

המטה הישראלי

דגם מטה ייחודי

תהליכים מבצעיים הצפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות, וההנחה שגם הפו"ש ישתנה בסופו של דבר, מחייבים להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי



שר הביטחון אריאל שרון, הרמטכ"ל רפאל איתן וסגן מפקד הגיס אהוד ברק, בחפ"ק בבירות. החל ממלחמת לבנון הראשונה, עלתה חשיבות חילות האוויר והמודיעין בצה"ל - עובדה שהרחיבה את היקפי עבודת המטה בו



מפקדות קטנות ללא סגני מפקד, ללא משמרות ובמרבית הדרגים גם ללא רמ"ט.⁸

לעומתו, המטה האמריקני הוא המטה המקובל כמעט בכל צבאות העולם היום. מדובר במטה שמאופיין בתיאום על-ידי ראש מטה בכל הדרגים, ובהימצאותם של מספר רב יותר של אגפי מטה מתאם. נוסף על אלה של המטה הגרמני-בריטי נמצא פה את המודיעין, התקשוב ולעיתים אגפי מטה נוספים. כל תפקיד של המפקד מכוסה על-ידי קצין מטה ייעודי, שתחתיו עוד קצינים רבים. המטה מהסוג הזה גדול באופן טבעי הרבה יותר ממקבילו, ומעצם הגדרתו ניתן להגדילו ללא הגבלה. הוא מתמחה בלייצר וליזום עבודות מטה, גם בידיעה שחלקן לא יתממשו. במטה האמריקני נדרש המטה לחזות את כוונות המפקד וצרכיו. לא להמתין להגדרת משימה, אלא להציע משימות ודרכי פעולה מנותחות.

המטה הזה מתאים באופיו לגישה האמריקנית מהעידן התעשייתי, והדגש בו הוא אכן על ניהול, על ניהול עבודה ועל תוצרים. אין בו אג"ם אלא "מבצעים", בצורה של אגף שווה-ערך ליתר האגפים. בכירותו של האגף באה מכוח עיקרון "דומיננטיות המבצעים", ולא מוקנית לו בתור מתאם המטה.

בשעה שתורת הלחימה הכתובה, הכנסים מקצועיים והמאמרים, הסבירו מדוע אין ולא נכון שיהיה בעל תפקיד ייעודי ששמו "מנהל לחימה" - אוישו כל המטות בתפקידים האלה

צה"ל בראשיתו אימץ את מודל המטה הגרמני-בריטי במתכונתו המקורית,⁹ כפי שהכירו היטב הקצינים יוצאי הצבא הבריטי. כבר מראשית שנות ה-50 החלו סטיות ועדכונים במבנהו: החל מהפרדת המודיעין מהאג"ם, דרך הסטייה המובהקת של הוספת ראש מטה ביחידות השדה - הסממן של המטה האמריקני.

בספר **עבודת המטה של צה"ל** שיצא ב-1956¹⁰ קיימת התייחסות לרמ"ט. אלא שבעוד שהתורה הכירה ברמ"ט - התנהלו מטות השדה סביב האג"ם. מאמר מקיף בנושא עבודת המטה בעוצבה, שפרסם אל"ם (באותה העת) מתי פלד ב-1960¹¹, תיאר ראש מטה, אך לא את תפקידו בתור מתאם המטה באופן השונה מקצין האג"ם. לא זו בלבד, אלא שהוא אף שלל עיבוד והעברת הנחיות של המפקד דרכו, ובכך למעשה רוקן את התפקיד מתוכו.¹¹ נראה שהלשון הכפולה של התורה הצבאית הנהוגה בתחום שיקפה את המציאות, וכך אנו מוצאים במלחמת יום הכיפורים למשל, שבעוד שרק למחצית החטיבות היה רמ"ט - לכולן היה קצין אג"ם.¹²

בספרי זיכרונות של מפקדים מתוארות באריכות פעולות קציני האג"ם. הרמ"טים, אם היו, כמעט ואינם מוזכרים. עבודת הרמ"ט מתוארת בספרות בצמידות ובחפיפה מלאה לקצין האג"ם,¹³ ואין לו בספרות הצה"לית מקום מיוחד עד שנות ה-2000. ודאי שלא המקום השמור לו במטה האמריקני.

משנת 1999 עברה המפקדה הכללית של צה"ל (דרג המטה הכללי),

זה עשורים נאבקים רבים וטובים נגד התרחבות ונגד התנפחות המטות בעוצבות השדה בצה"ל. המאבק מתנהל באמצעות תחקירים, דוחות ומאמרים. מבין האחרונים ניתן למנות למשל מאמר של בנימין עמידור כבר בשנת 1974,¹ ובעז זלמנוביץ' עשורים אחריו,² בסדרה של מאמרים.³ אחד מהם אף זיכה אותו בפרס הרמטכ"ל - אותו רמטכ"ל שהקפיד בביקוריו בעוצבות לדרוש איוש של לפחות 2.5 משמרות, הוספת תקנים במטות ואיושם.

השטח הצביע ברגליים וכך, בשעה שתורת הלחימה הכתובה, הכנסים המקצועיים והמאמרים, הסבירו מדוע אין ולא נכון שיהיה בעל תפקיד ייעודי ששמו "מנהל לחימה" - אוישו כל המטות בתפקידים האלה. המאבק ככל הנראה הוכרע, והזרוע לבניין הכוח ביבשה אמרה את דברה כשערכה לאחר מבצע "צוק איתן" עבודת מטה בנושא מפקדות השדה (מוכרת כ"עמ"ט המפקדות"), שבה למעשה יישרה קו עם השטח ותקננה את המטות הגדולים בתולדות צה"ל.⁴

המאמר הנוכחי מנסה להציע הסבר שונה לתופעה, ולהצביע על התפתחותה של אסכולת מטה ייחודית לצה"ל, השונה משתי האסכולות המסורתיות. המאמר מציע לראות חלק ממאפייניו לאו דווקא ליקויים וחריגות מהתורה, אלא תופעה ישראלית שיש לה סיבות. מתוך הגישה הזאת יש לחפש פתרונות לייעול המטות.

דין תיאורטי-היסטורי הכרחי

"מטה צבאי הוא חבר קצינים המאורגנים בתור יחידה תקנית במפקדה צבאית, עם בעלי תפקידים הכפופים להם. ייעוד היחידה: לאפשר למפקד, לסייע לו לפקד ולשלוט על הכפופים למשמעתו ועל כל האחרים העומדים לרשותו, לשם ביצוע תפקידיו ומשימותיו".⁵

קיימות שתי אסכולות מטה: המטה הגרמני-בריטי והמטה האמריקני, שנולד מהמטה הצרפתי.⁶ המטה הגרמני-בריטי הוא מטה מושתת אג"ם - אגף מטה כללי. קצין האג"ם, מתאם המטה, הוא ראשון בין שווים - שהם הוא עצמו, ושני קציני המטה המתאם הנוספים לצידו - המנהלה וכוח האדם. השלושה מתאמים את כל יתר קציני המטה, כלומר, המטה המקצועי, ובינם ובין המפקד אין חוצץ.

במטה הגרמני-בריטי הקלסי אין ראש מטה או סגן מפקד ליחידה, ומעמד הדרגה של קציני המטה נמוך משמעותית מהמקבילים להם במטות האמריקניים. המטה הוא צמום (קומפקטי), מאויש בקמצנות ובבעלי תקן דרגה נמוך, והוא ממוקד במימוש כוונתו של המפקד, תרגומה למעשה ובקרה. המפקד נדרש להביע את כוונתו ואת תוכניתו - והמטה יוצא לדרך, תוך שיח רצוף עימו. כל קצין מטה מכסה כמה תפקודים, ותנאי ראשון במעלה לביצוע יעיל שלו הוא מקצועיות גבוהה של חבריו.⁷

יש לציין שהצבא הגרמני של מלחמות העולם, אולי צבא היבשה היעיל ביותר בתקופה המודרנית, ויריבו - הצבא הבריטי - ניהלו לחימה במשך שנים, על-פני מרחבים עצומים. הלחימה נעשתה באמצעות

להיות מטה מתואם רמ"ט באופן רשמי וסדור. האג"ם בוטל והוחלף על-ידי גוף המבצעים, המוביל את עבודת המטה מכוח עיקרון "דומיננטיות המבצעים", אך תיאום עבודת המטה הופקד בידי הרמ"ט (במקרה של המטה הכללי - סגן הרמטכ"ל). מאחר שהמפקדה הכללית (המטה הכללי) היא גם המפקדה העליונה של כוחות היבשה, היה מתבקש שיישרו קו ויעדכנו את תפישת המטה שלהם, אך לא כך היה. למעשה, בחינה מעמיקה תראה שגם המפקדה הכללית לא באמת עברה לגישת מטה מתואם רמ"ט. ראש אמ"ץ הוא בפועל המתפקד כראש המטה, מרכז את אגפי המטה המבצעיים ומתאם את פעילותם. כך למעשה נוצר בצה"ל מטה דיראשי - ראש מטה מוסדי בונה כוח (הסגן) וראש מטה מבצעי. כוחות היבשה של צה"ל המשיכו לדבר בשפת האג"ם, להגדיר את קצין האג"ם כ"אלטר אגו" של המפקד - תפישה מובהקת של המטה הגרמני-בריטי - ולצפות ממנו לרכז את עבודת המטה.

קיימות סיבות טובות לעליית סגנון המטה האמריקני בצבאות העולם, וצה"ל בתוכם. המטה האמריקני חופף את כלל מרכיבי התפקיד של המפקד, ולכל תחום יש בעל תפקיד שאחראי עליו. המפקד פטור מעיסוק בפרטים, ויש לו רמ"ט שאמור לתאם את כלל קציני המטה ולכסות את כלל התחומים. מבנה המטה האמריקני זהה בכל הרמות, החל מרמת הגדוד. בניגוד למטה הגרמני-בריטי הקלסי, שבו לגדוד אין מטה כלל, בדרגי החטיבה והאוגדה אין רמ"ט ורק מדרג הגיס יש לעיתים.

תפישת הפיקוד ולרצון לשליטה ישירה של המפקד והמפקדות.¹⁴ בפועל, נותרו מטות היבשה בצה"ל נאמנים לאג"ם, גם אם טענו שהוא בסך-הכול אגף מבצעים. מפקדים ציפו מקצין האג"ם לתאם את המטה, ולנהל את תיאום המטה מולו וכך גם מול הרמ"ט. לא זו בלבד, אלא שאימצו גם עוזרים וסגנים לרמ"ט ומנהלי לחימה במשרה מלאה, כלומר, קצינים בכירים שאין להם תפקיד מוגדר בהיררכיה אלא לשבת על כס המפקד ולנהל את הלחימה בשמו. לכל אלה הוסיפו משמרת שנייה, והכפילו את גודל המטה. המטה הישראלי החל מאופיין ביתירות. ממלא מקום לכל בעל תפקיד ולכל תפקוד. יש ממלא תפקיד ויש בעל תפקיד יעודי, נציג בחמ"ל, במרכז אחר. קיים גם נציג ייעודי לקבוצות העבודה, שהיא עוד תהליך תיאום שייעודו ליצור תיאום בין הגורמים המתאמים השונים במטה.

ניפוח מטות - למה בעצם?

ניפוח מטות הוא תופעה מוכרת מצבאות אחרים. להלן המאפיינים שתדמו להיווצרותו של הדגם הישראלי:

פער במקצועיות המטה. הקצונה הסדירה בציר המבצעי מגיעה לתפקיד לפרקי זמן קצרים (מגמה שצפויה להחריף עם מגמות הצערת הקצונה), והיא מקצועית פחות בשל ההכשרה החלקית שעוברים המשרתים בה. הסוגיה הזאת אובחנה בתחקירי המבצעים והמלחמות ובדוחות הביקורת השונים, וצפויה לקבל מענה מסוים עם הקמת בית הספר למטה מבצעי בזרוע היבשה.¹⁵ כך או כך, רוב אנשי המפקדה,

הקצינים הבכירים הוותיקים לא באמת מחפים על פער המקצועיות. שינויים תכופים בטכנולוגיה, עיסוק בתחומי ידע נוספים והגדלת נפחי המידע, גורמים לכך שחלק לא מבוטל מהם לא בהכרח רלוונטיים או תורמים - וכך הם הופכים למתאמים

הצבא הגרמני של מלחמות העולם, אולי צבא היבשה היעיל ביותר בתקופה המודרנית, ויריבו - הצבא הבריטי - ניהלו לחימה לאורך שנים, על-פני מרחבים עצומים באמצעות מפקדות קטנות ללא סגני מפקד, ללא משמרות ובמרבית הדרגים גם ללא רמ"ט

לרבות בעוצבות הסדירות, הם ממילא אנשי מילואים שהמטה הצבאי אינו עיסוקם המרכזי, ועל כן מקצועיותם בהכרח פחותה.

גם קציני המטה הסדירים אינם עוסקים במקצועם בהקשרי לחימה במרבית השנה. אחד התנאים שאפשרו קיומו של המטה הקטן והיעיל של הגרמנים והבריטים, היה כאמור מקצועיות ברמה הגבוהה ביותר של אנשיהם.¹⁶ המענה שנמצא בצה"ל למקצועיות נמוכה יותר, הוא ריבוי בעלי תפקידים והעלאת בכירותם.¹⁷

אנשי מילואים ותיקים וזמנים. בצה"ל קיים ריבוי של קצינים בכירים ותיקים, שרוצים לתרום במשך שנים, מתרכזים במפקדות והם מאגר זמין דווקא לקצונות מטה בכירה.¹⁸ הקצינים האלה אמורים לחפות על פערי המקצועיות של קצונות המטה, אך יוצרים בעיות של כפילות ואי-בהירות בתחומי האחריות. חסידי המטה הגרמני-בריטי מושתת האג"ם, רואים גם ברמ"ט עצמו מיותר (לפי הגנרל הבריטי ריצ'רד סימפסון "לא מצדיק את המזון שהוא צורך").¹⁹ בצה"ל נוצר

הטכנולוגיה המתפתחת בהתמדה הביאה יכולות חדשות, אמצעים חדשים ומידע חדש, ואיתם משמעויות חדשות. לצידם עלתה חשיבותם של תחומים "רכים" - הפן המשפטי, ההתמודדות עם האוכלוסייה ועוד. כל אלה הרחיבו את מטלות המפקד, ולפיכך חיבו את הרחבת המטה למען תפקודו היעיל. המטה האמריקני מאפשר התרחבות, מאפשר השתלבות של פונקציות נוספות ונותן יכולת לביצוע של תהליכי עבודה נוספים. במיוחד נכונים הדברים באשר למרכיבי האוויר והמודיעין. ככל שהם תפסו מקום הולך וגדל בלחימה - שילובם ומיצוי יכולותיהם עבור הקרב היבשתי, הכתיבו בעלי תפקידים רבים במפקדה ותהליכי עבודה רבים ומורכבים. את כל אלה היה צורך לנהל, ולכך התאים מטה רחב, מתואם על-ידי רמ"ט - שהוא מתאם במשרה מלאה. מפקד לא יכול לשלוט באופן ישיר בכול. לגורמים הנ"ל נוסף מרכיב השו"ב, שגם הוא סייע ליצור אשליה של שליטה והימנעות מאי ודאות, אך יש בו פוטנציאל רב לשינוי



האלוף אריאל שרון והאלוף שמואל גונן (גורדיש), במהלך מלחמת יום הכיפורים. נראה שהלשון הכפולה של התורה הצבאית, הנהוגה בתחום, שיקפה את המציאות, וכך אנו מוצאים במלחמת יום הכיפורים למשל, שבועד שרק למחצית החטיבות היה רמ"ט - לכולן היה קצין אג"ם

בתהליכים שונים ובהם הפעלת אש בהיקף נרחב ובאופן תעשייתי (המונח "מפעל מטרות" הפך שגור).

החל ממלחמת לבנון הראשונה, ובוודאי בשני העשורים האחרונים, יצר צה"ל מצב שבו הוא נמצא ביתרון מובהק מול יריביו הפוטנציאליים - יתרון שהפך בולט יותר בשנים האחרונות כאשר צה"ל נלחם נגד יריבים שאינם מדינתיים. בתקופה הזאת עלתה קרנם של חיל האוויר וחיל המודיעין. שני החילות האלה חותרים מטבעם לחפש ודאות, ולהימנע מאי-ודאות שהיא סימן ההיכר של קרב היבשה. שילוב התהליכים המדוברים יוצר מעבר מהתייחסות למלחמה כאל "התנגשות הרצונות"²³ - לניהול לשמו: "מול אויב אשר אינו מגיב [...]" הרי שניהול המלחמה הופך להיות באמת רק עניין של ניהול.²⁴

העלייה בכוחם של המודיעין, האש והגורמים המסייעים, בהכרח מרחיבה את היקפי עבודת המטה. המפקד הישראלי מצידו אינו נוטה באופן מסורתי לוותר על שליטה בנעשה. ביטוי אחד לכך, הוא דווקא האתוס הישראלי של פיקוד מלפנים בכל הרמות. מפקדי העוצבות לאורך המלחמות הפגינו נטייה להימצא זמן רב מחוץ למפקדה, מלפנים, עם החפ"ק שלהם. כך נוצרה נטייה לחזק את החפ"ק, על-ידי העלאת מעמד המפקדים שבו, למרות אזהרות מפורשות בתורה הצבאית מפני נטייה זו. כתוצאה מכך נוצר צורך לאזן גם את המפקדה, והיקף כוח האדם בה גדל.

המפקדה הלוחמת

נוצר נוסף של המהפכה הטכנולוגית ואימוץ דרך המלחמה עתירת המודיעין והאוויר, הוא שהמטה בעוצבות צה"ל הפך לגוף מבצע. יכולות מודיעין ואש רבות מונגשות היום היישר למפקדות מכל

רמ"ט שמפוצל לכמה בעלי תפקידים. בהשתלמות תו"ל שערכה זרוע היבשה בשנת 2010 בבא"פ לכיש, התבטא אחד ממפקדי האוגדות בנושא תפקידי ה"רמ"טה" לדבריו. מונח המדגים חוסר הבנה לגבי מהות תפקיד ראש המטה.

הקצינים הבכירים הוותיקים לא באמת מחפשים על פער המקצועיות. שינויים תכופים בטכנולוגיה, עיסוק בתחומי ידע נוספים והגדלת נפחי המידע, גורמים לכך שחלק לא מבוטל מהם לא בהכרח רלוונטים או תורמים - וכך הם הופכים למתאמים. ההבדל ניכר בין האוגדות הסדירות, שם מרבית בכירי המטה הם קציני קבע בכירים שפרשו, למפקדות אוגדות המילואים - שם בדרך-כלל מדובר בקצינים שצמחו במערך המילואים, והגיעו למטה לאחר שגדלו במילואים בציר הפיקודי, ובחרו להמשיך לתרום. קיימים גם כאלה שלא היו בציר הפיקודי, והמטות היו עבורם ציר לקבלת דרגה במילואים. בסופו של דבר נוצר פרדוקס, שאצל חלקם קיים מתאם הפוך בין הבכירות למקצועיות.

השפעת "דרך המלחמה האמריקנית"²⁰

ישראל אימצה מאפיינים רבים של מה שמכונה "דרך המלחמה האמריקנית". החל ממלחמת יום הכיפורים וכתוצאה מהפקת לקחים (שגויה²¹), העדיפה צבירת מסה והפעלתה באופן מסודר על-פני לקיחת סיכונים ברמה הטקטית. בתהליך הזה אימצה ישראל מאפיינים של "המהפכה בעניינים צבאיים" (המהפכה שהחלה משנות ה-80 בצבא ארצות-הברית ובהמשך בצה"ל, והדגישה שילוב יכולות מודיעין ואש באמצעות מערכות שליטה ובקרה, עם תמרון ובלעדיו, בתור תחליף ללוחמת שחיקה)²², וניסתה להידמות לצבא האמריקני

הדרגים, ולמפקדות יש יכולות לבצע תקיפת מטרות בעצמן. המפקדות עסוקות בתהליכי עבודה, והמפקדה היא עוד יחידה בסד"כ. במובנים רבים מהקטלניות שבהן. המטה עוסק במקביל בתפקודים המסורתיים של שליטה, ולצידם מייצר תפוקות. התפקודים האלה לא בהכרח חיים בהרמוניה אחד עם השני. לא זו בלבד, אלא שמפקד העוצבה נדרש לקבל אישית החלטות מיקרו-טקטיות מסוג של האם כן או לא לאשר תקיפת מחסן אמל"ח, המצוי במסגד X. זאת בשל ההשלכות האפשריות של מחיר טעות מיקרו-טקטית, על המשמיה האופרטיבית.

התפתחות הטכנולוגיה - צרכים ומשמעויות

הגורמים להתפתחות סגנון המטה נפגשים ויוצרים פער משמעותי, מכיוון שהיכולות החדשות גורמות לחטיבה ולאוגדה להזדקק הרבה יותר לרמות הממונות. יכולות מודיעין, אש ותקשוב, מותנות לעיתים בקשר עם רמות ממונות יותר במעבר:

- המטה נדרש לפעולות תיאום רבות ומורכבות.
- המקצועיות היא חלקית.
- קיים צורך להישען על בעלי תפקידים רבים, והם זמינים.
- היקף גורמי התיאום, המסתופפים בצל ההגדרה "אג"ם" מתרחב מאוד.
- המפקדה הופכת למסורבלת ולא גמישה.
- המפקד מעדיף לא לדלג את המפקדה, בשל היכולות הרבות שהיא נותנת לו. בייחוד בתרגיל בן שלושה ימים, שבה החוסר שלה לפרק זמן של שעות ארוכות - משמעותי לתוצאות התרגיל. עוד תוצאה של התפתחות הטכנולוגיה, היא התגברות הצורך בהתמקצעות בתחומים רבים, לדוגמה, הפעלת אש לסוגיה השונים. דווקא בעידן של שילוביות נוצרו צירי אורך חזקים, ובהכרח נוצר צורך בתיאום ביניהם²⁵. הרמ"ט נתפש בתור מפקד המפקדה, ולעיתים בתור מפקד בדרג "המפקד" ולא בדרג "המטה". לדוגמה, בחינה של

"מפקדי הפלימות" וגל הביקורות מצד מפקדים לשעבר, טשטשו את הסיבות האמיתיות לבעיה שנוצרה. הגורמים שצוינו לעיל החרפו בשנים מעוטות האימונים טרם המלחמה, והתרכזו בנקודה אחת - זמינות אמצעים וטכנולוגיות (משואה, חוזי) עד לרמת חטיבה מחד גיסא, ופער מקצועי בשיאו לאור שנות האנתפאדה מאידך גיסא. זאת לצד מלחמה שהתנהלה בטווחים קצרים, שיכלו ליצור למפקדים אשליה של קרבה לכוחות גם מהמפקדה הקדמית. כל אלה הביאו להיצמדות של חלק מהמפקדים למפקדותיהם לפרקי זמן לא סבירים, בשל מבוכה מקצועית ולא בשל פחדנות כפי שנרמז.²⁶

עזיבת המפקדה - כאשר היא מציעה אפשרויות שליטה רבות כל-כך - מחייבת סוג של אומץ מצד המפקד. נדרש לדעת שמאחור יש מפקד שלוקח את המושכות אליו. דוגמה מוצלחת היא חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה. המח"ט, אל"ם חגי מרדכי, סיפר: "הייתה לי קדמית חזקה, רמ"ט חזק. ידעתי שאני משאיר את השליטה בידיים טובות, כשאני נמצא עם החיילים בשטח".²⁷ הגיוני הכללי של התופעה הבטיח, כי במערכות הבאות יעדיף המפקד הישראלי להימצא מחוץ למפקדה ככל האפשר. עם זאת, נראה שהלקחים הופקו, ובמבצעים "עופרת יצוקה" ו"צוק איתן" הצליחו מפקדי החטיבות למצוא את האיזון הנכון בין פיקוד מלפנים לבין פיקוד ושליטה מהמפקדה, תוך שילוב אלה בין שלבים במבצע. עם זאת, יש לזכור שמבצעים אלו נוהלו בטווחים קרובים מאוד לקו המגע.

סגנון הפיקוד

סגנון הפיקוד של המפקדים נוטה לקבלת החלטות ריכוזית, לצד אתוס של פיקוד מלפנים. קיים בקרב המפקדים רצון לדעת הכל ולהחליט הכל, והשו"ב נותן תחושה שהם יכולים.²⁸ הרצון הזה, יחד עם הנגשת היכולות לחפ"ק, דורשים חיזוק נוסף שלו בכוח אדם ומביאים את מפקדי החטיבות לאישי בקציני המטה הראשיים, בניגוד לתורה, ולפחות על כך באיוש יתר במפקדה העיקרית.

המפקד הישראלי כך נראה רוצה גם וגם - עבודה ישירה מול רוב קציני המטה, יחד עם ניהול עבודת מטה שלמה. שליטה בקרב, בנוסף לייצור מודיעין ותקיפה. לדעת הכל מחד גיסא, ו"שלא יעסיקו אותו בפרטים" מאידך גיסא. תפישת מטה מושתת רמ"ט מחייבת את מפקד העוצבה לפקוד על המטה, כאשר העדיפות היא דרך הרמ"ט. התרגילים והמערכות מדגימים שהמפקד רוצה לדבר ישירות עם המטה, ודאי שעם יחידות המשנה. סגנון הלחימה עתיר הטכנולוגיה דורש תהליכים רבים וסגנון פורמלי במהותו, למרות שצה"ל הוא צבא לא פורמלי במהותו. למפקד מתאים מטה מושתת אג"ם,²⁹ בעוד שהמפקדה זקוקה למטה מתואם רמ"ט.

תהליכי הטמעה חלקיים

בכוחות היבשה של צה"ל לא בוצע מעולם תהליך סדור להטמיע שינוי בתפישת המטה. שינוי גדול כל-כך, ודאי מול כוחות חזקים ותרבות צבאית שמכתיבה מטה אחר, דורש לעשות מאמץ רציני וייתכן שהיה עושה לו האמינו המפקדים באמת בצורך. כנס יחיד שערכה זרוע היבשה בשנת 2010, ובו בישרו למפקדים שהם בעצם פועלים במטה מושתת רמ"ט, ושבו הביעו מפקדים רבים התנגדות להנחות היסוד - ודאי שאין בו די.³⁰ הספרות התורתית שמרה על עמימות, וכתבה הן על האג"ם והן על הרמ"ט. הכשרות לבעלי תפקיד במפקדות לא בוצעו,

בכוחות היבשה של צה"ל לא בוצע מעולם תהליך סדור להטמיע שינוי בתפישת המטה. שינוי גדול כל-כך דורש לעשות מאמץ רציני וייתכן שהיה עושה לו האמינו המפקדים באמת בצורך

סיכומי תרגילי האוגדות שנערכו על-ידי המרא"ם (מרכז לאימוני מפקדות אוגדה) בשנתיים האחרונות מראה, כי יש עיסוק נרחב ואינטנסיבי בהערכת האג"ם, לרבות בבחינת תפקידי תיאום מטה מובהקים ותכלול עבודת המטה. הרמ"ט, האיש החשוב ביותר במטה ובמפקדה, לא זוכה לעיתים להיות מוזכר ולו במילה. צה"ל מאמין ברמ"ט, אבל ממשיך לחשוב אג"ם.

מלחמת לבנון השנייה הייתה נקודת שבר ואירוע מכונן. כינוי הגנאי



מרכז האש של פיקוד הצפון. מלחמת לבנון השנייה הייתה נקודת שבר ואירוע מכונן. כינוי הגנאי "מפקדי הפלזמות", וגל הביקורות מצד מפקדים לשעבר, טשטשו את הסיבות האמיתיות לבעיה שנוצרה

המטה בצה"ל מאופיין במה שניתן לכנות "מקצוענות למחצה". בכל היחידות הוא גוף מילואים בעיקרו או כמעט כולו, גוף שחבריו אינם עוסקים במקצועם בדרך-כלל ומתכנסים רק בעת הצורך (אימון או מלחמה). כתוצאה מכך המטה פועל בתנאי לחץ, אי-ודאות, מתח וקשיים פיזיולוגיים ומנטליים. הבנה לא נכונה של מהות המטה יוצרת ציפיות שגויות, ומביאה לניהולו על-פי מתכון לא רלוונטי. ההתרחבות הלא מבוקרת של גודל המטות, יוצרת עוד ועוד ממשקים בתוך המטות ונהלים שונים. קיימות אי-התאמה בין מפקדות מקבילות וכפופות - סיכון מהותי, מכיוון שהוא מביא לחוסר הרמוניה בעבודה. קצינים וסמב"צים לא תמיד יודעים באופן מידי מי עושה מה ביחידות מקבילות. באוגדות מתפתחת לעיתים שפה פרטית לגישור על תהליכי המטה, וכאשר חטיבה מוכפפת לאוגדה שאינה אוגדת האם (מצב שגור במלחמה) - נדרש זמן לבצע התאמות. בדרך כלל הוצעו שני פתרונות למצב במפקדות.³¹

- החלטה על שינוי ואכיפתו, תוך הטמעה מסודרת ותוך ביטול המינוח "אג"ם" והטמעת המונח "רמ"ט" בשגרה, כלומר, מעבר תורתי בפקודה למטה אמריקני אחיד.
- ביטול הרמ"ט והחזרת האג"ם. הפיתרון הזה אינו מעשי כלל,

והגופים המאמנים לא הקפידו על ההבחנה. תפישות שונות חלחלו במשך עשרות שנים, ולא בוצע מאמץ ברור ועקבי להטמיע שינוי חד כל-כך. תחת זאת נוצר שעטנו של תפישות, שהתגבש לכלל "מטה ישראלי". לדוגמה, דרג הגדוד. מטה מתואם רמ"ט: בין יתרונותיו - אחידות מטות בכל הדרגים. בצה"ל עד היום מרבית המפקדים יאמרו כלאחר יד ש"בגדוד אין מטה, אלא רק קצינים עוזרים".

יצירת מטה ייחודי בעוצבות צה"ל

התוצאה של התהליכים והתנאים שתוארו, הביאו ליצירת מטה ייחודי בעוצבות צה"ל - מטה שהוא מתואם רמ"ט ובנוסף יש בו ציר אג"ם דומיננטי שמכונה "אגף מבצעים", אך מפקדים מתייחסים אליו בתור אגף מטה כללי. המטה האמריקני מתאים לצבא טכנולוגי, המשלב מרכיבי אש ומודיעין; לצבא שנוהר מסיכונים, ועל כן מייצר חלופות ושולי ביטחון. המטה הגרמני-בריטי מתאים למפקדים שמשתמשים בפיקוד מלפנים, שמקבלים החלטות מהר ורוצים לדבר ישירות עם קציני המטה. צה"ל מאופיין בשני סוגי המטות - קצין אג"ם בחפ"ק, ובנוסף קצין אג"ם ב' לניהול המפקדה העיקרית, שמנהל הרמ"ט. משמרות לרציפות בעלי תפקיד בכירים, יחד עם אחריות מובחנת לבעל תפקיד.



פיקוד הצפון במלחמת יום הכיפורים. למעשה, ניתן וצריך ללכת צעד נוסף, להכיר במפקדה בתור גורם בעל יכולת לחימה משל עצמו ולהפרידו לחלוטין מהמטה

בעיקר בשל יתרונות המטה מתואם הרמ"ט בעידן המודרני שהביאו להתרחבותו לכלל הצבאות המודרניים. כמו כן, בגלל שמימוש של סגנון המטה הזה דורש מקצועיות עילאית, שלא ניתן להשיגה בצה"ל.

נכון יהיה להכיר במצב הקיים - סגנון מטה ישראלי ייחודי, שצמח מהמאפיינים הייחודיים לצה"ל. במקום להילחם בו - להסדיר אותו ולנסות למשטרו. יש כמה הצעות שנכון לשקול ברצינות, כמו

המטה בצה"ל מאופיין במה שניתן לכנות "מקצוענות למחצה". בכל היחידות הוא גוף מילואים בעיקרו או כמעט כולו, גוף שחבריו אינם עוסקים במקצועם בדרך כלל ומתכנסים רק בעת הצורך

ביטול הסגן ביחידות השדה והגדרתו בתור רמ"ט, על-מנת להטמיע מרכזיות תפקודו כבר בשגרה, שלא לדבר על כך שעצם הצורך בסגן הועמד בספק.³² ככלל, צריך לבסס את מעמדו של הרמ"ט. עליו להיות בכשירות שווה למפקד עוצבה בדרג שבה הוא רמ"ט.³³ הפקודות צריכות לשקף מתן סמכות לרמ"ט, לאשר את אותן החלטות טכני טקטיות שלהן נדרש המפקד היום, וכך לשחררו מהעיסוק בתהליכי העבודה של המפקדה כיחידה.

בשלב השני, כדי לאפשר משטור יש לבחון מהפכה במבנה. הנטייה הישראלית לשהות מפקדי העוצבות בעיקר בחפ"ק מחד גיסא, ומיצוי הטכנולוגיה מאידך גיסא, יכולים להביא לביסוס תפישה של הפרדת הפיקוד מהשליטה - חפ"ק בלבד על-בסיס כלי רכב ורק"ם מדוגמי מושבים, שמספר המקומות בהם מוגבל.³⁴ אלה מקושרים אל מפקדה רחבה, נייחת, ממוגנת בעורף ועתירת דסקים. מפקדה המאפשרת מיצוי של יכולות שליטה, מודיעין, אש, ניהול תהליכי מטה רחבים ושלמים והעברת התוצרים ישירות למפקד. החפ"ק, צמום ככל שיהיה, צריכים להתבצע בו תהליכי מטה מוגדרים, וזהו שינוי תורתי גדול.

למעשה, ניתן וצריך ללכת צעד נוסף, להכיר במפקדה בתור גורם בעל יכולת לחימה משל עצמו ולהפרידו לחלוטין מהמטה. המפקדה בעידן הנוכחי מחייבת תהליכי מטה רחבים ועתירי תיאום, בסגנון המטה האמריקני. למפקד הישראלי נוח עם המטה הגרמני-בריטי. לכן שתי האסכולות חיות ביחד, ויצרו התרחבות לממדים לא סבירים. ייתכן שנכון להפרידם, כלומר, גורמי ייצור האש והמטרות יהפכו ליחידה. אותו גוף עתיר דסקים, מודיעין ואש, יהיה "מפקדת סיוע", "מוצב שליטה", או כל שם אחר שיינתן לו, והוא זה שיינתן מגוון שירותים לחפ"ק. המפקדה תכלול מטה מצומצם, שינוע בצמוד למפקד ברכב ייעודי (וכנזה בעל מספר מושבים מוגדר לבעלי התפקידים). המטה יתמקד בתפקידו המסורתי - סיוע למפקד בפיקוד ובשליטה, והמפקדה תעסוק בייצור ובתמיכה. ככזאת, מוגנת ובעורף, סוגיית הגדלתה תהיה משמעותית פחות לגמישות הטקטית של המפקד, ויותר עניין למהנדסי ייצור שיבחנו יעילותה במדדים תעשייתיים וארגוניים.

יכול מאוד להיות שכל אחד מהפתרונות יביא לפיצול משולש של

יכול מאוד להיות שכל אחד מהפתרונות יביא לפיצול משולש של המפקדה: מפקדה אחורית (מה שהיום נקרא קדמית), מפקדה טקטית בתוך שטח הלחימה, ועוד חפ"ק כהלכתו, כאשר המפקד יוצא מהמפקדה הטקטית לטווח קצר לשיח עם מפקד משנה

המפקדה: מפקדה אחורית (מה שהיום נקרא קדמית), מפקדה טקטית בתוך שטח הלחימה, ועוד חפ"ק כהלכתו, כאשר המפקד יוצא מהמפקדה הטקטית לטווח קצר לשיח עם מפקד משנה.

סיכום

יהא המענה אשר יהא, הגישה למפקדה ולמטה בצה"ל דורשים חשיבה. העתיד כבר כאן, ותהליכים מבצעיים צפויים להשתנות עם עליית היכולות שמציעה הרשתיות.³⁵ סביר מאוד להניח שגם הפו"ש ישתנה בסופו של דבר, בעוד שחלק מהמאפיינים הישראליים ייוותרו. ראוי כבר כעת להקדיש מחשבה לתפישה ולארגון מתאימים למטה הישראלי.

* המחבר מבקש להודות לסא"ל (מיל) ד"ר אסף חזני על הערותיו המועילות. ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

