

הניחול על פי יתרו, חותן משה

פרופ' מיכאל פרי

לכאורה ניתפס מקצוע הניהול כמקצוע חדש יחסית, אשר התפתח רק בשנים האחרונות. אולם למעשה מעלה בדיקת המקורות שבעיות ניהוליות, ובעקבותיהן גיבוש כללי ניהול ודרכי ניהול מסודרים, היו קיימים כבר אלפי שנים ואף מצאו את ביטויים בכתובים שונים. עיון בפרשת יתרו בספר "שמות" מצביע על כך, שכבר לפני אלפי שנים, בימיהם של משה ויתרו, הונחו היסודות לתורת הניהול המודרנית. מענין שכמעט כל עקרונות הניהול שהוזכרו באותה פרשה, תקפים עד ימינו.

פרשת יתרו פותחת בתהליך שיטתי של ניתוח בעיה או "אירוע" כלשהו, המתקדם שלב אחר שלב. תורת החלטות של ימינו מכירה אף היא בשלבים אלו ופועלת על-פיהם;

א. קביעת הסימפטומים – "ויהי ממחרת, וישוב משה לשפוט את העם. ויעמוד העם על משה מן הבוקר עד הערב". הסימפטום המתגלה כאן הוא עומס רב מדי על המנהל, היוצר צוואר בקבוק בקבלת החלטות ("לשפוט" פירושו: קבלת החלטות מכל סוג שהוא, ולא רק פתרון סכסוכים או ניסוח וקביעת עבירות). כתוצאה מהעומס אין המנהל מספיק לבצע את תפקידו מפני שהוא עסוק מבוקר עד ערב.

ב. דיאגנוזה והגדרת הבעיה – "וירא חותן משה את כל אשר הוא עושה לעם. ויאמר: מה הדבר הזה אשר אתה עושה לעם! מדוע אתה יושב לבדך וכל העם ניצב עליך מן בוקר עד ערב! ויאמר משה לחותנו: כי יבוא אלי העם לדרוש אלוהים, כי יהיה להם דבר אלי, ושפטתי בין איש ובין רעהו, והודעתי את חוקי האלוהים ואת תורותיו". הדיאגנוזה כוללת שתי סיבות לבעיה: ראשית: ריכוז סמכויות מופרז "מדוע אתה יושב לבדך". שנית, ניכור וריחוק לפי רש"י: ("מדוע אתה יושב...וכל העם ניצב...").

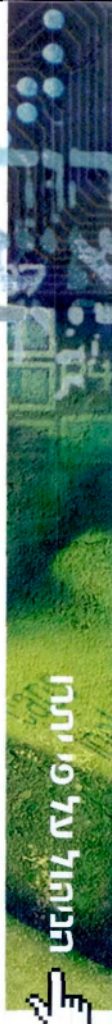
ג. פרוגנוזה – "ויאמר חותן משה אליו: לא טוב הדבר אשר אתה עושה, נבול תיבול גם אתה, גם העם אשר עמך, כי כבד ממך הדבר, לא תוכל עשהו לבדך". הפרוגנוזה היא: אם תימשך שיטת הניהול הקיימת יתמוטטו גם המנהל, אשר לא יוכל לעמוד בעומס, ובמקביל תתמוטט המערכת יחד עמו. אם תיפקוד המנהל הוא גרוע, סובל מכך לא רק המנהל עצמו אלא גם הארגון כולו.

ד. שכנוע בפתרון – "עתה שמע בקולי איעצך, ויהי אלוהים עמך". היועץ עומד להציע פתרון לבעיה, אך הוא מודע היטב לעובדה שתחילה עליו לשכנע את המנהל, שאכן יהיה כדאי לו לקבל את הפתרון המוצע ולאמץ אותו. הוא עושה זאת בנימוק, שהפתרון יישא חן גם בעיני הממונה ("ויהי אלוהים עמך").



ה. פירוט הצעת הפתרון – אחר כך מפרט היועץ למנהל ארבעה-עשר עקרונות ניהוליים, אשר יקלו עליו בניהול הארגון המורכב שלו. מעניין עד כמה תקפים עקרונות אלו עד עצם היום הזה:

1. "והיה אתה לעם מול האלוהים"
עקרון **הגיבוי**, לפיו צריך המנהל לתת גיבוי לכפיפים לו,
2. "והבאת אתה את הדברים אל האלוהים"
עקרון **צינור הפיקוד**, לפיו כל החלטה אל או פנייה צריכה להיעשות דרך שלבי "צינור-הפיקוד" ולא במישרין
3. "והזהרת אתהם את החוקים ואת התורות"
עקרון **הגדרת תפקידים ונהלים** לפיו יש לקבוע בצורה מפורשת את הכללים, את הנהלים, את הגדרת התפקידים, את הסמכויות ואת כל שיטת העבודה של הארגון
"והודעת להם"
4. עקרון **התקשורת הברורה** לפי יש להביא לידיעתם של אנשי הארגון את הנהלים וההחלטות לפני שדורשים מהם לפעול לפיהם.
5. "את הדרך ילכו בה ואת המעשה אשר יעשון".
עקרון **התכנון המאסטרטגיה לטקטיקה** לפיו יש לקבוע תחילה תוכנית אסטרטגית לטווח-ארוך ("הדרך") ורק לאחר מכן לתרגם אותה לתוכנית פעולה אופרטיבית ("המעשה").
6. "ייואתה תחזה".
עקרון **הקידום לפי כישורים**, לפיו יש לחזות ולבדוק באופן בלתי אמצעי את כישוריו של כל מי שעומד להתמנות לתפקיד ניהולי.
7. "מכל העם"
עקרון **שיויון הזדמנויות** לפיו כל חברי הארגון הם בבחינת מועמדים פוטנציאליים לכל תפקיד, ללא הבדל מוצא, מין וכד'.
8. "אנשי חיל, יראי אלוהים, אוהבי אמת, שונאי בצע".
- עקרון **שילוב התכונות** לפיו על המנהלים להיות ניחנים במספר תכונות, אשר בלעדיהן לא יוכלו למלא את תפקידם כראוי: אנשי חיל – דבקים במטרה וחותרים להשיג את המטרות שהוצבו לארגון ללא חשש ממכשולים או ממעצורים העומדים בדרכם; יראי אלוהים – מכירים היטב את החוקים, את הנהלים ואת הכללים של הארגון ומקבלים על עצמם לקיימם; אנשי אמת – בעלי ידע, המכירים את העובדות האמיתיות ומסגלים את ההחלטות שלהם לעובדות. שונאי בצע – שאינם ניתנים לשיחוד בכל דרך שהיא לרבות חנופה, אלא שוקלים כל דבר לגופו של ענין ללא דעות קדומות.
9. "ושמת עליהם"
עקרון **עבודת הצוות**, לפיו אדם אחד אינו יכול לשאת על כתפיו את מעמסת הניהול, והוא חייב למנות לו עוזרים וכפיפים אשר יעבדו עמו בצוות.
10. "שרי אלפים, שרי מאות, שרי חמישים, ושרי עשרות",
עקרון **המבנה המידרגי ומוטת השליטה**, לפיו המבנה של ארגון הוא מידרגי והיררכי (בעל



צורת פירמידה, כשכל מידרג שולט ומפקח על המידרג שמתחתיו ומכוון אותו). בעקרון זה נקבע גם, שאין גודל קבוע של "מוטת שליטה" (שהיא מספר הכפיפים לממונה אחד), אלא שהוא משתנה בהתאם לנסיבות: שהרי שר-עשרות ממונה על עשרה כפיפים, שר-חמישים ממונה על חמישה כפיפים (שרי-עשרות), שר-מאות ממונה על שני כפיפים (שרי-חמישים), ואילו שר-אלפים ממונה גם הוא על עשרה כפיפים (שר מאות), כמו שר-עשרות.

11. "ושפטו את העם בכל עת".

עקרון **קבלת האחריות**, לפיו המנהל הוא האחראי לנושא עליו הוא מופקד "בכל עת", ואין הוא יכול להשתחרר מאחריותו בחלק כלשהו מן הזמן.

12. "והיה כל הדבר הגדול יביאון אליך, וכל הדבר הקטון ישפטו הם".

עקרון ה**ניהול לפי חריגים**, לפיו כל ההחלטות השגרתיות והשוטפות מתקבלות ע"י המידרגים הנמוכים בהיררכיה, ורק ההחלטות ה"גדולות" (כלומר, החשובות, העקרוניות והאסטרטגיות) מובאות להחלטה אל המידרגים הגבוהים.

13. "והקל מעליך".

עקרון ה**ניהול לפי יעדים**, לפיו צריכים כל תוכנית פעולה או שינוי ארגוני להיבחן על פי היעדים שהם אמורים להשיג, שבמקרה הנוכחי הם הקלת העומס והסרתו מעל כתפי המנהל הבכיר והעברתו לכפיפים לו.

14. "ונשאו עמך".

עקרון ה**ביזור והאצלת הסמכויות**, לפיו על המנהל להאציל סמכויות לכפיפים לו על מנת שישאו יחד עמו בנטל הניהולי.

ו. **תחזית התוצאות** - "אם את הדבר הזה תעשה, וציווך אלוהים, ויכולת עמוד, וגם כל העם הזה על מקומו יבוא בשלום". ביצוע תוכנית הייעוץ, לאחר שנתקבלו התגובה החיובית ואישורם של הסמכות העליונה ("וציווך אלוהים"), ביא הקלה גם למנהל וגם לחברי הארגון, ויפתור את הבעיה הבסיסית.

ז. **ביצוע** - "וישמע משה לקול חותנו, ויעש כל אשר אמר לו. ויבחר משה אנשי חיל מכל ישראל, ויתן אותם ראשים על העם. שרי אלפים, שרי מאות, שרי חמישים ושרי עשרות. ושפטו את העם בכל עת. את הדבר **הקשה** יביאון אל משה, וכל הדבר הקטון ישפטו הם".

מסתבר כי המנהל רצה אמנם לבצע את התוכנית לפי ההצעה, אלא שבמציאות היה פער בין התכנון לבין הביצוע. בתכנון צוינו ארבע תכונות של "מנהל טוב", אבל בביצוע הוזכרה תכונה אחת בלבד ("אנשי חיל"), וזאת משום שבעצם רוצה המנהל שהכפיפים לו יהיו "ביצועיסטים" וממלאי הוראות ללא חששות או מעצורים. מכל שאר התכונות נוח לו להתעלם. גם ביחס ל**ניהול לפי חריגים** קיים פער בין התכנון לבין הביצוע. בהצעה נאמר: "כל הדבר **הגדול** יביאו אליך", ואילו בביצוע נאמר: "את הדבר **הקשה** יביאון אל משה". מטרת ההצעה היא שרק את ההחלטות ה**גדולות**, היינו: החשובות והעקרוניות, יביאו אל המנהל הבכיר, ואילו במציאות מביאים אליו המנהלים הזוטרים את ההחלטות הקשות, כלומר: אלו שלגביהן קיימת דילמה או שאין להם

קריטריונים ומידע מספיק לצורך קבלת החלטה.

ח. **הכרת התודה והתגמול.** "וישלח משה את חותנו, וילך לו אל ארצו".
ב"פרשת יתרו" אנו מקבלים מושג על הבעיות הניהוליות והארגוניות אשר הטרידו את המנהלים לפני שלושת אלפים שנה ומטרידות מנהלים גם בימינו.

עם זאת, בגלל ההתפתחות והמורכבות של החיים המודרניים, נוספו לניהול תחומים ונושאי פעילות חדשים, אשר כל אחד מהם הביא עמו שורה חדשה של בעיות. "התוספת" העיקרית היתה בתחום של יחסי הארגון עם סביבתו. אם מה שהטריד את משה ואת יתרו היו היחסים בתוך הארגון ואופן תיפעולן של המערכות הפנימיות שלו, הרי כיום, הנושא העיקרי המטריד את המנהלים הוא מערכת היחסים בין הארגון לבין הסביבה בה הוא פועל. וזהו עניינו של הספר הנוכחי: מקומו וכיוון התקדמותו של הארגון בתוך סביבתו.

פרופ' פרי מומחה בעל שם בתחומי השיווק והתכנון האסטרטגי, הממשש כיועץ לחברות וארגונים בארץ ובחו"ל. פרופ' מיכאל פרי הוא בעל תואר מוסמך במשפטים (LL.M.) מהאוניברסיטה העברית בירושלים ודוקטור (Ph.D.) במינהל עסקים מאוניברסיטת קולומביה בניו-יורק. פירסם מספר רב של מאמרים וכן את הספר "אסטרטגיה של יתרון תחרותי - הגישה השיווקית".

מאז סוף שנות השבעים משמש כמנכ"ל חברת מיצוב לתכנון אסטרטגי ושיווקי.
תחומי עיסוקיו הם בכל תחומי השיווק, לרבות איתור פלחי המטרה וחדירה לשווקים חדשים, אסטרטגיה של פרסומת, יחסי ציבור וקידום מכירות, מחקרי לקוחות וסקרי שוק של לקוחות, סקרי שוק של מוצרי צריכה ומוצרי תעשייה, סיוע לשיווק בחו"ל, וכן בדיקות כדאיות להקמת פרויקטים חדשים והכנת תוכנית עיסוקית.