



נציבות קבילות השוטרים והסוהרים | דוח שנתי 2004-2006

25



עיקרי פעילויות הנציבות - עשייה ומשמעויות

רשאי לחזור בו מהסכמתו בכל שלב של ההליך ולבקש לברר קבילותו בדרך הרגילה. חלק מניסיונות הגישור הצליחו. ההליך הסתיים בהסכם שנחתם על-ידי הצדדים עצמם ליישוב הסכסוך ולטיהור האווירה.

- **נערך מעת לעת פרוסום בשם "קבל עם"**. פרוסום זה מופץ לציבור השוטרים והסוהרים ואף נגיש לכלל השוטרים והסוהרים באתר המשרד לביטחון הפנים. מטרתו לעדכן את ציבור המשרתים במשטרה ובשירות בתי הסוהר על הנעשה בנציבות הקבילות. בפרסום זה מובאות תוצאות טיפול בקבילות הנוגעות לנושאים בעלי עניין רוחבי. כך מתאפשר לשוטר/סוהר להתעדכן על תוצאות טיפול בקבילות ובמקרים מתאימים להסתמך על תוצאות ברור קבילה בנושא דומה שנמצאה מוצדקת או, לפי העניין, לחסוך הגשת קבילה בנושא זהה, אם הקבילה נמצאה בלתי מוצדקת.
- **חודשו ההרצאות** בפני חניכי הקורסים המכשירים שוטרים וסוהרים לתפקידים שונים בשדרת הפיקוד. קציני הבירור ונציבת הקבילות משתלבים במערך ההדרכה של המשטרה ושירות בתי הסוהר. פעילות זו תועמק ותורחב, כך אנו מקווים, בקורסים לשנת הפעילות 2008.
- **הכנה מערכת מחשוב** עדכנית שאמורה להחליף בקרוב את המערכת הקיימת. המערכת החדשה מותאמת, ויש בה, כך אנו מקווים, כדי לתרום ליעול הטיפול בקבילות.

במהלך תקופת הדו"ח טיפלה הנציבות בקבילות שהתקבלו בהתאם למפורט להלן:

בשנת 2004 בראשיתה נותרו לטיפול 419 קבילות. במהלכה התקבלו 607 קבילות, מהן 500 קבילות של שוטרים ו-107 קבילות של סוהרים. במהלך שנה זו הסתיים הבירור ב-338 קבילות ונותרו לטיפול 688 קבילות.

ב-1 לאפריל 2005, עם כניסתי לתפקיד נציבת קבילות השוטרים והסוהרים, הגיע מספר הקבילות שהמתינו לבירור ל-806 קבילות. תקני היחידה כפי שנקבעו ולא השתנו מאז מועד הקמתה (ארבעה קציני בירור) אוישו מחדש (לאחר תקופה ארוכה שבה פעלה היחידה עם מחצית תקנים מאוישים) רק בסמוך לאותו מועד. יחד עמדה לפנינו המטרה הראשונית והעיקרית בחשיבותה - להתגבר על הפיגור שנגרם ולהיערך באופן שטיפול ומענה לפונה יושלמו בפרק זמן סביר, שאינו עולה דרך כלל על שישה חודשים.

על מנת לעמוד במשימה שהצבנו לעצמנו פעלנו ליעול ולפישוט ההליך, ובין אלו:

- **נוסחו טופס הגשת קבילה ודף הוראות** המנחה את השוטר/סוהר כיצד למלא את הטופס. הטופס ודף ההוראות מנחים את המבקש לקבול ומבהירים לו על מי, על מה ובאילו נושאים ניתן להגיש קבילה וכן מהם הפרטים החיוניים הנדרשים לנציבות הקבילות לבירור הקבילה. הטופס ניתן להורדה מאתר האינטרנט המשרדי, בחיבורים מתאימים לאתרי האינטרנט של המשטרה ושירות בתי הסוהר.
- **הוסף מתן שירות של התייעצות מקדמית** טרם הגשת קבילה. התייעצות זו ניתנת כל יום על-ידי קצין בירור תורן, בשעות שבין תשע לאחת-עשרה בבוקר. היה ויש צורך בכך, מתקיימת בעקבות השיחה גם פגישה אחת או יותר עם קצין בירור.
- **נעשו ניסיונות להסתייע בהליך גישור** לפתרון סכסוך בין מפקד לפקוד או בין פקודים. הניסיונות להסתייע בהליך גישור נעשים מתוך מתן משקל לעובדה שהצדדים לסכסוך יוסיפו וישרתו באותה יחידה גם לאחר בירור הקבילה. השימוש בגישור נעשה רק במקרים שבהם עניינה של הקבילה יחס בלתי הולם, התעמרות או התנכלות. השימוש בהליך הגישור נעשה רק אם מתקבלת לכך הסכמת הצדדים. כל אחד מהצדדים



קציני הברור נדרשים לא אחת לתת מענה מידי שלא בדרך של הליך ברור בהתכתבות ובפגישות עם קובלים ועם נקבלים. כך, למשל, משהתקבלה בנציבות פנייה של שוטר מג"ב בסדיר על התנכלות מצד אחראי חדר האוכל ביחידתו, ונמצא כי השוטר נמנע מלהיכנס לחדר האוכל במהלך תקופה משמעותית והסתפק בכריכים שהוציאו לו חבריו, פנינו מיידית טלפונית למפקד במקום וביקשנו כי יזמן את השניים לברור ויביא לפתרון הבעיה לאלתר. סברנו כי עניין כגון זה צריך להיות מטופל על-ידי המפקד במקום. כך גם פנייה טלפונית, שבה קבל הפונה על החלטה שלא לאפשר לו לצאת לקורס שאמור היה להתחיל למחרת, חיבה טיפול טלפוני מידי. הטיפול בפניות אלו אינו מכומת ואינו כלול במנין התיקים כפי שתואר לעיל. אין בידינו נתונים מספריים מדויקים על היקף העשייה בתחום זה בתקופת הדו"ח. רק לאחרונה התחלנו ברישומים שיתעדו את הפעילות האמורה. ההערכה היא כי מדובר בתוספת של כ-240 פניות בכל שנה בהתייחס לשנים 2005 ו-2006. מערכת המחשוב החדשה תזן גם בנתונים אלו, ובדו"ח הבא אנו מקווים שיוצג גם היקף העשייה של טיפול ומתן סיוע שלא בהליך של פתיחת תיק ברור.

לעיתים מלמדת הפנייה לייעוץ טלפוני כי הנושא אינו מתאים לברור בדרך של קבילה. קצין הברור נותן הייעוץ מנסה להכווין את הפונה או ליצור קשר בין הפונה לגורם שראוי לטפל בעניין.

ככלל, אין נציבות קבילות השוטרים והסוהרים מטפלת בקבילות המוגשות בעילום שם, האמור כוחו יפה במיוחד לגבי אותן קבילות שבירורן מצריך בדיקת מסכת עובדות שנוייה במחלוקת. יחד עם זאת כאשר תלונה אנונימית מעלה טענה לקיום ליקוי מערכתי, או נורמטיבי, ויש בקבילה מידע שנחזה להיות אובייקטיבי, מועברת הקבילה לגורם בשדרת הפיקוד האמון על הנושא, לידיעתו ולטיפולו (אנו עוקבים אחר תוצאות הטיפול). קיימים גם מקרים בהם קובל מצביע על ליקוי מערכתי שגם הוא נפגע ממנו

בשנת 2005 בראשיתה נותרו לטיפול 688 קבילות. במהלכה התקבלו 556 קבילות, מהן 461 קבילות שוטרים ו-95 קבילות סוהרים. בשנה זו הסתיים הברור ב-**670** קבילות. נותרו לטיפול 574 קבילות.

בשנת 2006 בראשיתה נותרו לטיפול 574 קבילות. במהלכה התקבלו 730 קבילות, מהן 580 קבילות שוטרים ו-150 קבילות סוהרים. במהלך שנה זו הסתיים הטיפול ב-**961** קבילות ונותרו לטיפול 343 קבילות.

בשנת 2006 חלה עלייה של 174 קבילות שהתקבלו בהשוואה למספר הקבילות שהתקבלו בשנת 2005, שהיא עלייה של למעלה מ-57% במספר קבילות הסוהרים, ו-26% במספר קבילות השוטרים. יש לציין כי בתקופה זו מצבת כוח האדם בשב"ס גדלה ב-721 סוהרים (14%). במשטרה בהתייחס לשנת 2006 אין שינוי ראוי לציון במצבת כוח האדם. הגידול המשמעותי במספר קבילות הסוהרים (גידול בשיעור של למעלה מ-50%) בהשוואה לשנת 2005 נובע, להבנתנו, בין היתר גם מגידול באוכלוסיית הסוהרים, כפי שצויין לעיל. הגידול באוכלוסיית הסוהרים בשיעור של 14% (721 סוהרים) מהם 210 חיילים סדירים שהוצבו למלא את שירותם בשורות בתי הסוהר במשימות של כליאת אסירים ביטחוניים) הנו פועל יוצא של אלה: הפיכת שירות בתי הסוהר לרשות כליאה והטלת האחריות למתקני הכליאה של האסירים הביטחוניים, שהיו עד אז באחריות צה"ל, על שב"ס; והעברת האחריות לכליאת עצורים ממשטרת ישראל לשירות בתי הסוהר.

מספר הקבילות שהטיפול בהן הושלם בתקופת הדו"ח נמצא בעלייה מתמדת. בשנת 2006 הושלם הטיפול ב-291 קבילות יותר מאשר בשנת 2005 וב-623 קבילות יותר מבשנת 2004.

הנתונים המספריים כפי שפורטו לעיל, אינם מבטאים את מלוא העשייה בנציבות בתחום ברור הקבילות. נתונים אלו מתייחסים רק לקבילות שבירורן נעשה בדרך של פתיחת תיק ברור.



תופעה ראויה לציון היא הירידה העקבית במספר הקבילות שהוגשו בתקופת הדו"ח על-ידי משרתי החובה במשטרה (שח"ם ומג"ב). נמצא כי בשנת 2004 היוו קבילות משרתי החובה 23% מכלל הקבילות. בשנת 2005 ירד חלקן ל-10% ובשנת 2006 אנו עדים לירידה נוספת, ומספר הקבילות של מגזר זה במשטרה עמד על 6% בלבד.

בסיווג הקבילות על-פי נושאייהן נמצא כי הנושאים המובילים הם:

בקרב השוטרים:

בשנת 2004: סיווג שכר ותשלומים - 30%
 יחסי מפקד-פקוד - 19%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 14%

בשנת 2005: סיווג שכר ותשלומים - 29%
 יחסי מפקד-פקוד - 18%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 14%

בשנת 2006: יחסי מפקד-פקוד - 24%
 סיווג שכר ותשלומים - 19%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 14%

בקרב הסוהרים:

בשנת 2004: סיווג שכר ותשלומים - 31%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 30%
 יחסי מפקד-פקוד - 7%

בשנת 2005: סיווג שכר ותשלומים - 32%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 18%
 יחסי מפקד-פקוד - 17%

בשנת 2006: סיווג שכר ותשלומים - 41%
 תנאי שירות וסדרי שירות - 25%
 יחסי מפקד-פקוד - 7%
 קידום - 7%

במישרין, אך מבקש שלא לחשוף בפני הפיקוד את שמו. נציבות הקבילות מכבדת את רצונו ואינה חושפת את זהותו.

אחוז הקבילות שנמצאו מוצדקות בתקופת הדו"ח עומד על ממוצע של כ-32% (35% לשנת 2004, 29% לשנת 2005 ו-33% לשנת 2006). בחלק הארי של הקבילות שנמצאו מוצדקות לא היה צורך להשתמש בסמכות להוציא המלצה כמשמעותה בסעיף 96 לחוק המשטרה (דין משמעתי, בירור קבילות והוראות שונות), התשס"ז-2006 ובהתאמה, כמשמעותה בסעיף 123 לפקודת בתי הסוהר [נוסח חדש], התשל"א-1971.

משהצלחנו לשכנע את הגורמים המקצועיים או הפיקודיים בדבר קיום ליקוי או גרימת העוול כבר בהליך הבירור, הם פעלו לתיקונו. המלצות הוצאו רק במקרים שבהם השאלה בדבר גרימת העוול או קיום הליקוי נותרה שנויה במחלוקת.

בהקשר זה אבקש לציין שהניסיון מלמד כי תוצאות הבירור אינן בהכרח מדד לשביעות רצון הקובל מהטיפול בעניינו. גם במקרים שבהם לא נמצאה הקבילה צודקת, הרי ההתייחסות למכאובו של הקובל, תשומת הלב האישית המוקדשת לו והזמן שמושקע על מנת להסביר לו מדוע נמצאה קבילותו לא מוצדקת, די בהם, במקרים רבים, לעקור את תחושת התסכול והכעס המלווים ברבים מהמקרים את מעשה הגשת הקבילה.

כך, קובל שסבר כי נמנע ממנו שלא כדין ותוך אפלייתו בהשוואה לאחרים תשלום תמריץ מסוים, והוא תלה מצב דברים זה ברצון המפקד להתנכל לו; הוברר לו כי לא מתקיימים לגביו תנאי הסף לגיבוש הזכאות, ומטעם זה לא שולם לו התמריץ, וכי במניעת ההטבה אין הוא מופלה לרעה לעומת אחרים.



משפט מחוזי; הוא אינו שוטר; הוא בעל ידע מקצועי, רקע או ניסיון בתחומים הנוגעים למשטרה והוא לא הורשע בעבירה שמפאת מהותה, חומרתה או נסיבותיה אין הוא ראוי לשמש בתפקיד. הוספו הסדרים המגדירים עילות לפקיעת כהונת נציב הקבילות, סמכות העברה מכהונה וכן חובת מינוי סגן לנציב שימלא את מקומו בהיעדרו, תוך קביעת דרך המינוי.

ההסדרים שהוספו מבטאים נכונה את המעמד, את העצמאות ואת אי-תלותו של נציב הקבילות במילוי תפקידו, ויש בהם לחזק את מעמדו. טיוטת חוק המעגנת הסדרים מקבילים גם לגבי נציב קבילות סוהרים אושרה על-ידי ועדת השרים לענייני חקיקה והונחה על שולחן הכנסת לצורך השלמת הליך החקיקה.

2. נציבות קבילות השוטרים והסוהרים, ממוקמת במשרד

לביטחון הפנים, בדומה להסדר לגבי נציבות קבילות החיילים (הממוקמת במשרד הביטחון), והיא מעניקה שירות לאוכלוסיית המשרתים בשתי הזרועות הביצועיות של המשרד, המשטרה ושירות בתי הסוהר. גובשה טיוטת נוהל משרדי שנוסח בהתאמה לשינויים שהביא עמו החוק החדש ובהתאמה להסדרים הנוהגים בצה"ל לגבי סמכויות נציב קבילות החיילים.

בטיוטה המוצעת, בדומה לנוהל בצה"ל, נכלל, בין היתר, הסדר המעגן את סמכות נציב קבילות השוטרים והסוהרים, במקרים המתאימים, להורות על תיקון העוול או הליקוי על דרך מתן הערה אדמיניסטרטיבית.

עוד מוצע ומועלה על-ידינו לדיון הסדר ועל פיו מידע המתייחס לתוצאות בירור בקבילות שעניינן יחס בלתי הולם או התעמרות בין מפקד לפקודו, כשהקבילה נמצאה חד-משמעית מוצדקת, יונה בפני מקבלי החלטות, שעה שהם בוחנים את מידת התאמתו של הנקבל לקידום בתפקיד או בדרגה או בבחינת התאמתו לתפקיד רחב.

משייכנס הנוהל לתוקפו, יאמצו הזרועות את הוראותיו בפקודות פנימיות שינוסחו בהתאם ושיחליפו את הפקודות הפנימיות הנוהגות.

הנתונים מלמדים כי לגבי המשטרה עקומת הקבילות בנושאי שכר ירדה בצורה משמעותית (ירידה של 11%), ויש בה להצביע, כך אנו מקווים, על שיפור השירות הניתן לשוטר בנושא זה.

התפלגות הקבילות על-פי דרגות הקובלים במשטרה מלמדת כי חלק הארי של הקבילות (כ-70%) מוגשות על-ידי מי שאינם קצינים בדרגות שבין סמ"ש לרנ"ג. שיעור הקבילות המוגשות על-ידי שוטרים בדרגות שוטר ורב-שוטר מגיע לכ-15%, ושיעור הקובלים מבין הקצינים מגיע ל-15%. מבין הקובלים היו כמה קבילות של קצינים בדרגת ניצב משנה.

עם הנקבלים נמנו קצינים בכירים בדרגות תנ"ץ/תג"ד ניצב/גונדר.

לגבי שירות בתי הסוהר, עיקר הקבילות (כ-75%) הוגשו על-ידי סוהרים שאינם קצינים ו-25% על-ידי סוהרים קצינים בדרגות עד סג"ד. לגבי הנקבלים נמנים גם קצינים בכירים עד דרגת תג"ד. בהתייחס לנתון זה צריך לזכור כי בתקופת הדו"ח נמנו במצבת כוח האדם של שירות בתי הסוהר שני גונדרים בלבד. רק בשנה הנוכחית גדל בשיעור ניכר מספר הגונדרים בשב"ס, והיום נמנים בדרגה זו שישה קצינים.

הדגשים ומגמות לשנים 2005-2006:

1. בתחום החקיקה: ביום 1.1.06 נכנס לתוקף חוק המשטרה (דין משמעתי, בירור קבילות שוטרים והוראות שונות), התשס"ו-2006. חוק זה בהתייחסו לפעילות נציבות קבילות השוטרים הוסיף ושינה מההוראות שהיו נוהגות ערב כניסת החוק לתוקף בנושאים הבאים:

החוק קובע תנאי סף לכשירות המבקשים להתמנות לתפקיד של נציב קבילות שוטרים. עד לכניסת החוק החדש לתוקף לא הייתה הוראה שהתייחסה לכשירויות נדרשות ולהוראות לעניין פקיעת הכהונה והעברת ממלא התפקיד מתפקידו. החוק החדש קובע כי ניתן למנות לתפקיד מי שכשיר להתמנות לשופט של בית

3. בתקופת הדו"ח הוטלה על משטרת ישראל משימת פינוי תושבי גוש קטיף במסגרת תכנית ההתנתקות. התקופה אופיינה בפניות טלפוניות של שוטרים שלקחו חלק במבצע ושביקשו לברר או להסתייע בנציבות הקבילות כדי לתת מענה לעוול או לליקוי זמני שבהם נתקלו. הפניות התייחסו בעיקרן לתנאי המגורים בשטח, להקצאת מזון ושתייה ולכגון אלה. הפניות טופלו לאלתר טלפונית. ניתן לאמוד את הפניות בעשרות בלבד. יש לציין לטובה את נכונות האחראים לתיקון כל ליקוי שעליו הצבענו. ברוב המקרים המדובר היה בטעות או בקושי להיערך לוגיסטיית בפרקי הזמן הקצרים שנדרשו. בכל המקרים הליקוי בא על תיקונו לשביעות רצון הפונים ובפרק זמן מינימלי.
4. בתקופת הדו"ח נדרשנו, לא אחת, לשאלת מעמדו של מתנדב, חבר המשמר האזרחי, המבקש לקבול נגד מפקדיו, לובשי המדים במשטרת ישראל.
- החוק הקים את המשמר האזרחי כגוף נפרד הפועל ליד משטרת ישראל כגוף מסייע למשטרה במילוי תפקידיה. חברי המשמר האזרחי אינם שוטרים. המניעים והעילות המונחים בבסיס ההחלטה בדבר הקמת מוסד נציבות קבילות שוטרים וסוהרים לא מתקיימים לגביהם. יחד עם זאת סברנו כי יש מקום לאפשר למתנדב להגיש קבילה נגד שוטר בגין מעשה שנעשה, שעה שהמתנדב היה בתפקיד ומילא את התנדבותו בהתאם להוראות מפקדיו. פקודת המשטרה [נוסח חדש], התשל"א-1971, בהסדירה את מעמדו של חבר המשמר האזרחי קובעת (בסעיף 49 (ד) כי: "חובותיו, זכויותיו, סמכויותיו, חסינויותיו וכפיפותו לשיפוט ולדין משמעתי של חבר המשמר בשעת מילוי תפקידו **יהיו כשל שוטר**, בשינויים שיקבע השר בצו". משמצא המחוקק להשוות מעמדו של חבר המשמר, שעה שהוא ממלא תפקידו במשמר האזרחי, למעמד כשל שוטר, אימצנו פירוש מרחיב לפיו ההשוואה היא גם לגבי הזכות לקבול. על מנת למנוע ספק יש בכוונתנו לבחון תיקון חקיקה שיקבע כי לעניין הפרק הדין בפעילות נציבות הקבילות בהגדרת "שוטר" ייתוסף: "לרבות חבר המשמר האזרחי".
5. מתוך ליווי הליכי הייעוץ המקדמיים להגשת קבילה ומתוך טיפול בקבילות ושיחות עם קובלים, התוודעתי לצערי לתופעה, שהיקפה המדויק מטבע הדברים אינו ידוע לנו ואשר מלמדת על חששות מתוצאות שעלולות להיות לעצם הגשת הקבילה. נתקלנו בחשש זה, אם כי בהיקף מצומצם, גם אצל קצינים שביקשו להיוועץ טרם הגשת קבילה. אף שההיוועצות העלתה שהסוגיה שהעלו היתה בת קבילה, בסופו של דבר הם היססו והחליטו שלא לקבול. החששות הם מהטלת סטיגמה של שוטר בעייתי, מהתנכלויות ומהכשלת קידום בדרגה או בתפקיד. תופעה פסולה שנתקלנו בה היא מפקד שמתעלם ולא מברך לשלום פקוד שהחליט למצות את זכותו לקבול. בהיבט זה יש לרענן ולהעמיק את המודעות לזכות השוטר והסוהר לבקש שעניינם יתברר על-ידי נציבות הקבילות.
6. אחד הליקויים שנמצא, תוך כדי טיפול בקבילות שעסקו בהליך הדחה או בהעברה מתפקיד בניגוד לרצון הפקוד, מתייחס להיעדר הוראות בכתובים שיכוונו את המפקד כיצד יש לנהוג בהליך כגון זה, בניגוד לנוהג בשירות המדינה ובצבא. הצבענו על היעדר פקודות והוראות שיעגנו את זכות השוטר לשימוע בנפש חפצה ושידריכו את המפקד לערוך פרוטוקול ולקיים הליך ראוי טרם ביצוע ההדחה או ההעברה. ההוראות הנדרשות נמצאות, כפי שנמסר לנו, בהליכי הכנה וגיבוש. משיוצאו הוראות אלו, יהיה כמובן מקום ללוותן גם בהדרכה ראויה.
7. מתוך תפיסת התפקיד של נציבות הקבילות ככזו שאינה באה להחליף את תפקיד המפקד ומתוך ראיית חובתו של המפקד לדאוג לצורכי פקודיו ולמערכת היחסים ביחידתו, אנו מנמעים מטיפול בקבילות שלהבנתנו על-פי טיבן ראויות להיות מוסדרות על-ידי המפקד במקום. בנסיבות כגון אלה, בהסכמת הקובל, אנו מערבים את המפקד הנוגע בדבר לטפל בעניין.
8. יחסי מפקד-פקוד מהווים נתח חשוב בעוגת הקבילות. בחלקן הן מתייחסות ליחס בלתי ראוי לפקוד. יחס זה מתבטא בצורת הדיבור, בדרך הטלת המשימה, בנכונות

החוק קובע את עצמאות נציב הקבילות ואת אי-תלותו וכפיפותו לדין בלבד, שעה שהוא ממלא את תפקידו. במילה הכתובה שבחוק - לא די.

הצלחת מוסד הנציבות תלויה קודם כול בהכרה של ראשי המערכת בחשיבות מוסד זה ובתרומתו להנחלת תחושה טובה לציבור השוטרים והסוהרים; בהיות נציבות הקבילות אוזן קשובה להעלאת הנושאים המציקים להם ומכבידים עליהם במילוי תפקידם ומתפקידו להמליץ על הדרך לעקור עוולות וליקויים המתגלים במהלך הבירור ולפעול למניעת הישנות.

פעולה משותפת של הנציבות בתמיכה ובשיתוף הפיקוד וראשי המערכת יש בה לתרום לעקירת תחושות קיפוח, להענקת תחושה שהמערכת מאזינה לקשיים של המשרתים וליצירת אווירה חיובית שיש בה להגביר את המוטיבציה למלא את התפקידים הקשים של המשרתים במשטרה ובשב"ס על הצד הטוב ביותר.

להקשיב לפקוד ולנסות לבחון מוצא שיש בו לענות הן על צרכי המערכת והן על צרכיו ועל בעיותיו האישיות של הפקוד. תחום זה ראוי לשיפור. בצד שיפור השירות לאזרח יש להתמיד בהטמעה של חשיבות היחס לפקוד, מבלי לגרוע מהמנהיגות ומהסמכותיות של המפקדים. 9. מציאות ששבה ועולה מבירור קבילות שעוסקות בטענות לאי-קידום מטעמים פסולים, מלמדת על הצורך בהקפדה על הערכת פקודים דווקנית בהתאם לכישוריהם ולהתאמתם לקידום. כאשר נוח למפקד לתת הערכה שאינה משקפת נכונה את הערכתו האמיתית לפקודו, יש בדבר ליצור אצל הפקוד ציפיות לקידום. נכון שאין זכות קנויה לקידום, אך הערכה אמיתית והולמת את נתוני המוערך, יש בה למנוע לאחר מכן תחושות תסכול ומרירות.