

צבא ההגנה לישראל

פעולות ביקורת

ביקורת על הכשרת לוחמים בחיל הרגלים נערכה בחטיבת תורה והדרכה שבמטה הכללי (לשעבר אגף ההדרכה והבטיחות); במפקדת חילות השדה; במפקדת קצין חיל הרגלים והצנחנים הראשי, בבית הספר למפקדי כיתות ובבית הספר לחיל הרגלים הכפופים למפקדת חילות השדה; בחטיבת חיל הרגלים גבעתי; בבסיס האימונים שלה ובשניים מגדודיה; בבסיס ההדרכה לכושר קרבי; וכן במפקדת קצין החימוש הראשי ובמרכז הבינוי הכפופים לאגף האפסנאות שבמטה הכללי. נבדקו בעיקר: מסלול הכשרת הלוחם; ארגון מערך ההדרכה; מערך הקליעה והצלפים וכן הכושר הקרבי.

במסגרת ביקורת שנערכה על ניהול תקציב מפקדת חילות השדה (מפח"ש) נבדקו סדרי הבקרה על התקציב; תקציב "סל האימונים" של מפח"ש וניצול תקציבי מפח"ש בתעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) ובהזמנות לספקים אחרים. הביקורת על נושאים אלה נערכה במשרד הביטחון; באגף התקציבים, באגף הכספים, במינהל ההרכשה והייצור ובמינהל פיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית; בצה"ל: במפקדת חילות השדה ובאג"א; ובתעש.

במפקדת הפרקליט הצבאי הראשי ובשתיים מחוליותיה בפיקודים המרחביים נבדקו סדרי עבודתה של הפרקליטות הצבאית. בדיקות השלמה נערכו במפקדת קצין השלישות הראשי; במפקדת קצין המשטרה הצבאית הראשי ובאחד ממתקני הכליאה של צה"ל.

ביקורת מעקב מורחבת על היבטים של המשמעת בצה"ל נערכה במטה הכללי; בלשכת הרמטכ"ל, באגף המטה הכללי, באגף כוח אדם ובחטיבת תורה והדרכה; במפקדת חילות השדה; במפקדת קצין המשטרה הצבאית הראשי; במפקדת הפרקליט הצבאי הראשי; במפקדת קצין החינוך הראשי; במפקדת קצין התחזוקה הראשי ובבית הספר לקצינים.

ביצוע עבודות תחזוקה עבור מסוקי חיל האוויר וההתקשרות בין משרד הביטחון לבין התעשיות האזרחיות לצורך ביצוען נבדקו בצה"ל: במפקדת חיל האוויר, ובחלק מיחידותיו; במשרד הביטחון; במינהל ההרכשה והייצור; ובמפעל המסוקים של התעשייה האווירית לישראל.

בבסיס הציוד והתספוקת של חיל הים נבדקו בעיקר: סדרי עיתוד אפסניה; סדרי ניהול המחסנים; סדרי ניפוק הציוד ליחידות; ספירות מצאי; וסדרי טיפול בציוד בלתי שמיש ובמלאי ללא תנועה. בדיקות השלמה נעשו במפקדת חיל הים.

ביקורת על אבטחת מידע נערכה במחשב מינהל התשלומים של צה"ל. בדיקות השלמה נעשו במרכז המיכון של אגף כוח אדם שבמטה הכללי; במפקדת קצין הקשר, האלקטרוניקה והמחשבים הראשי ובמחלקת ביטחון שדה שבאגף המודיעין.

בנוסף לנושאים דלעיל, נערכה ביקורת במערך ה"קשתות" בכוחות היבשה. ה"קשת" היא מכ"ם קרקעי, המיועד לגלות בכל שעות היממה ובטווחים ניכרים תנועות כוח אדם ורכב. נבדקו בעיקר: מבנה וארגון מערך ה"קשתות" והתאמתו ליעודו; איוש תקני כוח אדם; סדרי הכשרת מוכמים ואימונם; סדרי ההפעלה במשימות ביטחון שוטף; סדרי אחזקה; וההיערכות לשעת חירום. הביקורת נערכה במפקדת קצין הקשר, האלקטרוניקה והמחשבים הראשי; במפקדת מערך ה"קשתות" ובחלק מיחידותיו.

כמו כן, נבדקו נושאי שטח במודיעין הצבאי בכוחות היבשה. הביקורת נערכה במפקדת קצין המודיעין הראשי; בבסיס ההדרכה של חיל המודיעין ובמחלקות המודיעין של שלושת הפיקודים המרחביים. בדיקות השלמה נערכו באגף כוח האדם שבמטה הכללי ובורוע האויר. לדעת מבקר המדינה, לנוכח הממצאים שהועלו בדוח זה, דרושים מאמצים נוספים, כדי להביא לתיקון מלא של המצב.

בהתאם להצעת מבקר המדינה, החליטה הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת, שלא להניח את הפרק על מערך ה"קשתות" ואת הפרק על נושאי השטח במודיעין הצבאי על שולחן הכנסת ולא לפרסמם, לשם שמירה על ביטחון המדינה. זאת על פי סעיף 17(ב) לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1959 [נוסח משולב].

הכשרת לוחמים בחיל הרגלים

ריכוז ממצאים

חיל הרגלים (החי"ר) הינו אחד מארבעת חילות השדה של צה"ל, ומהווה את אחד המרכיבים העיקריים בלחימה המשולבת של כוחות היבשה. כדי למלא את המשימות המוטלות עליו, נדרש חייל החי"ר למיומנויות רבות בתחומים רבים ולטיפוח כושרו הגופני.

א. ב-1988 חל שינוי במסלול ההכשרה. לא הוגדרו די צורכם יעדי השינוי, המטרות הנגזרות מהם ואבני בוחן להשגתם. כמו כן, לא נקבעו לוחות זמנים עם יעדי ביניים, שיאפשרו לעקוב אחר מידת התקדמותם של השינויים שנעשו במסלול החי"ר והצלחתם כפתרון לבעיות שהביאו לצורך בשינוי. גם לא נקבע גוף שמתפקידו לקיים מעקב כזה, להסיק מסקנות, להפיק לקחים ולהמליץ בנוגע להמשך תהליך השינוי.

ב. המסלול החדש פתר חלקית חלק מהבעיות, אך יצר גם בעיות חדשות, לדוגמה:

(1) הקצינים הזוטרים מתחילים בדרך כלל את תפקידם כקצינים ללא ניסיון פיקודי קודם, משום שלא שימשו כמפקדי כיתות או כמש"קים. הדרג הפיקודי הזוטר - המ"כים - מתפקדים ללא שקיבלו הכשרה מתאימה לפיקוד.

(2) הועלו ליקויים בעניין הכשרתם המקצועית של המ"כים.

(3) גם אם ייתכן כי הכשרתו של החייל הבודד המגיע לגדוד השתפרה, הרי עלו בעיות בתפקוד הפלוגות הוותיקות, בשל המפגש בין סגל זוטר צעיר לבין חיילים ותיקים, ותופעות של חוסר שליטה של המפקדים בחייליהם.

ג. מערך פיקוח על ההדרכה, שהמפקדות הממונות היו אמורות לקיים, לא תפקד בתקופת הביקורת, בשל שינויים ארגוניים שלא הושלמו ובשל חילוקי דעות בין המפקדות השונות על תחומי האחריות בנושא. המפקדות הממונות לא קבעו בנהלים את ההכשרה והידע בתחום ההדרכה הצבאית, הנדרשים מבעלי תפקידים שונים; תיקי יסוד של קורסים שונים לא קיבלו את כל האישורים הנדרשים.

ד. לנושאי לימוד שונים, כגון שדאות, התמצאות בשטח וניווט, לא נקבעו אמות מידה להערכת כישורי החיילים.

ה. בתחרות שנערכה בין יחידות החי"ר בספטמבר 1990, שבה היו אמורות להשתתף נבחרות מהיחידות, הושגו תוצאות נמוכות בהפעלת כלי הנשק השונים, לא הופקו לקחים מתוצאות הבחינות התיאורטיות, כדי לאתר פערים בידע על מנת לשפר את שיטות האימון שנקבעו או את דרך העברתן.

ו. בתחום אמצעי התרגול נמצאו הליקויים הבאים:

- (1) השימוש שנעשה בעזרי אימון מדמים, המאפשרים אימון דו-צדדי של כוחות היבשה, תוך כדי דימוי תנאי קרב, היה מועט ביותר, בשל מודעות נמוכה של מפקדים ובשל בעיות הפעלה ואחזקה.
- (2) עזרי אימון לתרגול אמצעי פריצה ולתרגול ירי ברקטת נ"ט לא היו מספיקים, ולא תורגל ירי בתחמושת חיה.
- ז. בניית אתר-לתרגול לחימה בשטח בנוי עבור יחידות חי"ר בדרום הארץ נמשכה בעת הביקורת, כשנתיים מעל המקובל.
- ח. אמנם בשנים האחרונות חל שיפור בנושא הקליעה, בעקבות פעילות נמרצת שנעשתה, אך עדיין הועלו ליקויים, כלהלן:
 - (1) בשנים 1990 ו-1991 לא ניגשו לבוחני הקליעה או נכשלו חלק מחיילי החי"ר.
 - (2) לא נקבעה מסגרת להכשרתן של הקצינות, מדריכות הקליעה.
 - (3) בקורס המ"כים לא שולב בתכנית נושא הדרכת הקליעה לפקודיהם.
 - (4) קיים מחסור במטווחים איכותיים, ובמיוחד באלקטרוניים.
 - (5) שמישות לקויה של כלי הנשק ואי ביצוע פעולות איפוס הכלים כנדרש, פגעו באימוני הקליעה.
- ט. מערכת הנשק של הצלפים מורכבת מרובה ומטלסקופ. חסרו מערכות נשק לעומת התקנים והיו מערכות ששמישותן הייתה נמוכה. הוראות האימון הקיימות מכסות את ההכשרה הבסיסית בלבד.
- י. לא נקבע גורם מטה ברמה מתאימה, שירכו את כל הנושאים הקשורים לקליעה ולצלפים ושיהיה אחראי לקידומם.

יא. בתחום הכושר הקרבי נמצאו הליקויים הבאים:

- (1) הפיקוח של המפקדות הממונות בעזרת הסגלים הסדירים, על הנעשה בבסיסי הטירונים מבחינת הקפדה על ביצוע "סרגל המאמצים", אינו מספיק - קיימות תופעות של העמסה חריגה על הטירונים בעת האימון מעבר לסרגל המאמצים. פרויקט פיקוח של חיילי מילואים ממחלקת כושר קרבי למניעת חריגות באימוני הטירונים, שהחל ב-1986, הופסק בסוף 1988 בשל קשיי תקציב, וחודש בהיקף נרחב רק באמצע 1991.

(2) על פי הפקודות, מעבר בבוחן כושר גופני מהווה תנאי להסמכת החיילים בשלבים השונים. בפועל הדבר אינו מבוצע. כמו כן שיעור גבוה של חיילים כלל אינם ניגשים לבוחן.

(3) בגדודים אין הקפדה על שמירת רצף האימון הגופני, וכשזה מתבצע, הוא אינו נעשה בהכרח על ידי מדריכי כושר גופני מיומנים אלא על ידי מפקדים שלא קיבלו הכשרה מתאימה לכך.

(4) נושא קרב המגע אינו מטופל כראוי.

יב. מקחצ"ר לא נערכה במידה הראויה, כדי להנחות ולפקח בנושאי הכשרת החי"ר שנבדקו.



חיל הרגלים (להלן - חי"ר) הינו אחד מארבעת חילות השדה של צה"ל ומהווה בכך אחד המרכיבים העיקריים בלחימה המשולבת של כוחות היבשה. מיולי 1990 עד ספטמבר 1991, לסירוגין, ערך משרד מבקר המדינה ביקורת על היבטים בהכשרת לוחמים בחי"ר: שינוי מסלול הכשרת הלוחם, ארגון מערך ההדרכה - פיקוח ותשתית, בסיס הדרכה למקצועות החי"ר, מערך הקליעה והצלפים, והכושר הקרבי. הבדיקה נערכה במפקדת חילות השדה (להלן - מפח"ש), במפקדת קצין החי"ר והצנחנים הראשי (להלן - מקחצ"ר), באגף הדרכה ובטיחות (אגה"ב - לשעבר מה"ד), במפקדת קצין החימוש הראשי (להלן - מקחש"ר), במרכז בינוי, בבית ספר למ"כים (להלן - ביסלמ"כ), בבית הספר לחי"ר (להלן - בה"ד חי"ר), בבסיס אימונים של חטיבת גבעתי (להלן - בא"ח גבעתי) ובשניים מגדודי החטיבה, ובבסיס ההדרכה לכושר קרבי (להלן - בה"ד לכושר קרבי). בדיקות השלמה נערכו באג"ת, באכ"א, בבסיס האימונים ליחידות השדה (להלן - באל"ש) ובפיקוד הדרום.

שינוי מסלול הכשרת לוחם החי"ר

תהליך השינוי

עד 1986 היה מסלול ההכשרה העיקרי מורכב מטירונות רובאי 5 בבסיס האימון החטיבתיים (בא"חים) שנמשכה כ-21 שבועות. לאחריה שירות במסגרת פלוגה בגדוד, שאורכו תשעה חודשים, הכולל פרקים בני שלושה חודשים כל אחד בתעסוקה מיבצעית ובאימון, לסירוגין. בתום השירות בגדוד עברה כל הפלוגה לקורס מ"כים, שנמשך שלושה חודשים בביסלמ"כ, ושהשתתפו בו כל החיילים. בגמר הקורס יצאו לקורס קצינים כשליש מהחיילים המיועדים לכך, והיתר שוכצו בתפקידי מ"כים בפלוגות הקבועות; חיילים אלה יצאו לקורס קצינים מהפלוגות, חלקם כעבור 21 חודשי שירות וחלקם כעבור 24 חודשי שירות.

דיונים במפח"ש בעניין שינוי מסלול ההכשרה של לוחם החי"ר (עד הקצונה) החלו ב-1986 ונמשכו ב-1987. בפברואר 1988 סיכם ענף תוא"ר שכמפח"ש את הגורמים שהובילו לצורך בביצוע שינוי במסלול החי"ר והציג את סיכומו של מפקד המפח"ש עם הנחיותיו להשלמת עבודת המטה. להלן מספר גורמים עיקריים שהועלו:

1. חוסר שביעות רצון מהרמה המקצועית של חיילי החי"ר ומפקדיהם.
2. קיימת פגיעה בפרקי אימון בסיסיים שבהכשרת לוחם החי"ר, עקב תעסוקות שונות.
3. ה"מסלול הפלוגתי" הפחית את מעמדו של המ"כ, והוא מהווה חולייה חלשה במערך. תקופת הניסיון של חלק מהמ"כים עד ליציאתם לקורס קצינים, קצרה מדי.

4. מועדי תחילת הטירונות (ארבעה מחזורי גיוס בשנה) ומועדי סיום קורסי המ"כים (שלושה מחזורים בשנה) לא איפשרו הכנה מספקת של סגל המ"כים, שאמורים לקלוט את הטירונים ולהכשירם.

5. שיעור איוש נמוך בפלוגות נבע, בין היתר, מכך ששיעור המורחקים היה גבוה מהשיעור שבתכנון.

יש לציין, כי הצורך בשינוי המסלול התחזק בעקבות ההתקוממות בשטחים. פלוגות הוצבו בשטחים מיד עם תום הטירונות, והחיילים לא היו מיומנים די צורכם לתפקיד שהוטל עליהם. מכאן עלה הצורך להרחיב ולהאריך את משך האימון הבסיסי הניתן להם.

מפקד המפח"ש גיבש מתכונת למסלול החדש והציע אותה לרמטכ"ל במסגרת הצגת מסלולי ההכשרה של יתר החילות במסמך ממארכ 1988. הרמטכ"ל אישר את מסלול החי"ר בנובמבר 1988. להלן עיקר השינויים:

1. משך הטירונות (רובאי 5) קוצר בשבועיים.
2. קורס המ"כים הועבר כהמשך רציף לטירונות, הוענק לו שם חדש: קורס מ"כים בסיסי (להלן - קמ"ב), והוא הורחב בשבועיים. הקורס מעניק שלב מקצועי רובאי 7, אך הוא עדיין אינו סלקטיבי (אלא מיועד לכל החיילים) ואינו מיועד להסמיך לפיקוד.
3. השהייה בגדוד קוצרה בכשישה שבועות.
4. נוסף קורס לסמלים, שההצטרפות אליו נקבעה למועד אחיד. הקורס הוא סלקטיבי ונמשך שישה שבועות, ומטרתו הייתה להכשיר מפקדים (כהשלמה לקורס המ"כים הבסיסי) ולהכין את החיילים המיועדים לקורס קצינים.
5. נערכו שינויים במשכו של קורס הקצינים (הביקורת כאמור לא נגעה בנושאים הקשורים לשלב זה של המסלול).
6. נערכו שינויים בארגון הסד"כ.
7. הוסדר מעבר לשלושה מחזורי גיוס (במקום ארבעה) - דבר שהתחייב כדי שניתן יהיה להפעיל את המסלול החדש.

מהות השינוי, היא כסגל הפלוגה הקולט את החיילים ומלווה אותם מהטירונות דרך קורס המ"כים הצמוד אליה, דרך השירות ביחידה (הנעשה כבט"ש או באימון) ועד שהפלוגה המחזורית מתפרקת. פירוק הפלוגה מתבצע בשעה שחלק מהחיילים נשלחים לקורס הסמלים לקראת הישלחם לקורס הקצינים או לקראת היותם מ"כים כמערך החי"ר, והחיילים הנותרים עוברים לפלוגות הקבועות (הייעודית או המסייעת). בשל העובדה שהסגל של הפלוגה צמוד לחיילים מיום גיוסם ועד פירוק הפלוגה עם תחילת קורס הסמלים, נוצרת היכרות טובה יותר של המפקדים עם החייל, ונוצר עניין לסגל למנוע פליטת חיילים מהפלוגה.

בעקבות השינוי שהוצע, אמורה להיות יתרת השירות של בוגרי קורס הקצינים, ארוכה יותר. עקב כך יהיה צורך להכשיר מספר קטן יותר של קצינים.

בפברואר 1988, עם גיבוש המסלול החדש הורה מפקד המפח"ש להמשיך את עבודת המטה. הוא הטיל על קחצ"ר למנות ועדות משנה, שיבחנו את תוכני הקורסים, את סיווג לוחמי החי"ר וקידומם, ואת אופן ביצוע הכשרת מקצועות החי"ר במסלול החדש. לדברי ראש מחלקת תורת חי"ר וצנחנים במפקדת הקחצ"ר (להלן - ראש תחצ"ר), לא הוקמו ועדות כאלה.

בספטמבר 1988 הגדירה חטיבת כוח אדם במפח"ש תקופת מעבר. החל מנובמבר 1989 הופעל המסלול החדש בשלוש החטיבות הסדירות (גולני, צנחנים וגבעתי) ובמקביל עדיין אג"ת את פקודת הארגון של מסלול החי"ר.

במסמך שהוציאה מפח"ש ביוני 1990 נאמר, כי במהלך שנת העבודה 1989 בחנה מפח"ש את הלקחים משינוי מסלול החי"ר, וכי על בסיס לקחים אלה נבחנו שני נושאים מרכזיים: האחד בנוגע להארכת קורס הסמלים משישה לשמונה שבועות. בעניין זה הוחלט, כי השינוי יבוצע החל ממאוס 1991 (עבור מחזור גיוס נובמבר 1989). השני בנוגע לקיום קורס קציני החי"ר בשלושה מחזורים במקום ארבעה (בנושא זה, כאמור, לא טיפלה הביקורת). משרד מבקר המדינה העיר, כי גם במסמך מיוני 1990 לא נמצאו כל אסמכתות למהות ולאופן הבחינה שערכה המפח"ש בשנת העבודה 1989, שעל פיהן התקבלו ההחלטות הנ"ל.

באוגוסט 1990 נערך דיון בראשותו של הקצ"ר על הבעיות שעלו בלימוד המקצועות בבה"ד חי"ר ועל המעבר מהטירונות לקורס המ"כים הבסיסי שבביסלמ"כ. כפועל יוצא מדיון זה הורה הקצ"ר לתחצ"ן לבחון את הנושאים המועברים בכל הרמות – הכיתה, המחלקה והפלוגה – ובין היתר הטיל על תחצ"ן להגדיר נושאים לניתוח תהליך השינוי והמעבר למסלול החדש, דהיינו – קביעת היעד הסופי למסלול החי"ר. עד למועד סיום הביקורת לא נבדקו ולא נבחנו עדיין נושאים אלה; בנוגע ללימוד המקצועות הודיע צה"ל לביקורת בינואר 1992, כי הוא הועבר לביסלמ"כ במסגרת האימון המתקדם.

ביוני 1991 זימן אג"ת דיון בנושא ארגון ההדרכה בחי"ר, שכלל גם שינויים ארגוניים, כגון איחוד בה"ד חי"ר וביסלמ"כ והעברת ענף קליעה ואיחודו עם הבה"ד לכושר קרבי, והשלכותיהם על מסלול החי"ר. הדיון בוטל ביוזמת מפקד המפח"ש, כיוון שהוא טרם סיכם את הנושא. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי הנושא טרם סוכם במטכ"ל.

המצב שנוצר בעקבות השינוי

קורס מ"כים בסיסי (קמ"ב)

אחד השינויים שהונהגו היה כאמור, הצמדת קורס המ"כים (המכשיר לרובאי 7) לטירונות, וכינויו בשם – קורס מ"כים בסיסי. תכנית הקורס לא שונתה. בפועל, פרקי הפיקוד והמנהיגות שנכללו בתכנית לא הועברו. עם זאת הורחבה מסגרת השלמת הטירונות. לכן שינה צה"ל את שמו החל ממחזור מאוס 1991 מקורס מ"כים בסיסי ל"אימון מתקדם". בפברואר 1992 הודיע צה"ל, כי תיק יסוד מעודכן אושר באוקטובר 1991 על ידי קצ"ר והועבר למפח"ש.

באוקטובר 1990 בדיון בראשותו של ראש ענף תוא"ר הוחלט לבצע עבודת מטה לבחינת העברה אפשרית של הקמ"ב מביסלמ"כ לבא"חים, אך בנובמבר 1990 החליט מפקד המפח"ש להשאיר את הקורס בביסלמ"כ ולבטל כל עבודת מטה בנושא.

בין הנקודות שהביאו לבחינת שינוי המצב הקיים היה, שהמעבר הפיזי של החיילים ממקום למקום והעברתם מפיקוד החטיבה (תחת הפיקוד המרחבי) לפיקוד מקצ"ר כרוך באיבוד זמן של פיזור ושל התארגנות חוזרת (כשבועיים), ובצורך של החייל להסתגל למקום חדש, מצב שהביא לעלייה בשיעור הנפקדויות.

בסוף מאי 1991 הנחה מפקד המפח"ש להוציא פקודה אג"מית לביצוע ניסוי, שבו תישאר אחת מפלוגות הטירונים לביצוע האימון המתקדם (לשעבר קמ"ב) בבא"ח גבעתי.

בין הנקודות, שעלו לטובת המשך ביצוע הקורס בביסלמ"כ, היו: ביסלמ"כ, זוהי התחנה היחידה במסלול, שבה ניתן להטמיע תורת לחימה (להלן – תו"ל) אחידה: יש תחרות בריאה, הפריה הדדית ואינטראקציה בין הפלוגות; וקיימת הגנה טובה יחסית כנגד הפרעות במהלך האימון. בפועל הסתבר שכל גדוד ממשיך ומאמן את החיילים בהתאם למסורת החטיבה שאליה הוא משתייך, ואין אחידות ביניהם.

בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי מתבצעת עבודת מטה לבחינת משמעויות העברת האימון המתקדם לבא"חים.

קורס סמלים

במסגרת שינוי מסלול החי"ר, הונהג בו כאמור קורס סמלים, ובסיומו הוסמכו החיילים כרובאי סוג 8. בקורס השתתפו חיילים המיועדים לשתי מגמות שונות: הכשרת מפקדי כיתות והכנת מועמדים לקצונה לבוחן כניסה לבית הספר לקצינים. משכו של הקורס נקבע לשישה שבועות, והוא קיים הכשרה וזהו לכל המשתתפים בו, הכשרה שבמהותה מתאימה יותר למיועדים לקצונה. זאת אף שהכשרה הנדרשת לכל אחת מהמגמות שונה מהותית בתוכנה. ראוי לציין גם הבדל מהותי נוסף: עבור המ"כ זו מסגרת הכשרה אחרונה, מסכמת ומסמיכה, ואילו עבור המועמד לקצונה זאת אחת התחנות בדרך שלפני קורס הקצינים. למ"כ בחי"ר תפקידים שונים במהלך המסלול – בתחילת הדרך הוא אמור לתפקד כמדריך וכמפקד לכיתה של טירונים, ובהמשך הדרך הוא אמור לתפקד כמפקד מיבצעי על כיתה בקרב ובשגרה.

קורס הסמלים כלל מעט מאוד מרכיבים של הכשרה לפיקוד בפועל ולהדרכה, ועסק בעיקר בהקניית מיומנויות בסיסיות (כמו שיפור יכולת הגיווט). בתחילת שנה"ע 1990 הועלו טענות בדבר משכו הקצר מדי של הקורס. ביוני 1990 הוחלט, כי החל ממאוס 1991 יוארך הקורס בשבועיים והוא הוגדר כקורס מ"כים. בסוף מאי 1991 הדגיש מפקד המפח"ש, כי רצונו להאריך את קורס המ"כים (סמלים) לעשרה שבועות, אך בשלב זה הדבר לא ניתן לביצוע עקב העלויות הכרוכות בכך.

משרד מבקר המדינה העיר, כי גם לאחר הארכת קורס הסמלים משישה לשמונה שבועות והגדרתו כקורס מ"כים, אין הקורס מקנה לבוגריו את המיומנויות הדרושות בתחומי הפיקוד וההדרכה הדרושות מאוד למ"כ. הוא גם לא בוחן אותם בנושאים אלה: המיומנויות של הפיקוד והמנהיגות של הבוגר מקבלות ביטוי בציון הגמר רק במסגרת הערכת המ"מ, שמשקלה 10% בלבד. בפברואר 1992 הודיע צה"ל, כי במסגרת הקורס שולבה סדרה של חמישה ימים בבית הספר למנהיגות, העוסקת במנהיגות ובחינוך.

בנושאים אחרים החשובים לאימון המ"כ מצאה הביקורת, כי על פי התכנית הארעית לקורס מ"כים מאפריל 1991, מוקדש לנושא ההדרכה הטובה יום אחד בלבד (בשבוע הראשון מתוך שמונת השבועות של הקורס). בפועל מוקדש לנושא רק חלק מהיום, כיוון שביום זה מתבצע גם בוחן אות הקלע (שהוא השיעור היחיד המוקדש לנושא הקליעה בתכנית קורס זה; על הכשרת המ"כ להדרכת הקליעה ראה בהמשך). בפברואר 1992 הודיע צה"ל, כי הוכן תיק יסוד מעודכן לקורס המ"כים, אך הוא הוחזר ממקחצ"ר לביסלמ"כ לתיקונים.

הפיקוד הזוטור

1. אותם חניכים מקורס הסמלים המיועדים לקצונה, עוברים ישירות לקורס הקצינים מקורס הסמלים, ולאחריו הם מתחילים לתפקד כמפקדי מחלקות של טירונים, ללא שצברו כל ניסיון פיקודי כמפקדי כיתות או כמש"קים. כך יוצא, שהחיילים הטובים ביותר לא מתפקדים כמ"כים, כיוון שהם נשלחים לקורס הקצינים, וכך נמנעת בשלב זה תרומתם החיובית למערכת.

משרד מבקר המדינה העיר, כי במצב החדש שנוצר מקבלים החיילים החדשים סגל פיקוד מנוסה פחות מהסגל שהיה במסלול הישן. עובדה זו אינה תורמת להכשרתו של הטירון כחייל. בכנס מח"טים שנערך באפריל 1991 סיכם הקחצ"ר ואמר, כי "כתפיסת עולם עדיף מ"כים מבוגרים יותר ובשלים יותר", והוסיף, כי "יבחנו נושא פיתוח כוח אדם מ"כים". על פי הנחיית מפקד המפח"ש ולאחר מועד סיום הביקורת, הוחל בהפניית חיילים מצטיינים מהגדודים לקורס המ"כים (סמלים) ארבעה חודשים לפני המועד המקובל ליתר החיילים. זאת כדי שהם יספיקו להדריך לפני יציאתם לקורס הקצינים.

2. במהלך הביקורת מצאו נציגי משרד מבקר המדינה, כי הדעות חלוקות בנוגע לתפקידי המ"כ ולייעודו בחיל.

משרד מבקר המדינה הצביע על כך, שמערכת ההדרכה וההכשרה של החיל התאימה עצמה למציאות המתהווה של רמת דרישות נמוכה מהמ"כ, שלוותה בירידה בזמן המוקדש

להכשרת המ"כ העתידי לפיקוד, וכמשקל היחסי הנמוך של הכישורים לפיקוד בהערכת בוגר הקורס. כמו כן, המצב הקיים (כבט"ש) אינו מייצג את המצבים שייקרו במלחמה. לכן, המצב המתהווה בהכשרת הסגל הזוטר, הינו לקוי.

3. בסוף מאי 1991 קבע מפקד המפח"ש, כי לכל כיתה במערך החי"ר יינתן מ"כ.

הכנת סגלים

אחד היתרונות של המסלול החדש אמור להתבטא בקיום סגל פיקוד קבוע במשך כל זמן קיום פלוגת המסלול (להבדיל מהפלוגות הקבועות כמפורט להלן). כאמור, הצוות הקולט את הטירונים הינו צעיר, חסר ניסיון וחסר מיומנויות פיקוד והדרכה. עקב כך הוחלט על קיום הכשרת סגלים לפני פתיחת כל מחזור של טירונים. הסתבר לביקורת, כי אכן מבוצעת הכשרה כזו. עם זאת, בגלל חוסר התאמה בין מועדי סיום קורס הקצינים וקורס המ"כים לבין מועד פתיחת הטירונות, יוצא שחלק ממשתתפי ההכשרה אינם נוכחים לכל אורכה, אלא מצטרפים אליה רק במהלכה. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי הבעיה נפתרה על ידי ביצוע תאימות בין מועדי הקורסים השונים.

לדברי נציגי המפח"ש, החיילים המדריכים טירונים בכא"חים ובקמ"ב במסגרת המסלול החדש, אמורים להיות בוגרי קורס סמלים. הביקורת בכא"ח גבעתי העלתה, כי 16 מבין 36 מדריכי הטירונים של מחזור נובמבר 1990 בפלוגות לא עברו קורס סמלים.

הפלוגות

1. לעניין היכולת המקצועית של הפלוגות, כיוון שלא נקבע כל מדד מוגדר, מוסכם ואובייקטיבי, הרי שלא ניתן לדעת אם השינוי במסלול הביא לשינוי כלשהו ביכולת המקצועית של הפלוגות. מפקדים שונים הביעו את הערכתם הסובייקטיבית, כי חל שיפור ברמה המקצועית של החייל ולכן גם של הפלוגות.

2. ביולי 1990, על פי בקשת מפח"ש, עדכן אג"ת את פקודת הארגון של מסלול החי"ר, ומשך השהייה של החייל בפלוגות הוארך בחמישה שבועות.

3. השינוי במסלול אמור היה להביא לגידול בסד"כ הפלוגות. בפועל אמנם גדל סד"כ החיילים שבפלוגות, אך לא ניתן בהכרח לראות בגידול זה תוצאה ישירה של השינוי במסלול. באותה תקופה חל גידול במספר המתגייסים לצה"ל וחל שיפור במיון הרפואי. כתוצאה מכך הייתה ירידה בשיעור הנשירה בטירונות ובאימון המתקדם, ועקב כך הגיעו לפלוגות מספר רב יותר של חיילים.



מן הממצאים עולה, כי לא הוגדרו די צורכם יעדי השינוי במסלול ההכשרה, המטרות הנגזרות מהם ואבני בוחן להשגתם. כמו כן, לא נקבעו לוחות זמנים עם יעדי ביניים, שיאפשרו לעקוב אחר מידת התקדמותם של השינויים שנעשו במסלול החי"ר והצלחתם כפתרון לבעיות שהביאו לצורך בשינוי. גם לא נקבע במפח"ש או במקצ"ר גוף שמתפקידיו לקיים מעקב כזה, להסיק מסקנות, להפיק לקחים ולהמליץ בנוגע להמשך תהליך השינוי.

תוך כדי הפעלת המסלול החדש עלו מגבלות רבות של המסלול החדש, שחלקן אמנם ניצפו מראש, אך השלכותיהן לא נבחנו לעומקן בעבודת מטה מסודרת ומתועדת.

לא נערך כל מחקר המשווה בין כשירותו וכישוריו של קצין שהגיע לקורס הקצינים בזימון ישיר לבין קצין שהספיק לתפקד כמ"כ ביחידה. כמו כן לא נערך כל מחקר כנ"ל בנוגע למ"כ, שישווה בין המ"כ שהיה לפני השינוי במסלול, המ"כ בוגר הקמ"ב והמ"כ בוגר קורס הסמלים במתכונת של 6, 8 או 10 שבועות. גם לא מתקבל משוב מסודר מהמפקדות בנושאים אלה.

היבטים בארגון מערך ההדרכה – פיקוח ותשתית

ארגון ההדרכה בהתאם לתורת ההדרכה

1. על פי קביעת הרמטכ"ל מאפריל 1986, מחלקת הדרכה ומחקר באגה"ב (להלן – הדו"ם) אמורה לפעול כגורם ההדרכה המרכזי בצה"ל. בעקבות בדיקה של אג"ת בוצע שינוי ארגוני בפברואר 1991. שמה הוסב למחלקת פיתוח הדרכה (להלן – מפ"ה), והודגש ייעודה להוות גוף מקצועי לפיתוח הדרכה ולהכשרת צוותי פיתוח הדרכה (להלן – צפ"ה) בצה"ל, באמצעות הנחיה מקצועית לחילות ולבה"דים.

על פי פקודת הארגון של מפח"ש ממאי 1986, הוטל על חטיבת תו"פ במפח"ש לפעול בין היתר בהנחיית הבה"דים הכפופים בתחומי ההדרכה הטובה. הביקורת העלתה, כי מאז אותו מועד (1986) ועד מועד הביקורת במאוס 1991 לא פעלה החטיבה בתחום הנחיית הבה"דים. כיוון שבמקצ"ר אין תקן לתפקיד כזה ובמפח"ש הנושא אינו מטופל, יוצא שאין גוף המטפל בהטמעת תורת ההדרכה במערך החי"ר.

במסמך מיוני 1991 סיכם הרמטכ"ל בעניין ייעוד, מבנה והרחבת סמכויות מפח"ש, כי במפח"ש יוקם גוף מטה לניהול הדרכה. ממלא מקום רמ"ח ארגון באג"ת עדכן את הביקורת, כי על פי החלטת הרמטכ"ל, מתחילת יולי 1991 תועבר מפ"ה שבאגה"ב למפח"ש. השינוי אמור להביא גם לשיפור יכולתה של המפח"ש לפתח את תחום ההדרכה הטובה בבסיסי ההדרכה שבאחריותו.

2. אגה"ב מפעיל בית ספר מיוחד, שמטרתו להקנות מיומנויות הדרכה. בית הספר נקרא בעבר "בית הספר להדרכה צבאית", ועל פי פקודת הארגון החדשה (מפברואר 1991): "מכון להכשרת צפ"ה וניהול הדרכה". ביה"ס מקיים קורסי הדרכה, וביניהם קורסים המיועדים למפקדים, וקורסים המיועדים להכשיר מדריכים להדרכה טובה ברמות שונות. קורסים אלה הוכרו על ידי אכ"א כקורסים המסמיכים למקצוע המדריך. כמו כן מקיים ביה"ס קורסים או הכנות בתחום ההדרכה, המיועדים למסגרות מסוימות (כגון לסגל קורס סמלים בביסלמ"כ). אחד הקורסים מיועד לפיתוח צוותי צפ"ה, והוא מכשיר חיילים לרמה גבוהה בתחום ההדרכה, רמה המאפשרת להם גם להכשיר חיילים להדרכה (בבה"דים) ברמה הראשונית, וגם לפקח על איכות ההדרכה.

התברר לביקורת, כי אגה"ב, מפח"ש ומקצ"ר לא קבעו בנהלים את ההכשרה והידע בתחום ההדרכה הצבאית, הנדרשים מבעלי תפקידים שונים הקשורים להדרכה במערך החי"ר. בפועל, הדרכת חיילי החי"ר במסגרת הטירונות ובמסגרת האימון המתקדם נעשית על ידי חיילים, אשר לא הוכשרו להדרכה כביה"ס להדרכה צבאית.

בתקנים של בסיסי ההכשרה (בא"חים, ביסלמ"כ ובה"ד חי"ר) מופיע גוף ארגוני, שייעודו לטפל בנושא ההדרכה הטובה ובראשו פסיכולוג. הביקורת בביסלמ"כ ובבא"ח גבעתי העלתה, כי תקנים אלו אישור על ידי חיילים או קצינים עם הכשרה חלקית בלבד בתחום ההדרכה הטובה, או ללא הכשרה מתאימה כלל. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי תקני הפסיכולוגים בבה"ד חי"ר ובבא"ח גבעתי, שהיו פנויים בתקופת הביקורת ובבה"ד חי"ר אף במשך כשנתיים קודם לכן, אוישו.

במסגרת הדיונים על שנה"ע 1991 הרגיש מפקד המפח"ש את הצורך בהדרכה טובה וקבע, כי הנושא ייכנס כנושא אימון לכל קורס פיקודי הדרכתי. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי הוקם במקצ"ר צוות הדרכה טובה עבור הבא"חים, והוא אמור להדריך את סגלי הטירונים והקמ"ב.

3. כבר בנובמבר 1987 נערך הדו"ם לכתובת הוראות בנושאי הדרכה. נכתבו 16 הוראות (נהלים), אך למעט אחת, בעניין בקרה וביקורת הדרכה, הן טרם הובאו עד למועד סיום הביקורת לאישור, ועל כן לא קיבלו תוקף מחייב, וביניהן: הגדרת תפקידי הצפ"ה, עקרונות בקידום המדריך בבה"ד, מבדקי התאמה להדרכה, תיק חניך, תיק מעקב וסיכום קורס. בשל היעדר נוהלי הדרכה, נפגעת

האפשרות למסד את פעולות ההדרכה בבסיסי הכשרת מערך החי"ר, וקיים קושי בשיפור תחום זה ובפיקוח עליו.

4. במחלקת הדו"ם פעל בשנה"ע 1989 וגם לפניה מדור ביקורת בראשות קצין כדרגת רס"ן. המדור ערך ביקורות ובקורות הדרכה ביחידות שונות בצה"ל במטרה להעריך את רמת ההדרכה ולשפרה.

באמצע שנה"ע 1989 עם שינוי ייעודו של מדור הביקורת, החליט רמ"ח הדו"ם כמה"ד להפסיק את ביקורות ההדרכה. השינוי שבוצע לא לווה באותה עת בעדכון ארגוני מתאים של אג"ת, ולא הוקם במפח"ש ובמקחצ"ר גוף חלופי לכיצוע ביקורות הדרכה ביחידות. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי במסגרת רה"ארגון המפח"ש, ייבחן קיומו של גוף ביקורת לנושא ההדרכה.

5. מחלקת מפ"ה במפח"ש ומחלקת הדו"ם כמה"ד שקדמה לה, מפעילות במשך מספר שנים פרוייקט "תכנון לפי מצבים" (להלן - תל"ם). מטרתו ליצור התאמה מירבית בין דרישות התפקיד המקצועי של החייל לבין תכנית ההדרכה בקורסים המכשירים לאותו מקצוע. הביקורת העלתה, כי למרות ההישגים המיוחדים לפרוייקט על ידי המחלקה, ולמרות נכונות מקחצ"ר להיעזר בו, הוא לא הופעל כלל בשנים האחרונות בהכשרת הטירון בבא"חים ובקורס הסמלים. כבר בי"ח 1983 החלה פעילות הפרוייקט בבה"ד חי"ר. במהלך כארבע שנים הופעלו רק חלק מהקורסים שפותחו, מ"מ 1987 הופסקה הפעילות בנושא.

רק בשנה"ע 1989, לאחר שכבר הוחל בשינוי המסלול בפועל, החלה להתבצע ביוזמת מקחצ"ר בדיקה של צוות מפרוייקט תל"ם בנוגע לקמ"ב. בדיקה נוספת מתבצעת בנוגע לקורס סמלים, והיא מתחשבת גם בשינויים שחלו במשכו (מעבר לשמונה שבועות). צה"ל הודיע בינואר 1992, כי ייבחן שילובה של תכנית תל"ם בקורסים השונים.

פיקוח על הכשרת חיילים בהתאם לתורת החי"ר

על פי פקודת הארגון של מפח"ש ממאי 1986, מקחצ"ר כמפקדת קצין חיל ראשי אמורה לגבש ולקבוע תו"ל עד הרמה הטכנו-טקטית חד-חילונית. כמו כן אמורה מקחצ"ר לתאם הדרכה ליחידות הכפופות לה. מפח"ש אמורה לקבוע ולאשר תו"ל עד רמת האוגדה ועד בכלל.

הביקורת העלתה, כי מקחצ"ר לא הפעילה בבסיסי ההכשרה שבפיקודה ושאינם בפיקודה בקרה שיטתית על תוכני ההדרכה הקשורים לטכניקות לחימת החי"ר, ועל תחומים נוספים שיש להם קשר אפשרי לתו"ל. רוב זמנם של ראשי המדורים במקחצ"ר מכוון לכתיבת הוראות אימון, והם לא בדקו את אופן הביצוע בפועל של הוראות אלה, ואת אופן יישומם של נושאים תורתיים נוספים. כמו כן לא הייתה תכנית לביצוע ביקורות בנושא. המידע שהגיע למקחצ"ר על המתרחש בבסיסי ההכשרה נשען בעיקר על ביקורים מזדמנים של נציגי מקחצ"ר ושל מפקדים בכירים ביחידות.

מרכז לתיאום בא"חים

לפני כארבע שנים הועלה צורך, שעל פיו יעבור נושא הכשרת טירוני החי"ר במהלך שלב הטירונות לפיקודה הישיר של מקחצ"ר, באמצעות מפקדה מיוחדת שתוקם במקחצ"ר, ואשר תפקח על הכשרת הטירונים עבור חטיבות הפיקודים המרחביים. במשך השנים הועלתה אפשרות נוספת בהקשר זה והיא, להימנע מהכפפה ישירה של הבא"חים למקחצ"ר, אך להקים במקחצ"ר מפקדה לתיאום פעילות הבא"חים. בדרך זו תוכל מקחצ"ר להפעיל גם פיקוח תורתי על תוכני ההכשרה בבא"חים ועל רמתה.

יצוין, כי ביסלמ"כ ובה"ד חי"ר כפופים למקחצ"ר, אך בסיסי האימון החטיבתיים (בא"ח) כפופים לפיקודים המרחביים. כך יוצא, שמקחצ"ר הינה המפקדה המקצועית היחידה מבין ארבעת חילות

השדה הכפופות למפח"ש, שאינה ממונה ישירות על חלק ראשוני ובסיסי של הכשרת חייליה - שלב הסידורנות.

החל מינואר 1988 נדחתה בחינת הנושא משנה לשנה. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי מפקד המפח"ש החליט שלא להקים מרכז כזה. עם זאת בשל הצורך שהוכר, אכן מתוכנן להיות מוקם במקחצ"ר גוף בקרה במתכונת ענף, במגבלות התקנים שהצטמצמו.

תיקי יסוד של קורסים

הגורמים בחיל המבצע את ההכשרה, שאמורים לאשר את תיקי היסוד של הקורסים השונים, הם מפקד הבה"ד שבו מבוצע הקורס, ראש מחלקת תורה בחיל ומפקד החיל. בנוסף לכך אמורים לאשרו בחתימותיהם גם בעלי תפקידים שונים במפח"ש, וביניהם גם רמ"ח אימונים ורמ"ח תו"ל. מפח"ש או החיל המקצועי, שאישרו את תיק היסוד, אמורים להעבירו גם לענף סיווג וקידום במחלקת בקרה באכ"א (להלן - עסו"ק). עסו"ק מאשר על פיו את פתיחת הקורס, ומאפשר להורים ברישומי כוח האדם את נתוני החיילים, אשר השתתפו בו והוסמכו למקצוע שהקורס מקנה.

1. הביקורת העלתה מבדיקה במפח"ש, באכ"א ובמקחצ"ר, כי מאז הקמת מפח"ש בשנת 1984 ועד מועד הביקורת במאוס 1991 לא העבירו מקחצ"ר וחילות המפח"ש האחרים את תיקי היסוד למפח"ש אלא במקרים בודדים. זאת אף שמהקמת המפח"ש נפתחו קורסים חדשים, שנוקקו לאישור מפח"ש, כדי שניתן יהיה להעבירם לעסו"ק, וזה יכיר בהם.

כך יוצא, שקורסים להכשרת חיילי מערך החי"ר אושרו רק על ידי גופי הביצוע (כגון ביסלמ"כ ובה"ד חי"ר). אי העברתם של תיקי היסוד לאישור מקחצ"ר ולעסו"ק מנעה מהם להפעיל בקרה על תיקי היסוד במקצועות החי"ר, בכלל זה גם תיקי היסוד של הקורסים המרכיבים את המסלול החדש. עסו"ק אישר את קורס הסמלים החדש כחריג, ללא תיק יסוד, מפני שהרמטכ"ל אישר עקרונית את מסלול החי"ר החדש.

2. כבר במאוס 1986 ובנובמבר 1990 קבע מפקד המפח"ש, כי יינקטו צעדים, אשר יכללו אי מתן אמצעים לקורסים, כנגד חיל, שאין לו תיק יסוד מאושר: צעדים כאלה לא ננקטו.

ביולי 1989 הוקמה ועדה בראשות רמ"ח אימונים, ובהשתתפות נציגים מחטיבות תו"פ וכוח אדם. ועדה זו הייתה אמורה להתכנס מדי כחודש וחצי לאישור תיקי קורסים. אולם היא אישרה רק שני תיקים (שלא היה בהם שימוש באותו מועד).

רמת ההכשרה בנושאים נדרשים

משרד מבקר המדינה כדק את אופן המעקב והבקרה של מפח"ש ושל מקחצ"ר על רמת ההכשרה שבוצעה ועל היקפה, ואת הטיפול בבעיות אשר עלו בהקשר זה. הבדיקה התייחסה לשני נושאים המהווים חלק מההליך ההכשרה: שדאות, התמצאות בשטח וניווט.

שדאות

לדעת מפקד מפח"ש, השדאות מהווה את אחד מארבעת התחומים המרכזיים שאותם יש להדגיש במהלך הכשרת מערך החי"ר. הוראת אימון בנושא שדאות, שהוציאה מקחצ"ר באוקטובר 1985, מפרטת את הנושאים שיש ללמד במסגרת תחום זה וכן גם את אופן הלימוד.

1. אף שהוראת האימון מ-1985 מפרטת את הדרישות המקצועיות, לא נקבעו מדדים להערכת רמתו של החייל בתחום השדאות - מדדים המסתמכים על פירוט המקצועות - שבעזרתם תוכלנה המפקדות הממונות לאתר, בשלבים השונים להכשרתו של החייל, את נקודות התורפה בתהליך ההכשרה. בהיעדר אמות מידה אחידות, ההערכה של מפקד המחלקה על רמת החייל בשדאות הינה

סובייקטיבית. למקחצ"ר לא היה ניתוח כולל (האמור להתבסס על נתונים) של רמת השדאות, שאליה הגיעו החיילים והמסגרות בסיום תהליך ההכשרה ובמהלכו.

2. חטיבת גבעתי הפעילה ביוזמתה אמצעי בקרה אחר הישגי החניכים הנקרא "תיק אישי לחניך". תיק זה אמור ללוות את החייל בדרכו בבסיסי ההכשרה השונים (בא"ח, בה"ד חי"ר וביסלמ"כ) עד להגעתו לגדוד, ובו אמורות להירשם, בין היתר, גם הערכת המפקד על התנסויות החייל במשימות במהלך הטירונות, ותוצאות של מבחנים ובחנים. תיקי חניך של חיילים שסיימו טירונות אמורים לעבור עם הפלוגה למסגרת ההכשרה הבאה, שהינה קמ"ב. הביקורת העלתה, כי בתיק אין התייחסות לנושא השדאות.

3. משרד מבקר המדינה העיר, כי על מקחצ"ר לשקול פיתוחם של כלי הערכה מתאימים לתחום השדאות, וניהול רישומים ביחידות, שיאפשרו להן ריכוז מידע בנוגע לרמת החיילים כפרט ורמת היחידות בכלל גם בתחום זה, ולפעול על פי הצורך כדי לשפרה. בפברואר 1991 הודיעה מקחצ"ר לביקורת, כי ניתנה הוראה לנהל מחברת מעקב אחר הישגי החייל, ובכלל זה גם בתחום השדאות, החל ממחזור הטירונות העומד להיפתח באפריל 1991.

התמצאות בשטח וניווט

אף כי נושא ההתמצאות בשטח קשור לשדאות, קחצ"ר רואה בו נושא נפרד.

1. התברר לביקורת, כי לא הוגדר גורם מטה מקצועי שבסמכותו ובאחריותו להנחות ולפקח מקצועית על הכשרת חיילי חילות השדה ובכלל זה חיילי חי"ר בתחום ההתמצאות בשטח והניווט. כל חיל מחילות השדה מכשיר את חייליו בהתמצאות ובניווט באופן עצמאי, ללא קבלת הנחיה מקצועית או סיוע ממוסדים מגורם כלשהו במפח"ש. צה"ל הודיע לביקורת בינואר 1992, כי מפח"ש יפעל בעת הקרובה להפצת הנחיות ברורות בנוגע לשיטת הניווט לכל סוג אימון.

2. הביקורת העלתה, כי מקחצ"ר לא הגדירה אמות מידה להערכת רמת ההתמצאות והניווט של חיילי חי"ר. הנושא נלמד לראשונה בקמ"ב ובאופן נרחב יותר בקורס סמלים. ביסלמ"כ שהינו גוף ביצועי, קובע למעשה את נושאי ההכשרה, את אופן ההכשרה ואת אופן הערכתה, ללא שקיימות הנחיות בעניין זה וללא שקיים פיקוח על כך מטעם מקחצ"ר.

3. עוד העלתה הביקורת, כי בידי מקחצ"ר לא היה מידע מספיק בנוגע לרמת ההתמצאות והניווט ביחידות חי"ר. כמו כן התברר, כי בשנה"ע 1990 לא העביר ביסלמ"כ, הכפוף ישירות למקחצ"ר, את ציוני תניכי קמ"ב וקורס סמלים בנושא התמצאות וניווט, אלא רק ציונים סופיים כוללים של הקורסים, ללא פירוט על פי נושאי הלימוד. כמו כן אין מעקב על מידת שימור הידע וריענונו על ידי הקצינים בזמן שחלף מאז שלמדו את הנושא בבית הספר לקצינים.

4. בהיעדר כלי בקרה על רמת ההתמצאות והניווט ביחידות חי"ר, בדקה הביקורת אקראית 11 סיכומי תרגילים, כדי להתרשם מהערות בנושא זה. תרגילים אלה נערכו על ידי חטיבות חי"ר סדירות מאוגוסט 1989 ועד מועד הבדיקה בפברואר 1991. הביקורת איתרה הערות המתייחסות להתמצאות ולניווט. רבות מהן הצביעו על תקלות.

5. במשך שנים רבות נלמד נושא ההתמצאות והניווט בחילות השדה באמצעות שיטה המכונה "ציר התקדמות". על פי שיטה זו הנושא נלמד ללא קישור הכרחי למשימה המיבצעית שעל החייל לבצע. לפני כעשר שנים פותחה שיטה, המדגישה את הקשר שבין ההתמצאות והניווט למשימות הצבאיות שבמסגרתן יש להפעיל כשירותיות אלה. שיטה זו מכונה "ניווט על פי אגנים" (להלן - ניווט אגנים או ניווט על פי משימה).

חילות השדה, למעט חי"ר, נוהגים זה שמונה שנים להכשיר את מדריכיהם במסגרת הניווט גם בשיטת הניווט לפי אגנים. משרד מבקר המדינה העיר, כי על מפח"ש להגדיר את מידת התועלת

שבשילוב שיטת ניווט האגנים גם במהלך הכשרת חיילי החי"ר בקמ"ב, בקורס הסמלים, ואף בקורסים או בהכשרות נוספים שבמהלך הכשרת החי"ר, ובהתאם לכך לקבוע את סדרי הפעלתה. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי מפח"ש תפעל להפצת הנחיות ברורות בנוגע לשיטת הניווט לכל סוג אימון.

6. מאז תחילת שנת 1985 מפתח אגה"ב ערכת לימוד בנושא התמצאות וניווט, הבנויה בעיקר לפי שיטת ניווט אגנים. הטיפול התמשך ובמועד סיום הביקורת (ספטמבר 1991) טרם הופעלו הערכות. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי ערכת הלימוד תופץ במהלך שנת 1992 לאחר שתסתיים עבודת המטה על ידי מפח"ש.



לדעת מבקר המדינה, על מפח"ש לפעול להבהרת תחומי האחריות בנושא ההתמצאות והניווט: להגדיר נוף מטה מקצועי, שבסמכותו ובאחריותו ההנחיה והפיקוח על הכשרת מערך החי"ר בנושא זה במסגרת חילות השרה; וליישם את השיטות הטובות ביותר בעניין זה. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי בהנחיית הרמטכ"ל מספטמבר 1991 החל תהליך לגיבוש הסמכויות השונות ולהגדרת הכשירויות הנדרשות מהפרט, הצוות, המפקד והיחידה, ולקביעת התשומות להשגתן. תהליך זה יימשך כשנתיים.

תעסוקה מיבצעית (תע"ם)

על פי פקודת האימונים, שהוציאה מפח"ש לשנה"ע 1990, ניתן להפעיל גם חיילים ממסגרת טירונות בבא"חים לצרכים מיבצעיים, על פי קביעת חטיבת המיבצעים באג"ם. התברר לביקורת, כי במספר מחזורי טירונים הפסידו החיילים בבא"ח גבעתי כתוצאה מתע"ם, חלקה בעטיים של האירועים שקדמו למלחמת המפרץ ומפעולות מינהלתיות שוטפות, מספר רב של ימי הכשרה. כתוצאה מכך לא נלמדו כלל מספר נושאים האמורים להילמד בטירונות, וכיניהם תודעת אויב (להלן - תוד"א), אף שנושא זה הינו נושא חשוב מתחום המודיעין. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי השלמת החומר החסר מבוצעת בתחילת האימון המתקדם, על בסיס צמצום תרגילי המסגרת. כמו כן הודיע צה"ל, כי הרמטכ"ל קבע, שהחל מאוקטובר 1991 לא יופעלו לתע"ם טירונים עד שלב רובאי מיומן (רובאי 3 - באמצע טירונות החי"ר), ושלצורך תעסוקתם יש צורך באישור מיוחד שלו.

בקרה בעזרת סיכומי קורסים

פקודת האימונים של מפח"ש לשנ"ע 1990 מורה לדווח למפח"ש ולמקצ"ר לאחר אימון או קורס, והוצע בה כדוגמה מבנה לטופס סיכום. הבדיקה בביסלמ"כ, בבא"ח גבעתי, ובבה"ד חי"ר העלתה, כי כל אחד מהם הנהיג דוח סיכום בעל מבנה אחר, ובו פירוט שונה. שני האחרונים אף לא העבירו דוחות אלה למפקדות הממונות.

משרד מבקר המדינה העיר, כי דוח סיכום קורס יכול להוות אמצעי ראשוני ובסיסי לבקרה על ביצוע הקורס. על מקצ"ר ועל מפח"ש לשקול את הצורך להגדיר באופן מחייב וברור את סוג הנתונים לדיווח, ולדרוש מהיחידות להקפיד למלא דוחות אלה, ולהעבירם בסדירות אל המפקדות הממונות (מקצ"ר או מפח"ש). בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי הדוחות כבר מועברים למקצ"ר באופן רצוף.

הפעלת פרויקט הפ"י

מ-1988 מופעל בבא"ח"ש פרויקט מיוחד להערכת הישגי גדוד החי"ר באימונים: "הערכת פרט ויחידה" (להלן - הפ"י). מטרתו הינה לבחון בעזרת מדדים, אשר פותחו על ידי חברה אזרחית

ובניהול מפ"ה באגה"ב, את הישגי הפרט והיחידה במהלך אימוניהם. בסיכום תהליך הבחינה ניתן להצביע על רמת ההישגים של הגדוד.

במאי 1989, עם החלטה על הפעלתו הסדירה, קבעה מפח"ש, כי החלטה על הרחבתו גם לבסיסי הדרכה אחרים וליחידות אחרות תתקבל רק לאחר הפעלתו כאופן מלא בבאלי"ש. עד מועד סיום הביקורת, לא הופעל הפרוייקט עבור חיילי החי"ר וגדודי החי"ר מהמערך הסדיר, כולל בסיסי ההכשרה. בינואר 1992 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי תבוצע בחינה להתאמת הפרוייקט לבה"דים.

הכנת תשתית להדרכה והפעלת אמצעי הדרכה

משרד מבקר המדינה בדק שלושה נושאים הקשורים לתחום פעילות ענף עזרי אימון ותשתית במפח"ש: בקרת מפח"ש אחר הפעלת מערכות מיילס, תהליך תכנון מתקן לאימון לחימה בשטח בנוי וחלק מביצוע הפרוייקט, ומערכת נוספת המופעלת על ידי חיילי החי"ר.

מערכות מיילס

מערכת מיילס הינה אמצעי המאפשר אימון דו-צדדי של כוחות יבשה ובכלל זה גם כוחות חי"ר. אמצעי זה מורכב על כלי הנשק ומדמה את כיוון הירי באמצעות קרן לייזר ובאמצעות גלאים המורכבים על מטרות אפשריות ואמורים לקלוט את הקרן, אם היא מכוונת אליהם, ובכך לבטא את העובדה, כי היורה פגע במטרתו. מערכות המיילס מיוצרות בארה"ב. צה"ל החל לקלוטן כתחילת שנות ה-80.

משנת 1984 היה ניתן להפעיל במערך החי"ר של צה"ל מספר סוגים של מערכות מיילס המדמות את הפעלת האמצעים הבאים: רובה גליל, רובה M-16, טיל טאו, טיל דרגון, רקטת לאו, מא"ג ונגמ"ש (בעיקר לגילוי פגיעה בנגמ"ש). בסוף 1990 היו בצה"ל מאות מערכות מהסוגים דלעיל המתאימות לחי"ר.

1. הביקורת העלתה, כי אף על פי שמערכות המיילס עבור החי"ר נרכשו לפני כתשע שנים, ולמרות ערכן ההדרכתי, השימוש בהן במערך החי"ר הינו מוגבל מאוד. במהלך הכשרת חיילי החי"ר בטירונות ובבה"ד חי"ר, למעט תחום אחד בבה"ד חי"ר (טיל דרגון), לא השתמשו בדרך כלל במערכות אלה. התברר, כי מערכות המיילס הובאו ליחידות, אך השימוש בהן והטמעתן היו לקויים ביותר. יחידות ומפקדי חי"ר לא נטו להשתמש בהן, ובשל כך חלק מהמפקדים אף אינו מכיר אותן.

התברר, כי מפח"ש לא הגדירה באלו אימונים קיימת החובה להשתמש במערכות מיילס. השימוש במערכות אלה לא שולב בתכניות האימונים וההכשרות בנושא חובה, אף שהמערכות נמצאות במערך החי"ר במשך כתשע שנים. במפח"ש ובמקחצ"ר אין איסוף שיטתי של נתונים על הפעלת המערכות ועל לקחי ההפעלה. צה"ל הודיע, כי השאיר את השימוש במערכות לשיקול דעת המפקדים. לדעת מבקר המדינה, נוכח חשיבות המערכות ונוכח הממצאים שעלו בנוגע לשימוש המוגבל בהן, יש צורך בהגדרות ברורות.

2. בנובמבר 1990 העלתה הביקורת בבא"ח גבעתי, כי מערכות המיילס שנופקו לו בשנים 1987 ו-1990, הועברו מהבא"ח לחטיבה על פי הנחיות החטיבה, וכלל לא הופעלו על ידיו. נציגי הבא"ח הבהירו, כי הם אינם מכירים אמצעי הדרכה זה.

3. ביוני 1989 פנה קצין החימוש הראשי אל מפקד המפח"ש, אל ראש מה"ד ואל ראש אג"א בעניין זה. הוא הסביר, כי בעקבות תחושה שמערכת מיילס אינה אמינה ובעלת בעיות רבות באחזקה, ביצע צוות מטעמו בדיקה. ממצאי הבדיקה העלו, כי עיקר הבעיה הינו בהפעלה ובהרכבה של

המערכת מתד גיסא, ובחוסר רצון של מפקדים להשתמש בה, מאידך גיסא. הוא ציין כי מערכת האחזקה נותנת פתרון אחזקתי סביר. באמצע 1989 הוקם במקחש"ר צוות, שמטרתו לשפר ביחידות את תפעולן הנכון של מערכות מיילס בהיבט האחזקתי ואת רמת אחזקתן. ואולם פעילות הצוות הייתה מצומצמת ומוגבלת ביותר, ואופיינה בחוסר תכנון, ובאי יכולת לספק מענה מתאים להיקף הפריסה של מערכות המיילס ביחידות השונות.

במטרה לשפר וליעל את השימוש בערכות מיילס, נשכר בשנה"ע 1990 מדריך מחברה אזרחית בנושא הרכבת המערכת והכוונתה לתרגילים טקטיים. תוקף ההתקשרות עם החברה הוארך לשנה"ע 1991. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי ראש אג"א אישר לבצע גם את האחזקה בעזרת חברה אזרחית, והדבר אמור לשפר מהותית את השימוש ואת ההטמעה של מערכות המיילס ביחידות.

לדעת מבקר המדינה, קשיי ההטמעה של המערכות בצה"ל בשנים האחרונות מדגישים את הצורך לקבוע סדרי בקרה והפקת לקחים נאותים, שבעזרתם ניתן יהיה למנוע הישנות הבעיות והקשיים.

הקמת אתר לאימון לחימת שטח בנוי בבא"ח גבעתי

הלחימה בשטח בנוי היא חלק מהכשרת מערך החי"ר. הנושא נלמד ומתורגל בכא"חים ובביסלמ"כ, ומתורגל גם באימוני גדודי החי"ר. לצורך ההכשרה והתרגול נעזר צה"ל באתרים, שבהם קיימים מבנים מיוחדים, המיועדים להמחיש ולדמות שטח בנוי. אתרים אלה מכונים לש"ביות.

שיפוצים המבוצעים כלש"ביות ושיבושים בלוח הזמנים לשימוש בלש"ביות במסגרת תכניות האימונים, גורמים לעומס רב באתרים הקיימים בנקודות זמן מסוימות. כתוצאה מכך נפגעו חלק מאימוני מסגרות החי"ר בלחימה בשטח בנוי.

מפח"ש הכירה בצורך לבנות לש"ביה עבור בא"ח גבעתי, ולכן החלה לפעול בנושא כבר בסוף שנה"ע 1987. הביקורת בדקה מספר היבטים הקשורים לפרוייקט.

הביקורת העלתה, כי מינואר 1988, עת פנתה מפח"ש למרכז בניוי לספל בהקמת הלש"ביה, ועד מועד סיום הביקורת במאי 1991, עדיין לא הוקמה הלש"ביה, ובנייתה הייתה כשליבים ראשוניים בלבד. השלמת הבנייה הייתה צפויה רק בתחילת שנת 1992, כלומר כארבע שנים ממועד פניית המפח"ש בנושא, במקום כשנתיים וחצי כמקובל; וכפועל היא לא הסתיימה אף עד ינואר 1992.

משרד מבקר המדינה הצביע על הסיבות שבעטיין נמשך הפרוייקט זמן רב מעבר למקובל:

1. מפח"ש לא הגישה למרכז הבינוי אופיון שענה לדרישות הענף המבצע במרכז בניוי. כתוצאה מכך הכין מרכז בניוי רק ביוני 1989 את תכנית הבנייה (שהיא ההיבט ההנדסי של האופיון), שגובשה על ידיו על בסיס עבודה בשטח, ולא אושרה על ידי גורמים מקצועיים במפח"ש בתחום התו"ל.
2. הטיפול באישור הקצאת השטחים לבנייה עבור צה"ל, היה ממושך.
3. ניהול הפרוייקט בשלבי השונים בוצע ללא שהוגדר בתחילתו לוח זמנים כולל לשלבים השונים בו, כנדרש בהוראות אג"א. מדי פעם בסיומו של כל שלב נקבע מועד לכיצוע שלב נוסף או חלק ממנו.
4. הצוות האחראי לפרוייקט מטעם מרכז בניוי לא ערך ביקורות פיקוח בשלבי הבנייה השונים, שמטרתו בין היתר לעמוד על קצב העבודה. זאת כיוון שלדבריו, מפקד הנדסה של פיקוד הדרום (מהנ"פ), שהיה אחראי לכיצוע עבודות העפר באתר, לא העביר לו מידע על שלבי ביצוע העבודה, כולל מועדי העבודה (תחילת עבודה ושלבים שונים).

5. ליקויים אחרים: (א) באתר האמור בוצעו, ללא היתר של מפקד מרכז בינוי, עבודות עפר ועבודות נוספות לסלילת דרך גישה לאזור המבנים העתידיים לקום. הפנייה לקבלת היתר נעשתה רק תוך כדי הביקורת, בפברואר 1991, ובנוהל מזורז. ההיתר ניתן רק ב־10.4.91, בעקבות שאלות עובד משרד מבקר המדינה בעניין זה: (ב) כאמור, סלילת דרך הגישה לאתר בוצעה בניהול מהנ"פ דרום. התברר לביקורת, כי הייתה חריגה רבה מהתכנון בשימוש בחומרים, ללא אישור. כתוצאה מכך חרגה עלות הביצוע בכ־421,000 ש"ח מהעלות המתוכננת (48%).

לדעת מבקר המדינה, יש לקיים פיקוח יעיל על מהלך הפרוייקט, כדי לסיים את הפרוייקט בהקדם, ולהפיק לקחים, כדי להיערך כעתידי במשימות דומות כצורה טובה יותר.

הכשרה להפעלת מערכת א'

מערכת א' מופעלת על ידי חיילי החי"ר. הביקורת העלתה, כי למרות החשיבות של המערכת, לא היה קיים בשנה"ע 1990 אמצעי הדרכה מתאים להכשרת חיילי החי"ר להפעילה. רמ"ח אמל"ח מסר לביקורת בסוף מאי 1990, כי מתוך מודעות לבעיה זו החליטה מפח"ש לנסות לפתח אמצעי להדרכה בעתיד.

הכשרה לירי אמצעי נ"ט קלים

יחידות חי"ר מפעילות בעיקר שלושה סוגי אמצעי נ"ט: רקטת לאו – דקטה שטוח הירי היעיל שלה הינו 50 – 175 מטרים; טיל דרגון – טיל שטוח הירי שלו כ־1,000 מטרים; טיל טאו – טיל שטוח הירי שלו 3,000 – 4,000 מטרים. הכשרת חיילי החי"ר לירי רקטת לאו אמורה להתבצע במסגרת הטירונות בבא"חים. הכשרת כונוני ומש"קי טיל דרגון מתבצעת בבה"ד חי"ר. משרד מבקר המדינה בדק מספר היבטים הקשורים להכשרת ירי רקטת לאו ולהכשרת כונוני ומש"קי טיל דרגון.

1. נמצא, כי עזרי אימון לתרגול ירי רקטת לאו ולדימוי ירי טילי דרגון לא היו מספקים.
2. על פי פקודת קחצ"ר, על כוון טיל דרגון לבצע אימוני ריענון בשנת עבודה בנוסף לאימון היחידתי בעזרת אמצעי הדמיה. היחידות שבהן מתבצע הריענון חייבות להעביר דיווח למקחצ"ר על אודות האימון.

בתקופת הביקורת ולפניה ערכה מקחצ"ר מעקב חלקי כלבד אחר תוכן הריענונים המועבר ביחידות השונות (בסיסי אימון פיקודיים, באל"ש, מנ"ט ובה"ד חי"ר) ואחר היקף האימונים. מידע חלקי זה לא הועבר לידיעת הבה"ד. מקחצ"ר גם לא העבירה פרטים על ירי טילי דרגון ביחידות השדה, כגון שיעורי פגיעה, וסיבות להחטאה. בעזרת נתונים אלה ניתן היה לשפר את ההדרכה. רק בסוף יולי 1991 לקראת מועד סיום הביקורת, הוציאה מקחצ"ר חוברת מעקב ירי טילי נ"ט, ובה רוכזו נתונים על ירי טילים ביחידות בשנה"ע 1990.

בינואר 1992, הודיע צה"ל, כי יוקפד על ביצוע אימוני הריענון של כונוני טיל הדרגון.

בה"ד חי"ר

על פי פקודת הארגון, ייעודו של בה"ד חי"ר לשמש בסיס הדרכה של חיל הרגלים למקצועות החי"ר. בין תפקידיו: להכשיר מפקדים וחיילים במקצועות החי"ר ולהכשיר קציני חי"ר בתפקידים של מפקדי פלוגות. בבה"ד שלושה ענפים מקצועיים: קליעה וצלפים, ענף חי"ר וענף נשק מסייע.

המדריכים

1. בתקן מדור נהיגה וטיפול ברכב משוריין (נט"ר) שבענף חי"ר שלושה צוותים המיועדים להכשיר את תפעולם של שלושה כלי נשק: מקלע רימונים (מקל"ר), R.P.G. ומרגמה 60 מ"מ. בכל צוות קצין ושישה סמלים (סך הכל 21). במועד הביקורת בספטמבר 1990 היו במצבה רק 15 מדריכים, ומהם קצין אחד בלבד. ביולי 1991 היו רק 11 מדריכים ומהם קצין אחד בלבד.

בתחילת שנה"ע 1991 החליט קחצ"ר, כי ההכשרה לתפעול המקלע הכבד (מק"כ), שהוא כלי פלוגתי, תעבור לאחריות בה"ד חי"ר במסגרת מדור נט"ר מקצועות ואילו הכשרת תפעולו של ה-R.P.G. (כנשק המתופעל במסגרת הצוות) תועבר לבא"חים ותהיה באחריות החטיבות. תקן המדריכים לא תוקן בהתאם לכך עד מועד סיום הביקורת.

2. הביקורת מצאה שקיימת תחלופה תכופה של העומד בראש המדור. בתקופה של פחות משנתיים התחלפו שלושה קצינים בתפקיד (בפברואר 1990, בדצמבר 1990 וביוני 1991).

עזרי לימוד

בה"ד חי"ר אין מחלקים לחיילים כל חומר כתוב, שבעזרתו יוכלו לשנן תוך כדי הקורס את החומר הנלמד בכיתות, או אף לאחר מכן בהמשך דרכם ביחידות. ביולי 1991 נמסר לביקורת, כי במועד זה נמצאו בהכנה פנקס לחניך ופנקס למדריך בנושא הנגמ"ש. למקצועות האחרים לא תוכננה עדיין הכנת פנקסים כאלה. או חומר עזר אחר. משרד מבקר המדינה העיד, שיש צורך לקבוע הסדרים להוצאת חומר מסוג זה, להכינו לכל סוגי הנשק, ולקבוע את הסמכויות לאישורו. כן יש לקבוע את אוכלוסיית היעד, כדי שתתאפשר הקצאת תקציב, שבעזרתו ניתן יהיה לחלק חומר זה לכל החיילים, אם יוחלט כך.

מערכי שיעור

הביקורת מצאה, כי השיעורים במסגרת קורסי הנט"ר והמקצועות (מקל"ר, R.P.G. ומרגמה 60 מ"מ) הועברו על פי מערכי שיעור, שנכתבו על ידי מדריכי המדור על פי ידע שהועבר מאחד לשני. במועד הביקורת עסקו המדריכים הוותיקים בהעלתם לכתב מחדש של מערכי השיעור על סמך ידע אישי, על בסיס מערכים ישנים ועל בסיס חוברות מקצועיות, בחלקן ישנות מאוד – חומר שבחלקו כבר אינו תקף או שהיה שגוי. יש לציין, כי המדריכים שכתבו את מערכי השיעור לא עברו קורס לכתבת מערכי שיעור.

מערכי השיעור נכתבו על ידי המדריכים ללא בדיקה וללא אישור גורמי התו"ל או לפחות סמכות גבוהה מהמדור עצמו, לצורך בדיקת התאמתם להוראות האימון ולתו"ל. כמו כן, בבאלי"ש מועברים שיעורים כאלה על סמך מערכי שיעור מאושרים; ולכן לא ברור מדוע על הבה"ד לכתוב מערכים חדשים.

בוחן כשירות

בסוף ספטמבר 1990 נערכו ככה"ד חי"ר "ימי כשירות". זהו בוחן הנערך רק אחת לשנה ומטרתו לבחון את רמת היחידות במקצועות השונים, וביניהם גם הפעלת כלי הנשק הנלמדים חלקם בה"ד חי"ר וחלקם בבא"חים. ימי כשירות היו אמורים להשתתף נבחרות מכל חטיבות החי"ר, מביסלמ"כ ומבית הספר לקצינים. החיילים נבחנו בסוגי הנשק השונים בהיבטים הבאים: בוחן בטיחות, בוחן עיוני, בוחן מעשי ותרגיל אש.

1. כל יחידה שלחה חיילים לפי ראות עיניה: חלק מהיחידות בחרו את החיילים הטובים ביותר ואימנו אותם במיוחד לקראת הבוחן, ואילו יחידות אחרות שלחו את החיילים שנמצאו פנויים, ללא כל אימון מיוחד.

2. משרד מבקר המדינה העיר, כי הבחינות התיאורטיות אשר נערכו במסגרת בוחן הכשירות בנושאי ההפעלה והבטיחות, לא שימשו להסקת מסקנות.

3. עיון בציונים הכוללים, שהשיגו החיילים בששת מקצועות הנשק העלה, כי ההישגים היו נמוכים. ההישג הממוצע הכולל של היחידות שהשתתפו אף הוא היה נמוך. לדעת מבקר המדינה, על הגורמים האחראים להכשרתו של החייל, לאתר את התקלות בכל אחד מהשלבים שהחייל עובר, לבחון דרכים לשיפור המצב, לקבל החלטה על הדרך הרצויה ולעקוב אחר ביצוע החלטות אלה.

ענף נשק מסייע - מדור אימון פלוגות מסייעות

בענף נשק מסייע מדור לאימון פלמ"סים. על פי התקן היו אמורים להיות במדור גם צוותים לאימון כלי הנשק והסיוור במקביל למחלקות הפלוגה המסייעות.

1. אימוני הפלמ"סים נערכים בדרך כלל במקום הימצאן של הפלוגות, והבחינים נערכים בדרך כלל במסגרת בה"ד חי"ר. הפלוגות מגיעות לאימון מקדים, לצוהר הבוחן שבבה"ד, למשך שבוע במסגרת ארבעת הודשי האימון שהן מקיימות לאחר היותן בקו, שבו יורדת בדרך כלל רמתן המקצועית. הן אמורות להגיע לאחר אימון, שהוא בדרך כלל עד רמת הצוות, ואילו האימון במסגרת הבה"ד אמור להיות ברמת המחלקה והפלוגה. עם זאת יש מקרים שבהם הפלוגות מגיעות בשבוע הראשון של האימון, וכך יש צורך להתמקד בתרגולות ברמה הנמוכה יותר, ולא נותר מספיק זמן לתרגולות ברמת המחלקה והפלוגה. כך למשל היה ברענן של פלמ"ס של חטיבת גבעתי, שנערך בינואר 1991.

2. הפלוגה אמורה להגיע לאימון עם כל האמצעים הנחוצים. הסתבר, כי במקרים רבים הפלוגות מגיעות בלי חלק מהאמצעים הדרושים. כך למשל בסיכום אימון פלמ"ס של אחד מגדודי חטיבת גולני מספטמבר 1990 נאמר, כי הכנת אמצעים לקייה על ידי היחידה המתאמנת פגעה באימון. במקרה קיצוני אף בוטל בוחן פלוגות מחטיבת גולני, שתוכנן להיערך ברמת הגולן, כיוון שלא נעשה תיאום כנדרש והחטיבה לא הכינה דבר לקראת האימון והבוחן.

לדברי ראשי המדור, מצב זה נובע מהתייחסות שונה של מפקדי החטיבות. גם בבוחן עצמו המפקדים הבכירים (מעל לדרג מ"פ) אינם נוכחים תמיד. גם המג"ד או הסמג"ד, שאמורים לשמש כקציני בטיחות, אינם מגיעים בדרך כלל, ועל כן נאלץ המדור לזמן קציני מילואים, שימשו גם כקציני הבטיחות. כך למשל לבוחן הפלמ"סים של חטיבת גולני, שהתקיים ביולי 1991, לא הגיע אף מג"ד או סמג"ד אחד. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי החוסר באמצעים לאימוני הפלמ"סים תוקן, ורק לעתים רחוקות יש צורך לזמן קציני מילואים.

3. הכשרת מפקדי הפלמ"סים ומפקדי המחלקות: על פי פקודת הארגון, אמור היה לפעול ממארכ 1985 ענף לאימון מפקדים, שייעודו לשמש מסגרת להכשרת מפקדי פלוגות חיל משמר, עורב ומסייעות. הענף לא הוקם, והענפים האחרים של הבה"ד אמורים להכשיר את המפקדים, כל ענף בתחומי המקצוע הייחודיים שלו.

מפקד הפלמ"ס נחשב כמ"פ הבכיר שבגדוד, כיוון שבזמן לחימה הפלוגה המסייעת על פי מהותה מתפרקת למחלקותיה, וכל מחלקה עובדת כעצמאית; ומתפקידו של המ"פ לשלוט על כולן, לשלבן בצורות הקרב השונות ולתאם ביניהן לבין הפלוגות האחרות. מכאן שהוא אמור להיות בקי בהיבט המקצועי של הפעלת הכלים ובהיבט הטקטי של הפעלת הכוחות. מפקדים בכירים במקצוע, במפח"ש ובחטיבות טענו, כי דרוש שתפקיד מפקד הפלמ"ס יהיה תפקידו השני כמ"פ, ובכל מקרה גם רצוי שיהיה לו ידע מקדים באחד או יותר מהמקצועות הייחודיים של הפלמ"ס.

קורס מיוחד של שלושה שבועות למ"פ מסייעת התקיים לאחרונה דק בדצמבר 1989. ומאז התקיימו שתי השתלמויות קצרות של ארבעה ימים (באפריל 1991).

בדיקת הכשרתם של 12 מפקדי הפלמ"סים, שהיו מוצבים במועד הביקורת, ביולי 1991, בחטיבות החי"ר העלתה, כי לארבעה מהם היה זה תפקיד ראשון כמפקדי פלוגות, ורק חמישה מהם תפקדו כמפקדי מחלקות באחד או יותר מהמקצועות הייחודיים של הפלמ"ס. האחרים עברו רק את ההשתלמות הקצרה באפריל 1991, או שכתחליף לכך הם נלוו ביוזמתם לרמ"ד פלמ"ס בעת פעילותו השוטפת לתקופה של כשבוע עד שבועיים, ובתוך כדי כך גם קיבלו מספר שיעורים להכרת הכלים.

רמת הידע הלא מספקת של מפקדי הפלמ"סים הודגשה מספר פעמים בסיכומי הכתנים שנערכו בבה"ד. כך למשל נכתב בסיכום כוחן של חטיבת הצנחנים מפברואר 1991, שמ"פ מסייעת לא עבר הכשרה לתפקיד, והדבר בא לידי ביטוי בהפעלת הפלוגה לאורך כל הכוחן.

4. הכשרת החונכים: בעת האימון ובעת הבוחן הפלוגתי מדריכים וקצינים מבה"ד חי"ר משמשים כחונכים לחיילים ולמפקדי המחלקות. הסתבר, כי רוב המדריכים (כולל הקצינים) היו חסרי ניסיון בהיבט הפעלה מיבצעית של הכוח, מאחר ש"צמחו" בבסיס ההדרכה. את המ"פ עצמו אמור לחנוך ראש המדור. הסתבר שאין הקפדה על כך שהוא יהיה בעל ניסיון כמ"פ מסייעת. בתקופה של שנתיים התחלפו שלושה ראשי מדורים. תחלופה תכופה זו של ראשי המדור אינה מאפשרת רכישת ניסיון הולם בתפקיד. בגלל המגבלות דלעיל, מזמן הבה"ד לשירות מילואים מ"פ מילואים ותיק, המשמש כחונך למ"פ וכקצין הבטיחות של האימון או הכוחן.

5. הנחיית מקחצ"ר בנושא כוחני הפלמ"סים נכתבה באפריל 1979. לדברי ראש המדור, חוברת זו אינה מעודכנת, וניתן להיעזר בה רק מעט. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי חוברת זו תעודכן בשנה"ע 1992.

6. מסיכומי הבחנים ומסיכומי האימונים שנמצאו בענף, ונגעו לתקופה שממאי 1991 ועד יולי 1991, ניתן ללמוד על מספר בעיות מרכזיות הנוגעות לתפקוד הפלמ"סים, וביניהן בעיות פיקוד על החיילים הוותיקים, מחלקות המגיעות לאימון עם מצבת כוח אדם חסרה, ובעיות מסוימות בנושאי ניווט והתמצאות בשטח.

כמו כן עלה, כי הפלוגות המסייעות לא תמיד מיישמות באימון את לקחי הריענון שנעשה לפניו, וכך לא חל שיפור בכיצועיהן. התברר, כי סיכומי האימונים מועברים לדרג מח"טים בלבד. משרד מבקר המדינה הציע, כי סיכומי האימונים יועברו גם לעיון קחצ"ר ומפקד המפח"ש.

הקליעה

יכולתו של לוחם החי"ר לפגוע במטרה בנשקו האישי מהווה מרכיב עיקרי של כושרו כלוחם והיא תנאי לתפקודו התקין בתעסוקה מיבצעית ובלחימה. מפקד חילות השדה הכיר בחשיבות הקליעה כמקצוע לחימה בסיסי לחיילי החי"ר, כאשר הגדיר אותו כאחד מארבעה יסודות שיש להקנות להם בעדיפות, יחד עם משמעת, כושר גופני ושדאות.

פרויקט הקליעה

במהלך 1988 גברה ההכרה, שמצב הקליעה דורש טיפול יסודי. בינואר 1989 פרסמה מקחצ"ר את עמדת החיל לארגון מערך הקליעה והצלפים בחי"ר. במסמך זה העלה תחצ"ן את תמצית הבעיות ופירט את הפתרונות הנכונים על דעת החיל. תחצ"ן, שהוא הגוף התורתי האחראי לתחום הקליעה, הצביע על בעיות בתחום ההכשרה והשמירה על מיומנות החיל ועל בעיות שמקורן במודעות לנושא. הפתרונות שהועלו כללו השתלמויות והכשרת סגלים בתחום הקליעה, השתלמות קליעה בבה"ד חי"ר של כל סגל הפלוגה (בזמן שהפלוגה נמצאת בבה"ד עם מדריכי הבסיס), יצירת תפקיד של מש"ק קליעה פלוגתי, וקביעת הסדרים קבועים לאימוני קליעה במשך כל זמן השירות בחי"ר.

במקביל, החל מאמצע 1988, החלה עבודה של צוות אנשי מילואים ב"א"ח"ם לשיפור הדרכת הקליעה, שזכתה לכינוי "פרוייקט הקליעה". כינוי זה התקבל בהמשך ככולל את כל הטיפול בשיפור הקליעה בחי"ר.

1. על פי הקווים המנחים לפרוייקט, שנכללו באותו מסמך מינואר 1989, הפעילות לשיפור הקליעה הייתה אמורה להתחיל ולהתבצע בשיתוף עם ביסלמ"כ, כך שבקורס סמלים תבוצע הדרכת קליעה, ניהול בקרת אש וניהול מטווח. במאי 1991 מצאו נציגי משרד מבקר המדינה, שבביסלמ"כ מתבצעת רק פעילות מעטה מאוד לשיפור הקליעה ולהדרכתה. חניכי קורס המ"כים לא מקבלים כל הכשרה להדרכת נושאי הקליעה, למעט שיעור אחד על ניהול מטווח.

2. תכנית פרוייקט הקליעה כפי שנקבעה בינואר 1989, לוותה בעמדת החיל בנושא, שהוצגה בצורה בהירה המאפשרת פעולה מעשית. מפקדי היחידות בחי"ר, שהיו מודעים כבר לצורך בפעולה לשיפור הקליעה, היו יכולים לתרגם עמדה זו לפעילות של יום-יום, אך הדבר בוצע חלקית בלבד, והתוצאה הייתה, שחלק משמעותי מהפעולות לא נערכו, או שבוצעו באופן חלקי ושונה מהמובע במסמך.

כך למשל הקביעה, שמגל הפלוגה יקבל השתלמות קליעה בבה"ד חי"ר בזמן שהטירונים עוברים אימונים אחרים בהדרכת הבה"ד, לא בוצעה כמעט (ראה גם בפרק על אימון מקצועות החי"ר). גם הקביעה, שבנדורים יבוצע אימון קליעה שבועי קבוע, לא מומשה בפועל כמעט בשום יחידה. מצב זה לא השתנה גם ב-1991. כתוצאה מכך, חלק מהנושאים, שתוארו במסמך שפירט את כוונות החיל, לא הביאו לתוצאות המקוות.

3. אותו מסמך מינואר 1989 מפרט גם את החלטות קחצ"ר על חלוקת המשימות בין בה"ד חי"ר, תחצ"ן, שלישות ות"פ מקחצ"ר. ריכוז הפרוייקט נשאר באחריות קחצ"ר או ראש תחצ"ן אישית, בין יתר הנושאים הרבים שבאחריותם. משרד מבקר המדינה העיר, כי רמת פיקוד בכירה כל כך מתאימה לקביעת מדיניות ולמעקב, אך לא לתיאום פעילות שוטף בין הגופים השונים. פרוייקט הקליעה היה מתבצע בעילות רבה יותר ועם הישגים טובים יותר אם היה קיים גורם מטה מקצועי ברמה המתאימה, שירכז את כל הנושאים הקשורים לקליעה ויהיה אחראי לקידום.

4. באוגוסט 1989 לאחר עבודת מטה שנערכה על ידי צוות אנשי המילואים, הצביע ראש הצוות על היעדרה של מערכת מקצועית לתחום הקליעה ברמת היחידה וברמת המטה, כבעיה המרכזית של הטיפול בהכשרת הקליעה בחי"ר, והציע לקחצ"ר להקים "מרכז לקליעה", אשר ירכז את הטיפול בקליעה בכל ההיבטים. במהלך שנת העבודה 1989 נמשכה בחינת נושא שיפור הקליעה על ידי מקחצ"ר ומפח"ש.

בתחילת שנת העבודה 1990 אישר מפקד המפח"ש את פרוייקט הקליעה במתכונתו הסופית. יחד עם אישור פרוייקט הקליעה ואישור הקצאת אמצעים ליישום קבע מפקד מפח"ש, בין היתר, שחייל לא יסיים את הטירונות ולא יעזוב את הב"ח ללא שעבר את בוחן הקליעה. האחריות לריכוז פרוייקט הקליעה והפיקוח על מימושו הוטלה על ראש ענף צלפים בבה"ד חי"ר. בין היתר הודגשו שני דברים: האחריות לביצוע הכשרת הקליעה ממשיכה להיות של מפקדי הב"ח"ים; והמשימה העיקרית של ענף קליעה וצלפים בבה"ד חי"ר (להלן - ענף קל"ץ) תהיה הטיפול בכל הקשור בנושא הקליעה והטמעתה בחיילי החי"ר.

למעשה, ענף קל"ץ בבה"ד חי"ר הינו גוף ביצוע, שאינו ערוך לביצוע עבודת מטה בהיקף נרחב, ובמיוחד לרכז פעולות של גופים במפקדות בכירות ממנו, כמו מפח"ש, מקחצ"ר ומקחש"ר.

תורת הדרכת הקליעה

ביולי 1990 פרסם תחצ"ן הוראת אימון - הקליעה במסלול החי"ר החדש. הוראת אימון זו החליפה את קודמותיה. ההוראה אושרה על ידי מפקד המפח"ש, והיא מחייבת את כל יחידות החי"ר. מאותו מועד קיימת תורה אחידה להדרכת הקליעה בחי"ר וכל בסיסי ההדרכה פועלים על פי אותה תורה.

תורת ההדרכה החדשה לנושאי הקליעה מבוססת על הכשרה בסיסית אחידה של הטירונים בסדרת קליעה הנמשכת שלושה שבועות (סדרת קליעה) המוקדשים לנושא הקליעה בלבד. במהלך סדרה זו הונהגה גישה בסיסית של יצירת אוירה נוחה, דהיינו לא מופעלים על הטירונים כל לחצים או עונשים. כמו כן הונהג שימוש באמצעים, שנועדו להגביר את רצונם של החיילים לפגוע במטרה, ואף הונהגו פרסים למצטיינים, ולמי ששיפרו את הישגיהם במידה הרבה ביותר. עם זאת ידוע, שבקרב צפויים החיילים לתפקד תחת לחץ, ולכן הוכנס לאימון תרגול ירי אחרי מאמץ.

בינואר 1990 הוציא אג"ם מה"ד הוראת אימון בנושא "אימון קליעה בסיסית בירי לאחר מאמץ". הוראה זו מכוונת לכלל צה"ל ולא רק לחיילי החי"ר במסלול החדש.

תחום הקליעה הכולל שבאחריות מפח"ש, הופקד בידי גוף קטן, ללא אמצעים – ענף צלפים בבה"ד חי"ר – ללא ניבוי ארגוני ומקצועי נוסף במפח"ש. לעומת זאת, הטיפול בירי לאחר מאמץ, שהוא כאמור, רק חלק מתחום הקליעה הכולל, הופקד בידי גוף מקצועי גדול ומאורגן כמחלקת כושר קרבי באג"ם מה"ד, עם יכולת ביצוע מחקרים ועם מערכת ארגונית ממוסדת בכל הרמות, הן בדרג היחידה והן בדרג המטה.

משרד מבקר המדינה העיר, כי פיצול זה הוא מיותר וללא הצדקה תורתית. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי ענף קל"ץ הועבר למתקן "אדם" כחלק מתהליך לשיפור הנושא. בהמשך ייבחן חיזוק הקשר בינו לבין מחלקת כושר קרבי, שהועברה בספטמבר 1991 תחת פיקודה של המפח"ש.

פרוייקט הקליעה – היבטי כוח אדם

1. עם הפעלת פרוייקט הקליעה נוצר צורך ביצירת מאגר של מדריכי קליעה בסדר ובמילואים. "מדריך הקליעה" לא היה מוכר כמקצוע ברשימת המקצועות של צה"ל המאושרת על ידי אכ"א. קורס מדריכי הקליעה אינו מקנה לבוגריו מקצוע צבאי (גב לא מקצוע משני).

משרד מבקר המדינה העיר, כי היעדר הכרה בהדרכת הקליעה כבמקצוע צבאי בעל מספר מקצוע ומסלול שירות, אינו תואם למורכבות ולחשיבות הנושא. היעדר מקצוע רשום ומוגדר היקשה על איתור ושימור הפוטנציאל האנושי ועל שימור הידע המקצועי הנצבר. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי הקורס להכשרת מדריכי הקליעה הוכר לאחרונה כקורס מסמך.

2. לכל אחד מהבא"חים, לגדודי ביסלמ"כ ולבית הספר לקצינים הוקצו על ידי מפח"ש תקנים של קצינה ושלוש מדריכות קליעה (חוגרות) בשירות חובה, כאשר לשתיים מהן זהו תפקיד נוסף. במאי 1991 נמצא, כי בגדודי ביסלמ"כ לא שירתה אף מדריכת קליעה אחת, ואילו הקצאת התקנים לא הייתה ידועה כלל לגורמי הקליעה או ההדרכה בגדודים או בחטיבה.

למרות קביעת מספר המפח"ש, שקציני הקליעה ומדריכי הקליעה יוכשרו לתפקידם, נמצא, כי לא נקבעה מסגרת להכשרת קצינות קליעה והכשרתן התבצעה בחלקה הגדול ללא תכנית וללא מדדים להצלחת ההכשרה. חלקן השתתפו בקורס מדריכי קליעה, ואילו אחרות לא עברו גם קורס זה. עוד התברר, כי לא נקבעו סדרי ההכשרה של מדריכות הקליעה, שתפקיד זה הוטל עליהן בנוסף לתפקידן כמדריכות חי"ר.

3. איתור מועמדים מתאימים להדרכת הקליעה מהווה בעיה בפני עצמה. צה"ל, באמצעות פיקוד הגדנ"ע, מפעיל זה עשרות שנים מועדוני קליעה ברחבי הארץ. הרמה המושגת במועדונים אלה היא גבוהה ביותר. לא נקבעו דרכים שיבטיחו, שפוטנציאל הקלעים והקלעיות שנוצר בגדנ"ע, ינוצל במהלך שירותם בצה"ל בתחום הדרכת הקליעה.

4. הביקורת מצאה שבביסלמ"כ ובבא"חים, למעט בא"ח גבעתי, לא נעשה דבר לשימור הידע והניסיון המתחילים להצטבר בתחום הקליעה. במועד סיום הביקורת לא נראה כל ניסיון או כוונה לטפל בשימור הידע והניסיון, שמתחילים להצטבר בכמסי האימון וההדרכה. משרד מבקר המדינה העיר, כי על קצצ"ר לתת דעתו לכך ולפעול לתיקון המצב.

5. תקן מדריכי הקליעה לבא"חים מבוסס על הקביעה, שתפקידם לסייע לקצינים ולמ"כים בהדרכה ובארגון הדרכת הקליעה. הדרכת הקליעה לטירונים (ובהמשך השירות לחיילים) צריכה להתבצע על ידי המ"כים והקצינים, אך אלה חסרים את ההכשרה הבסיסית לביצוע המשימה, כמפורט להלן:

בהוראת האימון לקורס הסמלים (קורס מ"כים) נאמר: "...כחלק מתפקידי בטירונות ובמסלול, יצטרך הסמל ללמד את חייליו לירות". כמו כן יש בהוראת האימון תרגילים מומלצים לכל אחד משבועות האימון. בחוברת "תכנית קורס מ"כים" של ביסלמ"כ מאפריל 1991, המפרטת את תכנית הקורס, אין כל אזכור לכלים מתודיים ומקצועיים בנושא הקליעה. נושא הקליעה היחיד המופיע הוא עריכת בוחן "אות הקלע", שמוקצב לו חצי יום בשבוע הראשון של הקורס.

בהיעדר תכנית שיעורי קליעה מחייבת לקורס, הכללתם במהלכו תלויה במידת ההתעניינות האישית של מפקדי הפלוגות בנושא הקליעה, וביכולת ההשפעה של קצינת הקליעה.

הוראת האימון קובעת גם, שחניכי קורס מ"כים יעברו בוחן קליעה בסיום הקורס. חניכי קורס מ"כים אמורים לגשת לשני בוחני סיום הכוללים קליעה: בוחן "אות הקלע" ובוחן סמל, הכולל ירי אחרי מאמץ כחלק מהבוחן. במחזור אפריל 1991 של קורס המ"כים, אשר הסתיים בסוף מאי, פלוגה אחת מתוך ארבע לא ביצעה בוחן "אות הקלע" מלא. בשתיים מהפלוגות, שביצעו את הבוחן, שיעור העוברים אותו בהצלחה היה נמוך: באחת הפלוגות עברו את הבוחן בהצלחה 42% מהניגשים, אך 23% מחיילי הפלוגה כלל לא ניגשו לבוחן "אות הקלע" בסיום הקורס. בפלוגה שנייה רק 21% מהניגשים עברו בהצלחה את הבוחן, 9% מחיילי הפלוגה לא ניגשו לבוחן. אשר לבוחן הסמל, הייתה נהוגה שיטה, שהמעבר בבוחן היה על סמך השגת התוצאה הנדרשת, ללא ציון מספר הפעמים שבהן ניסה החייל אך לא הגיע לאותה תוצאה, כך שאין משמעות לשיעור העוברים.

תוצאות הבחנים מצביעות על רמת קליעה אישית שאינה משיגה רצון של רוב הבוגרים, עד כדי חוסר ידע ומיומנויות, ואין לצפות שהם יהיו מסוגלים להדריך את הטירונים בנושאי הקליעה.

לדעת מבקר המדינה, כדי לממש את הקביעה, שהמ"כים ילמדו את הטירונים קליעה, יש להיערך ולהתאים את תכנית קורס המ"כים לכך, ולכלול בה את כל הדרוש, כדי שהבוגרים יוכשרו ויוסמכו להדרכת קליעה.

מימוש פרויקט הקליעה – רמת הישגים

מפקד המפח"ש קבע ביוני 1990, ש"חייל לא יסיים את הטירונות ולא יעזוב את הבא"ח ללא שעבר את בוחן הקליעה". בוחן הקליעה המתבצע בכל הבאח"ים ובאימון המתקדם בביסלמ"כ הינו בוחן "אות הקלע". הביקורת מצאה, שעל אף קביעת מפקד המפח"ש, גם החיילים שלא עברו את הבוחן בהצלחה עזבו את הבא"ח והמשיכו במסלול יחד עם חבריהם לפלוגה. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי סמוך למועד זה הינחה מפקד המפח"ש, כי חיילים אלה יוסמכו על פי החלטת המפקדים. נוכח תשובה זו מעירה מבקר המדינה, כי יש לקבוע עזרי בקרה נאותים, שחיילים אלה אכן יעמדו בבוחן בהמשך הכשרתם.

משרד מבקר המדינה בחן את התוצאות של בוחן "אות הקלע" של שני מחזורי טירונים בכא"ח גבעתי. על פי הדיווח, במחזור שסיים טירונות בנובמבר 1990 עברו את בוחן "אות הקלע" 81% מחיילי הבא"ח שניגשו לבוחן. כך גם במחזור שסיים טירונות במארס 1991 עברו את הבוחן 84% מהניגשים. אולם התברר לביקורת, כי באותם המחזורים ניגשו לבוחן רק כ-65% מהחיילים. פירוש הרבר, ששיעור חיילים שעברו את הבוחן, שעליו דווח, לא שיקף את המציאות. בריקה עם ענף קליעה וצלפים בבח"ד חי"ר ועם קצינות קליעה מבכסיסים אחרים העלתה, ששיעור זה הוא השיעור הממוצע הרגיל בכל הבכסיסים.

ביסלמ"כ, בינואר 1991, לאחר כחודש ממועד הבוחן באותן הפלוגות, נמצאה ירידה חדה ברמת ההישגים. רק כ-32% מהניגשים עברו את הבוחן וברבע מחיילי הפלוגה לא ניגשו

כלל לבוחן. בסיום הקמ"ב נמצא שיפור לעומת הכניסה לקורס, אך רמת ההישגים נפלה עדיין בהרבה מזו שהושגה כטירונות. יתר על כן התברר, כי שיעור החיילים שלא ניגשו לבוחן אות הקלע של גדודי ביסלמ"כ שהתקיים באפריל 1991, נע בין רבע ממצבת החיילים ועד לפלוגה שלמה. משרד מבקר המדינה מצביע על הצורך לבחון לעומק את הסיבות שהביאו לתנודות הניכרות בהישגי החיילים בכחנים השונים.

אמצעים להדרכה ולשיפור הקליעה

מטווחים

כמות לא מספקת של מטווחים איכותיים העומדים לרשות יחידות החי"ר, מהווה מכשול לייעול הדרגת הקליעה בחי"ר. הפתרון הרצוי והמבוקש על ידי כל המפקדים הוא מטווח אלקטרוני. במועד סיום הביקורת היו בכל מערך החי"ר שניים כאלה בלבד – בבא"ח הצנחנים, ומטווח הצלפים שבמתקן "אדם". מטווח נוסף נמצא בהקמה בבא"ח גבעתי בקציעות. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי במועד זה מתבצע תהליך לרכש של ארבעה מטווחים נוספים, ונבחנת אפשרות לשיפור הנושא על ידי מערכת הדמיה. כמו כן מוקם מטווח צלפים נוסף בביסלמ"כ.

תקינות כלים

כדי להפיק את התוצאות הרצויות בשימוש בנשק, יש לשמור על נשק תקין. במסגרת אליפות צה"ל בקליעה ביוני 1991. מ-338 רובי סער שנבדקו נמצאו 24% שאינם תקינים. עוד יש צורך שהכלים יהיו מאופסים. בצה"ל קיים ציוד מיוחד לאיפוס רובי סער, אך השימוש בו מצומצם ביותר. הציוד נמצא בכמות קטנה והנגישות של החיילים אליו נמוכה מאוד. במועד סיום הביקורת, כספטמבר 1991, עדיין לא נקבעו תקנים להצטיידות יחידות החי"ר במכשירי איפוס. איפוס הכלים מתבצע על ידי מפקדו של החייל, ללא אמצעי עזר. ראש ענף קל"ץ בבה"ד חי"ר ציין בפני הביקורת, שחלק מהמפקדים לא מימנים באיפוס כלים, ואחדים אף לא יודעים כלל לבצע את הפעולה.

השפעת מאמץ גופני על יכולת הקליעה

לוחם החי"ר נדרש לתפעל את נשקו ביעילות באימונים ובקרב, תוך כדי מאמצים גופניים מסוגים שונים או לאחריהם. לכן חשוב שחיילים יתאמנו בתנאי ירי הקרובים לתנאי אמת. ממחקרים שערכה מחלקת כושר קרבי במהלך שנת 1990, בעניין השפעתם של מאמצים גופניים על יכולתם של חיילים לפגוע במטרה ועל איכות הפגיעה, הופקה מסקנה אחת בולטת, שיכולת הירי במאמץ קשורה באופן ברור ליכולת הירי הבסיסית בלא מאמץ. כלומר, המיומנות הבסיסית בירי היא הגורם החשוב ביותר גם בירי במאמץ.



נציגי משרד מבקר המדינה התרשמו, שהמפקדים במפח"ש ובחי"ר, ככל הרמות, מודעים לצורך בשיפור רמת הקליעה. אכן בשנתיים האחרונות חל שיפור משמעותי בטיפול בנושא הקליעה, ועקב כך עלתה רמת ההישגים של החיילים בתחום זה. עם זאת, הממצאים שהעלתה הביקורת מצביעים על כך, שההתקדמות אינה מספקת, דבר הפוגע ביכולתם של לוחמי החי"ר לבצע את משימותיהם באופן מיטבי. בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי משנה"ע 1992 תבצע מקהצ"ר מעקב חודשי על מצב הקליעה. כמו כן הינחה מפקד המפח"ש לתגמל בפומבי את המצטיינים.

מערך הצלפים בחי"ר והכשרתו

תפקידו של צלף הסער בחי"ר לפגוע במטרות נקודתיות בטווחים הגדולים מאלו שאמורים לפגוע יתר החיילים (דהיינו מעל 300 מטרים). הצלף בחי"ר מוגדר כמקצוע הדורש הכשרה והסמכה מיוחדות. קורס הצלפים נערך בבית הספר לחי"ר. בסיום הקורס הצלף חוזר לפלוגתו עם רובה צלפים אישי, אשר מלווה אותו במשך כל שירותו כצלף בשירות סדיר.

הכשרת הצלפים בבה"ד חי"ר נעשית על ידי ענף קל"ץ. הענף מטפל בהכשרת הצלפים בכל השלבים, החל במיון המועמדים לקורס עם הגעתם לבסיס וכלה במעקב אחר הצלפים בהמשך השידות, בעיקר בהשתלמויות ריענון. יתר על כן, הענף שותף פעיל (ולעתים עיקרי) בפיתוח תורת הצליפה ושיטות ההדרכה שלה, כמו גם בפיתוח אמצעי הדרכה ואף אמל"ח.

1. הוראות האימון הקיימות מכסות את ההכשרה הבסיסית בלבד. עם זאת, לא קיימת תכנית אימון מגובשת להמשך שמירת המיומנות ביחידות, שתנחה את הצלף ואת מפקדיו ותחייב אותם לפעול על פיה. מילוי תפקידו כצלף, מותנה במודעות ובידע מפקדיו הישירים (מ"מ ומ"פ).

2. במהלך השתלמויות ריענון לצלפים הובחנה ירידה חדה בהישגיהם לעומת התוצאות בסיום הקורס. על פי הערכת ראש מדור צלפים בבה"ד חי"ר בשנים 1988 ו-1989 מדובר בירידה של כ-50%.

כדי לאתר את הסיבות לירידה ברמה, ערך ענף קל"ץ בבה"ד חי"ר סקר בין צלפים שהוסמכו בשנים 1987 - 1989. מבין כ-400 חיילים שהשאלון נשלח אליהם, השיבו 137 צלפים. בין אלה שלא השיבו אותו 70 חיילים, והסתבר שהם שירתו בתפקידים אחרים ולא הועסקו כלל כצלפים.

בעיות היסוד, שבהן נתקל הצלף ביחידתו לאחר סיום הקורס, כפי שבאו לידי ביטוי בסקר דלעיל הן: חוסר תחמושת, חוסר אימונים, חוסר מודעות וידע של מפקדים, רובה לא תקין וחוסר ציוד לצלף. צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בינואר 1992, כי נרכשה תחמושת מתאימה, שתאפשר קיום אימונים סדירים.

3. בכיסלמ"כ ובבא"חים הורגש היעדר גורם מקצועי, שירכז את הטיפול בצלפים.

מערכת הנשק לצלפים

נשקו של צלף הסער בחי"ר הינו רובה מסוג M-14 מתוצרת ארה"ב, אשר שימש את צבא ארה"ב בשנים 1944 - 1970. רובים אלה הוסכו בארץ לרובי צלפים. לרובה צמד טלסקופ, ושניהם יחד מהווים את מערכת הנשק של צלף הסער.

1. הנשק האישי של הצלף נמסר לו עם תחילת קורס הצלפים, על כן ניתן להכשיר צלפים במספר התואם למספר המערכות התקינות שבידי הבה"ד. בחקופת הביקורת חסרו בבה"ד רובים. עקב כך, הוכשרו פחות צלפים מהדרוש על פי התקן.

2. רמת השימוש של המערכת לא הייתה מספקת.



במפח"ש ובמקחצ"ר אין גורם המרכז את נושא הקליעה והצלפים. מדור קליעה וצלפים בתחצ"ן, המאויש לעתים על ידי קצין בדרגת סגן, ולעתים אינו מאויש כלל, אינו מהווה מענה לצורך ולחשיבות הכעיה.

לדעת מבקר המדינה, הליקויים שהועלו בתחום הקליעה והצלפים היו נמנעים במידה רבה, אילו היה פועל גוף מטא המרכז את הטיפול בנושאי קליעה וצלפים מכל ההיבטים, כולל אמל"ח, הצטיידות, כוח אדם, הדרכה ואימונים.

כושר קרבי

הכושר הקרבי מורכב מכושר גופני, וממיומנויות אחרות כגון ירי לאחר מאמץ, התגברות על מכשולים, ריצות ומסעות, וקרב מגע. הכושר הגופני הינו מרכיב עיקרי בכושרו הקרבי של הלוחם, והוא תנאי לתפקוד תקין באימונים, בתעסוקה מיבצעית ובלחימה.

על פי פקודת מטכ"ל, מה"ד באמצעות המרכז לכושר קרבי (להלן - מחלקת כושר קרבי) אחראית לקביעת החומר התורתי, לפיקוח ולבקרה, לקביעת העקרונות להכשרת מפקדים ומדריכים ולאיוון הפרט. מפקד היחידה אחראי לביצוע תקין של תכנית הכושר הקרבי והאיוון הגופני ביחידתו. מדריך האיוון הגופני מקבל את הכשרתו לתפקיד בבית הספר לכושר קרבי (בה"ד לכושר קרבי).

טידונות

שברי הליכה

על פי סיכומי שנות העבודה האחרונות, שנערכו על ידי מחלקת כושר קרבי, עולה מתוצאות מבחני הקליטה בבסיסי הטידונות, שרמת הכושר הגופני של המתגייסים בעת בואם לצבא, נמוכה מאוד. כמו כן הסתבר, כי הנזקים השכיחים ביותר עקב מאמצים גופניים באימונים הם פגיעות אורתופדיות, המתבטאות בדלקות ובכאבים בגידים ובמרפקים, ובשברי מאמץ בגפים התחתונות ולעתים גם באגן הירכיים ובעמוד השדרה. שברי הליכה (המכונים גם שברי מאמץ) הם הגורם העיקרי לאובדן ימי אימונים או לנשירה מוחלטת ממסגרות איוון.

לתופעת שברי המאמץ מספר גורמים: מאמץ גופני עצים (אינטנסיבי) - התופעה באה לידי ביטוי בעיקר בחודשיים הראשונים של הטידונות, עם כניסת אדם לא מאומן ובעל כושר גופני ירוד למסגרת אימונים קשה ולמאמצים עצמים לא מדורגים. גורם פסיכולוגי - התעלמות מכאבים - מרבית החיילים הלוקים בשבר מאמץ הם בעלי מוטיבציה גבוהה: גורמים חיצוניים - אימונים באזור הררי, והליכה או ריצה על כבישים מגבירים את שכיחות שברי המאמץ, גם משקל כבד מגביר את הסיכוי.

בשנה"ע 1989 דיווח מקרפ"ר על אובדן של כ-100,000 ימי אימונים בכלל צה"ל בשל שברי מאמץ. על פי נתונים שנמסרו ממחלקת כושר קרבי עולה, כי חייל שאובחן אצלו שבר מאמץ (בעזרת מיפוי עצמות בדרך כלל), מפסיד בין שבועיים לחודשיים (בממוצע כ-25 ימי אימונים). שיעור ניכר של חיילים סובלים מפגיעה במשך שמונה שבועות ויותר, וחלק מהם גורר את הפגיעה חודשים רבים ואפילו עד השחרור: אצל 14% מהנפגעים נמשכת ההחלמה מעל ארבעה חודשים, ו-3% מהנפגעים אף מקבלים שיעורי נכות מסוימים לצמיתות. גם חייל עם חשש לשבר מאבד כשמונה ימי אימונים בממוצע.

קיימת תופעה של חיילים שנפגעים שנית לאחר שחזרו לפעילות שוטפת במחלקה, וזאת כנראה כיוון שלא הכניסו אותם חזרה למהלך האימונים כראוי. על היקף התופעה של פגיעה חוזרת לא היו נתונים.

עקב ריבוי התלונות על פגיעות אורתופדיות שונות, ובעיקר שברי מאמץ, שהיוו כ-30% מהם, בטידונות רובאי 5 בשנים 1983 - 1984, הפעיל ראש אכ"א מ-1985 פרוייקט: על פי עקרונות מדעיים פותח "סרגל דירוג מאמצים" - תכנון המאמצים השונים, כגון מסעות, מסעות אלונקה וריצות - והונהגו סדרי בקרה לאכיפתו. הקפדה על תכנית אימונים מדורגת מפחיתה את מספר שברי המאמץ. "סרגל" זה פורסם בהוראה מטעם מחלקת כושר קרבי ביולי 1989.

בשנת 1986 עבדו בתפקידי פיקוח ובקרה במסגרת פרוייקט זה כ-60 - 80 אנשי מילואים (כ-2,000 ימי מילואים) וב-1987, נוכח מגבלת תקציב, הפכה הבקרה למדגמית; והפרוייקט בוטל בנובמבר

1988. ביוני 1989 הוחזר הפרוייקט על רקע של עלייה דרסטית בשיעור שברי המאמץ. מיולי 1989 ועד הפסקתו באפריל 1990 נמשכה בקרה מדגמית. בזכות הפרוייקט ירד שיעור הנפגעים בשנים 1986 - 1989 והתייצב על שיעור ממוצע שנתי של 10% מאוכלוסיית הטירונים.

במחזור פברואר 1990 עלה שוב שיעור הנפגעים, אך במחזור אוגוסט 1990, בעקבות הוראתו הישירה והמפורשת למפקדים של מפקד המפח"ש "לטפל ולמגר נגע זה", ירד שיעור הנפגעים לכמחצית. זאת ללא פיקוח, אלא בעזרת מודעות המפקדים ובאחריות האישית של כל מפקד בסיס טירונות.

במחזור נובמבר 1990 עלה שוב שיעור הנפגעים, ועל כן הוחלט לקיים פיקוח בשנת העבודה 1991 בשישה בסיסים של טירוני חי"ר. הפיקוח נעשה בשני מחזורים ונמשך שישה שבועות.

במחזור הפיקוח הראשון נמצאו בבא"ח הצנחנים ובבא"ח גבעתי בחלק מהפלוגות חריגות מסרגל המאמצים, שנגעו לאופי המסעות שבוצעו ולנפח האימונים, וכן אי עמידה במסכת שעות השינה. עקב כך הורה רע"ן כושר קרבי להעביר את עיקר הפעילות של אימוני הכושר למדריכי אימון גופני מקצועיים, ולהקפיד על ביצוע נפח האימונים ואופיים כמפורט בתכנית.

במחזור הפיקוח השני חל שיפור בבא"ח גבעתי, אך עדיין נמצאו חריגות בנפח האימונים ובאופיים. בבא"ח הצנחנים אמנם גברה המודעות של הסגל לנושא המאמצים הגופניים, אך עדיין נמצאו תופעות של אי הקפדה על תכנית האימונים ועל אי חלוקת מאמצים נאותה במשך השבוע. בבא"ח גולני דווח על חריגה רק באופי המסעות, שהיו ארוכים מהתכנית המאושרת.

בינואר 1992 הודיע צה"ל, כי בפגישה שערך הרמטכ"ל עם מפקדי בסיסי הטירונים ביולי 1991 הוא הורה להם, שאין לסטות מסרגל המאמצים ככל היבטיו, ושיש להקפיד על קיום ההוראות בדבר שעות השינה. כמו כן, מנתוני סיכום שנת 1991, שהומצאו למשרד מבקר המדינה בפברואר 1992, עולה, כי בבא"ח הצנחנים היה עדיין שיעור גבוה של חיילים שנפגעו במשך השנה משכרי מאמץ (12%); בבא"ח נבעתי ובבא"ח גולני ירד שיעור החיילים הנפגעים והגיע ל-4.2%.

המעקב אחר כושרו של החייל הבודד

עם תחילת כל מחזור טירונות עוברים הטירונים בוחן כושר גופני כללי-אישי (בוחן "בר-אור" הנהוג בכלל צה"ל, והמורכב מתרגילי בטן, תרגילי מתח וריצה). בוחן זה מאפשר לקבל מידע על רמת הכושר הגופני של הטירונים. בתום הטירונות עוברים הטירונים בוחן זה.

הסתבר, כי שיעור העוברים את הבוחן הנערך בעת הקליטה הינו נמוך. כך למשל בארבעה מחזורי הטירונות של חטיבת גבעתי (מנובמבר 1989 עד מארס 1991) היה שיעור העוברים מ-25% (בפלוגות החי"ר הרגילות) עד 60% (בפלוגות חה"ן, סיור ועורב - חס"ע). בבוחן המסכם עלה שיעור המצליחים במידה רבה, והגיע ל-90%-95%, ובמקרה בודד (פלוגת חס"ע מחזור מארס 1991) אף ל-100%.

כך גם במחזור טירונות פברואר 1991 של חיילי חטיבת גולני. שיעור המשתתפים בבוחן הקליטה (בשלוש הפלוגות) היה מ-76% עד 82%, ומהם נכשלו 44% - 50%. בבוחן המסכם השתתפו רק 60% - 65% מחיילי הפלוגות ומהמשתתפים נכשלו 9% - 20%. מדוחות הסיכום של מחזורי הטירונים המועברים למפקדות הממונות, לא ניתן לדעת כמה מהחיילים ניגשו לבוחן. מנתונים שנמסרו לביקורת בפברואר 1992 עולה, כי גם במחזור אוגוסט 1991 שיעור הנכשלים בבוחן הקליטה היה גבוה: 32% בגולני, 81% בגבעתי ו-47% בצנחנים. לבוחן הסיכום ניגשו רק 75%, 68% ו-78% מהחיילים, בהתאמה; ומהם נכשלו 14%, 8.5% ו-9%, בהתאמה.

על המצב בבא"ח חים ניתן ללמוד לדוגמה מביקורת כשירות קרבית, שערך מדור ביקורת של מחלקת כושר קרבי ביולי 1991. באחד הבא"ח חים נמצאה רמה "חלשה" (ציון 57): חיילי הפלוגות נבחנו

כירי לאחר מאמץ (על הקשר שבין היכולת הגופנית של החייל לבין תוצאות הירי ראה לעיל בפרק על הקליעה) וממוצע הפגיעות היה 4.1 מתוך 10 (מספר הפגיעות המזערי הנדרש הוא 6). ואילו בכוחן "בריאור", אף שעברו כל החיילים, הרי ששיעור ההשתתפות בכוחן זה היה בממוצע 70% ממצבת חיילי הפלוגות. בתכנית האימונים נמצא, כי הביצוע הגיע ל-50% מהתכנון, והיו חריגות מסרגל המאמצים שגרמו לעלייה בשכדי המאמץ.

על פי פקודת מטכ"ל, טירון שלא סיים אימוניו, חייב להישאר למחזור נוסף, או להשלים את הפרק שנכשל בו. האחריות למעקב אחר כושרו הגופני של החייל מוטלת על מפקדיו הישירים של החייל (מ"כ, מ"מ ומ"פ). הסתבר לביקורת, כי בפועל חיילים רבים אינם משתתפים בכוחן, ושלפי הנחיית מפקד המפח"ש, המעבר בו אינו מהווה תנאי להסמכתו של הטירון לרוכאי 5 ולמעבר לשלב הבא בהכשרתו, וזאת בניגוד לפקודת המטכ"ל.

את ההנחיות המקצועיות בנושא הכושר הקרבי ככלל והאימון הגופני כפרט מוציאה מחלקת כושר קרבי באנה"ב. פיקודית, כפופות יחידות החי"ר למפקדות ממונות שונות בהתאם למיקומן. לא נקבעה שיטה שתבטיח שהחייל הבודד אכן ירכוש את המיומנויות הנדרשות ממנו בכל אחד משלבי מסלול ההכשרה, וברמה שנקבעה כפקודות.

בוחן פלוגה

נוסף על בוחן הכושר הגופני האישי, המצביע על כושרו של החייל הבודד, קיים בוחן פלוגה. בעזרת בוחן זה ניתן להעריך טוב יותר את רמת הכשירות הקרבית של הפלוגה כולה ושל החייל הבודד. בכוחן זה נבדקים הנושאים הבאים: כוח ידיים וכוח רגליים, ריצה למרחק (יכולת אירובית וסיבולת שרירים), קליעה לאחר מאמץ (מהירות ההתאוששות, יכולת ריכוז במאמץ), ומיומנות צבאית במאמץ (נשיאת אלונקה, תפעול נשק במאמץ והתגברות על מכשולים).

במסגרת בוחן פלוגה של חטיבת גבעתי, שנערך בסיום מחזור טירונות ביולי 1991, לא הגיעו לזמן המזערי הנדרש בריצה שתי פלוגות משלוש, וממוצע הפגיעות גם הוא היה נמוך מההישג המזערי הנדרש.

אימון גופני בגדודים

על פי תקן אג"ת, בכל גדוד מדריכת אימון גופני, ובכל מפקדת חטיבה – קצין ומדריך: ס"ה בחטיבה שלוש מדריכות, מדריך וקצין. על פי נתונים, שנמסרו לביקורת בתחילת ספטמבר 1991 במחלקת כושר קרבי, התברר, כי התקנים אינם מאוישים במלואם; בכמחצית הגדודים חסרו מדריכי אימון גופני. עקב כך, חלק מאימוני הכושר הגופני מועברים על ידי מפקדים, שכאמור וכפי שגם יפורט להלן, אינם מוכשרים מספיק בתחום זה.

על פי פקודת מטכ"ל, בנוסף להכשרת מדריכי אימון תקינים, יש להכשיר בכל פלוגה שני מדריכי אימון גופני בתפקיד משני. הכשרה זו תיעשה במסגרת קורסים מקצועיים מותאמים לרמה זו. התברר לביקורת, כי חיילים רבים נשלחים לבה"ד כושר קרבי לקורס למדריכי אימון גופני, אך רק במקרים בודדים חיילים אלה ממלאים את התפקיד של מדריך אימון גופני ביחידה.

בכוחני פלוגה, שנערכו בפברואר 1991 לפלוגות שהיו בתע"ם, נמצאה ירידה בכושר הקרבי. ירידה זו באה למרות פקודת קבע של אג"ס מה"ד, הקובעת את מסגרת אימוני החובה הבסיסיים לחיילי הסדר הנמצאים בתעסוקה מיבצעית, ואימוני כושר קרבי ככלל זה; האחריות לביצועה מוטלת על מפקד היחידה. הביקורת מצאה, כי המפקדים מתקשים לעמוד בה, כיוון שלדעתם ניתן לשמר את הכושר הגופני ואף להעלותו רק בתקופת האימון, ואילו בתקופת התעסוקה המיבצעית הדבר לא ניתן.

משיחות שקיימה נציגת משרד מבקר המדינה עם קצין האימון הגופני של חטיבה גבעתי, ועם רע"ן כושר קרבי באגה"ב עולה, שגם בתקופה שהגדוד נמצא באימון במשך כארבעה חודשים, לא תמיד ניתן לקיים אימוני כושר גופני על פי ההנחיות, בשל המחסור במדריכים כאמור לעיל. לכל אחת מהפלוגות מתוכננת במסגרת תקופת האימון סדרת אימון גופני בבה"ד כושר קרבי שמשכה שבוע, אך סדרה מרוכזת זו אינה יכולה לבוא במקום אימון שוטף ורציף לאורך כל תקופת האימון.

הכשרת המ"כ

על פי פקודת מטכ"ל, נוסף על מדריכי האימון הגופני לפי תקן מלא, יוכשרו גם המ"כים בתחום זה בסדרת אימון גופני במסגרת קורס המ"כים.

על פי תכנית, שאושרה על ידי ענף כושר קרבי באגה"ב לקורס הסמלים (קורס מ"כים), אמור להיות שבוע המוקדש לנושא אימון מדריך בבה"ד כושר קרבי. שם אמור החניך לקבל הכשרה והסמכה בהעברת שיעורי אימון גופני לרמה מסוימת. בפועל, בשלוש השנים האחרונות לא מתקיים שבוע זה. במקומו סגל המ"כים המיועד לקבל טירונים נשלח לסדרה של שלושה ימים במסגרת הכנת הסגל. לדברי ראש הענף, סדרה קצרה זו, אין בה כדי להכשיר את המ"כ למלא את תפקידו בנושא האימון הגופני.

בביסלמ"כ חדר כושר, שבו יכולים חיילי סגל ביה"ס להתאמן, ושבו ניתן היה גם לאמן את חיילי קורס המ"כים. בעת הביקורת במאי 1991 התברר, כי חדר הכושר נמצא במבנה פרוץ לרוחות ולחול. תנאים אלה אינם מאפשרים שימוש נאות במתקנים שבחדר הכושר, וכמעט שלא נעשה בו שימוש לטובת חניכי הקורסים.

קרב מגע

קרב המגע הינו שיטת לחימה המקנה לחייל את היכולת להגנה עצמית בידיים חשופות או בעזרת הנשק האישי (כנשק קר). המפקדים הדגישו בפני הביקורת את חשיבותה של מיומנות זו בכלל, ובתקופת ההתקוממות בשטחים בפרט. כמו כן ציינו, כי מיומנות זו משפרת את כושרו הקרבי של החייל. בשנת העבודה 1990 היה אמור להיות נושא זה אחד הנושאים המובילים ביחידות הדרכת טירונים ומפקדים (בה"דים).

1. מדוח המסכם את שנה"ע 1990 עולה, כי הנושא לוקה בחסר עקב חוסר כוח אדם מקצועי, משום שכ-90% ממדריכי האימון הגופני הן חיילות, והן אינן מדריכות נושא זה ביחידות. כמו כן, גם המדריכים הבנים אינם תמיד בעלי הכשרה מספקת להדרכת הנושא.

2. ההכשרה המיוחדת להדרכה בנושא נעשית בבה"ד כושר קרבי בקורס הנמשך 40 שעות. לקורס נשלחים גם חיילים שאינם תמיד בעלי הסמכה להדרכת אימון גופני. לא נעשה מעקב אחר מקום הצבתם של חיילים אלה, ועל מעשיהם ביחידות. במסגרת הקורס המכשיר להדרכת אימון גופני, קיים פרק של 30 שעות המיועד לקרב מגע והוא אף מסמך את המדריך בנושא. גם בהשתלמות המועברת למדריכים לקראת קבלת שלב מקצועי גבוה יותר (שלב 8), הם מקבלים ריענון של שמונה שעות בנושא.

מדברי רמ"ד קרב מגע שבמחלקת כושר קרבי ומדברי קציני אימון גופני אחרים עולה, כי רק חלק קטן מאוד ממדריכי האימון הגופני מעבירים בפועל את הנושא. גם אותם חיילים שנשלחו על ידי מפקדיהם לקורס ושהם אינם מדריכי אימון גופני, בדרך כלל אינם משמשים כמדריכי קרב מגע. במחלקת כושר קרבי לא היה כל מידע אם בכלל קיימת הדרכה בנושא, ואם היא קיימת - מי מעביר אותה.

בבא"ח גבעתי, למשל, ארבעה חיילים בעלי הכשרה להדרכת קרב מגע, אך רק אחד מהם עוסק בפועל בהדרכת הנושא. בביסלמ"כ למשל נמסר לביקורת, כי בשל המצב שתואר לעיל, הם מזמנים, באמצעות ענף כושר קרבי במפח"ש, אנשי מילואים מומחים לנושא (אחד בחודש).

3. בתכנית האימונים של חלק מהקורסים נכללים גם שיעורי קרב מגע, כחלק משיעורי האימון הגופני. על פי מעדכי השיעור, יש להעביר 16 שעות לימוד במסגרת ההסמכה לרובאי 5. באימון המתקדם (רובאי 7) אין כל חובה להעביר שיעורים בנושא, אף שנמסר לביקורת על ידי קצין האימון הגופני של ביסלמ"כ, כי הבסיס משתדל להעביר לחיילים שתיים עד ארבע שעות קרב מגע, אך לא תמיד הדבר מסייע בידם. כך יוצא ש-16 שעות אלה בטירונות, הן כל ההכשרה בנושא, שאמור לקבל חייל החי"ר, וגם הן לא תמיד ניתנות לו. בכא"ח גבעתי מוקדשות לנושא במסגרת הטירונות רק 10 שעות במקום 16 שעות שהוקצו לכך.



בצה"ל, חיל הרגלים מהווה את אחד המרכיבים העיקריים של כוחות היבשה. ככלל החילות גם בחי"ר, המרכיב האנושי הוא הגורם החשוב ככניית הכוח, אלא שבחי"ר חשיבותו גדולה במיוחד, משום שכושרו הגופני ותכונותיו האישיות של חייל החי"ר באים לידי ביטוי מיוחד נוכח לחימתו העצמית עם נשכו האישי ולא כמפעיל מערכת נשק, כגון מטוס או טנק. הכשרת הלוחמים, רמתה ותוצאותיה קובעים את מיומנותו של החייל ומשפיעים על סיכויו יחידות החי"ר להצליח במשימותיהן.

משרד מבקר המדינה ערך את הביקורת על הכשרת לוחמים במערך החי"ר בתקופה שחלו בה תמורות רבות וביניהן שינויים מבניים ותוכניים במסלול הכשרת הלוחם ובמערך ההדרכה.

הביקורת הצביעה על ליקויים הקשורים בתורת החי"ר, כמו היחס למעמד המ"כ ודרך הכשרתו, ועל ליקויים ארגוניים, כמו היעדר גופי מטה ברמות המתאימות לתיאום ולבקרה על הפעילויות הקשורות להכשרת לוחמי החי"ר. בנוסף לכך הצביעה הביקורת על רמת הישגים לא מספקת של הלוחמים בתפעול מערכות הנשק שלהם ובטיפול כושרם הקרבי, כפי שנמצא בכוחני הכשרות השונים.

נמצא שהכשרת הלוחמים בחיל הרגלים סובלת מליקויים בהגדרת הסמכויות ומפיקוח לא מספיק. נפגעים מכך תהליכי ההכשרה המקצועיים הקשורים ישירות לאימון החייל הבודד, וכן רמת המדריכים והמפקדים הזוטרים.

בתשובתו מינואר 1992 למשרד מבקר המדינה הכהיר צה"ל, שבמערך האימונים וההכשרות של חיל הרגלים בסדיר ובמילואים אכן קיימות בעיות רבות. חלקן קיימות שנים רבות כפועל יוצא של מצוקות ממושכות, וחלקן קשורות בבעיות הנובעות ממחזוריות של תעסוקה מיבצעית ואימונים. לתקופות ארוכות ולא סדירות של פעילות ביטחון שוטף, יש השפעה מצטברת של פגיעה במרכיבי ההכשרה של הכוחות, עקב שינויים תכופים בגרף הפעילות ועקב צמצום היכולת לייצב אורח אימונים סדיר ורצוף.

לפני כשלוש שנים, לאחר מערכת דיונים ומאבקים, שונה מסלול ההכשרה ונוסד "מסלול החי"ר החדש", שפתר, גם לדעת צה"ל, בעיות בתחום שמירת הרצף של פעילות פלוגת החי"ר על חייליה ומפקדיה. לעומת זאת הוחרפו, בין היתר, בעיות בתחום הכשרת המפקדים הזוטרים (מ"כים).

חומרת הבעיות הביאה את מפקדי המפח"ש לקיום שיחות אחדות עם הרמטכ"ל ועם סגנו, והטעון שינוי ושיפור גובש בחוברת שהועברה לרמטכ"ל בספטמבר 1991. הרמטכ"ל קבע, כי הנושאים הקשורים למסלול החי"ר יידונו, מתוך כוונה שהדרוש תיקון יבוצע.

נוכח ממצאי הביקורת, שפורטו עניין עניין במסמך זה, והמצביעים על סדרי תכנון, ארגון ובקרה בלתי מספקים בנושאי הכשרת לוחמי החי"ר, ועל הישגים שאינם עומדים בקנה מידה אחד עם הדרוש לצה"ל, שאיכות לוחמיו קובעת את הישגיו במלחמה וביטחון השוטף, ונוכח תהליכים מתמשכים, שיעדיהם לא הוגדרו די צורכם לשיפור המצב, סבורה מבקר המדינה, כי לא נעשה די להשגת הרמה המקצועית הנבונה המתחייבת מהמשימות המגוונות ורכות החשיבות של מערך חיל הרגלים.

לדעת מבקר המדינה, דרוש ריכוז מאמץ של המטה הכללי ויתר נחישות מצד כל הגורמים העוסקים בנושא, כדי להביא בכל ההקדם לתיקון יסודי של המצב.

ניהול תקציב מפח"ש

במסגרת ביקורת שנערכה על ניהול תקציב מפקדת חילות השדה (מפח"ש) נבדקו סדרי הבקרה על התקציב; תקציב "סל האימונים" של מפח"ש; וניצול תקציבי מפח"ש בתעשייה הצבאית לישראל בע"מ (תעש) ובהזמנות לספקים אחרים.

א. בקרה על תקציב מפח"ש

ריכוז ממצאים

מפח"ש נושאת באחריות הכוללת לבניין הכוח של חילות השדה. החל משנת 1986 מעמיד אגף התקציבים במשרד הביטחון לרשותה תקציבים שנתיים למטרה זו.

א. למפח"ש חסרה מערכת מעקב ובקרה שלמה ושיטתית אחר קבלת תפוקות או השגת אבני דרך כנגד תשלומים שמבצעים על חשבון תקציבה; בעיקר על פרויקטים בינוניים וקטנים של פיתוח והצטיידות. זאת כיוון שאין היא מקבלת דיווחים שיטתיים ושוטפים על התפוקות המתקבלות על חשבון תקציבה מאגף אפסנאות במטכ"ל (אג"א), ממינהל ההכשרה והייצור שבמשרד הביטחון (מנה"ר) ומהמינהל לפיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית (מפא"ת), שהם הגופים האחראים לביצוע הרכש עבורה.

ב. מפח"ש כללה בתקציב לשנת 1990 נושאים בהיקף כספי מהותי, אף שידעה שסיכויי מימוש נמוכים. הסיבה לתקצובם הייתה זרישת אג"א וזרישת מנה"ר לתקצב את הפרוייקטים עוד לפני הכנת כל המסמכים החיוניים לצורך ביצוע ההתקשרות. על כן, לא ניתן היה לממש את התקציבים שיועדו לפרוייקטים אלה באותה שנה.

ג. בהיעדר דיווחים תקופתיים ממפא"ת ובשל חוסר מעקב שיטתי ושוטף של מפח"ש אחר ניצול תקציבי הפיתוח שלה באמצעות מפא"ת, נותרו יתרות בלתי מנוצלות בדרישות, ויתרות בהזמנות אשר לא הוחזרו לתקציב מפח"ש לאחר ביצוע ההזמנה.



מפקדת חילות השדה של צה"ל (להלן - מפח"ש) אחראית לבניין הכוח של חילות השדה. החל משנת 1986 ניתן לה מעמד של גוף בעל תקציב, הרשאי להוציא הנחיות לפעולות הרכשה באמצעות אגף האפסנאות של צה"ל (להלן - אג"א), להוציא דרישות לפיתוח ולרכש דגמים למינהל לפיתוח אמצעי לחימה ותשתית טכנולוגית (להלן - מפא"ת), ולהוציא אישורי ביצוע לאגף אמרכלות, משק ונכסים (להלן - אמר"ן) במשרד הביטחון.

סמכויות וחובות מפח"ש הוגדרו מספר פעמים מאז הקמתה: באוגוסט 1985 קבע הרמטכ"ל, כי "מפח"ש אינה זרוע, אך מואצלת לה סמכות של המטכ"ל בתחום בניין הכוח ביבשה"; סגן הרמטכ"ל