

# התייעלות במעבר משגרה לחירום ביחידות המילואים

תא"ל עמוס בן-חיים\*

\* מפקד אוגדה

החליפו אמצעים מיושנים, ואחרים יצרו יכולות חדשות.

- שיפור ניכר ביכולת האויב לפגוע בעורף ולשבש את תהליך הגיוס.
- עלייה ניכרת בפעילות הביטחון השוטף ובעקבותיה עלייה ניכרת בהקצאת המשאבים הנדרשים לפעילות הזאת.
- צמצום יחסי בתקציב הביטחון, המשפיע באופן בולט על כל מרכיביו של בניין הכוח.
- הפחתת תקני כוח אדם בקבע ביחידות העורפיות.

יחד עם השינויים, שעיקרם סביבה מבצעית שונה ואילו צי משאבים, נוצרו עם השנים הן פערים במלאים והן התיישנות מלאים, אמצעים, ציוד ורכב. הציוד המיושן כבר אינו מתאים לצרכים, ורובו דורש הקצאת משאבים רבים לשם תחזוקתו. במקביל, הרצון לתת מענה לכל צורך ולכל בעיה יצר "זנב לוגיסטי" כבד, מגושם ובלתי גמיש, הנשען על אמצעי שינוע מיושנים, שבחלקם אינם עונים על הצרכים המבצעיים.

השינויים והתמורות מחייבים בדיקה מחודשת של התקנים ביחס לצרכים המבצעיים ובחינת טיבם של המלאים ורמתם. מטרתה של הבדיקה היא התאמת הארגון ותהליך המעבר משגרה לחירום לסביבה הקיימת. ההתאמה הזאת תשפיע על התייעלות בפעילות השוטפת והשגרתית ביחידות בעת מעבר משגרה לחירום ותגמיש את פעילותן של יחידות הדרג הנפרס.

## תהליך הבדיקה וממצאיה

תחילתה של הבדיקה בבחינה מעמיקה ויסודית של תהליך המעבר משגרה לחירום. הלימוד הזה כלל: מיפוי הפעולות הנדרשות לביצוע במעבר משגרה לחירום, זיהוי צווארי בקבוק ונקודות תורפה במערכת, זיהוי פערים ובחינת אמצעים

מערך המילואים הוא גורם מרכזי בכוחו של צה"ל. גיוס מהיר ויעיל של כוחות המילואים והגעתם למרחב הלחימה בזמן קצר, במוכנות ובכוננות מבצעית גבוהה, הינם מרכיב מרכזי בתפיסת הביטחון.

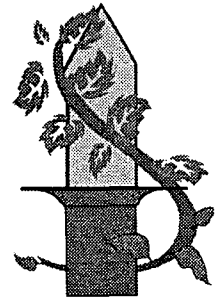
השיפור ביכולתו של האויב לפגוע בעומק השטח ובעורפו מגביר את הסכנה לשיבוש הגיוס – בין אם במכוון, מתוך הכרה בחשיבותו עבורנו, ובין אגב תקיפה שיעדיה אחרים. איום זה מחدد את הצורך המבצעי בגיוס יעיל, פשוט ומהיר. השגת איכויות אלה בעת חירום מותנית בפעילות מקפת ורחבת היקף בעת שגרה – פעילות שתצמצם ותמזער את הפעולות הנדרשות בעת הגיוס ובמעבר משגרה לחירום.

בעקבות לקחי מלחמת יום הכיפורים נערכו פעולות רבות, שתכליתן הייתה שיפור תהליך הגיוס, המעבר משגרה לחירום ומתן עצמאות לוגיסטית מרבית לדרג הנפרס. תהליך הגיוס, כמו גם רמת המלאים, פרטי הזיווד, הציוד האישי והאפסניה הכללית נקבעו על-פי תרחישי ייחוס ותוכניות אופרטיביות, הנכונים לאמצע שנות ה-70, דהיינו בסביבה מדינית וצבאית, השונה באופן ניכר מהסביבה ומהמציאות הנוכחיות.

במהלך השנים חלו שינויים רבים במרכיבים מרכזיים, שלהם יש השפעה ישירה על המעבר משגרה לחירום ועל פעולותיו של הדרג תומך הלחימה.

## השינויים העיקריים:

- גידול בסד"כ מול צמצום בולט במרחבי הלחימה.
- שינויים טכנולוגיים וכניסת אמצעים חדשים ואיכותיים למערך – אחדים מהם



קיימים ונחיצותם מול הצרכים המבצעיים הנוכחיים.

המטרה המרכזית של הבדיקה בתחילתה הייתה להביא לצמצום מרבי של הפעילות הנדרשת מהסגל הסדיר ביחידה במעבר משגרה לחירום ובעת הגעתם של חיילי המילואים ליחידה. תהליך הבדיקה נעשה תוך שילובו של כל מי שיש לו תפקיד במעבר משגרה לחירום.

נבדקו האמצעים והתהליכים – החל מרמת הפרט, עבור דרך דרגי הביניים וכלה ברמת האוגדה, הצל"ם, הזיוד, תהליך קליטת הרכב האזרחי המגויס ותקניו. הקווים המובילים בבדיקה היו:

- בחינת הצורך המבצעי.
- מהירות, יעילות וסדר הפעולות בעת הגיוס.
- פשטות התהליך.
- זיהוי פערים (בתחום כוח האדם ואמצעי השינוע) ומתן פתרונות לפערים האלה.
- תהליכי האחזקה השוטפת בעת שגרה.

מייד עם תחילת הבדיקה התגלה מה שכבר היה ידוע קודם לכן: מחסנים עמוסים לעיפה (חלקם בציווד ובאמצעים שנחיצותם המבצעית אינה רבה), מחסור באמצעי שינוע, סרבול באחזקה השוטפת, בזבוז על חומרי עטיפה (מאות ליטרים של צבע מבוזבזים בצביעת קרטוני אחסון בירוק ובשחור כדי ש"ייראו יפה", כשבקרטונים נמצאים ניירות שכפול והדפסה למכביר עבור מכוונות שזה שנים רבות כבר אינן נמצאות בשימוש), תקני רכב אזרחי מגויס (הגוררים איתם צל"ם, תחמושת, אמצעי קשר ופרטי ציוד נוספים), שחלק ניכר מהם מיועד לצרכים מבצעיים לא ברורים.

## מסקנות הבדיקה:

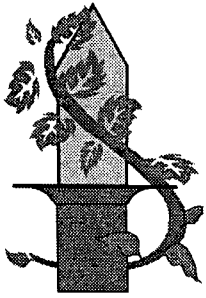
- המלצה לביטול תקנים של ציוד ושל אפסניה, שנחיצותם המבצעית מעטה, אך אחזקתם צורכת משאבים רבים.
- המלצה להעברת ציוד וצל"ם מהמחסנים להחסנה יבשה ברק"ם.
- צמצום בכמות רכב הנדרש לשינוע.
- העברת אמצעים שאינם נדרשים בימי הלחימה הראשונים מהרמה האוגדתית לרמה

הפיקודית והמטכ"לית.

- העברת ציוד חיוני לפרט, שנמצא בדרג הגדודי במחסנים, לרק"ם שנמצא בהחסנה יבשה.
- צמצום כל פריטי הזיוד ברק"ם, שנחיצותם נמוכה.
- המלצה לביטול תקני אמל"ח, שהנחיצות המבצעית שלהם אינה גבוהה, והם גוררים איתם תקני תחמושת, ערכות חלקי חילוף, חצובות וכנות.
- צמצום בכמות הרכב האזרחי המגויס ושיפור תהליך גיוסו.
- קביעת סדר עדיפויות בהעמסה ובמשיכה של אמצעים על פי החשיבות המבצעית שלהם.
- ביטול עבודות שאין להן תכלית בעת הפעילות השוטפת בשגרה.
- צמצום מרבי של האמצעים המושאלים לצורכי ביטחון שוטף וריכוזם במספר קטן של יחידות בקרבת מקום – בתיאום ובשיתוף עם מפקדת הפיקוד.
- צמצום הכמות הנדרשת של נהגי משאיות כבדות (פער מתמשך).

עם התקדמותו של תהליך הבדיקה הלכה היריעה והתרחבה. המטרה הראשונה, שלשמה החל התהליך – שיפור המעבר משגרה לחירום – הובילה אותנו להמלצות על התייעלות בתחומים נוספים. להמחשה יובאו כמה דוגמאות:

- ביטול פריטי ציוד, שנחיצותם המבצעית מעטה, יחסוך את הצורך באחזקתם השוטפת ויפנה כוח אדם ושעות עבודה לעיסוק בעיקר, יבטל את הצורך בהעמסתם בשעת חירום, יצמצם את כמות כלי הרכב והנהגים הנדרשים לשינועם, יקצר במעט את הזנב הלוגיסטי, יחסוך בשטחי החסנה, יביא לחיסכון ולהפניית משאבים לצרכים נחוצים יותר.
- צמצום תקני מקלעים בראונינג 0.5 ובראונינג 0.3 בדרג הגדודי ובפלוגות המפקדה יביא לצמצום בכמות החצובות הקרקעיות, בכנות למקלעים, בערכות "כל-בו" ובתחמושת.
- קליטת רכב אזרחי מגויס – העתקתה של נקודת הריכוז לרכב מטווח של 50 ק"מ מהיחידה לשטח הצמוד לבסיס הביאה לקיצור משמעותי של פרק הזמן המוקדש



וסמכויות תגבורת כוח אדם – ובראשם אט"ל – גילו ומגלים פתיחות והבנה, וגם אם התהליך מסורבל לעיתים, הוא מתקדם. ברור לכולם שתהליכי שינוי בגוף ארגוני גדול וותיק אינם מתרחשים בן-יום.

במשך כל התהליך בלטה מעורבות נמוכה של מפקדים. מ"פים, מג"דים ומח"טים השקיעו בעבר רק מעט זמן ומחשבה בתהליך המעבר משגרה לחירום ולארגון "החצר האחורית". אולם המעורבות הזאת הכרחית, שכן בלעדיה התהליך לא יתקדם.

## מצב העבודה

העבודה מצטרפת לפרויקטים מרכזיים שיוזם אט"ל, הכוללים את מחשוב דרג השדה (מדרג"ה), ימ"ח 2000 ורה-ארגון המערך הלוגיסטי בדרג הנפרס.

ראש חטיבת לוגיסטיקה מוביל את התהליך תוך כדי שיתופם ושילובם של הגופים המטכ"ליים והפיקודיים ושל היחידות. רבות מההמלצות התקבלו וממתינות לאישור סופי. אחדות מהן נמצאות בתהליכי בחינה אחרונים. העבודה צפויה להשיג בעתיד הקרוב שיפור במעבר משגרה לחירום, כמו גם התייעלות וחסכון משמעותיים בפעילות השוטפת.



לקליטת הרכב ביחידות המשנה. כמו כן היא ביטלה את הצורך בגיוס מאות נהגים ביחידה, שהיו מועברים באוטובוסים לשטח הריכוז המרוחק. מכאן שאי גיוסם של הנהגים פינה אוטובוסים לצרכים דחופים או אף איפשר את שחרורם. בדרך זו מוקטן נפח התנועה בצירים, העמוסים בלאו הכי בשל תנועה רבה של מובילי טנקים.

● ביטול תקנים של רכב אזרחי מגויס, שנחיצותו המבצעית מועטה, יביא לצמצום בכמות הנהגים הנדרשת ולביטול תקנים של פריטים רבים: מקלעים, ערכות, כנות ותחמושת, רשתות הסוואה, מכלי מים, דלקנים, יריעות זיהוי רק"ם, מכשירי קשר וממירי חשמל.

## קשיים בביצוע התהליך

תוך כדי תהליך הבדיקה התעוררו קשיים שונים, שרובם נובעים משמרנות, האופיינית לארגונים גדולים.

פעילות שגרתית המבוצעת זה שנים רבות – בעיקר על-ידי הנגדים הוותיקים – הפכה למעין תורה שבעל-פה. תפיסה שונה ולעיתים לא שגרתית גורמת לערעור מוסכמות, שנרכשו במהלך שנים רבות. השינוי בתפיסה וההיגיון שבשינוי זה נתקלים לעיתים קרובות בהתנגדויות, שמקורן הוא בקושי לשבור את המוסכמות האלה. למשל, כולם מודעים לכך שאין שום היגיון באחזקת אלפי מוטות חש"ן. מדובר במאות שעות עבודה המוקדשות לצביעה, לגירוז, לשימון ולעטיפת ראשי המוטות בניילונים. אך אף על פי שכולם מודעים לכך, ממשיכים במחסנים לצבוע, לגרז, לשמן ולעטוף... גם כאשר התקבל הצורך בשינוי התפיסה, התעוררו ספקות – בעיקר בקרב הקצונה הזוטר – לגבי היכולת לבצע את השינוי. מקורה של הספקנות הזאת הוא בראיית המערכת כשמרנית וכביורוקרטית, ככזו, שלא תקבל את התהליך. במהלך העבודה התברר שהספקנות הזאת הייתה שגויה. גורמי המטכ"ל