

קצין המטה הכללי בעידן השילוביות

על מנת לממש את מהפכת השילוביות דרושים לצה"ל קציני מטה מקצועיים מעולים בעלי השכלה ורקע רחבים

רס"ן ערן אורטל

הפעלת הכוח הצבאי ובניינו לבין מיומנויות טכנולוגיות ופרויקטיליות שהן חדידיסציפלינריות. המאמר לא ימפה את כלל הקשת הרחבה של מקצועות המטה בצה"ל אלא יתרכז בפער בין הרצוי למצוי בצה"ל בתחום המטה הכללי.

עיקרי הטענה

צה"ל מכשיר ומטפח את קציני המטה המקצועיים שלו במסגרת מסלולים מוגדרים המנוהלים בחילות צה"ל. מתכנתים, למשל, הוגדרו בצה"ל ככוח אדם טכנולוגי, והם זוכים להכשרה ייעודית בצה"ל ולמסלולי קידום ותמרוץ המרוכזים באגף התקשוב. קציני מטה כלליים, לעומת זאת, אינם זוכים להכשרה ייעודית ואינם נבנים לאורך זמן באמצעות מסלולי שירות מתוכננים מראש. טענתי המרכזית היא כי תפקידי המטה הכללי הם מקצוע בפני עצמו – מקצוע ייחודי ומורכב, שיש להכיר בו ולהכשיר לקראתו. יתר על כן, חשיבות המקצוע הזה נמצאת במגמת עלייה תלולה לאור התמורות והאתגרים העומדים בפני צה"ל. במרכז האתגרים האלה עומד עקרון השילוביות הרב-זרועית.

יותר מבעבר אנו מבחינים כיום כי היכולת לשלב ולסנכרן בין הכלים המבצעיים השונים של הצבא היא מרכז הכובד של היתרון האיכותי של צה"ל על יריביו. מרכז הכובד הזה משפיע על המקצועיות הנדרשת מקצין המטה הכללי הן בתחומי הפעלת הכוח והן בתחומי בניין הכוח. יתר על כן, המורכבות ההולכת וגדלה של עולם התפיסות ותורות ההפעלה הצבאיות מחייבת את קצין המטה הכללי להיות בעל רקע עשיר בתחומי תוכן רחבים ובעל יכולת טובה בחשיבה ובניתוח מופשטים. קציני המטה הכללי נדרשים להביא לידי ביטוי את התכנון המבצעי הרב-זרועי, להקים מערכות פו"ש ייעודיות מול אתגרים מבצעיים קונקרטיים ולתכנן ולהמליץ על התעדוף הנכון בתחומי בניין הכוח הצבאי. הם נדרשים גם ליכולת גבוהה בתחומי חשיבה וניתוח ולהשכלה מעמיקה בתחום התורה הצבאית. מכיוון שכך, דורש המקצוע של קצין המטה הכללי התייחסות ייחודית,

לאחר עשרות שנים של דיונים ושל מחשבה על מקומו ועל תפקידו של קצין המטה בצה"ל ולמרות כתיבת ספרות מקצועית בתחום הזה וייסודה של המכללה לפיקוד ולמטה, עדיין חסרה לצה"ל תפיסת הכשרה וגיבוש של קצין המטה הכללי. המאמר הזה דן בחוסר הקיים בצה"ל בקציני מטה כללי ומעלה הצעה לגבש תפיסה כוללת להכשרה ולקידום של קצינים כאלה. במרכז המאמר עומדת הטענה כי הולך ומתחדד הייעוד של קציני מטה כללי, וכן הולך וגובר הצורך בהתמקצעותם בשל החידושים בתפיסת ההפעלה הצה"לית ובגלל אופי האתגרים שבפניהם ניצב צה"ל.

במאמר הזה ישנה אבחנה בין שני סוגים עיקריים של קציני מטה:

- **קצין מטה מקצועי** – שיעקר תפקידו הוא להתמחות בדיסציפלינה אחת. כאלה הם, למשל, הקמ"נים ביחידות הלוחמות, קציני הקשר, קצינים טכניים, טכנאי שיניים, רוקחים, תקציבאים ומתכנתים.
- **קצין מטה כללי** – שיעקר עיסוקו הוא להפעיל או לבנות

כוח צבאי מתוך הבנה רחבה של המקצוע הצבאי ומתוך יכולת לחבר בין התשומות החיליות והמקצועיות השונות כדי לייצר תפוקה צבאית מאוגברת. מדובר בקציני אג"ם בעוצבות ובאגפי המטכ"ל, בקציני מבצעים בפיקודים ובמטכ"ל, בקציני

מטה מבצעיים

במטכ"ל (דוגמת חטיבת המבצעים), בקצינים העוסקים בבניין הכוח ברמות הבכירות של האגפים במטה הכללי של צה"ל, בקצינים בתפקידי הדרכה בכירים, בקצינים האמונים על פיתוח תורת הלחימה ועוד.

האבחנה בין שני הסוגים האלה של קציני מטה אינה תמיד חדה וברורה. למשל מחלקות אמל"ח מצויות בין ראייה מבצעית רב-דיסציפלינרית רחבה של

**תפקידי המטה הכללי הם
מקצוע בפני עצמו – מקצוע
ייחודי ומורכב, שיש להכיר בו
ולהכשיר לקראתו**



ישיבת מדריכים במכללה לפיקוד ולמטה



צה"ל מכשיר ומטפח את קציני המטה המקצועיים שלו במסגרת מסלולים מוגדרים המנוהלים בחילות צה"ל

של המאות ה-19 וה-20: קלאוזביץ שירת בתפקידי מטה כל חייו. פון מולטקה "הזקן" שירת בתפקידי מטה במטכ"ל ובקורפוסים מאז היותו סגן ועד למינויו לרמטכ"ל ולמפקד העליון בפועל ב-1862. הוגים צבאיים בריטים כמו פולר ולידל-הארט שירתו גם הם כמעט רק בתפקידי מטה והדרכה (דרך אגב - שניהם מטעמי בריאות).

שירות צבאי כקצין מטה כללי קיים אפוא כבר יותר מ-150 שנה, וקציני מטה כללי היו במשך כל התקופה הזאת עמוד השדרה לבניין הכוח ולתכנון צבאי מודרני. תרומתם הגדולה הייתה בהבנה שהמקצוע הצבאי נדרש לחשיבה רחבה מעבר לתפיסות הטקטיות, וכי יש לחבר דיסציפלינות צבאיות-מקצועיות שונות לכדי תכנון והפעלה משותפים.

תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל והמתח המקצועי המובנה בה

בהשפעת היכולות החדשות בתחום המודיעין, האש והפוט"ש וכן כתוצאה ממגמות אסטרטגיות שונות מעלה תפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל על נס את הפעלת הכוח באמצעות שילוביות בין-ארגונית מקסימלית, במהירות רבה (בו-זמניות) ועל בסיס תורת הפעלה מוכוונת אפקטים. ההתפתחות הטכנולוגית והמקצועית בתחומים השונים והצורך בשילוב מהיר וחלק ביניהם כמרכיב ליבה תפיסתי מחייבים עיון חוזר בהנחה הסמויה של צה"ל: על-פי ההנחה הזאת ניתן היה עד כה ליצור המשכיות טבעית בין תפקידי פיקוד ותפקידי מטה מקצועיים לבין תפקידי מטה כללי. על-

הכוללת פיתוח מסלולי שירות והכשרות שיתנו מענה לצורך ההולך וגדל.

בהמשך המאמר אציג את מרכזיותו של מקצוע המטה הכללי, כפי שנתפסה כבר בשלב הגיבוש של הצבאות המודרניים במערב, באמצעות סקירה היסטורית תמציתית. לאחר מכן אתעכב על חידוד הצורך בקציני מטה מקצועיים בצה"ל לאור הסיכום ההיסטורי ובסיכום אמליץ על דרכים לקידום התחום הזה בצה"ל.

סקירה היסטורית

המטה הכללי הוקם לראשונה בצבא פרוסיה ב-1812. הקמתו שיקפה את ההבנה כי צבאות ההמונים בעידן המתועש שלאחר תקופת נפוליאון זקוקים לגוף שמתכנן ומפתח ידע באופן רצוף. מולטקה "הזקן" הוא שהפך את המטה הכללי הפרוסי גם לגוף הפיקוד העליון של הצבא. עד אז היה המטה הכללי נטול סמכויות פיקודיות. בהנהגתו ובהשראתו הפך המטה הכללי את צבא גרמניה המאוחדת לצבא החזק ביותר באירופה. סוד כוחו של צבא גרמניה היה בכך שידע לא רק למצות את יתרונותיו הטקטיים - גם צבאות אחרים עסקו בטקטיקה - אלא בכך שידע גם לרתום באמצעות עבודת תכנון קפדנית את מרב המשאבים הלאומיים, כגון רשת הרכבות, לטובת המאמצים האופרטיביים.

על החשיבות הרבה שייחס צבא גרמניה - ואחריו גם צבאות אחרים - למטה הכללי ולקצין המטה הכללי מעידים מסלולי השירות של כמה מענקי החשיבה והתכנון הצבאי

התייעצות מפקדים



בהעדר גוף בצה"ל שעניינו מקצוע המטה הכללי אין שום סיווג בתחום הזה

התחום המקצועי-פיקודי זוכה למענה טוב באמצעות קציני החיל הראשיים, מפקדות הזרועות והאגפים ובאמצעות המדיניות הבסיסית של העדפת ערוצי הפיקוד ומקצועות מוגדרים (טכנולוגיים למשל). התחום השני אינו מאובחן וממוסד כתחום הדורש התייחסות ופיתוח. אין בצה"ל קצין חיל מקצועי לאג"ם (למשל), וצה"ל לא קבע שהתפקידים הייחודיים האלה דורשים תשומת לב ייחודית בתהליך השיבוץ וההכשרה לקראתם.

כתוצאה מכך מאבד צה"ל באופן עקבי מדי שנה בשנה ידע ארגוני ומקצועי רב ויקר ערך. כפי שאמר לי קצין מטה כללי אחד בתפקיד ליבה במטכ"ל: "שנתיים וחצי לאחר שנכנסתי לתפקיד, אני מתחיל להבין מה רוצים ממני ואת תחום הידע הייחודי של המטה הכללי, ואני מתחיל לתת תפוקות והבנות ייחודיות, וכעת אני עומד לסיים את תפקידי ולחזור לתפקיד פיקודי בחיל".

הידע הזה שאובד כל שנה במערכת הצה"לית הוא בדיוק תחום הידע שחשיבותו הולכת ומתעצמת לאור ההתפתחות בתפיסת ההפעלה – התפתחות שעליה עמדתי קודם לכן.

הבעיה הארגונית

אחד החסמים העומדים בפני צה"ל בבואו לטפל במקצוע המטה הכללי הוא המבנה הארגוני שבאמצעותו הוא מטפל בכוח אדם. צה"ל מסווג את המקצועות הצבאיים השונים באמצעות הזרועות והחילות. כך, למשל, ישנם מקצועות לחימה ביבשה, מקצועות תומכי לחימה ביבשה ובאט"ל, ישנם מקצועות מודיעין, מקצועות טכנולוגיים המוגדרים

פי ההנחה הזאת משובצים לתפקידי המטה הכללי קצינים שהכשרתם ומסלול השירות שלהם היו עד אז פיקודיים-מקצועיים. כך, למשל, תפקידי סא"ל באגף התכנון, העוסקים בליבת הפיתוח של הכוח הצה"לי המשולב, מאוישים על-ידי קצינים ששירתו והתמקצעו כל שירותם בדיסציפלינה קרבית צרה יחסית – כמו קציני שריון. מגמות ההתמקצעות הטכנולוגית והארגונית של צה"ל מחד והצורך בשליטה מרכזית רב-דיסציפלינרית ועל-פי תפיסת הפעלה מורכבת מאידך מחייבים את צה"ל להגדיר ולטפח בנפרד שני ערוצים בסיסיים:

1. **ערוצי ההתמחות הפיקודיים והמקצועיים:** ככל שגדלה המורכבות הטכנולוגית של מקצועות הלחימה והתמיכה

בצה"ל, כך גדל הצורך בקצינים ובמפקדים מקצועיים המתמחים במקצוע חילי מרכזי. למשל, מורכבות ההפעלה של פלוגת שריון, המנוהלת במערכת ניהול קרב דיגיטלית, מקבלת בזמן אמת מודיעין מחישנים שונים, מנהלת אש סיוע ממסק"ר ומתותחים ומשלבת גם לחימת חי"ר – המורכבות הזאת גדולה לאין שיעור מבעבר ומחייבת מסלול מקצועי הולם. הדברים מורכבים אף יותר כאשר עולים לרמת הגדוד והחטיבה. ודאי שהתופעה הזאת מאפיינת את כל תחומי ההתמחות הצבאיים – החל מהאוויר והיבשה וכלה בתחומים תומכי לחימה כגון לוגיסטיקה ותקשוב.

2. **ערוצי ההתמחות של המטה הכללי:** קציני המטה הכללי ברמת הפיקודים המרחביים וברמת המטה הכללי נדרשים לעולם תוכן אחר. עולם התוכן הזה מורכב מהגורמים הבאים:

א. תורות צבאיות, תורת המערכה, תפיסות הפעלה.

ב. הידע כיצד ליצור את השילוביות בעת בניין הכוח ובעת הפעלתו.

ג. היכולת לגבש הבנה טובה של תחומי הידע הזרועיים השונים.

שני תחומי ההתמחות האלה הם מורכבים, עשירים בתוכן ודורשים הכשרה ארוכת טווח ומסלולי שירות מתאימים. קשה מאוד למקד מסלול הכשרה ושירות אחד שייתן מענה טוב לשני הערוצים האלה. לא סביר להניח כי מי שהוכשר לערוץ מקצועי יוכל להשתלב בקלות גם במסלול המטה הכללי, הגם שהדבר אינו בלתי אפשרי לחלוטין.

צה"ל נמצא כיום בעיצומה של המהפכה הבאה בעניינים צבאיים – מהפכת יכולות האש, השלטנות המודיעינית ומעל הכול: יכולת ההיתוך הרב-זרועי – השילוביות

באגף התקשוב ובזרועות וכו'. בהעדר גוף בצה"ל שעניינו מקצוע המטה הכללי, אין שום סיווג בתחום הזה.

אולם בפועל, כשמתבוננים על המצב הקיים, ניתן להבחין בשני סוגים של קציני מטה כללי:

● **קציני מטה כללי "לעת מצוא"**: אלה הם קצינים ששובצו לתפקידם במטה על-ידי החילות שלהם לזמן קצוב. הם לא הוכשרו לתפקידם ולא ישהו די זמן במטה כדי לפתח ולשמר את הידע שלהם.

● **קציני מטה כללי שאינם שייכים לחיל מקצועי מסוים**: אלה הם קצינים שגויסו למטה הכללי ממקורות חיצוניים או ששוהים בתפקידי מטה כללי פרק זמן ארוך והתנתקו מהשיוך החילי שלהם (באופן פורמלי או רק באופן מעשי). בהעדר הגדרה אחרת מוגדרים הקצינים האלה בצבא כ"יתר" ומנוהלים באמצעות מחלקת הסגל. הקצינים האלה אינם זוכים לתכנון מסלול מקצועי – הרי אין להם מקצוע מוגדר – ואינם מוכרים כמשאב ידע שיש להכשירו ולטפחו.

השלכות המצב - דוגמה

לדעתי, המצב המתואר כאן הוא אחד החסמים המרכזיים על היכולת של צה"ל ליישם באמת ובתמים את תפיסת ההפעלה השילובית שלו. ביסוס לטענה הזאת ניתן למצוא בניסיון ליישם את לקחיו של אחד מתרגילי המטכ"ל. לצורך זה הוקמו במטכ"ל צוותי תכנון, שתפקידם היה לתכנן את המערכה בראייה משלבת וכוללת ועל-פי תפיסת ההפעלה מבוססת האפקטים. כלקח מהתרגיל עלה הצורך למסד צוותים מערכתיים כאלה באופן קבוע בארגון. בניסיון להעמיד מבנה חדש, מתאים יותר למטה הכללי, התברר כי אחד החסמים הבולטים לתהליך הוא היכולת לאייש את התפקידים המתוכננים. איוש התפקידים בקצינים בעלי רקע,

השכלה, ומסלול שהכשיר אותם לראייה רב-ארגונית והקנה להם כישורי ניתוח מערכתיים ומטען תפיסתי-תיאורטי מספק, הוא על גבול הבלתי אפשרי בשיטת האיוש הנהוגה היום ובאופן שבו צה"ל מכשיר ומקדם את הקצונה שלו.

המסקנה היא אפוא, שבעוד שצה"ל מתמודד עם האתגר המקצועי-פיקודי במסגרת ההתקדמות הטכנולוגית והתפיסתית שלו, אין הוא מקדם את

המרכיב הקריטי של עולם הידע והתוכן של המטה הכללי. לדעתי, חוסר האיזון הזה הוא חסם קריטי לקידום צה"ל כארגון שילובי.

הצעה להתמודדות

כיצד נדרש צה"ל להתמודד עם הפער הקיים בתחום הכשרת קציני המטה הכללי ופיתוח עולם הידע והדיסציפלינה של המטה הכללי?

לדעתי נדרשים כמה צעדים תורתיים וארגוניים:

1. הכרה בתחום המטה הכללי כתחום מקצועי המחייב מסלול שירות, הכשרת כוח אדם ותורה מתאימים.
2. מינוי "קצין חיל" שיהיה אחראי על פיתוח הידע וכוח

האדם בתחום הזה. אפשר, למשל, לקבוע שהתחום הזה יהיה באחריותו של רח"ט תוה"ד – נוסף על תפקידיו האחרים.

3. הגדרת ערוצי כניסה למסלול של קצין מטה כללי: גיוס מקרב מפקדי שדה זוטרים המגלים יכולות מטה טובות (בשלב האקדמיה הטקטית, תפקידי קה"ד), גיוס ממקורות חוץ (סטודנטים ובעלי תארים אקדמיים בתחום לימודי הביטחון).

4. עיצוב מסלולי שירות ארוכים הכוללים מעבר בין גופים ודיסציפלינות (תפקיד תורתי, תפקיד פיקודי, תפקיד הדרכתי, ק' אג"ם באוגדה, תפקיד בחיל האוויר, תפקיד באג"ת, תפקיד באמ"ץ).

5. תכנון מערך קורסים תומך: קורס קציני אג"ם בכירים (כיום מכשירה מפקדת זרוע היבשה קציני אג"ם חטיבתיים בלבד), קורס קציני מטה כללי (שילמד תפיסות הפעלה, בניין הכוח ותכנון מבצעי), שדרוג קורס פו"ם אפק או הקמת פו"ם ייעודי.

6. מתן משקל ארגוני הולם למקצוע המטה הכללי, כולל שמירת אופק קידום משמעותי לקצינים במסלול.

7. ביטול השליטה של הזרועות באיוש תפקידי ליבה במטה הכללי ובפיקודים המרחביים של צה"ל ובמיוחד בגופים המתכננים את בניין כוח, בתפקידי אג"ם, בתפקידי תורה ובגופי ניתוח.

סיכום

אחד מביטוייה המרכזיים של המהפכה בתחומים הצבאיים שבאה בעקבות המהפכה התעשייתית והתפתחות צבאות ההמונים היה הקמת המטה הכללי וההכרה כי זהו מקצוע מרכזי ויוקרתי בחיי הצבאות. צה"ל נמצא כיום בעיצומה של המהפכה הבאה בעניינים צבאיים – מהפכת יכולות האש, השלטנות המודיעינית ומעל הכול:

יכולת השילוביות הרב-זרועית. על מנת לממש את המהפכה הזאת דרושים לצה"ל קציני מטה מקצועיים מעולים בעלי השכלה ורקע רחבים ויכולת אינטר-דיסציפלינרית לניתוח ולתכנון.

לאור כך מתחייב תיקון המצב הקיים היום שלפיו דווקא תחום השייך למקצוע ליבה צבאי – קציני מטה כללי – כלל אינו מוכר ומוגדר כמקצוע. העיוות הזה בולט

עוד יותר בהשוואה לבעלי מקצוע אזרחיים בצבא, שזוכים למענה מקצועי, כגון טכנאים, רוקחים ותקציבאים. רק שינוי מעמיק בגישה של צה"ל למקצוע המטה – ובכלל זה הכרה בייחודיות המקצוע הזה וקביעת מסלולי הכשרה וקידום למשרתים בו – יאפשר לממש את תפיסת ההפעלה החדשה ולמצות את היכולות הטכנולוגיות העומדות לרשותנו.

רק שינוי מעמיק בגישה של צה"ל למקצוע המטה יאפשר לממש את תפיסת ההפעלה החדשה ולמצות את היכולות הטכנולוגיות העומדות לרשותנו

