

דוח מבקר המדינה | אדר התשפ"ג | פברואר 2023



צבא ההגנה לישראל

המיון והגיוס לצה"ל - ביקורת מעקב מורחבת



המיון והגיוס לצה"ל - ביקורת מעקב מורחבת

רקע

חוק שירות בטחון קובע הוראות בדבר קריאה להתייצבות, לרישום ולבדיקה של מיועדים לשירות ביטחון (מלש"ב) ובדבר כל הכרוך בגיוסם לשירות סדיר בצה"ל. אגף כוח אדם (אכ"א) שבמטה הכללי אחראי לפעול למיצוי פוטנציאל כוח האדם בצה"ל. את המדיניות בנושא המיון והגיוס לצה"ל מתווה חטיבת התכנון ומינהל כוח האדם שבאכ"א (חטיבת תומכ"א), ומיטב - שהיא יחידה המהווה גוף ביצוע של החטיבה, מוציאה את המדיניות לפועל. בראש מיטב עומד מפקד בדרגת אל"ם, הנעזר במטה היחידה שנחלק לחמישה ענפים. ענפים אלה ביחד עם חמש לשכות גיוס אזוריות, מנהלים את כל ההליכים הנוגעים לרישום בלשכות הגיוס ולבדיקת התאמת המלש"בים לגיוס לצה"ל. בין תפקידיה של מיטב נמנים: איתור פוטנציאל הגיוס ותכנון היקפו; זימון מלש"בים לביצוע תהליכי הצו הראשון; מיון ראשוני ושיבוץ של כלל המלש"בים בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א; טיפול בפניות של מלש"בים; טיפול בגיוסם; ואישור פטור משירות ביטחון למלש"בים. בפעילותה מתמודדת מיטב עם הצורך להתאים עצמה להתפתחויות טכנולוגיות, לשינויים חברתיים ובין-דוריים המשפיעים על התנהלות המלש"בים וציפיותיהם, ולשינויים בחברה הישראלית.



נתוני מפתח

<p>2.5 מיליון</p> <p>פניות מלש"בים התקבלו במרכז השירות במיטב בערוצים הטלפוניים והדיגיטליים, בשנת 2021</p>	<p>רק כ-3%</p> <p>מהבקורות הנדרשות מהרופאים הראשיים של לשכות הגיוס על הרופאים בלשכותיהם, נעשו בשנים 2020 - 2021</p>	<p>כ-40% מהמלש"בים</p> <p>לא ממצים את ההליכים הרפואיים (קביעת פרופיל) בהתייצבות ראשונה בלשכת הגיוס</p>	<p>מאות אלפי בני נוער</p> <p>מטופלים מדי שנה על ידי מיטב, לרבות מלש"בים ומתגייסים</p>
<p>44.9%</p> <p>הוא שיעור אי-גיוס נשים החזוי לגבי ילידות שנתון הלידה 2003 ששנת גיוסן העיקרית היא 2021</p>	<p>31.4%</p> <p>הוא שיעור אי-גיוס גברים החזוי לגבי שנתון הלידה 2003, ששנת גיוסם העיקרית היא 2021</p>	<p>1,102 פניות</p> <p>התקבלו לטיפול במיטב באמצעות "ערוץ לא רשמי"¹ בתקופה מאי 2020 - דצמבר 2021</p>	<p>16.5%</p> <p>הוא שיעור תושבי הפריפריה המשרתים במסלולים הטכנולוגיים העיקריים לעומת שיעורם בקרב יתר יחידות צה"ל העומד על כ-32%</p>

פעולות הביקורת

בנובמבר 2016 פרסם משרד מבקר המדינה דוח בעניין "המיון והגיוס לצה"ל". בחודשים אוקטובר 2021 עד יוני 2022 בדק משרד מבקר המדינה את אופן תיקון הליקויים העיקריים שצוינו בדוח הקודם, וכן העלה ממצאים חדשים. ביקורת המעקב נעשתה בצה"ל: באכ"א - בחטיבת תומכ"א, במטה מיטב, בלשכות הגיוס, בענף פיתוח מערכות מיון שבמחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה); ובמחלקת קצין הרפואה הראשי (מקרפ"ר).

1 "ערוץ לא רשמי" - פניות מלש"בים למיטב שלא באמצעות ערוצי התקשורת המפורסמים לציבור (כגון - אתר "מתגייסים", דוא"ל, מוקד טלפוני ועוד) ובאופן ישיר לבעלי תפקיד במיטב ולא באמצעות מרכז השירות.



ועדת המשנה של הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת החליטה שלא להניח דוח זה במלואו על שולחן הכנסת אלא לפרסם רק חלקים ממנו, לשם שמירה על ביטחון המדינה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

תמונת המצב העולה מן הביקורת



מגמת שיעורי אי-הגיוס לצה"ל - בשנתוני הלידה 1998 - 2003 חלה עלייה של כ-4% (לעומת הפוטנציאל בכל שנה) באי-גיוס מסיבת "תורתו אומנותו" בקרב גברים, ועלייה של כ-2% באי-גיוס מסיבות דת בקרב נשים. כן חלה לגבי שנתוני לידה אלו עלייה של כ-1% באי-גיוס מסיבות רפואיות הן בקרב גברים (למעט שנתון לידה 2003 לגביו צפויה ירידה קלה) והן בקרב נשים. בסך הכול חלה לגבי שנתוני הלידה 1998 - 2003 עלייה באי-גיוס מכלל הסיבות יחד בשיעור של כ-3.5% בקרב גברים וכ-2.5% בקרב נשים, כך שסך שיעור אי-הגיוס החזוי לצה"ל לילידי שנת 2003 (ששנת גיוסם העיקרית היא שנת 2021) עומד על 31% עבור גברים ו-45% מפוטנציאל הגיוס לנשים.



תהליכי המיון הרפואי - בתקופת הביקורת הקודמת נקבע הפרופיל הרפואי של כ-60% מהמלש"בים במסגרת הצו הראשון. בביקורת המעקב עלה כי שיעור המלש"בים שעבורם לא נקבע פרופיל רפואי במסגרת הצו הראשון עומד עדיין על כ-40% ולא פחת לעומת הביקורת הקודמת. עוד עלה כי מיטב ומקרפ"ר לא קבעו יעד רב-שנתי להעלאת השיעור הנמוך של המלש"בים שהפרופיל שלהם נקבע בהתייצבות הראשונה בלשכת הגיוס. עיכובים בסיכום הפרופיל הרפואי עלולים לצמצם את אפשרויות המיון והשיבוץ של המלש"בים, התלויות בפרופיל זה.



היקף הבקרה על עבודת רופאי הוועדה הרפואית ותדירותה - בביקורת הקודמת עלה כי עבודתם של רוב רופאי הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס לא נבדקה אחת לשנה כנדרש בהנחיה של מקרפ"ר. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי לא תוקן: על פי האסמכתאות השמורות בענף מיון רפואי (מיו"ר) שבמקרפ"ר, בשנים 2020 - 2021 ביצעו הרופאים הראשיים כ-3% מהבקורות הנדרשות על הרופאים בלשכותיהם; למעט בלשכת תל השומר, ביצע ענף מיו"ר בשנת 2020 בקרה חלקית אחת בכל אחת מן הלשכות, ולא שתיים כנדרש בהנחיה העדכנית. בקרות אלו היו חלקיות שכן לא כללו בדיקות מדגמיות של תיקים ורופאים. בלשכת תל השומר ביצע הענף בשנה שתי בקרות חלקיות שונות. בשנת 2021 חל שיפור: בשלוש לשכות (תל השומר, חיפה וטבריה) בוצעו שתי בקרות בשנה כנדרש, ואולם בלשכת ירושלים בוצעה בקרה אחת בשנה, ובלשכת באר שבע אמנם בוצעו שתי בקרות, אבל שתיהן היו חלקיות לא כללו בדיקה מדגמית של תיקים.



ממצאי הבקרה על עבודת הרופאים בלשכות הגיוס - בביקורת הקודמת עלה כי בבקורות שעשה צוות הבקרה של מקרפ"ר נמצאו בכ-26% מהתיקים טעויות "מהותיות" בשיקול הדעת של רופאי הוועדה, לדוגמה: אי-קביעת סעיף ליקוי כשנדרש, סיכום התיק ללא בירור מעמיק, היעדר התייחסות למסמכים רפואיים ולבעיות בריאות שצוינו בשאלון הרפואי וקביעת סעיף ליקוי שגוי. בביקורת המעקב נמצא כי ענף מיו"ר לא דוגם את כל סוגי התיקים הרפואיים שבלשכות הגיוס, אלא מתמקד בתיקים הרפואיים שהם "מורכבים"



בראיתו. כמו כן, בתקופת ביקורת המעקב, ובשונה מהביקורת הקודמת, תוצאות הבדיקות המדגמיות שביצע ענף מיו"ר נוסחו על פי רוב כשאלות בלבד המופנות אל הרופא הראשי של הלשכה הנבדקת, ללא שניתנה בהן הכרעה מקצועית של ענף מיו"ר. כלומר, מתוצאות הבדיקות המדגמיות לא ניתן היה להבין אם בעבודת הרופאים נפלו טעויות בשיקול הדעת המקצועי.

הבקרה על עבודת המראיינים הפסיכוטכניים - בביקורת הקודמת נמצא כי המדור הפסיכוטכני לא קבע באיזה שלב במהלך שירותו ייערך ריאיון המשלב עם המראיין. כמו כן נמצא כי עם חלק מהמראיינים התקיימו ראיונות משוב בשלבים מתקדמים מאוד של שירותם הצבאי, ועם חלקם אף לא התקיימו כלל ראיונות משוב. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה: נקבע בנוהל טווח זמן לביצוע ריאיון משוב, ולפיו כל חריגה ממנו מחייבת אישור של ראש מדור פסיכוטכני. עם זאת נמצאו חריגות בהיקף של 16% מנוהל המשוב, ואישור החריגות אינו מתועד בכתב.

תיעוד הטיפול בפניות מלש"בים והזנת נתוניהם במערכות הממוכנות - בביקורת הקודמת נמצאו ליקויים בתיעוד במערכת הצבאית הממוחשבת לטיפול בלקוח, של פעולות שביצעו כלל הגורמים המטפלים במלש"בים. בביקורת המעקב עלה כי הליקוי לא תוקן - נמצאו היעדר תיעוד וחוסרים בתיעוד והזנה של מסמכים הן במערכת לטיפול בלקוח והן במערכות ממוכנות אחרות וכן תקלות בתיעוד במערכת הניהול (שאליה מוזנים נתונים של המלש"ב). זאת בשים לב לכך שבמשך השנים גדל מספר הפניות למיטב באמצעות הערוצים הדיגיטליים מ-152,230 בשנת 2017 ל-1,346,150 בשנת 2021 (עלייה של כ-800%) ולעומת זאת פחת מספר הפניות הטלפוניות בשנים אלה מ-1,524,869 ל-1,235,000 (ירידה של כ-19%); ושבסך הכול מסתמנת מגמת עלייה בשיעור של כ-54% במספר הפניות הכולל למרכז השירות, משנת 2017 לשנת 2021.

רציפות התפקוד של המערכות הממוכנות במרכז השירות של מיטב - בביקורת הקודמת נמצא כי חלים שיבושים רבים ותדירים ברציפות התפקוד הן של שרתי המוקד הטלפוני שבמרכז השירות והן של שרתי מערכת הניהול, ובעקבות שיבושים אלה המערכות מושבתות ("נופלות" או "לא מגיבות") או עובדות באיטיות; והדבר קורה מדי חודש. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי במערכת הטלפוניה תוקן. לגבי מערכת הניהול הליקוי לא תוקן, ועקב כך נגרמת פגיעה בשירות למלש"ב.

בהירותו ושלמותו של המידע לגבי פניות בנושא מיונים ושיבוצים - בביקורת הקודמת נמצא כי קיים ריבוי מקורות מידע בנוגע לסוגיות שונות בטיפול בפניות של מלש"בים - הנחיות מסוימות באתר "מתגייסים" והנחיות אחרות בקובצי ההוראות השונים - וכן חוסר בהירות בחלק מן ההוראות עצמן. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה: ההפניות למידע בדף הבית של אתר "מתגייסים" מכילות כפילויות ואינן מסודרות על פי היגיון מסדר. כתוצאה מכך הדף אינו ידידותי למשתמש ומקשה על ההתמצאות באתר "מתגייסים"; והמידע העומד לרשות המלש"בים והגורמים המטפלים בנושא בקשות למיונים ולשיבוצים כולל הנחיות שאינן עולות בקנה אחד זו עם זו.

פניות של מלש"בים שלא באמצעות מרכז השירות במיטב - דרכי הפנייה למיטב מפורסמות באתר "מתגייסים" וכוללות פניות באמצעות האתר, הדואר האלקטרוני, המוקד הטלפוני ועוד. פניות אלה מתועדות במערכות שבמרכז השירות ומטופלות בהתאם.



בביקורת הנוכחית נמצא שקיימים ערוצי פנייה שאינם רשמיים ושלא באמצעות מרכז השירות במיטב, ומבלי שערוצים אלה מתפרסמים באתר "מתגייסים". קיומם של ערוצים כאלה עלול לפגוע בשוויון ההזדמנויות של המלש"בים.

שיעור תושבי הפריפריה המשרתים במקצועות טכנולוגיים - בצה"ל קיים מגוון תפקידים בעולמות הטכנולוגיים המקנים למשרתים בהם ניסיון הנחשב למועיל בשוק העבודה האזרחי, ומשכך הם נחשקים על ידי מלש"בים רבים. ככלל, על מנת להשתבץ לתפקידים אלו יש לעבור מיון קדם צבאי בשלב המלש"ב. הגופים הטכנולוגיים המרכזיים בצה"ל הם חיל המודיעין ואגף התקשוב. בביקורת נמצא כי שיעור תושבי הפריפריה המשרתים במסלולים הטכנולוגיים העיקריים הוא כמחצית משיעורם ביחידות בכלל צה"ל: כ-16.5% במסלולים הטכנולוגיים העיקריים לעומת כ-32% ביחידות בכלל צה"ל.



סף הגיוס - קיימות כמה סיבות לאי-גיוס לצה"ל, והעיקריות שבהן הן סיבות דת וסיבות רפואיות. אחד הפטורים ניתן בגין אי-עמידה במכלול של נתונים הנקראים באכ"א "סף הגיוס". בביקורת הקודמת נמצא כי לא קיימת בצה"ל הגדרה למונח סף הגיוס, ולא נקבעו הוראות לגבי אופן קביעתו של סף הגיוס והגורמים המאשרים אותו. כמו כן נמצא כי הרכבה של ועדה הדנה בפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס, סמכויותיה וסדרי עבודתה לא נקבעו בהוראה או בפקודה בצה"ל. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן: ראש חטיבת תומכ"א קבע את המדיניות בנושא סף הגיוס, היא עוגנה בפקודה של מיטב, וראש אכ"א אישר מדיניות זאת.

שיתוף פעולה עם משרד החינוך - "צו בצוותא" - משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את שיתוף הפעולה בין משרד החינוך לצה"ל בביצוע של "צווים בצוותא" (כלי משותף לצה"ל ולמשרד החינוך המאפשר למסגרות חינוכיות לתכנן צו ראשון לכל בני אותה שכבת גיל ביחד), דבר המאפשר למלש"בים לקיים את תהליכי ההכנה והמיון לצה"ל תוך קבלת סיוע ותמיכה, שאותם לא תמיד מתאפשר להם לקבל בסביבתם הקרובה. עם זאת קיים פער של 236 מתוך 806 (29%) מסגרות שטרם שיתפו פעולה בביצוע "צו בצוותא".

מכסת הנבדקים בוועדה רפואית - בביקורת הקודמת עלה כי מכסת המטלות היומיות לרופאי הוועדה, כפי שקבעו מיטב ומקרפ"ר לא כללה את כל המטלות שהם נדרשים לבצע. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן: נקבעו מכסות המביאות בחשבון את הסוגים השונים של התפוקות הנדרשות מהרופאים.

בקרת איכות על הוועדות הרפואיות - בביקורת הקודמת עלה כי הבקרה על כל לשכות הגיוס הייתה מופקדת בידי צוות בקרה בראשות רופא ראשי של אחת מלשכות הגיוס, שעל פי ההנחיה אמור היה בעצמו להיות כפוף לאותה בקרה. בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן: מקרפ"ר הפיצה הנחיה עדכנית שלפיה הבקרה לא נעשית על ידי צוות הבקרה כפי שנעשה במתכונת הקודמת, אלא כל רופא ראשי בלשכת גיוס אמור לקיים בקרה על רופאי לשכתו על פי תדירות שנקבעה בהנחיה, ועבודת הרופאים הראשיים תיבדק במסגרת בקרה חצי-שנתית של ראש מדור לשכות גיוס בענף מיו"ר.

שמירה על צנעת הפרט של המלש"ב בוועדה הרפואית - בביקורת הקודמת נמצאו ליקויים בסביבת העבודה בוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, והעיקרי שבהם - ארגון לקוי של המבנה



הפיזי של המדור הרפואי בלשכות הגיוס ופגיעה בצנעת הפרט של מלש"בים בשל כך. בביקורת המעקב עלה כי ליקוי זה תוקן: חדרי הוועדות הרפואיות הופרדו באופן שכיום בכל חדר פועלת ועדה רפואית אחת.

עיקרי המלצות הביקורת

בשל המשמעות הציבורית של נושא הגיוס לצה"ל, ובכללו מדיניות סף הגיוס הקובעת באילו נסיבות ינתן פטור מגיוס, מומלץ כי התפלגות מגמות אי-הגיוס ובתוכה מדיניות סף הגיוס והשלכותיה על מגמות בהיקפי הגיוס, יוצגו עיתית לרמטכ"ל, לשר הביטחון, ולוועדת החוץ והביטחון של הכנסת.

מומלץ כי מיטב ומקרפ"ר ישלימו את עבודת המטה בנושא המענה הרפואי למלש"ב ויקבעו יעד רב-שנתי להעלאת שיעור המלש"בים שהפרופיל הרפואי שלהם נקבע בהתייבשות הראשונה בלשכת הגיוס. עוד מומלץ כי צה"ל, משרד הבריאות וקופות החולים יבחנו הקמת ממשק מקוון להעברת המידע הרפואי של המלש"ב, בכפוף לחובות הקבועות בחוק, לצורך ייעול התהליך והסבתו למקוון. עוד מומלץ לענף מיו"ר לבחון כיצד ניתן לצמצם את ההפניות המיותרות להמשך בירור רפואי, זאת כיוון שערכים בסיכום הפרופיל הרפואי עלולים לצמצם את אפשרויות המיון והשיבוץ של המלש"בים, התלויות בפרופיל זה.

על ענף מיו"ר שבמקרפ"ר להוסיף ולשפר את היקף הבקורות שהוא מבצע בלשכות הגיוס ולבצען בתדירות שנקבעה בהנחיה העדכנית. כמו כן מומלץ כי ענף מיו"ר יוודא שהרופאים הראשיים בלשכות הגיוס מבצעים את הבקרה הנדרשת על כל רופא ורופא בלשכתם ושולחים את הדיווחים כנדרש.

מומלץ למיטב לבחון את בהירות ושלמות המידע באתר "מתגייסים", להעמיד את המידע הנדרש לרשות הגורמים המטפלים ולרשות המלש"בים, להנגישו להם ולקיים בקרה הדוקה על שלמותו. במסגרת בחינת נוהל ערעורים וכתיבתו מחדש מומלץ למיטב לקבוע באיזה שלב בתהליך ניתן להגיש ערעור על החלטות בנושא המיון והשיבוץ ומהו מדרג הערעורים הראוי ולקבוע נהלים ישימים בנושאים אלו. כמו כן, מומלץ למיטב לבצע עבודה מקיפה לבחינת הגורמים העיקריים לכך שהמלש"בים חוזרים ופונים למיטב, חוץ מאשר לצורך ערעורים, ולטפל בהם.

על מיטב לוודא כי כלל המלש"בים וגורמים מטעמם יפנו בערוץ הרשמי באמצעות מרכז השירות, באופן שכל פנייה תיקלט קודם כול במרכז ובמערכות הממוכנות; לקבוע בנהליה באילו נסיבות ינתב מרכז השירות פניות לראש ענף סדיר או למדור פניות, וכן ליתר הגורמים המטפלים, ולעגן זאת בנוהל שיפורסם עבור כלל המלש"בים באתר "מתגייסים".

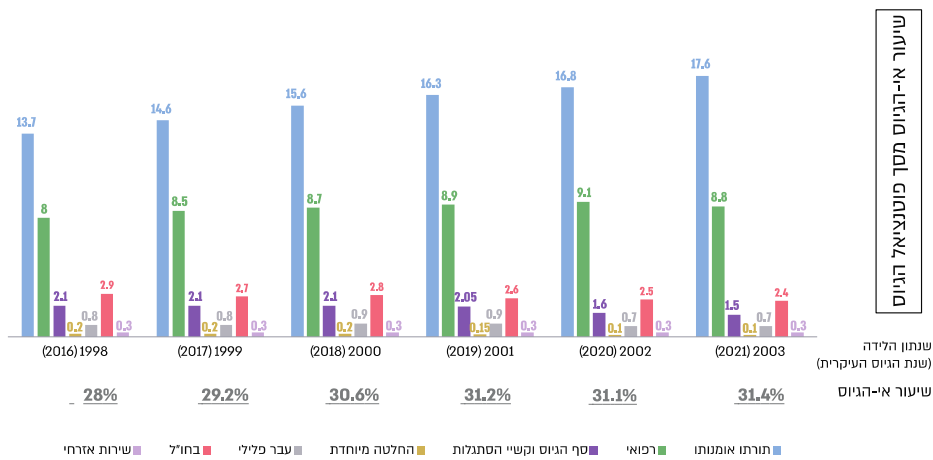
מומלץ כי צה"ל ימשיך לפעול לצמצום פערים בין מלש"בים מהפריפריה ובין שאר המלש"בים ולהגדלת ייצוג הפריפריה בתפקידים טכנולוגיים. כמו כן, משרד מבקר המדינה ממליץ לבצע תהליכי תחקור ובקרה עיתיים בעניין היוזמות השונות הכרוכות בצמצום



הפערים האמור, בדגש על תרומת השינויים בתהליכי המיון לצמצום פערים אלו ולעמידה ביעדים שקבעו שר הביטחון והרמטכ"ל.

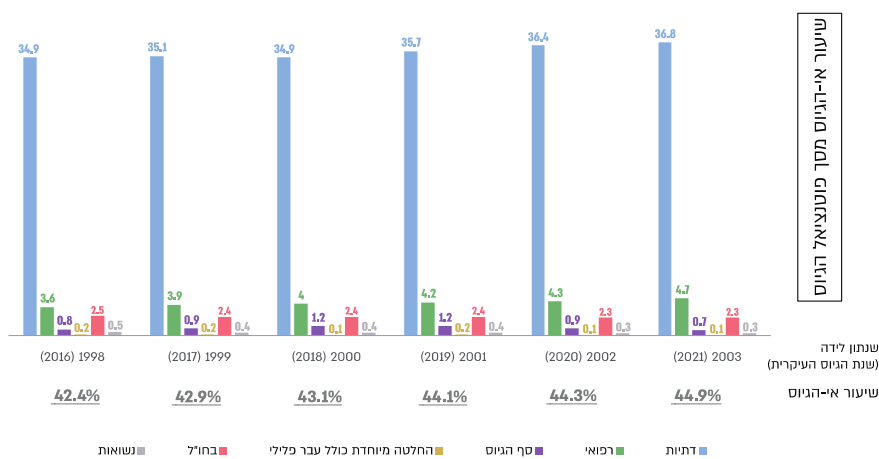
התפלגות הסיבות לאי-גיוס

התפלגות הסיבות לאי-גיוס – גברים



על פי נתוני מיטב מיולי 2022, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

התפלגות הסיבות לאי-גיוס – נשים



על פי נתוני מיטב מיולי 2022, בעיבוד משרד מבקר המדינה.



מידת תיקון עיקרי הליקויים שעלו בדוח הקודם

מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב	פרק הביקורת				
	תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן מעטה		
				הליקוי בדוח הביקורת הקודם לא קיימת בצה"ל הגדרה למונח "סף הגיוס", ולא נקבעו הוראות לגבי אופן קביעתו ולגבי הגורמים המאשרים אותו. נמצא כי הרכבה של ועדה הדנה בפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס, סמכויותיה והסדרי עבודתה לא נקבעו בהוראה או בפקודה בצה"ל.	סף הגיוס
				מכסות המטלות היומיות לרופאי הוועדה, כפי שקבעו מיטב ומקרפ"ר, לא כללו את כל המטלות שהם נדרשים לבצע, כגון בדיקת ערעורים והתייחסות לבקשות חריגות, ועקב כך בפועל רופאים ביצעו מטלות החורגות מהמכסות שנקבעו.	המיון הרפואי
				הבקרה על כל לשכות הגיוס מופקדת בידי צוות בקרה בראשות רופא ראשי של אחת מלשכות הגיוס, שעל פי ההנחיה אמור היה בעצמו להיות כפוף לאותה בקרה - הוא ולשכת הגיוס שבא הוא משמש רופא ראשי.	
				רוב רופאי הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס לא נבדקו אחת לשנה כנדרש על ידי מקרפ"ר, ורובם לא נבדקו כלל במשך שנתיים או אפילו שלוש שנים.	
				נמצאו ליקויים בסביבת העבודה בוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, והעיקרי שבהם - ארגון לקוי של המבנה הפיזי של המדור הרפואי בלשכות הגיוס, ופגיעה בצנעת הפרט של מלש"בים בשל כך.	
				הפרופיל הרפואי של כ-40% מהמלש"בים לא נקבע במסגרת הצו הראשון.	



מידת תיקון הליקוי כפי שעלה בביקורת המעקב				הליקוי בדוח הביקורת הקודם	פרק הביקורת
תוקן באופן מלא	תוקן במידה רבה	תוקן במידה מועטה	לא תוקן		
				המדור הפסיכוטכני לא קבע באיזה שלב במהלך שירותו הצבאי יתקיים ריאיון המשוב עם המראיין. עם חלק התקיים ריאיון המשוב בשלבים מתקדמים מאוד של שירותם הצבאי, ועם חלקם אף לא התקיימו ראיונות משוב כלל.	המיון האיכותי
				תכונת העצמאות: ההגדרה והבירור של התכונה מורכבים מדי, וציונים גבוהים בה אינם מעידים בהכרח על קווי אופי חיוביים של המראיין. הומלץ לבחון מקצועית סוגיה זאת ולהביאה להכרעת ראש אכ"א.	
				נמצאו ליקויים בתיעוד במערכת הרפואית של פעולות שביצעו כלל הגורמים המטפלים.	הטיפול במלש"בים
				חלים שיבושים רבים ותדירים ברציפות התפקוד הן של שרתי המוקד הטלפוני שבמרכז השירות והן של מערכות אחרות ובעקבות שיבושים אלה המערכות מושבתות ("נופלות" או "לא מגיבות") או עובדות באיטיות והדבר קורה מדי חודש.	
				קיים ריבוי מקורות מידע בנוגע לסוגיות שונות בטיפול בפניות של מלש"בים – הנחיות מסוימות באתר "מתגייסים" והנחיות אחרות בקובצי ההוראות השונים, וכן חוסר בהירות בחלק מן ההוראות עצמן.	



סיכום

ממצאי ביקורת המעקב מעידים כי אכ"א ומיטב פעלו לתיקון חלק מהליקויים אשר עלו בדו"ח הקודם. בכלל זה בתחום המיון הרפואי נקבעו מכסות לעבודת הרופאים, המביאות בחשבון את הסוגים השונים של התפוקות הנדרשות מהם, הופצה הנחיה עדכנית בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס ובוצעו שינויים מבניים שנועדו לשמור על צנעת הפרט של המלש"בים במסגרת עבודתן של הוועדות הרפואיות. בתחום המיון האיכותי נקבע טווח זמן לביצוע ריאיון משוב למראיינים. כמו כן, מדיניות סף הגיוס נקבעה על ידי ראש חטיבת תומכ"א, עוגנה בפקודה ואושרה על ידי ראש אכ"א. עוד עלה כי מדיניות סף הגיוס ופעולות אכ"א תומכות בהרחבת היקפי הגיוס של אוכלוסיות מגוונות ובהתאמת מסלולי גיוס ייחודיים לכך. כמו כן הוקמו מיזמים לשיפור תהליכי המיון והשיבוץ: שיתוף הפעולה עם משרד החינוך בביצוע "צו בצוותא"; עבודת מטה לשיפור תהליכי המיון הרפואי ותוכנית לשיפור מערכת המיון האיכותי - שתיהן בשילוב אמצעים טכנולוגיים מתקדמים; הקמת גרעין מחוזק מקצועית לטיפול ממוקד בפניות בנושא המורכב של המיון והשיבוץ; שיפורים במוקד הטלפוני והוספת חידושים טכנולוגיים מתקדמים בתחום הטיפול בפניות של מלש"בים; ופעולות למיצוי ההון האנושי באופן מיטבי, וזאת תוך דאגה לשוויון הזדמנויות ולצמצום הטיות בתהליכי המיון והשיבוץ.

חלק מהליקויים שעלו בדוח הקודם לא תוקנו או תוקנו חלקית, ובעיקר בשני תחומים עיקריים: בתחום הרפואי - שיעור הבקורות של הרופאים הראשיים בלשכות הגיוס ושל מקרפ"ר קטן מכפי שנקבע בהנחיות; ענף מיו"ר לא דוגם את כל סוגי התיקים הרפואיים שבלשכות הגיוס אלא מתמקד בתיקים שהם "מורכבים" בראייתו; ובשונה מהביקורת הקודמת, תוצאות הבדיקות המדגמיות שביצע ענף מיו"ר נוסחו על פי רוב כשאלות בלבד המופנות אל הרופא הראשי של הלשכה הנבדקת, ללא שניתנה בהן הכרעה מקצועית של הענף; ובתחום הטיפול בפניות של מלש"בים - עדיין קיימים ליקויים בתיעוד ובהזנת מסמכים במערכות הממוכנות ונמשכות תקלות במערכות אלה; ההפניות למידע בדף הבית שבאתר "מתגייסים" מכילות כפילויות ואינן מסודרות על פי היגיון מסדר. כתוצאה מכך הדף אינו ידידותי למשתמש ומקשה על ההתמצאות באתר "מתגייסים"; המידע העומד לרשות המלש"בים והגורמים המטפלים בנושא הבקשות למיונים ולשיבוצים כולל הנחיות שאינן עולות בקנה אחד זו עם זו; ויש כמה ערוצי פנייה למיטב שאינם רשמיים ואינם מתפרסמים באתר "מתגייסים".

על אכ"א ומיטב לפעול לתיקון הליקויים בשני תחומים מרכזיים אלו, שכן קביעת הפרופיל הרפואי היא הבסיס לעתידו של המלש"ב בשירות הצבאי, והטיפול בפניות מלש"בים עשוי להשפיע על עתידם הצבאי.



המיון והגיוס לצה"ל - ביקורת מעקב מורחבת

מבוא

בנובמבר 2016 פרסם משרד מבקר המדינה דוח בעניין "המיון והגיוס לצה"ל" (להלן - הדוח הקודם או הביקורת הקודמת)². בדוח הנוכחי מובאים ממצאי המעקב אחר תיקון הליקויים העיקריים שצוינו בדוח הקודם בנוגע לתהליכים אלה: קביעת סף הגיוס לצה"ל, המיון הרפואי, המיון האיכותי והטיפול במיועדים לשירות ביטחון (להלן - מלש"בים); וכן מובאים בו ממצאים חדשים (להלן - ביקורת המעקב או המעקב).

חוק שירות בטחון [נוסח משולב], התשמ"ו-1986 (להלן - חוק שירות ביטחון)³ קובע הוראות בדבר קריאה להתייצבות, לרישום ולבדיקה של מלש"בים, ובדבר כל הכרוך בגיוסם לשירות סדיר בצה"ל. בהתאם לחוק⁴ האמור, מלש"ב הוא כל אזרח או תושב קבע שטרם התייצב לשירות סדיר או לשירות מילואים: גברים ונשים בני 16 וחצי ומעלה שטרם התייצבו לשירות ולא קיבלו פטור משירות מחמת גיל. במסגרת זאת מתבצעים תהליכי מיון רפואי ומיון איכותי⁵ של מלש"בים, ובהסתמך על תוצאותיהם נקבע כושרו של המלש"ב לעניין שירות הביטחון.

בהוראת הפיקוד העליון בנושא אגף כוח אדם (להלן - אכ"א) שבמטה הכללי (מטכ"ל) נקבע כי אחד מתפקידיו הוא לפעול למיצוי פוטנציאל כוח האדם בצה"ל. את המדיניות בנושא זה מתווה חטיבת התכנון ומינהל כוח האדם שבאכ"א (להלן - חטיבת תומכ"א), ומיטב - שהיא יחידה המשמשת גוף ביצוע של החטיבה המוציאה לפועל את המדיניות. בין תפקידיה של מיטב בעיתות שגרה: איתור פוטנציאל הגיוס ותכנון היקפו; זימון מלש"בים לביצוע תהליכי הצו הראשון; מיון ראשוני ושיבוץ של כלל המלש"בים בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א; טיפול בפניות של מלש"בים; טיפול בגיוסם; ואישור פטור משירות ביטחון למלש"בים.

בתהליכי המיון נוטלים חלק שני גופים נוספים בצה"ל, המשתפים פעולה עם מיטב, ומשמשים - כל אחד בתחומו - סמכות מקצועית מנחה, מפתחת, מייעצת ומבקרת: לעניין המיון הרפואי - מפקדת קצין הרפואה הראשי (להלן - מקרפ"ר), בראשות קצין הרפואה הראשי של צה"ל; ולעניין המיון האיכותי - מחלקת מדעי ההתנהגות שבאכ"א (להלן - ממד"ה).

בראש מיטב עומד מפקד בדרגת אל"ם, הנעזר במטה היחידה שנחלק לחמישה ענפים. הטיפול במלש"בים נעשה באמצעות חמש לשכות גיוס אזוריות - תל השומר, ירושלים, חיפה, באר שבע וטבריה - הכפופות מהבחינה הפיקודית למפקד מיטב ומונחות מהבחינה המקצועית על ידי ענפי המטה. הענפים במיטב והמדורים המקצועיים המקבילים בלשכות הגיוס מנהלים את כל

2 מבקר המדינה, דוח שנתי 67א6 (2016), "המיון והגיוס לצה"ל", עמ' 1133.

3 פורסם בס"ח 1170.

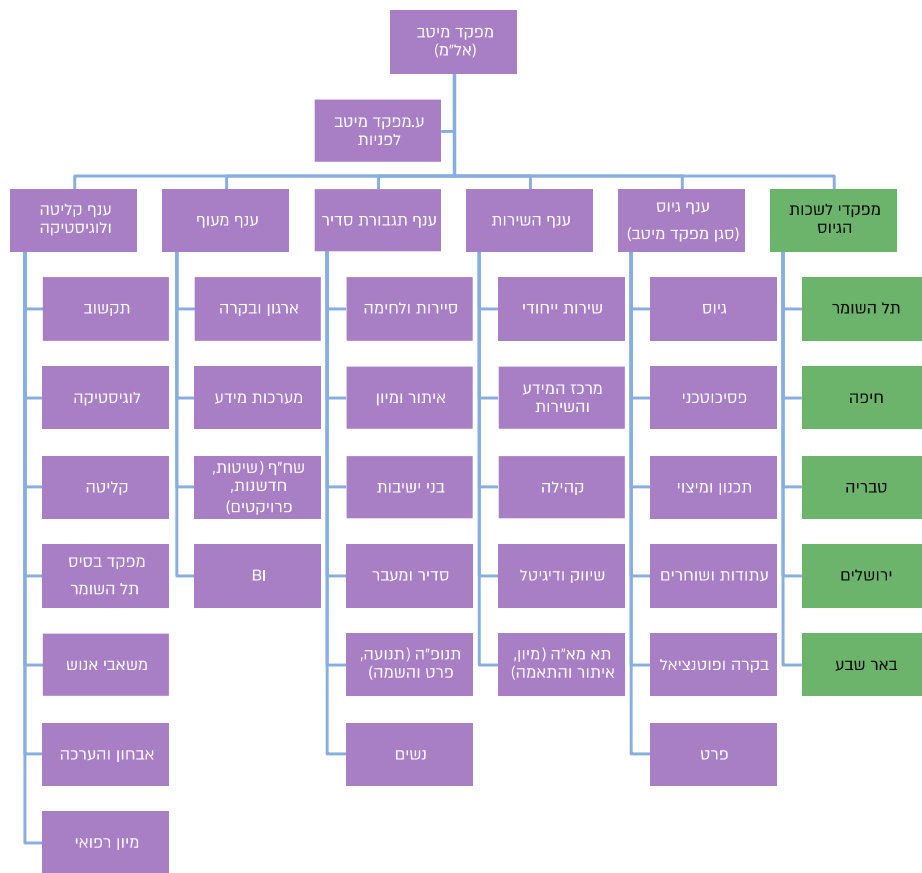
4 סעיף 1 לחוק שירות ביטחון.

5 סעיף 5(ב) לחוק שירות ביטחון, שלפיו חייב מלש"ב להתייצב בין היתר כדי להיבדק "כל בדיקה אחרת.... לרבות בדיקה לשם קביעת מידת התאמתו למילוי תפקיד פלוגי".



ההליכים הנוגעים לרישום בלשכות הגיוס ולבדיקות התאמת המלש"בים לגיוס לצה"ל. בפברואר 2022 שירתו במיטב כ-2,400 חוגרים, קצינים ואזרחים עובדי צה"ל, מהם כ-1,150 במטה מיטב והשאר בלשכות הגיוס. לשם השוואה, בתקופת הביקורת הקודמת שנעשתה בשנת 2016 שירתו במיטב כ-1,800 איש.

תרשים 1: המבנה הארגוני של יחידת מיטב

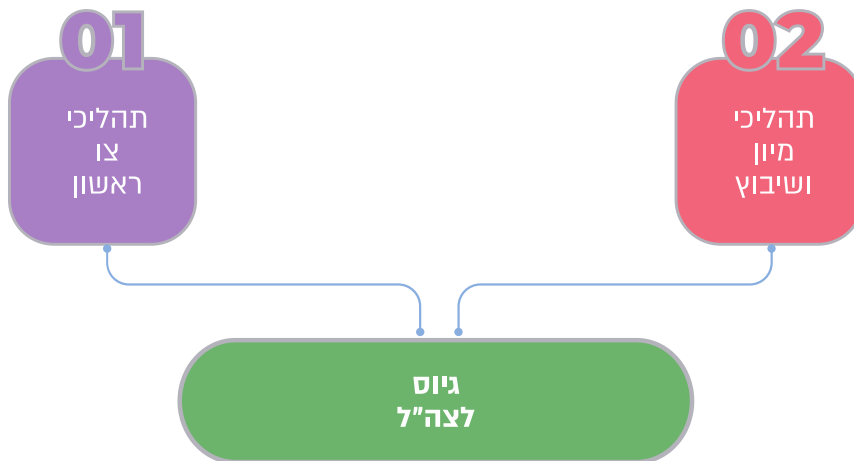


על פי תרשים של מפקדת מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מיטב מטפלת במלש"בים החל בכיתה י"א, המועד שבו מבוצעים תהליכי הצו הראשון, בכיתה י"ב מבוצעים תהליכי המיון והשיבוץ, ובסיום התיכון - מבוצעים תהליכי הגיוס עצמם. מיטב מטפלת במאות אלפי בני נוער בשנה הכוללים מלש"בים בתהליכי צו ראשון, דחיית גיוס ומיון מתקדם, ומתגייסים.



תרשים 2: הטיפול במלש"ב במיטב



פעולות הביקורת

בחודשים אוקטובר 2021 עד יוני 2022 בדק משרד מבקר המדינה את אופן תיקון הליקויים העיקריים שצוינו בדוח הקודם, וכך העלה ממצאים חדשים. ביקורת המעקב נעשתה בצה"ל: באכ"א - בחטיבת תומכ"א, במטה מיטב, בלשכות הגיוס, בענף פיתוח מערכות מיון שבממד"ה; ובמקרפ"ר.

ועדת המשנה של הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת החליטה שלא להניח דוח זה במלואו על שולחן הכנסת אלא לפרסם רק חלקים ממנו, לשם שמירה על ביטחון המדינה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב].

קביעת סף הגיוס לצה"ל

על פי חוק שירות ביטחון⁶, שר הביטחון רשאי לפטור מלש"ב מחובת שירות סדיר, והוא רשאי לאצול לאדם אחר סמכות זאת⁷. סמכות זאת הואצלה, בין היתר, למפקד מיטב, לקסגנו ולמפקדי לשכות הגיוס האזוריות.

קיימות כמה סיבות לאי-גיוס לצה"ל. השיעורים הגדולים ביותר של אי-גיוס נובעים מסיבות הקשורות בקיום אורח חיים דתי ("תורתו אומנותו" בנוגע לגברים, הצהרת דת בנוגע לנשים) או מסיבות רפואיות שבגינן נקבע פרופיל הפוטר משירות. פטור בשיעורים קטנים יותר ניתן בגין עבר פלילי, אי-עמידה בתנאים מסוימים ("סף גיוס" וקשיי הסתגלות), פטור בהחלטה מיוחדת

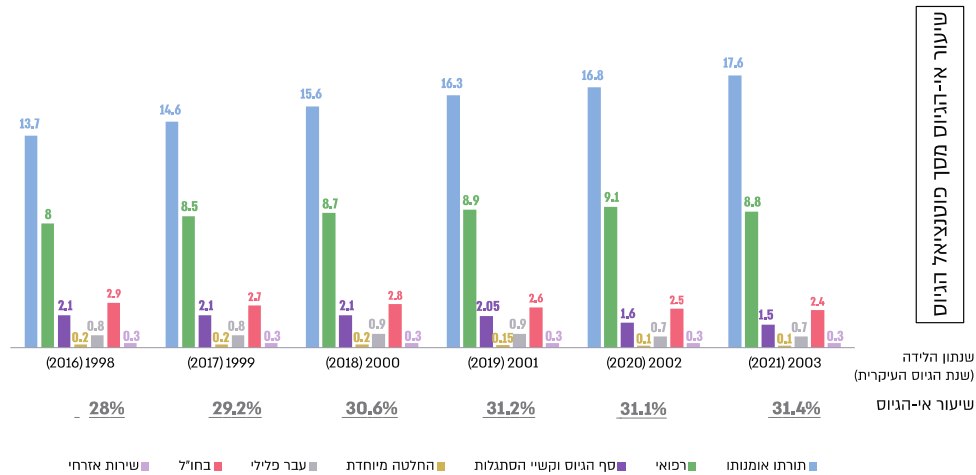
6 סעיף 36 לחוק שירות ביטחון.

7 סעיף 54 לחוק שירות ביטחון.



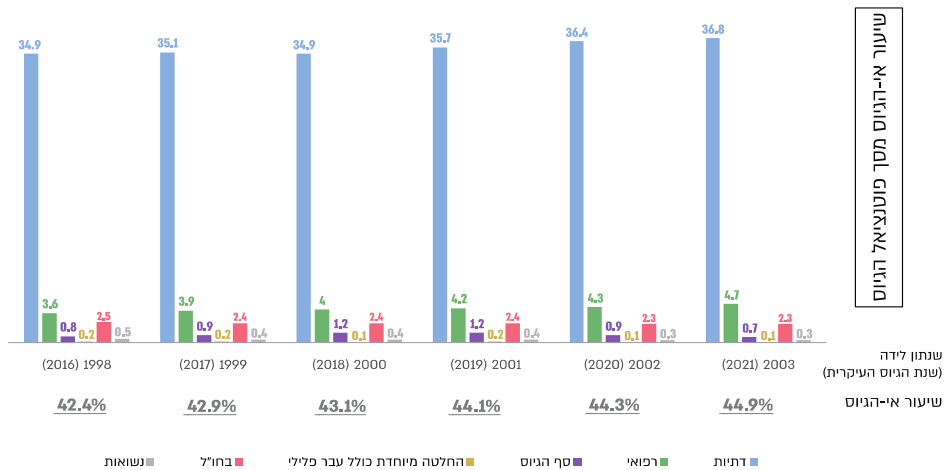
ועוד. לגבי ילידי שנת 2003 (ששנת גיוסם העיקרית היא 2021), שיעור אי-הגיוס החזוי לצה"ל הוא כ-31% מפותנציאל הגיוס לגברים וכ-45% מפותנציאל הגיוס לנשים⁸.

תרשים 3: התפלגות הסיבות לאי-גיוס - גברים



על פי נתוני מיטב מיולי 2022, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

תרשים 4: התפלגות הסיבות לאי-גיוס - נשים



על פי נתוני מיטב מיולי 2022, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

8 מדובר בפוטנציאל המלש"בים היהודים. הנתונים המתייחסים לשנתוני הלידה 2001 - 2003 הם חזויים ואינם חלוטים, שכן מיצוי שנתון לידה מתבצע בעיקרו בהגיע המלש"ב לגיל 18, אך כולל גם מקרים של דחיית מועד הגיוס מסיבות שונות עד הגיע לגיל 21.



מתרשימים 3 ו-4 עולה כי לגבי שנתוני הלידה 1998 - 2003 חלה עלייה של כ-4% (לעומת הפוטנציאל בכל שנה) באי-גיוס מסיבת "תורתו אומנותו" בקרב גברים, ועלייה של כ-2% באי-גיוס מסיבות דת בקרב נשים. כן חלה לגבי שנתוני לידה אלו עלייה של כ-1% באי-גיוס מסיבות רפואיות הן בקרב גברים (למעט שנתון לידה 2003 לגביו צפויה ירידה קלה) והן בקרב נשים. בסך הכול חלה לגבי שנתוני הלידה 1998 - 2003 עלייה באי-הגיוס מכלל הסיבות יחד בשיעור של כ-3.5% בקרב גברים וכ-2.5% בקרב נשים, כך שסך שיעורי הפטור מגיוס בשנת 2021 עמדו על 31.4% עבור גברים ו-44.9% עבור נשים.

אחת הסיבות לפטור מגיוס היא אי-עמידה במכלול של נתונים שאותם הגדירה חטיבת תומכ"א לקביעת מידת התאמתו הבסיסית של מלש"ב לשירות בצה"ל. מכלול נתונים אלו, שאותם מוציאה החטיבה בצורה של הנחיות פנימיות לצה"ל, מכונות באכ"א "סף הגיוס". כך למשל, על פי הנחיות "סף הגיוס" מאוגוסט 2021 עשויים מלש"בים לקבל פטור מגיוס לצה"ל בשל הישגים נמוכים מתחת לסף שנקבע במיוני האיכות שנעשים בצו הראשון, ובשל קשיי הסתגלות ברמה גבוהה, כפי שנקבע.

בביקורת הקודמת נבדקו סוגיות הנוגעות לפטור מגיוס בשל אי-עמידה ב"סף הגיוס", ובביקורת המעקב נבדק תיקון הליקויים בהקשר זה.

הגדרת המונח "סף גיוס"

בביקורת הקודמת נמצא כי לא קיימת בצה"ל הגדרה למונח "סף גיוס", ולא נקבעו הוראות לגבי אופן קביעתו ולגבי הגורמים המאשרים אותו. כמו כן נמצא כי הרכבה של ועדה הדנה בפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס, סמכויותיה וסדרי עבודתה לא נקבעו בהוראה או בפקודה בצה"ל.

במעקב נמצא כי הליקוי תוקן: ראש חטיבת תומכ"א קבע את המדיניות בנושא "סף הגיוס", והיא עוגנה בפקודה של מיטב (להלן - הפק"ל) באוגוסט 2021. ראש אכ"א אישר מדיניות זו באוקטובר 2021.

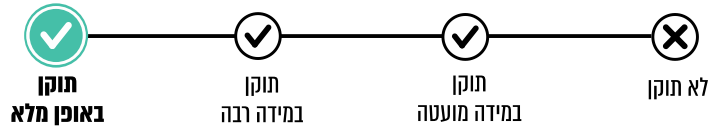
הפק"ל קובע מתי יינתן למלש"ב פטור משירות לאחר ריאיון פוקד⁹, אילו אוכלוסיות יגויסו למסלולים מיוחדים¹⁰, ומי יזומן להופיע לפני ועדת סף גיוס לשם בחינת מתן פטור משירות ביטחון. כמו כן נקבע בפק"ל הרכב הוועדה.

9 פוקד לעניין זה הוא מי ששר הביטחון מינה כדי לממש סמכויות שונות המוענקות בחוק שירות הביטחון ובין היתר לקרוא למלש"בים להתייצב לתהליכי צו ראשון. הודעה על המינוי מתפרסמת ברשומות.

10 למשל טירונות מוגנת "סער" לבנים וקורס הכנה לשירות "חוסך" לבנות, ראו בהמשך.



מידת תיקון הליקוי

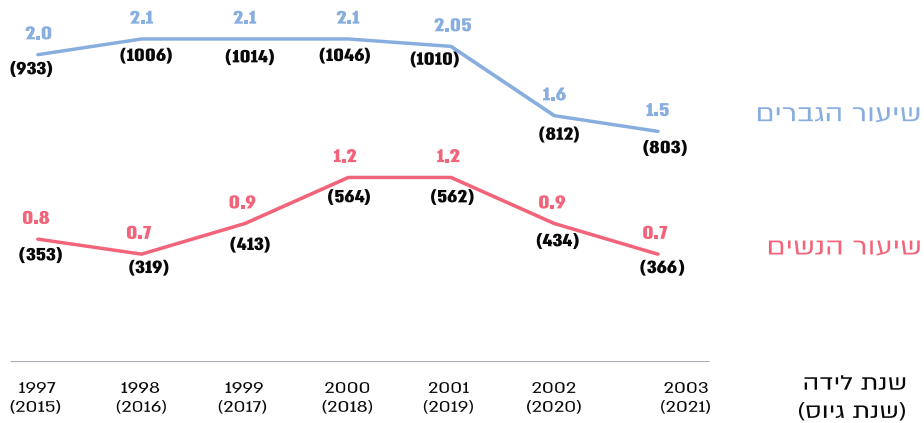


הצגת מגמות לפטור מגיוס בגין "סף גיוס"

בביקורת הקודמת מסר צה"ל כי שיעורי סף הגיוס מוצגים לראש אכ"א מדי שנה בשנה, אך לא לגורמים בכירים יותר - הרמטכ"ל או סגנו, שר הביטחון או ועדת החוץ והביטחון של הכנסת. במסגרת ההצגה השנתית לראש אכ"א מוצגות לו הסיבות לפטור מגיוס בגין סף גיוס והמגמות הנוגעות לשיעורי המלש"בים הפטורים מגיוס; ומעיון במגמות אלה ניתן ללמוד על החלטות מדודות ועל היעדר תנודתיות בשיעור סף הגיוס בשנים האחרונות.

בביקורת המעקב עלה כי שיעורי סף הגיוס מוצגים לראש אכ"א מדי שנה אך לא לגורמים בכירים יותר - הרמטכ"ל או סגנו, שר הביטחון או ועדת החוץ והביטחון של הכנסת.

תרשים 5: שיעורי הפטור בגין אי-עמידה ב"סף הגיוס" מתוך הפוטנציאל לפי שנתוני לידה (שנת הגיוס העיקרית של שנתון הלידה מצוינת בסוגריים)¹¹



על פי נתוני מיטב מיולי 2022, בעיבוד משרד מבקר המדינה¹².

11 נתוני שנת גיוס מחושבים על בסיס שנתון לידה. מאחר שיש מלש"בים הדוחים את מועד גיוסם מסיבות שונות (לימודים, רפואי וכיו"ב), הנתונים לגבי שנתוני הלידה 2000 ואילך אינם חלוטים, אלא חזויים וייחלטו בהגיע כלל הפוטנציאל של שנתונים אלו לגיל 21. מבוסס על נתוני מיטב המעודכנים ליולי 2022.

12 הנתונים המתייחסים לשנתוני הלידה 2001 - 2003 אינם חלוטים שכן מיצוי שנתון לידה מתבצע בעיקרו בהגיע המלש"ב לגיל 18, אך כולל גם מקרים של דחיית מועד הגיוס מסיבות שונות עד הגיעו לגיל 21.



מתרשים 5 עולה כי מסתמנת מגמה יציבה בפטורים הניתנים בגין אי-עמידה ב"סף הגיוס" בקרב גברים בין שנת הגיוס 2015 לשנת הגיוס 2018, ומגמת עלייה בשנים אלו בקרב נשים. החל משנת 2019 השתנו שתי מגמות אלו והחלה ירידה בשיעורי הפטור מסיבה זאת, שבאה לידי ביטוי באופן משמעותי בשנת 2020, שם ישנה ירידה של כ-0.45% בקרב גברים וירידה בשיעור של כ-0.3% בקרב נשים, לעומת השנה הקודמת.

יוצא אפוא, כי בעוד שמשנת 2019 ועד 2021 נמשכת עלייה מתמדת בפטור "תורתו אומנותו" בקרב גברים ובאי-גיוס מסיבות דת בקרב נשים, ובסך הכול חלה באותן שנים עלייה באי-הגיוס מכלל הסיבות ביחד, הרי שלגבי פטור בגין אי-עמידה ב"סף הגיוס" התהפכה המגמה וחלה ירידה בשיעורי הפטור.

במסגרת המעקב הציגו נציגי מיטב לצוות הביקורת פעולות שהם מבצעים לצורך הרחבת היקף גיוסן של אוכלוסיות מיוחדות כדוגמת עולים חדשים, בנים למשפחות שכולות ומתנדבים, שלהם נתוני פטור מגיוס. זאת, באמצעות התאמת מסלולי גיוס מיוחדים שסייעו למלש"בים אלו בהעלאת המוטיבציה ובהתמודדות עם קשיי ההסתגלות למערכת הצבאית, למשל טירונות מוגנת "סער" לבנים¹³ וקורס הכנה לשירות "חוסן" לבנות¹⁴.

פרויקט ראוי לציון בהקשר זה הוא "תתקדמו", העוסק בגיוס של בני נוער הנמצאים על הרצף האוטיסטי ובשילובם בתפקידים משמעותיים במגוון יחידות בצה"ל. בשנת תשפ"א, היא שנתו הראשונה של הפרויקט, גויסו במסגרתו 114 מלש"בים, ובשנת תשפ"ב צפויים להתגייס במסגרתו 270 מלש"בים. את הפרויקט מלווים בכירי מיטב ולשכות הגיוס, והוא נמצא בבקרת ראש חטיבת תומכ"א.

משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את קביעת מדיניות סף הגיוס ואת פעולות אכ"א התומכות בהרחבת היקפי הגיוס של אוכלוסיות מגוונות ובהתאמתם של מסלולי גיוס ייחודיים לשם כך, וכן את הירידה בשיעורי הפטור מסיבת "סף גיוס" שחלה משנת הגיוס 2019.

בשל המשמעות הציבורית של נושא הגיוס לצה"ל, ובכללו מדיניות סף הגיוס הקובעת באילו נסיבות יינתן פטור מגיוס, מומלץ כי התפלגות מגמות אי-הגיוס ובתוכה מדיניות סף הגיוס והשלכותיה על מגמות בהיקפי הגיוס, יוצגו עיתית לרמטכ"ל, לשר הביטחון, ולוועדת החוץ והביטחון של הכנסת.

13 דף קורס סער באתר "מתגייסים" במרשתת - www.mitgaisim.idf.il.

14 דף קורס חוסן לבנות באתר "מתגייסים" במרשתת - www.mitgaisim.idf.il.



שיתוף הפעולה של צה"ל עם משרד החינוך - "צו בצוותא"

המלש"בים מזומנים באופן אישי במסגרת הצו הראשון להתייצב בלשכת הגיוס שאליה הם משתייכים, ועליהם להגיע ללשכה בעצמם. בלשכת הגיוס עובר המלש"ב סדרת תחנות, ובהן מבחני מיון פסיכוטכניים, ריאיון אישי ובדיקות רפואיות.

"צו בצוותא" הוא כלי משותף לצה"ל ולמשרד החינוך המאפשר למסגרות חינוכיות המעוניינות בכך (בתי ספר, פנימיות, מסגרות לנוער בסיכון וכיו"ב) לתכנן את הזימון לצו ראשון עבור כל בני אותה שכבת גיל, כך שכל הנמנים באותה שכבת גיל במסגרת חינוכית זו יזומנו יחד ללשכה באותו היום. צו בצוותא נועד להגדיל את שיעור המלש"בים המתייצבים בלשכת הגיוס במסגרת תהליכי הצו הראשון וכן את שיעור המלש"בים המשלימים את כל התהליכים הנדרשים בעת התייצבותם הראשונה, ובכך לסייע במיצוי טוב יותר של אוכלוסיית המלש"בים. הירתמות משרד החינוך לנושא נובעת מתפקידו כפי שנקבע בחוק חינוך ממלכתי, התשי"ג-1953¹⁵, ולפיו אחת ממטרות החינוך הממלכתי היא לחנך לשירות משמעותי בצה"ל או לשירות לאומי-אזרחי¹⁶.

"צו בצוותא" - מגמות ונתונים

בתקופת הביקורת הקודמת היה "צו בצוותא" בחיתוליו, ולכן לא נבחן. מאז הצטרפו מסגרות לימוד למיזם, והצטברו נתונים על אודות תרומתו לתהליכי המיון לצה"ל.

לקראת כל שנת גיוס מפרסמת מיטב ללשכות הגיוס את נוהל "צו בצוותא" (נקרא גם "נוהל צו אחד"). הנוהל מפרט את שלבי ההיערכות הנדרשים של המסגרות להתייצבות המלש"בים בלשכת הגיוס, ובכלל זה חשיפת מסגרות הלימוד ל"צו בצוותא" באמצעות איגרות וכנסים, סיוע צוותי המסגרות למלש"בים בפעולות המקדימות וקיום פעילויות הסברה המיועדות לתלמידים ולהוריהם¹⁷, תיאומים לוגיסטיים (כגון הסעת מלש"בים מבתי הספר ללשכות הגיוס), ונקיטת צעדים להנגשת תהליך המיון בלשכות לאוכלוסיות עם צרכים מיוחדים.

למסגרת לימוד המתכוונת לקיים "צו בצוותא" מסייעים רכזי גיוס מטעם אותה מסגרת ומדריכי נוער (להלן "מד"נים") המשמשים אנשי קשר מטעם לשכת הגיוס.

בינואר 2022 ביקר צוות הביקורת בלשכת הגיוס תל השומר בעת שהתקיים שם "צו בצוותא" לשלוש מסגרות לימוד, שמהן הוזמנו בסך הכול 164 מלש"בים. המלש"בים הגיעו באוטובוסים ייעודיים (בארגון ובמימון של לשכת הגיוס), ונציגי הלשכה ליוו אותם בקליטתם. כמו כן, בכל מהלך היום לוו המלש"בים במחנכים ובנציגים מטעם הלשכה.

15 פורסם בס"ח 137.

16 סעיף 2(א)(13) לחוק חינוך ממלכתי. בשנת 2007 פרסם משרד החינוך הוראה בנושא נכונות לשירות ומוכנות לצה"ל. בשנת 2018 המשרד הרחיב ועדכן את ההוראה ובכלל זה הציע בה את השימוש בכלי ה"צו בצוותא".

17 יש לציין שלשכות הגיוס מקיימות, על פי דרישה, פעולות הסברה מקדימות גם עבור תלמידים במסגרות שאינן מקיימות "צו בצוותא".



בשיחות של צוות הביקורת עם צוותי חינוך שליוו את המלש"בים העידו הצוותים כי במשך השנים חל שיפור בתכנון ובביצוע של "צו בצוותא". הצוותים ציינו לחיוב את שיעורי ההתייצבות הגבוהים של המלש"בים; את היתרון בכך שהמחנכים, המכירים אישית את התלמידים ואת האתגרים השונים שעומדים בפניהם, מלווים אותם ללשכת הגיוס; את זמני השהייה הקצרים בתחנות השונות ואת התקצרות כלל תהליכי הצו. עוד ציינו צוותי החינוך כי היציאה המרוכזת והמתואמת של התלמידים ללשכת הגיוס מצמצמת את הצורך להשלים תכנים לימודיים ובחינות למלש"בים שנעדרים מהמסגרות לצורך הצו הראשון.

במרץ 2022 מסרו נציגי משרד החינוך לצוות ביקורת המעקב את שביעות רצונם מכלל תהליכי ההכנה לצה"ל, וכך ציינו את המעורבות הרבה של המחנכים בהכנה ל"צו בצוותא" לעומת מעורבותם במסגרת צו רגיל. עוד ציינו כי המשרד זוכה בעניין זה לשיתוף פעולה מלא מצד צה"ל.

תמונה 1: הכניסה ללשכת הגיוס תל השומר - התייצבות ל"צו בצוותא"

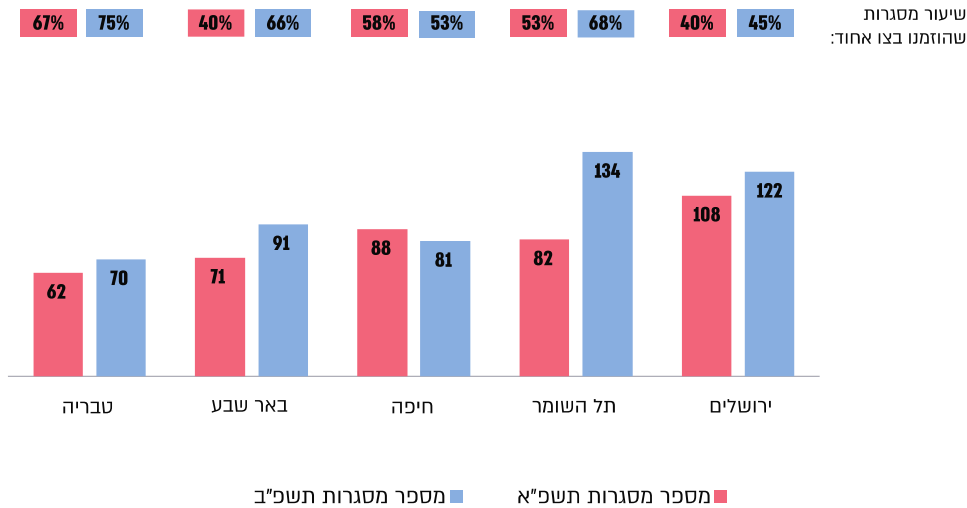


התמונה באדיבות לשכת הגיוס תל השומר. פני המצלמים טושטשו למניעת זיהוי.

מיטב מייחסת חשיבות רבה להרשמת מסגרות לצו בצוותא ושואפת להגדיל מדי שנה את מספר המסגרות הנרשמות. בהתאם לכך היא קבעה לעצמה יעדים לרישום מסגרות לצו בצוותא לכל אחת משנות הלימודים התשפ"ב והתשפ"ג - 75% מהמסגרות.



תרשים 6: שיעור הזימון של מסגרות חינוך ותלמידים ל"צו בצוותא", בחלוקה לשכונות גיוס



שיעור מסגרות שהוזמנו בצו אחוד:

על פי נתוני מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 6 עולה כי מסתמנת מגמת גידול במספר המסגרות שנרשמו ל"צו בצוותא" משנת הלימודים התשפ"א לשנת הלימודים התשפ"ב (למעט בלשכת חיפה). בסך הכול נרשמו בשנת הלימודים התשפ"א 411 מסגרות מ-806 מסגרות בנות גיוס, ואילו בשנת הלימודים התשפ"ב נרשמו 498 מסגרות בכל לשכות הגיוס (גידול של כ-21% מהמסגרות). עוד יצוין כי סך הכול התייצבו בשנת הלימודים התשפ"א כ-83% מהמוזמנים; ואילו נכון לסוף יוני 2022 התייצבו בשנת הלימודים התשפ"ב כ-78% מהמוזמנים לשנה זאת. יודגש כי צפויים להתייצב מלש"בים נוספים עד לסוף אוגוסט 2022.

משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את שיתוף הפעולה בין משרד החינוך לצה"ל בביצוע של "צווים בצוותא", דבר המאפשר למלש"בים לקיים את תהליכי ההכנה והמיון לצה"ל תוך קבלת סיוע ותמיכה, שאותם לא תמיד מתאפשר להם לקבל בסביבתם הקרובה.

לאור העובדה כי "צו בצוותא" מסייע במיצוי טוב יותר של אוכלוסיית המלש"בים בתהליכי הצו הראשון, ולאור העובדה כי פוטנציאל המיצוי גדול משיעור ההשתתפות כיום (פעור של 236 מתוך 806 מסגרות) - מומלץ למשרד החינוך, האחראי על מסגרות החינוך, להוסיף ולפעול להגדלת מספר המסגרות המשתתפות ב"צו בצוותא". זאת בין היתר על ידי ביצוע פעולות הסברה כדי לעודד מסגרות חינוך להירתם למאמץ ובכך לסייע לתלמידים מלש"בים להיערך לתהליכי הצו הראשון ולהשלימם בהצלחה, תוך מיצוי מיטבי של יכולותיהם וכישוריהם.

משרד החינוך מסר באוגוסט 2022 בתגובתו על טיוטת הדוח כי ימשיך להגדיל בעקביות את מספר המסגרות הרשומות והמשתתפות ב"צו אחוד". כמו כן ציין המשרד את הגידול בהיקף



הרישום לשנת הלימודים התשפ"ג - 568 מסגרות שנרשמו - וכי נקבעה מדיניות ולפיה כלל כיתות המב"ר יגיעו לצו האחוד ויקבלו מענה ייעודי בהליך ההכנה.

תחקור והפקה של לקחים מביצוע "צו בצוותא"

בנוהל "צו אחוד" נקבעו תהליכי למידה ובקרה לשכתיים, ובין היתר נקבע כי על הלשכה לבצע סיכום יומי של יום ההתייצבות לצו; עם סיומו - לשלוח לסגל המורים סקר בנושא ניהולו; ומדי חודש - לנתח את ממצאי הסקר על ההסברות שהתקיימו לתלמידים ולהוריהם.

במעקב מסרו גורמי מיטב כי ההשתתפות ב"צו בצוותא" מגדילה את שיעור התייצבות המלש"בים בלשכות הגיוס וכן את שיעור מיצוי הליכי הצו הראשון בהתייצבות הראשונה. נתוני מיטב, שנמסרו לצוות הביקורת ביוני 2022 ומתייחסים לשלוש השנים האחרונות, מצביעים על שיעור התייצבות של מעל 80% מהמלש"בים במסגרת "צו בצוותא" לעומת 60%-70% בהתייצבות לצו רגיל. כמו כן, מצביעים הנתונים על כך ששיעור המלש"בים המסיימים את הליכי הצו הראשון (מיצוי הליכי הצו) בהתייצבות הראשונה בלשכת הגיוס גבוה בכ-6%-10% במסגרת "צו בצוותא" מאשר בצו רגיל.

עם זאת, עד מועד סיום המעקב, יוני 2022, מפקדת מיטב לא ביצעה תהליכי תחקור והפקות לקחים מעמיקים בנושא זה, ובכלל זה לא בחנה איתור "צווארי בקבוק" בתהליך ואת הפעולות הנדרשות לשיפור.

מומלץ למפקדת מיטב לקיים תהליכי תחקור והפקת לקחים עיתיים ומקיפים בנושא "צו בצוותא", זאת כדי להבטיח את קיומו המיטבי ואף את שיפורו של הכלי.

המיון הרפואי בלשכות הגיוס

ייעודו של ענף מיון רפואי (להלן - ענף מיו"ר) שבמקרה"ר הוא הגדרת הכשירות הרפואית וסביבת הפעילות למשרתים בצבא ולמלש"בים - כדי לשמור ולקדם את בריאותם ולהביא למיצוי המיטבי של כוח האדם. מדור לשכות גיוס ומתנדבים שבענף מיו"ר הוא הסמכות הרפואית המנחה והמבקרת את הנעשה בתחום זה בלשכות הגיוס.

במסגרת המיון הרפואי בלשכת הגיוס בודקת ועדה רפואית את המלש"ב, ובסיום הבדיקה היא קובעת את כושרו במונחים של סעיפי ליקוי גופני ופרופיל רפואי¹⁸. בתקופת הביקורת הקודמת ובתקופת המעקב השתתף בוועדה אדם אחד, רופא במקצועו, ששימש גם יו"ר הוועדה.

בנובמבר 2021 שירתו כיו"ר ועדות רפואיות בלשכות הגיוס כ-30 רופאים קבועים (בשירות סדיר או כאזרחים עובדי צה"ל - לא כולל רופאים ראשיים), וכן כ-100 רופאים במילואים.

18 הפרופיל הרפואי הוא קוד של שתי ספרות. הפרופיל הנמוך ביותר הוא 21 (שמשמעו - המלש"ב אינו כשיר לשירות לצמיתות); והפרופילים הגבוהים ביותר הם 82 ו-97 (שמשמעם - המלש"ב כשיר ליחידות חי"ר וליחידות התנדבות). מלש"בים שהפרופילים שלהם נמצאים בטווח שבין שני אלו נחשבים כשירים לשירות, אך ביחידות או מערכים שונים אחרים.



בכל לשכת גיוס פועל רופא ראשי, שהוא בעל הסמכות המקצועית הבכירה בלשכת הגיוס בתחום המיון רפואי, ועל כן משמש מנחה מקצועי לרופאי הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס.

המיון הרפואי מתחיל בתהליכים מקדימים לפני הגעת המלש"ב ללשכת הגיוס: המלש"ב והרופא המטפל בו ממלאים שאלון, וכמו כן מתבצעות בדיקות ראייה ושתן של המלש"ב והשאלונים ותוצאות הבדיקות מועברים למיטב (באמצעות המרשתת). המסמכים מתקבלים בדסק רפואי שבמרכז השירות במיטב, ושם הם נבדקים ובמידת הצורך מופנה המלש"ב להשלמה של נתונים או בדיקות.

התהליכים הרפואיים שעובר המלש"ב בלשכת הגיוס במסגרת תהליכי הצו הראשון הם: בדיקות פְּרָה-רפואיות - גובה, משקל, לחץ דם ודופק; בדיקות רפואיות נלוות - שתן ובדיקת ראייה (למי שלא ביצע אותן לפני ההתייצבות); ומפגש עם רופא במסגרת ועדה רפואית.

תמונה 2: בדיקות ראייה, לשכת הגיוס ירושלים





תמונה 3: מתקני מדידות גובה ומשקל ומכשור בדיקות ראייה, לשכת הגיוס תל השומר



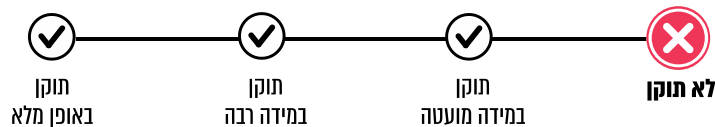
תמונות 2 ו-3 צולמו על ידי צוות ביקורת המעקב בביקורים בלשכות הגיוס.

הוראת מקרפ"ר בנושא ועדה רפואית קובעת כי בלשכת הגיוס על הרופא לבדוק את השאלון הרפואי שמילאו המלש"ב והרופא המטפל שלו, וכך את כל החומר הרפואי הקיים בעניינו של המלש"ב, עליו לשאול אותו שאלות הנוגעות להיסטוריה הרפואית שלו ולפרט את המחלות שלו ושל משפחתו, שעליהן הוצהר בטופס ממוחשב ייעודי (להלן - טופס הבדיקה). נוסף על כך, על הרופא לבדוק את המלש"ב בדיקה גופנית מלאה ולציין בטופס הבדיקה אם מצא בבדיקה ממצא פתולוגי. מלש"ב שיימצא בבדיקה בלתי כשיר לשירות או בלתי כשיר ארעית לתקופה העולה על שישה חודשים יתייצב לפני ועדה רפואית מיוחדת שתקבע אם הוא כשיר לשירות ביטחון.

עבודת מטה לשיפור תהליכי המיון הרפואי

בתקופת הביקורת הקודמת נקבע הפרופיל הרפואי של כ-60% מהמלש"בים במסגרת הצו הראשון. בביקורת המעקב עלה כי שיעור המלש"בים עבורם לא נקבע פרופיל רפואי במסגרת הצו הראשון עומד על כ-40% ולא פחת לעומת הביקורת הקודמת.

מידת תיקון הליקוי





עוד עלה כי מיטב ומקרפ"ר לא קבעו יעד רב-שנתי להעלאת השיעור הנמוך של המלש"בים שהפרופיל שלהם נקבע בהתייצבות הראשונה בלשכת הגיוס.

כמו כן עלה בביקורת הקודמת כי הסיבות העיקריות לעיכוב בקביעת הפרופיל הרפואי הן שבדיקת הרופא בוועדה מתברר כי המלש"בים לא הציגו מסמכים רפואיים מסוימים או כי נדרש המשך בירור עם רופאים מומחים אזרחיים, או עם קציני בריאות הנפש ופסיכיאטרים צבאיים. האתגרים העיקריים המקשים לקבוע את הפרופיל הרפואי במסגרת הצו הראשון הם העובדה שלרופאי הוועדות בלשכות הגיוס אין גישה ישירה להיסטוריה הרפואית של המלש"ב, אלא המלש"ב הוא שאחראי להביא לפנייהם את המידע הרפואי, וכן העובדה שבנוסף לגידול האוכלוסייה ישנו מחסור ברופאים, בקציני בריאות הנפש ובפסיכיאטרים.

לדוגמה, בנובמבר 2021 עברו כ-2,160 מלש"בים תהליכי בירור רפואי-נפשי שנמשכו עד אותה עת למעלה מחצי שנה.

כדי להתמודד עם האתגרים האמורים הוביל ענף מיו"ר בשיתוף מיטב, עבודת מטה, במטרה להגדיל את שיעור המלש"בים שנקבע להם פרופיל בהתייצבות הראשונה; לתת מענה מהיר למלש"בים שלא ניתן לקבוע את הפרופיל שלהם בהתייצבות הראשונה; וכן לצמצם את פניות המלש"בים ולטפל בהן ביעילות (להלן - עמ"ט המענה הרפואי למלש"ב). במסגרת עבודת המטה הוחל לקראת סיום ביקורת המעקב במימושו של מהלך להרחבת סמכויותיו של הדסק הרפואי שבמרכז השירות, ולאיושו של הדסק על ידי שתי אחיות, כדי שהוא יוכל לבחון את תוצאות הבדיקות המשלימות של המלש"בים ולעיתים לקבוע להם פרופיל ללא זימונם למפגש רופא נוסף.

במסגרת העבודה גם נבחנת האפשרות להיפוך סדר תהליכי המיון והשיבוץ, באופן שלעיתים ניתן יהיה לשבץ את המלש"בים ורק אחר כך לבצע מיון רפואי שלהם בהתאם לאופי השיבוץ (שיבוץ ליעדים קרביים מחייב בירור רפואי מעמיק יותר). זאת כדי להחיש את תהליך השיבוץ ולייעל תהליכים.

מומלץ כי מיטב ומקרפ"ר ישלימו את עמ"ט המענה הרפואי למלש"ב ויקבעו יעד רב-שנתי להעלאת שיעור המלש"בים שהפרופיל הרפואי שלהם נקבע בהתייצבות הראשונה בלשכת הגיוס.

בתגובתו מאוגוסט 2022 מסר צה"ל כי בשלב הראשון נקבע יעד של 10% בשיעור המלש"בים שייקבע להם פרופיל רפואי בהתייצבות ראשונה, קרי, קביעת פרופיל בהתייצבות הראשונה ל-70% מהמלש"בים. צה"ל הוסיף כי בהמשך יתוקף היעד בהתאם להפקת הלקחים מאופן מימוש עמ"ט המענה הרפואי למלש"ב.

עוד מומלץ כי צה"ל, משרד הבריאות וקופות החולים יבחנו הקמת ממשק מקוון להעברת המידע הרפואי של המלש"ב, בכפוף לחובות הקבועות בחוק, לצורך ייעול התהליך והסבתו למקוון.



בתגובתם על טיוטת הדוח מאוגוסט 2022 מסרו הן צה"ל והן קופות החולים "כללית" ו"מכבי" כי הם פועלים כדי ליעל את תהליך המיון הרפואי, בשלב זה באמצעות העברת השאלון הרפואי לרופא ומילוי באופן דיגיטלי. יצוין כי קופת חולים "מכבי" סייגה את האמור ל"העברה מידתית" של מידע רפואי. צה"ל הוסיף כי בשלב זה התהליך בשיתוף קופת החולים "כללית" נמצא בשלבי אפיון טכני והוא צפוי להסתיים עד סוף שנת 2022; ואילו התהליך עם קופת החולים "מכבי" נמצא בראשית דרכו. צה"ל ציין כי גישה חופשית למידע הרפואי של המלש"ב אינה היעד שלו משום שהיא תחמיר את בעיית העומס ולא תפתור אותו.

קופת חולים "מאוחדת" מסרה בתגובתה מאוקטובר 2022 כי אין בעיה טכנית להעביר את התיק הרפואי של מועמד לשירות צבאי. מאוחדת ציינה כי ככל שצה"ל ימצא לנכון שהתיק הרפואי נדרש ובהתאם לבחינה משפטית, קופת החולים תבצע את ההתאמות הנדרשות כדי לספק מידע רפואי זה וזאת בהתאם לתקנות שירות הביטחון ולנוהל העברת מידע בין גופים ציבוריים. קופת החולים הוסיפה כי להבנתה מתקיימים דיונים מתקדמים בין צה"ל ובין משרד הבריאות לקידום הנושא.

קופת החולים "לאומית" מסרה בהתייחסותה מספטמבר 2022 כי הקמת ממשק מקוון שכזה צריך להיות מטופל על ידי צה"ל ומשרד הבריאות וכי הקופה תשתף פעולה עם כל פתרון בכפוף לחובות הקבועות בחוק.

משרד הבריאות מסר כי הוא מקדם העברת מידע קליני בין ארגונים מטפלים באמצעות פלטפורמה ייעודית בכפוף למגבלות משפטיות, אך מיטב והמיון הרפואי של צה"ל אינם גורם מטפל [רפואי] במלש"ב ולכן אינם יכולים להשתתף בפלטפורמה זו. על כן על צה"ל לפתח ממשק ייעודי לשם כך.

מכסת הנבדקים בוועדה רפואית

כאמור, נוסף על בדיקת מלש"בים במסגרת הצו הראשון, רופאי הוועדות נדרשים לבדוק מסמכים רפואיים ששולחים מלש"בים שנדרשו להשלים מידע רפואי, וכן מתפקידם לבצע מטלות נוספות.

לוח 1: מיון רפואי בלשכות בשנתון - היקפים (נכון לאוקטובר 2021)

מפגש רופא בצו ראשון (60% קביעת פרופיל בהתייצבות ראשונה)	סיכומי פרופיל בנוכחות המלש"ב (מלש"ב שמגיע "בפעם השנייה")	מענה על פניות או בדיקת מסמכים (שלא בנוכחות המלש"ב)	ועדות שהמלש"ב אינו נוכח בדיוניהן	סה"כ
כ- 20,000 שעות רופא בשנתון	כ- 6,800 שעות רופא בשנתון	כ- 29,000 שעות רופא בממוצע	כ- 1,500 שעות רופא	כ- 57,300 שעות רופא

על פי נתוני ענף מיו"ר, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

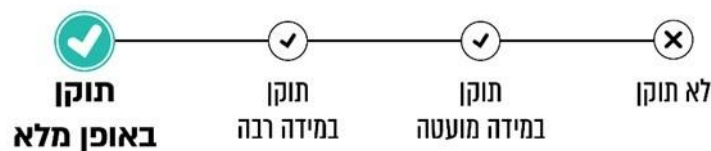


בביקורת הקודמת עלה כי מכסות המטלות היומיות לרופאי הוועדה, כפי שקבעו מיטב ומקרפ"ר, לא כללו את כל המטלות שהם נדרשים לבצע, כגון בדיקת ערעורים והתייחסות לבקשות חריגות, ועקב כך בפועל רופאים ביצעו מטלות החורגות מהמכסות שנקבעו.

מבקר המדינה המליץ למיטב ולמקרפ"ר בביקורת הקודמת לבחון את המכסה שנקבעה בעבר ולקבוע מכסה חדשה לפי אמות מידה מקצועיות, בהתחשב בכל המטלות שמבצעים הרופאים בוועדות הרפואיות.

במעקב נמצא כי הליקוי תוקן: מקרפ"ר קבעה מכסות לעבודת הרופאים המביאות בחשבון את הסוגים השונים של התפוקות הנדרשות מהם. כמו כן נקבע כי הרופא הראשי של לשכת הגיוס יהיה אחראי לרכז את הטיפול בבקשות חריגות ובערעורים (ולא רופאי הוועדות).

מידת תיקון הליקוי



הבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות

1. הרכב צוות הבקרה

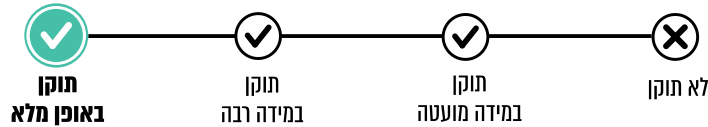
בתקופת הביקורת הקודמת הייתה בתוקף הנחיה של ענף מיו"ר בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס. על פי ההנחיה אמור היה הענף לקיים בקרות עיתיות באמצעות רופאים שהוכשרו לכך בענף; להפיק סיכום בקרה ולשלוח אותו לרופא הראשי בלשכה המבוקרת; והרופא הראשי אמור היה להגיב על הליקויים שהועלו בבקרה.

בביקורת הקודמת עלה כי הבקרה על כל לשכות הגיוס הייתה מופקדת בידי צוות בקרה בראשות רופא ראשי של אחת מלשכות הגיוס, שעל פי ההנחיה היה אמור בעצמו להיות כפוף לאותה בקרה - הוא ולשכת הגיוס שבה הוא שימש רופא ראשי.

במעקב נמצא כי הליקוי תוקן: בפברואר 2016 הפיצה מקרפ"ר הנחיה עדכנית בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס (להלן - הנחיה עדכנית). לפי ההנחיה העדכנית הבקרה אינה נעשית על ידי צוות הבקרה הקודם, אלא כל רופא ראשי בלשכת הגיוס אמור לקיים בקרה על רופאי לשכתו על פי התדירות שנקבעה בהנחיה, ועבודת הרופאים הראשיים תיבדק במסגרת בקרה חצי-שנתית של ראש מדור לשכות גיוס בענף מיו"ר.



מידת תיקון הליקוי



2. היקף הבקרה ותדירותה

בביקורת הקודמת עלה כי רוב רופאי הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס לא נבדקו אחת לשנה כנדרש על ידי מקרפ"ר, וכי רובם לא נבדק כלל במהלך שנתיים או אפילו שלוש שנים.

במעקב נמצא בעניין זה כלהלן:

א. על פי ההנחיה העדכנית, עבודתו של כל רופא ועדה קבוע בלשכה (סדיר או אזרח עובד צה"ל) תיבדק על ידי הרופא הראשי של הלשכה אחת לחצי שנה, ושל כל רופא מילואים - אחת לשנה. הבקרה תכלול בין היתר תצפית ישירה על עבודת הרופא בוועדה ובדיקה של התיקים שבהם טיפל הרופא. הרופא הראשי ימסור לרופא הנבדק דיווח על עיקר ממצאיו; יפרט את תוצאות הבקרה במסמך על פי נוסח מובנה ויעביר אותו הן לרופא והן לראש מדור לשכות גיוס בענף מיו"ר.

במענה על בקשת צוות הביקורת לקבל לעיונו את כל דוחות הבקרה שהכינו הרופאים הראשיים בעניינם של כל רופאי הוועדות (כ-30 רופאים בשירות סדיר וכ-100 רופאים במילואים) בשנתיים שחלפו, מסר ענף מיו"ר עשרה דוחות מתוך כ-320 הדוחות¹⁹ שהיה אמור לקבל מהרופאים הראשיים על פי ההנחיה העדכנית (כ-3%).

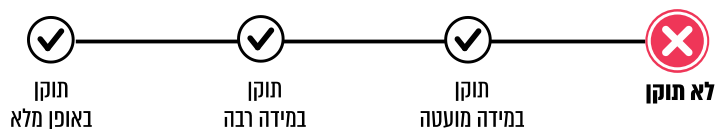
ראש ענף מיו"ר מסר כי הענף אינו מקיים מעקב אחר הבקרות שמבצעים רופאים ראשיים על פעילותם של רופאי ועדה בלשכותיהם; כי הרופאים הראשיים מעבירים לענף את התייחסויותיהם לבקרות על הרופאים בלשכותיהם באמצעות הדואר האלקטרוני או בשיחה בעל פה; כי בענף לא נשמרות אסמכתאות שבהן מתועדות התייחסויות אלו או מרוכזות הערות על ממצאים חריגים שהועלו בבקרות; ו"במקומות בהם אנו רואים שישנה חזרתיות אנחנו מחדדים את הנהלים או מעדכנים אותם".

במעקב עלה כי על פי האסמכתאות השמורות בענף מיו"ר, בשנים 2020 - 2021 ביצעו הרופאים הראשיים כ-3% מהבקרות הנדרשות על הרופאים בלשכותיהם (10 דוחות מ-320 נדרשים). הליקוי לא תוקן.

19 על כל אחד מכ-30 הרופאים שבשירות סדיר יש לבצע שתי בקרות בשנה, ובסך הכול - כ-120 בשנתיים; ועל כל אחד מכ-100 רופאים במילואים יש לבצע בקרה אחת בשנה, ובסך הכול - כ-200 בשנתיים.



מידת תיקון הליקוי



בתגובתו על טיוטת הדוח מסר צה"ל כי הבקרה מבוצעת באופן שוטף כחלק מהעבודה הצמודה של הרופאים הראשיים עם רופאי הלשכות. צה"ל הדגיש כי הוא רואה בכך חשיבות רבה, אך בשל העומס הרב המוטל על הרופאים בלשכות נושא הבקרה נדחק, ונוסף על כך - התיעוד בנושא לוקה בחסר. צה"ל הוסיף כי אושרה הקמה של מדור נוסף במיטב שיהיה אחראי על הבקרה בתחום הרישומת ואויש התקן.

ב. על פי ההנחיה העדכנית אשר הופצה בשנת 2016 בנושא בקרת איכות, גם ראש מדור לשכות גיוס בענף מיו"ר יבצע בקרה בלשכות הגיוס, בתדירות של אחת לחצי שנה בכל לשכת גיוס, שתכלול, בין היתר, בדיקה מדגמית של תיקים רפואיים.

לוח 2: בקרות שביצע ענף מיו"ר בלשכות הגיוס בשנים 2020 ו-2021

לשכת הגיוס	מחצית א', 2020	מחצית ב', 2020	מחצית א', 2021	מחצית ב', 2021
חיפה	לא בוצעה	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	בוצעה	בוצעה
ירושלים	לא בוצעה	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	בוצעה	לא בוצעה
טבריה	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	לא בוצעה	בוצעה	בוצעה
תל השומר	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	בוצעה חלקית: רק בדיקה מדגמית	בוצעה	בוצעה
באר שבע	לא בוצעה	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית	בוצעה חלקית: ללא בדיקה מדגמית

על פי נתוני ענף מיו"ר, בעיבוד משרד מבקר המדינה.



מלוח 2 עולה כי למעט בלשכת תל השומר, ביצע ענף מיו"ר בשנת 2020 בקרה חלקית אחת בשנה בכל אחת מן הלשכות, ולא שתיים כנדרש בהנחיה העדכנית. בקרות אלו היו חלקיות, שכן לא כללו בדיקות מדגמיות של תיקים ורופאים. בלשכת תל השומר ביצע הענף בשנה זאת שתי בקרות חלקיות שונות. בשנת 2021 חל שיפור: בשלוש לשכות (תל השומר, חיפה וטבריה) בוצעו שתי בקרות בשנה כנדרש, אולם בלשכת ירושלים בוצעה בקרה אחת בשנה, ובלשכת באר שבע אמנם בוצעו שתי בקרות, אבל שתיהן היו חלקיות ולא כללו בדיקה מדגמית של תיקים.

בתגובתו על ממצאי הדוח ציין צה"ל כי בשל התפרצות מגפת הקורונה, הייתה מגבלה ניכרת על ביצוע ביקורים פיזיים בלשכות, ועל כן הייתה ירידה בכמות הביקורות.

על ענף מיו"ר להוסיף ולשפר את היקף הבקרות שהוא מבצע בלשכות הגיוס ולבצען בתדירות שנקבעה בהנחיה העדכנית. כמו כן מומלץ כי ענף מיו"ר יודא שהרופאים הראשיים בלשכות הגיוס מבצעים את הבקרה הנדרשת על כל רופא ורופא בלשכתם ושולחים את הדיווחים כנדרש.

3. ממצאי הבקרה

בביקורת הקודמת עלה כי בבקרות שעשה צוות הבקרה מינואר 2013 עד אוגוסט 2015 נמצאו בכ-26% מהתיקים טעויות "מהותיות" בשיקול הדעת של רופאי הוועדה, כפי שנרשם במסמכי הבקרה, לדוגמה: אי-קביעת סעיף ליקוי כנדרש; סיכום התיק ללא בירור מעמיק; היעדר התייחסות למסמכים רפואיים ולבעיות בריאות שצוינו בשאלון הרפואי וקביעת סעיף ליקוי שגוי.

בביקורת המעקב נמצא בעניין זה כלהלן:

א. ענף מיו"ר לא דוגם את כל סוגי התיקים הרפואיים שבלשכות הגיוס, אלא מתמקד בתיקים הרפואיים שהם "מורכבים" בראייתו, כגון תיקים שיש בהם ריבוי מסמכים לגבי מפגשי רופא-מלש"ב עד לקביעת הפרופיל, וכן תיקים הכוללים מספר רב של סעיפי ליקוי או פרופיל נמוך.



לוח 3: בדיקות מדגמיות של תיקים ורופאים, 2021

מספר הבדיקות המדגמיות	לשכת הגיוס בסוגריים - תאריך הבקרה
45	חיפה (1.2.21)
20	ירושלים (20.6.21)
68	טבריה (20.10.21)
27	תל השומר (22.3.21)
לא בוצעו	באר שבע
160	בסך הכול

מומלץ כי ענף מיו"ר ידגום את כלל התיקים הרפואיים שבלשכות הגיוס, זאת על מנת לבחון האם היו קביעות פרופיל שגויות או לא מבוססות דיין בתיקים אחרים שאינם "מורכבים". כך תהיה לפניו תמונת מצב רחבה ומהימנה.

ב. בתקופת ביקורת המעקב, ובשונה מהביקורת הקודמת, תוצאות הבדיקות המדגמיות שביצע ענף מיו"ר נוסחו על פי רוב כשאלות בלבד המופנות אל הרופא הראשי של הלשכה הנבדקת, ללא שניתנה בהן הכרעה מקצועית של ענף מיו"ר. כלומר, מתוצאות הבדיקות המדגמיות לא ניתן היה להבין אם בעבודת הרופאים נפלו טעויות בשיקול הדעת המקצועי.

למשל, בבקרת תיקים מדגמית שעשה הענף בלשכת הגיוס תל השומר באוקטובר 2021 נרשמו התוצאות שלהלן כשאלות מבלי שניתנה להן תשובה מקצועית של ענף מיו"ר: "בירור של כאבי בטן - לא נסגר פרופיל - האם זה מוצדק?"; "ויטליגו שהתפסס בבדיקה בצו ראשון?"; "ממצאי הבקרה נרשמו ללא הבהרה אם מדובר בטעויות, כדלהלן: "סגירת פר [פרופיל] 24 עקב ניתוח בריאטרי", "תיקון ADS - ללא ס.ל. [סעיף ליקוי]", "אלרגיה למזון - לא היה ייעוץ עם רת"ח אלרגיה".

מומלץ כי ענף מיו"ר, כמנחה מקצועי, יבהיר בממצאי הבקרות שלו את עמדתו המקצועית בסוגיות הרפואיות השונות, ויציין טעויות בשיקול הדעת הרפואי אם הוא מוצא כאלו. בכך יתרום לשיפור מקצועיות רופאי הוועדות הרפואיות ולמתן שירות ברמה מקצועית אחידה לכלל המלש"בים.



ג. בבדיקות המדגמיות של תיקים ורופאים שביצע ענף מיו"ר עלה גם כי לעיתים מלש"בים זומנו לשווא או נשלחו לבצע בדיקות ובירורים רפואיים נוספים שלא לצורך, והדבר עיכב את סיכום הפרופיל הרפואי של אותם מלש"בים. לעיתים היה מדובר בשיעור ניכר מהתיקים שנבדקו, כמודגם להלן:

עלה כי בביקורת בלשכת הגיוס חיפה מפברואר 2021 מצאה ראשת המדור כי ב-13 (כ-29%) מ-45 התיקים שהיא בדקה ניתנו הפניות לא נחוצות לבירורים או לבדיקות נוספות.

בסיכום הביקורת האמורה ציינה ראשת המדור כי רופאים מפנים לרופאים מומחים "על בעיות פשוטות שניתן לסגור פרופיל ברמה של רופא ל"ג [לשכת גיוס]". ראשת המדור המליצה לרופאה הראשית לבצע בקרה על ההפניות לרופאים מומחים על מנת למנוע הפניות מיותרות.

כאמור, לכ-40% מהמלש"בים לא נקבע הפרופיל הרפואי בהתייצבות ראשונה. מומלץ לענף מיו"ר לבחון כיצד ניתן לצמצם את ההפניות המיותרות להמשך בירור רפואי, זאת כיוון שעיקובים בסיכום הפרופיל הרפואי עלולים לצמצם את אפשרויות המיון והשיבוץ של המלש"בים התלויות בפרופיל זה.

שמירה על צנעת הפרט של המלש"ב בוועדה הרפואית

בביקורת הקודמת נמצאו ליקויים בסביבת העבודה בוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, והעיקרי שבהם - ארגון לקוי של המבנה הפיזי של המדור הרפואי בלשכות הגיוס ופגיעה בצנעת הפרט של מלש"בים בשל כך: שתי ועדות רפואיות בראשות שני רופאים שונים פעלו בו בזמן בחדר אחד, בשעה שההפרדה בין שתי הוועדות נעשתה באמצעות "חצי קיר" (קיר בגובה נמוך מאוד, דוגמת "דלפק").

משרד מבקר המדינה המליץ בביקורת הקודמת למפקד מיטב לבחון כיצד ניתן לשנות את ארגון החדרים בוועדות הרפואיות, תוך ניצול חדרים שאינם בשימוש, ולבצע שינויים מבניים על פי סדר העדיפויות שייקבע ובהתאם לתקציב שיוקצה לכך, באופן שיתאפשר לשמור במידה רבה יותר על צנעת הפרט של המלש"בים.

במעקב עלה כי ליקוי זה תוקן: מיטב מסרה לצוות הביקורת כי כלל חדרי הוועדות הרפואיות הופרדו באופן שכיום בכל חדר פועלת ועדה רפואית אחת. צוות הביקורת ביקר בשלוש לשכות גיוס: תל השומר, ירושלים ובאר שבע, והתרשם מכך בעצמו.



תמונה 4: חדר ועדה רפואית בלשכת הגיוס תל השומר



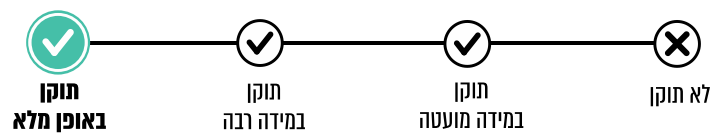
תמונה 5: חדר ועדה רפואית בלשכת הגיוס באר שבע



תמונות 4 ו-5 צולמו על ידי צוות הביקורת בביקור בלשכות הגיוס.

משרד מבקר המדינה מציין לחיוב את שיפור השמירה על צנעת הפרט של המלש"בים.

מידת תיקון הליקוי





המיון האיכותי בלשכות הגיוס

השלבים העיקריים שעובר המלש"ב בתהליכי המיון האיכותי של הצו הראשון הם אלה:

- א. **שאלון צו ברשת:** שאלון שנפתח למלש"ב באזור האישי שלו באתר מיטב שבמרשתת (להלן - אתר "מתגייסים"²⁰) ועליו למלא לפני התייצבותו לצו הראשון, ומטרתו אימות נתוני האישיים של המלש"ב²¹.
 - ב. **דפ"ר (דירוג פסיכוטכני ראשוני):** ציון המשקף תוצאות מבחנים הבוחנים את פוטנציאל החשיבה של המלש"ב בתחומים - חשיבה כמותית, חשיבה מילולית וחשיבה צורנית.
 - ג. **ריאיון אישי (צד"כ - ציון דירוג כללי (לבנים)/צמ"א - ציון מדדים אישיותי (לבנות)):** את הריאיון האישי עם כלל הבנים והבנות המגיעים ללשכת הגיוס במסגרת הצו הראשון מקיימים מראיינים שהוכשרו לכך. הריאיון מקנה מידע על הרכיב האישיותי של המלש"ב, ומידע זה ייכלל בנתוני האיכות שלו²².
- בהסתמך על הנתונים שנאספים בתהליכים אלו נקבעת הקב"א (קבוצת איכות) של המלש"ב - נתון איכות מחושב המשקלל את ציוני הדפ"ר, הריאיון האישי ומספר שנות הלימוד.

תוכנית לשיפור מערכת המיון האיכותי

בתקופת הביקורת הקודמת נדון בחטיבת תומכ"א ובמיטב הצורך בהעשרת מערכת המיון האיכותי ודיוקה, וזאת במסגרת תוכנית רב-שנתית (להלן - תר"ש).

במאי 2021 אישר ראש אכ"א את תר"ש המיון, בהובלת ראש חטיבת תומכ"א ומיטב. התוכנית משמשת מסגרת המאגדת תהליכים וכיווני עשייה רבים, שחלקם מומשו או נמצאו בתקופת ביקורת המעקב בשלבי מימוש שונים.

למשל, בנובמבר 2021 הוסב מבחן הדפ"ר למבחן אדפטיבי (המתאים את עצמו לנבחנים שונים) - המלש"ב מתחיל ברמת קושי בינונית, ובהתאם להצלחתו בכל שאלה נקבעת רמת הקושי של השאלה הבאה. כמו כן פותחה לומדת הכנה למבחן הדפ"ר הפתוחה לשימוש של כל מלש"ב. שינוי זה מקנה למלש"ב תחושת מסוגלות והוגנות. כמו כן נוספו למבחן גרסאות, לצורך צמצום אפשרות העתקתו, והותאמו בחינות למלש"בים עם לקויות למידה.

העשרה ודיוק של מערכת המיון עשויים להפחית את שיעור הנשר משירות עקב אי-התאמה, כפי שעולה מתחקירים של אכ"א לגבי התאמה בין ציוני מיונים והשרידות ביחידות שדה: ככל

20 אתר "מתגייסים" במרשתת - www.mitgaisim.idf.il.

21 מלש"בים שנתונים אינם מאומתים במסגרת שאלון צו ברשת מסיבות שונות, כגון - עולים חדשים, בני מיעוטים ואוכלוסיות ללא נגישות למערכות מחשב - עוברים בתחנת אימות נתונים בלשכת הגיוס.

22 בריאיון האישי נבחנת גם רמת העברית של המלש"ב ונקבע לו ציון (סימול עברית), ובהתאם לצורך מבצע המלש"ב גם מבחן הבנת הנקרא. מלש"ב שאינו דובר עברית כשפת אם מבצע מבחנים ייעודיים לקביעת רמת הדיבור והבנת הנקרא.



שתכונות המלש"ב ורצונותיו מתאימים יותר לתפקיד ולדרישותיו - שיעור הנשר נמוך יותר. למשל, עולה כי כשהציון בתחום המכונה "תפקוד שדה" הוא 3 (מתוך 5), שיעור הנשר הוא 15.4%, ולעומת זאת כשהציון בתפקוד שדה הוא 5, שיעור הנשר הוא 6.5% - כ-9% פחות. לפיכך, אם ייבחנו באופן מדויק יותר תחומים, כישורים, יכולות והעדפות של מלש"בים במסגרת מערכת המיון, ניתן יהיה להגיע לרמת התאמה גבוהה יותר בין המלש"בים לבין התפקידים שהם ימלאו בצה"ל ולהפחתת הנשר משירות צבאי.

משרד מבקר המדינה מציין את המאמצים שמשקיע צה"ל, בהובלת אכ"א ומיטב, בשיפורים טכנולוגיים במערכת המיון האיכותי. שיפורים מסוג זה עשויים להקל על המלש"בים, ובו בזמן להביא למיצוי ההון האנושי באופן מיטבי, וזאת תוך דאגה לשוויון הזדמנויות ולצמצום הטיות שונות בתהליכי המיון והשיבוץ.

הריאיון האישי

ריאיון הצד"כ לגברים מבוסס על מחקרו של פרופסור דניאל כהנמן שבוצע בשנות החמישים של המאה העשרים. הוא מורכב מברור קיומן של כמה תכונות אצל המלש"ב ומהתרשמות כללית ממנו. ריאיון הצמ"א לנשים מבוסס על ריאיון הצד"כ, בשינויים מסוימים.

תמונה 6: חדר ראיונות, לשכת הגיוס בבאר שבע



התמונה צולמה על ידי צוות המעקב בביקור בלשכת הגיוס.

הבקרה המקצועית של מיטב על עבודת המראיינים

את המיון האיכותי הראשוני של מלש"בים, על כל מרכיביו, מבצעים חיילים המשתייכים לחוליה הפסיכוטכנית שבכלל לשכת גיוס²³, הכפופה למדור הפסיכוטכני שבמיטב. החוליות והמדור הם

23 בכל לשכת גיוס יש 25 - 110 מאבחנים, לפי גודלה.



שני רכיביו של "המערך הפסיכוטכני". בתקופת ביקורת המעקב מנה המערך כ-370 קצינים וחוגרים בשירות סדיר, המוצבים בלשכות הגיוס, בהכשרות ובמפקדת מיטב. התפקידים העיקריים במערך הם "מאבחן" - שתפקידיו הם אימות נתוני המלש"ב, מבחן דיבור, בדיקת מסמכי לקווית למידה ועוד, ו"מראיין" - שתפקידו הוא ביצוע ריאיון אישי (ביקורת המעקב התמקדה במראיינים). בתקופת הביקורת שירתו במערך הפסיכוטכני כ-165 מראיינים; נוסף על אלו תמכו בפעילות המראיינים כ-200 משרתים במילואים.

אחד מכלי הבקרה החשובים על עבודת המראיינים הוא ריאיון המשוב, שבמהלכו צופה במראיין קצין או מש"ק מהחוליה, ולאחר מכן נותן לו משוב - על הריאיון ועל אופן סיכומו וקביעת הציונים. המדור הפסיכוטכני במיטב רואה בראיונות המשוב את "הכלי היעיל והעיקרי ביותר בבקרה צמודה על המראיינים בלשכות, וממשיך את תהליך הלמידה גם לאחר הקורס, במהלך השירות עצמו".

בביקורת הקודמת נמצא כי המדור הפסיכוטכני לא קבע באיזה שלב במהלך שירותו יתקיים ריאיון המשוב עם המראיין. כמו כן נמצא כי עם חלק מהמראיינים התקיימו ראיונות משוב בשלבים מתקדמים מאוד של שירותם הצבאי, ועם חלקם אף לא התקיימו כלל ראיונות משוב.

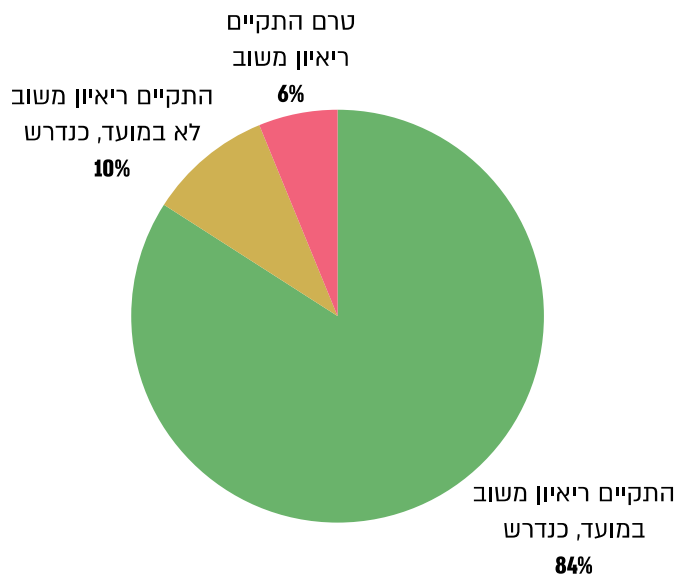
בביקורת המעקב נמצא בנושא זה כלהלן:

1. נוהל לביצוע ראיונות משוב שפרסם המדור הפסיכוטכני במיטב קובע כי ריאיון המשוב יתקיים בתוך חצי שנה ממועד סיום הכשרתו של המראיין (להלן - נוהל המשוב), וזאת נוסף על החניכה השוטפת של המראיין.

בביקורת המעקב בדק משרד מבקר המדינה את מידת העמידה בנוהל המשוב לגבי 113 מראיינים שחלפה חצי שנה לפחות מיום סיום הכשרתם (הכשרה שנמשכת כחצי שנה), בהתאם לנתונים שהתקבלו ממיטב והנכונים לפברואר 2022.



תרשים 7: ביצוע ריאיון משוב עם מראיינים



על פי נתוני מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 7 עולה כי עם 11 מ-113 (10%) מהמראיינים התקיימו ראיונות משוב באיחור (8 עד 10 חודשים לאחר יום הכשרתם). נוסף על כך, עם 7 מ-113 (6%) מהמראיינים עדיין לא בוצע ריאיון משוב במועד הבדיקה. באסמכתאות של מיטב צוינו שני סוגים של סיבות לאיחורים: "אישית" או "רפואית".

יצוין כי בפגישה מפברואר 2022 מסרה ראשת המדור הפסיכוטכני כי נוסף על ריאיון המשוב מקיים המערך הפסיכוטכני תהליכים מקצועיים ובקורות נוספות לגבי המראיינים, וזאת בהתאם לנוהל בנושא זה. ראשת המדור הדגישה כי תהליכים כאלו בוצעו לגבי המראיינים האמורים (הגם שלא בוצע ריאיון משוב עימם), והציגה את התיעוד לתהליכים שבוצעו להם.

2. בנוהל המשוב נקבע כי חריגה מגבולות הזמנים שהוגדרו לביצוע המשוב תאושר פרטנית על ידי ראש מדור פסיכוטכני בלבד. באותה שיחה מפברואר 2022 מסרה ראשת המדור כי היא מקפידה על אישור חריגות כמוגדר בנוהל, ועם זאת **לא נמצא תיעוד בכתב של אישורים אלה.**

בתגובתו מסר צה"ל כי הנחיית מיטב בנושא זה עודכנה, ולפי העדכון יש לבצע ריאיון משוב עם המראיין עד שנה ושלושה חודשים מתחילת שירותו (עד כתשעה חודשים מתחילת מילוי תפקידו כמראיין). עוד מסר כי ההערה לגבי תיעוד בכתב של אישורי החריגות מקובלת, וכי החל הליך לתיעוד כזה.

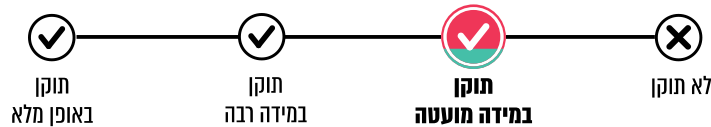


3. המראיינים במילואים משרתים כ-20 עד 60 ימי מילואים בשנה כל אחד. מראיינים אלו שירתו בשירות החובה שלהם במערך כמראיינים, והם ממשיכים בכך בשירות המילואים.

בשיחה האמורה מפברואר 2022 מסרה ראשת מדור פסיכוטכני כי לא קיים נוהל המסדיר תהליכי בקרה על עבודת המראיינים בשירות מילואים ולא קיים תיעוד של תהליכי בקרה שנעשו להם.

בביקורת המעקב עלה כי הליקויים בנושא הבקרה המקצועית של מיטב על עבודת המראיינים תוקנו במידה מועטה: מיטב פרסמה נוהל הקובע טווח זמן לביצוע ריאיון משוב, ולפיו כל חריגה ממנו מחייבת אישור של ראש מדור פסיכוטכני. עם זאת נמצאו חריגות בהיקף של 16% מנוהל המשוב, ואישור החריגות אינו מתועד בכתב. כמו כן, מיטב אינה מקיימת תהליכי בקרה סדורים על כ-200 מראיינים בשירות מילואים.

מידת תיקון הליקוי



מומלץ כי מיטב תקבע בנוהל המשוב את החובה לתעד בכתב את אישורי החריגות מהנוהל, תעגן בהוראה מחייבת תהליכי בקרה על המראיינים בשירות מילואים, ותנהל מעקב שוטף על תהליכים אלו.

תכונת העצמאות הנבחנת בריאיון הצד"כ

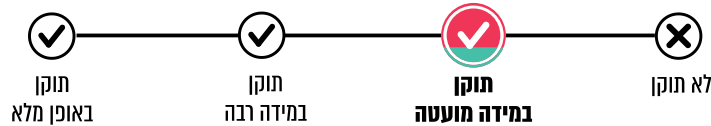
בביקורת הקודמת עלה כי במשך השנים עולות סוגיות מקצועיות הנוגעות לאחת התכונות הנבדקות במסגרת ריאיון הצד"כ - תכונת העצמאות, שמטרתה לבחון את יכולתו של המרואיין לתפקד ולדאוג לעצמו: ההגדרה והבירור של התכונה מורכבים מדי; וציונים גבוהים בה אינם מעידים בהכרח על קווי אופי חיוביים של המרואיין. לפיכך קבע המדור הפסיכוטכני במיטב כי מתבקשת בחינה מקיפה של תכונה זו והערכתה מחדש, אך בפועל הדבר לא נעשה.

משרד מבקר המדינה המליץ בביקורת הקודמת לראש חטיבת תומכ"א לבחון מקצועית סוגיה זאת, לגבש המלצה בעניינה ולהביאה להכרעת ראש אכ"א. כמו כן המליץ משרד מבקר המדינה לראש חטיבת תומכ"א לשקול את האפשרות להתייעץ גם עם גורמים מקצועיים מחוץ לצה"ל, המתמחים בתחום מיון כוח אדם.

בביקורת המעקב עלה כי הליקוי תוקן במידה מועטה: ראש חטיבת תומכ"א לא בחן מקצועית את ההגדרה והבירור של תכונת העצמאות, הוא לא גיבש המלצה בעניינה ולא הביאה להכרעת ראש אכ"א. כמו כן, לא התקיימה התייעצות עם גורמים מקצועיים מחוץ לצה"ל בנושא זה.



מידת תיקון הליקוי



מדי כמה שנים מבצעת ממד"ה מחקר לתיקוף שאלון הצד"כ. ממחקר התוקף האחרון שפורסם בפברואר 2021 עלה שהתפלגות הציונים בנוגע לתכונת העצמאות אינה ההתפלגות הנורמלית בצורת עקומת הפעמון (התפלגות גאוס)²⁴, והדבר מעיד על בעייתיות כלשהי. בספטמבר 2021 הוחל בביצוע פיילוט (שלב ניסיוני מקדים בפרויקט) משותף של ממד"ה ומיטב לבחינת התאמות בבירור תכונת העצמאות, וזאת כדי לתקף את התכונה ולהתאימה לשינויים חברתיים שונים, ובעקבות כך נעשה בפברואר 2022 שינוי בשאלות הנשאלות בריאיון לצורך בירור התכונה ומעבר מדגש על תפקוד ביום-יום להיבטי נשיאה באחריות.

בתגובתו על טיוטת הדוח מסר צה"ל כי תכונת העצמאות נבחנה כמה פעמים על ידי הגורמים המקצועיים בממד"ה ובמדור הפסיכוכני, ואף בוצעו בה במשך השנים חידודים והתאמות. עוד מסר צה"ל כי מחקר לגבי השינוי שנעשה בפברואר 2022 יהיה ניתן לבצע בעוד כשנתיים בנוגע למלש"בים שמבצעים בימים אלו את הצו הראשון. ואולם כבר כיום ניתן לראות כי התפלגות הציונים נורמלית ותקינה. צה"ל ציין כי בימים אלו מתבצעת עבודה בנושא ריאיון אחוד לגברים ולנשים, וכי תכונת העצמאות תיבחן במסגרתה.

לאחר הביקורת הקודמת זומן קצר לפני תחילת המעקב ציין מבקר מערכת הביטחון כי ריאיון הצד"כ מתבסס על גורם אנושי ואת המשקל הרב (50%) של התרשמות המראיין בציון הכללי; וקבע כי אלה עלולים לגרום להטיות במיון המלש"בים, לפגיעה בשוויון ההזדמנויות ולפגיעה במיצוי כוח האדם בצה"ל, בדגש על מערך הלחימה.

מומלץ כי ממד"ה ומיטב יבחנו את תכונת העצמאות ותפיסת התכונה בקרב הדור הנוכחי במהלך השנתיים הקרובות ויציגו את הממצאים והמסקנות לראש חטיבת תומכ"א. מומלץ כי ראש חטיבת תומכ"א ידון בסוגיה ויביאה להכרעת ראש אכ"א.

עוד מומלץ לראש חטיבת תומכ"א לבחון את עצם ההתבססות על הריאיון האישי במתכונתו לצורך ניבוי הצלחתו של המלש"ב במסגרת הצבאית הנוכחית וכן מומלץ כי ראש חטיבת תומכ"א יתייעץ עם גורמים מקצועיים מחוץ לצה"ל בעניין חלופות אפשריות לריאיון האישי.

24 התפלגות גאוס לקוחה מתחום הסטטיסטיקה התאורטית, והיא מיושמת בכל תחומי המדע. היא מופיעה כל אימת שמחשבים ממוצע של משתנים רבים, כגון מדדים פסיכומטריים שונים ועוד. התפלגות זו נקראת גם התפלגות נורמלית או עקומת הפעמון, משום שכאשר היא משורטטת בתור גרף מקבלת העקומה צורה דמוית פעמון - גבוהה במרכזה ונמוכה בשני צדדיה, כמוכתב על ידי הממוצע וסטיית התקן של ההתפלגות. ראו הערך "התפלגות נורמלית" בוויקיפדיה.



הטיפול בפניות של מלש"בים לאחר תהליכי הצו הראשון ועד לגיוסם

כל שיבוץ של מלש"ב לתפקיד בצה"ל מתבסס על שלושה שיקולים מרכזיים, בהתאם לסדר העדיפויות שלהלן: צורכי הצבא - הבאים לידי ביטוי במכסות הפתוחות לתפקידים שונים, נתוני המלש"בים שלגביהם מתבצע השיבוץ, ורצונותיהם - כפי שדירגו אותם בשאלוני ההעדפות הנפתחים באזור האישי שלהם באתר "מתגייסים" בשלב מסוים לאחר הצו הראשון²⁵.

חלק מהתפקידים המיועדים למלש"בים מחייבים השתתפות של המלש"בים בתהליכי איתור ומיון מתקדמים בגופים שונים בצה"ל. יתר התפקידים אינם מחייבים תהליכי מיון מתקדמים (להלן - שיבוץ בקביעה²⁶). על פי נתוני מיטב נכון למאי 2022, שיעור תפקידי השיבוץ בקביעה לגברים הוא 75%, ושיעור התפקידים המחייבים תהליך מיון מתקדם הוא 25%. באוכלוסיית הנשים שיעור תפקידי השיבוץ בקביעה הוא 65%, ושיעור התפקידים המחייבים מיון מתקדם הוא 35%.

משנת 2010 נכלל בתהליכי האיתור והמיון גם יום המא"ה (מיון, איתור והתאמה), המשמש מיון תעסוקתי לכלל המלש"ביות וכן למלש"בים שאינם מיועדים לתפקידי לחימה, ובתקופת המעקב הוא הורחב גם למלש"בים המיועדים לתפקידי לחימה. תכליתו של המיון התעסוקתי היא לבחון את כישוריהם ואת היכולות התעסוקתיות של המלש"בים, וכן את מידת התאמתם לתפקידים שונים בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל תפקיד. החל מאוגוסט 2020 מתקיים יום המא"ה מרחוק במתכונת מקוונת, מהלך שתכננה מיטב והואץ בעקבות מגפת הקורונה.

ככלל, מרכז השירות אשר בענף השירות שבמיטב הוא הגורם היוצר קשר עם המלש"ב על מנת לעדכן אותו בדבר מעמדו במסגרת תהליכי המיון המתקדם המתבצעים ביחידות וכן הוא הגורם שאליו המלש"ב מפנה בקשות שונות לגבי תהליכי המיון והשיבוץ²⁷. לצורך כך מרכז השירות נמצא בקשר עם סמכויות ממיינות בצה"ל, כגון חיל האוויר והחלל ואגף המודיעין. מרכז השירות מטפל במישרין בפניות מלש"בים או מנתבן למדורים המטפלים במיטב ובלשכות הגיוס.

המרכז פועל באמצעות המוקד הטלפוני ומוקד הדיגיטל - המאפשר פנייה באמצעות דף הפייסבוק של מיטב ובאמצעות תיבת הדואר האלקטרוני שלה שבאתר "מתגייסים". בתקופת הביקורת הקודמת רק המלש"ב בעצמו רשאי היה לפנות אל מרכז השירות, ואילו בתקופת המעקב היו גם הורי המלש"ב רשאים לפנות אל המרכז בשם ילדיהם המלש"בים. כמו כן, בעמוד הבית של האתר "מתגייסים" ניתן לפתוח חלון ובו "מידע להורי המתגייסים", וזאת באמצעות קישור ייעודי.

בתקופת הביקורת הקודמת היו במרכז השירות כ-100 נציגי שירות, והתקבלו בו מדי יום יותר מ-6,600 פניות של מלש"בים. בתקופת ביקורת המעקב היו במרכז השירות כ-135 נציגי שירות;

25 בשאלון מפורט מגוון התפקידים המוצעים למלש"ב בהתאם לנתוני ולצורכי הצבא.

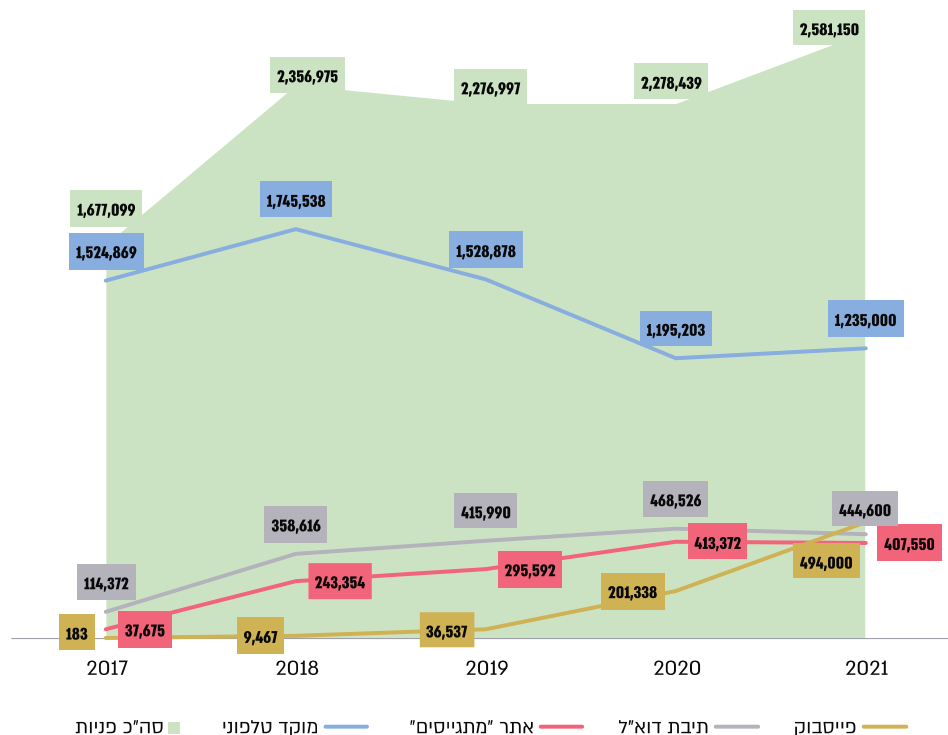
26 שיבוץ בקביעה באמצעות מערבל השיבוץ נעשה כמה פעמים במהלך תקופת הצו.

27 עם זאת, מלש"בים רשאים לפנות למדורי האיתור של הסמכויות השונות לצורך ביהורים לגבי מיונים שנערכו להם בסמכויות אלה.



והתקבלו במרכז מדי יום יותר מ-12,000 פניות של מלש"בים. בשנת 2021 התקבלו במרכז השירות בסך הכול יותר מ-2.5 מיליון פניות.

תרשים 8: מספר הפניות למרכז השירות בראייה רב-שנתית



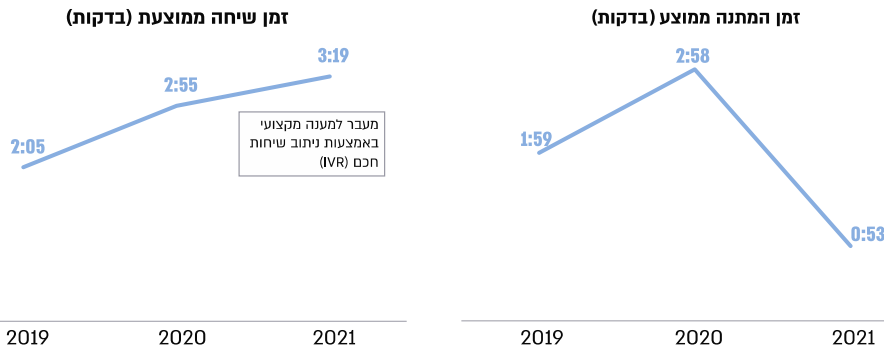
על פי נתוני מיטב בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 8 עולה כי ככלל במשך השנים גדל מספר הפניות למיטב באמצעות הערוצים הדיגיטליים מ-152,230 בשנת 2017 ל-1,346,150 בשנת 2021 (עלייה של כ-800%) ולעומת זאת פחת מספר הפניות הטלפוניות בשנים אלה מ-1,524,869 ל-1,235,000 (ירידה של כ-19%); ובסך הכול מסתמנת מגמת עלייה בשיעור של כ-54% במספר הפניות למרכז השירות, משנת 2017 לשנת 2021.

משנת 2020 מבצעת מיטב שיפורים במוקד התלפוני ומוסיפה לו חידושים טכנולוגיים, ובין היתר היא הוסיפה מענה קולי אינטראקטיבי המאפשר ניתוב שיחות, והטמיעה שירות שיחה חוזרת המאפשר לנציגי השירות לחזור למלש"בים ששיחתם לא נענתה בשל ריבוי פניות.



תרשים 9: שיפור השירות במוקד הטלפוני, 2019 - 2021



המקור: נתוני מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 9 עולה כי המהלכים האמורים הביאו לקיצור זמן ההמתנה למענה משתיים עד שלוש דקות בממוצע בשנים 2019 - 2020 לפחות מדקה בשנת 2021, ולמתן תשומת לב רבה יותר לכל פנייה כמתבטא בעלייה בזמן השיחה הממוצע משתי דקות לערך בשנת 2019 לכשלוש דקות בשנים 2020 - 2021.

תיעוד הטיפול והזנת נתוני מלש"בים במערכות הממוכנות

כדי שהטיפול במלש"ב יהיה מיטבי, על הגורמים המטפלים בו להיות חשופים לכל הפעולות שנעשו בעניינו עד כה, וכן לנתוני העדכניים ביותר כפי שהם משתקפים בכל המערכות הממוכנות שבמיטב: המערכת הצבאית הממוחשבת לטיפול בלקוח, המערכת הרפואית (הכוללת את נתוני הרפואיים של המלש"ב) ומערכת ניהול תהליכים ממוחשבים (להלן מערכת הניהול)²⁸ (שאליה מוזנים נתונים שונים של המלש"ב כגון תוצאות המיון האיכותי).

בביקורת הקודמת נמצאו ליקויים בתיעוד במערכת הממוחשבת לטיפול בלקוח של פעולות שביצעו כלל הגורמים המטפלים.

הליקוי לא תוקן: בביקורת המעקב נמצאו היעדר תיעוד במערכת הממוחשבת לטיפול בלקוח, חוסרים בתיעוד ובהזנה של מסמכים במערכת הרפואית ובמערכת הניהול, וכן תקלות במערכת הניהול.

למשל, בביקורת של מפקדת מיטב מיוני 2020 בלשכת הגיוס באר שבע נמצאו ליקויים בהזנת מסמכים ובתיעוד הטיפול במתנדבים, ובביקורת מיוני 2021 בלשכה זאת נמצא כי "ישנן משק"יות

28 מדובר במערכת לתכנון משאבי ארגון.



שלא מתעדות תזכורים ושליחת בקשות" של הפרט; בביקורת מאפריל 2021 בלשכת הגיוס טבריה עלה כי תיעוד השיחות במערכת הטיפול בלקוח לוקה "בחסר גורף" במדור פרט (ולמשל - אין "אף לא תיעוד אחד" של בקשות פרט להכרה כבודדים), במדורים נוספים צוינו "חסר תיעוד משמעותי" ו"פער ברישום ותיעוד", ובנושאים רפואיים צוין כי "לא מתעדים שיחות עם מלש"בים". בביקורת מאוקטובר 2021 בלשכה זאת עלו שוב ליקויים בתיעוד במערכת הטיפול בלקוח ואף נמצא היעדר תיעוד במערכת הרפואית. כמו כן, בדיון מדצמבר 2021 במפקדת מיטב צוינו תקלות בחיווי קליטת מסמכים במערכת הניהול, איטיות בהזנת מסמכים למערכת והיעדר הרשאות למחוק מסמכים שהוזנו בטעות, וכן נטען כי הזנת המסמכים במערכת הניהול היא "בעייתית, איטית ואינה ידידותית".

עקב הבעיות האמורות, בספטמבר 2021 לא הוזנו למערכת הטיפול בלקוח בלשכת הגיוס חיפה טופסי בדיקה רפואית של 25 מלש"בים שזומנו לסיכומי פרופיל רפואי, והטפסים עצמם אבדו. עקב כך זומנו מלש"בים אלה שנית ללשכת הגיוס. גם בדצמבר 2021 אבדו מסמכים רפואיים ששלח מלש"ב לקראת זימון שנקבע לו, והוא התבקש להגישם שוב ולעבור בדיקת רופא מומחה חוזרת.

עקב ליקויים אלו נגרמים עוגמת נפש למלש"בים, פגיעה באיכות הטיפול בהם ובזכו משאבים בשל טיפול כפול.

מידת תיקון הליקוי



בתגובתו על ממצאי הדוח מסר צה"ל בעניין האיטיות בהזנת מסמכים כי בשנה וחצי האחרונות הוא הגדיל את גודל הקבצים שניתן להעביר באופן מקוון, וכן אפשר להעלות כמה קבצים תחת פנייה אחת, דבר שמקל מאוד על המלש"בים. עוד מסר כי המלש"ב מקבל הזיזון חוזר באשר לפנייתו וכן מקבל מסרון באשר לתשובה. אשר לתקלות בתיעוד המסמכים מסר צה"ל כי מדובר בתקלות נקודתיות, וכי בעזרת בקורות יומיות מאותרות תקלות אלו ומבוצע תיעוד חוזר.

הטיפול במלש"בים כרוך בהסתמכות על מידע רב הנאגר בעניינם במערכות הממוכנות השונות. לפיכך חשוב מאוד שמידע זה יהיה מלא ועדכני. מומלץ כי מפקד מיטב יבחן כיצד ניתן לשפר עוד את אמינות התיעוד במערכות, בין באמצעות טיוב הבקרה האנושית בנושא זה ובין באמצעים טכנולוגיים מתקדמים שיש בהם כדי לפשט את תהליכי התיעוד וההזנה.



רציפות התפקוד של המערכות הממוכנות שבמרכז השירות

בביקורת הקודמת נמצא כי חלים שיבושים רבים ותדירים ברציפות התפקוד הן של שרתי המוקד הטלפוני שבמרכז השירות והן של מערכת הניהול, ובעקבות שיבושים אלה המערכות מושבתות ("נופלות" או "לא מגיבות") או עובדות באיטיות; והדבר קורה מדי חודש.

בביקורת הקודמת המליץ משרד מבקר המדינה לראש חטיבת תומכ"א לבחון סוגיה זו לעומקה, לרבות את השפעותיהן של התקלות התכופות על השירות למלש"בים ואת הפתרונות השונים.

בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי במערכת הטלפוניה תוקן - מערכת הטלפוניה שודרגה. עם זאת, לגבי מערכת הניהול הליקוי לא תוקן, ועקב כך נגרמת פגיעה בשירות למלש"ב. להלן הפרטים:

על פי דוח רציפות תפקודית שמפיקה מיטב העוסק בחודשים אוקטובר 2021 עד מרץ 2022, עולה כי גם בתקופת ביקורת המעקב התרחשו כמעט מדי חודש שיבושים במערכת הניהול, ועקב כך מערכת זאת עבדה באיטיות או לא עבדה כלל - עד כדי הצורך בסגירת המוקד הטלפוני: בנובמבר 2021 המוקד הטלפוני נסגר למשך שעה במצטבר, עקב שני אירועים בימים שונים; בדצמבר 2021 המוקד נסגר למשך כארבע שעות במצטבר; בינואר 2022 - למשך שש שעות וחצי; בפברואר 2022 - למשך כשלוש שעות²⁹; ובמרץ - למשך כשעתיים.

סוגיה זו עולה בתדירות בדיוני סטטוס בראשות מפקד מיטב ובנוכחות גורמי תקשוב שנותנים את התמיכה הטכנית. למשל, בדיון מאפריל 2021 צוינו לגבי מערכת הניהול תקלות שונות הפוגעות בשגרת העשייה וברציפות התפקודית של היחידה. במאי 2022 מסר מפקד מיטב לצוות הביקורת כי בעניין זה התקיימו גם כמה דיונים עד לדרג ראש אגף התקשוב.

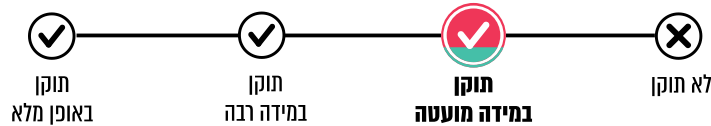
בחטיבת תומכ"א מתקיימים דיונים עיתיים בנושא תוכניות בניין כוח של מיטב שעניינן הרחבת השימוש בכלים טכנולוגיים והוספת נדבכים למערכות הקיימות, במפקדה ובלשכות הגיוס, ובכלל זה במרכז השירות. להלן יפורטו כמה מן המשימות המרכזיות שהיו על הפרק בתקופת המעקב:

1. ניהול שיחות חכם: מרכזייה חכמה לניתוב שיחות למוקד על פי סטטוס המלש"ב ומאפייניו.
2. הטמעת מערכת השירות ללקוח בסמכויות הממיינות (כגון: אגף התקשוב, אגף המודיעין, חיל האוויר והחלל), כדי לאפשר הפניה ישירה של פניות בנושא זה לטיפול הסמכויות.
3. שיחות חוזרות אוטומטיות לפונים שלא נענו.

29 חלק מן התקלות בחודש זה היו במערכת שירות לקוח, בשל שדרוג שנעשה בה באותו חודש.



מידת תיקון הליקוי



במאי 2022 מסר ראש חטיבת תומכ"א לצוות הביקורת כי אומנם הוא לא קיים דיון ייעודי בנושא רציפות התפקוד של מערכת הניהול ואולם הוא נפגש בעניין זה עם בכירים באגף התקשוב, וגורמי מיטב עוסקים בכך בשיתוף עם אגף התקשוב. לדבריו, המשימות האמורות בתחום בניין הכוח מוסיפות על העומס הקיים המוטל על מערכת הניהול ועל כן עדיין יש בה תקלות, למרות התמיכה התקשובית והשיפורים הנעשים בה.

מרכז השירות נותן מענה לפניות של אלפי מלש"בים ביום. מדובר בארגון גדול הצריך להתנהל באופן שוטף ותוך מספר מזערי של תקלות. תקלות במערכות שבמרכז השירות בתדירות ובהיקף אשר צוינו בדוח רציפות תפקודית פוגעות בזמינותו של השירות למלש"בים. זאת משום שכל תקלה עלולה לגרום לעיכובים בטיפול בהם.

משרד מבקר המדינה ממליץ לראש חטיבת תומכ"א, לצד העיסוק בתוכניות בניין הכוח בתחום הטכנולוגי, להוסיף ולהתאים את התשתיות של המערכות הממוכנות המשמשות את מרכז השירות במיטב לתכולות החדשות המתווספות, ולפעול לשיפור זמינותן על פי תקני איכות מקובלים בתחום זה.

בתגובתו על טיוטת הדוח מסר צה"ל כי כמו כל מערכת גדולה, עדיין יש מקרים בהם מערכת הניהול פועלת באיטיות או נופלת. זאת אף ששינויים תשתיתיים ואפליקטיביים שהוטמו במערכת בשילוב פעולות מנע תחזוקתיות הביאו לשיפור ניכר לעומת השנים שעברו.

בהירותו ושלמותו של המידע לגבי פניות בנושא מיונים ושיבוצים

ענף תגבורת סדיר (להלן - ענף סדיר) במיטב הוא הגורם הממונה על תכנון תוכנית המיונים השנתית של הגופים הממיינים בצה"ל, על זימון המלש"בים אליהם, ועל קליטתם של המלש"בים במיונים³⁰; וכן על שיבוצים בקביעה. ענף סדיר פועל בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א, ובכפוף למכסות כוח האדם ותמהיל נתוני האיכות הנדרשים לגבי כל יחידה, שגם אותם קובעת חטיבת תומכ"א. המיונים מתבצעים במסגרות זמנים קבועות במהלך השנה (להלן - חלונות מיון). השיבוצים לתפקידים שבקביעה מובאים לידיעת המלש"בים על פי רוב כחודש וחצי לפני מועד גיוסם.

ענף סדיר וכן דסק סדיר שבמרכז השירות מטפלים בפניות של מלש"בים המגיעות למרכז השירות והנוגעות לתהליכי מיון המתבצעים בסמכויות הממיינות, ובנוגע להעדפות שיבוצ

30 החלטות בדבר קבלה ליחידות הממיינות לאחר מעבר תהליכי המיון מתקבלות על ידי היחידות הרלוונטיות.



לתפקידים וליעדים. בהקשר זה פונים מלש"בים בבקשות בנושאים כגון דחיית מועד הגיוס כדי להספיק להשתתף במיונים ליחידות מסוימות; מתן הזדמנות להשתתף במיונים אף על פי שנתוניהם האישיים אינם עומדים בסף הנדרש; השתבצות ליעד מסוים; שינוי שיבוץ; ובקשה לעבור מיונים פעם נוספת. כמו כן פונים מלש"בים למיטב לצורך בירור סטטוס תהליכי המיון שלהם, עדכון בשינויים בנתוניהם שיש בהם כדי להשפיע על תהליכי המיון והשיבוץ, וכן כדי לשאול שאלות שונות. פניות המלש"בים לגבי תהליכי המיון והשיבוץ המתקבלות במרכז השירות עשויות להיות מטופלות, לפי העניין, על ידי נציגי שירות, על ידי הדסקים המקצועיים שבמרכז השירות (בעיקר על ידי דסק סדיר, ובעניינים מסוימים כדחייה או הקדמת גיוס - על ידי דסק גיוס), או על ידי המדורים השונים שבענף סדיר³¹.

בביקורת הקודמת נמצא כי קיים ריבוי מקורות מידע בנוגע לסוגיות שונות בטיפול בפניות של מלש"בים - הנחיות מסוימות באתר "מתגייסים" והנחיות אחרות בקובצי ההוראות השונים, וכן חוסר בהירות בחלק מן ההוראות עצמן.

בביקורת הקודמת המליץ משרד מבקר המדינה למיטב לבחון את מכלול הנחיות וההוראות ולהכניס בהן שינויים במידת הצורך.

בביקורת המעקב נמצא כי הליקוי תוקן במידה מועטה, כמפורט להלן.

1. בביקורת המעקב נמצאו הנחיות שאינן עולות בקנה אחד זו עם זו לגבי מיונים ושיבוצים:

א. באתר "מתגייסים", המיועד למלש"בים ולהוריהם, נכלל קישור לדף ושמו "המיון המתקדם"³², ובו שאלות ותשובות בנושא זה. בתשובה על השאלה הכללית "איך אפשר לקבל מיון נוסף", הנכללת באותו דף, מצוין כי ככלל כל מלש"ב זכאי לקבל זימון למיון אחד בלבד, והזימון למיונים נוספים תלוי בצורכי המערכת. תשובה זו אינה עולה בקנה אחד עם מדיניות חטיבת תומכ"א המפורטת במסמך צה"לי פנימי, ולפיה מלש"ב המיועד לחימה ושהנתונים שלו אינם עומדים בסף הנדרש ליחידות התנדבות וממיינות³³ לא יזומן כלל למיונים אלו (אף לא לאחד מהם).

ב. בחוברת ההכשרה לנציגי השירות של יחידת מיטב, נאמר כי מועמד אינו רשאי לערער על שיבוץ ליעדי יחידות תומכות לחימה (להלן "תומכ"ל"), אלא אם כן יש לו בעיה רפואית או נפשית.

ג. הנחיה זאת אינה מתיישבת עם פק"ל מדור "איתור ומיון", ובו נאמר כי תא פניות מטפל בין היתר בפניות מלש"בים בבקשות לשינויי שיבוץ, וכי בכל פנייה המועברת לתא

31 ענף סדיר פועל בנושא זה באמצעות שלושה מדורים: מדור תכנון סירות ולחימה, האמון על הניהול וההובלה של האיתור והמיון של לוחמים ליחידות ההתנדבות וליחידות הממיינות; מדור איתור ומיון, האמון על איתור, מיון ושיבוץ של מלש"ביות ומלש"בים ליעדים שאינם יעדי לחימה - תומכי לחימה, אמ"ן וחיל האוויר והחלל; ומדור נשים - האמון על מיון ושיבוץ של הלוחמות בצה"ל.

32 הקישור מובא בחלק התחתון של עמוד הבית.

33 יחידות התנדבות - סירת מטכ"ל, שייטת 13, יחידת החילוץ של חיל האוויר והחלל, יחידת שלדג, צוללות, יחידת חובלים ולוחם צוות אוויר. יחידות ממיינות - חטיבת הקומנדו (אגוז, מגלן ודובדבן), צנחנים, לוחם ימי, תצפיתנים, מד"צים, עוקץ, יהל"ם, קודקוד ועוצבת המודיעין האנושי.



"תופרים חליפה לפי מידה" ומנסים להגשים את חלומם של הפונים. עוד מצוין בפק"ל כי ראש התא בוחן את כלל הבקשות, ו"בקשות בעלות סיפור מיוחד" - נבחנות במרכז בדיון בקשות שבועי בהרכב הכולל גם את ראש המדור.

2. בביקורת המעקב עלו הממצאים הבאים מעיון באתר "מתגייסים":

- א. בדף הבית של אתר "מתגייסים" לא מופיעים מפת אתר או תרשים זרימה של תהליכי המיון, השיבוץ והגיוס לצה"ל, וכן לא מופיע הסבר כללי על התהליכים, ובכלל זה מתי הם מתקיימים והיכן. יצוין כי מידע וכתבות בנושאים אלו קיימים באתר באופן מפוזר, וכדי להגיע אליהם יש להפעיל כלי חיפוש.
- ב. דף הבית מכיל מספר תפריטי ניווט וקישורים. תפריט הניווט הנמצא בראש הדף לא כולל קישורים לנושאים מרכזיים כגון תהליכי הצו הראשון, תהליכי המיון המתקדם והשיבוץ לתפקידים.
- ג. תפריט ניווט נוסף נמצא בהמשך דף הבית והוא כולל קישורים לנושאים אקראיים ללא סדר כרונולוגי: "מה מחכה לכם באתר שלנו?", "תפקידים לבנות", "מידע להורים", "חוק שירות ביטחון", "תפקידים לבנים", "בסיסי צה"ל", "מה מחכה לי בצו הראשון?" "העתודה האקדמית", "מה מחכה לי בגיבושים", "טיפים לייעול הליכי המיון", "שלבי ההתנדבות לצה"ל", ו"תנאי שירות".
- ד. דף הבית מכיל קישורים כפולים. כך למשל קיימת הפניה ל"בסיסים" ול"בסיסי צה"ל" בכל אחד מתפריטי הניווט האמורים. בתפריט הניווט שבראש דף הבית קיים קישור ל"התפקידים" ובתפריט הניווט שבהמשך הדף - קישורים ל"תפקידים לבנים" ו"תפקידים לבנות".
- ה. נושאים מהותיים המעסיקים מלש"בים אינם מקבלים מענה בתפריטי הניווט שבדף הבית: כך למשל, מלש"ב המבקש לקבל מידע לגבי זימון למיונים מתקדמים לא מוצא בדף הבית קישור לדף המכיל את כל המידע הרלוונטי בנושא זה. בתפריט הניווט שבתחתית הדף קיים קישור לנושא "המיון המתקדם", אך יש בו רק שאלות ותשובות מובנות ללא סקירה מלאה של נושא זה. בין היתר אין בו מידע לגבי האפשרות לבקש זימונים חריגים למיונים.

3. בביקורת המעקב נמצא חוסר בהירות בנושא ערעורים ופניות חוזרות.

בביקורת הקודמת נמצא כי לא קיים מדרג טיפול בפניות חוזרות של מלש"ב באותו נושא. מבקר המדינה המליץ למיטב לעגן בהוראות ברורות בכתב את אופן הטיפול בפניות חוזרות של מלש"בים, לרבות את מדרג ההתייחסות לפניות כאלו, ולקיים בקרה רצופה על אופן יישום ההוראות.

בתגובתו של צה"ל מינואר 2016 על ממצאי הביקורת נמסר כי הוא מקבל את הביקורת בנושא זה, וכי "הליקוי בפניות חוזרות ללא מדרג ערעורים בענף תגבורת סדיר נכון ויטופל על ידי ראש הענף".



בעניין זה נמצא בביקורת המעקב כלהלן:

בנוהל פנימי בנושא טיפול בפניות במיטב שהיה בתוקף בתקופת הביקורת (להלן - נוהל טיפול בפניות) קיים סעיף ושמו "ערעורים לפניות שבסמכות הענפים המקצועיים" (להלן - נוהל ערעורים), העוסק בפניות חוזרות של מלש"בים. לפי הסעיף, אם בפנייה החוזרת מדובר בערעור - ידון בו ראש המדור הרלוונטי, ואם הוגש ערעור על החלטתו של ראש המדור - ידון בו ראש ענף סדיר או ראש ענף גיוס, לפי העניין. בסעיף לא נקבע מהו מדרג הטיפול בפניות חוזרות מטעמים שאינם ערעור, כגון פניות קודמות שלא נענו או פניות המעידות שהמלש"ב לא הבין את התשובות שנתנו לו נציגי השירות³⁴.

ראש ענף סדיר מסר לצוות הביקורת כי נוהל ערעורים אינו מיושם בענף משום שקשה להבחין בין ערעורים לבין פניות חוזרות של מלש"בים, המעסיקות מאוד את מרכז השירות.

ראשת ענף השירות מסרה דברים דומים. למשל, למלש"בית הפונה בבקשת שיבוץ מסוים כחצי שנה לפני מועד גיוסה יש להשיב כי בקשתה עדיין אינה רלוונטית. מלש"בים רבים אינם מוכנים לקבל תשובה כזאת, והם שבים ופונים באותו עניין, לעיתים עשרות פעמים בתוך פרקי זמן קצרים, ו"מטרידים" את נציגי השירות. למרות זאת, על מנת שלא להחמיץ פניות שמקורן בטעויות בטיפול, גורמי בקרה במרכז השירות בוחנים כדרך שגרה פניות חוזרות של מלש"בים, ואלו שנמצאו מוצדקות מטופלות כנדרש, ובמידת הצורך - מועברות לטיפול ראש ענף סדיר.

ראשת הענף הדגישה כי הקושי ליישם את נוהל מדרג הערעור במסגרת הטיפול בפניות חוזרות נובע גם מכך שהשיקולים בתחום המיון והשיבוץ הם מורכבים מאוד ועשויים להשתנות, ובהתאם לכך עשויות להשתנות הנחיות הטיפול שניתנות לנציגי השירות. למשל, ערעור של מלש"ב על דחיית בקשתו להשתבץ לתפקיד כחריג נתונים עשוי שלא לעבור את משוכת נציג השירות אם במועד פנייתו לא יהיו מכסות פנויות לתפקיד; ואילו ערעור דומה של מלש"ב אחר, שיוגש במועד שבו יש מכסות פנויות לתפקיד, יועבר על ידי הנציג לראש ענף סדיר.

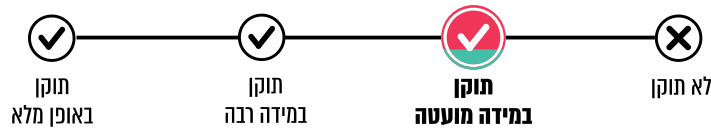
ראשת הענף ציינה כי על מנת להתמודד עם אתגר זה יזם לאחרונה הענף את הקמתו של "גרעין מחוזק מקצועית" של נציגי שירות בכירים, שלהם מומחיות בנושא המיון והשיבוץ. לשם כך בינואר 2022 עברו 24 נציגי שירות מצטיינים הכשרה מתקדמת וייעודית, ורק הם יטפלו בפניות בתחום זה, אשר ינותבו אליהם באמצעות מערכת ה-IVR המשמשת את המוקד הטלפוני. כמו כן, נכתב בימים אלה נוהל ערעורים חדש, ובהתאם להוראותיו יפעלו אותם נציגי השירות.

34 ההתייחסות היחידה בנוהל לנושא זה היא לגבי פנייה חוזרת שצורפו לה פרטים חדשים - לפי הנוהל על אותו הדרג שבחן את הפנייה לראשונה לבחון מחדש פנייה זו.



הליקוי בנושא בהירותו ושלמותו של המידע לגבי פניות בנושא מיונים ושיבוצים תוקן במידה מועטה: ההפניות למידע בדף הבית של אתר "מתגייסים" מכילות כפילויות ואינן מסודרות על פי היגיון מסדר. כתוצאה מכך הדף אינו ידידותי למשתמש ומקשה על ההתמצאות באתר "מתגייסים"; והמידע העומד לרשות המלש"בים והגורמים המטפלים בנושא בקשות למיונים ושיבוצים כולל הנחיות שאינן עולות בקנה אחד זו עם זו. עקב כך עלולים מלש"בים להיות מונחים על ידי מידע שגוי או לא מלא, ולעיתים אף להימנע מהגשת בקשות בשל כך, או לחלופין - לפנות בבקשות חוזרות מיותרות; ומבחינת הגורמים המטפלים יש במצב זה פוטנציאל לטעויות מקצועיות.

מידת תיקון הליקוי



מומלץ למיטב לבחון את בהירות ושלמות המידע באתר "מתגייסים", להעמיד את המידע הנדרש לרשות הגורמים המטפלים ולרשות המלש"בים, להנגישו להם ולקיים בקרה הדוקה על שלמותו.

במסגרת בחינת נוהל ערעורים וכתובתו מחדש מומלץ למיטב לקבוע באיזה שלב בתהליך ניתן להגיש ערעור על החלטות בנושא המיון והשיבוץ ומהו מדרג הערעורים הראוי ולקבוע נהלים ישימים בנושאים אלו.

כמו כן מומלץ למיטב לבצע עבודה מקיפה לבחינת הגורמים העיקריים לכך שהמלש"בים חוזרים ופונים למיטב, חוץ מאשר לצורך ערעורים, ולטפל בהם. בכלל זה מומלץ לבחון באופן עיתי את בהירותו ומלאותו של המידע העומד לרשות המלש"ב, וכן לשקוד על שכלול מתמיד והוספה של אמצעים דיגיטליים מתקדמים (כדוגמת צ'טבוט באתר "מתגייסים") שיש בהם לסייע באיתור המידע הרלוונטי על ידי המלש"בים, ובכך לייתר חלק מהפניות החוזרות למרכז השירות.

בתגובתו על ממצאי הדוח מסר צה"ל כי ישנה כתבה מלאה באתר באשר לכלל תהליכי המיון והשיבוץ בצה"ל, וכי "מתיחת פנים" לאתר "מתגייסים" או השקת אתר חדש עתידיים להיות בשנת 2023. צה"ל ציין כי כחלק משיפור השירות, החלוקה לקטגוריות (שורת החיפוש והסינון באתר) תהיה נגישה וקלה יותר עבור המלש"בים והוריהם. צה"ל הוסיף כי במסגרת השיפור יוצג בדף הבית מסלול תהליך הגיוס.



פניות ישירות לגורמים מטפלים שלא באמצעות מרכז השירות

1. פניות ישירות לראש ענף סדיר בבקשות בנושאי מיון ושיבוץ

בביקורת המעקב עלה כי ראש ענף סדיר דן בפניות מלש"בים בנושא מיונים ושיבוצים המגיעות אליו שלא ממרכז השירות, אלא ישירות ממלש"בים או מגורמים הפונים בשם של המלש"בים.

הפנייה הישירה לראש ענף סדיר היא ערוץ לא רשמי להעברת בקשות ואינה מפורסמת באתר "מתגייסים". בדצמבר 2021 מסר ראש הענף לצוות הביקורת קובץ אקסל שהוא מנהל, הכולל 1,102 פניות שהתקבלו אצלו בערוץ הלא רשמי בחודשים מאי 2020 עד דצמבר 2021. לדברי ראש ענף סדיר, בערוץ הלא רשמי מתקבלים כ-5% מהבקשות שבהן הוא דן.

ראש ענף סדיר מנה את הנסיבות שבהן מתקבלות אצלו פניות בערוץ הלא רשמי: פניות ישירות של מלש"בים שהוא מקבל במהלך ביקוריו בגופים שונים כדוגמת מכינות, או במסגרות לימוד מיוחדות ("מסגרות הזדמנות שנייה"); פניות בעניין מלש"בים שעל פי מדיניות אכ"א נמנים עם אוכלוסיות הזכאיות להעדפה מתקנת או ליחס מיוחד (אוכלוסיות במיקוד). פניות כאלו מתקבלות לעיתים ממנהלי מסגרות לימוד או מגורמים שונים בקהילה; פניות ממנהלי קבוצות פייסבוק שהוא נמצא בקשר עימם ואשר מסייעות "לזוהת מקרים חריגים בהם פספסנו/לא הכרנו"; פניות בעניינם של מלש"בים המעוניינים להמשיך את מסורת משפחתם ולהתגייס ליחידה מסוימת; וכן פניות המבוססות על היכרות אישית עם ראש הענף.

ראש הענף ציין כי נוסף על אלו פונים אליו גופים שונים וחיטבות בצה"ל בבקשות לקבל לשורותיהם מלש"בים מסוימים, וזאת במסגרת נוהל של מיטב המאפשר לכל אחד מהם להגיש חמש בקשות כאלו בכל מחזור גיוס.

אחת הבקשות הלא רשמיות המפורטות בקובץ האמור, שראש הענף החליט לאשרן, היא בקשת עירייה מסוימת לאשר למלש"ב שיבוץ כמפקד כיתה, אף שנתוני האיכות שלו אינם מאפשרים לו שיבוץ זה (הבקשה אושרה לשם "עידוד השירות המשמעותי בפריפריה"); וכן בקשת "חמ"ל הורים"³⁵ לאפשר למלש"ב להתמייך לתפקיד לוחם ימי, אף כי לא דירג זאת בשאלון ההעדפות (הבקשה אושרה משום שמדובר ביעד שהמוטיבציה אליו בינונית); פנייה של מנהלת קבוצת מלש"בים בפייסבוק בבקשה לאפשר למלש"ב המתנדב כמה שנים במגן דוד אדום להשתבץ לתפקיד חובש כללי; ובקשת חיל האוויר והחלל לשבץ מלש"ב למערך ההגנה האווירית, במסגרת "חמש הבקשות".

35 "חמ"ל הורים" - מיזם אזרחי שהוקם במטרה לשמש כתובת לפניות חיילים, חיילות והוריהם, בכל בעיה/קושי/תלונה שלא מקבלת מענה מספק על ידי המערכת הצבאית. החמ"ל פונה בנושאים השונים לצה"ל ומקדם את הטיפול בפניות אלה.



יודגש כי לדברי ראש הענף הוא דחה בקשות רבות שקיבל מגורמים שונים.

במאי 2022 מסר מפקד מיטב כי מדובר בתופעה הקיימת זה שנים רבות, כי גם ראשי ענף סדיר בעבר קיבלו פניות ישירות וטיפלו בהן, וכי אין דרך למנוע זאת.

ראש חטיבת תומכ"א מסר באותה שיחה כי גם אליו פונים אלפי אנשים בשנה, בהם בכירים בצה"ל, וכי הוא מפנה את הפניות הללו ישירות למי שאמון על הטיפול בהן. לפי תפיסתו, כל עוד הטיפול עצמו נעשה ללא משוא פנים, אין בכך פסול.

2. פניות המגיעות למדור פניות במיטב

לעיתים מלש"בים פונים בבקשות לגורמים בכירים שונים, כגון לראש אכ"א ואף לסגן הרמטכ"ל, ואלה מעבירים את הפניות למיטב; ויש גם מלש"בים הפונים למיטב באמצעות עורכי דין. הטיפול הראשוני בפניות אלו, הניתוב לגורמים המטפלים הרלוונטיים והבקרה על הטיפול מרוכזים במדור פניות בלשכת מפקד מיטב, שבראשותו עומדת נגדת (להלן - ראשת מדור פניות).

ראשת מדור פניות מסרה לצוות הביקורת כי בשנים שחלפו מאז הביקורת הקודמת גדל במידה ניכרת מספר הפניות שמקבלת מיטב בעניינים של מלש"בים ממשדי עורכי דין המתמחים בכך, ואלו פונים ישירות אליה באמצעות כתובת דואר אלקטרוני ייעודית (שאינה מתפרסמת באתר "מתגייסים").

בתגובתו על טיוטת הדוח מסר צה"ל כי יש מגוון רחב של פניות ייחודיות שלא ניתן להפנות למרכז השירות, וחלק מהאחריות של המפקדים במיטב היא לבחון ולתת מענה מקצועי לאלו; כי פניות אלו מתועדות במערכות ונבחנות על בסיס אותן דירקטיבות שיבוץ כשאר הפניות; וכי השאלה מי דן בפנייה אינה רלוונטית, כל עוד אין השגות על התשובה ועל איכות המענה. עוד מסר צה"ל כי הפניות המתקבלות בלשכות בכירים אינן עוסקות במלש"בים המוכרים אישית לאותם בכירים אלא הן מממשות את זכותו של כל אזרח לפנות אל אותם גורמים. פניות מעורכי דין מנותבות למדור פניות בשל הרגישות והצורך בהתמודדות עם התפתחות עתידית כגון עתירות לבג"ץ. צה"ל הוסיף כי אין למדור זה סמכות קבלת החלטות.

ערוצי פנייה שאינם רשמיים ושלא באמצעות מרכז השירות במיטב, ובלי שערוצים אלה מתפרסמים באתר "מתגייסים", עלול לפגוע בשוויון ההזדמנויות של המלש"בים. אומנם ראוי שלגורמים המטפלים יהיה נתון מרחב שיקול דעת, שיאפשר להם לבחון מקרים מיוחדים ובמידת הצורך לאפשר טיפול ייחודי; אך חשוב שתהליכי קליטת הפניות, סיווגן וניתובן יהיו אחידים, ויבטיחו שוויון הזדמנויות לכלל המלש"בים.

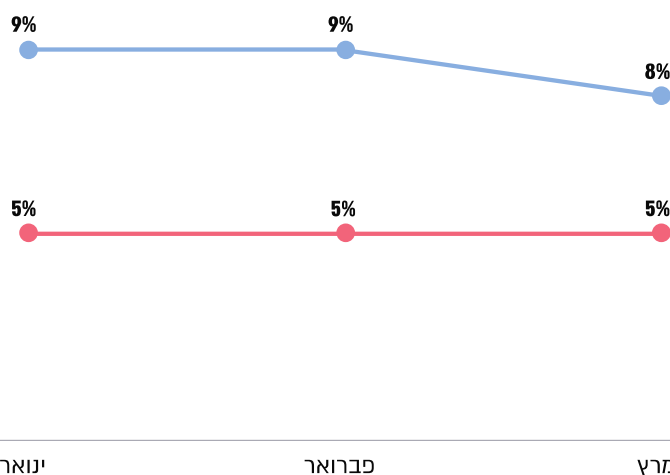
על מיטב לוודא כי כלל המלש"בים וגורמים מטעמם יפנו בערוץ הרשמי באמצעות מרכז השירות, באופן שכל פנייה תיקלט קודם כול במרכז ובמערכות הממוכנות; לקבוע בנהליו באילו נסיבות ינתב מרכז השירות פניות לראש ענף סדיר או למדור פניות, וכן ליתר הגורמים המטפלים, ולעגן זאת בנוהל שיפורסם עבור כלל המלש"בים באתר "מתגייסים".



קבלת היזון חוזר יזום מהמלש"בים בעניין הטיפול בפניותיהם

במסגרת הבקורות שמפעילה מיטב היא מבצעת סקרי שביעות רצון של מלש"בים מהטיפול בפניותיהם במרכז השירות. הסקרים, הכוללים חמש שאלות, נשלחים אוטומטית ב-SMS לכל מלש"ב שפנה למרכז השירות ובהתאם לערוץ הפנייה שלו (בטלפון או בערוץ הדיגיטלי).

תרשים 10: נתוני השבה לסקרי שביעות רצון ממרכז השירות, ינואר-מרץ 2022



שיעור המשיבים בנושא מוקד הדיגיטל — שיעור המשיבים בנושא המוקד הטלפוני

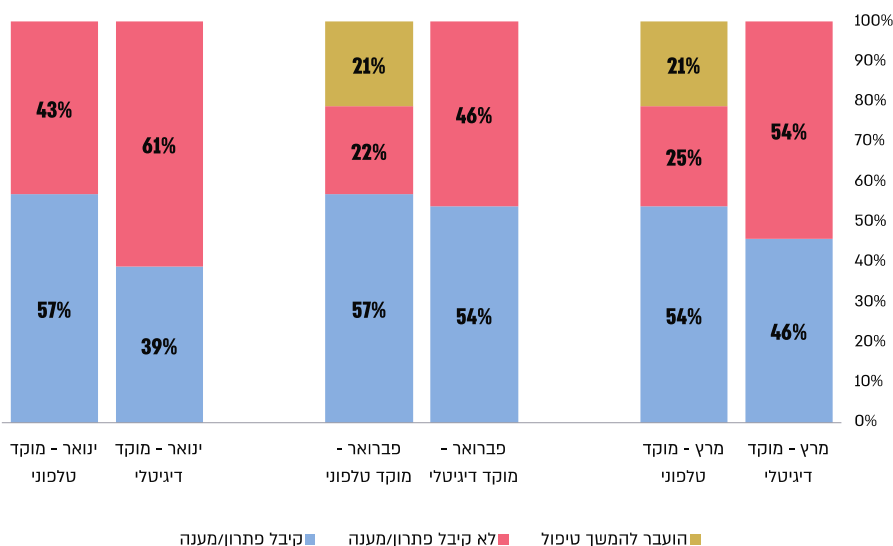
על פי נתוני מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מהתרשים עולה כי בחודשים ינואר-מרץ 2022 עמד שיעור המשיבים לסקר שביעות הרצון על 5% עבור מוקד הדיגיטל ו-8%-9% עבור המוקד הטלפוני.

מרבית השאלות בסקר נוגעות להתרשמות המלש"ב מהטיפול בו. שאלה ממוקדת אחת נוגעת לאיכות המענה של המוקד הטלפוני: "האם בסיום השיחה קיבלת תשובה בנושא שבגיננו פנית?".



תרשים 11: איכות המענה של המוקד הטלפוני ומוקד הדיגיטל לפניות המלש"בים, בהתאם לתשובותיהם על סקרי מיטב, ינואר-מרץ 2022



על פי נתוני מיטב, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 11 עולה כי בכ-51% בממוצע משיחות המלש"בים למיטב, הן בערוץ הדיגיטל והן בערוץ הטלפוני, התקבל מענה או פתרון, וכי ב-42% בממוצע מהשיחות לא התקבלו פתרון או מענה.

מיטב מנתחת את ממצאי הסקרים שהיא מבצעת מדי חודש ומשווה ביניהם. למשל, מהשוואת ממצאי הסקרים לגבי המענה הטלפוני בחודשים ינואר-פברואר 2022 היא הסיקה כי "ניכרת עלייה [בפברואר לעומת ינואר] בשביעות רצון המשיבים בכלל החתכים".

מומלץ שמיטב תנתח את ממצאי הסקרים ותשווה ביניהם לאורך זמן על מנת שתוכל להפיק תמונת מצב מקיפה המשקפת מגמות מתמשכות בנושאים שבהם עוסקים הסקרים. כמו כן מומלץ שמיטב תבחן דרכים להעלאת שיעור שביעות הרצון של הפונים ולטיוב השאלות ולחידודן באופן שהיא תוכל להפיק מהתשובות בסקרים מידע שיש בו כדי לשפר את החוליות החלשות בטיפול בפניות.



תהליכים לצמצום פערים במיון למקצועות הטכנולוגיים

המדד החברתי-כלכלי המשמש את הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה מסווג את כלל יישובי הארץ על פי רמתם החברתית-כלכלית, המדורגת מאחת (הרמה הנמוכה ביותר) עד עשר. על פי מדד זה, היישובים המדורגים בסולם בין רמה אחת לארבע נחשבים "פריפריה"³⁶ מהבחינה החברתית-כלכלית (למשל בית שמש, בני ברק, לוד); יישובים המדורגים ברמה חמש בסולם נחשבים ליישובים ברמת ביניים (למשל בת-ים, אשקלון); ויישובים המדורגים ברמה שש עד עשר אינם נחשבים ליישובי פריפריה (למשל, קריית טבעון, להבים ועומר). צה"ל מחשיב גם את היישובים המדורגים ברמה חמש כפריפריה. בסך הכול מתגוררים באזורים המדורגים ברמה אחת עד ארבע כ-31% מכלל האוכלוסייה בישראל³⁷.

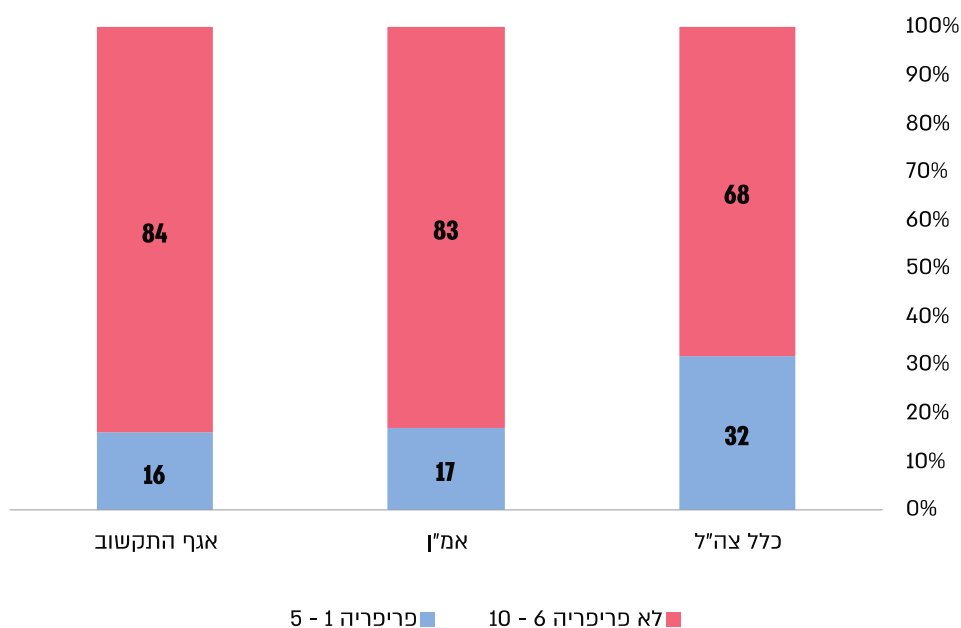
בצה"ל קיים מגוון תפקידים בעולמות הטכנולוגיים המקנים למשרתים בהם ניסיון הנחשב למועיל בשוק העבודה האזרחי, ומשכך הם נחשקים על ידי מלש"בים רבים. ככלל, על מנת להשתבץ לתפקידים אלו יש לעבור מיון קדם צבאי בשלב המלש"ב. הגופים הטכנולוגיים המרכזיים בצה"ל הם חיל המודיעין ואגף התקשוב.

36 על פי החלטה 631 של הממשלה ה-34 "שינוי שם המשרד לפיתוח הנגב והגליל ל"המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל" והתפטרות השר אריה מכלוף דרעי מתפקידו כשר הכלכלה" (1.11.2015) והחלטה 1453 של הממשלה ה-34 "שינוי הגדרת הפריפריה החברתית לעניין תחומי פעילותו של המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל - תיקון החלטות ממשלה" (15.5.16).

37 על פי נתוני המשרד לפיתוח הפריפריה, הנגב והגליל, המובאים באתר המשרד במרשתת (מאי 2022).



תרשים 12: שיעור המשרתים מהפריפריה במסלולים הטכנולוגיים העיקריים (באמ"ן ובאגף התקשוב) לעומת שיעור תושבי הפריפריה בכלל יחידות צה"ל, דצמבר 2021



על פי נתוני אכ"א, בעיבוד משרד מבקר המדינה.

מתרשים 12 עולה כי שיעור תושבי הפריפריה המשרתים במסלולים הטכנולוגיים העיקריים הוא כמחצית משיעורם ביחידות בכלל צה"ל: כ-16.5% במסלולים הטכנולוגיים העיקריים לעומת כ-32% ביחידות בכלל צה"ל.

אחת ממטרות תר"ש המיון בצה"ל היא להרחיב את מקורות כוח האדם בתחומים הטכנולוגיים והטכניים בצה"ל, המצויים בתת-איוש משמעותי, ולהתאימם לשיאי כוח האדם בתחום זה על פי תר"ש צה"ל "תנופה" משנת 2027. מטרה נוספת של תר"ש המיון בצה"ל היא מיון הוגן ושוויוני של מלש"בים.

צה"ל מחבר בין שתי המטרות האמורות ופועל למימושן, בין היתר באמצעות יוזמות שונות המכוונות ליצור תמהיל שוויוני יותר של משרתים מהפריפריה בתפקידים איכותיים בכלל וטכנולוגיים בפרט. למשל, צה"ל מקדם מהלכי הנבטת מקורות בשיתוף משרד החינוך ועמותות שונות באמצעות "הסללה טכנולוגית" - הרחבת היקף התלמידים מחטיבות הביניים המשתתפים בקורסי העשרה ובחוגים מעבר לשעות הפעילות; והוא פועל לאיתור מתגייסים בעלי ידע טכנולוגי מוקדם בבתי הספר.



בין היוזמות נמנים גם שינויים והתאמות בתהליכי המיון לצה"ל, כגון מיונים פיזיים בפרופוריה, מיון מקוון ומכנינות; וחזוק הקשר בין צה"ל לרשויות שונות, לשם שיפור תהליכי ההכנה לצה"ל, הגדלת שיעור הגיוס והגברת המוטיבציה לשירות משמעותי.

באוגוסט 2021 ביקר שר הביטחון במיטב. בסיום הביקור הוא הגדיר יעד ולפיו 30% מהחיילים מהפרופוריה ישתלבו ביחידות הטכנולוגיות.

בתגובתו מסר צה"ל כי כחלק מהמנגנון הלאומי הוא עוסק בצמצום הפערים בין אוכלוסיית הפרופוריה למרכז ומשקיע מאמצים אדירים בבניית מסלולים ייחודיים ובהם מסלולי עתודה אקדמית; בהרחבת תוכניות טכנולוגיות בפרופוריה; ובטיוב השיבוץ לאוכלוסיות הפרופוריה באמצעות קביעת מדיניות מפצה. צה"ל ציין כי הוא פועל להנבטת מקורות כוח אדם בפרופוריה באמצעות תוכניות ליצירת מוביליות, כלהלן:

- "תכנית עתידים" - שמטרתה להנגיש השכלה גבוהה לתלמידי הפרופוריה באמצעות ליווי והכנה;
- "עתידים להוראה" - גיוס עתודאיות מהפרופוריה ללימוד מדעים והוראה על מנת להכשירן כמורות למדעים המדויקים בפרופוריה;
- "תלפיות" - להכשרת מנהיגות טכנולוגית-ביטחונית במערכי המחקר, הפיתוח והאמל"ח של מערכת הביטחון;
- "מגשימות" - קידום נערות מהפרופוריה לעולם הסייבר והטכנולוגיה באמצעות תוכנית ללימודי סייבר ומחשבים ייעודית.

צה"ל ציין כי ממדי ההשפעה של התהליכים שנקט לקידום אוכלוסיית הפרופוריה עדיין אינם ניכרים מכיוון שמדובר בתהליכים ארוכים שמתפרסים על כמה שנים. צה"ל הוסיף כי הרמטכ"ל קבע יעד ולפיו שיעור המשרתים מהפרופוריה ביחידות טכנולוגיות יתייצב על 30% עד לסוף שנת 2026.

משרד מבקר המדינה ממליץ כי צה"ל ימשיך לפעול לצמצום פערים בין מלש"בים מהפרופוריה ובין שאר המלש"בים ולהגדלת ייצוג הפרופוריה בתפקידים טכנולוגיים.

משרד מבקר המדינה ממליץ לבצע תהליכי תחקור ובקרה עיתיים בעניין היוזמות השונות הכרוכות בצמצום הפערים האמור, בדגש על תרומת השינויים בתהליכי המיון לצמצום פערים אלו ועל העמידה ביעדים שקבעו שר הביטחון והרמטכ"ל.



סיכום

מיטב היא היחידה שבאחריותה לבצע את תהליכי המיון והגיוס לצה"ל ובעשייתה היא ניצבת בפני אתגרים שונים: הצורך בהתאמת התהליכים להתפתחויות הטכנולוגיות, השינויים החברתיים והבין-דוריים המשפיעים על התנהלות המלש"בים ועל ציפיותיהם. אתגרים אלו מחייבים שקידה מתמדת על ייעול ושיפור של מנגנונים טכנולוגיים ושל דרכי ההתמודדות עם שינויים בחברה הישראלית.

ממצאי דוח הביקורת מעידים כי אכ"א ומיטב פעלו לתיקון חלק מהליקויים אשר עלו בדוח הקודם. בכלל זה בתחום המיון הרפואי נקבעו מכסות לעבודת הרופאים, המביאות בחשבון את הסוגים השונים של התפוקות הנדרשות מהם, הופצה הנחיה עדכנית בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס ובוצעו שינויים מבניים שנועדו לשמור על צנעת הפרט של מלש"בים במסגרת עבודתן של הוועדות הרפואיות. בתחום המיון האיכותי נקבע טווח זמן לביצוע ריאיון משוב למראיינים. כמו כן, מדיניות סף הגיוס נקבעה על ידי ראש חטיבת תומכ"א, עוגנה בפקודה ואושרה על ידי ראש אכ"א. עוד עלה כי מדיניות סף הגיוס ופעולות אכ"א תומכות בהרחבת היקפי הגיוס של אוכלוסיות מגוונות ובהתאמת מסלולי גיוס ייחודיים לכך. כמו כן הוצגו מיזמים לשיפור תהליכי המיון והשיבוץ: שיתוף הפעולה עם משרד החינוך בביצוע "צו בצוותא"; עבודת מטה לשיפור תהליכי המיון הרפואי ותוכנית לשיפור מערכת המיון האיכותי - שתיהן בשילוב אמצעים טכנולוגיים מתקדמים; הקמת גרעין מחוקק מבחינה מקצועית לטיפול ממוקד בפניות בנושא המורכב של המיון והשיבוץ, שיפורים במוקד הטלפוני והוספת חידושים טכנולוגיים מתקדמים בתחום הטיפול בפניות של מלש"בים; ופעולות למיצוי ההון האנושי באופן מיטבי וזאת תוך דאגה לשוויון הזדמנויות וצמצום הטיות בתהליכי המיון והשיבוץ.

חלק מהליקויים שהועלו בדוח הקודם לא תוקנו או תוקנו חלקית, ובעיקר בשני תחומים עיקריים: בתחום הרפואי - שיעור הבקורות של הרופאים הראשיים בלשכות הגיוס ושל מקרפ"ר קטן מכפי שנקבע בהנחיות; ענף מיו"ר לא דוגם את כל סוגי התיקים הרפואיים שבלשכות הגיוס אלא מתמקד בתיקים שהם "מורכבים" בראייתו; ובשונה מהביקורת הקודמת, תוצאות הבדיקות המדגמיות שביצע ענף מיו"ר נוסחו על פי רוב כשאלות בלבד המופנות אל הרופא הראשי של הלשכה הנבדקת, ללא שניתנה בהן הכרעה מקצועית של הענף. ובתחום הטיפול בפניות של מלש"בים - עדיין קיימים ליקויים בתיעוד ובהזנת מסמכים במערכות הממוכנות, ונמשכות תקלות במערכות אלה; ההפניות למידע בדף הבית שבאתר "מתגייסים" מכילות כפילויות ואינן מסודרות על פי היגיון מסדר. כתוצאה מכך הדף אינו ידידותי למשתמש ומקשה על ההתמצאות באתר "מתגייסים"; המידע העומד לרשות המלש"בים והגורמים המטפלים בנושא הבקשות למיונים ולשיבוצים כולל הנחיות שאינן עולות בקנה אחד זו עם זו; ויש כמה ערוצי פנייה למיטב שאינם רשמיים ואינם מתפרסמים באתר "מתגייסים".

על אכ"א ומיטב לפעול לתיקון הליקויים בשני תחומים מרכזיים אלו, שכן קביעת הפרופיל הרפואי היא הבסיס לעתידו של המלש"ב בשירות הצבאי, והטיפול בפניות מלש"בים עשוי להשפיע על עתידם הצבאי.