

# בין פקודת מבצע לפקודת משימה מנהלתית - החשיבות שבהסדרת פורמט

משימות מנהלתיות, אף שהן רובן המכריע של המשימות שעימן צה"ל מתמודד בשגרה, אינן נכתבות בצה"ל בדרך אחידה. הגדרה של משימה מדידה, מפקד אחראי ודיווח על ביצוע, נוסף על הקצאת משאבים לביצועה, הן אבני היסוד של הפמ"מ

שבע המ"מים: מטרה, משימה, מפקד המשימה; משאבים; מגבלות; מבדק (בחינת איכות הביצוע); מְדוּוח (דיווח ביצוע עד תאריך מסוים).

## כיצד נבחין בין צורך בפקמ"ב לצורך בפמ"מ?

בנוגע לחלק מהפקודות, ניתן להסיק מיידיית אם נכתבו לצורך משימה מבצעית או מנהלתית. משימות לוגיסטיות שבשגרה הן, למשל, דוגמה למשימה מנהלתית שכיחה. ואולם במקרים מסוימים ההבחנה אינה מובנת מאליה, שכן בכל משימה מבצעית יש משימות מנהלתיות שהן חלק בלתי נפרד מהמשימה המבצעית (שנדרשות לצורך מבצעי. לדוגמה: איסוף של איש מילואים מביתו ליחידת מחסני חירום).

לצורך כך אני מציע קריטריון אחד: לשאול - האם קיים אויב במשימת האב? אם האויב קיים - מדובר בפקודת מבצע. בהיעדרו - המשימה תוגדר כמנהלתית.

ניקה, לדוגמה, משימה שייעודה להעביר D9 ממקום X למקום Y - מהו הפורמט הנכון לכתובתה? אם במשימת האב D9 נדרש לצורך שילובו כחלק מסד"כ הכוחות המיועדים לתקיפה - הפקודה תיכתב כפקמ"ב. לפיכך, משימות מנהלתיות שהן חלק ממשימה בפקמ"ב - מקומן בפקמ"ב. לעומת זאת, אם העברת D9 ממקום X למקום Y היא לצורך טיפול דרג ג' - המשימה תיכתב בפורמט הפמ"מ.

## להלן שבע המ"מים שראויות להופיע בכל פקודת

### משימה מנהלתית:

**מטרה** - פמ"מ תיפתח ב"מטרה", שבה יפורט "לשם מה", בתוספת רקע כללי לפי הצורך. המטרה היא המצפן והמוטיבציה לביצוע הפקודה - מדוע מעוניינים לבצעה. הגדרת המטרה חשובה למשימה מנהלתית משום שלעיתים המבצע אינו מודע לתכלית הביצוע ולהשלכות של אי ביצועה. לדוגמה, העברת ציננית ממד"א לבית חולים. ה"לשם מה": העברת מנת דם הדרושה לניתוח דחוף.

**משימה** - בשלב זה יוגדרו זהות המבצע (מי עושה), תיאור הביצוע (מה עושה) ולוחות הזמנים (מתי עושה). על המשימה להיות מדידה, כלומר יש ליצור קונקרטיות של המטלה, באופן שניתן יהיה למדוד את ביצועה (צביעת מחנה, למשל, אינה משימה מדידה. לעומת זאת, צביעה של X, Y, Z בשלוש שכבות צבע לבן, היא משימה מדידה).

תפקידו העיקרי של צה"ל בשגרה ובחירום הוא להתמודד עם משימות הקשורות לאויב. ואולם, בעוד מרבית המשימות בהיערכות למצבי חירום ומלחמה מתמקדות באויב באופן ישיר - בשגרה נדרש צה"ל להתמודד עם משימות מנהלתיות רבות, שמספרן עולה לאין ערוך על מספר המשימות המבצעיות.

כתיבת המשימות המבצעיות מתבססת על תורה שלמה - הנסמכת על הוראת תוה"ד לכתבת פקמ"ב (פקודת מבצע). ההוראה כוללת נוהל ותבנית מוסדרים המפרטים כיצד לכתוב את הפקודה ואת אופן תרגולה בקורסי הפיקוד, אולם למשימות המנהלתיות אין פורמט צה"לי, והפקודות המנהלתיות נכתבות במתכונת מאולתרת.

בקורסי הפיקוד השונים של צה"ל מתבססים הלימוד והקניית המיומנויות שרוכשים הדרגים, הן הזוטרים והן הבכירים, על נוהל הפקמ"ב, המכיל סעיפים מובנים וברורים: ידיעות כללי, קרקע, אויב, כוחותינו, רעיון מבצעי, מטרה, משימה, שיטה, שלבים ועוד. ההיצמדות למבנה המוגדר של הפקמ"ב מובילה את המפקדים להתייחס לכל סעיף, כך שדבר לא יישכח. לעומת זאת, בכל הנוגע למשימות מנהלתיות, נאלצים מפקדים בצה"ל, בעיקר בדרג המ"פ ומעלה, להתמודד ברמה היומיומית עם כתיבה ומילוי של פקודות שניסוחן אינו סדור.

הפורמט המסדיר את כתיבת הפקודות המבצעיות אינו רלוונטי לכתבת פקודה הנוגעת לביצוע משימה מנהלתית, משום שנוהל הפקמ"ב מתמקד באויב; סעיפיו מפרטים את דרכי הפעולה האפשריות שלו ואת הרעיון המבצעי (התחבולה) המיועד להתמודדות עימו. בהיעדר נוהל ייעודי לכתבת פמ"מ (פקודת משימה מנהלתית), הפקודות הנוגעות למשימות מנהלתיות נכתבות בדרך לא אחידה ולא ברורה דיה, ולעיתים קרובות ניכרת בהן חזרה על המנטרה - החלקית - המבוססת על שלוש מ"מים: "מי עושה, מה עושה, מתי עושה".

לנוכח הפער הקיים בצה"ל בעקבות היעדר נוהל מוסדר לכתבת פמ"מ, מציע המאמר להרחיב את ההתמקדות בהגדרות הבסיסיות למשימה מנהלתית (מי, מה, מתי), ולהוסיף עליהן שאלות הדורשות מענה לסוגיות עקרוניות נוספות (מי מפקד המשימה, אילו משאבים הוקצו לו לביצועה ועוד). התוויית מבנה הפמ"מ בדרך המוצעת תיצר פקודה שתבטא באופן קונקרטי את כוונת הדרג הפוקד ותשקף את ה"שלם" שימלא את הפער שבבסיסו היעדר התייחסות למרכיבים נוספים במשימה. לצורך בניית התבנית המוצעת ישמשו שבעה מרכיבים -



אל"ם (מילי) סיני ליבל, בעבר מדריך בקמ"פ/קמ"ג

יתרה מכך, הפורמט היחיד לכתובת פקודת משימה הוא נוהל הפקמ"ב - שפורמט סעיפיו הותאם למשימה שבמרכזה אויב ורעיון מבצעי. דרך אחידה לכתובת פקודת מבצע מנהלתית היא הדרך היחידה להימנע מפמ"מ פגומה או חסרה. הגדרה של משימה מדידה, מפקד אחראי ודיווח על ביצוע, נוסף על הקצאת משאבים לביצועה, הן אבני היסוד של הפמ"מ, ובלעדיהן פוחתת באופן דרמטי מידת הוודאות הדרושה לביצוע ראוי ואיכותי של פקודת משימה מנהלתית, בהתאם לכוונת הדרג הפוקד ולציפיותיו.

## הפורמט המוצע לפקודת משימה מנהלתית

**סיווג**

המפקדה: \_\_\_\_\_  
 טלפון: \_\_\_\_\_  
 מייל: \_\_\_\_\_

סימוכין: \_\_\_\_\_  
 תאריך: \_\_\_\_\_  
 אל: \_\_\_\_\_

(לוח תפוצה)

הנדון: פמ"מ (פקודת משימה מנהלתית)  
 לביצוע משימת \_\_\_\_\_

- מטרה:** הצגת המשימה הכללית והמטרה שלשמה היא מבוצעת. הרקע יורחב בהתאם לצורך.
- משימה:** פירוט של מי עושה, מה עושה, מתי עושה (בניסוח של משימה מדידה).
- מפקד משימה:** אחראי ביצוע, וידוא ביצוע, איכות ביצוע, בקרה ודיווח.
- משאבים:** התקציב והאמצעים המוקצים לביצוע המשימה.
- מגבלות:** פירוט האילוצים ומגבלות הבטיחות וביטחון המידע החלים על מפקד המשימה ועל הכוח המבצע.
- מבדק:** בחינת איכות הביצוע תבוצע על-ידי (שם ותפקיד המבצע שנקבע לבחון את איכות הביצוע ולדווח למפקד המשימה).
- מדווח:** מפקד המשימה ידווח על הביצוע למטיל המשימה עד יום \_\_\_\_\_ (ושעה, לפי הצורך).

שם ודרגה: \_\_\_\_\_  
 תפקיד הגורם המוציא: \_\_\_\_\_

חתימה: \_\_\_\_\_

הפורמט המוצע אינו תורה מסיני. נכון להיום, יש פער בין הקיים (פורמט קבוע לפקמ"ב בלבד) ובין הרצוי: הוספת פורמט ייעודי למשימות מנהלתיות שסעיפיו יתאימו לאופייה של המשימה המנהלתית. על הפער הזה יש לגשר. נכון יהיה לתוה"ד לבחון פורמט זה או אחר ולהחליט בהתאם לצרכים ולשיקולים השונים על המבנה המיטבי לפמ"מ, כפי שהוא רואה לנכון. אין ספק שמיסוד פורמט יניב פקודות משימה מנהלתיות מובנות ומדידות המייצגות את השלם של כוונת הדרג הפוקד, וישביח את התרבות הארגונית בצה"ל.

ההצעה לתבנית קבועה של פמ"מ מרחיבה את המנטרה של **מי, מה, מתי, בחמש מ"מים נוספות: מפקד; משאבים; מגבלות; מבדק ומדווח.**

**מפקד** - פמ"מ דורשת הגדרה ברורה של מפקד קונקרטי (במובחן ממפקד המסגרת). במשימות מבצעיות, זהותו של מפקד המשימה ברורה מאליה מאופן ניסוח הפקמ"ב. אם בפקודה נכתב, למשל, "גדוד X יכבוש את תל Y", מובן שמפקד המשימה הוא המג"ד. ואולם במשימות מנהלתיות, שלרובן אחראי קצין מטה או מפקד מסגרת משנה, חובה להגדיר במפורש את זהות המפקד ואת תפקידו. בכך תיווצר הבחנה ברורה בין מפקד המסגרת (מפקד העל שאמון על ביצוע כל המשימות של המסגרת שתחתיו) ובין מפקד המשימה, שעליו מוטלת האחריות לביצוע המשימה ולדיווח למוציא הפקודה על ביצועה, או, במקרים אחרים, על עיכובה או אף על אי ביצועה.

**משאבים** - תיאור המשאבים הקיימים לצד אלה שהוקצו (ככל שהוקצו) לצורך ביצוע המשימה חשוב, ואין לוותר עליו. פירוט המשאבים חיוני משום שהוא חושף כבר בשלב כתיבת הפקודה את מידת היתכנות הביצוע, ובעקבותיו יובהר בשלב מוקדם יחסית אם צפוי חוסר במשאבים, או אף אם חלק מהם מיותרים.

**מגבלות** - מדובר בהתניות, אילוצים ומגבלות החלים על ביצוע המשימה בהתאם לכללי הבטיחות וביטחון המידע. לדוגמה: יש לבצע את המשימה באור יום בלבד, יש לסווג את המסמך כסודי לנוכח סוג האמל"ח המנוי וכדומה. יצוין כי בסעיף זה אמור להתבלט תפקידו של "פרקליט השטן" לצורך איתור ותיאור של נקודות כשל אפשריות בהקשר של תחום הבטיחות וביטחון המידע. איתורן של נקודות התורפה יאפשר לנסח הנחיות ברורות שמטרתן למנוע את הכשלים.

**מבדק** - הבחינה לאיכות ביצוע המשימה צריכה להיות מוטלת על בעל תפקיד ייעודי. על מבצע המבדק, נוסף על המפקד, לוודא ביצוע ואופן ביצוע של המשימה, ולדווח למפקד המשימה על איכות ביצועה. מטיל המשימה יכול לקבוע כי את המבדק יבצע מפקד המשימה בפועל או מי מטעמו, ובאופן חריג אפשר לקבוע בפמ"מ כי המבדק יבוצע על-ידי גורם חיצוני.

**מדווח** - על מפקד המשימה לדווח למטיל המשימה על ביצועה ועל איכות הביצוע. הסעיף יגדיר עד מתי אמור מפקד המשימה לדווח למטיל המשימה על ביצועה. חשוב שהדיווח יכלול התייחסות לאיכות הביצוע. ברי לכול כי רמת הפירוט היא בהתאם למשימה. לא דומה משימה של העברת מכוונת הנשמה מחו"ל, למשימה שיעדה העברת גנרטור לאחסון בפתח תקווה.

## סיכום

משימות מנהלתיות, אף שהן רובן המכריע של המשימות שעומן צה"ל מתמודד בשגרה, אינן נכתבות בצה"ל בדרך אחידה.

