

# 1953

## השנה שבה עוצב צה"ל

ב־1953 היה צה"ל במשבר עמוק: יכולתו המבצעית הייתה לקויה, ציודו היה דל, המורל של לוחמיו היה ירוד. שיקום הצבא הוטל על רב־אלוף מרדכי מקלף. בסדרה של דיונים דרמטיים ושל צעדים אמיצים הוא סלל את הדרך לבניית צה"ל מודרני ויעיל שהפגין את יכולותיו במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים



לוחמי יחידה 101 חוזרים מפעולה | ב־1953 הוקמה יחידה 101 בפיקודו של רב־סרן אריאל שרון, שברוח הלחימה שלה ובסטנדרטים שהציבה הובילה מהפכה ברמתם המבצעית של כוחות החי"ר



תא"ל נעם תיבון

מפקד המכללה הבין־זרועית לפיקוד ולמטה



## מבוא

1953 הייתה שנת כהונתו היחידה של הרמטכ"ל השלישי של צה"ל, רב־אלוף מרדכי מקלף. את מקלף בחר לתפקיד ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן־גוריון בעקבות התפטרות הרמטכ"ל יגאל ידין. מקלף, שרצה להשתחרר מצה"ל, ניאות לקבל עליו את התפקיד לתקופה מוגבלת של שנה אחת. במהלך אותה השנה התנהלו בצה"ל כמה תהליכים שעיצבו את דמותו לשנים רבות ובמידה לא מבוטלת - עד היום. הפעולות האלה נדרשו בשל המשבר המבצעי והכלכלי שבו היה נתון צה"ל באותה העת. התהליך המרכזי היה עיצוב מבנה צה"ל ודרכי פעולתו לאור הנחיותיו של בן־גוריון ועל בסיס עבודת מטה מקיפה שערך צוות התכנון במטכ"ל בראשות סא"ל יובל נאמן. בקיץ של אותה השנה הוקמה יחידה 101 בפיקודו של רב־סרן אריאל שרון, שברוח הלחימה שלה ובסטנדרטים שהציבה הובילה מהפכה ברמתם המבצעית של כוחות החי"ר. במקביל הוביל אל"ם אהרון יריב את פעולת הצוות שהקים את המכללה לפיקוד ולמטה והניח בכך את היסודות להכשרה מקצועית לקצונה הבכירה. המאמר הזה, שמבוסס על עבודת מחקר לתואר מוסמך, מתרכז בפעולת הרמטכ"ל מקלף לעיצוב הצבא ובקשרים של התהליך הזה עם תוכנית 18 הנקודות - המתווה האסטרטגי שהגיש דוד בן־גוריון בסוף אותה השנה לאישור הממשלה.

מטרת המאמר היא להאיר את התהליך ואת האיש שהוביל אותו - הרמטכ"ל מקלף - שלא זכו עד כה לתשומת הלב הראויה, וכן להצביע על דגשים מקצועיים וערכיים שרלוונטיים גם כיום. מטבע הדברים, אין היריעה במאמר כזה מאפשרת דיון בכל הנושאים, ולכן נבחרו הסוגיות העיקריות, והודגשו שלבי התהליך.

## רקע היסטורי

לאחר סיום מלחמת העצמאות עבר צה"ל תהליך של מיסוד בפיקודו של הרמטכ"ל יגאל ידין. התהליך הזה היה מורכב ומסובך בשל אילוצים חברתיים וכלכליים רבים - שנבעו מחולשת המדינה באותן השנים - ובשל האילוצים האלה היו חיכוכים רבים בין הרמטכ"ל ידין לבין ראש הממשלה ושר הביטחון בן־גוריון. בסופו של דבר התפטר הרמטכ"ל ידין, ומרדכי מקלף מונה לרמטכ"ל השלישי של צה"ל. התנאי של מקלף לקבלת התפקיד היה שתקופת הכהונה תוגבל לשנה אחת בלבד.<sup>1</sup>

רב־אלוף ידין הוביל בצה"ל תהליך התעצמות נוכח האיום של צבאות ערב, אלא שהתהליך הזה היה מנוגד להנחיות הממשלה, ששאפה להקטין את צה"ל. הגידול בכוח האדם של צה"ל לא בא לידי ביטוי במספר העוצבות הלוחמות ובציון בשל העלות התקציבית הגבוהה הכרוכה בהקמת מסגרות חדשות וברכש. בסוף 1952 היו בצה"ל רק 11 חטיבות חי"ר, מהן שתיים סדירות, ורק לתשע מהן ניתן נשק כבד מסייע - וגם זאת רק בהיקף של שליש מהתקן. בתחום השריון היה המצב קשה עוד יותר: לצה"ל היו רק שתי חטיבות שריון: אחת סדירה והאחרת במילואים. חטיבת המילואים הייתה בכשירות חלקית ובשלבי התארגנות.<sup>2</sup>

הרמטכ"ל ידין דבק בגישה שלפיה אסור לצה"ל לקחת סיכונים נוכח האתגר שהציבו צבאות ערב. בגישה הזאת הוא דגל כבר בהיותו

ראש אג"ם במלחמת העצמאות, אז הוא התנגד באופן נחרץ לדילול כוחות שהיו במשימות הגנה בחזיתות השונות כדי לרכז כוח לניצול הזדמנויות בחזיתות אחרות ולהשיג הכרעה. הבדלי הגישה בינו לבין ראש הממשלה ושר הביטחון בן־גוריון צצו אפוא כבר במלחמת העצמאות והתעצמו עם תום המלחמה כשעל הפרק עמדה סוגיית גודלו של צה"ל.

בפברואר 1952 אימצה הממשלה תוכנית חירום כלכלית, שבמסגרתה פוחדת הלירה, וקוצץ תקציב הממשלה. התוכנית הגבירה את האבטלה והאיצה את האינפלציה.

לקראת שנת התקציב 1952-1953 הגיש הצבא הצעה שלפיה יעמוד תקציב הביטחון על כ־70 מיליון לירות.<sup>3</sup> הממשלה - בלחצו של שר האוצר לוי אשכול - אישרה תקציב של 58 מיליון לירות בלבד, ובספטמבר 1952 אישרה הממשלה קיצוץ נוסף של 10 מיליון לירות, כך שתקציב הביטחון עמד על 48 מיליון לירות מתוך התקציב הכולל שעמד על 146 מיליון לירות (במילים אחרות: כשליש מתקציב המדינה הוקצה לביטחון).<sup>4</sup> בעקבות הקיצוץ האלה הנחה בן־גוריון את הרמטכ"ל ידין להקטין באופן דרמטי את ההוצאות השוטפות - ובמיוחד את ההוצאות על כוח אדם.<sup>5</sup>

הרמטכ"ל ידין התעלם מההנחיה שקיבל, נמנע מלקצץ בכוח האדם של צה"ל והמשיך לנהל את הצבא לפי תקציב של 70 מיליון לירות בשנה. כתוצאה מכך נקלע הצבא למשבר תקציבי והוא התקשה לשלם משכורות ולרכוש מוצרים בסיסיים. צה"ל פעל למעשה בתנאים של פשיטת רגל.

בסוף אוקטובר 1952 הזהיר ממלא מקום המנהל הכללי של משרד הביטחון במכתב לשר הביטחון: "אם לא תעשה פעולה דחופה לשינוי המצב, הרי כבר החודש לא נוכל לשלם משכורות לכל העובדים ולא נוכל להבטיח מזון ודלק לחודש הבא".<sup>6</sup> הרמטכ"ל ידין דרש תוספת של 10 מיליון לירות, אולם ראש הממשלה ושר הביטחון בן־גוריון קיבל את עמדת שר האוצר אשכול שלא ניתן להעביר תקציב נוסף וכי יש לעשות קיצוץ חד במצבת כוח האדם של צה"ל.

בעקבות הדרישה הזאת של בן־גוריון הגיש לו ידין מכתב התפטרות ב־23 בנובמבר 1952.

הצבא שהעביר ידין בסיום תפקידו לידי יורשו היה חלול: הוא לא היה כשיר לביצוע משימותיו כמעט בכל הפרמטרים: כוח אדם לוחם, חימוש ואחזקת אמצעי לחימה. לא רק כוחות היבשה סבלו מכשירות נמוכה, אלא גם חיל האוויר וחיל הים. שלוש הזרועות סבלו מבעיות רבות בתחום האפסנאות והלוגיסטיקה.

האחריות למצבו הקשה של צה"ל בסוף 1952 אינה נופלת רק על הרמטכ"ל ידין. למצב שנוצר היו אחראים כמה גורמים, ובהם חוסר היכולת של הרמטכ"ל ושל שר הביטחון לגבש תוכנית מתואמת של קיצוץ בצה"ל שתשמור על היחידות הלוחמות. גורם נוסף היה המאפיינים של מגויסי החובה - רובם עולים חדשים ללא השכלה תיכונית מסודרת.<sup>7</sup>

מצבו האמיתי של צה"ל בא לידי ביטוי בדו"חות שהוכנו לרמטכ"ל הנכנס, מקלף, בראשית 1953. דו"ח של ענף חיל הרגלים שנכתב בתחילת 1953 הצביע על מחסור בכוח אדם בגדודי חיל הרגלים ועל חוסר היכולת לבנות פלוגות לוחמות מלאות, בזמן שביחידות העורפיות היו עודפי כוח אדם. הדו"ח הצביע גם על כך שזמן יקר



שצריך היה להיות מוקדש לאימונים מתבזבז בגלל בעיות לוגיסטיות שונות כמו מחסור במטווחים ותחזוקה לקויה של כלי הנשק. פרק מיוחד בדו"ח עוסק בהכשרה הלקויה של הפיקוד הזוטר.<sup>8</sup> חיל השריון סבל מכשירות ירודה של הטנקים. בדו"ח כוננות לחודשים אוקטובר-דצמבר 1952 צוין כי מתוך מצבה של 84 טנקי שרמן - רק שבעה היו כשירים.<sup>9</sup> בעיות כשירות חמורות התגלו גם בזחל"מים: ב-80% מהם היו הזחלים פגומים, והיה צורך להחליפם. בדו"ח כוננות שהוציא ראש מטה חיל האוויר דן טולקובסקי בינואר 1953 צוין שמרבית הטייסות אינן מבצעות בגלל אי-כשירותם של המטוסים. אי-הכשירות הזאת נבעה - בין היתר - בגלל הכשרה לקויה של המכונאים ושל אנשי מקצוע אחרים.<sup>10</sup> בעיות כשירות ואחזקה היו גם בחיל הים. זה התקשה לטפל בספינות הקיימות (מה שהוביל להשבתת כמה מהן), ובמקביל היה עליו לקלוט ספינות טורפדו חדשות. יש להדגיש שלצד כל הליקויים האלה היו גם נקודות אור בצה"ל - בראש ובראשונה מפקדים מנוסים שניצחו במלחמת העצמאות וחוו את חוויות המלחמה. המפקדים האלה, יוצאי הפלמ"ח ויוצאי הצבא הבריטי, שחרו בקריירה צבאית ולקחו אחריות להצעת צה"ל קדימה.

**לצד כל הליקויים היו גם נקודות אור בצה"ל: מפקדים מנוסים שניצחו במלחמת העצמאות וחוו את חוויות המלחמה. המפקדים האלה בחרו בקריירה צבאית ולקחו אחריות להצעת צה"ל קדימה**



## תכנון צה"ל ועיצובו הקברניטים ותפקודם

כשבוחנים את תהליך התכנון והעיצוב של צה"ל ב-1953 בולט מאוד השיח הרצוף והברור שהתקיים בין ראש הממשלה ושר הביטחון לבין הרמטכ"ל מקלף והצבא. כבר בכניסתו לתפקיד קיבל מקלף מכתב מבן-גוריון ובו שמונה נקודות שאמורות היו להיות תמרורי ההוריה לתהליך:

1. הצבא הוא חלק ממערכת לאומית כוללת ולא יישות בלתי תלויה.
2. הצבא הסדיר גדול מדי, וזה פוגע במדינה ומחליש אותה.
3. יש לצמצם תקני אזרחים ולרכוש שירותים במיקור חוץ.
4. יש להקטין את צבא הקבע ולהקפיד שיעזבו הפחות טובים.
5. יש לפטור משירות חובה חיילים שעלות התמיכה במשפחותיהם היא גבוהה.
6. יש לבטל כפילויות במטכ"ל ובמשרד הביטחון.
7. יש להרחיב את פעילות הגדנ"ע.
8. יש להכין תוכנית תקציב שנתית, אך גם להתוות מדיניות רב-שנתית.

מקלף קיבל את ההנחיות האלה כרוחן וכלשונו, ועבודת המטה של

צוות התכנון משקפת את המדיניות שהוכתבה. אולם יש לשים לב שההנחיות שנתן שר הביטחון התייחסו כמעט אך ורק למסגרת החיצונית-כלכלית של פעולת הצבא והותירו למטכ"ל ולעומד בראשו לתכנן כיצד ראוי לתרגם את ההנחיות הכלליות האלה למבנה, לארגון ולתפיסת הפעלה.

אולם בן-גוריון לא הסתפק בהתוויית האילוצים שבמסגרתם על הרמטכ"ל לתכנן את מבנה צה"ל, אלא הציע גם משענת כלכלית לתהליך: התחייבות של הממשלה לאשר לצבא תקציב תלת-שנתי - מהלך שהוא חיוני ליישום מוצלח של תהליכים ארוכי טווח. רק באחרונה ראינו כיצד גם הממשלה הבינה שתקציב שנתי הוא בעייתי מאוד ועברה לתקציב דו-שנתי.

כשם שהממשלה לא כתתה את השקפתה על הרמטכ"ל, כך הרמטכ"ל לא כפה את השקפתו על הפיקוד הבכיר. בין אוגוסט לדצמבר 1953 נערכו חמישה דיוני מטכ"ל שבהם נידונו לעומק העקרונות לעיצוב צה"ל ולהפעלתו. מקלף איפשר לכל המשתתפים בדיונים לבטא את עצמם בחופשיות מלאה גם כשתקפו בעזו את הרעיונות של צוות התכנון - רעיונות שהוא עמד מאחוריהם. הוא גם נמנע מלסכם החלטות שלא הייתה להן תמיכה רחבה במטכ"ל. כדי לתת להחלטות המטכ"ל משנה תוקף וחשיבות נערכו שתי ישיבות מטכ"ל באוקטובר - שבהן סוכמו רוב הסוגיות - בראשות שר הביטחון וראש הממשלה דוד בן-גוריון.

נדבך מרכזי בתהליך הזה היה הערכת המצב האישית של ראש הממשלה. בן-גוריון בא לדיוני המטכ"ל לא כהדיוט ולא כגורם חיצוני. כדי לתת את התשומות הראויות בתוקף היותו שר ביטחון וראש הממשלה הוא לקח חופשה מתפקידו ובמשך שישה שבועות - מאוגוסט ועד אוקטובר - ערך לעצמו סמינר ביטחוני מקיף שבמהלכו סייר ביחידות צה"ל, נפגש עם מפקדים ודרש וחקר וירד לעובי הקורה של הסוגיות השונות. סמינר דומה ערך לעצמו בן-גוריון באביב 1947, עת קיבל על עצמו את תיק הביטחון בתנועה הציונית. תהליך הלימוד הזה היה הבסיס לגיבוש תפיסתו הביטחונית לקראת מלחמת העצמאות.

מעניין לקרוא את הנחיות הרמטכ"ל לקראת הביקורים האלה - הנחיות שבולטות בהן הפתיחות והענייניות:

**שר הביטחון, מר דוד בן-גוריון, יחד עם ממלא מקום שר הביטחון, מר פנחס לבון, מתמסרים לביקורים יסודיים ביחידות הצבא וללימוד כל בעיות הצבא... במשך התקופה הזאת הייתי רוצה לנצל את הלימוד שלהם ולהגיע להחלטות סופיות במספר גדול של שטחים שלא סוכמו ולגמור את הפרשה הזאת... הנושאים שיעלו על ידי הפיקודים יהיו: סקירה על בעיות הביטחון השוטף, הגנה מרחבית, צבא סדיר ומילואים וכל אותן בעיות מיוחדות שאתם מעוניינים להעלות אותן. הייתי רוצה שמתוך הדיון אפשר יהיה ללמוד מהן הבעיות העיקריות של הצבא הסדיר, מהן הבעיות העיקריות של צבא המילואים, ותוצאות העבודה של השנה בשטח זה. נוסף לכך רצוי גם ששר הביטחון ישמע דרככם על הבעיות שעומדות בפני הקצין ובפני החייל - רצוי שגם זה יעלה יחד עם שאר הנושאים... אני חוזר ואומר לגבי סדר הדברים שצריך להעלות: כל הבעיות הקונקרטיות שלכם - הם של הצבא הסדיר. הלבטים והקשיים וכל**





הרמטכ"ל רב־אלוף מרדכי מקלף מעביר את הפיקוד על צה"ל לידי משה דיין, דצמבר 1953 | במשך שנה אחת - 1953 - הובילו ראש הממשלה ושר הביטחון בן־גוריון והרמטכ"ל מקלף תהליך מרשים של עיצוב הצבא מחדש

1. מודיעין אסטרטגי ארוך טווח שיגלה בעוד מועד את כוונותיהם של צבאות ערב ואת תנועותיהם.  
 2. חיל אוויר גדול וחזק שיוכל להכות בחילות האוויר של צבאות ערב ולמנוע מהם לפעול ושיוכל להכות גם בכוחות היבשה שלהם.  
 3. כוחות שריון גדולים יותר שיאפשרו לנהל מתקפה יבשתית.  
 4. כוח צנחנים לביצוע פעולות מיוחדות.<sup>13</sup>  
 כוחות המחץ האלה - קבע צוות התכנון - אמורים להיות בעלי אמצעים איכותיים ולזכות בחלק הארי של תקציב ההתעצמות, אולם רוב המסגרות הלוחמות יהיו יחידות חיל רגלים שאמורות לשאת בעול הביטחון השוטף.  
 עד מלחמת ששת הימים נשמרו היחסים האלה בין כוחות הרגלים לכוחות השריון. לאחריה, בגלל מסקנות שגויות שהוסקו מניתוח ההצלחה במלחמה, החלו בצה"ל להגדיל את מספר יחידות הטנקים ולהקטין את מספר יחידות החי"ר. גם תהליך ההתעצמות ביבשה לאחר מלחמת יום הכיפורים התמקד כמעט אך ורק בבניין של יחידות טנקים. רק המחסור ביחידות חי"ר באירועי האינתיפאדה - שפרצה בסוף 1987 - הביא לשינוי בכיוון המטוטלת ולחזרה אל תמהיל כוח בדומה לעקרונות שהציב צוות התכנון ב־1953.  
 צוות התכנון הדגיש את הצורך לקצץ בהוצאות על כוח אדם כדי להפנות את המשאבים שייחסו לצורכי רכש ואימונים. ההנחיה הייתה לתת עדיפות להחזקת כוח אדם לוחם ולסגור ככל האפשר יחידות שאינן לוחמות. המגמות האלה עמדו במרכז המכתב שכתב ראש הממשלה לרמטכ"ל לקראת כניסתו לתפקיד, והן שבו והופיעו

**אותן בעיות שבהן אתם נתקלים בדרך העבודה עם המטה ועם משרד הביטחון, ושאלות שיכולות לעלות.**<sup>11</sup>  
 שתי השקפות יסוד באו לידי ביטוי בעבודה של צוות התכנון ובדיוני המטכ"ל:

1. הצבא הוא רק חלק ממערכת הביטחון הלאומי, ויש לתכנן אותו כך שייצור אגבור עם המרכיבים האחרים ולא יפגע בהם.
2. צה"ל כשלעצמו הוא מערכת מורכבת מאוד, ולכן בכל שלב בתכנון צריך לבחון את השלם ולא לקבל החלטות נקודתיות שעלולות להיות שלא בהלימה זו עם זו. יתר על כן, רק בחינה כוללת של הצבא יכולה לאפשר זיהוי נכון של כפילויות ולהשיג חיסכון בתקורות.

### עקרונות מבנה הכוח

בניין הכוח של צבא נגזר, כמובן, מייעודו. קביעת היסוד הראשונה של צוות התכנון הייתה שעל צה"ל קודם כול להתכונן למלחמה כוללת נגד אחת או יותר ממדינות ערב. משימתו השנייה היא לשמור על הביטחון השוטף.<sup>12</sup> קביעת היסוד השנייה הייתה שפני האסטרטגיה הישראלית הם לשלום, אך ייתכן שעל צה"ל יהיה לצאת למלחמת מנע. הגישה הזאת הייתה ונשארה עד היום תמצית האסטרטגיה רבתי של ישראל.

המסקנה שעלתה מהדיונים של צוות התכנון היא שכדי לעמוד באתגרים האלה יש לשנות את הרכבו ואת מבנהו של צה"ל כך שיכלול ארבעה כוחות עיקריים:





**כוח של צה"ל במלחמת ששת הימים | העיקרון שלפיו צבא המילואים הוא הכוח העיקרי של צה"ל היה הלקח המרכזי של ועדת הבדיקה שהקים צה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה. יחידות המילואים הכריעו את כל המלחמות הקונוונציונליות של ישראל, ובהן מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים.**

מרחבים שלמים - צפון ודרום - וממערך פרזודורים הכוללים את השטחים החיוניים למדינה ומחברת אותם.<sup>14</sup> המסמך ממליץ על הקמת שלושה פיקודים מרחביים שישלטו בשטח ויפקדו על הלחימה בגזרותיהם וכי לכל פיקוד תהיה היכולת הבסיסית לבלום בגזרתו מתקפת אויב ולאחר מכן לקלוט כוחות, לרכז מאמץ ולהשיג הכרעה בגזרתו. בעקבות גיבוש המסמך אכן הקים צה"ל שלושה פיקודים מרחביים.

נושא מרכזי נוסף שמעלה צוות התכנון במסמך בנוגע לבניין הכוח היבשתי של צה"ל הוא הצורך בהקמת אוגדות: "לרכז מספר חטיבות ואלמנטים אחרים במאמץ מלוכד אחד. כן עלול מצב דומה להתפתח סביב כל מערכה הגנתית. יש לבדוק על כן את הצורך בהקמת מסגרת גבוהה יותר לניהול פעולות אלה".<sup>15</sup> אוגדה 38 הייתה הראשונה בצה"ל ונלחמה במבצע קדש. עם השנים נקבע שהאוגדה היא עוצבת היסוד ביבשה.

במלחמת העצמאות פעל צה"ל כמעט רק ברמה החטיבתית, ובחלק גדול מהמקרים הופעלו החטיבות ישירות מהמטה הכללי או ממטה הפלמ"ח. לכן ישנו במסמך של צוות התכנון חידוש חשוב ביותר, שלפיו יש לארגן את צה"ל בשיטה של פיקודים מרחביים שלהם אחריות לגזרותיהם. הפיקודים מפקדים על אוגדות שלהן כפופות חטיבות מסתערות שמורכבות מכוחות רגלים ושריון.

עיקרון חשוב שעליו ממליץ צוות התכנון הוא גמישות בהכפפת החטיבות לאוגדות וציוות היחידות לקרב בכל אוגדה בהתאם למשימות שיוטלו עליה. בדרך הזאת - קובע צוות התכנון - ניתן להגדיל את האפקטיביות של האוגדות.

במסמך של צוות התכנון ישנו היגיון מסדר מרשים. ניתוח השטח של ישראל הצעירה והצורך להגן עליה מפני התקפה משולבת של צבאות ערב מובילים לתוכנית רלוונטית לבניין כוח ולתכנון מסודר של מבנה הצבא ושל היררכיית הפיקוד בצה"ל.

בתוכניתו האסטרטגית של ראש הממשלה (18 הנקודות) שאותה הביא לאישור הממשלה לקראת סוף 1953.

הצוות, שהבין היטב את מגבלותיו של צה"ל בתחום כוח האדם, קבע במסמך את העיקרון שמלווה את צה"ל עד היום: התבססות על כוח סדיר קטן יחסית, שתפקידו המרכזי הוא שמירה על הביטחון השוטף וכן בלימה ראשונית של צבאות האויב עד לגיוס צבא המילואים, שהוא עיקר עוצמתו של צה"ל. מרתקת העובדה שהצוות מגדיר את הצבא הסדיר "בית הספר להכשרת חיילי המילואים", כלומר מוקד ידע שאחראי לאימון צבא המילואים ולבניין כוחו. כמו כן מוטל עליו לבנות ולתחזק את מחסני החירום של גדודי המילואים.

העיקרון שלפיו צבא המילואים הוא הכוח העיקרי של צה"ל היה הלקח המרכזי של ועדת הבדיקה שהקים צה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה. יחידות המילואים הכריעו את כל המלחמות הקונוונציונליות של ישראל, ובהן מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים. אולם השינוי באופי המלחמה - שהחל במלחמת שלום הגליל (1982) והתעצם בפעולות הבט"ש בדרום לבנון ובמלחמה נגד הטרור ביהודה ושומרון - הוביל ל"ראייה כלכלית" בצמרת צה"ל, שלפיה אוגדות המילואים הן יחידות מיושנות, לא מאומנות ויקרות שהצבא כבר אינו נדרש להן. התוצאה הייתה הזנחה וניוון של אוגדות המילואים של צה"ל הן באימונים והן בציוד. מלחמת לבנון השנייה חשפה את החולשה הזאת של אוגדות המילואים ואת הצורך של צה"ל באוגדות מתמרנות כדי להכריע את האויב בתמרון יבשתי עמוק. מסקנתי האישית היא שהגדרות צוות הבדיקה מ-1953 בנוגע לצורך של צה"ל להסתמך על יחידות מילואים רלוונטיות גם כיום, וכי הפגיעה בעיקרון הזה בראשית שנות ה-2000 גרמה לצה"ל נזק גדול.

המסמך של צוות התכנון, שנכתב בעת שישראל הייתה בגבולות של אחרי מלחמת העצמאות, מדגיש שהמדינה הייתה בנויה "משני

## מעמד הזרועות

אחת הסוגיות המורכבות בבניין הכוח היא הגדרת מקומו של המטה הכללי ביחס לזרועות. במדינת ישראל, שבה חשיבות הצי הייתה באותם הימים מוגבלת יחסית, היו שתי בעיות מרכזיות: מידת עצמאותה של זרוע האוויר בבניין הכוח ובהפעלתו ומקומו של המטכ"ל מול כוחות היבשה: האם רצוי לאמץ מודל של ניהול ישיר או של ניהול באמצעות מפקדה זרועית שנמצאת בתווך. שתי השאלות המהותיות האלה נידונו לעומק בצוות התכנון והיו מוקד לדיון מעמיק וסוער בישיבות המטכ"ל שהוקדשו לעיצוב זה"ל. מקלף סבר שיש להקים מפקדה לחילות השדה שתהיה אחראית לבניין הכוח ביבשה. מולו ניצבה אופוזיציה רחבה, ובראשה משה דיין שהיה ראש אג"ם. דיין, שלא שותף ככל הנראה בעבודה של צוות התכנון, לא קיבל את ההצעה וחלק עליה נמרצות. בדבריו הוא הצביע על נקודה חשובה ביותר שלמעשה הייתה החולשה המרכזית של זרוע היבשה - אחריותה לבניין הכוח בלבד ללא האחריות להפעלה האופרטיבית של כוחותיה בזמן מלחמה. בניגוד לחילות האוויר והים, שבהם מפקד החיל הוא גם בונה הכוח וגם מפעיל הכוח במלחמה, מפקדת חילות השדה אמורה לבנות את כוחות היבשה בעבור המטה הכללי והפיקודים המרחביים. בזמן מלחמה הרמטכ"ל הוא מפקד הצבא, ולכן הוא מפקד המערכה כולה וכן הוא מפקד באופן ישיר

**מפקדת חילות השדה, שלא עוצבה ולא קובעה בצה"ל במסגרת הדיונים ב-1953, הפכה להיות בעיה מרכזית שצה"ל מתמודד איתה עד היום ומשנה שוב ושוב את מדיניותו בנוגע אליה**



על המערכה היבשתית באמצעות אלופי הפיקודים. הרמטכ"ל מקלף וראש האג"ם דיין ייחסו את החשיבות הגדולה ביותר למערכה היבשתית, שכן בה תושג ההכרעה. לכן הרמטכ"ל מפקד עליה באופן אישי.

למעשה, תמצית הוויכוח לא הייתה על הקמתה של מפקדת חילות השדה אלא בין שתי גישות פיקוד: גישתו של הרמטכ"ל מקלף, ששמה במרכז את עבודת המטה המסודרת, לעומת גישתו של אלוף דיין שזילזלה בעבודת המטה והדגישה את הפיקוד מלפנים. הוויכוח בין שתי הגישות האלה התנהל בצה"ל במשך שנים רבות מאז היווסדו. בגלל חילוקי הדעות בדיון לא סיכם הרמטכ"ל מקלף את הסוגיה של הקמת מפקדה לכוחות היבשה אלא החזיר את הנושא לבחינה נוספת. מחליפו, הרמטכ"ל דיין, שהיה המתנגד המרכזי להקמת מפקדה לכוחות היבשה, גנז את הרעיון.

מפקדת חילות השדה, שלא עוצבה ולא קובעה בצה"ל במסגרת הדיונים ב-1953, הפכה להיות בעיה מרכזית שצה"ל מתמודד איתה עד היום ומשנה שוב ושוב את מדיניותו בנוגע אליה. ב-1 בינואר 1983 - בעקבות דו"ח ועדת אגרנט שחקרה את כישלון צה"ל בימים

הראשונים של מלחמת יום הכיפורים ולאחר עבודת מטה ארוכה - קיבל המטה הכללי את המלצתו של אלוף ישראל טל להקים את מפקדת חילות השדה. למפקדה הוכפפו חילות הרגלים, השריון, ההנדסה והתותחנים, ונקבע שהיא תעסוק רק בנושאים הקשורים לבניין הכוחות - הדרכה, תכנון וארגון - ולא בהפעלת כוחות מבצעיים. בספטמבר 1983 מונה אלוף דן שומרון למפקד הראשון של מפקדת חילות השדה.

ב-1999, במסגרת עבודת המטה לגיבוש צה"ל 2000, הוחלט להקים את מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה. אולם אף שמפקדת חילות השדה הפכה רשמית לזרוע, היא נותרה אחראית רק לבניין הכוח ולהדרכה של חילות היבשה, ללא אחריות להפעלה אופרטיבית של כוחות היבשה.

שינוי נוסף הנהיג הרמטכ"ל דן חלוץ ב-2005: הוא פעל להפיכת זרוע היבשה לזרוע שלמה באמצעות הכפפת החילות תומכי הלחימה ביבשה - לוגיסטיקה, חימוש, שלישות ותקשור"ב (קשר ומחשבים) - לזרוע היבשה במקום לאגפים השונים במטה הכללי. כמו כן התכוון רב-אלוף חלוץ למנות את מפקד זרוע היבשה גם למפקדם של אלופי הפיקודים המרחביים ובכך לייצר זרוע יבשה שאחראית הן לבניין הכוח היבשתי והן להפעלתו במלחמה.

המהלך נגדע לאחר מלחמת לבנון השנייה (2006). הרמטכ"ל גבי אשכנזי החליט עם מינויו ב-2006, לאחר מלחמת לבנון השנייה, לבטל את החלטותיו של קודמו, חלוץ, ולהחזיר את החילות תומכי הלחימה לאגפים השונים במטה הכללי ולמקד את זרוע היבשה בבניין הכוח בלבד.

לאחר שלא הצליח להביא לקבלת עמדתו בסוגיית המפקדה של כוחות השדה הטיל הרמטכ"ל מקלף את כל כובד משקלו בדיון על מקומו של חיל האוויר. אל"ם דן טולקובסקי, מפקד חיל האוויר, חתר לעצמאות מלאה של זרוע ורצה שהמטה של חיל האוויר יהיה במעמד של מחלקה במטכ"ל. מולו ניצב הרמטכ"ל ששאף להביא לכפיפות מוחלטת של מטה חיל האוויר ושל מטה חיל הים למטה הכללי.

הדיון החשוב בנושא הזה, שמעסיק את צה"ל מיום הקמתו, היה מאוד אמוציונלי, שכן מדובר היה בהבדלים מהותיים בין תפיסת העולם של הרמטכ"ל מקלף, איש היבשה, לבין תפיסת העולם של אל"ם טולקובסקי, איש האוויר. ההצעה לכפוף את מטה חיל האוויר למטכ"ל ולא רק לרמטכ"ל והקביעה שמטה חיל האוויר יקבל שירותי כוח אדם ולוגיסטיקה מהמטכ"ל עמדו להקטין באופן משמעותי את עצמאותו של חיל האוויר ואת התקציבים המועמדים לרשותו, ולכן התנגדותו של טולקובסקי הייתה דרמטית:

**ראשית, אני מוכרח להודות שהמסמך כפי שהוגש הוא לא לגמרי ברור לי. אינני מבין אם הוא משלים, נוגד, חופף או בא בעקבות הצעה לשינויים בארגון ובמבנה של המטכ"ל שנידונה כאן לפני כשלושה שבועות. אנסה בכל זאת להבהיר לעצמי מה אנחנו בעצם מנסים לפתור כאן.**

**נאמר שהמצב הנוכחי לא מניח את הדעת, ולכן מוצעים שינויים שונים, שכפי הנראה ישפרו את המצב. אני מניח שכולם יסיכמו שבשינויים סתם אין ברכה מיוחדת, כי שינויים, מטבע בריאתם,**





חיל האוויר שמבצעים את תפקידם טוב יותר בגלל המחויבות לחיל האוויר.

נושא נוסף שעלה בעת ההיא ונידון גם בהמשך בחיל האוויר הוא הצבת החירום: טייסים שממלאים תפקידי מטה במפקדת חיל האוויר, אבל טסים יום בשבוע ושומרים כך על כשירות טיסה. הנושא של הצבת חירום קיים בצה"ל אך ורק בחיל האוויר ומקנה לטייסים בתפקידי המטה תוספת טיסה פעילה, שהיא תוספת משמעותית בשכרם ויוצרת פער שכר גדול בין לוחמי צוות האוויר ללוחמי היבשה.

הישג חשוב של טולקובסקי בדיון היה קבלת ההכרה שחיל האוויר הוא חיל מקצועי המתבסס ברובו על קצינים ועל אנשי קבע - בניגוד לחילות היבשה המתבססים בעיקר על חיילים בשירות סדיר. הקביעה שהתקבלה בדיון מקובלת בצה"ל עד היום, ולפיה חיל האוויר הוא חיל עצמאי ומקצועי הכפוף למטכ"ל בנושא של הפעלת הכוח ובניין הכוח, אולם הוא מבוסס על משתרי קבע והוא מנהל את כל משאבי כוח האדם והלוגיסטיקה שלו ללא תלות במטה הכללי. השדרה המקצועית של חיל האוויר מתבססת על טייסים, המבצעים גם את תפקידי המטה בחיל ובמקביל שומרים על כשירות טיסה ומקבלים משכורת של טייס פעיל ולא של קצין מטה.

בן-גוריון, ששמע את הוויכוח הער במטה הכללי, ואף שאל לא מעט שאלות תוך כדי הדיון, החליט לא לסכם את הסוגיות שעלו לדיון אלא לתת גיבוי לרמטכ"ל מקלף ואיפשר לו לסכם את הדיון הטעון. הרמטכ"ל מקלף:

**שאלתי את שר הביטחון אם הוא רוצה לסכם את הנושא, הואיל והנושא הזה נמצא במחלוקת כחמש שנים. שר הביטחון יעשה זאת בהזדמנות אחרת.**

ברצוני לעמוד על ארבע נקודות. כולנו מסכימים שהמלחמה היא אחת. כולנו מסכימים שבראש אותו כוח שצריך לבצע את המלחמה צריך לעמוד איש אחד, והוא יוכל לעשות את העבודה בתנאי שיעבוד דרך מטה אחד. בשביל מה בא מטה לכל קצין? הוא בא כדי להרחיב את יכולת הפעולה שלו. במקרה של המטכ"ל, יש לו שלושה אגפים, וביניהם הוא מחלק את כל הנושאים שבהם הוא מטפל.

אם גם יהיה הרמטכ"ל איש אוויר או איש ים, גם אז המטה לא יטיל משימות על חיל האוויר או על חיל הים, כשם שהוא אינו מטיל משימות על חילות היבשה בלי להתייעץ איתם. על אחת כמה וכמה שהוא לא יטיל על מפקדי חיל האוויר והים. הוא יוכל להטיל עליהם משימה בצורה הזאת: הוא יגיד לחיל האוויר: אתה יוצא להבטיח שיירה שהיא קריטית - בשלב הזה אתה לא יוצא להפציץ שדות תעופה - או אתה יוצא להגן על גדוד שפורץ את הדרך לירושלים. דבר כזה לא יכול להגיד אף אדם פרט לרמטכ"ל. טבעי הדבר שמפקד חיל האוויר רוצה להשיג את העליונות של חיל האוויר, כשם שהרמטכ"ל רוצה להשיג הצלחה במשימה. גם במקרה שההצעה תופעל, לא מעלה איש על דעתו שלא יטילו על מפקד חיל האוויר משימות מעין אלה.

לשאלת השירותים - כל אותם שירותים שנוגעים לחלק מיוחד של חיל האוויר צריכים להיות לחיל האוויר, ואי-אפשר להגיע למידה

הופכים קערות על פיהן, משבשים, וכן הלאה. חושבני שבמקרה של הצעה לשינוי חובת המציע להוכיח שהשינויים יביאו לשיפור.<sup>16</sup>

מפקד חיל האוויר טולקובסקי, שלמעשה ניצב לבדו מול הצעת המטה הכללי, לא נסוג מעמדותו בנוגע לצורך לתת עצמאות לחיל האוויר ולראות אותו באופן שונה מאשר את שאר החילות. טולקובסקי הבין שאינו יכול לשנות את ההצעה בנוגע ליחסי המטכ"ל וחיל האוויר ולכן התמקד במתן עצמאות פיקודית ותפעולית לחיל האוויר:

**אותם הגורמים שמבנה חיל האוויר או של כל צה"ל צריך לענות עליהם, הם הבאים: 1. כוחות לוחמים; 2. הסיוע המנהלתי לכוחות הלוחמים; 3. מערכת שליטה בכוחות הלוחמים; 4. המסגרת העליונה המוקמת על מנת לנהל את כל הכוחות ולהפעילם; 5. יש לענות על השאלה הזאת, כיצד תיקבע המדיניות להפעלת כוחות שהיא יכולה להיות המסגרת הזאת שקובעת את המדיניות, וצריך לראות אותה כגוף על פני כל המבנה.<sup>17</sup>**

בדיון פרס מפקד חיל האוויר בהרחבה את השקפת עולמו והדגיש שבנושא הכוחות הלוחמים והמבנה בטייסות אין ויכוח בינו לבין המטה הכללי. בנושא הסיוע המנהלתי טען מפקד חיל האוויר שאינו יכול לקבל זאת מאגף האפסנאות בגלל צרכיו הייחודיים של חיל האוויר והצורך בזמינות גבוהה של כל המערכים הלוגיסטיים בחיל האוויר, ולכן הדבר לא יוביל לחיסכון, כפי שמקווה המטה הכללי, אלא לקשיים בתפעול חיל האוויר.

**מפקד חיל האוויר לא קיבל את ההשוואה בין חיל האוויר לבין חילות מקצועיים אחרים, שכן חיל האוויר אחראי גם להפעלת הכוח**



מפקד חיל האוויר הרחיב את הדיבור גם על ההבדל בין חיל האוויר לשאר החילות:

נאמרו נאן דברים על פונקציות של קציני חיל ראשיים לעומת חיל אוויר ומטכ"ל, וכן הלאה. קיים שוני יסודי בין מפקדת חיל האוויר לבין המבנה של אגפי המטכ"ל שנמצאים כאן, להבדיל מחלקים שלהם במפקדת חיל האוויר, ומפקדת קצין חיל ראשי. חיל האוויר עשה תמיד בהתאם לכך - במקום להושיב את הקצינים במפקדות שלהם, הוא הושיב את הקצין קצין מטה בתוך מפקדת החיל. ברור שהאפשרות לעשות זאת נבעה מתוך כך שההיקף הכולל של דרגי המטה הוא כולל. אבל בעקבות החיסכון, שאיש מקצועי יושב כקצין מטה, והוא לא יועץ, הוא עוסק בהרבה דברים אחרים: הוא עוסק במיוחד בסמכויות ובאחריות של קציני המטה, דהיינו תכנון, מתן פקודות ופיקוח על ביצוען, אין להתפלא על כך שתפקידיו נראים מרובים יותר מאשר תפקידי קצין חיל ראשי אחר.<sup>18</sup>

מפקד חיל האוויר לא קיבל את ההשוואה בין חיל האוויר לבין חילות מקצועיים אחרים, שכן חיל האוויר אחראי גם להפעלת הכוח. כמו כן הוא הדגיש את העיקרון של קצינים מקצועיים בתוך מפקדת

5. אימון סגל פיקוד במילואים קודם לאימון המילואים - רק עוד שנה.
6. יצירת תנאים לגיוס מהיר של מילואים (רכב ומחסנים).
7. איזון פנימי של תקציב הביטחון במגמה להגדיל הרכש (נשק, רכב וציוד) ולהקטין סעיפי החזקת כוח אדם.
8. עקירת כל כפילות במטות ובמשרד הביטחון וצמצום שיא חיילי קבע ואזרחים למינימום הכרחי ביותר.
9. שחרור הפיקוד הצבאי מדאגות משק וכסף ותשלומים וריכוז באימון ובתכנון מלחמתי; העברת תפקידי משק ואספקה ותקציב לרשות אזרחית במשרד הביטחון.
10. היעזרות מקסימלית במשק אזרחי לאספקה, להובלה, לבניין, לייצור צבאי ולשאר שירותי הצבא.
11. אימון צבאי מוכרח להיות מלווה בהשרשת החיילים בערכי התרבות של עם ישראל ואהבת המולדת ובמחיקת המחיצות העדתיות ושילוב הוותיקים והחדשים בחיי המדינה ובבניינה. בלי עם אחיד לא יקום עם לוחם.
12. הרחבת פעולת הגדנ"ע בקרב הנוער העובד והעוזב בגיל 14-18 למיזוג גלויות, לבניין הארץ ולביטחונה ולשם כך פעולה מתאימה במחנה המורים.
13. ביצור כלכלי של יישובי העולים. כל היישובים הם למעשה יישובי ספר.
14. מניעת ריכוז נוסף באזור תל-אביב ופיזור רצינוני של האוכלוסין למען חיזוק ירושלים, הפרוזדור, ערבות הנגב.
15. יהוד הגליל ונצרת.
16. הגדלת התעופה והספנות האזרחית.
17. העלאת נוער מצפון אפריקה ומדרום אמריקה.
18. דאגה לחיילים המשתחררים מהצבא והפניית חיילים להתיישבות.<sup>20</sup>

תוכנית 18 הנקודות שהגה בן-גוריון במשך זמן רב הוצגה ואושרה בממשלת ישראל. התוכנית נמסרה לצה"ל לביצוע, וכך עידכן הרמטכ"ל מקלף את פורום המטה הכללי ב-8 בנובמבר 1953: "לאחר שלב הדיונים שהיו באחרונה עם משרד הביטחון והממשלה אני רוצה לנסות לסכם את המצב, היכן אנחנו עומדים בשלב התוכנית במשך השבועות הקרובים... בתוך 10 ימים נצטרך לתת את תמצית ארגון הצבא ולקבל הערות לפני שנוציא את הפקודות".<sup>21</sup>

התהליך המרשים של בניין צה"ל ב-1953, שהחל בעבודה של צוות התכנון, נמשך בישיבות המטה הכללי שבהן נידון מבנה צה"ל ובסמינריון האישי של ראש הממשלה ושר הביטחון, שלמד לעומק את צה"ל ואת משרד הביטחון, הסתיים בפקודות ברורות.

מהדיונים עולה דמותו של הרמטכ"ל מקלף: מפקד ענייני, נטול אגו וגינוני כבוד, פתוח, מקשיב לדעות הזולת, סבלני ועובד היטב בצוות. מקלף, שנקרא לתפקיד לבקשת שר הביטחון בן-גוריון לשנה אחת מתוך ידיעה שלאחריה יעזוב ויעביר את הפיקוד לסגנו משה דיין, הוא דוגמה ומופת לקצין מקצועי. הרמטכ"ל מקלף סיכם את תהליך התכנון המשפיע ביותר בתולדות צה"ל בצורה ברורה ופשוטה וקבע למטה הכללי תוכנית עבודה ליישום.

זמן קצר לאחר שאושרה תוכנית 18 הנקודות בממשלה - בדצמבר

של מומחיות כזאת שמישהו במטה יגיד איך לתקן מטוסים, או איך לתקן אוניות. אבל לגבי אותם שירותים אחרים, שהם בשטחים כלליים, אנחנו עומדים בפני בעיה אחרת, אנו עומדים בפני מחסור בכוח אדם ובאמצעים כנגד מדינות ערב. יכולנו להציע הצעה זאת כשתיקנו ליקוי שהיה בכוחות היבשה, שלא כל פיקוד יהיה אוטונומי, אלא שאנו רואים בצה"ל גוף אחד.

דיברנו לא פעם על כך מדוע אין טעם להקים מטה לכוחות היבשה כדי שיפעיל את כוחות היבשה. חיל האוויר מבחינה זאת הוא כלל ארצי. האחריות לצערי היא אחת, זה ניצול של אותם מטוסים שישנם ללחימה בזירה האווירית גם מחוץ לגבולות הארץ.

היום אף אחד במטה אינו יכול לעבוד בצורה הנוכחית, אינו יכול לעבוד בצורה כזאת. על כל שאלה שהוא מעורר, הוא עומד בפני שאלה אחרת: תבצע את הפ"ע, (הוראת פיקוד עליון). יש גבול לעניין הזה - אי-אפשר שכל דבר הכי פעוט והכי פשוט יעלה לשולחן הזה.<sup>19</sup>

בסיום דבריו הדגיש הרמטכ"ל שוב שהוא באופן אישי ישמח להיות ראש המטה של היבשה, שווה בסמכויות ובדרגה לראשי המטות של חיל האוויר ושל חיל הים, אבל הדבר אינו מתאים לצה"ל ולמדינת ישראל. לבסוף אמר מקלף כי הוא מבין ששר הביטחון בן-גוריון יסכם את הנושא בהמשך.

התהליך המרשים של בניין צה"ל שהחל בעבודה של צוות התכנון, נמשך בישיבות המטה הכללי שבהן נידון מבנה צה"ל ובסמינריון האישי של ראש הממשלה ושר הביטחון, הסתיים בפקודות ברורות



בפועל, הסיכום של מקלף היה הסיכום הקובע. זמן קצר לאחר מכן הוא סיים את תפקידו והחליף אותו הרמטכ"ל משה דיין. ראש הממשלה ושר הביטחון בן-גוריון התפטר מתפקידיו ועבר לשדה-בוקר, ולמעשה הדיון בנושאים האלה לא נוהל שוב במשך שנים רבות.

### 18 הנקודות - תוכניתו האסטרטגית של ראש הממשלה

בעקבות סיורי הלימודי שערך בן-גוריון ביחידות צה"ל בחודשים אוגוסט-אוקטובר 1953 הוא גיבש תוכנית אסטרטגית שעקרונותיה מרוכזים ב-18 הנקודות שלהלן:

1. דרושה עכשיו תוכנית ביטחון לשלוש שנים באימון וברכש.
2. הכיוון הראשי - שכלול איכותם של כוחות ביטחון.
3. הגברת היחידות הלוחמות על חשבון שירותים.
4. ביחידות הלוחמות יש להעדיף את כוחות המחץ, (אוויר ושריון) ואימון יחידות קומנדו.





דוד בן גוריון ראש הממשלה ושר הביטחון:

"על צה"ל הוטלה האחריות לא רק לביטחון המדינה, כעל כל צבא אחר, אלא הוא נתבע לשמש כור היתוך לגלויות המתכנסות במולדת מכל קצווי תבל ובית יוצר לאומה מלוכדת, מושרשת במורשת עברה העשיר ובחזון עתידה המשיחי. צה"ל נועד גם להפוך למשתלה שתגדל בוני מולדת ומפריחי שממה, כי ביטחוננו לא ייכון בלי מיזוג גלויות, העלאת האדם בישראל ויישוב השממה."<sup>22</sup>

ב-1953, מתוך הנחת עבודה שלא צפויה מלחמה בשנים הקרובות, הוביל ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון תהליך מרשים של מיסוד צה"ל ושל עיצובו בעת שהיה במשבר קשה ערב התפטרותו של הרמטכ"ל השני, יגאל ידין. זה היה צבא שסבל ממחסור חמור במשאבים ומצורך לעשות קיצוץ עמוק בכוח האדם. נוסף על כך הוא סבל ממורל נמוך, מיכולת מבצעית לקויה, ממשבר מנהיגות ומהרכב אנושי מורכב בעקבות קליטת העלייה הגדולה.

המפקד שנבחר למשימה של ייצוב צה"ל ושל עיצובו היה רב-אלוף מרדכי מקלף, סגן הרמטכ"ל. מקלף, שאיבד את הוריו בפרעות במוצא ב-1929, עבר מסלול פיקודי מרשים שהחל בפלוגות הלילה של וינגייט, דרך שירות ולחימה בצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה ופיקוד על גדוד ועל חטיבה במלחמת העצמאות. הרמטכ"ל מקלף התנה את הסכמתו להיכנס לתפקיד בכך שכהונתו תוגבל מראש לשנה אחת בלבד. וכך, בגיל 32, עמד הרמטכ"ל מקלף בפני אתגר אדיר: ייצוב צה"ל, בנייתו מחדש והפיכתו לצבא מודרני ומקצועי.

הדרך שבה בחר מקלף לצאת מהמשבר הייתה ייחודית, ובמרכזה עבודת תכנון ארוך טווח וגיבוש חזון ברור לצה"ל. במקביל טיפל הרמטכ"ל מקלף ביכולתו המקצועית של צה"ל וברוח הלחימה שלו באמצעות הקמתה של יחידה 101. נוסף על כך הקים מקלף את המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה כדי שתכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי - כמקובל בעולם.

המסמך שגיבש צוות התכנון - ובעיקר דיוני המטה הכללי לאישורו - משרטטים את התהליך שבו עוצב צה"ל ונבנה מחדש. מקלף הוביל את התהליך ביסודיות ובנחישות, אך איפשר במקביל שיח אמיתי בין חברי המטה הכללי והיה ער לצורכי המדינה שהייתה במצב כלכלי קשה.

היסודות שנקבעו באותם הדיונים המעמיקים קיימים בצה"ל עד היום ומקנים לו את יתרונו היחסי.

בדיונים החשובים האלה נקבע כי צה"ל יפעל בשלושה פיקודים

מרחביים, ושלכל פיקוד יהיו כפופות אוגדות וחיילות של חיל רגלים ושל חיל שריון; נקבעו מבנה המטה הכללי והכפיפות של חיל האוויר ושל חיל הים לרמטכ"ל ולמטה הכללי; נקבעו יסודות הפיקוד והשליטה של צה"ל בשגרה ובמלחמה; הוחלט על הקמת מוצב הפיקוד העליון ולידו מוצבי הפיקוד של חיל האוויר ושל חיל הים; תוכננה המערכת הלוגיסטית של צה"ל, וגובש העיקרון שלפיו כוח האדם בצה"ל ינוהל כך שמרכז הכובד יעבור מהמפקדות ליחידות הלוחמות. כמו כן עוצבו חיל הרגלים, חיל השריון, חיל ההנדסה וחיל התותחנים.

לתהליך של עיצוב הצבא התלוו ויכוחים קשים במטה הכללי -

1953 - התפטר הרמטכ"ל מקלף מתפקידו והעביר את הפיקוד על הצבא למשה דיין. ראש הממשלה בן-גוריון התפטר אף הוא והעביר את ראשות הממשלה למשה שרת. שני האישים המשיכו להגשים את המפעל הציוני: בן-גוריון חזר ב-1956 לקדנציה נוספת שבה שוב היה ראש הממשלה ושר הביטחון, ואילו מקלף הקדיש את חייו לפיתוח מפעלי ים המלח - מאוצרות הטבע היחידים שיש בישראל.

## סיכום

באיגרת הפרידה שלו מצה"ל ערב פרישתו מהחיים הציבוריים וירידתו לקיבוץ שדה-בוקר, ב-7 בדצמבר 1953, כתב ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון:

על צה"ל הוטלה האחריות לא רק לביטחון המדינה, כעל כל צבא אחר, אלא הוא נתבע לשמש כור היתוך לגלויות המתכנסות במולדת מכל קצווי תבל ובית יוצר לאומה מלוכדת, מושרשת במורשת עברה העשיר ובחזון עתידה המשיחי. צה"ל נועד גם להפוך למשתלה שתגדל בוני מולדת ומפריחי שממה, כי ביטחוננו לא ייכון בלי מיזוג גלויות, העלאת האדם בישראל ויישוב השממה."<sup>22</sup>

ב-1953, מתוך הנחת עבודה שלא צפויה מלחמה בשנים הקרובות, הוביל ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון תהליך מרשים של מיסוד צה"ל ושל עיצובו בעת שהיה במשבר קשה ערב התפטרותו של הרמטכ"ל השני, יגאל ידין. זה היה צבא שסבל ממחסור חמור במשאבים ומצורך לעשות קיצוץ עמוק בכוח האדם. נוסף על כך הוא סבל ממורל נמוך, מיכולת מבצעית לקויה, ממשבר מנהיגות ומהרכב אנושי מורכב בעקבות קליטת העלייה הגדולה.

המפקד שנבחר למשימה של ייצוב צה"ל ושל עיצובו היה רב-אלוף מרדכי מקלף, סגן הרמטכ"ל. מקלף, שאיבד את הוריו בפרעות במוצא ב-1929, עבר מסלול פיקודי מרשים שהחל בפלוגות הלילה של וינגייט, דרך שירות ולחימה בצבא הבריטי במלחמת העולם השנייה ופיקוד על גדוד ועל חטיבה במלחמת העצמאות. הרמטכ"ל מקלף התנה את הסכמתו להיכנס לתפקיד בכך שכהונתו תוגבל מראש לשנה אחת בלבד. וכך, בגיל 32, עמד הרמטכ"ל מקלף בפני אתגר אדיר: ייצוב צה"ל, בנייתו מחדש והפיכתו לצבא מודרני ומקצועי.

הדרך שבה בחר מקלף לצאת מהמשבר הייתה ייחודית, ובמרכזה עבודת תכנון ארוך טווח וגיבוש חזון ברור לצה"ל. במקביל טיפל הרמטכ"ל מקלף ביכולתו המקצועית של צה"ל וברוח הלחימה שלו באמצעות הקמתה של יחידה 101. נוסף על כך הקים מקלף את המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה כדי שתכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי - כמקובל בעולם.

המסמך שגיבש צוות התכנון - ובעיקר דיוני המטה הכללי לאישורו - משרטטים את התהליך שבו עוצב צה"ל ונבנה מחדש. מקלף הוביל את התהליך ביסודיות ובנחישות, אך איפשר במקביל שיח אמיתי בין חברי המטה הכללי והיה ער לצורכי המדינה שהייתה במצב כלכלי קשה.

היסודות שנקבעו באותם הדיונים המעמיקים קיימים בצה"ל עד היום ומקנים לו את יתרונו היחסי.

בדיונים החשובים האלה נקבע כי צה"ל יפעל בשלושה פיקודים

ויכוחים שהוצגו בהרחבה במאמר. הבולט שבהם היה סביב הרעיון להקים מפקדת כוחות יבשה. זו לא הוקמה אז - אף שהרמטכ"ל נתמך בכך - עקב התנגדות האלופים, ובראשם ראש אג"ם משה דיין. הקמת מפקדת כוחות השדה נדחתה עד ל-1983 והוקמה במסגרת הפקת הלקחים ממלחמת יום הכיפורים. ויכוח מרתק נוסף התנהל בסוגיית הכפיפות של חילות האוויר והים למטה הכללי ובנוגע למידת העצמאות שצריכה להיות להם. הויכוח הזה גלש גם לדיונים על מבנה המטה הכללי ועל יכולתו לפקד על כוחותיו.

מסקנתי הברורה היא שהתהליך, שהתבסס על עבודתו של צוות התכנון ונמשך בדיוני המטה הכללי, עיצב את צה"ל המודרני כפי שקיים עד היום. בולטת העובדה שנושאים שלא סוכמו ב-1953 הם סלעי מחלוקת בצה"ל עד היום.

במשך כל שנות קיומו לא נעשה בצה"ל תהליך כל כך מסודר ומעמיק של עיצוב הצבא בראייה כל כך כוללת ורחבה. הרמטכ"ל מקלף, שהוביל את התהליך בתבונה ובדרך ארץ, פרש עם סיום התהליך מצה"ל ועבר להגשמה במפעלים המלח. מקלף אינו נחשב לבולטים שבראשי המטה הכללי של צה"ל לדורותיהם. אני חושב שהמאמר הזה מחזק את מורשתו. לדעתי - בתוקף היותי קצין בכיר בצה"ל של היום - העבודה הייחודית שעשה הרמטכ"ל מקלף משפיעה על צה"ל עד ימינו אלה.

מהמאמר ניתן גם ללמוד כיצד הוביל ראש ממשלה ושר הביטחון בן-גוריון תהליך שלם בכמה שלבים:

1. קבלת התפטרותו של הרמטכ"ל ידן והטלת קיצוצים כבדים על צה"ל.
2. מינוי הרמטכ"ל מקלף לרמטכ"ל השלישי של צה"ל ולידו משה דיין בתפקיד ראש אג"ם ויורשו העתידי.
3. מתן גיבוי לרמטכ"ל מקלף בייצוב צה"ל ובעיצובו.
4. לימוד עצמי של צה"ל על כל מורכבותו וכתובת תוכנית אסטרטגית למדינת ישראל ולצה"ל - תוכנית 18 הנקודות.
5. השתתפות בדיוני המטה הכללי שבהם סוכם תהליך העיצוב של צה"ל.
6. העברת תוכנית 18 הנקודות בממשלה.
7. קבלת מכתב ההתפטרות של הרמטכ"ל מקלף ומינוי משה דיין לרמטכ"ל הרביעי של צה"ל.
8. התפטרות מתפקידו ופרישה (זמנית) לשדה-בוקר.

וכך, בשנה אחת, 1953, השלים בן-גוריון מהלך שלם של עיצוב צה"ל שכלל חילופי דורות במטה הכללי, לימוד שיטתי של בעיות צה"ל ומדינת ישראל, מינוי ממלאי מקום (משה שרת שנועד להחליפו בראשות הממשלה ופנחס לבון שנועד להיות שר הביטחון) כדי שיוכל לבחון את תפקודם, כתיבת תוכנית אסטרטגית למדינת ישראל ולצה"ל ופרישה מהחיים הציבוריים להגשמה עצמית בשדה-בוקר.

גדולתו של מסמך 18 הנקודות של בן-גוריון היא בכך שגם כיום הוא רלוונטי מאוד ויכול לשמש מצפן ברור לממשלת ישראל ולצה"ל בנוגע לכיוון הנכון שאליה יש לחתור. מסמך 18 הנקודות הוא השלמה ברמה גבוהה יותר לעבודה שנעשתה בצה"ל בראשות הרמטכ"ל

מקלף - השלמה שיוצרת שלמות.

ישנו ויכוח גדול בתרבות הצבאית מה חשוב יותר: התכנון או הביצוע. כאשר בוחנים את הנושאים הרבים שעליהם הוחלט במטה הכללי בדיון על המסמך של צוות התכנון כמו גם את הדרך שבה בוצעה תוכנית 18 הנקודות של בן-גוריון על ידי ממשלת ישראל, ניתן להגיד בוודאות שהביצוע אינו שלם, ורבות מהבעיות עדיין קיימות. להשקפתי, הדרך לבחון את התהליכים שסקרתי לעיל אינה על פי הביצוע אלא על פי החזון והראייה ארוכת הטווח שקיימים בהם. גדולתם היא בהיותם עדיין רלוונטיים כיום - יותר מ-50 שנה לאחר שנכתבו.

בכל מקרה, במשך כל ימיה של מדינת ישראל איני מכיר תהליך מרשים כל כך של עיצוב הצבא ובמקביל כתיבת חזון ותוכנית עבודה בעלי מעוף כפי שקרה ב-1953 בהובלת ראש הממשלה ושר הביטחון בן-גוריון והרמטכ"ל מקלף.

תם ולא נשלם, שכן האתגרים הביטחוניים של מדינת ישראל עדיין קיימים - אם כי בצורה אחרת ונוכח אויבים שונים. אם נדע ללמוד מתהליכים מוצלחים כפי שקרו ב-1953, נהיה מוכנים טוב יותר לאתגרי העתיד.

## הערות

1. רא"ל מרדכי מקלף היה הרמטכ"ל בין 7 בדצמבר 1952 ל-7 בדצמבר 1953.
2. אגם/מבצעים, סקירת כוננות חצי שנתית אוגוסט 1952, א"צ 201.642.1956
3. הצעת צה"ל לתקציב הביטחון 1952-1953, א"צ 264.1034.65
4. יוסף גולדשטיין, **אשכול - ביוגרפיה**, כתר, ירושלים, 2003, עמ' 334
5. בן גוריון לידן, 4 בספטמבר 1952. ראו: **דוד בן-גוריון, ראש הממשלה הראשון מבחר תעודות (1947-1963)**, עורכת הסדרה להנצחת נשיאי ישראל וראשי ממשלותיה ימימה רוזנטל, ערך וכתב מבואות אלי שאלתיאל, גנזך המדינה, עמ' 104-103, ירושלים, תשנ"ז
6. מ"מ המנהל הכללי של משרד הביטחון ושר הביטחון, תקציב הביטחון לשנת 1952-1953, 29 באוקטובר 1952, א"צ 67.540.55
7. שגיאת תרגום, **הכשרת הפיקוד הקרבי בצה"ל 1949-1956, ירושלים, 2008**, עמ' 42-44
8. מה"ד/חי"ר, דר"ח ביקורים ביחידות חי"ר ותוכנית עבודה לענף חי"ר, 17 באפריל 1953, א"צ 35/63/55
9. דר"ח כוננות לחודשים אוקטובר-דצמבר 1952, א"צ 67/540/55
10. רמ"ט חיל האוויר, דר"ח כוננות לחודשים אוקטובר-דצמבר 1951, 21 בינואר 1953, א"צ 86/540/55
11. ישיבת המטה הכללי, 21/53, 31.8.53, א"צ 26.847.1962
12. יש לציין שצוות התכנון התייחס גם לאפשרות שצה"ל יהיה מעורב במלחמת עולם שלישית בין המערב למזרח. ראו: מיכאל י' כהן, **תוכניות המגירה למלחמת עולם שלישית**, מערכות, תל-אביב, 1998, עמ' 236-197
13. עמירם אורן, **סדר הכוחות המלחמתי - הערכת מצב 1953-1960**, עיונים בתקומת ישראל, עמ' 126, המרכז למורשת בן-גוריון, 2002
14. שם
15. אג"ם/תכנון, תכנון המערך, קווי מחשבה עיקריים, 18 בפברואר 1953, א"צ 40/433/56
16. שם
17. שם
18. שם
19. שם
20. תוכנית 18 הנקודות הוצגה בישיבת הממשלה ב-20 באוקטובר 1953. מופיעה בא"צ 120.63.1955
21. ישיבת המטה הכללי 25/53, 8.11.53, א"צ 26.847.1962
22. דוד בן-גוריון, **ייחוד וייעוד**, מערכות, 2008, עמ' 200-201

