

מי צריך רמ"ט?

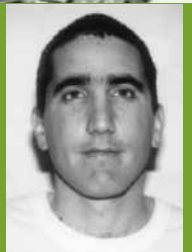
כל מפקד מרמת הגדוד ומעלה זקוק לרמ"ט שיתאם בעבורו את עבודתם של כל קציני המטה ויאפשר לו להתמקד בפיקוד ובמנהיגות. רעיונות שעלו באחרונה לבטל את תפקיד הרמ"ט ולהחיות את אגף המטה (אג"ם) אינם מתאימים לצה"ל ועלולים לפגוע בתפקודו



חמ"ל פיקוד דרום במלחמת יום הכיפורים. בתמונה: הרמטכ"ל דדו והאלופים גורדיש גנדי וויצמן | ההרמ"ט מאפשר למפקד לפקד מהחזית ולעסוק בתכנון המבצעים ומשחרר אותו מהצורך לפקח על הפרטים הקטנים ועל עבודת המטה השוטפת בקרב וכשגרה



סא"ל בעז זלמנוביץ
רע"ן תו"ל בתוה"ד



המטה הוא גורם חיוני בתפקוד היחידות במלחמה. אין כיום מטה ועבודת מטה יעילים ומועילים ללא ראש מטה (רמ"ט). המושגים רמ"טיה, רמ"ט ב' ורמ"ט ג', צל רמ"ט, מנהל לחימה (מנל"ח)¹ ומושגים דומים נשמעים במפקדות צה"ל בכל הרמות. בהשתלמות למפקדי האוגדות ולמטותיהם שקיימה מפקדת זרוע היבשה בקיץ 2010 ועסקה במפקדות ובנוהלי פיקוד ושליטה (פר"ש) הוצג ה"חידוש" שלפיו מטה העוצבות בצה"ל מתואם באמצעות ראש מטה (רמ"ט) או מוכוון באמצעות רמ"ט. לא מעט משתתפים חשפו אי-הבנה בנוגע למהותו של הרמ"ט, לתפקידיו וליחס בינו לבין קצין האג"ם.

לכאורה העניין פשוט, מוסדר וברור. מראשיתו של צה"ל מופיע הרמ"ט בתקני העוצבות, והתפקיד הזה גם אויש. התו"ל גם הוא ברור ודי עקבי בעניין הזה:

ראש המטה הוא קצין המטה הבכיר אשר במפקדה והוא אחראי כלפי מפקדו שעבודת המטה תהיה מתואמת כהלכה... בהיותו מתאם את עבודת המטה, יעסוק ראש המטה בכל תחומי פעולתו של המפקד... ראש המטה הוא מפקדם הישיר בפועל של קציני המטה המתאמים.²

מטה שמתואם באמצעות רמ"ט הוא סגנון פיקוד ושליטה המתאים לצה"ל, שבו המפקד נמצא מלפנים. הרמ"ט מאפשר למפקד לפקד מהחזית ולעסוק בתכנון המבצעים ומשחרר אותו מהצורך לפקח על הפרטים הקטנים ועל עבודת המטה השוטפת בקרב ובשגרה. כלומר, המפקד אינו אמור לתאם בעצמו את עבודת המטה.

מדוע במקרים רבים הרמ"ט אינו ממלא את תפקידו?

והנה מבחן שכל מפקד צריך לעשות: האם בסיום הדיון הוא מחלק תפקידים למטה? אם התשובה היא חיובית, סימן שלמעשה אין רמ"ט ואין עבודת מטה מוסדרת וברורה. במקרה כזה הרמ"ט והמטה אינם ממלאים את ייעודם: להקטין את מוטת הבקרה של המפקד. מאחר שבמקרים רבים - רבים מדי - התשובה היא חיובית, ניתן להסיק שמוסד הרמ"ט אינו מתפקד כראוי. נשאלת השאלה: מדוע? ניתן לתת סיבות רבות לאי-תפקודו הראוי של המוסד הזה ברמות השונות. הנה כמה מהן:

- **במפקדת זרוע היבשה, בחיל האוויר, ובאגפי המטכ"ל** (במפקדה הכללית ובחיל הים - עד תיקון שנעשה בשנים האחרונות) האיש שמכונה הרמ"ט אינו ראש המטה, משום שתחומי אחריותו אינם כוללים את כל הגוף המכונה "מטה", שלעיתים אינו מטה כלל. מטה הוא גוף צבאי בעל מאפיינים ארגוניים-תפקודיים הכרחיים מסוימים. גוף החסר את המאפיינים האלה אינו מטה ואינו יכול להיות מטה, גם אם הוא קרוי "מטה". מפקדות זרוע האוויר וזרוע היבשה ואגפי המטכ"ל הם דוגמאות למפקדות שאין להן מטה, ומה שמכונה אצלם "מטה" אינו מאורגן ואינו פועל כמטה של ממש, כפי שהוא מופיע בתורת צה"ל ובתורות של צבאות אחרים בעולם.³ במפקדות האלה בצה"ל מכלול הגורמים הקרוי "מטה" הוא קיבוץ של ראשי

גופי ביצוע, של ממלאי תפקידים האחראים לתחומים מסוימים או של עוזרים אישיים שאינם מאורגנים ואינם מתפקדים כמטה. לכן מפקדות כאלה לוקות בהיעדר מטה של ממש ובהיעדר יכולת ליצור ולקיים עבודת מפקד ומטה ראוייה לשמה. קיומו של ממלא תפקיד הקרוי "רמ"ט" אינו משנה את העובדה שהקצין הזה אינו "רמ"ט" ולו רק מכיוון שהגוף שבראשו הוא עומד אינו "מטה" בשום מובן של המושג, והוא אינו מתפקד כרמ"ט השולט על כלל המטה.

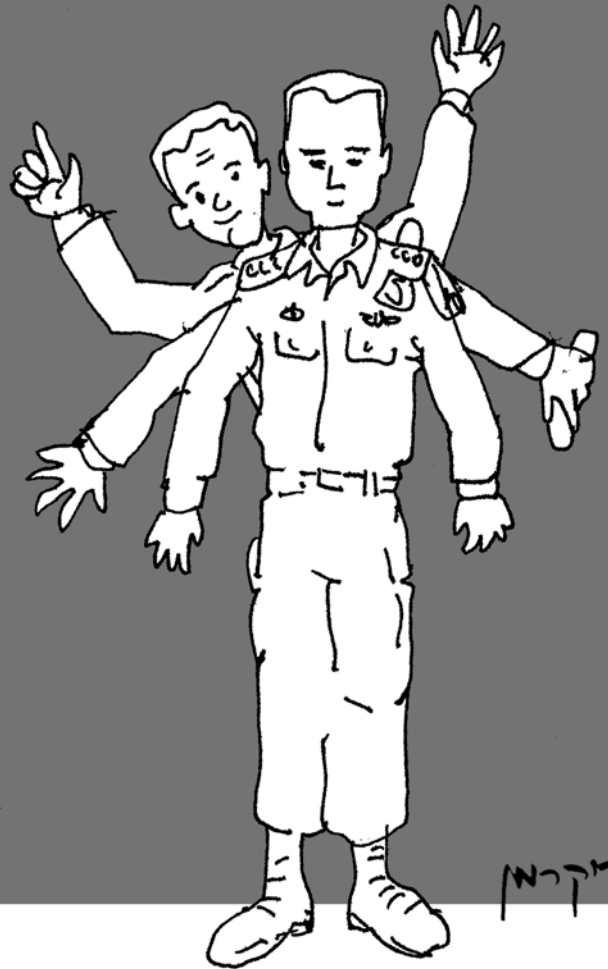
- **בפיקודים המרחביים**⁴ התגבש בשנים האחרונות הנוהג שלפיו תפקיד הרמ"ט הוא התפקיד הראשון שניתן לתא"לים. היו גם תא"לים שזה היה התפקיד היחיד שלהם בדרגה הזאת. בחינת הגדרת התפקיד כפי שהוכתבה להם מצביעה על שונות מפיקוד לפיקוד: היו בהם מי שעשו תפקיד של רמ"ט, אך אחרים היו בפועל "שרי חוץ" והובילו משימות משנה בפיקוד כאילו הם סגני המפקד.
- **באוגדות ובחטיבות המילואים** הרמ"ט הוא איש מילואים. אומנם באוגדות ישנו רמ"ט סדיר, אך זהו תפקיד "עונש" לאותו הקצין, שמיוני המשנה שלו בעת חירום הוא מח"ט. כלומר, הקצין שאמור לרכז את עבודת המטה בעיתות שגרה אינו ממלא את התפקיד הזה בשעה שצריכים אותו במלחמה. לכן הוא אינו מעורב, לרוב, בדברים החשובים באמת: תכנון המבצעים של האוגדה (לעומת זאת הוא עוסק בתכנון מבצעי החטיבה). תחת זאת הוא עוסק בעיקר בעניינים השוטפים. כתוצאה מכך לא מתקיימת עבודת הצוות שאמורה להיבנות סביבו כדי שיוכל למלא את ייעודו בקרב. המבנה של מפקדות העוצבות בצה"ל, המבוסס על שילוב של גרעין סדיר ושל אנשי מילואים, מקשה על עבודת הצוות. יתרונו של רמ"ט מילואים הוא היותו בתפקיד שנים רבות ולכן הוא בעל ניסיון רב, אך בעיני הקצינים הסדירים התפקיד הזה אינו מרכזי ואינו חשוב.
- **בחטיבות הסדירות**,⁵ בחטיבות המרחביות (בט"ש) ובגדודים⁶ אין רמ"ט סדיר, אלא סגן מפקד סדיר (סמח"ט או סמג"ד) ורמ"ט מילואים בחטיבות. רבים שואלים: מהו תפקידו של הסגן? זו שאלה טובה, שכן הסגן הוא לרוב מיותר בעיתות רגיעה, ואילו בעיתות מלחמה הוא אמור להחליף את המפקד במקרה שזה יוצא מכלל פעולה או שהוא מפקד על מאמץ משני או שהוא ממלא משימה אחרת שמטיל עליו המפקד. לעיתים, בעיקר בחטיבות הסדירות, עושה הסגן חלק מתפקידי הרמ"ט יחד עם קצין האג"ם, או שהמפקד מטיל את ריכוז המטה על קצין האג"ם.⁷

מה צריך לעשות?

אפשרות אחת היא לבטל את תפקיד הרמ"ט (כולל התקנים) ולחזור לתקופת האג"ם "הטוב והחביב" והמיושן.⁸ אך האמת היא שהחזרה למבנה של המטה הגרמני-הבריטי המוכוון על ידי האג"ם אינה באה בחשבון בגלל היתרונות של המטה האמריקני המוכוון על ידי הרמ"ט. אלה יתרונות גדולים מאוד שגרמו גם לצבאות "המטה האג"מי" - גרמניה ובריטניה⁹ - לעבור למודל של המטה המושתת על הרמ"ט



בכל הרמות הרמ"ט ממלא את תפקידו במשרה מלאה, כלומר הוא השולט בפועל על המטה ומתאמו. מלאכת התיאום של המטה משמעה שליטה על כל גורמי המטה והכוונתם בכל מטלותיהם בשם המפקד ובמקומו



(המודל האמריקני). היתרונות של המטה הזה הם רבים, ובהם:¹⁰

- **המאפיינים של מוסד הרמ"ט מבטיחים תיאום מובנה מיטבי של המטה בכל הרמות**, כיוון שהרמ"ט הוא מתאם המטה במשרה מלאה. זהו תפקידו הבלעדי. יתר על כן, הרמ"ט, ולא אחד מראשי האגפים, הוא הציר שעליו נשען תפקוד המטה. בתוקף תפקידו הבכיר אחראי הרמ"ט לכל האגפים וגם לתחומים שהם מעבר לאגפים. במילים אחרות: הוא בבירור גם על-אגפי וגם כל-אגפי. יש לו זיקה לכל הנושאים שהם בתחום האחריות של המטה.
- **תבנית של ארגון מטה שלם**. המטה מאורגן בשלוש רמות, לרבות מטה מיוחד (מקצועי). בכל הרמות קיים מטה שלו שלוש רמות תקינות נפרדות: נוסף על רמת הרמ"ט ורמת המטה המתאם קיים המטה המיוחד שהוא רמה קבועה בכל דרג. כתוצאה מכך יש ייצוג קבוע, ממוסד ומוסדר של כל המערכים המסייעים ושל כל התחומיים הספציפיים האחרים באופן בלתי נפרד מהמטה ומעבודתו.

- **חלוקת תחומי האחריות של המפקד לתחומי האחריות של המטה - כולל תחומי המבצעים והמודיעין**. במטה האמריקני החלוקה הנזכרת היא מיטבית, בהתאמה מלאה לחלוקה לתחומי העשייה הנהוגים בצבא. כלומר, ישנה חלוקה בסיסית קבועה לארבעת התחומים המרכזיים: המבצעים, המודיעין, הלוגיסטיקה וכוח האדם. המבנה הזה מאפשר ליצור בקלות רבה - לפי החלטה שמותאמת לנסיבות ולפי הצורך - תחומים נוספים של אחריות כללית כגון אחריות למערכות תקשוב, לעניינים אזרחיים וכו'. במטה האמריקני זה נעשה באמצעות מטה מתאם שהוא מיטבי בהרכבו וגמיש, שבו תחומי המבצעים והמודיעין מופקדים בידי שני אגפים ייעודיים נפרדים - אגף המבצעים ואגף המודיעין - שכל אחד מהם ממוקד אך ורק בתחומו.

- הרמה הנמוכה ביותר של מפקדה שבה ניתן לקבוע מטה שלם ומלא היא - בצבא ארה"ב - מפקדת גדוד (או מפקדה של יחידה בגודל דומה). לעומת זאת המטה הגרמני (לגרסאותיו) בתבניתו התקנית המלאה מתאים - וגם התקיים והופעל - רק מרמת מפקדת החטיבה (או מפקדה של יחידה בגודל דומה).

- **תאימות למטות במפקדות משותפות (רב-זרועיות) ובמפקדות של כוחות אוויר וים**. התאימות של המטה האמריקני למפקדות האלה היא מיטבית, ולכן ניתן להנהיגו בהן ללא התאמות של ממש. לעומת זאת, תאימות המטה הגרמני למפקדות לא יבשתיות היא אפשרית, אך בעייתית.¹¹

- **אחידות - ארגון המטה האמריקני זהה בכל הרמות - החל ברמת הגדוד**. לעומת זאת, שיטת המטה הגרמנית - לגרסאותיה - מחייבת שלושה ארגוני מטה שונים: מטה גדודי, ללא אג"ם, מטה עוצבתי חד-רמתי (רמת מטה מתאם בלבד ללא רמ"ט ברמות החטיבה והאוגדה וברמות שוות ערך) ומטה עוצבתי עם רמ"ט - במפקדות מדרג הגיס ומעלה.

בכל הרמות הרמ"ט ממלא את תפקידו במשרה מלאה, כלומר הוא השולט בפועל על המטה ומתאמו. מלאכת התיאום של המטה משמעה שליטה על כל גורמי המטה והכוונתם בכל מטלותיהם בשם המפקד ובמקומו. בהיותו מתאם המטה נושא הרמ"ט באחריות הכוללת והעליונה ליישום דומיננטיות המבצעים, אך בפועל, כאמור, הוא כל-אגפי ועל-אגפי.

את המטה האמריקני ניתן להגדיר "מוכוון על ידי רמ"ט". מרכזיותו של הרמ"ט בצבא ארה"ב ניכרת גם בכך שברוב הרמות מוגדרים ראשי האגפים המתאמים "עוזרי הרמ"ט ל-".¹² לכן עלינו להישאר בתבנית המטה הקיימת בתקן של צה"ל ובתורתו - מטה מוכוון על ידי הרמ"ט.

המטכ"ל - דוגמה לכל צה"ל

על צה"ל כולו לקחת דוגמה מהמפקדה הכללית (המטכ"ל),¹³ שבה - כפי שקובעת הוראת הפיקוד העליונה: "סגן הרמטכ"ל משמש גם רמ"ט הצבא... ורמ"ט הצבא מתאם ומכוון את פעולות המפקדה הכללית בתחום בניין הכוח ובתחום הפעלת הכוח".¹⁴ במשך רוב שנות קיומו של צה"ל האג"ם לא היה קיים בפועל במפקדה הכללית. סגן הרמטכ"ל היה גם ראש אג"ם ב-50 השנים

סיכום

העמדת תפקיד הרמ"ט במקום המרכזי, הנכון והראוי לו, כולל הכללתו בערוץ המרכזי לפיתוח המפקדים, קביעת יחסי הגומלין בינו לבין המפקד וקציני המטה וכן ההכשרה והאימונים הנכונים למילוי התפקיד הזה הם התרומה החשובה ביותר להפעלה הנכונה, היעילה והמועילה של המפקדות.

תודה לרס"ן דותן דרוק, לסא"ל (מיל') ד"ר יוסי הוכבאום ולמר בנימין עמידור על הערותיהם המועילות. העמדות המובעות במאמר הן שלי בלבד ואינן עמדת תוה"ד

הערות

1. זאת במסגרת חולשת המפקדות וניפוחן. ראו: בעז זלמנוביץ, "ניפוח המפקדות - סכנה ברורה ומיידית", **מערכות** 425, יוני 2009, עמ' 40-48
2. לדוגמה: מטכ"ל-אה"ד, **עבודת מטה**, 1956, עמ' 7-8; ראו גם מטכ"ל, **עבודת מטה**, כרך א', ינואר 1970, עמ' 8-10; אג"ת ואג"ם-תוה"ד, **עקרונות ארגון צה"ל**, 1987, עמ' 33-41; אג"ם-תוה"ד, **עבודת המפקד והמטה**, 1993, עמ' 7; אמ"ץ-תוה"ד, **תורה בסיסית פיקוד ושליטה**, 2006, עמ' 40-46; אמ"ץ-תוה"ד, **חוו"ד רמ"ט הצבא**, אוקטובר 2007; אמ"ץ-תוה"ד, **ספר מידע - המטה** (טיוטה), יולי 2010, עמ' 29
3. ראו לדוגמה את מבנה המטה של חיל האוויר של ארה"ב: Air Force Doctrine - Operations and Organization, 2007, p. 115
4. אג"ם-תוה"ד, **מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה**, 1995, עמ' 27-28
5. ראו הגדרת תפקידו במטכ"ל, **חטיבת רגלים מוגברת**, מרס 1951, עמ' 17
6. ראו הגדרת תפקידו במטכ"ל, **גדוד חיל רגלים**, ינואר 1951, עמ' 14
7. לדיון בעניין הסגן ראו, למשל, מייק דברת, "הסגן בצה"ל - התפקיד שמעולם לא מוצה (הסגן - למי הוא נחוי?)", **סטטוס** 14, 1992, עמ' 11-12
8. אל"ם נורית גל, "לאן נעלמו הפיקוד העליון ואג"ם", **מערכות** 431, יוני 2010, עמ' 9-15
9. גם בצבאות "המטה האג"מי" היה רמ"ט מרמת הגייס או הארמיה ומעלה לפחות מאז מלחמת העולם השנייה.
10. להרחבה ראו: אמ"ץ-תוה"ד, **ספר מידע - המטה** (טיוטה), יולי 2010, עמ' 30-32; אמ"ץ-תוה"ד, **תורה בסיסית - פיקוד ושליטה**, 2006
11. בחילות האוויר והים של צבא גרמניה הישן אומץ ופעל מטה מושתת אג"ם - כמו זה של צבא היבשה. לעומתם, חילות האוויר והים של בריטניה הפעילו במפקדותיהם מטות שלא התבססו על המודל מושתת האג"ם היבשתי - בדומה לאמריקנים, שגם מטותיהם במלחמת העולם השנייה לא התבססו על מודל המטה היבשתי שלהם. רק לאחר מלחמת העולם השנייה אומץ מודל המטה היבשתי האמריקני והפך לדפוס המטה בכל המפקדות הגבוהות של חילות האוויר והים ובכל המפקדות המשותפות בצבא ארה"ב, בשאר הצבאות המערביים ובארגון נאט"ו.
12. Assistant Chief Of Staff for Personnel, Intelligence Operations, Logistics; ראו גם בצבא האדום: גריגורי קליין, **חייו של חייל**, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 150
13. אמ"ץ-תוה"ד, **המפקדה הכללית של צה"ל במלחמה**, 2010, עמ' 26
14. הוראות הפיקוד העליון, 2.0101, **המפקדה הכללית**, 25 בנובמבר 2009
15. יש לציין שאדם אינו יכול להיות גם סגן מפקד וגם רמ"ט בו זמנית. עבודת הרמ"ט אינה מאפשרת לאותו הקצין למלא את משימות הסגן. אם יצא מהמפקדה לפרק זמן משמעותי כדי למלא את תפקידי הסגן, הוא אינו עושה את עבודת הרמ"ט. זאת בניגוד לכתוב בחלק מהספרות. ראו לדוגמה את השייאה הזאת בחוברת של המטכ"ל, **חטיבת חי"ר**, 1961, עמ' 23
16. נורית גל, **שם**. אני מסכים עם עמדתה שניתן לפרק את אג"ת, אבל במקום להקים את האג"ם על פי הצעתה, יש להכפיף את ראש חטיבת התכנון והארגון לרמ"ט הצבא ולהפוך אותו לעוזרו לענייני תכנון וארגון.
17. אמ"ץ-תוה"ד, **חוו"ד רמ"ט הצבא**, עמ' 6
18. D-8, 2003, p. 6-0 FM
19. ראו את תיאורו של מוטה גור על תפקודו של דוידק, סגנו של אריק שרון, בגדוד 890. מוטה גור, **פלוגה ד' - סיפורה של פלוגת צנחנים**, מערכות, תל-אביב, עמ' 17-19

הראשונות לקיומו של צה"ל (מתחילת שנות ה-50). ביטולו דה-יורה של האג"ם והקמת אגף המבצעים (1999) נועדה לסדר את המצב האנומלי שנוצר - של היות המבצעים הגוף החלש במטכ"ל (בראשו עמד תת-אלוף אל מול אלופים באגפים האחרים).

ההחלטה (שהתקבלה ב-2006), שלפיה סגן הרמטכ"ל הוא הרמ"ט¹⁵ ולא ראש אג"ם, היא משמעותית. בפועל, אג"ם וראש אג"ם חדלו להתקיים כ-40 שנה לפני כן, אך המשך קיומם "כפיקציות" (לדברי הרמטכ"ל) היה מכשול משבש חמור. השינוי הזה אמור לשנות את אופן ניהולו ותפקודו של המטכ"ל. בניגוד לעמדת אל"ם גל, אין צורך להקים את האג"ם מחדש.¹⁶ אגף המבצעים צריך להתמקד בהובלת העשייה בצה"ל בתחום החשוב ביותר - המבצעים. הרמ"ט מכון, מתאם ומפקח על ביצוע העשייה בתחום הזה, שלו אחראי ראש אגף המבצעים. כן מוביל הרמ"ט את עבודת המטה בשאר תחומי העשייה של הצבא, ובכללם בניין הכוח ותחזוקתו.

על פי ההיגיון ועל פי העיקרון של אחידות הפיקוד והשליטה, על הרמות שמתחת למפקדה הכללית לפעול בהתאם. כפי שאין אג"ם במטכ"ל, ומשום שהאג"ם יוצר פיקציה של תיאום במטה, עליו להפוך לאגף המבצעים בכל הרמות, וכך גם יש לכוונתו.¹⁷ אין זה מפחית מכבודו של איש וממעמדו של תחום המבצעים; להיפך. בחטיבה ובגדוד נועד הסגן לשלוט במטה ולעשות תפקידי רמ"ט. בצבא ארה"ב זהו תפקיד ה-XO (executive officer). כך מכונה התפקיד גם בחטיבה האמריקנית. תפקידו זהה לזה של הרמ"ט.¹⁸

העמדת תפקיד הרמ"ט במקום המרכזי, הנכון והראוי לו היא התרומה החשובה ביותר להפעלה הנכונה, היעילה והמועילה של המפקדות



עצם ההגדרה שהוא הרמ"ט תחייב אותו לעשות מה שהוא עושה בצורה כזו או אחרת כבר כיום. הוא יהיה שני למפקד, ואין צורך בסגן נוסף. בהפיכת הסגן לרמ"ט (XO) בגדוד¹⁹ ובחטיבה טמון היתרון של אחידות הפו"ש בכל הרמות וביצירת הבסיס לתפקידי הרמ"ט ולמקומו בין המפקד לבין המטה במפקדות הבכירות יותר. באוגדה, שהיא העוצבה המסובכת ביותר לניהול בשדה הקרב, ניתן לצרף סגן למפקד האוגדה נוסף על הרמ"ט. בגלל הריחוק משדה הקרב אין צורך בסגן למפקד הגייס ולמפקד הפיקוד המרחבי נוסף על הרמ"ט.

מי ראוי לשמש רמ"ט?

לרמ"ט - כפי שקבע מפקד זרוע היבשה - ימונה קצין שמשרת בערוץ המרכזי לאחר שפיקד על יחידת משנה של העוצבה. כלומר, לרמ"ט האוגדה ימונה מח"ט לשעבר. לפי אותו ההיגיון לא יוכל קצין להיות רמ"ט של חטיבה לפני שפיקד על גדוד. הסיבה לכך נעוצה בתפקידו החיוני של הרמ"ט לנהל את הלחימה בקרב ולהיות האחראי לעבודת המטה כלפי המפקד.

