

# קורס חובלים - מיצוי מרבית של פוטנציאל העילית

באוגוסט 1994 הונהגה בקורס חובלים תפיסת הדרכה חדשה, שהגדילה באופן משמעותי את שיעור הצוערים המסיימים את הקורס בהצלחה, וזאת בלי להתפשר כלל בכל הנוגע לדרישות המחמירות של הקורס. להגדלת שיעור המסיימים בהצלחה יש חשיבות גדולה: צוער שהשתתפותו בקורס חובלים מופסקת בשלכיו המתקדמים לא רק מהווה השקעה גדולה שיורדת לטמיון, אלא גם בזבז עצום של פוטנציאל. לאחר שצוער עוזב את קורס חובלים נותר לו בדרך כלל זמן קצר מכדי לשרת שירות משמעותי, ומדובר למעשה באי-מימוש פוטנציאל של הטובים שבמועמדים. צה"ל אינו יכול להרשות לעצמו לאבד דווקא את החבורה המצוינת הזאת

## אל"ם אורי דיסטניק

לרגע הזה?" הקבוצה הזאת, אשר נבחרה במיון קפדני ולא הגיעה לקו הסיום, היא הנושא שבו אדון במאמר הזה. בכל ארבעה חודשים מסתיים קורס חובלים, וקציני ים חדשים מצטרפים למערך הפיקודי של יחידות הים הלוחמות. בסיומו של כל קורס מתבצע תחקיר בפני מפקד החיל והפיקוד הבכיר. המסר העולה שוב ושוב מסיכומי התחקירים מנחה לרכז מאמץ במטרה לשפר את מיצוי הפוטנציאל האנושי בקרב צוערי הקורס.

בקיץ 1994 התבצעה בבית-הספר לקצינים של חיל הים עבודה, שתכליתה הייתה לשפר את שיעורי

ההצלחה בקורס ולהביא למיצוי טוב יותר של הפוטנציאל הטמון במתחילי הקורס. המאמר זה ינתח את הסוגיה ברמה התיאורטית, ידון בפעולות שבוצעו ויצג את תוצאות העבודה בפרספקטיבה של זמן.<sup>1</sup>

### חשיבותם של שיעורי ההצלחה

האם יש חשיבות לשיעור ההצלחה בקורס חובלים? זו בהחלט שאלה רלוונטית. פיקוד החיל צריך להתמקד בעיקר באיכות הקצונה המסיימת את ההכשרה בקורס. ואכן איכות

### מבוא: חגיגה של מעטים

שורת הדגלים, שקידמה את פני הבאים לבסיס ההדרכה של חיל הים, בישרה אווירת חג. חיילים בלבן כיוונו את האורחים הרבים שנקבצו מכל רחבי הארץ לעבר רחבת הטקס. באותו היום הסתיים אחד הקורסים הארוכים והיוקרתיים בצה"ל - קורס חובלים.

האורחים התיישבו במקומותיהם, מביטים בצוערים הזוטרים, שנמצאים עדיין בעיצומו של הקורס, כשהם תופסים את מקומם על רחבת הטקס לקול פקודותיו החדות של רס"ר בית-הספר לקצינים. המסדר ערוך ומוכן.

תרועת התזמורת קידמה את פני המסיימים. דרך ארוכה הם עברו מיום שנבחרו לקורס ועד לרגע המרגש, שבו יקבלו את דרגות הקצונה.

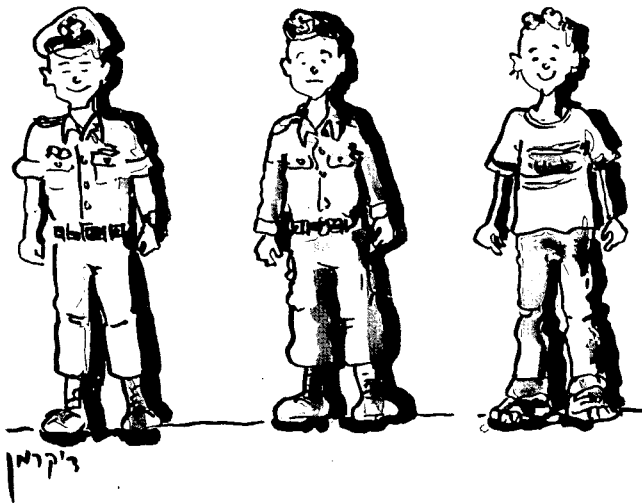
הצוערים הזוטרים ליוו במבטיהם את קבוצת המסיימים הקטנה בעלייתה לרחבת הטקס. מן הסתם חלפה במוחם המחשבה: "האם גם אני אצעד בטקס הסיום, ואם כן, מי מחבריי לקורס לא יגיע

איכות המסיימים ומידת  
התאמתם למשימות הפיקוד  
שאליהן הם מיועדים הן  
משימת-העל בתהליך  
ההכשרה



רמ"ח קש"ח  
בעבר מפקד שייטת  
צוללות, מפקד ב"ס  
לקצינים של חיל-הים

המסיימים ומידת התאמתם למשימות הפיקוד שאליהן הם מיועדים הן משימת העל בתהליך ההכשרה. בנושא הזה אין פשרות. יסיימו את הקורס רק אלה שעמדו בהצלחה מלאה בשרשרת המבחנים וההתנסויות, אשר מסלול ההכשרה הארוך והתובעני מזמן להם; רק אלה אשר התאמתם לפיקוד בים הוכחה בוודאות. דורות של קציני ים, שסיימו שירות קרבי מלא ובהצלחה מלאה,



הם המשוב החיובי כי אכן הקורס ממלא את ייעודו.<sup>2</sup> על השאלה, האם העומדים על קו הסיום אכן ראויים לעמוד שם, ניתן איפוא להשיב בחיוב.

השאלה המשלימה היא: האם מבין אלה שהתחילו את הקורס ולא הגיעו לקו הסיום יש כאלה שהיו יכולים להגיע לקו הגמר ולהיות ראויים לענוד את דרגות הקצונה? התשובה על השאלה הזאת היא: נראה שכן. מה ניתן איפוא לעשות כדי לצמצם את הפער ולהביא לידי כך שיותר צוערים מבין מתחילי הקורס אכן יגיעו לקו הגמר, או, במילים אחרות, כיצד ניתן להעלות את שיעור המצליחים בקורס חובלים? — בכך יעסוק המשך המאמר הזה.

וישנה שאלה נוספת שיש להשיב עליה בטרם אכנס לניתוח התהליכים והעובדות: מדוע חשוב לעסוק בהעלאת שיעור ההצלחה? הרי ניתן לטעון כי ממילא נותן הצבא עדיפות משמעותית לאיתור פוטנציאל אנושי ראוי לקורסים היוקרתיים, דוגמת קורס טיס, קורס חובלים והקורסים להכשרת צוללנים, לוחמי קומנדו ימי וסיירות. מספר הלוחמים והמפקדים ידוע מראש, היקף חוסר ההתאמה

לקו הגמר בוגרים ראויים באיכות ובכמות הנדרשות. אולם בשיעור גדול של נפלים מהקורסים היוקרתיים של צה"ל טמונה בכל זאת בעיה מערכתית קשה: רבים מהם הגיעו לקורסים האלה מלאי מוטיווציה ובעלי נתוני איכות מהגבוהים ביותר שיש בקרב המלש"בים. כאשר הם נפסלים – לעיתים לאחר שנה שלמה של הכשרה ואף לאחר

פרק זמן ארוך יותר – הם ממשיכים לשרת, אך במקרים רבים מדובר בשירות לא משמעותי, שאינו ממצה את הפוטנציאל הרב הגלום בהם. לאי-המיצוי הזה יש שתי סיבות מרכזיות: מערכתית ואישית. הסיבה המערכתית היא שלצבא לא כדאי לנתב לתהליך הכשרה ארוך נוסף מי שנותרו לו רק שתי שנות שירות או אף פחות מכך. הסיבה האישית היא אובדן המוטיווציה. צוערים ולוחמים צעירים, שלא הצליחו להגיע לטקס הסיום הנכסף, תופסים זאת ככישלון אישי, ובמקרים רבים מבטאים את תסכולם ברצון לסיים את שירותם במסגרת קלה ולא מחייבת. הביטוי העממי "סיירת או ניירת" מבטא את תפיסתם של צעירים רבים, הנעים לעיתים קרובות מקיצוניות לקיצוניות.

שיפור שיעורי ההצלחה בקורסים היוקרתיים של צה"ל – ובכלל זה קורס חובלים – יקטיץ איפוא את הקבוצה הזאת של חיילים איכותיים ביותר וחדורי מוטיווציה ש"הולכים לאיבוד" מבחינת הצבא.

וישנה עוד סיבה – כלכלית – לרצון לשפר את שיעורי ההצלחה בקורסים היוקרתיים. בתהליך הכשרתו של כל צוער בקורס חובלים מושקעים הרבה מאוד משאבים ואמצעים. מדובר בשעות ים, בשעות סימולטורים, בהפעלת ציוד מתקדם וכו'. כל ההשקעה הגדולה הזאת יורדת לטמיון, כאשר צוער אינו מגיע לקו הסיום, והיא מחריפה ככל שהצוער שהה זמן רב יותר בקורס ולא סיים אותו בסופו של דבר.

יתר על כן, אילו הייתה כמות המשאבים המוגבלת מושקעת רק במי שעתידיים לסיים את הקורס, הייתה רמתם בוודאי עולה אף מעבר לזו שאליה הם מגיעים. לחלופין ניתן היה לנתב את המשאבים המבוזבזים לצרכים אחרים, שכיום אינם ניתנים למימוש בשל המגבלות התקציביות.

## קורס חובלים שיט

ימאות ופיקוד	יסודות	מכין
--------------	--------	------

משך ההכשרה: כ־20 חודש, שסופם הסמכה לקצונת ים

המתגלה בתהליך ההכשרה ידוע גם הוא, ולכן תכנון נכון של הפניית מלש"בים<sup>3</sup> לקורסים האלה יבטיח את המספר הנדרש למילוי שורות הלוחמים והמפקדים.

הטענה הזאת נכונה. עשרות ומאות מלש"בים איכותיים מופנים מדי שנה לקורסים האלה בהיקף המבטיח שיגיעו

## ייחודיותו של קורס החובלים

קורס חובלים הוא מסגרת ההכשרה לקצונת הים בחיל הים. הקורס ייחודי בהשוואה להכשרות אחרות בצה"ל בכך שהוא מאתר את מרבית הצוערים מקרב אוכלוסיית המלש"בים, כלומר תהליך האיתור והמיון מתבצע עוד לפני הגיוס. לקורס מאפיין ייחודי נוסף: חניכיו מגיעים אליו היישר מטשירות קצרצה, בלי שעברו קודם לכן מסלול שירות כחוגרים. שלב הצוערות לקצונה מתחיל, למעשה, מייד לאחר הגיוס ונמשך עד ההסמכה לתפקידי פיקוד בים. הדבר שונה מקורסי הפיקוד האחרים בצה"ל, המאתרים את הצוערים מקרב הפלוגות הסדירות, לאחר שהללו התנסו בשירות כחיילים וסיימו בהצלחה את מסלול החיילות.

התפיסה שעל-פיה מתבצעת ההכשרה בקורס מתבססת על איתור מלש"בים המתאימים לקורס, גיוסם והכשרתם לקצונה. הצוער עובר את כל מהלך ההכשרה מגיוסו ועד

קבלתו של דרגות הקצונה והיותו מפקד על חיילים בלא שהיה חייל בעצמו.<sup>4</sup>

הכשרת הצוערים בקורס כוללת שלוש מגמות. המגמה המרכזית, שבה עוסק המאמר הזה, היא מגמת השיט. צוערי המגמה

הזאת מוכשרים לתפקידי פיקוד בים. קציני הים בוגרי מגמת השיט הם הקצינים המהווים את שדרת הפיקוד על כלי השיט ועל היחידות הלוחמות בים.

נוסף על מגמת השיט פועלות במקביל שתי מגמות נוספות – מגמת אלקטרוניקה ומגמת מערכות השטה. המגמות האלה<sup>5</sup> מכשירות את "חובלי האלקטרוניקה" ואת "חובלי מערכות ההשטה". בוגרי המגמות האלה מיועדים להתפתח בהמשך מסלול הכשרתם לפיקוד על מחלקות האלקטרוניקה ומערכות ההשטה בספינות הטילים ובצוללות. במסגרת הדיון הנוכחי לא אדון במגמות האלה, אלא במגמת השיט בלבד.

הלימודים במגמת השיט נמשכים כ-20 חודשים, המורכבים מחמישה שלבים של ארבעה חודשים כל אחד.

חמשת השלבים הם: ימאות ופיקוד, יסודות, מכין, סטי"ל וסטי"ל מתקדם.

לאחר סיום הקורס מוצבים הקצינים הצעירים לשירות ולהמשך הכשרה בספינות הטילים, בצוללות ובספינות הבט"ש. לאחר תקופה של כשנה<sup>6</sup> הם חוזרים לבסיס ההדרכה

לקורס פיקוד ימי (פי"ם)<sup>7</sup>, ובסיומו הם מוסמכים למפקדי מחלקות ולפיקוד על כלי-שיט למשימות בט"ש.

אחריותם של מפקדי בית-הספר לקצינים מתמקדת במקטע ההכשרה המתקיים במהלך הקורס. לכן ניתן לצמצם את הדיון להצלחת הצוערים במסגרת קורס החובלים. יחד עם זאת אני סבור שיש לבחון את הסוגיה הזאת בראייה רחבה יותר ולדון בתהליך כולו, המכשיר את מפקדי המחלקות בצוללות ובסטי"לים ואת מפקדי ספינות הבט"ש. כאמור, מורכבת התקופה הזאת משלושה מקטעים: קורס חובלים, שירות ביחידה מבצעית וקורס פיקוד ימי.

קצינים, שאינם עומדים ביעדי ההסמכה ביחידות המבצעיות, אינם נשלחים לפי"ם. קצינים בפי"ם, שאינם מוסמכים בגמר הקורס, נפלטים ממסלול הפיקוד בים ומשובצים בתפקידים אלטרנטיביים. חשוב לראות את התהליך הכולל, במיוחד כאשר דנים בהצלחה במהלך קורס חובלים, וזאת משום

ששיפור בשיעורי ההצלחה במהלך הקורס צריך להשפיע על תהליך ההכשרה כולו. יהיה זה כישלון של התהליך, אם בהמשך לשיפור בשיעורי ההצלחה במהלך קורס חובלים,

יתפתח תהליך של ירידה בשיעורי ההצלחה בשלבים הבאים בהכשרה.

## מסלול ההכשרה למפקד מחלקה



משך ההכשרה: 30-45 חודשים, שסופם הסמכה למפקד מחלקה

## התפלגות אי-הצלחה

בקיץ 1994 התבצעה בבית-הספר לקצינים של חיל הים עבודה, שתכליתה הייתה לשפר את שיעורי ההצלחה בקורס ולהביא למיצוי טוב יותר של פוטנציאל מתחילי הקורס. בתחילתה של עבודת המטה נקבע תנאי יסוד לביצוע התוכנית: לא יהיו פשרות בסטנדרט הנדרש מהצוערים. כלומר, הצלחה בתהליך ההכשרה בקורס חובלים צריכה להיות מתורגמת להצלחה בתהליך ההכשרה הכולל.

ניתוח נתוני העבר מראה כי חלק הארי באי-ההצלחה לאורך מסלול ההכשרה הכולל – מגיוס ועד הסמכה

לתפקידי קצין מחלקה או מפקד ספינת בט"ש – מרוכז בקורס החובלים. לכן נקבע כי בו יש לרכז את עיקר מאמץ השיפור. אולם כדי לוודא שבעקבות השיפור בקורס לא חלה רגרסיה בהמשך ההכשרה הוחלט כי יש לבחון את הצלחת התהליך בקורס החובלים בראייה של ההכשרה כולה – מתחילתו של

אני סבור שיש לבחון את סוגיית הצלחת הצוערים במסגרת קורס החובלים בראייה רחבה יותר ולדון בתהליך כולו, המכשיר את מפקדי המחלקות בצוללות ובסטי"לים ואת מפקדי ספינות הבט"ש

קורס חובלים ועד לסיום קורס פי"ם וההסמכה למפקדי מחלקות ולמפקדים על כלי בט"ש.

במסגרת תפקידו מבצע הפסיכולוג של בית-הספר לקצינים מחקרים שונים על נתוני ההצלחה בקורס ובמסלול ההכשרה הכולל של קצונת הים. המחקרים האלה משמשים לניתוח מגמות ותהליכים, להפקת לקחים ולתכנון עתידי.

מבדיקת<sup>8</sup> שיעורי הנפל במגמת השיט במחזורים 1988-1993 מצטיירת התמונה הבאה:

● במהלך התקופה הזאת התחילו את קורס החובלים 587 צוערים. את קורס הפיקוד הימי סיימו 153 קצינים. מדובר איפוא בשיעור הצלחה של 26% ובשיעור אי-הצלחה של 74%.

● ניתוח שיעורי ההצלחה בשלושת שלבי ההכשרה

הראה כי הכיש-  
לונות מרכזים  
בעיקר בקורס החו-  
בלים. בהמשך הד-  
רך הצטמצם מאוד  
שיעור הכישלונות.  
להלן שיעורי הכי-  
שלונות בכל אחד  
משלושת השלבים:  
- בקורס חוב-  
לים הגיע שיעור  
ההצלחה ל-29.3%  
(התחילו 587 צו-  
ערים; סיימו 172 קצינים).

- בתקופת השירות הראשונית כקצינים בוגרי קורס חובלים - עד היציאה לפי"ם - הגיע שיעור ההצלחה ל-93.6% (התחילו 172 קצינים; סיימו 161 קצינים).

- בקורס לפיקוד ימי הגיע שיעור ההצלחה ל-95% (התחילו 161 קצינים; סיימו 153 קצינים).

● שיעור ההצלחה בהכשרה ירד מ-29% בסוף קורס חובלים ל-26% לאורך מסלול ההכשרה כולו - מתחילתו של קורס החובלים ועד להסמכה למפקדי מחלקות וספינות בט"ש בסוף הקורס לפיקוד ימי.

בדיקת ההתפלגות של חוסר ההצלחה בשלבים השונים של הקורס הראתה כי מרבית הכישלונות התרחשו בתחילת הקורס, וכי שיעורי אי-ההצלחה הלכו ופחתו לקראת השלבים המתקדמים. בשלבים המתקדמים הדגש הוא על הפרט, ולכן אין שיטתיות בחוסר ההצלחה. חוסר הצלחה בשלבים האלה מיוחס למקרה אינדיווידואלי, ולכן כל מקרה הוא אירוע בדיד המנותח לגופו של עניין. לעומת זאת בשלבים הזוטרים ניתן לראות שלכישלונות יש מאפיינים זהים, שאותם ניתן לקבץ לקבוצות ולטפל בהם באופן קבוצתי. אופטימיזציה של התהליך מובילה למסקנה שיש להתמקד בניית חוסר הגורמים לאי-ההצלחה במסגרת קורס החובלים, ובמיוחד בשלבים

הראשונים, ולהתניע פעולות שיובילו לשיפור שיעורי ההצלחה באותם השלבים.

## הפסקת השתתפות יזומה והפסקת השתתפות עצמית

מהם הגורמים לאי-הצלחה? מדוע צוער, שנמצא מתאים לאחר מיונים קפדניים ונבחר להתחיל את הקורס, אינו מצליח לעמוד בדרישות ההכשרה? הרי כל צוער המתחיל את הקורס הוא בעל יכולת פוטנציאלית לסיים אותו בהצלחה. בפועל, לא כל המתחילים אכן מגיעים לקו הסיום. ניתן לחלק את קבוצת הצוערים, שהשתתפותם הופסקה במהלך הקורס, לשלוש קבוצות עיקריות: אלה שהשתתפותם בקורס הופסקה ביוזמת מדריכיהם (הפסקה יזומה), אלה שבחרו לעזוב את

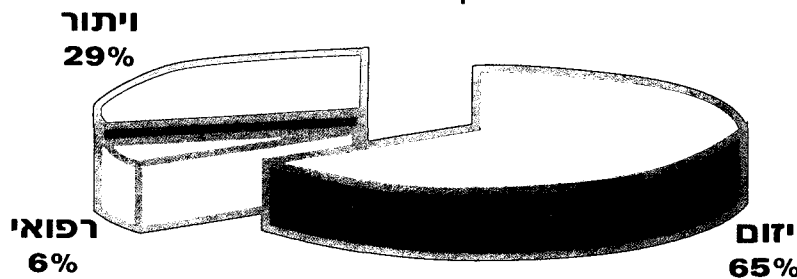
הקורס מרצונם (הפסקה עצמית) ואלה שנאלצו לפרוש בגלל סיבות רפואיות. בדיקת ההתפלגות של מרכיבי אי-ההצלחה עד לאוגוסט 1994 מראה כי 65% מהעוזבים את קורס החובלים עשו זאת בעקבות החלטה יזומה של פיקוד בית-

הספר לקצינים; 29% ויתרו על המשך השתתפותם בקורס מרצונם, ו-6% נאלצו לעזוב את הקורס מסיבות רפואיות. הפסקת השתתפות יזומה היא הסיבה המרכזית לכך שצוערים אינם מסיימים את קורס החובלים. בקבוצה הזאת נמצאים צוערים שלא השיגו את ההישגים הנדרשים, כפי שהם מוגדרים על-ידי בית-הספר לקצינים. הפסקה יזומה של ההשתתפות בקורס מתרחשת בדרך כלל על רקע של בעיה כלשהי או של רמה נמוכה בתחום המקצועי, הפיקודי או הנורמטיבי. בתחום הנורמטיבי אין פשרות. צוער שכשל בתחום הזה לא ימשיך בקורס. אולם בתחום המקצועי והפיקודי ניתן לעיתים - באמצעות השקעה מרוכזת וחניכה צמודה - לשפר את ציוני הצוער ולהביאו לרמה הנדרשת. במקרים גבוליים בתחום המקצועי והפיקודי נשקלת האפשרות ל"השהיית שלב" - מתן הזדמנות לצוער לצבור ניסיון ביחידה מבצעית והחזרתו לקורס החובלים לאחר זמן מה. מובן שבמקרה כזה הצוער אינו חוזר למחזור המקורי שבו היה, אלא למחזור צעיר יותר.

בדיקה סטטיסטית של עשרת המחזורים במגמת השיט בקורס חובלים, שקדמו למחזור אוגוסט 1994, מראה כי השיעור הממוצע של ההפסקות היזומות עומד על 44% מכלל מתחילי הקורס.

## התפלגות אי-ההצלחה

עשרת המחזורים שקדמו למחזור אוגוסט 1994



## דפוסי ההכשרה העיקריים

ניתוח מדוקדק של אופן הכשרתם של הצוערים עד מחזור אוגוסט 1994 העלה כי זו נעשתה בשני דפוסי עיקריים, (שסביבם התפתחו מספר וריאנטים).

הדפוס הראשון הוא דפוס מכשיר, שזכה לכינוי "שיטת הטיפוח", ואשר רואה בצוער חומר ביד היוצר. על-פי התפיסה הזאת, תפקיד הקורס הוא ללמד, להכשיר ולהכין את הצוער לתפקידו. הגישה הזאת נסמכת על התפיסה, שמרבית הצוערים שהתקבלו לקורס אכן ראויים לסיים אותו בהצלחה, וכי הם אכן יוכלו להגיע לקו הסיום, אם רק יקבלו די הדרכה, התנסות ותרגול. הדפוס הזה הוא הנפוץ ביותר.

הדפוס השני הוא דפוס ממיין, שזכה לכינוי "שיטת הכיסוח". על-פי השיטה הזאת מלמדים ומכשירים את הצוער בדרך של התנסות ושל בחינה, מתוך תפיסה שאלה אשר יעמדו בהצלחה

במסלול, אכן ראויים להיות קציני ים. לקו הסיום יגיעו רק מי ששרדו בהצלחה את מסלול המכשולים. חסרונה העיקרי של הגישה הזאת הוא אחריותה לשיעור גבוה של כישלונות: במחזורים אשר מתנהלים בשיטה הזאת מגיעים אל קו הסיום רק בודדים.

ניתן לשלב בין שני הדפוסים, למשל על-ידי הנהגתו של דפוס ממיין רק בשלב הראשון של הקורס. לאחר מכן, בהמשך הקורס, ניתן לעבור לדפוס המכשיר. הגישה המשולבת הזאת לא הובילה לתוצאה המיוחלת – בעיקר על רקע העובדה שבכל שלב משלבי הקורס עומד הצוער במבחנים הבוחנים יכולות שונות, והצלחה בשלב הראשון אינה מבטיחה הצלחה גם בהמשך.

## היסודות שמהם בנויה התפיסה

כאשר החל מחזור אוגוסט 1994 את צעדיו הראשונים בקורס, הוחלט ליישם את תפיסת ההכשרה מתוך הנחה שזו תביא למיצוי טוב יותר של הפוטנציאל הטמון בצוערי הקורס. לאחר שהושלמה מלאכת הניתוח, נקבעו שורה של צעדים שהיו הבסיס לתפיסת ההכשרה.

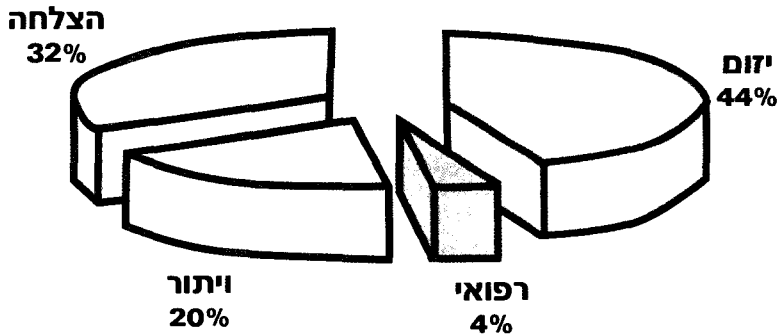
תפיסת ההכשרה מבוססת על המדריכים בקורס. להדרכה נבחרים קציני ים מצטיינים, בוגרי קורס חובלים, שסיימו לפחות קדנציית פיקוד אחת על ספינת בט"ש או על מחלקה בסטי"ל. העובדה שלהדרכה נבחרים לרוב המצטיינים שבקצינים, שנחוצים מאוד גם ביחידות הלוחמות, מחייבת

לקבוצת הצוערים, שהפסיקו את השתתפותם בקורס החובלים מתוך בחירה עצמית, משתייכים כל מי שעמדו בהצלחה בדרישות המיון, התחילו בהכשרה, אך במהלך הקורס החליטו שאין הם רוצים להמשיך בו. קשה להצביע על סיבה ספציפית להחלטה של צוערים להפסיק את השתתפותם בקורס החובלים. מדובר בהחלטה אישית, המבוססת על מגוון של סיבות, כגון: חוסר אנרגיה להמשיך להתמודד עם הקשיים, חוסר עניין, אכזבה מאי-מימוש ציפיות, מסלול הכשרה ארוך שאין רואים את קיצו, חשש מהפסקה יזומה של ההשתתפות בקורס ("ידיחו אותי")

וכדומה. בדיקה סטטיסטית של עשרת המחזורים במגמת השיט בקורס חובלים, שקדמו למחזור אוגוסט 1994, מראה כי השיעור הממוצע של הצוערים, ש- החליטו להפסיק את השתתפותם בקורס, עמד על כ- 20% ממתחילי

## התפלגות מתחילי הקורס

עשרת המחזורים שקדמו למחזור אוגוסט 1994



הקורס. ראוי לציין כי בדיקה העלתה דמיון בין מאפייני הפרופיל של הצוערים, שהחליטו לנטוש את קורס החובלים, לבין מי שסיימו את הקורס בהצלחה.

הצוערים, שנאלצו להפסיק את השתתפותם בקורס החובלים בגלל בעיות רפואיות, נחלקים לשניים: מי שהבעיה הרפואית הייתה קיימת אצלם עוד לפני הקורס, אך לא נתגלתה במהלך המיונים, ומי שבעייתם הרפואית נוצרה במהלך הקורס.

הקבוצה הראשונה כוללת בדרך כלל צוערים בודדים, אך כל מקרה ומקרה הוא בבחינת תקלה שיש לעשות כל מאמץ כדי להימנע ממנה.

באשר לקבוצה השנייה – שאצלה התפתחו הבעיות הרפואיות במהלך הקורס – הרי כל אימת שמדובר היה בבעיה רפואית זמנית, שנפתרה בתוך זמן סביר, איפשרו לצוערים לחזור לקורס החובלים, אם כי, כמובן, לא למחזור שבו היו, אלא למחזור צעיר יותר.

בשולי הדברים יש לציין כי קיימים מקרים, שבהם בעיה רפואית "צצה" לפתע, והיא אינה אלא ביטוי לירידה במוטיווציה. בדיקה של עשרת מחזורי החובלים במגמת שיט, שקדמו למחזור אוגוסט 1994, מראה כי השיעור הממוצע של הפסקת השתתפות על רקע רפואי עומד על כ- 6% מכלל מתחילי הקורס.

לא ניתן להצביע על סיבות רפואיות ייחודיות, המאלצות צוערים לנטוש את קורס החובלים.

את מפקדי בית-הספר לקצינים להיות עירניים לכך שהם אכן מקבלים לתפקידי ההדרכה את הקצינים האלה ואת אלה בלבד.

המדריכים היו הפלטפורמה הבסיסית לשיפור, ומאמץ ניכר הושקע בהם כדי להנהיג את השינוי בשיטת ההדרכה. הירתמות המדריכים להשגת המשימה הייתה תנאי הכרחי להצלחה. הושם דגש על תהליך ההכשרה של המתאימים להדרכה ועל פיתוח אישי שלהם במהלך התפקיד. כדי "לגייס" את המדריכים לתהליך נבנתה סימולציה שהונחתה על-ידי הפסיכולוג של בית-הספר. הדבר איפשר למדריכים להתנסות כיצד יש להעריך את הצוערים במהלך הקורס וכיצד יש לקבל החלטות ביחס להמשך דרכם. הסימולציה נבנתה על בסיס נתוני אמת של צוער, שדרכו בקורס הייתה מלווה בקשיים רבים. סיבות רבות היו לסגל ההדרכה להמליץ על הפסקת השתתפותו של אותו צוער בקורס ועל שליחתו למסלול שירות אחר. במאמץ לא מבוטל שלו ושל המדריכים שתמכו בו הוא סיים את הקורס והוסמך לקצין ים. לימים הוא הצטיין בתפקידו, התפתח, צבר ניסיון ונבחר להצטרף לקבוצה

המצומצמת והאיכותית של המדריכים בקורס חובלים. המדריכים, שבדרך כלל שותפים לגזרה צרה של התהליך הזה – כל אחד בשלב שבו הוא מדריך – התנסו בסימולציה ששיקפה עבורם את התהליך כולו, דבר ששיפר את מחויבותם לתהליך השלם. במסגרת השינוי נבנתה תפיסה של הכשרה דיפרנציאלית, שהתבססה על ההבחנה כי קיימת שונות רבה ביכולת

האישית של הצוערים. בקצה האחד נמצאת קבוצה קטנה של צוערים עתירי כישורים, אשר נדרשת השקעה מועטה בלבד לצורך הכשרתם. בקצה האחר נמצאת קבוצת צוערים, אשר הדרישות הגבוהות וקצב הלימוד הנדרש הם למעלה מיכולתם. לאחר שאפסו הסיכויים להכשירם לקציני ים במסגרת הנתונה, יש להפנותם למסלול שירות אלטרנטיבי. בתווך נמצאת קבוצת צוערים, אשר בהכשרתה יש להשקיע משאבים רבים, הכוללים הדרכה, חניכה, שעות תרגול ואימון אינדיווידואלי. זיהוי מקדים של הקשיים שבהם נתקל כל צוער והתאמתה של תוכנית הכשרה אישית לכל אחד מהצוערים שנמצא בקבוצת האמצע מניבים לרוב פירות, והם מצליחים להגיע להישגים הנדרשים מהם.

כדי להביא למיצוי מקסימלי של הפוטנציאל הטמון בכל חניך גם שונתה התדירות שבה מתקיימים הדיונים על הפסקת השתתפותם של הצוערים בקורס: במקום לקיימם אחת לחודשיים הוחלט לקיימם פעם אחת בכל שבוע, דהיינו אחת לארבעה חודשים. לשינוי הזה היה רווח מידי. הצורך לגבש דעה ברורה על הישגי הצוער בתוך חודשיים מתחילת השלב ולהמליץ על המשך השתתפותו או על הדחתו יצר לחץ

רב על המדריכים לגבש דעה במהירות. לחץ דומה הופעל גם על הצוערים, שהתקשו להגיע במהירות להישגים הנדרשים, ועתה ניתנה להם שהות רבה יותר והכוונה וחניכה ממוקדות. את מקומו של הדיון החסר תפס דיון בעל אופי שונה: באמצע השלב התקיימו דיוני הערכה אישית בראשותו של מפקד בית-הספר ובהשתתפותם של המדריכים האישיים. בדיונים האלה נבחן מצבו של כל אחד מהצוערים, ונקבעו הצעדים שיש לנקוט ביחס לכל צוער במחצית השנייה של השלב. התוכנית הזאת אמורה הייתה להביא לשיפור בהישגיו של הצוער לרמה הנדרשת בסוף השלב.

לשינוי הזה הייתה השפעה משמעותית. אחדים מהצוערים, שבדיון של אמצע השלב היו מועמדים להפסקת השתתפות, הצליחו בעזרת הכוונה והנחיה מתאימות "להמריא" ולהגיע להישג הנדרש בסוף השלב ולהמשיך לשלב שלאחר מכן. באשר לאחרים – מי שלא הצליחו לעמוד בהישג הנדרש גם לאחר שהושקע בהם מאמץ ממוקד, הרי לכל הפחות הצטבר עליהם בסיס נתונים מבוסס, שאיפשר לקבל את ההחלטה הקשה בדבר הפסקת ההשתתפות.

במקביל גובש הליך מעודכן להפסקת השתתפותם של צוערים בסיומו של כל שלב. לפני שהונהג השינוי, התקבלו ההחלטות על הפסקת ההשתתפות אחת לחודשיים. מסיבות מנהליות נמשך ההליך הזה על פני מספר ימים עד להשלמתו. הדבר הוביל למצב שבו המשיכו הצוערים להיות בתוך מסגרת הקורס גם לאחר הראיון האישי, שבסופו התבשרו כי

הוחלט להפסיק את השתתפותם, והם נפרדו מכותפות הצוער שלהם. מחזות של חניכים מודחים, הממשיכים לשהות בקרב חבריהם הצוערים, היו שגרתיים לאורך כל הקורס וזרעו לא מעט דמורליזציה. צוערים הנמצאים בהליך של הפסקת השתתפות, המסתובבים בחצר בית-הספר נטולי מוטיבציה ולעיתים חדורי תחושות כעס והתמרמרות, היו גורם מזיק, שפגע באווירת ההתלהבות המאפיינת את צוערי הקורס. אחדים מהמודחים – ובעיקר הדומיננטיים שבהם – אף ניסו להשפיע על חבריהם הקרובים שיפרשו מרצונם מקורס החובלים ויצטרפו אליהם בדרכם החדשה.

עם הנהגת השינוי נפסקה תופעת "הדליפה החוצה" של צוערים לאורך כל קורס החובלים. את מקומה של "הדליפה" הרצופה הזאת תפס יום אחד בסופו של כל שלב, שבו החל והסתיים ההליך של הפסקת ההשתתפות. סיכומיהם של דיוני הפסקת ההשתתפות של כלל המחזורים רוכזו ביום אחד בסיום כל שלב. לדבר הייתה השפעה מיידית, שבאה לידי ביטוי בעלייה במספר הערעורים שהגישו הצוערים על ההחלטה להפסיק את השתתפותם בקורס. כמו כן נרשמה ירידה משמעותית במספר הבקשות שהגישו צוערים לפרוש

**זיהוי מקדים של הקשיים שבהם נתקל כל צוער והתאמתה של תוכנית הכשרה אישית לכל אחד מהצוערים שנמצא בקבוצת האמצע מניבים לרוב פירות, והם מצליחים להגיע להישגים הנדרשים מהם**

מהקורס.<sup>9</sup> בעקבות זאת נקבע הליך לטיפול בבקשות הערעור: כל בקשה נידונה בפני הדרג הממונה על מפקד בית-הספר לקצינים, ואחדות מהבקשות אף הגיעו לדיון בפני מפקד חיל הים לבחינה של ההליך ולשם החלטה על מתן הזדמנות שנייה.

יתר על כן, הפסקת השתתפותו של צוער בקורס החובלים נעשתה ברגישות גדולה. כל צוער, שהוחלט להפסיק את השתתפותו, שמע על כך בשיחה אישית עם מפקד בית-הספר לקצינים. המפקד לא רק הודיע לצוער על ההחלטה, אלא גם הסביר לו את הסיבות שהובילו אליה. מערך המיון והשיבוץ החילי והצה"לי נערך לקליטתו של הצוער, שהשתתפותו בקורס הופסקה, ופעל לשיבוצו מחדש באופן אופטימלי בהתאם לכישוריו ולרצונותיו ובהתאם לצורכי המערכת. מבנה הקורס, הבנוי מחמישה שלבים, יצר מציאות של מעין חמישה קורסים נפרדים, אשר לכל אחד מהם התחלה וסוף. לכל שלב יש מפקד שלב ומדריכים ייעודיים. המבנה הזה נובע מהצורך בהתמקצעות, אך יש בו חיסרון: התברר שכל שלב התגבש כקורס עצמאי בעל מאפיינים ייחודיים

הקורס, לאורך כל שלביו, עד לטקס הסיום ולהענקת אות החובל למסיימים. מפקד המחזור אמור היה ליצור את הרציפות הנדרשת במעבר בין השלבים בהתבססו על היכרות מעמיקה עם הצוערים ועם מהלך התפתחותם לקצונה. אף שלתפקיד נבחר קצין איכותי ובעל ניסיון מקצועי ופיקודי ראוי, לא צלח הדבר – בעיקר על רקע העובדה שהמעבר עם הצוערים משלב לשלב לאורך הקורס כולו לא איפשר לאותו מפקד מחזור את ההתמקצעות, הנרכשת לאורך זמן על-ידי המדריכים בשלבים השונים. מה גם שסוגיית הרציפות קיבלה ממילא מענה טוב עם תחילת פעילותו של מפקד מגמת השיט. המודל הזה של מפקד מחזור בוצע פעם אחת בלבד, תוחקר ונותח ולא הופעל יותר.

כדי לסמן את הכיוון נקבעו יעדי הצלחה לקורס, שמהם נגזרו יעדים לכל שלב. היעדים האלה הוצגו למדריכים כמסגרת שאליה יש לשאוף. היעדים האלה נבחנו בדיעבד בהשוואה להישגי הקורס, תוך שמירה על העיקרון שרק המתאימים יסיימו את הקורס, ללא קביעה מראש של מכסות סיום.

בשלבי הסיום של תהליך ההכשרה ניתן משקל רב לבקרה החיצונית על הסמכת הצוערים בקורס על-ידי בוחנים בכירים ברמה של מפקדי כלי-שיט ומפקדי פלגות ים. אלה הוזמנו לשם כך מהיחידות הלוחמות ושיקפו את הרמה האמיתית הנדרשת ביחידה. ההסמכה האחרונה במהלך

ההכשרה, הסמכה לתפקיד של קצין משמרת בגשר הפיקוד בסטי"ל, מבוצעת בשייטת הסטי"לים באחריותו של מפקד השייטת. ההסמכה הזאת היא תנאי לסיום הקורס, ותהליך ההסמכה מביטיח כי הצוער אכן מוכן לקבל את דרגות הקצונה ואת האחריות הנובעת מהן.

### עוגנים של יציבות

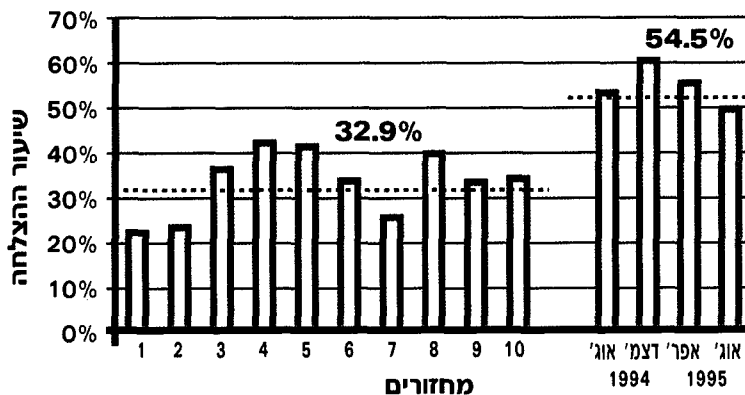
בצד השינויים שנעשו מופו מאפיינים בעלי השפעה על התהליך, שאותם חשוב לשמר כעוגן של יציבות, ושסביבם תנוע ספינת השינוי. לאחר ניתוחו של תהליך ההכשרה הכולל נקבעו מספר "עוגנים" – פרמטרים בעלי השפעה על תהליך ההכשרה, שאותם הוחלט לקבע ולא להנהיג בהם שינויים.

משלו בתחום התרבות, ההווי והדרישות. במטרה לשפר את רציפות הקורס ואת ההומוגניות של תהליך ההכשרה מונה המד"ר<sup>10</sup> למפקד מגמת השיט. מני מפקד למגמת השיט יצר סטנדרטים אחידים, רציפות בהכשרה ושיפור בהתאמת הוחל התכנים. הוחל בקיום ישיבות

משותפות ובקבלת החלטות בראייה אינטגרטיבית. מפקד מגמת השיט הצטרף לאימוני הצוערים בים ויכול היה לעמוד באופן אישי על קצב התקדמותם של הצוערים בשלבים השונים ובעיקר להתמקד באלה שנזדקקו להכוונה ולתרגול פרטני. המבנה הארגוני הזה כמו גם תרומתו האישית של מפקד המגמה הביאו בתוך פרק זמן קצר לשיפור הנדרש ברציפות ההכשרה. היות ומדובר בהליך הכשרה ארוך, קיימת חשיבות רבה לכך שמפקד מגמת השיט ימונה לתפקידו לתקופה של כשלוש שנים לפחות.

פעילות נוספת לשיפור רציפותו של הקורס – פעילות שלא עלתה יפה – הייתה ניסיון למנות מפקד מחזור. הרעיון היה למנות קצין מוביל, שילוה את המחזור מיום תחילת

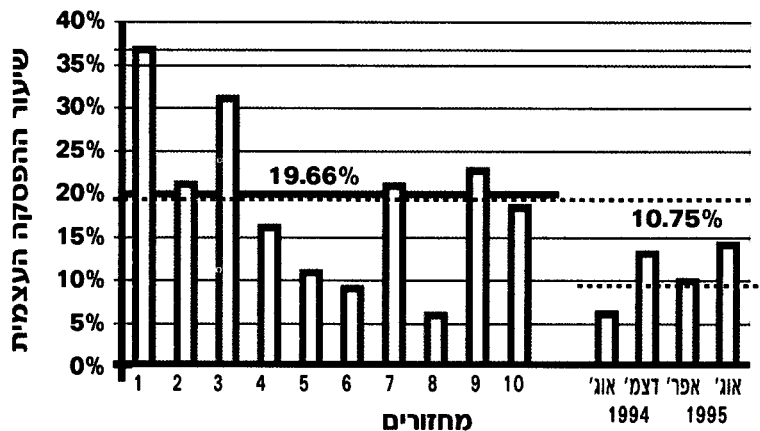
שיעור ההצלחה בעשרת המחזורים שקדמו למחזור אוגוסט 1994  
לעומת שיעור ההצלחה במחזורים אוגוסט 1994 - אוגוסט 1995



המיושמת בנאס"א אינה מתאימה לקורס החובלים של צה"ל. הסיבה המרכזית לכך היא ההבדל הגדול בין המועמדים לאנשי צוות חלל של נאס"א לבין המועמדים לקורס חובלים. בניגוד למועמדים של נאס"א, המועמדים לקורס חובלים הם חבורה צעירה, יחסית, של אנשים, הנמצאים בתהליך התבגרות, שטרם צברו די ניסיון חיים, ושעתידים בתוך זמן קצר לקבל אחריות רבה. העובדה הזאת מחייבת את מנהליו של קורס החובלים להמשיך במיון תוך כדי ההכשרה. יחד עם זאת מאפשרים מבדקי המיון - יחד עם הגיבוש - לסגל הפיקוד של בית-הספר לקצינים לקבל את כל המידע הנחוץ להם לצורך החלטה על קבלת מועמד לקורס. יתר על כן, קיים מתאם רב בין עמידה במבדקי המיון ובגיבוש לבין הצלחה בקורס.

● **מבנה הקורס.**<sup>11</sup> מתכונת הקורס נבחנה ושונתה פעמים אחדות. אל המתכונת הנוכחית הגיעו ב-1978. המתכונת הזאת רואה את היעד המרכזי שלה בהכשרת הצוער בקורס חובלים לתפקיד של קצין משמרת גשר בסטי"ל. ההכשרה ליתר תפקידי הקצין משולבת במקביל להכשרה לתפקיד המרכזי הזה. בכל שנה נפתחים שלושה קורסים; המחזורים מורצים במקביל ובאופן מתמשך. המתכונת הזאת נבחרת מעת לעת, והתכנים המקצועיים מעודכנים בהתאם לצורך. אולם המסגרת הכללית נשמרת בהיותה מתכונת אופטימלית במערכת האיצוצים הנתונה.

הפסקה עצמית של ההשתתפות מבין מתחילי הקורס



**סיכור של הצלחה**

בהסתכלות על המיזם מפרספקטיבה של זמן ומנקודת ראות רחבה ניתן לסכם אותו כהצלחה גדולה. מחזור אוגוסט 1994, שנבחר להיות הראשון שבו יושמה התפיסה החדשה, סיים את ההכשרה עם שיעורי ההצלחה הגדולים ביותר שידענו עד אז. מספר הצוערים, שזכו לענוד את דרגות הקצונה מבין קבוצת הצוערים שהחלה את הקורס 20 חודשים קודם לכן, היה חסר תקדים. מחזור דצמבר 1994, עבר תהליך דומה - אם כי משופר בעקבות לקחים שהופקו - ושבר בקו הסיום שיא חדש בשיעור ההצלחה. מחזורים אפריל 1995 ואוגוסט 1995 השיגו שיעורי הצלחה שנפלו במעט מאלה שהושגו

בעתיד יהיה זה נכון לבחון אף אותם ולראות את השפעתם. להלן עיקרם:

● **דרישות היסוד.** תחילתו של תהליך האיטור והמיון נועד לענות על השאלה: "מי מתאים ראשונית לקורס חובלים"? בתשובה לשאלה הזאת נמצא כי הגדרות היסוד שנקבעו מבחינת האיכות האנושית והפרופיל הרפואי מתאימות לדרישות הקורס. מבין בעלי הנתונים האלה ניתן לאתר את המלש"בים שיזמונו לתחילתו של תהליך המיון לקורס.

● **מדרג המיון הצה"לי.** מיצוב החובלים במדרג הצה"לי מבטא כראוי את התייחסותו של מערך הגיוס הצה"לי לקורס. המיקום הזה נותן עדיפות לאיתור מועמדים לקורס חובלים מקרב בעלי הפוטנציאל הנדרש.

● **הגיבוש.** זהו השלב האחרון בתהליך המיון. לגיבוש מגיעים מלש"בים בעלי נתונים מתאימים לסדרת התנסות בת ארבעה ימים. מטרת הגיבוש היא לאתר את המועמדים בעלי התכונות הבאות: יכולת למידה בעומס, פוטנציאל פיקוד והפעלה, נורמות התנהגות בסיסיות, יכולת לעמוד בלחצים ויכולת לקבל החלטות. את מיון המלש"בים עורכים קציני מילואים, שכולם עברו את המסלול, ורובם היו מדריכים בבית-הספר לקצינים.

מבחני תיקוף עיתיים, שבוחנים לאורך זמן את תוצאות המיונים, מצביעים על מתאם בין ההצלחה בפרמטרים מסו-

ימים, הנדגמים בתחילת התהליך, לבין ההצלחה בפועל של המסיימים. מערך המיון הזה מאפשר לבצע ניסיונות בתחום של ניבוי ההסתברות להצלחה. נשאלת איפוא השאלה, האם ניתן לשפר את תהליך המיון עד כדי כך, שנוכל לסיים אותו עוד לפני תחילת הקורס. במילים אחרות: האם ניתן להגיע לתהליך מיון כה מדויק, עד כי נדע בוודאות, שכל מי שעבר אותו - מובטחת לו הצלחה מלאה בקורס?

תפיסה כזאת מיושמת, למשל, בהכשרתם של צוותי החלל בנאס"א. שם מושקע מאמץ רב בתהליך המיון, אולם מרגע שנבחר מועמד להשתתף בהכשרה לתפקיד של איש צוות בתוכנית החלל, עוסקים אך ורק בהכשרתו, ושאלת התאמתו שוב אינה נשאלת יותר. נראה ששיטת המיון



במחזור דצמבר 1994, אך עדיין היו גבוהים יותר מכל מה שהושג במחזורים שלפני אוגוסט 1994. בוגרי המחזורים האלה סיימו לא מכבר את התחייבותם הראשונה לשירות



בחיל הים. הבוגרים האלה התפתחו לקציני ים, למפקדי ספינות בט"ש, למפקדי מחלקות בצוללות ובספינות הטילים והשלימו שירות מלא למופת. אחדים מהם אף חזרו לתפקידי

הדרכה בבית-הספר לקצינים, לאחר שהשלימו קדנציות שירות מוצלחת ביחידות המבצעיות.

תפיסת ההכשרה המתוארת לעיל הביאה לשיפור בשיעורי ההצלחה בקורס חובלים ושיפור בתהליך ההכשרה כולו (מתחילת קורס חובלים ועד לסיום הקורס לפיקוד ימי והסמכה למפקדי מחלקות ולמפקדים של ספינות בט"ש). שיעור ההצלחה של בוגרי ארבעת המחזורים אוגוסט 1994 – אוגוסט 1995 עלה בממוצע לרמה של 54.5%, בעוד שהממוצע בעשרת המחזורים שלפני כן עמד על 32.9% ואף פחות מכך בתקופות מוקדמות יותר. הצלחה כזאת היא חסרת תקדים הן מבחינת שיעור המסיימים בכל קורס והן מבחינת עקביות ההצלחה.

הפסקת השתתפות ביוזמת הצוערים (הפסקה עצמית של ההשתתפות) ירדה במחזורים אוגוסט 1994 – אוגוסט 1995 בממוצע לרמה של 10.75%, וזאת בהשוואה לממוצע של 19.66% בעשרת המחזורים שלפני כן, שקדמו ליישום התפיסה החדשה. הקטנתו של שיעור ההפסקה העצמית, שהתבססה על העלייה במוטיווציה של הצוערים, תרמה, כמובן, לשיפור בשיעורי ההצלחה של הקורס.

הקצינים, בוגרי המחזורים אוגוסט 1994 – אוגוסט 1995, המשיכו בתהליך ההכשרה באותו שיעור של הצלחה כמו הקצינים מהמחזורים שקדמו להם, כך ששיעור ההצלחה בהכשרה כולה עלה בהתאמה, ותהליך השיפור בקורס החובלים תורגם להצלחה בתהליך כולו.

הקצינים האלה סיימו שירות מלא ומוצלח בחיל הים ופנו אחר כך איש-איש לדרכו – אם לחיים האזרחיים ואם להמשך השירות בצבא. אלה שנשארו בצבא התפתחו במסלול הפיקוד המבצעי של היחידות הלוחמות בממד הימי.

### סיכום

תוצאותיו של המיזם הזה מצביעות על יעד ראוי וניתן להשגה בהכשרת לוחמים ומפקדים – במיוחד ביחידות העילית. ברור לכל מי שעסק בהכשרה מעין זו שאסור לטעות ולאפשר למי שאינו ראוי לכך להמשיך בהכשרה ולסיימה. זו טעות מסוג אחד. אך קיימת גם טעות אחרת: לא לאפשר להשלים את ההכשרה למי שאכן ראוי להשלימה.

השארת מי שאינם מתאימים במסלול ההכשרה היא טעות הרת אסון. האחריות הרבה, המוטלת על כתפי הקצינים הצעירים, אינה משאירה מקום לטעות כזאת. הרחקת צוערים ראויים ממסלול ההכשרה היא טעות פחות דרמטית, ולרוב גם אינה ניתנת לבדיקה, שהרי מי שהופסקה השתתפותו בקורס יתקשה להוכיח שאכן היה ראוי להשלימו. מוכרים מקרים בודדים של צוערים חדורי מוטיווציה, אשר בנקודת זמן מסוימת לא עמדו בדרישות ההכשרה והוחלט להפסיק את השתתפותם, אך הם לא הרפו, לחמו על זכותם לעמוד שוב במבחן, קיבלו הזדמנות שנייה ועמדו בה בהצלחה – לרוב לאחר תקופה של התבגרות ושל צבירת ניסיון כאנשי

ומוצלח של בוגרי הקורס. מרכיב משמעותי - ויש הטוענים כי היחיד - ביצירת היתרון היחסי של צה"ל על הצבאות הסובבים אותנו מבוסס על האדם, דהיינו על איכות המפקדים והלוחמים. לפיכך על העוסקים בהכשרה ובהדרכה להמשיך לבחון את המערכות, שעליהן הם מופקדים מתוך כוונה להשתפר באופן מתמשך. באשר להכשרת הקצונה הימית - המבנה של קורס החובלים ותכנון יצטרכו להיבחן ולעבור שינויים והתאמות למציאות המתפתחת. סוגיות כגון הכשרה כללית מול התמחות מקצועית ומבצעית יצטרכו להיות מוכרעות. מיקומן של הנשים במערך המבצעי והפיקודי יגובש לאחר שתילמדנה משמעויותיו, ויפקו הלקחים משילובן של קצינות ים במערך הפיקוד הימי. כל אלה ועוד יובילו למיצוי טוב יותר של הפוטנציאל האנושי נוכח מציאות פיקודית, מבצעית וטכנולוגית ההולכת ונהיית מורכבת יותר ויותר.

### הערות

1. בהכשרת קצונה לפיקוד מבחן התוצאה הוא מבחן ראוי. המאמר הזה נכתב לאחר שמחזורי החובלים המוזכרים בו סיימו בהצלחה שירות מלא כקציני ים.
2. סיום הקורס וקבלת דרגות הקצונה אינם סוף ההכשרה. קצין הים נדרש לעמוד במבחנים נוספים בתהליך הכשרתו, כפי שיובהר בהמשך.
3. מלש"ב - מועמד לשירות ביטחון.
4. לתפיסה הזאת יש יתרונות וחסרונות שמן הראוי להכירם, אולם הם לא ינותחו במסגרת הזאת.
5. הקצינים האלה אינם מיועדים למסלול פיקוד על כלי השיט. במקרים ספורים ניתנת האפשרות לבוגרי המסלול הזה, המתאימים והרוצים בכך, לבצע - כקצינים - מסלול הסבה, המאפשר להם להשתלב בתפקידי הפיקוד ביים.
6. תקופת השירות שונה בין המסלולים השונים. התקופה הזאת נעה בין תשעה חודשים בכלי הבט"ש ל-16 חודשים בצוללות ובסטי"לים מדגם "סער 5".
7. קורס הפיקוד הימי מכשיר את קציני הים לתפקיד מפקדי מחלקות בספינות הטילים ובצוללות ולמפקדי "דבורות" ו"דבורים". הקורס למפקדי כלי-שיט בט"ש נמשך שלושה חודשים, ואילו למפקדי מחלקות הוא נמשך עד שמונה-תשעה חודשים.
8. **סיכום עבודת מטה: איחוד מסגרות פי"ם חובלים**, ספטמבר 1995, בה"ד חיל הים
9. בקורס אוגוסט 94 הגיע שיעור הצוערים שיזמו באופן עצמאי את הפסקת השתתפותם בקורס החובלים ל-6%. בעשרת המחזורים שקדמו למחזור אוגוסט 94 עמד השיעור הממוצע של הפסקת ההשתתפות העצמית על כ-20%.
10. מד"ר - מדרך ראשי.
11. **קורס חובלים, שינוי מתכונת**, בית-הספר לקצינים, בה"ד חיל הים.

צוות ביחידה לוחמת. ראוי להדגיש כי מדובר במקרים גבוליים, שבהם אובחנה חולשה בתחום המקצועי ולא כשל נורמטיבי.

העובדה שהפסקת השתתפות של מי שראוי להמשיך בה אינה טעות דרמטית מובילה לכך שמניעתה אינה נעשית באופן אינטואיטיבי ומחייבת מאמץ ותשומת לב. תהליך ההתמקצעות של יחידות הצבא בצד כניסתן של מערכות טכנולוגיות מתקדמות ומורכבות מעלים את הדרישה לכוח אדם איכותי. התהליך הזה, שאנו נמצאים בעיצומו, מחייב שימוש נכון ופיזור מיטבי של איכויות כוח האדם ביחידות השונות של הצבא. המציאות הזאת מובילה את מפקדי ההכשרות, ובמיוחד את האיכותיות שבהן, למצב שבו עליהם "להיאבק" על כל מועמד בעל פוטנציאל ראוי לעמוד בדרישות ההכשרה. לא עוד ברונות ארוגנטיות במיון ובהכשרה: צוער שהיה יכול לסיים את ההכשרה ולא סיים הוא קצין שחסר בשכבת הפיקוד הזוטר. צוער שהכשרתו

**התפיסה, שיושמה בקורס חובלים במחזור אוגוסט 1994 ובמחזורים שאחריו, מראה כי ניתן להביא לשיפור בשיעור המצליחים ללא התפשרות על הדרישות הגבוהות, המאפיינות את מסלול ההכשרה לקצונה ימית. אך בצד המאמץ והחתימה לשיפור מתמשך נדרשת גם בקרה חסרת פשרות על כך שרק המתאימים יתייצבו על קו הסיום**

הופסקה במהלך המסלול - במיוחד בשלבים המתקדמים - לוקח איתו השקעת משאבים לא מנוצלת, היורדת לטמיון עם עזיבתו. ההשקעה הזאת יכולה הייתה להיות מופנית לצרכים אחרים.

התפיסה, שיושמה בקורס חובלים במחזור אוגוסט 1994 ובמחזורים שאחריו, מראה כי ניתן להביא לשיפור בשיעור המצליחים ללא התפשרות על הדרישות הגבוהות, המאפיינות את מסלול ההכשרה לקצונה ימית, וללא קיצורי דרך. יחד עם זאת נדרשת עירנות ועמידה על המשמר. בצד המאמץ והחתימה לשיפור מתמשך נדרשת גם בקרה חסרת פשרות על כך שרק המתאימים יתייצבו על קו הסיום. מערך ההכשרה צריך להיות מלווה בסטנדרטים ברורים ובמדדים בהירים וחדים להצלחה. נוסף על כך יש צורך בקיומו של מערך בקרה ופיקוח חיצוני על איכות המסיימים, באופן שבו "הלקוחות" - במקרה שלנו מפקדים מהיחידות המבצעיות, אשר עתידות לקלוט את הקצינים הצעירים לשורותיהן - הם הבוחנים את הצוערים במבחן ההסמכה המסכם. המערכת הזאת פועלת היטב, והראיה לכך היא שירות מלא