

התמורות

במעמדם ובמקצועיותם של משרתי הקבע

המאמר הזה עוסק בהשפעותיהן של התמורות הארגוניות והכלכליות שחלו בשנים האחרונות בצה"ל על מעמדם של משרתי הקבע - בעיקר מנקודת המבט של המקצועיות הצבאית בכלל ושל רכיב הטוטליות באותה המקצועיות הצבאית בפרט.

הצורך לבחון את הנושא הזה התעורר על רקע כוחם הרב של השינויים שחוהו צה"ל בשנים האחרונות, עוצמתן של התגובות הפנימיות והחיצוניות לשינויים האלה והדינמיות הרבה השוררת בתחום הזה בשל היותו עדיין בשלבי גיבוש ועיצוב סופיים. העובדה שעדיין לא נאמרה המילה האחרונה בתחום הזה רק מחזקת את הצורך להעמיק בו ולבחון אותו מזוויות ראייה נוספות כדי לנסות לדלות תובנות נוספות שיאפשרו לגבש עמדה בנוגע אליו.

מטרת המאמר היא לקחת נושא מוכר למדי - הרפורמות הארגוניות בצה"ל והקיצוצים הכלכליים בזכויות של משרתי הקבע - ולבחון אותו מנקודת מבט של המקצועיות הצבאית ושל הטוטליות הנגזרות ממנה. תחילה אבחן את משמעותה הערכית של ההחלטה איזו דמות תהיה לצבא ועד כמה משפיעה ההחלטה הזאת על המקצוע הצבאי. לאחר מכן אדון במשמעויות התיאורטיות והאמפיריות שיש לאופיו הטוטלי של המקצוע הצבאי ואבחן את הזיקה הקיימת בין המקצועיות הצבאית לבין הטוטליות של העשייה הצבאית. בהמשך אתאר את התמורות הארגוניות והכלכליות שהיו מנת חלקו של צה"ל בשנים האחרונות, תוך שימת הדגש על הרפורמות המתייחסות לשירות הקבע: מודל שירות הקבע החדש, המעבר לפנסיה צוברת, הקיצוץ בזכויות הכלכליות של משרתי הקבע, פיטוריהם של משרתי קבע לפני הגעה לגיל פרישה או לפני מיצוי זכויות הפרישה והפרטה ומיקור חוץ של יחידות ושל שירותים צבאיים. לשם השלמתה של תמונת הרפורמות הארגוניות והכלכליות שבוצעו בנוגע



התמורות הארגוניות המשמעותיות שחלו בצה"ל בשנים האחרונות יוצרות בקיעים ברכיב הטוטליות של המקצוע הצבאי. הטוטליות היא נשמת אפו של המקצוע הצבאי, ולכן התרחבותם של הבקיעים האלה מאיימת על שרידותו של המקצוע הזה ועל עתידו ועל אופיו של שירות הקבע. קריסתה של המקצועיות הצבאית המוחלטת והבלתי מתפשרת תוביל לשינוי פניו של צה"ל בכלל ושל צבא הקבע בפרט תוך הצבת סימן שאלה טורד מנוחה על מבנהו העדכני של צה"ל ועל יכולתו למלא את משימותיו



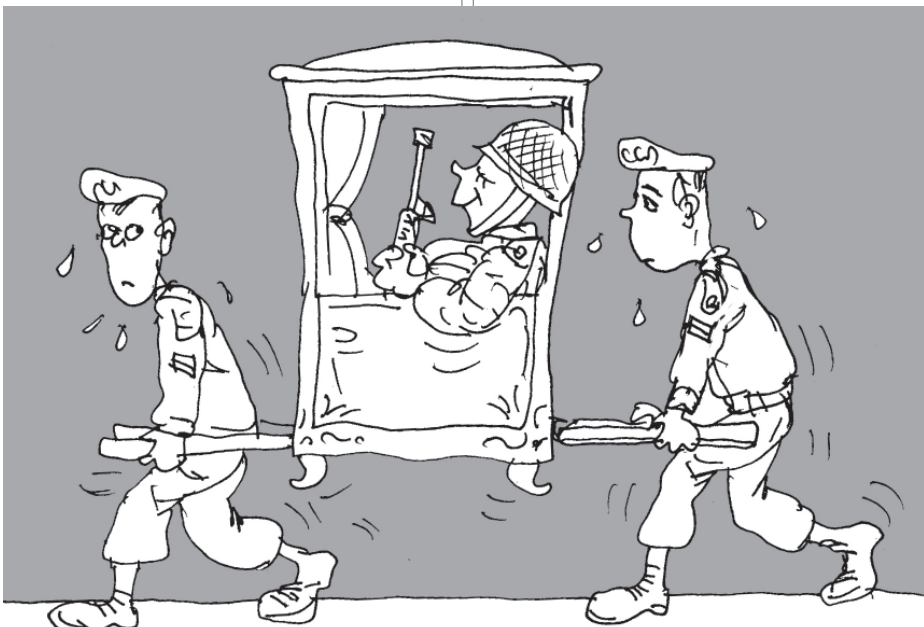
סא"ל רונן הירש

רע"ן תאגידיים ושו"ק ההון
בפרקליטות הצבאית

שצבא הוא מקצוע לכל דבר ועניין. הצבא עצמו אומנם מודע היטב לצורך במקצועיות, והדבר בא לידי ביטוי הן בשיח הפנימי המתקיים בו והן בהכשרות הניתנות לקציניו ולחייליו, אך בשיח הציבורי הצורך הזה כמעט שאינו בא לידי ביטוי. קשה לדמיין, לשם ההשוואה, דיון ציבורי העוסק בביצוע רפורמות במערכות החינוך והבריאות, אשר במסגרתו לא ייבחנו גם ההשלכות של אותן הרפורמות על מקצועיותם של מוסדות החינוך ושל המורים, של המרכזים הרפואיים ושל הסגל הרפואי.

רכיב הטוטליות במקצוע הצבאי

אחד המאפיינים של המקצוע הצבאי, שאף מעניקים לו צביון ייחודי בהשוואה למקצועות אחרים, הוא



רכיב הטוטליות. משמעותה של הטוטליות היא מחויבות מוחלטת, נטולת גבולות ומגבלות, למילוי של התפקיד הצבאי. למשל, מלוחם מצפים שיבצע את המוטל עליו עד תום - גם במחיר של אובדן חייו או של פגיעה קשה בגופו ובבריאותו. אולם הטוטליות של העשייה הצבאית אינה באה לידי ביטוי רק בפעילותו של החייל הקרבי, אלא ניתן למצוא אותה גם בפעילותם של חיילים אחרים שאינם לוחמים.

הטוטליות של המקצוע הצבאי באה לידי ביטוי גם במערכת היחסים בין המפקדים לפקודים. גם במקומות העבודה האזרחיים קיימות היררכיה ניהולית וכפיפות להוראות הממונים והמנהלים, אולם אין מדובר באותו סוג של היררכיה. בצבא המשמעת הרבה יותר נוקשה וקפדנית, הכפיפות

החברתיים והמשפטיים - אינם עומדים כשלעצמם אלא באים רק לשרת את הגישה הערכית של מי שמשמיע אותם.

את ההחלטה מה תהיה דמותו של הצבא צריכים לקבל קובעי המדיניות המתאימים: שרי הממשלה הנוגעים בדבר או הכנסת. מדובר בהכרעה העוסקת בערכים הראשוניים ביותר דוגמת זכותם הבסיסית של בני אנוש לחיים ולחירות ומקומו של הצבא במדינה דמוקרטית.

ההבנה שההכרעה בעניין דמותו של צה"ל היא ערכית מביאה למסקנה שאין להותיר אותה בידי דרג של פקידי ממשל זוטרים. וישנה עוד מסקנה חשובה העולה מהעובדה שמדובר בהכרעה ערכית: קודם כול יש לבחון את הערכים הרלוונטיים, ורק לאחר מכן יש לבחון כיצד מיישמים אותם לאור

לשירות הקבע אציג את השיקולים שעמדו בבסיס המהלכים האלה.

בסופו של המאמר אקשור את הקצוות התיאורטיים, האמפיריים, התיאוריים והתכליתיים של המאמר ואבחן מה מתרחש באותו צומת דרכים שבו נפגש כביש המקצועיות והטוטליות הצבאית עם אוטוסטרדת התמורות הארגוניות והכלכליות בשירות הקבע.

על דמותו של צבא בכלל ועל המקצועיות הצה"לית בפרט

דמותו של צה"ל היא נושא מרכזי בשיח הציבורי בישראל. חדשים לבקרים מתנהלים דיונים בפורומים רבים בנוגע למבנה ולאופי הראויים לצה"ל: בכלי התקשורת, במוסדות השלטון, באקדמיה, בבתי המשפט ועוד.

חלק מהדיון הציבורי הזה עוסק בשאלות שאינן ייחודיות לצה"ל דווקא, אלא רלוונטיות גם לצבאות נוספים בעולם. דמותו של הצבא במדינה דמוקרטית היא שאלה אוניברסלית, שהתשובות הניתנות לה יפות הן לצה"ל והן לצבאות נוספים שנועדו לשמור על מדינות בעלות אופי הדומה לזה של ישראל.

במסגרת השיח הציבורי הער המתנהל על אודות דמותו של הצבא עולים הרבה מאוד טיעונים, נתונים, עובדות, השקפות עולם, עמדות ומסקנות. יש הסבורים כי השיקולים הכלכליים הם הדומיננטיים בעת גיבוש דמותו הנוכחית של צה"ל, ולכן יש להמשיך לקצץ בתקציב הביטחון כדי לפנות

הוויכוח הנוקב בין מצדדיהן של הגישות השונות מצליח לטשטש את העובדה שההחלטה בנוגע לדמותו של הצבא היא בראש ובראשונה ערכית

מקורות כספיים נוספים לאפיקים יצרניים ולאפשר את המשך צמיחתו של המשק. אחרים גורסים כי חיזוק עוצמתו הצבאית של צה"ל הוא הערובה העיקרית להמשך קיומה ושגשוגה של מדינת ישראל. ישנם מי שבוחרים את הסוגיה הזאת דרך משקפיים סוציולוגיים. לטענתם, הפיחות שחל בסטטוס החברתי של הצבא מצדיק ביצוע שינויים מרחיקי לכת בדמותו כדי שיתאים לחברה שאותה הוא משרת. זוויית ראייה נוספת היא זו המשפטית. לפיה יש להחיל חלקים מהמשפט הפרטי - דוגמת דיני החוזים ודיני העבודה - על השירות הצבאי.

הוויכוח הנוקב בין מצדדיהן של הגישות השונות מצליח לטשטש את העובדה שההחלטה בנוגע לדמותו של הצבא היא בראש ובראשונה ערכית. כל השיקולים האחרים - הכלכליים, הצבאיים,

האילוצים: השיקולים הכלכליים, הצבאיים, החברתיים והמשפטיים. בחינה שנעשית בדרך הזאת נותנת את המשקל הנכון לערכי היסוד ולשיקולים המעשיים ומונעת המרה של ערכים מרכזיים וחשובים בשיקולים צרים ונקודתיים. יתרון נוסף של בחינת השיקולים הקיימים באמצעות מבט מלמעלה לאורם של הערכים הרלוונטיים נעוץ באפשרות לאתר שיקולים חשובים נוספים שעד עתה התעלמו מהם, או שהיו מודעים לקיומם, אך הם נדחקו לקרן זוית בשל שלל סיבות - ענייניות יותר וענייניות פחות.

שיקול חשוב כזה, שלא זכה למקום של כבוד בדיון הציבורי בדבר מבנהו ואופיו של צה"ל, הוא הצורך בצבא מקצועי. בעבר אומנם רווחו דעות אחרות, אולם כיום קשה למצוא מי שיחלוק על הקביעה

הגיוס, למשך השירות ולתנאי השירות. דוגמאות לכך הן חקיקת חוק טל, הכוונה (שהתבטלה בינתיים בעקבות המלחמה בלבנון) לקצר את שירות החובה והדיונים על האפשרות לקצר את משך שירותם של חיילי חובה המקבלים תשלומי משפחה.

מערך שירות המילואים שינה גם הוא את פניו ללא היכר בעקבות הרפורמה שהונהגה בו. זו מבטיחה, בין היתר, שאנשי המילואים לא יופעלו במשימות בט"ש אלא רק באימונים לקראת מלחמה - מה שמבטיח ששירות המילואים של השנים הקרובות יהיה שונה במידה רבה ממה שהכרנו בעשרות השנים שחלפו.

גם מקומו של מערך שירות הקבע לא נפקד בגל הרפורמות הפוקד את הצבא. בעקבות לחץ תקציבי מתמשך ועל סמך החלטות של הממשלה מינה הרמטכ"ל ועדה בראשותו של אלוף (מיל') עמוס מלכא וביקש ממנה לבחון את השינויים הנדרשים במודל של שירות הקבע. בספטמבר 2003 אישר המטה הכללי את המלצות הוועדה והחליט על מעבר למודל חדש של שירות קבע. להלן עיקרי המודל הזה.

- **הארכת משך הקדנציות והארכת הפז"מים לדגות.** יוארך משך השהייה

ושליחות מבטאים, בין היתר, את המחויבות המוחלטת הנלווית למילוי תפקיד בצבא.

תמורות ארגוניות בצה"ל ושינויים בזכויות משרתי הקבע

בשנים האחרונות עובר צה"ל סדרה של שינויים ארגוניים מהותיים. מדובר הן בשינויים כמותיים, המתבטאים בקיצוץ סדר הכוחות הצבאי, והן בשינויים איכותיים, שנועדו להוביל לעדכון המבנה של צה"ל ולעשות לו "מתחת פנים" בהתאם לצורכי הזמן. גם בעבר לא קפא הארגון הצבאי על שמריו, אולם מעולם לא עבר צה"ל שינויים ארגוניים כה רבים וכה מהותיים בפרק זמן כה קצר. חלק מההחליטים הארגוניים האלה כבר הסתיימו, ואילו אחרים נמצאים עדיין בעיצומם.

השינויים האלה מעוררים מחדש את השאלות שצצות ועולות במחזוריות כמעט קבועה: האם מבנהו ואופיו של צה"ל מאפשרים לו להגשים את ייעודו? האם צה"ל הוא עדיין "צבא העם"? השינויים הארגוניים מקיפים את כלל צה"ל - את מערך החובה, את מערך המילואים ואת מערך הקבע.

מערך החובה עבר ועובר שינויים הקשורים לרף

למפקד מוחלטת, וישנה חובה לציית כמעט לכל פקודה שלו. יתר על כן, הכפיפות למפקד והחובה לציית לו קיימות במשך כל שעות היממה. באזרחות זה לא קיים. שום עובד במקום עבודה אזרחי אינו כפוף לבוס שלו במשך 24 שעות ביממה.

ואם לא די בכל אלה, הרי העונש בצבא על אי-ביצוע פקודה או על ביצוע לקוי שלה עלול להיות דרקוני: שלילת חירות. במקום עבודה אזרחי צפוי העובד לכל היותר לפיטורים. וזה עוד לא הכול: בצבא החייל אפילו לא יכול לשלוט על הקריירה המקצועית שלו. הצבא מנסה להתחשב ברצונותיו של החייל, אבל אינו חייב לעשות זאת. שיבוץ החייל נעשה בסופו של דבר בראש ובראשונה לפי צורכי הצבא. באזרחות - למותר לציין - העובד הוא במידה רבה אדון לגורלו. אי-אפשר לכפות על אזרח לעבוד במקום שבו אין הוא חפץ להיות.

אחד המאפיינים של המקצוע הצבאי, שאף מעניקים לו צביון ייחודי בהשוואה למקצועות אחרים, הוא רכיב הטוטליות

חייל גם אינו נהנה מזכויות סוציאליות דוגמת אלה שיש לאזרח עובד: אין לו מכסה של שעות עבודה שאסור לחרוג ממנה ללא תשלום מיוחד, אסור לו להתארגן, למחות על תנאי העסקתו או לשבות. לכן אין להתפלא על תנאי השירות של רבים מהחיילים: שעות עבודה ארוכות ותורנויות רבות שאינן מתוגמלות. דוגמה לכך היא תורנויות הגנת היישובים המוטלות על חיילי חובה ועל משרתי קבע כאחד וגיוסי חירום מיוחדים - דוגמת הגיוס רחב ההיקף שנעשה לקראת ההתנתקות ובמהלכה. במילים אחרות: הטוטליות המאפיינת את המקצוע הצבאי אינה באה לידי ביטוי רק בחובה לסכן את החיים, אלא גם בסדרה ארוכה של פרמטרים אחרים: כפיפות פיקודית, משמעת, תנאי תעסוקה, חובות משפטיות וכו'.

אותה הטוטליות המשבשת ואף מסכנת את חייהם של החיילים המשרתים בצבא נועדה לשמור מכל משמר על חייהם ועל חירותם של כלל אזרחי המדינה. יתר על כן, הטוטליות הצבאית הזאת, שהיא בלתי דמוקרטית במהותה, היא למעשה הכלי הטוב ביותר שיש בנמצא כדי לשמור על אופיה הדמוקרטי של החברה הנשענת על כוח המגן שלה, שבו משרתים בניה.

אף הערכים של רוח צה"ל ממחישים היטב את הטוטליות של העיסוק הצבאי. ערכים דוגמת דבקות במשימה וחתירה לניצחון, אחריות, מקצועיות



הפרט במהלך כל שנות עבודתו - מה שמביא להפחתה של הבסיס המשמש לחישוב זכויות הפנסיה.

• **מועד הזכאות לפנסיה.** ההבדל המרכזי השלישי בין שתי שיטות הפנסיה מצוי במועד התגבשותה של הזכאות לפנסיה. ככלל, הפנסיה התקציבית אינה מעניקה זכויות כלשהן למי שהשתחרר לפני גיל הפרישה. זכויות פנסיה מלאות ניתנות רק למי שהגיע לגיל פרישה. לעומת זאת, מי שמצוי במסלול של פנסיה צוברת צובר זכויות פנסיה החל מהיום הראשון לעבודתו ויכול לגרום את הזכויות שצבר ממקום עבודה אחד למשנהו. אך אליה וקוץ בה: העובד זכאי לקבל פנסיה מלאה רק בהגיעו לגיל הפרישה הנהוג כיום במשק: 67. במאמר מוסגר יש לציין כי הפער בין מועד הפרישה של משרתי הקבע לפי המודל הקיים או לפי המודל החדש לבין מועד הפרישה הרגיל במשק הוא אחד הנושאים במשא ומתן בין צה"ל לבין משרד האוצר. הכיוון המסתמן הוא גישור תקציבי מאוצר המדינה.

נוסף על שינויו של מודל שירות הקבע ונוסף על שינוי מודל הפנסיה בצה"ל חשופים משרתי הקבע לקיצוץ מתמשך בזכויות כלכליות נוספות שלהם. במהלך העשור האחרון התקבלו החלטות ממשלה רבות העוסקות בתנאי השכר, בתנאי השירות ובתנאי הפרישה של משרתי הקבע. המגמה בכל החלטות האלה היא אחת: צמצום, חיסכון והפחתה. הקו המנחה של אותם הקיצוצים החוזרים ונשנים בזכויות של משרתי הקבע היה כי יש לצמצם את הפער הכלכלי הקיים בין זכויות משרתי הקבע לבין זכויותיהם של שאר עובדי המדינה. עם זאת בחלק מן המקרים החליטו להותיר את הפער האמור, או חלק ממנו, בנוגע למשרתי הקבע הלוחמים כדי לבטא את ייחודה של האוכלוסייה הזאת. לשם המחשה: התנאים לפדיון ימי מחלה, להיוון גמלה ולהטבות מס שונות הורעו משמעותית וכמעט השווו את תנאיהם של רוב משרתי הקבע לתנאים של עמיתיהם בשירות המדינה. אולם - כאמור - ההטבות האלה לא נלקחו ממשרתי הקבע הלוחמים.

דוגמה נוספת למגמת הקיצוצים היא הצעתו של משרד האוצר לתקן את חוקי השיקום העוסקים בזכויותיהם של נכי צה"ל ושל המשפחות השכולות. על-פי הצעת האוצר, רק פגיעה שאירעה לחייל תוך כדי פעילות מבצעית תזכה אותו או את בני משפחתו בתגמולים ובשיקום מטעם משרד הביטחון. אומנם ההצעה הזאת עדיין לא אושרה, אולם הניסיון המצטבר מלמד שמשרד האוצר מתמיד בהצעותיו עד שהן מתקבלות ברובן.



הפיטורים וההרעה המתמדת בתנאי השירות והשכר נעשים לאוכלוסייה היחידה במגזר הציבורי שאין באפשרותה להתארגן, למחות ולשבות נגד הפגיעות האלה

הלוחמים יזכו לפרוש לגמלאות בגיל 45, הרי שמשרתי הקבע העורפיים יפרשו לגמלאות בין גיל 50 לגיל 55 (סא"לים בגיל 50, ונגדים ואל"מים ומעלה בגיל 55).

רפורמה נוספת שמתוכננת למשרתי הקבע היא המעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת. ההחלטה העקרונית על כך כבר התקבלה, אך ישוּמה מתעכב עד לסיכום המשא ומתן בין צה"ל לבין משרד האוצר. ואלה המשמעותיות שיהיו למעבר לפנסיה צוברת:

- **מימון הפנסיה.** בעוד שפנסיה תקציבית ממומנת כולה על-ידי האוצר, הרי שפנסיה צוברת ממומנת בחלקה באמצעות הפרשות של הפרט ממשכורתו השוטפת.
- **שווי הפנסיה.** הבדל נוסף מצוי באופן שבו מחשבים את זכויות הפנסיה: הפנסיה התקציבית מבוססת על "המשכורת הקובעת" האחרונה שקיבל הפרט לפני פרישתו לפנסיה, וזו בדרך כלל המשכורת הגבוהה ביותר במהלך כל שנות עבודתו. לעומת זאת הפנסיה הצוברת מבוססת על שקלול כל המשכורות שקיבל

בכל תפקיד ובכל דרגה כדי לאפשר התמקצעות נוספת של משרתי הקבע וכדי לאפשר למערכת לקצור את פירותיה של ההתמקצעות הזאת.

• **שערי מיון לפני כניסה לשירות קבע מובהק ולפני מילוי תפקיד מטה בכיר עד לפרישה.** שירות הקבע ארוך השנים יחולק לשלוש חטיבות זמן מרכזיות: שירות קבע ראשוני, שירות קבע מובהק ושירות קבע עד לפרישה לגמלאות. המעבר מחטיבת זמן אחת לרעותה יותנה במיון ובעמידה בקריטריונים מתאימים. לא כל מי ששירת שירות קבע ראשוני בן שנים אחדות מתאים לשירות קבע מובהק, המצריך יכולות פיקודיות וניהוליות מורכבות יותר. גם שירות קבע מובהק עדיין אינו ערובה כי מי שסיים אותו מתאים לתפקידי מטה בכירים. רק כ-25% ממשרתי הקבע יוכלו להמשיך לשרת בתפקידי פיקוד וניהול בכירים עד לפרישתם לגמלאות. המשמעות של שערי המיון האלה היא שרוב משרתי הקבע יסיימו את שירותם הצבאי ללא זכויות פנסיה.

• **דחיית גיל הפרישה.** גיל הפרישה הממוצע לגמלאות, המצוי היום בטווח הגילאים 42-45, יידחה בכמה שנים וינוע בין 45 ל-55. דחיית גיל הפרישה נועדה לחסוך תקציבים ולאפשר התמקצעות נוספת של משרתי הקבע בתפקידיהם. זהו מהלך משלים להארכת הקדנציות ולהארכת הפז"מים לדרגות. המהלך זה יוצר לראשונה דיפרנציאציה בגילאי הפרישה לגמלאות: בעוד שמשרתי הקבע

מאפיינים ייחודיים שהבדילו בינו לבין עיסוקים אחרים במשק הישראלי - הן הציבורי והן הפרטי. הייחודיות הזאת הייתה בכמה מישורים מרכזיים: המישור הארגוני, המישור החברתי והמישור הכלכלי. במישור הארגוני היה צה"ל ארגון אוטונומי ובעל אוריינטציה מקצועית טוטלית. במישור החברתי נהנו בעלי התפקידים בצבא מסטטוס גבוה ומיתרונות סמליים שולו לשירות הצבאי. במישור הכלכלי נהנו המשרתים בצבא ממודל שירות ייחודי ומתגמולים כלכליים נכבדים. במילים אחרות: משרתי הקבע נהנו מיתרונות ארגוניים, חברתיים וכלכליים שהעניקו להם עדיפות על פני עמיתיהם עובדי המדינה.

רוחות השינוי המנשבות כעת בצה"ל גורמות לכרסום בייחודו של השירות הצבאי ובמאפיינים המבדלים את שירות הקבע מיתר העיסוקים

התקציביים המוטלים עליו. אם רוצים שהצבא ישמור על עוצמתו, אי אפשר לקצץ ברכש ובאחזקה של ציוד ובכשירות היחידות הלוחמות. לעומת זאת ניתן, לכאורה, לקצץ בתנאי השירות של הלוחמים בלי לפגוע בעוצמת הצבא.

השיקולים העומדים בבסיס שתי העמדות - זו של האוצר וזו של צה"ל - הם אפוא בראש ובראשונה כלכליים. לכל היותר ניתן לומר שהאוצר מדגיש יותר את ההיבט הכלכלי, בעוד שעמדת צה"ל מנסה להביא בחשבון גם את הצרכים הביטחוניים.

אולם הן עמדת האוצר והן עמדת הצבא אינן מביאות בחשבון במידה מספקת את שאלת המקצועיות של הצבא ואת רכיב הטוטליות שבה. ככל שהדברים נוגעים לעמדת האוצר, לא זכו המקצוע הצבאי והטוטליות הנגזרות ממנו להתייחסות כלשהי, והשיקולים הכלכליים והחברתיים שלטו באופן

הקיצוצים - חשוב להדגיש - אינם רק בתנאים ובשכר אלא גם בסדר הכוחות: אלפי משרתי קבע פוטרו בשנים האחרונות בטרם הגיעו לגיל הפנסיה או בטרם מיצו את האפשרות להיטיב את זכויותיהם הפנסיוניות. במקביל נערכות תוכניות להעביר למיקור חוץ פעילויות רבות שבעבר עשו אותן אנשי קבע.

ואסור לשכוח: הפיטורים וההרעה המתמדת בתנאי השירות והשכר נעשים לאוכלוסייה היחידה במגזר הציבורי שאין באפשרותה להתארגן, למחות ולשבות נגד הפגיעות האלה.

תכלית התמורות הארגוניות והכלכליות בצה"ל

לשינויים שהוצגו עד כה יש לא רק משמעויות כלכליות, אלא גם משמעויות ערכיות המעצבות את דמותו של צה"ל בהווה ובעתיד. לפני שאדון במשמעויות הערכיות של ההכרעות שהתקבלו יש לבחון את הסיבות שהניעו את מקבלי ההחלטות לקבלן. את ההחלטות על השינויים קיבלו שני גורמים - האוצר ומערכת הביטחון - ולכל אחד מהם היו מניעים שונים.

מניעי האוצר לשינוי פני צה"ל

כל השינויים שיוזם האוצר בצה"ל נועדו להביא לחיסכון בהוצאות הביטחון. החיסכון הזה נועד להשיג שני יעדים: להסיט משאבים מהביטחון ליעדים אחרים, דוגמת רווחה, בריאות וחינוך, ולצמצם את נטל המס על הציבור כדי להקל על התפתחות של המגזר העסקי ולאפשר צמיחה מהירה יותר של המשק.

האוצר אומנם טוען כי צעדיו אינם מכוונים לפגוע באיכותו של צה"ל, אלא רק להשיג אותה איכות כבעבר רק בפחות כסף, אך כבר היום ניתן לשמוע דברים שונים לגמרי בהתבטאויות לא רשמיות של בכיריו. למשל, יש שם מי שטוענים כי רצוי שמיטב הנוער יילך לאחר שירותו הצבאי לתעשייה ולפיננסים - ש בניגוד לצבא תורמים לצמיחת המשק. במילים אחרות: בעוד שבעבר שידרו לנוער ש"הטובים לקבע", היום משדרים לו ש"הטובים להייטק ולפיננסים". ואם הנוער לא מפנים את המסר הזה, מסייעים לו בכך באמצעות קיצוצים מסיביים בתקציבי הביטחון ובתנאי השירות של מי שממשיכים לשרת בצבא.

מניעי מערכת הביטחון לשינוי פני צה"ל

מטרת הרפורמות שיוזמת מערכת הביטחון בצה"ל היא לייעל אותו כך שיוכל לספק את רמת הביטחון הנדרשת למדינת ישראל תוך עמידה באילוצים



במשק הישראלי. התמורות הארגוניות, החברתיות והכלכליות גורמות לצמצום הפערים בין הצבא לבין מסגרות ארגוניות אחרות. השאלה המרכזית שעומדת על השולחן היא אם מדובר בשינוי כמותי בלבד או במקבץ של שינויים המובילים ביחד לשינוי איכותי של המשק.

צה"ל כבר היה פעם בסרט הזה. באמצע שנות ה-80 הוא סבל ממשבר "הראש הקטן" והתקשה למצוא מועמדים איכותיים וראויים לאיוש תפקידי המ"פים והמג"דים ביחידות הקרביות. הרקע לאותו המשבר היה נעוץ בפגיעה בייחוד הכלכלי של השירות הצבאי ודעיכה מסוימת בייחוד החברתי

בלעדי בגיבוש העמדה. אשר לעמדת צה"ל, זו מתייחסת לסוגיית העוצמה הצבאית, וקרוב לוודאי שהיבטי הטוטליות והמקצועיות של העשייה הצבאית הובלעו בתוכה, אולם לאור החשיבות הרבה של ההיבטים האלה בדרך לגיבוש הכרעה ערכית הולמת לא די בהתייחסות המינורית הזאת, ונדרשת התייחסות מקיפה יותר.

התפוררות המקצוע הצבאי והדחיקה הסלקטיבית של רגלי הטוטליות

בכל שנות קיומו של צה"ל היו לשירות הצבאי

שנלווה לעיסוק הצבאי. עם זאת שימור הייחוד הארגוני של צה"ל בשילוב עם שיפורים כלכליים וחברתיים נקודתיים איפשרו לצבא לצלוח את המשבר האמור ולחזור לנתיבו הייחודי.

כדי לענות על השאלה שנשאלה לעיל יש לבחון את התמורות הארגוניות והכלכליות שמתרחשות בצה"ל ובשירות הקבע דרך העדשות של המקצועיות ושל הטוטליות.

משרת הקבע החדש נמצא כיום קרוב מאי-פעם לחברו עובד המדינה הן מבחינת אופיים של הארגונים שבו שניהם משרתיים, הן מבחינת הסטטוס החברתי הנלווה לשני סוגי השירות והן מבחינת הזכויות הכלכליות המוענקות להם בעבור שירותם.

קיימת נבחרת מצומצמת של משרתי קבע חדשים - משרתי הקבע הלוחמים - שחבריה עדיין נהנים מחלק מהייחוד שאיפיון את שירות הקבע בעבר. אלה ימשיכו לשרת במסגרת ארגונית ייחודית, לקבל מיצוב חברתי גבוה ולזכות בתגמול כלכלי יוצא דופן. לעומתם הרוב המכריע של משרתי הקבע נמצא על הדרך הבטוחה להפוך לעובדי מדינה דה-פקטו המשרתיים בצה"ל.

הדמיון של רוב משרתי הקבע לעובדי מדינה מן השורה ממוטט את רכיב הטוטליות שייחד את העיסוק הצבאי, והוא צפוי לפגוע גם במקצועיות הצבאית המבוססת במידה רבה על הטוטליות. הדמיון הארגוני, החברתי והכלכלי בין שירות הקבע לבין שירות המדינה שומט את הקרקע מתחת לדרישות הערכיות ההיסטוריות המופנות למשרתי הקבע כגון דבקות במשימה, אחריות, מקצועיות ושליחות ומפנה מקום לערכים חדשים, ארציים, תעסוקתיים וסלקטיביים הרבה יותר.

מתן ההעדפה החלקית למשרתי הקבע הלוחמים, כפי שהיה נהוג מימים ימימה, אינה בעייתית כשלעצמה. כאשר ההעדפה הזאת באה במקביל להעדפה ולייחוד של כלל משרתי הקבע לעומת יתר מגזרי התעסוקה, לא היה לה משקל רב. אולם בעידן של דמיון הולך וגובר בין שירות הקבע לבין שירות המדינה ההעדפה הסלקטיבית של הלוחמים דווקא מחדדת את האופי הלא טוטלי ההולך ומתהווה של שירות הקבע החדש. למעשה, בד בבד עם הפגיעה במכנה המשותף שבין משרתי הקבע הלוחמים ליתר משרתי הקבע נוצר מכנה משותף חדש ובעייתי בין משרתי הקבע העורפיים לבין עמיתיהם לשירות המדינה.

אם בעבר היה מכנה משותף לכלל משרתי הקבע, הרי שהתהליכים הנוכחיים מובילים לכך שנוצר בידול בין הלוחמים לבין המשרתיים בעורף, ובעוד הראשונים שותפים בתהליכים המרכזיים, הרי שהאחרונים רק משתתפים בהם, לא זוכים לקבל

מענה לאינטרסים החיוניים שלהם, מרגישים כי פעילותם פחות חשובה לארגון ובסופו של דבר חשים פחות מחויבים לארגון.

במילים אחרות: אם בעבר משרת הקבע בעורף הסתכל קדימה וראה את משרת הקבע הלוחם מעט לפניו ואז הסתכל אחורנית וראה את עובד המדינה הרחק מאחוריו, כיום המצב התהפך לחלוטין: משרת הקבע הלוחם נמצא הרחק לפניו, ואילו עובד המדינה נוסף בעורפו, וקרוב היום שבו שניהם יאלצו ידדים ויצעדו זה לצד זה. קל לדמיון את תחושות הניכור, חוסר השיתוף וחוסר המחויבות שינבעו מהמצב הזה לאורך זמן.

אחרית דבר

השנה היא 2025. סא"ל קטי בי, מהנדסת במקצועה, יושבת מיואשת במשרדה לאחר לילה נוסף ללא שינה. פרויקט ההתאמה של כלי הלחימה היבשתי העתידי לפעילות הצבאית שמתנהלת באותה עת - פרויקט שבו היא ממלאת תפקיד מרכזי - הגיע לישורת האחרונה והוא צפוי להסתיים בתוך ימים. סא"ל קטי בי קרובה לאפיסת כוחות, אולם הדבר אינו נובע רק מעייפות פיזית: בקשת הפרישה שהגישה סא"ל קטי בי לאחר 15 שנות שירות בדרגת סא"ל ועם הגיעה לגיל 50 נדחתה שוב בשל העדר מכסות פרישה. נוסף על כך ההתקפות החוזרות ונשנות בתקשורת על "אוכלי החינים" המתחזים לחיילים גורמת לה להתבייש בכל פעם שהיא מסתובבת מחוץ למשרד כשהיא לבושה במדים. השיא היה אתמול, כשנאלצה לספוג הערה צינית של הגננת עת הגיעה לאסוף את בתה בדרך להפקיד אותה אצל אמה ולחזור חזרה למשרד להמשך העבודה על הפרויקט. ואם לא די בכל אלה, הרי השכר הנמוך שהיא מקבלת בהשוואה לעמיתה במשרד הביטחון ובתעשיות הביטחוניות ריפה את ידיה.

סא"ל קטי בי הקיצה בבהלה. לאחר כמה שניות היא נרגעה מחלום הבלהות שחלמה לפני שהקיצה. היא החליטה לא למהר לעבודה, לאחר שזכרה כי בהתאם להוראותיו של ארגון העובדים ביחידה שלה יש לעכב את סיום הפרויקט במסגרת מחאה על אי-מתן תוספת מיוחדת בגין האצת הפרויקט ועל אי-הרחבתן של מכסות הפרישה. במסגרת ההרחבה הזאת אמורה הייתה לפרוש גם סא"ל קטי בי. בעודה לוגמת בנינוחות את קפה הבוקר שלה היא תיכננה את טיולה הקרוב לארצות-הברית כדי לנצל את משכורת ה-13 שהשיג לה ולחבריה ועד המהנדסים הארצי בסיומו של סכסוך העבודה הסוף שנתי השגרתי. בזמן שעיינה בעיתון הבוקר ולגמה קפה בירכה סא"ל קטי בי על מזלה הטוב.

המציאות האמורה שאליה הקיצה סא"ל קטי בי

היא חלום הביעותים של המערכת הצבאית. אין צורך להמתין לשנת 2025 כדי להבין שנדרשת פעולה מקדימה שתמנע התפתחות כזאת. זו - דרך אגב - עלולה להתרחש עוד הרבה לפני כן.

באחרונה ניתנו שני פסקי דין - בבית הדין הארצי לעבודה ובבית המשפט העליון - שמצביעים על הצורך בהסדר קרוב של מעמד המשפטי של משרתי הקבע כדי למנוע התערבות שיפוטית קרובה במעמד הזה. קיימים סימנים למכביר המעידים שיש להזדרז באיתור פתרון לקשיים שפורטו במאמר הזה.

כשם שלא יעלה על הדעת לאפשר למשרתי הקבע לשבות במחאה על פגיעה בזכויותיהם, כך לא יעלה על הדעת לפגוע במקצוע הצבאי ובטוטליות של השירות הצבאי

אני סבור שניתן עדיין לנסות ולבלום את המגמה של התפוררות המקצוע הצבאי והכרסום הסלקטיבי ברכיב הטוטליות החיוני לקיומו. אם נזכור כי המקצוע הצבאי, לרבות הטוטליות הגלומה בו, מחייבים התייחסות ייחודית לכלל משרתי הקבע, ייתכן שניתן יהיה לקעקע את ההגמוניה הכלכלית שהשתלטה על השיח הציבורי העוסק בדמותו העתידית של צה"ל. כשם שלא יעלה על הדעת לאפשר למשרתי הקבע לשבות במחאה על פגיעה בזכויותיהם, כך לא יעלה על הדעת לפגוע במקצוע הצבאי ובטוטליות של השירות הצבאי. איסור השביתה בצבא לא נועד רק לחסוך כסף, אלא יש בו ביטוי לעיקרון מבני חשוב של השירות הצבאי.

כך גם השמירה על הטוטליות והמקצועיות של השירות הצבאי: מטרתה אינה רווח כספי, אלא שמירה על אופיו הייחודי של צה"ל. הזנחת הטוטליות הצבאיות והמקצועיות הנובעת ממנה עלולה להוביל - במסגרת תהליך מתמשך - גם להופעתן של השביתות ושל רעות חולות נוספות אל תוך צה"ל. יש להניח כי אם נתחיל את השינוי אצלנו בבית בדרך של החדרת מוטיבים של מקצועיות צבאית ושל טוטליות תפקודית לתוך השיח של מקבלי ההחלטות, ייקל עלינו לנסות לשנות את השיח הציבורי ולצבוע אותו בגוונים נוספים - צבאיים, מקצועיים וטוטליים יותר וכלכליים פחות - בדרך לגיבוש ההחלטה הערכית הנכונה על דמותו הראויה של הצבא.

הערות

1. גרסה קודמת של המאמר נכתבה במסגרת קורס אפק במכללה לפיקוד ולמטה.