

מבנה גדוד סדיר חיר"ם

סא"ל ש'*

המבנה הארגוני הפורמלי של גדוד חיר"ם סדיר מחויב בהנחת עבודה של פעילות בסביבה בעלת ודאות גבוהה יחסית, וזאת במסגרת החטיבה. השינויים בסביבה התפעולית של הגדוד, בעיקר בשנתיים האחרונות, יצרו סביבה בעלת אי-ודאות גבוהה, והדבר הכריח ליצור פונקציות רבות של תיאום, שתפקידן להעביר מידע ואמצעים בין הסביבה לפלוגות. הצרכים הללו השטיחו את פירמידת הגדוד כיוון שפירקו בפועל את פלוגת המפקדה, והפכו לחבר קצינים עוזרים, הכפופים ישירות למפקד הגדוד ואף לסגנו. בשל התהליך הזה של התאמה לסביבה על הגדוד לשלם את מחיר התיאום במעגלי עבודה קצרים בין כמות גדולה של פונקציות תיאום מעבר למוטת השליטה האנושית של המג"ד. הדבר מביא לביצוע באיכות נמוכה, ולעתים – אף במחיר דמים. מתן אישור מלא להתאמה זו לא יביא לאיכות גבוהה בביצוע משום מוטת השליטה האנושית, המוגבלת במעגלי העבודה הקצרים, שבהם נדרש הגדוד לבצע את משימותיו. יש פיצול פלוגת המפקדה – לגורם אג"מי בפיקוד קמב"ץ ולגורם תחזוקתי בפיקוד מ"פ המפקדה – הנו צעד נכון בהתאמת הגדוד לסביבתו התפעולית עכשיו. בעיקר, יש לחפש דרכים להגברת הוודאות בסביבת הגדוד על-ידי האחדת האחריות לבניין הכוח ולהפעלתו בידי גורם אחד ועל-ידי התאמת המשימות, המוטלות על הגדוד, למשאביו. מציאות זו של שגרה באימונים

ובתעסוקה מבצעית פוגעת בהכנת הגדוד למלחמה; ויתירה מזאת, היא יוצרת דפוסי עבודה, שיגבו מחיר כבד בשעת מבחן אמת. צה"ל – המתמודד זו השנה החמישית באינתיפדה, המחליפה צורות, וצויד בשנה זו לממש את התכנית הרב-שנתית – מטיל על יחידותיו להתמודד עם סביבה משתנה. רוב השינויים הנם תהליכים המצטברים – דוגמת האינתיפדה – ומקצתם מיידיים, הנגזרים מהתכנית הרב-שנתית – דוגמת ההתכנסות לתקנים.

השינויים הללו יוצרים את הצורך במבדק ארגוני ליחידות השונות – דהיינו, בדיקת התאמתו של המבנה הארגוני לנוכח מטרות הארגון, איוש התפקידים בו וסביבתו. המאמר עוסק בגדוד צנחנים (חיר"ם), המייצג אחת מיחידות-הקצה הלוחמות במערך הסדיר, ובודק את מידת ההלימה בין משתנה הסביבה ובין המבנה הארגוני של הגדוד, כתנאי לאיכות גבוהה בביצועיו.

שלבי המבדק הארגוני יהיו:

1. יוגדרו המבנה הארגוני והסביבה, ויוצגו כלים לניתוחם;
2. יוצגו ייעוד הגדוד, תפקידיו ועץ המבנה שלו;
3. תנווח הסביבה הארגונית הנורמטיבית, ויושוו המבנה הנגזר והמבנה המוגדר בצה"ל;
4. יוצגו השינויים העיקריים בסביבה בשנים האחרונות, ותיבחן מחדש ההלימה בין המבנה המוגדר לבין הסביבה;
5. יוצגו המלצות בסיכום.

* סגן מפקד החטיבה הסדירה של הצנחנים.

בצה"ל נוכח סביבתו בשנת 1992

מהו מבנה ארגוני?

דאפט' הגדיר מבנה ארגוני כדפוס של אינטראקציות ושל תיאום, הקושר את הטכנולוגיה, את המשימות ואת האנשים בארגון, על מנת להבטיח את השגת מטרותיו. מכאן נגזרות שתי מטרות עיקריות למבנה הארגוני: יכולת להשיג מידע ולהעבירו לתוך הארגון ובתוכו על-מנת להפחית את רמת אי-הוודאות בקבלת ההחלטות של המנהלים בדרגים השונים; והשגת אינטגרציה של ההתנהגות הארגונית לאורך כל חלקי הארגון עלידי תיאום.

נבחין בשלושה ממדים של המבנה הארגוני:

1. **מטה וקו** – הממד הזה מתייחס לשאלה, מי מבצע את העיקר בארגון ומי תומך בו? ובמילים אחרות, מי מייצר בפועל את התפוקה העיקרית של הארגון ומי מסייע לו.
2. **צורות מבנה** – הממד הזה מתייחס לשאלה כיצד מאורגנות יחידות הקו. הספרות הרלוונטית מציגה שני מבנים עיקריים. **המבנה הפונקציונלי** מתאפיין בפעילות ארגונית, המקובצת יחד לפי הפונקציה לאורך הארגון כולו; דהיינו, האנשים והפעילות מקובצים לפי משאבים, כל מחלקה בארגון מספקת משאב מסוים לטובת הארגון כולו. **המבנה החטיבתי** מתאפיין בהקצאת עובדים לפי התפוקות הארגוניות. לכל תוצר/תפוקה מרכזיים יש כל הפונקציות הנחוצות בתוך מבנה מחלקתי.
- לשני המבנים הטהורים הללו יתרונות וחסרות הפוכים, המתקזזים בהתאמה. בין הארגונים נמצא, כמובן, מבנים מעורבים, שמידת המינון של כל מרכיב (משני הסוגים הטהורים, שהוצגו) בהם נקבעת לפי השוואת עלות התיאום של המבנה הפונקציונלי מול עלות הכפילות של מבנה החטיבתי.
3. **מכאניזם פנימי של היחידה** – הממד הזה מתייחס לאופי היחסים בתוך היחידה, ומתחלק לשני סוגים: מבנה מכאניסטי, המתאפיין בפורמליזציה מרובה, בריכוזיות ובמעט תפקידי תיאום; ומבנה אורגני, המתאפיין באיפורמליות, בביזור ובהאצלת סמכויות.

מה הסביבה?

סביבה מוגדרת כסך כל היסודות, הקיימים מחוץ לגבולות הארגון, ולהם פוטנציאל להשפיע על הארגון כולו, או על חלק ממנו. השאלה המהותית ביחסי ארגון-סביבה נוגעת ליכולת הארגון לדעת מה יקרה בעתיד. הדגש אינו על השאלה, האם יחולו שינויים בסביבה, כיוון שאלה יכולים לקרות בדפוס קבוע, שמעניק ודאות; אלא, מה אופי השינויים הללו.

אחת הטכניקות – שהציגו כן וקאהן? – לקביעת רמת אי-הוודאות בסביבה מחלקת את הסביבה לחמש קבוצות של גורמים סביבתיים:

- א. חברתיים-תרבותיים – עוסקים בערכי הסביבה ובבסיס הלגיטימציה לארגון.
 - ב. פוליטיים – עוסקים בחוקים, בנורמות ובנהלים.
 - ג. כלכליים – עוסקים בשווקים, במקורות ובמוצרים.
 - ד. טכנולוגיים – עוסקים במדע ובידע.
 - ה. פיסיים – עוסקים במקום גיאוגרפי ובאקולוגיה.
- כל קבוצה כזו של גורמים נבחנת לפי ארבעה ממדים:
- א. געש מול יציבות – האם הגורמים משתנים באקראי, או באופן יציב.
 - ב. אחידות מול שונות – האם הגורמים אחידים בהשפעתם, או יש שונות רבה ביניהם.
 - ג. ארגון מול אקראיות – האם הגורמים מאורגנים בהשפעתם, או שהשפעתם אקראית.
 - ד. שפע מול מחסור – האם קיים שפע בגורמים המשפיעים הללו, או שמא יש מחסור בהם.
- סיכום בחינת חמש הקבוצות בארבעת הממדים בשקלול יחסי יעניק לנו את מידת אי-הוודאות בסביבה, המתנה את יכולת הארגון לחזות את העתיד כדי, שיוכל לקיים דפוס של פעילות הדירה (חוזרת ונשנית).

גדוד חיר"ם –

ייעוד, תפקידים ועץ מבנה

ייעוד הגדוד – להיות יחידה לוחמת ללחימת חיר במסגרת חטיבת חיר"ם – ותפקידיו:

- א. לפעול בצורות הקרב השונות בהפעלה רגלית, רכובה ומוצנחת.
- ב. להשמיד אויב, לכבוש שטחים, ולהחזיקם.
- ג. לבצע פעולות מיוחדות בעורף האויב.
- ד. לבצע פעולות ביטחון שוטף ואימונים בהתאם לצרכים.

סביבת הגדוד

את הניתוח הפרטני (שמסיבות ברורות, יקצר מלהקיפו כאן) ניתן לסכם כך:

היסוד החברתי-תרבותי – הגדוד, כצה"ל כולו, נהנה מלגיטימציה בחברה הישראלית, המושתתת על ערך הביטחון יותר מעל כל ערך אחר. הגורמים, שהגדוד מקיים עמם יחסי גומלין, קבועים, מאורגנים ומקרינים את אותם ערכים ונורמות משותפים בשפע רב יחסית. משמע, מעמדו של הצבא, התנדבות ליחידות הלוחמות ותדמית איש הקבע יישמרו בוודאות גבוהה יחסית.

היסוד הפוליטי – חוק שירות חובה (במישור החיצוני), פקודות מטכ"ל, נהלים והוראות, המקיפים את כל תחומי הפעילויות והחיים במערכת הצבאית, מבטיחים את הוודאות בהקצאת משאבי־אנוש ובניהול היחידות, לרבות הגדוד, באופן אחיד ומחייב.

היסוד הכלכלי – תקציב הביטחון, בכלל, והקצאת משאבים לגדוד, בפרט, תוכננו להיות מעוגנים ויציבים, בסופו של דבר, בסיכום כל תהליך הקצאה. ברמות הנמוכות, שהגדוד נמנה עמן, הקצאת משאבי־אנוש, ציוד, ומתקנים אמורה להיות קבועה ומתוקצבת לפי תקנים ברורים. לצמצום בתקציבי צה"ל השפעה בלתי־מבוטלת

על סך המשאבים, העומדים לרשות הגדוד.

היסוד הטכנולוגי – התהליך הארוך, המאפיין הצטיידות באמצעי־לחימה חדשים, או פיתוח תורת לחימה חדשה, מעניק ודאות מרובה לאופי האימון, לדגשי ההערכה, ולהישגים, הנדרשים מהגדוד, ולמיומנותו באמצעי־לחימתו. אם כי חוסר היכולת לוותר על אמצעי־לחימה ישנים מעמיס לעתים באופן בלתי־נסבל את מגוון תחומי הפעילות.

היסוד הפיסי – הניידות הגבוהה, הוורסטליות במשימות הגדוד, שטחי האימון המשתנים והכוננות להפעלה משפיעים יותר מכל גורם אחר על יכולת הגדוד לצפות בוודאות סבירה את העתיד, ולהתוות תכניות לפעולה.

לסיכום, ניתן לומר, כי הגדוד מתאפיין בדרך כלל בסביבה, שמרבית גורמיה יציבים ומאורגנים, אך לגורמים הפיסיים יכולת מכרעת לשנות את המצב הזה במהירות רבה. מכאן נגזר את סביבת הגדוד כבעלת אי־ודאות בינונית.

המבנה הנגזר והמבנה המוגדר

נשווה בין המבנה הנגזר לבין המבנה המוגדר – לפי שלושת הממדים שצוינו בתחילה: קו ומטה – נצפה למצוא בגדוד מרכז טכני יציב, הדואג להכשרת הלוחמים ברציפות ובאחידות לפי נושאי הלחימה. ואכן, קיום פלוגות הקו הרובאיות, המהוות את לבת הגדוד בהכשרת החיילים ובביצוע משימותיו עונה על נגזרת זו. את המטה נצפה לראות מאורגן במחלקות קטנות, שעיקרן תמיכה טכנית ורציפה בפלוגות הרובאיות, אך לא

גדוד חיר'ם הוא יחידה מוכוונת־אמצעי־לחימה



שלם, אינם עוסקים בתיאום, אלא בתמיכה מקצועית בפלוגות הלוחמות.

שינויים בסביבה והלימת המבנה הארגוני

התהליכים המרכזיים, המאפיינים תקופה זו, הם: התכנית הרב-שנתית הנה התשובה של מקבלי ההחלטות בצה"ל לדילמה מרכזית – מציאת איזון בין בניין הכוח באוריינטציה עתידית (במשמעויות של פיתוח, של הצטיינות, של הקמת יחידות, של פיתוח תורת-לחימה חדשה וכו') לבין מוכנות והכנת הכוח למלחמה עכשווית (במשמעויות של רכש מהמדף, של אימונים מוגברים, של עיבוי ושמירת יחידות וכדו'). צה"ל, הרואה את המלחמה כרחוקה מפתחנו, בנה את התכנית הרב-שנתית באוריינטציה עתידית, המקצה את המשאבים להתעצמות יותר מאשר למוכנות – גם בהנחה ריאלית, כי החלטה זו תואמת את המצב המדיני-צבאי, הרי שלמינונה על גבי הרצף יש השפעות כבדות מאוד על רמת הגדוד.

בשנתה החמישית מסומנת האינתיפדה בבירור על-ידי תהליך, שהחל בשנותיים האחרונות, והוא המעבר מהפגנות המוניות לפעילות-חבלנית-עיונית ממוקדת (הגרעין הקשה). השינוי הזה חייב לאפשר לצה"ל להפעיל סלקטיוויות כוח נקודתית, בהתאם לעדכונים התכופים של הוראות פתיחה באש, דבר הנושא פירותיו.

השינוי הזה גובה מחיר מצה"ל בכך שהוא מחייב הפעלת מסגרות איכותיות קבועות בשונה מהפעלת הכוחות הרבים בתחילתה של האינתיפדה, מסגרות המחייבות הכשרה ייחודית וארוכה והתבססות על מערך מודיעיני מחודד יותר. יחד עם זאת, כמות התעסוקה המבצעית בשטחים, המוטלת על היחידות הרגילות (גדודים), לא קטנה דראסטית במידה, שהיתה יכולה לאזן את המחיר.

לפיכך, ההשלכות של האינתיפדה מתרכזות בביטויים האלה:

- א. ביצוע תעסוקה מבצעית בהיקף של כמה חודשים בשנה (כולל תעסוקה מבצעית ב"קו הסגור").
- ב. ביצוע אימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית.
- ג. ביצוע הרבה תעסוקה מבצעית אקראית.
- ד. כמענה לצרכי השעה, נבנות הרבה יחידות, העולות לנגוס באיכות החיילים המגיעים לסוף ההכשרה, ובכמותם.
- ה. שאיבת קצינים בדרגת סא"ל לתפקידים שונים.
- ו. יצירת מרחב תפקידים גדול (אוגדת אזור יהודה ושומרון).

אחד התהליכים, המאפיינים את השנה האחרונה, הוא התאמת המצבנות לתקנים. מגמה זו, שכוונתה חיובית הביאה ליחידות-הקצה תוצאות הפוכות, שעיקרן הוא התכנסות לתקנים. היחידות הללו, שהמציאות התפעולית הביאה להכרה של הפיקוד בצרכיהן מעבר לתקנים המוכרים, מצאו עצמן מסירות את חגורות האמצעים

כמחלקות, המספקות משאב נפרד ושקול-ערך לתפוקת הפלוגות הרובאיות. ואכן, יש בהגדרת הייעוד של מפקדת הגדוד (לעזור למג"ד בנוהל הקרב ובניהול הקרב, ולקבל החלטות. במלים אחרות, להיות קצינים עוזרים, המקילים על המג"ד לרכז את הקשר עם הפלוגות ועם החטיבה, ולנהל). כדי להצביע על ההלימה הנדרשת.

המבנה הזה מתיישב גם עם מאפיין היחידה, המוגדר על-ידי אג"ם כיחידה, הפועלת בלחימה כאשר כל גופי המשנה שלה, או רובם, נמצאים ברזמנית בשליטה ישירה של המפקדה. מסיבה זו, ובשל קוצר משך זמן התגובה בלחימת היחידה, אין ניהולה המבצעי דורש (או מאפשר) עבודת מטה. המטה היחידתי אינו מטה ממש – יחידת משנה לפיקוד ולשליטה – אלא חבר עוזרים אישיים למפקד.

צורות המבנה – בממד הזה יש לבחון את מידת היכולת של הגדוד להפיק לבדו תפוקה אחת שלמה ביחידת זמן אחת. במלים אחרות, מה מידת תלותו ברמה הממונה לביצוע תפקידיו? מראש ניתן לומר, כי לא היה בכוונת אג"ת להעניק יכולת כזו לגדוד, לחטיבה ואפילו לאוגדה, המהווה עוצבת יסוד. מבנה צה"ל הוא מבנה פונקציונלי-זרועי, וביצוע כל משימה, המוטלת על כוחות השדה, המהווים את הגורם העיקרי בצה"ל, הקובע את תוצאות המלחמה, מחייב תיאום בין-זרועי. גם בקרב כוחות השדה ניתן לזהות רק בקרב האוגדה ובחטיבה את היכולת לבצע קרב משולב רב-חילי. הגדוד – שבייעודו מוגדר לפעול במסגרת חטיבת חירם – חסר יכולת זו. ניתן לבחון את הגדוד לפי הגדרת אג"ם/מה"ד, כיחידה מוכוונת-אמצעי-לחימה – בניגוד לעוצבה, המוכוונת-טקטית. לפיכך, מוכוונים מבנה גדוד חירם וארגונו על-ידי תכונות אמצעי-הלחימה שבו. ואכן, הפלוגות הרובאיות, הנתמכות על-ידי הפלוגה המסייעת ועל-ידי פלוגת המפקדה (וכלן נמצאות תחת השליטה הישירה של המג"ד) מאפשרות לבטא את המרכיב הראשוני במערך החירם:

1. החייל ונשקו האישי.
 2. נשק נוסף דוגמת מקלע נ"ט צוותי.
 3. רק"ם ייעודי לתובלה וללחימה (נגמ"ש M113).
- מכאניזם פנימי של היחידות** – בשל היציבות היחסית של מרבית הגורמים בסביבה נצפה למצוא את הדגש על התהליכים הפנימיים בתוך הגדוד. בשל השאיפה לבדוד את הפלוגות (המרכז הטכני) מהסביבה, נרצה לו אותן פועלות במבנה מכאניסטי בעוד מחלקות ה"מטה" (קצינים עוזרים), המהוות את יחידות הקישור לחטיבה, יהיו בעלי מכאניזם אורגני יותר. המבנה הזה יאפשר לפלוגות להתעסק ברציפות במשימותיהן בשגרה ובפעילות מבצעית בשעה שהקצינים העוזרים מבצעים את עבודתם ליד המג"ד, ואינם מנהלים עבודת מטה.
- לסיכום, הגדוד, הנדרש לתפוקה עיקרית בנקודת זמן אחת, בנוי בעיקרו מפלוגות רובאיות, המהוות את לבת הגדוד ואת המרכז הטכני, המספק את התפוקות הנדרשות; וככזה הנו בעל מנגנון פעולה פנימי מכאניסטי בעיקרו. כמו כן, הקצינים העוזרים ומחלקות ה"מטה" הקטנות

העל־תקנים, שהיו מעין בולמי־עזעים לשינויים התכופים בפעילות. התהליך התבטא, בין היתר, בשחרור רס"פים משירות הקבע.

פתיחת המערכת הצבאית לביקורת ציבורית בדגש על התקשורתיות, בתוספת תופעות־לוואי אחרות – דוגמת פתיחת שערי היחידות בפני הורי החיילים – הביאו לרגישות־יתר של מקבלי ההחלטות ולתוספת רבה ומחמירה של הוראות מבלי לקזז, או לשנות, הוראות קודמות ומבלי להעניק זמן וכוח־אדם לטפל בהן. הדבר יצר עומס רב מדי על הרמות הנמוכות (גדוד, יחידה חטיבתית), ומביא לעתים להעדיף הוראות לביצוע על פני היכולת הארגונית. כך תיאום שטחי אימונים/ניווטים נעשה על־ידי קצין בלבד; אישור נסיעת לילה – על־ידי אל"מ בלבד; אישור נסיעה משעה 1700 – על־ידי סא"ל בלבד.

בעניין ההחמרה ותוספת ההוראות איני מוצא פסול, כשלעצמו. פסול בעיניי עודף הוראות מבלי לבדוק האם יכול הגדוד לבצען באיכות גבוהה.

להקמת המפח"ש היו בזמנו סיבות רבות ומגוונות, שאין זה המקום לפרטן. חיזוק המפח"ש על־ידי הרחבת סמכויותיה בשנתיים האחרונות יצר כמה תופעות, המשפיעות מאוד על רמת הגדוד. בין התופעות הללו אמנה פיצול ארגוני ותפיסתי בין האחריות לבניין הכוח לבין האחריות להפעלתו בין שני גופים מקבילים – מפח"ש והפיקוד המרחבי – שמביא לעתים קרובות לקביעת משימות שונות לאותן יחידות. כמו כן, נוצרה אִיתאִימות בין גרפי ההכשרות, ובינם לבין גרף הפעילות המבצעית, ואִיתאִימות בין מסלול הלוחם לבין תכנון סדרה־הכוחות ובנייתו. עוד נוצר סרבול בהקצאת האמצעים על־ידי הכנסת תחנה נוספת בין המטכ"ל לגדוד, כשאין שינוי במרווח הזמן המוקצה לחטיבה/גדוד לקבלתם. כמו כן מבצעים השתלמויות מקצועיות המוניות, שאינן תואמות את גרף הפעילות החטיבתית, ומסרסות את המערכות המקצועיות בגדוד ובחטיבה.

השינויים הללו מערערים את עקרונות הארגון המבני של הגדוד, ונוגדים אותם בנקודות הללו:

1. מהיות היחידה מוכוונת־אמצעי־לחימה, נדרשים המפקדים למומחיות ולמיומנות בהכרת האמצעים והטכניקות לתפעולם ולהפעלתם. העברת מרבית ההכשרה לגופים ייעודיים פוגעת ביכולת נדרשת זו של המפקדים בעיקר לביצוע שלושת תפקידיהם הראשוניים.
2. הפיצול הרב בתעסוקה המבצעית באינתיפדה – לרמת הפלוגה ולרמת המחלקה – אינו מתיישב עם העיקרון של צה"ל לגבי רמת הגדוד, שקובע, כי "מן ההכרח שכל מכלול האמצעים העיקריים יהיה מאורגן, גם ברגיעה, במסגרת קבועה, שאינה קטנה מגדוד – כדי לשמר ולטפח [את] הכישורים ו[את] המומחיות הטכניים והטכנרטקטיים בתפעול האמצעים הייחודיים".
3. הפיזור הגיאוגרפי בתעסוקה מבצעית, ובעיקר ביצוע

האימונים תוך כדי תעסוקה מבצעית, בשליטת הגדוד ובאחריותו, אינם מתיישבים עם המאפיין, הגורם, כי המטה היחידתי (בגדוד) אינו מטה של ממש, אלא חבר של עוזרים אישיים למג"ד. המטה הזה מהווה ביסודו רק כלי־עזר וכלי־קישור, ועליו להפוך ללא הכשרה וללא אמצעים למטה של ממש למימוש האימונים, או להבאת אמצעים, הדרושים לביצוע התעסוקה המבצעית על־ידי הפלוגות.

4. רכש אמצעי־לחימה רבים וההצטיידות בהם ללא מתן זמן מספיק להכשרה עלול לערער את יכולת המרכיבים בגדוד להביא לביטוי מבצעי מרבי את אמצעי־הלחימה שברשותם. הדבר בולט לאור העובדה, שהגדוד הוא מסגרת מוכוונת־אמצעי־לחימה.

5. פגיעה בכושר של מפקדת החטיבה להקצות אמצעים מריכוזים על־תקנים בחטיבה, שהוכרו עד יום לצורך אימונים ולסבב טכני, יוצרת ב"מטה" הגדוד קצינים מתאמים רבים, העוסקים בהבאת המשאבים לגדוד – במקום בתמיכה מקצועית בפלוגות (המרכז הטכני).

6. הפעילות האקראית בתעסוקה המבצעית, הניידות הרבה ועודף המטלות מפרקים את פלוגת המפקדה לחבר של קצינים עוזרים, הכפופים ישירות למג"ד, כדי לקצר את זמן התגובה של הגדוד לאירועים. כפיפות זו, הנוגדת את הנחת־היסוד בדבר מגבלות מוטת השליטה האנושית, יוצרת אי־ספור תקלות תיאום.

7. יחידות צורך השעה נוגסות באיכות משאבי־האנוש בגדוד, פוגעות במרחב פוטנציאל גידול הקצונה, ומורידות את האיכות האנושית של הגדוד. אמנם הן מהוות "פיצוי" לחוסר זמן ולחוסר אמצעים לביצוע אימונים, המהווים תנאי לביצוע באיכות גבוהה.

8. צמצום האמצעים העל־תקניים, שקיומם מבטא את עלות הכפילות, והסרבול בתיאום לפי התקנות החדשות מחייבים את מטה החטיבה ואת מטה הגדוד לתיאום מרבי לאימונים של כמות האמצעים, המתקנת למלחמה. משימה זו טומנת בחבה עלויות כבדות בתיאום בסביבה אִי־ודאית שכזו, הפוגעת ביכולת לבצע באיכות גבוהה, וגובה לעתים קרובות מחיר דמים באירועי בטיחות.

9. עודף משימות התיאום הגדודיות בתוספת סירוס המערכות המקצועיות גוזלים מהמטה הגדודי את היכולת למלא את תפקידו בתחום התמיכה המקצועית באימוני הפלוגות.

סיכום

סביבה משתנה זו, שבה פועל הגדוד, שונה מהסביבה, שגזרה את המבנה הארגוני המוגדר. היא מפתה לבצע שינויים משניים, שעיקרם הגדלת פונקציות התיאום בגדוד עד השקתן למעמד קצין מטה בחטיבה. השינוי



למעבר מנושא לנושא, או מרמה לרמה בתחום האימון. רוב יעדי הרמה הכפיפה ייגזרו מיעדים של הרמה הממונה עליה. היעדים העצמיים של הרמה הכפיפה ייבדקו, ויאושרו בתנאי שיתאימו ליכולת היחידה לבצע זאת בזמנה ובאמצעיה. יחד עם זאת, יש להבטיח מרחב עשייה ומרחב השפעה ממשיים לרמה הכפיפה.

יש להבטיח מעגלי זמן מתואמים לדרישת אמצעים ולהספקתם לפעילויות היחידה ולאמוניה. לדוגמה – דרישת אמצעים לאימון מרוכז תוגש לא יאחר מחודשיים לפני תחילתו (מותנה בקיבוע הגורמים, המשפיעים על אימון היחידה, על-ידי הרמות הממונות).

הכנסת אמצעי-לחימה חדשים תחייב הוצאה של אמצעי הלחימה הישנים מהיחידות והקצאת זמן מוגדר לקליטת האמצעים החדשים.

יצירת מאגר פיקודי של אמצעים לאימונים, שהקצאת מותנית ברמת השינויים, שמכתב הפיקוד המרחבי ליחידות. לדוגמה – "הקפצת" גדוד בשבוע ניווטים תחייב את הפיקוד להקצות לגדוד מצפנים ומכשירי-קשר לביצוע הניווטים בלוח-הזמנים, שיקבע הגדוד.

ניתן להרחיב עוד בתחום הזה. אסתפק בקביעת כלל – הטלת משימות בלוחות-זמנים משתנים מחייבת את הרמה הממונה להקצות את המשאבים ההולמים לביצוע המשימה באיכות הנדרשת. אי מתן האמצעים הללו במבנה הארגוני הנוכחי מביא במקרה הטוב ל"העדפת מטרות – לפי שיקולי הרמה הנמוכה, ולא לפי סדר העדיפויות של צה"ל. במקרה הגרוע יותר מבוצעות המשימות בשטחיות רדודה, המלווה מדי פעם במחיר דמים של אירועי בטיחות – משום, שגם ההוראות הללו, שנכתבו בדם, נכנסות למעגל "העדפת המטרות" של המבצע לפי יכולתו ולפי הבנתו.

להמלצות הללו יש השלכות לכלל המערך ביחידות השדה, לרמת החטיבה ולרמת האוגדה. החטיבה והאוגדה גם יחד מתמודדות באותה סביבה חדשה, שהגדוד מתמודד עמה ביתר-חריפות.

הזה שגוי בשל יצירת גופי מטה, שעבודתם גוזלת זמן, הנחוץ כל כך ליחידה ברמת הגדוד, המחויבת להגיב במעגל פעולה קצר בניהול הקרב.

לאור המסקנה, כי השינויים בסביבה, אכן, מערערים את יכולת הגדוד להגיע לאיכות גבוהה בביצועיו, יש לבחון ייחודית פתרון על-ידי שינוי הסביבה הארגונית בגדוד דווקא. זו נתונה להחלטות הפיקוד הבכיר בצה"ל יותר מאשר התאמה דראסטית של המבנה הארגוני לסביבה העכשווית של הגדוד.

המלצות

לציר המרכזי, שהנו, להערכת, איחוד האחריות לבניין הכוח ולהפעלתו לגוף אחד (זרוע יבשה). יש להתאים את היקף המשימות, המוטלות על הגדוד, להיקף משאביו. כמו כן, יש לפרוס את ההתעצמות, כדי להגביר את זמן האימון ואת האמצעים, המוקדשים לו (גם על חשבון תקציב מוגדל לימי מילואים).

יש לתגבר איכותית וכמותית את היחידות הללו על חשבון יחידות, שהוקמו לצורך השעה. יש לפתור את המחסור, שנוצר בפעילות באינתיפדה, על-ידי תגבור יחידות חטיבתיות באנשים ובזמן אימון לביצועים ורסטיליים (למלחמה ולפעילות מיוחדת בשטחים).

יש לשנות את תקני הגדוד.

ניתן גם לתת כמה דוגמאות פרטניות ליישום ההמלצות הללו תוך מגמה להקטין את רמת אי-הוודאות בסביבת הגדוד. למשל, מפקד אחד יקבע סדר כוחות ולוחות-זמנים לפעילות מבצעית של יחידה וגם את התגבורת במנת הגיוס, את היקף ההכשרות ואת לוחות-הזמנים לביצוען. כמו כן, יש לקבוע לוחות-זמנים לאירועים לפי תקופות ולפי המדרג של המתכנן. הפיקוד המרחבי יקבע לוחות-זמנים, הנוגעים לרמת המ"פ, ארבעה חודשים מראש, לפחות; למג"דים – חודשיים מראש, לכל הפחות; למח"טים שלושה שבועות מראש, לכל הפחות. שינוי בלוחות-הזמנים יחייב תיאום מראש עם הרמות הרלוונטיות, שהעדיפות ניתנה להן. השתלמויות מקצועיות יבוצעו לא יותר מאשר לשתי רמות מתחת לרמה של מנהל ההשתלמות. לדוגמה – השתלמות אוגדתית תכלול רמת מח"טים ומג"דים בלבד. תכניות האימון ונושאו יוכנו ויאושרו בתרשימי זרימה לפי סדר העדיפויות (ובמגבלות שטחי אימונים ואמצעים). ייקבעו מדדים

הערות

1. Daffit L., *Organization Theory and Design*, 1986
2. Katz, P. and R. L. Kahn (1978) *The Social Psychology of Organization*, New York: John Wiley, Chap. V.
3. אג"ם/מה"ד, עקרונות הארגון בצה"ל, נובמבר 1990.