

# תהליך תכנון אסטרטגי במערכת צבאית מבצעית

הלחימה המתמשכת באזורי יהודה ושומרון מעמידה בפני המפקדות שם אתגר מיוחד לגבי יכולתן לתכנן לטווח ארוך. המאמר הזה מציג מודל שפותח באוגדת איו"ש לתכנון משולב לטווח הקצר ולטווח הבינוני-ארוך. תהליך כזה מאפשר לארגון להגיב במהירות על שינויים מיידיים בסביבה ובמקביל לעצב את עתידו

אלוף יצחק איתן, סא"ל סער רווה, רון גור

## תקציר

התמודדות אפקטיבית עם תהליכי שינוי מהווה מרכיב מרכזי בכושר התחרות בסביבה דינמית בעולם המודרני. ארגונים רבים מתמודדים באפקטיביות נמוכה עם השינויים הדינמיים בסביבה החיצונית. התוצאה הרווחת של התמודדות לא נכונה זו היא הפסד בתחרות מול המתחרים ולעיתים אף פשיטת רגל וסגירת החברה.

הצבא – בדומה לארגונים עסקיים – פועל בסביבה דינמית ומשתנה, המתאפיינת ברמה גבוהה של איודאות. מכאן עולה הצורך לבחון את מידת ההתאמה של המודלים העסקיים-התחרותיים לעיצוב האסטרטגיה האופרטיבית של הארגון הצבאי.

בעבר התנהלו השינויים בצבא בעיקר בדפוס פעולה מגיב (דהיינו השינוי הארגוני הנדרש נעשה רק לאחר שחל שינוי בסביבה החיצונית). לדוגמא, על רקע הדרישה לקיצוץ

בתקציב ביצע הצבא תהליכי התייע-לות (בעיקר כדי לחסוך במשאבים). התהליך הזה בוצע כתוצאה מדרישה ומלחץ חיצוניים ולא כפעילות מעצבת ויזומה וכחלק מתפיסת עולם ני-

הולית מגובשת.

מכאן עולה כי תפקידם החשוב ביותר של ההנהלה בארגונים בכלל ושל מפקדים בצבא בפרט קשור להיערכות מתאימה ובזמן לאתגרי העתיד.

ביל גייטס ציין ב-1999 כי שנות ה-2000 יהיו "שנות המהירות". מה שיהיה חשוב בהן הוא המהירות שבה יוכל אופיו של העסק להשתנות. שיפורים באיכות ובתהליכים עסקיים יתרחשו הרבה יותר מהר מבעבר, כאשר כלי העזר המרכזי לתמיכה בשינוי יהיה "מערכת עצבים דיגיטלית", שתסייע לספק למנהלים זרימה מאורגנת של מידע מכל רחבי הארגון. המערכת הזאת תספק תמיכה בהחלטות אסטרטגיות וטקטיות עסקיות.

שתי דילמות מרכזיות מעסיקות מנהלים ומפקדים בהקשר של התאמת הארגון לתנאים המשתנים:

■ מהו תהליך התכנון המתאים לאתגרי שנות ה-2000?  
■ עד לאיזה טווח לתכנן?

במילים אחרות: האם במציאות, שבה מתקיימת רמה גבוהה של איודאות,

רון גור –  
מוסמך במנהל עסקים  
מאוניברסיטת ת"א



סא"ל סער רווה –  
יועץ ארגוני של  
פיקוד המרכז



אלוף יצחק איתן –  
אלוף פיקוד המרכז,  
לשעבר מפקד איו"ש



רלוונטית. מכאן הרעיון שתהליך התכנון האסטרטגי ישולב בתהליך הביצוע.

הסביבה העסקית, שהיא דינמית ומשתנה במהירות, מכתובה לארגונים להתאים את עצמם לסביבה בתהליך של שינוי מתמשך ודינמי ולא כתהליך חד-פעמי. אם תהליך השינוי נמשך זמן רב, הוא עשוי להחמיץ את השינויים הדינמיים שמתרחשים כל הזמן בסביבה. משמעות הדבר היא כי קיים צורך במנגנון דינמי שיתאים את הלקחים (שהופקו מפעולות היישום) לשינויים המתרחשים בסביבה ובארגון תוך כדי היישום.

מנגנון התכנון הזה יאפשר לפירמה גמישות בהפעלה, כושר תחרותי עולמי ופיתוח ידע חדש ועדכני על מנת לפתח טכנולוגיות ומוצרים חדשים.

פורטר (2000) טוען כי חברות רבות כשלו בתכנון האסטרטגי, מכיוון שבמקום לפעול בתהליך המביא לידי ביטוי את התוצרים בסדר הבא:

קביעת יעדים ← בניית אסטרטגיות לביצוע ← הקצאת משאבים  
 הן פועלות באופן הבא :

קביעת משאבים ← בניית אסטרטגיות לביצוע ← קביעת יעדים

אל דולף, לשעבר היו"ר והמנכ"ל של חברת "סקוטפיפר", היטיב לבטא את הבעיה:

"בעולם יש שלושה סוגי מנהלים: מנהלים שמסוגלים להשיג תוצאות בטווח הקצר, ואין להם מושג לאן הם מובילים את החברה בעתיד; מנהלים שיש להם תוכניות והצהרות לעשור הקרוב, אבל הם יפשוטו את הרגל בתוך עשרה חודשים; ומנהלים שבכוחם להשיג תוצאות בטווח הקצר בשילוב עם חזון לקראת העתיד - אלה הם המנהלים הטובים, אבל לא ייאמן כמה הם מעטים". (מתוך בלאנשרד וגהורן, 1996).

בתצפיות על שינויים בארגונים ובמערכות צבאיות מצאנו כי התהליך של ניהול השינוי מתחיל פעמים רבות בטקס רב רושם ובהד ארגוני גדול ומסתיים במקרים רבים בקול ענות חלושה.

כששואלים מנהלים מדוע לא הגיע תהליך השינוי לכדי מיצוי, התשובה הרווחת היא, שהסביבה השתנתה מהר יותר מכפי שחשבו, והשינוי שתיכננו ליישם כבר אינו רלוונטי. חוסר היכולת לנהל שינויים באפקטיביות גורם לירידה בהישגים במישור העסקי (ירידה בהכנסות כתוצאה מחוסר היכולת לעמוד בדרישות השוק), במישור התרבותי (חוסר אמון של מנהלי הביניים ביכולתה של ההנהלה הבכירה לצעוד עם הארגון קדימה) ובמישור המשאבים (זמן עבודה של

שינויים מהירים מתרחשים בטווחי זמן קצרים, נכון לעצב תוכניות קצרות טווח, "טקטיות", שיתרונן הוא בגמישותן הרבה ובהתאמתן להתפתחויות המהירות בסביבה החיצונית? או שמא עדיף לבצע תכנון אסטרטגי כולל, ארוך טווח, המאפשר לעצב את עתידו של הארגון בראייה לטווח רחוק? אנו מציעים במאמר הזה מודל לתכנון אסטרטגי, הפועל בשני שלבים במקביל: תכנון לטווח הקצר ותכנון לטווח הבינוני-ארוך. ביצועו של תהליך התכנון המשולב יאפשר לארגון להגיב במהירות על השינויים בסביבה בטווח הקצר ולעצב את עתידו של הארגון לטווח הארוך.

חדשנותו של המודל היא באופן השיטתי שבו הוא מבצע אינטגרציה בין התכנון לטווח הארוך לבין התכנון לטווח הקצר באמצעות הפעלת מודלים קיימים לניהול ולתכנון. המאמר מציג ניתוח מקרה של יחידה צבאית מבצעית - אוגדת יהודה ושומרון.

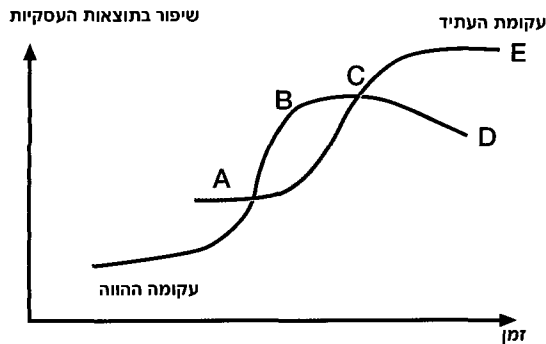
## פרק א' - עקרונות התכנון האסטרטגי מבוא

הכלי המרכזי המאפשר לארגון להיערך באופן אפקטיבי (לנהל תהליך שינוי וליישם אותו) מול השינויים הדינמיים בסביבה החיצונית הוא התכנון האסטרטגי.

מהו תכנון אסטרטגי? המושג הזה עבר שינוי מתחילת שנות ה-60 ועד ימינו. בתחילה הוגדר התכנון האסטרטגי כתהליך של הכנת תוכנית להגדרת המטרות והיעדים היסודיים, ארוכי הטווח, של הארגון ואימוץ דרך פעולה והקצאה של משאבים להשגת המטרות האלה (אהרוני, 1982). במהלך שנות ה-80 הורחבה ההגדרה של התכנון האסטרטגי וכללה גם היבטים של התאמת המשאבים והתהליכים הפנימיים ליצירת ערך ללקוח תוך כדי מיצוי ההזדמנויות ומתן מענה לאיומים שבסביבה החיצונית (קוטלר, 1988). בשנות ה-90 עבר המושג "תכנון אסטרטגי" מהרמה של הכנת תוכניות ארוכות

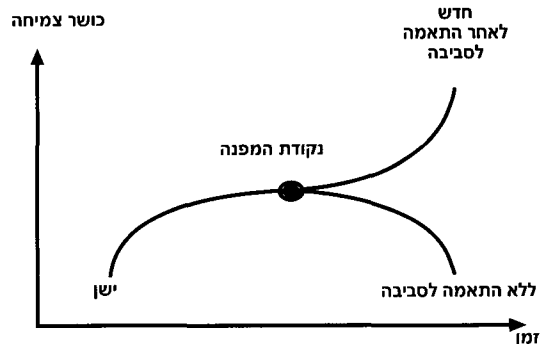
טווח לתכנון דינמי ואדפטיבי לטווח קצר (מינצברג, 1994). הגישה העדכנית גורסת, שהשינויים בסביבת הארגון הם כה מהירים ובלתי צפויים, עד כי פעולה שנובעת מתכנון מוקדם תחמיץ את מטרתה, וכי יש לעבור לתכנון "תוך כדי תנועה". מרחב (1995) מתאר את תהליך התכנון כירי של טיל מונחה מדויק. העיקרון המנחה בירי חמ"ם (חימוש מונחה מדויק) הוא היכולת לבצע בקרה על סוג המטרה ולבצע שינויים ותיקונים גם במטרה וגם במסלול הטיל תוך כדי מעופו. כך גם ארגונים נדרשים לקבל החלטות מהירות, המבוססות על איתור מהיר של הזדמנויות, וללוות אותן בתהליכי בקרה מתאימים על מנת לוודא שההזדמנות עדיין

## מודל עקומת ה-S הכפול



נקודה A מתארת את תחילת צמיחתו של הארגון. תהליך התכנון האסטרטגי המסורתי יאפשר לארגון למצות את יכולותיו ואת משאביו עד הגיעו לנקודה B. מהנקודה הזאת לא יאפשרו השינויים בסביבה החיצונית את המשך הצמיחה, אלא אם הארגון נערך מראש לשינויים האלה והתאים את יכולותיו ואת משאביו לאתגרים החדשים. הארגון עלול לחוות נסיגה לכיוון נקודה D; אולם אם הוא יפעיל מודל מקביל לתכנון לטווח הארוך כבר בשלבים הראשונים של הצמיחה, ניתן יהיה להיערך עם משאבים ועם ידע מתאימים בנקודה C (היא נקודת הפיתול, אשר זוהתה במודל של ברגלמן וגרוב), ולעבור על פני ציר הצמיחה לנקודה E.

## נקודת המפנה הארגונית



"נקודת המפנה" – התבוננות בעקומה הנעה בין ציר הזמן לבין ציר שיפור התוצאות העסקיות מלמדת על קיומה של נקודת מפנה בזמן נתון ועל הצורך להפעיל מודל שונה לתקופה שלפני ולתקופה שאחרי אותה הנקודה. גישה דינמית זו מציבה אתגר לפעול על כל הרצף בו זמנית. מודל זה מציג תפיסה ניהולית לתכנון אסטרטגי רציף ואדפטיבי.

מנהלים ושל עובדים ומשכורות ליועצים – לאלה שכשלו בייעוץ המקצועי ליישום התהליך ולאלה שבאים לכבות את השריפה).

ברגלמן וגרוב (1996) טוענים כי מהות התהליך האסטרטגי היא לסייע למנהלים להשפיע באופן מתמיד על נקודת המפנה הארגונית, שזו הנקודה שבה חייב הארגון להתאים את עצמו לסביבה. אם יעשה זאת, יצמח. אם לא יעשה זאת, יגוע וימות.

השאלות המרכזיות שעלינו לשאול לאור הרעיון המוצע הן:

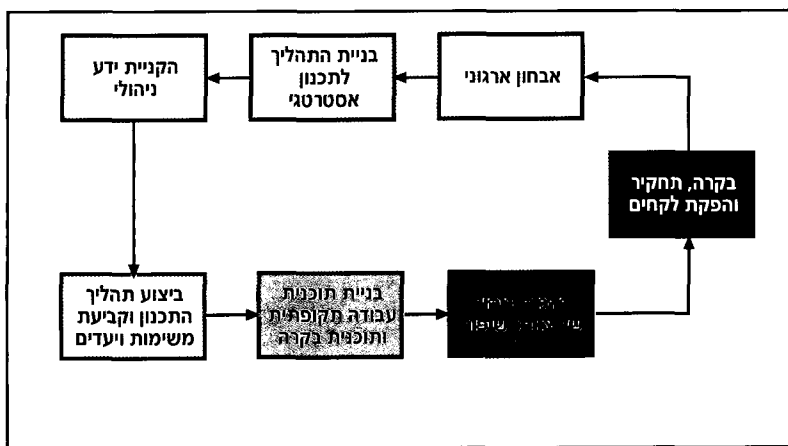
- האם יש לנו יכולת להגדיר מהי אותה נקודת מפנה?
- האם ניתן להשפיע עליה?
- כיצד נדע שאנחנו מתקרבים אליה, או שבעצם עברנו אותה ואנחנו בנסיגה? התשובות לשאלות האלה יינתנו בהמשך המאמר.

את הצורך לטפל בהווה ובעתיד של הארגון בעת ובעונה אחת (בלאגשרד וגהורן, 1996) נציג באמצעות מודל "עקומת ה-S הכפול". זהו מודל תפיסתי, המאפשר לארגון לנהל את עצמו על בסיס התייחסות במקביל לתקופת הזמן הקרובה והרחוקה.

עבודה על פני שתי עקומות במקביל תקנה לארגון את היכולת ללמוד במהירות גדולה יותר מהמתחרים. היכולת הזאת – מציין ארי דה חיס (1997), הממונה על התכנון

בחברת רויאל דץ/של – עתידה להיות היתרון התחרותי בר הקיימא היחיד.

## המודל לתכנון אסטרטגי



המודל הזה נותן מענה אפקטיבי למנהלים ולמפקדים, הרוצים להתמודד עם אתגרי הארגון בהווה ובעתיד. המענה הזה מורכב מתהליך תכנון משולב, הצופה ומתכנן דרך "עדשות כפולות": זוג עדשות אחד נועד ל"מרחיקי הראות"

אלה עם החזון, אך המתקשים להתמודד עם קשיי היום-יום של הארגון), ואילו הזוג האחר נועד עבור "קצרי הראות" (בעלי האינסטינקטים הבריאים להישרדות, המתקשים לצפות אל מעבר לאופק).

המודל המוצע לתהליך האסטרטגי כולל את הצעדים הבאים:

● **אבחון ארגוני.** מטרת האבחון היא למפות את תמונת המצב הארגונית מבחינת כושר ההתמודדות שלו עם הסביבה שבה הוא פועל ולמפות התנגדויות אפשריות בארגון לשינוי.

● **בניית התהליך לתכנון האסטרטגי.** התהליך חייב לעמוד בשני תנאי יסוד מרכזיים:

1. מותאם למאפיינים הייחודיים של הארגון (אדפטיבי), דהיינו יתבסס על האבחון הארגוני.

2. יאפשר תכנון לטווח הקצר והארוך (דינמי).

● **הקניית ידע ניהולי.** יש להכשיר את המנהלים בתחומי הידע הנדרשים לתכנון האסטרטגי. (לדוגמא, עליהם ללמוד על ניהול איכות, על ניהול לפי אילוצים ועוד). ההכשרה יכולה להתבצע באמצעות סדנאות והשתלמויות. (השלב הזה יכול להתבצע גם לפני שלב האבחון הארגוני).

● **קביעת משימות ויעדים.** לביצוע התהליך הזה ניתן להשתמש במספר מודלים הקיימים בספרות התיאורטית כגון ניתוח פורטפוליו,<sup>1</sup> מודל כוחות השוק, ניתוח S.W.O.T. (ראו הסבר בהמשך) ועוד (אהרונ, 1982). התוצר המרכזי של תהליך התכנון יביא לקביעת המשימות והיעדים לטווח הקצר (תכנון על עקומת ההווה) ולקביעת משימות ויעדים לטווח הארוך (תכנון על עקומת העתיד).

● **בניית תוכנית עבודה ותוכנית בקרה.** התוצר המרכזי של התהליך הזה הוא תוכנית עבודה אינטגרטיבית (הכוללת את כל חלקי הארגון), שניתנת למדידה. במקביל יש לבנות מערכת בקרה, שמטרתה לסייע למנהלים ללמוד כיצד להפיק לקחים מאופן היישום של תוכנית העבודה.

● **הקמה וניהול של צוותי שיפור (תכנון על עקומת העתיד).** יש להקים

צוותים משימתיים מכל שכבות הניהול בארגון, שתפקידם יהיה לבחון את היערכות הארגון לקראת אתגרי העתיד. צוותי השיפור יעסקו בבחינת התאמתו של הארגון לתרחישים עתידיים.

● **בקרה, תחקיר והפקת לקחים.** תחקיר והפקת לקחים הם תהליך הכרחי שנועד לבחון את תפוקותיה של תוכנית העבודה, כך שניתן יהיה לשפרה באופן מתמיד.

## עקרונות יסוד להפעלת המודל

1. **עלות נמוכה** – הצורך בתשומות נמוכות להפעלתו.
2. **תפוקה רלוונטית** – המודל חייב להיות אפקטיבי למשתמש.
3. **מעורבות מנהלים** – המודל חייב להיות מנוהל באופן היררכי, מלמעלה למטה, תוך מתן אפשרות לדרגים הזוטרים להשפיע על קבלת ההחלטות של ההנהלה.
4. **גמישות** – על המודל להשתלב היטב במתח המתקיים בין המשימה הדחופה לבין המשימה החשובה. כלומר, יש צורך לתמרון בגמישות בין מילוי המשימות השוטפות למילוי המשימות המיוחדות.
5. **אדפטיביות** – על המודל לאפשר עדכון של התוכניות ושל תהליכי העבודה בהתאם לשינויים בסביבה החיצונית.
6. **דינמיות** – המודל חייב לכלול מנגנוני מדידה, בקרה ומעקב לצורך למידה והפקת לקחים.
7. **תוקף נראה לתפוקות** – על המודל לאפשר השגת תוצאות בטווח הקצר (במיוחד לאור התחלופה המהירה של המפקדים).

## פרק ב' – תיאור מקרה (Case Study)

בפרק הזה מתואר תהליך של תכנון אסטרטגי דינמי באוגדת יהודה ושומרון, שהחל לקראת תכנון שנת העבודה 1998 והפך למנגנון תכנון אסטרטגי קבוע בכל יחידות האוגדה. תחילתו של התהליך התאפיינה בדילמות הבאות: לאיזה טווח לתכנן? איך לבצע את התהליך? כיצד מתמודדים עם רמת האמון הנמוכה בקרב המפקדים הבכירים באוגדה כלפי תהליכי תכנון אסטרטגיים?

### מאפייני הארגון

אוגדת יהודה ושומרון היא מערכת צבאית גדולה ומורכבת, הפועלת בסביבה דינמית, משתנה, בעלת רמה גבוהה מאוד של אי-ודאות. האוגדה פרוסה על פני שטח נרחב, שבו פועלות מפקדות חטיבתיות, שתפקידן להוציא לפועל את מדיניותה של מפקדת האוגדה.

כל חטיבה באוגדה שולטת על מרחב גיאוגרפי מוגדר, ולכל מרחב קיימים מאפיינים ייחודיים, אשר באים לידי ביטוי בפעילות מול האוכלוסייה האזרחית – הפלסטינית והישראלית. מטרת העל של האוגדה ("מתן הגנה וביטחון לתושבים, למתיישבים ולעוברים במרחב האוגדה") משותפת לכל הגזרות ומיושמת בכולן. האוגדה כפופה לפיקוד המרכז ומיישמת את מדיניות העל של הפיקוד במרחב יהודה ושומרון. היחידות המבצעות תעסוקה מבצעית כוללות יחידות

בעבר התנהל העיסוק  
בביטחון השוטף באוגדה  
על-פי דפוס פעולה רפלקסיבי  
של גירוי (בשטח) ותגובה  
מיידית (הפעלת כוח). כתוצאה  
מכך היה עיסוק אינטנסיבי  
בשוטף על חשבון הזמן  
המושקע בתכנון ובעיצובת  
של המציאות

סדירות, שהן קבועות בגזרה, יחידות סדירות, המבצעות תעסוקה לפרק זמן של מספר חודשים, ויחידות מילואים, המבצעות תעסוקה מבצעית למשך מספר שבועות.

מאפיין בולט של הסביבה הוא העובדה שמתנהל בה קונפליקט בעל מאפיינים ייחודיים (עימות נמוך עצימות), שאינו דומה לפעילות של צה"ל בגזרות אחרות.

בעבר התנהל העיסוק בביטחון השוטף באוגדה על-פי דפוס פעולה רפלקסיבי של גירוי (בשטח) ותגובה מיידית (הפעלת כוח). כתוצאה מכך היה עיסוק אינטנסיבי בשוטף על חשבון הזמן המושקע בתכנונה ובעיצובה של המציאות.

הארגון פועל בתנאים של סביבה המשתנה באופן קיצוני ומהיר על רקע של תהליך מדיני מתמשך וסוער.

במסגרת היערכות האוגדה לתכנון שנת העבודה 1998 החליט מפקד האוגדה לבצע תהליך של תכנון אסטרטגי, שהתוצר הסופי שלו יתבטא בתוכנית עבודה מדידה.

הנחת היסוד המרכזית הייתה כי רק באמצעות תהליך תכנון מסודר ניתן יהיה להתמודד עם רמה גבוהה של אי-ודאות ולנהל תהליכים שיאפשרו את המיצוי

המיטבי של היכולות הפנימיות של האוגדה בתחומים הבאים:

1. בניין הכוח.

2. הפעלת הכוח.

כל זה תוך התייחסויות לאיומים ולהזדמנויות שיאותרו בסביבה החיצונית.

## יישום המודל לתהליך התכנון האסטרטגי באוגדה

התהליך האסטרטגי שבוצע התבסס על המודל שהוצג בפרק א' וכלל את הצעדים הבאים:

**בשלב הראשון** בוצע אבחון של ההתנגדויות לשינוי. השלב הזה בוצע באמצעות ריאיון מפקדים וסקר ערכים של מפקדים ושל קציני מטה באוגדה. הריאיון נועד לאבחן את הבעיות המרכזיות, הקיימות בעבודתה של מפקדת האוגדה, ואת ההתנגדויות האפשריות לתהליך התכנון האסטרטגי. הסקר נועד לאבחן את הערכים המובילים בקרב המפקדים באוגדה.

ניתוח של ממצאי הריאיון העלה שקיימת התנגדות גדולה בקרב הקצינים לביצועו של תהליך תכנוני שיטתי ומובנה. ההתנגדות נבעה מהסיבות הבאות:

1. טענה רווחת בארגון הייתה שרמת אי-הוודאות גדולה מאוד, ולכן לא ניתן לתכנן באופן מסודר תוכניות עבודה מובנות.

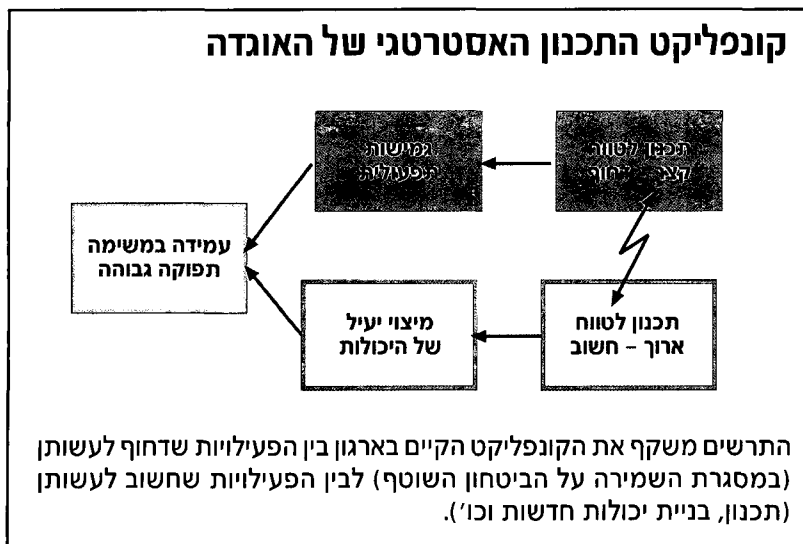
2. חוסר ידע בסיסי בשיטות ובכלי ניהול מתקדמים.

3. חשש להתנסות בתהליכים שלא נחשפו אליהם עד אז.

אז.

4. עומס משימות גבוה וחשש שהתכנון ידרוש תשומות נוספות שלא יניבו תועלת ממשית.

ניתן לתאר את הקונפליקט הקיים בארגון באמצעות הכלים לניתוח קונפליקטים שפיתח גולדרט (1994):



ואלה הן הבעיות המרכזיות, שלדעת המפקדים מעצימות את הקונפליקט:

1. מחסור במשאבים מונע ביצוע של כל המשימות הנדרשות.

2. כוח האדם הפיקודי במפקדת האוגדה ובחטיבות מתחלף בתדירות גבוהה.

3. חלק ניכר מכוח האדם הביצועי (ביחידות המבצעות תעסוקה מבצעית) מתחלף בתדירות גבוהה מאוד.

4. הריחוק הגיאוגרפי בין הגזרות החטיבתיות מקשה על זרימת המידע בארגון באופן חופשי.

5. אין תרבות מפותחת של למידה באמצעות מנגנוני הלמידה - תחקיר והפקת לקחים - בכל תחומי העשייה בארגון.

6. הידע המבצעי אינו מתפתח במהירות הנדרשת לתמיכה במשימת הליבה הארגונית. יתר על כן, ידע שמתפתח אינו עובר במהירות הנדרשת לצרכנים השונים באוגדה.

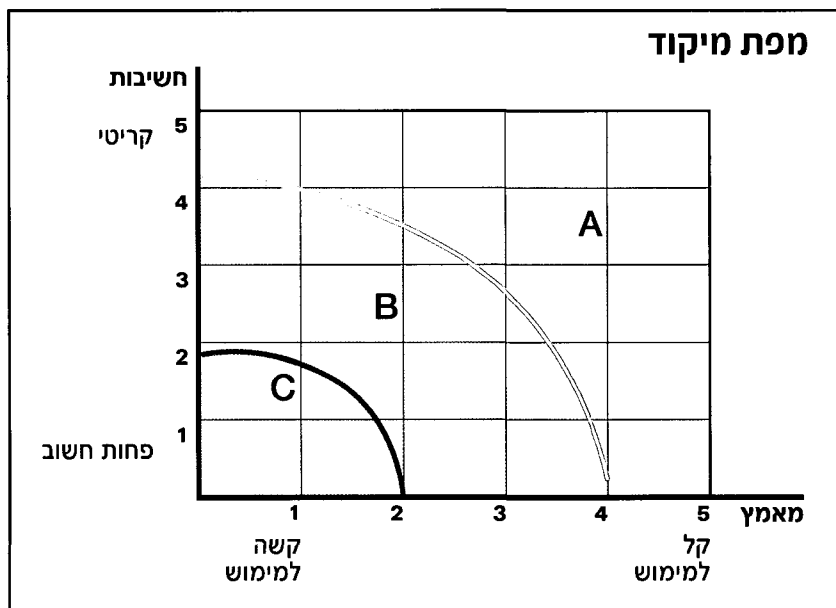
7. קיים עומס רב על היחידות הלוחמות.

ניתוח התוצרים של סקר הערכים הראה פער גדול בין הערכים הנצפים לערכים המצופים באוגדה בכל החתכים שעליהם התבקשו הקצינים להשיב.

הבנו כי על מנת לחולל שינוי בדפוסי התכנון באוגדה נדרש מאיתנו להתמודד תחילה עם החששות של המפקדים

בהגדרת החזון המשותף, הגדרת הייעוד של האוגדה וכן בנייה וניתוח של תרחישים באמצעות מודל S.W.O.T. (אהרוני, משמעות המודל הזה היא ניתוח הזדמנויות ואיומים בתרחישי הסביבה החיצונית, בניית המענה הנדרש, הכולל בחינה של נקודות החוזק והחולשה של האוגדה ביישום המענה, ובניית משימות לשנת העבודה הבאה.

לאחר פיתוח המשימות נבנתה מפת מיקוד, שהיא כלי עזר ניהולי, המסייע למנהל לקבוע את סדרי העדיפויות שלו בטווח הקצר והארוך. מיפוי כל המענים הנדרשים על המפה (באמצעות דירוג הן של החשיבות שלהם למימוש הייעוד הארגוני והן של יכולת המימוש הארגוני של המשימה) מאפשר אבחנה בין כל אותן המשימות, שעונות על הקריטריונים של העקומה הראשונה - עקומת ההווה (החשובות לארגון ואפשרויות ליישום בשנת העבודה הקרובה) ושל העקומה השנייה - עקומת העתיד (כל אותן המשימות שחשובות לארגון, אך ניתנות ליישום רק בטווח הארוך).



ושל קציני המטה מפני תהליך מורכב וסבוך. התמודדנו עם החששות האלה באמצעות ביצוע השתלמות בשיטות ניהול מתקדמות. (על ההשתלמות - ראו את הפסקה העוסקת בשלב השלישי).

**השלב השני** של התהליך כלל בניית מודל של תהליך התכנון האסטרטגי. האתגר המרכזי היה להתאים את מודל התכנון האסטרטגי למבנה, לאילוצים ולמשאבים של האוגדה תוך כדי בנייה של תוכנית עבודה במאפיינים הדרושים. המודל היה חייב להתמודד עם המתח בין העיסוק בדחוף (הנובע מהמציאות הדינמית והמשתנה באי"ש) לבין העיסוק בחשוב (הנובע מהצורך להכין את הארגון לאתגרי העתיד). התובנה המרכזית הייתה כי להיערכות לא מתאימה של האוגדה לאיומים ולהזדמנויות באיזור יש משמעויות החורגות בחשיבותן ובהיקפן מגבולות המערכת הארגונית הפנימית. המשמעות האופרטיבית המיידית של התובנה הזאת מבחינתה של אוגדת יהודה ושומרון היא כי אסור לחכות להתרחשויות בסביבת העבודה על מנת לחדש היערכות מבצעית, תפיסות מבצעיות, פק"לים, תרגולות וכדומה.

הדילמות המרכזיות להפעלת המודל בשלב הראשוני היו:

1. כיצד יוצרים את התנאים לשיתוף המפקדים וקציני המטה בתהליך האסטרטגי.
2. כיצד יוצרים למשתתפים בתהליך בסיס ידע בתחום של תהליכי התכנון (הפנמת הצורך לנהל תהליך תכנון, המצריך תשומות של זמן לחשיבה, לתכנון, ליישום ולמעקב אחר הביצוע).
3. כיצד מביאים את המפקדים למצב שבו תשתיות התכנון, נורמות העבודה ושפת עבודה אחידה הן אבני היסוד של הארגון וחלק מהתרבות הארגונית.

4. כיצד הופכים את תהליך התכנון האסטרטגי לתחום ידע מרכזי של בעלי התפקידים בכל רמות הניהול במסגרת יכולות הליבה באוגדה.

**בשלב השלישי** בוצעה השתלמות בשיטות ניהול מתקדמות. התכנים של ההשתלמות כללו מבוא לשיטות ניהול איכותיות מתקדמות כגון T.O.C. (תורת האילוצים), J.I.T. (בדיק בזמן), T.Q.M. (ניהול איכות כולל). הוטמעו מושגים כגון יחסי ספק-לקוח, מערכתיות, זמן מחזור, צווארי בקבוק ועוד. ההשתלמות נמשכה כיומיים ונבנתה כך שכללה פרק תיאורטי וניתוח תהליכים מרכזיים בעבודת האוגדה על בסיס החומר שנלמד.

**בשלב הרביעי** בוצעה סדנא לתכנון אסטרטגי, שתחילתה

על-פי עקרון הפרט<sup>2</sup> הניהולי נקבע כי המשימות שנבחרו כחשובות מאוד וניתנות ליישום בטווח הקצר ייכנסו לתוכנית העבודה לשנה הקרובה, ואילו על מנת ליישם את המשימות שהן חשובות מאוד, אך מצריכות זמן ומשאבים ליישומן (ולכן מיועדות לטווח הבינוני והארוך), יוקמו מספר צוותי שיפור שיציעו כיצד לעשות זאת.

**השלב החמישי** כלל הקמה ותפעול של צוותי השיפור, והוא התבצע ברבעון הראשון של שנת העבודה 1998. השוני המהותי בין הצוותים האלה לצוותי ה-T.Q.M. המסורתיים היה בכך שצוותי השיפור היו ממוקדים באותם התהליכים המרכזיים שנבחרו בסדנא לעיסוק בעקומה השנייה. בראשות

הצוותים היו המח"טים, והם כללו גם את דרגי הביניים הפיקודיים מכל יחידות האוגדה. והיה שוני נוסף בהשוואה לעבודה של צוותי ה-T.Q.M. הקלאסיים: צוותי השיפור לא כללו מפקדים וחיילים מרמות הפיקוד הזוטרות. עם זאת היו מפקדים שניהלו "צוותי צל" ברמת הפיקוד הזוטר בחטיבה, שעבדו במקביל לצוות האוגדתי וחוללו ידע חדש ברמה הטקטית. היתרון היה בכך שזה איפשר למח"ט להעלות רעיונות מהשטח. מעל צוותי השיפור ניצבה ועדת ההיגוי, שבראשה עמד מפקד האוגדה, והשתתפו בה סגן מפקד האוגדה ומפקדי החטיבות. צוותי השיפור עבדו במשך כשישה חודשים במתודולוגיה הבאה:

1. הוגדרו ארבעה שלבים מרכזיים, ונקבע שבכל אחד מהם יופגשו כל הצוותים במרוכז ויצגו לוועדת ההיגוי את התוצרת שהפיקו (טווח הזמן בין כל מפגש מרכזי נקבע לארבעה-שישה שבועות).

2. נקבע שבכל זמן רשאי מנהל הצוות או אחד מאנשי הצוות לפנות לכל גורם באוגדה על מנת לקבל הבהרות, נתונים ומידע על התחום שהוא מנתח. ואלה הם ארבעת השלבים שנקבעו:

**שלב א' – שלב "היישום" – שכלל:**

- תיאור המצב הקיים.
- בירור המטרות.
- חוזה העבודה של הצוות.

בשלב היישום נלמדה מתודולוגיית העבודה של צוותי השיפור, והוקנו כלים ניהוליים לניתוח תהליכים כגון תרשים עצם דג, תרשים פרטו, פורמט לניתוח בעיה ועוד. לאחר סיום ההדרכה גיבשו הצוותים את חוזה העבודה המשותף, את המטרות ואת גבולות הגזרה לעבודה, ונעשה מיפוי ראשוני של המצב בתחום שהם ניתחו. בסוף היום הציג כל צוות בפני כל הצוותים האחרים את החומרים שגיבש – מה שאיפשר למידה משותפת של כל המשתתפים בתהליך.

**שלב ב' – שלב "הניתוח" – שכלל:**

- מיפוי הבעיות.
- דירוג הבעיות (בחירה ומיקוד).
- ניתוח של שורשי הבעיות העיקריות.

בשלב הזה איבחנו הצוותים את הבעיות הקיימות בתחום שניתחו ואת שורשי הבעיות האלה. מספר צוותים ניתחו גם את ההשפעה הישירה של הבעיות על תהליכים שונים באוגדה.

**שלב ג' – שלב "עיצוב הפתרון" – שכלל:**

- יצירת פתרונות.

**עוצמת ההתנגדות לצוותי השיפור הייתה קטנה מהמצופה. תהליך ההכנה המקדים שבוצע והעובדה שהמשימות נבחרו במשותף על-ידי המפקדים והמטה גרמו להפנמת הצורך ורתמו את המשתתפים להצלחתו**

- פיתוח קריטריונים להשוואת חלופות.
- בחירת פתרון מועדף.

בשלב של עיצוב הפתרון גיבשו הצוותים את המענה הנדרש, לדעתם, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי יותר עם הבעיות ועם אתגרי העתיד של כל נושא. עם זאת התקשו הצוותים לייצר מספר פתרונות ולקבוע סדרי עדיפויות להחלטה על-פי קריטריונים מובנים. תחת זאת הם גיבשו את הפתרונות שנראו תקפים.

**שלב ד' – שלב "היישום" – שכלל:**

- תכנון היישום.
- בקרת היישום.

לאחר הצגת המענה נבנו תוכניות עבודה להטמעת התוצרים, ואלה אושרו על-ידי מפקד האוגדה. אחדים מהתוצרים נועדו להשיג שיפור בטווח הזמן המיידי, ותוצרים אחרים נועדו להשיג שיפורים בטווח הזמן הארוך יותר. סופו של התהליך כלל בנייה של תוכנית עבודה להטמעת המלצותיהם של הצוותים ובנייה של תוכנית בקרה ומעקב אחר יישום התוצרים שפותחו.

**סיכום**

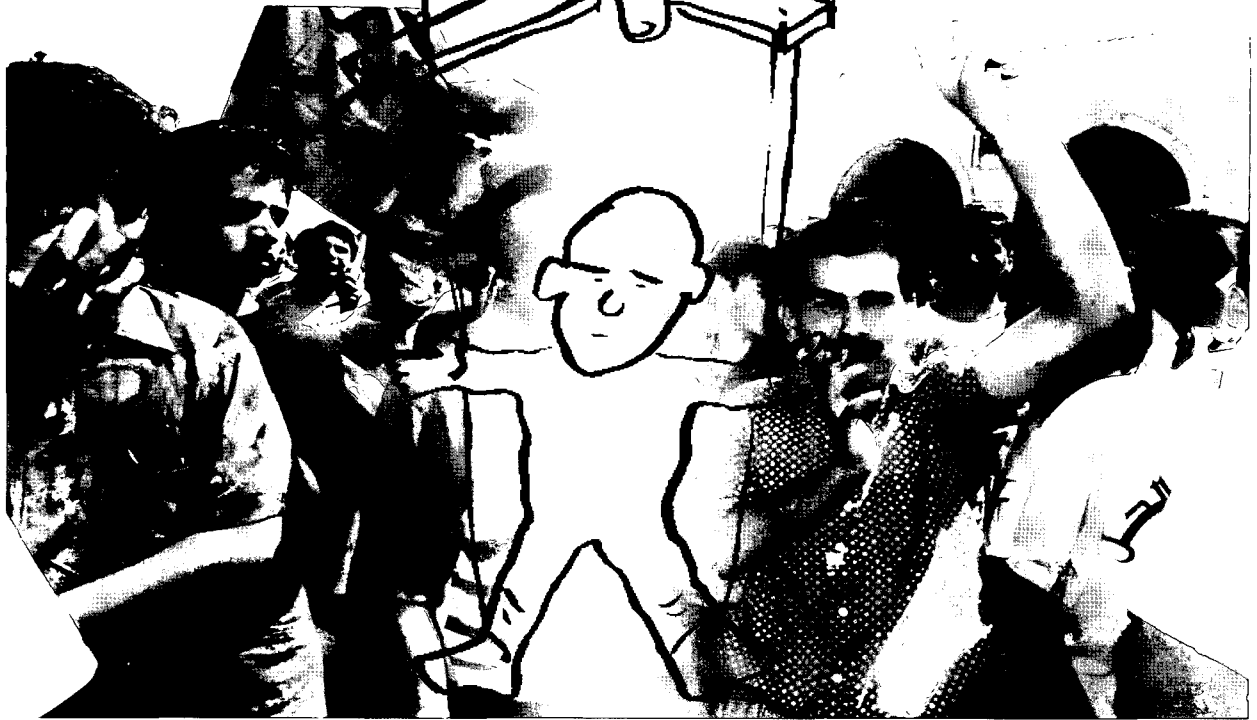
עוצמת ההתנגדות לצוותי השיפור הייתה קטנה מהמצופה. תהליך ההכנה המקדים שבוצע והעובדה שהמשימות נבחרו במשותף על-ידי המפקדים והמטה גרמו להפנמת הצורך ורתמו את המשתתפים להצלחתו. כשנותנים לחברי הארגון הזדמנות לעצב את התחומים שהם משמעותיים עבורם ומשתתפים אותם בכל אחד מהשלבים – הם מבצעים את התהליך מתוך מוטיבציה פנימית ומרגישים מחויבים להצלחתו.

יישום התהליך חולל שינוי בתרבות התכנון והיישום של תוכניות עבודה מדידות. בשנה הראשונה להפעלתו ניהלו שתי יחידות משנה באוגדה תהליך של תכנון אסטרטגי, שכלל תכנון, יישום, הטמעה, בקרה ומשוב על תוכנית העבודה. בשנה השנייה והשלישית להפעלתו עברו כל יחידות האוגדה לביצועו של תהליך תכנון סדור ומדיד.

לקראת השנה השנייה להפעלת המודל (שנת העבודה 1999) בוצע פעם נוספת תהליך מדידה של הערכים המובילים באוגדה. תוצאות הסקר הראו כי ערכי הגרפים (גרף המצוי וגרף הרצוי) עלו כלפי מעלה. מקצת הפערים אומנם לא צומצמו, אך העובדה כי שתי העקומות עלו כלפי מעלה מצביעה על שאיפה למצוינות ולהישגיות.

באבחון שביצענו לקראת הסדנא לתכנון שנת העבודה 1999 לא זיהינו התנגדות לתהליך. חלק ניכר מהקצינים הביע אמון בתהליך ובתוצאותיו כפי שבאו לידי ביטוי באוגדה. תוצאות התהליך הראו כי כלי ניהול מתקדמים הפכו

בשלב של עיצוב הפתרון גיבשו הצוותים את המענה הנדרש, לדעתם, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי יותר עם הבעיות ועם אתגרי העתיד של כל נושא



להתמקד ב־20% מכלל המשימות (החשובות באמת), הוא ישיג 80% מהיעדים העסקיים שלו.

### ביבליוגרפיה

אהרוני י' (1982) *אסטרטגיה עסקית*, גומא  
 אנדראה ג, (1992) *האיש שחולל את מהפכת האיכות*, מטר  
 בלאנשרד ק', גהורן ט' (1996) *משימה אפשרית*, מטר  
 גולדרט א', (1994) *זה לא מזל, דניאלה די נור*  
 גייטס ב' (1999) *עסקים במהירות המחשבה*, ידיעות אחרונות  
 דה חיס א' (1997) *ניהול הארגון כגוף חי*, מטר  
 מרחב מ' (1995) "זוהו מטרה – פעל – כוון, כוון, כוון... סטטוס, פברואר  
 מרחב מ', טל ר' (1995) "הארגון כהתארגנות מתמדת", *סטטוס*, אפריל  
 סנג'י פ' (1997) *הארגון הלומד*, מטר  
 פורטר א"מ, (2000) *על התחרות*, מטר  
 Burgelman A.R., Grove S.A. (1996) "Strategic dissonance", *California Management Review* 38  
 Kotler PH., (1988) *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 6th Edition, Prentice Hall  
 Minzberg H. (1994) *The Rise and the Fall of Strategic Planning*  
 Porter H. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December

לחלק משפת הניהול באוגדה אצל המפקדים ואצל קציני המטה. הוטמעו מנגנונים ללמידה ארגונית, כגון תחקיר והפקת לקחים בכל תחומי העיסוק האוגדתיים. כל יחידות המשנה באוגדה ניהלו תהליך תכנון של תוכנית עבודה שנתית, שתחילתו בסדנא אסטרטגית בת יומיים והמשכו בתהליך תכנון פנים-יחידתי. אחדות מהיחידות אף הקימו צוותי שיפור לתהליכים המרכזיים בתחומי העשייה הפנימיים.

### אפילוג

במהלך השנתיים האחרונות התפתחה בפיקוד המרכז מתודה לחשיבה ולתכנון מערכתי בסביבה של עימות מוגבל (נמוך עצימות). המתודה הזאת, שהוטמעה בפיקוד ככלי חשיבה מרכזי לפיתוח תפיסה מבצעית ולהתמודדות עם אתגרי הדרג המערכתי (פיקודי), מקבלת בימים האלה נדבכים של חשיבה ארגונית ומוטמעת בפיקוד המרכז וביחידותיו.

### הערות

1. ניתוח פורטפוליו – היכולת לאבחן באילו פלחי שוק ניתן לנצל את היתרונות המרכזיים של הארגון, אשר יאפשרו לו להתחרות בהצלחה (אהרוני, 1982).
2. עקרון הפרטו – מודל למיקוד עסקי, הגורס שאם המנהל ישכיל