

פרק ט – תהליכי ארגון בחיל החימוש, 1966-1985

1. ייעוד, מבנה ושינויי ארגון

1 באוגוסט 1966 היה היום שבו שונו פני חיל החימוש שינוי של ממש. בעקבות רפורמה במבנה צה"ל, חל כרסום במעמד של קציני החיל הראשיים כגון: קצין ההספקה הראשי, קצין הקשר הראשי, קצין ההנדסה הראשי, ובעיקר במעמדו של קצין החימוש הראשי (קחש"ר). במקום שיהיה בעל סמכויות פיקוד נרחבות, החולש על בסיסים, על מתקנים, אמצעים ועל תקציבי ענק, הפך הקחש"ר לבעל סמכויות מקוצצות כיועץ לרמטכ"ל ולמטה הכללי: מרבית גיסות הקחש"ר הוצאו ממנו והועברו לאגף האפסנאות. עם זאת, לא השתנתה באחריות מפקדת קצין החימוש הראשי (מקחש"ר) לפיתוחים הטכנולוגיים, לאחזקה במערך השדה, להצבה ולוויסות של כוח האדם החימושי ולהכשרתו.

עיקר השינוי היה הוצאת יחידות וגופים מרכזיים של החיל, כולל תקציבים גדולים. אלה היו היחידות שדובר בהן: בסיסי החסנה לרכב, לנשק, לציוד, לבתי מלאכה ולחלקי חילוף, לימים מרכז הצל"ם והחלפים (מצל"ח 6800), בסיסי החסנת תחמושת, מאוחר יותר מרכז התחמושת (מרת"ח 6400), בתי המלאכה הבסיסיים (במ"ב) לשעבר במ"ב 681 ו-682, ומאז 1972 מרכזי השיקום והאחזקה (מש"א 7100 ומש"א 7200), גיוס רכב אזרחי, לימים יחידת הארגון והגיוס לרכב אזרחי (יארג"א). יחידות אלה הוצאו מהסמכות הפיקודית של הקחש"ר והועברו לסמכותו הפיקודית של ראש אג"א (אגף האפסנאות). חשוב לציין כי אמנם היחידות והמרכזים הושמו תחת פיקוד אג"א, אך עיקר כוח האדם שאייש אותם השתייך לחיל החימוש והמשיך לשאת בגאווה את סמלי החיל. חיל החימוש נותר להיות המנחה המקצועי, הקובע מפרטים והוראות טכניים ומי שמופקד על הניסויים, על הבחינה, על הבטחת האיכות ועל הכשרת בעלי המקצוע.

זו היתה קריעה בבשר החי של החיל ופגיעה במעמדו. שינוי ארגוני זה השפיע רבות על המורל בחיל ועל מבנהו הפנימי. מקחש"ר נאלצה לבטל ענפים ומדורים, שפעלו מול המרכזים, שלא היו כפופים עוד לחיל. כך למשל בוטלו ענפי ציוד, צל"ם ובתי מלאכה וכן ענפי מחקר ותו"ב במפקדה. התפקיד יעוזר קחש"ר לתיאום משקי' בוטל ובמקומו נוצר, מאוחר יותר, תפקיד של עוזר הקחש"ר לארגון. אם עד אז עסק החיל

ברכש הציוד וחלקי החילוף וקבע מה וכמה, הרי תפקיד זה על תקציביו, נלקח ממנו והוא נסמך על שולחנו של אג"א. אג"א קבע את תוכניות העבודה של המש"אות והוא שהכתיב את העיתוד ואת הרכש, בתיאום מקצועי של חיל החימוש - הניסויים והבחינה נשארו במקחש"ר ובאחריותה.¹

למרות האמור לעיל יש לציין כי היו גם מי שתמכו בשינוי ארגוני זה וראו בו כורח המציאות. המש"אות, לדעתו של תא"ל מאיר ניצן, לימים סגן ראש אג"א, היו גופים יצרניים ולכן היו צריכים לפעול לפי עקרונות כלכליים, שיכלו לממש במסגרת הכפיפות לאג"א, אם כי על פי הסמכות המקצועית של חיל החימוש.² גם הקחש"ר בשנים 1978-1983, תא"ל בנצי בן בשט, ראה בשינוי זה צעד נכון מבחינה ארגונית, שכן לא ייתכן שקצין החימוש הראשי יכתוב את המפרט הטכני, יהווה את הגורם המבצע וגם את הגורם המבקר. אלא, שלדעתו היה צריך להמשיך צעד אחד קדימה ולהקים לגופים אלה פיקוד לוגיסטי, ולא להכפיפם לאג"א שהוא גוף במטה הכללי, המשרת פן אחד של המטרה הצבאית-ביטחונית, קובע לעצמו את המדיניות, מגבה אותה בתקציב, מבצע אותה, מבקר ומאשר.³

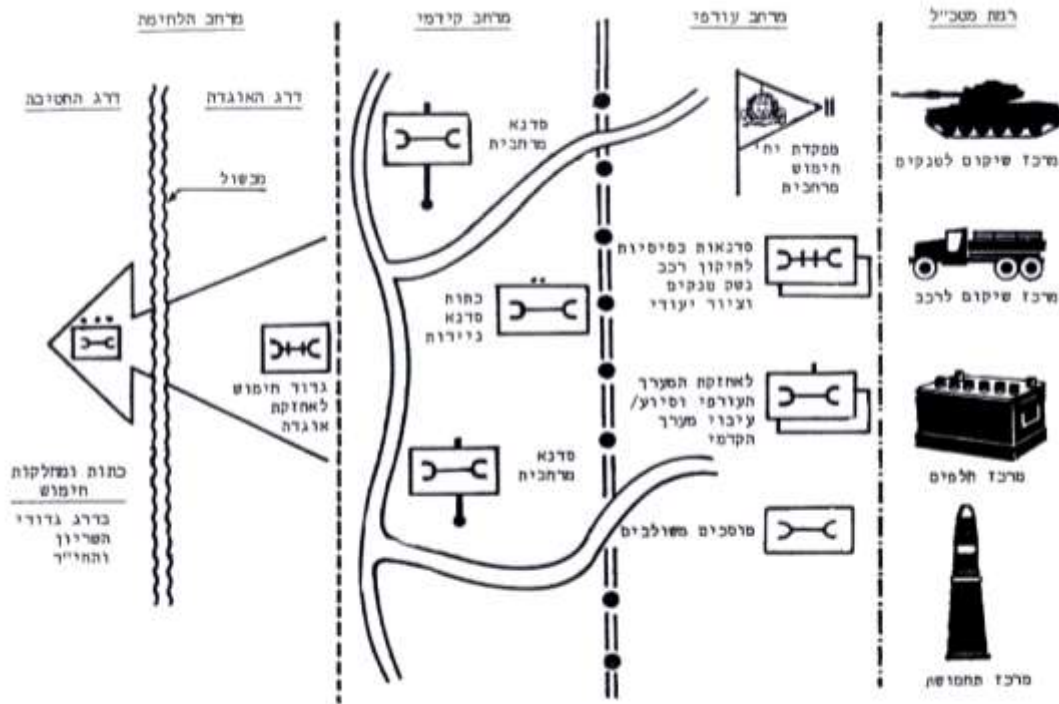
תשע עשרה שנים מאוחר יותר, בשנת 1985, התרחש השינוי הארגוני המהותי הבא בחיל החימוש, משהוכפף הקחש"ר לראש אג"א, במקום לרמטכ"ל. בתקופת הביניים, בסוף 1975, הוקם בצה"ל חיל התחזוקה. הקמת חיל זה, שפעל בתחומים משיקים לאלה של חיל החימוש ובמקרים אחרים, של כמעט חפיפה, וחוסר בהגדרה ברורה של תפקידים, כמו תחזוקה ופינוי, גרמה לכרסום נוסף במעמד חיל החימוש. באותה עת הסתפק חיל החימוש בביצוע שינויי ארגון פנימיים, שנתבקשו מתוך הוספת משימות לחיל או ממלחמות. לכן, יש הטוענים, כי איבד מקרנו.⁴ יחד עם זאת, גדל החיל והתחזק מבחינה מספרית ומקצועית: נוספו לו מטלות ותפקידים ובהם פיתוח ובניית אמצעי לחימה ושיקום שלל, אשר השפיעו על מבנהו הפנימי.

תורת החימוש

תפעול חיל החימוש כחיל שנועד לשרת את הכוחות הלוחמים בצה"ל, באמצעות מתן אחזקה לאפסניית חיל החימוש, מושתת על עקרונות הלחימה של צה"ל ועל עקרונות התפעול של מערך האחזקה בכל הרמות. שיטות התפעול מותאמות לצורות הקרב השונות ולשיטות הלחימה, מבלי להקשות או להפריע למהלך הלחימה. הפעלת מערך החימוש חייבת להבטיח את כשירותו של מירב הצל"ים (ציוד לחימה)

בכל זמן הלחימה. תפעולו של החיל מושפע מכמות האמצעים הנדרשים לביצוע אחזקה ביעילות מירבית ומכמות האמצעים אשר צה"ל מעמיד לרשותו לצורך זה.⁵

להלן חלוקת הזירה הפיקודית למרחבי אחזקת חיל החימוש :



האחזקה היא כלל הפעולות המבוצעות באפסניות חיל החימוש ואשר מיועדות לשמר כשירות וכוננות ציוד הלחימה בכל עת או להחזיר לו את כושרו זה לאחר השימוש. אלה גורמי האחזקה: הצוות המפעיל, דרג א ו-א1 הנמצא ביחידה עם הכוחות הלוחמים, דרג ב הינו דרג הסדנה המתקנת והיחש"ם, דרגי ג ו-ד הם מרכזי השיקום והאחזקה. האחזקה כוללת את הפעילויות האלה: תיקונים בדרגים השונים, החסנה, טיפול מונע, הדרכה וביקורת, הספקת חלקי חילוף וחילוץ ופינוי.⁶

פעולות מערך האחזקה החימושי נקבעו בחלוקה למספר דרגי אחזקה כדי לאפשר שליטה וארגון, הכשרת כוח אדם מתאים והכנת אמצעים. התיקונים שהם הפעולות המתבצעות כדי להחזיר את האפסניה לשמישות ולכושר לחימה, כוללים החלפת חלקים, מכללים ותת-מכללים, תיקון מכללים ותת-מכללים, כונונים, עבודות מסגרות וחשמל, אופטיקה ועוד. התיקונים חולקו לדרגים האלה:⁷

דרג התיקון	פירוט הפעילות	יחידות מבצעות	הערות
דרג א	1. החלפת חלקים	1. חוליות חימוש	התיקון יימשך כל זמן

שיאפשר את שליטת המ"פ על צוות התיקון	2. מחלקות חימוש בכל יחידות צה"ל	בודדים 2. החלפת תת-מכללים 3. כוונונים קלים	
התיקון יימשך כל זמן שיאפשר את שליטת המג"ד על צוות התיקון	מחלקות חימוש בגדודי חש"ן, חת"ם וחה"ן וכן חי"ר מנוייד	1. ביצוע תיקונים הדורשים הרמת יחידות כוח ומכללים כבדים 2. תיקוני מסגרות	דרג א-1
	1. סדנאות היחש"מים 2. סדנה גיסית 650 3. הגש"חים 4. פלק"דים בחטיבות חי"ר מנויידות 5. פלק"ד טנקים לחטיבה עצמאית 6. פלוגות סדנה במרכז הובלה 7. סדנאות במצל"ח ובמטכ"ל	1. החלפת מכללים 2. תיקוני מכללים 3. טיפולים ותיקונים תקופתיים יזומים 4. החזרה לכשירות	דרג ב
תקונים המחייבים מכשור מיוחד, ידע מקצועי ואורכים זמן רב	1. סדנאות מצל"ח 2. סדנה דרג ב באישור מיוחד 3. מש"אות	1. תיקון יסודי של מכללים ותת-מכללים 2. תיקונים וכוונונים שהוגדרו בהוראות קחש"ר דרג ג 3. קליטת ציוד בצה"ל	דרג ג
בדרג המטכ"לי	מש"אות ומצל"ח	שיקום יסודי של אפסניה, הסבות ושדרוג	דרג ד

אלה התבחינים להגדרת דרגי התיקון: הזמן והמרחב, האמצעים, ידע והתמחות ומבנה וארגון התואמים את היעודים המבצעיים. קיימות שלוש שיטות אחזקה בסיסיות:

- אחזקה יזומה – טיפול מונע ותיקונים בזמנים קבועים
- אחזקה מונעת – ביצוע פעולות של טיפול מונע ותיקונים בתדירות גבוהה, הכוללת החלפת חלקים מקולקלים

- אחזקת שבר – טיפולים בסיסיים הכרחיים, כמו סיכה והחלפת שמן בתדירות גבוהה ותיקונים רק לאחר גילוי הקלקול.

עקרונות האחזקה המנחים לרמת דרג א כוללים ניצול מתקנים נייחים ועורפיים על מנת לאפשר למערך הנייד להתארגן. שימור עתודה ברמת האוגדה, ציוות והקצאת כוחות על פי הצרכים המבצעיים ובהתאם למגבלות הקרקע והלחימה וחלוקת אמצעים גמישה. מערך אחזקה זה כולל כוחות חימוש פלוגתיים, בצמוד לפלוגות הרק"ם, לתיקוני דרג א ואיתור תקלות. כמו כן מחלקות חימוש גדודיות לביצוע תיקוני דרג א ו-1 ברק"ם, כלי רכב ונשק.

בפיקודים ישנה מחלקת חימוש פיקודית, בראשה עומד מפקד חימוש פיקודי (מחש"פ). תפקידה לשאת באחריות מטה כוללת לתכנון תוכנית האחזקה הפיקודית ולשמש סמכות פיקודית ודרג פיקודי בין הגייסות והאוגדות העצמאיות לבין המטכ"ל. בנוסף, לפקד ולהפעיל את גופי החימוש במרחב הפיקוד, לתאם אספקת חלפים וציוד חיל החימוש ליחידות במרחב, לנהל את מערכת כוח האדם החימושי שבפיקוד ולאחזק רכב מגוייס וציוד מכני הנדסי (צמ"ה).

באוגדה נועד מערך האחזקה לקיים את כושרה הטכני של אפסניית חיל החימוש ולאפשר לאוגדה למלא את ייעודה בשגרה ובלחימה. המערך עוסק בטיפול מונע ותיקונים בדרג א ו-ב. בראשו עומד קצין חימוש (קח"ש) האוגדה, לו כפופים הקח"שים החטיבתיים והגדודיים.

המערך הנייח כולל את יחידות החימוש המרחביות (יחש"ם), הכולל סדנאות מרחביות, סדנה בסיסית, סדנת רכב קרב משוריין (רק"ם), פלוגת סדנה ניידת (פלס"ד) בחירום ומוסכים אזרחיים לאחזקת היר"ם. היחש"ם עוסק בתיקוני דרג ב. המערך הנייד כולל גדודי שירותי חימוש (גש"ח) ופלוגות בסיסיות. הגש"ח עוסק בתיקוני דרג ב ברק"ם, כלי רכב, ציוד בתי מלאכה, גנרטורים, נשק ומכשירים מדויקים. הוא מסייע ליחידות בתיקוני דרג א, נותן שירותי סיכה ותיקוני תקרים ומבצע תיקוני קשר פנים ברק"ם. הגש"ח מבצע פעולות חילוץ וגרירה ופינוי רק"ם, מארגן ומקים רשתות חילוץ, מספק חלפים ליחידות האוגדה, עורך ביקורות לכשירות טכנית, מתגבר יחידות, נותן הדרכה מקצועית ועוד. כפוף פיקודית למפקד אגד תחזוקה ומתואם מקצועית על ידי קח"ש האוגדה.⁸

חיל החימוש לאחר מלחמת ששת הימים

מיד עם תום מלחמת ששת הימים, ב-20 ביוני 1967, הוצאה על ידי אג"ס/תוא"ר, פקודת ארגון למקחש"ר, שחידדה את הרפורמה שנקבעה שנה קודם לכן. על פי הפקודה כפוף הקחש"ר פיקודית לרמטכ"ל ותפקידיו הצטמצמו לתחומי הייעוץ, הפיתוח, ההכשרה וההכוונה, כלהלן: יעוץ בנושאי עיתוד, הרכשה, החסנה, הספקה ואחזקה של אפסניית חיל החימוש, פיתוח אפסניית חיל החימוש ותורה חילית, יסות, קידום והכשרת כוח אדם והכוונה מקצועית ויעוץ בנושאים הייעודיים של החיל.

מבנה המפקדה כלל, בנוסף לקחש"ר, שני עוזרים; מינהלי וטכני, חמישה ענפים; ארגון והדרכה, טנקים, רכב, נשק ומחקר וכן שתי יחידות; בחינה וניסויים.⁹ (עץ מבנה מקחש"ר עדכני ליוני 1967 ראה בנספח ב).

יוזמתו של חיל החמוש התרכזה לאחר מלחמת ששת הימים בשינויים מבניים וארגוניים פנימיים ובפריסה חדשה, נוכח כיבוש שטחים נרחבים בסיני, בגולן ובגדה המערבית. מערך החיל התרחב וכן הועברו לאחיותו נושאים חדשים כמו; שיקום ציוד שלל והכנסתו לסדר הכוחות (סד"כ), קליטת צל"ם חדש שהוכנס לסד"כ צה"ל ויצור חלקי חילוף ותחמושת שנדרשו לביצוע הסבות לציוד השלל ולפיתוחים חדשניים, עם ההתפתחות הטכנולוגית בצה"ל, בארץ ובעולם. באופן כללי, חל גידול בהיקף פעילותו של החיל. בעקבות זאת העלה הקחש"ר, תא"ל חיים דומי, בתחילת 1969, הצעה לשינוי מבנה מקחש"ר.

להלן מערך חיל החימוש נכון לשנת 1969:

• מקחש"ר:

שישה ענפים טכניים
שתי יחידות משימתיות
שלושה ענפים מנהלתיים
ארבעים ותשעה מדורים (המהווים חלק מהענפים)

• כוח אדם במקחש"ר:

540 איש במפקדה, לפי החלוקה הבאה:

135 – בענפים הטכניים

135 – בענפים הארגוניים

270 – ביחידות ניסויים ובחינה

• **מערך חיל החימוש בסדיר, ברמת היחידות:**

- שלושה יחש"מים בפיקודים המרחביים, שכללו 18 סדנאות; רק"ם, בסיסיות ומרחביות
- סדנה גייסית, שכללה פלוגות סדנה לרק"ם, רכב ובסיסית
- סדנת מחנה מטכ"ל
- שלוש סדנאות בבסיסי הובלה מרחביים של מרכז הובלה
- מחלקות, כיתות וחוליות חימוש יחידתיות בחטיבות חי"ר, שריון וצנחנים
- בה"ד 20
- קציני חימוש במטות חיל האוויר וחיל הים ובמפקדות קציני חילות, כמו תותחנים והנדסה.

• **בדרג המטכ"לי**

- שני מרכזי שיקום ואחזקה; 681 ו-682
- מרכז צל"ם וחלפים 687
- מרכז תחמושת 645
- יחידת ארגון וגיוס רכב אזרחי

• **ארגון חיל החימוש במילואים:**

- ארבעה גש"חים (גדוד שירותי חימוש) ניידים, אחד בכל יחש"ם/סדנה גיסית
- שלושה פלס"דים פיקודיים, אחד בכל פיקוד מרחבי
- 13 סדח"טים (סדנה חטיבתית) בחטיבות השריון
- עשרה כתק"לים (כיתת תיקונים קלה) לחטיבות חי"ר וצנחנים
- 71 יר"מים (יחידת רכב מילואים) פיקודיים ויחידתיים
- מחלקות וכיתות חימוש יחידתיות

• **כוח אדם במערך הסדיר ובמילואים:**

אנשי חיל החימוש היו מוצבים ב- 184 יחידות סדירות שונות:

תקן כוח האדם בסדיר – 8,408 מתוכם 5,833 בחובה ו-2,575 בקבע.

במילואים - 19,000 .

דומי ביקש להוסיף ענפים חדשים למקחש"ר וכן להגדיל את כוח האדם שבה.¹⁰ כך למשל הפך מדור הדרכה לענף, עקב ריבוי המקצועות החדשים שנוצרו לאחר המלחמה והגידול בכמות ובמיגוון הקורסים בבה"ד 20. בהמשך התבקשו גם שינויים במבנה היחידות, כמו ביחידת הניסויים, עקב כמות הנושאים הגדולה בהם עסקה היחידה ובקצב הנדרש לפיתוח אמצעי לחימה. השינוי הנוסף במערך השדה היה הפיכת קצין החימוש הפיקודי למפקד חימוש פיקודי. דהיינו, במקום היותו קצין מטה מקצועי בלבד, הוא הפך גם לדרג פיקודי, המפקד על יחידת החימוש במרחב. למרות שינוי השם, לא שונו, בפועל, מהות התפקיד והדרגה וזו הועלתה לאל"ם רק בשנת 1975. (עץ מבנה מקחש"ר עדכני לאוגוסט 1969 ראה בנספח ב).

התאמת מערך חיל החימוש למבנה הצה"לי החדש

במהלך מלחמת ההתשה וכתוצאה מלקחי מלחמת ששת הימים, החליט הרמטכ"ל, רא"ל חיים בר-לב, ביוני 1970 על ארגון צה"ל במתכונת של אוגדות. האוגדה הפכה לעוצבת היסוד בצה"ל, במקום החטיבה. אוגדת סיני, היתה הראשונה לקום כאוגדה המשוריינת הקבועה הראשונה, עוד בשנת 1969, והיא מנתה שלוש חטיבות טנקים. לפיכך, הותאם מערך האחזקה באוגדה וכן גם המבנה הארגוני של יחידות החימוש בדרג הנפרס, למבנה החדש, תוך הוצאת דרגי האחזקה מרמת החטיבה והעברתם לרמת האוגדה. אם ברמת החטיבה נשמרה ההומוגניות של הצל"ם, הרי ברמת האוגדה היה ריבוי של סוגי טנקים וצל"ם, שלא איפשר את אחזקתם ברמת האוגדות, פרט למתן 'עזרה ראשונה'. בכל אוגדה הוקם גש"ח נייד, על בסיס הסדח"טים שהיו קיימים עד אז ואשר הופעל כחלק מאגד תחזוקה אוגדתי. חוליות החימוש הפלוגתיות ומחלקות החימוש הגדודיות בחיל השריון, אורגנו מחדש, אך נשארו בכפיפות לחטיבות/גדודים. מערך זה התייחס לזמן מלחמה. בעת שלום יש לציין, כי אוגדת סיני שימשה כמפקדה מרחבית ולא דווקא כמפקדת אוגדה ותחת פיקודה לא היו יחידות לוגיסטיות אוגדתיות. בזמן מלחמה הפכה האוגדה לקבועה רגילה.¹¹

הגש"ח נועד לאחזק את אפסניית חיל החימוש, פרט לתחמושת, של יחידות האוגדה בדרג ב ולסייע להן בביצוע תיקוני דרג א ו-א1 ובעת הצורך לתגבר את היחידות

בכוח אדם ובאמצעים. כן הוטל עליו לבצע פעולות חילוץ וגרירה במרחב האוגדה ולספק חלפים ליחידות האוגדה. מקחש"ר, בתיאום עם מפקדת גייסות השריון, בנתה תקן א חדש, שכלל 853 אנשים; מפקדת גדוד, פלוגה בסיסית, שלוש פלוגות קדמיות: א, ב ו-ג. בפלוגות הקדמיות היו מחלקות רק"ם, מחלקת רכב ב ומחלקה כללית. במחלקה הכללית היו מחסן טכני, חולית חילוץ, אפסנאות ושירותים. במחלקות הרק"ם היו כיתות רכב וכיתת שרמן, ובמחלקת רכב ב היתה מחלקת צמ"ה וכיתות רכב ב וזחל"ם.¹² (מבנה גש"ח נייד עדכני למרס 1970 ראה בנספח ב).

בהתאם להחלטת אג"א בסוף 1969, הועברו מספר ניכר של נושאים מחיל ההנדסה ומחיל ההספקה לאחריות מקצועית של מקחש"ר ולאחריות ההשברה של מצל"ח 687. לצורך קליטת הנושאים היה צורך לבצע שינויי ארגון במקחש"ר ולהוסיף כוח אדם ואמצעים. במסגרת זו הוקם במקחש"ר ענף המקצועות הכלליים, ענף השדה ובסיס ההדרכה (בה"ד) 20 תוגברו.¹³

השינויים במערך השדה נתנו אותותיהם במקחש"ר שהלכה והתרחבה במטה. בסוף 1971 נקבע מבנה חדש למקחש"ר והוא כלל תפקיד עוזר לארגון, במקום עוזר מנהלי. כן נוספו מספר ענפים כגון: ענף הארגון, ענף התחמושת וענף הציוד הייעודי. עם הקמת רשות פיתוח הטנק (רפ"ט), לאחר קבלת ההחלטה באוגוסט 1970, לבנות את טנק המרכבה, הוכפפה אף הרפ"ט לקחש"ר.¹⁴

המתווה הארגוני של החיל לשנת 1973, שהוכן במחצית 1972, כלל פעילות מסיבית בבניה והתרחבות. זו כללה הקמת גש"ח נוסף, הקמה וארגון בסיסי תחמושת, סדנאות רק"ם והקמת מתקן אימונים.¹⁵ אך אז ירדה חרב הקיצוצים בצה"ל וחיל החימוש נקרא לתרום את חלקו בצמצום הסד"כ, צמצום במרכזים ובמפקדות, צמצום סדנאות ואף סגירת גופים. מקחש"ר הכינה תוכנית שכללה מבנה חדש למערך החימוש האוגדתי שאיפשר ביצוע מטלות האחזקה באוגדה, תוך צמצום, בין השאר, של בעלי מקצוע חימוש וכלי רכב בגש"ח.¹⁶ (עץ מבנה גש"ח נייד נכון לדצמבר 1970 ראה בנספח ב)

התארגנות חילית לאחר מלחמת יום הכיפורים

מלחמת יום הכיפורים שינתה את פני הדברים. בעקבות תהליך הפקת הלקחים לאחר המלחמה ובמסגרת הארגון מחדש בצה"ל, גידול הסד"כ, כניסת עשרות סוגים של אמצעי לחימה וציוד חדשים, שנוספו לאחריות הטכנית של חיל החימוש, החזרה לכשירות וגידול במטלות, הוכנה במפקדת קצין החימוש הראשי תוכנית רב-שנתית לפיתוח החיל. במסגרתה בוצעו שינויים במבנה הארגוני של יחידות ומסגרות בחיל החימוש, מטה החיל גדל והוקמו יחידות חדשות. בתוך כך הומלץ להעלות את תקן קצין החימוש הפיקודי מסא"ל לאל"ם ולשנות את שם התפקיד מ'קצין' ל'מפקד', המלצה שמומשה. הראשון שקיבל דרגת אל"ם כמפקד החימוש הפיקודי בפיקוד הדרום, היה יורם לונדון. אברהם אדן (ברן) התמנה למפקד הפיקוד ודרש דרגות אל"ם לצוותו. אמנם תחילה היתה הדרגה אישית, אך אחר כך הפכה לתקנית.¹⁷

למרות התעצמות צה"ל באמצעי לחימה ופיתוח סד"כ לאחר המלחמה, עמד צה"ל בפני בעיה של מחסור במקורות כוח האדם שלו, בעיה שיצרה פער גדול בין היכולת לצרכים. ראש אג"ם-תוא"ר פנה בבקשה לקחש"ר, תא"ל אלעזר ברק, לאחד ולצמצם תקנים ומסגרות. הקחש"ר יצא נגד הנחיה זו כי היא תפגע ישירות בכוננות הצבא. לדבריו, כוח האדם בחיל מחושב ועומד מול משימות האחזקה, וכל צמצום שרירותי יפגע בכשירות האפסניה, שמצווה החיל לאחזק.¹⁸

מכל מקום, מהשנים שלאחר המלחמה ועד 1976 נערכו שינויים במבנה הארגוני של החיל. אלה כללו שינויים בגש"ח הנייד, בפלוגה לאחזקת ציוד גישור וצליחה, ביחידות מוסכים משולבים ביחש"מים ובארבע סדנאות חימוש: 799, 868, 462, 5179. הוקמו יחידות ומסגרות חדשות, כמו שני יחש"מים: 674 ו-703, ארבעה גש"חים, שתי סדנאות חימוש: 705 ו-717, פלק"דים לחטיבות החי"ר המנויידות, פלגות לאחזקת צמ"ה ביחש"מים ומחלקות לאחזקת אגדי ארטילריה פיקודיים ביחש"מים. כן תוכנן להקים, בין השאר, עקב שינויי פריסה בעקבות המלחמה, אחת עשרה סדנאות כגון בצומת גולני, באילת, בטסה, במרש"ל (מרחב שלמה) – שלב ב ועוד וכן הקמת מרכזי טיפולים כמו נאות הכיכר, סירקין, בית-אל ואל-על.¹⁹

שינוי ארגוני במקחש"ר

בשנת 1976 הוקם במקחש"ר ענף חדש, ענף האופטרוניקה, בראשו עמד קצין בדרגת סא"ל. האופטרוניקה, שילוב של אלקטרו-אופטיקה, היוותה תחום טכנולוגי חדיש שהחל לתפוס מקום מרכזי בכל מערכות הלחימה ובנשק העתידי, מטוסים, מסוקים, ספינות, טילים, רק"ם ועוד, לפעילות ביום ובלילה. הענף טיפל בציד אופטי כמו משקפות, טלסקופים, מצפנים מערכות כיוון ותצפית וציד מטאורולוגי. כן עסק בציד דימות (imaging) כמו ציוד לראיית לילה א"א (אינפרא-אדום), מערכות תצפית טלוויזיוניות, ציוד ראיית לילה תרמי וכן מערכות אלקטרו-אופטיות כמו לייזרים, מערכות התרעה וגילוי, זרקורים וציוד ללוחמה אלקטרו-אופטית. הקחש"ר נקבע לאחראי מקצועי לאחזקה, לניסוי ולפיתוח מערכות אלקטרו-אופטיות ונגד אלקטרו-אופטיות. עם הקמתו בוטל ענף האמצעים המיוחדים, שהוקם בזמן מלחמת ההתשה, ולאחר מלחמת יום הכיפורים התייתר הצורך בו. כן בוטל ענף המחקר והבקרה, ובמקומו הוקם ענף הטילים והבקרה, שעסק בטילי נ"ט, משגרים ומדמים (סימולטורים), בבקרת אש וטילים טקטיים ועוד.²⁰

בתחילת 1978 העלה הקחש"ר, תא"ל אלעזר ברק, את הצורך לארגן מחדש את מקחש"ר. סיום עבודת המטה ואישורה על ידי אג"ם-תוא"ר התבצעה במחצית אותה שנה, אך יישום ההמלצות בוצע כבר בתקופת כהונת הקחש"ר החדש, תא"ל בן ציון בן-בשט, שאף אייש את מטה מקחש"ר. עיקר השינוי היה הרחבת מסגרות בחיל, על מנת לתת מענה פונקציונלי לגידול בסוגי הצל"ם ובכמותו. התרחבות זו ניכרה, בין השאר, בהעלאת תקנים ודרגות: נוסף תקן סגן הקחש"ר, שבא במקום תפקיד עוזר הקחש"ר הטכני שבוטל, ומונו שני ראשי מחלקות; מחלקת המערכות הממונעות ומחלקת מערכות הנשק, ועוזר הקחש"ר לארגון התמנה לראש מחלקת הארגון. ראשי המחלקות נשאו דרגת אל"ם, כמו ראש הרפ"ט ומפקד יחידת הניסויים, שהועלו לדרגת אל"ם שנים מספר קודם לכן, וראשי הענפים הכפופים להם קיבלו דרגת סא"ל. דרגת מפקד בה"ד 20, שנקבעה כבר ב-1974 כדרגת אל"ם, עמדה בעינה. שנה אחת אחרי כן הועלתה גם דרגת ראש יחידת הבחינה במקחש"ר לדרגת אל"ם.

שינוי ארגוני זה הביא בעקבותיו גם הרחבה בייעוד מקחש"ר ובתפקידיה. הקחש"ר נקבע כקצין המטה המקצועי במטכ"ל, כפוף לרמטכ"ל, אך הוא מתואם ומכוון עם ראש אג"א. הוא האחראי לכל התפקידים הנוגעים לחימוש כוחות צה"ל, לאחזקתם, לאפסניית חיל החימוש ולכשירות היחידות ולבעלי המקצוע החיליים.

הוא האחראי לתכנון הטכני, למחקר ופיתוח של אפסניית חיל החימוש ולהתאמתה לייעוד המוגדר. הוטל עליו לתכנן את מערך האחזקה של החיל, בהתאם לתוכניות המלחמה ולתוכניות מערכתיות. הקחש"ר נקבע אחראי לתורת החימוש בדרג השדה, למבנה ולארגון של יחידות חיל החימוש וגופי חימוש ביחידות צה"ל, לבה"ד 20 ולהכשרת כוח האדם למערך החיל. הקחש"ר נקבע עוד כיועץ לגורמי המטכ"ל בכל הנוגע להקצאה ולהפעלה של כוחות חיל החימוש בתעסוקה מבצעית ובאחזקה. הוא האחראי לניסויים ולפיתוח של מערכות אלקטרו-אופטיות והוא הסמכות לתגבורת כוח אדם בחיל החימוש.²¹

במהלך השנים ועד 1985 נערכו שינויים כאלה ואחרים במבנה מקחש"ר. אפשר לציין, למשל, את הפיכת ענף השלישות למחלקה, בראשה הועמד קצין בדרגת אל"ם. כן נערכו שינויים אלה: הוקם צוות פיקוח על ביצוע תוכניות עבודה בסדנאות, ב-1979, הוקם צוות שנועד לנהל ולתאם את הפעילות הטכנית בעסקה חימושית בין ישראל למדינה באסיה והוקמו צוותי פיתוח שונים לכלים כמו 'אכזרית' ו'שולף'. כמו כן מוסד גם מדור המלגזות ואף נערכו שינויים שנבעו מקיצוצי תקציב ב-1982. שינויים אלה הביאו לאיחוד מדורים, לשינויים בפרויקטים, לביטול תקנים או לשינוי בדרגות.²² חשוב לציין, כי בתחילת 1982 החליט אגף התכנון (אג"ת) על העברת האחריות לאחזקת רכב ב במספר בסיסי חיל האוויר, מחיל החימוש לחיל האוויר. תמכו בהחלטה מקחש"ר ואג"א. הכוונה היתה לארגן חוליות אחזקה בדרג ב, בבסיסי חיל האוויר: כנף 1, בח"א 8 ובח"א 27, שיהיו בשיוך חילי של חיל החימוש ואשר יטפלו רק ברכב 'החום' ולא 'הלבן'.²³ (עץ מבנה מקחש"ר נכון לאוגוסט 1983 ראה בנספח ב).

יחידת הניסויים במקחש"ר

יחידת הניסויים במקחש"ר אורגנה מחדש כמה פעמים במהלך השנים בשל משימות חדשות שהוטלו עליה. היחידה היא משימתית ופועלת בתחומי ניסויי אפסניית חיל החימוש, אישור מוצרים מבחינת אמינות טכנית ובטיחותית. בנוסף, היא מבצעת ניסויים לצורך מחקרים ומתן מידע לגורמי מערכת הביטחון לצורך החלטות והמשך פיתוח. כן היא מבצעת ניסויים לגורמי חוץ ונותנת שירותים טכניים הכוללים עבודות מדידה, אנליזות ומחקרים כימיים ועוד. בשנת 1971 העלה אג"א הצעה לשינוי מבנה היחידה עקב כמה סיבות. הראשונה, עלייה של ממש, בכמות הנושאים שבהם טיפלה היחידה ובקצב פיתוח האמל"ח שנכפה עליה בעקבות מלחמת ששת הימים ומלחמת ההתשה. אם בשנת 1966 נערכו בה 86 ניסויים ובשנת 1969 - 265

ניסויים, הרי בשנת 1970 נערכו בה כ-550 ניסויים. הסיבה השניה היתה שינוי שיטות העבודה שהיו נהוגות בעבר, ואלה הוחלפו בשיטות מדעיות מתקדמות. הסיבה השלישית היא עלייה במספר הניסויים ובמתן שירות לגורמים בכלל מערכת הביטחון, כולל עבור מדינות זרות. כל זה חייב שינוי מבני של היחידה, הגדרת תפקידיה מחדש והגדלת כוח האדם, על מנת לאפשר לה יתר אוטונומיה.²⁴ (עץ מבנה יחידת הניסויים במקחש"ר נכון לדצמבר 1977 ראה בנספח ב).

עם חלוף השנים ובהן גם מלחמת יום הכיפורים, עלה שוב הצורך לארגן מחדש את יחידת הניסויים. היקף פעילות הפיתוח שלה התרחב בצורה משמעותית ולעומת זאת, לא השתנה מבנה היחידה וארגונה שלא תאם עוד את המציאות. לכן, בסוף 1977 הוחלט לארגן מחדש את היחידה, והארגון כלל תוספת ענפים כמו ענף הניסויים האוטומטיבי, ענף ניסויי הנשק וענף הסיוע הטכני ועוד גופים ומדורים אחרים.²⁵ שנתיים מאוחר יותר הוקם ביחידה גם מדור המיגון בענף ניסויי הנשק והתחמושת.

השינוי האחרון בתקופה הנסקרת ההתרחש בשנת 1983, אז עלה כי היחידה לא היתה ערוכה לטפל בנושא בקרת אש לטנקים. תחום בקרת אש היה ייחודי, שחייב ידע בניתוח מערכות לניסויי האינטגרציה של תת-המערכות המרכיבות. הקחש"ר בן בשט, ביקש את ארגון היחידה מחדש. עיקרו של השינוי היה הוספת 22 תקנים ליחידה, הקמת ענף ניסויי אלקטרו-אופטיקה וארגון מחדש של גופי הסיוע לניסויים.²⁶

יחידת הבחינה

יחידת הבחינה במקחש"ר התרחבה ואורגנה מחדש אף היא. הארגון המהותי חל ב-1979 אז הועלו תקני כוח האדם ביחידה ומפקדה מונה לדרגת אל"ם, וכל הכפופים לו קודמו בהתאמה. יחידת הבחינה עוסקת בבחינת אפסניית חיל החימוש ובנויה משני ענפים; ענף בחינת המערכות האוטומטיביות ובו מדורים כמו חלקי החילוף, הטנקים, הרכב, החשמל ומכוני הבחינה. בענף בחינת הנשק והתחמושת היו מדורים אלה: מדור הנשק הקל, הנשק הכבד, האופטרוניקה והתחמושת. כן יש בה מדור הנדסת בחינה וקצין מטה בכיר מרכבה, תפקיד שבוטל במאי 1982.²⁷ היקף עבודת היחידה הוא מרשים ולדוגמה אפשר לציין את שנת 1984 שבה ביצעה היחידה כ-49,000.

ארגון מחלקות החימוש בפיקודים ובגי"ש (גייסות השריון)

במקביל לשינויי הארגון במקחש"ר, התחוללו גם במערך השדה תמורות ודיונים רבים התקיימו בנושאי מבנה, ארגון ומשימות של מחלקות החימוש בגיס ובפיקוד. בשנת 1975 רצה אג"ס-מה"ד לשנות את משימות מחלקת החימוש בגיס. מקחש"ר התנגדה לשינוי המוצע והדגישה מחדש את תפקידי המחלקה, כפי שסוכמו עם ראש אג"א. משימות המחלקה כללו תכנון פעילות האחזקה בגיס ובפיקוד ופיקוח על ביצועו, ייעוץ למפקד ולמטה בנושאי חימוש, תכנון ופיקוח על מערך החילוץ, על מערך הגש"חים וקביעת עדיפויות בהקצאת אמצעים ייעודיים חימושיים, לאור התוכניות המבצעיות. לפיכך הציעה מקחש"ר כי מחלקת החימוש בגיס תהיה דומה בעקרון למחלקת החימוש בפיקוד, אך מצומצמת יותר ותכלול 17 איש, ביניהם 10 קצינים.²⁸ הוויכוח לא תם גם ב-1977 אז סבר הקחש"ר כי יש לתגבר את מחלקת החימוש בגיס במספר קציני קישור, שיפעלו מיחידות הגיס ולקבוע מדדי יכולת תיקון למסגרות חימושיות, על מנת להיעזר בה בהכנת תוכניות האחזקה.²⁹

בשנת 1983 סוכמה עמדת חיל החימוש בדיונים עם אג"ת באשר למבנה ולתפקידיה של מחלקת החימוש בפיקוד ובמפקדת גייסות השריון. בראש המחלקה יעמוד המחש"פ, בדרגת אל"ם ותחתיו קצינים וחיילים. תפקידיה להוות סמכות עליונה בפיקוד בנושאי חיל החימוש, לפקד על יחידות החימוש הפיקודיות, לתפעל ולתאם את קציני החימוש האוגדתיים, להיות אחראית לקביעת תוכנית האחזקה הפיקודית ועל תכנון וארגון והכשרת מערך החימוש הסדיר והמילואים בדרג א ובדרג ב.³⁰

הדיונים בנושא ארגון מערך האחזקה בדרג הנפרס נמשכו שנים מספר, בעיקר בסוף שנות השבעים ותחילת השמונים. מקחש"ר לא קיבלה את הצעות אג"א ואג"ת בנושא וראתה בהן תכתיבים או פשרות מאולצות. מקחש"ר שאפה לבצע שינויים ברמת הגדוד, לחזק את הגש"ח, לבצע שינויים ארגוניים ברמת הפלק"ד בטנקים, חי"ר מנוייד, ארטילריה ופלוגה בסיסית ובניית מערך אחזקה נייד אחד לדרג ב.

ב-1985 סוכמו הדיונים ונקבע ארגונו מחדש של המערך הנפרס. הארגון התבסס על לקחי העבר ועל הקיצוצים בכוח אדם, באמצעים ובתקציבים, שנקבעו בצה"ל. השינויים הטילו מעמסה כבדה יותר על דרג ב וצמצמו בתקני כוח אדם ובכתות

רק"ם. גופי האחזקה בדרג ב הוצאו ממערך היחידות הסדירות והאחזקה התבססה על היחש"מים. מערך הגש"ח הנייד הוגבל ונבנו גש"חים ופלק"דים חסרים. כל המערך הנפרס אורגן מחדש, בליט ברירה ונוכח הצמצומים והיקשה על פעילותו ותפקודו של החיל.³¹

בעוד חיל החימוש מתרחב ומתפתח מקצועית, החל אג"א לנגוס בסמכויותיו של החיל ולמנוע ממנו תקציבים. כך למשל, ב-1977 הקים אג"א כמה גופים כמו חטיבת התכנון, בראשות אנשי חימוש ומחלקת האחזקה. כן החל לנהל מעקב אחר פרויקטים שהיו בתחום אחריות הקחש"ר ותקציב נושאי הפיתוח האג"איים שמימנם לא הגיע ממו"פ. עוד קודם לכן, ב-1976, שונה מבנה אג"א כדי לחזקו בתחום הביקורת האג"אית ביחידות מחסני החירום (ימ"חים) ובמתקני התחזוקה, לרבות מרכזי אג"א.³² בפועל נוצרו מעין שלושה חילות חימוש: של המפקדה, של מערך השדה ושל המרכזים הלוגיסטיים. גופים אלה החלישו את מעמד הקחש"ר, שלא הצליח לסכל את הקמתם.³³

2. המפץ הגדול

ראש אג"א, האלוף יוחנן גור, החל בשנת 1980 בתכנון שינוי יסודי במערך הלוגיסטי בצה"ל. משמעותו העיקרית היתה שינוי ייעוד החילות הלוגיסטיים, ובפועל הכפפת חיל החימוש, חיל הקשר וחיל התחזוקה לאג"א. חשוב לציין כי נושא תפקידם ואחריותם של החילות היה שנוי במחלוקת עוד עשור קודם לכן. האלוף עמוס חורב, ראש אג"א עד 1972, ששימש בעברו גם כקחש"ר, שאל בישיבת המטכ"ל בסוף 1969 מהו חיל מקצועי? להבנתו, החיל הוא הסמכות המקצועית העליונה, הבאה לידי ביטוי בשני תפקידים: האחד - כל תהליך המחקר והפיתוח, ההוראות הטכניות, העברת אחריות ואבחנה: אין לחיל, להבנתו, כל אחריות אחרת, לבד ממה שהוא מפקד עליו ישירות. התפקיד השני - סמכות כוח האדם, להגדילו ולספקו דרך אכ"א. קצין החיל הראשי, לדבריו, אינו מצוי בשרשרת הפיקוד. גם האלוף דוד אלעזר העלה את נושא החילות באומרו, שיתכן ויצטרכו לבטלם. הרמטכ"ל דאז, חיים בר-לב, בתגובה לדברים, ראה במבנה החילות את עמוד התווך המקצועי גם בצד המבצעי וגם בצד הלוגיסטי. הוא לא תכנן לשנות את הקונספציה ולא לבצע צעדים שיחלישו את החילות, אלא לחזקם.³⁴ בסיכומו של דבר, ועד שנות השמונים, לא שונה מעמדו של חיל החימוש והמחשבות, שהביאו לשינוי הארגוני, החלו להתגבש בתקופת האלוף גור.

ברקע לרצונו של האלוף גור לארגון מחדש של המערך עמדה, לדבריו, הלוגיקה, שמבנה ארגוני צריך להיקבע על ידי מטרות הארגון, והוא צריך לאפשר את אחדות המטרה, על ידי פעילות כל המרכיבים יחדיו, להשגתה. במערך הלוגיסטי, לתפיסתו, יש לשמור על איזון בין הגופים המרכיבים את הארגון, ולא על תפיסת ניגודי העניינים. מבנה צה"ל, לפיו קציני החילות הלוגיסטיים כפופים לרמטכ"ל ומתואמים עם ראש אג"א, נקבע עוד בתחילת שנות החמישים, כאשר היה צה"ל צבא קטן, והפך לאנכרוניסטי בשנות השמונים. עוד טען גור כי בלאו הכי עבר מרכז הכובד לראש אג"א, שכן הקחש"ר, כמעט שלא נפגש עם הרמטכ"ל, שמוטת השליטה שלו היתה רחבה מדי. כן סבר גור כי הצעתו להכפיף את החילות תחסוך לצה"ל, תיצור יד מכוונת אחת, שלה הסמכות והאחריות, ומצד החילות תיצור התמחות מקצועית.³⁵

דברים ברוח זו הועלו על הכתב בספטמבר 1982, לאחר מלחמת שלום הגליל ועל רקע הכוונות להקים את מפקדת חילות השדה - המפח"ש. המסמך, שנשא את הכותרת: "שינוי ייעוד החילות הלוגיסטיים", הדגיש את הרציונאל לשינוי בתפיסה ארגונית מתאימה לצה"ל, שתתבסס על אחדות המטרה, ריכוזיות ואינטגרציה,

התמחות תפקודית ומקצועית, הדדיות בין סמכות לאחריות, חסכון במשאבים ובמאמץ להשגת המטרות ובקרה פנימית. המניעים העיקריים לארגון מחדש נבעו, על פי המסמך, מהתפתחויות טכנולוגיות וכפילות בעסוקי החילות, הכורח באינטגרציה לוגיסטית, המשאבים - כוח האדם והתקציבים - העומדים לרשות צה"ל והעלויות הכרוכות בתחזוקת צה"ל.³⁶

במסגרת השינוי הנדרש בכפיפות החילות: חיל החימוש, חיל הקשר וחיל התחזוקה, שאף ראש אג"א גם להחליף את מהות השם אג"א, אגף אפסנאות ב- את"ר, אגף תחזוקה ורכש. חיל החימוש יוסב לחיל טכני, שיעסוק בכל הטכנולוגיות ובכל הנושאים הטכניים של אפסניית את"ר לרבות: פיתוח, תכנון, תקני ניסויים ובחינה. אך תפקידיו האחרים, כמו נושא כוח האדם והכשרתו המקצועית, אחזקת דרג השדה והטיפול בצל"ם ובמכללים המיועדים להשבתה, יילקחו ממנו.³⁷

התוכנית עוררה רעש גדול בצה"ל והתנגדות רבתי מצדם של קציני החיל הראשיים, שעשו ככל יכולתם ובכלל זה כתיבת ניירות עמדה וניסיונות גיוס קצינים בכירים במטכ"ל לתמיכה בעמדתם, כדי למנוע את רוע הגזרה. המצב הגיע למלחמת חורמה בין גור לבין הקחש"ר בן בשט, בין אג"א לחיל החימוש, עימות שגלש גם לפסים אישיים ועורר רגשות עזים. משלא הושגה הסכמה בין הצדדים העביר ראש אג"א את תפוח האדמה הלוהט להחלטתו של הרמטכ"ל רא"ל רפאל איתן.

נוכח מצב העניינים דלעיל ועל רקע הדיונים לקראת הקמת המפח"ש, שמשמעותו היתה הכפפת החילות הקרביים למפקדת-על אחת, התגבר החשש בקרב חיל החימוש, שהקמת המפח"ש תהווה זרז להכפפת החילות הלוגיסטיים לאג"א. זאת, בבחינת עשיית גזירה שווה לשני התהליכים, למרות ההבדל המהותי בין שניהם.

הקחש"ר, תא"ל בנצי בן בשט, שחשש כי השינוי המתוכנן יהווה איום על המהות הבסיסית של חיל החימוש כגורם עצמאי מבחינה מקצועית וכאחראי לבניית הכוח החימושי, הוציא נייר שכותרתו: "מבנה צה"ל - עקרונות ומחשבות". עיקרו של המסמך היה, שבתפיסה הארגונית של צה"ל יש לזכור כי לרכיבים השונים של הארגון יש יעדים משלהם ופעילותם חייבת לשרת את היעד העליון. קיומם של יעדים שונים לרכיבים השונים בארגון גורר בהכרח לניגודי אינטרסים ביניהם. מבנה הארגון צריך לתת את הדעת לניגודים אלה שיביאו לאיזון פנימי. יש לבנות את הארגון כך שיתאפשר איזון אופטימלי בין האינטרסים הנוגדים ביעדים

המשניים ובו בזמן תהיה התלכדות ביעד העליון. בנושא הכפפת גורמי ביצוע לגורם מתאם, המופקד על קביעת מדיניות והפיכתו לגורם הנושא באחריות ביצוע, נפתח פתח, לדעת בן בשט, לתהליכים של 'הטיית' המדיניות בכיוון יכולת/מחדל הביצוע. דהיינו, עם הכפפת חיל החימוש לאג"א, מתבטל המצב של איזונים ובלמים, Checks and Balances, שחייב הפרדה בין השיקול המקצועי לשיקול התקציבי שהיה קיים עד אז. ברגע שאג"א חולש על החילות, על התקציבים ועל הרכש, אין מי שיעמוד כנגדו ויציג לרמטכ"ל עמדה שונה ואת השיקולים המקצועיים של החילות. גוף התיאום האחראי גם על הביצוע מרכז בתוכו עוצמה גדלה והולכת, שיכולה להשפיע השפעה 'בלתי בריאה' על תהליכים ומדיניות וכן לאבד את יכולת הבקרה והביקורת, למעשה, על עצמו.³⁸

הקחש"ר בן בשט הצליח לדחות את הקץ אך לא הצליח לבטל את הכוונה ולאחר חמש שנות כהונה הוא סיים את תפקידו. בן בשט המתין לסיום תפקידו של האלוף גור כראש אג"א, על מנת שהאחרון לא ינצל את התפטרותו שלו ויבצע 'מחטף'. אך לאחר שלוש שנים של מאבקים סיוזיפיים, מאז עלה הרעיון לשינוי ארגוני מהותי זה, הוא החליט לסיים את שירותו ולפרוש מצה"ל. חילופי הגברי ב-1983 כללו את מינוי תא"ל טוביה מרגלית כקחש"ר ואת מינוי האלוף חיים ארז כראש אג"א. באותה עת סיים גם הרמטכ"ל רפאל איתן, שבמהלך כהונתו לא התקבלה החלטה סופית בעניין, את תפקידו ורא"ל משה לוי החליפו בתפקיד.

החילופים האישיים בראשות הגופים לא הפסיקו או עצרו את המגמה והמאבק נמשך במלוא עוצמתו. הקחש"ר החדש, תא"ל טוביה מרגלית, דבק בעמדת הקחש"ר הקודם ועשה ככל יכולתו למנוע את השינוי. במבנה הארגוני של החילות העצמאיים הכפופים לרמטכ"ל ראה מרגלית מערכת איזונים נכונה בין הגופים המקצועיים לבין הגופים המשבירים. מרגלית כתב מכתבי התנגדות והלין כנגד השינוי הצפוי, בעיקר בשל 'נימוקים אידיאולוגיים' כהגדרתו. הוא טען לחשיבות הפרדת הרשויות בצבא ולחשיבות מערכת האיזונים הנוצרת מקיומם של יעדים שונים הגורמים לניגודי עניינים, המאזנים אחד את השני. תהליך האיזונים והבלמים תורם, לדעתו, לבקרה הפנימית, תוך מיצוי האפשרויות, בעת שאותם מרכיבים בארגון אינם כפופים האחד לשני. הקחש"ר סבר כי אג"א וחיל החימוש, כגופים שאין ביניהם זיקה פיקודית יכלו ליצור מקבילית כוחות, שתפעל באיזון בנושאים כמו גורם איכות הציוד מול הצורך לספקו, או הצורך בשמירת הבטיחות מול אילוצי בניה וכן הלאה. ברגע

שיוכפף חיל החימוש לאג"א לא יהיה משקל הולם לשיקולים המקצועיים של החיל ומשמעות הגדרת הקחש"ר כ'סמכות המקצועית הראשית' תאבד מתוכנה.³⁹



חילופי הקחש"ר 1983

תא"ל רמי דותן, קצין התחזוקה הראשי, ששינויי הארגון היו אמורים לפגוע גם בו, התנגד אף הוא לכוונת השינוי. לדעתו, הכפפת החילות לראש אג"א אינה ניתנת למימוש בשל שתי סיבות; מהבחינה האידיאולוגית, דהיינו הגדרת הייעוד והתפקידים ומהיבט המינהל התקין. לתפיסתו, שינויים בתפיסה האידיאולוגית מתחייבים כאשר מערכת פועלת ללא הצלחה, או לחילופין, כאשר השינוי בא להצביע על תוספת יעילות במערכת המוצעת. במצב שהיה קיים אז, פעלה המערכת היטב ולכן לא נראתה כל סיבה מוצדקת לשינוי. בנוסף, הוא גם סבר כי חייב להיות גבול בין הזרוע המעתדת והמשבירה לבין הסמכות המפתחת, והכנסת כל האלמנטים תחת כפיפות אחת עלולה לפגוע במינהל התקין.⁴⁰

האלוף חיים ארז, ראש אג"א החדש, קיבל את עמדת קודמו בתפקיד בנושא הארגון מחדש והמשיך בפעילות להכפפת חיל החימוש לאג"א. ארז טען כי המצב, לפיו החילות הלוגיסטיים אינם כפופים לאג"א גרם לחוסר אינטגרציה, זו הניתנת

להשגה רק כאשר כולם כפופים לגורם אחד. בנוסף, אמנם היו בידי אג"א סמכויות התקציב אך חיל החימוש כירסם בהן, ופעל לפי שיקוליו הוא, עובדה שגרמה לחילוקי דעות בין הצדדים. את החשש לחוסר האיזון בין השיקולים הלוגיסטיים והשיקולים המקצועיים-טכניים, סבר ארז כי ניתן לפתור על ידי הקביעה כי הקחש"ר יהיה היועץ הראשי לעניינים טכניים לראש אג"א ולרמטכ"ל.⁴¹

מאז עלה נושא הארגון מחדש והפך להיות חלק מסדר היום הצה"לי מ-1982 ועד להכרעת הרמטכ"ל, במחצית 1985, חלפו שלוש שנים. הופעלו לחצים רבים, נשלחו מכתבים בסגנון של 'אובדן שליטה' בחיל, הוטחו האשמות לכל עבר והיצרים התלהטו. בסיכומו של דבר הכריע הרמטכ"ל, משה לוי, בסוגיה. את החלטתו מסר הרמטכ"ל בסיכום פגישת עבודה בינו לבין סגנו האלוף דן שומרון, ב-14 במאי 1985. הרמטכ"ל ראה שני ייעודים לחילות המקצועיים: להיות נושאי הדגל המקצועי ולשמור על האיזון בין בונה הכוח למשתמש. במבנה שהיה קיים עד אז ראה הרמטכ"ל סתירה בין הסמכות לאחריות והכפפת החילות לאג"א תביא לריכוז הסמכות והאחריות בידי אג"א, תוך שימור הנושא המקצועי. האיזון צריך להישמר בתוך אג"א, כאשר מחובתו של זה האחרון להקרין איזון זה לשאר המטכ"ל. בהקמת המפח"ש ראה הרמטכ"ל דוגמה והוכחה לצורך בריכוז הגופים, נוכח היקף פעילות צה"ל ונושאי הפעילות. אי לכך הכריע הרמטכ"ל להכפיף את חיל החימוש וחיל התחזוקה לאג"א, תוך שמירת הזיקה הישירה לרמטכ"ל בתחומים המקצועיים והעקרוניים. לשם כך ימשיכו לשמש ראשי החילות הראשיים יועצים לרמטכ"ל בענייניהם המקצועיים.⁴²

שלושה ימים מאוחר יותר, במסגרת פגישת עבודה בין שר הביטחון, יצחק רבין, לבין הרמטכ"ל, קיבל רבין את ההחלטה על הארגון החדש של צה"ל והדגיש כי יש להשאיר בהגדרות את הנוסח כי, לקצין החיל הראשי תהיה זיקה מקצועית לרמטכ"ל שאינה מותנית בראש אג"א. יתר על כן, הורה להשאיר את נושאי התקינה והבחינה בידי קצין החיל הראשי.⁴³ נקודה זו של השארת נושא כוח האדם, ובכלל זה קידומו/עיכובו של קצין, בידי הקחש"ר היתה משמעותית ביותר, שכן לקיחתה ממנו היתה מותירה את הקחש"ר ללא כלים סמכותיים כלפי קציניו.

ההחלטה על השינוי הגיעה לידיעת הקחש"ר, מרגלית, ביום בו חזר מסיור מארצות הברית. סגנו, אל"ם שמעון רוזנטל, מסר לו על מסמך לשכת הרמטכ"ל בנושא. מרגלית ההמום התקשה להאמין והתקשר ללשכת הרמטכ"ל לברר האמנם?

מרגלית הביע תמיהה על אופן קבלת ההחלטה ובהיעדרו. הוא נפגש פעמיים עם הרמטכ"ל ומשלא התקבלה בקשתו לקיים דיון חוזר בנוכחותו, הוא הגיש ב-5 ביוני 1985 מכתב התפטרות. במכתבו כתב הקחש"ר כי הגיע למסקנה שאינו יכול 'לחיות' עם ההחלטה שהתקבלה והגשת בקשתו לפרישה הינה ביטוי להכרתו העמוקה, שההחלטה בטעות יסודה.⁴⁴

נוכח הרעש המערכתי שנוצר בעקבות ההחלטה, כינס הרמטכ"ל דיון בהשתתפות כל הגורמים הנוגעים בדבר להרגעת האווירה ולהשמעת ה'צידוקים' לשינוי. הרמטכ"ל ציין כי:

- "נקודת המוצא בשינוי איננה מתוך ראייה שהארגון נכשל, אלא הצורך לענות על דרישות הזמן לניצול משאבים יעיל יותר, לשילוב מערכות רב יותר ובדגש על האיזון הנכון.
- במצב הקיים מונצחת במידה רבה גישה שגויה שלא התקדמה עם הזמן.
- ההתמודדות עם הבעיות הקיומיות מחייבת אותנו, כיום, להתאגד בגופים גדולים יותר ובגושים....
- יעד השינוי הוא שיפור הגיבוי הלוגיסטי לכוחות היבשה.
- הסמכות המקצועית העליונה תישאר בידי החיל.⁴⁵

ההחלטה העקרונית על הכפפת החילות העלתה בחריפותה את השאלה לגבי מהות החיל בצה"ל, ארגונו ומאפייניו. היא פתחה ויכוח בצה"ל: "החיל – לאן?" במסגרתו התבצעה עבודת מטה והתקיימו דיונים בהשתתפות כל הגורמים הנוגעים בדבר, להבנת משמעות השינוי וכיצד מתקדמים משם.

קיים דואליזם בהתייחסות אנשי חיל החימוש לשינוי הארגוני, ששינה את פני החיל. מחד, רבים מאנשי החיל קיבלו את הכפפתם לאג"א כפגיעה חילית ואף אישית. הם חשו כי העוצמה שהיתה בידיהם נלקחה וגאוות היחידה ספגה מכה כואבת. שחיקת הזהות החילית לא תרמה לקידום המוטיבציה של אנשי החיל ולגיוס כוח האדם ברמה גבוהה אליו. מאידך, היו אחרים, בעיקר כאלה שבהמשך דרכם השכילו לצאת ממסגרת החיל ולהשתלב באג"א בתפקידים בכירים, שראו בחיוב את הארגון מחדש ותמכו בו. אלה יכלו לבחון את פני הדברים מנקודת מבט-על, מרוחקת משהו, שלא ברגשות של הנשואים בחיל. בעיניהם נתפס השינוי כאסטרטגי ותורם לארגון צה"ל. גישה אינטגרטיבית נכונה, למרות הפגיעה בגאוות החילית. הכפיפות לאג"א

שילבה את חיל החימוש באגף הגדול והחזק בצה"ל. בכך חיזקה אותו, לדעתם, בעיקר בזכות היכולת המקצועית שלו וחילצה אותו מכיתות ומבדלנות. החשיבות בכפיפות לרמטכ"ל או לראש אג"א הינה משנית ולא חשובה. בלאו הכי, גם כאשר, פורמלית, היה הקחש"ר כפוף לרמטכ"ל, היה האחרון שעיתותיו לא היו בידו, עסוק מידי מכדי לעסוק בנושאי החיל. ובהלצה נאמר כי הרמטכ"ל ראה את הקחש"ר פעמיים בעת כהונתו - פעם עם מינויו והפעם השניה, עם סיום תפקידו.⁴⁶ מהלך העבודה של מערך השדה ומערך הסדנאות לא הושפע מתהליך השינויים הארגוניים, שבפועל לא ייחסו להם חשיבות כיוון שלא נגעו ישירות לפעילותם השוטפת. נראה היה להם כי הרוחות סוערות במפקדת החיל, אך חולפות מעליהם. יחד עם זאת, חיזק אג"א את אחיזתו במערכים אלה באמצעות מעקב אחר תוכניות העבודה שלהם וכן על ידי מתן משימות, ישירות ליחש"מים ולפיקודים ולא באמצעות מקחש"ר.

תם ולא נשלם

¹ תולדות חיל החימוש משורשיו ועד מלחמת ששת הימים, (ללא ציון שם המחבר), תל אביב 2003, עמ' 168-174, ראה גם יצחק ילון, ריאיון, 22 ביולי 2003.

² מאיר ניצן, ריאיון, 20 בפברואר 2004 (להלן: ניצן).

³ אברהם דישון ונסים נפתלי ראינו את בנצי בן בשט לאחר פרישתו מצה"ל, 1983, חמש השנים עם תא"ל בן ציון בן בשט בחיל החימוש, הריאיון התקבל מבן בשט.

⁴ ניצן, שם, ראה גם אלעזר ברק, ריאיון 18 במאי 2003, (להלן: ברק).

- ⁵ מפקדת קצין חימוש ראשי, חיל החימוש בצורות הקרב השונות, פברואר 1985, א"צ 31/332/87.
- ⁶ סא"ל יהודה סולומון, האחזקה בחזית הדרום במלחמת יום הכיפורים, מחלקת היסטוריה, נובמבר 1990, עמ' 72-69 (להלן: סולומון).
- ⁷ מתוך חומר חימוש שהועבר לגנרל דה-פיו, 26 באוגוסט 1976, א"צ 66/513/75.
- ⁸ סולומון, שם, עמ' 74-89.
- ⁹ אג"ם/תוא"ר, פקודת ארגון למפקדת קצין חימוש ראשי, 20 ביוני 1967, א"צ 506/1316/2002.
- ¹⁰ אל"ם חיים דומי, מבנה מקחש"ר – הצעת שינוי, 27 במרס 1969, א"צ 89/80/1972.
- ¹¹ אל"ם מ' זהבי, רמ"ח ארגון ובקרה באג"א, מערך התחזוקה באוגדה הקבועה, 24 ביוני 1970, א"צ 158/29/1973.
- ¹² ראה גם, אלוף (מיל') חיים נדל, המחשבה הצבאית של צה"ל בין מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים (1973-1967), מחלקת היסטוריה, ינואר 2004.
- ¹³ רס"ן אפרת חגי, גש"ח נייד לאחזקה באוגדה הקבועה – הצעה, 9 בדצמבר 1970, א"צ 158/29/1973. ראה גם אל"ם אלעזר ברק, מבנה וארגון מערך האחזקה באוגדה – הצעה, מאי 1972, א"צ 44/280/1975.
- ¹⁴ אל"ם יי שיפוני, קליטת נושאים מחילות אחרים במערך ח"יח – שיחזור, 4 בדצמבר 1969, א"צ 47/81/72.
- ¹⁵ סא"ל ראובן דורון, פקודת ארגון למפקדת קצין חימוש ראשי, 4 בנובמבר 1971, א"צ 506/1316/2002.
- ¹⁶ סא"ל אפרת חגי, מתווה ארגוני ח"יח לשנת 1973 – סיכום דיון, 14 במאי 1972, א"צ 44/280/1975.
- ¹⁷ רס"ן מ' שנדרפי, צמצום סד"כ – סיכום דיון, 13 בספטמבר 1972, א"צ 44/280/75.
- ¹⁸ ברק, שם.
- ¹⁹ תא"ל דוד הגואל, ראש אג"ם תוא"ר, בנין סד"כ צה"ל – תקני חובה וקבע לשנת 1974, 26 באפריל 1974, א"צ 66/164/1976 ותשובת הקחש"ר למכתב זה, בניין סד"כ צה"ל – תקני חובה וקבע לשנת 1974, (ללא תאריך) 66/164/1976.
- ²⁰ אל"ם ניצן רפאלי, סיכום הפעילות הארגונית בשנים 1973-1976, אפריל 1976, התקבל מניצן רפאלי. ראה גם סא"ל משה שגב, תוכנית רב שנתית לפיתוח ח"יח, 28 באפריל 1974, א"צ 66/164/1976.
- ²¹ רס"ן בני פנקס, הקמת ענף אופטרוניקה במקחש"ר ארגון 114/76, 12 באוגוסט 1976, א"צ 497/1316/2002.
- ²² רס"ן צבי קרן, ארגון מחדש מפקדת קחש"ר 58 – פקודת ארגון 93/78, אוקטובר 1978, א"צ 57/1198/1981. ראה גם פקודת הארגון 93/78 מיום 10 בינואר 1979, א"צ 506/1316/2002.
- ²³ סג"ם חוה קציקוביץ, מפקדת מקחש"ר, עדכון מס' 10 לפקודת ארגון 93/78, 8 באוגוסט 1982, א"צ 506/1316/2002.
- ²⁴ סא"ל גבריאל לביא, העברת האחריות לאחזקת רכב ב' מחי"ח לח"א – אישור ארגון 1010/81, 4 במרס 1982, א"צ 529/1316/2002.
- ²⁵ אל"ם מ' זהבי, יחידת הניסויים במקחש"ר – הצעה לשינוי מבנה, 25 בינואר 1971, א"צ (חסר מס' תיק).
- ²⁶ סא"ל בני פנקס, ארגון מחדש של יחידת הניסויים במקחש"ר, פקודת ארגון 132/77, 13 בדצמבר 1977, א"צ 481/1316/2002.
- ²⁷ סא"ל נחום תל-דן, מאג"ת מחלקת בניין צה"ל, יחידת הניסויים במקחש"ר, ארגון מחדש, פקודת ארגון 57/82, 7 בינואר 1983, א"צ, חומר ארגוני 1316/2481/2002.
- ²⁸ רס"ן צבי קרן, ארגון יחידת הבחינה במקחש"ר, פקודת ארגון 48/79, 19 ביולי 1979, א"צ 481/1316/2002.
- ²⁹ סא"ל גדעון אדום, מפקדת גיס על-עוצבתית – הערות, 11 באפריל 1975, א"צ 11/517/1979.
- ³⁰ סא"ל שמעון רוזנטל, סיכום הקחש"ר בדיון תורתי – חימוש בגיס, 7 בנובמבר 1977, א"צ 10/237/1980.
- ³¹ סא"ל צבי אביבי, מחלקת חימוש בפיקוד, 9 באוקטובר 1983, א"צ 10/331/1987.
- ³² מפקדת קצין חימוש ראשי, ארגון מחדש של מערך האחזקה בדרג הנפרס, אוגוסט 1985, א"צ 29/3000/90.
- ³³ אג"ם/תוא"ר, מבנה מטכ"ל אג"א בתקן ב' ובתקן א – פקודת ארגון 145/76, 5 באוקטובר 1976, א"צ 9/513/79.
- ³⁴ בנצי בן בשט, מתוך ריאיון מ-2 במאי 1991, מתוך סגיס, קליימן ופרלוב, שם. ראה גם יוסי שניר, ריאיון, 11 בפברואר 2004.
- ³⁵ דיון מטכ"ל 30/69, 21 ביולי 1969, א"צ 3/12/75.
- ³⁶ ריאיון של אלוף (מיל') יוחנן גור, ראש אג"א לשעבר, מתוך העבודה של עמיעז סגיס, ישראל קליימן וישראל פרלוב, ההחלטה להכפיר את חיל החימוש לאגף אפסנאות במטכ"ל, במסגרת המכללה לביטחון לאומי, 1991. (להלן: סגיס, קליימן, פרלוב), ראה גם, אלוף יוחנן גור, ראש אג"א, שינוי ייעוד חילות לוגיסטיים, ספטמבר 1982, (להלן: גור), ספטמבר 1982, א"צ 331/353/86.
- ³⁷ גור, שם.
- ³⁸ גור, שם.
- ³⁹ תא"ל בן ציון בן בשט, מבנה צה"ל – עקרונות ומחשבות, 3 ביוני 1983, ראה גם בנצי בן בשט, ריאיון, 27 באפריל 2003.
- ⁴⁰ טוביה מרגלית, ריאיון, 3 באפריל 2003, (להלן: מרגלית), ראה גם, תא"ל טוביה מרגלית, מכתב לרמ"ח בניין צה"ל לסגן הרמטכ"ל, ראש אג"א וראשי אגפים אחרים, הכפפת החילות הלוגיסטיים לראש אג"א, 25 בדצמבר 1983, מתוך סגיס, קליימן, פרלוב, שם.
- ⁴¹ תא"ל רמי דותן, הכפפת החילות הלוגיסטיים לראש אג"א, 11 בינואר 1984, א"צ 142/331/87.
- ⁴² ריאיון עם חיים ארז, 31 במאי 1991, מתוך סגיס, קליימן, פרלוב, שם.
- ⁴³ מכתב לשכת הרמטכ"ל, הכפפת חילות לאג"א, 14 במאי 1985, מתוך סגיס, קליימן ופרלוב, שם. ראה גם מטכ"ל/אג"א עדכון מס' 12 לפק"א 49/79 – הכפפת קחש"ר וקחת"ר לראש אג"א, 10 ביוני 1985, א"צ 41/997/1988. (להלן עדכון לפק"א). ראה גם מכתבו של תא"ל יורם כהן, עוזר ראש אג"א לתחזוקה, בנושא הגברת שליטה על חיל חימוש, 5 במאי 1985, א"צ 18/300/1990.

-
- ⁴³ מסמך לשכת הרמטכ"ל, פ"ע בין שר הביטחון לרמטכ"ל בנושא הכפפת חילות לאג"א. 20 במאי 1985, מתוך סגיס, קליימן, פרלוב, שם. ראה גם, עדכון לפק"א, שם.
- ⁴⁴ מרגלית, שם. ראה גם תא"ל טוביה מרגלית, מכתב לרמטכ"ל, הכפפת חיל החימוש למטכ"ל אג"א, 5 ביוני 1985, סגיס, קליימן, פרלוב, שם.
- ⁴⁵ סיכום דיון בלשכת הרמטכ"ל, הכפפת חילות החימוש והתחזוקה לאג"א – סיכום, 23 ביוני 1985, מתוך סגיס, קליימן, פרלוב, שם.
- ⁴⁶ יוסי אוהיון, ריאיון, 21 במרס 2003, ראה גם, יוסי שניר, ריאיון, 25 בינואר 2004, ראה גם, מאיר ניצן, ריאיון, 20 בפברואר 2004.

הערות לפרק ב – חיל החימוש עם תום מלחמת ששת הימים