



# עבודת מטה בצה"ל

## אלי"מ מתתיהו פלד

התורה הצבאית (אגב, השימוש במלה „תורה“ פוטר אותנו מלקבוע אם המדובר בה הוא מדע, אומנות או אמנות), בדומה לתורת-המשפט, מיוחדת הנה לכל עם ועם — אף שהיא מתבססת, ללא-ספק, על רקע עיוני ועל עקרונות כלליים, אשר משותפים לכל העמים.

ובכך אולי עיקר-השוני בין התורה הצבאית לבין המדעים המדויקים, בהם שוררת אחידות „בין-לאומית“ הן בעקרונות והן בפרטים. אף אנו, בצה"ל, הצלחנו לבנות לעצמנו תורת-מטה משלנו, אותה לא ניתן ללמוד מתוך ספרים של עמים וצבאות אחרים.

א. משימות המטה (איסוף נתונים, והכנתם להערכת-המצב של המפקד);

ב. בעיות מבנה המטה;

ג. עקרונות עבודת מטה ונוהלי מטה.

כל הנגש להצגת בעיות-היסוד של עבודת-המטה והפתרונות העשויים להינתן לבעיות אלו, מחובתו — אם מותר הוא על סקירת-מבוא היסטורית — לעמוד על שלוש סוגיות אלו, הנובעות סוגיה מרעותה:

# שלבי עבודת המטה

בודה הנעשית במטה בשלבים שלפני מתן הפקודות.

עדיפה עליה חלוקה כזו של עבודת-המטה לשלבים המוצאת את בטויה בהוברות ההדרכה של צה"ל:

שלב המחשב; שלב העיבוד; שלב הפיקוח.

שלבים אלה נבדלים לא בזמן ביצועם אלא במהותם, והם עשויים להתרחש בעבודת המטה — כולם, או חלקם — אף בעת-ובעונה אחת.

## החלטת המפקד

הציר המרכזי עליו סובבת עבודת-המטה כולה היא החלטת המפקד. לכן שלבי-היסוד בעבודת המטה אינם אלא שלבי עבודתו ביחס להחלטת המפקד:

◆ בשלב המחשב תכליתה של עבודת המטה היא לספק למפקד את כל הנתונים הדרושים לו לקבלת החלטה.

(\* מצוי בתרגום עברי, בהוצאת "מערכות" — קול, ג', ר. בישליין "מנהל צבאי והגנה לאומית".

## שלושת שלבי העבודה

נהוגות בעולם — הן לפי מה שנקבע בצבא-אות שונים, והן בתפיסותיהם של בעלי-הלכה שונים — חלוקות שונות של שלבי עבודת המטה. כך, בספרו של בישליין\*) אפשר למצוא ארבעה שלבים בעבודת המטה:

תכנון; ארגון; פיקוד; בקרה.

ספק אם יש בחלוקה זו כדי לשכנע.

נתקלתי גם בהצעה להבחין בשני שלבים בלבד בעבודת המטה: —

תכנון, ביצוע.

התכנון הוגדר כ"ההליך שבאמצעותו נמצאות הטובות שבדרכי-הפעולה של משימה מוגדרת, מתקבלת ההחלטה לנקוט בדרך-פעולה מסוימת, ונכתבות כל הפקודות וההוראות שתפורסמנה עם בוא השעה להוציא את התכנית אל-הפועל"; ואילו ביצוע הפקודות על-ידי הגייסות מחייב מצד המטה פעולות פיקוח, או בקרה.

להצעה כזו מעלות בשל האופי המעשי ביותר שלה. אך מוטב לדחותה — כי היא פשוט, אינה מספקת כרקע עיוני להסברת הע-

זה למעלה ממה שנה שמקובל בצבאות העיקריים כי קיומו של מטה ראוי-לשמו הוא תנאי להיכנון וניהול נאותים של כל מעשה-מלחמה. אך בעשרות-השנים האחרונות הפכה במיוחד פעולתם של מטות לגורם מניע ומנסת היוני, אשר אין עוד לתאר בלעדיו שום גילוי ושלב של תכונה בצבאות ושל מעשי-מלחמה. דבר מבנה המטות, וארגון-עבודה נכון בתוכם, הפך על-כן לנושא צבאי אשר הנו "אקטואלי-תמידי". מאמרו של אל"מ מתתיהו פלד מבוסס על הרצאה שהורצתה בשעתה בפני חבר קציני-המטה עתידים — ומכאן, ודאי, נובע מאמץ המחבר לא רק להתוות קוי-יסוד ברורים במכלול-המושגים של מטה ופעולתו, אלא אף להציג, ככל-האפשר, מצבי-עבודה וצרכים מוחשיים. למאמר זה קדמו מאמרים וסקירות אחרים מפרי-עטו של מ. פלד, שנתפרסמו מעל עמודי "מערכות" מאז 1949 (לאחרונה יש לציין את שתי הסקירות "קרבות-שריון 1939—1945", בחוב' ק"ד וק"ה, וכן "דרך ביט", בחוב' קכ"ו, ו"שילוב כוחות-אוויר בקרבות-ים", בחוב' קכ"ט). אכן, קשר ישיר-יותר לנושא עבודת-המטה היה לרשימתו הקצרה של מ. פלד שנתפרסמה ב"צקלון" מס' 60, בשולי מאמרו של קצין בריטי על "נוהל עבודת-המטה בשדה", שהדגישה את ההכרח בטיפוח נוהלים מהירים ופשוטים יותר בעבודת-המטה בשדה.

◆ בשלב הפיקוח מרכז המטה כל אינפורמציה אפשרית, למען יוכל המפקד לעמוד בקביעות על מהלך ביצוע החלטותיו עלידי הגייסות.

◆ בשלב הטיבד נותן המטה ביטוי להחלטות המפקד עלידי כתיבת פקודות והוראות; ובמידת הצורך — עלידי קביעת נוהלים שיידרשו בשלב הבא, היינו בשלב הפיקוח.

## המטה - בנינו ופעלו

### המפקד ומטהו

המטה כנציגי המפקד ובשמו, ולצורך זה מועצות קות להם סמכויות רחבות, וביחוד בכל הנוגע לעבודת-השגרה ולהוצאה-לפועל של החלטות המפקד בתחום המדיניות שהכתיב להם. אין לקציני-המטה סמכות פיקודית, ולכן אסור לו לעשות מעשה שיש בו משום סטיה מהקו שנקבע עלידי המפקד ללא אישורו המוקדם של זה. זה מתחייב מ"חוק הליאליות" — הנאמנות שחייב קציני-המטה למפקדו.

אולם גם המפקד חייב לויאליות לקציני-המטה. לאחר שאישר הצעה של הלו, ישא בכל האחריות לתוצאותיה — ולא יאשים את קציני-המטה בכך שהטעה אותו, או שלא היה מסוגל לבצע את מה שהציע. ההיסטוריה הצבאית מוכיחה בעליל שנכס זה, של לויאליות הדדית בין מפקד ומטהו, הוא אחד הדברים החשובים ביותר — הן בימי-שלום והן בימי-מלחמה.

אחריות המפקד לכל מה שעושים — או שאינם עושים — גייסותיו וקציני-מטהו אינה ניתנת לחלוקה או לפשרה. בכל מקום בו נראה נסיון של מפקד להטיל אחריות לשלונות על כתפי קציני-מטה, או קציני-מטה המתנשא על מפקדו, או מפקד המנסה להתחמק מאחריות למה שנעשה בתחום פיקודו, מבלי שהוא מעמיד את האשם לדין על הפרת פקודה, או על אי-ציות לפקודה — בכל מקום כזה נהיה רשאים, לפחות, להניח כי נתקלנו במפקד שאינו שווה פרוטה.

אך יותר מזה: — על פי חוקים סמויים, הקובעים את מידת-התלות של הגייסות באי-שיותו של המפקד, נוכל להיות בטוחים כי גייסות אשר זהו מפקדם, לא יצלחו לשום דבר.

### תפקידי המטה

את תפקידי המטה ניתן לחלק לשניים: — לסייע למפקד במילוי תפקידו; לסייע לגייסות בביצוע משימותיהם. קציני-המטה מסייע למפקדו עלידי: —

- ראייה-מראש של הידיעות שתידרשנה למפקד לצורך קבלת החלטות;
- העמדת ידיעות אלה לרשות המפקד בזמן ובצורה שיהיו לו לתועלת;
- מניעת ידיעות שאינן חיוניות למפקד — עלידי סינון נכון של החומר הנכנס למפקדה;
- התמצאות מלאה בתכניותיו של המפקד ובתכניותיהן של היחידות הכפופות;
- עיבוד החלטות המפקד והפצתן כפקודות, הוראות או הנחיות;
- פיקוח על ביצוע הפקודות המוצעות עלידי;



הכלל בדבר אחריותו הבלעדית של המפקד לא בא כדי לשמור על כבודו של מישהו או כדי שיהיה את מי להעניש במקרה של כשלון. כלל זה בא לודא את יעילותם של הגייסות בקרב. לרשות המפקד עומד צות עוזרים, המהווה את מטהו. תפקידו של המטה הוא להכין את פקודות המפקד, להעבירן לפקודיו ולפקח על

• מסירת חותמת למפקדו — בכל עת ועל כל ענין — בכנות, וללא משוא-פנים. קצין-המטה מסייע לגייסות בביצוע משימותיהם על-ידי שהוא מעמיד לרשותם את האמצעים הנחוצים, ומעביר אליהם מוקדם ככל האפשר את הידיעות והפקודות הדרושות להם.

## תכונות עבודת המטה

פעולות המטה משיגות את תכליתן רק באם טבועות בהן תכונות הכרחיות אחרות — והן: —

יסודיות. ביסודיות אנו מתכוונים לבקאות בכל הפרטים בהם עוסק קצין-המטה. "הוה זהיר במצוה קלה כבחמורה" — ודאי שהנו הכלל החשוב ביותר בעבודת קצין-המטה, אם נבין במלה "מצוה" כל פרט שקצין-המטה עוסק בו.

שלמות. השלמות מושגת על-ידי תיאום תיאום — אין פירושו להרים את שופרת הטלפון ולהעביר ידיעה קצרה על עובדה מוגמרת. תיאום הוא כלל הפעולות הבא לודא שכל הנעשה על-ידי קצין-המטה יהא מותאם למה שנעשה על-ידי קציני-המטה אחרים, למה שנעשה על-ידי המפקדות-הממונות ולמה שניתן-להיעשות, מבחינה אויב-קטיבית, על-ידי הגייסות. דייקנות. הדייקנות מושגת על-ידי תכנון מוקדם ועל-ידי טכניקה יעילה בעבודה. ענין זה של דייקנות מוליך במישורן אל כל הפרשה המעניינת, שטרם הגענו בה לשלמות — של השימוש בעוזרים הטכניים בעבודת המטה. לא אכנס כאן לפרשה זו, אך רצוני להדגיש שעשויה היא לפתוח כר-פעולה לפני טובי הכשרונות שבקרבתנו, וכי כל פיגור בשטח זה עלול להיות לרועץ ברגעי-משבר — במידה הרבה יותר גדולה מכפי שהרוב נוטה להאמין.

## תיאום-מטה ושיתוף-פעולה

כבר צוינה בקצרה משמעותו של תיאום. תנאי מוקדם לתיאום היא הידיעה. זו חובתו של קצין-המטה להשיג את כל האינפורמציה האפשרית הדרושה לו. קצין המתרשל בהשגת

אינפורמציה, או שאינו מגלה די "חקרנות", לעולם לא יצלה לתפקידו. לעומת זאת, חייבים הממונים עליו להעביר לידיעתו את כונותיהם, החלטותיהם, וכל פעולה שנקטו, או שהורו לנקוט.

שיתוף-פעולה זהו, בעצם, ענין של הניכוש. קצין שאינו מוכן או אינו מסוגל לשתף פעולה — לא יועילו לו כל הנוהלים שבקולם. קצין שמוכן לשתף פעולה — שום נוהל לא יפריע לו.

אולם כדי לזכות אצל הזולת בתכונות לשיתוף-פעולה יש קודם-כל לשכנע את האחרים בחשיבות הענין או בצדקתו; ושנית יש לשתף אתם פעולה כאשר הם זקוקים לכך. כל-כמה שתנסו להתעלם מעובדה זו — תחזור היא ותעמידכם על האמת: שקצין אשר פעם לא שיתפת אתו פעולה, לעולם יחזיר לך מנהג-אחת אפיים בזמן שתודקק אתה לשיתוף-פעולה מצדו. ובין-השאר התרשמתי כי בצה"ל זוכרים האנשים במדויק כל מקרה של אי-רצון לשתף אתם פעולה.

לא-במעט מחייב דבר זה להיות מוכן לפשרות. השאלה הגדולה היא באיזה ענין תתפשר אתה — ובאיזה ענין יתפשר הצד השני. עצה אנגלית מפורסמת היא שלפני דיון על נושאים שיש בהם לצדדים שונים אינטרסים שונים, כדאי מאוד לשבת ולחשוב על הענינים בהם אתה מוכן להתפשר — ולודא כי הנושאים בהם אינך מוכן להתפשר יידונו מיד לאחר אלה בהם היית מוכן לפשרה. לאחר שגילית נכונות לפשרה בנושא שהצד השני היה מעונין בו, יהיה הוא חייב לגלות אותה מידה של נכונות להתפשר בנושא שאתה מעונין בו. כזהו, אומרים, טבע האדם.

## נאמנות קצין-המטה

הנאמנות הנדרשת מקצין-המטה היא בראש-וראשונה נאמנות אינטלקטואלית. נאמנות זו דורשת ממנו להילחם בכל כוחו על דעותיו, גם אם הן נוגדות לחלוטין את דעות מפקדו. דרישה זו — רבים אינם מסוגלים לעמוד בה. ושתי סבות לדבר: — א. לא כל מפקד יודע להעריך אומץ זה של קצין-המטה שלו; ב. לא כל קצין-מטה יש לו די אומץ לעמוד בדרישה

בא, מקוה אני שניתן ליצור טיפוסים אנושיים יותר של קציני-מטה, ובשיטות אנושיות יותר. אלא שיש בהדגמות אלו כדי להבליט את הבעיה.

## ארגון המטה בצה"ל

עקרונות ארגון בארגון המטה יש לזכור 5 כללים:

— המטה מסייע למפקד במילוי כל תפקידי דיו. לא יתכן מצב בו שומר המפקד לעצמו, בתוקף תפקידו, תחום-פעולה אשר איש במטה לא יהיה שותף בו. המטה תואר על-ידי רבים כ"אני השני" של המפקד — והדבר נכון.

— התפקידים המוטלים על כל חלק וחלק במטה הנם מוגדרים, אגף כוח-אדם אל יעסוק באפסנאות, ואגף-המטה-הכללי אל יעסוק בהסתפקת מזון.

— סמכויות קצין-המטה לפעול בשם המפקד צריכות להיות מוגבלות, ומוגדרות.

— קיימת האררכיה בכפופות קציני-המטה, ואין קצין-מטה אחראי אלא כלפי הממונה עליו. לעתים מוצאים נטיה לנהל את המטה, כ"כנופיה" — כלהקת עובדים שכולם כפויים ל"בוס" אחד, ויחסיה-העבודה ביניהם אינם מוגדרים דיים. מטה כזה אינו מאורגן — ועבודתו, בהכרת, תהיה לקויה.

— על המטה להיות מצומצם, כדי שיוכל לפעול ביעילות. מטה מסורבל יוצר לעצמו בעיות שאינן תיוניות, ומכביד על נוהלי-העבודה הפנימיים.

שלושת אגפי המטה, האגפים שבמטה-הכללי, לי הם כרגיל שלושה: אגף המטה-הכללי, אגף כוח-האדם או השלישות, ואגף האפסנאות.

אחידות המבנה בדרגה-הפיקוד והעוצבות

(\*) "תולדות המטה-הכללי הרגמני, 1945-1967" מאת ולטר גרליץ, מצוי בגרמנית ובתרגום אנגלי.

(\*\*) גנ. רוזן פון-שליפן, ראש המטה-הכללי הגרמני בשנות 1905-1891, בעל "תכנית-שליפן" הנודעת למסע-הכרעה גרמני במערב באמצעות ריכוז עיקר-הכוח לאיגוף מימין דרך בלגיה נגד צבא צרפת.

(\*\*\*) משכן בית-הספר-לפיקוד-ומטה של צבא-ארה"ב, המער.

זו. אולם מלחמה זו — מותר לה שתימשך עד אשר החליט המפקד, קציני-מטה שימשיך להילחם לדעותיו גם לאחר שהמפקד קיבל החלטה — זרק אותו החוצה!

מרגע שקיבל המפקד החלטה, על קצין-המטה להילחם לדעותיו של המפקד, וכדי לעשות זאת עליו לקבל את דעת מפקדו ללא הסתייגות, במלואה. וגם זה לא כל-כך קל — ולא מעטים הם בודאי אלה היודעים זאת מתוך ניסיון אישי.

## הכשרת קצין-מטה

הקורא שם בודאי את לבו לכך שעד כה, בדברי על בעיות המטה, עסקתי בראש-דבר שונה בעניינים שבתחום-הנפש: — דברים שבאופי ושבלב, ולא עניני טכניקה. ואין זה מקרה, עבודת מטה מחייבת תכונות-אופי ודמות המיוחדות-לה. הבעיה הגדולה של הכשרת קצינים לעבודת מטה היא קודם-כל בעיה חינוכית, ורק אח"כ בעיה לימודית. אי-אפשר "ליצור קצין-מטה בקורס-קורספונדנציה".

עם זאת ברור שדמותו של קצין-המטה תלויה בדמות הקצין בכלל שבאותו צבא, שהרי כל קצין עשוי להיות קצין-מטה. גרליץ, בספרו על המטה-הכללי הגרמני, מספר את האנקדוטה על שליפן\*\* שבאחד מסירי-המטה שלו התקרב עם שחר במרכבתו אל עמק יפא מאוד. שליפו הסב את תשומת-לבו ליופיו של העמק לאור השמש הזורחת. שליפן הסתכל והשיב: "זהו מכשול בלתי-חשוב" — וחזר לשתיקתו.

באותו ספר מסופר כי שליפן היה נוהג תמיד להעמיד לפני קציני-מטהו בעיה בערב ראש-השנה — ודורש את מתן הפתרון ביום ראש-השנה.

שמעתי בהרצאה של גנרל האל, אשר בי שנות-המלחמה שימש כעוזרו של ראש-מטה צבא-ארה"ב, גנ. מרשל, כי מרשל עצמו היה טוען שכדי להוציא קציני-מטה טובים יש להניח בפורט ליבאנוורת\*\*\* מנהג, לפיו יגישו לחניכים בעיה קשה ביום ששי אחה"צ — וידרשו מהם את הפתרון ביום א' בבוקר.

אין אני מצטט מפקדים אלה מתוך כוונה להמליץ דוקא על דמות כזו של קצין-מטה, או על שיטות כאלה לחינוך קציני-מטה. אדר-

השונים הכרחית בשביל לאפשר מגע־מטה בין קציני אותו אגף ברמות השונות.

במטכ"ל נוספו במשך הזמן עוד שני אגפים: הדרכה (ובינתיים הפך שוב אגף ההדרכה ל־ מחלקה באג"ם) ומודיעין. וזאת לזכור כי במשך רד־הבטחון קיימים עוד 5 או 6 אגפים.

גישה הגיונית מחייבת, לדעתי, לראות במ־ טה־כללי ובמשרד־בטחון בעצם גוף אחד, ה־ מורכב ממספר אגפים — נאמר שבעה, כיום קיימים מבחינה זאת במדינות שונות צירופים מספריים שונים, אך דומה כי אין ברכה בריבוי מופרז — ולפי מיטב ידיעתי אין דוגמה בעולם לכך כי מספר האגפים בשני גופים אלה יחד יגיע, נאמר, לתריסר.

## המפקד והגייסות

בתקופתנו חייב המפקד להקציב כ־20% מזמנו לסירורים ביחידות. החייל של ימינו רוצה לראות את המפקד, לשמוע דברים מפיו ולקבל הוכחות לכך שהמפקד מעריך אותו ומעונין בו.

אין המטה מענין את החייל; ובו ברגע שהמטה מהוה חייץ בין המפקד לבין הגייסות, הופך הוא לגורם המזיק ליעילות הגייסות. המטה והמפקד גם־יחד חייבים למנוע תופעה זו של התהוות חייץ בין הגייסות למפקד.

המפקד מונע זאת על־ידי ביקורים תכופים ביחידות. המטה יסייע למפקד בענין זה על־ ידי כך שיכיר יפה את בעיותיהן של היחידות, ויציגן בשלמות לפני המפקד.

## סוגי קציני־מטה

אנו מבחינים בשלושה סוגים של קציני־ מטה:

א. קציני־מטה תותאמים. אלה הם הקצינים העומדים בראש האגפים במטות ועוזריהם; למשל: קציני־ההדרכה הוא מתאם־עוזר לקציני־ האג"ם.

ב. קציני־מטה מקצועיים, כגון קציני־תותחנים, קציני־הנדסה, קציני־חימוש וכו'. קצינים אלה הם יועציו המקצועיים של המפקד. בדרך־כלל יש לקצין מקצועי זיקה מיוחדת לאחד האגפים, בהתאם ליעודו. קציני־התותחנים, שיעודו לודא

כי אש התותחנים תונחת במקום ובזמן הנחוץ צים, יש לו זיקה מיוחדת לקציני־האג"ם. לקציני־ החימוש זיקה מיוחדת לקציני־האפסנאות. אבל ברור שלכל הקצינים המקצועיים ישנה גישה ישירה בענינים המתאמים, אל כל הקצינים המתאמים. למשל, קציני־התותחנים לא יפנה בבעיות של כוח־אדם אל קציני־האג"ם, אלא אל קציני־השלישות; ובבעית אבטחה נגד־מטו־ סית לסדנה יפנה קציני־החימוש אל קציני־האג"ם — ולא אל קצין האפסנאות.

כל נסיון להעמיד את היחסים שבין אחד הקצינים־המתאמים לבין קציני־מקצועי על בסיס של כפיפות פיקודית יהיה מ־שגה. הקציני־המק־ צועי כפוף פיקודית אך ורק למפקד. יש והקצי־ נים המקצועיים גם מפקדים על יחידות חיליות ואפשר אף לקבוע כי מרבית הקצינים המקצו־ עיים יוכרו כמפקדים חיליים במסגרת העוצבה בה הם משרתים. ניתן, למשל, לקבוע כי אם ישנו בחטיבה גדוד מרגמות־כבודות, ישמש מפק־ דו כקציני־המטה־המקצועי לעניני תותחנות; ויש־ נן עוד דוגמאות רבות לאפשרויות כאלו.

ג. הסוג השלישי של קציני־מטה הם קציני־ המטה האישיים. אלה הם השלישים האישיים, או ראשי־הלשכות של האלופים. תפקידם נושא במידה רבה אופי שירות אישי למפקד, ואין להם כל מגע עם הגייסות. אכן, בצה"ל מועט ביותר סוג־תפקידים זה.

## ראש־מטה

ראש־המטה הוא קציני־המטה הבכיר שבמפ־ קדה, והוא אחראי לפני המפקד לעבודתו המתו־ אמת של המטה. ויש לזכור שראש־המטה איננו סגן, פרט למקרים בהם נקבע במיוחד שהנו גם סגן. אולם תמיד בהיעדר המפקד ימלא הוא את מקומו, עד שיתמנה מפקד חדש.

ראש־המטה אינו מהוה דרג החוצץ בין המפ־ קד לשאר קציני־המטה. בדרך־כלל המצב הוא שראש־המטה נותן הוראות לקציני־המטה באותם ענינים בהם הקו הנקוט בידי המפקד ומגמותיו נהירים לו לחלוטין. אבל בכל אותם ענינים בהם יש למפקד יסוד לחשוב שהקו והמגמות האלה טרם הובהרו לראש־המטה במידה מספ־ קת, נותן הוא הוראות באופן ישיר לקציני־ המטה שלו. גם כשהמדובר בקבלת אינפורמציה,

ללא-ספק שגיאה. יעודו איננו להיות צואר-בקבוק בעבודת המטה, אלא למלא פונקציה מתאמת עליונה, שבאה לאפשר למפקד לעסוק אישית אך ורק באותם ענינים הנראים לו חשובים ביותר.

עשוי המפקד לדרוש את האינפורמציה ישירות מפי אחד הקצינים במטה — אף כי בדרך-כלל יוכל ראש-המטה למסור לו את האינפורמציה הדרושה. ראש-המטה שינסה למנוע מגע ישיר בין המפקד לבין קציני-המטה שלו, יעשה בכך

## שלב המחשב

נתונים מספיקים על בחינה זו של הענין. ברור שהמפקד אינו מקבל החלטה לפני שיימסרו לו הנתונים. שהרי אם יעשה כן — יש חשש שלא יביא בחשבון את כל הגורמים העשויים להשפיע על החלטתו, ויגיע לכלל החלטות שאינן ניתנות לביצוע. אולם אין כלל זה פוסל את העובדה, שיכול להיות למפקד נסיון רב, או יתכן שיש לו חוש מיוחד — ובהתבססו על אלה גותן הוא מראש הכונה למטה בהכנת הנתונים.

אם בדרך-כלל ותמיד בדרשת מקצין-מטה או ביקטיביות קיצונית-ביותר, הרי בזמן הכנת הנתונים יש לזכור במיוחד כי לעתים אין קל לקצין-מטה מאשר להכתיב דרך-פעולה מסוימת, על-ידי הצגת הנתונים באופן מכוון.

אם המהנדס יעריך את הזמן הדרוש להכנת דרך מסוימת באופן שיראה כי יעבור זמן רב מדי עד שניתן יהיה להשתמש בה — לא יתכנן המפקד מבצע שיחייב את השימוש באותה דרך. ובשל כך עלול המפקד להחליט על התקפה חזיתית — למרות שהיה מעדיף התקפה מהאגף, על-ידי תיאור פני-השטח כבלתי-עבירים לשריון, עלול מפקד יחידת-השריון — שהוא כרגיל היועץ למפקד בעניני שריון — להביא את המפקד לידי כך שתכניתו לא תכלול הפעלת שריון במבצע; ואז מקבלת התכנית כולה אופי שונה.

בקצרה המטה תייב להציג לפני המפקד את העובדות כמו-שהן — ללא כחל ושרק; והוא חייב להציג רק את העובדות הנוגעות לענין. לדוגמה, אין צורך להודיע למפקד בדיוק מה מספר הגלונים של דלק העומד לרשות העוצר-בה — אם המסקנה מכך היא שיש דלק ללא-הגבלה. כמו-כן, אין צורך לפרט את מספר האזורים והחלקים העומדים לרשות העוצבה לצורך הקמת גשר — אם המסקנה היא שאין אפשרות להקים את הגשר. כלומר, הנתונים צריכים להיות עובדתיים,

## הגשת נתונים

השלבים בעבודת המטה שצוינו כאן מצביעים על נוהל עבודת המטה. בשלבי-המחשב, כאמור, מגישים קציני-המטה את הנתונים הדרושים למפקד לצורך קבלת החלטות. אולם כדי שיוכלו להגיש לו את הנתונים הדרושים — עליהם לדעת במה הענין, לפיכך, עוד לפני עיבוד הנתונים מקבלים קציני-המטה הודעה על הנושא המענין את המפקד. לדוגמה: נוהל-קרב נכון מחייב הוצאת פקודת-ההתראה לקראת מבצע. כאשר מגיעה פקודת-ההתראה, יהיה זה מספיק אם המפקד יודיע שהוא מבקש נתונים לצורך הערכת-המצב שלו בקשר למשימה שצוינה בפ-



קודת-ההתראה. אולם המפקד יכול להוסיף שהוא מבקש כי בהכנת הנתונים יביאו קציני-המטה בחשבון דרך מסוימת של ביצוע המשימה, אשר יתכן שהמפקד יחליט לנקוט בה. לדוגמה, אם קיבל המפקד משימה לתקוף את קו-האויב בגזרה מסוימת, והחזית מוכרת למפקד יפה, יכול הוא להניח כי התקפה על-ידי הסתננות עשויה להתאים מאוד למקרה הנוכחי — ולכן ירצה לקבל

האויב, על כוחותינו באגפים, וכן על כונת הדרג-הממונה. ברור שהדרג-הממונה אינו מעונין בגבעה א', כשלעצמה — אלא בתוצאות של כיבושה. אם התוצאות הן חסימת כביש העובר לרגליה, חייב המפקד לחשוב על האפשרות



שלב המחשב

להשיג תוצאות אלה גם אם לא יצליח לכבוש את הגבעה. יתכן שעל-ידי תפיסת גבעה שכנה יצליח להשיג אותן התוצאות; ובמקרה שתיכשל התקפתו על הגבעה היעודה — ינסה להאחז בגבעה השכנה. וכן יתכן שכאשר יכבוש את גבעה א' יתברר שממנה אין הוא יכול לחסום את הכביש כהלכה, וכי עליו לכבוש גבעה נוספת כדי לחסמו.

הבאתי דוגמה פשוטה למדי בשביל להבהיר את כונתי. אולם יש להניח כי ברוב המקרים המשימה המוגדרת כשהיא-לעצמה לא תספיק, וכי עיון רב בכונת הדרג המוציא את הפקודה — ולפעמים אף בכונת הדרג הגבוה-ממנו, הניחגת אף היא בסעיף-הידיעות של פקודת-המבצע — יהיה הכרחי לפני שיוכל המפקד להגדיר לעצמו בהערכת-המצב את מטרתו-הוא.

בסיכום, המטרה שלאורה עושה המפקד את הערכת-המצב, היא המשימה שהוטלה עליו, כפי שהוא מבין אותה לאור כונת המפקדה-הממונה (וכונת הדרג הגבוה-יותר), במסגרת האמצעים שניתנו לו וההגבלות שהוכתבו לו.

לעתים אף ימצא המפקד כי מילוי המשימה מחייב מספר פעולות מוקדמות, שאף הן תיכללנה

אבל תמציתיים ותכליתיים. ספר מלא וגדוש בתונים לא יועיל הרבה למפקד. כל הדרוש לו הוא דף אחד, המכיל את העובדות החשובות הדרושות לו לצורך קבלת החלטה.

אולם, אף אם דורשים אנו מהמטה עובדות בדוקות — אין זה שולל מהמפקד את הזכות להחליט נגד משמעותן של עובדות אלו.

התותחן יכול, למשל, להודיע שאם לא יאפ-שרו לו לטוח אל המטרות לפני תחילת המבצע — לא תהיה אשן יעילה. בכל-זאת יכול המפקד להחליט שהתותחנים לא יטוחו לפני תחילת המבצע, כי על-ידי כך תאבד לו ההפ-תעה. כן יכול קצין-הקשר להודיע שאם ית-רחקו הגייסות מרחק רב ללא מכשירי-קשר גדו-לים יותר, לא יהיה בטחון בקיום הקשר ברגע קריטי — ובכל זאת יחליט המפקד שלא לסרב לאת גייסותיו במכשירים גדולים, כי הדבר עלול לעכב את קצב התקדמותם.

בסיכום, על המטה להגיש את הנתונים באופן אובייקטיבי. המפקד רשאי לקבל על עצמו סיכון זה או אחר ולא להתחשב בנתונים שהוגשו לו; אולם הסיכון הוא אז מחושב, כי המפקד יודע בדיוק באיזה גורם הוא החליט שלא להתחשב, ויש לאל-ידו אפשרות להעריך מראש את מש-מעות הדבר.

## הערכת-המצב של המפקד

הערכת-מצב הוא תהליך של חשיבה על בעיה מסוימת ולאור מטרה מוגדרת — חשיבה המתבססת על עובדות והמתבצעת על-ידי קצין או קבוצת קצינים, על-מנת להגיע לידי החלטה לנקוט באחת מדרכי הפעולה האפשריות.

לא אכנס לטכניקה של עשיית הערכת-מצב צבאית, וכן לא לשיטת התשיבה המונחת ביסודה של הערכת-המצב הצבאית. אולם דבר אחד יש להבהיר: את היחס שבין המשימה שהוטלה על המפקד לבצעה לבין דרך-הפעולה שהוא מחליט לנקוט בה.

המשימה המוטלת על מפקד אומרת לו בדרך-כלל מה עליו להשיג. לדוגמה — כיבוש גבעה א'. אולם עובדה זו בלבד אינה מספיקה לו. עליו לדעת הרבה יותר, בכדי שיוכל לבצע את המשימה. הוא צריך לקבל אינפורמציה על



הכונה היא תכליתה של דרך-הפעולה שעליה מהליט המפקד. הכונה הוברה לו מתוך הערכת-המצב שלו. המשימה היא התפקיד המוגדר, אותו הוא מטיל על כל אחד ממפקדיו-הכפופים.

## השלמת הערכת-המצב

לאחר שהחליט המפקד על תכניתו, יצטרכו קציני-מטה אחדים לעשות הערכות-מצב משלהם, שתכליתן לבדוק את המשמעות של החלטת המפקד ולקבוע מה הצעדים הנוספים שיש לנקוט כדי לבצעה. כך, למשל, יצטרך קצין-האפסנאות לעשות הערכה של המצב האפסנאי, ולהשלים את תכנית המפקד על-ידי תכנית-אפסנאית. הוא הדין לגבי קצין-השלישות, קצין-המודיעין (שיצטרך להכין תכנית-מודיעין מיוחדת ותכנית-איסוף) — וקצינים אחרים. שלב-המחשב מסתיים כאשר המטה מסיים את הערכת-המצב השונות וניגש לעיבוד תכנית המפקד, והתכניות השונות הנלוות אליה, לכלל פקודת-מבצע שלמה, על נספחיה.

אזי במטרה — למשל, פריצת מכשול בדרך ההתקדמות אל גבעה א'.

כאשר מסיים המפקד את הערכת-המצב, מגיע הוא אל דרך-הפעולה שבה הוא מתליט לנקוט. כאשר הוא מגדיר לעצמו את כונתו-הוא, תכלול כונה זו מכחינת היעדים, את כל האלמנטים החשובים שבדרך-הפעולה בה נקט. אם, לצורך כיבוש גבעה א', מחליט הוא לכבוש גם גבעות ב' ו-ג', ואם לצורך חסימת הכביש הוא מחליט להקים עליו מחסום — תכלול כונתו את כיבוש שלוש הגבעות ואת הקמת המחסום על הכביש. כלומר, בניסוח כונתו לא יחזור המפקד, מעשה-תוכי, על המשימה שהוטלה עליו — אלא ינסח כונה, שהיא תוצאה של הזדהותו המוחלטת עם כונת הדרג-הממונה עליו ושל מחשבתו העצמאית, המנחה אותו הן לגבי היעדים והן לגבי שיטת הפעולה.

המונחים "מטרה", "כונה", ו"משימה" אינם מונחים נרדפים, אלא כל אחד מהם מסמל שלב ברור במחשבתו של המפקד: המטרה היא לבצע את המוטל עליו, לאור הכונה של הממונים.

## שלב העיבוד

תקבל את המגיע לה — ולא המגיע לשכנתה; יש לודא שהדרכים תהיינה פנויות להנעת הגיטות והאפסניה; וכו' וכו'.

כל הנ"ל נעשה בדרך-כלל בלחץ גדול של זמן, כשקציני-המטה והפקידים נתונים במצב של עייפות נפשית וגופנית.

קשי התפקידים ה"פשוטים" האלה מתבלט שבעתים במצבים בהם מפקדות העוצבות מורכבות בחלקן מאנשי-מילואים, ובהדרשו לראשונה לפעול בתנאי-חירום, תהינה נתונות בלחץ גדול של זמן, ולא-ודוקא מתורגלות בשלמות בדיוק אל אותו רגע עצמו. נקל לראות עד כמה — במסגרתה של שיטת-המילואים — צנוע הנו אותו מינימום, של עשרות-ימים אחדות בשנה, בו משתדלים אנו לאמן כראוי את קציני-הצבא במילואים למילוי חובותיהם.

שלב-העיבוד אינו אלא מתן ביטוי בכתב — על-ידי פקודות, הוראות והנחיות — להחלטת המפקד, בשלב זה חייבים קציני-המטה לגלות כושר לביטוי בהיר, כושר לארגן עבודת-משרד בתנאי-שדה וכושר לפעול במהירות רבה. שלב זה אינו מטיל מעמסה על כושר-החשיבה של אנשי המטה אלא מעמיד במבחן חמור את היכולת הטכנית של המטה. מטה שאינו מתורגל דיו — זהו השלב בו עלול הוא להיכשל. זהו אולי החלק ה"בלתי-אזרחי" ביותר שבעבודת המטה. הנה, דבר המובן מאליו הוא שאין הצדקה לכך כי ההחלטות שנתקבלו לא תועברנה לידיעת הגייסות בגלל ליקויי-עבודה טכניים. אולם כדי שאמנם תועברנה לידיעת הגייסות יש לעבדן בצורה שלא תשאיר מקום לספקות; יש להקצות את האמצעים הנחוצים בכמויות ובזמנים הנכונים; יש לודא שכל יחידה

# שלב הפיקוח

על התפתחויות חשובות לבין מה שיש לו ערך חולף בלבד.

במתוחות השוררת בזמן מבצע, יש ומפקדים נמוכים נוטים להגזים בערכם של דברים טפלים, ו"לא לראות את היער מרוב עצים"; ואילו מפקדים ממונים יש ויהיו חסרי סבלנות לגבי התוצאות, ישתדלו להמעיט בערכם של קשיים, לתלות תקלות בחוסר-כשרונם של מפקדים-כפופים ושל קציני-מטה.

בקצרה, המתוחות בעת הביצוע הוא הקושי הגדול שעליו צריך המטה להתגבר בשלב הפיקוח. הדבר קשה למטה מתורגל — אך קשה שבעתיים למטה בלתי-מתורגל.

הדבר השובה את לבי בכל סיפורי-מלחמה הוא תמיד השקט והבטחון השרויים במטות עתירי נסיון במלחמה — כמו, לדוגמה, מטות העוצבות הבריטיות בשנותיה האחרונות של מלחמת-העולם: — ללא התרגשות מכשלון, ללא הפרזה בערכה של ההצלחה; כל דבר נראה לפי ערכו במסגרת-הקרב הכללית.

ברור שאין התרגול תחליף למלחמה; אך התרגול בתמרונים הוא האמצעי היחידי להכין בימי-שלום את המטות למבחן חמור זה.

בשלב-הפיקוח עסוקים קציני-המטה בקבלת הדיווח מהיחידות על מהלך ביצוע המשימות שהוטלו עליהן, בביקורים ביחידות, בעריכת סיכומי-ביניים של המצב לכל החינותיו — ובהוצאת הוראות-מבצעיות ופקודות מקוטעות, הבאות להבטיח שהקרב יתפתח בהתאם לכונת המפקד.

גם בשלב זה חייב המטה לגלות כושר טכני רב, אולם בעיקר חייב להיות בו למטה כושר הבחנה בין עיקר לטפל, בין מה שבא להעיד



שלב הפיקוח

# נוהל-קרב

פרטים. למשל, יכול מפקד גדוד לסייר בגזרה המיועדת לו גם אם לא נקבע עדיין במדויק מה הם גבולות גזרתו. כן יכול מפקד הגדוד להגיע את גדודו לשטח-כינוס, על סמך פקודת-התראה, מבלי שידע במדויק היכן ייערך לקרב.

נוהל זה — אף הוא מותנה במידת תרגולם של מפקדים ושל מטות. הוא מחייב כושר-אלתור רב, כי כל מגמתו אינה אלא לחסוך בזמן.

אין בכונתי לפרט כאן את שלביו של ניהול זה. הדבר לו נתכונתי הוא להסביר כי שלבי עבודת המטה, כפי שתוארתים, מתבצעים בפועל במסגרתו של נוהל-הקרב; ורישומם המלא והמדויק יוכן רק על בסיס לימוד ניהול-הקרב ותרגולו פעמים מספר.

נוהל-הקרב הוא אותו נוהל הבא לודא כי המפקדות שבכל הדרגים תחלנה לפעול מוקדם ככל-האפשר, מבלי שכל דרג יצטרך לחכות עד אשר יסתיימו שלבי-העבודה השונים (שפורטו כאן) בדרג-הממונה.

לדוגמה, נוהל כזה דורש מהמפקד למסור על תכניתו, בקויה הכלליים, למפקדים הכפופים עוד בטרם הבהיר לעצמו באופן סופי את פרטיה. אמנם, היות והדרגים-הכפופים אינם יכולים להחליט על פרטי המבצע מבלי לקבל באופן סופי את החלטות המפקד-הממונה, אין הם — גם לאחר קבלם קווי-תכנית אלה — יכולים לעשות יותר מאשר פעולות-הכנה מסוימות. אך היתרון שבנוהל זה הוא בכ"ז שכל אשר ניתן להיעשות מוקדם — נעשה מיד, ובמקביל בכל הדרגים, מבלי להמתין לעיבוד הסופי של