

אקדמיים לאנשי צבא שיאפשרו להם לקבל תואר אקדמי בדרך קצרה מהרגיל שתביא ליצירת שני סוגים של אקדמאים).

חיי משפחה: בעיה זו היא חמורה וקשה, אך ניתן להקטין את רישומה על-ידי נקיטת מספר צעדים. דרך אחת היא יצירת מסלולי תפקידים שיהייבו את הקצין לשרת תקופות ממושכות ביחידות הקרובות למקום מגוריו. פעולה חשובה אחרת בתחום זה היא ניפוץ המיתוס על פיו ככל שהקצין עובד עד שעה מאוחרת יותר כך הוא קצין טוב יותר. ביטול מנהג זה יתבצע בעילות ובמהירות על-ידי דוגמה אישית של הקצינים הבכירים. (אם ראש האגף יסיים עבודתו בשעה סבירה יעשו זאת גם פקודיו, אך אם ראש האגף מקיים דיונים עם ראשי המחלקות שלו עד השעות הקטנות של הלילה אזי אלה בהכרח אינם מסיימים עבודתם בשעה סבירה. בנוסף לכך, על פי עקרון הדוגמה האישית, נוהגים כך גם ראשי המחלקות עם פקודיהם). בנושא זה עשויה לעזור גם הסברה. לא קשה להוכיח שסטנדרט עבודה של 18—20 שעות ביום מביא בהכרח לערפול חושים, לחוסר יכולת לקבל החלטות נכונות, ולעיתים אף פוגע בבריאותם של מפקדים שאינם מוצאים זמן אפילו לארוחות מסודרות.

אפשרות נוספת היא הקמת קריות-מגורים למשפחות משרתי הקבע בקרבת אזורי השי-רות. אני משוכנע שאילו הוקמה קריה כזאת באזור רפידיים לדוגמה, היו קצינים רבים יותר נכונים לשרת בסיני. נראה כי גם צימצום העידודים העקיפים לשירות ממושך ביחידת שדה על ידי עריכת בדיקה יסודית בנושאים כמו שכר, פנסיה, קידום, פז"מ וכו', יעודד קצינים לשרת ביחידות הקרובות לבתיהם. במבט ראשון עלול להיווצר הרושם שהמלצה זו תגרום לירידת המוטיבציה לשירות ביחידות שדה, אך לא כן הדבר. אין פירושה של הצעה זו השוואה טוטלית של תנאי השירות, אלא הקטנת ההבדלים בצורה מבוקרת. בנ"ס, אין לי ספק שאופי השירות ביחידת שדה כשלעצמו מושך סוג מסוים של קצינים.

צינונות: אני מודה שקשה לסתור את הטענה על פיה עומדים כיום בפני הצעיר הישראלי מספר אתגרים החשובים לא פחות מהשירות בצבא הקבע ולכן, איני חושב שניתן בדרך כלל שהיא למשוך את כל הנוער הציוני לצה"ל, אבל, ניתן להשיג נתח נכבד מאיכות זו על-ידי הסברה נאותה. איני מקבל את התיזה האר-מרת: "מי שלא השתכנע בעצמו בנחיצות השירות בקבע — אינו מתאים לצבא". יש בהחלט מקום לביצוע הסברה מקפת בקרב מקורות האוכלוסייה הפוטנציאלית לגיוס. הרעיון העומד מאחורי הצעה זו הוא שלהס"ברה יש אפקט רב מאוד על האדם החושב, ומכיוון שאנו מדברים על קבוצה אינטליגנטית — המסקנה ברורה.

שכר: ברור לי שצה"ל אינו יכול להתחרות בשטח זה במגזר האזרחי. אבל, קביעה זו אין פירושה שיש להזניח סעיף זה. אמת המידה היחידה הנראית לי כרלוונטית בנושא שכר היא שמשפחתו של איש הקבע תוכל להת-קיים בכבוד.

קידום: לגבי שיטות הקידום נראה לי כי שיטת ה"פז"מ" אינה טובה. יש לבטל אותה, ולאפשר קידום מהיר למוכשרים בהתאם ל"קריטריונים ומבחנים שייקבעו, וכל זאת כמובן בנוסף להמלצת המפקד. אמות מידה אלה צריכות להיקבע לאחר מחשבה ובדיקה, אך ברור שהן חייבות להתבסס על נתונים ספציפיים (כגון סוג התפקיד) ועל נתונים כלל צה"ליים (כגון הדרגה). יש למנוע מצב לפיו לסוג מסוים של קצינים חזקה בלעדית על קבוצת התפקידים הבכירים. במילים אחרות, יש לתת הזדמנות שווה לכלים כאשר מחליטים על המינויים לתפקידים אלה.

מוסר העבודה בצבא: יש לעקור מן השורש את כל הפגעים הרעים בנושא זה על ידי נקיטת מספר אמצעים: עריכת בדיקות של מפקדים או צוותי בקרה (אד-הוק ולא קבר-עים, אחרת ישנה סכנה מוחשית שצוותים אלה יעברו לצד השני של המתרס) לבחינת תהליכי קבלת ההחלטות באותם גופים "חזקים". (כפי שהוגדרו לעיל); חיסול שיטת ה"סחיטה" על-ידי קבלת המסקנה הטבעית שהקצין ה"סחטן" אינו הקצין הטוב ומקומו לא יכירונו בצבא; גם בשאר התופעות הקשרות בתחום מוסר העבודה יש לטפל בצורה דומה.

תדמית, סולם ערכים חברתי: בתחום שיפור התדמית תביא נקיטת הפעולות דלעיל לה-עלאת הרמה של קציני הצבא ומכאן קצרה הדרך להעלאת תדמיתם בעיני הציבור. יתירה מזאת, שיפור איכותו של הצבא יביא (כך אני מקווה) לשינוי בסולם הערכים של החברה כולה.

סיכום

התעלמות מהאמיתות שהובאו לעיל כמוה כמיתנת הראש בחול, אך עם זאת ברור לי שלא קל להודות בקיומן. הפתרון הוא הקד-שת מעיינינו לטיפול בבעיות הללו כדי להביא ליצירת צבא-טוב יותר, מוסרי יותר, בריא יותר ובהכרח — כשיר יותר למילוי משימותיו ועוודיו.

הגישה של תורת התועלת הוצגה כאן כדי להדגיש ולהמחיש את העובדה שאין בנמצא פתרון פלאים, אלא יש צורך בטיפול בכל סייפי המשנה של הבעיה. יתירה מזאת, בהח-לט ייתכן שלא יהיה קשר נראה לעין בין הפתרונות המוצעים לגורמים המשפיעים. רעיון התועלת מרמז גם על הצעה נוספת: עריכת סקר/מחקר/משאל, שבעזרתם יתקבלו לא רק רשימה מפורטת של המשתנים המס-בירים אלא גם דירוג חשיבותם.

על שיטת המינויים

וכשלוש שנות שירות בצבא הקבע (בדרגת סא"ל ייצוג) כשופט-משפטי ונשיאו של בית-דין צבאי. על סמך ניסיון זה הנני מעז להביע הערכת, לפיה שיטת המכרזים בשירות הצי-בורי, עם כל היותה פגומה ולוקה בחסר, יש בה לפחות כדי למנוע (כשמדובר בתפקי-דים בכירים) מינויים שיש בהם מסממני האבסורד.

אינני רואה עצמי מוסמך לקבוע או להעריך, אם הרמה הממוצעת של הקצונה הבכירה בצה"ל משתווה לרמתם הממוצעת של עובדי ציבור אחרים במעמד ובדרגה מקבילים. כן אינני מוסמך לחוות דעה, אם העילית שבצ-מרת הצבא הינה שוות-ערך לעילית שבדרגים הגבוהים של השירות הציבורי, אם לאו. אך מניסיוני נוכחתי לדעת, כי שיטת המכרזים ועודת המינויים משמשת מנגנון בקרה וסי-נון, המונע במידה משמעותית עליות לדרגות בכירות של פקידים ועובדי ציבור חסוי כישר-רים מינימליים. מאידך גיסא, התרשמותי הברורה היא, כי עקב היעדרו של מנגנון דומה בצבא, הגיעו קצינים רבים מזי לדרגה ומעמד בכירים על אף נתוניהם האישיים (המוסריים, האינטלקטואליים והמקצועיים) הדלים ביר-תר. משנתקלתי בקצינים כאלה, וניסיתי למ-צוא להם מקבילה בדרגים הבכירים בשירות הציבורי — לא עלה הדבר ביד.

נראה לי כי אימוץ הצעתו של אל"מ חסדאי, עשוי לתרום תרומה של ממש להעלאת ה-משמעותית של דרישות המינויים. אם הנהגת שיטת המכרזים והוועדות תשיג, ולו אך יעד מוגבל זה, של הרמת תחתיית החבית בכל דרג מהדרגים הבכירים בצבא — מן הראוי לאמ-ץ, ובהקדם.

עמרם ש' בלום

ברשימתו "על הפיזיולוגיה של ארגונים הי-רארכיים בירוקרטיים ודרך רפואתם" (מער-כות 266), חולק אל"מ א' שפי על עצם הרעיון להנהיג מה שמכונה על ידו, "שיטת קידום בדרגות על ידי תהליך מנגנוני ביר-קרטי לא-אישי". דבריו הביקורתיים מכוונים כלפי הצעתו של אל"מ י' חסדאי (מערכות 265), שעיקרה הנהגת בחינות לדרגה ולתפ-קיד, שיבוצים בשיטת "מכרז פתוח", והק-מתה של ועדת מינויים לקצינים בכירים מדר-גת תא"ל ומעלה.

אל"מ שפי טוען בין השאר: "... במשרדי הממשלה, למשל, שיטת הקידום בדרגות, בי-אמצעות מכרזים וועדות, היא בדיק השיטה המוצעת על ידי המחבר. מדוע זה התוצאות בפועל של השיטה הן אפילו פחות משביעות רצון מן התוצאות בצבא?"

שאלתו-קביעתו של אל"מ שפי אינה נראית לי כלל ועיקר, וזאת על רקע ניסיוני כעובד ציבור במשך תקופה של כ-22 שנה, מהן: למעלה מחמש שנים כקצין במשטרת ישראל, כשנה בתפקיד משפטי במשרד האוצר, למעלה מ-12 שנה כפרקליט בפרקליטות המדינה,