



מתודולוגיה

בספר מוצג ניתוח השוואתי של תפקוד המטכ"ל בהתייחס לארבעה תפקידים ואתגרים: תהליכי התכנון במטכ"ל, ובכלל זה התכנון הרב-שנתי לבניין הכוח, התכנון האופרטיבי למלחמה והתכנון תוך כדי מלחמה; תהליכי למידה שונים של המטכ"ל ובהם למידת המטכ"ל מהפקת לקחים ממלחמה, למידה מצבאות זרים ותהליכי השתנות; דפוסי התארגנות אל מול אתגר מתפתח, ובכלל זה הקמת גופי מטה חדשים וניהול ישיר של המטכ"ל; התמודדות רמטכ"לים עם מטכ"ל "לעומתי" שהתנגד לתפיסות ולשינויים שביקשו ליישם, ועם ויכוחים תפיסתיים במטכ"ל.

אף שהמחקר אינו היסטורי תיעודי, הוא התבסס על חומרים ממחלקת ההיסטוריה של צה"ל ועל ביוגרפיות, פרסומים בתקשורת וראיונות שקיים המחבר עם קצינים בכירים אשר שירתו במטכ"ל לאורך השנים. אומנם כל תקופה נשאה עימה אתגרים שונים והקשרים שונים, אך ניתן למצוא מאפיינים דומים וללמוד מהם על האתגרים, האחריות והתפקידים של המטכ"ל. יש לציין, והמחבר עמד על כך, שקיים קושי בבחינה ההשוואתית, שכן כל תקופה טומנת בחובה את אתגריה וההקשר האסטרטגי שלה.

תוכנית אופרטיבית נועדה לאפשר את פיתוח הידע הנדרש ולהוות בסיס לשפה משותפת ו"מצפן" לבניין הכוח [...]. טבען של תוכניות אופרטיביות להשתנות בעת מעבר מתוכנית לפקודה לאור ההקשר. לכן הרמטכ"ל הדגיש כי התוכנית היא אמצעי. תהליך התכנון, בניין הכוח של היכולות המבצעיות ומוכנות הכוחות – הם החשובים.

הניתוח שמציג המחבר מפורט ושיטתי ומציע תובנות מאירות עיניים. כך למשל, בפרק המתאר את התכנון האופרטיבי (תכנון תוכניות מלחמה), שהוא התהליך המרכזי שהמטכ"ל מבצע בתחום הפעלת הכוח, פורס המחבר את המאפיינים המרכזיים של תהליך התכנון המטכ"לי, ובהם מהות התוכנית והנחות היסוד שלה, הצורך בתכנון מודולרי וגמיש, וכן יצירת תיאום וסנכרון בין המטכ"ל, הפיקוד והזרוע (עמ' 97). למרות זאת ציין המחבר את אבחנתו של הרמטכ"ל לשעבר גדי איזנקוט, כי

תוכנית אופרטיבית נועדה לאפשר את פיתוח הידע הנדרש ולהוות בסיס לשפה משותפת ו"מצפן" לבניין הכוח [...]. טבען של תוכניות אופרטיביות להשתנות בעת מעבר מתוכנית



המטכ"ל – גוף שמתמחה בניהול ובקבלת החלטות

גל פרל פינקל

שם הספר: המטכ"ל

מאת: מאיר פינקל

הוצאת מודן 2020, 504 עמודים

בתחילת מלחמת העולם השנייה, "תוצאות החשיבה וקבלת ההחלטות במטכ"ל הגרמני הביסו בשדה הקרב את אלו של מקבילו הצרפתי" (עמ' 11). כך כתב הרמטכ"ל אביב כוכבי בהקדמה לספרו החדש של תת־אלוף (מיל') ד"ר מאיר פינקל על אודות המטכ"ל של צה"ל. יש בכך המחשה ברורה לחשיבותו של דרג המטה הכללי וליכולתו להשפיע על תמונת המערכה, בהווה ובעתיד.

לכן כתב כוכבי, "המטכ"ל חייב להיות גוף שמתמחה בניהול ובקבלת החלטות לטווח הזמן המידי, הקצר, הבינוני והארוך ובאופן מיוחד בזמן מלחמה, שהיא מבחנו העליון. הדבר דורש הכשרה, ידע, מיומנות, עבודת צוות וגישה ביקורתית, סקרנות ויצירתיות" (עמ' 11).

בספר זה ביקש המחבר, מח"ט שריון ומפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית לשעבר, להמשיך את ספרו הקודם **הרמטכ"ל** ולנתח באופן מעמיק ויסודי את תפקודיו ואתגריו של המטכ"ל, שהוא המפקדה האסטרטגית של צה"ל הכוללת אגפי מטה, פיקודים מרחביים ופונקציות נוספות, ולנסות לבאר לקורא כיצד הוא לומד, מתכנן ומתארגן.

הספר כולל ארבעה פרקים שבהם מציג המחבר מקרי בוחן, ובסוף כל פרק מובאים סיכום והמלצות של המחבר, שיסייעו למטכ"ל של צה"ל להימנע מקשיים ומשגיאות שהוצגו בפרק. הפרק החמישי הוא סיכום שבו מציג המחבר את תובנותיו המרכזיות מן המחקר ואת המלצותיו לשיפור עבודת המטכ"ל.

לפקודה לאור ההקשר. לכן הרמטכ"ל הדגיש כי התוכנית היא אמצעי. תהליך התכנון, בניין הכוח של היכולות המבצעיות ומוכנות הכוחות – הם החשובים (עמ' 103).

ואכן, לאורך הפרק ניכר הדגש שמושם על הצורך בגמישות מחשבתית, בתכנון, בבניין הכוח ובגיבוי מענים שניתן להתאים למציאות משתנה. פרק מרתק במיוחד מתאר כיצד המטכ"ל לומד בעת לחימה, בין היתר באמצעות חיכוך עם האויב (עמ' 219–234). דוגמה לכך היא תהליך הלמידה שקיים המטכ"ל דרך פיקוד המרכז בשנה הראשונה לאינתיפאדה השנייה. המטכ"ל היה נתון אז בדילמה אם להישאר בהיערכות הגנתית או לעבור למהלך התקפי הכולל חדירת כוחות בהיקף גדול ללב מחנות הפליטים – מהלך שטמן בחובו הישגים אפשריים בדמות פגיעה בבכירים בארגוני הטרור והשמדת אמצעי לחימה ותחמושת, כמו גם סיכון לא מבוטל, כיוון שהוא כולל לחימה בשטח אורבני ובלב אוכלוסייה אזרחית.

משמעות המיקוד ברמה זו היא צורך בלתי פוסק ושיטתי בפרשנות עדכנית למציאות, במציאת מתודולוגיות מתאימות לפיתוח המענה לאתגרים החדשים ובקביעת מנגנוני פיקוד ושיטה לתיאום וסנכרון צה"ל.

המחבר ציטט את האלוף (מיל') גיורא איילנד, ששימש אז ראש אגף התכנון, אשר קבע כי

מי שהוביל לאישור הפעולות היו מפקדי חטיבות החי"ר. צה"ל התברך בעת ההיא בארבעה מח"טים מהטובים שהיו לו אי פעם: אביב כוכבי מהצנחנים, צ'יקו תמיר מגולני, עימאד פארס מגבעתי ויאיר גולן מהנח"ל. המח"טים, ובעיקר אביב וצ'יקו, שכנעו את מפקד פיקוד המרכז איציק איתן ואת הרמטכ"ל לאשר את הפעולות. ההישגים המבצעיים של פשיטות אלה היו חלקיים, אך העובדה שהפעולות נעשו עם מיעוט נפגעים – הן בקרב החיילים והן בקרב האוכלוסייה האזרחית – נתנה את הביטחון כי יהיה אפשר, בעת הצורך, להיכנס ולהשתלט על ערי הגדה המערבית. כעבור חודש-חודשיים אכן הגיעה השעה [במסגרת מבצע חומת מגן] (עמ' 228).

אף שהייתה זו דוגמה מרתקת, מוטב היה לכלול בספר מקרה בוחן נוסף, שטרם נחקר ביסודיות, ולבחון את תהליך הלמידה שקיימו המטכ"ל ופיקוד הדרום בשנים 2006–2008. מפקד אוגדת עזה דאז, תת־אלוף (מיל') משה "צ'יקו" תמיר יוצא חטיבת גולני, יזם אז "חיכוך מתמיד" עם האויב באמצעות פשיטות שביצעו גדודי חי"ר ושריון, וכן יחידות מובחרות (מ' תמיר, ראיון, 22 במרס 2020). פשיטות אלו נדרשו, לדברי הרמטכ"ל דאז גבי אשכנזי, בשל הצורך "לטפל בפעילות חבלנית שהייתה מהצד השני של הגדר", ובכלל זה ירי תדיר של קסאמים על העיר שדרות ועל יישובים נוספים. "לא היה לנו 'כיפת ברזל', לא הייתה לנו תשובה טובה, והיינו צריכים לבצע פעילות כנגד הדבר הזה, בשביל להחזיר את הביטחון" (ג' אשכנזי, ראיון, 21 בפברואר 2021). למבצעים הללו קדמה, לדברי תמיר, "הכנה מאוד מסודרת ומאוד דידקטית", שחיצה את האמון ביכולת הביצוע של הכוחות בקרב דרגי הפיקוד הבכיר שנדרשו לאשר אותם (מ' תמיר, ראיון, 22 במרס 2020), ובהם אלוף פיקוד הדרום יואב גלנט, יוצא שייטת 13 (לם, 2008) והרמטכ"ל גבי אשכנזי, שהכיר לדבריו בתרומתם "למסוגלות וגם לביטחון העצמי של המפקדים" ובהשפעתם על האויב, עוד מימיו כמ"פ בגולני (ג' אשכנזי, ראיון, 21 בפברואר 2021). מפקדי גדודים, ובהם ירון פינקלמן מהצנחנים (הראל, 2020) ודוד זיני מגולני, הובילו אז פשיטות מעבר לגדר ברצועת עזה ופגעו במחבלים בשטחם (פולק, 2015). מבצעים אלו אפשרו לפיקוד, ודרכו למטכ"ל, לצבור ידע, לנתח את חוזקותיו וחולשותיו של חמאס ולהיערך בהתאם באופן מיטבי ליום פקודה, במבצע עופרת יצוקה.

אף שהמחבר ציין בספר כי לפיקוד הדרום ולמפקדו דאז גלנט היה "משקל רב בקביעת דרך ההפעלה של כוחות היבשה במבצע" (עמ' 273), הוא נמנע מלתאר זאת בפירוט, כמו גם את התהליך שקדם לכך – מהאוגדה לפיקוד ולמטכ"ל. התוצאה המוצלחת של המבצע, קבע משה תמיר, נבעה "מהשילוב של כוחות הקרקע עם האוויר". הם גם הציפו מטרות למאמץ האש, אמר, וגם תמרנו בביטחון ופגעו בפעילי אויב (מ' תמיר, ראיון, 22 במרס 2020).

מסקנות

המרכיב המרכזי והראשון בייחודיות המטכ"ל, קובע פינקל, "הוא הרמה האסטרטגית שעליה הוא מופקד. משמעות המיקוד ברמה זו היא צורך בלתי פוסק ושיטתי בפרשנות עדכנית למציאות, במציאת מתודולוגיות מתאימות לפיתוח המענה לאתגרים החדשים ובקביעת מנגנוני פיקוד ושיטה לתיאום וסנכרון צה"ל" (עמ' 461).

המדיני, לא רק בשלושת העשורים הראשונים לאחר קום המדינה אלא דווקא בשנים האחרונות, נוכח האיומים החדשים ואתגריה הנוכחיים של ישראל.

בשנתיים האחרונות, למשל, פורסמו עדויות רבות על הדיאלוג שקיים המטכ"ל בראשות הרמטכ"ל איזנקוט עם הדרג המדיני בטרם מבצע מגן צפוני, עד אשר בסוף שנת 2018, ביוזמת הרמטכ"ל איזנקוט ובאישור הדרג המדיני, יצא צה"ל במפתיע לפעולה והרס את תשתית המנהרות של חזבאללה בגבול לבנון (פרחי, 2020).

ירידה ביעילות המענה הצה"לי עלולה להיות הרת אסון אם מלחמה תפרוץ בעיצומו של עדכון המענה.

כמו כן חסרה התייחסות בספר למסלול שירותם של חברי המטכ"ל ולשאלה אם הוכשרו כנדרש לפעול לא רק כמפקדים בדרג הטקטי אלא גם כמצביאים ברמה האסטרטגית. בצה"ל, שבו החל מדרג אלופי משנה, לרוב ממלאי התפקידים רוכשים את ההכשרה לתפקידיהם תוך כדי ביצוע, לניסיון שנצבר יש משקל עצום. קצינים כמו סגן הרמטכ"ל לשעבר אלוף (מיל) יאיר גולן, שפיקד על פלוגה ועל גדוד בצנחנים בלחימה בשנות השהייה בלבנון, ובהמשך על חטיבה ואוגדה, אך גם שירת בתפקידי הדרכה וכרמ"ח מבצעים באגף המבצעים, או אלוף פיקוד הדרום אליעזר טולדנו, שכקצין בצנחנים לחם באינתיפאדה השנייה, פיקד על היחידה המובחרת מגלן במלחמה ב-2006 ובפשיטות בעזה שיזם תת-אלוף תמיר, ושימש מזכירו הצבאי של ראש הממשלה (ולכן היה חבר מטכ"ל) – קצינים אלה אכן עברו מסלול שירות שלם ומגוון, שבמהלכו רכשו ניסיון הן ברמה הטקטית והן ברמה האסטרטגית. כאשר מסמנים בצה"ל מפקדים כבעלי פוטנציאל לפיקוד בכיר, ראוי כי תפיסה זו תהווה מצפן לתכנון מסלול השירות שלהם.

סיכום

ספרו המרתק והמקיף של תת-אלוף (מיל) מאיר פינקל הוא בבחינת תוספת מחקרית חשובה להבנה טובה יותר של תפקיד המטכ"ל והעומד בראשו, לשיח שלו עם הדרג המדיני, לתחומי אחריותו, לאתגרים שניציבים לפניו, לתהליכים ולתפקודים, אשר להם השפעה אדירה על המדינה כולה.

אם בספרו הקודם התמקד המחבר ברמטכ"ל כפונקציה המרכזית, הריעתה ניתח לרוחב ולעומק את המטה הכללי על אגפיו השונים (תכנון, מודיעין מבצעים, לוגיסטיקה וכמובן הפיקודים המרחביים), התומך את הרמטכ"ל, לומד, מתכנן, ומבצע – בשגרה ובמלחמה.

יתרה מכך, העובדה שלמטכ"ל ממשק עם הדרג המדיני מחייבת אותו לאמץ במקביל הן את השפה הצבאית והן את שפתו של הדרג המדיני, שעולמו ושיקוליו רחבים ושונים משל הצבא. "בניית שפה משותפת עם הדרג המדיני ותחזוקתה, במיוחד אם הוא מתחלף, היא מטלה המחייבת מגוון שיטות, כמו דיונים, ביקורים, משחקי מלחמה משותפים ועוד" (עמ' 462).

המחבר היטיב לבחור מקרי בוחן המתארים את תפקודיו ואתגריו של המטכ"ל, וציין כי הוא נדרש לאזן בין שורה של מתחים ובראשם השאיפה לרלוונטיות מרבית אל מול הרצון לייצר לכידות בין הדרגים וסנכרון מאמצים. כך למשל ציין את החלטת הרמטכ"ל דני חלוץ בעת מלחמת לבנון השנייה – לשנות את התוכנית המבצעית מספר פעמים כדי שלא לבצע תוכנית שאינה מתאימה. מנגד קיימת הגישה שביטא בשעתו הגנרל האמריקאי ג'ורג' פטון, קצין פרשים ושריון שנחשב אחד מטובי המצביאים בהיסטוריה, שלפיה "תוכנית טובה שתבוצע באופן אלים עכשיו, עדיפה על תוכנית מושלמת בשבוע הבא" (Hanson, 1999).

מתח נוסף נוגע לבניין הכוח, שכן יש צורך לשמר ולשפר את כשירות הצבא לאתגרי ההווה, ומנגד יש צורך להטמיע אמצעים חדישים ולנסות לעצב את הצבא לאתגרי העשור הבא. דוגמה לכך, ציין פינקל, ניתן לראות בסיפור הקצר "עליונות" מאת ארתור סי. קלארק, שבו "ניסיון לפתח יכולת מתקדמת הביא לירידה זמנית באפקטיביות ביחס לאפשרות של שיפור המענה הישן ובתבוסה לאויב שנקט ייצור המוני ומהיר של אמצעי מתקדם פחות" (עמ' 463).

המחבר מציין כי ירידה ביעילות המענה הצה"לי עלולה להיות הרת אסון אם מלחמה תפרוץ בעיצומו של עדכון המענה, והדבר חל על תפיסות הפעלה ועל תוכניות אופרטיביות שטרם הוטמעו, ממש כמו על אמצעי לחימה ומערכות טכנולוגיות מתקדמות. לכן, כתב, על בניין הכוח להיות "מבוסס גמישות, במיוחד גמישות ארגונית-טכנולוגית הכוללת מרכיבים של איזון, יתירות, ורסטיליות ויכולת השתנות" (עמ' 464).

בתחום התכנון האופרטיבי ונוכח העובדה שההקשר האסטרטגי משתנה במהירות, המליץ המחבר על גיבוש תוכניות מודולריות. כך, בהינתן מערכה מוגבלת, למשל מבצע עופרת יצוקה, ניתן לממש תוכנית שבמקורה נועדה להכרעת האויב רק באופן חלקי, ולשמור על הרלוונטיות שלה.

מה חסר בספר

זהו מחקר חשוב ומאיר עיניים, אולם בספר חסרה התייחסות עדכנית לעבודת המטה הכללי אל מול הדרג

מקורות

הראל, ע' (2020, 2 באוקטובר). ניסיון במחיר מבצע. **הארץ**, עמ' 10. לם, א' (2008, 21 במארס). מבצע יואב. **ידיעות אחרונות**, מוסף 7 ימים, עמ' 32-38.

ערוץ 1 – פאנל אלופים ושר הבטחון על יו"כ – 2003 – חלק שישי (2008, 14 במארס). [סרטון]. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=2xk9UMwEMal&t=424s&ab_channel=strong111111

פולק, מ' (2015, 13 בספטמבר). נועז וקשוח: הכירו את מפקד חטיבת הקומנדו החדשה. **מקור ראשון**.

פרחי, א' (2021). בין הצפון והדרום: המתח בין הזירות בעיצוב מדיניות הביטחון הלאומי של ישראל – מקרה הבוחן של השנים 2017-2018. **מערכות** 489, עמ' 8-15.

Hanson, V. D. (1999). *The Soul of Battle*. Anchor Books.

בסיום הקריאה ראוי שתהדהד אמירה שטבע גבי אשכנזי בעת שניהן כסגן רמטכ"ל, שלפיה נדרש המטכ"ל לזכור "את חשיבות המערך הלוחם. הם לא רק משלמים על השגיאות שלנו, הם גם מתקנים אותן. לכן גם היום, עם כל מצוקות התקציב, הלקח שלי – חזק את המערך הלוחם!" (ערוץ 1, 2008).

גל פרל פינקל הוא חוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי. galp@inss.org.il

המחבר מבקש להבהיר כי אין בינו לבין כותב הספר, תת־אלוף (מיל) ד"ר מאיר פינקל, שום קרבה משפחתית.