

מוסף מיוחד

ארבעים שנה

לנציבות קבילות החיילים

ארבעים שנה לנציבות קבילות החיילים

מבוא

בארבעים שנות פעילותה ביססה הנציבות את מעמדה כגוף "אומבודסמן" המהווה כתובת אמינה לטיפול בקבילות של חיילים בשירות ושל מיועדים לשירות ביטחון (מלש"בים), ובני משפחתם הפונים מטעמם.

מיום הקמת הנציבות (1/11/1972) מונו שישה נציבים. כל נציב, פעל בדרכו על מנת לתת מענה ביעילות וברגישות מרבית, למען הציבור שאותו הוא מונה לשרת.

קבילות החיילים נוגעות לכל תחומי החיים והפעילות של חיילי החובה, הקבע והמילואים, מתקופת טרום הגיוס ועד לשחרורם משירות ביטחון. הקבילות המטופלות הן בתחום יחסי מפקד-פקוד, רפואה, קידום וסווג, זכאויות כספיות, אחזקה ולוגיסטיקה, מנהל מבצעי, השילוב הראוי, שירות המילואים, תנאי שירות ועוד.

עד סיום שנת הדוח תשע"ב - 2011 התקבלו בנציבות למעלה מ- 290000 קבילות.

נציבות קבילות החיילים מממשת את ייעודה כגוף סטטוטורי, בלתי תלוי, אשר מהווה כתובת ישירה לחייל ולמלש"ב החש עצמו נפגע, וכן לבן משפחה הפונה מטעמו. הנציבות מופקדת על בירור טענות, מתן מענה ענייני לפונים, איתור ליקויים הנוגעים לחייל הבודד וכן איתור ליקויים בעלי השלכות מערכתיות, הצבעה על דרך תיקונם, וכל זאת למען שמירה על כבוד האדם וזכויות הפרט בצה"ל.

הרקע להקמת הנציבות

בשנים 1971 ו-1972 הוקמו בישראל על-פי חוק, שני גופים בעלי מעמד "אומבודסמן": נציב תלונות הציבור (האומבודסמן הכללי), ונציב קבילות החיילים.

בחודש מארס 1971 התקבל בכנסת חוק הקובע הוראות בדבר נציב תלונות הציבור במסגרת תיקון לחוק מבקר המדינה. בחוק מבקר המדינה (תיקון מס' 5) תשל"א - 1971 נקבע, כי מבקר המדינה יהיה גם נציב תלונות הציבור, והוטל עליו לברר תלונות הציבור על מעשים או על מחדלים של המנהל הציבורי.

תוך כדי דיוני הוועדה המיוחדת של חברי כנסת שטיפלה בהכנת הצעת התיקון לחוק מבקר המדינה, פנה יו"ר הוועדה אל שר הביטחון והצביע על כך שאין הדעת נוחה מכך שמתחום סמכותו של נציב תלונות הציבור, מוצאים נושאים הנוגעים לחיילים. הועלתה הצעה, שבמסגרת מערכת הביטחון יהיה נציב קבילות מיוחד לטיפול בקבילות חיילים. בחודש נובמבר 1970 הכריז שר הביטחון, משה דיין, כי הוא נכון לאמץ את ההצעה.

בהתאם לכך נקבע בחוק מבקר המדינה (סעיף 38 (6)) שנציב תלונות הציבור איננו מוסמך לברר תלונה של המשרת בשירות סדיר או מילואים, הנוגעת לסדרי השירות, לתנאי השירות או למשמעת.

ביום 17 ביולי 1972, הובאה לקריאה ראשונה בכנסת הצעת חוק השיפוט הצבאי (תיקון מס' 6) תשל"ב - 1972 (הצעת חוק 1014, א' באב תשל"ב, 12 ביולי 1972).

בדברי המבוא להצעה נאמר, בין היתר, כלהלן: "בעקבות התיקון לחוק מבקר המדינה, מוצע להקים בצבא מוסד של נציב קבילות, אשר יהיה מוסמך לברר קבילות של חייל הנוגעות לתנאי שירותו, לסדרי שירותו או למשמעת, שהן קבילות שנציב תלונות הציבור אינו מוסמך לברר".

בעת העלאת הצעת החוק לדיון אמר שר הביטחון דאז, משה דיין, את הדברים הבאים: "בדרך כלל, מקבילות סמכויותיו של נציב הקבילות המוצע בהצעת חוק זו לסמכויותיו של נציב תלונות הציבור, בהבדלים הנובעים מעצם השוני שבין המסגרת האזרחית לבין המסגרת הצבאית, שבה קיימים דרכי טיפול מיוחדים ונוספים על אלה המופעלים במסגרת האזרחית.

אני סבור כי מינוי נציב קבילות חיילים אשר מתפקידו לטפל בקבילות החיילים, ועם זה לא יהיה כפוף להירארכיה הצבאית, עשוי לתרום להבטחת קיומן של הוראות הצבא במסגרתן הרחבה והיסודית". (דברי הכנסת השביעית, כרך 64 עמ' 3385).

לאחר מספר דיונים בוועדת המשנה של ועדת החוץ והביטחון לעניין הצעת החוק, הובאה ההצעה לקריאה שנייה ושלישית בכנסת. ביום 24 יולי 1972, י"ג באב התשל"ב, התקבלה ההצעה והתקבל חוק השיפוט הצבאי (תיקון מס' 6) תשל"ב - 1972.

החוק פורסם בספר החוקים 664 ב-כ"א באב התשל"ב, 1 באוגוסט 1972.

תחילת תוקפו של החוק נקבעה בתום שלושה חודשים לאחר פרסומו ברשומות, דהיינו 1 בנובמבר 1972.

כתוצאה מקבלת החוק, הוסף לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955, חלק י"א שעניינו: - בירור קבילות חיילים (סעיפים 542 – 558).

נציב קבילות החיילים ממונה על ידי שר הביטחון בהתייעצות עם שר המשפטים ובאישור ועדת החוץ והביטחון של הכנסת. תקופת כהונתו תהיה חמש שנים מיום מינויו (סעיף 543 לחוק).

אין על נציב הקבילות מרות בענייני מילוי תפקידו לפי חלק י"א לחוק, זולת מרותו של הדין (סעיף 558 לחוק).

בחודש אוקטובר 1972, פירסם צה"ל את חוזר מזכירות הפיקוד העליון 72-78 שעניינו פקודת המטה הכללי 33.0336 המסדירה את נוהלי הפנייה של קובלים, וקובעת את חובות המפקדים בכל הנוגע לטיפול בקבילה וחובת מילוי המלצות הנציב.

לזכות פועלם של שלושה אישים ניתן לזקוף את כינונה של הנציבות: - א. חבר הכנסת לשעבר יוסף תמיר ז"ל אשר הגה לראשונה את רעיון "האומבודסמן" בישראל, ויזם את החקיקה שהקימה את נציב תלונות הציבור במשרד מבקר המדינה, ואת נציבות קבילות החיילים במסגרת מערכת הביטחון. ב. שר הביטחון משה דיין ז"ל אשר אימץ את המלצת ועדת חברי הכנסת והחליט למנות נציב מיוחד לטיפול בקבילות חיילים. ג. רא"ל (מיל') חיים לסקוב ז"ל שהיה נציב קבילות החיילים הראשון ועיצב את דמותה ומעמדה.

הרמטכ"ל בעת הקמת הנציבות היה רא"ל דוד אלעזר ז"ל.

הנציבות על ציר הזמן

רא"ל (מיל') חיים לסקוב הקים את הנציבות בחודש נובמבר 1972 וכיהן כנציב קבילות החיילים במשך עשר שנים עד פטירתו בחודש דצמבר 1982. בתקופתו כנציב התרחשו מלחמת "יום הכיפורים" (אוקטובר 1973), שלאחריה שימש כחבר בוועדת אגרנט*. כן נערכו מבצע "אנטבה"- "יהונתן" (1976) ומלחמת "שלום-הגליל" (מלחמת לבנון הראשונה שתחילתה 1982).

ניסיונו העשיר של חיים לסקוב כלוחם, כמפקד וכרמטכ"ל סייע בידו להבין את נפש החייל והמפקד כאחד, ובכך עשה רבות בתחום המנהיגות. לסקוב היה נציב קשוח ומשפיע, אשר הטביע חותמו על צה"ל בכל התחומים הערכיים והמקצועיים. (* בתקופה בה היה חיים לסקוב חבר בוועדה, שימש אלוף (מיל') מאיר זורע כממלא מקום).

האלוף (מיל') דניאל מט כיהן כנציב קבילות החיילים במשך עשר שנים, מחודש דצמבר 1982 ועד חודש דצמבר 1992. באותה תקופה שהה צה"ל בלבנון והיה צורך להתמודד עם פריסה רחבה ועמוקה בשטח שהוא מחוץ לגבולות המדינה, ובתנאי לחימה מול ארגוני הטרור בדרום לבנון. בתקופתו של דניאל מט כנח"ל פרצה האינתיפאדה הראשונה בשנת 1987. בשנת 1991 התרחשה מלחמת המפרץ הראשונה.

האלוף (בדימוס) אהרון דורון התמנה בחודש דצמבר 1992 לנציב, וכיהן בתפקיד חמש שנים וחצי, עד חודש יולי 1998. בתחילת תקופתו נחלשה האינתיפאדה ופינתה את מקומה לתהליך "אוסלו" שעורר תקווה לעתיד יותר טוב. בכל תקופתו שהה צה"ל בדרום לבנון.

בחודש אוגוסט 1998 התמנה תא"ל (בדימוס) עוזי לבצור לנציב קבילות החיילים. בתחילת תקופתו שהה צה"ל בלבנון והיה מעורב בלחימה שהלכה והסלימה בדרום לבנון נגד החיזבאללה. תהליך אוסלו נמשך. בחודש יוני 2000 נסוג צה"ל באופן חד-צדדי מדרום לבנון.

בשנת 2000 פרסם המטה הכללי מסמך חדש של "רוח צה"ל" אשר החליף את הקוד האתי שפורסם בעשור הקודם (1994). אחד מערכי היסוד עליהם מושתת המסמך הינו ערך כבוד האדם.

בשנת 2002 ולאחריה, ידעה הארץ שורה של פיגועים קשים. בחודש מרץ 2002 יצא צה"ל למבצע "חומת מגן" ביהודה ושומרון. בחודש מארס 2003 התרחשה מלחמת המפרץ השנייה. בתחילת חודש אוגוסט 2003 סיים תא"ל (דימוס) עוזי לבצור את כהונתו.

לאחריו מונה תא"ל (מיל') ארנון בן עמי כממלא מקום נציב וכיהן בתפקידו עד מינויו של הנציב הבא.

בתאריך 18/9/2003 מונה תא"ל (מיל') אבנר ברזני כנציב קבילות החיילים החמישי, אשר כיהן בתפקידו עד חודש נובמבר 2008.

בתאריך 10/12/2009 נפטר תא"ל (מיל') אבנר ברזני ז"ל.

בתקופתו בוצעה ההתנתקות ופינוי גוש קטיף (יוני-אוגוסט 2005). ירי טילי קסאמים על העיר שדרות וישובי הדרום גבר. בחודש יולי 2006 פרצה מלחמת לבנון השנייה. בשנת 2007 עם חילופי הרמטכ"לים צה"ל נכנס לתכנית אימונים מקיפה.

בתאריך 21/3/2007 התקבל בכנסת תיקון לחוק השיפוט הצבאי התשט"ו 1955 ולנציב הוקנתה הסמכות לברר גם קבילות של מיועדים לשירות ביטחון (מלש"בים), דהיינו של צעירים באשר לאופן הטיפול בהם טרם גיוסם.

בתאריך 2/4/2008 התקבל בכנסת חוק שירות המילואים, התשס"ח 2008. החוק מגדיר את מבנה מערך המילואים, כשירותו ומטרותיו, וכן קובע את המתווה לקריאה לשירות מילואים, את חובותיו של חייל המילואים וזכויותיו, תוך ראיית מערך המילואים כנדבך מרכזי שעליו נשען הצבא וראיית הנמנים על המערך כתורמים תרומה ייחודית למדינה. החוק מחליף, בין היתר, את ההוראות בחוק שירות הביטחון שהסדירו את שירות המילואים, והוראות אחרות, ומגביר את הפיקוח הפרלמנטרי על מערכת הביטחון וצה"ל בנוגע להיקף המערך והפעלתו. מכוח החוק הוקמה ועדת שרים בענייני מערך המילואים שתפקידה לבחון הטבות למשרתי מילואים פעילים.

בתאריך 14/12/2008 מונה האלוף (במיל') יצחק בריק לנציב קבילות החיילים השישי.

עם כניסתו לתפקיד משתית הנציב את נושא הפיקוד והמנהיגות כערך מוביל והוטבע חזון הנציבות: "הנציבות תעמיק את תודעת מפקדי צה"ל לאחריותם הישירה לכיבוד זכויות החיילים, ללא משוא פנים, תוך שמירה על עקרונות יסוד של כבוד האדם, רוח צה"ל וערכי מדינת ישראל".

בחודש ינואר 2009 נערך מבצע "עופרת יצוקה" ברצועת עזה.

בחודש אוגוסט 2009, נפטר חבר הכנסת לשעבר יוסף תמיר. מקום מיוחד ראוי ליחד לאיש רב פעלים זה, אשר היה מחלוצי הפעילות בתחום איכות השלטון והגנת הסביבה. בתקופת כהונתו כח"כ ועוד קודם לכן, העלה את רעיון "האומבודסמן" בישראל ופעל ליצירת חקיקה אשר תתרום להסדרת היחסים בין הציבור לממשל, ולכינון נציבות תלונות הציבור במסגרת משרד מבקר המדינה (מרץ 1971). כתוצאה ישירה מהדיונים שנערכו תוך כדי הליכי חקיקה זו, הוחלט שבמסגרת מערכת הביטחון יוקם גוף מיוחד לטיפול בקבילות חיילים. בעקבות זאת הוקם מוסד נציב קבילות החיילים (נובמבר 1972).

בעשור שחלף (מאז שהוגש המוסף המיוחד לשלושים שנות נציבות לשנים 1972 – 2002), בוצעו בנציבות מספר שינויים משמעותיים. בשנת 2004 נערך שינוי ארגוני מקיף אשר תכליתו הייתה לשפר את איכות השירות הניתן לחיילים ולקצר את משך הטיפול; כגוף חוץ צבאי בלתי תלוי, חלק מתפקידי הנציבות מאוישים על ידי עורכי

דין ומבררים אזרחיים, לצד אנשי צבא, באופן היוצר תמהיל מאוזן בין התפקידים שמאיישים לובשי מדים לבין התפקידים שמאיישים אזרחים, למען שמירה על זכויות הפרט. בוצע שדרוג מחשוב משמעותי על ידי עבודה בתיק ממוחשב במקביל לתיק הפיזי. מושם דגש על בקרה ומעקב אחר המלצות הנציב, ודגש מיוחד אחר המלצות הנציב בקבילות בעלות משמעות ערכית ונושאים מערכתיים.

קורות חיים של ששת הנציבים

בתקצירי קורות החיים המובאים להלן שזורה העשייה הביטחונית והציבורית בישראל מהתקופה שקדמה להקמת המדינה ועד ימינו אלה.

רא"ל חיים לסקוב

רא"ל חיים לסקוב נולד בשנת 1919, עלה ארצה בשנת 1925 ולמד בבית-הספר ה"ריאלי" בחיפה. בנעוריו התנדב ל"הגנה", היה סגן מפקד "הפלוגה המיוחדת" בחיפה. בשנת 1938 הצטרף ל"פלוגות הלילה" של וינגייט. בשנת 1940 התנדב לצבא הבריטי, ושירת במגוון תפקידים והגיע לדרגת רב-סרן (מייג'ור). היה מפקד פלוגה מסייעת בגדוד השני של החטיבה (הבריגדה) היהודית הלוחמת ולחם עמה בחזית איטליה. חמש שנות שירותו בצבא הבריטי טבעו בו חותם משמעותי. אחרי מלחמת העולם השנייה עסק באירופה במסגרת עלייה ב' ופעולות נקם ורכש.

באוגוסט 1947 הוטל עליו לארגן מחדש את שירותי ההדרכה ב"הגנה". הוא ארגן את קורס הקצינים הראשון שגובש ליחידה לוחמת במבצע "נחשון" (אפריל 1948). במבצע זה לחם בגזרת לטרון. לגזרה זו חזר כעבור חודש, כמפקד הגדוד המשוריין הראשון בצה"ל במסגרת חטיבה 7. הגדוד השתתף בהתקפה השנייה על משטרת לטרון, במסגרת מבצע "בן-נון ב" (30 ביוני 1948). לסקוב מונה למפקד חטיבה 7, הנהיג בה משטר ומשמעת קפדניים ביותר, ועם פקודיו עלה לצפון והשתתף במבצעי "דקל" ו"חירם", ובמהלכם שוחרר הגליל.

אחרי מלחמת העצמאות מונה לראש אגף ההדרכה בדרגת אלוף והניח יסודות למערך ההדרכה בצבא. בשנת 1951 היה למפקד חיל-האוויר, אף-על-פי שלא היה טייס, יצק דפוסי ארגון ונוהל בחיל האוויר, והכשירו לקליטת מטוסי הסילון הראשונים. בשנת 1953 יצא לבריטניה להשתלמות צבאית וכן ללמוד כלכלה, מדעי-המדינה ופילוסופיה. בתום שנתיים חזר לארץ, מונה לסגן הרמטכ"ל וראש אג"ם, בתקופת שירותו של משה דיין כרמטכ"ל. ביוני 1956 מונה למפקד ג'יסות השריון. בתוך חודשים ספורים הפך את השריון מכוח מסייע לחי"ר לחיל עצמאי. השריון הועמד במבחן במערכת סיני (1956). באותה מערכה היה לסקוב מפקד אוגדה 77, אחת משתי האוגדות שלחמו בסיני. האוגדה פעלה בציר רפיח – אל-עריש – קנטרה. כאשר נספה אלוף פיקוד הדרום, אסף שמחוני, בתאונת-מטוס, מונה לסקוב לאלוף

פיקוד הדרום. ב- 1 בינואר 1958 מונה לרמטכ"ל החמישי של צה"ל. עם שחרורו מצה"ל הקים וניהל את רשות הנמלים.

ב-1 בנובמבר 1972 התמנה לתפקיד נציב קבילות החיילים (אומבודסמן) הראשון. כנציב קבילות החיילים הטביע את חותמו וחזונו על הארגון, כפי שעשה בכל תפקידיו הצבאיים והאזרחיים, הגדיר מטרות ויעדים ויצק בהם תכנים והגות, והקים מערכת ארגונית המיועדת להתמודד עם הסטנדרטים הגבוהים שהציב. במסגרת תפקידו, עבר ביחידות צה"ל, נפגש עם מפקדים ועם חיילים, חינך והטמיע את חשיבות החייל והלוחם ראשית לכל כ-אדם. כמו כן השפיע על טיפוח כבוד החייל ועל שמירת זכויותיו והרבה לעסוק ולכתוב על הדרכה ומנהיגות צבאית. בשנת 1974 שימש כחבר בוועדת אגרנט לחקור את מהלכי הדרג הצבאי בתחילת מלחמת "יום הכיפורים".

חיים לסקוב מילא תפקידו כנציב קבילות החיילים במשך כ-10 שנים עד פטירתו בתאריך כ' בכסלו התשמ"ג, 6 בדצמבר 1982.



רב-אלוף (במיל'ל)
חיים לסקוב ז"ל

רב-אלוף (במיל'ל) חיים לסקוב ז"ל

הרמטכ"ל החמישי ונציב קבילות החיילים הראשון
(1 נוב' 1972 – 8 דצמ' 1982)

"חייל השומר על זכויותינו, ממלא את חובתו"

- דוח שנתי מס' 1 – שנת 1972
- דוח שנתי מס' 2 – שנת 1973
- דוח שנתי מס' 3 – שנת 1974
- דוח שנתי מס' 4 – שנת 1975
- דוח שנתי מס' 5 – שנת 1976
- דוח שנתי מס' 6 – שנת 1977
- דוח שנתי מס' 7 – שנת 1978
- דוח שנתי מס' 8 – שנת 1979
- דוח שנתי מס' 9 – שנת 1980
- דוח שנתי מס' 10 – שנת 1981

ראש המחלקה המשפטית:

1973-1973	אל"ם דוד טלמור
1976-1973	אל"ם שבתאי זיו
1978-1976	אל"ם חוה ענבר
1981-1978	אל"ם אביבה דור
1982-1981	עו"ד אליעזר ארנון

ראש מחלקת הבירור:

1974-1972	אל"ם צבי ברזל
1975-1974	אל"ם אבישי כץ
1978-1975	אל"ם יעקב הראל
1979-1978	אל"ם נחמיה דגון ז"ל
1981-1979	אל"ם שמעון בן-דוד
1982-1981	אל"ם ניר גרשוני
1986-1982	אל"ם יהודית הר-גד

ראש מחלקת הארגון והבקרה:

1974-1972	סא"ל זאב פלג
1976-1974	סא"ל משה דרורי
1977-1976	סא"ל אלחנן פז
1978-1977	סרן יצחק אברבנאל
1979-1978	רס"ן ישראל הירשהורן
1981-1979	סא"ל יונה טילמן
1985-1981	אל"ם מירון חומש

* אלוף (מיל'ל) מאיר זורע שימש כממלא מקום הנציב בתקופה בה היה רא"ל חיים לסקוב חבר בוועדת אגרנט.

האלוף דניאל מט

דניאל מט נולד בגרמניה בשנת 1927. החל את שירותו הביטחוני משנת 1943, בהצטרפותו לפלי"ם. בהמשך התנדב לצבא הבריטי ושירת בחטיבה היהודית הארץ ישראלית עד שנות 1946, שנה בה חזר לארץ והתנדב לפלמ"ח. בשנת 1946 נשלח ליישוב ביריה שליד צפת. במלחמת העצמאות (1948) נלחם בגוש-עציון, שהיה בין מקימיו. בין השנים 1949-1950 היה מפקד יחידת סיור בפיקוד הדרום שנועד לבלום את התקפות המסתננים. לאחר מכן היה למפקד היאחזות הנח"ל הראשונה, "נחלאים א"י" היא נחל-עוז (1951), ובהמשך למפקד היאחזות "קציעות". התנדב לצנחנים (1954) כמפקד פלוגה והשתתף ברוב פעולות הגמול שקדמו למערכת סיני. היה מפקד בית הספר לצניחה ומפקד קורס הקומנדו הראשון בצה"ל. במערכת סיני (1956) היה סגן מפקד גדוד הנח"ל המוצנח ונפצע בקרב המיתלה. לאחר שהחלים התמנה למפקד הגדוד. בשנים 1957-1958, חניך בבית הספר לפיקוד ולמטה של צה"ל. לאחר מכן פיקד על גוש באר-שבע, וב-1961-1962 פיקד על קורס מפקדי הפלוגות בביה"ס לחי"ר, לאחר מכן התמנה לסגן מפקד חטיבת הצנחנים הסדירה. בין השנים 1963-1965 למד בבית הספר הגבוה למלחמה בצרפת וסיים בהצטיינות. כשחזר הדרוך בבית הספר לפיקוד ולמטה. בשנת 1966 היה מפקד חטיבת צנחנים מילואים.

במלחמת "ששת הימים" היה מפקד חטיבת הצנחנים אשר פעלה במסגרת אוגדת האלוף אריאל שרון והונחתה ממסוקים בכיבוש אום-כתף שתקפה את הארטילריה המצרית. מחזית הדרום הועברה החטיבה לדרום רמת הגולן ונטלה חלק בשחרורו. בהמשך נחת בראש 1,000 צנחנים, ועשרות כלי רכב בדרום הרמה הסורית ובאזור פיק, וצומת בוטמיה. כוח זה שחרר את דרום הרמה ביום האחרון של המלחמה. בשנים 1967-1969 שירת כמפקד חטיבת הצנחנים הסדירה, ומפקד על מבצעים מיוחדים שבוצעו באותה תקופה. בשנת 1969 התמנה למפקד חטיבת צנחנים מילואים. מונה למפקד בית הספר לחיל הרגלים. במלחמת "יום הכיפורים" פיקד על חטיבת הצנחנים אשר צלחה ראשונה את תעלת-סואץ וכבשה את ראש-הגשר. לאחר מלחמת יום הכיפורים, התמנה כנשיא בית הדין הצבאי לערעורים, והיה מפקד אוגדת שיריון מילואים. בחודש פברואר 1979 התמנה לתפקיד מתאם הפעולות בשטחים, ובחודש ינואר 1982, סיים את תפקידו ואת שירותו בצה"ל.

בחודש דצמבר 1982 התמנה לנציב קבילות החיילים השני. האלוף במיל' דני מט סיים כהונה של עשר שנים כנציב קבילות החיילים, ב- 21 דצמבר 1992, ובכך סיים 50 שנות שירות ביטחוני, שהחלו לפני קום מדינת ישראל.

בחודש יולי 1993, התמנה אלוף (במיל') דני מט על ידי ראש הממשלה ושר הביטחון המנוח, יצחק רבין ז"ל לתפקיד יו"ר קרן לבי"י (למען ביטחון ישראל), אותו הוא מילא בהתנדבות במשך 15 שנים.



אלוף (במיל')
דני מט

אלוף (במיל') דני מט

נציב קבילות החיילים השני
(21 דצמ' 1982 – 21 דצמ' 1992)

"אימצתי גישה שלא להתפשר מחד, אך גם לקומם מאידך.
על כך נאמר: 'יהא הן שלך צדק ולאן שלך צדק' (בבא
מציעא)"

דוח שנתי מס' 11 – שנת 1982

דוח שנתי מס' 12 – שנת 1983

דוח שנתי מס' 13 – שנת 1984

דוח שנתי מס' 14 – שנת 1985

דוח שנתי מס' 15 – שנת 1986

דוח שנתי מס' 16 – שנת 1987

דוח שנתי מס' 17 – שנת 1988

דוח שנתי מס' 18 – שנת 1989

דוח שנתי מס' 19 – שנת 1990

דוח שנתי מס' 20 – שנת 1991 *

דוח שנתי מס' 21 – שנת 1992

* הערה: בשנים 1972 (דוח מס' 1) עד 1990 (דוח מס' 19) הוגשו הדוחות לחודשים אפריל עד מארס. החל משנת 1991 (דוח מס' 20) מוגשים הדוחות לחודשים ינואר עד דצמבר

ראש המחלקה המשפטית:

1983-1982	סא"ל לינדה שפיר
1986-1983	אל"ם אהרון לוי
1988-1986	אל"ם לינדה שפיר
1991-1988	אל"ם דני בארי
1995-1991	אל"ם דוד רוזן

ראש מחלקת הבירור:

1986-1982	אל"ם יהודית הר-גד
1990-1986	אל"ם קרול אורגד
1996-1990	אל"ם מרדכי לניאדו

ראש מחלקת הארגון והבקרה:

1985-1982	אל"ם מירון חומש
1988-1985	סא"ל שלמה רוז
1992-1988	סא"ל משה ריכטנברג

האלוף אהרון (ארווין) דורון

נולד בגרמניה בשנת 1922, עלה לארץ במסגרת עליית הנוער בשנת 1938. בין השנים 1938-1941 למד בביה"ס למלאכה ע"ש טיץ בקיבוץ יגור, והצטרף לשורות ה"הגנה". במהלך עשר השנים שלאחריהן היה חבר במשק ונוטר במשטרת היישובים העבריים. בין השנים 1942-1948 היה עובד במנגנון הקבע של ארגון "ההגנה". הדריך בקורסים שונים של חברי ה"הגנה" ושל הנוער ביגור והשתתף במבצעים לאבטחת התחבורה באזור הצפון (1947). שירת בצה"ל בתפקידים הבאים: בשנת 1948, לאחר שהשתתף בכיבוש חיפה היה מפקד מחנה 80. היה עוזר ר' אג"א. לאחר קורס מג"דים, פיקד על בית הספר למ"כים של פיקוד הנח"ל ושימוש סגן מפקד הפיקוד. היה ממקימי הנח"ל. שירת כמפקד גדוד בחטיבת "גבעתי" (1952). בשנת 1954 שירת כמפקד פיקוד הנח"ל. במבצע קדש היה מפקד חטיבה 11 (יפתח). בשנת 1957 התמנה למפקד חטיבת גולני ולאחר מכן לראש מנהל הסגל. בשנת 1959 מונה לתפקיד ראש אגף כוח האדם במטכ"ל והשתחרר מצה"ל בשנת 1963.

בין השנים 1963 – 1965 למד באוניברסיטת "קולומביה" בניו יורק, לקבלת תואר MBA. ב-1966 התמנה למנכ"ל אוניברסיטת תל-אביב, בתום תפקיד זה מונה למשנה לנשיא האוניברסיטה. בשנת 1976, היה היועץ הכללי ליו"ר הסוכנות היהודית, ובשנת 1978 היה משנה למנכ"ל "בית התפוצות", ולאחר מכן התמנה למנכ"ל.

במהלך אותן שנים שירת, בין היתר, בתפקידים הציבוריים, הבאים: - חבר הוועדה הבין-משרדית לארגון ולייעול, חבר הנהלת בית הספר להנדסאים שליד אוניברסיטת תל-אביב, חבר ועד ראשי המוסדות להשכלה גבוהה. אהרון דורון היה שחקן כדורגל וכדוריד פעיל בצעירותו והיה חובב ספורט שלימים התמנה ליו"ר איגוד האתלטיקה הקלה ולאחר מכן ליו"ר התאחדות הספורט בישראל וחבר הוועד האולימפי הישראלי. היה חבר ב"ועדת חורב" לענייני עלייה וקליטה, נמנה על חבר הנאמנים של אוניברסיטת תל-אביב, אוניברסיטת בן-גוריון ומכון וינגייט. היה יו"ר הארגון הארצי של חברי ה"הגנה".

התמנה לנציב קבילות החיילים השלישי בחודש דצמבר 1992, ושימש בתפקיד כ-5.5 שנים עד לחודש יולי 1998.

אהרון דורון כנציב הרבה לשוחח עם חיילים במישרין, התעניין באופן אישי בפרטי הקבילה וגילה רגישות רבה לפרט.

אהרון דורון היה היזם והמקים של "מוזיאון ג'וערה", שם היה חניך ומדריך בתקופה שקדמה למלחמת העצמאות. מחנה ג'וערה היה הבסיס הראשי לכל סוגי הקורסים שקיימה ה"הגנה", קורסי מפקדי כיתות, מפקדי מחלקות ומפקדים בכירים. בהמשך שימש ג'וערה כבסיס אימונים של הנח"ל ושל חטיבת גולני.



אלוף (במילי)
אהרון דורון

אלוף (במילי) אהרון דורון

נציב קבילות החיילים השלישי
(21 דצמ' 1992 – 31 יולי 1998)

”ראיתי את עצמי קודם כל כנציגו של הפרט,
גם כאשר זה נמצא בקונפליקט עם המערכת”

דוח שנתי מס' 22 – שנת 1993

דוח שנתי מס' 23 – שנת 1994

דוח שנתי מס' 24 – שנת 1995

דוח שנתי מס' 25 – שנת 1996

דוח שנתי מס' 26 – שנת 1997

ראש המחלקה המשפטית:

1995-1993	אל"ם דוד רוזן
1997-1995	אל"ם רחל דולב
2002-1997	אל"ם אילנה שטרן

ראש מחלקת הבירור:

1996-1992	אל"ם מרדכי לניאדו
1998-1996	אל"ם ניסן כרמי

ראש מחלקת הארגון והבקרה:

1997-1993	סא"ל יהודה שחר
2000-1997	סא"ל צדוק ראובני

תת-אלוף עוזי לבצור (לנצנר)

נולד בשנת 1943, בוגר תואר ראשון בהיסטוריה כללית באוניברסיטת תל-אביב, המכללה המלכותית הבריטית לאסטרטגיה והגנה הבין-זרועית לפיקוד ומטה. סיים את שירותו הצבאי בדרגת תת-אלוף, וכיהן כנציב קבילות החיילים הרביעי בין השנים 1998-2003.

שירותו הצבאי התאפיין בתפקידי פיקוד במלחמה, תפקידי מטה והדרכה ותפקיד דיפלומטי. בנובמבר 1960 התגייס לבצור לחיל השריון. בשנת 1962 היה מפקד מחלקה ומפקד מוצב "תל דן". בתקופה זו התנהל באזור "הקרב על המים" עם הכפר הסורי נוחיילה. במלחמת ששת הימים שימש מפקד פלוגה בגדוד בחטיבה 7 והשתתף בכיבוש מוצבי צומת רפית, מערך הגירדי, פאתי אל-עריש, ביר לחפן וביר גפגפה. לאחר המלחמה פיקד על גזרת המזרח והשתתף בתקריות האש שהיו ב-14 וב-15 ביולי 1967. ב-21 במרץ 1968 במקביל למבצע "כראמה", השתתף במבצע "אסותא" שבו פגעו בבתי מחבלים ובתחנות משטרה ירדניות, וכבש כמפקד פלוגה את הכפרים א-צפי ופיפה בדרום ים המלח.

במלחמת ההתשה היה סגן מפקד גדוד ומפקד גזרת "טמפו" בגזרת הצפונית של תעלת סואץ. בשנת 1971 מונה לקצין האג"ם של חטיבה 401. במלחמת יום הכיפורים פיקד על גדוד 195 שהשתייך לחטיבה 401 ונלחם בגזרה הדרומית של תעלת סואץ בשלב המגננה. לאחר צליחת התעלה כבש בליל 23 באוקטובר 1973 את ראס עדבייה ונמל עדבייה ובכך השלים את כיתור הארמיה השלישית המצרית. בסוף המלחמה התייצב הגדוד בק"מ ה-101, מול כוח משלוח אלגירי והשמידו. על הצטיינותו במלחמה קיבל את עיטור המופת מהרמטכ"ל דאז, רא"ל מרדכי (מוטה) גור.

במלחמת לבנון היה מפקד חטיבה 401 שכבשה את הגזרה המזרחית בלבנון. בשלושת הימים האחרונים למלחמה, נלחמה החטיבה נגד יחידות שריון מדיוויזיה מס' 1 של צבא סוריה, בעיקר מטנקי T-62. החטיבה סיימה את המלחמה האזור "דיר אל-עשייר" על הגבול הסורי-לבנוני.

בין התפקידים אותם מילא לבצור בצה"ל, ניתן למנות את תפקידיו כקצין אג"ם של אוגדת טנקים סדירה, מפקד בית הספר לשריון, רמ"ח אימונים בצה"ל, מפקד אוגדת שריון, סגן מפקד התרגילים המטכ"ליים והפיקודיים, ראש מטה פיקוד

הצפון-לרבות בניית המערכת מהר דב עד לקריית שמונה ותפעולה. היה מפקד פו"ם, ונספח צבאי בארצות הברית בזמן מלחמת המפרץ הראשונה בשנה 1991.

בשנת 1993 השתחרר לבצור מצה"ל ופנה למגזר העסקי, במסגרתו הקים פרויקטים לאומיים בתחום איכות הסביבה. באוגוסט 1998 מונה לנציב קבילות החיילים. באוגוסט 2003 סיים את תפקידו. בשנים 2003-2008 שימש חבר מועצת העיר הרצליה. משנת 2003 מכהן בתפקיד בכיר בקבוצת תעבורה, כמנהל פרויקטים, ואחראי נכסים ופיתוח נדל"ן. כמו כן היה שותף להקמת מוזיאון היסטוריה של משאיות תעבורה.



תת-אלוף (במיל')
עוזי לבצור

תת-אלוף (במיל') עוזי לבצור

נציב קבילות החיילים הרביעי
(4 אוג' 1998 – 3 אוג' 2003)

"אלחם על הצדק לחיילים באותה נחישות שבה נלחמתי
בשדה הקרב"

"חייל הכותב קבילה באוהל לאור העששית – צודק, עד
שלא יוכח אחרת"

דוח שנתי מס' 27 – שנת 1998

דוח שנתי מס' 28 – שנת 1999

דוח שנתי מס' 29 – שנת 2000

דוח שנתי מס' 30 – שנת 2001

דוח שנתי מס' 31 – שנת 2002

ראש המחלקה המשפטית:

2002-1998 אל"ם אילנה שטרן

2006-2002 אל"ם עודד פסנזון

ראש מחלקת הביורור:

2000-1998 אל"ם גבי רז

2004-2001 אל"ם שמיל פלג

ראש מחלקת הארגון והבקרה:

2000-1997 סא"ל צדוק ראובני

החל משנת 2001 – במסגרת מחלקת הביורור

* עם סיום תפקידו, מונה תת-אלוף (במיל') ארנון בן-עמי כממלא מקום נציב עד מינוי הנציב הבא.

תת-אלוף אבנר ברזני

תא"ל אבנר ברזני נולד בעירק בשנת 1950. למד בבית הספר לקציני ים בעכו ובשנת 1967 התגייס לחיל ההנדסה.

ברזני היה בוגר תואר ראשון ושני במדעי המדינה באוניברסיטת חיפה ובוגר המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה של צה"ל.

במהלך שירותו הצבאי ביצע תפקידי שלישות רבים ובשנים 1992–1993, שימש כקצין השלישות של פיקוד העורף. בתקופה זו היה שותף להקמת פיקוד העורף, לבחינת מבנהו הארגוני ולקביעת המדיניות לפעילות הפיקוד.

במהלך השנים 1993 – 1997 שימש כקצין השלישות של פיקוד הצפון, והחל משנת 1997 ועד שנת 2001, שימש כראש חטיבת הסגל באגף כוח האדם של צה"ל. בתפקידו זה הוביל שינוי תפיסה באשר למיצוי כוח האדם הטכנולוגי; היה שותף לגיבוש וביצוע מדיניות כוח האדם בצה"ל; פיתח וטיפח את המשאב האנושי תוך ביצוע תכנון, הטמעה ומתן מענה מיטבי לארגון; יזם והפעיל פרויקטים לקשירת המרכיב האיכותי ותמהיל אנשי הקבע; יישם הערכה מחודשת של צה"ל בתחום משאבי האנוש וניהל עבודות מטה ומשימות מורכבות המחייבות תיאום ואינטגרציה בין גורמים שונים.

עיקר פעילותו ועשייתו החל משנת 2000 התמקדה בתוכנית 'עתידים', אשר הייתה פרי יוזמה של הרמטכ"ל דאז, רא"ל שאול מופז, בצוותא עם התעשיין מר איתן ורטהיימר. תוכנית "עתידים" הינה מערכת משולבת של תוכניות המסייעות לצעירים מן הפריפריה של מדינת ישראל לרכוש השכלה אקדמית הפועלת בניהול משותף של הצבא ושל עמותה אזרחית. ברזני יזם והפעיל את תוכנית עתידים וראה בה תוכנית לאומית-חברתית שנועדה לסייע בסגירת פערים בחברה הישראלית בדגש על פערי פריפריה. במסגרת זו סייע ברזני לבני הפריפריה המוכשרים לרכוש השכלה אקדמית איכותית ולהשתלב במערכים הטכנולוגיים בצה"ל, בתעשייה ובחברה בישראל, מינף את הפריפריה להעלאת רווחת החברה ופיתח את ההון האנושי באזורים אלו.

בשנים 2001 – 2002, שימש כמנכ"ל המשרד לביטחון פנים. במסגרת תפקידו זה ניהל את המשרד על כלל אגפיו וזרועותיו.

אבנר ברזני פעל בהתנדבות כדירקטור במקומות הבאים: אגודה למען החייל, המרכז הבינלאומי לקידום כושר הלמידה והמכון למחקר ויצ"ו קנדה; קידום מרכז

רמב"ם ו'עתידיים'. היה פעיל גם בנ.ע.ם (נוער ערבי מצטיין) והקים את "חלמיש" – תוכנית עתידים לנוער חרדי.

בחודש ספטמבר 2003 התמנה לתפקידו כנציב קבילות החיילים החמישי. כנציב קבילות החיילים ראה ברזני את עצמו, בראש ובראשונה, כנציגו של החייל הפונה, אשר נזקק לעזרתו. תקופת כהונתו אופיינה בשינויים ארגוניים מובהקים בנציבות ובתהליך הטיפול בקבילות – הכל בראייה של שיפור השירות לחיילים הפונים ולבני משפחותיהם, ובעיקר למען קיצור משכי הטיפול. נוסף על כך, עמד על הבעייתיות הכרוכה בכך שגוף חוץ צבאי בלתי תלוי מאויש, ככלל, על-ידי לובשי מדים. ברזני סבר כי טיבו ומהותו של מוסד הנציבות דורש התייחסות שונה מזו שהייתה קיימת ב – 30 השנים הראשונות לקיום הנציבות. לפיכך, פעל לאזרוח חלק מהתפקידים בנציבות, באופן שיצר תמהיל מאוזן בין התפקידים שמאיישים לובשי מדים, לבין התפקידים שמאיישים אזרחים.

בתאריך 23 בנובמבר 2008 סיים את תפקידו כנציב קבילות החיילים והודיע על התמודדותו ברשימת 'קדימה' לכנסת.

תא"ל אבנר ברזני נפטר בכ"ג בכסלו, תש"ע, 10 בדצמבר 2009.



תת-אלוף (במילי)
אבנר ברזני ז"ל

תת-אלוף (במילי) אבנר ברזני ז"ל

נציב קבילות החיילים החמישי
(18 ספט' 2003 – 23 נוב' 2008)

“הדאגה לזכויות החייל הינה חובה של המפקד”

דוח שנתי מס' 32 – שנת 2003

דוח שנתי מס' 33 – שנת 2004

דוח שנתי מס' 34 – שנת 2005

דוח שנתי מס' 35 – שנת 2006

דוח שנתי מס' 36 – שנת 2007

ראש המחלקה המשפטית*:

אל"ם עודד פסנזון 2006-2002

ראש מחלקת הבירור ומפקד/ת היחידה:

אל"ם שמיל פלג 2004-2001

אל"ם מיכל בן-מובחר 2009-2004

היועצת המשפטית לנציב*:

סא"ל סיגלית יצחקי 2011-2006

* החל משנת 2006 – חל שינוי במינוי ובהגדרת התפקיד.

האלוף יצחק בריק

האלוף יצחק בריק נולד בישראל בשנת 1947 וגדל בקיבוץ גלאון.

התגייס לצה"ל בשנת 1965 ועשה את מרבית שירותו בחיל השריון, החל מתפקידו כתותחן טנק בגדוד 82, עבור למלחמת ששת הימים בהם שימש כמפקד טנק ונטל חלק בקרבות חצי האי סיני. לאחר קורס הקצינים, שובץ לחטיבה 7 ופיקד על מחלקה בפעולת "כראמה" ושירת כמפקד פלוגת שריון.

בשנת 1969 השתחרר מצה"ל, עבר לרכז את המשק בקיבוצו ולמד הנדסת תעשייה וניהול בטכניון. יצחק בריק בוגר המכללה לביטחון לאומי בהצטיינות ומוסמך במנהל ציבורי באוניברסיטת תל אביב.

במלחמת יום הכיפורים שימש כמפקד פלוגה בגדוד 113 בפיקודו של אסף יגורי. הגדוד השתייך לחטיבה 217 של אוגדה 162. את המלחמה החל בריק בהצטיינות בימ"ח ונסיעה לילית עם כוח קטן לעבר תעלת סואץ. הכוח בפיקודו נקלע למארב קומנדו מצרי, בריק נפגע מרשף של טיל נ"ט ונכווה קשה בפניו. על אף הפגיעה שב ליטול את הפיקוד על הטנק ויחד עם חבריו השמיד את פלוגת הקומנדו. ביום למחרת, 8 באוקטובר 1973, השתתף עם יחידתו במתקפת הנגד הכושלת של צה"ל. לאחר הנסיגה ארגן מספר טנקים, חזר והסתער כדי לחלץ טנקים ונפגעים בקרב, פגע ב-25 טנקים ועצר בכך את התקדמות הכוחות המצרים. בהמשך הלחימה השתתף בצליחת התעלה וסיים את המלחמה, לאחר שהחליף שבעה טנקים, ונותר אחד מהלוחמים הכשירים הבודדים מגדודו, שמנה יותר מ-200 איש לפני הקרבות. על מעשיו אלו, על אופן תפקודו שהתאפיין בדוגמה אישית, אומץ לב, דבקות במשימה וכושר מנהיגות – עוטר בריק בעיטור העוז.

לאחר המלחמה המשיך להתקדם בדרגות בשירות מילואים ומילא תפקיד של מפקד גדוד. ב-1980 חזר לשירות קבע ומונה למפקד חטיבה. בריק תכנן להישאר בצבא במשך שנתיים, אך עקב פרוץ מלחמת לבנון הראשונה נשאר בשירות קבע.

במרצת השנים התמנה לתפקיד סגן מפקד אוגדה סדירה ולמפקד חטיבה 14, בשנת 1988 מונה לתפקיד מפקד עוצבת "אתגר" – אוגדת מילואים בפיקוד הצפון, בשנת 1990 מונה למפקד עוצבת "געש" – אוגדה סדירה 36, ואחר כך לסגן מפקד המפח"ש (מז"י כיום). בשנת 1994 קודם לדרגת אלוף ולמפקד המכללות הצבאיות, ובנוסף על תפקידו זה התמנה בשנת 1995 למפקד הגיס הדרומי. בריק השתחרר משירות הקבע בשנת 1999, כשבמילואים המשיך לכהן כמפקד הגיס.

לאחר שחרורו עסק בריק בפיתוח הנגב והגליל, התמנה ליועצו המיוחד של התעשיין סטף ורטהיימר ולממונה על פיתוח אסטרטגי של הפריפריה מטעם קרן סאקט"א-רש"י. מאז שנת 2000 שימש כיו"ר הוועד המנהל של מכללת עמק יזרעאל. בדצמבר 2008 מונה לנציב קבילות החיילים השישי.



אלוף (במיל')
יצחק בריק

אלוף (במיל') יצחק בריק

נציב קבילות החיילים השישי
(14 דצמ' 2008 –)

”בכל חייל גלום פוטנציאל לבצע את תפקידו בצורה מיטבית, ואחריות המפקדים – לטפח פוטנציאל זה”

דוח שנתי מס' 37 – שנת 2008

דוח שנתי מס' 38 – שנת 2009

דוח שנתי מס' 39 – שנת 2010

דוח שנתי מס' 40 – שנת 2011

ראש מחלקת הבירור ומפקדת היחידה:

אל"ם מיכל בן-מובחר 2009-2004

אל"ם שרון ניר 2009-

היועצת המשפטית לנציב:

סא"ל סיגלית יצחקי 2011-2006

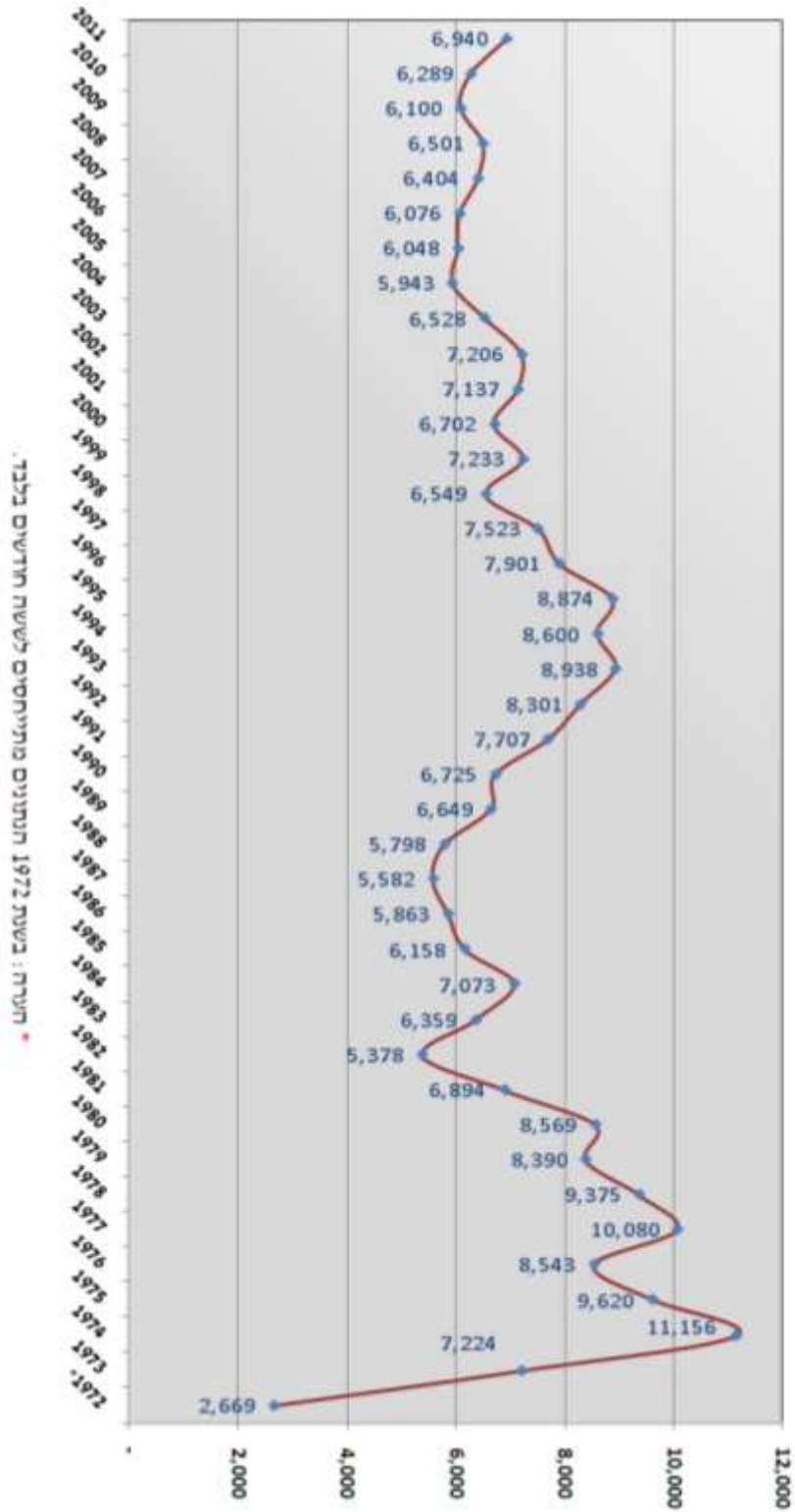
סא"ל שרון עוז 2011-

סיכום נתונים סטטיסטיים במשך ארבעים שנה

נושאי קבילה		קובלים			קבילות		נושאים השנה	
רפואה כללי	יחסי מפקד פקוד	מיועדים לשרות הביטחון	משרתי מילואים	חיילי קבע	חיילי חובה	מספר נושאי קבילות		מספר קבילות
166	313	-	718	192	1,194	3,156	2,669	1972*
539	1,253	-	2,276	647	2,627	10,111	7,224	1973
945	1,217	-	4,047	1,527	3,808	14,798	11,156	1974
1,041	1,252	-	3,084	1,167	3,802	13,464	9,620	1975
970	1,188	-	2,546	1,037	3,678	11,810	8,543	1976
1,107	1,613	-	3,415	1,350	3,765	14,106	10,080	1977
961	1,603	-	3,470	1,332	3,603	11,121	9,375	1978
876	1,243	-	2,887	1,414	2,829	12,325	8,390	1979
893	1,258	-	2,790	1,202	3,337	11,992	8,569	1980
710	1,049	-	2,226	926	2,737	9,649	6,894	1981
8,208	11,989	-	27,459	10,794	31,380	112,532	82,520	ס"ה"כ - עשור
622	753	-	2,111	660	2,277	7,467	5,378	1982
746	1,135	-	2,852	709	2,533	8,866	6,359	1983
886	1,730	-	3,007	884	2,867	9,840	7,073	1984
751	1,269	-	2,406	764	2,676	7,792	6,158	1985
758	1,117	-	2,070	813	2,678	7,107	5,863	1986
723	1,063	-	1,972	826	2,499	6,942	5,582	1987
734	1,103	-	2,119	781	2,544	7,031	5,798	1988
891	1,387	-	2,396	929	2,878	8,008	6,649	1989
985	1,706	-	2,385	874	3,049	8,553	6,725	1990
569	1,912	-	2,469	982	3,763	10,401	7,707	1991
7,665	13,175	-	23,787	8,222	27,764	82,007	63,292	ס"ה"כ - עשור
748	2,037	-	2,648	887	4,280	12,370	8,301	1992
698	1,874	-	2,463	1,052	4,829	12,480	8,938	1993
801	1,887	-	2,676	1,159	4,325	13,013	8,600	1994
898	1,991	-	3,009	1,114	4,392	13,863	8,874	1995
748	1,848	-	2,927	1,001	3,784	11,729	7,901	1996
734	1,669	-	2,413	1,024	3,884	11,238	7,523	1997
614	1,812	-	2,028	1,021	3,326	10,437	6,549	1998
1,287	2,971	-	2,022	1,089	3,942	12,194	7,233	1999
1,065	2,399	-	1,888	1,015	3,580	10,582	6,702	2000
794	2,043	-	2,207	1,019	3,705	10,880	7,137	2001
8,387	20,531	-	24,281	10,381	40,047	118,786	77,758	ס"ה"כ - עשור
861	2,449	-	2,304	896	3,708	11,337	7,206	2002
831	2,372	-	1,803	812	3,634	10,640	6,528	2003
801	2,064	-	1,121	858	3,705	8,100	5,943	2004
886	2,528	-	984	856	3,903	8,918	6,048	2005
715	2,916	-	759	881	4,098	7,913	6,076	2006
923	3,552	221	846	1,090	4,065	10,283	6,404	2007
1,214	4,100	490	936	1,026	3,926	12,440	6,501	2008
1,143	3,155	486	912	928	3,657	8,485	6,100	2009
1,096	3,133	598	914	937	3,722	9,212	6,289	2010
1,301	3,664	984	923	944	3,959	11,181	6,940	2011
9,771	29,933	2,779	11,802	9,228	38,377	98,809	64,035	ס"ה"כ - עשור
34,031	75,628	2,779	87,029	38,625	137,568	411,834	287,605	ס"ה"כ כללי

* הערה: בשנת 1972 הנתונים מתייחסים לששה חודשים בלבד.

מספר הקבילות שנתקבלו בארבעים שנות הנציבות



ריכוז ותמצות של 40 דוחות שנתיים

משנת התשל"ב – 1972 עד שנת התשע"ב - 2011

מתוך דוח 1, מאת: רא"ל חיים לסקוב - הנציב הראשון

הקמת הנציבות באוגוסט 1972

כללי

1. הממשלה קיבלה את הצעתו של שר הביטחון והגישה לכנסת את הצעת חוק השיפוט הצבאי (תיקון מס' 6), התשל"ב - 1972, שפורסמה בקובץ הצעות חוק התשל"ב, עמ' 417.
2. בדיון שהתנהל בכנסת במסגרת הקריאה הראשונה של החוק, אמר שר הביטחון, משה דיין, בין היתר, את הדברים הבאים, על מהותו של החוק המוצע ועל תפקידו של נציב קבילות החיילים:

"ההצעה הזאת באה לתת סעד לחיילים בשירותם, כאשר הם סבורים כפרטים, שלא נעשה איתם צדק. לא שהפקודות אינן טובות או שהמדיניות אינה טובה; לא שצה"ל קשוח מדי, אלא כאשר פרט, חייל מסוים, חושב שלא נותנים לו את זכויותיו ומקפחים אותו, במסגרת ההוראות, והוא מתלונן על כך. זה לא בא לחרוג מההוראות או לשנות אותן, אלא להקפיד שההוראות והדרישות תתמלאנה על-ידי נותני הפקודות. צריכים לקבוע אלו שהם קריטריונים אובייקטיביים שיוכיחו, שגילויים אלה יכולים לפגוע בסדר הטוב ובמשמעת של הצבא. כי אחרת, זה פותח פתח לכל מיני דברים מתחת לדלפק, שאינם צריכים להיות במוסד כזה כמו צה"ל שהוא צבא עממי".
3. הצעת החוק התבססה על ההוראות המקבילות שנקבעו בחוק מבקר המדינה (תיקון מס' 5) לגבי נציב תלונות הציבור, ובהן השינויים הנאותים. ההצעה נתקבלה בכנסת ביום 24 ביולי 1972 ופורסמה בספר החוקים התשל"ב, עמ' 138 וקיבלה תוקף ב-1 בנובמבר 1972.

"החלטתו של הנציב היא בגדר המלצה ולא בגדר הוראה או צו מחייב. ואולם סבור אני, כי מותר לצאת מן ההנחה, כי בדרך כלל דברו של הנציב יכובד ויקוים הלכה למעשה, כלשונו וכרוחו".

4. בתור נציב קבילות חיילים אני רואה כחלק חשוב מתפקידי, את ניהולו של בירור הקבילות ברוח הדברים של שר הביטחון המצוטטים לעיל, תוך שאיפה שהטיפול בקבילות יתרום להיווצרות קנה מידה ברור יותר לגבי ההתנהגות ההולמת חייל בצה"ל. כל זאת צריך להיעשות תוך שמירת סמכויותיהם של המפקדים ויכולתם לבצע את המשימות המוטלות עליהם, מצד שני.

5. בעיניי, הפניה לנציב קבילות החיילים היא הליך נוסף, שנוצר עבור חיילים הסבורים, מסיבה זו או אחרת, שמן הראוי להביא את טרונייתם לפני הנציב דווקא. אין בקיומו של נציב קבילות החיילים כדי לגרוע מזכותו של חייל לפנות בעניינו למפקדו ולמפקדים הממונים על מפקדו, ולבקש מהם תיקון הקיפוח שנעשה לו, לדעתו. כן נשמרת זכותו של חייל לפנות במישרין, שלא באמצעות מפקדיו, אל פרקליט צבאי בכל עניין הנראה לו. אותה ברירה הניתנת לחייל לבחור לעצמו את הגוף שיטפל בקבילתו, נראית לי כהישג חשוב ביותר מבחינת חינוכם של חיילי צה"ל לאזרחות טובה ולערכים אשר עליהם מושתתת מדינה דמוקרטית.

6. הניסיון שהצטבר בחמשת החודשים הראשונים לפעולתי מצביע על כך, כי קיומו של נציב קבילות חיילים חיזק, בצורה ממשית, את ערנותם של החיילים לזכויותיהם, כולל הזכות לקבול דרך הליך הפיקוד והפרקליט הצבאי הראשי. קיומו של הנציב עזר למפקדים לדעת על ליקויים שנעלמו מעיניהם קודם לכן, ופתח בפניהם דרך לנקוט אמצעים ולמנוע ליקויים; ואם לא נמנעו – הרי לפחות לאתרום ולתקנם.

7. חובה נעימה היא לי לציין, בהזדמנות זו, את שיתוף הפעולה המלא מצד גורמי הצבא בכל הדרגים שממנו נהנית, ושבלעדיו לא הייתי יכול להשיג את אותן התוצאות שפעולתי השיגה עד כה.

8. אצטט, בהקשר זה, את הדברים שאמר הרמטכ"ל רא"ל דוד (דדו) אלעזר לחיילי צה"ל, לכבוד ראש השנה התשל"ג:

"האומבוסדמן, או נציב קבילות החיילים, לא בא להחליף את הפיקוד בשום תפקיד מן התפקידים שהיו מוטלים על המפקדים ועל צינור הפיקוד בצה"ל. כלומר, טיפול בחיילים, טיפול בתלונות החיילים, היה ונשאר תפקידם של המפקדים. האומבוסדמן הוא אמצעי נוסף של ביקורת. הוא צינור נוסף, שבו

תופעות בלתי-רצויות יכולות לבוא לידי ביטוי. ואני משוכנע, שהאומבוסדסמן יעזור לנו – לפיקוד של צה"ל ולמפקדים – לטפל בחיילים טוב יותר.

"אם האומבוסדסמן יהיה צינור נוסף, אשר יביא לידיעתנו תופעות שליליות, הדבר צריך לעזור למפקדים להגביר את הטיפול הנכון בבני אדם. זהו תפקידו של האומבוסדסמן בצה"ל".

"לא יכולים להיווצר חיכוכים, משום שלאומבוסדסמן אין סמכויות ביצוע. האומבוסדסמן מקבל קבילה, בודק אותה ומעביר את הממצאים לצבא. לפי הממצאים שלו אנחנו נפעל, אלה שני צינורות נפרדים, ואיני צופה לשום חיכוכים. אני צופה לשיתוף פעולה חיובי".

9. נראה לי, כי דברים אלה של הרמטכ"ל משקפים, הלכה למעשה, את יחסי העבודה שנוצרו בין צה"ל, על חייליו ומפקדיו, לבין נציב קבילות החיילים וסגל עוזריו. הדבר מצא את ביטוייו בפקודת המטכ"ל 33.0336, שבאמצעותה מובאים עיקרי ההוראות של חלק יא לחוק השיפוט הצבאי, לידיעת החיילים. בפקודה זו כלולות גם הוראות המטילות חובה על כל מפקד וחייל לסייע לנציב במילוי תפקידו ולהימנע מכל פעולה העלולה למנוע, לעכב או להפריע להגשת קבילה או לבירורה.

שנת 1972: דוח 1 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. היות שדוח זה הוא ראשון, אני רואה מקום להערות פתיחה ולהארה אישיות. אין עצם הקבילות ומספרן מצביעים על רמת כוונות, נכונות, כושר יחידה ויכולת של מפקד. הם מצביעים, אך ורק, על נכונותם של חיילים לקבול, כאשר נוצרת בקרבם הרגשת קיפוח.
- קיימים בצבא מספר הליכי קבילה, על פי פקודה ועל פי חוק. פרט להליך הקבילה אל המפקד, אשר אפשר להגיש גם בע"פ, את כל היתר יש להפנות אל מעני הקבילה בכתב, על פי הפקודה או על פי החוק.
2. מאחר שנעשו אליי פניות בטלפון ורק מיעוטן הוגש אח"כ בכתב, אני מעריך, כי הקובל בעל פה פעל לפי הצעתי ופנה אל "מפקדו". מסוירים ביחידות התרשמתי כי למרות שהמפקדים בצה"ל חייבים לבצע דברים רבים בפרק זמן קצר מדי, רובם המכריע מוצא זמן לטפל בחייל.
3. קיבלנו דברי תודה מקובלים שנאמר להם, כי קבילתם אינה צודקת. כן זכינו להערות ביקורתיות, אולם אינני רוצה ליצור רושם עקב זה, שיש קבילות שגמירתן קשה.
4. אין הוכחות שחייל המרגיש טוב, שבע רצון ואינו מנבל את פיו, הוא חייל טוב יותר. אבל עובדה היא שהחייל, בני משפחתו ומפקדים רבים חושבים כך, וזהו הדבר הקובע. חלק יא של חוק השיפוט הצבאי קובע, שחייל העומד על זכויותיו הוא חייל הממלא את חובתו. אין מצב אבסולוטי של האיכות האנושית שאנו רוצים לקיים בצה"ל. מה שטוב היום, כבר לא יספיק למחר. איכות אנושית יש לקיים ולטפח יום-יום ושעה-שעה ואי-אפשר לומר – "אצלי המצב בסדר, אין בעיות". כל אלה אינם דברים הקיימים מעצמם, הם בסופו של דבר הישג יום-יומי של מנהיגות המפקד.
5. את הדוח הזה מאפיינים שילוב של התארגנות ליישום נכון של החוק החדש ושל בניית גורמים תוכיים בהליכים שימנעו קפיאה על שמרים. עלינו לא רק לעשות הכול כדי שקבילה תבוא על פתרונה מוקדם ככל האפשר, אלא יש גם לבסס שיתוף פעולה ערני בין החייל הקובל, לחייל שעליו קובלים ולמפקדיו. כי בסופו של דבר, רק במאמץ משותף כזה תהיה התפתחות באיכות האנוש בצה"ל.

6. נוסף על היבטים הנובעים מהחוק על שמירת סודיות (פן ייפגעו ביטחון המדינה או טובת הציבור) היה עלינו לעמוד על חרישות (דיסקרטיות) הנושא ע"י הקובל וע"י המפקד שעליו קבלו. חרישות כזאת הכרחית, כדי שאפשר יהיה לברר את המעשה שגרם להרגשת הקיפוח, תוך כדי קיום התחושה של "אחים לנשק". הישג זה הוא תהליך ממושך. היו קובלים שבביטויי התרברבות גרמו למתיחות שקשה היה להפיג אותה. אופיינית תגובתם של מספר מפקדים שאמרו לחייליהם: "פנית לנציג, אין לך מה לפנות אליי...". שתי תופעות קיצוניות אלו היו מועטות ביותר, אבל עדיין הן בנמצא.

7. עם כל ההכבדה שיש במתן תשובות בקשר לקבילה, רואים מפקדים בתהליך זה לא רק מתן חוות דעת על קבלה, אלא גם משוב ביחס לאירועים וביחס להליכים פנימיים אצל הפרט, שהם חמקניים באופיים. משוב זה מאפשר למפקדים לפתח עם פקודיהם תחום ביניים חדש ביחסיהם. אלמלא הקבילה, לא היו אלה נוצרים.

8. כדי שלא תתקבל תמונה לא נכונה של מדרג הדברים החשובים בעיני צה"ל, הוסברה תופעת הקבילה כחלק מיחסי אנוש, לכן הובהרו כך כל הליכי הקבילה, כולל הליך הקבילה אל הנציב. בסיכומו של דבר, אנו פועלים בתחום יחסי האנוש, והמפתח הוא במנהיג שבכל דרג ובאיכות האנוש שהוא מטפח.

שנת 1973: דוח 2 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. תקופת הדוח השני שונה בשתיים מתקופת הדוח הראשון:
 - א. בניסיון הנוסף שנרכש;
 - ב. בהטבעת חותמה של מלחמת "יום הכיפורים".
2. את הדוח הראשון אפיין השילוב שבין התארגנות לקראת יישום נכון של חלק יא לחוק השיפוט הצבאי, לבין גיבוש גורמים "תוכיים". על תקופת הדוח השנתי ניתן לומר, כי שלב ההתארגנות נסתיים, אולם הניסיון והמאמץ ליישם נכונה את החוק בצבא, תוך כדי חיפוש מתמיד אחד תכנים מתאימים - נמשכו וטרם נסתיימו.
3. נמצא אפוא כי קשה להגדיר את התחומים שבגדרם נעשה המעשה, שבעקבותיו באה ההחלטה לקבול, אולם הם ברורים להבנה. אין להתעלם מכך שמחד גיסא – החייל הקובל ממלא את חובתו, ומאידך גיסא – השימוש בזכות הקבילה עלול לעורר אצל המפקדים הרגשה של ערעור סמכותם או צמצומה.
4. כללי "עשה" ו"אל תעשה" בבירור הקבילה חייבים להצטיין ברגישות שתאפשר לחייל להשתמש בזכותו לקבול, ושתימנע היווצרות "סדקים" במסגרת הצבאית ובעקרונית יישומה של המשמעת – הכול תוך כדי השגתו של שיתוף פעולה מצד המפקדים.

המלחמה והשלכותיה

5. ניתן לחלק את שנת העבודה לשלוש תקופות עיקריות:
 - א. מ-1 באפריל עד 6 באוקטובר 1973 - התקופה שלפני המלחמה;
 - ב. מ-6 באוקטובר 1973 עד 25 בו - תקופת המלחמה;
 - ג. מ-26 באוקטובר 1973 עד 31 במארס 1974 - תקופת החירום שלאחר המלחמה.

6. בעוד שמספר הקבילות הממוצע והתפלגותן לפי נושאים בתקופה שלפני המלחמה לא היו שונים מאלה שבתקופת הדוח השנתי הראשון, הרי מלחמת "יום הכיפורים" והתקופה שלאחריה הטביעו את חותמן, הן על הרכב הקובלים והן על סוגי הנושאים שעליהם קובלים החיילים. גדלו מספרם ומשקלם של חיילי המילואים באוכלוסיית הקובלים, וסוגי הנושאים הושפעו מהעובדה, שבזמן קצר גדל מספרם של ה"אזרחים במדים" שגישתם שונה מזו של החיילים הסדירים.
7. התרשמתי כי דרישת צה"ל (כשהיא לעצמה מוצדקת), להציב בראש יחידותיו "מפקדים שינצחו בקרב", מביאה לעיתים לידי כך, שלא תמיד הם שמים את הדגש בטיפוח קצין זוטרי המסוגל לגבש יחידה. לעיתים הוברר כי אין מי שידריכנו כיצד להשתמש בסמכות, במשמעת, בעידוד ובענישה; כיצד לתרגל, להדריך ולאמן את הפרט ואת הצוות; כיצד לטפח בחייליו מוטיבציה רצויה להשגת המטרה; כיצד לשכך מתחים בין-אישיים ולרותמם להשגת התנהגות אישית ויחידתית בעלת נורמות גבוהות הן ברגיעה והן בלחימה; כיצד ליצור ביחידתו אקלים חברתי שיאלץ את הפרט בה להבליט קווי אופי חיוביים שבו, תוך הבלעת תכונות אחרות. נראה לי שטיפוח תכונות אלה הוא מחובתם של מפקדי היחידה (מג"ד) ומפקדי המשנה (מפקדי הפלוגות). לדעתי, יישום חובות אלה, כפי שהדבר משתקף בקבילות, נמצא לעיתים חסר.

סיכום

8. הגידול הרב במספר הקבילות שנתקבלו לאחר המלחמה ומורכבותם של הנושאים שהתעוררו, חייבו עבודה מאומצת והטילו עומס רב על יחידת נציב הקבילות. כמעט אותו מספר קצינים ששירתו בה בתקופת הדוח הראשון, הייתה צריכה לטפל בכמות כפולה של קבילות. אך הנציבות עמדה בנטל. אולם מצב זה גרם, בין השאר, לכך שגדל משך הזמן הממוצע לטיפול בקבילה.
9. גידול מספר הקבילות והרחבת המגוון של נושאייהן – אינם מצביעים בהכרח על ליקויים בצה"ל או על מנהל בלתי-תקין בו. הם מוכיחים כי גברה בקרב החיילים הנכונות לקבול כאשר מתעוררת בהם הרגשת קיפוח, כשהיא לעצמה סובייקטיבית במקרים רבים. לעיתים, לא היה לנושא הקבילה כל קשר לנסיבות האובייקטיביות. הרגשת הקיפוח מצאה לה אז ביטוי בקבילה בנושא הראשון שהזדמן לחייל שחש עצמו מקופח (אוכל, חופשות מגורים וכד').

שנת 1974: דוח 3 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. זהו הדוח השלישי שהנני מגיש מאז מוניתי נציב קבילות החיילים, והוא מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1974 ל- 31 במארס 1975.
2. תקופת הדוח השלישי שונה מתקופת הדוח השני בשלושה מאפיינים:
 - א. נרכש ידע נוסף כתוצאה מניסיון;
 - ב. גדל מספר הקבילות כתוצאה מהיקף ההכנות והכוננות בצה"ל בעקבותיהם של מלחמת "יום הכיפורים" ולקחיה;
 - ג. הותאם תקן יחידת נציב הקבילות לגידול שחל במספר הקבילות.
3. אם את תקופת הדוח השנתי השני אופיינו ההתארגנות ביחידת נציב הקבילות, והמשך הניסיון והמאמץ ליישם נכונה בצה"ל את חוק נציב קבילות החיילים, הרי בתקופת הדוח השלישי נמשך החיפוש המתמיד אחר תכנים מתאימים ביישום החוק ובביצועו, הלכה למעשה. חיפוש זה עדיין נמשך.
4. בדוח השנתי השני נבחנה הקבילה במספר מישורים: מערכת היחסים הבין-אישיים; מערכת הפקודות, הכללים והנהלים; משימות שגרה ומשימות ייעודיות של היחידה שבה משרת הקובל. מאידך גיסא, בתקופת הדוח השלישי נבחנו קבילות בעיקר בקשר לסדרי שירות, תנאי שירות, משמעת ומנהל תקין. התוצאה הייתה זו: כשם שאין לפצל משמעת למשמעת מבצעית, למשמעת מנהלית ולמשמעת טכנית, כן אין המנהל התקין או מעשיו של מנהל לא-תקין, ניתנים לפיצול לתחום המבצעי, המנהלי או הטכני. לפנינו מערכת אחת ושלמה. עם זאת ברור, שככל שהארגון הצבאי נעשה מורכב והציוד סבוך, כן יסתעף המנהל התקין וכן יגדל המנהל הלא-תקין. כן גם ייווצר מצב שבו יש לתקן ליקויים אם לא הצליחו למונעם. צריך לזכור כי ארגון מורכב וסבוך מחייב ריכוזיות. אין ריכוזיות ללא סמכות. רק מנהיגות נכונה יכולה להקטין למינימום את הסמכות הריריות, אך גם אז עדיין ייתכנו תקלות. מלימודן של קבילות על מנהל לא-תקין מצאתי, שהמנהל התקין, כמשמעותו בסעיף 547 (א) 3 בחוק, כולל ומקיף היבטים מבצעיים, מנהליים, טכניים ואף טקסיים. לכן באתי לכלל דעה, שאין מקום להציע שינוי בחוק בעניין זה.

5. סוג אחר של קבילות התייחס להיעדר תשומת לב מספקת לזוטות יום-יום, במידה כזו שעוררה בלב החייל הנוגע בדבר הרגשות קיפוח. מדובר בדברים קטנים הקשורים, בדרך כלל, בקיום לוח זמנים, כגון ראיון המפקד, כס המשפט; או החלפת ציוד, טיב המזון וניקיונם של חדרי האוכל; הדאגה לפרט והטיפול ברישומים אישיים. הצטברותן של תופעות כאלו, כאשר הן נובעות מהיעדר תשומת הלב, פוגעת במוראל החייל, וכתוצאה מכך – משפיעה במישירן על מידת ביטחונו במערכת.

6. המנהיגות, מערכת היחסים הבין-אישיים וטיב ההכנות מבוססים על סטנדרטים דורשניים. כאשר אין אוכפים, אין מחזקים ואין מתגברים סטנדרטים אלה, הם חדלים להשפיע, ואז מתגלות התופעות הבאות: בתחום היחסים הבין-אישיים צף חסרונו של קנה מידה שיורה לחייל לנהוג כך, שהתנהגותו תהיה תואמת את זו של החייל הטוב בצה"ל. בתחום האימונים, החייל מתקשה ללמוד כי חסר לו אותו דגם עתידי של חייל מאומן, שלפיו יוכל לאמוד את הישגיו הוא. חסרה לו גם אמת מידה להעריך את היחס שבין המאמץ שלו לבין הישגיו בלימודים ובאימונים, תוך כדי תפקיד, לאחר תפקיד ובקורסים. היעדר סטנדרטים מקשה על מניעתן של תקלות או על תיקונן לאחר שאירעו. מכאן שקיומם של סטנדרטים הוא חיוני לצבא ומבטיח השגת משימות.

סיכום

7. בדוח השנתי הראשון של נציב קבילות החיילים, דובר על ציפיות, בהיותו הצעד הראשון בהגשמת התהליך הנובע מהחוק. בדוח השנתי השני ניתן היה כבר לעמוד על מימוש הציפיות ולהצביע על דרכים משלימות להגשמת התהליך. בדוח השלישי, הנוכחי, באה כבר לידי ביטוי היכולת לראות מצבים, תופעות והליכי עשייה בצבא מהיבט הקבילות.

8. ברור שבמשך הזמן יתפתחו בצה"ל דרישות חדות יותר ודורשניות יותר לגבי איכות טכנו-מבצעית, איכות אנוש גבוהה יותר בחיי יום-יום ובקטנות יום-יום ואלה שבמישור "אני אתה" כך, שהתלות ההדדית ביניהן תהפוך מנוף רב-כוח.

9. בדוח השני הודגשו מספר הליכים העשויים לקדם איכות אנוש גבוהה יותר, אם אכן יופעלו ויבוקרו בחזית רחבה ובמאמץ אינטנסיבי. אחת ההצעות והעיקריות הייתה להשוות את תהליך הטיפול בקבילה המוגשת אל המפקד ואל הפרקליט

הצבאי הראשי לזה של הקבילה המוגשת לנציב הקבילות. לאחרונה נמסר לי כי הצעה זו נמצאת עתה בבדיקה, במגמה ליישמה.

10. גם בדוח הנוכחי, כמו בדוחות הקודמים, אני מוצא לעצמי חובה לציין את יחסי שיתוף הפעולה והאימון ההדדי מצד מפקדים בשדה ואת תשומת לבן של הרשויות המוסמכות בצבא לנציבות, שכן ראיתי לעצמי למשימה חשובה לטפח את שיתוף הפעולה הזה מצד הפיקוד הבכיר, פיקוד השדה והפיקוד הזוטר, כמפעיליה של מערכת כה מורכבת וכה סבוכה ואינטנסיבית באירועים ובשינויים כזה"ל.

11. בדיון המטה הכללי, בהשתתפות שר הביטחון, שהתקיים ביום 2 ביולי 1973 נדון הדוח השנתי הראשון. הדוח השנתי השני נדון בישיבת המטכ"ל ביום 22 ביולי 1974. שניהם זכו להערכה. הדוח הנוכחי יובא לדיון המטכ"ל בבוא העת.

שנת 1975: דוח 4 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. זהו הדוח השנתי הרביעי המוגש מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1975 ל- 31 במארכ 1976.
2. תקופת הדוח הרביעי שונה מתקופת הדוח השלישי במאפיינים אלה:
 - א. התרכז מידע מסייע לניתוח נושאים, כגון: יישום תורת האדם של צה"ל בחיי יום-יום; השליטה על פעילות המנהל; גורמי מנהל לא-תקין ותיקון אי-צדק.
 - ב. הסתמנו קבילות שמקורן בשינויי מבנה הארגון של אמצעי המלחמה וכליה.

"תורת האדם של צה"ל"

3. בשנה זו נעשה ניסיון לבדוק מתוך הקבילות מה מתגשם בחיי יום-יום מתורת האדם של צה"ל, וכפי שמנהיגי העם הגדירו: "האיכות היא האדם" ו"האדם הוא מעל לנשק".

להלן מספר היבטים של בדיקה זו:

- א. יחס מפקדים זוטרים לתהליך הקבילה;
- ב. שימוש בסמכות;
- ג. אמינות המערכת;
- ד. ססמאות ותורת האדם;
- ה. תשקיף למפקד.

ססמאות ותורת האדם

4. "בל נשכח שהישגיו של צה"ל היו ויוסיפו להיות רמתו של האדם הלוחם, האדם שנתן לנו את היתרון במלחמות ישראל ובו הערובה לעליונותנו". מניתוח קבילות עולה ספק אם תמיד זו אכן הייתה המטרה שעמדה בפני מפקדים בפעולות ההדרכה, בדוגמה האישית שנתנו ובמנהיגות שהציגו.

"זעה חוסכת דם" היא תפיסה נכונה בתרגול בתנאי שהיא בתחום תפיסת המפתח הרחבה יותר ש"מחשבה חוסכת גם זעה וגם דם". במקום זה ראינו תופעות אחרות: הגבלות שינה עד מתחת לשש שעות, חוסר זמן לשאלות כדי לוודא שחומר ההדרכה נטמע, תופעות "טרטור", יחס נטול-אנושיות, אי-אכיפה או היעדר תשומת לב לתהליכים של טיפול בפרט, אי-התאמה בין חוות דעת פורמלית לחוות דעת לא-פורמלית, שינוי תכוף בבסיס הערכה לשיבוצו של אדם לתפקיד ועוד. כל התופעות האלה, כפי שהשתקפו בקבילות, מצביעות על הצורך לתת את הדעת על הדרך שבה נוכל בחיי יום-יום, ובקטנות יום-יום, לוודא את טיפוח תורת האדם של צה"ל כפי שהיא מוגדרת ומקובלת. זאת היא גם הבעיה של המשמעת, שאם לא נעשה כן, צפויה שחיקה גם בתורת הביטחון של צה"ל.

הטיפול בתופעות אלה הוא הכרחי שכן ביסודה של תורת הביטחון (עקרונות המלחמה) וביסוד תורת האדם כאחד, עומד הצורך לטפח ולקיים מוראל גבוה. מפקד שיכולתו אינה מביאה את פקודיו להזדהות אתו ולעשות את תורתו ואת ערכיו – תורתם וערכיה; מפקד שאינו מביא את פקודיו ליישם את ערכיו במשימות שיגרה ובמשימות לחימה – לא מימש את העיקרון שביסוד התורות האמורות.

שנת 1976: דוח 5 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. דוח זה הוא הדוח השנתי החמישי המוגש מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1976 ל- 31 במארס 1977.
2. תקופת הדוח החמישי שונה מתקופת הדוח הרביעי במאפיינים אלה:
 - א. התרכז מידע המסייע לבחון, מתוך הקבילות את האפקטיביות של יישום "תורת האדם" של צה"ל בשטח המגע של מפקד זוטר עם פקודיו, ובשטח המגע של החייל עם מערכת הטיפול בפרט ובבעיותיו.
 - ב. התרכז מידע המאפשר לבחון את מידת הדחיפות שבה נענים דרגים גבוהים כאשר הם נוגעים ישירות בנושאים הנ"ל, וכאשר מדובר באכיפה של פקודות הצבא.
3. בקבילות שהגיעו בשנת הדוח נוספו השנה הלקחים הבאים:
 - א. עדיין קיימות בצה"ל ענישה ללא משפט והגבלות בניגוד לחוק מהסוגים הבאים:
 - (1) אכיפת מרות על ידי הטלת הגבלות על גישה לרופא; הגבלות על שש או על שבע שעות שינה כמינימום; הגבלות על חופשות ועל הפעלת לוח זמנים דחוק - "שלא יתן להם זמן לחשוב".
 - (2) אכיפת מרות על ידי הטלת עבודות נוספות, נשיאה של מטען נוסף, תרגול נוסף וענישה קבוצתית.
 - (3) אכיפת מרות על ידי יחס משפיל - ניבול פה, הלבנת פני חייל ברבים, עונשים המעוררים גיחוך ועוד.
 - ב. עדיין פוטרים תופעות של "סחיבות מחבר" ע"י "הרמות". מפקדים סובלים אמירת אי-אמת, זלזול ברכוש הזולת והציבור מצד חיילים, בלי שינקטו פעולה. במקום שיעמידו את החיילים על האמת לכיבוד רכוש הזולת ורכוש הציבור.
 - ג. עדיין יש מפקדים השמים דגש ב"זיעה חוסכת דם", כתרגול שבא לאלף חיילים. מפקדים אלה שוכחים כי "שכל חוסך גם זיעה וגם דם", וזה מה

שמבדיל בין אילוף לבין אימון קשה, כהכנה ללחימה. יש מפקדים שממעטים לאמן, להדריך ולגרות את החשיבה, כדי לאמן חייל חושב. יש מפקדים זוטרים החסרים את ניסיון ההדרכה ואת הידע כיצד להשתמש בסמכות, כיצד לפתח בפקודים יכולת התאמה למצבים משתנים, וכיצד להחדיר בחייליהם משמעת הבנויה על נאמנות במקום על פחד.

ד. יש מפקדים שעדיין מלמדים את חובות החייל במונחים של ציות לפקודה והרגלי ביצוע, אבל ללא טיפול בבעיות החייל ובזכויות מוקנות לו ואחרות, הקשורות בנהלים ובטפסים. נוצר מצב שאם החייל לא יתבע את זכויותיו הוא לא ייחנה מהן כדבר מובן מאליה; נהגים כאלה אינם מפתחים מוראל, רוח יחידה, יחסי מפקד-פקודים ורוח חיילית, כי חסרה במקרים מסוימים הפעילות שתביא לכך שלחייל ביחידה "ייהיה טוב".

שנת 1977: דוח 6 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. דוח זה הוא הדוח השנתי השישי המוגש מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1977 ל- 31 במארס 1978.

2. תקופת הדוח השישי התמקדה בבחינת תופעות בצבא כמערכת, ואלה הן:

א. באיזו מידה בעלי תפקיד המאיישים תפקידי פיקוד ומטה במערכת, לא רק מתקנים ליקויים אלא גם נוקטים פעולה כדי למנוע ליקויים המאפיינים את הקבילות.

ב. מה ניתן ללמוד מהקבילות, במישור היחסים הבין-אישיים, על אפקטיביות המנהיגות ועל יעילות המנהל התקין, שכן באלה תלויה הפיכת המוכנות להילחם – לנכונות להילחם.

3. תיאור כללי של האנשים המעורבים בהליכי הקבילה נותן לנו תמונה שלדית זו:

א. קיימים שני טיפוסים שעליהם קובלים:

1. זהו הרואה עצמו "נאשם" ברגע שקבלו עליו ורואה בקבילה "הוצאת כביסה מלוכלכת החוצה" ולכן הוא מתמרמר נגד הקובל והקבילה.

2. זה המתייחס לקבילה בדרך עניינית והגיונית, מגיב, טוען את טענותיו ומקבל את ההמלצות, גם אם נמצאה הקבילה מוצדקת, חרף אי-הנעימות שהוא חש בדבר.

ב. קיימים שני טיפוסים של מפקדים שביחידתם אירע המעשה:

1. זה שאינו שם את משקלו האישי בעניין, מעביר את הטיפול למישהו מעוזריו, אינו בודק את הגורמים לקבילה ולא את ההמלצות; ובתוך כל זאת הוא נותן לאנשיו גיבוי מלא, מתוך אמונה שזה תפקידו נגד "ההתערבות מבחוץ".

2. זה הרואה בקבילה דרך לקבלת מידע על הנעשה ביחידתו בנושאים שאחרת אולי לא היו מגיעים לידיעתו. ואז נדלק אצלו "אור אדום", הוא בודק את המערכת ומנסה לא רק לתקן את הליקוי אלא גם לבצע "טיפול מונע".

המערכת והטיפול המונע

4. בכל שנה אני מדווח כי ביצעו את המלצות הנציב. אלא שמתמידות בצה"ל תופעות שלמרות שהצבעתי עליהן ועל הדרך לפתרון הן חוזרות. הדבר מצביע על מחדל מסוים שטרם התגברו עליו בצה"ל:

א. תופעות מנהיגות ופיקוד בפעולה המתבטאות ביחסים הבין-אישיים בדרך של יחס נטול אנושיות, אדישות, התפרצות, ניבול פה, אי-עמידה בהבטחה וכדומה.

ב. בצד החוקים, הפקודות, הנהלים, המשמעת והמנהל התקין שבכתובים, הנורמה היא של מנהל לא-תקין.

מנהיגות פנים אל פנים

5. מנהיגות כהשראה, מנהיגות של דאגה לדאגות הפרט אינן נלמדות. ה"סמכותיות" באה במקומן ביחסים הבין-אישיים שבין מפקד ישיר לפקוד. חסרים ביחסים אלה הערכים של אישיות המנהיג, הקניית המומחיות הצבאית והחינוך לציות ולביצוע. יש מפקדים המזהים הקניה וחינוך אלה עם ענישה לא-חוקית ו"טרטור".

כשהשפעות אלה מופיעות כבר בבסיס הטירונים, אתה שומע שחיילים טובים ומוכשרים אומרים כבר בשלב הראשון לשירותם, שלא יישארו בשירות קבע.

6. מפקדים רבים טרם למדו, שהתפיסה הנכונה איננה: "על החייל ללמוד כדי לדעת", אלא "עליו להגיע ליכולת לחשוב כדי שיוכל ללמוד". אז נוכל לשחרר את הפוטנציאל בקרב חיילים שהסביבה דיכאה אותו בקרבם, וכך יישאר בהם מטען ערכי גם לאחר השירות. בלי לעורר את החשיבה אי-אפשר לאמן, להלהיב, לפתח ביטחון עצמי וגאווה עצמית. "טרטור" רק מאלף ומזמין "טרטור" חוזר.

7. כאשר המבנה וההתנהגות הלא-פורמליים מופרזים תופסים את מקומם של הפורמליים, כאשר חברות באה במקום סמכות, מנהל לא-תקין במקום מנהל תקין, נהגים אזרחיים במקום משטר צבאי, כי אז: מקצועניות מחליפה מומחיות צבאית; משמעת ונאמנות חדלות להיות גורמים אורגניים במקצוע הצבאי; החובבנות משתלטת, ובמקום שהצבא יפתח אחדות, סדר, משמעת ולכידות - הוא הופך להיות שטח פורה לקידום אינטרס הפרט לשוויוניות במקום למדרג (הייררכייה); החומרנות הופכת לסימן הצלחה את התפקידים המתאימים

לאנשים במקום להפך; קבלת המרות היא עניין סלקטיבי; במקום שיתוף פעולה צומחות קנוניות, במקום תחרות בריאה – קנאה; במקום סמכות – חברות; במקום מחשבה יוצרת – גישה מקצוענית מכניסטית; והמשמעת כולה מתומצתת ב"כן המפקד", בלי שמאחוריה מתקבלת ההכרה שבמשמעת. לא פלא שאם תופעות חריגות כנ"ל ישתרשו בצה"ל, יגדל משקלם של הנוחות האישית, החומרנות, גינוני האירוח וה"מכוננית שלי", ותפחת יכולתו של המפקד לתאם, לבקר ולהנהיג, ושליטתו במצב תיפגע.

8. רק בדרך של היגיון ניתן להוכיח את חשיבות הסדר, החוק, המשמעת והמנהלה בצבא, וללא אלה אין צבא בעולם שיוכל לפעול ביעילות. מאחר שאין מפקדים ללא חיילים, ואין חיילים ללא מפקדים - הרי השילוב שביניהם הוא היסוד לקיומו של צבא ולפעולתו. על זה יש לבנות שיתוף פעולה ואמון הדדי כשמערכת היחסים פועלת על בסיס של משמעת, חוקים, נהלים, וקריטריונים מבצעיים, מנהליים וטכניים כצבא המקפיד על אחידות, אבל פוסל סתגלנות.

דבר אחד בולט הוא שטיבן של הפעילויות המתקרות ביחסים הבין-אישיים, מנהיגות, משמעת, שיתוף פעולה, דאגה לזכויות הפרט, כמו בהדרכה, כדי שיהיו אפקטיביים ומחייבים - מכל מפקד נדרש (נוסף על דוגמה חינוכית) מיקוד הראייה, השמיעה, תשומת הלב והמחשבה, שכן בלעדיהן יחסר השראה ויפעל ממנהל לא-תקין.

שנת 1978: דוח 7 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. דוח זה הוא השביעי במספר המוגש מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1978 ל- 31 במארכ 1979.
2. לא התעלמתי בדיווח מגורמים אובייקטיביים המהווים חלק מהאילוצים המשפיעים על התפתחות יחסי מנהיג - מונהגים אפקטיביים:
 - א. צבא חובה וצבא מילואים במצבי כוננות, העובר לסירוגין מפעילות בעוצמה גבוהה, והנדרש לעשות יותר מדי דברים בפחות מדי זמן.
 - ב. מפקד זוטר בצבא חובה, צעיר בגיל ובניסיון, הנדרש להקנות למגויסים מידות צבאיות שתכליתן טובת צה"ל בשילוב עם מידות מתירניות שתכליתן טובת הפרט.
 - ג. ריטוט (רוטציה) תכופ של חיילים ומפקדים בין היחידות הנותן ארעיות.

סמכות חונכת

3. בדוח החמישי (שנת 1976/7) המלצנו על סמכות חונכת כשיטה לטפח מנהיגות פנים אל פנים, שלא תזדקק לשיטות לא-חוקיות כדי לבסס את סמכותה, כמתבקש מתורת האדם. מצאנו שחניכה כזאת תוך-תפקיד אינה מתבצעת. כתוצאה משיטתיות בחניכה כזאת, נכנסים למישור הבין-אישי של מדריך-חניך ומדריך-טירון. החניכה מאפשרת למנוע מתח ודריכות או לתעל אותם לרמות גבוהות יותר של הרגלי ציות, הרגלי ביצוע ורוח לחימה. ועוד: בהיעדר חניכה זו קשה לטפח מוראל, רוח יחידה, כוננות גבוהה, ואין משיגים את יחסי האימון, הביטחון והכבוד ההדדיים, המהווים יחסי ידידות מפקד-פקודים. מצאנו שחניכה כזאת תוך-תפקיד אינה מתבצעת.

כבוד האדם

4. כבוד האדם הוא מושג הנמצא בפי כול, אלא שכבוד האדם היה חשוף לריכוזיות יתר של המערכת וריכוזיות הולכת יד ביד עם ביורוקרטיה לא-אישית. לא מספיק שהבחון שלה הוא ביעילותה. לא פחות חשוב שתיבחן אם היא משרתת את החייל למעשה, או שלמעשה החייל הוא שמשרת אותה. אם הדבר כך להלכה או למעשה, ייבחן הנושא בטיבם של ראיון המפקד, קבילה ובקשות החיילים.

קבילות שלא בסמכותו של הנציב ושביורון על ידו הוא טכני, הן בהחלט בתחום אחריותו של המפקד ושלצורך זה ניתנו לו עוזרים.

סיכום

5. עם הדוח השביעי מסתיימת מערכת בדיקות ובחינות. השפעת הגורמים חריפה יותר, לא רק בגלל תנאי שירות חובה ותנאי שירות מילואים, ושאיפתו של צבא הקבע להיות צבא של מנהיגים אלא לא פחות בגלל תחלופה גבוהה בתפקידים, תנועה מהירה בין תפקיד לתפקיד ומדרגה לדרגה. לנוכח השפעות כאלה, חייב להיעשות טיפול מונע, וחייב להיעשות שינוי בגלל רמת תרבות הלמידה של הארגון ששמו צה"ל.

שנת 1979: דוח 8 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. דוח זה הוא השמיני במספר מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מקיף את התקופה שבין 1 באפריל 1979 ל- 31 במארס 1980.

מִתְקַנִּים, ואין מונעים

2. קל להבין אבל קשה ליישם לקח אחד והוא שעלות האיכות מורכבת ממחיר עשיית משגים. לכן עדיף למנוע שגיאות מלתקן את התוצאות לאחר מעשה. בדוח הראשון והשני נדונו הפעלתה של דרך הקבילה לנקח"ל ותיאור איכות אנוש של צה"ל על רקע השנה הראשונה ומלחמת "יום הכיפורים". אותרו תחומי הקבילות שהן במישור היחסים הבין-אישיים, בתחום מפקד-פקודים, במישור הפרט והמערכת וכן בתחום המנהל התקין.

3. מתוך הטיפול בקבילות חוזרת ומתבלטת התופעה שמתקנים שגיאות אבל אין מונעים את הופעתן. התוצאות דווחו בכל דוח שנתי:

א. בדוח השלישי נבחן, אם "המכונה הצבאית" היא אנושית. מתוך הקבילות נמצא שהיא אכן "מכונה" אנושית. כמו-כן נמצא, שפרק הזמן שבו אותו מפקד ואותם אנשים מהווים יחידת משנה, הוא קצר ביותר, ואין בו כדי לפתח לכידות ומלוא היכולת של אפקט המנהיגות.

ב. בדוח הרביעי נבחן אם אכן בקטנות יום-יום נוהגים מפקדים לפי תורת האדם של צה"ל. נמצא שקיים פער בין מה שאומרים לבין מה שנוהגים, והדבר פוגע באמינות המערכת. כן נמצא כי אין מטפחים מנהיגות ולכידות עד למלוא השפעתן.

ג. בדוח החמישי נבחנו נושא אפקטיביות המנהיגות, סגנון המנהיגות והיחסים הבין-אישיים של מנהיג זוטר ופקודיו. נמצא שאת אלה אין מפתחים עד הסוף.

ד. בדוח השישי נבחנו התופעות של חוסר טיפול מונע. נמצא שהדבר קשור במחלות ארגון, אם זה תת-ארגון או יתר-ארגון. נמצא שאם כי יש תופעות כאלה של מחלות ארגון, אין המחלות פטליות.

ה. הדוח השביעי הצביע על ליקויים בתרבות הלמידה, על תופעות בירוקרטיזציה של אי-פורמליות ופורמליזם, ועל כך שאין התקרבות בין תורת האדם המוצהרת לבין זו שלפיה פועלים.

מטרת הדרכתו של המפקד הזוטר

4. מיון, הדרכה, לימוד וטיפול של המפקד הזוטר לעתיד חייבים להיבחן לא רק ביישום מחקרי מדעי החברה, אלא – לא פחות מכך – לנוכח הנושאים האחרונים שמפתחות המעבדות הטכנולוגיות, הדרישות ותנאי הלחימה של המחר. "אחריי!" במלחמה, הוא פועל יוצא של "אחריי!" בקטנות יום-יום, ובו כלולים הטיפול בפרט והדאגה לדאגות החייל.

סרבני קורס פיקוד

5. משה רבנו נבחר למנהיגות כאשר גילה סקרנות. חייל, כדי שייבחר למנהיגות, חייב לגלות נכונות לשרת על ידי מנהיגות. נכונות זו, מחובתו של המפקד להוציאה – בקרב החייל – מהכוח אל הפועל. סמכותיות לא תעורר נכונות זו וצעדים משפילים, כאשר הרצון להנהיג אינו פעיל, אינם יוצרים אותו יש מאין. ואכן, בהפ"ע מ-3 בינואר 1980 קבע הרמטכ"ל, שלא יינקטו שום צעדים משפילים או צעדים אחרים בקשר לשיבוצו ולתעסוקתו של חייל שלא רוצה ללכת לקורס פיקוד.

הנזק מיוחס אל מאגר כוח אדם במקום אל היחידה

6. מצע דיון בנושא זה נשלח לרמטכ"ל מפני שבקבילות שונות הצבעתי על עובדות-הלוואי הכלולות בהן והמצביעות על כך שהתקלות נובעות מכך שאין מגבשים אנשים ליחידה אינטימית. הטיפול בחייל הוא מקרי וההתנהגות שהקובלים מצביעים עליה נובעת מחוסר לכידות, מהיעדר רוח יחידה, ממוראל נמוך ומנכונות נמוכה.

גמול, עונש ומשמעת

7. ענישה, בין שהיא חוקית או בין שאינה חוקית ("טרטור") אינה יוצרת משמעת, אם הענישה איננה קיימת. הניסיון מלמד שחייל לומד יותר טוב ויותר מהר על ידי גמול ועידוד. כשם שהעידוד נועד לתגבר ולחזק התנהגות צבאית טובה, כן נועד העונש לדכא התנהגות צבאית לא-נכונה. מתי אלה פעילים? כאשר משולב בהם אותו מצפן שהמנהיג מטפח ישירות בחייל, וכן את אותו מצפון, כך שכאשר החייל יהיה לבדו ויעמוד בפני מצב בלתי-צפוי - תהיה התנהגותו הצבאית נכונה. תכלית ההדרכה של המנהיג היא לשזר הרגלי ציות, הרגלי ביצוע ורוח לחימה עם מצפון-נאמנות, עם רגש מילוי חובה, עם אחריות – שלפיהם ידע החייל שלא לסטות מהדרך הנכונה, לא מפני שהוא מפחד מעונש, מהאויב או מכישלון, אלא מפני שהוא רוצה להצליח ולנצח.

שנת 1980: דוח 9 - משמעות השנה

מאת: חיים לסקוב

1. דוח זה הוא התשיעי במספר מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. בדוח זה כמו בקודמיו נמצא שהפעלת חלק יא לחוק השיפוט הצבאי, הדין בטיפול בקבילות על ידי הנקח"ל, היא אפקטיבית.
 2. השירות בצבא דורש התחייבויות נוספות ומיוחדות מהחייל, ממה שמחייבים חוק צבאי, משטר ומשמעת. יש בכך משום ויתור זמני על זכויות אזרח מסוימות הדורשות משמעת צבאית ואפקטיבית בקרב. הצבא קבע הליכים, כגון הזכות לקבול שבאה ליצור הרמוניה בין החייל כפרט לבין לכידות היחידה, כפי שמתחייב ממשימות השגרה והמשימה הייעודית.
 3. הליך הקבילה הוא על פי החוק זכות מוקנית של החייל, ומכך נגזרת אף חובת מפקדו כלפיו. לכן המפתח הוא בידי המפקד הלומד להכיר ולהבין את החייל כדי שייטיב לטפל בו ובדאגותיו. הליך הקבילה הוא מכשיר עזר נוסף, המאפשר למפקד ליישם את התפיסה הנכונה של תורת האדם אשר פניה לעתיד בצה"ל, היינו תפיסה הגורסת כי מהות היחסים הבין-אישיים ביחידה היא כיחסי "משפחה".
 4. מקבילות רבות עולה שהנוגעים בדבר תיקנו את הליקוי לגבי המקרה שבורר, אבל לא יזמו פעולה שתמנע הישנותם של מקרים דומים. ברוב המקרים מצפים מפקדים מהדרג הממונה שיתקן את הליקוי כך שיימנע בעתיד. חמור מזה במספר מקרים גילו מפקדים חוסר אונים ואדישות כלפי הליקוי.
- חסרה תרבות למידה והסברה שמאחוריה המפקד הבכיר שם את מלוא משקל אישיותו כדי למנוע ליקויים חוזרים.

שנת 1981: דוח 10 - משמעות השנה**מאת: חיים לסקוב**

1. מנהיגות כוללת הרמוניזציה בין משאבי אנוש, אמצעים, השפעות סביבה ויעדים. בפעילות שבעוצמה נמוכה (כגון ביטחון שוטף) שבה בגורמים משתנים אין שינויים אלא בפעילות שבעוצמה גבוהה (כגון מלחמה), שבה בגורמים משתנים חלים שינויים גדולים ופתאומיים. לכן מתבקשת היכולת לנצל הזדמנות בין שאירעה ובין שיזמו אותה. זהו בוחן של המפקד. כל ארגון שמאיישים אותו חיילים סדירים ומילואים, קבע ומתנדבים, בדרגות שונות ובמקצועות שונים, אינו יכול להיות מושלם ואינו יכול להיראות מושלם.
2. הרצון להצלחה, הרצון לעבוד והרצון לשרת קשורים הדוקות. זאת היא אישיות המנהיג אשר יכול להלהיב, דרך מאמציו היום-יומיים הן בדוגמה דינמית והן בתשומת לב שאינו חדל אשר מניעים ומחוללים רצון זה.

שנת 1982: דוח 11 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט - נציב קבילות החיילים השני

ביום כ"ב בכסלו התשמ"ג, 6 בדצמבר 1982, נפטר רב-אלוף חיים לסקוב ז"ל.

"רב-אלוף חיים לסקוב ז"ל, נציב קבילות החיילים הראשון, מקים יחידת נציב קבילות החיילים ומעצב דמותה למען תהיה כתובת לחייל, שאליה יפנה בצר לו" - דניאל מט.

1. דוח זה הוא אחד עשר במספר, מאז הופעל חוק נציב קבילות החיילים. הדוח מפרט כיצד ביצעתי את תפקידי כנציב קבילות החיילים, את אשר קרה בהמלצותי, ומה מלמדים הממצאים של הטיפול בקבילות.

2. ביום ו' בטבת התשמ"ג, 22 בדצמבר 1982, נכנסתי לתפקידי כנציב קבילות החיילים. אני מוצא לנכון לציין כי מצאתי ביחידת נציב קבילות החיילים הזדהות של המפקדים והחיילים כאחד עם תפקידם מחד גיסא, ושיתוף פעולה מתוך רצון כן של כל הגורמים בצה"ל עם הנציב, מאידך גיסא.

3. קבילות החיילים או של אלה היכולים לפנות מטעמם על פי חוק, מקיפים את רוב תחומי החיים של החייל. על כך כבר נאמר "לצדק יש צורה אחת ולעוול הרבה צורות" (ר' משה אבן עזרא). אני יכול לקבוע שמספר קבילות גדול בעוצבה א', לעומת מספר קבילות נמוך יותר בעוצבה ב' – אינו מצביע בהכרח על כך, שהמצב בעוצבה השנייה לקוי לעומת המצב בעוצבה הראשונה. התשובה לכך היא שבעוצבה שבה סדרי הארגון והמנהל לקויים – קיימים בה מורל גבוה וגאוות יחידה, בגלל מפקדים שהשכילו ליצור אווירת אמון והזדהות החיילים עם תפקידם ועם יחידתם, הזדהות עם ערכים ציוניים של עם ומולדת. במצב זה, עשויים חיילים להימנע מלקבול על דברים של מה בכך, אף כי אלה פוגעים בזכויותיהם ומתבטאים במנהל לא-תקין.

4. חוק נציב קבילות החיילים (חוק השיפוט הצבאי – תיקון מס' 6, התשל"ב-1972), נתקבל בכנסת ביום י"ג באב התשל"ב (24 ביולי 1972). ממועד החלתו של החוק ועד עתה הופנו לנציב 88,950 קבילות. פקודת המטכ"ל 33.0336 (נציב קבילות

חיילים – נוהל, פנייה וסמכויות) בסעיף ט (3), (4) קובעת כי מפקדי צה"ל יתקנו את הליקוי שעליו הצביע הנציב. הימנעות מתיקונו של הליקוי שעליו הצביע הנציב מחייבת את אישור הרמטכ"ל. מאז קיום הנציבות, ניצל ראש המטה הכללי את הזכות שלעיל בשני מקרים בלבד. עובדה זו מצביעה על כך, שיחידת נציב קבילות החיילים היא מערכת הבודקת כל עניין ביסודיות מרבית מחד גיסא, וכי קיים שיתוף פעולה של הצבא, על כל מוסדותיו, עם הנציבות, מאידך גיסא.

5. שנת העבודה 1982/3, עמדה בסימן של מלחמת "שלום הגליל". לא מצאתי לכך ביטוי כל שהוא בקבילות החיילים עד לכתיבתו של דוח זה.

6. לסיכום, אנו חיים בעידן של טכנולוגיות מתקדמות ואין גבול להתפתחות המדעית, המוצאת את ביטויה גם בשדה הקרב המודרני. מי יודע מה צופן לנו שדה הקרב בעתיד. לכן חשוב לזכור ולהזכיר כי אין חשוב מן האדם. המפקד יהיה חייב להיות משכיל יותר ובעל כישורים טכנולוגיים, אך תכונות היסוד של המנהיג יישארו בעלי תוקף, בכל עת. הגדירם שר הביטחון הראשון, דוד בן גוריון: "על המפקד להיות אדמיניסטרטור, מפקח, מורה, מדריך, שומר, רע, חבר ודואג לכל דאגות חייליו". על המפקד להיות בעל שאר רוח, איש ערכים, מוסר וצדק; על כך כבר נאמר: "יהא הן שלך צדק ולאן שלך צדק" (בבא מציעא מ"ט, ע"א).

שנת 1983: דוח 12 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. בדוח השנתי 11 ציינתי ששנת העבודה 1982/3 עמדה בסימן מלחמת "שלום הגליל", וכי לא מצאתי לכך ביטוי בקבילות החיילים, עד לכתיבת הדוח. גם בשנת העבודה 1983/4, השנה שלאחר המלחמה, לא נמצא לכך ביטוי ישיר בקבילות. עם זאת, הרושם המצטבר מעיון במספר רב של קבילות הוא שהשירות הממושך – ולעתים הקשה – של החיילים בשירות סדיר ומילואים, בא לידי ביטוי בעצם הגשת הקבילה או בנושא הקבילה.
2. צה"ל הוא צבא העם ובזה כוחו ועוצמתו. נטל שירות המילואים על החיילים ועל המפקדים הוא צורך שהוכר בחוק. שירות המילואים מתבצע על פיו, ובהתאם להוראות הצבא. ההשלכה המיידית של חריגה מהמותר על פי החוק והוראות הצבא היא פגיעה באיש המילואים, ובמיוחד ביחסו ובהתייחסותו לשירות מילואים בעתיד.
3. בשנת הדוח נעשה להגברת הקשר עם יחידות צה"ל ע"י ביקורים של סגל הנציבות ויצירת המודעות לנושאים שבטיפול הנציבות. מספר ההרצאות הניתנות ע"י קציני הנציבות ביחידות צה"ל גדל בהתמדה. בהקשר זה יצוין כי לפי הוראת הרמטכ"ל את הצבא – יש לקיים הרצאה של קצין מהנציבות לסגל המפקדים בבסיסי טירונים, לפני פתיחת כל מחזור טירונות חדש. סוכם כי הרצאת נציב או של קצין מהנציבות, תשובץ באופן קבוע בכל אחד מקורסי הפיקוד המתקיימים בצה"ל, החל במכללה לביטחון לאומי דרך כל קורסי הקצינים וכלה בקורסי המ"כים.
4. בתקופה של שירות שאינו קל, יש לייחס משנה-חשיבות לשיחות של מפקדים עם חיילים. לשיחת המפקד עם חייליו יש ערך חינוכי ומוראלי משל עצמה, היא תורמת להגברת האמון כמפקד ומונעת הרגשת תסכול שתוצאתה יכולה להיות, לפי התרשמותי, הגשת קבילה בעניין אשר אילו הובא לידיעת המפקד מלכתחילה - היה הוא מביא לפתרוננו.
5. אני מוצא חובה לעצמי לציין את יחסי השיתוף בין מפקדי צה"ל ורשויות הצבא המוסמכות לנציבות, אשר מסייעים במציאת פתרון לזקוקים לו.

שנת 1984: דוח 13 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. השלכות של השירות הקשה והממושך של חיילים, סדיר ומילואים כאחד, הן מהמאפיינים הבולטים יותר של שנת העבודה 1984/5, ועליו כבר הצבעתי בדוח מספר 12, שהתייחס לשנת העבודה 1984. מאפיין זה, שהוא פועל יוצא של אילוצים שהזמן גרמן, הוא אחד ההסברים לכך שבשנת העבודה הנוכחית חלה עלייה של 11.19% במספר הקבילות.

2. רגישויות עומדות ביסוד הקבילות שנושאן יחסי מפקד-פקוד, המהוות 15.47% מכלל הקבילות השנה. מתוכן מרכיב הקבילות שעניינן התבטאות לא-נאותה הן 23.65% המהווה עלייה של 33.50%, לעומת הדוח הקודם. ההשפעות ניכרות בהתייחסות החיילים ובמידת נכונותם להשלים עם חריגות של מפקדים בנושאים שבהם הם חשים נפגעים בדרך זו או אחרת. נראה כי כיום אוזנו של החייל רגישה יותר, בהתחשב באווירה הכללית של ביקורת שבה הוא מצוי ואותה הוא חש, ועל כן סף ההשלמה לגבי מה שנראה לו כפגיעה – הוא גבוה יותר לעומת שנים עברו.

ההשפעה ניכרת גם במפקדים, ובמיוחד החוגרים הבכירים והקצונה הזוטרה, אשר לחץ השירות מביאם לידי תגובות, בעיקר מילוליות. תוצאת התגובות היא פגיעה בפקודיהם, בין שהתגובה אינה מוצדקת מעיקרה משום שעניינית לא היה מקום לתגובה כלשהי, ובין שתגובת המפקד היא מחויבת המציאות. אולם סוג התגובה והדרך שננקטה היה בהם כדי לפגוע שלא בצדק בחייל. כך למשל רבו המקרים שבהם מפקדים מתבטאים בלשון בוטה ופוגעת בפקודיהם, כתחליף לתגובת מפקד לגיטימית, היכולה להיות במישור התרגול הנוסף שעל פי הוראות הצבא, הדין המשמעותי או תגובה פיקודית הולמת אחרת.

3. התגובות הבלתי-לגיטימיות, כאמור לעיל, לא רק שהן פוגעות שלא בצדק בחייל, אלא יש בהן גם משום פגיעה במפקד, בכבוד שצריך שיירכש לו ובאופן ראייתו על ידי פקודיו. הפגם בתגובה שכזו הוא גם במישור הערכי הרחב יותר, שכן תגובה הבאה כתחליף לתרגול נוסף אינה מדריכה ואינה מלמדת לתיקון ליקוי בביצוע, אינה מדגישה את הנורמה שהופרה, על ידי העמדה לדין משמעותי או תגובת מפקד אחרת במישור ההסברתי, החינוכי או הפיקודי. לפיכך, כאשר חייל אינו מקיים פקודה או אינו מקיימה כהלכה, והתגובה הננקטת היא שימוש בלשון בוטה כלפיו

- יש בכך משום פגיעה בערכה הנורמטיבי של הפקודה, מעצם היות הפקודה יסוד מרכזי שהצבא מושתת עליו.

עם זאת, הנני לציין כי למרות האמור לעיל, מספר הקבילות שעניינן "טרטורים" והשפלה הוא קטן ביותר. כפי שצינתי בפתח הדוח השנתי הקודם, אידאולוגיות שונות שהיו בעבר להצדקת "טרטורים" לשם אכיפת המשמעת והחינוך לקשיחות, פחתו במידה רבה.

4. הרגישות כאמור לעיל מוצאת את ביטויה גם בסוגים אחרים של קבילות, אשר בהן חלה עלייה. לדוגמה: בשנת הדוח חלה עלייה בקבילות שעניינן היגינה וסניטציה, במתקנים שונים ביחידות ובמיוחד במטבחים, בשירותים ובמקלחות, ורובן המכריע נמצאו מוצדקות. דוגמה אחרת: בשנת הדוח חלה עלייה של 49.29% בנושא תשלומים, כאשר עיקר העלייה אינה בסדרי מנהל לא-תקינים במנהל התשלומים, אלא קבילות על מדיניות השכר שקבעו הרשויות המוסמכות, לאמור: השכר המשתלם לסקטור שעליו החייל נמנה - אינו מביא בחשבון את חשיבות התפקיד ואת מידת קשיחותו, כפי שהחייל מבין אותו, והוא לדעתו מקפח אותו לעומת סקטורים אחרים בצבא.

5. שירות שאינו קל מפתח רגישויות אצל חיילי המילואים, אשר מטבע הדברים הם ביקורתיים יותר מהחיילים בשירות סדיר. בשנת העבודה 1984 חלה עלייה קלה במספר קבילות חיילי המילואים, במיוחד בנושאים שעניינם אי-סדרים במשרד קישור, קריאה לשירות שלא לפי הוראות הצבא ואי-ניצול זמנם כראוי. צה"ל, שהוא צבא העם, מתבסס לא-מעט על חיילי המילואים, והדברים ידועים. יש לעשות כל הניתן על מנת שתקופות השירות של חיילי המילואים, שאינן קצרות, יהיו מועילות וימוצו כראוי לצורכי הצבא. יישום נכון של הנחיות המטכ"ל בעניין זה, ופיקוח המפקדים והרשויות המוסמכות על היישום עשויים גם להועיל באופן משמעותי להשגת תוצאות. אחת ההשלכות הנלוות לכך היא חיסכון בימי מילואים. ההתרשמות היא כי היישום האמור והפיקוח עליו אינם מספקים, והם סיבה ישירה לקבילות חיילי המילואים בנושאים שלעיל, אשר רובן המכריע נמצאו מוצדקות.

6. מבירור הקבילות ומשיחות לא-מעטות אני מוצא לנכון לציין עניין נוסף אשר לו השלכה מוראלית חשובה - נושא כיבוד הבטחות וסיכומי ראיונות, לחוגרים ולקצינים. על פי ההתרשמות מהקבילות ומשיחות, החזרה מסיכומים שסוכמו ואי-כיבוד הבטחות - נעשים לא תמיד בכובד ראש הראוי, עד כי לעיתים החייל שאיתו נעשה הסיכום, אינו מייחס לו את המשקל המתאים.

7. הטעמים לחזרה מסיכום או מהבטחה הם שונים, ושלושת הבולטים שבהם הם אלה:

א. המפקד שסיכם או הבטיח אינו ממלא עוד את התפקיד, ואילו המפקד החדש אינו רואה מקום לסיכום או להבטחה;

ב. לדעת המפקד חלו שינויים שאינם מאפשרים או אינם מצדיקים את קיום הסיכום או ההבטחה;

ג. הסיכום או ההבטחה ניתנו על ידי בעל תפקיד שאינו מוסמך לכך, וללא קבלת אישורה של הרשות המוסמכת.

תפיסה ערכית אינה מתחשבת בממלא התפקיד באותה עת, וחייבת להביא בחשבון ציפיות שניטעו אצל מי שסיכמו איתו או הבטיחו לו. צריכה להיות אמינות לדברי המפקד, ובמיוחד כאשר אלה הועלו באופן ברור על הכתב. תפיסה ערכית זו מתבססת על הגינות ועל הוגנות ביחסי המפקד עם פקודיו.

8. לסיכום הנני לציין כי אף שהדברים שלהלן אינם מוצאים ביטוי ישיר בקבילות המבוררות על ידי על פי סמכויותיי שבחלק יא לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955, באתי לכלל מסקנה כי יש מקום שאתן ביטוי לדברים ולתחושות העולים בשיחות עם מפקדים בביקורי ביחידות הצבא, ויש בהן לדעתי משום השפעה על מורל הגייסות. הנני רואה לנכון לציין את ההתרשמות, שלפיה הצמצומים בצבא מכורח המציאות, שאינה תלויה במפקדי צה"ל ובמערכת הביטחון – מעלים תחושה שאיש הקבע מרגיש לא-מוגן מספיק, לעומת סקטורים אחרים במשק, כאשר נאלץ הוא לפרוש בהליך קצר ביותר, ושלא על פי תכנוניו המוקדמים. לחייל בצבא הקבע היה בעבר ביטחון סביר כי אם מילא את תפקידו כראוי – לא ימצא עצמו נאלץ בטרם עת לסיים את שירותו. התרשמתי כי בעניין זה נוצרה לאחרונה תחושת אי-שקט באשר צופן לו העתיד.

שנת 1985: דוח 14 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. את הירידה במספר הקבילות ניתן ליחס, קודם כול, לצמצום במספר ימי המילואים של הנקראים לשירות. בהקשר זה יצוין כי בשנת הדוח הקודם היו 42.51 אחוזים מסך כל הקובלים חיילים בשירות מילואים, ואילו 40.54 אחוזים היו חיילים בשירות חובה. לעומת זאת, בשנת הדוח הנוכחי 39.07 אחוזים מסך כל הקובלים הם חיילים בשירות מילואים, ואילו 43.46 אחוזים הם חיילים בשירות חובה. נתונים אלה מוצאים ביטויים, בין היתר, בירידה של 600 קבילות של חיילי מילואים, ביחס לשנת העבודה הקודמת.
2. הנני להדגיש עם זאת כי בשנת הדוח רבו הקבילות הקולקטיביות, ובמיוחד של חיילי מילואים. על קבילות כני"ל חתומים בדרך כלל בין עשרה לעשרים חיילים. דוגמה בולטת היא קבילותיהם של חיילי שני גדודים בנושא אי-ניצול נאות של זמן, אשר הועברו לנציבות בשני מכתבי קבילה נפרדים, ועליהם חתמו למעלה מ-300 חיילים. על פי הנוהג והנהל בנציבות, המבוסס על הדין, נרשמו שתי קבילות בלבד, על שם שניים מן החיילים, וכך הן מופיעות בנתונים הסטטיסטיים. לפי אותו נוהג הופנתה תשומת לב החייל שעל שמו נרשמה הקבילה, להוראות הדין האוסרות פנייה משותפת, ונכתב לו כי הקבילה תיראה בקבילתו שלו בלבד.
3. פעילות מבצעית מצריכה מטבע הדברים לא רק ביצוע פעולות סיפוח של יחידות משנה, אלא גם סיפוחם של חייל בודד או מספר חיילים ליחידות, במקצועות שונים, כגון חובשים, מכונאים, נהגים, קשרים וכד'. ההתייחסות למי שסופח כאמור ליחידה שאינה יחידתו האורגנית (בדרך כלל ללא-מפקדים או בלוויית מפקד זוטר בלבד), וכאשר המפקדים המוסמכים שאליהם הוא יכול לפנות אינם מוכרים לו – מחייבת יתר מעורבות של המפקדים ביחידה הקולטת, לטיפול יזום בענייניהם של המסופחים, לרבות בפעולות הסברה ובשיחות. ואולם, בעת פעילות ותעסוקה, לא תמיד ערים לצדדים אלה, וקבילות לא-מעטות של חיילים, ובמיוחד של חיילי מילואים בשנים האחרונות, היו קבילותיהם של חיילים מסופחים, אשר בדרך הקבילה הביעו תרעומת. בשנת הדוח הזו התמעטו הקבילות מן הסוג שלעיל. עם זאת, יצוין כי עניין ההתייחסות לחיילים מסופחים מחייב ערנות מיוחדת של המפקדים גם להבא.

4. צה"ל הוא צבא העם, וחיילי המילואים הם מרכיב חשוב בו. רגישות מיוחדת נדרשת מהעוסקים בענייניהם של אזרחים המתפנים מכל עיסוקיהם לתקופות לא-קצרות, כדי למלא את חובותיהם לצבא. הקפדה רבה צריך שתהיה בנושאים הקשורים ישירות לשירות המילואים, החל בסדרים תקינים במשרדי הקישור, קריאת חיילים לשירות מילואים על פי החוק ופקודות הצבא וביצוע הליכי גיוס ושחרור תקינים, וכלה בניצול נכון של השירות.
5. השוואה סטטיסטית של הנושאים הנ"ל בשנת הדוח לעומת שנת הדוח הקודם, מצביעה על ההשלכות שהיו לירידה במספר המגויסים מבין חיילי מילואים בשנים קודמות, על קבילות חיילי מילואים.
6. למרות האמור לעיל, חלה בשנת הדוח עלייה יחסית בקבילות שעניין ניצול לא-נאות של זמן וניצול לא נכון של נתוני פרט. בתקופה שבה נעשים מאמצים לא-מעטים לצמצם את ימי המילואים למתחייב ולצריך, גם משיקולי תקציב - יש לעשות כל הניתן על מנת ששירותו של חייל המילואים יתוכנן כדרוש, למשימות המתאימות, וזמנו בשירות ינוצל כראוי.
7. לנושאים אלה יש, נוסף על היבטי התקציב, גם השפעות מוראליות על חיילי מילואים, לגבי אופן התייחסותו לשירות מילואים בעתיד. יש להביא בחשבון כי ההשפעה המוראלית היא מעבר לחייל המילואים עצמו, שכן אך טבעי הוא שחיילי המילואים משתפים בהרגשתם את קרוביהם, את ידידיהם ואת חבריהם לעבודה.
8. ההתייחסות לחייל בכלל והטיפול הנכון בו בפרט הם מהנושאים שצה"ל שם בהם את הדגשים החזקים יותר. העובדה כי בקבילות החיילים אין ביטוי לשיפור בנושא זה יש בה משום דריכה במקום, ולו רק מפני שבשנת הדוח לא הייתה סיבה מיוחדת שהיה בה כדי להסיט את תשומת הלב הצריכה לעניין זה. בנוסף הגם שמספר הקבילות שהגיעו לנציבות ועניין "טרטורים" הוא קטן יחסית, מן הראוי כי ייעשה להגברת המודעות ביתר העניינים שנושאים התייחסות לפרט וטיפול נכון בו. כך, ייצא נשכר לא רק החייל, אלא גם המפקדים אשר יזכו ליתר הערכה וכבוד. יש להניח כי הדברים ימצאו ביטוי בהתייחסות לשירות, ובאופן ביצועו הנכון ומתוך הזדהות עם המשימות המוטלות על היחידה.
9. למרבה הצער, אני שב ונוזקק לנושא חשוב זה גם עתה, שכן התופעה עומדת בעינה: 46.71 אחוזים מכלל הקבילות שטופלו בשנת הדוח ועניין רפואה - הם בנושא אי-כיבוד המלצת רופא, מניעת גישה לרופא ואי-התחשבות בנתון רפואי, שבשנת הדוח הקודם הן היו 35.57 אחוזים מסך כל הקבילות שעניין רפואה.

המאפיינים העיקריים של הקבילות שעניינן אי-כיבוד המלצת רופא הם שניים אלה:

א. המפקד אינו מכיר את הפקודה המחייבת אותו לכבד וליישם את המלצת קצין רפואה (פ"מ 33.0203), והוא סבור כי ההחלטה אם לכבד את ההמלצה נתונה לשיקול דעתו, למרות לשונה הברורה של הפקודה.

ב. המפקד מכיר את הפקודה, אלא שמטעמים שונים הוא נטל על עצמו את האחריות שלו לבצע את המלצת קצין הרפואה. המשתנים של החלטות כאמור הם שונים, החל בכך שמפקד מחליט לנהוג כך לפי מה שנראה לו כמיטב שיקול דעתו, וכלה במקרים שהמפקד מקבל "ויתור" מאת החייל על פטור רפואי שניתן לו.

האחריות לבריאותו של החייל בצבא מוטלת בראש ובראשונה על המפקד. הסיבה לקיומו של הכלל שלפיו הוא חייב לכבד את המלצת הרופא היא, שהוא אינו יכול ואינו רשאי לקחת על עצמו אחריות רפואית. תוצאת אי-כיבוד המלצה רפואית, מניעת גישה לרופא או אי-התחשבות בנתון רפואי יכולה להיות מרחיקה לכת, הן לגבי בריאותו של החייל והן לגבי הנטל הכספי, העלול להיות מוטל שלא לצורך בעתיד על מערכת הביטחון. בעניין זה יש לעשות כל הניתן בהדרכה, בפקודות מפקדים ממונים ורשויות מוסמכות, ואף בתגובות פיקודיות במקרה הצורך, על מנת להתמודד עם התופעה. דווקא כאשר קיימת התרשמות שהמפקדים פנויים יותר לטיפול בפרט, והטיפול בכללו צריך להיות טוב יותר – הרי בתחום רגיש וחשוב זה לא הוחדרה עדיין המודעות המתחייבת. יש להצטער על כי עניין זה מועבר מדוח שנתי אחד למשנהו.

10. ההתרשמות היא כי בעניין כיבוד הבטחות וסיכומי ראיונות, לחוגרים ולקצינים, אשר הועלה על-ידי בדוח השנתי הקודם, קיימת יותר מודעות מבעבר, ובמיוחד אצל הרשויות המוסמכות.

השיקול העיקרי שצריך להנחות את הרשות המוסמכת, בבואה להחליט בעניין מימוש הבטחה ויישום סיכום ראיון הוא שאמינות היא תנאי חשוב והכרחי במדרג הפיקודי, שהוא תשתית הצבא. אמינות מחייבת התייחסות ערכית, וביסודה ההגינות וההוגנות צריכות להיות ביחסי המפקד עם פקודיו. יישום התפיסה הערכית יביא מאליו לידי כך שהחלטות הרשויות המוסמכות תעמודנה בדרישות הדין והמנהל התקין. כפי שכבר כתבתי בדוח השנתי הקודם, "על הרשות המוסמכת לתת את המשקל המתאים לעובדת קיומה של הבטחה - אפילו

התחלפו המפקדים, השתנו הצרכים, נוצרו נסיבות היכולות להביא לשינוי בתפיסה או במדיניות או שההבטחה לא ניתנה על ידי מי שהוסמך.

שנת 1986: דוח 15 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. לאורך השנים ציינתי ארבעה נושאים המובילים במספר הקבילות, ואלה הם: יחסי מפקד-פקודים, רפואה, סדרי שירות מילואים, שיבוץ ומגבלות שיבוץ. סדר הנושאים משתנה, והשנה אני מוצא לנכון להוסיף עניין תשלומים כנושא חמישי לרשימת ארבעת הנושאים המובילים, משום שמספר הקבילות בו מתקרב לארבעה אחרים. הנושאים המובילים במספר הקבילות בשנת העבודה הנוכחית הם, לפי הסדר: יחסי מפקד-פקודים, רפואה, סדרי שירות מילואים, שיבוץ ומגבלות שיבוץ ותשלומים. ארבעת הנושאים המובילים בדוח הקודם היו, לפי הסדר: שיבוץ ומגבלות שיבוץ, סדרי שירות מילואים, יחסי מפקד-פקודים ורפואה.
2. נושאי הקבילות מקיפים את מגוון החיים של החייל בצבא. ואף שחלה ירידה בנושאים האופייניים לזמן מסוים, דוגמת הקבילות שנושאן שיבוץ ומגבלות שיבוץ שמספרן היה רב לפני שנתיים ושלוש, ופחת בצורה משמעותית השנה – הרי הקבילות מופנות בעניינים אחרים שלדעת הקובל נגרם לו עוול, ולא ניתן להן פתרון מניח את הדעת. כלומר, היעדר נושא מוביל או בעיה מרכזית וכללית, אין בהם כדי לצמצם באופן משמעותי את מספר הקבילות.
3. חיילים ממשיכים לקבול, במספרים שכמעט שאינם פוחתים, אף שחלה ירידה במספר הקבילות הצודקות. בשנת הדוח הנוכחי נמצאו 32.7 אחוזים מסך כל הקבילות הצודקות, לעומת 37.9 אחוזים שנמצאו לא-צודקות. בשנת הדוח הקודם היו 35.7 אחוזים של הקבילות צודקות, ו-35.7 אחוזים לא-צודקות.
4. רבים הם הקובלים הפונים במישרין לנציבות, מבלי לנסות למצוא פתרון לענייניהם אצל מפקדם, אשר אך טבעי שהוא מכירם היטב ומופקד בין היתר גם על רווחתם. יש שמפקדים מביעים פליאה או תרעומת על כך שהם יודעים על בעיית החייל רק מתוך הקבילה, ומציינים כי אילו היה העניין מובא לפנייהם מלכתחילה, היו מביאים אותו על פתרונו. לאלה נוהגים להשיב כי דווקא בשל כך ראוי כי יבדקו ביחידתם מה הביא לידי כך שהחייל לא יתן מבטחו במפקדיו, וישליך יהבו על גורמי חוץ.

5. נושא הטיפול בפרט מעלה מאליו את עניין ה"טרטורים". כבר ציינתי שנורמות שהיו נהוגות בעבר, ושעניינן היה חינוך לקשיחות כביכול, כמעט שאינן קיימות עוד. מהקבילות שהגיעו לנציבות בחצייה הראשון של שנת העבודה ניתן היה להתרשם כי חלה ירידה משמעותית בחריגות הלא-רבות שהיו בשנת העבודה הקודמת. למרבה הצער, חצייה השני של שנת העבודה ביטל את ההתרשמות הזאת. מקבילות שהגיעו לנציבות והועברו לטיפולו של הפרקליט הצבאי הראשי בחשד לעבירה, ניתן להתרשם כי חלה התדרדרות-מה, אם כי יש לציין - ברמה מקומית שאינה מצביעה על תופעה. כידוע, ננקטו פעולות מתאימות ומיידיות על ידי רשויות החוק בצבא ועל ידי דרגי הפיקוד הבכירים ביותר, על מנת למנוע את התופעה בעודה באיבה. יש לקוות כי צעדים אלה אמנם יביאו לתוצאות המקוות, וישקיטו הורים מודאגים, שיגבירו מבטחם במפקדיהם של יקיריהם.

6. אין חשוב מן האדם, ועל כן יש משנה-חשיבות לטיפול בפרט במסגרת הצבא. על מנת להמחיש את הדברים, מעבר לאמור לעיל, הנני לציין כי לא אחת נגרמת אי-נחת ניכרת מהצורך להגיב כלפי מפקד בנושא שהוא ביסוד הטיפול הנכון בפרט, בין שהוא מוסדר במפורש בפקודות הצבא ובין שלא. למשל, אין זה יאה להעיר בעניין מצוות ביקור חייל מאושפז בבית חולים תקופה לא קצרה. יש מקום לפטור מן הצורך להעיר בנושא הנוגע להתייחסות ולפרידה הולמות מחייל שסיים את שירותו. ראוי לחסוך את הצורך להגיד במקרה שחייל קובל על כי הוא מסיים את שירותו הביטחוני בגיל 55 דרך קבלת הודעה בדואר, או תעודת קלף מקופלת באופן בלתי-הולם או על ידי זימון ליחידה וקבלת תעודת פטור מאת אחד החיילים או החיילות, באופן מביך אם לא משפיל. קיימת אי-נחת להעיר למפקד בכיר הקורא אליו קצין בדרגה לא-זוטרה שעשה שירות קשה במשך שנתיים ביחידה קדמית, ומבטל במחי יד את כל שתרם ושח עמו בלשון ובאופן של מי שהכתיים חלילה את המדים. חשוב כי יהיה יחס מתאים לעצם מילוי תפקיד קשה, אפילו סבר מפקד אחד כי הוא לא נתמלא כראוי.

7. בהקשר זה יצוין כי עניינן של קבילות לא-מעטות הוא בהתבטאות בלתי-נאותה של המפקד, הפוגעת לשווא בפקוד שהדברים מופנים אליו, אינה מכבדת את המפקד, ומטבע הדברים אינה משיגה תוצאה חיובית כלשהי, משום היותה תגובה לא-חינוכית, לא-בונה ולא-נורמטיבית. רובן המכריע של הקבילות שבטיפול הנציבות נושאן הוא, בסופו של דבר, הטיפול בפרט. דוגמאות מן הסוג שהובא לעיל יש לא-מעט. המאפיין הבולט של כל אלה הוא חוסר תשומת לב מספקת או חוסר סובלנות או שאין מספיק אוזן קשבת ורגישה, שתקלוט רחשי לב,

התרחשויות ומשאלות לב. לכל אלה, אין צריך לומר, השפעה מוראלית חשובה, שכן יש קשר ישיר בין טיפול נכון בפרט והמוטיבציה של החייל. ההתרשמות היא שאין ביטוי לשיפור מספיק בנושא זה.

8. כיבוד סיכומים והבטחות הוא עניין הישים לגבי כלל המשרתים, ובעיקר לקצינים והזוטרים ביניהם במיוחד, אם כי לא רק לגביהם. דוח מספר 13 שהתייחס לשנת העבודה 1984/5, הרחבתי בו באופן מיוחד בעניין זה, תוך שציינתי את הסיבות שבגינן בדרך כלל אין מכבדים סיכומים והבטחות. עמדתי על החשיבות הנודעת לכיבוד סיכומי ריאיון והבטחות. סיכמתי את הדברים כך: "על הרשות המוסמכת לתת את המשקל המתאים לעובדת קיומה של הבטחה – אפילו התחלפו המפקדים, השתנו הצרכים, נוצרו נסיבות היכולות להביא לשינוי בתפיסה או במדיניות או שההבטחה לא ניתנה על ידי מי שהוסמך בדין. נקודת המוצא צריכה להיות שהבטחה ניתנה על מנת שתכובד, וסיכום מסוכם על מנת שיקויים".

האמת ניתנת להיאמר כי ההתרשמות היא שבשנת הדוח הזה חל שיפור ניכר בהתייחסויותיהן של הרשויות המוסמכות לעקרונות העומדים ביסוד כיבוד סיכומים והבטחות, אולם אותו שיפור לא נראה בצורה מספקת אצל המפקדים הערים לנושא זה ומקפידים בו. האמינות שצריכה להיות לדברי המפקד, והציפיות שניטעו אצל מי שסיכמו איתו או הבטיחו לו – מחייבות ערנות ותשומת לב מיוחדת, שכן ביסוד הדברים מונחת תפיסה ערכית המתבססת על הגינות ועל הוגנות ביחסי המפקד עם פקודיו. לאלה השלכה מוראלית מן הדרגה הראשונה, והם בין הגורמים בעלי המשקל המשפיעים על נכונותו של הקצין הזוטר להתחייב לשירות קבע או להאריך את שירותו.

9. אגב ההתייחסות לנושא השכר בכלל ולמענק בפרט, הנני לציין כי יותר מכול בלט בקבילות היעדר המידע שהיה צריך להיות מסופק לחיילי הקבע. כך, בעניין המענק, סופק מידע מקוטע וחלקי סמוך לתשלום, מבלי שיועבר מידע מספק על העקרונות שעמדו ביסוד המענק, על אופן תשלומו, למה הוא מתייחס וכדומה. כך, לא רק זאת שחיילים ידעו על התשלום מעט מאוד, אלא אף זאת שחלקם הופתעו מכך שעם שחרורם משירות קבע נוכה להם חלק יחסי ממנו, בשל אי-שירותם במהלך שנת העבודה, משום שרק אז נודע להם כי המענק צופה פני עתיד והוא ניתן עבור שירות רצוף ומלא במשך שנת העבודה.

חוסר במידע מספיק קיים גם בתחומים אחרים הנוגעים לתנאי שירות ולתשלומים, ובמיוחד בעניינים הנוגעים לשכר חיילי הקבע, ואף שברור כי במדיניות עסקינן ולא כל הדברים תלויים ברצונו הטוב של הצבא, נראה כי רצוי

וראוי שהדברים יילקחו לתשומת לב, וייעשה המירב על מנת ליתן מידע הכרחי. לערפל בתחום זה יש תרומה שלילית, ובמיוחד משום שדווקא השנה נעשו פעולות ברוכות וחשובות.

10. סמכויות הנציב נקבעו אמנם בדין. ואולם, אני מוצא חובה לציין כי ללא שיתוף פעולה מתאים של המפקדים ורשויות הצבא, לא היה ניתן למצות את המטרות העומדות ביסוד בירור קבילותיהם של החיילים. הדברים תורמים למודעות, מסייעים בתיקון ליקויים ובמניעת הישנותם, וראשית וקודם לכול – מביאים לידי פתרון בעיותיו של החייל.

שנת 1987: דוח 16 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. בדוח השנתי הקודם ציינתי כי חלה ירידה של 295 קבילות לעומת השנה שלפניה, ירידה של 4.8 אחוזים במספר הקבילות. השנה נתקבלו בנציבות 5,582 קבילות לעומת 5,863 קבילות שנתקבלו בשנה הקודמת, ירידה של 281 קבילות. המשמעות – ירידה של 4.8 אחוזים במספר הקובלים.

2. שלושה גורמים עיקריים מסבירים אולי את מספר הקבילות שהוא עדיין רב, למרות הירידה המסתמנת, כמפורט לעיל:

א. נושא מרכזי ככל שיהיה, אשר מוצא פתרונו בעקבות הטיפול בקבילה, אינו מונע בהכרח את הישנותם של מקרים דומים, ואינו מפחית ממניין הבעיות של יום-יום. עם זאת, ניתן להצביע על ירידה בתחומים שבהם טופלו בעיות עקרוניות. החייל ממשיך לפנות לנציבות בצר לו, בכל מגוון התחומים של חי היום-יום בצבא.

ב. בשנת הדוח הנוכחי נמצאו 42.6 אחוזים מסך כל הקבילות צודקות, לעומת 43.8 אחוזים שנמצאו לא צודקות. מכאן, כי לא הקביעה כי קבילה צודקת או אינה צדקת היא שמסבירה את מספר הקובלים. סביר להניח שהחייל ימשיך לפנות מתוך תחושת קיפוח ולו סובייקטיבית, במצב נתון שבו הוא נמצא מעת לעת.

ג. לשם פנייה לנציבות אין צורך על פי חוק באישור מפקד, או במעבר דרך גורם נוסף כלשהו. לפיכך רבים פונים לעיתים אל הנציבות ככתובת, בנושאים שאינם כלל בסמכות הנציב, ובעניינים אחרים אשר ניתן היה למצוא להם פתרון מיידית על ידי פנייה למפקדו. אך לשם כך יש ליצור את תחושת "הדלת הפתוחה" והאוזן הכרויה, או על ידי מילוי הנדרש בפקודות, על מנת שהחייל יקבל את זכויותיו.

3. אין ספק כי מספר הקבילות עשוי להצטמצם משמעותית, שכן מקור רובן הוא אי-קיום הוראות ונהלים, אשר אם יקפידו המפקדים במילויים, יצטמצמו לבטח נקודות חיכוך ותחושות מועקה. מיותר לציין כי לאופן הטיפול בחייל, השפעה מרחיקת לכת על הישגים אישיים במבצעים ובאימונים ועל הישגי היחידה הצבאית כמסגרת, ומכאן לרמת ביצוע המשימה הנדרשת - המרחק לא רב.

4. בשנת עבודה זו, מבין כלל הנושאים, בלטו נושאים מסוימים אשר עליהם אעמוד בהמשך. יודגש כבר בראשית הדברים כי אין בכותרת "רפואה" אשר ניתנה לקבילות בעניין זה, כדי להצביע בהכרח על טיפול רפואי לקוי, ואכן עיקר הקבילות בנושא זה נוגעות לאי-כיבוד של ההמלצה הרפואית, למניעה גישה לרופא, או לאי-התחשבות בנתון או במגבלה רפואיים, בעת שיבוצו של החייל בתפקיד זה או אחר. מיעוטן של הקבילות דן בנושא של טיפול לקוי. במהלך שנת הדוח הקודמת התקבלו בנושא שלעיל 936 קבילות, לעומת השנה הנוכחית, שבה התקבלו 893 קבילות. המשמעות היא ירידה של פחות ממחצית האחוז במרכיב האחוזי של התפלגות הקבילות. בשלושת נושאי הרפואה המרכזיים: אי-כיבוד המלצת רופא, מניעת גישה לרופא, ואי-התחשבות בנתון רפואי מסתמנת אמנם ירידה. עם זאת, עליו לציין כי אחוז הקבילות בנושאים אלו עדיין גבוה ביותר. 42.3 אחוזים מכלל נושאי הרפואה בשנת הדוח, לעומת 48.8 אחוזים בשנת 86, 44 אחוזים בשנת 85, ו-35 אחוזים בשנת 84 - מועד שבו התרעתי לראשונה על חומרת התופעה ועל היקפה.

5. במהלך שנה זו הסתמנה עלייה במספר קבילות חיילי המילואים. הנושאים המרכזיים אשר באו לידי ביטוי בקבילות חיילי המילואים היו כלהלן:

א. קבילות בנושא קריאה בלתי-חוקית - 23.5 אחוזים מכלל קבילות חיילי המילואים;

ב. בקשות שחרור ודחייה - 11.5 אחוזים מכלל קבילות חיילי המילואים;

ג. אי-סדרים במשרדי קישור - 10.2 אחוזים מכלל קבילות חיילי המילואים.

נתונים אלו מצביעים כי גם בעניינם של חיילי המילואים - אופן הטיפול בפרט הוא הגורם העיקרי להיזקקות למוסד הנציבות. שכן, אין ספק שבהקפדה על הנהלים אשר פורסמו ונתנו מענה למרבית הבעיות המועלות על ידי חיילי המילואים, יהיה בהם כדי לצמצם מספרן בצורה משמעותית. יצוין כי בהנחיות לזימון לשירות מילואים בשנת 87, אשר הופצו לכל המפקדים המטפלים בנושא המילואים - הודגש הצורך לגלות בקיאות בהוראות הקובץ, והוטלה האחריות על המפקדים להנחות את כל הגורמים למלא אחר ההוראות המפורטות, תוך הדגשת חשיבותו ותרומו של מערך המילואים בצה"ל.

מציאות היום-יום מלמדת כי לו יושמו הנחיות קובץ זה כלשונן, וגברה המודעות לקושי שיוצר שירות המילואים לחייל, למעסיקו ולמשפחתו, הייתה נמנעת תחושת הפגיעה שמלווה במקרים לא-מעטים את חייל המילואים. היא מוצאת את

ביטויה בקבילות בנושאים כגון, אי-טיפול נאות באישור יציאה לחו"ל, אשר בסופו של דבר מונע לעתים, את יציאתו של חייל המילואים; זימונים בהתרעה שאינה מספקת ובלא היתר הרשות המוסמכת; עיכוב שחרור ממילואים ה"גולש" ליום מילואים נוסף ופוגע בתוכניות אשר תכנן חייל המילואים עם תום שירות בן ימים רבים; חוסר התחשבות מספקת בבעיות אישיות, אף שמדובר בחייל מילואים שעוד נכונו לו שנות שירות רבות. נראה כי לו הייתה ניתנת לחייל המילואים אפשרות יתר להישמע – כי אז, חלק מבעיותיו היה מוצא לבטח את פתורו במסגרת יחידתו.

6. בשנת הדוח הקודמת עמדתי על בעיית קידומם של הנגדים בצה"ל, קבוצה שעמה נמנית אוכלוסיית הרס"רים, הרס"מים והרס"בים. קבוצה אשר קידומה מוגבל, שלא כקידום הקצינים, ואשר בעת הגיעה לדרגה הבכירה ביותר, אין לה עוד אפשרות לשיפור כלשהו בשכרה, שכן השכר תלוי בדרגה ובשלב המקצועי. ציינתי כבר אז כי ראוי לבחון את הנושא מחדש, במגמה למנוע או לפחות לצמצם את הרגשת התסכול אצל ציבור חיילים ותיקים, העושים מלאכתם הקשה נאמנה.

בפגישה עם הרשות המוסמכת נמצא כי נעשו בשנת הדוח פעולות רבות במגמה זו, כגון: מימון לימודי ערב בתנאי שלהם זיקה למקצועם, קורסי נהיגה, טיסות לחו"ל לנגדים מצטיינים; הוספו שלבים מקצועיים חדשים לצורך קידום בשכר; שולמה תוספת גמול השכלה לנגדים, הוספו מקומות לסדרות חינוך והעשרות. כן מצאתי כי מצויה בעיצומה עבודת מטה לשינוי כללי הקידום לדרגות רס"ם ורס"ב במגמה לקבוע קריטריונים אחידים ולשלב בהם את הייחודיות לכל חייל וחייל. נראה כי בצעדים אלו יש ממש לשיפור מעמדם של הנגדים הבכירים בצה"ל.

7. להבדיל מתנאי העבודה במגזר האזרחי, המוגנים במעטפת מגן של חוקי עבודה, הסכמי עבודה, ועד עובדים ואיגוד מקצועי – זכויות משרת הקבע מצומצמות ופגיעות במידה רבה.

תנאי השירות בצבא, מעצם טבעם - בולטת בהם כף החובה יותר מכף הזכות. משימות הצבא טיבן שהן תובעות ואינן מעניקות, ומעמדו של חייל מטבעו שהוא דורש ציות ומותיר רק אפשרות צרה לתבוע זכויות.

לפיכך, מוטלת על מפקדיו ועל רשויות הצבא חובה כפולה. כשם שמיישמים את החובות המוטלות בפקודות הצבא על מכלול פעילותו ושגרת חייו של המשרת בקבע, כך יש לדאוג גם ליישם את הזכויות המוענקות על פי הפקודות במלואן ובמועדן.

בשנה החולפת כמעט שלא הוגשו קבילות ביחס למועד סיום השירות בקבע, לנסיבות הפרישה ממנו, ולא היו קבילות יוצאות דופן בעניין שכר ותנאי השירות של חיילי הקבע. עובדה זו יש לייחס במידה מרובה, לצעדים שננקטו על ידי רשויות הצבא, כדי לבסס את מעמדו של משרת הקבע ולהיטיב עם משפחתו. בצד מאמצים שהושקעו בשיפורם של תנאי השירות, כגון: הקצאת רכב, נופש צבא הקבע וכיו"ב, הושקעה תשומת לב מיוחדת לשיפור מערכת הפרישה מן השירות, באורח הממתן את קשיי ההסתגלות של הפורש מהשירות הממושך בקבע, ומקל על ההשתלבות בחיים האזרחיים.

במסגרת זו ראוי לציין במיוחד צעד שיש בו משום הטבה ומחווה כאחת, ואשר שיפר את תחושת הקצין הפורש מהשירות. קביעת זכאותו לפרוש לחופשה עם הרכב האחרון שהיה בשימוש, לתקופה מוגדרת. בעבר היו קבילות בעניין רכב השירות לעת פרישה. מאז שנקבע ההסדר החדש, לא הגיעו קבילות בנושא זה.

בעקבות היערכותן החדשה של רשויות הצבא בעניין הפרישה, הרי מרגע שסוכם עם משרת הקבע כי יסיים את שירותו, מתחילה ללוותו "מערכת הפרישה". תהליך ההכנה כולל הכשרה מקצועית, סיוע במציאת תעסוקה אזרחית, סיוע בתכנון ובביצוע של השקעת מענק הפרישה, וכן סיוע בבחינת זכויותיו בגין השירות, לצורך מיצוי זכויות שטרם ניתנו לו.

נושא שראוי לציין, על אף שאינו במסגרת סמכותי על פי חלק יא לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955, אולם בא לידי ביטוי בשיחותיי עם אנשי קבע ובקרב הקרבים לפרישה, הוא עניין ההשתלבות בעבודה במשק האזרחי. מצאתי חובה להעלותו, נוכח תחושת האפליה ואי-הצדק אשר הוא מעורר, ועל כן ראוי הוא שיטופל.

חייל קבע הפורש לאחר שירות ממושך של כ- 25 שנים בממוצע, לאחר שמיצה עצמו ורכש ניסיון רב בתחומים שונים – אינו נכלל במכרזים הפנימיים של משרדי הממשלה, אף כי לעתים הוא המועמד הטוב ביותר למשרה המתפנה.

גישה זו יוצרת הרגשת תסכול בקרב חייל הקבע הפורש, אשר מיטב שנותיו הוקדשו לביטחון המדינה מחד גיסא, ומאידך גיסא – הפסד של אנשים מתאימים וטובים אשר גם אידאולוגית, ספוגים בהכרה לשרת את העם והארץ.

מצאתי צורך כאמור להעלות עניין זה, על מנת שהגורמים המתאימים ימצאו את הדרך הנאותה לתקן את הטעון תיקון.

8. תוצאות הטיפול בקבילות הללו ובקבילות שהוגשו בשנים קודמות, מצביעות על כך, שתקלות בשמירת זכויות הפרט בצה"ל אינן בגדר גזירת גורל, שיש לקבלה. היפוכו של דבר; פתיחות ומאמצים שהשקיעו דרגי הפיקוד ורשויות הצבא, מתוך הכרה במשקל הערכי שבשמירת הזכויות האמורות, כמו גם בחיוניותה לשמירת מורל הגייסות והגברת הנכונות בקרב הצבא – הניבו פרות. סיכום השנה מצביע שוב על כך, שהופעתן של תקלות אשר פשו בעבר, נצטמצם. יש אפוא מקום לתקווה, כי אוזן קשבת ולב מבין יאפשרו צמצום נוסף של תופעות שונות גם בעתיד.

שנת 1988: דוח 17 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

מספר הקובלים והעילות להגשת קבילות

1. מאז הקמתו של מוסד נציב קבילות החיילים ב-1 בנובמבר 1972, התקבלו בו למעלה מ-125 אלף קבילות. בשנים הראשונות לפעילותה של הנציבות היו תנודות גדולות במספר הקובלים. בשנים האחרונות התייצב מספרם של הקובלים, וכיום התנודות במספר הקובלים הן בעיקר תולדה של אירועים בחיי הצבא המביאים לרגישות, ולמודעות גדולה יותר בקרב אוכלוסיות שונות. לדוגמה: אפשר לציין את העלייה שחלה במספר הקובלים לאחר מבצע שלי"ג בשנת 1982. מספר הקבילות עלה בין השנים 1983 ל-1985 ב-1,695 קבילות, ולאחר הפריסה מחדש של צה"ל ירד מספר הקבילות בין השנים 1985 ל-1988 ב-1,491 קבילות.
2. בשנת עבודה זו הוגשו 5,798 קבילות. עלייה של 216 קבילות ביחס למספר הקבילות שהוגשו בשנת הדוח הקודמת. מתוך סך כל הקבילות הוגשו 2,544 קבילות על-ידי חיילים בשירות חובה, 2,119 קבילות על-ידי חיילים בשירות מילואים, ו-781 קבילות על-ידי חיילים בשירות קבע. השוואת הנתונים לעיל לנתוני שנת העבודה הקודמת מצביעה על עלייה של כ-3.87 אחוזים במספר הקבילות שהוגשו בשנת הדוח.

הטיפול בפרט

3. חוק השיפוט הצבאי (ס' 547) מטיל עליי לטפל בכל מעשה או מחדל הפוגעים במישרין בחייל או מונעים ממנו במישרין טובת הנאה, בתנאי שהפגיעה נוגעת לסדרי השירות, לתנאי השירות או למשמעת, והיא בניגוד לחוק, לפקודות הצבא, למנהל תקין, או שיש בה משום נוקשות יתרה או אי-צדק בולט. מכאן עולה כי הקבילות, רובן ככולן, עניינן תקלות בטיפול בפרט. במהלך שירותו מטופל הפרט על ידי מפקדיו ורשויות הצבא ברמות השונות. מפקדיו הם הכתובת למגוון רחב של נושאים המשפיעים על תפקודו ועל נכונותו של החייל לתרום ולהשקיע בעת שירותו. נושאים אלה כוללים: יחסי מפקד-פקוד, קידום בדרגות, שכר, קידום מקצועי, לימודים, מזון ותברואה, תנאי מגורים ועוד.

4. כפי שעולה מהנתונים שפירטתי, מספר הקובלים הוא עדיין גבוה. למרות שעל פי חוק זכאים החיילים לפנות ישירות אל נציב קבילות החיילים, המדיניות הנקטת בנציבות היא לעודד לפנות קודם כול אל מפקדיהם לפתרון בעיותיהם. מדיניות זו נקבעה מתוך מודעות לעובדה כי המפקד הוא האדם המכיר טוב מכל אחד אחר את חייליו, והיכול לפתור את בעיותיהם בדרך הטובה והמהירה ביותר.

5. קיימים מספר גורמים עיקריים להגשת קבילות, כמפורט להלן:

א. יש מפקדים, שבין במודע ובין באופן בלתי-מודע, מונעים מחייליהם את הגישה אליהם בכך שאין הם משכילים ליתן להם את תחושת "הדלת הפתוחה" מבלי לפגוע כמובן במדרג הצבאי. במצב זה, מנסים החיילים בכל דרך אפשרית, לעקוף את מפקדיהם ולשטוח את בעיותיהם בפני גורמים מחוץ ליחידה. גורמים אלה יכולים להיות מפקדים בכירים, רשויות צבאיות מוסמכות, שר הביטחון, נציב קבילות החיילים, ולעיתים אף גורמים שמחוץ לצבא או למערכת הביטחון. בהקשר זה חשוב לציין כי תחושת "הדלת הפתוחה" היא תחושה סובייקטיבית. אין זה מספיק כי המפקד ידגיש בפני חייליו כי אצלו "הדלת פתוחה", וכל אחד יכול לפנות אליו, אלא עליו להראות כי גישתו אל הפונים ואל הבעיה המועלית על ידם היא גישה עניינית. המפקד צריך לנטוע את התחושה כי הוא לא רק פותח את דלתו, אלא גם מטה אוזן קשבת לדברי החייל ומטפל בבעיות המצריכות טיפול.

ב. סיבה נוספת לפניות חיילים לנציבות – היא יחס פוגע מצד המפקד כלפי החייל. כאן המקום להדגיש כי לשאלת הטיפול בפרט נודעת בצה"ל חשיבות רבה. באשר לליקויים בתחום זה, סופם שהם עלולים לפגוע ברמת תפקודו של החייל, במוטיבציה ובנכונותו להתמודד עם קשיי השירות.

ג. גורם נוסף להגשת קבילות הוא אי-ביצוע פקודות הצבא בתחומים שונים ומנהל לא-תקין. הצבא הוא ארגון גדול הפועל בהתאם לפקודות ולנהלים מורכבים ומגוונים, המסדירים את חובותיו ואת זכויותיו של החייל בכל תחומי החיים. הכרת תוכן של הפקודות וההוראות ויישומן הנאות דורשים מקצועיות רבה. חלק מבעלי התפקידים לא מגלים תמיד את המקצועיות הדרושה, וגורמים לתקלות שמביאות את החייל הנפגע לפנות אל הנציב, מתוך תקווה שיחלץ אותו מן המצוקה. חלק מן הפונים אל הנציבות הם חיילי מילואים. חיילי המילואים רגישים לפגמים שמתגלים בצה"ל בעת שירותם, אף יותר מחיילים בשירות סדיר. חיילי המילואים בוחנים בצורה ביקורתית

את ההסדרים במשרדי הקישור, את הליכי גיוסם ושחרורם מן השירות, את שיגרת החיים במחנה, את תפקוד מפקדיהם, את ההתחשבות במצב בריאותם, את המנהל המבצעי, את ניצול זמנם כראוי במהלך השירות ועוד. שיפור בכל התחומים שציינתי לעיל עשוי להביא להקטנה במספר הקבילות המוגשות על ידי חיילי המילואים ולמנהל תקין טוב יותר ביחידותיהם.

ד. המפקד המקבל את הפנייה, לא תמיד מוסמך לפתור את הבעיה שהועלתה בפניו. במקרים רבים הסמכות להחליט בנושאים השונים שהחייל מעלה נתונה בידי הרשויות המוסמכות בצבא. באותם מקרים, מן הראוי שהמפקד יביא לידיעתו של החייל את דרך טיפולו מול הרשות המוסמכת. הרגשתו של החייל עשויה להשתפר כאשר הוא יודע שמפקדו טורח בענייניו ומנסה לקדם. תחושתו של הפרט, אפילו היא סובייקטיבית, שעניינו לא תמיד מטופל כראוי או שהוא מופלה לרעה מול אחרים – גורמת לו להגיש קבילות בנושאים השונים.

רפואה

6. תחום שני רחב יותר העוסק בהתייחסות מפקדיו של החייל הקובל לבעיותיו הרפואיות ולהמלצות הקבילות בנושא הרפואה מתייחס לשני תחומים עיקריים. תחום אחד - לתחושותיו הרפואיות שניתנו בעניינו. במהלך שנת העבודה הקודמת התקבלו 893 קבילות בנושא רפואה; השנה התקבלו 906 קבילות בנושא זה. אחוז הקבילות הצודקות בכלל נושאי הרפואה השנה הוא 38.06 אחוזים, לעומת 30.4 אחוזים בשנה הקודמת. בשלושת נושאי הרפואה המרכזיים, שהם: אי-כיבוד המלצת רופא, מניעת גישה לרופא, ואי-התחשבות בנתון רפואי - התקבלו 311 קבילות. מתוכן 40.4 אחוזים נמצאו צודקות, לעומת 31.5 אחוזים של קבילות צודקות בנושאים אלה בשנת הדוח קודמת. כאן המקום לציין ולהדגיש כי נושאים אלה הם בעיקרם באחריות המפקדים בצבא לדרגותיהם. מגמת העלייה באחוז הקבילות הצודקות בנושאים אלה באה לאחר ירידה משמעותית לפני שנה. עלייה זו מצביעה על הצורך שלא להרפות במאמצים שהושקעו בעבר, אלא אף להגבירם כדי לצמצם את מספר הקבילות הצודקות בתחומים אלה. לכן מוטלת החובה על המפקדים בכל הרמות, לעשות הרבה יותר במגמה לצמצם את היקף הקבילות הצודקות בתחום הרפואה, ולעשות הכול על מנת לשרש את התופעה.

7. המפקד אחראי לבריאות חייליו, ועל כן חייב הוא לאפשר להם גישה לרופא, ולכבד ללא סייג את ההמלצות הרפואיות. פקודות הצבא (פקודת המטכ"ל 33.0203) מסדירות בצורה מפורטת את זכויות החייל בתחום זה, ועל כל מפקד מוטלת החובה לנהוג בהתאם לפקודה האמורה. כדי להבטיח קיום פקודות הצבא בנושא חשוב זה, ננקטו השנה מספר צעדים נוספים, שמתווספים לצעדים שכבר ננקטו בעבר:

א. תוקנה פקודת המטכ"ל 33.0301, ולפיה הוסמך קצין הרפואה הראשי (או מי שהוסמך מטעמו) להגיש תלונה נגד מפקד שלא כיבד המלצת רופא מוסמך.

ב. הומלץ לפני קצין הרפואה הראשי לרענן בקרב הרופאים הכפופים לו, את ההוראות שלפיהן יבקשו הרופאים את סיועם של גורמים רפואיים בכירים, במקרה של חוסר התייחסות מפקדים להמלצותיהם.

ג. הומלץ להוסיף במסגרת פקודת המטכ"ל 33.0203 הטלת חובה על חייל שקיבל ימי מנוחה בביתו, שלא לבצע כל עבודה או פעילות העומדות בסתירה להמלצה הרפואית, והעלולות לסכן את בריאותו.

ד. הומלץ לאפשר מתן טיפול רפואי, במרפאות אזורית, לחיילים המגיעים למקום בבגדים אזרחיים ולוודא זכאותם לטיפול רפואי, באמצעות תעודת חוגר או אישור שהייה מחוץ ליחידה – הכול כדי למנוע מצב שחייל הזקוק לטיפול בעת חופשתו, לא יקבלו אותו במרפאה רק משום שאינו לובש מדים, ובכך להטריחו שלא לצורך.

8. הקבילות שעניינן טיפול רפואי לקוי ויחס רופא-חייל נמצאו ברובן הגדול בלתי-צודקות. עובדה זו מצביעה על כך, שמבחינה אובייקטיבית הטיפול הניתן לחיילי צה"ל על ידי גורמי הרפואה הוא טיפול מקצועי וטוב. מספרן הרב של קבילות בנושא זה (127 קבילות), מצביע על כי היחס שמקבלים הקובלים מצד רופאים אינו תמיד היחס שהם מצפים לו לפי הבנתם. ער אני לקשיים הרבים שעיימם מתמודדת מערכת הרפואה בצה"ל בחיי היומ-יום. הרופאים ככלל ממלאים תפקידם במסירות ובמקצועיות הראויות לשבח, למרות העומס הרב המוטל עליהם. כאן המקום לציין כי נקבעה נורמה של מספר חולים שעל רופא לבדוק במשך חודש. מבלי להתייחס לעצם הנורמה - נמצא שבחלק מהמרפאות האזוריות מספר החולים לרופא עולה לעיתים על הנורמה שקבעו הרשויות המוסמכות. מצב זה מקשה אולי על צוות הרופאים והחובשים להקדיש את הזמן ואת תשומת הלב הראויים לפונים אליהם. עומס העובדה הרב לא תמיד מאפשר

לצוות הרפואי להסביר לחייל הפונה, את מהות בעייתו, את אופיו של הטיפול הרפואי שהוא עתיד לקבל ואת התוצאות הצפויות בעקבות אותו טיפול. מצב זה יוצר אצל חלק מן החיילים את התחושה הלא תמיד מוצדקת, שאין מתייחסים אל בעייתם בסבלנות הדרושה.

סדרי שירות מילואים

9. במהלך שנת הדוח הנוכחי הסתמנה עלייה של 7.4 אחוזים במספר הקבילות של חיילי המילואים. מספר הקבילות שהגישו חיילי המילואים הוא 2,119 קבילות, לעומת 1,972 קבילות שהגישו בשנת הדוח הקודמת, עלייה של 147 קבילות. אחוז הקבילות הצודקות בקבילות שהגישו חיילי המילואים הוא 52.53 אחוזים, שהוא כ-5 אחוזים מעל הממוצע של כלל הקבילות הצודקות בצה"ל. הנושאים הבולטים אשר באו לידי ביטוי בקבילות חיילי המילואים הם אלה:

א. קבילות בנושא קריאה לשירות מילואים פעיל בניגוד להוראות הצבא - 139 קבילות מכלל קבילות חיילי המילואים, לעומת 207 קבילות בשנת הדוח הקודמת;

ב. בקשות שחרור משירות מילואים פעיל ודחיית שירות 64 קבילות מכלל קבילות חיילי המילואים, לעומת 106 קבילות בשנת הדוח הקודמת;

ג. אי-סדרים במשרדי קישור - 45 קבילות מכלל קבילות חיילי המילואים, לעומת 89 קבילות בשנת הדוח הקודמת;

ד. נוסף על תחומים אלה, קובלים חיילי המילואים גם בכל התחומים האחרים; אין כמעט תחום במסגרת חיי הצבא שלא מהווה נושא לקבילה מצד חיילי המילואים, בדומה ליתר חיילי צה"ל, חובה וקבע כאחד.

10. לחיילי המילואים יש רגישות יתר לנעשה בצבא, ויש להם את התכונות של "אורח לרגע רואה כל פגע". הטיפול בחיילי המילואים מחייב מקצועיות רבה ושליטה מלאה בהנחיות הזימון לשירות מילואים פעיל. חיילי המילואים הנקראים לשירות פעיל נדרשים להינתק משגרת חייהם הרגילה: לעזוב את בתיהם ואת אורח חייהם הרגיל, להיפרד מבני משפחתם, לזנוח לשעה קלה או יותר את מקום עבודתם ואת עיסוקיהם (והעצמאיים מביניהם - נאלצים לערוך סידורים מיוחדים לתקופת השירות ולדאוג למחליפים כדי שעסקיהם ימשיכו לפעול), סטודנטים חדלים מלימודיהם ונדרשים להתאמץ ולהדביק את חבריהם לספסל

הלימודים, ולעיתים אף נאלצים לדחות מועדי בחינות. לכן מעבר להנחיות ולנהלים – חשובה תשומת הלב כדי לנצל היטב את זמנם של חיילי המילואים ולא לתת להם את התחושה שהם זומנו לתקופה ארוכה יותר מן הנדרש, או שזמנם לא נוצל כראוי. ניצול מרבי של זמן הוא תולדה של תכנון נכון ושל מודעות לחשיבות הדבר. הגברת המודעות בתחום זה – תביא לחיסכון למשק ולמערכת הביטחון, ולתחושה טובה יותר בקרב חיילי המילואים. הרי עוד נכונו להם שנות שירות רבות.

יחסי מפקד-פקוד

11. המפקד בכל הרמות הוא הגורם המכריע בחיי הצבא ובחיי הפרט הכפוף לו. המפקד מלווה את החייל מיום גיוסו ועד יום פטוריו משירות הביטחון. למהות היחסים שבין המפקד לפקודו נודעת חשיבות רבה. הרגשתו ואופן תפקודו של החייל מושפעים במידה רבה ממערכת יחסים זו. מרכזיותו של המפקד בחיי הצבא מוצאת את ביטוייה בקבילות שעניין יחסי מפקד-פקוד. חלקן של קבילות אלה בכלל הקבילות בשנת הדוח הנוכחי, בדומה לשנים קודמות – הוא 13.24 אחוזים.

12. הקבילות שעניין יחסים בין מפקד לפקוד, מתייחסות לנושאים רבים ומגוונים, שהעיקריים שביניהם הם אלו:

א. התעללות ואלימות ("טרטורים");

ב. התבטאות לא-נאותה;

ג. אי-כיבוד הבטחות וסיכומים;

ד. מניעת שינה.

התעללות ואלימות ("טרטורים")

13. קבילות שעניין התעללות ואלימות נבחנות לאורם של סעיפים 549 ו-553 (ד) לחש"ץ, התשט"ו-1955. אם הקבילה מצביעה כי בוצעו לכאורה מעשים חמורים שהם בגדר עבירה פלילית המצדיקים שקילת צעדים משפטיים להבדיל מצעדים משמעותיים - מועבר הנושא לטיפולו של הפרקליט הצבאי הראשי. בשנת הדוח הקודמת הועברו לפרקליט הצבאי הראשי 63 קבילות בנושאים אלה, בעוד

שהשנה הועברו לפרקליט הצבאי הראשי 97 קבילות. יש לציין כי הנתונים שצוינו לעיל אינם כוללים את קבילות החיילים הפונים במישרין אל מפקדיהם, מצ"ח או הפרקליט הצבאי הראשי.

בנושאים אלה מספר הקבילות המוגשות אינו תמיד מצביע על היקף הבעיה. ביחידות התנדבות רבות, למרות קיומה של הבעיה - בוחרים החיילים שלא להתלונן משום המוטיבציה הגבוהה, והרצון לעמוד בכל הלחצים כדי להצטרף כלוחמים אל אותה יחידה.

14. ה"איפוק" שמגלים חיילים בנושא "טרטורים" - אסור שיגרום לחשוב שהכול תקין בתחום זה, ושאינו מקום לשפר את המצב הקיים. בניגוד לתפיסות שרווחו בעבר, אני משוכנע שבקרב הפיקוד הבכיר של הצבא, לא קיימת גישה ש"טרטור" מחנך את החייל לקשיחות והופך אותו לחייל טוב יותר. הצבא מודע לצורך לצייד את המפקדים בכל הרמות, בכלים המתאימים ליישום ולמימוש אחריותם כלפי פקודיהם. בפקודות הצבא נקבעו דרכים שונות לטיפול בבעיות המשמעת והשליטה ביחידה. בין דרכים אלה, ניתן לציין את התרגול הנוסף על פי הוראת הפיקוד העליון, 5.0904, התגובה הפיקודית והדין המשמעותי. שימוש נכון בכלים אלה דורש ניסיון ומיומנות שלא תמיד קיימים אצל המפקדים הזוטרים, החשים כי האמצעים החוקיים לא תמיד מספיקים לדעתם כדי להתמודד בתופעות של ליקויים בקיום פקודות. כתוצאה מכך מגיבים הם לעיתים בצורה שאינה תואמת את פקודות הצבא.

מניעת שינה

15. השנה טופלו בנציבות מספר קבילות, שעניינן שעות השינה המגיעות לחיילים בהתאם לפקודות הצבא. פקודות הצבא קובעות כי יש לאפשר לחייל שש שעות שינה ביממה לפחות. הוראה זו נקבעה, ובצדק, כדי לאפשר לחייל לבצע את המוטל עליו בצורה טובה ותוך ערנות סבירה.

מניעת שעות השינה שנקבעות בפקודות הצבא מביאה בהכרח לעייפות מצטברת, לירידת כושר הביצוע והקליטה של החייל, ובמקרים קיצוניים אף לתקלות בטיחותיות באימונים ובנהיגה בדרכים העלולות לסכן חיי אדם.

פגיעה בשעות השינה היא תופעה נפוצה בהרבה יחידות ובבסיסי הדרכה, שבהם נדרשים החיילים לקלוט חומר לימודי רב בפרק זמן קצר. מובן מאליו שיש בצמצום שעות השינה פגיעה בטיב ההדרכה עצמה. בנושא זה מספרן של הקבילות

המוגשות אינו רב, עם זאת התחושה היא שמרבית החיילים רואים בתופעה זו מעין "גזירת גורל" שיש להשלים עמה.

יש מפקדים, בעיקר זוטרים, המשתמשים בצמצום שעות השינה כאמצעי פיקודי שמטרתו להעניש חייל שלא עמד במשימות שהוטלו עליו. יצוין כי במקרים לא-מעטים מוטל עונש זה גם על קבוצת חיילים בגין מעשהו של אחד או חלק מהם. שימוש באמצעי פיקודי זה הוא בלתי-חוקי, כיוון שהוא פוגע בזכות המוקנית לחייל בפקודות הצבא.

לעיתים נשמעת טענה שלפיה לא ניתן לעמוד במגבלות שנקבעו בפקודות הצבא לעניין שעות השינה, כיוון שהדבר לא מאפשר לבצע את כל הפעילויות הנדרשות. כל עוד הפקודה לא תוקנה על ידי הרשויות המוסמכות – יש הכרח לפעול על פיה ולאכוף אותה. אי-אכיפתה של פקודה מפקודות הצבא עלולה אף לגרום לפגמים בביצוע הוראות אחרות, ובכך לגרום לפגיעה במשמעת הצבא.

שירות הקבע

16. בשנים האחרונות חלה ירידה משמעותית במספר הקבילות המוגשות על ידי חיילי הקבע בנושאי תנאי שכר ותנאי פרישה. הירידה במספר הקבילות בנושאים אלה היא תוצאה של המאמץ שהושקע על ידי הרשויות המוסמכות לשפר את הטעון שיפור.

מערכת הפרישה של צה"ל ו"צוות" (ארגון גמלאי צה"ל) עושה כמיטב יכולתה כדי להקל את המעבר של חייל הקבע הפורש לחיים האזרחיים. הכנה מתאימה לחיים אזרחיים כרוכה בהשקעת מאמץ בתחומים שונים. על כן חשוב להגביר את המודעות בקרב הפורשים לחשיבות שבפנייה מבעוד מועד למערך הפרישה של צה"ל ולתכנון צעדיהם הרבה לפני תחילת חופשת הפרישה שלהם.

שנת 1989 : דוח 18 - משמעות השנה

מאת : דניאל מט

1. סעיף 544 (2) לחש"ץ, התשט"ו-1955, מאפשר לבני משפחה מן הדרגה הראשונה לפנות בקבילה אל הנציב בשם החייל. השנה הוגשו לנציבות 820 קבילות על ידי קרובים המוסמכים להגישן בהתאם לחוק. בשנת הדוח הקודמת הוגשו 592 קבילות על ידי קרובי משפחה. מן הראוי לציין שמספר הקרובים הפונים לנציבות נמצא במגמת עלייה בשנים האחרונות. מעורבותם של קרובי משפחה במתרחש בצבא מצביעה על מודעות גבוהה לכל מה שקורה לבני משפחתם המשרתים בצה"ל בשירות סדיר או בשירות מילואים פעיל.

איום בהתאבדות

2. לעיתים עולה מן הקבילה חשש לביצוע מעשה אובדני או איום לבצע מעשה כזה. כמו כן, מתקבלות פניות טלפוניות לא-מעטות מבני משפחה שמהן עולה חשש דומה. בכל מקרה של איום מעין זה, ננקטות מיד פעולות שמטרתן לצמצם אפשרות של מימוש הכוונה האובדנית. העניין מועבר מייד לטיפול מפקדו של החייל ולידיעת גורמי בריאות הנפש בצה"ל. איומי ההתאבדות הם בדרך כלל סימן למצוקה לבקשת עזרה. עצם האיום מצביע על מתח, על תסכול ואולי אף על נתק בין החייל למפקדיו ומחייב תשומת לב ראויה. אוזן כרויה, עין פקוחה ויתר רגישות מצד המפקדים למצוקות הנפש של פקודיהם – עשויים למנוע אסון.

הטיפול בפרט

3. טיפול נכון בפרט הוא המפתח לצמצום מספר הקבילות. במהלך שירותו מטופל החייל בראש ובראשונה על ידי מפקדיו, וכן על ידי רשויות הצבא. הטיפול בפרט מקיף את כל תחומי החייל בצה"ל, ומחייב את מפקדיו של החייל ואת רשויות הצבא לנהוג בו בהתאם לחוק ולפקודות הצבא, המנהל התקין ובהתאם לעקרונות הצדק.

בצה"ל קיימים נהלים ופקודות בכל הנושאים והתחומים. ריבוי הנהלים וגיוונם הרב מחייבים מקצועיות רבה מצד הרשויות המטפלות בפרט. המפקד אינו חייב,

ואף אינו יכול, להיות בקיא בכל תחום שפקודו עשוי לפנות אליו. מצופה מן המפקד שידע להעביר את הנושאים שהובאו לידיעתו לטיפולם של הגורמים המקצועיים המתאימים, ויידע ליצור בקרב פקודיו את התחושה של הדלת הפתוחה והאוזן הקשובה. הרי כבר אמרו הקדמונים: "אשרי המדבר על אוזן שומעת". מפקד טוב יוצר אצל חייליו את התחושה כי הוא הכתובת לפניותיהם, וכי כדאי לפנות אליו בטרם פונים לגורמים בכירים יותר במסגרת הצבאית או מחוצה לה. כנציב קבילות החיילים, איני רואה עצמי תחליף למפקדים או לרשויות הצבא. הנציבות היא מוסד המטפל בפניות המופנות אליו כאשר חש הפונה שאין לו כתובת או דרך לפתור את בעייתו במסגרת הצבא. למרות זכותו החוקית של החייל לפנות ישירות אל הנציבות – הרי הדרך העדיפה לפתרון בעיותיו של החייל היא קודם כול הפנייה הישירה אל מפקדיו ברמות השונות. מפקדיו הישירים מכירים אותו טוב יותר מכל גורם בכיר או חיצון, ומסוגלים על כן לטפל בבעיותיו בצורה נאותה.

4. ה"טרטורים" מתבצעים לרוב על ידי מפקדים זוטרים הקרובים מאוד בגילם לחיילים שתחת פיקודם. לעיתים יכול לשמש כמפקד כיתה – חייל שהתגייס לצה"ל רק מחזור אחד או שניים לפני החייל הטירון. המפקדים הצעירים צריכים להתמודד לא-אחת, עם בעיות משמעת אשר לרוב אף לא מגיעות לידיעת המפקדים הממונים עליהם ולטיפולם. מפקדים צעירים ובלתי-מנוסים סוברים כי ה"טרטור" מסייע בידם להשליט משמעת בקרב פקודיהם, וכן מחשל ומכין אותם טוב יותר לשעת מבחן. אמנם בעבר ציינתי כי ה"טרטור" כאידאולוגיה איננו מקובל בצבא, אך נדמה שסממני אידאולוגיה זו עדיין קיימים, וחובה להילחם בהם ללא לאות. יש להבהיר שה"טרטור" לא רק שאינו פותר דבר, אלא אף פוגע בנכונות החייל לתרום ליחידתו ולצה"ל.

5. ספק אם חייל הפגוע בכבודו יתפקד כראוי או יהיה לוחם מן השורה הראשונה. יש ליצור אצל החייל את הנכונות לקבל את המשמעת הצבאית על כל קשייה מתוך הכרה, ולבצע את המשימות המוטלות עליו מתוך מודעות והזדהות עימן. יש צורך להבהיר גישה ערכית זאת, בעיקר למפקדים הזוטרים, ולהסביר להם כי קיימות דרכים לאכוף את המשמעת בקרב פקודיהם מבלי להזדקק ל"טרטורים". לא ניתן כמובן להתגבר על כל בעיות היום-יום, על ידי הגשה תלונות המחייבות קיום הליך משמעותי ממושך, ולא תמיד מביא לפתרון מיידי של הבעיה. צה"ל מודע לצורך לצייד את המפקדים בכלים המתאימים ליישום ולמימוש אחריותם כלפי פקודיהם. בפקודות הצבא נקבעו דרכים שונות לטיפול בבעיות המשמעת ביחידה.

הוראת הפיקוד העליון 5.0903 קובעת את אחריות המפקד למשמעת פקודיו. במסגרתה יכול המפקד לנקוט צעדים פיקודיים בהתאם לחומרת ההתנהגות, ובתנאי שצעדים אלה הם סבירים ואינם פוגעים בזכויותיהם המוקנות של החיילים בהתאם לפקודות הצבא. לעניין שיפור היכולת התפקודית של החיילים ניתן לתרגל אותם בתרגול נוסף בהתאם להוראת הפיקוד העליון 5.0904. יודגש כי ההוראה איננה עונשית, ומטרתה לשפר את ההדרכה ואת האימון ולשנן ולהחדיר הרגלי תפקוד נאותים לחיילים. מפקדים בכל הרמות מצווים לפעול במסגרת פקודות הצבא ולא לסטות מהן. סטייה מהפקודות פוגעת במשמעת הצבאית ובזכותו המוסרית של המפקד לדרוש מחייליו לציית להן. המשמעת אינה ניתנת לחלוקה. כשם שמצפים ממפקד לתת דוגמה אישית בתחומים רבים שהוא אחראי להם, כן מצפים ממנו שיתן דוגמה אישית בקיום פקודות הצבא ככתבן וכלשונו.

ביקורי חיילים פצועים וחולים

6. המפקד דואג לפקודו בשעותיו הקשות וכן בשעותיו היפות בצבא. המפקד מכשיר את החייל למקצועו הצבאי, מעניק לו דרגות במהלך מסלול קידומו, ומלווה אותו במשבריו. כאשר החייל נאלץ לעזוב את היחידה מפאת מחלה או פציעה, אמור המפקד לשמור על קשר עמו, ולתת לו את התחושה כי מתעניינים בשלומו - גם בשעה שאינו מסוגל לתרום ליחידה בגלל אילוצים שאינם תלויים בו. לעניין הביקורים אצל חיילים פצועים וחולים, נקבעו הוראות ברורות בפקודות הצבא. פקודת המטכ"ל 38.0115 מפרטת את חובות המינימום של המפקד בכל הקשור לשמירת הקשר עם חייליו החולים הפצועים בתקופת שירותם הפעיל, כל עוד הם נמצאים בשירות מילואים פעיל. השנה התקבלו בנושא זה קבילות אשר הצביעו כי המודעות לחשיבות הנודעת לביקורי חיילים חולים ופצועים לא-מובנת מספיק על ידי חלק מן המפקדים. מן הראוי לנקוט בתחום זה פעולות הסברה מתאימות כדי להבהיר לכל המפקדים את החשיבות הנושא. על מצווה זה כבר נאמר במסכת נדרים: "ביקור חולים אין לה שיעור".

רפואה

7. בשנת העבודה הנוכחית התקבלו 1,100 קבילות בנושאי רפואה לעומת 906 קבילות בשנת הדוח הקודמת. נושאי הרפואה מתייחסים לשני תחומים עיקריים. תחום אחד, רחב-היקף, עוסק בהתייחסות מפקדיו של החייל הקובל לבעיותיו הרפואיות

וכן להמלצות רפואיות בענייננו. התחום השני מתייחס לתלונות החייל בעניין טיבו ואופן הגשתו של הטיפול הרפואי הניתן לו. אחוז הקבילות הצודקות בכלל נושאי הרפואה הוא 37.99 אחוזים, לעומת 38.06 אחוזים בשנת הדוח הקודמת. למרות הירידה המזערית באחוז הקבילות הצודקות בנושא זה, מצביעה העלייה במספר הקבילות על הצורך להתמיד במאמץ ולטפל בכל מה שראוי לתקן.

8. בנושא הרפואה בהיבט הכללי, ניתנו מספר המלצות לתיקון הפקודות כדי להביא לשיפור בתחומים שונים. ניתנה המלצה לבטל את הצורך בהגשת בקשה על ידי חייל לעבור ליחידה אחרת, אם ההעברה נעשית בעקבות המלצה רפואית. הומלץ לקבוע בפקודות פרק זמן מרבי להעברה ליחידה אחרת. אם קיימת המלצת נוספת – נקבעה לחייל הנמצא בחופשת מחלה בביתו, החובה להימנע מכל פעילות העלולה לסכן את בריאותו.

קידום חיילות

9. ברצוני לציין סוגיה נוספת, שכמעט שלא מוצאת את ביטויה בקבילות, אולם היא מועלית בשיחות המתקיימות עם קצינות מעת לעת. תחושותיהן של לא-מעט קצינות היא כי מעבר לדרגת הרס"ן, מוגבלים סיכוייהן לקידום. לדעתן, קיימים תפקידים בצה"ל אשר ממלאים אותם כיום קצינים וניתנים לאיזו גם על ידי קצינות, בהתחשב כמובן במגבלות שקבעו רשויות הצבא. בצה"ל משרתות קצינות רבות בעלות איכות אישית גבוהה, התורמות את כל מרצן ויכולתן לצבא. העובדה שחלקן חשות תחושות קיפוח בעניין קידומן מחייבת מחשבה נוספת ובדיקה מתאימה.

פרישה משירות הקבע

10. נוכח המצוקות הכלכליות שהמשק נתון בהן, עדיין קיימת בעיית שילובם של הפורשים משירות קבע במגזר האזרחי. עניין זה הוא נושא מדובר בין מפקדי צה"ל הקרבים לסיום שירותם. קצינים ונגדים פורשים משירות הקבע בצה"ל לאחר שירות ממושך וקשה ובגיל צעיר יחסית, כאשר רובם ככולם מתעתדים להתחיל קריירה שנייה במסגרת אזרחית. חלק מן הפורשים מעוניין לתרום מן הניסיון שצבר בצה"ל גם בשירות הציבורי. רצון זה לא ממומש לעיתים כיוון שהמכרזים הפנימיים במשרדי הממשלה השונים סגורים בפני חיילי הקבע

הפורשים. מאחר שהנושא טרם מצא את פתרונו – מצאתי לנכון להעלותו שוב ושוב למרות שהוא אינו במסגרת סמכותי לפי חלק יא לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו1955-. אני תקווה שתימצא הדרך לאפשר לחיילים הפורשים מצה"ל להשתתף במכרזים הפנימיים במשרדי הממשלה השונים, ובכך לאפשר להם להתמודד בתנאים שווים על תפקידים ההולמים את כישוריהם.

סוף דבר

11. עבודת הנציבות מחייבת שמירת קשר רצוף עם עוצבות צה"ל ובסיסיו ועם רשויות הצבא. קשר זה נשמר בביקורים, בשיחות ובהרצאות אין ספור למפקדים, בהרצאות בקורסים ברמות השונות – מן הרמה הבכירה ביותר ועד לחיילים המתחילים זה עתה את הכשרתם הצבאית. ניתן דגש מיוחד למתן הרצאות לסגל המפקדים בבסיסי הטירונים של יחידות השדה, במגמה לציידם במידע הדרוש לטיפול בחייליהם. הנציבות מפיצה דפי הסברה ונעזרת בגלי צה"ל על מנת להעביר מסרים בכל הקשור בטיפול בחייל. קשר זה מאפשר להתרשם בצורה בלתי-אמצעית מן הבעיות והאילוצים המשפיעים על חיי הצבא, להציע במקרים המתאימים פתרון הולם ולהפנות לפקודות הנוגעות לעניין או לרשויות המתאימות.

שנת 1990: דוח 19 - משמעות השנה**מאת: דניאל מט****מאפייני השנה**

1. צה"ל עסק השנה בשני תחומים עיקריים, נוסף על ייעודו הקבוע של מוכנות להתמודד עם כל איום נגד המדינה. האינתיפאדה אשר החלה בסוף שנת 1987 – נמשכה גם במהלך שנת העבודה הנוכחית. ההתפתחויות במפרץ הפרסי, אשר חייבו היערכות לאפשרות של מלחמה על כל הכרוך בכך – אפיינו את פעילות צה"ל בשליש האחרון של השנה. שנת העבודה החלה במגמה של המשך העלייה במספר הקבילות. מגמה זו השתנתה מתחילת חודש ינואר 1991, ומספר הקבילות שהתקבל החל לרדת. למרות האמור לעיל, הסתיימה שנת הדוח בעליית מה במספר הקבילות.

2. אני מודע לעובדה כי הפרסום הרב שניתן באמצעי התקשורת לבעיית ההתאבדויות בצה"ל, מביא לעיתים לתופעה של ניצול הרגישות הקיימת בעניין זה להשגת רווח משני, כגון: ניסיון לזכות בתנאי שירות נוחים יותר או ניסיון לעבור ליחידה אחרת. למרות תופעות פסולות אלה, נראה כי מן הראוי להתייחס במלוא הרצינות לכל איום במעשה אובדני, כדי לעשות את המרב למניעת מימוש איום כזה, ולו יהא זה במקרה בודד אחד. הרי על כך כבר אמרו חז"ל: "כל המקיים נפש אחת מישראל, כאילו קיים עולם מלא", (סנהדרין פרק ד, משנה ה).

שנת 1991: דוח 20 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. משנת 1988 החלה מסתמנת מגמת עלייה במספר הקבילות המתקבלות בנציבות, לעומת ירידה של כ-1,500 קבילות בתקופה שבין הפריסה מחדש של צה"ל בצפון לאחר מלחמת של"ג, ועד סוף שנת 1987.
2. רמת המוטיבציה הגבוהה שבה ניחנים חיילי צה"ל ניכרת באופיין של קבילות רבות. הרצון להתקדם בסולם הדרגות והתפקידים ניכר בכל דרגי הפיקוד. בקבילות לא-מעטות נטענו טענות על מנהג של איפה ואיפה ועל טיב השיקולים שהביאו לחסימת נתיבי הכניסה של הקובלים להכשרות ולקורסים, ובמיוחד על עצירתם בשערי בתי הספר לקצינים ולקצינות. הקובלים בעניין זה מציינים את המלצות מפקדיהם, את נתונייהם הטובים, ובעיקר את שאיפתם לתרום את המיטב שבהם, לטובת העם והמדינה. הקבילות מצביעות על תופעת ההתנדבות ועל הרצון לשרת ביחידות, שהשירות בהן קשה ומפרך, ולהשתתף בקורסים המכשירים את מסיימיהם לתפקידים המחייבים נשיאה באחריות. הביקוש להתקבל ליחידות ולקורסים גבוה לאין שיעור ממספר המקומות המוצעים – דבר המביא חלק מן המועמדים לקורסים המבוקשים, להתנדב לשרת מספר חודשים בתנאים של חיילים בשירות סדיר נוסף (שס"ן).
3. פקודות הצבא מבטאות, הלכה למעשה, את מדיניות צה"ל בביצוע פעילות הצבא וקיום מטרותיו. הפקודות חובקות את כלל הנושאים והעניינים. הסיבות לקבילות הרבות אינן בחוסר צווים והוראות, אלא עילת העילות היא בהיעדר ביצוע הפקודות באופן מושלם על ידי חלק מהמפקדים ברמות הפיקוד השונות. נראה לעיתים, כי במילוי פקודות מסוימות - מוצאים המפקדים "הכבדה" מיותרת, ובכל מקרה צמצום מרחב התמרון שבידיהם, במילוי המשימות המוטלות עליהם. על כן חובת המפקדים לנהוג בקפידה רבה על פי הפקודות ובמסגרתן.
4. משנה-קפידה על המפקדים לנהוג בקיום מדוקדק של פקודות בעלות היבט מבצעי. יש למלא באופן מדוקדק את ההוראות המחייבות אימוני רענון בנשק ואימונים אחרים קודם כניסה לתעסוקה מבצעית, ולגלות תשומת לב מיוחדת בשיבוץ אך ורק של חיילים המתאימים על פי הכשרתם למשימות ביעוד קדמי.

מפקד המשבץ חייל בתפקיד אשר לו אינו מוכשר, חוטא בשניים: מחד גיסא, המשימות שעל החייל למלא בתפקידו תמומשנה אך למראית עין, ולא תבוצענה כפי שצריכות היו להיעשות. מאידך גיסא, המפקד נוטל על שכמו את האחריות לסיכון החיים של פקודיו ושל חבריו בביצוע תפקיד, שאינו מיומן ומאומן בו כראוי.

5. הקבילות מבטאות מכלול שלם של נתונים ועובדות מכל הגוונים ותחומי החיים בצה"ל. הסיבות הגורמות לחייל לקבול יכולות לנבוע ממספר רב של תואנות וטענות. הקבילות הצודקות מאירות ליקויים, שמן הדין לתקנם, והליכי מנהל שראוי לשפרם. הקבילות הבלתי-צודקות מגלות אצל החיילים הרגשות של קיפוח זכויותיהם כביכול, ותחושות של אי-קיום הפקודות וההוראות המחייבות בצבא. לכן מן הראוי שמפקדיו של החייל הקובל, על אף שקבילתו נמצאה בלתי-צודקת - יבדקו את מניעיה ויסיקו את המסקנות המתחייבות. הרי כבר נאמר "יהא הן שלך צדק ולאן שלך צדק" (בבא מציעא מ"ט, ע"א).

שנת 1992: דוח 21 - משמעות השנה

מאת: דניאל מט

1. משנת 1988 מסתמנת מגמת עלייה במספר הקבילות המתקבלות בנציבות מדי שנה בשנה. בשנת 1988 הייתה עלייה של 216 קבילות, בשנת 1989 עלייה של 851 קבילות, בשנת 1990 עלייה נוספת של 594 קבילות, שהיא עלייה של 8 אחוזים, כלומר עלייה מצטברת של 2,660 קבילות.
2. העלייה במספר הקבילות הוא מדד ומתאם להיקף הבעיות והקשיים, שאיתם מתמודדים החיילים במהלך שירותם כפי שיפורט בהמשך. הקבילות מצביעות על הלכי הרוח אצל כלל החיילים בצבא, ומבטאות את מכלול הנושאים בכל תחומי החיים שבהם עושה הצבא בשגרה ובפעילות מבצעית. הן מסמנות שאלות וטרוניות המעסיקות את החיילים ודורשות את פתרוןן. אבל אין ללמוד על היקף הבעיה אך ורק ממספר הקבילות המתקבלות בנושא, שכן לעיתים קבילה בודדת של חייל מילואים למשל, הקובל על היעדר אימון מספיק ומתאים לקראת תעסוקה מבצעית - מלמדת על ליקוי הטעון שיפור, לגבי כלל המחלקה או אף הפלוגה של אותו חייל. על כן, יש לבדוק את מהותם של הדברים, ולא לדון בהם רק על פי השתקפותם במספר הקבילות בלבד.
3. העלייה במספר הקבילות המתקבלות בנציבות בשנים האחרונות היא ציון לרחשי האמון וההערכה שחשים חיילי צה"ל למוסד נציב קבילות החיילים. חיילים המרגישים נפגעים ממעשה או ממחדל הנוגע לעניינם, מממשים את הזכות הנתונה להם לקבול לנציב קבילות החיילים. עם זאת, מן הראוי לציין, כי הנציב אינו תחליף למפקד, שכן על המפקדים מוטלת החובה לפתור את קשייהם ואת בעיותיהם של פקודיהם. מספר רב של קבילות מתאימות, מעצם טיבן וטבען לטיפול המפקד הישיר, אשר ביכולתו ליתן להן מענה מהיר ויעיל, ומוטב שכך יהיה.
4. חיילים מיחידות מובחרות ממעטים לקבול - לא מפני שהדברים חולפים מעליהם, אלא משום שהמוטיבציה גבוהה ומפני שהתפיסה הרווחת באותן יחידות, כי בהוצאת הדברים אל מחוץ ליחידה יש משום טעם לפגם. תפיסה מוטעית זו מונעת לעתים התמודדות עם ליקויים שהשתרשו ביחידה. לדוגמה, בודדים החיילים מיחידות מובחרות, שקובלים על מניעת שינה, למרות שפקודת המטכ"ל המורה על מתן שש שעות שינה ביממה לחייל, אינה תמיד מקוימת ביחידות אלה.

5. משנת 1987 ניכרת מגמת עלייה במספר הקבילות בנושאי רפואה, שהתקבלו באותה שנה בנציבות. בשנת 1987 טופלו 893 נושאי קבילות המהווים 13 אחוזים מכלל נושאי הקבילות. בשנת 1988 טופלו 906 נושאי קבילות המהווים 13 אחוזים. בשנת 1989 טופלו 1,100 נושאי קבילות המהווים 14 אחוזים. בשנת 1990 טופלו 1,213 נושאי קבילות המהווים 14 אחוזים. בשנת 1991 טופלו 1,600 קבילות המהוות 15 אחוזים, ובשנת 1992 טופלו 1976 נושאי קבילות המהווים 16 אחוזים מסך נושאי קבילות. על מנת לתת תמונה נכונה יותר לנושא, החלטתי השנה, לראשונה, להפריד בין קבילות בנושא רפואה הקשורות לטיפול הרפואי, ובין קבילות בנושא רפואה שעניינן טיפול המפקדים בעקבות ההמלצות הרפואיות, אי-התחשבות בנתונים רפואיים או מניעת גישה לרופא. הפרדה זו באה למנוע הצגת תמונה מוטעית בנושאי הרפואה, הואיל ומרבית הקבילות בנושא זה הן למרבה הצער נגד המפקדים.

6. אין מנוס מלדון ולחזור ולדון בשאלת קיום הפקודות בצבא, הדברים צוינו כבר על ידי בדוח מספר 20, ואני מוצא לנכון לחזור ולהדגיש שוב, לאמור: "פקודות הצבא מבטאות הלכה למעשה את מדיניות צה"ל בביצוע פעילות הצבא וקיום מטרותיו. הפקודות חובקות את כלל הנושאים והעניינים. הסיבות לקבילות רבות אינן בחוסר צוים והוראות, אלא עילת העילות היא בהיעדר ביצוע הפקודות באופן מושלם על ידי חלק מהמפקדים ברמות הפיקוד השונות. נראה לעיתים כי במילוי פקודות מסוימות מוצאים המפקדים "הכבדה" מיותרת, ובכל מקרה צמצום מרחב התמרון שבידיהם במילוי המשימות המוטלות עליהם. על כן חובת המפקדים לנהוג בקפידה רבה על פי הפקודות ובמסגרתן". יש להטמיע בצה"ל נורמות של ציות לפקודות וקבלת מרות, ולהישמר מפני המעטה כלשהי בערך של המשמעת המוחלטת בחיי הצבא.

7. קציני הנציבות משיבים לפניות הטלפוניות, ולעיתים שכיחות - בעקבות אותן שיחות טלפון נשלחות על ידי הפונים קבילות המצביעות על פני הדברים על ליקויים, שבתחום סמכותו של נציב קבילות החיילים. הפניות הטלפוניות והקבילות שאין בהן עילה, על פי התנאים הקבועים בסעיף 547 לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו-1955, מלמדות על היות הנציבות כתובת לחיילים הנתקלים בבעיות, שאינן מוצאות את פתרונן היעיל בדרך המקובלת.

8. יחסי העבודה בין הנציבות לבין יחידות צה"ל ורשויותיו - מתאפיינים בקשרים אמיצים, ויום-יומיים. השנה הועברו על ידי קציני הנציבות כ-150 הרצאות לכלל המפקדים בצבא ולחניכים בקורסים ברמות השונות. הושם דגש מיוחד במתן הרצאות לסגל המפקדים בבסיסי הטירונים של יחידות השדה, במגמה לציידם במסרים ובמידע הדרוש להם לטיפול נכון בחייליהם בראשית דרכם בצבא. קציני הנציבות קיימו עשרות בירורים וביקורים ביחידות וברשויות הצבא וכן נגבו עדויות במאות מקרים. המסרים העולים מן הקבילות מועברים באמצעות שידורי גלי צה"ל, עיתון "במחנה" ואיגרות הנציב המופצות למפקדים בצה"ל.

שנת 1993: דוח 22 - משמעות השנה

מאת: אהרון דורון - נציב קבילות החיילים השלישי

1. ביום 12 בינואר 1993 מוניתית לתפקיד נציב קבילות החיילים. כניסתי לתפקיד הייתה נוחה וחלקה לא מעט בשל עבודתו המצוינת של קודמי לתפקיד, האלוף (מיל') דניאל מט, ובהזדמנות זו ברצוני להביע את מלוא הערכתי לפועלו.
2. האלוף (מיל') דניאל מט הטביע את חותמו על מוסד הנציבות בעשר השנים, שבהן כיהן כנציב קבילות החיילים, והטמיע בעבודת הנציבות מדמותו ומצביונו, בדרכי בירור וטיפול מסודרים ויעילים, החותרים ליתן סעד צודק לחיילים הפונים אליו. קיבלתי ממנו יחידה מאורגנת ומסודרת היטב, ומאוישת בבעלי תפקידים העושים את עבודתם בידע ובמסירות.
3. על פי השקפתי ואופן ראייתי את הדברים, מוסד נציב קבילות החיילים הוא נתיב נוסף ומיוחד העומד לרשות החיילים, המבקשים לטעון את טענותיהם ולבקש סעד לקבילותיהם. מיסודו ומטבעו, אין נתיב זה קשור לדרכים האחרות העומדות לרשות החיילים, לא לדפוסים הנוקשים של הצבא, ואף אינו כרוך במדרג הצבאי. עם זה, והדברים ראויים להדגשה מיוחדת, אין נציב קבילות החיילים מהווה בשום פנים ואופן תחליף למפקד. ב"איגרת הנציב" למפקד, שפרסמתי כמה חודשים לאחר כניסתי לתפקיד, נתתי ביטוי לכך, וצינתי כי קבילות לא-מעטות מתוך אלה המגיעות אל שולחני, הנני מנתב לטיפולם של המפקדים ברמות הפיקוד השונות. העברה זו אינה מורידה את נטל האחריות ממני, אך לגישתי - טיפול דחוף ונכון של המפקדים עדיף על פי כל אמת מידה. אכן, לעיתים מזומנות מגלות הקבילות על פניהן הפרזות וניפוח עניינים, ומרגיזות הן בתוכן ואף בלשון. המפקד הבקיא בהלכות יחידתו ומכיר לעתים קרובות את הקובל ואת מפקדיו היכרות קרובה, אולי אינו שש לעסוק בבירור הקבילה, אבל גם במקרים שתחושות המפקד אינן נוחות, שומה עליו להכניס את עצמו ואת ראשו ולעסוק ברצינות בטענות המועלות, ואף לנסות ולקרוא בעיות המובלעות בקבילה, בין השיטין ובתוכה. הקבילות המתאימות לדעתי לטיפולם של המפקדים מועברות על ידי לדרג פיקודי גבוה מן הרמה הפיקודית, נשוא הקבילה, כדי ליצור מרחק מסוים בין המפקד המטפל בקבילה למפקד הנוגע בעניינה. מרחק זה מקנה למפקד הבכיר מרחב טיפול נאות, בלא חשש ממראית עין של מפקדים, העלולים "לסגור עניינים" בינם לבין עצמם.

4. כאמור, הטיל עליי המחוקק את מלוא האחריות לבירור הקבילה. כפועל יוצא מקביעה זו, אם מסקנות המפקדים או הצעדים שנקטו אינם מספיקים על פי השקפתי ושיפוטי – אינני בא אמנם לבקרים או לבטלים. עם זה, אני רואה חובה לעצמי, על פי חוק, לחזור במקרים אלה ולעסוק בקבילה מתוך כוונה להאיר את הלקוי ואת הטעון תיקון, ולהמליץ המלצות נוספות, בעיקר כדי שיהא בהן למנוע הישנות מקרים דומים בעתיד. רוב מניין הקבילות, שהועברו בשנת העבודה הנוכחית לטיפולם של המפקדים נמצאו צודקות. בבדיקה שערכתי לגופם של המקרים, נמצא כי טיפול המפקדים, בקבילות אלו היה יסודי, ורובם ככולם טיפלו בהן בכובד ראש. גם ניתוח המספרים של קבילות אלו מתיישב עם מסקנה זו, כי קרוב ל-66 אחוז מהן שטופלו בדרך זו נמצאו צודקות. לשון אחר: בקבילות המועברות לטיפול ישיר של המפקדים, הם מוצאים לנכון ליתן משקל רב לטענות החיילים ולהכריע לטובתם בשיעור שלא נופל ואולי אף עולה על זה המקובל בקבילות שאינן מבוררות במישרין על ידם.

5. לא-מעט חכתי בדעתי והתלבטתי בדבר משמעותם של הנתונים המספריים בדוח השנתי. האם מספר גבוה של קבילות בעוצבה או בחיל מסוים מלמד על רמת משמעת נמוכה או על ניהול בלתי-תקין? ומן העבר השני, האם מספר נמוך של קבילות מצביע על תקינות נהלים ועל חיים על פי קובץ הוראות ופקודות הצבא? לדעתי, אין זו מן המידה לבחון את הדברים בהיבט של חוכמת המספרים. הממד המספרי הוא רק אחד מן המדדים, ולא בהכרח מן המרכזיים שבהם, שכן ייתכן שדווקא יחידה שבה נושא המשמעת אינו מתוקן ומשובח - תצטיין במספרים נמוכים מאוד של קבילות, הואיל והמשרתים בה רואים בשימוש בזכות זו טעם לפגם, והדברים יכולים להיות שונים לחלוטין ביחידות אחרות. כן סבורני - מבלי שטרחתי לבדוק הנחה זאת בדיקה יסודית - כי חיילים ביחידות מובחרות ממעטים לקבול. גם מספר הקבילות המגיעות אליי מבסיסי הטירונים אינו משקף אל נכון את הנעשה ביחידות אלה, אף כי הנימוקים לכך שונים, כמובן. עם כל זה, צירופם של מקרים רבים בעלי אופי זהה הופך נושא מסוים לתופעה, האומרת דרשני.

6. לגישתי, יש לאבחן בין תופעה שניתן לכנותה "תופעת טבע" לתופעה מלאכותית. תופעה טבעית בנושא קבילות חיילים היא תופעה הטבועה במהות היסודית של החיים, והיא מבוססת על טבע האדם. כדוגמה אופיינית אביא קבילות בנושא הרפואה: דרך העולם הוא שחיילים לוקים לעיתים בבריאותם, תמיד יהיו חיילים רגישים יותר, הורים שדואגים יותר, רופאים טובים יותר, סבלניים יותר או

סבלניים פחות, ולכן תמיד תהיינה קבילות בנושא זה. אין להשלים עם זה אלא עלינו לעשות כל אשר לאל ידנו כדי לרדת לחקור בשורשיה, במגמה לצמצם את התופעה. אבל עלינו להיות מודעים לכך, שתמיד יהיו חיילים, שייזקקו לשירותי רפואה, ויילינו - בצדק או שלא בצדק - ויטענו נגד הטיפול הרפואי שזכו לו.

7. הדברים הם בבחינת תופעה מלאכותית, כאשר התופעה כולה מעשה ידי אדם, פרי יצירתנו. פעמים היא תולדה של החלטות מפקדים, ופעמים היא שגרת חיים, שלא על פי פקודות הצבא. לדוגמה: נושא דרגות החוגרים בזרוע האוויר שהרבינו לעסוק בו השנה: נתקבלו מאות קבילות בנושא זה, שהורתן ולידתן היא בפקודה גורפת הנוגדת את פקודות הצבא. הוא הדין בנוגע להוראה בדבר קיצור שירותן של חיילות בשירות חובה. תופעה מלאכותית אפשר למגרה ולחסלה על ידי שינוי ותיקון הנהלים או הפקודות. על פי תפיסתי, מתוך מכלול נושאי הקבילות, ומהמצטברות הנתונים המספריים - חשוב לזהות את התופעות ולאבחן, כאמור לעיל, בין תופעה "טבעית" למלאכותית, כדי שנוכל לעשות אשר הושת עלינו על פי חוק.

8. עם זה אוסיף ואומר, כי מכל נקודת ראות והסתכלות בסיכומים המספריים עולה, כי הקבילות עוסקות בכל תחומי החיים; הן נוגעות לכל הרמות והדרגות, אם כי בעדיפות מספרית ברורה ומובנת לדרגות הנמוכות יותר, והן מבטאות נאמנה הלכי רוח השוררים בקרב חיילי צה"ל.

שנת 1994: דוח 23 - משמעות השנה

מאת: אהרון דורון

1. בדרך כלל נשארתי נאמן לגישתי הבסיסית גם בשנה השנייה לכהונתי בתפקיד זה של נציב קבילות החיילים ואחזור בקצרה על קוויה העיקריים.

א. הדרך הראשית לפניותיו של החייל, בטוב לו וברע לו, חייבת להיות פנייתו אל מפקדיו לדרגותיהם. האמון ההדדי של החייל במפקדו ושל המפקד בפקודיו הוא תנאי לאווירה אשר צריכה לשרור בכל יחידה, ואחד התנאים להצלחת היחידה במילוי משימותיה. רוב בעיותיו של החייל הן בתחום פעולתו של המפקד, והפתרון לרוב אינו מצוי בקריה בתל אביב, מקום מושבו של נציב הקבילות, אלא ביחידה עצמה ובאנשים הקשורים איתה במפקדות הממונות.

ב. אולם, משהוקמה נציבות קבילות החיילים, יש לשמור שדרך הפנייה אליה תהיה פתוחה לפני כל חייל, מבלי לחשוש פן יבולע לו כי אין רואים פנייה כזאת בעין יפה. לא למותר לחזור אל המשפט הזה, כי הרי המפקדים מתחלפים, ומדי פעם חוזרים המקרים שבהם מבליט המפקד את גישתו השלילית לפנייתו של חייל מתוך יחידתו, והמפקד רומז שהוא רואה בכך טעם לפגם. התחלנו לעסוק בסוגיה זו בסקר שערכנו השנה שבו בחננו "מה קרה כעבור שישה חודשים" לקובל ולנקבל, ומה נלמד כלקח ביחידה, והכול בהקשר לקבילה.

ג. אני מודע לכך שמשימתו הראשית והעיקרית של נציב הקבילות היא לתת מענה לקבילותו של הפרט, של החייל, הוריו וקרוביו ולעשות זאת ביסודיות ובתוך זמן סביר. מובן שהנציב חייב לבחון את קבילת החייל במסגרת החוקים, ההוראות והפקודות הקיימים, תוך התחשבות בתנאי השעה והאילוצים שבהם נתונים צה"ל ככלל ויחידתו של הקובל בפרט, אך גם תוך התחשבות בחייל ובעיותיו. גדולתו של תפקיד הנציב היא דווקא בכך שהוא יכול לזהות מקרים שבהם קיים מעין ניגוד בין החוק היבש לבעייתו של הפרט או אף של קבוצה מסוימת. משאותר ניגוד כזה, הרי דווקא כאן עומדות לנציב הקבילות סמכותו וזכויותיו להמליץ לפני גורמי צה"ל המוסמכים לנהוג באופן חריג או אף לשנות פקודות קיימות.

ד. אכן זמן רב ומאמצים לא-מעטים השקיעו קציני הנציבות לזהות מקרים, שריבויים הפך אותם מאותו מקרה יחיד לתופעה, לעיתים לתופעה רבת-היקף. ייחדנו פרק מיוחד בדוח זה לנושאים מעין אלו ולמאמץ ההסברתי שעשו אנשי הנציבות, כדי לצמצם תופעות אלו, או במקרים אחרים - כדי לגרום לשינוי של פקודות ונהלים שיאפשרו טיפול נכון וצודק בפרט או בקבוצת החריגים.

2. עם זאת אוסיף ואומר, כי מכל נקודת ראות והסתכלות בסיכומים המספריים עולה, כי הקבילות עוסקות בכל תחומי החיים של הצבא; הן נוגעות לכל הרמות והדרגות, אם כי בעדיפות מספרית ברורה ומובנת לדרגות הנמוכות יותר; והן מבטאות נאמנה הלכי רוח השוררים בקרב חיילי צה"ל. שש קבוצות נושאים כוללות 73 אחוזים מכל הקבילות, ונתונים אלו דומים מאוד לנתונים של אשתקד.

שנת 1995: דוח 24 - משמעות השנה

מאת: אהרון דורון

1. השתדלתי גם השנה לתת ביטוי להיבטים השונים של עבודתי. מחד גיסא, מציג הדוח את תמונת הקבילות, דהיינו: עילות הקבילות, מי הקובלים, האם יש יחידות שמהן מגיעות קבילות במספר חריג, כמה קבילות הן מוצדקות וכמה לא מוצדקות. לעניין זה - בדיקת קבילותו של הפרט ומתן סעד לו - הוקם לפני 24 שנה מוסד נציב קבילות החיילים. נוסף על כך, מציג הדוח נתונים סטטיסטיים, השוואות לשנים קודמות, מספרים שניתוחם המושכל עשוי ללמד על שינויים שחלו, על שיפור פה ועל הרעה שם, תוך תקווה שעצם הימצאותו של המידע מאפשר לטפל בבעיות הקיימות שהצבעתי עליהן בהודעותי לקובלים ובהמלצות שניתנו בעקבותיהן. התחום השלישי שהדוח השנתי נותן בו ביטוי נובע מן הרשמים הכוללים, הניזונים בעיקר מביקורי בעשרות יחידות ומפגישותיי עם אלפי חיילים ומפקדים, ופחות מקבילה זו או אחרת. אני מחשיב ביותר פגישות אלה במקומות שבהם עושים חיילים ומפקדים בתעסוקה מבצעית, באימונים ובמחנות, מפני שידיעת הנתונים והאילוצים שבהם משרתות יחידות צה"ל היא נדבך חיוני בעבודתי.
2. מחד גיסא, אין לי ספק שלמידת המודעות שיש לחיילי צה"ל, בסדיר ובמילואים, לקיומו של מוסד נציב קבילות החיילים ולידיעתם שלנציב הקבילות "יש שינויים", יש השפעה על מספר הפניות אליו. מאידך גיסא, אין לי כל כוונה להשיג שיא במספר הקבילות, הרי לא אחת הצהרתי על השקפתי, שהדרך הראשית לפנייתו של החייל, בטוב לו וברע לו, מן הראוי שתהיה פנייה אל מפקדו. מקרים רבים ניתנים לפתרון מהיר במקום התרחשותם, אך חשובה מזה הפנייה אל המפקד, מפני שהיא הוכחה ליחסי האמון שמן הדין ישררו בין מפקד לפקודיו.
3. העיון בקבילות שמגיעות אליי והטיפול בהן מאפשרים לנו לסווג ולקבוע מה הם הנושאים העיקריים שהחיילים קובלים עליהם, ואנו נותנים לנושאים אלה את הביטוי הנכון בדוח השנתי, הן בציון מספר הקבילות בכל קטגוריה, והן בהסבר מהות נושאי הקבילות. זאת חובתני על פי החוק, ואני משתדל למלא חובה זו על ידי טיפול נאמן בכל קבילה וקבילה, בדיווח כן וממצה, כפי שבא לידי ביטוי בחוברת זו, ובקשר מתמיד והדוק עם גורמי המטה הכללי ועם מפקדי צה"ל לדרגותיהם. עם זה, ניסיוני לימדני שאני יכול וצריך לעשות מעבר לכך כדי למנוע

או לפחות לצמצם את הסיבות הגורמות להגשת הקבילות. הדרך לעשות זאת היא לבקר ביחידות ולהיפגש עם סגלי המפקדים, אותו סגל זוטר אשר קובע בודעין ובלא יודעין את אורח החיים היום-יומי של החייל. מתוך כך התמדנו גם השנה בביקורינו ביחידות ובמפגשים עם סגלי המפקדים של בסיסי הטירונים. המשטר הרצוי בצה"ל וקיומן של הפקודות בנושאים רגישים, כגון: שעות שינה, היחס בין מפקד לחייליו ועניין התייחסותם של המפקדים לענייני רפואה - הם הנושאים העיקריים שאנו מעלים ומבהירים בפגישות אלה.

4. הפיקוד הבכיר של צה"ל עמוס ועסוק מעל לכל מידה בבעיות הביטחון השוטף, ובכלל המשימות המוטלות על צה"ל. נציב קבילות החיילים שאינו טרוד באלה, שעתו פנויה לקטנות היום-יום. שוב ושוב אני רואה בביקורי התכופים ביחידות את המציאות כפי שהיא מצטיירת לאדם מן החוץ כמתבונן אובייקטיבי, את הפגמים ואת הליקויים, גדולים כקטנים. מציאות זו נעלמת לעיתים מעיני הפיקוד הבכיר, מפני שהוא עסוק וטרוד בבעיות מבצעיות, המחייבות את כל תשומת ליבו ו"גוזלות" את רוב שעותיו ביום ובלילה.

שנת 1996: דוח 25 - משמעות השנה

מאת: אהרון דורון

1. בדוחות קודמים הבעתי את דעתי ששלושה גורמים עיקריים משפיעים על מספר הקבילות, ואלה הם לפי חשיבותם:

א. מספר החיילים המשרתים בפועל בשנה המסוימת, כלומר מספר חיילי החובה, מספרם של אנשי המילואים ומשך שירותם, ובמידה מועטה יותר גם מספרם של משרתי הקבע;

ב. המצב המדיני ותנאי השירות שבחלקם הם תוצאה של אותו מצב מדיני;

ג. מודעות החיילים לקיומו וליעילותו של מוסד "נציב קבילות החיילים".

2. משנה שעברה חל גידול ניכר במספר חיילי פיקוד העורף שנקראו לשירות מילואים. גיוסם הוגבר באותה השנה בעיקר כדי לחלק את נטל שירות המילואים בתעסוקה מבצעית באופן "שווה" יותר, כלומר לחלק את מספר ימי המילואים הדרוש לצורכי התעסוקה בין מספר משרתים גדול יותר. כתוצאה מכך גדל בשנה הקודמת מספר קבילותיהם של חיילי המילואים, בייחוד חיילים המוצבים בפיקוד העורף. צה"ל שמר על מדיניות זו גם השנה, ואומנם מספר הקבילות שהגישו חיילי המילואים בשנה הנוכחית הנסקרת בדוח זה דומה מאוד לשנה הקודמת. עם זאת, חלה ירידה ניכרת במספר הקבילות שהגישו חיילים בשירות חובה (עד כדי 14%), והירידה היא בקבילות החיילים, בעוד שבמספר קבילות החיילות לא חל שינוי כלשהו. אוסיף כי ירידה זאת מתפרסת על יחידות רבות ועל נושאי קבילות רבים, ולא מצאנו לה הסבר. גם השנה הרביתי לבקר ביחידות, איני עושה זאת כדי "לאסוף" קבילות ולא כדי לבררן, אלא כדי לחזור ולהתעדכן בתנאים ובאילוצים שבהם מבצעות היחידות את משימותיהן. בסיוורים אלה נפגשתי שוב עם אלפי חיילים ומפקדים ושמעתי מפיהם על חייהם ועל בעיותיהם. מחד גיסא, המגע הבלתי-אמצעי הזה מאפשר בחינה נכונה של חלק לא-קטן של הקבילות, ומאידך גיסא – הוא מעלה בעיות אשר דורשות טיפול, גם אם מספר הקבילות הדנות בהן, הוא קטן. מעל לכול, נותנות פגישות אלה ביטוי למצב הרוח ולרחשי הלב, לא של חייל זה או אחר, אלא של ציבור החיילים כולו.

3. עוד לפני כשנה סברו שלא קיימת בעיית הניעה (מוטיווציה) או לפחות שממדיה אינם מצדיקים העלאת הנושא לדיון ציבורי. עתה הנושא אינו יורד מדפי

העיתונות, וחוששני שריבוי העיסוק בנושא לא רק שלא תרם לשיפור ההניעה אלא ההיפך הוא הנכון. גם צה"ל התייחס לאחרונה לנושא זה בפומבי, ופורסמו מספרים מדאיגים. אף הרמטכ"ל חיווה דעתו על יחס הציבור לצה"ל במילים שלא ניתנות לפירוש לשתי פנים. נוכח כל זאת שקלתי אם עליי לכלול הערות אלה בדוח השנתי או מוטב יהיה שלא אזכיר את הנושא. שקלתי בדבר ואני סבור שאחטא לשליחותי אם לא אתייחס לנושא המדובר והרציני ביותר ששב ועולה בפגישותיי עם חיילי צה"ל. הבחנתי השנה בסימני "שחיקה" מובהקים יותר מבשנים קודמות, בייחוד בין חיילי המילואים, ובמידה פחותה יתר ביחידות הסדירות. ה"שחיקה" קיימת בשל אופי השירות, בשל אלה שאינם משרתים ובמידה מסוימת גם בשל תנאי השירות. אודה, זאת הרגשה סובייקטיבית, אתה חוזר ושומע מפי החיילים את רשמיהם ואת השגותיהם מבלי שתוכל לתת להם ביטוי כמותי, אך נדמה שהמילה "שחיקה" נשמעת יותר מאי פעם.

4. אינני מתיימר להיות "הברומטר" הלאומי למדידת "שחיקה", אך כמי שעומד מן הצד ולא נמצא בעשייה היום-יומית ובלחץ של קריאת המילואים ושל ביצוע המשימות, אינני יכול להתעלם מדברי החיילים ולא להיות להם פה. אני מדבר אפוא בשמם של אלה שהתייצבו ושירתו, אך בדבריהם נתנו ביטוי של הלך הרוח הציבורי והשפעותיו לגבי השירות בצה"ל. תחת השם הניעה (מוטיווציה) קיבל הנושא, שקראתי לו כאן "שחיקה" (כדי להדגיש שמדובר בתהליך המתמשך) ביטוי בולט בכלי התקשורת עד כדי כך שריבוי הכתוב בעניין זה נראה כנבואה שמגשימה את עצמה ונותנת כאילו לגיטימציה לתופעה הזאת ומגבירה את התחושה בציבור כולו. כמה גורמים המוסיפים ומחזקים את תחושת ההתמרמרות אצל אלה שכן משרתים: אופייה של התעסוקה, לעתים קרובות שלא במסגרות אורגניות, בתנאים פיזיים קשים למדי של מגורים ומחיה; ההרגשה של השתמטות מהשירות על ידי רבים וטובים, והנכונות של הציבור לקבל השתמטות זו כנורמה, ולא כדבר חריג שצריך להוקיע. ובדיקה (שלא עשיתי) תוכיח בוודאי שאלה חוזרים וממלאים את חובתם בשירות מילואים פעיל מדי שנה. הנושא עצמו איננו רק עניינו של צה"ל, אלא הוא בבחינת בעיה ציבורית חברתית, אך הצבא לא יכול להרשות לעצמו לשבת בחיבוק ידיים – אף שלא ברור כלל אם ביכולתו בלבד לשנות את מצב הרוח הציבורי.

שנת 1997: דוח 26 - משמעות השנה

מאת: אהרון דורון

1. עם הופעתו של דין וחשבון זה אני מסיים תקופת כהונה של חמש שנים בתפקידי כנציב קבילות החיילים, ועל כן מצאתי לנכון להקדיש שורות אחדות לסיכומן של חמש השנים, אתייחס למהותו של התפקיד ולדרך שבה בחרתי למלא אותו. אבחן אם היו שינויים במספרן של הקבילות ובמהותן, אדגיש את מוקדי התעניינותי, מה היו הישגי הנציבות ומה היו חולשותיה בשנים אלה.

2. ראיתי את עצמי קודם כול כנציגו של הפרט, זה שפנה אליי וביקש את עזרתי, שהחליט לפנות אליי על פי בחירתו הוא ויהיו הסיבות לבחירת הדרך הזאת אשר יהיו, אם משום שקבילתו מכוונת כלפי מי מפקדיו, אם מתוך חשש שאלה לא יטפלו בענייניו כראוי, או מתוך הנחה שלא יהיה בכוחם להושיע. לא פעם באה פנייתו אליי לאחר שכבר ניסה דרכים אחרות ולא בא על סיפוקו. חשוב להדגיש את הראייה הזאת כי הרי לא רק בי באופן אישי מדובר, אלא במבררים ובמשפטנים כולם המשרתים בנציבות. חשוב שידעו ויחושו שהם קודם כול נציגי הפרט, גם כאשר זה נמצא בקונפליקט עם המערכת.

על הפרט להתמודד עם נוהלי המדרג (הייררכייה) והמשמעת הצבאית, עם נורמות ועם דפוסים שחלקם מצאו את ביטויים באלפי פקודות שאמורות לתת מענה לכל הנושאים ולכל בעיות הפרט. אותו חייל בודד שעניינו לא נפתר על ידי אותן הפקודות או שלבעייתו אין פתרון במסגרת הנורמטיבית – סיכווינו למצוא פתרון לעניינו או להשיג תשובה שתענה על הייחוד שבבעייתו קלושים למדי. כל מערכת גדולה, ובוודאי המערכת הצבאית, אינה בנויה לטפל בחריג ומתקשה לתת מענה נכון ומספק כאשר עניינו חורג מן השגרה ומן הפקודות. אכן למדתי שלבעיה חריגה צריך למצוא מענה חריג, וכוחה של הנציבות בכך שהיא מסוגלת לעשות זאת וכי המלצתה, החריגה אף היא, מחייבת את רשויות הצבא. לא אחת ניתן מענה חריג שצריך היה לכפות אותו על המערכת הצבאית אף שנגד את דרך השגרה ואת הנוהל המקובל. תמיד הייתה נר לרגלי ההכרה שהצדק ושורת ההיגיון קודמים, וכי הפקודות והנהלים בידי אדם נכתבו, ויש להתאימם למציאות ולצרכים המשתנים. אם אמנם קרה כך, וענייניהם של חיילים רבים הוסדרו אם על ידי הסכמת בעלי הסמכויות הרלוונטיות בצה"ל לחרוג מן השגרה – ניתן לזקוף זאת גם לזכות המפקדים הבכירים והדרג המטכ"לי שהיו מוכנים לראות את

הצורך בשינוי או בפתרון החריג על מנת להביא את עניינו של הפרט על תיקונו. השתדלתי מאוד להסביר את עמדתי, בכל מקרה שראיתי צורך בכך טרם ההמלצה, ולשכנע את הגורמים הרלוונטיים. והנה אני מסיים את הקדנציה של חמש השנים מבלי שהתפשרתי ומבלי שסטיתי מעקרונותיי, תוך קיומם של יחסים טובים עם כולם, ומבלי שהוגש לרמטכ"ל אפילו ערעור אחד על המלצותיי.

3. הנני מאמין כי רק עמידה בלתי-מתפשרת על עקרונות ובתוכם ההגנה על הפרט, תרמה ליכולתי לסייע לחיילים במקרים הקשים ולהבטיח חופש פעולה מלא בעבודת מוסד נציב קבילות החיילים. מתוך כל האמור מובן שהטיפול בקבילות של הפרט הוא עבורי בבחינת חובתי הראשונה, אך אין ספק שמעבר לחובה המוטלת עליי, תרומתי הנוספת והמיוחדת היא בניסיון לזהות קבילות זהות או דומות, למצוא את הסיבות שגרמו להגשתן ולטפל, ככל שניתן בבעיה הכוללת עצמה, במכנה המשותף שיש לקבוצת קבילות כאלה או אחרות. ביקוריי התכופים ביחידות חיזקו אצלי גישה זאת. אין תחליף לביקורים אלה אם רוצים להבין את מחשבותיהם ואת תגובותיהם של החיילים, חייבים לדעת ולהבין את הנתונים ואת האילוצים שבהם הם משרתים. חייבים לדעת מה השוני בין יחידה ליחידה, את תפקידיה ואף הרכבה האנושי בסדיר ובמילואים. הרשמים שמצטברים אצלי ממה שאני רואה ביחידות ושומע בפגישותיי עם אלפי חיילים ומפקדים, גם הם עשויים לעזור לי במאמצי לטפל בבעיות ואולי אף למנוע קבילות. את המסקנה העולה מכל הביקורים ומבירור קבילות ניתן לתמצת ב"מסר" שאני מנסה להעביר למפקדים בפגישותיי הרבות. ואכן נפגשתי, בלמעלה מ-200 ביקורים, עם אלפי חיילים ומפקדים בשיחות בלתי-אמצעיות. קיימים "קודים" כאלה רבים ומגוונים, טובים יותר וטובים פחות, איני טוען לראשוניות או לשלמות, אך חשבתי שבוודאי לא יזיק אם אכלול בדין וחשבון זה אשר מגיע לידיהם של אלפי מפקדים, את "האני מאמין" שלי ביחסי מפקד-פקוד, מצוות עשה ואל תעשה כפי שהן מצטיירות בעיניי.

- היה מפקד של חייליך ושמש להם דוגמה 24 שעות ביממה.
- היה הוגן בדרישותיך ובמעשיך, וכבד את חייליך.
- קבע רמת ביצוע גבוהה, אך שתהיה סבירה ובת השגה.
- תוכל לדרוש מחייליך מאמץ ולהיות נוקשה, הכול בגדר הסבירות.
- החדר בחייליך גאוה ולא השפלה.
- האזן לחייליך והאמן להם.

- דאג שלפעולות שתדרוש מחייליך תהיה תכלית.
- הסבר לחייליך את אשר עומד לפניהם.
- היה נאמן לדבריך – ודבר אמת אל חייליך.
- החדר בהם :

א. ידע מקצועי וכושר ביצוע ;

ב. דבקות במטרה ;

ג. ביטחון עצמי ;

ד. רצון עשייה, רצון להצליח ורוח לחימה ;

ה. משמעת ונאמנות ;

ו. גאוות יחידה ;

ז. הערכת הזולת, עזרה הדדית ועבודת צוות ;

ח. אהבת העם והארץ.

4. דין וחשבון זה מוגש על פי החוק לשר הביטחון ולוועדת החוץ והביטחון של הכנסת כמקובל ומוצג לדיון המטה הכללי. אך הוא מופץ גם לאלפי מפקדים בשירות סדיר ובמילואים לא "כספרות יפה" אלא כדי להביא לפניהם בדרך ישירה, ובלתי-אמצעית את הנושאים העיקריים שבהם טיפל הנציב, והרי בשמם ובשם חייליהם הוא פעל ולמען תיקון הפגמים הוא עמל.

שנת 1998: דוח 27 - משמעות השנה

מאת: עוזי לבזור - נציב קבילות החיילים הרביעי

1. בדוח שנת 1998 שתי תקופות: האחת - בת שבעה חודשים, ובה כיהן כנציב קבילות החיילים האלוף (בדימוס) אהרון דורון, והאחת - בת חמישה חודשים, ובה אני מכהן כנכח"ל. בהזדמנות זאת הרשו לי להודות לנציב היוצא על תרומתו לשיפור תנאי השירות וזכויות החיילים בצה"ל. האלוף (בדימוס) אהרון דורון העביר לי יחידה מאורגנת ומסודרת, ובה קצינים וחיילים העושים עבודתם ביעילות, במסירות ובאחריות.
2. על פי תפיסתי, ייעודו של מוסד נציב קבילות החיילים הוא להיות כתובת ישירה, אמינה ובלתי-תלויה לחייל החש שזכויותיו נפגעו או שמפקדיו התייחסו אליו בנוקשות יתרה או באי-צדק בולט; ונוסף על כך, מתוך בחינת ענייניו של הפרט - לאתר נקודות תורפה מערכתיות ולהשפיע על תיקונן.
3. בין העניינים הראשונים שנדרשתי אליהם בתחילת תפקידי בחרתי לציין בפתח דבריי את נושאי זכויות החייל החסרים בהכשרת המפקדים. משיחות שקיימתי עם מפקדים בביקוריי ביחידות למדתי כי הנושאים של שמירה על כבוד החייל, הקפדה במימוש זכויותיו וטיפולו כפרט אינם זוכים לתשומת הלב הראויה במסגרת התכנים של קורסי מפקדים, מ"כים וקצינים כאחד. הכללים של המותר והאסור בענישת חיילים עוברים בדרך כלל כתורה שבעל פה, ומטבע הדברים ה"גרסאות" הן מגוונות. נוכח זאת המלצתי לפני בעלי התפקידים הנוגעים בדבר בצה"ל לשלב נושאים אלה במסגרת שיעורי החובה שבתיקי היסוד של קורסי המפקדים, וכפי שנמסר לי – כבר ננקטו הפעולות הדרושות כדי להביא את הדברים לכדי מימוש.
4. בכניסתי לתפקיד סברתי כי מן הראוי לקבל משוב מאת החיילים הקובלים כדי לבחון אם נחוץ שינוי כלשהו בדפוסי עבודת הנציבות. בהתאם לכך, בסיום השנה הופץ דף משוב לכולם כדי להעריך את שביעות רצונם מהטיפול בקבילתם. המשוב נשלח לכל הקובלים אשר קיבלו תשובת נציב במהלך החודשים נובמבר-דצמבר 1998. בעת כתיבת דוח זה נתקבל החזר מ-386 קובלים, שהם 41 אחוזים מהאוכלוסייה שדף המשוב נשלח אליה. מתוך המשיבים נמצא כי 74 אחוזים ציינו כי קבילתם מוצדקת, אף ששיעור הקבילות המוצדקות הוא כ-60 אחוזים.

בהמשך נשאלו בדבר שביעות רצונם מהטיפול בקבילה, ובאיזו מידה נתפס הבירור בעיניהם כבירור הוגן.

א. שביעות רצון

מתוך אלה שקבילתם נמצאה מוצדקת 70 אחוזים הביעו שביעות רצון מממצאי הבירור. מתוך אלה שקבילתם נמצאה לא-מוצדקת רק 18 אחוזים הביעו שביעות רצון מממצאי הבירור. 30 אחוזים מאלו שקבילתם נמצאה מוצדקת ולמרות זאת אינם מרוצים, הסברה הרווחת היא שהם ציפו להמלצות מחמירות יותר כלפי הנקבל.

ב. הוגנות

בעניין זה עלה שמתוך אלה שקבילתם נמצאה מוצדקת 73 אחוזים תפסו את הבירור כהוגן. ואילו מתוך אלה שקבילתם נמצאה לא-מוצדקת רק 44 אחוזים תפסו את הבירור כהוגן. נתון זה מתאים לסעיף שביעות הרצון לעיל, היינו אלו שציפו להמלצה מחמירה כלפי הנקבל, רואים בכך חוסר הוגנות כלפיהם. מפתיעה לטובה היא העובדה ש-44 אחוזים מהקובלים שקבילתם נמצאה לא-מוצדקת חושבים שהטיפול בעניינם היה הוגן.

ג. בשנה הקרובה נקיים משוב מעמיק יותר תוך לימוד ממצאי המשוב שלעיל כדי להפיק לקחים ולייעל את הליכי הטיפול בקבילות.

נתונים כלליים

5. להלן פירוט הנתונים:

א. בשנת עבודה זו נתקבלו בנציבות 6,549 קבילות, לעומת 7,523 בשנה הקודמת. מספרן מצביע על המשך מגמת הירידה שחלה בשלוש השנים האחרונות. לעומת זאת, כמות הקבילות המוצדקות עלה מ-50 אחוזים ל-60 אחוזים בתקופה המקבילה.

ב. הירידה חלה בהתאמה גם בנושאי הקבילות שטופלו. בשנה זו טופלו 10,437 נושאי קבילות, לעומת 11,238 נושאים אשתקד.

ג. אף שחלה ירידה במספר הקבילות שהוגשו לנציבות, חשוב לציין כי לא חל שינוי של ממש בחלוקה היחסית של אוכלוסיית הקובלים, בין חיילי מילואים לחיילי חובה וקבע. בשנת 1998 פנו 2,028 קובלים במילואים (31 אחוזים

מכלל הקובלים); 3,326 קובלים בחובה (50 אחוזים); 1,021 קובלים בקבע (16 אחוזים).

ד. מכלל נושאי הקבילות שקוים לגביהם בירור מלא נמצאו 59.7 אחוזים מוצדקים, לעומת 55.8 אחוזים בשנה הקודמת כ- 50 אחוזים בשנים שלפני כן. נראה כי העלייה בשיעור הקבילות המוצדקות מצביעה על כך שהפונים נוקטים כיום גישה יסודית יותר, ובוחנים מראש את צדקת טענותיהם בהתייעצות עם סגל הנציבות (בעמדת הייעוץ הטלפוני שמקיימת הנציבות) או עם בעלי תפקידים אחרים. הדבר בא לידי ביטוי בכך שהפונים מכינים במקרים רבים מסמכים להוכחת טענותיהם. נתונים אלה, מטבע הדברים, מחייבים הליך בירור יסודי ומעמיק יותר, בהתאם למורכבות הקבילות.

ה. גם השנה שש קבוצות נושאים עיקריות הכוללות 69 אחוזים מכלל הקבילות, ונתונים אלה זהים לשנה הקודמת.

ו. בקבילותיהם של קרובי משפחה חלה השנה ירידה של ממש. השנה מצאתי כי 11 אחוזים מקבילות חיילי היחידה הגישו קרובי משפחה, לעומת 25.3 אחוזים בשנה הקודמת. עובדה זו יכולה להצביע על כך שיותר חיילים חשים שבאפשרותם לפנות ישירות לנציב ללא מורא.

מציאות משתנה בחברה הישראלית והשפעתה על צה"ל

6. אני, כקודמי בתפקיד, רואה חשיבות עליונה בביקורים ביחידות ובבסיסים כי הביקורים מאפשרים לי ליצור מגע בלתי-אמצעי עם החיילים ועם מפקדיהם ולהאזין לרחשי ליבם. משיחות אלה אני לומד כי יש הסכמה רחבה שחלו שינויים באורח חייהם והתנהגותה של החברה הישראלית בדומה לשינוי שחל ברוב מדינות המערב. היוצא מכך הוא שלא ניתן לבחון התנהגות חיילים ומפקדים היום על פי נורמות העבר או על פי התרפקות על זיכרונות. השאלה היא אם צה"ל מתמודד בהצלחה עם המציאות החברתית המשתנה מבלי שתהיה פגיעה בהניעה (מוטיבציה), במטלות הביטחון השוטף, בכוננות ובהיערכות לחירום ולמלחמה. בישראל, כמו בכל העולם, חל מעבר מחברה שמרנית ואידאולוגית לחברה ליברלית וחומרנית (מטריאליסטית), ובמקום הגשמת ערכים חברתיים שואפים הפרטים בחברה להגשמה עצמית, ולמרכיב הכלכלי ניתן משקל מרכזי. בד בבד מאפשרת התקשורת המודרנית נגישות טובה יותר למפקדים מצד אחד, ודיווחים מידיים להורים, מצד אחר. מפקדים בכל הרמות נמצאים בקשר כזה או אחר עם

ההורים, מעדכנים אותם בכתב ובעל פה, ולעיתים אף מטפלים בבעיות החיילים בשיתוף עם ההורים. ואם בתקשורת עסקינן, מן הראוי להזכיר את חשיפת צה"ל בתקשורת האלקטרונית והכתובה במידה שלא הייתה מקובלת בעבר. אם בעבר נהנתה המערכת הצבאית מהסכמה לאומית על חשיבותו של צה"ל בשמירה הביטחון הלאומי והאישי, ובהתאם לכך זכו המשרתים בצה"ל להערכה ציבורית רבה – דומה שלא יימצא חולק על כך כי בהסכמה זו חל פיחות במשך השנים, על רקע השינויים החברתיים האמורים. על פי התרשמותי, נותן צה"ל פתרונות הולמים למציאות המשתנה, ברוב המקרים תוך קיום דיונים וגיבוש הערכת מצב מסודרת, והדברים באים לידי ביטוי, בין השאר, בהקטנת המרחק (דיסטנס) בין מפקדים לבין פקודים, בשיפור סדרי השירות ותנאי השירות של חיילי צה"ל, בקביעת נהלים ממוסדים בעניין פניות הורים, בהתחשבות בלימודים, בקידום הקריירה האישית ובמעבר לחמישה ימי עבודה.

שנת 1999: דוח 28 - משמעות השנה**מאת: עוזי לבזור**

1. ייעודו של מוסד נציב קבילות החיילים לשמש כתובת ישירה ואמינה לחייל החש זכויותיו נפגעו, ולאתר נקודות תורפה מערכתיות ולהשפיע על תיקונן - הכול מתוך בחינת עניינו של הפרט. יודגש עם זאת כי הנציב אינו מהווה תחליף לפנייה למפקדים, שהם הערוץ הטבעי והקרוב העומד לרשות החייל.

מאפיינים עיקריים

2. אירועים שעניינם "כבוד החייל" המדווחים בדוח זה, נוגעים לתקופה שבה נעשה מאמץ חסר תקדים בצה"ל, לשפר את התייחסות לכבוד החייל ושמירה על זכויותיו. ייתכן שזו הסיבה לעלייה במספר הקבילות בנושא זה, כמו העובדה שלדוח שנת 1999 הועברו כ- 1,000 קבילות משנת 1998, וטופלו בשנת 1999. נושא חשוב זה שזכה להתייחסות הפיקוד הבכיר והפיקוד הזוטר, השפיע לדעתי על החיילים, והם היום רגישים יותר לנושא. התחושה היא שהיום קובלים גם על נושאים שבעבר נמנעו מלקבול. למרות שבדוח זה לא סווגו הקבילות בנושא זה על פי חומרת המעשה, הערכתי היא שבשנה זו לא היו קבילות בעלות היבט חמור, כפי שהיה בשנה הקודמת. בצבא גדול כשלנו התוצאות בדוח יבואו לידי ביטוי רק כעבור שנתיים, כפי שקרה עם הירידה בקבילות חיילי המילואים.

3. מאפיינים נוספים בדוח הם אי-כיבוד הבטחות וסיכומים למשרתי קבע ופסיקת בג"ץ לטובתם. המערך הרפואי, ובמיוחד הטיפול הרפואי, זוכה אף הוא להתייחסות, תוך ציפייה ששינוי הארגון בחיל הרפואה יביא לתוצאות המקוות.

האדם בצה"ל

כבוד החייל וזכויותיו

4. האדם גורם יסוד מרכזי בצה"ל, במערך הקרבי, במערך הטכנולוגי ובמערך תומך הלחימה. נושאים, כגון שמירה על כבוד החייל, הקפדה על מימוש זכויותיו וטיפולו כפרט - זוכים לתשומת לב ראויה של הרמטכ"ל ושל הקצונה הבכירה בצה"ל. ערך חשוב זה מחלחל הן לדרג הפיקוד הזוטר והן לרמת החיילים.

גם בשנה זו ננקטו מדיניות הסברה, ולעיתים במידת הצורך, תגובה פיקודית מרתיעה כלפי מפקדים בעיקר זוטרים, המפרים את ההוראות בנושא, במציאות שבה המפקדים צעירים ומתחלפים בתדירות גבוהה. אם לא נתמיד בגישה המחמירה השוללת בתקיפות תופעות נפסדות, אנו עלולים לחזור לשנים שבהן היו ההשפלות הפיזיות והמילוליות חלק מתרבות הצבא. צעדי הסברה למפקדים, לימוד והטמעה באמצעות שיעורים פרונטליים בקורסים, כתיבת מערכי שיעור, הפצת חוברת זכויות וחובות לכל חייל, לוח "זכויות וחובות" החייל הממוקם במרכז של כל בסיס עבר עדכון ושינוי ויזואלי ראוי, הנחיות ברורות תוך שילוב דוגמאות של מותר ואסור במערכי השיעור - הם יהיו הערובה שמעשי הפרת פקודות לא יחזרו. הובטח לי שבמהלך שנת 2000 יוכנס נושא "כבוד החייל ושמירה על זכויותיו" הן במערכי שיעור והן כשיעור חובה בכל קורסי המפקדים שבאחריות "מפקדת זרוע היבשה ולבניין הכוח" (מז"י).

לוחמים ותיקים מול לוחמים צעירים

5. לעומת השנים הקודמות, שבהן חזינו בהשתרשות תופעה, שבה נטלו לעצמם לוחמים ותיקים בפלוגות המבצעיות של חטיבות החי"ר הסדירות זכויות יתר על חשבונם של לוחמים צעירים - חל השנה שיפור בנושא, אך הוא עדיין מחייב את תשומת לבם של המפקדים. מתברר שלמרות שמפקדת זרוע היבשה פרסמה חוברת מיוחדת למפקדים: "הפלוגות המבצעיות (ותיקות) ביחידות השדה - המותר והאסור", חוברת שהגדירה במפורש מי זכאי לתואר "ותיק", כיצד מוענקת זכות זאת, ומה היא צופנת בחובה, היא טרם חלחלה לכל דרגי הפיקוד. אין ספק שראוי לתגמל את הלוחמים הוותיקים, שכן השירות ביחידות הלוחמות תובעני מאוד, ותנאי השירות מדרך הטבע קשים הם. עם זה, לא ייתכן שתגמול ה"וותיקים" יבוא על חשבונם של ה"צעירים" עד כדי פגיעה בפקודות הצבא.

המדיניות האחידה שגיבשו רשויות הצבא בנושא קובעת שיש להקל על ה"וותיקים", מתחילת השנה השלישית לשירותם בנושאים, כגון: שמירות, תורנויות מטבח, עדיפות ביציאות ותנאי מגורים, בתנאי שזכות זו תוענק להם אך ורק בידי המפקדים, ורק בתנאי שעמדו בהצלחה בבוחן ה"ותיק". במציאות הדברים שונים. מתוך רצון להקל על הלוחמים הוותיקים נופל הנטל בצורה בלתי-נסבלת על הלוחמים הצעירים. לדוגמה: ביחידות מסוימות התגלו תופעות, שבהן רק צעירים מנקים את הנשק המחלקתי, דבר פסול הן מבחינה מקצועית, לא כל שכן מבחינה ערכית. בשל הרצון להקל על ותיקים בנושאי שמירה, נאלצו צעירים לשמור יותר שעות או לבצע תורנויות מטבח נוספות, ובשל כך ישנו פחות משש שעות, כפי שמחייבות פקודות הצבא. גם לא יעלה על הדעת שלוחמים צעירים נאלצים להצטופף בחדרי מגורים, כדי שוותיקים יוכלו להתגורר ברווחה. לדעתי, ראוי שרשויות הצבא יפרסמו פקודות והנחיות מעודכנות, שיופצו בכל יחידות השדה ויוצגו לעיני כול על לוחות המודעות, כדי שהמדיניות תהיה ברורה עד אחרון הלוחמים. יתר על כן, ראוי לבצע (כפי שמתבצע כבר ביחידות מסוימות) הכנת סגל לפלוגות מבצעיות, ובמסגרתה ילמדו המפקדים מה מותר, מה אסור וכיצד ניתן לממש מדיניות זאת מבלי לפגוע בזכויות היסוד של הלוחמים הצעירים.

נתונים כלליים

6. בשנת עבודה זו נתקבלו בנציבות 7,233 קבילות לעומת 6,549 בשנה הקודמת. העלייה חלה בהתאמה גם בנושאי הקבילות שטופלו. בשנה זו טופלו 12,194 נושאי קבילות לעומת 10,437 נושאים אשתקד. במקביל לעלייה במספר הקבילות שהוגשו, חל שינוי מסוים בחלוקה היחסית של אוכלוסיית הקובלים בין חיילי מילואים לחיילי החובה ולחיילי הקבע. בשנת 1999 פנו 2,022 קובלים במילואים (28 אחוזים מכלל הקובלים); 3,942 קובלים בחובה (55 אחוזים), 1,089 קובלים בקבע (15 אחוזים).
7. מכלל נושאי הקבילות שנעשה בהם בירור מלא נמצאו 58.97 אחוזים מוצדקים כמעט כמו בשנה הקודמת, לעומת 50 אחוזים בשנים שלפני כן.
8. השנה שש קבוצות נושאים עיקריות, והן כוללות כ-74 אחוזים מכלל הקבילות, ואלה הן: יחסי מפקד-פקוד, סדרי שירות מילואים, שיבוץ ומגבלות שיבוץ, טיפול

רפואי, תשלומים ורשומות, תעודות וסמלים. בשנה זו ירד נושא תנאי שירות לפרט מששת הנושאים המובילים.

9. **הטרדה מינית** - 12 קבילות על הטרדה מינית הועברו לפצ"ר ולחקירות מצ"ח. לעומת 11 קבילות בשנה הקודמת. נכון לשעת הכנת הדוח, בשבע קבילות נעשו בירורים משפטיים או חקירת מצ"ח, ומתוכן שני מקרים הסתיימו בטיפול משמעתי ובנקיטת צעדים פיקודיים.

10. **אלימות כלפי פקוד** - 61 קבילות על אלימות בין מפקד לבין פקוד הועברו לפצ"ר ולחקירת מצ"ח. מספר זה גבוה ממספר הקבילות בתחום זה שהועברו לפצ"ר ולחקירת מצ"ח בשנה הקודמת. נכון להפקת הדוח ב-54 מקרים נעשו בירורים משפטיים וחקירות מצ"ח, ומתוכם עשרה מקרים הסתיימו בנקיטת צעדים פיקודיים ובדין משמעתי.

11. בקבילותיהם של קרובי משפחה חלה השנה עלייה. השנה מצאתי כי 18.7 אחוז מקבילות החיילים בחובה הגישו קרובי משפחה, לעומת 11 אחוזים משנת 1998.

12. מהשוואת התפלגות הקובלים על פי ייעוד נמצא כי אוכלוסיית הקובלים הכללית מתפלגת על פי ייעודה (לוחמים, תומכי לחימה, תפקידים עורפיים) באופן זהה להתפלגות אוכלוסיות כלל החיילים המשרתים בצבא.

שנת 2000: דוח 29 - משמעות השנה

מאת: עוזי לבצור

1. זה כשנה מוצג מוסד הנקח"ל (כולל חלקים מהדוח השנתי) כחלק מאתר צה"ל באינטרנט, בכתובת הזאת:

[HTTP://WWW.IDF.IL/HEBREW/ORGANIZATION/NAKHAL/NATZIV9.STM](http://www.idf.il/hebrew/organization/nakhal/natziv9.stm)

וכן ניתן להגיש קבילות בדואר אלקטרוני – NAKHAL@MOD.GOV.IL.

נתונים כלליים

2. אחוז הקבילות המוצדקות מכלל הנושאים שבוררו בשנה זו היה 62.58 אחוזים, לעומת 58.97 אחוזים בשנה הקודמת – עלייה של 3.61 אחוזים.

3. בשנת עבודה זו נתקבלו בנציבות 6,702 קבילות, לעומת בשנה הקודמת, ירידה של 531 קבילות. בשנה זו טופלו 10,582 נושאי קבילות, לעומת 12,194 נושאי קבילות בשנה הקודמת – ירידה מספרית של 1,612 נושאי קבילה.

4. מספר נושאי הקבילה המוצדקים לעומת הבלתי-מוצדקים מתוך סה"כ נושאי הקבילה שנבדקו, היה השנה 4,368 נושאי קבילה שהם 62.58 אחוזים, לעומת 4,896 שהם 58.97 אחוזים בשנה הקודמת.

א. מספר הקבילות של חיילים בשירות החובה היה השנה 3,580 שהם 53.5 אחוזים מכלל הקבילות, לעומת 3,942 שהם 55 אחוזים בשנה הקודמת. ירידה מספרית של 362 קבילות לעומת השנה הקודמת.

ב. מספר הקבילות של משרתי הקבע היה השנה 1,015 לעומת 1,089 בשנה הקודמת. מספר הקבילות של משרתות הקבע מתוך כלל משרתי הקבע, היה השנה 166, לעומת 170 בשנה שעברה.

ג. קבילות חיילים בשירות המילואים היו השנה 1,888 שהם 28 אחוזים מכלל הקבילות, לעומת 2,000 שאף הם 28 אחוזים בשנה הקודמת. ירידה מספרית של 134 קבילות.

ד. גם בשנה זו רוכזו כלל הנתונים המתייחסים לנושאי קבילה שעניינים יחסי מפקד-פקוד בטבלה אחת, וזו הצביעה על 2,399 נושאי קבילה בתחום זה.

ה. בנושאי רפואה שהם באחריות מפקדים (מניעה גישה לרופא, אי-כיבוד המלצת רופא, אי-התחשבות בנתון רפואי, אי-ביקור חיילים מאושפזים) היו השנה 689 נושאי קבילה, לעומת 992 בשנה הקודמת, פחות 303 נושאי קבילה וירידה של 31 אחוזים. אפשר שירידה זו מצביעה על מגמה חיובית, המושפעת מהפנמת המפקדים את חשיבות השמירה על כבוד החייל והקפדה על זכויותיו גם בהיבט הרפואי.

ו. בנושאי רפואה כלליים (שלא באחריות מפקדים) היו בשנה זו 1,065 נושאי קבילה, לעומת 1,287 בשנה הקודמת. ירידה מספרית של 70 נושאי קבילה, שהם 19 אחוזים. ירידה זו איננה מצביעה בהכרח על שיפור של ממש בגלל העלייה ב-19 נושאי קבילה מוצדקים במספרים מוחלטים, לעומת אותם נתונים מהשנה הקודמת.

5. לסיכום אציין כי בשנת העבודה האחרונה חלה ירידה במספר הקבילות שהתקבלו בנציבות. אחרי בדיקה התברר שאירועי החודשים האחרונים לא הביאו לעלייה במספר הקבילות ביחס לתקופה המקבילה אשתקד.

מאפייני השנה

6. צה"ל, על מפקדיו וחייליו הערוכים ומשרתים בחזית אירועי האלימות ובגבול לבנון, והחיילים המשרתים כתומכי לחימה, עסקו בשנה זו בפעילות מבצעית שהיקפה וטיבה אינם דומים, כלל ועיקר, לאלו של השנה הקודמת. הראשון מבין האירועים היה הפריסה וההיערכות של צה"ל על הגבול הבין-לאומי, בין ישראל ללבנון.

עדיין מוקדם להעריך את השפעת הפריסה החדשה על נושאים שמלינים עליהם חיילים או בני משפחותיהם. נכון לזמן כתיבת הדוח, היו תלונות מעטות שהתייחסו לעובדה שצה"ל לא הספיק להכין חלק ממוצבי התצפית החדשים לתנאי החורף.

האירוע השני - גל האלימות באזח"ע ובאיו"ש שהחל בראש-השנה התשס"א. מדובר באירועי "גאות ושפל", שבמסגרתם מופעלים אלפי חיילים סדירים ומאות חיילי מילואים. קבילות לא-מעטות הגיעו לטיפול בעניינים אלו: פריסתם של החיילים בשטח ובמחנות; מיגון החיילים והרכב; סבב החופשות לחיילים

הנמצאים במקומות "נצורים"; ואפילו אי-הכשרתם של רובאים מספר 02 למשימות אבטחה באיו"ש ובאזח"ע.

ניתוח הקבילות הנסבות על האירועים האחרונים מעלה כי השינוי המתחייב, באופן אובייקטיבי, בדפוסי הפעולה והתפקוד של יחידות צה"ל, לא תמיד הופנם כנדרש על-ידי החיילים (הגם שיש קובלים שביקשו בתקופה זו לבטל את קבילותיהם בנימוק ש"זה לא הזמן המתאים לקבול").

מנגד, ניתן להצביע על מקרים של הקלת ראש מצד מפקדים בזכויותיהם של חייליהם, תוך הישענות על הסברים דחוקים הנוגעים לאופי הפעילות של יחידתם בתקופה זו, אף שבחינה מעמיקה של הנסיבות מעלה כי לא הייתה הצדקה של ממש לפגיעה בזכויות החיילים.

אירועי "גאות ושפל" היו כרוכים כאמור גם בזימונם של חיילי מילואים רבים לשירות, בהתראה קצרה מאוד, ותוך שימוש בסמכות הנתונה לבעלי תפקיד בכירים בצה"ל לאשר "קריאה חריגה". מטבע הדברים, חיילי מילואים רבים, אשר שגרת חייהם נפגעה והתקשו להיערך לשירות בפרק הזמן הקצר שעמד לרשותם, קבלו אליו כדי לבדוק את חוקיות זימונם. בכל מקרה כזה אכן נבדקה, באופן פרטני, חוקיות הזימון, בהתאם לפקודות הצבא.

שנת 2001 : דוח 30 - משמעות השנה

מאת : עוזי לבצור

תורת האדם

1. מאז שמוניתי לתפקידי לפני כשלוש שנים וחצי אני עוקב אחרי השיפור שחל בסוגיה מהותית וחשובה זאת. במכלול הנושאים הרגישים ביחסי המערכת הצבאית והמפקדים לענייני כבוד החיילים ושמירת זכויותיהם, יש שיפור מתמיד המתבטא בירידה בכמות הקבילות, בתגובות פיקודיות מהירות ונאותות לתקלות בתחום זה ובעיקר השפעה אישית של שרשרת הפיקוד ובראשם הרמטכ"ל.
2. השיפור המתמיד בנושא זה, שאף בתנאי לחימה משפיע על עליונות חיילי צה"ל בכל התחומים, מחייב התמדה והטמעה במפקדים בכל הרמות; לעומת תופעות של השפלה מילולית ולעיתים פיזית, "טרטורים" ו"זוברים" שנעשו בעבר.
3. חייל המשרת שלוש שנים וחיילת המשרתת 21 חודשים לרבות חיילי המילואים, הם אזרחיה של מדינה דמוקרטית שעקב בצד אגודל משקיעה מאמץ לשפר את זכויות האדם במדינה. חיילי צה"ל הם אזרחים לכל דבר וראוי שימשכו להתנהג אליהם בכבוד.

חוק יסוד כבוד האדם וחירותו

4. תורת האדם של צה"ל מאפשרת לשמור על איזון עדין, בין מחויבות שרשרת הפיקוד והמערכת הצבאית לחוק יסוד: **כבוד האדם וחירותו**, לבין סעיף 9 בחוק המתייחס לכוחות הביטחון שאומר "להתנות על זכויות אלו, אלא על פי חוק ובמידה שאינה עולה על הנדרש ממהותו ומאופיו של השירות". חוק השיפוט הצבאי מכסה בחוק את רוב הסוגיות לצורך ניהול הצבא אימונו והכשרתו ליעדיו ולמשימותיו. חוקי הצבא יוצרים מחויבות ובוודאי אינם סותרים את הצורך האמיתי בטיפול כבוד החייל ושמירה על זכויותיו.

מיצוי כוח אדם

5. בתכנון כוח אדם לשם מיצוי מרבי ומיטבי, עוסקים בצה"ל שנים רבות, מושקעים חשיבה ואמצעים רבים בנושא מסובך, חשוב ורגיש זה. כיום עוסקים בכך חטיבת תומכ"א באכ"א, זרועות היבשה, האוויר והים, חילות המודיעין, הקשר, המשטרה הצבאית ועוד.

6. שביעות הרצון של חייל המשרת שלוש שנים ולאחר מכן עוד כחצי יובל שנים במילואים, ושל חיילת המשרתת כשנתיים, חשובה ליצירת הניעה (מוטיווציה) תוך כדי שירות ערכי בהווה, ורצון חיובי לשרת שירות ארוך במילואים.

אין להקל ראש גם בהיבט של "החוסן הלאומי", שירות החובה הוא כור ההיתוך לאזרח יותר טוב ומועיל. חייל או חיילת שיהיו מרוצים משירותם יהיו שגרירים טובים יותר לצה"ל והורים שידחפו את בניהם לשרת. כיום יותר מבעבר כל ההורים למעט מגזר העולים, שירתו שירות ארוך בחובה. אין להתעלם ממעורבותם של ההורים במה שעובר על ילדיהם. המינון למעורבות זו צריך להיות ידוע לכול ומפורסם בפקודות.

הטיפול בחריגים

7. שאיפת שרשרת הפיקוד והמערכת הצבאית להיטיב עם החייל על ידי גישור מרבי בין רצונו, לבין צורכי הצבא לא תוכל לעולם להגיע לשלמות. שביעות רצונו של החייל איננה מתמקדת רק בשיבוצו, אלא גם בשמירה על כבודו וזכויותיו, המוקנות בחוק ואף על זכותו לקבל סעד כאשר בקשתו היא חריגה. צבא גדול המטפל במאות אלפי חיילים בסדיר ובמילואים דומה למכסחת דשא שאינה מפרידה בין הדשא שהוא הכלל, לבין מספר פרחים שהם היוצאים מן הכלל, אותם ניתן להציל ולשתול במקום אחר. חוסנה של המערכת הצבאית נמדדת גם בטיפול בפרט כחריג, באותה מידה שהיא נמדדת בטיפול בו בכלל.

8. טיפול במקרים חריגים צריכה להיעשות באופן שהיוצא מן הכלל לא יהפוך לתקדים הפוגע בתפקודו של הצבא.

כל המקרים החריגים שדנתי בהם בשנה זו, כמו המלצתי על קיצורי שירות לצורכי לימודים אקדמיים, או קיצור שירות לאלו שקיבלו הזדמנות שנייה לשיפור בחינות הבגרות, נעשו תוך בירור מעמיק ותוך ניתוח יסודי בין הנזק התקדימי שעלול להיגרם לצבא, לעומת העוול שייגרם לפרט.

שנת 2002 : דוח 31 – משמעות השנה

מאת : עוזי לבצור

תורת האדם של צה"ל

1. מאז כניסתי לתפקיד אני מתריע על הצורך בגיבוש "תורת האדם של צה"ל שתהיה תורה שבכתב ובה, יוגדרו, בין היתר, המותר והאסור ביחסי מפקד-חייל. עקרונות "תורת האדם" ראוי שיושתתו על האיזון ועל העדר סתירה בין הצורך האמיתי לאמן את החייל, להקנות לו כושר גופני, קשיחות, סבולת, התמצאות וניווט וערכי משמעת צבאית, לבין הצורך לשמור על כבודו כאדם. חשוב שמפקדי צה"ל, שגילם צעיר ומתחלפים בתדירות גבוהה, ידעו איך לטפח את כבודו של החייל, תוך בניית יחסי אמון הדדי בין החייל לבין מפקדיו כדי ליצור חייל יותר מקצועי, נחוש וממושמע.

חיילי חובה

2. **קבילות בהקשר למקרי מוות של חיילים** – בשנה זו נפטרו שני חיילי צה"ל בזמן אימונים. שניהם מאותה יחידה מובחרת. בדיעבד התקבלו קבילות הנוגעות לאותם אירועים המתארים מסעות ואימונים בזמן שלשולים, אימונים בתנאי חום קשים מהרגיל, טרטורים ותרגולים נוספים שאינם משרתים את מטרת האימון. תקלות אלו ביחידות עלית ואחרות, שבהן בדרך כלל ההניעה (מוטיווציה) גבוהה, מחייבת משנה-זהירות ואחריות מפקדים.

3. **שעות שינה** – מקבילות המגיעות מחיילים ומהורים, מסוירים שאני עורך ביחידות שדה ומשיחות עם לוחמים בפעילות מבצעית, עולה תופעה מדאיגה, שבה מכריזים מפקדים ברמת מג"דים ומ"פים שעל-מנת לעמוד בנטל המשימות המבצעיות עוברים המפקדים על פקודות הצבא בעניין הקפדה על שש שעות שינה ביממה. התופעה גורמת לזילות בפקודות המטכ"ל, לשחיקה במוטיווציית החיילים, לירידה באיכות הרמה המקצועית והמבצעית ולאפשרות של תקלות ותאונות – הכל מתוך עייפות ומותשות מצטברות של הלוחמים ומפקדיהם.

4. **חופשות** – מתוך קבילות ושיחות עם חיילים ומפקדים אני מבחין כי חופשות "רגילות" ואחרות, אשר בשנים האחרונות הפכו אצל הלוחמים מרכיב חשוב

ביותר לרענון, ל"מילוי מצברים", לשמירת מורל ולהניעה בקרב חיילי יחידות השדה ומפקדיהם, לרבות תומכי הלחימה – צומצמו עקב הלחימה המתמשכת. החופשות כזכות מוקנית או כהטבה אינן מתוכננות מראש וחלקן מאולתרות.

5. **שכר** – זה שלוש שנים שבהן תוספת היוקר במשק מוקפאת, אך עלו בעשרה אחוזים מחירי המוצרים ההכרחיים לחייל, גם לצורך קיום שגרת מחנה ומשמעת צבאית. הקפאת שכר חיילי החובה במשך שלוש שנים פוגעת בחיילים בכלל ובלוחמים בפרט. לדעתי, עומדת לחייל זכות, לקבל את שכרו בצמוד למדד ולא לתוספת היוקר. לאחרונה, עלה שכר חיילי החובה בכ – 9.75 אחוזים, למרות שתוספת היוקר עלתה רק ב – 2.1 אחוזים.

6. **כלכלה** – זה שנים מצמיד צה"ל את דמי הכלכלה של חיילים זכאים, למחיר הארוחות במתקני האגודה למען החייל. הצמדה זו אינה צודקת ופוגעת בחיילים משום שרק שיעור קטן של החיילים המקבלים דמי כלכלה, אוכלים את ארוחותיהם בהסעדת האגודה למען החייל. רובם אוכלים בקיוסקים וכו'. בשנה זו נוצר מצב שבו קביעת תשלום דמי הכלכלה לא תאמה את המחיר כפי שנגבה על ידי האגודה למען החייל במתקניה, לאחר שזו העלתה מחירה. לאחר התערבותי הדחופה – ירד המחיר שנגבה במתקני האגודה למען החייל, לסכום ששולם לזכאים על ידי רשויות הצבא.

7. **לוחמות** – היחס הנוקשה ללוחמות בחלק מהיחידות, מחד גיסא, והארכת משך השירות לשלוש שנים, מאידך גיסא, עלולים לצמצם בעתיד את כמות הלוחמות ולפגוע במוטיוציית החיילות לשרת כלוחמות יח"ש.

8. **הלוחמות המגיעות ליחידות שדה מבצעיות או להדרכה, מתחילות את השירות הצבאי** – טירונות והשלמה, כמתנדבות לכל דבר. מקצתן מנסות ל"הפנים" את ההתנדבות, וחושבות שזו מאפשרת להן להפסיקה בהתאם לרצונן. השנה עודכנה ההוראה שיש לחייבן להישאר לוחמות מתום הכשרתן לרובאי 05 עד שחרורן מהשירות, אלא אם ייפסל מקצוען או שירד להן הפרופיל הרפואי.

9. **שירות מועיל לחיילים בעלי ליקויי למידה** – קבילות בנושא ליקויי למידה קלים (דיסלקסיה) שבהן טיפלתי היו של חיילים, לרבות חיילים קרביים בעלי מוטיבציה חיובית מאוד לשירות, אשר הלינו על חוסר ההתחשבות בהיותם ליקויי למידה, במבחני הכניסה לקורסים, לרבות פיקודיים. מקצתם אף גיבו את טענותיהם במסמכי אבחון. על כן, המלצתי לראש אכ"א להיכנס לעובי הקורה ולהנחות על קביעת נהלים ברורים, אשר יהיו מוכרים לסגל היועצים הארגוניים, כמו גם לסגל

המפקדים לסגלי השלישות בבסיסי ההדרכה בצה"ל, ואף יפורסמו בקרב היוצאים לקורסים פיקודיים שונים.

10. **סגירת חדר אוכל צבאי מסיבות תברואה לקויה** – מבין הקבילות אשר הגיעו לשולחני במהלך שנת 2002, הלינו חיילים והוריהם על שלא מסופק לחיילים אוכל חם, והכמות אינה מספקת. עוד נטען שחיילות וחיילים אשר נשארים בתורנות בשבתות, לא יכולים ליהנות מסוג המנה המסופקת עקב הצורך בחימום המנה סמוך לארוחה, דבר האסור על שומרי השבת. מצב זה נמשך חודשים, עקב החלטת מפקד הבסיס, בהמלצת גורמי הרפואה, לסגור את המטבח ואת חדרי האוכל. במהלך הבריור נמסר לי שההחלטה לסגור את המטבח ביחידה התקבלה כדי לשמור על בריאות החיילים. במקביל נקבעו סדרי הזנה חלופיים. נוכח טענות החיילים אישר בעל תפקיד מוסמך ביחידה, כי חיילים התלוננו על כך שכמות המזון אינה מספקת. לכן הוחלט לפתוח את המטבח לפעילות חלקית, ומאותו מועד הוגש מזון טוב יותר הכולל מנות חמות. בסיוור שערכתי ביחידה התרשמתי כי המטבח וחדרי האוכל שופצו לאחרונה באופן משמעותי. בשיחה שקיימתי עם חיילים ביחידה עלה כי לאחר פתיחת המטבח באופן חלקי, כמות המזון שסופקה הייתה מספקת. עוד נמסר לי שהמטבח יחזור לפעילות מלאה בתוך זמן קצר.

הספקת מזון לחיילים בתנאי תברואה טובים, באיכות ובכמות מספקת היא חובה ראשונה של מערכת הפיקוד והתחזוקה. הימנעות מעשות כן מהווה פגיעה של ממש בזכויות הפרט של החיילים ואף בכבודם.

11. **אבטחת מתקנים ויישובים** – בנציבות התקבלו קבילות חיילים בשירות החובה (רמת פעילות של רובאי 02), על שיבוצם למשימות אבטחת-יישובים ומתקנים אף שאין להם המיומנות הנדרשת להתמודד עם משימות הביטחון השוטף שאליהן נשלחו. בעקבות פניות אלה הועלו הטענות בפני גורמי המבצעים המטה הכללי, תוך הדגשה שנוכח האיומים הסבירים הקיימים כיום, יש לבחון מחדש את ההכשרה הנדרשת מחיילים היוצאים למשימות, כאמור. צה"ל גיבש תוכניות אימונים לחיילי חובה ולחיילי מילואים הנותנת מענה סביר לטענות החיילים.

12. **מיצוי כוח אדם בצה"ל** – הגורם האחראי באגף כוח האדם על מיצוי מרבי ומיטבי של כוח אדם, הציג בפניי את הפעולות שנעשו וייעשו לשיפור נושא חשוב זה, במיוחד נושא ה"שירות הדיפרנציאלי". שירות זה מתעדף את מערך הלוחמים ואת תומכי הלחימה לעומת האחרים, מבלי לפגוע במערך הטכנולוגי ובמערך המודיעין.

משרתי המילואים

13. בקבילות חיילי המילואים חלה עלייה של כ – 10 אחוזים מספר נושאי הקבילה, לעומת עליה של 4.4 אחוזים במספר הקובלים. עליה ניכרת, של כ – 33 אחוזים בנושאי קבילות אנשי המילואים, הייתה באשר לטיפול לקוי בהעמדה לפני ועדה רפואית. קצינות הקישור המתחלפות תדיר, אינן ערות תמיד לקושי העומד בפני חייל המילואים להמציא מסמכים מקוריים כדי לשנות את פרופילו הרפואי, ואף אינן מייעצות לו להכין העתקים ממסמכים אלו. גם העובדה כי קצינת הקישור אינה מכינה העתקים מהמסמכים, גורמת לריבוי מצבים שבהם התשובה לחייל היא "מסמכיך אבדו, שלח נא שנית". בהקשר זה, מצאתי גם עליה ניכרת בקבילות שעניינן "אי-סדרים במשרד הקישור" - עלייה של כ – 29 אחוזים. עם זאת, חל שיפור באופן הקריאה לשירות מילואים, ומספר הקבילות שעניינן "קריאה בלתי חוקית לשירות" קטן בכ – 40 אחוזים אל מול השנה הקודמת.

משרתי הקבע

14. **דירוג שכר מהנדסים לנגדים המועסקים בתקן מהנדסים** – מקבילות שהתקבלו עולה כי קיימת קבוצה של כ – 55 נגדים בעלי השכלה הנדסית מלאה המבצעים תפקידים בהתאם להשכלתם האקדמית. אולם, נוכח פקודות הצבא והסכמי השכר של צה"ל עם האוצר – אינם מזוכים בדירוג מהנדסים, כאמור, משום שדירוג זה אינו פתוח להם כלל מעצם היותם נגדים. לטענת הנגדים מתקיימת, לכאורה, אפליה לעומת קצינים המשובצים בתקן מהנדסים. הנגדים הלינו כבר בשנת 1997 לכל גורמים העוסקים בצה"ל, ובכלל זה, לרמטכ"ל הקודם רא"ל (מיל') שאול מופז, וזה הבטיח כי העניין יוסדר לשביעות רצון הנגדים. למרות עבודת המטה שהחלה בשנת 1998, היא עדיין לא הגיעה לכלל מיצוי. התארכות ההחלטה בעניין ונוכח הבטחותיו של ראש המטה הכללי, כי תקוים עבודת מטה לעניין שכר נגדים בעלי השכלה הנדסית המבצעים תפקיד הנדסי – המלצתי להשלים את עבודת המטה.

15. **מעבר מתקן קבע ראשוני לתקן קבע מובהק** – התבחינים למעבר מתקן קבע ראשוני לתקן קבע מובהק, הן לקצינים והן לנגדים, מחייבים בחינה מחודשת. בדיקת סוגייה זו תשפיע על כך תוך הקפדה שרק אנשים איכותיים יצטרפו לקבוצת משרתי הקבע בצה"ל.

16. **קידום נגזים לדרגת רס"ר מתוקנת** – פקודות הצבא קובעות כי לצורך קידומו של נגד בדרגת רס"ל, אין די בכך שהפז"ם הנדרש לקידום לדרגת רס"ר חל, אלא נדרש כי גם יהיה תקן קבע מובהק פנוי עבורו ביחידה שבה הוא משרת. בנוסף, נדרש בחיל של אותו נגד, שאין חריגה מהשיא התקציבי. לפיכך, ייתכן כי נגד אשר לגביו חלף הפז"ם הנדרש לקידום לדרגת רס"ר, לא יקודם, אף אם הוא נושא את תקן הקבע המובהק הנלווה לתפקידו.

17. יתרה מכך, ייתכן כי בשעה שנגד מבצע בפועל תפקיד, אשר עצם היותו בעל תקן קבע מובהק, מעיד על מידת מורכבותו – לא יוכל הלה ליהנות מההטבות, שנקבעו לגבי ממלא תפקיד זה. לעיתים, נוצרת אף, אפליה בינו לבין עמיתיו לאותו התפקיד, ביחידות אחרות, באותו החיל ובצה"ל בכלל, אשר שפר עליהם "גורלם" וקודמו בדרגה. הקשיים המתעוררים בסוגיה זו הוצגו לפני ראש אכ"א ומפקד מז"י והמלצתי לבחון את הדברים.

הרפואה בצה"ל

18. בשנים 2000 ו-2001 הייתי עד לירידה בכמות הקבילות שנושאן רפואה – טיפול רפואי. העובדות הצביעו על שיפור מתמשך עד שנת 2002. למרות השנה האינטנסיבית והקשה, שבה צה"ל נמצא במצב של לחימה, וחיל הרפואה לוקח חלק חשוב בלחימה – אין הרעה במצב הסטטיסטי המשוקלל של קבילות שנושאן רפואה / טיפול רפואי לקוי. ביחס שבין העלייה בכמות נושאי הקבילות בכלל, לבין הירידה במספר נושאי הקבילה המוצדקים בפרט, ניתן לאתר התייצבות לעומת שנת 2011, לאחר שנתיים שבהן הייתה ירידה מובהקת בכמות נושאי הקבילות שעניינן רפואה.

19. עם זאת, במהלך השנה הנוכחית נדרשתי לקבילות רבות של קובלים הנמנים עם המערך הרפואי (רופאים, רוקחים, אחיות, פאראמדיקים וקב"נים), שעיקרן נסב סביב היעדר טיפול, או טיפול לקוי בזכויותיהם. עם נושאי הקבילות נמנים עניינים אלו: קידום בדרגות, אי-דיווח רמות פעילות נכונות, עיכוב בפרסום מינויים, שכר ותשלומים והבטחות שאינן בסמכות לעניין "מענק רופאים". המידע בדבר הועבר על-ידי לאחרונה לקצין הרפואה הראשי, ובטוחני כי כפי ששופר השירות הרפואי לחייל בעקבות הערותיי בעבר, כך יטויב גם הטיפול בסגל הרפואי עצמו.

שנת 2003: דוח 32 – משמעות השנה

מאת: אבנר ברזני – נציב קבילות החיילים החמישי

1. ביום 18 בספטמבר 2003, מוניתי לתפקיד נציב קבילות החיילים. הנציב היוצא, תא"ל (מיל') עוזי לבצור, סיים תקופת כהונה של חמש שנים, כנציב קבילות החיילים הרביעי. בהזדמנות זאת ברצוני להביע את מלוא הערכתי לפועלו. הוא פעל באופן נמרץ לשמירה על זכויותיהם של חיילי צה"ל ועל טיפול רווחתם, תוך חתירה למתן סעד צודק לחיילים הפונים אליו. כמו-כן, ברצוני להודות לתא"ל (מיל') ארנון בן עמי, אשר שימש כממלא מקום הנציב משך כחודשיים.
2. מטבע הדברים, עיקר הנושאים והדוגמאות המוצגים בדוח טופלו בתקופת כהונתו של הנציב היוצא, ולפיכך כולל הדוח אף את רשמיו מפעילותו בתקופה האמורה, הן מתוך הטיפול בתיקי הקבילות, והן מתוך הביקורים הרבים מאוד שערך ביחידות צה"ל השונות. נוסף על כך, מצאתי לנכון לפרוס להלן את עיקרי השקפתי על אודות ייעודו של מוסד נציב קבילות החיילים בטיפול בפניותיהם של חיילי צה"ל ומערכת יחסי הגומלין בין מוסד הנציבות לבין רשויות הצבא. כמו-כן, אדרש לעניינים מרכזיים שבהם עסקתי בשלושת חודשי כהונתי, ואשר לגישתי יש ליתן עליהם את הדעת ביתר תשומת-לב.
3. עם כניסתי לתפקיד ערכתי שינוי בדרך פעולתה של הנציבות, שינוי אשר כלל את איחוד שתי המחלקות, מחלקת הבירור והמחלקה המשפטית, למסגרת של צוותי בירור, ובהם פועלים מבררים ומשפטנים זה לצד זה. בכוונתי לפעול בהמשך על מנת לאזרח חלק מן התפקידים בנציבות, אותם תפקידים אשר אינם מצריכים ניסיון פיקודי אישי – הכל כדי לקיים איזון נכון יותר של הרכב ממלאי התפקידים בנציבות, שיכלול תמהיל של אזרחים, חיילים וקצינים. שינויים אלו נועדו לשפר את איכות השירות לקובלים.
4. בשנת עבודה זו נתקבלו בנציבות 6,582 קבילות, לעומת 7,206 בשנת הקודמת. בשנה זו טופלו 10,640 נושאי קבילות, לעומת 11,337 נושאי קבילות בשנה הקודמת. מספר נושאי הקבילה המוצדקים לעומת הבלתי-מוצדקים מתוך סך-כל נושאי הקבילה שנבדקו, היה השנה 3,695 שהם 55.42 אחוזים, לעומת 3,977 שהם 57.67 אחוזים בשנה הקודמת.
5. קבילות רבות המוגשות חושפות פגיעות לא-מוצדקות בכבודם של החיילים

הפונים, פגיעות שלא ניתן לראותן כפגיעות הכרחיות הנובעות מעצם השירות הצבאי ותכליתו. יש עדיין, למרבה הצער, התנהגויות של מפקדים מסוימים אשר אינם מבינים נכון את כובד האחריות המוטל עליהם בהקשר זה ואת ההשלכות הקשות הנובעות מפגיעה בלתי-מוצדקת בחייל, לא רק מבחינת תחושותיו כי אם באשר לתפקודה של המערכת הצבאית כולה. מצאתי לנכון בדוח זה לציין כמה נושאים העולים מתוך הקבילות, ואלה הם: התבטאות פוגעת, צעדים פיקודיים בבסיסי טירונות והכשרה, יחסי ותיקים-צעירים, פגיעה בפרטיות, ביקור חיילים חולים, שעות שינה וחופשות.

6. **גביית חובות מחיילי צה"ל** – סוגייה נוספת שהתחדדה בשנה האחרונה נוגעת להליכי גביית החובות הננקטים על-ידי רשויות מנהל התשלומים, משכרם של חיילי החובה ומשרתי הקבע כאחד. במקרים רבים נוצר החוב בגין עדכון נתונים ברישומי הצבא על אודות החייל בתוקף למפרע – עדכון המשפיע על מרכיבי שכרו של החייל לגבי התקופה נשואת הדיווח. העדכון למפרע עשוי להיות בתוקף של חודשים מספר, שנה ואף שנים מספר. שיעור החוב שנזקק לחייל עשוי להיות עשרות שקלים, מאות ואף אלפי שקלים. כאשר מדובר בחייל בשירות סדיר פועלות רשויות הצבא לגבות את החוב משכרו, **מבלי שנמסרת לחייל הודעה מראש על קיום החוב, ומימלא לא ניתנת לו זכות הטיעון באשר לעצם קיום החוב**, באשר להצדקה לגבותו ממנו בנסיבות המקרה ובאשר לשיעור התשלומים שהחייל יכול לעמוד בהם. למותר להדגיש את התוצאות החמורות של אופן התנהלות זה מבחינתו של משרת קבע בעל משפחה ומבחינתו של חייל החובה שנותר עם סכום זעום למחייתו, אם בכלל, באותו חודש.

7. **בירור הקבילה – אחריות מפקדים** – במסגרת הטיפול בקבילות אנו נדרשים, מטבע הדברים, לקבל את תגובתו של בעל-התפקיד שנגדו הוגשה הקבילה, בין שמדובר במפקדו של החייל הקובל ובין שמדובר בממלאי תפקידים מתחום הרפואה, תנאי השירות וכיוצא באלו. בהתאם לטענות המועלות בקבילה נדרשים הנקבלים להתייחס, בכתב או במסגרת עדות בנציבות, להיבטים מקצועיים הנוגעים לתפקודם בעניינו של החייל הקובל וכן להיבטים אישיים הנוגעים ליחסם אליו. למרבה הצער, לא תמיד מבטאות התשובות לקבילות ניתוח ביקורתי וענייני מצד הנקבלים, ותחת זאת אנו נתקלים לעיתים בניסיונות להטיל דופי בחייל הקובל או למסור לנציבות גרסה עובדתית שאינה מלאה או אינה מדויקת.

8. היבט נוסף של אחריות מפקדים נוגע להתייחסויות המתקבלות מאת מפקדים של הנקבלים. יש מפקדים, שככל הנראה, מתגובותיהם, אינם מבינים את הפוטנציאל

המשמעותי הטמון בקבילות חיילים, לשיפור התנהלות יחידתם והטיפול בפרט, אלא רואים במטלה של ניסוח המענה לקבילה כטרחה מיותרת שניתן לפטור במענה לקוני וכללי, מבלי לערוך בירור של ממש לעובדות העומדות ביסוד הקבילה.

9. **השלכות המצוקה התקציבית על תנאי שירותם של חיילי צה"ל** – מובן כי בצוק העיתים אין מנוס לעיתים מהחלטות קשות הגוררות עימן אף פגיעה בפרט. אולם, במסגרת הטיפול בקבילות מצאתי לצערי כי לא תמיד השכילו רשויות הצבא להקצות משאבים לתחומים המהווים תנאי בסיסי לתפקודם היום-יומי של חיילי צה"ל. נוכח חשיבות הדברים מצאתי לנכון להציג בדוח דוגמאות מרכזיות הנוגעות לעריכת בדיקות רפואיות; תנאי קיום בסיסיים; מחסור בימי מילואים; פיטורין של משרתי קבע; מיצוי כוח אדם לקצונה ועיכוב קידום בסווגים מקצועיים ובדרגות.

10. הנציבות עסקה בשנה זו לא רק במקרים מורכבים כי אם גם במקרים פשוטים יחסית הנוגעים לחיילי חובה, שאיתם להערכתנו ניתן היה להתמודד בקלות במסגרת יחידותיהם של החיילים הפונים – הכל כדי שלא להכביד על חילי החובה בבירוקרטיה מיותרת.

11. **משרתי המילואים** – השנה חלה ירידה של 4.3 אחוזים במספר חיילי המילואים הקובלים, וירידה של כ-10 אחוזים במספר נושאי קבילות. הירידה בכמות ימי המילואים שבוצעו במהלך השנה, השפיעה על הפחתה בקבילות בנושאי בקשות שחרור, דחיית שירות וקריאה בלתי-חוקית. עם זאת, נראה כי אנשי המילואים מודעים יותר לזכויותיהם מאשר בעבר. ולכן ישנה עלייה בנושא תשלומים לחיילי המילואים ובנושא הרפואה בשירות המילואים, נושא שבו השנה גדולה כמות הקבילות פי ארבעה מבשנה הקודמת. בשנת 2003 החל להתבצע שינוי באופן הפעילות של מרכזי הגיוס והפעלת פעילי הגיוס. עם שינויים אלו, פחת השנה מספר הקבילות בתחום פעילות רשתות הגיוס. במהלך השנה בלטו קבילות חיילי מילואים שנדרשו לבדיקות רפואיות ולוועדות רפואיות, אולם לא זומנו אליהן.

12. **משרתי הקבע** – המציאות התקציבית הקשה חייבה את רשויות הצבא לערוך שינויי ארגון ולקבל החלטות כואבות ביחס למשרתי הקבע, אשר נדרשו להתמודד עם גזרות שונות בנוגע לתנאי שירותם ועם המשך המהלך של פיטורים של מאות רבות מביניהם. רשויות הצבא ערות להשפעות הקשות שהיו לאירועי השנה האחרונה ועלולות להיות אף בעתיד על תחושת היציבות והוודאות של משרתי

הקבע, וכפועל יוצא מכך על תפקודו של הצבא בכללו. הן נוקטות צעדים שונים במטרה לצמצם את הפגיעה, ככל שניתן. נראה שזו הסיבה שלא הייתה השנה עלייה במספר הקבילות של משרתי הקבע.

13. **הרפואה בצה"ל** – מספר הקבילות בנושאי רפואה אשר אינו באחריות מפקדים, נשאר דומה השנה לשנה קודמת לה, וכך גם שיעור הקבילות שנמצאו צודקות. למרות האמור, קיימת מגמת עלייה בקבילות שנושאייהן הוא טיפול רפואי לקוי. בד-בבד, ירד בשיעור ניכר מספר הקבילות שעניינן "אי-התחשבות גורם רפואי בנתון רפואי". בקבילות שטופלו בנציבות בשנה האחרונה, אשר עניינן איכות שירותי הרפואה המוענקים לחיילי צה"ל, בלטו כמה נושאים, וביניהם: סדרי מתן השירות ואופן קבלת החלטות על-ידי רופאי ר"ם 2 ופגיעה בסדרי מתן שירותי הרפואה כפועל יוצא של בעיית תקציב. עניין נוסף שעלה מקבילות חיילי המילואים הוא בתנאים שבמסגרתם פועלים הרופאים ביחידות הנדרשים לקבוע את מגבלות שירותם של החיילים לקראת שירות מילואים פעיל. נושא נוסף שנידון במהלך שנה זו עניינו ב"המלצות" רפואיות והמלצות קציני בריאות הנפש וקציני פסיכולוגיה.

14. **מפגעי אסבסט בצה"ל** – לפני כשנתיים, במסגרת הדוח השנתי שהוגש לוועדת החוץ והביטחון של הכנסת, נדרש קודמי בתפקיד למפגעי האסבסט בצה"ל, תוך הדגשת הסיכון הגבוה יותר הטמון בלוחות ה"פיקל". למרבה הצער, חרף תוצאותיה של ועדת חקירה שמינה סגן הרמטכ"ל לעניין זה, ופרסומה של הוראת קצין הרפואה הראשי באשר לטיפול המתחייב בסוגי האסבסט השונים והאיסור החמור לחשיפת חיילי צה"ל לאבק אסבסט הנוצר בפעולות שבירה, ניסור ובינוי – נדרשה הנציבות השנה למקרים חמורים שבהם הוטל על חיילי צה"ל לבצע עבודות באסבסט או שקוימו עבודות באסבסט על-ידי קבלני יחידות הבינוי מבלי שפוננו החיילים מאתרי העבודות. הנני רואה בחומרה רבה את קלות הראש שבה נוקטים מפקדים מסוימים ביחס לחיי פקודיהם, הגם שאין מדובר בנזק בריאותי הנראה לעין מיד. הנני קורא לכל המפקדים שנחשפים לתקלות ולעבירות מעין אלה כי יטפלו בהן במלוא החומרה, נוכח הסיכון הבריאותי החמור הטמון בכך.

שנת 2004 : דוח 33 – משמעות השנה

מאת : **אבנר ברזני**

כבוד האדם בצה"ל

1. הגם שנדרשתי לבעיית התבטאויות פוגעות של מפקדים בדוח השנתי לשנת 2003, מצאתי לנכון לשוב ולהעיר על הדברים, נוכח החשיבות שאני מייחס לכך. למרבה הצער, יש הנוטים להקל ראש בעניין מתוך אי-הבנת ההשלכות הגלומות בסגנון התבטאות בוטה ומעליב של מפקדים, הן מבחינת הפגיעה בחיילים כפרטים, והן מבחינת התרבות הנוהגת בצה"ל כארגון.
2. מעבר לכך, בכמה קבילות שטופלו בשנה האחרונה עלו ממצאים מטרידים ביותר באשר להגבלת חופש התנועה של חיילי צה"ל שלא כדיון, בין בדרך של מעצר ובין בדרכים אחרות, בין על-ידי מפקדים ובין על-ידי גורמי המשטרה הצבאית.
3. נוסף על כך, בקבילות לא-מעטות שטופלו בנציבות עלו ממצאים מטרידים ביותר בנוגע לתנאי כליאתם של חיילים הנושאים עונשי מחבוש, לרבות מקרים שבהם אותרו חריגות מפקודות המטה הכללי או מהוראות קצין המשטרה הצבאית הראשית.
4. באשר לסוגיית סובלנות והתחשבות כלפי חיילים הנמנים עם מגזרים שונים, אירעו במהלך השנה אירועים של פגיעה על רקע השתייכות קבוצתית הנוגעות לעולים חדשים ולהומוסקסואלים. לצערי, עדיין יש מפקדים בצה"ל, בעלי דעות קדומות והשקפות עולם נפסדות, אשר עולבים בפקודיהם ומשפילים אותם, תוך שימוש בכינויים המתייחסים למוצאם או לצבע עורם.
5. בשנה האחרונה נדרשתי גם לקבילות שעניינן פגיעה בזכויותיהם של הנחקרים במשטרה הצבאית החוקרת. בדומה לקבילות, שעניינן הפגיעה בזכויותיהם של כלואים, גם במקרים אלה, מדובר בחיילים הנתונים במצב שבו נשללת מהם החירות האישית, והם אינם בני חורין לפעול על-פי רצונם, גם בעניינים קלי ערך לכאורה.
6. במסגרת הפעולות הננקטות לאכיפת החוק והמשמעת ביחידות צה"ל, נדרשים המפקדים, כמו גם רשויות החקירה, לפעולות חיפוש, שיש בהן משום פגיעה בפרטיותם של החיילים. לצערי, מבירור הקבילות עולים ליקויים חוזרים בתחום

זה, בעיקר של מפקדים, אשר עורכים פעולות חיפוש בחדריהם של פקודיהם, שלא בנוכחות החיילים עצמם. אכיפת החוק והמשמעת בצה"ל היא מטרה חשובה ביותר, אולם אין בחשיבותה ובחיוניותה כדי להתיר נקיטת פעולות שלא על-פי סמכות שבדין ובאופן הפוגע בזכויותיהם הבסיסיות של חיילי צה"ל.

בירור הקבילה – אחריות מפקדים

7. לצערי, בשנה החולפת נתקלתי במקרים רבים בהתייחסויות שטחיות, שנכתבו כלאחר יד וכדי לצאת ידי חובה ובמקרים החמורים יותר (גם אם מעטים) – במפקדים שאינם מהססים למסור התייחסות או עדות שאינה מהימנה. הגם שלפי גישתי, הנציב איננו אמור להוות תחליף למפקדים, אנו נאלצים במקרים אלה להשלים את החסר בטיפול הפיקודי ולזמן את החייל ומפקדיו לעימותי גרסאות בנציבות. קבילות הן אחד מאמצעי הבקרה שעומדים לרשות המפקדים כדי לעמוד על הטעון תיקון ביחידתם. מפקדים, שלא עושים שימוש מושכל באמצעי זה, חוטאים לאחריותם כלפי חיילים.

חיילי חובה

8. חיילים רבים נזקקים כיום לעזרת רשויות הצבא בכל הנוגע לתנאי שירותם (להלן: ת"ש), בשל מצבן הכלכלי של משפחותיהם וחוסר יכולתם לקיים את עצמם בהסתמך על ה"משכורת" הצבאית, שהיא כידוע נמוכה ביותר. למרבה הצער, אנו נתקלים עדיין בליקויים של ממש שמביאים לעיכוב הטיפול בבקשות החיילים למשך חודשים ארוכים או לפגיעה בזכויותיהם. חוסר המקצועיות של סגלי הת"ש בא לידי ביטוי בעניינים שונים ורבים.

משרתי המילואים

9. בשנה האחרונה חלה ירידה נוספת של 680 קבילות בתחום שירות המילואים. על פי נתוני הצבא, חלה ירידה ניכרת בכמות ימי המילואים שבוצעו השנה ביחס לשנה שקדמה לה, נוסף על ירידה במספר החיילים הנמנים עם כוחות המילואים בצה"ל.

10. נושא שחזר בקבילות חיילי המילואים השנה הוא נושא **פיצול השירות**. כיום, עקב

הקיצוצים החריפים שהושתו על צה"ל והקיצוץ החד במכסת ימי המילואים – יוזמות יחידות רבות את פיצול שירותם של חיילי המילואים לשתי תקופות. בין שתי התקופות משוחררים החיילים לביתם לימים מספר, באופן שהחיילים אינם מקבלים תגמולי מילואים בגין ימי שהותם בביתם בתקופת השירות. החיילים מצפים לקבל בתום המילואים אישור ותגמולים בגין תקופת המילואים המלאה שאליה זומנו בצו הקריאה. החיילים טוענים, לא אחת, כי סברו שימי שהותם בביתם מוגדרים כימי חופשה הנמנים עם תקופת השירות, שכן לא שוחררו באופן רשמי מן השירות, ואף ציודם ונשקם האישי נותרו ברשותם.

11. סוגייה עקרונית נוספת שעלתה בשנה האחרונה נוגעת לשאלת **זכאותם של חיילי המילואים להחזר הוצאות נסיעה**.

12. נושא נוסף אשר עלה כחוט השני בקבילות חיילי המילואים, נוגע **לאופן הטיפול בפניותיהם במשרדי הקישור**. טיפול זה לוקה לא-אחת בחוסר תשומת-לב ובשטחיות.

משרתי הקבע

13. אף נושאי הקבילות שהגישו משרתי הקבע השנה, משקפים את שינויי הארגון שנערכו בצה"ל בעקבות המציאות התקציבית הקשה. עם הנושאים הבולטים ניתן למנות את הנושאים של קידום בדרגות חוגרים וקצינים, מינוי נגדים, התרת התחייבות ושחרור משירות קבע, חופשה שנתית וצבורה, תוספת רמת פעילות וכן הלוואות והחזר תשלומים.

14. אף בשנה האחרונה נדרשתי לטפל בקבילותיהם של משרתי קבע, קצינים ונגדים, ובהם אף כאלה המשרתים בצה"ל ברצף זה כ – 20 שנה (בני 37-38), על אודות פיטוריהם מן השירות בנוהל "גילאי הביניים". העמקת הקיצוצים, ככל שחולף הזמן, הביאה לידי כך שכיום מפורטים מן השירות משרתי קבע טובים, הזוכים להערכות חיוביות מאת מפקדיהם ואשר בעיתות רגילות היו ללא ספק ממשיכים בשירות שכן הרקע לפיטוריהם איננו נעוץ בתפקוד לקוי. עובדה זו מעוררת קשיים בהתמודדות של משרתי הקבע והמערכת הצבאית כאחד עם הליכי הפיטורין, ומטבע הדברים בירורן של הקבילות בתחום זה הוא מורכב מאוד.

15. מצאתי לנכון להצביע על ליקויים חוזרים המאותרים בטיפול הנציבות בקבילות אלה: מתן משוב על אודות הדירוג החילי או הפיקודי, ועדכון משרתי הקבע

בשינויים הנוגעים להמשך שירותם.

16. בשנת 2004 עלו כמה עניינים אשר לגביהם שינו רשויות הצבא את מדיניותן בהתייחס לזכויות חיילי צה"ל, על אף שחיילים הסתמכו על מדיניות קודמת וכלכלו את צעדיהם על-פיה. נושא זה אינו ייחודי למשרתי הקבע, אולם הדוגמאות הבולטות השנה נגעו למשרתי הקבע. בבואן להחיל את המדיניות החדשה, מחויבות רשויות הצבא לתת את דעתן לאינטרסים הלגיטימיים של קבוצות חיילים, אשר הסתמכו באופן סביר, על המדיניות הקודמת וכלכלו את צעדיהם לפיה. הדרך הנכונה לפעול במקרים אלה היא לקבוע כללי "דור מעבר", אשר יתנו מענה נאות לזכויותיהם של אותם חיילים באופן שתימנע אותה פגיעה למפרע.

הרפואה בצה"ל

17. מספר הקבילות בנושאי הרפואה אשר אינן באחריות מפקדים, עלה בשנת 2004 מעט. כמו-כן, קיימת עלייה של ממש במספר נושאי הקבילות אשר נמצאו מוצדקים – 34 אחוזים בשנת 2004, לעומת 27 אחוזים בשנת 2003.

18. בשנת 2004 טופלו בנציבות מספר קבילות שעניינן טעויות בניפוק תרופות לחיילים. דומני, כי אין צורך להכביר מילים על הסכנות הטמונות בטעויות מעין אלה לבריאותם ואף לחייהם של החולים.

19. מעבר לכך, במהלך השנה עסקתי בקבילות שעניינן אישורן של המלצות רופאים "חיצוניים" – חיילי צה"ל נדרשים, מעת לעת, לחוות-דעת מאת גורמי רפואה אזוריים, בין ביוזמתם ובין ביוזמת גורמי הרפואה בצבא. האם משמעות הדבר שכל החלטה של רופא צבאי לדחות המלצה של רופא חיצוני תיחשב בהכרח החלטה סבירה, שעולה בקנה אחד עם חובת הזהירות המקצועית המוטלת עליו?.

20. כבכל שנה, גם השנה אותרו במסגרת הטיפול בקבילות הרפואה ליקויים הנוגעים לתיעוד הרפואי. מובן כי תיעוד לקוי פוגע אף ביכולת לקיים ניתוח ביקורתי של איכות הבדיקה והטיפול הרפואי.

שנת 2005: דוח 34 – משמעות השנה

מאת: **אבנר ברזני**

יחסי מפקדים-פקודים

1. העלייה במספר הקבילות שעניינן יחסי מפקד-פקוד, היא ללא ספק מטרידה כשלעצמה. ברם, בניתוח מעמיק של הדברים נראה כי עלינו לבחון באופן ביקורתי לא רק את התנהגות המפקדים, נשואי הקבילות, אלא להרחיב את היריעה ולבחון אף את אמות המידה הנדרשות ממפקדי צה"ל בכל הנוגע ליחסם לפקודיהם, ומן המפקדים הממונים – להתנהגות עניינית של מפקדי המשנה הכפופים להם. למרבה הצער, לא אחת אנו נתקלים בתגובות סלחניות ואף בגיבוי המפקדים הממונים, ובהם אף מפקדים בכירים, להתנהגות פוגעת כלפי חיילים, שנוקטים מפקדים המשרתים תחת פיקודם.

2. **התבטאויות פוגעות ואלימות של מפקדים** – גם בשנה החולפת עסקה הנציבות במקרים שבהם נטלו מפקדים חירות ללשונם ונקטו כלפי-פקודיהם לשון בוטה ומבזה בשל מוצאם העדתי של פקודיהם או רמתם המקצועית. אותם מפקדים אשר ניצלו לרעה את מעמדם, והניחו שפקודיהם לא יעזו להשיב להם באותה מטבע – נקטו דרך פסולה של השפלת כבוד הכפופים להם, כדי להפגין את כוחם. הונחו על שולחני בשנה זו קבילות על התבטאויות שהנייר איננו סובל, **ולא אחת דובר בהתבטאויות מעליבות, בעלות אופי גזעני או בהתבטאויות בעלות גוון והקשר מיניים**. במקרים אלה, שבהם התבררו טענות הקובלים כמוצדקות, נקטתי גישה מחמירה, ובין השאר, המלצתי לתעד את פרטי הקבילה ברישומי הצבא הממוכנים על אודות המפקדים, נשואי הקבילות ("אינדיקציית נקח"לי). התיעוד נועד שבבוא העת, כאשר עניין הארכת שירותם או קידום של אותם מפקדים יעלה לדיון – יובאו הדברים במניין השיקולים. נוסף על גילויי האלימות המילולית, אשר באו לידי ביטוי בקבילות, נדרשתי גם למקרים שבהם נקטו המפקדים **אלימות גופנית** כלפי פקודיהם.

פגיעה בזכויות החייל – בקבילות אחרות שעניינן יחסי מפקדים-פקודים, בא לידי ביטוי **דפוס חשיבה לקוי של המפקדים, אשר מתנה את מימוש זכויות החייל בקיום חובותיו**. דוגמאות שבלטו השנה בהקשר זה, הן במספרן והן בחומרתן, נסבו על **שלילת זכותם של חיילים להיכנס לחדר האוכל ביחידתם**, בתגובה על שהפרו את המשמעת.

3. **אחריות מפקדים – הקלת ראש במצוקה נפשית של חיילים** – בשנה האחרונה נדרשתי לכמה מקרים שבהם המפקדים אטמו את ליבם ועצמו את עיניהם נוכח מצוקת פקודיהם, כשהייתה מצוקה קשה, שהיה בה כדי להעלות חשש לפגיעה עצמית של החיילים. החובות המוטלות על המפקד ביחס לפקודיו הן נרחבות יותר מהציוויים המוסריים והמשפטיים, שעניינם שמירה על כבוד האדם. לאמור, אין די בהימנעות מפגיעה. על המפקד להיות קשוב לבעיות פקודיו, לגלות ערנות למצוקותיהם, לסייע להם במידת האפשר וליזום פעולות למען שיפור רווחתם. גם כאשר המפקד חש כי חייל עושה שימוש לרעה באיומים אובדניים, על המפקד להתייחס לדברים בכובד ראש וברצינות ולהימנע מהבעת חוסר אמון כלפי החייל, והכל כדי שלא להחריף את מצוקת החייל ולהביאו לידי מעשה קיצוני.
4. **סיכון שלום של חיילים שלא לצורך** – בקבילות אחרות שטופלו בנציבות בשנה האחרונה מצאתי כי מפקדים פעלו בחוסר אחריות. התנהגות המפקדים היה בה משום סיכון שלום של פקודיהם, שלא כמתחייב מאופי שירותם ומתפקידיהם. בהתנהלות המפקדים במקרים אלה יש משום מוסר כפול – מצד אחד, חיילים נענשים (ובצדק) על הפרת הוראות הנוגעות לביטחונם האישי. מצד אחר – **מפקדים אחדים מתירים לעצמם להפקיר את ביטחון חייליהם, ואף מנסים להצדיק את דרך התנהלותם תוך הצגת תירוצים קלושים שאין בהם ממש.**
5. **גיבוי המפקדים הממונים ופגיעה באמונם של חיילים במפקדיהם** – מפקדים לא-מעטים מתרעמים על שחייל ביכר את הפנייה לנציב קבילות החיילים על פנייה ישירה אליהם. אותם מפקדים נמנעים מבחינה ביקורתית של המסרים הפיקודיים, הישירים והעקיפים, שהם עצמם מעבירים לחיילים. לו קיימו בחינה כזו, יש להניח כי היו מגלים שברוב המקרים לחייל יש טעמים טובים להעדיף פנייה לגורמים חיצוניים, שהרי מידת אמונם של החיילים ביכולתם לזכות לאוזן קשבת ולמענה ענייני של מפקדיהם – תלויה, בראש ובראשונה, במפקדים עצמם. בעת הטיפול בקבילות, נתקלנו, לא אחת, במפקדים ממונים אשר בחרו לתת גיבוי למפקדי המשנה שתחת פיקודם, ולא טרחו כלל לבדוק אם שיקול דעתם של האחרונים הוא נכון, ומה הן ההשלכות הכרוכות בכך עבור החיילים.
6. **הדחה או העברה מתפקיד שלא בסמכות וללא מתן זכות הטיעון** – בשנת הדוח נדרשתי לקבילות לא-מעטות שנסבו על הליכי הדחה, העברה או השעייה מתפקיד, הן בעניינם של חיילי חובה, והן בעניינם של משרתי הקבע. הליקויים העולים מבידור קבילות אלה הם שניים בעיקרם: חריגה מסמכות והימנעות ממתן זכות טיעון לחייל. ההליכים השונים של סיום תפקיד טרם עת הם הליכים

בעלי השלכות כבדות משקל כלפי הפרט, הן מבחינת עתידו בשירות הצבאי והן מבחינות נוספות, אף מחוץ למסגרת השירות. מתן זכות הטיעון לחייל, טרם קבלת ההחלטה בעניינו, הוא דרישה מהותית, ואי-עמידה בה עשויה לפסול את החלטת המפקד המוסמך.

הליך בירור הקבילה – אחריות מפקדים ואמינות

7. בירור הקבילות נתקל לא אחת בקשיים, כפועל יוצא ממסירת מידע בלתי-בדוק ואף בלתי-מהימן על-ידי מפקדים ובעלי-תפקידים בצה"ל. לצערי, נדרשתי גם בשנת הדוח לעדויות שקר שמסרו מפקדים והתייחסויות שטחיות של מפקדים אחרים, שביקשו לפטור עצמם כלאחר יד מה"עול" של כתיבת מענה לקבילה. במקרים אלה, שהם רבים לצערי, אין מנוס מכך שהמבררים והמשפטנים הנמנים עם סגל הנציבות ישרימו את החסר בטיפול הפיקודי של המפקדים, בין השאר, בדרך של עריכת מפגשי בירור בנציבות בין החיילים הקובלים לבין מפקדיהם.

חיילי החובה

8. הנושאים המרכזיים שעלו בקבילות החיילים בשירות החובה בשנת הדוח הם: דחיית השירות כתנאי לשיבוץ ביחידות השדה והביורוקרטיה והשפעתה על דפוסי הפעולה של גורמי כוח האדם.

9. נוסף על כך, לפי חוק השיפוט הצבאי, התשט"ו – 1955 (להלן: החש"ץ), רשאי להגיש קבילה אדם הרואה את עצמו נפגע לגבי "מעשה" כמפורט בחוק, שנעשה לגביו בזמן היותו "חייל". מהוראה זו נגזר כי מלש"ב אינו יכול להגיש קבילה לנציב קבילות החיילים, אף אם תלונתו נסבה על עניין שיש לו השלכות ישירות על מהלך שירותו בשירות החובה, לכשיתגייס לשירות. בהתאם לכך, הנני דוחה את רוב רובם של הפונים אליי מקרב המלש"בים. עם זאת, יש מקרים שבהם, בלית ברירה, הנני מורה על בירור הפניות, כאשר פנה המלש"ב לרשויות הצבא, ולא זכה למענה ענייני או לפתרון נאות, וכאשר הימנעות מטיפול בעניינו של המלש"ב עלולה לגרום לו נזק של ממש, ללא כל הצדקה.

משרתי המילואים

10. בשנה האחרונה חלה ירידה נוספת בקבילות חיילי המילואים. מתוך כלל הנושאים שעלו בקבילותיהם בחרתי לייחד דברים לנושאים הבאים:

א. פרידה מאנשי המילואים – חיילי מילואים הלינו על שפוטרו מן השירות מבלי שיודעו בכך, או במקרים אחרים – על שהליך הפטור בוצע באופן שלישייתי – טכני והתמצה בהחלפת מסמכים, באופן שאיננו מכבד את המעמד.

ב. ליקויים בטיפול בבקשות לעמוד בפני ועדה רפואית – חיילי המילואים חוזרים ומתלוננים על הליכי טיפול מתמשכים ובלתי-יעילים בכל הנוגע לבקשותיהם לעמוד בפני ועדה רפואית.

משרתי הקבע

11. מספר הקבילות שהגישו משרתי הקבע בשנת הדוח נותר דומה ביחס למספר הקבילות של מגזר זה בשנה שעברה. אף נושאי הקבילות נותרו דומים, והם מושפעים מההליכים שנוקטות רשויות הצבא – לצמצם את מספרם של משרתי הקבע.

הרפואה בצה"ל

12. מספר נושאי הקבילה בתחום הרפואה עלה אף השנה מעט. כמו-כן, קיימת עלייה באחוז הקבילות המוצדקות בתחום זה. מתוך נושאי הקבילות שעניינן איכות שירותי הרפואה הניתנים לחיילי צה"ל בחרתי לייחד דבריי לשני נושאים:

א. ר"ם 2 – ליקויים במתן שירות רפואי לחיילים ולבני משפחותיהם.
 ב. יחסי רופא-מטפל – לעיתים מתברר כי אף בקבילות שעניינן טיפול רפואי לקוי, מקור תחושתו של החייל כי לא זכה לטיפול רפואי נאות – נעוץ ביחס בלתי-ענייני של הרופא המטפל.

13. בשנה זו שבתי והצעתי כי חוק השיפוט הצבאי יתוקן באופן שגם למיועדים לשירות הביטחון תינתן הזכות לקבול על עניינים הנוגעים לשירותם הצבאי. זכות זו, תמנע הנצחת ליקויים שיפגעו בשירותם או עלולים לפגוע בהם אף בתחומים נוספים שמעבר לשירות הצבאי.

שנת 2006: דוח 35 – משמעות השנה

מאת: **אבנר ברזני**

תקופת הלחימה

1. תקופת מלחמת לבנון השנייה התאפיינה בעלייה מסוימת, של כ-17 אחוזים, בקבילות חיילי המילואים ביחס למספר הפניות שהגיעו מאוכלוסייה זו במחצית הראשונה של השנה. עם זאת, ככלל, בתקופת הלחימה חלה ירידה של כ-11 אחוזים במספר הקבילות שהתקבלו בנציבות (בחודשים יולי-ספטמבר 2006 התקבלו בנציבות 1,542 קבילות, לעומת 1,704 קבילות בתקופה המקבילה אשתקד). כמו-כן, בתקופה זו עלה מספר הקובלים בשירות הסדיר שביקשו לבטל או להקפיא את קבילותיהם, מאחר שסברו שאין זה הזמן המתאים לעסוק בקבילות. הקבילות שקשורות בתקופת הלחימה נסבו על עניינים שונים ובהם – בעיות מיון ולוגיסטיקה; כשירות מקצועית לשירות מילואים ואי-התחשבות מפקדים בבעיות הפרט. לאחר תקופת הלחימה התקבלו קבילות לא-מעטות שעניינן תשלומים, הן מחיילי המילואים והן מחיילי החובה.

כבוד האדם – כבוד החייל בצה"ל

2. גם בשנה זו בחרתי ליחד את עיקרי דבריי לתחום שעניינו מערכת יחסי הגומלין בין מפקדים לפקודיהם, מאחר שזהו הנושא הבולט ביותר בהיקפו. כמו כן, התרשמתי כי קיימת נטייה להמעיט בחשיבות הדברים ובהשלכותיהם על חיילי צה"ל כפרטים ועל דמותו של צה"ל כצבאה של מדינה דמוקרטית.

3. **אלימות מפקדים - לעיתים, מתוך עיון בממצאי הבירור בקבילות, נראה כי ישנם מפקדים בצה"ל אשר סבורים כי פיקוד איננו בבחינת ערך וביטוי לאחריות אישית ומקצועית כי אם מעמד המקנה אפשרות והכרה ביכולתם לנהוג שררה ולהפעיל כוח ואלימות כלפי אחרים.**

4. **דוגמה אישית שלילית של מפקדים בכירים -** נדרשתי בדוח זה לקבילות שבהן עלו טענות נגד מפקדים ובעלי-תפקידים בדרגת סגן-אלוף ומעלה. לכאורה, היה ניתן לצפות כי קבילות אלו יהיו שונות במהותן מן הקבילות המוגשות נגד מפקדים צעירים ובלתי-מנוסים, וכי בזכות הבגרות והניסיון ייטיבו המפקדים הבכירים להתמודד עם בעיות שעולות בקשר לפקודיהם ויטפלו בהן בצורה

ברורה ומושכלת. אלא, שלמרבה הצער, המציאות מלמדת אחרת. נוכחתי, כי לא אחת, דווקא הבכירות והמעמד נוצלו לרעה כלפי החיילים, תוך פגיעה בזכויותיהם הבסיסיות ורמיסת כבודם.

5. **אטימות לרגשות החיילים והתעמרות נפשית בהם** – חמורים לא פחות מבחינת הפגיעה בחיילים הם מקרים שבהם נתון החייל בתחושה קשה של השפלה, על רקע התייחסות בלתי-אנושית של המפקדים או בעקבות קהות חושים קיצונית לרגשותיו ולצרכיו. לגישתי, מקרים אלה, מבחינת החותם שהם עלולים להשאיר בנפש החייל, הם קשים אף יותר מפגיעה גופנית בחייל.

6. **פגיעה בזכויות החייל – קבילות כלואים** – קבילות הכלואים אשר טופלו בנציבות בשנת הדוח, נסבו על יחס נוקשה של סגל בסיסי הכליאה, על שימוש גורף באמצעי אזיקה, על שימוש בלתי-סביר בכוח הגובל באלמוות, ועל ליקויים חוזרים באיכות הטיפול הרפואי שניתן לכלואים ובזמינות שירותי הרפואה עבורם. יתר על כן, מבין הקבילות שנוגעות לבסיסי הכליאה של חיל המשטרה הצבאית נמצאו גם קבילות מוצדקות של חיילים הממלאים תפקידים שונים בבסיסי הכליאה, בהתייחס לתנאי שירותם.

הליך בירור הקבילה – אחריות מפקדים וסוגיית הגיבוי

7. למרבה הצער, חרף הערותיי החוזרות בשלושת הדוחות הקודמים, גם בשנה האחרונה מצאנו, פעם אחר פעם, גילויי התנערות מאחריות בהתייחסויות מפקדים ממונים לקבילות פקודיהם, ובמקרים מסוימים אף חמור מכך – המפקדים ניסו להטיל דופי בקובלים באופן בלתי-ענייני.

8. מהמקרים שטופלו בנציבות בשנה האחרונה, ואשר בהקשר אליהם עלו קשיים בבירור כפועל יוצא מהתייחסויות מפקדים שאינן עומדות באמות המידה המתחייבות מרוח צה"ל, ניתן למצוא: גיבוי אוטומטי למפקדי המשנה ביחידה, מבלי לרדת לעומקם של דברים; מתן גיבוי למפקד הישיר ופגיעה בחייל עקב הגשת קבילה; הטלת אחריות על מפקד זוטר והימנעות מבחינה ביקורתית של תפקוד המפקדים הממונים.

חיילי החובה

9. נראה כי ניתן להצביע על מגמת עלייה בקבילות חיילי החובה בשנתיים האחרונות. בדוח זה בחרתי לייחד את דבריי לשלבים הראשונים של שירות החיילים, החל בהליכי המיון והשיבוץ המתקיימים ב'מיטב' ובהמשך – בבסיסי הטירונוט וההכשרה. במקרים לא מעטים עולה, למרבה הצער, כי אי-הקשבה לפרט וגישה פורמאלית ונוקשה שמכוונת להשגת יעדים כמותיים של שיבוץ ועמידה במכסות – גוררות פגיעה קשה בחיילים וכפועל יוצא מכך, גם במערכת הצבאית.

קבילות מלש"בים

10. בהמשך לדבריי בדוח הקודם מצאתי לנכון לציין כי לעת עתה נוכח נוסחו של חוק השיפוט הצבאי, התשט"ו – 1955, הנני נאלץ, לעיתים, לחרוג מגדר סמכותי ולטפל בפניותיהם של מיועדים לשירות הביטחון, כאשר הימנעות מבירור הקבילה עלולה להותיר על כנה פגיעה בלתי מוצדקת בפונה. רשויות אגף משאבי האנוש ו'מיטב' משתפות פעולה בהליכי הבירור של הקבילות, הגם שכאמור לעיל, בשלב זה, פניות אלה אינן בתחום סמכותי. לאחרונה, בתאריך ו' בשבט התשס"ז (29 בינואר 2007), פורסמה הצעת חוק השיפוט הצבאי (תיקון מס' 58) (הגשת קבילה בידי מיועד לשירות ביטחון), התשס"ז – 2007, של חבר כנסת מטעם ועדת החוץ והביטחון של הכנסת. אני מקווה כי ההליכים הדרושים לתיקון החוק יושלמו במהרה.

משרתי המילואים

11. בשנה האחרונה חלה ירידה של ממש בקבילות חיילי המילואים (מ – 983 קבילות אשתקד ל – 759 קבילות בשנת הדוח). מגמה זו התמתנה מעט עקב עלייה מסוימת במספר הקבילות שהוגשו בתקופת הלחימה בלבנון ולאחריה. בהתייחס לקבילות שהוגשו בתקופת הלחימה ובעקבותיה – אין בדעתי להידרש בדוח זה לסוגיות המערכתיות אשר עמדו בבסיס התחקירים והליכי החקירה, הן בצה"ל והן מחוצה לו. עם זאת, סברתי כי מן הראוי להצביע על בעיה ששבה ועלתה בקבילות חיילי המילואים, שהוגשו בתקופת הלחימה, בנוגע למיומנויותיהם המקצועיות ולאיומני הרענון שהם עוברים במסגרת שירותם.

במקרים שהובאו בדוח, הדברים קיבלו משנה תוקף, הואיל ועניינם בבעלי-מקצועות צבאיים אשר לתפקודם עשויות להיות השלכות בנוגע לחיי אדם.

משרתי הקבע

12. מספר הקבילות שהגישו משרתי הקבע בשנה האחרונה דומה למספר הקבילות שהגישו אשתקד. גם בשנה זו עסקה הנציבות בקבילות שעניינן מינויי קצונה ונגדים; הדחה או השעיה מתפקיד שלא בהתאם לפקודות הצבא וכן קידום בדרגות ובסווגים מקצועיים. נוסף על כך, מצאתי לנכון לייחד דברים לשתי סוגיות מרכזיות שעלו מתוך קבילות משרתי הקבע בשנת הדוח. שחרור מהשירות ערב סיום שבע שנות שירות קבע וסבירות ההחלטות בהליכי שחרור בגילאי הביניים.

הרפואה בצה"ל ובריאות הצבא

13. בין קבילות החיילים בענייני הרפואה ניתן למצוא קבילות לא-מעטות שעניינן עיכוב באבחנת בעייתו הרפואית של הקובל, כפועל יוצא של הימנעות רופא היחידה מלהפנות את החייל לבדיקות עזר, לרופא מומחה או לחדר-מיון, כמתחייב בנסיבות העניין. דוח זה כולל פרק נוסף, חדש, שעניינו צעדים שנקטו רשויות הצבא בעקבות הערות ולקחים שבאו לידי ביטוי בדוחות קודמים. בפרק זה ייסקרו צעדים שונים שנקטו רשויות חיל הרפואה. לצד אלה, בחרתי לייחד דברים לשני נושאים מרכזיים שעלו בשנה זו מתוך הקבילות שעניינן הרפואה בצה"ל ובריאות הצבא: איכות השירות הרפואי (יחסי מטפל – מטופל) ובריאות הצבא.

יחסי מפקד-פקוד

14. הדוח הנוכחי מבטא עלייה במספר הקבילות שעניינן יחסי מפקד-פקוד. הניסיון מלמד כי קבילות רבות הן פועל יוצא של קוצר רוח של מפקדים, חוסר סבלנות והיעדר הקשבה לחיילים. לצד אלה, מאפיין בולט נוסף במערכות יחסי הגומלין הנחשפות בקבילות הוא היעדר אמון החיילים כלפי מפקדיהם. נראה כי ברקע הדברים עומדת גישה של אחדים מהמפקדים, הגורסת כי המשימה עומדת מעל לכל, ויש לבצעה בכל מחיר. לפי גישה זו, החייל הוא משני בחשיבותו, וכך גם זכויותיו, צרכיו ורגשותיו.

שנת 2007 : דוח 36 – משמעות השנה

מאת : **אבנר ברזני**

1. בעקבות התיקון לחוק השיפוט הצבאי מחודש מארס 2007, אשר אפשר גם למיועדים לשירות ביטחון (להלן : מלש"בים) להגיש קבילה בנוגע לטיפול רשויות הצבא בעניינן, חלה עלייה מסוימת במספר קבילות המלש"בים – מ-92 קבילות בשנת 2006 ל-221 קבילות בשנת 2007. עם זאת, נראה כי רבים מהמלש"בים עדיין אינם יודעים על אודות האפשרות שנפתחה לפנייהם, שכן רק בחודש נובמבר 2007 פורסם דבר השינוי בחוק באתר של אגף משאבי האנוש.

כבוד האדם – כבוד החייל בצה"ל

2. **מערכת יחסי האמון בין מפקדים לפקודיהם** – משיחות הנערכות בין חיילים למפקדיהם במהלך בירור הקבילות, עולה לא אחת בעיה קשה של חוסר אמון הדדי. הבעיה מחריפה והולכת עם הזמן ותורמת לתחושות תסכול של החיילים ופגיעה בהם ולחוסר שביעות רצון של המפקדים מתפקוד פקודיהם. בניסיון לרדת לשורש הבעיה מסתבר, בחלק לא מבוטל מהמקרים, כי הדברים כרוכים בדעה קדומה של המפקד, שנחפז לתייג את פקודו כ"חייל בעייתי" או "לא אמין". הפועל היוצא מכך הוא שהמפקד התייחס לחייל באופן פוגע ושלל ממנו את הזכויות המוקנות לו בפקודות הצבא.

3. **פעולות מפקדים למען צמצום הנזר** – אנו פוגשים, במסגרת הקבילות, מפקדים אשר מנהלים "מאבק על כל חייל" ופועלים בכל דרך שעומדת לרשותם כדי למנוע את העברת החיל ליחידה אחרת, גם אם נסיבותיו האישיות או הרפואיות מחייבות לשנות את שיבוצו. באותה מלחמה החייל, למרבה הצער, נתפס כאובייקט שכלפיו מופנה המאבק, ובתור שכזה כל הצעדים כלפיו נתפסים ככשרים למען השגת המטרה של השארתו ביחידה.

4. **בקרה של המפקדים הממונים בכל הנוגע לשמירה על כבוד האדם ביחידותיהם** – בדוח השנתי הקודם ייחדתי דברים להתייחסות לטירוני ולחיילים בהכשרות ראשוניות. נוכח ההשפעה המכרעת של היחס לחייל בפרק הראשון של שירותו הצבאי, מצאתי לנכון להוסיף ולהידרש לכך גם בדוח זה.

5. **ענישה כדרך להשגת תפקוד טוב יותר של החייל** – לפרקים עולה מהקבילות, כי הכשל הפיקודי נובע דווקא מרצון חיובי של המפקד לעמוד במשימותיו בהצלחה.

אותן משימות הן לא אחת מורכבות, ולוח הזמנים לביצוען הוא מוגבל מאוד. חייל שלא מבצע את המוטל עליו מהווה בנסיבות אלה גורם מפריע ומעכב. המפקד שעיתותיו אינן בידיו, יבחר לעיתים בדרך "הקלה" יותר ויעניש את החיילים כדי לגרום לו "להתיישר", גם אם מדובר בדרך ענישה שאינה עולה בקנה אחד עם פקודות הצבא או בדרך של פגיעה בזכויות המוקנות לחייל לפי אותן פקודות.

6. **נקיטת צעדים נגד חיילים המבקשים לממש את זכויותיהם** – מקבילות שטופלו בנציבות בשנת הדוח למדתי כי לעיתים, מפקדי היחידות מגיבים באופן רגשי ובלתי-שקול כאשר נודע להם כי חייל הכפוף אליהם פנה לגורם שמחוץ ליחידה; הם מגיבים כלפי החיילים הפונים בחריפות רבה ותוך חריגה מפקודות הצבא, הכל כדי להבהיר לכלל חיילי היחידה כי אל להם להעלות את טענותיהם לגורמי חוץ. אותם מפקדים אינם טורחים לבחון מדוע נמנעו פקודיהם מפנייה ישירה אליהם, וכמובן אינם מקיימים בדיקה עניינית באשר למהות הטענות שהעלו החיילים.

הליך בירור הקבילה – אחריות מפקדים וסוגיית הגיבוי

7. כאמור, הנושא הבולט ביותר מבין קבילות החיילים הוא הנושא של יחסי מפקד-פקוד. הליך הבירור במקרים אלה כרוך, כמובן, בהעברת הקבילה להתייחסות המפקד, נשוא הקבילה. בנוסף, אנו מעבירים את הקבילה להתייחסות מפקד היחידה, שהוא מפקדם של החייל הקובל ושל המפקד הנקבל. לדאבוני, במקרים רבים, מפקדי היחידות אינם טורחים כלל לשוחח עם החייל הקובל ומבססים את התייחסותם לקבילה על גרסת המפקד הנקבל, תוך מתן גיבוי גורף לאותו מפקד. יתר על כן, יש מפקדים שבוחרים בדרך של גינוי החייל הקובל, בין על עצם הגשת הקבילה ובין על תפקודו כחייל, מבלי לתת את הדעת לצורך בקיום בחינת ביקורתית של התנהלות המפקד הנקבל. במקרים אחרים אנו מוצאים בהתייחסויות המפקדים פרטים שאנם משקפים את העובדות לאשורן, מה שמכביד כמובן על הליך הבירור ומחריף את חוסר האמון בין החייל למפקדיו.

מלש"בים – מיועדים לשירות ביטחון

8. בתאריך 12 במארכ 2007 התקבל בכנסת תיקון לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו – 1955, ומכוחו קמה האפשרות גם למיועדים לשירות ביטחון (להלן: מלש"בים) להגיש קבילות באשר לטיפולן של רשויות הצבא בעניינם. היות שרק בחודש נובמבר 2007 פורסם דבר השינוי באתר אגף משאבי-האנוש, נראה כי רבים מהמלש"בים עדיין אינם יודעים על אודות האפשרות לפנות לגוף חוץ-צבאי כאשר הם סבורים שלא זכו למענה נאות לפניותיהם ללשכות הגיוס.

9. הגם שמספר הקבילות בתחום זה איננו רב, הרי נוכח טענות הקובלים וממצאי הברור בקבילות ניתן להצביע על בעיות חוזרות, כלהלן:

- אי מתן מענה ענייני לפניות מלש"בים ללשכות הגיוס – בחלק מהמקרים אף נשלח אל החייל נוסח קבוע של מענה, מבלי לתת את הדעת לכך שתוכן פנייתו ונימוקיו מצריכים יתר תשומת-לב ובחינה מדוקדקת.

- כפועל יוצא מגישה זו, אשר אינה מבחינה בין פניית מלש"ב אחד לפניית משנהו ולנסיבותיו המיוחדות של כל מלש"ב – נראה כי גם בקשות מוצדקות נדחות אוטומטית.

- הקלת ראש בפגיעה הנגרמת למלש"ב מליקויים בהליכי המיון – נוכח זאת, זמן יקר של המלש"ב יורד לטמיון בשל זימונים חוזרים ללשכת הגיוס שלא לצורך או בשל הליכי מיון המתמשכים יתר על המידה.

10. מקבילות שנסקרו בדוח, הנוגעות להליכי טרום הגיוס, עולה שמלש"בים נאלצים, לא אחת, להתמודד עם מכשולים מיותרים במגעייהם עם לשכות הגיוס; המכשולים הם פועל יוצא של טיפול נוקשה שאינו מקנה משקל ראוי לצורכי הפרט, למשאבי זמנו ולנזקים הממשיים שעלולים להיגרם למהלך חייו מטיפול מסורבל ובלתי-יעיל של גורמי הגיוס בצה"ל.

11. חובת השירות הצבאי במדינת ישראל, כרוכה, מעצם טיבה, בהגבלה ניכרת של חירות האזרח. שומה על רשויות הצבא לפעול בכל דרך על מנת להבטיח שההליכים הכרוכים בגיוס לצה"ל לא יגררו פגיעות נוספות ובלתי-מוצדקות.

12. לצד הערותיי אלה, מצאתי לנכון לציין את הנכונות ואת הפתיחות של גורמי 'מיטב' שבאו לידי ביטוי בעת הטיפול בקבילות המלש"בים. בזכות כך, בחלק מהמקרים, נפתרו טענות הקובלים כבר במהלך ברור הקבילה. הנני תקווה, כי גישה זו וכן הפקת הלקחים מן הקבילות המוצדקות יובילו לשיפור הטיפול של רשויות הצבא בענייני האזרחים הצעירים, טרם גיוסם לצה"ל.

הטיפול בבעיות החיילים בתחום תנאי השירות

13. מרבית הפונים לנציבות הם חיילים בשירות החובה. מבין קבילותיהם שטופלו בשנת הדוח, קיימת עלייה מדאיגה ביותר במספר הקבילות שענייןן טיפול ת"ש לקוי. הנתונים מדאיגים מאחר שהם מצביעים על-כך שחיילים רבים הנזקקים לסיוע כלכלי של רשויות הצבא – אינם זוכים לסיוע הנדרש אלא, לעיתים, בחלוף חודשים ארוכים. בתקופה זו מתעצמת מצוקת החיילים, ובה בעת החיילים נדרשים למלא את תפקידם הצבאי, ואין באפשרותם ליחד את זמנם למען דאגה לכלכלת משפחתם. בשנים האחרונות פועלות רשויות הצבא למען הרחבת אפשרויות הסיוע לחיילים. אולם, במבחן המעשה, קיימים ליקויים של ממש בטיפול גורמי הת"ש בבקשות החיילים. מקור הליקויים – בחוסר מקצועיות הדרגים המטפלים ובהיעדר בקרה מתאימה של סגלי הת"ש.

הרפואה בצה"ל

14. מתוך נתוני הקבילות שהתקבלו בשנת הדוח ניכרת עלייה מדאיגה במספר נושאי הקבילות שענייןן אי-התחשבות בנתונים הרפואיים הרלבנטיים על-ידי גורמי הרפואה וכן יחסם של גורמי הרפואה לחיילים. ניתוח הקבילות מצביע על בעיה חוזרת ונשנית הפוגעת בטיב הטיפול הרפואי שניתן לחיילים, והיא – **חוסר אמון גורמי הרפואה בחיילים.**

15. הקבילות אשר טופלו בנציבות בשנה האחרונה הן דוגמאות לאירועים מצערים. הצד השווה בהם שהרופאים לא השכילו להקשיב לחיילים וכשלו בטיפול בהם מאחר שאפשרו לדעה קדומה להכריע את הכף, תוך הזנחת אמות מידה מקצועיות המחייבות אותם בתוקף תפקידם.

16. החובה המוטלת על כל רופא להקפיד על התייחסות מכבדת למטופליו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר בשירות הצבאי. כידוע, אופי השירות הצבאי מונע מחיילי צה"ל מלבחור בספק שירותי הבריאות או ברופא המטפל, בדומה לאפשרויות המוקנות לאזרחים המבוטחים בקופות החולים. לפיכך, כשהקשר בין הרופא המטפל לבין החייל נכשל, בעטיו של משבר אמון, יקשה על החייל לקבל את הטיפול הנדרש לו.

שנת 2008 : דוח 37 – משמעות השנה

מאת: יצחק בריק – נציב קבילות החיילים השישי

1. ביום 14 בדצמבר 2008 מוניתי כנציב קבילות החיילים. בשנת הדוח שימש כנציב קבילות החיילים תא"ל (במילואים) אבנר ברזני, ולפיכך רוב הקבילות המוצגות בדוח זה הן קבילות שהוא טיפל בהן.
2. בהזדמנות זו, הנני מבקש להביע את מלוא הערכתי לנציב היוצא על פעילותו הנמרצת והחשובה לשמירת זכויותיהם של חיילי צה"ל. תא"ל (במילואים) אבנר ברזני העביר לי יחידה מאורגנת ומסודרת, ובה אזרחים, קצינים וחיילים העושים עבודתם ביעילות, במסירות ובאחריות.

ה'אני מאמין'

3. על-פי השקפתי, נציב קבילות החיילים אינו משמש תחליף למפקדים. כל מפקד בצה"ל, באשר הוא מפקדם של חיילים, אחראי לשמירה על זכויותיהם, על כבודם ועל רווחתם. לגישתי, זוהי חובתו המרכזית של כל מפקד בצה"ל. חיילי צה"ל שמים את מבטחם במפקדיהם ופונים אליהם לקבלת סיוע, עצה ותמיכה, בעניינים שונים – הן כאלה הנוגעים לשירות הצבאי והן בעניינים אחרים שבתחום האישי. לרוב, מתוך הבנה מלאה לכובד האחריות המוטל עליהם ולהכרת החשיבות שבדבר, פועלים המפקדים לקידום עניינם של פקודיהם ולפתרון בעיותיהם.
4. אני מאמין כי צבא המשמר בעשייתו ערכים של מקצועיות, מוסריות, יושרה ושוויון, מטפח אותם ומנחיל למפקדיו אמות מידה המעודדות שמירה על כבודם של החיילים ועל זכויותיהם, על בריאותם ועל רווחתם – זוכה בחיילים בעלי רמה גבוהה של הניעה (מוטיבציה), אכפתיות ואיכות עשייה.
5. מפקד אשר מהות הפיקוד והמנהיגות נהירה לו, יטה אוזן קשבת לחייליו, ידאג להסביר להם את התשתית הרעיונית העומדת בבסיס דרך הפעולה הנדרשת מהם וינהג בהם בכבוד – יזכה בפקודים המגלים הזדהות עם המסגרת שבהם הם משרתים, והנכונים לתרום את המיטב שבהם למען הצלחתה.
6. בתפקידי כנציב קבילות החיילים הנני רואה מספר נדבכים מרכזיים:

- א. בירור טענות הקובלים באופן ענייני ויעיל ומתן פתרון לבעייתו של כל קובל, כפי שהיא עולה מתוך קבילתו וממצאי הבירור בה.
- ב. נוסף על כך, הנני רואה חובה לעצמי לפעול למען טיפוח וקידום של ערכי היסוד בתחום הפיקוד והמנהיגות בקרב מפקדי צה"ל. לצורך כך, הנני מייחס חשיבות רבה לביקוריי התכופים ביחידות, המאפשרים לי לקיים מפגש בלתי אמצעי עם המפקדים בשטח, בסביבת פעילותם היום-יומית. בשיחות עם המפקדים, בכל הרמות, מושם דגש לא רק בניתוח קבילות, כי אם גם בהיבטים הערכיים הנוגעים לתפקודו של המפקד בשגרה ובחירום, על בסיס ניסיוני האישי.
7. רובד נוסף של הטיפול בקבילות נוגע ללקחי המערכת העולים מן הקבילות – לקחים החורגים מענייניו של הפרט הקובל, והנוגעים לדפוסי פעולה כלליים, לתופעות החוזרות ולמדיניות הכללית של הצבא בתחומים שונים, אשר מחייבת, לעיתים, בחינה מחדש או שינוי. הנני רואה חשיבות רבה לעסוק בתחום זה שכן השלכותיו נוגעות לכל המשרתים בצה"ל או לקבוצות גדולות מהם. לצורך כך, יש בדעתי לקיים מפגשים עיתיים עם רמ"ט אכ"א ועם גורמי המטה הנוגעים בדבר כדי לעקוב אחר התקדמות הטיפול בנושאים שהועלו ולחזק את הבקרה אחר מימוש ההמלצות הניתנות בסיכומי הקבילות.
8. הנני מאמין בחשיבות הפעילות החינוכית הננקטת בקרב המפקדים בצה"ל למען קידום ההיבטים הערכיים שבהתנהלותם. עם זאת, כשהקבילות חושפות התנהלות פיקודית החורגת מאמות המידה הנדרשות ממפקד בצה"ל – לא אמנע, בהתאם לצורך, ממתן המלצות נוקבות וחריפות כלפי המפקדים הנוגעים בדבר.
9. בחודשים המעטים שאני בתפקידי הנני יכול להצביע בסיפוק על שיתוף פעולה טוב מאוד בין רשויות הצבא לבין הנציבות. המטרה היא משותפת – לתקן ליקויים שאותרו בהתנהלות מפקדים ובעלי-תפקידים אחרים ולטפח את הנורמות ואת הערכים העומדים ביסוד פעולתו של צה"ל. יש בדעתי להוסיף ולפעול למען חיזוק קשרי הגומלין בין הנציבות לבין רשויות הצבא למען קידום המטרה המשותפת.

מרכזיותו של הטיפול בפרט בהערכת מפקדים

10. מטבע הדברים, מפקד בצה"ל נדרש לעמוד באמות מידה מקצועיות קפדניות, והיבט זה של תפקודו נתון לבחינה מדוקדקת של המפקדים הממונים. הם

נותנים לכך ביטוי בהערכות התקופתיות שהם ממלאים על המפקד – הערכות שמשפיעות על קבלת ההחלטות בנוגע לקידומו בשירות.

11. לעיתים נדמה כי המפקדים נדרשים לעמוד באמות מידה מחמירות יותר, ככל שמדובר בתחומים מבצעיים ומקצועיים. אולם, כאשר ענייננו הוא בשאלות של פיקוד ומנהיגות, בשמירה על זכויות החיילים וביחס אליהם, הנורמות הנדרשות הן מקלות באופן יחסי, ויש נטייה להמעיט בחשיבות הדברים.

12. לא אחת, בעת בירור הקבילות, כאשר עולה כי נשללה זכותו של חייל בניגוד לקבוע בפקודות הצבא, אנו עדים לתגובות מפקדים הטוענים כי לא הכירו את ההוראה או הפקודה הרלוונטית. כלומר, מאחר שלא הכרתי את הפקודה הנוגעת בדבר, הרי לא פגעתי בזכויות החייל במתכוון. עם כל הכבוד, איני יכול לקבל הסבר שכזה. כשם שאין זה מתקבל על הדעת שמפקד לא יכיר את ההוראות המקצועיות הנוגעות לתחום תפקידו, כך אין לקבל הצטדקות מפקדים הנשענת על-כך שאינם מכירים את פקודות הצבא בנוגע לזכויות החיילים ולטיפול בהם. מפקד, כאיש מקצוע, חייב להכיר את כלל ההוראות הנוגעות לתחומי אחריותו.

13. מלבד הבקיאיות בכלל ההוראות הנוגעות לתחום תפקידו, המפקד נמדד גם בשיקול-דעתו ביכולתו לאזן באופן ענייני וראוי בין השיקולים השונים העומדים על הפרק בעת קבלת החלטותיו ולתת משקל לא רק לצורכי המערכת ולשאיפתו האישית להצליח במשימותיו המקצועיות, אלא גם לצורכיהם האישיים של פקודיו ולקשייהם.

14. הנני סבור כי בתהליך ההערכה של מפקדים ובעת בחינת קידומם, יש ליתן יתר משקל להיבטים הנוגעים להתנהלות המפקד כלפי פקודיו, למידת האחריות שהוא מגלה כלפיהם ולהקפדתו על מימוש זכויותיהם.

מלש"בים

15. בתאריך 21 במארס 2007 התקבל בכנסת תיקון לחוק השיפוט הצבאי, התשט"ו – 1955, ומכוחו קמה האפשרות גם למיועדים לשירות ביטחון (להלן: מלש"בים) להגיש קבילות באשר לטיפולן של רשויות הצבא בעניינם.

16. בעקבות התיקון לחוק חלה עלייה של ממש במספר פניות המלש"בים לנציבות. בשנת 2006, טרם כניסת החוק לתוקף פנו לנציבות 92 מלש"בים. בשנת 2007, כאשר עדיין לא היה ידוע התיקון לחוק בקרב רבים מביניהם, התקבלו בנציבות 221 קבילות, ואילו בשנת 2008 התקבלו בנציבות 490 קבילות של מלש"בים.

17. חלק לא-מבוטל מקבילות המלש"בים (כ – 45%) אינו מבורר בנציבות כי אם מועבר לטיפולם של גורמי 'מיטב' (לשעבר – מנהל הגיוס) הואיל ומדובר בפניות שהן יותר בבחינת בקשות מקבילות, כגון בקשות לעריכת מבחנים חוזרים לאימות נתונים, בקשות להתקבל למיונים קדם-צבאיים, בקשות להקדמה או לדחייה של מועדי גיוס.

18. מבחינתן של אותן פניות עולה הרושם כי המלש"בים ששולחים את בקשותיהם לנציבות עושים זאת בשל הקושי, במקרים רבים, לפנות ללשכות הגיוס, טלפונית או בכתב, ולקבל מענה בזמן אמת. הבעיות בתחום זה מוכרות לרשויות הצבא, ובשל כך פעלו הללו לשם הקמת מרכז המידע למלש"בים, שאמור לתת מענה מקצועי ומהיר לכלל הפונים.

סיכום שנת העבודה 2008 על-ידי הנציב היוצא

19. כאמור לעיל, במהלך שנת הדוח, רובה ככולה, תא"ל (במילואים) אבנר ברזני, שימש נציב קבילות החיילים. לפיכך, סברתי כי נכון יהיה להציג את עיקרי הלקחים וההערות אשר עלו מתוך ניתוח הקבילות שטופלו בנציבות בשנה זו, אותם העביר אליי הנציב היוצא עם סיום תפקידו.

20. להלן עיקרי הדברים:

- **אחריות מפקדים ואמינות** – יש מפקדים שמחילים אמות מידה מחמירות ביחס לחיילי החובה ומקילים מאוד בכל הנוגע לדרישותיהם מעצמם או ממפקדי המשנה הכפופים אליהם. לא אחת עולה מבירור הקבילות כי מפקדים אינם נוטלים על עצמם אחריות, כמתחייב מתפקידם, לליקויים שנפלו בטיפול בענייניו של החייל שנתון למרותם. כדי להדוף את הטענות המופנות כלפיהם, מוסרים המפקדים הללו התייחסויות שאינן משקפות את מהלך האירועים בפועל. הנציב היוצא העיר על כך, חזור והער, בדוחות השנתיים שהגיש לוועדת החוץ והביטחון, אולם למרבה הצער, נראה כי עדיין יש מפקדים, שהם חריגים בקרב מפקדי צה"ל, שהאמת אינה נר לרגליהם.
- **מפקדים שואפים לבלוט בתפקודם, בכל מחיר, גם על חשבון פגיעה בזכויות החייל, ותוך הפרת פקודות הצבא** – במסגרת המאבק למען צמצום הנשר, מוצאים את עצמם חלק מהחיילים נשחקים ופגועים, נוכח הקלת הראש בבעיותיהם והעדפת האינטרסים המערכתיים על פני צורכיהם וזכויותיהם. נראה כי מפקדי אותם חיילים רואים בהם כלי למימוש מטרותיהם, ולא בני-אדם העומדים בפני עצמם, שיש להתחשב בכבודם, ברגשותיהם ובקשייהם.

צה"ל הוא אחת מאבני היסוד החשובות של מדינת ישראל, והאדם הוא המרכיב המרכזי בעוצמתו. יש לטפל באדם, לטפחו ולהתחשב בו; למרבה הצער, חרף השיפור שחל בתחום זה בצה"ל, יש מקרים לא מעטים שבהם הדבר לא נעשה.

- **חוסר האמון כלפי חיילים המתלוננים על בעיות רפואיות** – בעיה זו הנוגעת ליחסים של מפקדים אל פקודיהם, עולה ביתר שאת במהלך בירור הקבילות. הבעיה מחריפה עם הזמן, ומקורה בכך שמפקדים ממהרים לתייג את פקודיהם כ"בעייתיים" או "בלתי-אמינים", בשעה שהם מתלוננים על מיחושים או על קושי שמקורו רפואי. בשנת 2007 עלה מספר הקבילות שעניינן אי-התחשבות מפקדים בנתונים רפואיים של פקודיהם, אי-כיבוד הנחיות רפואיות וכן מניעת גישה לבדיקות רפואיות. בשנת 2008 חלה עלייה נוספת ומובהקת במספר נושאי הקבילות בתחום זה. כאמור, במקרים רבים, חושף בירור הקבילה כי המפקד הנקבל גיבש דעה מוקדמת נגד החייל הקובל, מבלי שטרם לשוחח עימו ולנסות להבין את בעייתו או להציע לו סיוע. המפקד, במקרים אלה, רואה את תפקודו המיטבי של החייל כדבר המובן מאליו, מבלי לתת את הדעת לקשיים האובייקטיביים שעומים מתמודד החייל, ואשר משפיעים על תפקודו. התנהלות מעין זו של מפקדים יוצרת, לא-אחת, מעגל שוטה של אי-אמון, שכן חייל שמפקדו אינו מאמין לו ומתייחס אליו באופן פוגע, לא ישפר, מטבע הדברים, את תפקודו, וקשייו לא יוקלו. המפקד, מן הסתם, יראה בכך פעם נוספת עילה לפגוע בזכויות החייל, וחוזר חלילה. פועל יוצא מבעיה זו של חוסר אמון כלפי חיילים, שאותם מפקדים נוטלים על עצמם לקבל החלטות בעניינים רפואיים, תוך חריגה מסמכותם לפי פקודות הצבא, ותוך יצירת סיכון מיותר לשלומם ולבריאות פקודיהם.
- **קבילות שעניינן יחסי מפקד – פקוד** – היינו עדים למקרים בהם קיימת נוקשות יתרה של מפקדים והתייחסות דווקנית כלפי פקודיהם. אותם מפקדים לא הפעילו שיקול-דעת ענייני בבואם לבחון את ענייני פקודיהם, ונצמדו להוראות הפורמאליות גם כאשר נסיבות החייל הצדיקו התחשבות או יתר גמישות.
- **היעדר ראייה כוללת (אינטגרטיבית)** – לעיתים, לחייל יש כמה בעיות מתחומים שונים (כגון בעיות רפואיות ובעיות משפחתיות שונות – כלכליות או אחרות); יש מצבים שבהם כל אחת מהבעיות, כשלעצמה, אינה מצריכה התייחסות מיוחדת לחייל, אולם משקלן המצטבר מצדיק גם מצדיק התחשבות יתרה במצבו. הנציב היוצא העיר כי במקרים אלה עלה, לא-אחת,

כי כל אחד מהגורמים המטפלים – מפקדים, רופאים וסגל הת"ש – בחן רק את הבעיה הנוגעת לתחום טיפולו, ולא הייתה התייחסות כוללת למכלול בעיות החייל ולהשלכותיהן על שירותו הצבאי.

- **טיפול בפניותיהם של מלש"בים** – לפרקים אנו עדים לכך שפניות המלש"בים אינן זוכות למענה ענייני, ותחת זאת הן נדחות ללא הפעלת שיקול-דעת פרטני, תך מתן תשובה שבלונית ובלתי-מנומקת לפונה. אכן, היקף הפעילות המוטל על לשכות הגיוס הוא גדול מאוד, ומשאבי הזמן העומדים לרשות ממלאי התפקידים אינם רבים. אולם גם כשניתן וצריך היה להפעיל שיקול-דעתי פרטני ולהתחשב בבקשות הפונה – לא תמיד נעשה הדבר ונגרמה לפונה פגיעה מיותרת.
- **זמינות שירותי רפואה עבור חיילי צה"ל** – בתחום זה נקטו רשויות הצבא צעדים מבורכים, כדי לשפר את מערך שירותי הרפואה העומד לרשות החיילים. עם זאת, לא ניתן לומר כי הגענו למצב מספק, לא כל שכן מיטבי, בנוגע לזמינות שירותי הרפואה עבור חיילי צה"ל.

שנת 2009 : דוח 38 – משמעות השנה

מאת : יצחק בריק

לדאבוננו, בשנה זו, שנה לאחר סיום תפקידו כנציב קבילות החיילים החמישי, הלך אבנר ברזני לעולמו בטרם עת. חמש שנות כהונתו בתפקידו אופיינו בהטבעת חותם אישי מובהק ובולט ובשינויים ארגוניים מקיפים בנציבות, אשר תכליתם הייתה לשפר את איכות השירות הניתן לחיילים הפונים ולבני משפחותיהם ולקצר באופן ממשי את משך זמן הטיפול. למעלה מזה, מתוך השקפתו על אודות החשיבות הרבה שבשמירת זכויות החיילים, פעל אבנר להרחבת תחומי העיסוק של הנציבות. יהי זכרו של אבנר ברוך.

הליך בירור הקבילה – אחריות המפקדים

1. ככל שהדברים נוגעים לקבילות שטופלו בנציבות בשנת הדוח – בשנה זו בחרתי לייחד את עיקר דבריי להיבטים מרכזיים של פיקוד ומנהיגות, ובמיוחד למשמעות האחריות המוטלת על המפקדים בכל הנוגע לחיילים, כפי שהיא משתקפת בקבילות החיילים ובשיחותיי עם המפקדים ועם החיילים.
2. כנציב קבילות החיילים איני רואה עצמי כמי שמשמש תחליף למפקדים. כל מפקד בצה"ל, שהוא מפקדם של חיילים, אחראי לשמור על זכויותיהם, על כבודם ועל רווחתם. לגישתי, זוהי חובתו המרכזית של כל מפקד בצה"ל. אני מאמין כי בדרך-כלל יש להעדיף טיפול פיקודי ענייני ומהיר על-פני התערבות גורמים חיצוניים. הנני סבור, כי יצירת אווירה של פתיחות וקשב כלפי החיילים ונכונות המפקדים לטפל בטענותיהם – הן יסוד חשוב ביותר בתפקודה התקין ובהתנהלותה היעילה של היחידה. הניסיון מלמד, שבראייה עניינית, הנקייה מדעות קדומות, הטיפול בפניות החיילים הוא כלי מצוין עבור מפקד היחידה, לשפר את ההליכים ביחידה ולקדם את איכות תפקודה. בדרך זו, לרוב, מפקד היחידה לומד הרבה מאוד על הנעשה ביחידתו, אף מעבר לאירוע שעליו הלך החייל.
3. כאשר חייל בוחר בדרך של הגשת קבילה תחת פנייה ישירה למפקדיו, הנני מקפיד לדרוש את התייחסותו של המפקד הממונה – מפקדם של החייל הקובל ושל המפקד, שכלפיו הוגשה הקבילה. כאשר התייחסותו של המפקד הממונה

מצביעה על-כך שנערך תחקיר ענייני ומעמיק על-ידו, ובמסגרתו ניתנה אפשרות לכל המעורבים למסור את גרסתם ואת טענותיהם, והדברים נבחנו ללא משוא פנים, ואף ננקטו צעדים פיקודיים ההולמים את ממצאי התחקיר – הרי שככלל אסתפק בטיפול הפיקודי שננקט, ולא אתערב בצעדים שנקט המפקד הממונה. **הנני מייחס חשיבות מכרעת לטיפול הפיקודי שנוקטים המפקדים הממונים ולמסרים הנורמטיביים-ערכיים שהם מעבירים בדרך זו לכלל מפקדי המשנה ביחידותיהם.** לעיתים, בתהליך זה, נדרשים המפקדים הממונים להחלטות כואבות, לרבות החלטות בדבר העברת מפקד מתפקידו, כשמתברר כי הליקוי בהתנהלותו של אותו מפקד הוא כה חמור עד כי אינו ראוי להמשיך בתפקידו הפיקודי.

4. בשנת הדוח היינו עדים, לא-אחת, לכך שמפקדים אכן השכילו לנצל את ההזדמנות הטמונה בטיפול בקבילות שהגישו חיילים מיחידתם, בחנו באופן ביקורתי את התנהלותם של מפקדי המשנה הכפופים אליהם וכן נקטו צעדים פיקודיים מתחייבים נוכח תוצאות התחקיר שקיימו. עם זאת, במקרים החריגים, שבהם אני מוצא כי לא התאפשר לחייל הקובל לשטוח את טענותיו לפני המפקד הממונה, או כשבחר המפקד הממונה בדרך של גיבוי גורף ובלתי-ענייני למפקדי המשנה הכפופים אליו, או כשלא נקט המפקד הממונה צעדים פיקודיים מתחייבים נוכח תוצאות התחקיר שערך – לא אוכל לסמוך את ידי על הטיפול הפיקודי שננקט. אראה זאת כחובתי להתערב בהתנהלות המפקדים, להשלים את הבירור העובדתי ובהתאם לתוצאותיו – להמליץ על נקיטת צעדים מתחייבים, בהתאם לחומרת המקרה, אף אם התערבות זו עלולה לפגוע בסמכותם הפיקודית.

חניכה, ליווי והכשרה של מפקדים זוטרים

5. אחד ההיבטים החשובים של אחריות מפקדים נוגע לחניכת המפקדים הצעירים. לא אחת, בקבילות שעניינן יחסי מפקד-פקוד, מעלה הבירור כי החייל ומפקדו הגיעו לידי 'התנגשות' עקב קשיים אובייקטיביים שאליהם נקלע החייל בתחילת דרכו בשירות, מצד אחד, ועקב חוסר ניסיונו של המפקד הצעיר בהתמודדות עם קשיים אלה, מצד אחר.

6. הגיוס לצה"ל הוא שינוי דרמטי עבור המתגייס מבחינות רבות. מטבע הדברים, הגיוס כרוך, לעיתים, בבעיות מתחומים שונים, וביניהן בעיות כלכליות, רפואיות, חברתיות ומוראליות. פועל יוצא מכך שפעמים המתגייס מגלה קשיי

הסתגלות מסוימים, ואינו עומד באופן מיטבי בדרישות מפקדיו. בתקופה זו, לרוב, מפקדיו הישירים של המתגייס הם מפקדים צעירים ופחות מנוסים – מפקדי כיתות, סמלים ומפקדי מחלקות. מבירור הקבילות עולה כי לעיתים חוסר הניסיון של אותם מפקדים מביא לידי כך שהם מפרשים את קשיי ההסתגלות של החייל כקריאת תיגר על סמכותם, והם פועלים כלפיו בכוח כדי להמחיש לו את פער המעמדות ביניהם לבינו. יתר על כן, אותם מפקדים עשויים למנוע מהחייל גישה למפקדים הממונים (גם זאת מתוך חשש למעמדם), ועקב כך נותר החייל חסר אונים ומצוקתו מחריפה. לא זו בלבד שהבעיה האישית שעומה הוא מתמודד לא נפתרה, אלא שכעת נוספה בעיה הנובעת מיחסו של מפקדו אליו.

7. **מידת הסמכות של מפקד כלפי פקודיו ומידת המחויבות שחש חייל כלפי מפקדו אינן פועל יוצא של מעמדו הפורמאלי של המפקד, דרגתו ותפקידו, כי אם של מעמדו הערכי והאנושי, כפי שהוא מצטייר בעיני פקודיו.** מפקד, שפקודיו נותנים בו אמון וסומכים על מחויבותו כלפיהם, יחוו מחויבים כלפיו ויפעלו כמיטב יכולתם כדי להצליח בביצוע מטלותיהם.

8. **מטבע הדברים, מפקד היחידה אינו יכול להיות בכל זמן נתון ובכל מקום, ומידת פיקוחו על התנהלותם של מפקדי המשנה הכפופים אליו אינה בלתי מוגבלת. לפיכך, הוא מחויב לפעול בכמה מישורים למען קידום הערך של כבוד החייל ביחידתו ולמען מימוש זכויות החיילים ביחידה, ואלה הם: רוח היחידה; תרבות היחידה בכל הנוגע ללמידה משגיאות ולדיווח על אודות אירועים חריגים; קיום ערוץ פנייה ישיר למפקד עבור החיילים; קשר בלתי אמצעי של מפקד היחידה עם החיילים; קביעת כללי "מותר ואסור" וחניכה ובקרה של מפקד היחידה.**

9. **באשר לחניכה אציון, כי בשל אילוצים שונים מוטלים תפקידי פיקוד חשובים על חוגרים ועל קצינים צעירים ובלתי מנוסים. תהליך ההכשרה של מפקד אינו מסתיים בקורס פיקודי כזה או אחר. מדובר בתהליך מורכב וממושך אשר למפקדים הממונים חלק מרכזי בעיצובו. קביעת כללי המותר והאסור מהווה בהקשר זה תנאי הכרחי, אך בלתי מספק. רק חניכה וליווי אישיים יבטיחו כי המפקד הצעיר יפנים את ערכי הפיקוד הנדרשים וירכוש את כלי המנהיגות הנחוצים לשם התמודדות עם דילמות ועם אתגרים פיקודיים. תהליך החניכה צריך להיות שיטתי וסדור, ולכלול, בין השאר, שיחות משוב עיתיות, ובהן תהיה הזדמנות למפקד הצעיר להציג את הישגיו ואת קשייו, והמפקד החונך יוכל לכוון אותו ולתמוך בו בהתאם לצורך.**

יחסי 'ותיקים-צעירים' – טקסי קבלה

10. בשנה זו, לצערי, היינו עדים לתופעות נפסדות של אלימות והשפלה כלפי חיילים וקצינים, מצד חבריהם ליחידה הוותיקים מהם. "טקסי קבלה" מקובלים ביחידות שונות, והם מיועדים מלכתחילה לתרום ללכידות החברתית ביחידה. לדאבון הלב, התברר כי ביחידות מסוימות נשאו אותם טקסים אופי אלים וקשה, ותוצאותיו החמורות באו לידי ביטוי בפגיעות גופניות ונפשיות כאחד.

11. על מפקדי צה"ל לעשות כל שלאל ידם כדי לעקור מן השורש תופעות מעין אלה. **רוח היחידה מבוססת בראש ובראשונה על דמותו של מפקד היחידה כמודל לחיקוי.** ביחידה שבה מפקד היחידה מגיב באופן נחרץ ותקיף כלפי כל גילוי של אלימות של חיילים ומפקדים כאחד – הדעת נותנת שלא יתרחשו אירועים מעין אלה.

12. עם זאת, תפקידו של המפקד אינו מתמצה בתגובה על אירועים חריגים. עליו לנקוט **פעולות חינוך של ממש** ביחידתו כדי לחזק את ערך הרעות בקרב חיילי היחידה ולהבהיר את המשמעויות האישיות והחברתיות הקשות של התנהלות אלימה. אין פסול בקיום מסורת ייחודית המאפיינת את היחידה והמלכדת את שורותיה. מטבע הדברים, בקרב היחידות הלוחמות הממד הגופני הוא חלק מהמסורת. מחובת המפקד להבטיח כי אותו ממד גופני, אם אכן קיים, יושתת על בסיס ערכי חיובי – בין בדרך של פעילות אתגרית המשלבת תכנים של אהבת הארץ, ובין בדרכים נוספות שאין בהם משום פגיעה בזולת.

שירותי הרפואה לחיילי צה"ל

13. עניין שמעורר בליבי דאגה, וכפי שאני מבין – גם בלבם של מפקדים רבים – נוגע לזמינות שירותי הרפואה עבור חיילי צה"ל. מדובר בבעיה ידועה, אשר אותותיה ניכרים גם במערך השדה וגם ביחידות העורפיות, וכן בשירותי הרפואה הניתנים לחיילים בשעות הלילה ובסופי-שבוע. הנני מצפה כי יופנה לכך הקשב הארגוני הנדרש, שכן הדבר הוא בנפשנו.

14. בעת הטיפול בקבילות עולים נושאים רבים, שמשמעותם חורגת מתחום עניינו של הפרט או הפרטים הקובלים, והיא משתרעת על-פני קבוצות אוכלוסייה גדולות בקרב החיילים, ולעיתים על כלל המשרתים בצה"ל. נושא הזמינות של שירותי הרפואה הוא אחד הנושאים הללו, שהן בעלי השלכות כלל מערכתיות.

הנני מייחס חשיבות רבה לטיפול באותם נושאים, ופועל מול רשויות אגף כוח-האדם למען קידומו.

בקרה ומעקב אחר מימוש המלצות הנציב

15. אחד הנושאים החשובים שבחרתי להדגיש בשנה הראשונה לתפקידי הוא נושא המעקב אחר מימוש המלצותיי, מאחר שהתברר לי כי בשל שינויים ארגוניים שנערכו בעבר בנציבות – ביטול תקן עוזר הנציב לארגון ולבקרה – נושא המעקב אחר מימוש ההמלצות לא זכה לתשומת הלב הנדרשת. אני מתרשם כי באגף כוח-האדם אכן נעשתה בשנים האחרונות פעילות מבורכת על-מנת לקדם את הטיפול בנושא. אולם לגישתי, התוצאות עדיין אינן מניחות את הדעת שכן בקבילות לא מעטות אין "סגירת מעגל" נאותה בכל הנוגע ליישום ההמלצות.

16. הגם שחוק השיפוט הצבאי מטיל על רשויות הצבא את האחריות לערוך בקרה בכל הנוגע למימוש המלצות הנציב, איני רואה את עצמי פטור מעניין זה. להבנתי, המעקב אחר מימוש ההמלצות הוא נדבך מובהק בחובות הציבוריות המוטלות עליי בתוקף תפקידי. המלצה שלא בוצעה מאיינת לגישתי את כל הליך הבירור והטיפול שנקטה הנציבות בקבילה הרלוונטית.

17. לפיכך, נקטתי כמה צעדים למיסוד ולהידוק של הליכי הבקרה על מימוש ההמלצות, לרבות פגישות עיתיות שהנני עורך עם ראש-מטה אגף כוח-האדם ומינני קצינת בקרה בנציבות. בעקבות הליך מקיף של בחינה ארגונית אשר הסתיים בסוף שנת העבודה, יש בדעתי להוסיף ולנקוט צעדים למען הסדרת הליכי הבקרה, תוך תיאום הדוק עם רשויות אגף כוח-האדם.

18. בשנת הדוח קיימתי ביקורים רבים ביחידות צה"ל. הנני רואה חשיבות רבה בביקורים אלה, לצורך עריכת היכרות בלתי אמצעית עם המפקדים ועם החיילים ביחידות השונות ולמידת המאפיינים הייחודיים של כל יחידה.

19. כמו-כן, בשנה זו הפצתי איגרות מידע אחדות מטעמי לכלל המפקדים בצה"ל, מדרגת סגן-אלוף ומעלה, ובהן הצגתי ניתוחי אירועים שעלו בקבילות. מתוך הניתוחים ניתן להפיק לקחים חשובים, בתחום של יחסי מפקד-פקודים, לרבות לקחים על דרך החיוב. הנני סבור כי הקשר השוטף בין הנציבות לבין מפקדי צה"ל, במהלך כל השנה, עשוי לתרום להארת מוקדים בעייתיים המחייבים יתר תשומת-לב ולחידוד רגישותם של המפקדים לאותם תחומים.

שנת 2010: דוח 39 – משמעות השנה

מאת: יצחק בריק

אחריות, מקצועיות ואמינות – תחקירי מפקדים בעקבות קבילות

1. לאחר למעלה משנתיים בתפקידי כנציב קבילות החיילים, הנני יכול לציין בסיפוק כי מפקדי יחידות רבים משכילים לנצל את ההזדמנות הטמונה בטיפול בקבילות חיילי יחידתם ובוחנים באופן ענייני וביקורתי את טענות החיליים בדבר המתרחש ביחידה ובדבר התנהלות מפקדי המשנה הכפופים להם. לא אחת, מפקדי היחידות נחשפים בדרך זו לתופעות פסולות הקיימות ביחידתם או לאירועים חריגים שלא דיווחו להם קודם לכן מפקדי המשנה ביחידה, ובעקבות כך נוקטים מפקדי היחידות צעדים פיקודיים, לעיתים אף מעבר לנדרשים בעניינו הפרטני של הקובל.
2. ישנם מפקדים אשר לא חששו מעריכת בדיקה אמיתית, מעמיקה ונוקבת כדי להגיע לחקר האמת ולחשוף את הליקויים שנפלו בטיפול בעניינם של החיילים הקובלים. בהתייחסויותיהם לקבילות הקפידו המפקדים להציג את כל מסכת העובדות בפתיחות ובשקיפות, ולא ניסו לייפות את המציאות. מפקדי היחידות הללו נטלו אחריות למתרחש ביחידתם ולא נרתעו מלהתמודד עם כשלים או עם נקודות תורפה שאיתרו בבדיקתם.
3. בשיחותינו עם החיילים הקובלים עלתה שביעות רצון גבוהה מתוצאות הטיפול הפיקודי שערכו מפקדי יחידותיהם, אף אם לא כל טענות החיילים נמצאו מוצדקות. החיילים העריכו את הקשב לטענותיהם ואת המענה הענייני שקיבלו וביטאו רמה גבוהה של אמון כלפי מפקד היחידה. אין בליבי כל ספק כי בדרך שבה נוקטים מפקדים אלה – לא זו בלבד שהם מקדמים את תפקוד יחידותיהם, אלא שהם מצליחים לבסס מערכת יחסי גומלין בתוך היחידה המושתת על אמון ועל רעות. אני משוכנע כי פקודיהם של אותם מפקדים לא יהסו ללכת אחריהם בשעת מבחן, בין בקרב ובין במצבים מורכבים אחרים.
4. יתר על כן, גישה מעין זו של מפקד היחידה, המקנה משקל מכריע לערכי האחריות, המקצועיות והאמינות, משמשת כמודל לחיקוי עבור מפקדי המשנה ביחידתו. הללו מבינים כי לא המצג החיצוני של הדברים הוא החשוב, כי אם החתירה ללמידה ולשיפור מתמידים, ובכלל זה הלמידה מטעויות. מפקדים שנוכחו שמפקדם דיווח דיווח אמת כשנדרש להגיש את התייחסותו לקבילה, ולא

ניסה להסתיר את הפגמים שעלו בטיפול בעניינו של החייל הקובל – יש להניח כי יפעלו באותו אופן, ולא יירתעו מלדווח דיווחי אמת למפקדיהם.

5. לצערי, בשונה מן האמור, אנו עדים, לא אחת, לכך שמפקדים בכירים חוטאים לאחריותם הפיקודית ומגבים במפורש או במשתמע התנהלות של מפקדי המשנה הכפופים להם, הפוגעת בזכויות החיילים.

סיכון שלומם של חיילים שלא לצורך

6. לדאבוני, לא אחת בקבילות שטופלו בשנה זו נחשפנו להקלת ראש של המפקדים, ובהם מפקדים בכירים, בכל הנוגע לביטחונם האישי של פקודיהם. אותם מפקדים העמידו את פקודיהם במצבים מסוכנים, שלא לצורך ביצוע תפקידיהם.

7. הנני רואה בחומרה רבה גילויים של חוסר אחריות של מפקדים לשלומם של פקודיהם. כשל פיקודי זה מקבל משנה חומרה נוכח החשש הקיים לחטיפת חיילים. למרבה המזל, המקרים שנסקרו על-ידי בדוח, הסתיימו ללא פגיעה בחיילים, ולבד משעות ארוכות של חרדה ועייפות לא נגרם להם נזק. למותר להדגיש כי בכל פעילות ומטלה מחויבים המפקדים לתת את הדעת מראש לכל היבטי הבטיחות והביטחון הכרוכים בהוראותיהם לחיילים ולדאוג מבעוד מועד לקיום הסידורים הדרושים על-מנת שלא להעמידם בסיכון שלא לצורך.

יחסי האמון בין מפקדים לפקודיהם

8. אחת הבעיות שעולה כחוט השני בקבילות החיילים נוגעת לחוסר האמון של מפקדים לתלונותיהם הרפואיות של החיילים. אכן, יש מפקדים הממהרים לתייג את פקודיהם כחיילים "בעייתיים", "לא אמינים" או "משתמטים", מבלי שטרחו לשוחח עימם וניסו לעמוד על שורשי בעייתם. תוצאת הדברים היא, לא אחת, שאותם מפקדים פועלים באופן הפוגע בזכויות החיילים הללו או המסב להם נזקים של ממש.

תפיסת פיקוד ומנהיגות בקרב קצינים הממלאים תפקידים מקצועיים

9. אחד המוקדים הבעייתיים שעולים מתוך ביקוריי ביחידות וכן מתוך הקבילות, נוגע לתפיסת הפיקוד והמנהיגות של אחדים מהקצינים הממלאים תפקידים מקצועיים. מדובר בקצינים שעיקר עיסוקם הוא בתפקידים מקצועיים כאלה או

אחרים, בין במטה ובין ביחידות מבצעיות. לעיתים מתגלה כי קצינים אלה לוקים בתפיסה צרה של חובותיהם ואחריותם, והם רואים את עצמם כאנשי מקצוע גרידא. הקשר עם פקודיהם מתמצה לדידם בהעברת הנחיות מקצועיות בלבד, והם מתנערים למעשה מאחריותם לדאוג לשלומם ולרווחתם של פקודיהם, להבטיח את מימוש זכויותיהם ולטפל בבעיות המתעוררות אצלם במהלך שירותם.

10. חיילים בשירות החובה מתמודדים לא אחת עם בעיות אישיות מורכבות ואף קשות, אשר פתרון מחייב סיוע של רשויות הצבא (בין השאר בתחומי הפרט, תנאי השירות והרפואה). מפקד החייל נדרש להקשיב לחייל, לבחון את דרכי ההתערבות והסיוע האפשריות ולכוון את החייל לערוץ הטיפול המתאים. אולם לא די בכך, מחובת המפקד לוודא כי הטיפול מתקדם כנדרש, ובמידת הצורך להתערב מול הגורמים המתאימים כדי להחיש את הטיפול או להעלותו לדרגים בכירים יותר.

11. חייל שמפקדו פטר אותו בכך שהפנה אותו לגורמים אחרים, ולא גילה כל עניין או מעורבות בהתקדמות הטיפול או בתוצאותיו – עלול לחוש, ובצדק, כי אין לו על מי לסמוך. בסופו של דבר, לא רק החייל נפגע כפועל יוצא מהתנהלות כזו של מפקדים אלא גם תפקוד היחידה, שכן חיילים שאמונם במפקדיהם נפגע – לא יוכלו או לא יהיו נכונים להירתם ולהיענות לצורכי היחידה בעיתות לחץ או בשעת מבחן.

12. מן הראוי לחזור למושכלות יסוד ולהבהיר, כי כל קצין בצה"ל, מעצם מהות תפקידו, הוא מפקד. ככזה, תפקידו כרוך בעיסוק בתחומים מקצועיים, בטיפול בענייני הפרט ותנאי השירות של פקודיו, ובענייני חינוך ומשמעת. מדובר במכלול שלם של תחומי אחריות, המוטלים כולם על כתפיו של המפקד. ואמנם אין מניעה שייעזר לשם כך בגורמים נוספים, אולם האחריות נותרת שלו, ואין באפשרותו לפטור את עצמו ממנה או להעבירה לאחרים.

פגיעת מפקדים בפרטיות החיילים – שימוש במידע אישי על אודות חיילים שלא לצורך

13. בידי מפקדי צה"ל, כדי שיבצעו את תפקידם כראוי, מופקד מידע אישי רב על אודות פקודיהם, ובכלל זה מידע רגיש שחשיפתו לגורמים בלתי מוסמכים עלול לפגוע בחיילים.

14. סוגיית הגנת הפרטיות בצה"ל אינה מוסדרת בפקודות הצבא באופן מקיף ומלא, ובהיעדר פקודה מפורטת המתווה את כללי המותר והאסור בתחום חשוב זה, פועלים מפקדים, לא אחת, באופן המנוגד לדין המחייב במדינת ישראל.

15. נושא זה שב ועולה בקבילות, בהקשרים שונים, לרבות בנוגע לזכותם של חיילי צה"ל לצנעת ענייניהם הרפואיים, וכן בנוגע לפרטים אישיים אחרים על אודותיהם שחשפו מפקדיהם או בעלי-תפקידים אחרים ביחידתם שלא לצורך.

16. המידע שנמסר למפקדים בעת מילוי תפקידם בצה"ל, בין על-ידי פקודיהם ובין באמצעות גורמים אחרים כלשהם, ניתן אך רק לצורכי הצבא ולשימוש שלמענו הוא נמסר. מפקדי הצבא כעובדי ציבור הם חלק מהזרוע המבצעת של המדינה, וככאלה, אסור להם להשתמש בכוחם לגבי כל פעולה שלא הותרה להם במפורש או שאינה חלק אינהרנטי מהתפקיד שהם ממלאים.

17. מקבילות שטופלו בנציבות הנני למד כי בהיעדר כללים מפורשים בפקודות הצבא, מפקדים פועלים על-פי ראות עיניהם והשקפת עולמם האישית. לא אחת טועים הם בתום-לב ונוקטים פעולות שיש בהן משום פגיעה, לעיתים קשה, בזכות היסוד של פקודיהם לפרטיות. אשר על כן המלצתי לפני ראש אגף כוח-האדם במטה הכללי כי ייכנס לעובי הקורה בעניין זה ויבחן את הצורך להסדיר בפקודות הצבא את ההיבטים הנוגעים להגנת הפרטיות בצה"ל.

העברת פקודות באמצעות הדואר האלקטרוני ואי-קיום בקרה אחר מימושן – זילות של משמעות הפקודה

18. מדובר בסוגייה מטרידה שעולה כחוט השני בשיחות רבות שאני מקיים עם מפקדי יחידות צה"ל, ושהשלכותיה האפשריות, הן בהיבטי פרט והן בהיבטים ארגוניים כלליים – כבדת משקל.

19. אנו עדים לדפוס התנהלות שהולך ומשתרש בצה"ל, בכל הרמות, אשר טומן בחובו אפשרות לפגיעה במעמדה של הפקודה ובתוקפה. לא אחת, פקודות מועברות בדואר אלקטרוני (דוא"ל), גם בעניינים הנוגעים לטיפול בפרט וגם בעניינים מבצעיים, מבלי שנוקטים צעדי בקרה כלשהם כדי להבטיח את ביצוען.

20. לעיתים נדמה כי לנותן הפקודה אין עניין של ממש בביצועה, והוא רואה את עצמו פטור מאחריותו לעניין בעצם הפעולה של העברת הפקודה באמצעות הדוא"ל. תוצאת הדברים היא שאיש הישר בעיניו יעשה, והפקודה מאבדת מתוקפה המחייב.

21. אני מקווה כי גורמי הפיקוד בצה"ל, בכל הרמות, ינקטו הקפדה יתרה בהעברת הפקודות וכן בבקרה על ביצוען, שאם לא כן נהיה עדים לזילות במשמעות הפקודה ולאובדן אמון בדרג הפיקודי.

היבטים מערכתיים העולים מהקבילות

22. כאשר חייל, נגד או קצין מגישים קבילה, הם מעלים, לרוב, בעיות הנוגעות אליהם אישית. בהתבוננות כוללת על הקבילות אנו מאתרים, לא אחת, מכנים משותפים המצריכים טיפול מערכתי כולל. במקרים הללו לא נסתפק במתן מענה לבעיה הפרטנית שהציג הקובל, אלא נרחיב את בדיקתנו כדי להגיע לשורשי הדברים ולהמליץ המלצות מתאימות שיהא בכוחן למנוע הישנות מקרים דומים בעתיד.

23. מעת לעת אני מוצא כי קיים פער בין ההוראות המחייבות הקבועות בפקודות הצבא לבין אופן התנהלותן של רשויות הצבא בפועל. בין השאר, הדבר בא לידי ביטוי בסוגיית החופשות הרגילות ללוחמים, בהיבטים מסוימים הנוגעים לתנאי שירותן של התצפיתניות, וכן בסוגיית רכבי ההחכר (ליסינג). אין מדובר בעניין פורמאלי גרידא, אלא בעניין תרבותי וערכי מהמעלה הראשונה. צבא שאינו מקפיד בקיום פקודותיו, בקלה ובחמורה, לא יזכה לאמונם של המשרתים בו ושל הציבור; ומטבע הדברים, יכולתו לעמוד באחריות הכבדה המוטלת עליו תיפגע.

24. נוכח חשיבות הדברים הנני מקפיד להציף את הפערים העולים מתוך בירור הקבילות לאלופים הנוגעים בדבר במטה הכללי ומקיים מעקב עיתי רצוף אחר מימוש המלצותיי בנושאים הללו.

שנת 2011: דוח 40 – משמעות השנה

מאת: יצחק בריק

1. בתפקידי כנציב אני מברר קבילות שחלקן עוסקות באירועים בודדים ופרטניים וחלקן מעלות שאלות בעלות משמעות כללית, רחבה ומערכתית מעבר לעניינו של החייל הבודד. בדוח השנתי אני מנסה לתת מבט כולל, להצביע על "תופעות", לציין נושא שחזר והעסיק אותי במהלך השנה, ונושא אשר חרג מן האירוע הבודד, ושסברתי שהוא בעל משמעות רחבה יותר. לעיתים מדובר בתופעה שתיקונה או חיסולה מותנים בנקיטת צעדים של מפקדות ממונות או אף של הדרג המטכ"לי, אם על-ידי שינוי גישה, שינוי פקודות או טיפול רב-שנתי כולל.
2. 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. הנושאים שנסקרו בפרק זה, החל ביחסי מפקד-פקוד, המשך בתנאי השירות וכלה ברפואה וכיו"ב, הם עיקר ויסוד לקבילות החיילים.
3. דלת פתוחה, אוזן כרויה, לב רגיש ומבין – יש בהם כדי להבטיח את תחושתו הטובה של החייל. כך יוכל לתרום ברצון את כל הטוב, שבו הוא נוחן, לטובת המטלות שעל יחידתו לבצע. אין החייל מצפה לקבל תמיד מענה חיובי לכל בקשותיו, אבל הוא מחכה לתגובה נאותה, המקרינה על הנתיבים הפתוחים לליבו של מפקדו. מטבע הדברים, בכל חייל וחייל טמון הכוח לפתח הניעה (מוטיווציה) אישית, ומידת ההניעה שהחייל יגלה ביחידה תלויה, בעיקר, במפקדיו. הניעת החייל במהותה עשויה להשתנות בנסיבות שונות של מקום, שירות ותפקיד. לפיכך, חייל ביחידה אחת יכול להראות מידת נכונות לתרום ולהתקדם בתפקידים יותר משביחידה אחרת. הנני סבור כי למפקד השפעה ניכרת על מידת ההניעה שיבטא החייל ביחידתו. המפקדים מכירים את צורכי היחידה ואת משימותיה, וכן את החיילים על מכלול תכונותיהם. בטיפול נכון ישכילו אפוא המפקדים להפיק מפקודיהם את המרב הניתן להשגה, למימוש משימות היחידה.
4. מלבד האמור לעיל, ראיתי לייחד דברים בפרק זה לנושא מרכזי שעלה בשנה זו מתוך הקבילות שעניינן פיקוד ומנהיגות, והוא – סוגיית אלימות מפקדים. רבים ממפקדי צה"ל נדרשים למלא את משימותיהם בתנאים מורכבים, הן מבחינת לחץ המשימות המוטלות עליהם, והן מבחינת המשאבים העומדים לרשותם.

ביטוי להתנהלות מפקדים שאינם משכילים להתמודד כראוי עם הלחצים הכרוכים בתפקידם, הוא, לעיתים, נקיטת אלימות כלפי חיילים. מבירור הקבילות שתוארו לעיל ובאירועים נוספים שעסקתי, למדתי כי יש מפקדים בצה"ל הסבורים כי פיקוד איננו בבחינת ערך וביטוי לאחריות אישית ומקצועית, וכי המעמד מקנה "כוח" ומתיר לנהוג באלימות כלפי אחרים. כך מצאתי כי יש מפקדים החורגים מסמכותם באופן התנהלותם כלפי פקודיהם. הם מכשירים את אופן התנהגותם האלימה כלפי פקודיהם, בין בשם "המבצעות" וערך "הדבקות במטרה", ובין בשם ההלצה והידידות המוגזמת, ה"סתבקות". יובהר כי אין כוונתי לאלימות במובן הפלילי של הדבר, אלא לגילויים של דרכי פיקוד נפסדות.

אני מוקיע מכול וכול כל סוג של אלימות פיזית. איני מאמין כי חייל יהפוך להיות חייל טוב יותר אם מפקדו יחנכו אותו על-ידי שימוש באגרופים, בדחיפות ובהדיפות. הרצון לעמוד במשימה, הצורך בתפקוד תקין ומושלם למען עמידה במבצעות היחידה וכן הרצון לקיים יחסי גומלין חבריים – אין בהם כדי להצדיק בשום מקרה תגובה אלימה של מפקד. המפקד מחויב לשמור בכל עת על תגובה עניינית ומאופקת, ועליו לשמש דוגמה אישית לדרך ההתנהגות וההתבטאות הראויות. בשנה האחרונה נדרשתי לקבילות לא-מעטות בתחום זה. ההסלמה הקיימת לצערנו בעניין זה בחברה הישראלית מחייבת את כולנו ליתר הקפדה בעניינים אלה. עלינו לנקוט צעדי פיקוד ומשמעת בלתי-מתפשרים כלפי כל גילוי של אלימות, קלה כבחמורה, במיוחד כשהיא באה מהמפקדים כלפי פקודיהם.

הדרך שבה בוחרים מפקדים אחרים (ויש לקוות כי כך נוהגים רוב המפקדים בצה"ל) היא דרך החינוך: החינוך לדבקות במשימה, לאחריות, למשמעת ולעזרה הדדית. אין דרך זו פשוטה כלל ועיקר שכן היא מחייבת את המפקד לגלות אורח רוח, לייחד זמן יקר לשיחת עם חייליו, ובעיקר עליו להימנע מכל מגע פיזי שהוא עם פקודו ולשמור על כבודו. אני מקווה כי מפקדי צה"ל ישכילו לבצע את תפקידם בדרך הראויה, ולא יאמצו דרכים נפסדות למען מימוש מטרותיהם, וכי המפקדים הממונים יעשו כל שלאל ידם כדי לעקור מן השורש גילויים מעין אלה.

5. לא זו אף זו, בחרתי לייחד בפרק זה דברים הנוגעים להכשרת מפקדי צה"ל. מחובתנו לזכור כי הזכות הגדולה הכרוכה בנשיאת תפקיד פיקודי, באשר הוא, כורכת בתוכה אחריות וחובות כבדות משקל, ועל-כן הכשרת המפקדים היא קריטית. לגישתי, פיקוד הוא מקצוע, ועל כן, נדרש ללמד מקצוע זה. על-פי

תפיסת עולמי, אין "מפקד מלידה", ונדרשים כלים ותשתית בסיסית לפיקוד על חיילים. משיחותיי עם מפקדים בביקוריי ביחידות למדתי כי נושאי שמירה על כבוד החייל, הקפדה על מימוש זכויותיו וטיפול בו כפרט – אינם זוכים לתשומת הלב הראויה בתכנים של קורסי מפקדים, מ"כים וקצינים כאחד. נוכח זאת הנני ממליץ לשלב נושאים אלה בשיעורי החובה שבתיקי היסוד של קורסי המפקדים. הנני סבור כי הצבא נדרש לבחון מחדש את התכנים הנלמדים בקורסים באשר לפיקוד ומנהיגות, לרבות הדרישה הבלתי מתפשרת לחניכה ולליווי – הכול כדי למנוע חוסר הבנה במילוי תפקידו של המפקד. על הצבא חלה חובה לעסוק בנושא זה ולפעול למען קיומו של נוהל מסודר בדבר התכנים הנלמדים והמועברים בקורסי הפיקוד בהיבט הפיקוד והמנהיגות.

אולם, לא די בהכשרה בלבד בתחום זה, ועל כל היחידות להנחות את מפקדיהן כדי לחנך, לאתר תקלות, להציג בעיות מקצועיות ללא חשש ולהציג "קווים אדומים" מבחינה ערכית ונורמטיבית. הנני מוצא לנכון לציין כי יש יחידות, בעיקר בבסיסי אימונים, שבהם האמור מתקיים, אולם יש יחידות סדירות שבהן ניכרת בעיה באופן שבו נתפס תחום הפיקוד והמנהיגות.

6. מלבד דברים אלו מצאתי לציין בדבריי בפרק זה את נושא התשתיות הרעועות בבסיסי צה"ל. באחדים ממתקני האימונים והיחידות שביקרתי, מצאתי תנאים שלא ניתן להגדירם כבלתי-סבירים, אלא הם אינם ראויים לבני אנוש. אף שאני ער לאילוצי התקציב, להכרח שבצמצומים ולשינויי היערכות, התמונה המצטיירת היא לעיתים של השלמה עם מציאות שאינני בטוח שאנו רוצים בה, או אנו צריכים להשלים עימה. מובן שהגורם המכריע שהביא למצב כזה הוא סכומי התקציב העצומים שנדרשים לביצועה של תוכנית בינוי ושיפוצים מקיפה שתענה על כל הצרכים. אך הידיעה ש"אין כסף" לא יכולה להצדיק חוסר מעשה. אני מודע לכך שהמחנות בחלקם ישנים ומיושנים: יש מחנות שהקימו האמריקנים או הבריטים במלחמת העולם הראשונה, ויש שירשנו ממקורות אחרים, ואיש לא התכוון להשתמש בהם כעבור 50 או 90 שנה, ולא לטווח כזה הם נבנו. אני יודע שיש מחנות שחושבים על עזיבתם ב"עתיד הלא רחוק". בינתיים אנו שוהים בהם כבר 40 או 50 שנה, ומצבם (בייחוד מצב המגורים, המטבחים ומתקני התברואה) הוא בכי רע, וזהו מצב שאין הדעת סובלת. הדבר החשוב הוא שלא נהיה אדישים לנושא, שלא נענה לשואל – ולעצמנו – "שזאת בעיה תקציבית", שלא "נשתעשע" באיסוף נתונים כספיים, ושלא נציג לעצמנו "תוכניות רב-שנתיות" שאין להן סוף. צריך שנחליט שאיננו יכולים להשלים עוד עם מציאות שאנו בעצמנו לא רוצים בה כלל, ואכן נעשה לתיקונה.

7. אבן פינה לעבודתה השוטפת האמורה של הנציבות היא שיתוף הפעולה עם כל יחידות צה"ל. שיתוף פעולה זה ניכר במהלך בירור הקבילות. בשנה האחרונה עסקו קציני הנציבות וחייליה באלפי בירורים. הם כללו ביקורים ביחידות צה"ל וגבו מאות עדויות מחיילים ומקצינים. למעלה מזה, במהלך השנה נפגשתי לפגישות עבודה עיתיות עם קציני המטה הכללי ועם קציני החיל הראשיים, וביקרתי באופן שוטף ביחידות צה"ל.
8. היבט נוסף של שיתוף הפעולה בא בשלב הפקת הלקחים והטמעת המסרים. את המסקנות החינוכיות העולות מן הקבילות העביר סגל הנציבות בהרצאות, בשיחות ובביקורים. המסרים בעלי המשמעות העולים מן הקבילות, הועברו לידיעת המפקדים והחיילים, באמצעות שידורי רדיו, בעיתון "במחנה" ובאיגרות הנציב המופצות למפקדי צה"ל.
9. מעמדו הסטטוטורי של הנציב וסמכויותיו מעוגנות בחוק. אולם, מוצא אני להדגיש, כמדי שנה בשנה, את שיתוף הפעולה המלא ואת המוכנות של מפקדי צה"ל לקבל ביקורת, שהם בבסיס עבודת הנציבות, והם הערובה לתיקון הליקויים ולשיפור המינהל התקין בצה"ל.

