

## סיכום

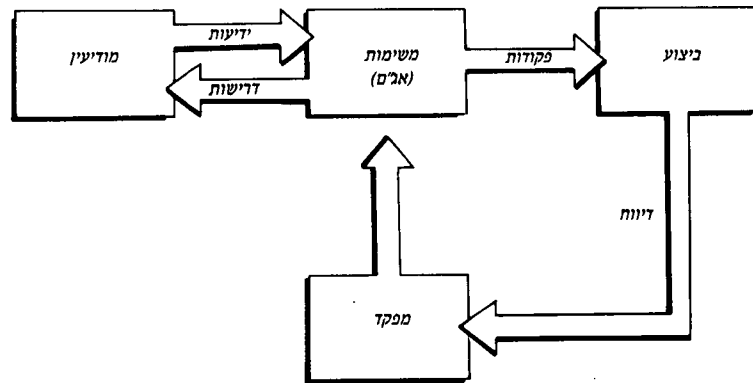
בתהליך הפיתוח בכמה אבני-דרך. יש לציין, כי גם במשך תקופת האחזקה (שהיא תקופת השימוש במערכת) ניתן לשנות את תפיסת התפעול בקלות רבה יחסית, אם רק נדבק בשיטה זו לפיתוח.

הצגתי תפיסה שונה לפיתוח מערכות משר"ב מזו, שהציג ראש מ"פ במאמרו. תפיסתי מסתמכת, בעיקרה, על הנדסת תוכנה,

שהתפתחה לפי "צורכי השוק"; ולכן, היא מתאימה גם למערכות משר"ב. מציאת עקרונות משותפים בין פיתוח מערכות משר"ב לחוקי הפיסיקה אינה מתאימה במקרה הזה.

מעבר להיבטים, המצדיקים את תפיסת הפיתוח, שהוצגה במאמר – עלינו לזכור, כי מערכת משר"ב חייבת מקורות הזנה עדכניים וזמניים. ללא מקורות כאלה המערכת אינה יכולה לשמש למשר"ב. לכן, רק החיבור בין מערכות משר"ב ינצל את המערכות הממוכנות למשר"ב להגדלת העדכניות והזמינות של המידע, העומד לרשות מקבלי החלטות.

### השוואת תמונות מצב למשימה



## מגבלות המבחן המתקדם

קיים קושי מהותי להתמודד עם עיקרון ולסותרו. כמקרה פרטי מדובר בעיקרון הפיטרי, שהמחבר מזכירו תכופות, וכהגדרתו מתלבט עם השפעותיו כל ארגון גדול, לפי דרכו, ויכולתו. לקושי העקרוני הזה מצטרפים בקבוצת המפקדים האילוצים האלה – מצאי כוח-אדם בעת מסוימת, כלי איבחון בלתי-מדויקים, קשיי שיפוט במקרי ביניים (אותו תיק"ו בין "אינטליגנציה גבוהה וביצועית" בלשון המאמר). המבחן המתקדם, המוצע להערכת המפקד, מתאים לפרק זמן נדיר (ובמיוחד בעשור האחרון), ועתיד לעורר ויכוח בין כוננות וכשירות לפי דרישות המפקדה המקומית (גזרתית) לבין גיבוש פק"לים, תרגולות, או השתלמויות, שצריך לזום

של שיפור, שהנהיגו במערכת היחידתית. משמעות עקיפת העיקרון הפיטרי הנה, כי תימצא בכך דרך למנות מפקדי שדה בכירים, מחוסני-כשל (מערכות 323).

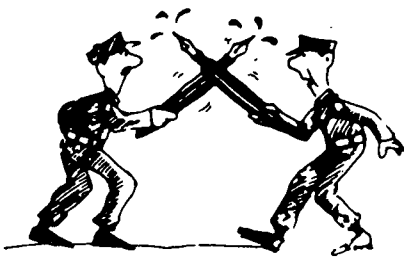
למרות חיוניותו הרעיונית העקרונית בעירור המחשבה, מעורר המאמר כמה דעות ביקורת. לדעתי, ניתן להציג פתרון שונה לבעיה – פתרון, הדומה יותר למתכונת הקיימת, אך מחייב שינוי משמעותי בתפיסת שיתוף הפעולה והאחריות ההדדית.

## הערכת הצלחת המפקד כמבחן קבוצתי

עזי קורן\*

אל"מ ע' הציג לעקוף את העיקרון הפיטרי על-ידי הנהגת רמה מתקדמת של מבחנים, שעיקרה קידום מפקדים על סמך זיהוי ודאי

\* קצין מטה בגדוד ח"ר מילואים.



קיימת עתה. הצלחת מפקד תוכל להימדד בכושרו להשתלב במסגרת קבוצתית מודעת, מאבטחת ואחראית. חוות-הדעת התקופתית צריכה להתקבל מדרגים פוקדים, כמו גם מעמיתים וממפקדים כפיפים. בנקודה חשבונאית זו משיקות שתי הדרכים שהוצעו – זו שהציע אל"מ ע' וזו שהציעתי – להקטנת נזקי הכשל ולהערכת המפקד.



## בטיחות באימונים

(המשך מעמוד 45)

- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Rechnologies*, Basic Books, New York.
- Rasmussen, J. (1990). "Learning from Experience? How? Some Reserch Issues in Industrial Risk Management," in Laplat, J., & G. de Terssac (Eds.), *Les Facteurs Humanes de la Fiabilité dans les Systemes Complexes*, Marseille: Octares.
- Reason, J. (1990). *Human Error*, Cambridge University Press.
- Rochlin, G.I., La Port, T.R., & K.H. Roberts. (1987). "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea," *Naval War College Review*, Autumn, 77-91.
- Weick, (1987). "Organizational culture as a source of high reliability," *California Management Review*, 29 (2), 112-127.



של מיקום הכוחות ושל דרך הפעולה הנבחרת.

2. בשלב התכנון וההיערכות לפעולה נדרשת התייחסות עקרונית לאבטחה אנפית ולסיוע הדדי. העיקרון הזה יישמר גם בין כוחות, שאינם שייכים לאותה מסגרת, בגמישות מרבית; וזאת, שוב, כדי לאתר בעוד מועד חולשה מקומית, ולהתגבר עליה. כאשר אוגדה אחת צולחת, ואוגדה שכנה "מתלבטת"; כאשר חטיבה אחת נמחצת, וחטיבה שכנה בולמת, ושומרת עתודה; כאשר פיקוד אחד מתכוון למלחמה, ופיקוד אחר מרפה-רסן; כאשר גדוד אחד נלחם בעמק, ועמיתיו שוהים במערך בלתי-התקפי בגבעות זירת הקרב. בכל אלה עולה שאלת התמיכה האנפית. שאלה זו מתחדדת בתאי שטח שכנים כשהאחריות הגזרתית אינה תואמת את פריסת האויב ואת פעילותו. דגש חזק צריך להינתן בת"ל, בתרגילים ובבט"ש להטמעת "תפריים".
3. הרעיון של "עמית מודיעין", שהעלו ע' קובץ ור' קפלן (מערכות 323), ניתן ליישום מקביל בדמות "עמית ח"ר", או "עמית חש"ן": שיבוץ מפקדים בכירים לשעבר כקציני חפ"ק/חמ"ל – אם כקציני משמרת, ואם לאיוש תפקידים בפעילות מופצלת של החפ"ק.

## סיכום

צה"ל אינו יכול לפטור את עצמו מאחריות לכשל פיקודי בשעת מבחן, ואינו יכול להרשות לעצמו לספוג את תוצאותיו. הגדרת משימות הצבא ואופיו מחייבים מעורבות ושיתוף פעולה ברמה, שאינה

המפקד ה"נבחן".

ההוכחה של שיפור משמעותי ברמת היחידה עשויה להיות קשה למימוש עד כדי אבסורד, ובמיוחד אחר החלפת עמית, שהיה אהוב מאוד על אנשיו. עוד אעיר, כי מבין הדרישות של המבחן המתקדם נשכח, או נשמט, המבחן החשוב כל כך של פיקוד תחת לחץ מבצעי, תחת לחץ משימה, או בתרגיל. נדמה, כי דווקא המבחן הזה מחזיק בחובו את רוב ספרות הקוד של הצלחת המפקד....

## פעילות המפקד בתפיסה קבוצתית

כנגד השיטה, שמציע אל"מ ע', ניתן להציע חלופה, הדומה מאוד לשיטה הקיימת, אך שונה ממנה – בעבודת מטה מקובלת ובגישת המפקדות למפקדות-הבנות שלהן. מתוך הכרה באפשרות, כי חולשה פיקודית מקומית לא תאותר, ומהצורך למנוע קריסה כתוצאה מחולשה זו, נדרשת תמיכה מערכתית-אנפית, כמו גם החדרת אחריות צוותית לביצוע המשימה ולצמצום השררה. אמנה כמה דרכים מוחשיות להפעלת גישה זו:

1. הרחבת החוגים הקיימים להפצת מידע, לעיבודו ולקבלת החלטות. דהיינו, הקטנת מעורבות המפקד, עד למינימום הכרחי, בהליכי הכנת הפקודה, תוך הגדלת אחריות קציני המטה. המטרה היא להגדיל את כושר המפקדה כולה לייצר פקודה מבוססת, אמינה ובהירה גם בתנאי לחץ לאורך זמן מבלי להעמיס על המפקד. טכנית, מובעת פה דרישה לשיפור משמעותי בעזרי-המטה, כדי שיאפשרו הצגה מהירה וברורה של הבעיה המבצעית,