

נספח א'

אבחון וניתוח המצב הקיים באמצעות ניתוח SWOT

אבחון המצב הקיים וניתוחו מתבצעים בהקשר לארגון שבהתייחס אליו הוגדרו הבעיה ו/או האתגר.

חשוב להגדיר בתחילת הניתוח את מוקד הניתוח, שכן ניתוח בראיית צה"ל כולו אינו דומה לניתוח ברמת פיקוד מרחבי כלשהו, זרוע, חיל או יחידה כלשהי. לאחר הגדרת מוקד הניתוח יש לבצע אבחנה ברורה, ככל שניתן, בין הסביבה החיצונית, המקרינה איומים (Threats) והזדמנויות (Opportunities) לבין הסביבה הפנימית, שיש לה עוצמות (Strengths) או חולשות/ תורפות (Weaknesses). האבחנה בין הסביבה החיצונית לסביבה הפנימית מתבססת על שני קריטריונים, המשלימים זה את זה.

הראשון, הוא הקריטריון הגיאוגרפי/טריטוריאלי, על פיו כל אדם הנמצא בתוך גבולותיו הגיאוגרפיים של הארגון מוגדר כחלק מסביבתו הפנימית וכל אדם הנמצא מחוץ לגבולותיו הגיאוגרפיים של הארגון מוגדר כחלק מסביבתו החיצונית. השני, הוא קריטריון הכפיפות הפרסונלית, על פיו כל אדם הכפוף לראש הארגון מוגדר כחלק מסביבתו הפנימית, וכל אדם שאינו כפוף לראש הארגון מוגדר כחלק מסביבתו החיצונית.

ההשלמה שבין שני הקריטריונים מבטיחה, לדוגמה, שהנספח הצבאי בيفן, הנמצא מחוץ לגבולות הטריטוריאליים של צה"ל ומדינת ישראל, יוגדר כחלק מהסביבה הפנימית של צה"ל כמכלול, על בסיס הקריטריון הפרסונלי. היא מבטיחה שמרצה אזרחי בפור"ם יוגדר כחלק מהסביבה החיצונית של צה"ל, על בסיס הקריטריון הפרסונלי, וזאת למרות הימצאותו הפיזית בתוך שטח הארגון.

ניתוחי ה-SWOT מתייחסים בעיקר לשינויים יחסיים לנקודת הניתוח הקודמת, שמקורם במגוון רחב של משתנים, שיוצגו להלן, ושללהם השפעה חיובית (הזדמנויות ועוצמות) ושלילית (איומים וחולשות/תורפות) על מוקד הניתוח.

אבחון וניתוח המצב הקיים מחייבים את המפקדים וקציני המטה בארגון להעריך בין היתר את העוצמות והחולשות/תורפות שלהם עצמם. חשובה בהקשר זה האבחנה שבין עובדות להערכות סובייקטיביות. לא כל מה שנתפש על ידי אדם מסוים הינו עובדה. לכן על המבצעים את הניתוח להיות מודעים לקיומן של בעיות והטיות פסיכולוגיות באבחון המצב הקיים כמו גם בשלבים אחרים של עבודת המטה. בתחילת ה-SWOT נתייחס להזדמנויות ולאיומים (Opportunities, Threats), שמקורם בסביבה החיצונית. זאת, מתוך מודעות והכרה בכך שהארגון, מוקד הניתוח, אינו פועל בחלל הריק וכי מאפיין מרכזי המשפיע על המערכת הוא מידת התאמתה לסביבה החיצונית (יותר אולי ממידת השפעתה על הסביבה החיצונית). משתני, או מרכיבי, הסביבה החיצונית מתחלקים לשניים: סביבה חיצונית רחוקה, וסביבה חיצונית קרובה או מיידית.

את הסביבה החיצונית הרחוקה ננתח למול מרכיבי ה-STEPPEL:

Sociocultural – הסביבה החיצונית החברתית-תרבותית.

Technological – הסביבה החיצונית הטכנולוגית.

Economical – הסביבה החיצונית הכלכלית.

Political – הסביבה החיצונית הפוליטית.

Ecological – הסביבה החיצונית האקולוגית-סביבתית.

Legal – הסביבה החיצונית הלגלית-משפטית.

הסביבה החיצונית הרחוקה אינה בהכרח מתוחמת לגבולות המדינה, שבתוכה מתפקד הארגון/צבא. לשינויים ברמה הגלובלית יש השפעות משמעותיות, חיוביות כמו גם שליליות על ארגונים שונים וצה"ל בתוכם (נפילת ברית המועצות, חילופי נשיאים בארצות הברית, תוצאות המלחמה בעיראק וכד').

דוגמה למרכיב בסביבה החיצונית החברתית-תרבותית, המהווה שינוי משמעותי ביחס לעבר הינו הגידול המשמעותי במעורבות ההורים והתקשורת בחיי החייל שבשירות הסדיר. למעורבות זו יש היבטים חיוביים (הזדמנויות) והיבטים שליליים (איומים) כאחד. הזדמנויות יש לזהות מוקדם יחסית ולנצל מהר וטוב, ככל שניתן, ולאיומים יש למצוא מענים מתאימים. ניתן לומר באופן כללי, כי כל שינוי במרכיבי הסביבה החיצונית והפנימית כאחת מקרין בו זמנית היבטים שליליים (איומים וחולשות/תורפות) כמו גם חיוביים (הזדמנויות ועוצמות).

את הסביבה החיצונית הקרובה/מיידית ננתח באמצעות הספרות האזרחית הדנה

בארגונים עסקיים, על פי המרכיבים הבאים:

1. לקוחות – בצבא ניתן להתייחס ליחידות הביצוע/השדה
2. ספקים – בצבא אלו גופים התומכים/המקצועיים, תעשייה ועוד.
3. מתחרים
4. בעלי מניות – בצבא אלו המפקדים והדרג המדיני.
5. רשויות מקומיות
6. איגודים מקצועיים
7. גילדות מקצועיות (לשכת עורכי הדין למשל)
8. נותני אשראי (בנקים בעיקר)
9. המשרד הממשלתי הממונה (משרד הביטחון לענייננו)
10. קבוצות לחץ.

לא כל הגורמים רלוונטיים לניתוח SWOT צה"לי ויחידתי כלשהו, לכן תימצא למול חלק מגורמי הסביבה החיצונית המיידית הערה לגבי חוסר הרלוונטיות שלהם לניתוח SWOT כלשהו.

בעלי מניות יופיעו כגורם לא רלוונטי במרבית הניתוחים, המתייחסים לצה"ל כמכלול וליחידות השונות בתוכו. האיגודים המקצועיים, שבמרבית המקרים אין להם כל קשר לצה"ל, היו מעורבים בצורה משמעותית במאבק כנגד הרפורמה הכלכלית והשינויים בפנסיה התקציבית, נושאים שצה"ל ומשרתי הקבע הושפעו מהם מהותית. מאבקם של ישובים שונים להסרה/הקמה של מחנות צה"ל מהם/בתוכם מייצג דוגמה נוספת של מרכיב סביבה חיצונית קרובה/מיידית, שלעיתים עלול להיעדר מניתוחי SWOT בארגון צבאי.

ניתוח העוצמות והחולשות/תורפות בסביבה הפנימית של הארגון מחייב התייחסות למרכיבים הארגוניים המשמעותיים הבאים:

1. תרבות ארגונית (בדגש על המנהיגות הארגונית)
2. מבנה ארגוני
3. משאבים ארגוניים (משאבי אנוש, משאבים פיננסיים, משאבים טכנולוגיים ומשאבים פיזיים).

מושג הסביבה הפנימית הוא מושג מבלבל במידה רבה, שכן הצמדת המילה "סביבה" ל"ארגון" מעידה על קיומם של אילוצים רבים, שאינם מאפשרים שינויים תדירים ומשמעותיים במרכיבי הארגון. לכן, נאלצים ראשי הארגון להתייחס במקרים רבים למאפייני ארגונם שלהם כאל אילוצי סביבה קשיחים מבחינת יכולת השינוי שלהם. כל זאת למשך מהלך אסטרטגי אחד לפחות. כך, למשל, איכויותיו האינטלקטואליות

של החייל הסדיר (משאבי אנוש במרכיבי הסביבה הפנימית) קבועות למשך תקופת שירותו, מבלי שלמערכת תהיה אפשרות להשפיע ולהשביח אותן בצורה משמעותית בטווח הזמן בו הוא משרת בצבא.

הצלבת האיומים וההזדמנויות בסביבה החיצונית עם העוצמות והחולשות/תורפות

בסביבה הפנימית תוביל לארבע אפשרויות אסטרטגיות מהותיות לארגון:

1. הזדמנות שלמולה מסוגל הארגון להציב עוצמות פנימיות, לניצול מלא של ההזדמנות וליצירת שיפור משמעותי (בסקטור הפרטי: ביתרוננו התחרותי של הארגון למול מתחריו). בקונטקסט הזה "לי ניתן להציג את הדוגמה של עליית כמות החיילים האיכותיים ברמה הטכנולוגית מברית המועצות לשעבר (הזדמנות שמקורה בסביבה חיצונית חברתית-תרבותית) ויכולת הצבא להציב למולם חבילות תגמול אטרקטיביות, הן בשל הצורך של הצבא במשאבי אנוש איכותיים מבחינה טכנולוגית והן בגלל יכולת הצבא לספק שירות מאתגר במיוחד בתחום הטכנולוגי לאנשים אלה (עוצמות פנימיות בתחומי משאבים שונים).

2. איום שלמולו מסוגל הארגון להציב עוצמות פנימיות יכול להביא, במקרים מסוימים, להפיכת האיום להזדמנות במבחן התוצאה הסופית.

3. הזדמנות שלמולה אין הארגון מסוגל להציב עוצמות פנימיות, אשר עלולה להוביל להידרדרות במצבו של הארגון.

4. איום שלמולו אין הארגון מסוגל להציב עוצמות פנימיות יוביל להידרדרות במצבו של הארגון.

מומלץ, במידת האפשר, לנסות ולכמת איומים, הזדמנויות, עוצמות וחולשות על סקלה בסיסית ביותר (1-5 למשל). את הכימות ניתן לבצע באמצעות סקר מומחים, סיעור מוחות בארגון וכל שיטה סדורה אחרת, שתאפשר לחלק את ארבעת המושגים הסביבתיים למשמעותיים יותר ופחות.

ניסיון הכימות יכול להוביל למאמץ אסטרטגי בכיוון של התאמת סקלת העוצמות לסקלת האיומים/הזדמנויות למולם מופעלת העוצמה. כך, למשל, ננסה להפנות עוצמה משמעותית להתמודדות עם איום משמעותי ועוצמה פחות משמעותית להתמודדות עם איום זניח או פחות משמעותי בעוצמתו.

מבחנה של החלופה נבחרת, כפי שנאמר לעיל, הוא במתן מענה אסטרטגי איכותי למרבית האיומים (וההזדמנויות) העומדים בפני הארגון בנקודת זמן כלשהי, כל זאת תוך ניצול מיטבי של עוצמותיו של הארגון.

כבר בתיאור היתרונות של כל חלופה וחלופה יש לתת את הדעת ליכולת ההתמודדות

של החלופה עם איומים תוך ניצול עוצמותיה ומודעות לחולשותיה.

נספח ב'

תחקיר עבודת המטה

1. התחקיר כתהליך למידה

תחקיר הוא אחד הביטויים הצבאיים, המאפיינים את הלמידה הקיימת בצבא. התחקיר במהותו הוא בירור כל העובדות, המתייחסות לאירוע, וקיומו מחייב את השתתפותם של כל האנשים הרלוונטיים לצורך בירור העובדות והבנתן. תחקיר אפקטיבי יתקיים ביחידה, שבה התרבות הארגונית מעודדת חשיפת טעויות והבנה, כי הטעות היא תשומה לתהליך הלמידה. עם זאת, יש להדגיש כי נכון לבצע תחקיר גם במקרי הצלחה ולא רק בעת כישלונות.

התחקיר, מעצם טבעו, מוביל ללמידה, הקרויה "למידת לולאה יחידה", אשר משמעה קישור ישיר בין התוצאה לפעולה. על מנת שהתחקיר יוביל ליצירת ידע חדש נדרש להשלים אותו בהפקת לקחים. כדי להבין את החשיבות ואת מנגנון הלמידה בארגון נרחיב על כך מעט.

2. למידה ארגונית

למידה ארגונית היא תהליך מתוכנן ובלתי פוסק של שיפור בביצוע פעולות ארגוניות הנעשה על ידי איסוף, חקירה, והבנה של מידע פנימי וחיצוני. מטרתו לשפר את סיכויי הארגון לשרוד נוכח חוסר הוודאות המאפיינים את סביבתנו (כ"ץ, פופר, אלטמן וליפשיץ 1993, בתוך גונן איציק).

חוקרים אלה אף מציינים כי סוגיות הלמידה המרכזיות, בהן עוסקת הספרות המחקרית הן: התמודדות הארגון עם סביבה משתנה, ניתוח ועיבוד מידע לצורך קבלת החלטה; התאמה, למידה ורכישה של ערכים ארגוניים; "מגבלות התהליך" ותהליכי הכשרה והדרכה.

הלמידה נעשית תמיד על ידי פרטים בארגון, והיא הופכת ל"למידה ארגונית" כאשר הארגון משתמש בתוצרי הלמידה של הפרטים בו. הידע, שהוא תוצאת הלמידה,

משולב ומתבטא בפרוצדורות של הארגון (נהלים, הנחיות, הדרכה, "איך עושים דברים" וכד'), והופך לבסיס מידע ארגוני, המצוי בזיכרון הארגוני וניתן לעשות בו שימוש בכל עת.

מן האמור לעיל משתמע, כי על מנת שלמידה ארגונית תוכל להתקיים בארגון באופן קבוע ורצוף עליה להפוך לערך ארגוני – מרכיב הטבוע בתרבות הארגון, כאשר האנשים החברים בארגון מבינים ומפנימים כי תפקידם ללמוד באופן מתמיד כדי לשפר את ביצועי הארגון.

3. תרבות התחקיר במטה

תרבות התחקיר בסביבת המטה המקצועי אינה מפותחת דיה, למרות שנחיצותה אינה מוטלת בספק. עשויים לגרום לכך האפיונים הבאים של עבודת המטה:¹⁴

א. תהליכי עבודה ארוכים, שאת תוצאותיהם לא רואים בהכרח קציני המטה והמפקדים שהגדירו את הצורך בעבודה, ועסקו בה בשלביה הראשונים.

ב. תהליכים המאופיינים במורכבות רבה.

ג. תהליכים מרובי משתתפים וגורמים.

ד. מורכבות היחסים בין המטה והמפקד. המטה מבצע את העבודה, המפקד מגדיר את הצורך והוא שמקבל את ההחלטה. המלצות עבודת המטה אינן מחייבות, והמפקד יכול להחליט גם בניגוד לתוצאות עבודת המטה. לאור זאת, לעיתים יכול להיתפס התחקיר כביקורת על החלטות המפקד.

ה. היעדר תחושת קריטיות של הטעויות האפשריות – היעדר תחושת קריטיות בביצוע תחקיר והיעדר השפעה ישירה על איכות הביצוע של קצין המטה או על חייו, עומדות בניגוד למפקד הקרבי, שמתחקר פעילות מבצעית, אותה הוא עשוי לבצע שוב בטווח הזמן הקרוב. בשדה – הפקת לקחים מהירה ואיכותית עשויה להציל חיים.

4. הגדרת תחקיר עבודת מטה

תחקיר עבודת מטה הינו תהליך של בירור מידת השגת המטרה של עבודת המטה בהתייחס לשיטת העבודה שנקבעה, שלביה, תהליכי העבודה ותוצאותיה.

14. (בציון סיבות אלו, אין זה אומר כי אנו מסכימים לכך שמצב זה צריך להימשך, אלא מביאים את ניתוח המצב הקיים).

5. המטרות העיקריות של התחקיר

- א. שיפור ביצועי הארגון – לשפר תהליכים ארגוניים, שיטות עבודה ומקצועיות על ידי לימוד הדדי במהלכו, והפצת לקחים.
- ב. שיפור התקשורת – שיתופם של כל המעורבים, ללא קשר להיררכיה הארגונית, ייצור פתיחות, חופש הבעת דעה.
- ג. לתקף ולבחון מחדש את מסקנות עבודת המטה המתוחקר.
- ד. כלי "מחנך אישית" – מכוון ליושר, ליכולת להודות בטעויות; מפתח יכולת ביקורת עצמית; מגביר שאיפה למצוינות ולהתחייבות לארגון.

6. עקרונות התחקיר

- א. בעבודת המטה המקצועי מעורבים גורמים רבים, המשפיעים הן על תהליכי העבודה והן על תוצאותיה. על התחקיר להיות אינטגרטיבי, כאשר מלאכת התחקור מביאה בסופו של דבר לבניית התמונה. תמונה זו מורכבת ממשתנים שונים הקשורים ומשפיעים אלה על אלה. בשל המורכבות המאפיינת את סביבת המטה והתמונה הנבנית, חשוב לתקוף ולהצליב נתונים ותהליכים ממגוון זוויות על מנת למנוע הטיות וטעויות בהסקת המסקנות.
- ב. עבודת המטה מתבצעת בשני צירים מרכזיים: האחד, ציר התהליך – כלומר, עיסוק בתהליכי העבודה ובמתודולוגיה; האחר, ציר התוכן – הכולל בעיקר את התחום המקצועי בו מתמקדת עבודת המטה. לאור זאת, איסוף הנתונים ובניית התמונה צריכים לטפל בכל ההיבטים הללו גם יחד.
- ג. קביעת נושאי התחקיר: בבסיס כל תחקיר יימצאו נושאים שנקבעו לתחקור, הסיבות לבחירתם והנחות יסוד, אם יש, לביצוע התחקיר.
- ד. התחקיר נשען על מידע שיש לאספו מתוך הפעילות המתוחקרת ואודותיה. לפיכך, על התחקיר להתבסס על תוכנית לאיסוף המידע הנוגע בדבר, שבנייה מושפע מהגורמים הבאים:
 - 1) סוגי המידע שייאספו בתחקיר ומאפייניהם.
 - 2) המקורות מהם ייאסף המידע.
 - 3) הדרך, האופן או התהליך, שבו ייאסף כל סוג של מידע מהמקורות הנוגעים בדבר ועל ידי מי.
- ה. קביעת המשתתפים בתחקיר, ומי מנהל אותו. בקביעה זו חשוב להביא בחשבון את השיקולים הבאים:
 - 1) משתתפים, שיכולים לתרום במתן נתונים על התהליך מנקודות ראות שונות.

- 2) משתתף שיכול לתרום ידע ומקצועיות.
- 3) משתתף, שמעצם העיסוק בתחקיר עשוי להפיק תועלת לימודית.
- 4) חשוב להקפיד שהמשתתפים ייבחרו כך שלא יפריעו לפתיחות ולאווירת הלמידה הנדרשת לביצוע התחקיר.

7. סוגי התחקיר

- א. תחקיר סוגיה שנדונה, מחקר מטה או פרויקט, כוללים לפחות את הסעיפים הבאים:
 - 1) תכנון מול ביצוע – עומס, חלוקת עבודה, מידת ביצוע המשימה.
 - 2) עלויות.
 - 3) לוח זמנים.
 - 4) התאמה, כישורים, הכשרה.
 - 5) קשיים טכנולוגיים/כלכליים/ארגוניים וכד'.
 - 6) צפי הפתעות וההתמודדות איתן.
- ב. תחקיר אירוע חריג:
 - 1) אי מתן מענה לצרכים מבצעיים/אחרים.
 - 2) חריגה מיעדים.
 - 3) אי עמידה בל"ז.
 - 4) פגיעה בכשירות.
 - 5) תקלות אחרות.

8. השיטה

על העוסק בתחקיר עבודת המטה להתחיל מבירור הבעיה או האתגר, שבגינם הותנעה עבודת המטה.

טרם התנעת התחקיר יש לקבוע קריטריונים, שבהשוואה אליהם ינותחו הנתונים שייאספו במהלכו. לדוגמה: עלות מול תועלת; מידת ישימות ההמלצות; משך ביצוע עבודת המטה ועוד.

בשלב הבא נבחן **מה קרה בפועל** בעבודת המטה בשני צירים:

בציר התוכן – האם הוגדרה בעיה? האם הבעיה שהוגדרה היא אכן הבעיה הרלוונטית לסוגיה בה עוסקת עבודת המטה? האם נאסף כל המידע הרלוונטי? האם הניתוח התבצע בדרך הולמת? האם נקבעו קריטריונים לבחינה ומהי מידת התאמתם לבעיה? מהי איכות החלופות שהוצגו? מהן המסקנות וההמלצות?

בציר התהליך – יש לבחון מי הגורמים שנבחרו להוביל את התהליך ומידת התאמתם לבעיה שהוגדרה: מי שותף? באיזה עיתוי? מהי מידת מעורבותם של המפקדים? מהם המקורות לאיסוף המידע? מהם תהליכי העבודה? באילו כלים השתמשו? מה הייתה מידת שיתוף הפעולה של כלל גורמי המטה והפיקוד וכד'?

בשלב שלאחר מכן ינותח **מה שצריך היה להתבצע**:

באלו תהליכי עבודה, שיטות וכד' היה נכון יותר לעבוד על מנת לפתור באופן מיטבי את הבעיה שהוגדרה.

הפער – מהו הפער בין מה שהתרחש בפועל לבין מה שצריך היה להיות? לבסוף נערך **בירור הסיבות לפער והמסקנות**.

9. הלקחים

הגדרה: לקח – תרגום מסקנה למונחי ביצוע, לצורך תיקון הליקוי או חיזוק היתרון. הלקח נועד ליישום בעתיד, או ניתן ליישום גם בטווח הזמן המייד.

עלינו לבדוק כיצד יש לשפר את הטעון שיפור: מה צריך ללמוד מחדש, האם יש צורך בשינוי ארגוני, בשינוי נהלים, אלו נושאים יש לחזק בארגון, מה מידת ההתאמה של קצין המטה למשימה שהוטלה עליו, וההכשרה הנדרשת לצורך מילוי משימות מהסוג הנידון.

ניתן להבחין בין שלושה סוגי לקחים:

- א. לקח מייד – הופק בתחקיר ויש חשיבות ליישום המייד.
- ב. לקח ייחודי – הופק בתחקיר ויש לו חשיבות בעת ביצוע תהליך דומה בעתיד.
- ג. לקח כללי – הופק בתחקיר ויש לו תקפות כללית, מעבר לגבולות הנושא המתחקר.

לאחר שסוכם הלקחים יש לבנות תוכנית ליישום ולהטמעתם בארגון. מערכת בקרה, הנותנת היזון חוזר לארגון ולמפקדו על אופן וקצב מימוש הלקחים הינה תנאי לקיומו של ארגון לומד ומתפתח. להלן, תרשים המתאר את תהליך הפקת הלקחים:

תרשים – תהליך הפקת הלקחים

פירוט התהליך	התהליך	שלבים בתהליך
<p>הגדרת מטרת התחקיר</p> <p>← הגדר את המשימה/נושא התחקיר. (מיקוד תחום התחקיר וגבולות התהליך/האירוע המתווכר)</p>	הגדרת מטרת התחקיר	1
<p>קביעת אחראי לביצוע התחקיר</p> <p>← ר' צוות/ר' תחום/ר' אגף שהנושא/משימה בתחום אחריותו, לפי הגדרות החברה.</p>	קביעת אחראי	2
<p>תכנון התחקיר על ידי האחראי</p> <p>← איסוף נתונים, בדיקת קיום/אי קיום נהלים, סימון מוקדים לבדיקה, תכנון שלבי ביצוע התחקיר.</p>	תכנון תחקיר	3
<p>זיהוי מצב מצוי</p> <p>← מה קרה, תיאור התהליך או האירוע.</p>	הגדרת הפערים בין התוצאות בפועל לבין מתוכנן	4
<p>מצב רצוי</p> <p>← מהן המטרות, מה הסטנדרט, מה צריך היה להיות.</p>		
<p>השוואה והגדרת הפערים</p> <p>← השוואת העובדות שהתרחשו מול המטרות והיעדים שהוגדרו. ציון חוזקות וחולשות שהתרחשו.</p>		

פירוט התהליך	התהליך	שלבים בתהליך
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>שאלת ה"למה? העמקה ההדיקת העובדות עד אותה נקודה שאי אפשר לשאול יותר מדוע קרה מה שקרה – אין תשובה.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>איתור המשתנים וניתוח כל משתנה</p> </div> </div>	איתור המשתנים המשפיעים	5
	ניתוח כל משתנה	6
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>תוצר ישיר של ניתוח העובדות. המסקנות אמורות לשקף את ההבנה לגבי הסיבות העמוקות להתרחשות בפועל של האירוע ו/או לתוצאות הפעולה.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>הסקת מסקנות</p> </div> </div>	הסקת מסקנות	7
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>תרגום המסקנות שהוחלט לממשן ללקחים ולמונחי עשייה, לצורך חיזוק יתרון, תיקון ליקוי או מילוי חסר. לקח יכול להיות תמידי, ייחודי כללי.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>קביעת הלקחים</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>הפצה של סיכום התחקיר לכל הגורמים בחברה, המשפיעים או המושפעים בהקשר לנושא התחקיר.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>הפצת לקחים</p> </div> </div>	הגדרת לקחים ליישום, והפצתם	8
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>קביעת לר"ז ומעקב אחר יישום הלקחים.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p>מעקב ביצוע יישום הלקחים.</p> </div> </div>	מעקב ביצוע	9

נספח ג'

הדיון

1. מהו דיון

לצורך קביעת המתכונת הרצויה לניהול דיון, חשוב ליצור מכנה משותף להגדרת המושג דיון, ולקבוע אלו מפגשים יוגדרו כדיון, ואלו לא.

דיון הוא מפגש של שני אנשים או יותר לצורך "שיקול, עיון ובירור מקיף בעניין מסוים" (מילון אבן שושן). המפגש נועד להשיג תוצר שאיננו סכימה פשוטה של מידע, ויחסי הגומלין (המילוליים) בין האנשים הם מהותיים ומהווים את הבסיס להשגת התוצר, אל מול הנושא המוגדר מראש.

לאור זאת, לקביעת הצורך בקיום הדיון יש לשאול מספר שאלות מרכזיות:

- א. מהי מטרת המפגש? האם המפגש נועד להשיג תוצר ("משהו" מעבר לסכימת מידע)?
- ב. מהו הכלי להשגת המטרה? האם יחסי הגומלין בין האנשים הם מהותיים להשגת התוצר?

קיימים מפגשים רבים אחרים, שאינם דיונים כמו: שיחות ייעוץ, מפגשי לימוד והדרכה, פגישות אישיות, ועדות וכד'.

אם לא מתקיימים התנאים המורים על הצורך בקיום דיון (תוצר ויחסי גומלין), ניתן לחשוב על קיום מפגשים אחרים להשגת התוצאה הרצויה. מההגדרה נובע כי המפגשים, שיפורטו להלן ואשר מקובל לכוונתם דיונים אינם מהווים "דיון" על פי הגדרה זו.

א. **דיון תקופתי** – מפגש של פורום קבוע של אנשים, שמטרתו להתעדכן בנעשה בחיל, ענף, בסיס וכד'. זהו מפגש, שהתפוקה שלו היא סכימה פשוטה של אינפורמציה, ויחסי הגומלין בין האנשים אינם מהותיים להשגת התוצר. (לדוגמה: "דיון" רמ"דים, "דיון" מפקד הזרוע – לעיתים בתוך מפגשים אלה מתפתחים דיונים – עפ"י ההגדרה).

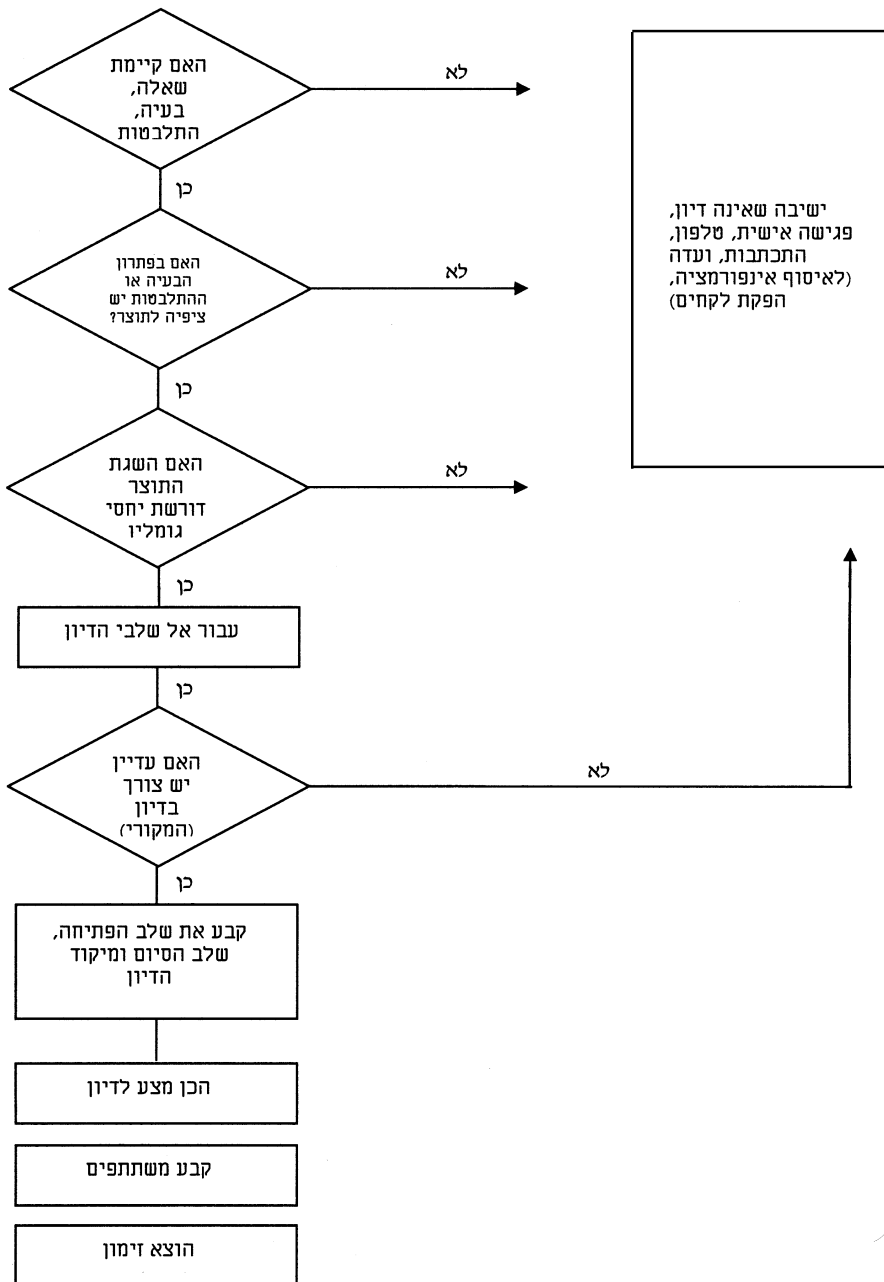
- ב. **דיון תיאום** – מפגש תיאום בין אנשים להשגת לו"ז אופטימלי. זהו מפגש שיחסי הגומלין בין האנשים, חיוניים לקביעת לו"ז. במקרה זה ה"דיון" הינו סכימה פשוטה של מידע.
- ג. **דיון להסבר**, שכנוע: כאן התוצר ידוע מראש (**תדריך** הינו מפגש מסוג זה, שמטרתו, העברת מידע).
- ד. **דיון מעקב, תחקיר** – מטרתם איסוף אינפורמציה כדי לבדוק ביצוע. תפוקת המפגש, היא סכימת מידע.

המפגשים המפורטים להלן מהווים דיון עפ"י ההגדרה:

- א. **דיון לבחירה בין אלטרנטיבות** – לדוגמא, האם להציב חיילות בתפקידים המתבצעים בדרך-כלל על ידי חיילים.
- ב. **הפקת רעיונות** – לדוגמה: צוות חשיבה שתפקידו להעלות מגוון רחב של רעיונות כדי להגביר גיוס כוח אדם אקדמאי לצבא.
- ג. **הפקת לקחים מאירוע** – לדוגמה: הפקת לקחי קורס, הפקת לקחים מתקלות. כאן התוצר, הוא הוצאת מסקנות לאור מידע שנאסף ולא רק סכימת מידע כמו במעקב או בתחקיר.
- ד. **בדיקת משמעות** – למשל, בדיקת משמעות תחיקה חדשה או הוראה חדשה. בדיקת השלכות של הכנסת כלי חדש לסדר כוחות מבחינת תקציב, כוח אדם, תורת לחימה וכד'.

2. שלבים מקדימי דיון

בכל דיון מתקיימים כמה שלבים שיש לבצעם עוד לפני כינוס המשתתפים: קבלת החלטה מבוקרת על קיום הדיון, הכנת המנחה, והכנת המשתתפים. שלבים אלה מוצגים בסכימה הבאה:



הכנת הדיון – מצע, קביעת משתתפים, זימון

א. המצע

מטרת המצע – מביא להכנת המשתתפים ובכך מקצר את התהליכים הנדרשים לצורך קיום הדיון, אך ניתן לבצעם ללא דיון (בעיקר ללא צורך ביחסי גומלין): איסוף אינפורמציה, העברת אינפורמציה, חשיבה עצמית וכד'.

מה כולל מצע?

- 1) **הצגת הנושא**, הבעיה.
- 2) **חומר עזר** (מסופק על ידי המנחה):
 - א. חומר העשוי להבהיר את שלב ניתוח הבעיה.
 - ב. במידה והבעיה נותחה בעבר או שהופקו כבר פתרונות וכד', יש להביא את סיכומם.
 - ג. אם הדיון הוא המשך של דיונים קודמים, יש להביא את תמציתם.
- 3) **הוראות (למשתתפים) לאיסוף נתונים**:
 - א. איסוף נתונים, שיעזרו בניתוח הבעיה (מחקרים, דו"חות).
 - ב. נתונים שעשויים לסייע בשלבים אחרים במהלך הדיון (ניסיון עם מקרים דומים, פתרונות מקובלים במקומות אחרים וכד').
- 4) **הוראות התכוננות (למשתתפים)**:
 - א. בקשה לחשיבה מוקדמת על הבעיה.
 - ב. הכנת חומר רלוונטי לדיון, איסוף נתונים ו/או עבודות שנעשו בנושא הנדון.
 - ג. בקשת התייחסות מוקדמת מהמשתתפים, עוד לפני הדיון.
 - ד. סיכומי עמדה ראשוניים (עריכת דיונים מוקדמים ביחידה המוזמנת וכד').

ב. קביעת המשתתפים

בחר במשתתפי הדיון לאור הקריטריונים הבאים:

- 1) הללו יכולים לתרום לדיון בזכות:
 - תפקידם – למשתתפים יש אינפורמציה רלוונטית, יכולת קבלת החלטה, שליטה במשאבים.
 - מומחיותם – הם בעלי ידע ספציפי בנושא הנדון. המומחה יכול לבוא מתוך הצבא או מחוץ לצבא.
 - אישיותם – המשתתף יכול לתרום לדיון כתוצאה מכישורים ותכונות אישיות או כתוצאה מניסיון אישי ייחודי.

- 2) לדיון יש השלכה על תפקידם.
- 3) לדיון יש השלכות אפשריות על משימות שיצטרך לבצע המשתתף או הגוף אותו מייצג המשתתף.
- 4) התחשבות בגורמי סטאטוס.
 - א. האיש ייפגע אם לא יוזמן.
 - ב. האיש מקנה חשיבות, סטאטוס לדיון.
- 5) מספר מומלץ של משתתפים: חמישה-תשעה.
- 6) יש לדאוג שבדיון יוצגו כל העמדות הנדרשות ושלא תהיה ביניהם חפיפה רבה מדי.

ג. הזימון

- זימון הינו השלב האופרטיבי המסיים תהליכים מקדימי דיון.
- הזימון צריך לכלול את:
1. הנושא, הצגת הבעיה.
 2. המועד.
 3. המקום.
 4. המשך.
 5. מטרת הדיון – במונחי תוצר (קבלת החלטות, הגשת המלצות, העלאת רעיונות).
 6. המשתתפים.

3. גורמי המסגרת

קיום "מסגרת" נאותה לדיון, מחייב הקפדה על הגורמים הבאים:

א. זמן:

- 1) התחלת הדיון במועד.
- 2) נוכחות מלאה של כל המשתתפים עם תחילת הדיון.
- 3) הודעה על משך (משוער) של הדיון ותכנון הפסקות – בפתחת הדיון.

ב. רישום:

- 1) יש לקבוע אחראי (לא ראש הדיון) לכתיבת הפרוטוקול, כולל הסיכום של ראש הדיון.
- 2) בדיונים רגישים, או כאלו המתבצעים ברמות בכירות גבוהה, יש לשקול אף הקלטה של מהלך הדיון.

ג. הצגת משתתפים – בפתחת הדיון

1) הצגת משתתפי הדיון: שם, תפקיד, מקום שירות והנמקה להזמנת המשתתף (אם נוכחותו אינה מובנת מאליה).

2) ציון המשתתפים הנעדרים.

ד. תכנון צורת ישיבה:

1) תכנון והכנה של מקומות ישיבה בכמות מספקת.

2) צורת ישיבה: על כל המשתתפים לראות אחד את השני (אם הדיון כולל שימוש בעזרים יש לתכנן מקומות הישיבה בהתאם לכך).

ה. הפרעות:

1) הימנעות מהזמנה ומקבלה של שיחות טלפון.

2) מניעת כניסות ויציאות של משתתפי הדיון או אחרים במהלך הדיון.

3) לא לאפשר למשתתפי הדיון לעסוק בנושאים שאינם מעניין הדיון.

ו. כיבוד, שתיה:

אם מנחה הדיון החליט על מתן כיבוד, עליו לדאוג לכך עוד לפני פתיחת הדיון (רצוי לרכז כיבוד באחת מההפסקות בדיון).

ז. 'עזרים' למשתתפים:

1) דאג להימצאותם של ניירות וכלי כתיבה על השולחן.

2) במידת הצורך (דיון בהשתתפות משלחות זרות) – הכנת לוחיות שמיות למשתתפים.

ח. **תאורה** לא מתאימה, **טמפרטורה** גבוהה מדי או נמוכה מדי, **ורעש** חזק ברקע, יכולים לפגוע בתפקודם של משתתפי הדיון.

4. שלבי הדיון, תפקיד המנחה בשלבים

להלן טבלה המציגה את שלבי הדיון ותפקיד המנחה בכל שלב:

השלב	תפקיד המנחה
1. פתיחה הצגת הבעיה	א. להבהיר את הבעיה ב. להגדיר את התוצר המצופה (מטרות) ג. להציג לו"ז ונהלי חשיבה ד. להציג משתתפי דיון ה. לוודא שהבעיה והמטרה אכן מובנות.

תפקיד המנחה	השלב
<p>לסקור <u>בעזרת הקבוצה</u> את האינפורמציה הרלוונטית לבעיה (עובדות, נתונים, הערכות), ולהגיע <u>להבהרה ולהערכה</u> של משמעות האינפורמציה: סיבות הבעיה, היקפה, השלכותיה וכו'.**</p>	<p>2. ניתוח הבעיה</p>
<p>א. <u>לנסח</u> את האספקטים של הבעיה הדורשים פתרון במסגרת הדיון ולציין אותם אספקטים שהועלו בניתוח הבעיה, אך לא יידונו במסגרת הנוכחית. כלומר, להגדיר מחדש את הבעיה והתוצר ב. לקבל את הסכמת הקבוצה לניתוח זה.</p>	<p>3. סיכום ביניים סיכום הבעיה</p>
<p>לעודד חשיבה יצירתית בקבוצה, ולדחות חשיבה ביקורתית, על מנת להגיע למירב הפתרונות האפשריים.**</p>	<p>4. הפקת פתרונות אפשריים</p>
<p>א. להציג את מכלול הפתרונות הריאליים האפשריים לצורך ניתוח מעמיק יותר ב. לקבל את הסכמת הקבוצה לסיכום זה.</p>	<p>5. סיכום ביניים: הצגת הפתרונות האפשריים</p>
<p><u>לעודד</u> חשיבה ביקורתית לצורך ניתוח היתרונות והחסרונות של הפתרונות האפשריים (לאור סיכויי הצלחתם, מחירם, השלכותיהם הארגוניות, המידה בה הם עונים לבעיה וכו').**</p>	<p>6. ניתוח השוואתי של הפתרונות האפשריים</p>
<p>להחליט על הפתרון/ות.</p>	<p>7. קבלת פתרון/ות</p>

השלב	תפקיד המנחה
8. פעולות למימוש הפתרון	א. לקבוע את הפעולות הנדרשות למימוש הפתרון. ב. לחלק הוראות ברורות לביצוע (קביעת אחראים, אמצעים, לו"ז) ג. לבדוק עם הקבוצה האם הפעולות שנקבעו ברורות, מקובלות, ו/או מעוררות קשיים מיוחדים.** ד. לקבוע שיטת מעקב ודיווח. על המנחה לבדוק: האם הושג התוצר שהוגדר לדיון?
9. סיכום	א. לסכם בפני המשתתפים את הישגי הדיון. ב. להודות למשתתפים.

** פעולות שעל הקבוצה לבצע, בעזרת המנחה.

הערות לטבלה

- 1) אין צורך לבצע את כל השלבים בישיבה אחת.
 - א. במקרה כזה יש לדאוג שרווחי הזמן בין ישיבה אחת לשנייה לא יהיו גדולים מדי, כדי לא להביא לניתוק ברצף המחשבה.
 - ב. יש לדאוג לסיים את הישיבה בציון הישגי הדיון עד כה.
- 2) יש מקרים, בהם ניתן להתחיל דיון בשלבים שונים. לדוגמה: אם הבעיה נותחה בעבר – ניתן להתחיל בשלב הפקת הפתרונות. אם קיימות אלטרנטיבות פתרון קבועות – ניתן להתחיל בשלב הבחירה בין הפתרונות. בכל מקרה, חשוב לסכם בקצרה את השלבים הקודמים, בראשיתו של כל דיון מחודש.
- 3) ניתן לסיים דיון לאחר ניתוח הבעיה, לאחר הפקת פתרונות וכד', בהתאם לתוצר אותו רוצים להשיג. במקרים אלה יש לאחד את סיכום הביניים של השלב, עם הסיכום הסופי (קרי: בחינת השגת התוצר).

5. סיכום הדיון

א. **המטרה:** להוות את כתב הביצוע הנובע מהדיון: "לסכם" את הדיון, תוך מיקוד על המסקנות והפעולות הנובעות ממנו.

מכיוון שברוב המקרים מושמד הפרוטוקול, והסיכום הינו התיעוד היחיד שנותר מהדיון, חשוב שימוקד על מסקנות ופעולות, אך ידגיש גם את התהליך שהביא למסקנות הללו:

ב. ייעוד הסיכום:

(1) למשתתפי הדיון – תזכורת.

(2) לאלה שלא השתתפו, אך יש להם קשר לנושא הנדון.

ג. כתיבת סיכום:

(1) ציון עובדת קיום הדיון, מתי והיכן.

(2) ציון המסמך ששימש כמצע לדיון.

(3) רשימה שמית של משתתפים, בציון דרגות ותפקידים, לרבות גורמים שהוזמנו ולא הופיעו.

(4) סיכום קצר של:

א. נושא הדיון – סקירת הבעיה.

ב. מטרת הדיון, התוצר.

ג. מסקנות בקצרה, תוך ציון הנמקות (קרי: קריטריונים) להחלטה.

ד. אלטרנטיבות אחרות שהועלו לפתרון הבעיה וקריטריונים לדחיה.

ה. דרכי פעולה (במידה שנקבעו), דרכי ביצוע ורשימת האחראים לביצוע.

ו. נוהל מעקב, דיווח ובקרה.

ז. ציון הסתייגות במקרה של החלטה שהתקבלה שלא על דעת כולם.

(5) אם הסיכום הוא זמני, ציין עובדה זו, וציין אופציה להמשך הפעולה (קבלת החלטה נוספת/שונה; בדיקה מחודשת של אפשרות פתרון שונה וכד'). הסיכום

חייב לקשר בין הבעיה המוצגת ומטרות הדיון (התוצר), לבין תוצאות הדיון. (כלומר, כיצד עונים הפתרונות שנבחרו על הבעיה; כיצד עשויים לקחים שהופקו

מאירוע לסייע לתכנון פעילות נוספת וכד').

נספח ד'

ישומים שונים של עבודות מטה

הנספח הנוכחי יפרט ישומים שונים של עבודות מטה,¹⁵ שאותם ניתן לבצע בסביבת המטה של המערכת המקצועית (המוסדית).

את החלוקה לישומים השונים אפשר לערוך במספר חתכים: עומק העבודה והיקפה; מספר הגורמים המעורבים; מורכבות העמ"ט; רמת הבכירות של העוסקים בעניין; או חלוקה לפי הנושא או המשימה שבו עוסקת עבודת המטה. אנו נתמקד בחלוקה לפי הנושא. חלוקות משנה נוספות יופיעו בחלק מהפרקים השונים.

הסוגים בהם נעסוק הם:

א. עבודת מטה בתחום תקציב;

ב. עבודת מטה בנושא אמל"ח;

ג. עבודת מטה בנושא תוכנית עבודה שנתית ורב־שנתית;

ד. עבודת מטה בנושא ארגון;

ה. עבודת מטה בתחום תשתיות (בינוי, מקרקעין).

בפרק זה נפרט את הנושאים הייחודים לכל אחת מהן, וכן את הדגשים בכל אחד מתחומי עבודת המטה. בחלק מהמקרים, תהיה זו מעין רשימת תיוג לראשי הפרקים של עבודת המטה, ובחלק אחר של המקרים, עצות שימושיות להתנהלות עבודת המטה ולעיתים שילוב של השניים.

לאור העובדה שבימים אלה נכתבת התורה הבסיסית "מנהל כ"א" בחרנו שלא לכלול את נושא המשא"ן בפרק זה, ולהשלימו במהדורה הבאה לאחר שתסתיים כתיבת התורה.

15. עבודת המטה בכל אחד מהסוגים השונים תתנהל על פי כל השלבים הרלוונטיים כפי שפורטו בפרק ד': המתודולוגיה לביצוע עבודת מטה.

1. עבודת מטה בנושא תקציב

עבודת מטה בנושא תקציב מחייבת דיוק רב והקפדה על נתונים מעודכנים.¹⁶ יש להקפיד על פירוט סוגי המטבע עליהם דנים, לפרט מהו בסיס התקציב, לבצע השוואות עם העבר, ולנתח מגמות לעתיד. בנוסף, יש לחלק באופן ברור בין מקורות לבין שימושים. חוסר אבחנה ברור עלול לפתח אי הבנות, בעיקר בדרגי הפיקוד. אם מדובר בתוספות או בקיצוצי תקציב, יש לעשות הבחנה ביניהם. יש להקדיש תשומת לב לשימוש מושכל במושגים ומונחים מתאימים. חוסר בקיאות עלול להביא לעיתים לטעויות ולבזבז משאבים. בדרך כלל יוצגו הנתונים בעזרת טבלאות.

להלן רשימה (חלקית) של מונחי יסוד, אותם (או חלקם) יש ללמוד לפני העיסוק בתחום התקציב:

תקציב	גוף דורש
דרישה	סעיף תקציבי
התקשרות	סוג סעיף תקציבי
הזמנה	גוף תקציבי
פקודת רכש	מימון התקשרויות
סוגי מטבע	הרשאה להתחייב
פריטים עיקריים	סגירת ספרים
FOS	סעיף תקציבי
מימון	שורה תקציבית
סל משאבים	
ביזור משאבים	

16. הדבר נכון לגבי כל נושא, אך בדרך-כלל בתחום התקציב הדברים באים לידי ביטוי (מישהו צריך לשלם...) והם מתגלים מהר יותר.

מסמכים הכוללים נתונים תקציביים (הוראת משרד הביטחון מס' 30.07)

א. עבודת המטה ותהליך קבלת ההחלטות, לצורך עריכת תכנון או קבלת החלטה על תוכניות תקציביות משלבים לרוב מסמכי מטה, הכוללים בין השאר, נתונים כספיים ותקציביים.

ב. כדי לאפשר עבודת מטה יעילה יש להבטיח שהנתונים הכספיים שיוצגו במסמכי המטה ובהתייחסויות של גופי המטה השונים, יהיו מושתתים על בסיס מחירים אחיד וברור לכל הגורמים הנוגעים בדבר. בסיס מחירים אחיד ומוגדר יאפשר לגופי המטה לתרגם במהירות וביעילות את החלטות המפקדים לתוכניות תקציביות נכונות.

ג. לצורך כך חשוב להבין את המושגים הבאים:

1) **בסיס מחירי תקציב מקורי** – בסיס מחירים לפיו נערכו ואושרו התוכניות התקציביות לאותה שנת תקציב, וכפי שפורסמו בתקציב הביטחון (שערי חליפין מקדמי, שיערוך וכדומה).

2) **תקציב שקלי, מט"ח סיוע** – מושגים אלה מבטאים את ההבחנה הקיימת בין שני מקורות תקציביים. תקציב שקלי מקורו בתקציב המועמד על ידי משרד הביטחון לצה"ל במסגרת שנת התקציב ומט"ח סיוע הינו תקציב אשר מקורו בסיוע הביטחוני המוענק על ידי ממשלת ארה"ב למדינת ישראל. יש לשים לב כי קיימות מגבלות שימוש במט"ח סיוע.

3) **שנת תקציב** – שנת התקציב השוטפת (1 ינואר-31 דצמבר), אשר בה הוגש מסמך המטה הנוגע.

ד. כמה כללים בסיסיים:

1) במסמך מטה, בדגש על זה המוגש למשרד הביטחון והכולל הערכות תקציביות, תהיה ההערכה מבוססת על מחירי התקציב המקורי של שנת התקציב בה הוא מוגש. אם, מכל סיבה שהיא, יהיה צורך לכלול הערכה, אשר מבוססת על מחירי שנים אחרות, ייעשה הדבר רק לאחר התייעצות עם אגף התקציבים.

2) במקרים בהם כוונתו של מגיש המסמך היא שהנתונים התקציביים יוצגו גם בערכים שוטפים, הוא יוכל להציג את הנתונים במחירי התקציב המקורי, וגם להציגם במחירים השוטפים או להציג את ההפרש שבין מחירי התקציב המקורי למחירים השוטפים.

3) כאשר אין ברשותו של הגוף המגיש מסמך מטה למשרד הביטחון (לפי דרישה או ביוזמתו), מידע לגבי מחירי התקציב המקורי, עליו לפנות לאגף התקציבים במשרד הביטחון כדי לקבל את המידע וההדרכה הדרושים.

- 4) מסמכי מטה ודיווחים על ביצוע בפועל יוגשו במחירים שוטפים, (לדוגמה: דו"ח תזרים מזומנים, הוצאות בפועל בפרויקט משימה וכו').
- 5) דרישות, הזמנות וחוזים לא ייחשבו כניירות מטה, אלא כמסמכים תפעוליים, והנתונים לגביהם יוצגו במחירי בסיס או במחירים שוטפים כפי שידרש לצורך הטיפול והדיון בהם.
- 6) אם הוכן נייר מטה בסוף שנת התקציב השוטפת, הכולל נתונים המתייחסים לשנת התקציב הבאה, ובעת הכנת המסמך כבר נקבעו וסוכמו מחירי התקציב לשנת התקציב הבאה – ניתן יהיה להגיש את נייר המטה במחירי שנת התקציב הבאה.

2. עבודת מטה בנושא אמצעי לחימה

עבודת המטה בנושא אמצעי לחימה מעוגנת בהנחיות הצבא בהוראת קבע אג"ם (הק"ם) 10/1 ובהוראת קבע אג"ם 10/2.

בעבודת מטה בנושא אמצעי לחימה יש לוודא את שילובם של נציגי יחידות השדה בשלבי האפיון ולאורך כל הדרך. הדבר עוזר לאפיין נכון את אמצעי הלחימה, ל"שווק" אותו, ואף מקל על הטמעתו.

לפני כניסה לפרויקט כדאי לעשות סריקה בקרב גופים מקבילים – אולי ניתן ללמוד מניסיונם דבר מה שיוכל לתרום לקיצור התהליכים בפרויקט הנוכחי. יש להתחשב במכלול הגורמים, העלולים להכשיל את הפרויקט (היתכנות טכנולוגית, מתאר תקציבי לא יציב, ספקים מפוקפקים וכו'). נדרש להכין ולהציג ניתוח סיכונים, כולל הכנת תוכניות מגירה להתמודדות עימם במידה ויתממשו.

במהלך ניהול הפרויקט חשוב לקיים בקרה שוטפת על ידי ביצוע פגישות תקופתיות (עדכוני סטטוס) עם כל הגורמים המעורבים (אנשים טכניים, אנשים העוסקים בפיתוח אמצעי לחימה, נציגי מטה כללי) על מנת להיות עם "היד על הדופק", לזהות בהקדם האפשרי חריגות בפרויקט (ביצועים, תכולה, תקציב, לוח זמנים) ולהתערב בעת הצורך לתיקון המצב.

הוראת קבע אג"ם 10/1 (קטעים נבחרים)

א. "תהליך ייזום, פיתוח, הצטיידות וקליטה של אמצעי לחימה ומערכות מידע בצה"ל". הנהל מגדיר, בין היתר, את שלבי הפיתוח העיקריים ותכולתם ואת הקריטריונים, לפיהם נדרש לבקר את שלבי התקדמות הפרויקט. כן מוגדרת האבחנה בין פרויקטים הדורשים אישור ברמת הזרוע בה הם מפותחים בלבד, לבין פרויקטים, הדורשים

אישור מטה כללי או שר הביטחון. להלן הגדרת מדרג הסמכויות לאישור פרויקט (נכון לשנת 2007, מתעדכן מדי פעם), המשמש לאבחנה זו:

עלות הפרויקט שבסמכות האישור של הדרג המאשר			הדרג המאשר
רכש דגם (מוצר מדף) לבדיקת מערכת	מערכת מידע	אמצעים (למעט מערכות מידע)	
עד 10 מיליון ש"ח	עד 50 מיליון ₪	עד 100 מיליון ₪; (עד 50 מיליון לפרויקטים בין-זרועיים)	ראש אמ"ץ / מח"א/ מח"י / ראש אמ"ן/ מז"י / ראש אלר"ס/ ראש אמ"ש / ראש אגף התקשוב / מפקד פקע"ר / ראש מפא"ית (לגבי רכש דגם בלבד)
10 עד 50 מיליון ₪	מעל 50 מיליון ₪	100 עד 200 מיליון ₪; (50 עד 200 מיליון לפרויקטים בין-זרועיים)	רמטכ"ל
מעל 50 מיליון ₪		מעל 200 מיליון ₪	שר הביטחון

ב. על אף האמור לעיל, הדרג מאשר הפרויקט בפרויקטים העונים על אחד או יותר מהתנאים המפורטים להלן, יהיה הרמטכ"ל ושר הביטחון:

- 1) האמצעי המפותח או הנרכש הנו פלטפורמה עיקרית בצה"ל;
- 2) לפרויקט עשויה להיות השפעה גם במישור המדיני או הצבאי הבין-לאומי;
- 3) אמצעי אשר רכישתו אסורה או מוגבלת על ידי משהב"ט;
- 4) הפרויקט נשען על שת"פ בפיתוח או בייצור עם צבא או עם ממשל של מדינה זרה.

ג. להלן הנקודות העיקריות, שנדרש לדון בהן במסגרת העלאת פרויקט אמצעי לחימה חדש לאישור (עפ"י הק"ס 10/1):

- 1) תיאור מהות הנושא וסקירת המענה הקיים כיום בצה"ל בראייה רחבה (סד"כ, תפיסת הפעלה, הארגון, הפריסה, וכד').
- 2) הצורך המבצעי והשינויים הצפויים בו – ממצאים, מסקנות והמלצות מבדיקת

- (3) תכולת ההצטיידות הנדרשת והמתוכננת (כמות כוללת, קצב ומועדים, הצטברות המערכת על ציר הזמן) בראייה רב־שנתית ויכולת מימוש בארץ או בחו"ל.
- (4) החלטות והנחיות קיימות ולוחות זמנים להחלטות בהמשך.
- (5) לוחות זמנים לתחילת פיתוח, להצטיידות ולקליטה, מועד מוערך לסיום הפיתוח, ההצטיידות והקליטה בקצב הביצוע הריאלי הכולל, תוך התחשבות באילוץ התקציבי.
- (6) ניתוח עלויות משוערות לפיתוח, קליטה והצטיידות (כולל השקעות נדרשות בחומרי חילוף, ציוד בדיקה (צב"ד), מדמים, אמצעי הדרכה, ספרות טכנית, תשתית, פריסה ובינוי). ניתוח העלויות יוצג בפריסה רב־שנתית לפי חתך שנתי, בכל סוגי המטבע ובמחירי השנה הנוכחית בארץ ובחו"ל.
- (7) מקורות מימון (כולל פירוט השתתפות גופים אחרים בין אם סוכמה ובין אם נדרשת) יוצגו בפריסה רב־שנתית לפי חתך שנתי, בכל סוגי המטבע ובמחירי השנה הנוכחית בארץ ובחו"ל, וכן תוצג יכולת מימוש הפרויקט בהיבט רב־שנתי.
- (8) ניתוח LCC (Life cycle cost) מלא והשלכות הפרויקט על עלויות הקיום השוטף.
- (9) תפיסת ההפעלה, מדיניות הקליטה, התפעול, האחזקה, ההכשרה והארגון (על פי שלבי המימוש), תהליך הקליטה החזויה בצה"ל ומשמעויותיו.
- (10) כוח אדם נדרש בחתך שנתי (על פי פירוט קבע/חובה, גברים/נשים), הן לשלבי הפיתוח וההצטיידות והן לשלב הקליטה והתפעול, לכל אורך מחזור חיי אמצעי הלחימה.
- (11) אילוצים שיידרשו בחוזה – ההתניות, המגבלות, היתרונות והחסרונות. האופציות המתוכננות בחוזה להמשך פיתוח והצטיידות (מהות ותכולת האופציה, כמויות וזמני אספקה), משמעויות תקציביות, מועד תקפות האופציה ומשמעויות אי־מימושה.
- (12) ניתוח סיכונים מפורט (בדגש על הסיכונים בנתיב הקריטי של הפרויקט), על פי סוג הסיכון: סיכונים טכנולוגיים (פיתוח, היתכנות, איכות המענה, וכד'). וסיכונים ניהוליים (כוח אדם בפרויקט, תקציב, בטחון מידע וכד'). הסיכונים ידורגו לפי סולם, שיציג תמונה ברורה של עוצמת הסיכון וההסתברות להתממשותו, ותוצג תוכנית להפחתת הסיכונים.
- (13) פוטנציאל ההתפתחות וההרחבה העתידית של הפרויקט.

הוראת קבע אג"ם 10/2 (קטע נבחר)

- א. תהליך ייזום, פיתוח, רכש והתאמה של אמצעים מיוחדים – אמצעי לחימה שאינו תקני בצבא ומיועד לבצע משימות איכות ומבצעים מיוחדים. כמו כן אמצעי לחימה, אשר נרכש או מפותח להצטיידות מוגבלת לטובת יחידות מיוחדות נכלל אף הוא (בד"כ) בקטגוריה זו. השימוש באמצעי לחימה זה צריך להיות מוגדר בזמן (במקרה של סדרת מבצעים דומה, בהם יש צורך באמצעי הלחימה המפותח, השימוש באמצעי יוגבל לשנה וחצי מיום הרכש).
- ב. יש לשים לב, כי בסוג פיתוח כזה הקשר הרציף עם ה"שטח" הוא הכרחי על מנת להביא לתוצאות הרצויות ולהיות רלוונטיים.

3. עבודת מטה בנושא תוכנית עבודה שנתית ורב-שנתית

נוהל הכנת תוכנית עבודה של המטה הכללי מעוגן בהוראת קבע אג"ם 4/7. את המתודולוגיה הבסיסית, את לוחות הזמנים, ואת עיקרי הנושאים, בהם צריך לעסוק ניתן לקחת משם. בחלק זה ננסה להרחיב מעט בנושאים שאינם מעוגנים בפקודות ובהנחיות. גיבוש תוכנית עבודה, ככלל, הינו תהליך הדרגתי מתמשך ושגרתי. תוכנית עבודה מפורטת הינה כלי ניהולי ראשון במעלה של המפקד. דרכה הוא משפיע על התנהלות הארגון.

ככל שרמת המפקד עולה בהיררכיה הפיקודית עוברת יכולת השפעתו שני תהליכים מנוגדים. מצד אחד, היכולת שלו להשפיע באופן שוטף (במהלך השנה) קטנה, ומצד שני יש להחלטותיו בתהליך גיבוש תוכנית העבודה השפעה גדולה. לדוגמה, להחלטות מפקד הזרוע יש השפעה משמעותית על כמות המשאבים ועל תחומי העיסוק של יחידות המשנה, אולם במהלך ההתנהלות השוטפת של היחידה, היכולת שלו להשפיע על פעילות זו, היא קטנה.

לקצין המטה יש תפקיד מכריע בגיבוש תוכנית העבודה. הוא אמור לשלוט בפרטים, לראות את התמונה הכוללת ועל בסיס אלה להביא בפני המפקד המלצה לעקרונות ולפרטים של תוכנית העבודה.

קצין המטה, העוסק בתכנון, נמצא בקונפליקט מתמשך. מצד אחד תוכנית העבודה צריכה להיבנות על בסיס ניתוחי מקרו של הגוף, מצד שני כל ניתוח מקרו ילקה בחסר אם יהיה מנותק מהמתרחש בשטח (בפרטים). לכן על קציני המטה להיות מעורבים גם בתהליכי מיקרו – להתעסק לעיתים גם בנושאים ברזולוציה גבוהה. אולם, יש להיות כל העת עם היד על הדופק שלא "להישאב" לחלוטין לעיסוק בפרטים. לא ניתן להגדיר קו ברור, אך ודאי הוא שאל לו לקצין התכנון להישאר מנותק מהעיסוק בפרטים.

קיימות מספר דרכים, העשויות להיטיב את עבודתו של קצין המטה, העוסק בתכנון (חלקן נכונות לכל עבודת מטה באשר היא, ברם יש להן חשיבות יתרה בתחום התכנון, ולכן נכתבו כאן בשנית):

א. **קשר אישי** – יצירת קשרים א־פורמליים עם עמיתים ובעלי תפקידים, תאפשר לבצע את עבודת המטה בצורה יעילה ומהירה. הקשרים האישיים משמשים גם כחיישנים לקצין התכנון על סטיות מהתכנון, על צרכים חריגים או לחילופין על עודף/בזבוז. סוג אינפורמציה מעין זה אינו עובר בדרך כלל בצינורות הרשמיים, וגם אם הוא עובר, הוא עלול לעלות בעיתוי ההופך את האינפורמציה ללא רלוונטית או קשה יותר לטיפול.

ב. **סיוורים** – "ירידה לשטח" ככלל, היא מקור טוב לאינפורמציה. בחלק מהמקרים "אין טוב ממראה עיניים", בחלק אחר השיחה החופשית עם האנשים בשטח, יכולה לחדד את התחושות ביחס לנושאים הנידונים. מעבר לאמור לעיל, יתרון נוסף של הסיוורים הוא בעצם נוכחותו של קצין המטה בשטח, בשדה. כשאנשי השדה רואים את קצין המטה הם יודעים שהוא קיים, הם לומדים מה הוא עושה ואולי אף יידעו בשעת הצורך למי לפנות ומי אחראי על הראייה הכוללת ועל התכנון.

ג. **מגוון תפקידים** (במטה ובשטח) – תפקיד התכנון, כולל "שזירה" של פרטים רבים, צורך בלימוד נושאים חדשים בזמן קצר, ומעל לכול – היכולת לצפות גם לטווח הזמן הארוך בראייה כוללת ורחבה. כל אלה אפשריים אם לקצין המתכנן יש ניסיון ויכולת התחככות עם תרבויות ארגוניות שונות, אנשים מסוגים שונים ועוד.

מהי תוכנית עבודה?

תוכנית עבודה מפרטת את הפעילויות העיקריות של הגוף/הארגון לתקופות של שנה ושל חמש שנים קדימה (תוכנית רב־שנתית־תר"ש) באחד או יותר מהתחומים הבאים:

- א. סד"כ וארגון.
- ב. אמצעי לחימה.
- ג. התעצמות:
 - 1) מחקר ופיתוח.
 - 2) הצטיידות ורכש.
 - ד. כשירות ומוכנות:
 - 1) רמות מלאי.
 - 2) הכשרות ואימונים.
 - ה. אחזקה וכשירות טכנית.

- ו. תרגילים עיקריים.
- ז. קיום שוטף:
 - 1) תעסוקה מבצעית.
 - 2) נושאים מנהלתיים.
- ח. כוח אדם.
- ט. תשתית ופריסה.

התוכנית מבוססת על המרכיבים הבאים:

- א. הנחות יסוד והנחות עבודה
- ב. יעדי התוכנית
- ג. רשימת פעילויות מתוכננות לביצוע במרכיבי הפעילות השונים
- ד. חלוקת משאבים (תקציב וכוח אדם) לגופי משנה ולפעילויות מרכזיות.

עיקרי תכולה ורמת פירוט לתוכנית עבודה לכל אחת משנות התר"ש

- א. לשנת העבודה הקרובה, נדרש פירוט מרבי. לשנים שלאחר מכן נדרש פירוט מרבי עם גמישות מסוימת.
- ב. יש להתייחס להנחיות הרמה הממונה, להצביע על עמידה בהנחיות או לחילופין להצביע על המקומות בהם יש סטייה מההנחיות, תוך הסבר על הגורמים לכך.

תוכנית העבודה צריכה לכלול **נקודות בקרה**.¹⁷ נקודות הבקרה תלויות ברזולוציה בה

17. להלן הגדרת המושגים המבחינים בין בקרה לבין ביקורת (לשכת הרמטכ"ל – מח' הבקרה):
בקרה (control) – תהליך שמבצע גוף על עצמו כחלק מהעשייה כדי לוודא שפעילות זו תואמת את התכנון, וכדי לעדכן את התכנון אם נדרש. הבקרה כוללת גם מעקב והתערבות מכוונת כשהפעילות חורגת מהצפוי

שני מנגנוני בקרה שפותחו עבור ארגונים:

- א. **בקרה פנימית** – כלי ניהולי המאפשר את ניהול הארגון, יישום יעדיו ומטרותיו. דהיינו, כל השיטות והנהלים, שאימצה ההנהלה, על מנת להבטיח שניצול המשאבים תואם את החוק, את התקנות ואת המדיניות, שהמקורות שמורים נגד בזבוז, אובדן וניצול לרעה ושקיים, מתחזק ומתפרסם מידע אמין.
- ב. **ביקורת פנימית** – המכשיר, שבאמצעותו מבקשת ההנהלה לקבל מידע אודות מנגנוני הבקרה ומידת יעילותם. הביקורת הפנימית הינה חלק מהבקרה. עבודת הביקורת הפנימית כוללת בראש ובראשונה את הערכת סדרי הבקרה בארגון ואת איכות תהליכי קבלת ההחלטות.

- עוסקים. כ"כלל אצבע" ניתן לומר, כי ככל שדרג המטה גבוה יותר כך צריכה להצטמצם תדירות הבקרה. בקרה תכופה גורמת לשתי התופעות הבאות:
- בפרק הזמן המבוקש לא מתרחשים מספיק דברים משמעותיים לדיווח, ולכן עוסקים בטפל ולא בעיקר.
 - בקרב גופי הביצוע נגזל זמן רב לעיסוק בדיווחים. זאת, במקום לנצל אותו לעבודה משמעותית יותר.

4. עבודת מטה בנושא ארגון

נקודת המוצא והתוצאה של עבודת המטה בתחום הארגון, היא פקודת הארגון – הפק"א.
הגדרה:

"מסמך ארגוני המפרט את ייעודה של מסגרת ארגונית, את תפקידה, את מעמדה ואת מסגרת הפעילות שלה. זוהי האסמכתה החוקית לפעילותה של המסגרת מרגע הקמתה ועד לביטולה, והיא תקפה רק לאחר אישור הגורם המוסמך". (המילון למונחי צה"ל).

האחריות על כתיבת פקודת הארגון, אישורה, עדכונה ותקפותה חלה על גורמי התכנון והארגון (תוא"ר) בגופים השונים בשיתוף עם הגורם הרלוונטי (נשוא פקודת הארגון) בגוף. פקודת הארגון מאושרת על-ידי הגוף ומוצגת לאישור במחלקת ארגון באגף התכנון. זו האחרונה שולחת את פקודת הארגון לכלל גופי צה"ל לשם התייחסות ומתן הערות על תוכן ההצעה לפקודת הארגון. לאחר ריכוז הערות הגופים מבוצע דיון באגף התכנון, בהשתתפות כלל הגופים לשם אישור פקודת הארגון. על פי חשיבות הנושא מועלה פקודת הארגון לאישורו של ר' אגף התכנון ואף למטה הכללי על פי הצורך. חשיבות המסמך היא בהיותו, למעשה, תעודת הזיהוי הארגונית של המסגרת וממנה נגזרות כל משמעויות הארגון והמשאבים הכרוכים בכך (תקנים, תקציבים וכד') ולכן הוא חייב להיות מדויק ומעודכן בכל עת.

פקודת הארגון דנה בדרך כלל במסגרות שבראשם רס"ן ומעלה (קבע מובהק). ותפקידי יתר כוח האדם, עד רמת החיל הבודד, מוגדרים על ידי גורמי התכנון והארגון בגוף.

מדי שלוש שנים נדרשים גורמי התכנון והארגון לוודא את עדכון פקודת הארגון מול אגף התכנון.

יש לזכור, כי במסגרת, שחדלה להתקיים, יש לוודא את ביטול פקודת הארגון דרך אגף התכנון בנוהל סדור!

הגורמים העוסקים בנושא הארגון במטכ"ל, בזרועות ובפיקודים

ברמת המטכ"ל עוסקים בנושא בעיקר במחלקת ארגון באגף התכנון על ענפיה השונים. בשל רגישות הנושאים עלות הסוגיות לעיתים קרובות להכרעת ר' אגף התכנון ולעיתים אף למטה הכללי לסגן הרמטכ"ל / רמטכ"ל.

ברמה הזרועית עוסקים בנושא גורמי התכנון והארגון, החל בר' מחלקת התכנון והארגון של הגוף, ענף הארגון ור' מדור הארגון. בפיקודים קיים ר' ענף תכנון וארגון, אשר עושה תפקיד דומה לר' ענף ארגון בזרועות.

המבנה הארגוני (או התקינה) מבטא את הצורך המוכר על ידי הארגון לאיוש של יחידותיו. גורמי התכנון והארגון בגופים מאשרים את הצורך ומגבים אותו בתקינה. תפקידם של גורמי אגף כוח האדם או אנשי כוח האדם בגופים הוא לאייש את התקנים על פי התקינה בהיבט הכמות, האיכות, הדרגות וכד'.

יישום פקודת הארגון ביחידות:

פקודת הארגון היא תעודת הזיהוי של היחידה, ולכן היא חייבת להיות מוכרת על בוריה לפיקוד היחידה. גורמי התכנון והארגון, בשיתוף עם היחידה ועם גורמי כוח האדם צריכים לתרגם את פקודת הארגון לרשימת תקנים פרטנית לכל יחידה. על מפקד היחידה חלה האחריות לפעול על פי פקודת הארגון. לחילופין, חלה עליו האחריות לעדכון פקודת הארגון אם חל שינוי (או שינוי אותו יזם המפקד) במשימות היחידה, ביטול מסגרות או הקמת מסגרות נוספות/אחרות ביחידה, וזאת בתיאום ובהובלה של גורמי התכנון והארגון בגוף.

כיצד נעשים קיצוצים?

לאור הקיצוץ במשאבי צה"ל, הפכה סוגיית הקיצוצים רלוונטית מאוד בשנים האחרונות. שתי שיטות נהוגות לביצוע הקיצוץ. היה נהוג לבצע קיצוץ רוחבי, כלומר קביעת אחוז מסוים של קיצוץ, אשר חל על כלל היחידות בגוף, והיחידות עצמן היו מחליטות כיצד לעמוד במכסת הקיצוץ. בפועל, היו מקצצים לעיתים קרובות תקנים לא מאוישים ולא הייתה ראייה רחבה של הקיצוץ אל מול צורכי הגוף. הקיצוץ היה סוציאלי וככזה תועלתו הייתה נמוכה מכיוון שהחיסכון הכספי שהושג היה מוגבל. השיטה השנייה, הייתה לבצע קיצוץ על בסיס איחוד מסגרות/ביטול מסגרות אל מול עדכון המשימות של הגוף. דהיינו

שהקיצוץ מתבצע באופן ענייני תוך ראייה כוללת של צורכי הגוף אל מול המשאבים העומדים לרשותו. בדרך זו מקטינים את הפגיעה בנושאים, שהם ליבת העשייה של הגוף וקובעים סדר עדיפות לביצוע המשימות אל מול היכולת לממשן.

מחקרי מטה ארגוניים

סוגית מחקרי המטה הארגוניים הינה נושא מרכזי בגוף מאורגן ומסודר. על מנת לבצע שינוי ארגוני או לחילופין לקצץ או להוסיף תקנים, נדרש לבצע מחקר אשר בוחן את הצורך אל מול משימות הארגון ואל מול יכולת המימוש, וזאת בכלים אקדמאיים מחקרניים מוכרים. בעיקר עוסקים בנושא מהנדסי תעשייה וניהול, אשר בוחנים את התקינה באופן מדעי אל מול עקרונות ונוהלי עבודה, שאותם מגדיר הגוף או התקינה הצה"לית. מחקרים אלה משמשים כלי חזק על מנת להתאים את התקינה לצרכים וכדי לזהות מבעוד מועד צווארי בקבוק או תקלות אפשריות במבנים ארגוניים שונים.

עבודת מטה ארגונית

- עבודת מטה ארגונית תכלול את הסעיפים הבאים:
- א. המבנה הארגוני של הגוף הנבדק (פקודת הארגון).
 - ב. הסיבה לביצוע עבודת המטה (הנחיה, בקשת הגוף, שינוי במשימות/ייעוד הגוף).
 - ג. ביצוע מחקר ארגוני לבחינת התאמת פקודת הארגון והתקינה לייעוד הגוף ומשימותיו.
 - ד. האם קיים צורך לשינוי במבנה הארגוני?
 - ה. עריכת דיון בניהולם של גורמי התכנון והארגון ובהשתתפות הגוף הנבדק, גורמי כוח אדם, גורמי תקציב והגורם המקצועי בתחום, לשם בחינת ממצאי הבדיקה והחלטה על המשך טיפול בסוגיה.
 - ו. עדכון התקינה על פי תוצאות הדיונים ויכולת המימוש.

דגשים בבחינה:

- א. חלופות אפשריות למענה לצורך, כולל על ידי מיקור חוץ (outsourcing).
- ב. עלות תקציבית ארוכת טווח של הפתרון אל מול התועלת.
- ג. המשמעויות בתקינה.
- ד. מה יכולת המימוש של השינוי.
- ה. נראות כלפי כלל צה"ל והגוף עצמו.
- ו. השלכות רחב של השינוי.

- ז. האם המבנה החדש המוצע בנוי על עקרונות ניהול ופיקוד סבירים?
- ח. מה מחיר הטעות אם יידרש?
- ט. מה העיתוי הנכון לביצוע השינוי (דירוג, מידי, מושהה וכד')?
- י. קיומה של תחזית תגבורת כוח אדם ותקנים בתוכנית הרב-שנתית.

5. עבודת מטה בנושא תשתיות

(הפקודה לאישור פרויקטים ברמת המטה הכללי הק"ם 10/03
אישור פרויקטים של בינוי ותשתית)

ייזום עבודת מטה בנושא בינוי או תשתית

- עבודת מטה לייזום פרויקט בינוי או תשתית נגזרת מאחד מן הצרכים הבאים:
- א. צורך מבצעי – הכרה בקיומה של בעיה מבצעית ונחיצות פתרונה באמצעות ביצוע בינוי או הקמת תשתית.
 - ב. צורך ארגוני – הכרה בקיומו של צורך בביצוע בינוי או בהקמת תשתית כתוצאה משינויים ושיפורים נדרשים (לרבות היבטי ארגון, מנהלה ואחזקה).
 - ג. צורך חיצוני (אזרחי) – צורך בביצוע בינוי או בהקמת תשתית כתוצאה מסיבות שמקורן אזרחי (איכות הסביבה, פיתוח אזרחי וכד').

שלבים הכרחיים בעבודת המטה למימוש פרויקט תשתית

- עבודת מטה למימוש פרויקט תשתית צריכה לכלול מספר שלבים הכרחיים:
- א. ייזום.
 - ב. בדיקת היתכנות.
 - ג. הערכת העלות.
 - ד. מקורות תקציב.
 - ה. אפיון.
 - ו. תכנון.
 - ז. ביצוע.

קיימת שונות בין הזרועות השונות בתהליך עבודת המטה ובגורמים, שצריכים להיות מעורבים בה, כמפורט להלן:

- א. חיל האוויר, חיל הים – כל מרכיבי הפרויקט יידונו בזרוע באופן עצמאי.
- ב. חיל המודיעין, זרוע היבשה – ייזום הפרויקט ומקורות התקציב יידונו בסמכות

- באופן עצמאי. שאר מרכיבי הפרויקט יתואמו עם אלר"ם/ממ"ב, כאשר הביצוע ייערך על ידי מרכז בינוי באלר"ם או קבלן משנה מטעמו.
- ג. אלר"ם, אמ"ש, הפיקודים – ייזום הפרויקט יידון בסמכות באופן עצמאי. שאר מרכיבי הפרויקט יתואמו עם אלר"ם.
- ד. בכל מקרה יש לשלב בעבודת המטה גם בחינה מול גורמי מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת, באשר להשתלבות בתוכנית הרב שנתית של מערכת הביטחון בנושא תשתיות ופריסה. זאת, כדי למנוע קונפליקטים בין צורכי הפריסה הביטחוניים השונים.
- ה. בחינות נוספות, שאותן יש לערוך:
- 1) בחינת היתכנות סטטוטורית לאור תוכניות המתאר האזרחיות באחריות מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת.
 - 2) היתכנות הנדסית (הבדיקה תבוצע מול גורמי הבינוי באלר"ם או מול גוף הבינוי הזרועי).
 - 3) השתלבות בתכנון הסביבתי (הבדיקה תבוצע מול מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת בשיתוף נציג בינוי מאלר"ם או גוף הבינוי הזרועי).
 - 4) היתכנות תקציבית, כדאיות כלכלית והצגת עלויות משוערות (עלויות הבינוי והתשתית, עלויות אמצעי לחימה, תקשוב ועלויות נלוות נוספות), בדיקת המקורות תתבצע מול היועץ הכספי לרמטכ"ל.
 - 5) הגדרת איום ייחוס ספציפי לפרויקט – ניתוח תפקודו המבצעי המיועד והאופן בו עלול תפקוד זה להיפגע במלחמה או בעימות מוגבל. כמו כן, ניתוח כללי של המענה המוצע בפרויקט, בהיבטי התגוננות ומיגון ביחס לאיום זה.
 - 6) היתכנות היבטים נוספים (איכות הסביבה, עתיקות, שדות תעופה, רשויות עירוניות וכד').

מרכיבי נייר המטה המסכם פרויקט תשתית ובינוי

- נייר מטה מסכם לאישור פרויקט תשתית ובינוי, המועלה לאישור בזרוע או במטה הכללי, צריך לכלול לפחות את המרכיבים הבאים:
- א. הקדמה קצרה להצגת מהות הנושא.
 - ב. הצגת האישור המקדים, אשר התקבל לאחר בדיקת ההיתכנות הראשונית.
 - ג. פירוט הצורך – התאמת הפרויקט לצורך ומתן מענה לצורך שהועלה.
 - ד. תכולת הפרויקט
 - ה. לוחות זמנים לתחילת העבודה, מועד מוערך לסיום ואבני דרך מרכזיות.
 - ו. ניתוח עלויות משוערות:

- 1) עלויות בינוי ותשתית
 - 2) עלויות אמצעים, כגון אמצעי לחימה, תקשוב.
 - 3) עלויות נלוות נוספות כגון כוח אדם, נגזרות ארגוניות, עלויות סביבתיות, עלויות פיצוי וכד'.
 - 4) עלויות קיום שוטפות – אחזקה.
- ז. תקציב:
- 1) מקורות מימון תקציביים (תקציב שיווק מחנות, תקציב זרועי, תקציב מאלר"ם, תקציב מרכזי).
 - 2) פריסה תקציבית רב שנתית.
- ח. ניתוח סיכונים מפורט על פי סוג הסיכון [כגון: סיכונים מקצועיים, סיכונים ניהוליים (כוח־אדם בפרויקט, תקציב וכו')]. הסיכונים ידורגו לפי סולם, אשר ישקף את עוצמת הסיכון וההסתברות להתממשות הסיכונים. בנוסף, תוצג תוכנית להפחתת הסיכונים.
- ט. ניתוח ואפיון היבטי המיגון והשרידות והצגת תפיסת ההתגוננות למבנה, התואמת את איום הייחוס שהוגדר (תפקוד המבנה בחירום, תכנון גיבויים, מתן מענה מיגון בבטון וכד').
- י. פוטנציאל התפתחות והרחבה עתידית של הפרויקט.
- יא. השלכות ארגוניות וכוח אדם נדרש למימוש הפרויקט ולקיומו.
- יב. התאמה לתוכנית אב, תשתית ופריסה.
- יג. תיאום בין גורמי הצבא השונים (לעניין פגיעה אפשרית בשטחי אימונים, היבטי תקשורת, היבט אמצעי הלחימה, היבטי ביטחון שדה וכד').
- יד. תיאום עמדות עם משרד הביטחון בנושאים הדורשים את הסכמתו.

מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת

הגוף המרכזי את עבודת המטה בנושא זה ברמת המטה הכללי הוא מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת. נתאר להלן בקצרה את נקודות המפגש של העוסק בתשתית עם מחלקה זו:

- א. פריסת תשתית או יחידה חדשה/שינוי בפריסת תשתית או יחידה קיימת.
- ב. עבודת מטה לסיכום שינויי פריסה, הנגזרים משינויים ארגוניים.
- ג. עבודת מטה לסיכום נגזרות הפריסה כתוצאה מהסדרים מדיניים/תכניות מדיניות (מכשול קו התפר, נגזרות תוכנית ההתנתקות וכדומה).
- ד. עבודת מטה לשינויי פריסה במסגרת התוכנית הרב שנתית לתשתית ופריסה.

- ה. עבודת מטה לניתוח פרויקטים מרכזיים וסיכום פריסתם.
- ו. הרחבת מתקן ביטחוני.
 - ז. הטלת מגבלה אל מחוץ לגבולות המתקן הביטחוני.
 - ח. העלאת צורך בסגירת שטח אש חדש/הרחבת שטח אש פעיל או השתתפות בעבודת מטה במקרים בהם יחידה/גוף/זרוע מושפעים מסגירה חדשה או הרחבת שטח אש פעיל.
 - ט. התייחסות לתוכניות שונות, העולות לדיון במסגרת מוסדות התכנון והגנה על תשתית או מתקן ביטחוני מפני פגיעה העלולה להיגרם ממימוש תוכנית בנייה אזרחית.

הליך ההתמודדות עם תוכנית מתאר ארצית ונקודות ההשקה לגופים חילות/זרועות:

- א. ייזום תוכנית מתאר ארצית על ידי המועצה הארצית לתכנון ובנייה / ממשלת ישראל.
- ב. איתור קונפליקטים על ידי מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת.
- ג. ריכוז עבודת מטה בהשתתפות הגופים במטרה לבחון את הקונפליקטים, את אפשרות רידודם וגיבוש עמדת צה"ל לגבי כל אחד מהם.
- ד. הצגת הקונפליקטים על ידי אג"ת למוסדות התכנון האזרחיים ופתיחת דו"שיח על מנת לרדדם/להסדירם.
- ה. קיום עבודת מטה פנימית לגיבוש עמדת צה"ל בהתאם להתקדמות עבודת המטה מול הגורמים האזרחיים.
- ו. סיכום דרישות מערכת הבטחון והטמעתם בתוכנית המתאר הארצית.
- ז. תר"ש תשתיות ופריסה (תו"פ) – התוכנית הרב שנתית לפריסת מחנות צה"ל, יחידותיו ותשתיותיו.
- ח. פינוי ושיווק מחנות – ייזום/השתתפות בעבודת מטה ביוזמת אג"ת.
- ט. איכות הסביבה:
 - 1) תר"ש איכות הסביבה.
 - 2) הצגת דרישה לטיפול במפגעים סביבתיים הנגרמים כתוצאה מפעילות אזרחית.
 - 3) עבודת מטה להסדרת הטיפול במפגעים סביבתיים הנגרמים כתוצאה מפעילות צבאית.
 - 4) הקמת מנגנונים ליישום דו"ח הביניים של ועדת שמגר.

נספח ה'

התנסות בלמידה מתווכת כבסיס למניעה ולתיקון טעויות¹⁸

עבודתו של קצין המטה מאופיינת בהתמודדות בשינויים רבים ובעמימות רבה. הימצאותו של קצין המטה בצומת היררכית מבחינת קווי האורך והרוחב יוצרת מצבי עמימות רבים. ניתן לראות עמימות זאת בהקשרים מגוונים. מיקומו בהיררכיה הצבאית עשוי להביא אותו למצב של עמידה מול הנחיות סותרות של ממונים; מתח בין הצורך ב'משמעת צבאית' להוראות הממונים עליו מול גישה יצירתית; המתח בין מומחיותו המקצועית לכפיפותו לממונה עליו. קצין המטה מתמודד עם דיונים תכופים, עם עומסי מידע רבים, עם חלקיותו ואי שקיפותו של המידע, המגיע אליו ממקורות שונים בקווי האורך והרוחב של ההיררכיה הצבאית. זו אינה דוברת ב'שפה אחת' והדבר מקשה על תכלול המידע לנייר מטה מגובש.

כדי להתמודד עם מורכבותו של התפקיד עליו להיעזר בנהלי עבודה מגובשים, שיסייעו לו 'לעשות סדר' בעבודתו. יחד עם זאת, כמו אצל מרבית אנשי המקצוע, לוקה גם הכשרתו של קצין המטה בהתעלמות מתהליכי החשיבה והלמידה, שהם השותפים הסמויים והחשובים לביצוע תפקידו המגוונים.

המחשבה שדי בנהלים מסודרים על מנת להבטיח עבודת מטה תקינה היא מוטעית בדיוק כמו המחשבה ההפוכה, שאין צורך בנהלים שכאלה. זאת, מכיוון שיישום הנהלים תלוי במידה רבה ב'גורם האנושי'. ההסברים הכוללניים והפשטניים, אותם אנו מעניקים לטעויותינו מובילים לאחד משני מצבים: ליצירת נהלים נוספים על מנת לסכור (ללא הצלחה) את הטעות הבאה, או לאמירות נבובות כגון: "תשתדל שבפעם הבאה זה לא יקרה לך". תגובות רדודות אלה מהוות כיסוי דק לעולם עשיר ולא מוכר של תהליכי חשיבה ולמידה. הבעיה נעוצה בכך שתפקודנו דומה לזה של נהג, שאיננו מבין דבר

18. כל הזכויות לפרק זה שמורות לרפי ש. פוירשטיין.

וחצי דבר באשר למערכות הקיימות במכוניתו. כך גם עבור איש המקצוע הבלבול הינו סוג של גזירת גורל הכרחית כמעט, שהאדם יודע עליה מעט מאד – אם בכלל. הפער בין כמות הידע התוכני, הקיימת בארגונים בהשוואה לחוסר הידע הקיים בתחום התהליכי,¹⁹ הוא מדהים. ארגונים טכנולוגיים יודעים ללמד את אנשיהם להשתמש במכשור מסובך, ואף לפתח אותו, אך הם אינם יודעים דבר וחצי דבר על האופן שבו אנשים חושבים, כשהביטוי 'אנשים' כולל את מנהלי הארגון ועובדיו. מעניין שאין ארגון מהקטן והמוגבל ביותר ועד הגדול והמורכב ביותר שאינם מחזיקים (או קשורים) לטכנאי מחשב, אך לא מצאנו בארגונים 'טכנאי חשיבה ולמידה'. כאילו ש'המחשב האנושי' איננו זקוק לתחזוק ולשדרוג.

בפרק קצר זה נציג מודל מתוך תיאורית 'ההתנסות בלמידה מתווכת', שפותח על ידי פרופ' פוירשטיין ועמיתיו החל מאמצע שנות החמישים. תיאוריה זו מתארת את המיקרורית-הליכים של החשיבה והלמידה ואת הדרך בה האדם רוכש אותם. על פי הטענה המרכזית שמוצגת בתיאוריה האינטליגנציה בעיקרה הינה תהליך נרכש ולא דווקא מולד, על אף שהאינטליגנציה הנרכשת שוכנת על פלטפורמה גופנית (מוח, מערכת העצבים). ניתן להמשיל זאת לתוכנת המחשב השוכנת על החומרה.

בפרק זה יודגם השימוש במודל הפונקציות הקוגניטיביות של פוירשטיין, שהינו חלק מתיאורית ההתנסות בלמידה המתווכת כדרך לזיהוי ממוקד של טעות, שמקורה בגורם האנושי. מטרת הזיהוי הממוקד הינה בסופו של דבר תיקונו של הכשל הספציפי באמצעות טיפול ישיר בו.

1. מהי פונקציה קוגניטיבית (חשיבתית)?

מהי 'פונקציה קוגניטיבית'? לדעת פוירשטיין פונקציה קוגניטיבית הינה תנאי קוגניטיבי (חשיבתית) הכרחי לקיומה של פעילות כלשהי. מילת המפתח בהגדרה זאת הינה **תנאי**. דהיינו; יש לנו מיומנויות רבות בתחומים רבים, אך כדי שנוכל להשתמש בהם נדרשים תנאים מסוימים. את המיומנות יש להשוות לתכנית האגורה בזיכרונו של המחשב, כמו פעולה של מיון נתונים. על מנת שזו תתמש יש לדעת כיצד לתת את הפקודות המתאימות, יש לדעת אלו נתונים הם רלבנטיים, יש להזין את הנתונים במדויק ועוד. כל אלה משולים לתנאים. הם אינם מהווים את פעולת המיון עצמה כי אם את התנאים לקיומה. אם המחשב יטעה יכולות להיות לכך שתי סיבות. א. התוכנה לא

19. ב'תהליכי' כוונתי לתהליכי חשיבה ולמידה.

תקינה (האופרציה). ב. התוכנה תקינה, אך התנאים לפעולתה התקינה לא התממשו כנדרש.

התנאים, אותם מתאר פוירשטין שואפים להיות אנליטיים. דהיינו, הם מנסים להיות מינימאליים, חדים ומדויקים. מנגד, הם נגישים לתודעה, דהיינו; ניתן לתפוס אותם ולהיות מודע להם ובעיקר ניתן לשלוט בהם. בנוסף, הם אוניברסליים, דהיינו הם רלבנטיים עקרונית לכל פעולה שהיא, ולא משנה מהו תוכנה. הדבר נובע מכך שהם נטולי תוכן. הפונקציות הקוגניטיביות נחלקות לפונקציות של שלב הקלט, העיבוד והפלט.

הבה נמחיש את תפקידן של הפונקציות בכמה דוגמאות:

קצין מטה קיבל ממפקד בכיר הוראה להכין עבודת מטה בנושא מסוים. ההוראה ניתנה בצורה לקונית על גבי דואר אלקטרוני קצר, אך על אף הקיצור נוסחה ההוראה בקודים הלשוניים המוכרים היטב לכל אנשי הארגון. הקצין היה משוכנע שהוא מבין היטב את ההוראה. הוא השקיע בעבודת המטה זמן רב. בשעה שהציג קצין המטה את עבודת המטה התברר שלא התייחס כלל לשאלה, אליה התכוון האלוף. במקרה זה ברור, כי הבעיה לא הייתה נעוצה בידע של הקצין, אלא בתהליך עיבוד הנתונים. בשל הערכתו המופרזת כאילו הוא מבין את הוראת האלוף, הוא לא השקיע מאמץ בניתוח הבעיה ובחשיפת הסתירות הפנימיות ובעיקר העמימות, לכאורה, הקיימות בשאלה. תהליך כזה צריך היה להוביל לתהליך קלט חד וברור יותר. מהירות הפעולה הובילה לניתוח המשימה בלא להשקיע מחשבה בניתוח הבעיה. הדבר היה בעוכריו של הקצין. ניתוח זה מאפשר לקצין לזהות במדויק את הגורם הספציפי, שאחראי היה לבעיה ולא להסתפק ב"התבלבלתי" הסתמי.

דוגמה אחרת ניתן להביא מהתחום החינוכי דווקא: תלמיד, שהוגדר כמחונן, קיבל לפתע ציונים נמוכים מאד (שוב במתמטיקה). בדקנו את אחד ממבחניו בנושא שברים עשרוניים, שבו הוא קיבל ציון נמוך מאד (כ-60). השאלות במבחן היו ברמה אחידה. השאלה ששאלנו הייתה כיצד ייתכן שהתלמיד קיבל 60% שכן או שהוא יודע לפתור את המבחן או שיישגל לגמרי. מקרה כזה מעלה את הסברה שהטעויות נובעות מקושי ב'גורם האנושי' ולא מחוסר ידע. ואכן, עיון במבחן לימד אותנו כי שגיאותיו היו מורכבות מדילוג מוחלט על חלק מהתרגילים, ומטעויות 'כמעט נכונות' בחלקם. המורה שבדקה את המבחן לא ידעה להבחין בין סוגי הטעויות השונים. לדעתנו, המקור לטעויותיו אלה היה בפונקציות הקוגניטיביות הפגומות של התלמיד ולא באי הידע שלו את התחום. שהרי אם לא היה יודע דבר לא היה מסוגל לנחש למעלה מ-50%

מהשאלות (במבחן פתוח), וכן טעויותיו לא היו כה קרובות לתשובות הנכונות (למשל 11.11 במקום 11.1). הניתוח שלנו מעלה שלתלמיד היה קושי בפונקציה הקוגניטיבית של תפיסה מטושטשת ומעורפלת בשלב הפלט. דהיינו: תהליך איסוף הנתונים היה שטחי, התלמיד לא השקיע קשב מספק באיסוף נתוני התרגיל וכן התנהג באופן אימפולסיבי, באותם מקרים בהם הרפרוף בתרגיל העלה בו תחושה של אי ידיעה וגרם לו ל"דלג" על התרגיל.

2. קלט, עיבוד ופלט

הפונקציות מחולקות למבנה היררכי המקובל בתיאוריות אחרות העוסקות בעיבוד מידע: קלט, עיבוד ופלט. בכל אחד מהשלבים הללו ניסח פוירשטין רשימה של פונקציות. הקלט הינו התהליך האחראי על כניסת הנתונים למערכת הקוגניטיבית, הפלט אחראי על הוצאת מסקנות העיבוד. הפלט יכול להתבטא בצורות שונות, הוא יכול להופיע כתוכן של תקשורת, או כפעולה או כתוצר קוגניטיבי, הנשאר בתוך המערכת עצמה. תהליך העיבוד הינו ליבו של התהליך הקוגניטיבי ועיקרו הוא הפיכת המידע (אינפורמציה) לידע מגובש ומאורגן. תהליך העיבוד מתבצע על ידי הטלת יחסים בין פרטי האינפורמציה השונים. יחס יכול להיות שאלה (יחס בין מה שאני יודע שצריך להיות לבין מה שאני קולט שקיים בפועל), מסקנה (יחס בין ההנחות למה שמתקבל מהם), חוק (יחס בין עקרון לבין תופעות התנהגותיות או פסיקליות, או חברתיות, נביעה לוגית, יחסי סיבה ותוצאה). יחס יכול להיות: קבוצה שהיא תוצאה של תהליך המיון. קבוצה הינה יחס של הפרטים [המרכיבים את הקבוצה] לבין קטגוריה מסוימת.

קלט, עיבוד ופלט – בין תהליכים פעילים לסבילים

תרומתו המרכזית של פוירשטין הינה בהבחנה בין תהליכים אלה כתהליכים אוטומאטיים פחות או יותר, לבין תפיסתם כתהליכים מטא-קוגניטיביים. דהיינו: תהליכים מודעים ונשלטים. נאמן לתפיסתו כי ניתן לשנות את מבני החשיבה, יטען פוירשטין כי הדרך לשנות את הפונקציות הפגומות הינה באמצעות מודעות ושליטה בהם. דהיינו, פוירשטין יבצע הבחנה בין קלט סביל לקלט פעיל. למשל: קצין המטה מקבל את סיכום הדיון הנוגע אליו. בתוך הסיכום ישנן שתי שורות עמומות, הנוגעות אליו ישירות. הוא קורא את השורות במהירות (הן קצרות) וניגש לבצע אותם. תהליך הקלט שלו פסיבי והוא איננו מביא בחשבון את עמימות הנתונים ואת הצורך שלו לנתח אותם. בדיון עם מנהלים בדרג הבינוני התברר שרק מעט דיווחו על כך שהתאמצו לחזור אל מנכ"ל החברה (ויש להתאמץ מאד על מנת להגיע אליו ולקבוע איתו פגישה,

אם מתקבל ממנו מייל עם הוראה עמומה). תלמידים רבים אינם חושבים שעליהם להשקיע זמן ומאמץ באיסוף נתונים מתמשך, תוך יצירת תהליכי מיון ראשוניים בשאלה סבוכה.

דוגמאות, המשקפות פלט סביל, מצויות לרוב אצל קצינים, המעבירים הוראות לקוויות לכפופים אליהם בלא להביא בחשבון את פערי הידע והתפיסה הקיימים בינם לבין פקודיהם הזוטרים. הדבר גורם, כמובן, לעבודה חלקית או בלתי מתאימה לדרישות, וזמן רב יורד לטמיון.

דוגמה נוספת, קצין מטה המגיע לדיון אצל רמה בכירה, שאיננה שייכת לארגון שלו. עליו לייצג את הארגון שלו בדיון. בדיון עצמו הוא מתבטא כאילו הוא נמצא בדיון פנימי בארגון שלו, רק משום שהוא רגיל לדבר כך בפני חבריו לעבודה היום יומית. הנזק במקרה זה יכול להיות יצירת אקלים של זלזול כלפי הארגון ממנו הוא בא.

בשני המקרים תהליכי הפלט פעלו באופן סביל ללא מודעות וללא שליטה. במקרה הראשון תהיה זאת הפונקציה הקוגניטיבית בשלב הפלט; המכונה יחס אגוצנטרי כלפי מקבל הפלט. למשל, ניוזכר בדוגמה שהופיעה לעיל: קצין בכיר היושב בישיבות ארוכות בהם דנים על פרויקט מסוים. לאחר הישיבה הוא מזמן קצין זוטור הכפוף אליו ונותן לו הוראות קצרות. הוא משוכנע שהקצין הזוטור הבין אך מסתבר שהוא לא הבין את "רוח הדברים". מסתבר שהקצין הבכיר לא הביא בחשבון את נקודת המוצא של מקבל הפלט (הקצין הזוטור) ולא התאים את תוכן הפלט לרמת הידע, ההבנה והניסיון של הקצין הזוטור.

במקרה השני, הפלט היה אימפולסיבי ונעדר תכנון וויסות. קצין המטה ישיב בדיון, ומשעה שמישהו אמר משהו, שהזכיר לו משהו, הוא הגיב מבלי לבחון את הדברים, אותם הוא עומד לומר בהתייחס לתכניותיו המקוריות ולסביבה בה הוא נתון.

בבואנו להדגים תופעות של עיבוד סביל, ניתן להיעזר בדוגמה הבאה:

תהליך קבלת ההחלטות הצה"לי מחייב יצירת (והצגת) מספר דרכי פעולה אפשריות לפני יצירת (והצגת) דרך הפעולה הנבחרת. דא עקא, יצירת דרכי פעולה איננה משימה פשוטה, וישנם כאלה 'ששולפים מהשרוול' דרכי פעולה על מנת לעמוד בפרוצדורה, אך מלכתחילה כבר סימנו את דרך הפעולה הנבחרת. מהיכן נובעת הבעיה – האם מהיעדר יצירתיות? האם זו בעיה כללית וגורפת? אם כן, איך ניתן לטפל בה ולקדם אותה? לדעתנו, הבעיה מצויה בשלב העיבוד, וליתר דיוק בפונקציה המכונה "אי הכרה בקיומה של בעיה". דהיינו; הקצין עשוי להשקיע זמן מועט יחסית בנייתוח הבעיה,

זאת מכיוון שהיא נראית לו ברורה. הוא תופס את עיקר המאמץ המתבקש ממנו בניסיון לפתור את הבעיה ולא לנתח אותה, אך, לדעתנו הבעיה מרוכזת בניחות הבעיה באופן מעמיק ויסודי. ניתוח מעמיק יגלה, שיש כמה פרמטרים של הבעיה. למשל, קיים מתח בין מרכיב כח האדם למרכיב התקציבי, למרכיב לוח הזמנים, למרכיב אמצעי הלחימה בבעיה מסוימת. דרכי הפעולה השונות יצמחו מתוך המרכיבים השונים של התכנית. למשל, ניתן לקחת את היבט כח האדם ולבנות עליו דרך פעולה ולהתאים את שאר ההיבטים כדי שיתאימו להיבט כח האדם. ייתכן לקחת את ההיבט המבצעי ולבנות סביבו את דרך הפעולה ולהתאים על פיה את שאר ההיבטים וכן הלאה. במקום לומר: "לא הייתי יצירתי", אמור מעתה: "לא ניתחתי את הבעיה לעומק, ולא השתמשתי בתוצאות ניתוח הבעיה כדי לבנות את האלטרנטיבות (הדפ"אות) השונות". בהקשר זה יש לשים לב לתרומתו של **הקלט הפעיל** לתהליך העיבוד. תפקידו של הקלט הינו להבטיח, שהנתונים ייכנסו לשלב העיבוד במלואם וברמת הדיוק הנאותה, אך לקלט יש תפקיד נוסף, הוא אחראי לייצר עיבוד ראשוני, גם לנתונים אותם הוא אוסף על מנת שהעיבוד יוכל לטפל בנתונים אלה ביעילות רבה. נניח שטכנאי צריך לאתר תקלה במנוע מורכב, שיש בו תת-מערכות רבות מאד. אם הטכנאי יסרוק את המנוע באופן פסיבי, הוא עשוי להיות אימפולסיבי, דהיינו לקפוץ מתת-מערכת א' לתת-מערכת ג' וממנה שוב לב' ואז (לפני שסיים) לקפוץ לד' ושוב לב'. גם אם נניח שבסוף התהליך אסף הטכנאי את כל האינפורמציה הדרושה לו, הרי שהנתונים חדרו ללא כל מיון, ועתה לצורך תהליכי העיבוד יש להשקיע זמן רב במיוןם ובארגונם. דיון זה יורחב מאד כשנתאר את הפונקציות עצמן.

גם **הפלט הפעיל** הינו חיוני ביותר לתהליך הקלט ו/או לתהליך העיבוד. בהקשר זה כוונתנו **לפלט הווירטואלי**. שלב הפלט אינו צריך להיתפס כפלט הביצועי גרידא. שלב הפלט (כמו הקלט ובוודאי העיבוד) הינו שלב חשיבתי מובהק, האחראי גם על השלב הביצועי, אך לא רק. הפלט הווירטואלי הינו פלט עיתי, שתפקידו לתכנן ולעצב את סופו של תהליך החשיבה. למשל, אני נוסע במכונית בעיר זרה שאיננה מוכרת לי. אני מחפש את הכתובת המבוקשת ומוצא אותה. לאחר מכן בבואי לחזור מאותה פגישה, עלי לקבל הוראות מדויקות והמאמץ שמושקע בחזרה שווה לזה שהושקע בהגעה. לעומת זאת, אם כבר בשלב ההגעה הייתי מתייחס אל הפלט העיתי (שכמובן עוד לא הגיע) הרי שאיסוף הנתונים שלי, יתמקד גם באיסוף נתונים באופן שיוכל להכין אותי לדרך חזרה. למשל, הייתי אומר לעצמי: "כשתגיע לצומת זה בדרך חזרה, יהיה עליך לפנות שמאלה, ואתה תראה את הבניין הגבוה מימינך (...)"

קלט, עיבוד ופלט – כיצד מאורגן הרצף?

תהליכי החשיבה הינם מהירים מאד והדרושיח בין שלושת השלבים הוא מהיר וקופצני. יחד עם זאת, אנו מעוניינים להתחקות אחר התהליכים הפתוחים לשקיפות התודעה ומסורים (פוטנציאלית) לשליטתה. ובכן, התהליכים יכולים לנוע במספר מסלולים מגוון מאד.

א. קלט – עיבוד – פלט: זהו מסלול שגרתי ומוכר ביותר. למשל, קלט – אדם עוצר אותי ברחוב ושואל אותי למיקומה המדויק של הכתובת, אותה הוא מחפש. עיבוד – אני מפענח את שאלתו, מגדיר את מיקומנו המדויק כעת, משווה את המיקום המבוקש למיקום הנוכחי, מעלה את שלל האפשרויות להגיע ממקום א' למקום ב', מגדיר את הפרמטרים המתאימים להמלצה (מהירות הגעה, פשטות, נוחות, וכו'), מבצע תהליכי השוואה בין החלופות שהעליתי. פלט – אני פונה אל המבקש ושואל אותו אם הוא מכיר את האזור, ואף מעט, על מנת שאוכל להתאים את תשובתי (מבחינת התוכן, קצב הדיבור, שימוש בעזרים כמו שרטוט מפה, מתן רמזים מפורטים יותר וכו') אל דרישות הפונה.

ב. עיבוד – קלט-עיבוד-פלט: עיבוד – אני מציב לעצמי מטרה פנימית, למשל: לקרוא ספר מסוים. קלט – אני ניגש למנוע חיפוש באינטרנט שהוא המתאים ביותר לחיפוש זה. עיבוד – אני מבצע השוואה בין אפשרויות הרכישה השונות, ומקבל החלטה. פלט – אני ממלא את החלטות שלב העיבוד וממלא בדיוקנות את הטופס המיועד לרכישת הספר.

ג. פלט (עתידי) – קלט – עיבוד – פלט: עיבוד – אני יודע שבעתיד אבחן על הספר אותו אני קורא להנאתי. פלט עתידי – אני בוחן את רמת הדיוק והפירוט לה אזדקק באותו מבחן עתידי. קלט – אני מקבל הוראה מהפלט העתידי, לאיזו רמת חדות עלי להגיע בשלב איסוף הנתונים, כך שיוכלו לספק את הקלט העתידי. עיבוד – אני מארגן את הנתונים, ומנתח אותם לטובת הפלט העתידי וכו' לשליטה על הרצף של השלבים ישנה משמעות תכנונית רבה.

דוגמא א': העיבוד כמוביל את התהליך – על הקצין לבצע עבודה על בסיס נתונים הבאים מגורמים שונים, המדברים ב'שפות' שונות. במקרה זה שלב העיבוד המתרגם את 'השפות' השונות לשפה אחת צריך להקדים לשלב הקלט.

דוגמא ב': הפלט העתידי כמוביל את התהליך – בפ"ע אותו מנהל הקצין, שלב הפלט העתידי יקדים את שלב העיבוד, שכן הפלט העתידי משרטט את התוצר, אליו צריך הקצין להגיע בתום הדיון. הפלט העתידי יכתוב לעיבוד את סדר העדיפויות לנושאים השונים, את אופי המצגות שכל אחד מהדוברים יציג. כל זה מתוך ראייה עתידית של 'הפלט העתידי'.

דוגמא ג': הקלט כמוביל את התהליך – הקצין זומן "בהקפצה" לרמה ממונה. הוא יודע אך חלקית על מה מדובר, והוא איננו מסוגל לעסוק בנושא. במקרה כזה הקצין מעמיד במרכז את שלב הקלט, והוא יתכנן בצורה אקטיבית את שלב הקלט. יהיה עליו להביא בחשבון שהוא איננו מכיר בהכרח ועד תום את המושגים הרלבנטיים, ויתכן שיהיה חשוף למקורות מידע רבים, כך שעליו לבקר ולמקד היטב את תהליכי הקלט שלו כדי לקבל תמונה ברורה של הדין.

לסיכום: למדנו, לעת עתה, כי תכנון נכון של העבודה במישור התהליכי מחייב שני צעדים מרכזיים. החלטה על 'התהליך המוביל'. האם כדאי להתחיל מקלט יסודי, עיבוד או שמא דווקא תכנון הקלט הוירטואלי ו'גזירה לאחור' של המשמעויות של הפלט העתידי. הצעד השני מתייחס למידת האקטיביות של כל אחד מהתהליכים הללו. אקטיביות מחייבת שני מרכיבים: מודעות לתהליך ולאופיו. בהמשך נדון על הדרך לפתח שליטה בתהליך.

קלט, עיבוד ופלט: פונקציות בולטות

שלבי הקלט, העיבוד והפלט מתחלקים אף הם לפונקציות קוגניטיביות ברזולוציה עדינה יותר. נדגים כמה מהן תוך שאנו מגדירים אותן הגדרות קצרות. ניתוח מדויק ומפורט שלהן בהקשר זה יופיע בהזדמנות אחרת. חלק מהפונקציות הוזכרו בפסקאות הקודמות כדוגמאות.

פונקציות קלט – תפיסה מטושטשת ומעורפלת – תהליך זה מתייחס למידת ההשקעה הקיימת בשלב איסוף הנתונים ובמיוחד באשר לרמת הדיוק שעל פיה נאספים הנתונים, הן מבחינת איכותם (האם הם לא יוצאים מעוותים כשהם נכנסים למערכת החשיבתית) והן מבחינת כמותם (האם לא נופלים נתונים 'בדרך'?) תהליך זה מתייחס בעיקר למידת השליטה על תהליך איסוף הנתונים והתאמתו לדרישות המשימה. למשל, קצין מטה מקבל מסמך לידיעה בלבד, מסמך שהוא אחד מחמישה עשר המכותבים בו, ולשם השוואה הוא מקבל מסמך דומה, שעליו לבצע אותו. האם ההשקעה באיסוף הנתונים תהיה דומה? בודאי שלא. המסמך לידיעה יכול לזכות לקריאה מרפרפת ושטחית, שאמורה לספק לקורא אינפורמציה בסיסית בלבד. לעומת זאת, המסמך שהינו לביצוע מחייב קריאה חוזרת, קריאה רצופה ודקדקנית, קריאה ביקורתית, החוזרת ומבררת האם האינפורמציה נקלטה כפי שצריך. הדגש בפונקציה זאת הוא על היכולת לשלוט ולווסת את רמת הטשטוש־חדות ואת רמת הערפול־בהירות ביחס להשקעה הנדרשת.

פונקציות קלט – התנהגות אימפולסיבית ובלתי מתוכננת באיסוף נתונים –

האם איסוף הנתונים שיטתי? קיבלת מסמך, ואת עיניך צד המשפט הראשון ו/או הבולט ו/או המשפט שבמקרה עליו נחה עיניך. מרגע זה קריאת המסמך כמעט ונפסקת, וגם אם היא מתבצעת שבוי הקורא/ת במשפט המקרי, בו הוא התמקד. במקרים אחרים, קריאת המסמך (או בשפה כללית יותר; איסוף הנתונים) כמעט ונפסקת אם לא לגמרי, והאדם מעבד רק נתונים חלקיים ומקבל כמובן תוצאה שגויה בשל כך.

פונקציות קלט – קושי בהתייחסות לכמה מקורות אינפורמציה בו זמנית – על מנת לייצר קשרים ויחסים בין פריטי אינפורמציה יש צורך להתייחס אליהם בו זמנית. שהרי אם כשהאדם מתמקד במקור אינפורמציה אחד נעלם השני ולהפך, לא יוכל להשוות ביניהם ועל כן גם לא יוכל לקשור ביניהם ולייצר מהם תמונה כוללת. לכן, במקרה של משימה עתירת נתונים יש להפעיל תהליכים, שיאפשרו למערכת הקשב המוגבלת שלנו לשלוט בו זמנית על הנתונים הרבים.

פונקציות עיבוד – הכרה בקיומה של בעיה – פונקציה זו אחראית על 'הנעת' תהליך העיבוד כולו. מכיוון שהתהליך כאן הוא היכולת לזהות פערים בין הידע המוקדם על 'איך שהדברים צריכים להיות ולהיראות' לבין 'איך שהדברים מופיעים באמת', ראוי שתהליך זה לא יהיה סביל, כי אז תהליך העיבוד יהיה מקרי, והוא יתרחש רק כשבמקרה זיהה האדם בעיה. לכן, נכון שתהליך זה יהיה פעיל מכוון וממוקד. לדוגמה: קצין מטה מקבל משימה, הנראית במבט ראשון פשוטה, "הוא עשה כבר מאות כאלה" אך גם מטלה פשוטה עשויה להסתיר עמימות, אי-הלימה בין מטרות, סתירה פנימית. רק חיפוש אקטיבי אחר כל אלה ישכלל את תהליך העיבוד ויוביל אותו באופן ממוקד להתמודדות מעמיקה ולא פשטנית.

פונקציות עיבוד – תפיסה אפיזודית של המציאות – פונקציה זו היא אולי המרכזית בתהליך העיבוד. תהליך זה הוא בעל אופי של נטייה לא פחות מאשר של יכולת. תהליך זה אחראי על המגמה לחפש אחר קשרים ויחסים בין פריטי אינפורמציה בדידים. זהו תהליך נשלט ומווסת, הכולל, כאמור, את הצורך לקשור בין התנסות העבר להתנסויות ההווה והעתיד. בין ידע קודם לידע נוכחי והינו אחראי ליצירת תמונה כוללת.

פונקציות פלט – תפיסה אוגזנטרית – תהליך זה מבטא את היותו של תהליך הפלט תהליך פעיל. פונקציה זו מתייחסת לעיצוב תהליך הפלט בהתאם לנקודת המבט של מקבל הפלט. האם כשהקצין מציג את עבודת המטה שלו הוא מביא בחשבון את עמדותיהם, הידע הקודם, תפיסותיהם של המשתתפים האחרים בדיון? או האם הוא מעביר את מסקנות העיבוד שלו, כפי שהן, בלא להתייחס לשונות שבין המאיינים לפלט שלו.

פונקציות פלט – חסימה – חסימה מבטאת מצב של 'שיתוק' התנהגותי תוך כדי ביצוע משימה, וזאת בשל עבודה לא שיטתית בתהליך הקלט, העיבוד או הפלט. עבודה לא שיטתית יכולה להוביל, בהיעדר הצלחה מיידית לשיתוק, מכיוון שהכישלון איננו פותח ערוצי התנהלות חלופיים. לשם כך יש צורך בעבודה שיטתית ומובנית. דוגמאות אלה הינן חלקיות בלבד ונועדו להמחיש את העולם הקוגניטיבי העשיר הטמון בתחומי הקלט-עיבוד-פלט.

3. הטיפול בטעות באמצעות התנסות בתיווך

כיצד מטפלים בגורם האנושי, שנמצא פגום ואחראי לכישלון או להצלחה? בכך עוסקת תיאורית ההתנסות בלמידה מתווכת (בקיזור הל"מ) שפיתח פוירשטין. תיאוריה זו דורשת תיאור נרחב ומעמיק. לענייננו נדגיש רק אחד מהפרמטרים החיוניים: על פי תיאורית הל"מ אותה פיתח פוירשטין, יכולות החשיבה והלמידה שלנו הינן תוצר של שני גורמים. הגורם הגנטי-פיסיוולוגי האחראי על עיצוב מערכת העצבים שלנו וכו' והגורם התרבותי-חינוכי. לטענתו של פוירשטין התרבות המועברת לפרט באמצעות תהליכי העברה תרבותיים אחראית לא רק על העברת הידע והתכנים, כי אם גם על העברת אסטרטגיות החשיבה והלמידה האופייניות לאותה תרבות. לצורך העניין ילד הגדל במאהל בדואי יפתח תהליכי קלט חדים ומדויקים בכל הנוגע לנתוני החושים, בניגוד לילד הגדל בסביבה היי-טקית שיפתח אסטרטגיות עיבוד מתחכמות בכל הנוגע לחשיבה מופשטת. תרבות חקלאית תייצר תפיסת זמן גמישה ורציפה בעוד שתרבות טכנולוגית תייצר תפיסת זמן ליניארית ואנליטית מאד.

פוירשטין חקר את אותו תהליך של העברה תרבותית תוך חיפוש אחרי המרכיב האחראי על בניית האינטליגנציה. קרי, אסטרטגיות החשיבה והלמידה. הוא מכנה תהליך זה כהתנסות בלמידה מתווכת. חשיבותו של גילוי זה היא בכך, שהיא מאפשרת להשתמש באופן מלאכותי בתהליך התיווך (הקיים כאמור באופן 'טבעי' בתרבות אנושית לגווניה) על מנת לקדם תהליכי חשיבה ולמידה. פוירשטין אפיין את התהליך באמצעות ארבעה קריטריונים. במאמר זה נתאר את המרכזי שבהם (על אף שכולם נתפסים כחיוניים לתהליך התיווך) לענייננו.

התנאי לתיווך – 'הליכה אל מעבר...' (טרנסצנדנטיות) –

פוירשטין טוען שעל מנת לבנות אסטרטגיה חשיבתית, יש להבטיח שלושה

תנאים:

- א. מודעות לאסטרטגיה.
- ב. יכולת לשלוט בה ולהשתמש בה במינוח הנכון ובמקום הנכון.

ג. יכולת להסיט אותה מהאירוע בו היא נרכשה ונלמדה לאירועים שונים ורחוקים מהאירוע המקורי (יכולת הפשטה).

הבה נדגים את שלושת התנאים סביב אחר האירועים שתוארו בראשית המאמר: קצין המטה מקבל את סיכום הדיון הנוגע אליו. בסיכום ישנן שתי שורות עמומות הנוגעות אליו ישירות. הוא קורא את השורות במהירות (הן קצרות) וניגש לבצע אותן, בלא לקלוט את כל הפרטים הכלולים בשורות אלה, וגם אלה שקלט היו מעוותים ובלתי מדויקים.

שלב א' – זיהוי הפונקציה הפגומה – תהליך התחקור יפעל לזהות את האסטרטגיה או הפונקציה שתפקדה באופן לקוי באירוע זה. במקרה זה מדובר בפונקציה הקוגניטיבית הפגומה "תפיסה מטושטשת ומעורפלת" בשלב הקלט (ראה תיאור קצר שלה במאמר זה).

שלב ב' – ניסוח אסטרטגיה המתחקר ינסה לייצר אסטרטגיה, שמטרתה שליטה על תהליך זה. למשל, לפני שאתה קורא מסמך, נסח את מידת הרלבנטיות והחשיבות שלו לגביך. במידה והמכתב רלבנטי לגביך, שקול מה מידת המורכבות של המשימה, האם היא כוללת פרטים רבים? מה מידת הדיוק הנדרשת במשימה? מה מידת הבהירות של המשימה לגביך? במילים אחרות ככל שהמשימה והמסמך עמומים יותר, וככל שהמשימה חשובה יותר הגדל את ההשקעה באיסוף הנתונים. דהיינו; כמה זמן השקעת בקריאת השורות הרלבנטיות? האם חזרת וקראת את הטקסט על מנת להבטיח איסוף מדויק של הנתונים? האם בדקת את האופן בו אתה מבין את השורות הללו בהשוואה למה שכתוב בהם?

שלב ג' – הליכה אל מעבר.... – האם נכשלת בהפעלת פונקציה זו באירוע מסוג אחר לגמרי שתפיסתך הייתה מטושטשת ומעורפלת? תוך כדי נהיגה/הפעלת מכשיר חשמלי/ שיחה בטלפון/ קריאת ספר/ עיון במפה/ ניסיון להבין את רשימת הקניות של אשתך באמצע קניות בסופרמרקט/ או לחילופין: האם הצלחת לשלוט בפונקציה זו באירוע אחר? או לחילופין: באילו אירועים, להם אתה שותף ביום יום, יכולת ליישם אסטרטגיה זו וכיצד?

דהיינו, באופן אקטיבי 'מעביר' המתוחקר (בין אם בתחקור מהסוג של מתחקר-מתוחקר ובין אם בתחקור עצמי) את האסטרטגיה, אותה גיבש, לאירועי עבר או עתיד אחרים בהם היא רלבנטית. הדבר נועד לייצר הפשטה של האסטרטגיה, ומערכת קישורים שיאפשרו לה להתחבר לאירועים אחרים.

במאמר זה ניסינו לטעון שיש צורך לפעול {בכל תחום} לא רק מתוך שליטה בידע ובמיומנויות שלנו, אלא גם מתוך שליטה בתהליכי החשיבה והלמידה שלנו. התמקדנו

- אמנם בתחקור טעויות, אך למעשה הדברים יפים לשלב התכנון ולשלב הביצוע. כשניגשים לבצע משימה יש להביא בחשבון לא רק את הפעולות הממשיות אותם יש לבצע כי אם גם את התהליכים העומדים ביסודן, אותם תהליכים שכינינו 'תנאים'. ובכל זאת כיוון שהמאמר מתייחס אל התחקור נסכם ונגבש את הנקודות המרכזיות שעלו בו:
- ב. אל לו לתחקור להישאר רק ברמה של 'התוצר'. עליו לחדור לתוככי התהליך החשיבתי ולזהות את הגורם האנושי האחראי לתקלה או להצלחה.
- ג. אל לנו לתחקר רק כישלונות. ייתכן שהכישלון בתוצר נובע מתהליך שהיה פחות או יותר תקין, ואילו ההצלחה התוצרית נובעת מכישלון תהליכי, שאך 'במקרה' הסתיים כהצלחה. ואם כן, במידה ולא יטופל התהליך הלקוי, אזי ההצלחה של היום עלולה להיות גורם הכישלון של מחר.
- ד. אל לנו להסתפק באסטרטגיה מקומית, עלינו להעביר באופן פעיל את מסקנות התחקור באירוע א' לאירועים עתידיים או אירועים שהתרחשו בעבר, הנובעים מאותם גורמים.
- תיארנו במאמר זה את החשיבות הגדולה בקיומה של 'שפת חשיבה' מדויקת, מוגדרת, שתאפשר לנו לזהות זיהוי חד את הגורם האנושי לכישלון, ולנסות להעניק לו מענה חד. את תיאור השפה הזאת רק החילונו בפרק זה ואידך זיל גמור.....

נספח ו'

כללי כתיבת מסמך צבאי

1. סיווג הביטחון

כל מסמך צה"לי חייב לכלול את אחד מסיווגי הביטחון הבאים: בלמ"ס, מוגבל, שמור, סודי, וסודי ביותר כמפורט בפ"מ 21.0101. סיווג הביטחון למכתב עיקרי ולנספחיו ייקבע על פי הסיווג הגבוה מביניהם.

סיווג הביטחון של המסמך יירשם בראש כל עמוד במסמך; במסמך 'סודי' או 'סודי ביותר' גם בתחתיתו. הסיווג יירשם באותיות עבות וקו מתחתיהן, ללא מקפים משני צדדיו.

שמור



2. פרטי המוען

פרטי המוען נרשמים בצד שמאל בראש העמוד הראשון של המסמך. (יש לרשום מקפים, ולא לוכסנים בין רכיבי המוען). פרטי המוען יירשמו בסדר הבא:

א. שם היחידה (באות עבה)

ב. שם התת-יחידה (באות עבה)

ג. מספר הטלפון המטכ"לי

ד. מספר הטלפון האזרחי

ה. מספר הפקס

ו. הסימוכין

ז. התאריך העברי

ח. התאריך הלועזי.

לפי הוראת מחב"ם אין לכתוב את מספר הטלפון הנייד.

לדוגמא:

251 אמ"ץ-תוה"ד



המחלקה להיסטוריה

ענף חקר הקרבות

מספר הטלפון המטכ"לי:

מספר הטלפון האזרחי:

פקס:

הד-1 455

כ"ג באייר התשס"ו

5 במאי 2006

א. שם היחידה

שם היחידה יירשם באות עבה ובסופו מספר מקמ"רי; עדיף ללא ראשי תיבות. לדוגמא: **מפקדת מחוז דן** (ולא: מפח"ז דן 789). מתחת לשם היחידה אין למתוח קו, אלא יש להסתפק בהדגשה.

ב. מספרי הטלפונים

מספרי הטלפון המטכ"ליים הנרשמים צריכים לכלול את הקידומות, כגון 0302-3292. מספר הטלפון המטכ"לי יקדים את מספר הטלפון האזרחי.

ג. סימוכין

למספר הסימוכין יש שלושה חלקים: שם התיק (קבוצת סיווג ראשית), מספר נושא המשנה, ומספר שוטף רץ, אגפי. לדוגמה: הנ-32 – 455. שם התיק (הנ) ומספר נושא המשנה (32) נרשמים בצמידות, ומקף ביניהם. פ"מ 30.0602 מפרטת את פירוט כל סימולי התיקים – קבוצות ראשיות וקבוצות משניות.

ד. התאריך העברי והתאריך הלועזי

יש להקפיד ולרשום הן את התאריך העברי והן את התאריך הלועזי. התאריך העברי יירשם לפני התאריך הלועזי. האות המציינת את מספר היום בחודש תירשם בגרש או בגרשיים, לדוגמא:

ז' בכסלו (ולא: ז בכסלו), י"ז באדר (ולא: יז באדר או יז'). יש להקפיד על כתיבת בי"ת לפני שם החודש, לדוגמא: **א' בתשרי (ולא: א' תשרי), 15 בנובמבר (ולא: 15 נובמבר).**

בציון השנה בתאריך העברי נהוג להוסיף את הה"א לציון 5000 שנה.

לדוגמה: **א' בטבת התשס"ד (ולא: א' בטבת תשס"ד)**.
 יש להקפיד על כתיב נכון של שמות החודשים: **מאָרס** (ולא: מרס, מרץ), **אייר** (ולא: איר), **סיוון** (ולא: סיון), **כסלו** (ולא: כיסלו, כסליו), ו**מרחשוון** (ולא: חשוון).

3. ספרור עותקים

במסמך שסיווגו הביטחוני 'סודי' או 'סודי ביותר' בפרטי המוען בעמוד הראשון מתחת לתאריך הלועזי, יש להוסיף פירוט של מספר העמודים שכולל המסמך וציון מס' העותק. לדוגמה:

אמ"ץ – חטיבת המבצעים 88
 מחלקת התכנון
 ענף התכנון האופרטיבי
 טלפון מטכ"לי: 0302-1234
 פקס': 0302-1234
 מב-1 455
 כ"ג במרחשוון התשס"ו
 5 בנובמבר 2006
 עותק מס' 30 מתוך 34 עותקים
 ברשומה זו 23 עמודים



מהעמוד השני ואילך יש להבחין בין מסמך 'סודי' שכותבים בו מען וסימוכין למסמך 'סודי ביותר', שכותבים בו מען, סימוכין ו'עותק מס' ... מתוך ... עותקים', כמודגם:

מעמוד 2 ואילך במסמך 'סודי':
 אמ"ץ – חטיבת המבצעים 88
 מחלקת התכנון
 ענף התכנון האופרטיבי
 מב-1 455



מעמוד 2 במסמך 'סודי ביותר':



אמ"ץ – חטיבת המבצעים 88

מחלקת התכנון

ענף התכנון האופרטיבי

מב"1 455

עוקב 12 מתוך 30 עותקים

ברשימת התפוצה יש לרשום עמודה למענים ועמודה לציון מספר העותק, כגון: **סגן הרמטכ"ל – הרל"שית 2 (מס' העותק).**

4. פרטי הנמען

ברשימת התפוצה הקו הנמתח בין מעני הנמענים מבחין בין נמענים לפעולה (הנרשמים מעל לקו) לנמענים לידיעה (מתחת לקו). יש להשתמש במקף מפריד לציון שיוך ארגוני, לדוגמה: **בה"ד 600 – המד"ר**, (ולא בלוכסן: מחוז דן/אג"ס/הקל"ס).

כשאפשר, יש להוסיף את ה"א הידיעה לשם היחידה או לשם התפקיד, לדוגמה:

בה"ד 1 – המפקד (ולא: מפקד).

עד עשרה נמענים רושמים בעמוד הראשון. כשיש יותר מכך – יש להעבירם לעמוד האחרון של המסמך, שיכונה רשימת התפוצה (ולא: לוח תפוצה). בעמוד הראשון של המסמך כותבים אל: **ובהמשך בסוגריים מתחת לקו (רשימת התפוצה), לדוגמה:**

אל: _____



(רשימת התפוצה)

גם ברשימת התפוצה יש להבחין בקו בין נמענים לפעולה ובין נמענים לידיעה. סדר כתיבת הנמענים הוא לפי מדרג יורד של דרגותיהם ויחידותיהם. כשהנמענים הם בעלי אותה הדרגה, יקדם המטכ"ל לאגף, האגף לפיקוד, הפיקוד לזרוע, הזרוע לחיל, המחלקה לענף וכדומה. לדוגמה:

מז"י 23 – המפקד



אמ"ץ-תוה"ד-ענף התרגילים – המפקד (האגף קודם לזרוע)

מז"י-תוה"ד-ענף התרגילים – המפקד

ברישום היחידות יש לציין את **מספרן המקמ"רי** – יוהל"ן 639.

5. הנידון

נושא המכתב נרשם כ'הנידון' או כ'הנדון'. 'הנידון' ינוסח כך שסוגו הביטחוני לא יעלה על **שמור**, ואין בסוף כותרת 'הנידון' נקודה. כותרת המכתב הנרשמת ב'הנידון' – מודגשת באותיות **עבות. כשיש אזכור – גם בקו מתחתיה. אין לרשום באזכור 'שלי', 'שלך', אלא 'מכתבי':** הפניה למכתב אחר מתחת לשורת 'הנידון' תיעשה באמצעות אזכור, כלהלן:

הנדון: **קורס עובדי חדר המבצעים – התייחסות**



מכתבך: הד-3-6555, מ-15 במאי 2004

6. סיעוף המכתב

סעיפי המשנה יוזחו שמאלה 3 תווים בצורה מדורגת, וכל רמה תיכתב מתחת לאות הראשונה במילה הפותחת את הרמה מעליה. על פי רוב כדאי לוותר על הרמות 1 (א) ולהסתפק בארבע רמות אלו: 1, א, (1), (א). לדוגמה:

1. הרמה הראשונה – מספר ונקודה.

א. הרמה השנייה – אות ונקודה.

(1) הרמה השלישית – מספר וסוגריים.

(א) הרמה הרביעית – אות וסוגריים.


7. מבנה המסמך

פותחים בעיקר המסר: בעיה, בקשה, זימון, הצעה, תלונה, מטרה. ממשיכים בפרטי מידע משלימים. כשנדרשת פעולה מסיימים בה. על הדברים להיכתב בסדר הגיוני, כגון מהכלל לפרט; הבעיה, סיבות ותוצאות, מסקנה, הצעות לפתרון; סדר פרונוולוגי.

8. דברי החתימה וחתימת המוען

ניתן לחתום במילים 'לידיעתכם', 'לטיפולכם' וכן 'בברכה', 'בהוקרה', "בברכת חג שמח". אלו לא ימוספרו במניין הסעיפים. בסוף דבר החתימה יירשם פסיק. מקום דברי החתימה מעל לחתימת המוען, כך שיהיה שורת רווח לחתימה בעט. שם המוען יירשם באופן הבא: השם הפרטי קודם לשם המשפחה, לא תבוא נקודה

בסוף החתימה, את הדרגות כותבים באות סופית, ואת השם והתפקיד באות מודגשת. לדוגמה:

בברכה,
 כאן חותמים בעט 
השם הפרטי ושם המשפחה, הדרגה
שם **התפקיד**

9. סוג הגופן וגודלו

גופן מתויג הוא גופן בעל תגים, כגון 'דויד', 'נרקיסים', המקלים על הקורא לקרוא מלל רב, ולכן הוא מתאים לטקסט מרובה. גופן לא מתויג מתאים בעיקר לכותרות ולביאור איורים, כגון: 'אריאל', 'מרים'.
 גודל הכתב של 'הנידון' יהיה 14. גודל הכתב בכל המכתב יהיה 12 נקודות.

10. עיצוב כללי

המרחק מן השוליים יהיה לפחות 2.5 ס"מ. המרווח בין השורות באותו הסעיף: שורה וחצי. יש להשאיר שורת רווח לפני 'הנידון', ושתי שורות מתחתיו. בין סעיף לסעיף יישמר רווח כפול. המכתב ייכתב ללא מסגרת. הסמליל (לוגו) של היחידה – בפינה הימנית העליונה בעמוד הראשון (מעל רשימת התפוצה), גודלו יהיה כשני ס"מ. כתיבת סעיפים ממוספרים תבוצע ביזח תלוי. והשוליים יהיו ישרים משני צדדי הטקסט.