

איכות ופצויות - פתיאוריה לפעשה

אל"ם שאול אריאלי

הצגה וניתוח אירועים שיושמו ביחידות השדה בצה"ל*

הצנחנים בשנים 1990-1991, עוד בטרם ניסה צה"ל להיכנס לתהליך האיכות, ומהמרחב הצפוני בעזה בשנים 1993-1994 - מגוללים תפיסה זו, שבניגוד לתפיסות קודמות שמה דגש על ייחודיותה של כל יחידה, על המטרה, על חשיבותו של התהליך בלי לפגוע בחשיבות התוצאה, על השתפרות מתמדת, על הצורך בהובלת השינוי על-ידי המפקדים עצמם תוך שיתוף כלל היחידה ועל השגת שינוי תודעתי ותרבותי. יחד עם זאת אין בגישה זאת כדי למסד או להחליף את הנכסים האינטלקטואליים הכי משמעותיים למפקדים: אינטואיציה, תושייה ויצירתיות.

"יחידותה של כל יחידה"

כמו כל ארגון אחר, גם יחידה צבאית משנה לאורך זמן את מרכיביה ואת גבולותיה. כדי להותם אין להסתפק בעץ המבנה הארגוני המקובל, כי זה משרטט בעיקר את דפוסי הסמכות והדיווח, ואין ביכולתו להצביע באופן מעשי על גבולותיו האמיתיים של הארגון. סימון של גבולות הארגון מתאפשר על-ידי זיהוי כלל המרכיבים המקיימים ביניהם את האינטראקציות הפורמליות והא-פורמליות, ואת ליבתו של הארגון מזהים על-פי האינטנסיביות של האינטראקציות.

לפיכך, קשריה ההדדיים של היחידה עם גורמים שונים בסביבתה

מעצבים בכל פעם מחדש את דמותה ואת גבולות פעילותה - ללא תאימות בהכרח, אך גם ללא פגיעה בהיררכיה הצבאית הפורמלית. ככל שהסביבה גועשת ומשתנה, חזק יותר הצורך להגדרה מחודשת של הגבולות, ולהיפך.

על-פי הבנה זאת נמצא את בא"ח הצנחנים בצד המכניסטי של הרצף הארגוני. בא"ח הצנחנים נהנה מהבסיס המחזורי של הטירונות. משום כך מתאפשר לו לחזור שוב ושוב על אותם תהליכים בתנאים דומים, לבדוקם ובכך להשתפר. סביבתו הופכת ליציבה יותר ויותר, והאינטראקציות עם מרכיבים חיצוניים שהוא מקיים הינן מינימליות. כמו כן הוא נהנה מקביעות יחסית של מתקנים ומגרעין משמעותי של אנשי קבע.

בצה"ל - כמו בכל ארגון אחר - המושגים "שיפור איכות התוצרים", "הקטנת עלויות", "שיפור ביצועים", "שיפור השירות" ו"קיצור זמני תגובה" הם חלק מרשימה ארוכה של תפוקות רצויות, שאין חולקים עליהן. לכן עיקר הוויכוח ניטש על הדרך להשיגן. ריבוי הפתיאוריות והמודלים המיושמים בארגונים השונים - במידה כזו או אחרת של הצלחה או של כישלון - גורם לנו לתהות האם קיימים "פתרון קסם" ו"דת חדשה", ואם כן מהם, ומיהו "הכווץ הגדול" שלהם.

המגמה הרווחת בארגונים רבים - לרבות צה"ל - נוטה

ליצור שינויים דרסטיים ומהירים; היא מאמצת שיטות מ"המדף" או פתרון שהצליח במקום אחר; היא מבכרת את ה"פרויקט" שהמ"ט או הסגן יכולים לנהל בלי להטריד את המפקד; ולפעמים היא תתפשר ותיישם תפיסה או תיאוריה שלמה באופן חלקי בלבד. "למתכוון" שנבחר באמצעות שיטה זאת נקבעים במהירות יעדים שנתיים, שעל-פי רוב מתערבבים עם הייעוד ועם התפקידים של היחידה. נקבע לוח זמנים

נוקשה, ולבסוף גם נערך סיכום חצי שנתי, שמצביע על היעדים שהושגו, על היעדים שצריך להשלים במשך השנה ועל יעדים אחרים שלא הושגו, וכנראה יהיה צורך לדחותם לשנה שלאחר מכן או להשליכם לתהום הנשייה.

אין בכוונתי או ביכולתי להציע מעין "תורה מסיני", אלא רק להציג תפיסה שונה מזו הרווחת, המבוססת על גישת הניהול הממוקד, שמאפיינים אותה ראייה כולית, התמקדות בעיקר ושימוש בכלים פשוטים.¹

המקרים המתוארים במאמר זה - הלקוחים מבא"ח

עוזר המזכיר
הצבאי לשר
הביטחון. בעבר
מפקד חטיבת
מרחבת
ומפקד בס"ס
האימונים של
עוצבת
הצנחנים.
מוסמך במדעי
הניהול



* מעובד מפרסום של חטיבת תה"ד - דצמבר 1996.

בצד השני, האורגני, של הרצף נמצא את המרחב הצפוני בעזה. המרחב הזה פעל בסביבה חסרת יציבות ובעלת גבולות מערכת שנמתחים עד לדרג המדיני, ולכן צריך היה להגדיר את מרכיביו ואת גבולותיו באופן המקבץ את כל זרועות הביטחון (צה"ל, מנהל אזרחי, שב"כ ומשטרת ישראל) למכלול אחד כתנאי להשגת המטרה.

מובן שאין די בחלוקה הגסה בין שתי היחידות שהזכרתי כדי לקטלג את כל יחידות הצבא, שכן מדובר בשתי יחידות מובחנות מאוד של כוחות השדה. זיהוי ברור יותר של אופי היחידה ומתן פתרונות ממוקדים בהרבה מחייבים אבחון ארגוני ייחודי² חשיבותו של אבחון זה היא קריטית בעת כניסת מפקד חדש לתפקיד, אך למעשה הוא נדרש לאורך כל התפקיד. לצורך זה יש שתי סיבות: ראשית, כדי לזהות בזמן את ההזדמנויות ואת הסיכונים שבסביבת הארגון, את עוצמותיו ואת חולשותיו. שנית, כדי לקיים את הדו־שיח המתמשך בין המפקדים לפקודיהם – דו־שיח הנדרש לארגון לומד.

אך העיקר נעוץ בהבנה, כי שעה שבכוונתנו "לתפור חליפה", עלינו להתאימה למידות היחידה, לאופיה ולמרכיביה. דהיינו, התפיסה המוצעת מתאימה לקשת רחבה של יחידות בעלות דפוסים ארגוניים שונים – החל מיחידות ייצור ושירות הפועלות בדפוסים של מערכת סגורה (ויש הסבורים שרק בהן תצלח הגישה, כי ניתן להתאים להן מודל שלם של הקשרים בין תפוקות ותשומות), דרך יחידות הדרכה כבא"ח הצנחנים וכלה ביחידות מבצעיות, הפועלות בסביבה דינמית ביותר כחטיבות מרחביות. לדעת, אף שאלה האחרונות פועלות באופן שונה מהיחידות הקודמות, ניתן ליישם בהן את התפיסה, אך בכפוף לאבחון ספציפי ולאימוץ דפוסי פעולה ייחודיים, כפי שיתואר בהמשך.

המטרה

המטרה הצבאית היא קריטריון-העל, שבאמצעותו נבחנת האפקטיביות של היחידה במילוי משימותיה. המטרה מניעה את הארגון ומכתיבה את כיווני פעילותו ואת דפוסי. היא חייבת להביא בחשבון את כל ההיבטים ואת מטרות המשנה של מרכיביה כדי למנוע מהם להיענות לנטייתם הטבעית להתפצל מהארגון. על-ידי הגדרת התפוקה הנדרשת מספקת המטרה את המסגרת התודעתית המכנסת מכלול סתמי של גורמים מבצעיים להקשר קוהרנטי של מערכת קונקרטית. יתר על כן, היא מאפשרת למפקד להגדיר בשלב התכנון את המשימות לגורמים הטקטיים, וכמו כן היא מאפשרת למפקדים בשטח לפרש ולעבד מחדש באופן קוהרנטי את משימותיהם המקוריות בעת המפגש עם המציאות המבצעית האקראית.

זאת ועוד, שיעור הדינמיות של מערכת או כושרה להשיג את

יעדיה ביעילות ייקבעו במידה רבה על-ידי יכולתו של המפקד לזהות את הניגודים הרלוונטיים הקיימים במערכת שהוא מופקד עליה ולהביא להשלמה בין הקטבים המנוגדים. במילים אחרות, היכולת להפוך את המתח בין הניגודים לנוסח משולב בהגדרת המטרה יוצרת את האיכות הייחודית של מערכת המונעת על-ידי מטרה³.

שלב האבחון והפירוק הארגוני שהוזכר מתבצע לאור המטרות והתפוקות המוגדרות על-ידי הרמות הממונות, שהינן "בעלי העניין" החיצוניים, אך בסופו של התהליך יש לנסח את המטרות מחדש עבור יחידות המשנה, שהן "בעלי העניין" הפנימיים.

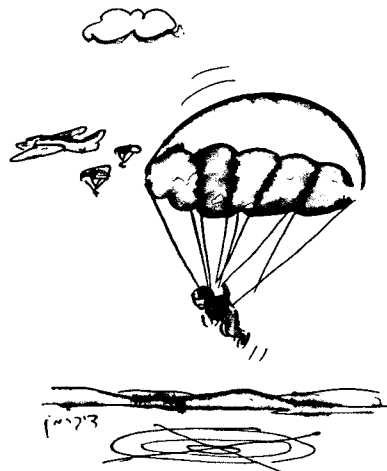
כך נוסחה המטרה במרחב הצפוני בעזה: "שמירת ביטחונם של התושבים והבטחת שלטון החוק באיזור חבל עזה". ניסוח זה חייב היה לתת מענה למטרות של כלל כוחות הביטחון שפעלו במרחב (ושלא היו כפופים לחטמ"ר, אלא מתואמים בלבד). כדי להרפות את המתחים הפנימיים בין המנהל האזרחי, המחויב לתת שירותים לאוכלוסייה הפלסטינית, לבין השב"כ, המחויב לסכל פעילות חבלנית, ולבין משטרת ישראל, המחויבת לשמור על החוק ועל הסדר, הוגדרו שתי האוכלוסיות – הן הישראלית והן הפלסטינית – כלקוחות של החטמ"ר.

על-ידי הקביעה כי המטרה חייבת לכלול את החובה לשמור על שלטון החוק התאפשרו הפעולות נגד המבוקשים ונגד ארגוני הטרור כדי להעניק ביטחון לאוכלוסייה הישראלית, אך יחד עם זאת לא נפגעה האוכלוסייה הפלסטינית מענישה קולקטיבית ושירותית. קיומם של חוק וסדר איפשרו – אך גם כפו – את המטרה הישראלית האסטרטגית.

לבסוף, תחת ראייה רחבה זו של גבולות החטמ"ר ומרכיביו חייבה השגת המטרה שינויים ארגוניים בתוך החטיבה המרחבית וקביעה את יחסי הגומלין בין זרועות הביטחון בדפוס של ספק-לקוח.

בבא"ח הצנחנים נוסחה המטרה באופן הבא: "מיצוי הפוטנציאל האיכותי והכמותי של מחזור הטירונים במסגרת בניית המערכת הפלוגתית". מטרה זו נועדה להפחית את המתח שנוצר בין השאיפה של הרמות הממונות להישגיות הפרט ולהסמכת חיילים רבים ככל האפשר במסגרת הטירונות – גישה שחייבה להעתיק את מרכז הכובד של ההכשרה לסגל ההדרכה הקבוע של הבא"ח, שאיננו מפקד על החיילים בפעילות מבצעית – לבין התפיסה של מפקדי הפלוגות, כי מדובר בשלב מרכזי של מיון החיילים ושל גיבוש המסגרת הפלוגתית

– תפיסה שהובילה למספר מורחקים רב יותר ולהישגיות אישית נמוכה. ההשלמה בין גישות אלה הושגה על-ידי הכפפת סגל ההדרכה הווטר הקבוע של הבסיס למפקדי הפלוגות וחניכתם הישירה



הצנחנים של הרצף האיראני

דו"ח הישגים

מס"ד מ.א. שדאות מחרוק בראור הקלע רימון מסלול רובאי 3 פרט כיתה רובאי 5

*	*	*	*	*	*	*	—	*	*	1
—	*	*	*	—	*	*	—	*	*	2

"מחרוק" — כינוי למסע * ציון עובר — ציון נכשל

להערכת המסגרת הפלוגתית תחת הכותרת "פלוגטוב" 13 הראשונים היו קריטריונים אובייקטיביים מדידים, שהתייחסו לפלוגה בשני מדדים: ציון ממוצע של כל הפרטים המרכיבים את הפלוגה (למשל, ציון ממוצע בבוחן רובאי 5) וציון של הפלוגה כמסגרת אחת (למשל בעת "הקפצה" פלוגתית או בעת עריכתו של "מסדר המפקד"). הקריטריון "מורל החיילים" מחדד את מושג הקוץ ואת חשיבות המשוב, ומכאן משקלו הרב בעת הערכת הפלוגה. שני הקריטריונים האחרונים המופיעים ברשימה הם סובייקטיביים ובאים להדגיש את המרכיב הבלתי מדיד בתחום הצבאי מעבר ל-13 הקריטריונים האובייקטיביים יחסית. פלוגה שהגיעה להישגים הגבוהים ביותר זכתה לגביע ה"פלוגטוב" במהלך מסיבת הסיום עם גמר הטירונות.

הנתונים נאספו ברמה הפלוגתית באופן ידני על בסיס דו"חות מפורמטים, ואלה רוכזו ועובדו באופן ממוחשב במשרד המפקד על-ידי מאבחנת המחקר. נתוני ה"פלוגטוב" יצרו בסוף כל מחזור את הממוצע הרב-מחזורי, שהתייחס הן לכל יחידה בחטיבה והן לכלל הבא"ח והיה נורמת התייחסות מחזורית ושנתית. (ראו טבלת "פלוגטוב" בעמוד הבא).

חטמ"ר

כפי שנכתב, המטרה מספקת את המסגרת התודעתית לפעולה בהקשר קוהרנטי. היא מאפשרת למפקד להגדיר בשלב התכנון את המשימות, המהוות נקודות התייחסות מפורטות לגורמים הטקטיים. כמו כן היא מאפשרת למפקדים בשטח לפרש ולעבד מחדש באופן קוהרנטי את משימותיהם המקוריות בעת המפגש עם המציאות המבצעית האקראית. יחד עם זאת ללא יישומן התואם של המשימות הקרביות לא תושג המטרה שנקבעה.

לאחר שנקבעה המטרה במרחב הצפוני בעזה, התייחס השלב הטבעי הבא לגיבוש המשימות הקרביות.

במהלך 1992 קבעה האוגדה 17 מדדים להצלחת הפעילות — מדדים שייצגו היטב את התפוקות הנדרשות מכוחות צה"ל, אך לקו במספר דברים: העדר מדדים ברורים לתפוקות הנדרשות

של מפקדי הפלוגות בלבד (ולא של החיילים) על-ידי מפקדת הבא"ח. שינוי תפיסתי וארגוני זה הביא לעלייה במקצועיותם וברמת ביטחונם העצמי של המפקדים בפלוגות, ואלה יחד עם סגל ההדרכה הקבוע הביאו במשך הזמן לשיפור בהישגיהם של הטירונים ובמספר המסיימים את ההכשרה בהצלחה.

תהליך השתפרות מתמיד

ראייה כוללת היא הרציונל שממנו נגזרים הפרטים, אך היא אינה באה להחליף את הירידה לפרטים במהלך גיבושה של תוכנית הפעולה והעבודה. תהליך השתפרות מתמיד ישים בעיקר בתחומים שהטיפול בהם אינו יצירה חד-פעמית, אלא חוזר על עצמו שוב ושוב. לשם כך חייבים להקפיד על עקביות, על שימוש בכלים פשוטים ועל דו-שיח מתמיד עם הרמות הכפופות. המקרים שיתוארו יציגו את התהליך, המתרגם את המטרה שהותוותה לעשייה מדידה, המיושמת בשטח.

קביעת קריטריונים

בא"ח

מהגדרתה של מטרת הבא"ח נגזרו שתי מערכות קריטריונים, שנועדו לשרת את שני הקטבים שהוצגו במקביל. מערכת אחת כוללת 10 קריטריונים להישגי הפרט בכל תחומי ההכשרה בטירונות. שימוש בקריטריונים אלה מאפשר להסמיך את הפרט כבוגר הטירונות על-פי הישגיו המוכחים והמבוקרים ולא על-פי עצם שרידותו במסגרת הפלוגתית לאורך הטירונות כולה. (דבר זה אפשרי — ואף קורה במציאות — כאשר הפרט מקבל את ההסמכה, אף שבמשך רוב הזמן הוא לא השתתף בהכשרה, אלא בפעילויות השיור הפלוגתיות, כגון שמירות, תורנויות מטבח, תורנויות ניקיון וכו'). המעקב אחר ההכשרה בוצע באמצעות דו"ח הישגים, שאותו הגיש מפקד הפלוגה אחת לחודש למפקד הבסיס (ראו טבלה לעיל).

מערכת הקריטריונים השנייה כללה 15 קריטריונים



נוטת האטרה הארחה הזכוני העלה

פלוטוב

מס"ד	הנושא	% בציון	פל' א	פל' ב	פל' ג	פל' ד	בא"ח
1	רובאי 3	10	40.9	38.4	50.6	46	44
2	רובאי 5	15	71.41	85.7	73.1	81.6	79
3	בוחר חמאם	3	2.4	2.5	2.1	3	48
4	בחנים שבועיים	6	73.2	78	71	74.3	74.1
5	עברות בטיחות	3	2.9	2.3	2	2.6	2.75
6	הקפצה פלוגתית	10	80.5	84	80	65	77.4
7	% מורחקים	5	4.2	3.6	3.6	4.4	9.7
8	הפסד ימי אימון	3	1.2	1.3	1.1	1.5	687
9	תלונות מ"צ	1	1	1	0.9	1	0.92
10	אובדן ציוד	3	1.9	2.5	1.9	2.6	769
11	משפטים	1	0.3	0.1	0	0.7	0.28
12	מסדר מבי"ס	10	84	89	89	75	84.4
13	מוראל החיילים	10	80	70	67.5	77.5	73.75
14	הערכת מבי"ס	10	81.1	81.7	80	63.3	76.7
15	הערכת מטה	10	74.5	83.2	80	73.1	77.7
16	סה"כ	100	71.5	72.1	70.1	66	69.9

משאר זרועות הביטחון, אי-היכולת למדוד בפועל חלק מהמדדים, ערבוב בין מדדים לשיטה, העדר פעילות שיטתית לאיסוף, לניתוח וליישום של הנתונים הרלוונטיים למדדים אלה – פעילות שאותה חייב לבצע כל ארגון לומד.

כדי לגשר על פערים אלה נערכו דיונים אחדים במפקדת המרחב בהשתתפותם של נציגי זרועות הביטחון השונים, ובהם קבע כל נציג את המדדים הרלוונטיים לפעילותו באופן בר מזידה. בסך הכול נקבעו 18 המדדים הבאים:

- א. יירוט מבוקשים החשודים בפעילות חבלנית עוינת.
- ב. תפיסת רעולי פנים.
- ג. נפגעים בקרב חיילינו.
- ד. נפגעים בקרב אזרחים ישראלים.
- ה. נפגעים בקרב פלסטינים (ע"י ישראלים וע"י פלסטינים).
- ו. מעצרים של שירות הביטחון הכללי.
- ז. תפיסת אמצעי לחימה.
- ח. תאונות דרכים צבאיות.
- ט. הפרות סדר מאורגנות.
- י. תפיסת מייד אבנים.
- יא. חדירות ויציאות ימיות.
- יב. תאונות נשק.
- יג. התנהגות לקויה.
- יד. שיעור גביית המיסים (מס הכנסה וחשמל).
- טו. שיעור הלומדים בבתי-הספר.
- טז. אכיפת קנסות של בית-המשפט לתעבורה.

- יז. ביצוע צווי מעצר על-ידי המשטרה.
 - יח. פתיחה של תיקי חקירה משטרתיים.
- כמו כן נאספו נתונים נוספים – כגון על ימי עוצר וסגר.
- ניתן לראות, לדוגמא, כיצד המדדים ה', י"ג וט"ו ומספר ימי העוצר והסגר משרתים את הלקוח המקומי, בעוד שאחדים מהמדדים האחרים משרתים את הלקוח הישראלי. ישנם מדדים המשרתים את שני הלקוחות – למשל לכידת רעולי פנים, המונעת פעילות של ועדות ההלם, שהוציאו להורג תושבים מקומיים בחדש ששיתפו פעולה עם השלטון.
- לבסוף, המדדים של יירוט מבוקשים החשודים בפעילות חבלנית עוינת ויירוט של רעולי פנים, מעצרים של שירות הביטחון הכללי, תפיסת אמצעי לחימה, אכיפת קנסות, ביצוע צווי מעצר וגביית מיסי חשמל – כל אלה אפשריים רק באמצעות שיתוף פעולה בין גורמי הביטחון, כולם או חלקם.
- לאחר שהוגדרה המטרה, נקבעו במרחב הצפוני גם הכשירויות הרלוונטיות להצלחת הפעילות המבצעית. הכשירויות נקבעו על סמך ארבעה בסיסים:
- הלחימה במבוקשים היא היעד המרכזי והמועדף של כוחות הביטחון, ובו יש להתמקד.
 - האיומים בשטח הם בעיקר פעילות חבלנית עוינת, שבאה לידי ביטוי בפיגועי ירי, השלכת רימונים, הפעלת מטענים, יידוי בקבוקי תבערה, הפגנות המוניות, יידוי אבנים על כל-דרכב בצירים ראשיים.
 - האמצעים שבידינו לפיזור מפגינים: חצצית, נפ"ה (ני" לפיזור הפגנות), מכלית מים לפיזור הפגנות וכדורי פלסטיק.

● שיטות הפעולה: פעילות מסתערבים, פעילות מוסווית, הפעלת חוליות לאבטחת צירים ראשיים.

בסך הכול נקבעו 23 כשירויות – כגון בוחן בר-אור והפעלת ציוד ייעודי – ולהן נקבעו מדדים ואימון נדרש. בביצוע האימונים לשמירה על הכשירויות חויבו היחידות הקבועות של החטיבה המרחבית ויחידות שהגיעו לתעסוקה מבצעית לפרק זמן העולה על חודשיים. יחידות שהגיעו לתעסוקה קצרה יותר חויבו להגיש דו"ח כשירות כדי לקבוע את אופי פעילותן ואת משימותיהן במהלך התעסוקה.

דפוס פעולת

ההשתפרות

לאחר שניתנו מטרה וקריטריונים, יש להבטיח את עמידת היחידה בהישגים הנדרשים. מטלה זו של המפקד היא מרכזית, משום שהיא הנותנת כלים בידי היחידה להשיג מימוש מלא של המטרה.

בא"ח

בבא"ח הצנחנים נעשה הטיפול בכל קריטריון בדפוס הבא: עבודה על פרטים, תחקור, הפקת לקחים ויישומם המהיר למעגל הפעולה הבא. להלן דוגמאות אחדות:

א. בוחן רובאי 3

בוחן זה מורכב משלושה נושאים: בוחני נק"ל עיוניים, מסלול מכשולים ו"אות הקלע". בבחינת נקודות הכשל של כל מרכיב, שנעשתה בשיתוף מלא של המפקדים ושל הגורמים המקצועיים המתאימים בבסיס, נמצאו הדברים הבאים:

בוחני נק"ל: נמצא שההדרכה סובלת מהבדלי רמות בקרב מפקדי הכיתות ומפקדי המחלקות, מהעדר עזרי לימוד אחידים ובכמות מספקת ומתנאים פיזיים קשים, כגון חום, קור ורעש, המונעים שליטה בתהליך הלמידה.

מסלול מכשולים: נמצא כי מתוך מגוון המכשולים שבמסלול ישנם שלושה שהם "צווארי בקבוק": טיפוס על חבל לגובה של 6 מטרים, מעבר קיר ומעבר "מקבילים". מדובר בשלושה תרגילים המחייבים בעיקר כוח ידיים וכוח בטן.

"אות הקלע": התברר כי הכישלונות בירי סטטי נובעים מאי-הטמעה של עקרונות הקליעה הטובה. הכישלונות בירי לאחר מאמץ נבעו בראש ובראשונה מכושר אירובי ירוד ומשרירי ידיים בלתי מאומנים, דהיינו חלשים.

לנקודות הכשל האלה נמצאו שני פתרונות: בוחני נק"ל ובוחני אימון.

על מנת לשלוט בתהליך הלמידה ולנצל את הניסיון שרכשו הטירונים טרם גיוסם בלמידה יחידנית בעזרת מחשב הוקמה בעזרת המפח"ש כיתת לימוד בת 28 עמדות מחשב, ובעזרת מתכנתים ממט"ח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית) נבנו כ-20 לומדות אישיות בתחום הנק"ל. שינויים אלה הביאו בתוך מחצית השנה את הבא"ח ליכולת חדשה, שהתגלתה כיעילה יותר וגמישה יותר לאילוצי זמן ומסגרת. בעקבות הצלחה זו הוקמו מאוחר יותר כיתות דומות בבא"חים האחרים.

למסלול המכשולים ולאות הקלע, הסובלים מנקודות כשל דומות, נקבע בוחן/אימון, שנערך אחת לשבועיים, ואשר מכיל את שלושת המרכיבים שנועדו לחזק את הליקויים הבסיסיים: ירי למקבץ, הבוחן את יכולת הקליעה הסטטית, עליות מתח וכפיפות בטן, הבוחנות את כוח הידיים והבטן.

מייד לאחר שיושמו פתרונות אלה ניתן היה להבחין בתוצאות משופרות. אך ככך לא תם התהליך. בסיומו של כל מחזור נותחו הממצאים ויושמו לקחים נוספים.

ב. אחוז המורחקים

הקריטריון הזה נגזר באופן ישיר מהגדרת המטרה. ברמת הפלוגה אמור קריטריון זה לחזק את המעורבות, את האכפתיות ואת הקנאות של המפקדים הזוטרים להצלחתו של החייל בטירונות – תוך שמירה על פרופורציה נאותה בין ההשקעה בחיילים הבעייתיים לבין ההשקעה בכלל המחלקה. קריטריון זה גם היווה אתגר למפקדת הבסיס וחייב ראייה מערכתית עמוקה יותר עקב העובדה שבשונה מחיילות אחרים – בסיסי הטירונים של חיל הרגלים הם האחראים על הגיוס לעוצבה, ולכן הם מנהלים את מערכת המיון הנדרשת בהתאם לרמת ההתנדבות ליחידה. הבדל זה חייב לבדוק את התהליך כולו – לרבות שלב המיון והגיוס בבקו"ם.

הבדיקה בוצעה במספר שלבים, שאלה עיקרם:

● כלל המורחקים במחזור חולקו לשתי קבוצות שאותרו: האחת (45%) כללה את כל המורחקים שבעייתם התגלתה במהלך המיון, אך הם הורחקו בפועל בעטייה רק במהלך הטירונות.

השנייה (55%) כללה מורחקים שהגורמים להרחקתם מהטירונות לא התגלו במהלך המיון, או שהתעוררו מאוחר יותר, במהלך ההכשרה.

● בכל קבוצה דורגו הגורמים שהביאו להרחקה על-פי שכחותם. נמצא כי 66% מקבוצת הלא מאותרים ו-53% מקבוצת המאותרים הורחקו עקב קשיי הסתגלות. 34% מהלא מאותרים

פאטורה



... בוא תראה את התעודה שקבלת ...

הורחקו עקב בעיה רפואית. רק 20% בקבוצת המאותרים הורחקו עקב בעיות ת"ש.
● מסקנות ראשוניות:

1. 55% מהמורחקים לא התגלו, ולכן יש לבדוק את תהליך המיון.

2. מורחקים לא מעטים אותרו במהלך המיון, אך למרות זאת התקבלו. לפיכך יש לבדוק את תהליך קבלת ההחלטות ואת שיעורי ההצלחה בקרב מי שהתגלו כבר בשלב המיון כבעייתיים, אך למרות זאת התקבלו לטירונות וסיימו אותה בהצלחה.

● בחינה שיטתית העלתה ארבע סיבות לאי איתורם של מורחקים פוטנציאליים כבר בשלב המיון:

1. הסתרת מידע על-ידי המתנדבים החל מההתייצבות הראשונה שלהם.

2. הסולם הצה"לי לבחינת קשיי ההסתגלות סובל מרזולוציה נמוכה מדי בכל הנוגע למיון מועמדים לצנחנים.

3. המי"מ המגייס סובל מעומס רב של ראיונות. יתר על כן, יכולתו לבצע ראיונות אלה נפגעת גם בשל מחסור בהכשרה.

4. מעט מדי ראיונות משלימים של אנשי מקצוע (פסיכולוג, קב"ן, רופא).

● הפעילויות שננקטו נוכח הממצאים:

1. המידע בתיק המלש"ב, שנצבר במהלך שני צווי הגיוס הראשונים, הועמד על-ידי אכ"א לרשות תהליך המיון והעשיר במידה ניכרת את כמות המידע המהימן שנמצא ברשות המעריכים.

2. צוות מקצועי בנה

סולם פנימי לדירוג קשיי ההסתגלות עבור כל מי שסווגו בסולם הצה"לי כמשוחררים לחלוטין מקשיי הסתגלות ("00").

3. מי"מים נוספים הוכשרו כמראיינים ושולבו בעבודת המיון.

4. גובשה ויושמה תוכנית הדרכה, המאפשרת למי"מים המראיינים לצבור ניסיון עוד לפני כניסתם לעבודה המעשית.

5. קצינים מקצועיים רבים יותר (פסיכולוגים, קב"נים במילואים, רופאים) הוקצו לביצוע הראיונות המשלימים.

6. נבדקה ההתאמה בין ציוני המיון לבין הציונים שקיבלו החניכים עם תום הטירונות כדי לבחון את איכות המיון.

תהליך זה, שעודכן מחדש עם כל מחזור, הביא בתחילה לירידה דרסטית בשיעור המורחקים: מ-17% במחזור – שיעור

שאיפיון גם את הבאי"חים האחרים – לכ-7%. כמו כן חלה ירידה בשיעור המורחקים שאותרו מראש: מ-45% ל-20% בלבד. בעקבות תהליך זה תפסו הסיבות הרפואיות את מקומם של קשיי ההסתגלות בתור הסיבה המרכזית להרחקת טירונים מקרב הקבוצה של "הבלתי מאותרים", וההתמודדות עימן תתואר להלן.

ג. הפסד ימי אימון

כאשר איכות ההדרכה נשארת קבועה, קיים מתאם חיובי בין משך האימון לבין הרמה שאליה מגיעים הטירונים. לכן מדרבן מדד זה של רמת הפלוגה את מפקדי הפלוגות לעשות ככל שביכולתם לנצל במידה המרבית את ימי האימון העומדים לרשותם. בדיקה שערכה מפקדת הבסיס העלתה כי ימי אימון אבדו בשל שלוש סיבות:

1. 40% מימי האימון אבדו בגלל בעיות רפואיות. בשל הדומיננטיות של גורם זה הוחלט להקדיש את מרב המאמצים לצמצומו.

2. 32% מימי האימון אבדו בשל תעסוקה מבצעית בלתי מתוכננת.

3. 28% מימי האימון אבדו בשל תורנויות שונות (מטבח, ניקיון, שמירות).

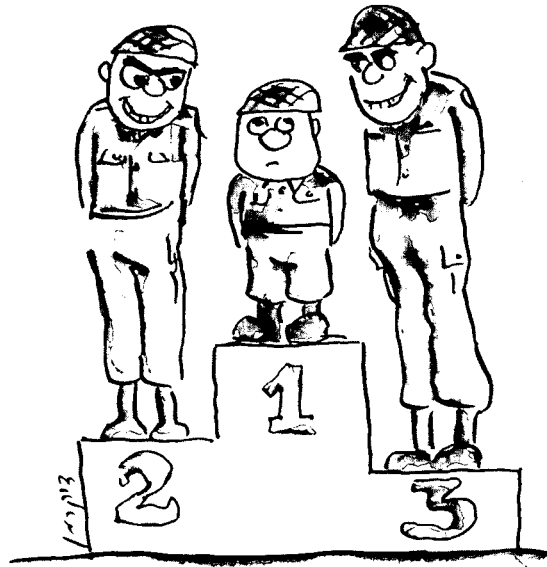
מבין כלל הסיבות הרפואיות שגרמו לאובדן ימי אימונים – הדומיננטית ביותר (בשיעור של 58%) הייתה שברי מאמץ. אחריה (בשיעור של 29%) באו חוס ושלשולים. הסיבות האחרות היו במידה רבה ייחודיות לטירונות – בעיקר הצורך להתאים משקפיים ומדרסים.

בעקבות ממצאים אלה שורטטו תרשים הזרימה לטיפול

הרפואי בשברי מאמץ, וזוהו בו שני פקקים. העיקרי שבהם – בן 17.7 ימים בממוצע – הוא משך הזמן החולף בין ההגעה לרופא מומחה ועד לחזרת החייל לאימונים. השני – בן 6.2 ימים – הוא משך הזמן החולף בין הופעת הכאב אצל החייל ועד לפנייתו למפקד או לחובש.

בניתוח הגורמים לפער הגדול ביותר (17.7 ימים) נמצאו הממצאים העיקריים הבאים:

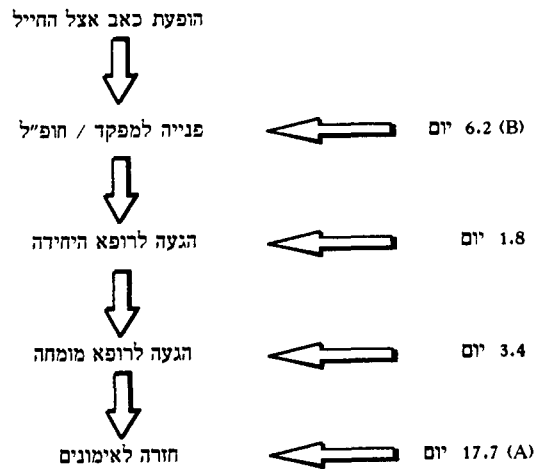
● היכולת של חר"פ לבצע מספר קטן בלבד של צילומי רנטגן גרמה לכך שחיילים נאלצו להמתין זמן רב לתורם. לעיתים קרובות אירע שחיילים נשלחו חזרה ליחידותיהם בלי שצולמו, והיה צורך לשלוח אותם למחרת ליום נוסף של בדיקות.



הטובות מנקודת نظر זמנות

- חר"פ סבל לעיתים קרובות ממחסור בחומר לצילומים, מבלי שיכול היה להודיע על כך מראש ליחידות. התוצאה: מספר רב של הפניות שווא ובזבוז זמנם של החיילים.
- מפקדים נוהגים – בניגוד לפקודות – להוציא חיילים שקיבלו ימי "בי" לפעילות "מוגבלת". זו לרוב מחריפה את הנזקים שכבר נגרמו לחיילים.
- יחד עם זאת נמצא שפרק הזמן הארוך בן 17.7 הימים כבר כולל את ימי ה"ג" המוקדשים למנוחה, ולפיכך הפער במקור הוא קטן יותר.

תרשים זרימה לטיפול בשברי מאמץ



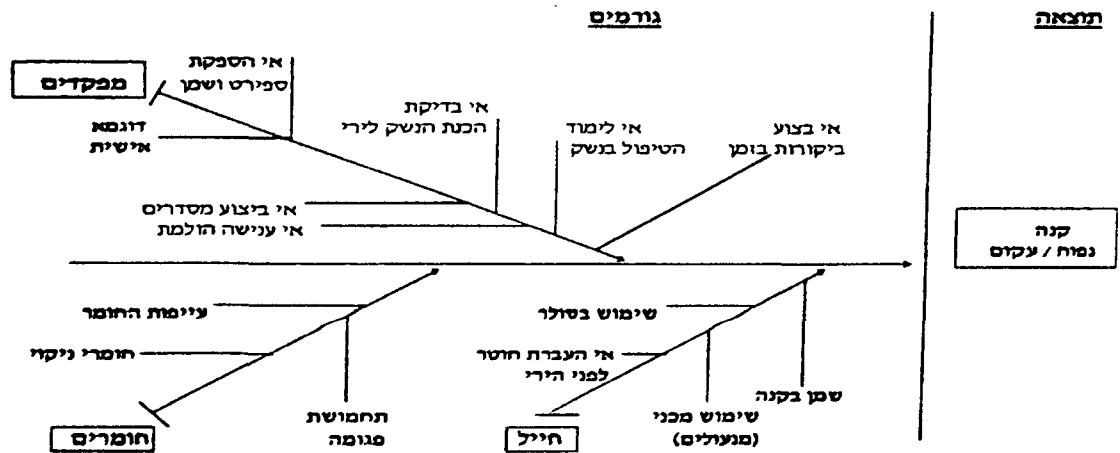
- דווקא הפער השני בגודלו – בן 6.2 ימים – התברר כחמור יותר, שכן הוא מתרחש בראשיתו של התהליך, כאשר כל דחייה בטיפול גורמת להחרפה מהירה של שבר המאמץ. יתר על כן, כפי שכבר צוין הפער הגדול יותר – בן 17.7 הימים – כבר מכיל את ימי ה"ג", ולכן הוא חמור פחות מכפי שנראה ממבט ראשון. ישנן שתי סיבות לכך שחולף כמעט שבוע בין הרגע שבו חש הטירון כאבים בגלל שבר ההליכה לבין הרגע שבו הוא פונה לרופא:
1. המוטיבציה הגבוהה בקרב הטירונים, המדרבנת אותם להסתיר מידע מחשש שיפסידו ימי אימון ויורחקו מהחיל. התנהגות זו מאפיינת גם חיילים ביחידות מובחרות אחרות.
 2. התרבות היחידתית של הצנחנים הוקיעה פנייה לרופא ושידרה מסרים בנוסח "השמיים הם הגבול" ו"מה שלא הורג אותנו, מחשל אותנו".
- בעקבות ממצאים אלה יושמו ההמלצות הבאות:
- מתן ימי "גי" במקום ימי "בי" לחיילים הסובלים משברי מאמץ.
 - בשיחות שונות הודגש בפני החיילים כי עליהם לפנות לרופא מייד לאחר שהם חשים בכאב העלול להצביע על שבר הליכה.
 - רופא הבא"ח ערך בדיקות יזומות.

- בוצעה שיחת מפקד בנושא התרבות היחידתית, והודגש ההבדל בין הרווח בטווח הקצר (אימונם של חיילים שקיבלו ימי "בי", הסתרת מידע) לבין התועלת האמיתית לטווח הארוך (שיעור מורחקים קטן, פלוגה גדולה).
- הטלת עונשים מרתיעים על מפקדים שהוציאו לאימונים חיילים שקיבלו מהרופא ימי "בי".
- שופרו נוהלי התיאום עם חר"פ, וניתנה עדיפות לטירוני הצנחנים כאשר באו במרוכז לחר"פ לשם קבלת טיפול.
- כל הפעילויות האלה הפחיתו את אובדן ימי האימון עקב בעיות רפואיות ואף צימצמו את שיעור המורחקים בגלל שברי מאמץ.
- הבעיה של אובדן ימי אימונים בגלל תעסוקה מבצעית בלתי מתוכננת נפתרה לחלוטין בעקבות החלטת הרמטכ"ל באמצע 1991 לבטל את התעסוקה המבצעית לטירונים.

ד. אובדן ציוד

- שיפור נוסף שהוחלט להשיג הוא צמצום מספרן של התקלות בכלי הנשק על מנת להבטיח כשירות מבצעית למרב כלי הנשק בכל נקודת זמן תוך היסכון במשאבים המוקדשים לביצוע התיקונים.
- להתמודדות עם התקלות בנשק היו מספר שלבים עיקריים:
- רוכזו ומוינו הנתונים על התקלות בכלי הנשק האישיים שאירעו במהלך מחזור אחד. התברר שבאותו מחזור אירעו 345 תקלות, ונמצא כי שלוש השכיחות ביותר הן שבר של יצוע הדורגל, שבר מתפס העץ וקנה נפוח.
 - עלות תיקון כל התקלות האלה הסתכמה ב־204,695 שקלים. 90% מהוצאה זו נבעו מהצורך לתקן קני רובים נפוחים ועקומים, אף ששכיחותן של תקלות אלה מתוך כלל התקלות עמדה על 31%.
 - בדיקה, שבה השתתפו כל המפקדים, העלתה את הגורמים המרכזיים לתקלות אלה (ראו "תרשים זג" בעמוד הבא).
 - לנטרול הסיבות להיווצרות קנים נפוחים ועקומים, הפוגעים בכשירות המבצעית, נערכו המפקדים ליישום ההמלצות הבאות:
 - שיחת מפקד עם סגל המדריכים, שנועדה להגביר את מודעותם לחשיבות הרבה שיש לייחס לכשירות הנשק.
 - קיום מסדרי נשק קפדניים.
 - קיום נוהל מלא של הכנה לירי לפני כל מטווח ולפני כל תרגיל אש.
 - עריכת בדיקות חודשיות ושבועיות על-ידי נשק היחידה.
 - הדרכת מפקדים וחיילים כיצד יש לטפל בנשק.
 - עריכת ביקורות בפינות הטיפול בנשק מתוך מטרה למצוא שם חומרים אסורים.
 - הטלת עונשים מרתיעים במקרה של נזקים שנגרמו עקב רשלנות.
 - תחקור כל תקלה מסוג זה.
 - הקפדה על הספקת האמצעים המתאימים לטיפול בנשק.
 - יצירת תחרות בין הפלוגות בתחום של תחזוקת הנשק. האמצעי: פרסום התוצאות.
 - כבר במחזור שלאחר מכן ירדה כמות התקלות מ־345 ל־68

"תרשים דג" – הסיבות לקנה נפוח או עקום



דו"חות המי"מים מולאו ידנית ורוכזו במחשב של מפקדת הבאי"ח באמצעות תוכנה ייחודית שנתכנה למטרה זו. אחת לחודש התכנסה ועדת הערכה בראשות מפקד הבסיס ובהשתתפות הפסיכולוג, הקב"ן, קצין ת"ש, קצין אימון גופני, רופא הבסיס, מד"ר הבסיס, מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות. בפני הוועדה הונחו ריכוזי הנתונים המחלקתיים, הפלוגתיים והבסיסיים. הטיפול בנתונים אלה בוצע בשלושה שלבים:

בשלב הראשון נבדקו נתוניו של כל מחלקה בהשוואה לפלוגה שלה ולכלל הבסיס. למשל, אם התברר כי אובדן ימי האימון במחלקה גבוה יותר מאשר בשאר מחלקות הפלוגה, בנה המ"פ תוכנית שטיפלה בסיבות לכך, או שניתנה למחלקה זכות קדימה בביצוע אימונים על חשבון מטלות, שהועברו למחלקות האחרות. אך אם התברר שהבעיה אינה רק של המחלקה, וכי הפלוגה כולה נמצאת במצב גרוע בהשוואה לפלוגות האחרות, הרי ששונה סדר הקדימות הבסיסי, ולפלוגה ניתן יותר זמן להתאמן על חשבון מטלות שהועברו לפלוגות האחרות.

במקביל לוועדת ההערכה פעל באופן שוטף פורום הרווחה, שכלל את קצין הרפואה הבסיסי, את הקב"ן, את הפסיכולוג, את קצין הת"ש, את החובש הפלוגתי ואת סגל המפקדים. פורום זה התכנס אחת לשבוע ודן בהמשך הטיפול הסוציאלי בכל אחד מהחיילים שאותרו על-ידי הוועדה או במהלך הטיפול השוטף המקובל.

דוגמא נוספת: אם התברר כי הציון הממוצע של המחלקה בתחום ההתנהגות נמוך מאשר בשאר המחלקות, נעשתה בדיקה לעומק כדי למצוא את הסיבה לכך, כגון הימצאות גרעין שלילי, המשפיע על כלל המחלקה. לאחר מכן גובשה תוכנית תיקון, שכללה שורה של צעדים. (ראו דו"ח מי"מ סיכומים בעמוד הבא). דוגמא: המספר 1.78 מתחת לסעיף סה"כ מד"ס פירושו שכל חייל ביצע בממוצע 1.78 שיעורי אימון גופני בשבוע. מכאן שהמחלקה לא עמדה במכסה, שהיא 5 שיעורי אימון גופני בשבוע. יכולות להיות לכך שתי סיבות:

(ירידה של כ-80%), ועלות התיקון של הנוקים ירדה מ-204,695 שקלים ל-21,030 שקלים בלבד (ירידה של כ-90%). תהליך זה נמשך והורחב לכלל היחידות של עוצבת הצנחנים בשני סוגים של כלי נשק והביא לחיסכון של 1.25 מיליון שקל במהלך שנת העבודה 1992. על כך זכתה העוצבה בפרס קחצ"ר למצוינות.

ה. התנהגות נדרשת וטיפול בפרט

במסגרת הדרישה לרדת לפרטים ולבדוק אותם לעומק נערך דו"ח שבועי שכלל שש קטיגוריות, שהסתמכו על נתונים אמניים שנאספו בשיטתיות. איסוף הנתונים איפשר בקרה רגישה יותר על התנהגותו של כל חייל כפרט וכן על התנהגות הכיתה, המחלקה והפלוגה כמסגרות, וזאת במטרה לתקן בזמן את כל הליקויים ולמנוע את הידרדרותם.

שש הקטיגוריות הן:

1. **התנהגות**. הערכה סובייקטיבית של המ"כ/מ"מ את התנהגות החייל במהלך השבוע על מנת לזהות מגמה או אירועים חריגים בהתנהגותו.
2. **אובדן ימי אימון**. בקרה על כל חייל מתוך מטרה להבטיח שאין הוא שוהה במהלך הטירונות רק בתפקידי שמירה ותורנויות או בימי חופשה ומחלה ולראות את הקשר בין ימים אבודים אלה לבין מידת ההצלחה בטיירונויות.
3. **עברות משמעת**. זיהוי עברות המשמעת השכיחות לכל חייל ולכל מסגרת כדי להתמודד עימן ולהביא להפחתתן.
4. **ענישה**. זיהוי ומדידה של שיטות הענישה העיקריות ובדיקת השפעתן על תפקוד החייל ועל המסגרת.
5. **שיעורי כושר גופני**. מעקב אחר ביצועם של שיעורי הכושר הגופני ומציאת הקשר בין הביצוע להישגים.
6. **מסעות**. מעקב אחר כל חייל וחייל בעת המסעות – בעיקר כדי למנוע מצב של עומס יתר או של עומס בלתי מדורג, שהוא הגורם הראשי לשברי מאמץ בקרב חיילים.

דו"ח מ"מ סיכומים בלבד

פלוגה א מחלקה 1

סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ	סה"כ
התנהגות	אימון	שמירה	התחצי	כוננות	ענישה	שבת	קדר	מד"ס	מסעות

סה"כ למחלקה 1

3.9	0.8	0.2	0.34	0.22	0.21	0.22	0.20	1.78	0.87
-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------

1. העדר הגדרה אחידה לסגל ולחיילים מהי "שבירת שמירה".
2. התמקדות הסגל בתועלת לטווח קצר בלבד (הספק רב באימונים) גורמת לו "לעשות הנחות" בביצוע השמירות.
3. המפקדים והחיילים אינם מבינים במידה מספקת את חשיבותה הערכית והמבצעית של השמירה.
4. בקרת הסגל ומעורבותו בתוכנית השמירות לוקות בחסר.

לאחר שהוסק שאלה הן הסיבות המרכזיות, גובשו חמש המלצות, והן יושמו בבא"ח:

1. בעת הכנת הסגל לקראת הטירונות הוקצה זמן לקביעת הגדרות אחידות ולהסברת מהותה הערכית והמבצעית של השמירה.

2. נקבע כי יש להימנע משימוש מופרז בתורנות שמירה כעונש לחיילים. כמו כן הובהר לסגל כי יש להימנע מ"לשלוף" תגובה במקרה שחייל נתפס כשהוא "שובר שמירה".

3. נקבע כי יש לתכנן באופן קבוע את מעורבות הסגל בתוכנית השמירה ובביצועה.

4. נקבע כי יש להבהיר לחיילים את מהות השמירה ולהטיל עליהם את המשימה בבהירות.

5. נקבע כי יש לשפר את תנאי השמירה של החיילים.

יישום המלצות אלה הביא לכך שבמחזור שלאחר מכן נרשמה ירידה של 40% במספר המקרים של "שבירת שמירה". כתוצאה מכך עלתה איכות השמירה בבסיס, והופחת הלחץ המיותר על החיילים כתוצאה מריתוקם למחנה בשבת.

חשוב להדגיש: מקריאת דברים אלה עלול להיווצר הרושם כי מולאו דו"חות רבים, שיצרו עומס נוסף על הקצינים העוסקים בלאו הכי, אך המציאות היא שונה. הדו"חות שמולאו תוכננו בשיתוף פעולה עם המפקדים, ולכן השימוש בהם הוא נוח ומהיר. ריכוז הנתונים, עיבודם והפצתם נעשה על-ידי מאבחנת המחקר באופן ממוחשב. התוכנה נתרמה על-ידי איש מילואים של העוצבה, והיא הייתה פשוטה וידידותית.

1. המחלקה כולה אינה מקיימת שיעורי אימון גופני כנדרש.
2. חיילים רבים במחלקה אינם משתתפים בשיעורים מסיבות שונות.

ההתייחסות הייתה לא רק לציונים הכלל-מחלקתיים והכלל-פלוגתיים, אלא גם לציונים של כל חייל וחייל בנפרד. למשל, כל החיילים, שהציון הממוצע של התנהגותם היה נמוך מהנורמה (שגובשה במשך הזמן), רוכזו ברשימה אחת. ציונו של כל חייל כזה נבדקו מדי שבוע, ועל-פיהם ניתן היה ללמוד אם החייל מידרדר בעקביות, או שהוא התחיל את הטירונות בצורה גרועה, ומאז הוא מצוי בתהליך של השתפרות.

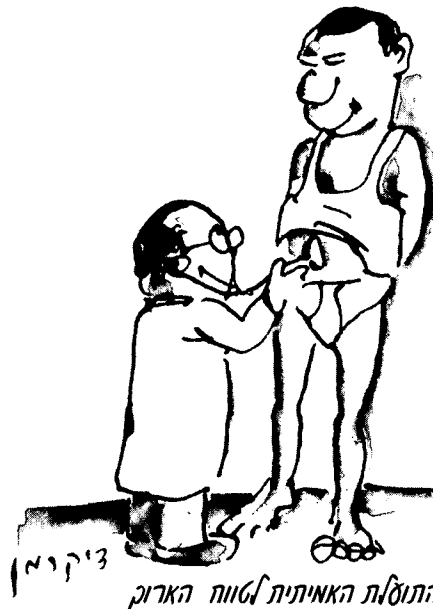
לנתונים אלה ואחרים יש משקל רב, אך ככלל הפוסק האחרון הוא המ"מ, ודעתו היא שקובעת בסופו של דבר אם החייל יובא לוועדת הרחקה, או שניתן להסתפק בהערה תוך הנחיית הסגל לרכז מאמץ מיוחד בהכשרה של אותו חייל.

תהליך זה נועד להבטיח את זיהוי הבעיה מוקדם ככל האפשר, עוד לפני שהיא מחמירה, וכן כדי למנוע בזבוז משאבים כתוצאה מהשקעת יתר בחיילים, שקלושים

סיכוייהם לסיים את הטירונות בהצלחה. השקעת שווא כזאת נעשית תמיד על חשבון כלל המחלקה.

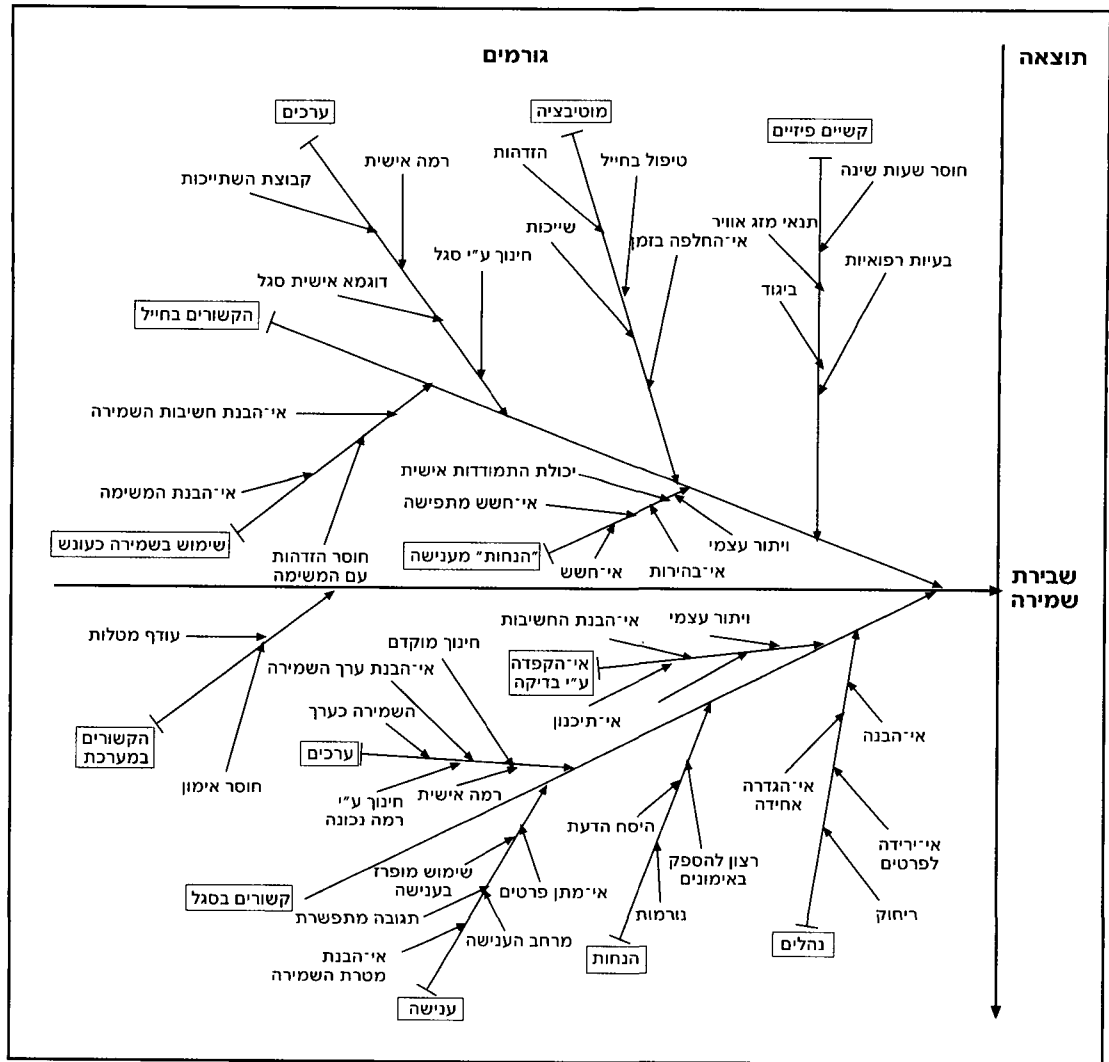
מעבר לטיפול המחלקתי והאישי נעשה טיפול כלל בסיסי. למשל, בבדיקת הנתונים נמצא כי מספר החיילים, שרותקו לבסיס במהלך חופשת השבת, הוא גבוה במיוחד.

משיחות עם חיילים התברר כי חופשת השבת היא הגורם מספר אחת בהפגת לחץ האימונים ובהגברת המוטיבציה להתאמן. לפיכך החלה בדיקה פרטנית של הגורמים ל"שבירת השמירה", שאובחנה כסיבה העיקרית לריתוק חיילים במהלך חופשת השבת. אובחנו ארבע סיבות עיקריות, המובאות בתרשים שבעמוד הבא. ארבע סיבות אלה הן:



3 יקרא

תרשים: הסיבה ל"שבירת שמירה"



ואופי פעילותו, ניתן לראות דפוס שונה של תהליך ההשתפרות. בעקבות הגדרת המטרה נקבעו במרחב הצפוני הקריטריונים להצלחה והכשירויות הרלוונטיות להצלחת הפעילות המבצעית. כך ניתן היה להתמודד עם הכשלים ועם האילוצים.

הכשלים והאילוצים

בתהליך של אבחון ארגוני, שהתבסס על ראיונות פתוחים של כל בעלי העניין הפנימיים בחטיבה המרחבית (מפקדים ביחידות המשנה וקציני מטה) ושל בעלי העניין החיצוניים (באוגדה, בפקוד ובזרועות הביטחון האחרות) זוהו בעיות אחדות:

- **זמן תגובה.** הבעיה המרכזית של החטמ"ר. סדר הפעולות של הכוחות בשעת פיגוע היה אומנם מסודר ומהיר יחסית, אך ניצול המידע המודיעיני לפעילות יזומה לקה בחסר.

- **תיאום פעילויות משותפות.** הבעיה התגלתה בביצוע

ריכוז הנתונים איפשר לכל מ"מ ומ"פ לקבל על-פי דרישתו כל עיבוד שביקש – נוסף על הפצה שבועית קבועה של כלל הנתונים, ששימשו בסיס לשיבה השבועית של המ"פים.

יכולת זו לקבל נתונים בכל חתך רצוי הביאה לייעול גם בתחום המנהלה והלוגיסטיקה. למשל, תיקוני נשק ונעליים, החלפת ציוד והגשת אוכל בצעו במהירות רבה יותר מאשר בעבר. מדובר בשינוי שהוא גם מנטלי: פתרון של רוב הבעיות שוב לא נתפס כתלוי בגורמים חיצוניים בלתי נשלטים, אלא בגורמים הפועלים במסגרת הבסיס. וכאשר התעוררו בעיות, שפתרון הוא באמת מעבר לכוחו של הבסיס, נרתמה המערכת החיצונית ביתר רצון להגשת סיוע. כך, למשל, נרתמה מפקדת חילות השדה כדי לבנות בבא"ח מחלקת הדרכה בעזרת מחשב. בדרך זו נפתרה בעיית הלמידה של נק"ל באופן מעמיק.

חטמ"ר

במרחב הצפוני ברצועת עזה, השונה מבחינת הרכבו, סביבתו

פעולות יומיות משותפות, שחייבו שיתוף פעולה של כמה כוחות ביטחון. מספרן של אלה היה מועט, והן סבלו מקשיי תיאום.

● **מחסור בכוחות מיוחדים.** מחסור זה פגע ביכולת למצוא את המרב מהמידע המודיעיני שעמד לרשות החטיבה המרחבית במלחמתה במבצעי הפיגועים.

● **תפוקה נמוכה.** משימות שגרתיות באו לעיתים קרובות על חשבון משימות מבצעיות. השיעור הנמוך של הפעילות המבצעית מתוך כלל הפעילויות של החטיבה מוסבר על-ידי שני גורמים: 1. הצורך להקצות כוחות גדולים לשמירה על מספר רב של מתקנים.

2. בשל הצורך לבצע מספר רב של ליוויים מחוץ לגבולות הגזרה של היחידה שהו מרבית הסיורים הרכובים מחוץ לגזרתם.

ההתמודדות בכשלים ובאילוצים –

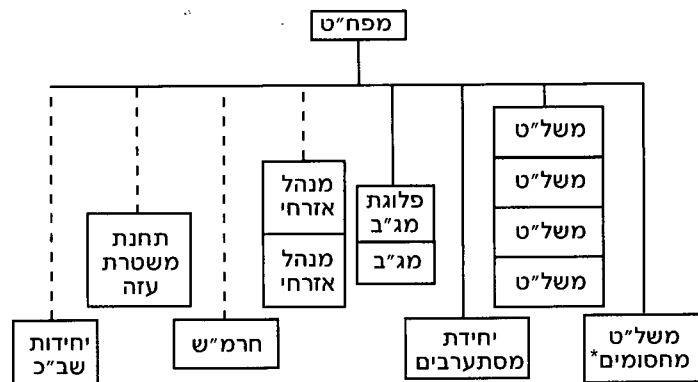
שינויים מבניים

כדי שניתן יהיה להתמקד בעיקר – דהיינו ביירוט מבוקשים ובקיצור זמן התגובה לפעילות נגדם – הונהגו שינויים במספר שלבים, שבסופו של דבר הביאו לשינוי מערכתי-מבני.

בשלב הראשון נבדקה שרשרת הדיווח והטיפול באירועים השונים המתרחשים בגזרה, ונמצא כי סמכותן של יחידות המשנה הייתה מוגבלת, והרמה המכרעת להפעלת כוחות הייתה מפקדת החטיבה.

בשלב השני מופו היחידות הקבועות במרחב על-פי הכשירויות הנדרשות, ונמצא כי אלה המסוגלות לתת מענה לצורך לירט מבוקשים נמצאות בשליטתה הישירה של החטיבה. כמו כן נבדק המבנה הארגוני של החטמ"ר, ונמצא כי הוא בעל מבנה ארגוני פונקציונלי (ראו התרשים שלהלן).

החטמ"ר במבנה הישן הפונקציונלי



כפופות מבצעית
תיאום

* מפקדת שליטה מחסומים ארז היא משל"ט משימתית לאיזור מחסום ארז, המטפלת בעיקר ביציאת פלסטינים לעבודה בישראל. לצורך זה מוקצים לה לשעות השיא כוחות מג"ב וצוות מנהל אזרחי, ובמחסום עצמו ממוקמת נקודת משטרה.

מרחב החטיבה חולק לגזרות משנה, שאינן חופפות בשטחיהן את ארבעת כוחות הביטחון (צה"ל, שב"כ, משטרת ישראל והמנהל האזרחי). לכן התיאום התאפשר אך ורק ברמת החטיבה – עובדה שזוהתה כגורם המרכזי לזמן התגובה הארוך. חיסרון זה גרם לבזבוז ניכר של זמן ושל תשומת לב המפקדים.

כדי לתקן מצב זה נבחנה האפשרות לשנות את מבנה המרחב מפונקציונלי לפרויקטלי. מבנה פרויקטלי נהנה משני יתרונות בולטים: חיסכון בתיאום ולכידות קבוצתית סביב התפוקה. המגרעת העיקרית שלו היא עלות הכפילות.

נוכח היתרונות והחסרונות התיאורטיים של שני מבנים אלה – הקיים והאלטרנטיבי – נבחנה האפשרות להנהיג שינוי במבנה הארגוני של המרחב על-פי שלושת הגורמים הבאים:

1. **נדירות המשאבים.** בבדיקת התקנים והמשימות נמצא כי מחסור במשאבי כוח אדם קיים בעיקר בקרב זרועות הביטחון הנלווים.

2. **איכות המפקדים וניסיונם.** בניגוד למרחבים האחרים בשטחים התקיימו במרחב הצפוני – באופן ייחודי – שלוש מפקדות שליטה גדודיות קבועות. כלומר, המפקד – בדרגת סא"ל – ושאר הקצינים העוזרים ממלאים את תפקידיהם במשך שנה עד שנתיים. פרק זמן זה מקנה ניסיון רב לאנשיה של מפקדת השליטה ומסייע להתגבר על המכשול העיקרי בדרך ללמידה ולשיפור מתמשכים בצה"ל: התחלופה התכופה של מפקדים. חיסרון זה בא לידי ביטוי באופן חריף ביותר באינתיפאדה, שבה הוצבו הכוחות בדרך כלל לתעסוקה מבצעית למשך תקופה קצרה בלבד. שתי הגזרות הגדודיות האחרות במרחב היו מאוישות באופן הבא: גדוד סדיר בתעסוקה בת חודשים אחדים וגדוד מילואים לתעסוקה קצרה.

3. **אילוצי הסביבה.** האילוצים שבבו סביב הלקוחות וסביב האיומים בגזרה. ראוי לציין כי מסוף 1992 עבר הדגש מהפרות סדר לפעילות חבלנית עוינת בנשק חם.

לאור הממצאים והמסקנות שהוצגו הוחלט לשנות את המבנה הארגוני על-פי העקרונות הבאים:

1. חלוקת החטיבה המרחבית לגזרות משנה אחידות ככל שניתן, כך שיחידות המשנה של זרועות הביטחון יהיו אחראיות על אותו תא שטח.

2. התיאום בין כל זרועות הביטחון לפעילות היומיומית השוטפת הועבר לאחראיותן של מפקדות השליטה הגדודיות.

3. היחידות החטיבתיות העצמאיות – חרמ"ש ומג"ב – הועברו לכפיפותן של מפקדות השליטה הגדודיות.

4. מגזרת האחריות של גדוד המילואים הוצאו השטחים הבנויים, המחייבים שיתוף פעולה עם שאר זרועות הביטחון, והיחידה הוגדרה ככוח ליווי לכל הגזרה החטיבתית. פעולה זו צימצמה לאפס את מספר הסיורים של היחידות המרכזיות מחוץ לגזרותיהן.

5. לתחנה של משטרת ישראל בעזה הוקצו חיילים עבור משימות השמירה במתקנים, ותמורתם הוקצו למפקדות השליטה שוטרים שחזרו למלא את תפקידי השיטור הנדרשים. דהיינו הוקמו נקודות משטרה במשל"טים.

ניתן לסכם את כל השינויים שהונהגו בגזרה על-פי הטבלה

הבאה, המציגה את המבנה הפרויקטלי של המרחב על-פי הפונקציות הנדרשות להשגת התפוקות שנקבעו. מהלכים אלה הפכו את המשליטים ליחידות אוטונומיות בעלות מרב הכלים והכוחות לביצוע הפעילות המבצעית השוטפת באופן עצמאי לגמרי (ראו את התרשים שלהלן).

המבנה הפרויקטלי של החטמ"ר

מפקדת שליטה	פונקציה	אורנים	עיר	חוף	אלקיים
		(גיבליה)	(מדינה)	(נאצר)	(אלקובה)
שבי"כ	מנהל אזרחי	נפה	נפה	נפה	
משטרת ישראל	משמר הגבול	נפת גיבליה	קמייט מנפיית עזה	קמייט מנפיית עזה	
כוח מיוחד	צה"ל	נקי גיבליה	נקי מדינה	מתוך התחנה	
		פלוגה	פלוגה	עפ"י הקצאה	
		ימ"ס	ימ"ס	חרמיש	
		פלוגות	פלוגות	פלוגות	פלוגות

השני – ותוך שיתוף פעולה מלא עם מג"ב – הוכשרו חיילים נוספים עבור יחידת המסתערבים, שגדלה מאוד. כמו כן הוכשרו לפעילות מוסויות פלוגות מג"ב רגילות וכוחות נוספים.

● **הסיור המשולב**, משימות המשטרה והמנהל האזרחי בצעו על-פי רוב בליווי סיוור צבאי – שיטה שהצריכה נהגים, כלי רכב וחייילים רבים, ואלה נמצאו במחסור תמידי. לפיכך אוחדו הסיוורים לסיוור משולב, שכלל רכב אחד (מאוחר יותר שני כלי רכב) בהרכב שכלל מפקד, חוליה צה"לית, שוטר וקצין מנהל אזרחי. סיוור משולב זה היה יוצא למסלול, שכלל את משימותיהם של כל הכוחות על-פי תוכנית העבודה השבועית והיומית.

הסיוור המשולב נתן מענה מידי לאירועים מזדמנים, שעה שכל נציגי הכוחות טיפלו באירוע במקביל מול המפקדות. דבר זה קיצר מאוד את זמן התגובה. כמו כן הרתיעו הגיפיים הצבאיים עבריינים פליליים. אלה חששו שבכל גייפ נמצא שוטר, שבסמכותו לרשום דו"ח, או קצין מנהל אזרחי, שבודק את תשלום המיסים או את תקפות הרשיונות. הרתעה זו תרמה רבות לאכיפת החוק והסדר בעיר.

פעילויות נוספות בראייה כוללת

לאור הגדרת המטרה והשינוי בדפוסי העבודה בוצעה הפעילות לטווח ארוך תוך ראיית האינטרסים של שני הלקוחות. להלן דוגמאות:

"מבצע סדר מנהל"

פקקי תנועה הקשו על כניסה של כוחות צה"ל לאיזור, ובשל כך קל היה לגורמים עוינים לפעול בתוך מרכז עזה. בדיון, שבו השתתפו נציגים של כוחות הביטחון, נמצא כי הפקקים נגרמים בראש ובראשונה בגלל השתלטות של רוכלים ניידים על צירי התנועה. לכאורה ניתן היה לסלק את הרוכלים, אלא שצעד זה היה פוגע בפרנסתן של מאות משפחות והיה מחייב נוכחות מתמדת של כוחותינו למניעת חזרתם לכביש. לפיכך התקבל פתרון יסודי יותר, שכלל את המרכיבים הבאים:

1. הפיכת כל צירי התנועה במרכז העיר לחד-סטריים באמצעות שילוט מתאים, תוך התחשבות בסוחרים, בבתי החולים ובמבני הציבור האחרים.
2. העתקת שוק הרוכלים לשוק המרכזי.
3. בניית שוק חלופי במנותק מהציר הראשי והעברת שוק רוכלים נוסף אליו.
4. סלילת חניון משאיות והקמתה של תחנת מוניות מוסדרת במנותק מהכביש הראשי, אך עם כניסות ויציאות מוסדרות אליו.

המעבר למבנה זה כלל מספר שינויים בדפוסי הפעולה. להלן עיקרם של שינויים אלה:

- ישיבות הפעילות במפקדות השליטה הגדודיות נעשו בהשתתפות כל כוחות הביטחון.
- משימות המנהל האזרחי ומשטרת ישראל נקבעו על-ידי המושל ומפקד התחנה ושולבו במשימות הצבאיות היומיומיות.
- קשרי העבודה הישירים בין מפקד היחידה של השבי"כ לבין מפקד מפקדת השליטה/גדוד הביאו לקשר רציף גם ברמות הנמוכות, ועיקר העבודה נעשתה במגעל הזה.
- הישגיה של מפקדת השליטה נבחנו לאור כל המדדים ולא רק אלה הצבאיים.
- השוטרים עברו ללון בנקודות החדשות, וחילי האבטחה עברו לתחנת המשטרה.
- הדו"חות היומיים שהופקו על-ידי כל כוח הועברו לשאר הכוחות להשלמת הפרטים וליצירת תמונה שלמה יותר.
- תכנון המבצעים ותכנון הפעילות היומיומית (סיוורים, תצפיות) נעשו על-ידי כל כוחות הביטחון על-פי כלל הצרכים.
- השינויים לא היו כרוכים בעלויות כלשהן, ואף הביאו לחיסכון בעלות התפעול.

אילוצים נוספים ושבתם

המבנה הארגוני החדש יצר את קבוצת המשימה האופטימלית להתמודדות עם האיומים המבצעיים. פתרון מבני זה נתמך על-ידי אמצעים נוספים, שנתנו מענה לשאר האילוצים.

- **המסתערבים**, יחידת המסתערבים נסמכה לוגיסטית על מפקדות מג"ב והחטיבה, ולכן לא הייתה לה תקורה לוגיסטית. מחייליה נחסכו עבודות שמירה או תורנות, והם הופנו אך ורק למה שצה"ל הגדיר כמשימה המרכזית – יירוט מבוקשים. בשלב

5. פרסום, הסברה ואכיפה מוגברת על-ידי כלל כוחות הביטחון במשך חודש ימים. הפלסטינים שמרו על סדרי תנועה אלה גם לאחר שהעיר עברה לשליטתם.

"נוהל עוקף"

במהלך החודשים האחרונים של 1993 בוצעו פיגועים באמצעות כלי רכב – למשל התנגשות של משאיות ברכב ישראלי נושא לוחיות זיהוי ישראליות או פיצוץ מכוניות תופת. הציר העיקרי שבו בוצעו פיגועים אלה היה "עוקף עזה", שהוא הציר הראשי לתנועת ישראלים. לאחר שנבדקו שעות התנועה של כלי הרכב השונים – של התושבים הישראלים והפלסטינים – נמצא פתרון: הטלת איסור על תנועת כלי רכב כבדים על הציר העוקף בשעות, שבו עמוס הציר בכלי רכב ישראליים. האיסור פורסם בשילוט ברור על הציר. השעות שבהן הוגבלה התנועה צומצמו במכוון כדי לא לפגוע

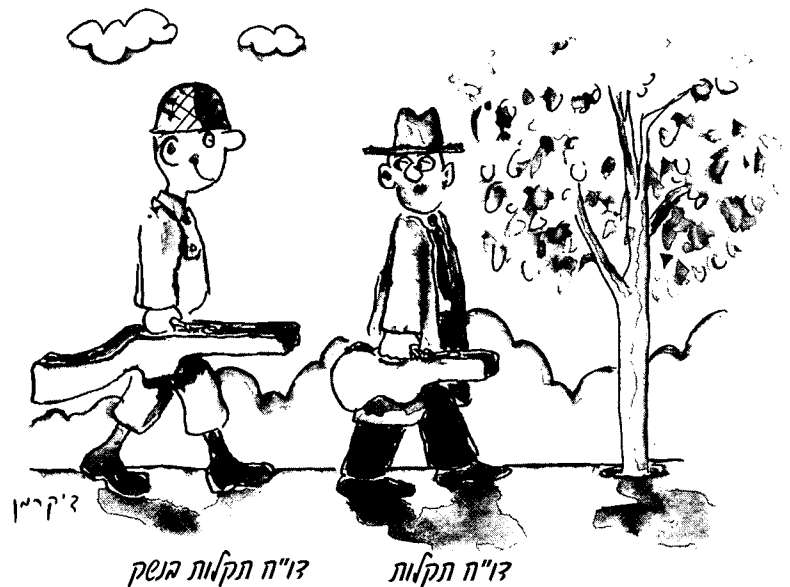
4-6 בבוקר ויוצרת עומס עצום בפרק זמן קצר יחסית. שיטת העבודה במחסום מחייבת למצוא איזון בין שני אינטרסים מנוגדים – של האוכלוסייה הפלסטינית (לעבור במחסום מהר ככל האפשר) ושל תושבי ישראל (לבצע בדיקה ביטחונית קפדנית ככל האפשר). נוסף על כך יש לקחת בחשבון אילוצים קשים הנובעים ממחסור בתקציבים: כביש צר ממחסום ארז ליד-מרכזי, כוח אדם מצומצם, מספר מועט מהנחוץ של עמדות בדיקה ושל מכשירי בדיקה.

מרבית האילוצים האלה זכו לטיפול מהיר, יחסית, שצימצם את זמן ההמתנה לאדם. למשל, נבנו עמדות בדיקה נוספות, תוגבר כוח האדם, והותקנו מכשירי בדיקה נוספים ושערים מגנטיים. אך כל אלה עדיין לא מנעו את הריכוז הרב של פלסטינים בו זמנית בתא שטח קטן.

המענה לבעיה זו היה ריכוז האנשים בקבוצות קטנות כהתאם לנקודות המעבר בתהליך היציאה לעבודה. בתור התחנה הקובעת נבחרה זו האחרונה, שממנה יוצאים כלי הרכב לישראל. כלומר, בנקודת הבדיקה במעבר, שהיא הקריטית ביותר בגלל האיומים האפשריים, התרכזו רק מעט פלסטינים, מה שאיפשר בדיקה קפדנית ללא הפעלת לחץ על המבדקים. בכל תחנה אחרת, בנקודות הפריקה ובציר התנועה הרגלי מוקם צוות בדיקה שווית את התנועה בהתאם למספר האנשים בתחנה שלפניו.

שיטה זו העבירה למעשה את המחסום לנקודת הביקורת הראשונה, שמוקמה הרחק מצוותי הבדיקה, וצימצמה את האפשרות לפיגוע של ישראלים בפועלים הפלסטינים ושל פלסטינים בישראלים.

התוצאות: זמן ההמתנה של כל פלסטיני נותר בעינו, אך חל שיפור באיכותה של הבדיקה הביטחונית, ופחתו האיומים הפוטנציאליים על הישראלים ועל הפלסטינים היוצאים לעבודה בישראל.



מחויבות המפקד

לסיכום אתן המלצות בשני מישורים: האחד מעשי – ברוח הדו"ח המסכם של הצוות לשיפור ולהטמעת האיכות והמצוינות בצה"ל – והאחר תרבותי וארוך טווח. לדעתי יש ליישם את העקרונות הבאים:

- על המטכ"ל להנחיל את נושא האיכות והמצוינות בכל שדרות הפיקוד של הצבא בתהליך שעיקרו קיום מעקב ותהליכי שיפור, שהוגדרו כבעלי השפעה הגדולה ביותר על השגת המטרות של צה"ל.

- יצירת סביבה מדרבנת איכות על-ידי קביעת נורמות ומדדי פעולה וכשירות, ייצוב גרף התעסוקה המבצעית והאימונים, השוואת מצבות לתקנים בכל תחומי המשאבים, מתן עדיפות ליחידות

במשאיות נושאות התוצרת החקלאית, היוצאות השכם בבוקר לישראל ולירדן. הקטע העוקף שנסגר התמשך במקביל לציר תנועה חלופי בתוך עזה, וזרימת התנועה בו שופרה על-ידי הסרת כל נקודות המחסום של כוחותינו ועל-ידי הצבת שוטרים להכוונת התנועה כדי למנוע פקקים בצמתים הראשיים. הנוהל הזה איפשר תנועה בטוחה יותר לישראלים ללא פגיעה מיותרת בתנועת האוכלוסייה המקומית.

"בדיקת בזמן" במחסום ארז

מחסום ארז הוא נקודת יציאה לכ-20 אלף פלסטינים, היוצאים בכל יום לעבודה בישראל. התנועה הזאת מתנהלת בעיקר בשעות

הקצה והקצאת סלי משאבים למפקדים, שיש בהם חיבור של סמכות ואחריות – סלים המאפשרים חופש פעולה והחלטה ניכרים.⁴

● גם על הפיקודים ועל הזרועות – נוסף על המטכ"ל – להנחות ולכוון לערך האיכות והמצוינות כחלק מהמדיניות להשגת מטרת. יחד עם זאת יש לאפשר לכל יחידה להתאים בעצמה את הגישה ואת עקרונותיה. זאת בשל השוני הרב באופי, במטרות ובשגרת היחידות כפי שתואר במאמר זה. כך יישמר העיקר –



תורה אסיני?

יתר על כן, אין מרכיב ואין אדם – לרבות מנהל – שאין להם תחליף. לכן פיתוח תודעה כרוך במישור השני של ההמלצות – המישור התרבותי. מישור זה מחייב ראייה ארוכת טווח ומתנה את יכולת היישום של כל הפעולות הפרקטיות. כי איכות ומצוינות כערכים אינם יכולים להיטמע בפקודה.

על המטכ"ל לקבוע תוכנית עבודה רב-שנתית, הכוללת שינוי תפיסות ושינוי התנהגות – תוכנית שתעניק לגיטימציה לשינויים המוצעים. שינוי תרבותי זה פירושו תפיסה אחרת של המפקדים את תפקידם. עליהם לבדוק מחדש את תרומתם הייחודית והאישית לאיכות הביצוע. עליהם להבטיח את השגת המטרות תוך גילוי מחויבות עמוקה לפיתוח ולחניכה של פקודיהם. עליהם להימנע מריכוז סמכויות ומהגברת הפיקוח עד כדי סירוס הפקודים. במילים אחרות, על מפקדים להימנע מלהיות מעורבים בכל תהליכי קבלת ההחלטות, להפסיק להיות היחידים שמקבלים ומפצים מידע ולחדול מלהיות צומת בכל קשר בין יחידות הביצוע למטה.

מעל לכול, תרבות זאת משמעה האומץ לחשוף ליקויים ולהיענות לשינויים הנדרשים ללא רתיעה מהלחץ המערכתי לשימור המצב הקיים. שינויים אלה ייצרו תרבות ארגונית, שתביא להנעת כל צה"ל ולרתימתו לתהליך האיכות והמצוינות. כיום יש מספר איים של מצוינות, שיש לפעול לחברם ליבשת. על הפעולה להיעשות במהירות תחת תפיסה כלל-צה"לית, שאם לא כן ישנה סכנה שאיים אלה יישטפו.

נראה כי כיווני הפעולה, שהוצגו על-ידי צה"ל בינואר 1999 לשינויים בו ולארגונו מחדש, מעידים על ניצני התפיסה המוצגת במאמר, אך המבחן יהיה ביישום, בהשתפרות מתמדת ובשינוי בתרבות הארגונית.

מקורות

1. בועז רוני, T.Q.M. בגישת הניהול הממוקד, **משאבי אנוש**, דצמבר 1992.
2. שאול אריאלי, להתחיל ברגל ימין, **מערכות** 338, אוקטובר-נובמבר 1994.
3. שמעון נווה, **מטרה-משימה, רשימות על מושגים מערכתיים**, מכללות, יולי 1996.
4. רא"ל (מיל') אהוד ברק בהרצאה שנשא בפני כנס תעשיינים בגן אורנים, מאי 1993.
5. יצחק אדיגיס, **צמיחה והתחדשות בארגונים**, המרכז הישראלי לניהול, הוצאת עתרת, 1991.

השגת המטרה – ואילו האיכות והמצוינות יתקבלו רק כערכים וככלים להשגתה.

● על הנושא להיכלל בכל קורסי הפיקוד כחלק אינטגרלי מהטמעת ערכי הפיקוד.

● יש לתגמל באופן ברור את האיכותיים ואת המצויניים.

שינוי תודעת תרבות

אך אין בכך די. לא בתכליתיות של מפקד שיודע מהו תחום אחריותו או משימתו על-ידי זיהוי הלקוחות שעליו לספק את צורכיהם – למשל האוכלוסייה הישראלית והאוכלוסייה הפלסטינית ברצועת עזה – לא בזיהוי שאר זרועות הביטחון כחויניות לביצוע משימתו ולא ברתימתן על-ידי תגמולן בהשגת מטרותיהן.

כל אלה על-פי אדיגיס⁵ הם תנאים הכרחיים אך לא מספיקים לעיליות הארגון ולשרידותו לאורך זמן. מהותית לא פחות היא יצירת תודעה ארגונית – תחושה של תלות הדדית בין מרכיבי הארגון והזדהות עם המאמץ המשותף. כשיש הבנה כזאת בקרב חלקי הארגון, מובטחת יעילותו לאורך זמן.

