



חלק גדול מהממצאים שהועלו בדוח זה של מבקר המדינה, הנוגעים לכשירות מחסני החירום ולכוננותם, נובעים ממגבלות בתחום כוח האדם המקצועי ובתחום האמצעים, שהן פועל יוצא של החלטות שהתקבלו מדי פעם במטה הכללי. לקיומן של המגבלות בתחומים אלה לאורך שנים יש השפעה מצטברת שלילית על רמת הכוננות והכשירות של הימ"חים. קיימת סכנה של השלמה עם רמת כשירות יורדת. נוכח המגבלות הקיימות, מתחייבת גם רמת ניהול גבוהה יותר וסדרי תכנון ובקרה קפדניים ומשופרים.

בעת התייצבות מערך המילואים בשעת חירום יהיו הימ"חים הבסיס הלוגיסטי להיערכותו. על הליקויים שהועלו במהלך הביקורת הצביעו גם ראשי המערך הלוגיסטי ומפקדי האוגדות. ליקויים אלה באים לידי ביטוי בעיקר: א. בתחום כוח האדם; ב. בתחום המצאי של ציוד לחימה; ג. בתחום האחזקה השוטפת של הציוד. ראוי להדגיש גם, שהשאלת חלק מציוד הלחימה מהימ"חים, עלולה להותיר פערי מצאי בזמן חירום.

כדי לשפר את המצב, צריך צה"ל לקבל החלטות בתחום המשאבים, לרבות כוח האדם. ראוי שהדרג המדיני יהיה ער לתמונת המצב של הימ"חים, וייתן גיבוי להחלטות הדרושות לתיקונו, כך שהם יהיו מוכנים בצורה הטובה ביותר לכשתידרש הפעלתם.

## בית הספר לתותחנות שדה

### ריכוז ממצאים

על פי פקודת הארגון שהוציא אגף התכנון במטה הכללי (אג"ת), משמש בית הספר לתותחנות שדה (להלן - ביסל"ת) בסיס ההדרכה המרכזי של חיל התותחנים לטירונים, למקצועות תותחנות שדה, להכשרת הפיקוד הזוטרי והקצינים ולביצוע השתלמויות לכלל צה"ל. בעת הביקורת היה חיל התותחנים בתהליך קליטת אמצעים חדשים, שיצר צורך בהיערכות מתאימה גם בתחומי התורה וההכשרה. להלן עיקר ממצאי הביקורת, שערך משרד מבקר המדינה בביסל"ת. כלל הממצאים יפורטו בהמשך.

המבנה הארגוני של ביסל"ת לא תאם לפקודת הארגון. כתוצאה מכך, שיבוץ כוח האדם גם הוא לא תאם לתקנים כנדרש.

תהליך גיבוש תיקי קורסים עדכניים, עקב שינויים שהתחייבו מקליטת אמצעים חדשים בחיל התותחנים, נמשך זמן רב, ועד דצמבר 1996 הוא טרם הסתיים.

ענף מקצועות בביסל"ת מקיים קורסים בסיסיים במקצועות "משנה טכני", "איכון" ו"נהיגת תותחים מתנייעים". תחלופת הקצינים בענף היתה רבה; הרמה המקצועית של המדריכים הוערכה על ידי מפקד הענף כנמוכה; חומר ההדרכה בקורס למקצוע "משנה טכני" לא הותאם במידה הדרושה לאמצעים החדשים; ונהגי תותחים מתנייעים הוכשרו לנהיגה רק בשטח מישורי.

מערך האיכון מתאפיין במספר רב יחסית של מערכות ובצורך להכשיר מספר מצומצם של חיילים להפעלת כל מערכת. תהליך ההכשרה סבל מהמגבלות הנובעות מכך, ורבים מן החיילים, שהפעילו אמצעי איכון ביחידות, לא הוכשרו בצורה ממוסדת לתפקידם.

מפקדת חילות השדה ומפקדת קצין התותחנים הראשי לא הפעילו פיקוח שיטתי על ההכשרה וההדרכה הטובה בביסל"ת.

במשך מספר שנים התגלו בביסל"ת חוסרי אפסניה בהיקף ניכר, כל שנה מחדש. חוסרים אלה מצביעים על ליקויים בניהול האפסניה; גם סדרי הרישום של ניפוק דלק לרכב הקרבי היו לקויים.



בית הספר לתותחנות שדה (ביסל"ת) משמש כבסיס ההדרכה המרכזי של חיל התותחנים (להלן - חת"ם) לטירונים, למקצועות תותחנות שדה, להכשרת הפיקוד הזוטר והקצינים ולביצוע השתלמויות לכלל צה"ל. ביסל"ת כפוף למפקדת קצין התותחנים הראשי (להלן - מקתמ"ר) הכפופה למפקדת חילות השדה (להלן - מפח"ש). בביסל"ת גופי מטה, כגון הדרכה, תחזוקה ושלישות, המסייעים בתהליך ההכשרה, ושישה ענפים העוסקים בהכשרה עצמה: ענף טירונים (להלן - עט"ר) מכשיר טירוני חת"ם כלוחם רובאי 03; ענף מקצועות חת"ם (להלן - עמ"ח) מסייע בהכשרה בקורסים בסיסיים למקצועות תותחנות - תותחן, משנה טכני (להלן - מ"ט), איכון ונהיגת רכב קרבי משוריין (להלן - רק"ם); ענף קשר מכשיר קשרים למערך החת"ם בסדיר ובמילואים; ענף אימון מפקדים מכשיר מפקדים שאינם קצינים (להלן - מש"קים) במקצועות תותח מתנייע (להלן - תומ"ת), מ"ט, קשר ואיכון; ענף קצינים בסיסי מקיים השלמה חילית של חת"ם לבוגרי בית הספר לקצינים; וענף אימון קצינים מתקדם מכשיר קצינים בחת"ם לתפקידי פיקוד בכירים יותר.

בשנת 1995 קיים ביסל"ת 37 קורסים, ובמסגרתם הוכשרו מאות רבות של חיילים, בענפים השונים. חיילים רבים הוכשרו אותה שנה ביותר מקורס אחד ובענפים שונים. ביסל"ת קיים גם השתלמויות מקצועיות ליחידות צה"ל והכשיר טירונים גם עבור חילות אחרים, כגון חיל הקשר, האלקטרוניקה והמחשבים.

מפברואר 1996 ועד ספטמבר 1996 ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בביסל"ת. נבדקו נושאים הקשורים לסדרי הארגון, לסדרי ההכשרה ולסדרי הפיקוח מצד המפקדות הממונות. סדרי הארגון וההכשרה נבדקו במיוחד בענף מקצועות חת"ם. עוד נבדקו היבטים אחדים הקשורים לנושאי בטיחות, ניהול אפסניה והיערכות לשעת חירום. הביקורת נערכה בביסל"ת, במקתמ"ר ובמפח"ש. בדיקות השלמה נעשו בחטיבת המיבצעים שבאגף המטה הכללי (להלן - אג"ם), באגף התכנון (להלן - אג"ת), באגף כוח אדם (להלן - אכ"א) ובאגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (להלן - אט"ל) שבמטה הכללי, ובמפקדת פיקוד הדרום.

בתקופת הביקורת היה חת"ם בעיצומו של תהליך קליטת אמצעי לחימה חדשים, כגון מערכות M L.R.S. תומ"תים 155 מ"מ "דוהר", מחשבי ירי, מכשיר לניווט בעזרת לוויינים (G.P.S.). בפרויקט ה"דוהר" שופר תומ"ת 155 מ"מ "רוכב" שבידי צה"ל, בעיקר בקשר לקצב האש ודיוקה, לשרידות הצוות והתומ"ת ולהקניית יכולת פרישה רחבה של סוללת התותחים. קליטת אמצעי הלחימה החדשים חייבה הכנסת שינויים מבניים ותוכניים במסגרות הכשרה שונות בביסל"ת.

## מבנה וארגון

פקודת הארגון של ביסל"ת עודכנה לאחרונה באוקטובר 1993. בביקורת התברר, כי מאז חלו בביסל"ת שינויים ארגוניים שונים, שטרם הובאו לאישור אג"ת, כנדרש. כך למשל, קורס תותחן הועבר מעמ"ח לעט"ר כשחלק ממדריכי עמ"ח ממשיכים להדריך בקורס, וקורס סמלי קשר הועבר מענף מפקדים אל ענף קשר.

בסוף פברואר 1996 התקיים דיון בראשות קצין התותחנים הראשי (להלן - קתמ"ר) בנושא ארגון מחדש של ביסל"ת. קתמ"ר סיכם את הדיון וציין, כי צריך לשנות את מבנה ביסל"ת, ושינוי זה נדרש לצורך מספר מטרות: (א) מתן מענה לשינויים המתרחשים בחיל התותחנים; (ב) תיקון עיוותים מהעבר; (ג) השגת התאמה טובה יותר של הענפים לצרכים. קתמ"ר קבע, כי נציגי ביסל"ת ומקתמ"ר יקיימו עבודת מטה, שמטרתה לגבש הצעת ארגון ותקינה על פי הקווים המנחים שהתווה קתמ"ר בדיון. באוגוסט 1996 גיבש ביסל"ת הצעה בניהול.

אי-ההתאמות בין פקודת הארגון והתקנים לבין המצב בפועל התבטאו, בין היתר, בתופעות של שיבוץ שלא על פי התקנים. כך במועד הביקורת, יולי 1996, היו משובצים שלא על פי התקנים 35% מהחיילים.

לדעת משרד מבקר המדינה, על ביסל"ת לפעול להתאמת השיבוץ לתקן, וככל שאי-ההתאמה נובעת משינויים ארגוניים - לפעול ככל ההקדם, יחד עם מקתמ"ר, מפח"ש ואג"ת, לעיגון השינויים בפקודת הארגון ובתקנים.

בדצמבר 1996 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה, כי תכנית לארגון מחדש של ביסל"ת נמצאת בעבודת מטה של מפח"ש מול גורמי המטה הכללי, וכי סיומה צפוי במאוס 1997.

## פיקוח על ההדרכה

1. בראש גוף ההדרכה בביסל"ת עומד מדריך ראשי בדרגת רס"ן. כפוף לו, בין היתר, צוות פיתוח ההדרכה (להלן - צפ"ה), שתפקידו לפעול לשיפור איכות ההדרכה בביסל"ת.

בביקורת התברר, כי כתוצאה מהעדר גוף מטה האחראי לנושא פיתוח ההדרכה במקתמ"ר, ובשל המעורבות המעטה של ענף פיתוח ההדרכה במפח"ש בנעשה בתחום זה בביסל"ת, נוצר מצב שבו פעל הצפ"ה של ביסל"ת ללא הנחיה ופיקוח שוטפים מצד גורם מקצועי חיצוני.

2. מפקד הצפ"ה קבע, כי עבודתו של כל מדריך צריכה להיבדק על ידי הצפ"ה לפחות פעם אחת במהלך קורס. התברר, כי הצפ"ה לא פיקח על אופן ההדרכה של המדריכים בקורס מש"קים שהחל באפריל 1996. עוד התברר מסיכומי קורס מ"ט וקורס איכון מיולי 1996, כי הצפ"ה לא פיקח על ההדרכה בקורסים אלה.

## תיקי קורסים

מקתמ"ר ומפח"ש נושאות באחריות להכנת תיקי קורסים בביסל"ת. על גופי המטה בביסל"ת, במקתמ"ר ובמפח"ש לאשר כל תיק קורס. נוסף לכך מוטל על אכ"א לאשר תיקי קורס חדשים וכן תיקים של קורסים שחלו בהם שינויים מהותיים, כגון שינויים בתפקיד או במקצוע שהקורס מיועד להקנות ושינויים במשך הקורס.

כאמור, נקלטו בחיל אמצעים חדשים הגוררים שינויים בתורת הלחימה ובנושאי ההכשרה בקורסים שונים, דבר המחייב עדכון תיקי קורסים ואף כתיבת תיקים חדשים. הענפים המקצועיים בביסל"ת עמדו על כך, שבחלק מהקורסים לא ניתן להכשיר יותר על פי תיקי היסוד

הקיימים, והם הכינו תיקי קורס או תכניות הכשרה חדשים. בביקורת עלה, כי תיקים ותכניות אלה לא אושרו על ידי המפקדות הממונות ועל ידי אכ"א בצורה ממוסדת על פי הנהלים לאישור תיקי קורסים.

בדצמבר 1996 הודיע צה"ל, כי כל תיקי היסוד לקורסים בביסל"ת נמצאים בתהליך כתיבה ואישור מחודש מול המפח"ש.

## עזרי הדרכה

בביסל"ת ציוד אורקולי רב, כגון מקלטי טלוויזיה, מכשירי וידאו ומסרטים וידאו. בביקורת התברר, כי לא נקבעו תקנים לציוד זה. צה"ל הודיע, כי מפח"ש נמצאת בעיצומה של עבודת מטה להגדרת התקנים של עזרי הדרכה לבסיסי ההדרכה, והיא אמורה להסתיים לקראת אפריל 1997.

## ענף טירונים (עט"ר)

1. על פי פקודת הארגון של ביסל"ת, עט"ר אמור להכשיר טירונים לרובאי 03, ולאחר מכן הם אמורים לעבור לעמ"ח לצורך הכשרה בקורסים מקצועיים. בתקופת הביקורת פעל ביסל"ת באופן שונה: סגל המפקדים, אשר הדריך את החיילים במהלך הטירונות, המשיך בכך גם בקורס תותחן, שהועבר מעמ"ח לעט"ר. סגל ההכשרה בעת הטירונות ובקורס תותחן מורכב בחלקו ממפקדים (קצינים ומש"קים) שנשלחו לביסל"ת על ידי האגדים הארטיילריים, האמורים לקלוט את החיילים בתום הכשרתם, ובחלקו מסגל עט"ר; ואילו עמ"ח מספק לפי הצורך מדריכים מקצועיים. בשנת 1996 החלה גם הכשרה משולבת למקצועות מ"ט ואיכון. בסיכום שערך עמ"ח למחצית הראשונה של 1996 צוין, בין היתר, כי לדעת הענף, תפיסת קורס מ"ט ואיכון משולב, כפי שהשתקפה במחזור יוני 1996, נכשלה. צה"ל מסר בתשובתו מדצמבר 1996, בין היתר, כי על פי קביעת תקמ"ר, מתקיים תהליך מיסוד של רצף ההכשרה בכלל המקצועות.

משרד מבקר המדינה הצביע על הצורך, שאג"ת ימסד בפקודות ובתקנים את השינויים שחלו בקורסים, כנאמר לעיל, במסגרת עבודת המטה לארגון מחדש שהוזכרה לעיל בתת-הפרק הדן במבנה ובארגון של ביסל"ת.

2. אכ"א קבע את שיעור ההרחקה המרבי בטירונות חת"ם בשנת 1995 ל-6% ובשנת 1996 ל-7%. על פי נתוני מפח"ש, שיעור ההרחקה הממוצע בשנת 1995 הגיע ל-9%. שיעור ההרחקה במחזור טירונות דצמבר 1995 היה אף הוא 9%, ובמחזור טירונות מארס 1996 הוא עלה ל-12%. הסיבה העיקרית להרחקה בשנת 1996 היתה רפואית (57% מהמורחקים של מחזור דצמבר 1995 ו-60% מהמורחקים של מחזור מארס 1996). יתר הסיבות הן בעיות משמעת, בעיות נפשיות, אי-התקדמות מספקת בלימודים ובעיות של תנאי שירות.

בתשובת צה"ל לעניין שיעורי ההרחקה מסיבה רפואית במהלך הטירונות נאמר, בין היתר, כי נראה שהסיבה העיקרית להרחקה הינו מיון רפואי, "אשר מביא מתגייסים חדשים, שמראש לא יוכלו לגמור טירונות". מצב זה גורם לבזבוז המאמץ המושקע בהכשרתם המיותרת של הטירונים (עד להרחקתם), ולכך שחת"ם יכשיר פחות חיילים בכל מחזור, כך שבסופו של דבר הסוללות המיבצעיות יהיו חסרות בכוח אדם. עוד נאמר בתשובה, כי הנושא הרפואי בכללו מושפע מאוד מרמת המוטיבציה של הטירונים, ומרצונם או אי-רצונם לסיים את הטירונות, ומהעובדה שסעיף ליקוי נפשי או פיזי משמש לעתים קרובות כמוצא נוח. מקתמ"ר פנתה למפקדת קצין הרפואה הראשי ולמפח"ש בהצעות לשיפור המיון הרפואי.

## ענף מקצועות חת"ם (עמ"ח)

### סגל ההדרכה

בענף מקצועות חת"ם (עמ"ח) גופי משנה האחראים להכשרה במקצועות השונים, כגון מדור מ"ט, מדור איכון ופלגת נהיגה וטיפול ברק"ם. בביקורת התברר, כי זה מספר שנים התפקידים של קציני הענף לא אוישו ברציפות, או שהתחלופה בהם היתה רבה. כך לדוגמה: ממאי 1995 ועד יולי 1996 שירתו במדור מ"ט חמישה ראשי מדור, ובאותה תקופה שירתו במדור תותחן שלושה ראשי מדור. חוסר רצף פיקודי מהווה מגבלה משמעותית בניהול ההדרכה.

מעיון במסמכים בעמ"ח עלה, כי מפקד הענף העריך את הרמה המקצועית של המדריכים בענף כנמוכה. באוגוסט 1996 הוציא הענף סיכום של הפעילות במחצית הראשונה של 1996, ובנושא כוח אדם צוין, בין היתר, כי הענף קיבל כוח אדם שאינו מתאים להדרכה. רובם של המש"קים שהגיעו להדריך בענף לא התאימו לכך. הסתבר שהם נפלטו מהגדודים שבהם שירתו בשל רמה מקצועית לא מספקת או בשל בעיות שליטה בשפה העברית. עוד צוין, כי בתפקידי קצונה הוצבו חיילים שלא התאימו לתפקיד. מפקדת הענף הצביעה על כך, שהענף נמצא מבחינת כוח האדם להדרכה בשפל שלא היה כמותו בשנה וחצי האחרונות.

בדצמבר 1996 הודיע צה"ל, כי הענף מתוגבר בכוח אדם כמותית ואיכותית, כדי לשפר את רמת ההדרכה שנפגעה.

### סיכומי קורס

בנוהל של ביסל"ת נקבע, כי בסיום כל קורס על הענפים להוציא סיכום, שיפרט בין היתר את הביצוע מול התכנון ואת הלקחים שיש להפיק. בביקורת התברר, כי עמ"ח לא הקפיד על כתיבת סיכומים כדרוש. בעקבות הביקורת החלו מדורי הענף להוציא סיכומי קורסים.

### מדור מ"ט

1. תפקיד המשנה הטכני הינו להפעיל מחשב ירי מסוים במרכז הפיקוד הסוללתי (להלן - מפ"ק), וכן לעסוק בנושא המדידות והסיוור הקשור בהצבת התומ"תים בעמדותיהם. בסוללות, שקלטו את תומ"ת ה"דוהר", התבטל במידה רבה הצורך בביצוע המדידות, אך בשל הפרישה הרחבה של הסוללה, עולה חשיבותו של מרכיב הסיוור במקצוע המ"ט, לרבות לימוד נושא הניווט בעזרת G.P.S.

בביקורת התברר, כי תיק קורס מ"ט לא עודכן בעקבות השינויים דלעיל ולא אושר כדרוש. בפועל נערכה ההכשרה על פי חומר, שכתבה ראש מדור מ"ט. ראש המדור ניסתה להתייעץ בנושא הסיוור במקתמ"ר, אך לא היה במפקדת החיל גורם אחראי או בקיא די הצורך בנושא.

משרד מבקר המדינה סבור, כי מצב, שבו מכשירים בנושאים חדשים על פי חומר שנכתב ללא הנחיה מקצועית וללא בקרה של גורמי מטה, אינו תקין, ויש לפעול לתיקונו.

2. כאמור, המשנה הטכני מפעיל במסגרת תפקידיו מחשב ירי מסוג מסוים. מחשב ירי זה עבר מספר שלבי פיתוח, ובמשך השנים נבנו שלוש גרסאות שונות. בביקורת התברר, כי מדור מ"ט מלמד את הפעלת הגרסה השלישית בעזרת חוברת עבודה עצמית המיועדת לגרסה קודמת, שכבר אינה בשימוש. לדברי ראש מדור מ"ט, לפחות 30% מתוכני חוברת העבודה העצמית הקיימת אינם מתאימים לצורכי ההכשרה הנובעים מהגרסה השלישית המתקדמת. כמו כן, לדבריה,

בשל אי-התאמתה של החוברת הישנה לגרסה החדשה, החניכים מגיעים לעתים בחישוביהם לתוצאות שגויות.

3. מדור מ"ט מקיים גם קורס מ"ט לחיילי מילואים, אשר הועברו מחילות אחרים, לאחר שסיימו הסבה מרובאי 02 לרובאי 03. התברר, כי לקורס זה לא נכתב תיק יסוד. בלקחי חניכים בקורס מ"ט מילואים מאוגוסט 1996 צוין, בין היתר, כי חסרו מחשבי ירי, וכי חוברות ההדרכה לא היו מעודכנות, הכילו שגיאות וחסרו בהן הוראות הפעלה. לקחי הסגל הצביעו גם על מחשבי ירי לא תקינים ועל מכשירי G.P. S. ללא סוללות.

### מדור איכון

מקצוע האיכון כולל זיהוי וגילוי מיקומן של סוללות ארטילריה של האויב באמצעות מערכות מיוחדות ומשוכללות, כגון מערכות מכ"ם שונות. על פי פקודת הארגון, המדור כולל: (א) צוות מכ"ם מסוג אחד; (ב) צוות הדרכת מכ"ם מסוג שני; (ג) צוות הדרכת מטאורולוגיה; (ד) צוות הדרכת מודדים; (ה) צוות הדרכת סיוור. בפועל המדור מכשיר גם בנושא מכ"ם מסוג שלישי.

מערך האיכון מתאפיין בכך שכמות המערכות מכל סוג קטנה, ולכן גם מספר הצוותים הדרוש להפעלת המערכות מצומצם; יוצא אפוא, כי יש צורך בהכשרת מספר מועט של חיילים לכל אחד מהמקצועות הייחודיים.

1. במועד הביקורת, יוני 1996, חסרו לתקן מדור האיכון בביסל"ת מספר קצינים מקצועיים בתחומי האיכון, החיוניים לקיום ההכשרה: קצין מטאורולוגיה, קצין מכ"ם מהסוג השני וקצין סיוור. כמו כן, חסרו לתקן כל שלושת מש"קי מדור המכ"ם מהסוג השני ובעלי תפקידים נוספים. בסיכום של עמ"ח למחצית הראשונה של 1996 צוין, בין היתר, כי במסגרת כוח האדם הקיים בעמ"ח אין אפשרות לקיים הכשרות מקצועיות בנושא מטאורולוגיה ובנושא המכ"ם מהסוג השני.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בדצמבר 1996, כי מדור איכון בכללותו יאורגן וימוסד במסגרת הארגון החדש של ביסל"ת. מערכת המכ"ם מהסוג השני הוצאה ממערך חת"ם; נוסף צוות הדרכה בנושא הסיוור, הפועל במסגרת מדור מ"ט; בסוף אוקטובר 1996 הוכשר צוות מטאורולוגיה; עדיין חסר קצין מטאורולוגיה וקצין מכ"ם מהסוג השלישי.

2. תיק היסוד לקורס איכון זוטר לא היה מעודכן ומאושר כדרוש ולא הבהיר במידה מספקת את הכשירויות בנושאי האיכון, שיש להקנות בתהליך ההכשרה.

במהלך שנת 1996 גם קיים ביסל"ת שתי השתלמויות לחיילי יחידת מודיעין. השתלמויות אלה קשורות לנושאי האיכון, אך לא נמצא עבורן תיק יסוד. בהעדר תיק יסוד להשתלמות, נוצר גם קושי לדווח לרישומת המחשב של צה"ל על ההשתתפות בהשתלמות.

3. בביקורת התברר, כי מעבר לקורס איכון לחיילים זוטרים, ההכשרה בתחום האיכון לא היתה מוגדרת וממוסדת, ובמקרים רבים אף לא התקיימה כלל. כך למשל, ההכשרה שניתנה בקורס מפקדים למש"קים, האמורים להפעיל אמצעי איכון, הצטמצמה לנושא תצפיות ארוכות טווח, ולא התייחסה לאותו אמצעי איכון, שהמש"ק אמור להפעיל. לעתים, הקצינים, שפיקדו על צוות אמצעי איכון, הכירו לראשונה את האמצעי כאשר הוצבו לפקד על הצוות המפעיל אותו.

באפריל 1995 הציג מדור איכון בנייר מטה נושאים בעייתיים בהכשרת חיילים במערך האיכון: (א) בתחום איכות סגל ההדרכה של המדור נאמר, בין היתר, כי המש"קים מגיעים למדור שלא לפי המקצועות הדרושים למדור, ולכן המדור מכשיר אותם במערכות השונות, אך אין להם

ניסיון מספיק בהפעלתן; (ב) בתחום הקשר שבין ההכשרה לבין התפקוד ביחידות נאמר, בין היתר, כי עקב חוסר כוח אדם בסוללות, מוצבים חיילים ללא קשר להסמכה שקיבלו, וקצינים שאינם בוגרי איכון ממלאים תפקידים בתחום זה; המדור אמנם מקיים השתלמות לקציני איכון, אך לא כולם מגיעים אליה, כך שהקצינים לומדים מהמש"קים שלהם והרמה יורדת.

בסוף פברואר 1996 התקיים דיון בראשות קתמ"ר בנושא מצב האיכון בחיל, ובו נידונה סוגיית ההכשרה. קתמ"ר עמד על כך, כי חלק מהחיילים, המש"קים והקצינים המשובצים באיכון, לא הוכשרו ולא הוסמכו מקצועית לתפקידם, והמצב דורש שינוי. במטרה להגיע לכך שכל חייל, מש"ק וקצין בחת"ם יהיה מוכשר ומוסמך לתפקידו, הוא קבע שיטה, שעל פיה קורסי ההכשרה לתפקידי האיכון יהיו במועדים קבועים, אשר יוצמדו למועד סיום קורס הקצינים וקורס המפקדים. על ביסל"ת הוטל להגדיר מרכיבי תפקיד לכל בעל תפקיד בתחום האיכון, ועל מחלקת תורת חת"ם במקתמ"ר הוטל לקיים עבודת מטה מול אכ"א, כדי להגדיר סיווג מקצועי ייחודי לכל מקצוע בתחום האיכון, דבר שיאפשר מעקב אחר הכשרתם של החיילים ואחר אופן שיבוצם.

באמצע יוני 1996, בהמשך לסיכום קתמ"ר דלעיל, קבע קצין האג"ם של מקתמ"ר, כי עם סיום קורס קציני החת"ם וקורס מש"קי החת"ם יש לשלב את בוגרי קורסים אלה במערכות האיכון רק לאחר הכשרתם לתפקידם, ולכן תתבצע בביסל"ת השתלמות איכון. בהשתלמות אמורים היו להשתתף גם חוגרים וקצינים של האגדים הארטילריים הסדירים, המפעילים מערכות איכון ללא שהוכשרו לתפקידם. קצין האג"ם קבע, כי התייצבות קצינים, מש"קים וחיילים להשתלמות היא תנאי לשיבוצם בהמשך בתפקיד הקשור למערכת איכון. בביקורת התברר, כי חלק ניכר מבין החיילים, שזומנו להשתלמות שנערכה ביולי 1996, לא השתתפו בה; לא הוכן תיק להשתלמות כדרוש; ומפקדי ההשתלמות לא דיווחו על המשתתפים בה לצורך עדכון רישומת כוח האדם של צה"ל, בין השאר, משום שההשתלמות לא תואמה עם אכ"א.



**מן הממצאים בתת-פרק זה עולה, כי על אף חשיבותו המיבצעית הרבה, נושא ההכשרה בתחום האיכון לא זכה להתייחסות נאותה, וזאת, בין היתר, גם בשל בעיות המובנות במערך זה. במהלך הביקורת החלה מקתמ"ר לאתר את הבעיות ולגבש פתרונות. משרד מבקר המדינה העיר, כי יישום הפתרונות איטי וחלקי הן מצד מקתמ"ר וביסל"ת והן מצד היחידות.**

#### פלגת נהיגה וטיפול ברכב קרבי משוריין (רק"ם)

פלגת נהיגה וטיפול ברק"ם (להלן - נט"ר) מכשירה נהגי תומ"ת - בעיקר חיילים המיועדים למקצועות התותחן ומפקד התומ"ת, ונהגי נגמ"ש. המדור גם מכשיר לנהיגת מרגמות כבדות מתנייעות (מכמ"ת) המורכבות על מרכב טנקי שרמן; הכשרה זו מיועדת לחיילי חוליית הסיוע של ביסל"ת. קורס נט"ר נמשך שבוע וכולל שיעורים עיוניים, נהיגת יום ולילה, העמסה על מוביל או על גורר תומך (סמיטריילר), טיפול שבועי ומבחן מסכם.

1. לימוד נהיגה בתומ"ת נעשה על גבי חמש תובות של תומ"ת מסוג "רוכב". בביקורת עלה, כי עמדתם של גורמי החימוש במפח"ש ובמפקדת קצין החימוש הראשי (להלן - מקחש"ר), כפי

שבוטאה לפחות מאז 1994, היא, שללא קשתות התהפכות, אסורה תנועתן של תובות אלה. נוסף לסכנת ההתהפכות, הנהיגה בתובה כרוכה בשתי בעיות בטיחות נוספות: כיסא מדריך שאינו מתאים והעדר חגורת בטיחות למדריך. למרות העמדה הברורה של הגורם המקצועי המוסמך לקבוע בעניין, התירה מחלקת הבטיחות של המפח"ש את השימוש בתובות לצורכי הדרכה. בשנת 1994 נתן ראש מחלקת הבטיחות (להלן - רמ"ח בטיחות) במפח"ש אישור זמני לכך, ובפברואר 1995 כתב הרמ"ח לראש ענף כשירות, כי "ניתן להמשיך ולהשתמש בתובות לנהיגה עד לסיכום של רמ"ח בטיחות, לאחר ביקור בביסל"ת". עד למועד סיום הביקורת בספטמבר 1996 לא סיכם רמ"ח בטיחות את העניין.

בינתיים, ביולי 1995, התקיים דיון בראשות קתמ"ר בנושא נהיגת תובות בביסל"ת. בסיכום הדיון הוא קבע, בין היתר, כי בטווח המידי יש להיערך לשינוי מסלול הנהיגה כך שיהיה ללא שיפועים, וכי בתוך חצי שנה יש לפעול לשילוב פתרון של קשת ההתהפכות וכיסא פניאומטי למדריך.

הגבלת לימוד הנהיגה לשטח מישורי בלבד גורמת לכך, שנהגי תומ"ת אינם מוכשרים לנהיגה בכל סוגי השטח. קיימת אפשרות שלימוד הנהיגה ייעשה על גבי תומ"תים, אך הנושא לא קודם מפני שהדבר כרוך בהוצאה כספית ניכרת.

בדצמבר 1996 הודיע צה"ל, כי רמ"ח בטיחות במפח"ש נתן היתר לחצי שנה (עד מאי 1997) ללמד נהיגה על גבי תובות "רוכב" במגבלות (שפורטו לעיל), ובתקופת ההיתר ירכז קתמ"ר עבודת מטה כדי למצוא פתרון, שיביא לשינוי המצב הקיים. עוד הודיע צה"ל, כי הגדודים יכשירו את הנהג כנהג מיבצעי במסגרת האימונים בגדוד. משרד מבקר המדינה מעיר, כי ניתן לראות בהשלמת ההכשרה לנהיגה בגדוד פתרון זמני. הפתרון הקבוע צריך להימצא במסגרת ביסל"ת, שהוא גם הגורם המסמך.

משרד מבקר המדינה רואה בחומרה את העובדה, שאף על פי שצה"ל איתר כבר לפני מספר שנים את הסיכון הבטיחותי הנובע מהשימוש בתובות בלימודי הנהיגה, לא הוקדש המאמץ הראוי לפתרון הבעיה.

2. בביקורת עלה, כי בשל עמדת מקחש"ר ואט"ל, שאין להשתמש בתובות, הן גם לא שולבו בתכנית לשנת 1996 לטיפול בדרג יחידת החימוש המרחבית שמוציא אט"ל. יוצא אפוא, שהכלים אינם מקבלים טיפול בדרג גבוה, אלא מטופלים בדרג היחידה בלבד.

3. על פי ההוראות, יש לדווח כל חודש למרכז עיבוד נתונים אפסנאיים (מענ"א) על צריכת שעות מנוע או קילומטרים של כלי רק"ם. בבדיקת הדיווח הנוגע לתקופה ינואר-יולי 1996 התברר, כי הוא היה חלקי ביותר.

4. לצורך תרגול עליית נגמ"ש וירידתו מגורר, מזמין ביסל"ת גורר ממרכז הובלה. עלות יום גורר היתה בתחילת 1996 כ-1,200 שקלים. כדי לייעל את ההכשרה ולחסוך בהוצאות, יזם ביסל"ת באמצעות מפח"ש ואט"ל התקנת עגלת גורר בביסל"ת; העגלה הותקנה לפני כשנה וחצי. להערכת ראש ענף עזרי אימון ותשתית במפח"ש, הושקעו בכך כ-85,000 שקלים.

בביקורת התברר, כי העגלה שהותקנה נותרה ללא שימוש, בהיותה צרה מהמקובל, ולכן אינה בטיחותית דיה ובמיוחד עבור נהג לא מנוסה. צה"ל טרם גיבש פתרון לתיקון המצב, כגון הרחבת העגלה על ידי תוספת בצדדים או התקנת עגלה חדשה.

5. ברישיון הנהיגה לרק"ם, הניתן למסיימי קורס נט"ר, מצוין, כי יש לחדשו אחת לשלוש שנים. ראש פלגת נט"ר מסרה לעורך הביקורת, כי מדי פעם, באופן אקראי, פונים אנשי קבע לחידוש רישיון. משרד מבקר המדינה העיר, כי יש להגדיר בנוהל את מטרות החידוש, סדרי ריענון הידע לפי הצורך וסדרי מעקב בנוגע לאנשי קבע ומילואים.



מן הממצאים הנוגעים לעמ"ח כפי שפורטו לעיל עולה, כי ההיערכות הארגונית והמקצועית של עמ"ח לקתה בחסר, וכי הענף לא הצליח להתמודד במידה הדרושה עם משימותיו המגוונות. משרד מבקר המדינה העיר, כי על מפקדת ביסל"ת ועל מקתמ"ר לפעול לתגבור הענף במפקדים ובמדריכים ברמה מקצועית גבוהה, לשפר את סדרי הניהול בכל הנוגע לתיקי קורסים ולסיכום כל קורס, ולהנהיג סדרי בקרה נאותים פנימיים וחיצוניים על פעילות הענף.

## פיקוח גופי מטה

ביסל"ת הינו בעיקרו גוף ביצוע המכשיר חיילי חת"ם לתפקידיהם. תפקידי ההנחיה והפיקוח מוטלים על המפקדות הממונות - מקתמ"ר ומפח"ש. בביקורת התברר, כי אמנם מתקיימים קשרי עבודה שוטפים בין מפקדות אלה לבין ביסל"ת בתחומי פעילותו השונים, אך לא הונהג פיקוח שיטתי על ארגון ההכשרה ואיכותה.

משרד מבקר המדינה גם העיר, כי ראוי שביסל"ת והמפקדות הממונות עליו ידרשו מהיחידות, הקולטות את החיילים בוגרי הקורסים, משוב בנוגע לאיכות ההכשרה. בתשובתו מדצמבר 1996 הצביע צה"ל על פעילות שנעשית בתחום זה, המתבטאת בביקורת קצין ההדרכה של מקתמ"ר לאחר קליטת חיילים חדשים בגדודים, ובכנסים תקופתיים של מפקדי סוללות ומפקדי גדודים. בכנסים אלה עולות לדיון שאלות הדרכתיות הנוגעות להכשרות המתקיימות בביסל"ת. צה"ל גם ציין, כי מקובלת עליו הערת משרד מבקר המדינה, שיש למסד את הנושא מעבר למה שנעשה עד כה.

## מורל סגל ביסל"ת

1. בביקורת עלה, כי היועץ הארגוני של ביסל"ת, שהוא פסיכולוג במקצועו, ערך סקר בתמיכת מפקד ביסל"ת, שהתמקד ברמת שביעות הרצון של חיילים המשרתים בביסל"ת. תוצאות הסקר סוכמו בחוברת במאי 1996. בין עשר הנקודות המרכזיות שסוכמו בנוגע לסגל ההדרכה היו: (א) שביעות רצון נמוכה מהשירות בביסל"ת; (ב) שחיקה גבוהה יחסית; (ג) אין מספיק תגמול על העבודה הנעשית, אך ישנו יחס הוגן של מפקדים. בין 11 הנקודות המרכזיות שסוכמו בנוגע לסגל המינהלה היו: (א) שביעות רצון נמוכה מהשירות בביסל"ת; (ב) שביעות רצון בינונית מהתפקיד ומהשייכות לענף; (ג) שחיקה יחסית גבוהה; (ד) עבודה רבה מעבר לתפקיד. עורך הסקר מסר, כי יש להתייחס אל הנתונים בראייה תהליכית, כלומר, נראה כי הם נובעים במידה מסוימת משינויים ארגוניים וניהוליים, שערך מפקד ביסל"ת לאחר כניסתו לתפקיד, וייתכן שבעוד פרק זמן, יסתגלו החיילים המשרתים בביסל"ת לשינויים אלה, וגם שביעות הרצון שלהם מהיחידה תשתפר.

2. עורך הביקורת בדק במסורג סיכומי ראיונות שקיים ראש עמ"ח עם חיילים בענף, כדי לבדוק אם יש בהם ביטוי לרמת המורל בענף ובביסל"ת. בתשעה מבין 38 סיכומי הראיון שנבדקו, נכללו הערות של החיילים, המצביעות על אי-שביעות רצון על רקע שאינו מקצועי בלבד, אלא כולל גם נושאי מוטיבציה וגיבוש. ב-29 סיכומי ראיון נוספים לא עלו הערות הקשורות לשביעות הרצון.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה, כי לאחר שסוכם הסקר הוקם בביסל"ת צוות בראשות ענף מפקדים, וחברים בו שלושה קצינים בדרגת סגן אלוף. הצוות יעסוק בנושא המוטיבציה לשירות בחת"ם בכלל ובביסל"ת בפרט.

## ניהול אפסניה

### ספירות מצאי

מנתוני ענף כשירות ומלאי במחלקת תחזוקה באט"ל בעניין ספירות מצאי שנערכו בביסל"ת בשנים 1992-1995 עולה, כי בכל אחת משנים אלה התגלה חוסר בהיקף ניכר: בשנת 1992 התגלה חוסר באפסניה, שערכה הסתכם בכ-309,000 שקלים; בשנת 1993 - של כ-451,000 שקלים; בשנת 1994 - של כ-237,000 שקלים; ובשנת 1995 התגלה חוסר אפסניה, שערכה הסתכם בכ-631,000 שקלים.

מעיון במסמכים הנוגעים לחוסר שהתגלה בשנת 1995 התברר: (א) אף שהחוסר סוכם בספטמבר 1995, הודיע עליו קצין התחזוקה של ביסל"ת למפח"ש רק בתחילת פברואר 1996, זאת בניגוד להנחיות אט"ל, שעל פיהן היה עליו לדווח לא יאחר מחודשיים מעת גילוי החוסר; (ב) בסוף אפריל 1996 התקיים דיון בראשות סגן מפקד מפח"ש, שנועד לברר את הסיבות לחוסר כה גדול. בדיון נקבע, כי על מפקד ביסל"ת לקיים תחקיר פנימי, ולאחריו יקוים בירור נוסף אצל סגן מפקד מפח"ש. עד מועד סיום הביקורת בספטמבר 1996 לא התקיים הבירור הנוסף; (ג) ביולי 1996 הגיש נציג ענף חקירות אפסניה בפרקליטות הצבאית חוות דעת של פרקליט בעניין החוסר. על פי חוות הדעת, אנשי התחזוקה לא פעלו במידה מספקת לשמירה על האפסניה ולהבטחת שליטה מלאה בה, ובכך תרמו להיווצרות החוסר. כך למשל, לא נערכו ספירות מצאי מדגמיות כדורש. הפרקליט קבע, כי יש להעמיד לדין משמעתי חמישה בעלי תפקידים ששירתו בביסל"ת בעת הספירה. מבירור שערך משרד מבקר המדינה במפח"ש בדצמבר 1996 עולה, כי ארבעה מהם כבר הועמדו לדין משמעתי (אחד מהם ננוף, שניים קיבלו התראה והרביעי נקנס ב-100 ש"ח).

בתשובתו מדצמבר 1996 הודיע צה"ל על פעולות שננקטו להסברה ולהדרכה בנושא בקורסים השונים, שמטרתן העיקרית הינה חינוך לשמירה על הציוד. כמו כן נעשו שינויים אישיים בסגל התחזוקה.

### תדלוק רק"ם

1. כל תחנת דלק יחידתית צריכה לנהל "שובר ריכוז ניפוק דלק" בטופס המיועד לכך, ולרשום בו את מספרי ה-"צ" (המספר הצבאי הטבוע על הכלי) של כלי הרכב או הרק"ם שתודלקו ואת כמויות הדלק שבהן תודלק כל אחד מהם. חובת הרישום חלה גם על תדלוק ממכלית או מחביות. בביקורת התברר, כי בביסל"ת לא נוהל רישום ניפוק סולר לרק"ם, כדרוש.

2. מעיון במסמכים עולה, כי לפחות מאז ינואר 1995 קיימות בעיות בתחנת הדלק שבביסל"ת, שטרם נפתרו. העיקרית שבהן היא, שבמכלים התת-קרקעיים של התחנה התגלו סדקים, וכתוצאה מכך רוקנו המכלים במחצית השנייה של 1995 והושבתו. כפתרון זמני, נעשה שימוש באחד משלושת המכלים העיליים, שבהם מאוחסן דלק המיועד לשעת חירום; יצוין, כי קיבולת מכל זה קטנה בהרבה מזו של המכלים התת-קרקעיים. כמו כן נעשה תדלוק גם ממכליות

ומחביות. כתוצאה מן האמור לעיל, קטנה כמות הדלק במכלים העומדת לרשות ביסל"ת, הן לצריכה שוטפת והן לחירום, ונגרמים קשיים תפעוליים בתחום התדלוק.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בדצמבר 1996, כי שובר ניפוק הדלק מנוהל כבר על פי הפקודות. אשר לתחנת הדלק היחידתית, מבוצעת פעילות של מפח"ש ואט"ל לתקצוב שיקום התחנה.

### **בדיקות שמיעה לחיילים העובדים בסדנה של ביסל"ת**

על פי הוראת קצין הרפואה הראשי מיוני 1994, יש לקיים ביחידות החשופות לרמת רעש גבוהה יחסית, וביניהן סדנאות חימוש, מדידות מפלסי רעש אישיים לחיילים בעמדות העבודה. כמו כן, יש לערוך אחת לשנה בדיקת שמיעה לחיילים המועסקים ברעש מזיק. האחריות לשיגור חיילים לבדיקות שמיעה מוטלת על מפקדת ביסל"ת.

בביקורת עלה, כי משך מספר שנים לא נערכו בדיקות מפלסי רעש כנדרש. כמו כן, רק חיילים בודדים מאלה שעסקו בסדנת החימוש בביסל"ת בעבודות אחזקת רק"ם ורכב, התייצבו לבדיקות השמיעה השנתיות - זאת למרות פניות חוזרות ונשנות של אנשי המקצוע ממפקדת קצין הרפואה הראשי (מקפ"ר), ממפח"ש ומיחידת הרפואה הפיקודית בפיקוד הדרום לשלוח את החיילים לבדיקה.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בדצמבר 1996, כי הנושא טופל, וביסל"ת הוציא נוהל בניהול, וכל חיילי החימוש נבדקו.

### **היערכות לשעת חירום**

משרד מבקר המדינה בדק מספר נושאים הנוגעים להיערכות ביסל"ת לשעת חירום. להלן הממצאים שהועלו בנוגע לשניים מהם:

1. על פי תכנית שהוציאה חטיבת המיבצעים באג"ם, אמורה מסגרת הדרכת ביסל"ת להפוך בשעת חירום ליחידה מיבצעית, שיש לה משימה מוגדרת. בביקורת התברר, כי כל הגורמים הנוגעים לעניין מודעים לצורך לאמן אותה כיחידה מיבצעית, אך מפח"ש לא תכננה אימון כזה. עם זאת קיים ביסל"ת ביוזמתו בפברואר 1996 אימון של המסגרת הלוגיסטית של אותה יחידה במשך כשלושה ימים, ובמאי 1996 אימון של מפקדת היחידה. בירור שערך משרד מבקר המדינה עם מפח"ש בינואר 1997 העלה, כי בכוונתה לכלול אימון זה בתכנית האימונים לשנת 1997 ולערוך את התכנית בהתאם.

2. תכניות להכשרה בשעת חירום מקבלות ביטוי כפרק מיוחד בתיקי היסוד לקורסים. לקראת מועד סיום הביקורת נעשה מאמץ לעדכן ולאשר פרקים אלה בתיקי היסוד, אך תהליך זה עדיין לא הסתיים.



הממצאים שהועלו בדוח זה נוגעים במיוחד לתחום ארגון ביסל"ת, לתהליך עדכון תיקי היסוד של הקורסים, לתחום סדרי ההכשרה בקורסים בסיסיים בנושאי מ"ט ונהיגה, ולתחום הכשרת מערך האיכון. בתשובת צה"ל למשרד מבקר המדינה אמנם צוינו צעדים שננקטו ושנאמורים עוד להינקט לתיקון הליקויים שהועלו בביקורת; אך כדי להבטיח שצעדים אלה יביאו לשיפור המצב, ראוי לדעת משרד מבקר המדינה, שמקתמ"ר ומפח"ש ינהיגו מעקב שוטף והדוק אחר פעילות ביסל"ת בכלל, ועל תהליך תיקון הליקויים שהועלו בפרט.