

נציב קבילות החיילים

דוח שנתי

46

**התשע"ח
2017**

הדוח מוגש לשר הביטחון ולוועדת החוץ והביטחון
של הכנסת על-פי סעיף 557 (א) לחוק השיפוט הצבאי,
התשט"ו-1955

אתר הנציבות באינטרנט
www.nakhal.idf.il

הודפס באמצעות משרד הביטחון – ההוצאה לאור
תל-אביב, סיוון התשע"ח – מאי 2018

תוכן העניינים

פרק א – דבר הנציב ועיקרי הדוח

9 מבוא –

13 **סיכום עשור לפעילותי כנציב קבילות החיילים**

16 השינויים המרכזיים בעבודת הנציבות בעת כהונתי –

22 נושאים ראויים לציון שצה"ל נדרש לשפרם –

סוגיות בפיקוד ובמנהיגות

35 מקרים של התנהגות קיצונית של מפקדים –

41 התנהלות לא הולמת של מפקדים בדרגי הביניים –

50 טיפול מפקדים בנושאי רפואה –

53 הכוח המוביל את צה"ל מול פני הסכנה –

55 חובת המפקד לבקרה, למעקב ולמשמעת –

58 מעבר משירות צבאי לאזרחות –

62 האמת הפנימית ודמות המפקד –

65 הגדרת החזון –

זכויות הפרט

67 פגיעה בפרטיות בעולם המדומה (וירטואלי) –

73 הטיפול המקצועי במשאב האנושי –

79 נושאי דת –

מנהל לא תקין

85 התחייבות מוקדמת לשירות הקבע –

89 תשלומים –

92 מילוי תפקיד ללא מינוי (נגדים בכירים) –

שירותי הרפואה בצה"ל

99 מבוא –

101 המשאב האנושי – מאפיינים ייחודיים של אוכלוסיית המטפלים בחיל הרפואה –

106 תשתיות, משאבים וטכנולוגיות –

109 רפואה מייעצת ורפואה שלישונית –

111 מערך בריאות הנפש בצה"ל –

- 112 מערך רפואת השיניים בצה"ל –
- 113 רפואת הלוחמים והלוחמות –
- 114 אחרית דבר –

115 **מיועדים לשירות הביטחון (מלש"בים)**

- 121 **גיוס בני המיעוטים לצה"ל**

- 127 **אחרית דבר**

פרק ב – המלצות עקרוניות שניתנו בעקבות טיפול בקבילות ואופן

יישומן על ידי רשויות הצבא

- 131 עדכון מקצוע לחיילים אשר עברו קורס מקצועי אזרחי –
- 133 אי-העסקה במקצוע התואם לימודים אקדמיים –
- 134 פערים במענה לחיילים הסובלים מנְּשָׁת (אלרגיה) למזון –
- 135 חוסר שוויון בבחינת אפיקי השירות בין חיילות לחיילים הנושרים מקורס חובלים –
- 137 תדירות ביקורי כלואים לאחר היום העשירי לכליאתם –
- קיצור שירות לחיילים הנמנים עם מסלול ישיבות ההסדר הזכאים לתשלומי משפחה, ללא –
- 138 עדכונם מבעוד מועד –
- 139 אי-יציאת חיילים המשרתים בחוליות הטכניות הפלוגתיות להכשרת רובאות 03 –

- 143 **פרק ג – נתונים וסיכומים מספריים**

פרק ד – דוגמאות לקבילות לפי נושאים

- 155 יחסי מפקד-פקוד –
- 181 רפואה – טיפול המפקדים וגורמי הרפואה –
- 195 תנאי השירות ותשלומים –
- 219 שירות הקבע –
- 235 סדרי שירות המילואים –
- 241 מיועדים לשירות הביטחון (מלש"בים) –

נספחים

- נספח א : מבנה יחידת נציב קבילות החיילים ודרכי פעולתה 261
- נספח ב : חוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955 271
- נספח ג : פקודת המטכ"ל 33.0336, נציב קבילות החיילים – נוהל פנייה וסמכויות 277

פרק א

דבר הנציב ועיקרי הדוח

פרק א

דבר הנציב ועיקרי הדוח

מבוא

1. מכוח האמור בסעיף 557 (א) לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955 (להלן : החוק), הריני מתכבד להגיש לשר הביטחון ולוועדת החוץ והביטחון של הכנסת דין וחשבון על פעילות נציב קבילות החיילים בשנת העבודה 2017.
2. דוח זה מוגש גם לנשיא המדינה, וכן הוא נשלח לרמטכ"ל, לצמרת צה"ל, למפקדי היחידות ולמפקדים בכירים במילואים, לרבות לאלפי מפקדים בשירות הסדיר ובשירות המילואים. מטרת שליחתו היא בעיקר להביא לפני המפקדים בדרך ישירה ובלתי-אמצעית את הנושאים העיקריים שבהם מטפל הנציב, שהרי בשמם ובשם חייליהם הוא פועל.
3. דוח זה המוגש לפניכם פורס את עיקרי עשיית נציבות קבילות החיילים ומביא את תמצית התובנות מהקבילות אשר התקבלו במהלך שנת העבודה 2017.
4. מוסד נציב קבילות החיילים ביסס שנים את מעמדו כגוף ביקורת מקצועי, נטול פניות ונאמן לחובתו החוקית (סטטוטורית) לשמור על זכויות החיילים והמיועדים לשירות הביטחון (מלש"בים). עם זאת, **במהלך תקופת כהונתי כנציב התרשמתי כי מפקדי צה"ל מודעים היטב לחשיבות הביקורת, לאו דווקא כגורם מעכב או מפריע אלא כיסוד מהותי בשיפור מעמדם של חיילי צה"ל ורווחתם**. שיתוף הפעולה של רשויות הצבא והמפקדים בטיפול בקבילות, ובעיקר בתיקון הליקויים ובהטמעת השינויים הנדרשים למניעת הישנות מקרים דומים – ראויים לציון גם השנה.

5. השנה הבאה תהיה השנה האחרונה אשר בה אני מכהן כנציב קבילות החיילים, ולמעשה הדוח הנוכחי הוא הדוח האחרון שאני מגיש בתפקידי זה. בשל כך מצאתי לנכון לפתוח בסיכום עשור לפעילותי כנציב קבילות החיילים. עמדתי על השינויים המרכזיים בעבודת הנציבות בתקופת כהונתי, ובכלל זה העיסוק הנרחב בנושא המנהיגות במסגרת ביקוריי הרבים ביחידות צה"ל. כן עמדתי על השינוי באופן בירור הקבילות, תוך העברתן ראשית לכול לטיפול המפקדים, לצורך החזרת אמונם של החיילים במפקדיהם. במסגרת זו נדרשים המפקדים לערוך תחקיר יסודי וחסר פניות, ובכלל זה לנקוט צעדים ההולמים את חומרת המקרה ולתקן את הליקויים העולים מתחקיר זה. תהליך זה מבוקר מטעם גורמי הנציבות, אשר מקפידים על בחינה מדוקדקת של תוצאות תחקיר המפקדים ואף מתערבים, ככל שהדבר נדרש, בהתנהלות המפקדים ובשיקוליהם. נוסף על כך, הדגשתי את הטיפול בנושאים מערכתיים, המתבקש לנוכח קבילות המציפות את הצורך במעורבות רחבה יותר מענייניו של הפרט הקובל בלבד.
6. עוד יוצגו נושאים מרכזיים אשר לאורך השנים התרשמתי כי צה"ל נדרש לשפרם, החל בסוגיות הנוגעות לחובה לתת כלים פיקודיים בקורסי הפיקוד השונים, חובת ההקפדה על מילוי פקודות ועריכת מעקב ובקרה, קיום שיח פיקודי וליווי על-ידי מפקדים; המשך בשימוש מושכל בטלפונים ניידים על-ידי המפקדים ובמימוש אחריות ותכלול נושאים מערכתיים; וכלה בהיבטים הנוגעים לשירות החובה והקבע, ובכלל זה קיצור שירות החובה של הגברים, קיצוץ במספר משרתי הקבע והשינויים במודל שירות הקבע המשפיעים על רצון המשרתים להתחייבות ארוכת טווח.
7. בתת-הפרק העוסק ב"סוגיות בפיקוד ובמנהיגות" יוצגו כמה נושאים הנוגעים להתנהגותם של מפקדי צה"ל בדרגים שונים, המצביעים לצערי לעיתים על התנהלות בלתי הולמת, קיצוניות ואי-דאגה מספקת לבריאות החיילים. בבסיס חובת המפקדים עומדת הדוגמה האישית, אשר עלולה להיפגם קשות במקרים מעין אלו ושומה על מפקדי צה"ל כי יקפידו על קלה כבחמורה ויתקנו דרכיהם, למניעת פגיעה נוספת בשלומם ובכבודם של חיילי צה"ל.

8. בהמשך תת-הפרק "סוגיות בפיקוד ובמנהיגות" אסקור גם את תוכן של האיגרות שהופצו מטעמי במהלך השנה האחרונה למפקדי צה"ל וכן של איגרות שבכוונתי לפרסם בהמשך. באיגרות אלו מוצגים הנושאים הבאים: "הכוח המוביל את צה"ל מול פני הסכנה", "חובת המפקד לבקרה, למעקב ולמשמעת", "מעבר משירות צבאי לאזרחות", "האמת הפנימית ודמות המפקד" ו"הגדרת החזון". אני סמוך ובטוח כי תוכן של האיגרות ישמש כלי עזר למפקדים להיטיב את אופן טיפולם בחייליהם ולחזק את אמון פקודיהם במחויבות המפקדים ובאחריותם לרווחת החיילים, להצלחתם בשירות הצבאי ולביצוע משימותיהם על הצד הטוב ביותר.

9. תחום נוסף שיוצג בפרק זה עוסק בזכויות הפרט בצה"ל, תוך הצגת כמה תחומים מרכזיים בנושא זה – פגיעה בפרטיות בעולם המדומה (וירטואלי), הטיפול במשאב האנושי ונושאי דת. אין חולק על כך שהמחויבות של מפקדי צה"ל למילוי תפקידם המבצעי והמקצועי ראויה לציון, אך הם גם מחויבים להקפיד על שמירת זכויות החיילים לצנעת הפרט, למימוש זכויותיהם האישיות ולכיבוד אמונתם ודרך חייהם.

10. אעמוד בפרק זה גם על סוגיות הנוגעות לטיפול מנהלי לא תקין של רשויות הצבא. בתחום זה יוצגו כמה נושאים העוסקים בהתחייבות לשירות הקבע, בתשלומים ובמילוי תפקיד ללא מינוי. מנושאים אלו ניתן ללמוד שלא אחת אין גורמי הצבא והמפקדים מקפידים על קיום הנהלים המחייבים ועל רמה מקצועית מחייבת לטיפול בחיילי צה"ל בשירות החובה ובשירות הקבע. תוצאותיו של טיפול לקוי זה עלולות להשפיע באופן מובהק על רווחת הפרט ועל הביטחון הכלכלי והתעסוקתי שלו.

11. תחומים נוספים שיוצגו בפרק עוסקים בשירותי הרפואה בצה"ל, במיועדים לשירות הביטחון (מלש"בים) ובגיוס בני מיעוטים לצה"ל. מרביתם של נושאים אלו הצגתי במהלך השנה לגורמים הבכירים בצה"ל ובמשרד הביטחון, שכן זיהיתי בהם את הצורך במעורבות מיידית נוכח משבר ממשי שלפניו ניצבות רשויות הצבא הממונות על תחומים אלו, שחלקם מראים גם פגיעה ממשית ולאורך זמן בכל משרתי צה"ל ובמיועדים להצטרף לשירותיו. אין לי ספק כי כל הגורמים הנדרשים לעניין יטו אוזן קשבת ויפעלו בשיתוף הפעולה המתבקש כדי לקדם את הפתרונות האפשריים למצב הבלתי רצוי הקיים בסוגיות אלה.

12. אציין כבר עתה בתמצית את הנתונים הסטטיסטיים העיקריים לשנת העבודה 2017, ואלו הם:

- בשנת עבודה זו התקבלו בנציבות 7,002 קבילות.
- מהקבילות שבוררו בנציבות בשנת הדוח נמצאו 59.08% מוצדקות.
- בשנת עבודה זו התקבלו בנציבות 20,334 פניות במוקד השירות הטלפוני.

פירוט נוסף של הנתונים הסטטיסטיים ניתן למצוא בפרק ג לדוח.

13. בפרק ב לדוח זה ניתן למצוא קבילות עקרוניות בעלות השפעה מערכתית, ובפרק ד מוצגות דוגמאות לקבילות לפי נושאים. בנספחים ניתנת סקירה על מבנה יחידת נציב קבילות החיילים ועל דרכי פעולתה. כן מפורטות בנספחים הוראות חלק י"א לחוק השיפוט הצבאי, אשר מכוחו פועל נציב קבילות החיילים, ופקודת המטה הכללי 33.0336, העוסקת בנוהל הפנייה לנציב ובחובתם של גורמי הצבא להגיש לו סיוע ולפעול בהתאם להמלצותיו.

סיכום עשור לפעילותי כנציב קבילות החיילים

הנהגה זה לא לחלק פקודות, אלא להושיב את עצמך על כיסא המציאות ולשאול את השאלות הנוקבות ביותר.¹

1. זכיתי לשרת את המדינה במרבית חי. נלחמתי במלחמות ישראל: במלחמת ששת הימים נלחמתי כמפקד טנק בקרבות אֶבּוֹ עֶגְלָה, אום פֶּאתָף בסיני, באוגדה של אריק שרון; במבצע פְּרָאמָה נלחמתי כמפקד מחלקת טנקים בחטיבה 7; במלחמת יום הכיפורים לחמתי בסיני ובמצרים לאחר חציית תעלת סואץ, כמ"פ טנקים בגדוד 113; במלחמת לבנון הראשונה הייתי מפקדה של חטיבת טנקים במילואים; שהיתי בלבנון במשך שנתיים כמח"ט סדיר וכסגן מפקד אוגדה סדירה. איבדתי רבים מחבריי במלחמות ישראל שבהן לקחתי חלק, ונשבעתי לעצמי שאעשה הכול כדי שלא ניתפס שוב לא מוכנים, כפי שאירע במלחמת יום הכיפורים, שבה נלחמתי 19 ימי לחימה רצופים בקרבות הבלימה ובהתקפה משני צידי התעלה ועד ההגעה לעיר סואץ. השתתפתי בכיתור צבא מצרים ובהכרעתו. התחלנו את המלחמה בגדוד מעל 200 לוחמים, 144 שריונאים על 36 טנקים ועוד כ-80 לוחמי חי"ר מפלוגת הֶרְמִ"ש (חיל רגלים משוריין) של הגדוד. ב-19 ימי הלחימה של הגדוד נהרגו לנו 84 לוחמים (מהם לוחמים שהצטרפו לגדוד תוך כדי הלחימה), ונפצעו מעל 150 לוחמים (במהלך הלחימה של הגדוד נלחמו יותר מ-300 לוחמים, ורבים מהם לא היו מהגדוד המקורי אלא הצטרפו אלינו לתגבור לאחר המכות הקשות שניחתו עלינו). הגענו לסוף מסלול הלחימה במצרים מול העיר סואץ רק שבעה לוחמים מהגדוד המקורי – אני והתותחן שלי, מנחם יוקר, שהחלפנו שבעה טנקים שנפגעו, וחמישה לוחמים נוספים שהגיעו עימנו לסוף מסלול הלחימה. נפצעתי פעמיים. מתוך 36 הטנקים של הגדוד (גדוד 113) הגיע לסוף מסלול הלחימה רק טנק אחד מהגדוד המקורי בפיקודו של חיים גליק, ששירת כמפקד מחלקה בפלוגתי. אפשר לומר באופן מפורש ובבירור כי גדוד 113, שבו נלחמתי, היה בין הגדודים שעברו את

¹ **שמעון פרס** (2 באוגוסט 1923 – 28 בספטמבר 2016), נשיאה התשיעי של מדינת ישראל בשנים 2007-2014, ראש ממשלת ישראל בשנים 1984-1986 ובשנים 1995-1996. כחמישה עשורים שימש חבר כנסת, ובחלקם היה שר בממשלות ישראל בתפקידים בכירים.

הלחימה הקשה ביותר במלחמת יום הכיפורים, אחת המלחמות הקשות ביותר שחווה עם ישראל מעודו.

2. לימים, כאשר פנה אליי שר הביטחון דאז, אהוד ברק, והציע לי לקבל עליי את תפקיד נציב קבילות החיילים, החלטתי ללא היסוס לקבלו משום שראיתי בתפקיד זה אתגר גדול. ראיתי בו הזדמנות לעסוק בעולמות אשר כה קרובים לליבי: בערכים, בנורמות, במוטיבציה, ב"רוח צה"ל" ובאמונה בצדקת הדרך של החיילים ושל מפקדי צה"ל.

3. ב-14 בדצמבר 2008 מוניתי לנציב קבילות החיילים. האמנתי בתחילת תפקידי, ואני מאמין בכך ביתר שאת היום, כי כנציב קבילות החיילים איני משמש תחליף למפקדים. כל מפקד בצה"ל, באשר הוא מפקדם של חיילים, אחראי לשמור על זכויותיהם, על כבודם ועל רווחתם. לגישתי, זוהי חובתנו המרכזית של כל מפקד בצה"ל. אולם, בד בבד פועלת הנציבות, כגוף בלתי תלוי, לצד המערכת הצבאית בנושא כבוד האדם וזכויותיו, כערך דמוקרטי ולמען חיזוק ערך השירות והמוטיבציה בצה"ל.

4. כבר בראשית תפקידי הגעתי להבנה שלא אעסוק רק בקבילות החיילים כלפי מפקדיהם, משום שהבנתי מהר מאוד שאף אם אטפל באלפי קבילות, ייתכן שלא אשנה באופן מהותי דבר. על כן, החלטתי שלא אעסוק רק ב"תוצאה", שהיא הקבילה (הסימפטום), אלא גם בשורש הבעיה, בסיבה להגשת הקבילה. שאלתי את עצמי, מה מביא את החיילים לקבול את מפקדיהם? הסיבה המרכזית לכך היא אובדן האמון של החייל הקובל במפקדו, שכן לו היה החייל מאמין במפקדו, הוא היה פונה אליו ישירות מתוך הבנה שהמפקד יטפל בבעייתו. אולם כאשר החייל בוחר לפנות לנציב, ולא למפקדו, לרוב הוא מביע בכך אי-אמון במפקדו, ברצון המפקד או ביכולתו לעזור לו. לחוסר האמון עלולות להיות תוצאות קשות.

5. חוסר אמון של החיילים במפקדם גורם לירידה במוטיבציה שלהם לשרת תחת פיקודו של המפקד הנקבל. הדבר כמובן משפיע לרעה על תפקודם ועל אמונם בצבא. חמור מזה, כאשר חיילים מאבדים אמון במפקדם, הם לא

ילכו אחריו בביטחון ובמוטיבציה בשדה הקרב בעת סכנת חיים, שכן מרכיב האמון ההדדי בין החיילים לבין מפקדם הוא אחד הגורמים המרכזיים בהניעת חיילים קדימה אל מול פני האויב, בשעה שסכנת חיים מרחפת מעל ראשם.

6. נוכח סיבות אלו, החלטתי כי יהא נכון יותר שלא תטפל הנציבות רק ב"תוצאה", שהיא, כאמור, הקבילה. אלא גם ב"סיבה" המביאה לאותה קבילה, והסיבה המרכזית היא התנהלות המפקדים כלפי חייליהם. ניתן לומר באופן שאיננו משתמע לשני פנים כי מפקד ערכי – הנותן דוגמה אישית, שהוא מקצועי, אמין, נחוש ודבק במשימה, יודע לקבל החלטות וגם לשאת באחריות על החלטותיו, מפקד שדורש ומקפיד שיבצעו את הפקודות שהוא נותן, אך לצד זאת הוא גם יודע "לגעת" בחייליו, לכבדם, להושיט יד לעזרתם בשעת הצורך, לעודדם ולהגיד גם מילה טובה על הצלחתם ולא רק מילות ביקורת, לשוחח עם חייליו ולהתעניין בשלומם, להסביר לחייליו את הערך המוסף של תרומתם ליחידה ולביטחון המדינה, לנטוע בליבם את גאוות היחידה דרך היכרות עם מורשתה, לטפח בחיילים את האמונה בצדקת הדרך, באהבת המולדת, את ההבנה שאין אחרים שישמרו על המדינה ועל המשפחה היקרה, שאין לנו ארץ אחרת, ואין לנו ממלאי מקום – מפקד שכך נוהג בחייליו מגיע לתוצאות מצוינות, הניכרות במיעוט קבילות, הודות לאמון שרוחשים לו חייליו. יחידות שבהן נוקטים המפקדים דרך זו, מאופיינות במוטיבציה גבוהה של החיילים לצאת לקורסי פיקוד היות שהם מקבלים דוגמה חיובית ממפקדיהם ורוצים להידמות להם. ביחידות אלה שורר אמון הדדי בין המפקדים לבין החיילים וישנן רעות וערבות הדדית בין החיילים איש לרעהו. ביחידות אלו ישנן לכידות ואחוות לוחמים, וגם תפקוד מצוין של החיילים שהם בעלי מחויבות אישית ליחידתם, לחבריהם ביחידה ולמפקדם. כל אלה הם פרי מנהיגותו ותפקודו הנכון של המפקד. ביחידות שאין פני הדברים כך, ניתן בנקל ומייד לזהות שמדובר בתפקוד לקוי של המפקדים. ניתן לומר חד-משמעית כי מפקד טוב משמעו יחידה טובה, ומפקד פחות טוב משמעו יחידה פחות טובה.

7. לפיכך, וכאמור, בחרתי כנציב לעסוק לא רק בקבילות, אלא לעסוק גם בהתנהלות המפקדים ובדרך הפיקוד והמנהיגות שלהם. בחרתי להעביר להם מניסיוני הרב בפיקוד על יחידות בעת שגרה ובעת מלחמה. להציג להם כיצד אני תופס את הפיקוד הנכון, זה היוצר את אותו אמון הדדי בין

החייילים למפקדים ובין החייילים לבין עצמם ביחידה, שמביא למוטיבציה ולתפקוד גבוה, ללכידות ולאחוות לוחמים, וכתוצר נלווה לירידה במספר הקבילות באותה יחידה. סברתי ועודני סבור כי טיפול בשורש הבעיה ובמניעתה חשוב לאין ערוך מהטיפול רק בתסמינים שניכרים בקבילות, שכן טיפול בקבילות בלבד אינו "מרפא את המחלה" באמת. לכן הובלתי עם חבריי בנציבות שלושה שינויים מרכזיים שיש בהם כדי לתת מענה לבעיות שאליהן נחשפתי.

השינויים המרכזיים בעבודת הנציבות בעת כהונתי

א. עיסוק במנהיגות

במהלך תשע שנות כהונתי כנציב, ביקרתי ביחידות צה"ל יותר מ-1,200 פעמים, ובמהלך ביקורים אלו אף קיימתי הרצאות. סיימתי סבב שלישי בביקורים ביחידות צה"ל, החל במערך הקרבי, המשך בעורף ובמערך הלוגיסטי וכלה במערך ההדרכה וההכשרה של צה"ל, לרבות בקורסי צה"ל בכל הרמות. בממוצע ביקרתי והרצאתי בארבע יחידות מדי שבוע. במהלך ביקורי ראיתי לשתף את המפקדים, בעיקר את המפקדים הצעירים שבהם, מהניסיון שצברתי במהלך שנותיי הרבות כמפקד ומתובנותיי בעיתות שגרה ומלחמה, באשר למנהיגות הראויה בעיניי, זאת היוצרת את אמון החייילים במפקדם ובעצמם, והמביאה את החייילים לידי מוטיבציה, לידי לכידות, לידי הרגשת שייכות ולידי מחויבות. עשיתי ועדיין אני עושה זאת מאחר שבמפגשי הרבים עם החייילים ועם מפקדי היחידות אני לומד להכיר היטב את שביעות רצונם, את הרגשתם באשר לערך השירות, את המוטיבציה שלהם להמשיך ולשרת בצה"ל ואף לצאת לקורסי פיקוד. אני מוצא קשר ישיר בין המוטיבציה של הפקודים לבין תפקודו של המפקד כמנהיג וכמפקד.

לפיכך, במהלך ביקורי אני מעביר למפקדים את ה"אני מאמין" שלי באשר לדמות המפקד הנדרשת למען הטיפול בחייל כדי להעלות את המוטיבציה שלו ולשפר את תפקודה של היחידה בפרט, ושל צה"ל בכלל.

ב. שינוי באופן בירור הקבילות – טיפול מפקדים בקבילות החיילים

ממועד כניסתי לתפקיד החלטתי כי קבילות בתחום יחסי מפקד-פקוד לא יבורר על-ידי ועל-ידי אנשי הנציבות בלבד. בעבר, במרבית המקרים, היו מפקדי החיילים הקובלים "מחוץ למעגל" בירור הקבילה, ובסופו של דבר היה עליהם ליישם את המלצות הנציב. תהליך זה גרם תדיר לכעסים ולחוסר שיתוף פעולה של חלק מהמפקדים ולמתוחות בין הנציבות לבין המפקדים, דבר שפגע ביישום המלצות הנציב וגרם לפגיעה בחיילים הקובלים.

בתחילת כהונתי הנחיתי על שינוי "מקצה לקצה" בעניין זה. הבנתי כי מעורבות המפקדים בבירור הקבילות חיונית מאוד גם לחיילים וגם למפקדים. על כן, כאשר מתקבלת בנציבות קבילה, אנו משלבים את מפקדי החיילים הקובלים בתהליך הבירור והתחקור של הקבילה ביחידתם, והנציבות מלווה את המפקדים במהלך הבירור, ומסקנותיהם והמלצותיהם מגיעות לשולחני.

אני מצפה מהמפקדים, המקבלים את הקבילה לתחקיר, שלא יחשוף מלערך בדיקה אמיתית, מעמיקה ונוקבת כדי להגיע לחקר האמת ולחשוף את הליקויים שנפלו בטיפול בענייני הקובלים. אני מצפה מהמפקדים שיעשו שימוש בתחקיר ככלי למידה כדי להשיג את תכליתו באמצעות יצירת מסד עובדתי ואיסוף מרב המידע הנוגע לאופן התנהלות הדברים ולבירור תוצאותיה. אני מצפה מהמפקדים להשוות את ההתנהלות באירועים המובאים לפניהם אל מול הנורמות הנדרשות באותו מצב (נורמות הנגזרות מפקודות ומנהלים, מאתיקה צבאית, מערכי "רוח צה"ל" וכדומה). כן אני מצפה כי במהלך התחקיר, לאחר קביעת התשתית העובדתית, יבחנו המפקדים בחינה ביקורתית את השיקולים, את התהליכים ואת התנהלות המפקדים באירוע, נשוא התחקיר.

על פי תפיסתי וגישתי, כאשר מפקדים מתנהלים כאמור לעיל ומתחקרים תחקור ענייני, מקיף, יסודי, מעמיק וללא משוא פנים, הם מאפשרים לכל המעורבים למסור את גרסתם. כמו כן אם הם נוקטים צעדים פיקודיים ההולמים את ממצאי התחקיר והליקויים שאותרו – הרי במקרים אלה,

ככלל, הנני מסתפק בטיפול הפיקודי שננקט, ואיני מתערב בצעדים שנקט המפקד הממונה. עם זאת, באותם מקרים חריגים, שבהם עולה כי לא התאפשר לחייל להעלות את טענותיו לפני המפקד הממונה, או שהמפקד הממונה בחר בדרך של גיבוי גורף ולא-ענייני למפקדי המשנה הכפופים אליו – איני סומך את ידי על הטיפול הפיקודי שננקט, ואני רואה חובה, הן להתערב בהתנהלות המפקדים הנקבלים ובשיקוליהם, והן להעריך את טיפול המפקדים הממונים על פי מדדים ערכיים, לרבות השלמת הברור העובדתי והמלצה לנקוט את הצעדים המתחייבים, בהתאם לחומרת האירוע ולתוצאות הברור. כל מעשיי אלה לא באו אלא מתוך מטרה לחזק את אמון החיילים במנהיגות המפקדים בקרב פקודיהם.

כאן המקום לציין כי מהשיחות ששוחחנו אני והמבררים עם החיילים הקובלים עלתה שביעות רצון גבוהה מתוצאות הטיפול הפיקודי שערכו מפקדי יחידותיהם, אף כאשר לא כל טענות החיילים נמצאו מוצדקות. החיילים העריכו את הקשב לטענותיהם ואת המענה הענייני שקיבלו וביטאו רמה גבוהה של אמון כלפי מפקד היחידה. נקיטת דרך זו על-ידי מפקדים אלה וטיפול אישי של מפקד בכיר ביחידה (לרוב מג"ד או מח"ט) – לא זו בלבד שהם מקדמים את תפקוד יחידותיהם, אלא שיש בהם כדי ליצור מערכת יחסי גומלין חיובית ביחידה, המבוססת על אמון ועל רעות. אין בליבי כל ספק כי פקודיהם של אותם מפקדים לא יהססו ללכת אחריהם בשעת מבחן, בין שבקרב ובין שבמצבים מורכבים אחרים.

נוסף על כך, התנהלות כאמור על-ידי מפקד היחידה מקנה משקל מכריע לערכי האחריות, המקצועיות והאמינות, והיא משמשת מודל לחיקוי עבור מפקדי המשנה ביחידתו. הללו מבינים כי לא המצג החיצוני של הדברים הוא החשוב כי אם החתירה ללמידה ולשיפור, ובכללה הלמידה מטעויות. יש להניח שמפקדים שנוכחו שמפקדם דיווח אמת כאשר נדרש להגיש את תגובתו על הקבילה, ולא ניסה להסתיר את הפגמים שעלו בטיפול בעניינו של החייל הקובל – יפעלו באותו אופן ולא יירתעו מלדווח דיווח אמת למפקדיהם.

כמו כן, מפקדים המטפלים בקבילות ובטענות של החיילים הקובלים באופן ענייני, יסודי, נחוש ומהיר, יוצרים ביחידתם תשתית "תרבותית" ראויה

המאפשרת למתוחקרים למסור את דבריהם ללא מורא ולנקוט צעדים פיקודיים נדרשים וצעדים ארגוניים מקיפים כדי למנוע הישנות מקרים מסוג זה בעתיד.

זאת ועוד, בדרך בירור זו יכול המפקד הבכיר אשר מברר את הקבילה ללמוד ממנה דברים נוספים טעוני שיפור על היחידה ועל תפקוד מפקדיה – הכול מתוך התחקיר שהוא מתחקר, ובכך הוא יכול להיות מעורב יותר בנעשה ביחידתו ולטפל בנושאים הדורשים תיקון.

ג. טיפול בנושאים מערכתיים

הטיפול בחייל הוא לב ליבו של מוסד נציב קבילות החיילים, לכן אין תמה שהקו המשותף לכל הקבילות המתקבלות בנציבות הוא תחושת הפרט וחוסר שביעות רצונו מהטיפול שניתן לעניינו. עם זאת, משקיבלתי עלי את תפקיד נציב קבילות החיילים, מצאתי כי הגם שכאשר חייל, נגד או קצין מגישים קבילה, ובה מועלות, לרוב, בעיות הנוגעות אליהם אישית – הרי התבוננות כוללת מגלה כי במקרים רבים נובעות קבילות אלו מבעיות מערכתיות המשפיעות על חיילים רבים אחרים. מצאתי אפוא שהטיפול בקבילה אחת לא רק שאינו פותר את הבעיה, אלא חושף בעיה כללית החורגת מגדר האירוע הפרטי, והיא בבחינת פרט הבא ללמד על הכלל, הן בנוגע לחיילים אחרים, והן בנוגע לארגון הצבא. לשון אחר, הטיפול בחייל הקובל בלבד אינו מעניק פתרון מהותי לבעיה, ועל כן אין בו כדי לפתור את הבעיה ברמה המערכתית, ואין בו כדי להשפיע על הגשת קבילות נוספות של חיילים רבים אחרים באותו נושא.

בהתאם לתפיסתי האמורה לעיל, החלטתי להרחיב את מדיניות הטיפול בקבילה המדגישה את החתירה לשינוי מערכתי מתוך עיבוד האירוע של הקובל היחיד. על פי מדיניות זו נבדקת הסיבה להגשת כל קבילה, וכן נבחן האם הבעיה מעלה שאלות בעלות משמעות כללית, רחבה ומערכתית מעבר לעניינו של החייל היחיד. יוצא אפוא שבמהלך הבירור אנו מאתרים לא אחת מכנים משותפים המצריכים טיפול מערכתי כולל. במקרים אלו, לא רק מבוררת קבילת החייל היחיד ולא ניתן רק מענה לבעיה הפרטנית שהציג

הקובל, אלא מורחבת בדיקתנו כדי להגיע לשורשי הדברים, לטפל באותה בעיה מערכתית העולה מתוך הקבילה ואף להמליץ המלצות מתאימות שיהא בכוחן כדי למנוע הישנות מקרים דומים. לפיכך, אם מתקבלות קבילות מיחידה מסוימת או ממערך מסוים, אין אנו מסתפקים רק בטיפול בחיילים שקבלו, אלא "יוצאים לשטח", משוחחים עם עשרות חיילים, לעיתים עם מאות חיילים מהמערך שממנו התקבלו הקבילות, ובודקים אם אנו עוסקים בקבילות בודדות שאינן מעידות על מצבם של יתר חיילי היחידה או שמא הקבילות מעידות על בעיה מערכתית רחבת היקף של רבים מחיילי היחידה, במערך או בצה"ל בכלל. רובד זה נוגע לטיפול בקבילות, שבהן לקחים חורגים מעניינו של הפרט הקובל, הנוגעים לדפוסי פעולה כלליים, לתופעות החוזרות ולמדיניות הכללית של הצבא בתחומים שונים, אשר מחייבת, לעיתים, בחינה מחודשת או שינוי.

במהלך הטיפול המערכתי בקבילות הפרטניות השכימו לפתחי סוגיות רבות שבהן נדרשתי לטפל ברמה המערכתית, לרבות אלה: סוגיית החופשות הרגילות ללוחמים, היבטים מסוימים הנוגעים לתנאי שירותן של התצפיתניות; רכבי הַחֶפֶר (ליסינג) תפעולי, תנאי שירות למערך "כיפת ברזל"; תשתיות ותחזוקת מחנות, בעיקר מחנות ברמת הגולן; מערך הנגדים בצה"ל; התשתיות בִּקְמ"חים (יחידות מחסני חירום); מערך תומכי הלחימה ועוד נושאים רבים הקשורים לכל תחומי החיים של הצבא. אלו דוגמאות אחדות מתוך מאות נושאים מערכתיים שטיפלנו בהם לאורך השנים הכוללים גם תנאי שירות, תשתיות, נושאי רפואה, זכויות הפרט ועוד נושאים כהנה וכהנה.

ברגע שאנו מבינים כי אנו עוסקים בבעיה רחבה שנוגעת לחיילים רבים, ושהיא משפיעה על המוטיבציה ועל תפקוד החיילים, אנו "מרימים את הכפפה" ומעבירים לרמטכ"ל ולאופי הצבא דוח, נוקב במידת הצורך, המפרט את כל הממצאים שעלו בבירור. למעלה מזה, איננו מסתפקים אך בהצגת הבעיות, אלא אף ממליצים על פתרונות ומבצעים בקרה ומעקב על תיקון הליקויים על-ידי הצבא. נוהל זה גורר טיפול במאות ולעיתים באלפי חיילים בשל קבלת כמה קבילות בודדות מאותם מערכים או יחידות. אני רואה חובה נעימה לציין כי מפקדי צה"ל משתפים פעולה, וכי המלצותיי מתבצעות באופן מיטבי על-ידי הצבא. במהלך שנות כהונתי טיפלנו בנציבות

במאות נושאים מערכתיים, ואלה השפיעו ישירות על עשרות אלפי חיילים, כמובן, נוסף על רבבות החיילים שטיפלנו בהם באופן פרטני.

8. אסיים חלק זה באומרי כי איכות המפקדים והחיילים שפגשתי בביקורי הרבים ביחידות הצבא היא איכות שבהחלט אפשר להתגאות בה.

9. באשר לנציבות אני מבקש לומר כי היא בבחינת שומר הסף, והיא עושה זאת בהצלחה רבה גם בעזרת מערכת בקרה ומעקב ווידוא ביצוע, עד אחרון הנושאים. הנציבות בתקופתי, יחד עם סגלים מצוינים של אזרחים, חיילים ומפקדים ששירתו עימי בנציבות, היא גורם דומיננטי ורב-השפעה על קידום ועל שיפור של נושאים בתחום הפרט ובתחומים מערכתיים בצבא. לא היה ולו נושא אחד מתוך מאות הנושאים שהנציבות המליצה לצבא שלא טופל – הכול הודות ליחסי עבודה ולשיתוף פעולה מצוינים עם הצבא, שראה בנציבות גורם מקצועי, הוגן וערכי, שלנגד עיניו עומד רק דבר אחד: טובת הצבא, החיילים, הנגדים והקצינים המשרתים בו.

10. כאן המקום לציין כי אבן פינה לעבודתה השוטפת האמורה של הנציבות היא שיתוף הפעולה עם כל יחידות צה"ל. שיתוף פעולה זה ניכר במהלך בירור הקבילות, בביקורי ביחידות צה"ל, בפגישות עבודה עיתיות עם מפקדים ועם קציני החיל הראשיים ובשלב הפקת הלקחים והטמעת המסרים. את המסקנות החינוכיות העולות מן הקבילות מעביר סגל הנציבות בהרצאות, בשיחות ובביקורים. המסרים בעלי המשמעות העולים מן הקבילות מועברים לידיעת המפקדים והחיילים, בין היתר, באיגרות הנציב המופצות למפקדי צה"ל. מעמדו החוקי (הסטטוטורי) של הנציב וסמכויותיו מעוגנים בחוק. אולם, מוצא אני להדגיש את שיתוף הפעולה המלא ואת המוכנות של מפקדי צה"ל לקבל ביקורת, שהם בבסיס עבודת הנציבות, והם הערובה לתיקון הליקויים ולשיפור המנהל התקין בצה"ל.

11. אף כי לצבא יש הישגים של ממש בנושאים רבים ומגוונים, בחרתי להציג השנה נושאים הטעונים שיפור בתרבות הארגונית של צה"ל, אשר ללא טיפול נחרץ בהם – ישנו חשש לפגיעה באיכויות הביצוע של צה"ל ובעמידה באתגרים המורכבים העומדים בפניו.

נושאים ראויים לציון שצה"ל נדרש לשפרם

בשנת הדוח הזו ראיתי להציג כמה נושאים מכריעים שצה"ל נדרש לשפרם. אמנם את הנושאים האלה הצגתי בדוחות השנתיים הקודמים, אולם חלקם טרם זכו לטיפול מספק, ומאחר שלעובדה זו יש השפעות על קבילות החיילים בהקשר למוטיבציה ולתפקוד חיילי צה"ל, אני מוצא לנכון לציין גם בדוח זה.

1. הכשרה מקצועית ללא מתן כלים פיקודיים בקורסי הפיקוד הרבים ובקורסי ההשלמה לקצונה

קורסי הפיקוד בצה"ל נבנו במשך שנים על תשתית של לקחים ושל ניסיון מפקדים מפעילות בעיתות שגרה, מבצעים ולחימה. בביקורי הרבים בקורסי הפיקוד בצה"ל ומשיחותיי עם מפקדים ועם חניכים, לא מצאתי נהלים מחייבים מספקים בדבר שינוי נושאים ותכנים המועברים לחניכים במהלך הקורסים, בעיקר בצבא היבשה. תכופות נתקלתי במקרים, שבהם מפקדי הקורסים, אשר עם קבלת מינויים לתפקיד זה, שינו נושאי למידה ותוכני למידה בקורס, על פי הבנתם ועל דעתם, ללא אישור מהגורם הבכיר או מהגורם המוסמך, וכן – ללא עמידה בקריטריונים ובנהלים המחייבים. נוצר מצב אפוא כי רבים ממפקדי הקורסים "ממציאים את הגלגל" מחדש על פי הבנתם וניסיונם.

לדוגמה, באחד מקורסי הפיקוד החשובים בצה"ל החליט מפקד הבסיס שבו מתקיימת ההכשרה, בדרגת אל"ם, לקבוע שלושה ימי הליכה לאורך קטעי "שביל ישראל". בימים אלו למדו חניכי הקורס על מורשת ישראל, על מלחמותיה, על נופיה ועל מנהיגיה. הדבר הגביר בקרבם את אהבת המולדת, את ערך השירות ואת האמונה בצדקת הדרך בהגנה על המדינה, דבר שהעצים מאוד את רוחם, שהוא מרכיב מרכזי למוטיבציה ולניצחון במלחמה. ברם, המפקד שהחליף את המפקד הנזכר לעיל, החליט לבטל את ההליכה ב"שביל ישראל", וחלף זאת החליט להכניס יותר תכנים מקצועיים בקורס, דוגמת מוטווחים, תרגילים ועוד.

התרשמתי כי כל מפקד נוהג על פי הבנתו וניסיונו, ובהתנהלות זו נמחקים לעיתים לקחים שנבנו שנות דור בדם, ביזע ובדמעות. אין חולק כי לאורך השנים נדרש לבצע שינויים בהתאם לאתגרים החדשים ששדה הקרב מציב בפני צה"ל, אולם טיפוח לרוח לחימה, לרעות, לערבות הדדית של לוחמים, לגיבוש, ללכידות היחידה ולאחוות לוחמים – כל אלו אינם נושאים שמשתנים לאורך השנים. נהפוך הוא. דווקא בתקופה זו, שבה מגיעים גם חיילים בעלי יכולות ואיכויות גבוהות מאוד, בעלי תפיסה יותר אינדיבידואלית ובעלי הכרה פחותה מאשר בעבר על הארץ ועל המדינה שבה הם חיים, ששיחם הוא שיח אלקטרוני יותר, באמצעות "וואטסאפ", "פייסבוק", "אינסטגרם" ועוד – אזי יש צורך ביתר שאת לתת לחניכים בקורסי הפיקוד כלים פיקודיים שיאפשרו, מחד גיסא, למפקדים הצעירים יכולות מקצועיות גבוהות, אולם, מאידך גיסא, ילמדו את המפקדים הצעירים איך "לגעת בחייליהם": איך ליצור בקרבם מוטיבציה, הרגשת שייכות, מחויבות לחברים וליחידה ואמון במפקדיהם ובעצמם. הקניית כלים אלו, לצערי, לא נעשית באופן מספק בקורסי הפיקוד וההשלמות לקצונה בצה"ל. דווקא בתקופה שהמוטיבציה של החיילים לשרת בשירות קרבי נמצאת במגמת ירידה, יש צורך ביתר שאת לתת למפקדים כלים פיקודיים על מנת שהחיילים ייתנו בהם אמון. חיילים שמאבדים אמון במפקדיהם מושרים לחבריהם הצעירים שלא ילכו לשירות קרבי, וכך המוטיבציה של המיועדים לשירות הביטחון יורדת, נוסף על גורמים אחרים.

צה"ל נדרש לזכור כי חיילים מוכנים לסכן את חייהם הודות לשלושה גורמים עיקריים: אמון במפקדים ואמון בחברים, רעות וערבות הדדית ואמונה בצדקת הדרך. לדידי, חובה להקנות כלים פיקודיים אלה לחיילים בקורסי הפיקוד וביחידות.

2. שימוש בלתי מושכל בטלפונים ניידים (סמארטפונים)

עוצמתה של המנהיגות ברמות הזוטרות היא בקשר הבלתי אמצעי בין המפקד לבין חייליו, בשיח הישיר, במבט בעיניים ובשפת הגוף. כל אלו ועוד יוצרים את הקרבה ואת האמון בין המפקד לחייליו.

שימוש בלתי מושכל בטלפונים ניידים ברבות מיחידות הצבא פוגע בפקוד ובמנהיגות של מפקדים כלפי פְּקוּדֵיהֶם. מחמת "שיח אלקטרוני" בטלפונים ניידים נפגעים הקשרים הבין-אישיים, שכן הוא עלול להחליף את השיח הישיר בין מפקדים לבין פְּקוּדֵיהֶם ובין החיילים לבין עצמם. השיח האלקטרוני עלול ליצור ניכור, ריחוק, לפגוע בלכידות וברעות ולעכב את גיבוש היחידות. כאשר השיח נעשה באמצעות הטלפונים הניידים מבוקר עד ליל, החיילים אינם קשובים לנעשה סביבם במרבית שעות היום במהלך שיעורים, תרגילים, אימונים, תעסוקות ושגרת היום-יום.

יתר על כן, ישנם מפקדים הנוטשים את השיח הישיר עם פְּקוּדֵיהֶם ומעבירים מסרים בטלפונים ניידים, הגם שלעיתים יש רק "מרחק נגיעה" בינם לבין פְּקוּדֵיהֶם הנמצאים בסביבתם. בכך עלולים המפקדים ליצור ריחוק ואף ניכור בינם לבין חייליהם. למותר לציין כי התנהלות זו פוגעת באחוות הלוחמים ובעקרונות "רוח צה"ל".

על כן אני סבור כי נדרש להיכנס בעובי הקורה ולהסדיר את הנושא בטרם יהא מאוחר מדי; לדוגמה, נכון יהיה לקבוע כי יש לאחסן את הטלפונים הניידים במקום שמור לקראת יציאה ליום פעילות ושגרה, ולהשיבם לחיילים בסיום הפעילות. כך יחזרו קשב החיילים והשיח בינם לבין עצמם ובינם לבין מפקדיהם להיות כפי שהיו בעבר. התנהלות חכמה ומושכלת בעניין זה תאפשר לבנות יחידות בעלות כושר עמידה בשגרה ובמלחמה. הרעות, הערבות ההדדית בין איש לרעהו, האמונה בחברים ליחידה ובמפקדים – כל אלו בונים את אחוות הלוחמים, את הגיבוש ואת רוח הלוחמים. השימוש בטלפונים הניידים, כפי שהוא מתקיים לעיתים כיום, הוא בין הגורמים המעכבים את ההגעה ליעדים אלו.

למותר לציין כי הטלפונים הניידים הם גם נקודת איכון לאויב אף אם לא מתבצעת בו שיחה. חייל המחזיק בכיסו טלפון נייד בעת סיור, או בעת היותו בעמדה שבמוצב, וחלילה במלחמה – יגרום לאיכון מדויק של מקומו ויחשוף את פעילות יחידתו תוך טיווח ישיר של ארטילריית האויב, דבר שעלול להביא לאבדות קשות לכוחותינו.

מי שאינו מקפיד בשגרה, ימצא את חייליו נכנסים לשדה הקרב כשבידיהם טלפונים ניידים, כפי שקרה בעבר הלא רחוק.

3. מילוי פקודות, קיום בקרה ומעקב ויודא ביצוע

ללא בקרה ומעקב ויודא ביצוע, חברה אזרחית לא הייתה שורדת. גם בצה"ל, כמו בארגונים אחרים, מנהלים כספים, כוח אדם וטכנולוגיה. ברם, אני סבור כי בצבא ההגנה לישראל, מערכת הבקרה, המעקב ויודא הביצוע – לעיתים אינם מתפקדים באופן מיטבי בהרבה מערכים, בעיקר במערכי היבשה.

דברי הדו"צ"ל (הדואר האלקטרוני) הפכו בשנים האחרונות לכלי התקשורת העיקרי בצה"ל להעברת פקודות, הנחיות, מסרים, סיכומים, ידע, מידע, תזכורות ועוד. אין חולק כי עסקינן בכלי חשוב מאוד לניהול כל מערכת אזרחית, ובוודאי גם צבאית. אולם, התקשורת בדו"צ"ל בצה"ל אינה נשלטת ואינה מנוהלת. שימוש לא מושכל בטכנולוגיה זו, כפי שקורה לפרקים בצבא, לא רק שאינו יוצר שיפור אלא מחזיר נושאים מרכזיים לאחור.

אנו עדים לכך שהפצת מכתבי הדו"צ"ל בצה"ל נעשית פעמים רבות ללא בקרה ומעקב וללא הנחיות ונהלים ברורים לגבי השימוש בהם. הדבר יוצר מעין "מערב פרוע" של שיח בדו"צ"ל ללא שליטה. מתחם שבו כולם מדברים עם כולם, ללא משמעות, ללא מתן חשיבות למדרג (היררכיה) הפיקודי וללא בקרה, מעקב ויודא ביצוע. יוצא אפוא כי המקבל דו"צ"ל – פעמים גם כאשר מדובר בפקודה – עושה לפי הבנתו, ובאופן זה ישנה פגיעה בשליטה ובמשמעת לביצוע פקודות וליישומן. כך, לדוגמה, מג"ד או מח"ט מקבלים בכל יום עשרות הודעות דו"צ"ל, ובהן פקודות שיש למלא. ברם, לעיתים, מבחינת המפקד, מדובר במכתבים של "שגר ושכח", שאין עליהם בקרה ומעקב מטעם השולח. הובאו לידיעתי מקרים שבהם מח"טים מקבלים מכתבי דו"צ"ל ממפקד הפיקוד, שהחליט להנחותם הנחיה ישירה באמצעות הדו"צ"ל, ובאותו היום קיבלו אותם מח"טים הנחיה ישירה גם מקצין החיל הראשי ועוד הנחיות מגורמים אחרים המדלגים על כל המדרג הפיקודי בדרך ומשדרים ישירות לקבוצת הפיקוד שבה הם מעוניינים (מח"טים, מג"דים, מ"פים, קציני מטה, קצינים מקצועיים וכו').

התוצאה של התנהלות זו היא לעיתים אינה טובה, שכן מרבית הקצינים המקבלים מכתבי דו"צ"ל אלו, שאין עליהם בקרה ומעקב, מחליטים על דעת עצמם אם להתייחס לדו"צ"ל או שלא להגיב עליו. במקרה הטוב הם מבצעים שיעור קטן מההנחיות ומהפקודות המתקבלות במכתבי דו"צ"ל, ובמקרה הפחות טוב הם פשוט מוחקים את הדו"צ"ל, ואינם מגיבים עליו בטענה שהם עמוסים מאוד, ואינם יכולים להגיב ברצינות לכל מה שנשלח, גם אם הוא מגיע מדרג גבוה יותר, שכן לדידם, ממילא הגורם השולח אינו מוודא את ביצוע הפקודה שהוא פקד. ברבים מהמקרים המפקדים אינם נקראים להסבר או לבריור על אי-ביצוע הפקודות. לפיכך, אצל רבים מהמפקדים התנהלות זו הפכה לנורמה.

כך, מתפתחת בצבא תרבות של אי-ביצוע פקודות ושל חוסר משמעת, דבר העלול לפגוע בתפקודו של צה"ל. למותר לציין כי בעת מלחמה עלולות להיות לכך תוצאות קשות. לפיכך, יש חשיבות לעשיית סדר בנידון ולהגדרת הכללים בדבר תעבורת מכתבי הדו"צ"ל בין הדרגים השונים, ובוודאי להכניס מערכת של בקרה, מעקב ויכולת לוודא ביצוע, וגם שינוי פקודות ישנות שאינן רלוונטיות יותר. אני סבור כי יש להעצים מחדש את ערך הפקודה, שהיא כלי מרכזי בשגרה ובמלחמה. ללא טיפול נחרץ בנושא, עלולות להיות לו משמעות קשות הנוגעות לאמון המפקדים והחיילים במערכת ולמוכנותם ליום פקודה, לרבות מחיר כבד מאוד בזמן מלחמה שעלולה להתנהל תוך קשיים בשליטה בעקבות אי-ביצוע פקודות.

4. התחייבות לשירות "קבע ארוך"

משיחותי הרבות עם מפקדי פלוגות ועם קצינים בדרגת סרן במערכי צה"ל הרבים, אני מתרשם כי רבים מהקצינים הטובים שצה"ל מעוניין בהמשך שירותם, אינם בהכרח רואים את עצמם מתחייבים לשירות "קבע ארוך".

הסיבות לכך הן, בין היתר, עומס בעבודה ושחיקה (תוצאת הקיצוצים בכוח אדם ואי-הורדת משימות בהתאם). כך נוצרו מצבים לעיתים שאיש קבע אחד אחראי לעבודה שעשו שלושה אנשי קבע טרם הקיצוץ. מפקדים זוטרים ביחידות קרביות הנמצאים בתעסוקה העידו לפניי כי לעיתים מוטלות עליהם מטלות שאי אפשר לעמוד בהן בשל דילול

הכוחות אל מול המשימות. רבים מהמפקדים אינם מעיזים לומר למפקדיהם שהם אינם יכולים לבצע את הנדרש מהם בנתונים אלה, שמא יבולע להם. יוצא אפוא כי לעיתים "החבל נמתח עד הקצה". הדבר גורם לשחיקה, לחוסר שינה ולאי-ביצוע פקודות וגם עלול לגרום לאובדן מוטיבציה להמשיך בשירות הקבע. הצבא עלול להיתפס כבינוני כאשר מרדדים תהליכים ואין מקפידים על ביצוע פקודות. אני מתרשם כי יותר מאשר בעבר, המשפחה הפכה גם היא למרכיב חשוב בהחלטה האם לבחור בקריירה צבאית הדורשת לרוב שירות רחוק מהבית, או שמא מוטב להשתחרר ולהיות קרוב ונגיש למשפחה בכל יום.

לדאבוני, אני סבור כי הצבא עדיין לא נערך דיו להתמודד עם בעיה זו. לא תמיד הטובים הם אלה הרוצים להישאר בשירות לאור תחושתם, ולפיה לעיתים הבינוניים הם אלו הנשארים. ישנם קצינים טובים המרגישים שחלקים מהצבא נעשים רדודים ושטחיים, וכי הם אינם מעוניינים להישאר במסגרת מעין זו.

זאת ועוד, אי-הנגשת תוכנית שירות בזמן הנכון לסרנים הצעירים, תוך התוויית מסלול קידום ולימודים עם גמישות לבחירה ושיח עם הקצין על יכולותיו הגבוהות ועל רצון הצבא שיישאר בשירות – מביאה את הקצין לרצון לעזוב. כשהשיח האמור מבוצע בזמן, ישנם סיכויים טובים יותר לכך שהקצין יחליט להמשיך בשירות.

לא זו אף זו, חוסר הביטחון התעסוקתי עקב מודל שירות הקבע הצעיר, אשר קבע "תחנת יציאה" נוספת מהצבא לאחר 14 שנות שירות לקצין שלא יקודם לסא"ל, משפיע אף הוא על הרצון להישאר בשירות "קבע ארוך". רבים מהקצינים הצעירים חוששים להסתכן בכך שישוחררו מצה"ל בגיל מבוגר יחסית, ללא רשת הביטחון של הפנסיה, ויהיה עליהם להתחיל בחיים האזרחיים בפרע גדול מחבריהם שלא נשארו בצבא הקבע ובזמן הזה פנו לקריירה אזרחית.

במערכים הטכנולוגיים, רבים מהצעירים האיכותיים אינם ממשיכים, וקצינים בכירים מעידים לפניי שבאופן זה נפגעת תשתית הידע, דבר שיהיה קשה לתקנו, ולמודל "הקבע הצעיר" חלק גדול מאוד במצב שנוצר. תופעה

זו מתרחשת גם במערכים הקרביים ובתומכי הלחימה, ואני נאלץ לומר בצער שנראה שצה"ל אינו מודע באופן מספק להשלכות מרחיקות הלכת של עניין זה, וכי הגורמים המתאימים אינם נכנסים דיים בעובי הקורה.

ניתן לראות היטב את ההבדל הגדול בהתחייבות לשירות קבע ארוך של הסרנים המשרתים בהתאם לתפקוד המפקדים בעניין זה. מפקדים רבים אינם מתייחסים אל פקודיהם כמובנים מֵאֲלֵיהֶם, אלא מלווים אותם, מאתרים את הטובים ומציגים להם בזמן הנכון תוכנית שירות במסלול מאתגר הכוללת לימודים, וכך הקצין מרגיש שמעריכים אותו. גם אם בהמשך הקצין יעזוב את הצבא – הוא יצא מחוזק ביחס לחבריו שלא נשארו בשירות ועזבו לאזרחות. לעומתם, יש מפקדים המתנהגים אל פקודיהם כמובנים מֵאֲלֵיהֶם ואינם אומרים להם מילה טובה, אינם מציגים לפניהם תוכנית שירות במועד הנכון ומתחילים "לחזר" אחריהם רק כאשר הם מחליטים לעזוב את השירות – אבל אז הדבר מאוחר מדי, והסיכוי שקצין זה ישנה את החלטתו נמוך.

מניסיוני רב-השנים, אנשים שמתייחסים אֲלֵיהֶם ברצינות, אומרים להם מילה טובה, מדברים איתם על תרומתם הרבה ועושים זאת בזמן – יש סיכוי רב שיתחייבו לשירות קבע ארוך בצה"ל.

5. קיצוץ של אלפי אנשי קבע בתוכנית הרב-שנתית 'גדעון', ובד בבד – קיצור שירות החובה של הגברים

לפני כשנתיים התרעתי בדוח השנתי שיצא תחת ידי ושהוצג לפני פורום המטכ"ל, לפני שר הביטחון ולפני ועדת החוץ והביטחון על שיש תוצאות קשות לקיצוץ של אלפי אנשי קבע בתוכנית הרב-שנתית 'גדעון', ובכללן – פגיעה קשה במערך התומכ"ל (תומכי לחימה), בבסיסי ההכשרה וההדרכה והאימונים בדרום הארץ; פגיעה באיכות האימונים; קיצור ההכשרות ופגיעה ברמה המקצועית; פגיעה קשה בכוח האדם בשירות הקבע במחסני החירום (ק"י חים); אובדן של מאות מיליוני שקלים בשנה ב"אחזקת שבר", בשחיקת ציוד, בפסילת תחמושת, באובדנים ובפגיעה בִּקְטָ"ש (ביטחון שוטף). כל אלו הן תוצאות של קיצוצים במערכים שונים, לרבות בנהגי הקבע בגבולות ובמערך האחזקה, הפוגעים בכשירות רכבי הסיור לאורך

הגבולות. כאן המקום לציין כי התשתיות נפגעות גם מחוסר משמעת ומחוסר כוח האדם לאחזקת התשתיות (אשר גם לאחר תיקון במיליוני שקלים חוזר לעיתים המצב לקדמותו, היות שלא תמיד ישנו תהליך אחזקה ושיפור רציף בהיעדר כוח אדם מתאים).

הצגתי בדוח השנתי האמור כי לדידי, אי אפשר לאחוז את החבל בשני ראשיו. המשימות גדלות, מחד גיסא, ומתקיים קיצוץ רוחבי נרחב בכוח האדם, כאמור, מאידך גיסא. נוצר חוסר איזון בין כוח האדם שנותר לאחר הקיצוץ לבין המשימות שלא פחתו ואף עלו. יש בכך כדי לפגוע ברמת הביצוע, במשמעת ובמוטיבציה של החיילים במערכים נוספים לאלה שחווים זאת כבר היום. כאמור, אני מתרשם כי יש ירידה במוטיבציה של אוכלוסייה איכותית להתחייב לשירות קבע ארוך, גם בעטיים של הקיצוצים הרחבים בכוח האדם של שירות הקבע אף שמשמעות הצבא לא פחתה ואף עלו. כך נוצר עומס כבד על אנשי הקבע הנותרים לאחר הקיצוצים, עומס הפוגע ביכולתם לבצע חלק מהפקודות ומהמשימות ובתנאי שירותם. בחלק מהמערכים אני מתרשם מתסכול בקרב אנשי הקבע ובפגיעה באמון במערכת, לרבות פעילות רדודה, שטחית ואובדן נכסים מקצועיים שנבנו בשנות דור מלקחי המלחמות, המבצעים וחי השגרה.

נוסף על כל אלה, קיצור שירות הגברים בשירות החובה עתיד לגרום לכך שהפער, שהוא חריף ממילא כיום, בין כוח האדם הקיים לבין המשימות – יוחמר ביתר שאת. דבר זה עלול לגרום לפערים שיהא קשה לגשר עליהם, אלא אם כן יותאמו המשימות להיקף כוח האדם שנותר לאחר הקיצוצים. הפחתה נוספת של אלפי חיילים בשירות החובה במצבת כוח האדם הסדיר במערכים קריטיים, מחמת קיצור שירות הגברים, שבא לידי ביטוי כבר במרץ 2018 – עלולה להביא לידי מצב קשה שיחריף את המצב הקשה בלאו הכי.

נוכח הדברים האמורים לעיל נוצר מצב של חוסר הלימה בחלק מהמערכים בין המשימות המוטלות על הקצינים, הנגדים והחיילים, לבין היקף כוח האדם והמשאבים העומדים לרשותם.

לדידי, עקב המצב החמור שנוצר, חובה על מקבלי ההחלטות להיכנס בעובי הקורה ולבחון כל מערך ומערך (לוגיסטי, מבצעי, הכשרה והדרכה, אימונים וכדומה), ולהתאים בין כוח האדם לאחר הקיצוץ לבין הפעילות והמשימות שהוא מבצע.

אבקש להביא דוגמה להתנהלות טובה של צה"ל בימים אלו, התנהלות שמומלץ לאמצה במערכים אחרים בצה"ל הסובלים מחוסר איזון בין כוח אדם לבין המטלות. לפני כשנתיים התרעתי על תהליך חמור של קריסה בכוח האדם בימ"חים של צה"ל ובמערך התומך"ל (תומכי לחימה). ראש אָט"ל (אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה) קיבל את דבריי לתשומת ליבו והקים ועדה בראשות אל"ם (סגן קצין הטכנולוגיה והאחזקה הראשי דאז) וצוות מהנדסים כדי לבדוק את הסוגיה שהצגתי בפורום המטכ"ל. ממצאי הוועדה מלמדים על כך שבמשך שנים רבות קוצצו אלפי תקני כוח אדם בימ"חים ובמערכי התומך"ל, ואילו פעילות האחזקה הנדרשת לא פחתה. על פי ממצאי הוועדה, נוצר מצב של אי-עמידה בתוכניות העבודה; "אחזקת שבר"; עומסים בלתי ניתנים לגישור על אנשי הקבע והחיילים הסדירים; פגיעה במקצועיות; שטחיות ורדידות באחזקת האמצעים ופגיעה בכשירות. משום כך הוחלט לבצע תוכנית "אחזקה אחרת", שאחת ממטרותיה העיקריות היא להשיב את האיזון הנכון בין המטלות לבין כוח האדם במערכים אלה.

6. חוסר ניהול שגרת טיפולים בצה"ל

ביחידות רבות של צה"ל אין מקפידים על ניהול שגרת טיפולים בנשק, בציוד לחימה (להלן: צָל"ם) וברכב קרבי משוריין (להלן: רְק"ם). בכלל זה לא תמיד מתקיימים מסדרי בוקר לטיפול בנשק אישי וטיפולים סדורים בטנקים ובִרְק"ם, הן בשגרה והן לאחר אימונים. באחד מביקורי אף נחשפתי לכך שאחד מבסיסי האימונים המרכזיים שכר חברה אזרחית לניקוי כלי הנשק לאחר אימונים. חיילים, שאינם מטפלים בִרְק"ם, בצָל"ם ובציוד אישי כנדרש בעת שגרה, לא ידעו לעשות זאת בשעת חירום, דבר שיוביל לחוסר כשירות ולחוסר יכולת לעמוד במשימות.

מצאתי כי גם בקורסים פיקודיים אין מלמדים באופן מספק כיצד לנהל שגרת יחידה, לא ניתנים שיעורים מספקים לגבי האופן שבו יש לקיים אחזקה שוטפת ברק"ם, בצל"ם ובציוד הצבאי הקיים ביחידות, ורבים מהמפקדים פועלים על-פי הבנתם ופוגעים באמות המידה החיוניות לשגרת יחידה תקינה. אמות מידה אלו, שנבנו לאורך שנים רבות, נשחקות, וחוסר המשמעת וחוסר ההקפדה – הפכו לעיתים לנורמה מקובלת. ברבות מיחידות הצבא היו פיטורי רבי-הסמלים הפלוגתיים מכה קשה. דור המפקדים הצעיר גדל אפוא על אמות מידה רדודות, והוא מעביר את שהוא מכיר לדור הבא – באופן הפוגע ברמה המקצועית וברמת המשמעת הנהוגות.

7. שיח פיקודי, חניכה וליווי על-ידי מפקדים

בנושא זה עסקתי רבות בעבר משום שאני רואה בשיח הפיקודי, בחניכה ובלייווי של מפקדים את פְּקוּדֵיהֶם – את אחד המרכיבים החשובים ביותר בפיקוד ובמנהיגות. ההבנה העמוקה המתבקשת מכל מפקד היא שתפקידו הוא לא רק לתת פקודות, אלא בעיקר להעביר מניסיונו לפקודיו, ללמדם, להדריך, לחנוך אותם בתרגילים, באימונים, במבצעים, בתעסוקות ובכל פעולה שגרתית אחרת ולשמש בשבילם דוגמה אישית. לצערי, לא תמיד כך הם פני הדברים ביחידות רבות. לדאבוני, לעיתים אני פוגש מציאות שבה מתקיים תהליך שגם בקרב הפיקוד הזוטר יותר בדרגות הסרן והרב-סרן ואף בדרג הסגן-אלוף – יש ריחוק של המפקדים מפקודיהם. ישנם מפקדים המבלים את רוב זמנם במשרדיהם, בדיונים, בכינוסים, בפגישות עם מפקדים בכירים מהם, ופחות מדי עם פקודיהם בכל מרכיבי הפעילות שמניתי לעיל.

נוצר אפוא תהליך שבו לעיתים, המגמה של חלק מהקצינים היא מבט וחיכוך עם הפיקוד הבכיר מהם (שאצלם על פי ניסיונם והבנתם מונח המפתח לקידום) ופחות עם פקודיהם, ולכן תרומתם של הקצינים לעיצוב ולקידום של יחידתם הולך ופוחת. תופעה חמורה זו לעיתים אף נצפית בקרב מפקדי הפלוגות ומפקדי הגדודים ביחידות הקרביות. הם "נשאבים" כלפי מעלה. לפיקוד הבכיר בצה"ל יש אחריות לתופעה זו. הבעיה בהתנהלות זו היא שאין אחרים שיעשו את המלאכה במקומם, להכין את היחידה בצורה מיטבית ליום פקודה. יש לכך השפעה שלילית על המקצועיות, על אמון

החיילים במפקדיהם, על המוטיבציה של החיילים ללכת לקורסי פיקוד בהיעדר דוגמה אישית של חלק ממפקדיהם, על המוטיבציה לשרת בחילות קרביים ועל החתימה לשירות הקבע.

החיילים והמפקדים הזוטרים הם שעושים את המלאכה, ועל כתפיהם מונח ביטחון המדינה, הם מגינים בגופם על גבולות המדינה ובשעת הצורך פורצים ראשונים אל שטחי האויב, כובשים שטחים ומכריעים את שדה הקרב. יכולתם המקצועית, עוצמתם הרוחנית ואמונתם בצדקת הדרך הן שמבטיחות את ניצחוננו, ועל המפקדים הבכירים יותר לחנוך אותם, להיות שם בשבילם ולהעביר להם מניסיונם.

סבורני כי הפיקוד הבכיר יותר חייב להוביל מהלך נרחב להחזיר את זמנם של המפקדים הצעירים, סרנים, רס"נים ואף סא"לים, לעסוק יותר ביחידותיהם, לחנוך, ללוות, להדריך ולהשפיע. שם מונחת היכולת של צה"ל לנצח.

8. מימוש אחריות וסמכות ותכלול נושאים מערכתיים

כפי שציינתי לעיל, אחד השינויים המרכזיים שהובלתי בנציבות הוא העיסוק בנושאים מערכתיים העולים מתוך קבילות החיילים. עם חשיפתנו בנציבות לכמה קבילות חמורות או רבות במערך מסוים, יצאנו ל"שטח" לבדוק אם אין מדובר בבעיה רחבה יותר אשר "נוגעת" בחיילים רבים. במרבית המקרים זו אכן הייתה התוצאה. יצא אפוא כי מספר קבילות מועט הביא אותנו אחרי בדיקה ב"שטח" לטפל בבעייתם של מאות ולעיתים אלפי חיילים שבעיותיהם היו דומות לבעיות שהקובלים העלו לפנינו.

מטבע הדברים, נושאים מערכתיים צריכים להיות מטופלים על-ידי מספר גורמים שאין ביניהם קשר וכפיפות ישירה (חלק מאגפי המטכ"ל, הפיקוד או הזרוע שאליהם שייך אותו המערך). לדאבוני, מצאתי שלעיתים לא מתבצע תכלול (אינטגרציה) כדי לפתור את הבעיה. בשל מצב זה, לעיתים קרובות אנו יוזמים בנציבות מפגשים בראשותי כדי לדון עם כל נציגי הגופים המטכ"ליים, הזרועות והפיקודים הקשורים לנושא. במהלך הדיון נוצר השילוב בין כל בעלי התפקידים הרלוונטיים ומסוכם לוח זמנים

לביצוע. כך פעלנו בנציבות והשפענו על קידומם של מאות נושאים מערכתיים, תוך בקרה ומעקב שלנו על תהליך ההתקדמות והביצוע.

לדידי, בכל גוף המתנהל בצורה טובה ונכונה חייב להיות תכלול (אינטגרציה) בין המרכיבים השונים השייכים לאותו גוף (במקרה שלנו הצבא) כדי שלא "ייפלו הדברים בין הכיסאות". על פי התרשמותי, אין פני הדברים כך בנושאים מערכתיים רבים, בעיקר בצבא היבשה, שם האחריות והסמכות לעיתים קרובות אינן נפגשות, ומשום כך במקרים רבים אין מי שרואה את עצמו אחראי להוביל לפתרון בעיה מערכתית מסוימת עם יתר הגופים הקשורים לעניין. חמור מזה, בהרבה מקרים, כאשר גוף מסוים מנסה לכנס אליו גופים אחרים לקדם נושא מערכתי, אין ביכולתו להביא לדיון את הגופים הנ"ל מאחר שהם אינם תחת פיקודו הישיר, וגופים אלו אינם רואים בגוף המזמין גורם שהם סרים למרותו. אנו בנציבות אמנם יוזמים תכלול (אינטגרציה) של הגופים השונים בנושאים המערכתיים, אשר עולים בעקבות הקבילות המתקבלות בנציבות. אולם, בנושאים רבים אחרים, הקשורים לעשייתו הרחבה של צה"ל – ושבהם הנציבות אינה עוסקת – לא תמיד מתקיים תכלול (אינטגרציה) ראוי בין גופי צה"ל, דבר העלול לגרום לנזק להתייעלות הצבא ולאיכות ביצועיו. לדוגמה, מיזמים שמושקעים בהם מיליוני שקלים ואף יותר, לעיתים אינם מגיעים לידי גמר ונמוגים במעלה הדרך. רבים מהם המגיעים לידי גמר אינם מוחזקים בצורה נאותה לאחר סיומם ומידרדרים לאחור, תוך כדי אובדן כספים רבים שהושקעו בהם.

אני ממליץ שבצה"ל ישבו על המדוכה וימצאו את הדרך כיצד לשנות את התרבות הארגונית שסקרתי לעיל, שהרי יש בה כדי לפגוע במוטיבציה, באמון במערכת ובכשירות.

סוגיות בפיקוד ובמנהיגות

מקרים של התנהגות קיצונית של מפקדים

יש שאלימות "רוחנית" קשה היא מאלימות פיזית, הכול לפי נסיבות העניין ולפי מהותה של "הירידה" לחיי הזולת.²

1. במסמך "ייעוד וייחוד", שמטרתו להגדיר את תפקידו והיקף אחריותו של צה"ל בעיצוב דפוסי הפעולה הערכיים של חיילי צה"ל ומפקדיו, נכתב: "המפקדים בצה"ל יהוו דוגמה ומופת לפקודיהם ולחברה באופן שיתבטא במקצועיותם הצבאית, בכישורי הפיקוד והמנהיגות ובהתנהגותם הערכית כחיילים וכאזרחים".
2. בביקורי ביחידות צה"ל אני פוגש מפקדים טובים, ערכיים ומלאי רוח, הפועלים למען הצלחת המשימה, כשהם משמשים דוגמה ומופת לפקודיהם. עם כל זה, לצערי, מעת לעת השכימו לפתחי מקרים אשר הראו התנהגות מפקדים שאינה ברוח זו, הסותרת סתירה גמורה את ערכי צה"ל ואת המוסר הצבאי, כפי שבאו לידי ביטוי בקוד האתי של צה"ל – "רוח צה"ל". אני סבור כי מדובר במיעוט של מפקדים הנוהגים באופן בלתי ראוי, אך גם עם מיעוט זה אל לנו להשלים.
3. כל מפקד בצה"ל הוא חייל, וככזה הוא נושא עימו את חוויותיו כחייל מתחילת השירות הצבאי, הנתון למרות מפקדיו, פועל על פי הנחיותיהם ושם את מבטחו בהם. כך נבנה האמון בין המפקד לפקודיו, ובהתאם לכך אף מעוצבת אישיותו ונבנית תדמיתו של המפקד כמוביל דרך.
4. חלק מהותי בפיתוחו ובטיפוחו של המפקד הוא הקניית ערכים וחיזוק נורמות מוסריות בסיסיות של כבוד האדם והחייל, שיסוד מרכזי בהם הוא זכות

² שופט בית המשפט העליון מנחם אלון, ע"א 458/79 ניר נגד ניר, פ"ד לה(1) 518, 527.

החייל לכיבוד שלמות גופו ונפשו. מפקד הפוגע בפקודו מבחינה גופנית או נפשית, לא זו בלבד שהוא חוטא לערכי היסוד של צה"ל ומדינת ישראל, אלא הוא רומס ערכים אוניברסליים-גלובליים החלים על כל אדם באשר הוא אדם, ובכללם – גם על המפקד, שהרי אף הוא, כחייל, סמך וסומך על מפקדיו כי לא ינהגו בו באלימות או באופן הפוגע בגופו או בנפשו.

5. גם השנה, למרבה הצער, נתקלתי בכמה קבילות שבהן טענו חיילים כי מפקדים נהגו באלימות פיזית או מילולית כלפי פקודיהם. בעת בירור מעשים אלו נחשפתי למפקדים שחרגו מסמכותם באופן התנהלותם הפיקודית, ניצלו לרעה את הכוח הנגזר מתוקף תפקידם או דרגתם, ובאופן כללי התמודדו באופן לא ראוי עם הלחצים הכרוכים בתפקידם.

6. בחלק מהמקרים אף התרשמתי כי התרבות היחידתית וההתנהלות ביחידה משפיעות על התפתחותה של התנהגות מעין זו. בין היתר, מצאתי מקרים שבהם התנהלות המפקדים התאפיינה בהשפלה, בפגיעה ברגשות הפרט, בהתבטאויות בלתי הולמות ובמגע פיזי פסול, כחלק מהשיח עם פקודיהם, באופן החוטא לנורמות ולתפיסת הפיקוד בצה"ל.

7. באחת הקבילות (קב' 327400/8) הגיע מפקד פלוגה ברכבו לשער הכניסה לבסיס והחל לצעוק באופן לא ראוי על חייל, אשר שמר בשער הכניסה, והמפקד אף ניסה לפתוח את השער בכוח.

8. בראייתי, על מפקד להקפיד לנהוג באופן מכבד, מאופק, ענייני ושקול ולהיות דוגמה ומופת לפקודיו, לא כל שכן להימנע מהתנהלות אלימה כלשהי ומאיבוד עשתונות.

9. באירוע זה נחה דעתי מהצעדים הפיקודיים שנקטו גורמי הפיקוד בשעה שראו להעמיד את מפקד הפלוגה לדין משמעתי ולהעיר לו. עם זה, הוספתי את הערתי החמורה למפקד הפלוגה בגין אופן התנהלותו באירוע.

10. בעת בירור קבילה אחרת (קב' 325518/9) אישר מפקד פלוגה כי התבטא כלפי חייל באופן גזעני בשני מקרים שונים. לדברי המפקד, עשה זאת נוכח

יחסי הקרבה השוררים ביניהם. עם זאת, משהבין כי החייל נפגע מדבריו, התנצל לפניו.

11. במקרה זה מצאתי פגם באופן התנהלותו של מפקד הפלוגה, שהתבטא כלפי החייל באופן גזעני ואף באופן מיני. נדרש ממפקדים לנהוג בפקודיהם בכבוד ובאופן ראוי ולהקפיד להתבטא באופן הולם, תוך שמירה על ריחוק פיקודי נדרש.

12. הנני רואה בחומרה כל התנהלות בעלת אופי גזעני, לא כל שכן כאשר מדובר בהתנהלות מפקד כלפי פקודו, שכן המפקד מייצג עבור פקודו את דמותו של צה"ל כולו, כמי שנמצא בקרבתו במרבית שעות היממה. לפיכך, נדרש המפקד לאמץ לעצמו נורמות התנהגות מחמירות, ובראש ובראשונה עליו לדרוש זאת מעצמו, כמי שמשמש דמות לחיקוי עבור פקודיו.

13. נוכח האמור לעיל וחרף הצעד הפיקודי שנקט מפקד האוגדה, ראיתי להוסיף את הערתי האישית למפקד הפלוגה בגין אופן התבטאותו, כאמור לעיל, וכן המלצתי לגורמי משאבי האנוש ביחידה לתייק את הערתי זו בתיקו האישי של הקצין.

14. במקרה אחר (קב' 324748/3) קבל חייל על אופן התנהלותו של מפקד-סמל מפלוגתו, שהתבטא כלפיו באופן בלתי ראוי והשתמש במגע פיזי לצורך השכמתו בבוקר. בתגובה על כך, ראה מפקד הגדוד להדיח את המפקד מתפקיד פיקודי ולהעמידו לדין משמעתי.

15. אמנם ראיתי לנכון לקבל את ממצאי הבירור שערך מפקד הגדוד ואת הצעדים שנקט במקרה זה, אך הדגשתי כי על המפקד להקפיד ולהשתמש בכלים הפיקודיים העומדים לרשותו בהתאם לפקודות הצבא, וכן להתנהג באופן ראוי ומכבד כלפי פקודיו, חרף מורת רוחו מהתנהלותם המשמעטית.

16. אימו של חייל הלינה בקבילה אחרת (קב' 326224/3) על מפקד הפלוגה, שזרק רימון גז, אשר נפסל לשימוש, לעבר פינת העישון במתחם המשרדים הפלוגתי. בשל כך התלקח הרימון התלקחות חלקית, אך לא גרם לנזק או לנפגעים.

17. ראיתי בחומרה את אופן התנהלותו של מפקד הפלוגה במקרה זה, אשר מעבר לכך שלא פעל בהתאם לכלים הפיקודיים שעמדו לרשותו בהתאם לפקודות הצבא, אף נהג באופן לא אחראי, כשזרק רימון גז לעבר מתחם משרדים – אירוע בטיחותי, שהיה עלול לגרום לנזק ואף לנפגעים.
18. נוכח האמור לעיל וחרף הצעד הפיקודי שנקט מפקד החטיבה כשהעמיד את מפקד הפלוגה לדין משמעתי, החלטתי להעיר בחומרה למפקד הפלוגה על אופן התנהלותו והתבטאותו כלפי החייל, שהיה אף הוא בלתי הולם. המלצתי אפוא לגורמי משאבי האנוש בחטיבה לתייק את הערתי זו בתיקו האישי של הקצין.
19. במקרה אחר (קב' 327019/6) נהג סגן מפקד הפלוגה באופן אלים כלפי חייל, בטענה כי ניסה למנוע מהחייל לעבור עבירת ביטחון מידע במהלך אימון מסווג.
20. הגם שסגן מפקד הפלוגה הודה בטעותו והתנצל על שחרג מנורמות ההתנהגות המצופות ממנו כקצין בצבא, ראיתי להדגיש כי על המפקד להקפיד להשתמש בכלים הפיקודיים העומדים לרשותו בהתאם לפקודות הצבא, להתנהל באופן ראוי ומכבד ולהימנע מכל התנהלות אלימה כלפי פקודיו, חרף מורת רוחו מהתנהלותם המשמעית.
21. במקרה זה נחה דעתי מהצעדים הפיקודיים שנקטו גורמי הפיקוד, כאשר העמידו את סגן מפקד הפלוגה לדין משמעתי והעירו לו על אופן התנהלותו כלפי החייל.
22. באחד המקרים החמורים שטיפלתי בשנים האחרונות (קב' 330054/8) הלינו הורי חייל על אופן התנהלות גורמי הפיקוד ביחידתו. במהלך אירוע חריג ביותר כיוון בנם את נשקו לעבר צווארו.
23. מבירור הקבילה עלה כי החייל, שנשקו נלקח ממנו לתקופה מסוימת לאחר שחווה קושי נפשי בעקבות החזקת הנשק, נדרש להצטרף לפעילות עם נשק. החייל טען כי אינו מוכן לשאת נשק ואף עמד על כך שאם יידרש לכך – יפגע

בעצמו. מאחר שמפקד המחלקה ומפקד הכיתה עמדו על הנחייתם, חזר החייל לחדר מגוריו כדי להביא מחסנית כדורים לנשק. בדרכו לחדר הרכיבו מפקדיו תותב בנשקו של החייל ליתר ביטחון כדי לנטרל את הנשק.

24. החייל חזר למפקדיו, לקח את נשקו, הכניס את המחסנית לנשק, דרך אותו, ירד על ברכיו, פתח את נצרת הנשק והניח את פתח קנה הירייה ליד צווארו, בעודו בסערת רגשות. גורמי הפיקוד טענו כי לאורך כל האירוע הבהירו לחייל בכמה הזדמנויות כי יש תותב בנשק, ועל כן לא ניתן לירות בו. החייל מנגד טען כי לא נאמר לו כי יש תותב בנשק, וכי מפקדיו לא פעלו כדי לעוצרו ואף התבטאו באופן המעודד אותו להמשיך בהתנהלות קיצונית זו.

25. לאחר שלא עצרו אותו מפקדי החייל מלהמשיך בביצוע מעשיו, הוא זרק את נשקו והטיח את ידיו ברצפה עד לפציעתן. מפקדיו ניסו להרגיעו ושלחו אותו לחדרו ללא הגדרת "נוהל השגחה", כמתחייב על פי פקודת הצבא בנושא זה.

26. מסמך "רוח צה"ל" הוא הבסיס הערכי והמוסרי הרצוי לכל פעולות החיילים בצה"ל, ועל כל יחידה בצבא לפעול לפיו. במסמך זה הושם דגש בחשיבות השמירה על כבוד האדם, ללא תנאי. כמו כן הובהר במסמך זה כי חייל ישתמש בנשקו לצורך מילוי המשימה ובמידה הנדרשת בלבד, תוך שמירה על צלם אנוש.

27. מצאתי באירוע זה כשלים ערכיים ופיקודיים חמורים מאוד, שחרגו באופן מהותי מ"רוח צה"ל" והובילו לפגיעה בכבוד החייל. מפקד המחלקה, אשר היה המפקד הבכיר בשטח, התנהל באופן חמור, מסוכן וחסר אחריות, כשפגע בכבודו של החייל, הפעיל שיקול דעת שגוי וחרג מסמכותו. חובתו הפיקודית הייתה לעצור את השתלשלות האירוע ולהפנות את החייל מייד לקבל מענה מגורמי בריאות הנפש. ראיתי בהתנהלות מפקד המחלקה פגיעה בערכי צה"ל, שאינה מתיישבת עם "רוח צה"ל" ועם דרך הפיקוד הנדרשת ממפקד בצה"ל.

28. התרשמתי כי מפקד המחלקה אינו מתאים עוד לשרת בתפקיד פיקודי, ועל כן המלצתי למפקד הפיקוד להעבירו לתפקיד שאינו פיקודי לאלתר, בהתאם לסמכותו.

29. נוסף על כך, מצאתי פגם חמור באופן התנהלותו של מפקד הכיתה, שלא פעל לעצירת השתלשלות האירועים במקרה זה, בהתאם ל"רוח צה"ל" ולמחויבותו כמפקד בצה"ל, אף שלא שימש המפקד הבכיר בשטח.
30. נוכח זאת באתי לכלל דעה כי מפקד הכיתה אינו ראוי לשרת כקצין או בתפקיד פיקודי. לפיכך, המלצתי למפקד זרוע היבשה לנקוט אמצעים נדרשים לשם כך, אף שהיה מפקד הכיתה באותה עת צוער בקורס קצינים – הכול על בסיס מערך הנימוקים פְּבְּדִי המשקל שעליהם עמדתי לעיל.
31. זאת ועוד, מצאתי לנכון להמליץ על תיוק הערה מיוחדת בנוגע לקבילה זו בתיקיהם האישיים של מפקד המחלקה ומפקד הכיתה ובקובץ הרישום האישי בעניינם, על מנת שמידע זה יונח לפני מקבלי ההחלטות בעת דיון בעניינם בעתיד.
32. יתר על כן, ראיתי להעיר בחומרה למפקדים נוספים בבסיס, ובכללם גם מפקד הבסיס, על אופן התנהלותם הלקוי במקרה זה, מאחר שלא טיפלו בו כראוי ובמלוא חומרת הדין. היה חשוב לי להעביר מסר ברור וחד-משמעי שהתנהלות פסולה מעין זו לא תתקבל על הדעת.
33. סיכמו של דבר, אין חולק על כך שהתנהלות קיצונית, אלימה וחסרת אחריות, היא פסולה מן היסוד, ואין בה אלא כדי לפגוע בכבודו של החייל, באמון שרחש למפקדיו ובמוטיבציה שלו לשירות הצבאי. יש להוקיע תופעות מסוג זה ולנהוג בתקיפות במי שנוהג באופן קיצוני ופסול מסוג זה. על מפקדי צה"ל לפעול ללא פשרות, תוך הסברה והדרכה שיטתית לחיילים ולמפקדים, בכל עת, ולהעביר מסר, ולפיו כל התנהגות קיצונית ופסולה תטופל במלוא חומרת הדין על מנת להשיב את אמון החיילים במערכת הצבאית ובמפקדיה.

התנהלות לא הולמת של מפקדים בדרגי הביניים

כמעט כל בני האדם יכולים להתמודד עם מצב קשה. אם אתה רוצה להעמיד אדם במבחן אמיתי, תן לו כוח.³

1. אחד העקרונות הבסיסיים בתפיסת הפיקוד והמנהיגות בצה"ל הוא עקרון קבלת האחריות. אין אחריות המפקד נוגעת רק לאירועים הנובעים מפקודה ישירה שפקד או ממעשיו. קבלת אחריות משמעה הכרה בכך שהמפקד הוא הגורם המרכזי המשפיע על המעשים ביחידה ועל תוצאותיהם.
2. חלק ניכר מהקבילות המתקבלות בנציבות עוסק בהתנהגות לא נאותה של המפקד, שאינה הולמת את דרגתו ואת מעמדו. מתוקף דרגתו, מעמדו ושליחותו כאיש צבא נדרשת ממנו התנהגות למופת בכל המובנים. עליו לשמש דוגמה לחייליו הן בתחום המקצועי, אך לא פחות מכך – בתחום האישי. עליו לדעת להראות מידת איפוק, סבלנות וסובלנות ולשמש גורם מחנך לחיילים ולא להיות גורם מרתיע ומאיים. על המפקד להחדיר בחיילים מוטיבציה למילוי משימותיהם ולגרום להם לתת בו אמון, לא רק מתוקף דרגתו ומעמדו, אלא גם מתוקף מעמדו הערכי והאנושי.
3. לאורך השנים אני למד כי במרבית הקבילות העוסקות ביחסי מפקד-פקוד מדובר במפקד חסר ניסיון, שטרם רכש את הכלים הפיקודיים הנדרשים להתמודד עם האתגרים השונים המוצבים לפניו במסגרת תפקידו. למרבה הצער, גם מפקדים בדרגות בכירות יותר (אף בדרגות רב-סרן וסגן-אלוף), שהם מנוסים וחוו אתגרים פיקודיים לא מעטים לאורך שירותם הצבאי,

³ **אברהם לינקולן** (Abraham Lincoln, 1809-1865), הנשיא ה-16 של ארצות הברית ומגדולי האישים בתולדותיה. לינקולן כיהן כנשיא משנת 1861 ועד להירצחו באפריל 1865, ונחשב לאחד מהאישים המשפיעים ביותר בתולדות ארצות הברית. השפעות פעולותיו כנשיא ניכרות עד היום; למשל, ביטול העבדות וחיזוק אחדות ארצות הברית באמצעות מניעת פילוג בזמן מלחמת האזרחים האמריקנית.

חוטאים לא אחת לחובות המוסריות והערכיות הבסיסיות המוטלות על כל מפקד בצה"ל.

4. דמות המפקד, ובייחוד המפקד הבכיר יותר, משקפת בעיני החיילים את דמותו של צה"ל כולו. על המפקדים לאמץ לעצמם נורמות התנהגות קפדניות מחמירות בינם לבין עצמם ובינם לבין החיילים. עליהם להקפיד על קיום הנורמות הראויות אצל פקודיהם, אך בראש ובראשונה **לדרוש זאת מעצמם. ככל שדרגת המפקד גבוהה יותר ואחריותו גדולה יותר, כך מצופה ממנו להתנהל באופן אחראי יותר ולשמש דוגמה למפקדי המשנה ולחיילים שתחת פיקודו.**

5. אף שהנני מתרשם שככלל, מפקדי צה"ל בכלל, והבכירים שבהם בפרט, הם מפקדים בעלי שיעור קומה, אחראים ומובילים, היודעים לטפל בהתנהלות בלתי ראויה של מפקדים שתחת פיקודם, **הרי בשנה האחרונה עסקתי בקבילות אחדות שבהן חלחלה ההתנהלות הבלתי ראויה גם למפקדים בדרגות בכירות יותר.** אני רואה בחומרה רבה אירועים מסוג זה, שכן "אם בארזים נפלה שלהבת, מה יעשו אזובי הקיר"⁴.

6. באחת הקבילות (קב' 324052/0) הלין נגד, המשרת בתפקיד בכיר, על אופן התנהלותו והתבטאותו הבלתי הולם של מפקדו, בדרגת רב-סרן, כלפיו במקרה מסוים. הנגד הדגיש כי התנהלות המפקד באותו המקרה מאפיינת את התנהגותו כלפי כל החיילים והמפקדים ביחידה.

7. מאחר שתיאר הנגד "אקלים" יחידתי בעייתי ביחידה בעת בירור הקבילה, גמלה החלטה בליבי לשלוח צוות בירור בכיר מטעמי לבסיס שבו משרת הנגד כדי לעמוד על טענותיו החמורות. כמו כן שוחח הצוות שיח מקיף ויסודי עם חלק מהמשרתים ביחידה, אנשי שירות החובה והקבע כאחד. לאחר השיחות שהתקיימו עם משרתי היחידה, שוחח צוות הבירור שיחה אישית עם המפקד, ואחרי כן – גם עם גורמי הפיקוד הבכירים בבסיס.

⁴ תלמוד בבלי, מסכת מועד קטן (כה, ע"ב).

8. הנגד תיאר כי ביחידה מתקיימים אירועים ערכיים חריגים כלפי אנשי הקבע והחובה, שניכרים בהתנהלות לא ראויה של המפקד. כן ציין כי הוא חש שהסיבה לכך שחיילים אינם מתלוננים על המפקד נובעת מתוך החשש להמשך שירותם ביחידה ובעטייה של האווירה הקשה השוררת בה.

9. בשיחות, ששוחח צוות הבירור מטעמי עם משרתי היחידה, נמצאו תימוכין לכך שהמפקד מתנהל בנוקשות כלפיהם. הדבר בא לידי ביטוי **בהתבטאויות בלתי הולמות, בקיום יחסי "ותיקים-צעירים" ביחידה ובחוסר קשב פיקודי**. החיילים ציינו כי מבחינת מפקדיהם הישירים ואנשי הקבע ביחידה יש "דלת פתוחה" וקשב פיקודי, אך הם חשים כי המענה נעצר שם, כי אין באפשרותם להגיע למפקד עצמו. עוד ציינו כי מאחר שהם נמצאים בפועל בבסיס האם פעמים אחדות בשנה בלבד, אין באפשרותם להלין על התנהלות מפקד היחידה בפני מפקדי הבסיס. אנשי הקבע הוסיפו כי גם הם חשים שלא ניתן להם מענה ראוי ממפקד היחידה.

10. צוות הבירור התרשם כי אופי השירות ביחידה וניתוקה מבסיס האם יוצרים מצב שבו מוטלת אחריות פיקודית מובהקת על מפקד היחידה, כגורם הבכיר ביותר בעיני החיילים. צוות הבירור מצא כי המפקדים הבכירים בבסיס האם כמעט שאינם יוצרים קשר או מקיימים שיח עם המשרתים ביחידה, וכי מציאות זו אינה מאפשרת ביקורת פיקודית הולמת על התנהלותו של מפקד היחידה מול פקודיו.

11. התרשמתי כי התנהלותו של מפקד היחידה כלפי המשרתים בה הייתה מאופיינת בהתבטאויות שאינן הולמות, בחוסר רגישות ובנוקשות יתרה וכן בחוסר קשב פיקודי מספק לחייליו.

12. כן ציינתי כי התרשמתי שהדרג הפיקודי ביחידה, המשרת תחת פיקודו של מפקד היחידה, מצוי במצב שבין הפטיש לסדן, באופן שבו אינו יכול לתת מענה אמיתי לפניות החיילים – דבר שמגביר את התסכול בקרב משרתי היחידה. בהקשר זה מצאתי כי מפקדי בסיס האם לא קיימו בקרה שוטפת

אחר התנהלות מפקד היחידה כלפי פקודיו, והם אינם כתובת זמינה די הצורך לטענות המשרתים ביחידה ולא הראו מעורבות מספקת למתרחש בה.

13. במסקנותיי במקרה זה הדגשתי כי בראייתי, אומנות הפיקוד והמנהיגות היא יכולת המפקד לרתום את חייליו למלא משימות באופן מקצועי בעת שגרה ובעת מלחמה, וכן לגרום לחייליו לתת אמון בשיקול דעתו ובהחלטותיו. מלבד זאת, על המפקד לגלות רגישות לחייליו, ועליו להיות מוכן להקשיב לבעיותיהם ולטפל בהן, להעניק להם תחושת שייכות ושותפות ולטפח את המוטיבציה בקרבם. על המפקד ליצור אווירה של רעות וחברות בין החיילים, ערבות הדדית, גיבוש יחידתי ורוח לחימה.

14. נוכח חומרת הטענות בקבילה והממצאים שעלו מבירורה, בשלה החלטה בליבי להעביר את ממצאי הבירור ואת מסקנותיי למפקדים הבכירים בחיל, והמלצתי לנקוט צעדים אישיים ומערכתיים. המטרה היא להטמיע בקרב שדרת הפיקוד בחיל את חשיבות הדאגה לפרט. למעלה מזה, ראיתי להעיר בחומרה למפקד היחידה על התנהלותו.

15. הנני סבור כי נדרשים אומץ והגינות ממפקד להודות בטעות שבתחום אחריותו, וזהו המבחן המרכזי ליכולתו להנהיג אנשים. מפקד שאינו מסוגל להתמודד בתבונה וביישוב הדעת עם אתגרי הפיקוד, אין מקומו עם מפקדי צה"ל ואין להרשות כי חוסר יכולתו לפקד כראוי יביא לידי רמיסת כבודם של פקודיו ולידי שבירת רוחם.

16. בקבילה אחרת (קב' 328215/9) הלינו שני חיילים על אופן התנהלותו של מפקד הבסיס בדרגת סגן-אלוף כלפיהם. הוא הבחין בהם כשהם חוזרים לבסיס בשעות הלילה, לאחר שיצאו מהבסיס ללא אישור יום קודם לכן.

17. מפקד הבסיס אישר כי התבטא כלפי החיילים באופן לא ראוי במקרה זה, ובהמשך הביע צער על כך. לא זו אף זו, מפקד הבסיס אישר את אופן

התבטאותו כלפי החיילים בעת מסדר שערך לכל חיילי היחידה. לדבריו, התבטא באופן זה ביחס לעבירה שביצעו החיילים, ולא התכוון כלפיהם באופן אישי, אלא הייתה כוונתו להדגיש את חומרת המעשה ולא לפגוע בהם.

18. במקרה זה מצאתי פגם חמור באופן התנהלות מפקד הבסיס בשעה שהתבטא כלפי החיילים באופן לא ראוי באירועים שתוארו לעיל. על מפקד להקפיד להשתמש בכלים הפיקודיים העומדים לרשותו בהתאם לפקודות הצבא ולהתבטא באופן ראוי ומכבד כלפי פקודיו, חרף מורת רוחו מהתנהלותם המשמעתית.

19. יש לזכור כי לעיתים יש בכוחה של מילה אחת או התנהלות בלתי הולמת של מפקד כדי לפגוע בחייל פגיעה קשה יותר מכל מעשה או עונש. אל לנו להשלים עם דפוסי התנהגות מעין אלה, ויש לנקוט צעדים מחמירים ביותר כדי לשרש תופעה זו, ותחת זאת להטמיע שיח ראוי ומכבד בין חיילים למפקדים ביחידה.

20. נוכח זאת ועל אף הצעד הפיקודי שנקט המפקד הממונה בפיקוד כלפי מפקד הבסיס, מצאתי להעיר בחומרה למפקד הבסיס והמלצתי לגורמי משאבי האנוש בפיקוד הממונה כי הערתי תתויק בתיקו האישי של המפקד.

21. במקרה אחר (קבי' 328099/7) קבל אביו של קצין על אופן התנהלותו של מפקד היחידה בדרגת סגן-אלוף שבה שירת בנו, בשעה שהעמידו לדין משמעותי בתחנת אוטובוס.

22. בעקבות בירור הקבילה מצאתי פגם בכך שהעמיד מפקד היחידה את הקובל לדין משמעותי בתחנת הסעה. בראייתי, על המפקד להקפיד להתנהל בכבוד ובאיפוק כלפי פקודיו ולתת דוגמה אישית בהתנהלותו, חרף מורת רוחו מהתנהלותם המשמעתית. העמדת קצין לדין משמעותי במקום ציבורי, גם

אם הורחקו שאר הנוכחים מהמקום, יש בה כדי לפגוע בכבוד הקצין ובפרטיותו.

23. נוכח זאת וחרף הצעדים שנקט המפקד הממונה על היחידה, בשעה שהעיר למפקד היחידה והנחה אותו לקיים שיח עם מפקדי היחידה בנושא פיקוד ומנהיגות, ראיתי להמליץ לגורמי משאבי האנוש המתאימים לתייק את הערת המפקד הממונה בתיקו האישי של מפקד היחידה.

24. בקבילה אחרת (קב' 330364/1) טיפלתי בחייל ששיתף רשומה ("פוסט" – קטע טקסט ביומן רשת) ברשתות החברתיות בנוגע למצבה הרפואי של חברתו, המשרתת עימו בבסיס. החייל הלן על התנהלות גורמי הרפואה והפיקוד בבסיס.

25. מבירור הקבילה עלה כי בעקבות מעשה זה זומנו החייל וחברתו לבירור במשרדו של מפקד הבסיס, וזה נזף בהם על הפרסום, וביקש מהם לפנות להבא למפקדיהם במקרה דומה. בהמשך, כינס מפקד הבסיס את כל המשרתים בבסיס, מבלי להודיע להם על מטרת הכינוס, והציג את פרטי המקרה, וגם את שמותיהם של החייל וחברתו. כן הקרין המפקד תגובות של אזרחים לרשומה ששיתף החייל, עשה שימוש בהתבטאויות פוגעניות ושאינן הולמות ואף ערך הצבעה בין כל המשתתפים בנוגע למקרה ולפגיעה בצה"ל בעקבותיו. החייל וחברתו, שחשו פגועים בעקבות הכינוס, הועמדו לדין משמעתי בעקבות האירוע.

26. מפקד הבסיס חש תסכול מהפרסום ברשתות החברתיות שכן הוא פעל רבות כדי לסייע לחיילת באישור ההליך הרפואי ובהמשך הטיפול בה בצורה הטובה ביותר. הוא ציין כי ראה את האירוע בחומרה רבה הן בהיבטי ביטחון המידע והן מבחינה ערכית נוכח הפגיעה בשם הטוב של היחידה בפרט, ושל צה"ל בכלל. באשר על כן, כינס את המשרתים בבסיס והחליט להעמיד את החייל ואת חברתו לדין משמעתי כדי להבהיר את חומרת המקרה ולמנוע הישנות מקרים דומים.

27. הגם שהתרשמתי כי החייל וחברתו נהגו התנהגות לא ראויה ולא ערכית, מצאתי פגם באופן התנהלותו והתבטאויותיו של מפקד הבסיס בעת הכינוס שכינס בבסיס. המפקד בחר להעביר את המסר ואת הלקחים בעקבות מקרה זה באופן שפגע בתחושות החייל וחברתו, שלא לצורך.

28. מצופה ממפקד להקפיד על סגנון דיבור מאופק וענייני כלפי חייליו, גם כשהתנהלותם המשמעתית לוקה בחסר, ואף באירועים מורכבים, שבהם הוא מבקש להעביר מסר מחנך לחייליו. העברת מסר, חשוב ככל שיהיה, באופן פוגעני ובוטה, לא זו בלבד שאינה ראויה, אלא היא אף עלולה לפספס את המטרה העיקרית של הטמעת התנהלות והתנהגות הולמות בקרב החיילים.

29. הגם שהתרשמתי כי מפקד הבסיס הבין כי שגה באופן שבו בחר להעביר את המסר בכינוס, ראיתי להעיר לו בחומרה על התנהלותו ועל התבטאויותיו באירוע זה, כאמור לעיל.

30. דוגמה נוספת להתנהלות בוטה וחוסר דוגמה אישית של מפקד בדרג הביניים באה לידי ביטוי בקבילה שבה הלין קצין על אופן התנהלותו והתבטאותו של מפקדו כלפיו (קב' 327683/9). לדברי הקצין, עם כניסת המפקד לתפקידו, הוא שוחח איתו שיחת פתיחה, ובמהלכה התבטא באופן שאינו הולם בנוגע להתנהלות הפיקודית ביחידה. המפקד נהג להביע ביקורת על ההתנהלות הפיקודית בבסיס ובצה"ל גם בדיונים שבהם נכח, תוך התבטאות חריפה ובוטה.

31. נוסף על כך, הקצין תיאר כמה אירועים שבהם המפקד התבטא באופן מזלזל כלפיו לפני נגדים אחרים, ואף לא העריך בצורה ראויה את תפקודו ואת תפקוד חבריו ופקודיו. עוד ציין הקצין כי באחד המקרים הגיב המפקד באופן שאינו ראוי באחת מקבוצות התפוצה שביישומן ההודעות "וואטסאפ", ואף הלין על שבתקופה שבה שהה בימי מחלה – לא דאג

המפקד לשלומו, וגם לאחר שובו ליחידה ועד למועד שחרורו נהג בו נוקשות יתרה.

32. המפקד אישר בעת עדותו בנציבות כי נהג להעביר ביקורת על ההתנהלות הפיקודית ביחידה גם לפני פקודיו ואף שיתף אותם, לעיתים, במחשבותיו ובניסיונו הפיקודי כדי לשפר את ההתנהלות ביחידה. כן אישר כי במסגרת שיחות אלו נהג לעיתים להתבטא בחריפות, מתוך רצון להדגיש את דבריו ולהציג את השקפת עולמו בתחום הפיקוד.

33. באשר לאירועים הנוגעים לקצין הקובל באופן אישי, אישר המפקד כי התבטא בחלק מהמקרים באופן שתיאר הקצין. לדברי הנקבל, מטרתו לא הייתה לפגוע בתחושות הקצין אלא לדרבנו לשפר את תפקודו ולסייע לו. כן אישר כי שלח תגובה שאינה הולמת בקבוצת ה"וואטסאפ", בבדיחות הדעת.

34. המפקד הבהיר כי שגה כשלא דאג לשלומו של הקצין די הצורך בעת ששהה בימי מחלה. כן ציין, הן בנוגע לנושא זה והן בנוגע לחלק מהתבטאויותיו והתנהלותו כלפי הקצין, כי ייתכן שנהג בעניינו של הקובל באופן קשוח, אך לדבריו עשה כן מתוך אכפתיות ורצון לשפר את תפקודו של הקצין. עוד מסר המפקד כי בשעה שהבין כי פגע בקצין, מצא לנכון להתנצל לפניו.

35. בשיחות שנערכו עם עדים מהיחידה, אישרו האחרונים כי המפקד נהג להתבטא, הן כלפי הקצין והן במקרים נוספים כלפי חיילים אחרים, באופן שאינו הולם, בסגנון תוקפני ובוטה.

36. מצאתי כי נפלו במקרה זה פגמים חמורים בהתנהלותו ובאופן התבטאותו של המפקד, הן כלפי הקצין הקובל והן כלפי מפקדים וחיילים אחרים ביחידה. בהקשר זה התרשמתי כי המפקד התנהג באופן שאינו ראוי ואינו עולה בקנה אחד עם הערכים המצופים ממפקד בצה"ל, הגם שנהג כך מתוך רצון לשפר את התנהלותו של הקצין ואת ההתנהלות הכללית ביחידה.

37. הבהרתי כי מצופה ממפקד להקפיד על סגנון דיבור מאופק וענייני כלפי חייליו, גם כשהתנהלותם המשמעתית ותפקודם המקצועי לוקים בחסר, שכן למפקד יש כלים רבים ומגוונים כדי לפעול מול פקודיו. **כמו כן הדגשתי כי מצופה מקצין במעמדו של המפקד הנקבל לשמש דוגמה ומופת לחייליו ולהימנע משימוש בשפה בוטה ולא מכבדת, גם אם הדברים נעשים בבדיחות הדעת או מתוך רצון לשקף לחייליו את תפיסתו הפיקודית.**

38. נוכח האמור לעיל ראיתי להעיר בחומרה למפקד על התנהלותו. יתרה מכך, המלצתי לבעל תפקיד מוסמך כי עותק מהערת זו יתויק בתיקו האישי של המפקד.

39. **לסיכום, כארגון החותר להעלות את רמתו ולשפר את איכותו, על צה"ל לתת את הדעת ביתר תשומת לב לאותם מפקדים, ובפרט לאלו שאינם צעירים וחסרי ניסיון, שהתנהגותם חריגה, נוכח ההשפעה המזיקה הנובעת מהתנהגותם, הן על הפרטים הסובבים אותם והן על התרבות הארגונית ביחידותיהם.**

טיפול מפקדים בנושאי רפואה

מפקד טוב הוא מפקד המרגיש תחושת אחריות
מלאה לגבי כל דבר הקשור (ולו בעקיפין)
במסגרת שעליה הוא מפקד.⁵

1. חלק מחובת המפקדים לשמור על כבודם של החיילים הוא גם החובה לשמור על שלמות גופם ובריאותם. בעוד גורמי הרפואה מופקדים על הטיפול הרפואי בחיילי צה"ל, על כלל היבטיו, הרי על המפקדים מוטלת החובה לספק לחיילים תנאי שירות הולמים, שימנעו כל פגיעה אפשרית בבריאותם. למעלה מזה, מוטלת עליהם החובה לפעול על פי הנחיות גורמי הרפואה, הבקיאיים מבחינה מקצועית בטיפול הנדרש לחיילים ובתנאים הסביבתיים הנחוצים להם לצורך החלמתם או שמירה על יציבות מצבם הרפואי. מבירור קבילות שהתקבלו בנציבות עלה כי לעיתים המפקדים אינם מייחסים את החשיבות הנדרשת למצבו הרפואי של החייל ומפעילים לא אחת שיקול דעת עצמאי, בשונה מהנחיותיהם המפורשות של גורמי הרפואה.

2. למפקדים אין הכלים הרפואיים-מקצועיים להעריך את מצבו הבריאותי של החייל או את השפעת המשימות שהטילו עליו ועל כשירותו הרפואית. משום כך, נקיטת פעולות הסותרות את הנחיות גורמי הרפואה עלולה לא רק לפגוע בבריאותו ובשלמות גופו של החייל, אלא אף להכשיל את המשימות ולגרור, חלילה, לפגיעה בחיילים אחרים. מלבד זכותם של המפקדים לבקש בחינה חוזרת של מצבו הרפואי של החייל, הרי שומה עליהם לנהוג בזהירות וברגישות המתחייבות כשחייל מציג הפניה לקבל טיפול רפואי, מגבלות רפואיות או פטור רפואי מפעילות כלשהי ולכבד את ההנחיות הרפואיות ככתבן וכלשונן, כל עוד לא שינו את תוכנן גורמי הרפואה המוסמכים לכך.

⁵ יונתן "יוני" נתניהו (1976-1946), מפקד סיירת המטכ"ל ובעל עיטור המופת. נהרג במהלך "מבצע אנטבה" לשחרור בני ערובה ממתוס "אייר פראנסי" שנחטף לאנטבה שבאוגנדה. בעקבות מותו הוענק למבצע השם "מבצע יונתן". דברים מתוך נאום שנשא בטקס הפרידה מאנשי גדוד 71, גדוד הטנקים שעליו פיקד.

3. אחת הקבילות שבה טיפלתי השנה (קב' 322852/5) הייתה של לוחם, שמצאו אותו גורמי הרפואה כמי שאינו מתאים עוד לתפקידו מבחינת נתוניו הבריאותיים. למרות זאת המשיך החייל לשרת באותו התפקיד, מבלי שנערך בעניינו הליך של "השארה רפואית" – הליך שנוקטים גורמי הרפואה, ומטרתו לבחון אם החייל אכן יכול להמשיך ולשרת בתפקידו הגם שנתוניו הרפואיים, דוגמת הפרופיל הרפואי, אינם מאפשרים זאת. במקרים רבים נדרשים גורמי הרפואה לעניינו של החייל רק לאחר תקופת מה, שבה המשיך, כאמור, לשרת בתפקיד אשר, לכאורה, אינו כשיר עוד לשרת בו.
4. בנסיבות אלו ולאחר שעודכנה "השארה רפואית" עבור החייל באופן המאפשר את המשך שירותו כלוחם, וכן עודכן מעמדו כלוחם בתוקף למפרע, מצאתי להעיר לגורם הרלוונטי על ההתנהלות הלקויה במקרה זה. כן המלצתי כי יינקטו צעדים ארגוניים הולמים כדי למנוע הישנות מקרים דומים.
5. במקרה אחר (קב' 325681/5) הלין חייל, ששמר במוצב במשימת הגנת מתקנים, כי פנה פעמים מספר לראשת הצוות במוצב ודיווח לה כי חש ברע זה כמה שעות, והוא אף פירט את התסמינים שמהם סבל. ראשת הצוות דיווחה למפקדת הפלוגה על מצב החייל, אך זו החליטה כי מצבו אינו דורש פינוי דחוף למרפאה בבסיס אחר, שכן בבסיס אין צוות רפואי, והיציאה ממנו מסוכנת מבחינה בטיחותית בשעות הערב.
6. בהמשך, לאחר שהחייל שב והלין על מצבו, התאפשר לו לשוחח עם חובש מיחידה אחרת, וזה ביקש ממנו למסור לו את מדדיו הגופניים לשם הערכת מצבו, אך במוצב אין הציוד הדרוש לכך. על כן, החובש העריך את מצבו של החייל באופן שגוי, ונמסר לו כי יפונה כדי לקבל טיפול רפואי רק למחרת.
7. מאחר שהוסיף החייל לחוש ברע, הוא יצר קשר עם מפקדו ביחידה שהוא משרת בשגרה, וזה התערב באירוע ויצר קשר בין החייל לרופא יחידתו. לאחר שהתרשם הרופא כי מצבו הרפואי של החייל דורש טיפול מיידי, שוחח מפקדו עם גורמי הפיקוד במוצב, ורק בשעת לילה מאוחרת,

משהתערב מפקד היחידה הממונה על המוצב, אושר לשלוח אמבולנס למוצב, והחייל פונה לבית החולים.

8. במקרה זה ראיתי להעיר למפקד היחידה ולמפקדת הפלוגה הממונים על המוצב, שכן מצופה היה מהם, נוכח תלונותיו החוזרות והנשנות של החייל בדבר מצבו הרפואי, כי טרם קבלת החלטה בעניינו יודאו שיבדוק אותו גורם רפואי מוסמך. הבדיקה נועדה שיתרשם הרופא באופן בלתי אמצעי ממצבו הרפואי ויקבל החלטה מקצועית בדבר דחיפות מועד פינויו לבית החולים.

9. נוסף על כך, ולמען הסר ספק, המלצתי לקצין הרפואה הפיקודי כי יחדד בקרב גורמי הרפואה שתחת פיקודו את ההנחיות המקצועיות הנוגעות לסמכויות החובשים, ובכללן – סוגיית אופן התקשרותם עם מפקדים ועם חיילים. המטרה היא לוודא כי כשיש ספק בדבר מצבו הרפואי של חייל, יבהיר החובש באופן ברור וחד-משמעי לגורמי הפיקוד המתאימים כי נדרשת פגישה ישירה עם גורם רפואי טרם קבלת החלטה רפואית בעניינו של החייל.

10. עוד המלצתי לאחראי המרפאה ביחידה, שבגזרתה ממוקם המוצב, כי יפעל להסדיר את נושא הסיוע הרפואי הניתן למוצבים שבגזרתו, על כל היבטיו, כדי למנוע הישנות מקרים דומים.

11. **מפקדי צה"ל נתונים מדי יום למגבלות אובייקטיביות שונות בעת מילוי תפקידם. מצופה מהם לעמוד במשימות המוטלות עליהם, כחלק מהחתימה להשגת יעדי צה"ל בהגנה על ביטחון המדינה. היעדרותם של חיילים בשל מצבם הרפואי היא לעיתים מגבלה נוספת המקשה את קיום המשימה, אך אי-הקפדה על כך עלולה לפגוע פיזית או נפשית בחיילים, באופן שבו כשירותם לביצוע המשימה תיפגע לאורך זמן. מכאן שהקפדה על מימוש זכויותיהם הרפואיות של החיילים וטיפול מפקדים ראוי בנושאי רפואה יובילו לאורך זמן לאיתנות החיילים ולהצלחה בעמידה במשימות וביעדים המשחרים לפתחם של המפקדים.**

הכוח המוביל את צה"ל מול פני הסכנה*

מי שמצליח ניחן בהתלהבות. עבודה טובה לעולם
אינה נעשית בדם קר כי החום מחשל. כל הישג
גדול הוא סיפורו של לב לוחט.⁶

הפחד הוא רגש טבעי והישרדותי, השומר עלינו מפני סכנה. ככל שהסיכון לחיינו מתעצם ונמצא בטווח נגיעה, עלול הפחד להפוך לחרדה עמוקה אשר עלולה לשתק את יכולתנו לפעול. בשדה הקרב מוכרת תופעה זו כאימת הקרב.

מה אפוא מביא חיילים להתגבר על הפחד, על היצר הבסיסי (אינסטינקט) ולרוץ קדימה אל עבר הסיכונים?

שינויים חברתיים ומאפייני התקופה משפיעים על מאפייני הנוער הבא אל שערי צה"ל, על תפיסותיהם ועל עמדות החיילים. כל אלו מאתגרים את המעשה הפיקודי ומחייבים להתאימו לרוח הזמן והתקופה. אולם, שינויים אלו, אין בהם כדי לשנות את טבעו של האדם ואת הכוחות המביאים את החיילים לידי פעולה, בוודאי בנסיבות של אימה ופחד.
שלושה הם הגורמים המפחים בתוכנו את העוצמה, המאפשרים לנו להתגבר על אותה אימה ולהמשיך בנחישות את המשימה, ואלו הם:

הראשון הוא המפקד המראה דוגמה אישית ויכולת מקצועית והמקרין ביטחון, מנהיגות, נחישות, שיקול דעת ואחריות. השני הוא החברים ליחידה שהם יחד, לעיתים, כמעין משפחה. הרעות, הערבות ההדדית והלכידות ביניהם הן חלק מהותי ממרקם החיים ביחידה. השלישי הוא האמונה בצדקת הדרך וההבנה שאין אחרים אשר יעשו את מלאכתנו. ההבנה שאנו עומדים כחומה בצורה בין אויבנו לארצנו, ומבטיחים בכך את ביטחונה של מדינתנו. כל אלה יחד מעצימים את רוח הלחימה ומאפשרים את העמידה במשימה על אף הסכנה.

* פורסם כאיגרת הנציב לכלל מפקדי צה"ל במהלך שנת העבודה 2017.

⁶ הארי ס' טרוֹמָן (Harry S. Truman), 1884-1972, היה נשיאה ה-33 של ארצות הברית בשנים 1945-1953.

יכולת המפקד לשלב את שלושת הגורמים הללו היא חלק מאומנות הפיקוד ומהמנהיגות במיטבה. **הגורם המרכזי לניצחון במלחמה הוא לא סוג הנשק ואיכותו הטכנולוגית, אלא הלוחמים, על פי הערכים המובילים אותם, ועוצמתם הרוחנית.** רוח הלוחמים והאחוזה ביניהם נקנות בעבודה קשה של מפקדים ביחידותיהם בשגרה. רק מפקדים החותרים על דגלם את טיפוח רוח חייליהם כמשימה בעדיפות ממעלה ראשונה – יובילו את חייליהם להצלחה במשימותיהם בשגרה ובמלחמה.

ממפקדי צה"ל מצופה להיות סמכותיים ונחושים, להעביר לפקודיהם את המסר שפקודה היא פקודה ולא המלצה. עם זה, עליהם לאהוב את חייליהם ו"לגעת בהם", ליצור בקרבם התלהבות, תחושת שייכות ושותפות, אמונה בעצמם, בחבריהם ובמפקדיהם. זו אומנות הפיקוד והמנהיגות במלוא הדרה: מילה טובה, יד מושטת לעזרה, פתיחות ושקיפות, העצמת גאוות היחידה על-ידי היכרות טובה עם מורשתה, אמונה בצדקת הדרך על-ידי טיפוח אהבת המולדת בקרב החיילים, הכרת שביליה, נופיה, מורשתה, גבולותיה, מלחמותיה וייחודה של המדינה. על המפקדים ללוות, לחנוך ולהדריך את חייליהם, להיות שם עבורם ולהעביר מניסיונם אליהם. מעל כל אלה – **הרוח והערכים הם הבסיס לעוצמתנו אשר עמדה לטובתנו לא אחת במבחני חיינו, שבהם יצאנו כאשר ידנו על העליונה מול אויבינו אשר רצו להכחידנו.**

חובת המפקד לבקרה, למעקב ולמשמעת*

לפי עומק מעורבותו של אדם במעשה – עומק

משמעותו של המעשה בעיניו.⁷

1. בארגונים שונים בעולם העסקי, ובוודאי בחברות מצליחות, עומד כלל היסוד של בקרה ומעקב אחר הנחיות והוראות – מחדרם של המנהלים במורד "פירמידת הניהול" עד ל"רצפת העבודה". לעיתים, הוראה שאינה מבוצעת עולה לעובד לא ממושמע במשרתו. המנהל המיטיב למלא את תפקידו, יישא באחריות הכוללת למילוי הוראותיו וייתכן שייאלץ להיפרד ממשרתו אף הוא, אם לא יתמלאו הוראותיו. **מצב שבו לא מתמלאות ההוראות, יש בו כדי ללמד על מנהל המתקשה בניהול או שאינו מקיים בקרה ומעקב שוטף אחר אותן הנחיות.** המנהל נבחר לתפקידו בשל אמון הבכירים בו כי הוא האדם המתאים לגבש רעיונות מתאימים בעיתות שגרה ומצוקה, וכי הוא האדם אשר מסוגל ליישם בצורה אידיאלית מול הדרגים אשר תחת ניהולו. משנתגלה כי מנהל אינו עומד בציפיות אלה, אין מנוס מהרחקתו מאותה עמדה ניהולית.
2. להבדיל אלף אלפי ההבדלות בין העולם העסקי לבין העולם הצבאי, יש שתי ציפיות מרכזיות הדומות במהותן מקצינים וממפקדים בכל הדרגים והעמדות (לוחמים, תומכי לחימה, מטה, מקצועיים) – לחדש וליזום וליישם את הפקודות.
3. **בבסיס העשייה הצבאית עומדת הפקודה.** הפקודה ניתנת על-ידי הדרג המוסמך, ונדרשת משמעת מוחלטת למלאה. **היעדר בקרה ומעקב אחר מילוי הפקודות הוא, לגישתי, היעדר משמעת של הפוקד עצמו** (בין שניסח אותה באופן עצמאי ובין שקיבלה מדרג בכיר והעבירה לדרג נמוך).

* פורסם כאיגרת הנציב לכלל מפקדי צה"ל במהלך שנת העבודה 2017.

⁷ יגאל אלון (1918-1980) – מפקד הפלמ"ח, מראשי צה"ל במלחמת העצמאות, מראשי מפלגת העבודה, ראש ממשלת ישראל בפועל, חבר כנסת ושר בממשלות ישראל.

4. לדאבונני, בביקוריי הרבים בצה"ל התרשמתי לעיתים מתרבות ארגונית הלוקה בחסר זה – **חסרונה של תרבות בקרה ומעקב**. יש שפקודות מועברות בדואר האלקטרוני בתפוצה רחבה; יש מפקדים בשטח העושים כטוב בעיניהם ומחליטים על פי הבנתם אילו פקודות לבצע ואילו שלא לבצע, שכן אלו מתקבלות בהיקפים גדולים וללא הבהרות בקרה ומעקב מן הדרגים הממונים. יש מפקדים אשר אינם נותנים דעתם לדואר האלקטרוני המתקבל ומתעלמים ממתן הפקודות. במצב זה ברור שהם אינם טורחים לעקוב אחר מילוי הפקודות או לממשן בעצמם. מצב דברים זה, הגם שאינו משקף את הנעשה בכל יחידות הצבא, מעיד על תרבות ארגונית חסרת משמעת שיש בה כדי להוביל לאנדרלמוסיה, לחוסר אחידות בין יחידות שונות ולפגיעה במשמעות המושגים "פקודה" ו"משמעת".

5. יתרה מזו, היעדר בקרה ומעקב מאפשר למפקדים לחמוק מהסברים ומטיפול משמעתי בגין פקודות אשר אינן מיושמות. היעדר מנגנון של בקרה ומעקב מחליש את מעמד המפקד מול פקודיו ואינו מאפשר מיקוד ב"חוליות החלשות" בשרשרת הפיקוד לצורך תיקון ושיפור המשמעת. היעדר זה עלול להביא בסופו של דבר לירידה בביצועי אותן היחידות ובאי-עמידה באמות המידה המקצועיות.

6. אדגיש כי אין בליבי חשש או חשד כי מפקדי צה"ל אינם כשירים או ראויים לתפקידים מבחינת מוכנותם המקצועית; אדרבה, אומר בפה מלא כי מפקדי צה"ל הבכירים והזוטרים כאחד הם ברובם מקור לגאווה ומדגימים פעם אחר פעם את חריפותם, את מסוגלותם, את אומץ ליבם, את חדשנותם ואת מוכנותם להסתגל ולהשתפר בכל עת.

7. עם זה, לכל חייל בצה"ל חלה החובה למלא אחר תורה אחת ויחידה – למלא אחר פקודות והוראות מפקדו. חובתו היא למשמעת מלאה. אך למפקד בצה"ל חובה כפולה ומכופלת למשמעת – המשמעת למלא אחר פקודות, והמשמעת לבצע בקרה ומעקב אחר ביצוען.

8. **מפקדי צה"ל נדרשים לטפח בצה"ל את תרבות הבקרה, המעקב ואכיפת המשמעת. אלה נושאים מרכזיים המשפיעים על יכולתו של צה"ל לממש את ייעודו. על כל מפקד, בכל דרגה שהיא, לפתח תורה זו באמצעים אשר ייראו לו לנכון, ובמהרה ייוכח בשיפור תפקוד יחידתו.**

מעבר משירות צבאי לאזרחות*

אל תבכה כי זה נגמר. חייך כי זה

קרה.⁸

1. עבור חלק מן החיילים (מכל הדרגות), תחושות של בלבול, חוסר ודאות ולעיתים גם חשש מתלוות לתהליך השחרור מצה"ל. החייל, שהתרגל להתעורר בכל בוקר בשעה מסוימת, להתייצב למשימותיו, להיענות למפקדיו ולמלא אחר כל ההוראות והפקודות אשר ניתנו לו – מתקשה להתרגל באבחה אחת, קצרה ומהירה, לשוב לחיים האזרחיים והחופשיים, לחיים עצמאיים ומלאי אחריות אישית (ללא תמיכת מפקדים, חברים ליחידה). לחייל המשתחרר קשה בוודאי לעכל את המחשבה כי יום אחד הוא מוגדר חייל, נתון לסדר יום צבאי וכל ענייניו הם צבאיים, וביום למחרת – הוא מוגדר אזרח עצמאי במדינת ישראל, והוא נדרש לקבוע לעצמו סדר יום ללא סיוע או הכוונה מגורמי פיקוד.

2. אף שמדובר במושג חמקמק מעט עבור אדם "זר", יש הבנה בין יוצאי צבא, בין ששירתו לפני 50 שנה ובין שהשתחררו אך לפני כמה ימים; בין ששירתו 20 שנים בשירות הקבע ובין שהשתחררו בתום שירות החובה ואף קודם לכן – **כי לשירות הצבאי של אדם השפעה עצומה על מהלך חייו לאחר מכן.** הכלים שנרכשו, החוויות שנצטברו, הצלקות שלא יגלידו, האחוה המיוחדת שנוצרה עם החברים לשירות, ערכי הצבא והנורמות שנקבעו בשירות – כולם מחללים וממשיכים לתת את אותותיהם גם לאחר המעבר משירות צבאי לחיים האזרחיים. לפיכך, במובנים רבים אדם, שהיה חייל באופן רשמי, אינו חדל להיות למעשה חייל גם מרגע שפשט את מדיו; הוא אינו חוזר כלעומת שבא.

⁸ תאודור סוס גייזל (Theodor Seuss Geisel, 1904-1991), סופר ילדים המוכר בשם הספרותי "ד"ר סוס (Dr. Seuss).

* פורסם כאיגרת הנציב לכלל מפקדי צה"ל במהלך שנת העבודה 2017.

3. אין מדובר בעניין של מה בכך, שהרי חייל משרת שנים מחייו לטובת מערכת הביטחון בישראל (כוונתי לכל משרתי צה"ל, ללא הבחנה בין לוחמים, תומכי לחימה ועובדי מנהלה). החייל מקריב מזמנו, מחיי החברה והפיתוח העצמי שלו, מוותר במידה כזו או אחרת על חירויותיו ועל זכויותיו ולפרקים על בריאותו. חובה זו מתחדדת לנוכח ההבנה כי החייל מעניק ומייחד מחייו למען מערכת הביטחון, ברם משכורתו, תנאי תפקידו ואי אלו מענקים, מקילים ומועילים ככל שיהיו – לעולם אינם תמורה שווה לשירותו. אלו הם בגדר פפים קטנים, ותמורה אמיתית היא זו הניתנת להגשמה ברמה האישית והרגשית וברמת תחושת התרומה האדירה למאמץ הלאומי.
4. ההשפעה העמוקה של השירות הצבאי על האדם; ההבנה כי למשך תקופה לא מבוטלת העניק החייל מחייו, מיכולותיו ומכישוריו לטובת מערכת הביטחון; וחששותיו האישיים ממעבר לחיים אזרחיים – מביאים אותו לעיתים, אם אין היחידה או גורמי הפיקוד מתנהלים כיאות – לתחושת מועקה, כעס, חרטה ומשקעים אחרים כלפי מערכת הביטחון, כלפי יחידתו הפרטנית או כלפי מפקדיו.
5. **יש אפוא לשאוף לכך שחייל ישתחרר ממערכת הביטחון בחפץ לב – חלילה מתוך תחושת מיאוס או כעס, אלא מתוך הכרה בזכות שנפלה לידי לקחת חלק במשימות שבהן השתתף, להתרועע עם חבריו ליחידה בסביבה ייחודית, להיות תחת פיקודם של מפקדים ראויים ולשהות ביחידה שהפכה עבורו למעין בית נוסף.** כמו כן, ראוי כי ייפרד מחיי הצבא בידיעה כי תרם תרומה מובהקת ניכרת עבור המערכת, עבור מפקדיו או עבור חייליו, בין שהייתה תרומתו במשימותיו הצבאיות, בחיי החברה של היחידה או תרומות ייחודיות אחרות.
6. מטבעה של המערכת הבירוקרטית שאין באפשרותה תמיד להקל על החייל את תחושותיו כאשר הוא משתחרר, לעודדו, להודות לו על שירותו ולהוסיף לכבודו, למעט בתמריצים כספיים, בשירותים ובמענקים מסוימים. אין להקל ראש או חלילה לזלזל באמצעים אלה כי הם מסייעים לחייל המשוחרר ויש בהם אמירה, ולפיה שירותו הצבאי לא נעלם מעיני המערכת

באבחה אחת עם פשיטת המדים – כך, בדרכה, המערכת מקיימת את חובתה המוסרית כלפי המשרת המשוחרר.

7. עם זאת, אין בדרכים אלה בלבד כדי להטות את משקל התחושות של המשתחרר משלילי לחיובי. חשובה מאוד הנגיעה האישית והפרטנית של המפקדים ושל היחידה. המפקד והיחידה הם, כאמור, הבית הנוסף והמשפחה הייחודית עבור החייל מפני שבהם בילה שנים וצבר חוויות חשובות, בוונות, טובות יותר וטובות פחות, אשר חלק עם יתר "בני הבית". במקום זה נבנו אישיותו וערכיו, לעיתים יותר מבכל מסגרת אחרת. מטבע הדברים, החייל חש שותפות עמוקה ותחושת ביטחון מסוימת במקום זה. לא אחת חייל משוחרר ממשיך לבקר, להתעניין ולשמור על קשר עם היחידה, ובוודאי עם האנשים שאיתם שירת. יש לפעול למען שימור תחושות אלה של ביטחון, של שותפות ושל רצון ליזום בקרב החיילים המשתחררים ולטפחן. מן הצד השני של המטבע, החייל יחוש תחושות לא נעימות אם לא יבקשו ביחידתו לכבדו לקראת שחרורו או "פרידתו" מן היחידה ולהכיר תודה על שירותו ועל שהעניק.

8. **אני רואה לנכון לשבח את היחידות שיוצאות מגדרן כדי לכבד את החיילים ששירתו בהן ולהודות להם.** יש יחידות שבהן מוציאים אל הפועל טיולים עבור החיילים שעתידיים להשתחרר, ומפקדיהן משוחחים איתם שיחות אישיות רבות חשיבות לגבי נושאים הנוגעים לשחרור ולהמשך דרכם; יש יחידות שבהן מוציאים דרכים להעניק להם בתקופה האחרונה לשירותם מעט יותר אחריות או מרווח נשימה.

9. **על מפקדי צה"ל לפעול למען חייליהם העתידיים להשתחרר; לומר להם דברי תודה, שבח ופרידה; לשוחח עימם על תחושותיהם טרם השחרור ולוודא כי הם צועדים בדרך הבטוחה והנכונה (ורצוי גם לאחר השחרור); לאפשר להם לשוחח עימם בצורה פתוחה, ולזכור כי לעולם יהיו מפקדיהם; להקל עליהם במידת הצורך; להתאגד עם אנשים נוספים ביחידה כדי להעניק מתנת פרידה או להכין להם מסיבת פרידה.** יש דוגמאות למכביר באשר לאופן שבו ראוי לדאוג לחייל שישתחרר ממערכת הביטחון בסבר פנים יפות ויהיו תחושתו וראייתו כי אכן נפלה בידיו הזכות לשרת בצה"ל וביחידתו.

10. סופו של כל חייל להשתחרר, ולכן חובתם המוסרית של המפקדים לדאוג כי ישתחרר בצורה מכובדת, בראייה בריאה וטובה על שירותו הצבאי, כשהוא מוכן לחיים במסגרת האזרחית.

האמת הפנימית ודמות המפקד

האמת היא השמש של הנבונים.⁹

1. אתגרי המפקד הם רבים ומגוונים, ובכללם המשימות הרבות והעומס המוטל עליו. זאת לצד הצורך לפקד על חייליו באופן ראוי, לחנך ולטפח אותם, לדאוג לכל צורכיהם, כך שילכו אחריו בבטחה. לא אחת, הלחצים הרבים המופעלים על המפקד, יש בהם כדי לנסות ולערער את המפקד, את עמדותיו ותפיסת עולמו בנושאים שונים.
2. אני סבור שמקור עוצמה ראשון במעלה הוא האמת הפנימית של המפקד, שהיא מקור חוסנו. ברי כי על המפקד לפעול בהתאם לפקודות, להנחיות מפקדיו ולרוחם, אך זאת מבלי לוותר על האמת הפנימית שלו. עליו לפעול בהתאם לאמונותיו ובדרך שנראית לו כנכונה ביותר. כאשר יושרו הפנימי עולה בקנה אחד עם מעשיו ועם משימותיו – התגמול שהוא זוכה לו גדל. לדבר יש השפעה גדולה מאוד על חייליו. החיילים אינם מחפשים פקיד אפרורי או מכונה נטולת רגשות ואמונות שיובילו אותם בקרב או ידאגו לצורכיהם בשעת שגרה, אלא מפקד בשר ודם, על מעלותיו ומגרעותיו, שדרכו הייחודית והאנושית מקרבת אותם למפקדם ויוצרת את הכבוד ואת האמון הנחוצים להתקדמות רצויה ביחסי מפקד-פקוד.
3. למרות דברים אלה, לא אחת מרגיש המפקד כי הוא נקלע לצומת דרכים: הדרך האחת היא שמירה על האמונה הפנימית בצדקת הדרך אך במחיר ניכור ועוינות בינו לפקודיו כך שלא ימלאו אחר פקודותיו, לא ישתפו אותו בצורכיהם ולא יכבדו אותו ואת מעמדו כמפקד. הדרך האחרת אמנם מחייבת ויתור על אותה אמונה, אך היא מובילה ללכידות יחידתית ולהרגעת המתחים בין המפקד לפקודיו.

⁹ לוק דה קלפייה המרקיז דה וובנארג (Luc de Clapiers, Marquis de Vauvenargues), 6 באוגוסט 1715 – 28 במאי 1747), פילוסוף וחייל צרפתי.

4. לעיתים נדמה ששמירה על האמונה הפנימית ועל היושר הערכי-אישי הנוקשה יתר על המידה מביאה לכך שהמפקד נתפס כיהיר ולא מחובר לקרקע, ומכאן הפיתוי שבויתור על הערכים ועל החזון הפנימי. אולם, זוהי רק אשליה אופטית שמקורה בקוצר ראייה; דווקא המפקד שאיננו עקיב בדרכיו ובערכים שהוא מבקש להנחיל לפקודיו, מתוך שיקולי רווח והפסד ביחסיהם, יגלה במהרה שהוא עומד בפני פשיטת רגל פיקודית. הוא עלול לאבד את אמונם ואת כבודם של חייליו; הסדר הפנימי ביחידה יתהפך כי פקודיו יקבעו את המדרג הערכי ואת אופי היחידה, את "הרווח והתועלת" שבכל פקודה ואף יקבעו עבור אותו מפקד כיצד לנהוג ולהנהיג.
5. יוצא, אפוא, כי לעיתים, החיילים לוחצים על המפקד "להתקפל" ולוותר על דרכו שהוא מבקש להנחיל. עם זה, היענות המפקד ללחצים אלה או אפילו ויתור מתוך תשישות, אין בהם כדי לספק או לרצות את צורכי החיילים, ולמעשה, ה"התקפלות" זורעת בקרבם חוסר ביטחון וייאוש מאחר שגילו כי מפקדם איננו עומד על דרכו, על חזונו ועל ערכיו, והדבר נתפס בעיניהם כנטישת רוח המפקד.
6. מן העבר השני, יש להבהיר כי שמירה על האמונה הפנימית וקביעת סדר יום ערכי אינן מחייבות חוסר התחשבות בפרט, היעדר פתיחות לשינויים או התאמות למצבים חריגים, ובוודאי שאינן מחייבות דיכוי חיילים "סוררים". מושכל ראשון הוא שחיילים מבקשים להם מפקד נערץ, ולא מפקד עריץ. כאמור, ויתור או פשרה אינם הנוסחה הראויה להתנהלות המפקד במצבים אלה. על כן, אני מפציר בכם, מפקדי צה"ל, לעמוד על דרככם, ולשמור על אותה אמת פנימית היוקדת בליבכם, אך היו שקולים, מדדו את מילותיכם והתנהלו בתבונה.
7. בקביעת סדר היום הערכי על ידי המפקד, די לומר כי דרך המלך היא הצהרה על הכלל הערכי שלאורו הוא פועל, והיוצא מן הכלל לפיו שהוא מתיר התנהלות שונה. אדגיש כי הקשר בין הכלל ליוצא מן הכלל איננו של ויתור או פשרה, אלא של התאמה והשלמה. קביעת החרג ונקודת האיזון, שבהם מצב עניינים מסוים מחייב התייחסות שונה, היא המפתח לשמירה על עולם הערכים הפנימי של המפקד ולזכייה באמונם של חייליו ובהערכתם.

8. מפקדי צה"ל נדרשים לשים ליבם למצבים חריגים, להראות רגישות והבנה ליוצא מן הכלל. אל להם להתלהם, אל להם לצאת מגדרם, עליהם לשלוט היטב בעצמם. העוצמה הפנימית ניבטת היטב החוצה מתוך שפת הגוף והצדק שבנוי על יסודות אמת מוצקים מחזק את המאמינים בו ונוהגים על פיו. על המפקדים להראות ולהדגים זאת לחייליהם, ויצטרפו אליהם רבים נוספים אשר חווים את אותן אמיתות, הטבועות כחותם במעמקי נפשם. כך, חייליהם ימלאו פקודות בחפץ לב ובאמונה שלמה, שהן באות ממקום של אמת צרופה.

הגדרת החזון

כאשר תוכניות ערוכות מראש, זה מפתיע עד כמה

הנסיבות מתאימות את עצמן אליהן.¹⁰

1. התקדמות אינה נוצרת מעצמה. לכל גוף שמונע יש דבר מה מסתורי שמניע אותו. אצל בני אדם מניע זה יכול לצוץ ממקום נסתר וסודי במעמקי נפשנו, והוא יכול להיות מוסק בצורה תבונית ממרומי מחשבותינו. מניע זה מאיץ בנו להשיג את מטרותינו, להגשים את חלומותינו ולהיטיב עם חברתנו. מעבר לכך, אדם ללא מניע הוא למעשה נעדר מטרה ומשמעות, וסופו לשוטט בחוסר ודאות עד שיתגלם בתוכו או מתוכו חזון כלשהו שמעניק ערך לפעולותיו.
2. כאשר אנו מסוגלים להגדיר את מניענו, לקבוע את גבולותיו ולהציב יעדים להגשמתו כך שניתן כמעט לראות אותו, לחזות בו ולהחזיק בו, הרי קשרנו במו ידינו את עולם החלום ואת עולם המעשה. מכאן והלאה, התמדה ואמונה בצדקת הדרך הן בלבד נחוצות לנו כדי למלא את משאלותינו.
3. דברים אלה אינם יפים בלבד לתיאור בני האדם בחיפושם אחר משמעות ואחר ערך, אלא הם גם יסוד מיסודות כל ארגון מוצלח, אם זה הצוות הקטן ביותר או חברה עסקית רב-לאומית. **ארגון ללא חזון נעדר ערך ומשמעות בעיני עצמו**, ותישאל השאלה בכל בוקר מחדש בקרב העובדים: לאן הארגון מבקש להגיע ומה הם יעדיו, וייוותרו ללא מענה. **לעומת זאת, ארגון שמגדיר לעצמו חזון מעניק משמעות ומרץ לשותפיו ולכל פעולותיו**. אין שמחות דומות לשמחה כאשר הערכים המגולמים בחזון מתורגמים למעשים, וקשה למצוא תחושת סיפוק ומשמעות זהה כאשר עובד יודע כי צעדיו, עם צעדי שותפיו וחבריו – מובילים להגשמת החזון שביקשו לקדם.

¹⁰ סר ויליאם אוסלר (Sir William Osler, 1st Baronet; 12 ביולי 1849 – 29 בדצמבר 1919), רופא קנדי המכונה "אבי הרפואה המודרנית". איש מקצוע, אשר בלט בעשייתו במגוון היבטים של הרפואה, כרופא מטפל, פתולוג, מורה, איש ארגון רפואי, כותב מאמרים, מנהל מוסד רפואי ומחבר ספרים.

4. לפיכך, צורך חיוני הוא שארגון, ובוודאי ארגון צבאי, יגדיר את חזונו. החזון צריך להיקבע בהתאם לערכים, לעקרונות, לחלומות ולדרכים של מנהיגי הארגון – אך לא די בכך. על מתווי החזון לשכנע ולהלהיב את חבריהם בנכונות דרכם וחזונם כי ללא איזון זה החזון הוא של קומץ בודד, ולא יהיה מסוגל לסחוף אחריו את כל הארגון. חזון ארגוני, מטבעו, הוא כזה שללא מאמץ משותף של כל חבריו לא ימומש.
5. על מנת להתוות את הדרך הנכונה והמדויקת להגשמת החזון ביחידות צה"ל, ולהגיע לתוצאה הטובה ביותר מבחינתנו – יש להגדיר את החזון.
6. החזון איננו דבר מה מרוחק ובלתי ניתן להשגה, להפך, הגדרתו והצבת יעדים מקרבת את החזון למציאות באמצעות אמונה, נחישות, מעוף, יצירתיות ואומץ לב – כך נשיג בסופו של דבר את מבוקשנו. החזון מחייב מאיתנו הרבה אופטימיות ורצינות, שאם לא כן – לא נוכל לכבוש בסופו של יום את יעד חזוננו. החזון הוא מטרה חשובה ונשגבה, אך היא חמקמקה וקשה להשיגה. בחושבך שהגעת לפסגה, כפסיעה קטנה מהשגת חזונך, נפתחה לפניך תמונת נוף חדשה ומפתיעה, שעוד רבות הן הפסגות בדרכך אל חזונך, והדרך היא קשה ומתישה, המחייבת נחישות ועוצמה רבה. המנהיגות, הנחישות, ההתמדה – הן נר לרגליה של הצלחת המפקד בהשגת המטרה הנשגבה, שהיא חזונו המאיר את אורו כמגדלור רב-עוצמה – להתוות את דרכו בדרך הנכונה.

זכויות הפרט

פגיעה בפרטיות בעולם המדומה (וירטואלי)

ההישגים הטכנולוגיים של העידן המודרני הביאו עמם כתוצאת לוואי אפשרויות נרחבות לפגיעה בפרטיות... חזונו האפוקליפטי של ג'ורג' אורוול בדבר "האח הגדול" עלול על נקלה להפוך למציאות חיים אם לא ייושמו הגבולות לנגישות למאגרים ולשימוש בהם מעבר למטרה המוגבלת שלשמה ניתנה הסמכות למופקדים על מאגרי המידע.¹¹

1. ההתפתחות הטכנולוגית והספרתית (דיגיטלית) המואצת בעולם המדומה (וירטואלי) טומנת בחובה יתרונות נפלאים, ובכללם – קדמה טכנולוגית ופיתוחים אין-סופיים לרווחת האנושות, מידע עשיר ונגיש יותר, תקשורת מהירה ומועילה ועוד. עם זה, היבטים הנוגעים לתקשורת בין-אישית, לחיסיון המידע, לאבטחתו ולצנעת הפרט – עלולים להיפגע באופן חמור, אלא אם כן יוקפד על שמירה על כללי משחק ראויים ועל התנהלות הולמת.
2. הזכות לפרטיות מוקנית לכל אדם בחברה נאורה, ובכללו – גם לחיילי צה"ל, בהיותה אחת מזכויות האדם הטבעיות, המעוגנת באמנות בין-לאומיות. זכות זו קיבלה עיגון חוקתי בישראל בחוק יסוד : כבוד האדם וחירותו : "כל אדם זכאי לפרטיות ולצנעת חייו". בחוק הגנת הפרטיות, התשמ"א-1981, נקבע כי פגיעה בפרטיות היא, בין היתר : "שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה".

¹¹ נשיאת בית המשפט העליון לשעבר **דורית ביניש**, עש"ם 6843/01 בן דוד נגד נציב שירות המדינה, פ"ד נ"ו (2) 918 (2002).

3. במדינה דמוקרטית, זכויות בסיסיות של אדם, לרבות הזכות לפרטיות, הן ערכים שהמדינה חייבת להגן עליהם. לכן, רשויות השלטון ונציגיהן, ובכללם גם מפקדי צה"ל, הפועלים לטובת הציבור ולמענו, מחויבים לשמור על זכויות אלו.

4. בשל כך, שומה על המפקדים כי יקפידו על זכותם של החיילים לפרטיות, שכן פגיעה בזכות זו עלולה לפגוע באמון הפרט בצה"ל ובמפקדיו ועלולה להוביל לתחושת השפלה בקרב החיילים. השפלה זו עלולה לפגוע במוטיבציה שלהם, ובכך גם קיים פוטנציאל לפגוע ביחידה הצבאית, בגיבושה ובחוסנה.

5. גם העובדה כי ניתן לאגור מידע רב בטלפונים החכמים, עלולה ליצור לא אחת התנגשות בין הצורך להגן על ביטחון המידע, מחד גיסא, וגם על איסור השימוש בטלפון החכם במשימות צבאיות, לבין הצורך בשמירה על פרטיות החייל, מאידך גיסא. על המפקדים לפעול בשיקול דעת ובהגינות באיזון בין ערכים אלו.

6. **בשנים האחרונות, שבהן השימוש ברשתות החברתיות ובטלפונים החכמים הוא כה נפוץ, הקושי להגן על הזכות לפרטיות נעשה סבוך ומורכב מאין כמוהו.** מעת לעת מגיעות קבילות חיילים, שעילתן היא שהקובלים צולמו בנסיבות מביכות (כגון שינה בשמירה), ובהמשך פורסמו תצלומיהם ברבים, ללא אישורם, בין שבכינוסים מקצועיים ובין שלצורך הפקת לקחים בקרב מפקדים. בקבילות אלו עמדתי על הצורך להשיג את התוצאות הנדרשות להפקת לקחים או ללימוד, גם מבלי לחשוף את זהותם של החיילים, כדי להימנע ככל האפשר מהלבנת פניהם ברבים.

7. באחת הקבילות (קב' 324190/8) שבהן טיפלתי השנה פנתה חיילת לבדיקה במיון פסיכיאטרי וגורמי המשטרה פנו, בעקבות זאת, לגורמי הצבא, כדי שיאספו את נשקה האישי. מפקדה קיבל את הדיווח מגורמי המשטרה הצבאית והפיץ הודעה בנושא באמצעות יישומון ההודעות בטלפון הנייד לכל

קציני החטיבה. לאחר שנגדת מהיחידה ראתה את הדיווח בטלפון, היא ראתה להעבירו לתפוצת המפקדים בבסיס, כעדכון על אירוע חריג ביחידה.

8. בהמשך הבין מפקדה של החיילת כי נפגעה זכותה לפרטיות ושלח הודעה נוספת לקציני החטיבה, ולפיה אין להפיץ את הודעתו הקודמת לגורמים אחרים.

9. דוגמה זו מחדדת את חובת המפקדים להקפיד לשמור על כבודם של החיילים באמצעות שמירה על פרטיותם, לא כל שכן כאשר מדובר בנסיבות רגישות, המצריכות מענה ייחודי ודיסקרטי.

10. במקרה זה נקט סגן מפקד החטיבה צעדים פיקודיים וארגוניים הולמים בעת שהעיר למפקדה של החיילת ולנגדת מהיחידה על אופן התנהלותם. כן הנחה לחדד בקרב גורמי הפיקוד בחטיבה את סוגיית צנעת הפרט ואת הרגישות הנדרשת במקרים מסוג זה. יתר על כן, סגן מפקד החטיבה הנחה לגבש נוהל לאישור דיווח על אירועים חריגים כדי למנוע הישנות מקרים דומים.

11. בקבילה אחרת (קב' 326796/0) הלין חייל על שערך המפקד התורן (להלן: הקצין) חיפוש בטלפון הנייד שברשותו במהלך משימת שמירה בבסיס שבו החייל משרת.

12. הנחיות הפרקליטות הצבאית הראשית בעניין: **"סמכות מפקד לערוך חיפוש בטלפון נייד 'חכם' של פקודו"**, קובעות כי ככלל, על המפקד חל איסור לערוך חיפוש בטלפון הנייד של פקודו, למעט במקרים חריגים ובהתקיים כל התנאים האלה:

א. המפקד חושד בביצוע מעשה הפוגע בביטחון המדינה או יש חשש לחיי אדם, ולהערכת המפקד בטלפון הנייד של פקודו מצוי מידע שיאפשר למנוע את הפגיעה בביטחון או לשמור על חיי אדם;

- ב. החיפוש נדרש מייד ;
- ג. החיפוש יתבצע בנוכחות החייל, שממנו נתפס הטלפון הנייד, וייעשה כך שיפגע בפרטיות באופן מצומצם ככל הניתן, כלומר יתבצע אך ורק ביישמונים הנדרשים ;
- ד. מקום שבו הצורך בחיפוש נוגע להיבטי ביטחון מידע, המפקד יסתייע, ככל הניתן, בקצין ביטחון מידע שהסמיך ראש מחלקת ביטחון המידע בצה"ל.
13. הקצין תיאר כי בעת התורנות הובהר לו על-ידי צוות ניהול האבטחה במחנה, כי בשל תקלות תקשורת בעמדות השמירה, החיילים מורשים להגיע לשמירה עם הטלפון הנייד שלהם כמכשיר גיבוי. עוד ציין כי בעליית המשמר הבהיר כי בשל החשש שישוחחו בטלפון במהלך השמירה, ככוונתו לבדוק את רשומות השיחות בטלפונים במקרה הצורך.
14. לדברי הקצין, כאשר ניגש לערוך ביקורת בעמדת השמירה שבה ישב החייל, ביקש ממנו להציג לו את רישום השיחות בטלפון הנייד שברשותו. עוד ציין כי לא הכיר את האיסור לערוך בדיקה זו והביע צער על שערך את הבדיקה קודם שבחן את ההנחיות הנוגעות לנושא.
15. קצין האבטחה במפקדת המחנה מסר כי אין נוהל מהסוג שתואר לעיל בהוראות המשמר של היחידה, וכי אין מתדרכים כך את בעלי התפקידים. מפקד המחנה הוסיף כי חל איסור על השומרים להשתמש בטלפון הנייד במהלך השמירה, וכי נדרש להשתמש בו אך ורק כשיש סכנה או תקלה באמצעי הקשר הצבאיים. כן הדגיש כי חל איסור על המפקד התורן ליטול את הטלפון האישי של השומר.
16. מפקדת הקצין ציינה כי מצופה מגורמי מפקדת המחנה לחדד את הנהלים, שלפיהם השומרים נדרשים להגיע לשמירה עם טלפון נייד. הם רשאים להשתמש בו אך ורק באירוע חריג ; כמו כן יש לחדד את ההנחיות שלפיהן המפקדים התורנים אינם רשאים לערוך חיפוש בטלפון הנייד של החיילים.

17. הגם שברורה לי החשיבות הרבה שבטיפול באירועי המשמעת מייד לאחר שהתגלו, הרי חיפוש בטלפון הנייד של חייל, שעשה גורם פיקודי, על אף הצורך להתחקות אחר האירוע וחומרתו – עלול לפגוע בזכות החייל לפרטיות. באשר על כן, ציינתי כי במקרים מסוג זה יש לנקוט אמצעים נדרשים תוך פגיעה מזערית, ככל האפשר, בזכויות הפרט.

18. נוכח האמור לעיל, מצאתי לנכון להסב את תשומת ליבו של הקצין לכך שככלל, מפקדים אינם רשאים לערוך חיפוש בטלפון הנייד של חיילים, נוכח הפגיעה בפרטיותם, למעט מקרים חריגים, כמפורט לעיל, שאירוע זה אינו עומד בתנאים הנדרשים לעריכת חיפוש כאמור. כמו כן, ראיתי להמליץ למפקד המחנה שבו משרת החייל שיחדד את הנהלים בעניין החיפוש בטלפון הנייד בקרב כל בעלי התפקידים המבצעים תפקיד של מפקד תורן.

19. לתחולת חוק הגנת הפרטיות על גופים ציבוריים בכלל, ועל צה"ל בפרט, יש חשיבות מיוחדת. למפקדי הצבא יש כוח וסמכויות רבות כלפי החיילים, ויש ברשותם, מתוקף תפקידם, מידע אישי רגיש על אודות החיילים. נוכח האפשרות של רשויות הצבא לפגוע קשה בפרטיות החיילים מצד המפקדים, נדרש מבעלי התפקידים האמורים לשמור על נורמות התנהגות ועל אמות מידה מחמירות, כדי להבטיח שמירת זכויותיו של החייל.

20. למשל, באחת הקבילות (קב' 327355/4) קבל חייל, בין היתר, על שלאחר ששלח למפקדו המלצה לאישור מחלה על רקע נפשי, שלפיה אין לאפשר לו להשתתף במשימה שבה נדרש ליטול חלק, הטיל מפקדו ספק באמינות ההמלצה ובמצבו הרפואי והנפשי. המפקד העביר את צילום ההמלצה ביישומון ההודעות "וואטסאפ" בקבוצת תפוצה הכוללת חיילים ואנשי קבע מהיחידה, ובכך פגע בפרטיותו.

21. במקרה זה מצאתי כי נפל פגם באופן התנהלות המפקד בשעה שהעביר מידע אישי ורפואי בעניינו של החייל לעיונם של חיילים ולמפקדים מהמחלקה. הדגשתי כי המפקד נדרש לנהוג באופן מאופק וענייני ולהקפיד על פרטיותו

של פקודו גם כאשר התנהלותו המשמעתית של החייל אינה תקינה, וגם במקרים מורכבים ייעשה שימוש אך ורק בכלים המשמעתיים העומדים לרשותו.

22. בהתאם לכך, הערתי למפקד בחומרה וביקשתי לתייק את הערתי בתיקו האישי. כן הדגשתי כי עליו לפעול להבא באופן זהיר ולהימנע מפגיעה בפרטיות פקודיו.

23. העידן הטכנולוגי מציב אתגרים מורכבים לצה"ל ולמפקדיו באופן המחייב לא אחת הטלת מגבלות על השימוש של חיילים באמצעים טכנולוגיים מתקדמים. עם זה, מחויבים מפקדי צה"ל לנהוג בכבוד וברגישות בפקודיהם ולהקפיד באדיקות על זכות החיילים לפרטיות ולחיסיון מידע אישי, שאינו נחלת הכלל, ושומה על המפקדים למנוע כל פגיעה מיותרת שאינה מתחייבת מהשירות הצבאי.

הטיפול המקצועי במשאב האנושי

המפקד צריך לדעת שכושרו של הצבא נמדד לא רק בנכונותו הקרבית ובהתלהבותו – אלא באדמיניסטרציה מעולה, בסידורים נאותים ובשמירה על אלף פרטים קטנים שבהם תלויה יכולתו של הצבא לא פחות מאשר בנכונות ההקרבה העצמית... אין מנצחים בחירוף נפש בלבד. ארגון טוב ומדוקדק בפרטי-פרטים מהווה, אולי, שלושת רבעים של סוד הניצחון.¹²

1. חיילי צה"ל פועלים ללא לאות לשם מילוי משימותיהם כיאות, תוך שמירה על רמה מקצועית גבוהה ויכולת ביצוע מרשימה, כפי שבאו לידי ביטוי באתגרים המבצעיים השונים ששיחרו לפתחם. אך כל חייל באשר הוא, בין שבדרג הלוחם ובין שבדרג התומך את מערך הלחימה, נדרש למעטפת שתסייע לו למלא את תפקידו על הצד הטוב ביותר. מעטפת זו כוללת, בין היתר, את התמיכה בתחומי הלוגיסטיקה, הרפואה ומשאבי האנוש. כשם שמצופה מהחייל למלא את תפקידו באופן מקצועי ויעיל, כך מצופה שגורמי המעטפת ימלאו כנדרש את תפקידם, כשהחייל נדרש לעזרתם ולתמיכתם.
2. ברור אפוא כי חיילים הנתקלים בטיפול לקוי בתחום משאבי האנוש או בתחום המנהלי, המונע מהם לקבל את כל הזכויות המגיעות להם, כנגזר מפקודות הצבא, חשים בתסכול רב, בקיפוח ובחוסר התחשבות ואכפתיות – תופעות שעלולות לפגוע באמונם במערכת הצבאית ובמוטיבציה שלהם להמשיך את שירותם.
3. דוגמאות לכך ניתן לראות בכמה קבילות שהתקבלו במהלך שנת 2017, ובהן הלינו חיילים רבים כי לא התאפשר להם לממש את זכאותם לניצול ימי החופשה השנתית. יצוין כי במהלך שנת 2016 חל שינוי במדיניות הצבא לעניין חופשות חיילי החובה, שיושם במלואו במהלך שנת 2017, ובעקבותיו

¹² דוד בן-גוריון (1886-1973), ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון של מדינת ישראל, מתוך ספרו "יחוד ויעוד – דברים על ביטחון ישראל".

עלה מניין ימי החופשה מ-15 ימים ל-18 ימים בשנה. עם זאת, ניכר כי לא נעשתה בקרה מספקת של גופי הצבא בדבר מימוש ימי החופשה של החיילים

4. לדוגמה, באחת הקבילות שבהן טיפלתי (קב' 323831/8) נטען כי לא התאפשר לחיילים ביחידה מסוימת לממש את מלוא ימי החופשה השנתית שעמדה לזכותם בשנת 2016.

5. במקרה זה מצאתי פגם בכך שחיילי היחידה לא ניצלו את מלוא ימי החופשה שעמדו לזכותם, שכן מוטלת על המפקדים האחריות להקפיד על שיממשו חייליהם את כל זכויותיהם על פי פקודות הצבא, ובכללן – הזכאות לימי חופשה שנתית, שנועדה לרווחתם ולמנוחתם. יודגש כי החופשה משמשת הפוגה הכרחית לחיילים כדי לאפשר להם לנוח משגרת הפעילות הצבאית ולצבור כוחות לקראת המשך השירות הצבאי.

6. לפיכך, הסבתי את תשומת ליבו של מפקד החטיבה, כמי שנושא באחריות הפיקודית למקרה זה, כדי שיופקו הלקחים המתבקשים וינקטו צעדי הבקרה והמעקב הנדרשים כדי למנוע הישנותם של מקרים דומים.

7. כן המלצתי לגורמי משאבי האנוש ביחידה לוודא כי כל ימי החופשה שלא ניצלו חיילי היחידה, והם זכאים לצבור לשנה הבאה, יעודכנו כנדרש ברישומי הצבא בעניינם.

8. גם במקרה אחר (קב' 330509/1) הלינו כמה חיילים שלא התאפשר להם לממש את מלוא זכאותם לימי חופשה בשנת 2017.

9. בעקבות מקרים אלו ודומים להם, מצאתי פגם בכך שלא נערך מעקב רציף של גורמי הבקרה המוסמכים בצבא אחר מימוש ימי החופשה ביחידות הצבא, בעקבות החלפת מערכות ניהול משאבי האנוש הצבאיות הממוחשבות בספטמבר 2017.

10. על כן, המלצתי לגורם המוסמך להיכנס בעובי הקורה בנושא זה ולנקוט צעדים נדרשים, ובכללם – ליצור מנגנון בקרה למימוש זכאותם של חיילי החובה בצה"ל לימי חופשה.

11. ראוי לציין כי החלפת מערכות ניהול משאבי האנוש הצבאיות במהלך ספטמבר 2017 לוותה, מטבע הדברים, בעיכובים ובתקלות בטיפול ובעדכון זכאותם של חיילים להטבות שונות. למשל, חלו עיכובים בזכאות לשכר דירה (קב' 328039/3); תקלות בעדכון מועדי שחרור לחיילים הזכאים לקיצור שירות מסיבות שונות (קב' 329013/7); חוסר אפשרות לעדכן מועד שחרורו של חייל מבסיס כליאה, באופן שעיב את תשלום שכרו (קב' 329578/9); עדכון תקופת שירות מילואים בתנאי קבע באופן שגוי, שהוביל לפגיעה בשכר (קב' 330975/4). מקרים אלו, שנפתרו רובם ככולם במהלך בירור הקבילות, הציגו לפני רשויות הצבא את הליקויים שבהטמעת המערכת הממוחשבת החדשה וסייעו לאתר נקודות כשל ולפתורן כדי למנוע פגיעה מתמשכת נוספת בחיילי צה"ל והמשרתים בו.

12. באירוע אחר (קב' 325505/6) הלין נגד על שבפועל עודכן ברישומי הצבא בענייני שירות מילואים פעיל, בניגוד לסיכום עימו וללא ידיעתו הגם שסוכם עימו כי יגויס לשירות מילואים בתנאי קבע **ואף חתם על טופס הצהרת התנדבות לשירות מילואים בתנאי קבע בהתאם**. הפרת התחייבות זו של רשויות הצבא, יש בה כדי לפגוע באמון הפרט במערכת הצבאית ולהוביל לפגיעה בתדמיתם של גורמי מערך משאבי האנוש המקצועי.

13. פגיעה נוספת בזכויות הפרט נגרמת, לעיתים, כאשר המערכת מתעכבת בעדכון זכאות חיילים להטבות אישיות משפיעות, כגון הקלות בתנאי השירות עקב קשיי הסתגלות או עקב מצב אישי או משפחתי מורכב. במקרים אלו נפגעת זכאות חייל לעבור ליחידה הקרובה יותר למקום מגוריו חרף נסיבותיו האישיות המצדיקות מעבר זה.

14. אחת הדוגמאות לכך באה לידי ביטוי בעניינם של חיילים ביחידת הדרכה (קב' 323781/5), אשר ברישומי הצבא טרם עודכנה זכאותם לקיצור שירות מתוקף עיסוקם במקצועות האבטחה.

15. מבירור הסוגיה עלה כי בתקופת ההקמה של מפקדת היחידה נוצר עומס כבד של משימות אבטחה, קליטת כוח אדם והכשרתו למשימה. הקשיים בהכשרת מאבטחי המתקנים נבעו מאי-שיתוף פעולה של חיילים להתייצבות בקורסים, מעומס וממחסור בהכשרות למקצוע "מאבטח מתקנים".
16. בקבילה זו מצאתי פגם באופן טיפולם של גורמי היחידה בסוגיית קיצור שירותם של המשרתים במקצועות האבטחה ביחידה. מצופה היה מגורמי משאבי האנוש להסדיר את נושא ההכשרה ולעדכן את רישומי הצבא בדבר קיצור השירות המגיע לאוכלוסייה זו מול הגורמים הרלוונטיים בהקדם כדי למנוע עיכוב במועד שחרורם, בהתאם לזכאותם.
17. נוכח האמור לעיל ראיתי להעיר על כך למפקדת הממונה ביחידה על-מנת שתפיק את הלקחים הנדרשים כדי למנוע הישנותם של מקרים מסוג זה.
18. מפעם לפעם עלה כי למרות שרישומי הצבא בדבר זכאותו של חייל להקלות או להטבות כלשהן דווקא עודכנו כנדרש, הרי שמידע זה כלל לא הובא לידיעתו או לידיעת מפקדיו. בכך בעצם נמנעה מהחייל זכותו לממש הטבות אלו באופן הגורם לפגיעה ולעינוי דין מתמשך ומיותר בחייל.
19. באחד המקרים (קב' 323956/3), שבו לא שולמה לחיילת תוספת כספית שלה היא זכאית תקופה ממושכת, עלה פער מקצועי בתחום משאבי האנוש במערך שבו שירתה החיילת: הן מחסור בתקן לקצינת משאבי אנוש והן היעדר הליך חניכה סדור לגורמי משאבי האנוש ביחידה.
20. העיסוק במשאב האנושי מחייב מקצועיות, יעילות ומוטיבציה לטיפול בכוח אדם, באופן שהעוסקים במלאכה יבינו את כובד האחריות המוטלת על כתפיהם, בהיותם ממונים על רווחת הפרט וההקפדה על מימוש זכויותיו. אין לו לחייל גורם אחר שאליו הוא יכול או רשאי לפנות לשם קבלת מענה בתחומי השכר, תנאי השירות והפרט. משרד משאבי האנוש, על כל בעלי התפקידים בו, מופקד על הטיפול בחיילי היחידה "מקצה לקצה", ובכלל זה – על קליטתם ביחידה, על עדכון רישומי הצבא בדבר פרטיהם האישיים ועל אופי שירותם, על טיפול בבקשות מסוגים שונים (תנאי שירות, משך שירות,

שינוי שיבוץ וכדומה) ועוד. אי לכך, צה"ל משקיע משאבים רבים בהכשרתם ובטיפוחם של גורמי משאבי האנוש, כדי שיוכלו לממש את אחריותם מימוש מיטבי. אי-הקפדה על איכות הביצוע ושימור יכולותיהם המקצועיות של גורמי משאבי האנוש – עלולים לפגוע בחיילים וביחידות צה"ל.

21. באשר על כן, לאחר שהוסדר התשלום המגיע לחיילת, המלצתי לקצין החיל הראשי הממונה על המערך שבו היא משרתת כי ייכנס בעובי הקורה בנושא זה וינקוט צעדים ארגוניים נדרשים לשיפור המענה שנותנים גורמי משאבי האנוש במערך.

22. במקרה נוסף (קב' 327451/1) הלין חייל בשירות החובה על שנדחתה בקשתו להשתתפות בשכר דירה מטעמי מרחק אף שטרם שכירת הדירה הבטיחו לו גורמי תנאי השירות ביחידתו כי זכאותו תאושר.

23. בעקבות הברור בקבילה מצאתי כי רכזת תנאי השירות ביחידת החייל הנחתה אותו להציג חוזה שכירות לצורך הגשת בקשה להשתתפות בשכר דירה, עוד בטרם הוגשה בעניינו בקשה להלנה מטעמי מרחק, בניגוד לנוהלי הצבא בעניין זה. משום כך נגרמה לחייל הוצאה כספית בגין שכר הדירה, עוד בטרם אישרו את הדבר הגורמים המוסמכים.

24. נוכח התנהלות זו המלצתי לגורם המוסמך במרכז 'מופת' לאשר את זכאות החייל להלנה מטעמי מרחק ולשכר דירה, לתקופה שבה שכר את הדירה, בהתאם להצגת האישורים המתאימים לכך. כן המלצתי לנקוט צעדים ארגוניים ביחידת החייל כדי למנוע הישנות מקרים דומים.

25. בקבילה אחרת (קב' 326156/7) קבל חייל על שלא כיבדה חברת ההסעות "דן" את שובר הנסיעה שנופק לו לקראת יום שחרורו מהשירות הסדיר.

26. מהברור עלה כי אכן על שובר הנסיעה שנופק לחיילים המשתחררים ונועד לשימוש ביום השחרור, הופיעה הערה, ולפיה השובר תקף בכל חברות הנסיעה למעט חברת "דן" ורכבת ישראל. בעקבות פגישה שנערכה בין נציגי צה"ל לנציג משרד הביטחון הוחלט כי שוברי הנסיעה למשתחררים יכובדו בכל חברות הנסיעה, כולל רכבת ישראל וחברת "דן".

27. בעקבות זאת בוטלה ההערה על שוברי הנסיעה האמורים והועברה הנחיה לכל יחידות הצבא, שלפיה השוברים תקפים בכל חברות הנסיעה.

נושאי דת

1. בשנה האחרונה טופלו בנציבות כמה קבילות של חיילים המקפידים על קיום אורח חיים דתי, שעניינן – אי-מתן מענה הולם לצורכיהם הדתיים. בכמה מקרים מצאתי כי פקודות הצבא בנושאי דת לא מומשו כראוי, באופן הפוגע בחיילים המקיימים אורח חיים דתי.
2. באחת הקבילות (קב' 327356/2) הלין חייל על שלא ניתן לו ולחבריו ביחידה לממש את מלוא זכאותם לימי "השתלמות תורנית".
3. פקודת המטה הכללי 34.0303, שעניינה: "השתלמות תורנית לחיילים דתיים", קובעת כי באחריות גורמי הרבנות הצבאית לערוך השתלמות תורנית לחיילים דתיים בתדירות שלא תפחת מממוצע של יום אחד בחודש. על פי הפקודה, על מפקדים לאפשר לחיילים להשתתף בהשתלמויות האמורות בתדירות של שלושה ימים לפחות, על פני תקופה של שלושה חודשים.
4. בעניין זה מצאתי כי במקרים מסוימים, ימי "השתלמות תורנית" ביחידה התקיימו בהתאם להבנת גורמי הפיקוד את פקודות הצבא בנושא, כמפורט לעיל, אשר אינן מגדירות בבירור מהו מספר השעות הנדרש ליום "השתלמות תורנית". גם הרבנות הצבאית הראשית לא הגדירה עד לאותה העת מהו פרק הזמן המוגדר ליום "השתלמות תורנית".
5. במהלך בירור הקבילה הורה מפקד היחידה להאריך את משכו של יום "השתלמות תורנית" בהתאם להנחיית הרבנות הצבאית הראשית, שהתקבלה באותם הימים וקבעה כי יום "השתלמות תורנית" יכלול ארבעה שיעורים.
6. נוסף על הצעד שנקט מפקד היחידה, ראיתי להמליץ לגורם הרלוונטי ברבנות הצבאית הראשית כי יפעל להבהרת משך הזמן הנדרש לקיום יום

"השתלמות תורנית" בפקודות הצבא בנושא. בהתאם לכך יהיה אפשר לחדד את הסוגיה בקרב כל גורמי הצבא הרלוונטיים כדי למנוע אי-הבנות דומות בעתיד, תוך עדכוני בדבר הצעדים שנקטו.

7. במקרה אחר (קב' 325023/0) עלתה טענה על כשרות המזון המוגש לחיילי צה"ל הסועדים בחלק ממטבחי המוצבים של משמר הגבול (להלן: מְג"ב).

8. באמנה שנחתמה בין צה"ל למְג"ב בנובמבר 2007 נקבע כי כשרות מטבחי מְג"ב שבהם סועדים חיילי צה"ל תהיה על בסיס הנחיית רבנות משטרת ישראל. האחריות הפיקודית לכשרות המטבחים היא של רב המְג"ב בחטיבה המרחבית.

9. בעקבות בירור הקבילה עלה כי כשרות המזון המוגש לחיילי צה"ל במטבחי מְג"ב במרחב שבו שירתו החיילים אינה עולה בקנה אחד עם דרישות הכשרות בצה"ל, אף שהאחריות לכשרות המזון והפיקוח על הכשרות במטבחים אלו היא של רבנות מְג"ב.

10. כן מצאתי פגם בכך שמאז נחתמה האמנה בין צה"ל למְג"ב – לא נתנו גורמי צה"ל מענה הולם לסוגיה זו. בראייתי, מוטלת על גורמי הצבא האחריות להקפיד על שחיילי צה"ל מקבלים את כל זכויות היסוד שלהן הם זכאים על פי פקודות הצבא, ובכללן – מזון העומד בדרישות הכשרות שנקבעו בצה"ל.

11. עם זאת, התרשמתי כי בכוונת ראש מטה הפיקוד, כמי שנושא באחריות הפיקודית הכוללת, להיכנס בעובי הקורה כדי לתת מענה מידי בנושא זה, בשיתוף הגורמים המתאימים בצה"ל ובמְג"ב. לפיכך, המלצתי לגורמים המתאימים להסדיר את נושא כשרות המזון המוגש לחיילים המשרתים במוצבי מְג"ב.

12. במקרה נוסף (קב' 324943/0) הלין חייל על שנאלץ לעבוד במהלך השבת כדי לתקן תקלת חשמל בבסיס.

13. פקודות הצבא העוסקות בשבתות ובמועדי ישראל בצה"ל קובעות כי בימים אלו יופסקו כל העבודות בצה"ל, פרט לעבודות חיוניות ביותר לביטחון המדינה, הצבא ומתקניו. כן מובהר כי ככלל, בשבתות ובמועדי ישראל לא תבוצע כל משימה או עבודת תחזוקה ביחידות החיל שבו משרת החייל, פרט לפעולות או לעבודות שהן חיוניות ביותר לביטחון המדינה, וזאת רק לאחר קבלת אישור עבודה. עוד נקבע כי אישורי עבודה מראש בשבתות ובמועדי ישראל ייתן אך ורק מפקד הבסיס לאחר המלצת הקצינים שנקבעו לשם כך והרב הצבאי הבסיסי או הזרועי.

14. מברור הקבילה עלה כי היחידה שבה משרת החייל היא יחידת בינוי מרחבית, האמונה על תחזוקת כמה אתרים, ובהם הבסיס שבו היא ממוקמת. החייל הקובל, שהיה חשמלאי תורן ביום שישי, הוזעק לתקן תקלה בכבל חשמל שנפגע בקו הביוב הנמצא באזור המטבח, עבודה שהוגדרה כדחופה מאחר שהמטבח נסגר לבישול בעקבות התקלה. החייל טען כי לא ניתן לתקן את קו החשמל בזמן סביר, ולכן המליץ להמתין ליום ראשון ולהעביר את המזון לחדר אוכל אחר, ולחלופין – לחבר מחולל (גנרטור) נייד לצורך הספקה זמנית של החשמל.

15. הקצין הממונה הבהיר כי לאחר שיחה עם מהנדס המתקן הבין כי קיים פְּגָל חשמל נוסף באתר, ומשום כך העריך כי ייתכן שניתן יהיה להשמישו להפעלת החשמל במטבח ולנטרל את הכבל הפגוע בתוך זמן קצר יחסית, עוד טרם כניסת השבת. על כן, בשל העדיפות להזרים חשמל ממקור חשמל אמין, ולא ממחולל נייד, וכן כדי למנוע הישנות תקלות נוספות במהלך השבת – הונחה החייל להמשיך בעבודה בשיתוף עם מהנדס המתקן שהוזעק לאתר.

16. לאחר זמן מה הובן כי גם הכבל החשמלי השני באתר נפגע באופן שבו אין חיבור חשמל כלל במטבח הבסיס, וכי האפשרות היחידה לספק חשמל למטבח מייד היא באמצעות חיבור מחולל נייד. בשל הסמיכות לכניסת השבת, מחד גיסא, ונוכח החשש לפגיעה ממשית בהספקת המזון לחיילים ואף באיכות מזון רב, מאידך גיסא, נועץ הקצין הממונה עם גורמי הפיקוד

והמנהלה בבסיס והוחלט לבצע את העבודות לחיבור המחולל הנייד, בשאיפה כי אלו יסתיימו עוד טרם כניסת השבת. עם זאת, חיבור המחולל הושלם כשעה וחצי לאחר כניסת השבת.

17. הובהר כי מאחר שמדובר בבסיס מבצעי, הספקת החשמל למטבח הייתה הכרחית למען המשך תפקודו התקין של הבסיס. נוסף על כך, במקרי המטבח הייתה כמות רבה של מזון, שהיה מתקלקל אלמלא חודשה הספקת החשמל, וחיילי הבסיס שנשארו בו במהלך סוף השבוע היו נותרים ללא מזון.

18. מפקד יחידת הבינוי אישר כי הדיווח לרב הבסיס נעשה כבדרך אגב כחצי שעה לפני כניסת השבת. הרב החילי הבהיר כי הייתה חובה להיוועץ בו או עם רב הבסיס מראש ולקבל את אישורם טרם ביצוע העבודות בשבת.

19. מצאתי פגם במקרה זה בכך שגורמי הפיקוד התייעצו באופן חלקי ובדרך אגב בלבד עם גורמי הרבנות הצבאית, טרם קבלת החלטה לבצע את עבודת התחזוקה בשבת, שלא כקבוע בפקודות הצבא בנושא זה.

20. עם זה, ראיתי לנכון לקבל את ממצאי תחקירו של מפקד יחידת הבינוי בעקבות אירוע זה, בשעה שהתרשם כי חילול השבת לא נעשה בכוונת זדון, וכי המפקד הממונה בבסיס פעל כדי למצוא פתרון מיטבי לתקלה ואף סבר כי היא תטופל טרם כניסת השבת. כן מצאתי כי נערך תחקיר ייעודי בבסיס בעקבות האירוע, וממנו עלה כי הסדרת הספקת החשמל למטבח באותה עת הייתה הכרחית למען המשך תפקודו התקין של הבסיס.

21. נוכח האמור לעיל, מצאתי לנכון לקבל את החלטת מפקד היחידה לנקוט צעדים נדרשים להפקת לקחים ולשיפור התהליכים בעקבות המקרה, כדי לפעול ברגישות יתרה בסוגיות מסוג זה בעתיד, וכדי למנוע הישנות מקרים דומים.

22. זכותו של החייל לשמור על אורח חיים דתי היא אחת המוסכמות הברורות בצה"ל, המעוגנות היטב בפקודות הצבא. מפקדי צה"ל, הממונים על שמירת הפקודות ועל קיומן בחרדת קודש, נדרשים לשאת באחריות למימוש פקודות אלו בקלה כבחמורה, חרף אילוצים מסוגים שונים, כדי למנוע פגיעה ברגשותיהם ובאמונתם של חיילים המקפידים על אורח חיים דתי.

מנהל לא תקין

התחייבות מוקדמת לשירות הקבע

סבורנו כי סדר ומנהל תקין, בוודאי כשמדובר באנשים צעירים וללא ניסיון חיים, מחייבים ככלל כי יוחתמו על התחייבות דבר דבור על אופניו, וזו תוסבר להם כדבעי.¹³

1. רשות ציבורית בהיותה מחויבת לכללי המשפט המנהלי נדרשת לקיים בהתנהלותה ובהחלטותיה את חובות ההגינות, השקיפות, תום הלב, הסבירות והמידתיות. יש הכרה בכך שהכוח הנתון לרשות הוא רב לעומת חולשתו היחסית של הפרט, והכוח עלול לפגוע בחירויות היסוד שלו. הכרה זו יוצרת מצב שבו על הרשות להקפיד הקפדה יתרה על כללים אלו ולקיים בקרה ומעקב אחר קיומם. דברים אלו מקבלים משנה תוקף במערכת היחסים בין צה"ל לבין חייליו, ובמסגרתה אי-השוויון בין הפרט, החייל, לבין המערכת הצבאית גדול אף מזה.
2. במהלך השנה נתתי את דעתי לא אחת להתנהלות בלתי תקינה של המערכת הצבאית, שמטבע הדברים היה בה כדי לפגוע בפרט, והמלצתי על שורת צעדים במטרה להטמיע את החשיבות שבהקפדה על כללי מנהל תקין והגינות כלפי החיילים.
3. בכמה קבילות שבהן טיפלתי (אחת הקבילות: קב' 324521/4) הלינו חיילים המשרתים במערך הסייבר (סביבת רשת; סייבר) על אופן התנהלותם של הגורמים הרלוונטיים ביחידתם ושל גורמי האגף הרלוונטי בנוגע להפעלת שנת התחייבותם המוקדמת לשירות הקבע, ימים אחדים טרם סיום שירות החובה. הפעלה זו באה לאחר שכבר מסרו להם גורמי היחידה שבה שירתו, כי לא יידרשו לממש את התחייבותם זו.

¹³ שופט בית המשפט העליון אליקים רובינשטיין, בג"ץ 6337/06 עידו אדלר נגד הרמטכ"ל (לא פורסם).

4. מברור הקבילות עלה כי ביולי 2016 הופץ נוהל העברת בקשה לתנועות כוח אדם לאוכלוסיית מגיני הסֶבֶ"ר (קרי – בחירה בין אפשרויות אחדות, כגון ביטול התחייבות לשירות הקבע, מימוש חלקי של ההתחייבות וכדומה). בנוהל האמור הודגש כי לצורך אי-מימוש התחייבות לשירות הקבע, לרבות במקרה של מצוקת תקנים, נדרש לפנות לגורם המקצועי באגף הרלוונטי כחצי שנה טרם מועד השחרור. כן הובהר כי בעת ראיונות המפקדים בחילות, אין לקיים שיח מול הפרט, שבו יובטח לו כי התחייבותו לא תופעל.

5. לאור חשיבות מיצוי אוכלוסיית החיילים במקצוע "מגן סֶבֶ"ר", וכדי שלא לאבד כוח אדם שנחשב לאוכלוסיית הליבה של תחום הגנת הסֶבֶ"ר בצה"ל – ניהלו גורמי האגף הרלוונטי עבודת מטה מתמשכת מול גורמי התכנון בצה"ל לשם הסדרת התקינה של אוכלוסייה זו. בעת ניהול הסיכונים החליט הגורם הממונה על תחום הסֶבֶ"ר בצה"ל כי לא ישוחררו "מגיני סֶבֶ"ר" בגין פערי תקינה. כן נמסר כי העובדה שסוגיית התקינה אינה מוסדרת באופן מיטבי, אין בה כדי לפגוע באופן כלשהו בפרט.

6. בהמשך לאמור לעיל מצאתי כי נציגי היחידות שבהן משרתים החיילים פנו לגורמי המטה באגף הרלוונטי, כדי להבין כיצד ניתן להפעיל את ההתחייבויות לשירות הקבע, אף שאין תקנים פנויים ביחידות למקצוע זה. בתגובה על כך נמסר להם כי גורמי האגף פועלים מול גורמי התכנון בצה"ל לטובת הקצאת תקני קבע לנגדים למימוש ההתחייבות ל"מגיני הסֶבֶ"ר" בכל צה"ל, וכי בשלב זה לא יאושרו ביטולי התחייבויות, כאמור לעיל.

7. למרות זאת, בסמוך למועד סיום שירות החובה של החיילים נערך להם ריאיון עם מפקד בכיר, וזה המליץ לשחררם בשל מחסור בתקנים, תוך שעדכן אותם כי ייתכן שגורמי כוח האדם יחליטו להציבם בשירות הקבע ביחידה אחרת. בהמשך לריאיון התבקשו החיילים לחתום על הצהרה לביטול התחייבותם לשירות הקבע, בהתראה קצרה – פחות מ-30 יום טרם כניסתם לשירות הקבע – ובסופו של דבר, נכנסו לשירות הקבע מבלי שהוסדרו התקנים עבורם.

8. מצאתי כי נפל פגם באופן התנהלותם של הגורמים הרלוונטיים ביחידות שבהן שירתו החיילים בנוגע להליך ביטול ההתחייבויות המוקדמות לשירות הקבע, בשעה שלא פעלו בהתאם להחלטה שהופצה בנושא, ולפיה לא יאושר שחרורם

של "מגיני הסֶפֶר"ר", גם בהיעדר תקנים. לפיכך, הערתי למפקד היחידה והמלצתי לו לחדד את הנהלים בנושא ביחידה כדי למנוע הישנות מקרים דומים.

9. כמו כן, מצאתי פגם בכך שהגורמים הרלוונטיים באגף הרלוונטי וגורמי התכנון בצה"ל טרם הסדירו את תקני הקבע במקצוע "מגן סֶפֶר"ר". הלכך נוצר מצב של חוסר ודאות עבור החיילים המשרתים במקצוע זה ביחידות לקראת סיום שירות החובה שלהם וכניסתם לשירות הקבע.

10. נוכח האמור לעיל המלצתי לגורמים הבכירים המתאימים לפעול למען סיום עבודת המטה בנושא התקינה לאוכלוסיית "מגיני הסֶפֶר"ר", ומלבד זאת להגדיר דרכי בקרה ואכיפה בכל יחידות צה"ל בדבר אי-שחרור "מגיני הסֶפֶר"ר" בשל פערי תקינה.

11. בהקשר זה יובהר כי כאשר הפיקוד הבכיר נותן הנחיות ופקודות שמסיבות שונות הוא אינו מסוגל לעמוד בהן, עלולה להיווצר בעיה נורמטיבית ופגיעה אפשרית באמינות הדרג הפיקודי. באשר על כן, אני רואה להתערב ולהשפיע לטובת התנהלות שבמסגרתה ידאג הצבא להפיץ מדיניות או פקודות שהוא מתכוון ויכול לעמוד בהן. על פי תפיסתי, כאשר מוגדרת מדיניות שבפועל אין עומדים בה במעלה הדרך, יש לכך השפעה שלילית, שכן ניתן לפרש התנהלות מסוג זה כחוסר אמינות, ואף ייתכן – כחוסר כוונה לעמוד בפקודות. על כן, חשוב שתיעשה פעילות להתאמת המדיניות ליכולת המימוש, שכן עקרונית המנהל התקין מחייבים לעמוד בהנחיות ובמדיניות של צבא הקבע. אי-עמידה בהנחיות אלו, לא זו בלבד שיש בה כדי לפגוע באמינותו של צה"ל, אלא היא עלולה להוביל לפגיעה בפרט.

12. אחת המשמעויות פְּבִדוֹת המשקל של אי-עמידה בכללי המנהל התקין, מעבר להיותה פסולה מטעמי הגינות ושוויון, היא הפגיעה הקשה בזכויות הפרט הנלוות לאי-ההקפדה על כללים אלו. דוגמה בולטת לכך ניתנה בקבילה של משרת קבע (קב' 323933/2), שלמד **מכטרוניקה** במסלול העתודה הטכנולוגית, אך שובץ במקצוע טכנאי אופטרוניקה. לטענת משרת הקבע, מקצוע זה אינו תואם את תחום לימודיו, ובעקבות זאת אף לא זוכה בתוספת

שכר מתאימה, תוספת "השכלה ישימה", אך מנגד חויב בשירות הקבע, מכוח ההתחייבות המוקדמת של בוגרי מסלול העתודה.

13. מבירור הקבילה עלה כי מאחר שאין זיקה מקצועית בין לימודי המכטרוניקה, השייכים לתחום הנדסת המכונות, ובין המקצוע שבו שובץ הקובל, השייך למערך האלקטרוניקה, הוא אינו זכאי לתוספת "השכלה ישימה". לא זו אף זו, מאחר שהקובל לא שובץ במקצוע במערך המכונות, לא היה כל מקום לחיבו בשירות הקבע, שכן מימוש ההתחייבות המוקדמת של בוגרי המסלול מותנה בשיבוץ במקצוע בעל זיקה לתחום הנדסת המכונות.

14. בסופו של דבר הוחלט לזכות את הקובל בתוספת "השכלה ישימה" ממועד כניסתו לשירות הקבע. ברם מצאתי פגם בכך שחרף לימודיו בתחום המכטרוניקה, השייך לתחום הנדסת המכונות, הוא משרת במקצוע ממערך האלקטרוניקה, אשר אינו בזיקה ללימודיו, דבר שפגע בזכאותו לתוספת שכר ואף חיבו בשירות הקבע.

15. נוכח זאת, המלצתי לגורם המוסמך בחיל שבו משרת הקובל כי ייכנס בעובי הקורה בנושא שיבוצם של הנדסאי מכטרוניקה בחיל בתפקידים ובמקצועות מתחום האלקטרוניקה, באופן שאינו עומד בהלימה להנחיות הגורמים המוסמכים באגף כוח האדם. לפי הנחיות אלה, אין לשבץ בוגרי הנדסת מכטרוניקה במקצועות האלקטרוניקה, והכול תוך מתן מענה לסוגיית מימוש התחייבותם המוקדמת וזכויות שכרם.

16. התחייבות חיילים לשירות הקבע, מכל סיבה שהיא, היא פעולה המביעה רצון לתרום מעבר למקובל ולמחויב על פי החוק. על כן, מי שבחרו להטות את שכמם ולשאת התחייבות נוספת זו – ראויים הם להערכה ולהוקרה על המוטיבציה ועל הנכונות להשקיע ולהוסיף עשות למען צה"ל ולמען המדינה. משום כך, מן הראוי להקפיד בקלה כבחמורה בכל הנוגע לאופן מימוש התחייבות זו ולדרוש מרשויות הצבא לפעול בהגינות, ביעילות ובמקצועיות בעת הטיפול באוכלוסייה זו.

תשלומים

כקטן כגדול תשמעון אמר ריש לקיש שיהא חביב עליך דין של פרוטה כדין של מאה מנה.¹⁴

1. אמנם חיילי צה"ל מחויבים בשירות צבאי על פי דין, אך אין בכך כדי לשלול מהם את הזכות לקבל תגמול הולם לפועלם. גמול זה ניכר באמצעים שונים ובראשם דמי הקיום החודשיים המשולמים לחיילים, וגם תוספות שונות, בהתאם לסוג השירות, לאופי התפקיד ויחודו, לצורכי השירות ועוד. למותר לציין כי גם משרתי הקבע זכאים לשכר הוגן בהתאם למאפייני פעילותם ולהגדרות תפקידם.
2. לפיכך, מחויבות רשויות הצבא לוודא כי המשרתים בשורותיו יזוכו בתשלומים המגיעים להם במועד, שהרי מדובר בקניינם האישי של חיילי צה"ל באשר הם, המוגנים ומעוגנים בחוק יסוד: כבוד האדם וחירותו: "אין פוגעים בקניינו של אדם". אי-הקפדה על תשלום המגיע לחייל, מכל סיבה שהיא, מלבד היותה פוגעת בזכות יסוד, עלולה אף לפגוע פגיעה מובהקת בפרט, המסתמך על קבלת כספו במועד, המשמש לכלכלת ביתו ובני משפחתו. על כן, על כל הגורמים הנוגעים בדבר, החל במפקדי החייל, המשך בגורמי משאבי האנוש בכל הדרגים וכלה בגורמי התשלומים ומדיניות השכר, להקפיד ולפעול מהר וביעילות בעת הטיפול בנושאי שכר ורשומת. עניינים אלה משפיעים ישירות על חיי החייל ועל בני משפחתו, ובאופן עקיף – גם על מצב רוחו, על המוטיבציה שלו ועל אופן תפקודו.
3. במהלך השנה האחרונה התקבלו בנציבות מספר קבילות המראות התנהלות מנהלית בלתי תקינה, שפגעה בזכותם של חיילי צה"ל לקבל את התגמול הכספי המגיע להם, ללא הצדקה.

¹⁴ תלמוד בבלי, סנהדרין ח, ע"א.

4. למשל, טופלו קבילות שעניינן – עדכון לקוי של רישומי הצבא בדבר פְּרָטִי חשבון בנק (קב' 327096/4), שגרר אי-קבלת שכר במועד; עדכון שהייה בחופשה הגם שבפועל החייל שהה ביחידה (קב' 325009/9), בחופשה בתפקיד (קב' 323792/2) או במשלחת צבאית (קב' 326452/0); עדכון מועד סיום כליאה (קב' 325734/8) וכדומה.
5. במקרה אחר (קב' 320978/0) הלינו כמה נגדים על שזכאותם לתוספת רמת פעילות ב' מוגבלת בהקצאות ומותנית בדיווח פעילות חודשי, ואילו ביחידות מקבילות מזוכים משרתי הקבע בתוספת זו אוטומטית אף שאופי שירותם זהה לשל הקובלים.
6. יובהר כי חוסר אחידות ואי-שוויון בין חיילים הממלאים את תפקידם באופן זהה מובילים לתחושות תסכול, קיפוח ואפליה. משום כך, עשויים החיילים לאבד אמון במערכת הצבאית, והמוטיבציה שלהם לשירות עלולה להיפגע פגיעה של ממש.
7. במהלך בירור הקבילה דנו בסוגיה הגורמים המוסמכים לכך וגיבשו כללים אחידים ומוסכמים. מטרתם – ליצור אחידות בדיווח על רמות הפעילות של משרתי הקבע בכל היחידות האמורות, תוך עריכת בקרה של מפקדי היחידות ובחינת זכאות הקובלים באופן פרטני.
8. בעקבות זאת, המלצתי כי יופץ נוהל סדור בנושא בקרב בעלי התפקידים המתאימים ואף כי תושלם בחינת זכאות הקובלים לתוספת רמת פעילות ב'.
9. היבט אחר של פגיעה בפרט הוא כאשר ברישומי הצבא מעודכנת זכאות להטבה כלשהי, בעיקר כלכלית, אשר בפועל החייל אינו זכאי לה, אך גילויה לאחר זמן מה גורר את הצורך להשיב את סכומי הכסף, הנכבדים לעיתים, על-ידי החייל.
10. יצוין כי על פי פקודות הצבא וכללי המנהל התקין, על הרשומת לשקף נאמנה את המצב בפועל. חרף זאת, לעיתים נעשים ברישומי הצבא תיקונים בדיעבד, אשר להם אף השפעה על זכויות החיילים.

11. למשל, אף שהובטח לנגד כי יזוכה בתמריץ כספי בעקבות דרגת רָנ"ג שאליה קודם, והגם שבמשך שנתיים זוכה בתמריץ זה – הוא קבל על שהוחלט לבטל את התמריץ בדיעבד ולגבותו ממנו בתשלומים (קב' 325306/9). הוחלט על הביטול לאחר שהתברר כי לא היה זכאי לו, והוא למעשה שולם לו עקב טעות אנוש.
12. הגם שאת עניינו של הנגד בחן הגורם המוסמך במחלקת הסגל והוחלט לפניו משורת הדין לזכותו במענק כספי ממשי, הרי נוכח נסיבות מקרה זה מצאתי מקום להעביר את עניינו לבחינת הוועדה למחילת חובות באגף כוח האדם.
13. כן התקבלו בנציבות קבילות על עדכון בדיעבד של מועד סיום קורס (קב' 325303/6), אשר לו השפעה לעיתים על רמת הפעילות שבה מזוכה החייל; על עדכון מינוי בדיעבד (קב' 328061/7); על עדכונים בדיעבד של שהייה בחופשה ללא תשלום (קב' 327937/9); וכן על עדכון בדיעבד של זכאות לרכב, הגוררת חיוב בדמי חכירה למפרע (קב' 328837/0).
14. ליקויים בעדכון רישומי הצבא התגלו גם כשהשתחרר משרת צבא הקבע (קב' 324525/5), אך המשיך לקבל חיובים כספיים בגין רכב שאותו החזיר במועד סיום שירותו (חיוב בגין דמי חכירה, חיוב בגין נסיעות בכביש אגרה וכדומה).
15. **צה"ל, בהיותו רשות מנהלית, מחויב לנהוג במשנה הקפדה וזהירות בכל הנוגע לזכויותיהם הכלכליות של המשרתים בשורותיו. אי-הקפדה על כללי מנהל תקין, על רישום מדויק ומהימן ועל תיקון ליקויים במהירות וביעילות, משפיעה ישירות על חיילי צה"ל ופוגעת באמון הפרט והציבור במערכת הצבאית. שומה על כל גורמי הניהול והפיקוד בצה"ל לפעול באחריות ובנחישות בעת העיסוק בסוגיות הנוגעות לתשלומים המגיעים לחיילי צה"ל כדי למנוע מהם עינוי דין ועוגמת נפש מיותרים.**

מילוי תפקיד ללא מינוי (נגדים בכירים)

איכות חיי האדם קשורה ישירות למידת
התחייבותו למצוינות, בלי קשר לתחום
עיסוקו.¹⁵

1. משרתי צבא הקבע הם עמוד שדרה ערכי ומקצועי לפעילותו השוטפת של צה"ל, בהיותם ממלאים תפקידים בכירים ומרכזיים בעשייה המבצעית והמקצועית, הן בשטח והן במטה. רבים מהם בעלי ידע וניסיון שלא יסולאו בפז, וההערכה כלפיהם באה לידי ביטוי, לא אחת, בתעודות הוקרה והצטיינות, בתגמולים כספיים ובתוכניות שירות, וכמובן בקידום בדרגה, בתפקיד ובשלבים מקצועיים.
2. מצופה ממשרתי הקבע לפעול במסירות, בנחישות ובנאמנות בעת שירותם הצבאי. לא אחת הם נדרשים לטפל בתקלות, לתמוך בפעילות מבצעית, להיות שותפים לעבודות מטה ולתכנן אסטרטגי לטווח ארוך, להישאר בכוננות ועוד משימות המחייבות שעות פעילות ממושכות, לעיתים ללא מגבלות כלשהן ובמחיר אישי גבוה (פגיעה בחיי משפחה, שינוי תוכניות מוקדמות וכדומה).
3. בהתאם לכך, מצופה מרשויות הצבא כי ינהגו במשרתי הקבע בהוגנות ויקפידו על שמירת זכויותיהם ועל תגמול הולם להשקעתם רבת השנים באופן המשקף את עיסוקם בפועל והתואם את המגיע להם כדין.
4. למרבה הצער, בקבילות שטיפלתי בשנה האחרונה נתקלתי בפגיעה של ממש במשרתי הקבע, כשלא זוכו בתגמול הולם תמורת התפקיד שמילאו בפועל.

¹⁵ וינסנט תומאס לומברדי (Vincent Thomas Lombardi, 1913-1970), מאמן פוטבול אמריקני. לומברדי נחשב לאגדת פוטבול ולאחר פטירתו ב-1970 נקרא על שמו גביע ה"סופרבול" (גמר ליגת הפוטבול האמריקנית), גביע וינס לומברדי.

מרבית המקרים מסוג זה נגעו לנגדים, שמפקדיהם הורו להם להתחיל במילוי תפקיד בכיר, אך לא דאגו לכך שיפורסם להם מינוי בכיר בהתאם, המזכה בתוספת כספית לשכר ובקידום מהיר יותר לדרגת רב-נגד (להלן: רָנ"ג).

5. באחת הקבילות (קב' 322472/2) החל נגד למלא תפקיד בכיר ביחידה, תוך קבלת מלוא האחריות על התפקיד, הגם שתכולות התפקיד השתנו בשל שינויים שנעשו ביחידה. מבירור הקבילה אף עלה כי לאחר שכבר פורסם לנגד המינוי הבכיר מאפריל 2016, הוא המשיך למלא את אותו התפקיד, אשר תכולותיו היו זהות לאלו שקיבל מלכתחילה, בנובמבר 2014.

6. מלבד זאת, ברור היה לקובל ולמפקדיו כי אם הוא היה מצוי בתפקידו **כממלא-מקום** – סוגיה שהייתה שנויה במחלוקת במקרה זה – הוא אינו זכאי להטבות הנלוות למינוי הבכיר.

7. בנושא זה מצאתי פגם חמור באופן טיפולם של מפקדי הקובל וגורמי כוח האדם בהוצאת קודמו של הקובל בתפקיד מהמינוי הבכיר שיועד לקובל. הגם שגורמי הסגל בחיל הבהירו עוד ביולי 2013 כי נדרש להעביר בקשה מנומקת ומבוססת מטעם מפקד היחידה לקידום הליך הוצאת קודמו של הקובל בתפקיד מהמינוי הבכיר, הרי בקשה זו לא הועברה עד אוקטובר 2015 – **יותר משנתיים** לאחר בקשת החיל. בנושא זה לא מצאתי הסבר סביר לכך שהטיפול בסוגיה זו התעכב תקופה כה ממושכת.

8. מעבר לכך, אף אם החליטו המפקדים שלא לקדם את הליך הוצאת הנגד הקודם מהמינוי הבכיר, משיקולים שונים, הרי בפועל לא מילא עוד נגד זה את התפקיד הבכיר. מכאן שהשאררתו על המינוי הבכיר, בעודו ממלא תפקיד שונה לחלוטין, אשר אינו מזכה במינוי בכיר, הייתה משום עצימת עיניים של המפקדים ושיתוף פעולה עם התנהלות לא תקינה, בלשון המעטה. גם מגורמי כוח האדם ביחידה נדרש היה לנהוג באופן נמרץ יותר לקידום הטיפול בסוגיה זו ולעריכת בקרה נאותה להשלמת ההליך שעליו הורו גורמי מטה החיל.

9. הגם שברור היה לכול כי תנאי יסודי לקבלת מינוי בכיר הוא אישור המועמד לתפקיד הבכיר בוועדה חילונית בראשות הגורם המוסמך בחיל, הרי לאור העובדה שהקובל מילא בפועל את התפקיד הבכיר, סברתי כי יש מקום לבחון את ההחלטה כי מילוי תפקיד זה ייעשה במעמד של ממלא-מקום בלבד, שאינו מזכה בהטבות כלשהן.
10. במקרה זה התרשמתי כי **עצם ההחלטה** למנות את הקובל לתפקיד בכיר כממלא-מקום הייתה **סבירה וראויה**, נכון למועד קבלתה מרגע שנקבע כי קודמו בתפקיד אינו יכול עוד למלא את התפקיד הבכיר ונדרש למנות לו ממלא-מקום. עם זאת, מן הראוי היה לקבוע מראש את תקופת המינוי כממלא-מקום לפרק זמן קצוב, בין היתר, כדי לאפשר לקובל ולמפקדיו הערכה מחודשת בתום פרק זמן זה, בהתחשב בהתקדמות הטיפול בהליך המקביל של הוצאת קודמו בתפקיד מהמינוי הבכיר, ולבחון את הארכת תקופת המינוי כממלא-מקום מעת לעת.
11. בעצם אי-קביעת פרק זמן מוגדר למינוי הקובל כממלא-מקום והימשכותו של תקופה זו עד להשלמת הורדת קודמו בתפקיד מהמינוי הבכיר (הליך שנמשך, בשל טיפול לקוי של המפקדים והיעדר בקרה מספקת של גורמי כוח האדם, כאמור לעיל, יותר משנתיים) – הייתה פגיעה לא סבירה בציפיות הקובל נוכח מילוי התפקיד הבכיר בפועל והנשיאה באחריות לתפקיד זה.
12. מעל לכול יודגש כי מצב שבו נגד ממלא בפועל תפקיד המזכה במינוי בכיר, אך אינו מקבל את המינוי בשל אי-השלמת הליך בירוקרטי של הוצאת קודמו בתפקיד מהמינוי הבכיר, בעוד הנגד שעתיד להיות מוצא מהמינוי הבכיר אינו ממלא בפועל את התפקיד הבכיר כלל ועיקר – אינו סביר ואינו תקין בכל קנה מידה. מבחינה ערכית ומוסרית, אין לתת יד למצב שבו נגד מקיים את דרישות התפקיד, המחויבויות והאחריות הכבדה המוטלות על כתפיו מרגע תחילת מילוי התפקיד, אך בשל אי-הקפדה על כללי המנהל התקין והשלמת הליך העברת המינוי הבכיר – אינו מזוכה בהטבות הנלוות לתפקיד זה. התנהלות מסוג זה עלולה לפגוע באמון הפרט במערכת, שחש

מתוסכל ואף מנוצל, וגם לגרום לעיוות שבו מי שנושא באחריות ובעול של מילוי התפקיד הבכיר – אינו זכאי למינוי הבכיר הנלווה לו, בעוד מי שלא מילא תפקיד זה ומילא תפקיד שונה לחלוטין – ייהנה מהטבותיו.

13. מאחר שהתרשמתי כי הליך הורדתו של קודמו של הקובל בתפקיד ארך זמן רב ובלתי סביר, ומינויו של הקובל כממלא-מקומו נקבע באופן בלתי מידתי לתקופה בלתי קצובה בזמן, התלויה בהשלמת הליך הוצאתו מהתפקיד הבכיר, והיות **שבפועל** מילא הקובל את התפקיד הבכיר באופן מלא וקודמו בתפקיד לא מילא בתקופה זו כל תפקיד בכיר ביחידה – מצאתי כי יש מקום להתחשב בבקשת הקובל ולהקדים את מועד זכאותו לדרגת רָנ"ג.

14. בהקשר זה מצאתי כי גורמי מחלקת הסגל אכן הביאו בחשבון את העיכוב האמור בהורדת קודמו בתפקיד של הקובל מהמינוי הבכיר, כשראו להקדים את מועד זכאותו לדרגת רָנ"ג בשמונה חודשים – פרק זמן המביא בחשבון הן את משך הזמן הנדרש להורדה ממינוי בכיר והן את פרק הזמן הדרוש לאישור מועמד אחר לתפקיד מסוג זה. על כן, לא מצאתי מקום להתערב עוד מטעמי בנושא זה.

15. עם זאת, המלצתי לגורם המוסמך במחלקת הסגל כי סוגיית מינוי נגדים כממלאי-מקום, על כלל ההיבטים הנוגעים לעניין, תוסדר באופן ברור במדיניות מחלקת הסגל.

16. למעלה מזה, המלצתי למפקד יחידתו של הקובל כי לקחי מקרה זה יילמדו ויוצגו לכל בעלי התפקידים המתאימים ביחידה כדי למנוע הישנות מקרים דומים.

17. במקרה אחר (קב' 324784/8) מילא נגד מיולי 2015 תפקיד בכיר ביחידתו, נוסף על תפקידו הקודם, לאחר שהנגד שמילא את התפקיד הבכיר עד אותה העת, החל למלא תפקיד אחר ביחידה.

18. עם זאת, בשל הסדרה מחודשת של תקני המינויים הבכירים בבסיס שנערכה באותה העת, שלא אושר במהלכה מינוי נגדים לתפקידים בכירים, לא נערך דיון איוש לתפקיד הבכיר שמילא הקובל. אמנם הליך ההסדרה ארך זמן רב, ובסיומו אף נדרש להמתין להתפנות המינוי לתפקיד הבכיר של הקובל, שעדיין אייש קודמו של הקובל בתפקיד, אך בסופו של דבר, התקן התפנה והחל הליך לאיושו, וזה הסתיים במהלך בירור הקבילה.
19. מצאתי כי רשויות הצבא היו נכונות להתחשב בתקופה שבה מילא הקובל את התפקיד בפועל, לצורך חישוב פרק הזמן המזערי לקידום לדרגת רָנ"ג, אולם בסופו של דבר הקובל לא אושר לתפקיד, לאחר ועדת איוש שנערכה בראשות מפקד הבסיס.
20. מינוי בכיר מותנה בוועדת איוש, כאמור לעיל, כפי שאף הובהר והיה ידוע לקובל לאורך הדרך ואף הודגש לפניו באופן מפורש, בעת סיכום ריאיון שערך לו מפקד יחידתו בינואר 2017. באשר על כן לא מצאתי מקום להתערב מטעמי בהחלטה שלא לפרסם עבורו מינוי בכיר בגין התקופה שמיוולי 2015 ואילך.
21. בד בבד מצאתי פגם בכך שמפקדי הקובל לא הבהירו לו במפורש את מעמדו במהלך תקופה זו ולא הגדירו חד-משמעית בעת סיכום ריאיון כי ימלא את התפקיד הבכיר כממלא-מקום בלבד, כל עוד לא ניתן לערוך את דיון האיוש לתפקיד זה נוכח ההסדרה הארגונית שנערכה בבסיס באותה העת.
22. בהקשר זה יצוין כי לאחרונה עודכנה מדיניות מחלקת הסגל בנוגע למינוי נגדים לתפקיד ממלא-מקום באופן שיסייע במניעת הישנות מקרים דומים.
23. נוכח האמור לעיל הסבתי את תשומת לב מפקד הבסיס ומפקד יחידתו של הקובל לסוגיה זו כדי להפיק את הלקחים המתאימים ממקרה זה לעתיד לבוא.

24. מקרים אלו מדגימים לא רק את הצורך במתן תגמול הולם למי שממלא תפקיד בעל אחריות כבדה יותר, אלא גם את חשיבות השקיפות וההתנהלות התקינה של גורמי הצבא מול הפרט, כדי למנוע תחושות של חוסר ודאות, אי-הבנה ועוגמת נפש מיותרת. הן על המפקדים והן על גורמי משאבי האנוש לוודא כי משרת הקבע מעודכן בכל עת בהתקדמות הטיפול בעניינו, בקשיים המתגלים במעלה הדרך ובמעמדו במהלך תקופת הביניים, שבה טרם הושלם הליך מינויו הרשמי לתפקיד בכיר יותר. חשיפת כל המידע הרלוונטי באופן המאפשר גם למשרת הקבע לדעת את מצבו ואת מקומו בתהליך תוביל להבנה טובה יותר מצידו ולקבלת תוצאותיו בהשלמה.

שירותי הרפואה בצה"ל

מבוא

השירות בצה"ל מתקיים מתוקף חוק. רוב אזרחי המדינה בהגיעם לגיל 18, מחויבים לשרת שירות צבאי. חלק מהם אף ממשיכים לשרת בצבא הקבע, ומרביתם משרתים בשירות המילואים. שירות צבאי זה על מאפייניו הייחודיים, ומתוקף היותו שירות חובה – הוא תובעני, ויש בו כדי להשפיע על חיי הפרט השפעה מוחלטת. מצב זה מחייב את המדינה באמצעות הצבא לתת מענה מלא לכל צרכיו וזכויותיו של הפרט המשרת בצה"ל. מזכויות היסוד הבולטות והבסיסיות ביותר, עומדת הזכות לקבל טיפול רפואי איכותי. את הטיפול הרפואי שזוכים לו חיילי צה"ל מעניק חיל הרפואה של צה"ל, המוגדר כמוסד רפואי¹⁶ על פי חוק ביטוח בריאות ממלכתי, והאחראי לכל הטיפול הרפואי בחיילים.¹⁷ ייעודו של חיל הרפואה הוא לתת טיפול רפואי מיטבי במלחמה, בביטחון השוטף ובחיי השגרה, לקדם את הבריאות בצה"ל ולקדם את הרפואה הצבאית. טיפול רפואי איכותי ומיטבי הוא, כאמור, זכות בסיסית של כל אדם, ובוודאי של חיילי צה"ל. זוהי המשימה המשכימה לפתחם של מפקדי חיל הרפואה, שבו משרתים רופאים, אחיות, קציני ארגון רפואה, פרמדיקים, חובשים ובעלי תפקידים אחרים, העושים לילות כימים כדי לשמור על בריאותם ועל כשירותם של חיילי צה"ל. בביקוריי ביחידות צה"ל אשתקד נועדתי עם סגלי הרפואה בשדה ובעורף. פגשתי אנשים מצוינים ומיומנים העושים את מלאכתם במקצועיות ובמסירות נפש. רבות דובר על יכולות הטיפול המתקדמות של חיל הרפואה בשדה הקרב ועל היותו מוביל בתחום הרפואה המבצעית; עם זאת עיסוקם היום-יומי של המטפלים בצה"ל הוא בקיום "רפואת השגרה". לפיכך, רוב הקבילות בתחום הרפואה שבוררו בנציבות בשנים האחרונות עסקו בתחום "רפואת השגרה".

הגם שלכאורה, הטיפול הרפואי בחייל אינו שונה מן הטיפול הרפואי הניתן לכל אזרח, לרפואה הצבאית מאפיינים ייחודיים משלה, ובראשם – המשמעות המיוחדת להיות המשרתים מגויסים על פי חוק; מכאן האחריות הכוללת המוטלת על צה"ל ועל חיל הרפואה לבריאותם ולשלומם של המטופלים. נוסף על

¹⁶ סעיף 27 לחוק זכויות החולה, התשנ"ו-1996.

¹⁷ סעיף 55 לחוק ביטוח בריאות ממלכתי, התשנ"ד-1994.

כך, נכללים ברפואה הצבאית היבטים מקצועיים אחרים, לרבות רפואה אווירית, רפואה ימית, שיקום פציעות, רפואה תעסוקתית ומיון רפואי של כוח אדם, וכן שמירה על בריאות ועל כשירות של הכוחות (בריאות הצבא). כדי לממש את ייעודו ואת אחריותו הכוללת של הצבא בדבר בריאות המשרתים בצה"ל, היקף שירותי הרפואה שנותן חיל הרפואה הוא רחב ומקיף את כל תחומי העיסוק. שירותים אלה כוללים, בין השאר, רפואה ראשונית הניתנת על-ידי רופאי היחידות, החובשים והאחיות; רפואה שניונית (מייעצת) הניתנת על-ידי רופאים מומחים במרפאות הצבא או בבתי חולים אזרחיים; ורפואה שלישונית, המהווה מערך ייחודי לצה"ל, אשר תומך בחיילים הסובלים ממצבים רפואיים מורכבים ומלווה אותם ואת בני משפחתם. כמו כן, מספק חיל הרפואה שירותים בתחומי רפואת השיניים ובריאות הנפש.

חלק בלתי נפרד מאחריותו הכוללת של חיל הרפואה, ומעבר לחובתו לספק שירותי רפואה, הוא להבטיח את איכות השירותים ואת איכות הטיפול הרפואי הניתן לחיילי צה"ל, בין שבמרפאות הצבא ובין שעל-ידי ספקים מטעמו. קבילות שבוררו בנציבות בשנים האחרונות הראו בעיות בזמינותם ובנגישותם של שירותי רפואה לחיילי צה"ל, בירוקרטיה רבה, היעדר טכנולוגיות יעילות, חוסר תיאום ותקשורת בין מטפלים, עומס על צוותים מטפלים ובעיות בתקשורת בין מטפל למטופל. בחלק זה אסקור את התובנות העיקריות שעלו בעת מפגשי עם גורמי הרפואה במערכי צה"ל, וגם דרכי פעולה אפשריות מול האתגרים העומדים בפני מערך חיוני זה. ראשית, אעמוד על החשוב מכול, הוא המשאב האנושי, ואסקור את המאפיינים הייחודיים של אוכלוסיית המטפלים בחיל הרפואה ואת הצרכים הייחודיים לה. שנית, אעמוד על פערים בתשתיות, במשאבים ובטכנולוגיות, הפוגעים ביכולת המטפלים לממש את ייעודם. אחתום את דבריי בהתרשמותי ממצבם של מערכים מקצועיים שונים, שיחד מראים את התמונה השלמה של השירות הרפואי בחייל.