



סא"ר ד"ר בני מילגרם < רע"ן גילוי ואיכון במפא"ת

מבוא

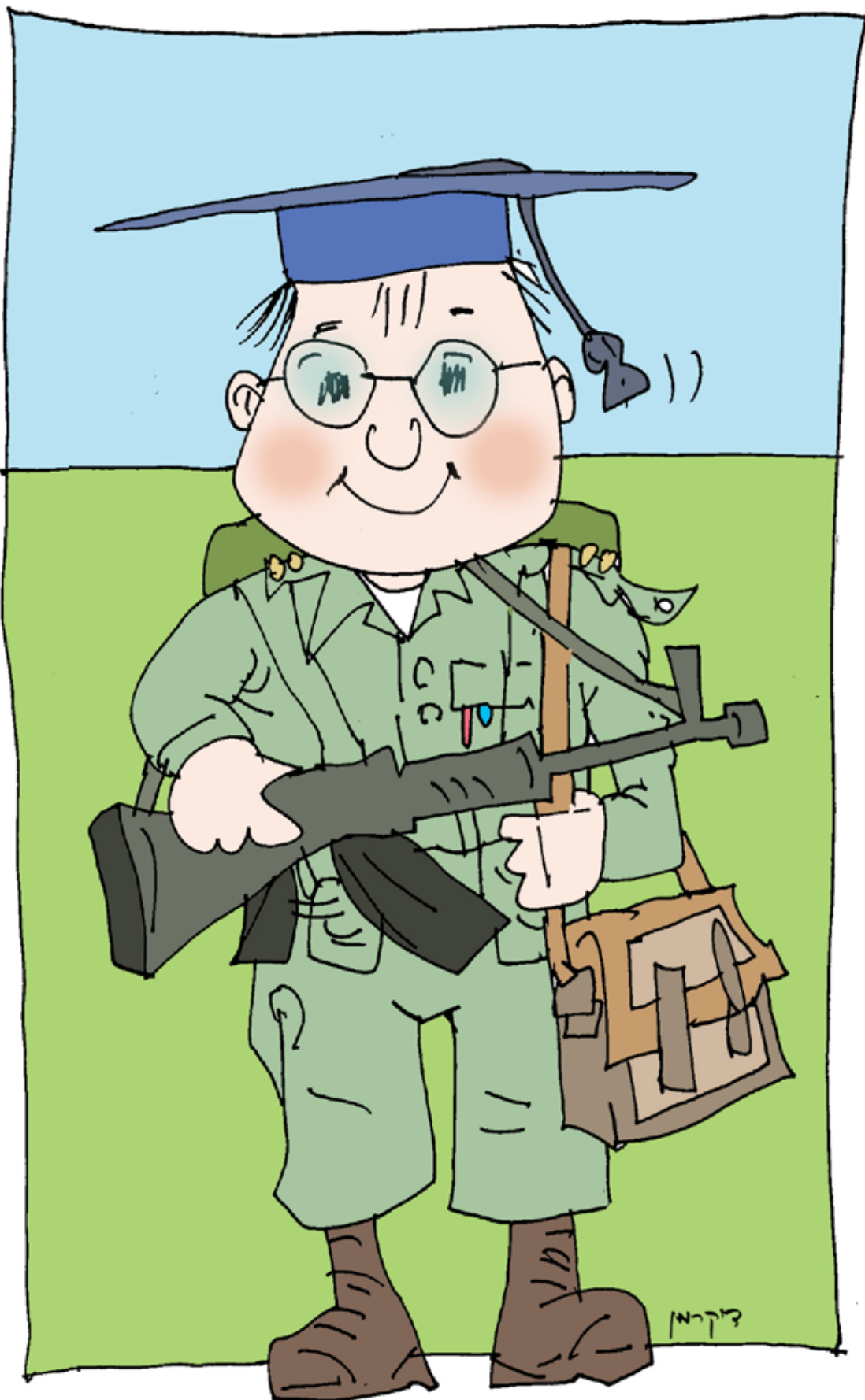
העתודה האקדמית (להלן: העתודה) הוקמה ב־1950 במטרה ליצור תשתית קצונה אקדמית בתפקידים פרופסיונליים בצה"ל. במהלך השנים חלו שינויים רבים במסלול הנוגעים להיקף המתגייסים, רצף ההכשרות, תנאי השירות ועניינים נוספים הנוגעים לממשק שבין הלימודים באקדמיה לשירות הצבאי. המסלול בבסיסו נותר קבוע ומורכב משלושה שלבים: לימודים אקדמיים, שירות חובה ושירות קבע בהתחייבות מוקדמת. במרוצת השנים חלו תמורות בשביעות הרצון של בוגרי המסלול שנחקרו הן על־ידי הגופים המקצועיים והן על־ידי גורמי כוח האדם. התמורות האלה באו לידי ביטוי באי־יציבות, במספר המועמדים למסלול השירות, במספר הנרשמים בפועל, וכמובן במספר המסיימים הנקלטים ביחידות המקצועיות בצה"ל.

בשנים האחרונות נמצא מסלול העתודה בשפל, ומתקשה לגייס מועמדים איכותיים שימלאו בעתיד תפקידים מרכזיים בשירת הפיקוד המקצועית בצה"ל. מסלול העתודה מתמודד עם אתגרים חיצוניים ופנימיים, בהם המאמצים הנדרשים לשכנע בני נוער הנמצאים על סף סיום הלימודים התיכוניים להצטרף למסלול ארוך טווח וכן הרצון למצות את פוטנציאל השיבוץ הקרבי מתוך המועמדים לשירות, גם על חשבון מסלול העתודה. לאתגרים האלה יש להוסיף את הטלטה שהייתה במעמד שירות הקבע בקרב הציבור בישראל וכן אפשרויות נוספות ומתחרות לשירות איכותי הפתוחות בפני המועמדים לשירות ופוגעות במעמדו של מסלול העתודה הוותיק. המאמר הזה מתמקד בהיבטים הקשורים למקצועות הטכנולוגיה, זאת משום שעבודות המטה העיקריות שנעשו בצה"ל בנושא העתודה עסקו בתחומים האלה וכן בשל חשיבותם המרכזית של מקצועות הטכנולוגיה לצה"ל במאה ה־21. במאמר יתואר המצב הקיים, יפורטו מסלולים דומים בצבאות זרים, ייסקרו האתגרים והדילמות הניצבים בפני המסלול, ותוצע דרך פעולה להתמודדות עמם.

הקמ"א האחרון? האם יש עתיד לעתודה האקדמית?

התמורות שחלו בצה"ל ובחברה הישראלית מחייבות חשיבה מחדש בנוגע לגיוס כוח אדם אקדמי איכותי לשורותיו וגיבוש מסלול שירות מכוון אקדמיה שיאפשר איוש כוח אדם איכותי, מקצועי ואקדמי בו

צה"ל רואה
במסלול העתודה
אמצעי לאיוש
שדרת הפיקוד
המקצועית ולביסוס
הידע המקצועי



המצב הקיים - שלבי המסלול

צה"ל רואה במסלול העתודה אמצעי לאיזוּש שְׁרָת הפיקוד המקצועית ולביסוס הידע המקצועי. על בסיס התפיסה הזאת נוצר מסלול העתודה המושתת על לימודים אקדמיים כשלב מקדים לשירות צבאי משמעותי.

קו הזינוק למסלול העתודה עבור המלש"בים (מועמדים לשירות ביטחון) נמצא בשלהי הקיץ שבין סיום כיתה י"א לתחילת כיתה י"ב. אז נדרשים המלש"בים לעשות בחינה פסיכומטרית לצורך קבלה למוסדות האקדמיים. בתחילת כיתה י"ב נעשה תהליך הרישום הראשוני למסלול העתודה. השלב הזה קריטי, וקובע באופן ישיר את מספר המועמדים הפוטנציאליים למסלול. מכיוון שלא ניתן להצטרף למסלול העתודה במהלך הלימודים, יש חשיבות מכרעת לרישום המוקדם ולבחינה הפסיכומטרית.² לאחר הסינון הראשוני הנעשה על-ידי צה"ל מונחים העוברים אותו להירשם למוסדות האקדמיים. המועד המקובל לרישום הזה הוא באמצע שנת הלימודים של כיתה י"ב. בחינות הבגרות של המועמדים למסלול מסומנות כדי שניתן יהיה לבדוק אותן במהירות, זאת כדי לאפשר לרשויות הצבא ולמוסדות האקדמיים לקבל החלטה בנוגע להתקבלותם לפני פתיחת שנת הלימודים האקדמית.

מלש"ב שעבר בהצלחה את תהליך המיון מבצע תהליך חיול לצה"ל, ומקבל אישור לדחיית השירות עד לסיום לימודיו. במעמד החיול הוא מתחייב לשירות קבע קצוב מראש. במהלך הלימודים האקדמיים מבוצעות הכשרות בסיסיות (טירונות וכדומה). תהליך המיון ליחידות צה"ל נעשה לקראת סיום הלימודים, וכולל ראיונות ובחינות. בתחילת השירות מקבל

העתודאי דרגת קצונה אקדמית, ומועלה לדרגת סגן לאחר סיום קורס הקצינים. כאמור, תבנית השירות במסלול לא השתנתה באופן משמעותי במהלך השנים. במרוצת הזמן נוספו והורדו הכשרות ופרקים צבאיים במהלך הלימודים האקדמיים, אך המסגרת הכללית נותרה כשהייתה.³

בעבר, למשל, בתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20, שיעור העוברים את שלבי הסינון היה קטן. לפי נתוני אכ"א,⁴ כ-80% בלבד מן התקנים של העתודאים בצה"ל מאוישים כיום. בחינה מודקדת של הנתונים מעלה כי הפער מתחיל בשלב מוקדם של תהליך המיון. בעבר התמודדו על כל תקן כמה מועמדים, ואילו כיום לנוכח מספרם המועט של המועמדים כמעט שלא נערך סינון ראשוני, בייחוד במקצועות הטכנולוגיים. נתון חשוב נוסף הוא שיעור הנשר (הנשירה) ממסלול העתודה במהלך תקופת הלימודים האקדמיים - יותר מ-20%, כלומר, מעצם טבעו המסלול כרוך בעזיבת עתודאים במהלך השנים. הסיבות לכך שונות, בין היתר חוסר בגרות מנטלית, קשיים אקדמיים, חשש מפני התחייבות לשנים רבות וכן מחשבות שניות בנוגע לבחירת המקצוע.

אלה שצלחו את הלימודים האקדמיים וסיימו את התואר כאשר תעודת הגמר הנכספת בידיהם, וכוּבְעֵי טַקְס הַסִּיּוּם עַל רִאשֵׁיהֶם, משרתים בצה"ל שירות חובה כמו כל צעיר אחר (בנות משרתות שלוש שנים בשירות חובה כחלק מתנאי המסלול). עם תום שירות החובה מחויבים העתודאים בשירות קבע של כשלוש שנים (למעט מסלול הרפואה). שש השנים הללו הן פרק זמן משמעותי בחייהם לא

רק בהיבט המקצועי אלא גם בהיבט האישי. במהלך השנים האלה משנה העתודאי על-פירוב את מקום המגורים בשל השיבוץ הצבאי, מקים משפחה ומשקיע בהתפתחות עצמית כמו יתר הצעירים בני גילו. לאחר שמסתיים השלב הזה ניצב העתודאי בפני ההחלטה אם להמשיך ולשרת בצבא, להתקדם בסולם הדרגות (בדרך-כלל מתעוררת הדילמה הזאת לפני קבלת דרגת רב-סרן), או להשתחרר ולהתפתח מבחינה מקצועית באזרחות או להמשיך בלימודים אקדמיים.

המעבר למודל הפנסיה הצוברת בצבא הקבע מותיר למעשה את הדילמה במלוא עוזה למשך שנים נוספות. ההחלטה אם להישאר בשירות פעיל או לעזוב מתחדדת בסיום כל תקופת התחייבות, שכן ניתן לעבור לשוק האזרחי גם בשלב מתקדם בלי לאבד זכויות פנסיוניות משמעותיות.

כבוגר המסלול העתודה הקלסי, אני חש חובה להתייחס במאמר גם לפרויקט עתידים. הפרויקט הזה, על תוכניותיו השונות, שאותו הוביל הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל) שאול מופז, מקדם גיוס למסלול העתודה בקרב תושבי הפריפריה. הפרויקט הגדיל באופן משמעותי את מספר הנרשמים למסלול שאינם תושבי המרכז אך החליש במעט את מעמדו, בין היתר בשל הנמכת תנאי הקבלה. כך או כך, בוגרי עתידים העונדים את סיכת המסלול על חולצותיהם תורמים תרומה משמעותית למסלול העתודה הרחב.

עתודה אקדמית בעולם

צה"ל אינו הצבא היחיד המתבסס בחלקו על כוח האדם אקדמי המוכשר לפני הגיוס. גם בצבאות אחרים הונהגו מודלים שונים במטרה לתעל לפרופסיה את המועמדים לשירות, ולשבץ

מומחים אקדמאים בעמדות מפתח. בכמה צבאות, למשל באוסטריה, בצרפת, בגרמניה ובספרד, תנאי בסיסי לקבלת דרגת קצונה הוא תואר אקדמי. ניתן להשתלב במסלול צבאי גם בעיצומם של הלימודים, ואף לאחר סיומם. צבא ארצות-הברית מפעיל את תוכנית ROTC (Reserve Officer Training Corps). התוכנית דורשת חתימה מקדימה לשירות צבאי של כארבע שנים (במובן, נוסף על שירות החובה). פעולות תעמולה להצטרפות לצבא בכלל, ולמסלול העתודה בפרט, מתקיימות במכללות המהוות בסיס לכוח אדם איכותי, שתלמידיהן בעלי נתונים גבוהים. הביקוש למסלול עלה בעקבות הפיגוע במגדלי התאומים והרגשות הפטריוטים שהתעוררו בעקבותיו.⁵

בצבא סינגפור קיים מסלול עתודה אקדמית ששינה את פניו. בעבר, האיתור נעשה על-ידי רשויות הצבא, והשמת הפרט נעשתה בהחלטת הצבא. מתחילת העשור הקודם, ההצטרפות היא על בסיס וולונטרי, בדומה לישראל. לפי נתונים שהתפרסמו, חלה ירידה של ממש במספר הנרשמים למסלול בשנים האחרונות, בעיקר משום שקיימים פערים גדולים בין השכר שמקבלים אנשי הצבא ובין השכר שמקבלים ממלאי תפקידים מקבילים מחוצה לו.⁶

במצרים מתקיימים זה שנים רבות מסלולי עתודה נפרדים עבור זרועות היבשה האוויר והים. שלבי המסלולים דומים לאלה שבארץ, אלא שבשונה מצה"ל, ההשמה לזרוע נעשית

אחת הבעיות שעמן מתמודד מסלול העתודה היא הדרישה המוקדמת להתחייב לשירות קבע



פרופ' יוסי אברון מהטכניון. לדבריו, אפשר היה לצפות שבוגרי העתודה האקדמית יתפתחו בתום שירותם הצבאי למובילי חזית המחקר והפיתוח בארץ ולחוט השדרה של האקדמיה

לא הולמים ותחושה של זלזול מצד גורמי הצבא ביחס לכוח האדם האקדמי. הטענות האלה באות לידי ביטוי בפורומים ובקבוצות שונות באינטרנט הפתוחים בפני מלש"בים השוקלים אם להצטרף למסלול.¹⁰ מן הדו"חות האלה עולה שגברה תחושת אי שביעות הרצון ביחס לסקרים שנערכו בעבר..

צה"ל בוחן את האפשרות לנתק את הסימביוזה בין המושג קצין לבין המושג מהנדס. ניתוק הקשר יאפשר להציב מהנדסים בתפקידים מקצועיים גרידא, אך ימנע את השתלבותם בשרשרת הפיקוד הבכיר. עוד עולה מדו"ח ממד"ה כי יושרו במלואם הלקחים שהופקו מסקר קודם שנערך בשנות ה-90, למשל, תשלום שבר הלימוד של עתודאים ומתן אישורי עבודה בשלב שירות החובה. ואולם, אין די בשינויים האלה בתקופה שבה חלות תמורות משמעותיות במודל השירות הצבאי, והם אינם מהווים חלופה לאפשרויות הקיימות בשוק האזרחי. מניסיוני כמפקד על בוגרי עתודה רבים, בעיקר בתחומי ההנדסה והמתמטיקה, וכרפרנט חיל הים לנושא העתודה האקדמית, אדון בארבעה אתגרים נוספים שלדעתי על

בראשית התהליך - עם ההצטרפות למסלול. המגמה בצה"ל בנושא הגיוס לעתודה האקדמית דומה לזו הקיימת בצבאות אחרים שבהם נהוג חוק גיוס חובה. בצבאות מקצועיים, למשל, צבא ארצות-הברית, העתודה האקדמית היא מסלול העסקה מקובל, ותנאי השכר המוצעים בו מותאמים לתנאי השוק. לכל הדוגמאות שהובאו יש רעיון בסיסי משותף - השאיפה לשלב בשירות קצינים אקדמאים בעלי בשלות אינטלקטואלית, שיהוו מקור סמכות פרופסיונלית ויובילו את היחידות המקצועיות בצבא.

**בשנים האחרונות
נמצא מסלול העתודה
בשפל, ומתקשה לגייס
מועמדים איכותיים
שימלאו בעתיד תפקידים
מרכזיים בשורת הפיקוד
המקצועית בצה"ל**

אתגרים ובעיות

המתחים במסלול העתודה קיימים מאז הקמתו. כדי לנטרם ולנתחם נערך כבר בשנות ה-50 סקר שביעות רצון בקרב משרתי המסלול.⁷ סקרים נוספים נערכו במהלך השנים.⁸ דו"ח ממד"ה שנכתב ב-2014 מלמד על אי שביעות רצון בקרב חלק מן העתודאים, בעיקר במקצועות ההנדסה. לדברי העתודאים, הסיבות לאי שביעות הרצון הן: עיסוק בתחומים לא מקצועיים; תנאי שירות ושכר

תרשים 1: מודל קמ"א בשלבים בהשוואה למסלול העתודה האקדמית הקלסי



מסלולים מקבילים שפותחו בצה"ל, למשל, תלפיות, איתרו מועמדים מעטים באופן יחסי, ולא שחקו את מעמד מסלול העתודה האקדמית. האקדמיה בידלה את עצמה באופן טבעי לעומת מסלולי העתודה הטכנולוגית שאינם כוללים זכאות לתואר ולהכשרה לקצונה. בשנים האחרונות פתח צה"ל מסלולי שירות הפונים למועמדים איכותיים ממאגר זהה למאגר המועמדים של העתודה האקדמית. עם המסלולים האלה נמנים מסלול הסייבר ומסלול האקדמיזציה (מלש"בים שקיבלו דחיית שירות של שנה לצורך השלמת לימודיהם האקדמיים שבהם התחילו בבית הספר התיכון).

הסודיות האופפת את המסלולים היוקרתיים האלה מוסיפה להם הילה אליטיסטית ומודרנית הבולטת ביחס להיעדר השקיפות של מסלול העתודה והיותו מסלול ותיק ושמרני. למסלולים החדשים יש כמה יתרונות: ההתחייבות לשירות קבע קצרה באופן משמעותי מזו של מסלול העתודה האקדמית; בציבור נתפסים המסלולים האלה כמקצועיים באופן מובהק, זאת בשונה ממסלול העתודה הנתפס יותר ויותר כעוסק בתחומי ניהול ובקרה שאינם דורשים רקע אקדמי ואינם תורמים לפיתוח הפרט. כמו כן נתפסים המסלולים האלה כקשורים לתחומים המבטאים חדשנות טכנולוגית, בין היתר הסייבר. ארבעת האתגרים הללו נוספו לאתגרים שעמדו בפני העתודה האקדמית קודם לכן, למשל, הפערים בין תנאי השכר בשוק האזרחי לבין אלה הקיימים בצה"ל. מכלול האתגרים והמגמה שיצרו מעוררים חשש עמוק כי הקש ישבור את גב הגמל ומסלול העתודה יאבד באופן ניכר מערכו.

המלצות לבחינה

צה"ל משתנה לנגד עינינו בהיבט של הטיפול בכוח האדם. הלחצים מחוץ ומבית סודקים את המעטפת המוכרת וחושפים יחסי

▶ צה"ל להתמודד עמו: מודל הפנסיה הצוברת, קיצור שירות החובה, מעמד אנשי הקבע בציבור הישראלי ומסלולי השירות היוקרתיים.

מודל הפנסיה הצוברת

מודל השירות הקודם, שהתבסס על פנסיה תקציבית, הבטיח המשך שירות של קצינים שבחרו להתחייב לצה"ל בתמורה לביטחון כלכלי בעתיד. צבירת הזכויות הפנסיוניות כחלק מן המעבר למודל שירות חדש מציבה צומתי החלטה רבים בפני העתודאי השב והשוואל את עצמו אם להמשיך את שירותו אם לאו. באופן תיאורטי ייתכן מצב שבו פנסיה מסוימת יבחרו רבים ממשרתי הקבע לעזוב את השירות ולעבור לחברות אזרחיות מתוך שיקולי רווח והפסד, והדבר יתאפשר מתוקף החוק ומודל השירות. צה"ל עלול בעתיד להישאר ללא שְׁרָה אקדמית משמעותית. מובן שהתיאור הזה קיצוני ומגמתי, אך הוא ממחיש את הסיכון שעלול להתממש, ולו באופן חלקי, בעת פריחה משמעותית בשוק ההיי-טק למשל. המצב הזה מעמיד בפני צה"ל אתגר, ונשקפת סכנה משמעותית למצבת הכוח האדם האקדמית שלו. אי היציבות הכרוכה במעבר בין מודלי השירות השונים והכוונה לבצע רפורמות חדשות (ברוח ועדת לוקר לדוגמה) עלולים להמשיך ולערער את הבסיס לשירות ארוך טווח בקרב משרתי הקבע בכלל, ועתודאים מסיימי מסלול בפרט.

קיצור שירות החובה

צה"ל כולו מחויב בשינוי ארגוני הנובע מקיצור שירות החובה בארבעה חודשים (32 חודשים במקום 36 - קיצור של 11%). במסגרת השינוי הארגוני נדרש צה"ל לבחון קיצור של משך ההכשרות לפרקי זמן מינימליים כדי לאפשר זמן שירות אפקטיבי מכסימלי. לפיכך, קיימת בעיית שיווק נוספת של מסלול העתודה, שכן מעתה שירות הקבע ארוך משירות החובה (36 חודשים לעומת 32 חודשים). יש צורך לחשב את העלויות הנוספות הנדרשות מצה"ל, הנובעות ממעבר מוקדם של הקצונה האקדמית מסטטוס שירות חובה לשירות קבע, שירות שהשכר והתנאים בו עדיפים.

מעמד אנשי הקבע בציבור הישראלי

בעבר תחושת הגאווה בקרב לובשי המדים לא הייתה מוטלת בספק. הציבור רחש כבוד למשרתי הקבע - הן לוחמים והן אנשי מטה. ואילו כיום, למרבה הצער, המצב השתנה. כיום פועלת חזית לוחמנית של גופי ואנשי תקשורת השמים במוקד הדיון את זכויות היתר, על-פי תפיסתם, של אנשי הקבע, בפרט של אלה שאינם מוגדרים לוחמים, אשר קוראים לשינוי בצה"ל. העתודאי, כאיש מקצוע שאינו לוחם, נאלץ להתמודד עם ביקורת יום-יומית כמעט על תנאי ההעסקה שלו, בלי יכולת להגיב. דרגות הקצונה נצבעו על-ידי בעלי העניין בצבעו הבוהק של הכסף. האיום הממשי בפגיעה בתנאי השירות של אנשי הקבע שאינם לוחמים אינו תורם למוטיבציה להצטרף לקבוצה הזאת.

מסלולי השירות היוקרתיים

בעבר הבחירה במסלול העתודה לוחמה בויתור על מסלולי שירות אחרים, כמו שירות קרבי משמעותי או מקצועי-טכני שאינו אקדמי. מסלול העתודה ניצב בעבר בחזית מסלולי השירות המקצועי בצה"ל, והוא התבסס על ההכשרה האקדמית וקורס הקצינים המובנה בו.

צבאי-אקדמי. יצירת מעטפת תומכת מבחינת תנאי השירות למסלולים כאלה תגביר את המוטיבציה ואף תיצור תחרות על מקומות פנויים. **בתרשים 1** מתואר המודל המוצע המשלב את שתי ההצעות לעיל.

● **ד. מודל הבחירה העצמית.** תהליך ההשמה של העתודאים במסלולים השונים אינו שקוף דיו. הפרוטוקולים של דיוני השיבוץ אינם מתפרסמים, ועתודאים רבים באו בטרוניות בנוגע לשיבוץ. כדי להעלות את קרנו של המסלול יש להבטיח למצטייניו כי תאפשר להם בחירה של הזרוע שאליה ישתייכו וכן להבטיח שישתלבו בתפקידי פיתוח (במקצועות הטכנולוגיים). הסדר דומה קיים במסלול תלפיות ובמסלול פסגות, ושומה על צה"ל לאמצו ולאפשר בחירה לפחות למצטיינים ביותר במסלול העתודה הקיים. גם המודל הזה ייצור תחרות יוביל להישגיות. בנוסף, יש לחשוף את תהליך ההשמה בפני כלל העתודאים ולהגביר את השקיפות של השיקולים כדי לתאם בין ציפיות העתודאים לדרישות המערכת.

● **ה. מודל העתודה בבסיס אקדמי.** לדברי פרופ' יוסי אברון מן הטכניון,¹⁵ אפשר היה לצפות שבוגרי העתודה האקדמית יתפתחו בתום שירותם הצבאי למובילי חזית המחקר והפיתוח בארץ ולחוט השדרה של האקדמיה. למעשה קורה ההיפך. השירות בעתודה מייצר תמריץ שלילי להתמדה במחקר ואינו מעודד לימודים מתקדמים לדוקטורט. צעירים מוכשרים בתחום המדעים נלכדים במלכודת דבש של התחייבות הצבא לכך שיעסקו בצבא במקצועם, ולפיכך הם מוסטים מקריירה פוטנציאלית של מחקר ופיתוח לאחר השירות. נדרש לכן ארגון-מחדש של העתודה האקדמית כך שתספק לצה"ל את כוח האדם הדרוש לו למשימותיו, אך גם תבטיח בסיס במיוחד יש למצוא דרך לעודד ולאפשר לעתודאים לסיים לימודי דוקטורט בגיל צעיר.

רק כך יהיה אפשר להבטיח את חוסנו של המחקר והפיתוח ואת צורכי האקדמיה, ולייצר בסיס בר קיימא לכוח אדם איכותי לצה"ל. על צה"ל לעודד את הקצין העתודאי להמשיך בלימודיו האקדמיים במשנה מרץ לקראת לימודים לתארים גבוהים.

סיכום

מטרתו של המאמר הזה היא בהעלאת הצעות מעשיות לגיוס כוח אדם אקדמי איכותי לצה"ל. כל המודלים שהוצעו בהקשר הזה אינם כרוכים בתוספות תקציב אלא בארגון-מחדש ובחשיבה מחודשת על תהליך הגיוס, המיון וההשמה של אוכלוסיית העתודאים במסגרת השירות בצה"ל. התמורות שחלו הן בצה"ל והן בחברה הישראלית מחייבות חשיבה מחדש בנוגע למסלול, להיקפו ולשלביו. אני תקווה כי המודלים שהוצעו אכן ייבחנו, וכי יגובש מסלול שירות מכוון אקדמיה שיתגמל את אנשיו באופן הוגן, שיאפשר תקופות צינון בתעשיות הביטחוניות, שיצרף מועמדים נוספים בעלי ותק צבאי ושיבטיח השמה איכותית למצטייניו. לדעתי, השינויים האלה יעלו את רף הביקוש למסלול, ויאפשרו איוש כוח אדם איכותי מקצועי ואקדמי בצה"ל.

המאמר נכתב במסגרת פו"ם אפק.

גומלין חדשים הנרקמים בין הפרט למערכת. במסגרת התהליך יש לבחון שינוי מהותי במסלול העתודה הוותיק ולהתאימו למציאות הדינמית. בפרק הזה אציג חמש הצעות לשינוי ושדרוג מסלול העתודה שלדעתי לא רק שישמרו את מעמדו של המסלול אלא יפתחו צורה לשיפור כוח האדם האקדמי בצה"ל כולו, ולשדרוג במעמד ההכשרה האקדמית בצה"ל.

● **א. מודל תגמולים רציף.** כאמור, המעבר למודל הפנסיה הצוברת כרוך בסיכון בנוגע להמשך שירות הקבע של קצינים. תחושת השליחות של המשרתים במסלול חשובה והכרחית, אולם יש להוסיף עליה מערך תגמולים שיצמצם את הפער הקיים בין השוק האזרחי לצבאי. מודל התגמול צריך להיבנות באופן הדרגתי כך שיהווה גורם משכנע עם ההתקדמות הטבעית של הקצין במעלה שרשרת הפיקוד.

כך, קיים צורך לבטא את התגמול השכרי בחלוקה שנתית לאורך השירות כולו - מעין מענק חתימה הנפוץ בעולם הספורט המקצועני. צה"ל פעל רבות בשנים האחרונות לשיפור תנאי השירות של העתודאים¹⁶, אולם השינוי העיקרי המוצע במודל הזה ביחס למצב הקיים הוא מעבר מתמריץ נכבד הניתן לקצינים בדרך-כלל עם סיום תקופת ההתחייבות הראשונה לשיטה שבה יינתנו כמה תמריצים (כל אחד מהם בהיקף מופחת) לאורך השירות כולו.

● **ב. מודל כרטיס שחקן.** גם המודל הזה לקוח מעולם הספורט, שבו לכל שחקן יש כרטיס המוחזק על-ידי האגודה המקצועית. כאשר שחקן מסיים את החוזה שלו יכולה הקבוצה להחתימו על חוזה חדש, או לחלופין למכור את כרטיסו לאגודה אחרת.

מכיוון שבהתאם לחוקי המדינה, אין בעלות של ממש על הקריירה המקצועית של הקצין יש לעשות במודל הזה התאמה לעולם

השירות הצבאי. לפי הצעתי, יש לאפשר השאלה של קצינים מקצועיים לגופי הביטחון המקבילים (השב"כ, המוסד, הקריה למחקר גרעיני) וכן לתעשיות ביטחוניות נבחרות, לתפקידיים מפתחים, מאתגרים ואף מתגמלים, בתמורה לחתימה על המשך שירות קבע עתיד¹⁷.

● **ג. מודל קמ"א בשלבים.** אחת הבעיות שעמן מתמודד מסלול העתודה היא הדרישה המוקדמת להתחייב לשירות קבע. פרופ' שאול פטאי הציע בעבר¹⁸ להקים תוכנית שתאפשר הצטרפות ללימודים אקדמיים לחיילים המשרתים בפועל בסוף שנת השירות הראשונה שלהם. לדעתי, הרעיון הזה טומן בחובו פוטנציאל גדול להגדלת היקף כוח האדם המקצועי בצה"ל.

בנוסף, ההחלטה בנוגע לחייל המתקבלת לאחר תקופה לא קצרה של שירות פעיל מאפשרת בחירת כוח אדם איכותי שכבר הוכיח את עצמו וכן תיעול למקצועות הדרושים לצבא מחד גיסא ובעלי עניין לחיילים מאידך גיסא. רעיון דומה של שילוב הכשרה צבאית ואקדמית הוצע לאחרונה על-ידי סא"ל ד"ר אריאל דבורצ'קי.¹⁴ הוא המליץ לשלב עשייה צבאית קונקרטית לצורך שיפור תהליך הכשרת המהנדס, בעיקר בחיל האוויר (לדעתי, ניתן ליישם זאת בדروعות ובחילות נוספים). הצעות כאלה יוצרות כר נרחב לשילוב

