

צבא הגנה לישראל

המיון והגיוס לצה"ל

תקציר

רקע כללי

חוק שירות ביטחון [נוסח משולב], התשמ"ו-1986 (להלן – חוק שירות ביטחון) והתקנות שהותקנו מכוחו, קובעים הוראות בדבר קריאה להתייצבות, לבדיקה רפואית ולבדיקה לשם קביעה של מידת התאמתם של מיועדים לשירות ביטחון (להלן – מלש"ב או מלש"בים) לתפקידים שונים בצבא (להלן – תהליכי הצו הראשון). במסגרת תהליכים אלה נכללות בדיקות רפואיות שונות, שלפי תוצאותיהן נקבע לכל מלש"ב כושרו הבריאותי המבוטא על ידי הפרופיל הרפואי וסעיפי הליקוי (להלן – המיון הרפואי); ובדיקות שונות לצורך אבחון פסיכוטכני, שמטרתן לסווג כל מלש"ב בקבוצת איכות מסוימת (להלן – המיון האיכותי). המיון הרפואי נעשה למלש"בים באמצעות ועדות רפואיות. המיון האיכותי נעשה למלש"בים על ידי חיילים שמקצועם הוא מאבחן פסיכוטכני (להלן – מאבחנים). חלקם עורכים ראיונות אישיים למלש"בים (להלן – מראיינים), וחלקם מבררים נתונים שונים אודות המלש"בים (להלן – מאמתים).

בין תפקידיו של אגף כוח אדם שבמטכ"ל (להלן – אכ"א), לפעול למיצוי פוטנציאל כוח האדם בצה"ל. את המדיניות בנושא זה מתווה חטיבת התכנון ומינהל כוח האדם שבאכ"א (להלן – תומכ"א), ויחידת "מיטב" (להלן – מיטב), שהיא גוף ביצוע של חטיבת תומכ"א, מוציאה אותה לפועל. מיטב אחראית, בין היתר, לזימון מלש"בים לחמש לשכות גיוס הפרוסות בארץ והכפופות למיטב, לביצוע תהליכי הצו הראשון; לביצוע מיון ושיבוץ ראשוני של כלל המלש"בים בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א; ולטיפול בפניות ובבקשות פרט של מלש"בים. בתהליכי המיון של המלש"בים נוטלים חלק שני גופים נוספים בצה"ל, הפועלים בשיתוף פעולה עם מיטב: לעניין המיון הרפואי – מפקדת קצין הרפואה הראשי (להלן – מקרפ"ר); ולעניין המיון האיכותי – מחלקת מדעי ההתנהגות שבאכ"א (להלן – ממד"ה).

פעולות הביקורת

בתקופה מדצמבר 2014 עד נובמבר 2015¹ ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בצה"ל בנושא המיון והגיוס לצה"ל. נבדקו בעיקר: קביעת סף הגיוס; נושאים הנוגעים למיון הרפואי בלשכות הגיוס, לרבות הבקרה עליו; נושאים הנוגעים למיון האיכותי בלשכות הגיוס, לרבות הבקרה עליו; והטיפול במלש"ב לאחר תהליכי הצו הראשון ועד גיוסו.

הליקויים העיקריים

היעדר הגדרה רשמית למונח "סף הגיוס", מרכיביו ואופן קביעתו

אף על פי שהמדיניות בנושא הפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס על רקע נתונים אישיים נמוכים ושיעור מתן הפטור בגין עילה זו, הם נושאים בעלי חשיבות ציבורית וחברתית גבוהה מאוד, אין הגדרה רשמית למונח "סף גיוס" בשום הוראה או פקודה בצה"ל, לרבות מרכיביו, אופן קביעתו והגורמים המאשרים אותו. בפועל, מדיניות סף הגיוס ושיעורו נקבעים על ידי ראש חטיבת תומכ"א מדי שנה בשנה, והוא זה המאשר אותם ומציג אותם לראש אכ"א. תחומים חשובים אלו המשפיעים על עתידו של האזרח המתגייס, ראוי שיאשרו גם ברמות בכירות יותר – על ידי הרמטכ"ל ואף על ידי שר הביטחון.

ליקויים בתחום המיון הרפואי בלשכות הגיוס

ליקויים בבקרה על עבודת הרופאים

1. בקרת האיכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס מטעם מקרפ"ר נעשית בפועל על ידי צוות בקרה בהרכב בעייתי, מאחר שבראשותו עומד הרופא הראשי של לשכת הגיוס טבריה, שאמור בעצמו להיות נתון לבקרה – הוא ולשכת הגיוס שבה הוא משמש רופא ראשי. בעייתיות זאת לא נדונה במקרפ"ר או במיטב עד מועד סיום הביקורת, אף שמדובר בנושא מהותי העלול לפגום באיכות הבקרה בתחום הרפואי.
2. בשנים 2013-2015 נערכו בסך הכול שבע בקרות על הוועדות הרפואיות מבין 15 בקרות שהיו אמורות להיעשות בכל חמש לשכות הגיוס. בלשכת הגיוס טבריה, שהרופא הראשי בה הוא ראש צוות הבקרה, לא נעשתה כל בקרה מטעם מקרפ"ר בשנים אלה; ורק בלשכת הגיוס באר שבע נעשו שלוש בקרות, אחת מדי שנה, כנדרש. על רוב הרופאים בשירות סדיר או אלו שהם אזרחים עובדי צה"ל לא נערכה בקרה אחת לשנה, כנדרש.
3. בשבע הבקרות שנעשו באותן שנים נבדקו 171 תיקים של מלש"בים שסוכמו בהם הפרופילים הרפואיים. ב-69 מהם (כ-40%) מצא צוות הבקרה טעויות בשיקול הדעת של הרופאים: בכ-26% מהתיקים נמצאו טעויות מהותיות, ובכ-14% מהתיקים – טעויות קלות. מקרפ"ר לא דנה בממצאים אלה ולא התייחסה אליהם. גם במיטב לא הייתה התייחסות לממצאים של צוות הבקרה, והרופאים הראשיים בלשכות הגיוס השונות לא העבירו למקרפ"ר את התייחסותם לממצאים, בניגוד להנחיית מקרפ"ר בנושא. במצב עניינים זה אינה מופקת כלל תועלת מתהליכי הבקרה שמתקיימים, ובשל כך היכולת לשפר את תהליכי המיון הרפואי, שהם משמעותיים בקביעת השיבוץ בעתיד של המלש"ב, מוטלת בספק.

ליקויים בסביבת העבודה הפיזית והממוכנת בוועדות הרפואיות

מהדוחות של צוות הבקרה חוזר ועולה משך שנים כי בחלק מלשכות הגיוס התשתית הפיזית במדורים הרפואיים לקויה, וכי קיימת פגיעה בצנעת הפרט של מלש"בים בשל כך. בביקורת של משרד מבקר המדינה נמצא כי לא חל שינוי במצב, וליקויים אלה עדיין נמשכים. כך למשל, בלשכת הגיוס תל השומר פועלות בו בזמן שתי ועדות רפואיות בראשות שני רופאים שונים בחדר אחד, כאשר ההפרדה בין שתי הוועדות נעשית באמצעות "חצי קיר" (קיר בגובה נמוך מאוד, דוגמת "דלפק"). נושא התשתית הפיזית של מבנה המדורים הרפואיים בלשכות הגיוס לא עלה לדיון בראשות מפקד מיטב, במגמה לבחון את הדרך לשפרה. עוד נמצא כי היו תקלות רבות בשתי מערכות מחשב המשמשות את הרופאים בלשכות הגיוס, אשר עלולות לגרום לתיעוד רפואי לקוי ולטעויות בעניינם של מלש"בים.

ליקויים בתחום המיון האיכותי בלשכות הגיוס

ליקויים בבקרה המקצועית של מיטב ושל לשכות הגיוס על עבודת המאבחנים

אחד מכלי הבקרה החשובים של מיטב על איכות העבודה של המראיינים הוא ריאיון משוב שעל כל מראיין לעבור לפחות פעם אחת במשך השירות הצבאי. בביקורת נמצא, כי לשמונה מ-45 מראיינים שנבדקו בביקורת (כ-18%) לא נעשו כלל ראיונות משוב אף על פי שעברו את רוב שירותם הצבאי עד אותה עת²; לשבעה מ-33 (ב-21%) המראיינים, שנעשו להם ראיונות משוב, הראיונות נעשו רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם שנה או שנה וחצי ויותר. נמצאו ליקויים דומים גם בבקרה של המדור הפסיכוטכני במיטב על איכות עבודתם של המאמתים בלשכות הגיוס. גם בבקרה של לשכות הגיוס עצמן על עבודת המאבחנים נמצאו ליקויים. במצב זה, ליקויים משמעותיים בעבודתם של מאבחנים עלולים להתקבע, ולפגוע בתהליך המיון האיכותי של המלש"בים.

ליקויים בסביבות העבודה בחוליות הפסיכוטכניות

במהלך המיון האיכותי נעשה שימוש שוטף במחשבים. בביקורת עלה כי קיימת תופעה של מחשבים תקולים בכל החוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס. בנוסף לכך, קיימים מסכי מחשב רבים מלוכלכים, מקושקשים וחרוטים עד כדי כך שהדבר מקשה על מלש"בים בביצוע המבחנים. כמו כן, קיימות צפיפות ומצוקת עמדות ברוב החוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס, ובמיוחד בלשכת הגיוס בירושלים. מצב זה של שימוש בציוד מוזנח ופגום עלול להביא אף לטעויות שלא תשקפנה את יכולותיו של המלש"ב ואף להשפיע על שיבוצו.

2 לחמישה מראיינים נוספים מכלל הלשכות לא נעשה אמנם ריאיון משוב, אך זאת משום שהם קודמו קודם לכן לתפקידים אחרים בלשכותיהם.

ליקויים בטיפול בפניות של מלש"בים לאחר תהליכי הצו הראשון ועד לגיוסם

הטיפול של מיטב בפניות מלש"בים באמצעות מערכת ממוחשבת (מערכת CRM)

במיטב מתקבלות מדי יום ביומו מעל ל-6,600 פניות של מלש"בים בנושאים שונים. מערכת ממוחשבת לטיפול בפניות של מלש"בים (מערכת CRM) משמשת את כל הגורמים המטפלים בפניות אלו במיטב. נמצאו ליקויים באופן השימוש במערכת ה-CRM של כלל הגורמים במיטב המטפלים בפניות מלש"בים, כמו היעדר תיעוד במערכת או סגירת פניות במערכת ללא מתן מענה הולם למלש"ב, וכתוצאה מכך – טיפול לקוי במלש"ב. עוד נמצא, כי מערכת ממוחשבת זאת אינה מאפשרת להפעיל בקרה על משכי הטיפול בפניות, ולא ניתן לתחקר באמצעותה באיזה שלב בשרשרת הגורמים המטפלים בפנייה הייתה תקלה. מצב זה מקשה מאוד על יכולתה של מיטב לאתר ביעילות את מקורן של תקלות בטיפול במלש"בים.

המערכות הממוכנות שבמרכז המידע והשירות

במרכז המידע והשירות שבלשכה המקוונת של מיטב יש 43 עמדות שירות שכל אחת מהן מחוברת למערכת טלפוניה (CALL CENTER), לאתר האינטרנט של מיטב, למערכת ה-CRM ולמערכת ממוחשבת נוספת שבה נמצאים נתוני המלש"בים (מערכת ERP). ישנם שיבושים רבים ותדירים במערכת ה-ERP ובשרתי המוקד הטלפוני, שכתוצאה מהם מערכות אלו אינן עובדות ("נופלות" או "לא מגיבות") או עובדות באיטיות; והדבר קורה מדי חודש בחודשו. התקלות בתדירות ובהיקף משמעותי במערכות הממוכנות שבמרכז המידע והשירות, בהכרח פוגעות בזמינותו של השירות שנותנת מיטב למלש"ב.

ליקויים בטיפול בפניות של מלש"בים לגבי תהליכי מיון נוספים ולגבי שיבוץ לתפקידים

1. פניות של מלש"בים לגבי תהליכי איתור, מיון ושיבוץ עשויות להיות מטופלות, לפי העניין, על ידי מספר גורמים במיטב. לכל אחד מגורמים אלה יש קובץ הוראות נפרד החל על אותו גורם בלבד, ואין הוראה אחת המסדירה את גבולות הטיפול של כל הגורמים. כך יוצא, שבמקרים מסוימים גבולות הגזרה אינם ברורים, ייתכנו טיפולים מקבילים על ידי מספר גורמים ואף תוצאות שונות. במקרים אחרים הטיפול בפנייה מתעכב משום חוסר בהירות לגבי מיהו הגורם המוסמך לטפל בה. מצב זה גורם לפגיעה במלש"ב הפונה ולהתמשכות מיותרת בטיפול בפנייתו.
2. קיימים מקורות מידע שונים וחוסר בהירות בנוגע לסוגיות שונות בטיפול בפניות של מלש"בים. הדבר נובע הן מריבוי ההוראות וההנחיות – באתר האינטרנט, בקובצי ההוראות השונים ובהנחיות לנציגי השירות – והן מחוסר בהירות בחלק מן ההוראות עצמן. במצב זה, שבו עשויים להיות מספר גורמים מטפלים בו בזמן, או שקיים חוסר בהירות בהוראות, למלש"בים

"עקשניים" יש סיכוי טוב יותר מלמלש"בים אחרים לקבל את מבוקשם, ונגרם חוסר שוויון.

ההמלצות העיקריות

1. על אכ"א לעגן במסמכים נורמטיביים רשמיים את המדיניות בנושא הפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס ואת שיעור מתן הפטור.
2. על מקרפ"ר ועל אכ"א לקיים בדיקה יסודית של תהליך הבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות, במגמה להבטיח קיום תהליך מקיף, יעיל ומועיל בתחום זה. במסגרת זאת עליהם לבחון את ההרכב הבעייתי של צוות הבקרה; להקפיד על עמידה בתדירות הנדרשת של הבקרה המקצועית על עבודת הוועדות הרפואיות/בלשכות הגיוס; ובעיקר לטפל בממצאי הבקרה כדי לשפר את תהליכי המיון הרפואי.
3. על מפקד מיטב לבחון כיצד ניתן לשנות את ארגון החדרים בוועדות הרפואיות תוך ניצול חדרים שאינם בשימוש, ולערוך שינויים מבניים שאינם כרוכים בהוצאות תקציביות גדולות, כך שיאפשרו לשמור במידה רבה יותר על צנעת הפרט של המלש"בים, ויאפשרו לרופאים לעבוד ללא הפרעה.
4. על מפקד מיטב לאכוף את ההנחיות בנוגע לביצוע בקרה מקצועית, הן של מיטב והן של לשכות הגיוס עצמן, על עבודת המאבחנים הפסיכוטכניים, המראיינים והמאמתים כאחד, כדי שיתאפשר קיומו של תהליך שיפור מקצועי של המאבחנים תוך כדי השירות ולא סמוך לסיומו.
5. על ראשת חטיבת תומכ"א, בשיתוף עם מפקד מיטב, לבחון לעומק את חוסר היכולת של מערכת ה-CRM לתחקר תקלות בטיפול בפניות של מלש"בים, ובין היתר, את האפשרות להכניס שיפורים במערכת או לבחון חלופות לה; ובו בזמן – לבחון כיצד ניתן לשפר את מקצועיותם של כלל הגורמים המטפלים בפניות מלש"בים. כמו כן על ראשת חטיבת תומכ"א לבחון את השלכותיהן של התקלות הרבות והתכופות במערכות הממוכנות שבמרכז המידע והשירות שבלשכה המקוונת של מיטב על השירות הניתן למלש"בים, והאפשרויות השונות לפתרון התקלות.
6. על מיטב לבחון היטב את מכלול ההנחיות וההוראות המתייחסות לטיפול בפניות של מלש"בים בנושאי מיון ושיבוץ, ובמידת הצורך להכניס בהן שינויים. כמו כן על מיטב לעגן בהוראות ברורות בכתב את אופן הטיפול בפניות חוזרות ונשנות של מלש"בים, לרבות את מדרג ההתייחסות לפניות כאלו, ולקיים בקרה רצופה על היישום.

סיכום

לתהליכי המיון הנעשים למלש"בים יש חשיבות רבה מאוד לצה"ל ולמלש"בים עצמם, כיוון שהם מאפשרים למצות את הפוטנציאל של המלש"בים באמצעות שיבוצם המתאים בתפקידים וביחידות. כמון כן יש לתהליכי מיון אלה חשיבות ציבורית רבה. מיטב נושאת בעול העיקרי של תהליכי המיון, השיבוץ והחילול, והיא משקיעה עבודה רבה ומאומצת בביצוע משימות אלה, לרבות בטיפול בפניות הפרט.

המיון הרפואי והמיון האיכותי, הנמצאים בליבת תהליכי המיון, הם תהליכים מקצועיים מובהקים, ומכאן החשיבות הרבה לתהליכי הבקרה עליהם, שאמורים לזהות תקלות ולהצביע על תהליכי שיפור נדרשים. ממצאי הביקורת מצביעים על ליקויים משמעותיים בתהליכי הבקרה על תהליכי המיון הרפואי ועל ליקויים בתהליכי המיון האיכותי. בעיקר אמור הדבר בנוגע לבקרה של מקרפ"ר ושל מיטב על תהליכי המיון הרפואי, שלא רק שאינם נעשים כסדרם, אלא גם לא נעשה דבר עם ממצאיהם. במצב זה הבקרה אינה יעילה, ולא ניתן לוודא שתהליכי המיון הראשוני עומדים באמות המידה המקצועיות שהם נדרשים להן. על אכ"א, על מקרפ"ר ועל מיטב לבחון מן היסוד את נושא הבקרה על עבודת הרופאים בלשכות הגיוס ולהסדיר נושא חשוב זה. כמו כן על אכ"א לשפר את תהליכי הבקרה של מיטב ושל ממד"ה על המיון האיכותי. ממצאי הביקורת עולה תמונה מדאיגה של ליקויים באיכות הטיפול של מיטב בפניות של מלש"בים. ליקויים אלה עלולים לגרום לאי-שוויונות בין הפונים ולהשפיע על שיבוצם. על אכ"א לשפר תחום זה על כל מרכיביו.

בדוח עלו ליקויים רבים הנוגעים לתשתיות הפיזיות המשמשות בתהליכי המיון הראשוני, ובעיקר התשתיות הממוכנות למיניהן. מדי שנה בשנה מספר גדול מאוד של מלש"בים עוברים את תהליכי הצו הראשון, ולשכות הגיוס מהוות את המפגש הראשון שלהם עם צה"ל. משום כך יש חשיבות רבה לקיומן של תשתיות תקינות, המסוגלות לעמוד בקצב התהליכים הנדרשים ובהיקפם, ולעשות זאת עד כמה שניתן ללא תקלות. על אכ"א ועל מיטב למפות ליקויים אלה, ולערוך שינויים שאינם כרוכים בהוצאות תקציביות גדולות, באופן שיאפשר את המיצוי המיטבי של תהליכי המיון של המלש"בים.

מבוא

1. חוק שירות ביטחון והתקנות שהותקנו מכוחו, קובעים הוראות בדבר קריאה להתייצבות, לרישום ולבדיקה של מלש"בים, ולגבי כל הכרוך בגיוסם לשירות סדיר בצה"ל. ההגדרה בחוק למלש"ב מתייחסת לכל אזרח או תושב קבע שטרם התייצב לשירות סדיר או שירות מילואים: גברים ונשים בני 16 וחצי ומעלה, שטרם התייצבו לשירות ולא קיבלו פטור משירות מחמת גיל. החוק מסמך את שר הביטחון למנות פוקדים³, הרשאים לקרוא למלש"ב לצורך ביצוע תהליכי הצו הראשון. במסגרת תהליכים אלה נעשים למלש"ב מיון רפואי ומיון איכותי, ובהסתמך על תוצאותיהם נקבע כושרו של המלש"ב לשירות ביטחון.
2. בהוראת הפיקוד העליון בנושא אכ"א נקבע כי בין תפקידיו לפעול למיצוי פוטנציאל כוח האדם בצה"ל. את המדיניות בנושא זה מתווה חטיבת תומכ"א, ומיטב, שהיא גוף ביצוע של החטיבה, מוציאה אותה לפועל. מיטב הוקמה במאי 2006 מאיחודן של שתי יחידות: בסיס קליטה ומיון (בקו"ם) ומינהל הגיוס. לפי פקודת הארגון שלה, ייעודה הוא להיות גוף ביצוע האחראי לאכיפת חוק שירות ביטחון, דהיינו גיוס לשירות חובה, ומיצוי המשאב האנושי באמצעות ניהול תהליכי מיון, שיבוץ וחיל. בין תפקידיה בשגרה נמנים: איתור פוטנציאל הגיוס ותכנון היקפו; זימון מלש"בים לביצוע תהליכי הצו הראשון; מיון ושיבוץ ראשוני של כלל המלש"בים בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א; טיפול בפניות של מלש"בים; טיפול בגיוסם; ואישור פטור משירות ביטחון למלש"בים.
3. בראש מיטב עומד מפקד בדרגת אל"ם, הנעזר במטה היחידה שכולל חמישה ענפים. הטיפול במלש"בים נעשה באמצעות חמש לשכות גיוס אזוריות – בתל השומר, בירושלים, בחיפה, בבאר שבע ובטבריה – הכפופות מבחינה מקצועית לענפים השונים במפקדת מיטב. ענפים אלה והמדורים המקצועיים המקבילים בלשכות הגיוס מנהלים את כל ההליכים הנוגעים לרישום בלשכות הגיוס ולבדיקות התאמה לגיוס לצה"ל. בדצמבר 2014 שירתו במיטב כ-1,800 חיילים וקצינים. לפי נתוני מיטב, היא מטפלת בעשרות רבות של מלש"בים בכל שנה.
4. בתהליכי המיון נוטלים חלק שני גופים נוספים בצה"ל, הפועלים בשיתוף פעולה עם מיטב, ומהווים - כל אחד בתחומו - סמכות מקצועית מנחה, מפתחת, מייעצת ומבקרת: לעניין המיון הרפואי - מקרפ"ר שבראשות קצין הרפואה הראשי של צה"ל (להלן - קרפ"ר), אשר נושא באחריות, בין היתר, למיון הרפואי של מלש"בים ולפיקוח על ביצועו; ולעניין המיון האיכותי - ממד"ה, שתפקידיה הם, בין היתר, לבנות, לפתח ולתחזק את המערכות המרכזיות למיון כוח אדם, ובהן - המיון האיכותי למלש"בים; ולייעץ, לפקח ולבקר מקצועית את מערכות מיון כוח האדם בצה"ל.

3 "פוקד" הוא מי שמונה לכך לפי סעיף 50 לחוק על ידי שר הביטחון, והודעה על כך תפורסם ברשומות. מפקד מיטב ומפקדי לשכות הגיוס מונו על ידי שר הביטחון כפוקדים.

פעולות הביקורת

בתקופה מדצמבר 2014 עד נובמבר 2015⁴ ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בנושא המיון והגיוס לצה"ל. נבדקו בעיקר: קביעת סף הגיוס; נושאים הנוגעים למיון הרפואי בלשכות הגיוס, לרבות הבקרה עליו; נושאים הנוגעים למיון האיכותי בלשכות הגיוס, לרבות הבקרה עליו; והטיפול במלש"ב לאחר תהליכי הצו הראשון ועד גיוסו. הביקורת נערכה בצה"ל: באכ"א – בחטיבת תומכ"א, במיטב, בלשכת הגיוס תל השומר ובענף פיתוח מערכות מיון שבממד"ה; ובמקרפ"ר.

ועדת המשנה של הוועדה לענייני ביקורת המדינה של הכנסת החליטה שלא להניח על שולחן הכנסת ולא לפרסם נתונים בודדים מפרק זה לשם שמירה על ביטחון המדינה, בהתאם לסעיף 17 לחוק מבקר המדינה, התשי"ח-1958 [נוסח משולב]. חיסיון נתונים בודדים אלה אינו מונע את הבנת מהות הביקורת.

קביעת סף הגיוס

על פי חוק שירות ביטחון, שר הביטחון רשאי לפטור מחובת שירות סדיר, או להפחית את תקופת השירות, והוא רשאי לאצול לאדם אחר את הסמכויות הנתונות בידיו. על פי הוראה של אכ"א בנושא סמכויות לביצוע חוק שירות ביטחון במערכת הגיוס, שר הביטחון האציל את הסמכות לפטור משירות ביטחון לבעלי תפקידים שונים בתחום הגיוס לצה"ל, ובין היתר לראש מינהל הגיוס (כיום מפקד מיטב), לסגנו ולמפקדי לשכות הגיוס האזוריות.

חטיבת תומכ"א מפרסמת מדי פעם בפעם הנחיות לגיוס לצה"ל המכונות באכ"א "סף הגיוס". מלש"בים שאינם מתאימים להנחיות סף הגיוס הם כאלו שאינם עומדים בסף הגיוס לצה"ל, ומקבלים פטור משירות ביטחון (להלן – פטור בשל אי-עמידה בסף הגיוס). נתוני הפטור בשל אי-עמידה בסף הגיוס נמדדים במונחי שנתון לידה. לפי נתוני חטיבת תומכ"א מאוגוסט 2015, שיעור הפטור בשל אי-עמידה בסף הגיוס לגבי שנתון לידה 1995, ששנת הגיוס העיקרית שלו הייתה 2013, היה 2.1% מן האוכלוסייה החייבת בגיוס (כ-2,500 מלש"בים): גברים - 1.4%; נשים - 0.7%. שיעור זה והתפלגותו לא השתנו משמעותית מאז שנת 2008.

לפי מסמך בנושא סף הגיוס לצה"ל, שהעבירה חטיבת תומכ"א באוגוסט 2015 למשרד מבקר המדינה, המונח "סף גיוס" מורכב משתי קבוצות: א. מלש"בים

לא קיימת הגדרה
רשמית למונח "סף
גיוס" בשום הוראה או
פקודה בצה"ל, לרבות
מרכיביו, אופן קביעתו
והגורמים המאשרים
אותו

שאוּבחנו כבעלי קשיי הסתגלות בדרגה 56⁵ - ציון הניתן על ידי קצין בריאות נפש (להלן - קב"ן) בלשכת הגיוס, והוא מבטא קושי הסתגלות חמור המונע אפשרות לשרת; ב. מלש"בים שלא אוּבחנו כבעלי קשיי הסתגלות בדרגה 60, אך הם בעלי מכלול נתונים המאפשרים קבלת החלטת פוקד על פטור משירות ביטחון, אם בשל נתוני איכות נמוכים או בהתאם לשיקול הדעת של הפוקד, הרשאי לפטור מלש"ב משירות על בסיס התרשמותו ממכלול הנתונים העומדים בפניו בעת הדיון בבקשה. עניינו של מלש"ב המועמד לפטור משירות בשל אי-עמידה בסף הגיוס נדון בוועדה מיוחדת לכך, ובמסגרתה יוחלט האם יגויס לצה"ל, ואם כן, לאיזו מסגרת - רגילה או מותאמת לנתוניו. במסמך האמור של חטיבת תומכ"א צוין עוד, כי מדיניות סף הגיוס ושיעורו נקבעים על ידי ראש חטיבת תומכ"א אחת לשנה, והוא זה המאשר אותם; וכי הפעם האחרונה שבה הוכנסו שינויים במדיניות סף הגיוס הייתה בשנת 2008, שינויים שנגעו להורדה משמעותית של סף הגיוס לנשים, כך ששיעור הנשים אשר אינן מתגייסות לצה"ל מסיבה זו ירד משמעותית.

בביקורת התברר, כי לא קיימת הגדרה רשמית למונח "סף גיוס" בשום הוראה או פקודה בצה"ל, לרבות מרכיביו, אופן קביעתו והגורמים המאשרים אותו. גם הרכבה של הוועדה הדנה בפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס, סמכויותיה וסדרי עבודתה לא נקבעו בשום הוראה או פקודה בצה"ל.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי סוגיית סף הגיוס היא כבדת משקל, וכי מרכיבי סף הגיוס מנותחים ונדונים באופן פרטני בדיונים נרחבים בחטיבת תומכ"א, שבהם משתתפים גורמי תכנון, מחקר, בריאות הנפש וגיוס, ולבסוף מתקבלת החלטה בדיון בראשות ראש חטיבת תומכ"א. נוסף על כך, נעשית בקרה איכותית וכמותית על העמידה בתחזיות, ונערכים מחקרים ייעודיים, שמטרתם לתקף את ההחלטות הקיימות מתוך רצון לזקק את ההגדרות הקיימות מחד גיסא, ולאפשר למרב האוכלוסיות לשרת בצה"ל מאידך גיסא. עוד מסר צה"ל לעניין זה, כי שיעורי הפחת מגיוס, ובהם סף הגיוס, מוצגים לראש אכ"א מדי שנה בשנה, ובמסגרת זו מוצגות המגמות והסיבות השונות לפטור מגיוס; וכי עיון במגמות אלה מצביע על החלטות מדודות ועל היעדר תנודתיות בסף הגיוס בשנים האחרונות. אשר לסוגיית ביסוס המדיניות בפקודות, מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה בהתייחסותו, כי עד אמצע שנת 2016 תבוצע בחינה אודות הפקודות המתאימות לכך והמדרג שלהן.

5 על פי הגדרה של מקרפ"ר, קשיי הסתגלות הם מדד לא רפואי, שמטרתו להבדיל בין הפרעות נפשיות ברמה הפסיכו-פתולוגית ובין קשיי הסתגלות הקשורים לגורמים פסיכו-חברתיים (כמו הפרעות במשפחה, עזובה חברתית, בעיות מוטיבציה); להסיר תווית רפואית נפשית מאוכלוסיות ללא חולי; לשפר את תהליך המיון; ולאפשר מרחב מיון ושיבוץ במקצועות ובתפקידים החסומים בפני חיילים בעלי מגבלת פרופיל רפואי נפשי, ושיבוץ בעל מאפיינים מטפחים לאוכלוסיות הזקוקות לכך. בדומה לפרופיל הרפואי, קיים טווח ציונים לקשיי הסתגלות על השלכותיו השיבוציות, כאשר הדרגה החמורה ביותר היא 60, והיא מסמלת קושי הסתגלות חמור המחייב המלצה לפטור משירות ביטחון מסיבת אי-התאמה.

לדעת משרד מבקר המדינה, המדיניות בנושא הפטור משירות ביטחון בשל אי-עמידה בסף הגיוס על רקע נתונים אישיים נמוכים או על רקע מכלול נתונים אישיים, ושיעור מתן הפטור בנושא זה, הם עניינים בעלי חשיבות ציבורית וחברתית גבוהה, ולהם השלכה משמעותית על עתידם של מלש"בים. על אכ"א לעגן את המדיניות בנושאים אלו ואת ההגדרות הרלוונטיות במסמכים נורמטיביים רשמיים. תחומים חשובים אלה ראוי שיאושרו גם ברמות בכירות יותר: על ידי הרמטכ"ל ואף על ידי שר הביטחון.

המיון הרפואי בלשכות הגיוס

מבוא

1. על פי קביעת מקרפ"ר, ייעודו של המיון הרפואי הנעשה בלשכות הגיוס במסגרת תהליכי הצו הראשון הוא הגדרת הכשירות הרפואית וסביבת הפעילות למלש"בים, במטרה לשמור ולקדם את בריאותם ולהביא למיצוי מיטבי של כוח האדם. במסגרת המיון הרפואי נבדק המלש"ב בלשכת הגיוס על ידי ועדה רפואית הקובעת בסיום הבדיקה את כושרו במונחים של סעיפי ליקוי גופני ופרופיל רפואי⁶. ענף רפואה תעסוקתית ומיון רפואי שבמקרפ"ר (להלן - ענף רת"ם) הוא גוף המטה האמון על גיבוש מדיניות המיון הרפואי של המשרתים בצה"ל לכלל המקצועות הצבאיים וליחידות השונות. בין היתר, מתבטאת מדיניות זו בפרסום ספר התקנות לקביעת כושר בריאותי (להלן - ספר הפרופילים) ובעדכון מפעם לפעם, בפרסום הנחיות מקצועיות של הענף ובפרסום הוראות קרפ"ר. מדור לשכות גיוס שבענף רת"ם הוא הסמכות הרפואית המייעצת לרופאים של הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס.

בתקופת הביקורת כלל הרכבה של כל ועדה רפואית אדם אחד, רופא במקצועו, ששימש גם כיו"ר הוועדה. בכל אחת מלשכות הגיוס פעלו בתקופת הביקורת מספר ועדות, בהתאם לגודלה של כל לשכה. הרופאים בוועדות הם בדרך כלל רופאים כלליים, מיעוטם רופאים מומחים; הם משרתים בצה"ל בשירות סדיר (על פי רוב לפני ההתמחות) או עובדים כאזרחים עובדי צה"ל. בנוסף לאלו, יש לכל לשכת גיוס מאגר של רופאים המשרתים במערך המילואים. הרופאים בוועדות הרפואיות כפופים פיקודית לסגל המפקדים בלשכות הגיוס ובמיטב, והם מונחים מקצועית על ידי ענף רת"ם. על פי הנחיית ענף רת"ם, בכל לשכת

6 הפרופיל הרפואי הוא קוד בן שתי ספרות, ומשמעותיותו היו בתקופת הביקורת, כלהלן: 21 - אינו כשיר לשירות לצמיתות; 24 - אינו כשיר לשירות זמנית; 25 - אינו כשיר לשירות, אך אושר כמתנדב; 45 - כשיר לשירות במקצועות מנהלה; 64 - כשיר למערך הטכני; 72 - כשיר ליחידות שריון, תותחנים, הגנה אווירית; 82 ו-97 - כשיר ליחידות חי"ר והתנדבות. על פי נתוני מקרפ"ר, התפלגות הפרופילים הרפואיים בטווח הכשירות לשירות בקרב המתגייסים בשנת 2014 הייתה כלהלן: פרופיל 97 - 55% מהמתגייסים; פרופיל 82 - 14%; פרופיל 72 - 8%; פרופיל 64 - 16%; פרופיל 45 - 5%; ופרופיל 25 - 2%.

גיוס פועל, בנוסף לרופאי הוועדות הרפואיות, רופא ראשי, שהוא הסמכות המקצועית הבכירה בלשכת הגיוס בתחום המיון הרפואי ומשמש מנחה מקצועי לרופאיה. הוא הגורם המקשר בין ענף רת"ם במקרפ"ר ובין רופאי לשכת הגיוס בכל הנושאים המקצועיים הקשורים למיון הרפואי.

2. המלש"ב נקרא ללשכת הגיוס לראשונה בהיותו בגיל 16 וחצי עד גיל 17. התהליכים הרפואיים שעובר המלש"ב בלשכת הגיוס במסגרת תהליכי הצו הראשון הם: בדיקות מעבדה (שתן); בדיקות פרה-רפואיות: לחץ דם, דופק, גובה, משקל, חדות ראייה, עיוורון צבעים; ובדיקת רופא בוועדה רפואית. על פי הנחיה של ענף רת"ם, יו"ר הוועדה הרפואית יבדוק אם קיים שאלון רפואי למלש"ב ולרופא המטפל⁷ או חומר רפואי אחר שהועבר בעניינו של המלש"ב, ישאל אותו במפורט ובמדויק לגבי תולדותיו הרפואיים, שלו ושל משפחתו, ויפרט את תולדות המחלות של המלש"ב ומשפחתו כפי שהוצהר עליהן בטופס ממוחשב ייעודי (להלן - טופס הבדיקה). בנוסף לכך, יו"ר הוועדה יבדוק את המלש"ב בבדיקה גופנית מלאה, ויציין בעמודות המתאימות לכך בטופס הבדיקה את קיומו או אי-קיומו של ממצא פתולוגי. במקרה הצורך יישלח המלש"ב להשלמת מידע או לבדיקות, לפני שייקבע לו פרופיל רפואי. מצאה ועדה רפואית כי המלש"ב בלתי כשיר לשירות או בלתי כשיר ארעית לתקופה העולה על שישה חודשים, יתייצב המלש"ב בפני ועדה רפואית מיוחדת שתחליט על כשירותו לשירות ביטחון.

3. עבודת הוועדה הרפואית מתועדת ברשומה של המלש"ב שבמערכת הממוחשבת לניהול מידע רפואי צבאי (מערכת CPR). בנוסף לעבודתו באמצעות מערכת CPR, משמשת את הרופא במהלך הבדיקה מערכת ממוחשבת אזרחית (להלן - מערכת SAP) המכילה תוכנה ארגונית (מערכת ERP), שבאמצעותה הוא יכול לצפות במסמכים רפואיים אזרחיים. תפקודן התקין של שתי המערכות הממוחשבות חיוני לעבודת הוועדה הרפואית.

מכסת הנבדקים בוועדה רפואית

לפי סיכום שנעשה לפני כמה שנים בין מיטב ובין מקרפ"ר, מכסת הנבדקים היומית לרופא בוועדה בתהליכי הצו הראשון עומדת על 25 בדיקות של מלש"בים ועוד 10 סיכומי פרופיל ללא נוכחות המלש"ב (מדובר במלש"ב שכבר נבדק בוועדה, והיה צריך לעבור בדיקות נוספות או להעביר מסמכים נוספים לפני סיכום הפרופיל שלו). בביקורת התברר כי יש רופאים הבודקים מדי יום ביומו מלש"בים במספרים שהם גדולים יותר מהמכסה שנקבעה בסיכום האמור; וכי הסיכום לגבי מכסה זאת אינו

7 כאשר נשלח אל המלש"ב הזימון לצו הראשון, מצורפים אליו שאלונים רפואיים המיועדים למילוי על ידי המלש"ב, הוריו, והרופא המטפל של המלש"ב. המלש"ב מתבקש לדאוג למילוי השאלונים ולהעברתם ללשכת הגיוס עוד לפני התייצבותו לצו הראשון.

כולל מטלות רבות נוספות שהם מבצעים, כגון בדיקת ערעורים והתייחסות לבקשות חריגות. מטלות נוספות אלו לא הובאו בחשבון בתכנון הצו התורן⁸.

על רופאי הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס מוטלת אחריות גדולה בקביעת הפרופיל הרפואי של מלש"בים. לדעת משרד מבקר המדינה, להגדלה בפועל של מספר הבדיקות ליום שעורך כל רופא בוועדות הרפואיות, עלולה להיות השלכה על היקפן של טעויות בשיקול הדעת של הרופאים. לכן, יש חשיבות להבהיר ולעגן את המכסה המרבית של נבדקים ליום על פי אמות-מידה מקצועיות, בעיקר לנוכח המצב שבו מספר המטלות שמבצעים הרופאים בוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס גבוה מהמכסה שנקבעה בעבר. על מיטב ועל מקרפ"ר לבחון סוגיה זו, לקבוע מכסה מרבית לפעילות הרופאים ולוודא כי היא תמומש.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי לקראת תכנון הצו התורן הבא (ניסן התשע"ו) תיעשה ידי ראש מדור לשכות גיוס בענף רת"ם עבודה לקביעת מכסה מרבית כללית לפעילות הרופאים בלשכות הגיוס.

הבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות

הרכב צוות הבקרה

על פי הנחיה של ענף רת"ם בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, הענף מקיים בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס בעזרת רופאים שהוכשרו לכך בענף. כל יו"ר ועדה רפואית בשירות סדיר ייבדק פעם בשנה, ויו"ר ועדה רפואית בשירות מילואים - פעם בשנתיים. הבקרה כוללת תצפית ישירה על עבודת הוועדה הרפואית ובדיקת תיקי מלש"בים שנקבע בהם הפרופיל הרפואי. לפי ההנחיה האמורה, הרופא העושה את הבקרה יפרט את תוצאותיה, ויעביר את הפירוט בסיום הבקרה לראש מדור לשכות גיוס בענף רת"ם. ראש המדור יפיק דוח סיכום בקרה שאותו יפיץ לרופא הראשי באותה לשכת גיוס ולראש ענף רת"ם; הרופא הראשי בלשכת הגיוס שבה נעשתה הבקרה יתייחס לליקויים שנמצאו בבקרה בתוך חודש מתאריך הסיכום.

בביקורת התברר, כי ענף רת"ם מקיים אמנם ביקורות סדירות במדורים הרפואיים שבכל לשכת גיוס לגבי נושאים שונים, כגון זמני טיפול וזמני המתנה לוועדות, אולם כל הביקורות על איכות עבודת הרופאים בוועדות הרפואיות נעשות בלשכות הגיוס על ידי צוות בקרה שהוקם בשנת 1997 על ידי מינהל גיוס דאז ומקרפ"ר, ומאז הקמתו

8 זימונם של מלש"בים להתייבשות בלשכות הגיוס נעשה במסגרת צו שירות ביטחון (התייבשות לרישום, לבדיקות ולשירות ביטחון), הנקרא "צו תורן", ועל פי שנתוני לידה: ילידי ינואר עד יוני בשנתון לידה מסוים נקראים ב"צו ניסן", וילידי יולי עד דצמבר באותו שנתון נקראים ב"צו תשרי".



הבקרה על עבודת
הרופאים בוועדות
הרפואיות שבלשכות
הגיוס מופקדת בידי
צוות בקרה בראשות
רופא ראשי של אחת
מלשכות הגיוס,
שאמור בעצמו להיות
כפוף לבקרה - הוא
ולשכת הגיוס שבה
הוא משמש רופא
ראשי

של הצוות ובמשך 18 שנה ברציפות עומד בראשו הרופא הראשי של לשכת הגיוס טבריה, אשר למעשה הוא שבנה את צוות הבקרה. נוסף עליו יש בצוות שלושה רופאים ששירתו בעבר במערכת הרפואית הצבאית ומשמשים יועצים חיצוניים לצוות; שני רופאים נוספים המשמשים חברי צוות בהתנדבות; ועוד תשעה חברים, סטודנטים בתחומים שונים, המשרתים במילואים. הסטודנטים עוסקים בנושאים שונים (למעט בבקרה על איכות עבודת הרופאים בוועדות הרפואיות), כגון כתיבת דוחות בקרה והפקתם. תוצאות הבקרות מתועדות במחשב של ראש הצוות בלשכת הגיוס טבריה ולא בענף רת"ם שבמקרפ"ר.

יוצא אפוא, כי הבקרה על עבודת הרופאים בוועדות הרפואיות שבלשכות הגיוס מופקדת בידי צוות בקרה בראשות רופא ראשי של אחת מלשכות הגיוס, שאמור בעצמו להיות כפוף לבקרה - הוא ולשכת הגיוס שבה הוא משמש רופא ראשי. בביקורת לא נמצא כי הרכב בעייתי זה של צוות הבקרה נדון בענף רת"ם או שהענף העלה את הנושא לדיון בדרגים בכירים יותר במקרפ"ר. מפקד מיטב מסר לנציגת משרד מבקר המדינה בנובמבר 2015, כי הרכב צוות הבקרה לא נדון במיטב בתקופה שבה הוא מפקד על היחידה, והוא אינו יודע אם נדון בעבר במיטב או במקרפ"ר. לדעת משרד מבקר המדינה, על אכ"א ועל מקרפ"ר לבחון בהקדם ובמשותף את מצב הדברים בנושא זה על היבטיו השונים ולתקנו.

היקף הבקרה ותדירותה

כאמור, על פי ההנחיה בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, כל יו"ר ועדה רפואית בשירות סדיר ייבדק במסגרת הבקרה פעם בשנה, ויו"ר ועדה רפואית בשירות מילואים - פעם בשנתיים. יוצא אפוא, שאמורה להתקיים בקרה אחת לשנה לפחות בכל לשכת גיוס, כלומר בסך הכול חמש בקרות בשנה בכל הלשכות יחד. מנתונים שמסר ראש צוות הבקרה בנוגע לבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס בשנים 2013 עד אוגוסט 2015 עולה, כי נערכו בסך הכול שבע בקרות מבין 15 בקרות שהיו אמורות להיעשות. בלשכת הגיוס טבריה לא נעשתה כל בקרה מטעם ענף רת"ם בשנים אלו; בכל אחת מלשכות הגיוס תל השומר וירושלים נעשתה רק בקרה אחת במשך שלוש השנים; בלשכת הגיוס חיפה נעשו שתי בקרות; ורק בלשכת הגיוס באר שבע נעשו שלוש בקרות, אחת מדי שנה.

מעיון בדוחות הבקרה האמורים עולה, כי רוב הרופאים בלשכות הגיוס בשירות סדיר או אלו שהם אזרחים עובדי צה"ל לא נבדקו אחת לשנה, כנדרש על ידי מקרפ"ר. יתרה מזו, ברוב לשכות הגיוס היו רופאים שלא נבדקו כלל במהלך שנתיים או אפילו שלוש שנים: כך למשל, בלשכת תל השומר, שהיא הגדולה מכולן, היו ביוני 2015 עשרה רופאים בוועדות הרפואיות (לא כולל רופאים בשירות מילואים ורופא ראשי), ושישה מהם לא נבדקו כלל במהלך שלוש השנים האמורות. ראשת מדור לשכות גיוס מסרה לנציגת משרד מבקר המדינה במאי 2015, כי הבקרות של צוות הבקרה לא נעשות באופן סדיר לגבי הרופאים המשרתים במילואים; וכי "גם לגבי הרופאים בסדיר אנחנו לא עומדים בקצב הבקרות, בשל פערי משאבים".

ראש צוות הבקרה (הרופא הראשי של לשכת הגיוס טבריה) מסר לנציגת משרד מבקר המדינה ביוני 2015 כי הוא משמש בשני תפקידיו – רופא ראשי של לשכת גיוס וראש צוות הבקרה - בהיותו עובד צה"ל ב-75% משרה בלבד, והוא משקיע שעות עבודה רבות בתחום הבקרה; וכי הוא "נאבק על ימי המילואים של הצוות שלו מול מיטב". עוד הוא מסר, כי בשנים האחרונות הן בשל הטמעתה של מערכת ממוכנת חדשה והן בשל יציאתה של אחת הרופאות מלשכת הגיוס טבריה לחופשת לידה, הוא נדרש להתמקד בעיקר בעבודתו כרופא ראשי של לשכת גיוס, דבר שפגע בהיקף הבקורות שנעשו. לדבריו, לאחר "תקופת יובש" בנושא זה, רק בשנת 2013 חזר הצוות לערוך בקורות פיזיות על עבודת הוועדות הרפואיות. עוד הוא מסר, כי נוסף על הבקרה על עבודת הרופאים בוועדות הרפואיות, מבצע הצוות מטלות נוספות, כגון העברת ימי עיון והפקת דוחות שונים.

לבקרה מקצועית על פעילות הוועדות הרפואיות יש חשיבות רבה בשל הקביעות המהותיות של הוועדות הרפואיות, המשפיעות על המיון של המלש"בים ועל עתידם. מהממצאים עולה, כי תדירות הבקרה המקצועית על עבודת הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס בשלוש השנים האחרונות נמוכה מהרמה שנקבעה, והיא אינה מקיפה את כל לשכות הגיוס ואת כל הרופאים. משרד מבקר המדינה מעיר למקרפ"ר ולמיטב, כי בתדירות כזו לא ניתן לקיים בקרה מקצועית, שוטפת וסדירה על עבודתם של כל הרופאים בכל הוועדות הרפואיות שבכל לשכות הגיוס. על מקרפ"ר, בשיתוף עם אכ"א, לשפר את מערכת הבקרה כך שתקיף את כלל הרופאים של הוועדות הרפואיות כנדרש, ותקיים את רמת הבקרה הנדרשת.

הטיפול בממצאי צוות הבקרה

1. במסגרת הבקרה בודק צוות הבקרה גם תיקים רפואיים של מלש"בים שבהם סוכם הפרופיל הרפואי. הצוות מגדיר את הטעויות שהוא מוצא בתיקים אלו על פי מספר קטגוריות כלהלן: טעויות בשיקול הדעת - מהותיות וקלות; טעויות אדמיניסטרציה (למשל, רישום סעיף ליקוי במקום שאינו מתאים לכך, או היעדר חתימת המלש"ב על הצהרה שנתן); וטעויות בתרשומת - מהותיות וקלות. לפי נתוני צוות הבקרה הוא בדק בשבע הבקורות שעשה בשנים 2013-2015 171 תיקים של מלש"בים שסוכם בהם פרופילים רפואיים.
- להלן בלוח נתונים שריכז משרד מבקר המדינה מדוחות בקרה אלה, הנוגעים לטעויות בשיקול הדעת של הרופאים בלשכות הגיוס:

לוח 1: טעויות בשיקול הדעת של הרופאים בלשכות הגיוס

מועד הבקרה	לשכת גיוס	מס' תיקים שנבדקו	תיקים שנמצאו תקינים	טיקים עם טעות מהותיות בשיקול הדעת	טיקים עם טעות קלות בשיקול הדעת	ס"ה תיקים עם טעות בשיקול הדעת	שיעור הטיקים עם טעות בשיקול דעת
מרץ 2013	באר שבע	16	2	6	2	8	50%
אפריל 2013	חיפה	34	14	13	4	17	50%
יוני 2013	ירושלים	25	15	7	2	9	36%
דצמבר 2014	תל השומר	32	12	6	7	13	כ-41%
דצמבר 2014	באר שבע	20	13	4	3	7	35%
מאי 2015	חיפה	18	8	3	3	6	כ-33%
יוני 2015	באר שבע	26	14	6	3	9	כ-35%
ס"ה		171	78	45	24	69	כ-40%

מנתוני הלוח עולה, כי ב-69 מהתיקים שבדק צוות הבקרה (כ-40%) הוא מצא טעויות בשיקול הדעת של הרופאים בלשכות הגיוס: בכ-26% מהתיקים נמצאו טעויות מהותיות בשיקול הדעת, ובכ-14% מהתיקים - טעויות קלות בשיקול הדעת.

בין הטעויות המהותיות בשיקול הדעת שמצא צוות הבקרה בלשכות הגיוס ירושלים, תל השומר ובאר שבע נכללו: סיכום הפרופיל אף על פי "שהתקבל רק חלק מהשאלון הרפואי" של הרופא המטפל, ותוך התעלמות ממידע שסיפקה המלש"בית בשאלון שלה; אי-מתן סעיף ליקוי כשנדרש; מתן סעיף ליקוי ללא התייעצות עם רופא מומחה וללא בירור מעמיק; סיכום פרופיל תוך התעלמות ממידע רפואי קיים; היעדר דרישה של סיכום אשפוז, ובהתאם - סיכום התיק ללא בירור מעמיק; מתן סעיף ליקוי שגוי; קיום סתירה בין ממצא המתועד במסמכים לבין תוצאות הבדיקה בוועדה, ללא הפניה לבדיקה נוספת; היעדר התייחסות למסמכים רפואיים אחרים; קביעת סעיף ליקוי ללא שנערכה לפני כן בדיקת אולטרסאונד וללא שניתנה חו"ד של רופא מומחה, אף על פי שאלו נדרשו; אי-מעבר על מסמכים שנסרקו ואוחסנו במחשב, וכתוצאה מכך - אי-הבחנה בבירור שנעשה למלש"ב בתחום בריאות הנפש; היעדר התייחסות לבעיות בריאות שמלש"בית ציינה אותן בשאלון הרפואי; היעדר התייחסות לממצא רפואי שצוין במסמך של רופא מומחה; סיכום פרופיל ללא בירור שנדרש לעשותו; מתן סעיף ליקוי שגוי; ואי-קביעת סעיף ליקוי אף שהיה צורך בכך.

מעיון בדוחות של צוות הבקרה עולה עוד, כי רוב הרופאים נוהגים לסמן אוטומטית "ב.מ.פ." ("בלי ממצא פתולוגי") על עמודות הבדיקה טרם ביצוע אנמנזה⁹ ובדיקה, וזאת כדי לחסוך זמן בסימון פרטני לגבי כל בדיקה; ורק אחר כך, ובמידת הצורך, הם משנים את הסימון. נמצא, כי אף על פי שצוות הבקרה התייחס לסימון האוטומטי האמור כבר באפריל 2013 כגורם לטעויות בשיקול דעת בדוח בקרה בלשכת הגיוס באר שבע, ליקוי זה חזר מאז שוב ושוב בעבודתם של רבים מהרופאים בוועדות הרפואיות שבלשכות הגיוס השונות. ליקוי נוסף שעליו הצביע צוות הבקרה הוא שחלק גדול מהרופאים שנבדקו אינם שואלים כלל על בעיות הקשורות בעיוורון לילה או בניתוח לייזר בעיניים, שימוש בסמים ולקויות למידה. צוות הבקרה גם הצביע על כך שחלק גדול מהרופאים אינם עורכים בדיקת תנועתיות של הגפיים או תנועתיות לצדדים של עמוד השדרה. נוסף לזאת, חלקם עורכים בדיקת בטן שטחית או שאינם עורכים אותה כלל.

2. כאמור, על הרופא המקיים את הבקרה לפרט את תוצאותיה, ולהעביר את הפירוט בסיום הבקרה לראש מדור לשכות גיוס במקרפ"ר. ראש המדור יפיק דוח סיכום בקרה ויפיץ אותו לרופא הראשי באותה לשכת גיוס ולראש ענף רת"ם. הרופא הראשי בלשכת הגיוס שבה נעשתה הבקרה ישיב למדור לשכות גיוס וייתחם לליקויים שנמצאו בבקרה בתוך חודש מתאריך הסיכום.

בביקורת עלה כי הרופאים הראשיים בלשכות הגיוס אינם מעבירים התייחסות בכתב לממצאי צוות הבקרה כנדרש, ומדור לשכות גיוס לא דרש לקבל התייחסויות אלה. עוד נמצא כי במקרפ"ר לא הייתה כל התייחסות לדוחות של צוות הבקרה, לרבות למספר הרב של הטעויות המהותיות בשיקול הדעת של הרופאים שמצא צוות הבקרה. ראשת מדור לשכות גיוס לשעבר מסרה לנציגת משרד מבקר המדינה באוקטובר 2015 כי כחלק מהתנהלותה השוטפת כראשת המדור היא נהגה להעביר את כל דוחות הבקרה שקיבלה מראש צוות הבקרה לראש ענף רת"ם, כדי שהוא יכיר את הממצאים; ואילו ראשת ענף רת"ם במקרפ"ר מסרה לנציגת משרד מבקר המדינה בנובמבר 2015 כי לא נערך דיון בענף על ממצאי צוות הבקרה. ראשת מדור לשכות גיוס לשעבר הוסיפה וציינה, כי היא עצמה חולקת על המשמעות שצוות הבקרה מייחס לטעויות בשיקול הדעת של הרופאים בוועדות הרפואיות; וכי במרבית המקרים טעויות אלו גורמות לכל היותר להארכת משך הטיפול בעניינו של המלש"ב, עד לסיכום הפרופיל שלו, ולא לקביעתם של פרופילים שגויים. עם זאת, במהלך תפקידה היא לא הוציאה התייחסות רשמית לחילוקי הדעות בינה לבין ראש צוות הבקרה בנושא זה.

מפקד מיטב מסר לנציגת משרד מבקר המדינה בנובמבר 2015, כי הוא אינו מכיר את ממצאי דוחות הבקרה, והוא אינו רואה בממצאים הרפואיים חלק מליבת העיסוק שלו כמפקד מיטב.



במשך שנים מתריע
 צוות הבקרה על היקף
 ניכר של טעויות
 מהותיות בשיקול
 הדעת של רופאי
 ועדות, ועל ביצוען של
 בדיקות לא מלאות.
 למרות זאת, לא
 הייתה כל התייחסות
 של ענף רת"ם
 במקרפ"ר לממצאים
 אלה

לדעת משרד מבקר המדינה, לטעויות מהותיות בשיקול הדעת של רופאים בוועדות ולבדיקות לא מלאות של מלש"בים עלולות להיות השלכות משמעותיות הן על המלש"ב, שעלול להיות משובץ לתפקיד שאינו הולם את כושרו הבריאותי, והן על המערכת הצבאית, שאינה ממצה באופן מיטבי את כוח האדם העומד לרשותה. צוות הבקרה הוא גוף הפועל מטעמו של ענף רת"ם, ומהממצאים עולה, כי במשך שנים מתריע גוף זה על היקף ניכר של טעויות מהותיות בשיקול הדעת של רופאי ועדות, ועל ביצוען של בדיקות לא מלאות. למרות זאת, לא הייתה כל התייחסות של ענף רת"ם במקרפ"ר לממצאים אלה מכל היבט שהוא: מחד גיסא, אם קיימת מחלוקת לגבי הממצאים עצמם, מן הראוי שילובנו בתהליכים מסודרים עם צוות הבקרה במגמה לשפר את עבודתו; מאידך גיסא, אם ממצאים אלה נכונים, הם מחייבים בוודאי בדיקה יסודית של מקרפ"ר במגמה לשפר את עבודת הרופאים בלשכות הגיוס. גם מיטב, שלה אחריות כוללת על המיון לצה"ל, לא התייחסה לדוחות צוות הבקרה, שכן הרופאים הראשיים בלשכות הגיוס, הכפופים למיטב, לא התייחסו לדוחות כנדרש, ומפקד מיטב ציין שאינו מכיר דוחות אלה כלל. במצב זה מקרפ"ר ומיטב אינן מפיקות כלל תועלת מהבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות.

המיון הרפואי הוא חלק חשוב בתהליכי המיון של מלש"בים לצה"ל ויכול להשפיע מהותית על השיבוץ. לדעת משרד מבקר המדינה, למפקד מיטב אחריות כוללת על תהליך המיון לצה"ל, ובמסגרתה גם על תחום המיון הרפואי, שהוא חלק מהותי בקביעת אופי השירות של המלש"ב ובקביעת עתידו בצה"ל. לפיכך, מן הראוי שיוודא שדוחות הבקרה יידונו בפורומים המתאימים ושיופקו מהם הלקחים הנדרשים.

קביעת פרופילים רפואיים זמניים בוועדות הרפואיות

באפריל 2014 הוציא צוות הבקרה מסמך בנושא "ניתוח קביעת פרופילים זמניים בתחום הכשירות בשנת 2013", והפיצו לראש ענף רת"ם, לראשת מדור לשכות גיוס בענף זה ולמפקד מיטב. צוין שם, בין השאר, כי ברוב הלשכות קיימת מגמה של ניצול יתר של פרופילים רפואיים זמניים בתחום הכשירות, ובמקרים רבים אין לכך הצדקה לפי ספר הפרופילים; וכי ישנם מקרים לא מעטים שבהם נקבע הפרופיל הרפואי בעקבות טעות בשיקול הדעת, תוך כדי שימוש בפרופיל הזמני "כדרך מילוט", על מנת לגייס את המלש"ב ולהעביר את הטיפול בבעיה הרפואית ליחידות ולוועדות הרפואיות המתקיימות בחילות. לטענת צוות הבקרה, מתן הפרופילים הזמניים בתחום הכשירות פוגע במיצוי ושיבוץ המיטבי של המלש"ב. ביוני 2015 הוציא צוות הבקרה מסמך נוסף שעניינו ניתוח קביעת פרופילים זמניים בתחום הכשירות, הפעם לגבי השליש הראשון של שנת 2015. מן המסמך עולה, כי הגם שהתופעה הצטמצמה משמעותית לעומת הבדיקה הקודמת, עודה די נפוצה ובייחוד בחלק מלשכות הגיוס.

בביקורת נמצא כי במקרפ"ר לא טיפלו בדוחות של צוות הבקרה מאפריל 2014 ומיוני 2015 בנושא ניתוח קביעת פרופילים זמניים בתחום הכשירות. ראשת מדור לשכות גיוס לשעבר מסרה לנציגת משרד מבקר המדינה באוקטובר 2015 (באותו חודש היא סיימה את תפקידה כראשת המדור), כי גם בנושא הפרופילים הזמניים בטווח הכשירות היא חולקת על גישתו של ראש צוות הבקרה; כי הסיבה למתן פרופילים זמניים בתחום הכשירות בראייתה היא שלא לעכב את הליכי האיתור והמיון של המלש"בים; כי מדובר בפרופילים שבחלקם הגדול לא ישתנו; וכי בלשכת הגיוס טבריה, בראשותו של ראש צוות הבקרה בתפקידו כרופא ראשי, לא ניתנים פרופילים זמניים, ותחת זאת ניתנים פרופילי 24 (אי-כשירות זמנית), שלגישתה, מעכבים את תהליכי האיתור והמיון של מלש"בים, וגורמים להם להחמיץ קורסים ומיונים שהם רוצים בהם. נמצא, כי גם לעניין זה לא הייתה התייחסות של מקרפ"ר: ראשת המדור לא העבירה לראש ענף רת"ם התייחסות לחילוקי הדעות שלה עם ראש צוות הבקרה בעניין זה, וממילא לא טופל נושא זה בענף.



קביעת הפרופיל הרפואי של המלש"בים היא תחום מקצועי רפואי מובהק. לפיכך, לתהליך הבקרה עליו ולטיפול בממצאיו יש חשיבות רבה, שכן הבקרה נועדה לוודא שקביעת הפרופילים הרפואיים נעשית כהלכה. הממצאים בתחום הבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות מצביעים על ליקויים מהותיים בתהליך הבקרה עצמו, לרבות העובדה שבראש צוות הבקרה עומד רופא ראשי של אחת מלשכות הגיוס. יתר על כן, תדירות הבקרה המקצועית על עבודת הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס בשלוש השנים האחרונות אינה עונה לדרוש. זאת ועוד, מתהליכי הבקרה שמתקיימים אינה מופקת כל תועלת, שכן מקרפ"ר ומיטב אינן דנות בממצאי הבקרה, ממילא אינן מפיקות מהם לקחים ואינן מטפלות בליקויים העולים מהם. משרד מבקר המדינה מעיר כי על מקרפ"ר ועל אכ"א לקיים במשותף בדיקה יסודית של תהליך הבקרה על פעילות הוועדות הרפואיות ולשפרו, במגמה להבטיח קיום תהליך בקרה מקיף, יעיל ומועיל בתחום זה.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי בימים אלה נכתבת הנחיה עדכנית בנושא בקרת איכות על הוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס, אשר תתייחס להרכב צוות הבקרה, לתדירות ביצוע הבקרות ולאופן הטיפול בממצאים. עוד מסר צה"ל, כי על מנת לאפשר בקרה טובה יותר על לשכות הגיוס, בכל עריכת בקרה יצטרף לראש צוות הבקרה הרופא הראשי בלשכה הגיוס הנבדקת או ראש מדור לשכות גיוס במקרפ"ר; בלשכת הגיוס טבריה תיעשה הבקרה על ידי ראש מדור לשכות גיוס, על מנת למנוע בקרה עצמית של ראש צוות הבקרה.



עולים ליקויים ופערים
שונים בסביבת
העבודה בוועדות
הרפואיות בלשכות
הגיוס השונות. בין אלו
חוזר ונשנה משך שנים
ארגון לקוי של המבנה
הפיזי של המדור
הרפואי בלשכות
הגיוס, ופגיעה בצנעת
הפרט של מלש"בים

נוסף על כך מסר צה"ל כי על פי ההנחיה העדכנית, כל רופא ראשי בלשכת גיוס יקיים בקרה עתית על יושבי הראש של הוועדות הרפואיות שבלשכתו – אחת לחצי שנה על רופא בשירות סדיר ואחת לשנה על רופא במילואים; וכן תיקבע בכל לשכת גיוס מכסה מדגמית של החלטות הרופאים שעל הרופא הראשי לבדוק את תקינותן. באחריות ראש מדור לשכות גיוס במקרפ"ר לקיים אחת לחצי שנה בקרה כדי לוודא את עמידת הרופאים הראשיים בקיום הבקורת בהיקף הנדרש. עוד מסר צה"ל, כי ההנחיה העדכנית תבהיר את מעגל הבקרה השלם, לרבות הפצת הממצאים, הטיפול בהם והפקת הלקחים ברמה החילית, כולל הפצת נהלים ולמידה רוחבית. בבדיקה שערך משרד מבקר המדינה ביוני 2016 התברר כי מקרפ"ר פרסמה את ההנחיה האמורה בפברואר 2016.

סביבת העבודה הפיזית והממוכנת בוועדות הרפואיות

סביבת העבודה הפיזית

מהדוחות של צוות הבקרה עולים ליקויים ופערים שונים בסביבת העבודה בוועדות הרפואיות בלשכות הגיוס השונות, וביניהם: חסר של סבון ונייר מגבת לניגוב ידיים, דליפות בצנרת של מזגנים, מזגנים ישנים שאינם עובדים, לכלוך וחוסר סדר. בין אלו חוזר ונשנה משך שנים ארגון לקוי של המבנה הפיזי של המדור הרפואי בלשכות הגיוס השונות, ופגיעה בצנעת הפרט של מלש"בים בשל כך. בביקורת של משרד מבקר המדינה נמצא כי לא חל שינוי במצב, וליקויים אלה עדיין נמשכים.

כך למשל, מצא צוות הבקרה בדצמבר 2014 כי בחדרי ועדות רפואיות בלשכת הגיוס תל השומר אין משתמשים כלל בחדרים פנימיים שיועדו בעבר לחדרי הלבשה למלש"בים. לעומת זאת, שתי ועדות רפואיות בראשות שני רופאים שונים פועלות בו בזמן בחדר אחד, שעה שההפרדה בין שתי הוועדות נעשית באמצעות "חצי קיר" (קיר בגובה נמוך מאוד, דוגמת "דלפק"). צוות הבקרה ציין בנושא זה, כי "אנו חשים כי אופן עבודה זה גורם לפגיעה מסוימת בצנעת הפרט של המלש"בים, בעת האנמנה ובעת הבדיקה"; והמליץ לערוך חשיבה בנושא שינוי תכנון החדרים, כדי להעניק למלש"בים מידה רבה יותר של שמירה על צנעת הפרט ולאפשר לרופאים לעבוד ללא הפרעה. בביקורת של משרד מבקר המדינה בלשכת גיוס זו ביוני 2015 התברר, כי עדיין פועלות בו בזמן שתי ועדות רפואיות באותו חדר, ואותה המחיצה מפרידה ביניהן.

בלשכת הגיוס באר שבע מצא צוות הבקרה ביוני 2014 כי קיימות בעיות תשתית המעיבות על מראה המדור הרפואי ועל התנאים בו, וכי אצל חלק מיושבי ראש הוועדות הרפואיות הבדיקה נעשית כשהפרגוד פתוח ואינו מוסט, והמלש"בים נאלצים להתפשט ולהתלבש לעיני יושב ראש הוועדה. גם בלשכת הגיוס ירושלים מצא צוות הבקרה ביוני 2013 ליקויים בשמירה על צנעת הפרט של מלש"בים: בחדר הוועדה נכחו מלש"בים אחרים בזמן תשאול מלש"ב, חלקם ישבו בכורסאות וחיכו לתורם להיכנס לרופאים, העובדים כל אחד מאחורי מחיצה חלקית, אבל עדיין מדובר היה במצב שבו חדר הבדיקה מאכלס בו בזמן שלושה עד ארבעה מלש"בים.

בעת הביקורת של משרד מבקר המדינה בנובמבר 2015 נמצא, כי לא חל שינוי במצב זה בשתי לשכות גיוס אלה. יתר על כן, נושא הארגון הלקוי של מבנה המדור הרפואי בחלק מלשכות הגיוס לא עלה לדיון בראשות מפקד מיטב.

בנובמבר 2015 מסר מפקד מיטב לנציגת משרד מבקר המדינה, כי מאז שנכנס לתפקידו ביולי 2014 הוכנסו שיפורים במבנים שונים במיטב, והושקעו בכך כספים רבים. בין היתר, נבנה אולם המתנה למתגייסים בבסיס תל השומר, הוספו חדרים בלשכת הגיוס באר שבע ולשכת הגיוס טבריה שופצה. עם זאת, לדבריו, המשאבים מוגבלים לעומת הפערים, שהם עדיין רבים, והשיפורים מוכנסים בהתאם למידת דחיפותם, ולא בהכרח בהתאם לחשיבותם. כך למשל, מצב המבנה של לשכת הגיוס ירושלים הוא בכי רע, נדרשים בו ובתשתיות הביוב שלו שיפורים רבים; הנושא מוכר ומטופל על ידי ראשי אכ"א לאורך תקופה ארוכה, ללא שנשא פירות עד כה.

לדעת משרד מבקר המדינה, יש חשיבות רבה ואף חובה לשמור על צנעת הפרט של המלש"בים בעת ביצוע הבדיקות הרפואיות שלהם. לפיכך, על מפקד מיטב לבחון כיצד ניתן לשנות את ארגון החדרים בוועדות הרפואיות, תוך ניצול חדרים שאינם בשימוש, ולערוך שינויים מבניים על פי סדר עדיפויות שייקבע ובתקציב שיוקצה לכך, באופן שיאפשרו לשמור במידה רבה יותר על צנעת הפרט של המלש"בים ויאפשרו לרופאים לעבוד ללא הפרעה.

סביבת העבודה הממוכנת

כאמור, במהלך הבדיקה עושים רופאי הוועדה הרפואית שימוש בטופס בדיקה הנמצא במערכת ה-CPR, אשר מנחה את הרופא בעת התשאול של המלש"ב ובעת הבדיקה, ועל גביו נרשמים נתוני הרפואיים של המלש"ב. במהלך הביקורת העלו בעלי תפקידים בתחום המיון הרפואי בפני נציגת משרד מבקר המדינה טענות בדבר קשיים בשימוש במערכת ה-CPR, ובעיקר, כי המערכת עובדת באיטיות, כי יש בה תקלות לעתים קרובות למדי, וכי אין אפשרות מעשית להכניס בה שיפורים ופיתוחים. התברר כי גם במערכת ה-ERP, המשמשת את רופאי הוועדות הרפואיות, יש תקלות רבות המוסספות על התקלות שתוארו לעיל במערכת ה-CPR, ומקשות על התנהלות עבודת הוועדות הרפואיות (בנושא מערכות המחשב לצורך המיון האיכותי ולצורך הטיפול בפניות המלש"בים – ראו בהמשך).

בנובמבר 2015 מסר ראש ענף מידע ומחשוב רפואי במקרפ"ר לנציגת משרד מבקר המדינה כי בימים אלו נבנה מכרז לשם ביצוע הסבה טכנולוגית למערכת ה-CPR הקיימת, באופן שיאפשר תחזוקתה ופיתוח נקודתי לפערים שעולים בתהליכי העבודה הרפואיים (לרבות במיון הרפואי), במטרה להתקשר עם חברה זוכה בטווח של כשנה. לצד זאת, בטווח הרחוק תוחלף המערכת במוצר אחר. דברים אלו הובאו גם בהתייחסות צה"ל מינואר 2016 לממצאי הביקורת.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי על מקרפ"ר ועל אכ"א לקדם את הטיפול במערכות המחשוב התומכות את המיון הרפואי בלשכות הגיוס.

המיון האיכותי בלשכות הגיוס

להלן המדדים העיקריים של המיון האיכותי שנעשה למלש"בים במסגרת תהליכי הצו הראשון, מרכיביהם ואופן חישובם:

א. סימול עברית - מדד המבטא את רמת ידיעת העברית של המלש"ב, ונקבע באמצעות שיטה שבנתה ממד"ה.

ב. ציון השכלה ראשוני (להלן - צה"ר) - מדד המייצג את מספר שנות הלימוד של המלש"ב ואת פוטנציאל בחינות הברגרות שלו (כלומר, לאילו בחינות בברגרות אמור המלש"ב לגשת, וכמה יחידות לימוד בכל מקצוע)¹⁰.

ג. דירוג פסיכוטכני ראשוני (להלן - דפ"ר) - מדד האומדן יכולת שכלית, ונקבע על פי מערכת מבחנים ממוחשבים (להלן - מבחנים פסיכוטכניים), שבאחריות ענף פיתוח מערכות מיון שבממד"ה.

ד. ציון דירוג ראשוני כללי (להלן - צד"כ) - מדד איכותי האומדן יכולת הסתגלות למערכת הצבאית והצלחה בתפקידי לחימה. הצד"כ משמש בעיקר למיון ראשוני ליחידות התנדבות ולניבוי הצלחה בחילות קרביים בפרט ובצבא בכלל. הצד"כ נקבע לפי ריאיון אישי הנערך למלש"בים גברים בלבד¹¹, לפי הנחיות של ענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה ובכפוף לתהליכי חקירה ותיקוף עתיים שמבצע הענף.

ה. קבוצת איכות (להלן - קב"א) - מדד איכותי המשמש ככלי מיון ראשוני עיקרי לאיתור ומיון ליעדים נבחרים, שלגביהם מוגדר ציון הקב"א הנדרש. ציון הקב"א מחושב על פי נוסחה קבועה, המשקללת שלושה מרכיבים: צה"ר, דפ"ר וצד"כ (לגבי נשים - על פי צה"ר ודפ"ר בלבד). סולם הערכים של ציון הקב"א נע בין 41 (נמוך) ל-56 (גבוה)¹².

המיון האיכותי הראשוני על כל מרכיביו נעשה למלש"בים בלשכות הגיוס על ידי חיילים שמקצועם הוא מאבחן פסיכוטכני (להלן - מאבחן או מאבחנים). המאבחנים שייכים לחוליה הפסיכוטכנית שבכל לשכת גיוס¹³; והחוליה כפופה למדור הפסיכוטכני שבמיטב. בתקופת הביקורת כלל המערך הפסיכוטכני כ-300 חיילים

10 מדובר בפוטנציאל, כיוון שבשלב המיון המלש"ב עדיין תלמיד, וטרם סיים את תכנית הלימודים.

11 ריאיון התאמה ללחימה נעשה לנשים שהביעו רצון להיות בתפקידי לחימה. הריאיון, אשר נעשה רק למיעוט הנשים ולא במסגרת תהליכי הצו הראשון, שונה במתכונתו מריאיון הצד"כ הנעשה לגברים במהלך תהליכי הצו הראשון, והוא אינו נדון במסגרת דוח זה.

12 לצורכי תכנון ומיון כוח אדם של צה"ל נקבעו חמש קבוצות של הקב"א: 1) 41-42 - מתחת להנחיות הגיוס; 2) 43-46 - קב"א נמוכה; 3) 47-50 - קב"א בינונית; 4) 51-53 ו-54-56 - קב"א גבוהה.

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

וקצינים. המאבחים הפסיכוכיניים מאותרים מתוך פוטנציאל של מלש"בים, שהציונים שקיבלו במדדי המיון האיכותי הראשוני במסגרת תהליכי הצו הראשון הם מהגבוהים ביותר. הם מתגייסים לקורס מאבחים פסיכוכיניים המתקיים ארבע פעמים בשנה ונמשך 16 שבועות (כולל טירונות). במהלך הקורס לומדים המאבחים כיצד לאסוף נתונים שונים על המלש"ב (להלן - תורת אימות הנתונים); וכיצד לראיין מלש"בים (להלן - תורת הריאיון). לאחר הקורס עוברים בוגריו תהליכי התמחות (סטאז'), המהווים הסמכה מעשית לתפקידים השונים בחוליות הפסיכוכיניות שבלשכות הגיוס שבהן הם משובצים. בסיומו של התהליך יוסמכו לראיין רק מאבחים העומדים ברף הנדרש, ואלו שלא - יוסמכו רק לאמת נתונים ולהשגיח על כיתות מבחנים פסיכוכיניים. בתקופת הביקורת כ-60% מהמאבחים היו מוסמכים לראיין.

המדור הפסיכוכיני במיטב אמון על פיקוח ובקרה על תהליכי המיון האיכותי הראשוני של מלש"בים בלשכות הגיוס, וייעודו - להוות גוף מבקר, חונך, מדריך ומפתח עבור החוליות הפסיכוכיניות הפזורות בלשכות הגיוס ועבור קורס מאבחים פסיכוכיניים. בין תפקידיו נמנים בקרה ומעקב על עבודת המאבחים הפסיכוכיניים. כן נמנים בין תפקידיו ייעול ופיתוח כלי המיון השונים שבשימוש המאבחים, זאת יחד עם ממד"ה, המהווה סמכות מנחה מקצועית לעניין פיתוח כלי המיון.

ריאיון הצד"כ

הריאיון האישי מורכב מביור קיומן של מספר תכונות אצל המלש"ב (להלן - ציוני התכונות); מהתרשמות כללית ומהערכה לגבי הצלחתו העתידית של המלש"ב כלוחם (להלן - ציון הניבוי). הציון הסופי מחושב על פי נוסחה קבועה, המשקללת את ציוני התכונות ואת ציון הניבוי. לאחר הריאיון - שחלקו מובנה וחלקו חופשי - ולאחר קביעת הציונים, על המאבחן שערך את הריאיון (להלן - המראיין) לכתוב דוח מפורט של התנהלות הריאיון, הכולל התייחסות מסכמת לכל תכונה; ולסיום - עליו לרשום חוות דעת קצרה. אורכו של ריאיון נע מ-20 דקות לשלוש שעות; אורכם הממוצע של הריאיון וכתובת הדוח וחוות הדעת האמורים הוא כשעה וחצי.

תורת הריאיון היא אוסף של הוראות, אשר חלקן מחייבות וחלקן בגדר קווים מנחים, והן נלמדות במהלך קורס מאבחים פסיכוכיניים ומרוכזות בספר "מדריך למראיין" שהוציא המדור הפסיכוכיני במיטב ביולי 2002, והעומד לשימוש של כל מראיין. על פי תורת הריאיון, הריאיון אמור להיות ישיר יחסית; הצלחתו תלויה במידה מרעית ביכולתו של המראיין ליצור קשר עם המראיין ולעוררו לשיתוף פעולה, ובכשרו להגיע לאמת שיפוט הוגנת וחסרת פניות. תורת הריאיון מדגישה את הצורך לשמור על אמות מידה אחידות (הריאיון עצמו לא יכול להיות אחיד לחלוטין משום השונות בין המלש"בים והתכנים השונים העולים בריאיונות השונים).



אחד מכלי הבקרה החשובים על עבודת המראיינים הוא ריאיון המשוב. לכ-18% מן המראיינים שנבדקו לא נעשו כלל ראיונות משוב; לכ-21% מהמראיינים נעשו הראיונות רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם תקופה ארוכה

הבקרה המקצועית של מיטב על עבודת המראיינים

על פי קובץ ההוראות של המדור הפסיכוטכני במיטב מיוני 2014, צוות מקצועי של המדור (להלן - צוות צד"כ) מנחה מקצועית את כלל הקצינים והמראיינים בלשכות הגיוס בכל הקשור לתורת ריאיון הצד"כ. תפקידו המרכזי הוא שמירה על רמה מקצועית אחידה של המראיינים, תוך מעקב מתמיד אחר התהליך המקצועי בקורס מאבחנים פסיכוטכניים על מנת לוודא אותה אחידות או איזון (השגת אחידות או איזון מכונה בפי גורמי המערך הפסיכוטכני ותכונה להלן - "איפוס מקצועי"); זאת, על דרך עבודה שוטפת בלשכות, השתלמויות ואמצעים אחרים. הצוות גם אחראי לזיום ולהטמיע שינויים מקצועיים, עבודת פיתוח ומחקרים בצד"כ. כמו כן, הצוות לוקח חלק בתהליך המקצועי המתבצע בשלב המראיינים בקורס מאבחנים פסיכוטכניים.

אחד התהליכים החשובים שמקיים צוות צד"כ הוא תהליך "חיוודים". בתהליך זה כל המראיינים שזה עתה הוסמכו (לאחר הקורס וההתמחות) נעזרים במראיינים ותיקים ומקצועיים על מנת לרכוש את האיפוס המקצועי, ואת היכולת לחבר בין דברי המראיינין להגדרות ולציונים המתאימים. במסגרת זאת, יושב המראיינין הוותיק עם המראיינין החדש לאחר שזה סיים את הריאיון, ועובר איתו על כל פרטי הריאיון כפי שנכתבו ועל חוות דעתו של המראיינין. מראיינין חדש עובר כשמונה עד עשרה חיוודים בממוצע לפני שהוא מוסמך על ידי צוות צד"כ לראיון באופן עצמאי.

אחד מכלי הבקרה החשובים של צוות צד"כ על עבודת המראיינים הוא ריאיון המשוב, שבמהלכו צופה במראיינין קצין או מש"ק מצוות צד"כ, ולאחר מכן מעביר לו משוב מעמיק על מהלך הריאיון. בדוח צד"כ שהוציא המדור הפסיכוטכני במיטב לגבי הפעילות בתחום זה בתקופה שמונבמבר 2014 ועד אפריל 2015¹⁴ נכתב לגבי ריאיון המשוב כי "ראיונות המשוב הם הכלי היעיל והיעקרי ביותר בבקרה צמודה על המראיינים בלשכות, וממשיך את תהליך הלמידה גם לאחר הקורס, במהלך השירות עצמו". מטרתו של תהליך זה היא התרשמות ממימוניות הריאיון של המראיינין על ידי צפייה אקטיבית במהלך ריאיון עם מלש"ב והעברת משוב למראיינין. על פי קובץ ההוראות של המדור הפסיכוטכני במיטב, כל מראיינין יעבור ריאיון משוב לפחות פעם אחת בשירות, ואם מתאפשר כך - אף פעמיים. מאחר שמראיינים מוסמכים לראיון באופן עצמאי רק לאחר כחצי שנה של שירות צבאי (לאחר הקורס, תהליך ההתמחות ותהליך החיוודים), ראיונות משוב נעשים ככלל רק לאחר כשמונה או תשעה חודשים בשירות צבאי.

משרד מבקר המדינה בדק את הבקרה המקצועית של מפקדת מיטב על המראיינים באמצעות ראיונות משוב. מעיון שנעשה באוקטובר 2015 בראיונות המשוב שעשה המדור הפסיכוטכני במיטב ל-45 מראיינים אשר עברו קורס מאבחנים בתקופה שמאוקטובר 2012 ועד ינואר 2014 (כולל), ואשר שירתו בצה"ל לפחות שנה וחצי נמצא, כי בכל חמש לשכות הגיוס, לשמונה מראיינים (כ-18% מן המראיינים שנבדקו) לא נעשו כלל ראיונות משוב אף על פי שעברו את רוב שירותם הצבאי עד אותה עת. ארבעה מהם היו בלשכת הגיוס ירושלים.

14 בסיומו של כל צו תורן מוציא המדור הפסיכוטכני במיטב דוח צד"כ, המהווה סיכום של הפעילות בתחום זה באותו צו, ומשמש כבסיס להפקת לקחים ולבחינת דרכים לפתרון בעיות. הדוח נדון במיטב ובממד"ה.

עוד נמצא, כי בקובץ ההוראות של המדור הפסיכוטכני לא נקבע באיזה שלב במהלך שירותו יערך ריאיון המשוב למראיין. בפועל, לשבעה (כ-21%) מבין 33 המראיינים שנעשו להם ראיונות משוב, הראיונות נעשו רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם תקופה ארוכה, כלהלן: כתשעה חודשים (מראיינת אחת), כעשרה חודשים (ארבעה מראיינים), כשנה וארבעה חודשים (מראיינת אחת) וכשנה וחצי (מראיינת אחת).

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי בתקופה שמאוקטובר 2012 ועד ינואר 2014 עברו 140 חיילים את קורס המאבחנו, וכי מבדיקת נתונים על ידי מיטב עולה, כי רק לשלושה מהם לא נעשה ריאיון משוב: לאחד לא נעשה הריאיון בניגוד להנחיות, ולשניים נוספים לא נמצאו סימוכין לריאיון. צה"ל צירף לתשובתו מסמך ובו נתונים של 140 המראיינים שצוינו בהתייחסותו.

מבדיקת הנתונים שהעביר צה"ל לגבי 140 המראיינים האמורים עולה כי ל-21 מהם (כ-15%) לא נעשה ריאיון משוב מסיבות שונות, שלא כולן פורטו במסמך; ואילו ל-39 (כ-33%) מבין 119 המראיינים שנעשו להם ראיונות משוב, הראיונות נעשו רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם תקופה ארוכה: מעשרה חודשים ועד כשנה וחצי ויותר.

לדעת משרד מבקר המדינה, בעבודת המראיינים יש היבטים מקצועיים מובהקים שבהם נדרשת גישה אחידה בין לשכות הגיוס השונות, כדי שיתקיים שוויון בין מלש"בים באופן שבו נתונים נבדקים ובאופן שנקבעות תוצאות מיונם האיכותי. במצב זה קיימת חשיבות גדולה לבקרה המקצועית של מיטב על עבודת המראיינים. משרד מבקר המדינה מעיר אפוא למיטב, כי אי-ביצוע ראיונות משוב או ביצועם בשלבים מאוחרים בשירותם של מראיינים פוגם ביעילות ריאיון המשוב ככלי לאיתור נקודות תורפה וטיפול בהן מבעוד מועד, בדגש על הקניית אחדות בין מראיינים בכל השכות. במצב זה, ליקויים בעבודתם של מראיינים עלולים להתקבע ולפגוע בתהליך המיון האיכותי של מלש"בים. על מפקד מיטב לאכוף את ההנחיות בנוגע לקיומם של ראיונות המשוב על עבודת המראיינים, כדי שיתאפשר קיומו של תהליך שיפור מקצועי למראיין תוך כדי השירות ולא סמוך לסיומו.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי הוא מקבל את הערת משרד מבקר המדינה בנוגע למועד ביצוע ריאיון המשוב, וכי תיעשה חשיבה בנושא וייקבעו הנחיות הגדרות את מועד ביצוע ריאיון המשוב.

בעייתיות בתכונה מסוימת בריאיון הצד"כ

בין תפקידיו של ענף פיתוח מערכות מיון שבממד"ה נמנים: לבנות, לפתח ולתחזק את המערכות למיון ולשיבוץ ראשוני למלש"בים. לאורך השנים הענף עוקב אחר תוקף ריאיון הצד"כ אל מול אמות מידה כמו שרידות בלחימה ושרידות בשירות הצבאי. מבנהו הבסיסי של הריאיון האישי נקבע בשנות החמישים, ולא שונה מאז,



בבקות עולות שוב שוב סוגיות מקצועיות הנוגעות לאחת מן התכונות הנבדקות בריאיון. מאז שנת 2007 הבעייתיות לא באה על פתרונה

והמחקרים בנושא מעידים על יעילותו בניבוי הצלחה בשירות הצבאי. עם זאת, במשך הזמן נעשו שינויים באופן בירורן של התכונות אצל המלש"בים על ידי המראיינים.

בביקורת התברר כי בבקות שעושים ענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה והמדור הפסיכוטכני במיטב לאורך השנים עולות שוב ושוב סוגיות מקצועיות הנוגעות לאחת מן התכונות הנבדקות. תכונה זו אינה מקבלת אמנם ציון בריאיון האישי, אך הדברים העולים במהלך בירורה בריאיון משפיעים על ציון הניבוי של המלש"ב, שהוא משוקלל ושיש לו משקל משמעותי בנוסחת חישוב ציון הצד"כ הסופי. במסמך ממאי 2007, המתייחס לתכונה האמורה, שהוציא ענף מערכות מיון בממד"ה למפקד מיטב, נכתב בנושא זה כי "ניכר כי קיימת בעייתיות בתכונה... ההגדרה והבירור של התכונה הינם מורכבים מדי". במסמך מוצעות שלוש חלופות לפתרון הבעייתיות בתכונה, אולם אף לא אחת מהן התקבלה על דעתו של המדור הפסיכוטכני במיטב, אשר הסתייג מאוד מהשינויים שהוצעו, מפני שנערכו על הבסיס הקיים של התכונה, ולא היו שינוי מספק.

נמצא, כי מאז שנת 2007 ועד מועד סיום הביקורת לא נעשתה עבודה נוספת לגבי התכונה האמורה, והבעייתיות בה לא באה על פתרונה, על אף שהועלתה בהזדמנויות שונות. כך למשל, בדוח צד"כ שהוציא המדור הפסיכוטכני בנובמבר 2014 נכתב כי הקושי בתכונה מתבטא "בכל אספקט אפשרי" שלה; כי ציונים גבוהים בתכונה זו לאו דווקא מעידים על כיוונים חיוביים באופיו של המראיין, וכי קיים בה מגוון רחב של טיפוסים; כי בהגדרות של הרמות השונות של התכונה אין התייחסות למניעים שבגינם המלש"ב פועל ולדרך שבה הוא משיג את אלו; וכי "לאור כל זאת נראה כי בתחום הזה מתבקש טיפול שורשי ומעמיק, שלבטח ידרוש בחינה מקיפה ובנייה מחודשת של התכונה".

כאמור, לבירורה של תכונה זאת במהלך ריאיון הצד"כ יש השפעה על האופן שבו המראיין מעריך את הצלחתו העתידית של המלש"ב בתפקידי לחימה. מהאמור לעיל עולה, כי קיים ויכוח מקצועי הנמשך שנים רבות בין ענף פיתוח מערכות מיון ובין המדור הפסיכוטכני, האמורים לפעול ביחד לייעול ולפיתוח כלי המיון השונים שבשימוש המאבחנים, ובהם גם הכלי של ריאיון הצד"כ, אולם הבעייתיות שעליה הצביעו שני גורמים אלה בבירור התכונה האמורה לא נדונה ביניהם ולא נבחנה משך שנים רבות. לדעת משרד מבקר המדינה, במצב זה על ראשת חטיבת תומכ"א לבחון מקצועית סוגיה זו, לגבש המלצתה ולהביאה להכרעת ראש אכ"א. במסגרת זאת, ראוי שראשת חטיבת תומכ"א תשקול את האפשרות להתייעץ גם עם גורמים מקצועיים מחוץ לצה"ל, שמומחיותם בתחום מיון כוח אדם.

אימות הנתונים

הבקרה המקצועית במיטב על עבודת המאמתים

עבודת אימות הנתונים, שאותה עושים בלשכות הגיוס מאבחנים שהוסמכו לכך (מאמתים) כוללת: קביעת הצה"ר, קביעת סימול העברית, בירור ידע של שפות זרות, ובירור אם המלש"ב לומד לימודים מקצועיים ובאילו תחומים. לעבודתם של המאמתים יש השפעה על שיבוצם של מלש"בים לקורסי עברית, על שיבוצם למקצועות שבהם נדרש ידע מקצועי ועל הקב"א של מלש"בים (ציון הצה"ר משוקלל בקב"א).

1. על פי קובץ ההוראות של המדור הפסיכוטכני במיטב מיוני 2014, צוות מקצועי של המדור (להלן - צוות בקרה) הוא שמנחה מקצועית את כלל הקצינים והמאבחנים בלשכות הגיוס בכל הקשור לתורת אימות הנתונים, והוא מקיים בקרה על הנעשה בתחום זה בלשכות הגיוס, בין היתר, באמצעות אימותי צפייה. באימות צפייה נציג מצוות הבקרה יושב ליד מאמת שעושה אימות נתונים למלש"ב, הוא מתעד את מה שהמאמת עושה ואומר; ולאחר אימות הנתונים נעשה משוב ונכתב סיכום של אימות הצפייה. התברר, כי בקובץ ההוראות זה לא נקבע מתי לאורך השירות הצבאי יש לעשות את אימותי הצפייה.

2. מעיון באימותי הצפייה שעשה המדור הפסיכוטכני שבמיטב ל-34 מאמתים מכל לשכות הגיוס נמצא, כי לתשעה מהם נעשו אימותי צפייה רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם תקופה ארוכה, כלהלן: לשלושה מאמתים נעשו אימותי צפייה רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם כשנה; לחמישה - רק לאחר שכבר שימשו בתפקידם כ-16 חודשים והיו לקראת סיום השירות הצבאי; ולמאמת אחד נעשה אימות צפייה רק לאחר ששימש בתפקידו כ-18 חודשים. לשלושה מאמתים נוספים לא נעשו כלל אימותי צפייה עד אותה עת, אף על פי שהיו כבר לקראת סיום השירות הצבאי.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי בהיעדר קביעה לגבי עיתויים של אימותי הצפייה הנדרשים, עלולה להיפגם הבקרה המקצועית הנעשית על עבודתם החשובה של המאמתים. על המדור הפסיכוטכני במיטב לקבוע בנוהל מחייב את העיתוי של אימותי הצפייה הנדרשים במהלך השירות הצבאי של המאמתים. ראוי שאימותי צפייה אלו, בדומה לראיונות המשוב, ייערכו לראשונה לכל המאבחנים במהלך חודשי השירות הראשונים, כדי שהבקרה המקצועית של מיטב תממש את ייעודה באיתור ליקויים בעבודת מאבחנים, ותאפשר קיומם של תהליכי שיפור מבעוד מועד.

צה"ל מסר למשרד מבקר המדינה בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת כי ייקבעו הנחיות למועד ביצוע אימותי הצפייה.

ליקויים בעבודת מאמתיים בבירור מסגרות לימוד של מלש"בים ובקביעת סימול העברית שלהם

מעיון ב-34 אימותי הצפייה עלה, כי בכמחציתם צוינו ליקויים שונים בעבודת המאמתיים בבירור מסגרות הלימוד או בבירור רמת העברית, או בבירור שני התחומים. התברר, כי ליקויים אלו חוזרים על עצמם. ענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה הצביע בפני המדור הפסיכוטכני במיטב כבר בפברואר 2012 על ליקויים שונים שמצא, וביניהם: בבירור סימול העברית המאמתיים אינם מקפידים על הקראת נוסחי המבחנים, וכל מאמת מוצא נוסח משלו ודבק בו, דבר היוצר חוסר אחידות וחוסר הוגנות כלפי הנבחנים; אמות המידה לקבלתו של משפט בעברית כנכון או דחייתו כלא נכון אינם ברורים מספיק; וכי במבחני הדיבור והקריאה נראה הבדל משמעותי בין המאמתיים השונים במתן סיוע לנבחנים. עוד צוין שם, כי אין אחידות באופן בירור הצה"ר אל מול המלש"ב.

משרד מבקר המדינה מעיר למיטב ולמדמ"ה, כי הליקויים שנמצאו בעבודתם של מאמתיים בבירור רמת העברית ובבירור הצה"ר של מלש"בים, יש בהם כדי לגרום לכך שלמלש"בים יינתנו ציונים שאינם משקפים את רמתם בפועל בתחומים אלו; וכתוצאה מכך עלול להיפגע תהליך המיון האיכותי של אלו. מאחר שמדובר בליקויים החוזרים על עצמם לאורך מספר שנים, על מיטב ועל מדמ"ה לבחון את תחומי הבדיקה האמורים במטרה לשפר את מקצועיותם של מאבחנים באופן ברור של התחומים; ולשלב הדרכות ורענונים מקצועיים בתחומים אלו לאורך השירות הצבאי במידת הצורך.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, בין השאר, כי אכן התגלו פערים בהבנה של מאמתיים בנושאים מסוימים, ובסיום האימותים ניתנו לאותם מאמתיים דגשים להמשך עבודה וחיזוק מקצועי; וכי המדור הפסיכוטכני עמל רבות על מנת להדריך ולבקר את אופן בחינת העברית, ובין היתר, באמצעות השתלמויות הנערכות אחת לחצי שנה, הבהרות ורענונים שוטפים. בנוסף לכך, בשנת 2015 הוציא המדור הנחיה ללשכות לצפות שלוש פעמים בשבוע במבחני דיבור, זאת בנוסף לבקורות השוטפות, לניתובים (ראו להלן) ולאימותי הצפייה; כמו כן, בשנה האחרונה מקיים המדור השתלמויות בעברית למאמתיים בהנחייתה של מי שמנחה את תחום העברית בצה"ל.

תהליכי הבקרה והפיתוח המקצועי הנעשים למאבחנים (מראיינים ומאמתיים) בלשכות הגיוס

בכל לשכת גיוס פועלת חוליה פסיכוטכנית המקיימת תהליכי בקרה ופיתוח מקצועיים למאבחנים בלשכת הגיוס. בין תהליכים אלה נעשה ניתוב שמשמעותו בקרה על ידי מאבחנים שהוסמכו לכך (להלן - מנתבים) על סיכום הריאיון או על מסמך אימות הנתונים עצמו (בבקרה זו אין מפגש בין המנתב לבין המראיין או המאמת). הניתוב נעשה לכל סיכום ריאיון ולכל מסמך אימות נתונים. כמו כן,

מתקיימים בלשכות הגיוס השונות "תהליכים ותהליכונים" מקצועיים שונים נוספים, שהם פרי יוזמות מקומיות של החוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס, שקיבלו את אישורו של המדור הפסיכוטכני במיטב. בחוליות הפסיכוטכניות נערכות גם מפעם לפעם שיחות חתר של מספר מאבחנים פסיכוטכניים (מראיינים ומאמתיים) עם ראש החוליה הפסיכוטכנית, עם ראש המדור הפסיכוטכני במיטב, או אפילו עם מפקד לשכת הגיוס.

1. בשנת 2015, במהלך ביקורים מקצועיים של המדור הפסיכוטכני במיטב בכל החוליות שבלשכות הגיוס השונות, נמצאו ליקויים בתהליכי הפיתוח המקצועי של המאבחנים וליקויים בבקרה של החוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס על עבודת המאבחנים; וכן נמצא, שלא נעשו בחוליות תהליכים מקצועיים מקיפים ומשמעותיים דיים, בעיקר בתחום ריאיון הצד"כ. כך למשל, בביקור שנערך במרץ 2015 בחוליה הפסיכוטכנית שבלשכת הגיוס חיפה, צוין שניכרת אמנם השקעה רבה בבקרה של המנתבים על עבודת המראיינים, אך עדיין יש מקום לתהליכים מקצועיים משמעותיים ומקיפים יותר. בביקור דומה מאוגוסט 2015 בלשכת הגיוס באר שבע צוין, כי "היעדר המענה מצד המנתבות בעייתי ביותר ויש צורך להגביר את כמות התהליכים והתהליכונים"; וכי יש למסד ציר פיתוח למאבחן ולוודא שילוב הערכות למאבחן מצד גורמים שונים.

2. מעיון של נציגת משרד מבקר המדינה בסיכומי שיחות חתר עם מאבחנים בכל החוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס עולה, כי מאבחנים, ובעיקר מראיינים, ציינו בהזדמנויות שונות כי הם חשים שקיים חוסר שקיפות מצד הסגל בחוליה הפסיכוטכנית לגבי תפקודם המקצועי. כך למשל, בשיחת חתר מדצמבר 2013 בחוליה של לשכת הגיוס ירושלים, בראשות ראש החוליה ובהשתתפות נציגים מהחוליה, לקראת ביקור מקצועי של מפקדת מיטב, צוין בין היתר, כי לא מורגשת שקיפות מקצועית מצד הסגל של החוליה הפסיכוטכנית. בשיחות חתר שנעשו שם כשנה לאחר מכן, בינואר ובמרץ 2015, עלה שוב נושא זה, ומראיינים ציינו כי הם מרגישים חוסר שקיפות מקצועית; כי היו שמחים לעדכונים חודשיים לגבי התקדמותם המקצועית ולגבי תפקודם.

בעיה של שקיפות עלתה גם בחוליה הפסיכוטכנית בלשכת הגיוס תל השומר כבר בשיחת חתר מדצמבר 2013. בתחילת שנת 2014 עשה סגל החוליה הפסיכוטכנית בלשכה זו מהלך משמעותי לשיפור בעיית היעדר השקיפות בכך שהוכנסה לשימוש שיטת "המנתב האישי", שלפיה כל אחד מן המנתבים אחראי ל-15 מאבחנים (מראיינים או מאבחנים). כן הוחלט כי כל שלושה חודשים על המנתבים האישיים לקיים שיחות הערכה למאבחנים שעליהם הם אחראים, בדגש על מתן משוב "אישיותי". בשיחת חתר ממאי 2015 בלשכה זו צוין, כי המאבחנים אינם מרגישים עדיין שקיפות בנוגע לתפקודם, הן מבחינה מקצועית והן מבחינה אישיותית; אך הם מאמינים ששיטת "המנתב האישי" המונהגת כעת בחוליה תפתור בעיה זו.



קיימת תופעה של
מחשבים תקולים בכל
החוליות
הפסיכוטכניות, הן
בעמדות אימות
הנתונים והן בכיתות
המבחנים

נמצא, כי למרות הליקויים שאותם מצא בביקוריו המקצועיים בלשכות הגיוס ולמרות הטענות שהעלו המאבחים, לא הוציא המדור הפסיכוטכני במיטב הנחיות מחייבות לכל החוליות הפסיכוטכניות לגבי תהליכים של פיתוח מקצועי ולגבי תהליכי משוב למאבחים, שחובה לעשותם. במצב זה, אין בנושא זה נורמה מחייבת ואין אחדות בין הלשכות. משרד מבקר המדינה מעיר, כי על המדור הפסיכוטכני במיטב להוציא הנחיות מחייבות לכל החוליות הפסיכוטכניות לגבי תהליכי פיתוח מקצועי למאבחים, ולקיים בקרה על העמידה של החוליות בהנחיות שנקבעו. כך יידע הסגל בכל חוליה פסיכוטכנית מה נדרש ממנו בתחום זה, ותישמר אחדות בין החוליות בלשכות הגיוס השונות.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, בין השאר, כי המדור הפסיכוטכני במיטב הוא מפקדה ממונה, וכי הסמכות הפיקודית על המאבחים המשרתים בחוליות הפסיכוטכניות היא של לשכות הגיוס. עם זאת, נוכח חשיבות הנושא, פעל המדור הפסיכוטכני רבות כדי למסד את ציר הפיתוח של המאבחים בלשכות הגיוס, וערך עבודת מטה מקיפה בנושא, אשר תיושם בראשית שנת 2016 ותייצר נורמה אחידה בין כלל החוליות הפסיכוטכניות.

סביבות העבודה בחוליות הפסיכוטכניות

הראיונות האישיים, אימות הנתונים והמבחנים הפסיכוטכניים מתנהלים בחוליות הפסיכוטכניות בלשכות הגיוס בסביבות עבודה נפרדות זו מזו, הנקראות "תחנות". אימות הנתונים וקביעת סימול העברית נעשים בצו הראשון באותו מעמד, בתחנת אימות הנתונים; כשהמלש"ב והמאבחן יושבים זה מול זה, משני צדי שולחן שעליו מחשב, שבאמצעותו עושה המאבחן את כל התהליך ומעדכן את הנתונים; זאת בחדר שבו יש עמדות אימות נתונים רבות. כך למשל, בחוליה הפסיכוטכנית שבלשכת תל השומר יש חדר שבו 35 עמדות אימות נתונים המסודרות זו ליד זו, וכן חדר נוסף שבו שבע עמדות כאלו. גם המבחנים הפסיכוטכניים נעשים בעמדות ייעודיות, כשבכל עמדה יש מחשב לשימוש המלש"ב, ובחדרים ייעודיים לכך (להלן - כיתות מבחנים). הראיונות האישיים נעשים בתחנת הראיונות, כל ריאיון בחדר נפרד.

ליקויים בציוד המחשוב בכיתות המבחנים ובעמדות אימות הנתונים

1. בכיתות המבחנים ובעמדות אימות הנתונים נעשה שימוש שוטף במחשבים. בביקורת עלה, כי קיימת תופעה של מחשבים תקולים בכל החוליות הפסיכוטכניות, הן בעמדות אימות הנתונים והן בכיתות המבחנים. כך למשל, בשיחת חתך מפברואר 2015 בראשות ראש החוליה הפסיכוטכנית בלשכת הגיוס חיפה עלה, כי עמדות תקולות בכיתות המבחנים ובעמדות אימות הנתונים מקשות על העבודה היומיומית; וכי התקלות במערכת ה-SAP מפריעות ונראה כי התרבו לאחרונה. בשיחת חתך מאפריל 2015 בחוליה הפסיכוטכנית בלשכת

הגיוס טבריה עלה, כי זה זמן רב קיימת תקלה במחשבי כיתת המבחנים, המונעת שליחה של חלק מציוני הדפ"ר, דבר שמפריע להתנהלות השוטפת. גם בסיכום ביקורת מקצועית מאותו חודש, שעשה המדור הפסיכוטכני של מיטב בלשכת הגיוס ירושלים נכתב, כי שתי עמדות מבחנים לא עבדו (מעבר לעובדה שגם כך קיימת צפיפות גדולה בלשכה), וכי "בהתחשב שבירושלים ישנו שימוש אמיתי רק בכיתת מבחנים אחת בשל הצורך להשתמש בכיתה הקטנה כמרחב לערוך בו אימונים, כל מחשב שלא עובד מהווה פגיעה ישירה בהתקדמות היום".

2. עוד עלה בביקורת, כי זה זמן רב מסכי מחשב רבים הם מלוכלכים, מקושקשים וחרוטים, עד כדי כך שהדבר מקשה על מלש"בים בביצוע המבחנים. בביקורת שעשה צוות מהמדור הפסיכוטכני של מיטב במרץ 2015 בחוליה הפסיכוטכנית בתל השומר ציין הצוות, כי "**הנושא עלה לדיון כבר מספר פעמים בעבר ולא זכה להתייחסות מספקת**" (ההדגשה במקור). בביקורת מיוני אותה שנה באותה לשכה עלה, שקיים מספר רב של מסכים מלוכלכים ומקושקשים במידה רבה מאוד, וברבים מהם היה קשה לזהות את השאלות בבחינה. ליקוי דומה נמצא בביקורות שעשה הצוות בתקופה ממרץ ועד אוגוסט 2015 בלשכות הגיוס ירושלים, טבריה, באר שבע וחיפה.

נמצא, כי הנושא לא נדון במפקדת מיטב. בפגישה מנובמבר 2015 עם נציגת משרד מבקר המדינה אמר מפקד מיטב שאינו מודע לנושא זה.

לדעת משרד מבקר המדינה, מצב זה עלול לפגוע בתוצאות המיון, שכן מלש"ב המשתמש בצידוד מוזנח ופגום עלול להגיע לתוצאות שאינן משקפות את יכולתו השכלית. על מפקד מיטב למפות את הבעיה בכל לשכות הגיוס ולהכין תכנית לפתרונה.

בבדיקה שעשה משרד מבקר המדינה במאי 2016 התברר, כי לאחר סיום הביקורת הכינה מיטב תכנית להחלפת מסכי המחשב המוזנחים והפגומים, וכי בלשכת הגיוס תל השומר כבר הוחלפו מסכי מחשב אלה.

התנאים הפיזיים בתחנות השונות

1. בסיכום של ענף פיתוח מערכות מיון בממד"ה מפרברואר 2012 לגבי בקורת שעשה במהלך שנת 2011 בלשכות הגיוס בכל הנוגע לכיתות המבחנים, לקביעת ציון צה"ר, למבחני סימול עברית ולריאיון הצד"כ, צוין כי בכל תחנות העבודה בחוליות הפסיכוטכניות השונות קיימים ליקויים בתנאים הפיזיים. כך צוין שם לגבי כיתות המבחנים בלשכות השונות, כי התנאים הפיזיים בכיתות "כולל המחשבים, הכיסאות, המזגנים וכד', ירודים מאוד ועלולים להקשות על המלש"בים הבחנים". כמו כן נאמר שם לגבי הראיונות הנעשים למלש"בים בלשכות הגיוס השונות, כי הם "מועברים בתנאים פיזיים ירודים ביותר. חדרי הראיונות קטנים עד כדי כך שמרביתם אינם יכולים להכיל יותר משני כיסאות ושני אנשים. לפעמים אין מקום אפילו לשולחן שיחצוץ בין המראיינת למראויין,

דבר שעלול ליצור תחושה לא נעימה הן בקרב המאבחנת והן בקרב המלש"ב".
 ענף פיתוח מערכות מיון המליץ במסמך "לפעול לשיפור התנאים הפיסיים
 בלשכות: הקצאת חדרי ראיונות נוספים בלשכות בהן חסרים חדרים, הקצאת
 מקום לאחסון תיקים וחומר מקצועי, תיקון המזגנים ותיקון המחשבים".

בביקורת נמצא, כי מאז 2011 ועד מועד סיום הביקורת חל שיפור מסוים בתנאים
 הפיזיים בחלק מהחוליות הפסיכוכניות בלשכות הגיוס, אולם ברובן עדיין
 קיימים צפיפות ומצוקת עמדות בתחנות אימות הנתונים, הראיונות וכיתות
 המבחנים. כך למשל, בביקורת מקצועית של המדור הפסיכוכני במיטב מיולי
 2015 בלשכת הגיוס תל השומר צוין, כי התנאים הלוגיסטיים בחוליה
 הפסיכוכנית הם "בעייתיים מאוד"; וכי בחדרים רבים, לרבות חדרי הראיונות,
 אין כלל מזגן, דבר המשפיע באופן מובהק הן על המראיינים והן על
 המראיינים. במספר ביקורים בחוליה זו התרשמה גם נציגת משרד מבקר שחדרי
 הראיונות הם קטנים מאוד (למעשה מדובר בתאים יותר מאשר בחדרים) ואינם
 ממוזגים, גם בחודשי הקיץ החמים ביותר. יצוין, כי בביקור מקצועי של מפקדת
 מיטב בלשכה זו, שנעשה כחצי שנה קודם לכן, בינואר 2015, סיכם מפקד מיטב
 כי "סוגיית הבינוי תטופל בהקדם וכן כלל התשתיות הפגומות יטופלו
 כשבראשיתן עניין המיזוג בלשכה". כאמור, למעלה מחצי שנה לאחר מכן
 המיזוג בלשכה טרם תוקן.

2. גם בשיחות חתר שנעשו בראשות ראש החוליה הפסיכוכנית בלשכת הגיוס
 ירושלים בשנים 2013–2015 הלינו מאבחנים על מצוקת עמדות לאימותים
 וחדרים לראיונות. על מצוקת העמדות בלשכת הגיוס ירושלים מעידים גם
 הנתונים הלוגיסטיים המובאים בטבלה שלהלן (על פי נתוני המדור הפסיכוכני
 במיטב מאוגוסט 2015):

לוח 2: תנאים לוגיסטיים בחוליות הפסיכוכניות

לשכה גיוס	כוח אדם (מאבחנים)	עמדות אימות נתונים	חדרי ראיונות	כיתות מבחנים	עמדות בחינה
תל השומר	93	42	14	3	71
ירושלים	48	12	6	2	33
חיפה	51	24	11	3	51
באר שבע	44	23	9	2	36
טבריה	23	11	5	2	20

מנתוני המדור הפסיכוכני וכפי שעולה מהלוח, בתקופה ממרץ 2015 עד אוקטובר
 2015 טיפלה החוליה הפסיכוכנית בירושלים באלפים רבים של מלש"בים,
 כשלרשותה 48 מאבחנים, 12 עמדות אימות, שישה חדרי ראיונות, שתי כיתות

מבחנים ו-33 עמדות בחינה. לשם השוואה, החוליה בטבריה טיפלה באותה תקופה באלפים בודדים (פחות משליש), כשלהשונה מספר כמעט זהה של עמדות אימות נתונים, חדרי ראינות וכיתות מבחנים.

מפקד מיטב מסר לנציגת משרד מבקר המדינה בנובמבר 2015, כי מאז שנכנס לתפקידו כמפקד מיטב ביולי 2014, הוא מוביל תכנית בינוי במטרה לשפר את התשתיות הפיזיות במיטב ובלשכות הגיוס. במסגרתה הוספו בשנה האחרונה מזגנים; הוספו חדריים בלשכת הגיוס בארבע, ולשכת הגיוס טבריה שופצה. עם זאת, יש תיקונים המחייבים שינויים במערכות נוספות, ובעלויות עצומות. אשר ללשכת הגיוס ירושלים אמר מפקד מיטב, כי הוא מודע לכך שמצבה גרוע זה שנים, ואף שנעשו דיונים בראשות ראש חטיבת תומכ"א וראש אכ"א, בנוגע למצבה הקשה של לשכת גיוס זאת, דיונים אלו לא נשאו פרי עד היום. מפקד מיטב ציין, כי לא כל הנשאים הנוגעים לסביבת העבודה הובאו לידיעתו במשך השנים.

הליקויים שהובאו לעיל בסביבות העבודה של החוליות הפסיכוכניות השונות, עלולים לפגוע בתהליך המיון, שכן מלש"ב העובר את תהליכי המיון האיכותי בתנאים פיזיים לא מתאימים עלול להגיע לתוצאות שאינן משקפות את יכולתו השכלית, ובכך עלולה להיפגע האבחנה הנכונה על אודותיו. משרד מבקר המדינה מעיר, כי על מיטב למפות את הליקויים הקיימים בסביבת העבודה של החוליות הפסיכוכניות בלשכות, להציגם לראש אכ"א, ולטפל בליקויים על פי סדר עדיפויות שייקבע ובתקציב שיוקצה לכך, כדי להביא לשיפור בסביבת העבודה בחוליות הפסיכוכניות.

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

1. לאחר שהמלש"ב עובר את תהליכי המיון הרפואי והמיון האיכותי במסגרת תהליכי הצו הראשון, נקבע לו תאריך גיוס ראשוני ומופק לו צו גיוס ראשוני, שהוא תאריך גיוס כללי, המשתנה לעתים קרובות בעקבות תהליכי איתור ומיון מתקדמים. תהליכים כאלו נעשים בגופים שונים בצה"ל למלש"בים שנמצאו מתאימים לכך על בסיס הנתונים הראשונים שנאספו במסגרת תהליכי הצו הראשון. משנת 2010 נכלל בתהליכי האיתור והמיון גם מיון תעסוקתי למלש"ביות (ולמלש"בים שאינם מיועדים לתפקידי לחימה), שתכליתו לבחון את כישוריהם ואת היכולות התעסוקתיות שלהם ולקבוע את מידת התאמתם של הנבחנים למילוי תפקידים בהצלחה בהתאם למאפיינים הייחודיים של כל תפקיד ותפקיד (להלן – יום המא"ה - יום מיון, איתור והתאמה). לאחר יום המא"ה מופק למלש"בים שאלון העדפות ממוחשב¹⁵, הכולל התייחסות לנטיות תעסוקתיות ודירוג העדפות לתפקידים שאליהם הם נמצאו מתאימים ביום המא"ה (למלש"בים המתאימים לתפקידי לחימה מופק שאלון העדפות ליחידות השדה).

בהמשך, ובהתאם להעדפות שמילאו בשאלונים, מלש"בים שנמצאו מתאימים לכך עשויים להיות מזומנים לתהליכי מיון נוספים. מלש"בים שלא נמצאו מתאימים לתפקידים בעקבות תהליכי מיון או שלא עברו תהליכי מיון, ישובצו לתפקיד באמצעות "מערבל השיבוץ" - תוכנת מחשב שלתוכה מוזן קובץ הכולל את נתוני המלש"בים שלגביהם נעשה השיבוץ, רצונותיהם - כפי שדירגו אותם בשאלונים, וצורכי הצבא, הבאים לידי ביטוי במכסות הפתוחות באותו מועד לתפקידים אלו או אחרים (שיבוץ בקביעה)¹⁶.

2. ככלל, מיטב היא הגורם הבלעדי היוצר קשר עם המלש"ב על מנת לעדכן אותו על מעמדו בתהליכי המיון הנוספים הנעשים ביחידות, וכן הגורם הבלעדי שאליו רשאי המלש"ב לפנות בבקשות שונות לגבי תהליכי המיון והשיבוץ¹⁷. בפברואר 2009 הוקם במיטב מרכז המידע והשירות שריכוז לתוכו את הגופים שנתנו עד אותה עת מענה לפניות של מלש"בים בלשכות הגיוס השונות בנושא תהליכי המיון הנוספים ובנושאים אחרים. בנובמבר 2010 הוקמה במיטב הלשכה המקוונת במטרה לשמש גורם מקצועי למתן מענה כולל לבקשותיו של המלש"ב ולצמצם משמעותית את זמני הטיפול באמצעות כלים ומערכות טכנולוגיות מתקדמות. בלשכה המקוונת, שבראשות מפקד בדרגת סא"ל, מדורי תוכן שונים. נוסף לכך, מרכז המידע והשירות הוכפף ללשכה המקוונת, כמדור בה, ומבחינת גודלו וכוח האדם שבו, הוא מהווה כמחצית מהלשכה המקוונת. ביוני 2015 היו במרכז המידע והשירות כ-100 נציגי שירות, ובנוסף אליהם – כ-20 אנשי סגל. על פי נתוניה לגבי שנת העבודה 2014, מתקבלות מדי יום ביומו בלשכה המקוונת מעל ל-6,600 פניות של מלש"בים בנושאים שונים; ובאותה שנה היו במיטב כ-1,600,000 "מפגשי לקוח", רובם (למעלה מ-70%) בשיחות טלפון.

3. הפניות הטלפוניות של מלש"בים אל מיטב מגיעות אל עמדות המוקד הטלפוני המצויות במרכז המידע והשירות שבלשכה המקוונת, ומטופלות על ידי נציגי השירות שם, ובמידת הצורך - על ידי גורמים מטפלים נוספים. על פי נוהל עבודה לטיפול בפניות במיטב מספטמבר 2014 (להלן – נוהל טיפול בפניות), פניות עשויות להגיע אל מיטב גם בכתב, באמצעות מכשירי פקסימיליה, באמצעות דואר אלקטרוני צבאי, באמצעות דואר ישראל, באמצעות דף הפייסבוק של מיטב, או על ידי הגעתו הפיזית של המלש"ב ללשכת הגיוס ומסירת פנייתו. פניות כתובות נסרקות ומאוחסנות בתוך 24 שעות במערכת הממוחשבת לטיפול בלקוח (מערכת CRM) על ידי חיילים שזהו תפקידם במיטב או בלשכות הגיוס, לאחר מכן הן מנותבות לטיפולם של הגורמים הרלוונטיים, לפי העניין. על פי נוהל טיפול בפניות, לאחר הטיפול בפניית המלש"ב תינתן לו תשובה באמצעות תכתובות המובנות במערכת CRM, ותישלח בדואר לביתו. אם התשובה היא טלפונית, יש לוודא כי היא תועדה כראוי במערכת ה-CRM. על פי

16 שיבוץ בקביעה באמצעות מערבול השיבוץ נעשה מספר פעמים במהלך הצו התורן לאוכלוסייה שבאותה עת נדרשת לשיבוץ לתפקיד.

17 עם זאת, מלש"בים רשאים לפנות למדורי האיתור של חיל האוויר והחלל ושל חיל הים לגבי מעמדם במיונים שנערכו להם במקומות אלה.



בביקורת נמצאו ליקויים באופן השימוש במערכת ה-CRM, ובהם: היעדר תיעוד במערכת כנדרש, חוסר תשומת לב למידע שתועד, סגירת פניות במערכת ללא מתן מענה הולם וכתוצאה מכך - טיפול לקוי במלש"ב

נוהל זה, יש לוודא סגירת הפנייה¹⁸ באופן ברור ותקין, תוך הקפדה על פירוט מדויק של התשובה שניתנה למלש"ב; חל איסור מוחלט על סגירת פנייה שבטיפול, וזו תיסגר רק ומיד עם מתן התשובה למלש"ב.

הטיפול במיטב בפניות של מלש"בים באמצעות מערכת ה-CRM

1. בביקורת נמצאו ליקויים באופן השימוש במערכת ה-CRM של כלל הגורמים המטפלים בפניות מלש"בים במיטב, ובהם: היעדר תיעוד במערכת כנדרש, חוסר תשומת לב למידע שתועד, סגירת פניות במערכת ללא מתן מענה הולם למלש"ב ובחירה בקטגוריות לא נכונות במהלך סגירת הפנייה, וכתוצאה מכך - טיפול לקוי במלש"ב. להלן דוגמאות:

א. בבדיקה של נציג מרכז המידע והשירות מדצמבר 2014 נמצאו ליקויים בטיפול במערכת ה-CRM כלהלן: בחוליה הפסיכוכנית נמצאה פנייה שנסגרה ללא שניתנה תשובה למלש"ב; במדור בריאות הנפש נמצאה פנייה שנסגרה בתיעוד "המסמכים התקבלו והועברו לטיפול", שעה שלמלש"ב לא ניתנה תשובה; החיילות במדור פרט אינן מתעדות שיחות עם המלש"בים; פנייה למדור זה בבקשה להיפגש עם מש"קית תנאי שירות נסגרה בעילת "לא קשור למדור"; במדור אחר בלשכה זו נמצאה בקשה לשינוי המועד לתהליכי צו ראשון שנענתה בשלילה מהסיבה ש"אין מכסות" במועד המבוקש. החיילת טענה שעדכנה את המלש"ב אך לא תיעדה זאת, והמלש"ב הגיע בתאריך שביקש. בסיכום אותו ביקור ציין נציג מרכז המידע והשירות, כי יש להבהיר לכל בעלי התפקידים, שפניות לא ייסגרו ללא מענה ברור ומובן, וכי "תשובות, כגון 'הועבר לטיפול', 'כשיהיה שינוי יוצר קשר' - אינן מקובלות!!!". גם בביקור המקצועי של מפקדת מיטב שנעשה בינואר 2014 ציין מפקד הלשכה המקוונת, כי תחום הפניות בלשכה זו אינו טוב, כי עלו הרבה בעיות של חוסר תיעוד "והדבר לא עובר לסדר היום".

ב. דוגמה נוספת היא מקרה שעלה בפורום תחקור ולמידה שמפעיל מפקד הלשכה המקוונת (להלן - פורום חריגים), המתקיים בראשותו מספר פעמים בשנה. בפורום מתחקרים את שאירע בפניות חריגות, ולאחר מכן מפיצים את המסקנות וההנחיות לביצוע לכלל בעלי התפקידים הרלוונטיים בארגון. בפורום חריגים מאפריל 2015 עלה, בין היתר, מקרה של מלש"בית שאמה התקשרה למרכז המידע כדי לברר מה מצב הפנייה של בתה שהעבירה למרכז המידע והשירות. נציגת השירות מסרה לאם שהועברה פנייה לגורם המוסמך לטפל בה ב-26.1.15, שלגביה אין עדיין אין תשובה, אך קיימת פנייה קודמת בנושא מ-1.1.15 שנענתה בשלילה. הנציגה פתחה

18 סגירת פנייה היא פעולה שמבצעת מערכת ה-CRM, וכתוצאה ממנה הפנייה אינה נחשבת עוד כפנייה בטיפול.

בבירור הסוגיה. מכאן ואילך תוארה שם סאגה שלמה של שיחות טלפוניות חוזרות ונשנות ובירורים שונים. ראשת מדור מהלשכה המקוונת סיכמה את התחקיר בכך, שעל נציגי השירות להקפיד להסתכל על תיעוד השיחות הקודמות, ושלא מקובל שיטוחחו עם מלש"ב על נושא ללא הסתכלות בעברו ומה נאמר לו; וכי יש לחדד זאת בכל הסברה לנציגי השירות.

משרד מבקר המדינה מעיר למיטב, כי הליקויים שתוארו באופן השימוש של הגורמים השונים אצלה במערכת ה-CRM במהלך הטיפול בפניות מלש"בים גורמים להתמשכות מיותרת של הטיפול; לבזבוז זמן של הגורמים המטפלים ושל המלש"בים ולעוגמת נפש של אלו. במקרים חמורים יותר עלולה להתמשכות המיותרת של הטיפול בשל הליקויים האמורים גם לגרום לכך שמלש"בים יחמיצו, שלא באשמתם, מיונים או שיבוצים ליעדים שבהם הם מעוניינים (על פניות בנושא זה ראו בהמשך).

2. בפנייה של מלש"ב בנושא מסוים מטפלים לעתים קרובות גורמים שונים. אם בגלל שנדרשת העברת העניין לגורם אחר, ואם משום שהטיפול נמשך, כך שבמהלכו מתחלפות משמרות של נציגי שירות. מיטב מפעילה בקרות שונות, ובהן בקרה על משך זמן הטיפול בפניות במערכת ה-CRM. בעניין זה נמצא בביקורת כי מערכת ה-CRM אינה מאפשרת להפעיל בקרה על משכי זמן הטיפול בפניות המלש"בים, כמפורט להלן:

א. כל שיחה שהסתיימה במתן תשובה למלש"ב מסווגת במערכת ה-CRM כפנייה שהטיפול בה הסתיים, אף שבפועל הטיפול בעניינו של המלש"ב אינו מסתיים במקרים רבים מאוד אלא לאחר מספר שיחות ולעתים גם לאחר שהוא שולח מסמכים במכשיר הפקסימיליה, בדואר אלקטרוני או בדואר ישראל, והטיפול עשוי להתמשך מספר ימים ואף יותר מכך. בעניינו של מלש"ב כזה מערכת ה-CRM תציג כמה פניות שהטיפול בהן הסתיים במועד ולא חרג מזמני הטיפול שנקבעו (במקום פנייה אחת שטופלה במשך זמן רב, ובחריגה מזמני הטיפול שנקבעו לנושא המסוים).

כך למשל, במקרה שתוחקר במסגרת פורום חריגים מאוקטובר 2014 (ראו להלן) נדון עניינו של מלש"ב שפנה בנוגע לשיבוצו ליחידה מסוימת. בתחקיר נתגלו ליקויים רבים בטיפול בעניינו של המלש"ב, וצוין שם כי "המלש"ב פנה מעל כ-30 פניות בבקשה זהה, במשך חודשיים קיבל תשובה שלילית לכל בקשה ששלח, לא נראה כי הפניות הועברו לגורם בכיר/ערעור". יוצא אפוא, שבאמצעות הבקרה שמפעילה מיטב לגבי משך זמן הטיפול בפניות במערכת ה-CRM לא ניתן לאתר מקרים שבהם הטיפול בפנייה אחת הסתיים רק לאחר מספר "מפגשי לקוח", שבמהלכם ניתנו תשובות מבלבלות, לא מלאות או אף שגויות, וכלל הטיפול בפנייה ארך זמן רב.

ב. נמצא, כי הלכה למעשה לא ניתן לאתר באמצעות מערכת ה-CRM באיזה שלב בשרשרת הגורמים המטפלים בפנייה של מלש"ב הייתה תקלה: במאי

2015 מסר ראש ענף משאבים, בקרה וטכנולוגיה (מב"ט) במיטב לנציגת משרד מבקר המדינה, כי אין תכניתני CRM בצבא ואין מסלול פיתוח של תכניתנים כאלו; כי מדובר במשאב שיש בו צורך, אך הוא במחסור; וכי אחת הבעיות היא היעדר יכולת התחקור של המערכת: "היום לא יודעים לעשות דריל"¹⁹, לזהות איפה היה עיכוב". באותו חודש ציין מפקד הלשכה המקוונת לפני נציגת משרד מבקר המדינה, כי מערכת ה-CRM "לא יודעת לגזור נתונים לגבי כמה זמן חנתה פנייה אצל גורם כלשהו", וכי אין בנמצא מפתח למערכת; ולכן התחקור שנעשה הוא ידני, באמצעות פרום חריגים שבראשותו, המתכנס כל רבעון, פחות או יותר. בנובמבר 2015 מסר מפקד מיטב לנציגת משרד מבקר המדינה, כי לדעתו מערכת ה-CRM אינה עומדת בתקן של מערכות מתקדמות.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, בין השאר, כי כלל הדוגמאות אשר הובאו בדוח מוכיחות בקרה עקבית, עניינית ונוקבת המתבצעת בארגון, ועיסוק בפרט ובאיכות הטיפול בו, זאת למרות כמות הפניות הרבה.

לדעת משרד מבקר המדינה, חוסר יכולת התחקור של מערכת ה-CRM מקשה מאוד על היכולת של מיטב לאתר ביעילות את מקורן של התקלות בטיפול במלש"בים, ומקשה עליה לשפר את מקצועיותם של הגורמים הטועים. בכך יש משום פגיעה אפשרית במלש"ב. עבור גוף המטפל בפניות כה רבות, מדובר בפער ממשי. על ראשת חטיבת תומכ"א, בשיתוף עם מפקד מיטב, לבחון סוגיה זו לעומק, ובין היתר, את האפשרות להכנסת שיפורים במערכת או לבחון חלופות לה; ובו בזמן - לבחון כיצד ניתן לשפר את מקצועיותם של כלל הגורמים המטפלים בפניות מלש"בים.

המערכות הממוכנות שבמרכז המידע והשירות

מרכז המידע והשירות שבלשכה המקוונת הוא בעיקר מרכז טלפוניה. במרכז 43 עמדות שירות, שרובן מאוישות במהלך כל יום הפעילות על ידי חיילים, שעברו טירונות וקורס רכזי מתגייסים (להלן - נציגי שירות). על פי קובץ ההוראות של מרכז המידע והשירות, אשר עודכן ביוני 2015, המרכז עובד בימים א'-ה', בשעות 07:30 - 18:00, ועבודת נציגי השירות נעשית במשמרות. בראש המרכז עומד מפקד בתקן רס"ן. כל עמדה במרכז המידע והשירות מחוברת למערכת טלפוניה (CALL CENTER), לאתר האינטרנט של מיטב, למערכת ה-CRM לטיפול בפניות, ולמערכת ה-ERP שבה נמצאים נתוני המלש"בים. למערכות ניתנות תמיכה ותחזוקה על ידי טכנאים של החברות האזרחיות שעמן נחתמו חוזים לגביהן, ועל ידי גורמי צבא העוסקים בכך.

19 מהביטוי "to drill down", שמשמעותו "to view data at a more detailed level", כלומר, לתחקר מידע לעומק (מתוך המילון האינטרנטי (The Free Dictionary).

בביקורת נמצא, כי ישנם שיבושים רבים ותדירים במערכת ה-ERP ובשרתי המוקד הטלפוני, שכתוצאה מהם מערכות אלו אינן עובדות ("נופלות" או "לא מגיבות") או עובדות באיטיות; והדבר קורה מדי חודש בחודשו. להלן בטבלה פירוט תקלות במערכות אלה בחודשים פברואר-מאי 2015, לפי נתוני מיטב:

לוח 3: תקלות במערכות במרכז המידע והשירות

חודש	תאריך	משך התקלה במערכת ה-ERP	משך התקלה בשרתי המוקד הטלפוני
פברואר	5.2	09:20-09:00	
	8.2	13:05-12:40	
מרץ	9.2	11:45-11:20	
	12.2	11:00-07:30	
	18.3	11:53-09:20	
אפריל	26.3	11:46-11:00	
	30.3	09:30-07:30	
	19.4	12:10-10:23	
מאי	21.4	12:25-10:55	
	10.5	09:00-07:30	
	11.5	11:50-11:20	
	18.5	11:55-10:35	
	19.5	12:05-11:27	
	25.5	נפילות רבות במהלך כל היום	
	30.5	נפילות רבות במהלך כל היום	

מן הפירוט עולה, כי בפברואר 2015 הייתה תקלה אחת במערכת ה-ERP שנמשכה שלוש שעות וחצי, ועוד שלוש תקלות (שתיים במערכת זו ואחת בשרתי המוקד) שנמשכו 20-30 דקות האחת; הן במרץ והן באפריל של אותה שנה הייתה בכל אחת מן המערכות תקלה, כלומר, שתי תקלות בחודש, שנמשכו – כל אחת מהן - לפחות שעה וחצי האחת; וחודש מאי באותה שנה היה רצוף בתקלות רבות שנמשכו זמן רב בשתי המערכות.

בנובמבר 2015 מסר מפקד מיטב לנציגת משרד מבקר המדינה, כי כל הנושא הטכנולוגי במיטב דורש שיפור ושדרוג. לדבריו, מערכת ה-ERP נועדה מלכתחילה

לניהול מלאי לוגיסטי ולא לניהול כוח אדם בהיקפים כה גדולים כפי שמטפלת מיטב; כי הוכנסו בה שינויים רבים על מנת להתאימה לעבודה במיטב, ולמרות כל אלו - עד היום יש בה תקלות רבות והיא עובדת באיטיות. עוד ציין מפקד מיטב, כי לדעתו, חסרים בצבא בעלי מקצוע בתחום זה, ומוטב היה לו היו מחליפים את המערכת במערכת חדשה, אפשרות שלא נבחנה עד כה.

מרכז המידע והשירות נותן מענה לפניית של אלפי מלש"בים ביום. מדובר בארגון גדול הצריך להתנהל באופן שוטף וללא תקלות כמעט, שכן כל תקלה שאינה מטופלת מיד גוררת בהכרח פערים גדולים בטיפול בהמשך, גם לאחר שהיא מתוקנת. לדעת משרד מבקר המדינה, תקלות בתדירות ובהיקף משמעותי, כפי שהוצגו לעיל, במערכות שבמרכז המידע והשירות, בהכרח פוגעות בזמינותו של השירות של מיטב למלש"ב. על ראשת חטיבת תומכ"א לבחון סוגיה זו לעומקה, לרבות השלכותיהן של התקלות הרבות והתכופות במערכות הממוכנות על השירות הניתן למלש"בים, וכן את האפשרויות השונות לפתרון התקלות.

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, בין השאר, כי למיטב נבנה חזון שירות חדש, שחלקו עוסק במרכז המידע והשירות ומתמקד בו; כי החזון אושר על ידי ראש אכ"א וראש אגף התקשוב, והוא יאפשר למיטב לספק את השירות היעיל והאיכותי ביותר למלש"בים ולמי מטעמם. צה"ל הוסיף כי במסגרת זו יוחלפו המערכות הקיימות במרכז השירות, ייבנו אתר ויישומון למלש"בים, וכן תוחלף מערכת ה-CRM הקיימת.

הטיפול של מיטב בפניות של מלש"בים לגבי תהליכי מיון נוספים ולגבי שיבוץ לתפקידים

חלק ניכר מהפניות של מלש"בים למיטב הן בנוגע לתהליכי מיון נוספים הנעשים ביחידות שונות, ובנוגע לשיבוץ לתפקידים וליחידות. בהקשר זה פונים מלש"בים בבקשות, כגון דחיית מועד גיוס כדי להספיק להשתתף במיונים ליחידות מסוימות; מתן הזדמנות להשתתף במיונים אף על פי שנתוניהם האישיים אינם עומדים בסף הנדרש; בקשה להשתבץ ליעד מסוים; בקשה לשנות שיבוץ; ובקשה לעבור מיונים פעם נוספת.

ענף תגבורת סדיר במיטב הוא הגורם הממונה על תכנון תכנית המיונים השנתית של הגופים הממיינים בצה"ל, על ארגון המיונים ועל זימון המלש"בים אליהם - בהתאם לעקרונות הקבועים בהוראות בנושא זה - ועל קליטתם של המלש"בים במיונים. בנושא זה פועל ענף תגבורת סדיר בהתאם להנחיות חטיבת תומכ"א בנושא, ובכפוף למכסות כוח האדם ותמהיל נתוני האיכות הנדרשים לגבי כל יחידה, שגם אותם

קובעת חטיבת תומכ"א. בכפוף למכסות אלו, מיטב רשאי לבחון ולאשר בקשות של מלש"בים לזימון למיון באופן החורג מהעקרונות הקבועים בהוראות בנושא זה²⁰.

ענף תגבורת סדיר פועל בנושא זה באמצעות שלושה מדורים: מדור תכנון סיירות ולחימה, האמון על ניהול והובלת האיתור, המיון והגיוס של לוחמים ליחידות ההתנדבות של צה"ל וליחידות הממיינות; מדור איתור ומיון, האמון על איתור מיון ושיבוץ של מלש"ביות ועל האיתור והמיון של מלש"בים ליעדים שאינם יעדי לחימה. המיונים נעשים במסגרות זמנים קבועות, מספר פעמים בשנה, ולעתים אפילו פעם בשנה, לפי העניין (להלן – חלונות מיון); ומדור נשים, האמון על מיון ושיבוץ הלוחמות בצה"ל.

פניות של מלש"בים לגבי תהליכי איתור, מיון ושיבוץ עשויות להיות מטופלות, לפי העניין, במרכז המידע והשירות, באחד משלושה המדורים האמורים של ענף תגבורת סדיר, ובמדור נוסף הכפוף ללשכה המקוונת, הוא מדור קדם-צבאי (להלן - קד"ץ) מקוון, העוסק באיתורם ובמיונם של מלש"בים אשר פונים למרכז השירות במיטב בנושאים שונים, ובהם יום המא"ה ושאלוני העדפות. בנוסף לכך, מלש"בים פונים לעתים לגורמים בכירים שונים, כגון לראש אכ"א ואף לסגן הרמטכ"ל, שמצדם מעבירים את הפניות למיטב; וישנם גם מלש"בים הפונים למיטב באמצעות עורכי דין.

הטיפול בפניות אלו מרוכז במדור מיוחד, הוא מדור פניות, שבראשותו עוזרת מפקד מיטב לפניות. גם פניות אלו מועברות לביורום של המדורים השונים, בהתאם לעניין.

בנושא הטיפול בפניות מלש"בים בענייני איתור, מיון ושיבוץ נמצא בביקורת כלהלן:

1. לכל אחד מהגורמים המטפלים במיטב בפניות של מלש"בים בענייני איתור, מיון ושיבוץ לתפקידים יש קובץ הוראות נפרד, החל על אותו גורם בלבד; ולמעשה, אין הוראה אחת המסדירה את גבולות הטיפול של כל הגורמים. כך יוצא, שבמקרים מסוימים גבולות הגזרה אינם ברורים, ייתכנו טיפולים מקבילים על ידי מספר גורמים, ותוצאות שונות. במקרים אחרים הטיפול בפנייה מתעכב משום חוסר בהירות לגבי מיהו הגורם המוסמך לטפל בה. כמו כן קיימים מקורות מידע שונים וחוסר בהירות לגבי סוגיות שונות בטיפול בפניות של מלש"בים. הדבר נובע הן מריבוי ההוראות וההנחיות – באתר האינטרנט, בקובצי ההוראות השונים, וההנחיות לנציגי השירות – והן מחוסר בהירות בחלק מן ההוראות עצמן. כך למשל, כעיקרון, האפשרות להשתתף בחלון מיון זה או אחר מוגבלת על ידי תאריך הגיוס של המלש"ב. בפועל, קיימת אפשרות להגיש בקשה לדחיית הגיוס לטובת השתתפות במיונים, אך לא כל המלש"בים וגם לא כל נציגי השירות מודעים לה. במאי 2015 מסרה עוזרת מפקד מיטב לפניות לנציגת משרד מבקר המדינה כי לדעתה אין מודעות ושקיפות בנושא האפשרות להגיש בקשה לדחיית גיוס לשם השתתפות במיונים, וזאת גם בקרב נציגי השירות.

כך למשל, בפורום חריגים מאפריל 2015 נדון עניינה של מלש"בית, שפנתה למרכז המידע פעמיים בבקשה להשתתף במיונים לחיל האוויר והחלל. הבקשה הופנתה למדור קד"ץ מקוונת, שהשיב על בקשת המלש"בית: "שלילי [לגבי מקצועות] מדריכת סימולטור, פקחית טיסה, פקידת מבצעים, תמו המיונים".

20 לעומת זאת, החלטות בדבר קבלה ליחידות ההתנדבות וליחידות הממיינות (לאחר מעבר תהליכי מיון) מתקבלות על ידי אותן יחידות.

לעומת זאת, מדור איתור ומיון, אשר קיבל אף הוא את פניית המלש"בית בנושא זה, אישר את המלש"בית למיון לחיל האוויר והחלל בחלון מיון ב' (שכן המיונים בחלון מיון א' כבר תמו, כאמור).

כך גם במקרה אחר, שהגיע לטיפול של עוזרת מפקד מיטב לפניית המלש"ב שהיה מיועד לשרת בתפקיד עורפי פנה ב-18.5.15 בבקשה להשתבץ בתפקיד עורפי מסוים. כאשר מלש"ב פונה למרכז המידע והשירות ומבקש לשנות שיבוץ, נציג השירות מעדכן במערכת ה-CRM את נושא הפנייה, ואז מופיעה במערכת תשובה מובנית (להלן - תשובת חוקה), שמטרתה להנחות את נציג השירות בטיפולו במלש"ב. במקרה זה, כשנציג השירות הזין במערכת ה-CRM את פניית המלש"ב, תשובת החוקה שהופיעה הייתה: "המלש"ב אינו מתאים לחוקת יח"ש [לתפקיד ביחידת שדה]!!! במידה ושאלתו רלוונטית לקד"צ [מדור קד"צ מקוונת], העבר אותו לקד"צ...". נציג השירות לא העביר את פניית המלש"ב למדור קד"צ מקוונת, אלא למדור קורסים; אלא שגם הגורמים במדור זה הוסיפו והעבירו את הפנייה, ומכאן ואילך ובמשך עשרה ימים הפנייה הועברה ממדור למדור לפני שהגיעה לבסוף למדור קד"צ מקוונת.

בנוסף להיעדר המודעות והיעדר השקיפות בנושא זה, גם אמות המידה להיענות בחיוב לבקשה לדחיית מועד גיוס לשם השתתפות במיונים אינן ברורות, ולמעשה הן נתונות לשיקול דעתו של הגורם המטפל. בקובץ ההוראות של מדור קד"צ מקוונת נקבע בנושא זה כלהלן: "כאשר מלש"ב פונה על מנת לדחות גיוס לטובת מיונים, הטיפול בפנייה הוא בסמכותנו בלבד. אנחנו נעביר את הבקשה לרמ"ד [ראש מדור] קד"צ בלשכה המקוונת על מנת לבחון האם ישנה סיבה מוצדקת, במידה וקיימת סיבה מוצדקת, גיוסו של המלש"ב יידחה למועד רחוק יותר על מנת שיוכל להתמייין בחלון מיון הבא". בהוראות לא מפורט מהן "סיבות מוצדקות" לדחיית גיוס לשם מיון בחלון המיון הבא. באוגוסט 2015 מסרה ראשת מדור קד"צ מקוונת לנציגת משרד מבקר המדינה, כי לדעתה, סיבה מוצדקת לצורך העניין היא למשל העובדה שהמלש"ב לא קיבל כלל זימון למיונים, כי סיים הליכים מאוחר, כי "התפסס במערבל המיון"²¹, כי דירג מאוחר מדי את שאלון ההעדפות, או כי השתנו לו נתונים לאחרונה.

2. הלכה למעשה, ישנם מלש"בים הפונים ומבקשים לקבל שיבוץ לתפקידים שלא הופיעו להם בשאלון, ונענים בחיוב. כך למשל במקרה מסוים שהגיע לעוזרת מפקד מיטב לפניית, פנתה מלש"בית בבקשה להתקבל לתפקיד הדרכה וצירפה המלצות שניתנו לה. בבקשתה כתבה: "ברצוני לפנות אליכם פעם נוספת בבקשה לפתיחת אופציות להשתבץ בתפקידי ההדרכה השונים בזרוע היבשה. בקבלת המנילה [שאלון ההעדפות] תפקידים אלו לא נפתחו עבורי, כיוון שנתוני אינם מאפשרים זאת. אני מרגישה כי נתוני היבשים כפי שקיבלתי אינם משקפים את אופיי ואת יכולותיי ואני מאמינה שאוכל לבצע את תפקידי ההדרכה בצורה הטובה ביותר ללא קשר לנתוני". גורמי האיתור והשיבוץ במיטב בחנו את בקשתה אל מול נתוניה האישיים מיום המא"ה ומהצו הראשון ועלה, כי המלש"בית תואמת בנתוניה להדרכת טירונים מסוימת, ואישרו את בקשתה. יוצא אפוא, שאף על פי שהתפקיד שאליו שובצה לבסוף לא הופיע למל"שבית

למלש"בים "עקשניים"
יש סיכוי טוב יותר
מלמלש"בים אחרים
לקבל את מבוקשם

כתפקיד שאותו היא יכולה לדרג בשאלון העדפות, היא שובצה אליו בעקבות פנייתה.

3. מהמקובץ לעיל יוצא כי במצב זה שבו עשויים להיות מספר גורמים מטפלים בו בזמן, או שקיים חוסר בהירות בהוראות, למלש"בים "עקשניים" יש סיכוי טוב יותר מלמלש"בים אחרים לקבל את מבוקשם. כאשר מלש"ב פונה למרכז השירות ומבקש לשנות שיבוץ, תשובת החוקה שמופיעה במסך היא כלהלן: "השיבוץ שנקבע הינו סופי. ביום הגיוס תינתן האפשרות להיפגש עם קצין מיון ולדון עימו לגבי אפשרויות שיבוץ ליעד אחר. במקרים חריגים, ניתן להעביר פניה פתוחה למרכז השירות". התשובה המובנית אינה מציינת מהם מקרים חריגים כאלו, כך שהלכה למעשה הדבר נתון לשיקול דעתו של נציג השירות. תשובת החוקה גם אינה מציינת דבר לגבי מדרג טיפול בפנייה חוזרת של מלש"ב באותו נושא, או לגבי בקשה לערער על שיבוץ.

בפורום חריגים מאוקטובר 2014 עלה עניינו של מלש"ב ששובץ כלוחם ביחידה מסוימת והיה מיועד להתגייס ב-22.7.14. ב-28.5.14 פנה המלש"ב למרכז השירות בבקשה להשתבץ ליחידה אחרת. הבקשה הועברה למדור סיירות ולחימה, שדחה את בקשתו. ב-2.6.15 פנה המלש"ב שוב למרכז השירות, בבקשה לערער על השיבוץ. נציגת השירות שקיבלה את פנייתו ענתה לו כי יוכל לערער רק ביום הגיוס. ב-5.6.14 פנה המלש"ב שוב למרכז המידע והשירות באותו נושא, והפעם נציגת שירות העבירה את פנייתו למדור סיירות ולחימה. המדור דחה שוב את בקשת המלש"ב. המלש"ב פנה באותו נושא עוד כמה פעמים ופנייתו נדחתה בכל אחת מן הפעמים. בתחקיר נמתחה ביקורת על התנהלות מדור סיירות ולחימה שדחה מספר פעמים את הפנייה, וצוין שם שלא ברור "מדוע לא נפתח נוהל ערעור. לאחר כשלושים פניות(!)", ב-17.7.14 נציגת שירות הבינה כי מדובר במקרה חריג, ובעקבות בדיקות שנעשו מול גורמים בכירים יותר, הבקשה אושרה והמלש"ב שובץ כבקשתו.

בעקבות התחקיר ציין מפקד הלשכה המקוונת, כי יש לבחון את מדרג הטיפול בפניות בענף תגבורת סדיר; כי "לא יתכן שאותו בעל תפקיד דן על פנייה שהועברה מספר רב של פעמים"; כי יש לתחקר כיצד זה המלש"ב "לא עלה כפונה מתמיד"²²; וכי יש לבחון מקרה זה לעומק, איך קרה שלאחר 30 פניות שנשללו, אושרה בקשתו של המלש"ב.

במקרה אחר שתוחקר בפורום חריגים קודם, במרץ 2014, עבר המלש"ב בהצלחה מיון לקורס חובלים, אך לאחר מכן ביקש לוותר על הקורס לשם התמודדות במיונים אחרים. המלש"ב פנה למרכז השירות מספר פעמים, קיבל התייחסויות שונות מנציגים שונים, ובסופו של דבר קיבל את מבוקשו. הוא התמודד במיונים אחרים, לא עבר אותם ולבסוף הצליח לחזור לשיבוץ המקורי שלו, לקורס חובלים. בתחקיר צוין, כי המלש"ב פנה למרכז השירות 29 פעמים עד שקיבל בחזרה את השיבוץ לקורס חובלים; ונשאלה שם השאלה "איך הגיוני שהמלש"ב קיבל גם [קורס] חובלים, גם ראיונות [ליחידות] אגוז ומגלן, וגם

מועמדות לצנחנים דובדבן?", כל זאת, בניגוד להוראות בנושא זה. מפקד הלשכה המקוונת סיכם שם כי יש ללמוד את נושא "הפונה המתמיד".

בהתייחסותו מינואר 2016 לממצאי הביקורת בפרק זה מסר צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי במיטב קיים קובץ הוראות סדור המפרט מיהו בעל הסמכות לדון בכל פנייה של מלש"ב ובאילו תנאים ומגבלות; מעת לעת מופצות הנחיות שונות, לטובת עמידה בצורכי הגיוס. מסיבה זו, ייתכן כי פנייה שנדונה בתאריך מסוים תהיה בעלת דין שונה מפנייה זהה של אותו המועמד במועד אחר (גם אם נבחנה על ידי אותו בעל תפקיד), וזאת בהתאם להנחיות שנקבעו באותו העיתוי. עוד מסר צה"ל, כי בעלי התפקיד במיטב עוסקים בפניות רבות, כאשר מאחורי כל פנייה קיים סיפור שונה; כי נכון להשאיר מקום להחלטתו של בעל תפקיד זה או אחר, אשר ניתנה לו הסמכות לכך, במסגרת שיקול הדעת, לדון בבקשה ולהחליט בעניינה גם אם ההחלטה חורגת במידת מה מהמדיניות הכתובה, וכל עוד עומדת בקנה אחד עם שוויון ההזדמנויות. עוד מסר צה"ל, כי נושא הליקוי בפניות חוזרות ללא מדרג ערעורים בענף תגבורת סדיר נכון ויטופל על ידי ראש הענף.

משרד מבקר המדינה מעיר, כי הליקויים שתוארו בפרק זה בנוגע לטיפול בפניות של מלש"בים: ליקויים בשימוש במערכת ה-CRM והיעדר יכולת תחקור באמצעות המערכת; ותקלות תכופות במערכות המשמשות במרכז המידע והשירות - יש בהם כדי לפגוע באיכות הטיפול הניתן למלש"בים, להאריכו ולגרום לבזבז משאבים. על חטיבת תומכ"א ועל מיטב לתת את הדעת על כך, ולפעול - כל אחת בתחום אחריותה - כדי לתקן ליקויים אלו בהקדם.

לדעת משרד מבקר המדינה, במצב שבו מלש"בים הפונים לגורמים שונים במיטב שוב ושוב וללא לאות מקבלים לבסוף את מבוקשם, ולעומתם מלש"בים ש"מקבלים את הדין" אחרי פנייה אחת או שתיים, אינם מקבלים את מבוקשם, יש משום חוסר שוויון. אמנם, במקרים מסוימים יש מקום לשקול חריגה קלה מאמות המידה שנקבעו, אך הקו המנחה לא יכול להיות רק או בעיקר מידת עקשנותו של המלש"ב. על מיטב לבחון היטב את מכלול ההנחיות וההוראות בסוגיות השונות, ובמידת הצורך להכניס בהן שינויים. כן על מיטב לעגן בהוראות ברורות בכתב את אופן הטיפול בפניות חוזרות ונשנות של מלש"בים, לרבות את מדרג ההתייחסות לפניות כאלו, ולקיים בקרה רצופה על היישום.

סיכום

לתהליכי המיון הנעשים למלש"בים יש חשיבות רבה מאוד לצה"ל ולמלש"בים עצמם, כיוון שהם מאפשרים למצות את הפוטנציאל של המלש"בים באמצעות שיבוצם המתאים בתפקידים וביחידות. כמן כן יש לתהליכי מיון אלה חשיבות ציבורית רבה. מיטב נושאת בעול העיקרי של תהליכי המיון, השיבוץ והחילול של המלש"בים, והיא משקיעה עבודה רבה ומאומצת בביצוע משימות אלה, לרבות בטיפול בפניות הפרט.

המיון הרפואי והמיון האיכותי, הנמצאים בליבת תהליכי המיון, הם תהליכים מקצועיים מובהקים, ומכאן החשיבות הרבה לתהליכי הבקרה עליהם, שאמורים לזהות תקלות ולהצביע על תהליכי שיפור נדרשים. ממצאי הביקורת מצביעים על ליקויים משמעותיים בתהליכי הבקרה על תהליכי המיון הרפואי ועל ליקויים תהליכי המיון האיכותי. בעיקר אמור הדבר בנוגע לבקרה של מקרפ"ר ושל מיטב על תהליכי המיון הרפואי, שלא רק שאינם נעשים כסדרם, אלא גם לא נעשה עם ממצאיהם דבר. במצב זה הבקרה אינה יעילה, ולא ניתן לוודא שתהליכי המיון הראשוני עומדים באמות המידה המקצועיות שהם נדרשים להן. על אכ"א, על מקרפ"ר ועל מיטב לבחון מן היסוד את נושא הבקרה על עבודת הרופאים בלשכות הגיוס ולהסדיר נושא חשוב זה. כמו כן על אכ"א לשפר את תהליכי הבקרה של מיטב ושל ממד"ה על המיון האיכותי. ממצאי הביקורת עולה תמונה מדאיגה של ליקויים באיכות הטיפול של מיטב בפניות של מלש"בים. ליקויים אלה עלולים לגרום לאי-שוויוניות בין הפונים ולהשפיע על שיבוצם. על אכ"א לשפר תחום זה על כל מרכיביו.

בדוח עלו ליקויים רבים הנוגעים לתשתיות הפיזיות המשמשות בתהליכי המיון הראשוני, ובעיקר התשתיות הממוכנות למיניהן. מדי שנה בשנה מספר גדול מאוד של מלש"בים עוברים את תהליכי הצו הראשון, ולשכות הגיוס מהוות את המפגש הראשון שלהם עם צה"ל. משום כך יש חשיבות רבה לקיומן של תשתיות תקינות, המסוגלות לעמוד בקצב התהליכים הנדרשים ובהיקפם, ולעשות זאת עד כמה שניתן ללא תקלות. על אכ"א ועל מיטב למפות ליקויים אלה, ולערך שינויים שאינם כרוכים בהוצאות תקציביות גדולות, באופן שיאפשר את המיצי המיטבי של תהליך המיון של המלש"בים.

