרות המחסור הרב במקצוע הצליפה; בתוך יחידה של גדודים מעורבים התקבלה החלטה על הקמת מחלקת חוד על טהרת הגברים שתשמש ל"מבצעים מיוחדים" ובכך סומנו הנשים כלוחמות "סוג ב"; בעת מינוי ראשון של מפקדת לכלי שיט "דבורה", התקבלה החלטה להפריד בין כלי "בט"ש קרוב" (ביטחון שוטף - ה.ט), שרמת הסיכון שבהם נמוכה יותר לבין כלי ה"בט"ש הרחוק, וכמובן לייעד את האישה לפיקוד על הכלים מהסוג הראשון; נשים הוצאו מההשלמה היוקרתית "להב" בבה"ד 1 (בית הספר לקצונה) וכלל קציני וקצינות ההגנה נשלחו לבצע את ההשלמה המקצועית שלהם בבסיס ההכשרה החילי, בניגוד לכלל קציני וקצינות צה"ל באשר הם.

אמנם בחלק מהמקרים המתוארים מעלה התקבלו החלטות חדשות הסותרות או מתקנות החלטות שקדמו להן (כמו למשל, מינוי נשים לשרת בכל ספינות ה"דבורה"), אך נראה כי דינמיקת קבלת ההחלטות בנוגע לשילוב נשים בלחימה היא של בחינה, פקפוק ולעיתים גרסיה, גם אחרי שכבר מתקבלת החלטה לשלבן.

## ניתוח המדיניות

**לגיטימיות חברתית כהיגיון-על:** בניתוח שנעשה במטרה להסביר מדיניות מורכבת זו, מנקודת מבטם של מקבלי ההחלטות, עולה כי שיקולים מבצעיים ושיקולים בירוקרטיים של "מילוי השורות", אשר לרוב הצהרת המערכת מובאת בשמם, הנם רק חלק מהשיקולים המעצבים את מדיניות כוח האדם, הלכה למעשה. שיקול חשוב לא פחות ולעיתים מכריע, הינו שיקול השאיפה ללגיטימציה חברתית של הצבא, שבלעדיה, לתפיסת הבכירים, הוא יתקשה לתפקד כ"צבא העם"<sup>5</sup> בחברה הישראלית. יתרה מכך, המחקר מעלה כי שאיפתו של צה"ל ללגיטימיות חברתית רחבה מסבירה פערים בין ייעודו המוצהר של הצבא לבין פרקטיקות הפעולה שננקטות בפועל. כמו כן, המחקר מסביר את עמידתם של מקבלי ההחלטות בצבא כנגד כוחות חברתיים שנתפסים חזקים בשדה, במקרים שעולה החשש מפני התערעות הלגיטימיות המוסדית. **במילים אחרות, הטענה היא כי במידה רבה צה"ל "עושה מגדר", בין אם הוא משעתק יחסי מגדר ובין אם הוא פורס אותם. שיקולי ההכרה החברתית והציפייה להשתתפות רחבה בשירות הם בעלי משקל רב במדיניותו.**

5 | בשנת 2022, בלחץ בג"ץ התקבלה החלטה, על הצבת קריטריונים לנשים לכניסה לחלק מיחידות אלו. קריטריונים אלו זוכים לביקורת מכוונים שונים ולא ברור עדיין אם הם אכן מאפשרים כניסת נשים או משמשים כחיץ אל מול פריצת גבולות זו.

6 | תיאורי המקרה המובאים כאן נחקרו לעומקם בעבודת הדוקטורט.

7 | "צבא העם" - מושג רחב שבהקשר הנוכחי מקפל בחובו את היכולת לזכות בכוח אדם איכותי, בעלויות מינימאלית, וחשוב מזה, את תמיכת הציבור בפעילות הצבא ובמימונו.

**השחקנים בשדה:** החל משנות ה-80 של המאה ה-20, בואך העשור הראשון של המאה ה-21, התקיימו בו-זמנית שני תהליכים. כניסה רחבה של נשים ליחידות שדה וליחידות לוחמה, שנפתחו בפניהן ועלייה בייצוג גברים בני הציונות הדתית, באותן יחידות ממש. רבות נכתב על תקופה זו והמתח שהיא הביאה עימה לתוך הצבא (למשל, הבר ושרביט-ברוך, 2013; לוי, 2015; עידן יונה ופדן, 2018). לענייננו, תקופה זו התאפיינה בנוכחות של אזרחים בעלי עניין בתוך הצבא ובתקשורת ישירה בין רבנים לקציני צה"ל בדרגי השדה. מדיניות הצבא לא התנגדה לאלו ובעקיפין אף עודדה אותן.<sup>8</sup> התנהלות צה"ל בסוגיות תפר אלו, שבין החברה לצבא, הביאו חוקרים לראות בו ארגון מובל, שלא בהכרח מצליח לייצר לעצמו אוטונומיה בקבלת החלטות בתחום כוח האדם (דרורי, 2012; ליבל וגל, 2012).

עם הזמן, המערכת הצה"לית הפנימה את משמעות המפגשים עם הנציגים החברתיים וסימנה אותם כבעלי פוטנציאל לסכן את דימוי הצבא ולערער את הלגיטימיות שלו. במטרה למזער נזקים מסוג זה, בעשור השני של המאה ה-21, הובנו מחדש היחסים, הקשרים והמפגשים בין נציגים אזרחיים, מכל קצוות החברה, לבין נציגי צה"ל, העוסקים בסוגיות חברתיות רגישות. כך, לא התקיימו יותר דיונים רחבי משתתפים בסוגיות עקרוניות, ונאסר על מפקדים בשדה להיות בקשר ישיר עם גורמים אזרחיים. תחת זאת, הצבא מיסד פרקטיקה של מפגשים ישירים בהובלת קצינים בכירים, עם גופים חיצוניים המעוניינים בכך. **כפועל יוצא ממדיניות זו, הצבא יצר לעצמו חופש פעולה, שאפשר לו קבלת החלטות פרטניות עבור כל מקרה של שילוב מגדרי לגופו, מבלי להתחייב על מדיניות כוח אדם גורפת. בנוסף, מקבלי ההחלטות בתקופה זו ראו עצמם כמי שהצליחו לתמרן בין לחצים ומתחים וביססו את מקומם כבעלי אוטוריטה מוסכמת לקבל החלטות שבמחלוקת.**

**הצבא כמגן אחדות העם:** המתח בין הקבוצות בחברה הישראלית מוצג בדרך כלל כאתגר עבור הצבא, אשר צריך חיילים וחיילות מכל חלקי החברה הישראלית, אם מטעמי מילוי השורות ואם בבדי לבסס את מעמדו כצבא העם. על פניו, מקבלי ההחלטות אכן הציגו את הבקשות הסותרות שהגיעו בדרך כלל מצד ארגוני נשים מזה, ורבנים ונציגי הציבור הדתי מזה, כאתגר עבורם. אולם, ניתוח מעמיק של דינמיקת קבלת ההחלטות בשדה המגדרי הנפיץ מראה כי ככל ששוכללו מנגנוני השליטה של הצבא בשדה, כמתואר מעלה, למדו מקבלי ההחלטות להפוך את המתח הכרוך בהחלטות שבמחלוקת לכלי שימושי עבורם. כך, הצבא הרוויח טווח תמרון בכל החלטה מחדש, ובו בזמן גם התחזקה הלגיטימיות שלו **כארגון שאינו רק שומר על העם אלא גם שומר על אחדות העם.** במבחן התוצאה, הצבא לא יצא ניזוק ואולי אפילו נשכר מהמתח שבין הקבוצות כפי שכבר פורט מעלה, שכן נשים וגברים דתיים המשיכו להשתלב בצבא, על פי ניתוב מקבלי ההחלטות. יתרה מכך, ככל שדברים אמורים בלגיטימיות של צה"ל, בסקר שהתקיים ביוני 2023, בשיאו של הדיון על הרפורמה המשפטית, הצבא זכה לשיעור אמון של 85.5% (!) מהציבור היהודי בישראל, הרבה מעבר למוסדות אחרים שנמדדו במקביל (הרמן וחבריה, 2024).

**היגיון הגבריות כחסם שלא נס לחו:** בהלימה למחקרים קודמים שהתקיימו בתחום (למשל עמרם-כץ, 2017; Herzog, 2019), גם המחקר שעליו מבוסס מאמר זה עמד על ההגיונות השונים המעצבים את שיקולי מקבלי ההחלטות בשדה. בקצרה נאמר, כי ההגיונות, המבטאים תפיסת עולם שונות ואף מתבטאים בפרקטיקות של שילוב מגדרי או מניעתו, נפגשים בשדה קבלת ההחלטות ומתחרים ביניהם, כל פעם

8 | דוגמאות בהן הצבא פנה לעזרתם של מומחים אזרחיים בנושאים אלו: מינוי צוות הבדיקה ליישום פקודת ה"שילוב הראוי" בראשות סא"ל במילואים ואיש מכינת עלי, ילון פרחי; הקמת וועדת "שגב" ששמה לה למטרה לעצב את שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא, בראשות האלוף במילואים (יהודקה'ה שגב).

מחדש, על ההכרעה בסוגיה ספציפית שעל הפרק. חלק מההגיונות הנם הגיונות מדוברים שבדרך כלל למקבלי החלטות נוח לשים אותם במוקד השיח, למשל, ההיגיון המבצעי, הטוען להעדפת שיקולים מבצעים באופן ענייני ומקצועי, בכל החלטה; ו-היגיון צבא העם, שכפי שהוצג מעלה, רואה ערך בהכללת קבוצות המשרתים השונות תחת כנפי השירות הצבאי ואגב כך, ביסוס הלגיטימיות של הצבא כמוסד שבקונצנזוס.

לעומתם, הגיונות אחרים הם פחות מדוברים ואף מושתקים ולמעשה יש צורך לחלצם מתוך הטקסטים או מתוך ההתנהלות בפועל. כך, היגיון הגבריות שמעדיף גברים על פני נשים לכל משימה צבאית ופועל לחזק את האתוס של "הגבר הלוחם" כאבן יסוד בקיומו של הצבא; ההיגיון הדתי-לאומי, ששואף להפריד מהותית בין שירות גברים לשירות נשים מטעמים של אידאולוגיה מגדרית שמרנית ומטעמים פרקטיים של שמירה על סביבה נוחה לחיילים דתיים כאחד; ההיגיון הליברלי, הדוחף לשוויון הזדמנויות לכלל המשרתים והמשרתות; וההיגיון הביורוקרטי המבקש לחסוך ולייעל את הצבא וכן למלא את שורותיו. תקצר היריעה מלתאר כאן את משמעותיותו של כל אחד מההגיונות לשדה קבלת החלטות. לעניינו של דיון זה, ככל שנרצה להבין את סיכוייהן של נשים להשתלב באופן מלא ושוויוני בצה"ל, חשוב לעמוד על מקומו של היגיון הגבריות, שהכותבות הפמיניסטיות הצביעו עליו במחקרים קודמים (למשל, יזרעאלי, 1999; Enloe, 1983). והוא שב ועלה גם בניתוח המקרים במחקר שלי. הגם שמקבלי החלטות הצניעו היגיון זה ככל יכולתם, בכל פעם שנדון שילוב נשים ביחידות או בתפקידי לחימה מאתגרים, צף ועלה מחדש הטיעון של אי התאמתן בגין מינן או "טבען". כך, היגיון הגבריות היה ונותר החסם המרכזי המונע מנשים להשתלב ביחידות ליבת הלחימה בצה"ל, וממילא מלהתקדם לתפקידי המפתח הבכירים בצבא.

## מלחמת "חרבות ברזל" - התפניות וההשלכות

על פניו, נדמה כי בהקשר של שילוב מגדרי בצה"ל התפנית המרכזית הרלוונטית היא ביצועי לוחמות בשדה הקרב, כפי שניתן ללמוד מהציטוט הבא:

"..... הרמטכ"ל פגש את הטנקיסטית ואמר: כמו שאתם מכירים, ובעיקר מכירות, יש שיח בחברה הישראלית בשנים האחרונות, על האם נכון או לא נכון שנשים תהיינה בשירות קרבי. אני אומר לכן, לפעמים צריך לדבר הרבה כדי להסביר משהו. ניסינו את זה בהכשרות, ניסינו את זה באימונים, ניסינו את זה בפעילות מבצעית בשגרה. אבל כאן, קיבלנו תשובה שהיא ללא מילים, תשובה של עשייה ושל לחימה" (זיתון, 2023).

למרות הכרה מפורשת זו ביכולותיהן ובתרומתן של נשים ע"י הרמטכ"ל וע"י בכירים אחרים, עד כה לא פורסמו החלטות מדיניות שילוב מגדרי חדשות מטעם הצבא, שזועק למחסור בכוח אדם בעיקר ביחידות הקרביות שלו. תפנית נוספת, שיש הרואים בה תפנית משמעותית בעטייה של המלחמה, היא החלטת בג"ץ על גיוסם של הגברים החרדים לאלות, אשר מחייבת את צה"ל להמציא להם סביבת שירות חד-מגדרית מותאמת. לטענתי, למרות הפרופיל הציבורי הגבוה של הנושא, הסיכוי שגברים חרדים יגויסו בהיקפים שאכן ישפיעו על ההווה הצבאית עדיין אינו נראה בעין. יתרה מכך, לחברה החרדית אין כיום מוטיבציה להשפיע על מהותו של הצבא ובכך היא נבדלת מקבוצות חברתיות אחרות המגייסות את כוחן הפוליטי להשפעה על מדיניות כוח האדם של צה"ל.

לעומת אלו, ובהלימה לניתוח שנפרס מעלה, אטען כי המפנה הרלוונטי לענייננו, שחל בעקבות המלחמה, אינו קשור בלחימת הנשים ובגבורתן אלא במקומו של הצבא בחברה הישראלית. כך, מקומו של צה"ל

כמבצר הלגיטימיות ומגן אחדות העם, התערער מאד בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", כאשר מתרבים הסימנים לפוליטיזציה שעובר הצבא, על אפם וחמתם של מפקדיו הבכירים. מפנה זה נמצא בימים אלו בעיצומו, ולא ניתן עדיין לנבא כיצד הצבא יצא ממנו, והאם, ועד כמה, יצליח לקנות חזרה את אמון הציבור בכלל, ובנושאים הכרוכים בסוגיות חברתיות רגישות, בפרט.

בראייה קדימה, הנחת העבודה שלי כי ככלל, ההגיונות המתוארים מעלה עדיין יהיו בתוקף כחלק משיקולי המדיניות הצה"לית, אך יתכנו שינויים מהותיים באופן השפעתם על השדה. כך, ככל שהצבא יצליח להחזיק באוטוריטה עצמאית-יחסית בקביעת מדיניות כוח האדם שלו, הסיכוי שהגיונות שונים יבואו לידי ביטוי עולה, ובהתאמה עולה הסיכוי לקידום שוויון מגדרי מהותי, שיהלום את יכולותיהן המוכחות של נשים ולצרכי השעה. לעומת זאת, ככל שהאוטוריטה של הצבא תישחק, קבוצות חברתיות עלולות להשפיע על מדיניות זו באופן בוטה וחד יותר, ובמילים אחרות - **מאבקים מהמגרש הלאומי צפויים לגלוש גם לשדה זה ללא וויסות**. אף שגם בעבר השדה לא היה חף מהשפעות אלו, על פי המתווה המתואר מעלה, הן עלולות להפוך לחזות הכל. במקרה שכזה, ליכולותיהן של נשים בשדה הקרב תהיה השפעה שולית, אם בכלל, על מדיניות כוח אדם המתעצבת.

## ביבליוגרפיה

- אתר צה"ל (2018). אילו הטבות תקבלו, ומה הזכויות שלכם? המדריך המלא ללוחמי החוד. <https://www.idf.il>
- דרורי, ז' (2012). הרווח בין הכומתה לכיפה: כיצד מתמודד צה"ל עם תהליך ההדתה? בתוך י' גל ות' ליבל (עורכים), בין הכיפה לכומתה: דת, פוליטיקה וצבא בישראל (עמ' 115-150). מודן.
- הבה, כ' ושרביט-ברוך, פ' (2013). שירות נשים בצה"ל המשך התקדמות או נסיגה לאחור? המכון הישראלי לדמוקרטיה; INSS - המכון למחקר ביטחון לאומי. <https://www.idi.org.il/books/5087>
- הוועדה לעיצוב שירות הנשים בצה"ל בראיית העשור הבא (ספטמבר 2007). דו"ח הוועדה. <http://Main.knesset.gov.il/Activity/Committees/Foreignaffairs/Legislationdocs/Report-Wom.pdf>
- הראל, ע' (2019). שילוב הטנקיסטיות בצה"ל: הצבא מזגוג בעמדתו - ואמינותו נפגעת. הארץ. <https://www.haaretz.co.il/News/Politics/2019-12-29/Ty-Article/Premium/0000017f-E23b-D9aa-Afff-Fb7bff510000>
- הרמן, ת., ענבי, עץ, קפלן, י., וספודניקוב, א. א. (2024). מדד הדמוקרטיה לשנת 2023. המכון הישראלי לדמוקרטיה. <https://www.idi.org.il/articles/53366>
- זיתון, י. (2023) הרמטכ"ל פגש את הטנקיסטיות: "יש שיח על שירות קרבי לנשים, וקיבלנו תשובה ללא מילים". [Ynet. https://www.ynet.co.il/news/article/rkgzqmqbp](https://www.ynet.co.il/news/article/rkgzqmqbp)
- תזכיר חוק שירות ביטחון (תיקון מס'...) התשפ"א-2021, תיקונים 16 א ו 19. משרד המשפטים. <https://tinyurl.com/2uh4cdch>
- יזרעאלי, ד' (1999א). מיגדור בשירות הצבאי בצה"ל. תיאוריה וביקורת, 14, 85-111.
- לוי, י' (2015). המפקד האליון. התאוקרטיזציה של הצבא בישראל. הוצאת עם עובד והמכללה האקדמית ספיר.
- עידן-יונה, מ' ופדן, כ' (2018). שירות נשים לוחמות בצה"ל - המהפכה הנבלמת. עדכן אסטרטגי, 20(4), 89-100.

עמרם־כץ, ש' (2017). בין הקפה לרובה: מודלים של שירות נשים בצה"ל. בתוך ע' לומסקי־פדר וא' ששון־לוי (עורכות), מגדר וצבא בישראל (עמ' 58-81). ון ליה.

Enloe, C. H. (1983). Does khaki become you? the militarization of women's lives. South End Press  
Herzog, H. (2019). Are women really equal in the people's army? A gender perspective on the Israel defense forces. In R. Engell, & M. Alam, (Eds.). Woman and gender perspectives in the military (pp. 153-172). Georgetown University Press

**ד"ר רוני טמיר**, עמדה בראש מערך מדעי ההתנהגות של צה"ל, שם רכשה ניסיון מגוון בייעוץ להנהלה בכירה בתהליכים אסטרטגיים של שינוי תפיסתי וארגוני, בפיתוח מערכות הערכת עובדים ובמחקר ארגוני (שחרור מצה"ל בדרגת אל"מ).

כתבה דוקטורט העוסק בקידום שוויון מגדרי בצה"ל. לפני כ-7 שנים הקימה בשותפות את חברת הייעוץ "Virtue", המתמחה באסטרטגיה, מדיניות, וכן קידום שוויון מגדרי וגוון בארגונים. מרצה ומדריכה יועצים ארגוניים בתחילת דרכם המקצועית, מתנדבת במגוון יוזמות על פי צו השעה.

