

צה"ל – הדרך לצבא מקצועי יותר כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד

יובל בזק

מבוא

מלחמת לבנון השנייה חשפה שורה של כשלים באופן פעולתו של צבא ההגנה לישראל כנגד חזבאללה, כשלים שהביאו למצב בו צה"ל לא הצליח להשיג את יעדיו באופן מלא. חשיפתם של כשלים אלה חייבה את צה"ל לתהליך תחקור עמוק ויסודי ולהפקת לקחים אותם נדרש צה"ל להטמיע בתהליך ארוך ומתמשך. ועדת וינוגרד שהוקמה על-ידי הממשלה על מנת לחקור את כשלי המלחמה מצאה "ליקויים יסודיים בהתכוננות ובניהול של המלחמה" וקבעה כי "הצבא בכללו, בעיקר באמצעות המפקדות הבכירות וכוחות היבשה, כשל במתן מענה צבאי מספק לאתגר שהוצב בפניו בניהול המלחמה בלבנון ולא סיפק לדרג המדיני בסיס צבאי הולם לפעולה המדינית"¹.

"ההחמצה", של מלחמת לבנון השנייה לא נולדה בחלל הריק, במידה לא מבוטלת היא היוותה המשך לתחושה של חוסר היכולת להשיג נצחונות ברורים בעימותים בהם נלחם צה"ל בשנים האחרונות. תחושה זו הובילה לא פעם לביקורת ציבורית ואף לאכזבה, שהגיעה לשיאה כאמור, לאחר מלחמת לבנון השנייה.

אין ספק כי מאז מלחמת יום הכיפורים, התחוללו שינויים עמוקים במאפייני העימותים בהם מעורבת מדינת ישראל ובתוכם פועל צה"ל שבמרכזם המעבר ממלחמות "קלאסיות", בהן פועל צבא נגד צבא, לעימותים ה"חדשים". עימותים אלה מתאפיינים בלחימה נגד ארגונים הפועלים במאפייני טרור וגרילה, מתחוללים במרחבים בהם מצויה אוכלוסיה אזרחית ומערבים מלחמה אינטנסיבית על התודעה במקביל לפעילות הלחימה. כך טרור המתאבדים מיהודה ושומרון, כך טרור הקסאמים מעזה, כך אופן פעולותיו של חזבאללה במלחמת לבנון השנייה וכך גם אופן היערכותה של סוריה למלחמה הבאה. שינויים אלה דרשו מצה"ל

אל"מ יובל בזק הוא נספח צה"ל בפולין, לשעבר ראש מחלקת תורת לחימה במטה הכללי.

להתאים את עצמו למציאות המתפתחת בכדי להיות מוכן טוב יותר לאתגרים הבטחוניים בפניהם ניצבת מדינת ישראל.

לאור הבנות אלה, התפתח בשנים האחרונות דיון, שנסב סביב השאלה כיצד נכון לממש שינויים אלה. היו רבים שקראו לסיום תפקידו של צה"ל כצבא העם ולהקמה, תחתיו של צבא מתנדבים מקצועי המתאים לסביבה ולאתגרים עימם נאלץ צה"ל להתמודד. אחרים סברו כי כל הנדרש לצה"ל הוא שינוי ארגוני מקיף על מנת לשפר את אופן תפקודו וכתוצאה מכך את יעילותו, כלומר, לבצע רה-ארגון פנימי בתוך המודל הקיים. היו מי שגרסו כי "טבע המלחמות השתנה" וכי צה"ל נמצא בתוך משבר תפיסתי ומכיוון שכך, נדרשת תפיסת הפעלה חדשנית, כזו שאינה מתבססת בהכרח על היסודות הדוקטרינריים המסורתיים עליהם נבנה צה"ל מראשיתו.

מרחב הדיון בשנים האחרונות התמקד אם כן בשאלה איזה שינוי נדרש לצה"ל מתוך הנחת יסוד שלה הסכימו כמעט כולם, שנדרש שינוי מעין זה. מנעד הדעות נע אם כן, בין אלו שטענו לצורך במהפכה, קרי, הכרזה על "מותו" של צה"ל כצבא העם ובנייתו מחדש כצבא מתנדבים לבין אלו שהחזיקו בעמדה שטענה לתקפותו של מודל צבא העם (בין אם מסיבות ערכיות, תפקודיות או אחרות) עם שינויים ועדכונים, בעיקר ארגוניים, טכנולוגיים ("קטן וחכם" כמשל) או שינויים תפיסתיים.

מאמר זה ינסה להציג זווית אחרת לדיון זה ובמרכזה הטענה שניתן להפוך את צה"ל לצבא מקצועי יותר המותאם לאתגרים אליהם הוא נדרש, בתוך מודל צבא העם, שגוּתו כנראה חיוני לאור האיומים על מדינת ישראל ומצבה הגיאואסטרטגי. ניתן וצריך לעשות זאת לא רק על בסיס שינויים ארגוניים ושיפורים טכנולוגיים אלא בעיקר על בסיס התאמה עמוקה של כלל המרכיבים, ובמרכזם מקצועיותה של שדרת הפיקוד, למציאות בה פועל צה"ל ולמול האתגרים אליהם הוא נדרש.

פיקוד איכותי ומקצועי – המפתח לאתגרי העתיד

בדו"ח המסכם של ועדת וינוגרד, בפרק ההמלצות נכתב כך: "המקצוע הצבאי הוא מקצוע תובעני, יש בו משום הפיקוד והניהול, הידע הטכני והפעלת מערכות טכנולוגיות, ובקצה הדרך מצוי המבחן האולטימטיבי של פיקוד במצבי לחץ על חיילים, המסכנים את חייהם, על ידי מפקדים, שגם חייהם בסכנה. השקעה באיכותם וכישוריהם של מפקדים וחיילים עולה לעתים על תרומתה של השקעה באיכות הציוד העומד לרשותם והיא חיונית לצורך שימוש מיטבי בציוד המתוחכם."²

נדמה כי אין חולק כי איכותה של שדרת הפיקוד בצה"ל קובעת את אופן ביצוע משימותיו. איכות זו נקבעת בבסיסה על-ידי ארבעה משתנים עיקריים – מיון ובחירת המפקדים, הכשרת הקצונה בסדיר ובמילואים, כמות הקצינים והיחס

המספרי בינם לבין החיילים, ולבסוף, פיתוח הקריירה של הקצונה הן במובנים של גיל הפרישה והן בהתפתחות בין התפקידים השונים במהלך השירות. האיכות הכוללת של הפיקוד היא אם כן, מכפלה של ארבעת המשתנים זה בזה – כלומר כולם הכרחיים וחולשה משמעותית של אחד מהם עלולה לפגוע באיכות כולה. השאלה כיצד משפרים את איכות הפיקוד במסגרת האילוצים בתוכם פועל צה"ל – ביניהם אילוצי משאבים, אילוצים של החברה, הממשלה והרשות המחוקקת ואילוצים נוספים אחרים – ומתאימים אותה לאתגרים המורכבים בפניהם ניצבים מפקדי צה"ל, היא אם כן שאלת מפתח, שיש ביכולתה להשפיע על עוצמתו הכוללת של צה"ל.

מיון ובחירת פוטנציאל הקצונה

מיון הפוטנציאל ובחירת המתאימים הוא שלב ראשון הכרחי שקובע מי היא קבוצת האיכות שמתוכה תתפתח הקצונה. ההשתייכות לקבוצה זו הינה תנאי הכרחי, גם אם לא מספק, להתפתחות הקצין. בצה"ל מתרחש המיון בשני שלבים מרכזיים: הראשון מתרחש טרם הגיוס בו נקבעים הקב"א (קבוצת האיכות) והמתאם לקצונה. תהליך זה קובע האם החייל משתייך לאוכלוסייה הפוטנציאלית לקצונה, אם לאו.

השלב השני מתרחש בתוך השירות. כאן, בניגוד לרוב הצבאות בעולם, מבצע צה"ל את בחירת הקצונה מ'בין השורות'³ כלומר מתוך היחידות בהן משרתים החיילים המהווים את פוטנציאל הקצונה. יתרונה של השיטה הוא ביכולת לזהות מבין אלו שזוהו כפוטנציאל במבחנים המקדימים, את המתאימים ביותר על סמך נסיון והתנסות מעשיים. כלומר, בניגוד לרוב הצבאות בהם נבחרים הקצינים על בסיס מבחנים תיאורטיים בעיקרם, לצה"ל יש את היתרון לראות אותם מתפקדים כחיילים ואף כמפקדים זוטרים בטרם הוא מחליט להפוך אותם לקצינים, מה שהופך את הבחירה לוודאית יותר. בהנחה שפוטנציאל הקצונה, כפי שזוהה בשלב המיון הראשוני מתחלק באופן אחיד ושווה בין היחידות, יש לגישה זו יתרונות עצומים ביכולת לאתר מתוך הפוטנציאל את המתאימים ביותר. בפועל אין הדבר כך.

בצה"ל פועלת טרם הגיוס מערכת מיון קפדנית ויעילה שתכליתה למיין מבין פוטנציאל המלש"בים (מיועדים לשירות ביטחוני) את המתאימים ליחידות מיוחדות ויחידות התנדבותיות.⁴ ליחידות אלה ניתנת עדיפות לבחון ולבחור מבין המאותרים את אלו המתאימים להם.⁵ מכיוון שבפועל רוב הנכללים בפוטנציאל הקצונה הם גם אלו המאותרים כפוטנציאל ליחידות המובחרות וההתנדבותיות, נוצר מצב בו כמעט כל המועמדים הפוטנציאליים לקצונה ביחידות המבצעיות עוברים דרך המסגרת של המיונים הפיזיים (המכונים גיבושים) עוד בטרם שיבוצם, והאיכותיים⁶ שבהם ימצאו את דרכם ליחידות המובחרות וההתנדבותיות.⁷ אלו

שלא יעברו את המיונים בציונים גבוהים ישובצו ביחידות המבצעיות (החטיבות והגדודים המבצעיים), המהוות את עיקר הכוח הלוחם של צה"ל. מתוכם יתפתחו בעתיד מפקדי הפלוגות, הגדודים והחטיבות – ולמעשה שדרת הפיקוד המבצעית המרכזית של צה"ל. מאידך מבין אלו שאותרו והגיעו ליחידות ההתנדבותיות, ימוצה פוטנציאל נמוך באופן יחסי לקצונה.

אם לסכם את האמור לעיל הרי ששיטת המיון הקיימת המעדיפה את המיון ליחידות ההתנדבותיות וליחידות המובחרות יוצרת בפועל מצב שבו מחד האיכותיים ביותר, המשובצים ביחידות אלה, לא ימוצו כקצינים, חלקם אף לא כמפקדים זוטרים, בעוד איכותו של פוטנציאל הקצונה ליחידות המבצעיות, ממנו תתפתח בעתיד שדרת המפקדים, תהיה בהכרח נמוכה יותר. הפרדוקס הוא שככל שמערכת המיון משוכללת יותר ויעילה יותר, כך היא "מפספסת" פחות ומבטיחה בפועל שצה"ל, בשל בחירתו שלו, ינציח מצב שבו לא האיכותיים ביותר הם אלו שיהוו את הפוטנציאל לקצונה ביחידות המבצעיות.

השיטה הנוכחית רעה לא רק בגלל שהיא מעדיפה את החייל האחרון ביחידה ההתנדבותית על הקצין הראשון בגולני או בגבעתי אלא משום שהיא בזבזנית בכוח האדם האיכותי ביותר העומד לרשותו של צה"ל ויותר מכך, היא מקבעת את המעדיף באופן ברור את השירות בסיירת על פני ההתנדבות לפיקוד.

הטובים לסיירת, הכי טובים לקצונה

אמת המידה היחידה בה נדרש צבא להשתמש בבואו לבחון נושאים מסויימים – מבצעיים או מנהלתיים – היא אופן תרומתם (הישירה או העקיפה) לאפקטיביות המבצעית הכוללת של צה"ל. בעניין זה נדמה כי אין ספק ששדרת פיקוד איכותית, בכל דרגי הפיקוד, תרומתה גבוהה לאין שיעור לאפקטיביות הכוללת של צה"ל מאשר תרומתן המקבילה של היחידות המיוחדות – טובות ונועזות ככל שיהיו. נכון הוא שבעבר היו היחידות ההתנדבותיות והמיוחדות פלטפורמה בה השתמש צה"ל על-מנת לקבוע סטנדרטים ואמות מידה גבוהות לצה"ל כולו, וככאלה הם גם היוו את בית הגידול העיקרי לקצונה האיכותית של צה"ל כולו,⁸ תופעה שאיננה קימת כבר שנים שעה שכל יחידה מפתחת את שדרת הקצונה העתידית מבין לוחמיה (ועל כך גאוותה).

המסקנה הנובעת מהאמור היא כפולה: ראשית, על צה"ל לוודא שתהליך המיון שלו מוכוון לאיתור פוטנציאל הקצונה העתידי ושנית עליו לוודא שפוטנציאל זה מופנה ליחידות באופן המבטיח בסיס איתן לפיתוחה של הקצונה העתידית מבין השורות – מתוך היחידות.⁹ בשלב ראשון חייב צה"ל לצמצם, עד למינימום, את כמות היחידות הזכאיות לבצע מיון בכדי למנוע את המצב הקיים היום בו

"הברירה הטבעית" ולא גורמי כוח האדם הם אלו הקובעים את התפלגות כוח האדם האיכותי ביותר העומד לרשות צה"ל.

בהמשך נדרש צה"ל למצוא את נקודת האיזון הנכונה בין הפניית קצינים פוטנציאלים ליחידות השדה לבין הפנייתם ליחידות התנדבותיות. אחת הדרכים להבטיח שילוב בין ההכרח בקצונה איכותית לבין הצורך בחיילים איכותיים עבור היחידות ההתנדבותיות היא להפוך את שיטת המיון על פניה, כלומר, למיין את פוטנציאל הקצונה במיון הראשוני ואילו את חיילי היחידות המיוחדות לבחור מבין השורות. ראוי לומר שגיוס חיילים (ולא מלש"בים) ליחידות מיוחדות היה נהוג גם בעבר, רק שמפאת זמן ההכשרה הארוך למול זמן השירות הקצר, העדיף צה"ל לבצע את בחירתם מייד בתחילת השירות. למותר לציין כי ברוב צבאות העולם נבחרים חיילי היחידות המיוחדות מבין השורות ומבצעים את שירותם ביחידות אלו כחיילים בקבע. הן מההיבטים המנטאליים של בגרות וגיל והן מההיבטים של אפקטיביות בין זמן הכשרה לזמן שירות נכון יותר לאמץ את המודל האוניברסאלי. דוגמה טובה למודל זה מיישמת יחידת המשטרה המיוחדת (ימ"מ) שמגייסת את לוחמיה לאחר שחרורם ומכשירה אותם לתפקידי לחימה אותם יבצעו כלוחמים בקבע. במידה רבה מאוד מצליחה הימ"מ לשמר רמת איכות גבוהה למול יחידות צבאיות מקבילות לה, עם איכות כוח אדם נמוכה יותר באופן יחסי וזאת בהתבסס על מרכיב הבגרות, ההכשרה והניסיון, שערכם במקרה של יחידות מיוחדות מאפיל פעמים רבות על איכותו של כוח האדם.

כמות הקצינים

בספרם 'משבר בפיקוד'¹⁰ מנתחים החוקרים גבריאל וסאואג' את הסיבות לכישלון הפיקוד האמריקני בווייטנאם אותו הם מזהים כגורם המרכזי לכישלון האמריקני במלחמת וייטנאם. אחת הסיבות המרכזיות שהם מזהים נעוץ בכמות הקצינים הגדולה מדי המובילה לשתי תופעות שליליות מרכזיות – האחת קשורה באיכות הקצינים והשנייה לירידה בדרישות ובסטנדרטים ככל שעולה מספרם של הקצינים. שתי תופעות אלו מובילות ללא פחות מפגיעה בלכידות היחידתית, המהווה את אחד מהיסודות המשמעותיים ביותר לאיכותה של יחידה מבצעית.

איכות הקצינים יורדת ככל שעולה הכמות, אמירה זו הינה כמעט אקסיומה בפיתוח קצונה בצבאות מודרניים והיא נובעת משתי סיבות עיקריות: האחת – מרחב הבחירה והמיון מצטמצם ככל שהמערכת המזינה את הקצונה נדרשת למלא יותר תקנים, מצב בו בהכרח תהיה התפשרות על סטנדרטים ואיכות רק בכדי למלא את השורות. הסיבה השנייה נובעת מאיכות ההכשרה הניתנת לקצונה. מובן שכאשר יש צורך להכשיר יותר קצינים, יורדת בהתאמה הרמה ואיכות ההכשרה הניתנת לכל אחד מהם. צה"ל מכשיר בכל שנה אלפי קצינים¹¹

בקורס שמשכו 5-6 חודשים, לאחריו ישובצו הקצינים בתפקידיהם ביחידות, לרבות בתפקידים מבצעיים. רובם הגדול של הקצינים יבצע תפקיד או שניים בטרם ישתחרר מהשירות¹². המצב הזה נובע ממודל שהתקבע במהלך השנים ולפיו משך החתימה לקבע של הקצונה הזוטררה הוא שנה אחת בלבד, מודל שמכניס את המערכת הצבאית למצב שניתן לכנותו 'היפרונוטילציה'¹³ ובמהלכו מתבצע מירון מתמיד להכשרת קצינים ולמילוי התקנים.

אחד מהמפקדים הבכירים בצה"ל טען פעם ובצדק, כי דרגת סג"מ איננה דרגת קצונה¹⁴ אלא היא דרגה הניתנת בשנה הראשונה של הקצין, שהיא שנת ההתמחות (סטאז'). בפועל קצינים אלה נמצאים מיומם הראשון במרכז העשייה המבצעית, תוצר ישיר של הזמן הקצר בו ישמשו בתפקידי קצונה בטרם יסיימו את שירותם הצבאי.¹⁵ מובן שבמציאות זו נמצא צה"ל במצב של פשרה מתמדת באיכותם של המיועדים לקורס קצינים כמו גם בגובהו של רף הסטנדרטים שניתן להעמיד להכשרה 'המונית' מעין זו. מציאות זו מולידה בהכרח שתי בעיות נלוות – האחת היא אי היכולת למצות את הכמות האדירה הזו במילואים¹⁶ והשנייה היא בפגיעה ההרסנית ביכולת הפיתוח (מהפוטנציאל הנותר) של שדרת פיקוד זוטררה של מכ"ם וסמלים¹⁷ שאמורה להוות, כמו בכל צבא מקצועי, את שכבת הפיקוד הבסיסית עליה נבנית שדרת הפיקוד כולה. חולשה מהותית בשכבה זו תגרום לשרשרת הפיקוד כולה "להישאב כלפי מטה" ולנסות לכסות בהוראות, נהלים, חניכה ובקרה על חולשה אינהרנטית זו.

פחות אבל יותר

ההמלצה בנושא זה היא טריוויאלית כמעט – צה"ל נדרש להוריד באופן דרסטי את כמות הקצינים המשרתים בשורותיו, בסדיר ובקבע. גם כאן על קברניטי הצבא לחתור לשינוי האתוס שהשתרש בצה"ל לפיו כל מי שיכול ורוצה צריך להיות קצין.¹⁸ צה"ל צריך לחתור ולבסס אתוס המעלה על נס את האיכות והסטנדרטים של הקצונה כערכים מובילים, לבסס את הקצונה כ"מועדון איכותי" שכרטיס הכניסה אליו ניתן למתי המעט שמוכיחים עמידה מתמשכת ברף גבוה מאוד של סטנדרטים מקצועיים (בדומה לנהוג בקורס טייס או ביחידות המובחרות).

בכדי להגיע למציאות כזו נדרש כאמור צה"ל לקצץ בכמות הקצינים. קיצוץ זה יתאפשר על-ידי ביצוע שלושה מהלכים:

א. אזרוח מערכים – צה"ל עבר בשנים האחרונות תהליך ארוך של מיקור חוץ והפריט אגב כך מערכים שלמים שאוישו על-ידי חיילי צה"ל וקציניו, בתוכם מערך ההסעדה, מערך הרכב וכדומה. צה"ל נדרש להמשיך ולהעמיק בתהליך זה על בסיס שלושה קריטריונים מרכזיים: האחד – שהמערך איננו חלק מהמערכת המבצעית בשגרה ובחירום; השני שיש בכך תועלת כלכלית

לטווח הארוך; השלישי – שרמת השירות הניתנת לצה"ל, לכל הפחות, לא נפגעת.¹⁹

ב. כינון מחודש ונכון של מערך נגדים ואזרחים עובדי צה"ל – מערך המהווה את השלד של המערכת המקצועית ובחלק מהמקרים גם של המערכת המבצעית בצבאות העולם. יתרונם של מערכים אלו הוא בקביעותם היחסית – ביכולתם לשהות בתפקיד מסוים זמן ארוך המאפשר התמקצעות ואינו מושפע משיקולים של קידום ותנועות רוחב עיתיות, המאפיינות את אוכלוסיית הקצונה.

ג. הארכת משך החתימה – הארכת משך החתימה לקצינים המסיימים בה"ד 1 לכדי 3–4 שנים. חיילות האוויר והים שילבו בשנים האחרונות תכנים אקדמיים בתוך קורסי הקצינים והחובלים, כך שכל בוגר של אחד מהקורסים הללו זכאי לתואר ראשון. שינוי זה חייב את הארכת משך ההכשרה ובהמשך לכך גם את הארכת משך החתימה לקבע. ביבשה לעומת זאת, נותר בתוקף המודל של קורס קצר בן חמישה חודשים וחתימה של שנה בלבד לקבע. אחת ההנחות היא שהארכת משך החתימה תפגע במוטיווציה לצאת לקורס קצינים ותקשה על המערכת למלא את השורות. מובן שהנחה זו מתבססת על נסיון לבחון את העניין מזווית הראיה הנוכחית ולא מזווית ראייה חזונית, מה שמוביל את המערכת בהכרח למסקנות שגויות, ולהותרת המצב הקיים על כנו. הגם שקשה לומר מה בהכרח יהיו ההשלכות של שינוי מעין זה על המוטיווציה ליציאה לקצונה, ניתן להצביע בוודאות על שני תהליכים שישנו בוודאי את נתוני היסוד הקיימים היום. האחד הוא העובדה שצה"ל ידרש להכשיר כמות קטנה בהרבה של קצינים בכל שנה, וממילא ידרש לו פוטנציאל נמוך בהרבה מהנוכחי, והשני נובע משינוי האתוס שצפוי להתרחש בעיקבות שינוי משמעותי זה, שינוי שיוביל בהכרח לראיה שונה של תפקיד הקצין בצה"ל.²⁰

הכשרת הקצונה

אחת השאלות המרכזיות בהקשר זה היא מהו המקצוע הצבאי. בצה"ל נמשך זה שנים הדיון האם הצבא הוא מקצוע או שליחות. בסיכום לתפיסת הכשרת הקצונה שהוצג למטה הכללי בשנת 2007 קבע הרמטכ"ל רב אלוף גבי אשכנזי, כי אין סתירה בין השניים – השירות הוא שליחות שאותה יש לבצע באופן מקצועי. חטיבת התורה וההדרכה של צה"ל ביצעה בשנתיים האחרונות עבודה מקיפה על מנת לקבוע את אופן הכשרת הקצונה בצה"ל כך שתובטח הכשרה רציפה המפתחת את יכולותיו של הקצין בהתאמה לדרג בו הוא פועל ובהתאמה לתפקידו. עבודה זו שאושרה כאמור על-ידי המטה הכללי בראשותו של הרמטכ"ל הנוכחי, מתווה לראשונה מסלול התפתחות לקצונה של צה"ל בהתאם לאמות מידה מקצועיות

אוניברסאליות. התפיסה, הנמצאת בשלבי יישום, ממסדת תכני לימוד משותפים לכלל הקצונה בכדי ליצור בסיס מקצועי משותף ההכרחי לכלל הקצונה בצה"ל, וקובעת כי כל קצין יעבור קורס לפיקוד ומטה בטרם יקבל סא"ל, זאת בכדי למנוע מצב שרווח בשנים האחרונות בו קצינים למדו משפטים ומנהל עסקים במקום ללמוד את המקצוע הצבאי.

אם נמקד את הבעיה בקורסי הקצינים (בה"ד 1, קורס טייס וקורס חובלים) תעלה מייד השאלה באשר לדמותו ומהותו של בוגר הקורס – האם אנחנו מקנים לו כלים להיות מ"מ (קורס ממי"ם-טכני) או שאנחנו מקנים לו יסודות ובסיס רחב לכלל מרכיבי המקצוע הצבאי, שיהוו את התשתית המקצועית הנדרשת להמשך התפתחותו המקצועית. מובן שפרק זמן של חמישה חודשים אותו עוברים רוב הקצינים (ואשר עבור רובם יהיה גם ההכשרה הצבאית – מקצועית היחידה אותה יעברו בכל שירותם הצבאי, בסדיר ובמילואים!) אינו מספיק בכדי להקנות את שניהם. הנטייה הטבעית של המערכת היא להדגיש את התחום הפרקטי, מה שמייצר בפועל 'קצונה של טכנאים'²¹, כזו שתתמודד היטב עם בעיות פרקטיות ברמה אותה היא מכירה, אך תתקשה מאוד להתמודד עם בעיות מורכבות הדורשות בסיס רחב של ידע תיאורטי והבנה גבוהה של המקצוע הצבאי.

גם כאן שונה צה"ל מצבאות זרים בהם נעשית הכשרת הקצונה באקדמיה צבאית המקנה לקצין בתהליך הכשרה ארוך וממוסד, את היסודות המקצועיים שישמשו אותו בהמשך הקריירה הצבאית. הנחת היסוד בצבאות אלו היא שקצין הוא מקצוע ומרגע שאדם בחר במקצוע הקצונה עליו לעבור הכשרה מעמיקה כנהוג במקצועות אקדמאים אחרים. על ידי צה"ל נותרה הגישה המשותפת הן לפרט והן למערכת שקצין הוא תפקיד יותר מאשר מקצוע והפועל היוצא הוא שרובם המוחלט של הקצינים המוכשרים על-ידי צה"ל יעשו זאת למשך זמן קצר מאוד טרם יפנו לבחור את המקצוע ה'אמיתי' בחייהם, לאחר השחרור. הבעיה מתמקדת בעיקרה באילו שנשארים במערכת וממשיכים להתפתח בה כקצינים – לרובם המוחלט כאמור, תהיה ההכשרה שקיבלו בקורס הקצינים ההכשרה האחרונה למקצוע הצבאי.²² אלו שימשיכו להתפתח לתפקידי סא"ל יאלצו להמתין 10–15 שנים עד שיזכו לפגוש את מוסדות ההכשרה הצבאית בקורס לפיקוד ומטה.

אקדמיה לקצונה – הקניית יסודות למקצוע הצבאי

בבחירת הקצונה מבין השורות ניתן, כאמור, לצה"ל יתרון באופן בחירת הקצונה ובנסיונה המעשי טרם הגעתה לבין כותלי קורס הקצינים. יחד עם זאת, בהנחה המתבססת על ההמלצות הקודמות באשר לבחירת הקצינים ולצמצום כמותם, נדרש צה"ל לשפר באופן מהותי את היסודות המקצועיים הניתנים לקציניו במסגרת הכשרתם הבסיסית לקצונה במסגרת של אקדמיה צבאית להכשרת

הקצונה. גישה זו משקפת היטב את ההכרה הקיימת בעולם כי המקצוע הצבאי הוא מקצוע לכל דבר, הדורש בסיס רחב של ידע תיאורטי, המחייב אימוץ מתכונות לימודים אקדמית תחת המתכונות שקיימת היום, זו ששמה כאמור את הדגש על הידע הפרקטי המשמש את הקצין לתפקידים הזוטרים.

בהתחשב בכך שהקצינים המיועדים עברו הכשרות יסוד ואף קורסי פיקוד זוטור טרם הגיעם לקורס הקצינים ותחת ההנחה שניתן יהיה להקנות לאלו הממשיכים במערכת תואר אקדמי בהמשך התפתחותם, ניתן יהיה במסגרת זמן של כשנה להקנות בסיס מקצועי איתן לקצונות העתיד של צה"ל. יסודות אלו נדרשים כמובן גם לקצינים המוכשרים במסגרת קורסי הטייס והחובלים, קורסים שנעשים כבר היום במתכונת של אקדמיה, אך דורשים התאמה משמעותית של תכני הלימוד הצבאיים לצורך יישומה של גישה זו. במצב בו כלל קציני צה"ל ירכשו בסיס מקצועי איתן בקורס הקצינים, ניתן יהיה לבנות על סמך יסודות אלו את ההכשרות הייעודיות בסדיר ובמילואים, ולשפר בכך באופן מהותי את מקצועיותה של שדרת הקצונה בצה"ל בכללה.

הקריירה הצבאית הקצרה – אליה וקוץ בה

שאלות על גיל הפרישה של אנשי הקבע בצה"ל, על היציאה לפנסיה מוקדמת, משמשות פעמים רבות כנושאים מרכזיים לדיון ציבורי, בעיקר במאבק בין האוצר השולל את ה"תנאים המיוחדים" מהם נהנים אנשי צבא הקבע לבין עמדתם של צה"ל ומשרד הביטחון המחייבים זאת.²³ הדיון הופך עד מהרה לדיון כלכלי גרידא: זכויות, תגמולים, אטרקטיביות השירות, פיצוי על אורח החיים וכדומה. בתוך כך נשכחים פעמים רבות, בעיקר מצידם של אנשי הצבא, ההיבטים המקצועיים המושפעים מדיון זה. אין ספק שהשירות בצבא, בעיקר של הקצונה המבצעית לא יכול להחשב מקצוע ככל המקצועות ואסור שיחשב ככזה, ולו מן הטעם הפשוט שתפקידה של הקצונה המבצעית בכל הדרגות, תובע ממנה כדבר שבשגרה לסכן את חייה בכדי לבצע את התפקידים המוטלים עליה. בכך שונה ונבדל המקצוע הצבאי מכל מקצוע אחר ולכן ראוי שיחולו עליו כללים אחרים מבחינת מודל השירות והתגמולים. אך אסור לו לדיון על הקריירה של הקצין בצה"ל שיסתיים באמירה זו. מן הצד השני נכון שתישאל השאלה כיצד נכון לפתח קצין לאורך שירותו בכדי להכשירו בצורה הטובה ביותר לתפקידיו, זאת מתוך הנחה מבוססת שביצוע תפקידים שונים, הן במערך המבצעי והן בתפקידי מטה וההדרכה משמשים כחלק אינטגרלי ממערכת ההכשרה של קצין במעלה הדרך.

הנחת המוצא של הקריירה הקצרה, יצרה שלא באופן מודע כמה תופעות שלכל אחת מהן ניכרת השפעה משמעותית על פיתוח הקריירה הצבאית. הראשונה היא תופעה המכונה 'הקריירה השנייה' כתופעה שבאה לציין את היתרון המשמעותי

שיש למודל שירות זה בדמותה של קריירה נוספת אותה יכול לפתח הקצין לאחר פרישתו מצה"ל כאשר כוחו עדיין במוותניו. אחת הבעיות המרכזיות שיצרה תופעה זו, היא הנסיון של קצינים רבים להכין לעצמם במהלך השירות הצבאי את הקריירה הבאה. הביטוי לתופעה זו הוא בהעדפת לימודים כלליים, שיש ביכולתם לסייע בקריירה השנייה, על פני לימודים צבאיים, כל זאת על חשבון הזמן והכסף של המערכת הצבאית.

בפועל, כאשר איפשרה זאת המערכת נוצר מצב פרדוקסאלי בו באופן ציורי ניתן היה לבצע דיון מקצועי בישיבת מפקדים על נושאים כלכליים או משפטיים, בעוד ליושבים סביב השולחן אין את הכלים המקצועיים הנדרשים בכדי לדון ולפתור סוגיות צבאיות – מקצועיות. מובן שהדוגמה שהובאה כאן מוקצנת, אך היא בוודאי לא רחוקה מהמציאות שהתהוותה שעה שבפז"ם ובמב"ל למדה הקצונה שלא יועדה לתפקידי פיקוד או מטה מרכזיים, בעוד קציני ה'ליבה' חבשו את ספסלי המרכז הבינתחומי או הפקולטות למשפטים, לכלכלה ולמנהל עסקים. ניתן לומר שסוגיה זו תוקנה בשנים האחרונות במידה מסוימת כאשר הקצונה ה'מבצעית' ופוטנציאל המפקדים העתידי מחוייב לעבור בפז"מ ובמב"ל. כך מוצא את עצמו צה"ל, שלא בטובתו, מכשיר כוח אדם בכיר למשק הישראלי בעוד הוא נאלץ להיפרד מקציניו כאשר הם ברוב המקרים הרבה לפני נקודת המיצוי שלהם.

סוגיה שניה הנה משכם של התפקידים והתפתחות הקצין בין התפקידים. בשנים האחרונות נעשה שינוי דרמטי שהביא לביגור משמעותי בגילאי המפקדים. אם לפני 15–20 שנים מג"ד ממוצע היה מתמנה בגיל 28 ומח"ט ממוצע היה מתחיל את תפקידו בגיל 32–33 הרי שהיום מג"דים יתמנו בגיל 32–34 ואילו מח"טים בגילאים 36–37, מצב זה נגרם בעיקר כתוצאה מיצירת מסלולי השירות שהחלה בסוף שנות ה-80 והביאה להחתמתם של קצינים רבים לשירות ארוך, יחד עם יצירת נורמה המיושמת בפועל, של ביצוע תפקידים ארוכים באופן יחסי (שנתיים) בתפקידי פיקוד.²⁴

בפועל, בעיקר בזרוע היבשה, טרם מוסדה תפיסה של פיתוח קריירה באופן מקצועי דבר המוביל לשתי תופעות שהשלכותיהן חמורות – האחת היא שכמעט ואין מעבריות בין תפקידי פיקוד ומטה, מכיוון שההבנה היא שמה שמשפיע על הקידום הם בעיקר תפקידי הפיקוד (כמובן שתורם לכך גם האתוס הצה"לי שמבכר פיקוד מבצעי על פני עבודת ניירת במטה) ומכאן שקצינים רבים נמנעים מלבצע תפקידי מטה משמעותיים בטרם הם מקודמים לדרגת תת-אלוף,²⁵ עובדה המהווה ללא ספק חסך מקצועי משמעותי על פי אמות המידה המקצועיות. התופעה השנייה היא שהקצונה ה'איכותית' של זרוע היבשה לא מיוצגת במטה הכללי – לא כגורם מקצועי שקולו נשמע בדיונים העקרוניים שמעצבים את דמותו

של צה"ל לשנים הבאות,²⁶ וגם לא כגורם כוח המייצג את האינטרסים של הזרוע בדיונים השונים.

הסוגיה השלישית נוגעת להיבטים התקציביים. בפועל מממן צה"ל את הפנסיה של קציניו, עד גיל 67, מתוך תקציב הביטחון. מרכיב זה בתקציבו של צה"ל צפוי להמשיך לעלות גם בשנים הקרובות והוא ימשיך ויקזז ביכולת הגמישות התקציבית של צה"ל וכנגזרת מכך ביכולתו לתת מענה לצרכים המבצעיים ולבניין כוחו. ההבנה של נקודה זו הובילה את צה"ל לראשונה מזה שנים, לבחון את נושא הפנסיה ואורך השירות. בשנת 2004 עבר צה"ל, למתכונת של פנסיה צוברת. השפעותיו של מהלך זה על ההוצאות הפנסיוניות צפויות להוריד בטווח הארוך את ההוצאה על גמלאות מתוך תקציב הביטחון הכולל, ולהרחיב את הגמישות התקציבית של מערכת הביטחון. אך בעוד שתוצאות המהלך מהבחינה הכלכלית יראו בטווח הארוך הרי שמשמעויותיו של המהלך מבחינת 'מודל התנהגותם' של משרתי הקבע עשויות להיות דרמטיות כבר בשנים הקרובות. חסם היציאה הגבוה בדמותה של הפנסיה התקציבית שהשאיר רבים מאנשי הקבע במערכת עד גיל פרישה, צפוי להיפרץ ואיתו גם הנחות היסוד באשר למודל הקריירה.

קריירה אחת, עיקרית ומאוזנת

בתחום הסדרת הקריירה הצבאית נדרש צה"ל לצעדי התאמה מיידים. דרושה מערכת יחסים הוגנת בין המשרת לבין המערכת בכדי שהאתגר יהווה רכיב מרכזי בשיקול של הקצין להישאר במערכת. אחד המתחים המרכזיים המהווה אתגר של ממש עבור המערכת הצבאית הוא האיזון בין התובענות של הארגון המיוצג בתרבותו ובאורחותיו לבין חיי המשפחה. סוגייה זו עולה כנושא מהותי ומרכזי בבחירתם של קצינים להמשיך הקריירה צבאית שעה שזו מאתגרת את המשפחה. עניין זה הפך להיות מורכב יותר בשנים האחרונות שעה שבמשפחות רבות נשים מפתחות קריירה משלהן והדרישה לחלוקה אחרת של הנטל נתפסת כיותר ויותר לגיטימית. אין ספק שכאן נדרש צה"ל לשינוי עמוק, לא רק במסגרת החומרית או הארגונית, אלא בעיקר בתפיסותיו באשר לניהול כוח האדם ובתרבותו הארגונית. העלאת גיל הפרישה, יכולה להיות ההזדמנות לה נדרש צה"ל תחת שהוא יהווה איום כפי שהוא נתפס היום. קריירה ארוכה המסתיימת בגיל 55–57 מאפשרת מדיניות קידום מתונה יותר הנדרשת לצורך שילובם של תפקידי מטה, הדרכה ותקופות הכשרה לקצין בכל דרגה במקומה של האינטנסיביות המגולמת במודל הקיים. מודל זה יבטיח בנייה מקצועית יותר של הקצין כמו גם תקופות פחות אינטנסיביות בכל שלב בקריירה, שיש ביכולתן לתת "אוויר" לקצין ולמשפחתו. בסיכומו של עניין ניתן יהיה לפתח את הקצין בצורה מקצועית יותר ומאוזנת יותר, להשיג חיסכון ניכר בהוצאה על גמלאות תוך שיפור התנאים הניתנים לקצין

ולמשפחתו. מודל כזה ייצור לאורך השנים שדרת קצונה מקצועית שהשירות בצבא הוא ייעודה ועליו גאוותה. שדרת קצונה מעין זו יש ביכולתה ליצור אתוס חדש למקצוע הצבאי שיעלה את קרנו וימשוך אגב כך, כוח אדם איכותי לתוך השורות.

סיכום

המורכבויות שמספק המרחב שבתוכו פועל צה"ל לרבות מגבלות החוק הבינלאומי, מגבלות לגיטימציה, המוטיווציה של החברה הישראלית, מגבלות תקציביות וכדומה הופכות את האתגר העומד לפתחו של צה"ל בשנים הקרובות לאתגר חסר תקדים – הצורך לספק ביטחון ללא פשרות מחד והמורכבות העצומה של מרחב הלחימה מאידך תובעים ממפקדי צה"ל, יותר מאשר אי פעם בעבר, כישורים מקצועיים (תיאורטיים – אנליטיים), לא פחות מאשר את כישוריהם המבצעיים בהובלת כוחות לקרב. נראה כי בנושא זה מתקשה צה"ל לחולל שינוי משמעותי כאשר הוא לכוד בין הצרכים השוטפים לבין האתוס שלו עצמו.

את מעגל הקסמים הזה ניתן לפתור רק בדרך אחת – ארוכה אך חיונית, הדורשת שינוי במקצועיות הפיקוד של צה"ל. שינוי זה קשור קשר הדוק לשינוי האתוס בנושא זה המלווה את צה"ל מראשיתו – לא רק ניסיון אלא בנוסף הכשרה מקצועית מעמיקה במקצוע הצבאי ("אקדמיזציה"), לא רק שליחות אלא גם מקצוע, לא הטובים לסיירת אלא הטובים לפיקוד, לא קריירה ראשונה בדרך לקריירה האמיתית אלא קריירה אחת ועיקרית.

צה"ל נדרש כבר היום לבנות מודל שלם וקוהרנטי לפיתוח שדרת פיקוד איכותית המבוססת על ארבעה מרכיבים: על בחירתם של הטובים ביותר לפיקוד, על צמצום דרסטי בכמות הקצינים המוכשרים ועל העלאת הסטנדרטים להכשרתם, על הכשרה מקצועית ממוסדת לכל דרגי הפיקוד ועל התאמת הקריירה – באורכה ובתחנות אותן עובר הקצין בתוך קריירה זו למתחייב, הן מצרכי הקצין ומשפחתו, הן מצרכי הכשרתו המקצועית והן מצרכיה של המערכת. ללא בניית מודל שלם נראה שהמשבר בתוכו מצוי צה"ל בשנים האחרונות ילך ויעמיק.

לא צריך לשנות את מודל צבא העם לשם כך, גם לא לפרוץ את גבולות התקציב. לצה"ל בעצמו יש את היכולת בהחלטות שברובן הן בתחום סמכותו, לשפר באופן מהותי את איכותה של שדרת הפיקוד בכל רמותיה ולבסס על שדרת פיקוד איכותית זו את תפיסת ההפעלה שלו למול האיומים המתפתחים במרחב. כאשר הקים בן גוריון את צה"ל הוא תבע את היסוד של איכות ישראלית מול כמות של צבאות ערב. יסוד זה לא רק שלא נשחק אלא שנדמה שמעולם הוא לא היה נחוץ יותר לצה"ל ולמדינת ישראל למול האתגרים בפניהם אנו ניצבים. איכות פיקוד גבוהה היא תנאי יסוד לצבא ישראלי מקצועי ואבן יסוד באסטרטגייה של צה"ל,

זו הדורשת כאמור רפורמה מקיפה בכדי שצה"ל יוכל להמשיך ולהבטיח, כמתחייב מייעודו ומתפקידו, את שלמותה של מדינת ישראל ואת ביטחון תושביה למול כל איום עתידי.

הערות

- 1 דו"ח וינוגרד, פרק 17 פסקה 40, עמ' 550
- 2 דו"ח וינוגרד, פרק 12, פסקה 31, עמ' 425.
- 3 יוצאים מן הכלל הם קורסי הטייס והחובלים המאתרים את הקצונה העתידית בתהליך מיון טרם הגיוס.
- 4 בכלל זה סיירות מובחרות, קורסי טייס וחובלים, יחידות מובחרות כגון שלד"ג, יחידות חילוץ והצלה, אגוז וכד' וחטיבת הצנחנים המהווה יחידה התנדבותית. הכלל הוא שניתנת אפשרות לכל מי שמתאים ורוצה לנסות ולהתקבל ליחידות אלה.
- 5 ראוי לומר גם כאן כי צה"ל ממין את חיילי היחידות המובחרות באופן שונה מאשר ברוב הצבאות הזרים, שם דווקא ממונים חיילים אלו מבין השורות, לאחר ששירתו ביחידות הרגילות.
- 6 'האיכותיים' מבטא שילוב של יכולות קוגניטיביות המאובחנות בתהליך המיון המקדים, בלשכות הגיוס יחד עם יכולות פיזיות, סוציאליות, מנהיגותיות ואחרות הנבחנות במהלך המיונים הפיזיים.
- 7 שיטת המיון טרם הגיוס נותנת עדיפות לרצונם של המל"שבים לשירות ביחידות התנדבותיות. רובם של המלש"בים האיכותיים שואפים להגיע ליחידות המובחרות ביותר. יהיו כאלה שיעברו שלושה ואף ארבעה גיבושים טרם שיבוצם בכדי לממש רצון זה. אלו שלא יצליחו, ישובצו בפלוגות המיועדות לגדודים המבצעיים.
- 8 כך ייעד משה דיין ליחידה 101 תפקיד מרכזי לייצוב נורמות פיקוד ולחימה גבוהות שהטמעתן בצה"ל כולו התאפשרה באמצעות מינויים של בוגרי ה-101 וממשיכתה חטיבת הצנחנים, לתפקידי פיקוד מרכזיים.
- 9 המדובר הוא בעיקר בשינוי הנדרש במיון ליחידות השדה כיוון שחיל האוויר וחיל הים ממילא בוחרים את הקצונה שלהם לטייס ולחובלים בתהליך המיון טרם הגיוס, ומבטיחים בכך את איכותה הגבוהה של שרשרת הפיקוד בזרועות אלה.
- 10 הספר 'משבר בפיקוד' נכתב ע"י צמד החוקרים ריצ'ארד א. גבריאל ופול ל. סאואג' שניסו לבחון במחקרם איך כשל הצבא האמריקני בוויטנאם. הם שמו במרכז המחקר את איכות הפיקוד האמריקני במלחמה זו כגורם מרכזי לכישלון. המחקר מנתח, לאור הנסיון האוניברסאלי ואמות מידה מקצועיות, את הסיבות העיקריות שהביאו לכישלון הפיקוד האמריקני במלחמה זו.
- 11 משמעות הדבר היא שעל פני 25 שנות שירות של קצין בסדר ובמילואים מכשיר צה"ל עשרות אלפי קצינים! רובם כמובן לא ממוצים במקרה הטוב, במקרה הרע הם תורמים תרומה שלילית בניפוח המפקדות הסובלות מעודף קצינים או בקיומם של קצינים על תקנים ביחידות מילואים רבות – בחלק מהמקרים הם מבצעים משימות כמפקדי כיתות ובמקרים אחרים ישנם 2-3 קצינים במחלקה דבר היכול לגרום פגיעה קשה בלכידות. יוצאים מן הכלל הם קורסי החובלים והטייס המכשירים כמות מצומצמת יחסית של קצינים במשך תקופה ארוכה יחסית (4-3 שנים) בטרם יקבלו תפקיד מבצעי.
- 12 בדומה לתופעה הרפואית בה החולה לוקח נשימות קצרות ו'שטוחות' בכדי לספק את החמצן הנדרש לגוף תחת המצב הנורמאלי של נשימות מעטות ועמוקות.
- 14 אכן בתקנים של צה"ל לא קיימת דרגת סג"מ. סג"מים ממלאים תפקידים שבתקן הצה"לי מופיעים כתקני סגן.

- 15 לצורך ההשוואה נאמר כי טייס בחיל האוויר מוכשר במשך כמעט 5 שנים בטרם הוא הופך לטייס מבצעי, בחיל הים יעבור חובל כמעט ארבע שנות הכשרה עד שיפקד על משימה מבצעית זוטרה, ואילו ביבשה, לאחר תקופת שירות של שנתיים וחצי עד שלוש שנים, (מתוכם 5-6 חודשי הכשרה לקצונה) ימצא את עצמו הקצין הצעיר מפקד על מסגרת בפעילות מבצעית בגזרות הלחימה השונות.
- 16 בעוד בסדיר יש מירון מתמיד למילוי השורות, במילואים נוצר מצב של עודף אדיר שלא ניתן לנצלו ובוודאי שלא לפתחו ולהכשירו. במקומות מסויימים גורם הדבר לחלוקה סוציאלית של הנטל בין קצינים (תופעה הרסנית שיש ביכולתה לפגוע בלכידות) או למצבים שבהם קצינים מבצעים תפקידים של מש"קים – תופעה בעייתית כשלעצמה.
- 17 בכנס ספ"כ שנערך ב־1956 לאחר מבצע קדש בו הובהר כי שכבת המ"כים מהווה את החוליה החלשה בשרשרת הפיקוד, טען ראש מחלקת הדרכה דאז אל"מ ישכה שדמי, כי הסיבה לכשל היא "לא בגלל ההכשרה הלקויה, זו לא נקודת התורפה, אלא רמת כוח האדם שנשארת לעניין הזה אחרי שדולים אנשים לכל התפקידים האחרים בקנה מידה גדול". שגיא טורגן, **הכשרת המנהיגות הקרבית בצה"ל 1949-1956**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים, 2008. עמ' 87.
- 18 לאחרונה התבטא מפקד בה"ד 1, אל"ם אהרון חליווה, כי כל מי שיכול לצאת לקורס ולא עושה זאת הוא "פושע" אמירה שנטועה היטב באתוס הקיים.
- 19 דוגמה אחת, המובאת בדו"ח ברודט, נוגעת לאזרוחם של שירותי הרפואה הניתנים במרפאות הצבאיות והמחזיקות קצינים רבים בסדיר בקבע ובמילואים.
- 20 בהקשר זה אפשר לקחת כדוגמה מייצגת את השינויים שנעשו בשנים האחרונות בדמות עליית גיל המשרתים בתפקידי הפיקוד והמטה יחד עם הארכת משכי התפקידים, שני שינויים שנתפסו כבלתי אפשריים רק לפני עשור.
- 21 בחינה לא מעמיקה מדי תגלה שרובם המוחלט של הרס"נים במפקדות הראשיות, אלה שעליהם נשענת המערכת בביצוען של רוב עבודות המטה, עברה את הכשרתה הראשונה והיחידה בקורסי הקצינים (בה"ד 1 ובה"ד 12) וזו הקנתה להם את היסודות המקצועיים המשמשים אותם עד היום.
- 22 בתפיסת הכשרת הקצונה אותר פער זה בעיקר בדרג הרס"נים המשרתים במטות של המפקדות הראשיות ולכן פותח עבורם קורס שנועד לצמצם את פערי ההכשרה, ולו במעט.
- 23 במשך שנים רבות החזיק צה"ל בהנחה כי המושך המרכזי לשירות בצה"ל הוא הפנסיה המוקדמת וכי כל פגיעה בו תוביל לפגיעה ביכולת לשמור את הקצינים במערכת, אך באותו זמן נמנע צה"ל מלשאול מה הנזקים, מזווית הראייה המקצועית, שגורם מודל שירות זה.
- 24 עד תחילת שנות התשעים היה משך הזמן הממוצע של תפקידי מג"ד ומח"ט כשנה עד שנה וחצי.
- 25 תופעה מוכרת היא שקצינים ביבשה המגיעים לדרגת אלוף, נפגשים לראשונה עם "עולם המטה" בתפקידם כראשי אגפים במטה הכללי.
- 26 הדבר חמור במיוחד כיוון שצה"ל הוא צבא יבשתי והמפקדה הכללית ('מטכ"ל') היא מפקדתו של צבא היבשה בנוסף על היותה המפקדה העל זרועית העליונה.