

על קצין המטה כמפקד

סרן דן גבתון *

השירות כקצין בצה"ל נותן לאנשים צעירים סמכויות רחבות, תחומי פעולה בלתי מוכרים, זכות לבחור בין אפשרויות פעולה בלתי-מוכרות תוך התחשבות באילוצים ומסגרת קשיחה. ההימור על אנשים צעירים — מוצדק בדרך כלל. הם נכונים לעבודה קשה, בעלי מרץ ומטיווציה ויכולת להתמודד עם קשים. עם זאת, יש לזכור כי מסלול הכשרת הקצין בצה"ל הוא קצר. אין אצלנו אקדמיות צבאיות המכשירות את המועמדים לקצונה במשך מספר שנים. במצב דברים זה, יש חשיבות מרובה לבניית הקצין ברמת היחידה, על-ידי מפקדיו הישירים והממונים. במאמר זה אנסוק בתפקידו של קצין המטה כמפקד. מפקדם של עוזרים ומש"קים הכפופים לו.

מפקדים וקציני מטה

הקצינים בצה"ל ממלאים בעיקרם שני סוגי תפקידים: פיקוד ומטה (לעניין זה — מדריכים כמוהם כמפקדים). המפקד אחראי על מספר רב של חיילים ועל מכלול המשימות של יחידתו. הוא עוסק בתכנון, מעקב וביצוע. הוא אָמוֹן על ביצוע תכניות אימונים, הכשרה, פיתוח, טיפול בפרט, תחזוקה, בטחונם האישי של חייליו ונושאים רבים נוספים. קצין המטה הוא עוזרו של המפקד בתחום ספציפי: קצין המטה המתאם הוא ראש אגף במפקדת היחידה ומפקד בדרך-כלל על תחומי האג"מ, תחזוקה ושלישות. קצין המטה המקצועי, המתואם על-ידי ראש האגף המופקד עליו הוא בדרך-כלל ה"מומחה" ביחידה לתחום ספציפי הדורש הכשרה מיוחדת. קצין המטה העוזר מסייע לקצין המטה המתאם או המקצועי בביצוע תפקידו. תפקידם של כל אלה נגזר בדרך-כלל מסגנון הפיקוד של מפקד היחידה. לעיתים הוא משתף אותם בהחלטותיו, נועץ בהם ונותן להם חופש פעולה בתחום עליו הם מופקדים. לעיתים, הוא נוהג במדיניות ריכוזית ומכתיב לקציני המטה שלו לא רק את התוצאה בה הוא מעוניין, כי אם גם את הדרך בה עליהם ללכת כדי להגיע אליה. בין שני הקטבים הללו משתרעת קשת מגוונת של אפשרויות.

קצין המטה כמפקד

קצין המטה אחראי בתוקף תפקידו לעיבוד והכנת נתונים, סיוע בקבלת החלטות, קשר עם גורמים מחוץ ליחידה ובתוכה וניהול שגרת עבודה בתחומו. נוסף לתפקידים אלה — קצין המטה הוא גם מפקד. של מי? של הקצינים המקצועיים והעוזרים הכפופים לו, של פקידים, נהגים, מש"קים. לדוגמא: קצין השלישות בחטיבה הסדירה מופקד על כ-15 קציני מטה וחיילים ובהם עוזר קצין שלישות חטיבתי, קצינת ח"ן / תנאי שירות (לעיתים בנפרד), רב, רופא, קצין חינוך, מש"קים, פקידים ופקידות ונהגים. קצין השלישות

בחטיבת המילואים הוא מפקדן של מספר קצינות קישור, פקידות קישור, וכן מספר חוגרים במפקדת החטיבה. לכאורה היינו מצפים שתהליך בניית הקצין והחייל יהיה טוב בהרבה כאשר הם נתונים לפיקודו של קצין המטה, מאשר לפיקודו של מפקד. שהרי, מפקד פלוגה בשריון הוא מפקדם של מספר קצינים וכמה עשרות חוגרים, ונסיגו פחות בהרבה מזה של קצין השלישות בחטיבה הסדירה. סביר היה להניח, שראש-מדור באחד ממחלקות המטכ"ל והקצינים העוזרים לו ייבנו כקצינים טובים יותר מאשר קצינים מקבילים להם ברמת היחידה, שכן מפקדם, ראש-הענף או ראש המחלקה, אחראי על פחות חיילים. האם כך הדבר?

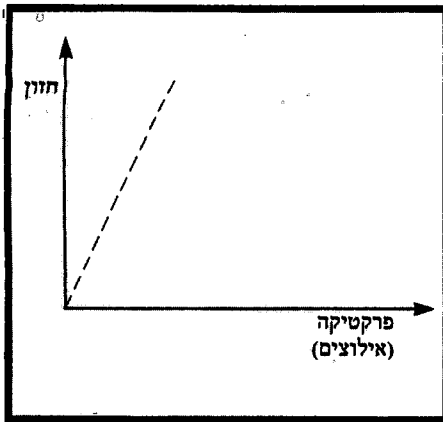
סגנון הפיקוד של קצין המטה

כל מנהל בארגון מושפע, או חייב להיות מושפע, משני גורמים חשובים, שניתן לתאר אותם באופן גרפי כמתואר בצירוב שבעמוד 63.

קצין המטה והמפקד כאחד, חייבים למקם עצמם אי-שם בין שני הצירים הללו. מחד-גיסא, אם לא יתחשבו באילוצים המוכתבים להם מלמעלה, באמצעות תקציב וזמן העומדים לרשותם, יאבדו את הקשר עם המציאות וכשלו בתפקידם. הם יגלו שתכניותיהם אינן מבוצעות והבטחותיהם אינן ניתנות לקיום. מאידך-גיסא, אם יתחשבו רק באילוצים לא יקדמו את העניין עליו הם מופקדים. בצבא מודרני דריכה במקום פירושה נסיגה לאחור. משום כך חשוב שיהיה לקצין המטה ולמפקד כאחד — חזון, כלומר, איזושהי תפיסה משוחררת מאילוצים, על האופן שבו היו רוצים לראות את המסגרת עליה הם מופקדים. השילוב הנכון בין חזון לבין פרקטיקה מצעיד את היחידה קדימה ומשפר את ביצועיה.

סגנון הפיקוד מורכב ממספר גורמים: המפקדים שמעל, עמיתים לתפקיד, אופי העבודה, הכפופים, רוח הארגון, אך במיוחד סגנון הפיקוד

* היה מפקד קורס קצינות שלישות.



לחשוב, כי העוזרים הנמצאים במגע הדוק עם מפקדם רוב שעות היממה, אינם זקוקים לראיון תקופתי מסודר תוך ציון הנושאים בעבודה שיש לשפרם. הראיון מהווה מכשיר דו-צדדי בכך שהוא מאפשר לקציני המטה הממונים, לקבל משוב מהעוזרים על אופן עבודתם-הם. קצין המטה המתאם צריך לנהוג בעניין חוות הדעת כמפקד לכל דבר, ולתת משוב לקצינים העוזרים לו, כאילו היה מג"ד הבונה מפקדי-פלוגות. כלי מרכזי ונוח לכך היא חוות-הדעת התקופתית, שאותה יש לערוך על-פי פקודות מטכ"ל פעמיים בשנה. חוות-הדעת התקופתית מסייעת לקצין המטה הבכיר בכך שהיא מעניקה הזדמנות לעזור לרגע ולהעריך את סגנון עבודתו עם עוזריו, אופן הפקודם והדרכים לשיפור המצב.

לדעת, הכעיה בתחום זה חמורה במיוחד במפקדות הגדולות, וכן במטה הכללי. שם, כל הקצינים הם קציני מטה. העבודה השגרתית מסתיימת לעיתים בשעות הערב המוקדמות, וכל אחד מהקצינים יוצא את היחידה לביתו ולענייניו הפרטיים. טעות היא לחשוב שעבודה יומיומית צמודה מצמצמת את הצורך במתן משוב מסודר על-ידי מפקדים. המשוב חיוני לשני הצדדים ומהווה חלק חשוב בבניית הקצין.

רוח יחידה והפיקוד באגפי המטה

לבד מן הדברים הכרוכים בבניית הקצין הבודד, חשוב שקצין המטה ישקוד על טיפוח "רוח היחידה" באגפו. קצין המטה צריך להיות מודע לתופעה של מוטיבציה נמוכה ביחידות המטה והשירותים ועליו לפעול לצמצומה. הדבר יכול להעשות על-ידי הגברת השיתוף בין בעלי התפקידים השונים, הסברת תפקידי האגף ושילובו במכלול המשימות של גופי הביצוע והיחידה כולה, הקניית הרגשת שותפות במשימה ודבקות בה. על קצין המטה הבכיר לספק מידע לכפופים לו לגבי מגמות כלליות בעבודת היחידה, תכנון לטווח ארוך, שינויים ואילוצים. בדרך זו הם

המטה שיסגל לעצמו סגנון פיקוד ייחודי שאינו נגזר בהכרח מדרישותיו ואופי עבודתו של מפקד היחידה. כאשר מפקד היחידה מטיל על קצין המטה משימה חשובה וגדולה שיש לבצעה בדחיפות, הוא יכול לנקוט באחת משתי הדרכים: — בסגנון הפיקוד שלו עצמו.

— כ"צינור" המעביר לחצים כלפי מטה.

אופייני לראות מצב בו עוזריו של קצין המטה ממתינים במשרדו בציפייה שישוּב מפגישת עבודה עם המפקד. מצב בו לחצים המופעלים על קצין המטה "משודרים" על-ידו כלפי מטה ללא כל סינון אינו תורם לעבודת המטה. קצין המטה צריך לדעת להעניק טולם של דרגות תכיפות ודחיפות למשימות המוטלות עליו ועליו לדעת לשחרר את עוזריו מחלק ניכר מהלחצים המופעלים עליו. שאם לא כן, ייבנו עוזריו צללים, ולא כקצינים.

באופן דומה כאשר עוזרו של קצין המטה שוגה או גורם לתקלה, יתכן וקצין המטה ייגוף על כך על-ידי מפקדו. במקרים אלה, אין הכרח להעביר לעוזר את מנת הזעם שקיבל ממפקדו. בנייה נכונה של קצין פירושה, קודם כל, ניתוח נכון של טעויות ולמידה מהן. למידה לא חתרחש באווירה של פחד, צעקות וקשיחות. אמנם קצין המטה הבכיר אחראי לכל טעות או שגיאה של עוזריו, אך הנטייה ההולכת וגדלה אצל קצין המטה לרכז אצלו סמכויות, ולקיים פיקוח הדוק אחר כל שלב ושלב מעבודת עוזריו בכדי למנוע טעויות, עלולה לגרום להעלמות היוזמה. מי שאינו מאפשר לכפופים לו לטעות, אינו מקנה לקציניו נסיון ובכך פוגע בתהליך בנייתם כקצינים. כך הופך קצין, שכל טעות שלו גוררת "קיצוץ" בסמכויותיו — לפקיד. כאשר יסיים העוזר את תפקידו ויקודם לתפקידו של קצין המטה ינהג בצורה דומה כלפי עוזריו. כך צומח דור של קציני מטה החונקים כל יוזמה.

אחד הכלים העיקריים בבניית הקצין הוא ההיזון החוזר או המשוב. חשוב מאוד לתת לפקודים שלנו חוות דעת על עבודתם. טעות היא

של המפקד שמעליו. מידת חופש הפעולה של קצין המטה היא זאת שמתיר לו המפקד. אם כך, אז היכן מקומה של היוזמה? האם אין סכנה שקצין המטה יאבד את "חזונו" כליל? לדעת, יש מקום רב ליוזמה מצידו של קצין המטה, ואחד התחומים העיקריים לנקיטת יוזמה — הפיקוד על עוזריו.

אופי העבודה בתפקידי מטה

בתפקידו של קצין המטה יש הרבה מן השגרה: פעולות יומיומיות של טיפול בבקשות של מפקדים מעליו וקציני מטה אחרים הפונים אליו לקבלת שירות או סיוע. במקביל, עליו לפקח על עבודתם של קציני המטה האחרים ומפקדי גופי הביצוע בתחום עבודתו. בנוסף לשגרה, מופקד קצין המטה על קידום ופיתוח תחום עיסוקו, קביעת נוהלי עבודה טובים ויעילים יותר ו"כיניסה" מקצועית לתחומים שהזנחו או שלא עסק בהם בעבר כלל. החלוקה בין השגרה לבין התחום היצירתי של קידום ופיתוח היא תוצאה של רוח העבודה ביחידה, רוח המפקד וגישתו של קצין המטה. כך למשל, יכול קצין השלישות בחטיבת המילואים להסתפק בביצוע שגרתו של עבודת השלישות, תכנון וביצוע תעסוקות וניהול יעיל של משרדו. אך הוא יכול גם לבדוק מחדש נהלים ושיטות עבודה, ולנסות לשפרם. הוא יכול לבדוק כיצד מתבצע הטיפול בפרט על-ידי מפקדים וקציני המטה האחרים. הוא יכול ליזום (באישור מפקדיו) דרכים לשיפור תנאי השירות של החיילים במפקדת החטיבה, לדאוג שכל חיילי המפקדה יכירו וילמדו את משימותיה, ויחושו תחושת שותפות ושייכות ליחידתם. אין ספק, שישנם קציני שלישות וקציני מטה אחרים שזו גישתם לתפקיד, והרגשת החיילים ביחידתם — בהתאם.

על קצין המטה להקדיש חלק לא קטן מזמנו ל"בניית הקצין", דהיינו, הקצינים המקצועיים והעוזרים הכפופים לו. בניית הקצין דורשת מקצין

בתחומי המקצועי, ראוי גם לפקד על חייליו באופן מלא.

לסיכום, מתוקף מבנה הצבא, והגדרת משימותיו, קצין המטה הוא מפקדם של חיילים לא מעטים. רצוי שהטיפול בחיילים אלה על-ידי קצין המטה לא יהיה שונה מהטיפול הניתן למפקד הפלוגה על-ידי מפקד הגדוד. בעיני העוזרים קצין המטה הוא המפקד. מפקד, לטעמי, אינו מיטלטל כספינה בים על-פי רוח המפקדים שמעליו. מפקד הוא מורה דרך לחייליו. אם ישכיל קצין המטה לבנות את הכפופים לו ולכוונם, יסייע הדבר ליחידה כולה לנוע בדרך הנכונה.



ההופך את קציני המטה הבכירים שלו לפקידים, מסתכן בירידה דרסטית ביכולתם של קציני מטה בכירים וכל הכפופים להם — קצינים עוזרים, מש"קיהם ופקדיהם. הירידה תורגש בתפקוד היחידה ותפגע ביכולתה להשיג את מטרותיה. קצין המטה שה"איך" שלו ייהפך לסגנון של הכתבת-דרכי-פעולה-בתנאי-לחץ יאבד בסופו של דבר גם את ה"מה" כלומר את המהות. טיפוח של קצין המטה כמפקד על עוזריו רצוי למפקד היחידה ככלי עיקרי לשיפור עבודת המטה והביצוע של משימותיה. במפקדות גדולות קורה לעיתים שקציני מטה (כולל בכירים) אינם מפקדים על עוזריהם. כך חל פיתוח כמעמדו של קצין המטה כמפקד וקשה לו להצליח בתהליך הבנייה של חייליו וקציניו. דומה כי קצין מטה אשר נדרש, בתוקף תפקידו, להחליט החלטות כבדות משקל

ורגישו עצמם חלק מן המאמץ הכללי ולא כברגים במכונה. קצין המטה יכול לארגן פעילות חברתית באגפו (טיול, ציון ימי הולדת וחגים) שתעניק תחושת שייכות ליחידה ולא למקום עבודה. אלה כלים חיוניים היכולים לשפר את תפקוד האגף, המחלקה או הענף עליו מופקד קצין המטה כמפקד ואין לראות בהם בבחינת בוכו זמן.

מי שיכול לסייע לקצין המטה בתפקודו כמפקד של חייליו, הוא ללא ספק מפקד היחידה. עליו מוטלת האחריות ליצירת תנאים שיאפשרו לקצין המטה לפקד על אגפו ועל חייליו ביעילות, תוך יישום כל העקרונות שצוינו לעיל. שימוש מוגבר בכיטיים כגון "אני רוצה לראות תוצאות ולא מעניין אותי במה זה כרוך" יגרום לקצין המטה לחדול מלהיות מפקד ואז תחזורנה כל הבעיות הכרוכות בשידור של "לחצים" כלפי מטה. מפקד

(המשך מעמוד 9)

מדויק), לבין אלה העתידות להצטרף בעתיד. מתווה כזה יכלול מצד אחד את כוחותיו הממוכנים והמשוריינים של המגן בקדמת מערכו (טנקים), משחיתי טנקים ומערכת הלחימה של החי"ר), ואת עתודות הנ"ט המהירות. בעומק ההיערכות נמצא את הנשק תלול המסלול — אשר הגיוון בתפקידיו מקנה לו עתה מעמד מיוחד כמערכת סיוע רב ייעודי.

לסיכום, תמונת שדה הקרב העמוק ודוקטרינת נאט"ו לתקיפת דרגי עתודה (FOFA) נוצקו בתבניתה של האסטרטגיה ההגנתית של צבאות בעלות הברית כמערכ. בהקשר זה, תפקידו של החימוש המונחה המדויק להעניק למגן זרוע ארוכה המסוגלת לשבש את מערכי האויב עוד בטרם הגיע הלה לקו המגע. עם זאת, מערך יבשה עתיר אמצעי חימוש מדויק חייב לתת את הדעת לאתגרים התורתיים, בעיקר בכל הנוגע לפיקוד, שליטה ומודיעין ותכנון ותיאום ההפעלה של מערכי החימוש המדויק.

של הכוחות הסובייטיים ולחשוף את מערכיהם המשוריינים לזעמו של צוות התקיפה המשולב של מסוקי תקיפה (Ali-64) ומטוסים משחיתי טנקים מסוג A-10. עם העמקת שדה הקרב והפיכת נשק תלול מסלול לנשק בעל כושר פגיעה נקודתי והפכות גם המרגמות המהוות את הארטילריה של החי"ר לאמצעי לוחמה נ"ט. בכך זוכה עתה היחידה הטאקטית לזרוע הולכת ומתארכת עד לטווח 10-8 ק"מ (מרגמות 120 מ"מ) — החמושות בפגזים מדויקים) לשם פגיעה בטנקים ולתיגבור מאסיבי של אש באמצעות מציני הלייזר המסמנים את מטרות השריון לטילי המוסקים ולתותחים המשגרים את הפגז מונחה הלייזר מסוג "קופרהד".

ריכוי האמצעים המאפשר לפגוע במטרות רק"ם ישפיע על אירגונה ומבנה של היחידה הטאקטית. מעתה תצטרך הדיוויזיה להועיד מקום במסגרת כוחותיה לגורמי הפעלה חדשים של מערכות חימוש מדויק.

בניהולה של הלוחמה נ"ט בעתיד ידרש מאמץ מיוחד של תיזמון בין המערכות הקיימות המשגרות חימושן בכינון ישיר (אף הוא חימוש

התוקפים יודקו בעתיד למערך גילוי והשמדה של אמצעי התצפית והסיוע של האויב. כן יודקו לשילוב של אלמנט הטעייה אלקטרונית.

ברמת העוצבה והמערך העל-עוצבתי של ברית ורשה, יזכה מערך האיכון הארטילרי לחשיבות רבה ביותר, שהרי מערך הארטילריה של נאט"ו הוא אחד המקורות העיקריים לשיגורו של החימוש המדויק. בהקשר זה ראוי לציון תשומת הלב המוקדשת כיום בדוקטרינה הסובייטית לשיתוקו של המערך הארטילרי של נאט"ו.

מבחינת המגן:

עיקר תרומתו של הנשק המונחה המדויק — כתחום לוחמת הנ"ט העתידית. כאן מדובר בהרחבת המושג ללוחמה כנגד מטרות איכות כגון רכב פיקוד, כלים הנדסיים ותומ"חים. כמו כן, הנשק המונחה המדויק אמור לפגוע בנקודה רגישה של המערך המשורייני הסובייטי: השמדת מערך הנ"מ המתנייע (תומ"חים נ"מ, טילי נ"מ ניידים) וככך לשבש את שיתוף הפעולה הבין חילי

סימוכין:

D.W. Hoffmans, Developments in Precision Guided Munitions, Nato's Sixteen Nations — May 2/85 p. 48.
J. Antoniotti, "Smart Systems — a Look at Precision Guided Munitions", Defence 8/82 p. 418.
Mc Carthy P.H., "PGM Technologies — Godsend or Pandora's Box?" Armed Forces (Vol. 4, No. 6) June 1985, p. 210.
Ludvigsen E., "Army Weaponry" Army, October 84, p. 401.
Weiss M., "The Stand Off Missile", Nato's Sixteen Nations, 2/85 (May 85) p.34. Ludvigsen, art cit. p. 393, 401.
Flume W., & Po E., "MLRS an artillery rocket system for NATO", Military Technology, Febr. 1985 (Vol. ix No. 2) pp. 20-21.
Hoffmans D.W., "Developments..." p.53.
Tegnella J., "Emerging Technology..." pp. 644, 645, 651.
Weiss M., "The Stand Off Missile", p. 34. (ראה גם טבלאות נלוות).
"Advanced Stand off Missiles For Strike Aircraft", Military Technology 3/85 (May 1985) pp. 84-89.

"Aspekte der Heeresplanung fur die 90er Jahre". Soldat und Technik 3/85 p. 177.
Quan F., "Tactical Applications of Fiber Optics", Military Technology 6/85 (June 85) p. 91.
ראה בעיקר מאמריהם של:
Canby S.L., "The Operational Limits of Emerging Technology", International Defence Review 6/85, pp. 877-880.
Davidson, "The Impact of PGM on War", in RUSI & Brassey's Defence Yearbook 1984, Brassey, Exeter 1984, pp. 241-245.
Mearsheimer J., "PGM & Conventional Deterrence", Survival 3-4/79, pp. 71-77.
"Tegnella Emerging Technology for Conventional Deterrence" International Defence Review, 5/85, pp. 650-651.
Rodgers B.W., "Follow on Forces Attack (FOFA) Myths & Realities", NATO Review 6/84 (Nov.-Dec. 84) pp. 1-2.
Starry D.A., "Extending the Battlefield", Field Artillery J1, 5/81 (Sept.-Oct. 81), p. 8.
Mc Carthy, "PGM Technologies..." p. 210.

