

שאיפין גם את הכא"חים האחרים – לכ-7.7%. כמו כן חלה ירידת בשיעור המורחקים שאותו מראש: מ-45% ל-20% בלבד. בעקבות תהליך זה תפסו הסיבות הרפואיות את מקומם של קשיי ההסתגלות בטור הסיבה המרכזית להרחקת טירונים מקרוב הקבועה של "הבלתי מאותרים", וההתמודדות עימן מתואר להלן.

ג. הפסד ימי אימון

כאשר איצות הדרכנה נשארת קבועה, קיים מתחם חיובי בכך משך האימון לבן הרמה שלالية מגעים הטירוניים. لكن מדורבן מודד זה של רמת הפלוגה את מפקדי הפלוגות העשות ככל שביבוכתם לנצל במידת המרבית את ימי האימון העומדים לרשותם. בדיקה שערכה מפקחת הבסיס העלתה כי ימי אימון אבדו בשל שלוש סיבות:

1. 40% מימי האימון אבדו

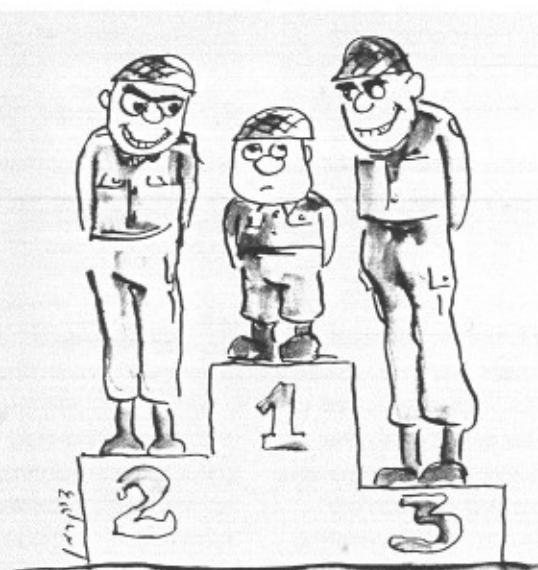
בגלא בעיות ורפואה. בשל הדומיננטיות של גורם זה הוחלט להקדיש את מDOB המאמצים לצמצומו.

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

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

מ בין כלל הסיבות הרפואיות שגרמו לאובדן ימי אימונים – הדומיננטיות ביותר (בשיעור של 58% היהיטה שברי מאמצז). אחרת (בשיעור של 29%) באו חום ושלשולים. הסיבות האחרות היו במידה רבה ייחודיות לטירונות – בעיקר הצורך להתאים משקפים ומדرسים.

בקבוקת ממצאים אלה שורטט תרשימים איזומורפה לטיפול



הסגוליקום אונקווזון כף צינור

הרפואיה בשפרי מאמצז, וזהו בו שני פקקים. העיקרי שבهما – בן 17.7 ימים בממוצע – והוא משך הזמן החולף בין הגעה לרופא מומחה ועד לחזרת החיליל לאימונים. השני – בן 6.2 ימים – הוא משך הזמן החולף בין הופעת הכאב אצל החיליל ועד לפניו מפקד או לחובש. בניתוח הנורמים לפער הגדל ביותר (17.7 ימים) נמצאו הממצאים העיקריים הבאים:

- היכולת של חורי'פ' לבצע מספר קטן בלבד של צילומי רנטגן גורמה לכך שחילילים נאלצו להמתן זמן רב לתורם. לעיתים קרובות אירע שחילילים נשלחוchorה לחיזודותיהם בעלי צולמו, והיה צריך לשולח אותם למחרת ליום נוספת של בדיקות.

ההורחקו עקב בעיה רפואי. רק 20% בקומות המאותרים הורחקו עקב בעיות ת"ש.

● מסכנות ראשוניות:

1. 55% מהמורחקים לא התגלו, וכן יש לבדוק את תהליכי המין.

2. מורחקים לא מעטים אוטרו במהלך המין, אך למורות זאת התקבלו. לפיכך יש לבדוק את תהליכי קבלת החלטות ואת שיורי ההצלחה בקרב מי שהתגלו כבר בשלב המין בבעלייתם, אך למורות זאת התקבלו לטירונות וסימטו אותה בהצלחה.

● בCHANGE שיטות העלתה ארבע סיבות לאי איתורם של מורחקים פוטנציאליים כבר בשלב המין:

1. הסתרת מידע עלידי המותנדבים החל מהתיקיות הראשונה שלהם.

2. הסולם הזכה"לי לבחינת קשיי ההסתגלות סובל מרווחיצה נוכח מדיניות הנגע למין מועמדים לצנחנים.

3. המ"מ המגיניס סובל מעומס רב של ראיונות. יתר על כן, יכולתו לבצע וראיונות אלה נפגעת נס בשל מחסור בהכשרה.

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

● הפעולות שננקטו נכון הממצאים:

1. המידע בתיק המלשי"ב, שנוצר במהלך שני צווי הגינוי הראשוניים, והעמד עליידי אכ"א לאשרות תהליכי המין והעшир במידה ניכרת את כמות המידע המהימן. שנמצא בראשות המעריכים.

2. צוות מקצועני בנה סולם פניימי לדירוג קשיי ההסתגלות עבור כל מי שישווג בסולם הזכה"לי כמשמעותו לחילוץ מקשיי הסתגלות ("00").

3. מ"מ נספחים הוכשרו כמראיינים ושולבו בעבודת המין. נובשה ווישמה תוכנית הדרכה, המאפשרת למ"מ

המוראיינים לנצח ניסיון עוד לפני כניסה למבצע המשועש.

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

6. נבדקה ההתאמנה בין צווני המין לבין הציונים שקיבלו החיניכים עם תום הטירונות כדי לבדוק את איצות המין.

תהליכי זה, שעודכן מחדש עם כל מחוור, הביא בתחילת לירידה דרסטית בשיעור המורחקים: מ-17% במחוור – שיעור

● בוצעה שיחת מפקד בנושא התמורות היחידית, והודגש ההבדל בין הרוחה בטוחה הקצר (איומים של חיילים שקיבלו ימי "ב", הסתרת מידע) לבין התועלת האמיתית לטוחה הארוך (שיעור מורחקים קטן, פלוגה גודלה).

● הטלת עונשים מرتיעים על מפקדים שהוציאו לאימונים חיילים שקיבלו מהרופה ימי "ב".

● שופרו נוהלי התיאום עם ח"פ, וניתנה עדיפות לטירוני הצנחים כאשר באו במרוכז לח"פ לשם קבלת טיפול. כל הפעולות האלה הפחיתו את אובדן ימי האימון עקב בעיות רפואיות וכן צימצמו את שיעור המורחקים בכלל שיטרי מאכץ.

הבעיה של אובדן ימי אימונים בשל תעסוקה מבצעית בלתי מתוכננת נפתרה בהחלטת החילוץ הרוטכ"ל באמצעות רפואות וכן צימצמו את שיעור המורחקים בכלל שיטרי מאכץ. ב-1991 לבטל את התעסוקה המבצעית לטירוניים.

ד. אובדן ציוד

шибור נוסף שהוחלט להשיג הוא צמצום מספן של התקלות בכלי הנשך על מנת להבטיח כי שירותים מבצעיים לרבות כלי הנשך ימי אימונים המוקדשים לביצוע התיקונים.

להתמודדות עם התקלות בנשך היו מספר שלבים עיקריים: ● רוכזו ומוינו הנזונים על התקלות בכל הנשך האישים שאירעו במהלך אחד. התברר שכאותו מחד אירעו 345 התקלות, ונמצאה כי שלוש השכיחות ביותר הן שבדילו, שבר מטפס העץ וקנה נפוח.

● עלות תיקון כל התקלות האלה הסתכמה ב-204,695 שקלים. 90% מהוצאה זו נבעה מה צורך לתקן קני וובים גמוחים ועקבות, אף שכיחותן של התקלות אלה מונעת ככל התקלות עתה על 31%.

● בדיקה, שבה השתתפו כל המפקדים, העלתה את הנורומים המרכזיים לתקלות אלה (ראו "תרשים דג" בעמוד הבא). ניטרול הסיבות לייצורן נזקים נפוחים ועקבות, הופיעים בנסיבות המבצעית, נערכו המפקדים לישום המלצות הבאות:

● שיחת מפקד עם סגל המדריכים, שנעודה להניבר את

מודעותם לחסימות הרבה שיש ליחס לבשירות הנשך.

● קיום מסדרוי נשק קפדיין.

● קיום נהיל מלא של הכנה לירוי לפני כל מטווה ולפני כל תרגיל אש.

● עירication בדיקות חודשיות ושבועיות על-ידי נשק היחידה.

● הדרכות מפקדים וחיללים כיצד יש לטפל בש案.

● עירication ביקורת בפניות הטיפול בנשך מונע מטריה למוצא שם חומרים אסורים.

● הטלת עונשים מרתיעים במקרה של נזקים שנגרמו עקב רשלנות.

● תחקור כל תקלת מסווג זה.

● הקפדה על הספקת האמצעים המתאימים לטיפול בנשך.

● יציבות תחרות בין הפלגות בתחום של תחזוקת הנשך האמצעי: פרסום התוכזאות.

כבר במוחר שלאחר מכן ירדה כמות התקלות מ-345 ל-68.

● ח"פ סבל לעיתים קרובות ממחלות חמורות בחומר לצילומים, מכל שיכול היה להודיע על כך מראש ליחידות. התוצאה: מספר רב של הפניות שואה ובובוז זומס של החיילים.

● מפקדים נהגים — בניוון לפקדות — להוציא חיילים שקיבלו ימי "ב" לפעילויות "מוגבלות", וזה מחריפה את הנזקים שכבר נרמו לחיילים.

● יחד עם זאת נמצא שפרק הזמן הארוך בין 17.7 הימים כרך כולל ימי ה"ג" המוקדשים למנוחה, ולפיכך הפער במקורו הוא קטן יותר.

תרשים זרימה לטיפול בשברי מאczęם

הופעת כאב אצל החייל



פניה למפקד / חופיל

(B) 6.2 ים



געה לדופא היחידה

1.8 ים



געה לדופא מופחת

3.4 ים



חוזה לאימונים

(A) 17.7 ים

דווקא הפער השני בגודלו — בין 6.2 ימים — התרבר כחמור יותר, שכן הוא מתרחש בראשית של התהיליך, כאשר כל דחיה בטיפול גורמת להחרפה מהירה של שבר המאצם. יתר על כן, כפי שכם צוין הפער הגדול יותר — בין 17.7 הימים — כבר מכיל את ימי ה"ג", ולכן הוא חמור פחות מכפי שנראה ממבט ראשון.

שנין שתי סיבות לכך שחולף כמעט שבע שנים בין הגעה למופחת הטירון לבין סיום הליכת בן הנשך שבו הוא פונה לדופא: 1. המוטיבציה הגבוהה בקרב הטירוניים, המודדנת אוטם להסתיר מידע מחשש שיפסידו ימי אימון וירוחקו מהחיל.

התנהנות זו מאפיינת גם חיילים בנסיבות מובלחות אחרות.

2. התרבות היחידית של הצנחים הוקעה פניה לרופא ושידרה מסרים בסיסיים "המשמעותם הם הגמול" ו"מה שלא הורג אותנו, מחסל אותנו".

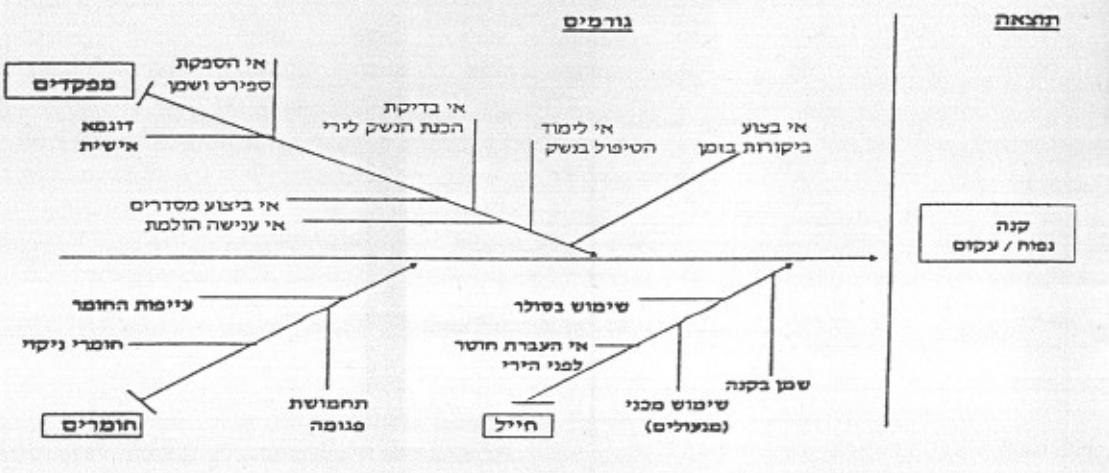
בקקבות ממצאים אלה יושמו המלצות הבאות:

● מתן ימי "ג" במקומות ימי "ב" לחילונים הסובלים ממשבי מאצם.

● בשיחות שונות הודגש בפני החילונים כי עליהם לפנות לרופא מיד לאחר שחם בכאב העול להציבו על שבר הליכה.

● רופא הבאיich ערך בדיקות יומיומיות.

"תרשים דג" – הסיבות ל垦ה נפוח או עקום



דו"ח חותם המ"מ מולאנו ידנית ורוכזו במחשב של מפקודת הבאה"ח באמצעות תוכנה יהודית שנכתבה למטרה זו. אחת לחודש התוכנשה ועדת הערכה בראשות מפקד הבסיס וכשתתפות הפסיכולוג, הקב"ץ, קצין ת"ש, קצין אימון גוףני, רופא הבסיס, מודיע"ר הבסיס, מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות. בפני הוועדה הוחנו ריכוזי הנתונים המחלקות, הפלוגות והבסיסיים. הטיפול בתוצאות אלה יצא בשלושה שלבים:

בשלב הראשון נבדקו תזוניה של כל מחלקה בהשוואה לפלוגה שלה ולכל הבסיסים. למשל, אם התברר כי אובדן ימי האימון במחלקה גבוהה יותר מאשר בשאר מחלקות הפלוגה, בנה המ"מ תוכנית שיטפה בסיסות לכך, או שנייתה למחלקה וכותה קידמה ביצוע אימונים על חשבן מטלות, שהעblrו למחלקות האחרות. אך אם התברר שהבעה אינה רק של המחלקה, וכי הפלוגה כולה נמצאת במצב גרווע בהשוואה לפלוגות האחרות, הרי שזונה סדר הקידמות הבסיסי, ולפלוגה ניתן יותר זמן להתחנן על חשבן מטלות שהעblrו לפלוגות האחרות.

במקביל לוועדת ההערכה פעל באופן שוטף פרומס הרווחה, שככל את קצין הרפואה הבסיסי, את הקב"ץ, את הפסיכולוג, את קצין הת"ש, את החובש הפלוגתי ואת סגל המפקדים. פרום זה התכנס אחת לשבוע ודן בהמשך הטיפול הסוציאלי בכל אחד מהחילils שאთרו על ידי הוועדה או במהלך הטיפול השוטרי המקבבל.

דוגמא נוספת: אם התברר כי הציג הממוצע של המחלקה בתחום ההתנחות נמוך מאשר בשאר המחלקות, נעשה בדיקה לעומק כדי למצוא את הסיבה לכך, כגון הימצאות גרען שלילי, המשפיע על כלל המחלקה. לאחר מכן גובשה תוכנית תיקון, שכלהה שורה של צעדים. (ראו דוח מ"מ סיכומיים בעמוד הבא). דוגמא: המספר 1.78 מתחת לסייעיה מה"ס פירשו שכחיל ביצע בממוצע 1.78. שיעורי אימון גוףני בשבוע. מכאן שהמחלקה לא עמדו במקסה, שהיא 5. שיעורי אימון גוףני בשבוע. יכולות להיות לכך שתי סיבות:

(ירידה של כ-80%), ועלות התקיקן של הנזקים ירדה מ-204,695 שקלים ל-21,030 שקלים בלבד (ירידה של כ-90%). תחקיך הנטש והורחב לכל היחידות של עובצת הצניעים בשני סוגים של כל נשק והביא לחיסכון של 1.25 מיליון שקל במהלך שנת העובה 1992. על כך זכתה העוצה בפרס קח"ר למצוינות.

הנתנות גדרת וטיפול בפרט
במסגרת הדרישת לרשות רפואיים ולבדוק אתכם לעומק נעדך דוחה שבעי שככל שיש קטיגוריות, שהסתמכו על נתונים אמינים שנאספו בשיטתיות. איסוף הנתונים אישר בקרה ונישת יותר על התנהנותו של כל חיל כפרט וכן על התנהנות הכתיה, המחלקה והפלוגה במסגרת, וזאת במטרה לתunken בזמן את כל הליקויים ולמנוע את הידידותות.

שש הקטגוריות הן:
1. התנהנות החיליל במהלך השימוש על מנת להזהת מגמה או אידיעים חריגים בהתנהנותו.

2. אובדן ימי אימון, בקרה על כל חיל מותק מטרה להבטיח שאן הוא שווה במהלך הטירונות רך בתפקידו שמיורה ותורניות או בימי אובדים אלה לבן מידה הצלחה בטירונות.

3. עפרות משמעת. יהיה עפרות המשמעת השכירות לכל חיל ולכל מסנתת כדי להתמודד עימן ולהביא להפחיתה.
4. ענישה, זיהוי ומידה של שיטות הענישה העיקריים ובודיקת השפעתן על תפקוד החיליל ועל המסתרת.

5. שיעורי כשור גוףני, מעקב אחר ביצועם של שיעורי הכוח החפפני ומציאת הקשר בין הביצוע לבין הישגים.
6. מסעות, מעקב אחר כל חיל וחיל בעת המסעות – בעיקר כדי למנוע מצב של עומס יתר או של עומס בלתי מודוג, שהוא הטרם הראשי לשברי מאENCH בקרב חיללים.

דו"ח מ"מ סיוכומיים בלבד

סה"כ מסעאות	סה"כ מדד"	סה"כ קדור	סה"כ שבת	סה"כ עניישה	סה"כ כווננות	סה"כ התחצ'י	סה"כ שמירה	סה"כ הינתנות	פלוגה א' מחלוקת 1	
									סה"כ אימון	סה"כ למחלקה 1
0.87	1.78	0.20	0.22	0.21	0.22	0.34	0.2	0.8	3.9	

1. העדר הגדרה אחידה לسجل ולחילילים מהו "шибירת שמירה"?
2. התמקדות הסגל בתועלת לטוחן קצר בלבד (הספק ובסאיומונים) גורמת לו "עלשות הנחות" בפיתוח השמירות.
3. המפקדים והחילילים אינם מבינים במידה מסוימת את חשיבותה הערכית והמצבעית של השמירה.
4. בקרת הסגל ומעורבותו בתוכנית השמירות לוקות בחסר.

לאחר שהוסק שאלה הן הסיבות המרכזיות, נבשו חמיש המלצות, ווון יושמו באיה:

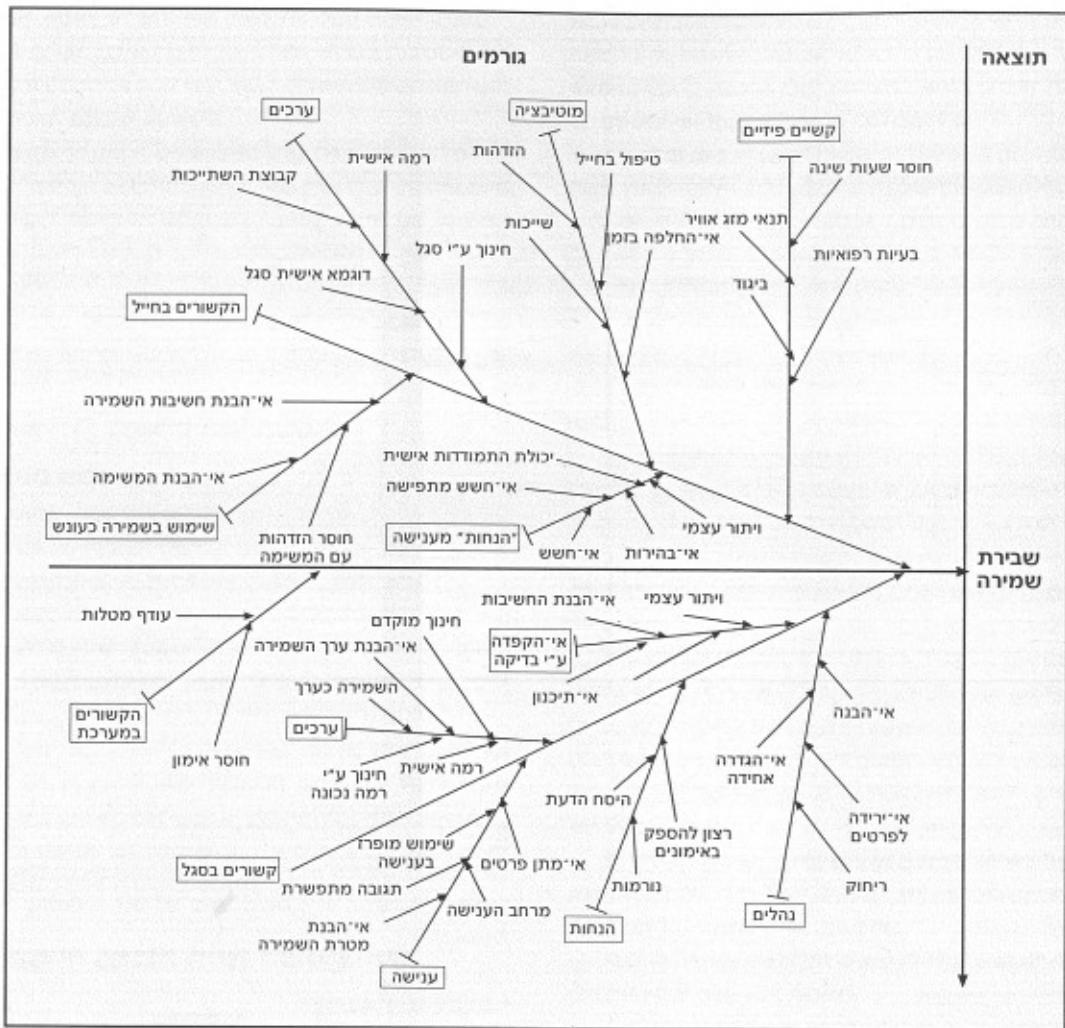
1. בעת הבנת הסגל לקרה הטירונות הוקאה זמן לקביעת הגדרות אחידות ולהסביר מהותה הערכית והמצבעית של השמירה.
2. נקבע כי יש להימנע משימוש מופרז בתורות שטירה כעונש לחילילים. כמו כן הובהר לסגל כי יש להימנע מלשלוף"ג תנובה במרקחה שחיליל נטאפס כשהואו "שובר שמירה".
3. נקבע כי יש לתכנן באופן קבוע את מעורבות הסגל בתוכנית השמירה וביצועה.
4. נקבע כי יש להבהיר לחילילים את מהות השמירה ולהתיחס עליהם את המשימה בהירות.
5. נקבע כי יש לשפר את תנאי המשמירה של החילילים.

ישום המלצות אלה הביא לכך שבמהזר מכאן נרשמה רידיה של 40% במספר המקרים של "шибירת שמירה". כתוצאה לכך עלה איקות השמירה בסיסי, והופחת הלחץ המיותר על החילילים כתוצאה מרייטוקם למבחן בשבת. חשוב להזכיר: מקרים אלה עלולו להיווצר הרושים כי מולאו דוחות וביבס, שייצרו עומס נסף על הקצינים העסוקים בלוא ה/cgi, אך המוצאות היא שונה. הדוחות שמולאו תוכנו בשיטות פועלעה עם המפקדים, ולכן השימוש בהם הוא נוח ומהיר. ריכזו הנתונים, עיבודם והפצתם נעשו על ידי מפקחת המחו"ר באופן ממוחשב. התוכנה נתרמה על ידי איש מילואים של העוצבה, והוא הייתה פשוטה וידידותית.

1. המחלוקת יכולה להיות מחייבת שיעורי אימון גופני כנדרש. 2. חילילים וביבס במחלקה אינם משתתפים בשיעורים מסוימתים שונים. ההתייחסות הייתה לא רק לצוינים הכל"מ-מחלקטיים והכללי-פלוגנטיים, אלא גם לצוינים של כל חיל וחיל בפרט. למשל, כל החיללים, שהציגו הממוצע של התנהגותם היה נמוך מהנורמה (שבובשה במשך הזמן), רוכזו בראשימה אחת. ציוינו של כל חיל כוה נבדקו מדי שבוע, ועל-פייהם ניתן היה ללמוד אם החיל מידדר בעקבות, או שהוא תחיל את הטירונות בזרה ערואה, ומאו הוא מצוי בתחום של השתפרות. נתונים אלה ואחרים יש משלך ורב, אך ככל הפוסק האחרון הוא המ"מ, ודעתו היא שקובעת בסופו של דבר אם החיל יובא לוועדת הרחקה, או שנitin להסתפק בהערה תוך הנחיתת הסגל לרוכז מאמץ מיוחד בהכשרה של אותו חיל. תהליך זה נועד להבטיח את זיהוי הבעיה מוקדם ככל האפשר, עד לפניה שהיא מוחמירה, וכן כדי למנוע בעובז משובאים כתוצאה מהשקלת יתר בחילילים, שקלושים סıcıויהם לסיים את הטירונות בהצלחה. השקעת שווה כזאת נעשית תמיד על חשבון כלל המחלוקת, למעבר לטיפול המחלקטוי והאישי מעשה טיפול כלל בסיסי. למשל, בבדיקה הנתונים נמצא כי מספר החילils, שרותקו לבסיס במהלך חופשת השבת, הוא נושא במיזוח. משיחות עם חילils התברר כי חופשת השבת היא הנורם מספר אחד בהפוגת לחץ האימונים וברגבנת המוטיבציה להתקמן. לפיכך החלה בדיקה פרטנית של הגורמים לש"шибירת שמירה", שאובחנו כסיבה העיקרית לירition חילils במהלך חופשת השבת. אוביחנו ארבע סיבות עיקריות, המובאות ברישום שבעמוד הבא. ארבע סיבות אלה הן:



תרשימים: הסיבה ל"שבירת שמירה"



ואופי פעלותו, ניתן לראות דפוס שונה של תהליכי ההשתנות. בעקבות הגדרת המטורה נקבעו במרקם הצפוני הקוריאוינים להצלחה והקשריות הרלוונטיות להצלחת הפעילות המבוצעת. בכך ניתן היה להתמודד עם הקשיים ועם האילוצים.

הכשלים והailוצים

בהתחלת של אבחון ארגוני, שהתבסס על ראיונות פתוחים של כל בעלי העניין הפנימיים בחטיבת המרחבית (מפקדים ביחידות המשנה וקציני מטה) ושל בעלי העניין החיצוניים (באוגדה, בפיקוד ובזרועות הביטחון האחרות) צווח בעיות אחדות:

- **זמן תגונת**, הבעה המרכזית של החטמייר. סדר הפעולות של הכוחות בשעת פיצוע היה אומנם מסודר ומהיר יחסית, אך ניזול המידע המודיעיני על פעלותיו יזמה לכה בחרס.

• תיאום פעילויות משותפות הבעיה התגלתה ביצוע

ריכוז הנתונים אפשר לכל מ"מ ומ"פ לקבל על-פי דרישתו כל עיבוד שבקש – ווסף על הפעזה שבועית קבועה של כל הנתונים, שימושו בסיס לשיבת השבעית של המ"פים. יכולות זו לקבל נתונים מכל חתך רצוי הביאה ליעול גס בתחום המנהלה והלוגיסטיקה. למשל, תיקוני נשק ונעלים, החלפת ציוד והגשת אוכל מוצאו במהירות רבה יותר מאשר בעבר. מדורם בשינוי שהוא גם מנטלי: פתרון של רוב הבעיות שוב לא נתפס כתלו בנסיבות חיוניים בלתי נשלטים, אלא בגורמים הפעילים בנסיבות הנסיבות. ואשר התעורררו בעיות, שפתרון הוא באמת מעם לכוחו של הבסיס, נרנמה המועצת ההיונית ביותר רצון להגשת סיוע. כך, למשל, נرتמה מפקחת חילות השדה כדי לבנות בכאה"ח מחלקות הדרכה בעזרת מחשב. בדרך זו נפתרה בעיית הלמידה של נס"ל באופו עמוק.

חטמ"ר

במרחב הצפוני ברציפות עזה, השונה מבחינת הרכבו, סכיבתו

מרחוב החטיבה חולק לנטרות משנה, שאין חופפות בשטחיהן את ארכעת כוחות הביטחון (צה"ל, ש"כ, משותת ישראל והמנון האזרחי). لكن התיאום התאפשר אך ורק במתן החטיבה – עובדה שזוהתה כנורם המרכזיו לזמן התגובה האורך. חישורו זה נט לבזוז ניכר של זמן ושל תשומת לב המפקדים.

כדי לתוך מצב ובchnerה האפשר לשנות את מבנה המרחב מפונקציונלי לפרקטי. מבנה פרויקטלי הנהן משני יתרונות בולטים: חיסכון בתיאום ולכידות קבוצתית סביב התפקיד. המנגנון העיקרי של היא עלות הכספיות.

ונוכחות היאורוות והחוורנות התיאורוטיים של שני מבנים אלה – הקים והאלטנטיבי – נבחנה האפשרות להציגו במסבנה הארגונית של המוחב על-פי שלושת הטרומים הבאים:

1. נדרות המשאים. בבדיקה התקנים והמשימות נמצאו כי מחסרו במסאבי כוח אודם קיים בעיר בקרוב ווועות הביטחון הנלוויים.

2. אייות המפקדים וניסויו. בוגיגוד למרחבים האחרים בשטחים התקיימו במרחב הצפוני – באומן יהודית – שלוש מפקדות שליטה גדריות קבועות. ככלומר, המפקד – בדורות ס"ל – ושאר הקצינים העוזרים ממלאים את תפקידיהם במשך שנה עד שנתיים. פרק זמן זה מנקה ניסויו רב לאנשיה של מפקדת השליטה ומסייע להתגבר על המأصول העיקרי בדרך לليمידה ולשיפור מתמכסים בהצל"ל. התחלופה התכמה של מפקדים. חישורו זה בא לידי ביטוי באומן יהודית יותר באנטיפאדה, שבה הוצט הכוחות בדרך כלל לתעסוקה מבצעית למשך תקופה קצרה בלבד. שתי הנדרות הגדריות האחרות במרחב היו מאישות באופן בלבד. גודוד סייר בתעסוקה בת חודשים אחדים וגודוד מילואים הבא: גודוד סייר בתעסוקה בת חודשים אחדים וגודוד מילואים לעטוסקה קוצרה.

3. אילוצי הסביבה. האילוצים סבטו סביב הלקוחות וסביב האזוטים בגזרה. וראוי לציין כי מסוף 1992 עבר הדגש מהפרות סדר פעילות חבלנית עיונית בשק חמ.

לאור הממצאים והמסקנות שהוצעו והוחלט לשנות את המבנה הארגוני על-פי העקרונות הבאים:

1. חלוקת החטיבה המורחבת לנטרות משנה אחידות לכל שנייה, כך שיחידות המשינה של זרועות הביטחון יהיו אחראיות על אותו תא שטוח.

2. התיאום בין כל זרועות הביטחון לפעולות היומיומית השוטפת והעمر לאחוריון של מפקדות השליטה הגדריות.

3. היחידות החטיבתיות העצמאיות – חרמ"ש ומג"ב – העוברו לכפיפתו של מפקdot השיטה הגדריות.

4. מרatta האחריות של גודוד המילואים והזאו השטחים הבנוניים, המחייבים שיתוף פעולה עם שר או ווועות הביטחון, והיחידה הוגדרה ככוח ליווי לכל הנגרה החטיבתי. פעללה זו צימצמה לפחות מספר הסיורים של היחידות המרכזיות מוחוץ לנטרותיהן.

5. לתרננה של משותת ישראל בעזה הוקזו חילים עbor משימות השמירה במתקנים, ותוממות הוקזו למפקdot השיטה שוטרים שחזרו למלא את תפקידם השיטורי הנדרשים. דהיינו הוקמו נקודות משטרה במשלי"טים.

ניתן לסקם את כל השינויים שהונחו בטורה על-פי הטבלה

פעולות יומיות מסוות, שהיינו שיתוף פעולה של כמה כוחות ביטחון. מספן של אלה היה מועט, וזה סבלו מקשיש תיאום.

● **מחסור בכוחות מיוחדים.** מחסור זה פגע ביכולת למצות את המרב מהמידע המודיעיני שעמד לרשות החטיבה המרחובית במהלך מלחמתה במבצעי הפיגועים.

● **תפקוד נוכחה.** משלימות שרתויות באו לעיתים קורות על חסמן ממשימות מבצעיות. השיעור הנמוך של הפעילות המבצעית מותן כל הפעילות של החטיבה נוספת עלי-ידי שני גורמים: 1. הצורך להקצות כוחות גדולים לשמירה על מספר רב של מתקנים.

2. בשל הצורך לבצע מספר רב של ליוויים מחוץ לנכבותה הגדולה של הירודה שהוא מרבית הסיורים הרכומים מוחוץ לנורמות.

ההתמודדות בכשלים ובאיוצים –

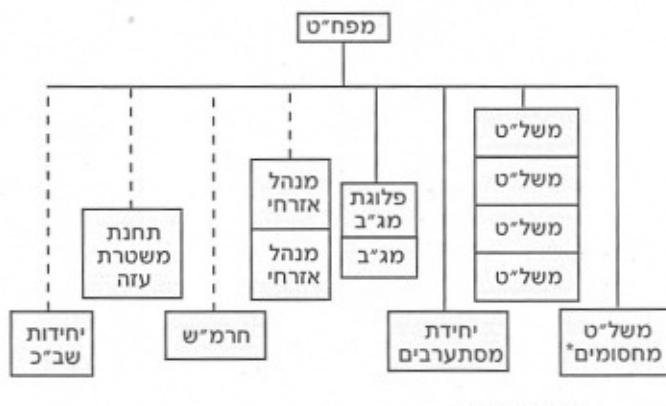
שינויים מבנים

כדי שיתן יהיה להתמקד בעיקר – דהיינו בירוט מבקשים ובקיים זמן התגובה לפעלויות נגדם – הונחו שינויים במספר שלבים, שבסוףם של דמד הביאו לשינוי מערכתי-מבנה.

בשלב הראשון נבדקה שרשרא הדיווח והטיפול באירועים השונים המותרניים בגזרה, ונמצא כי סמכותן של יחידות המשנה הייתה מוגבלת, והרמה המכרעת להפעלת כוחות הייתה מפקחת החטיבה.

בשלב השני מופו היחידות הקבועות במרחב על-פי הקשריות הנדרשות, ונמצא כי אלה المسؤولות לתת מענה לצורך לירוט מבקשים נמצאות בשיטתה הישרה של החטיבה. כמו כן נבדק המבנה הארגוני של החטימר, ונמצא כי הוא בעל מבנה ארגוני פונקציונלי (ראו התרשים שלහלן).

החתימר במבנה היישן הפונקציונלי



כפיות מבצעית
--- תאום

* מפקdot שליטה מחסומים או ריא"מ מילואים משימות לאיזור מוחסום איזו, המפעלת בעיקר ביציאת פלסטינים לעבודה בישראל. לצורך זה מוקצים לה לשעות השיא כוחות מג"ב וצוות מנהלי אזרחי, ובמחסום עצמו ממוקמת נקודת משטרה.

השני – ותוך שיתוף פעולה מלא עם מג"ב – הוכשרו חילים נוספים עמר יחידת המסתערבים, שגדלה מאוד. כמו כן הוכשרו פעילות מסוימת פלוגות מג"ב גיגלט וכוחות נוספים.

● **הסיוור המשולב** משלמות המשטרה והמנהל האזרחי ביצעו על-פי רוב בליווי סיור צבאי – שיטה שהצrichtה נהגים, כל רכב וחילils רכבים, ואלה נמצאו במושב תמיין. לפיכך אחדו הסיוורים לסיוור משולב, شامل רכב אחד (מאוחר יותר שני כלי רכב) בהרכבת שככל מפקד,

חוליה כה"לית, שוטר וקצין מנהל אזרחי. סיור משולב זה היה יוצא למסלול, שכלל את משימותיהם של כל הכוחות על-פי תוכנית העבודה השבעית והיומיות. ● **הסיוור המשולב** נתן מענה מיידי לאירועים מודרניים, שעלה שככל נציגי הכוחות טיפולו באירוע במקביל מול המפקדות. דבר זה קיצר מאוד את זמן התגובה. כמו כן הרתיעו הגיפים הצבאיים עבוריים פליליים. אלה חשו שבכל ניפ' נמצא שוטר, שבסמכותו לרשות דוחית, או קצין מנהל אזרחי, שבודק את תשלום המיסים או את תפקות הרשויות. הרתעה זו תרמה רבota לאכיפת החוק והסדר בעיר.

פעילות נוספת בראייה כוללת לאור הנדרת המטרה והשינוי בდפוסי העבודה מצעה הפעילות לטוויה ארוך תוך ראיית האינטראיסים של שני הלקוחות. להלן דוגמאות:

"**מבצע סדר מנהל"**

פקקי תנועה הקשו על כניסה של כוחות כה"ל לאיזור, ובשל כך קל היה לגרומים עוניים לפעול בתוך מרכז עזה. בדין, שמו השתתפו נציגים של כוחות הביטחון, נמצא כי הפיקקים נרמים בראש ובראשונה בגל השתלטות של רוכלים נידים על ציר התנועה. לבארה נינתן היה לסלק את הרוכלים, אלא שצעד זה היה פגוע בפרנסתן של מאות משפחות והיה מהיבב נוכחות מתמדת של כוחותינו למניעת חזרתם לכיבושים. לפיכך התקבל פתרון יסודי יותר, שכלל את המרכיבים הבאים:

1. הפיכת כל ציר התנועה במרכז העיר לחדר-סטריטים באמצעות שלוטות מתאימים, תוך התחשבות בסוחרים, בתבי החולים ובבנייה הציבורית הארץ-ישראלית.

2. העתקת שוק הרוכלים לשוק המרכז.

3. בניית שוק חלופי במנוטק מהцентр הראשי והעברת שוק רוכלים נוסף אליו.

4. סילילת תניון משאיות והקמתה של תחנת מוניות מוסדרת במנוטק מהכביש הראשי, אך עם כניסה ויציאה מוסדרות אליו.

הבא, המציגה את המבנה הפרויקטלי של המרחב על-פי הנקודות הנדרשות להשתתת ההפוקות שנקבעו. מוהלכים אלה הפכו את המשל"טם ליחידות אוטונומיות בעלות מרוב הכלים והכוחות לביצוע הפעולות המבצעית השוטפת באופן עצמאי לגמרי (ראו את התרשימים שלහלן).

המבנה הפרויקטלי של החטמ"ר

פונקציה	מפקדת שליטה	אזורים (גיבליה)	עיר (מדינה)	חו"ר (נאצ"ר)	אלקיים (אלקובה)	חו"ל (נאצ"ר)
шиб"כ	נפה	נפה	נפה	נפה		
מנהל אזרחי	נפה ניבליה	קמ"ט מנפ"ת עזה	קמ"ט מנפ"ת עזה	מזור התחנה		
משטרת ישראל	נק' גיבליה	נק' מדינה	נק' מדינה	עפ"י הקזאה		
משמר הגבול	פלוגה	פלוגה	פלוגה	חרמ"ש		
כוח מיוחד	ימ"ס	פלוגות	פלוגות	פלוגות		
צה"ל						

המערך למבנה זה כולל מספר שינויים בדפוסי הפעולה. להלן עיקרם של שינויים אלה:

● **ישיבות הפעילות** במפקדות שליטה הגדודיות נעשו בהשתתפות כל כוחות הביטחון.

● **MISSIONS** המושל ומפקד התחנה ושולמו במשימות הצבאיות היומיומיות.

● **קשרי העבודה** היישרים בין מפקד היחידה של השב"כ לבין מפקד מפקדת השליטה/גדוד הביאו לחבר ורכץ גם ברמות הנמוכות, ועיקר העבודה נעשתה במעגל הזה.

● **רישימה של מפקדת השליטה** נבחנו לאור כל המדרדים ולא רק אלה הצבאיים.

● **השוטרים** עברו ללון בנקודות החדשנות, וחיללו האבטחה עברו לתחנת המשטרה.

● **הדו"חות היומיים** שהופקו על-ידי כל כוח הועברו לשאר הכוחות להשלמת הפרטים וליצירת תמונה שלמה יותר.

● **תכנון המבצעים** ותוכנונו הפעילים היומיומיים (סיוירים, תיפויות) נעשו על-ידי כל כוחות הביטחון על-פי כל הצרכים.

● **השינויים** לא היו כרוכים בעליונות כלשהן, ואך הביאו לחיסכון בעלות הפעול.

AILZIMIM NOSFIM V'SHIBURIM

המבנה הארגוני החדש יצר את קמצות המשימה האופטימלית להתמודדות עם האיים המבצעיים. פתרון מבני זה נסמך על ידי אמצעים נוספים, שנותנו מענה לשאר האילזים.

● **המסתערבים**, יחידת המסתערבים נסמכה לוגיסטית על מפקדות מג"ב והחטיבה, ולכן לא הייתה לה תקורה לוגיסטית. מחייביה נחסכו עבודות שמירה או תורנות, והם הופנו אך ורק למזה שזה"ל הגדר כמשימה המרכזית – יירות מזוקשים. בשל

4. בתקור ויזכרת עומס עצום בפרק זמן קצר יחסית. שיטת העובדה במחסום מחייבת למצוא איזון בין שני אינטראסים מנוגדים – של האוכלוסייה הפלסטינית (לעbor במחסום מוחר כל האפשר) ושל תושבי ישראל (לבצע בדיקה ביטחונית קפדיות ככל האפשר). נוסף על כך יש לנקה בחשבון אילוצים קשים הנבעים מחוסר התקציבים: כביש צר ממחסום ארוז ליד-מרדי, כוח אדם מצומצם, מספר מועט מהנחוץ של עמדות בדיקה ושל מכים רידי בדיקה.

רובית האילוצים האלה זכו לטיפול מהיר, יחסית, שציגם את זמן הממתנה לאדם. למשל, נבנו עמדות בדיקה נספות, תוגם כוח האדם, והותקנו מכשירי בדיקה נוספים ושרירים מנוגדים. אך כל אלה עדין לא מנעו את הריכוז הרב של פלסטינים מזמנית בתא שטח קטן.

המענה לבעה זו היה ריכוז האנשים בקצבות קטנות בהתאם לנקודות הממען בתהיליך הייחידה לעמלה. בטור התנהה הקביעה נבחרה זו והארונה, שמנה ווצאים כל הרכב לשראל כלומר, בנקודת הבדיקה במעם, שהיא הクリティית ביותר בגל האיים.

האפשרים, התרכו רק מעט פלסטינים, מה שאפשר בדיקה קפדיות ללא הפעלת לחץ על המודקים. בכל תחנה אחרת, בנקודות הפריקה ובאזור התנועה הרגלי מקום צוות בדיקה שווייסט את התנועה בהתאם למספר האנשים בתחנה שלפניו.

שיטת זו העבירה למעשה את המוחסום לנקודת הביקורת הראשונה, שモוקמה הרחק ממצוות הבדיקה, וצימצמה את האפשרות לפיצוע של ישראלים בפועלם הפלסטיים ושל פלסטינים בישראלים.

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



מחויבות המפקד

לסייעם אתן המלצות בשני מישורים: האחד מעשי – ברוח הדוויה המשכם של הוצאות לשיפור ולהטמעת האיכות והמצוינות בח'ל – והאחר תרבותי ואורך טווה. לדעתינו יש לישם את העקרונות הבאים:

- על המטכ"ל להנחיל את נושא האיכות והמצוינות בכל שדרות הפיקוד של הצבא בתהיליך שעיקרו קיום מעקב ותהליכי שיפור, שהונדרו כבעל החשפה הנדולה ביותר על השגת המטרות של צה"ל.

• יצירת סביבה מדרבנת איכות עליידי קיבוע נורמות ומודדי פעולות וכשירות, ייצוג גرف התעסוקה המבצעית והאימוני, השוואת מעצות לתקנים בכל תחומי המשאבים, מון עדיפות ליחידות

5. פרוסום, הספרה ואכיפה מוגברת עליידי כל כוחות הביטחון במשך חודש ימים. הפלסטינים שמרו על סדרי תנועה אלה גם לאחר שהעיר עברה לשליתות.

"נוהל עוקף"

במהלך החודשים האחרונים של 1993 מוצאו פיגועים באמצעות כלי רכב – למשל התגשות של משאיות ברכב ישראלי נושא לחויות זיהוי ישראליות או פיצוץ מכוניות תופת. הציר העיקרי שבוצעו פיגועים אלה היה "עוקף עזה", שהוא הציר הראשי לתנועת ישראליים. לאחר שנבדקו שעות התנועה של כלי הרכב השניים – של התושבים הישראלים והפלסטינים – נמצא פתרון: הטלת איסור על תנועת כלי רכב בבדים על הציר העוקף בשעות, שבumas הציר בכל רכבישראלים. האיסור פורסם בשילוט ברור על הציר.

השעות שהבחן הוגבלה התנועה צומצמו במקוון כדי לא פגוע

במשאיות נשאות התוצאות החקלאית, היוצאות השכים בبوكרי לישראל ולירדן. הקטע העוקף שנשגר התmeshך במקביל לציר תנועה חלפי בתוך עזה, וזרימת התנועה בו שופרה עליידי הסרת כל נקודות המוחסום של כוחותינו ועל-ידי הצבת שוטרים להכוונות התנועה כדי למנוע פקקים בעומתים הראשיים. הנהל זה איפשר תנועה בטוחה יותר לישראלים ללא פגעה מיותרת בתנועת האוכלוסייה המקומית.

"בדיקה בזמן" במחסום ארו

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

יתר על כן, אין מרכיב ואין אדם – לרבות מנהל – שאין להם תחליף, שכן פיתוח תודעה כורך במשמעותו השני של החלטות – המישור התربותי. מישור זה מחייב ראייה ארכוכת טווח ומתחנה את יכולת היישום של כל הפעולות הפרקטיות. כי ארכוכות ומצוינות כערכים אינם יכולים להיטמע בפקודת.

על המטכ"ל לקבוע תוכנית עתודה רב-שנתית, הכוללת שינוי תפיסות ושינוי תנהנות – תוכנית שתעניק לניטמציה לשוניים המוציאים. שניינו תרבותי זה פירושו תפיסה אחרת של המפקדים ואת תפקידם. עליהם לבדוק מחדש את תרומות הייחודיות והאישית תפקודם. עליהם לחשוף מחדש את השגש המטרות תוך גילוי מהוותה עמוקה לפיתוח ולחניה של פקודיהם. עליהם להימנע מיריכו סמכויות ומהגרמת הפיקוח עד כדי סיור הפקודים. במילוי אחרות, על מפקדים להימנע מלהיות מושבבים בכל תחביבם ומפיזים מידע ולהדול מהליהות צומת בכל קשר בין ייחוד הביצוע למטרת.

ועל כל, תרבות זאת משמעה האומץ לחשוף ליקויים ולהענות לשוניים הנדרשים ללא רתיעה מהליך המערכתתי לשיפור המצב הקיים. שניינו אלה ייצרו תרבות ארכונית, שתביא להנעת כל צה"ל ולתרתו לתהילך הארכוכות ומצוינות. כו"ם יש מספר איים של מצוינות, שיש לפעול לחברים ליבשת. על הפעולה להיעשות במהירות תחת תפיסת כלל-צה"לית, שאמ לא כן ישנה סכנה שאיים אלה יישטו.

נראה כי כיווני הפעולה, שהוצעו על ידי צה"ל בינואר 1999 לשוניים ט' לאורגנוו מחדש, מעידים על ניצני התפיסה המוצננת במאמר, אך המבחן יהיה בישום, בהשתפרות מתמדת ובשינוי בתורת הארגנית.

הקשה והקצתה של משבבים למפקדים, שיש בהם חיבור של סמכות ואחריות – סלים המאפשרים חופש פעולה והחלטה נিיררים.⁴

- גם על הפיקודים ועל הזירות – נסף על המטכ"ל – להנחות ולכון לערך הארכוכות ומצוינות חלק מהמודיניות לשנת מטרות. יחד עם זאת יש לאפשר לכל יחידה להתאים עצמה את הגישה ואת עקרונותיה. זאת בשל השוני הרוב באופי, במטרות ובשרות היחידות כפי שתואר במאמר זה. כך יישמר העקר –



תורה או יער?

מקורות

1. בועז רונן, T.Q.M. בניתוח הנהיגה הממווקד, *משאבי אנוש*, דצמבר 1992.
2. שאל אוריאל, להתחליל ברגל ימין, *מערכות 338*, אוקטובר 1994.
3. שמעון נווו, *מטורה-משימה, רשיומות על מושגים מערכתיים*, מכילות, יולי 1996.
4. ראייל (מייל) אחד רך בהרצאה שניתא בפני כנס תעשיינים בגין ארגונים, מאי 1993.
5. יצחק אדייס, *צמיחה ותחדשות בארגונים, המרכז הישראלי לניהול*, הוצאה עתרת, 1991.

השגת המטרה – ואילו הארכוכות ומצוינות יתקבלו רק כערבים וככלים להשתגה.

- על הנושא להיכלל בכל קורסי הפיקוד כחלק אינטגרלי מהטמעת ערכי הפיקוד.
- יש לתגמל באופן ברור את הארכוכות ומצוינות.

שינוי תודעתתי-תרבותי

אך אין בכך די. לא בתכליתיות של מפקד שידע מהו תחום אחוריותו או משימתו על-ידי זיהוי הליקות שעליו לספק את צורכיהם – למשל הארכוכיה הישראלית והאוכלוסייה הפלסטינית בצדעת עזה – לא בויהו שאר זרועות הביטחון כחווניות לביצוע משימותיו ולא ברתימתן על-ידי תגמול בהשגת מטרותיהן.

כל אלה על-פי אידיגיס⁵ הם תנאים הכרחיים אך לא מספיקים לעילوت הארגון ולשרידותו לאורך זמן. מוחותית לא פחות היא יצירת תודעה ארגונית – תחששה של תלות הדידית בין מרכיבי הארגון והזוהותם עם המאמץ המשותף. כביש הבנה כזאת בkräב חלקי הארגון, מובטחת יעילותו לאורך זמן.

