

תקציר

המאמר בוחן את תולדות גוף התכנון מימי ההגנה ועד למלחמת יום הכיפורים, ומתמקד בשני נושאים: הכוונת בניין הכוח והתכנון האסטרטגי. לאחר מלחמת העצמאות הוקמו גופי התכנון שבמטה הכללי של צה"ל. המחבר מציג את הצורך בהם בימי היישוב, עומד על חשיבותם וסוקר את תפקידיהם אל מול הנסיבות שעיצבו את הכוח הצבאי הישראלי. השינויים הארגוניים הרבים שחלו בגופים הללו (מחלקת התכנון ואגף התכנון) מעידים על חשיבותם בעיצוב הצבא ועל הדילמות שבהקמתם. מחקריו הרבים של אגף התכנון, כמו המחקר הראשון בנושא הגנת העורף בתחילת שנות החמישים או התכנון של שנת העבודה בצבא, היו מכוננים עבור הצבא. לאחר דיון בהם המחבר קובע כי איכות התכנון האסטרטגי הייתה בין הגורמים לניצחון ב־1967, וכי נחיצותו אינה מוטלת בספק.

גוף התכנון במטכ"ל עד ל-1973

זאב אלרון

הקדמה¹

מאמר זה סוקר בצורה כרונולוגית את תולדות גוף התכנון המרכזי במטכ"ל ההגנה ולאחר מכן במטכ"ל צה"ל, תוך הצגת השינויים הארגוניים והפרסונליים העיקריים שחלו בגוף. בנוסף לסקירה הארגונית, המאמר מתרכז בשני נושאי חתך: הראשון - הכוונת בניין הכוח, בעיקר באמצעות התכנון הרב-שנתי; והשני - התכנון האסטרטגי. אין במסמך התייחסות פרטנית ושיטתית לנושאים אחרים המטופלים כיום באג"ת, כגון ארגון, תקינה, תשתיות וקש"ח.

1 מאמר זה הוא חלקה הראשון של סקירה שנכתבה בשנת 2012 לבקשת ראש אג"ת דאז אלוף נמרוד שפר.

התכנון בארגון ההגנה

כמיליציה בעלת שליטה מרכזית רופפת, להגנה בראשיתה לא היה גוף תכנון קבוע. כאשר התעורר צורך בהכנת תוכניות אסטרטגיות, פנו ראשי הארגון בדרך כלל ליוחנן רטנר, אדריכל ופרופסור בטכניון, שהיה קצין בצבא הרוסי במלחמת העולם הראשונה. בשנת 1929 מונה רטנר ליועץ לענייני ביטחון במחלקת ההתיישבות של הסוכנות. בתפקידו זה הוא הכין תוכניות להקמת גושי יישובים באופן שיקל לגן עליהם, ועמד על הקושי בכפיית התנהלות בהתאם לשיקולים ביטחוניים על הגופים המיישבים.²

רטנר שימש ראש המטה הארצי של ארגון ההגנה בשנים 1938-1939 והביא להקמת **מחלקת תכנון**. בראש מחלקת תכנון הועמד אלימלך זליקוביץ (אבנר), שעסק בתכנון עוד קודם לכן,³ והמשיך לאחר מינויו לכהן גם כמפקד מחוז תל אביב. לעוזריו של אבנר מונו שני יוצאי הצבא האוסטרי - רפאל לב ואיתן אבישר (זיגמונד פון פרידמן). במחלקת תכנון שולבה המחלקה הטכנית של ההגנה; נראה שליבת פעילותה של מחלקת תכנון הייתה בתחום הטכני - בעיקר בנושא ביצורים, אך לדברי מאיר פעיל, היו בפעילות המחלקה גם סימנים ראשוניים לתכנון מרחבי ואף ארצי.⁴

משך קיומה של מחלקת תכנון היה קצר. עם תחילת פעילותו של המטה הכללי של ההגנה, בראשות יעקב דורי (דוסטרובסקי) בספטמבר 1939, הוכללה בו **לשכה לארגון ותיכון** [כך] בראשות אבישר, ואבנר מונה לראש מחלקת פיקוח. לפי תקנון המטה הכללי מ-18 בספטמבר 1939, תפקידי הלשכה לארגון ותיכון היו:

1. עיבוד תכנית למבנה הארגוני, מבנה הגייסות וקביעת עוצמתם וציודם; תיכון תכנית של סדר הקרב.
2. עיבוד הצעות לשלד של מנגנוני המטות.

2 יוחנן רטנר, **חיי ואני**, ירושלים ותל אביב: 1978, עמ' 252-254, 264.

3 עוד ביוני 1937 חיבר זליקוביץ את "תוכנית אבנר", שאותה ניתן לראות כתוכנית הראשונה להקמת צבא עברי. על התוכנית ראו: מאמרו של פ' עופר, "תוכנית להקמה צבא יהודי עצמאי בארץ ישראל לפני מלחמת העולם השנייה", בתוך: גרשון רבלין (עורך) **עלי זית וחרב**, תל אביב: מרכז גילי והמרכז לחקר הכוח המגן, 1991. "תוכנית אבנר", כמו גם תוכניות אחרות הנזכרות להלן, פורסמה על ידי עודד מטר, **תוכניות אופרטיביות של ההגנה 1938-1948**, תל אביב: מרכז לחקר הכוח המגן ויד טבנקין, 1996. על התוכניות הללו ראו גם: שושנה שטיפטל (עורכת), **תוכנית "ד": הכנתה, עיצובה וגיבושה**, תל אביב: משרד הביטחון, 2008, עמ' 30-35.

4 מאיר פעיל, **מן ה"הגנה" לצבא ההגנה**, תל אביב: זמורה ביתן, מודן 1979, עמ' 40-41.

3. עיבוד הצעות לתקנוני שירות והקפדה על השלמתם ותיקונם.
4. לימוד בעיות האסטרטגיה והטקטיקה של החילות והתאמתן למסיבות [כך] ולתנאי המציאות, לאופי ולתכונות האויב הצפוי. עריכת תכניות הגנה אלטרנטיביות על הארץ כולה או על חלקים ממנה.
5. הצעות לתכניות התיישבות, סלילת דרכים וכדומה, על יסוד בחינה אסטרטגית או צבאית אחרת.⁵

תחת הנהגתו של אבישר, הפכה הלשכה לארגון ותיכון, בניסוחו של פעיל, "למוסד שסייע בהכנת הפיקוד העליון של ההגנה למסגרת של עבודה מסודרת ושיטתית בשטח התכנון והארגון הצבאי".⁶ בין העבודות שנעשו בלשכה: תוכנית א' (אפריל 1941) - תוכנית הגנתית שנועדה להגן על היישובים ועל השטח הצמוד אליהם; תוכנית א/צ להגנה נגד צנחנים; ועדכון לתוכנית א' - תוכנית 1/א (מאי 1942). הלשכה לא הכינה מבצעים קונקרטיים, וכאשר נדרש תכנון למבצע, הוקמה מפקדה אד-הוק.

במקביל לפעילותה של לשכת הארגון והתיכון של מטכ"ל ההגנה, בשנים 1942-1941 הוביל רטנר, מטעם היישוב ובשיתוף עם הצבא הבריטי ועם מייסד הפלמ"ח יצחק שדה, את תכנון הגנת הארץ מפני הגרמנים. במסגרת זו הוא הכין כמה תוכניות: תוכנית לפעולות בעורף הגרמנים, תוכנית ההגנה Palestine Scheme, ותוכנית הצפון הידועה גם כתוכנית "טוברוק-כרמל" או "מצדה על הכרמל".⁷

בשנת 1945 החליף רטנר את אבישר כראש **לשכת** (או מחלקת) **התכנון** במטכ"ל ההגנה, ובחודשים המעטים שבהם כיהן בתפקיד זה, הוא הכין (בעזרת יוצא הצבא הבריטי דן אבן) תוכניות להקמת כוח צבאי ולהפעלתו להגנת היישוב.⁸ בספטמבר 1945 הושלמה תוכנית ב', שביטאה מעבר לגישה התקפית, מתוך כוונה להעביר את הלחימה לאזורים הנשלטים על ידי ערביי ארץ ישראל באמצעות כוחות מתמרנים.

בשלהי 1945 הוחלף רטנר בידי יגאל ידין (סוקניק). בעת כהונתו של ידין כראש לשכת התכנון פורסם עדכון של תוכנית ב', שידועה כתוכנית ג'

5 תפקידי לשכת התיכון לקוחים מתוך: מפעיל, **מן ה"הגנה"**, עמ' 45-46.

6 שם, עמ' 48.

7 רטנר, **חיי ואני**, עמ' 323-321.

8 שם, עמ' 324-337.

(מאי 1946). נראה שבתקופה זו הוקמה בלשכת התכנון מחלקת מודיעין בראשות זיאמה דיבון, שהועברה בשנת 1946 לשירות הידיעות (ש"י) של ההגנה. בקיץ 1946 התפטר ידין והוחלף על ידי צבי איילון (לישצ'נר), שהיה קודם לכן שותף בכיר לחיבור תוכניות ב' רג'.⁹

לאחר שעזב את לשכת התכנון (כנראה באוקטובר 1945), שימש רטנר יועץ צבאי ליושב ראש הנהלת הסוכנות היהודית דוד בן-גוריון וריכז את פעילות **מחלקת המדע** במטכ"ל ההגנה - המבשרת המחותרתית של חיל המדע (חמ"ד) ולימים של מפא"ת - שזכתה לתקציב של 150 לירות לחודש.¹⁰

בשלהי אוקטובר 1947 - כחודש לפני ההצבעה באו"ם על חלוקת ארץ ישראל - החליט בן-גוריון למנות את רטנר לראש **האגף לתכנון שעת חירום** שנועד "לעבד תכניות והצעות כיצד למנוע פלישה וכיצד לעמוד כנגדה".¹¹ בן-גוריון קבע עוד שרטנר יהיה כפוף הן לרמטכ"ל ההגנה דורי והן לו עצמו, כראש מחלקת הביטחון של הסוכנות. עוד לפני המינוי הרשמי הכין רטנר, בסיוע קצינים אחדים יוצאי הצבא הבריטי,¹² תוכנית להקמת צבא¹³ וכמה תוכניות לארגון הגנתי של אזורים שונים בארץ. נראה שלא היה לתוכניות הללו ביטוי מעשי, ואין לראות בפעילותו של רטנר ועוזריו עדות לקיומו למעשה של אגף תכנון באותה עת.

9 בתפקידו הבא היה איילון סגן הרמטכ"ל.

10 רטנר, **חיי ואני**, עמ' 337-344.

11 העתק מכתב מאמיתי (בן-גוריון) לדן (דורי), 21 באוקטובר 1947 (ארכיון צה"ל [להלן: א"צ] 438/1318/2002).

12 רטנר, **חיי ואני**, עמ' 346-354, הזכיר כעוזריו את פריץ עשת ומהנדס יוצא הבריגדה בשם צדיק. זהבה אוסטפלד, **צבא נולד - שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של דוד בן-גוריון**, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1994, עמ' 44-48, 281, ציינה כי בנוסף לעשת עזרו לרטנר גם אפרים בן ארצי, אליעזר אהרונוב וישראל בוגנוב. מספרו של יואב גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, ירושלים: יד יצחק בן צבי, תשמ"ו, עמ' 434-435, מתקבל הרושם כי בן-גוריון הטיל על כמה אישים, ובהם רטנר, בן ארצי ויחזקאל סהר, להכין - כל אחד בנפרד - תוכניות להקמת צבא ו"משרד מלחמה".

13 העתק דוח שהגישו יוחנן רטנר וממלא מקום ראש המפקדה הארצית של ההגנה זאב שפר (פיינשטיין) לבן-גוריון ב-28 במאי 1947, ובו המלצות לארגון כוח צבאי שיאפשר התגוננות מפני התקפה מאורגנת של המדינות השכנות, נמצא אצל: פעיל, **מן ההגנה**, עמ' 366-371; וגם אצל: שטיפטל, **תוכנית "ד"**, עמ' 55-62.

מחלקת תכנון באגף המבצעים

ב-16 בנובמבר 1947 הוטל על יגאל ידין להקים במטכ"ל אגף מבצעים ובתוכו מחלקת תכנון. מחלקת תכנון נועדה לכלול שלוש יחידות משנה: תכנון אסטרטגי-כללי בראשות ישראל בר; תכנון ההגנה הסטטית מול ערביי ארץ ישראל בראשות זלמן ליבון; ותכנון לקראת אפשרות פלישה מהחוץ בראשות שלום עשת (פריץ איזנשטדט).¹⁴ בפועל, נדחק עשת מאג"ם ועבר לעבוד לציודו של בן-גוריון ולאחר מכן בלשכת הרמטכ"ל. ישראל בר הועמד בראש **מחלקת תכנון באג"ם**, שנודעה כ**אג"ם/2**. אג"ם/1 הייתה מחלקת מבצעים, בראשות משה (מונדק) בר-תקווה (פסטרנק).

מחלקה נוספת שהוקמה באותם ימים - ושולבה כמעט 20 שנה מאוחר יותר עם מחלקת תכנון - הייתה **המחלקה לתפקידי מטה (מת"ם)**, שהייתה אחראית לנושאי ארגון ותקינה.¹⁵

מחלקת תכנון בראשות ישראל בר הופקדה על התכנון האסטרטגי וכן פיקחה על התכנון בחטיבות הלוחמות. התוכנית העיקרית שהוכנה במחלקה באותה עת הייתה תוכנית ד', שפורסמה ב-10 במארכ 1948, ונועדה להשתלטות, עם סיום המנדט, על השטח שנועד לפי החלטת האו"ם למדינה היהודית.¹⁶ התוכנית מבטאת נקודת מפנה תפיסתית בהתפתחות ההגנה לקראת הפיכת הארגון המחתרתי לצבא סדיר.¹⁷

ב-11 במאי, לקראת פלישתם של צבאות ערב ולנוכח הקמה צפויה של אגף תכנון, שונה מבנה אגף המבצעים, וראשי מחלקות התכנון והמבצעים מונו למפקדי מחלקות מבצעים זירתיות (בר לצפון ולמרכז, בר-תקווה לדרום).¹⁸

14 אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 282.

15 שורשי המחלקה לתפקידי מטה, שהוקמה בפברואר 1948, בוועדת התקנים שהוקמה בעקבות הצעה של אפרים בן ארצי מאוקטובר 1947. להקמת המחלקה ופעילותה בראשית 1948 ראו: אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 119-120; גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 446-449; פעיל, **מן ה"הגנה"**, עמ' 107.

16 עוד קודם לכן (ינואר 1948) הוכנה תוכנית ש', להשתלטות על אזורים שיפוננו על ידי הבריטים.

17 לסקירה מפורטת על התוכנית ולאוסף של מסמכים הנותנים לה רקע, ראו: שטיפל, **תוכנית ד'**. לדיון קצר בתוכנית ד', ראו: אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 289-292.

18 שם, עמ' 200-201; גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 450-452.

אגף התכנון בצה"ל במלחמת העצמאות

ב-2 ביוני 1948 פרסמה המחלקה לתפקידי מטה את תקן **אגף התכנון**, שנועד לפעול בכפיפות ישירה לרמטכ"ל. בראש האגף הועמד יוחנן רטנר;¹⁹ לעוזרו, או לסגנו, של רטנר מונה שלום עשת.²⁰ נראה שהקמת האגף נבעה מרצונו של בן-גוריון לשחרר את אגף המבצעים מהטיפול בנושאים שאינם קשורים ישירות בניהול הלחימה, באמצעות הקמת גוף עצמאי שישא באחריות לתכנון האסטרטגי. משימותיו העיקריות של האגף, לפי צו ההקמה שלו, היו: תכנון "כל הפעולות בעתיד וסוג היחידות שבהן יש להשתמש בפעולות אלה"; קביעת קווים מנחים לפיתוח, ייצור ורכש אמל"ח; וקביעת קווים מנחים לבניית מערכי ביצורים והקמת התיישבות.²¹

רטנר התבקש על ידי בן-גוריון למלא את מקומו של הרמטכ"ל, אך סירב.²² ביולי 1948, שבועות אחדים לאחר הקמת האגף, הורחק רטנר מהמטכ"ל ומונה לנספח צבאי בברית המועצות. ראש אגף המבצעים, יגאל ידן, התנגד לקיומו של אגף תכנון עצמאי וביקש לשמר את התכנון כפוף אליו. נראה שבהיעדרו של רטנר, הצליח ידן לשמור על הדומיננטיות של אגף המבצעים בתכנון האסטרטגי. במקורות הזמינים אין עדויות לפעילות של אגף התכנון לפני או אחרי עזיבתו של רטנר.²³

מחלקת תכנון באגף המטה הכללי, פברואר-נובמבר 1949

ב-1 בפברואר 1949 אורגן מחדש אגף המבצעים כאגף מטה כללי (G Branch), שכלל מחלקות למבצעים, תכנון, הדרכה, מודיעין ומחלקה

19 ההחלטה למינוי רטנר לראש האגף נפלה עוד ב-7 במאי, לפי יומנו של בן-גוריון מאותו יום.

20 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 451-452.

21 אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 201-202. פעיל, **מן ה"הגנה"**, עמ' 104) שהסתמך על אותו מקור (מסמך מת"ם, תיקון במבנה המטה, 2 ביוני 1948, בחתימת סגן הרמטכ"ל, א"צ 16/1864/50), כתב שאגף התכנון "נועד לעסוק בתכנון אסטרטגי, תכנון סדר הכוחות בעתיד, תכנון רכישה ויצור של אמצעי לחימה ופיקוח על המחקר המדעי".

22 רטנר, **חיי ואני**, עמ' 358-377; גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 445.

23 רטנר, אוסטפלד וגלבר לא כתבו דבר על פעילות האגף, אם הייתה כזו.

לתפקידי מטה.²⁴ בראש **מחלקת תכנון** הועמד שוב סא"ל ישראל בר, ותחתיו הייתה כוונה להקים שלוש לשכות בראשות סא"לים (אופרטיבית, למחקרי מטה ולהתיישבות) ולמנות ארבעה קציני קישור בדרגת רס"ן (לחימוש וייצור, לתכנון הנדסי, לחיל מדע²⁵ ולמימון ומוסדות).²⁶ לאחר מספר שבועות הוחלט להקים לשכה רביעית, לייצור וחימוש,²⁷ והתקן הכולל של המחלקה הועמד על 31 איש, מהם 20 קצינים.

העיסוק המרכזי של בר כרמ"ח תכנון היה להסדיר את צמצומו החד של צה"ל מ-13 חטיבות לשש בלבד, לנוכח הקשיים התקציביים הכבירים שחייבו את ישראל להקטין את הצבא ולהפסיק את המלחמה. בד בבד עם החתימה ההדרגתית על הסכמי שביתת נשק עם מדינות ערב, החל תכנון מבנהו הקבוע של הצבא. הצעות מחלקת תכנון לארגון מחדש של הצבא²⁸ עמדו בתחרות מול שורה של הצעות שהוגשו על ידי גופים ואישים שונים.²⁹ בשל מגבלות המנגנון שעמד לרשות המחלקה, לא ניכר הבדל

24 אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 320; גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 452, 492; העתק מסמך מטכ"ל, שינויים במטה הכללי, 24 בינואר 1949 (א"צ 438/1318/2002).

25 קצין הקישור לחמ"ד, רס"ן מ' דורון, כתב את מסמך אג"ם/מת"כ, **אמצעי לחימה חדשים ושימושים הטקטי**, 4 באוגוסט 1949 (א"צ 117/2169/50). המסמך, שהופץ לשר הביטחון, הרמטכ"ל, ראשי האגפים, מפקדי החילות ובכירי משרד הביטחון, תיאר התפתחויות בתחום האמל"ח, ובהן נשק גרעיני ורקטי, מנועי סילון, תותחים ללא רתע ופגזים ח"ש-מנעל.

26 אגף המטה הכללי, **מבנה האג"ם**, 31 במארס 1949 (א"צ 438/1318/2002). ראשי הלשכות למחקרי מטה והתיישבות נועדו להיות אליעזר גלילי ויצחק אשל, בהתאמה. ללשכה האופרטיבית לא מונה מפקד במועד זה.

27 הלשכה, ששינתה שמה ל"חימוש וייצור", ניהלה את ישיבות אג"ם שבהן נידונו נושאי הצטיידות. ראו מסמכים בא"צ 8/95/51.

28 אג"ם/מת"כ, **קווים ראשוניים לתכנון הכוחות המזוינים**, 11 במארס 1949 (א"צ 126/1291/51); אג"ם/מת"כ, **בעיות המבנה המוצע במצב מעבר**, 18 במארס 1949 (א"צ 28/580/51); אג"ם/מת"כ, **קווים לתכנון הכוחות המזוינים - תוספת מס' 1**, 31 במארס 1949; אג"ם/מת"כ, **קווים לתכנון הכוחות המזוינים - תוספת מס' 2**, מאי 1949 (א"צ 128/1291/51); אג"ם/תכנון, **הצעה מסכמת על מבנה קבע של הכוחות המזוינים**, אוגוסט 1949 (א"צ 164/1291/54).

29 בין השאר, הוצגו הצעות של דוד שאלתיאל, משה צדוק, שלום עשת ופרד האריס. התוכניות נידונו בישיבות המטכ"ל ב-6, 11, 12, 14, 16, 18, 23 ו-26 במארס, 8, 16, 22 באפריל, 9, 16 ו-22 במאי, 3 ו-12 ביוני, 6 ו-9 ביולי, 1 ו-23 באוגוסט 1949. הצעות של עשת זכתה לתמיכה של בן-גוריון, משום שתאמה למגבלות שהטיל שר הביטחון על היקף כוח האדם בצבא. ראו שלושה תזכירים ששלח סא"ל שלום עשת מלשכת הרמטכ"ל לשר הביטחון, "מבנה כוחות הביטחון לפי שיא כוח האדם של 20,000", "שיא כוח האדם עבור כוחות הביטחון" ו"ניתוח מבנה צבא השלום - תכנית ע", שלושתם מיוני 1949 (א"צ 277/1559/52). הנושא נידון בקצרה, מתוך נקודת מבט הבודקת את הקמת מערך המילואים, בספרו של יצחק גרינברג, **עם לוחם: הנחת היסודות למערך המילואים 1950-1949**, באר שבע: המרכז למורשת בן-גוריון, 2001.

מהותי באיכות הנתונים ובעומק הניתוח בין הצעות המחלקה להצעות הגורמים האחרים. גורם נוסף שפגע ביכולת ההשפעה של מחלקת תכנון, היה כפיפותה לראש אג"ם ידן, שהחזיק בעמדות שלא היו מקובלות על שר הביטחון והרמטכ"ל ולא היו ישימות בהתחשב בתנאים התקציביים.³⁰

באוגוסט 1949, עם פרישתו מצה"ל של רמ"ח מבצעים סא"ל שמעון אבידן, מונה ישראל בר לראש **מחלקת תכנון ומבצעים**.³¹ המחלקה המשולבת הייתה מורכבת מהלשכות הבאות: תכנון ציוד וחימוש, חקרי מטה, הגנה מרחבית ומיפוי צבאי; המחלקה כללה גם קציני קישור לחילות המתואמים על ידי אג"ם (מדע, הנדסה, מודיעין).³² כרמ"ח בדרגת סא"ל (שהיו כפופים לו ארבעה סגני-אלופים וכמה רבי-סרנים), מילא בר במשך מספר חודשים קריטיים תפקיד שממלאים כיום שני אלופים. בתקופת כהונתו הקצרה הוא תרם תרומה מכרעת לארגון מחדש של צה"ל (שצומצם באותם ימים לשלוש חטיבות סדירות), לקביעת נוהלי עבודתו של הצבא ולהקמת מערך מילואים ובו תשע חטיבות חי"ר משולבות במחוזות הגנה מרחבית.³³

מחלקת תכנון באג"ם, 1949-1952³⁴

בסוף נובמבר 1949 פרש ישראל בר מצה"ל,³⁵ מחלקת תכנון ומבצעים פוצלה, ובראשות **מחלקת תכנון** הועמד סא"ל שלום עשת. עשת, מהנדס

30 ראו למשל: גרינברג, **עם לוחם**, עמ' 35.

31 אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 320; מכתב מהרמטכ"ל לישראל בר, 20 באוגוסט 1949 (א"צ 22/854/52).

32 **פקודת מבנה של מחלקת תכנון ומבצעים**, 29 בספטמבר 1949 (א"צ 22/84/52). דוחות התקדמות של לשכות המחלקה המאוחדת נמצאים בא"צ 11/596/53.

33 לעבודת המטה שעמדה בבסיס ההחלטות שהתקבלו בנוגע לארגון המילואים, ראו: מסמכי אג"ם/תכנון שחבורו בידי סא"ל בר ורס"ן ארתור הנק, **צבאות מיליציוניים וצבאות עתודה**, 11 באוגוסט 1949, וגם: מיליציה וצבאות עתודה, 1 בדצמבר 1949 (שניהם בא"צ 168/488/55).

34 להעמקה בפעילות מחלקת תכנון תחת הנהגתו של עשת אפשר לעיין במקורות הבאים: דוחות שנתיים של המחלקה ומרכיביה לשנת 1950 (א"צ 11/596/53 וגם 67/137/53); דוחות חודשיים של המחלקה וענפיה מהשנים 1950-1952 (א"צ 1/90/54); דוחות התקדמות של הענף לתכנון אסטרטגי מהתקופה שבין פברואר 1950 לינואר 1953 (א"צ 88/488/55); ובייחוד מסמך ששלח סא"ל יהודה בן דוד לראש אג"ם אלוף משה דיין, **עבודת אג"ם/תכנון בתקופה 1949-1952 - הנרכה אישית**, פברואר 1953 (א"צ 20/7/56 וגם 45/488/55).

35 בר השתחרר בהתאם לבקשתו, לפי **מסמך הרמטכ"ל החדש יגאל ידן, השינויים במבנה האג"ם**, 27 בנובמבר 1949 (א"צ 438/1318/2002). העתק, המקור בא"צ 26/550/51.

בהכשרתו, היה קצין בצבא האוסטרי עד 1938, עבר קורס קצינים שני בהגנה, וקורס קצינים שלישי בצבא הבריטי, שבו עבר גם קורס פו"ם. כאמור לעיל, עשת גם מילא תפקידי תכנון וייעוץ בהגנה ובצה"ל. תחת עשת חולקה המחלקה לשלושה ענפים שעסקו בנושאים הבאים: **תכנון אסטרטגי** (הכנת תוכניות אסטרטגיות, מחקרי מטה, קביעת עקרונות מבנה של מטות ויחידות); **תכנון ביטחון לאומי** (הכוונת גופי תכנון ממשלתיים בתכנון תשתית פיזית כדרכים, שדות תעופה, נמלים, מערכות מים וחשמל, התיישבות ותעשייה, בהתאם לתוכניות האסטרטגיות); **ואמל"ח** (הכוונת פיתוח, ייצור ורכש). בנוסף, היה במחלקה **מדור למערך הכוחות**, שנועד להכין תוכניות לבניין הכוח.³⁶

תחילה ניתן למחלקה אישור להחזיק אל"ם אחד, סא"ל אחד, שמונה רס"נים, שישה סרנים ושני סגנים.³⁷ בשנים הבאות הצטמצם מעט תקן המחלקה, עם הפרדת ענף אמל"ח והכפפתו ישירות לראש אג"ם.³⁸ תקן כוח האדם במחלקה עמד על כ-20-25 איש, מהם כ-15 קצינים. רבים מקציני המחלקה היו עולים חדשים, ורמת השליטה שלהם בעברית הייתה נמוכה.³⁹

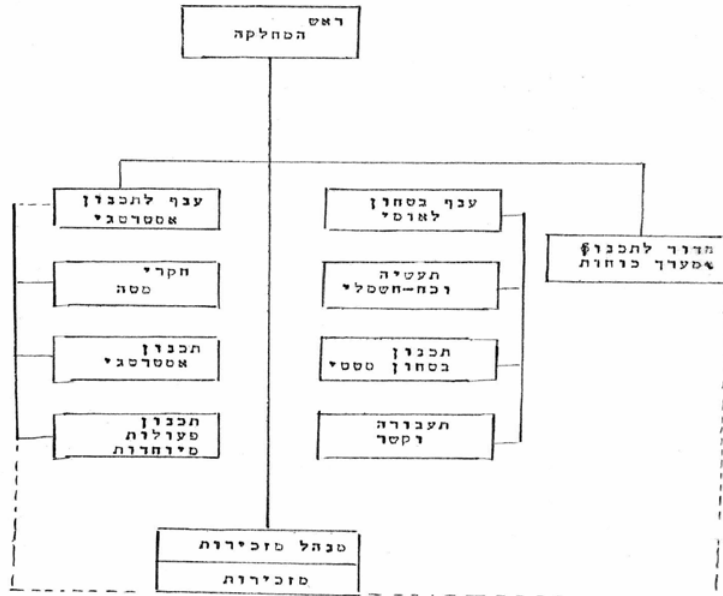
36 אוסטפלד, **צבא נולד**, עמ' 322-323.

37 מת"ם, תקן אג"ם/תכנון – **אישור דרגות**, 23 במרס 1950 (א"צ 438/1318/2002).

38 השינוי נעשה בראשית שנת 1951, לכל המאוחר, כפי שניתן ללמוד ממסמך סגן הרמטכ"ל/ענף אמל"ח, **דוח ישיבה על נושא מחקר לכלי נשק**, 1 באפריל 1951 (א"צ 40/68/55). בשנת 1954 היה ענף אמל"ח למחלקה עצמאית באג"ם.

39 לפחות שלושה מקציני המחלקה נשלחו לשיעורי עברית פרטיים ולאחר מכן לקורסים באולפן. ראו מסמכים בא"צ 141/488/55.

תקן מס. 1-3/51
 מבנה:
 אגם / תכנון
 דף מס. 1
 מתוך 4 דפים



צונן / חת

מבנה מחלקת תכנון לפי פקודת ארגון מיולי 1951. התקן מאוגוסט 1952 התבסס על מבנה דומה, שנבדל בהרכב המדורים בענף הביטחון הלאומי, בשינוי שם הענף לתכנון אסטרטגי לענף לתכנון מלחמה, ובהוצאת המדור לחקרי מטה מהענף, כך שהיה כפוף ישירות לראש המחלקה.

בכהונתו של עשת ניכר מאמץ לגיבוש והסדרת נוהלי עבודת התכנון. בפברואר 1950 הועלתה הצעה להקים מועצת תכנון, שתכלול נציגים מאגפי המטה השונים ותתאם את איסוף המידע, הסקת המסקנות ממנו וגיבוש התוכניות.⁴⁰ במאי 1950 נעשה ניסיון להגדיר את עבודת התכנון האסטרטגי.⁴¹ בסוף אותה שנה נעשה במחלקה ניסיון להביא לתיאום

40 אג"ם/תכנון, **הקמת מועצת תכנון**, 20 בפברואר 1950 (א"צ 1/73/52).

41 אג"ם/תכנון/הלשכה לתכנון אסטרטגי, **תכנון אסטרטגי**, מאי 1950 (א"צ 88/488/55).

עבודתם של הגופים השונים במדינה העוסקים בתכנון.⁴² בשנים הבאות המשיכו ניסיונות לשיפור התיאום בתוך המחלקה⁴³ ובין גופי התכנון באגפים השונים, בין השאר כדי להבטיח גישה מתואמת של גורמים צבאיים במגעיהם עם גורמים אזרחיים.⁴⁴

בהנהגתו של עשת הוכנו במחלקת תכנון כמה מסמכים בולטים. בתחום **בניין הכוח** אפשר לציין הצעות לארגון ולאחר מכן לארגון מחדש של הצבא,⁴⁵ הצעה לשינוי מסלול השירות בצבא,⁴⁶ הצעות שונות להקמת יחידות מיוחדות,⁴⁷ ומחקרים על היקף ואיכות כוח האדם.⁴⁸ בתחום **התכנון האסטרטגי**, עוד בשנת 1950 הוכנו במחלקת תכנון, בשיתוף עם מחלקת מבצעים, רבים מתיקי ה"מקרים", שהציעו מתאר אסטרטגי למלחמות מול צירופים שונים של יריבים (צפון - מול סוריה ולבנון, מזרח - מול ירדן ועיראק, דרום - מול מצרים, ותיק שהציג את התרחיש הגרוע

42 שני מסמכי אג"ם/תכנון, **תיאום התכנון הממשלתי וגופי התכנון - פירוט מבנה וארגון**, שניהם מדצמבר 1950 (שניהם בא"צ 16/109/52); סא"ל יהודה בן דוד, **הגדרת תפקידי מחלקת תכנון**, 24 בדצמבר 1950, (א"צ 210/157/59).

43 אג"ם/תכנון, **הנחיות לתכנון אמצעי ופקודות הביטחון הלאומי**, 8 בפברואר 1952 (א"צ 8/73/54); אג"ם/תכנון, **הנחיות תכנון מס' 4 - תחזית על בעיות העבודות העיקריות באג"ם/תכנון במשך חצי השנה הבאה**, 16 במרס 1952 (שם).

44 אג"ם/תכנון-הענף לתכנון אסטרטגי, **סיכום הישיבה בנושא תיאום התכנון מיום 2 בדצמבר 1951**, 16 בדצמבר 1951, (א"צ 16/447/53).

45 אג"ם/תכנון לראש אג"ם, **מוצב פיקוד צה"ל - הצעה**, 23 ביוני 1950 (א"צ 91/488/55); אג"ם/תכנון-המדור לתכנון מערך הכוחות, **דוח שנתי 1950**, 25 בדצמבר 1950 (א"צ 67/137/53), בחתימת ראש המדור רס"ן חנן צלנר; מ"מ רע"ן תכנון אסטרטגי רס"ן ארתור הנק, **הקווים הכלליים של ארגון צה"ל ומבנהו עד לסוף שנת 1955**, ללא ציון תאריך (א"צ 91/488/55 וגם 45/258/54); אג"ם/תכנון, **מגמות למבנה חדש בעתיד צה"ל**, 11 במרס 1951 (א"צ 1/137/53 וגם 45/258/54). מסמך זה הציע לארגן את צה"ל ב-20 חטיבות, מהן 14 שירוכזו בשבע דיוויזיות חי"ר קבועות.

46 אג"ם/תכנון-הענף לתכנון אסטרטגי, **שינויים בחוק הגיוס - הצעה**, 25 בנובמבר 1951 (א"צ 298/488/55). לפי הצעה זו של סא"ל יהודה בן דוד, שקיבלה השראה מהנוסח הלא ממומש של חוק שירות ביטחון, המגויסים יעברו אימון של כחצי שנה, לאחריו שירות חקלאי או אחר למשך שנה, ולבסוף עוד שנה עד שנה וחצי של שירות צבאי.

47 למשל: אג"ם/תכנון, **תיק אג"ם/תכנון על 'כוח מיוחד' (חטיבה מיוחדת) במסגרת צה"ל**, 15 במאי 1952 (א"צ 28/79/54). בנוסף, נעשו עבודות שהציעו להקים כוחות ללחימה בהרים, לנחיתה מהים ולסיור מדברי.

48 אג"ם/תכנון (רס"ן צבי עצינוני), **איכות חיילי צה"ל (מורל)**, 9 בספטמבר 1952 (א"צ 72/488/55); אג"ם/תכנון, **איכות כוח האדם בצה"ל בשנים הבאות**, 28 ביוני ו-25 בנובמבר 1952 (א"צ 72/488/55 ו-28/488/55). המחקר נכתב על ידי אל"ם יוסף טרמר, שהיה קודם לכן מפקד מחוז השפלה, סופח למחלקת תכנון תחת פיקודו של אל"ם עשת, ומילא את מקום הרמ"ח באוקטובר 1952.

ביותר - "מקרה הכול"). העבודה התרכזת תחילה במתארים ההגנתיים, ולאחר מכן באפשרויות ההתקפיות.⁴⁹ בסוף 1950 הובילה המחלקה מחקר מקיף בשם "לשבור שבר", שנועד לבחון דרכי פעולה לנוכח אפשרות של מצור ימי על ישראל, שיביא אותה למחסור במזון ובחומרים חיוניים אחרים.⁵⁰ המחקר, שנטלו בו חלק גם מחלקות אחרות באג"ם, סיווג את המדינות השכנות בהתאם לרווח ולסיכונים האפשריים מכיבושן.⁵¹ במאוס 1951 העלה עשת טענה ולפיה צה"ל בנוי לבלימה ולא יהיה מסוגל להעביר את המלחמה לשטח האויב. הוא העריך שבנוסף לתרחיש של הגנה על המדינה במקרה של התקפה יזומה על ידי האויב, ייתכן שיוטל על צה"ל לפתוח במלחמה מונעת או לצאת ל"מלחמה תוקפנית לתפישת מרחבים להבטחת קיום מדינת ישראל" או ל"הבטחת ריבונות המדינה בשטחים שמעבר לגבולותיה הנוכחיים".⁵² בשנת 1952 נעשו בענף תכנון מלחמה, בין השאר, מחקרים שבדקו את האפשרות להשתלט על שטחים, את צורכי האדמיניסטרציה של שטחים כבושים, את היכולת לפנות את תושבי המשולש (כלומר יהודה ושומרון) ו"אצבע עזה", ואת הערך הכלכלי שאפשר להפיק מכריית מחצבים שונים ב"מרחבי תפיסה" אפשריים.⁵³

בתקופה זו נעשה כנראה גם המחקר הראשון שבדק את **האיום על העורף**. ניסיון שנעשה במחלקת תכנון להערכת נפגעים במקרה של הפצצות על תל אביב, הגיע להשערה כי בשבוע של הפצצות ייהרגו 5,000 תושבים ועוד 2,500 ייפצעו באורח קשה.⁵⁴

49 אג"ם/תכנון-הענף לתכנון אסטרטגי, **דוח פעילות שנתית של הענף לתכנון אסטרטגי לשנת 1950**, 24 בדצמבר 1950 (א"צ 67/137/53).

50 אג"ם/תכנון, **מחקר מטה 'לשבור שבר'**, 28 בדצמבר 1950 (א"צ 42/243/52).

51 עיקרי המחקר מסוכמים במסמך אג"ם/ממ"ן, **מחקר מטה 'לשבור שבר'**, אפריל 1951 (א"צ 119/535/2004). המחקר סיכם כי כיבוש עבר הירדן המזרחי ולבנון לא יביא כל תועלת מבחינת אספקת מזון, בעוד עודפי המזון בסוריה עשויים להצדיק את כיבושה, אך קיימות מגבלות רבות לניצול עודפים אלה.

52 אג"ם/תכנון, **סיכום שלב ראשון בדיונים וחקר למגמות מבנה חדש בעתיד צה"ל**, 11 במרס 1951 (א"צ 45/258/54). לתגובה למסמך ראו: רמ"ח מבצעים (יצחק רבין), **מגמות למבנה צה"ל**, 30 באפריל 1951 (א"צ 45/58/54).

53 מרס"ן צבי עציוני בשם רע"ן תכנון מלחמה לרמ"ח תכנון, **דוח מסכם את עבודת הענף לתכנון מלחמה בשנת 1952**, 2 בינואר 1953 (א"צ 127/488/55).

54 אג"ם/תכנון, **מחקר על נפגעים ונזק על ידי הפצצה על תל אביב**, 26 בנובמבר 1952. המחקר הניח שבמהלך שבוע של הפצצות יוטלו על העיר 250 טון פצצות, הסתמך על נתונים בריטיים לגבי מספר הנפגעים לכל טון פצצות, שעל פיהם היו אמורים ליהרג בתל אביב 2,000 אנשים, והביא בחשבון את הצפיפות היחסית של תל אביב, היעדר האזעקה, אי-פינוי של ילדים והיעדר רכבת תחתית, וכך הגיע להערכה המחמירה.

מחלקות אחרות באג"ם טיפלו באותן שנים בנושאים הנמצאים כיום באחריות אג"ת. **המחלקה לתפקידי מטה (מת"ם)** נותרה אחראית לתחום הארגון והתקינה. מחלקת המבצעים, בראשות יצחק רבין, כללה כמה קצינים מוכשרים ובעלי יוזמה (בהם מאיר פעיל, האלוף לימים מתי פלד, ויובל נאמן, שעתיד היה להחליף את עשת כרמ"ח תכנון), חרגה בפעילותה מתחום התכנון המבצעי ועסקה גם ברמה האסטרטגית. בשנים 1951-1952 התעורר עימות בין מחלקת תכנון למחלקת מבצעים בנוגע למבנה עוצבת היסוד. רמ"ח תכנון הציע להקים דיוויזיות קטנות, בנות שתי חטיבות, בעוד רמ"ח מבצעים ביקש להשאיר את החטיבה המוגברת כעוצבת היסוד, ולהקים מפקדות אוגדה משימתיות כדרג על-חטיבתית. עמדתו של רמ"ח מבצעים התקבלה, למרות התנגדות מחלקת תכנון,⁵⁵ אך רק בשנת 1954 הוקמו האוגדות הראשונות.

תכנון מסודר ראשון של שנת עבודה בצה"ל (שנת 1951/52)⁵⁶ נעשה בתוך כשלושה חודשים על ידי צוות שאורגן אד-הוק, ושהובל על ידי עוזר ראש אג"ם, אל"ם צבי צור. הצוות כלל 13 איש, שרק שניים מהם היו אנשי מחלקת תכנון.⁵⁷ לקראת שנת העבודה הבאה הוכן במחלקת תכנון מסמך שהציע קווים מנחים למבנה צה"ל, אולם נראה שהשפעת המסמך הייתה מעטה.⁵⁸

בכמה מקרים, בעיקר לקראת סוף כהונתם, נוצרו **התנגשויות בין רמ"ח תכנון לבין הרמטכ"ל ידיו**, שהתרעם על נקיטת עמדה עצמאית מצד עשת. כך, לאחר שקיבל עותק ממכתב ששלח רמ"ח תכנון למפקד חיל האוויר, כתב ידיו: "אני מתפלא ביותר שמצאת לנחוץ להביא את דעת המטכ"ל (למעשה אג"ם/תכנון מייצג את המטכ"ל בנושאי תכנון) ללא דיון באג"ם

55 אג"ם/תכנון, **האם האוגדה היא התשובה?**, 27 ביולי 1952 (א"צ 28/78/54).

56 עד לשנת 1992, שנת העבודה בצה"ל החלה ב־1 באפריל ונמשכה עד 31 במארס.

57 עוזר ראש אג"ם, צוות התכנון 51/52, 5 בנובמבר 1950 (א"צ 261/1559/52); אג"ם, **הצעת תכנית עבודת צה"ל לשנת 1951/2**, 19 בינואר 1951 (א"צ 36/681/55); אג"ם, **פקודת עבודת צה"ל לשנת 1951-1952**, 12 בפברואר 1951 (א"צ 258/1559/52 וגם 1/137/53). שני ניצגי מחלקת תכנון בצוות היו רע"ן תכנון מלחמה סא"ל יהודה בן דוד ורמ"ד תכנון מערך הכוחות רס"ן חנן צלנר.

58 אג"ם/תכנון, **קווים מנחים למבנה צה"ל וארגונו לשנה תקציבית 1952/3**, אוקטובר 1951 (א"צ 2/447/53); אג"ם/תכנון, **מערך הצבא הסדיר (כוחות היבשה) בתוכנית צה"ל 1952/53** (א"צ 2/447/53).

ובמטכ"ל⁵⁹. לקראת סיום כהונתו כרמ"ח כתב עשת, לפי הנחיית שר הביטחון וללא ידיעת הרמטכ"ל, מסמך שנועד "לנתח ולקבוע את עוצמת המערך הביטחוני האמיתי של מדינת ישראל ב-1952 על סמך נתונים מספריים, כמויות ועובדות"⁶⁰. במכתב נלווה, שנכתב בנימה אישית, הצהיר עשת כי מאז שעלה לארץ הוא ראה את ייעודו ב"יצירת אותו הכוח הצבאי המעולה אשר יאפשר לשלטון הדמוקרטי של המדינה הזו את הגשמת מגמותיה ויעודה כמדינה". על סמך הערכת מצבו של צה"ל באותה תקופה, עשת כתב: "הנני חושב שנכשלתי במשימה הנ"ל"⁶¹. בראשית המסמך השווה עשת בין הכלכלה וההשקעה בביטחון בישראל ובארצות הברית. על סמך ההשוואה הגיע עשת למסקנה כי הנטל הכלכלי שמטיל תקציב הביטחון על ישראל מהווה מעמסה כבדה עד כדי סיכון היכולת לפתח את כלכלת המדינה ולקלוט עלייה. המסקנה המתבקשת, לדעתו של עשת, הייתה צמצום תקציב הביטחון והיקף כוח האדם המועסק על ידי הצבא, תוך הגדלת שיעור האוכלוסייה המועסק בפעילות יצרנית. עשת הכיר בכך כי "ברור שהמדיניות הנ"ל מהווה סכנה ביטחונית לתקופה הקרובה". עשת קבע כי יחסי הכוחות מביטחונים ניצחון של הערבים ב"סיבוב שני", אלא אם כן יחולו שינויים מהפכניים. לנוכח יחסי הכוחות, עשת הצביע על צורך בהתאמת התנהלות הצבא לאור "תורת הביטחון הלאומי ועקרונות המלחמה של ישראל" (אשר עשת היה בין השותפים הבכירים בניסוחם ובבניית הצבא בהתאם להם בשנת 1949). הוא כתב: "איני יכול להשתחרר מהחשש שהישגי צה"ל במשך ארבע השנים האחרונות לא הלכו בעקבות עקרונות ותורת המלחמה; אני גם חושב שצה"ל אינו מסוגל לבצע

59 מהרמטכ"ל לרמ"ח תכנון, **איזון אמצעים ומאמץ צה"ל**, 16 ביוני 1952 (א"צ 320/488/55). באותו תיק נמצאים גם המסמך של עשת, שעורר את חמתו של ידיו, ותגובה של עשת למכתב ידיו, שבה הסביר כי "תוכן מכתבך הנ"ל כלל נזיפה כל כך חמורה המחייבת אותי להגדיר במסמך מפורט את הנושא הנ"ל ולקבוע עמדותי בנידון".

60 אג"ם/תכנון, **תזכיר - הערכת מצב וניתוח המערכה הביטחונית של מדינת ישראל בשנת 1952, חם, מלחמה קרה: התגבשות מדיניות הביטחון של ישראל 1949-1953**, תל אביב: מערכות, 2000, עמ' 236-241. חלקים מהמסמך מצוטטים במאמרו של זכי שלום, "יחסי הכוחות במלחמת העצמאות לפי מסמך מטכ"ל משנת 1952", בתוך: ב"ז קדר וא' קדיש (עורכים), **מעטים מול רבים? עיונים ביחסי הכוחות הכמותיים בקרבות יהודה המקבי ובמלחמת העצמאות**, ירושלים: הוצאת הספרים ע"ש י"ל מאגנס, 2006, עמ' 215-226.

61 אג"ם/תכנון לראש הממשלה ושר הביטחון, **תזכיר ראש אג"ם/תכנון - הערכת העוצמה והמצב הביטחוני של מדינת ישראל 1952/53**, אוקטובר 1952 (א"צ 261/488/55). זהו מכתב נלווה לתזכירו של עשת.

את התפקידים המוטלים עליו לפי תורת הביטחון הלאומי".⁶² לנוכח הביקורת הקשה שהופנתה כלפיו במסמך, אין זה מפתיע כי ידין שלל את גישתו של עשת. ידין כתב לבן-גוריון: "בשובי מצאתי לפני תזכיר שחיבר ראש אג"ם/תכנון להעביר לשר הביטחון לפי בקשתו. לאחר העיון בו עלי לציין שאין המסמך מביע את דעתי או דעת המטכ"ל ברוב הנקודות".⁶³

מחלקת תכנון באג"ם, 1953-1955⁶⁴

בראשית ינואר 1953 מונה סא"ל יובל נאמן לראשות מחלקת תכנון, במקום אל"ם עשת, שעליו הטיל בן-גוריון לכתוב את הכרך בענייני ביטחון בספר לרגל חמש שנים למדינה.⁶⁵ תחת הנהגתו של נאמן - שהייתה לו הכשרה הנדסית,⁶⁶ ניסיון קרבי כסמג"ד וכקמב"ץ בחטיבת גבעתי, ניסיון כקצין מטה והכשרה צבאית פורמלית מהאקול דה-גר - זכתה מחלקת תכנון להשפעה רבה.

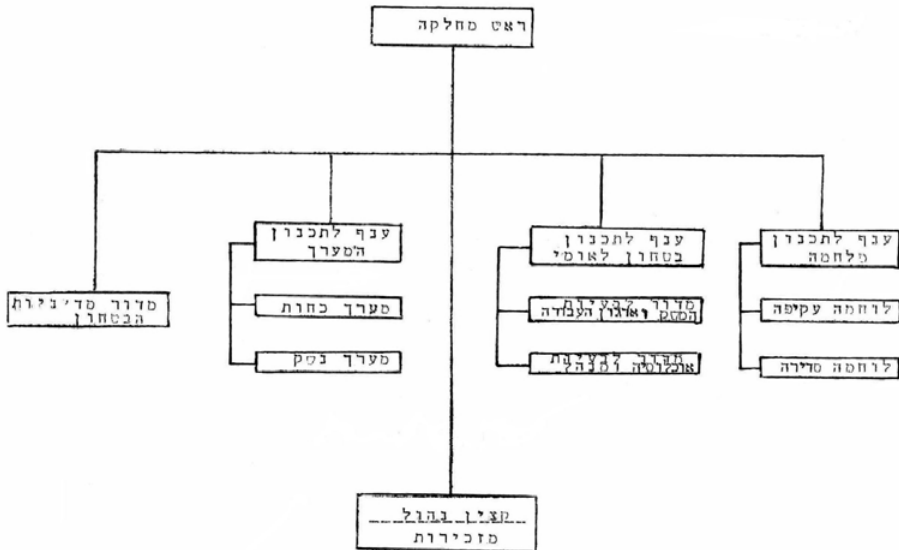
62 אג"ם/תכנון, תזכיר - הערכת מצב וניתוח המערכה הביטחונית של מדינת ישראל בשנת 1952, 20 באוקטובר 1952 (א"צ 249/488/55 וגם 261/488/55).

63 מהרמטכ"ל לשר הביטחון, סגן הרמטכ"ל ועשת, 5 בנובמבר 1952 (א"צ 29/79/54 וגם 28/540/55).

64 לדיון מפורט בפעילות מחלקת תכנון בשנים 1953-1955 ולביקורת על טיפול קודם בנושא, ראו: זאב אלרון, התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון של ישראל, נובמבר 1952 - ספטמבר 1955, עבודת דוקטורט, ירושלים: האוניברסיטה העברית, 2009, בעיקר פרק ב'.

65 ספר זה לא פורסם כנראה. עשת המשיך ללבוש מדים ולשרת במשרד הביטחון עד לסוף שנת 1955, כאשר מונה לאחראי על המשק לשעת חירום (מל"ח). לאחר חודשים אחדים הוא הוחלף ופרש מצה"ל.

66 נאמן השלים את לימודיו התיכוניים בגיל 15, ואת לימודי ההנדסה בטכניון בטרם מלאו לו 20.



מבנה מחלקת תכנון לפי תקן מפברואר 1953

בתחילת כהונתו הגדיר נאמן מחדש את משימות התכנון,⁶⁷ העלה את הנושא לדיון בפורומים שונים,⁶⁸ והביא לעדכון תקן המחלקה, שהועמד על 16 קצינים ושישה בעלי דרגות אחרות.⁶⁹ המחלקה זכתה לתגבור במספר קצינים מוכשרים, שהובאו בחלקם בעקבות בקשה אישית של נאמן. מעטים מבין הקצינים שהיו במחלקה לפני הגעתו של נאמן או שנשלחו למחלקה במהלך שנת 1953, עמדו בדרישותיו של ראש המחלקה ונשארו בה יותר מכמה חודשים; רק לקראת סוף אותה שנה התקרבה מצבת כוח האדם במחלקה לתקן. עד אז, מלאכת התכנון הוטלה על כתפיהם של קצינים מעטים, שזכו בשל כך להשפעה ניכרת.⁷⁰ בעוד שתחת עשת היו רוב קציני

67 רמ"ח תכנון, **קווים כלליים לפעולתה של מחלקת התכנון באג"ם**, ינואר [1953] (א"צ 29/540/55 וגם 104/11/55 וגם 112/11/55). המסמך כולל ביקורת נוקבת על התנהלות התכנון בצה"ל עד לאותה תקופה.

68 ראו מסמכים בנושא בא"צ 20/7/56, 40/765/2004, 107/540/55.

69 אג"ם/מת"ם, תקן אג"ם/תכנון, 1-3/53, 25 בפברואר 1953 (א"צ 36/7/56).

70 רע"ן תכנון מלחמה (אלי זעירא) לרמ"ח תכנון, **סיכום שנת 1953**, כנראה מסוף נובמבר 1953 (א"צ 127/488/55); רמ"ח תכנון, **סיכום פעולת אג"ם/תכנון בשנת 1953**, ינואר 1954 (א"צ 8/8/56). משבעה קצינים שהיו במחלקה עם הגעת נאמן, רק אחד נמצא מתאים ונשאר בה.

המחלקה קציני מטה מובהקים, רבים מהם עולים חדשים ויוצאי צבאות זרים, שלא התקדמו בצה"ל לאחר שכיחנו במחלקה, הרי שבמהלך כהונתו של נאמן, היו רוב הקצינים במחלקה בעלי ניסיון קרבי עשיר ממלחמת העצמאות, ורבים מהם התקדמו מאוחר יותר בצבא או במשק האזרחי. בין אלה: מנחם אבירם (מן), אלחנן אורן, אלי זעירא, עמוס חורב, שמעון יפתח,⁷¹ יהושע רטח (רביב), שאול רמתי ועמנואל שרון.

נאמן הביא להגדרה מחודשת של תפקידי הענפים והמדורים במחלקה. לפי פקודת הארגון מפברואר 1953, תפקיד **מדור מדיניות הביטחון** היה "פירוש ביטחוני למדיניות; הערכת מצב ביטחונית שוטפת לצרכי המדיניות הכללית של המדינה". המדור הוקם רק בספטמבר 1953 ובראשו הועמד רס"ן א' פרידמן. **ענף הביטחון הלאומי** כלל, לפי התקן, חמישה קצינים. הענף נועד ל"הארה ביטחונית של התכנון הלאומי" לצורכי האוכלוסייה והצבא, ותכנון ניצול פוטנציאל המדינה. **ענף תכנון סדר הכוחות** כלל, לפי התקן, ארבעה קצינים, ולאחר עזיבת סא"ל עמוס חורב ביוני 1953, היה חסר רע"ן למשך חמישה חודשים. **ענף לתכנון מלחמה** (או בשמו האחר, **הענף לתכנון אסטרטגי**) כלל לפי התקן שלושה קצינים, אבל למעשה היה בו רק קצין אחד (סא"ל אלי זעירא) במחצית הראשונה של שנת 1953, ושניים במחצית השנייה. הוא נועד ל"הכנת תכניות מלחמה ובדיקה על ידי משחקי מלחמה, הערכת המצב בניהול מלחמה". **המדור למלחמה מיוחדת** בענף האסטרטגיה נועד ל"הנחיות להפצצה סטרטגית [כך] ולפעולות פשיטה" ולתפקיד נוסף.⁷²

בראשית 1953 החלה במחלקה הכנת **תכנון רב-שנתי**. לאחר עבודה פנים-מחלקתית של כמה חודשים, הוקם צוות מטכ"לי להובלת התכנון בראשות עוזר ראש אג"ם אל"ם מאיר אילן.⁷³ בצוות היו חברים עוד כמה אל"מים, אולם לרמ"ח תכנון נאמן, אז עדיין בדרגת סא"ל, היה מעמד מרכזי. הצוות הגיש תוכנית מפורטת ששמה דגש על הגדלה מרבית של מספר עוצבות החי"ר בצה"ל. התוכנית הוצגה לרב-גוריון, שהציג לממשלה רשימה של עקרונות לבניין הצבא, שידועה כ"תכנית 18 הנקודות". בעוד

71 חורב ויפתח מונו לאחר סיום תפקידם כרע"נים במחלקת תכנון לרמ"חי אג"ם/אמל"ח.

72 התפקיד הנוסף מצונזר בעותק שעומד לעיון הציבור בארכיון צה"ל.

73 מסמך מטכ"ל בחתימת מקלף, **צוות תכנון מבנה וארגון מערך צה"ל**, 25 במאי 1953 (א"צ 116/540/55).

תוכנית הצבא שמה דגש על היקף כוח האדם, תוך שמירת הצבא "מודרני למחצה" בצידו, ביקש בן-גוריון לשים דגש על טכנולוגיה ועל "חילות המחץ" - האוויר והשריון. בשנתיים הבאות ניסה הצבא להתנהל בהתאם לרוח התוכנית שהכין הצוות המטכ"לי, ולא בהתאם לגישתו של בן-גוריון. במהלך הניסיונות להגשים את התכנון התברר כי רבים מהנתונים והנחות היסוד שעליהם הסתמכו המתכננים היו אופטימיים יתר על המידה. לגילויים אלה לא הייתה השפעה מספקת על התנהלות בניין הכוח, שהמשיכה להלוט בעיקרה את עקרונות התכנון.⁷⁴

לקראת השלמת התוכנית הרב-שנתית, התפנו נאמן ופקודיו **לעדכון התכנון האסטרטגי**. בעזרת מחלקת המודיעין נאספו נתונים על השפעת הסכסוך בין המעצמות⁷⁵ והשינויים במדינות ערב.⁷⁶ בפגישות עם נציגי משרדי האוצר⁷⁷ והחוץ⁷⁸, נבדקו התנאים ונשמעו הערכות בנוגע למדיניות הצפויה והמומלצת בנושאי כלכלה ויחסים בין-לאומיים. לאחר איסוף הנתונים הבסיסיים, הורה נאמן בספטמבר 1953 לראש מדור מדיניות הביטחון במחלקת תכנון, רס"ן פרידמן, להתחיל במחקר "נבו". נאמן הסביר כי המחקר נועד להציע מגמות בהתיישבות לקביעת האוכלוסייה הרצויה והגבולות המיטביים לביסוס מעמדה המדיני של ישראל, להחלשת מעמד המדיני של האויבים שבכוח, ליצירת "הגנה יעילה וגיבוש פנימי";

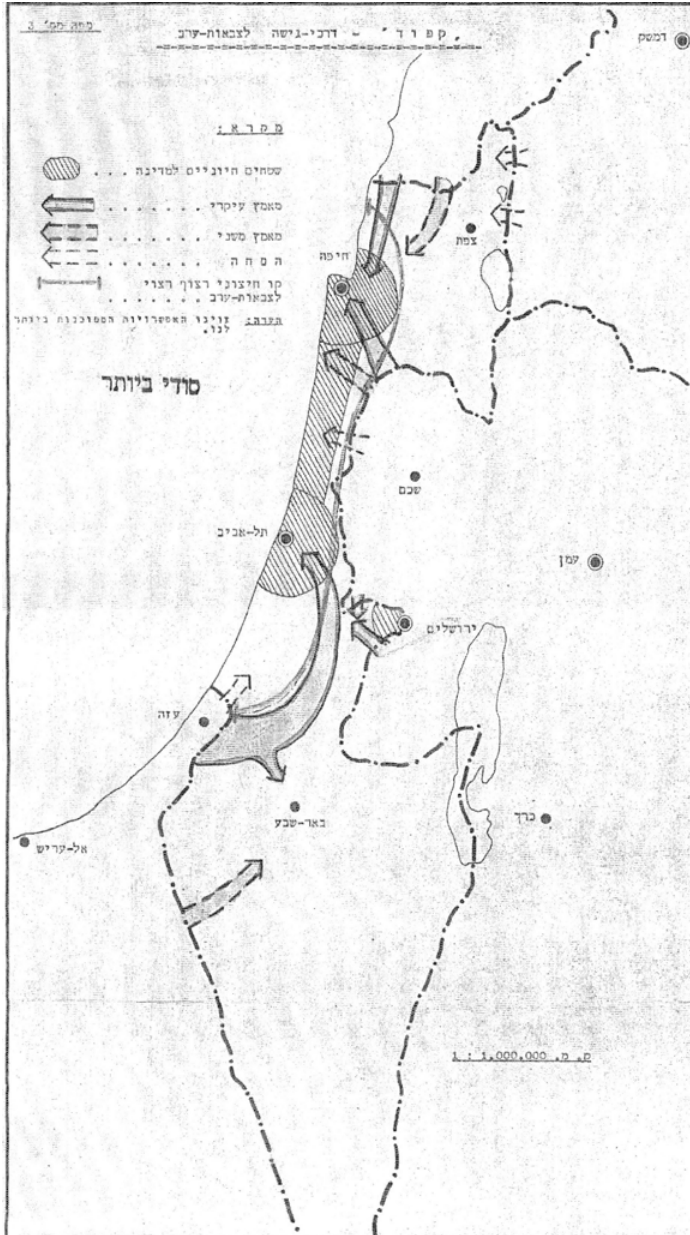
74 פירוש רב בנושא זה, ראו: אלרון, **התמורות בצה"ל**, פרקים 3, 4 ו-5.

75 בפנייה של מחלקת תכנון למחלקת המודיעין נכתב: "לצורך מחקר הנערך בענף זה דרושה לנו הערכתכם על גישת המערב למזרח התיכון כיחידה אסטרטגית. הערכה זו, שאנו מייחסים לה ערך כמצע-יסוד לכל עבודתנו, רצויה לנו בהקדם האפשרי". מאג"ם/תכנון לאג"ם/ממ"ן, **החשיבות האסטרטגית של המזרח התיכון**, 3 בנובמבר 1953 (א"צ 51/488/55).

76 בא"צ 266/488/55 נמצאים מסמכים מאוגוסט 1953 שנשלחו מאג"ם/תכנון לאג"ם/ממ"ן וכללו שאלות בנוגע לגורמים כלכליים, חברתיים, צבאיים, פוליטיים ובין-לאומיים, שעלולים היו לגרום למדינות ערב השונות לצאת ל"סיבוב שני" בעשר השנים הבאות. הנתונים היו נחוצים כחומר רקע למחקר "כפר".

77 רמ"ד מדיניות ביטחון (א' פרידמן) לרמ"ח תכנון, **סיכום דברי מר ספיר, המנהל הכללי של האוצר מיום 28 באוגוסט**, 3 בספטמבר 1953; פרידמן לנאמן, **סיכום הפגישה עם מר הורוביץ - מנהל הבנק הממלכתי מיום 2 בספטמבר**, 4 בספטמבר 1953; פרידמן לנאמן, **סיכום הפגישה עם ד"ר הורוביץ מיום 8 בספטמבר**, 20 בספטמבר 1953 (שלושתם בא"צ 127/488/55).

78 מפרידמן לנאמן, **דוח על הפגישה עם המנהל הכללי של משרד החוץ מר ולטר איתן**, [כנראה סביב 14 באוגוסט 1953 (א"צ 117/488/55)]; מפרידמן לנאמן, **סיכום שיחה עם מר גדעון רפאל - משרד החוץ מיום 14 בספטמבר 1953**, 16 בספטמבר 1953 (א"צ 127/488/55).



מפת המתאר האסטרטגי 'קיפוד' שהוכנה כנראה בתחילת 1954 בידי רע"ן המלחמה, סא"ל אלי זעירא. עבודה זו הייתה חלק מבחינה של תרחישי מלחמה אפשריים, והיוותה רקע לתיק התכנון 'לביא' לצד התוכניות 'השכם', 'פתע' ואחרות.

להגברת העצמאות ולהקניית יתרונות כלכליים.⁷⁹ בעצם בדיקת הגבולות הרצויים למדינה לא היה במחקר "נבו" חידוש, שכן כבר יותר משלוש שנים קודם לכן נעשו מחקרים דומים,⁸⁰ ונערכו דיונים בנוגע ל"מרחבי התפיסה" הרצויים והדרכים לטיפול בתושבי האזורים שייכבשו. ייתכן שחל שינוי לגבי הגבולות המומלצים, שכן בעוד מחקרים קודמים הצביעו על היתרונות הגלומים בהתייצבות על מכשולים טבעיים כגון הליטאני, הירדן ותעלת סואץ, הרי שבמהלך כהונתו של נאמן כראש מחלקת תכנון הועלתה אפשרות לפעול בטווחים גדולים הרבה יותר. כבר באפריל 1953 ביקש נאמן ממחלקת המודיעין כי תכין מחקר על העבירות בנתיבים מישראל למפרץ הפרסי ולמכה,⁸¹ ובהזדמנויות אחרות הוא הציע יצירת "גשר יבשתי" לטורקיה, כתחליף לאבטחת נתיבי השיט.⁸² בפתרון זה לא היה חידוש עקרוני בהשוואה להצעות מחקר "לשבור שבר", שבדק אפשרות לכיבושן של מדינות שכנות לשם הבטחת אספקת מזון בשעת מלחמה.

עוד לפני שהופץ נוסח סופי של מחקר "נבו", החלה העבודה על מסמך מקיף שזכה לשם "לביא".⁸³ בנובמבר 1953 כתב נאמן מסמך שבו הגדיר את מבנה העתידי של תיק "לביא" וקבע מראש את מסקנותיו.⁸⁴ בחודשים הבאים נכתבה במחלקת תכנון טיוטה של תיק "לביא",⁸⁵ ובמהלך אפריל

79 רמ"ח תכנון לרמ"ד מדיניות הביטחון, **הנחיה למחקר "נבו"**, 29 בספטמבר 1953 (א"צ 127/488/55). נאמן הורה לפרידמן להגיש תוכנית מחקר עד 1 באוקטובר ואת המחקר כולו עד 1 בדצמבר 1953.

80 אג"ם/תכנון-הענף לתכנון אסטרטגי, **מרחבי תפיסה של הפיקודים האופרטיביים – מצע לדיון**, 10 באוגוסט 1950 (א"צ 32/488/55).

81 בתשובתה של מחלקת המודיעין למכתב מחלקת תכנון מחדש אפריל הובעה הערכה כי המחקר יוכן עד לחודש ספטמבר. אג"ם/ממ"ן, **מחקר עבירות: ישראל - המפרץ הפרסי וישראל - מכה**, 14 במאי 1953 (א"צ 24/488/55).

82 ראו למשל: דבריו בישיבת המטכ"ל ביום 28 ביוני 1953.

83 הדיון כאן סובל מפער במקורות. מוטי גולני ראה את תיק "לביא" השלם בא"צ 19/678/67, וגם טיוטה של התיק מדצמבר 1953 בא"צ 14/678/67, אך שני התיקים אינם עומדים לעיון הציבור. שמעון גולן (**גבול חם**, עמ' 212-213) ויגאל שפי (**התרעה במבחן: פרשת רותם ותפיסת הביטחון של ישראל 1957-1960**, תל אביב: מערכות, 2008, עמ' 22) השתמשו בנוסח המצוי בא"צ 14/678/67, ולפיכך שניהם התייחסו ל"לביא" כאילו הושלם בסוף שנת 1953, אף שהנוסח הסופי של המסמך נחתם כשנה מאוחר יותר.

84 רמ"ח תכנון, **לביא – תיק תכנון אסטרטגי**, נובמבר 1953 (א"צ 247/488/55).

85 גולני, שהסתמך על ריאיון עם יובל נאמן, כתב בדוקטורט שלו (**מלחמת סיני**, עמ' xiii וגם עמ' 412 הערה 140), כי בנוסח התוכנית שעמד לרשותו לא הופיע תאריך, אך קבע כי תוכנית "לביא" אושרה בראשית 1954. כפי שאראה בהמשך, התיק נחתם רק בסוף אותה שנה.

ומאי 1954 הופץ המסמך לתפוצה מצומצמת ונערכו דיונים אחדים בנוגע אליו.⁸⁶ כמה ימים לאחר דיון שנערך בביתו של דיין בצהלה, הוצג תיק "לביא" לשר הביטחון לבון.⁸⁷ מהמקורות הזמינים אי אפשר לדעת כיצד התקבלו המסמכים שכתב נאמן על ידי הצמרת הביטחונית, בצבא ומחוז לו,⁸⁸ אך ייתכן כי גורמים מחוץ למחלקת תכנון הביאו להכנסת שינויים לנוסח הסופי של תיק "לביא", אשר נחתם בדצמבר 1954. במכתב נלווה לתיק המוגמר כתב נאמן כי "בתיק זה חלו שינויים רבים לגבי המהדורה הקודמת והמצומצמת", והזהיר בנוגע לחשיבות ההקפדה על סודיות בטיפול בתיק "מאחר והנו נוגע בהכרח בבעיות מדיניות ביטחוניות שיש להן נגיעה ישירה במצעים או בעמדות המוצהרות של חוגים פוליטיים שונים באוכלוסייה".⁸⁹ מקובל לטעון כי החידוש העיקרי בתיק "לביא" טמון בהמלצה ליוזמה התקפית בראשית מלחמה, תוך הימנעות משלב של בלימה.⁹⁰ אך גישה זו זכתה להעדפה גורפת עוד שנתיים לפני חתימת המסמך, ועקרוניתה היו מקובלים כבר בשנת 1949. גם תיק "לביא" לא שלל באופן גורף שלב בלימה, אלא המליץ להמשיך ולהתכונן גם למלחמה שתחל בהתקפת פתע על ישראל.

בנוסף על כתיבת תיקי "נבו" ו"לביא", עסקה מחלקת תכנון בניסיון לניסוח "תורת הביטחון של ישראל". בינואר 1954 נאמן הודיע לראשי הענפים במחלקתו כי בכוונתו להפיץ באותו קיץ חוברת בכותרת זו, אשר נועדה לכלול, בין השאר, פרק על מדיניות הביטחון. נאמן כתב כי

86 אג"ם/תכנון, **תיק לביא**, 20 באפריל 1954; **בעיות שנתעוררו לביא**, 22 באפריל 1954; **זימון לדין בענייני תכנון**, 10 במאי 1954 (כולם בא"צ 18/636/56). בנוסף: אג"ם/תכנון, **דוח תלת חודשי, 1 במרס [כך] - 1 ביולי 1954**, 4 ביולי 1954 (א"צ 8/8/56 וגם 65/157/59).

87 אג"ם/תכנון, **תיק לביא עבור שר הביטחון**, 14 במאי 1954 (א"צ 18/636/56).

88 שמעון גולן (**גבול חם**, עמ' 468), כתב: "קיימים בארכיונים רשמיים רישומים ספורים בלבד על התכנים של פגישות עבודה בין המפקדים הבכירים של צה"ל לבין שר הביטחון, או על התכנים של פגישות בין אנשי מערכת הביטחון לבין אנשי מערכות שלטוניות אחרות, כגון משרד החוץ. הדבר הזה מקשה על הניסיון להשיב לשאלה זו. כך, למשל לגבי התכנון האסטרטגי קיימים מסמכים רבים על התכנון בתוך צה"ל, ונותרה סתומה השאלה עד כמה היה הדרג המדיני שותף לו. כלומר, עד כמה הושפע התכנון מהנחיות של הדרג המדיני - כלומר שר הביטחון - והאם קיבל התכנון, בצורתו המוגמרת, את הגושפנקה הרשמית של דרג זה".

89 אג"ם/תכנון, **תיק מלחמתי "לביא"**, 14 בדצמבר 1954 (א"צ 18/636/56).

90 גולני כתב (**תהיה מלחמה בקיץ - ישראל בדרך אל מלחמת סיני, 1955-1956**, תל אביב: מערכות, 1997, עמ' 85) כי "בפרספקטיבה היסטורית אין ספק שייחודה וחשיבותה של תכנית 'לביא' נעוצים במסקנתה כי יש להעדיף את היוזמה ('המכה המקדימה' כלשון התכנית) על 'ציפיה הגנתית' (להמתין למתקפה של האויב, לבלום אותו ורק אז לצאת למתקפת נגד)".

זהו "החלק הקשה ביותר, כי לא ברור אם ישנה כזאת למדינה, נעבוד על זה...".⁹¹ ביולי 1954 כתב נאמן לרמטכ"ל, לראש אג"ם ולראש אמ"ן מכתב שנפתח בטענה כי "קווי יסוד של מדיניות הביטחון הישראלית נקבעו לפני 4-5 שנים, בתקופה שבה ניתן היה לשער שאנו עלולים להגיע לידי שלום של קבע עם הערבים". הוא קבע כי "בינתיים נכנסנו לתנאים חדשים", והציע לגבש מדיניות ביטחון מחודשת שמבוססת על דחיית ההכרעה. נאמן הודה כי "ברור שקו כזה יכול להתקבל רק אחרי ברור יסודי בממשלה", אולם טען כי "אף על פי כן, חייבת לצאת היוזמה מגוף זה או אחר".⁹²

לרעיונותיו מרחיקי הלכת של נאמן לא ניתן ביטוי מעשי בתוכניות ההתעצמות וגם לא בבניין הכוח בפועל. במהלך עדכון התכנון האסטרטגי בשנת 1954, עלו במחלקת תכנון תובנות גם לגבי בניין הכוח, אך העיקרון הבסיסי, שלפיו יש צורך בהגדלת מספר החטיבות לשם הבטחת הצלחתה של הבלימה ומתן גמישות אופרטיבית שתאפשר העברה מהירה של המלחמה לשטח האויב, נשאר בלא שינוי.

נטען כי מחלקת תכנון התנהלה "ללא פיקוח ישיר", יזמה וכתבה תוכניות באופן עצמאי, והביאה אותן לפני הרמטכ"ל ושר הביטחון לדיון ולאישור רק לאחר שהושלמו.⁹³ אולם הרושם שעולה מהמקורות שונה בתכלית. ניכר שנאמן הקפיד לדווח לראש אג"ם על פעילות המחלקה באופן שוטף וכי הוא שיתף פעולה עם גורמי תכנון מגופי מטה אחרים.

מחלקת תכנון באג"ם, 1955-1966

בראשית 1955 מונה אל"ם נאמן לסגן ראש אמ"ן והוחלף באל"ם **איתאל עמיחי**, יוצא פלמ"ח ובוגר בית ספר חקלאי, שהיה בעל ניסיון פיקודי כמג"ד, כקמב"ץ וכמח"ט ובתפקידי הדרכה.

במהלך 1955 אפשר לראות ביטויים ראשוניים למחקרים המבוססים על **חקר ביצועים**, ובהם ניסיונות בוסריים להערכת השפעתן של התקפות אוויר על תנועת כוחות בשטח מדברי, על תהליך הגיוס בשעת חירום ועל

91 רמ"ח תכנון לראשי הענפים במחלקה, **תורת הביטחון של ישראל**, 12 בינואר 1954 (א"צ 111/488/55).

92 אג"ם/תכנון, **הערכת מצב - מדיניות ביטחונית מחודשת**, 19 ביולי 1954 (א"צ 18/636/56).

93 גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**..., עמ' 81.

היקף הנפגעים בבסיסי צה"ל ובעורף.⁹⁴ בעת שהפיץ מחקר מסדרה זו, כתב רמ"ח תכנון לסגן הרמטכ"ל כי "כשלון שני המחקרים הקודמים היה בזה שלאחר הדיונים בהם איש לא השתמש במסקנותיהם אף לא לצרכי הערכה או הדרכה, וכמו כן קציני החיל הראשיים לא חלקו על המחקר אולם לא השתמשו במסקנות".⁹⁵ אחת מעבודות חקר הביצועים במחלקת תכנון בדקה את יעילות יירוטם של מפציצים באמצעות טילי נ"מ ותותחי נ"מ כבדים, ולאחר שהציבה נתונים חסרי בסיס והתעלמה משורה ארוכה של משתנים, הגיעה למסקנה כי תותחי הנ"מ הכבדים יעילים פי שניים מהטילים.⁹⁶ מהמקורות לא ברור אם למסקנות המחקר הייתה השפעה על ההחלטה להצטייד בתותחי נ"מ כבדים בקוטר 3.7 אינץ', שנרכשו מבריטניה בהשקעה גדולה ולאחר מאמץ דיפלומטי ממושך. במשך התקופה הקצרה שהיו בשירות סבלו התותחים מבעיות טכניות קשות ומעולם לא נעשה בהם שימוש מבצעי.⁹⁷

בתקופת כהונתו של עמיחי נעשה ניסיון לעדכון התכנון הרב-שנתי עד לשנת 1965.⁹⁸ אולם עוד בטרם הושלמה עבודה זו, חל שינוי מהותי בתנאים האסטרטגיים, עם היוודע דבר עסקת הנשק המצרית-צ'כית והתבטלות הנחת היסוד שלפיה לא צפויה מלחמה בעשור הקרוב. השינוי בהנחת היסוד גרם לגידול ניכר בתקציבי צה"ל ולהפניית משאבי עתק להתגוננות העורף. ביטוי לדגש שניתן להגנת העורף אפשר לראות במינויו של רמ"ח תכנון עמיחי לראש הג"א (פברואר 1956).

94 מסמכי אג"ם/תכנון: השפעת המצב האווירי על תנועת גייסות, פברואר 1955; אמצעי הגנה נ"מ - בדיקת יעילות וכדאיות, מארס 1955; השפעת אוויריית האויב על מערכות החזית והעורף, דצמבר 1955 (כולם בא"צ 30/637/56).

95 רמ"ח תכנון לסגן הרמטכ"ל, 7 בדצמבר 1955 (א"צ 30/637/56).

96 אג"ם/תכנון, אמצעי הגנה נ"מ - בדיקת יעילות וכדאיות, מארס 1955, 29/637/56 וגם 30/637/56. המסמך יצא מנקודת הנחה שלפיה פגז עולה 50 דולר, טיל עולה 10,000 דולר, ונדרשים 200 פגזים או שני טילים להשמדת מטרה שטסה ב־600 קמ"ש.

97 החלטה על רכש 12 תותחים בעלות של 2 מיליון דולר התקבלה בינואר 1956. רל"ש רמטכ"ל, סיכום ישיבה בנושא רכש נ"מ, 15 בינואר 1956 (א"צ 55/776/58 וגם 171/1034/65). בסופו של דבר נרכשו 14 תותחים, מהם רק שישה היו כשירים, וגם הם סבלו מתקלות רבות. אג"ם/אמל"ח לראש אג"ם, תותחי נ"מ 3.7, 11 בספטמבר 1956 (א"צ 3/137/58 וגם 467/1034/65). נראה שהתותחים הוצאו משימוש כבר בשנת 1957.

98 אלרון, התמורות בצה"ל, עמ' 258.

בחודשים הבאים היה צה"ל שרוי בקדחת של **שינויים ארגוניים**, שנבעו ברובם מקליטת כמויות עצומות של אמל"ח שנרכש או התקבל מצרפת (מרביתו, שלא בהתאמה לדרישות התכנון הרב-שנתית). נראה שבניגוד למחלקה לתפקידי מטה (שבראשה עמד באותה עת יוצא פלמ"ח אחר, אל"ם עודד מסר), מחלקת תכנון לא מילאה תפקיד מרכזי בארגונו המחודש של הצבא. נראה שחולשתה היחסית של מחלקת תכנון באותה עת נבעה בין היתר מהיעדרו של רמ"ח בחודשים פברואר-יולי 1956.⁹⁹ בנוסף, הוקטנו תקני המחלקה, שצומצמה בדצמבר 1955 לשני ענפים (תכנון מלחמה וביטחון לאומי) ושני מדורים עצמאיים (סדר הכוחות וחקר ביצועים). במארס 1956 בוטל גם מדור סדר הכוחות, ותקן המחלקה הועמד על 19 איש. באוגוסט 1957 בוטל גם מדור חקר ביצועים, ותקן המחלקה הועמד על 14 איש בלבד.¹⁰⁰

ביולי 1956 מונה אל"ם **יוסף נבו** לרמ"ח תכנון. נבו, יליד ארצות הברית, שירת כקצין תותחנים בצבא הבריטי, היה בוגר קורס הדיפלומטים הראשון של הסוכנות היהודית (1947), שימש סמג"ד, מג"ד וקמב"ץ בחטיבת ירושלים במלחמת העצמאות, ומאוחר יותר עבד במשרד החוץ (1950-1954). הוא חזר לצה"ל ביוזמת הרמטכ"ל דיין, והיה חניך המחזור הראשון בפו"ם.

מהמקורות הזמינים מתקבל הרושם שמחלקת תכנון לא מילאה תפקיד מרכזי בתכנון **מערכת סיני**,¹⁰¹ בניהול המערכה¹⁰² או בתכנון ההיערכות בסיני, הנסיגה מחצי האי והחבלה בתשתיותיו.

⁹⁹ עד למינויו של נבו היו שני ראשי ענפים במחלקה ששימשו ממלאי מקום הרמ"ח: רע"ן ביטחון לאומי סא"ל אשר ארבל (מראשית פברואר עד לראשית מאי), ורע"ן תכנון מלחמה שאול הרמתי (מראשית מאי ועד ראשית יולי).

¹⁰⁰ תקני מחלקת תכנון מ־20 בדצמבר 1955, 11 במארס 1956 ו־14 באוגוסט 1957 (א"צ 438/1318/2002).

¹⁰¹ התכנון העקרוני נעשה על ידי הרמטכ"ל, ששרטט את מתאר התוכנית על פיסת נייר והטיל את התכנון המבצעי המפורט על נאמנו, ראש אג"ם אל"ם מאיר עמית. לפי עדות יוסף נבו, הוטל עליו לתכנן את מהלך ההונאה שהסתיר (בהצלחה רבה) את כוונת צה"ל ואת המזימה המשותפת עם בריטניה וצרפת.

¹⁰² לפי עדות נבו, הוא הצטרף לאלוף פיקוד הדרום, אל"ם אסף שמחוני, וקיבל אחריות על עזה לאחר כיבושה. סא"ל יונתן בלסקי, שהיה רע"ן תכנון מלחמה מאז יולי 1956, שימש במערכת סיני קצין קישור למפקדת קצין הקשר הראשי, ואחרי המלחמה ערך תחקיר ראשוני לפעולות חטיבה 7. אג"ם/תכנון, **מבצעי חט' 7 בקדש**, 20 בנובמבר 1956.

לאחר מערכת סיני, המשימה העיקרית שהוטלה על מחלקת תכנון הייתה הכנת **תוכנית ההתעצמות התלת-שנתית "בני יעקב"** לשנים 1959-1961.¹⁰³ בדומה לתכנון הרב-שנתי הקודם, גם הפעם יצאו המתכננים מהנחה כי לא צפויה מלחמה בשנות הגשמת התכנון. אולם בניגוד למגמות התכנון הרב-שנתי הקודם, שנועד להגדיל את היקף החי"ר, תוכנית "בני יעקב" נתנה עדיפות לחיל האוויר, לשריון ולצנחנים.¹⁰⁴ התוכנית נדונה בישיבות מטכ"ל בחודשים אוגוסט-אוקטובר 1958, ואושרה לאחר מה שנקרא "תיאור כ"שנה שלמה של ויכוחים נוראים", בעיקר עם מפקדי חיל האוויר וגייסות השריון.

בחודשים ינואר-פברואר 1959 ניהל נבו את תרגיל המטה המטכ"לי הדר-צדדי "הורקנוס", שבדק את יכולתו של צה"ל להשיג הכרעה במתווה "מקרה הכול" ביחסי הכוחות החזויים לשנת 1962.¹⁰⁵

על סמך המקורות הזמינים, נראה שמחלקת תכנון לא הייתה מעורבת ישירות בהקמתם של מערכים מיוחדים בתקופה זו. המשימה הוטלה על רשות התכנון במשרד הביטחון, שבראשה עמד בשנים 1958-1959 מפקד חיל האוויר לשעבר אלוף (מיל') דן טולקובסקי.

באוגוסט 1959 הוחלף נבו¹⁰⁶ באל"ם **משה ברי-תקווה**, איש הגנה ותיק,¹⁰⁷ שהיה קצין בצבא הפולני, חייל בצבא הבריטי, מפקד קורסי מ"מים של ההגנה בשנים 1939-1948,¹⁰⁸ וכפי שנזכר לעיל, רמ"ח מבצעים הראשון.

103 לדיון בהנחות האסטרטגיות וברכש פריטים עיקריים בהתאם לתכנון הרב-שנתי בשנים 1957-1967, ראו: יצחק גרינברג, **חשבון ועוצמה: תקציב הביטחון ממלחמה למלחמה 1957-1967**, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1997, פרק ו'.

104 דברי רמ"ח תכנון אל"ם נבו בישיבות מטכ"ל 24 באוגוסט ו-27 באוקטובר 1958.

105 שפי, **התרעה במבחן**, עמ' 48. נתוני היסוד של התרגיל, שנקבעו על ידי הרמטכ"ל לסקוב, היו פתיחת מלחמה במתקפת אווירית מצרית ולאחריה מתקפה קרקעית מצד מצרים, סוריה, ירדן ועיראק. ישראל, שלה הייתה התרעה של 72 שעות לפני תחילת המלחמה, הנחיתה מתקפת נגד לכיבוש קדמת סיני והשתלטות על הגדה המערבית, תוך הכלה בחזית הצפונית. שפי הסתמך על מסמכים בא"צ 15/799/60, 266/35/67, 21/764/2004.

106 נבו מונה לרמ"ט פיקוד הדרום ולאחר מכן היה מח"ט 16 (וסיים את תפקידו בעקבות תקרית נפילת הארון בהלוויית הנשיא זלמן). עם פרישתו השתתף בניהול קמפיין הבחירות של המערך, היה מנהל מרכז ההסברה, ראש עיריית הרצליה (1969-1983) ויו"ר האגודה למען החייל (1984-1990).

107 כיולד שנת 1905, הוא היה המבוגר מראשי מחלקת תכנון בצה"ל.

108 על הקורס ראו: יגאל שפי, **סיכת מס'מם**, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1991. היה זה ברי-תקווה שעיצב את סיכת המ"מ.

כקצין השריון הראשי, הוא עבר קורס מפקדי שריון בצרפת (1951), ולאחר שהוקמה מפקדת גייסות השריון, היה לסגן מפקד גיי"ש. לאחר מכן למד גם באקול דה-גר (1955) והיה נספח צבאי באיטליה.

במחצית הראשונה של שנות השישים נותר תקן המחלקה מצומצם (בין 13 ל-17 איש, מהם שמונה בקבע) והיא כללה שני ענפים בלבד - תכנון מלחמה ותכנון הביטחון הלאומי.¹⁰⁹ התקן המצומצם של המחלקה גרם לבר-תקווה לכתוב לראש אג"ם רבין, ולהצביע על העומס הרב המוטל על הענף לתכנון מלחמה (שהתקן שלו כלל שני קצינים בלבד).¹¹⁰ הוא כתב שבתחום התכנון האסטרטגי "לא נעשה דבר מזה חמש שנים". לדעתו, מחלקת תכנון צריכה להיות משוחררת מעומס יום-יומי, על מנת שתוכל לבחון ביסודיות גורמים שישפיעו על הצבא בעתיד. "התכנון האסטרטגי אינו דבר חשוב ומעניין כשלעצמו", כתב בר-תקווה, "אלא קודם כל עליו לשמש מצפן המכוון את כל פעולת הגוף הצבאי (בין אם זה תכנון סדר הכוחות לטווח ארוך, בין אם זה הנחיית גורמי הפיתוח והיצור של אמצעי לחימה, ובין אם זה הכוונת תכנון הדרכה ואימונים וכמובן התכנון האופרטיבי)".¹¹¹ פנייתו של רמ"ח תכנון עלתה בדיון בין רבין לרמטכ"ל צור, ותשעה חודשים לאחר הפנייה נוסף קצין לענף תכנון מלחמה, אך ללא שינוי בתקן, אלא רק בהשאלה זמנית מחמ"ן, לסיוע בהכנת התכנון הרב-שנתי.

בתקופת בר-תקווה הוכנה במחלקת תכנון **התוכנית התלת-שנתית "חשמונאים"**, שהתוותה את בניין צה"ל בשנות העבודה 1962-1964, מתוך הנחה שלא צפויה מלחמה בראשית תקופת התכנון, ושמה דגש על פיתוח הכוח האווירי. הוכן גם מתווה כללי לפיתוח הסד"כ לשנתיים הבאות.¹¹² במסגרת ההכנות לתר"ש, הוכן תיק "מתתיהו", שאותו אפשר

¹⁰⁹ תקני מחלקת תכנון מ-25 באוגוסט 1962 ו-31 באוגוסט 1965 (א"צ 438/1318/2002). בשנת 1960 שימש סא"ל דניאל דגן כרע"ן ביטחון לאומי. בענף שירתו רס"ן ארתור הנק (שהיה במחלקה משנת 1949) ורס"ן אלכסנדר אש.

¹¹⁰ ראש הענף היה סא"ל שלמה גזית, שנעזר ברס"ן מאיר צ'צ'יק.

¹¹¹ מרמ"ח תכנון לראש אג"ם, 6 בינואר 1960 (א"צ 458/1034/65).

¹¹² גרינברג, **חשבון ועוצמה**, עמ' 117, 123-125. בנוגע להערכה שלא הייתה צפויה מלחמה ביוזמה ערבית בתקופת התכנון ראו גם: שפי, **התרעה במבחן**, עמ' 39, שהסתמך בין השאר על מסמך אג"ם/תכנון, **מגמות יסוד לתכנון המלחמה לשנת 60/61**, 11 בפברואר 1960 (א"צ 27/764/2004).

לראות כעדכון לתיק "לביא" מהשנים 1953-1954.¹¹³

במאי 1961 החליף אל"ם **רם רון** (רולניצקי) את בר-תקווה כרמ"ח תכנון. רון, יוצא הצבא הבריטי, היה קודם לכן מ"פ, סמג"ד ומג"ד בחטיבת אלכסנדרוני, מג"ד וסמח"ט בחטיבת גולני, קצין גדנ"ע ראשי, ראש פיקוד ההדרכה ומפקד בה"ד 3. בראשית תקופת כהונתו של רון עודכנה תר"ש "חשמונאים" והוכן תיק "גוג ומגוג", שבחן את היערכותה של ישראל למקרה של מלחמה בין-גושית.¹¹⁴

בדצמבר 1962 מונה סא"ל **בן ציון טחן (מילר)** לרמ"ח תכנון, ורון מונה לנספח צה"ל בארצות הברית. לטחן היה ניסיון קודם בתכנון, מהתקופה ששימש רע"ן תכנון מלחמה (החל בינואר 1957) ומזכיר צוות התכנון "בני יעקב". בנוסף, הייתה לו היכרות עם המזרח התיכון הודות ללימודיו באוניברסיטה האמריקאית בבירות; בקיאות בנעשה בצבאות זרים הודות לשירות בבריגדה, לקורס מפקדי פלוגות בצבא ארצות הברית ולקורס פיקוד ומטה בבריטניה; רקע בכתיבה ובעריכה הודות לתפקידו כעורך כתב העת "מערכות" בשנים 1952-1956; והבנה טובה של לקחי מערכת סיני, הודות למחקר ההיסטורי שערך בנושא.¹¹⁵

ביוני 1963 החליף לוי אשכול את דוד בן-גוריון כראש ממשלה ושר הביטחון. בעקבות החילופים נערכה סדרה של ישיבות מטכ"ל, שבהן הוצגו לאשכול שורה של נושאים בהסתמך על תיקים שהוכנו במחלקת תכנון; בין השאר בנושאי רקע מדיני-אסטרטגי, נשק בלתי קונוונציונלי ומתווי מלחמה אפשריים.¹¹⁶

בתקופת כהונתו של טחן הוכנה **התוכנית התלת-שנתית "בני אור"** שנועדה להכווין את בניין כוחו של הצבא בשנים 1964-1967 ושמה דגש מיוחד על פיתוח השריון. טחן הצליח להביא לאישור התוכנית, למרות

¹¹³ תיק "מתתיהו" נידון בישיבות מטכ"ל ב-3, 10 ו-17 באפריל 1961. בישיבות הבאות דן המטכ"ל בסד"כ, ומסקנות הדיונים עמדו בבסיס תר"ש "חשמונאים". ראו: ימימה רוזנטל (עורכת), **יצחק רבין: מבחר תעודות מפרקי חייו**, ארכיון המדינה, 2005, תעודה 125.

¹¹⁴ א"צ 16/291/66.

¹¹⁵ ביוגרפיה קצרה של בן ציון טחן (מילר), שנכתבה על ידי אלוף (מיל") ישראל טל, הופיעה **במערכות** 268, אפריל 1979.

¹¹⁶ ישיבות מטכ"ל 1, 8, 15, 22 ו-29 ביולי ו-5 באוגוסט 1963.

התנגדותם העקרונית של רבים מחברי המטכ"ל לחלקים נרחבים ממנה.¹¹⁷ בשנת 1964 פרש אל"ם טחן מצה"ל, ובינואר 1965 מונה אל"ם **אורי בר-רצון** לרמ"ח תכנון. בר-רצון, ששימש קודם לכן בתפקידי פיקוד (מ"פ בפלמ"ח במלחמת העצמאות, מג"ד 12 בפעולת הסבחה ומח"ט גולני), בתפקידי מטה (פעמיים רע"ן במה"ד) ובתפקידי הדרכה (מדריך בקורס קצינים ובפוס), מילא את התפקיד עד למיזוג המחלקה עם המחלקה לתפקידי מטה, **במחלקה לתכנון וארגון (תוא"ר)** באוקטובר 1966.¹¹⁸

בקיץ 1965 עסקה מחלקת תכנון בניסיון להוסיף שנה רביעית לתוכנית ההתעצמות התלת-שנתית "בני אור", בהסתמך על הצעות מפורטות של החילות, שעובדו בדיונים פנימיים במחלקת תכנון והועלו לדיונים באג"ם ובפורום מטכ"ל.¹¹⁹ אל"ם בר-רצון הציג במסגרת זו בפני המטכ"ל הרצאה על תולדות ועקרונות התכנון הרב-שנתי. בר-רצון הבחין בין תכנון הפעלת הכוח, שמחייב שילוב דרגים מדיניים וצבאיים בקבלת החלטות בזמן קצר, לבין תכנון בניין הכוח, שאותו אפשר וצריך לעשות לטווח ארוך. בר-רצון השווה את הנהוג בארצות הברית, שם מקובל להכין תוכנית עשר-שנתית לפיתוח אמל"ח, שבע-שנתית לפיתוח סד"כ, ותוכנית חמש-שנתית מכוסה תקציבית. לדבריו, "שיטת התכנון בצה"ל עם גמר 'בני אור' היתה תכנית תלת-שנתית בדרך כלל. אפיין אותה שזה לא היה תכנון מתמשך אלא תהליך חד-פעמי, כאשר יש צוות שהכניס בה שינויים באופן מתמיד. אפשר לומר שזה היה תהליך של עדכון התכנית, אבל הוא נעשה באופן מקרי". הוא הציג שיטה חדשה, לפיה תהיה תוכנית יסודית לעשר שנים, שתעודכן אחרי חמש שנים, שתתבסס על הערכת מצב שתברר אפשרויות של הפעלת כוח ועל הערכה תקציבית. לדבריו, "במדינה כמו אצלנו, איננו יודעים מה האמצעים שיועמדו לרשותנו. אנו צריכים לדעת למה רוצים להגיע".¹²⁰

במחקר הקיים לא נתקלתי בעדות לפעילות בתחום התכנון האסטרטגי

117 סא"ל טחן הציג את התוכנית בדיון מטכ"ל ב-19 באוגוסט 1963. עדכון לתוכנית פורסם על ידי המחלקה לתפקידי מטה ב-8 ביוני 1965.

118 לאחר המיזוג מונה בר-רצון לראש אג"א/תחזוקה, ולאחר מכן פרש מצה"ל, הקים וניהל את חברת אתרים שעיצבה את קו החוף של תל אביב, וניהל את קריית הפלדה של קונצרן כור. הוא כתב ספר אוטוביוגרפי, "המנכ"ל" (1989).

119 אג"ם/תכנון, **סד"כ 68/69 - מצע לדין אג"ם**, ללא תאריך (בין 9 ביוני ל-22 באוגוסט 1965).

120 דברי אל"ם אורי בר-רצון בישיבת מטכ"ל, 5 ביולי 1965.

במחלקת תכנון באותן שנים. ייתכן שמרכז הכובד של התכנון האסטרטגי עבר ממחלקת תכנון אל משרד הביטחון, שבו היה אלוף (מיל') יהושפט הרכבי, ראש אמ"ן לשעבר, ממונה על המחקר האסטרטגי בשנים 1962-1966.

מהקמת אג"ם/תוא"ר להקמת אגף התכנון, אוקטובר 1966 – נובמבר 1973

לאל"ם אברהם (אברשה) טמיר (טרינין), יוצא הצבא הבריטי, היה ניסיון קרבי מראשית מלחמת העצמאות כמ"פ חי"ש בירושלים וסגן מפקד גוש עציון (שם נפל בשבי הירדני).¹²¹ בצה"ל שימש טמיר בשורה של תפקידי מטה: קצין מבצעים וקצין אג"ם פיקוד מרכז, רע"ן מודיעין קרבי באמ"ן, רע"ן מבצעים ורמ"ח מבצעים. בנוסף היה מג"ד חי"ר, חבר בצוות ההקמה של בית הספר לפו"ם, מדריך בפו"ם ומפקד פו"ם (1962-1965). בספטמבר 1965 מונה טמיר לראש המחלקה לתפקידי מטה, במינוי שהיווה צעד גדול לאחור למי שהיה חמש שנים קודם לכן רמ"ח מבצעים. אולם טמיר הביא להגדלה הדרגתית של המחלקה, עד שזו "בלעה" גם את רוב מחלקת תכנון עם הקמת המחלקה לתכנון וארגון (תוא"ר) באוקטובר 1966.¹²² במסגרת השינוי הארגוני עבר ענף תכנון מלחמה ממחלקת תכנון למחלקת מבצעים.¹²³

מחלקת תוא"ר כללה שלושה ענפים עצמאיים (תכנון הסד"כ, ארגון, כשירות וצל"ם) וכן מרכז לנתונים, שכלל ענפים לסטטיסטיקה ולעיבוד נתונים ומדור טכני.¹²⁴ תקן המחלקה עם הקמתה עמד על 51 איש, מהם 29 בקבע, ועד ליוני 1969 עלה התקן עד ל-67 איש.

מוקד פעילותה של מחלקת תוא"ר בשנה הראשונה לקיומה היה הכנת התוכנית הרב-שנתית "מכבי", שהחלה להיכתב בסוף שנת 1966, ונועדה להכווין את בניין כוחו של צה"ל החל ב-1 באפריל 1968. התוכנית, שהוכנה מתוך הנחה שלא צפויה מלחמה בשנים הבאות, נדונה בישיבות המטכ"ל

121 עם שובו מ-11 חודשים בשבי, חיבר טמיר, יחד עם סופר הילדים יוצא הפלמ"ח אוריאל אופק שהיה איתו בשבי הירדני, את הספר "מעוז עציון" (1949).

122 מת"ם, פקודת חיטול לאג"ם/תכנון, 25 בספטמבר 1966 (א"צ 438/1318/2002).

123 ראש אג"ם אלוף עזר ויצמן הסביר את הגיון השינוי בישיבת מטכ"ל, 3 באוקטובר 1966.

124 מת"ם, פקודת ארגון לאג"ם/תכנון וארגון, 23 בספטמבר 1966 (א"צ 438/1318/2002).

בחודש מאי 1967. בישיבת המטכ"ל הראשונה שעסקה בנושא הסביר רמ"ח תוא"ר כי ייעוד הצבא הוא "הרתעה כוללת של הכוחות המקובלים, כלומר הייעוד של הגנה על קיום המדינה בגבולותיה [...] בהתבסס על בניין אסטרטגי שתכליתו מאמץ עיקרי בזירה יבשתית אחת". לדברי טמיר, יעדי צה"ל יהיו "השמדת כוחות והחזקת שטח לצורכי מיקוח מדיני".¹²⁵ במסגרת הדיונים התעורר ויכוח, בין השאר, בנוגע לצורך בהצטיידות בנגמ"שים חדישים בצד שיפור באיכות הטנקים. בעימות התקבלה דעתו של מפקד גיסות השריון אלוף ישראל טל, שדגל בהתמקדות בטנקים, גם על חשבון מרכיבים אחרים במערך המשוריין.

אין במקורות הזמינים עדויות לפעילות או להשפעה של מחלקת תוא"ר והעומד בראשה במהלך **מלחמת ששת הימים**.¹²⁶ ייתכן כי ריכוז מנגנוני התכנון המבצעי והתכנון האסטרטגי במסגרת מחלקת מבצעים סייע לייעול תהליכי התכנון בתקופת ההמתנה ובמהלך המלחמה.

תוצאות מלחמת ששת הימים, ובראשן כיבוש שטחים נרחבים בסיני, בגדה המערבית וברמת הגולן, חייבו לא רק גידול עצום בהיקף סד"כ הבט"ש,¹²⁷ אלא גם עדכון מהותי לתוכנית "**מכבי**". מייד לאחר המלחמה הכינה מחלקת תוא"ר נוסח מתוקן של התוכנית, שנדון בישיבות מטכ"ל בחודשים יולי-אוגוסט 1967. בניגוד בולט להנחות שעליהן התבסס שלושה חודשים קודם לכן, יצא טמיר מההנחה שתינתן מלחמה בשנים הקרובות.¹²⁸ הוא קבע שמטרת ישראל במלחמה תהיה "הכרעה אסטרטגית כוללת". התוכנית התבססה על הנחה שצה"ל יתקוף בחזית המצרית ויתקוף בזמנית בעוד זירה אחת לפחות. לנוכח הקושי שגרם הגידול במרחק בין החזיתות לשימוש באסטרטגיה של קווים פנימיים, הדגיש טמיר את הצורך להכריע את האויב בזמן קצר.¹²⁹ הגדלת העומק האסטרטגי

¹²⁵ דברי טמיר בישיבת המטכ"ל, 2 במאי 1967.

¹²⁶ המחלקה והעומד בראשה אינם נזכרים אצל: שמעון גולן, **מלחמה בשלוש חזיתות**, תל אביב: מערכות, 2008, שסוקר את התנהלות מלחמת ששת הימים מנקודת המבט של מוצב הפיקוד העליון.

¹²⁷ בין 1966 ל-1973 גדל סד"כ התע"ם משמונה פלוגות ל-67 פלוגות. ראו: חיים נדל, **המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1967-1973)**, תוה"ד-היסטוריה, ינואר 2004, עמ' 235.

¹²⁸ הנחה זו לא הייתה מקובלת על אמ"ן, שהעריך כי לא צפויה מלחמה בתקופת "מכבי", ועמדתו התקבלה בתיק "מכבי". יצחק גרינברג, "תכנון סדר הכוחות של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים", **עיניים בתקומת ישראל** 14, 2004, עמ' 294, 297-298.

¹²⁹ דברי רמ"ח תוא"ר בדיון מטכ"ל, 7 באוגוסט 1967.

הובילה להבנה כי מכה מקדימה איננה חיונית, וכי אפשר יהיה להניח שהמלחמה תיפתח ביוזמה ערבית ושמתקפת הכרעה ישראלית תיפתח רק לאחר בלימת ההתקפה. למרות שינויים אלה, נשמרו מגמות ההתעצמות של התוכניות הקודמות, שלפיהן הושם דגש על התעצמות חילות האוויר והשריון.¹³⁰ בזמן שלפי תוכנית "מכבי" המקורית אמור היה מערך השריון לכלול 11 חטיבות, הרי שהתוכנית המעודכנת התבססה על הקמת 13 חטיבות שריון, ולמעשה הוקמו 15 חטיבות שריון עד לסוף שנת העבודה 1969/70, ושלוש מהן היו חטיבות סדירות, בהשוואה לחטיבה סדירה וחצי לפני מלחמת ששת הימים. תוכנית "מכבי" המעודכנת שמה דגש על רכש מהיר של מטוסי קרב כפיצוי על האבדות הכבדות שספג חיל האוויר במלחמת ששת הימים; אולם ההתעצמות בפועל בתחום זה הייתה איטית מהמתוכנן, ובמאסר 1970 חיל האוויר לא הגיע לסד"כ של 350 מטוסי קרב כפי שביקש מפקדו אלוף מוטי הוד, אלא ל-255 בלבד (ובהם מטוסי אורגן ומיסטר מיושנים).¹³¹

אף על פי שתוכנית "מכבי" המעודכנת הייתה אמורה להכווין את בניין הכוח עד לסוף שנת 1970/71, הרי שכבר בשנת 1968 החלה מחלקת תוא"ר (שבראשה הועמד בינתיים אל"ם ברוך גלבוע)¹³² בהכנתה של תוכנית ארבע-שנתית חדשה - "גושן" - שנידונה במטכ"ל החל באוגוסט 1968,¹³³ ונכנסה לתוקף ב-1 באפריל 1970. התוכנית נועדה להגדיל את סד"כ השריון ל-17 חטיבות ואת מספר מטוסי הקרב ל-408. בפועל, הגיע הסד"כ בסוף שנת 1972/73 ל-19 חטיבות שריון, אבל מספר מטוסי הקרב עמד על 357 בלבד.¹³⁴

טמיר כתב שבשנת 1969 החליט הרמטכ"ל רא"ל חיים בר-לב להקים

130 גרינברג, **תכנון סדר הכוחות**, עמ' 393-396.

131 שם, עמ' 401.

132 ברוך גלבוע (גולדברג), שהתגייס לפלמ"ח בשנת 1943, היה מפקד פלוגה בגדוד הרביעי במלחמת העצמאות. אחרי המלחמה היה מ"פ בגולני ומג"ד בחטיבת גבעתי, ופיקד על שתי הפעולות הכושלות בכפר פלמה בינואר 1953. לאחר מכן מילא שני תפקידי סמח"ט במילואים, עבר למחלקה לתפקידי מטה, ובין מארס ליוני 1959 היה ממלא מקום ראש המחלקה. בנוסף כיהן כרמ"ט פיקוד הדרום וכנספח צה"ל בטורקיה. לאחר תפקיד רמ"ח תוא"ר, הוא מונה לסגן ראש אמ"ן לארגון. הוא השתחרר בדרגת תא"ל והקים חברה להרכבת אוטובוסים ומשאיות.

133 אל"ם גלבוע הציג את התוכנית למטכ"ל ב-26 באוגוסט 1968, והדיונים בתוכנית המשיכו בחודשים הבאים. גרינברג, **תכנון סדר הכוחות**, עמ' 404-405.

134 שם, עמ' 410-411.

באג"ם מטה לתכנון ביטחון לאומי בראשות טמיר, שמונה לעוזר ראש **אג"ם לתכנון**. טמיר הסביר בספרו שהרמטכ"ל ביקש להקים את המטה במסגרת המטכ"ל, כצעד מנע שנועד להקדים את הקמתו של אגף לתכנון ביטחון לאומי במשרד הביטחון, בראשות אלוף ישראל טל.¹³⁵ גוף התכנון בראשות טמיר הוקם לצד מחלקת אג"ם/תוא"ר, שלא עברה שינוי מהותי ואף המשיכה להתרחב.¹³⁶ תחת טמיר הועמדו לשכה, שעסקה בעיקר בהכנת תוכנית רב-שנתית לבניין צה"ל, וענף לביטחון לאומי שנועד להכוונת הפעילות של גופי מל"ח האזרחיים. בגוף זה היו 17 איש, מהם שמונה בקבע (כולל תת-אלוף, שלושה סגני-אלופים ושני רבי-סרנים).¹³⁷

אחד העיסוקים המרכזיים של עוזר ראש אג"ם לתכנון היה הכנת התשתית האסטרטגית שנדרשה לעדכון התוכנית הרב-שנתית. לנוכח הבנה כי לא יהיה אפשר להגשים את תוכנית "גושן" תוך שלוש שנים, הוחלט לפרוס את ההתעצמות על פני חמש שנים, בלי לשנות את סדר העדיפויות של התוכנית, אולם תוך ויתור על הדרישה ליכולת לתקוף בשתי זירות במקביל.¹³⁸ בפברואר 1971 סוכמה תוכנית "**גושן ב**", להתעצמות צה"ל עד ל-31 במארס 1976.¹³⁹ אולם בשנת 1972 חלה ירידה בהיקף תקציב הביטחון, לאחר עלייה חדה מאז מלחמת ששת הימים, והתעורר צורך להכין תוכנית חדשה. לפיכך נוהלה שנת 1972/73 כשנת מעבר, שהתבססה על עקרונות "גושן ב", תוך התאמות תקציביות,¹⁴⁰ ובינוי 1973 הופצה תוכנית "**אופק**" - תוכנית-אב לבניין צה"ל (1973-1982) - הערכת מצב

135 אברהם (אברשה) טמיר, **חייל שוחר שלום**, תל אביב: הוצאת עידנים, ידיעות אחרונות, 1988, עמ' 296-297. טמיר ידע על כוונת שר הביטחון, שכן האלוף טל הציע לו להצטרף לגוף החדש.

136 לפי התקן מספטמבר 1970 היו במחלקה 69 איש מהם 38 בקבע, ולפי התקן מיולי 1972, כבר היו במחלקה 43 אנשי קבע, ומעמד הדרגה של ראש המחלקה עלה לתא"ל.

137 אג"ם/תוא"ר, **פקודת ארגון ללשכת [עוזר] ר' אג"ם לתכנון**, 9 באוקטובר 1970 (א"צ 438/1318/2002). תקן גוף התכנון גדל בהדרגה בשנים הבאות ל-20 איש באוקטובר 1971 ול-22 איש באוקטובר 1972, כאשר נוסף לו אל"ם בתפקיד קמ"ט לתכנון אסטרטגי.

138 גרינברג, "**תכנון סדר הכוחות**", עמ' 414-416. התוכנית כללה צמצום קל בהיקף סד"כ מטוסי הקרב, אולם שיפור של איכות המטוסים (יותר מטוסי קורנס ונשר, פחות מטוסי עיט).

139 רא"ל חיים בר-לב, **דוח מסכם 1 ינו' 68 - 1 ינו' 72**, עמ' 249.

140 גרינברג, "תכנון סדר הכוחות", עמ' 421.

אסטרטגית בסיסית.¹⁴¹ ממסמך זה נגזרו תוכנית "אופק א" לבניין הסד"כ העיקרי בשנים 1973-1977, וכן תוכנית למחקר ופיתוח לשנים 1973-1982. המסמך הציג בתמציתיות ובבהירות את ייעוד צה"ל, משימותיו, המתאר האסטרטגי (כולל ניתוח של הזירה הבין-לאומית והמזרח-תיכונית), מתארי המלחמה הצפויים, האפשרויות לבניין צה"ל וכיווני ההתעצמות הנדרשים. במסמך הובעה הערכה כי "הסטטוס-קוו הנוכחי [כנראה לא] יתקיים תקופה ארוכה ללא הסדר מדיני".

הערכה זו התגשמה ארבעה חודשים מאוחר יותר. **במלחמת יום הכיפורים** בחר טמיר להצטרף לחפ"ק אוגדה 143 (אוגדת שרון) במקום להישאר במטכ"ל. הוא הסביר שעשה זאת משום שהעריך ש"הדבר האחרון שיעשו [בבור] יהיה הערכות מצב מדיניות-אסטרטגיות".¹⁴² נראה שגם במלחמה זו לא מילא גוף התכנון המרכזי של צה"ל תפקיד מהותי.¹⁴³

מייד לאחר המלחמה מונה טמיר לראש **אגף התכנון**.

141 מטכ"ל/אג"ם, "אופק" - תוכנית אב לבניין צה"ל בשנים 1973-1982, יולי 1973. המסמך עשה שימוש במחקרים קודמים, ובהם מסמך אג"ם, **תוכנית אב לבניין צה"ל "אופק" (1970-1980) - מחקרי עזר לנתוני הרקע**, אפריל 1972. מסמך זה, שהיווה סינתזה של מחקרים בתחום המדיני-אסטרטגי, נכתב על ידי ד"ר אביגדור לוי ממכון שילוח בסיוע צוות עוזר ראש אג"ם לתכנון.

142 טמיר, **חייל שוחר שלום**, עמ' 321.

143 לשכת ע' ראש אג"ם לתכנון והעומד בראשה אינם נזכרים במחקרו של שמעון גולן על מוצב הפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים.

סיכום

השינויים הרבים שחלו בגוף התכנון המטכ"לי בתקופה שעד להקמת אגף התכנון מובאים בטבלה הבאה:

תקופה	מנגנון התכנון	איוש ומבנה	פעילות מרכזית
1936-1929	יועץ לענייני ביטחון במחלקת ההתיישבות של הסוכנות	יוחנן רטנר	תכנון התיישבות לאור שיקולים ביטחוניים
1938-1937	מחלקת תכנון במטה הארצי של ההגנה	אלימלך זליקוביץ ושני עוזרים	תכנון התיישבות וביצורים
1945-1939	לשכה לארגון ותיכון במטכ"ל ההגנה	איתן אבישר	תוכנית א'
1942-1941	ש"פ אד"הוק עם בריטניה	יוחנן רטנר ויצחק שדה	תוכניות הגנה
1945	לשכת תכנון במטכ"ל ההגנה	יוחנן רטנר ושני עוזרים	תוכנית ב'
1946-1945	לשכת תכנון במטכ"ל ההגנה	יגאל ידין וצבי איילון	תוכנית ג'
1947-1945 (?)	יועץ צבאי ליו"ר הנהלת הסוכנות	יוחנן רטנר	ריכוז המחקר המדעי
1947-1946	לשכת תכנון במטכ"ל ההגנה	צבי איילון	?
1947	האגף לתכנון שעת חירום כפוף לרמטכ"ל ההגנה וגם לראש מחלקת הביטחון בסוכנות	יוחנן רטנר וכמה עוזרים יוצאי הצבא הבריטי	תוכניות להקמת צבא ולארגון הגנה
1948-1947	מחלקת תכנון באגף מבצעים במטכ"ל ההגנה	ישראל בר	תוכנית ד'
יוני-יולי 1948	אגף תכנון במטכ"ל	אלוף יוחנן רטנר ושלוש עשר	-

תקופה	מנגנון התכנון	איוש ומבנה	פעילות מרכזית
פברואר- אוגוסט 1949	מחלקת תכנון באג"ם	סא"ל ישראל בר וארבעה ענפים (31 איש)	עיצוב מבנה צה"ל ודרכי פעילותו
אוגוסט- נובמבר 1949	מחלקת תכנון ומבצעים באג"ם	סא"ל ישראל בר וארבעה ענפים	עיצוב מבנה צה"ל ודרכי פעילותו
1952-1949	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם שלום עשת, שני ענפים ומדור עצמאי (20-30 איש)	תכנון אסטרטגי, תכנון ביטחון לאומי, תכנון בניין הכוח, הכוונת פיתוח אמל"ח
1955-1953	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם יובל נאמן, שלושה ענפים ומדור עצמאי (כ-20 איש)	תכנון בניין הכוח, תכנון אסטרטגי, תכנון ביטחון לאומי
1955- פברואר 1956	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם איתאל עמיחי ושלושה ענפים	עדכון תכנון רב-שנתי
יולי 1956- אוגוסט 1959	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם יוסף נבו ושני ענפים (כ-15 איש)	תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי
אוגוסט 1959-מאי 1961	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם משה בר-תקווה ושני ענפים (כ-15 איש)	תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי
מאי 1961- דצמבר 1962	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם רם רוזן ושני ענפים (כ-15 איש)	תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי
דצמבר 1964-1962	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם בן ציון טחן ושני ענפים (כ-15 איש)	תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי

תקופה	מנגנון התכנון	איוש ומבנה	פעילות מרכזית
ינואר -1965 אוקטובר 1966	מחלקת תכנון באג"ם	אל"ם אורי בר- רצון ושני ענפים (כ"5 איש)	תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי
אוקטובר 1966 - 1966	מחלקת תוא"ר באג"ם	אל"ם אברהם טמיר וארבעה ענפים (51-67 איש)	ארגון, תקינה, תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי
1973-1969	עוזר ראש אג"ם לתכנון	תא"ל אברהם טמיר, לשכה וענף (17 איש)	תכנון אסטרטגי, תכנון רב-שנתי, תכנון ביטחון לאומי

בנוסף לגופים המוזכרים בטבלה, התקיימו שני גופים מרכזיים נוספים שעסקו בנושאי תכנון: המחלקה לתפקידי מטה (מת"ם), שהתקיימה במטכ"ל של ההגנה ב-1948 ואחר כך באגף המטה הכללי בצה"ל בשנים 1949-1966; ומחלקת אג"ם/תוא"ר שהתקיימה בשנים 1966-1979 (ומוזכרת בטבלה רק בשנים 1966-1968, שבהן לא היה גוף תכנון מטכ"לי אחר).

הטבלה מדגימה את היציבות הארגונית היחסית ששררה בין נובמבר 1949 לאוקטובר 1966, כאשר התקיימה מחלקת תכנון באג"ם. במהלך תקופה זו, בעיקר משנת 1956 ואילך, התקבעו מבנה המחלקה ותהליכי עבודה סדורים, שהודות להם הייתה המחלקה מסוגלת, למרות היקפה המצומצם, להכין תוכניות עבודה רב-שנתיות ולעדכן את התיקים האסטרטגיים המרכזיים.

הטבלה מדגישה גם את מקומם המרכזי של שני אישים בתולדות גוף התכנון המטכ"לי: יוחנן רטנר, שהוביל את התכנון בארגון ההגנה; ואברהם טמיר, שהוביל את התכנון במערכת הביטחון בשנים 1965-1983. גם לחלק מרמ"חי תכנון אחרים הייתה השפעה עצומה, אף על פי שכינהו תקופות קצרות יותר, ובהם: ישראל בר, שעיצב במידה רבה את מבנה צה"ל וקבע רבים מעקרונות פעולותיו; ושלוש עשרה, שהיה ממובילי

תכנון ה"מקרים" וניסח את הדילמות האופרטיביות המרכזיות שעמדו בפני צה"ל.

לאורך כל התקופה הנידונה מילא גוף התכנון המטכ"לי מקום מרכזי בתיאום בין גופים מתכננים ומבצעים, כדי לוודא ששיקולים ביטחוניים יילקחו בחשבון בעת פיתוח המשק האזרחי. בשנים הראשונות לקיום מחלקת תכנון (1949-1954), היא תרמה תרומה מכרעת בתרגום תפיסת הביטחון של ישראל לתוכניות מעשיות ובהצבת המסגרת המחשבתית שהנחתה את פעילות צה"ל בעשורים הבאים. מאז שנת 1953 הובילה המחלקה (ולאחר מכן מחלקת תוא"ר ולשכת עוזר ראש אג"ם לתכנון) את התכנון הרב-שנתי, שסיפק קווים מנחים לבניין הכוח.

ביוני 1967 הציגה צה"ל את ניצחוננו הגדול ביותר, בלא שהתקיים גוף תכנון אסטרטגי. אין לראות בהצלחה זו עדות לאי-נחיצותו של גוף כזה, אלא ביטוי לאיכותה הגבוהה של התשתית האסטרטגית שהונחה במחלקת התכנון כ-15 שנים קודם לכן.