

## מנהל הפרויקט

ביצוע יעיל של פרויקט מחייב מינוי של מנהל אחד, המרכז את כל ממוצי התכנון וה实行. כישוריו של המנהל משפיעים משמעותית על ביצוע הפרויקט, שכן עלי רובצת האזרחות (כפי שקבעו) למימוש הפרויקט, אף שאכן לסתובת המנהל משפיעים ה"מושאליס" לתקופות שונות במהלך חי הפרויקט. מנהל הפרויקט על פי גלבזון ושותוב (1992) צריך להתמודד בקביעות עם בעיות בתחום הבאים:

- תזמון של פעילות.
  - עדיפות בביוץ.
  - איווש פעילות.
  - חילוקי דעתות בקשר לਪתרונות.
  - קונפליקטים אישיים.
- באחריות הכוללת למימושו של הפרויקט בפיקוד מרוכז נשא, כמובן, אלף הפיקוד, ואחריותו של ראש מנהלת "קשת צבעים" ב" הייתה על קידום הפרויקט.
- במהלך הכתת הנמ"טים האינטגרטיבים, כאשר נקבעו התוכניות של "קשת צבעים" ב", התמודד ראש מנהלת הפרויקט בעיקר בשאינם אלה:
- תזמון של פעולות. בין הפרויקטים השונים ובתוכן כל פרויקט. למשל, תזמון הפרויקט של המחנות עם מבצע הפינוי מהערים הפלשטייניות וכינסת המשטרת הפלשטיינית לתוךן.
  - עדיפויות בבחירה. הרום זה נזק החתודות בשאינם שנידונו במפורם. לדוגמא, הטיכום בדבר הפעלת המטען לתיאום ביטחוני במקביל להערכה מדורגת של הערים הכתיב את סוד הקמתו, את היקפה ואת לה הזמנם הנדרש להפעלו.
  - חילוקי דעתות בקשר לפתרונות. ריבויים של הגופים ושל הפונקציות שעסקו בפרויקט והודע הסמכת של הירוקטורים. יצרו כר נוח לחילוקי דעתות בין הגופים השונים ובתוכם.
  - ראש מנהלת הפרויקט, גם לו לא הייתה סמכות פיקודית, ראה כחובתו לרכז את חילוקי הדעות בין הגופים, לפוטרם בשלב הראשון על ידי שכני הצדים ולבסוף להפנות את הנדרים להחלטת האלוף. דפוס זה נקבע כהונן עליידי הכוורת השונות והמפקדים ברמות השונות והביא למשמעות שמו הגיש טואים רבים לדין ולהחטלה לשוחחנו של ראש מנהלת הפרויקט. התוצאה החיה ביותר של דפוס זה הייתה העבודה שהרמטכ"ל או סננו קיבל לאישורם עדמות פיקודיות מלאות, שייצנו את כל זרועות הביטחון - צה"ל, שבי"כ, מנהל אזרחי ומשטרת ישראל - באופן שיחסן על-פי רוב עבודת מינה נספת של גורמי מטכ"ל ושל טן הרמטכ"ל.
  - קונפליקטים אישיים. אף אלה מקורות בהעדר הסמכות הברורה במבנה המטריציוני, בתוצאות בין הגופים השונים ובউימוטים בתוך הגופים בין ה"ירוקטורים" לבין בעלי

## גורמי הצלחה קרייטיים לפרויקט

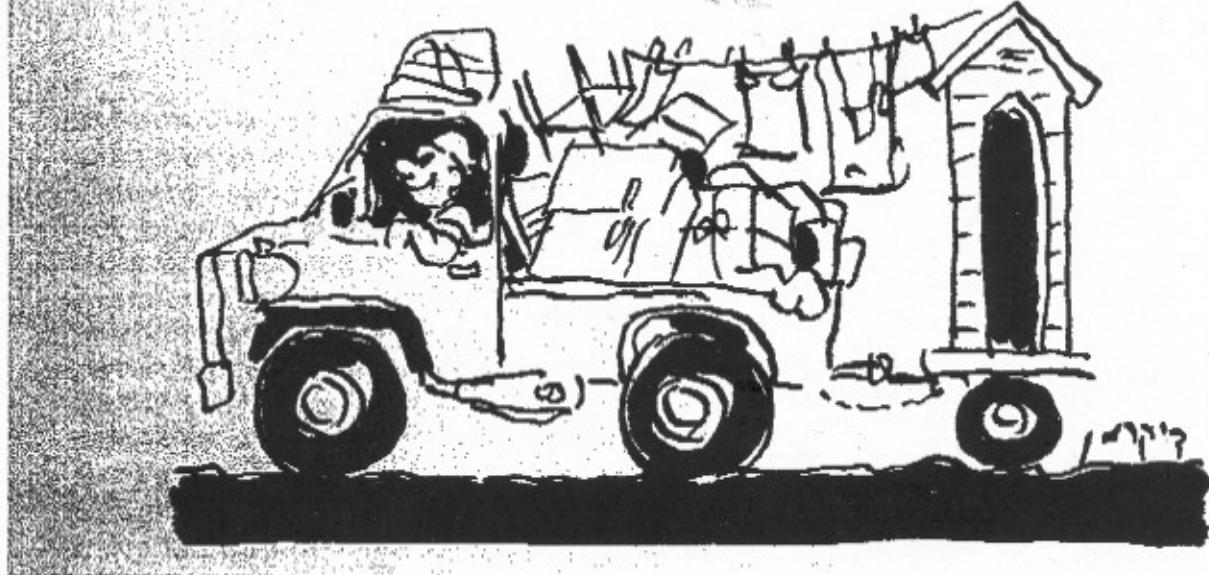
פרויקט "קשת צבעים" ב" נחגג לטיפוח הצלחה בקרבת הגורמים המדיניים והציבוריים וכן בקרבת כל זוועות הביטחון. תיוג הפרויקט כהצלה נשען יותר על הגדרות אינטואיטיביות של המערוכות השונות הקשורות לפרוייקט לאור התוצאות הסופיות של ההערכות מתחדש ופרחות על ניתוחו ע' סיכום מודוקדים. פרק זה מנסה להשלים את החסר באמצעות ניתוח גורמי הצלחה בשל הגותה הטענית של ריבbits מהארגונים ללמידה עיקרי מכישלונות ולא מהצלחות. ניתן להבחין בשני סוגים גורמיים, המשפיעים על הצלחת הפרויקט: א. גורמים חיצוניים המוגדרים כגורמי סביבה. ב. גורמים פנימיים, המצוים במסגרת הארגונית של הפרויקט. הוכן הוא הכללי, שבעורתו עשו הנהלה שימוש נכון בגורמים הפנימיים תוך התחשבות בתוצאות על גורמי הסביבה, בעוד שהבקשה היא הכללי, שבעורתו מגלה הנהלה את השפעות הסביבה על ביצוע הפרויקט ומתקנת פעילות לנטרול במידת האפשר (מרשם 5).

במחקרים של פינטו וסלין (1987) לאייר גורמים המבאים להצלחת פרויקט בודדו הגורמים המשמעותיים ביותר מזמן רשותה אරוכה של גורמים אפשריים. גורמים אלה, שכונו "גורמי הצלחה קרייטיים", מפורטים להלן ומנוחחים בהתאם למידת IMPLEMENTATION OF THE PROJECT

הגדולה בהירה של המטרה לכל הפרויקט ולכל אחד מפרויקטי המשנה והגדולה בהירה של האמצעים להישגים היו קרייטיות להצלחת הפרויקט

לאישורם עדמות פיקודיות מלאות, שייצנו את כל זרועות הביטחון - צה"ל, שבי"כ, מנהל אזרחי ומשטרת ישראל - באופן שיחסן על-פי רוב עבודת מינה נספת של גורמי מטכ"ל ושל טן הרמטכ"ל.

• קונפליקטים אישיים. אף אלה מקורות בהעדר הסמכות הברורה במבנה המטריציוני, בתוצאות בין הגופים השונים ובউימוטים בתוך הגופים בין ה"ירוקטורים" לבין בעלי



בתמיהל המטרה הכלולות. לאור זאת הייתה חשיבות רבה לתמיכתו של אלף הפיקוד בראש הפרויקט - בעיקר בשל העדשה שיא לא הטעמה לתהום הימילוי בלבד, אלא מושה ניבוי ובתקצת משאבים למנהיגת הפרויקט.

#### ג'בו'

שאלת הגיבוי לראש הפרויקט מתקבלת משנה חשיבות בארנון הירובי כמו צהיל, שכן ראש מנהלת הפרויקט בפיקוד נשא זוגה זהה לו של קצין המטה הפיקודי והנומכה מזו של מפקדי האגדות ושל ראשי זרועות הביטחון האחרות. הניבו של ג'לו'

הפיקוד נתן במספר תחומים:

- חלוקה תפוקודית וטכנית בין ראש מנהלת הפרויקט (לט"ט הפיקודי ולקצין האג"ם הפיקודי). חלוקת העבודה נעשתה כך שרראש מנהלת הפרויקט ריכז את נשאי "קשות צבעים" ורומייש המשיך לטפל בשושים הפעוציונליים השוטפים ב", ורומייש המשיך לטפל בהיבטי הביצוע של הציריך העופקים, וקצין של הפיקוד ובהתאם את התכנון לפיקודות עברו הכוחות המבצעים. האג"ם תירום את התכנון לפיקודות תיאום ודיווח - לרבות הceppt כל נציג הפיקוד לצורכי תיאום ודיווח.

חתאים לימים שהשתתפו נציגי הפיקוד בטורותיהם השונים של ניהול המומ"ם (חו"רום הביטחוני, האזרחי, לענייני בחריות

ולענין חברון) - לראש מנהלת "קשות צבעים ב".

• עדכון הדדי שוטף ומושדר בין האלוף לראש מנהלת הפרויקט והנדורת עדות פיקודיות לכל דיוון, נייר עמדה או נציגות

שהתקיימו עם גורמים שונים הקשורים לפרויקט.

• הקפדה שיושמו נוהלי האישור של העמדות הפיקודיות ושל תוכניותיו - מפקדות הפיקוד ושל האוגדה להתחמירים

ובוחרה - בכל עת ומצב.

• זמן. בלוט הזמנים השגרתי של אלף פיקוד קיים מותח בסיסי בין טשי הביטחון השוטף לנושאי התחכמת והכוננות למלחמה. באומה תקופה נסף פרויקט "קשות צבעים ב" כנורם שליש שtabut את חלקו בעונת החום.

לבהירות המכוון ולאוון השנתן יש חשיבות רבה במהלך כל שלבי הפרויקט. שישתמש של אלה עליה שעה ש策יך להתחכ卜 באילוצי הסביבה, ובכללים: העדר דירקטיבה מדינית ברורה, העדר הירכיה פיקודית בקשר לרשות הרכזון, העדר תקציבי מוגדר במועד, הצורך "לשמר על הקלפים" במומי - צריך המכuzz מואוד את משך הזמן המוקצה להיערכות מחדש. לפיכך הנדרה בהירות של המטרות לכל הפרויקט ולכל אחד מפרויקטיו המשנה (ניחול מים, בהירות לمواצת הפלטינית, מים אזרחי, פינוי ופירוק, היערכות, ביוני וכוי) וכן הנדרה בהירה של האמצעים להשגתן היו קריטיות לחצחת הפרויקט. פיקוד המרכז הקדים לכך תשומת לב רבה, ודבר בא ידי ביתוי בעילויות הבאות:

- הגדרת המטרות והפצצות בכתב לכל בעלי העניין בפרויקט.
- הפקת ניק הפרויקט וט מטרות הפרויקט, תלוקת אחריות, דפוסי עבודה, נוהלי עדכון וכוי, באופן שאיפשר את ריכוז המאמצים בכיוון של הנגשת המטרות.
- קיום מסבכים תקופתיים של אלף הפיקוד עם מפקדים מכל וזרועות הביטחון מרמה של מפקד הטעמ"ר ומעלה.
- שיבוץ המטרה המוגדרת בכל מסמך עמדה של הפיקוד העוסק ב"קשות צבעים ב".
- הפקת גנסים ותרשיimi זרימה לכל פרויקט משנה והפיצצות עד לרמות השטח הנמוכות ביומו.
- כל אלו אפשרו לכל העוסקים בפרויקט לכיל את פעילותם על "מצמן" יציב לארוך הפרויקט כולם.

כפי שוואר בהרחבה בפרק על מבנה הפרויקט, במבנה המטויעוני אין למנהל הפרויקט סמכות על המשאבים המשאבים לפרויקט. הסמכות נתונה למנהלים הפעוציונליים (קציני המטה הפיקודיים או מפקדי כוחות הביטחון השונים). כמו כן ניתן חננה להציגים שפעילים עליו הגורמים שמנסים להגדיל את משקל מטרותם

шибוץ הקזונה הבכירה (סא"לים) לתקופות קצרות בנת מספר חזושים איפשר לקיים גם בתוך מנהלת הפרויקט - זירתנציאציה תפקודית ריבקו העשאים של "קשת צבעים ב", "פרויקטורייט" אלה היו כפויים ישירות בראש מנהלת "קשת צבעים ב", אך לא כמעט פוקציאוני, אלא עבדו בתורום במתכונת של המבנה המסתוריציוני מול כל הגופים. תרומותם הייתה בקידום מהיר יותר של עבודות המטה המקידמת טרם הגעתה לאישורו של אלוף הפיקוד.

**הказאה עליזנית זו של כוח אדם שידרה את סדרי העדיפויות של כלל המערכת לפROYיקט.**

**ש אמצעים.** תופעת המחוור והתמידי במשאבים בחזיל מוכרת, לרבות באמצעות בסיסיים לתפעול יומיומי. קפואה זו מחרירה בעת הקמת ייחידה חדשה ועל אחת כמה וכמה בעת הקמתה מנהלה לפROYיקט זמני. הנדרוג סדרי העדיפויות של הפיקוד על-ידי האלוף חסכה כמעט למגורי את ה"חויה" הזאת ממנהלת הפרויקט ובכך הביאה לתפקיד המלא בתוך פרק זמן קצר ביותר.

**תכנון הפרויקט**  
בסייעיו ויש להתייחס למעשה לשני מושגים. תיכון (DESIGN) ותוכנן (PLANING). במושג התיכון הכוונה היא לנעהך שבסוףו נקבע אפיקן וחוזר. במושג תוכנן הכוונה היא להיבטים הטהילים הדורשים לביצוע בהתאם לתיכון וללווח הוכחות שנקבעו לשם כך. התיכון מורכב מזמון משאים לביצוע העבודה על-פניلوح הזמינים המחייב התיכון והארכות הנדרשות גלוברזון ושובב (1992

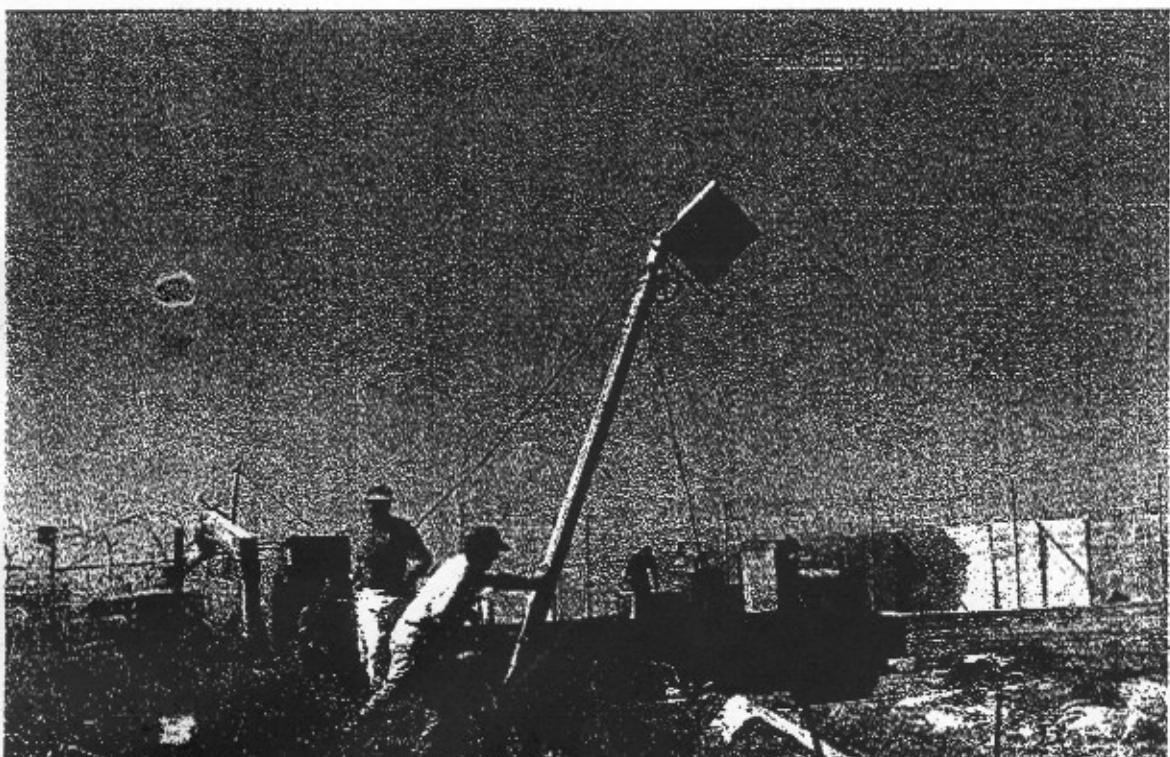
ההנעה לביצועים מיטביים הייתה בעיקר בשל מעורבותם העמוקה של הפרויקטורים בתכנון ובביצוע, בשל תחושת החיניות שניתנה לשיעיטם ובשל חרגנון ההודי עם עמיתיהם

במהלך העיכובים רבים והתקופות "המוגה" שאפייע את המומ"מ על הסכם הביניים היהמן הפיתוי לפיקוד המרכז להתרכו רק בשני הנושאים האחרים - ביטחון שוטף והתקנות למלחמה. אך ההבנה כי זהו טבעו של התהילה המדיני, וכי טبع זה נוגד את הצורך בניהול שיטתי של פרויקט, הביאה דווקא לקביעת לוח זמנים ברור על-ידי הפיקוד, שעודכן - בהתאם לשיטות - לכל סדרת הפרויקטים שהרכיבו את "קשת צבעים ב".

יתר על כן, מתוך הבנה שלוח זמנים הוא הבסיס להפעלת המשאבים השונים, חשובה הייתה ההקפדה שהקפיד אלף הפיקוד בכיצוע המטלות במועד - וביקר הקפדו להקצות את הזמן הדרוש בלווח הזמינים השבועי לאישור אבני הדרך לעבודות המטה בתחום הפרויקט.

במקביל הפיקוד וראש מנהלת הפרויקט לקיים דיוונים מכינית ולהציג ניירות מטה מלאים להחלטת האלוף כדי לדם את הפרויקט תוך חיסכון מרבי בזמןו של האלוף.

**ש כוח-**אלוף. הקצת כוח האדם הייעודי לפרויקט "קשת צבעים" על-ידי אגף התאימה أولי לנובלות המצוומצמים של הפיקוד, אך הגדרות הגבולות המוחכים של פיקוד המרכז בקישת צבעים ב", כפי שתוארה בפרק העוסק בכך, לצהה צרכים נוספים. צרכים אלו הושלמו תוך במסגרת הפל הפיקודי, תוך שימת דוש על חוגרים ועל קזונה זורתה, והן על-ידי ראש חטיבת הטענה באכ"א באמצעות איש קזונה בכירה, שלא הייתה מושבצת באותה עת בתפקיד פועל בצה"ל.



ח'יכוון "קשת צבעים ב"

בעת יצור מוצר בהתאם לאפיקוון הלקוח מתמקד התיכון יותר בנהילך הייצור ופחות באפקוון המוצר. לדוגמה, כפי שתואר בהרבה בפרק על הדירקטיבת המודינית, הדרג המדיין, שהוא הלקוח במקרה זה, אמרו היה לספק את תיפויו ביחס להסדר הקבע ולגמורותיו לתקופת הבניינים (העירכות מודש והעירכויות נספחות), ועל צהיל היה להספיק במימוש התניות. בפועל אכן ניתן לראות ב"הוצאות העקרונות" מען "דירותיה" מדינית מטונית, אך רק מזמין מאוד כולל - בשל העדר והתנישות בה לסוגיות בעיתיות של הסדר הקבע ושל גוראותו במחלך תקופת הבניינים.

לפק' צהיל בכלל ופקמי בפרט הקדשו בתחלת תהליך התיכון משקל רב לאפקויו החיערכות מודש, ולאחריו שזו גובשה ואושתה, עסקו יותר בתכנונו של תהליך המימוש. דפס זה של תיכון מחיב חיוי אמץ על בסיס מחקרים מעמיקים. צהיל וכל ופיקוד מרחבי בפרט עשויים לשאות ולהchner את "יקו האפור" המפריד בין תפקידי הדרג המדיין והצבאי. בשל הריגשות הנדרשת לכך בחדרו דירקטיבה מדינית ובשל הצורך לשאת אחריות לביטחון מאילך, נולדה התוכניות הפיקודית, שנקרה "צעד נספ". תוכנית זו התבססה על הנחות עמודה שעיקרן:

• תורחיש הייחוס לפוטנציאל של מלחמה.

• תרחישים אפשריים להתקפותו הנהילך היישורי הפלסטייני. התוכנית הרכבה שימוש נדבכים טריטוריאליים שנעדו לתת מענו ביוזומי לאוימים חיצוניים ופונמיים, למשל בביטחון הירדן וברצועת ה"יתפר", והתבטטה על שמונה עקרונות להיערכות חדש, כגון העיקרונו של "רובה הדומגרפה במינימום שטח". בשלב שני, בהתייחס לתהליכי הייצור/ביצוע, נכתבה מטריצה

#### מגש מס' 9 – אס' הפען ופירסת נפשטו מהפלסטיין

1. (למען יגודה ולמען חכירה)	הערות		גופים	ביחד 4 אדרויים + נשים	ביחד מפח"ט
	בטייר עציין	הערה			
2. עצין	20/12/	5/11			
3. שומרון+קלקיליה	21/12/	3/11			
4. סול-כרם	13/12/	29/10	בטייר חורון	במי מפח"ט+גופים	בפי קדום בימי מפח"ט+
5. מרעה	15/11/	8/10	הערה	הערה	הערה
6. חברון	28/3/96	3/3	23/3	17/3	3/3

**משותפת למציאת איזון בין הצרכים הביטחוניים לעמדות  
חמדניות.**

יחד עם זאת היו באותן טבעי מספר נושאים אשר שוכמו על ידי  
זהרג המדייני ללא התייעצות עם דרג הפיקוד או בינוו לumedot  
וחייבו את צה"ל ואת פיקוד המרכז להתאים את המשמעויות  
המצוות מוחולשות אלה להמשך עבדות המיטה ולהטנתם להיינרכות  
מחדר.

באשר לנשא המשוב - פיקוד המרכז בטיחת את יכולתו להתייחס  
במנן לטיעות ההסתכם בסעיפים השונים. הוסכם כי נציגי הפיקוד  
ישתתפסו בוגודות המשאיות, ואלה שלחו בפקס את הטיעות  
המוחנות או את עמדות שני הצדדים. ל"קיבות העבודה האחוריית"  
של הפיקוד, וו ניבשה בוגוד מהיר הגאנחסות להצעות או  
שהצעה נוטה מושלה. החתתייחסויות זכו ברובן לתגובה מצד  
Ձונם ובמשמעותם - ועל-פי-ידוב למתבונת מוצביה.

נהל זה העניק תחושת שייכות ומעורבות בתהליך וייצר מחויבות לברכה מושובגה, לחיותם וליאנויות מצד הבניון.

היבטים נוספים של היזון חווו עסקו בהתניותיו בכתבי או בערל'פה לחיצות שנותן של הפיקוד או בבקשתו של הדרג המדייני

שהפיקוד יבחן נושאים שונים.

מעובות הלוקח בדף זה שהווצג לעיל בונתה כמאmix של עלי-די אלוף הפיקוד באמצעות סדרה ארוכה של מפגשים ושל סיורים לדור המדיין, שבמסגרת החזנה התרומה האפרטיט של פיקוד מרכבי גניבושן של ההפכים שאנו הוא אמור ליתן.

טסף על מערכת יחסים של ספק-ילקווח שקיים פיקוד המרכז עם החודג המדיני והמטכ"ל, והוא שבאופן ברור יזען לשוגג את מערכת

יחסיו עם גורמי השטח - אוגדה, משמר הגבול, שב"כ, מנהל

[View all posts by jessica](#)

מכתבם של הפליטים בטהראן

ומחייב בכב (מרחוב, 1995), שכן בתווך בין שני דפוסים אלה - ארנון מאלטורה וארגן נקשה - הופעל דפוס שהיה גמיש מצד אחד וOMEMOKד מצד שני. דפוס זה עיצב עליידי נוחה העבודה שגובשו בפיקוד המרכז, על-ידי המבנה המטריציוני של מנהלת הפרויקט ועל-ידי תרבותה הארגונית שהסתמכתה בו.

מצורגות הילכות

החלוקת מבריתנו של צה"ל ב'יקשת צבעים ב" היה הדרג המדייני, ובאותן ספציפי - ראש הממשלה, שר הביטחון, שר החוץ ומנכ"ל משדרן

את מעריבות מלוקה נוון לבדוק במרכיבים הבאים: דירקטיבת,  
קשר, התייעצות, היון חור.

המשק שקיים פיקוד המרכז עם הלקוח המדיני התבסס על מטר ערוצים:

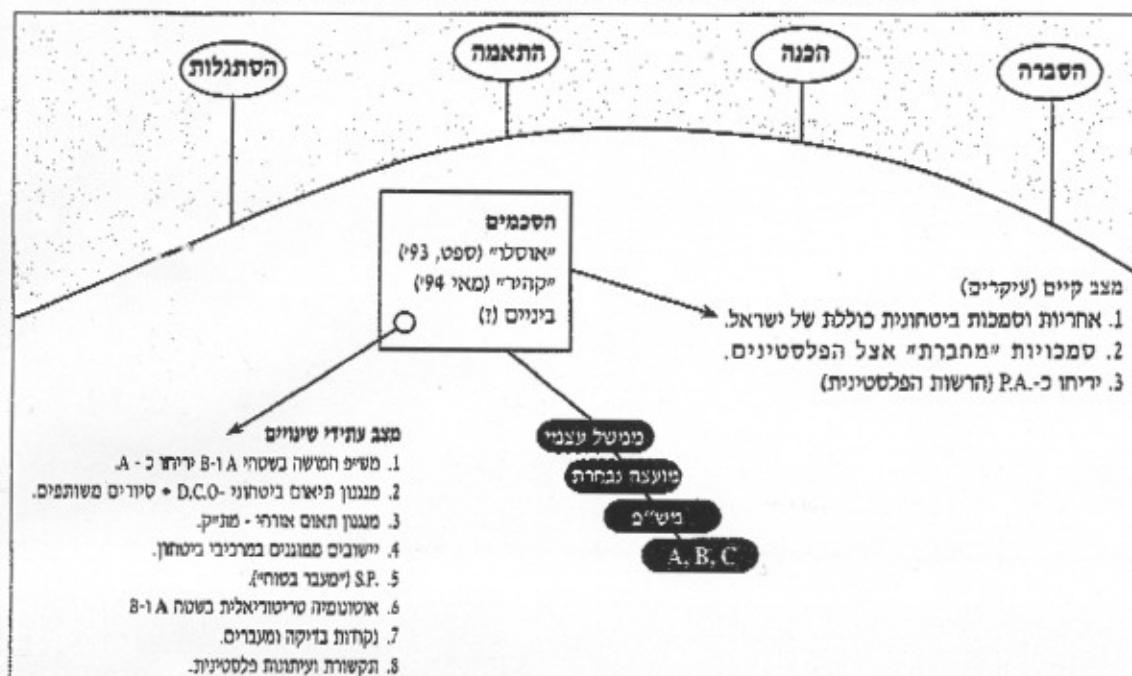
- השתתפות במשפט השבוי של פורום המשאייזמן בראשות הרמטכ"ל ולוחמי בפורום המשאייזמן בראשות ראש הממשלה ושר הביטחון.

- השתפות נציגי הפיקוד בעובדות השונות שניהלו את המשאותן (על ההצעות מחדש, הבחירה, הנוכחות בגולאומת היזמות בבריטניה וכו').

• בתי-השאלה בפונטיקון ביברונומטם עם הרטמאניל אם או פביבראן

זרבוי עוזרים שליל הביא לקשר בלתי אמצעי בין החזון הפדיוני, שאישר את ניירות המטה הצה"ליים או הורה על הכנם, לבין החזון הפיקודי האחורי בפועל על הפעולות מוחש וועל הפעלת כוחות המבצעיים בשיטה. הקשר לא הצטמצם בכך כלל רק ל传达יות ולזיווחים נדרשים, אלא כלל גם התניותות והתחודדות

**פרק יז – מושב הרים**



במהותו - ליעור את ההגנה הקובלקטיבית, שמיימוש ההיערכות חדש וAMENT ביחסים למשובים היישרלים לאחורה יתבצע באופן מיטבי רק באמצעות ערכה משותפת. לנוכח הייחודיות בת'יקט "קשת צבעים כ" אינה נועצה באישוש הטענה שהזנה (צינר, 1974)

1974 אלא ביצירה מכונת של התלות החדידית. ביטוייה של התלות החדידית היו בתחום הפירסה האורורה במפורטים, בתרומות הפיני המשוונף ממרכזי הערים הפלשטיינות וברצוגן הפעולה המבצעי של אחריו ההייערכות מחדש. התלות שנוצרה הביאה לכך שהפרויקטורים מתגננים ונכנסו אותה לשבעו בראשותם של ראש מנהלת "קשת צבעים כ" לעדכו הדדי, לתכנון ולධירות ופעלו במאמינים של צוות בתיאום, בתיקות מהשכנית, תוך שיתוף במידע ופרגון הדדי.

מאפיין אחר הקשור לעבודת צוות הטענה כי המחויבות העצית - להבדיל מהמוחיבות התוטלית - היא פרטורי המשפיע על ביצוע צוותי. מבנה קבוצתי המכיל פרטיטים בעלי בסיס מחויבות ערכי נבואה יפותחו נטייה למוחיבות צוותית ערבית, שתוביל לכיצוצים מיטביים (ופר, 1984).

הפיקוד הבכיר - ואולי אף הוטר - יהיה קשור לפרוייקט, הבין את חשיבותו ואת ערכו. דפוסי הפעולה של מעורבות ושל מחויבות, שפורטו לעיל, חיזקו את ההבנה הזאת.

בקרב רבים - אך במיוחד בקרב הפרויקטורים - התהעה לביצועים מיטביים הייתה בעיקר בשל מעורבותם העומקה בתכנון ובعشיה,

אורחי ומושתת ישראל - באפקן דומות המטרה, הקשר, החתימות וההיוון החוזר תפזו מקום מרכזי ביחסים בין שתי הרמות בדף סיום אלה:

- ריכוז פרויקטי משנה על ידי היחידות.
- הגנת תוכניות (רמת החטמי"ר לכל ורועות הביטחון).
- קבלת התיקשות להצעות מדיניות ופיקודיות (עד רמת המ"ט ועד כלכל).
- סדראות לפוד.
- ימי עיון.

לעתים היה דומה כי הנהל שקבע אלף הפיקוד - ולפיו כל השינויים שנעשה במפות ובעמדות למשמעות נדרשו לעבור את אישור המ"טים - הינו מסדרול ומעכב אך בפועל הבטיח נהלה זה קבלת עדשה מלאה ומבוקת, שרמת השיטה בכל ורועות הביטחון הייתה מערבבת בה ומחוברת לה.

נוכח זאת

נשא זה, שהшибוטנו קריטית להצלחת הפרוייקט, עסוק בבחירה פוח האדם המתאים לפרוייקט ובאמונו.

בבחירה בעלי התפקידים ("פרויקטורים") לא ניתנה תשומת לב מיוחדת למידת התאמת לתפקיד, וחישובו הותנה כמעט אך ורק בזימיניהם. למורות זאת, במקורה היהודי של פרוייקט זה היה מרובה, והiprojektorim" היו ברובם באיכות המותאמת. בשל אופן השימוש המתואר הוועם דגוש בפיקוד המרכז על טיפני העבודה החדשניים בעבודות "iprojektorim" ועל התרבות הארגונית שאת פיתוחה יש לעודד בקרובם.

בספרות המקצועית (ציטו, 1974; אלט, 1993) נמצא כי לקבוצה השפעה נכרת על הביצוע הכללי, במוחך ממשימות שתהליכי החדידית היא פועל יוצא מעצם מהותן. צוותים המאפיינים בתלות החדידית נבויה מוחווים בסיס אידיאלי ליצירת אפקט קבוצתי ייחודי מהטעמים הבאים:

- הקבוצה נאלצת להציג נורמות של שיתוף פעולה, של חילופי מידע, של תמייה ושל סיוע הדדים.
- הקבוצה נדרשת ליצור מרקם מיטבי של משאבבים.
- היא מחויבת ליצור סyncron בין הפעולות של בעלי התפקידים השונים לשם תיאום המאמצים.
- הצורךים השונים הם ש邏輯יים להקפיד בבחירה כוח האדם. מדובר בצויר באינטגרציה של ידע טכני, לצורך תכנן את הומינים ואת השימוש במסאבים ובצויר בראייה כוללת לשם בנייתו של צוות פרוייקט ורב-תומומי המפקד בהרמונייה. תפקוד זה מושפע לא רק מהמבנה הארגוני שבו פועל הצוות, אלא גם מהתפקידים המרכזיים את צוות הפרויקט.

התלות החדידית, כפי שהתפתחה במהלך פרויקט "קשת צבעים כ" בין זרועות הביטחון, לא הייתה מלכתחילה דבר ברור מלאי. היא נוצרה כתוצאה ממאמץ מתמשך של הפיקוד הבכיר - אלו הפיקוד, מפקד המרחב, ראש המנהל האוריינט ומפקד המשטרת

ההו... מפוז-בסי' מאוי"ש בעקבות הסכם "אוסלו ב"



השוניים. יש לפרט מי מודוח וכי בכל נושא, למי יש סמכויות לקבל החלטות בנושאים שונים, ומהם זמי התגובה הנדרשים לכל סוג תקשורת. לפיכך ארכז' בטיור או רבעה מרכיבים מרכזיים המתארים זאת - נסף על מה שתואר בדף היישוב בפרק על המעקב והיוזן החוזר.

הראשון הוא תיק הפרויקט שהכיל בתוכו מספר נושאים: ♦ תגדות תחומי האחריות לנורמים השונים בהתאם לנושאים שהרכיבו את התוכנית הפיקודית להיערכות חדש.

♦ מושג להונת המידע על-פי תחומי האזרע, לדוגמה התוכנית, וכן פירוט של כיווני הזנת המידע בין הגופים.

♦ מסלול לאיישר העדמתה הפיקודית, המתאר את התנהלות המאושרות את עבודת המטה שמבצע הנוף המוביל את פרויקט המשנה - עד הגיעו לאיישור של אלף הפיקוד (תוך הבקרה כי "סמכות החלטתה ניתנת על-פי תחומי היערכות הביאית ולא לפROYוקטוריום").

המרכיב השני הוא תיק "בעלי עניין", שיוכנו בתוכו הן את שמותיהם של כל בעלי התפקידים בגופים שוטלים וחלק בפרויקט והן את דרכם התקשורתיות זומניים אליהם. רישומה זו, שהופצה לכל מי שהופיע בה, מאפשרת את זרימת המידע במערכות קצריים ולתוכנות הנכונות למימושה שמהץ לפרוייקט לא קיימו מערכתיחסים גומלין ביניהם. נסף על כך דאגה המכירות של מנהלת הפרויקט להעביר את הדואר והטעה חרב, שמקורו היה בגורמים שקיימו אינטראקציות באינטנסיביות נמוכה עם הפרויקט, לכנותם הנורשות.תיק זה עודן אחראי למספר חדשים מעתה לתחלה הפיקודים ולתהליכי היערכות היישובים. המרכיב השלישי הוא חדר ממצב כובע, שכלל את אמצעי הקשר המתאימים. פעילותו של חדר הממצב הטריצה במתן מענה למאורות ואולאי אף שאלות שהניעו מכל הרמות - וחל משלכת ראשיתם של מנהלי העברדה בחטמירים - לנבי סטוס הפעיליות בשטו או בעוזות המטה לימיון. צווך זה ולצרכיהם נטפים הוקמה "ספרייה" במנהלת הפרויקט, שבה ווצאו כל המסמכים והמפות שללו את "קשת בעיים" אי ובו מראותיהם. "ספריה" זו יריד זיכרונו ארוגני כתוב, שירת את כל הנופים והייתה אקסםcta מסודרת בדיקת סוגיות והחלטות.

חשיבותו של חדר הממצב נדירה במהלך המשא ומתן, שעה שנשלחו אליו עדות הצדדים לנושאים שונים או בקשר למצאות המשא ומתן לטעונים כליהם, לרבות מפוזר. ראש מנהלת הפרויקט, שעמד בראש "חיצות האחורי" לניהול המשא ומתן, ריכז את העמדות ואת הדרישות ושלח אותן - כל אימת שהתקבש - לצוות המשא ומתן. עס סגירתה של מנהלת הפרויקט וועבה הירבה ה"ספרייה" לשימושה של מחלקה ההיסטורית. המרכיב הרביעי הוא דפי עדכון מפורטים, שמולאו על-ידי מנהלת הפרויקט, הופצו לפי לוחות תפוצה קבועים או מודומים וכלו כל מידע עדכני שהגיע מאחד הגופים או מועדות המשא ומתן השונת.

בשל תחושת החינויות שניתנה לעשייתם ובשל הרגע החוזי עם עמיתיהם - וՓחות בשל קבלת תגמולים מקובלים במצוות (תפקיד, קידום וכו'), שלא היו מנת חלקם. פועלות אלה חיפו על העדר הבחירה המミינית ועל העדר האימון וההכשרה הרלוונטיות, הנדרשת ממלאי התפקידים הללו, ואיפשרו את תפקודם באיכות גבוהה.

**מעקב והיוזן חוזר**  
חשיבותו של המעקב אינה בשל יכולתו לIALIZED אשימים וחאים, כפי שמקובל בתחוםים שונים, אלא בשל יכולתו להזות את הסטיות מהתוכנן כבר במהלך הביצוע (אם מודיעים טינאים מעדים לכך) או זמן קצר לאחר חתרחשותן ולהביא לקביעת התיקונים הנדרשים.

כפי שהזכיר מספר פעמים, פרויקט "קשת צבעים" היה בפועל סדרה של פרויקטים, שרככו תחת שם אחד. כך, למשל, במהלך המעקב של מנהלת הפרויקט יעדו לכל אחד מהפרויקטים על-פי יעוציו וחישובתו ולסתורן כל הפרויקטים לוח ומנים מסוים, שגורר בעיקר מתקומות המשא ומתן עם הפליטים. לדוגמא, קביעת הבהירות למועaze הפלטינית 22 ימים לאחר היערכות חדש חייבה לחקק מחדש בחריות אלה נסף על הקדשת המאמץ המרconi להיערכות מחדש. המעקב התקיים באופן אופרטיבי על-ידי הפקן של תוכנית פרויקטה פיקודית לכל אחד משלות הפרויקטים וכן על-ידי הפקה של גנט מפורט לפועלות ולסדרן (מספר 6). למפקדים בחטמץ' הופקഴ שבועי, ובו רשימות הפעיליות ורלוונטיות בחטמץ' לאותו שבוגן דו"ח זה מולא ונשלח מרמת החטמץ' דרך האגודה לפיקוד.

ברמת הפיקוד והתקיימה בראשות ראש מנהלת "קשת צבעים" ב" ישיבת מעקב שבועית, שבה נסקר הביצוע מול התוכן, ושבה בוקרו הפעולות והסטיות מהביצוע, והוכתבו התאמות הנדרשות. דו"ח זה, שהכיל את המעקב אחר כל הפעולות על-פי הנושאים השונים - מבצעים, לוגיסטיקה, קשר, היבטים אורייניטים ועוד - הופץ לכל הגורמים הרלוונטיים (מנהלת "קשת צבעים" ב", אט"ל, סן רהמאנקיל, מפ"ש, אג"ס מבצעים ועוד) עם כל ההתאמות הנורשות.

זה הוביל העבודה למשך ולבקרה, שהתקיימו באופן שיטור מרמת מנהל העבודה בಗזרת התחיבה ועד לפיקוד, איפשרו לבצע את התאמות ואת התיקונים הנדרשים בזמן ורווחתי.

יתר על כן, נציג של מפקר מערכת הביטחון, אל"ס (מיל') שמואל אלבק, ליווה את עבודות הפיקוד והטכnil מקרוב, ודו"חווינו החודשיים היו כליל בקרה נסף לתוכניות וביצוע.

**תקשות**  
כדי לאפשר זרימה מהירה ובירה של מידע יש להגדיר היסט את מערכת הקשרים ואת ערוצי התקשרות בין המשתתפים

הביטחויים האופרטיביים למימוש הנובען התודעתי היו רבים:  
א. סיורים, מפגשים ודיונים עם מפקדים ברצעת עזה.  
ב. ימי עיון אוגדתיים ופיקודיים.

ג.

ד. סדנאות למדוד.  
ה. קורסים בתכיספר ייעודיים (לערבית, לבודקים ביטוחוניים, לששתתפים בסיווים משותפים ועוד).

למציאות העתידית ולתקופה שהובילה אליה נדרשה ונוצרה גם שפה חדשה. מרכיבי השפה נגנו הן מהחסכים המדיניים שנחתרמו בין הצדדים והשליכו מושגים רבים, שהשימוש בהם היה באנגלית ובערבית ("הצהרת עקרונות"/"אוסל" /D.O.P., סטמ'שים / JMU, CAC וכו') וכן מניבוש התוכניות הפיקודיות להיערכות מחדש ביהודה ובשומרון ("צעד נספ", "6 הנדבכים", "8 העקרונות", "ארבע הרוגלים" וכו').

לצורך הפעתם של המושגים הניל' לכדי יצירת שפה חדשה ריקה אונם מנהלת הפרויקט במילון מונחים ומושגים לקשת בעビים ב"ה" ופיתחה אותן לכל המרומים ובעל הוגקדים שהו קשורים לפרויקט. כמו כן את חצי שנה זויה וערכה מנהלת הפרויקט את המילון" במושגים חדשים.

**השנתן טכנולוגיות אוישת**  
צורך חשוב ב"קשת צבעים" היה ריכוז הנתונים בתחומיים הצבאיים האוורתיים בפתח ספרתיות רב-שבטנית. אך בתום זה יש להציג על כישלון: רוב העבודה הכרוכה בהקמת מפות להגנה לדוגמים הפליליים ולניהול המשאיומון התבבסה על עבודה דינית במסורת מנהלת "קשת צבעים" ב"בפיקוד המרכז". בשל מגבלה זו נעשו טיעיות בהתקה ובסיומו של אזורים ושל מקומות שונים, זמינים של הנתונים למנהל המשאיומון הייתה ליתרheitם בלתי רלוונטי. מולגנו, מספר הטעויות היה קטן וכמעט חסר חשיבות, וחלקו אף תוקן במסגרת "עסקת תבילה" בין הצדדים מייד לאחר ההיערכות מחדש.  
ענין זה נלמד ותוקן באמצעות פרויקט, שבמטגרנו רוכז, עדכן ואוחז בסיס הנתונים הממוחשב להמשך התהליך.

### שינוי תודעתי ויצירת שפה משותפת

חשאיות של הדרישת המדיני בין ישראל לפלסטינים יצרה מתח אורי בתמורה של הייל צה"ל ושל שאר כוחות הביטחון בכל הקשור לתפיסת הפלשתינים בתהlik, שהביא להכרה הרדית בין ישראל לאשי"ר ולהתימה על "הצהרת העקרונות" (הסכם אוסלו") בספטמבר 1993. חרי עד אז הם מרו שלחלים בחם כארגני טרור עד חורמה, והנה בבת אחת הפכו הפליטים לשותפים שווים בתפקיד המדינה.

במהלך ההיערכות החדשה ברצעת עזה במאי 1994 נדרשו המפקדים - במקביל למתוח תודעתי האיש שבו היו שרים - להקים אינטפור שיחות יומיות עם חייליהם לחסבת המבצע החדש.

לקחים שהופקו מכך הביאו להקצת נדרן שלם בתוכנית הפיקודית של "קשת צבעים" ב"להשנת השינוי התודעתי הנדרש. הכוונה הייתה לקיים ומהלך תכלל לשיטוי, שבחוילים והמפקדים בכל צוועות הביטחון עוברים באופן מובנה והודגשי מಹמציאות הקיימת למצוות העתידית, כפי שנחזהה לפי רוח ההסכם הקיימים (מרשם 7). תחילה זה הוביל לעמידה המפקדים מרמת מוח"ים ומקבילים בזרועות הביטחון האזרחות בלילה ובמחינה של הפסיכולוגיה הפיקודי ושל קצין החינוך האוגדתי במספר שלבים:

א. מיפוי המרכיבים החדשניים של שיטוף פעולה עם הפלסטינים (המנגנון לתיאום ביטחוני, המנגנון לתיאום אזרחי וכו').

ב. מיפוי של נקודות המפגש עם הפלשתינים בדרכים ובמנגנונים, וධיסם של שיטוף הפעלה עצם. (טירוטים מוחשיים, מוסמיים, DCO וכו').

ג. הגדרת הנקודות הפטונציאליות לחריגים ולאיהבנות והדריכים הנדרשות למניגותם.

ד. בניית תוכנית מיפוי, שיבוץ והדריכה לקטגוריות השונות של אוכלוסיות המפקדים והחוילים שיפעלו במצבות העתידית, בדגש על ייחודי מג"ב, אך גם על ייחוד סדריות מתרפלות, ייחוזות מילאים וכו'.

- מקורות**
1. אלמו א', השפעתה של תלות הדזית על מחויבות הפרויקט לארגון ושל מחויבות צוותית על ביצוע, חיבור לקרה תואר סוסמן, הומלקה לפטטולוגיה אוניברסיטת ת"א, 1993.
  2. גלוברזון שי ושותבו א', ניהול פרויקטים, הוצאת צדיקובר, 1999.
  3. גלוברזון א' וגלוברזון שי, בקרה והערכה בארגונים, הוצאת רמות, 1990.
  4. מרחב שטואל, זהה מטרה - פעל - כוון, כוון..., סטטוס, פבר' 1995.
  5. צער, מודלים לבניית צוותי טקסים, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת ת"א, 1979.
  6. פורמן, מחויבות לארגון, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת ת"א.
  7. פקמיי, "קשת צבעים ב" - בפיקוד המרכז - סיכום בגין, קצ 587, דצמבר 1995.
  8. פקמיי, "קשת צבעים ב" - סיכום לוגיסטי של פיקוד המרכז, קצ 1059, ינואר 1996.
  9. פקמיי, סיכום הסכם הבניינים בפיקוד המרכז, קצ 1070, פברואר 1996.
  10. Schultz, R.L., Slevin D.P., and Pinto J.K., "Strategy and tactics in a process model of project Implementation", *Interfaces*, May-June, 1987.

Schultz, R.L., Slevin D.P., and Pinto J.K., "Strategy and tactics in a process model of project Implementation", *Interfaces*, May-June, 1987.

