



"הטובים לצה"ל" - כיצד?

רס"נ ניסן לוין

בעיית איכות כוח האדם בצבא הקבע היא בנפשו של צה"ל וממילא גם בנפשו של העם כולו. נושא זה מטריד רבים בצבא, והוא משתקף במאמרים שונים וגם במעשים. מכיוון שבדרגתי הנוכחית קשה לי לפעול במישור המעשי (פרט להחלטותי האישיות), לא נותר לי אלא להביע מספר הרהורים ולהעלות מספר הצעות.

המשתנים משפיעים על ההחלטה האופטימלית. לחלקם נתח מובד יותר ולחלקם השפעה מועטה, אך אסור בשום פנים ואופן להתעלם מקבוצה מסוימת של פרמטרים ולהחליט על סמך קבוצה חלקית בלבד. לעומת חוסר הנחיצות (לפחות בשלב ראשון) בידיעת מבנה הפונקציה, יש צורך בעריכת רשימה מלאה ומדויקת עד כמה שאפשר של המשתנים. לאחר שתהיה בידינו רשימה כזו נשתדל למצוא מהן הפעולות שיש לעשות כדי שכל משתנה יהיה במצב כזה שיגרום להעלאת התועלת של משרת הקבע. כדוגמה יכול לשמש שכרם של המשרתים בצבא הקבע. מבלי להיכנס לדיון על מידת ההשפעה שיש לרמת השכר על ההחלטה להתחייב לשירות בצבא הקבע, ברור שהשפעה זו אינה בכיוון השלילי. במונחים של תועלת נאמר: ככל שהמשתנה המייצג את השכר גדול יותר, כך גדלה התועלת.

הגורמים המשפיעים

לאחר הניתוח התאורטי למחצה, ננסה למנות להלן את רשימת המשתנים המשפיעים על התועלת, כלומר — על קבלת ההחלטה. **מבט למעלה:** הקצין הצעיר אינו פוסק מלה ביט כלפי מעלה ולבחון את מפקדיו. למפקד בצבא סמכויות נרחבות ביותר (ולא שום פרופורציה לסמכויותיו של ה"בוס" במגזר האזרחי) ולפקודותיו ישנן השלכות רבות על פקודיו, ומכיוון שהצבא אינו מושתת על דמוקרטיה, החלטות המפקד מחייבות באופן טוטלי. אם הן ניתנו על-ידי דמות מנהיגותית ואינטליגנטית, ימלאן הקצין הצעיר בהבנה (גם אם חלק מהן אינו נראה לו), אך אם המפקד הוא דמות ביטנית ואפורה, קשה לפקודו המוכשר והנבון לפעול על פיהן ללא מאבק פנימי רצוף ומייגע, ובסופו של דבר הוא מותש ומחליט לוותר, היינו — לעזוב את המסגרת. יתירה מזו, הקצין הזוטר רואה

הדברים שנכתבו עד כה בנושא זה יוצאים משתי הנחות: על פי האחת נמצאים כיום בצה"ל קצינים טובים ומוכשרים, אך לא בכמות מספקת, ועל פי השניה נמצאים כיום בצה"ל לא מעט קצינים בינוניים. כלומר לבעיה שתי פנים: מחד גיסא קיים מחסור בקצינים מובחרים, ומאידך גיסא ישנו עודף של קצינים לא יעילים. הפתרונות המוצעים במאמרים אלה עוסקים רק בחלק מהגורם מים היוצרים את הבעיה, ומכיוון שכך, פתרון זה ישים רק עבור חלק קטן מהאוכלוסיה הפוטנציאלית לגיוס לשירות בצבא הקבע. ייחודם של הדברים הבאים הוא בניסיון לאבחן את כל, או לפחות את רוב שורשי הבעיה ולטפל בהם, ובעובדה שנכתבו על-ידי קצין המתחבט באופן אישי בשאלת המשך השירות בצבא הקבע.

תורת התועלת

חלק גדול מהמדעים העוסקים בניתוח של תהליכי קבלת החלטות נעזר בטכניקה המכונה "תורת התועלת"² על פי תורה זו בוחר מקבל ההחלטה את דרכו באופן שיביא לו תועלת מירבית. התועלת היא פונקציה של מספר משתנים והיא תלויה הן בבעיית ההחלטה והן בהעדפותיו הספציפיות של המחליט עצמו. מקבל ההחלטה במקרה הנדון הוא, כמובן, אותו מועמד פוטנציאלי לגיוס לשירות קבע. מכיוון שלכל פרט יש פונקציית תועלת אינדיבידואלית משלו, ברור שכדי לבחון את הבעיה העומדת בפנינו דרך משקפי תורת התועלת, אין צורך בהקדשת מאמץ למציאת הנוסחה המדויקת, אלא די אם נבין **שכל**

1. ראה לדוגמה מאמר של תא"ל י. בר פורת — "מערכות" 257 מאוגוסט 77, ומאמר של אל"מ (מיל') י. חסדאי — "מערכות" 265 מספטמבר 78.
2. למילה "תועלת" מלווה לעיתים נימה לא נעימה של כדאיות. כאן פירושה תרגום המילה Utility.

בשיעור ניכר. הכוונה למלחמת יום הכיפורים. אמנם, אפשר לטעון שהתיבט המשמעותי ביותר של פריסת טילים וכיוצא בזה באותה מלחמה היו המטחים של טילים נ"מ וטילים נ"ט — אותם מטחים שנדרשו להפיל מטוס ישראלי ולהשמיד טנק ישראלי. על-פי אחד האומדנים, היה היחס בין טילים שנורו ובין מטוסים שהופלו 80:1, ואילו מידותיו העצומות של המנגנון החדש לאחזק ולתפעל את מערכת התגנה נגד מטוסים — רבע מכל הצבא המצרי, דהיינו 75,000 איש — שימשו בלם חזק לחופש המבצעי של הערבים. על פני הקרקע, גרשמו מקרים בהם המשיכו טנקים ישראליים לנוע כשהם "עטורי רים" חוטי-הנחיה של טילים נ"ט.

אבל אפילו נניח שטילים מונחים מדויקים יוכלו לקצץ את הצרכים בכדי 50 אחוזים, אזי מאה הטונות ליום שייחסכו בדרך זו לא יחוללו מהפכה בניידות האסטרטגית. אכן, נושא זה נראה באור שונה כאשר בוחנים אך ורק את המגזר הדיביזיוני (שם מוציאים את חלקי-הארי מהתחמושת). כאן תהא גודעת משמעות רבה לקיצוץ בן 100 טונות מתוך הצריכה הכוללת של 370 טונות. נות. המסקנה הבלתי נמנעת היא, ככל הנראה, שמערך התובלה הדיביזיוני ייצא נשכר יותר מכל, וכי הטילים המונחים מדויקים לא זו בלבד שלא יקטינו את הפער שבין ניידותם של צבאות (הגקבעת על-ידי אמצעי-התובלה שלהם) ובין יכולתו של מנגנון ההספקה שלהם למלא את צרכיהם — אלא אף יגדילו פער זה.

לפיכך, אין סיבה להאמין כי הטכנולוגיה תבטל את השפעותיה של המהפכה הלוגיסטית משנת 1914, שאף אותה חוללה הטכנולוגיה. מהות המהפכה הזאת הייתה לא רק בזינוק הכמותי הדרמטי בצרכי הצבאות, אלא, בראש ובראשונה, במעבר האיכותי מפרטים שאפשר להשיגם בשטח אל פרטים שאין להשיגם בשטח. כאשר נאלצו מפקדים להישען על הספקה מהעורף, במקום על הספקה מקומית, חדלו צבאות גייחים לסבול רעב, ואילו צבאות בת-נועה לא נהנו עוד מתנאי-הספקה נוחים. למעשה, המהפכה הלוגיסטית הפכה את כל הלוחמה למבצעי מצור, כפי שהבינו אותם בעבר. בדרך זו איפשרו לרוחו של לובואה לחלוש על האסטרטגיה במידה שאפילו הוא עצמו, שהיה אמן-ארגון ואיש השיטתיות והיסודיות, לא חזה זאת ולא התכוון לזה.

את דמותו בעתיד משתקפת דרך מפקדיו, ולכן הוא בוחן בשבע עיניים את כל התופעות המטרידות כיום את הקצינים הבכירים: קי-דום לא נאות של מפקדים מוכשרים, שיטות מינויים שאינן נהירות, מתן תפקידי מפתח לאנשים בלתי מתאימים ושחרור מוקדם ותמוה של קצינים מעולים. בראותו כל זאת הוא שואל את עצמו: מי ערב לי שגורלי יהיה שונה?

לצערי, יש היום מספר לא מועט של תפקידים בכירים המאוישים על-ידי קצינים בינוניים. הסיבה לכך ברורה: אנשים אלה הם הצעיר-רים של אתמול, ומכיוון שתהליך העיזבה של המוכשרים אינו תופעה חדשה — התוצאה ברורה. זאת ועוד, לתופעה זו יש תכונה של כדור שלג: ההולך וגדל עם הזמן, מכיוון שה-בינוניים של היום מרתיעים את המוכשרים, ואלה הנותרים יהיו המפקדים של מחר.

ציונות ואידאליזם: בימים של טרום המדינה ובשנותיה הראשונות הייתה הסיסמה "כל בחור וטוב לנשק" (מתוך המנון הפלמ"ח) ביטוי לדרך חיים ולהלך מחשבה. החברה והפרט כאחד ראו את השירות הצבאי (במובנו הרחב, היינו, גם במחתרות) כערך עליון המהווה ביטוי להגשמת הציונות. בימינו שונים הדברים, וחלק גדול ממשרתי הקבע אינו פועל מתוך מניעים ציוניים, אלא מתוך סיבות אחרות. נוסף לכך, מבלי להי-כנס להגדרה של הציונות בת זמננו, יש מקום להעלות ספקות רבים ביחס לשאלה: "האם השירות בצבא הקבע הוא שיא ההגשמה הציונית?" במה הוא עדיף על עיסוק בהר-ראה בירוחם, בריפוי בקרית שמונה, בחקל-אות בעמק הירדן או בהנדסת ייצור במפעל המייצא במיליוני ל"י מדי שנה?

סולם הערכים החברתי: קשה להתעלם מה-מקום שתופסים ההישגיות והשיקול החומרי בחברה הישראלית. ברור שבשטח זה אין הצבא יכול להתחרות בשוק הפרטי, ולכן מלחמתו אבודה מראש. אולם אסור לפתור בעיה זו בהנחה מראש כי "הטובים באמת אינם מתייחסים לעולם החומרי", שכן קשה מאד לאדם הרציונלי להתעלם מהנעשה סבי-בו. גם אצל הטובים ביותר עולים לעיתים ההרהורים בנוסח: "אם כולם מתנהגים אה-רת — אולי אני הוא הטועה", או "אין טעם להיות דון קישוט". זאת ועוד, החברה מבר-ססת על התא המשפחתי והיי משפחה תקי-נים מושתתים על ויתורים הדדיים; אין שום ערובה לכך שמשפחתו של הקצין הטוב תהיה מוכנה להקריב רווחה אישית תמורת שירותו הצבאי של ראש המשפחה, ואפילו יהא זה התגלמות האידאול והציונות. יתכן גם שהמור-עמד הפוטנציאלי לשירות בצבא הקבע יעדיף עיסוק אחר, "חלוצי" לא פחות אך משתלם הרבה יותר.

תדמית: אין זה סוד שתדמיתו של איש צבא הקבע בקרב הציבור בארץ אינה מהגבוהות (במיוחד בדרגות הבינוניות: סרן עד סא"ל). במקרים קיצוניים ישנו אפילו יחס של זלזול. כך שקשה לומר שמתקיימת היום הסיסמה: "הטובים לצבא ל"י", וגם מתופעה זו אי אפשר להתעלם.

שכר: ישנן בצבא יחידות רבות (בעיקר בגופי המטה) שהעבודה בהן דורשת מיומנות מק-צועית שאינה בהכרח צבאית (כגון: אלקטרו-ניקה, כלכלה, משפטים וכו'). העבודה ביח-י-דיות אלה מתנהלת בצורה דומה לזו של גופים אזרחיים מקבילים, והמשרתים בהן מתיח-סים לעבודתם כאל "עובדה במדיס" — ובצדק. חלק מהמרכיבים בשיקוליהם של אנשים אלה הם השכר ותנאי השירות. ולכן, כאשר הם מקבלים תנאים טובים יותר בשוק האזרחי, אותם נושאים שהוזכרו כאן מטרידים אותם, הם נמנעים מלהתחייב לשרת בצבא הקבע.

חיי משפחה: חיי המשפחה של קצינים הם שרתים ביחידות שדה נפגעים לעיתים בשל חוסר אפשרותם של קצינים אלה להגיע לעי-תים קרובות לבתיהם. זאת ועוד, צה"ל מציע תנאים טובים יותר למשרתים ביחידות שדה (קידום מהיר, פנסיה מוגדלת וכו') ובכך מושך קצינים לשרת רחוק מבתיהם. ישנם אמנם קצינים המעדיפים את הריחוק מהבית ומה-משפחה ואלה, לפחות לפי אמות המידה האישיות שלי, אינם קצינים טובים, אך הרוב מתחבט קשות בבעיה: מהו הגבול שעד אליו הוא מוכן להקריב את חיי המשפחה למען הצבא.

שיטות קידום: רבים מתרעמים על מוסר הע-בודה הירוד במגזר הציבורי. אחת הסיבות העיקריות לתופעה זו היא העובדה שההעל-אות בשכר ובדרגה נעשות בסקטור זה על פי ותק העובד ולא על פי הצלחתו במילוי תפי-קידו. לכולנו ברור ששיטה זו לקויה, מכיוון שהיא מפחיתה את המוטיבציה של העובד הטוב ומגבירה את עזות המצב של העובד הבטלן. אבל, לצערי, נהוגה טכניקה דומה גם בצבא: הקידום נעשה לפי שיטת ה"זי"מ, שבה ההעלאה בדרגה מותנית בזמן יותר מאשר בהצלחה בתפקיד. שיטה זו ישימה בדרך כלל עד דרגות רס"ן/סא"ל. מעבר להן פועלים שיקולים אחרים המבוססים בעיקרם על הכרויות אישיות בין המפקדים הבכירים ל-פקודיהם. אינני פוסל שיטה זו, שכן ניתן להבין מפקד השואף שצוות עוזריו יהיה מור-כב מאנשים שיכולתם וכישוריהם מוכרים לו, אך עם זאת מעורר תהליך כזה את קידומם של מלחי פינכה ועוצר את קידומם של קצינים "מרדניים". זאת ועוד, קידומם של קצינים לא יכול להיות מבוסס רק על הכרויות עם המפקדים המתאימים. יש להתי-חשב גם בגורמים אובייקטיביים, שכן אולי זה יישמע מגוחך, אך בצה"ל של היום יש צורך בבחינה כדי לקבל דרגת סמל, אך לקבלת דרגת סא"ל דרושים נתונים אחרים...

מסלול קידום: ההיסטוריה הצה"לית מלמדת שרוב בעלי הדרגות הבכירות (תא"ל ומעלה) הם יוצאי יחידות שדה, וקשה מאוד לקצין הממלא תפקידים ביחידות עורפיות (במטכ"ל) ובמפקדות אחרות) להגיע לדרגות אלה. מצב כזה מתאים אולי לצבא קטן (בדומה לצה"ל בראשית ימיו), אך יהיה זה בלתי נסבל אם בצבא מודרני וגדול יתמנו אנשים לתפקידים בכירים רק על פי נסיונם ביחידות שדה. לקביעה זו שלוש השלכות עיקריות:

- לא תמיד יש לאנשי השדה הניסיון והידע

הדרושים להתמודדות מוצלחת עם המטלות של תפקידי מטה בכירים.

- מסלול הקידום של הקצינים במפקדות אלה תחום מלכתחילה על-ידי חסם עליון הנמוך בהרבה מהדרגות אליהן יכול להגיע (באופן תיאורטי) קצין מיחידת שדה. עובדה זו אינה מתיישבת עם השאיפות של אותם קצינים צעירים ומוכשרים ובעלי השכלה אקדמאית, המשוכנעים ביכולתם למלא תפי-קידו מפתח מרכזיים בעתיד.

- מצב זה מעורר שירות ביחידות שדה מחד גיסא ומקטין את המוטיבציה לצאת ללימודים אקדמיים מאידך גיסא, ובעקי-פין גורם לתופעות לוואי בלתי רצויות.

מוסר העבודה בצבא: ישנן תופעות נוספות המקשות על הצעיר ההגון והמוסרי להת-חייב לשרת בצבא הקבע. אין טעם לננות כאן את כולו, אך עם תופעות אלה נמנים תהליך "הסחיטה" של טובות הנאה הנהוג בידי חלק מאיתנו לפני שאנו מאריכים את חוזה ההתחייבות לשרת בצבא הקבע; מתן טובות הנאה הדרויות של בעלי התפקידים והגופים ה"חזקים" כגון אלה הממונים על חלוקת הרכב, כרטיסי טיסה ועוד, ותופעות אחרות כגון שיטת ה"כיסוי", שבה מטרות של בעל התפקיד אינה למלא כהלכה את מטלותיו, אלא למלאן באופן כזה שלא יוכלו פגיעה בנהלים ובחוקים.

דרכים לפתרון

אין פתרון הבעיה יכול להתקבל בדרך מסור-ימת כלשהי אלא על-ידי אוסף של עשיות במספר תחומים. במילים אחרות, יש למצוא שיטה לשינוי רמתו של כל אחד מהמתננים המסבירים של פונקציית התועלת — בכיוון הרצוי. חלקם יש להעלות וחלקם יש להש-תדל להוריד עד למינימום (ואפילו לחסל אם אפשר).

אינני מתיימר להציג פתרון אופטימלי, אך אנסה להציע דרך לשיפור המצב כפי שתואר בדברים שהובאו כאן.

טיפוח קצינים טובים יתבצע על ידי נקיטת שלוש פעולות:

- הקדמת מועד הפרישה של קצינים בכי-רים שאינם יעילים, ומינוי קצינים צעירים יותר במקומם.
- הימנעות מקבלתם לשירות בצבא הקבע של קצינים זוטרים שאינם עומדים בקריטר-יונים המתאימים. דבר שימנע את היווצ-רותה של שכבה בינונית בעתיד.⁸
- הרחבת הרקע של קציני הצבא וטיפולו על ידי השתלמויות קצרות בנושאים הקשר-רים במהותו של עם ישראל והחברה בישראל, או על-ידי העלאת רמת ההשכלה הפורמלית שלהם על-ידי הכוונתם ללימודים אקדמיים. (בשום אופן אין הכוונה לפתיחת מסלולים

3. להצעה זו יהיו מן הסתם מתנגדים אך נראה לי כי מוטב לסבול קצת בהווה כדי להגיע לעתיד טוב יותר, וכן כי ישנן חוליות במערכת שלא זו בלבד שאינן יעילות הן גורמות להורדת התפוקה של חוליות אחרות.

חיי משפחה : בעיה זו היא חמורה וקשה, אך ניתן להקטין את רישומה עלידי נקיסת מספר צעדים. דרך אחת היא יצירת מסלולי תפקידים שיחייבו את הקצין לשרת תקופות ממושכות ביחידות הקרובות למקום מגוריו. פעולה חשובה אחרת בתחום זה היא ניפוח המיתוס על פי ככל שהקצין עובד עד שעה מאוחרת יותר כך הוא קצין טוב יותר. ביטול מנהג זה יתבצע ביעילות ובמהירות עלידי 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 מבאי בהכרח לערפול חושים, לחוסר יכולת לקבל החלטות נכונות, ולעיתים אף פוגע בבריאותם של מפקדים שאינם מוצאים זמן אפילו לארוחות מסודרות.

ציטוטים: 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
כל שהיא למשוך את כל הנוער הציוני לצה"ל,
אבל, ניתן להשיג נתח נכבד מאיכות זו על-ידי
הסברה נאותה. איני מקבל את התיזה האו-
מרת: "מי שלא השתכנע בעצמו בנחיצות
השירות בקבע — איננו מתאים לצבא". יש
בהחלט מקום לביצוע הסברה מקפת בקרב
מקורות האוכלוסיה הפוטנציאלית לגיוס.
הרעיון העומד מאחורי הצעה זו הוא שלהס-
ברה יש אפקט רב מאוד על האדם החושב,
ומכיוון שאנו מדברים על קבוצה אינטליגנ-
טית — המסקנה ברורה.

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 מספציניים (כגון סוג התפקיד) ועל נתונים כלכל צה"ליים (כגון הדרגה). יש למנוע מצב אלפיו לסוג מסוים של קצינים חזקה בלעדית על קבוצת התפקידים הבכירים. במילים אחרות, יש לתת הזדמנות שווה לכולם כאשר מחליטים על המינויים לתפקידים אלה.

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

ברשימתו "על הפיזיולוגיה של ארגונים הי-ארכיים ביוקרטיים ודרך רפואתם" (מעריכיות 266), חולק אלי"מ א' שפי על עצם הרעיון להנהיג מה שמכונה על ידו, "שיטת קידום בדרגות על ידי תהליך מנגנוני בירוקרטי לא-אישית". דבריו הביקורתיים מכוונים ככלפי הצעתו של אלי"מ י' חסדאי (מערכות 265), שעיקרה הנהגת בחינות לדרגה ולתפס, שיבושים בשיטת "מכרז פתוח", והקמתה של ועדת מיונים לקצינים בכירים מדרגת תא"ל ומעלה.

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

שאלתורקביעתו של אל"מ שפי אינה נראית
ללי כלל ועיקר, וזאת על רקע ניסיוני כעובד
מציבור 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,

סיכום

התעלמות מהאמיתות שהובאו לעיל כמו
כסמינת 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 ויעודו.

הגישה של תורת התועלת הוצגה כאן כדי להדגיש ולהמחיש את העובדה שאין בנמצא פתרון פלאים, אלא יש צורך בטיפול **בכל** סעיפי המשנה של הבעיה. יתירה מזאת, בהחלט 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 המשפיעים אלא גם זירוג חשיבותם.

וכשלוש שנות שירות בצבא הקבע (בדרגת סא"ל ייצוג) כשופט-משפטי ונשיאו של בית-דין צבאי. על סמך ניסיון זה הנני מעז להביע הערכתי, לפיה שיטת המכריזים בשירות הציבורי, עם כל היותה פגומה ולוקה בחסר, יש בה לפחות כדי למנוע (כשמדובר בתפקידים בכירים) מניוויים 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** שבציבור הצבאי הינה שוות-ערך לעילית שבדרגים הגבוהים של השירות הציבורי, אם לאו. אך מניסיוני נוכחתי לדעת, כי שיטת המכרזים וועדות המינויים משמשות מנגנון בקרה וסרינון, המונע במידה משמעותית עלייתם לדרגות בכירות של פקידים ועובדי ציבור חסרי כישור רים מניימליים. מאידך גיסא, התרשמותי הברורה היא, כי עקב היעדרו של מנגנון דומה בצבא, הגיעו קצינים רבים מדי לדרגה ומעמד בכירים על אף נתונייהם האישיים (המוסריים, האינטלקטואליים והמקצועיים) הדלים ביותר. משתקלת בקצינים כאלה, וניסיתי למי צור להם מקבילי בדרגים הבכירים בשירות הציבורי — לא עלה הדבר בידי.

נראה לי כי אימוץ הצעתו של אל"מ חסדאי, עשוי לתרום תרומה של ממש להעלאתן ה־משמעותית של דרישות ה**מנימוס**. אם הנהגת שיטת המכרזים והוועדות תשיג, ולו אך יעד מוגבל זה, של הרמת **תחתית** החבית בכל דרג מהדרגים הבכירים בצבא — מן הראוי לאמץ זה, ובהקדם.

56