

בהקדמה לספר כתב הרמטכ"ל איזנקוט כי לרמטכ"ל "שלושה תפקידים ייחודיים בצה"ל: ראיית זירת המלחמה הכוללת שעניינה אסטרטגיה; ראייה אסטרטגית רחבה שעניינה בתחום האסטרטגיה הרבתי; וראייה על-זרועית, אופרטיבית" (עמ' 9). למעשה הוא מתפקד הן כחוליה המקשרת בין הצבא לדרג המדיני, הממשלה ובתוכה הקבינט, הן כיועץ להפעלת הכוח ובניינו והן כמפקד הצבא במערכה כולה, וכקבלן הביצוע של החלטות הממשלה ושל בניין הצבא.

בספרו ביקש פינקל להציג כיצד מוסד הרמטכ"ל לות מהל באופן ייחודי את תפקיד ראש המטות המשולבים, כפי שהוא מוכר בצבאות אחרים, עם תפקיד ראש המטה הכללי. כוחו של מוסד זה, לטענת פינקל, נובע מחולשתו של מנגנון התיווך בין המערכת הצבאית לבין המערכת הפוליטית מדינית: ראש הממשלה, שר הביטחון, ועדת חוץ וביטחון וכן המועצה לביטחון לאומי.

בספר הציע פינקל הגדרה משלו לתפקיד. לתפיסתו על הרמטכ"ל "לפרש ולתווך בין הבנות, החלטות וקביעות של הדרג המדיני לבין מבנה צה"ל (בכל המובנים – היקף, ארגון, יכולות וכדומה) ואופן הפעלתו בעימותים השונים, תוך פיתוח כיווני פעולה וגיבוש המלצות להחלטות הדרג המדיני". לגישתו, הרמטכ"ל אחראי גם על קביעת סדרי עדיפויות לארגון כולו והובלת השינויים הנובעים מכך, ועל קביעה והכוונה של התרבות הארגונית, כלומר על ערכי הצבא ונורמות ההתנהגות שלאורם יפעלו המפקדים והחיילים. לשיטתו של המחבר, במונח "תרבות צה"ל" נכללים הערכים שלאורם יפעלו המפקדים והחיילים – נורמות התנהגות – החל בדבקות במשימה ועד התייחסות לעבירות משמעת והיחס להטרדות מיניות (עמ' 20).

מן הקריאה בספר עולה כי בספרו ביקש פינקל להציג כיצד מוסד הרמטכ"ל לות מהל באופן ייחודי את תפקיד ראש המטות המשולבים, כפי שהוא מוכר בצבאות אחרים, עם תפקיד ראש המטה הכללי. כוחו של מוסד זה, לטענת פינקל, נובע מחולשתו של מנגנון התיווך בין המערכת הצבאית לבין המערכת הפוליטית מדינית: ראש הממשלה, שר הביטחון, ועדת חוץ וביטחון וכן המועצה לביטחון לאומי.

### מתודולוגיית המחקר

המחבר מציג ניתוח השוואתי של תפקוד רמטכ"לים שונים בהתייחס לשישה היבטים שונים, שאותם הגדיר כמשמעותיים. את הניתוח ההשוואתי ביסס על חומרים



### מבחן תפקודו של רמטכ"ל

מאיר פינקל, "הרמטכ"ל", הוצאת מודן, 2018, 242 עמודים

### גל פרל פינקל

בניגוד למדינות מערביות אחרות, בישראל – ראש המטה הכללי של צה"ל, מפקד הצבא, הוא אולי האיש הכי חשוב במדינה אחרי ראש הממשלה בכל האמור לסוגיות ביטחון. הסיבה לכך נעוצה ככל הנראה הן בהיותו אמון על הפעלת הכוח, הן משום שהוא מפקד הגוף האחראי על כלל עבודת המטה המאורגנת ביותר שבו נעזרת הממשלה, והן משום שלרוב הוא האיש עם הניסיון הרב ביותר בחדר, שכן השרים מגיעים לדיוני הקבינט כמעט ללא ידע רלוונטי מוקדם (שלח, 2015). אומנם הרמטכ"ל כפוף לממשלה, אך קשה לדמיין מצב שזו תמליץ לפעול בניגוד לדעתו. דוגמאות בולטות לכך ניתן למצוא בדומיננטיות של הרמטכ"ל דן חלוץ בדיוני הממשלה במלחמת לבנון השנייה (שם), ולא פחות מכך בדוח של ועדת חוץ וביטחון שבחן את התוכנית הרב-שנתית 'גדעון', שאותה יזם הרמטכ"ל גדי איזנקוט. לפי הדוח, הממשלה אישרה אותה כמעט ללא בחינה מעמיקה, בעיקר משום שהרמטכ"ל המליץ עליה (הכנסת, ספטמבר 2017).

לכן הספר שכתב תת-אלוף (מיל) ד"ר מאיר פינקל, בעברו מח"ט שריון ומפקד מרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית, חשוב כל כך.

על פי חוק יסוד הצבא הרמטכ"ל הוא "הדרג הפיקודי העליון בצבא", והוא "נתון למרות הממשלה וכפוף לשר הביטחון" (הכנסת, 9 באפריל 1976). מסמך 'אסטרטגיית צה"ל' שפרסם הרמטכ"ל איזנקוט הרחיב את היריעה והגדיר את הרמטכ"ל כ"מפקד המערכה" וכ"קובע את הרעיון והתפישה להשגת המשימה" (עמ' 17 בספר).

רוצה לומר, לכל תקופה ולכל התרחשות נוספים מרכיבים שמשפיעים על הדיאלוג והתיווך בין השחקנים, אשר נובעים מחוזקות ומחולשות של חלקים אחרים במערכת. אולם ניתוח תפקודם של מספר רמטכ"לים מול אותם אתגרים אפשר למחבר לגבש מסקנה מבוססת בדבר מהות תפקודם של אותם רמטכ"לים, ולהקיש מכך לגבי האופן שבו פועל או עשוי לפעול רמטכ"ל מול אתגר דומה נתון.

הניתוח שהציג המחבר מפורט ושיטתי ומציע תובנות מאירות עיניים. דוגמה מאלפת המופיעה בפרק על אודות תפקיד הרמטכ"ל בזיהוי שינוי מציאות היא של הרמטכ"ל אמנון ליפקין־שחק ברצועת הביטחון בלבנון בשנת 1995. חשיבותה רבה משום מיעוט המחקר והכתיבה על 18 השנים שבהן לחם צה"ל בלבנון.

קודמיו של ליפקין־שחק בתפקיד תפסו את שהיית צה"ל ברצועת הביטחון כפעולת ביטחון שוטף (בט"ש) שלא הושקע בה מאמץ מטכ"לי מיוחד בתחום הכוונת המודיעין, הארגון או פיתוח אמצעי הלחימה, ואילו הוא, שנכנס באותה שנה (1995) לתפקידו, "הכריז כי מדובר ב'לחימה בארגון טרור וגרילה ולא בבט"ש'" (עמ' 39). הרמטכ"ל הפנה משאבים מודיעיניים, הנחה על פיתוח אמל"ח ייעודי ועל הקמת יחידה ייעודית ללחימה בחזאבללה, יחידת אגוז, וכן הוביל קו לוחמני ונחוש בלחימה בחזאבללה.

השינוי שעליו הורה הרמטכ"ל ליפקין־שחק שיפר באופן משמעותי את הישגי צה"ל בלחימה בחזאבללה לבנון, אך המחבר הקפיד לציין כי למרות שהרמטכ"ל זיהה אל נכון את השינוי, הרי ללא שותפות "סוכני השינוי" בפיקוד באוגדות ובחטיבות, הוא לא היה מתרחש (עמ' 41-44).

### מסקנות המחקר

"תפקיד הרמטכ"ל הוא תפקיד אתגרי המצריך הבנה עמוקה במגוון תחומים, יכולת ניהול ופיקוד ברמה המאפשרת לו להוות סמכות עליונה, חושים חדים לזיהוי שינויים, יכולת הנעת תהליכים והתמודדות עם התנגדות להם (פנימית וחיצונית), קור רוח במצבים קשים ועוד ועוד" (עמ' 215).

המחבר היטיב לבחור מקרי בוחן שבהם נמדד הרמטכ"ל, והניתוח ההשוואתי העלה תובנות רבות ומעניינות. בין היתר ציין כי עצם זיהוי שינוי המציאות אינו מספיק, ועל הרמטכ"ל לגבות זאת בפעולות מוחשיות. המחבר קובע בצדק, בהתייחס לאתגר ההיכרות של הרמטכ"ל ה"ירוק" עם חיל האוויר (ולהפך), כי עליו להכיר את יכולות ותוכניות החיל ואף להיות מעורב בעיצובן.

ממחלקת ההיסטוריה של צה"ל, על ביוגרפיות אישיות, על פרסומים בתקשורת וכן על ראיונות שקיים עם קצינים בכירים ועם חלק מן הרמטכ"לים עצמם.

אומנם כל תקופה נשאה עימה אתגרים שונים והקשרים שונים, אך ניתן למצוא מאפיינים דומים וללמוד מהם על האתגרים, האחריות והתפקידים שכולל מוסד הרמטכ"לות.

המחקר אינו היסטורי/תיעודי ואינו כולל את כל הרמטכ"לים, אלא רק 15 מהם. המחבר הניח מראש שלא תתאפשר הערכה כוללת על תקופת כהונתו של כל אחד מן הרמטכ"לים המוצגים בו. יתרה מכך, חלק מן הרמטכ"לים והתמודדותם עם מצבים נתונים מופיעים בכמה פרקים, וחלקם רק בפרק אחד. עוד סייג המחבר והצהיר כי למרות שמדובר בדמות אחת – הרמטכ"ל – הרי בפועל מדובר בחלק ממערכת מורכבת העוטפת את הרמטכ"ל ושאינה הוא מנהל מערכות יחסים מורכבות – שר הביטחון, ראש הממשלה, הקבינט והמערכת הפוליטית והמטה הכללי.

המחבר בחר לבחון דפוסי פעולה ומרכיבי פיקוד שהמאפיינים שלהם הם פעולה במצבי קיצון: מלחמה, שינוי מצב אסטרטגי או שינוי בבניין הכוח. לשם כך הוגדרו שישה אתגרים או היבטים שבהתייחס אליהם נותחה התמודדות מספר רמטכ"לים במצבים דומים (עמ' 20-21):

1. "תפקיד הרמטכ"ל בזיהוי השינוי במציאות, בהכרזה עליו ובהנעת ההשתנות של הצבא לאורו".
2. "היכרות הרמטכ"ל היבשתי את אופן הפעלת חיל האוויר בתוכניות המלחמה ובמלחמה (ולהפך – היכרות רמטכ"ל יוצא ח"א עם היבשה)".
3. "משבר אמון – אבדן אמון של הרמטכ"ל באלוף תוך כדי לחימה".
4. "פיקוד על הצבא במשבר, אחרי מלחמה שתוצאותיה נתפשות ככישלון".
5. "הובלת שינוי מגמה בבניין הכוח".
6. "יחסי העבודה של הרמטכ"ל עם הדרג המדיני בנושאי בניין הכוח".

מלכתחילה טען המחבר שקיים קושי בבחינה ההשוואתית. כך למשל, תפקיד הרמטכ"ל כמי שמתווך את ההבנות וההחלטות של הדרג המדיני לפעולות צה"ל בוצע במלחמת העצמאות על ידי שר הביטחון וראש הממשלה דוד בן־גוריון, ואילו במלחמת סיני על ידי הרמטכ"ל משה דיין. במלחמת ששת הימים ביצע זאת אלוף פיקוד הצפון דוד (דדו) אלעזר. במלחמת יום הכיפורים אלעזר שב וביצע זאת בתפקידו כרמטכ"ל, ואילו במלחמת לבנון הראשונה ביצע זאת שר הביטחון אריאל שרון.

לימים סיפר אשכנזי כי עם כניסתו לתפקיד הרמטכ"ל הגדיר את הטיפול באיום הגרעיני הסורי "כסדר העדיפות העליון והראשון של צה"ל. ברור היה שאנחנו צריכים להרוג את הכור הזה, אבל ההגדרה שלי היתה להרוג את הכור בלי להידרדר למלחמה, אבל אם נידרדר למלחמה – להיות מסוגלים לנצח אותה" (בן ישי ושומפלב, 2018). מפרסומים מאוחרים יותר נראה כי האופציה של תקיפה מן האוויר, שבה תמכו בדיונים הרמטכ"ל ומפקד חיל האוויר אליעזר שקדי, היא זו שבחר הקבינט בראשות ראש הממשלה אהוד אולמרט לאשר (כץ, 2020), ומכאן שהייתה לרמטכ"ל השפעה מכרעת גם על הדרך שבה בוצעה הפעולה ואחריות על השלכותיה האפשריות, ובהן מלחמה.

**מהספר עולות שתי תובנות עיקריות. הראשונה היא חשיבות הרמטכ"ל לתהליכי בניין הכוח, שכן הוא "נוטע חרובים" שלא הוא ייהנה מפירותיהם אלא מחליפו, ואולי זה שיבוא אחריו. התובנה השנייה שמדגישה הספר היא שהמבחן העליון של הרמטכ"ל הוא המלחמה. ובמלחמה, כמאמר הגנרל האמריקאי דאגלס מקארתור, "אין תחליף לניצחון".**

נדבך נוסף שחסר בספר נוגע לרקע הצבאי של הרמטכ"לים השונים. רמטכ"ל לא נולד כזה. הוא גדל במערכת הצבאית החל מהיותו טירון ומפקד זוטור ועד הפיכתו למפקד בכיר, ולבסוף למפקד הצבא כולו. מסלול זה קובע את מידת בקיאותו בנושאים שונים, ולא בכדי בחן המחבר במסגרת פרק בספר את מידת בקיאות הרמטכ"לים אנשי היבשה בהפעלת הכוח האווירי בעת לחימה.

כך למשל, כאשר מונה הרמטכ"ל גבי אשכנזי לאחר מלחמת לבנון השנייה ונדרש לשקם את זרוע היבשה, היתה לניסיונו הרב, כיוצא חטיבת גולני שעסק בפיקוד על כוחות יבשה בלחימה ובשגרה לאורך כל שירותו, משמעות עצומה (הנדל וכץ, 2011).

## סיכום

ספרו המרתק של תת־אלוף (מיל") מאיר פינקל הוא בבחינת תוספת חשובה להבנה טובה יותר של הציבור באשר לתפקיד הרמטכ"ל, לאחריות ולאתגרים שניצבים לפניו.

אחד מהאתגרים החשובים הוא עיצוב רוח הלחימה של צה"ל ותחושת המסוגלות של הצבא. בפוסט בעמוד הפייסבוק שלו כתב ח"כ עפר שלח על חוויותיו משנת 1979, עת השתתף "כחייל בחטיבת הצנחנים במבצע 'מנורה' בדרום לבנון", הפשיטה הראשונה שבה נטל

מסקנה זו, אף שהיא נכונה, קשה לאימוץ בשל מבנה צה"ל ובשל העובדה שחיל האוויר נפרד מזרוע היבשה. מסקנה נוספת נוגעת למצב שבו הרמטכ"ל מאבד אמון במפקד בעת לחימה. אף שלא ניתן למנוע את המתח, ניתן לייצר מראש וגם במהלך הלחימה פורומים של למידה, שבהם מלובנות מחלוקות באופן דיסקרטי ותוך הימנעות ממלחמת גנרלים. כך אירע בעת מבצע 'חומת מגן', כשהיו חיכוכים בין הרמטכ"ל מופז לאלוף פיקוד המרכז יצחק איתן, ויש ללמוד מכך.

המחבר ציין כי מגוון התפקידים ותחומי האחריות שמונחים לפתחו של הרמטכ"ל רחבים מכדי שיוכל להם אדם אחד לבדו. לכן, ציין, פיצלו האמריקאים את תפקיד "מפקד הצבא" בין יושב ראש המטות המשולבים, האחראי על בניין הכוח ומייעץ לנשיא על הפעלת הכוח, לבין מפקדי הפיקודים המרחביים, הכפופים גם הם ישירות לנשיא.

מאחר שבישראל המצב שונה, מנה המחבר מספר גורמים שיכולים לסייע לרמטכ"ל בהתמודדות: ניסיונו האישי, מינוי ממלאי תפקידים משלימים (כדוגמת סגן רמטכ"ל מהיבשה, כאשר הרמטכ"ל מגיע מחיל האוויר), קיום תהליכי למידה פעילה וראייה בשר הביטחון "בר-שיח" ושותף אמיתי לנשיאה בנטל (עמ' 216-224).

## מה חסר בספר

אף שמדובר במחקר מקיף, הוא נמנע מעיסוק במגוון היבטים של תפקיד הרמטכ"ל. אומנם כשבוחנים מחקר בדיעבד אפשר תמיד לטעון זאת, אולם דומה כי תפקיד הרמטכ"ל בסוגיית ההתמודדות עם האיום בנשק גרעיני על ישראל, סוגיה שהייתה ונתרה רלוונטית, חייב בחינה וניתוח.

אף שחלק ניכר מן הדיונים והמקורות בכל האמור בהתמודדות עם תוכנית הגרעין האיראנית ובשאלה אם לתקוף ואם לאו נותרו חסויים ובדין, ניתן היה ומוטב היה לעסוק בתפקיד שמילאו הרמטכ"לים רפאל איתן וגבי אשכנזי בדיונים שקדמו לתקיפות הכורים הגרעיניים בעיראק (1981) ובסוריה (2007), בהובלתם את היערכות הצבא למשימה ובהשלכותיה, ולהסיק מכך על תהליכים עתידיים.

אתגרי בניין הכוח שנותחו בפרק "פיקוד על הצבא במשבר" בנוגע לתקופת כהונתו של גבי אשכנזי כרמטכ"ל חסרו את הרקע, שלפיו נדרש להכין את צבא למערכה שעלולה לפרוץ בצפון רק כשנה לאחר סיום מלחמת לבנון השנייה, שכן חזבאללה והצבא הסורי היו עלולים להגיב, והאירוע יכול היה בנקל להסלים לכדי מלחמה (כץ, 2020).

כמאמר הגנרל האמריקאי דאגלס מקארטור, "אין תחליף לניצחון".

גל פרל פינקל הוא מתאם תוכנית צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי. המחבר מודה לאמו, ד"ר גילי פרל דיין ז"ל, על הערותיה הטובות למאמר. כמו כן מבקש המחבר להבהיר כי אין בינו לבין כותב הספר, תא"ל (מיל) מאיר פינקל, שום קרבה משפחתית.

## מקורות

בן ישי, ר' ושומפלי, א' (2018). קיווייתי שאזרחי ישראל לא יתעוררו בשלוש בבוקר לאזעקה, Ynet, 21 במארס. נלקח מתוך <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5166826,00.html>

הכנסת (9 באפריל 1976). **חוק יסוד הצבא**.  
הכנסת (ספטמבר 2017). **ת"ש "גדעון" – דו"ח מיוחד של ועדת המשנה לתפיסת הביטחון ובניין הכוח**.

הנדל, י' וכץ, י' (2011). **ישראל נגד איראן**. מודיעין: כנרת זמורה-דביר. כץ, י' (2020). **קוד אריזונה**. מודיעין: כנרת זמורה-דביר. שלח, ע' (2015). **האומץ לנצח**. תל אביב: ידיעות ספרים. שלח, ע' (2019). ארבעים שנה למבצע "מנורה". זיכרונות, פייסבוק, 18 בינואר. נלקח מתוך <https://www.facebook.com/OferYeshAtid/photos/a.587501081322032/2466505180088270/?type=3&theater>

חלק. הוא ציין כי התרשם מאוד מהרוגע ומהשלווה המקצועית שהפגינו מח"ט הצנחנים דאז אמנון ליפקין שחק ומפקד הגדוד שלו שאול מופז (שניהם רמטכ"לים לעתיד) בפיקודם על הכוח. צה"ל של אז, כתב, היה פחות מקצועי ועוצמתי מהצבא של ישראל כיום, אבל "היו לו רוח של התקפה ופשיטה, מפקדים שהלכת אחריהם בלי היסוס, מיקוד של צבא שקם כל בוקר להתכונן למלחמה". שלח כתב שהתפקיד של רמטכ"ל צה"ל הנוכחי, אביב כוכבי, שכמוהו היה פקוד של שאול מופז בצנחנים, "הוא להכניס רוח דומה בצבא של זמננו" (שלח, 2019).

אתגר זה העומד לפתחו של כוכבי ניצב בפני כל רמטכ"ל ונותר מרכזי כשהיה, כפי שהדגים המחבר כשבחן את פעולות הרמטכ"ל משה דיין לשינוי רוח הלחימה של צה"ל לפני מלחמת סיני.

מהספר עולות שתי תובנות עיקריות. הראשונה היא חשיבות הרמטכ"ל לתהליכי בניין הכוח, שכן הוא "נוטע חרובים" שלא הוא ייהנה מפירותיהם אלא מחליפיו, ואולי זה שיבוא אחריו. התובנה השנייה שמדגיש הספר היא שהמבחן העליון של הרמטכ"ל הוא המלחמה. ובמלחמה,