

מבוא

עבודת המטה הצבאית הינה חלק מתהליך הפיקוד והשליטה של הצבא (פו"ש) בכלל ושל המערכת המבצעית בפרט, בעיתות לחימה ובהתכוננות למלחמה.

סביבת העבודה של המטה היא רוויית תהליכים, מאופיינת בעמימות רבה ובעומס נתונים ומשתנים. בסביבת המטה פועלים גופים וגורמים משפיעים רבים, המייצגים לעיתים דיסציפלינות ותרבויות ארגוניות מגוונות.

כמעט בכל תחום, בו נדרשת עבודת המטה, נדרש שילוב של גורמים פיקודיים ומקצועיים רבים, המייצגים תחומי דעת מגוונים גם בתוך המטה, בין הגופים השונים וגם בין ההיררכיות הפיקודיות.

לתהליך עבודת המטה במערכת המבצעית בלחימה גובש נוהל כחלק מתורת הפו"ש המוטמעת ביחידות המבצעיות. תורה זו מסדירה למעשה את הרציונל הנדרש לצורך ההכנות לקרב ולניהולו.

מלבד העיסוק בהכנת הכוח ובניהול הקרב קיימים בצה"ל גופים ויחידות העוסקים בעיקר בבניין הכוח והקיום השוטף, והם מכונים: המערכת המקצועית הראשית או המוסדית של צה"ל. הגופים המפעילים, המפתחים ומובילים מערכות אלה הם המטות השונים בצבא, ובהם כמובן קציני המטה. חלק גדול מהפעילות מתבצע בגופים אלה, ולתוצרי פעולותיו יש השלכות משמעותיות על עתיד הצבא. ניהול נכון של מערכות אלה יביא לניצול יעיל של משאבי הצבא: תקציב, כוח אדם ואמצעים. אולם הנהלים בתחום זה כמעט ואינם נלמדים ואף אינם מוטמעים.

עניינו של ספר זה, הוא לתאר היבטים שונים של עבודת המטה, **שאינם קשורים ישירות למערך הלחימה.**

ראוי לציין כי ככלל קיימת זיקה ישירה בין מערכי הלחימה לבין המטה, כאשר מתקיימות לפחות שתי הנחות יסוד:

א. מערכי הלחימה (המערכת המבצעית) הם המהווים את ליבת העיסוק של הצבא,

ובכלל זה גורמי המטה לסוגיהם השונים. זאת, כאשר התוצר הסופי של המטה הוא תמיכה במערך הלוחם וניהול כלל השירותים, להם הוא נזקק.

ב. בשירות הצבאי מתקיים מעבר של מפקדים ממערך הלחימה למטה ובחזרה, במיוחד בדרגות הבכירות של מקבלי ההחלטות, כאשר בחלק גדול מהמקרים מהווים אותם מפקדים את דרג מקבלי ההחלטות במערכת המקצועית. מפקדים אלה תורמים גם להרחבת והנחלת התרבות הארגונית במערכת המבצעית, כמו גם במערכת המקצועית.

שתי הנחות יסוד אלה משפיעות באופן ישיר על תפקוד המטה, על אופן קבלת ההחלטות בו וממילא על הייחודיות הקיימת במערכות הצבאיות.

יחד עם זאת, הדיון באחריות קציני המטה כרוך בהנחה התורתית¹ כי תפקידם הוא לסייע למפקד לממש את אחריותו, וכי לקצין המטה בדרך כלל אין אחריות על כלל התהליך מתחילתו ועד תומו, אלא למפקד. לראייתנו, הנחה זו תקפה באשר לאחריות הפיקודית של קצין המטה, אולם, היא איננה תקפה לאחריותו המקצועית. ניתן לומר כי לקציני המטה יש אחריות על תחומי העניין שלהם ועל השלמת עבודת המטה באופן המקצועי ביותר, תוך ביצוע כל הפעילויות הנדרשות לקראת קבלת החלטות על ידי המפקד ולמימושן (להרחבה, ראו בפרק "מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות של קצין מטה בכיר").

לפי אחת התפיסות (השגויות לדעתנו), המטה הוא אמצעי ניטרלי ונחות בהשוואה למערך הנפרש. ההסדר, שנבע מכך, הוא הכפפת יחידות המטה לקו. על פי תפיסה זו אין ליחידות המטה סמכות והן אף אינן נושאות באחריות, וכך, בפועל, תפקידה של יחידת המטה הוא בהגשת הייעוץ בלבד. תפיסה זו מוטעית מיסודה, מאחר שלא ניתן לזהות החלטה מסוימת עם מקבל החלטה יחיד, וכך טעות היא להניח שמי שחתימתו ושמו מתנוססים על החלטה מסוימת הוא האיש שקיבל את ההחלטה לבדו.

ניהול תהליכי בניין הכח וקיומו השוטף, כמו גם הפעלתו בשדה הקרב, הינם מורכבים ומשתנים בקצב גבוה. נראה כי המפקד (מרמה מסוימת ומעלה) גם אם הוא מוכשר ביותר לא יהיה, במרבית המקרים, בעל הידע והמידע הדרושים להבנת התמונה וראייתה השלמה לצורך קבלת החלטה בעצמו. יתרה מזאת, קיימת מגבלה באשר להיקף ההחלטות שיכול מפקד אחד לקבל. לפיכך, במרבית המקרים ישולבו אנשים נוספים בתהליך.

1. (1993), "תורת הלחימה – עבודת המפקד והמטה", צה"ל-אג"ס-תורה"ד מטכ"ל, עקד כללי 1-336.

אם מניחים שתהליך קבלת החלטות הוא תהליך דינמי שמעורבים בו מספר אנשים, או אז תפקידו הסגולי של המטה אינו רק לייעץ אלא אף לקחת חלק פעיל במערכת זו של איזונים ובלמים, בה מופעלים כוחות רבים ומנוגדים. יחידות המטה תורמות את נקודת מבטן, המתבססת על ידע מקצועי, ניתוחים שיטתיים ולוגיים ועוד. לכן, כאשר יש צורך בקבלת החלטה המבוססת על ידע מקצועי המצוי ביחידת המטה, השאלה אם ליחידה זו יש סמכות החלטה או סמכות ייעוץ בלבד אינה רלוונטית, שכן יחידה בארגון שקיבלה "עצה" מיחידת מטה רשאית, אולי, לא לקבלה מבחינה פורמלית, אולם אם תפעל כך, יהיה עליה לשאת באחריות לתוצאות.

ועוד, מאחר שיש הסכמה על כך שהמטה נועד להקל את העומס מעל המפקד, הרי אם קובעים שסמכות המטה הינה ייעוץ בלבד, הופכים אנשי המטה למומחים המגישים למפקד את הייעוץ המקצועי הנדרש לקבלת החלטות, ומותירים לו לבחון בעצמו את ההמלצות השונות, לבחור באחת מהן וליישמה. פירוש הדבר, שיהיה עליו להשקיע עבודה רבה בלימוד, בהשוואה, בניתוח ובגיבוש דעתו לפני שיוכל לקבל החלטה סופית. ומכאן, שלא יוקל העול אלא אף יכבד.

עם זאת, סמכות ההחלטה הסופית נשארת תמיד בידי המפקד. ועדיין לגיטימית השאלה, מה הבותא בספר זה? מדוע לא יפתחו קציני המטה הבכירים את אחד (או יותר) מספרי הניהול הרבים, שהוצאו בעשרות השנים האחרונות במערכות האזרחיות, וילמדו מהם כיצד מנהלים ארגונים גדולים ומערכות מורכבות? ועוד, מהו ההבדל בין הצבא לבין חברות גדולות ומורכבות? האם אנו זקוקים לתורת ניהול צבאית ייחודית?

ניתן להצביע על הבדלים רבים בין הצבא לבין ארגון כלכלי או ציבורי אחר. בספר זה נעסוק בנושאים המייחדים את המערכת המקצועית של הארגון הצבאי ומשפיעים על תרבות הניהול, ולפיכך מחייבים התייחסות נפרדת לתורת הניהול הצבאית.

גורם המדגיש את הייחודיות של המערכת הצבאית – והוא נכון במיוחד בצה"ל ובכל צבא אחר הנמצא בלחימה מתמשכת או במוכנות גבוהה לאורך זמן כמעין "שגרת חירום" – קשור להיותו של הארגון טוטאלי באופיו, ולאווירת המלחמה המתמדת, השורה בו. אווירה זו מבטאת, בין היתר, חוסר מקצועיות ומשליכה על קצב התנהלות המטה, תוך "שידור" תחושת חירום גם כלפי נושאים שאינם בהכרח קשורים לחירום. לא זו בלבד, אלא שבחלק מהנושאים נכון היה להשקיע זמן רב בבדיקות ובקבלת החלטות, אולם מהירות התגובה הנדרשת כל כך בשדה הקרב מביאה לעיתים את המפקדים לחפש אותה (את מהירות התגובה) גם בעבודת המטה.

תכונה נוספת ומשמעותית של הארגון הצבאי, היא היותו גוף כלכלי שמנהל תקציב

גדול מאוד ומבצע פעילויות שיש להן השלכות כלכליות נרחבות, ומנגד עובדת היותו ארגון הפועל ללא מטרות רווח. יתר על כן, התפוקה האמיתית של הצבא היא הביטחון, ובולט בהיעדרו משוב אמיתי לפעילות הארגון, שכן זה מתקבל רק בעת מצב חירום. בשל כך קשה ולעיתים בלתי אפשרי למדוד את התפוקה, הן כלפי חוץ והן פנימה לתוך הארגון.

צה"ל הוא ארגון ציבורי בעל מאפיינים דומים לארגונים ציבוריים אחרים, והתופעות המתפתחות בו מפורטות בספרים הרבים שנכתבו על מאפייני הארגון הציבורי. עם זאת, השירות בצבא אינו נחשב (גם מצד המערכת הציבורית וגם מצד המשרת בו) כעבודה בשירות הציבורי, הן מבחינת התנאים החומריים והן מצד הציפיות מהמשרתים בצבא. לאור כל האמור לעיל, נכון שתיכתב תורה צבאית הבאה להסדיר את תורת ניהול

הצבא או כפי שהיא מכונה בצבא – **תורת עבודת המטה במערכת המקצועית.**

יחד עם זאת, ספר זה אינו ספר תורתי. הוא כולל את היסודות, ובכלל זה את המענה לשאלות: מהו המטה ומהי עבודת המטה הצבאית במערכת המקצועית? מיהו קצין המטה? מה המתודולוגיה הסדורה לביצוע עבודת מטה? מהם סוגיה השונים של עבודות המטה ותפקידיהן ועוד נושאים הקשורים לדילמות שאיתן מתמודדים קציני המטה הבכירים, הצעות לפתרון ודיון בסוגיות אתיות, הצפות ועולות במסגרת שגרת הניהול הצבאי.

בנוסף, מוצגים בספר כלים לביצוע ולכתיבת עבודת המטה. הספר כולל גם מספר פרקים תיאורטיים בסיסיים בתחום קבלת ההחלטות, תוך פירוט מודלים הרלוונטיים להווייה הצבאית.

הספר מיועד לקציני המטה הבכירים (מרמת רס"ן ומעלה), המשרתים באחד מאגפי המטה הכללי, במפקדות הזרועות והחילות השונים ובכל אחת מיחידות המשנה שלהם. עם זאת, גם קציני מטה בעוצבות ובחטיבות וגם קציני מטה זוטרים יוכלו להיעזר בו לצורך עבודתם השוטפת.

כאמור, הספר בא להניח את היסודות אולם אין כוונתנו לתאר מצב קיים. במצב הקיים אנו יכולים למצוא מגוון גדול של "תורות שבעל-פה", ואנו מקווים שספר זה יהווה תשתית לעבודת מטה בעלת מאפיינים בסיסיים אחידים, שתשפר את תפקוד המטה בצבא ואת השפה המשותפת בין גורמי המטה השונים.

חשוב לציין כי המונח "עבודת מטה" מקובל בצה"ל הן כפועל (תהליך) והן כשם לתוצר עבודת המטה. כדי לערוך הבחנה ברורה בין שני המונחים ייכתב כאן "עבודת מטה" כאשר נעסוק בתהליך, ו"נייר מטה" כאשר נציין את התוצר הכתוב.