

אתגרים בפיתוח קצינים במטה

אין הלימה בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה לבין האתגרים המורכבים שעימם הם צריכים להתמודד. במאמר מוצע כיצד להתגבר על המכשלה הזאת



◀ במטה המקצועי ניתן למצוא שלושה סוגי קצינים: קצין מטה מתאם, קצין מטה מקצועי וקצין פרויקטים טכנולוגיים



סא"ל גיל נוחמוביץ - רע"ן הגמ"ר וח"ר קל במקחצ"ר, בוגר פו"ם אפק. המאמר זכה בפרס מפקד המכללות

מבוא

קציני המטה שייכים למערכת המקצועית שתכליתה לבנות, להזין ולקיים את הכוח הצבאי בכללותו, דהיינו שעוסקת בבניין הכוח של הצבא. יש שלוש סיבות שמקנות למערכת המקצועית מעמד מרכזי:

1. ייעודו ומאפייניו של בניין הכוח שהוא מערכת מורכבת, רבת רכיבים ומשתנים שנדרשת לספק תוצר מוחשי בתנאים של אי-ודאות ושל עמימות, בתהליך מתמשך ורצוף שמתאים את עצמו לשינויים ורגיש מאוד להזדמנויות, לסיכונים ולאיזמים.
2. תכליתה של המערכת המקצועית (המטה), שהיא אחד האמצעים הארגוניים לשיפור קבלת ההחלטות ולקביעת המדיניות. המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, לשליטה ולבקרה הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים.²

3. המקורות ובסיסי העוצמה שמחזיקה המערכת המקצועית. מחד, אין למטה כל סמכות משל עצמו, שכן תחום האחריות והתפקוד של המטה חופף במלואו את תחום האחריות ואת הסמכות של המפקד. מאידך, למערכת המקצועית יש יכולת להשפיע על קבלת ההחלטות ועל קביעת המדיניות מאחר שהיא מחזיקה בבסיסי העוצמה של הארגון: מידע ומומחיות וסמכויות מקצועיות מוגדרות. מקורות העוצמה של המערכת המקצועית קשורים, בין היתר, בסיוע שהיא נותנת לצבא להתגבר על אי-הוודאות השוררת בתחומי פעילות שונים שלו - פנימיים וחיצוניים - ובמשאבים שהיא מספקת לו ושדרושים לתפקודו התקיין.³

בגלל מרכזיותה של המערכת המקצועית עומד תפקודה כל הזמן למבחן. טיבו של התפקוד הזה תלוי במידה רבה בכוח האדם שעומד לרשותה - היקפו ואיכותו האנושית והמקצועית. סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים. בסביבת המטה פועלים גופים וגורמים משפיעים רבים שמייצגים לעיתים דיסציפלינות ותרבויות ארגוניות מגוונות.⁴ מכך ניתן ללמוד שקציני המטה נדרשים ליכולות ולכישורים שיתאימו במידה רבה למאפייני הסביבה הן בתחום המקצועי והן בתחום הניהולי-הפיקודי.⁵

בתחום המקצועי הם נדרשים להפגין, בין היתר, שליטה בידע ייחודי, הבנה מערכתית, יכולת תכנון וחשיבה, מודעות לסביבה, יוזמה וחדשנות ויכולת כתיבה. בתחום הניהולי-פיקודי הם נדרשים להפגין יכולות מגוונות ובכלל זה להשתלב בארגון, לעבוד בצוות, לנהל קונפליקטים, לגשר בין גורמים שונים ולקיים יחסי אנוש טובים. עולה אפוא השאלה אם קיימת הלימה בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה המאיישים כיום את המערכת המקצועית לבין האתגרים והדרישות שמציבים להם המאפיינים של סביבת המטה.

במטה המקצועי ניתן למצוא שלושה סוגי קצינים: קצין מטה מתאם, קצין מטה מקצועי וקצין פרויקטים טכנולוגיים. הקצין המתאם - כשמו - מתאם את עבודת המומחים ואינו בולט בתחום מקצועי ספציפי; לקצין מטה מקצועי יש התמחות מקצועית ספציפית וכך גם לקצין הפרויקטים הטכנולוגיים. נשאלת אפוא השאלה האם מודל האיוש הנוכחי מבחין בין סוגי הקצינים והאם הסיווג של קציני המטה משפיע על מסלולי הפיתוח שלהם במטה. מטרת המאמר היא להצביע על הבעייתיות הקיימת בשל חוסר ההלימה

בין המיומנויות והכישורים של קציני המטה לבין האתגרים המורכבים שעומדים להם צריכים להתמודד בסביבת העבודה שלהם. חוסר ההלימה הזה נובע - כפי שמוצג במאמר - בעיקר מהיעדר תכנון ופיתוח נכונים של אנשי המטה המקצועי. כתוצאה מכך נפגעת האיכות של כוח האדם במטה המקצועי, שמקומו המרכזי בעשייה הצבאית אינו מוטל בספק.

במסגרת המאמר אנסה לנתח ולהסביר את מאפייני הבעיה שנובעת מהיעדר תכנון של מסלולי פיתוח מוגדרים במטה המקצועי ולאחר מכן אדון בהיבטים השונים של הבעיה הזאת ובהשלכותיה. לבסוף אציג כמה דרכים להתמודדות עם הבעיה.

העקרונות שלפיהם מקודמים קציני המטה

התכנון וההגדרה של מסלולי הפיתוח במטה המקצועי דומים במידה רבה - מבחינת ההיגיון התכנוני שלהם - למסלול הפיתוח של מפקדים ביחידות שדה. למשל, לא ניתן לאייש כיום לתפקיד מ"פ מישוה שלא היה קודם לכן לוחם, מ"כ, מפקד מחלקה וסגן מפקד פלוגה. מסלול הפיתוח הזה התהווה בשל הערך המוסף שיש לצמיחה ההדרגתית מחייל למ"פ. חלק בלתי נפרד מהצמיחה הזאת הוא ההכשרות בדרך לתפקיד המ"פ: קורס מ"כים, קורס קצינים וקורס במכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק). בכל אחד מהקורסים האלה נדרש הקצין להפגין כישורים ומיומנויות שלהם יידרש כשהיה מ"פ, ורק בתום המסלול הזה נהוג למנות קצין לתפקיד מ"פ.

אולם בעוד שהצורך ליצור מסלולי פיתוח בערוץ הפיקודי נחשב למונח מאליו, הוא אינו מובן מאליו כשמדובר במטה המקצועי. במילים אחרות: אין מסלולי פיתוח מוגדרים וברורים, אלא רק כמה עקרונות להתפתחות ולקידום:

1. **שייכות מקצועית חלית.** השייכות משפיעה על מרחב הפוטנציאל להתמודדות על תפקידים. בדרך כלל ההתמודדות של קצינים במטה על תפקידים היא בהתאם לשיוך החילי.
2. **מבנה היררכי על פי דרגה ותפקיד**
 - א. דרגה. התפקידים במטה מסווגים לפי תקנים ולפי דרגות. הדרגה מגבילה במידה רבה את היצע התפקידים שאליהם ניתן לשבץ את



סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים



◀ מדיניות האיוש ממומשת באמצעות מכרזים שנועדו לאפשר מיון מתאים ואיכות

מערך ההכשרות וההשתלמויות וכן בדרכים נוספות כמו חניכה ובקרה. הטענה היא שהחילות עוסקים במידה רבה בהגדרה של מסלולי ליבה לפיתוח קציניהם, וכפועל יוצא מכך קצינים שאינם במסלולי ליבה נמצאים באי־ודאות ובעמימות רבה בנוגע להמשך עתידם בצבא. למעשה, תקנים שאינם חלק ממסלול הליבה אינם משויכים למסלול פיתוח מוגדר, אף שזהו חלק מהאחריות המוטלת על החיל.

שיטת המכרזים

מדיניות האיוש של המטה הכללי שונתה לאור היותו מפקדה על זרועית: הוחלט שהתפקידים בו יהיו פתוחים בפני קצינים מכל זרועות הצבא. מדיניות האיוש ממומשת באמצעות מכרזים שנועדו לאפשר מיון מתאים (על פי מאפייני התפקיד והכישורים הנדרשים) ואיכותי (לאור הרחבת הפוטנציאל והיקף המתמודדים). המדיניות הזאת שונתה לאחר שהרמטכ"ל קבע כי התהליך הזה פוגע בסמכות של קציני החיל הראשיים. לפיכך תפקידים בעלי מובהקות זרועית/חילית הוחזרו לסמכות החילות. אולם עדיין נשארו תפקידים רבים במטה הכללי שהם רב־זרועיים.⁷ אף שהשנינו נעשה, השיטה הזאת "שוברת" את מידת השליטה על מסלולי הפיתוח המקצועיים, והחילות טרם הפנימו את שילוב התפקידים במטה הכללי במסגרת מסלולי פיתוח מוגדרים באחריותם.

מייצרת תהליכים שמקשים על התוויית מסלולי פיתוח מוגדרים. ראשית, העמימות הארגונית מקשה על המערכת לייצר מסלולי פיתוח נכונים ומותאמים במטה בגלל חוסר הבנה של תרומת התפקיד לתהליכים המתקיימים במטה. שנית, העמימות מייצרת מרחב לפוליטיקה ארגונית (העדפת קצינים נאמנים על פני קצינים מקצועיים) ושינויים ארגוניים תכופים שמשפיעים על מבנה המטה, על התפקידים שבו ועל יחסי הגומלין ביניהם.

מידת האחריות של החילות והסמכויות המקצועיות

במטה המקצועי ישנם גופים - למשל חילות - שהם סמכות מקצועית. האחריות המוטלת על חיל נוגעת לשלושה תחומים עיקריים: מנהל כוח אדם, תורה ומערך ההכשרות. במסגרת אחריותו לכוח האדם אחראי החיל לפיתוח המקצועי של קציניו באמצעות

הקצינים. למשל, קצין בדרגת סגן לא ניתן לשבץ לתפקיד רמ"ד בתקן רס"ן. תפקיד. קיים מדרג היררכי של תפקידים, למשל קמ"ד, רמ"ד ורע"ן. אולם המעבר לתפקיד מסוים אינו מותנה במילוי תפקידים קודמים שבמדרג נמוך יותר. למשל, ההתמודדות על תפקיד רמ"ד במטה אינה מחייבת שאחד התפקידים הקודמים היה קמ"ד.

הסיבות לתוהו ובוהו במסלולי הפיתוח של קציני המטה

האם העקרונות והתנאים האלה מצליחים לשמור על מערכת ברורה של מסלולי קידום והתפתחות מקצועית במטה? להערכתך, העקרונות והתנאים האלה הם רחבים מדי, ונוסף על כך ישנם תהליכים רבים שמשפיעים לרעה על מודל הפיתוח של הקצינים במטה:

מבנה המטה

המטה המקצועי אינו מאורגן בתבנית ארגונית אחת, וניתן למצוא בו סוגים שונים של תבניות⁶ (למשל שתי וערב, משלב ומטריצה). המורכבות - שנובעת מיחסי הגומלין המתקיימים בין בעלי תפקידים וארגונים במטה - אינה תמיד ברורה או מוגדרת, וכך נוצרת לה עמימות ארגונית שפוגעת בתהליכי העבודה. נוסף על כך היא



ישנם תהליכים רבים שמשפיעים לרעה על מודל הפיתוח של הקצינים במטה

ולעיתים אף המקורות למימון העלות הזאת באים מקיצוץ כוח אדם במטה.

ההשלכות של היעדר מסלולי פיתוח לקציני המטה

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה בגלל התהליכים והגורמים שנמנו לעיל יוצר עמימות רבה ואי־ודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה. כתוצאה מכך מתחוללות תופעות הן ברמת הארגון והן ברמת הפרט שיש להן השפעות על תפקודו הכללי של המטה. להלן כמה מההשפעות האלה בכל אחת מן הרמות:

ברמת הארגון

1. **הצורך להסדיר ולמסד מערכים מקצועיים.** זהו צורך שעולה בגלל היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים - מה שמחייב הסדרה של מקצועיות כוח האדם במטה. ניתן למצוא לכך דוגמאות כמו: מיסוד מערך התקציבים בצבא, שמאפשר ליועץ הכספי של הרמטכ"ל לטפח מקצועית את קציני התקציבים בכלל המערכים ולהשפיע על פיתוח נכון של קציניו בתוך הארגון. דוגמה נוספת היא הניסיון להקים את מערך יחידות השדה (יח"ש) בזרוע היבשה במסגרת חטיבת היבשה. קציני יח"ש רבים התקשו להתפתח בתוך המטה המקצועי משום שלא היה גוף בעל סמכות שהיה אחראי לפיתוח ולתכנון של הקצינים במערך הזה. נוסף על כך מבנה המערך בלם במידה רבה את פוטנציאל הפיתוח של קציניו. לפיכך נעשתה עבודה בזרוע היבשה לייצור תמהיל נכון של תקינה בעבור המערך הזה וליצירת מסלולי פיתוח מוגדרים - כמו פיקוד והדרכה - בתוך המערך.

2. **הסתגרות והתבדלות של מערכים מקצועיים.** ישנם מערכים שבהם התמחות מקצועית הנשענת על ידע ועל ניסיון היא קריטית. מערכים מהסוג הזה חוששים בעיקר מתנועות של כוח אדם ומחילופי תפקידים שמסכנים במידה רבה את תפקודם. ארגונים מהסוג הזה יצרו התבדלות באמצעות קביעתו של רף כניסה מאוד גבוה לתוך המערך ובאמצעות יצירת מבנה היררכי ברור בין התפקידים - מה שמחייב כניסה בשלבים מוקדמים כדי להתפתח

הנוגע להגדרות האלה, אולם עדיין חסר מודל שקובע מהן אותן יכולות ומיומנויות שנדרשות. ההגדרות שניתנות כיום לתפקידי המטה כוללות את הבעיות הבאות:

1. הגדרות שניתנו למאפייני תפקיד במטה אינן מחייבות ומאפשרות גמישות ומרחב לשיקולים נוספים בעת מיון הקצינים.
2. הגדרה של תפקידי ליבה במטה היא ניסיון להשפיע על מודל האיוש. אולם סיווג תפקידי הליבה הפך לדינמי, והוא משתנה בהתאם לנתונים האישיים של המועמדים לאיוש התפקידים. עם זאת, הגדרת תפקידי הליבה במטה זהה במידה רבה להגדרה של מסלולי הליבה החיליים. היא יוצרת תחרותיות ומשיכה של כוח אדם איכותי לאותם התפקידים, אך היא אינה מייצרת תמונה ברורה לקידומם ולהתפתחותם של קצינים רבים במטה שאינם מאיישים תפקידי ליבה.
3. קציני המטה נדרשים לידע מקצועי ולמומחיות בתחומיהם. הארגון מגדיר לעצמו תפקידים שהם מוקדי ידע כדי להתמודד עם צרכיו החיוניים. לרוב מי שמוגדרים מוקדי ידע נדרשים לעשות תפקידים ממושכים והופכים לחסם בפני יצירת מסלולי פיתוח במטה. כתוצאה מהחסם הזה נוצר מצב שבו לא מתפתחים מוקדי ידע חדשים בתוך הארגון - מה שמחייב את הארגון לעיתים לגייס מומחים בעלי ידע מבחוץ בעלות גבוהה שבאה על חשבון קציני המטה שבמערכת. הפתרון הזה יוצר חסם נוסף בפני ההתפתחות המקצועית של קציני המטה בתוך המערכת.



היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה יוצר עמימות רבה ואי־ודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה

מעבר בלתי מתוכנן בין הערוץ הפיקודי לבין המטה

בצבא קיימת הבחנה ברורה בין המערכת המקצועית למערכת המבצעית, שנבדלות במאפייני העיסוק שלהן. הקשר בין מאפייני העיסוק של כל אחת מן המערכות לבין איכות כוח האדם המאייש אותן נשען במידה רבה על מערכת השכר והתגמול. הקצינים במערכת המבצעית נהנים משכר ומתגמול גבוהים יותר מאשר קציני המטה. הפערים במערכת השכר והתגמול הם כוח משיכה לקצינים רבים ויוצרים תחרות רבה בין הקצינים בתוך המערכת המבצעית. אולם ישנם קצינים רבים שלא מצליחים להתפתח בערוץ המבצעי ובאורח טבעי מגיעים למטה. קצינים שמגיעים למטה מהערוץ הפיקודי נהנים מעדיפות מאחר שהמערכת רואה בהם קצינים ורסטיליים - קצינים שניתן בנקל להחזירם לתפקידי שטח לאחר תפקיד מטה, ואילו קציני מטה שהחלו את דרכם במטה אינם יכולים לחרוג ממנו ולכן כושר התחרות שלהם מוגבל.

משך התפקידים במטה אינו מוגדר

כיום אין הגדרה ברורה ומחייבת למשך תפקיד במטה. כתוצאה מכך ייתכן מצב שבו קצין מטה מסוים ממלא תפקיד למשך זמן קצר בלבד, ואילו קצין מטה אחר נשאר בתפקידו זמן רב - לעיתים אף יותר מעשר שנים. תפקידים במטה מחייבים פרק ראשוני של למידה ממושכת לפני שהמשרת בהם יכול לתת תוצרים ראשוניים בתפקידו. קיימות הגדרות בלתי פורמליות של משך תפקיד במטה, ולפיהן מדובר לכל הפחות בפרק זמן של שלוש שנים. ההגדרות האלה חלות בעיקר על תפקידים במטה הכללי, אך לא על תפקידים בפיקודים ובזרועות. אף שהמערכת שמנהלת את כוח האדם בוחנת מדי שנה את תנועות הקצינים, היא אינה מחייבת אותם לנוע מתפקיד לתפקיד. יש לכך סיבות שונות, למשל, ישנם קצינים שלא ניתן להציע להם חלופות לתפקידים שהם ממלאים.

הגדרות של תפקידים

אין הגדרה ברורה בנוגע ליכולות, למיומנויות, לכישורים ולניסיון שנדרשים לתפקידים ספציפיים במטה. מערכת המיון למטה הכללי יצרה במידה רבה שינוי שחילחל לתוך החילות והזרועות בכל



◀ למען קידומו עלול הפרט לנסות להתקרב אל המפקד באמצעות חנופה והליכה עיוורת כדי להשיג יתרון או מידה של ודאות בתהליכי המינוי שלו בעתיד

תפקיד ותחושת האחריות המוגבלת של הסמכות המקצועית-חילונית לקצינים שאינם בליבה. התהליכים האלה משפיעים על כל קציני המטה בכל הרמות ובכל הדרגות. בשל כך נמצאים קצינים בתחושה שאינם יכולים להתקדם בארגון ולכן יעדיפו לצאת מהצבא.

2. פער בתפקודו של קצין המטה. מסלול

הפיתוח המקצועי כולל התפתחות של הידע, של הניסיון ושל המיומנויות שנדרשים במעבר בין תפקידים ובין הדרגות השונות. לדוגמה, מילוי תפקיד של קצין מסייע במידה רבה להתפתחות לקראת תפקיד של רמ"ד וכו'. והנה, ניתן לראות שהמעבר מתפקיד לתפקיד בכיר יותר אינו מתקיים במתכונת הסדורה הזאת: כך, למשל, ניתן להיכנס למטה גם בתפקיד רמ"ד ורע"ן בלי לעבור קודם לכן פרק הכרחי של לימוד המטה והבנת התהליכים בתוכו. מכאן שבהיעדר מסלול פיתוח ניתן להצביע על מחסור בידע, בניסיון ובמיומנויות שנדרשים לתפקיד המטה. בהמשך משפיע הפער הזה על תחושת המסוגלות של קצין המטה ופוגע במידה רבה בתפקודו בתוך

לתוך המטה הכללי. מאפייני העיסוק הייחודיים של המטה הכללי יצרו באופן בלתי פורמלי נישות מקצועיות. הגם שהשיטה הזאת נועדה להגדיל את פוטנציאל הכניסה למטה הכללי, ניתן לראות שהמטה הכללי מרבה לפתח לעצמו את הקצינים משלב הקמ"ד ועד שלב הסא"ל.⁸

ברמת הפרט

להיעדרם של מסלולי פיתוח יש השפעות פסיכולוגיות ישירות על התנהגות הפרט - במיוחד בכל נוגע ליכולת ההתמודדות שלו עם מצבים של אי-ודאות ושל עמימות ארגונית.

1. היעדר מוטיוציה להתפתח בארגון.

הפרט שואף תמיד לוודאות בנוגע לעתידו ולהתפתחותו בתוך הארגון. לקציני מטה אין ודאות כזאת כתוצאה מהתהליכים שיוצרים חסמים להתפתחותם. מדובר בחסמים כמו היעדר שליטה על המעבר של קצינים מה"שטח" למטה, צמצום פוטנציאל ההתמודדות על תפקידים במטה בשל בידול מערכים, היעדר הגדרות ברורות לפרק הזמן שבו יש לשהות בכל

מקצועית באותם הארגונים. דוגמה בולטת לכך היא מחלקת האמל"ח בזרועות השונות, שהכניסה אליהן היא בשלב מוקדם בקריירה ורף הכניסה הוא גבוה: המועמד צריך להיות קצין אקדמאי (מהנדס) ובעל רקע מבצעי מוגדר. רף כזה מקטין מאוד את מספר המועמדים ומגביל מאוד את אפשרויות הכניסה בשלבים מאוחרים יותר. רף כזה נובע ממניעים אינטרסנטיים והוא פוגע ביכולת המעבר בין תפקידים וביכולת לייצר מסלולי פיתוח נכונים בתוך המערכת המקצועית. התבדלות של קצינים במערך סגור פוגעת בראייה השלמה והמערכתית הנדרשת מקציני מטה. יתר על כן, היא מצמצמת את הכניסות לתוך המערכות האלה ויוצרת תופעות שליליות כמו מעט מאוד מתמודדים על תפקידים בכירים וקידומים מהירים בתוך אותו המערך.

דוגמה נוספת לתהליך כזה ניתן למצוא בתוך המטה הכללי. מדיניות האיוש של קצינים במטה הכללי שונתה בשנים 2006-2007 ובעיקר נועדה לאפשר מעבר חלק מהזרועות ומהפיקודים

3. **התגברות הפוליטיקה הארגונית.** לכל תבנית ארגונית יש בהכרח השלכות ישירות ועקיפות על מעמד, על עוצמתם ועל יוקרתם של משתתפים רבים בארגון.⁹ היעדר תבנית ארגונית ברורה של המטה המקצועי או של מסלול הפיתוח והקידום במטה המקצועי מביא להתגברות הפוליטיקה הארגונית. זו נשענת על חיזוק מקורות העוצמה הקיימים במטה בדרכים בלתי פורמליות.

דוגמה לכך היא שימוש בעוצמת הידע והמומחיות. קציני מטה יעדיפו להתפתח בתוך נישות מקצועיות אף אם אין הן כפופות לסמכות מקצועית, ובלבד שההתפתחות הזאת תקנה להם התמחות וידע רב שיהיו מקור העוצמה שלהם בתוך הארגון. כל זאת כדי ליצור תלות של הארגון בידע ובמומחיות שלהם כדי שיוכלו לשרוד בתוך המערכת המקצועית. לעיתים, גם לאחר שהם עוזבים את המערכת, הם חוזרים אליה במעמד של מומחים ושל יועצים חיצוניים.

דוגמה נוספת היא חיזוק הקשר למפקד. סמכותו של קצין המטה אינה מכוח המשורה אלא תמיד סמכות שמואצלת עליו מהמפקד. המצב הזה יוצר תלות של קצין המטה במפקד. יתר על כן, הקידום של קצין המטה תלויה במידה רבה בהחלטות של מפקדו (שבאות לידי ביטוי, בין היתר, בחוות הדעת התקופתיות, בראיונות אישיים ובכלי הערכה ייחודיים¹⁰). לפיכך, למען קידומו, עלול הפרט לנסות להתקרב אל המפקד באמצעות חנופה והליכה עיוורת כדי להשיג יתרון או מידה של ודאות בתהליכי המינוי שלו בעתיד. יש לציין שהתופעה הזאת משפיעה גם על תפקוד קצין המטה בעת שהוא נאלץ לבחור בין התפיסה המקצועית שלו לבין הלוואיות שלו להחלטות מפקדו.

האתגרים בניהול כוח אדם בצה"ל

הבעייתיות שבהיעדר מסלולי פיתוח וקידום מובנים ומוגדרים בתוך המטה מתחדדת אף יותר נוכח האתגרים והתהליכים שעתידים להשפיע על ניהול כוח האדם בכל המערכת

הצבאית. בהיעדר יציבות והבניה של תנועות כוח אדם בתוך המטה עלולים התהליכים האלה לפגוע בכוח האדם שלו. להלן כמה מהאתגרים האלה שצפויים להשפיע על ניהול כוח האדם בצה"ל:

- **מודל הקבע החדש.** המודל החדש מתבסס על ההחלטה לדחות את גיל הפרישה הממוצע ל-50. דחיית גיל הפרישה משמעה הארכת משך השירות בתוך הארגון. יש שתי דרכי התמודדות עם השינוי הזה: הראשונה, להאריך את הקדנציות; השנייה, להגדיל את היצע התפקידים כדי לשמר את האורך הממוצע של כל קדנציה. אילוץ משאבים שוללים במידה רבה את האפשרות השנייה, כך שמה שעתיד לקרות הוא הארכת הקדנציות וכן הגדלת מספר התפקידים שיש לעשות לפני קבלת קידום. התהליך הזה צפוי ליצור שני אתגרים מרכזיים: כניסה מוגברת של קצינים מה"שטח" לתוך המטה (שכן משך הקדנציות בשדה לא יוארך בשל היותן שוחקות מאוד) והארכת הקדנציות במטה ללא הכוונה ובקרה במסגרת מסלולי פיתוח מוגדרים. שתי ההתפתחויות האלה הן איום על קציני המטה.

- **קיצוצי כוח אדם.** אילוץ משאבים באים לעיתים לידי ביטוי בקיצוץ תקנים ובפיטורי כוח אדם. בקיצוצים האלה מעורבים לרוב כל גופי המטה: המטכ"ל, הזרועות, הפיקודים והחילות. אולם ההחלטות והניהול בפועל של קיצוצי כוח האדם נעשים במרחב הסמכות המקצועית - החיל. קיצוצי כוח אדם הם לרוב רוחביים - על כלל הארגונים



בהיעדר מסלולי פיתוח מובנים ומוגדרים לקציני מטה עלולה הפוליטיקה הארגונית להפוך לתרבות הארגונית של הצבא בתחום הקידום בארגון

- ואינם ממוקדים במערך ספציפי. הבעיה היא שבחיל המקצועי מתקשים להבין את התרומה של בעלי התפקידים שבאחריותו לארגונים ולתהליכים המתקיימים במטה. במילים אחרות: לרוב, הקיצוצים בכוח האדם נעשים על פי השייכות החילית ולא על פי ההקשר התפקודי, והתוצאה עלולה להיות פגיעה בתפקודם של הארגונים השונים. וישנה עוד בעיה: קיצוצים עשויים להביא לטיוב כוח האדם באמצעות הגברת התחרות (הגדלת הביקוש לתפקידים בעקבות צמצום ההיצע) - אך זאת בתנאי שתהליך המיון והמינוי לאותם התפקידים נעשה על פי עקרונות מוסדרים וברורים. בהיעדר מסלולי פיתוח מוגדרים על פי אפיון תפקידים ויכולות נדרשות לכל תפקיד גובר החשש שהפוליטיקה הארגונית היא שתמלא תפקיד מרכזי במינויים של כוח האדם במטה.

- **ההשפעה על התרבות הארגונית.**¹¹ התרבות הארגונית מספקת מעין מרשם לחברי הארגון להתמודדות עם מצבים מורכבים בתנאי אי-ודאות או במצבים טעונית קונפליקט פוטנציאלי בין הדרישות של מקום העבודה לדרישות חיצוניות. בעזרת התרבות הארגונית מאמץ לעצמו העובד כלים לתרגום סוגיות, רעיונות ומסרים לפעילות היומיומית בהתאם לאינטרס הארגוני.¹² התרבות הארגונית קובעת את כללי המשחק המקובלים, תוחמת גבולות לדפוסי התנהגות מוסכמים בארגון, מסדירה יחסים בין קבוצות שונות, מעצבת את הציפיות ההדדיות של משתתפי הארגון ומקרינה לארגון תדמית מסוימת כלפי הסביבה.¹³ בהיעדר מסלולי פיתוח מובנים ומוגדרים לקציני מטה עלולה הפוליטיקה הארגונית להפוך לתרבות הארגונית של הצבא בתחום הקידום בארגון. במקרה כזה אורבת הסכנה שהתרבות הארגונית תחלחל אל מחוץ לארגון - למשל בעת יציאה של קצינים לשוק העבודה האזרחי.

סיכום והמלצות

המאמר מציג את הבעיות הנובעות מהיעדר מסלולי פיתוח מוגדרים לקציני מטה. לתופעה הזאת יש סיבות רבות, ובהן: העובדה

שכל קצין מטה כפוף לשתי סמכויות: פיקוד ארגוני ופיקוד מקצועי; היעדר גורם מקצועי שמטפל בפיתוחו של כוח אדם שאינו באחד ממקצועות הליבה; היעדר הכוונה בתהליכי המעבר בין תפקידים במטה - מה שגורם, למשל, לכניסה של קצינים מה"שטח" למטה; משך תפקידים לא מוגדר והיעדר התניות ודרישות מינימום לאיוש התפקידים השונים במטה.

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה גורם הן לארגון והן לפרטים לנקוט צעדים שונים כדי להתמודד עם המצב הזה. ברמת הארגון ניתן למצוא תהליכים וניסיונות למסד מערכים מקצועיים כדי ליצור מסגרות ארגוניות מקצועיות שידאגו לפיתוח הקצינים. דרך התמודדות נוספת היא התבדלות של מערכים מקצועיים כדי להתמודד עם איומים של תנועות כוח אדם לא מבוקרות ולא מתוכננות.

ברמת הפרט ניתן למצוא תופעות שמאפיינות בני אדם שמתמודדים עם מצבים של אי-ודאות ושל עמימות ארגונית. מדובר, בין היתר, בתופעות כמו היעדר מוטיבציה להתפתח בארגון בגלל חסמים שנוצרים בעקבות היעדר תכנון, פגיעה בתפקוד הקצינים בגלל היעדר מיומנויות וכישורים הנדרשים לתפקידים¹⁴ ופניית קצינים לערוצים בלתי פורמליים כמו שימוש במקורות עוצמה או קרבה למקורות עוצמה כדי להשפיע על השגת קידום בתוך המערכת המקצועית.

הבעייתיות שבהיעדר מסלולים ברורים לפיתוח ולקידום מתחדדת אף יותר נוכח האתגרים הקיימים בפיתוח כוח אדם בצבא: מודל הקבע החדש, ההתמודדות עם קיצוצים בכוח האדם ויצירת תרבות ארגונית מתאימה. קביעת מסלולי פיתוח וקידום היא הליך שיש בו מרכיבים רבים - כמו הבנה של מאפייני התפקידים ושל קשרי הגומלין ביניהם - וזאת בסביבת מטה שהיא דינמית ומשתנה בגלל אילוצים שונים. אף על פי כן יהיה זה נכון לספק עקרונות מנחים לקביעת מסלולי פיתוח וקידום של קציני מטה:

1. **יש לאפיין תפקידים במטה על פי מקומם בארגון ולא על פי השיוך החילי שלהם.** המבנה המטריציאלי של המטה מחייב את קציני המטה לעבוד בשיתוף פעולה עם גורמים בכל הצבא. היעד והמומחיות של קציני המטה נוצרים במידה רבה מתוך שיתופי הפעולה

האלה והם חיוניים להתפתחותם.

2. **יש ליצור מערכים מקצועיים לכל בעלי התפקידים במטה.** קיימים במטה הרבה תפקידים שהשייכות החילית שלהם אינה מלמדת על המאפיין התפקודי שלהם ועל ההתפתחות המקצועית בהם, למשל, קצינים במערך התוא"ר (תכנון וארגון) וקציני אמל"ח (בתחום של פיתוח פרויקטים ושל ניהולם).

3. **יש ליצור מסלולי פיתוח וקידום משולבים מעבר מאוזן מהערוץ הפיקודי אל המטה.** הכוונה היא לבנות את כישורי המטה כבר בשלבים המוקדמים ולמנוע מצבים של כניסה מאוחרת למטה.

4. **יש ליצור מסלולי פיתוח שיאפשרו ראייה שלמה ומערכתית.** קיימת חשיבות למעבר של קצינים בין תפקידים כדי שייבנו טוב יותר את האופן שבו מתפקדת המערכת - שיכירו את הגורמים ששותפים לתהליכי עבודת המטה, את האינטרסים ואת הקונפליקטים שקיימים בין ארגונים וכו'. ראייה מערכתית והכרת הארגון ניתן להשיג באמצעות בנייה של מסלולים שיאפשרו מעבר מובנה בין הרמות השונות של הארגון, למשל, מעבר בין חיל לזרוע, בין זרוע לפיקוד, בין פיקוד למטה כללי וכו'. דרך נוספת היא בניית מסלולים שיאפשרו מעבר מובנה בין סביבות עבודה משלימות. למשל, העיסוק בבניין הכוח הוא אחד ממרכיביו של מעשה המלחמה, אך הוא אינו עומד בפני עצמו ולבדו. שאר תחומי העיסוק הקרובים הם הפעלת הכוח, קיום הכוח, הכנת הכוח והכנת התשתית ובנייתה.¹⁵ בניין הכוח מקיים מולם יחסי גומלין מגוונים ומורכבים.¹⁶ לפיכך נכון יהיה להגדיר מעבר ומסלולי פיתוח בין תפקידים שיאפשרו הבנה שלמה של בניין הכוח בתחומים ספציפיים שצוינו לעיל.

אני מקווה שהמאמר הזה יחולל שינוי מהותי בתפיסת האיוש ובמדיניות האיוש של קציני מטה בצבא שממלאים תפקידים מרכזיים בעשייה הצבאית.

הערות

1. אחד מייעודיו של בניין הכוח הוא לדאוג למוכנותם המבנית של הכוחות הלוחמים.

- ראו: יעקב זיגדון, **עיונים בתורת בניין הכוח הצבאי**, מערכות, 2004
2. שלמה הומינר, שירלי קרני, **היבטים יישומיים בעבודה המטה של המערכת המקצועית בצה"ל**, מערכות, 2007
3. יצחק סמואל, **המשחק הפוליטי - עוצמה והשפעה בארגונים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן, 2002
4. הומינר וקרני, **שם**
5. ניתן למצוא הרחבה על פירוט היכולות והכישורים של קצין מטה בכיר בספר של שלמה הומינר ושירלי קרני, **היבטים יישומיים בעבודת המטה של המערכת המקצועית בצה"ל** וכן בחוברת **ניתוח תפקיד קצין המטה הבכיר - דו"ח ביניים**, ספטמבר 2005, מסמך פנימי בצה"ל
6. הגדרה לתבניות ארגוניות קיימת בספר של יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**, הוצאת אוניברסיטת חיפה, 1990
7. כלנית מלכה לקסמן, "שינוי מדיניות האיוש במטכ"ל - מעו יצא מתוק", **מערכות**, 435, פברואר 2011
8. קיימת התייחסות לכך במאמר של כלנית מלכה לקסמן (ראו הערה 7), אם כי ההתייחסות שם היא חיובית - על כך שהמטכ"ל גילה כי יש בידו פוטנציאל כוח אדם איכותי שהוא יכול לפתח בתוכו. בהמשך המאמר היא מציינת את ההשלכות שיש לכך על הנתק שנוצר בין קצינים שקודמו במטה הכללי לבין החיל והזרוע שמהם הגיעו.
9. יצחק סמואל, **המשחק הפוליטי - עוצמה והשפעה בארגונים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה וזמורה-ביתן, 2002
10. כלי הערכה ייחודיים הם משפחה של כלים שמפותחים במסגרת חילות וזרועות בהקשרים שונים ולצורכי הערכה מגוונים ומעניקים זווית ראייה ייחודית. אחד הכלים הבולטים שפותחו הוא "הכלי החילי", שבמסגרתו מוערכים הקצינים על ידי דרג האל"מים המקצועי בחיל למטרות דירוג, קידום ומסלול קריירה. חוות הדעת כוללת הערכת מדדי תשומה, תפוקות, אופק שירות ופוטנציאל קידום. ראו: **ברוך קאירי, אבחון ופיתוח מפקדים - היילכו שניהם יחדיו?** מסמך פנימי בצה"ל
11. תרבות ארגונית - מכלול נתון של הנחות, של ערכים, של אמונות ושל מוסכמות חברתיות שחברים בארגון מסוים שותפים להם. המכלול הזה של ביטויים ושל סמלים משמש מנחה משותף להתנהגותם של המשתתפים במגזרו השונים של הארגון. התרבות הארגונית היא התשתית הערכית שעליה נשען הארגון; היא קובעת את הציפיות ההדדיות, מכוונת יעדי ביצוע וכיווני פעולה ומנחה את החלטות של חברי הארגון ושל מנהליו. ראו: יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**, הוצאת אוניברסיטת חיפה, 1990
12. תרבות ארגונית, ויקיפדיה
13. יצחק סמואל, **ארגונים - מאפיינים, מבנים ותהליכים**
14. הטענה היא שהמעבר בין תפקידים חייב להיעשות על פי רציונל ברור של פיתוח יכולות ומיומנויות שנרכשות בתפקיד עצמו. היעדר מעבר בין תפקידים פוגם בתהליך הפיתוח המקצועי והניהולי-פיקודי של הקצין.
15. יעקב זיגדון, **שם**
16. **שם**