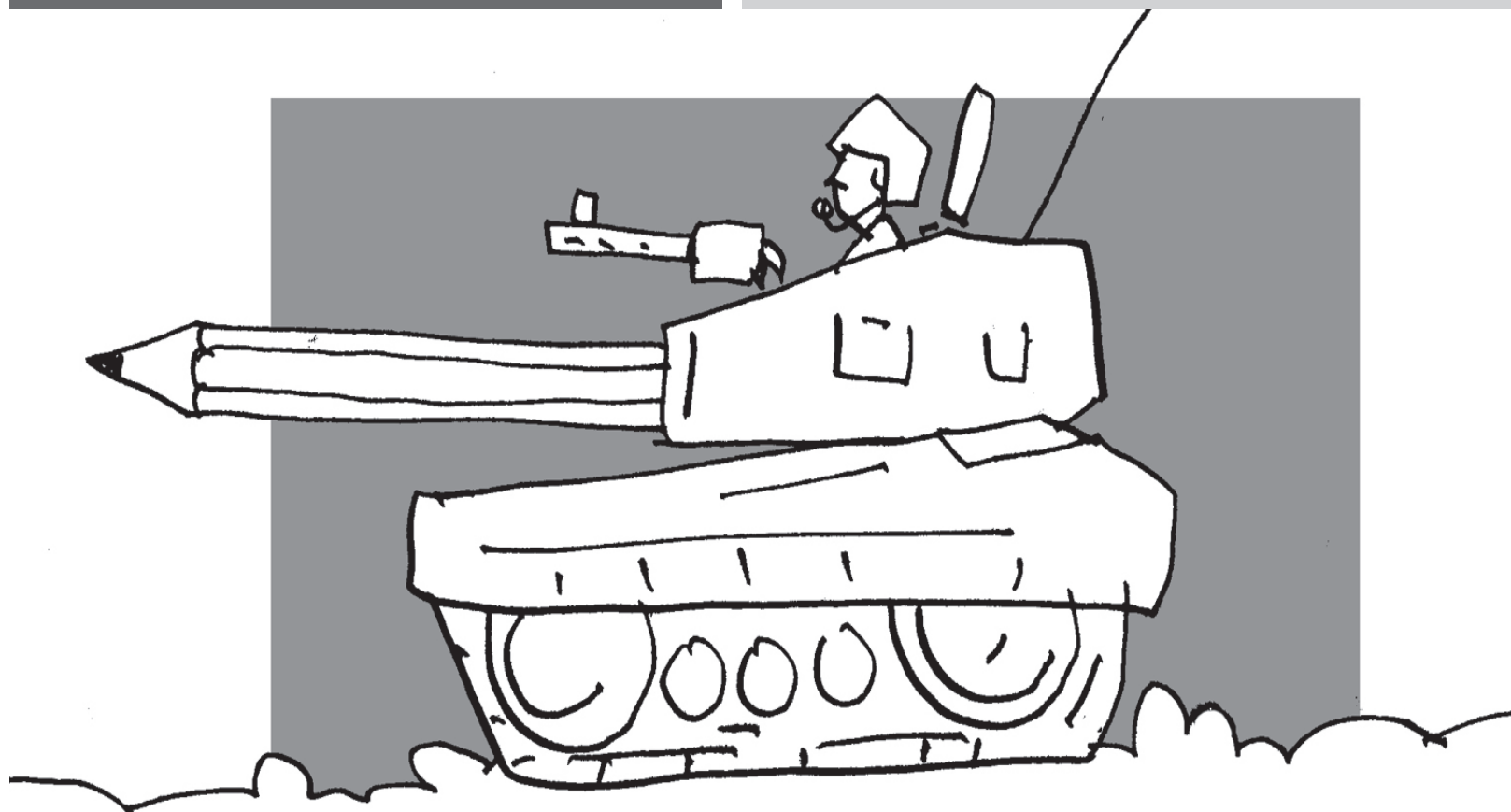


רוב הפעילויות של הצבא במשך רוב הזמן מצריכות ניהול, אף שהמבחן האולטימטיבי שלו הוא פיקודי: השגת ניצחון במלחמה. מזה משתמע שהניצחון במלחמה הוא גם פועל יוצא של היכולת לנהל. הניהול הוא קריטי לא פחות מהפיקוד, שכן בעזרתו קובע המפקד את התשומות שנכנסות לקרב, את כמותן ואת טיבן מתוך הפוטנציאל המצוי בצבא

מפקד אל מול מנהל



מוריס כץ
סוקר איכות ראשי
ביחידות המערך הנפרס

מבוא

לתרבות הארגונית במערך הנפרס יש כמה מאפיינים בולטים:

- התרבות השלטת היא "תרבות המפקד" הממוקד במשימה ייעודית וייחודית - בדרך כלל חד-פעמית לטווח זמן קצר. במערך הנפרס אין בדרך כלל תרבות של "מנהל ארגון" הממוקד בתפעול ובפיתוחו של הארגון לטווח רחוק באמצעות ביצוע משימות שברובן זהות וחוזרות על עצמן מדי יום.
 - בעיתות שגרה אין משמעות למושגים דוגמת רווח והישרדות הארגון.
 - הקדנציות של המפקדים קצרות יחסית - בין שנה וחצי לשנתיים.
 - ישנה חלוקה לגופי שדה קרביים קדמיים (אוגדות, חטיבות, גדודים, אגדים וכו') ולגופים עורפיים (גופי מטה וסיוע, יחידות פיקודיות וכו'). לגופים השונים יש מגוון של פעילויות שונות, כגון משימות מבצעיות, חלקן קרביות, משימות של תחזוקת הכוח, בניית והכשרתו ושיתוף פעולה עם ארגונים אחרים.
- מהמאפיינים האלה עולה בבירור שישנם הבדלים בין פיקוד על יחידה צבאית לבין ניהול חברה עסקית. המאמר שלהלן יתרכז בהבדלים שבין מפקדים למנהלים ויתמודד עם השאלות אם יש צורך בניהול בצבא, ואם כן - מתי יש לנהל ומתי יש לפקד. התפיסה הרשמית בצה"ל גורסת כי "לפיקוד הצבאי... ישנם שלושה מרכיבים: המצביאות והפיקוד, המנהיגות והניהול", וכי לניהול האזרחי יש תפקיד חיוני בצבא.¹

הדמיון בין פיקוד לניהול

לפי ההגדרות הפורמליות בספרות המקצועית העוסקת בניהול, אין לכאורה שוני בין תפקיד המפקד לתפקיד המנהל. התפקיד של שניהם הוא להביא להפעלה יעילה ומתואמת של הארגונים שבראשם הם עומדים כדי שאלה ישיגו את יעדיהם. יתר על כן, הן הפיקוד והן הניהול מבוססים על ידע, על כישרון, על ניסיון, על מחקר וגם במידה רבה על אינטואיציה - מה שהופך הן את הפיקוד והן הניהול במידה רבה לאמנות.

הן מלאכת הפיקוד והן מלאכת הניהול הן מסובכות ומורכבות ותלויות בגורמים רבים, ובהם:

- אופיו של הארגון (החברה או היחידה) - ייעודו, המבנה שלו, תרבותו, הטכנולוגיה שהוא מפעיל, השלב שבו הוא מצוי במחזור החיים והעשייה.
- דרכי הפעולה של הארגון: האסטרטגיה שלו, אופן קבלת ההחלטות, דרכי התכנון והבקרה על הביצוע.
- אופן ההתמודדות בארגון עם דינמיות החיים (או הקרב) - בעיקר עם הסביבות המשתנות

ועם ההתאמות והשינויים הנדרשים.

- אופן הניהול של משאבי הארגון: משאבי האנוש, הידע, התשתיות, התקציבים, התדמית וכו'.
- אופי הניהול (או הפיקוד) ואופיים של המנהל או המפקד.

אם - כטענת הספרות המקצועית - אין הבדל בין ניהול לפיקוד, מדוע נוהגים לציין אותם בנפרד? כדי לענות על השאלה הזאת יש לשאול אותה בצורה אחרת:

- האם מנכ"ל של בית חולים, שהוא גם רופאה מנתח, מנהל את בית החולים באותה הדרך ועל-פי אותו ההיגיון שבהם הוא מנהל ניתוח בחדר הניתוחים?
- האם יו"ר או מנכ"ל של מועדון ספורט מנהל את המועדון ביום-יום באותה הדרך ועל-פי אותו ההיגיון שבהם מנהלים מאמניו משחקים מול קבוצות יריבות?
- האם המנכ"ל או הבעלים של משרד עורכי דין, שהוא גם פרקליט, מנהל את המשרד ביום-יום באותה הדרך שבה הוא מנהל תביעה או הגנה באולם בית המשפט?

התשובה הברורה לשלוש השאלות האלה היא "לא", שכן בשלוש הדוגמאות מדובר בהבדלים שבין מלאכת הפיקוד לבין עבודת ניהול שגרתית. השוני הוא בתשומות המוכנסות לתהליך הפיקוד והניהול. כדי לעמוד על השוני הזה יש לבחון את התפקידים מכמה היבטים: ייעודם, כיצד תופס אותם מי שמבצעם, כיצד נוהג לממשם וכיצד נוהג להביע את המנהיגות בכל אחד מהם.

הן הפיקוד והן הניהול מבוססים על ידע, על כישרון, על ניסיון, על מחקר וגם במידה רבה על אינטואיציה - מה שהופך הן את הפיקוד והן הניהול במידה רבה לאמנות

השוני בייעוד התפקודים

הפיקוד הוא תפקיד שנולד בשחר ההיסטוריה הצבאית. בעת העתיקה מילאו את התפקיד הזה השליט (מלך, קיסר, חאן וכו') או אנשי צבא שהיו כפופים לו. המפקד קיבל משאבים (כוח אדם וציוד), ותפקידו היה להילחם באויבים ולהשיג ניצחונות. משמעותם של אלה הייתה שלל: אדמות, ערים, עבדים, רכוש וכו'. השאיפה הייתה לנהל את המלחמות רחוק ככל האפשר מערי הממלכה: בקצות הממלכה או אף מעבר לגבולותיה. במילים אחרות: ייעודו של המפקד היה ברור: להביא הישגים ל"ארגון": ניצחון, שלל, חיים, מידע וכו'.

מנהל הארגון (מנכ"ל - CEO) הוא תפקיד שנולד בעת החדשה, לאחר המהפכה התעשייתית, כאשר בארגונים התעשייתיים (מפעלי ייצור עתירי כוח אדם) נוצר הצורך להפריד בין ההון לבין הניהול השוטף של הארגון עצמו כדי לשמור על המקצועיות ועל האובייקטיביות של הניהול. ייעודו הבסיסי של המנהל הוא לדאוג כל הזמן להספקת תפוקה אל הלקוחות כדי שהארגון ישרוד ובכלל זה לדאוג להתאמת הארגון לעתיד כדי שימשיך להפיק ולספק תפוקות רלוונטיות ללקוחות.

סיכום ביניים של ההבדלים בין ייעוד המפקד לייעוד המנהל: המפקד משתמש במשאבי הארגון כדי להביא משהו לארגון, ואילו המנהל משתמש במשאבי הארגון כדי לספק משהו ללקוחות שנמצאים מחוץ לארגון.

צעירים שמתגייסים לצבא מקבלים בתחילת דרכם הכשרה להיות חיילים, ורבים מהם מקבלים לאחר מכן הכשרה ממושכת להיות מפקדים. ככל שהמפקד מתקדם בסולם הדרגות, כך הוא משנה את המינון של אופי תעסוקתו: ממפקד המקדיש 100% מזמנו לפיקוד קרבי הוא הופך למפקד המקדיש יותר ויותר זמן לניהול - עד שהוא הופך למנהל של הארגון שעליו הוא מופקד, אבל בו בזמן הוא גם שומר על כשירותו לפקד ואף מממש את הכשירות הזאת במידת הצורך.

איך יידע בחור שנהיה לגבר מתי עליו להיות מפקד ומתי עליו להיות מנהל? יש לזכור כי הבחור בגר בארגון צבאי, המלמד רק את תורת הפיקוד, ולא עבר דרך ארגונים אחרים, אזרחיים, שהם בעלי תרבויות אחרות. אף-על-פי-כן הוא יכול להבחין בין השניים לפי השוני בתפוקות הנדרשות.

כידוע, על-פי כל התורות הצבאיות צבא לעולם יימצא באחד משני המצבים הבאים: לחימה פעילה או הכנות אליה. במצב של לחימה עליו להשיג ניצחון, והמפקד ממוקד רק בלחימה. לעומת זאת במצב של הכנות ללחימה על המפקד להשיג תפוקות מוגדרות כגון בניין הכוח (הכשרות, הקמת יחידות חדשות, הקמת תשתיות וכו') ותחזוקתו השוטפת. השגת תפוקות היא עניין של ניהול: מדובר בתוצרים מוגדרים שעל המפקד לספק במועדי הספקה מוגדרים. רבות מהתפוקות האלה הן רפטיביות, דהיינו חוזרות על עצמן, ובכל פעם חייבות להתממש באופן זהה - על-פי תכנון מוגדר ועל-פי נהלים קבועים. זאת בניגוד לפיקוד בלחימה, שהוא כניסה לממלכת האי-ודאות, שבה יש צורך לטפל ללא הרף - לעיתים באופן אינטואיטיבי - בשינויים ובסיכונים. בקרב יש מחסור תמידי ואינהרנטי במידע בזמן אמת על המתרחש בכל מרחב הפעולה - מה שמחייב תחבולות ו"עיגול פינות". בניהול ההכנות למלחמה כל אלה אסורים

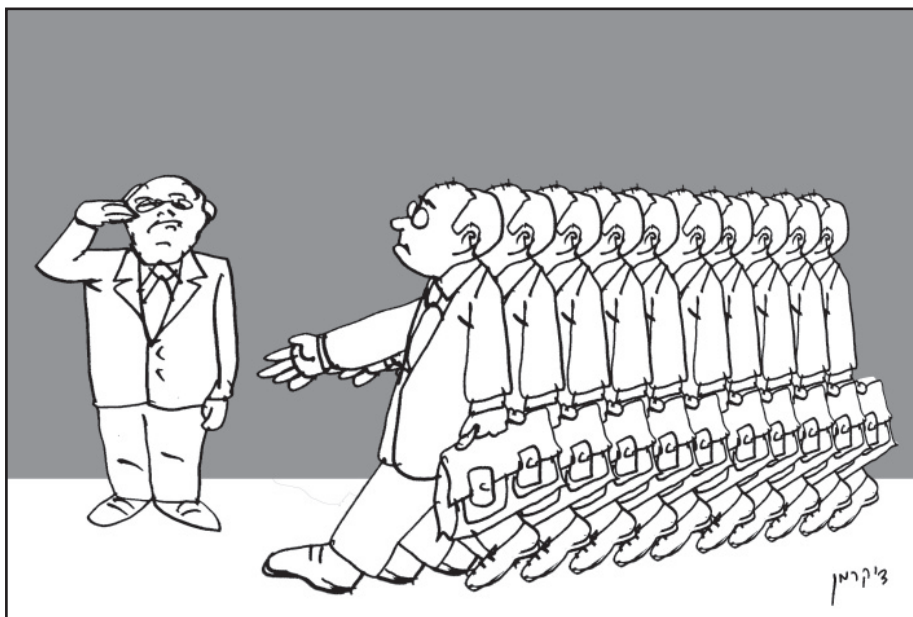
האופן השונה שבו תופסים ממלאי התפקידים

את תפקידיהם

בבה"ד 1 מכשירים את הקצין הלוחם ומטמיעים בו את תפיסת המפקד. זו מוצגת בעמודה הימנית בטבלה 1. בעמודה השמאלית מוצג כיצד תופס המנהל את תפקידו בארגון.

חשוב להדגיש שדפוס הפעולה של המפקד הצבאי קיים גם בגופים אחרים, כגון קבוצות ספורט וארגוני הצלה (רפואת חירום, משטרה וכיבוי אש). מדובר בארגונים שמתאפיינים בפעילויות חד-פעמיות רבות - כל אחת מהן ייחודית וייעודית. המפקד (בצבא) המאמן (בקבוצות הספורט), הרופא (בניידת הטיפול הנמרץ) שואפים לנצח בסביבה של חוסר ודאות וצריכים להתמודד ללא הרף עם שינויים ועם סיכונים. הם סובלים באופן תמידי ממחסור במידע בזמן אמת על המתרחש בתחום הפעולה שלהם, ולכן ברוב המקרים - גם כאשר היעד הוגדר והוא ברור - הם מתכננים באופן מפורט את מהלכיהם רק עד "למגע ראשון". התוצאה הסופית לא תמיד ברורה להם. בספורט יש לכך קלישאה ידועה: "הכדור הוא עגול". ובמילים אחרות: התוצאות הן במקרים רבים כמו במשחק שש-בש: אקראיות לחלוטין.

ההבדלים בין תפיסת התפקיד של המפקד לתפיסת התפקיד של המנהל נובעים בראש ובראשונה מהגישה השונה שנדרשת מהם כלפי משימותיהם: למפקד מכתיבים את המשימה - בדרך כלל בלי שהוא יכול לערער עליה - ואילו המנהל הוא שמגדיר



מאות אל"מים הממלאים עשרות תפקידים שונים. רק מיעוט מהם מפקד על יחידות לוחמות. רוב הפעילויות של הצבא במשך רוב הזמן מצריכות אפוא ניהול, אף שהמבחן האולטימטיבי שלו הוא פיקודי: השגת ניצחון במלחמה. מזה משתמע שהניצחון במלחמה הוא גם פועל יוצא של היכולת לנהל. הניהול הוא קריטי לא פחות מהפיקוד, שכן בעזרתו קובע המפקד את התשומות שנכנסות לקרב, את כמותן ואת טיבן מתוך הפוטנציאל המצוי בצבא.

כדי לא לפגוע באיכות התוצרת. מטרתו של כל צבא היא אומנם להילחם, אולם מספרן של היחידות העורפיות (שבהן צריכים המפקדים רק לנהל) בכל צבא תמיד גדול פי ארבעה ואף פי חמישה ממספר היחידות הקרביות. יתר על כן, גם במערך הנפרס, דהיינו ביחידות הקרביות, יש פעילויות רבות המחייבות ניהול ולא פיקוד. היחס הזה בין יחידות קרביות ליחידות עורפיות בולט גם כשבוחנים את התפקידים שממלאים בצבא הקצינים - לדוגמה בעלי דרגת אל"ם: בצבא יש

טבלה 1: האופן השונה שבו תופסים המפקד והמנהל את תפקידיהם

המנהל: ראש הארגון	המפקד: ראש לביצוע
מחויב לרלוונטיות ולהשרדות של הארגון	מחויב למשימה
מחויב לספק תפוקות ללקוחות ובמקביל לדאוג להתפתחות הארגון כך שיתאים לעתיד. מבחינה חוקית אסור שיהיו נפגעים	מחויב להביא ניצחון. הארגון שניתן לו אמור להיות כשיר לביצוע המשימה. אין לו מחויבות להחזירו בשלמותו (יש נפגעים)
פועל להגדיר את היעדים	מכתיבים לו את היעדים
עובד מול תמונת המצב העתידית של הארגון	עובד מול תמונת המצב של שדה הקרב
מחויב למבט ארוך טווח (יעדים לארגון) ובמקביל עליו להתמקד בתפוקות לטווח הקצר. אחראי להרבה פעילויות (או מוצרים ושירותים) החוזרים על עצמם ושניתנים למדידה (מדדי ביצוע)	מתמקד בראייה קצרת טווח. מוציא לפועל פקודת מבצע חד-פעמית, ייחודית וייעודית. לצורך זה הוא מתכנן נוהל קרב שנשאר תקף עד למגע הראשון. אין לו זמן ואין לו צורך לפתח את הארגון
משתדל לפעול בעומס קבוע המתוכנן מראש לפרקי זמן ממושכים	פועל בריכוזי מאמצים מרביים (עד כלות הגוף). אחראי למבצעים לפרקי זמן קצרים יחסית. לאחר כל מבצע יש לרוב פרק זמן המוקדש למנוחה ולחידוש מלאים
מדווח באופן תקופתי על מצב הארגון: כיצד עמד ביעדיו, מהי יכולתו להיענות לדרישות העתידיות, כיצד הוא מתכוון להיערך לקראתן	מדווח על המשימה: אם בוצעה או לא בוצעה וכן על מספר האבדות ועל היקף הנזקים שנגרמו במהלך ביצועה
אחראי באופן שגרתי לטיפול הנכונות של העובדים להפיק תפוקות איכותיות	בעת רגיעה עליו לטפח את הנחישות ואת הנכונות של החיילים להילחם

טבלה 2: תבניות החשיבה של המפקד ושל המנהל

המפקד: ראש לביצוע	המנהל: ראש ארגון
דפוס החשיבה בעיקר חשיבה קווית המתמקדת בפרטים החיוניים לביצוע המשימה ולפתרון בעיות הקשורות לביצוע	דפוס החשיבה מרבית החשיבה היא רוחבית, דהיינו מתמקדת במערכות הארגון, בדינמיקת השינויים, בדינמיקה של יחסי הגומלין החיצוניים והפנימיים, בהתמודדות עם דילמות
התמקדות החשיבה • איך לבצע, דהיינו באילו כלים, שיטות וטכנולוגיות • איזו הכשרה לתת לעובדים ומתי • זיהוי סיכונים הפוגעים בביצוע המשימה וניהולם • בקרה על התקציבים, על המשאבים ועל העשייה (כמה, איך, היכן ומתי) • הגדרות של איכות התפוקה • בקרה ודיווח על תפוקות ועל משימות	התמקדות החשיבה • הארגון לאן? (ייעוד וחזון) • באיזו דרך? (תרבות, חוקים, ערכים, מדיניות) • מה לעשות לצורך המימוש? בתוך כמה זמן? (דהיינו, המנהל מתרגם בעבור הארגון ועובדיו את היעדים לכמויות למועדים ולסדרי עדיפויות) • איזו גישה (תורה ניהולית) לנקוט במצב הנוכחי • מהו הסגנון הניהולי הנדרש לארגון • ניהול האנרגיות של הארגון ובקרה עליהן (ניהול המשאבים, הקצאת תקציבים, ידע, טכנולוגיות, סיכונים וכד') • טיפוח אתרים ותשתיות של הארגון

המפקד חושב בדרך כלל על האופן שבו הוא יכול לחמש בדרך הטובה ביותר את רצון הרמה הממונה, ואילו המנהל שואל את עצמו אילו יעדים עליו להציב בפני הארגון כדי להיות רלוונטי ולשרוד גם בעתיד

ולבקש רשות להוציא אל הפועל את יוזמותיו. המנהל, לעומת זאת, מדווח על מצב הארגון נכון לרגע הדיווח: מידת רווחיותו, יעילותו, השינויים הנדרשים וקצב ביצועם וכו'. המנהל גם יכול וחייב לקבוע את היעדים לעתיד.

• המפקד צריך לדעת לנטוע מוטיבציה באנשיו גם אם הם מותשים לאחר לחימה ממושכת. המנהל צריך לדעת כיצד להלהיב את אנשיו נוכח משימות החוזרות על עצמן - מה שעלול לגרום לשחיקה נפשית.

דרכי החשיבה השונות של המפקד ושל המנהל

כדי למלא את תפקידיהם כהלכה חייבים המפקד והמנהל לחשוב באורח שונה על דרכי הפעולה ועל האופן שבו הם מעבדים את הנתונים. ההבדלים בין דרכי החשיבה האלה מובאים בטבלה 2.

השוני בדרכי המנהיגות

השוני הזה בין גישתו של המפקד לגישתו של המנהל מביא גם לשוני באופן שבו הם מביעים את מנהיגותם. טבלה 3 מסכמת את ההבדלים האלה. מנהל טוב טרוד רוב הזמן בניסיונות לזהות מוקדם ככל האפשר מגמות חדשות ושינויים כדי להתאים אליהם את הארגון. זאת הסיבה שהוא נוקט מדיניות יוזמת. לעומתו המפקד צריך לשמור על כשירות יחידתו ליום פקודה, ולכן הוא נוקט בדרך כלל מדיניות תגובתית.

אולם ההבדל הגדול ביותר בין המפקד למנהל הוא בסגנון המנהיגות. המפקד צמח מתוך עולם התוכן המקצועי של המסגרת (מ"מ, מ"פ, מג"ד וכו'), ולכן הוותק והדרגה משדרים עוצמה של סמכותיות. אם המנהל צמח בתוך הארגון (וגם זה לא תמיד קורה) הרי זה קרה לרוב בתוך אחד מעולמות התוכן המקצועיים של אותו ארגון, והוא אינו בר סמכה מקצועי ביתר העולמות. לכן עליו להשתמש בדפוסי המנהיגות הנוספים ליצירת תקשורת ואמון, כגון האצלת סמכויות. וישנו הבדל נוסף: כשישנה משימה מבצעית, לרוב כל היחידה מעורבת בה, ולכן לדבר המפקד יש חשיבות קריטית והוא משמש כלי מרכזי לניהול המבצע. זהו המגדלור, המצפון והמצפן של המבצע. לעומת זאת מנהל הארגון מבצע בו זמנית משימות רבות מול לקוחות רבים במשך פרקי זמן ארוכים, ולכן אין זה מעשי להפיץ את "דבר המנהל" לכל משימה ומטלה. הכלי הניהולי החלופי שעומד לרשות המנהל הוא שילוב החזון, המדיניות והיעדים בעשייה השוטפת והדגשתם בהזדמנויות שונות באוזני העובדים.

• החזון מבטא את השאיפה בנוגע לעתיד: מי, מה ואיפה נהיה מחר. החזון הוא המצפן של הארגון. בשפה הצבאית מוגדר החזון "מטרת העל".

המנהל, בניגוד למפקד, אינו יכול לנהל בדפוס פעולה של שיאי מאמץ שלאחריהם ישנה הפוגה. הוא חייב לספק תפוקות מוגדרות יום אחרי יום

בלבד. המאמץ שעליו הוא מפקד נמשך בדרך כלל זמן קצר בלבד. בסיום הקרב ישנה בדרך כלל הפוגה - קצרה או ממושכת - שנועדה לחדש מלאים, לטפל בנפגעים ובציוד, להרים את המוראל (אם יש צורך בכך) ולהכין פקודות להמשך הפעילות. המנהל, לעומת זאת, אינו יכול לנהל בדפוס פעולה של שיאי מאמץ שלאחריהם ישנה הפוגה. הוא חייב לספק תפוקות קבועות יום אחרי יום, ולכן עליו לוודא שהארגון עובד בעומס המאפשר את הרצף הזה.

• המפקד מדווח לממונים עליו בנוגע לפעולות שבוצעו בעבר. הוא אינו רשאי לפעול באופן עצמאי ולזנוח על דעת עצמו את המשך הלחימה, אלא לכל היותר הוא יכול לתאר את המצב

את המשימות לארגון שבראשו הוא עומד.

על ההבדלים הנוספים ניתן ללמוד מתוך טבלה 1:

• המפקד בעת לחימה ממוקד בדרך כלל במשימה עיקרית אחת - שאותה מכתובה לו הרמה שמעליו - ומשתמש בתחבולות ובחשיבה יצירתית כדי לנצל (או כדי ליצור) הזדמנויות להכרעת הקרב. פקודת המבצע היא תמיד חד-פעמית וייחודית. אסור שיהיו שתי פקודות מבצע ושני נוהלי קרב שהם זהים. המנהל, לעומת זאת, חייב למלא מגוון רחב של משימות: לספק מוצרים ושירותים ללקוחות ובמקביל לפתח יכולות חדשות שייסיעו לארגונו להישאר רלוונטי גם בעתיד. הספקת המוצרים ללקוחות נעשית על-פי הוראות והנחיות קבועות, ולכן אין מקום לתחבולות, לקיצורי דרך ולעיוגולי פינוט, שכן הדרך הזאת פוגעת באיכות התפוקה. המנהל חייב ליזום כל הזמן שיפורים ודרכי ייעול ולמסד אותם באמצעות עדכון הנהלים וההוראות הרלוונטיות. זהו חלק מניהול המידע והידע של הארגון.

• המפקד נאלץ לפעול כשלתו עומד ידע חלקי

טבלה 3: האופן השונה שבו מבטאים המפקד והמנהל את מנהיגותם

המנהל: ראש הארגון	המפקד: ראש לביצוע
דפוס ההתנהגות: פראקטיבי (יזום). מזהה מגמות ופועל בהתאם כדי להשיג יעדים ארוכי טווח	דפוס ההתנהגות: ריאקטיבי (תגובתי) ממתין במוכנות ליום פקודה
דפוס הבעת המנהיגות: נוסף על הדפוס האוטוריטרי נהוג להבחין עוד בשלושה דפוסי התנהגות של מנהלים: מוכר, מעצב ומאציל סמכויות	דפוס הבעת המנהיגות: אוטוריטרי-ריכוזי המבוסס על הכישורים המקצועיים, על הוותק ועל הדרגה
כלי ניהולי ראשי להפעלת הארגון: החזון, המדיניות והיעדים המשמשים לאורך הזמן "עמוד האש שלפני המחנה"	כלי ניהולי ראשי להפעלת הארגון: דבר המפקד לפני כל מבצע או משימה, סיכום אירוע בתום כל מבצע
דפוס קבלת ההחלטות: בהתאם לכלל שלעולם אין לקבל החלטה בדרג שהוא גבוה מההכרחי.	דפוס קבלת ההחלטות: נסמך על החלטות מגבוה, ולכן מבקש מלמעלה אישור לביצוע כל פעולה
דפוסי תקשורת ארגונית ובין-אישית: רב-גונית, מותאמת למצב ולאוכלוסיות השונות. קונפליקטים נפתרים באמצעות מו"מ עם עמיתים ועם כפיפים על בסיס תלות הדדית	דפוסי תקשורת ארגונית ובין-אישית: קיים רק דפוס אחד: מלמעלה למטה. לכן יש הבלעה והסתרה של קונפליקטים. אין ניהול מו"מ עם עמיתים ועם כפיפים, שכן הכול עובר למעלה

פעילות, בסביבה שבה הוא פועל, בטכנולוגיות שהוא מפעיל וכו'.

בצבא, לעומת זאת, על המפקד להתמקד במספר מצומצם יותר של משימות, אם כי אלה קריטיות יותר שכן הן נוגעות לשרידות הפיזית של היחידה הצבאית ושל אנשיה. על המפקד לא רק לבצע את המשימות המוטלות עליו, אלא גם לשמור על היחידה שהופקדה בידיו. בסיום הקדנציה שלו מצפים ממנו שימסור את היחידה כשהיא במלוא אונה. במילים אחרות: המפקד אינו מקבל את היחידה רק לצורך ניהול קרב חד-פעמי. מצפים ממנו שיידע לשמר את כוחה של היחידה גם למשימות בעתיד.

הגישות השונות לניהול המידע

כפועל יוצא מהדרישה לתשומות שונות בתהליך הניהולי יש שוני קוטבי בין הגישה של המפקד לגישה של המנהל למידע. מדובר בהבדלים הן בסוג המידע הנחוץ והן באופן ניתוחו. תמונת המצב של שדה הקרב שונה מהותית מתמונת המצב של הארגון (המייצר מוצר או נותן שירות).

בעת ניהול קרב זקוק המפקד למידע ספציפי וממוקד מאוד: על שדה הקרב, על האויב ועל מצב כוחותיו ללא הסתכלות על יום המחר - רק על הקרב הנוכחי. לעומתו מנהל הארגון זקוק למידע רחב הרבה יותר, ובכלל זה על מגמות עתידיות, על קצב ההשתנות בסביבות שבהן פועל הארגון ועל תהליכים פנימיים שמתרחשים בארגון עצמו. ארגון לא מנהלים רק על בסיס דו"ח מכירות, שהוא המקבילה האזרחית למידע הקרבי שלו נזקק המפקד.

מפקד מתמקצע בתחום פיקודי מסוים, ולכן קשה לו לעבוד מתחום אחד למשנהו. למשל, מפקד חי"ר לעולם לא יוכל להיות מפקד בחיל הים או בחיל האוויר. הוא אפילו יתקשה מאוד לפקד על כוחות שריון

- **ייצוג הארגון** בפורומים חיצוניים וכלפי פנים - מול אנשי הסגל וכלל המועסקים.
 - **גיוס תמיכה** (פיננסית, פוליטית וכד') לארגון.
 - **ניהול משא ומתן** לפתרון קונפליקטים פנימיים (בין יחידות, מחלקות ואגפים) וחיצוניים.
 - **אימוץ הטכנולוגיות** הדרושות לארגון - בין היתר לניהול המידע שלו.
 - **קביעת תמהיל המוצרים והפעילויות** על בסיס היעדים של הארגון ובהתאם לכך חלוקת המשאבים והקשב בארגון.
 - **יזום שיפור תמידי** של יכולות הארגון בהתאם לשינויים הסביבתיים.
 - **מתן מענה לאילוצים** שלא ניתן להתעלם מהם ("כיבוי שרפות").
- המשימות האלה מתפרסות על פני מגוון רחב של מקצועות לרוחב כל הארגון: משאבי אנוש, פיננסים, משפטים, תשתיות, טכנולוגיות, לוגיסטיקה, ממשקי חוץ (תדמית ופרסום, שיתופי פעולה) וכד'. מדובר במגוון רחב מאוד של תפקידים. היקפם המדויק תלוי בסוג הארגון, בגודלו, בהיקף

- המדיניות מבטאת את הרוח ואת דרכי החשיבה שבעזרתן ימומש החזון. למשל: באמצעות שיתוף פעולה עם גורמים אחרים או באופן עצמאי, באמצעות מערכות מחשוב מתקדמות או בלעדית וכו'.
- היעדים הם נקודות ציון שיש להשיג בדרך למימוש החזון. היעדים תמיד ניתנים לכימות ולמידה.

ההבדל בין עבודת המפקד לעבודת המנהל

מלאכת העשייה של מנהל ארגון שונה מזו של מפקד.

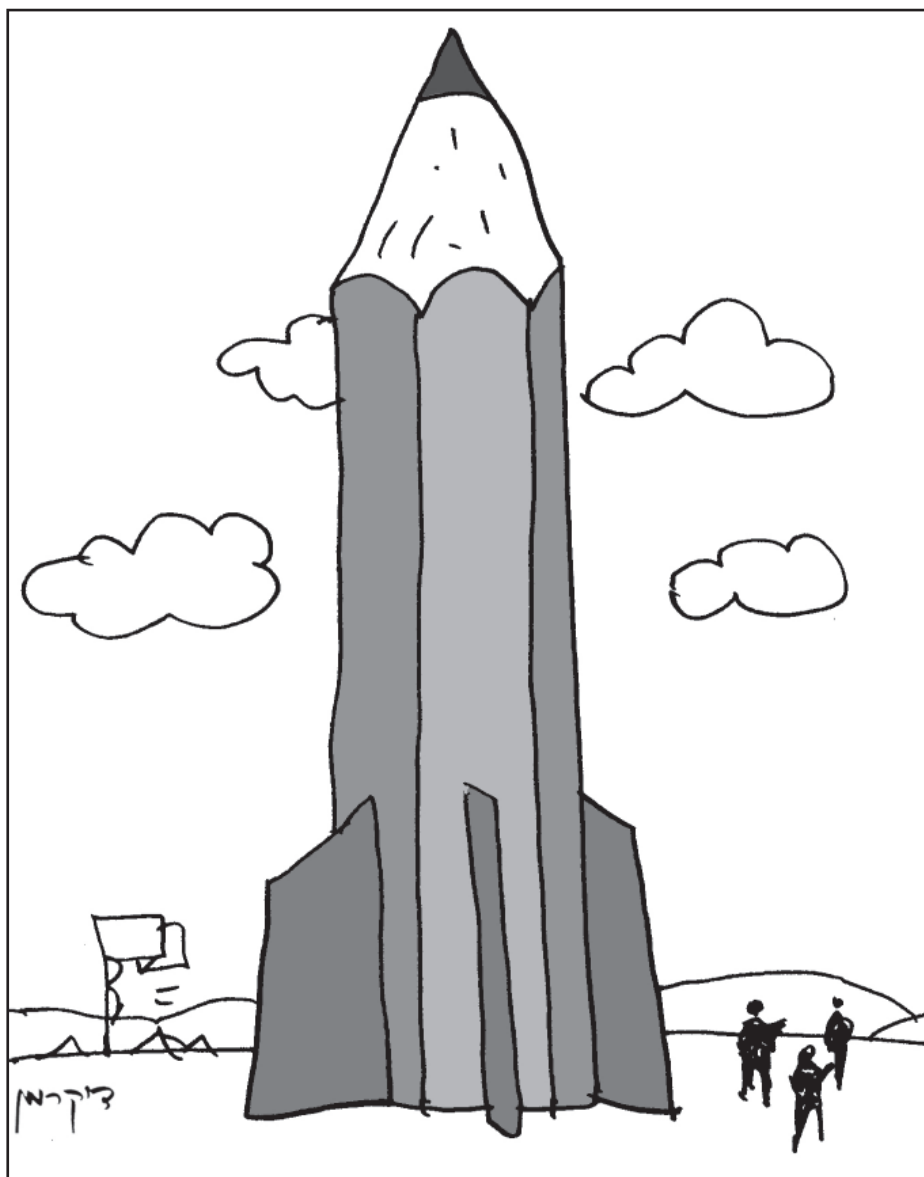
מפקד מתמקצע בתחום פיקודי מסוים, ולכן קשה לו לעבוד מתחום אחד למשנהו. למשל, מפקד חי"ר לעולם לא יוכל להיות מפקד בחיל הים או בחיל האוויר. הוא אפילו יתקשה מאוד לפקד על כוחות שריון.

לעומת זאת מנהל של ארגון אינו חייב להתמקצע בהיבטים הטכניים של החברה שהוא מנהל, אלא רק בניהולה. זאת הסיבה שאנחנו רואים מנהלים עוברים בלי שום קושי מחברה לחברה, למשל מניהול חברת תרופות לניהול חברת תקשורת.

מנהל חברה אינו צריך להיות מומחה בתחום הייצור שלה משום שלכך אחראים מנהלי עשייה וביצוע הכפופים לו. הכוונה היא למנהלי רצפות הייצור, למנהלי השירות ללקוחות, למנהלים הפיננסיים, למנהלי הפרויקטים וכד'.

לעומת זאת המנהל ממלא תפקידים שונים לגמרי. הוא צריך לפעול בתחומים הבאים:

- **מנהיגות.** זו כוללת בחירה, מינוי והכשרה של סגל המטה שלו.



כתוצאה מההבדלים הגדולים בין ניהול יחידה צבאית בין מערכת המידע של הצבא, המספקת מידע למפקד בעת לחימה, לבין המערכת המספקת מידע למנהל לשם ניהול הארגון.

סיכום

למרות ההבדלים הגדולים בין ניהול יחידה צבאית לניהול חברה עסקית - הבדלים שנסקרו בהרחבה במאמר הזה - הרי פיקוד על יחידה צבאית כולל בתוכו גם אלמנטים רבים של עבודת ניהול. על-פי התנ"ל (ראו מקור 1 בביבליוגרפיה, עמ' 148), מפקדה של כל יחידה מסדר גודל של גדוד ומעלה הוא גם המנהל שלה. אולם למרות חשיבותו של הנושא אין למעשה לימודי ניהול בצה"ל (גם בארגונים האזרחיים ישנה בעיה של הכשרת מנהלים - במיוחד בדרג הביניים ומעלה). לא ניתן ליצור בצה"ל חיל ניהול שיהיה אחראי מבחינה מקצועית על התחום הזה, ובחילות השונים אין

מפקדה של כל יחידה מסדר גודל של גדוד ומעלה הוא גם המנהל שלה. אולם למרות חשיבותו של הנושא אין למעשה לימודי ניהול בצה"ל. לא ניתן ליצור בצה"ל חיל ניהול שיהיה אחראי מבחינה מקצועית לתחום הזה, ובחילות השונים אין אפילו גופים מקצועיים שאחראים לכך. במילים

אחרות: לא ברור מיהו ה"אבא" של תחום הניהול בצבא. בפועל מה שהיה צריך לקרות הוא שיהיה גוף אחראי על מתן הכשרה אחידה בתחום הניהול לכל המפקדים בצה"ל - לפחות מדרגת סא"ל ומעלה. גוף כזה היה דואג לא רק להכשרה אלא גם היה מפקח על יישומה ודואג לעדכניות התכנים בהתאם לדינמיקת החיים.

בהיעדר גוף הדואג לתחום הניהול בצה"ל חייבים כיום המפקדים לרכוש בכוחות עצמם את מיומנויות הניהול. היקף עבודת הניהול משתנה מיחידה ליחידה:

- **פיקוד ללא כל ניהול.** לרוב מדובר בפיקוד ברמה הזוטר: מפקדי מחלקות ומפקדי פלוגות במערך הנפרס.
- **ניהול ללא פיקוד.** מאפיין יחידות עורפיות ותפקידי מטה שונים.
- **שילוב של פיקוד ושל ניהול.** זה מה שנדרש

ממפקדים מרמה של מג"דים ומעלה. בעיתות רגיעה גובר, כמובן, מרכיב הניהול בעבודת המפקד, ובעת לחימה נעלם המרכיב הזה כמעט כליל.

ניהול טוב מוביל לתכנון מקצועי, ליעילות, לחיסכון במשאבים, לניצול נכון של כוח האדם וכו'. זו הסיבה שניהול טוב תורם בסופו של דבר גם ליעילות המבצעית של היחידה הלוחמת. מאחר שהמפקדים מתחלפים בתדירות גבוהה, נדרשת בדיקה תמידית, שקדנית ותקיפה של איכות הניהול במסגרות השונות בצבא.

ביבליוגרפיה

1. אמ"ץ/תוה"ד - עקד **תורה בסיסית מטכ"לית: הפו"ש**, עמ' 11-12, 40, 98, ועוד
נובמבר 2006, מטכ"ל 6-תת-01

2. אמ"ץ/תוה"ד - עקד, **לקסיקון למונחי צה"ל מקבץ ג' - הקצין, המפקד, הנגד, המש"ק ועובד הצבא**, נובמבר 2006, מטכ"ל 9-תת-06
3. אמ"ץ/תוה"ד - תו"ל-דע, **גישות הפיקוד בצה"ל - פיקוד פרטני אל מול פיקוד מוכוון משימה**, ינואר 2006, מב 14-4
4. אמ"ץ/תוה"ד - פרסומים, **צה"ל כארגון לומד**, אפריל 1999, ק 4-182/99
5. ארז וינר, "ממבוכה להתפכחות - התפתחות תורת הלחימה ומודל הלחימה נגד כוחות בלתי סדירים 1996-2004", **מערכות** 409-410, דצמבר 2006
6. איציק גונן ואליאב זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 1999