

ועדת החקירה, יום הספורים,

3.8.76, ישיבה בקר, קמ"ב

הער: חת-אלוף דוד הנואל, ראש אג"ם תואר

8015

*התאמת*

היו"ר אברנט: מה שטר המלא ?

הנואל: דוד הנואל, חת-אלוף.

יריין: ג'וקי.

הנואל: כן, סם הכנוי ג'וקי.

היו"ר אברנט: אחת משהיר כהן צדק לאמר את האמת ?

הנואל: בהחלט, ארוני.

היו"ר אברנט: העדות שלך היא כודית והדיון סודי.

הנואל: טוב.

היו"ר אברנט: מה תפקידך הנוכחי בצה"ל ?

הנואל: אני כרגע ראש אג"ם תואר, במסכל אג"ם, זו כחלק

לחכנון וארגון.

היו"ר אברנט: סמתי ?

הנואל: החל בסוף אוגוסט 1973, 24 לחודש עד 30, זו היתה

הכניסה לתפקיד.

ועדה התקירה, יום הכפורים

8.8.74, ישיבה בקר, קמ"ב

הכר: הת-אלוף דוד הגואל

8019

היו"ר אברנט: אתה יכול לפסור לנו פרטים על קורות חיך, שנת הלידה וסקום הלידה, הפרטים הצבאיים העיקריים ?

הגואל: נולדתי ב-30 בינואר 1229 בטריפולי שבליוב, כעבור כשנה עליתי עם הורי לארץ. גרנו בשכונת מונטיפיורי בתל-אביב. למדתי בבית"ס בילו והתמכרתי בחל-אביב. בגמר בית"ס העממי, בגיל 14 החגיגתי לטוררת ההגנה, בתל-אביב, חי"ש תל-אביב. עברתי את קורס הס"כים בתל-אביב בשנת 1946, בכך-סמן. בשנת 1948 כדצטבר עברתי את קורס הקצינים שנכנס להורשים אפריל מאי 1949, ובהקופת מלחמת השחרור שרתתי בירוש בגדודים טוריה וכיה חורון. בגמר קורס הקצינים, בשנת 1949 נסארתי להדרכה בקורס הקצינים בהספעתו של הרמטכל דאז רב-אלוף יבאל ידין. כגמר ההדרכה בקורס הקצינים שרתתי כמ"ס חטיבת גולני, לאחר סכן כמפקד לפקוד קרבי בבית"ס לחי"ר. לאחר סכן שרתתי בחסקידי פקוד ומטה שונים עד שנת 1956. אני כוגר בית"ס לפו"ם של שנה 1956, שרתתי כמסלא ראש ענף מבצעים במטכל בשנת 58/1957. נתמניתי בשנת 1959 כמג"ד 906, כדרגה סא"ל, שרתתי בחסקידי מסקד קורס ספקדי פלוגות חי"ר. הדרכתי בבית"ס לפו"ם. שרתתי בחסקידי ככירים במטכל קראש ענף, ראש ענף 1 באג"ם/תואר, מחלקה סאני עומד כראש היום. נשלחתי לקורס בארה"ם, קנזאס, זה קורס לפקוד ומטה של צבא ארצות הברית. חזרתי למטכל להקופת קצרה, נתמניתי כמפקד חטיבה 16, חטיבת ירוסלים באפריל 1969. הייתי מסקד חטיבה 16 עד אוגוסט 1973. אני, בהקופת השרות, למדתי טטטטים, כאוניברסיטה בירוסלים. אני כוגר התואר השני מוסמך למטטטים, קבלתי את התואר ב-1972.

היו"ר אברנט: עשית גם תואר ראשון ?

הגואל: כן, בשנת 1970 בערך.

ועדת החקירה, יום הכפורים

8.8.74, ישיבה בקר, קמ"ב

העד: הת-אלוף דוד הנואל

8020

הנואל:

התחלתי ללמוד 12 שנה קודם.

וכאסדר בסוף אוגוסט 1973 התמניתי לראש אג"ם/הואר.

היו"ר אגרנט:

מה התפקיד של הואר ? אג"ם/הואר ?

הנואל:

אג"ם/הואר אחראי לנושאי הארגון בצבא. ולמעשה מחלקה של אגף המטה, כפוף לראש אג"ם, או בזמנו לסגן הרמטכ"ל. הוא אחראי למעשה לארגון היחידות והמסגרות בצבא, ולתאום של הקמה היחידות הארגון שלהם, שנויי הארגון מבחינת האמצעים, כוח האדם והגודל המסגרת או היקף המסגרת. הוא אחראי גם להגדרת היעוד והתפקידים של היחידות השונות. הוא אחראי אחראית כוללת גם לנוהלי מטה, ולתאום נוהלי מטה כחוך המטה הכללי עד כאן. אני יכול להרחיב.

לסקוב:

אני ש אשאל אותך שלוש שאלות, לפי שלושה נושאים. הנושא הראשון זה יישום עדיפויות של המחלקה שבראשה אתה עומד עומד, עדיפויות, אמצעי לחימה. כפיפויות. הרקע של השאלות הן מה מצאת כשנכנסת לתפקיד, על רקע מלחמת יום כפור שמאיר על מה שהיה בתקופה של לפני כן. וסביב השאלות האלה חוכל להשלים את הרברים כפי שהתכוונת וחוך כדי זה שאתה פורש את העדות, תישאל שאלות.

השאלות הן כלהלן : - שאלה ראשונה, השאלות הראשונות

הן בקשר לעדיפויות - והיא: - איך מוצאים את כיוויין העדיפויות של אמצעי לחימה ואיכות כוח האדם בשלושת הנושאים הבאים: - סד"כ למתקפה, סד"כ למגננה, לאותו סד"כ שהוא נועד לק לפני ש, אבל שה-ש יזום על ידינו ואותו סד"כ שהוא מיועד לק לפני ש, אבל ה-ש יזום על ידי האויב.

ועדת החקירה, יום הכפורים

8.8.74; ישיבת בקר, קמ"ב

העד: חת-אלוף דוד הגואל

8021

לסקוב:

ובהוך קבוצה העדיפויות, איך הם מוצאים את הכסוי שלהם  
לנוכח הסחיר העצום של הציוד הסקעה בימ"חיס, הסחיר  
העצום שצריך לשלם בשביל להכין את ~~ההצעה~~ את הציוד, אלה שמתחזקים את הציוד  
ואיזה איכות אד כוח אדם מוקצית לתפקידים של ניהול כל כוח האדם הזה.  
שלישים, אפסנאים, סקירים וכו'. השאלה הזאת, היא בקשר, איך מוצאים את ביטויים  
העדיפויות, האם השאלה ברורה ?

הגואל:

השאלה ברורה, כן.

לסקוב:

השאלה השנייה, היא נובעת לעניינים של כפיפויות  
מהחומר שמונה לפני הוועדה מתקלה הסונה של ריכוז  
מערבות של רשויות מהאמות, מקצועיות ופקודיות בנושא של הימ"חיס.  
האם אתה יכול לתאר אם אין כאן כפילויות, חפיפויות ופערים ביניהם  
או לא יתכן מצב שלמעשה מפקד הימ"ח מהאם בין כל הגופים המתאמים מקצועיים  
ופקודיים שנמצאים מעליו. ואחת הדוגמאות זה סד"כ המילואים של פקוד דרום.  
באופן מפורט המצב של 252 על הימ"חיס שלה, ואלוף פקוד דרום שבכלל אין  
לו, או לא היה לו סד"כ של מלואים אבל קבל אותם כרבע האחרון. וכרוך סד"כ  
שמקבלים אותו ברבע האחרון ישנם כל סיני קושיים איך לערוך אותו בשטח  
ואיך להנחית אותו בקרב.  
האם השאלה ברורה ?

הגואל:

כן, כן.

לסקוב:

שאלה שלישייה. בקשר לאמצעי מלחמה. המסונה שפצטיירת  
מהדוחים השונים בקשר לאמצעי מלחמה, והעדויות השונות  
בקשר לימ"חיס, מראה על חסר בציוד, חלקו מפני שהציוד עדין שמיש אבל  
מתוכנן להוציא אותו מהסד"כ, וציוד אחר שבכלל יש בו חסר, מה הסיבה ?  
המשיכה א"א.

מה הסיבה לזה? חקציב? זמן אספקה וכו'? ואיפה נמתי נקבע

לסקוב:

גורלם של תותחי נ.ט. 80 ס"מ, 106, 84, סרגמות 120, 81

ו-52, וכלי נשק מסוג אחר?

מחלק האחרון של השאלה הוא איפה נקבע גורלם?

ד. הנואל:

כן. איפה היו? הם נספאו ביחידות או נספאו ביסתיים, או

לסקוב:

שהתחילו להוציא אותם, נגמט + ג'ג', זחלם דגס ג', ודגס ד'?

כל הסידורים האלה.

עוד שאלה אחת בעניין זה, ושה עניין של פוקטים: מי הקצה

פוקטים לפיקודים? תואר, או אבא?

אשתדל לענות לפי הסדר השאלות שלך.

ד. הנואל:

ותחלב אם יש לך חומר משלים, ואם יש לך שאלות...

לסקוב:

אשתדל לענות לפי סדר השאלות, אם כי זה לא מחקל אל הכבוד.

ד. הנואל:

לבגי עדיפויות: קודם כל, האווירה הכללית הייתי אומר,

והמדיניות כפי שהוכתרה בסך הכל מערכת הדיונים וטיפול בסדר, בהקמה סדכ - ידענו,

ואני אומר ידענו? אז ברור שידענו מבהינתי זה באוגוסט 1973, מסוף אוגוסט 1973

ואילך, אם כי יש דברים כסובך גם כספקד חטיבה לשעבר. אבל בתחומים האלה של תכנון

וארגון, ידענו שניתנת עדיפות לחיל האויר, ידענו שניתנת עדיפות לחיל השריון, וחייתי

אומר כמעט גם כסדר העדיפות הזה. וידענו שניתנת עדיפות לכוחות מוצנחים מיוחדים.

אלה הדברים, שלושת סוגי החילות האלה - - -

זאת אומרת, העדיפות הלכה לפי חילות ולא לפי סדכ פיקודי

לסקוב:

העדיפות בהקמה סדכ הלכה לפי חילות, הולכת לפי חילות. +

ד. הנואל:

כסובך, בשלב יותר מאוחר נכחנת אפס+ העדיפות איך פורטים

את הסדכ או איך עורכים אותו בפיקודים השונים. אז קודם כל מבהינת הקמה הסדר - הקמה

סדר הכוחות נעשית באמצעות החילות. עד היום בעצך כזהל פי שכונה יחידה או מי שמקים

8023

אותה ואחראי להקמת היחידה הזאת - אותו חיל שאליו היחידה משתייכת. אז אם צריך להקים חטיבת שריון - האחראי להקמה על חטיבת השריון הוא מפקדה בייסות השריון. אם מקימים גדוד תותחים - האחראי להקמה הוא קצין תותחנים ראשי. האחראיות להקמת סדכ מופקדת עד היום בידי החילות, כי אין מפקדת גב לכוחות היבשה כיום שאחראית: וולוי להקמת מערך כלשהו בסך הכל, בלי להתחשב באיזון החילי אולי. כיום הרבה הזה נעשה באחריות החיל.

מי אחראי להקים מפקדת חטיבה? מי אחראי להקים מפקדה

למסרוב:

אוגדה? מי אחראי להקים מפקדת פיקוד? החיל?

לגבי חטיבה - חטיבת שריון, החיל. לגבי אוגדה -

ד. הנואל:

אוגדה היום זה שריון, טוב - מפקדת בייסות השריון.

גם כיום כשאנחנו מקימים אוגדה כלשהי חדשה - האחראיות להקמה, לתיאום ההקמה, מבחינה חילית מקצועית טכנית, איסוף האנשים, ההכשרה, קביעת ההיקף והאחראיות לתיאום בין חילות - כי באוגדה יש כסוכן חילות אחרים - החיל המרכיל הוא חיל השריון במקרה כזה. גדוד תותחים - מקימ אותו קצין התותחנים הראשי, גם אם יש בו בעלי מקצועות מחילות אחרים. אבל החיל המרכיל בחיל תותחנים זה קצין תותחנים ראשי כך זה היום. יש גם מחשבות אחרות לגבי מפקדת כוחות יבשה. זה לא היה, זה עדיין לא קיים, ואני לא מניח שזה יהיה קיים בשנה הקרובה. אבל האחראיות עדיין היא בתחום האחראיות החילית.

בסדר העדיפות ניתנה כסוכן העדיפות לסדכ המתקמה,

לסדכ שפיועד, או שאיפיו בעיקר הוא אופי התקפי, אופי מתקפתי. ברור שבסדכ כזה באותו סדכ אפשר להיערך גם להגנה. ~~לסדכ~~ ברור לנו שגדוד שריון יכול, אם כי אפיו הוא אופי התקפי בגלל סוג היחידה, יכול בהחלט לשמש גם למגננה. אותו הדבר בחיל האויר. אם הקמנו טייסת תקיפה, טייסת של מטוסי תקיפה, והטייסת הזאת הוקמה - הייעוד שלה היה יעוד התקפי. אבל היא בהחלט יכולה לעשות את התפקיד ההתקפי בין סך הכל מגננה. כפי שזה בא לידי ביטוי.

8024

א.ב.

ועדת הקירה - 5.8.74  
ישיבה קס"ב  
הער ד. הגואל

לסקוב:

הציתי לשאול נניח בענין בין-חילי, <sup>עם</sup> צנחנים. הרי מאז מבצע קדש צנחנים לא ~~היו~~ הוצנחו. יחד עם זה, מסקיעים בפצנחנים, באחסנת פצנחנים, במטוסי חובלה ובחיל האוויר, כשאני חושב שכל הכוח אם הוא צריך לפעול - פועל עם הליקופטרים. אחריות מי היא לכוא ולהגיד: רגע, "הושבים"? חיל האוויר? קצין צנחנים ראשי? מי?

ד. הגואל:

אחריות חילית היא על קצין חיר וצנחנים ראשי. במטה הכללי האחריו היא על אגם.

לסקוב:

קצין חיר ראשי הוא במטה הכללי.

ד. הגואל:

הוא חלק מהמטה הכללי. הוא חלק מהמטה הכללי המקצועי. סתייחסים אליו כאל החיל המקצועי. אז הוא כחלק המקצועי במטה הכללי - אין לו אחריות להכרעה. יש לו אחריות להצעות, יש לו אחריות להציע הצעות, לידום שינויים. האחריות להכרעה היא אחריות של מסכל/אגם, או ראש אגם, או סגן הרמטכ"ל דאז, הרמטכ"ל כוודאי. אבל כחלקים של ~~אגם~~ אגמי המטה - ראש אגם, בנושא הזה.

לסקוב:

זה מוגדר באיזה מקום, או שזה מוגדר באופן כללי?

ד. הגואל:

אני מדבר על נוהג. אינני יודע אם זה כתוב באיזה מקום. אני מדבר על הנוהג והמקובל, גם היום.

בנושא הזה ששאלה, בענין הצנחנים - אני יודע שערב המלחמה באמת

הוטל על ראש מחר, זה היה מינוי אישי ע"י סגן הרמטכ"ל עד כמה שאני זוכר, לבחון את הצורך בסדר תבואות המוצנח כפי שהיה קיים: האם צריך אותו סדכ של חטיבות צנחנים, או שאפשר לתקטין אותם, ומה היקף האימון הדרוש בחטיבות האלה. העבודה הזאת לא הושלמה, עקב המלחמה אני חושב. סכל מקום, אני יודע שהיתה כוונה לבחון את הנושא הזה ערב המלחמה החלק של השאלה שמתייחס לאותן עדיפויות של ק' לפני ש' - ידום

ולק' לפני ש' ידום ע"י האויב - אני חושב ש, בהחלט נקטר. אני קוטר את זה, אם הבנתי נכון את השאלה, לחלק הראשון של השאלה, שזה סדכ למתקפה (ידום ע"י צהל); סדע למגננה כאשר ש' ידום ע"י האויב.

לסקוב: לאו דווקא, יכולים להחליט לעשות מחקת מנע, אז סדכ למחקת נכנס לפני הש' של האויב,

ד. הגואל: ברור.

לסקוב: לכן השאלה היא: ק' ש' יזום על ידינו, ו-ק' ש' יזום ע"י

האויב, האם בכלל לקחו את הסדכ כפי שהוא מרוש, השיבות,

אוגדות, לפי פיקודים, אמרו: תהיה לנו קומה שניה של עדיפויות שנבנה את זה כך

או אחרת?

ד. הגואל: מבחינת בנין הכוח - אני לא סכיר עבודה כזאת, מבחינת השיפור

או התכנון לשימוש בכוחות האלה - יש דבר כזה, איפה זה בא לי

כיטוי?

לסקוב: מבחינת האמצעים שאתם מקציט?

ד. הגואל: גם מבחינת האמצעים, איפה זה בא לידי כיטוי? זה בא לידי

ביטוי לרומה בתכניות הגיוס, יש תכניות גיוס, כאשר יש

קבוצות של גיוס והקבוצות לגיוס הן לפי הצרכים, אם הצורך הוא מחקת מנע או איזה

ריכוז כוחות למחקת, מנע או מחקת יזומה כלשהי - סדכ שיגוייס הוא קבוצה א',

קבוצה אחת, אם הכוונה להיכנס להיערכות להגנה - סדר הכוחות שיגוייס הוא קבוצה א'

אולי, אבל יש לה תוספת.

לסקוב: וזה קרה כמלחמת יום כיפור, לפי נסיונך כמי שהיה במתק?

ד. הגואל: אני לא חושב.

לסקוב: כלומר, זה לא היה?

ד. הגואל: אני חושב שלא.

זה לגבי עדיפויות ביהירות, לא התייחסתי לחילות אחרים, אבל

לא מפני שאני חושב שהחילות האחרים לא קיבלו עדיפות, אלא מפני שאני חושב שהם

קיבלו את העדיפות לפי הצורך של החילות הטובילים, ואנאני אומר שהזרוע הטובילה

האחת זה חיל האויר, חיל שהוביל מבחינת הערך - שריון, החילות המשרתים או המסייעי

נכנו והושלמו לפי הצורך של אותם חילות שהובילו. כך זה בא לידי ביטוי בהקמת סדכ



8025

א.ב.

של שריון. כך זה בא לידי ביטוי בצרכים של חיל האויר, וכך זה בא לידי ביטוי באותו  
נתח של חילות משרתים ומסייעים שניתן לחילות הסובילים.

לסקוב: וזה מצא את ביטויו במילואי השלמה?

ד. הגואל: זה מצא את ביטויו גם במילואי השלמה.

לסקוב: אבל באיזו מידה היו מילואי השלמה מבחינת היותם חלק אורגאני

שונים נניה מביום של מילואים אחרים? זה היה לשיקולו של אלוף

פיקוד? לשיקולו של המחט? של ספקד האוגדה? או זה כסו כל המילואים - אישור של אגם/  
מבצעים.

ד. הגואל: זה כסו כל המילואים, באישור אגם/מבצעים. זאת היתה אחריות של

המטה הכללי. אם נתח של אוגדה במילואים - לדוגמה נניה אוגדה 52

כיום, במילואים יש לה חטיבה - שז חטיבות הן בסדר, כחטיבה היא במילואים. הפרופורצי  
הזאת של כמה במילואים וכמה בסדר נקבעה ע"י המטה הכללי.

לסקוב: אבל חסרו חרמש ביחידות, וקשרים שהיו צריכים להחליף את הילדות

שהיו בהפקידי קשר, ואנשים שיש צרכים היו לעבור לנושא החיסום

ורכב מילואים שצריך היה להזמין בשביל אותן יחידות שאין להן החמושת בתוך היסח אלא  
במקום אחר - אלה הם מילואי השלמה.

ד. הגואל: אלה מילואי השלמה. זאת תכנית הקמה או תכנית הכשרה של בעלי

מקצועות שונים שהיתה בהחלט באחריות - - -

לסקוב: אבל לא היה להם מעמד שונה מכל מילואים אחרים? הכל אגם/מבצעים?

ד. הגואל: זה לא אגם/מבצעים. הכשרה - - -

לסקוב: קריאה, קריאתם. אנוחנו דנים בעדיפות של - - -

ד. הגואל: עדיפות של קריאה - כאגם/מבצעים, לפי חילות - עדיפות הקריאה

היא לפי אגם/מבצעים.

שאלת באותה השאלה - בחלק האחרון; לגבי הסחיר והטמעתו. אני יודע

גם בדיונים של כחודש לפני המלחמה נלקח בהחלט בחשבון הסחיר של הקמה יחידה. ואין

זאת כדוגמה, אבל דוגמה קונקרטית: כשדובר על הכנסת התאו, שטגר טיל נגד סנקים,

8027

כלי נשק נ.ט. נגד טנקים - <sup>Tow</sup> חכנית במקור, מה שקראנו "חכנית אופק" - -

ידין: איך קוראים לתאו בעברית?

ד. הגואל: יש לו שם-קוד עברי, "עורב".

ידין: לפה לא "תאו"?

ד. הגואל: כשדובר על קליטה נשק מהסוג הזה, עד כמה שאני זוכר (ואני מקווה

שאני לא טועה) דובר אז על משהו סביב ששה מטגרים, ששה מטגרים

לתקופת אופק שדיברה אז על שנת 1977. זה היה הרכש - - -

ידין: מה? סך הכל כולל ששה מטגרים?

ד. הגואל: אני מדבר על סוג מסויים, אני לא מדבר על סך כל מערכת הנ.ט. - -

ידין: לא, על התאו.

ד. הגואל: אני מדבר על ס.ט. מסויים, התאו, סך הכל כולל בחכנית אופק.

מתוכנן לקלוט ששה מטגרים כאלה.

היו"ר אגרנט: לתקופה עד 1977?

ד. הגואל: בחקופה של חכנית אופק, חכנית אופק - דיברה על שנות ה-1977.

1974-1977, ובסדר הכוחות של שנת 1977 היינו צריכים לראות כמה

ששה כלים מטגרים כאלה, אני לוקח את זה רק כפריט, אם כי יש כמובן.

נבנצל: לשם לימוד? לשם נסיון?

ד. הגואל: הכוונה היתה לעשות יחידה כזאת בכפיפות לקצין חיר וצנחנים ראשי

בכפיפות למטה הכללי, יחידה מטכלית של כלים נגד טנקים.

אח"כ רשמה א.א.

8025

האמת היא שההכרות אז, אסנס אי אפשר לפרוד את זה כיום,  
אבל ++ ההכרות ++ עם המשגר הזה בשנים 72-1973 היתה פחותה מאשר ++ הירד  
היום על אותו משגר, ערכו, איפה הוא צריך להיות.

מכל מקום, בחוף המלחמה - וזאת רציתי לתת כרוגסה - בחוף  
המלחמה קלנס כ-80 משגרים כאלה. קלטנו אותם במאמץ בחוף המלחמה, כדי להספיק  
לשלוח אותם ליחידות, לאחר אימון הכרחי ובהחלט מינימלי.

נחתי את הדוגמה הזאת לחלק האחרון של השאלה לבכי המחיר  
והשפעתו על עדיפויות. המחיר של הסאו הוא גבוה. אני לא זוכר בדיוק את המחיר, אבל  
אני זוכר שכשדובר עליו זה היה אחר המרכיבים בתקציב שהשפיע מאד, התרשמו מאד  
מהמחיר הגבוה לששה משגרים כאלה. כאשר נקבע סך הכל ההצטיידות, אני מניח שסך  
הכל המחיר קבע, או לפחות השפיע.

לסקוב: כרור שהמחיר של הציוד, של הסאו, ושל הסנק, ושל הב'ירו-

מטביליזר של הסנק, והכוונת, והאינפרה-אדום, טילים של  
חיל אוויר, טילים של חין היס - כרור שהמחיר הולך וגדל. כח האדם המפעיל - הכשרתו  
הולכת וגדלה. כח אדם לחח/זוק הציוד הזה - הולך וגדל. מחירו הולך וגדל וגם  
מפנים לזה איכות. באיזה מידה זה מצא ביטוי בהפניית כח אדם איכותי לאדמיניסטרציה  
של כל הדברים האלה - של המפעילים, של המתחזקים, של היחידה, של הפחנה, ושל  
החדרים שהם אטומים לרעש וללחות, וכל אותם דברים. האם לשם נשלחה איכות כח  
אדם שהיא הולמת את ההשקעה ואת הוצאות ההדרכה והאחזקה של המפעילים והמתחזקים?  
ד. הגואל: על זה אני יכול לענות מהנסיון הקודם שלי, אני לא יכול

לענות על מה שהיה לפני אוגוסט 1973.

לסקוב: מה מצאת מבחינה זו ביום כיפור, ואפילו בים"חיס?

ד. הגואל: אולי מאוחר יותר אתן תשובה של סך הכל דברים שנעשו בחוף  
המלחמה מבחינת הזאת. אבל בלי כל ספק, כאשר מוקמת יחידה  
נלקח בחשבון המחיר של הציוד, כח האדם והאיכויות שלו שיכולים בהחלט להכנס  
ליחידה מסוג זה ולא ליחידה ברמה אחרת. אם אנחנו מדברים על חיל אוויר מבחינת  
כח האדם, לשם הולכים מתנדבים, שפרט להתנדבות שלהם, מסוגלים מבחינת הכושר האישי

8023

להיות שייכים, נורסים.

לסקוב:

זה ברור לי, השאלה היא מי מתקט במינהלה שלהם.

ד. הובאל:

אם נאמר סדר העדיפות ניתן ליחידות פתנדבות וליחידות טבחן

הכושר האישי חייב להיות גבוה, בהכרח אומר שהאיכויות ליחידות

מקצועיות הן כוגרי בחי ספר מקצועיים, ולשם זה בהחלט מוחאס, איש חימוש, מכונאי --

לסקוב:

זה לאחזקה, אני שואל על ארמיניסטרציה של אנשים שעוסקים

כאחזקה; מחסנאים, שופרים, מנהלים, טבחים, האנשים שעוסקים

במשמעה, ואנשים שמטפלים בהם ודואגים להם לחופש ודואגים לפוראל שלהם.

ד. הובאל:

כללית, האיכות נמוכה הרבה יותר. האיכות הנמוכה, לא הגבוהה

ואולי גם לא הבינונית.

לסקוב:

אני מבין שעיקר השאלה של ר/א לסקוב היה כזה: לא בגלל מחירים

ידין:

גבוהים הוחלט לרכוש 8 טאו או 10 טאו, אבל אם אהה רוכש ציוד

ששוה 10 מיליון דולר, את מי אתה מפקיד עליו שיחזיק אותו מבחינה מינהלת?

לא רק מבחינת תקנים, לדוגמה ספל ראשון, אלה מה כה האדם שנסקל לדבר זה בהשוואה

למחיר של הציוד. התשובה שלך הייתה: נמוך מאד.

ד. הובאל:

כהחלט 4000+ נמוך. רציתי גם לתת דוגמה לא מתפקידי הנוכחי

אלא מתפקידי הקודם כמפקד חטיבה. כמפקד חטיבה 16 יש לי פה

יחידת מחסני חירום ענקית, ציוד בשווי גדול. איכויות כה האדם היו המיד הנמוכות

ביותר שאפשר היה אז לקבל. כי כה האדם באיכות הגבוהה יותר הולך ליחידות לחסות,

ליחידות פתנדבות. ומשם השאריה הולכים לאחזקה, כי זה מהסוג של עבודה כללית.

מה שנמצא כאחזקה זו בהחלט איכות כה האדם הנמוכה ביותר. כל העובדים של 4000+ של

אחזקה במחסנים, ניקוי, שרותים, שמירת על הסדר, הכנה של הציוד להוצאה בשעת חירום -

וזה כהחלט קריטי, כה האדם הוא בהחלט הנמוך ביותר.

לסקוב:

אתה עוסק גם בעדיפויות. עדיפויות נפרדות גם לפי המציאות.

והמציאות היא שבמלחמת השחרור היו לנו 2000 טנקים, ולא עכרנו

1300 כשתי החזיתות, כולל מה שנשאר כפיקוד מרכז מאותם טנקים. הייתה חופעה אחרת,

8030

חטיבה היא בערך 100 סנקים, ורוכ האוגדות בפיקוד צפון אף פעם לא היו מעל לתקן של חטיבה מבחינה מספר הסנקים. שיחקנו באוגדות, עם הרבה סיפקדות והכל, והפעלנו כח קטן. אם יש לך גדר של 33 סנקים, ו-5 או 6 נשארים בחוץ הימ"ח, ועוד 7 נשארים כדרך כי נעו על זחלילים, אין לך גדר בפעולה. כל אחד חי באשליה, והסייסינג של פקודות איננו, והכל נובע מהמצב שהיה בימ"ח בנקודה איקס. זה קשור גם לשאלה זאת וגם לשאלה אחרת.

ד. הגואל: זה קשור גם לשאלה א-א של ההוצאה מהימ"ח.

לסקוב: גם בגלל המצב בחוץ הימ"ח, אנחנו לא הצלחנו להגיע לריכוז

של סנקים באותו שלב שהיינו צריכים להשיג הכרעה.

אתה אומר: ... פחות מהתחתי. יש נח"ל, ושם האיכות גבוהה, אחרי 3 שנות שרות 40% נשארים. שמעתי על חלמיד ישיבות שהם פעולים מבחינה הלחיסה הזאת. אבל אנחנו מדברים על חפקיד מינהלתי - האם אי אפשר להעסיק בזה ילדות בוגרות ביה ספר היכון? זה לא ענין שדורש הכנה של חצי שנה או שנה, וכעבור שנתיים היא ניסאה ועוזבת. אפשר לקחת את הילדות האלה, ואחרי הכנה של 2 - 3 חודשים הן יכולות לספל בכח אדם כצורה יוצאת מן הכלל. כך שלא היה מיצוי של כח האדם, כדי שאותם המפעילים ואותם מתחזקים יקבלו באמת את השיפול הנכון.

ד. הגואל: אני חושב שזה נכנס קצת לשאלה השניה. אני חושב שהדבר קשור מאד.

ראשית, זו באמת התפונה הכללית. אם אנחנו באמת נותנים איכויות

נמוכות יותר של כח אדם ליחיסות מחסני החירום, או לנושאי אחזקה ושירותים, אז ברור שזו היתה האיכות. לא היתה איסה טובה יותר באותם מקומות. אני אחיחם לנושא אולי בהמשך לנושא כח האדם שאינו מנוצל. מכל מקום, האחריות בכל מקרה כזה מוטלת על ספקד, בכל רמה שהיא.

כמפקד חטיבה, בתחלט ראיחי את עצמי אתראי לימ"ח של חטיבה 16.

נכון שאילו איכות כח אדם היתה יותר טובה, אולי הייתי מביע להישגים טובים יותר. אבל ניסינו לגייס גם אנשי הג"א, מאתר ולחטיבה 16 יש אחריות לפתוח ירושלים, ואנשי הג"א של ירושלים נמצאים בכפיפות ליחידת המחוז הזאת, נוצלו אנשי הג"א, כמיוחד

8031

בעלי המקצועות, כמו נהגים, מכונאים, בעלי מקצועות אחזקה, הם נקראו לתקופה של 2 - 3 ימים לימ"חיים, והם בהחלט נוצלו לאחזקת הימ"חיים, נוסף לאותו כח אדם באיכות נמוכה שהחזיק את הימ"חיים. זה פעולה שיכלה לתרום משהו, או אפשר היה לעשות את זה בכל מקום. חטיבה 16 יכלה לעשות את זה בגלל היותה בירושלים. חטיבה שנמצאת בפלוגות, או בסחנה נתן, או באיזה שהוא מקום בדרום או בצפון, אין ברשותה אנשים כאלה, יכלה להתכנס רק על כח האדם שיש לה באותו מקום. אני אומר שזו בהחלט אחריות של מפקדים להביא איזה שהוא סיפור בסבב.

לגבי ניצול כח אדם, נכון הוא שיש כח אדם שנותן שרות חלקי. השרות הוא מלא מבחינת החייל עצמו, אבל מבחינת צה"ל השרות הוא לא מלא, הוא לא מנוצל במלואו. איכות כח האדם בצה"ל היא מעולה, איכות גבוהה. בחסידי כסב"ד ב-906, זה היה כסוף בזמנו לפיקוד הנח"ל, ושם קלטנו אנשי נח"ל במסגרת קורסים לסי"כים, זו הייתה האיכות הגבוהה ביותר באותם ימים, ואני חושב שכך גם היום. אנשי נח"ל נותנים שרות לשעורים, יש תקופת שירונות, לאחר סכך תקופה של שרות ללא חלום במשקים או בהאחזיות, לאחר סכך חוזרים לשרות. סכך הכל 3 שנים הם נהנו פעם 10 חודשים, אחר כך 12 חודשים, יותר מאוחר 18 - 19 חודשים 36 חודשי שרות. זה כהתאם להסדרים שנעשים בין אגף כח האדם ואגף הנופר והנח"ל.

היו"ר אברנט: הם לא מנוצלים מספיק?

ד. הבואל: אמרתי את החלק הטוב. הם מנוצלים כמעט כמחצית הזמן, מחצית הזמן הם לא מנוצלים כמסגרת הצבאית הטהורה. כמחצית מהזמן הם מועסקים בשרות ללא חלום בהאחזיות ובמשקים, כי המדיניות של ההתישבות ואחזקת האחזיות באותו זמן העדיפה את ההאחזיות. אבל אם לדבר על איכויות ולא על התעסוקה שלהם, כי המדיניות נקבעה כך, ששששש+ מבחינת איכות כח האדם זו איכות גבוהה מאד, וזה כמה אלפים מדי שנה.

8032

רב אלוף לסקוב הזכיר אפשרות של ניצול גדול יותר של כנות

לנדוי:

הח"ן, למשל כמחסנאיות.

ד. הגואל:

אני חושב שהכנות בצבא כיום מנוצלות בהתקידים מגורמים אחד, היתה תקופה שלא כל הכנות לצהל, מי שלא ענתה על רמה מסוימת, וכמובן \* מי שהצהריה שהיא דתית, לא גוייסה. יש כמובן כמות לא מבוטלת של כנות שלא נכנסו בכלל לשרות הצבאי. אבל כרגע שנכנסו לשרות צבאי, אני חושב שמכחינת שרות הכנות, יחסית, הפצב הוא די מאוזן. אם כי יש בעיות תקופתיות. אתן דוגמה. יש היום בירושלים פלוגה של חיילות חיב"ה, שעוסקות כהכשרת הציבור, הגברת הערנות בעיר. זה קיים בחיפה, חל אביב וירושלים, פלוגה בעיר. בתקופות מסוימות הפלוגות האלה, לפי הערכתי, היו חיוניות ביותר, כי כה האדם במשטרה היה קטן, ואו שגייסנו אנשי פילואים או שהעסקנו את הכנות הללו. אי אפשר היה לוותר עליהן. בתקופות שונות הערך של חיילות חיב"ה בתפקיד זה היה עולה ויורד, בהתאם לפעילות של הסרור נדרנו.

אחרי כן סק

ערות תת-אלוף ד. הובאל:

היתה הקופה בחקופה של רביעה, גם בירושלים, שאני בהחלט בקשתי את פלוגת  
הבנות האלה בירושלים לבטל ולהעביר אותן לתפקידים אחרים. בקשתי זאת באינטרס  
שכן יהיו דווקא, כי הייתי ספקר חסיבת ירושלים, אבל בקשתי כי ראיתי שהן  
לא פנוצלות במלואן. העברתי בקשרה מפורשת לאלוף הפיקוד בזמנו ולאכ"א שהכוסל  
פלוגה ותעבורה הבנות לתפקידים אחרים.

ניצול החיילות בחקופות שונות - וזה בהחלט  
בחקופות שונות כהתאם לתקופה, לפי רעתי היה די מאוזן. זו הערכה. אני לא יכול  
להוכיח.

בעיה אחרת היא בעית ניצול אנשי טילואים  
בעלי מקצוע. כדרך כלל אנשי הגזא שירתו כל אחד כהחום היילי או כהחום של היחידה  
שלו. נתתי רובא של ניצול אנשי הגא להתזקת יסחים כהטיבה. היום, לאחר המלחמה,  
אני יודע שאנחנו עושים מה שאנחנו קוראים סריקות בעלי המקצועות של פעמאמא  
יחידות עורף, כולל הגא, לניצול כהתאם לכישורים המקצועיים שלהם גם כיחידות  
צה"ל. זה בהחלט כוח אדם שאפשר לנצל אותו באופן שונה.

לסקוב: אני רוצה להפנות את תשומת לבך לנקודה ששאלתי,

ונדמהלי שאני לא מצליח להבחיר את הנקודה.  
ניהול בני אדם - זה מקצוע. ככל שהחברה שמשנה הוא בא היא יותר מקפידה על חופש  
דיבור ושסירת הזכויות שלה, ניהול האנשים האלה נעשה הרבה הרבה יותר קשה, והוא  
דורש כשרים, כישורים הרבה יותר מעל זה שמזיזים טופס ממקום למקום, או כותכים  
לסגן אלוף: הנ"ל מועבר לסינהל הסגל. כאילו שגסרתי עם זוב הנעלים ואני מעביר  
את זה לצד השני. אם אין ניהול כזה כנקודה כמו ואין מי שיטפל כאלה שמתחזקים  
ובאלה שמפעילים ובאלה שהם אנשי טילואים כהגא ומי שאתה מביא לענין, הוא לא  
נקשר לציוד, העבודה שהוא עושה זה לגמור וללכת, הוא לא רואה לפניו את הציוד  
סחר כבוקר נלחם, ואז מחאפטר מצב שכתבאה ביקורת של קצין חימוש ראשי, לוקחים  
נשק מימה אחר ומביאים במקומו, ומעבירים לו את הלוקי, וכשהוא בוטר, מחזירם  
לו את זה בחזרה, ושום דבר לא קורה. כל הדברים האלה קרו והתגלו בכל



עדות חת-אלוף ד. הנואל;  
המטף זכרי ח. לסקוב

הריסותם ספקר ופעל לסקורה נתינתה לבצע את אשקא הגיוס בחפזה, טזה בהחלט  
סקורה נכונה ולענין, אבל הפקודה על החפזה, לא היה לאותו יפח סיכול להוציא  
90% ספה שיש לו, וזה מפני שהצטבר הענין הזה שאין מי שיטפל באותם אנשים.

אני בהחלט מסכים לזה.

חת-אלוף הנואל:

לכן אסרתי שילרות יכולות לעשות את העבודה  
הזאת, זו לא הכשרה פשוטת. אף הן בוגרות

ח. לסקוב:

שמיניות, הן עוסות עבודה טובה.

אני בהחלט מסכים לזה. יש גם היום, אגב,

חת-אלוף הנואל:

בעלות מקצוע של סקירות-כתבנות ואחזקה כללית,

גם אחזקה כללית, שמנוצלות ביטחים. הן לא מנוצלות כהיקף המלא. אין היום כמות  
גדולה של חיילות ביטחים.

זה ניהול וכוח אדם.

לסקוב:

אני בהחלט מסכים שמפקד יחידת יטחים, לא

חת-אלוף הנואל:

מפקד יחידה, עם סגל הפיקוד שלו, עם הרסר"ים

וחקצינים וסגל העובדים, זה בהחלט קבוצה שהיתה צריכה לעבוד או שהכישורים שלה

כרגע שהיא קבוצה שעוסקת טוב באחסנה, באחזקה, בכוננות להוצאה, זה סביר את

היחידה הלוחמת, או של היחידה האותה היא צריכה לשרת, בערך עולך ועולה. ספה

- יפח ירחק יותר טוב, זה בלי ספק יעלה את הכוננות כאחוזים גבוהים לגבי

היחידה כהיחידה לוחמת. מטתי בחינות. ראשית, סכחינת המהירות של הציוד הזה

והשטחו, הכנסתו לשימוש כהיחידה, זה אחד, והדבר השני - אם הציוד היה מוחזק

טובף הכלי גם יורה טוב בשטח. בלי ספק שאחזקה נכונה, אחזקה טובה היתה

סבירה או מסוגלת להגביר את הכוננות של היחידה הלוחמת. איכויות כוח האדם,

בהחלט לא היו בפרופורציה הזאת, אינן בפרופורציה הזאת, אני חושב שגם היום

אגב, הן לא כפרופורציה הזאת, בגלל מצאי כוח אדם.

אנחנו נמצאים במצב קריטי במיוחד היום

כזה"ל. אני חושב שאם הייתי היום בשאל מה הבעיה הקריטית הקשה ביותר שלכם, שלך היום בחקמת סדר כוחות, הייתי אומר ששפט אחד: כוח אדם. כוח אדם זה הראש והראשונה, ואחריו יש עוד 8 סעיפים ורק אחריו יבוא הדבר האחר. זו התחושה שלי היום מבחינת קמת סדר כוחות, ומבחינת קליטה ציוד שאנחנו היום מקבלים בתכניות השונות, כסויות עצומות של כלי נשק, וזחלמים, נגפשים והותחים וטנקים, כסויות עצומות שאני כמעט בספק ומשפט בחרה הייתי אומר, לגבי הקליטה שלו באותן אפשרויות, איכויות וכסויות של כוח אדם שמצוי היום בידינו. להחזיק יחידת מסנני הירוס, ואני מהחלט מסכים לניתוח האחרון שלך מבחינת האחזקה של היסטה. מבחינת יחידות מסנני החירוס, אנחנו חייבים להשקיע שם, כולל סגל בשירות קבע, שיטולם לו שווה ערך או מתקרב לערך של הציוד הזה, כדי שהיסטה יהיה מוחזק נכון. לנהל את אותו כוח אדם כיעילות גבוהה כדי שאותה יחידת מסנני חירוס תוחזק נכון.

היום מבחינת אחזקה ואחסנה מבחינת שני

הכיוונים האלה לפי דעתי לא מצויה בידינו אותה איכות או כמות של כוח אדם הדרושה לנו כעתיד הקרוב מאד אפילו. הבעיה הזאת עדיין קיימת. אנחנו היום עושים מאמץ לגבי גיוס לשירות קבע של אנשים שכולים לשרת ביחידות מסנני הדרום האלה ולאחזק את הציוד מבחינתהאחזקה הטכנית שלו. אני חושב שאנחנו נמצאים עדיין כפערים עצומים, כאשר עוד לא קלטנו את כסויות הציוד או את חלק הארי של כסויות הציוד שצריכים להגיע לסדר הכוחות שהיה קיים ושגדל בתקופה שמאז המלחמה ועד היום. אני כהחלט מרגיש שמבחינת כוח האדם זו הבעיה הקריטית כהא הידועה מספר 1 שלנו, מבחינת האיכויות הדרושות גם להחזקה והשמטה וגם להפעלה של הציוד הזה.

עדות חת-אלוף ד. הגואל:

לסקוב:

מכחינת האאא הרחור כעל פה אני חושב שלו  
היו נבדקה הספקרות, מספרן והמפקדות הגבוהות

מכחינת איוס, ואם העדיפות היתה כאמת יסחים והשלמת הסדכ, יתכן והייתם מוצאים  
שם אנשים מתאימים כדי לעשות את הפעולה הזאת אצ למטה, כולל קציני חייל ראשיים.  
אבל זה הרחור בעל פה. אין לי את המספרים כדי להצביע כמה שלא כמו שאתה אסרת,  
לא עברו דרך יסח אל המטה הכללי, או לקציני חייל ראשי.

חת-אלוף הגואל:

עוד נקודה אחת מכחינת האחריות, מכחינת האחריות  
אני חוזר וסדגיש, לפי הערכתי זה גם הנוחב,

וסה שספורט פחות או יותר בנוחלים, האחריות היא בהחלט של המפקדים.

לסקוב:

איזה ספקד? אלוף הפיקוד וכל היתר דרכו?

חת-אלוף הגואל:

קודם כל אני סבדיר זאת בצנורות הפיקוד.

למה אני סתכורן/א? יש ספקד גדוד, גם אם

הוא בסילוואים או גם אם הוא בסילוואי משנה, יש לו אחריות ליחידה פחסני החירום שלו.  
אני כך הגדרתי, אצלי כחסיכה כך הגדרתי.

לסקוב:

אולי תרחיב זאת?

חת-אלוף הגואל:

אני אלך ואעלה. יש אחריות לספקד ליחידה שלו.

יש אחריות לספקד חסיכה לסך הכל הפחסנים

של הגדולים.

לסקוב:

דרך ספקדי המסנה?

חת-אלוף הגואל:

דרך ספקדי המסנה, והאנשם שעוסקים בזה

יום יום, אני תיכף אגדיר אחריות פיקודית

ואחריות חיילית. בסך הכל האחריות פתנקזה לפי דעתי אצל המפקד. סאתר והמפקד

סאינו כשירות סלא, כמו ספקד גדוד הסילוואים, יש לו אסנמ אחריות, אבל האחריות





האלה בהחלט הולכות בצינור המקצועי, כאשר הצנור המקצועי הזה כפוף לאותו ספקד באותו דרג. והאחריות חוזרת לכך לספקד בסידה מסויימת, אבל ביקורות מבחינת הפיקוח נקשות גם על ידי הדרגים הנמוכים וגם על ידי דרג של מטה כללי.

אני אהנך דוגמא של אחת מהחטיבות.

לסקוב:

היה לו ציוד קשר, שלא היה לו כוח אדם שמהחלק אוחז בכלל. הביקורת נעשתה על ידי קצין קשר ראשי. לקראת הביקורת שלח לו הפיקוד שכמה כעלי מקצוע עם רכב והם הביאו את ציוד הקשר לרמת ביקורת טובה. באה ביקורת של קצין קשר ראשי לאותה חטיבה, מצאת את הכל בסדר. לפני שהוא כותב דו"ח לאגף חיובי, הוא אומר לו: תראה, זה לא לענין. מחר אתה הולך סכאן - כל המקצועיים האלה יעזבו אותי, ותוך חרש אני אחזור לאותו מצב. הוא אומר: אני, תפקידי לדרוה מה שאני מצאתי.

אחרי כן יע

6045

י.י.

לסקוב:

לא יתכן שיטה של עמדה שהיא במבנה הסקודי והמבנה המטה שלה, לא סלם-קורקטינג. כמו שקרה באותה חשבת בענין ציור קטר, קרה בהטיבות אחרות במקלעים, בהחטוטה, ציור ארמטי, סרבים של טנקיסטים, אסודות ורשימה של דברים. רק בגלל אי תפיסה נכונה של מה זה צנור סקוד ואחריות סקודית ומה זה צנור מטה.

הבואל:

האחריות של קצין החיל היא איננה סקודית, האחריות של קצין החיל היא מקצועית.

לסקוב:

המקצועית שלו הוא שהוא נותן את דעתו,

הבואל:

חווה דעתו,

לסקוב:

את הבקורת צריך לעשות מי שאחראי סקודית.

הבואל:

זה נכון.

לסקוב:

לא מי שאיננו אחראי סקודית כי מקרים אלו היו הרבה טאר ביס"חיס.

הבואל:

לכן הדגשתי שבגם האחריות המקצועית פשה כשהו מגיע לקצין החטוט הסקודי ולקצין החטוט האוגדתיים או החקייבתי האחריות חוזרת לאותה רמה, כלומר ברבע שנה מטופל

ועדת החקירה, ישיבה קט"ב

8.8.74 ישיבה בקר

הערד: תת-אלוף דוד הגואל

8041

לסקוב: למה לך להחזיר לו את זה, תשאר את זה אצלו,

הגואל: זה נמצא אצלו.

לסקוב: אתן לך דוגמה אחת, מרכות. יש איזה 400 סכחים שמצבעיים

על דברים כאלה. ואלה הם של אלה שכתבו, מה עם אלה שלא  
כתבו. וזה כפיסות מסוג אחד.

הגואל: השאלה שלך הגדירה ריבוי מעורבות וניסיתי פחות או יותר

לשים את המעורבות בצנור המקורי כמובן שאני רואה אותו  
כאחריות אחת. והמפורכות הטקסועית, היא מעורבות מקצועית היא לא מעורבות  
פקודית.

היו"ר אברנט: אני לא הבנתי, אחריות הבקורת היא על מי ?

הגואל: אחריות הבקורת, אחריות למסכן היא על המפקד. כך אני

רואה את זה, ולפעם דעתי זה גם סוגדר.

היו"ר אברנט: מי עושה את הבקורת ?

הגואל: את הבקורת עושה, או יוזם מפקד באמצעים שיש לו.

או שיוזמים המפקדים שמעליו, עם האמצעים שיש להם.

אז אני אתן דוגמה, מפקד הטיבה, שישלח לו יחידת מחסני הירוס, אני אומר  
שהוא אחראי אחריות בלעדית על אותו המסכן. יש לנו



ועדת החקירה, ישיבה קמ"ב

8.8.74, ישיבת בקר

הער: חת-אלוף דוד הגואל

6042

הגואל:

יש לו אמצעים יש לו גם כן קצין חמוש במטה, יש לו גם כן אנשי אחזקה והוא אחראי לבקורת הראשונה, הראשית מעליו של אותו מסקד הטיבה מסונה אלוף הפקוד, גם לב יש אחראיות כי זאת יחידה שלו, אלוף הפקוד, חייב לכן, לפי תפקידו, לשלוח את אמתת חולית בקורת של קצין חמוש שלו של אלוף הפקוד לבקר בחטיבה. אבל זאת לא אחריות שמשחררת את מסקד החטיבה לכן האחריות שאני רואה אותה, היא האחריות הפיקודית קודם כל, בעיקר ואולי רק כאשר הצנור המקצועי בהחלט יכול וצריך להביא את חוות הדעת המקצועית אבל זו לא אחריות פקודית, זו לא אחריות מלאה. האחריות הסלאה והכוללת נופלת, אני מדגיש, על המפקדים.

לסקוב:

כדי שחלך הלאה, אני רק רוצה להבהיר את הנקודה. אלוף הפקוד אחראי פקודית אחריות לבקורת, אלא אם כן זו בקורת פתע, היא של הקצין המקצועי של הפקוד. באותו רגע שאתה מכניס את קצין החיל הראשי, אתה מכניס את קצין החיל שפתאם איתו. מבלי שאתה מכניס לא את מנהל הסבל ולא את השלישות הראשית שצריכה לספק לו אנשים כדי לעשות את העבודה הזאת. זה בתורה חוזר לאלוף הפקוד והוא צריך לרוץ אל שור כמה כתובות. בשביל לבקש לקבל את אותו הקצין, את אותו בעל מקצוע, והוא מחזיר אותו אל המראשות שנותנת לו את אותו כוח האדם זה אותו קצין חיל ראשי שקשה את הבקורת ראה שתקנית אין לו כוח אדם לעשות את האחזקה, הלך. זה מנהל לא תקין בשטח שנקרא תורת פקוד, תורת מטה, כך שאני מבין, לפני הנחונים,

הגואל:

אני מסכים, אלא אם כן זה בקורת פתע כפי שאמרת. כי ברגע שיש בקורת פתע אז האחריות היא של הדרג שסחלים על בקורת הפתע.

לסקוב:

בקורת פתע זה נושא אחר לגמרי.

ועדת החקירה, ישיבת קס"ב

8.8.74 ישיבת בקר,

הערך: תת-אלוף דוד הנואל

8043

לסקוב: זה ענין של כוננות זה לא ענין של עבודה שוטפת וכשירות

זה ענין אחר, אג"ם מבצעים וקצין חיל ראשי, מי שבמטכ"ל

בקיה בענין הזה. מה קורה עם שליחות ראשית? איפה נכנס כאן אותו תקן

מיניסטרס אדם שהתקן נתן לו ואין לו אותם? מה קורה אז? מה האחריות

של קצין החיל הראשי גם כן? למלא את התקנים.

הנואל: כאן יש בהחלט מעורבות. כלומר, קביעת התקן נעשית

על פי הצעות של החיל אבל נקבעת במטכ"ל/אג"ם, אג"ם/תואר

במקרה זה. כשנקבע תקן נלקחו בחשבון חוות דעת מקצועיות של החילות, של

חילות מספר, לא תמיד זה חיל אחד. אז אם אני אתן דוגמה לאחזקה של 10 סנקים

וזה דוגמה, היא לא מדוייקת אגב, אבל דוגמה להבהרת הענין, אם לאחזק 10

סנקים צריך שני מכונאים וחשמלאי אחד, לזה אנו קוראים מפתח של אחזקה 10

סנקים, כפי שהוא נקרא לאחר בחינה באמצעות אג"ם/תואר עם החילות, באחריות

אג"ם/תואר עם החילות. מפתח כזה נכנס אחר כך עם התקנים. זה מפתח, ואני

נוחן את זה כדוגמה, ל-10 סנקים, שני מכונאים וחשמלאי אחד. יש ביחידה

100 סנקים, 20 חשמלאים, 10 מכונאים. לפי אותו מפתח, המספר הולך ועולה

כך נקבע התקן. כשנקבע התקן בהחלט נלקח בחשבון מצאי כוח האדם של צה"ל.

לא תמיד נלקח בחשבון פלא האם אותו כוח האדם כבר מוכשר למלא את התפקידים

האלה, כי חלק מזה עוד לא התגייס אפילו. כלומר, אם בתחילת השנה, קבענו

למשך שנת העבודה הקרובה, 100 חשמלאים, ועוד 100 מכונאים ועוד בעלי מקצועות

כאלה ואחרים, אז לקחנו בחשבון את אותם בעלי מקצועות שקיימים כבר,

וכבר לקחנו בחשבון את מה שקיים כבר בתוך צה"ל סכתי ספר מקצועיים,

וזה עבודה של אכ"א, מתואם עם תואר, אבל גם לקחנו בחשבון את אותו כוח

האדם שעדין לא מוכשר, אבל יקבל את ההכשרה שלו במשך השנה.

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ב

8.8.74, ישיבה בקר

הער: חת-לופ דוד הגואל

8044

הגואל:

כלומר אם יקבל את הכשרה שלו במשך מחצית השנה הקרובה, אז הוא נשאר לשרה חצי שנה, כלומר זה חצי כן-אדם השרות השנתי הזה. אז זה כן נלקח כשחבון יחד עם אכ"א. האיוש בגלל אותם קשיים שאמרת והרגשתי שזאת הכעיה העיקרית היום, היא היחה כעיה כל הזמן, גם לפני יום הכפורים, נמצאנו חסיד בפערים, של אכזיות בעיקר, בבעלי מקצוע, חסיד נמצאנו בפערים ביחס לתקן. לא יכולנו לאמר שהתקן הוא לא טוב, התקן הוא טוב, כי זה מה שצריך. נמצאנו בפערים, כי זה מה שהיה. לא היה יותר. ואז במקום 10 נהגים להתחזק הרכב ביס"ח אז היו 6, או 7, או 8, במצב טוב. כלומר ביחס לתקן, לפי הערכתי ולפחות פנסיוני בחקופה של לפני המלחמה, חסיד נמצאנו בפערים שבין 10 ל-20 אחוז ואני אומר את זה כללית, ואי אפשר לאמר אתה במדוייק לבכי מקצוע זה או אחר של בעלי המקצועות כאחזקה ים"חיס, זאת אומרת, ואני מתריף את העניין, פרט לענין של אכזיות כוח האדם, היו במצב נמוך, ירוד, פרט לענין הזה גם הכסוף היחה לא בהתאם לתקנים, כפי שנקבעו. והתקנים זה צורך. התקנים זה צורך שנצא שנמצא ראוי לנושא כל שהוא. כלומר שנמצאנו גם בפערים ביחס לתקנים וגם באיכזיות גרועות יותר. כלומר שהאחזקה היחה עוד יותר נמוכה ממה שהיה מגיע לה.

לסקוב:

כלי שהוראות האחזקה שונו.

הגואל:

נכון.

לסקוב:

כלי שנאמר לפסקד, אתה אומנס אחראי, אבל אנחנו יודעים שבעוד 6 חודשים אתה תהיה חסר בתקן ולאחר פרק זמן אנחנו נוהנים לך, במקום לעשות בקורת חדשה בא-ב-ג-ד, אתה תעשה רק אלקטרוניקה, רק בצנורות גומי.

ועדה החקירה, ישיבת קט"ב

8.8.74, ישיבת בקר

העד: תת-אלוף דוד הגואל

8045

לסקוב: והיה מקום להניח שקצין חיל ראשי, שמוציא את ההוראות מפני שהוא יודע מה לעשות, יודע גם להתארגן לעדיפויות. ולא להשאיר למפקד ימ"ת, או לאלוף המקור,

הגואל: אני מסכים אבל יותר מזה. היה גם מקום להניח שמקם שמפקד שהוא נחלקלכמצב כזה, ינסה למצוא פתרונות. מה הפתרונות האפשריים, יש לך 10 אחוז פערים בסדיר, חיזום, קריאה של אנשי מילואים שווי ערך לאחזקה. זה החליף. זו תכנית תעסוקה.

לסקוב: צריך אשור תקציבי לזה.

הגואל: זה נכון, הפעגל חוזר חזרה לאחריה משה כללי שקובע לך אין לך יותר מאשר 100000 אנשי מילואים. זו בעיה כוח האדם והניצול שלו.

לסקוב: כל השאלה מובילה לאותו דבר שכל המערכת המקצועית המתאמת והפיקודית, היות והיא כמערכת לא עבדה שלם כך אני מבין, לא יצרה תנאים לאותו הרגע הדרוש. באיזה מקום משהו בכל המערכת הזאת השאיר פערים, חפיפות במקום אחר, וכסילות במקום אחר, והיו גם פערים גדולים באותו זמן.

הגואל: היו פעיר של תקנים בסדיר בעיקר.

לסקוב: יש עוד שאלה כעניין הכספיות.

הגואל: כעניין אמצעי לחימה.

ועדת החקירה, ישיבת קמ"ב

8.8.74, ישיבת בקר

העד: הח-אלוף דוד הגואל

8040

לסקוב: כפיפיות בסד"כ המילואים בפקוד דרום כשקבל אותם כרגע האחרון כל הפרשה של 252.

הגואל: כן. אלוף פקוד יכול בהחלט למצוא את עצמו נלחם עם סדר כוחות שהוא לא אורבני שלו. נוסף לאורבני, כלומר אלוף פקוד הדרום קבל גם יחידות מפקודים אחרים. הוא קבל למעשה יחידות, זה בטבע הב הדברים של ניהול המלחמה, שהיו שייכות למפקד המרכז או לפקוד הצפון או למטה הכללי. ואז האחזקה, אם אני קושר את זה לשאלות הקודמות, האחזקה והאחריות של אתם היחידות, נמצאת בידי אלוף פקוד אחר, והמלחמה בגא-קבשע אותה היחידה עושה באחריות אלוף פקוד אחר. אז אם לדוגמה חטיבה 35, חטיבת הצנחנים היא בכפיפות לאלוף פקוד המרכז, ועשתה את המלחמה שלה, או חטיבה 317, שגם זאת חטיבת צנחנים, עשתה את המלחמה שלה בפקוד הדרום, או שהשנייה בפקוד הצפון באחריות של אלוף פקוד אחר. כלומר הכפיפות בהקופת רגיעה ולאחזקת חי"ם ולאסון ולהכשרה של היחידה, נעשית לפעמים באחריות אלוף פקוד אחד, כאשר בזמן מלחמה בגא מקבל אותם אלוף פקוד אחר סוכנות או כפי שהוכנו על ידי אלוף הפקוד האחר. מבחינת הכפיפות הזו.

אני לא זוכר 252, 252 היתה לו גם כפיפות כפולה, עד כמה שאני זוכר לפני המלחמה,

לסקוב: אתה לא בקיא בזה,

הגואל: אני יודע שהיתה כפיפות כפולה. היתה כפיפות מכצעית פיקודית, של תעסוקה לאלוף פיקוד הדרום, והיתה כפיפות אל מפקד גייסות השריון, מבחינת האימונים, ההכשרה, הצד המקצועי, חילי. היתה כפיפות כפולה. ערב המלחמה.

ועדה החקירה, ישיבה קס"ב

8.8.74, ישיבה כק

העד: חת-אלוף דוד הגואל

8047

ידין: היום זה לא כך ?

הגואל: היום 252 כפופה כפיפות מלאה לאלוף פקוד הדרום, כאשר, אין כפיפות פקודית, החלוקה היא קצת שונה. שב אולי דוגמה להכחרה יותר טובה זה תותחנים. יש היום אגד ארטילרי או גרוד חת"ס כסוף לאבגדה 252, או לאלוף פקוד הדרום, אז הוא כסוף לו, פקודית, זה הספקד שלו. זאת ההכחנה בין האחריית הפקודית לאחריית החילית, חילית הוא סטופל על ידי קחס"ר.

לסקוב: אחת יכול להגדיר את הכפיפויות היום של 252 האוגדה שמחזיקה את הקו היום, ביחס לבי"ש או ביחס לאלוף פקוד הדרום ?

הגואל: אין לי את זה כאן,

לסקוב: אחת יכול לשלוח לי.

הגואל: יש איזה שהוא נייר בעניין הזה. היום יש שתי אוגדות, האוגדה השנייה נכנסה רק לפני איזה שבועיים. לחסוקה הייתי אומר בקו. היום פרושות שתי האוגדות בקו. האוגדה 252 כפופה לאלוף פיקוד הדרום לכל דבר.

המשיכה א.א.

לפני כ.נ.

8046

ד. הגואל:

אגל ארובה 252 כפופה לאלוף פיקוד דרום לכל דבר. לנזח חילי היא קטורה, יש לה  
למספר  
זיכה, פלסצין החיל הראשי, /בייסות המיון, אבל הכפופות שלה היא ל לוף פיקוד דרום.  
אגב, דבר כזה קיים גם בחילות הריס, אז אם חסות הצנחנים 35 כפופה פיקודית לאלוף  
פיקוד המרכז - כאשר האחריות החילית מוטלת על קצין היר וצנחנים ראשי, מה זאת  
אחריות חילית? - זאת אחריות לצד המקצועי, טכני, להצטיידות, גם ההצטיידות היא  
מכחינה האיפיון, לא מכחינה ההורחה, לא מכחינה הבדיקה.

דיון:  
הדבר הזה התחיל כזה טכנולוגי כפופים במידה שהדבר הזה נובע ל-252  
הבקיה היתה לא אחריות חילית אלא גם למטל גיוס פילואים, השלמת  
זוהא ארובה היתה באחריות חילית לא פיקודית, בניגוד לחילות אחרים.

ד. הגואל: זה נכון. היום זה לא קיים כך, כי היום כולה של אלוף פיקוד הד  
מכחינה זאת.

בשאלה השלישית, לאמצעי לחיכה - היו כמה דברים, אגבנו ידענו  
על קיום פערים באמצעי לחיכה ביחידות שונות, קיום הפערים הזה היה גם כנסק לסרגיו  
הטונים, גם פנשק קל ונשק כבד, לכל הסוגים.

לסקוב: ג'יסיכ, זחלמים.

ד. הגואל: וגם כצירד, כובעי פ דה למטל - היתה תקופה שהיה חסר. היו  
כובעי הפלדה האנגליים, ועד שנכנסו כובעי הפלדה החדישים - הדבר  
לקח זמן, והיתה תקופה של פער בין זה לבין זה.

היו"ר אגרנט: על מהי אתה מדבר?

ד. הגואל: לפני השלחה, היה יותר מזה. בגלל פער כצירד קבע חסמה הכללי  
הכרה לעשות תקן לפי מצוי, דבר גאולי לא נכון, שריך ליישום את  
התקן לפי הצורך של היחידה, אבל עשו גם תקנים לפי מצאי. גם אקד דוגמה אהת: מחלקת  
תולד (תורה ללא דתע), גם כן נשק נ.ט - מחלקת תולד צריכה להיות של טסה ג'יפי תולד  
לפי הרצוי מכחינה תורתית. התקנים נקבעו לארבעה, כי הסך הכל לא נתן אפשרות להת טס





אפשר היה לפנות 6, אפשר היה לפנות 60. זאת בעיה של תקציב, זאת בעיה של כסף. אבל  
בסקרם אחר, עוזי זה קצב של ייצור; ההסדרה של 160 פ"ס - - -

לסקרם: זה קצב של ייצור יו קצב של תקציב? הלק שהייצור הלך להו"ל.

ד. הגואל: סני הדברים ביהר.

לסקרם: כי יכולה הייצור היתה גדולה, אלא שזה הופנה לטוקים (חריס,

לפי דעתי יכולת הייצור/למשהיתה גדולה. אבל יכולת הייצור  
לח הייתי אומר

בכמה פריטים, אולי בעושי, היא גדולה. יכולת הייצור של  
הרובה גליל, שזה רובה-סער הדש מצריך להיכנס לצהל וצריך היה להיכנס לצהל כבר ב-1973.  
וב-1974 בכסות יותר גדולה - נתקל ב"מתלות ילדות" א. אומר כך, גם של הייצור וגם של  
הבחינה בשטח, הנתקלו בו בחקלות טכניות כאלה שזה הפסיד וקיצב את הייצור. זה מצד אחד  
מצד שני, סך כל אפשרויות הייצור, גם כשניתן אור-ירוק לייצור, לא עולות על 10-15 אי  
לשנה. הצרכים שלנו הם הרבה יותר.

הבעיה התקציבית בהחלט קיימת, כשיי לנו בהישג יד לדוגמה  
אפשרויות רכש סארה'ב או מסקור אחר, או אפשרויות ייצור בדרך בקצב סוגבר. אבל יש גם  
אפשרויות ייצור סוגבלות שמגבילות את ההצטיידות. אני יודע שאנחנו נחקים גם כיום  
בחשובות לבני רכש סארה'ב של "אין", נהייצור יימסך עד שנות 1976 ו-1977, הייצור  
בארה"ב. כשלרבע אחר איננו מחשבים בצד התקציבי. לפני הפלחמה הצד התקציבי היה  
סודגש אולי הרבה יותר, אבל זה כבר עניין של מדיניות. לאחר ה להסה, כשהצד התקציבי  
הוסס הצידה יותר - איננו נתקלים אולי במקשה של התקציב, אם כי עדיין קיימת כסובן  
בעיות של תקציב, אבל אנחנו נתקלים במקשות של אפשרויות הייצור בארץ ואפשרויות הרכש  
והייצור אפילו בחו"ל, אפילו בארה"ב, שאיננו יכולים לקבל כל מה אנחנו רוצים בקצב  
יותר מהיר.

נניח שמישהו בא בטלב מסויים, ואם החשבים טענין 'לגיל'  
הוא חיוני, לרובמה, האם יש שיקולים, פרט לבאורה לאומית,  
לבקש מבלגיה או מייגו מדינה: הנה לכם התכ יות שלנו, ולייסכו, לייצרו בטכילנו,  
במחיר? האם בעיות כאלה נ'קלרו?

ועדת המירה - 8.6.74  
ישיבה קמ"ב  
הקד ד. הגואל

אינני יודע אם נבחן דבר כזה. אבל בלי כל ספק התשובה היא ששם שבהחלט/אסטר היה לרכוש בחו"ל - לא צריך היה

ד. הגואל:

לחכות לפה ייש בארץ.

נניח שאומרים שגליל יותר טוב מפשהו אחר. אנחנו חושבים

ידין:

שזה הטוב ביותר, ואנחנו לא יכולים לייצר יותר. נניח שנקבור את מחלות-הילדות. אומרים שזה 10 אלפים; אומרים שזה חיוני, /למה להעמיס על כוח האדם שלנו וכו'? אומרים: הנה יש לכם לייסנס, חייצרו בשבילנו, כמו שאחס סייצרים לאקספורט?

ד. הגואל:

אני מניח שאסטר אבל אני לא יודע את זה. אני מניח שאם דיברה על אס לא נדבר על הייצור - כי אחת/אצאצאאא אסטריות

הייצור בחו"ל של אותו פריט הטוב ביותר, כלומר הגליל - - -

אוחו דבר שהם מייצרים.

ידין:

שהם מייצרים - - -

ד. הגואל:

אבל אני מדבר על שלנו. איננו צריכים ללכת לארה"ב;

ידין:

אתה שולח לאיטליה אתה שולח ליוגוסלביה, להולנד,

לשווייץ, לבלגיה.

ד. הגואל:

על זה אינני יכול לומר תשובה. אבל אני יכול לומר תשובה

שבחוק המלחמה דרשנו את רובי הסקר מ.16-א.1 וזה גיע בכספיות די גדולות. אני חושב שצריך היה לעשות את זה. אני חושב שצריך להביא עוד לי נשק מהסוג הזה. פנקודה ראות התפקיד שאני מסלא אני חושב שצריך להביא עוד רוכים מסוג זה, ולהביא כחשבון את הייצור של הגליל באותו קצב ויכולת שאנחנו מסוגלים לקבל אותו. יש תקופת-ביניים של בין היום ובין 1979 - - -

ידין:

אני רוצה להבין. אני מבין שזה רק side issue של

כל העסק: הדעה אל תואר, או של אמצעי הלימה, של עולם

(מה שם ה חלקה?)

מחקר ופיתוח.

ד. הגואל:

ועדת הקירה - 8.8.74  
ישיבה קמ"ב  
מתעד ד. הגואל

8052

האם הדעה היא שהגליל יותר טוב מ-16 או לא?

ידין:

הדעה היום היא שכן.

ד. הגואל:

אז יש מה שסקנתו: הגליל יותר טוב מ-16. והבעיה היא -

ידין:

אולי חבדוק את הדבר הזה, זה מעניין אותי - אם נלקח בחשבון

אפשרות לייצר את הגליל בלייסנס בארצות אחרות, אם הוא יותר טוב מכל דבר אחר? אם

הוא יותר טוב - זאת יכולה להיות שאלת חיים.

האם הגליל כבר התגבר על כל התקלוח?

נכנצל:

היום כן. ניתן אור-רוק ל+ לפני כחודש ימים.

ד. הגואל:

גמרו את כל - - -

נכנצל:

לפני כחודש ימים ניתן אור-ירוק לתעשייה הצבאית לייצר

ד. הגואל:

בייצור סדרתי מה ש קרא את רובה הגליל. אבל עוד לפני

חודש ימים היו סימני-טאלה.

זאת אוסרת שכרובע הבעיה היא רק כוסר הייצור.

ידין:

כוסר הייצור. זה נכון. הבעיה היא בהחלט כוסר הייצור.

ד. הגואל:

וכוסר הייצור היום עומד על 10-15 אלפנים לשנה.

זה עוד לא סוכיח שאילו תעש היה יכול לייצר 150 אלף -

נכנצל:

היו רוצים דרוקא לקחת 150 אלף. +++++

כן, כך הוא אוסר.

ידין:

אני לא בטוח.

נכנצל:

אילו היינו יכולים היום - היינו צריכים להגיע לכמויות

ד. הגואל:

של 150 אלף. זה בערך מספר סביר לקלוט...

הכל בגליל?

נכנצל:

כן. +++++ לקלוט היינו קולטים גליל. בן מחוכנן לקלוט

ד. הגואל:

היום כבר, סבחינת התכנית. עד 1977 הכרונת היחה להצטייד

ב-60 אלף פרוכים כאלה, כהחשב בכך שחלק מהנשק שהיום יש החלטה להוציא אותו - לא

אבל היום יש החלטה כן להוציא נשק כזה מסדר הכוחות של צה"ל. אבל זוהי חכמית שהיתה לפני המלחמה, זאת אוסרת על 60 אלף רובים מהסוג הזה. וקלטנו בחוץ המלחמה כידוע 80 אלף מ.16-א.1, וקוד 30 אלף מ.14, זה כיתוד 110 אלף כלי נשק, נוסף לחשבון הזה של ייצור הגליל והט-ווי(?). ואני חושב שהכמות של מ.16 היא בהחלט סבירה מבחינת מה שנקלט עד עכשיו. אני אפילו חושב שצריך להגדיל את זה בעוד 30-40

נכנצל: ויש חששות בחו"ל שאתה אוסר להן כזה ראה וקדש, הנה

שלאזהרונה - והן סוכנות - - ?

למה לא? בעד כסף.

אינני יודע. אני התבאששתי שניה שכן. כ... בהחלט יכול לעשות את זה.

אם הם סוכנים לעכור לייצור כזה. זאת גם שאלה פוליטית; זאת גם שאלה של חכמיות כלליות של התעשייה היא.

אני קיבלתי את השאלה מסר ירון, ואהעניין בזה. אינני יכול לפת על זה את החשובה, אבל אני צריך להתעניין בזה.

אם מי עוד אפשר לשאול על זה? עם מי עוד צריך לדבר על דבר כזה?

אני חושב שמחקר ופיתוח, עוזי עילם.

אתה תשאל את הגורמים, ותתן לנו את החשובה המלאה.

גם מינהל הרכש, משרד הבטחון.

מינהל הרכש עוסק ברכש. אינני חושב שהוא עוסק באפשרויות הייצור. על היכולת לעשות את זה - אני חושב שמחקר ופיתוח

יכול לנסח לעכרה.

אבל מינהל עוסק גם את החכמיות הסוזמניות בכל התעשיות, ההזמנות.

הוא עוסק ברכש בעיקר מחו"ל, משרד הבטחון.

8054

א.ב.

- 57 - 60 -

\*\*\*  
ועדת הקצרה - 8.8.75  
ישיבה מס' 1  
הער ד' הנואל

לאו דווקא מה שמוכח, אלא גם כל ההזמנות לייצור.

בכפול:

אח"כ רשמה א.א.

8055

נשק ג"ט, מרגמות.

לסקוב:

חסר ציוד. היתה תופעה נוספת, כוודאי לגבי הציוד האישי והנשק האישי, היא היתה גם בתחומים אחרים אבל כאן היתה בולטת יותר.

ד. הגואל:

לפני המלחמה הותלט על שינויים בסדר הכוחות, וב רגון היחידות. אם באוגדה היו 16 אלף איש, או 14 אלף איש, נקבע שהמסר ירד והסגרת האוגדה תקטן ל-11 אלף איש. זה היה בתהליך של ביצוע. אם החקן ~~המסומן~~ המצומצם פורסם ערב המלחמה, הרי התהליך של הוצאת אנשים באמצעות אכ"א עדיין לא נגמר. וכך מצאנו יחידות שהיו הרבה יותר גדולות מהתקן שלהן. סך הכל החקן היה נסוך מסככת כח האדם. במספרים שנבדקו לאחר המלחמה, אני יודע שבמספרן שדה היו יותר מ-18 אלף איש "עודפים" מעל התקנים, כמובן שההתפלגות היתה שונה. מבחינת ההצטיידות זה לא נלקח בחשבון.

ולא היה ציוד בשבילם?

היו ר אגרנט:

הם מצאו את עצמם ללא ציוד, כי החקן של הציוד ונשק הוחאס כבר לא רגון החדש, שהיה כבר בתהליך של ביצוע וצריך היה להגמר.

ד. הגואל:

בחקופה שקרתה המלחמה או קצת יותר מאוחר.

מי אחראי לזה שלא יהיה פער כזה, שהוא כוודאי לא רצוי?

לנדוי:

זה שתהליך כזה חייב להיות - -

ד. הגואל:

כן, אבל שילך בד בכד.

לנדוי:

חייב להיות, אבל צריך להיות קצר. לפי הערכתי אחראי לזה

ד. הגואל:

אג"ם-תואר. מאחר והסתלקה רואה את עצמה בהחלט אחראית

לחאוס כח האדם, האמצעים, הקמת יחידות, היא גם אחראית גם לשינוי ביחידה. פקודות

צריכות לצאת מטעם אגם-תואר, שיחידה כזאת תכנס לסד"כ, או תגמור את ההתארגנות

שלה, ובהתאמה כח האדם והאמצעים יוצאו או יוכנסו לפי לוח זמנים שנקבע על ידי

אגם-תואר.

האם אגם-תואר מפיץ את הלקח ממה שקרה במלחמה יום הכיפורים?

לנדוי:

8055

ד. הגואל:

אני מקווה שכן. כי היום אנחנו עוסקים בחקמה של יחידות  
ובשינויי ארגון, ובחלטה קובעים גם לוחות זמנים של גמר  
ארגון היחידה, מהבחינת שרב אלוף לסקוב קודם הזכיר: הכנת המחנה, הקצאת כח  
האדם לאחזקה, הצבה של אנשים שצריכים להיות שייכים ליחידה זו, ומתן הציוד  
והאמצעים ~~שלה~~<sup>לשם</sup> ביחידה הזאת. גם זה נמשך תקופה מסוימת,  
אבל נקבע שזה מתחיל בתאריך מסוים ונגמר בתאריך מסוים - כך זה יוצא בפקודות.  
היו ר אברנט: אני לא סבין את התהליך שהיה. התקנים ביחידות היו קטנים  
פאשר היו קודם, מתי נקבעה כמות הנשק ליחידות? הרי קודם  
היה מספר גדול יותר של אנשים.

ד. הגואל:

היו פה שני דברים, הוחלט לשנות את מבנה האוגדה, האוגדה  
צומצמת. היו קודם לכן פערים בציוד, כשהוחלט על צמצום מבנה  
האוגדה, כאותו זמן הוחלט להקים יחידה אחרת, כדי להקים הטיבה או יחידה אחרת,  
לקחו אמצעים שהיו ונותרו מצמצום היחידה הקודמת, והועברו ליחידה החדשה. צריך  
לקחת בחשבון שצמצום במקום אחד ופוקס במקום אחר, גם מבחינת העברת כח האדם וגם מבחינת  
הציוד.

ירי:

ענין הציוד נגמר יותר מהר, כי כמעט לא היה המה להפחית. בכח  
האדם זה לקח יותר זמן.

היו ר אברנט:

היו קודם פערים?

ד. הגואל:

בגלל הפערים הגדולים, זה נמשך.

לנדוי:

היה גם פער שהוכנן של ציוד שנחסך על ידי צמצום היחידה הקודמת,  
והוא כבר הועבר ליחידה אחרת, ואילו צמצום האיוש עוד לא

הושלם.

נכנצל:

עורף כח אדם היה כצבא סדיר או כפילואים?

ד. הגואל:

זה סך הכל הפעור - סדיר ופילואים.

נכנצל:

אם זה כפילואים, או צריך לשלוח אותם הביתה. כסדיר זה קשה יותר

8057

ידין:

אחה יודע שבשבת כולם התגייסו ורצו.

ד. הגואל:

אני דיברתי רק על מערך שדה, אבל יש משה במערך מקצועי  
ובמפקדות, בסך הכל היה עודף כה אדם ביחס לתקנים, כשיחידות

אחרות עוד לא קמו.

+++++ עור שני דברים בקשר לפערים.

יש תוכנית קיימת שמערך שאיננו לוחם, לדוגמה מערך ההדרכה,

+++++ נקבע שציווד המצוי בבסיסי הדרכה ואינו דרוש

במלחמה לצרכי אותו בסיס הדרכה, הציווד מועבר ליחידה לוחמת. יש חיק כווננות

שקובע, שמסך הכל יחידות שעוסקות בהדרכה ואינן נכנסות ללחימה, הן פעבירות ציוד ונש  
ליחידות שצריכות להלחם.

לסקוב:

הן פעבירות, או שהיחידות צריכות לבוא לקחת?

ד. הגואל:

הצל"ם המושאל נכנס לתקן של היחידה החדשה.

ידין:

אבל איך זה דה פקטו, בכיצוע? זה לא מקרה שפה נשאלה השאלה,

זו שאלה מכרעה. קיבלנו מתחקירים שחטיבות כמו אובדה 143,

או 500, שצריכות היו לקבל ציוד ממתקני הדרכה, היחידה היתה יחידה מילואים, היא

עצמה התגייסה, והיא היתה צריכה לרוץ לצאלים או למקום אחר. אילו כתבתם, כפי

שכרבע אמרת; אבל השאלה היא אם היה לזה כיסוי, שהחובה על היחידה הסדירה להמציא

את זה ליחידה המילואים, ביום ובמקום, עם האמצעים שיש ליחידה הסדירה - זה היה

משנה את פני הדברים.

ד. הגואל:

לצערי, זה אחרת. האחריות הוטלה על היחידה הזקוקה לציוד

לבוא לקחת את הציוד. כתוב כאן: "מפקדות הפיקודים המרחביים

יבטיחו, בהתבסס על פקודה זו, את הסידורים הארגוניים להחזרת הצל"ם המושאל

(כי הצל"ם הזה הוא במעמד של מושאל ליחידת ההדרכה) עם קבלת פקודה על כך

מאג"ם-תואר".



8056

ידין:

אנחנו לא קובעים כאן שום דבר, אבל אולי כדאי לברוק אם

לא צריך לקבוע כחוק שהיחידה הסדירה היא הסעבירה.

ד. הגואל:

היום זה טאורגן אחרת. הארגון היום קובע שבסיסי הדרכה ייפצא

בהם תקן שלהם, משום שבסיסי ההדרכה צריכים היו להמשיך לפעול

במלחמה. המסקנה שבסיסי הדרכה אינם פועלים במלחמה, אינה נכונה.

ידין:

כלומר, אין יחידות מילואים שיצטיידו על חשבון מתקני הדרכה?

ד. הגואל:

אין. אלא אם כן זה יהיה מאולתר, היום לא מתוכנן שיחידת

מילואים תיקח ציוד מבסיס הדרכה.

ידין:

זה כולל גם אוגדה שריון של בית הספר לשריון?

ד. הגואל:

זה כולל גם את 162. כי היום יש לה תקן שלה ולבית הספר תקן שלו

לנדרי:

אולי צריך להכניס גם את האילתור?

ד. הגואל:

עוד אפשר על כך משהו, גם מה שקרה במלחמה.

זה נעשה כי חסר היה ציוד. יש מה מברק שהוצא  $10+6$  כ-6

באוקטובר בשעה שחיס, מיברק לכל היחידות שזה מופעל, כלומר שמי שצריך לקבל ציוד

בבסיס הדרכה ייקבל. זה נעשה. זה לא עבד בדיוק, הפקודות ניתנו, חלק גדול

נעשה, אבל לא  $100+$  כל העברת הציוד נעשתה לפי התכנית, בגלל קשיים שרב אלוף

ידין הצביע עליהם.

היו"ר אגרנט: זה נעשה בחלק?

ד. הגואל: בחלק מהיחידות התכנית הזאת פעלה, ניתנה פקודה ביום הכיפורים

בשעה שחיס, כך אני רואה במיברק, וחלק נעשה. במקום שלא

נעשה, זה היה כבר בזמן המלחמה, זה היה כבר כתחום אחריות שלנו בתוך המלחמה.

ושוב, בגלל חסר, היו בהחלט יחידות, שבגלל מצב אחזקה של ציוד ובגלל הוצאה של

ציוד ממחסני החירום, החטיבות או היחידות היו בגודל נמוך יותר מאשר צריכות היו

להיות לפי תקן. אם בחטיבה יש 110 או 111 סנקים, חטיבה כללה  $150-60$  סנקים בלבד

בגלל: א. אחזקה; ב. סך הכל ההוצאה; ג. המצאי של הציוד. כלומר, ציוד

8059

נשאר כנסיסי הדרכה וביחידות עורפיות, כולל 22078 הג"א, כסדנאות, במתקני שיקום  
ואחזקה של רכב - משא"ת שבאחריות הג"א. כשברקנו את המצב הזה ראינו שיש ציוד  
שהוא אכנס עדיין לא לגמרי כשיר, אבל יש ציוד או במערכת ההדרכה או במתקני  
הג"א, כמשא"ת, ויש כח אדם שחזר מחו"ל, שלא החגייס ליחידה שלו. עקב מה  
שקרה, נקטתה פעולה לארגון יחידות טאולחרות. הוקמו בין 7 ל-30 בנובמבר (זה מקרי  
לגמרי, כי זה מספך שנכתב ב-30 בנובמבר) זה מספך פנימי שאומר איזה יחידות  
הוקמו כחך המלחמה ונשלחו למעשה לחזית לאיחוד כוחות כזה או אחר. נעשו כמה  
פעולות: פיקוד המרכז קיבל אחריות על מרחב שונה, - קיבל אחריות על אילה, על 621+  
על 612, כדי לשחרר את פיקוד הרום שהגוש הזה, שינמי ארגון זה נעשה ב-7 באוקטובר.  
הקמה יחידות: הוקמו ארבע מסגרות גדולות של טנקים, ב-8 באוקטובר, שהיום ב-10  
באוקטובר, 19 באוקטובר - זה גמר ההקמה.

אחרי כן סק

עדת תת-אלוף הנואל:

החילת הקמה של ה-4 היתה ב-24 באוקטובר, על חשבון מה זה קס? זה בא על חשבון אותו בידור שנורז קצב האתונה שלו, אם ה היה הנא, או נלקח מסערכת ההדרכה, כמקום שזה היה מסערכת הדרכה וזה היה כשור, זה הוקם סיד, כמקום שהיה צריך להוציא אותו מסתנני הנא, פהסרנאות, להחזיר אותו ולהכניס אותו לכסירות, זה נעשה קצת יותר מאוחר, אלה ארבעה בדורים.

טרט לזה יש עוד 6 פלוגות הרמס, בין ה-11

ל-17 כבוקטובר; גטר הקמה שלהם; ואן הוקבו לפיקודים, בעיקר לפיקוד הדרום,

כמו כן הוקמה חטיבת חי"ר שקראנו לה פאטאאהאדץ

אזא על טס הספקד של אותו כוח, שזה קצינים וסערך כוח אדם שלא היה שבוץ

ביתירות, זה הוקם ב-9 באוקטובר, ועוד שלושה בדורים ציודי טנקים או חי"ר שניתנו

לפיקוד הדרום בין 9 ל-15 באוקטובר, הראשון ב-9, השני ב-12 והשלישי ב-15.

ידין: ה, כולל את ה"טואו"?

תת-אלוף הנואל: לא, הטאו קס בין ה-18 ל-21 באוקטובר.

זה כולל עוד 4 מחלקות נ"ט 90 ס"ס, מתוך אמצעים

שהיו או מסערכת הדרכה.

ידין: כמה זה מחלקה?

תת-אלוף הנואל: כותחחים זה היה 1 - 11 תותחים, ובשניה 8 6.

חענה למר לסקוב מתוך מה סך הכל הכלים של 90 ס"ס ידין:

תת-אלוף הנואל: אחר כך הקטב יחידות חמס, סוללה דגס ד'

160 ס"ס הכוונה, חוקמה ב-14 באוקטובר, עוד

כמות של 31 דגלפסים דגס ג', ב-13 באוקטובר.

8061

עדות חת-אלוף הגואל:

בשכיל טרגמות?

יריין:

81 מ"ס, זה ניתן לפיקוד דרום, העברנו

חת-אלוף הגואל:

לפיקודים באותו זמן, יש פה עד ה-30 בנובמבר,

ואני לא מתיחס לתאריכים אחרים, זה הלך ככל החילות, שריון וסנקים, חי"ר ונ"ט,

כתם ונשק מסייע, הוקמו מחלקות קשר לצרכים של אותן יחידות ותילות שירותיים.

למה החלטים האלה דגס ג' לטרגמות 81 פתאום

יריין:

היה צריך להקים אותם בבהלה כזאת? למה לא

הוקמו קודם?

זה התבסס על צל"ם שלא הוצא מהסיכות של

חת-אלוף הגואל:

המצאותו באחזקה.

זו הייתה הסיבה או שזו הייתה קונספציה?

יריין:

או שנמצא במערך הרכבה, הקמה היחידות האחרות

חת-אלוף הגואל:

התבססה על צל"ם שנמצא או במחסנים של אגף

אפסנאות או בסדנאות במעולה או בחיקונים או באחזקה, או במערכת הרכבה.

ורכש טארוזת-הברית.

לנדוי:

רכש טארוזת הכרית זה ה"טאו". כהחלט, וגדוד

חת-אלוף הגואל:

411 חתם שזה 155 פ"ט, זה ביתם לאמצעי הלוחם

ובהסר.

מה בקשר לנ"ט והטרגמות?

לסקוב:

הטאלה שלך הייתה לגבי המצאי בפיקוד דרום?

חת-אלוף הגואל:

היה מצאי של טרגמות 90, 106, 84, 82,

לסקוב:

120, 12 מ"ס, הם היו פוקצים לתקנים של

יחידות.

נכון.

חת-אלוף הגואל:

עדות תת-אלוף ר. הנואל:

לסקוב:

האם מבחינת הוצאת החסוטה, סתבר שב-50 מ"ם

כמעט שלא השתמשו, ב-106 מ"ם מעט מאוד,

84 - מעט מאוד, 82 השתמשו ב-12%, 120 מ"ם - 30%, 81 מ"ם - כמה עתוים

ו-52 מ"ם אפס. האם זה מבחינה שאם קבעתם עדיפויות לא נכונות או מסיבה אחרת,

אני חושב שהפעילות המבצעית קבעה מאוד.

תת-אלוף הנואל:

אני רוצה להגיד לך למה אני שואל על עדיפויות.

לסקוב:

מאחר שלא השתמשו ב-52 ו-81 ומעט מאוד

ב-120, זאת אומרת העדיפות היתה להשתמש יותר בארטיילריה, ובארטיילריה הייתה מוגבלים  
בישחור היה צריך לקבוע כאן עדיפויות.

תת-אלוף הנואל:

השימוש בנסק ארוך הסווה נבע מטוס מסב

מבצעי. כמעט שלא היה צורך, לא בדיוק צורך,

אולי זו לא בדיוק הסלה הנכונה - כמעט שלא היתה האפשרות להשתמש ב-52 מ"ם.

למה? אחת יש לך עמדה של סנקים, אתה

לסקוב:

מוציא אותה אחורה לתדלק, ומכניס חרמט עם 52 מ"ם

והח"ר לא ידון. כלילה יכלו להוציא.

תת-אלוף הנואל:

אם מערך ההגנה היה מאורגן כך, התשובה היא כן.

אבל מאחר והיה מצב של כניסה למלחמה, הסיפור

לא היה לעומק של האוייב עד כמה שאפשר, לא הייתי אומר שאי-אפשר להשתמש, אבל

ניתנה הוצאת החסוטה או נעשתה בפועל הוצאת החסוטה של 175 מ"ם שהוא הנשק ארוך

הטווח ושל 155 מ"ם הרכה יותר מה-120 מ"ם.

לסקוב:

הכל טוב ויפה, אבל 120 מ"ם נותן טווח

בטחון של 200 מטר, ב-82 מ"ם אתה יכול

להגיע לטווח בטחון של 150 מטר, וב-52 מ"ם אתה יכול להגיע ל-90-90 מטר.

ולזה לא יכולים להגיע לא ב-165, לא ב-175 מ"ם ואם היר מתקדם עליך עם ר.פ.ג'י

8063

עדות תת-אלוף הגואל:

והשניים שלך צריכים לתדלק, מה יש לך? אחת שחשנים, יתכן שהעדיפות מאני רואה  
אוחה היא לא נכונה, אז אתם הייתם צריכים לקבוע עדיפות. למה לטוב את כל המערך  
עם 2000 מרגמות 52, עם 300 אלף פגזים ו-1900 מרגמות 81 מ"מ עם עוד 400 אלף  
פגזים? הע"ש אולי במקום זה יכול היה לקטוף דברים אחרים.

תת-אלוף הגואל: יש מה שני דברים, יש מה חרום את שאנחנו

קובעים את החקנים קודם כל, תקן של החמושה,

כמו תקן של ציוד כזה או אחר, הוא נקבע גם ל-52 מ"מ גם ל-61, גם ל-120 וגם  
ל-90 מ"מ, כל אחד בהתאם לאיזה שהוא ספחה שנעשה לפני המלחמה. גם כיום הספחה  
הזה - אשר שונה אמנם אחרי המלחמה - הוא ספחה, זה לא מדע מוחלט. הוא ספחה.  
כשנקבעו חקנים, כלומר, מצאי של החמושה 52 מ"מ ו-81 מ"מ ו-120 מ"מ, וכן הלאה  
עד ה-175 מ"מ מבחינת הארטיילריה, צריך היה להמצא ביחידה עצמה, השימוש המבצעי  
שנעשה בשאא בו - זה שונה. זו בעיה שאני לא יכול לתת עליה את החשובה. ביחידה  
מסוימת אולי...

לסקוב: רציתי לדעת כי זה אולי עניין של שינוי עדיפויות.

תת-אלוף הגואל: החקנים שנקבעו, זו לא הייתה הנחיה להשתמש

יותר ב-175 מ"מ ולא להשתמש ב-52 מ"מ.

ההיפך אולי הוא הנכון. כשאנחנו מתרגלים יהיה או שאמנים מסוגת של מחלקה, אנחנו  
בהחלט מצמנים אותה לנצל את הכלי נשק שלה לפני שהיא פונה למעלה, לפני שהיא צריכה  
את הנשק האחר. אם מ"מ מפעיל 52 מ"מ, הוא בהחלט חייב כראשונה להפעיל את ה-52 מ"מ  
ולאחר מכן להזדקק אולי לנשק של הדוג הגבוה יותר. אותו דבר מ"מ ומג"ד וכן הלאה.  
אבל המציאות נשטת היחה, השימוש ב-185 מ"מ, השימוש המבצעי שלה, התשובות  
המבצעיות שניתנו, של הוצאת החמושת 175 מ"מ בלי שום פרופורציה ביחס לסוגי  
נשק קלים אחרים. אני רואה שהמספרים מצויים אצלכם, אבל היחה ספירה החמושת  
שנעשתה אמנם רק במאי 1974 - הכוונה היחה לסקור את הוצאת החמושת במסך כל השנה  
הקודמת, ובחורן זה במלחמה, מה קרה במלחמה עצמה - מספרים על 175 מ"מ כולל  
זה שהגיע מחוץ לארץ...

עדות תת-אלוף ד. הנואל:

לסקרוב:תת-אלוף ד. הנואל:

יש לנו את הטמפרים האלה.  
... הוצאנו כולל התפוסה שהגיעה שחזר לארץ.  
לעומת זאת, ה-120 ס"מ הוצאנו הרבה שעות, הרבה

שעות.

לנרודי:תת-אלוף הנואל:

היחידות האלה של סרגמות היו קיימות זמן לא  
באו לידי ביטוי או היה מעט במקום אחר?  
היחידות היו קיימות. הקן הנשק והתחמושת היה  
קיים. הוא לא בא לידי ביטוי.  
מכל הדברים האלה הוסקו מסקנות או לא?  
יש שורה עצומה של לקיחים, כולל הנושא הזה.  
כולל מסקנה לקחה היום 81 מ"מ ו-120 מ"מ ולהכניס  
אותו בתורה, אפיסודי, בתורה, לנרודי סנקים.  
זו כוונה או עושים את זה?  
זה כשהליך של ביצוע.

לש יריין:תת-אלוף הנואל:יריין:תת-אלוף הנואל:

אתה בסרת עדות כ-7 בפברואר בפני תת-אלוף גלכוע.  
נכון.

היו"ר אגרנט:תת-אלוף הנואל:

אני רק רוצה שתאשר לנו שזו עדות נכונה.

היו"ר אגרנט:

אני תמתי עליה, נדמה לי. אני לא זוכר את התאריך  
אבל העדתי בפני הת-אלוף לגלכוע).

תת-אלוף הנואל:

ידין:

שאלה אחת אני רוצה לשאול אותה והיא שאלה קטנה, אתה אמרת שבזמן המלחמה, בכנע שהיא פרצה, כך וכך עשרות טנקים היו בסדנאות, כך וכך כדרג המטכ"ל, כך וכך זהל"מים, האם יש מישהו שזה התפקיד או האם זה התפקיד שלכם, כל בקר להודיע לראש המטה הכללי, אם היום תהיה מלחמה כל יום, האם היום תהיה מלחמה, זה יהיה המערך הלוחם שאתה כונה עליו, שנמצא בסד"כ, איננו אופרטיבי עד 36 שעות. יש מישהו שעושה את זה ?

הגואל:

החשובה, כך. זה דוח מעקב תקופתי.

ידין:

אני אומר כל בקר,

הגואל:

לא כל בקר.

ידין:

אני אומר, אם תהיה מלחמה, הופתענו,

הגואל:

אז ידוע, צריך לדעת הרמטכ"ל, ראש אג"ם חואר וראש אג"ם/מבצעים

ואלופי הפקוד, וראש אג"ם תכנון, ידדעים וצריכים לדעת כל

בקר ויש להם את האפשרות לדעת כל בקר מה הוא הסד"כ הלוחם שיש להם כל יום.

ידין:

אני אם מתכוון מבחנת הציווד ?

הגואל:

מבחינת הציווד, הכשיר.

אחר הדבר לגבי טנקים, זהל"מים, בכל החומסים. יש דוח מעקב חדי

שהולך להולך לראש המטה הכללי, לסגנו, לראש אג"ם, לראשי אגפים אחרים,



ועדה החקירה, ישיבת קמ"ב

8.8.74, ישיבת בקר

הקר: תת-אלוף דוד הנואל

8065

יריין:

זה כולל דרגת האימונים של היחידות, באיזה שלב הם נמצאים, דרגת הביוס שלהם, התקן שלהם, כושר הלחמה שלהם,

הנואל:

לא כל המרכיבים ביהוד, כל המרכיבים יודעים.

יריין:

השאלה שלי, אני בטוח שהם יודעים כל אחד להוד השאלה שלי היא אם קיים ואם זה תפקיד של תוא"ר או תפקיד אב"מ מבצעים, או שאני לא יודע מה, אני אוסר כל בקר, וכשאני אוסר כל בקר אינני סחכוון כל בקר, אלא כל שנוע, לשים אור אדום בטבלה, כחתך האסון, כחתך הציוד, כחתך הארגון וכו', הסד"כ היום נמצא כך וכך, ואם אחת כונה היום חכנית אופרטיבית במקרה של הפתעה דע לך שזה איננו וזה ישנו.

הנואל:

החטובה מצוייה, כלומר אם תהיה שאלה, החטובה ישנה. אם אין שאלה, אז זה מצוי באופן קבוע, יום יומי כאב"מ מבצעים. סדר הכוחות של אותו זמן, של אותו יום, וסדר הכוחות של אותו יום לחכניה זו או לחכנית אחרת. אם ננית, באותו יום קורית מלחמה, ויש חכנית אופרטיבית כן או אחרת, בגבול המצרי, הסורי, או כל מצב אחר יש לאב"מ מבצעים רשימה של סד"כ כשיר, והמלה כשיר כוללת את המלים שוכן למלחמה, באמצעים כציוד וכיחידות, זה כאב"מ מבצעים מצוי. פרט לזה יש באב"מ תואר דוח מעקב חודשי שבחתך של סטטיסטי, פריטים סנקים וזחל"מים ויחידות כצבא, ארטילריה וכו', מה יש נכון לאותו חודש כחקופות השונות.

יריין:

אם יש - יש.

וערך החקירה, ישיבת קמ"ב

8.8.74, ישיבת בקר

הער': הת-אלוף דוד הגואל

8667

ידין: שאלה שנייה, האם בעקבות השאלה ששאל אותך רב-אלוף לסקוב  
אני לא קבלתי תשובה שמניחה את הדעת, או שלא הוכנה בדיוק  
השאלה, אנהנו כדוח שכתבנו עד עכשיו, אינני יודע אם קראת אותו,

הגואל: הדוח הטלא ?

ידין: כן.

הגואל: קראתי רק את הדוח הראשון,

ידין: זה שפורסם בעתונות ? הפומבי ?

הגואל: הפומבי.

ידין: לא, זה שעכשיו הגשנו לפני שלושה שבועות, לא הגיע ?

הגואל: לא הגיע.

ידין: טוב, זה היה דרך אגב.

שם קבענו, שהסוכר שחטיבה סדירות, למשל החטיבה  
של דן שרון, 421, שנחגיגה, כשהחילו לפעול בנבחה בבקר,  
למרות שהכרז מצב בלגנות ג' כיום שישי. האלמנטים של המלואים של החטיבה  
הסדירה, הסוכר שזה כולל את המלואים שלהם, חלק גדול מהמילואים, וכו'  
לא גוייס כיום שישי. קבענו את זה, הקרבו את זה, הרמטכל הודה בזה,  
שביום שישי, בשבת העמידו את הצבא הסדיר כמות שהוא, נתנו אלמנטים  
לחיל האויר וכו', יצא שהצבא הסדיר, שכביכול הוא האלמנט העיקרי, למעשה  
לא היה בכותר פעולה.

ועדה ההקירה, ישיבה מס' 11

8.8.74, ישיבה בקר

הקרן: תת-אלוף דוד הגואל

8063

יריין:

לכן השאלה שלי היא, האם בסדר הכוננות של הסערך הארגוני, יש חטיבה בפני עצמה, שהיא כוללת את המילואים <sup>למחלקת</sup> הכוח הסדיר ככוח לוחם, שיכול להיות שאותו צריך לגייס ללא קשר עם גיוס מילואים. כרגע שמכריזים על כוננות על על תכנית אחרת, שהצבא הסדיר צריך להיות בכוננות מלאה, משמעותו אלמנטים אלה של מילואים אוטונומיים, בלי קשר עם גיוס מילואים או שדורש אשור, האם החטיבה הזאת הקבוצה הזאת של המילואים עומדת בפני עצמה.

הגואל:

התשובה, הקבוצה עומדת בפני עצמה. אבל היא מתגייסת רק כשיש אשור לגייס מילואים.

יריין:

בסדר, אבל האם מישהו בא ואומר, יום יום באותו שכלה הזאת, הרע לך, <sup>אם אתה כוננת על זה</sup> סדירה היא תכלום, היא לא תכלום בלי אלמנטים אלה שאינם קשורים בגיוס חטיבות מילואים. השאלה היא אם לשאלה הזאת יש איזה כסוי ארגוני אוטונומי.

הגואל:

הכסוי הארגוני קיים, אני חושב שהוא קיים יותר מקודם, יש יחידות סדירות שמקבלות השלפת מילואים, נתתי דוגמה של חטיבה אחת. דוגמה שקיימת היום של אותה אוגדה 252 שיש לה אגד קטור וימ"חיים. אגד הקיסור בימ"חיים או מרכז הקטור בימ"חיים זה אותו הדבר, התפקיד שלו, פרט להחזקת הימ"ח, התפקיד שלו להבטיח שכל נתח השלמות המילואים באוגדה 252 הוא המורכב על זה. והוא חייב להשלים את הגיוס ולהעביר את כל סערך המילואים של 252 לאוגדה 252 ושתייה בכוסר מלא.

ועדת החקירה, ישיבה קס"ב

8.8.74, ישיבה בקר

הער: תה-אלוף דוד הבואל

8069

ידין:

האם מישהו עשה טעוה, אינני יודע אם זה תפקיד הסכצעים או תואר, כמה זמן לפני היהודות סמחליטים שצריך לגייס את היהודות הלוחטות, דרגים אלה או קבוצות אלה של מלואים צריכות להתגייס אודם, כדי שא כאשר אחת מביים את המלואים, המלואים יוכלו לפעול.

הבואל:

החשובה כהחלט צריכה להיות של אג"פ סכצעים, אבל אני יודע שקיימת עדיפויות.

ידין:

אנחנו שמענו ממפקד ארגון שהסכיר לנו שהעדיפות היא כזאת שברגע סמחליטים על גיוס מלואים, העדיפות הראשונה הראשונים, שאליהם נשלחים השליחים, אני יודע שזה לפי מפתח, אני לא מתכוון לזה, אני מתכוון שנניח שיש מצב מדאיג, כמו שקרה נניה שבוע לפני יום הכפורים עדין לא רוצים להחליט לגייס את מערך המלואים. עוד לא רוצים לגייס. אבל, עב אבל יש הכרח, לפני שאפשר יהיה את מערך המלואים להפעיל חוץ 24 שעות, כלי קשר עם החלטה זאת, צריך מישהו לבוא ולאמר, מישהו צריך לבוא לאמר לממשלה, הרמטכל כמובן, צריך להגיד, תדע לך, שאתה חייב, בלי קשר עם גיוס המלואים, היום אני צריך את אגד החחזוקה, היום אני צריך איקס, האם מישהו עושה את הסבלות האלה.

הבואל:

יש. ענף גיוס וכוננות, ואג"פ סכצעים. הוא צריך לעשות את זה בהתאם להכניות האופרטיביות שלו. יש קבוצות, (ידין: - זה לא אחריות של תואר ?) זה לא אחריות של תואר. זה אחריות של אגם סכצעים מפני סדר העדיפות שונה, הוא שונה בדברים אחרים הוא לא שונה בקשר להשלמות המילואים של יחידות סדירות. אבל כחכנית אופרטיבית, א, הממשלה היהודות סמחליטים ראשונה אחרונה מאשר כחכנית אופרטיבית ב.

ועדת החקירה, ישיבה קט"ב

8.8.74, ישיבת בקר

הער: חת-אלוף דוד הגואל

8073

זה לא ככה.

ידין:הגואל:

רבע, אני הבנתי את השאלה, כשככל ספרה אותו נתח  
 מלואים של יחידות סדירות, זה בכל ספרה בעדיפות א-א.

ידין:

אני שואל אותך את השאלה, אם תגיד לי שזה לא תפקודך  
 או כך, אם אתה תגיד לי שזה בסדר, ודאי טוב.  
 אני שואל אותך על סמך הנסיון, אנחנו הלא חוקרים מה היה ביום הכסורים.  
 שלכאורה, או אני בטוח שזה תפקיד של כוננות סכצעים, הבעיה הזאת לא  
 עסדה ביום ה-5 לחודש, ב יום השישי, איש לא בא ואמר, לא לרפסכל, והרפסכל  
 ל א לטר הכטהון, תשמעו, יחד עם הכוננות הזאת צריך לגייס גם ...  
 איש לא בא ואמר.

הגואל:

עד כמה שאני יודע לא, וזה בהחלט אחריות אג"ם המכצעים  
 ענף גיוס וכפוננות, עד כמה שאני יודע אלא.  
 אני הייתי מעורב רק בשבת בנושא הזה.

ידין:

בסלים אחרות, לאג"ם הואר אין שום אחריות היום  
 בסווג הזה של קבוצה מלואים, לא לצרכים האופרטיביים

הגואל:

הבנתי, להשלמות, להשלמות של היחידות הסדירות,

ידין:

כוסר התפעלה של היחידות הסדירות, כוסר הגיוס  
 כוסר היס"חיס. כל סיני דברים מסוג זה.

8071

וערת החקירה, ישיבת קט"ב

8.8.74, ישיבת בקר

הער: תת-אלוף דוד הבואל.

ידין: אני מקווה שהקולגים בענין שלך בענין זה לסדר את הלקח.

הבואל: לחלק הראשון אני לא מסוכנע. כלומר השלמת המלואים  
ליחידות סדירות, <sup>ה</sup>28 בעדיפות א-א מוקדמת לסדר עדיפויות  
לפי הכניחה אוטוטיביות,

ידין: לכוננות ב' שזה הסדיר,

הבואל: לא, אני לא מסוכנע.

ידין: חששה לי רק טובה, אם עוד לא קראתם את הדוח  
תקראתהיום כי אנחנו כבר היום חודש ימים אחרי הפרסום.  
אתה אחד הקצינים הבכירים במטה הכללי,

הבואל: לא ידעתי שצריך להביא את זה ליריעתי, חלק מורשה  
וחלק לא מורשה לקרוא את זה.

ידין: האשמה היא לא בך בכלל.

הבואל: ידין: הקולגה שלך גם הוא תת-אלוף, מי זה הקולגה שלך ?

הבואל: תת-אלוף משה לוי.

ידין: אני מקווה שהוא יקרא את זה, ויקבל את זה.

ועדה התקירה, ישיבה קס"ב

8.8.74, ישיבה בקר

הער: דוד האבואל, חא-אלוף

8072

ד"ר נכנצאל:

על אף הסודיות של עדותך, והדיון כאן, אתה יכול  
ורטאי לשאול סב, ולטכור שאתם מצפים צריכים לקרוא זאת.

ידין:

עכשיו, טאלה קטנה, ואחת גדולה.  
אני רוצה רגע אחד לחזור לענין תו"אר. אני יודע  
שזה לא היה בחקופת תו"אר, כי אנחנו הזכנו לאחר הצהרים את קודמך, מה שמו.

הבואל:

חה-אלוף אלעזרי.

ידין:

אני רוצה להבין את הפלוסופיה מאחורי אחד הדברים שאתה  
אמרת כאן. שאתה מחנוד לזה שקובעים הקנים לפי מצאי.  
בין אם המצאי הוא יכולת לרכוש, בין אם המצאי הוא כסף, בין אם המצאי הוא  
קיים. כי מי שקבע שכל המערך של צה"ל, אני לא יודע מהי זה היה, אם כ-71  
או 72, צריך בסך הכל 6 טארז זה לפי דעתי סמפתום של מה שמה שחשב  
באותו הזמן, אם זה תואר או אג"ם מבצעים, בכלל מה הנעיות שהעמודנה  
בפני הלחיפה של צה"ל. כלומר, לחיפה נגד סנקים, זאת היא בכלל לא  
בעיה, כדאי לנו לנטרל סנקים בנסק אנטי סנקי, בזמן שעל ידי טאו אחד א  
כזה, שאפילו עלה 100,000 דולר, אני לא יודע כמה זה עולה, אתה יכול  
לשתרר גרוד שלם, ואתה יכול כודאי להבטיח חזית שלמה, חטיבה 16 לדוגמה  
בצורה יוצאת מן הכלל. אז אם אמר אוסר אין כסף, אכל מישהו אוסר רגע,  
לפי התכנישה שלנו אנחנו זקוקים ל-300 טארז, זה תקן, לפי הרוקטרוונה.  
אין לנו כסף, אז התפרס בין המצאי בכין התקן, זו חהיה הנורית הארוכה  
שכל הזמן ודפקת על הראש של הבטחון, זה צריך להסלים, כאן מצוי פער  
בין הרצוי למצוי.

המטכה א.א.

ד. הנואל:

קודם כל, יש דברים שהתקן שלהם, או המסקנה לגבי התקן היא ההליך די אר.ך. כלומר, להגיע למסקנה שתקן של פלוגת סנקים או מחלקת תאו הוא 4, או 11 בפלוגת הסנקים - זהו ההליך של לקחים ותרובילים ודברים שיכולים להשתנות, כי גם הדוקטרינה של הפעלה/משהנה. זה שינוי שנובע מתורת לחימה, אחת מקבל תורת לחימה ואומר: אחת מבבש לעצמך את תורת הלחימה, והיא לא חייבת להיות דומה לתורת הלחימה של מישהו אחר, אלא תורת לחימה של צה"ל, צה"ל כצה"ל, כפי שמתגבשת תורת הלחימה הן ביחידות והן בבתי הספר השונים - קובעת שצריך שמחלקת תאו או מחלקת חולר תהיה שש. ברגע שנבקע כך - לפי דעתי זהו התקן

ידין:

זה מה שאני רוצה לומר...

ד. הנואל:

ברוב המקרים כך זה גם היה. המקרה של החולר, נחתי אותו כי הפערים של החולר היו במשך תקופה ארוכה מאד הרבה מתחת לתקנים, וקבע מי שהיה אז ראש פחם או ראש אגם-חול (באמה אינני זוכר עכשיו מי זה היה) שהתקן של המחלקה יעמוד על 4.

אתן דוגמה אחרת: הרובים, הרוסער. שוב, לפי הערכתי - ועל

זה יש היום עבודה, גם לקחים, זה לא ק. גאוניות, לקחים של המלחמה האחרונה - כל חייל, לא לפי התקנים אלא לפי המצב של צהל חייב להיות לו הנשק האישי. זאת היום מסקנה שנראית די ברורה. כשחלק סכלי הנשק הוא לא רבה סער. כי כלי הנשק הם שונים, יש לנו קוזי ורובה רגיל או רובה מיסען ו-14. ורובה הסער, זה איכויות שונות של לפי הערכתי, כל הנשק שאיננו אוטומאטי כיום, כחפישה העולססלי - חייב לצאת מהסערך. צהל כולו חייב להיות מצוייד בנשק אוטומאטי. זהו הנשק המקבל היום, כי אם נחלקים כחוליית מחבלים שמצויירת בקלצ'ניקוב - אי אפשר להיתקל בה ברובה 792, כפאוזר וכו'. אבל זה מה שיש היום. כלומר; אנחנו לוקחים את סך כל המצאי, ולמרות שהאיכות שלו היא כינונית או פחות מזה - אנחנו מחלקים אותו כיום. כלומר, אני אומר כך: אני משוכנע שביחידה חייב להימצא היום רובה סער, אין לי אפשרות לתת לה היום רובה סער - אני נותן לו רובה מיסען. אבל זה תחליק.

ידין:

אז אני רוצה שבחקנים יהיה כתוב - אולי לא כחקנים שיורדים לדרג הגדוד אבל כחקנים של המטה הכללי; שהולכים לשר הכטחו



8074

ידין:

ולמסמלה, שהתקנים אומרים: רובי-סער - כן-וכך; כמה צריכים, כדי שבכל יום תר  
 המטהון ידע שאנחנו בתקן הזה מתחת לקו האדום.

ד. הגואל:

זה בהחלט נעשה היום, היום נהנו הפונה שאנחנו צריכים  
 לדוגמה לרכוש (הצעה שלנו) פרט ל-110 אלף רובים שנרכשו

אני אומר כדוגמה, שצריך לרכוש עוד כמות הנדרשת לפי מצבת כוח האדם בצהל, במהם  
 להוציא את כל הנשק שאיננו אוטומאטי הרוצה. זה דבר אחד. דבר שני זה סך כל  
 חול בצהל. אמרתי שב-1972 כשבדק פי שבדק אז את מערך הנ.ט., 4 בסך הכל נוסא  
 תקציב, וראה סך כל מערך הנ.ט. - וזאת כבר בהחלט תפיסה שבטיקול הדעה של גורם  
 מחליט שבמקרה זה הוא ראש אגם או סגן הרמטכל או הרמטכל - סך כל מערך הנ.ט.  
 יעמוד על כלי הנשק הנ.ט. למיניהם עד התאו, וכתאו יתווסף ששה משום שהתקציב  
 הגדול ומשום שזאת יהיה יקרה - אז הוא קבע אז בעצמו איזשהו תקן.

ידין:

השאלה היא איך התהליך היום, אז, ב-1972, כשקבעו לפי  
 החברות שלא אמן כבר היה ידוע שהסאגרים למיניהם  
 כצבא הסצרי לפי תקן רוסי הם 6 על גודל. לא על כל הצבא הסצרי. אז מי עשה את  
 הקורלציה הזאת בין שיטות הלחימה שלנו, בין שיטות הלחימה של האויב, בצן התקנים  
 בין הצרכים, בין הכספים? אחריות של מי זו מבחינה טכנולוגית?

ד. הגואל:

זאת אחריות של מול, פתס ואגם, כלומר, אם אני לוקח  
 כמטה הכללי - זה אחריות אגם, ש+ש+ש חול. הטופ של

הענין הזה זה אגם.

ידין:

פתס עוד קיים היום?

ד. הגואל:

לא. אמרתי חול - תורת לחימה. כי היוס הוא צריך לראות  
 מהי תורת הלחימה, כי אני קובע לפעמים תקנים שאני מוסמ

- - -

ידין:

במלים אחרות: ראש אגם הוא אחראי - - -

ד. הגואל:

ראש אגם הוא אחראי על שנינו, על ראש סהד ועל ראש אג  
 תואר ועל ראש אגם/מבצעים.

8075

אחס עובדים לרוחב?

ידין:

ד. הגואל:

ואנחנו עובדים לרוחב. אז אם ישבתי לדוגמה השבוע עם ראש אגס/מהד/הול (סת' תורה הלחיסה במהד - אריה קרן), וישבתי אחר על נושא של ספקה, ותורה הלחיסה כפי שהתגבשה גם מלקחים של ה לחסה וגם מתרגיל שנעשה לאהרונה בסירוד הצפון: שצריך איזו ספקה באיזה נושא - אז ישבתי אחר, והייתי מוכרח לשבת אחר כדי לקבל את הלקחים ולקבוע את התקן לפי תורה הלחיסה שהתגבשה. כלומר האחריות לקביעת התקן היא עלי, אבל המעלב בענין זה היא על מהד/הול, והאחריות על שנינו היא על ראש אגס.

ידין:

זאת לא שאלה, אבל אני מבקש בקשר לשאלה של ר/א לסקוב שמצוי לנו בכתב איך חולקו 90 המ'ם לפני המלחמה, לא פיקודית אלא כפירוש הרבה יותר נסוך, עם תפקוד שלהם. האם 390 מ'ם במצבה, לא כתקן - איך הם חולקו? יש לך תשובה עכשיו?

ד. הגואל:

יש לי תשובה, לא מספרית אבל עקרונית. את המספרות אהן יותר מאוחר. נקבעו חותהן נ.ט. בגונדות נ.ט שבחטיבות, והיתה לי גונדה כזאת בחטיבה 16. של 24 קנים. ונקבעו ~~החטיבות~~ חותחי נ.נ. בזמנו בגדודי שריון. הם הוצאו מגדודי שריון, והוכנסו כגונדות נ.ט לחטיבות מרחביות וגושים, מחוזות מה שנקרא - גוש סגן, גוש באר-שבע, גוש מחוז פרום.

ידין:

תשלים רק אם אתה יכול גם את זה, פלוס מה מידת האיוש שהיה להם בשבוע הראשון של המלחמה. כלומר, אם הם הוחזרו או הופעו היחידות האלה. זה ברור? זה יש?

ד. הגואל:

בהחלט כן. החלוקה של החקנים והמצאי.

ידין:

החלוקה, פלמי זה ניתן, ואם גוייסו יחידות להפעלתם, ולפי איזו תורה.

ד. הגואל:

היו יחידות טאורגות.

ידין:

אני פשוט רוצה לקבל הסוגה.

ד. הגואל:

ברור.

ידין:

עכשיו, השאלה המקדימה לשאלה שאעבור אליה אחרי זה.

אתה למדה בפורט... (?), אינני יודע מה כתוב על המסקוף

של הפורט... (?). אבל על המסקוף של סנדהרסט כתוב שהיא רות' של ארגון זה

"ריכוז השליטה וביזור האחריות" <sup>responsibility</sup>  
① centralized control and centralized

זה התורה של כל הארגון הצבאי, זה נכון גם לארגון אחר, אבל בארגון הצבאי זה

א' עד ה'. אני רק רוצה לשאול את השאלה האם המסמס הזה או דומה לו כתוב אצלך

במסדר או כתוב במסמס הכללי, או מישהו חושב על הפרינציפ הזה? כי זאת שאלה רטורית

מדוע? אני התרשמתי מהער שהיה לנו אתמול, מאבא, ראש מחלקת החקיקה, אמצענות;

אמצענות שבמסקדות, שמטבע המסקידן הוא יותר הקונטרול והמיקוח - גם הוציא את זה

בעקבות שאלה ששאל ר/א לסקוב - יש סירב האמצעים וכוח האדם האנושי, בקצינים,

באנשי מקצוע וכו' וכו'. אבל כאלה מצריכים לכצע, כלומר הימח, יחידת הימח, היחיד

בשרה - שם מקבלים אחרי שמורידים את השמנת, אחרי שמורידים את החלב. את המים

שנשארים למטה - נוחנים שם, אם יש אבוא עקרון של ביזור אחריות וריכוז שליטה -

אז למי שאתה מעביר את האחריות \* אתה הייב לתת לו את אמצעי הביצוע. אחרת הפכת

את כל המבנה ~~הארגוני~~ האם הבעיה הזאת נבדקת היום בזנב, או השומן, היית

אומר? אתה אומר שאנחנו נמצאים בבעיה קריטית/ככוח אדם מקצועי. מהו השומן, העוד

אמצענות אולי אפילו לא העודף, אבל במצב הנוכחי - במסקדות ~~אמצענות~~ למעלה, במסקדות

של החילוח, לעומת המצב המשווע ביחידות האחראיות לביצוע, זה לא משנה אם זה ימח

או בסיסי חיקון רכב  
או אחר? יש לך תמונה? מישהו עשה מחקר על הנושא הזה?

ד, הגואל: יש לי תמונה כללית.

ידין: מישהו חוקר את הבעיה הזאת?

ד, הגואל: יש תמונה כללית, וחוקרים את זה שוטף לנושאים שונים.

ידין: לא, כבעיה.

ד, הגואל: עושים את זה שוטף, זאת כההלס בעיה מרכזית, היום יש

ועדה שחוקרת את בעיות הימח.

ידין: אני לא מתכוון סכחינת הימח. אני מדבר על הסיסה

הארגונית של צהל.

8077<sup>א.כ.</sup>

ד. הנואל: אתן דוגמה אחת: ריכוז, השליטה וכיזור האחריות הוא בהחלט כלל, הכלל הזה יכול להישבר במקרים יוצאים מן הכלל, ומהו היוצא מן הכלל? אפס דוגמה חוזרת את התאו דווקא, כפי שנקלטה, אם בחוץ המלחמה קלטנו נניח פלוגה ראשונה של האו, והיו 12 קנים טטגריס מוכנים למלחמה - אז כדור שיחידה כזאת לא שלחנו לאחד הגדודים של צהל, שלחנו אותה באחריות ברמה של פיקוד, ונתנו את האחריות, בגלל צמצום האמצעים - - -

יריין: זה נקרא ריכוז השליטה?

ד. הנואל: זה נקרא ריכוז השליטה, בגלל חוסר האמצעים ובגלל האיכות שלו, שהוא לא מצוי לכל אחד, נתנו אותו כדרג יותר גבוה.

יריין: זה אני מכין.

ד. הנואל: כאופן מעשי, או כאופן חורחי כיום, אנחנו יודעים יותר, יכול לומר היום, התאו צריך לרדת לדרג החטיבה.

יריין: כרבע אינני מתכוון לדברים האלה, אני מתכוון דווקא לשום של כוח האדם המקצועי, אתה יודע שהבעיה איננה רק של צהל זאה בעיה של כל גוף, לפי חוקי פרקינסון או לפי איזה חוק: הצרה היא שלאט-לאט, אלה שנמצאים למעלה יש להם יותר כוח, הם קרובים יותר לאלה שמקצים, ולאט-לאט מתחיל התהליך של ההתכבדות למעלה, הישמנות למעלה, ולמטה לא, אתה אומר לי ששורת השאלה היא אם מישהו בחוואר היום פוטל עליו היום חוץ חודש ימים לעשות מחקר יסודי דראסטי - לפי הפרינציפ של ביזור האחריות, איפה לפי דעתך במצב של כוח האדם היום אנחנו יכולים לקחת 200 איש למפקדות של אגף לדוגמה, אנשים בעלי מקצוע טובים שזה יהיה מספר ימח וזה יהיה מספר ששהו אחר?

ד. הנואל: זה נ"ש, ואתן עוד דוגמה אחת, מפתחות, כשאני אומר מפתח של כת אדם - אם אני נוהן לגדוד או לחטיבה סאח טנקים לפי מפתחות + קיימים, נניח אחד לכל 10 טנקים - אני חייב לו ואני נוהן לו בהקנים ואכא חייב לאייש כוח אדם, את אותו מפתח.

יריין: ואם הוא לא מאייש?

בשנת 1974 - זה כבר ביזור אחריות. אני צריך להודיע

ד. הנואל:

את ה"סופניס" בלמעלה, כפי שאתה קורא לה, ואני חייב

להודיע את זה לטסה. אתה צודק בדבר אחד, במציאות היום יוסייה - - -

היה לנו כאן ספקד בסיס-אחד, בנימיני, ספקד בו'ס לקצינים

ידין:

עשה רושם טוב. הוא בא ואמר שהוקצו לו 6-8 נגמטים - - -

עשרה.

ד. הנואל:

עשרה. הוא צריך ללמד שם את הקצינים איך להדריך נגמטים,

ידין:

ונתן לו טכנאי אחד במקום שמונה. לא בתקנים. אני בטוח

שבתקנים זה אחרת. אמרה שהפקידים זה גם להאס את הביצוע. \*\*

נכון מאד.

ד. הנואל:

אז מה אתה יכול להגיד על דוגמה כזאת?

ידין:

הדוגמה מצויינת. כי זה במקרה התליון. זה דבר חדש שנכנס.

ד. הנואל:

ישם שנכנת או ישם שקיים - התקנים קיימים. כוח האדם

מתחלף. יש לתקן של חטיבה (לא בנימיני. אני אחזור לבנימיני). יש תקן של חטיבה <sup>האנשים</sup> 8

לה נניח 40 מכוונאים. ה-40 מכוונאים זה לא אותם/אתמצא כל הזמן. התקן זה אותו

תקן. אבל האנשים מתחלפים כל כמה חדשים. יש אחריות לכוח האדם הפיקודי, להבטיח של

התקן ש-40 מכוונאים לפי התקן נמצאים מוכשרים ביסות. קודם כל, הספתת הזה הבטיח את

הכלל של ביזור האחריות, שבדרך הזה של החטיבה יש עמ'י התקן 40 איש. זה אחד. עכשי

יש מצא דבר חדש שמוקם. בנימיני לא היו לו הנגמטים קודם (ספקד בהד 1), ובהד 1

קיבל את הנגמטים רק בחדשים האחרונים, בחודש האחרון.

בחדש האחרון, כשנקבעו לו 10 נגסשים כאלה, נקבע לו על פי ספתח - פה הכלל פועל -  
2 סכונאים וחשמלאי, אני נותן לדוגמה סתם מספרים. אכ"א חייב לאייש אותם.  
סכחינת החקן הכלל הזה פועל.

ידין: נניה שאכ"א לא מאייש, כי כל הסכונאים האלה נמצאים בב.ס.ב.

של הב"א?

ד. הגואל: זה החקן. ועכשיו המציאות. כחיי היום יום, סמכות כח האדם -

וזה אולי נקודת התורפה, והיא חייבת באותן בקורת שר' א' לסקוב

הזכיר אותן - האחריות להקצאה כח אדם מקצועי חיילי היא אחריות של קצין

החיל הראשי. הוא אמנם עושה את זה עם אכ"א.

ידין: מי זה קצין חיל ראשי של בית ספר לקצינים?

ד. הגואל: אני מדבר על האחזקה. אם קבעתי ספתח של שני סכונאים וחשמלאי,

אלה אנשי הימוש. קצין הימוש ראשי אחראי להכשרת אותה איכות

כח אדם, והוא אחראי גם להודיע לשלישות הראשית, יש לו מכ"א שלו, לפעמי

להציב בבית ספר לקצינים 3 איש, שני סכונאים וחשמלאי אחד.

ידין: והם אוטרים לו: אין לנו.

ד. הגואל: אותו קצין כח אדם -

ידין: הוא אחראי גם לכה אדם שלו עצמו.

ד. הגואל: כדיוק. פה נקודת התורפה.

ידין: לכן אני שואל שאלה. האיש שצריך להקצות את הסכונאים לבה"ד 1,

הוא מנהל מחלקת כח אדם של חיל הימוש. אבל הוא גם אחראי

להקצות כח אדם לסדנאות שלו. ואם יש לו חוסר כ-10%, סבבי או שזה קורה שיקצה

קודם לדברים שלכאורה הוא אחראי עליהם במישרין. זו כדיוק השאלה, איך השומן

הזה עולה למעלה. הוא צף. שומן המיד עולה למעלה.

אסרת שתו"אר אחראי לא רק להקצאות כח אדם, אלא הוא אחראי

גם על פיקוח על התאום. יש לך יחידה בקורת שתפקידה לבדוק, אם הנחיות אלה

על עדיפויות סבוצעות או לא סבוצעות כנקודות הקריטיות?

8000

ד. הנואל:

הנושא הזה הוא באחריות של אכ"א. אני צריך לקבל מהם אינפורמציה. האחריות לאיוש לפי התקנים היא על אכ"א.

יריין:

אתה יכול לטעון, אתה יכול להיות בטוח שליחידה קריטית הסצאת

4 טכנאים ושאכ"א עשה את זה. אני לא מדבר על כל צה"ל, אבל

אתה כמערך לוחם בעיקר, אתה יודע מהן היחידות הקריטיות. לכן שאח"א צריך לדעת,

יפה מאוד, הקפנו יחידה, <sup>המספר</sup> לה 4 טכנאים ו-5 נגמשים, אבל מישהו צריך

לבוא ולהגיד, שאכ"א או חיל חימוש את הטכנאים האלה לא הקצה, ולכן היחידה הזאת

לא שווה פרוטה, היא לא פועלת.

ד. הנואל:

נעשית בקורת כזאת על ידי מספר גורמים. והאחריות היא אחריות

של ראש אכ"א. כשנעשית <sup>המספר</sup> הבקורת בשטח, כודקים גם סדנה

שבאחריות קצין חימוש ראשי וגם סדנה שבאחריות חטיבה, ויש פערים. ישנם <sup>המספר</sup>

פער של כ-30% באנשי אחזקה.

יריין:

אבל האם הפערים האלה שווים ביחידות למעלה ולמטה, או

שלמעלה חסרים 10% ולמטה 30%?

ד. הנואל:

נושא זה נבדק על ידי ענף בקרה אצלנו.

יריין:

יש ענף בקרה?

ד. הנואל:

יש ענף בקרה, הוא נמצא אצלי, ויש לו תפקידים שונים, בין

היתכן גם לבדוק דבר כזה.

יריין:

תסכים אחי שזה תפקיד מסדרה ראשונה?

ד. הנואל:

זה תפקיד מסדרה ראשונה. יותר מזה, בחודש האחרון היה דיון

אצל ראש אג"ס על הצורך בהקמת מחלקה לבקורת במסכ"ל אג"ס.

לפני זה היה דיון על הצורך בהקמת סוסד של סבקר צה"ל.

יריין:

על כך שמענו. הכעיה היא כאן כעיה קונקרטית בין זה לזה.

צריכה להיות לך רשימה של 200 יחידות קריטיות, שאתה צריך לדעת

מה הסכב ביחידות אלו. ואם אצלם 30% פער, ובמסקדת קצין חימוש הפער הוא רק 10%,

אז הרמטכ"ל או ראש אג"ס צריך לתת הוראה לאכ"א להוריד.

8081

ד. הנואל:

לפני כחודשיים או קצת יותר היה אצל הרמטכ"ל דיון מיוחד  
על כח אדם - חימוש, בגלל הנקודה הקריטית הזאת, יחד עם קצין

חימוש ראשי, יחד אחי, יחד עם ראש אכ"א.

ידין:

שמענו אותה בעיה גם בקשר לשכנאי קשר. זה עוד יותר גרוע.  
הבאתי חימוש רק בחור דוגמה. אני לא יודע מה קורה במיפקדות

של+ והבסיסים של חיל הקשר.

שאלה עקרונית וקשה. התפקיד שלכם בארגון חל גם הגדרה מה זה

מיפקדה ראשית, מה זה מיפקדה קדמית, מה זה חפ"ק, מה התקנים, מה התפקידי המטה

של כל מיפקדה כזאת והקצינים בה?

ד. הנואל:

זו אחריות מה"ד.

ידין:

אכל אלה תפקידי מטה.

ד. הנואל:

אחריות אב"ם - תואר לקבוע את הארגון הקבוע, לא את הארגון

המשתנה. קובעים שיש מיפקדה פיקוד, יש מיפקדה אוגדה, מה הרכב

של אוגדה, מה הרכב היחידות, מה הרכב האמצעים. כזה לא סיימנו, אבל כמעט גמרנו. אחר

אנחנו מעורבים עם מישהו אחר.

מה"ד, בהשען על בית הספר לפיקוד ומטה, קורסים לס"פ, לסג"דים,

בית ספר לשריון, ותרבילים שהוא עורך, אחראי לקבוע שחפ"ק יכול גורמי מטה של

אב"ם, מודיעין, תחזוקה ושל סיוע. מה הרכב החפ"ק עם מצומם המסגרת, זו אחריות

של מה"ד.

ידין:

נמסר לנו שבין מה שנקרא מיפקדה של הפיקוד כבאר שבע, ובין

מה שקרה+ שנקרא חפ"ק באום-חשיבה, - ונעזוב את השאלה אם זה

חפ"ק - כך אמר לנו אותו אלוף משנה מאב"א, שברפידים נוצרה, או היתה או נקבעה מין

מיפקדת ביניים, אני לא יודע אם עיקרית או עורפית. זה כבר לא מה"ד. כי זה חייב

כבר תקנים והגדרת תפקידי מטה וכו'. מי מספל בכעיות אלה? היתה לנו הרגשה שכל

המנחים של מיפקדה ראשית, או קידמית, או עורפית, שכל המונחים והטמות לא פעלו.

מה"ד צריך ללמד איך, אבל אתה צריך לקבוע עבודה.



8032

את העבודה של הסיפקדה העיקרית צריך לנהל ראש המטה של הפיקוד, ד. הגואל:  
ראש המטה של האוגדה, כדי לאפשר לספקר לצאת להפ"ק, כביכול. הוא צריך לתאם גם את  
אנ"ס ואת אג"א. שיש אני לא צריך לספר לך שהמסוננה היתה הפוכה, או בכלל לא היתה  
קיימת. זה לא באחריות תואר להגדיר את התפקידים האלה, את שיטת העבודה - באופן  
מפורסד, לא מבחינת ההדרכה?

ד. הגואל: זה כן באחריות תוא"ר לקבוע את זה לפני המלחמה, זה לא

באחריות תוא"ר להכשית שבתוך המפעל המלחמה זה יהיה.

הבנתי, אינשאללה, לא תהיה המלחמה הבאה. האם מיום אתם יושבים ידין:

ומגדירים איך זה צריך לפעול מבחינת עבודת מטה ותקנים?

האם קצין האפסנאות הפיקודי צריך להיות בהפ"ק או במיפקדה העיקרית? ואם כן,

מי יהיה לו, מה בעזרתו?

החשובה היא: כן, כתרגילים. מה שבאחריות אג"ס תואר לקבוע ד. הגואל:

היום אם יש צורך במיפקדה שבין אלוף הפיקוד לספקר האוגדה.

זה ענין של מבנה יסודי, מבנה על-אוגדתי. זה ענין אחר. ידין:

אתה אמרת שאחד התפקידים זה הוא נוהלי מטה. זו בעיה של

נוהלי מטה. מה אתה מבין בנוהלי מטה?

נוהלי מטה שבתוך המטה הכללי. אחריות התאום שבתוך המטה ד. הגואל:

הכללי. נוהלי מטה אחרים זה כבר ענין של הירגול, וזה ספר

לימוד, ספר תורה. מהו נוהל הרכב של מיפקדה אוגדה -

אני חושב שאתה טועה. כי אתה לא יכול לקבוע את נוהלי העבודה לסקוב:

של המטה הכללי אלא את כן קבעת כיצד מיפקדה פיקוד העבוד

בטדה, ואם מי שיש במטה הכללי עובד באיזה נושא, כדי לאפשר לאלוף הפיקוד בכל זאת

לשלוט. אתה לא יכול כלי שני הדברים האלה לקבוע את החקן של רכב, אמצעי לחימה,

הגנה, משטרה צבאית, בטחון שדה וכו'. אתה יכול לתת לו גמישות לשתק קצת בין עיקרית,

ובין עורפית וחפ"ק, אבל את הכל אתה חייב לכנות בדברים שהמטה הכללי מכהיב סכך יהי

ראש מטה ישב בעיקרית, אחרת לראש אג"ס אין<sup>2</sup> מי לעבוד. כעורפית ישב קצין אפסנאות

וחבורות, לכן מי שעוסק בפינוי נפגעים במטכל אכ"א אין עס מי לעבוד. וזה כדיוק

8033

מה שקרה.

יריין: אני מוכן לומר לדג על הנוהלים בחסיכה ובגדוד ובאוגדה, שאולי זה ענין של חירגולים, ענין של מה"ד וכו'. אבל של

הפיקוד, שזה הדרג הסיירי שעומד תחת המטה הכללי - מי עושה את זה?

ד. הגואל: לפיקוד לא היה. לדרג האוגדה ולמטה - יש. וזה מופיע בשני

מקומות. זה מופיע קודם כל בתקן השלם כפי שקובע אותו

אגם-תואר. נניח שקבענו שבמפקדת האוגדה יש: מפקד, ראש מטה, סגן, קציני מטה

סחאס וקציני מטה מקצועי. קבענו את זה בתקן אגם תואר, קודם כל לאחר מכן בא

ספר תורת שנקרא "האוגדה", הוא מפורט על ידי מה"ד. יש פקודה מטכ"ל שקובעת

שהספר התורתי הוא בבחינת פקודה של המטה הכללי, הספר התורתי, שהוא בבחינת פקודה

של המטה הכללי כלפי מטה, קובע שהחפ"ק של האוגדה מורכב מאנשי מטה אלה-+פפפפפפפפ

יריין: אני מוכן לקבל שבאוגדה זה ישנו, לכן אני שואל על הפיקוד, שהרי

זה צוואר-הבקבוק בין המטה הכללי והלחימה. או שהפיקוד

איננו אלמנט.

ד. הגואל: אני יכול לומר אפילו יותר מזה. גם בית הספר לפיקוד ומטה

כדרך כלל מתרגלים ומלמדים יותר את דרג החסיכה והאוגדה,

וכמעט לא מלמדים את דרג הפיקוד. החשובה היא שאין היום כדרג הפיקוד, וצריך להיות.

לנדוי: יש לי שתי שאלות. אחת דומה בעיני לפנהל כללי של מסעל גדול

גדול מאד, אולי המפעל הכי גדול במדינת ישראל. שאלת-+פפפפ

מבחינה ארגונית, כמובן, אני יודע שיש מעליך עוד מפקדים -

ד. הגואל: חודה לאל.

לנדוי: שאלתי היא האם אתם נעזרים על ידי המוסדות להשכלה גבוהה. אני

קרוב לענייני הטכניון, האם אתם נעזרים, למשל, על ידי

הפקולטה להנדסת מינהל. כי הבעיות שבפניהן אתה עומד - ואני שמח שאתה משמשן

כמוני - בעיקרו של דבר הן שאלות של מינהל טוב. יש פקולטה כזאת בחיפה, יש כזאת

בתל אביב. האם יש לך אנשים שעברו את כתי הקשר האלה, האם אתם נעזרים על ידי מחקרי

ד. הגואל: כן, אבל לא במידה מספקת. חברת סקר, שהיא אחראית לנושא ארגון

כללי, לקחנו אותה לחקר נושא מסוים.

אחרי כן סק

היום דקמס/ג הגף תכנון . המטה הכללי יש אגף

תכנון געוסי בתכנון לטווח ארוך ולקוד כמה נושאים של הטחית של צה"ל בעשור הקרוב  
או בחומש הקרוב. הוא נקוד ביכוא סומחים מהסוסדות האקדמאיים. יש לו אנסי מילואים  
או אנסי ששיכים למעשה לסוסדות האקדמאיים, לטכניון והאוניברסיטאות, והם משרתים  
כביכול אצלו במילואים. הם סועסקים על ידו כפול של סומחים. אנחנו, כאג"ס תוא"ר,  
משתמשים קודם כל כסומחים הצבאיים. סומחים של המערכת הצבאית וקצינו החייל הראשיים  
ואספים של המטרה הכללי. למעשים אנחנו נקזרים כדוגמא שנתי כסו חברה "סקר" שהיא  
בדקה נושא ארגוני ססויים של יחידה שאפשר היה להכניס אליה מפתח.

יש מה גם בעיה של כשהון ונושאים ססרוגים,

סאי-אפשר להכניס כל אחד מהתוך פנימה. יותר מזה, אני יכול לומר שבדקתי לאחרונה

אפשרות להכניס אח סגן מנהל הסכון לפיריון העבודה. יש אדם שהציע את השירות  
שלו ונבדק קודם כל מבחינה בטחונית. אני לא יכול להכניס כל אדם לבחינה זאת.  
נחנו לו עבודה ראשונית שה רך שלה אינו מי יודע מה. הוא משהו שיכול לעשות גם קצין  
אחר, פשוט כדי לבחון האם אמת הוא יכול להביא את התועלת לפי הסצופה. אינני  
יודע לתת את החשובה, כי תא פקלט אצלנו זה קחת. סך הכל הסוסדות האקדמאיים מבחינת  
ארגון, אני חושב שאנחנו עדיין טנצלים זאת פחות מירי.

לנדוי: היות ואתה סומע עצות טובות, מותר לי אולי

להוסיף עצה שהיה כדאי לבוא כמגע יסיר עם היתידו

האלה בסוסדות כדי לראות אם אתה יכול להיעזר על ידם.

תת-אלוף הגואל: ברור.

לנדוי: ובר סני זו טוב שאלה יותר כללית. הדגשה

מאד את עקב אכילס של צה"ל, שהוא ענין כוח אדם,

וסקצו הסצע שהשתרע, כוח אדם טוב ופעולה. מה קיימת בעיה של איכות כנגד כמות.  
כמי טאני סבין. סקדיס יחידות הדטות. השאלה טאני רוצה לסאול, זה תועלת, מה בצע,

בהקמת הטיבה, שלפי החקן יש לה 111 טנקים, כשבסופו של דבר, מטיבות שקשורות במידה רבה בכוח הצדס הצומר לשירותה, היא נכנסת למלחמה במחצית החקן שלה? האם לא יותר נכון היה לשקוד על כך שהיחידות, העוצבות הקיימות, תהינה פעולות, מלהתרחב, והסכנה יכולה להיות שבסופו של דבר יש לנו הרבה יחידות לא על הניר, אבל בכל אופן שאינן בכוסר מלא כשבא הצורך בכך. אפי מנית שיש דיונים או היו דיונים בנושא זה. האם זה כבר הוכרע בצה"ל?

תת-אלוף הצואל:

החשובה היא כן. יש היום למעשה חכניה שנקראת

"חכניה אתגר", זה תחליף או קבא במקום "ארפק".

חכניה "אתגר" היא חכניה רב-שנחית לשנת 1979 ואילך. בחכניה הזאת הכוונה היא להגיע ל-11 אוגדות בשנת 1979. אני אוסר כרגע, אני רואה את שנת 1979; זה ורדאי לא ב-1974. ב-1974 היכולת שלנו טבחינה כוח אדם ומכחינה קליטה של הציווד - וזה עדיין על הגבול, השאיפה היא לעשות יותר, השאיפה הזאת נכלמה מהשיקולים האלה - אין טעם לעשות יותר, כאשר ה"יותר" הזה הוא חלקי יותר, חלקים ולא דברים שלמים. המסקנה במקרים כאלה היא כידי המטה הכללי,

כדיוני מטה כללי, ואחריות ראש המטה הכללי. כדיון כזה אני מסתתף, אני מביא גם את ההצעה לארגון. הסצע לארגון של שנת 1974 שבאה מיד לאחר המלחמה - הדיונים של המטה הכללי מיד לאחר המלחמה, היו קודם כל באוירה של חוסר כוחות והרצון לעשות הרבה יותר, ונקבע במטה הכללי שבשנת 1974 נקבעות סהר עוד יחידות. הדגש הוא על הקמה פהירה של עוד יחידות, ועדיין לשמור על פרופורציה של סך הכל האמצעים בכוח אדם שאפשר בהחלט לנצל אותם לאותה הקמה יחידות. הדבר הזה נקשה מיד לאחר המלחמה, והיחידות קטרו. אחת האוגדות שקטרו, קמה על ציווד, על טנקים ואמצעים שהלקם נלקח שלל. טנק הטיראן, טנק סי. 54-55 הוא טנק שלל, והאוגדה הזאת כמעט כולה הוקמה על טנקי שלל.

סבבחנו את האפשרות, הכוונה הייתה להקים

שתי אוגדות כאלה. כוונה הראשונית בהרש נובמבר או דצמבר, החלטת היתה ללכת לקראת שתי האוגדות כאלה, כשברקבו את האמצעים ועדינו באג"ס תוא"ר יחד עם חלקים אחרים במטה הכללי, את הבחינה האם באמת אפשר להקים שתי אוגדות - מאותה נקודה ראות שאתה הצגת כרבע, הגענו למסקנה שאין לנו אפשרות להקים שתי אוגדות, סבחינת הצל"ט; סבחינת ציור הלחימה, הטנקים והרכב שיש לנו, ולא נוכל לעמוד ביותר מאוגדה אחת. והחלטת יותר מאוחר להקים רק אוגדה אחת מסנקי השלל האלה. זה שאם דוגמא סבבחנו בין הרש נובמבר והחקופה הנוכחית.

רק אחת בסורה זמן היושטו?

נבנצאל:

אני מדבר על שנת 1974 על השנה הנוכחית, אני

תת-אלוף הגנרל:

מדבר על שנת העבודה הנוכחית. זו דוגמא של בחינה של האמצעים שישנם שהצביעה על חוסר אפשרות להקים, כפי שהתכוונו להקים, כטלב יותר מוקדם, והוחלט לא להקים, בגלל חוסר אמצעים.

חוסר כוח אדם או אמצעים אחרים?

לנדור:

במקרה זה גם זה וגם, חלפים, שעות מנוע,

תת-אלוף הגנרל:

שעות טנקים וכוח אדם ואמצעים אחרים. הסך

הכל הצביע על הכיוון שנוכל לעמוד היטב באוגדה אחת. יותר מזה, באותה הכנייה "אתנו במסופע יש הכנייה של הקפת אוגדה אחת בשנה. ב-1975 להקים את האוגדה השנייה פלוס משהו או פחות משהו, ב-1976 וב-1977 להקים את הפתחים הנוספים. בערך כאוגדה לשנת. אנחנו עובדים היום על הכנייה העבודה של 1985. אג"ס תוא"ר יחד עם חלקים אחרים במטה הכללי בהכנה של הסטוטא הראשונה, סיוטא של סיוטא. היא כבר נשית אזלנו. והמסקנה שלי בטלב זה - עדיין לא באה לדיון במטה הכללי ואני אומר אותה כאן אולי בפעם הראשונה בסדרים שלי, שלא נוכל לעמוד בהקפת אוגדה מלאה, ועדיף ששנת 1975 העמוד כסימן של מה שאני קורא פיענון או ביסוס של מה שאנחנו מקיפים בשנת 1974. זן מסקנה ראשונה. אינני יודע אם זה יילך כדיוני המטה הכללי

אם זה יעבור את דיוני המטה הכללי, זה עוד לא היה, זה לא היה ב דיוני אג"ם.  
הדבר הזה עובר סידרת דיונים, אני יכול לבוא כחצקה אחרי בחינת הנתונים, ואני  
בא כחצקה ראשונה בדיוני אג"ם וכחצקה שניה בדיוני מטה כללי, וזה עובר סידרת שלמה  
של דיונים עד להכרעה של ראש מטה כללי במקרים אלה, אני נותן זאת כמסקנה שלא  
נחתי אותה עדיין אצלנו, בדיוני אג"ם, כי זה עוד לא הזמן, את זה צריך להגיש  
אי-שם לקראת אוקטובר נובמבר לדיוני אג"ם והרש-חדשיים לאחר מכן צריך להביא זאת  
לדיון המטה הכללי.

מה המסקנה?

חיר"ר אגדנט:

המסקנה היא לעמוד פחות מבחינת בנין סדר מאשר  
התכניתהסקורית, ולבסס יותר את אותו סדר כוחות

תת-אלוף הגנרל:

של יחידות שהוקם בשנת 1974. כל זה מסיבה עיקרית אחת. בשנת 1974 קצב הקמת  
היחידות היה גדול מדי, גם ההכשרה שניתנה ליחידות אלה ניתנה אופטימלית או  
פחות מזה, וצריך להגיע להכשרה הרבה יותר טובה. הכשרת צוותים ניתנה קצרה יותר,  
הכשרה קורסי קצינים הייתה קצרה יותר. צריך לבסס זאת, המאמצא המרכזי של קצמה של  
יחידה הוא גם הנשק שיש לה וכוח אדם שיש לה וגם ההכשרה, ובעיקר ההכשרה שהיא  
קיבלה. אנחנו יודעים שההכשרה שניתנה ב-1974 היא אינה ההכשרה שהייתה מקובלת  
קודם לכן בצה"ל, בגלל הזירוז של הקמת יחידות או שיקם יחידות.

לכן לפי דעתי - ואני אומר את דעתי כאן כפעם

הראשונה ועדיין לא אפרתי אותה בפורום של דיון אג"ם או דיון המטה הכללי - שנת 1975  
צריכה לעמוד בסימן של ביסוס הסד"כ שהוקם בשנת 1974, הכשרה שלו או ריענון  
של האימון שניתן לו בשנת 1974, אפילו על חשבון, לא אפילו, בפירוש על חשבון  
המבטא או הכוונה כגידול בסד"כ נוסף.

מכריח אני מכין שאתה הסיבות לאי-הקמת האוגדה

חיר"ר אגדנט:

השניה, זה מפני ש... האוגדה הראשונה אתה אומר

הוקמה על סמך טנקים שלל.

הוא מדבר על אוגדה שניה שלל.

דיון:

אבל אין הלטים, זו הסיבה?

היו"ר אברנט:

זה כדודק בה ימחננו, אנחנו כחננו בעבודה ספצורית

תת-אלוף הגואל:

וגם לא אנשי סקצור, גם של הימוש בעיקר, האם

יש לנו אפשרות להחזיק בצה"ל כ-600-540 טנקים שלל בשתי אוגדות, הגענו לפסקנה

סאי-אפשר לעסוד ב-540 טנקים, בגלל אותם חלקי חילוף, אלא שתלק גדול מהטנקים,

ראשית הוא אינו כשיר בעצמו, שקוח הסנוק, מידת התכלות של הטנק, אם רבות, ולכן

חלק חייב לעסוד כחלקי חילוף, מה שאנחנו קוראים "קניבליזציה" של אותם כלים

שאינם נכנסים ליחידות, ולעומת זאת לעסוד כהקסה של אוגצה אהת של טנקי שלל,

שיכולה להתכסס על כ-300 טנקים שיהיו בסצב טוב, והטנקים האחרים ישמשו כחלקי

חילוף עבור האוגדה האחת הזאת.

בין האילוצים אין אילוף תקציבי בהתפתחות

נכנצאל:

הזאת שדיברת עליה?

יש אילוף תקציבי, לא הייתי אוסר שאין.

תת-אלוף הגואל:

לא הזכרת אותו, דברת על ציודך על חלקי חילוף,

נכנצאל:

על כוח אדם, רק לא על כסף.

אמצע לפני הטלחה האילוף התקציבי היה

תת-אלוף הגואל:

אחר הגורמים הסכריעים, לאחר הטלחה, אילוף ההי

אני, כאג"ס תוא"ר בא בדרישה, לא נתקלתי עדיין שכעית תקציב, התשובה היתה שלילית,

לא נתקלתי עדיין כמצב שכתוצאה מתקציב דחו אותי במסוד.

אחת אוסר שלפני הטלחה היה אילוף תקציבי?

היו"ר אברנט:

בהחלט, נחתי את הדובמא של ה"סוהו" כפי

תת-אלוף הגואל:

שהוא נכנס, או כלי נשק נ"ט אחרים, האילוף

התקציבי לפני הטלחה בשיקולים היה יותר דומיננטי מאשר היום.

היו"ר אברנט:

אחרי הסלחמה אחת לא נחקלת, אתה אוסר.

חת-אלוף הגואל:

לאחר הסלחמה אני לא נחקלתי.

נכנצאל:

כנוגע ל"טהור" שהזכרת היום; לפי מה שזה

החשקף בתשובה לשאלות של רב-אלוף לסקוב,

החטונה סאד לא סכירה. כי כמות כזאת של 6 טשגרים, זה לא לכאן ולש לכאן. זה לא

כלום, זה לא סכור. זה כבר זוג צעיר שרוצה קאשטא לקנות סכו"ס ואין לו כסף,

ובסקום זה הוא קונה סכין אחת ומזלג אחת.

חת-אלוף הגואל:

קלטנו 80. אבל היום התכנית, במחשבה שניה,

קוסדה כבר על 320. הכוונה כבר היום, הכוונה

היתה בכמות קטנה לתחזיק זאת ברמה של המטה הכללי והמיקוד, והיום הכוונה היא

להגיע ליחידות עד לדרג החטיבה. אבל אז כנראה, אני אוסר כנראה", כי לא הייתי

פעורה עד הסוף, האילוף התקציבי קבע את הדבר.

נכנצאל:

הייתי סבין יותר אילוף תקציבי שאוסר אפס,

נשאלת פעמיים על הענין של גיוס קבוצות סוגדרות,

לא בקשר עם תכנית מסוימת אלא פונקציונלית כשלב מוקדם לגיוס יותר כללי. האם אפשר

לקבל בענין זה חומר? אנחנו שמענו: הרסטבל אמר לפני הסלחמה שהכריז על כוונות

ג', וזה הדרגה הכי גבוהה שיש, ואחרי זה יש רק גיוס כללי. האם אין חומר על

אפשרויות אחרות? כוונות ג' כבר כללה גם סילואים משלימים ויחידות משלימות. האם

אין חומר על אפשרויות יותר שיטתיות של דרגות בינים לפני הגיוס הכללי?

חת-אלוף הגואל:

אני עניתי על זה לרב-אלוף ירין. זו אחריות

אג"ס מבצעים ענף גיוס וכוננות. אני חושב

שגם היום, אני לא בטוח אבל זאת רשפתי לי לבריקה עם קולגים שלי במטה הכללי,

במצב ג' זה פריין לא אוסר על גיוס של אותו נחח משלים.



ידין:

כזה אני יכול לערובן אותך. גיוס ג' אינו כולל

אוטומטית גיוס בטלית. הטאלת שלי לא היתה

אטאטאאא אם זה אוטומטי וזו האוטומטי, אלא שהעובדה שבגיוס ג' לפי הפקודה

"סנסול", אם אינני טועה, האם יש שיטה ואופר: רגע אחד, בדרך להגיד לרסטבל

שנתן פקודה ג', אבל ה לא כולל את הטלואים, וכלי זה יהיה כך וכך. לא שאלתי

דווקא שיהיה אוטומטי.

תת-אלוף הגואל:

לא היה דבר כזה, לא היה נוהל כזה. אסרתי

שאני הוטט סעדיין לא קיים. זה בהחלט חומר

למחשבה.

בנצאל:

זה בהחלט יכול להיות חומר למחשבה שהדבר יהיה

יותר גמיש, פחות ראצאצאצא ריב' ינט, שרק בא

בהסבון כוננות ג' לפי מה שהיה ואחר כך יש רק גיוס של כללי, הכל או לא כלום.

תת-אלוף הגואל:

לפי דעתי אג"ס מבצעים צריך בהחלט לקבוע;

שכפצב של כוננות ג', יחידות א', ב', ג', ד',

לא כולן, חייבות להטלים את נתאאאאאאאאאא...

בנצאל:

או אפילו מספר אופציות לפי מה חושבים שיגיעו

אליו, פונקציונליות

אחרי כן יע

8091

הגואל:

היל האויר נדמה לי ביום שישי, כן קבל.

ד"ר נכנצאל:

ואלה גיוסים שהמטכ"ל אינו זקוק לאשור הממשלה.

זה הלוי בהסדרים שיהיו, הסד"כ על כוננוה ג! היא בלי אשור הממשלה.

למשל כחחוס כוח האדם, יש אצלנו הרבה מאד חלונות על חלוקה לא צודקת של עומס המלואים, ברור שלא כל החלונות מה מוצדקות, אבל חלונות הכוח שנשמעות הרבה הן על כך שיש עומס גדול מאד על מקצועות טכניים, מסויימים אשר ברור שלא במקומם יכול לבוא כל פרופסור, או ספר, כל כל מפקד ממשלתי אבל בהחלט יש מקצועות די קרובים, וכשורים די קרובים, אשר על ידי מאמץ הסכה מסויים היה אפשר להקל את העומס הזה, על בעלי הכשורים המובהקים. יש משהו ?

הגואל:

נחתי כדוגמה, מערך הג"א, זה אחריות אכ"א כרגע

לסרוק את כוח האדם המצוי בהג"א ולהוציא מסנו

בעלי מקצועות, אנשי הימוש למשל. אנשי המוש השנה למשל יתנו שרות מלואים ארוך. אנשי הנדסה השנה יתנו שרות מלואים ארוך. יש יחידות שלא יתנו שרות מלואים כל כך ארוך.

ד"ר נכנצאל:

לא התכוונתי לקחת אנשים כמו שהם, אלא הסכה על ידי הכשרה משלימה.

הגואל:

זה בתנאי שאנחנו מקימים יחידה, אם אנחנו מקימים יחידה

ולוקחים עודמים של כוח האדם, האב היחידה מתאמנת

לדוגמה אני יכול לקחת מ-120 מ"מ תוחתנים, ובגלל קליטה של 155 מ"מ תוחתנים, והשלמה של כוח אדם נוסף, אני עושה הסכה של יחידה מ-120 מ"מ ל-150 מ"מ. אז זה מסגרה, יש מה שתי בעיות, בעיה אחת שקחוצאה מהקמת מסגרת חדשה, אני צריך לעשות הסבה,

ועדת החקירה, ישיבה קט"ב

8,8.74, ישיבה בקר

הער: תה-אלוף דוד הגואל

8092

הגואל:

אני צריך לעשות הסכה או על ידי אוסף של יחידות, או על ידי החלפה של יחידה מכלי פחות טוב לכלי יותר טוב. זה אחת, ועושים את זה, הדבר השני, בעלי מקצועות כוודים, בעלי מקצועות טכניים בודדים, שנמצאים בחילות שלא נותנים כל כך הרבה העסקה, וצריך להביא אותם לחיל שנותן הרבה העסקה דוגמה קלסית קטנה - נהגים, אני צריך היום ליחידות שונות, להעסקה כבציעה יש היום בדרום, או בצפון כמות גדולה של נהגים, הרבה יותר מאשר יש בתקן של היחידה היום ביחידה. בגלל פעילות שוטפת של אותו קו, נהגים למשימות האלה נלקחים מיחידות ערפיות גם, כלומר אם יש מישהו שהוא מרותק ליחידות אל-על, או מישהו שנמצא ביחידה של הג"א או כיס אפילו, אחרת, והוא נהג, הוא נלקח במקצועו כנהג, והוא מועסק כאיש מלואים, בתגבור ליחידות קו היום. זה איזון שנעשה.

יריין:

האם מישהו בדק כמה נהגים עובדים במפקדות של החילות ושל המטכ"ל כנהגים ובמקומם אפשר היה להעסיק, חיילות או אנשי הג"א ואת אלה לשלוח למטה, כי יש פה בעיה של עומס על כלים.

הגואל:

במקרה הזה כן, במקרה הנהגים האחרון כן. הגענו למסקנה שאפשר היה לצמצם וצמצמנו כ-400 נהגים. ביחידות, מפקדות לטובת החילות.

לנדוי:

אני רוצה לשאול שאלה משלימה, בעניין הזה של השלמת הסדיר במלואים. אם זה ייפתך לדבר של קבע, כפי שהוא צריך להיות והיות שמדינת ישראל עומדת לפני מצבי החרעה, אני חושב לעתים יותר תכופות סבבכר זה יכול להטיל עומס גדול מאד על אנשי מלואים מעטים. האם קיימת אפשרות לארגן איזה מחזוריות בין בעלי מקצוע כאלה. שלא יוקראו כל פעם אותם האנשים, שזה טוב מקור לטרוניות, זה עניין של מחלקה אחרת.

ועדת החקירה, ישיבה קט"ב

8.8.74, ישיבה בקר

הער: תת-אלוף דוד הגואל

8093

הגואל:

זה מחלק כך, יש חכנית העסוקה שנחיתה, אנחנו קוראים לזה

חכנית העסוקה מבצעת. חכנית העסוקה מבצעת נעשית על ידי

אג"ם/מבצעים, והמטרה שלה להביע לאיזה שהוא מצב מאוזן, שהוא סך הכל <sup>לכל</sup> יחידות

מלואים, לצרכים של הקו היום. זו חכנית שנחיתה פרט לזה שישנן יחידות, נעשתה עבודה

נעשתה כמה נהגים דרושים באותה העסוקה. במקצועות בודדים, ואז לפי תקני הקו

כשכא גרוד, הגרוד עם הנהגים שלו, צריך נניח עוד 20 נהגים, 20 הנהגים הנוספים

הללו מקבל מידע ערפיות. כלומר, יש מה חלוקה מאוזנת, גם לפיחוליות. אי אפשר

לחלק זה על סך הכל המלואים, אי אפשר להחזיק בהעסוקה מבצעת של סנקיסטים

אנשי לאותה סוג העסוקה, להביא בעלי מקצועות אחרים לגמרי. צריכים להיות שם צוותי

סנקיס, ארטילריסטים. סך הכל יש איזון בין סוג אותו חיל, כלומר בין סך הכל סנקיסטי

דסך הכל ארטילריסטים, לבין סך הכל בעלי מקצועות <sup>אחרים</sup> גם ביחידות וגם

בבעלי מקצוע. יש חכנית העסוקה, האחת של אג"ם מבצעים שקובעת איזה יחידות וכמה

יחידות כל השנה, משרתות על סקוד הדרום וסקוד הצפון, לדוגמה, ישנה חכנית שניה

של כוח אדם שהיא לוקחת סך הכל בעלי מקצועות מחוץ ליחידות האלה שנכנסות לקו

על מנת לתגבר בבעלי מקצועות, לא ביחידות, את אותן היחידות שכנסות לקו.

אז ישנה חכנית כזו, ולזה <sup>מבצעת</sup> מוצאות קורות. ויש שנויים במקב. בחכנית השנחיתה.

ד"ר נכנצאל:

אחא אמרת שאחד הנושאים הקריטיים ביותר זה כוח אדם לתחזוקה.

זה חל גם על חיל-האוויר?

הגואל:

לפי דעתי זה חל על כל הסערך, על כל סדר הכוחות. במקום

זה או אחר זה חריף יותר או פחות, חיל האוויר, אם הוא היה

יכול להיות סדרך כולו, בקבע, גם כן, זה היה עדיף מאד. אם היה צריך מה

שפחות השלמה ממלואים.

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ב

8.8.74, ישיבה בקר

הענין: תח-אלוף רוד הגואל

809.

הגואל:

לקבל את אותן איכויות כוח האדם ואנשי המקצוע שלו

מה שיותר בשרות הקבע, אני מדבר על החיל המקצועי

אחת נחת מקצועי, גם של אחזקה, אינני מדבר על סייסים, אחזקה כי אלה הם  
 בהחלט מרכיב של העצמה. זאת שאיפה פסגגגגג- מצויינת והיום חיל האויר תולך  
 לקראת זה. הוא לא יכול לעמוד בזה, גם הוא נתקל בקשיים של גיוס לשרות  
 קבע. הוא לא יכול היה לקבל את כל מה שהוא רוצה בשרות סדיר. אין לנו  
 את האפשרות לחת לו את זה. כי יש לנו חוסר בסך הכל כמות כוח אדם איכותי.  
 אז הוא לא מקבל את כל מה שיש לו בסדיר. לכן כשהוא מגייס לקבע, אז הוא  
 כאילו חוסך מישהו לסדיר. חיל האויר אם הוא יוכל לגייס לקבע, הבעיה  
 תהיה פחות חריפה. היא תהיה חריפה כשנקלוט סוגי פסוסיס חדשים.  
 עכשיו, יש בעיה חריפה מאד במערך, באוחס אנשי חמוש, אנשי מקצועות  
 לאחזקה, גם בגלל אבטחה איכויות, גם בגלל הפנייה של כוח אדם גם בגלל  
 ייצור של אותו כוח אדם מקצועי בבתי הספר, המקצועיים, שהם מחוץ לצה"ל  
 וגם בתוך צה"ל, במקומות האלה בעית כוח האדם היא חריפה במיוחד.  
 הרבה יותר מאשר במקומות אחרים.

ד"ר גבנצאל:

אתה אפרת שהפער בכוח האדם הוא בסדר גודל של 10 עד

20 אחוזים. האם אני צודק כשאני אומר שאין פירוש

הדבר שהתוצאה היא הרבה יותר גרועה מאשר הרמה שהיה בין 80 ל-90 אחוזים  
 של דצוי, זאת אומרת, שההשפעה השלילית, של אותו כוח אדם שחסר היא  
 הרבה יותר גדולה מאשר הפרופורציה הישירה.

הגואל:

מה צריך להתחיל בשני סוגי שרות. בשרות הסדיר, כלומר

בשרות החובה והקבע.

ועדת החקירה, ישיבה קמ"ב

8.8.74, ישיבה בקר

העדה: הת-אלוף דוד הגואל

8095

הגואל:

בשרות הסדיר ששם הפערים הם הרבה יותר חריפים,

ובשרות המלואים, שזה פחות חריף. כלומר, כשאני מביים

את <sup>מציג</sup> המלואים, אני יכול להגיע לתקן של 100 אחוז. בשרות הסדיר

קשה לי מאד להגיע ל-80%, ואז בשרות הסדיר החשובה היא ששם כהחלט יורד

ובשרות המלואים המצב הוא כהחלט שונה. כלומר אם אני מקבל, הכעיה שלנו היא

אחת נחת סדיר, שצריך להחזיק את הימ"חים עבור יחידות המלואים. זאת היא

הבעיה הקריטית. זה אני חושב שהייתה התשובה השלישית, או השנייה לרב אלוף לסקוב

שפה אני הדגשתי את החריפות. החריפות היא באותו כוח אדם בשש בשרות סדיר

שחייב להיות, וצריך להיות כאחזקה לפיניה, גם בימ"חים וגם כסדנאות וגם

במערכת האחזקה האחרת, שהוא בשרות סדיר עבור יחידות המלואים.

עכשיו, כשאני מודד את העוצמה של יחידות המלואים, כך עניתי לרב-אלוף לסקוב

כשזה כהחלט אם יש לי את אנשי האחזקה הטובים. ואני יכול את הימ"ח להחזיק

במצב טוב, ואת ההוצאה שלו, ואת המצב הטכני גם יחד, העוצמה של מערך המלואים

כהחלט הגבר. אבל מבחינת הפערים, כשאני בודק את זה, רק מבחינת הייתי אומר

בלי קשר לדברים של העוצמה, רק כוח האדם שמצוי, וכוח האדם הסדיר, כמות

הפער היא יותר גדולה. כוח האדם במלואים, או כמות המלואים, אנחנו

במצב שהפערים הם לא חסורים כל כך. כי אז אני יכול להישען על כוח האדם

המלואים, האזרחי, שהוא צריך להכנס למסגרת, והוא אכן נכנס למסגרת, בשעת

חירום, לפי דם שאני קורא לו.

ד"ר נבנצאל:

ככל שהחזוקה יותר מתופכמת, יותר סופיסטיקייסד

כל פער הוא יותר הרסני.

הגואל:

הוא יותר חזק, הוא בולט יותר.

ועדת החקירה, ישיב קמ"ב  
8.8.74, ישיבת בקר  
העד: תת-אלוף דוד הגואל

8096

ד"ר נבנצאל: מכתינה זאת, חיל-האוויר אם יש פער כל שהוא, אם הציוד היקר הזה והרגיש הזה, כל דבר הוא בעל נזק עצום.

הגואל: זה בהחלט. אפשר לראות אתגרון מטוס החקירה והמחיר שלו והקוצמה שלו כמטוס בודד והיכולת שלו, כשמשמשים כמטוס לעומת כך וכך יחידות אחרות. אז פה, כמטוס בודד, אם הוא לא מוחזק טוב אז הפגיעה בדבר כזה היא הרבה יותר חריפה מאשר הפגיעה בכלי נשק שהוא פחות או שהוא לא כל כך מתוחכם, זה ודאי.

ד"ר נבנצאל: שאלה אחרונה היא רטורית, אחרי שדובר כאן על יועצים מבחוץ, היה לך פעם נסיון של הצלחה כולטת בעזרת יועצים מבחוץ?

הגואל: אם אני אתיחס ליועצים מבחוץ גם מתוך הסערכת הצבאית יש מבחוץ לאג"ם/תואר וזה החילוח, ויש מבחוץ למסגרת צה"ל.

ד"ר נבנצאל: אני מחכוון ליועצים האקדמיים,

הגואל: מבחוץ?

לנדוי: אל יאוש.

היו"ר אגרנט: חודה רכב לך. הישיבה נעולה.