

# היבטים יישומיים בעבודת המטה

של המערכת  
המקצועית  
בצה"ל



היבטים יישומיים בעבודת המטה של המערכת המקצועית בצה"ל

---

עורכים: שלמה הומינר, שירלי קרני

---

**היבטים יישומיים בעבודת המטה**  
של המערכת המקצועית בצה"ל





# היבטים ישומיים בעבודת המטה

של המערכת המקצועית בצה"ל

עורכים:

סא"ל (מיל') שלמה הומינר

סא"ל שירלי קרני

## ספר זה הוא מסמך פנימי בצה"ל

עריכה אוריינית: ד"ר אורנה קזמירסקי  
עיצוב העטיפה: תמר ורסאנו

נדפס בישראל, הוצאת "מערכות", תל-אביב, 2007  
סדר ועימוד: ע.נ.ע. בע"מ  
לוחות והדפסה: דפוס קל בע"מ

אין להעתיק, לשכפל, לצלם, להקליט, לתרגם,  
לאחסן במאגר מידע או להפיץ ספר זה  
או קטעים ממנו בשום צורה ובשום אמצעי,  
אלקטרוני, אופטי או מכני (לרבות צילום,  
הקלטה, אינטרנט ודואר אלקטרוני),  
ללא אישור בכתב מהמוציא לאור

©

כל הזכויות שמורות לצה"ל – המכללה לפיקוד ולמטה

## תוכן העניינים

9	<b>הקדמה מפקד קורס "אפק"</b>
11	<b>תודות</b>
13	<b>מבוא</b>
17	<b>פרק א': מהו המטה?</b>
18	1. עקרונות הפיקוד והשליטה – מונחי יסוד בפו"ש
19	2. המטה – הגדרתו וייעודו
19	3. המפקד והמטה
19	4. תפקידי המטה
20	5. אחריות, סמכות וכפיפות המטה
21	6. היבטים מבניים ופונקציונאליים של המטה
22	7. יחסי העבודה בין קציני המטה השונים
23	8. יחסי המטה עם מפקדים כפופים
25	<b>פרק ב': קצין המטה הבכיר – מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות</b>
25	1. מיקומו של קצין המטה הבכיר בארגון
26	2. תהליכי העבודה
27	3. פירוט היכולות והכישורים הנדרשים מקצין המטה הבכיר
33	<b>פרק ג': מהותה של עבודת המטה ותכליתה</b>
33	1. עבודת המטה
35	2. דרישות כלליות מעבודת המטה

37	<b>פרק ד': המתודולוגיה לביצוע עבודת המטה</b>
37	שלב העבודה
38	1. לימוד הנושא
39	2. זיהוי הבעיה/המשימה וניסוחה
48	3. תיחום עבודת המטה – הנחות יסוד והנחות עבודה
51	4. תיקוף ואישור הגדרת הבעיה ותיחומה על ידי נותן המשימה
51	5. גיבוש הקריטריונים והמדדים לבחירה בין חלופות
57	6. איסוף נתונים ועיבודם
60	7. אבחון המצב הקיים וניתוחו
61	8. עיצוב החלופות השונות וניתוח יתרונותיהן וחסרונותיהן
62	9. הערכת חלופות ובחירת חלופה מומלצת
65	10. סיכום הערכת החלופה הנבחרת
	11. הכנת טיוטת נייר המטה, הפצתו להתייחסות גורמים בעלי עניין,
66	והצגת עבודת המטה בפני המפקד
69	12. הפצת נייר המטה

71	<b>פרק ה': האתיקה של קצין המטה</b>
72	1. "כוחו" של קצין המטה
74	2. ערכיו של קצין המטה

79	<b>פרק ו': דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר</b>
79	1. יחסי מטה-שטח
80	2. מקצוע מול תפקיד
82	3. אחריות וסמכות
83	4. התוצר הנדרש מעבודת המטה
84	5. עמידה בלוחות זמנים מול מקצועיות
85	6. אתיקה, ממלכתיות ומה שביניהן

## **נספחים**

87	<b>נספח א': אבחון וניתוח המצב הקיים באמצעות ניתוחי SWOT</b>
----	---

	<b>נספח ב': תחקיר עבודת המטה</b>
91	1. התחקיר כתהליך למידה
91	2. למידה ארגונית
92	3. תרבות התחקיר במטה
92	4. הגדרת תחקיר עבודת מטה
93	5. המטרות העיקריות של התחקיר
93	6. עקרונות התחקיר
94	7. סוגי התחקיר
94	8. השיטה
95	9. הלקחים

	<b>נספח ג': הדיון</b>
99	1. מהו דיון
100	2. שלבים מקדימי דיון
102	הכנת הדיון – מצע, קביעת משתתפים, זימון
103	3. גורמי המסגרת
104	4. שלבי הדיון, תפקיד המנחה בשלבים
106	5. סיכום הדיון

	<b>נספח ד': יישומים שונים של עבודת מטה</b>
109	1. עבודת מטה בנושא תקציב
110	2. עבודת מטה בנושא אמצעי לחימה
112	הוראת קבע אג"ם 10/1
115	הוראת קבע אג"ם 10/2
115	3. עבודת מטה בנושא תוכנית עבודה שנתית ורב־שנתית
118	4. עבודת מטה בנושא ארגון
119	הגורמים העוסקים בנושא הארגון במטכ"ל, בזרועות ובפיקודים
119	יישום פקודת הארגון ביחידות
119	כיצד נעשים קיצוצים
120	מחקרי מטה ארגוניים
121	5. עבודת מטה בנושא תשתיות
121	ייזום עבודת מטה בנושא בינוי או תשתית



- 121 שלבים הכרחיים בעבודת מטה למימוש פרויקט תשתית
- 122 מרכיבי נייר המטה המסכם פרויקט תשתית ובינוי
- 123 מחלקת תשתיות ופריסה באג"ת
- 124 הליך ההתמודדות עם תוכנית מתאר ארצית

**125 נספח ה': התנסות בלמידה מתווכת כבסיס למניעה ולתיקון טעויות**

- 126 1. מהי פונקציה קוגניטיבית (חשיבתית)?
- 128 2. קלט, עיבוד ופלט
- 128 קלט, עיבוד ופלט – בין תהליכים פעילים לסבילים
- 131 קלט, עיבוד ופלט – כיצד מאורגן הרצף?
- 132 קלט, עיבוד ופלט – פונקציות בולטות
- 134 3. הטיפול בטעות באמצעות התנסות בתיווך

**137 נספח ו': כללי כתיבת מסמך צבאי**

- 137 1. סיווג הביטחון
- 137 2. פרטי המוען
- 139 3. ספרור עותקים
- 140 4. פרטי הנמען
- 141 5. הנידון
- 141 6. סיעוף המכתב
- 141 7. מבנה הנידון
- 141 8. דברי החתימה וחתימת המוען
- 142 9. סוג הגופן וגודלו
- 142 10. עיצוב כללי

**143 ביבליוגרפיה**

## מפקדי צה"ל,

עבודת המטה מלווה אותנו כחלק אינטגרלי מתהליך התכנון וקבלת ההחלטות בצבא בעיתות לחימה ובתקופת ההתכוננות למלחמה.

לתהליך עבודת המטה **במערכת המבצעית** גובשה תורה כחלק מתורת הפו"ש המוטמעת ביחידות המבצעיות. תורה זו מסדירה הלכה למעשה את הרציונל הנדרש לצורך ההכנות לפני הקרב ולניהולו.

לצד המערכת המבצעית קיימת ופועלת **המערכת המקצועית** העוסקת בעיקר בבניין הכוח והקיום השוטף. המפעילים, המפתחים והמובילים מערכות אלה הם המטות השונים בצבא, ובהם כמובן קציני המטה. חלק גדול מהפעילות מתבצע בגופים אלה, ולתוצרי פעילות זו יש השלכות משמעותיות על עתיד הצבא. על אף כל אלה, לא נכתבה תורה לתהליך עבודת המטה של מערכת זו.

מטרת הספר היא להעלות על הכתב חלק מהתורה שבעל פה בתחום עבודת קצין המטה, המשרת במפקדות מערכת בניין הכוח, ולעורר את השיח בסוגיות הקשורות לתהליכי החשיבה בעבודת המטה, האתיקה והדילמות של קצין המטה הבכיר ועוד. יודגש כי הספר איננו ספר תורתני. סגל קורס "אפק", במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה ראה לנכון להוציאו לאור, כדי שישמש הן כאמצעי ללימוד ולהטמעה של הכתוב בו והן ככלי עזר לעבודתו היום-יומית של קצין המטה.

בברכת שימוש מועיל,

**מאיר בן-שיה, אל"ם**  
**מפקד קורס "אפק"**



## תודות

ברצוננו להודות לקצינים הרבים בסדיר ובמילואים, שהיו שותפים לכתיבת הספר, להארות ולהערות. נבקש לציין במיוחד את:

- רס"ן הילה שגיא, שהיתה שותפה לרעיון, לעידוד, לתמיכה ולכתיבה שהתבססה, בין השאר, על עבודות ומחקרים שהיא בצעה בעבר.
- פרופ' סא"ל (מיל') ברוך מבורך, על תרומתו מניסיונו הרב באקדמיה ובעולם המעשה לכתיבת פרק המתודולוגיה.
- אל"ם (מיל') משה שרביט, על שתרום מהידע ומהניסיון הרב שלו לכתיבת פרק המתודולוגיה.
- אל"ם (מיל') משה שמיר שתרום מניסיונו הרב בעצה ובמילה טובה, בחומרים שכתב בתחומי התחקיר, הפו"ש והתכנון.
- מר רפי ש. פוירשטיין שכתב את הנספח העוסק בהתנסות בלמידה מתווכת כבסיס למניעה ולתיקון טעויות.
- אל"ם עידו שבח מפקד קורס "אפק" לשעבר, שתרום בכתיבת הדגשים לעבודת מטה בנושאים הקשורים לארגון.
- אל"ם עודד פסנזון שתרום מהידע ומהניסיון המשפטי והכללי שלו, לגיבוש פרק האתיקה של קצין המטה.
- סא"ל שמואל שיקסתא שכתב את החלק העוסק באמל"ח במסגרת עבודת המטה.
- סא"ל רם גל שכתב את החלק העוסק בתשתיות במסגרת עבודת המטה.

תודה מיוחדת לד"ר אורנה קזמירסקי על העריכה האוריינית, ולסא"ל (מיל') צבי עופר ולסא"ל חגי גולן על הערותיהם.

תודה מקרב לב לאל"ם ארז לזובר, מפקד קורס "אפק" לשעבר, על עידודו להשלמת הספר ועל הערותיו והארותיו על הכתוב בו.

סא"ל (מיל') שלמה הומינר

סא"ל שירלי קרני



## מבוא

עבודת המטה הצבאית הינה חלק מתהליך הפיקוד והשליטה של הצבא (פו"ש) בכלל ושל המערכת המבצעית בפרט, בעיתות לחימה ובהתכוננות למלחמה.

סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים. בסביבת המטה פועלים גופים וגורמים משפיעים רבים, המייצגים לעיתים דיסציפלינות ותרבויות ארגוניות מגוונות.

כמעט בכל תחום, בו נדרשת עבודת המטה, נדרש שילוב של גורמים פיקודיים ומקצועיים רבים, המייצגים תחומי דעת מגוונים גם בתוך המטה, בין הגופים השונים וגם בין ההיררכיות הפיקודיות.

לתהליך עבודת המטה במערכת המבצעית בלחימה גובש נוהל כחלק מתורת הפו"ש המוטמעת ביחידות המבצעיות. תורה זו מסדירה למעשה את הרציונל הנדרש לצורך ההכנות לקרב ולניהולו.

מלבד העיסוק בהכנת הכוח ובניהול הקרב קיימים בצה"ל גופים ויחידות העוסקים בעיקר בבניין הכוח והקיום השוטף, והם מכונים: המערכת המקצועית הראשית או המוסדית של צה"ל. הגופים המפעילים, המפתחים ומובילים מערכות אלה הם המטות השונים בצבא, ובהם כמובן קציני המטה. חלק גדול מהפעילות מתבצע בגופים אלה, ולתוצרי פעולותיו יש השלכות משמעותיות על עתיד הצבא. ניהול נכון של מערכות אלה יביא לניצול יעיל של משאבי הצבא: תקציב, כוח אדם ואמצעים. אולם הנהלים בתחום זה כמעט ואינם נלמדים ואף אינם מוטמעים.

עניינו של ספר זה, הוא לתאר היבטים שונים של עבודת המטה, **שאינם קשורים ישירות למערך הלחימה.**

ראוי לציין כי ככלל קיימת זיקה ישירה בין מערכי הלחימה לבין המטה, כאשר מתקיימות לפחות שתי הנחות יסוד:

א. מערכי הלחימה (המערכת המבצעית) הם המהווים את ליבת העיסוק של הצבא,

ובכלל זה גורמי המטה לסוגיהם השונים. זאת, כאשר התוצר הסופי של המטה הוא תמיכה במערך הלוחם וניהול כלל השירותים, להם הוא נזקק.

ב. בשירות הצבאי מתקיים מעבר של מפקדים ממערך הלחימה למטה ובחזרה, במיוחד בדרגות הבכירות של מקבלי ההחלטות, כאשר בחלק גדול מהמקרים מהווים אותם מפקדים את דרג מקבלי ההחלטות במערכת המקצועית. מפקדים אלה תורמים גם להרחבת והנחלת התרבות הארגונית במערכת המבצעית, כמו גם במערכת המקצועית.

שתי הנחות יסוד אלה משפיעות באופן ישיר על תפקוד המטה, על אופן קבלת ההחלטות בו וממילא על הייחודיות הקיימת במערכות הצבאיות.

יחד עם זאת, הדיון באחריות קציני המטה כרוך בהנחה התורתית<sup>1</sup> כי תפקידם הוא לסייע למפקד לממש את אחריותו, וכי לקצין המטה בדרך כלל אין אחריות על כלל התהליך מתחילתו ועד תומו, אלא למפקד. לראייתנו, הנחה זו תקפה באשר לאחריות הפיקודית של קצין המטה, אולם, היא איננה תקפה לאחריותו המקצועית. ניתן לומר כי לקציני המטה יש אחריות על תחומי העניין שלהם ועל השלמת עבודת המטה באופן המקצועי ביותר, תוך ביצוע כל הפעילויות הנדרשות לקראת קבלת החלטות על ידי המפקד ולמימושן (להרחבה, ראו בפרק "מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות של קצין מטה בכיר").

לפי אחת התפיסות (השגויות לדעתנו), המטה הוא אמצעי ניטרלי ונחות בהשוואה למערך הנפרש. ההסדר, שנבע מכך, הוא הכפפת יחידות המטה לקו. על פי תפיסה זו אין ליחידות המטה סמכות והן אף אינן נושאות באחריות, וכך, בפועל, תפקידה של יחידת המטה הוא בהגשת הייעוץ בלבד. תפיסה זו מוטעית מיסודה, מאחר שלא ניתן לזהות החלטה מסוימת עם מקבל החלטה יחיד, וכן טעות היא להניח שמי שחתימתו ושמו מתנוססים על החלטה מסוימת הוא האיש שקיבל את ההחלטה לבדו.

ניהול תהליכי בניין הכח וקיומו השוטף, כמו גם הפעלתו בשדה הקרב, הינם מורכבים ומשתנים בקצב גבוה. נראה כי המפקד (מרמה מסוימת ומעלה) גם אם הוא מוכשר ביותר לא יהיה, במרבית המקרים, בעל הידע והמידע הדרושים להבנת התמונה וראייתה השלמה לצורך קבלת החלטה בעצמו. יתרה מזאת, קיימת מגבלה באשר להיקף ההחלטות שיכול מפקד אחד לקבל. לפיכך, במרבית המקרים ישולבו אנשים נוספים בתהליך.

1. (1993), "תורת הלחימה – עבודת המפקד והמטה", צה"ל-אג"ס-תורה"ד מטכ"ל, עקד כללי 1-336.

אם מניחים שתהליך קבלת החלטות הוא תהליך דינמי שמעורבים בו מספר אנשים, או אז תפקידו הסגולי של המטה אינו רק לייעץ אלא אף לקחת חלק פעיל במערכת זו של איזונים ובלמים, בה מופעלים כוחות רבים ומנוגדים. יחידות המטה תורמות את נקודת מבטן, המתבססת על ידע מקצועי, ניתוחים שיטתיים ולוגיים ועוד. לכן, כאשר יש צורך בקבלת החלטה המבוססת על ידע מקצועי המצוי ביחידת המטה, השאלה אם ליחידה זו יש סמכות החלטה או סמכות ייעוץ בלבד אינה רלוונטית, שכן יחידה בארגון שקיבלה "עצה" מיחידת מטה רשאית, אולי, לא לקבלה מבחינה פורמלית, אולם אם תפעל כך, יהיה עליה לשאת באחריות לתוצאות.

ועוד, מאחר שיש הסכמה על כך שהמטה נועד להקל את העומס מעל המפקד, הרי אם קובעים שסמכות המטה הינה ייעוץ בלבד, הופכים אנשי המטה למומחים המגישים למפקד את הייעוץ המקצועי הנדרש לקבלת החלטות, ומותירים לו לבחון בעצמו את ההמלצות השונות, לבחור באחת מהן וליישמה. פירוש הדבר, שיהיה עליו להשקיע עבודה רבה בלימוד, בהשוואה, בניתוח ובגיבוש דעתו לפני שיוכל לקבל החלטה סופית. ומכאן, שלא יוקל העול אלא אף יכבד.

עם זאת, סמכות ההחלטה הסופית נשארת תמיד בידי המפקד. ועדיין לגיטימית השאלה, מה הבותא בספר זה? מדוע לא יפתחו קציני המטה הבכירים את אחד (או יותר) מספרי הניהול הרבים, שהוצאו בעשרות השנים האחרונות במערכות האזרחיות, וילמדו מהם כיצד מנהלים ארגונים גדולים ומערכות מורכבות? ועוד, מהו ההבדל בין הצבא לבין חברות גדולות ומורכבות? האם אנו זקוקים לתורת ניהול צבאית ייחודית?

ניתן להצביע על הבדלים רבים בין הצבא לבין ארגון כלכלי או ציבורי אחר. בספר זה נעסוק בנושאים המייחדים את המערכת המקצועית של הארגון הצבאי ומשפיעים על תרבות הניהול, ולפיכך מחייבים התייחסות נפרדת לתורת הניהול הצבאית.

גורם המדגיש את הייחודיות של המערכת הצבאית – והוא נכון במיוחד בצה"ל ובכל צבא אחר הנמצא בלחימה מתמשכת או במוכנות גבוהה לאורך זמן כמעין "שגרת חירום" – קשור להיותו של הארגון טוטאלי באופיו, ולאווירת המלחמה המתמדת, השורה בו. אווירה זו מבטאת, בין היתר, חוסר מקצועיות ומשליכה על קצב התנהלות המטה, תוך "שידור" תחושת חירום גם כלפי נושאים שאינם בהכרח קשורים לחירום. לא זו בלבד, אלא שבחלק מהנושאים נכון היה להשקיע זמן רב בבדיקות ובקבלת החלטות, אולם מהירות התגובה הנדרשת כל כך בשדה הקרב מביאה לעיתים את המפקדים לחפש אותה (את מהירות התגובה) גם בעבודת המטה.

תכונה נוספת ומשמעותית של הארגון הצבאי, היא היותו גוף כלכלי שמנהל תקציב



גדול מאוד ומבצע פעילויות שיש להן השלכות כלכליות נרחבות, ומנגד עובדת היותו ארגון הפועל ללא מטרות רווח. יתר על כן, התפוקה האמיתית של הצבא היא הביטחון, ובולט בהיעדרו משוב אמיתי לפעילות הארגון, שכן זה מתקבל רק בעת מצב חירום. בשל כך קשה ולעיתים בלתי אפשרי למדוד את התפוקה, הן כלפי חוץ והן פנימה לתוך הארגון.

צה"ל הוא ארגון ציבורי בעל מאפיינים דומים לארגונים ציבוריים אחרים, והתופעות המתפתחות בו מפורטות בספרים הרבים שנכתבו על מאפייני הארגון הציבורי. עם זאת, השירות בצבא אינו נחשב (גם מצד המערכת הציבורית וגם מצד המשרת בו) כעבודה בשירות הציבורי, הן מבחינת התנאים החומריים והן מצד הציפיות מהמשרתים בצבא. לאור כל האמור לעיל, נכון שתיכתב תורה צבאית הבאה להסדיר את תורת ניהול

הצבא או כפי שהיא מכונה בצבא – **תורת עבודת המטה במערכת המקצועית.**

יחד עם זאת, ספר זה אינו ספר תורתי. הוא כולל את היסודות, ובכלל זה את המענה לשאלות: מהו המטה ומהי עבודת המטה הצבאית במערכת המקצועית? מיהו קצין המטה? מה המתודולוגיה הסדורה לביצוע עבודת מטה? מהם סוגיה השונים של עבודות המטה ותפקידיהן ועוד נושאים הקשורים לדילמות שאיתן מתמודדים קציני המטה הבכירים, הצעות לפתרון ודיון בסוגיות אתיות, הצפות ועולות במסגרת שגרת הניהול הצבאי.

בנוסף, מוצגים בספר כלים לביצוע ולכתיבת עבודת המטה. הספר כולל גם מספר פרקים תיאורטיים בסיסיים בתחום קבלת ההחלטות, תוך פירוט מודלים הרלוונטיים להוויה הצבאית.

הספר מיועד לקציני המטה הבכירים (מרמת רס"ן ומעלה), המשרתים באחד מאגפי המטה הכללי, במפקדות הזרועות והחילות השונים ובכל אחת מיחידות המשנה שלהם. עם זאת, גם קציני מטה בעוצבות ובחטיבות וגם קציני מטה זוטרים יוכלו להיעזר בו לצורך עבודתם השוטפת.

כאמור, הספר בא להניח את היסודות אולם אין כוונתנו לתאר מצב קיים. במצב הקיים אנו יכולים למצוא מגוון גדול של "תורות שבעל-פה", ואנו מקווים שספר זה יהווה תשתית לעבודת מטה בעלת מאפיינים בסיסיים אחידים, שתשפר את תפקוד המטה בצבא ואת השפה המשותפת בין גורמי המטה השונים.

חשוב לציין כי המונח "עבודת מטה" מקובל בצה"ל הן כפועל (תהליך) והן כשם לתוצר עבודת המטה. כדי לערוך הבחנה ברורה בין שני המונחים ייכתב כאן "עבודת מטה" כאשר נעסוק בתהליך, ו"נייר מטה" כאשר נציין את התוצר הכתוב.

## פרק א'

### מהו המטה?

הגדרת המושג "מטה" שנויה במחלוקת. נראה כי כל חוקר בתחום זה נזקק להגדרה משלו. לצורכי הספר נשתמש במספר הגדרות המופיעות בכתובים העוסקים בתורת הארגון. המושג "מטה" נלקח מהטרמינולוגיה הארגונית הצבאית, המבחינה בין שני סוגי יחידות מבחינה פונקציונלית בארגון:

**פונקציית הייצור או ה"קו" – הדרג הנפרש.**

**ופונקציית השירות והסיוע או ה"מטה".**

במושג "קו" מתכוונים לרצף האחראיות והסמכות, המתקיימת בכל רמה, החל מהרמטכ"ל ועד לאחרון הלוחמים (שדרת הפיקוד). במושג "מטה" נכללות כל הפונקציות, שאינן כלולות ברצף זה ומטרתן היא סיוע בידי הדרגים השונים בביצוע משימותיהם ותפקידם. בספרות המקצועית קיימות התייחסויות רבות ומגוונות לגבי מהות המטה:

א. המטה עוסק בכל אותם נושאים שבהם המפקד היה עוסק בעצמו לו היה לו הזמן והידע הדרושים.

ב. ההבחנה בין יחידות הקו ויחידות המטה מתבטאת בדפוס הסמכות של פעילותן. ליחידת הקו יש סמכות פיקודית ולמטה – סמכות מקצועית בלבד.

ג. יחידות המטה נועדו לשרת את יחידות הקו במידע, בייעוץ ובהנחיות מקצועיות.

ד. מהות עבודת המטה היא 'חשיבה'. המטה נותן תשובה לבעיית מוטת השליטה ומאפשר למפקד לעמוד בלחץ התפקיד על אף הגידול הארגוני וההתמחות בידע, זאת מבלי שייאלץ לוותר על חלק מסמכויותיו ולהעבירן לאחרים.

ה. המטה עוסק בעיקר באיסוף נתונים ומידע ועיבודם כתמונת מצב, בתהליכי קבלת החלטות, בתיאום, בקרה ובמתן ייעוץ מקצועי בתחומים ספציפיים.

ו. המנגנונים, התהליכים, והיחידות הפועלים במערכת של איזונים ובלמים (ולא במערכת היררכית פיקודית טהורה) ואשר עבודתם מכוונת לתרום ולשפר את תפקוד הארגון ולהתאימו לתנאים המשתנים במערכת ובסביבתה.

יש טעם להביא מספר מונחים, הלקוחים מתוך עקד "תורת הלחימה – עבודת המפקד והמטה", בהוצאת חטיבת תוה"ד (1993), שנכון שיעמדו בבסיס הנושאים, אותם נתאר בהמשך:

## 1. עקרונות הפיקוד והשליטה – מונחי יסוד

### 1.1 האחריות

- א. האחריות היא החובה החוקית, המוטלת על כל ממלא תפקיד בצבא לבצע את המוטל עליו בצורה הטובה ביותר האפשרית.
- ב. המטלות נובעות מהתפקיד עצמו ומפקודות הניתנות על ידי מי שמוסמך לכך.
- ג. מתן סמכות יוצר מעצמו את האחריות למימוש הסמכות הזאת, תוך אי חריגה ממנה.
- ד. גילוי יוזמה מרבית ביישום האחריות, תוך נכונות ליטול סמכות נוספת ולתת על כך דין וחשבון, אינו רשות, אלא חובה הנובעת מהאמור לעיל.

### 1.2 הסמכות

- א. הסמכות היא היכולת החוקית של ממלא תפקיד (שהוא בעל הסמכות) להטיל מטלות על ממלאי תפקידים אחרים וליצור אצלם אחריות לבצען. הנתונים למשמעתו חייבים לציית לפקודותיו.
- ב. הסמכות מאפשרת לכל ממלא תפקיד, המקבל אותה, להפעיל את הנתונים למרותו לפי שיקול דעתו, כדי לעמוד במוטל עליו.
- ג. האחריות המוטלת על המפקד לביצוע המוטל עליו, היא תמיד מלאה, בתחומו וברמתו. סמכותו איננה חופפת לאחריותו, אלא הינה חלקית ומצומצמת ממנה. לדוגמה: כל מפקד שמוטלת עליו משימה מקבל לידיו כוחות ואמצעים שהוכנו, הוכשרו, אורגנו ונרכשו על ידי אחרים בלא ידיעתו או השתתפותו, והסמכות הקובעת מה יעמוד לרשותו לביצוע משימתו איננה הוא עצמו, אלא הממונים עליו.
- ד. סמכותו של מפקד היא סמכות שמכוח המשרה. קרי, היא מוקנית למפקד מעצם מינויו לתפקידו, וחובתו לבצע את המטלות הכרוכות בתפקידו.
- ה. סמכותו הפיקודית של קצין המטה כלפי כל מפקד וקצין מטה אחר (שאינו עוזרו או כפוף לו ישירות) איננה סמכות שמכוח המשרה, אלא תמיד סמכות מועברת או מואצלת.

### 1.3 סמכות מועברת ומואצלת

- א. סמכות מועברת או מואצלת מתבטאת בהסמכת בעל תפקיד מסוים לעשות שימוש לפי שיקול דעתו, בסמכויות מסוימות של הממונה עליו ובשמו. הדבר נעשה בכל המקרים שבהם נדרש או רצוי להרחיב את הסמכויות המעשיות, בלא הרחבת הסמכויות שמכוח המשרה.
- ב. פקודות הצבא מחייבות מפקדים להעביר מסמכויותיהם באופן קבוע למפקדים הכפופים להם ולקציני מטה. העברת סמכויות זו מוסדרת על ידי התורות המחייבות בעיקר בתחום הפיקוד והשליטה וכן על ידי פקודות קבע אחרות, בתחומי חלותן.
- ג. האצלת סמכויות – היא העברת סמכויות ארעית, על בסיס משימתי, והיא נעשית על ידי כל מפקד לפי שיקול דעתו.
- ד. כל מפקד מוסמך להשיב לעצמו, לפי שיקול דעתו, סמכות שהועברה ממנו או הואצלה על ידיו.

### 2. המטה – הגדרתו וייעודו<sup>2</sup>

המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, שליטה ובקרה, הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים. ייעודו לאפשר למפקד לפקד ולשלוט ביעילות על כוחותיו ועל משאבי יחידותיו, על מנת לבצע את משימותיו (...)

### 3. המפקד והמטה

- א. המפקד הוא ממלא תפקיד המופקד על גוף צבאי מסוים ונושא באחריות לאותו גוף צבאי כלפי המפקדים הממונים. המפקד אחראי לביצועה של כל משימה המוטלת על הגוף שעליו הוא מפקד, בין אם הוטלה בפקודה ובין אם היא נובעת מעצם הגדרת ייעודו של אותו גוף.
- ב. כדי שיוכל לעמוד באחריות הנדרשת ממנו, יינתנו למפקד סמכויות מספיקות. הסמכויות יהיו ביחס ישיר לאחריות הנדרשת.

### 4. תפקידי המטה

- א. להסיר מהמפקד את נטל ההשתתפות הקבועה שלו בתהליכי הפיקוד והשליטה, ולאפשר לו בכך להתרכז בקבלת ההחלטות הקובעות.

2. החל מדרג העוצבה

ב. לבצע את כל התפקידים הקשורים לניהול היחידה, שאינם קבלת החלטות קובעות והפעלת מנהיגות אישית. המטה יבצע, ללא השתתפות המפקד וגם ללא הנחייתו הישירה, את כל הנדרש ליישום החלטות המפקד ולהכנת נתונים להחלטות הבאות. ג. לנהל באופן שוטף ורצוף, במסגרת מאמץ פו"ש אחד ומתואם, את שני המאמצים האלה:

(1) ניהול הלחימה המתחוללת.

(2) ניהול נוהל הקרב (התכנון) להמשך.

ד. למלא כל תפקיד פו"ש נדרש שהמפקד אינו יכול למלא, ולתת כל מענה לבעיה מבצעית המתעוררת גם בהיעדר המפקד, או כשאינן קשר עימו – כדי להבטיח את רציפות הפיקוד והשליטה.

ה. לעשות את מלאכת איסוף הנתונים, עיבודם והצגתם; לדווח את הדיווחים הנדרשים לממונים ולכפופים; לשמור על קשר עם הממונים, הכפופים, השכנים והגורמים המרחביים, ולעשות את התיאומים הנדרשים עימם.

ו. ליישם את מדיניות המפקד מתוך נכונות ליטול אחריות אישית, ולפעול לזירוז פעולות המפקדה, כדי שיוותר יותר זמן לפעולת הכוח.

## 5. אחריות, סמכות וכפיפות המטה

א. תחום אחריותו ותפקודו הכולל של המטה חופף למלוא תחום אחריות וסמכות המפקד.

ב. למטה ולקציניו אין כל סמכות משל עצמם. כל סמכותם מואצלת מהמפקד, והם יכולים לתת פקודות מחייבות אך ורק בשם המפקד, שהוא מקור הסמכות.

שתי ההגדרות האחרונות לקוחות כאמור מספר עבודת המפקד והמטה, העוסק בסביבה המבצעית. מהעמדה המוצגת בהן עולות השאלות: האם ההגדרות הללו אינן כוללניות מדי? האם הן תקפות גם בנוגע לקצין המטה בסביבה המקצועית, וגם לסמכות המקצועית של קצין המטה בסביבה המבצעית? האם נכון לומר שלקצין המטה המקצועי אין סמכות משלו? לדוגמה: האם לסגן הרמטכ"ל בהיותו רמ"ט הצבא אין סמכות משל עצמו מעצם היותו הסמכות הבכירה לבניין הכוח בצה"ל? האם סמכותו היא רק זו שהאציל לו הרמטכ"ל? האם לראש אמ"ש אין סמכות מקצועית, שמאפשרת לו לפרסם פקודות ונהלים בתחום המשא"ן? האם לרמ"ח/רע"ן במטה אין סמכות מקצועית הנגזרת מהגדרת תפקיד ברורה? האם לקצין החימוש האוגדתי אין סמכות מקצועית בתחום החימוש, שאיננה נגזרת מסמכותו של מפקד האוגדה? לעניות דעתנו קיימת סמכות מקצועית, הנגזרת מהגדרת התפקיד הפורמלית של כל קצין מטה,

ומתוקף סמכות זו הוא רשאי להוציא הנחיות. מכיוון שנושא זה לא לובן ולא סוכם תורתית (וכאמור אין זה ספר תורת), בחרנו להעלות את הסוגיה ולהשאירה פתוחה לדיון.

ספר עבודת המפקד והמטה ממשיך ומפרט את עקרונות הפו"ש והמטה הרלוונטיים בעיקר לעמ"ט מבצעית. אנו, נמשיך ונעסוק מכאן, בעבודת המטה שאיננה מוכוונת ישירות לנוהל וניהול הקרב.

## 6. היבטים מבניים ופונקציונליים של המטה

המטה הינו אחד האמצעים הארגוניים לשיפור קבלת ההחלטות וקביעת המדיניות. המטה כולל פונקציות שמטרתן העיקרית היא לסייע בפתרון בעיות. קיימים מספר עקרונות המסדירים את פעולות קציני המטה המשרתים במטות צה"ל:

- א. **מדג היררכי של פיקוד** – בכל מטה קיים ארגון של קצינים בכירים וקצינים זוטרים, הכפופים להם. קיימת בו שיטה של חלוקת העבודה וארגונה.
- ב. קצין מטה מתמנה למשך זמן מוגדר, פחות או יותר, ועם מינויו מוטל עליו תפקיד שלם, ואחריות מלאה בכל עת.

על המטה לספק למקבלי ההחלטות את נקודת ההשקפה הכלל-ארגונית ואת החשיבה לעתיד, אך תרומתו אינה מוגבלת רק לתחום של קבלת ההחלטות וקביעת המדיניות. במטרה להקל על ביצוע תפקידי הפיקוד עוסק המטה גם בתחומים הבאים:

- א. **תכנון** – בעבודת המטה נכללות פעילויות כמו חיזוי כלכלי, פוליטי, טכנולוגי, חברתי, תכנון ותקצוב לטווח בינוני וארוך וכד'. פעילויות אלה מחייבות ראייה כוללת, ידע מקצועי וכושר ניתוח ברמה גבוהה. תכונות אלה סגוליות לפונקציות המטה.

- ב. **גיוס ושימור משאבים** – על המטה להתייחס למשאבים באופן התואם את האינטרס הכלכלי של הארגון לעתיד ולהמשכיות.

- ג. **מתן ייעוץ שוטף ושירותים** – לפי הדרישה של המפקדים ושל יחידות הקו.
- ד. **מימוש החלטות** – אחד מתפקידי המטה המשמעותיים הוא לתכנן את אופן הביצוע ולהוציא לפועל את החלטות המפקד ברוח החלטתו.

- ה. **בקרה ותיאום** – תפקיד נוסף הוא להבטיח שפעולות היחידות השונות יבוצעו בהתאם למדיניות שנקבעה על ידי המפקדה הממונה, כך שהפער, אם נוצר, בין הביצוע לבין המדיניות יהיה ידוע ובר-שליטה.

קיימת הבחנה חשובה ומהותית בין המומחה או איש המדע לבין קצין המטה. שיקולי המומחה יהיו קשורים תמיד בדיסציפלינות מדעיות, ולעומתו קצין המטה חייב להביא בחשבון לא רק שיקולים מדעיים טהורים או אילוצים אחרים, אלא גם בעיות פוליטיות, ארגוניות וחברתיות.

פונקציית המטה מיועדת להקל על עבודת המפקד ולאפשר לו לקבל החלטות גם בנושאים בהם הוא חסר את הידע הדרוש לבחינה ולהערכה של החלופות השונות. לארגון מטה אפקטיבי נדרשים התנאים הבאים: הגדרה ברורה של חלוקת אחריות, האצלת סמכויות שגרתית לקבלת החלטות, איגוד כל הקשור לפעילויות, ויצירת מוטת שליטה אפקטיבית.

ניתן לציין מספר תפוקות הנובעות מעבודת מטה:

- א. המטה מסייע למפקד להגיע לשורש הבעיה ומציע לו פתרונות.
- ב. המטה מסייע בהבנת ערכן של הבחינה והלימוד המדוקדק, לצד פתרון מהיר שלעיתים אינו מעמיק דיו.
- ג. המטה מפתח את המודעות לקיומן של אלטרנטיבות שונות, לעיבוד ולגיבוש נקודות מבט שונות.
- ד. המטה מסייע בתרגום רעיונות למעשים.
- ה. המטה תורם להעצמת הביטחון בקרב המפקדים, הוא מחזק את תודעת הניהול, את כושרם של המפקדים לקבל החלטות מבוססות, לפתור בעיות, לארגן ולתכנן.

## 7. יחסי העבודה בין קציני המטה השונים

ניתן להבחין בין שני טיפוסים של קציני מטה: הראשון, קצין מטה כללי או מתאם, והשני הוא קצין המטה המקצועי.

נציג בקצרה את שני הסוגים, הקשר ביניהם, ואת הדומה והמבדיל ביניהם:

- א. טיפוס כללי או מתאם.
  - ב. טיפוס מקצועי.
- פירמידת הפיקוד בתוך המטה בנויה כך שקצין המטה הבכיר הוא קצין מן הטיפוס "הכללי". באמצע הפירמידה, לערך, מופיע הקצין המקצועי תחתיו – קצין מטה זוט, שעליו לבצע את החלטות הלכה למעשה. ההנחה שעליה מבוסס מבנה זה, היא שבערך באמצע הפירמידה מצטבר עיקר "עבודת הניירת" (כגון, הכנת החומר לתכנון, הצעות, וכד') כשראש הפירמידה עוסק בקביעת קווי יסוד לפעולה ולמגמותיה, ואילו המצויים בתחתית הפירמידה מטפלים בביצוע. כדוגמה, ניתן להביא את מבנה הזרוע.

הרמ"ט, שהוא קצין המטה הבכיר ביותר יהיה קצין מטה מתאם. תחת פיקודו יכהנו קצינים מקצועיים למשל, בתחום התקציבים או האמל"ח, ובתוך מחלקות אלו יכהנו קצינים מקצועיים.

באמצע הפירמידה זורמת העבודה בכיוונים שונים: התייעצות; חוות דעת והכנת מצע לתכנון פעולות שונות אשר ימומשו על ידי הקצינים הזוטרים.

קבלת ההחלטות נתונה בידי הקצין הכללי. על קצין זה להיות בעל כושר אומדן ושיפוט כלליים ומוכשר לבחון בתבונה את חוות הדעת המקצועית של אנשי המקצוע – הגם שאינו חייב לקבלה או להתמחות בתחום. צריך שיהיה בעל היגיון ומעשי כאחד, בעל תושייה וחשיבה ביקורתית כדי שיוכל על ידי ביקורת תקופתית למנוע קיבעון מחשבתי או סטגנציה והשתלטות אינטרסים זרים ואישיים. **אולם מעל לכל, קצין המטה הבכיר חייב להיות בעל יושרה ואומץ לומר את דעתו המקצועית, גם כשזו עומדת בסתירה לעמדת מפקדו.**

## 8. יחסי המטה עם מפקדים כפופים

קציני מטה ממפקדות בכירות עשויים להמליץ ולייעץ למפקדים כפופים. המפקדים הכפופים יכולים לקבל או לדחות את הייעוץ ואת ההמלצה באותו אופן בו היו פועלים מול המטה שלהם עצמם. קציני המטה מפקחים רק על ביצוע פקודות והוראות, שאושרו על ידי המפקד. לקצין מטה ממפקדה בכירה אין סמכות פיקודית מובנית להנחות או לפקוד על מפקדים בדרגה נמוכה יותר. כאשר קצין מטה קובע כי מפקד בדרגה נמוכה יותר / כפיף אינו ממלא אחר הנחיות המפקד, עליו להודיע לכפיף שאינו מציית, ולדווח על כך למפקד הממונה. למרות האמור לעיל יש לזכור כי מצופה מקצין המטה, שינחה את היחידות גם על פי רוח המפקד, ולא דווקא יביא לאישורו הפרטני כל החלטה שהיא (כאן תבוא לידי ביטוי מקצועיותו של קצין המטה, באבחנה, היכן לערב את המפקד).

על המטה להבין היטב את מבנה היחידות הכפופות, את מצבן, את שיטות פעולתן, יכולותיהן ומאפייניהן.

על המטה לדאוג ליחידות הכפופות, לתמוך בהן באופן מתמיד ולפתח מערכת יחסים מקצועית ואפקטיבית עם מפקדיהן ועם המטות שלהן. קציני המטה אינם אמורים להתכחש או לסרב לבקשותיהם של מפקדים כפופים ועליהם להימנע מליטול בכוח אחריות או זכויות של המפקדים הכפופים והמטות עימם הם עובדים. **קצין מטה מתקשר עם מפקד כפוף רק מתוקף סמכות המפקד** על מנת להעביר הוראות, לספק ייעוץ ולהמליץ, לסייע או להחליף מידע.



כאשר קציני המטה ממלאים את תפקידם הם נדרשים לעיתים קרובות לעבוד ישירות עם קציני המטה של המפקד הכפוף. קציני מטה מכבדים בקשות לא רשמיות למידע. אולם כאשר קצין מטה של יחידה כפופה סבור שהבקשה הלא רשמית אינה הגיונית או מהווה הפרה של הפקודות, עליו לדווח לראש המטה אליו הוא כפוף, כדי שזה יעביר את הבקשה לאישור בערוץ הפיקודי.

## פרק ב'

# קצין המטה הבכיר – מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות

בפרק זה נעסוק בקצין המטה הבכיר. מיהו קצין המטה הבכיר? ניתן לענות על שאלה זו בשני מישורים, האחד בתחום ההיררכי, קרי, הדרגה. במישור זה הכוונה היא בעיקר לרמת הסא"ל והאל"ם. המישור השני הוא, תחומי העיסוק. במישור זה אנו מזהים שני סוגים של קצינים. הראשון הינו קצין המטה המקצועי, בעל התמחות ספציפית. השני הינו קצין המטה המתאם, העוסק בראיה מערכתית, מהווה אנטגרטור / מתאם של מומחים, ואינו בולט כאיש מקצוע בתחום ספציפי, אלא בתחום התיאום הכולל.

### 1. מיקומו של קצין המטה הבכיר בארגון

קצין המטה הבכיר מהווה חלק מ"הנהלת" הארגון. תפקידו לצפות, לכוון, לנתח ולהעריך מגמות עתידיות בסביבה, לאבחן לאלו כיוונים מתפתח הארגון וכיצד הסביבה החיצונית משתנה. עליו להתבונן על הארגון ממבט על ולסייע בהנהגתו ליעד הנדרש. כמו כן, מצופה ממנו לפרוץ ולהרחיב את גבולותיו הפורמליים של התפקיד, לאתר תחומים חדשים, הניתנים לפיתוח, ליזום ולשאוף כל העת לשיפור תהליכים בתחומים עליהם הוא מופקד.

קצין המטה מהווה חוליה, המקשרת בין המפקד ליחידות. תפקידה של החוליה הוא ל"הציף" כלפי מעלה את צרכי היחידה, ולפיכך, מחד גיסא עליו להתמצא בצרכיהן של היחידות ובאילווצים עימן הן מתמודדות ומאידך גיסא, עליו להביא לידי מימוש את מדיניות המפקד ודגשיו. לעיתים עשויים להתגלות פערים בין תפיסותיו ודגשיו של המפקד ובין אלה של היחידות. במקרים כאלה על קצין המטה הבכיר להיות מעין מתווך בין המפקד ויחידותיו ולתת שירות לא רק למפקד, אלא גם ליחידות שתחת פיקודו. על קצין המטה לייצר תהליכים שיתופיים עם היחידות ולחבר ביניהן כבר

בשלבם המוקדמים של עבודת המטה. זאת, על מנת שישפיעו על המשימה ויחוו שותפות בתהליכי קבלת ההחלטות.

עליו לסייע למפקד לקבל החלטות ברות ביצוע, ולקחת בחשבון את מגוון האילוצים. בהקשר זה ניצב קצין המטה פעמים רבות בדילמה כיצד לתת מענה לצרכים מרובים ולגורמים שונים, כאשר בדרך כלל קיים מחסור במשאבים ולא ניתן להשביע את רצון כולם.

## 2. תהליכי העבודה

קצין המטה הבכיר נדרש להיות, ראשית לכול, מקצועי ביותר בתחום המקצועי עליו הוא מופקד. עליו להעשיר את מפקדו בנתונים, בידע ובזוויות מבט שונות. עליו לשקלל נתונים לכלל תמונה רחבה ולפרוש בפני מפקדו חלופות שונות לטיפול בבעיות ואת המלצתו המנומקת לפעולה. על קצין המטה הבכיר ליזום ולשמש כמעין "גנרטור". עליו להימנע מגישה פאסיבית על פיה הוא רק מגיב להנחיות או למצבים הדורשים טיפול. עליו להיות המניע לחשיבה אחרת, פורצת גבולות וחדשנית – קצין המסייע למפקד להוביל את הארגון למחוזות חדשים, המממשים באופן מיטבי את תכליתו. קצין המטה נדרש להתבונן לטווחים ארוכים, לחזות התפתחויות עתידיות, ובו זמנית להיות מחובר למציאות ולספק פתרונות יומיומיים.

על מנת לממש אתגר זה עליו להפגין גמישות מחשבתית ותפיסתית, כך שיוכל לנוע מעלה ומטה – מעין "סולם יעקב" שראשו בעננים, בפנטזיות ובחזון, ורגליו נטועות עמוק בקרקע. לקצין המטה הבכיר יש כוח רב ומרחבי השפעה בלתי מבוטלים. ביכולתו לקדם או לבלום טיפול בנושאים השונים. לרוב הוא מהווה את הסמכות המקצועית הבכירה ביותר ואין מעליו דרגים היכולים לבקר את המלצותיו המקצועיות.

המפקד מטיל את המשימה, וקצין המטה הוא שקובע את אופן הטיפול בה – את היקפה; עומקה; לוחות הזמנים הנדרשים למימושה; ולבסוף מאשר את תוכניתו אצל המפקד. כנגזרת מכך מוטלת עליו האחריות לבצע את הדברים באופן המקצועי ביותר, להשפיע, לומר את דעתו ועמדותיו באופן מנומק ואמיץ, גם אם הן עומדות בסתירה לאלה של מפקדו. עם זאת, מרגע שהתקבלה החלטה על ידי המפקד וגם אם ההחלטה עומדת בסתירה להמלצות קצין המטה נדרש ממנו להיות מחויב למימוש ההחלטות ברוח מפקדו (להרחבה, ראו הפרק דילמות בעבודת המטה).

תהליכים אפקטיביים של עבודת מטה מחייבים מיפוי נכון של הגורמים המקצועיים. יש להגדיר עם מי, מתי ובאיזה נושא נדרש שיתוף פעולה. הפעלה נכונה של שותפי התפקיד הינה קריטית לקידום נושאים ולביצוע עבודת מטה איכותית במערכת

המקצועית. זאת, מאחר שלא תמיד מוטלת על קצין המטה האחריות על כלל התהליך מתחילתו ועד תומו, לא בהיבט תוכן העמ"ט ולא בהיבט לוח הזמנים למימושו. הציפייה מקצין המטה היא שישכיל לפתור בעיות בעבודה עם עמיתיו ויערב את מפקדו רק כאשר לא נמצא פתרון.

לעיתים עשויות הנחיות המפקד להיות כלליות ועמומות. המפקד הבכיר אינו צריך לשלוט בכל הרכיבים ובכל הפרטים בתמונה ולפיכך ההנחיות שלו עשויות להיות נתונות לפרשנויות שונות. על קצין המטה הבכיר מוטלת החובה להכיר היטב את רוח המפקד ועל בסיסה להבין את כוונותיו ולממש את החלטותיו. ראוי שבנושאים משמעותיים בסיכום המופץ יציג קצין המטה הבכיר פרשנות מפורטת, תרגום של הנחיות המפקד על בסיס רוח המפקד וידאג לקבל עליהם את אישורו. יש להדגיש, כי במסמכיו של קצין המטה הבכיר לעמיתיו או לדרגי השדה אסור שתשרור עמימות. עליהם להיות חדים וברורים.

### 3. פירוט היכולות והכישורים הנדרשים מקצין המטה הבכיר

#### 3.1 התחום המקצועי:

א. **מקצועיות** – רמתו המקצועית ויכולותיו של קצין המטה הבכיר הן מקור

הסמכות והכוח המרכזיים שלו והערך המוסף שלו כלפי מפקדו. מקצועיותו של קצין המטה נחלקת לשני תחומים מרכזיים:

- 1) **שליטה בידע הספציפי** – הכוללת שליטה והיכרות מעמיקים עם תחומי התוכן והאחריות עליהם הוא מופקד. כגון, תחום מומחיות כלשהו (הנדסה, כ"א, משפט וכד') כמו גם הכרת הפקודות והנהלים הרלוונטיים. שליטה בידע הספציפי הנדרש לביצוע איכותי של התפקיד, שליטה בפרטים ובנתונים וידיעה היכן ניתן לאתר נתונים בתחומי אחריותו ומהן המערכות התומכות העומדות לרשותו. בתחומי הידע הללו על קצין המטה הבכיר להתעדכן באופן תדיר, להכיר מגמות וכיוונים עולמיים, הן באקדמיה והן בצבאות זרים ולהתחדש כל העת.
- 2) **הבנה מערכתית** – היבט אחר של מקצועיותו של קצין המטה הבכיר היא הראייה המערכתית שלו. עליו להיות מסוגל לתכלל בין תחומים ונושאים שונים וליצור חיבורים והקשרים ביניהם. זאת, כדי להוביל לטיפול מיטבי בתחומים עליהם הוא מופקד. כאמור, עבודת המטה הינה עבודה אינטגרטיבית, המתבצעת באמצעות בחינה של נקודות מבט רבות וההקשרים ביניהן. היכרות מעולה עם צה"ל, התמצאות

מצוינת בחלוקת תחומי האחריות והסמכות בין המפקדות השונות, והיכולת לבצע תכלול בין הגורמים השונים משפיעים ביותר על האפקטיביות והיעילות של עבודת המטה. על קצין המטה הבכיר להבין את ההקשר בו מבוצעת המשימה, את המכשלות הצפויות ואת הגורמים בעלי העניין על מנת שיוכל לנהל את עבודת המטה באופן מיטבי.

ב. **יכולות תכנון וחשיבה** – קצין המטה הבכיר נדרש לתכנן ולגבש את דרכי הפעולה ולבחור את קו הפעולה הטוב ביותר לביצוע עבודת המטה. לכן, צפיית העתיד וחשיבה יצירתית תופסים מקום מרכזי בתהליכי התכנון. הללו גוזרים מה יש להשיג ולשם מה, מתי, היכן וכיצד. התכנון הינו המאמץ המרכזי, שבאמצעותו מתורגמת משימת הרמה הממונה לקו פעולה נבחר. בפועל, על קצין המטה הבכיר לאתר ולהגדיר את האתגר העומד לפתחו או את הבעיה, להפכם למשימה לטיפול, לאסוף נתונים, לנתחם, לבחון חלופות ולהמליץ המלצות. עשיית המטה הינה עשייה תכנונית בעיקרה. זוהי עבודה מורכבת, המצריכה התחשבות במשתנים רבים ובגורמים משפיעים. קצין המטה הבכיר נדרש לתכנן לטווח ארוך ולהתבונן באופן מערכת, וכן לטפל בטווח הקצר – לעצב מתודולוגיות, שיטות וכלים, אשר יסייעו בידי הארגון לפתור בעיות וליצור התקדמות ושיפור.

ג. **יכולת אבחנה בין עיקר לטפל וקביעת סדרי עדיפויות** – בסביבת פעולה מורכבת, עמוסת נתונים, משימות וכוחות, יצטברו על שולחנו של קצין המטה הבכיר, לעיתים מזומנות, מטלות ונושאים רבים לטיפול. לכן הוא נדרש ליכולת אבחנה טובה בין העיקר לטפל. עליו לברור באופן מושכל, מתוך המכלול את הדברים החשובים ובעלי המשמעות. זאת, לאור רוח המפקד וניתוח המשתנים, כגון מה דחוף וקריטי, מה נחוץ לצורך הראייה ארוכת הטווח ולמידת ההשפעה על שאר היחידות. על בסיס כל אלה עליו לקבוע את סדר העדיפויות לטיפול – במה להתמקד ומה ניתן לדחות למועד אחר, ומה מתוך הנתונים מהווה "רעש" ממנו ניתן להתעלם. כאשר מתגלה סתירה בין הפרמטרים הללו ובין סדרי העדיפויות, כפי שהוגדרו על ידי המפקד, יש לחזור אל המפקד על מנת שיכריע.

ד. **גמישות ופתיחות מחשבתית** – קצין המטה הבכיר, בהיותו קצין מקצועי ומפקד, נדרש ליכולת לחשוב באופן פתוח ויצירתי, וכן לאפשר חשיבה פתוחה וגמישה בקרב פקודיו. רעיונות טובים לעבודת מטה יכולים לעלות גם מדרגים נמוכים, וקצין מטה בכיר שלא ישדר פתיחות וכבוד

לרעיונותיהם של פקודיו עלול להפסיד רעיונות טובים. הפקודות והנהלים אינם יכולים לתת מענה לכל המצבים ולכל המקרים. הטיפול בחריגים צריך להיעשות תוך הפגנת רגישות ומתוך ראייה מערכתית. קצין המטה הבכיר צריך להיות גם בעל יכולת לעבור מעיסוק במופשט ובעמום לעיסוק בפרטי פרטים ובקונקרטי. עליו להיות מסוגל לבצע הכללות מדוגמאות פרטיות ולגזור מהכלל אל הפרט. נדרשת ממנו היכולת להפגין גמישות מחשבתית ולאפשר מגוון של זוויות מבט, על מנת למצוא את הפתרונות המיטביים לארגון.

ה. **תחקור והפקת לקחים** – קצין המטה הבכיר נדרש ליכולת למידה ושיפור מתמיד מתוך הצלחות וכשלים שבוצעו על ידו ועל ידי אחרים.

ו. **מודעות סביבתית** – מקצין המטה הבכיר נדרשת מודעות סביבתית גבוהה. עליו ל"חיות" את השינויים במערכת ובסביבה החיצונית, לאתר איומים והזדמנויות. זאת, על מנת שיוכל להתריע בפני מפקדו ולהמליץ על כיווני פעולה, על שינויים נדרשים וכד'.

ז. **יוזמה וחדשנות** – קצין מטה בכיר צריך ליוזם ולאתר תחומים לטיפול ולפיתוח, להכין עבודה תשתיתית (פיתוח מודלים, יצירת מאגרי נתונים בנושאים שונים, ביצוע הערכות מצב וכד'), לייצר רעיונות חדשניים ויצירתיים ולהוביל את הארגון למקומות חדשים. קציני מטה שאינם יוזמים ומתבססים על תוכניות המפקד בלבד, הופכים לכלי ניהולי גרידא, המסייע למפקד בביצוע תפקידיו השגרתיים במקום שיהיו מנוף לחדשנות ולהסתגלות. קציני מטה בכירים צריכים להיות בעלי חזון, ולהאמין ולהתעקש שהגשמתו אפשרית. יוזמתו של קצין מטה הינה קריטית להתפתחות הארגון.

ח. **יכולת כתיבה** – אחד התוצרים המרכזיים בעבודת המטה הוא העברת מסר בהיר בכתב. על קצין המטה לחתור לכתיבה של נייר מטה בהיר, המעביר מסר סדור שיטתי ומנומק. השאיפה צריכה להיות שגם קצינים שלא השתתפו בדיון יחושו לאחר קריאת המסמך כאילו נכחו בו. קצין המטה הבכיר, אשר כותב ניירות מטה טובים, ייצור לעצמו הזדמנויות השפעה רבות יותר ויקבל התייחסויות משמעותיות יותר לעבודתו.

ט. **יכולת שכנוע ושיווק רעיונות** – התפוקה המרכזית, אותה צריך קצין המטה הבכיר לתת, הינה ייעוץ משכנע למפקדו. קצין מטה בכיר, שיהיו לו רעיונות מבריקים, אך חסרה לו יכולת שכנוע לא יוכל להשפיע ולקדם

את הנושאים שחקר ואת המלצותיו. אין די בכך שקצין המטה משוכנע שהכיוון עליו הוא ממליץ הוא הכיוון הנכון. עליו מוטלת האחריות לשכנע ולרתום את האדם, שעומד מולו. כושר השיווק של קצין המטה כולל שני תחומים: האחד, היכולת לזהות את הצרכים וערוצי הקליטה של העומד מולו ולהתאים את אופן ההצגה לאדם אותו הוא רוצה לשכנע; יש אנשים שאוהבים רעיונות בהבזקים וסיסמאות ויש שאוהבים הצגה מלאה ומפורטת. החלק השני הנדרש הוא היכולת לתכנן את תהליך השכנוע ("הקמפיין"). על קצין המטה הבכיר להיערך להצגת רעיונותיו. עליו להקדיש מחשבה באשר לפרומים בהם נכון להציג, מי נכון שישתתף, למי נכון להציג באופן אישי או קבוצתי, לפני מי ובאיזו מתכונת. חשוב להבין מה מעניין את הבאים להציג בפניו ולהתחבר לצרכיו.

### 3.2 התחום הניהולי-פיקודי

לאחר שהושלמה מלאכת התכנון, אחראי קצין המטה הבכיר להניע את הוצאתה אל הפועל. זאת, על ידי הפעלת הסמכות ובאמצעות פקודות והוראות, שנועדו להשיג תיאום והרמוניה. כמו כן עליו לוודא כי הפעולה מתנהלת בהתאם למצופה ולתקן את הסטיות בין התוצאות בפועל לבין התכנון. היבט פיקודי אחר של קצין המטה הבכיר, הוא שבנוסף להיותו קצין מקצועי הוא מופקד גם על יחידה ומפקד של קצינים וחיללים. מתוך האמור לעיל ניתן להתייחס לכמה מרכיבים, הנדרשים מקצין המטה בתחומי הפיקוד והניהול:

- א. **פיתוח והנעת כפיפים** – כמפקד, קצין המטה נדרש לפתח ולחנך את הקצינים הזוטרים יותר בארגונו. עליו לסייע להם להתמצא ולפתח את ראייתם המערכתית, לסייע להם ליצור הקשרים נכונים וקשרי גומלין עם בעלי תפקיד רלוונטיים, על מנת שיוכלו לתת תפוקות מיטביות. כמפקד, על קצין המטה הבכיר לעקוב אחר ביצוע תהליך עבודת המטה על ידי פקודיו (המתודולוגיה שנבחרה, אופן הגדרת הבעיה, הנתונים, החלופות וההמלצות), וכן לבחון את איכות התוצרים ואופן הכתיבה. בנוסף, על קצין המטה להעביר לפקודיו את המסרים והדגשים של המפקד, ראש הארגון, על מנת שיוכלו לבצע את עבודת המטה באופן המקצועי ביותר תוך הבנת כיווני הפעולה והדגשים של המפקד.
- ב. **יכולת ארגונית** – על מנת להוציא אל הפועל את התוכנית נדרשת מקצין

המטה הבכיר יכולת ארגונית. עליו לייצר נהלים, להגדיר את יחסי הגומלין ואת יחסי הסמכות והאחריות בין הגורמים השונים ולתרגם באמצעותם את קו הפעולה הנבחר לתוכנית של ממש.

ג. **מיצוי משאבים** – על קצין המטה הבכיר, המתפקד כרע"ן, רמ"ח או בתפקיד בכיר אחר במערכת המקצועית, מוטלת החובה ליצור תשתית ניהולית, שתאפשר מיצוי מיטבי וחסכוני של משאבי הארגון עליו הוא מופקד בתחומי אחריותו תוך עמידה ביעדים שהוגדרו לו. לשם כך עליו להתמצא בגישות ניהוליות מתקדמות, להתאימן לארגונו וכן לנצל תפיסות ותיאוריות – כמו למשל ביזור, ארגון לומד וכד' – ולדעת לתרגמן לפעולות יישומיות, אותן מבצעים בארגונו.

ד. **יחסי אנוש ויכולת עבודה בצוות** – בסביבת המטה נחוצים יחסי אנוש טובים ויכולת ליצור עבודת צוות טובה ולנהל אותה. במטה נדרשת חשיבה משותפת, הפריה הדדית ויכולת לעבוד באופן משולב ומשלים עם שותפי תפקיד ועמיתים מתוך הארגון ומחוץ לו. קצין המטה עשוי להידרש לעבודה בכמה צוותים בו זמנית בתחומים שונים.

ה. **עבודת צוות טובה** – משמעה לאפשר ריבוי דעות, להקשיב, ליצור אווירה המעודדת פתיחות מחשבתית, ועם זאת מכוונת לתוצר איכותי ובמועד שנקבע.

ו. **ניהול קונפליקטים וגישור** – מכיוון שעבודת המטה מאופיינת פעמים רבות בעיסוק בנושאים לגביהם יש מחלוקות בין גופים שונים, נדרשת מקצין המטה הבכיר היכולת לאתר את הצרכים והאינטרסים של הגופים ולהציע פתרונות שיתנו מענה לצרכים הייחודיים של כל גורם. כמו כן, נדרשת ממנו היכולת לשכנע ולתווך בין הגורמים על מנת להשיג שיתוף פעולה ופשרות.

ז. **הובלה ויישום של שינויים מערכתיים** – אחד מאתגרי המנהיגות המשמעותיים של קצין המטה הינו הובלת שינויים מערכתיים או שותפות מרכזית בתהליכים שכאלה. קצין המטה הבכיר נבחן לא רק בניהול השוטף בתחומי, שמתבצע כראוי אלא במתן ערך מוסף משל עצמו, בהכנסת שיפורים בתהליכי עבודה, במיצוב הארגון ובהשפעה כוללת ורחבה על תפקודו.





## פרק ג'

# מהותה של עבודת המטה ותכליתה

### 1. עבודת המטה

העיסוק הצבאי הוא רב תחומי במהותו. כמעט כל נושא נוגע בנוסף לתחומו הספציפי גם בתחומים נוספים (חלקם או כולם) כמו ארגון, מודיעין, טכנולוגיה, דוקטרינה, הדרכה, ניהול משאבי אנוש, לוגיסטיקה ועוד. ככל שדרג המיפקדה גבוה יותר כך, בדרך כלל, הבעיות עימן היא מתמודדת יהיו רב תחומיות יותר ויכללו גם נושאים כמו חוק ומשפט, מדינאות, יחסי צבא-חברה וכד'. המורכבות הגדולה של הבעיות נובעת לא רק מהמגוון הגדול של תחומי העיסוק אלא גם, ואולי בעיקר, מכך שתחומים אלה מקיימים ביניהם קשרים והשפעות הדדיות רבות. הקשרים וההשפעות ההדדיות בין מרכיבי המערכת אינם מאפשרים את הטיפול בכל אחד מהם בנפרד. יש צורך בראייה כוללת ורחבה, כזו הרואה ומבניה את פעולת המערכת כולה, כדי להחליט על כיווני הפעולה הנדרשים.

לדוגמה, הכנסתה לשירות מבצעי של מערכת נשק חדשה, לכאורה נושא פשוט ומוגדר, תהיה כרוכה בהיבטים הטכנולוגיים של המערכת, שישפיעו על תורת הלחימה ועל תפיסת הפיקוד והשליטה. זו מצידה תשפיע על מערך ההדרכה, שיותאם לקליטת האמל"ח החדש. אפשר שלצורך הפעלתה היעילה יידרש שינוי בכישורים הבסיסיים של החיילים שיוצבו ביחידה. אלה עשויים לבוא על חשבון חיילים, שהיו מיועדים להצבה ליחידות אחרות. הפעלת מערכת הנשק תחייב, אולי, שינוי ארגוני ביחידות המפעילות. בנוסף, תידרש הקמתו של מערך תמיכה טכני ולוגיסטי, שיאפשר את הפעלתה התקינה של המערכת וכד'. ברור לחלוטין שלא ניתן להתייחס לכל סוגיה כזו בנפרד אלא כמכלול שלם.

החלטה מושכלת, המתייחסת לבעיות סבוכות מעין אלה מחייבת הבנה והפנמה של כלל המשמעויות, הנובעות ממנה, הבנת האילוצים ואפיון דרכי הפעולה האפשריות. אין זה מתקבל על הדעת שהמפקד, מוכשר ככל שיהיה, יוכל להשיג בכוחות עצמו, במסגרת אילוצי הזמן העומדים לרשותו, את רמת ההבנה הנדרשת ממנו לצורך קבלת

ההחלטה. לצורך זה נזקק המפקד לסיוע מהמטה, שיבחן וינתח את כלל הנושאים שהוזכרו לעיל. כדי להתמודד באופן מיטבי עם העניין שבגינו נדרש המפקד לקבל החלטה, יש לבצע עבודת מטה שתכלול את מרב ההיבטים הרלוונטיים לנושא. עבודת מטה<sup>3</sup> הינה מכלול הפעולות המתקיימות והמנוהלות באמצעות המטה שתכליתן הינה לאפשר למפקד לקבל החלטות מושכלות. זאת, באמצעות איתור והגדרת הפער/הבעיה (או מציאת אתגר חדש), איסוף נתונים ועיבודם, הצגת חלופות והמלצה למימוש. בסוף, על בסיס החלטת המפקד, "תרגום" ההחלטה לתוכנית ומימושה תוך קיום הליכי בקרה ולמידה.

בהמשך להגדרה זו יש לזכור כי:

תכלית התוצר של עבודת המטה היא לסייע למפקד לקבל החלטות מושכלות ולממשן. מקביעה זו, הנראית תמימה וכמעט טריוויאלית נובעות מספר מסקנות חשובות: ראשית, תוצרי עבודת המטה מסייעים למפקד לקבל החלטה, אך המפקד אינו חייב לאמץ את המלצות המטה גם כאשר העבודה שביצעו היא ברמה מקצועית גבוהה מאוד. עבודת המטה איננה מהווה תחליף להחלטת המפקד, וזאת מהסיבות הבאות: א. למפקד יהיו לעיתים שיקולים נוספים על אלה שעמדו לעיני המטה, הנובעים ממעמדו בארגון ומנקודת ההשקפה שלו (הנגזרת, בין השאר, מערכיו ומניסיונו), שתהיה בדרך כלל רחבה יותר, ובכל מקרה איננה חופפת בהכרח לזו של אנשי המטה. ב. בכל החלטה מעשית תופסים תפקיד מרכזי שיקולים ערכיים ושיפוטיים בעלי מאפיינים סובייקטיביים. הקביעה לגבי משקלם היחסי של שיקולים כאלה ביחס לאחרים היא של המפקד ולא של קציני המטה.

שנית, יש לזכור, כי בסופו של תהליך האחריות להחלטה מוטלת לעולם על כתפי המפקד ולא על המטה. עם זאת, יש לקצין המטה אחריות על התהליך ועל המשמעויות הנגזרות מעבודתו. בנוסף יש לזכור, כי ההמלצות אינן התרומה היחידה של עבודת המטה. עבודת מטה טובה צריכה להגיע, בין השאר, להישגים הבאים: א. סיוע למפקד בהבהרה, בהבנה ובניסוח הבעיה שלפניו. ב. זיהוי מרחב החלופות הבאות בחשבון לפתרון הבעיה.

3. יש להדגיש כי האמור לעיל מתייחס למפקד ברמות שהן מעל רמת היחידה (מחטיבה ומעלה) ביחידה נדרש מהמפקד – ובדרך כלל רמת המורכבות מאפשרת זאת – להיות מעורב בכל הנעשה בה ולקבל בעצמו החלטות פיקודיות.

- ג. סיוע למפקד בהבנת היתרונות, החסרונות והמשמעויות האחרות הנגזרות מאימוץ כל חלופה.
- ד. הצגת עמדתם של הארגונים, העשויים להיות מושפעים מהחלטה ומיפוי נקודות אי ההסכמה איתם ובינם לבין עצמם.

## 2. דרישות כלליות מעבודת המטה

עבודת מטה ראויה לשמה תתמקד בעיקר ותנפה את הטפל. יחד עם זאת, חשוב לברור כל היבט שעשוי להיות בעל חשיבות, שאם לא כן, כשיגיע שלב יישום התוכנית, עלול להתברר כי חסרים נתונים, שיהפכו את מימושה לבלתי אפשרי, או לחילופין שכל ההשקעה בתכנון ובהחלטות לא הובילה להתמודדות ראויה עם הבעיה האמיתית. בעבודת המטה ישותפו כל הגופים הארגוניים, הפנימיים והחיצוניים, שנושא העבודה נוגע לתחומי סמכותם ואחריותם (גוף כזה ייקרא להלן: "בעל עניין"). מידת מעורבותו של כל גורם תשתנה על פי העניין. העבודה תיעשה בשקיפות מלאה לכל בעלי העניין, כך שכשיובא הנושא להחלטת המפקד יתקיימו במלואם התנאים הבאים:

- א. בתהליך עבודת המטה יישמעו עמדותיהם של כל בעלי העניין.
- ב. כל גורם יכיר את עמדותיהם של בעלי העניין האחרים.
- ג. מסקנות העבודה וההמלצות יהיו מוכרות לכל בעלי העניין.
- ד. עבודת המטה תכלול מיפוי של נקודות ההסכמה וחוסר ההסכמה בין בעלי העניין.

דרישה חשובה ביותר מעבודת המטה היא **שתסתיים לפני המועד שבו צריכה להתקבל ההחלטה**. עבודת מטה, המאחרת את מועד ההחלטה, אינה יכולה למלא את ייעודה – תמיכה בתהליך קבלת ההחלטה, ולכן איננה תורמת דבר. נהפוך הוא, עצם ביצועה מהווה בזבוז זמן ומשאבים יקרים. יש לזכור כי אי עמידה בזמנים, או לחילופין אי ביצוע עבודת המטה, הינן למעשה פעולות המבטאות החלטה שהתקבלה, שמשמעותה היא אחד מהשניים, או שהנושא אינו חשוב או שההמלצה היא להשאיר את המצב הקיים ולא לבחון כל שינוי.

נושא נוסף שיש לשים אליו לב הוא שלא לכל החלטה תקדם עבודת מטה. עבודת מטה נדרשת רק כאשר הנושא הנידון הוא מורכב. רבים מהנושאים המגיעים אל שולחנו של המפקד, אינם כאלה וביצוע עבודת מטה לקראת ההחלטה רק תסרבול ותאריך את תהליך קבלת ההחלטות.



## פרק ד'

# המתודולוגיה לביצוע עבודת המטה

עבודת המטה אינה משימה טכנית. מגוון הבעיות ומורכבותן אינם מאפשרים לייצר מרשמים מפורטים לביצוע עבודת מטה טובה.

אשר על כן, התהליך שיתואר להלן איננו בגדר נוהל פשוט וגם אם יבוצע באורח סדור על כל שלביו, לא יצא הקצין המבצע אותו ידי חובתו. התהליך מפרט עקרונות לאורם ראוי לפעול, אך אין בהם לבדם כדי להבטיח את התוצאה המקווה. יחד עם זאת, ניתן לומר במידה רבה של ביטחון שאי מתן תשומת לב מספקת לעקרונות אלה, כמו דילוג על חלק מהשלבים וכד', יפגע קשה באיכותה של העבודה ובאפשרות שתמלא את ייעודה. עבודת מטה טובה איננה משימה קלה וקצין המטה האחראי יידרש להיגיון בריא, חשיבה ביקורתית ומידה רבה של יצירתיות לצורך התאמת התהליך, שיתואר כאן לבעיה הקונקרטית המונחת לפתחו.

## שלבי העבודה

בתהליך עבודת המטה יש להביא בחשבון את השלבים הבאים מתוך כוונה לממשם:

1. לימוד הנושא
2. זיהוי הבעיה / המשימה וניסוחה
3. תיחום עבודת המטה – הנחות יסוד והנחות עבודה
4. תיקוף ואישור הגדרת הבעיה ותיחומה על ידי נותן המשימה
5. גיבוש הקריטריונים והמדדים לבחירה בין החלופות
6. איסוף ועיבוד נתונים
7. אבחון וניתוח המצב הקיים
8. עיצוב החלופות השונות וניתוח יתרונותיהן וחסרונותיהן.
9. הערכת חלופות ובחירת חלופה מומלצת.
10. סיכום הערכת החלופה הנבחרת.

11. **הכנת טיוטת נייר המטה, הפצתה להתייחסות גורמים בעלי עניין, והצגת עבודת המטה בפני המפקד.**
12. **הפצת נייר המטה.**

המשך הפרק יכול להסבר מפורט על כל אחד מהשלבים (1-12) שנכתבו לעיל. לפני שנמשיך בתיאור כל שלב, ראוי להעיר כי תהליך עבודת המטה הוא תהליך למידה – הבנתנו את הנושא ואת הבעיה תלך ותעמיק עם התקדמות העבודה. לכן, לעיתים קרובות, ובשלב מתקדם למדי, נידרש לחזור ולתקן או להוסיף על נושאים, שטופלו בשלבים קודמים. אין להירתע מכך, זהו מרכיב בלתי נפרד, המצוי בלב התהליך של עבודת המטה.

### 1. לימוד הנושא

הקביעה כי לפני התחלת העבודה יש להגיע להיכרות טובה עם הנושא היא כמעט טריוויאלית, עם זאת, רבים נכשלים בכניסה מהירה מדי לעבודה לפני שלמדו את הנושא די צרכם. רצוי לוודא את השלמת כל הסעיפים הבאים לפני שמגדירים את הבעיה ומתחמים את המחקר:

- א. הכרת המסמכים הצבאיים הרלוונטיים כמו עבודות מטה קודמות, סיכומי דיונים וכדומה.
- ב. היכרות עם החלטות קודמות, שהתקבלו בנושא זה ובנושאים קרובים.
- ג. הכרת חומר תיאורטי רלוונטי – מחקרים אקדמיים, ספרות גלויה וכדומה.
- ד. פגישות עם גורמים מקצועיים העוסקים בתחום.
- ה. פגישות עם בעלי העניין בנושא העבודה להכרת ולהבנת עמדותיהם.
- ו. סיורים ביחידות ובמתקנים רלוונטיים, צפייה בתרגילים וכד'.

כמה "טיפים":

- א. בכל פגישה עם גורם מקצועי רלוונטי או בעל עניין בקשו לקבל חומר כתוב רלוונטי. בררו איתו אילו החלטות התקבלו בנושא לידיעתו והקפידו, במידת האפשר, על קבלת סימוכין כתובים.
- ב. אל תבואו לפגישות ולסיורים ללא הכנה מוקדמת. הקדישו זמן לפני כל פגישה למיפוי פערי הידע שלכם ולזיהוי אלה מהם שתוכלו להשלים בפגישה או בסיור. נהלו את הפגישה בהתאם.
- ג. קיים סיכוי סביר שהנושא נבחן בעבר. נסו לאתר עבודות מחקר רלוונטיות.

ד. התיקיות הממוחשבות, הקיימות במשרדים צה"ליים רבים, מאפשרות חיפוש ממוחשב של מסמכים על פי נושא או מילות מפתח – השתמשו בהן.  
ה. האינטרנט עשוי להוות מקור מעולה להשגת חומר גלוי רלוונטי.

## 2. זיהוי הבעיה / המשימה וניסוחה

קשה להפריז בחשיבותו של שלב זה ולכן יש לבצעו בתשומת לב ובביקורתיות. ניסוח הבעיה או המשימה וניסוחה קובעים את שלד העבודה, ומכוונים לחלקיה השונים. משום כך ניסוח לא נכון עלול לחרוץ לשבט את גורל העבודה. הזיהוי והניסוח מתחמים את העבודה מבחינת הנושאים, שבהם היא עוסקת, ומבחינת הנושאים בהם היא אינה עוסקת. לדוגמה: בתחום מיצוי פוטנציאל כ"א ניתן לנסח הגדרת עמ"ט רחבה "מיצוי פוטנציאל הנשים בצה"ל", וניתן לנסח הגדרת עמ"ט מצומצמת יותר "מיצוי פוטנציאל הנשים בתפקידי לחימה". ברור מהניסוח שעבודת המטה הזו לא תעסוק במיצוי נשים בתפקידי תומכ"ל ותפקידי מנהלה. ניתן אף לצמצם יותר את עבודת המטה על ידי הניסוח "שיפור תהליך המיון של נשים לתפקידי לחימה על מנת לשפר את מיצוי פוטנציאל הנשים בצה"ל". ניסוח זה תוחם את עבודת המטה לשלב המיון בלבד, וקובע כי העבודה לא תעסוק במיצוי בשלב ההכשרה, או בשלב השירות ביחידה וכו'.

הסיבה לתיחום עבודת המטה הינה כדי למנוע גלישה לתחומים רחבים מדי שאינם נדרשים. סיבות נוספות לתיחום יכולות להיות, למשל, הנחיה של רמה ממונה או מחסור במשאבי זמן ותקציב לצורך העמקה והרחבה בעבודת המטה.

## זיהוי הבעיה

לעיתים קרובות נדרש קצין המטה לנתח בעיה ספציפית המוגדרת על ידי המפקד. אולם קצין המטה האחראי איננו יכול לקבל את הגדרת הבעיה על ידי מפקדו כ"תורה מסיני". עליו לבחון אותה באופן ביקורתי ולהשתכנע, כי הוגדרה "הבעיה הנכונה".

שאלות רלוונטיות יכולות להיות: "מדוע הארגון איננו משיג את יעדיו?" או "האם הארגון יכול למלא את ייעודו טוב יותר?" הייחוס הוא תמיד ייעודו ויעדיו הגבוהים ("האסטרטגיים") של הארגון או המערך הנדון.

תנאי הכרחי לניסוח נכון של בעיה הוא היכולת להבדיל בין גורמי הבעיה והסימפטומים של הבעיה. גורמי הבעיה הינם אותן תופעות שהמשך קיומן



משמר את הבעיה ולרוב אף מחמיר אותה. לעומת זאת, סימפטומים הינם תוצרים חיצוניים המעידים על קיום הבעיה, והיווצרותם הינה פועל יוצא מקיומה. לדוגמה: ריבוי שברי מאמץ בפלוגה. הבעיה היא שבר המאמץ. הגורמים יכולים להיות: תזונה לקויה, ציוד לא מותאם, חוסר בשעות שינה, משקל כבד שנושא החייל על גבו. הסימפטומים הינם כאבי רגליים. מובן כי הסימפטומים הינם תמרור אזהרה המצביע על קיומה של הבעיה (ומכאן חשיבותם), אולם הטיפול בסימפטומים מוביל להתעלמות מהבעיה עצמה. משול הדבר למתן גלולת 'אקמול' המורידה את החום (הסימפטום הנראה לעין), מבלי לטפל במחלה (דלקת ריאות). הפיתוי לטפל בסימפטומים נעוץ בכך שאלו גלויים ומוחשיים ולכן הם נגישים. על פי רוב גם הטיפול בהם פשוט יחסית, אולם איננו אפקטיבי.

### **גורמי הבעיה**

לכל בעיה יש גורמים פוטנציאליים רבים. הבעיה היא בדרך כלל תוצאה של גורם מהותי אחד או יותר. הבחנה זו בין הגורמים ה"אמיתיים" לבעיה לגורמי דמה הינה מכריעה. לפיכך, נדרש הקצין למפות את גורמי הבעיה כדי לאתר את הגורם ה"אמיתי" ולטפל בו.

### **סוגי הגורמים**

הגורמים הברורים מאליהם והקלים יחסית למיפוי ולזיהוי הינם גורמים פיזיים ומבניים. ואכן, בעיות רבות נגרמות עקב גורמים מסוג זה. לצד גורמים אלו קיימת קבוצת גורמים הבאים מעולם התוכן המופשט. בראש ובראשונה גורם המשגה (הבנה שונה בארגון ביחס למושגים מרכזיים). בנוסף קיימים גורמים כגון תרבות ארגונית, ערכים ארגוניים וכד'. במהלך מיפוי הגורמים לבעיה נדרש הקצין להתייחס גם לגורמים המופשטים, אף אם המלאכה מורכבת יותר מאשר מיפוי הגורמים הפיזיים והמבניים.

אחד הכלים המתאימים למיפוי גורמי הבעיה הינו תרשים עצם<sup>4</sup> או תרשים סיבה-תוצאה.<sup>4</sup> תרשים זה הינו הצגה גראפית של היחסים בין תוצאה

4. קיימים מודלים נוספים למיפוי גורמי בעיה. אין בתיאור המודל של עצם הדג להעיד על העדפת מודל זה על פני מודלים אחרים.

נתונה (הבעיה) לבין כל הגורמים המשפיעים על תוצאה זו. התוצאה/בעיה מוצגת בצד ימין (ראש הדג) והסיבות/גורמים האפשריים מוצגים בצידו השמאלי של התרשים (עצמות הדג).

בתרשים זה מתועדת הבעיה בראשו או בפיו של הדג. כל תהליך עיקרי הופך לעצם באדרת הדג וכל תהליך משני, הופך לעצם משנית על העצם העיקרית. אורכה של העצם מייצג את חשיבותה היחסית בפתרון הבעיה. אורכה של עצם המשנה מייצג את חשיבותה היחסית של עצם המשנה בעצם העיקרית.

כללי עריכת תרשים "עצם הדג":



תרשים "עצם דג" הינו כלי יעיל להצגה ויזואלית של גורמי הבעיה הפוטנציאליים וכלי אפקטיבי לבקרה אחר תהליך איתור גורמי הבעיה (ראה בהמשך).

השלב המהותי והמשמעותי, המבטא על ידי התרשים הינו שלב המחשב בו נדרש הקצין ללמוד היטב את הבעיה, להכיר בעיות עבר דומות ואת גורמיהם (כפי שמופו וזוהו), ואזי לזהות ולפרט את מגוון הגורמים הפוטנציאליים לבעיה המונחת לפניו. אם הגורם ה"אמיתי" של הבעיה לא יעלה ולא ימופה בשלב זה, מובן כי כל עבודת המטה מכאן ואילך לא תהיה רלוונטית וכל גורם, שיזוהה ויטופל לא יביא לפתרון הבעיה. בניית תרשים עצם הדג היא תהליך ארוך ומייגע, המחייב סיעור מוחות כמו גם איסוף נתונים ומידע, עם זאת במקרים משמעותיים – כדאי ורצוי לבצעו. רצוי ומומלץ להיעזר במומחים ואנשים הבקיאים בדיסציפלינה הנחקרת, כדי למפות כל גורם פוטנציאלי אפשרי.

להלן, דוגמה של ניתוח בעיה של "שבירת שמירה" על פי שיטת תרשים "עצם דג":



אחת מהאיכויות הבסיסיות של תרשים עצם הדג היא הדגשת העובדה שטיפול מעמיק וענייני בתהליך (בניית התרשים "עצם דג") פותר מאליו, בהרבה מקרים, את הצורך בהתמודדות עם התהליך בשלב מאוחר יותר.

### זיהוי גורמי הבעיה "האמיתיים"

עתה, כאשר מופו הגורמים הפוטנציאלים שגורמים לבעיה (וההנחה שאכן לא נשמטו/נשכחו גורמים בתהליך עד כאן), נדרש השלב הקריטי של זיהוי אותם גורמים "מהותיים" נעשה זאת באמצעות עיקרון פארטו. על פי "עקרון פארטו" מתוך 100% גורמים לבעיה כ-20% משפיעים על 80% מהבעיה. לפיכך, יש לאתר את 20% הגורמים המהותיים, לטפל בהם, וכך, יש לקוות, רובה המכריע של הבעיה ייפתר.

בתרשים "עצם הדג" יתבצע הזיהוי על ידי בדיקה של כל גורם שמופה בניסיון לשלול את היותו הגורם לבעיה. לכל גורם יש צורת בחינה שונה, בהתאם למהות הגורם. לדוגמה, גורם של חוסר שעות שינה לחיילים בדיקתו הפשוטה הינה בירור מספר שעות השינה של אותם החיילים. לעומת זאת, גורם כגון מיומנות סגל המדריכים מחייב בדיקה מעמיקה יותר של ההכשרה שעבר הסגל, ניסיונו וכו'.

בתום שלב הזיהוי נותר גורם אחד או יותר שיש להניח שבגינם נוצרה וקיימת הבעיה (הגורמים ה"מהותיים"). גורמים אלו ייכללו בהגדרת הבעיה והמשך המחקר ינסה למצוא להם את הטיפול האופטימאלי.

דוגמה לזיהוי וניסוח שגוי של בעיה:

כלקח ממלחמת יום הכיפורים רכש צה"ל מסוקי קרב מסוג "צפע" ("קובריה" – בשם האמריקני). מסוקי הקרב יכלו לשאת שני סוגי חימוש – טילי נ"ט מסוג "עורב" ורקטות בעלת רש"ק נפיץ או רש"ק תאורה. הרקטות היו מאוד לא מדויקות. נדרש ירי של מספר רב של רקטות כדי להשמיד רק"ם אחד, עד כדי כך שהשימוש בחימוש זה לפגיעה ברק"ם היה בלתי מעשי לחלוטין. כעשר שנים אחרי קליטתו של ה"צפע" הציעה חברה אמריקנית לחיל האוויר לרכוש רקטות משופרות בעלות רש"ק מצרר. החברה טענה, ולא היו עוררין על טענתה זו, שרקטות המצרר יעילות פי עשרה מהרקטות שהיו אז בידי החיל.

ראשי מערך המסוקים התלהבו מאוד מהרקטות החדשות ולחצו על מפקדת החיל לרכשן. הם טענו שיש צורך לשפר את היכולת של ירי רקטות ממסך"ר וכי הרקטות המוצעות, בהיותן כה יעילות יענו על הצורך בצורה מיטבית. אולם, בחינה שנעשתה במפקדת חיל האוויר פסלה את ההצעה. הסיבה היסודית לפסילה, הייתה שהגדרת הבעיה על ידי התומכים ברקטות החדשות היתה שגויה. שיפור יעילות הרקטות איננו צורך לעצמו מבחינת חיל-האוויר. הצורך הוא שיפור יכולת הנ"ט של מערך המסך"רים. השאלה האמיתית שעמדה בפני המחליטים הייתה: "מהו אמצעי הלחימה המיטבי שיוביל לשיפור יכולתו של מערך המסך"רים בהשמדת רק"ם?" למתן מענה לשאלה זו אין לבחון את הרקטות המוצעות רק בהשוואה לרקטות הקיימות אלא בהשוואה לכלל החימוש, המופעל על ידי המסך"ר כולל טילי הנ"ט. קל היה להראות שטילי ה"עורב" יעילים בהרבה גם מרקטות המצרר ולכן רכש הרקטות המוצעות לא ישפר, בראייה מערכתית כוללת, את יכולת השמדת הרק"ם על ידי מערך המסך"רים.

בדוגמה לעיל ייעוד מערך המסך"רים הוא להשמיד רק"ם, ולכן השאלה היא האם האמל"ח המוצע תורם להשגת המטרה או לא. למערך המסך"רים אין ייעוד "להשמיד רק"ם באמצעות רקטות", כפי שהכתיבה ההגדרה הראשונית של הבעיה. זוהי הסיבה האמיתית לכך שהניסוח הראשון היה שגוי והוביל בסופו של דבר לפתרון שלא קידם את מטרות הארגון – כלומר, לא שיפר, בראייה כוללת את יכולתו של מערך המסך"רים להשמיד רק"ם.

יש לשים לב, כי תנאי הכרחי לזיהוי נכון של הבעיה הוא הבנה מחודדת ומלאה של ייעוד הארגון ויעדיו. לצערנו, זהו תנאי שאיננו מתקיים תמיד. מפקד השואף להפעיל את מטהו בצורה אפקטיבית חייב להבטיח כי הייעוד והיעדים האסטרטגיים של ארגונו ושל הארגון, אליו הוא משתייך, מוגדרים כהלכה, כלומר – בקצרה ובבהירות, ומובנים על ידי כל ממלאי התפקידים המרכזיים בארגון. מנגד, קצין המטה חייב להיות בטוח שנושאים אלה נהירים לו ובמידת הצורך לדרוש ולקבל הבהרות מהממונים עליו.

לזיהוי נכון של בעיית הרקטות במסך"ר היינו יכולים להגיע גם בדרך אחרת. נניח שהמפקד היה מבקש "לבחון את מערך המסך"רים". במקרים רבים ההנחיות

לביצוע עבודות מטה מנוסחות בצורה זו. זה אינו ניסוח המצביע על בעיה ספציפית אלא כזה המבקש למצוא את הבעיה ולהגדירה מתוך הנחה שיש בעיה. כאשר נושא העבודה מוגדר בצורה כזו על ידי המפקד, קצין המטה נדרש קודם כל לזהות את הבעיה ולהגדירה בעצמו (לעיתים קרובות תהיה יותר מבעיה אחת), ולאחר מכן לחזור אל המפקד על מנת שיאשר את ניסוח הגדרת הבעיה. הצורך בעבודת המטה נוצר אצל המפקד או אצל הממונים עליו כתוצאה מתחושת אי נחת כללית באשר לנושא שבאחריותו (מערך המסק"רים בדוגמה שלנו). תחושת אי הנחת יכולה לנבוע מתקלות חוזרות ונשנות במערך או מהכרה בכך שיש הזדמנויות לא מנוצלות בתחום (כמו רקטות המצרר בדוגמת המסק"ר) או מכל סיבה אחרת, והוא מצפה מהמטה למצוא עבורו ביטוי מדויק וספציפי באופן שיאפשר לו לפעול לשיפור המצב.

במצב כמו זה – האופייני לשאלות שהן אסטרטגיות במהותן – יש להתחיל באבחון מצבו הנוכחי של התחום הנידון, ואפילו הסתכלות על יעדי הארגון עצמו. מטרתו של אבחון המצב נבחנת בשלושה מדדים:

#### א. אפקטיביות בהווה ובעתיד –

- 1) זיהוי הפערים שבין יעדי הארגון לביצועיו בפועל (מצב קיים) בתחום הנידון, ועמידה במידת האפשר על הסיבות לפערים אלה.
- 2) זיהוי פערים צפויים בין יעדי הארגון לביצועיו בפועל על רקע התפתחויות אפשריות בסביבת הפעולה העתידית של הארגון/יחידה. זאת, תוך זיהוי ההשפעות הפנימיות והחיצוניות שעשויות להשפיע על התפתחות הפער.
- 3) זיהוי פערים צפויים בין יעדי הארגון לסביבת הפעולה העתידית לאור השינויים הצפויים להתרחש בה – אלה ידרשו שינוי של היעדים.

#### ב. יעילות בהווה ובעתיד:

- 1) בחינת יכולתו של הארגון בהווה להשיג את יעדיו תוך שימוש בפחות תשומות/משאבים.
- 2) בחינת משמעות התפתחויות עתידיות בסביבת הפעולה של הארגון על היקף המשאבים הנדרש להשגת יעדיו.

ג. **נזקים לא-כלכליים**: זיהוי הנזקים הללו והערכה (איכותית בדרך כלל) של חומרתם.

**ניסוח הבעיה:**

לאחר שזוהתה הבעיה באופן מיטבי, יש לפרקה למרכיביה השונים. הניסוח צריך להיות קצר, ברור, בנוי מחלקים שכל נמען יוכל להבינו. יש להתמקד בניסוח הבעיה במטרות העבודה ולהציבן ביחס למרכיבים. ניתן להציג זאת באמצעות "אירוע מערך המסק"רים" שהוצג לעיל.

הבעיה שזוהתה היתה: חוסר אפקטיביות של רקטות הנ"ט במערך המסק"רים. מרכיביה הם סיבות שונות לחוסר האפקטיביות. ניסוח נכון היה אמור להעלות את השאלה: **מהו אמצעי הלחימה שבאמצעותו מערך המסק"רים ישמיד רק"ם בצורה מיטבית?**

לצורך דוגמה נוספת נביא את סיפור המעשה הבא:

ערב סיום ההכשרה של הטירוניס בבסיס האימונים החילי התגלה כי רמת הקליעה של שתי פלוגות הינה נמוכה מן המקובל. רע"ן קליעה במו"ז"י הונחה לבדוק את הסיבה לתוצאות הקליעה הנמוכות בשתי הפלוגות.

הנושא נוסח כלהלן: **"פגיעה (אפשרית) בכשירות הנובעת מרמת קליעה נמוכה של הטירוניס".** הגדרת עבודת המטה היתה **"מתן מענה לסיבות שגרמו לפגיעה ברמת הקליעה של הטירוניס".**

לאחר ההגדרה הראשונית, ניסה רע"ן קליעה לאתר את הגורמים האפשריים לרמת הקליעה הנמוכה, באמצעות שיטת "עצם הדג":

- א. גורמים טכניים
- ב. גורמי הדרכה
- ג. גורמי סביבה
- ד. גורם אנושי

לאחר מכן, פירוק כל אחד מהגורמים למרכיביו השונים כלהלן:

**א. פירוק הגורמים הטכניים:**

- 1) כלי נשק לא תקינים בעת הירי.
- 2) כלי נשק לא מאופסים בעת הירי.
- 3) תחמושת לקויה בעת הירי.
- 4) תנאי מטווח לא תקינים בעת הירי.

**ב. פירוק גורמי ההדרכה:**

- 1) מדריכים לא מקצועיים באימוני קליעה.

- 2) קצב לימוד ואימון מהיר מדי של הטירונים.
- 3) אי עמידה בתוכנית ההדרכה בהיבט היקף שעות הדרכה ותרגולים במטווח.
- 4) היעדרות של טירונים משיעורים ומתרגולים.

### ג. פירוק גורמי הסביבה:

- 1) עומס פעילות רב מידי על הטירונים.
- 2) חוסר מצטבר בשעות שינה לפני המטווחים.

### ד. פירוק "הגורם האנושי":

- 1) אי התאמה של החיילים לתפקיד לוחם חי"ר (כשל במיון).
- 2) חוסר מוטיבציה של החיילים.
- 3) נתק פיקודי בין החיילים למפקדיהם.

לאחר שפירק רע"ן הקליעה את הבעיה למרכיביה וגורמיה האפשריים, ביצע בחינה ראשונית והעלה כי הגורמים שהשפיעו על רמת הקליעה של החניכים היו: אי עמידה בתוכנית ההדרכה והאימונים, וחוסר מצטבר בשעות שינה של הטירונים לפני המטווח.

עתה הגדיר רע"ן קליעה את הבעיה: **"אי עמידה בתוכנית ההדרכה והאימונים, וחוסר הקפדה על שעות השינה של הטירונים, המביאים לרמת קליעה נמוכה של הטירונים ולפגיעה אפשרית בכשירות היחידה"**. הגדרת עבודת המטה היתה: **"שיפור רמת הקליעה של הטירונים על ידי איתור הגורם לפער בין התכנון לביצוע של תוכנית ההדרכה והאימונים, ולחוסר בשעות השינה של הטירונים והעלאת דרכי פיתרון"**.

### סיכום

עם זיהוי הבעיה וניסוחה עולים יתרונותיה של הגדרה נכונה והסיכונים שבהגדרה לא נכונה:

יתרונותיה של הגדרת בעיה ראויה ונכונה:

- 1) מיקוד, תיחום.
- 2) הבהרת תכלית ומשמעות.
- 3) יצירת שפה משותפת.



- 4) הסבר תיאורטי, שבירת קונספציות.
- 5) השפעה על עמדות.
- 6) תשתית לפעולה אפקטיבית.
- 7) מניעת טיפול בסימפטומים, והתמקדות בגורמים.
- 8) הכוונה באיסוף נתונים.
- 9) כיוול ומוכוונות למטרות הארגון.
- 10) יעילות ואפקטיביות – לעשות נכון את הדבר הנכון.

לעומת זאת, קיימים לא מעט סיכונים בהגדרה לא נכונה של בעיה:

- 1) טיפול בסימפטומים ולא בגורמי הבעיה.
- 2) הכוונה לפתרון שאינו ישים (טיפול בקושי).
- 3) אי רלוונטיות למטרות/משימות הארגון.
- 4) הגדרת בעיה בהתאם לפתרון המצוי כבר בידינו (בבחינת "לכל פתרון יש בעיה").
- 5) הכוונה לפתרון טוב לבעיה הלא נכונה.

**זיהוי נכון + ניסוח מדויק = הגדרה ממוקדת ומתאימה של הבעיה**

### 3. תיחום עבודת המטה – הנחות יסוד והנחות עבודה

תיחום עבודת המטה נועד להגדיר את גבולותיה ואת מה שייכלל בה, כמו גם מה שלא. יש לבחון את תיחום עבודת המטה ביחס לנושא ולמטרות. תיחום רחב מדי עלול להוביל לחוסר רלוונטיות שנובע מתהליך ברירה שגוי של העיקר והטפל.

מנגד, תיחום צר מדי עלול לפגוע בתכולת עבודת המטה. מכאן נובע שגם הפתרונות שיועלו בה עלולים להיות בלתי מספקים הן מבחינת ההיקף והן מבחינת האפקטיביות והתוכן.

בשיטת התיחום מתקיימים שני שלבים:

א. הגדרת הבעיה

ב. הגדרת הנחות היסוד והנחות העבודה

בנושא הגדרת הבעיה דנו בסעיף הקודם.

ההנחות בעבודת המטה הן קביעות שהעבודה מתייחסת אליהן כעובדות ברורות ("עוגנים"), שאינן דורשות בדיקה. ההנחות רלוונטיות רק כאשר הן

מגבילות וממקדות את הבעיה ואת הפתרונות לבעיה. תהליך החשיבה חייב להיות בנוי ומבוסס על הנחות איתנות על פיהן אנו מנמקים את טענותינו, מפעילים שיקול דעת בבחירת האסטרטגיות לפעולה ומצפים שההסברים והפתרונות, שאנו משתמשים בהם במהלך החשיבה יהיו נכונים.

לצורך ביצוע עבודת מטה נבחין בין "הנחות יסוד" ל"הנחות עבודה":

א. "הנחות יסוד" – מסגרת התיחום והאילוץ החיצוני, אשר על בסיסה ובתוכה יש לקיים את העמ"ט ולחפש את הפתרונות לבעיה. נביא מספר דוגמאות: היקף התקציב המוקצה ליישום; חוקים מגבילים; מסגרת המשאבים וכו'.

ב. "הנחות עבודה" – הנחות המסגרת שמבצע עבודת המטה מגדיר לעצמו לצורך ביצוע העבודה. לדוגמה: איכות מינימאלית של הפתרון (אם לא הוגדר כהנחות יסוד). דוגמה נוספת: בעבודת מטה העוסקת בתוכנית רב שנתית, הינה קביעת ההנחה שמסגרת התקציב לא תשתנה במהלך חמש השנים הקרובות. במהלך עבודת המטה אפשר שמבצע העבודה ייאלץ לעדכן את ההנחות שהגדיר לעצמו – ירחיבן או יצמצמן בהתאמה. בכל מקרה, אין לאפשר סתירה בין הנחות העבודה, שהגדיר מבצע עבודת המטה, לבין הנחות היסוד, שהוגדרו כאילוץ מחייב ולרוב ניתנו על ידי מזמין העבודה. אחד מתוצרי עבודת המטה יכול להיות ערעור על הנחות היסוד, דבר שיחייב את קציני המטה והמפקד לשקול שנית את הנחות היסוד ומכאן את המלצותיהם ואת ההחלטות שקיבלו.

לעיתים קרובות משולב בתהליך החשיבה באופן אינטואיטיבי ידע קודם, כאילו היה הנחות יסוד. אלה הנחות סמויות, שעלולות לגרום לטעויות חשיבה רבות.

**זיהוי וגיבוש ההנחות** – יצירת מסגרת ההנחות מחייבת תהליך חשיבה דינאמי, הנפתח בדיאלוג/שיח עם המפקד. כל הנחה צריכה לעבור את ה"מסננת" המובנית במתח בין הצורך ביצירת ההנחה ובמידת תיחומה, לבין האפשרות שהצבתה גורמת למגבלות מיותרות על המשך העבודה.

**ממדי ההנחות** – קיימת חשיבות רבה לכך שההנחות תתייחסנה לממדים הבאים:

- א. תהליך ביצוע עבודת המטה.
- ב. תוכן עבודת המטה ומסגרת הפתרונות.

### דוגמאות לממדי הנחות

#### א. לתהליך ביצוע עבודת המטה

- 1) משאבים המוקצים לעבודת המטה (מספר המשתתפים, עלות וכד')
- 2) כלי עבודת המטה (כגון מודלים, סימולציות, גורמים מעורבים ועוד) שלא יעשה בהם שימוש ומדוע.
- 3) אבני דרך ולוחות זמנים.

#### ב. למסגרת הפתרונות

- 1) אימוץ נתון כהנחת יסוד לצורך ביצוע עבודת המטה. לדוגמה: בעבודת מטה העוסקת בתכנון כ"א, קביעת ההנחה שממוצע נשר בהכשרה כפי שנמדד עד היום ימשיך להיות רלוונטי גם בעתיד, ולפיכך ניתן לאמץ נתון זה לצורך ביצוע עבודת המטה.
- 2) התאמה לתוכניות עבודה קיימות.
- 3) התאמה לתו"ל או לנהלים קיימים.
- 4) איכות מינימלית של הפתרון (לדוגמה: מיגון הטנק לא יאפשר חדירה של טיל נ"ט מסוג...).
- 5) זמינות מינימלית של הפתרון (לדוגמה: הפיתרון המוצג יהיה ישים בלוח זמנים שאינו עולה על x חודשים מיום סיכום עבודת המטה וקבלת ההחלטה").
- 6) אורך חיים מינימלי של הפתרון.

#### סדר העדיפויות של הנחות עבודת המטה – ההנחות מקורן מגוון. לפיכך,

רצוי ליצור סדר עדיפויות בין ההנחות השונות. כך בהכרח, הנחות היסוד יוערכו כקשיחות יותר מהנחות העבודה. הנחת יסוד, שמקורה ברמה ממונה, מזמינת העבודה, לרוב חשובה וקשיחה מהנחה של מבצע עבודת המטה. מומלץ, לפיכך, ליצור "סולם" בן שלושה עד ארבעה שלבים בסדר העדיפויות של ההנחות. סדר עדיפויות זה ישוקלל בשלב איתור וגיבוש חלופות הפתרון. זאת, במקרים של התנגשות בין ההנחות או סתירה ביניהן. בשלב גיבוש החלופות, סדר עדיפויות זה הוא "המפתח" לפתרון ההתנגשויות או הסתירות הללו.

לאחר שהוגדרו הנחות היסוד והנחות העבודה לעבודת המטה יש לגבש את התוכנית למימושה.

#### 4. תיקוף ואישור הגדרת הבעיה ותיחומה על ידי נותן המשימה

עתה, לאחר שניסחנו מחדש את הבעיה ותיחמנו אותה על ידי הנחות יסוד והנחות עבודה, יש לחזור אל מזמין העבודה ולאשר בפניו את הניסוח המעודכן של הבעיה ואת ההנחות שנקבעו. שלב זה הינו קריטי כדי לוודא שעבודת המטה עומדת בהלימה לצורך אליו כיוון מזמין העבודה. יתר על כן, קיימת חשיבות לכך שמזמין העבודה יכיר מראש את מסגרת האילוצים שבמסגרתם מבוצעת עבודת המטה ויאשר זאת, שכן זו תשפיע על התוצר הסופי של העבודה.

#### 5. גיבוש הקריטריונים והמדדים לבחירה בין חלופות

שאלה שאותה יש לשאול בשלב מוקדם היא מהו פתרון טוב לבעיה? איך נדע אם פתרון מוצע הוא טוב או לא? כיצד ייבחן פיתרון כמוצלח? על מנת להניח את היסוד להשוואה בין החלופות, עלינו להגדיר קריטריונים ומדדים. הקריטריונים והמדדים מגובשים בשלב מוקדם יחסית במחקר לנוכח נחיצותם בשלבים המאוחרים יותר (בניתוח ובהשוואה בין חלופות), אולם בעיקר בשל הרצון להבטיח, עד כמה שניתן, את האובייקטיביות של המחקר. באמצעות יצירת פער זמן מכוון בין הגדרת הקריטריונים והמדדים לבין הניתוח והשוואת החלופות, יקטן הסיכוי שנטיית ליבו של מבצע עבודת המטה (בקשר לחלופה המועדפת עליו) תשפיע על גיבוש הקריטריונים והמדדים.

#### הקריטריונים

להבהרת מושג הקריטריון והדגמת החשיבות של הגדרה נכונה של קריטריון נשתמש בדוגמה הבאה:

במלחמת העולם השנייה פעלו במזרח התיכון כוחות של בעלות הברית במספר זירות לחימה. כוחות אלו נשענו במידה רבה על אספקה מהים באמצעות ספינות משא. הגרמנים והאיטלקים זיהו את צירי האספקה הימיים כנקודת תורפה של הכוחות הבריטים ועשו מאמץ לשבשם על ידי תקיפת האניות מהאוויר. ספינות האספקה ספגו אבדות כבדות, ומפקדת הכוחות של בעלות הברית נדרשה לתת פתרון לבעיה.

אחד הרעיונות שהועלו היה להתקין תותח נ"מ על הספינות. הרעיון נדחה בתחילה, משום שהתברר שהסיכוי להפיל מטוס תוקף או אפילו לפגוע בו באמצעות התותח הוא נמוך מאוד. נטען, כי אם ייפגעו מטוסים תוקפים

מעטים למרות ההשקעה הגדולה ברכש תותחים והתקנתם, הרי שההשקעה לא השתלמה.

אחרים טענו שהתותח איננו מיועד להפיל מטוסים אלא למנוע את טביעתן של הספינות. על כן טענו שהקריטריון להחלטה איננו יכולת הפגיעה במטוס תוקף אלא היכולת לשמור על שרידות האנייה הנתקפת. ואכן, משהושוו נתוני האבדות של אניות ללא תותח נ"מ עם נתוני האניות בעלות התותח (לחלק מהאניות היה תותח מלכתחילה) התברר כי אבדותיהן של האחרונות נמוכות בצורה משמעותית ביותר. ההסבר לכך הוא שבעוד שהסיכויים לפגוע במטוס הם נמוכים מאוד, הרי ההפרעה שהירי יוצר לטייס המקדיש חלק גדול מתשומת ליבו להתחמקות ממנו היא משמעותית ומונעת ממנו לכוון כהלכה. כמובן, שבסופו של דבר הוחלט להתקין תותח נ"מ בכל הספינות, ומספר האבדות אכן הצטמצם בצורה משמעותית.

אם כך מה אירע? הייתה הסכמה כללית באשר לניסוח הבעיה – קיים צורך דחוף בצמצום האבדות של אניות האספקה. ההחלטה היתה כי הדרך לצמצום הפגיעות הינה שיפור ההגנה על הספינות, ולפיכך נדרש היה לקבוע קריטריונים שיצביעו על החלופה המתאימה לשיפור. הוויכוח היה על הקריטריון הקובע את איכות ההגנה על הספינות. צד אחד גרס שהקריטריון, הוא הפגיעה הפיסית במטוסים התוקפים. ואילו השני גרס שהקריטריון, הוא יכולתו של מטוס האויב לפגוע בספינות. נראה שהקריטריון השני מבטא טוב יותר את השגת המטרה. הגדרה טובה יותר של הקריטריון הפכה את ההמלצה ומנעה החמצה של ההזדמנות לספק הגנה טובה לספינות. ובכך התאפשרה למעשה יכולת האספקה השוטפת והרצופה לכוחות.

כאמור, הקריטריון נועד לעזור לזהות פתרון טוב לבעיה. באופן כללי ניתן לומר שעל פתרון כזה לקיים שני תנאים:

ראשית, עליו לקדם את השגת המטרה. בתחום הצבאי – המשמעות היא שהפתרון צריך לתרום, באופן ישיר או עקיף לשיפור היכולת המבצעית של הצבא. בניסוח אחר: הפתרון יביא לשיפור ביכולת היחידה או המערך הנבחן למלא את ייעודו, כפי שהוגדר על ידי הצבא. לקריטריון כזה נקרא קריטריון האפקטיביות. פתרון טוב צריך לקיים תנאי נוסף: למימושו תידרש עלות נמוכה ככל האפשר. במושג עלות איננו כוללים רק עלות כלכלית – שמשמעותה בצבא תקציב, כוח אדם ותשתיות, אלא גם גורמי עלות אחרים, ברובם בלתי ניתנים לכימות. אלה יכולים לכלול:

- א. השפעה שלילית על מוראל היחידה
- ב. שינויים ארגוניים נדרשים
- ג. שינויים בתורת הלחימה, טכניקות הפעלה ונהלים
- ד. זמן וקשב מפקדים הנגזרים מפתרון כלשהו.
- ה. השפעה שלילית על הדימוי הציבורי של היחידה או של כלל הצבא.
- ו. השפעה שלילית על איכות הסביבה, כמו זיהום אוויר, פגיעה בנוף וכדומה.
- המשותף לכל אלה, שהם מבטאים משמעויות, שאינן ניתנות לתמחור כלכלי.

בדוגמת מסוק הקרב, שהובאה בראשית הפרק, קריטריון האפקטיביות יבחן את כושרו של מסוק הקרב למלא את ייעודו – קרי, להשמיד רכב קרב משוריין של האויב. מכל הפתרונות שנבחן, טיילי "עורב" ורקטות מצרר, זה שיביא להישג גבוה יותר בתחום זה יהיה אפקטיבי יותר. בנוסף, נבחן את העלות הכלכלית (תקציב וכוח אדם) של הרכש והאחזקה של הטילים והרקטות. החלופה שתגיע אל ההישג המבצעי הנדרש בעלות כלכלית פחותה תהיה יותר יעילה. בדוגמה זו ניתן לזהות לפחות שני מחירים לא כלכליים חשובים, שעלינו להביא בחשבון:

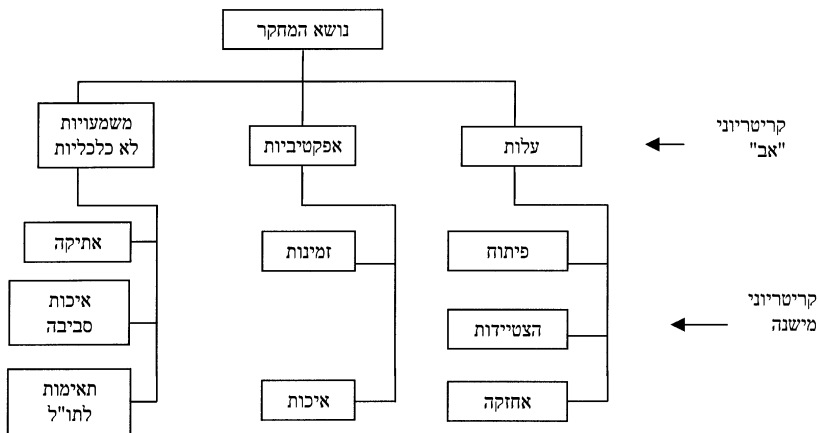
א. השפעה על שרידות מסוק הקרב – יתכן מאוד שהפעלת כל אחד מסוגי החימוש בשדה הקרב תחייב רמה שונה של חשיפה לאש האויב, ועל כן יהיה הבדל בסיכון המסוקים וצוותיהם. לאבדות בשדה הקרב יש משמעויות רבות, שהן מעבר לעלות הכלכלית של רכש מסוקים או הכשרת הצוותים.

ב. מגבלות על השימוש בתחמושת. השימוש בתחמושת מצרר נתפס בעולם כפחות לגיטימי מהשימוש בתחמושת רגילה. מכאן, שלרכש הרקטות עלולה להיות משמעות ציבורית או אפילו מדינית שלילית. רכש הרקטות עלול לגרום לנזק, שאיננו ניתן למדידה כלכלית.

חשוב מאוד שקריטריוני האפקטיביות יתייחסו לתפוקות של הארגון. שגיאה נפוצה היא ניסוח קריטריון האפקטיביות במונחי תשומות. לדוגמה, אימון של יחידה מבצעית נועד להביאה לכשירות מבצעית מסוימת. רמת הכשירות המבצעית, אליה מגיעה היחידה עם סיום האימון היא התפוקה של האימון. למרות זאת, נהוג למדוד את רמת המיומנות של היחידות המבצעיות על ידי קריטריון, המבטא את כמות האימונים שביצעה היחידה. עצם ביצוע האימון

מהווה תשומה, היינו מבטא את כמות המשאבים (עלות ביצוע האימון) ואיננו מבטא בהכרח את רמת המוכנות המבצעית של היחידה המתאמנת, שכן יש לבדוק (אם ניתן) את שאלת הפנמת נושאי האימון על ידי חיילי היחידה. יחד עם זאת, יש מקרים, בהם ניתן להוכיח קשר ישיר בין כמות האימונים לבין האיכות ואף למדוד אותנו. לדוגמה, כושר קליעה של צלפים, הדיוק של תותחני הטנקים או נווט מטוס הקרב, המוליך חימוש מונחה מדויק אל המטרה.

**הצגה ויזואלית** של הקריטריונים ניתן לבצע באמצעות שימוש ב"עץ" קריטריונים המציג את היררכיית הקריטריונים, לדוגמה:



לסיכום, הקריטריון הינו מושג מופשט, המבטא אמצעי להערכת איכות החלופות השונות. כמו כן, לקריטריון יש תמיד כיוון. כלומר, הוא עולה או יורד בהשוואה בין חלופות שונות. לכן יש להציג קריטריונים הניתנים למדידה או להערכה. בבואנו לבחון כל בעיה שהיא אנו נזקקים לשלושה סוגי קריטריונים:

- א. **קריטריון אפקטיביות** – הבוחן את יכולת השגת המטרה.
- ב. **קריטריון עלות כלכלית** – הבוחן את כמות המשאבים הנדרשים להשגת המטרה.
- ג. **קריטריון למשמעויות לא כלכליות** – הבוחן אפקטים שונים הכרוכים בהשגת המטרה.

יש לזכור, כי תיאורטית יכולים להיות אין סוף קריטריונים להערכת איכותן

של חלופות שונות. כדאי להתמקד במספר מוגבל יחסית של קריטריונים, המקיימים את חוק ה-20:80. כלומר, מספר קטן יחסית של קריטריונים, המייצג בצורה טובה יחסית את איכות המענה, שנותנות החלופות השונות לבעיה או לאתגר.

### המדדים

המדד הוא ביטויי הכמותי של הקריטריון. בעוד שהקריטריון מייצג מושג מופשט יחסית המדד צריך לבטא היבט כמותי, הניתן למדידה או לפחות להערכה. כך, למשל, אנו יכולים לקבוע כקריטריון את היכולת הפיקודית של חניך בקורס מפקדים, וכמדד לקריטריון את הציון הסוציומטרי, שקיבל בתחום זה מחבריו. בעוד שהיכולת הפיקודית היא רעיון מופשט הרי ציון במבחן הוא ערך כמותי קונקרטי.

אל מול כל קריטריון צריך להיות לפחות מדד אחד ולעיתים יותר. בדוגמה האחרונה ברור שהציון הסוציומטרי איננו ממצה את מדידת היכולת הפיקודית של החניך, ולכן נרצה, להיעזר לצורך מדידת אותו קריטריון במדדים נוספים כמו ציון ההערכה של המדריכים, הערכת הפסיכולוג, תוצאות מבחני האישיות וכדומה.

כך, בדוגמת ההגנה על ספינות האספקה בים התיכון אל מול הקריטריון של יכולתו של המטוס לפגוע בספינה, נוכל להציב את המדד הבא: ההסתברות שתקיפת הספינה על ידי מטוס תגרום לפגיעה בספינה. זהו מדד לאפקטיביות של הפתרון – הוא מודד את היכולת להשיג את המשימה – הגנת האנייה. זהו איננו המדד האפשרי היחיד. למעשה, זהו מדד בעייתי, שכן קשה למדי להעריך את ההסתברות הזו. בפועל, באותו מקרה נעשה שימוש במדד שונה. במקום להעריך את ההסתברות שספינת האספקה תיפגע בעתיד, הסתמך המדד על ניסיון העבר ובחן את אחוז הספינות מכל סוג (עם תותח ובלי תותח) שנפגעו בעבר.

מכאן, אנו רואים שמדד מועיל צריך לקיים שני תנאים:  
 א. המדד צריך להיות רלוונטי לקריטריון – לא יכול להיות מדד שאיננו מבטא, באופן חלקי או מלא את אחד הקריטריונים שהוגדרו בשלב הקודם.  
 ב. המדד ניתן למדידה או לפחות להערכה מקצועית ואמינה. אין טעם להגדיר



מדד שאין יכולת להשיג את הנתונים הדרושים למדידתו. זו נקודה, הנשמעת על פניה טריוויאלית, אולם רבים שוגים בה.

מדד העלות הכלכלית חייב להקיף את כלל העלויות הכלכליות הכרוכות במימוש הפתרון. בדוגמת הצבת תותחי הנ"מ על הספינות ייכללו לפחות המרכיבים הבאים:

- א. עלות רכש התותחים
- ב. עלות התקנת התותחים על הספינות
- ג. עלות האחזקה השוטפת של התותחים
- ד. עלות הרכש, האחסנה והטיפול בתחמושת
- ה. עלות תוספת כוח־האדם הנדרשת להפעלת התותחים (כולל עלות הכשרתם)
- ו. עלות התחמושת הנדרשת (לרבות עלות הכשרת שטחי אחסנה ואבטחה של התחמושת).
- ז. אם הצבת התותחים תביא לכך שהספינה תוכל לשאת מטען קטן יותר – אובדן כושר הנשיאה יהווה עלות כלכלית נוספת מכיוון שיידרשו יותר ספינות כדי להעביר את אותה הכמות של מטען.

את סוגי העלויות הכלכליות ניתן לחלק במספר אופנים:

- א. **חלוקה תזרימית:** עלויות חד־פעמיות, כמו למשל עלות רכש של ציוד, מובחנות מהעלויות השוטפות המחייבות הוצאה עתית, כמו למשל עלות האחזקה של הציוד.
- ב. **כוח־אדם ותקציב:** הוצאה תקציבית ותקני כוח אדם. מאחר שכללי ניהול המשאבים בצה"ל אינם מאפשרים, בדרך כלל, המרה של תקציב לתקני כוח אדם יש להתייחס לסוגי המשאבים הללו בנפרד. לעיתים קרובות נדרשת חלוקת משנה בתחום תקני כוח אדם לפי סוג השירות: חובה, מילואים, קבע ואזרחים עובדי צה"ל.
- ג. **סוגי מטבע:** באופן מעשי מתנהלים בצה"ל שני תקציבים נפרדים. האחד, הוא התקציב המזורם למערכת הביטחון על ידי משרד האוצר. תקציב זה מנוהל בשקלים. השני, הוא תקציב הסיוע הביטחוני, המתקבל מארצות הברית והעומד בשנים האחרונות על יותר משני מיליארד דולר לשנה. מגבלות ההמרה בין תקציבים אלו מחייבות גם הן בדרך כלל הצגה נפרדת של עלויות על פי סוגי המטבע.

לקריטריונים, המתייחסים לעלויות לא כלכליות, ניתן למצוא מדדים רלוונטיים על פי העניין. לדוגמה: השפעות על המוראל ניתנות למדידה על פי סקרים או על פי פניות למסדר חולים או לקצין בריאות הנפש. פגיעה באיכות הסביבה ניתנת למדידה בפרמטרים אובייקטיביים כמו תכולת מזהמים באוויר וכדומה. בכל הקשור במדדים מומלץ להיוועץ בגופי חקר הביצועים בזרועות השונות ובמטכ"ל.

## 6. איסוף נתונים ועיבודם

איסוף ועיבוד הנתונים בעבודת המטה כרוכים בפעולה מתמשכת המלווה את עבודת המטה כמעט לכל אורכה. למרבית הנושאים יש זיקה למגוון רחב של מידע ומקורות רבים להשגתו. הדרישה הראשונית ממבצע עבודת המטה הינה לאסוף את המידע הרלוונטי באופן יעיל.

מידע מוגדר כמכלול נתונים המייצגים "אמת עובדתית" שאינה משתנה כתוצאה משינוי בהקשר. (לדוגמה: סד"כ הטנקים בגדוד, המבנה הארגוני של גוף מטה, או חוות דעתו של מפקד בנושא כלשהו). על מנת להימנע מאיסוף מיותר וחסר תכלית של נתונים, נדרש לאסוף אך ורק מידע רלוונטי. הרלוונטיות נקבעת על פי הפרמטרים הבאים:

א. תיחום המחקר (הנושא, הגדרת הבעיה, הגדרת המטרה, הנחות יסוד והנחות עבודה).

ב. הרלוונטיות של המידע (נתונים שזוהו על ידי החוקר, בכל שלב במחקר, כנדרשים למיצוי אותו שלב מחקרי).

שלב מרכזי המחייב איסוף נתונים נרחב הינו שלב אבחון המצב הקיים (יפורט בהמשך). אולם כאמור, גם שלבים רבים אחרים מחייבים איסוף נתונים. קיים מגוון רחב של כלים לאיסוף נתונים. להלן הכלים העיקריים:

א. תצפית – כלי שיתרונו במגע הישיר (הבלתי אמצעי) בין החוקר המתצפת לבין האובייקט, או ההתנהגות בשעת התרחשותה. יתרון נוסף וחשוב של התצפית הוא, שלביצועה נדרש מעט מאד שיתוף פעולה מצד האובייקט הנחקר.

ניתן להצביע על מספר שיטות תצפית:

1) תצפית מבוקרת – מאופיינת על ידי ניסיון של החוקר להסיק סיבתיות על ידי הגדלה מקסימלית של שליטתו במשתנים חיצוניים ופנימיים, המשפיעים על התנהגות האובייקט הנחקר.

2) תצפית לא מבוקרת/תצפית "שדה" – האובייקט נמצא במצבו ובסביבתו הטבעית, ולחוקר אין כל השפעה ובוודאי לא שליטה על משתנים חיצוניים ופנימיים, המשפיעים על התנהגות האובייקט הנחקר. 3) סימולציה – יצירת דגם המייצג היבט מסוים של המציאות. הדגם גורם לפשוט המציאות והתמקדות בפרמטרים המעניינים את החוקר. 4) תצפית משתתפת – בשיטה זו החוקר מנסה להשתייך לאובייקטים הנחקרים, וזאת כדי להשיג הבנה טובה יותר של המציאות. הסכנה בסוג זה של תצפית היא שהשתתפות החוקר עלולה להשפיע על התנהגות האובייקטים הנחקרים, כמו גם על האובייקטיביות שלו עצמו. ב. ראיונות – יתרונם הוא ביכולת לבנות ולשחזר תופעות, תחושות, ידיעות ועמדות. הראיון הוא פן משלים של התצפית, שאינה יעילה במקרים בהם לא ניתן לצפות ישירות בתופעות ובהתנהגויות.

ניתן להצביע על מספר שיטות לראיון:

**1) ראיון אישי** – ראיון "פנים אל פנים" שבו מציג המראיין שאלות למגיבים כדי לקבל תשובה. ניתן להציג באמצעות שאלון מובנה (השאלות, ניסוחן וסדרן קבועים וזהים לכל מגיב) או שאלון לא מובנה (למראיין אין שאלות קבועות ומפורטות מראש, אלא הוא מעודד את המגיב לספר על חוויותיו ולתאר את האירועים החשובים בעיניו באופן חופשי).

**2) שאלון "דואר"** – שיטה שבה אין מגע אישי בין החוקר למגיב (כדי להימנע מהשפעת המראיין על המגיב, או לעיתים בשל מגבלה פיזית לקיים פגישה). יתרונו של שאלון "הדואר" שהוא זול, אינו דורש מראיינים מיומנים ועיבוד הנתונים פשוט יחסית. חסרונו הוא בשיעור היענות נמוך. שאלון "דואר" יכול להתבצע בכתב או על ידי שאלון טלפוני.

ג. חומר ביבליוגרפי – רשומות

מקור עצום ומגוון ביותר הינו חומר ביבליוגרפי ורשומות. הכוונה כאן לסיכומי דיונים, נמ"טים קודמים, תוכניות עבודה, מחקרים צבאיים וכדומה. עקב היקף החומר הרב הקיים ברשומות וביבליוגרפיות, הכרחי לאמץ טכניקות כדי להגיע לחומרים הרלוונטיים, למצות את הנדרש ולמיינם בהתאם לצרכי המחקר.

(1) מפת מקורות וכלי איסוף<sup>5</sup>

מפת המקורות הינה כלי הכרחי ויעיל, שהכנתה תעלה את הסבירות כי אל שלב איסוף הנתונים תקדים חשיבה, שתכליתה זיהוי מקורות המידע וכלי האיסוף שבהם ייעשה שימוש. מומלץ להשקיע מחשבה ועבודה בבניית מפת המקורות וכלי האיסוף. השקעה מושכלת כאן תחסוך "עבודה שחורה" ומיותרת בשלב האיסוף עצמו.

(2) עיבוד הנתונים

עיבוד הנתונים הינו השלב בו **המידע הופך לידע**. כלומר, החוקר מגיע להבנות ומשמעויות מתוך הנתונים שנאספו בהתייחס להקשר הנחקר (הנושא, הבעיה והמטרה).

ידע, בניגוד למידע, אינו "אמת עובדתית". אין לחפש לידע את התשובה האחת הנכונה. הידע אינו "השתקפות מראה" של המציאות. הידע, בניגוד למידע, משנה את מהותו בעת העברתו מהקשר להקשר (לדוגמה: לעובי דופן ולמשקל הטנק משמעות אחת כשהנושא הנחקר הינו מיגון הטנקים ומשמעות אחרת כאשר ההקשר/הנושא הנחקר הינו כושר התמרון של הטנקים).

כלי יעיל לעיבוד נתונים הינו ניתוח תוכן. כלי זה מאפשר ניתוח שיטתי של תכנים כתובים. ניתוח תוכן הינו "טכניקה להסקת היסקים על ידי זיהוי שיטתי ואובייקטיבי של תכונות מוגדרות של מסרים". ניתוח תוכן מתבצע על ידי זיהוי, בדרך כלל של מילים, מונחים, פריטים, או קטעים, החוזרים בשכיחות יוצאת דופן בטקסט הכתוב.

(3) הסכנות באיסוף מידע מוטעה

א. איתור מידע לא רלוונטי.

ב. התייחסות למידע בצורה חושית/רגשית סובייקטיבית.

ג. חסימת מידע חדש ולא מוכר.

ד. הטיית מידע בשל דעותינו ונטיותינו.

(4) יחסיות, השוואה ופרספקטיבה של מידע ונתונים

באיסוף הנתונים רצוי להשתמש בשאלות כגון: איך? מי? מתי? כמה?

5. הרחבה על כלי איסוף נתונים ועיבודם וכן על כלים נוספים, ניתן למצוא בכרכי האוניברסיטה הפתוחה בנושא שיטות מחקר, וכן בספרם של דוד וחווה נחמיאס, **שיטת מחקר במדעי החברה**, בהוצאת עם עובד.

בהקשר לבעיה הנחקרת. הנתונים הם בעלי משמעות רק בהשוואה לנתוני ייחוס מתאימים, כלומר השוואה של הדומה והשונה בין הנתונים השונים. מציאת הדומה עוזרת לנו לארגן את המידע החדש והישן יחד, בעוד השוואת השונה היא תהליך מדויק יותר, המאפשר הגדרה טובה יותר של יתרונו של נתון זה על פני נתון אחר. נתוני ייחוס להשוואה יכולים להיות גם הנתונים הקיימים בארגונים דומים אחרים למשל בצבאות זרים, או בצבאות האויב.

גם תיאור מצב יכול להטעות אם לא מעניקים לו פרספקטיבה מתאימה. כלומר, ראייה או הבנה של אותו תיאור על רקע השוואה למצבים דומים במקומות וזמנים אחרים. הפרספקטיבה מאפשרת הבנה טובה יותר והתבוננות עמוקה ומכלילה יותר של המצב.

## 7. אבחון המצב הקיים וניתוחו

הערכת המצב היא שיטה אחת לביצוע אבחון כזה. זוהי שיטה, המתאימה במיוחד לארגונים צבאיים, הפועלים בסביבה מוגדרת שמדדי התפוקה שלהם מוגדרים בצורה ברורה ורצוי אף בצורה כמותית. דוגמה לגוף כזה: מרכז גיוס אוגדתי הנדרש לגייס, בגיוס סמוי או גלוי, מספר מסוים של חיילי מילואים בפרק זמן נתון בתרחיש מסוים של פתיחת מלחמה.

הערכת המצב תבחן כל יעד לעצמו ובאופן שיטתי:

- א. היכולת לגייס את מספר האנשים הנדרש באופן סמוי ובאופן גלוי.
- ב. היקף המשאבים הנדרש לגיוס.
- ג. משך הזמן הנדרש לגייס את המכסה הדרושה.
- ד. היקף המשאבים הנדרש לכך – כוח אדם סדיר ומילואים, אמצעי תחבורה, שטחי כינוס וכד'.
- ה. היכולת לבצע גיוס סמוי מבלי שדבר הגיוס יזלוג לאמצעי התקשורת (נזק לא כלכלי).

שאלות אפשריות הן: האם מרכז הגיוס עומד ביעדים המוגדרים לו (אפקטיביות)? האם ניתן לקצר את זמן הגיוס (אפקטיביות)? האם מיחשוב תהליך הגיוס יקצר את זמן הגיוס (אפקטיביות)? האם הוא יאפשר לצמצם את מספר העובדים, המפעילים את המרכז (יעילות)?

טכניקה מועילה לביצוע אבחון מצבו של ארגון, היא זו המכונה בספרות הניהול

SWOT. השם נגזר מראשי התיבות באנגלית של: עוצמות (Strengths), חולשות (Weaknesses), הזדמנויות (Opportunities) ואיומים (Threats).  
(להרחבה על הטכניקה – ראה נספח א').

## 8. עיצוב החלופות וניתוח יתרונותיהן וחסרונותיהן

החלופות הן דרכי פעולה אפשריות לטיפול בבעיה המוצבת בפני הארגון. חלק מהחלופות נובעות באופן מיידי מניסוח הבעיה, אך יש בהן כאלה שבנייתן מחייבת יצירתיות לא מעטה.

מן הראוי, שעיצוב החלופה יבוצע לאחר קביעת הקריטריונים והמדדים ומשקלם היחסי. זאת, משום החשש שקביעה מוקדמת של החלופות תטה את בחירת הקריטריונים והמדדים ותשפיע גם על קביעת משקלם היחסי לטובת החלופה המועדפת מלכתחילה על המפקד או על כל גורם ממונה אחר בעל אינטרסים.

קשה לתת מתכון לבנייה מוצלחת של חלופות בכל מצב ולכל בעיה אפשרית. אולם, נוכל לדון כאן במספר סוגים נפוצים של עבודות מטה, בהן הדרך לבניית החלופות העיקריות היא ברורה למדי.

א. לעיתים החלופות עולות מדרך הצגת הבעיה – קצין המטה עשוי להתבקש להשוות בין שתיים או יותר אפשרויות לפעולה. לדוגמה: הצטיידות במערכת נשק אחת אל מול האפשרות להצטייד במערכת נשק אחרת, או לא להצטייד כלל במערכת נשק חדשה.

ב. האבחון הארגוני, אם ייעשה, יוביל באופן טבעי לבניית חלופות אפשריות, שכן ממנו ינבעו המגבלות של דרכי הפעולה האפשריות, ההזדמנויות העומדות בפני הארגון והמכשירים הארגוניים, הבאים בחשבון בכל חלופה.

ג. כאשר הבעיה נוגעת ליעילותם של תהליכים, כמו תהליכי גיוס מילואים, או תהליכי תכנון, או תהליך רכש או אפילו נוהל קרב, אפשר להתמקד בניתוח צווארי הבקבוק בתהליך. משזוהו צווארי הבקבוק הללו, ניתן להציע את הטיפול בכולם או בחלקם כחלופות לפעולה.

ד. מקורות נוספים לייזום החלופות יכולים להיות בין היתר:

(1) התבוננות השוואתית בארגונים אחרים, צבאיים כמו גם אזרחיים,

בהתמודדותם עם בעיות/אתגרים דומים.

(2) הסתכלות על העבר בצבא, לבחינת התמודדות עם מצבים דומים, אם

התרחשו.

3) רעיונות מקוריים, הנובעים מ"מוחם הקודח" של השותפים לעבודת המטה.

בשלב בניית החלופות מומלץ מאוד לשתף אנשים נוספים, המכירים את הנושא. רצוי לקיים סיעור מוחות, שבו יועלו גם רעיונות בלתי שגרתיים להתמודדות עם הבעיה נשוא עבודת המטה.

חשוב לנסות ליזום חלופות רבות, ככל שניתן, בשלבי סיעור המוחות הראשוניים. חשוב מאוד כי החלופות ייצרו מרחב פתרונות בעל שונות גבוהה ככל האפשר. כך, לדוגמה, נוכל להבטיח שאחת מהחלופות תחייב ניהול ריכוזי ביותר ברמת הזרוע, והאחרת ניהול מבוזר עד כדי רמת היחידה או הבסיס.

חלופת המצב הקיים תעמוד למבחן ההשוואה בין חלופות כאשר עבודת המטה תתמקד באתגר כלשהו. כאשר עבודת המטה ממוקדת בבעיה כלשהי, המעידה על כך שהמצב הקיים אינו מספק, ניתן יהיה להציג חלופת מצב קיים בתוספת של שיפורים מוצעים כלשהם בשוליים.

לסיכום מספר כללים חשובים:

א. יש להציג למחליט יותר מחלופה אחת. החלופות שיוצגו יהיו שונות זו מזו באופן מהותי. אין להציג חלופות, המהוות וריאציה אחת של השנייה או "חלופות פשרה".

ב. עם זאת, יש להקפיד ולהציג מספר קטן של חלופות, רצוי שתיים-שלוש ובכל מקרה לא יותר מחמש.

ג. חלופות, שאינן כדאיות בעליל לא יוצגו. יש להציג לגורם המחליט רק חלופות הבאות בחשבון למימוש.

ד. באופן דומה אין להציג חלופות, שהינן נחותות בעליל מחלופות אחרות.

## 9. הערכת החלופות ובחירת חלופה מומלצת

כל אחת מהחלופות, שהוגדרו בשלב הקודם, אמורה לשנות את מצב העניינים ולשפר את יכולתנו לקדם את מטרות הצבא או את מטרות היחידה. בשלב זה יש לבחון באיזו מידה כל חלופה אכן מביאה לכך ובאיזה מחיר, כלכלי ואחר. כאן אנו אמורים לשאול את עצמנו את השאלה הבאה: כיצד ישתנו פני הדברים אם ננקוט בכל הצעדים הכלולים במסגרת של חלופה מסוימת? לצורך זה עלינו

לבחון את החלופה על פי הקריטריונים והמדדים, שהוגדרו בשלבים הקודמים.  
 הערכת החלופות נעשית, לפיכך, בשני שלבים:  
 א. חישוב או הערכה של ערכי המדדים תחת כל חלופה.  
 ב. השוואת החלופות בינן לבין עצמן.  
 את השוואת החלופות נוח לערוך בטבלה, כשכל שורה מציגה את הערכת החלופה בקריטריונים ובמדדים שונים.

### טבלת השוואה בסיסית

טבלה זו היא הבסיס להשוואה בין החלופות. כאשר נשלים את מילוי הטבלה נקבל תמונה שלמה של ההבדלים בין החלופות בהיבטים הרלוונטיים לעבודת המטה שלפנינו.

חלופה		קריטריון א		קריטריון ב		קריטריון ג		קריטריון ד	
		מדד	מדד	מדד	מדד	מדד	מדד	מדד	מדד
		1א	2א	1ב	2ב	1ג	2ג	1ד	2ד
א									
ב									
ג									

יחד עם זאת, אנו רואים כי ככל שהטבלה מורכבת יותר – כלומר, יש בה מספר רב של קריטריונים ומדדים – קשה יותר להתמצא בה ולהבין את התמונה בבהירות. אנו עלולים להגיע למצב, שבו "מרוב עצים (קריטריונים ומדדים) לא רואים את היער (יחסי העדיפות בין החלופות)".  
 מכאן, עלינו לנקוט בכמה צעדים, שיקלו עלינו ועל אלה האמורים להיעזר בעבודה – ובראשם המפקד המחליט – לראות את "התמונה הרחבה". חשוב להבין שהשאפה לדייק ולהרבות בפרטים תהיה לנו כאן לרועץ. אנו מעוניינים להבין את ההבדלים המשמעותיים שבין החלופות ומחפשים חלופה שיתרונה יהיה ברור. חלופות שההבדלים ביניהן אינם ודאיים, לכל צורך מעשי הן שוות באיכותן מבחינתנו. על כן, המגמה כאן תהיה לצמצם את מספר המשתנים, ככל האפשר, על ידי מאמץ לזהות את אלה המשמעותיים ביותר.



בשלב ראשון, נוכל לאחד את כל מדדי העלות הכלכלית למדד עלות כולל. הדרך המקובלת לצורך זה היא חישוב "עלות מחזור החיים". לשיטה זו יש שני שלבים:

ראשית, עלינו לתרגם את כל המשאבים ובעיקר כוח האדם, למונחים כספיים בעזרת יחסי המרה מקובלים (עלות תקציבית של תקן קבע, תקן חובה וכדומה). חישוב הערך הנוכחי של השקעות עתידיות (NET PRESENT VALUE) על ידי שימוש במקדם היוון מתאים (בדרך כלל בסדר גודל של שלושה-חמישה אחוזים לשנה) – לא תמיד רלוונטי כשעוסקים בתקציב, יש להיעזר במונחים לצורך ביצוע חישובים אלה.

שנית, רצוי להביא את החלופות לבסיס משותף על ידי קיבוע אחד המדדים – בדרך כלל מדד העלות. לצורך זה אנו שואלים את עצמנו את השאלה הבאה: **בהינתן סל משאבים קבוע ושווה לכל החלופות**, מהי החלופה העדיפה? הצגת השאלה באופן כזה מקלה מאוד על ההשוואה, מה גם שבדרך כלל התקציב העומד לרשותנו הוא מוגבל ופחות או יותר ידוע או ניתן להערכה מראש. לחילופין, ניתן לקבע את ההישג הנדרש ולשאול מהו התקציב הנדרש להשגתו בכל חלופה.

בשלב הבא ניתן לסנן החוצה **חלופות נחותות**. חלופה נחותה היא חלופה, המקבלת **בכל** הקריטריונים ציון נמוך יותר מחלופה אחרת (לפחות אחת). כאשר חלופה היא נחותה אין טעם להמשיך ולדון בה, שכן ברור שלעולם לא תאומץ על ידי המפקד המחליט. המצב הנוח אך הנדיר הוא, שלאחר סינון החלופות הנחותות ניוותר רק עם חלופה אחת, שתהיה באופן אוטומטי החלופה הנבחרת. במצב העניינים הרגיל, ייוותרו בשלב הזה כמה חלופות כשלכל חלופה יתרונות וחסרונות על פני האחרות (על פי הקריטריונים השונים). זהו השלב שכדי להתקדם ממנו אנו נדרשים לקבוע מהם הקריטריונים החשובים יותר, ומה הם החשובים פחות.

כעת ראוי להתעכב ולסכם טבלה בסיסית מצומצמת (לאחר ניפוי החלופות הנחותות, איחוד מדדי העלות הכלכלית וכו'), שאותה נציג מאוחר יותר כתוצר ביניים חשוב של העבודה.

כאשר ברור שיש מספר מצומצם של קריטריונים חשובים מאוד, והאחרים הם בעלי חשיבות משנית אפשר להתמקד רק בחשובים ולקוות שכבר על פי הקריטריונים האלה חלק מהחלופות יהיו עדיפות באופן ברור על פני האחרות. חשוב להבין, כי בשיפוט כזה יש מרכיב משמעותי של נטייה אישית, ולכן

חשוב ביותר לחשוף אותו במפורש על מנת להעמידו לביקורת בעלי העניין האחרים והמפקד עצמו.

אם ולמרות כל הצעדים שלעיל עדיין לא הצלחנו להראות כי חלופה אחת עדיפה באופן ברור על האחרות, נוכל להשתמש באחת הטכניקות הרבות, המקובלות בספרות המקצועית, כדרך לקביעת עדיפות החלופות. יחד עם זאת, יש להבין שאין בעניין זה "פתרון בית ספר" – היינו, טכניקת השוואה, המתאימה בצורה טובה לכל הבעיות, וכמו בכל מצב אין תחליף לשכל הישר ולנסיון.

### 10. סיכום הערכת החלופה הנבחרת

עבודת מטה ככלל צריכה להסתיים באחת משתי הדרכים הבאות:

- א. המלצות להחלטת המפקד.
  - ב. תוכנית פעולה למימוש, בהינתן שעבודת המטה הוגדרה כעבודה למימוש ולא להחלטה.
- על קצין המטה לנסח את המלצותיו באופן ברור, תוך הדגשת כל התימוכין הלוגיים והעובדתיים התומכים בהמלצתו.
- לצד הבלטת היתרונות והחוזק של הממצאים והחלופה המומלצת, מחויב קצין המטה להציג את החסרונות הגלומים בהמלצות ובעיקר חסרונות בהשוואה לחלופות האחרות ובהתייחס למימוש מלא של מטרות העבודה. את החסרונות יש לציין בבהירות תוך הסבר מדוע הן דחוקות ושוליות או שהשפעתן קטנה, לצד היתרונות הבולטים של החלופה הנבחרת. התעלמות מחסרונות החלופה המומלצת (ובהנחה שאין פתרונות אוטופיים – ללא חסרונות), מחשידה את ההמלצות בהטיה ובחוסר אובייקטיביות.
- הסיכום צריך להדגיש את הנדרש לעשות, בהיבט היישומי, אם מקבלי ההחלטות יחליטו לקבל את ההמלצות וליישמן. משמעויות היישום מהוות נדבך חשוב למקבל ההחלטות, במהלך הכרעתו אם לקבל את ההמלצות (הכוונה למשמעויות, כגון: עלויות יישום, זמן יישום, עבודת מטה נוספת נדרשת, שינויים ארגוניים הנדרשים בתהליך היישום וכד').
- בסיכום חשוב להציג המלצות לעבודת מטה עתידית, הנדרשת באותו תחום תוכן. ההמלצות יאירו את עיניהם של קציני המטה, שיעסקו בעתיד באותו תחום, ויעזרו להם להגיע לתפוקה איכותית יותר, תוך התגברות על בעיות שהתגלו בעבודת המטה הנוכחית ושניתן לחסוך אותן מאותם קציני מטה בעתיד בתחום.

יש לזכור, כי הסיכום אינו מהווה תקציר לעבודה. לכן, אין לכלול בו תמצית ועיקר של כלל פרקי העבודה.

## 11. הכנת טיוטת נייר המטה, הפצתה להתייחסות לגורמים בעלי עניין והצגת

### עבודת המטה בפני המפקד

כאן באים השלבים הסופיים של עבודת המטה, הכוללים את הכנת הטיוטה של נייר המטה, המהווה את הדוח המסכם של עבודת המטה, והפצתה/ הצגתה להתייחסות לגורמים בעלי עניין. יש לזכור, שיש מפקדים שיהיו מעורבים בתהליך עבודת המטה ויהיו מעודכנים בכל שלביו. במצב כזה ייתכן שהמפקד ידרוש לראות את הטיוטה בטרם הפצתה לגורמים מחוץ לארגון. הדוח המסכם אמור לחדש ולהדגיש לקורא העבודה כמה היבטים חשובים ביותר.

בדוח המסכם של עבודת המטה, מן הראוי לחזור ולהציג בצורה תמציתית ביותר את מטרות העבודה, ולהסביר מה הושג במסגרת העבודה, ומדוע חלק מהמטרות לא הושג. הסיבות להשגה חלקית של מטרות יכולות להיות מגוונות: בעיות ומגבלות ברמה מתודולוגית, בעיית זמן ומשאבים אחרים, שינויים שחלו במהלך העבודה עצמה בהגדרת המטרות, תיחום העבודה, הגישה שהובילה לפתרון הבעיה ועוד.

הכותב יחשוף בדוח בעיות ונושאים, שאילו ידע אותם בתחילת עבודת המטה, היו מובילים אותו לחשיבה שונה, הגדרה שונה של בעיה, תקיפה מתודולוגית שונה שלה ועוד.

את הדוח האיכותי ננסה לקשר הן לחומרים תיאורטיים, עליהם ביססנו את עבודתנו והן לעבודות צבאיות רלוונטיות, ולהאיר היבטים שונים ברמה התיאורטית וברמה האופרטיבית-הצבאית, לאור מה שנלמד במהלך העבודה. הדוח סוגר את "המעגל הלוגי", מדגיש את ממצאי העבודה, מבליט את היתרונות וההמלצות, הנכללות בו ואת היבטי התוקף והמהימנות של התוצרים הנגזרים מהתהליך המתודולוגי של עבודת המטה.

על הדוח להבליט את ההיגיון ביישום המתודולוגיה בעבודת המטה. הרציונאל אמור לבוא לידי ביטוי בקשר בין השלבים השונים, כך ששלב אחד מוביל לשלב שני וכך הלאה. כמו כן, הלוגיקה משתקפת באמצעות הבלטת "סגירת המעגל" הנדרשת בסיכום בין ה-SWOT, למדדים ולחלופות, ו"סגירת מעגל" בין הבעיה, המטרה, החלופה המומלצת וההמלצות.

לאחר קבלת ההתייחסויות יש לשקול, האם להכניס שינויים/תוספות לעבודת המטה.

נייר המטה המסכם צריך לכלול את הפרקים הבאים:

א. **דף שער** – יכלול: נושא עבודת המטה, שמות מבצעי העבודה (ואזכור תפקידם אם רלוונטי), שם הארגון אשר בחסותו נערכה עבודת המטה, תאריך.

ב. **תקציר** – יכלול: תיאור ממצה של כל פרקי העבודה, מן המבוא דרך גוף העבודה, כולל הסיכום.

ג. **תוכן העניינים** – יכלול: ציון ראשי הפרקים ותת הפרקים, ומספרי העמודים המתאימים.

ד. **גוף העבודה** – יכלול: מבוא, הגדרת הבעיה והמטרה, תיאור המצב הקיים, תיחום, תיאור החלופות, מודל בחינת החלופות, תהליך בחינת החלופות, הפתרון המומלץ, סיכום.

גוף העבודה יכלול את הפרקים הבאים:

#### 1) מבוא

א) המבוא יכלול את תיאור הרקע לביצוע עבודת המטה, ובכלל זה הגדרת הבעיה, מטרת עבודת המטה, תיאור כללי של הגישה לביצוע העבודה.

ב) תתי פרק המבוא יהיו כלהלן:

\* תיאור כללי של הרקע לעבודת המטה ומיקוד תשומת הלב בנושא העבודה.

\* תיאור הבעיות או הנסיבות שהובילו לביצוע עבודת המטה.

\* הגדרה (מנוסחת בבהירות) של הנושא בו תעסוק עבודת המטה.

\* הגדרה (מנוסחת בבהירות) של הבעיה ומטרת עבודת המטה.

\* תיאור עבודות קודמות שנעשו בנושא זה עד כה.

ג) שיטת ביצוע עבודת המטה תכלול:

\* תיאור הנתונים הדרושים, מקורותיהם, הגישה לעיבוד הנתונים.

\* תיאור השיטה לעיבוד הנתונים.

\* סקירת הגישה לעיצוב הפתרונות או החלופות לבחירת החלופה המועדפת.

#### 2) תיחום עבודת המטה

יכלול את הגדרת הנחות היסוד והנחות העבודה וציון המקורות להגדרות אלו.

### (3) המצב הקיים

פרק זה יכלול את תיאור המצב הקיים ואת אבחוננו, כבסיס לגיבוש הדרכים לשם מענה על האתגר, ולהשגת מטרות העבודה. תתי הפרקים של תיאור המצב הקיים יהיו כדלהלן:

\* תיאור הנתונים שנאספו תוך ציון מקורותיהם, שיטת העיבוד, והצגת הממצאים.

\* ניתוח הנתונים תוך זיהוי עוצמות וחולשות, הזדמנויות ואיומים וכיו"ב.

### (4) קריטריונים ומדדים

תיאור טבלת הקריטריונים והמדדים ומשקלם היחסי.

### (5) תיאור החלופות

א) פרק זה הינו לב ליבה של עבודת המטה. עיסוקו בהגדרת הדרכים החלופיות להשגת מטרות העבודה. בתוך כך ייסקרו בשלב הראשון כל החלופות העשויות לשמש לפתרון, לאחר מכן, בשלב השני, יבוצע ניפוי ראשוני של כל החלופות, אשר אינן עונות להנחות שצוינו לעיל, או שאינן עונות לדרישות של סבירות וישימות מעשית.

ב) יש לזכור שהגדרת כל חלופה מצריכה הצגת תיאור מדויק של ההיבטים הארגוניים והתפעוליים ותיאור ההשלכות הישירות והעקיפות של מימושה, כגון: שינוי בהגדרת תפקידים, בשיטות עבודה, בתו"ל, בציד, דרישות תקציב, אמצעים וכיו"ב.

### (6) מודל לבחינת החלופות

פרק זה יכלול את תיאור המודל ואופן בחינת החלופות ואת השיטה להשוואה ביניהן. תתי הפרקים יפורטו כדלהלן:

\* תיאור הגישה לבניית המודל.  
\* תיאור הטכניקה שנבחרה למתן משקלות וציונים לקריטריונים ולמדדים.

\* תיאור שיטות החישוב של המדדים השונים.  
\* תיאור שיטת ניתוח החלופות וההשוואה ביניהן.

### (7) בחינת החלופות

פרק זה יכלול את תתי הפרקים כדלקמן:

- \* טבלה המסכמת את תוצאות חישובי המדדים ואת תהליך הניתוח וההשוואה בין החלופות.
- \* ניתוח עוצמות וחולשות, הזדמנויות וסיכונים של כל חלופה וחלופה.
- \* מבחני רגישות כלפי שינויים שוליים בנתונים, בקריטריונים, במדדים ובציונים בעלי משקל.

#### 8 הפתרון המומלץ

יעסוק בהצגת המסקנות מהניתוח בסעיף הקודם ובתיאור החלופה הנבחרת, תוך פירוט מתאים מדוע חלופה זו ולא אחרת היתה ה"נבחרת". חובת ההוכחה היא על מבצע עבודת המטה.

#### 9 סיכום

יציג את סיכום העבודה ויכלול את: תיאור המטרות שהושגו לאור החלופה המומלצת, אזכור אותן מטרות שלא הושגו והערכת מידת מתן המענה לבעיה שהוצגה בתחילת העבודה. כן יצויינו בסיכום הסתייגויות של גורמים שונים ממסקנות העבודה, והמלצות על עבודות המשך אם נדרש.  
ה. **רשימות, מקורות ונספחים.**

#### 12. הפצת נייר המטה

לאחר שהוצגה עבודת המטה למפקד והתקבלה ההחלטה יש לעדכן את נייר המטה, להשלים את החלטת המפקד ולהפיצו.



## פרק ה'

# האתיקה של קצין המטה

את התשובה לשאלה, מהי האתיקה לאורה צריך לפעול בעל תפקיד בצבא ניתן לגזור מהשאלות: מהי הבעיה שאותה עליו לפתור וכן עם מי הוא מנהל יחסי גומלין ומה טבעם? עלינו לבחון גם את מהות תפקידו של קצין זה ואת מאפייני התפקיד העיקריים. על כך דנו בהרחבה בפרקים הקודמים.

אם נקבע שייעוד המטה הוא להשלים את פעולתו של המפקד, כך שיוכל לשלוט בארגון שבתחום אחריותו ולהשיג את המטרות שהציב לו, הרי ניתן להגדיר מספר סוגים של יחסי גומלין, עימם מתמודד קצין המטה:

- א. **כלפי צה"ל (הארגון)** – קצין המטה מחויב כמו כל חייל וקצין בצבא, לחוקי הצבא, לערכיו ולמורשתו.
- ב. **כלפי המפקד** – הוא מסייע למפקד לקבל החלטות נכונות ולהבטיח את ביצוען והוא מחויב בנאמנות מקצועית כלפיו.
- ג. **כלפי פקודיו** – בנוסף על תפקידו כקצין מטה, הוא מפקד על אנשים. מתוקף כך חלים עליו העקרונות וכללי האתיקה שחלים על מפקד באשר הוא מפקד.
- ד. **כחוליה מקשרת בין יחידות המשנה בשטח או במפקדה לבין המפקד** – לשם כך עליו להתמצא בצרכיהן ובאילווציהן של היחידות בשטח, ובאילווצים שהן מתמודדות עימם.
- ה. **כלפי עמיתיו במטה** – עבודה זו דורשת יכולת אינטגרטיבית, פעילות בצוותא ויחסי אנוש.
- ו. **כלפי חבריו למקצוע** על פי האתיקה המקצועית הכללית של המקצוע אותו רכש קצין המטה.
- ז. **כלפי החברה** – מוטלות עליו חובות הנגזרות מעצם הגדרתו כקצין בצה"ל. כמו כן, עליו להיות בעל נורמות וערכים, הנדרשים מעובד ציבור.
- ח. **כלפי המדינה** – כאזרח במדינת ישראל, המתנהלת תחת משטר דמוקרטי.



יש להדגיש כי בפרק זה נתמקד באתיקה ובערכים הייחודיים לקצין המטה. לא כאן המקום לפרט את מכלול הנורמות, הערכים וכללי האתיקה החלים מכוחם על כל מכלול הווייתו ותפקידיו של קצין באשר הוא קצין. את רובם נציין רק בראשי פרקים, אשר ניתן לבררם בספרות המתאימה, הן הצבאית והן האזרחית.

לצורך כך, חשוב גם לזכור כי בין שמדובר בקצין מטה מקצועי בעל התמחות כזו או אחרת: משפטן צבאי, רופא צבאי, מהנדס בצבא וכד', ובין אם מדובר בקצין מטה "כללי" (להבדיל מבעל התמחות), הנורמות, הערכים והאתיקה דומים, הגם שיש לפרש כל אחד מהם על פי מיומנותו.

כל קצין מטה חייב "לשאת בתרמילו" את הערכים וכללי האתיקה, הנגזרים מהערכים הדמוקרטיים ההומניים, שלאורם מתנהלת מדינת ישראל. הערכים וכללי האתיקה הצבאיים חלים עליו כקצין. עליו לבחון את התנהלותו האתית בהתאם לדיני המלחמה ולאמנות בינלאומיות, החלות בהקשרים השונים של הנושאים העולים מעת לעת בדיוני המטה. כמו כן, על כל קצין מטה מקצועי לנהוג על פי כללי המקצוע והאתיקה של הארגון המקצועי אליו הוא משתייך. ככלל, מדובר בכללי אתיקה ברורים וכתובים, אשר משמשים נר לרגלי אנשי המקצוע בתחומים השונים ואשר מהווים תנאי להשתייכותו למקצוע. כך, כללי לשכת עורכי הדין חלים על המשפטנים וכך גם הכללים האוניברסליים, החלים על רופאים, פסיכולוגים ועל בעלי מקצוע אחרים.

בנוסף לכל אלה, המשמשים כרקע להתנהלותו האתית של קצין המטה, וכבסיס להתנהלות זו, עליו לעמוד בעיקר במבחן המקצועיות והמשמעת, המתחייבים מהיותו איש מטה.

לעיתים, קיימת "התנגשות" בין ערכים שונים ובין מחויבויות מקצועיות ואתיות שונות לבין הערכים והאתיקה הצבאיים. התמודדות זו הינה חלק מתפקידו של קצין המטה בעיקר מול פקודיו. (דוגמה לדיון בדילמה מעין זו ראה בפרק "דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר").

## 1. "כוחו" של קצין המטה

על קצין המטה להיות בעל יכולת לפעול לפי כללי אתיקה, הנוגעים לדרכי פנייה לאנשים ומימוש הכללים של כבוד האדם, הן כלפי פקודיו במטה והן כלפי נשואי שליחותו. בידי קצין המטה יש לעיתים עוצמה בלתי מבוטלת: הן בגישתו למקורות תקציב, למשאבים והיכולת שלו (לעיתים הקריטית) להשפיע על אופן חלוקתם; והן ביכולת שלו להפעיל גופים שונים (מכוח סמכותו של המפקד), עד כדי "טרטור" קצינים בדיונים מיותרים, הפעלתם וזימונם בשעות לא סבירות ועוד. לכן צריך קצין המטה

להישמר משימוש בלתי סביר בעוצמה זו. עליו לשמור על כללי ההגיונות מכל משמר, לבל ייראה כל חשד של משוא פנים כלפי גוף כלשהו או אדם אחר. הדרך להבטיח נורמה זו, היא "שקיפות" בפעולתו. עליו לפרסם ברבים את הנימוקים לכל החלטה שהתקבלה בתהליך קבלת ההחלטות, והמשמעויות שלה. כמו כן, עליו להיזהר מכל "צל" של טובת הנאה אפשרית בהווה ובעתיד, כי כבר נאמר: "השוחד יעוור עיני חכמים ויסלף דברי צדיקים." (דברים ט"ז, י"ט).

שתי תופעות אפשריות בתחום המוזכר לעיל. האחת, שקצין המטה בעת ביצוע תפקידו, צופה אל תפקידו הבא ובוודאי גם על קידום. תופעה זו כשלעצמה היא בדרך כלל מבורכת, שכן היא מניעה אנשים להצטיינות. עם זאת, עלולות להיות לה גם השלכות שליליות, אם תהליך קבלת ההחלטות של קצין המטה יושפע מרצונו לפיתוח הקריירה האישית שלו. הוא עלול להקדיש תשומת לב רבה יותר לארגון אליו הוא יכול להתקדם – הוא יוזם עבודות מטה סביב אותו הארגון, "דואג" להיראות ולהישמע באופן לא פרופורציונלי אצל המפקדים הרלוונטיים. מדרגה נוספת, היא הטיית תוצאות עמ"ט לחלוקת משאבים, כך שהארגון שקצין המטה "חפץ ביקרו", יקבל יותר מהאחרים. כך, תוך פגיעה בסיסית בכללי האתיקה, יכול קצין המטה ל"סלול" לעצמו דרך אל התפקיד הבא.

תופעה שנייה אפשרית, דומה לקודמתה, אלא שהפעם מופנה ה"מבט" כלפי חוץ. לקצינים במטה יש קשר רב עם גורמים אזרחיים, המספקים שירותים לצבא, עוסקים בפיתוח וייצור אמל"ח או יועצים בתחומים שונים. לעיתים הקשר עם הגורמים הללו הוא הדוק, עד כדי מגע יומיומי איתם. אמנם, לפי חוקי הצבא ומשהב"ט הסמכות הבלעדית לקבוע בענייני התקשרויות עם ספקים וכספים נתונה בידי משרד הביטחון, אולם לקציני המטה הרלוונטיים יש השפעה רבה על ההחלטה. לכן עלולות להתרחש תופעות של העדפת חברה מסוימת על פני חברתה בבחינת "שלח לחמך על פני המים", או בראיית קצין המטה, "אולי פעם ארצה לעבוד שם". התופעה עלולה להיות חריפה יותר אם מדובר בקצינים, העומדים לפני שחרור. קיימים, אמנם, חוקים בנושא, אך אלה לעולם לא יהוו תחליף להקפדה הנדרשת על כללי האתיקה, על הישר וההגיונות. כל זאת, לצד הבקרה הנדרשת הן מצד המפקדים והן מצד הגופים האמונים על הבקרה. עיקרי הבעיות, שעמן מתמודד קצין המטה, הן שונות. יש הבדל בין האינטרסים שעולים מצורכי השטח לבין ההחלטות הבאות מכיוון המפקד, הרואה בפרספקטיבה רחבה את כלל הגזרה, עליה הוא אחראי. במקום זאת, על קצין המטה להציג את דעתו המקצועית לאחר שגיבש את הדרישות מהשטח. על הצגה זו עליו לעמוד בתוקף מול מפקדו ולנסות לשכנעו ככל שיידרש. לאחר קבלת החלטתו של המפקד, על קצין

המטה לאמץ החלטה זו וליישמה כרוחה וכלשונה. עם זאת, מן הראוי לצפות מקצין המטה, שאם ערכיו והנורמות על פיהם הוא חי אינם מאפשרים לו ליישם כראוי וכנדרש החלטות אלה, עליו להתפטר מתפקידו או לבקש לעבור לתפקיד אחר. יש לסייג במעט משפט זה, בעיקר, אל מול הנסיבות של חילוקי הדעות. לא דומה מחלוקת תוך כדי לחימה למחלוקת על תקציב, ולא דומות אלו למחלוקת על השפעה עתידית על חיי אדם או בניין הכוח של הצבא.

## 2. ערכיו של קצין המטה

מתוך מאמרו של הרמטכ"ל מרדכי גור ז"ל **"הרהורים על קצין המטה"**:

"עבודתו של קצין המטה ניתנת ללמידה די בקלות. אפשר לתרגל אותה בלי סוף. אולם דמותו של קצין המטה, מהותו, דרך פעולתו והתנהגותו אותם אי אפשר ללמוד על ידי תרגילים. אלה הם ערכים, שאותם צריך להקנות, עליהם צריך להתחנך ולחנך."<sup>6</sup>

להלן מספר מאפיינים ערכיים של קציני מטה:

א. **עצמאות מחשבתית והעזה להביעה** – מצופה מקצין המטה שיאזור כוחותיו ויצא למאבק גם אם יהיה כרוך בקושי ובכאב ואף במחיר אישי בכמה תחומים: נגד השגרה, נגד המוסכמות, נגד הערכות והנחות של הרמה הבכירה, נגד הערכות של קציני מטה אחרים ונגד מפקדו.

ב. **מאבק בשגרה ובמוסכמות** – על קצין המטה לבחון כל העת את הנתונים העומדים לנגד עיניו באופן אובייקטיבי, לחפש דרכים ופתרונות חדשים לבעיות חדשות שיתבססו על דפוסי תורה קיימים, אך לא יהיו כבולים על ידם. לבחון את המקובל והמוסכם ולא להשלים עם הנוחות שיש בהם, ואם יש צורך לצאת נגדם במערכה גלויה ובלתי מתפשרת.

כל קצין – מפקד או קצין מטה – צריך לראות את עצמו כאילו הוא לבדו עומד בפני משפט ההיסטוריה. לא הפקודות שניתנו לו ולא ההנחיות שהדריכו אותו ילמדו עליו סנגוריה. הקצין עצמו קובע את דרכו, על אחריותו האישית, ועליו להיות מוכן לתת את הדין.

6. מוטה גור, "הרהורים על קצין המטה", מערכות 342 (1995), עמ' 2.

- ג. **ממשק עם רמה ממונה** – לעיתים הצרכים והבעיות של הרמה הבכירה אינם תואמים את אלה של הרמה הכפופה לה, או אז מתעורר קונפליקט ביניהן. לכל גוף יש מהות עצמית, אינטרסים, משימות שהוטלו עליו וכן מטרות שהציב לעצמו. קצין המטה חייב לבדוק האם יש פערים בין צורכי יחידתו לאופן בו הם מטופלים על ידי הרמה הממונה ולהתריע עליהם.
- ד. **ממשק עם חבריו למטה** – תופעה ידועה היא, שקבוצת אנשים, הפועלת יחדיו, עשויה לאמץ דפוסי מחשבה ודרכי יישום דומים. על קצין המטה להיות מודע לתופעה זו ולא להיכנע לה. קצין המטה חייב לעצור מדי פעם ולערוך חשבון נפש גלוי ונוקב עם עצמו ולבחון, האומנם הרצון המשותף של המטה הוא גם שלו או שאינו תואם בכל את הערכותיו ופתרונותיו? על קצין המטה לעשות הערכת מצב אישית מקצועית מהימנה לגבי בעיה נתונה, כאשר האמת המקצועית היא שצריכה להוביל. לאחר מכן עליו להציג את עמדתו ולהיאבק בקציני המטה האחרים על רעיונותיהם. מאבק זה מבטל כמעט כל אפשרות של השמטת רעיונות מבריקים ומאפשר ניתוח עמוק של הנושאים.
- ה. **ממשק עם המפקד** – קצין המטה נדרש לבחון ולבדוק באופן אובייקטיבי את רעיונותיו ומחשבותיו האינטואיטיביים של המפקד. על קצין המטה לוודא שהחלטות המפקד ודרכי פעולתו יתאמו את כוונת הרמה הבכירה ויהיו נאמנים לה.
- ו. **קצין המטה ומדיניותו** – ברמות הבכירות חייבת להיות לקצין המטה מדיניות. הקצונה בצה"ל, לדברי מוטה גור, היא לעיתים ממושמת מדי ונוח לה בכל ולא נעים לה להיאבק על דעותיה. קצין ללא מדיניות אינו קצין. אין לו מה לעשות, אין לו מה להביע, אין לו מה לייצג ואין לו למען מה להיאבק. משעה שאין לו על מה להילחם, והמלחמה אינה חלק מישותו הוא חדל להיות קצין. קצין שאינו נהנה ממאבק דעות, עד כדי היותו מוכן להסתכן בה – אינו יכול למלא את חובתו בכבוד. המאבק הינו מסוכן. אולם חוסר מאבק מסוכן שבעתיים. חוסר מאבק מסכן את הצבא. קצין מטה אחראי יאמר את דעתו בדרך גלויה, חברית אמיצה במקום ובזמן שהיא דרושה. מדיניותו חייבת להתמוג, תוך דיון חופשי וגלוי במדיניות הסופית, הנקבעת על ידי המפקד. רק אז יהיה לה ערך, ותרומתה תהיה תכליתית.
- ז. **הגבול למאבק על הדעה** – מקובל ונהוג שקצין המטה יחדל מלהילחם על דעתו, משעה שהמפקד קיבל החלטה. מרגע זה פועל המטה כגוף אחד בעל מהות אחת, החותר בכל כוחו להשגת המטרה, אשר הוצבה על ידי המפקד. כפי שנאמר כבר מוטה גור טוען שעל קצין המטה להמשיך ולהילחם על דעתו גם לאחר קבלת ההחלטה, כל עוד מאבק זה אינו מפריע למילויה המושלם של המשימה, כפי שהתווה

אותה המפקד.<sup>7</sup> לפיכך, הזכות הגדולה והחובה העצומה, שמוענקת כאן לקצין המטה הבכיר, היא להחליט בעצמו מתי עלולה עקשנותו להפריע ולהזיק למילוי המשימה, ואז לחדול מלחצו.

ח. **יושר ושקיפות** – על קצין המטה לנהוג בהגינות בכל מעשיו. בפרט באים הדברים לידי ביטוי בהצגת נתונים, כלפי המפקד, הרמה הממונה או העמיתים. על קצין המטה לנהוג ביושר, לא להסתיר נתונים, לא לעשות בהם מניפולציות ובוודאי שלא "לייצר" נתונים חסרים.

כאמור, אחת מהדרישות כלפי קצין המטה הבכיר, שהוזכרה כבר למעלה, היא הצורך בשקיפות של מעשיו ועמדותיו של קצין המטה כלפי כל הצדדים, שאת עניינם הוא מביא בפני מפקדו לצורך קבלת החלטות (או מגבש את דעתו שלו לגבי עניינם של אותם צדדים/גופים). זאת, בהקשר של קבלת החלטות והצורך לבחון כל דבר לעומקו, מבלי לדבוק בהחלטות שכבר התקבלו אלא במשימה, או בבעיה שבה צריך לטפל קצין המטה. על מנת להדגיש את הצורך בבדיקה עניינית של כל נושא, בחרנו לצטט מתוך דבריו של השופט שמגר בפסק דין שניתן בבג"ץ:

"החלטה חייבת להיות בכל מקרה תוצאה של בדיקה עניינית הוגנת ושיטתית, ואם מתחייבים לאור אופיו של עניין או לאור נימוקיה של הבקשה בבדיקה, עיון ומחשבה חדשים, אין לדחות את הפניה החדשה במחי יד מבלי עיון קודם, תוך הסתמכות בלעדית על העובדה כי לבעל הסמכות הוענק שיקול דעת להחליט בעניין, או תוך דבקות בהחלטתה משכבר הימים אשר ייתכן שהיא טעונה בבדיקה מחדש".<sup>8</sup>

הצורך בשקיפות עולה כטבעי וכמתחייב, על מנת שיתאפשרו תיאום ציפיות והעלאת הטענות של גורמי השטח, לגבי סבירות ההחלטות המתקבלות, מידתן ועירוב שיקולים זרים שאינם לעניין. כמו כן, מאפשרת השקיפות, הבנה עמוקה יותר ונכונות לקבל את העמדות המתגבשות, אף אם הן שונות בתכלית מאלה שהועלו על ידי השטח.

ט. **דייקנות** – קצין המטה חייב להיות אחראי לכל עובדה שהוא מציג בפני מפקדו או בפני חבריו למטה.

7. שם, עמ' 6.

8. בג"צ 297/82 ברגר נ' שר הפנים, פ"ד לו (3) 29.

י. **אחריות** – על קצין המטה לקחת אחריות על עצמו על כל החלטה או מעשה, שנעשו לפי המלצתו. יחד עם זאת, בהיותו חלק מגוף, עליו לראות עצמו אחראי על כל פעולה שפועל הגוף, בין אם הייתה לאותו קצין מטה יכולת השפעה על קבלת ההחלטה הנוגעת בדבר, ובין אם לא הייתה לו השפעה.

יא. **כבוד** – זוהי הדרך, בה מפעיל קצין המטה את הסמכות, שהעניקה לו החברה כבעל מקצוע צבאי בהתנהלות כלפי הזולת (ויהיה מי שיהיה). על קצין המטה להיות בעל כללי אתיקה, הנוגעים לדרכי פנייה לאנשים, ולדרכי ויכוח וניהול דיון. על קצין המטה לראות עצמו כשליח של החברה, ששלחה אותו, ואשר אותה הוא מייצג כלקוחה שלו (במונח "חברה" הכוונה היא לחברה האזרחית אשר הצבא והקצין מהווים חלק מהזרוע המבצעת של אותה חברה ולה הם חייבים את נאמנותם). לפיכך, הפרות של כללי האתיקה מהוות הפרת אמונים, מעילה ושימוש לרעה באמצעים, שניתנו לו על ידי החברה.

הנורמות האתיות-מקצועיות אינן ממצות את הווייתו של הקצין. חובות מוסריות חיצוניות (אלו שהוצגו למעלה כנורמות מוסריות הומאניות) צריכות לקבל, בנסיבות מסוימות, קדימות על נורמות צבאיות.

ניתן לומר, במילים אחרות, שעל קצין המטה לסגל לעצמו ערכים הומניסטיים וכבוד לקדושת החיים, לצד טיפוח זהות קואופרטיבית לצבא ולתפקיד, אותו הוא ממלא.

יב. **צניעות** – היא ערך נוסף שעל קצין המטה לשאוף אליו. צניעות לא במובן של להיות "נחבא אל הכלים", אלא היכרות עם מגבלת הכוח והידע של כל בן אנוש. ערך זה כמעט שאינו בא לידי ביטוי במערכת הערכים הכתובה, הנדרשת מקצין בכלל ובענייננו, מקצין המטה. הוא בא לידי ביטוי כשעל קצין המטה לזכור תמיד לתת אשראי למי שזכאי לו. עליו לזכור, כי הוא קצין במטה, שיש לו מפקד, ולפיכך עליו לשמור על כבודו של המפקד ועל לויאליות אליו.

יג. **הגינות** – ערך זה אמור לשמש קו מנחה לכל קצין מטה בקבלת החלטתו. על פי ערך זה בוחן קצין המטה את העמדות השונות, הן את זו המגיעה מהשטח מצד היחידות, והן את העמדות המקצועיות, המוצגות על ידי קציני המטה המקצועיים. כל אלו, על רקע תמונת המצב הרחבה, אותה הוא מכיר מהנתונים ומההערכות אותם הוא מקבל מכל גורמי השטח שבאחריותו ומהצרכים הכלליים של סדרי העדיפויות, המוכתבים מלמעלה.

ההגינות וההוגנות מתקשרות אל הצורך לשמור על כללי המנהל התקין, הנדרשים מכל בעל תפקיד ציבורי בכלל, ומקצינים בצבא בפרט. זאת, תוך הפעלת חוש הצדק הטבעי, המוטבע בכל אחד מאיתנו.

עיקרון מרכזי הוא, כי רשות מנהלית ובמקרה שלנו קציני המטה המשרתים, חייבים לפעול על פי הסמכות, שהוקנתה להם לממש את התכלית, שלשמה ניתנה להם אותה סמכות. תכלית זו נלמדת מכוונת המחוקק ומטרתו, ועל בסיס אלה צריכות להתקבל החלטותיהם של קציני המטה.

## פרק ו'

# דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר

בפרק זה נעסוק בדילמות, העומדות בפני קצין המטה הבכיר ומאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין, העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות.

### 1. יחסי מטה-שטח

אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה, היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. זהו הקונפליקט של קצין המטה – מאיזו נקודת מבט עליו לגבש את עמדתו: האם מזו של השטח, או מזו של המטה. השטח דורש את שלו, במיוחד במצב של לחימה, כאשר הוא זקוק למילוי בקשותיו – ומי כמו אנשי השטח יודעים למה הם זקוקים. מנגד, ראיית השטח אינה כוללת בהכרח את כל הפרמטרים הנדרשים להחלטה, ואלה נמצאים – או אמורים להיות – אצל קצין המטה ובסביבתו. קצין המטה הוא זה שצריך לרכז את הנתונים לכדי תמונה כוללת, ובכללם את הדרישות, שבאות ממקומות שונים, אל מול אילוצי כוח האדם, השלכות מערכתיות, אילוצי תקציב ועוד.

להבהרת הנושא נשתמש בדוגמה מתחום אמצעי הלחימה. נניח, שאחת היחידות המיוחדות דורשת לרכוש או לפתח אמצעי מסוים לצורך פעילותה המבצעית. לכאורה, מדובר בדרישה מבצעית לגיטימית. אולם תפקידו של קצין המטה, במקרה הזה, הוא להביא בחשבון בקשות אחרות, שהגיעו מיחידות נוספות, ולבחון אותן לאור אילוצי התקציב, יכולת התעשייה לפתח במקביל אמצעים שונים, או לחילופין עליו לקבוע סדר עדיפויות. כמו כן, עליו לבדוק את ההשפעה ארוכת הטווח של הכנסת אמצעי לחימה חדש: עלות האחזקה, כוח האדם הנדרש להפעלה (הן מבחינה איכותית והן מבחינה כמותית), כוח אדם לאחזקה ועוד. הקונפליקט, בו נמצא קצין המטה בבואו לגבש עמדה באשר לבקשה מבצעית או לכל בקשה אחרת, הוא, בין הצרכים המידיים



העולים מהשטח ובין ראייה מערכתית וארוכת טווח, הנדרשת ממנו בתוקף תפקידו. ההתנגשות הקיימת במקרה זה, היא גם בין שני ערכים, שעליהם אמון קצין המטה: מתן שירות מיטבי ליחידות השטח/הקו מול המחויבות כלפי הארגון, במקרה זה צה"ל והראייה הכוללת והמאזנת בין הגורמים השונים.

המתח בין המטה ובין השטח, אם הוא מתקיים על בסיס מקצועי ורלוונטי, הוא מתח בונה, שעשוי לקדם את הארגון. בשפה המקצועית הוא קרוי "קונפליקט פונקציונלי": המערכת המבצעית עסוקה בקידום כושרה המבצעי במטרה למלא את משימותיה באופן מיטבי (וממילא אינה עוסקת בגיבוש תמונת המצב לבניין הכוח), ועל המטה מוטלת החובה לרכז את תמונת המצב המלאה, שהדרישות מהשטח מהוות חלק בלבד. תמונת המצב תנוחה על ידי המטה ותוביל לתהליך אופטימלי (ככל שניתן) של קבלת החלטות. כל זאת, תוך שימוש נכון במודל של מאיצים, איזונים ובלמים.

יש הטוענים, כי מצב של שלום נצחי בארגון הוא גרוע יותר ממצב, שבו קיימים קונפליקטים, יהיו חמורים ככל שיהיו. לדידם, היעדר קונפליקטים נובע תכופות מכך, שלאיש לא אכפת מהמתרחש ומהיעדר תחרות בין היחידות השונות. הם סבורים, כי ארגון שקט וחסר קונפליקטים הוא ארגון רדום, וכי אך טבעי הוא שאנשים, המתאמצים להגיע להישגים, יראו דברים מזוויות ראייה שונות ויהיו מוכנים להיאבק כדי להוכיח את צדקת דרכם.

## 2. מקצוע מול תפקיד

קונפליקט נוסף, עימו מתמודד קצין המטה, שהוא הכרחי לקיומה של מערכת דינמית וחושבת, הוא ההתנגשות האפשרית בין תחום התמחותו ו/או חוות דעתו המקצועית, לבין תפקידו הצבאי או דרישות מפקדיו.

קצין המטה נדרש לנאמנות אינטלקטואלית. נאמנות זו דורשת ממנו להילחם בכל כוחו על דעותיו, גם אם הן נוגדות לחלוטין את דעות מפקדיו.<sup>9</sup> ראוי, בהקשר זה, להזכיר את דבריו של הגנרל האוסטרלי-יהודי ג'ון מונש, לפקודיו: "מה חשובה לי, לכל הרוחות, נאמנותכם, עת סבורים הנכם כי הצדק עמדי. אם זקוק אני לה, הרי זה בשעה שחושבים אתם כי שגיתי".

הדילמה של קצין המטה בעל הדעה העצמאית באה במקרים רבים גם מתוך ראייתו המקצועית. קצין מטה בעל הכשרה מקצועית, כגון רופא, אשר התבקש לגבש

9. רבים מתקשים לעמוד בדרישה זו, משתי סיבות: לא כל מפקד יודע להעריך אומץ זה של קצין המטה שלו, ולא לכל קצין מטה יש האומץ לעמוד בדרישה זו.

המלצה בנושא מסוים, צריך לעמוד על כך, שחוות דעתו תושמע בפורום הבכיר ביותר, העומד לקבל החלטה בנושא. אל לו להצניע את המלצתו או לשנותה עקב בקשות מפקדיו, ואל לו להירתע ולהשמיע את חוות דעתו המקצועית, גם אם מפקדיו ועמיתיו חושבים אחרת. עליו למצות ולחקור את הנושא עד תומו ולהיות נאמן להכשרתו המקצועית, אך גם להיותו קצין מטה שאמור להבין את צורכי המערכת.

שאלה, בה מתחבט כמעט כל איש מטה, המפתח דעה עצמאית, היא עד מתי עליו להמשיך ולהשמיע את דעתו? מצד אחד, קצין המטה בטוח בעצמו ויודע לנמק באופן הגיוני את דעתו. מהצד האחר, יתכן שמפקדו, החושב אחרת, מתבסס על נתונים נוספים, או נותן משקל שונה לגורמים המשפיעים על ההחלטה. לעיתים הוא מתחשב באילוצי "הפוליטיקה הארגונית", ולעיתים (ואף זה לגיטימי) הוא נותן משקל לניסיונו הרב ולאינטואיציה שלו. על התשובה לשאלה, עד מתי יש להילחם על עמדתך, חלוקות הדעות. אל"ם (לאחר מכן אלוף) מתתיהו פלד סיכם זאת כך:

"מלחמה זו – מותר לה שתימשך עד אשר קיבל המפקד החלטה. קצין מטה שימשיך להילחם על עמדותיו גם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, זרוק אותו החוצה! מרגע שקיבל מפקד החלטה, על קצין המטה להילחם על דעותיו של המפקד. וכדי לעשות זאת עליו לקבל את דעת מפקדו ללא הסתייגות, במלואה."<sup>10</sup>

עמדה נחרצת כזו מטילה מגבלה בלתי אפשרית על קצין המטה, במיוחד בארגון מתקדם ומורכב כמו צה"ל. היא עלולה לפגוע בקבלת החלטות מיטביות, במיוחד בתהליכים שזמן ההחלטה וזמן מימושה הם ארוכי טווח: אם עומדים לממש תהליך ארגוני או פיתוח אמל"ח, שזמן המימוש שלהם הוא שנים, נראה לא סביר שברגע אחד של החלטה משתנים כל הנתונים והשיקולים. אדרבא, בתהליכים ארוכים נכון לבחון שינויים גם תוך כדי התהליך. לכן, נכון לאמץ את גישתו של אל"ם (לימים הרמטכ"ל) מוטה גור שכתב, שעל קצין המטה "להמשיך ולהילחם על דעתו גם אחרי קבלת ההחלטה, כל עוד אין מאבק זה מפריע למילויה המושלם של המשימה כפי שהורה המפקד".

יש לציין, כי מפקדים מחייבים לעתים את קציני המטה שלהם להכין הצגה של עמדת המפקד ולהציגה בפני הרמות הממונות. לצד זה הם מאפשרים לקציני המטה להציג בפני הרמות הבכירות את דעתם האחרת המנומקת. כל זאת, כדי שתהליך קבלת ההחלטות, אכן יהיה מבוסס על מרבית הנתונים והעמדות האפשריות.

10. מתתיהו פלד, "עבודת מוה בצה"ל", מערכות 130, (1960), עמ' 32.

### 3. אחריות וסמכות

דילמה נוספת בעבודת המטה היא אחריותו וסמכותו של קצין המטה. קביעות פורמליות בנושא זה אינן פותרות בהכרח את הדילמה. לקצין המטה נוח לעיתים להסתתר מאחורי הגדרתו כיועץ או כמרכז עבודת מטה, ובכך, לכאורה, להסיר מעליו את האחריות לתוצריו; לעיתים הוא דווקא לוקח לעצמו סמכות, שמפקדיו לא בהכרח התכוונו לתת לו.

לקצין המטה יש אחריות מלאה על עבודתו, ובכלל זה על הנתונים, הניתוח וההמלצות. אולם, האם יש לו סמכות לממש את המלצותיו? האם הוא יכול לסכם נושאים לביצוע? הבעיה מתחדדת אפילו בתהליך של עבודת המטה – האם קצין המטה יכול לכפות שיתוף פעולה מצד גורמי השטח, היחידות הכפופות או גופים מקבילים?

ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות. המרחב צריך להיות מתוחם כך, שמצד אחד הוא יאפשר לקצין המטה לבצע את עבודתו, ומהצד השני יותיר את קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות המרכזיות בידי המפקדים. תפקידו של קצין המטה הוא ליצור פתרונות ולא לייצר בעיות. מתן מרחב פעולה לקציני המטה יאפשר את השינוי בהפרדה הנדרשת בין הנושאים בהם עוסק המפקד: "המשמעות היא, שעבודת המטה צריכה להבטיח את הביזור המרבי של הסמכויות ושל השררה, ואת הריכוז המרבי של גורמי האחריות – הפיקוד, השליטה, הבקרה והפיקוח" (חי' יעבץ).

חוסר מתן סמכות לקציני המטה, או "בריחה" מאחריות, הם בין הגורמים ל"קלקול" נפוץ בעבודת המטה – תרבות ה"ערעורים", או העלאה של החלטות קלות משקל יחסית לדיון בקרב הרמות הבכירות ביותר.

דוגמה אחת לתופעה זו, היא השתלשלות האירועים בעקבות סיכום של אג"ת, כי זרוע מסוימת בצה"ל חייבת בתשלום לזרוע אחרת, בגין השתתפות בפיתוח טיל או שימוש בטיילים לצורך מבצעי. המדובר היה בכמה מיליוני שקלים (סכום קטן יחסית לכלל העיסוקים ברמת המטה הכללי). אולם, כתוצאה משרשרת ערעורים חוזרים ונשנים של הזרוע, התפתח תהליך שכלל, בין השאר, דיונים רבים וכתובת ניירות מטה לרוב, במשך למעלה משנה, עד שלבסוף הסתיים הנושא כפי שאג"ת סיכם אותו בהתחלה.

תוצאה נוספת שהיא פועל יוצא מהמצב, בו קצין המטה נתפס כמי שלכאורה אין עליו אחריות, היא שהדיאלוג הנוגע להחלטות, שצריכות להתקבל ברמות נמוכות או בדרגי ביניים, לא תמיד מתקיים, אלא עובר לדרג של מקבלי ההחלטות. כדי להימנע

- ממצבים כאלה, או לפחות להפחית את היקף הנושאים, בהם מטפלים הקצינים הבכירים, צריכים להתקיים מספר תהליכים:
- א. מתן "גבולות גזרה" להחלטה לקציני המטה על ידי המפקדים.
  - ב. גיבוי מלא<sup>11</sup> של המפקדים להחלטות המתקבלות על ידי קציני המטה.
  - ג. דו־שיח בין גורמי המטה השונים בצורת דיונים, פגישות, מסמכים וכד'.
  - ד. פתיחות בהצגת נתונים בין גורמי המטה. בדרך זו יימנע מצב, שבדיון אצל מקבלי החלטות יוצגו לראשונה נתונים רלוונטיים, שלא הוצגו קודם לכן לקציני המטה (כאשר מועלה נתון חדש שעדיין לא הוצג, על המפקד למנוע את הדיון ולהחזירו לדרג המטה).
  - ה. אי קבלת ערעור על ידי המפקדים, בטרם הוכח כי מוצו כל התהליכים במטה.

האמור לעיל צריך להתבצע במסגרת מדיניות ברורה, הנקבעת על ידי המפקדים. עליהם מוטלת החובה להנחיל את המדיניות, להבהיר מהם הצמתים בהם מחויבת התערבותם, ומהי מידת החופש שהם מאפשרים לקציני המטה כדי שאלה יעזרו להם למלא את תפקידם. שימוש מושכל בדרך זו יביא ליעילות גבוהה יותר של עבודת המטה ולניצול זמן יעיל יותר של המפקדים.

#### 4. התוצר הנדרש מעבודת המטה

מהו התוצר הנדרש מעבודת המטה, אותה מגיש קצין המטה למפקדו? האם על קצין המטה להציג בפני המפקד את שורשי הבעיה ("הגדרת הבעיה") ומלוא הנתונים, ולפרוש בפניו את מרחב האפשרויות? או לחילופין להציג עבודה, הכוללת תיאור כללי של הבעיה, עקרונות עבודת המטה ופתרון מושלם לבעיה שהוצגה? האפשרות השניה הופכת את קצין המטה לחלק מתהליך החשיבה הקודם לקבלת ההחלטה הסופית – עניין זה מקל בפועל על העומס המוטל על המפקד. אם הוא יהיה שבע רצון מהתוצאה שתוצג בפניו, הוא יחתום עליה, ואם לא, הוא יבקש הסברים ולעיתים גם את חומר הרקע, שהוביל להמלצה. שיטה זו ידועה בספרות המקצועית כ"עבודת המטה המושלמת".

אנו סבורים, שהכיוון הנכון של עבודת המטה הוא בתצורה של "עבודת מטה מושלמת". תצורה זו מחייבת את קצין המטה לחשוב לעומק, לתכנן נכון את עבודת המטה באופן המביא להסקת מסקנות. המעורבות של המפקד בתהליך ורמת הפירוט

11. פרט לחריגה נורמטיבית או בעלת השלכות בלתי סבירות.

של הנתונים המוגשים לו, צריכות להישקל על פי מורכבות הנושא, חשיבותו וכמובן מדיניותו של המפקד. סוג כזה של עבודת מטה מטיל אחריות גדולה יותר על קצין המטה מחד גיסא, ומאפשר למפקד לפנות זמן לעיון ולדיון בנושאים החשובים לו, מאידך גיסא. עם זאת, ייתכנו מצבי ביניים בין שתי הגישות שצוינו לעיל. בכל מקרה ומצב, חשוב שכל עבודת מטה תלווה על ידי סיכום של קצין המטה, שיכלול גם את המלצתו. רצוי שהמפקד לא יסתפק בהצגת מרחב הבעיות ומרחב הפתרונות להחלטה, אלא, כאמור, ידרוש גם את המלצותיו של קצין המטה.

## 5. עמידה בלוחות זמנים מול מקצועיות

מי מאיתנו לא חווה את הצפצוף באינטרקום או את צלצול הטלפון המבשר כי עד מחר בערב (במקרה הטוב), או עד הלילה (במקרה הפחות טוב), יש להגיש סיכום של עבודת מטה או לבדוק נושא מסוים. "הנחתה" כזו כרוכה בדילמה נוספת של קצין המטה: שעת ה"ש" מתקרבת וברור לו שהעבודה, שהוא נדרש לבצע לא תיעשה באיכות הראויה. מה עליו לעשות? קיימים מקרים, בהם אמורה להתקבל החלטה בדרג גבוהה בנקודת זמן קבועה. אם גוף המטה לא יהיה מוכן עם המשימה, שהוגדרה לו, בדרך הטובה ביותר האפשרית בנסיבות שנוצרו, הוא "איחר את הרכבת". לפיכך, במקרים כאלה עדיפה עבודת מטה לא מושלמת ובעלת יכולת להשפיע, מאשר עבודת מטה מושלמת, אולם בלתי רלוונטית.

יחד עם זאת, קיימים מקרים פחות מובהקים, כאשר לחץ הזמן אינו מחויב המציאות, אלא נקבע על ידי לוח הזמנים של לשכות, או כל גורם אחר. במקרים מעין אלה יש לעשות כל מאמץ להשלים את עבודת המטה, גם תוך בקשה לשינוי לוחות הזמנים. הדרג הממונה אינו מודע תמיד למורכבותה של עבודת המטה ולזמן הנדרש לביצועה. לכן, כאשר קיימת סיבה ברורה ומוצדקת, אסור לקצין המטה להסס, ולהעלות בקשה מנומקת לדחיית לוח הזמנים.<sup>12</sup> הבקשה צריכה לכלול את הסיבות למורכבותה של עבודת המטה, את משך הזמן הנדרש, ואת המשמעות של העמידה בזמן המקורי שנקבע (מה יהיה חסר, מה עלול להשתבש וכד'). סביר להניח, שברוב המקרים בקשות כאלו ייענו בחיוב. בכל מקרה, חובתו המקצועית של קצין המטה היא להציג את כלל המשמעויות, הנגזרות מאיכות העבודה שהוא הגיש, אם הוא נאלץ לוותר על ביצועה באופן בו הוא ביקש לעשותה.

12. יש לוודא כי הבקשה המנומקת אכן מגיעה לדרג מקבלי ההחלטות; לעיתים היא נבלמת ונדחית על ידי דרגי הביניים.

## 6. אתיקה, ממלכתיות ומה שביניהן

באתיקה דנו בפרק הקודם, ואכן קיימות לא מעט דילמות אתיות בעבודת המטה. במאמר זה נציג אחת מהדילמות – מניפולציה בנתונים. נתונים ניתנים לפרשנות ולהצגה המובילה לפרשנויות שונות. לדוגמה, אם זרוע כלשהי רוצה להוכיח למטה הכללי, כי היא "קופחה" בשנים האחרונות בהקצאת משאבים, היא יכולה לעשות זאת על ידי הצגת הממוצע הרב שנתי של  $x$  שנים אחורה. אולם, אפשר שאם יוצג הממוצע על פני מספר שנים אחר, ישתנה הנתון. האם צורת הצגה זו לגיטימית? במאבקים על משאבים או סמכויות מופעלות לעתים שתי מערכות הצגה: הצגה כלפי פנים והצגה כלפי חוץ. אל"ם (כיום אלוף) עמוס ידלין כתב על כך: "הדילמה שבחשיפת 'האמת הפנימית' של הזרוע לגורמי חוץ היא דילמה קשה. צריך למצוא גבול מאד קרוב שמעבר לו אסור לדבר בלשון כפולה".<sup>13</sup>

בהקשר זה ניתן להזכיר את "דילמת הממלכתיות", כלומר, האם על קצין המטה להיות ממלכתי או לייצג את האינטרס הצר של הגוף ממנו הוא בא. ככלל, נראה כי קצין המטה צריך לייצג את הגוף שמינה אותו לתפקידו ואת האינטרסים והצרכים של אותו גוף. קציני המטה המייצגים את ארגון-העל הם שצריכים להביא לידי ביטוי את הראייה הכוללת ואת האינטגרציה בין העמדות השונות.

בארגון ערכי, אשר לכל הגופים המרכיבים אותו יש מטרה משותפת רחבה, אין מקום למניפולציות מצידם של קציני מטה. המדיניות והנורמה שצריכות להשתרש בארגון הן: שקיפות בנתונים מול הוגנות בקבלת החלטות, והצגת נתונים ללא פרשנות. מידה זו של הוגנות נדרשת גם מצד מקבלי החלטות. עליהם מוטלת החובה לא להשתמש בפרשנות לנתונים במטרה לנגח או לקצץ במשאבים אצל הכפופים להם.

13. עמוס ידלין, קלקולים בעבודת המטה, חיל-האוויר-שה"ד (1991).



## 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 בופן, 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:<sup>14</sup>

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 ליישומו 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).

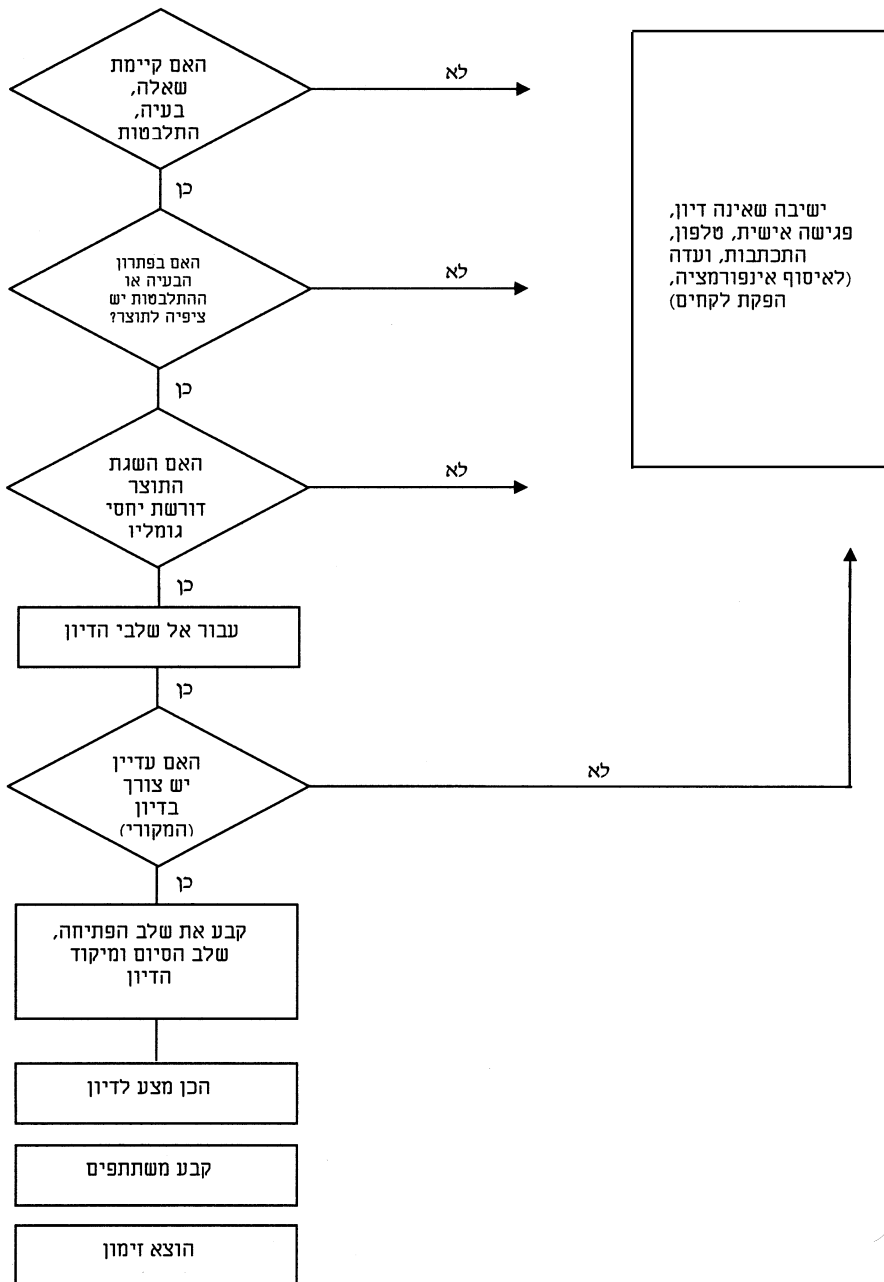
- ב. **דיון תיאום** – מפגש תיאום בין אנשים להשגת לו"ז אופטימלי. זהו מפגש שיחסי הגומלין בין האנשים, חיוניים לקביעת לו"ז. במקרה זה ה"דיון" הינו סכימה פשוטה של מידע.
- ג. **דיון להסבר**, שכנוע: כאן התוצר ידוע מראש (**תדריך** הינו מפגש מסוג זה, שמטרתו, העברת מידע).
- ד. **דיון מעקב, תחקיר** – מטרתם איסוף 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) לכתובת 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>לעודד 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,<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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**.<sup>17</sup> 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 טעויות<sup>18</sup>

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, שאינו 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 מאוד – אם בכלל. הפער בין כמות הידע התוכני, הקיימת בארגונים בהשוואה לחוסר הידע הקיים בתחום התהליכי,<sup>19</sup> 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 (חשיבתי) 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. 'בתהליכי' 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 מאוד (שוב במתמטיקה). בדקנו את אחד ממבחניו בנושא שברים עשרוניים, שבו הוא קיבל ציון נמוך מאוד (כ-60). השאלות במבחן היו ברמה אחידה. השאלה ששאלנו הייתה כיצד ייתכן שהתלמיד קיבל 60% שכן או שהוא יודע לפתור את המבחן או שייכשל 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 עתידי, 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 העתידי (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 והדרשיח 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 העתיד. 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 מכיוון 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 אגוצנטרית – 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:**

אמ"ץ-תוה"ד 251



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), **ומרחשוון** (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

עותק 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.

## ביבליוגרפיה

1. גונן איציק, "למידה ארגונית בצה"ל – במערך הלוחם – מכשלות וקשיי יישום", **אוסף מאמרים בנושא: למידה ארגונית, תחקיר והפקת לקחים**, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי – ביה"ס למנהיגות, צה"ל.
2. גור מוטה (1995), הרהורים על קצין המטה, **מערכות**, 342.
3. הולצמן רעיה (1979), **עבודת המטה בצה"ל**, חיפה, החוג למדע המדינה.
4. הומינר שלמה, שגיאה הילה, דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר, **מערכות**, 396.
5. ידלין עמוס (1991), קלקולים בעבודת המטה, שה"ד-ח"א.
6. כפיר אהרון (1972), **שילוב עבודת המטה בארגון מודרני**, תל אביב: ספרית המנהל.
7. מבורך ברוך, בן חיים מאיר, פומרנץ יוסי, בוצ'ן דב, כהן דני (2004), **מתודולוגיה של מחקר מטה**, המכללה לפיקוד ומטה – קורס "אפק".
8. סגל גיורא, שמיר משה (2004), **כלים ועזרים ליישום פיקוד ושליטה ברמה הטקטית**, המכללה לפו"ם – המכון לחקר הסביבה הטקטית.
9. פלד מתתיהו (1960), עבודת מטה בצה"ל, מערכות, 130.
10. שגיאה הילה (2002), **ניתוח תפקיד קצין המטה הבכיר – דו"ח ביניים**, המכללה לפיקוד ומטה – מרכז למידה ופיתוח.
11. שמיר משה (2004), **תכנון צבאי**, המכללה לפו"ם – המכון לחקר הסביבה הטקטית (לא פורסם – בידי העורך).
12. שמיר משה (2004), **מבט נוסף על התחקיר – מודל בחברת היי-טק**, המכללה לפו"ם – המכון לחקר הסביבה הטקטית.
13. – (1993), **"תורת הלחימה – עבודת המפקד והמטה"**, צה"ל-אג"ס-תורה"ד מטכ"ל; עקד כללי 1-336.
14. – (1997), **FM-101-5**, Washington DC, Headquarters Department of the Army.



עבודת המטה מלווה אותנו כחלק אינטגרלי מתהליך התכנון וקבלת ההחלטות בצבא בעיתות לחימה ובתקופת ההתכוננות למלחמה. לתהליך עבודת המטה במערכת המבצעית גובשה תורה כחלק מתורת הפו"ש המוטמעת ביחידות המבצעיות. תורה זו מסדירה הלכה למעשה את הרציונל הנדרש לצורך ההכנות לפני הקרב ולניהולו. לצד המערכת המבצעית קיימת ופועלת המערכת המקצועית העוסקת בעיקר בבניין הכוח והקיום השוטף. המפעילים, המפתחים והמובילים מערכות אלה הם המטות השונים בצבא, ובהם כמובן קציני המטה. חלק גדול מהפעילות מתבצע בגופים אלה, ולתוצרי פעילות זו יש השלכות משמעותיות על עתיד הצבא. על אף כל אלה, לא נכתבה תורה לתהליך עבודת המטה של מערכת זו. מטרת הספר היא להעלות על הכתב חלק מהתורה שבעל פה בתחום עבודת קצין המטה, המשרת במפקדות מערכת בניין הכוח, ולעורר את השיח בסוגיות הקשורות לתהליכי החשיבה בעבודת המטה, האתיקה והדילמות של קצין המטה הבכיר ועוד. (מתוך הקדמת מפקד קורס "אפק")

**צה"ל - המכללה לפיקוד ולמטה**

**צה"ל - הוצאת "מערכות"**