



מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל - מניין?

תגובה למאמרו של סא"ל רון שטרן "מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל" (מערכות 360, אוגוסט 1998)

פרופ' סטיוארט כהן



פרופסור למדעי
המדינה, מתמחה
במסורת הפוליטית
היהודית וביחסים בין
חברות וצבאותיהן
בעולם המערבי

הלב נמשך לקבל את הדיווח של סא"ל שטרן על השיפור במוטיבציה וגם לאמץ את מסקנתו, המוצאת את הסיבה ל"מהפך" בפעולות הנקטות באחרונה על ידי הענף לתנאי שירות באכ"א (שסא"ל שטרן עומד בראשו). אולם הראש מתקשה להשתכנע באותה מידה של קלות. מטרת התגובה הזאת היא להצביע על אותם חלקים במאמרו של סא"ל שטרן המשאירים טעם של "צריך עיון נוסף".

כמבוקש בכל הצגה של גישה חדשה לתחום מחקרי, מנוסח מאמרו של סא"ל שטרן במידה ראויה של זהירות. המחבר אף מסיים את חיבורו ב"הערת אזהרה" מפורשת, המכירה בכך שאין דבריו יכולים להיות "המילה האחרונה" בנושא. לנו אין אלא להצטרף להערכה זאת.

שלושה כשלים מתודיים-מדעיים עיקריים פוגמים, לעניות דעתי, באיכות מאמרו של סא"ל שטרן:

1. העדר הוכחות להנחות היסוד (המכונה "השערת המחקר" בזירגון האקדמי).

2. שימוש בלתי נאות בכלי הערכה ("שיטת המחקר").
3. הסקת מסקנות חד-ממדיות כבסיס להמשך העיון בסוגיה הזאת, שהיא מורכבת ביסודה ("השלכות המחקר").

השערת המחקר

נקודת המוצא של המאמר היא שאכן חל מהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל. לכן מפליא הדבר, שלאורך כל המאמר אין אפילו הוכחה סטטיסטית אחת לשינוי לטובה בנכונותם של מלש"בים לשרת ביחידות לוחמות. הקורא מתבקש – בלי שהוצג לו נתון כלשהו – להסכים לקביעה,

כי "השיפור הוא לרוחב כל הספקטרום... מדובר בשינוי כיוון, הנצפה על פני מספר נקודות בדיקה..."
הצגה מעין זאת אינה

יכולה להיות תשובה לשאלה "מה קרה?" אדרבא, היא רק מעוררת שורה ארוכה של שאלות משנה: מהו קצב השינוי במגמה? מהו שיעורו של השינוי? לאורך כמה זמן הוא נצפה? האם הוא מקיף את כל מגוון היחידות הלוחמות באותה מידה? העדר הוכחה סטטיסטית פוגע

בתועלתו של המאמר ומחבל במטרות המחקר. אילו היה מסתייע בנתונים מדויקים, יכול היה סא"ל שטרן להדוף כל טענה אפשרית, כאילו צה"ל מזדרז מדי להכריז על פתרון בעיית המוטיבציה ובכך מתהלל כמפתח, בעודו חוגר בלבד.

שיטת המחקר

על מנת להסביר את השינוי שהתרחש, לדבריו, בהתנהגות המלש"בים מציע סא"ל שטרן לאמץ את תיאוריית הכאוס. לטענתו, תיאוריה זאת מאפשרת בניית מודל ניתוח, המתאים לסוגיית המוטיבציה יותר מאשר כל גישה, המכונה בפיו "דטרמיניסטית".

בניגוד לרושם העולה ממאמרו של סא"ל שטרן, לא ה מ ת י נ ה הפילוסופיה של המדע לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי

הפילוסופיה של המדע לא המתונה לתיאוריית הכאוס לשם הכרת קיומן של תופעות בלתי לינאריות

לינאריות. יתר על כן, גם ללא התיאוריה הזאת זוהו מערכות מורכבות רבות, שבהן קיימת דיספרופורציה בין תשומות לתפוקות (תופעה שהיא חלק מ"איפקט הפרפר"). לכן שייכותה של תיאוריית הכאוס (בגרסתו של סא"ל שטרן) לנושא המוטיבציה לשירות עדיין אינה מוכחת, וקשה להבין מדוע נזקק המחבר לאצטלה



מיותרת זאת על מנת להציג "מודל",
האמור להסביר שינוי התנהגותי
בתחום זה.

תחושת אי-הנחת מהקישור
בין תיאוריית הכאוס למקרה
הנוכחי גוברת עוד יותר עם
בדיקת יישומה במאמרו של
סא"ל שטרן. הכותב מציג הסבר
אחד – כלל-מערכתי ומאחד
(השינויים בתנאי השירות) –
להתנהגותם של המלש"בים,
אולם אינו מזכיר את
ההטרוגניות הרבה המאפיינת
את כלל אוכלוסיית הנוער
בישראל. זאת הפרה מתמיהה של

השלכות המחקר

כאמור, בסיום מאמרו עושה סא"ל שטרן
מאמץ מיוחד לנקוט לשון של זהירות. למרות
זאת מסקנתו היא חד-משמעית: אין לייחס
את המהפך במוטיבציה לשירות בצה"ל
לשינוי בסביבה החיצונית, כי הרי לא חל
שום שינוי בסביבה הזאת. לדברי סא"ל
שטרן, מאפייניה ממשכיים להיות "עליית
האידיאולוגיות הגורסות כי הפרט קודם
לחברה, הפיכת הציונות למילה גסה וכו".
השינויים היחידים שאובחנו בזמן האחרון
– לטענת סא"ל שטרן – התרחשו בסביבה
ה"פנימית" – דהיינו ביחסו של צה"ל
ללוחמי. לכן "טענתי היא, שהגורם המכריע
ביצירת השינוי שתואר לעיל הינו מדיניות
כוח האדם של הצבא".

מסקנה זאת מעוררת
שאלות אחדות:

ראשית, וברמה
המופשטת ביותר, האם אין
כאן דוגמא מובהקת לכשל
החשיבתי הידוע post
hoc, ergo propter hoc
(בלטינית: בא אחריו, לכן
נגרם על ידו)? העובדה
ששני תהליכים מתרחשים
בזה אחר זה אינה מעידה
בהכרח על קשר נסיבתי
ביניהם. במקרה שלפנינו,
העובדה שהשינוי במדיניות
צה"ל קדם ל"מהפך"

בעקומת המוטיבציה אינה בהכרח מצדיקה
את המסקנה – גם לא בדיעבד – שהתהליך
הראשון מסביר את השני. לכל היותר תוכל

כל שיטת מחקר מדעי – קל וחומר של
תיאוריית הכאוס. כל גווייה וגרסאותיה של
תיאוריה זאת מדגישים את הצורך להכיר
את ייחודם של המרכיבים השונים של
המערכת, ולכן גם את אי-העקביות
בהתנהגותם – במיוחד במערכות מורכבות
מיוחדות.¹

ואכן קהל המלש"בים (ה"מערכת" שבה
עוסק מאמרו של סא"ל שטרן) הוא הטרוגני
ומורכב במיוחד. גם אם לא נאמץ את הגישה
הקיצונית ביותר, שלפיה כל אחד מהמתגייסים
בני ה-18 הוא עולם בפני עצמו, עדיין ניתן
להיות בנקל מספר רב של תת-קבוצות
באוכלוסייה הזאת:

אשכנזים לעומת בני עדות המזרח, עולים
לעומת ותיקים, עירוניים לעומת לא עירוניים,
דתיים מול חילוניים. לכל אחת מתת-קבוצות
אלה יש מאפייני התנהגות שונים וציפיות
שונות – במיוחד בכל הנוגע לגיוס לצה"ל.²
האם עלינו להסיק ממאמרו של סא"ל
שטרן, שהשיפור בתנאי השירות מספק
הסבר תקף ובעל משקל שווה ביחס לכל
אחת מתת-קבוצות אלה?

חבל שבמאמרו בחר סא"ל שטרן
להימנע מכל התייחסות לנושא מעניין אך
סבוך זה והעדיף במקום זאת "לטפל" –
כלשונו – במערכת הכאוטית של
המוטיבציה לשירות צבאי באמצעות זיהוי
ה"אטרקטורים" היקפיים וכלליים. נראה
שבכך פגם (שוב) במטרותיו שלו. תקפות
ה"הסבר" שלו יכולה הייתה להיות אמינה
יותר, אילו התבססה על שיטת מחקר
התואמת את אפיוניו המיוחדים של הנושא
הנדון ומתחשבת במיוחד בפילוח
האוכלוסייה הרלוונטית.³

הכרונולוגיה לספק השערה הטעונה בדיקה
והוכחה. עיצוב מדיניות עתידית ללא הבדיקה
היסודית המתבקשת דומה לחיפוש אחר
המטבע האבוד רק מתחת לפנס המאיר. דבריו
של סא"ל שטרן אינם מספקים סיבה להפסיק
לחפש גורמים אחרים לשינויים במוטיבציה.
חשיבותה של הזהירות בהסקת
מסקנות מתחייבת במיוחד לאור מה
שנראה כחולשה נוספת בדבריו של סא"ל
שטרן: אי-הצגת הבסיס העובדתי שעליו
נשענות מסקנות מאמרו. כבר הוזכר העדרם
של נתונים סטטיסטיים על עצם
התרחשותו של ה"מהפך" במגמת
המוטיבציה. כאן המקום לציין ליקוי דומה
בנוגע למדיניות כוח האדם בצבא (המוצגת
כגורם ל"מהפך"). מהם הביטויים הממשיים
לשינוי במדיניות צה"ל? למרבה הצער, סא"ל
שטרן שוב מקמץ
בפרטים.

עיצוב מדיניות עתידית ללא הבדיקה היסודית המתבקשת דומה לחיפוש אחר המטבע האבוד רק מתחת לפנס המאיר

ברמה ההצהר-
תית מכריז המאמר
על "מעבר מאסטר-
טגיה של פסיביות
ועמיתיות
לאסטרטגיה של אק-
טיביות שיווקית".
אף מובא תרשים
המשרטט את
מדיניות ה"דיפרנ-
ציאציה" לטובת
המשרתים במערכים
הקרביים וביחידות

הקדמיות (למשל, בקידום, בתנאי שירות
ובשכר). אך כפי שסא"ל שטרן מעיד
בעצמו, רק חלק מזערי ממדיניות זו זה

על סמך תוכן מאמרו של סא"ל שטרן קשה איפוא לקבל כמוכחת את מסקנתו, שהשינוי בתנאי השירות מסביר את ה"מהפך" במוטיבציה, וממילא מתקשה טיעון זה לעמוד במבחני הסבירות והשכל הישר

עד כה ליישום מעשי. לדבריו, תגמולים חומריים ממשיים (כגון העדפת לוחמים בחוק החיילים המשוחררים, במשכנתאות, במלגות להשכלה גבוהה ובקבלה לעבודה במגזר הציבורי) מצויים עדיין בשלב של "עבודת מטה". אם כך, מה נמצא כרגע בסל ההטבות לחיילים קרביים בסדיר? סא"ל שטרן אינו מוסר שום דוגמא קונקרטית לשיפור בתנאי השירות שלהם – ואפילו לא מזכיר את היוזמה להכפיל את משכורתם החודשית. על סמך תוכן מאמרו של סא"ל שטרן קשה איפוא לקבל כמוכחת את מסקנתו, שהשינוי בתנאי השירות מסביר את ה"מהפך" במוטיבציה, וממילא מתקשה טיעון זה לעמוד במבחני הסבירות והשכל הישר. האם סביר להניח שמלש"בים כבר שינו את דעתם כלפי השירות בצה"ל רק

האזרחית" (כדברי סא"ל שטרן) בתקופה שבה הולך ותופח מספר הצעירים במגזר החרדי שאינם מתגייסים בטענה ש"תורתם

בגלל תוספת של כמה מאות שקלים בחודש, או משום שהמפקדים מגלים כלפיהם יחס טוב יותר מאשר בעבר? האם עולה על הדעת שהוריהם הושפעו משיקולים אלה? איך יעריך המתגייס את מחויבות צה"ל למדיניות של דיפרנציאציה, כאשר הרמטכ"ל דוחה ברוגז את תחזיתו של ראש אכ"א הפורש, ולפיה חיילים קרביים בסדיר יקבלו בעתיד משכורת בובה שכן המינימום במשק? והאם יאמין המלש"ב בכנות לכוונת צה"ל "להחמיר את הסנקציות נגד מי שלא ממלא את חובתו

אומנותם?"

לזכות מאמרו של סא"ל שטרן ייאמר שהוא מעודד העלאת שאלות כאלה. למחבר גם מגיעות ברכות ותודות על כך שפתח לדיון ציבורי ענייני נושא שבמשך שנים רבות היה מכוסה בערפל. מעל לכול, יש לתמוך בהצעתו האופרטיבית שצה"ל ימשיך להשקיע מאמצים בשיפור תנאי השירות של הלוחמים. אולם יחד עם כל זה יש לקוות שבהמשך גם ייבדקו גישות חלופיות והצעות אחרות. יהיה זה חבל

מאוד אם נושא המוטיבציה יהפוך לקורבן נוסף של שיטת ה"זבנג וגמרנו".

הערות

1. ראו: Gregoire Nicolis and Ilya Prigogine, **Exploring Complexity: An Introduction**, New-York, W.H. Freeman, 1989

2. אחד המחקרים המקיפים הראשונים שדן בהשפעותיהם של הבדלים אלה על גיוס בנים לצה"ל היה של ד"ר יעקב אזרחי וד"ר ראובן גל. **תפיסות עולם ועמדות של תלמידים בבתי הספר התיכוניים כלפי נושאי חברה, ביטחון ושלום** (מכון כרמל, זכרון-יעקב, 1995). באחרונה פורסם מחקר נוסף בתחום זה: אפרים יוכטמן-יער (עורך), **עמדות אישיות, חברתיות ולאומיות של הנוער בישראל בשנת היובל (תל-אביב, 1998)**.



3. שיטה אלטרנטיבית ואף גישה חלופית הוצגו על-ידי אל"ם (מיל"י) ד"ר ראובן גל, **הנוער הישראלי והשירות בצה"ל: חידה מעבר לזמן**, דפי אלעזר מס' 18, הוצאת אוניברסיטת תל-אביב, 1996, עמ' 75-76.

