



## לוח תפוצה

### הנדון: אירוע נורמטיבי בגדוד 74 - סיכום

#### 1. כללי:

- א. בעקבות מידע שהגיע מקצינת פניות הציבור ביחס לאירועים נורמטיביים בעלי אופי שלילי בגדוד 74, נערכה ביקורת שיגרה אוגדתית בגדוד בתאריך ה-12/07/09.
- ב. הביקורת בוצעה במתכונת פתע-פתע בגדוד השוהה במחנה רוויה.
- ג. לביקורת האוגדתית הצטרפו גם מפקד חטיבה 188 ומפקד האוגדה, בראשותו נערך הסיכום.
- ד. גדוד 74 סיים תעסוקה מבצעית בגזרת קו כחול (בה פועל גדוד השריון במסגרת מחלקתית וצוותית) לפני כשבועיים ומסיים בימים אלו הערכות לקראת האימון החטיבתי ברמה"ג.
- ה. ממצאי הביקורת העלו אירועים נורמטיביים שליליים, נורמות התנהלות תת עבריינית וחוסר שליטה של מפקדים על מסגרות שלמות ברמת הפלוגה.
- ו. בעקבות המידע וממצאי הביקורת האוגדתית נערכו תחקירים חטיבתיים, וביקורת חתך בגדודים נוספים בחטיבה.
- ז. בעקבות האירוע יצאו סדרת הנחיות ברמה החטיבתית בהן הקמת צוות מפקדים בכיר לבחינה והסדרה של יחסי המחזוריים בפלוגות החטיבה.
- ח. גדוד 74 התחיל אימון קיץ, במסגרת אימון חטיבתי, בתאריך 1.7.09. פעילות הגדוד בשנה האחרונה כללה (ע"פ סדר כרונולוגי) תע"מ שקד בגזרת איו"ש, אימון חורף '08, השתתפות במבצע "עופרת יצוקה" ת"פ צח"מ 35 ותע"מ קו-כחול (מפג"ד ת"פ חטמ"ר 769, פלוגות ת"פ אוגדה 91 בפיזור גזרת הבט"ש). הגדוד נבחר כגדוד מצטיין לרמטכ"ל במסגרת אירועי יום העצמאות האחרון.

## פלוגה ז' :

### כללי

- 1) בפלוגה רווחת נורמה של הפעלת אלימות בחתכי פעילות רבים : ענישה, פנאי וכהווי בערבי פלוגה.
- 2) אופי ההתנהלות האלים מוכר וידוע לכלל מפקדי הפלוגה למן המ"פ וכלה בסמלים שאף מעורבים אישית בחלק מהמקרים.
- 3) האלימות מופעלת בעיקר כלפי שתי קבוצות אוכלוסיה. הקבוצה הראשונה הינה הלוחמים ממחזור הגיוס האחרון שנקלט בפלוגה (נובמבר 8) והקבוצה השנייה הינה ממחזור הגיוס לו הוענקה דרגת הסמל. במקרה השני מדובר בטקס סדור המנוהל ע"י הרס"פ.

### שגרה וניהול פלוגה

- 4) מזה כשבועיים, מאז סיום תקופת התע"ם, מורכבת פלוגה ז' מארבע מחלקות, שלוש מחלקות שריון, מחלקת מרגמות, וחט"פ. הממשק היחיד בין גופים אלה הינו בתדריך המ"פ למפקדים, בכל ערב.
- 5) בפלוגה לא התקיימה שיחת פלוגה סדורה, תדריך משותף או שיחת נהלים לכלל החיילים גם יחד. (שיחה חלקית, המפרטת את המעמדות, התקיימה ע"י הרס"פ רק לחיילים החדשים), יותר מארבעה חודשים. לטענת המ"פ, ביצוע השיחה התעכב בשל פערי סגל בפלוגה.
- 6) סגל פלוגה ז' התחלף במהלך ארבעת החודשים האחרונים בצורה נרחבת פעמיים. שני מ"מ, וחמישה מט"קים בכל פעם, כלומר מחלקות שלמות שהחליפו סגל פיקוד פעמיים בחצי השנה האחרונה.
- 7) הקמת פלוגה שלישית בגדוד 74 הביאה לכך שגם מנת החיילים שהגיעה לפלוגה במחזור האחרון ( ארבע עשר חיילים) היוותה יותר מ 25 אחוז מסד"כ לוחמי השריון.
- 8) מורכבות במבנה הפלוגה ביחד עם תחלופת המפקדים והחיילים הנרחבת, ופירוק הצוותים בעקבות עדכון בשיבוץ הקרבי, יצר מצב בו הגורם המגבש היחיד בפלוגה הינו מחזורי הגיוס.
- 9) אף אחד מחיילי המחזור האחרון שהצטרף לפלוגה לפני כשבועיים לא עברו ראיונות מ"פ, חלקם לא רואיין כלל על ידי מפקד ולמ"פ אין עזר שליטה המאפשר בקרה על מימוש התהליך בלוח זמנים קצוב.
- 10) לא קיימת פקודה שבועית בפלוגה. הלוי"ז בפלוגה מתוכנן מידי ערב על ידי מפקד הפלוגה. סגל הפלוגה מתנהל ומנהל מתדריך לתדריך ולזו יום המחרת נקבע רק בישיבת מפקדים (בלילה).
- 11) פק"ל השגרה הפלוגתי, "נהלי פלוגה", כתוב בשפה המשדרת ואף מעודדת העמסת מטלות על המחזוריים החדשים, כך למשל כתוב כי "חייל צעיר יטחן צעירות ארבעה





22) נוסף על המפורט מעלה, כל מקבלי דרגות הסמל והרקע הירוק, הוכו עד זוב דם בגבם במסגרת טקס "צל", המתבצע ע"י הרס"פ, לאחר טקס ההענקה הרשמי שמקיים המ"פ. בטקס המדובר עומדים כל מקבלי הדרגות בשורה כששאר הסמלים בקרב הלוחמים מכים אותם על גבם.

23) ביום רביעי ה- 9.8.09 ביקש המ"פ לקיים לילה לבן מהמג"ד. למרות שלא אושר לקיים לילה לבן והמ"פ קיבל הנחייה לאפשר שינה עפ"י הפקודות לחייליו התמשכה העבודה עד לשעה 3:30 ואח"כ בוצע טקס הענקת דרגות (מתואר בתמונות בנספח).

24) הקצינים בפלוגה ידעו באופן כללי על הנעשה אולם לא פעלו למימוש אחריותם.

25) המט"קים בפלוגה ידעו על הנעשה, לעיתים היו נוכחים וגם הם לא מימשו את אחריותם בעצירת מעשים אלו.

26) בפלוגה קיימת מדיניות מאושרת לפיה רשאי חייל וותיק להעניש חייל חדש, ותופעות בהן כשחייל צעיר "מתחצף" לחייל ותיק, הוא מוענש, שכיחה בפלוגה. הענשת חייל כוללת בד"כ מכות בעוצמה משתנה.

## פלוגה ו':

### ניהול הפלוגה

- 1) המ"פ ראיין את כלל הלוחמים בפלוגה, המפקדים בעיצומו של תהליך הראיונות.
- 2) ללוחמי המחזור החדש ניתן זמן הסתגלות של שבוע בו אין החייל מבצע מטלות.
- 3) מטלות הפלוגה בבסיס מבוצעות אך ורק ע"י החיילים החדשים בפלוגה (מחזור ראשון/שני).
- 4) חלוקת הצוותים מתבצעת ע"פ וותק: החיילים הוותיקים בצוות המט"ק הוותיק והחדשים עם המ"מים. חלוקה זו אינה מאפשרת פיתוח של החיילים החדשים ע"י ותיקים יותר, מקלה על המט"ק הטוב ובמקביל מקשה על המט"ק החדש.
- 5) בפלוגה קיים לוי"ז שבועי המתוכנן ע"י המ"פ.
- 6) בפלוגה קיימת מסורת של שירה לאחר יציאת המפקדים הבכירים מחד"א בליל שישי. השירים כוללים אמירות וקללות קשות נגד קציני הפלוגה (וקצינים בכלל) ונגד הפלוגה המקבילה.

### נורמות וערכים

- 7) בפלוגה קיים טקס קבלה לחיילים החדשים בו הם רצים עם מסכות אב"כ סביב הבסיס בליווי קצין, ושותים את "משקה האלים" - משקה המוכן משאריות ארוחת הערב של אותו היום. טקס זה מאושר ע"י המ"פ ואף נכתב לו תיק תרגיל.
- 8) בפלוגה קיימת ענישת חיילים חדשים ע"י חיילים ותיקים (זאת בניגוד לרצון וידיעת הקצינים), הענישה מתבצעת גם ע"י הסרס"פ (חייל).
- 9) בפלוגה נורמה בה חיילים ותיקים מענישים חיילים צעירים בשעות שמירה באישור הסגל (עד שעתיים).
- 10) בפלוגה קיימת מסורת של מכות חזקות על הגב ("כאפות") בעת קבלת דרגות. הנ"ל מבוצע על ידי בעלי הדרגות הבכירים ממקבל הדרגה.
- 11) בפלוגה מוענשים החיילים החדשים אשר התחצפו בחבישת קסדה עליה רשומה הכתובת "צעיר חצוף" לפרק זמן של עד 10 דקות. העונש מוטל על ידי חייל ותיק.



## פלוגת המפקדה:

בפלוגת המפקדה חריגה מחלקת החימוש בה מתנהלת שגרה תקינה, בכל שאר המחלקות נורמות ניהול שגרה נמוכות הבאות לידי ביטוי בתיקי נתונים, תיקי כ"א ואוכלוסיה מיוחדת לא מעודכנים, שבצק לא מעודכן, מטווחים לא סדירים וכד'.

## ממצאים ברמת הגדוד:

- 1) רוח המג"ד ופקודות ברורות השוללות מעשים מעין אילו הועברו למ"פים בהזדמנויות שונות:
  - א. בשיחת הכניסה של המג"ד.
  - ב. בהכנת הסגל של הפורום המוביל.
  - ג. בישיבת מ"פים שלפני קליטת החיילים.
  - ד. בשיחות חולין עם קציני הגדוד.
- 2) בנוהל קליטת חייל חדש בגדוד דובר בישיבת המפקדים (עם קליטת הלוחמים החדשים בגדוד).
- 3) המ"פים הונחו להציג תוכניות מפורטות לטקסים כלשהם הקשורים לותיקים וצעירים בפלוגה.
- 4) במקרה הקודם בו התגלה מקרה "זיבור" בגדוד נשפטו המעורבים בחומרה ע"י הסמג"ד (14 יום במחבוש).

## סיכום מח"ט 188:

- 1) האירוע הינו אירוע מחפיר, בו באו לידי ביטוי נורמות פלוגתיות בזויות, איבוד שליטה של כל שדרת הפיקוד בפלוגה וגרמו לחיילים הותיקים להתנהל – "איש הישר בעיניו יעשה".
- 2) פלוגה ז' ובראשה המ"פ כשלה כישלון ערכי שלא ניתן לקבלו. מ"פ ז' לא הגן על חייליו, לא שלט בנעשה בפלוגתו ובתוך כך נתן לגיטימציה לקורה בפלוגה. המ"פ חרג מסמכותו ואף יותר מכך לאור העובדה שלא ביצע הנחיית מפקדו, מג"ד 74, בדבר המשך קיום העבודות וביצוע "לילה לבן" בפלוגה.
- 3) סגל הפלוגה בפיקוד המ"פ, כפועל יוצא מהתנהגותם המבזה, ביישו את מורשתה של הפלוגה, גדוד 74 וחטיבה 188.
- 4) ראוי לציין כי פלוגה ז' הינה פלוגה בעלת מורשת מפוארת שמקורה בהישגי הפלוגה במהלך מלחמת יום כיפור, מלחמת שלום הגליל, המבצעים והפעילות בכלל גזרות התעסוקה בשנים האחרונות, לרבות השתתפות הפלוגה במבצע "עופרת יצוקה". לוחמי העבר של הפלוגה מקיימים קשר ייחודי ורציף עם פלוגה ז' וגדוד 74.
- 5) סגל פלוגה ז' התבלבל לחשוב שחיילי הפלוגה החדשים הינם האויב.
- 6) בפלוגה קיימות נורמות של אי מילוי פקודות, גם במהלך התע"מ האחרון בגזרת קו-כחול היו בפלוגה יותר מדי אירועים חריגים שכוללים אירוע חריג שבגיניו נשפט מ"מ בפלוגה למחבוש בפועל, גניבת רימוני עשן ורסס מתוך טנק (לא בכך להאשים את חיילי הפלוגה בגניבה) ואירועי בטיחות נוספים – מכלול אירועים אילו אינם מהווים מקור לגאוות הפלוגה.
- 7) תוצאות האירוע אינן רחוקות ממצב בו נאבד לוחם בפלוגה לאור פגיעות פיזיות חמורות או השלכות נפשיות קשות.
- 8) יש להדגיש כי אי קיום הנחיית המג"ד, פגיעה במשמעת וזלזול באנשים – הם בגדר פגיעה חמורה בכשירות הפלוגה למלחמה. הח"מ אינו מקבל את תפיסת המפקדים בפלוגה כי הפלוגה הינה איכותית ומבצעית לאור האירועים הנורמטיביים כפי שנתגלו והוצגו.

לסיכום, האירוע בגדוד 74 הינו אירוע קשה של אובדן דרך בכל הרמות. עלינו לפעול למיסוד מערכות כללי בהקשר ליחסי חיילים, ותיקים – צעירים ויחסי מפקדים – חיילי. המצב המתגלה כאן מטיל צל כבד על תדמיתה ודמותה של חטיבה 188. אני לא מוכן לקבל נורמות כאלו בחטיבה 188. עלינו להוות דוגמא ומופת בהתנהלותינו, בתפקודינו ובערכינו. הנחיות הח"מ בנושא יבוצעו באופן מיידי כפי שהונחו מפקדי בחטיבה בתחקיר זה ובמסמך נוסף המגדיר נהלי ותיקים – צעירים ואשר יופץ בימים הקרובים.

## סיכום מפקד האוגדה:

1. האירוע הינו **אירוע מחפיר ומביש**, המשדר עיוורון פיקודי וערכי בראש ובראשונה. אירוע זה מטיל כתם שחור על הגדוד ופלוגה ז'.
2. המפקדים מחויבים בראש ובראשונה לחיילנו ובהקשר זה **שרשרת הפיקוד כשלה כשלון מחפיר**. ממצאי הביקורת החמורים ביותר נוגעים לנורמות של השפלת הלוחמים בפלוגות, רמיסת כבודם האישי ופגיעה פיזית ונפשית בהם.
3. עושה הרושם כי חסרה התובנה בקרב המפקדים בפלוגות, ההכרה בחשיבות ועוצמת האחריות המוטלת עליהם בעצם היותם מפקדים לחיילים, דווקא בעיתות שגרה.
4. בתחקיר הגדודי תוארו **תופעות של אלימות קשה** וכן פונקציות בפלוגה שאבדה עליהם השליטה, חוסר מימוש האחריות ע"י מפקדיהם הישירה יצרה אנרכיה והביאה לנורמות הפסולות הקיימות בפלוגה.
5. הבסיס לכשירות אינו מורכב מפקודות כוננות ומצבי אבטחה של טנקים אלא בראש ובראשונה מנורמות ומשמעת. הממצאים וההתנהלות ביחידה מצביעים על רמה נמוכה ולא צבאית של נורמות אלה, הממקמת את הגדוד במצב הגובל בחוסר כשירות.
6. יחסי ותיקים צעירים' הינו מושג ותופעה רווחת בגדוד במקום שמפקדים יקבעו ויובילו קורה ההיפך. יש לעקור תופעה זו מן הגדוד ומכלל יחידות האוגדה. ההתנהלות בכלל הפלוגות צריך להבחן לאור האירוע בגדוד 74.
7. 'מוסד הרס"פ' - הרס"פ הינו יותר ממפקד נוסף בפלוגה. מהות תפקידו של זה הינה הטיפול בפרט. מציאות בה מהווה הרס"פ גורם מאיים, מרוחק ופוגע הינה מציאות המתארת התנהלות תת עבריינית שאינה מקובלת באף סטנדרט, צבאי או אזרחי.
8. **ענישה שלא על ידי מפקדים הינה נורמה שאין בידי אף אחד מן המפקדים באוגדה לאשרה או להסכים עם קיומה**. כל פעולת חניכה, טיפול או ענישה של חיילים תתבצע ע"י מפקדים בלבד. בחטיבה ובגדוד יוגדרו בפירוט מהן סמכויות הענישה הניתנות לכל **דרג פיקוד**. ככל שעולים במדרג הפיקוד כך עולות סמכויות הענישה. רוב סמכויות הענישה בפלוגה ירוכזו בידי המ"פ ובשליטה ריכוזית.
9. קליטת חייל חדש ביחידה הינו אירוע בעל השפעה רבה על הלוחם. במקום שסגל הפלוגה ישכיל לקלוט ולקבל את חיילי הפלוגה החדשים באופן חיובי ואוהד, תוך תהליך מדורג הכולל שיחות אישיות של מפקדים ומתן תקופת התארגנות בפלוגה. נוצרה מציאות שבה הליך הקליטה המלא מתבצע באופן לקוי ושותפים לו הלוחמים הותיקים בפלוגה.



10. כל גורם שהיה חשוף לאירועים בפלוגה ז' ולא פעל למניעתם **שותף לעבירה!**. מעל אירועים אלה הונף בברור דגל שחור אך לא נמצא אף מפקד ערכי מספיק בכדי להביאם לידיעת מפקדים בדרג הגדודי.

11. תהליך מינויו של קצין לתפקיד מפקד פלוגה צריך להיבחן לאור התוצאה שהביאה למינויו של קצין בעל חסך ערכי, ונורמות משמעת נמוכות כפי שעולה בהתנהלותה של פלוגה ז'. מפקד הפלוגה כשל בכך שלא שלט בפלוגתו, טענותיו כי לא הכיר חלק מן האירועים מעידות על נתק שאסור שיקרה ברמה הפלוגתית. מ"פ ז' לא קיים פקודות ישירות של המג"ד או של הצבא, ומאפשר תרבות תת עבריינית ביחידתו תוך העלמת עין. התנהלותו של המ"פ נכנעת לתכתיבי הפקודים וה"מסורת" והינה מובלת על ידיהם. הדרישות המפורטות הינן בגדר בסיסיות וקצין שאין ביכולתו לעמוד בהן איננו ראוי להיות מפקד בצה"ל.

12. האירוע ממחיש את חשיבות הבקרה בכל הרמות, במצבי מעבר מצורת פעילות אחת לצורת פעילות אחרת (מפעילות בט"ש לאימונים במקרה דנן).

13. "רוח המפקד" איננה מספיקה - עליה להיות מתורגמת לפרקטיקה בכל הרמות - מסדרי מ"פ ומג"ד הינם אירועים משמעותיים שאין לדלג עליהם, ראיונות ושיחות חתך, ביקורות פתע וכו' - כל אלו הינם כלי המפקד על מנת שידע באמת מה קורה ביחידתו. אני מצפה כי המפקדים לא יישבו ספונים במשרדם אלא יגעו בחיילים ובפלוגות באופן אישי.

14. האירוע המהווה כישלון חמור בשדרת הפיקוד בגדוד בדגש על בקרה, לצד כישלון פיקודי גמור ברמת הפלוגה.

15. המפקד פקד כי גדוד 74 יקפיא את תוכניות האימון שלו במהלך השבוע הקרוב ויתמקד בקביעה והסדרה של נהלי שגרה ונורמות ראויות בקרב כלל החיילים ביחידה.

16. **למפקד יש אמון מלא במג"ד 74**, ביכולתו להוביל תהליכי שינוי, וכי זה יתקן המתרחש ביחידתו תוך קבלת תמיכה וגיבוי מהחטיבה והאוגדה.

## הנחיות המפקד

1. מפקדת הפלוגה הנוכחית תפורק ותוקם אחרת במקומה. כל האחראים לאירועים, בפועל או **בידיעה**, יישפטו בידי שרשרת הפיקוד (מג"ד, מח"ט, מאו"ג).
- אחריות: מח"ט 188, תג"ב: מידי.
2. שני המחזורים הותיקים בפלוגה יפוזרו ביחידות החטיבה והאוגדה.
- אחריות: מח"ט 188.
3. כל הסמלים השליליים בפלוגה ימחקו לאלתר.
- אחריות: מח"ט 188, תג"ב: מידי.
4. יש לקיים שיחות הסברה עם סגלים ומפקדים, להסביר את חומרת הדברים ואת הציפיות מהם, תוך הדגשת ערך האחריות ומשמעותו.
- אחריות: מח"טים, תג"ב: 30/08.
5. יחסי הוותיקים צעירים בחטיבה 188 ובשאר יחידות האוגדה יקבעו, יוסדרו ויעוגנו בפקודות שגרה. זכויות הותיקים יהיו **סמליות בלבד**.
- אחריות: מח"טים.
6. חלקו של הרס"ר הגדודי באחריות לאירועים ולבקרה הלקויה ייבחן.
- אחריות: מח"ט 188, תג"ב: מידי.
7. האירוע יוצג במלוא חומרתו בכנס מ"מים אוגדתי ביום ה' הקרוב ומייד לאחריו בישיבת מח"טים אוגדתית.

סיכום: המציאות בגדוד 74 כפי שזו משתקפת מתוך הביקורת הינה של נורמות ותרבות תת עבריינית הקיימת בפלוגות בידיעת המפקדים. במהלך השבוע גדוד 74 אינו כשיר לביצוע כל משימה למעט טיפול, קביעה והסדרה של נהלים בתחום השגרה.

**החלטות אישיות בעקבות האירוע:**

- (1) רס"פ וסרס"פ – יודחו לאלתר מתפקידם ומחטיבה 188. בנוסף, יישפטו בפני מפקד החטיבה ובגמר מיצוי עונשם ישובצו ביחידות לא לוחמות.
- (2) מחט"פ, משה"ד ובי' קודקוד – יישפטו ע"י מג"ד 74.
- (3) מ"פ ז' – [redacted] – יישפט ע"י מאו"ג 36 ויושהה מתפקידו לאלתר.
- (4) עתידה של פלוגה ז' – תיבחן בהמשך אל מול מאו"ג 36.

**תוצאות שיפוט עד כה:**

- (1) [redacted] – נשפט ע"י מאו"ג 36 בתאריך 15.7.09 ונידון ל30 ימי מחבוש בפועל.
- (2) [redacted] – נשפט ע"י מח"ט 188 בתאריך 15.7.09 וננזף.
- (3) [redacted] – נשפט ע"י מח"ט 188 בתאריך 13.7.09 ונידון ל28 ימי מחבוש בפועל.
- (4) [redacted] – נשפט ע"י מח"ט 188 בתאריך 13.7.09 ונידון ל28 ימי מחבוש בפועל.
- (5) [redacted] – נשפט ע"י מג"ד 74 בתאריך 14.7.09 ונידון ל28 ימי ריתוק.
- (6) [redacted] – נשפט ע"י מג"ד 74 בתאריך 14.7.09 ונידון ל20 ימי מחבוש בפועל.
- (7) [redacted] – נשפט ע"י מג"ד 74 בתאריך 14.7.09 ונידון ל20 ימי מחבוש בפועל.



SECRET

נספח - תיעוד האירוע על ידי חיילים

