

מתכונת חדשה לקורס. ראוי לעקוב באופן שוטף אחר יעילות ההכשרה במתכונת החדשה.

ההתייבבות לאימוני פלוגות הרפואה ומחלקות הרפואה הגדודיות לקויה. נדרשת היערכות טובה יותר של כל הנוגעים לעניין, כדי להבטיח את יעילות האימונים; ובכך תישמר מיומנות הפרט וכשירות המסגרת.

מממצאי הביקורת עולה גם הצורך בשיפור סדרי הבקרה של מרכז ההדרכה בבה"ד, מיון המועמדים להדרכה, אמצעי ההדרכה והתשתית הפיזית. כמו כן יש לבדוק את השפעת עומס הלימודים על איכותם.

חטיבת חיל הרגלים "גולני"

ריכוז ממצאים

חטיבת "גולני" (להלן - החטיבה) הינה חטיבת חיל רגלים סדירה. ייעוד החטיבה, על פי פקודת הארגון של אגף התכנון במטה הכללי (אג"ת), להוות עוצבה במערך הרגלים לביצוע משימות בצורות הקרב השונות, בלחימה רגלית או רכובה. תפקידי החטיבה: להשמיד אויב; לכבוש שטחים ולהחזיקם; לבצע פעולות לחימה בשילוב עם כוחות אוויר, ים, שריון, הנדסה, ארטילריה ונ"ט; לבצע פעולות ביטחון שוטף (להלן - בט"ש); להכשיר לוחמים; ולקיים אימונים. להלן עיקרי ממצאי הביקורת הנוגעים לחטיבה. כלל הממצאים יפורטו בהמשך.

במסלולי ההכשרה והשירות של הלוחמים בחטיבה מגבלות מובנות, שבגינן נוצר חוסר משמעותי בלוחמים בפלוגות, הפוגע במבנה האורגני של מסגרות המשנה וביכולת התמרון והאש שלהן.

לביצוע משימות החטיבה בשגרה ובחירום נדרש מגוון רחב של כשירויות. אין תאימות בין הכשירויות הנדרשות לפעילות בט"ש לבין אלה הנדרשות למלחמה, והזמן המוקדש להכשרה ולאמון אינו מאפשר הגעה לרמה המקצועית הנדרשת בכל נושא ונושא. עקב כך נפגעת יכולתן של יחידות החטיבה להתמודד בצורה מיטבית עם כלל משימותיהן.

בבסיס האימונים החטיבתי הועלו ליקויים בתחום הכנת המדריכים ותשתיות ההדרכה. כמו כן, לא ענו תקני סגל ההדרכה והמינהלה לדרוש. כל אלה פוגעים בהכשרת הלוחמים בבסיס.

לעתים, לא הועברו פרקי הכשרה במלואם, כנדרש. כמו כן, היו חיילים שלא השתתפו או שלא הצליחו בבחנים המהווים תנאי להסמכתם כלוחמים, אך הם הוסמכו עם כל חיילי הפלוגה, אף כי לא נמצא שנערכו להם בחנים חוזרים.

במהלך הכשרת הלוחמים בבסיס האימונים החטיבתי נשלחים חלק מהם לקורס חובשים קרביים. עקב כך נפגעת רציפות הכשרתם כלוחמים. השלמת הכשרתם לצורך השתלבותם במסגרות הלוחמות, אינה מוסדרת כראוי.

ברשות החטיבה נגמ"שים כבדים. סדרי ההכשרה והאימון בהפעלתם אינם מספיקים כדי להקנות לחיילים ולמפקדים את המיומנות הדרושה למיצוי מלוא היכולת הגלומה בכלים ייחודיים אלה.



חטיבת חיל הרגלים "גולני" הינה אחת מארבע חטיבות חיל הרגלים (להלן - חי"ר) הסדירות. החטיבה נושאת, כשאר חטיבות החי"ר הסדירות, בעול כבד של פעילות הביטחון השוטף (בט"ש) בצד משימות בניין הכוח לשגרה ולחירום. החטיבה כפופה בשגרה ובחירום למפקדת פיקוד הצפון, וכפופה מקצועית, לצורכי בניין הכוח והכשרת כוח האדם, למפקדת חילות השדה (להלן - המפח"ש).

ייעוד החטיבה, על פי פקודת הארגון של אגף התכנון במטה הכללי (להלן - אג"ת), להוות עוצבה במערך הרגלים לביצוע משימות בצורות הקרב השונות, בלחימה רגלית או רכובה. תפקידי החטיבה: להשמיד אויב; לכבוש שטחים ולהחזיקם; לבצע פעולות לחימה בשילוב עם כוחות אוויר, ים, שריון, הנדסה, ארטילריה ונ"ט; לבצע פעולות בט"ש; להכשיר לוחמים; ולקיים אימונים.

החטיבה כוללת מפקדה, שלושה גדודי חי"ר, שלכל אחד מהם ארבע פלוגות; ויחידות חטיבתיות. במהלך שנת 1995 הוקמה בחטיבה יחידת משנה סדירה נוספת ("אגוז"), שייעודה לבצע פעולות איכותיות ולוחמה זעירה, ולפתח שיטות לחימה ייחודיות לגזרת הלבנון. לחטיבה גם בסיס אימונים חטיבתי (להלן - בא"ח), ובו מתקיימות ההכשרות הבסיסיות והמתקדמות ללוחמי החטיבה.

למועד תחילת הביקורת היו במצבת כוח האדם של החטיבה אלפי לוחמים ואנשי מינהלה בשירות סדיר ועוד כמה מאות חיילי מילואים.

מפקדת החטיבה ויחידותיה מנהלות שגרת אימונים ופעולות בט"ש במחוזות של אימונים והתארגנות, ושל בט"ש.

בחודשים ינואר-אוגוסט 1996 ערך משרד מבקר המדינה ביקורת במפקדת החטיבה וביחידות המשנה שלה. נבדקו בעיקר התאמת המבנה והארגון לייעוד החטיבה, סדרי הכשרת הלוחם, כשירות היחידות והאמצעים לשמירתה, פעילות הבט"ש, הטיפול בפרט וההיערכות לחירום. בדיקות השלמה נעשו באג"ת, במפקדת פיקוד הצפון, ובמפקדת קצין החי"ר והצנחנים הראשי (להלן - מקחצ"ר) שבמפח"ש.¹

ייעוד החטיבה ומימוש

החטיבה משתתפת בשגרה בפעילות בפיקוד הצפון ובמרחב פיקודים אחרים. יחידות החטיבה משולבות בפעילות בט"ש ובאיוש מוצבים בגבול הלבנון (קו סגול), וברצועת הביטחון בדרום הלבנון, לרבות ביצוע פעילות חודרת של סיורים ומארכים, וכן בפעילות בט"ש בשטחי יהודה והשומרון. נוסף לכך, בהיותה חטיבת חי"ר אורגנית של פיקוד הצפון - משולבות יחידות החטיבה במגוון האימונים והתרגילים המתקיימים במרחב הפיקוד. בחירום משתלבת החטיבה על פי התכנונים המיבצעיים הקיימים.

התפקידים בשגרה מחייבים התמקצעות במגוון פעילויות ותרגולות, השונות לעתים במידה ניכרת מאלה הנדרשות בזמן חירום. גדודי החטיבה ואמצעי הלחימה שברשותה בנויים ארגונית

¹ בשנים 1990 ו-1991 ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בנושא הכשרת הלוחמים בחי"ר (ממצאה פורסמו בדוח שנתי 42, עמ' 990). כבר באותה ביקורת הועלו ליקויים הנוגעים למסלול הכשרת הלוחם, למבנה הארגוני של החטיבות, ולהכשרת החייל הבודד והסגל לכשירות הנדרשות מהחטיבות.

לחירום במסגרת כיתות, מחלקות ופלוגות, ואילו הפעילות השגרית נעשית במבנה ארגוני שונה ובצוותי קרב אחרים, הדורשים הכשרת כוח אדם אחרת ואמצעי לחימה שונים.

מסלול השירות

מסלול שירות הלוחמים בחטיבת גולני זהה לזה של יתר חטיבות החי"ר הסדירות. ניתן להבחין בשלושה מסלולי שירות עיקריים בחטיבה: (א) מסלול שירות בפלוגה רובאית מחזורית, הנקראת גם פלוגת מסלול (להלן - פלוגה מחזורית); היא מוקמת בכל מחזור גיוס לצה"ל ומתפרקת בהמשך; (ב) מסלול שירות בפלוגה רובאית ותיקה או בפלוגה מסייעת בגדוד (להלן - פלוגות קבועות); (ג) מסלול ייחודי לחיילי ישיבות ההסדר.

מסלול הלוחם בפלוגה המחזורית

1. פקודת ארגון של אג"מ מפברואר 1996 מגדירה את אורך מסלול ההכשרה ללוחמים בפלוגות הרובאיות המחזוריות, כלהלן: (א) 16 שבועות טירונות רובאי שלב 05; (ב) 10 שבועות אימון מתקדם רובאי שלב 07; (ג) 33 שבועות שירות בגדוד במסגרת פלוגה מחזורית, שבסיומם מתפרקת הפלוגה למסלול פיקודי ולתגבור הפלוגות הקבועות שבגדוד.

יוצא, שאורך חייה של פלוגה מחזורית כפלוגה מיבצעית, המיועדת לבצע מגוון של משימות, הינו מסיום האימון המתקדם ועד לפירוקה - כשמונה חודשים בלבד, כאשר חלק מתקופה זו מיועד לתעסוקה מיבצעית וחלקה לאימונים. היכולת להקנות לפלוגה את מלוא הכשירויות הנדרשות בפרק זמן זה, מוגבלת.

2. במהלך ההכשרה בטירונות ובאימון המתקדם משלימה המפח"ש פערים בכוח אדם שנוצרו עקב הנפל במהלך ההכשרות, ואילו במהלך הפעילות המיבצעית של הפלוגה אין מקור להשלמת הפערים הנוצרים כתוצאה מבעיות בריאות, בעיות אישיות או היפגעות חיילים בפעילות מיבצעית. הירידה במצבת כוח האדם הלוחם בפלוגות פוגעת בכשירותן המיבצעית. במהלך מסלול השירות של הפלוגה המחזורית בגדוד מתרחשים שני אירועים נוספים, שבעטיים מוקטנת הפלוגה המחזורית: האחד - יציאה של חיילים לקורס המ"כים עוד לפני פירוק הפלוגה; והשני - העברת חיילים, לפני פירוק הפלוגה המחזורית, לפלוגות קבועות. נמצא, שכתוצאה מן האמור לעיל, מצבת הלוחמים קטנה מהתקן.

פלוגה מחזורית - חיילי ישיבות ההסדר

1. חיילי ישיבות ההסדר משרתים ביחידות חטיבת גולני כבשאר חטיבות החי"ר בשני מסלולי שירות: (א) מסלול רצוף של 16 חודשים, ובו שירות של 14 חודש כמחלקה נפרדת בפלוגה מחזורית רגילה, וחודשיים נוספים, המיועדים להסבה למערך המילואים או לתעסוקה מיבצעית; (ב) מסלול שירות המפוצל לשני פרקים - שמונה חודשים בכל פרק, כמחלקה נפרדת במסגרת פלוגה מחזורית.

המסלול המפוצל כולל חודש אחד מוקדם כשירות ללא תשלום (להלן - של"ת) בישיבת הסדר, שישה חודשי טירונות ואימון מתקדם בבא"ח וחודשיים בגדוד; כל זאת במסגרת פלוגה מחזורית. חודשיים לאחר סיום האימון המתקדם יוצאים החיילים לשל"ת מתמשך בישיבת הסדר למשך כשנה. בעת חזרתם לשירות נוסף של שמונה חודשים בגדוד, כשירותם נמוכה ואינה עומדת באמות המידה שקבעה מפח"ש בהגדרת הכשירויות של חיילי החי"ר. השתלבותם בגדוד נעשית,

בדרך כלל, במועד התעסוקה המיבצעית, וכשירותם המוגבלת מחייבת הכשרה נפרדת. לכך יש להוסיף גם מגבלות השתלבות בתוך הפלוגה המחזורית החדשה שבה הם הוצבו.

2. עם פירוקן נועדו הפלוגות המחזוריות, בין היתר, להזין בכוח האדם את הפלוגות הוותיקות. מחלקות בני הישיבות אינן משתתפות בתהליך זה, בגלל מסלול השירות השונה שלהן. כתוצאה מכך, ההזנה של הפלוגות הוותיקות קטנה יותר באותו מחזור שבו מפוזרים בני הישיבות. בפירוק פלוגה מחזורית רגילה מועברים עשרות חיילים לפלוגה הוותיקה ולפלוגה המסייעת. מבדיקה שערך משרד מבקר המדינה בגדוד ג' עלה, כי במחזור מארס 1996, שהוא גם מחזור הגיוס של בני ישיבות ההסדר, הועברו 16 חיילים בלבד. הדבר פגע בכשירות פלוגות אלה, משום שהירידה בכמות כוח האדם לא אפשרה איוש כל התפקידים ואמצעי הלחימה הנדרשים להפעלה בפלוגה תקנית.

3. מתוך המחלקות המשרתות במסלול המפוצל, חיילים אינם נשלחים לקורסים מקצועיים, כנהוג ביתר מחלקות הפלוגה המחזורית. כתוצאה מכך חסר כוח אדם מקצועי למחלקה, ומתחייבת השלמה על חשבון המחלקות המחזוריות האחרות.



חשיבותו של השירות הצבאי של בני ישיבות ההסדר אינה מוטלת בספק, והמפקדים מעריכים אותם כחיילים טובים בעלי מוטיבציה גבוהה מאוד. עם זאת, נוכח המגבלות המועלות בפרק משנה זה, ראוי לבחון מחדש את מסלולם במתכונתו המפוצלת, הפוגעת בכשירותם כחיילי חי"ר.

מסלול הלוחם בפלוגות הקבועות

1. הפלוגות הקבועות אמורות להיות בעלות כשירות מיבצעית גבוהה יותר מזו של הפלוגות המחזוריות, ומידת התמקצעותן אמורה להיות גבוהה יותר. קיימת נטייה מובנת להפעילן בפעילות המיבצעית בעומס גבוה יותר.

מפקדים בחטיבה מסרו לעורך הביקורת, כי השירות הארוך, אפשרויות הקידום המעטות הנובעות מכך שמסלול הפיקוד מוזן בעיקר על ידי הפלוגות המחזוריות, והשחיקה הנובעת מעומס הפעילות הגבוה, גורמים לעתים להעדר מוטיבציה אצל החיילים ואף להיעדרות מהשירות ללא רשות. לדעתם, יש לבחון מחדש את מסלול הלוחם בחי"ר, במגמה שיישמו הפלוגות האורגניות במהלך כל השירות, ובחתך של כלל איכויות כוח האדם הנדרשות, כדי לקדם חיילים למסלולי פיקוד מכל הפלוגות, ולא רק מהפלוגות המחזוריות. להערכתם, שינוי כזה יגרום להעלאת המוטיבציה ולשיפור היכולת המקצועית בכל הפלוגות.

בהתייחסו לעניין זה מסר צה"ל בתשובתו מינואר 1997, כי רעיון בחינה מחדש של מסלול הלוחם בחי"ר, על מנת שיישמו הפלוגות האורגניות, לא ניתן לביצוע, בשל אי-התאמה למבנה הגדוד ולשיטת ההזנה. לדעת משרד מבקר המדינה, אין בטענה זו כדי לבטל את הצורך או את האפשרות של בחינת השיטה הקיימת.

2. שיטת התגבור של כוח האדם לפלוגות הוותיקות מתוך הפלוגות המחזוריות המתפרקות גורמת לכך שהפלוגה מורכבת מחיילים ממחזורים שונים. חיילים צעירים משרתים בצד חיילים

ותיקים, הרואים את עצמם כזכאים לזכויות עודפות (פריבילגיות) שונות, כגון פטור מחלק מהתורניות והשמירות. דבר זה גורם למתחים בתוך הפלוגות, כתוצאה מהטלת רוב הפעילות המינהלתית על החיילים הצעירים. לאחרונה היו מספר אירועים בפלוגות שונות במערך החי"ר, שנבעו ממתחים דומים לאלה שפורטו לעיל, שגרמו להיעדרות קבוצות חיילים מהשירות ללא רשות. לדעת משרד מבקר המדינה, ראוי למצוא שיטה הולמת יותר לתגמול החיילים הוותיקים, שאינה פוגעת בחיילים הצעירים.

3. העובדה שבניין הכוח בפלוגה הוותיקה מושפע כל הזמן מההיקף המשתנה של התגבורת המגיעה מהפלוגות המחזוריות, גורמת לכך שלא ניתן לבנות פלוגה על פי תכנון מסודר, לרבות הקצאה לקורסים. חלוקת כוח האדם על פי מחזורי הגיוס בפלוגות הוותיקות אינה מאוזנת, וגורמת בפרקי זמן שונים לירידה משמעותית בכוח האדם ולפגיעה בכשירות היחידה.

מבדיקת מצבת הלוחמים והשיבוץ הקרבי באחת הפלוגות הוותיקות של גדוד ג' עולה, כי קיים חוסר כוח אדם, ובגינו לא אוישו במלואן כל הכיתות של אחת המחלקות בפלוגה, כנדרש.

בתשובתו למשרד מבקר המדינה הצביע צה"ל על כך, כי אף שמצבת הלוחמים נמוכה מהתקן, קיים הרצון המקצועי לשמור על המבנה המשולש של המחלקה. עוד הצביע צה"ל על כך, כי בעבר נעשה בחטיבה ניסוי של הפעלת שתי כיתות גדולות במחלקה, וכי הניסוי נכשל מבחינה מקצועית.

בסיס האימונים החטיבתי (בא"ח)

בא"ח גולני נועד להכשיר את לוחמי החטיבה בשלבי הטירונות והאימון המתקדם. הבא"ח פרוס במתקן קבע במחנה שבשומרון, ובמתקן חוץ במחנה שבבקעת הירדן, המפוצל לשלושה מתקני אימון. הכשרת הלוחמים בשלבים השונים נעשית בשני מרחבים אלה. נוכח פיצול מרחבי ההכשרה, דרוש שהמבנה הארגוני של הבא"ח יאפשר שליטה על מערך ההכשרה, תוך כדי מתן שירותים נלווים הנדרשים לביצועה, כגון שירותי הדרכה ומינהלה.

התברר, כי המבנה הארגוני הקיים אינו עונה לכלל הצרכים. פקודת הארגון של אג"ת אמנם מכירה בפעילות הבסיס בשני מרחבי אימון, אך היא אינה מביאה בחשבון את הפיצול הקיים במתקני החוץ, המחייב כוח אדם נוסף לצורכי מינהלה. גם מערך ההדרכה הקבוע אינו בנוי למתן פתרונות לשני המרחבים. כך לדוגמה, למרות החשיבות של אימוני הקליעה והכושר הגופני, אין בעלי תפקידים בתחומים אלה בשני מרחבי האימון, ושליטת מדור הקליעה ומדור הכושר הגופני שבמחנה העיקרי, נעשה באימונים שבמתקני החוץ, מועטה ביותר.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה, בין היתר, כי מפקדת פיקוד הצפון הגישה לאג"ת דרישה להגדלת תקני הבא"ח בכוח אדם למינהלה ולהדרכה.

תשתית הדרכה

בביקורת התברר, כי בבא"ח אין כיתות הדרכה ייעודיות, כנהוג בבסיסי ההדרכה, ולכן ההדרכה והתרגול לוקים בחסר, כמפורט להלן. משרד מבקר המדינה העיר, כי צריך ליצור התאמה בכל הנוגע להקצאת תשתיות הדרכה בין בסיסי האימונים החטיבתיים לבין בסיסי ההדרכה של צה"ל, העוסקים בתחומים זהים או דומים בהכשרה מקצועית.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בינואר 1997, כי אמנם נדרש מיסוד כיתות ההדרכה הייעודיות, וכי מפח"ש עוסקת בבחינת תקנון ההדרכה בבסיסי האימון החטיבתיים, שיכלול גם

את נושא הכיתות הייעודיות ואת עזרי האימון הנדרשים לאימונים בבא"ח. הבחינה אמורה להסתיים עד סוף יוני 1997.

1. **הדרכת נשק כיתתי ומחלקתי:** על פי תכנית ההכשרה לרובאי שלב 05, צריך כל חייל במהלך הכשרתו ללמוד להפעיל כלי נשק כיתתיים ומחלקתיים, כגון מקלע מא"ג ומטול נ"ט R.P.G. כדי שהלימוד יהיה יעיל, נכון לאפשר לכל חניך זמן מספיק כדי ללמוד ולתרגל באופן מוחשי את הפעלת כלי הנשק. בבא"ח אין כיתה ייחודית ללימוד מקלע מא"ג, ובה מקלעים במספר שיאפשר לחיילים ללמוד ולתרגל כראוי. המקלעים הבודדים שבמחלקה אינם עונים לצורך זה.

2. **הדרכה בעזרת מחשב:** ההדרכה באמצעות מחשב (להלן - הדב"ם) הינה שיטת לימוד המסתייעת במחשב אישי, ומאפשרת לחניך ללמוד בצורה יחידנית את החומר הנדרש בזמן ובקצב המתאימים לו. השיטה פועלת בבסיסי ההדרכה השונים, וכוללת לומדות בתחומים רבים ושונים, כגון עזרה ראשונה וטופוגרפיה.

בבא"ח הוקמה בעבר כיתת הדב"ם, ובשלב מסוים התיישנו מחשבי הלמידה שבה, והוחלט להחליפם. בביקורת התברר, כי אמנם המחשבים הוחלפו, אך הלומדות לא הוסבו או שהוסבו רק חלקית למחשבים החדשים. כתוצאה מכך מספר רב של לומדות אינו ניתן לשימוש, ומאז שלהי 1995 כיתת ההדב"ם אינה מנוצלת להדרכה יחידנית.

3. **הדרכת קשר:** ההכשרה לרובאי שלב 05 כוללת לימוד הפעלת מכשירי קשר קבועים ונישאים המיועדים למערך החי"ר. כדי שהלמידה והתרגול ייעשו בצורה היעילה ביותר, קיימות בבסיסי ההדרכה של צה"ל כיתות לימוד ייעודיות, ובהן ממותקן ציוד קשר במספר עמדות, דבר המאפשר להגיע ליכולת הדרכה ותרגול נאותים.

התברר, כי מרכז שיקום ואחזקת קשר הקים כיתת לימוד בבא"ח, אך היא לא הופעלה. הסיבה לכך היא מחלוקת בין מפקדת פיקוד הצפון לבין המפח"ש בנוגע להקצאת מכשירי קשר ייעודיים לכיתת הלימוד.

הכנת סגל המפקדים להדרכה

בבא"ח מפקדה ופלוגות מחזוריות בשלבים שונים של טירונות ואימון מתקדם. סגלי הפיקוד של פלוגות אלה - קצינים ומש"קים - מגיעים מהיחידות האמורות לקלוט את הפלוגות בתום האימון המתקדם. הם עוסקים בהכשרת הפלוגות המחזוריות וממשיכים עמן לגדודים, עד פירוקן.

סגל הפיקוד המיועד להדרכה בבא"ח מורכב בעיקר מבוגרי קורסי הפיקוד, שסיימו קורסים אלה בסמוך לתחילת תפקידם בבא"ח. בהיותם בעלי ניסיון מועט בפיקוד ובהדרכה, דרוש לתת להם הכשרה מיוחדת לתפקיד. הכשרת הסגל נמשכת כשבועיים, והיא נעשית בחלקה בבא"ח ובחלקה מחוצה לו.

התברר, כי תכנית הכשרת הסגל נבנתה ביחידה ללא הנחיה מקצועית מדריכה או מחייבת של מקחצ"ר או של מפח"ש, במיוחד בנושאי מתודולוגיית ההדרכה ושיטותיה. משרד מבקר המדינה העיר, כי דרוש להכין בהנחיית המפח"ש ובפיקוחה תיק יסוד להכנת הסגלים בבא"חים. צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בינואר 1997, כי עד סוף מארס 1997 תגבש מקחצ"ר את תפישתה בעניין הכנת הסגל בבסיסי האימון החטיבתיים, ובהתאם לכך יכתב תיק יסוד.

הכשרת הלוחם

הכשרת לוחם חי"ר כוללת שני שלבים עיקריים: שלב א' הוא שלב הטירונות, ובו מוכשר החייל כלוחם חי"ר (רובאי שלב 05). שלב ב' מהווה אימון מתקדם, ובו מוכשר החייל כלוחם חי"ר מיבצעי (רובאי שלב 07); בגמר שני השלבים מוסמך הלוחם לשרת בחטיבה במסגרת מיבצעית; והפלוגה המחזורית מוכרזת כמסגרת לוחמת בגדוד. מסלול הכשרת הלוחם כולל במקביל גם הכשרות מקצועיות ייעודיות, כגון קורס חובשים וקורס צלפים, ובוגריהם נועדו להשתלב במסגרת הפלוגה המיבצעית. הכשרת הלוחם ליחידות החטיבתיות כוללת, נוסף להכשרה הבסיסית ולהכשרה המתקדמת, פרק ייעודי מקצועי, אשר רק בסיומו מוסמך החייל כלוחם מיבצעי ביחידה החטיבתית.

באפריל 1994 הוציאה מקה"ר תיק יסוד להכשרת הלוחם בטירונות ובאימון המתקדם. תיק היסוד מפרט את מרכיבי תפקיד לוחם החי"ר כפרט ובמסגרת, תוך כדי חלוקת נושאי ההכשרה לחינוכיים, חשוכים ורצויים. בתיק טבלת נושאים ושיעורים בפירוט שעות ההדרכה הנדרשות להעברת התכנים, דרכי ההדרכה, האמצעים הנדרשים ומבחני ההסמכה.

טרום-הטירונות

הקליטה הראשונית של הטירון, המגיע לבא"ח מבסיס קליטה ומיון, מכונה טרום-טירונות. טרום-הטירונות הנמשך בדרך כלל עשרה ימים, מנוצל בעיקר להכנת החייל לשירות הצבאי, למיון כמפורט בהמשך ולהכנת סגל המפקדים המיועדים להדרכה.

בחוברת שהפיצה מפח"ש בכנס מפקדי הבא"ח, שנערך לקראת גיוס מחזור מארס 1996, נקבע בין היתר, כי לאור מודל הגיוס החדש לחטיבות החי"ר, שוהים מרבית המתגייסים זמן קצר ביותר בבסיס קליטה ומיון, ומרב כוח האדם המיועד לבא"ח מועבר אליו בתוך יממה, ולכן יש להפסיק את שלב טרום-הטירונות ולהתחיל מיד באימון הטירונות.

בביקורת עלה, כי במחזור מארס 1996 התחיל הבא"ח בהכשרה רק שבועיים לאחר הגיוס; גם למחזור הגיוס של אוגוסט 1996 תוכנן פרק זמן דומה לשהיית החיילים במחנה לפני תחילת הכשרתם. יוצא מכך, ששלב טרום-הטירונות כרוך בבזבוז זמן הכשרה, ובהחזקת סגלי הדרכה כפולים בשבוע המיון ליחידות החטיבתיות, כמפורט להלן (סגל הפיקוד המיועד, הנמצא באותה עת עדיין בהכנה וסגל זמני לצורכי טרום-הטירונות). בתשובתו מינואר 1997 הודיע צה"ל, בין היתר, כי ניתנה הנחיה מפורשת, שחובה לנצל פרק זמן זה לאימון הטירונים ולא לעבודות בבסיס.

מיון ליחידות חטיבתיות

1. חטיבת כוח האדם במפח"ש וענף כשירות במקה"ר קבעו, כי בשלב טרום-הטירונות יבוצע מיון חיילים המיועדים לפלוגת הסיור וליחידת "אגוז" (להלן - מיון יח"טים). מיון זה המכונה גם "גיבוש", נעשה מבין חיילים המתנדבים לכך. התהליך מתמשך כשבוע ימים. כתוצאה מהקמת יחידת "אגוז", אם בעבר על כל מקום פנוי בפלוגת הסיור התמודדו שבעה חיילים (יחס 1:7), כיום היחס הינו של 1:2.8. עקב הרחבה זו, צומצם מרחב המיון ונוצרו מגבלות ביכולת העמידה בתכנון בפריסת כוח האדם המתאים לפיקוד.

2. ה"גיבוש" נעשה באחריות חטיבתית. בחטיבת גולני הוא נעשה גם עבור פלוגת ההנדסה ופלוגת הנ"ט. הגיבוש נעשה על פי שלושה מרכיבים עיקריים - המרכיב הפסיכולוגי, מרכיב הכושר הגופני והמרכיב הרפואי. בביקורת התברר, כי המפח"ש ומקה"ר הוציאו הנחיות רק

בנושא מאמצים גופניים בסדרות מיון, ובפועל נעשה הגיבוש על שלושת מרכיביו על פי סדרים שגובשו בפלוגת הסיור החטיבתית. יצוין גם שהגיבוש מתבצע מתוך הנחה, שדמות הלוחם בפלוגת ההנדסה והנ"ט דומה לזו שביחידת הסיור. תקפות הנחה זו לא נבדקה. לדעת משרד מבקר המדינה, ראוי לקבוע אמות מידה ברורות לתהליך הגיבוש על כל מרכיביו.

3. בביקורת התברר, כי בתהליך הגיבוש של מחזור מארס 1996, כתוצאה ממאמץ יתר, נפגעו חיילים רבים ברגליהם, והדבר חייב תקופת מנוחה ארוכה עד שיכלו לחזור לפעילות מלאה; ובכך נפגע בתחילתו תהליך הכשרתם בטירונות.

הכשרה ללוחם חי"ר שלב 05

תכנית ההכשרה לרובאי שלב 05 אורכת 16 שבועות, והיא מתחלקת לשני שלבים עיקריים: שלב א' - תשעה שבועות - המיועד להכשיר את החייל בנושאי קליעה, שדאות הפרט, הגשת עזרה ראשונה ולימוד כל אמצעי הלחימה הפלוגתיים בחי"ר; ושלב ב' - שבעה שבועות - נועד להכשיר את החייל בלחימה על יעד חשוף במסגרת מחלקתית, ירי באמצעי הלחימה שנלמדו בשלב א' והכשרת בעלי מקצוע ייחודיים, כגון רגמים ומקלענים, ושילובם בלימוד הלחימה על יעד חשוף. בסיום שני השלבים עובר החייל בוחן הסמכה לרובאי שלב 05.

1. בביקורת עלה, כי לעתים, חלק מנושאי ההכשרה אינם מועברים כנדרש מסיבות שונות. הבא"ח אינו מקיים מעקב אחר השתתפות החיילים בנושאי ההכשרה; ומאחר שהתכנית השבועית הינה קשיחה, מרחב השינויים האפשריים קטן ביותר, ולעתים לא ניתן להתאים את המשך ההכשרה לצורכי השלמה. מאחר שגם הפלוגות אינן עוקבות אחר המשתתפים בשיעורים, לא ניתן לדעת באיזו מידה הושלמו הנושאים שלא נלמדו. משרד מבקר המדינה העיר, כי הכשרת הלוחם לרובאי שלב 05, המהווה הכשרה בסיסית ותנאי להמשך הכשרתו, מחייבת בקרה ומעקב על התכנים המועברים לחיילים ועל מידת השתתפותם בשיעורים, ובמיוחד בנושאים המוגדרים כחיוניים, כגון שדאות הפרט.

2. בתיקי היסוד הוגדרו נושאים מההווים תנאי להסמכת החייל. התנאים להסמכה לרובאי שלב 05 הינם הצלחה בבוחן "בר-אור" (בוחן לכושר גופני) ובבוחן "אות הקלע", והשתתפות החייל באימון השדאות כפרט ובמסגרת חולייה. לא נמצא בביקורת, כי לחיילים שלא השתתפו בבחנים או שנכשלו בהם נערכו בחנים חוזרים, וכי נמנעה הסמכתם עם יתר חיילי הפלוגה, כפי שהתבקש. צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה, כי תופץ הוראה חילית, המחייבת ביצוע בחנים חוזרים או אי-מתן הסמכה לחיילים שלא השתתפו או שנכשלו בבוחן "בר-אור" או בבוחן "אות הקלע".

עוד התברר, כי נושאים אחדים, כגון הפעלת כלי נשק שונים (מא"ג ורנ"ט) ושדאות, אינם מהווים תנאי להסמכת הלוחם, אף על פי שהם הוגדרו, על פי מרכיבי התפקיד וטבלת הנושאים בתיק היסוד, כנושאים חיוניים בהכשרת הלוחם. למשרד מבקר המדינה לא הובהרו הסיבות לכך.

האימון המתקדם

האימון המתקדם נועד להכשיר את הלוחם ללחימה בצורות הקרב השונות במסגרות השונות עד רמת פלוגה, תוך כדי הבאת המסגרת הפלוגתית לרמה של מערכת מיבצעית לוחמת על מרכיביה השונים ואמצעי הלחימה הנמצאים ברשותה.

1. בתיק היסוד לאימון המתקדם שהוציאה מקחצ"ר הוגדרו נושאי חובה, כגון יעד חשוף, הגנה, לחימה בשטח בנוי, נגמ"ש ("אכזרית"), לימוד טופוגרפיה וניווטים ונושאים נמשכים,

כגון קליעה, כושר גופני ותודעת אויב. נוסף לכך נקבעו נושאי רשות הכוללים יעד רק"ם, יעד מבוצר ופשיטות מחלקתיות ופולגותיות כהכנה לקראת התעסוקה המיבצעית. נושאי הרשות ניתנים לביצוע על פי שיקול דעתו של מפקד הבא"ח או של מפקד החטיבה. לדעת משרד מבקר המדינה, ראוי לשיקול הפיכת חלק מנושאי הרשות, מפאת חשיבותם, לנושאי חובה.

2. מבדיקת שיטת העברת השיעורים ותרגולם באימון המתקדם עולה, כי מפקדי המחלקות העבירו את השיעורים הבסיסיים על פי ספר הוראות הלחימה ולא על פי מערכי שיעור או תיק תרגיל בסיסי. גם הגדרת הלקח וההישג הנדרשים ורמת הכשירות הנדרשת נקבעו על ידי מפקדי המחלקות, ללא הכוונה מטעם מפקדת הבא"ח, למעט תדריך ראשוני.

3. אחד מעקרונות ההדרכה הטובה היא בניית האימון בצורה מדרגית, המאפשרת הכשרת החייל מהרמה הבסיסית ועד לרמת המסגרת המחלקתית והפולגתית. בביקורת עלה, כי עיקרון זה אינו נשמר; וחלק מהנושאים הועברו ברמת המסגרת המחלקתית או הפולגתית ללא הכרת הטכניקות הקרביות ברמת הפרט ובלי שבוצע אימון בסיסי מקדים.

הכשרת הלוחם ליחידות החטיבתיות

מסלול הכשרת הלוחם ליחידות החטיבתיות נמשך 32 שבועות, חלקו בבא"ח וחלקו בבסיס ההדרכה הייעודי; כן מתקיים אימון ייעודי של 16 שבועות נוספים במסגרת היחידה.

בביקורת התברר, כי הכשרת הלוחם לרובאי שלב 05, האמורה להתקיים בבא"ח, נעשית לעתים במתקן האימונים של היחידה החטיבתית וללא פיקוח של הבא"ח. הכשרה במסגרת זו אינה עומדת באמות המידה של הכשרה מסודרת ומדורגת הנהוגות בבא"ח.

הכשרת חובשים קרביים

מסלול ההכשרה לחובש קרבי במערך החי"ר כולל הכשרה של שמונה שבועות לרובאי שלב 03; הכשרה של 12 שבועות בקורס חובשים קרביים בבסיס ההדרכה לרפואה צבאית¹; שישה שבועות אימון מתקדם והשלמה לרובאי שלב 05 במסגרת הבא"ח; והשלמה לרובאי שלב 07 במהלך השירות ביחידה במסגרת הפלוגה המחזורית.

על פי המסלול דלעיל, במועד שבו בוגרי קורס החובשים חוזרים לבא"ח, כבר עברו ארבעה שבועות מאז התחיל האימון המתקדם. יוצא, כי בתקופה זו המסגרת הפולגתית באימון המתקדם נפגעת, כיוון שהיא פועלת ללא החובשים האורגניים שלה; וההשלמה האמורה להינתן לחובשים לשלב 05, גם היא חלקית. כמו כן, במקרה שפלוגה יוצאת בסיום ההכשרה בבא"ח ישירות לתעסוקה מיבצעית, נמצאים במסגרתה לוחמים חובשים שעדיין לא הוכשרו בחלק מצורות הקרב, הנלמדות בזמן ההכשרה לשלב 07. צורות קרב אלו מופעלות לעתים בפעילות המיבצעית של הפלוגה בלבנון, והשתתפות החובשים בפעילות זו ללא הכשרה מתאימה, עלולה לפגוע בחובשים עצמם ובכשירותו המיבצעית של הכוח.

נוסף לכך עלה, כי לא נערכה בגדודים תכנית להשלמת הכשרת החובשים לרובאי שלב 07, וכי הסמכתם נעשתה לעתים גם בלי שנבחנו כדרוש. לכן המליץ משרד מבקר המדינה, שהמשך הכשרתם והסמכתם ייעשו בפיקוח הבא"ח.

משרד מבקר המדינה העיר, כי ראוי שכל הגורמים הנוגעים לעניין יתנו את דעתם למגבלות המסלול הקיים בהכשרת החובש כלוחם והשתלבותו בפלוגה מיבצעית, במגמה לאתר דרכים לשיפור המצב.

¹ בעניין הכשרת חובשים קרביים ראה גם בדוח שנתי זה בפרק על בסיס ההדרכה לרפואה צבאית.

צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה בינואר 1997, כי מתקיים ניסוי בחטיבת גולני ובחטיבת הצנחנים, ובמסגרתו יוצאו החובשים בתום ההסמכה לרובאי שלב 02 לבסיס ההדרכה לרפואה צבאית, ויחזרו לתחילת טירונות רובאי שלב 05 של הפלוגה המחזורית בגיוס הבא.

הכשרת צלפים

לכל מחלקת חי"ר תקן של מספר צלפים הנמנים עם לוחמיה. הכשרת הצלפים נעשית בקורס של שלושה שבועות במתקן אימונים ייעודי. הבא"ח משגר לקורס חיילים מכל פלוגה מתאמנת בשלב הטירונות על פי מכסה שקובעת מקחצ"ר בהתחשב ביכולת ההכשרה של המתקן. התברר, שמכסה זו נמוכה מן הדרוש על פי התקן של צלפים לפלוגה, וכתוצאה מכך נוצר חוסר צלפים בפלוגות לעומת התקן.

עם סיום הקורס הצלפים חוזרים לבא"ח להמשך הכשרתם כלוחמים. בתקופה זו אין הם מתאמנים לשמירת כשירותם המקצועית כצלפים; ולכן העיר משרד מבקר המדינה, שדרוש לקבוע מסגרת שתאפשר זאת.

בקרה על איכות ההכשרה

מקחצ"ר עורכת ביקורת השוואתית של ההכשרה בבא"חים השונים, כבקרה על איכות ההכשרה הבסיסית לרובאי שלב 05. הבקרה נערכת באמצעות צוות פיקוח הדרכה, ועל ידי מגוון של מבחנים בנושאים הנלמדים. מש"קיות מצוות פיתוח ההדרכה (צפ"ה) בבא"ח מקיימות תצפית ומעקב אחר עבודת המפקדים העוסקים בהדרכה.

בביקורת עלה, כי המעקב נעשה בתדירות נמוכה ביותר. בדוחות התצפית על שיעורים נרשם לעתים, שרמת המדריכים נמוכה. נוכח חשיבות הפיקוח, ראוי לקבוע תכנית שתבטיח מעקב בתדירות גבוהה לשם קבלת משוב על פעילות המדריכים בכל ההקדם.

ענף כשירות במקחצ"ר מקיים ביקורות בבא"חים, המתייחסת לבחינת נושאי הכשרה שונים, כגון קליעה, כושר גופני, הדרכת בטיחות, תודעת אויב, אב"ך ומסלול פרט. מעיון בדוחות שהוציא הענף עולה, כי הביקורות עוסקות בעיקר בתוצאות ההכשרה, ולא בסדרי ביצועה. אין בהן התייחסות לרמת המדריכים, לשיטות ההדרכה ולעזרי האימון. צה"ל הודיע, כי בביקורת שעורכת במקחצ"ר בבא"חים יושם דגש גם על אופן ביצוע ההכשרה.

מעקב שבועי על ביצוע תכנית הקליעה אמור להתבצע על ידי מפקדי הפלוגות, ועל קצינת הקליעה של הבא"ח לרכז את תוצאותיו. בביקורת עלה, כי המעקב אינו נערך באופן סדור, וכי לא הוקפד על רישום מלא של תוצאות הירי, שנועד לאפשר מעקב אחר התקדמות החייל. כמו כן, בביצוע תכנית הקליעה לא הגדירו המפח"ש או הבא"ח הישג נדרש כתנאי למעבר ממקצה ירי אחד למשנהו ולסדרת ירי נוספת. המעבר נעשה על פי הסדר הכרונולוגי שבו מתבצעים השיעורים והמקצים.

כשירות מיבצעית

כשירויות נדרשות

כשירות הלוחם או מסגרת הלחימה הינה נגזרת של הגדרת מרכיבי התפקיד של לוחם החי"ר, ההכשרה הבסיסית שניתנה לצורך רכישת מרכיבים אלו, והפעולות הנעשות לשמירתה באימונים תקופתיים ותוך כדי ביצוע תעסוקה מיבצעית.

בשנת 1995 קבע קצין החי"ר והצנחנים הראשי (להלן - קחצ"ר) דאז, כי כשירות מיבצעית חייבת לעמוד במספר דרישות, וביניהן: בהירות בנוגע למהות הכשירות ולאופן השגתה, קיום הגדרה במושגי תדירות אימון, המפרטת כיצד נכון לשמור על הכשירות, וקיום תהליך בקרה מובנה, המאפשר מעקב אחר קיום הכשירות.

1. בעיית היסוד בשמירת כשירות הלוחם והמסגרת הלוחמת הינה הדרישה המוצבת למערך החי"ר להיות מוכן לפעול בכל צורות הקרב בלחימה ובפעילות הבט"ש בגזרות השונות, במגננה ובמתקפה, בפעילות רגלית, ממוכנת או מוסקת. כל אלה מחייבים רכישה ושמירה על מגוון רחב של כשירויות.

באוקטובר 1994 הפיצה מקחצ"ר הוראת אימון: "חוברת כשירויות", ובה פורטו הכשירויות הנדרשות מיחידות החי"ר, ברמת הפרט והמסגרת (מרמת חולייה ועד הרמה הגדודית) בהתאם לייעוד היחידות. בחוברת הכשירויות ניתן גם ביטוי ליכולת המוגבלת הקיימת של היחידות לעמוד בכל הכשירויות, וזאת על ידי דירוגן על פי שלוש דרגות עדיפות - חיונית, חשובה ורצויה.

בחוברת הכשירויות הוגדרו גם חלק מנושאי פעילות הבט"ש בדרגת עדיפות שנייה - ועל כן לא חלה חובה להתאמן בהן כדי לשמר אותן; דבר המהווה מגבלה בהפעלת הכוח בבט"ש ללא השתלמות מיוחדת.

2. כמדד להשגת הכשירויות ולהערכת הביצוע פורסמה בדצמבר 1992 חוברת מדדים לרמת החייל הבודד, חוליית הנשק, הכיתה, המחלקה, הפלוגה והגדוד. חלק מהמדדים ניתנים לכימות, כגון בוחן "אות הקלע", בוחן מסלול מכשולים ובוחן מקצועות, וחלקם נקבעו כמדדי איכות - חלש, בינוני, טוב, טוב מאוד - וזאת על פי הערכת מעריך.

בביקורת התברר, כי בחוברת המדדים ובדוח הכשירויות המוגש למקחצ"ר בסיום כל אימון לא מופיעים הנושאים השייכים לפעילות הייחודית לבט"ש. משרד מבקר המדינה העיר, כי ראוי שמקחצ"ר תכלול את כשירויות הבט"ש הן במדדים והן בדיווח הנועד לשמש כבקרה לרמת הכשירות ולתכנון האימונים. צה"ל הודיע למשרד מבקר המדינה, כי במהלך המחצית השנייה של שנת 1996 עודכנו כשירויות הבט"ש הנדרשות מיחידות החי"ר לקראת ביצוע התעסוקה. צוות בקרה חילי בוחן כל מסגרת פלוגתית לפני כניסתה לתעסוקה מיבצעית.

האימון היחידתי התקופתי

תקופת האימונים הינה פרק הזמן שבו ניתן לשמר על ידי תרגול את הכשירויות הנדרשות. נוכח מורכבות פעילות יחידות החי"ר ומגוון הכשירויות הנדרשות, גיבש קחצ"ר שיטה של צבירת הכשירויות במשך זמן מוגדר. כאמור, חטיבת גולני מקיימת, כיתר חטיבות החי"ר הסדירות, שתי תקופות אימון בשנה הנמשכות 18 שבועות. תקופת האימון כוללת אימון יחידתי תקופתי ופרקי זמן להתארגנות בסיום התעסוקה המיבצעית וההכנה לקראת התעסוקה המיבצעית הבאה, כולל אימון ייעודי לקראת התעסוקה המיבצעית.

בנוגע לפלוגות הקבועות נקבע, כי הן חייבות לתרגל כל כשירות חיונית לפחות באחד משני האימונים התקופתיים המתבצעים במהלך השנה, ואילו בנוגע לפלוגות המחזוריות, בהיותן במסלול המשך להכשרה בבא"ח ובהיותן במסגרת החטיבה למשך אימון אחד בלבד, נקבע, כי כשירות חיונית תתורגל לפחות פעם אחת - בבא"ח או באימון היחידתי.

1. בביקורת התברר, כי קיימת מגמת ירידה במשך האימון התקופתי עצמו, ולכן מתקצר פרק הזמן שניתן להקדיש לתרגול הכשירויות השונות - זאת אף על פי שלא חל שינוי בהיקף הכשירויות הנדרש מהחטיבה. משרד מבקר המדינה העיר, כי דרוש להגדיר את פרק הזמן המזערי שיש להקדיש לאימון התקופתי, כך שלתרגול כל כשירות ברמות השונות יוקדש זמן מוגדר ומספיק.

2. מעיון בתכנית אימון קיץ 1996 עלה, כי תכנית האימון שקבע המח"ט לא נבנתה על בסיס שיטת צבירת הכשירויות שגיבש, כאמור, קחצ"ר. מפקד החטיבה מסר לעורך הביקורת, כי על מנת לשמר את כלל הכשירויות הנדרשות ברמה נאותה, לא ניתן להתאמן בשיטת צבירת כשירות בזמן מוגדר, ולכן הוא דורש מהיחידות להתאמן בכל אימון בכלל הכשירויות. בביקורת התברר, כי עקב כך, מוקצה לתרגול חלק מהנושאים זמן קצר, המחייב לעתים קרובות דילוג על אימון הרמות הבסיסיות (רמות הכיתה והמחלקה).

עוד התברר, כי אין המשכיות בין אימון לאימון, וזאת בעיקר בגלל תחלופת מפקדים; רק כאשר מפקד הפלוגה ותיק יותר, ניתן לשמר לקחים מאימון לאימון, לשמור על המשכיות מסוימת ולצבור כשירויות.



מהממצאים בפרק משנה זה עולה, כי עיסוק בכלל הכשירויות בכל אימון אינו מאפשר אימון יסודי בכל אחת מהן. הפתרון של צבירת כשירויות שגיבשה מקחצ"ר, לא הביא לשינוי המצב. לפיכך מתעוררת השאלה אם הכשירויות שנקבעו מושגות במלואן. משרד מבקר המדינה העיר, כי ראוי לבחון מחדש את סוגיית הכשירויות בהיבט של הדרוש מול האפשרי, ולקבוע את מידת האיזון ביניהן.

אימונים פלוגתיים

הפלוגה הינה "לבנת היסוד" בבניית האימון היחידתי, תוך שהיא מתרגלת את הרמות הכפופות לה (מחלקות וכיתות) ומשתלבת בהמשך באימון הגדודי והחטיבתי. כנגזרת מכך, בונה הפלוגה את תכנית האימון שלה על פי הנחיות מפקד הגדוד. בביקורת התברר, כי בחלק מהפלוגות, תכנית האימון השבועית לא היתה שלמה ומפורטת די הצורך, וכי השיעורים לא נבנו בצורה מדורגת. כמו כן חסרו מערכי שיעור.

נוכח החשיבות בהפעלת הפלוגה כמסגרת לוחמת, קיימת נטייה לתרגל את הרמה הפלוגתית, גם כאשר הדבר בא על חשבון הרמות הכפופות (מחלקה וכיתה). ניתן לראות באימונים מגמה של ביצוע תרגילים פלוגתיים, גם אם הנושא תורגל רק בצורה שלדית ברמה המחלקה או לא תורגל כלל. הדבר בא לידי ביטוי בסיכומי התרגילים, כאשר מרב הליקויים שהועלו היו ברמות המחלקה, הכיתה והפרט. לדעת משרד מבקר המדינה, קיימת חשיבות רבה לתרגול רמת הכיתה והמחלקה, במיוחד משום שאלה הרמות הפועלות גם בבט"ש.

עוד עלה בביקורת, כי פלוגת הסיור החטיבתית, שנדרש ממנה גם לפעול כפלוגת חי"ר רגילה, לא קיימה כלל בתקופת האימון היחידתי אימון כמסגרת פלוגתית, והמשיכה בהכשרת הצוותים השונים.

תאימות האימונים והטכניקות הקרביות לפעילות הבט"ש

הכנת כוחות החי"ר לפעילות בט"ש הצפויה בגזרות השונות נעשית בהכשרה הבסיסית, באימונים התקופתיים ובאימונים לקראת התעסוקה המיבצעית. התברר, כי למרות הרצון להביא לתרגולת אחידה באימונים ובבט"ש, קיימת אי-תאימות בין התרגולות המבוצעות בלוחמת הבט"ש בפועל לבין התרגולות ושיטת הפעולה הנהוגה באימוני הכשירות. צה"ל הודיע בינואר 1997, כי זה כארבעה חודשים מיושמת הנחיה חילית, ולפיה כל פלוגה מבצעת במהלך האימון המרוכז לקראת תעסוקה מיבצעית (תע"ס) אימון במבנה ארגוני המתאים למשימות הבט"ש.

קיימת הנחיה לקיום אימון לקראת תעסוקה מיבצעית לפני תחילת הפעילות, כדי למנוע תקלות במהלכה. בביקורת עלה מקרה מסוף 1995, שבו פלוגה מגדוד ב' נטלה חלק בתעסוקה המיבצעית של הגדוד בגזרת דרום לבנון, בלי שקיימה אימון הכנה ייעודי כמתחייב. משרד מבקר המדינה העיר, שזה מקרה חמור, שיש למנוע את הישנותו.

אימונים תוך כדי תעסוקה מיבצעית

לצורך שמירת כשירות מזערית בנושאים חיוניים, קבע מפקד החטיבה, בין היתר, כי גם במהלך התעסוקה המיבצעית על כל לוחם לבצע מדי שבוע ירי למטרות דמות מסוגים מסוימים. בביקורת בגדודים התברר, כי לא כל החיילים ביצעו ירי כמתחייב, כמו כן, חלק מהצלפים לא התאמנו לשמירת כשירותם, כנדרש.

הקליעה באימונים

אף על פי שחלה התקדמות רבה ביחס לעבר בתחום הקליעה, אין מייחסים חשיבות מספקת להישגי ירי בתרגילים. הדבר בא לידי ביטוי בכך שלא מגדירים הישג נדרש לפגיעה במטרות, ולעתים קרובות אף לא בודקים את תוצאות הירי. בחלק מהמקרים שבהם נערכה בדיקה כזו, ניתן לראות, כי רמת הקליעה נמוכה. משרד מבקר המדינה העיר, שרמת הקליעה בתרגילים משקפת את רמת הקליעה בקרב טוב יותר מזו המושגת באימון ירי בתנאים מבוקרים; ולכן חשוב לבחון את הסיבות למצב הקיים ולהפיק לקחים.

הכשרה ואימון בנגמ"ש "אכזרית"

החטיבה מפעילה נגמ"ש כבד מסוג "אכזרית". ההכשרה בתחום ה"אכזרית" מתבצעת בבית הספר לחי"ר בתוך שלב האימון המתקדם וביחידות.

הביקורת העלתה, כי סדרי ההכשרה והאימונים אינם מספיקים כדי להקנות לחיילים ולמפקדים את המיומנות הדרושה למיצוי מלוא היכולת הגלומה בכלים מיוחדים אלה.

נוכח ממצאים אלה, המליץ משרד מבקר המדינה, שצה"ל יבחן דרכים לשיפור מיומנות החטיבה בתחום הפעלת "האכזרית", כך שיובטח מיצוי התועלת מאמצעי לחימה ייחודי זה.

הטיפול בפרט

הטיפול בפרט בבא"ח

בבא"ח קיימת מודעות גבוהה ביותר לנושא רווחת הפרט, וקיימות הנחיות מחמירות מטעם מפקד הבסיס בתחומים הקשורים בכך. הדבר מתבטא במעקב שוטף אחר החיילים על ידי שיחות וביקורות. עם זאת הצביע משרד מבקר המדינה על מספר תופעות חריגות שטופלו, כדרוש.

הטיפול בפרט ביחידות החטיבה

1. על פי ההנחיות הקיימות, יציאתם של חיילים ל"חופשה רגילה" מבוצעת במרוכז אחת לארבעה חודשים בתקופת המעבר מתעסוקה מיבצעית לאימון תקופתי או לקראת היציאה לתעסוקה המיבצעית. נוסף לכך, במהלך התעסוקה המיבצעית יוצאים החיילים לחופשה אחת ל-18 יום, ובזמן הזהות באימונים אחת ל-21 יום. התברר, שבזמן התעסוקה המיבצעית עומסי הפעילות ומצבות כוח האדם אינם מאפשרים שמירת רצף יציאות כנדרש, וכך נפגעת רווחתו של החייל.

בגדוד ב' הוטסו חיילים במקרים אחדים לחופשה מגזרת הלבנון בשעות הלילה, ומפקדיהם אפשרו להם, בניגוד לפקודות שנועדו להבטיח את ביטחונם האישי של החיילים, להמשיך לבתיהם בשעות שבהן לא היתה תחבורה ציבורית, ובלי שסופקה להם הסעה כנדרש. משרד מבקר המדינה העיר, כי על המפקדים חלה האחריות למנוע מצבים כאלה. בינואר 1997 הודיע צה"ל למשרד מבקר המדינה לעניין זה, בין היתר, כי אלוף פיקוד הצפון הורה להקצות הסעות לחיילים היוצאים וחוזרים במרוכז מחופשה בשעות הלילה.

2. לגדודי החטיבה אין מחנות קבע, ולכן החיילים שוהים רוב זמן שירותם במקומות ארעיים, שתנאי השהייה בהם אינם נוחים.

3. במהלך הביקורת שהה אחד הגדודים במתקן אימונים. במקום פרצה תחלואת מעיים, וכתוצאה ממנה אושפזו חיילים רבים. תנאי התברואה הירודים התבטאו, בין היתר, בקיום תאי שירותים מעטים, שאף הם לא היו ראויים לשימוש, ובהספקת מים בלתי מספקת. משרד מבקר המדינה העיר, שזהו מתקן אימונים קבוע, ולכן לא ברור מדוע לא ניתן לשפר את התנאים השוררים בו. צה"ל הודיע, כי הוקצו למתקן האימונים מכליות מים נוספות ומתקני שירותים כימיים.



מערך החי"ר הינו המערך הקרבי הנושא במרב העול של פעילות הבט"ש, דבר המתבטא בעומס גדול במיוחד הנופל על המפקדים ועל החיילים ובנפגעים לא מעטים. קיים קשר בין רמת הטיפול בפרט לבין המוטיבציה לשרת; לכן רווחתם של החיילים ביחידות מערך זה הינה בעלת משמעות גדולה ביותר. משרד מבקר המדינה הצביע על מקרים של חוסר מודעות מספקת בנוגע לתנאי שירותם של חיילי החטיבה. על המערכת הצבאית להיות רגישה לתחום זה, ולהקדיש תשומת לב מיוחדת לכך שהחיילים יקבלו את כל המגיע לפי פקודות הצבא, ואף יזכו לעדיפות בכל תחום שהדבר ראוי ואפשרי.

פקודות ונהלים

בכל יחידה צבאית צריכות להימצא פקודות קבע לשעת חירום מעודכנות ונוהלי שגרה לזמן רגיעה. בביקורת במפקדת החטיבה וביחידות התברר, כי חסרו חלק מפקודות הקבע לשעת חירום, ופקודות אחרות לא היו מעודכנות. כמו כן התברר, כי במפקדת החטיבה וביחידות הכפופות לה, למעט הבא"ח, לא היו פקודות ונהלים לחיי שגרה. צה"ל הודיע בינואר 1997, כי מבוצעת פעילות חטיבתית, וכן פעילות פיקודית מול החטיבה בכל תחומי הכשירות והכוננות, לרבות השלמת כל פקודות הקבע המתחייבות.

תגבורת כוח אדם וציוד לחירום

החטיבה מתוגברת בחירום במערך אנשי מילואים. החטיבה גם מתוגברת באמצעי לחימה, המרוכזים במסגרת ימ"ח.

השלמות כוח אדם

1. תקן אג"ת מפרט את סך השלמות כוח האדם במילואים לגדודי החטיבה בתחומי המינהלה, כגון מכונאים ונהגי הובלה, ובתחומי המערך הלוחם, כגון קשרי חי"ר וחובשים קרביים. בסך הכול מתוקננים לתגבור גדוד עשרות חיילי מילואים. בביקורת התברר, כי בגדודים היה חוסר של חיילי מילואים לעומת התקן.

2. עוד התברר, כי החיילים המיועדים לשיבוץ בגדודים לא התאמנו כלל עם יחידותיהם, למעט כיתת הפינוי הרפואית הגדודית, שהתאמנה במסגרת התאג"ד (תחנת איסוף נפגעים גדודית). נמסר, כי רוב אנשי מילואים אלה מבצעים תעסוקות שלא במסגרת הגדודים, ובפועל אין להם שייכות למסגרת זו. במסמך מנובמבר 1995 הומלץ בצה"ל, בין היתר, שגדוד החי"ר הסדיר יהיה בנוי על טוהרת החיילים הסדירים ללא השלמות מילואים. משרד מבקר המדינה העיר, כי ראוי לבחון עניין זה.

3. כדי לקצר במידה ניכרת את הליכי הגיוס של גורמים חיוניים, קיימת בחטיבה רשת גיוס מיוחדת. בביקורת התברר, שרשת זו אינה כוללת את כל השלמות המילואים החיוניות שדרוש לגייס בזמן קצר ביותר. משרד מבקר המדינה העיר, כי ראוי לבחון את הרחבת הרשת המיוחדת להשלמות מילואים חיוניות נוספות. צה"ל הודיע, כי בעקבות הביקורת הוגדלה רשת הגיוס המיוחדת.

ציוד לחימה

כלי הרק"ם והרכב המיועדים להשלמות המילואים מרוכזים בימ"ח; הרק"ם מאוחסן באחסנה יבשה; וכלי הרכב נמצאים באחסנת הכן. הביקורת העלתה, כי קיים חוסר לתקן בסוגים אחדים של כלי רכב המיועדים לחלוקה בשעת חירום ליחידות הלוחמות.

בימ"ח מאוחסנים כלי נשק אישי וכלי נשק אחרים, כגון מקלעים המיועדים לניפוק בזמן חירום. מעיון בטבלאות הנשק עולה, כי כמות כלי הנשק שבאחסנה, קטנה ממספר חיילי המילואים העתידיים להתגייס. משרד מבקר המדינה סבור, שדרוש להבטיח שבשעת חירום ניתן יהיה לצייד את כל החיילים שגויסו בנשק אישי כנדרש. צה"ל הודיע בינואר 1997 למשרד מבקר המדינה, כי מבוצעת עבודת מטה לתקנון הנשק בהתאם למספר חיילי המילואים.



חטיבת "גולני" נושאת, כשאר חטיבות החי"ר הסדירות, בעול כבד של פעילות בט"ש בצד משימות בניין הכוח לשגרה ולחירום. בפעילותה בכל התחומים בתנאי עומס ולחץ ניכרים תורמת החטיבה רבות לביטחון המדינה.

ממצאי הדוח מצביעים על הקושי להתמודד באופן מלא עם המכלול הרחב של הכשירויות הנדרשות, כדי למלא באופן מיטבי את המשימות הרבות בשגרה ובחירום. משרד מבקר

המדינה מצביע על הצורך בשינוי המצב הקיים, לשם שיפור יכולת השגת היעדים המיבצעיים.

מן הממצאים עולה, כי גם בתקופות השירות שבהן הדבר אפשרי, לא נעשה כל הדרוש כדי להבטיח לחיילים תנאי שירות טובים. ראוי שצה"ל יקדיש יותר תשומת לב ואמצעים לעניין זה, כדי לסייע לחיילים לעמוד בקשיי השירות הקרבי וסיכונים, וכדי לקיים רמת מוטיבציה גבוהה לשירות בחטיבה.

מסוקי סער - שיתוף פעולה בין חיל האוויר

לבין כוחות היבשה

ריכוז ממצאים

סד"כ המסוקים של חיל האוויר מתחלק לשתי קבוצות: מסוקי קרב ומסוקי סער (להלן - מסע"רים). במערך מסוקי הסער נכללים מסוקי "יסעור", מסוקי "אנפה" ומסוקי "ינשוף". המשימות העיקריות המבוצעות על ידי מערך המסע"רים הינן: מיבצעים מיוחדים, פינוי נפגעים, חילוץ צוותי אוויר שנאלצו לנטוש מטוסייהם, הספקה בהיטס, סיור ותובלה, לוחמה בטרור (בעיקר בעת רגיעה) ועוד.

מיוני ועד אוגוסט 1995 ומילי עד ספטמבר 1996, לסירוגין, ערך משרד מבקר המדינה ביקורת בנושא התיאום שבין זרוע האוויר לבין כוחות היבשה לביצוע משימות שיתוף הפעולה עם מסע"רים, ובמוכנות כוחות היבשה לביצוע משימות אלה. הבדיקה נערכה בחיל האוויר - במפקדת החיל, ביחידה לשיתוף פעולה ובכל טייסות המסע"רים; במטה הכללי - באגף התכנון (להלן - אג"ת), ובחטיבת המיבצעים וחטיבת תורה והדרכה שבאגף המטה הכללי (להלן - אג"ם); במפקדת קצין הרפואה הראשי (מקרפ"ר); במפקדת כוחות השדה (להלן - מפח"ש) ובמפקדת קצין חיל הרגלים והצנחנים הראשי (להלן - מקחצ"ר) הכפופה לה; ובפיקודים המרחביים. כמו כן נערכו פגישות עם קצין חיל הרגלים והצנחנים הראשי, עם מפקדי אוגדות וחטיבות ועם קצינים בכירים אחרים מחילות השדה. להלן עיקרי הממצאים שעלו מביקורת זו:

הסד"כ הקיים של מסוקי הסער מהווה מענה חלקי לצורכי כוחות היבשה בעת לחימה. עד מועד סיום הביקורת צה"ל לא בחן בעבודת מטה משותפת של הגורמים הנוגעים בדבר (חיל האוויר, מפח"ש, חטיבת המיבצעים באג"ם ואג"ת), את משימות מערך מסוקי הסער מול התכניות המיבצעיות הקיימות והעתידיות.

בשנים האחרונות החלו חטיבת תורה והדרכה שבאג"ם ומפח"ש בגיבוש תורת הלחימה לשיתוף פעולה עם מסע"רים. במועד סיום הביקורת טרם הסתיימו הפעולות הכרוכות בכך.

מקחצ"ר לא הגדירה את סדר העדיפות של כוחות חיל הרגלים (להלן - החי"ר) לצורך קבלת שעות הטיסה לטובת האימון בשיתוף הפעולה בין חיל האוויר לכוחות היבשה. חיל האוויר (מפקדת החיל והטייסות) ומפח"ש אינם מנהלים מעקב אחר שעות הטיסה לאימונים בשיתוף הפעולה בין שני הצדדים.