

איכות ומצוינות – מתיאוריה למעשה

אל"ם שאול אריאל

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.

"יחודיותה של כל יחידה"

כמו כל ארגון אחר, גם יחידה צבאית משנה לאורך זמן את מרכיביה ואת גבולותיה. כדי לזהותם 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 והאי-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 מחדשת של הגבולות, ולהפיץ.

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 המתיאוריות 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" שהרמ"ט או הסגן יכולים לנהל בלי להטריד את המפקד, ולפעמים היא תתפשר ותיישם תפיסה או מתיאוריה שלמה באופן חלקי בלבד. ל"מתכונן" 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 פשוטים¹.

המקרים המתוארים במאמר זה – הלקוחים מבא"ח

בכל תפקיד על המפקד לחתור להשגת המטרה תוך שיפור והתייעלות היחידה שתחת פיקודו. על מנת להשיג זאת יש בראש ובראשונה לבחון היטב את גבולות היחידה ואת מרכיביה ולהגדיר את מטרתה. לאור זאת יש לכוון את פעולתה מחד גיסא באורח פרטני לאור קריטריונים מדידים רבים ככל האפשר ומאידך גיסא לאור ראייה מערכתית כוללת. בשיטה זו אין אומנם פתרונות קסם ודגמים מוכנים לשימוש מהיר, אך מי ש"תפור" ליחידתו את ה"חליפה" המתאימה לה, גדלים סיכוייו שלאורך זמן, תוך קיום מעקב, בקרה ולמידה, יקצור את ההצלחה הנדרשת

עוזר המזכיר
הצבאי לשר
הביטחון. בעבר
מפקד חטיבה
מרחבית
ומפקד בסיס
האימונים של
עוצבת
הצנחנים.
מוסמך במדע
הניהול



* מעובד מפרסום של חטיבת תוה"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, שבי"ח 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 ייחודי.² 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"שי המתמשך בין המפקדים לפקודיהם – דו"שי 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 דפוסי ארגוניים שונים – החל מיחידות ייצור ושירות הפועלות בדפוסי 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. לדעתי, אף שאלה האחרונות פועלות באופן שונה מהיחידות הקודמות, ניתן ליישם בהן את התפיסה, אך בכפוף לאבחון ספציפי ולאומץ 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.

ואת ועוד, שיעור הדינמיות של מערכת או כושרה להשיג את

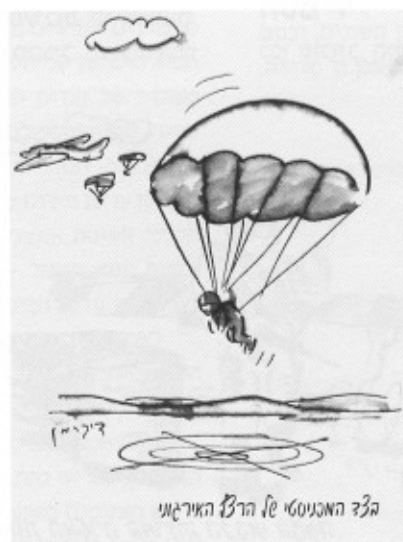
יעדיה ביעילות ייקבעו במידה רבה על-ידי יכולתו של המפקד לזהות את הניגודים הרלוונטיים הקיימים במערכת שהוא מופקד עליה ולהביא להשלמה בין הקטבים המנוגדים. במילים אחרות, היכולת להפוך את המתח בין הניגודים לנוסח משולב בהגדרת המטרה יוצרת את האיכות הייחודית של מערכת המונעת על-ידי מטרה.³

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 באזור 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 ושרירותית. קיומם של חוק וסדר איפשרו – אך גם כפו – שגרת חיים תקינה של האוכלוסייה הפלסטינית באופן המשרת את המטרה הישראלית האסטרטגית.

לבסוף, תחת ראייה רחבה זו של גבולות החטמ"ר ומרכיביו חייבה השגת המטרה שינויים ארגוניים בתוך החטיבה המרחבית וקבעה את יחסי הגומלין בין זרועות הביטחון בדפוס של ספק-לקוח. בבא"ח הצנחנים נוסחה המטרה באופן הבא: "מיצוי הפוטנציאל האיכותי והכמותי של מחזור הטיירוני במסגרת בניית המערכת הפלוגתית". מטרה זו נועדה להפחית את המתח שנוצר בין השאיפה של הרמות הממונות להישגיות הפרט ולהסמכת חיילים רבים ככל האפשר במסגרת הטיירוני – גישה שחייבה להעתיק את מרכז הכובד של ההכשרה לסגל ההדרכה הקבוע של הבא"ח, שאינו 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 הזוטור הקבוע של הבסיס למפקדי הפלוגות וחניכתם הישירה



דו"ח הישגים

מס"ד מ.א.	שדות 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 הלכות 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 בדמה 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 לניבוי 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 להסמיק 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 השיוור 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



טוחת האטרה הארחה הזכרני העלה

פלוגטוב

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	בוחן 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 מב"ס	10	84	89	89	75	84.4
13	מוראל החיילים	10	80	70	67.5	77.5	73.75
14	הערכת מב"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, ערוב 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 מדידה. 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 מידי אבנים.
- יא. חדירות ויצאות 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 משטריים.

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 בחשד 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, נקבע 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.

● האימונים בשטח הם בעיקר פעילות חבלנית עוינת, שבאה לידי ביטוי בפינועי ירי, השלכת רימונים, הפעלת מטענים, יידוי בקבוקי תבערה, הפגנות המוניות, יידוי אבנים על כלירכב בצירים ראשיים.

● האמצעים שבידינו לפיזור מפגינים: חצצית, נפ"ה (נ"נ לפיזור הפגנות), מכלית מים לפיזור הפגנות וכדורי פלסטיק.

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

בסך הכול נקבעו 23 כשירותים – כגון בוחן בראור והפעלת ציוד ייעודי – ולכן נקבעו מדדים ואימון נדרש. בביצוע האימונים לשמירה על הכשירות 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 פעולה

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.

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

ב. אחוז המורחקים

הקריטריון הזה נגזר באופן ישיר מהגדרת המטרה. ברמת הפלגה

אמור קריטריון זה לחזק את המעורבות, את האכפתיות ואת הקנאות של המפקדים הזוטרים להצלחתו של החייל בטיירות – 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 מחילות 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 עיקרים:

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

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

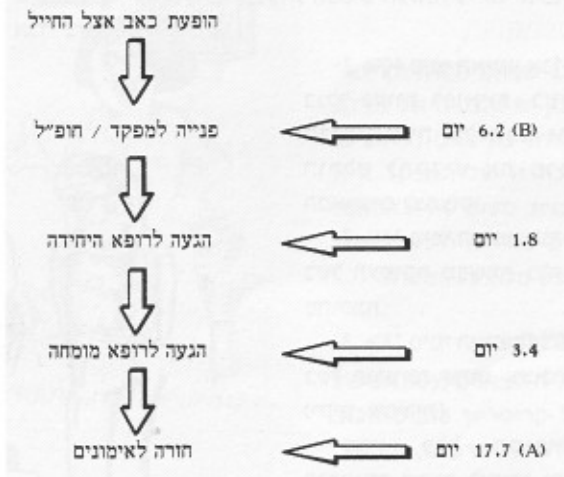
● בכל קבוצה דורגו הגורמים שהביאו להרחקה על-פי שכיחותם. נמצא כי 66% מקבוצת הלא מאותרים ו-53% מקבוצת המאותרים הורחקו עקב קשיי הסתגלות. 34% מהלא מאותרים



...בוא תראה את התעודה שקבלת...

- חר"פ סבל לעיתים קרובות ממחסור בחומר לצילומים, מבלי שייכול היה להודיע על כך מראש ליחידות. התוצאה: מספר רב של הפניות שווא ובזבוז זמנם של החיילים.
- מפקדים נוהגים – בניגוד לפקודות – להוציא חיילים שקיבלו ימי "ב" 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 בודלו – 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 "ג" במקום ימי "ב" 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 "ב", הסתרת מידע) לבין התועלת האמיתית לטווח הארוך (שיעור מורחקים קטן, פלוגה גדולה).
- הטלת עונשים מרתיעים על מפקדים שהוציאו לאימונים חיילים שקיבלו מהרופא ימי "ב".
- שופרו נוהלי התיאום עם חר"פ, וניתנה עדיפות לטירוני הצנחנים כאשר באו במרכז 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 כללי הנשק בכל נקודת זמן תוך חיסכון 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 3.1%.

- בדיקה, שבה השתתפו כל המפקדים, העלתה את הגורמים המרכזיים לתקלות אלה (ראו "תרשים דג" 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 ושבעיות על-ידי נשק היחידה.

- הדרכת מפקדים וחיילים כיצד יש לטפל בנשק.

- עריכת ביקורות בפניות 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