

פרק ה

מקחש"ר 1955-1967: התמקצעות, התרחבות ולבסוף כיווץ

בפרק זה נדון ביתר פירוט בהתפתחות מפקדת קצין חימוש ראשי - מקחש"ר בשנים 1955-1967. הרחבת חילות השדה של צה"ל באותן שנים, שלוותה בתהליך הצטיידות נמרץ של חילות אלה, הרחיבה וגוונה את משימות חיל החימוש, ועשתה אותן מורכבות מבחינה ארגונית וטכנית-הנדסית. כדי לעמוד במשימות אלה, הוגדלו תקציבי החיל, כוח האדם שבשליטתו התרחב והתמקצע, וחלה התרחבות רבתי של הבסיסים ובמתקנים עליהם פיקד חי"ת. בתוך כך עלו השפעתה ויוקרתה של מפקדת חיל החימוש בצה"ל ומחוצה לו, ולא בכדי. מפקדת החיל השתכללה באורח מרשים והתרוממה לרמה הדרושה לנהל חיל גדול ומורכב כזה.

כדי לקיים שליטה הולמת על מערכת מתרחבת והולכת, אבחן קחש"ר, אלי"מ עמוס חורב, לבקרים, צורך להוסיף גורמי מטה, לעצב מנופי הפעלה חדשים ולשכלל מנופים קיימים. כן חש צורך שאנשי מטהו ירכשו סוגי מומחיות חדשים, יעמיקו את הזיקה בין המפקדה לשלוחות החיל בכל הרמות: מטכ"לית, מרחבית ומערך הנפרס, ויעמיקו את הקשר לגורמים ולמפקדות אחרים בצה"ל, שהיה להם עניין ישיר בתורה ובמעשה בתחומי חימוש. הוא השקיע אפוא את מיטב מאמציו בהרחבת מקחש"ר ובשכלולה.

תיקוף תקופת התרחבות מקחש"ר וכיווצה

הרחבת מקחש"ר הגיעה לשיאה באמצע שנות ה-60, ואז, באוגוסט 1966 בא בבת אחת הכיווץ. הרפורמה במעמד קציני החילות הראשיים, עם שהעבירה נתחים גדולים מסמכויות מקחש"ר לאג"א, גם הטילה פחות גורף במהותו ובמשימותיו של החיל, והביכה את סגל החיל מבחינה מוראלית. היא הפכה את החיל, כדברי קצין שהיה עד לאקט זה, "ראש גדול על גוף מוקטן". לפחות בשנה הראשונה אחרי הרפורמה, מקחש"ר נותרה מכווצת ונבוכה. פרק הזמן שבין הרפורמה למלחמת ששת-הימים, המהווה את אקורד סיום של חיבור זה, חופף פחות או יותר את פרק הזמן בו מומשה הרפורמה במלואה. בעשרת החודשים שבין פקודת הרפורמה ופריצת המלחמה עבר חיל החימוש לכל היותר תקופת הסתגלות למציאות פונקציונאלית חדשה, שונה מאד.

ב-11 שנות צמיחת מקחש"ר שקדמו לרפורמה ניתן להבחין בארבע תקופות:

א. **תקופת הסתגלות קחש"ר החדש**: מסיום כהונת אלי"מ פרת, בנובמבר 1954 ועד אמצע 1955 פרק זמן בו הסתגל קחש"ר החדש לתפקידו, אך שום שנוי בולט לא חל בתנאי קיומו של החיל או במפקדתו. אמנם ברמת מטכ"ל הובן הצורך להעלות את יכולת תפקוד חיל החימוש, אך מודעות זו טרם מצאה ביטוי בהקצאת אמצעים וסמכויות לזרועות החיל ולמפקדתו. משטר הצמצומים המשיך לתת

אותותיו בליקויים בעבודת הבמ"בים והבה"חים. שיקום אמצעי לחימה פיגר אחר הצרכים ואחסנת אמל"ח ואפסניית חי"ח שנעשו בתנאים שגרמו נזקים לצידוד. בדיעבד ניתן לקבוע בכל זאת, כי גם אז היה פוטנציאל הביצוע של החיל גדול מהיקף משימותיו, ורק קיפוח בלתי מושכל באמצעים ובמקורות הביא לתפקודו הבלתי מספק. סתירה זו, ואין אונים זה אשר בנובמבר 1954 דחפו את אל"מ פרת לפרוש מתפקידו, הציקה גם ליורשו, חורב. הוא אמנם ביצע, כמה שינויים במפקדה, לטעמו, אולם לא כאלה שהייתה להם השפעה חשובה על תפקוד החיל או מקחש"ר עצמה.

ב. **תקופת ראשית הסיוע הצבאי הצרפתי, תוכניות המבצעים "עומר" ו"קדש" והשלכותיהם**, מאמצע 1955 ועד הבשלת לקחי מלחמת "קדש" בסוף 1957. בתקופה זו חלה תמורה בולטת בהקצאת אמצעים לחיל החימוש וזאת משתי סיבות: ראשית - וודאות גבוהה לפריצת מלחמה, ומסקנת המטכ"ל כי על צה"ל לפתוח ביוזמתו במתקפת נגד מקדימה, וכי לצורך זה יזדקק בדחיפות להרחבת כוחות השריון, הארטילריה ומערכות הנשק בחילות השדה, ושנית - הופעת ההזדמנות של הסיוע הצבאי, הנדיב ונמוך-המחיר מצרפת. חיל החימוש נדרש להיערך במהירות לקליטה, להתאמה ולשכלול אמצעי לחימה מיובאים מצרפת, ונעזר לצורך זה גם בידע צרפתי.

מה שנראה כמצב זמני, התברר כמתמיד. מלחמת "קדש" לא רק שלא הרחיקה את סכנת העימות הצבאי הבא בין צה"ל לצבאות הערביים, ולא סילקה את החשש משקיעת צה"ל בנחיתות באיכות ובמספר אמצעי הלחימה ביחס לצבאות הערביים, אלא עשתה את גם העימות הצבאי בין צה"ל לערבים אחרי "קדש", לוודאי. בצד הרחבת חיל האוויר, הענקת עדיפות גבוהה ודחיפות מצד ממשלת ישראל להרחבת סד"כ השדה, עם דגש על תגבור השריון, הגדלת עוצמת האש וניוד החי"ר והארטילריה, היו למחווין ראשי בהתפתחות צה"ל. הוא נזקק לכן לתשתית לוגיסטית שונה, שכינונה חייב הרחבתן לאלתר של מערכות החימוש, העמקתן, ועתודן לקראת הרחבה נוספת בעתיד. הסיוע הצרפתי ההתחלתי אמנם התברר כבלתי מספיק להעניק לצה"ל עמידה מלאה במרוץ החימוש בינו לבין הצבאות הערביים, אשר בינתיים קלטו עוד ועוד אמצעי לחימה סובייטיים, אך למזלה של ישראל, סיוע צרפתי זה האריך ימים, והתרחב, כשבצדו מתפתח, מ-1959, יבוא אמצעי לחימה לישראל גם מבריטניה ומגרמניה.

אלא שאמצעי הלחימה עבור חילות השדה שהתקבלו ממקורות אלה היו בעייתיים מבחינת זמינותם וכשירותם. חרף חיוניותם לצה"ל, הם כללו בעיקר ציוד מיושן שכדי לשלבו באורח תכליתי בסד"כ, וברמת תפקוד טקטי תחרותי עם הערבים, נחוצה הייתה מעורבות הנדסית עמוקה ויצירתית בשיקומם ובשדרוגם. דחיפות משימות אלה, והאמונה כי יש לעיל ידו של חיל החימוש לעמוד במשימות אלה, עשו לסלק את מגבלות התקציב ולהקצות אמצעים לזרועות החיל, על פי דרישות

ומינון קחש"ר. אמצעים אלה כללו כספים, כולל מטבע זר, סמכויות, תקנים ונהלים. כתוצאה מכך עלתה מקחש"ר, במיוחד מסוף שנות ה-50, על מסלול התרחבות והסתעפות.

ג. **תקופת ההתרחבות הסוערת של מקחש"ר בשנים 1958-1966**, בעקבות ציפייה ישראלית לעימות נוסף עם הצבאות הערביים, הגם שמבלי יכולת להעריך מתי יתרחש, דבר שרק הגביר את המתח במטכ"ל ויצר תחושת דחיפות עליונה בנושא ההצטיידות, ועל מנת להוסיף על יכולת ייצור האש של חילות השדה, היו שנים אלה שנות עבודה מאומצת של חיל החימוש. המטכ"ל ראה בחיל החימוש מסייע טכני ראשי בבניית חילות שדה במתכונת החדשה. הוא גילה מידה גוברת של נכונות להיענות לדרישות החיל בציוד, כח אדם ותקציבים. חיל החימוש דרש וקיבל צב"מ חדיש, הקים מבנים וסלל דרכים ומשטחים; ביקש וקיבל תוספת כוח אדם לסוגיו; בוטלו מגבלות כושר ומשכל אצל שנתוני גיוס-חובה, הורחב נתח חיילי מילואים והאזרחים עובדי-צה"ל שהוקצו לחיל, הורחבו הכשרת קצינים-מהנדסים וטיפול נוער שמתחת לגיל הגיוס. לבסוף, חיל החימוש ביקש וקיבל שינויים ותוספת תקינה, שבמרכזה תוספת גורמי מטה.

הרחבה ושכלול תשתית הייצור וההחסנה בבסיסי חי"ח לא איחרו לבוא לידי ביטוי בעליית פוטנציאל הביצוע שלהם במובני תפוקה ואיכות, והמשוב של יכולת זו שחרר עוד ועוד בלמים בהתייחסות המטכ"ל ומערכת הביטחון לדרישות קחש"ר. באותם ימים דמה חיל החימוש למפעל כלכלי שרווחיותו נמצאת בעליה תלולה, ולכן מועצת המנהלים שלו מסירה הגבלות לביצוע השקעות נוספות. לא עבר זמן רב ומקחש"ר - למעשה אותה מקחש"ר כמקודם - זכתה לתדמית של מנגנון משוכלל מאד. למען הדיוק, לא לגמרי. נותרו חוליות חלשות, בהן אי ההצלחה ליצור זיקה והשפעה כלפי גורמי חי"ח במערך הנפרס; על כך נדון בפרק ז'. אולם בתחום התעשייתי וההשברתי יכול היה המטכ"ל להפיק תחזיות אופטימיות שקחש"ר קיבל אותן. אם פה ושם ביצוען סבל מפיגור בלוחות-זמנים, הדבר נבע לא מכשל בשורות החיל אלא מהשהיית יבוא.

ד. **תקופת הכיוון שאחרי הרפורמה במערכת הלוגיסטית**: בין אוגוסט 1966 למלחמת ששת הימים חל, כאמור, שינוי קונסטיטוציוני בהגדרת משימות החיל: מאוגוסט 1966 נלקחו ממנו כמעט כל נכסי העוצמה שלו. הוא חדל לאחסן ולייצר אמל"ח, נלקחו מידי עיקר המנופים שהניעו מערכות אלה עם עיקר תקציביו וכמה מבכירי סגל הפיקוד והניהול שלו. מכל מערכות הייצור של החיל נותר ייצור "עצה" בלבד. חיל החימוש התכווץ פיזית ומוראלית, ועד מלחמת ששת הימים מקחש"ר הייתה שרויה בקיפאון ובמבוכה. פשיטא, אפילו התקן החדש שלה לא הושלם מהר. מלחמת ששת הימים גופא לא היוותה ציון-דרך בולט עבור חיל החימוש, למרות שתוצאות פעולתו בשנות אוניו ניכרו היטב בכושרם של חילות השדה במלחמה זו.

בפרק הקודם ציינו כי אחרי מלחמת ששת הימים שוב השתנתה מגמת הכיוון לטובת התרחבות חדשה, שהונעה על ידי צרכים חדשים שיצרה שליטת צה"ל בטרטוריות רחבות סביב מדינת ישראל, ועל ידי צרכי הטיפול במספר גדל והולך של משימות תכנון, שיפוץ ובנית אמצעי לחימה. צמיחה המחודשת זו שייכת לתקופה בתולדות החיל החורגת מתחום חיבור זה.

תהליכי שכלול ובנית המפקדה, 1954 - 1966

מקחש"ר הייתה מפקדה ייחודית. מבחינת היקף ומגוון משימותיה לא הייתה דומה לה בהשוואה למפקדות לוגיסטיות או חייליות אחרות בצה"ל. קחש"ר קיים מערכת שהקיפה יותר גורמי מטה ובעלי תפקידים מכל המפקדות האחרות. היא שלטה על מחסנים ובהם אפסניה שנפרטה לאלפי פריטים ומיליוני יחידות; על במ"בים שבמהרה ניתן היה להשוותם למפעלים תעשייתיים גדולים המעסיקים אלפי אזרחים; על גורמי בחינה, מחקר ופיתוח, שהיו קרובים יותר, מבחינת אופיים, למערכות אקדמאיות מאשר ליחידות צבאיות, ובו בזמן הייתה אחראית מבחינה מקצועית לתפקוד עוצבות השדה, גייסות שריון והפקודים המרחביים, הגם שלעולם קשה היה לתחום שם את גבולות שליטתה.

מבחינת טיפולוגית (כלומר, תעודות אופי ותפקיד הארגון), הייתה אפוא מקחש"ר כלאיים בין מפקדה צבאית והנהלת קונצרן כלכלי. חשיבות עקרון פיזור הסמכות וריכוז הפיקוח בניהולה עלתה ככל שארגונה נעשה מגוון יותר; במיוחד כשלא היה יותר ביכולתו של המפקד, כמו בתקופת פרת, ואפילו היה בעצמו מהנדס רחב-אופקים, להתמצא בפרטי כל פעולה במערכת שתחת פיקודו. במערכת כזו, נעשו פעולות רבות בידי קצינים שידיעתם בתחומיהם עלתה על אלה של המפקד העליון, ולרוב גם של כל קצין אחר במערכת. ניהול מקחש"ר נזקק אפוא לסינתזה טובה בין פיקוד להתייעצות, בין הפעלת סמכות המפקד לבין הענקת סמכויות רחבות לכפופים לו.

אחד משורשי כוחו ויכולתו של מפקד להניע מערכת לצרכיו הם מינויים טובים, האצלת סמכויות לקצינים שמינה ועידודם לא רק לבצע פקודות אלא גם לפתח יוזמה משלהם בתחומי פעולתם. מרגע שעולות יוזמות כאלה, עליו להשכיל להבינן, לקבלן או לדחותן ולבחור בין חלופות שונות. קחש"ר ביקש שיימצאו בידו בכל עת מנופים מתאימים לשליטה על פסיפס גורמים אלה, ויכולת לשנות ולהרחיב את המערכת כל אימת שסבור היה כי הנסיבות מחייבות זאת. עם זאת חש עצמו חייב להישען הרבה על יכולתם וביטחונם העצמי של קציניו, וגם זה היה שיקול במינויים. לית מאן דפליג שהמעניק סמכויות מסתכן בחריגה מהן, ולעתים אף מסכן את מעמדו הדומיננטי. תולדות מקחש"ר באותן שנים היו אפוא מאמץ מתמיד לקיים שליטה ריכוזית ובו בזמן פלורליזם בהתמחות, יוזמה ויצירתיות שיש בהם יסודות של ביזור. פעולות קחש"ר כללו בריאת תצורות מטה; יצירה והאצלה של סמכויות וגם צמצומן והעברתן מגורם לגורם או מבעל תפקיד אחד לשני. עניינו התמידי היו נוהלים, תקנים, דיווח, ובריאת ענפים ומדורים חדשים.

כמוכן, לא קחש"ר לבדו היה מעורב בפעולות אלה. התרחבות ושכלול מקחש"ר היו גם בראש מעייניו של המטכ"ל. אלא שדרך מחשבתם של הקצינים שם לא תמיד תאמה את זו של קחש"ר. במטכ"ל הבינו את הצורך במקחש"ר גדולה וויראלית שתהלוך את הצרכים החדשים, אך בו בזמן חרדו מפני התרחבות-יתר, מפני הסתרבלות, עיוות תהליכי קבלת החלטות וכדומה. בעיות סבוכות אלה היו חלק מבעיה ישנה שהמטכ"ל דן בה כמה פעמים כבר בראשית שנות ה-50. שם הבעיה היה: מעמדם וסמכויותיהם של קציני החיל הראשיים.¹ שום הבחנה חדה לא נעשתה בנושא זה עד אמצע שנות ה-60. גם שאלות של איכות ומקצוענות בניהול מערכות הייתה כבר נושא מדובר. באוניברסיטאות ובמכונים טכנולוגיים בעולם כבר לימדו תורות ניהול תעשייתית, פסיכולוגיה תעשייתית, ושליטה בארגונים פורמאליים. במקביל, התפרסמה תיאוריה סרקאסטית, רצינית-למחצה, שהציג מרצה בבית הספר הלונדוני לכלכלה, נורתקוט פרקינסון, אודות טבעה של בירוקרטיה. פרקינסון פרסם את "חוקיו" ב-1955 בין היתר על סמך ניסיונו כקצין מטה לוגיסטי במלחמת העולם השנייה. לטענתו, "בעל משרה במנגנון בירוקרטי, לעולם ישאף להגדיל את מספר הכפופים לו כדי לחזק את מעמדו האישי במערכת, ללא קשר למשימות או ליעילות מערכת זו". לימים, ניסח סוציולוג אמריקני את גרעין האמת של "חוקים" אלה אחרת: "בירוקרטיה נוטה לחתור תחת יעדי עצמה ככל שבעלי משרות ישאפו לקדם את מעמדם על ידי ניצול-יתר של מקורות. אך בתהליך כזה, מעבר לנקודת איזון, יעילות המערכת פוחתת והולכת".²

בישראל הייתה אז "תורת פרקינסון" פופולארית, ובמטכ"ל - נושא מדובר. אלה בתוכו שביקשו למנוע את הרחבת מפקדות קציני החילות הראשיים וסמכויותיהם השתמשו בה לצורכיהם. למשל נאמר, שרוחב סמכויות מקחש"ר מרופף את שליטת אג"א על המערכת הלוגיסטית כולה. נטייתו הטבעית של היועץ הכספי לרמטכ"ל הייתה אז לקצץ בכל תביעה לתוספת אמצעים, לעתים ללא קשר לנימוקים בעדה או נגדה, מהיותו משוכנע שבקשות, מטבען שהן מוגזמות במתכוון, מתוך שאלה שמגישים אותן יודעים מראש שיוטל בהן פיחות. אף כי עצם הצורך להרחיב את חיל החימוש לא היה נתון במחלוקת, עצם פרטי ההרחבה נכרכו בוויכוח מתמיד, לעתים מתוח, בין קחש"ר לאגפי המטה הכללי, כשהראשון ממלא תפקיד תובע והאחרונים תפקיד ספקן וממתן.³

לא תמיד הסתיים הדיאלוג בתוספת תקנים או בהרחבה. לעתים דחה אג"מ/מת"מ הצעות, או שהעמיד תנאי מגביל, לפיו תוספת תקן חדש תבוא תמורת קיצוץ תקן אחר. קרה גם שהצעות קחש"ר נדחו על הסף, כמו למשל הצעותיו, בסתיו 1955, להקים במפקדתו ענף תורה, והדרכה, או ענף כח אדם. במקומם אישרה אג"מ/מת"מ רק הקמת מדור שלישות. כן נדחתה בלי הרף בקשת קחש"ר לייסד ענף שיעסוק בנושא טילים. בקשות אחרות אף הסתיימו בכיווץ מערכות מטה קיימו. למשל, בעקבות דיון שנערך ב-1957 בהרחבת ענף יר"מ, צומצם ענף זה לדרגת מדור, שנכלל בענף שדה.

¹ דיוני מטכ"ל מוקדמים בנושא מעמד קציני חיל ראשיים: 6.10.49, 21.5.50, 31.6.51, 10.8.52, 28.1.55, 6.9.53, 31.8.53 וכ"ו

² R.C. Cavuzos, Organizational Ecology, Texas State Technical College Press 1994

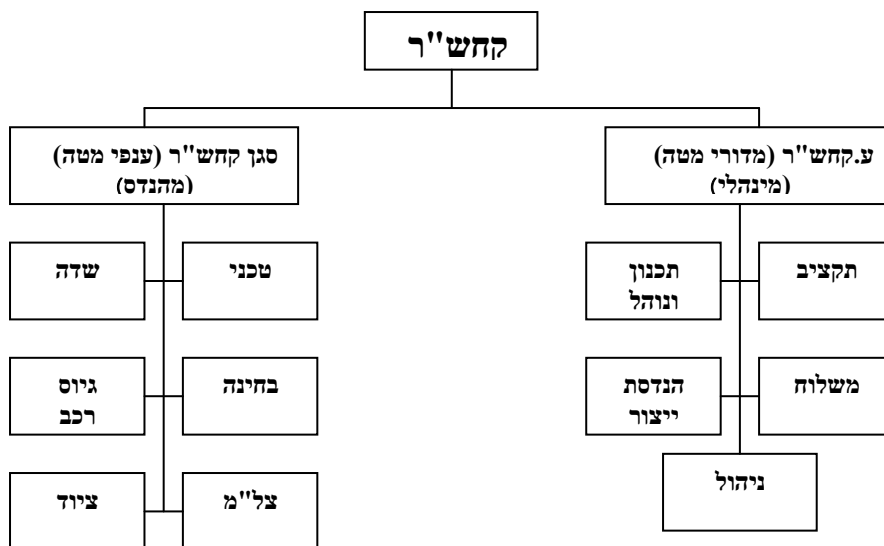
³ ראיונות: אלופים חורב, קין; אל"מים צור, ילון, שם.

קחש"ר לא ראה מאמצים אלה כאבודים, ובכמה תחומים ניסה לעקוף את המטכ"ל בדרך "זוחלת". למשל, את מדור שלישות אייש בקצינים נוספים ומידר אותו בעצמו לקציני כח אדם סדיר, קצין כח אדם מילואים וקצין מדור שלישות לאזרחים ולנוער "שוחרי חימוש".⁴

באביב 1957 העלה חורב הצעה גורפת ראשונה לרה-ארגון מפקדתו; אולם שובת-עין בפשטותה ככל שהייתה, היא נדחתה. קחש"ר הציע לחלק את מקחש"ר לשני אגפים: מקצועי ומנהלי, ולמנות לו סגן ועוד עוזר בכיר שיחלקו ביניהם את תיאום ענפי המפקדה. סגן קחש"ר, שיהיה מהנדס בהשכלתו, יתאם את כל הענפים: טכני, בחינה, שדה, גיוס רכב, צל"מ וציוד, ואילו עוזר קחש"ר ה"מנהלן" יתאם לא ענפים אלא את "מדורי המטה", שבאותו זמן כללו: תקציב, תכנון ונוהל, הנדסת-ייצור, משלוחים וניהול.

טבלה מס' 17

הצעת חורב הראשונה למבנה מקחש"ר שלא התממשה, אביב 1957⁵



הצעת חורב נתקלה בביקורת עניינית באג"ח/מת"מ, במיוחד בנוגע להפרדה בין הקטגוריות "מנהלי" ו"מקצועי". בניגוד לחלוקה שהציע, שם סברו כי צל"מ, ציוד ובתי מלאכה שייכים לתחום המנהלי דווקא. אך ההיגיון הבסיסי שבהצעת קחש"ר חלחל לתודעת מת"מ, ולבסוף אכן חולקה מקחש"ר לשתי פונקציות של הנדסה ומשק, אך בהרכב ספציפי שונה. קמו שתי משרות של עוזרים בכירים: עוזר קחש"ר טכני ועוזר

⁴ תיקים: 32,62,76/62, וכן תיק 6, 250/69, א"צ.
⁵ תיק 45/58, 75, א"צ

קחש"ר משקי, ובעניין חלוקת גורמי המטה הענפיים, הפתרון גרס שענפים "אפסנאים" הם: צל"מ, ציוד, ובתי-מלאכה, ואלה ייכללו בצד המנהלי. כל היתר נכללו בצד הטכני. אשר ל"מדורי המטה", שחלקם התקיים עוד מתקופת פרת, מרביתם אוחדו בתוך ענף חדש שכונה "תאום ובקרה" - תו"ב. באגף הטכני הורחבו כמה מדורים והועלו לדרגת ענפים. כך הוקמו ענף רכב, ענף נשק וענף מחקר. עם מינוי עוזר קחש"ר לתאום טכני, ב-1962, בוטל בשלבים הענף הטכני, ומדורים לתכנון טכני הוקמו בשני הבמב"ים. אגב מהלכי בניה ופירוק אלה עלתה מצבת מקחש"ר מכ-300 קצינים וחיילים ב-1957 לכ-600 ב-1961, והמספר המשיך לגדול.⁶

יצירת גורמי מטה חדשים לבקרים במקחש"ר הייתה עניינם של כל שלושת אגפי מטכ"ל; אולם סוכן השינוי העיקרי בנושא זה היה אג"מ, ובתוכו המחלקה לתפקידי מטה, מת"מ. בתקופת כהונתו הממושכת של חורב כקחש"ר התחלפו בתפקיד ראש אג"מ האלופים צבי צור, מאיר זורע, יצחק רבין וחיים בר-לב, מרביתם, כמו חורב, יוצאי פלמ"ח, ולמעט זורע, כולם עשו אחר כך דרכם לכהונת רמטכ"ל. דעתם של קצינים רבי השפעה אלה הייתה שקחש"ר מבין את צרכי מפקדתו, וכי לרוב אינו מגזים בדרישותיו לתוספת תקינה ואמצעי מטה. עם זאת רווחה ביניהם גם תחושה שנוחץ לפקוח עליו עין, שמא יבקש לספח לחילו נושאים שנויים במחלוקת. אשר לאג"מ, בנושא תקינה במקחש"ר דווקא אגף זה מילא תפקיד של שחקן ספסל המרבה לרטון, אך ממעט להשפיע. לפחות לפי שעה. כוונות ראשי אגף זה, במיוחד של אלופים משה גורן ומתתיהו פלד, לבצע רפורמה במעמד קציני החילות הראשיים, הייתה במידה רבה תגובה מצטברת להתרחבות מקחש"ר, לא בדיוק בעצתם.

אולם לפי שעה, מרבית השינויים שביקש חורב נחתכו ברמה חברית-אישית בינו לבין ראשי אג"מ. אחרי ששינוי פרטני "נסגר" ברמה העקרונית, הופנתה יתרת העבודה, דהינו, תכנון השינוי לפרטיו, עיצוב תקינה וניסוחו הסופי, לסוכני-משנה. את מקחש"ר ייצג אז מדור תקינה ונוהל (לימים ענף תו"ב) ואת אג"מ/מת"מ - ענף תקינה. "פרטים וניירת", הסביר חורב לימים, נדונו בין ראש ענף תו"ב במקחש"ר, רס"ן יצחק ילון, לבין ראש ענף תקינה במת"מ, רס"ן משה חופי.⁷

בראשית כהונת חורב, ובהשוואה ליחסים העכורים שהתקיימו בין קודמו לבין צמרת מטכ"ל, נהנה אפוא קחש"ר החדש מתמיכה גורפת מצד רמטכ"לים, החל במשה דיין שמינה אותו, דרך רא"לים צור ולסקוב, ומצד מי שכיהן זמן ניכר כראש מת"מ, קצין הפלמ"ח האינטליגנטי, אל"מ עודד מסר. מיד עם מינוי חורב, הוא ניצל קולגיאליות זו לשינוי תקנות הקצאת כוח אדם בשרות סדיר לחיל החימוש, בהסירו את מגבלת כושר הנמוך למתגייסים לחיל החימוש, ושיפור תנאי שירות-הקבע לקצינים-מהנדסים. אחר כך התרחב ניצול היחס האוהד למכלול נושאי תקינה.⁸

⁶ תיק 4, 579/64, א"צ

⁷ תיק, 16/67, א"צ

⁸ התכתבות דין-חורב, תיק 62, 72/62, א"צ; ראיון: חורב

בתוך מקחש"ר עצמה, לא פעל חורב בנושאי תקינה ונוהל לבדו. הוא נועץ בקצינים שסמך על שיפוטם ואף נהג לפנות אל כמה מהם ו"להזמין" רעיונות והצעות נושא זה ובנושאים אחרים. בנובמבר 1956 מינה וועדה פנימית לבחינת מבנה המטה. יושב ראש הוועדה היה סא"ל חיים ווידלר-ודאי וחברים בה היו רמ"ד הנדסת-יצור האזרח המהנדס אהרון קריצלר, וראש מדור תקינה ונוהל סרן יצחק ילון. על הוועדה הוטל להגיש הצעות למבנה ולתקינה חדשים של גורמי מטה מוטים כלפי נושאי החסנה, בינוי, נוהלי רישום, ענף שדה וכן לשיטות בקרה לגבי פעולת מדורים אחרים במקחש"ר. לא מצאנו את מסקנות הוועדה בכתובים, אלא זאת שמסקנותיה "מומשו".⁹ קחש"ר נותר קשוב לראשי ענפים ומדורים ועודד אותם ליזום מצדם שכלולים במערכות שבאחריותם. אך בדצמבר 1957 הפיץ חוזר בין קציני המפקדה הבכירים, בו הזהיר: "שכר חידושים עשוי לצאת בהפסדם אם קצין שזה מקרוב התמנה לתפקידו וטרם למד להכיר נהלים ישנים, ימהר לשנותם. לכן אין להכניס חידושים לפני תום שלושה חודשים לכניסת קצין לתפקידו. עד אז יש לנהוג ברוח הנוהל הקודם לטובת מהלך בלתי מופרע של העבודה. אך אין לראות בהוראה זו חוק בל-יעבור".¹⁰ משעלו הצעות לשיפורים, נהג חורב להגיב בנימה של ביקורת מתונה.

דוגמא ליוזמה ותגובה כאלה היא הצעה מאוגוסט 1960 לשינוי מבנה ותקנים בענף ציוד שהעלה ראש ענף שזה מקרוב התמנה, סא"ל הוברמן-שיפוני. ראש הענף ביקש להקים בענפו גורם חדש: מדור חומרים, ובתמורה ניאות לוותר על מדור משלוחים, שאת תפקידיו הציע לחלק בין ענפי ציוד וצל"מ. סא"ל שיפוני טען עוד כי ריבוי סוגי הפריטים בשליטת ענפו מחייב הרחבת משרד הרישום למעין תת-ענף, עם קצין בראשו שיהיה כפוף לראש הענף ובעצמו ישלוט על גורמי המטה הבאים: משרד רישום, מדור חלפי רכב א', מדור רכב ב', מדור חלפי נשק ומדור אביזרים כללי. חורב התייחס להצעה בחיוב, למרות שביצועה לא היה פשוט. שכן ענף ציוד היה ממילא גדול מן התקן; הוא כלל יותר מדי מדורים: צב"מ, ייצור חלפים, קטלוגים, משלוחים, ומדור חומרים שעמד לקום. להצעת שיפוני שמרכז רישום יהפוך לתת-ענף ובו 5 "מדורונים" לא היה תקדים במערכת הלוגיסטית; שלא להזכיר תקן. קחש"ר קיבל אפוא את גרעין ההצעה והסכים שהקצין הנוסף שיתמנה לראש מדור רישום יכונה "עוזר לראש הענף" וניהול מערכות הרישום יהיה אחד מתפקידיו. לראשי "מדורונים" הציע למנות קצינים זוטרים חדשים, או מש"קים שנועדו לקידום לקצונה.¹¹ ההצעה אושרה איכשהו במת"מ, ולתפקיד השני בבכירותו בענף התמנה. רס"ן א. פדן (ואחריו רס"ן ד. יודסין). מדור המשלוחים בוטל.¹² תקצר היריעה מלעקוב אחרי כל שלב בזרימתם והתהוותם של השינויים במקחש"ר ולא נלאה את הקורא בשפע פרטיהם. לצורך המחשה בחרנו להביא תיאור התרחבות המפקדה בשני פרקי-זמן טיפוסיים: האחד בסוף שנת 1955, בטרם החלה תנופת ההרחבה הגדולה, והשנייה בשנת 1963, בעת פרישתו הראשונה של חורב מכהונתו.

⁹ תיקים: 74, 75, 45/58, א"צ

¹⁰ תיק 35, 76/62; וכן 83, 76/62 א"צ

¹¹ תיק 18, 76/60, א"צ

¹² טיוטות ל"חימוש, ארגון ותפעול", תיק 12, 1304/98; תיק 9, 250/69 א"צ

מקחש"ר בראשית תקופת חורב, ובסיומה

באביב 1955 עמדה עדין מקחש"ר במתכונת דומה לזו שבנה פרת. המפקדה כללה: לשכת קחש"ר, סגן קחש"ר, כהונה שהחזיק בה עדיין הרץ רפפורט, ועוזר קחש"ר לענייני ניהול, תפקיד בו כיהן יחיאל קוכמן.¹³ במפקדה היו 6 ענפים עם 3 עד 7 מדורים בכל ענף, ועוד 4 "מדורי מטה". בישיבות המטה נכחו קחש"ר, סגנו, עוזרו לניהול, ראשי הענפים וראשי מדורי המטה. ענפי המפקדה היו: הענף הטכני בראשות סא"ל יבגני בושנסקי, ענף בתי מלאכה בראשות סא"ל דוד שחורי, ענף שדה בראשות סא"ל דב לאור, ענף צל"מ בראשות סא"ל בלה, ענף ציוד בראשות סא"ל ברניקר, ענף בחינה בראשות סא"ל לחמן וענף גיוס רכב בראשות סא"ל איזק. מדורי המטה היו: מדור ניהול בראשות צרפתי, מדור תכנון ונוהל בראשות רס"ן ילון, מדור הדרכה תחת רס"ן בירנבוים ומדור תקציבים תחת בח"ק ברטפלד.

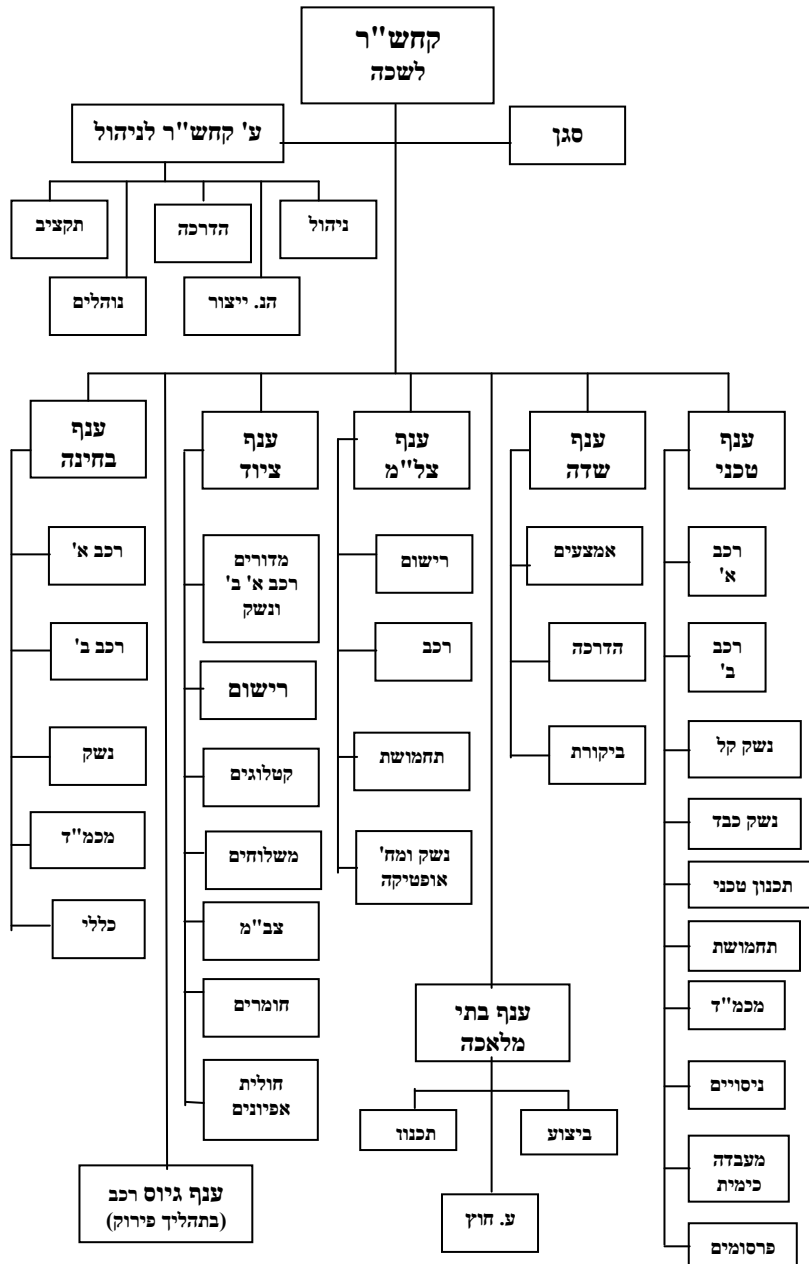
בשלהי 1955, לאחר תקופת הסתגלות, גיבש חורב תביעה לתוספת ענף תורה והדרכה, הצעה שלא אושרה, ומדור נוסף, מדור הנדסת ייצור. בתמיכת מת"מ חלו גם צמצומים. ענף גיוס אמצעים (יר"מ) כוּף מענף למדור, כשסא"ל איזק, שעמד בראש ענף זה פרש מצה"ל, ולראש המדור התמנה רס"ן בן צור.¹⁴ ענף שדה, שהיסודות לו הונחו על ידי אל"מ פרת, קרם בשר אחרי שחורב הרחיב את הסמכויות שנתן בידי ראש הענף, סא"ל לאור. חורב ייחס חשיבות מיוחדת לענף שדה, אם משום שחש בנקודת התורפה שלו עצמו בנושא המערך הנפרס - קרי, העדר סמכות פיקודית - ואם מהיותו מוטה כלפי סדר כוחות שעתה גדל והלך במהירות. אך ענף זה הפך גם "בית" למדורים לא בדיוק ממין העניין, למשל מדור סד"כ. הוקמו בו גם המדורים: "תכנון אמצעים" ו"גיוס אמצעים" וצורפו לו מדור הדרכה ומדור ספרות מקצועית. מדור הנדסת ייצור הוקם לאחר שחורב מצא לתפקיד זה מהנדס בעל השכלה מתאימה, אהרון קריצלר-קריאל, מן הראשונים בישראל שרכשו דיפלומה בנושא זה. קריצלר רכש את השכלתו במכון הטכנולוגי של אילינוי, ובחיל החימוש נקלט כאזרח ובמעמד "זמני"; אחד מאותם הסדרים "זמניים" המתבררים כארוכי-טווח. הוא כיהן כראש מדור הנדסת-ייצור כ-12 שנים, בהתחילו את פעולתו בבדיקת תהליכי עבודה בבסיסי ההחסנה. משם עבר לבמב"ים, בסייעו לייסד בכל אחד מהם מדור עצמאי להנדסת-ייצור; משם עבר לבחון סדרי עבודת-מטה וסיים בהכנת מערכת החימוש לניהול מערכת מחשוב מרכזית שכונתה מרב"ד. בנוסף, ומבלי להיות בעצמו בעל השכלה צבאית, מצא קריצלר עצמו בסוד יוזמות תקינה שונות.¹⁵

¹³ תיק 122, 633/57, א"צ

¹⁴ תיק 455, 55/195, א"צ

¹⁵ ראיונות: חורב, קריצלר, שם. תיקים: 87, 45/58, 85, 76/62, א"צ

טבלה מס' 18
מקחש"ר בשלהי 1955



ב-1962, ערב ביטול הענף הטכני, היו במקחש"ר 598 איש המחולקים בין הענפים השונים. פרוט ראה בטבלה בנספח ה' כ"א ב – 1962.

נפנה עתה לתיאור מפורט של מבנה מקחש"ר מקץ כשמונה שנים, כלומר ב-1963 באותו זמן הגיעה התרחבות המפקדה לשיאה, חורב פרש, מבלי להעלות על דעתו שייקרא לשוב לאותו תפקיד, ובכהונת קחש"ר נשא אל"מ עזרוני. בשלב זה כללה מקחש"ר את גורמי המטה הבאים: לשכת המפקד ושני עוזרי קחש"ר: האחד לתיאום משקי והשני לתיאום טכני. בשל מחלוקת עם מת"מ, עוכב בינתיים מינוי סגן קחש"ר. את לשכת קחש"ר ניהלה במשך כ-8 שנים רס"ר ניצה אבירן, בעזרת סגל קטן.

במפקדה היו עתה 8 ענפים, שהתחלקו לשלוש קבוצות:

- א. 2 ענפים בתיאום ישיר של קחש"ר: ענף תו"ב וענף שדה;
- ב. 4 ענפים בתיאום עוזר קחש"ר טכני: ענף רכב, ענף נשק, ענף מחקר וענף בחינה.
- ג. 3 ענפים בתיאום עוזר קחש"ר משקי; ענף צל"מ, ענף ציוד וענף בתי מלאכה.

כל ענפי המפקדה ומדוריה העצמאיים נמצאו תחת פיקודו הישיר של קחש"ר ותיאום הענפים התחלק בין שני עוזריו הבכירים שהזכרנו לעיל. הענפים היו עתה גדולים בהרבה מאלה של 1955; נוספו מדורים בהם, אף כי לא שרר שוויון במספר המדורים בכל ענף. היו שכללו 3 מדורים ואחרים הגיעו ל-8 מדורים, והתקיים לחץ להסתעפות פונקציונלית נוספת. בנוסף והתקיימו 3 מדורים עצמאיים מתואמים על ידי עוזר קחש"ר טכני, ושניים (כולל מפקדת מחנה קחש"ר) מתואמים על ידי עוזר קחש"ר משקי. אם נכלול בין המדורים גם את צוותי הבחינה במדור ניסויים ואת ה"מדורונים" במדור רישום שבענף ציוד, נמצא כי ב-1964 מקחש"ר כללה לא פחות מ-63 מדורים, או גורמים מקבילים להם.

עוזר קחש"ר טכני תיאם את כל פעולות החיל שנגעו לתכנון הנדסי של פעולות שיקום, בניה, רכש, בחינה, ניסויים, מחקר, חקר מגרעות ופרסומים טכניים בנושאי נשק, רכב ומכשירים, בשמשו כסמכות הנדסית עליונה בנושאים אלה. הקצין הראשון שמילא תפקיד זה היה סא"ל ירח כץ. הבא אחריו היה סא"ל חיים ודאי, גם הוא מהנדס, וזאת נהייתה לנורמה. עוזר קחש"ר משקי תיאם פעולת הענפים ה"יצרניים" וה"אפסנאים", כלומר בתי מלאכה, החסנה והספקת אפסניית חי"ח וצל"מ.¹⁶ הראשון שמילא תפקיד ע"י קחש"ר הוא משקי היה סא"ל חיים דומי. בסתיו 1964 אושר מחדש התקן לסגן קחש"ר, ודומי זכה בכהונה מחודשת זו. לעוזר קחש"ר משקי התמנה אז שרגא אפשטיין-אבן, שסיים כהונתו כמפקד במ"ב 681.

סגל קציני החיל: קריירה, קידום ופרישה

כבר מראשית שנות ה-60 הורגש בצה"ל מחסור בדרגת-ביניים "גנרלית", דרגה שבין אל"מ לאלוף. הנהגת דרגה זו עוכבה על ידי רמטכ"לים ושרי ביטחון עד 1968 מטעמי חסכון ומוסר-עבודה. אל החסר העיקר, ובמיוחד על מפקדות וחילות אשר נמצאו בתהליך

¹⁶ תיק 12, 1304/98, א"צ.

של צמיחה. בחיל החימוש התפתחו מסלולי קידום מהירים עבור קצינים מוכשרים עד דרגת רס"ן וסא"ל, אך שם נעצר קידומם. בראשית שנות ה-60 שרתו בחיל 16 קצינים בדרגת סא"ל וכ-60 קצינים בדרגת רס"ן בעוד שבכל החיל היה תקן לקצין אחד בדרגת אל"מ, הוא מפקד החיל. העלאת קצין נוסף לדרגה זו חייבה התערבות הרמטכ"ל והענקת הדרגה כ"אישית". עד 1966 הוענקה דרגה אישית כזו שלוש פעמים: בפברואר 1963, בעת שהוקדמה העלאתו של עזרוני לדרגת אל"מ, בהיותו מיועד לכהונת לקחש"ר; באפריל 1964 הוענקה אותה דרגה לסגן קחש"ר, חיים דומי, ולבסוף, ב-1965 הועלה חורב עצמו לדרגת אלוף, כשהפסיק את לימודיו ושב ליטול את הפיקוד על חיל החימוש.

קידומם של קצינים טובים בחיל החימוש נעצר אפוא בדרגות נמוכות יחסית, אליהן מגיעים קצינים רבים בגיל צעיר, ולדבר היו השלכות מוראליות לא טובות. ה"צפיפות" בצמרת ליבתה יריבויות אישיות ומרירות בקרב אלה שקידומם עוכב. בעיה זו נפתרה בשתי דרכים: דילול הקצונה הבכירה על ידי הבאת קצינים לפרישה מוקדמת ויצירת הבדלי סטטוס בקרב קצינים מאותה דרגה, לאמור, דרגות רס"ן וסא"ל. למשל, בדרגת סא"ל התקיימו שתי רמות: רמה נמוכה אליה השתייכו מפקדי בסיסים וראשי הענפים (פה ושם זכה גם רמ"ד וותיק בדרגת סא"ל) ואילו ברמה הגבוהה נכללו סגן קחש"ר ושני עוזריו לתיאום. משהגיע קצין בחיל החימוש לדרגת סא"ל, הוא עמד בדרך כלל לפני שתי אפשרויות: סיום קרוב של הקריירה בחיל או בצה"ל, ואפילו טרם מלאו לו 40 שנה או, וזאת רק לגבי בודדים, קידום לתפקיד קחש"ר או קליטה במסלול טכני מחוץ למסגרת חיל החימוש. בחיל בו היכולת האינטלקטואלית והניסיון הארגוני והטכני משביחים דווקא אחרי גיל 40, העדר סיכוי לקידום בקרב שכבה שלמה של קצינים השרתה רוח נכאים. לרוב חלה נפילה מוראלית, לעתים גם מנטאלית, בעיצומו של מילוי התפקיד החשוב ביותר בקריירה של קצינים אלה.

אך לפני קחש"ר לא עמדו ברירות רבות. מאחר והיה נחוש בדעתו לקדם קצינים צעירים, וכך נהג, גברו הרינונים כי משהגעת לדרגת סא"ל, קידומך תלוי בקבוצת ההשתייכות ההיסטורית שלך. אם אתה בוגר הצבא הבריטי אין לך סיכוי. אם מוצאך מן הפלמ"ח, אולי שפר חלקך. אם היית צעיר רק בכמה שנים, ולא נטלת חלק במלחמת העצמאות, סיכויי התקדמותך משופרים. וכך, כשם שבתקופת פרת נאלצו מרבית וותיקי מח"ש לפנות מקומם לוותיקי הצבא הבריטי, כך נדחקו עתה לשוליים והחוצה וותיקי הצבא הבריטי. ב-1957 נאלץ סא"ל רפפורט לפנות את מקומו כסגן קחש"ר לטובת איש הפלמ"ח (פל-ים) לשעבר קפלן, מינוי שחורב לא רצה בו אך הרמטכ"ל כפה עליו. כשקפלן עזב את החיל מקץ כמה חדשים, רפפורט לא חזר לתפקיד סגן קחש"ר. בחיפוש אחר עניין להעסיק בו קצין וותיק זה ניסה חורב למנותו עוזר קחש"ר "מיוחד", אך במהרה נאלץ רפפורט לפרוש מצה"ל, סר, זעף וממורמר.

הראינו כבר, שיוצאי פלמ"ח אחרים נקלטו ביתר הצלחה בתפקידי פיקוד ומטה. לאחר מרוץ צמוד בו כיהנו משה בלה וינון עזרוני לסירוגין בתפקיד סגן קחש"ר, התבסס עזרוני בכהונה זו ולסא"ל בלה נכון גורל דומה לזה של רפפורט. הוא שוטט בחיל בתפקידים

מזדמנים, כולל תקופת שרות בחו"ל. אז באה פרישתו הבלתי נמנעת, ולמזלו נקלט בתעשייה הביטחונית. אשר לעזרוני, הוא כיהן ארבע שנים בתפקיד סגן קחש"ר, בהן עמס חלקים ניכרים מן הנטל שעל כתפי חורב, וחריצותו סללה אז לפניו את הדרך לכהונת קחש"ר, שבה לא הייתה דרכו סוגה במושנים. קצין פלמ"ח אחר, "יצה" יעקובסון-יעקב, ירש מעזרוני את הפיקוד על במ"ב 681 בתקופת ההתרחבות יוצאת הדופן של בסיס זה, וכיהן בתפקיד זה כשלוש שנים. לאחר שיצא ללימודים לא חזר לשרת בחיל אלא נקלט במטכ"ל. חיים דומי, שקיבל במאוס 1958 את הפיקוד על במ"ב 682, נשא בתפקיד זה עד קיץ 1961, ועל פי עדות קצינים ששרתו בבסיס זה "שכלל את תפקוד הבסיס בדרך שהלמה את צרכי התרחבות הגדולה"¹⁷. אך מינויו גרם לסיום הקריירה הצבאית של קצין מוותיקי הצבא (הבריטי, סא"ל דב רכבה (רואי). דרכו של דומי צלחה. הוא התמנה לסגן קחש"ר, יצא ללימודים, שב לכהן כסגן קחש"ר תחת חורב (בכהונתו השניה), וסיים בכהונה ממושכת, רבת עלילות, כקחש"ר. דוד "דוקי" סלע, היכה שורש בענף הטכני. מקמט"ט התקדם לכהונת ראש ענף הרכב, לפיקוד על במ"ב 681 ולבסוף לכהונת עוזר טכני לקחש"ר. רבים הצרו על שנמנע מ"דוקי" להחליף את דומי בכהונת קחש"ר, אך כהונה כזו הייתה רק אחת, וכדי לקבלה נחוץ היה עיתוי צלח. סא"ל עוזי שרון, בעל טמפרמנט של מדען וממציא, הצטרף למקחש"ר ב- 1960 וכיהן כראש ענף מחקר עד הרפורמה של קיץ 1966, שאילצה אותו לפרוש מצה"ל. חורב חש במצוקתם של קציני החיל הוותיקים אך הדבר לא גרם לו להסס בתשבץ המינויים. "אם אינך יכול להוסיף לתרום", היה כלל נקוט בידו, "אין מקומך בחיל". "לתרום" - פירושו היה שקיים תקן מתאים לדרגתך בו ניתן "לשבצך". אם לא נמצא פתרון ל"תרומה", נאלצו וותיקי החיל לפרוש. סא"ל בושנסקי פינה את מקומו בראש הענף הטכני לסא"ל ירח כץ, ולאחר כמה תפקידים מזדמנים פרש בושנסקי מצה"ל בסתיו 1958, גם תוך דיכאון. סא"ל קוכמן עוזר קחש"ר לתאום משקי, פרש משהוחלף בסא"ל אהוד ענבל, אך גורל דומה חיכה לענבל מקץ זמן לא רב¹⁸. ירח כץ, הראשון שכיהן בתפקיד עוזר קחש"ר לתיאום טכני. היה עדין בשנות ה- 30 לחייו כשבעיית קידומו נפתרה באמצעות הוצאתו ללימודי חואר שני. ירח כץ עזב את החיל מרצונו לאחר שהתברר לו, לדעתו, שלא ימונה לקחש"ר בעתיד הנראה לעין, הוא קיבל את הצעת הרמטכ"ל לקידום לאל"מ מחוץ לחיל החימוש ולהקים את מנהלת פרויקט ה- "חץ", לפיתוח מערכת נשק חדשה והקמת מערך תעשייתי ליצורה וכן התאום להעברת ייצור הטיל "גבריאל" מ"רפא"ל" ל"תע"א" ול"תע"ש"

מאידך, ברמות קצונה נמוכות ובינוניות דווקא התרחבו אפשרויות השרות, הן לקצינים צעירים שהצטרפו לחיל בשנות ה- 50 והן לוותיקים, אנשי מקצועות טכניים בדרגות רס"ר, שחורב לחץ בהצלחה על ענף הסגל להעניק להם דרגות קצונה. מן הדין לציין שאכ"א התנגד בכל תוקף "לקידום רס"רים לקצונה" ולכשנכנע, לאחר שהרמטכ"לים דיין, לסקוב וצור נחלצו לעזרת חורב, התעקש אכ"א שדרגה שניתנה בדרך זו לא תהיה

¹⁷ ראיון עם תא"ל (מיל) אוריאל תמיר, חיפה, 26.8.99.
¹⁸ תיקים 87, 45/58, 76/62, א"צ.

פתח לקריירה גדולה. "אני מכיר את עמוס", אמר אז הרמטכ"ל משה דיין בעת דיון, "כשחסר לו משהו הוא יאמר שהרס"ר שלו מנהל את העבודה טוב מקצין מתחיל". ראש אכ"א, אלי"מ גדעון שוקן, קרא לדבר "השתוללות" אך דיין בשלו: "אני בדעה שרבי-סמלים בחיל החימוש יודעים כל מה שצריך לדעת במקצוע שלהם ואפשר בהחלט לשלוח אותם לקורס קצינים (למרות כושרם הגופני הנמוך) ולהגיד למדריך תראה, זה הדפקט של האיש ואל תדרוש ממנו את האיגוף משמאל ומימין". אלי"מ שוקן: לדעתי, אלה לא צריכים לעלות מעל דרגת סרן... רא"ל דיין: גם אני חושב שרב סרן בחיל החימוש צריך להיות מהנדס. אבל אם יש תקן לרב-סרן מי יגביל רס"ר, אם עמוס יחשוב שהוא מתאים למפקד במ"ב?"

ביוזמת חורב אורגן בבה"ד 20 קורס טכני מתקדם לסוג זה של מפקדים, אשר חסרו השכלה טכנית אקדמאית, וצרוף שני הקורסים אפשר לקדם את המוכשרים מבין רס"רים-קצינים אלה עד דרגות סא"ל ומעבר לה¹⁹.

בינתיים, בניגוד למחזה-התוגה של קצינים וותיקים הנאלצים לפרוש טרם זמנם, והודות לשיפור מדיניות קליטת אקדמאים והקניית עדיפות לקצינים מהנדסים, זהר קצב התקדמותם של לא מעט קצינים צעירים שזה מקרוב הצטרפו לחיל. בחלקן השני של שנות ה-50 הצטרפו אל שורותיו עשרות בוגרי הטכניון ילידי שנות ה-30, חלקם אנשי העתודה האקדמית ואחרים שרכשו תואר מהנדס תוך כדי שרות, ובסוף העשור כבר התדפקו על דלת החיל מהנדסים ילידי שנות ה-40. עשרות קצינים חדשים איישו את המשורות הזוטרות והבינוניות במקחש"ר ובבסיסים, כשרבים מהם מתמחים בתחומים חדשים וברמת מקצוענות שלא הייתה מוכרת עד כה. כמה מהם עשו דרכם במהירות לראשות מדורים, ענפים, בסיסים ומרכזים אג"איים. רשימה חלקית של קצינים אלה (שנת לידתם בסוגריים) כוללת את: אוריאל תמיר (1931), ישראל טילן (1932), שמואל קינן (1933), מאיר ניצן (1932), צבי טל (1933), אלעזר ברק (1934), צבי אורבך (1934), יעקב שן-צור (1934), מיכה פלוט (פז) (1935), משה (מוצי) קידר (1936), בן ציון בן בשט (1937), צבי ליבנת (1937), חיים בירן (1938), יהודה בונה (ז"ל), אליעזר יחזקאלי (1928), אליהו לוי, פסח נדלר, אברהם לוי ועוד. כמה מהם הגיעו לכהונת קחש"ר או לכהונות לוגיסטיות וטכניות בכירות מקבילות במערך הלוגיסטי.

ב-1965 התמנה לעוזר קחש"ר לתיאום טכני, סא"ל דוד ("ביכו") בן אור, שקיבל את פרס ביטחון ישראל על פיתוח הזח"לם "דגם ד" (עם מרגמה 120 מ"מ)²⁰ כשהוא באמצע שנות ה-30 לחייו.

¹⁹ 847/תיק 32, 62, א"צ; תא"ל לאור למחבר; ראיון עם אלי"מ (מיל). יחזקאלי.
²⁰ ר' גם בפרקים ד', ו'.

ענפים, מדורים ו"מדורי-מטה", 1963, 21

בחרנו לפרט את סדר גורמי המטה העיקריים במקחש"ר, ייעודם ומבניהם, ערב סיום כהונתו הראשונה של חורב כקחש"ר, באביב 1963. נפתח באחד השינויים הבולטים שנעשה במפקדה ב-1959, לצורך שיפור שליטת קחש"ר בה. קחש"ר נטל ארבעה מתוך קבוצה גדולה יותר של "מדורי המטה" עצמאיים, אשר היוו גורמי שליטה מנהליים: מדור תכנון ונוהל, שעסק בבניה ופירוק של גורמים במפקדה, מדור ניהול שניהל בפועל את איושה וניהולה של מקחש"ר, מדור תקציבים ומדור הנדסת-ייצור. הוא לש מהם ענף מנהלי מאוחד שכונה: "ענף תאום ובקרה" - תו"ב. בראש הענף העמיד את רס"ן יצחק ילון, מנהלן שעשה את כל שירותו במפקדת החיל והיטיב להכיר את אנשיה, חלקיה ובעיות תפקוד מפקדה זו. הענף החדש היה ממונה - אם ניתן לבטא זאת כך - על "אישיותה של מקחש"ר", כלומר, על מבניה הפורמאלי ועל דרכי תפקודה. אגב כך בוטל מדור ניהול; חלקו נבלע במדור שלישות שהוקם וחלקו האחר במדור תכנון ונוהל. לאחר הקמת ענף תו"ב נותרו עדין במפקדה מספר "מדורי-מטה" שקחש"ר בחר להשאירם עצמאיים, כלומר מחוץ למסגרת ענפים. אלה כללו: מדור שלישות, מדור ניסויים, מדור פרסומים, מעבדה ומפקדת מחנה מקחש"ר.

הענף הטכני, התרחבותו וביטולו

מראשית קיומו של חיל החימוש היה הענף הטכני החלק היותר יצירתי, הגדול, ובבת עינו של קחש"ר. לכאן כונסו המהנדסים הספורים אשר שרתו בחיל בימיו הראשונים. כאן עסקו בהפקת תוכניות הנדסיות למגוון פעולות החיל ש"לקוחותיהם" העיקריים היו במב"ים, בה"חים וצוותי מחקר שקחש"ר מינה למטרות פיתוח אמצעי לחימה. מכאן יצאו "פרשות טכניות", "אפיונים", "ספרי שיקום" והסבה, הוראות טכניות להפצה ביחידות צה"ל ולפרסום ב"הוראות קחש"ר", ותוכניות לפעולות בחינה וניסוי. מבחינה מעשית הענף הפיק את תוצרתו בשרטוטי-טוש על נייר פרגמנט אשר שוכפלו ב"העתקות-שמש" והופצו לגורמי הביצוע. עם הרחבת משימות החיל התרחב הענף הטכני מאד, קודם כל מבחינת מספר המדורים והסגל, אך גם במספר "שולחנות" ובאיכות מכשירי העבודה. בין 1955 ל-1962 הוכפל גדל מספר המדורים בענף הטכני מ-6 ל-12 ומספר המועסקים גדל מ-35 ב-1954 ל-130 ב-1962, השנה בה הוחלט לבטל את הענף.

בראשית 1963 הענף הטכני, בראשות סא"ל ירח כץ, היה מיקרו-קוסמוס של נושאי פעולת חיל החימוש, והיו בו המדורים הבאים:

1. **מדור תכנון טכני**, אשר ריכז את הדרישות לתכנון, מיין את תוצרת מדורי הענף וביצע עבודות שרטוט ושכפול. זמן ניכר עמד בראשו רס"ן יהודה ברנע.

²¹ מקורות לסקירה זו הם: תיקים 18, 33, 35, 83 ו-85 בסדרה 16/67 וכן ראיונות עם אל"מים: ילון, ודאי, דן, כץ, ואלוף חורב. מופיעים בה שמות רבים של קצינים שעמדו בראש ענפים ומדורים. לצערנו לא יכולנו לציין את שמות כולם.

2. **מדור רכב א'** הכין אופיונים, מפרטים טכניים, ספרי הסבה ושיקום לטנקים למט"ן, לשריוניות ולזחלמים. בסוף שנות ה-50 עמד בראשו זמן רב רס"ן דוד (דוקי) סלע, והוא היה גם הקצין הראשון שהתמנה לראש ראש ענף רכב, לכשזה קם. ריבוי הפעילות בשיקום רק"מ בבמ"בים, גרמה להמשך ההתרחבות בדרך של תוספת מדורים והעלאה בדרגה של מדורים לענפים עצמאיים. מדורים וענפים אלה קלטו ממיטב דור הקצינים הצעירים, שסיים את לימודיו בטכניון.
3. **מדור רכב ב'** עסק בתוכניות התקנה, מתקון ובניה של משאיות, רכב רב-מינוע לסוגיו ורכב "רד" אחר, בכלל זה גיפים, ני"ג, "פרדים מכאניים" וכלי הרכב האישיים של קציני צה"ל. בראשית קיומו עמד בראשו סרן הרן לביא ובשנותיו האחרונות - בח"ק שפיגל (אלרואי).
4. **מדור נשק כבד** עסק בתוכניות לשיקום ומתקון ארטילריה ומרגמות כבדות. עד הקמת הענפים הנפרדים של נשק ורכב, עסק מדור זה, **בשותפות** עם מדור רכב א', בתכנון הרכבת תותחי רק"מ בטנקי "שרמן", "סנטוריון" ושריוניות שונות. כן ריכז המדור את פרויקט בניית התומ"ת 155 מ"מ על תובת "שרמן", תול"ר 106 מ"מ על גיפ, ניווד מרגמת 120 מ"מ על גבי זחלם ומכמ"ת 160 מ"מ על תובת "שרמן". לתכנון כמה מאותם פרויקטים מינה קחש"ר צוותי-פיתוח מיוחדים, אך עבודתם נסמכה הרבה על מדור זה. נושא נוסף בתכנון מדור נשק כבד היה הסבתם של תותחי ני"ט ישנים בקוטרים 57 מ"מ ו-6 ליטראות לקוטר 90 מ"מ. וכבר ציינו כי הסבה זו העניקה לצה"ל יכולת לירות תחמושת ני"ט צרפתית חדישה. בסוף שנות ה-50 עמד בראש מדור זה רס"ן י. שינדלר ואחריו רס"ן יעקב דנציגר (דינר). האחרון בתפקיד ראש מדור, גדעון ארגון, היה גם מייסדו והראשון שעמד בראש ענף נשק כשקם. לזכות ארגון עמדו כמה פעולות תכנון מקוריות בשדרוג ארטילריה.
5. **מדור נשק קל** עסק בתוכניות להתקנה, שכלול ושיקום של נשק קל, שלפי **החלטת** קחש"ר כלל גם נשק ני"ט רקטי ומרגמות 81 מ"מ. בראשות המדור עמד תחילה רס"ן מרדכי ליבל, וותיק מח"ש, ואחריו רס"נים עמידן ושלו.
6. **מדור תחמושת** עסק בתוכניות לתיקון, שדרוג ושכלול תחמושת, במתן עצה לקחש"ר ולגורמי אג"מ שונים בענייני אחסון תחמושת וחומרי נפץ, בתיקון ופירוק תחמושת ובריכוז מידע על סוגי תחמושת חדשים **המיוצרים** בעולם. בראשו עמדו, לפי הסדר הבא: רס"ן צוונג, רס"ן לחמן, רס"ן וידלר, סרן לבונאי ובח"ק אחיטוב.
7. **מדור מכשירים** עסק בתוכניות לשיקום מכשירים אופטיים ומכשירי **מדידה** שונים. ב-1959 הרחיב המדור את התמחותו לנושא הרכבת מכשירי ראית-לילה אינפרא-אדום. לאורך כל התקופה הנדונה עמד בראשו רס"ן מיכאל פלאוט, שלא היה מתחרה למומחיותו, אך הסודיות הרבה בה עטף את עיסוקיו, הייתה נושא להלצות.
8. **מדור חשמל** בראשות בח"ק נבו, עסק בתכנון מערכות חשמל ברכב ורק"מ.

9. **מדור פרסומים** בראשות רס"ן קולסקי, שהדפיס והפיץ הוראות טכניות שנגעו לטיפול ולהפעלת אמצעי לחימה, ואת הבולטין "הוראות קחש"ר".
10. **מדור מקצועות כלליים**, תחת סרן ברנשטין (אחריו רס"ן גורדון) שעסק בתכנון הנדסי של פרויקטים שלא נפלו בתחומי אחד מן המדורים **שהזכרנו** לעיל; בין היתר בתכנון ציוד חילוץ.
11. **מדור ניסויים**, בראשות רס"נים פישר וקינן²². הענף הטכני היה אפוא עמוס **מדורים** לעייפה, שלא לומר מסורבל ועומס העבודה בין מדוריו לא היה שווה; **בעוד** מדורי רכב ונשק מתחו שריריהם עד קצה גבול יכולתם, נהנו מדורים אחרים מנינוחות הדומה לזו של משרד תכנון אזרחי.
12. **מעבדה כימית**
- קחש"ר חתר להעלות את הענף הטכני בדרגה, אשר בתקן המטה בצה"ל, שאז כבר עוצב, פירושו היה הקמת "מחלקה" טכנית, והפיכת כמה ממדורי הענף לענפים, במיוחד בנושאי רכב א', כלומר טנקים, זחלמים וכד'. אולם לבקש מחלקה במקחש"ר, בעת שבאג"א היו רק שלוש מחלקות, היה כמו לבקש את הירח. שהרי באותה תקופה התקן לקצין בתפקיד רמ"ח היה שווה לדרגתו של קחש"ר עצמו, אל"מ, וגבוה מדרגת סגנו. חורב השלים אפוא עם פתרון פחות שאפתני, אך תכליתי: לא עוד ענף טכני, אלא מינוי עוזר קחש"ר טכני, והעלאת כמה מנושאי הענף לשעבר, בעיקר נשק ורכב, לדרגת ענפים עצמאיים; הוא ביקש גם להקים ענף טכני עצמאי נוסף, ענף מחקר - וביטול הענף הטכני. ב- 1962 הוסכם באג"מ/מת"מ להקים במקחש"ר 3 ענפים חדשים: ענף רכב, ענף נשק וענף מחקר.

ענף רכב, תחת סא"ל "דוקי" סלע, כלל את המדורים: רכב א', תחת רס"ן ישראל ליטוין - טילן, מדור רכב ב' תחת בח"ק שפיגל, מדור חשמל תחת בח"ק נבו ומדור הידראוליקה ואחזקה תחת רס"ן צבי ויסמן;

ענף נשק תחת סא"ל דוד ("ביכו") בן-אור, שכלל את המדורים: נשק כבד, תחת רס"ן גדעון ארגון, שאחר כך החליף את "ביכו", מדור נק"ל תחת רס"ן אלי שלו, מדור תחמושת תחת סרן אחיטוב, מכשירים מדויקים (מכמ"ד) תחת רס"ן פלאוט.

ענף מחקר תחת סא"ל עוזי שרון שכלל את המדורים: תכנון מכני תחת בח"ק מזרחי, מכשור ובקרה תחת רס"ן לביא ומדור אלקטרוניקה תחת רס"ן ליבנה.

מענף טכני ל"תיאום טכני"

ב-1963 בוטל אפוא הענף הטכני. הסיבות לביטולו היו שלוש: העומס הגובר על כמה ממדורי הענף הטכני; המספר הרב של המדורים בענף, מעבר למקובל בתורת המטה, ושלישית, והתרחבות צרכי התכנון ההנדסי מחוץ למקחש"ר, קרי - בבמ"בים. בתוך זמן

²² תיק 34, 16/67, א"צ

לא רב הוקמו מדורי תכנון טכני עצמאיים בבמב"ים 681 ו-682 ובאחרון מדור זה אף עלה לדרגת ענף. בדרך זו הפכו הבמ"בים אוטונומיים בתכנון הנדסי של אמצעים אותם בנו או שיקמו. ואמנם, למטרה זו בדיוק יצר חורב כהונה מקבילה של עוזר קחש"ר טכני, מבלי שתהיה, בראשיתה, הגדרת סמכויות בכתב, ולכן הייתה "ייצוגית" בתחילתה ומאידיך אפשרה הענקת דרגות סא"ל לראשי מדורים.

דוגמא להתקדמות העצמאות התכנונית בבמ"בים הייתה שבסתיו 1966 כל התוכניות להסבת טנקי "פטון" ל"מגיח" בוצעו על ידי הענף הטכני בבמ"ב 681, ולא על ידי גורמי תכנון במקחש"ר. אך הסיבה העיקרית לביטול הענף הטכני במקחש"ר הייתה שמרגע שנושאי רכב ונשק נגרעו מן הענף הטכני, וטופלו על ידי ענפים עצמאיים, כמו איבד הענף הטכני את זכות קיומו²³. למקחש"ר נותר התפקיד של תיאום-על של הפעילות ההנדסית במקחש"ר ובחיל כולו. ואמנם, למטרה זו בדיוק, ייצר חורב כהונה מקבילה של עוזר קחש"ר טכני.

²³ ראיונות: אלי"מים כץ, יחזקאלי, שם.

טבלה מס' 20

גורמי חיל החימוש בצה"ל לדרגיהם, 1963,²⁴

(לראשי התיבות של תפקידים ויחידות ראה בנספח ח')

יחידות לפי התקן	דרג
מקחש"ר, 6 בסיסי החסנה, 2 במ"בים, בה"ד 20	ברמת מטכ"ל
מחש"פ, יחש"מ, גש"ח, פלס"דים, יר"מ, פלוגת תחמושת (ביה"פ)	ברמת פיקוד מרחבי
מפקד חימוש גייסי, סדנא גייסית, יר"מ	בגיסות שריון
קח"ש פיקודי / חילי ובעלי מקצוע ח"י"ח	בפיקוד אחר/זרועות
מפקדות אוגדות: קח"ש, גש"ח (עוד לא מפותח)	בעוצבות
חטיבה חש"נ: קח"ש, סדח"ט, מחלי תחמושת בפלה"ס יר"מ	
חטיבת ח"י"ר: קח"ש, כתק"ל, נשק גדודי, יר"מ	
גדודי חש"נ וחת"מ: קח"ש, מח"גים	
פלוגת חש"נ וחת"מ: כתות חימוש פלוגתיות/סוללתיות	
קצין חימוש, נשקים, בעלי מקצועות ח"י"ח לרכב אחרים	יחידות אחרות

בעייתיות ענף מחקר

ענף זה נועד, על פי ההגדרה, "לחקור כל נושא שקחש"ר ימצא לנכון". במיוחד נועד לו התפקיד להניח יסוד לענף שיעסוק בפיתוח טילים. מאז סוף שנות ה-50, עת חיל החימוש שכלל את טיל הנ"ט הצרפתי מודרך התיל SS10 "תגר", ניהל חורב מאבק לכלול בתחומי אחריות חיל החימוש פיתוח טילי קרקע-קרקע וטילי נ"ט שבשימוש חילות השדה והים. גישה זו נתקלה בהתנגדות עזה במערכת הביטחון ובמטה הכללי, בנימוק שתפקיד חיל החימוש הוא לתחזק אמצעי לחימה, וזה גם הנושא בו צריך ענף מחקר, אם בכלל נחוץ ענף כזה, לעסוק. חורב, שלא מן הותרנים, שם את נושא מחקר ופיתוח טילים בראש תפקידי ענף המחקר, בקוותו כי מינויו לתפקיד ראש הענף של קצין-ממציא, אשר בעבר נטל חלק בפיתוח דגם טיל ב"רפא"ל ("לוז"), יסייע לו במאבק נגד מתנגדיו במערכת הביטחון. לזמן מה נראה היה שידו על העליונה. ב-1961 מינה מטכ"ל וועדה בין-חיילית-זרועית להחליט בדבר ייעודו של הטיל "לוז" שפותח ברפא"ל. וועדה בראשות סא"ל ירח כץ וחברה באו מכל זרועות צה"ל. חברי הוועדה מטעם חיל החימוש היו: רס"ן עוזי שרון וסרן אריה לביא (לימים המדען הראשי במשרד התמ"ס). הוועדה הצליחה לפתח את ה"לוז" לטיל "יים-ים" שנודע בשם "גבריאל". בהעדר צוות מהנדסים וטכנאים בחיל החימוש, הנדרשים לפיתוח מסוג זה, הוחלט שהמשך הפיתוח

²⁴ תיק 3, 16/76, א"צ.

והייצור יועברו לתע"א ולתע"ש. עם ביצוע הרפורמה של 1966, נחלו מתנגדי חורב ניצחון מלא וענף מחקר במקחש"ר בוטל²⁵.

בינתיים ביצע הענף משימות מו"פ פחות שאפתניות. ב-1963 הוא הפיק חוות-דעת שהמליצה להוציא מסדר הכוחות של צה"ל את משחיתי טנקים (מט"נ) עקב פגיעותם²⁶. ב-1964. שיתף פעולה עם גורמים בחיל ההנדסה בפיתוח "צפע" - מתקן לפריצה עמוקה של שדות מוקשים באמצעות ירי רקטי של צינורות עם חומרי נפץ. ב-1965 תכנן איחוד סוגים שונים של טיל "תגר" למערכת אחידה, "באמצעות ראש טרנזיסטור אחיד". באותה שנה עסק גם בפיתוח "טנק חקלאי" הנשלט מרחוק, אשר נועד לעבד שטחי מריבה בגבול הסורי, וכו'. ליד ענף מחקר, אך לא בדיוק תחתיו, התרחבה המעבדה לחומרי נפץ תחת ד"ר רוזנר, ובה אגף לכימיה אנליטית ולמטלורגיה. הנושא משך את תשומת ליבה של הנהלת האוניברסיטה העברית, שהעניקה לרוזנר מעמד אקדמאי בכיר, והעמידה תחת פיקוחו סטודנטים למחקר²⁷.

עוזר קחש"ר משקי ו"ענפים משקיים"

באגף האחר של מקחש"ר מצויים היו הענפים שבתיאום עוזר קחש"ר משקי, שהיו מוטים כלפי גורמי השיקום, ההחסנה, ההספקה והייצור. נכללו בהם: ענף בחינה, ענף ציוד, ענף צל"מ וענף בתי-מלאכה.

1. **ענף בחינה**, היה השני בגודלו במטה, אחרי הענף הטכני. ב-1963 הוא מנה כ-140 איש. התרחבותו נבעה מן הגידול במשימות קליטת צל"מ ואפסניית חי"ח בחילות השדה. סגל הענף כלל מספר צוותי-בחינה לסוגי צל"מ שונים עם "בוחר ראשי", המקביל בדרגתו ובמעמדו לראש מדור בראש כל צוות. בתהליך בחינת פריט היה ראש הענף אחראי לקבל את משימת הבחינה מעוזר קחש"ר משקי, והיה מטיל אותה על צוות מתאים ומתאם הקצאת אמצעים לביצועה על פי תוכנית הבחינה שהכין ראש הצוות, ושראש הענף אישר. תוכנית בחינה כזו כללה את הפרטים הבאים: הגדרת המשימה, שלבים, מקום וזמן הבחינה, שמות הבוחנים ופירוט פעולתם בתהליך הבחינה. בתום הבחינה היה ראש הצוות מכין דו"ח מפורט ומעביר את מסקנותיו לראש הענף שהעבירן, בלוות הערותיו ללשכת עוזר קחש"ר לתיאום משקי²⁸. זמן רב עמד בראש ענף בחינה סא"ל חיים ודאי, שהרבה ממורשת הענף מקורה בסגנונו השקט, המעמיק. החליף אותו סא"ל מנחם דויטש (דישון). אחריו כיהן בתפקיד סא"ל יוסף פלג ולבסוף, מי שהגיע לכהונת קחש"ר בשנות ה-70, אלעזר ברק. ב-1963 עמדו בראש צוותי בחינה הקצינים הבאים: רכב א' - סא"ל נפתלי כפתל; רכב ב' - רס"ן אהרון לוי; נק"ל - רס"ן אליקים

²⁵ "וועדת טילים מטכ"לית" ישיבה מ-11.3.65, תיק 26, 250/69, "הכנות לביקור אשכול", ו"טילים", מאת סא"ל שרון לקחש"ר, 13.4.65, תיק 5, 16/67, א"צ ראיונות: תא"ל צבי אורבך, אל"מ כץ, סא"ל (מיל) עוזי שרון, שם.

²⁶ תיק 5, 156/67, א"צ.

²⁷ תיקים 9, 250/69; 10, 250/69, א"צ; פרופ' רוזנר לאל"מ ילון, ולמחבר, שם.

²⁸ ראיון עם צבי בלכר (עשת), שם.

- רשף; נשק כבד - רס"ן צבי בלכר; תחמושת - רס"ן צבי אייל; מכשירים מדויקים - רס"ן יעקב שן-צור; ומקצועות כלליים - בח"ק ברנרד הלטאי.
2. **ענף ציוד**, ב-1963 העסיק ענף זה, השלישי בגודלו במפקדה, כמאה איש. תפקידו היו לעתד רכישת חלפים, אביזרים, צב"מ ואפסניית חי"ח אחרת, לרשום את מצאי המלאי ותנועתו ולתאם את הנפקת הציוד ליחידות צה"ל על פי הוראות אג"א, ולבסיסי חי"ח על פי הוראות קחש"ר. כן היה עליו להכין ולעדכן קטלוגים מפורטים של אפסניה זאת. זמן ניכר עמד בראש הענף מייסדו, סא"ל פאול ברניקר. אחרי מותו ב-1958, התמנה לתפקיד זה סא"ל שיפוני ולבסוף - סא"ל ענבל. בענף גדול זה היו לא פחות מ-9 מדורים: מדור חלפים לרכב א' בראשות בח"ק סופר, מדור חלפי רכב ב' בראשות סרן גבעון (אחריו כיהן בח"ק יעקב גזית), מדור צב"מ בראשות רס"ן עמיעז, מדור חלפי נשק בראשות רס"ן לוי, מדור אביזרים בראשות רס"ן פוטרמן ומדור צב"מ בראשות בח"ק איילי. עוד נמצאו בו המדורים: משלוחים, בראשות רס"ן ברנט, ייצור חלפים בראשות רס"ן ספיר, מדור קטלוגים בראשות רס"ן ארליך ויחידת רישום אשר בראשה עמד רס"ן זק.
3. **ענף הספקת צל"מ** היה מוטה כלפי ציוד הלחימה המבוקר המאוחסן בבה"חיים, או ציוד מעותד לשם. ציוד זה כלל רכב, רק"מ, נשק, תחמושת ומכשירים מדויקים. זמן ניכר עמד בראשו סא"ל לחמן, וירש אותו סא"ל מתי חמד. לפי רשומות מ-1960 מנה הענף 43 אנשים אשר איישו 6 מדורים: רכב, נשק ומכמ"ד, מדור תחמושת שבראשו עמד וותיק RAOC, רס"ן זלצרמן, וכן מדורי רישום, והובלה; האחרון עסק בעיקר בהסעת טנקים וזחלמים מנמל היבוא לבסיסי חי"ח.
4. **ענף בתי-מלאכה** היה מוטה כלפי הבמ"בים 681 ו-682, וכלפי שתי סדנאות שהתקיימו בבה"חיים לרכב 687 ו-658. ב-1964 העסיקו בסיסים אלה כ-2000 איש. בראשית שנות ה-60 עמד בראשו סא"ל יעקב איציקסון-דן. למרות ממדיה הגדולים של בתי המלאכה, היה זה ענף בעל סגל של כתרסר אנשים בלבד, בשלושה מדורים: מדור תכנון עבודות, מדור ביצוע עבודות ומדור עבודות-חוץ. ממדיו הקטנים של הענף מוסברים בכך שהוא היה בעצם מעין כפיל מוקטן של גורמי תכנון-עבודות אשר פעלו בתוך הבמב"ים עצמם, וגם הם דיווחו לקחש"ר. אך כמה שהיה קטן, לא ניתן היה כנראה לנהל את הבמב"ים בלעדיו. באוגוסט 1966, במסגרת הרפורמה, נכפה על חיל החימוש לוותר עליו והוא הושתל באג"א. הענף ריכז את הדרישות לשיקום ובניה של רכב ונשק בבמב"ים, את תוכניות העבודה של שני בסיסים אלה ושל עבודות שנמסרו לגורמים מחוץ לחיל החימוש, ודיווח על מצב התקדמות העבודות. בעת הקמתו עמד בראשו סא"ל אהוד ענבל אשר הוחלף על ידי סא"ל משה בלה. אחריו כיהן בתפקיד סא"ל פרימן. ראש הענף האחרון לפני הרפורמה של 1966 היה סא"ל מרדכי רוניס, והוא שהועבר, ביחד עם סגל הענף, לאג"א/עת"ר.
5. **ענף שדה** תכנן ופיקח על הקמה ותרגול יחידות וגורמי חימוש בפיקודים. המרחביים ובעוצבות. הוא עקב אחר סדר הכוחות הכללי של צה"ל, במיוחד של

חילות השדה, ריכז מידע זמין ומעודכן אודות שינויי תקינה ומינויים בסדר הכוחות של צה"ל ופיקח על חלקו של חי"ח בגיוס רכב מילואים. הוא תכנן שכלול אמצעים ייעודיים ליחידות ולבעלי מקצוע בחי"ח וביצע ביקורות חימוש תקופתיות בכל יחידות צה"ל, באמצעות יחידה מיוחדת שהוקמה למטרה זו. אך עיקר תפקידו וסיבת קיומו היו לאצור את תורת חימוש במערך הנפרס, בין אם תורה שנוסחה באקראי, וצוינה בדפי או בספרי הדרכה כ"זמנית", ובין אם כזו שנוסחה "סופית". הענף פיקח על הדרכת מקצועות החימוש בבה"ד 20 וביחידות צה"ל. מייסד הענף, שכיהן כראשו בין 1954 ל-1962 היה סא"ל דב לאור. הוא הוחלף ב-1962 על ידי סא"ל זאב קרמון, אחרון יוצאי מח"ש, שכיהן בתפקיד זה עד 1966. בתקופת כהונתו של קרמון נכתבה לראשונה תורת החימוש ביחידות השדה של צה"ל. הרפורמה של 1966 הוציאה קצין וותיק זה לגמלאות. ביולי 1966 החליפו סא"ל שמואל קדרון.

ב-1963 כלל ענף שדה 62 איש ו-6 מדורים ומערכת כתב עט. אלה היו המדורים: מדור אמצעים, מדור גיוס אמצעים (קרי: יר"מ), מדור סד"כ, מדור הדרכה, מדור ביקורות, מדור ספרות מקצועית ומערכת כתב העט **מערכות חימוש** שמפקדה הראשון היה רס"ן יעקב לצרוס. עד 1967 יצאו לאור יותר מ-50 חוברות של כתב עט זה. לצרוס היה אחראי גם על ספרית מקחש"ר, אשר חתרה להוות מסד של מידע תיאורטי-מקצועי לכל הנושאים בהם עסק החיל, ולדאוג לקיים ספריות דומות בבמ"בים. מדור אמצעים, שהיה זמן ניכר תחת רס"ן עמי פורר, עסק בתכנון הצטיידות יחידות החימוש במערך הנפרס. בראש מדור גיוס אמצעים (יר"מ) עמד, כאמור כבר, רס"ן בן צור. מדור זה היה אחראי לריכוז רשימות רכב מילואים ונהגים "צמודים", ולארגון פעולות הקליטה והבחינה של רכב אזרחי מגויס. בתום תקופת החירום עסק מדור זה בפעולות שמאות-נזקים ובהחזרת הרכב לבעליו. פעולות אלה בוצעו בשיתוף פעולה עם ענף כוננות באג"א ועם מפקדות היחידות שקלטו את הרכב המגויס. מדור סד"כ וכוננות בענף שדה, בראשות סרן פריש, עקב אחר השינויים בתקינה של גורמי החימוש במערך הנפרס, וגם עקב אחרי מינויים (מדרגת רס"ן ומעלה) ותקינה ומינויים חדשים בצה"ל כולו. מדור הדרכה בראשות רס"ן א. רותם, הועבר לכאן ב-1959 מקבוצת מדורי המטה. באחריותו היו כתיבתן ויישומן של תוכניות האימונים בבה"ד 20 וקשר עם רשת החינוך הטכנולוגי מחוץ לצה"ל. יחסי עיצוב-התורה עם מפקדת גייסות שריון היו נושא בעייתי, בו נדון בפרק ז'. מדור ביקורות ניהל פעולות ביקורת ביחידות צה"ל בנוגע לקיום הוראות קחש"ר ונוהלי שימוש ותחזוקה, ושל מצב ציוד ואפסניית חי"ח. לחוליות הביקורת, בעלות סגל קבוע, צורפו לרוב אנשי מקצוע מסגל מקחש"ר. ומסקנותיהם דווחו למפקדי היחידות הנבדקות, למפקדות הממונות עליהן למחש"פים ולענף ביקורת במטכ"ל/אג"א.

דומה, כי חרף פעילותו המגוונת, במיוחד בנושאי תורת חימוש, השפעת ענף שדה על התפתחות תורת החימוש בחילות השדה נותרה מוגבלת. מעדותם של מפקדי

חימוש בעוצבות צה"ל, במיוחד בעוצבות שריון, עולה כי השפעת מפקדי גייסות שריון, למשל, הייתה מכריעה יותר בעיצוב מבנה גורמי החימוש ונוהלי חימוש בתוך נוהל הקרב. נכון שתורת חימוש עצמה, כולל תורת פיקוד על גורמי חימוש במערך הנפרס, הגיעה אל חיילי צה"ל דרך קורסים בבה"ד 20, שקבלו תורה מענף שדה. אולם עיצוב הדפוסים הארגוניים של יחידות החימוש בשדה, נוהלי פעולתם ונוהלי עבודת המטה בנושאי חימוש לא רק עברו "עיבוד" סמכותי בבית היוצר התורתי של גיי"ש וחילות שדה אחרים, אלא לעתים קרובות נוצקו בעיקר בהשפעתם. דפוסי פעולת כיתות, מחלקות חימוש וסדח"טים בעוצבות, ונוהלי קרב ביחידות שדה היו בסופו של דבר מבית היוצר של גיי"ש, שלא תמיד סמכה ידיה, ואף לא הטתה אוזן לקביעות ענף שדה. קצינים כדב לאור, עמי פורר, בן בראון ואחרים, שבעבר כיהנו כקציני חימוש בחטיבות שריון או בפקודים מרחביים²⁹ לא סייעו למקחש"ר לנצח במחלוקות תורתיות עם מפקדים בכירים ואסרטיביים במערך השדה.

6. **ענף תו"ב.** תפקידו היה ליצור ולקיים מקשה ניהולית אחת של מידע ועין פקוחה מתמדת על תהליכי מקחש"ר. עם הקמתו נכללו בו ארבעה מדורים: מדור תקציבים בראשות בח"ק ברטפלד, אחרי פרישתו של היה זה רס"ן ילון ששימש כאיש הקשר לא רק לגורמי תקינה אלה גם לגורמי התקציב באג"א, למרות שבענף התקיים גם מדור תקציבים, בראשות רס"ן גיורה אבידור, ואחריו רס"ן זאב שטינברג. במדור נהלים (ותקנים) ירש רס"ן ד. יודסין את מקומו של ילון שהתמנה לראש הענף. התקיימו עוד מדור תיאום ומעקב בראשות רס"ן דב ובמן, ומדור הנדסת - יצור. בראש האחרון המשיך לעמוד, לא מעט שנים, בח"ק אהרון קריצ'ר.

משימות מטה כדוגמה

בפעולות המפקדה המתרחבת, שהתמקדה במשימות שיקום, ייצור, החסנה ובחינה, ואשר צריכה הייתה להתאים עצמה לחידושים תכופים בקרב גורמים שמחוץ למקחש"ר, השתנתה בלי הרף הגדרת משימותיו הפרטניות של החיל. כל תוכנית, אפילו חושבה היטב מראש, הייתה רק בסיס לשינויים. אף על פי כן לא היה תחליף לתוכנית ערוכה ומפורטת של פעולה גורמי המפקדה אשר כונתה: "משימות מטה", שהיו משני סוגים: משימות שגורות שחזרו על עצמן מתוכנית לתוכנית ומשימות שהיה בהן חידוש ושבעו מן הנסיבות המשתנות של תהליך התעצמות צה"ל. חורב הקפיד על עריכת תוכנית התצוגה של גאנט (GANT) מתחום חקר-ביצועים. אלה שמשו למפקדי הענפים והמדורים, ולו עצמו שמשו כגיליונות - ביקורת של התקדמות העבודות. להמחשת מגוון פעולות חי"ח באותן שנים נביא להלן מבחר ממשימות המטה לשנת תקציב 1965/66; אך רק אותן משימות שהיה בהן חידוש באותה נקודת זמן. נחוץ לזכור

²⁹ ראיונות: תא"ל לאור, אלי"מ לונדון, אלי"מ בן בראון, רס"ן לצרוס, שם, ור' דיון בשאלה זו בפרק ז' להלן.

שתוכנית כזו נערכה כמה חודשים לפני שעמדה להיכנס לתוקף, כלומר עוד בחודשים הראשונים של 1965, וכי בעת עריכת תוכנית זו טרם נלקחו בחשבון הלשכות הרפורמה במעמד החילות הראשיים. בתוכנית המשימות המובאת מורגשת מגמה גוברת של חפיפה בטיפול בנושאים שונים בין גורמי מטה.³⁰

א. משימות מדור הנדסת ייצור 1965/66

שנת העבודה 1965/66 הייתה שנה שיא בפעילות מדור הנדסת ייצור. משימותיו כללו מגוון נושאי עיתוד ומחשוב, בהן "שכלול תהליכי הגשה למחשב מיר"מ ויחש"מ", עיתוד רכש אפסניית חי"ח. כן בלטו בחינת נושא התיישנות והחלפת רכב ב' ומשאיות, הכנת לוחות תכנון ביצוע עבודות ביחש"מים בשיתוף עם ענף שדה, "בדיקת תהליכי שיקום בבמ"בים כמשק סגור"; הצעה לפישוט מספור צל"מ; בחינת מושכלת של הנהגת פרמיות ובחינת ניצול צב"מ בבמ"בים. נושא "כניסה למחשב" דאז טעון הבהרה היסטורית.³¹ בסוף 1960 הוטל על מדור הנדסת-ייצור במקחש"ר להדריך את הענפים האפסנאים במקחש"ר ואת זרועות חי"ח כיצד להגיש נתונים ליענ"א. תחילה למדו אנשי המדור את הנושא בעצמם, אחר כך החלו להקנותו לזרועות החיל ולבסוף פיקחו על ביצועו. ב-1965/66 כבר נקלטו נוהלי "הגשה" בבסיסי החיל ברמת מטכ"ל; עתה בא תור המערך הנפרס. למנוע טעות, לא דובר על הדרכת אנשי החיל בנושאי תוכנה, חומרה או PC. מחשב "פילקו" של אג"א היה גורם ריכוזי, שמלאכתו דמתה לעבודת-כוהנים עטופת סוד. באג"א הוכן לוח זמנים לגורמים שונים "להיכנס למחשב", כשחיל החימוש נמנה על הראשונים. "כניסה" זו כללה שני שלבים: שלב ראשון עד אוגוסט 1961 ושלב שני, שטרם נקבע מועד לסיומו.

בשלב הראשון רשמה מערכת המחשב המרכזית את המצאי בבסיסי החסנה ועקבה אחרי תנועתו. בשלב הבא אמור היה המחשב לבצע עבור מקחש"ר שירותים כגון "בדיקת סבירות תקנים, ביקורת שיטות רישום ודיווח על אפסניה", וכן לסייע בהכנת התקציב. תקציב החיל הראשון ש "הוזן" למחשב היה של 1964/65. ב-1966, לקראת התחלת שדרוג "פטונים" בבמ"ב 681, "הורצה" לראשונה תוכנית עבודה לפי מודל P.E.R.T לעבודת שיקום בפס ייצור חדש לאופטימיזציה של חלוקת עבודה לאנשים וכלים ואורך פס הייצור, לוחות זמנים וכדומה.

ב. משימות מדור נוהלים בענף תו"ב, כללו:

תכנון כתריסר נהלים חדשים לטיפול תקופתי בתותחים; שכלול הפצת הוראות קחש"ר כך שיובאו לידיעת מספר מרבי של חיילים בכל רמות הצבא; הצעת נהלים

³⁰ תיק 23, 250/69, א"צ.

³¹ לתיאור זה שמשו המקורות: "כניסת מטכ"ל/ אג"א והחילות המספקים למחשב". פברואר 1961, תיק 3 574/64; סיכום דיון, יענ"א, סתיו 1963, תיק 16/67; 5, דוחות מ-1965, תיק 42, 16/67; ראש יענ"א (סא"ל רון) לסא"ל בראון, פברואר 1965; דוח סא"ל סלע, יוני 1965, תיקים 18, 26, 250/69, א"צ.

- משיכת אפסניית חי"ח מן הסקטור האזרחי; "רענון" נוהל גיוס ושחרור רכב אזרחי, נוהלי השבתת אפסניה ונוהל ביעור מסמכים.
- ג. **משימות מדור שדה כללו, עבור מדור אמצעים:**
 תכנון ופיקוח על הקצאת אמצעים לסדנאות רק"מ ב-ס.ג. 650 וביחש"מ 653; תכנון אמצעים לאחזקת מג"ח, שעמד להיקלט בצה"ל; קביעת תקני - ציוד ותכנון ערכות צב"מ למחלקות רק"מ בפלוגות, גדודים וחטיבות השריון.
- ד. משימות מדור סד"כ בענף שדה, בין היתר כללו "רענון תקנים ונהלים להפעלת מוסכים משולבים" שתוף פעולה עם מדור נהלים בנושא חלפים מגורמים אזרחיים ועריכת תקני אי של כוח אדם לבה"חים.
- ה. **משימות מדור הדרכה באותו ענף כללו:**
 תכנון מערכי הדרכה בנושאים: מג"ח; בחינת רק"מ ורכב ב' בתנאי שדה; תוכנית הדרכה למקצועות חי"ח במרכזי נוער להכשרה מקצועית והרחבת היקף ההכשרה בפנימיות חי"ח ובבתי הספר המקצועיים של רשת החינוך; ביקורת תוכן מבחני מקצועות חי"ח קיימים.
- ו. **משימות מדור ספרות מקצועית כללו:**
 השלמת ספרות הדרכה אודות טנקי "שוט", תמ"ק "עוזי" על אביזריו הנוספים; אודות מנועי "קמינס" (דיזל) ותותחי נ"מ L70.
- ז. **משימות מדור גיוס אמצעים כללו:**
 הכנת חומר רקע לשורה של הוראות קחש"ר חדשות; הכנה וביצוע תרגיל גיוס יר"מ בבסיסי החסנה.
- ח. **משימות מיוחדות לענף ציוד כללו:**
 עדכון 12 קטלוגים (עריכה והוצאה לאור מחדש) בנושאי אביזרי טנקי "שוט" ו"מגיח"; הכנת חומר להשתלמויות פיקודיות בנושאי יר"מ וציוד הנדסי, במערכות חשמל ברכב, ברכב משא דודג' וג.מ.סי, במרגמה 160 מ"מ; השתלמויות במערכות בלמי-אוויר ברכב-משא; "הגשה שלמה" של נתוני ציוד חי"ח בימ"חים ליענ"א; גמר הנפקת הקטלוג לפעולות הגשה למחשב; עדכון מחירון חלפים; פעולות לטיפול ייצור חלפים בבסיסי חי"ח ובמפעלים אזרחיים; בחינת כדאיות רכישה, שכירה והפעלת מגוון צב"מ.
- ט. **משימות מדור תחמושת בענף צל"מ כללו:**
 כתיבת נוהל הפעלת מכוני-תחמושת בשיתוף עם ענף תו"ב; קליטת מערכת רישום תחמושת מלאי מול מצאי; עיבוד חומר תורתי אודות הספקת תחמושת בזמן חירום; שנוי מערכת הדיווח של בה"חים על הוצאת תחמושת לאור נוהלי רישום מצאי תחמושת במחשב; ארגון הקצבות ליחידות הספקה פיקודיות (פלוגות תחמושת) על פי תיקים מבצעיים פיקודיים ומרחביים, ועוד.
- י. **משימות מדור הספקת רכב בענף צל"מ כללו:**
 סקר גיל הרכב במצאי, בתנועה ובימ"ח; סקר נוהגי השבתת רכב בפיקודים ועוצבות; סקר אורך חיי רכב לאחר שיקום.

- יא. **משימות מדור שיטות החסנה בענף צל"מ כללו:**
 כתיבת אופיון למחסן אופטימאלי לתחמושת; בחינת מרחקי-בטיחות לתחמושת במספר ימ"חים; רענון שיטות סימון תחמושת בבה"חים; מיכון מיון תחמושת; בחינת אריזות מקרטון-גלי לנק"ל; הפקת הוראות לאריזות נשק ותחמושת להצנחה ולנחיתה מהים; בחינת אחסון תותחי רק"מ בשיטת VPI בחטיבה 200; ניסויים בשמני-אחסנה חדשים לרכב ונשק ותדירות החלפתם; תכנון תנור לשריפת תחמושת (במקום הטבעתה).
- יב. **משימות מטה לענף בחינה כללו**
 הדרכת בוחני רק"מ במתקנים פיקודיים וקידום נושא בקרת-איכות בבמ"בים.
- יג. **משימות מטה לענף בתי מלאכה כללו:**
 בחינת אפשרות מיזוג קרנות תקציביות למימון ציוד בתי מלאכה בשיתוף עם מדורי הנדסת יצור וענף ציוד; הקמת ספריה לפרשות טכניות; רה-ארגון הענף והגדרה מחודשת (הגשת הצעה לקחש"ר) של תפקידי ראשי המדורים.
- יד. **משימות מטה למדור שלישות:**
 גמר תוכנית לקידום קצינים בחיל; הכנת דיון בנושא הכוונה מזוהזת של בוגרי הכשרה קדם-צבאית לקורסים לקצונה; טיפול בנושא קידום רס"רים מקצועיים לקצונה לקראת דיון והחלטה; פרסום תוכנית עבודה שלישותית כחלק תוכנית העבודה השנתית החיילית; הוצאה הדרגתית משרות בשדה של חיילי חי"ח מילואים שאינם קצינים שעברו את גיל 40; תכנון קידום ורוטציה בקרב קציני חימוש במילואים.

פרסומי מקחש"ר

- פרסומי קחש"ר נתמסדו ע"י מנס פרת, מראשית ימיו של החיל. פרסומים, שהתפתחו ל"הוראות קחש"ר" ול"פרשות טכניות" היוו אחד המרכיבים לשליטה טכנית בחיל פנימה ומחוצה לי: לזרועות צה"ל ולספקי הציוד. פרסומים אלה היו בעיקרם: הוראות תחזוקה, תקני בחינה, תקני ניסויים ומידע טכני למפעילי הציוד.
- בתקופת כהונתו של חורב התגבשו והתגונו סוגים ונוהלי פרסומים מקצועיים והפצתם במתכונת שבחלקה ממשיכה להתקיים עד היום. הפרסומים היו מ-5 סוגים:
- א. הוראות קחש"ר, (בכריכת-קלסר) שסומנו על פי סדר הופעתן הכרונולוגי ועל פי סוגי אפסניית חי"ח: רכב, נשק, מכמ"ד, תחמושת, צב"מ וכד'. הוראות אלה היוו פקודות מחייבות לגבי הטיפול באפסניית חי"ח, שדין כדן פקודות מטכ"ל.
- ב. חוזרי קחש"ר, נועדו לפעולה ולידיעת קציני וחיילי חיל החימוש.
- ג. קטלוגים ופרסומים טכניים לגבי כל פריטי ציוד ואפסניית חי"ח בשימוש צה"ל. פרסומים אלה נועדו לסייע בהמשך תהליך ההצטיידות, השרות והשיקום של אמצעי לחימה ואפסניית חי"ח מבסיסי ההחסנה של חי"ח, ביחידות צה"ל.
- ד. ספרות טכנית-תורתית, מקורית ומתורגמת, שנאצרה בשתי ספריות: עקד חי"ח במטכ"ל/אה"ד, וספרית מקחש"ר, אשר נוסדה בתקופת פרת. מידע על ספרים

חדשים ופרסומים טכניים חדשים היה מופץ לעתים תכופות. עם כניסת הבמ"בים לעידן של ייצור "חרושת" והגידול במספר המהנדסים בחיל, הלכה כמות הפרסומים שנרכשה והתרחבה. חלקים גדולים מספרות ספציפית זו נמצאו רק בספריית מקחש"ר.

ה. הרבעון "מערכות חימוש", שהחל מופיע ב-1960 בעריכת סרן לצרוס, כלל נושאי חימוש ברמה פופולארית כולל התקדמות בפיתוח אמצעי לחימה בצה"ל ובעולם, בכפוף למגבלות צנזורה. הוא נועד להגביר עניין בקרב סגל חי"ח בנושאי חימוש כלליים.

סדרי העבודה במפקדה וישיבות המטה

קיים גבול למידת התכנון של סדרי עבודת המטה. נהלים ודפוסי עבודה ערוכים לא נועדו להכתיב למפקדים מה עליהם לעשות אלא לעצב נוהלי עבודה וסמכויות שגורים ומוכרים הדדית בקרב קציני ויתר עובדי המטה. דפוסים אלה נועדו גם לאפשר לקצינים חדשים, שתחילה הם תמיד חסרי-ניסיון, למהר ולהיכנס לתפקידים הכרוכים בשליטה על מערכות מורכבות, להכיר את תחומי סמכויותיהם ואת מנופי הפעלת המערכת שלרשותם, לדעת מהיכן לשאוב מידע חיוני ולשחרר מן הצורך להקדיש מחשבה חוזרת לפעולות החוזרות על עצמן. כמובן, אין תחליף לידיעה הבאה בניסיון אישי, לתחושותיו האינטואיטיביות של בעל התפקיד בנוגע לתוצאות העשויות לנבוע מהפעלות מנוף זה או אחר; ליכולתו לדמיין לעצמו את עולמם המנטאלי של הממונים עליו ושל הכפופים לו, את שאיפותיהם הגלויות והכמוסות, וליכולתו לבחור עיתוי הולם ליוזמותיו. גורמים אלה תלויים לא רק באינטליגנציה של הקצין אלא גם בגילו, במידת רענותו המנטאלית ובגורמים הקשורים בחייו הפרטיים. קצין טוב משביח עם צבירת ניסיון אישי. הוא לומד לחסוך באנרגיה פיזית ומנטאלית, להימנע מתנועות-סרק ומחזרה על שגיאות שתבונתו מאפשרת לו להבחין בהן. או-אז הוא מצליח להשיג את יעדיו אגב דילוג אלגנטי על משוכות שקצין חסר-ניסיון עשוי להכהות בהן שינוי. או-אז ממילא מתבהר לפניו האופק והוא מסוגל להסיט את מחשבתו גם לטווחים ארוכים יותר.

בו בזמן, כהונה ממושכת גוררת עייפות, תסכול, ירידת מתח, העדפת נוחיות אישית על דבקות במטרה ויריבות בין קצינים שמילוי המשימה תלוי בשיתוף פעולה איתם. אין מפקד, ולו אינטליגנטי לעילא ובעל אופי נוח ופתוח, המסוגל לעבור תקופת כהונה שלמה מבלי שגורמים שונים יכרסמו ביכולתו תפקודו. זה, אם ניתן לומר כך, הוא הצד הטראגי של ניהול מערכת אנושית בכלל ומערכת צבאית בפרט. שירותו הממושך של חורב כקחש"ר, הגם שנקטע באמצע, השביח את יכולתו, שליטתו וניהולו לממדים מרשימים; בו בזמן נטה לסלק פעולות בוסר שונות שנקטו בראשית כהונתו. לכך היו השלכות על נוהלי עבודת המטה. אם בראשית כהונתו נטה לפזר סמכויות ביד רחבה ולהעניק משקל רב לקבלת החלטות בחשיבה קולקטיבית, הרי שברבות השנים חל תהליך הפוך. תחילה חתר להרבות ולמדור סוגים שונים של ישיבות-מטה, הנהיג להן מועדים וביקש לראות יותר קצינים בפורומים אלה. לימים, הפכה הענקת סמכויות

סלקטיבית וריכוז הפיקוח נוקשה יותר. מרקם עבודת מטה הקולקטיבית נפרם אז במידה רבה. את מקום הסדר הקבוע, שובה-העין של ישיבות תפס נוהג פרנגמאטי לפיו עיתוי הישיבות והנוכחות בהן נתפרו על פי לוח הזמנים האישי של קחש"ר. הסגל הבכיר של חיל החימוש מנה כ- 80 קצינים. כלל את קחש"ר, סגניו ועוזריו, ראשי ענפים, ראשי מדורים, בוחנים ראשיים, מפקדי במ"בים ובה"חים, ראש מכ"א 14, מחש"פים, קצין חימוש גייסות שריון, 3 מפקדי יחש"מ והסדנא הגייסית של חיל השריון, מפקד בה"ד 20, קציני חימוש בפיקוד הדרכה, במקסה"ר, במפקדות חיל האוויר והים וכמה קצינים נוספים. ברור כי פורום רחב כזה יכול היה לכל היותר לשמש להפצת מידע והנחיות כלליות, ואולי לתרום לגיבוש רוח יחידה בקרב קציני החיל אך לא לבצע עבודת מטה תכליתית³².

בשנים 1956-1957 הקדיש קחש"ר זמן ומאמצים לגבש סדרי עבודת מטה קבועים שיהיו שגורים ברחבי החיל. לפי הוראותיו, בסתיו 1957 גיבש מדור נהלים והפיץ דפוסים מפורטים לתפקידי מטה ולישיבות במפקדה. הוגדרו כינוייהם של בעלי משרות ותקנים: רנ"ף או רע"נ לראש ענף, רמ"ד או רמד"ט לראש מדור (רמד"ט, ראש מדור טכני, היה הכינוי לרמ"ד במחלקה הטכנית). קצין נמוך מראש מדור אך שהיה הממונה על נתח סמכות עצמאי בתוך המדור, כונה "קצין מדור". נקבע סדר מחייב של תקשורת בתוך מקחש"ר ועם גורמים מחוצה לה, כולל נוהל כתיבה וחתימה על מברקים, מכתבים וחוזרים. כאשר, למשל, ראש ענף הפיץ מסמך, היה עליו לציין (ומוכן מאליו, לדעת) לפעולת מי ולידיעת מי יובא; היה עליו לחתום את שמו, לציין את דרגתו ותפקידו ולהוסיף "בשם קצין חימוש ראשי". רמ"ד עצמאי נהג בדומה ואילו רמ"ד בתוך ענף הוסיף לחתימתו את המלים: "בשם ראש הענף"³³.

במידור ישיבות המטה הוחל אמנם כבר בתקופת פרת, אולם כללים מוצקים נקבעו במיוחד בשנה השנייה לכהונתו חורב. מאחר ומספר קציני החיל הכפיל עצמו ויותר, קחש"ר ביקש לקבוע נוהל והרכב קבוע לכל התכנסות, שיחסכו מזמנו ומזמנם של קציניו. ישיבות המטה מודרו אפוא ל- 4 סוגים: ישיבות מפקדה, שכוננו "מפ", ישיבות מפקדה מצומצמת שכוננו "מצ", ישיבות מפקדה מורחבת שכוננו "מר" ודיונים מחוץ למניין, שלעתים כונו "כל". ראשי תיבות אלה נכללו במברקים ומכתבים שהופצו לקראת ישיבות, כולל מספרה הסידורי של כל ישיבה בסוגה. בדרך זו ידע כל קצין האם עליו להשתתף בישיבה מסוימת או רק לדעת על קיומה, מה סדר היום של הישיבה והאם היא נוגעת לתחומי אחריותו. הוא יכול היה לתייק את ההזמנות ואת ההחלטות שנתקבלו בסדר כרונולוגי, או נושאי, או בשניהם. על קיום נוהל זה הופקד רמ"ד תאום ובקרה ואחר כך ראש ענף תו"ב, אך את הישיבות ניהל קחש"ר בעצמו. הוא פתח בדיון, קבע את משכו, לעתים עודד קצינים להתבטא ולבסוף סיכם את הדברים בחזקת פקודות.

³² תיק 23, 16/67, א"צ

³³ "נוהל חתימה והפצת מסמכים", אוגוסט 1957 תיק 2, 86/59, א"צ

בסתיו 1957 נדרש קחש"ר גם לחיזוק הקשר בין המטה ליחידות חי"ח. בהוראות מאוקטובר נקבע כי על קציני הענפים טכני, צל"מ וציוד להיות במשרדיהם בכל יום ג' בשבוע כדי לפגוש ולדון עם נציגי יחידות בעניינים שבאחריות ענפיהם. הסדר זה נקרא גם: "יום קבלה".³⁴

הוראות קחש"ר מ-28 בינואר 1958 הגדירו: "מטרות ישיבות 'מפ' הן שלוש: מידע מפי קחש"ר, קבלת הנחיות לניהול העבודה השוטפת והעלאת בעיות ע"י הנוכחים לשם קבלת החלטת קחש"ר". בישיבות מסוג זה השתתפו, לבד מקחש"ר סגנו ועוזריו גם ראשי ענפים והרמ"דים: לתקציבים, ניהול, ותכנון ונוהל. הן נערכו אחת לשבועיים ביום א' בבוקר כשסדר היום להן מופץ בסוף השבוע הקודם. ישיבות מסוג "מצ" נערכו ביום ראשון בבוקר בשבוע בו לא נערכו ישיבות המפקדה. נטלו בהן חלק כל משתתפי ישיבות המפקדה בתוספת מפקדי הבסיסים המטכ"ליים, במב"ים, בה"חים ובה"ד 20.

ישיבות המפקדה המורחבת היו עניין גדול אך נדיר. מטרתן הייתה לדווח ולהסביר כיווני התפתחות חדשים בחיל, משימות המטה, היחידות והמתקנים, להציג חילופי-גברי ולטפח יחסי היכרות בלתי פורמאליים בתוך "משפחת" החיל, בחזקת "שלח לחמד" שתועלתו תצוץ מתי שהוא בעתיד. פגישות אלה נועדו להיערך אחת לחודש בימי ג', אך בפועל הן התקיימו לעתים רחוקות יותר. נכחו בהן בין 70 ל-90 קצינים; בהם כל ראשי או נציגי הענפים והמדורים, מפקדי הבסיסים המטכ"ליים, מפקדי חימוש פיקודיים, מחש"פים, קצין החימוש במפקדת גייסות שריון וקציני חימוש בפקודים ה"פונקציונליים", כלומר, פיקוד הדרכה, ים ואוויר, ומפקדי אגדי הסדנאות המרחביות והסדנא הגייסית (אשר עד 1960 כונו "מפקדי גש"ח" ואחר כך היו למפקדי יחש"מ).

הייתה זו גם הזדמנות לחיזוק ההיכרות בין קציני מקחש"ר ליתר קציני החיל. אחת לשנה, לרוב לפני חגי הסתיו, היה נהוג לקיים באחד מבסיסי החיל כנס כללי של קציני חי"ח, שהשתתפו בו כ-400 קצינים. בכנסים אלה, שהיה בהם מלוא חופנים טקס ולא תמיד הרבה חדש, יכולים היו קציני החיל הזוטרים לשזוף בעיניהם את קחש"ר וצמרת החיל. לאחר הרצאת קחש"ר, יש וקצין צעיר היה יורה הערת-בוסר שהייתה הופכת לשיחת היום ומוסיפה נופך אפיזודלי ליובש הכינוס.

לבסוף, תמיד הושאר פתח לכינוסים מיוחדים שלא מן המניין. בחוזר קחש"ר מ-1957 נאמר כי "גורמי מטה וגופים רשאים ליזום דיון מיוחד אצל קחש"ר. במקרה כזה על היוזם לפנות לקחש"ר בכתב ולפרט את העניין ולאיזה גורמים נוספים הוא נוגע... (אך) ההחלטה האם לקיים ישיבה כזו היא בידי קחש"ר".³⁵

אולם ה"קולקטיביות" הרבה בקבלת החלטות לא האריכה ימים. המידור הרב של ישיבות מטה שעוצבו כנוהג מחייב בשנת 1957, התבררו כמכבידים שלא לצורך והמאמץ לקיימן לא בהכרח הקל על סדר יומה של צמרת החיל. עם שהתרחבה הכרת קחש"ר את כל פרטי המערכת, וככל שהוא עצמו הפך אחד הקצינים הוותיקים במפקדה, כך גברו בטחונו העצמי ושאיפתו לנהל את החיל תוך חסכון בזמנו. התוצאה הייתה ששיגרת

³⁴ "מקחש"ר - מסגרת ישיבות מטה", אוגוסט 1957; תיקי ישיבות מקחש"ר, 1957-1960, תיקים: 58 86/59; 11, 76/62; 86/59; ו-75, 45/58, א"צ.

³⁵ תיק 2, 86/59, א"צ, ראיונות: אלי"מים ילון, דן; אלוף חורב, שם.

הישיבות שהוכתבה בשנים 1957-1958 הלכה והתפוגגה. נוהל הישיבות עבר אל תורים שונים לנוחיותם של קחש"ר ועוזריו, שמצאו דרכים לקבלת החלטות מבלי להזדקק למאמץ ה"קולקטיבי" המוגבר. מועדי ישיבות מסוג "מצ" הוגמשו. יום שישי, נמצא מתאים מיום ראשון. נוכחות חוזרת של כל ראשי הענפים ומדורי מטה התבררה כרחיים על צוואר לשכת קחש"ר. הגבול בין ישיבות "מצ" לישיבות "מפ" טושטש והשימוש בראשי התיבות לציון סוגי הישיבות נזנח.

בסופו של עניין, את סדרי עבודת המטה הכתיבו לוח זמנו וסדרי עדיפויותיו של קחש"ר. את מקום הנוהל הישן תפסו "לוחות עבודה" חודשיים ושבועיים של קחש"ר, בציון הקצינים הנדרשים להתלוות אליו או להיפגש עמו בכל מקרה. "לוחות" אלה שוכפלו והופצו בקרב מספר מכותבים מוגבל.

להלן מספר מובאות מתוך "לוח עבודה" משנת 1962 הכתובות בלשון קיצורים: "יום א', 9.8, 1430, דיון מטה, לשכה, קחש"ר, סגן, רנ"פים". פירוש הנאמר: באוגוסט אחר הצהריים תתקיים ישיבה בלשכת קחש"ר בהשתתפות סגן קחש"ר, 9 עוזריו הבכירים וכל ראשי ענפים. שבוע לאחר מכן נכתב: "יום ב' 17.8, 1300, במ"ב 682, קחש"ר, סגן, ב"מ, תו"ב, ציוד, מפק' 681, 682". פירוש: בתאריך זה מוקדם אחר הצהריים יבקר קחש"ר בבמ"ב 682 שם ייערך דיון שיהיו נוכחים בו סגנו ושני עוזריו, ורק ראשי הענפים הבאים: תו"ב, בתי מלאכה, ציוד וצ"מ. כן יהיה נוכח בדיון מפקד במ"ב 682 שבו יתקיים הביקור, ובנוסף לו מפקד הבמ"ב התאום, 681. כלל לא הובן שהביקור יפתח בארוחת צהרים בחדר-אוכל הקצינים או בשק"מ של במ"ב 682, שהכנתם באחריות הבסיס המארח.³⁶

הוועדה המטכ"לית לתכנון החימוש

ביטוי נוסף של קולקטיביות בקבלת החלטות שהלך והתנוון במרוצת הזמן הייתה הוועדה המטכ"לית לענייני חימוש שקחש"ר היה אחראי לכינוסה, אולם הסיבות להתנוונותה היו שונות.³⁷ הוועדה לתכנון החימוש, שקמה עוד תחת אלי"מ פרת, התמידה בפעולתה עד 1959.³⁸ ב-1957 הואץ קצב פגישותיה וסדר-יומה נעשה עמוס; אחר כך חלה דעיכה איטית של פעולתה. סבלנות קחש"ר לשתף בתהליך קבלת ההחלטות גורמים רבים פחתה בין היתר בגלל נוכחותם של גורמים שמחוץ למקחש"ר, שברבות הימים הפכו ביקורתיים או אף עוינים לגבי מדיניותו.

לדעיכה זו לא היה קשר לתנופת פיתוח אמצעי לחימה. אדרבה, תוך שחיל החימוש הלך והפך בית חרושת לשריון, לארטילריה ולאמצעי לחימה אחרים, התרחב גם מעגל הגורמים מחוץ לחיל אשר פיתחו וייצרו אמל"ח עבור חילות השדה. ב-1958 קמה תחת משרד הביטחון הרשות לפיתוח אמצעי לחימה - רפא"ל שירשה את חיל המדע הישן. זמן לא רב אחר כך אורגנה התעשייה הצבאית תחת קונצרן אחד והרחיבה את נושאי התמחותה. למעגל מפתחי אמצעי לחימה עבור חילות השדה הצטרפו חיל ההנדסה -

³⁶ תיק 48, 16/67, א"צ.

³⁷ ר' לעיל, בפרק ג' עמ' .

³⁸ תיק: 34, 76/62, א"צ

בעיקר היחידה לפיתוח אמצעים תחת סא"ל דוד לסקוב - וכן חיל השריון וחיל הקשר. בין כל אלה התפתחה תחרות על פרויקטים שאפתניים ועל תקציבים, שה"טנק כחול-לבן" והטילים אותם הזכרנו, היו רק שנים מהם. חיל החימוש נשא עיניו למשימות גדולות משביצע, אך לצורך זה נזקק להכרעות בדרג הביטחוני העליון. מאידך, על הפרק עלו בלי הרף פרויקטים, כגון שדרוג רק"מ ושינוע מרגמות על רק"מ, שהתבצעו לחלוטין באמצעים שעמדו לרשות החיל. בעוד קחש"ר חותר שיתאפשר לחיל החימוש ליטול על עצמו פרויקטים שיהוו עליה במדרגת האתגר ההנדסי והתמיכה התקציבית, הוא נטה לשמור אותם לחיל בלבד, ולסלק גורמים חוץ-חייליים שהיו מעורבים בקבלת ההחלטות בנושאים שכבר התאקלמו בחיל. וועדת המטכ"ל לחימוש טיפלה בעיקר בפרוייקטים אותם יכול היה חיל החימוש לבצע בלי תוספת מאסיבית של אמצעים ולכן, בהדרגה היא חדלה להיות אטרקטיבית עבור קחש"ר. תחת לדון בכל במסגרתה בפיתוח חדש של כל אמצעי לחימה, כפי שהדבר נעשה עד אז, התפתחה השיטה שקחש"ר ממנה בעצמו צוותי-פיתוח לפרוייקטים ומאיישם במהנדסים הכפופים לו. בארכיון צה"ל לא מצאנו פרוטוקולים של ישיבות הוועדה המטכ"לית לחימוש ונראה שאז חדלה להתכנס. חורב עצמו זכר ש"עניין הוועדה גווע מת-שהוא בראשית שנות ה-60".

מקחש"ר אחרי הרפורמה של 1966

מעולם, בתולדות מקחש"ר, לא היה קצב השינויים והיקף הצמיחה כה מהירים ותכופים כמו בתקופת וההתרחבות שבין 1957 ל-1966. בשנים אלה היו לקחש"ר מעט מקורות מהם יכול היה ללמוד כיצד לבנות את מפקדתו. הוא בנה אותה אפוא אגב קריאה בספרים, אגב התבוננות במפקדות אחרות בצה"ל, ותוך שימוש מושכל רב באינטואיציה שלו. הקמת המפקדה הייתה תהליך שמעולם לא הושלם או נראה כמספק. תקנים, נהלים וגורמי-מטה היו נושא מתמיד לשינויים, לבניה ולסתירה. כאשר מערכת כזו נעשית מורכבת, כפי שקרה במקחש"ר תחת חורב, שליטה טובה עליה היא תנאי ליכולת החיל למצות את הפוטנציאל הטמון בו. תובנה זו הייתה בעצמותיו של חורב, והיא המסבירה והנותנת הרבה מצעדיו שלגופם עוררו לעתים תמיחה, ביקורת ומחלוקת מחוץ לחיל. מה שנראה לקחש"ר כחיוני לשלוט בנושאי סמכותו, נראה לאחרים כתביעה לסמכויות בלתי מוצדקות והרחבת אגו.

בכל מקרה, סמכות פיקודית על נושא צבאי כלשהו היא בעלת תכונת סכום-אפס: אם מוסיפים סמכות למפקדה אחת היא נגרעת ממפקדה אחרת; אם לא בפקודה או בתקן, הרי שבפועל. משנטלו מחיל החימוש את הפיקוד על בסיסו כאילו אבדו לו עיקר אוניו. לשינוי היו השלכות על המבנה, המוראל ותפקוד מפקדת חיל החימוש. קחש"ר, שמקודם היה כפוף ישירות לרמטכ"ל, נכפף עתה לראש אג"א, ומעמדו, לפי ההגדרה החדשה, רק כ"חבר במטה המקצועי של המטכ"ל" נשאה אופי מקטין. הוא הוגדר עתה כלא יותר מ"קצין מטה מקצועי, המייעץ לרמטכ"ל בנושאי חימוש, הדרכה, תחזוקה חימושית, יוזם מחקר ופיתוח בתיאום עם המטה הכללי, מפרסם הוראות מקצועיות בתחומי התמחותו ומפקח מבחינה מקצועית בתחומים שבאחריות החיל". לא יותר איש

מעשה אלא יועץ. כל הענפים והמדורים במפקדה שהיו מוטים כלפי יר"מ, כלפי במב"ים ובה"חים, שנלקחו מן החיל, היו כמובן מיותרים ובוטלו. על פי התקינה החדשה בוטלו הענפים: ציוד, צל"מ, תו"ב ומחקר, ובוטל תפקיד ע' קחש"ר משקי.³⁹ ענף מחקר בוטל משום שעיסוקו נגע לנושא טילים שרוכז ברפא"ל; ענף בתי מלאכה ומדור יר"מ עברו בשלמותם, הראשון לאג"א/עת"ר והשני לירג"א. במקחש"ר נותרו הענפים: נשק, רכב, טנקים, בחינה, שדה, ומדור (ענף?) ניסויים, אשר נותקו מפונקציות אפסנאיות, פיקודיות או ניהוליות של אמל"ח או של אפסניית חי"ח. מספר לא קטן של קצינים מסגל המפקדה, בעיקר בדרגות רס"ן וסא"ל נאלץ לפרוש מצה"ל, ומיעוטו הועבר למפקדות אחרות במערך הלוגיסטי; חלק מאלה אף הועלה בדרגה, ובמהירות, וקיים יותר משמץ רושם שחיפזון זה נועד לפורר את ההתנגדות לרפורמה בתוך שורות חי"ח.⁴⁰ לפי תורת המטה בצה"ל, מפקדה חייבת לקיים את התכונות הבאות: להיות תואמת את צרכי המפקד, להיות מאורגנת בסדר ובנוהלי עבודה תכליתיים; להיות צמימה (קומפקטית), מסוגלת לפעול מהר ובכל זמן, ולשרוד בפעולה ממושכת ורצופה.⁴¹ מפקדה כזו כוללת קבוצת קצינים שבאמצעותם המפקד שולט על הגורמים, היחידות ובעלי התפקידים הסרים למשמעתו. רב הפיתוי לנסות ולבנות השערה ערוכה כיצד הייתה המערכת הלוגיסטית בצה"ל מתפקדת בשנים הבאות, אלמלא בוצע סירוסו כזה של חיל החימוש ומפקדתו, או האם נחוצה הייתה בכלל רפורמה כזו דווקא באוגוסט 1966. האם מועיל היה לצה"ל לפרק מבנה ארגוני בעל רקמה בריאה, תוססת רוח-יחידה ועתירת מעשה, שהוקמה בעמל ובתבונה, ולהפוך את מהות החיל למשהו כה שונה? אולם אנו נמנעו מלעשות זאת, ובכוונה לא נכנסנו לבדוק את שאלת תפקוד מקחש"ר במלחמת ששת הימים, ולנסות לשער כיצד הייתה מתפקדת עם סמכויות שונות. ההיסטוריוגרפיה עוסקת רק במה שקרה.

³⁹ במקחש"ר הוקמו, אולם לא מיד, ענף חדש: "ארגון והדרכה", ותפקיד של עוזר קחש"ר לארגון.
⁴⁰ "תוכנית מבנה מטכ"ל/אג"א והגדרת תפקידי המחלקות והענפים 3.7.66", תיק 130, 452/68, א"צ;
"סקירה לראש הממשלה", שם. תיק 24, 230/70 א"צ.
⁴¹ אג"מ/תוה"ד, מילון למונחי תו"ל, 1966, ג' 185.

