



המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ"ז, 2019-2020,

הצעת מחקר לפרוייקט גמר מחקרי

**שימור רלוונטיות בארגונים ביטחוניים הפועלים בסביבה דינמית של
שינויים מערכתיים**

מגישים: אל"ם עמית ימין, אל"ם בני דה-לוי, סא"ל עמיחי לוי

מנחה: ד"ר אלכס קומן

ינואר 2020



1. נושא המחקר

הסביבה בה אנו חיים הופכת, ככל שעובר הזמן, למורכבת ותחרותית יותר, עם השתנות ללא הרף. מציאות זו כופה על ארגונים שונים ללמוד ולפתח יכולת תגובה מהירה, במטרה להסתגל למצבים עמומים ולשינויים עתידיים בסביבתם לצורך שימור רלוונטיות. אי לכך, תהליכי למידה ארגונית הינם חיוניים לשם מימוש יעודיהם. על אף האמור, קיימת הסכמה מועטה לגבי משמעותם והגדרתם של תהליכי הלמידה. יתרה מכך, אין זה מובן מאליו, שבארגונים, בייחוד ביטחוניים, מתקיימת יכולת למידה.

2. מטרת המחקר

לבחון ולנתח את מסוגלותם של ארגונים ביטחוניים להפוך לארגונים לומדים באופן מובנה ושיטתי, תוך התמקדות בשלוש תתי מערכות. הראשונה, מייצגת את מרכיב הלמידה הארגונית באמצעות ניתוח ישימותה של גישת העיצוב האסטרטגי הנהוגה בצה"ל. השנייה, מדגישה את מרכיב הארגון הלומד באמצעות בדיקת יעילותו של מענה ארגוני, כדוגמת היחידה הרב ממדית, שזה מכבר הוקמה בצה"ל. והשלישית, מבררת את הפוטנציאל להוביל תהליכי למידה, הגלום במנהיגי הארגון, תוך בחינה של הכשרת המצביא הצבאי במכללה לביטחון לאומי. לבסוף, תיערך השוואה בין תתי המערכות להערכת משקלן הסגולי.

3.1 יכולת הלמידה

החל משנות החמישים של המאה הקודמת, משתנה הסביבה בקצב הולך וגובר. מהפכת המידע, הקדמה הטכנולוגית והגלובליזציה הינן תופעות משמעותיות הגורמות לשינויים מהירים בכל היסודות המרכזיים - המדיני, הביטחוני, הכלכלי והחברתי. היווצרותו של ידע חדש, לצד התיישנותו המהירה של הידע הקיים, מגבירים את העמימות ואת חוסר הוודאות. העת הנוכחית מציבה אתגר לא רק בקצב השינויים כי אם גם במהותם. פופר (1998), מבחין בין שינוי מן המעלה הראשונה, המצריך שיפור בעשייה מוכרת, "עוד מאותו דבר", על מנת לשמר רלוונטיות, לבין שינוי מן המעלה השנייה, המחייב פרידה מצורות חשיבה ומהרגלים קודמים ואימוץ דרכי חשיבה חדשות. קרי, שינוי פרדיגמה.

במציאות זו נדרשים ארגונים באופן הולך וגובר להפוך למערכת לומדת אם הם שואפים לשרוד (Nevis & DiBella & Gould, 1995). הקצב בו ארגונים לומדים ומגיבים, התגלה כמקור בר-קיימא מוביל ליתרון תחרותי (Jashapara, 2003). רוונס (Revans, 1980), הציע נוסחה אקולוגית על פיה ארגונים לא ישרדו אלא אם כן שיעור הלמידה שלהם (L), שווה או גדול, משיעור השינוי (C), אותו הם חווים. תגובה שלילית לשינוי ($L < C$), פירושה "לעשות עוד ממה שלמדנו אתמול ולקוות שזה יעבוד גם היום". לעומת זאת, תגובה חיובית לשינוי ($L > C$), תושג באמצעות למידה מה לעשות מחר, שלא היה נדרש היום. על פי ארגיריס (Argyris, 1997), נקיטת רוטינות שאינן מבטאות למידה, בסביבה המשתנה במהירות, יובילו את הארגון לביצועים נחותים. רק תהליכי למידה אפקטיביים, יהיו בסיס לשיפור בהישגי הארגון.

3.2 למידה ארגונית וארגון לומד

לאור חשיבותם של תהליכי הלמידה, התפתחה ספרות ענפה בנושא למידה ארגונית (Organization Learning) וארגון לומד (Learning Organization). ואולם, קרוסן, וויט ואיבי (Crossan & White & Ivey, 1999), כמו חוקרים נוספים, טוענים כי תיאוריה כללית של למידה ארגונית נותרה חמקמקה. מצב זה הביא לחקר של מגוון תופעות ונושאים ללא גישה תיאורטית אחידה. יתרה מכך, סמית (Smith, 1997) גורס כי הניסיון לייצר מסגרת קונספטואלית יחידה אינו ריאלי משלוש סיבות: ראשית, ישנו מספר מוגבל של דיסציפלינות שונות דרכן ניתן להבין למידה ארגונית, כאשר כל אחת מאירה דינמיקות ובעיות אחרות. שנית, הניסיון לאחד גופי ידע גורם לבלבול ולפיכך עדיף לפתח מחקרים מקבילים עם דיסציפלינות שונות, התורמים תרומה משלימה להבנת הלמידה הארגונית. ולבסוף, בשל העובדה כי לאחרונה מתפתחת ספרות המתמקדת בארגון עצמו ולא רק בתהליכי הלמידה. טיעון זה מוביל לצורך להבחין בין המושגים למידה ארגונית וארגון לומד.

חשיפה של טעויות, מוגדרת על ידי ארגיריס (Argyris, 1997) כצעד ראשון בלמידה, ככלל, ובלמידה ארגונית בפרט. טעות, מתוארת כחוסר התאמה בין הכוונה והתוצאה בפועל. למידה, מתרחשת כאשר הטעות מאותרת ומתוקנת באופן המשתמר לעתיד. דונקן ווייס (Duncan & Weiss, 1979), מתארים תהליך שבאמצעותו ארגונים מפתחים וצוברים ידע על אודות פעולות ארגוניות ועל תוצאותיהן בסביבה. אייזנברג, דוידווה וקוקינה (Eisenberg & Davidova & Kokina, 2018), מדגישים שני תהליכים נוספים: האחד, רכישת ידע ואחסונו בזיכרון ארגוני זמין. והשני, הרחבת היכולת לנקוט בפעולה אפקטיבית. ניתן להבחין כי ההגדרות נעות בין תיאור תהליכים טכניים לבין תהליכים בעלי אינטראקציה חברתית. גם למונח ארגון לומד קיימות הגדרות שונות בספרות המחקרית. גרוויץ (Garvin, 1993), מתאר ארגון בעל יכולת ליצור, לרכוש ולהעביר ידע. ארגון זה, מסגל את התנהגותו באופן שישקף את הידע ואת התובנות החדשות שנרכשו. וויק ולאון (Wick & Leon, 1995) מבחינים בארגון בו מתקיים תהליך שיפור מתמשך המתרחש דרך שכלול מהיר של היכולות הנדרשות להצלחה עתידית. פדלר, בורגוין ובוידל (Pedler & Burgoyne & Boydell, 1989) מתייחסים לארגון הלומד כמסייע ללמידה של כל חבריו ובהתאמה, משתנה באופן מתמיד על מנת לעמוד ביעדיו האסטרטגיים. לסיכום ההבדלים בספרות בין המונחים למידה ארגונית וארגון לומד, נראה כי הראשון מתמקד בתהליך הלמידה של היחיד והקבוצה בתוך הארגון, בעוד שהשני מתעמק ביכולת לאתר את הכלים ואת דרכי הפעולה המסייעים לארגון לקיים תהליך למידה ועל ידי כך להשביח את ביצועיו (Smith & Burgoyne & Araujo, 1999).

3.3 האם ארגון יכול ללמוד ?

אשקיו וקרנל (Askew & Carnell, 1998), מציינים שלמידה משמעותית ואפקטיבית מתרחשת כאשר היא מובילה לשינוי ברמת הפרט, הקבוצה והארגון ובסופו של דבר גם החברה. על פי קולב (Kolb, 1971), למידה משמעותית, ברמת הפרט, מתרחשת דרך תהליך מחזורי בן ארבעה שלבים: (1) התנסות, (2) שיקוף המצב, (3) המשגה ו- (4) בחינת המצב החדש. על בסיס מודל זה, פיתח דיקסון (Dixon, 1994), הרחבה לתהליך מעגל למידה קבוצתי הכולל: (1) יצירת מידע ארגוני אודות הביצועים, (2) הטמעת המידע בארגון דרך מפגשים, (3) פעולה משותפת לפירוש המידע (4) עידוד לפעולה על בסיס התובנות שהושגו. ההקבלה הקוגניטיבית בין הפרט לארגון אינה מקובלת על חלק מן החוקרים (Argyris, 1997). לפיכך, יש הטוענים כי למידה ארגונית מתרחשת ברמות שונות של הארגון: הפרט, הקבוצה והארגון (Crossan & Lane & White, 1999). הקשר בין שלוש הרמות מבוצע על ידי: (1) אינטואיציה הנתונה רק בידי הפרט בן האנוש, (2) פרשנות - המושגת דרך אינטראקציה חברתית בין הפרטים ו- (3) מיסוד הלמידה שנוצרה לרמת הארגון. בסביבה דינאמית, עלולה הלמידה הממוסדת לאבד מהרלוונטיות שלה לאור הזמן שחלף והפער בין מה שצריך לעשות לבין מה שהארגון למד לעשות.

סימון (Simon, 1991), טוען שלארגונים יש יכולת למידה המושגת באחת משתי הדרכים: על ידי למידה של חברי הארגון או על ידי הכנסת מומחים בעלי ידע שאינו בידי הארגון. תיאוריה נוספת מדגישה את המנגנונים הארגוניים שבעזרתם מגלים חברי הארגון ומתקנים טעויות ובכך גורמים לארגון להשביח את ביצועיו, לשפרם ולהשיג את מטרותיו (Cook & Yanow, 1993).

על פי פופר וליפשיץ (Popper & Lipshitz, 1998), למידה של פרטים בארגון הופכת ללמידה ארגונית כאשר המידע נגיש לכולם, הלמידה רלוונטית עבור כולם וחשיבות הלמידה ויישומה נהירים לכולם. מהאמור עד כה נראה כי בעוד שלבני אנוש יש יכולת קוגניטיבית מובנית ללמידה, אין זה מובן מאליה כי לארגונים יש יכולת דומה. לפיכך מתחדדת השאלה: האם וכיצד למידה של הפרט תהפוך ללמידה של הארגון? פופר (1998) טוען כי במעקב אחר חברות עסקיות, שאיבדו מהרלוונטיות שלהם ונכחדו, נמצא כי בפני המנהלים היו שפע של סימנים מעידים לכישלון שלא זכו לקשב שלהם. זאת, על אף שבסביבה דינאמית ותחרותית של חברה עסקית, מדובר ביכולת בסיסית שכל מנהל ניתן בה. למסקנתו, ההתנגדות להכיר בצורך בשינוי היתה הגורם העיקרי להיעלמותם של ארגונים אלו. מכאן, כי גם אם לארגון תהיה יכולת למידה, אין ערובה לכך כי בהכרח יוביל הדבר גם לשינוי.

3.4 שמירה על רלוונטיות בארגונים ביטחוניים

ניתן להניח, כי יכולתם של ארגונים ציבוריים לגלות עירנות לצורך בשינויים נמוכה יותר מאשר בארגונים עסקיים (פופר, 2000). בהיעדר תחושה פנימית חזקה של מלחמה על עצם קיומו של הארגון, הנטייה לעיוורון ביחס לשינויים הנדרשים גבוהה יותר. תופעה זו אף מחמירה כאשר מדובר בארגון ביטחוני בו מתקיים סממן אידיאולוגי ואשר חבריו תופסים את עצמם כמבטאי ערכים קולקטיביים. יתרה מכך, ככל שמדובר בשינויים מערכתיים, מן המעלה השנייה, הנתפסים כמזעזעים יותר את הארגון ואת תפיסותיהם של החברים בו, כך גדלה ההסתברות שפער הרלוונטיות לא יצטמצם.

3.5 יסודות מובנים ללמידה והשתנות

סנגי (Senge, 1990) מונה חמש דיסציפלינות של למידה בארגון, שהאחרונה שבהן הינה חשיבה מערכתית. לדבריו, בהיעדר חשיבה מערכתית קיימת נטייה לטפל בחלקים נפרדים של המערכת ולפיכך, לא ייפלא כי הבעיות החמורות אינן באות על פתרון. על כן, הוא רואה בדיסציפלינה זו את התחום החשוב ביותר בלמידת הארגון. מרקווארט (Marquardt, 1996) מציג את מבנה הארגון הלומד כמורכב מחמש תתי-מערכות:

- (1) תת-מערכת הלמידה, הכוללת את רמות הלמידה, את סוגי הלמידה ואת מיומנויות הלמידה,
- (2) תת-מערכת ארגונית, הכוללת את תרבות הארגון, החזון המשותף, האסטרטגיה והמבנה, (3) תת-מערכת אנושית, הכוללת את העובדים, המנהלים, והשותפים, (4) תת-מערכת ידע, הכוללת רכישת מידע, יצירת ידע

בתוך הארגון, אחסנת הידע ושימוש בו ו-5) תת-מערכת טכנולוגית, הכוללת למידה מבוססת טכנולוגיה. סיגלר (Sigler, 1999) משתמש במטאפורה של זחל ההופך לפרפר לתיאור פיתוח ארגון לומד, בהתייחס לחמש תת-מערכות אלו, כאשר תת-מערכת הלמידה מייצגת את גופו של הפרפר, שכן היא מהווה את ליבו של הארגון, תת-המערכות הארגוניות והאנושיות מייצגות את כנפיו הקדמיות של הפרפר, המספקות את הכוח לנוע לעבר השינוי, ותת-מערכות הידע והטכנולוגיה מייצגות את הכנפיים האחוריות, המסייעות לנווט את הפרפר לכיוון הנכון. מודל זה ישמש בעבודה.

4. שאלות המחקר

שאלת היסוד היא, באיזה אופן ניתן לשמר רלוונטיות בארגונים ביטחוניים בסביבה דינמית של שינויים מערכתיים, מן המעלה השנייה? הדגש הינו על קיומם של מרכיבים מובנים שביכולתם לאפשר למידה שיטתית וקבועה כחלק מההשתנות בארגונים ביטחוניים. שאלה זו מהדהדת לאור הספקנות שמציגה הספרות המחקרית.

בהקשר ל"מודל הפרפר" של סיגלר, תיבחן השאלה, מה היא מידת יעילותן של שלוש תתי מערכות מובנות וקריטיות ללמידה והשתנות? כאמור מדובר ראשית במערכת הלמידה - חשיבה מערכתית, שתיבחן באמצעות מקרה הבוחן של גישת העיצוב המוטמעת בצה"ל בשנים האחרונות. נבדוק באילו רמות ובאיזו אפקטיביות ניתן ליישם חשיפה של טעויות, איתור היסטים וגיבוש אסטרטגיה חדשה? ממד זה, יתמקד בלמידה הארגונית. שנית, תנותח המערכת הארגונית – באמצעות מקרה הבוחן של היחידה הרב מימדית שצה"ל החל לאחרונה בהקמתה. ממד זה, יעסוק בארגון לומד ותיבחן יכולתו של תת ארגון דינאמי לקיים למידה ולשמר רלוונטיות עבור הארגון כולו. שלישית, המערכת האנושית. השאלה שתבקש מענה בהקשר זה תהיה באיזו מידה רלוונטיות הכשרתם של מצביאים הנדרשים ללמידה ויישום מהמעלה השנייה? תוצג השאלה מהו משקלן היחסי של כל אחת משלוש תתי המערכות בשימור הרלוונטיות של הארגון?

5. גבולות המחקר

המחקר לא יעסוק בתת-מערכות הטכנולוגיה והידע. בנוסף, המחקר יתמקד בצה"ל בלבד.

6. שיטת מחקר

התבססות על הספרות המחקרית לצד מחקר ממוקד והשוואתי של שלושה מקרי בוחן. עורכי המחקר הינם קצינים בכירים בזרוע היבשה והאוויר בעלי רקע עמוק עם תהליכים מבצעיים, הדרכתיים וארגוניים המתקיימים בסביבה הדינאמית עימה מתמודד צה"ל בשנים האחרונות.

7. מבנה העבודה

7.1 מבוא

7.2 סקירת ספרות ומסגרת מושגית

7.2.1 למידה ארגונית ושימור רלוונטיות בארגונים ביטחוניים בסביבה משתנה

7.2.2 מודל הפרפר של סיגלר

7.3 רקע עובדתי

7.3.1 תת מערכת למידה – ספרות, מודלים בארגונים בטחוניים, מצב קיים בצה"ל

7.3.2 תת מערכת ארגונית – ספרות, מודלים בארגונים בטחוניים, מצב קיים בצה"ל

7.3.3 תת מערכת אנושית – ספרות, מודלים בארגונים בטחוניים, מצב קיים בצה"ל

7.4 ממצאים

7.4.1 גישת העיצוב המערכתי

7.4.2 היחידה הרב מימדית

7.4.3 הכשרת המצביא במכללה לביטחון לאומי

7.5 דיון וסיכום

7.5.1 גישת העיצוב המערכתי, כדת מערכת למידה – פוטנציאל מובנה לשימור רלוונטיות

7.5.2 היחידה הרב מימדית, כדת מערכת ארגונית – פוטנציאל מובנה לשימור רלוונטיות

7.5.3 הכשרת המצביא במכללה לביטחון לאומי, כדת מערכת אנושית - פוטנציאל מובנה לשימור

רלוונטיות

7.5.4 דיון השוואתי להערכת משקלן הסגולי של תתי המערכות שנבחנו

7.6 ביבליוגרפיה

7.7 נספחים

משולם אילן, גרנות נטע, "תפקידי משאבי אנוש בהחדרת חדשנות לארגון", הרבעון לחקר ארגונים וניהול משאבי אנוש, (1)2, 2016, עמ' 6 – 25.

פופר, מ., (1998). תהליכי שינוי ארגוני בארגונים לא עסקיים. מערכות, 358, 7-12.

פופר, מ., ליפשיץ, ר. (2000). השפעת המנהיגות על הלמידה הארגונית. מערכות 369, 10-17.

Argyris, C. (1997). Initiating Change That Perseveres. *American Behavioral Scientist*, 40(3), 299–309. <https://doi.org/10.1177/0002764297040003006>

Askew, S. and Carnell, E. 1998. *Transforming Learning: individual and global change*, London: Cassell.

Cook, S. D. Noam & Yanow, Dvora. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry - J MANAGE INQUIRY*. 2. 373-390. 10.1177/105649269324010.

Crossan, Mary & White, Roderick & Ivey, Richard. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*. 24. 10.2307/259140.

Di Schiena R, Letens G, Van Aken E, Farris J. Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*. 2013; 3(3): 143-165.

Dixon, N. M. (1993). Developing managers for the learning organization. *Human Resource Management Review*, 3, 243–254

Duncan, R. & Weiss, Andrew. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organisational Behavior*. 1.

Easterby-Smith, Mark. (1997). Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. *Human Relations - HUM RELAT*. 50. 1085-1113. 10.1023/A: 1016957817718.

Easterby-Smith, M., Araujo, L. & Burgoyne, J. (Eds.) (1999). *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* London: SAGE Publications Ltd
doi: 10.4135/9781446218297

Eisenberg, Alona & Davidova, Jelena & Kokina, Irena. (2018). The Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior. 354-363. 10.22616/REEP.2018.043.

Felin, Teppo. (2015). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*.

Garvin D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Gonzalez, Alvaro. (2010). The U.S. Army: A Learning Organization. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.1588284.

Jashapara, a. (2003), Cognition, Culture and Competition: an Empirical Test of the Learning Organisation. *The learning Organization*, 10(1), pp.31-50.

Kolb, D.A. 1971. *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.

Nevis, E.C., DiBella, A.J. and Gould, J.M. (1995), Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), Winter, pp.73-85.

Pedler M. J. Boydell T. and Burgoyne J. G. (1989) The Learning Company. *Studies in Continuing Education* 11 (2) 91 101

Per M. Norheim-Martinsen (2016) New sources of military change – armed forces as normal organizations, *Defense Studies*, 16: 3, 312-326, DOI: 10.1080/14702436.2016.1195234

Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational Learning Mechanisms: A Structural and Cultural Approach to Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161–179. <https://doi.org/10.1177/0021886398342003>

Revans, Reg. *ABC of Action Learning*, Routledge, 2011. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haifail/detail.action?docID=730762>.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Serrat, O. (2010). Knowledge solutions: Tools, methods and approaches to drive development forward and enhance its effects. Retrieved from Asian Development Bank: http://www.k4health.org/sites/default/files/knowledge_solutions.pdf

Sigler, J. (1999). Best practices and guiding principles” - a training guide to successful development of a learning organization. *Futurics*, 23 (1/2), 67-73.

Simon, H.A. 1991: Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science* 2, 125–134

Villiers, W. (2008). The Learning Organization: Validating A Measuring Instrument. *Journal of Applied Business Research*. 24. 10.19030/jabr.v24i4.1327.

Wick, W., Leon, L., 1995. From ideas to action: Creating a learning organization. *Human Resource Management*, 34, 299-311.