



התירון של לסקוב – צוות ההפעלה כמנגנון ללמידה ריכוזית ומאחדת – מה"ד בשנים 1949-1953

מחבר: דודי קמחי

מקור: "יסודות", גיליון 1 | לחימה, למידה והפקת לקחים

הוצאה: המחלקה להיסטוריה בצה"ל

עורכים: יגאל אייל, אלי מיכלסון

שנת הוצאה: 2019

תקציר

התירון הוא המונח הצה"לי לחינוך מחדש (אינדוקטרינציה), וב־1949 הוא הכוין את חיים לסקוב לקדם את הפו"ש (פיקוד ושליטה) ולהסדיר את עבודת המטה בצה"ל המתהווה. השאלה המרכזית במאמר זה היא מדוע בתקופה סוערת של משטר חירום, של גיוס המוני ושל ארגון מחדש של צבא היבשה ושל החטיבות המוגברות בו - לסקוב מוכוון דווקא להסדיר את הפו"ש ואת עבודת המטה במפקדות. כדי לענות על כך המחבר מציג את הקשיים העיקריים שבעבודת הפו"ש באותה תקופה, כמו הדיווח המבצעי, התיאום, הפיקוח, הבקרה והתכנון תוך כדי ניהול קרב, ואת התמודדותו של לסקוב על ידי בנייה מחדש של עבודת המטה עימם. המאמר מפרט את התוכניות השונות לפיתוח ההדרכה, המטה והפו"ש בצה"ל, שנוסחו בתקופה שלאחר מלחמת העצמאות, ומתמקד בהיבטים המתודולוגיים והמעשיים של שיטת לסקוב ובתגובות צה"ל לנוכח השינויים המהירים בפעילות הצבא. לבסוף הוא סוקר את ההתקדמות המואצת ואת ההישגים המרובים בתחום הפו"ש והמטה בצה"ל, ומסכם את השפעתו האדירה של לסקוב בו.

התירון של לסקוב – צוות ההפעלה כמנגנון ללמידה ריכוזית ומאחדת – מה"ד בשנים 1949-1953

דודי קמחי¹

מבוא

התירון – בשפה הצה"לית של 1949 – הוא חינוך מחדש (אינדוקטרינציה, Indoctrination) ומסיומה של מלחמת העצמאות הכוין אותו חיים לסקוב² כראש אגף ההדרכה³ בהכוונה יתרה לעבודת המפקד והמטה ולהסדרת יחסי הפיקוד והשליטה (פו"ש), ועבודת המפקדות בצה"ל. השאלה היא למה? מדוע בתקופה הסוערת של משטר חירום, שחרור וגיוס המוני, ארגון מחדש של צבא היבשה ושל החטיבות המוגברות בו, כשאגף ההדרכה עומד בחזית מאמץ ההדרכה של כלל צה"ל – מוכוון לסקוב דווקא להסדרת פו"ש ולעבודת המטה במפקדות?

1 דודי קמחי הוא מומחה בתחום פרקטיקות ארגוניות לפיקוד ולשליטה; דוקטורנט למדעי המדינה. בתפקידו האחרון בצה"ל היה ראש מחלקת תו"ל (תורת הלחימה) בתוה"ד (חטיבת התורה וההדרכה); בשנים האחרונות הוא משמש ראש מטה (רמ"ט) אוגדה 98.

2 חיים לסקוב, לימים הרמטכ"ל החמישי של צה"ל.

3 אה"ד, ובהמשך – מה"ד; אגף ההדרכה בארגון ההגנה הפך למחלקה בסוף מלחמת העצמאות. בשנת 1953 חזר להיות אגף, ולקראת מבצע "קדש" (1956) היה שוב למחלקה עד לראשית שנות התשעים. כיום, חטיבת התורה וההדרכה (תוה"ד) באגף המבצעים.

ההיסטוריוגרפיה של נאור,⁴ כמו גם מחקרי ענק אחרים כדוגמת מחקריהם של אוסטפלד⁵ וגלבר⁶ על הקמת צה"ל, נתנו ללסקוב מקום ראוי של כבוד מעשי ב"יצירת" הצבא הצעיר. גם במחקרים בני זמננו - כמו זה של שגיא טורגן - הובלטה עשיית לסקוב בהכשרות הפיקוד בצה"ל בכלל, ובהצבת המסד המנהיגותי בפרט.⁷ אולם בהיסטוריה הכללית והאישית של לסקוב רווית האירועים והתהליכים - זווית העשייה הבירוקרטית, היום-יומית של מה"ד, סביר שתצטמצם. וכאן, בנקודה היסטורית מוצלת זו, ננסה לשפוך אור על אחד מאירועי הלמידה הארגונית המשמעותיים שעבר צה"ל, אם לא המשמעותי שבהם. יש בסיפור הזה צדדים מוכרים, כדוגמת העימות האידאולוגי בין גישת אנשי הפלמ"ח ותפיסתם לבין זו של יוצאי הבריגדה והצבא הבריטי; אך בהקשר הכולל יקבלו הסיפורים המוכרים הארה אחרת, וייתכן כי אף יחשפו אחרים; בעיקר, יתלכדו החזון ו"תוכנית התוכניות" להגשמתו, יתגלו תהליכים מרובדים חוצי חילות ואגפים, והם כולם סיפור של מפעל למידה ושל מנהל המפעל - אלוף חיים לסקוב.

מעת כניסתו של לסקוב ב-1 באוגוסט 1948 לאה"ד - כשבמוחו חזון ותוכנית ברורה להגשמתו⁸ והוא צרוב בניסיונו בבריגדה, בתפקידי פיקוד וסגן בלשכת ההדרכה בארגון ההגנה - היה הגוף המטכ"לי שתחת פיקודו, בתוך פרק זמן קצר, למפעל למידה והדרכה רב-זרועות והשפעה.

תהליכי הפיתוח של המקצוע הצבאי במחלקת ההדרכה תועדו בדוחות יומיים וחודשיים של כלל גופיה⁹ וכן בדוחות התקדמות כוללים של לשכת מפקד המחלקה. נדמה, שדוחות אלו ומשמעותם נעלמו מן המחקר על הקמת צה"ל ועל לסקוב האיש. יתרונם, בייצוג מחלקת ההדרכה של לסקוב - בירוקרטית, מוקפדת, קפדנית ויום-יומית, על כלל העשייה הענפה ב"ארגון דוקטרינרי" זה. למרות מעכבי למידה משמעותיים,

4 מרדכי נאור, **לסקוב**, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1988.

5 זהבה אוסטפלד, **צבא נולד, שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של דוד בן-גוריון**, כרך ראשון, תל אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 1994.

6 יואב גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, ירושלים: יד יצחק בן צבי, 1986.

7 שגיא טורגן, **ממני אישית לא יצא גנרל. הכשרת הפיקוד הקרבי בצה"ל 1949-1956**, ירושלים: יד יצחק בן צבי, 2017.

8 **תוכנית העבודה של לה"ד לשנת 1947-1948**, 14.10.1947 (ארכיון צה"ל [להלן: א"צ] 18/63/1955); גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 168-169.

9 מה"ד - מדורים 1 עד 7 על יחידות ההסרטה, הספרייה המרכזית וההוצאה לאור.

מה"ד מבססת עצמה כמקור הידע הדוקטרינרי (של תורת הלחימה) וכמקור הסמכות להכשרה ולאמון הצבא שבדרך; מיצוב שאף יגביר את המעכבים והמכשולים. בהיבט הארגוני, מה"ד הופכת להיות **ארגון למידה דוקטרינרי**; כזה שמפתח ידע, אסטרטגיות ותיאוריות למידה, לאו דווקא בקשר הדוק ותואם עם מפקדי אגפים או הפיקודים במטכ"ל. לעומת זאת, צוות ההפעלה מהווה יצירה חדשנית של מנגנון למידה בנוף המקומי; כזו שאף על פי שחלק ניכר ממאפייניה שאוב מהדוגמה הבריטית ואף מניסיונם של חברי הצוות בהכשרת הבריגדה, הרי שבכל הקשור לפיתוח החונכות הממוסדת ומערכת הדרכה גמישה ומותאמת לאימוני היחידות - מהווה עבודת צוות ההפעלה דגם שאומץ בחלוף הימים, בתחילת שנות השמונים, בדמות צוותי המאמ"ח והמרא"ם (המרכז לאימון מפקדות חטיבה והמרכז לאימון מפקדות אוגדה).

לסקוב חיפש טריז, נקודת חדירה והתבססות שממנה תתפשט ההאחדה הדוקטרינרית והמקצועית באופן ריכוזי ומוסדי, ממה"ד, לכלל תחלואי הגוף הצבאי. נאמן למאפייניו - אמונה יוקדת בדרכו ובצדקתו, דקדקנות אדוקה, עיקשות, חריצות ויוזמה מתמדת - יזם לסקוב בשיחה עם בן-גוריון, לראשונה, את רעיון הקמתו של צוות מדריכים שיעבור מיחידה ליחידה ויחנך אותה באימוניה.¹⁰

10 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 513. שם כתוב גם: "באותם הימים שמע בן-גוריון דעות דומות גם מדורי, פריץ עשת ופרד גרוניך; האחרון טבע את המונח "צוות-הפעלה". ביוני הצביע גרוניך (יועצו הצבאי של בן-גוריון המוכר גם בשם פרד האריס) בפני בן-גוריון על כמה מליקויי העיקריים של הצבא, ואמנם נושאים אלה תפסו מקום מרכזי כעבור זמן-מה בעבודתו של צוות ההפעלה. גרוניך טען כי "הצבא זקוק ל**ריאורגאניזציה** [ארגון מחדש], וזו לא תבוא מבפנים. אין כוחות. אין לסדר מחדש בבת אחת גם הצבאות וגם המטה. יש לארגן מחדש הצבאות קודם, ולהתאים לכך ארגון המטה. המטה צריך להדריך הצבאות, ועליו לעצב עצמו לפי תפקידו. אין שלשלת של מפקדים בצבא. כשנותנים פקודה [אין] מבצעים אותה. יש הרבה ראשים לצבא. אין אנשי המטה רשאים לתת פקודות לצבא - ראש הקשר לא צריך לתת פקודה לחיילי קשר באיזו יחידה. בשדה צריך רק המפקד לפקד על כל אנשיו. זהו עיקרון מקובל בכל הצבאות [...]".

הגישה של מרדכי נאור לצוות ההפעלה בביוגרפיה על לסקוב הייתה בתאימות להנחיות פקודת ארגון היבשה של מקלף¹¹ ולכפייה הדוקטרינרית-הריכוזית פרי הצבא הבריטי של גישת לסקוב.¹² גלבר¹³ הסביר, כי עבודת צוות ההפעלה בצירוף פעולות מחלקת ההדרכה ופיקוד ההדרכה (פה"ד) בבתי הספר, "הניחו בצירופם יחד את קו ההתחלה לבנייתו של צה"ל כצבא סדיר, על פי שיטה ודפוסים אחידים, במבנה מגובש, במסגרת תורת קרב, תורת מלחמה ותפיסת ביטחון לאומית".¹⁴

גישתו של לסקוב, על פי המאמר שפרסם ב"מערכות" בשנת 1968¹⁵ ועל פי תיקו האישי,¹⁶ הייתה כי צוות ההפעלה הוא כלי להטמעה ולחינוך מחודש (indoctrination)¹⁷ בכלל נדבכי בניין הכוח, תוך שימת דגש בחתירה ל"אחידות הפו"ש" והשפה הצבאית ולהנחלת עקרונות וכללים ל"אחידות הפו"ש" ו"לעבודת המטה המושלמת"¹⁸ בצה"ל.

11 עם ההכרזה על משטר חירום בצבא ב־30 בנובמבר 1949, פירט הרמטכ"ל יגאל ידין את מגמות משטר החירום ואת המשימות שיש לבצע עד לאפריל 1950. המגמה הראשונה הייתה "הגברת כושר לחימתו של צה"ל ביבשה, אוויר וים", והמשימה למה"ד הייתה: "ביצוע תכנית הדרכה בקצב מוגבר", לצד הגברת המשמעת וקביעת הארגון והתקינה של יחידות הצבא והמטות. סגן הרמטכ"ל מרדכי מקלף פירט בנספח לפקודת הרמטכ"ל את המשימות של אגף ההדרכה. בין היתר, הוא התייחס לפעולת צוות ההפעלה. ראו: מטכ"ל, **משטר חירום בצבא**, 205/ס/מ, 30.11.1949 (א"צ 92/1291/1951). מטכ"ל, **התארגנות צבא היבשה**, 139/0, א, 26.8.1949, נספח א' עמ' 6; **התארגנות צבא היבשה**, נספח, שם, סעיף 4 ה' (א"צ 92/1291/1951). הנחיית צוות ההפעלה, ראו: מטכ"ל, **התארגנות צבא היבשה** – תוספת מס' 1, 28.8.1949; אג"ם, התחלת שלב ב' של ההתארגנות, 1326/א, 7.12.1949 (א"צ); אג"ם, **דו"ח התקדמות – משטר חירום בצבא**, דצמבר 1949 (א"צ).

12 נאור, **לסקוב**, עמ' 216.

13 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 514-517.

14 שם, עמ' 518.

15 חיים לסקוב, "צוות ההפעלה 1949-1950", **מערכות** 191-192 (יוני 1968), עמ' 41-44.

16 **חיים לסקוב** (א"צ תיק אישי).

17 כאמור, תורגם באותה העת למילה תירון.

18 המושג "עבודת מטה מושלמת" חוזר רבות במסמכי מה"ד, פה"ד ובאמירות מפקדים במטכ"ל באותה העת. פירוש, עבודת המטה המקיפה והשלמה שמבצע צוות המטה ומגיש למפקד לאישור, בלא לערבו בפרטים ובלא שידרש להשלמת הפרטים התכנוניים של עיקר רעיונו או הנחיותיו הכלליות. לדוגמה, ראו: פה"ד, **מושג "עבודת המטה המושלמת"**, 1950 (א"צ 63/917/1952). בשפתו של לסקוב: "עבודת מטה מושלמת" היא עבודת מטה של קצין מטה על בעיה או נושא ומתן פתרון בצורה כזאת שכל מה שנשאר לקצין הממונה, המפקד או האחראי יהיה לציין את אישורו והסכמתו או אי אישורו לעבודה המוגמרת [...]. ראו גם: אג"מ/מה"ד, **עבודת מטה בשדה** (ארעי), (א"צ 6569-10), 24 בספטמבר 1952.

מפקדו פיקוד ההדרכה הצבאית

129/6

בספטמבר 1950

נדון: מושג "עבורת המטה המוסלמתי"

א: עבד את כל פרטי הפרטים
ב: התייעץ עם קצינים אחרים אפקית ואנכית.
ג: וקור בדוק סכם ונסת אצלן.
ד: השיע למפקדין אל חשאלשאלות.
ה: הסכום צריך להיות אחד מחואם ומושלם.
ו: היה קצר בהיר ולענין.

היום לסקוב, אלוף

מפקד פיקוד ההדרכה הצבאית.

גלבר הוסיף כי **רעיון החונכות**, שהונח ביסוד הקמתו של צוות ההפעלה בראשותו של לסקוב, נלקח משיטת הקמתה של החטיבה היהודית הלוחמת (החי"ל) ואימונה על ידי הבריטים בסוף 1944 ובתחילת 1945. עתה ביקש לסקוב ליישם שיטה זו בהכשרתן של שלוש החטיבות הסדירות: גולני, גבעתי וחטיבה 7.¹⁹

מנגנון צוות ההפעלה - קבוצת חונכים ומדריכים הממקדת את הלמידה ביחידה באופן תואם למבנה ולארגון שלה; כך שכל בעל תפקיד במפקדה זוכה לחניכה ולהכוונה אישית בשאיפה לשיפור מהיר תוך כדי האימון והתרגול, ולא רק בתהליכי הלמידה שלאחריו. פרקטיקה זו נלקחה, כאמור, מהצבא הבריטי; צבא המשלוח האימפריאלי חייב מנגנונים יעילים להעברת מידע ולפיתוח ידע, בעיקר אלה הנוגעים להפקת הלקחים מכל קצות האימפריה.²⁰ אה"ד השתמש בפרקטיקה זו גם עם בוגרי קורס שירות משוריינים (שמ"ש) הראשון; רובם היו מיחידות שונות של הפלמ"ח (נערך בשרונה ב־1948), עת והם הפכו למחלקה שתפקידה ללמד את התורה השריונאית בכלל יחידות הצבא שהחזיקו משוריינים.²¹

19 על הכשרת החי"ל (חטיבה יהודית לוחמת, הבריגדה) ראו: יואב גלבר: **תולדות ההתנדבות, כרך ב': המאבק לצבא עברי**, ירושלים: יד יצחק בן צבי, 1981, עמ' 526-535.

20 Timothy Harrison Place, *Military Training in the British Army, 1940-1944 from Dunkirk to D-Day*, Frank Cass: 2000. ראו גם: אל"ם ישראל כרמי, **בדרך לוחמים**, תל אביב: מערכות, 1960, עמ' 143, 145. תיאור הגעת "צוותים מיוחדים" לאימון גדודי הבריגדה בבורג' אל-ערב.

21 שם, עמ' 294-300.

השאלות רבות. מה הייתה הבעיה? מה הניע את לסקוב לאמץ ולממש פרקטיקה זו? מה הייתה המתודולוגיה של הצוות? מה היה תפקידו של לסקוב בתהליך? מה היו מאפייני הלמידה באותה העת? כיצד הופקו הלקחים בעבודת הצוות, וממנה? ומה הייתה השפעתם קצרת הטווח וארוכת הטווח על צה"ל ועל מקצועו?

על שאלות אלה ננסה לענות במאמר זה; קודם, במסגור הבעיה ובמקורות ההנעיה (מוטיבציה) של לסקוב, ולאחר מכן – **בסקירת שלושת השלבים של עבודת צוות ההפעלה והשלכותיה. השלב הראשון** – אופן גיבושו והכנותיו של הצוות למשימה בחטיבות; **השלב השני** – עצם החניכה וההדרכה, האימון ותרגול החטיבות בפועל, הללו כוסו בהרחבה יחסית הן על ידי לסקוב עצמו במאמר "מערכות", והן על ידי גלבר, נאור ואחרים, ולפיכך נמעיט בכך. **השלב האחרון** – הדוחות ותוצרי הצוות והשלכותיהם על צה"ל באותה העת, ומעבר לכך.

הרקע להקמת צוות ההפעלה – הקמת המפקדות במלחמה, ליכויי הפו"ש ועבודת המטה

ההתפתחות של עבודת הפו"ש במפקדות החטיבה במהלך מלחמת העצמאות הייתה תוצאה של **מספר גורמים ומעברים בוזמניים: הראשון**, מהשפה ונוהלי המחתרות לשפת הפו"ש של צבא סדיר;²² **השני**, מניהול קרבות ברמת פלוגה וגדוד לקרבות חטיבתיים ודו-חטיבתיים; **השלישי**, ממתארי פשיטות והגנות מקומיות להתקפה; **הרביעי**, מפו"ש מבודל, מרחבי ומקומי לפו"ש מדרגי של חזיתות ופיקודים; **הגורם החמישי**, הצורך בתיאום ובתזמון. **פועל יוצא** הוא המעבר לאלחוט החל במבצע "נחשון" ותפוצת מכשירי הקשר והשלכותיהם על ניידות המפקדה ועל מאמצי תיאום, סנכרון ובקרה עד לסיום המלחמה.

בכל הקשור להקמת מפקדות חטיבה ולארגון המטה במלחמת העצמאות, עולות מסקנות רבות. המסקנה הראשונה – בעת הקמת יחידה או גוף מטה, נעשה חיפוש במקור זר אחר התהליכים הנדרשים. אולם ההקמה בפועל אינה דומה למקור האימוץ; בפועל, גם תאימות המטה לתפקידי המטה הרצויים משתנה מיחידה ליחידה, ממטה למטה, וכמובן ממפקד למפקד.

22 התפתחות זו התאפיינה גם בהידרדרות חדה של ביטחון המידע.

המסקנה השנייה – בכל חטיבה וגוף נמצאו בעלי תפקיד ללא תקן ויועצים שונים; לדוגמה, בעת הקמת חטיבת גבעתי²³ התקבצו בה קציני מטה ומומחים כלהלן: קצין צ'כי, קצין הולנדי, קצין אוסטרי – מיקוש, קצין תותחנים, וקצין רוסי, לצד יוצאי ההגנה, הפלמ"ח והבריגדה. **המסקנה השלישית** – המלחמה מבטאת מעבר משיטת פו"ש אחורי לפיקוד לפניים. כמו כן, במלחמת העצמאות לחמו מטות חטיבה, מחוז או חזית חדשים, ועל אף זאת עבודתם נמזגה במסורות מקומיות בנות עשור או אף שלושה עשורים של עבודת מטה ובהשפעות ממסורות, מנורמות ומתהליכים בני 150 שנה בצבאות זרים. לדוגמה, השפעת דגם המטה הבריטי-גרמני על הארגון ועבודת המטה בהגנה. האימוץ ניכר במילוי כמעט כפייתי אחר נהלים בירוקרטיים, שביטוי בטרפסים, ואשר חסר את הנינוחות ונוכחות הניסיון בעבודת מטה. ייתכן שהפער ביציבות מערכות הקשר אף חיזק את מגמת ההסתמכות על הנייר הכתוב. **המסקנה הרביעית** – במלחמה ניכרת השפעה חזקה של פתרונות מופשטים לצד מוחשיים; ייתכן, בשל תנאי חוסר ומחסור; לדוגמה, הקפדה על מרכיב התחבולנות בתוכניות ובפקודות המבצע.

מסקנה נוספת, התפתחות הפקודות משקפת מעבר עקבי לשפה צבאית, לתיאום בין-זרועי ובין-חילי, וניסיונות מעבר לתהליכי סיוע קרבי ולוגיסטי גם בניהול הקרב. כמו כן, האג"ם במטכ"ל הרגיל ומשטר את מדרג המטות במפקדות לשפה צבאית ומקצועית באמצעות פקודות המבצע, התוכניות, הדוחות ושאר עזרי הפו"ש והתקשורת, שהוקפדו ונאכפו באדיקות. גם נוהלי העבודה בין המפקד למטה נטו לפו"ש פרטני, בעוד ה"דה-צנטרליזציה", כלומר הביזור, בשיטת "פיקוד המשימה" בשפת 1948, נאכפה בקנאות. כמו כן, ניכרת הקפדה יתרה על מימוש תורת הלחימה (תו"ל) עבודת המטה בהקשרי בירוקרטיה ו"משמעת טופסולוגית", כלשונו, כמאפיין של אימוץ בוסרי.

למעבר המהיר ממאפייני מחתרות למאפייני צבא מתמרון תוך כדי המלחמה היו השלכות על עבודת המטה: **ההשלכה הראשונה**, הגידול בתקינת המטה; כך, שעל כל בעיה חדשה שצצה בתחומי הארגון, האמל"ח או האויב הוצב בעל תפקיד במטה; לרוב, הצבה מאוחרת או חסרה

²³ שאול דגן, אליהו יקיר, שמעון אבידן גבעתי, האיש שהיה לחטיבה, הוצאת יד יערי, 1995; אברהם אילון, חטיבת "גבעתי" במלחמת הקוממיות. תל אביב: מערכות, 1959.

לדרישות ולתביעות המח"טים ומפקדי השדה. **ההשלכה השנייה**, הרפיון בהקפדה על דפוסי המחתרניות ונטישתם עד כדי התעוררות של בעיות גוברות בהיעדר הקפדה על ביטחון שדה (ביטחון מידע) וקשר. למשל, הוויתור על קודים וכינויי חשאיות והרגלי ההסתרה מבתקופת המנדט הבריטי. דוגמה נוספת: הגברת ההנחיות מהמטה על נהלים ותהליכים מתחייבים. לבסוף, הקידום המהיר של המפקדים לאחר המלחמה פגם בהטמעת לקחיה בהקשרי הפו"ש.

עיון מחודש בקרבות ובפשיטות במבצעים מסדר גודלי ומעלה – כדוגמת המבצעים "נחשון",²⁴ "יבוסיי",²⁵ "חמץ", "יפתח", קרבות לטרון,²⁶ נבי סמואל,²⁷ הקסטל,²⁸ לוד-רמלה וצפת,²⁹ "אסף", "יואב"³⁰ ואחרים – מגלה

24 דגן ויקר, **שמעון אבידן גבעתי**, עמ' 119; צביקה דרור, **הראל – הקרב על ירושלים**, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, עמ' 79-86.

25 מטכ"ל/אג"מ/1, **תעודה למבצע יבוסיי**, מב/27, 11 באפריל 1948. נמענים: חטיבות הראל ועציוני, מטה הפלמ"ח; אלון קדיש ומשה ארנוולד, **קרבות יבוסיי**, תל אביב: משרד הביטחון והמעבדה התפיסתית – המרכז לחקר הפעלת הכוח, 2008.

26 מטכ"ל/אג"מ/חזית הדרום, **תעודה – פעולת בן-נון**, 23 במאי 1948. נמענים: חטיבה 7, 8, גבעתי (5), קריית, עציוני, אלכסנדרוני, חיל תותחנים, חיל אויר, חיל הנדסה, אגפי המטכ"ל וחילות; אריה יצחקי, **לטרון – המערכה על הדרך לירושלים**, ירושלים: כנה, 1982.

27 חנוך פטישי, **זרו – האלוף מאיר זורע – המפקד, איש האדמה, הומניסט**, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 2013, עמ' 127-132; דרור, **הראל – הקרב על ירושלים**, עמ' 120-127; אורי בן ארי, **אחרי!**, תל אביב: ספריית מעריב, 1994, עמ' 88-109.

28 דוד שאלתיאל, **ירושלים תש"ח**, תל אביב: משרד הביטחון, 1981, עמ' 133-138; דרור, **הראל – הקרב על ירושלים**, עמ' 86-98.

29 מטכ"ל/אג"מ/חזית הדרום, **מבצע דני – מצע למבצע "לוד"**, 20 ביוני 1948; מטה דני, **פעולת "דני" (שלב 1)**, 8.7.1948. נמענים: חטיבות 8, הראל, יפתח, אלכסנדרוני, קריית, חילות: תותחנים, אוויר, הנדסה, קשר, מטה; אלחנן אורן, **בדרך אל העיר – "מבצע דני"**, תל אביב: מערכות, 1976; אלון קדיש, **ניצחון היהודים בצפת**, זרקור היסטורי, חטיבת תוה"ד – המחלקה להיסטוריה, יולי 2008; אלון קדיש ואחרים, **כיבוש לוד, יולי 1948**, משרד הביטחון, 2003, פרק ב'; משה דיין, **אבני דרך, אוטוביוגרפיה**, ירושלים: עידנים, תל אביב: דביר, 1976, עמ' 64-70. דיין מספר על תיאום עם מח"ט יפתח (שמואל כהן [מולה]) לפני ההתקפה על לוד, כחלק מההתקפת המלקחיים שתוכננה. אין לדעת אם לא היה תקוע הגדוד 3 של חטיבת יפתח מדרום-מזרח לעיר – היה נשמר התיאום. כאמור, תיאום בין מח"ט יפתח למג"ד 89 דיין, ללא ידיעת מפקדו הישיר – מח"ט 8. ראו: קדיש ואחרים, **כיבוש לוד**, עמ' 29-32. התיאורים הנפוצים של דיין בספר מלמדים על חוסר סבלנות לשיחות אלוטו (עמ' 63), על רצון עז לתקוף ללא שיהיו או תיאום ועל שיטות התקפה המתבססות יותר על הפתעה, תעוזה ותמרון מהיר מאשר על סיוע אש מכין ותיאום מרכיבי סיוע. הקרב על לוד היה, למעשה, בצורת קרב נסיעה בשדרה ו"ארגז אש" לכל צד ועבר. מטכ"ל/אג"מ, **מבצע "יפתח"**, מב/50, 25 באפריל 1948; **יפתח, מברק על כיבוש צפת**, 10 במאי 1948.

30 **מבצע "אסף"** (א"צ 1046-1970, 922-1970, 1047-1970, 1044-1970, 922-1975); **מבצע "יואב"** (א"צ 1749-1950, 6127-1949, 93-6127-1949, 141-6308-1949, 922-1975).

שלושה טיפוסים של בעיות וכשלי פו"ש: הראשון, חסר ביכולת ובאיכות **הדיווח המבצעי** בזמן, שגרם לפער בצבירת תמונת המצב ולפער ניכר בהערכתו, בעיתוי שאיפשר מענה יעיל. הדבר הוביל במרבית המקרים לאיחור במענה בסיוע בכוח מתמרן או בסיוע קרבי ומנהלתי (שהיה מוגבל ביותר וחסר ממילא).³¹ **הפער השני**, תפיסת המענה של עבודת המטה רק כמקדים או כאחר לקרב;³² כלומר, ראיית עבודת המטה כממוקדת בשלבי **נוהל הקרב** ולאחר הקרב, ללא יצירת התמחות במענה בזמן ניהול הקרב. ייתכן שמוגבלות האמצעים השפיעה על תפיסה זו; כדוגמה, ההפצה הסדורה מאוד של פקודות מבצע מדרג המטכ"ל³³ ומטה, טרום הקרב. הקפדה והסדרה זו נמצאו בכל מדרג הפו"ש, כולל פלוגות ומחלקות. זאת, לעומת הדלות של עדכון הפקודות (למרות הדוחות והמברקים...) תוך כדי ניהול הקרבות; ולמרות תפוצת השימוש במגוון שיטות כמו המברקים, טלפרינטר, אלחוט, קשר או רצים.³⁴ כך שמאמצים נדרשים בפו"ש של בקרה, פיקוח, תיאום וסנכרון, והבטחת הרציפות וההמשכיות - חסרו, הן ברמת המפקדות והן ברמת הכוחות שתחת פיקודם.³⁵ **הפער השלישי**, היעדר תהליכים ממוסדים וברורים בין דרגי המטה לאורך כל מדרג הפו"ש; לדוגמה, עקרונות לסיוע המנהלתי בצורות הקרב השונות.

31 דרור, **הראל - הקרב על ירושלים**, עמ' 114-115.

32 המיקוד לנוהל הקרב יצר לא מעט בעיות, המוכרות בצה"ל גם לאחר מלחמת העצמאות, של אי מתן זמן מספק לתכנון של הדרג הכפוף. לדוגמה, ראו: יגאל אלון, **דו"ח פעולת עונשין בבאלד א שייח**, 6 בינואר 1948. שם כתוב: "זמן קצר לתכנון, חוסר אפשרות לסיוע, חוסר אינפורמציה מש"י (שירות ידיעות, ד"ק) [...] חוסר כלי קשר מתאימים [...]".

33 כמה דוגמאות: אג"ם/מטכ"ל, **תעודה לפעולת גמול "א"**, 9.12.1947. פקודה מטכ"לית למפקדי החטיבות וערים להטרדת התחבורה הערבית; אג"ם/מטכ"ל, **הוראות לפעולת ל"ה**, 30.1.1948. פקודה לביצוע פעולות "ארוכות ועמוקות" להשבת המסוגלות והיכולת לאחר נפילת הל"ה בקרבת הכפר צוריף בואכה גוש עציון; מטה חיל נחשון, **הוראות מבצע (נחשון)**, אפריל 1948; מטכ"ל/אג"ם/1, **מבצע "חמץ"**, 22 באפריל 1948.

34 לדוגמה, ראו: עוזי נרקיס, **חייל של ירושלים**, תל אביב: משרד הביטחון, 1991, עמ' 82. סיפור ניסיונות העדכון בקשר האלחוט בין יצחק רבין, קצין המבצעים של הפלמ"ח, בבית "הדר" בתל אביב, לבין עוזי נרקיס בהרי ירושלים, ב-8 באפריל 1948. יש לציין שקשיי האלחוט ומערכות קשר ודיווח אחרות שירתו לא מעט את תפיסת פיקוד המשימה שהוקצנה אצל מפקדים מהפלמ"ח ובוגרי ההגנה, לעצמאות משימתית ללא גבולות עד לתופעות שגורות של אי-קבלת מרות (למשל, יציאה להתקפה של מפקד פלוגה ב' בקרב נבי סמואל בניגוד להנחיית המג"ד ולתנאים המבצעיים).

35 לדוגמה, ראו: חוסר התיאום בין החטיבות בקרבות לטרון ובקרבות נבי סמואל; כתב דוד שאלתיאל על רמת התיאום בין חטיבתו "עציוני" לחטיבת הראל ועל שליטת מטה "יבוס" בתמונת המצב בלחימה ועל מאמצי הפו"ש: "[...] הייתי ניגש לשם [בית הכרם, ד"ק] מדי פעם לפעם לבקש פרטים. אולם אינפורמציה מלאה לא הייתה בידי ולא שותפתי בהתייעצויות. המצב היה בלתי נסבל. לא היה כל שיתוף או תאום". שאלתיאל, **ירושלים תש"ח**, עמ' 130.

הפער בתהליכי הפו"ש החריף במציאות שבה, ממילא, נתפסה שיטתיות עבודת המטה אצל מרבית המפקדים כבירוקרטיה עודפת ושולית לאתוס הפיקודי; אתוס שהיה רחוק עדיין ממשמעת פו"ש בין-מדרגית³⁶ ומערכי השיתופיות והשילוביות; ערכים הרואים בשילוב המאמצים כלפי "מטרת העל" ובאגבור יכולות הכוחות כקודמים לבעיות, לאתגרים מקומיים ולנבדלות של מפקדים, תפיסות ואידיאולוגיות, יחידות ומערכים. אורי מילשטיין מביא מתוך אחד ממסמכי הלמידה של אגף המבצעים, שכונו "לקח מבצעים"³⁷, את הלקחים ואת ליקויי הפו"ש במאוס 1948, בהם אי-שינוע ומיצוי המידע לתכנון, פערי דיווח, קבלת החלטות מאחור ללא הבנת תמונת הקרב, אי-הקפדה על מדרג הפו"ש, חוסר מיצוי של נשק מסייע בתכנון ובביצוע, וכן פערים בתמונת המצב ובהערכתו, אי-הקפדה על שעת ה"ש", על אבטחה ובידוד מרחב הפעולה, ועוד. אולם היה זה מסמך משלביה הראשונים של המערכה, וניכר שיפור מרגע שהמפקדים עברו לפנים ומעת שהמסגרות נדרשו לתיאום ולשיתוף ביניהן.

לסיכום, תשעת הפערים וליקויי הפו"ש ועבודת המטה המרכזיים הם: הדיווח המבצעי; התיאום;³⁸ פיקוח ובקרה; תכנון תוך כדי ניהול קרב; משמעת קשר ורציפות קשר ושליטה;³⁹ המקצועיות ואיכות עבודת המטה; מקצועיות הפיקוד ובקיאיות בתו"ל ובטכניקות לחימה; אחידות השפה והמושגים; הקפדה על מדרג הפו"ש והבנת מצבי פיקוד.⁴⁰

36 לדוגמה, ראו: הצטרפות גדוד 89 [81] ללחימה על לוד ללא ידיעת מח"ט 8, יצחק שדה, אצל: קדיש ואחרים, **כיבוש לוד**, עמ' 33.

37 אג"ם/מטכ"ל, **לקח מבצעים**, 18 במרץ 1948 (א"צ 144/1), אצל: אורי מילשטיין, "נטישת האסטרטגיה הפאביאנית במלחמת העצמאות", **מערכות** 298, עמ' 24-30.

38 לדוגמה, ראו במבצעי "בן-נח" בגזרת לטרון, אצל: אברהם איילון (1959), **חטיבת "גבעתי" מול הפולש המצרי**, תל אביב: מערכות, עמ' 92-93. וראו גם בקרבות "יבוס", אצל: קדיש וארנוולד, **קרבות יבוס**, עמ' 146.

39 מכשירים שהיו בשימוש: מק. 19 (Wireless Mk. 19); מק. 20 (נקרא בצבא האמריקאי SCR-300 ובארץ גם מק. 300); מכשיר קשר מק. 8 מזוודה (נקרא גם מקמ"ש [מקלט ומשדר] מזוודה. שמו הקודם בארגון ההגנה היה TFR); טל 8 (נקרא בצבא האמריקאי EE-8) הוא מכשיר טלפון שדה אמריקאי ששימש לתקשורת קוויית; מרכזיית טלפון שדה BD-72 – יישובים, מוצבי פלוגה/גדוד. להרחבה ראו: גבי שריג, **לקסיקון אנציקלופדי למונחי קשר**, קיבוץ דליה: הוצאת מערכת, 1988.

40 לדוגמה, ממצאי ועדת החקירה הצבאית שמינה הרמטכ"ל יעקב דורי לחקירת נפילת גזר והיעדר הסיוע על ידי כוחות סמוכים מחטיבות שונות. שם נכתבה המסקנה הבאה: "לא תיתכן כפיפה של אזור, מבחינה פיקודית ליחידה הלוחמת עשרות ק"מ ממנו, אלא יש לכפפו ליחידה הקרובה ביותר אליו". אילון, **חטיבת "גבעתי" מול הפולש המצרי**, עמ' 204-205.

מקורות ההניעה של לסקוב להסדרתם של עבודת המטה ויחסי הפו"ש בצה"ל

המסע לאיתור ולהבהרת מקורות ההניעה של לסקוב ואנשיו, יוצא הבריגדה במחלקת ההדרכה, במה שנוגע לעבודת המפקדות, ייתכן שמתחיל בעת שהייתה הבריגדה בלחימה באיטליה (מקטע החזית אלפונסינו-ראוונה) במלחמת העולם השנייה. לסקוב היה אז מפקד מחלקת סיוע ברן ומקלע בינוני (ויקס) ושהה במפקדת הפלוגה בזמן שהתרחשה התקפת פתע גרמנית על מוצב המטה ועמדות הפלוגה. המחלקות הופתעו מהצלחת ההסתננות הגרמנית ומקרב התוקפים ודיווחו לאחר כי הם בקרבות "פנים אל פנים". מטה הפלוגה התורן, ולסקוב בהם, קיבלו החלטה להפעלת "אש למטרות סכנה" על עמדות המחלקות וקרבתן. לאחר סימן מוסכם בצעקות ובאלחוט, פתחה מחלקת הסיוע באש על עמדות המחלקות. מדי פעם ביקש לסקוב מהמפקדה להנחות את אנשי הפלוגה להרים באוויר כובע פלדה על מנת שיוכל לכוון ולהתאים את גובה הסיוע. בעזרת פעולת תיאום וסיוע מהירה ומועילה זו, נשברה התקפת הגרמנים באותו הלילה. על פי ישראל כרמי, שהיה תורן אלחוט באותו הלילה, כונה חיים לסקוב מאז בפלוגה "הפרטיזן מחיפה".⁴¹

חשיבותו של התיאום בין הכוח לבין גורמי הסיוע דרך מנגנון הפו"ש של מפקדת הפלוגה – נלמדה ונצרכה באותו לילה.

השירות בצבא הבריטי כלל היחשפות לעבודת מפקדות; בראש ובראשונה, של מטה חטיבת הבריגדה של בריגדיר לוי בנימין (בנג'מין, שכונה "הזקן") בעת החלפת קווים בחזית איטליה, הבנת שיטת האימונים המרוכזים על ידי צוותי חוץ מומחים בעת ההכשרה ואימון גדודי הבריגדה, לתו"ל הכתוב והסדור, לעבודת המטה המנהלתי בהקשרי שינוע שיירות באיטליה, ובעיקר היחשפות לאופני שליטה בקרב ובגורמי הסיוע הקרבי והמנהלתי; אופנים כמו תיאום והחברת כוחות טנקים ואחרים לפעולות גדודי הבריגדה, פיקוח על התנועות לבולוניה, ניהול החלפות הקו ועיתוי

דוגמה נוספת: הנחיית קצין התותחנים של חטיבת גבעתי ליחידות האש להישאר בעמדה גם ללא קיום קשר עם המסתייע, בעקבות עזיבת מחלקת מרגמות 120 מ"מ שבסיוע ישיר להתקפה על ג'וליס בשל חוסר קשר. אילון, שם, עמ' 272. ראו גם אצל: מאיר פינקל, "הפקת לקחים ברמה הטקטית במלחמת העצמאות, חלון לשני דפוסי ארגון צבאי", בתוך: **המלחמה המעצבת הראשונה, שבעה מאמרים במלאת שבעים שנה למלחמת העצמאות**, עורכים: רות ויסמן ויגאל אייל, בן שמן: מודן ומשרד הביטחון – ההוצאה לאור, עמ' 123-127; יוסף טבנקין, **המפנה במלחמת העצמאות**, תל אביב: יד טבנקין, 1989, עמ' 100.

41 כרמי, **בדרך לוחמים**, עמ' 151-153.

הפשיטות וההתקפות, ולבסוף – סיוע האש האווירית והיבשתית אליה נחשפו ואותה למדו אנשי הבריגדה.⁴²

קפיצה נחשנית בזמן, למלחמת העצמאות, עת היה לסקוב מפקד גדוד 1 ב"כוח נחשון",⁴³ קשורה לאופן שבו הוא נחשף לעבודת המפקדה במטה "נחשון" – "הראל". להלן חלקים מהדוח ותחקיר קרבות חטיבה 7 שכתב לאחר המלחמה⁴⁴ תחת הכותרת "היחסים עם מפקדת נחשון":

לפני שחזרתי משירותי בצבא הבריטי לא הייתה לי הזכות להכיר את שמעון קוך [אבידן, מפקד מבצע "נחשון" ומח"ט גבעתי (5)], היכרות אישית חשובה מאוד לעבודה. לרוב משמשת היא בסיס ליחסי פעולה פשוטים וטבעיים. בהזדמנות ראשונה הצעתי קו לעבודה משותפת אשר נשמר כול הזמן. הצעתי שיוטלו עלי המשימות לגדוד ולפני ביצוען, אגיש לאישור. פרט למקרה של קרב היתקלות. מפקד נחשון הסכים לכך וכך עבדנו עד סוף שהותי במבצע זה.

משום מה, לא היה סידור דומה אפשרי עם קציני המטה. חשוב לציין כמה תקלות אשר הפריעו מאוד: נציגי המבצעים היו רבים (3) אולם לא הייתה להם תוכנית אחת. התוכנית שסוכמה עם פונדק (יצחק פונדק, מג"ד 53/ק. מבצעים מטה 'נחשון') הייתה שונה מזו של יהושע (יהושע גולדראט, קצין המבצעים חטיבה 5 [גבעתי]/מטה נחשון) אשר היה מטפל בפעולות של מחלקה ופלוגה בעיפרון על מפה 1:100,000 כאילו הייתה 1:20,000. עוזרו, שהיה איש שדה נטה יותר לסיוור שטח ולתכנון בשדה אולם, שניהם היו בעלי תוכניות שונות.

לסקוב מצא שהבעיות לא נתחמו לאגף המבצעים וכתב גם על קשייו עם קציני המטה באגף המנהלה:

לגבי השלישות והאפסנאות גם תפקיד זה היה כפול משום מה, קצין המנהלה השני ראה עצמו חופשי בתחום המבצעים מבלי שהיו בידיו ידיעות על מערך כוחותינו, על האויב ועל השטח. כאשר ביקשתי בשעת ביקורו, להעביר [למטה "נחשון" ד"ק] את הערכת המצב שלי בקשר לפינוי דיר-מואחזין ותפישת שיח-מוסא,

42 פטיש, זרו – האלוף מאיר זורע, עמ' 71-78; כרמי, בדרך לוחמים, עמ' 149-155.

43 דרור, הראל – הקרב על ירושלים, עמ' 82.

44 חיים לסקוב, דוח תחקיר מבצעי חטיבה 7, מבצע נחשון (א"צ 1970-1046-57), עמ' 11.

אמר לי בפשטות שהוא מסכים בתנאי שאקח שתי פלוגות ואתקוף את ואדי סראור!⁴⁵

לסקוב לא המתין לאחר המלחמה כדי לנסות ולהטמיע את לקחי "נחשון". באותו דוח הוא כתב: "מיד לאחר נחשון עסקתי בהפקת לקחי הקרב וחומר לקורס מ"פים אשר היה אמור להיפתח ב-17 במאי 1948".⁴⁶

גם חברו לבריגדה, מאיר זורע, מפקד גדוד בית חורון (62) וסגנו במה"ד, נצרב בפערים המקצועיים. הוא נתן ציון נמוך מאוד ללמידה המבצעית ולהיעדר תחקור מקצועי של המבצעים והקרבות. הוא העיד בזמנו באוזני אורי מילשטיין על הקרב הכושל בנבי סמואל (22-23.4.1948), על כך שהציע לטבנקין (מפקד גדוד 4 בפלמ"ח [2 ב"כוח נחשון"]) לערוך תחקיר ולהפיק לקחים, אך זכה להתעלמות מוחלטת ממג"ד הקרב.⁴⁷ זה פיקד, כזכור, על הקרב מאחור⁴⁸ (על הכביש בצומת בית איכסא, עם שני מכשירי מ"ק 19/מ"ק 300)⁴⁹ והחטיא את תיאום ההתקפה ואת פרשנות המ"פים השונים לפקודותיו באשר להתקפת הבוקר.⁵⁰

45 חיים לסקוב, אג"מ, מה"ד, **דוח – מבצעי חטיבה 7 בן נון ועד דקל** [נחשון והשפעתו על בן נון], 22.3.1948-22.7.1948 (א"צ 1046-1970), עמ' 11.

46 שם, עמ' 21.

47 עדות זורע לאורי מילשטיין, ארכיון יד טבנקין, 1981, עמ' 7, אצל: פטישי, **זרו – האלוף מאיר זורע**, עמ' 130. המג"ד טען שתחקיר כזה אכן בוצע מייד לאחר הקרב. מקור, בנושא נבי סמואל: עדותו של יוספ"ה טבנקין, מוזיאון הפלמ"ח (ללא תאריך), אצל: פינקל, **הפקת לקחים ברמה הטקטית במלחמת העצמאות**, עמ' 120. בפועל, איש ממשותפי הקרב אינו זוכר כי השתתף בו.

48 אלון קדיש הסביר (בריאיון עם הכותב, 31 ביולי 2017) כי מיקום המפקדים נטה להיות אחורי, על פי הצבא הבריטי, למרות השפעותיו של וינגייט על מפקדי הפלמ"ח. בהמשך מלחמת העצמאות השתנתה מגמה זו. תו"ל מה"ד ביטא זאת, לדוגמה, בתיק מדריך לסרט על מקום מפקד החטיבה: "מיד שהחליט המפקד כי הגדוד יופעל, ישלח בחזרה את קצין ממטה הגדוד ובידו פקודת התראה לגדוד [...] בדרכו בחזרה אל מטה הגדוד יוודא את התאמתו של שטח הכינוס [...] חוליית הפיקוד תכונס מיד עם קבלת פקודת ההתראה. חוליה זו תהיה מורכבת מכל הקצינים הדרושים כדי לקבל פקודות מהמפקד. על פקודות ההתראה לכלול, לפחות, את הפרטים הבאים: מידע מלא ככל האפשר על גיסותינו ואודות גייסות האויב, כתיבה של הפעולה אשר הגדוד עומד לבצע, דבר זה יאפשר הכנות מוקדמות, שטח הכינוס לגדוד במשך זמן שהגדוד ישהה בו ומקום המפגש לחוליית הפיקוד ומשך המפגש (הקפ"קים)". מטכ"ל/אה"ד/יחידת הסרטים, **דרכי הקרב של הגדוד** (א"צ 1152-721/1972). על השפעת וינגייט על "פיקוד לפנים", ראו: דיין, **אבני דרך**, עמ' 38. ראו גם: טורגן, **הכשרת הפיקוד הקרבי**, עמ' 24.

49 על סיפור הרכש של קשר"ר הראשון (ראש שירות הקשר של ההגנה) יעקב ינאי (יאן), ראו: אורי מילשטיין, **תולדות מלחמת העצמאות – הפלישה הראשונה**, כרך שלישי, זמורה-ביתן, 1989, עמ' 134-135; אילן כפיר, יעקב ארז ויהודה שיף (עורכים), **צה"ל בחילו, אנציקלופדיה לצבא ולביטחון – חיל הקשר**, רביבים – ספריית מעריב, עמ' 23-25.

50 ראו גם: צביקה דרור, **הראל – הקרב על ירושלים**, שם, עמ' 123-127; בן ארי, **אחרי**, עמ' 88-109.

עם המניעים להסדרת יחסי הפו"ש ניתן למנות גם את אווירת הזרות ואת היחס (יש שיגידו, המתנשא) של אנשי הפלמ"ח כלפי יוצאי הבריגדה; הגם שהמתח והעימותים לא הצטמצמו לעבודת המטה והמפקדות. מחקרו של מאיר פינקל על הלמידה הטקטית במלחמת העצמאות חשף גם הוא את אווירת הלמידה בפלמ"ח ואת ההתנגדות לכל מה שהתנוסס מעליו דגל של בריגדה.⁵¹

תחקור המלחמה

השחרור ההמוני שלאחר המלחמה ביטא גם את אובדן הידע. העובדה כי מח"ט 8, סגנו ומטהו התמקדו בתחקור הגנת היישובים⁵² לא סייעה לגיבוש לקחי הפו"ש בפרט, ולמאמץ הלמידה שלאחר המלחמה בכלל. לתוך החלל הריק נכנס לסקוב בעוצמה אופיינית. כתב גלבר:

בשלביה האחרונים של המלחמה ניסה לסקוב להכניס את מה"ד גם לתחום תחקירי המבצעים והפקת הלקחים מהם, לצורך יישומם בתוכניות ההדרכה בקורסים השונים. בתקופת הלחימה היה תחום זה פרוץ, שכן לא היתה קיימת מערכת מסודרת של תחקור והפקת לקחים. במאי 1949 מינה הרמטכ"ל את יצחק שדה לעמוד בראש צוות מיוחד שיעסוק בכך, אולם שדה הספיק לתחקור קרבות מעטים בלבד קודם שפרש מן הצבא בשלהי אותה שנה. בה בעת החלו החטיבות לבצע תחקירים פנימיים, בעיקר של המבצעים האחרונים במלחמה, ולהפיץ סיכומי מבצע. בעקבותיהם של סיכומים אלה פנה לסקוב לקצינים, ותיחקר אותם תוך ירידה לפרטי הפרטים של התכנון המבצעי והמנהלתי, ביצעו ומידת ההתאמה ביניהם, ציוותי הכוחות ויעילותם, ואף הפקת לקחים טכניים מהפעלתם של אמצעים שונים. לימים הוגדרה גם אחריות המטה של מה"ד לתחקור והפקת לקחים ממבצעים, והיא פורסמה בהוראות הפיקוד העליון.⁵³

51 פינקל, **הפקת לקחים ברמה הטקטית במלחמת העצמאות**, עמ' 123-127.

52 ראו: **תחקור המלחמה חטיבה 8** (א"צ 8284-1949, 396-8284-1970, 133-1046-1970); לדוגמה, **תחקור המלחמה כפר דרום** (א"צ 8284-1949, 401-8284-1970); לדוגמה, **תחקור המלחמה ביד מרדכי** (א"צ 175-1953, 26). רק בשנת 1952 החלו תחקירי פעולות השריון. הוועדה הייתה בראשות עודד מסר. ראו לדוגמה: **הוועדה לסיכום פעולות השריון במלחמת העצמאות מבצע "אסף"** (א"צ 133-1046-1970).

53 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 210.

הגיבוש והבניית הלקחים נשענו מעתה על תבניות, תפיסות ותיאוריות הלמידה והדוקטרינה המאומצת של לסקוב. היעדרם של תהליכי מטה ופוי"ש או אי-הקפדה על איכותם של נהלים פורשו מעתה כפער וכאי-קיום תורת לחימה המפרטת את מודל עבודת המטה הרצוי - המודל העוצבתי (הבריטי-גרמני), המחייב ותהליכיו. עד ל"תמרונים הגדולים" (1951-1953) התייצבה המערכת שייסד לסקוב ושוכללה. לדוגמה, מערכת השיפוט והבקרה של מה"ד נתנה ציונים נמוכים לעבודת המטה במפקדות, בתמרונים - "צמד", תשי"א-1951 ותשי"ב - אוקטובר 1951 עד אוגוסט 1952⁵⁴ באופן שהבליט את חולשתה של עבודת המטה בכל מדרג הפוי"ש. הממצאים הועברו לסיכומים בפורומים שונים כדוגמת דיון מטכ"ל ב-5 בנובמבר 1950, שבו עלה נושא התחקור - מסקנות ולקחים מתמרון צה"ל, ובאותה נשימה נידונו "מסקנות לתורת הפיקוד ולתורת המטה". כך שמעגל הלמידה הלך והשתכלל, הלך ונסגר. באותה השיטה הביא אג"ס מה"ד לשולחן המטכ"ל נושאים אחדים שנגעו לתכנון המטכ"ל, למבנה פקודת המבצע (פקמ"ב) ולהוצאת הפקודות ולעקרונות התרגול של המטה הכללי, הפיקודים והתיאום הרב-חילי (לימים רב-זרועי) עם חילות האוויר והים.⁵⁵

54 **תמרון "צמד" - מערכת שפיטה ובקרה** (א"צ 1-847-1962); **תמרון "צמד" - דיוני מטכ"ל** (א"צ 1-847-1962); רא"ל יגאל ידון, "בשולי תמרוני תשי"ב", **מערכות** 75, אוקטובר 1952; "לקראת אימוני תשי"ב", **מערכות** 74, יולי 1952; **תמרון "צמד"** (א"צ, 30-1226-1951), עמ' 34 - עבודת מטה לקויה, פערי דיווח, פערי מודיעין, עמ' 6065 - יומני הבקרים במערך השפיטה והבקרה; **תמרון "צמד"** (א"צ 36-137-1953); **תמרון תשי"א** (א"צ 32-1529-1952, 40-103-1953, 2-157-1959); **כנס הפיקוד הגבוה לסיכום התמרון**, התייחסות לרמת היכולת והכשירות של מטה החטיבות (עמ' 15-16); **תמרון תשי"ב** (17-9-1952) (א"צ 6-79-1954); **סיכום הדיווח המבצעי בתמרון תשי"ב**, מסמך: פצ"ן/אג"ם, 63-א-6847, אוקטובר 1952; "הפורמציות נתקלו בקשיים בביצוע דיווחים מתוך חוסר שגרה ואימונים". תמרון תשי"ג/תמ"ג (א"צ 6-79-1954); **תמרון תשי"ג** (א"צ 5-79-1954) הגדרת נהלי דיווח (דפ"ע - דוח פעילות, דמ"י - דוח מודיעין יומי, דה"כ - דוח הערכות כוחותינו). **סיכום תמרוני תשי"ג/תמ"ג, כנס הפיקוד הגבוה**, 24 בנובמבר 1952 (א"צ 59-68-1955); מקלף, סגן הרמטכ"ל, התייחס לפערי התיאום בין אגפי המטכ"ל ומפקדות הפיקודים למרכז המבצעים במצפ"ע. יצחק רבין, רמ"ח המבצעים, התייחס לצורך בהאחדה ובאחידות בנהולי עבודת המטה ובפוי"ש, נתן כדוגמה את חשיבות הפקמ"ב ופירט על התפיסה שמאחורי חלק מסעיפיה. **סיכום תמ"ג** 5.10.1951; **דוח בקר ראשי** (א"צ 40-103-1953, דף 87: פערי עבודת המטה בחטיבות בדגש על מפקדות חטיבות המילואים; פערי תקן ומקצוע; פערי מיצוי המודיעין ויצירת התמ"א בניהול הקרב. סיכום סגן הרמטכ"ל - תפקוד החטיבות בתמרון (דף 100, עמ' 18): פערי שליטה בצירים; פערי תכנון; פערי דיווח; פער בצבירת התמ"א; פער בהערכת המצב וקבלת החלטות. **סיכום תמרון תמ"ג, סיכום הרמטכ"ל**, 5.10.1951 (א"צ 40-103-1953).

55 **ישיבת מטה כללי 46/50**, 5.11.1950, סעיף 161 (א"צ 1/847/1962).

נקודה מעניינת העולה מהתחקור ומסיכומי תמרוני צה"ל היא החתירה המתמדת של מפקדי הפיקודים, סגן הרמטכ"ל והרמטכ"ל ליצירת חבורת/חוליית פיקוד קדמית (חפ"ק), פיקודית ומטכ"לית;⁵⁶ כלומר ליצור גוף נייד, קטן וזריז שיהיה אנטייתזה לחובת המפקדים הבכירים להישאר - לפקוד, לשלוט ולנהל מאחור, במפקדות מרובות כוח אדם. כך, בעוד שלסקוב עומד (תרת משמע) ונוזף במפקדים הבכירים על איכות עבודת המטה (עמ"ט) במפקדות, הם עסוקים בשכלול מנגנוני אסקפיזם (התחמקות) מן המפקדה הנרקמת.

גיבוש והקמת צוות ההפעלה

בהינתן פקודת מטכ"ל להתארגנות צבא היבשה⁵⁷ נקבע, כי בעקבות הארגון מחדש של החטיבות יוקם צוות ההפעלה, אשר יכתיב את תוכנית האימונים ויהיה ממונה על האימון והארגון של חטיבות החי"ר המוגברות. עוד נקבע, כי הצוותים יוקמו לא יאוחר מ-5 בספטמבר 1949 ולא תהיה בידם כל סמכות פיקודית כי אם כפיפות למה"ד ועבודה דרכו. נקבע כי צוות ההפעלה יאמן ויארגן כל חטיבה למשך כחודש ימים החל ב-5 באוקטובר 1949.

להנחיית האימונים מספר 1 שהפיצה מחלקת ההדרכה⁵⁸ הייתה חשיבות משולשת: החשיבות הראשונה, הצבת המסד התורתי המחייב לאימון כלל היחידות והגופים בחטיבות ובגדודים, לצד היותה "תיק יסוד" לכלל אימוני הצבא. כלומר לכל אימון שאמור להתקיים בתקופת ההתארגנות המחודשת של צבא היבשה נקבע תו"ל, טכניקות ונהלים שעוגנו בספרות מחייבת ובתזכירי אימון. לצידם, נקבעו מדדי אימון, שעות ועזרי אימון.

⁵⁶ רבים מהמפקדים הבכירים נימקו והבהירו שוב ושוב את הצורך בחפ"ק (מורחב) למפקד הפיקוד. המעניין הוא שלא נשמעו דעות נגד, למעט זו של ראש מה"ד, מאיר זורע. האם גישת התמרון הייתה הגורם העיקרי לדרשה? האם הייתה זו הקפיצה המהירה מרמת חטיבה לרמת פיקוד? האם צריבת המלחמה? נראה שכל אלה גם יחד, ועוד אחד עיקרי, סמוי יותר: השילוב של אתוס הפיקוד הקרבי לפנים בהקשרי מנהיגות, והסתמכות עצמית באמצעות מרכיבי הריכוזיות והאינטואיטיביות לצד הסלידה מעבודת מטה במפקדה אחורית, רחוקה משדה הקרב. זורע התייחס בסיכומו לסוגיית החפ"ק של מפקדי הפיקודים והרמטכ"ל: "לא ברורה לי שאלתו של האלון אילון האם יש לפצל ומתי מפצלים [חפ"ק מהמפקדה], הדבר הזה נקבע כבר והוא מנוסח, לאור התקן של המפקדה. היא הגוף אשר הצורה היעילה ביותר לעבודתה היא כאשר היא פועלת בשלמותה". עמ' 76. **סיכום תמרוני תשי"ג/תמ"ג, כנס הפיקוד הגבוה**, 24 בנובמבר 1952 (א"צ 59-68-1955); **סיכום תמרון תמ"ג, סיכום הרמטכ"ל**, 5.10.1951 (א"צ 40-103-1953).

⁵⁷ מטכ"ל, **התארגנות צבא היבשה** (א"צ 139/0/א), 26.8.1949.

⁵⁸ **הנחיית אימונים מספר 1**, 9.1949; שם, תוספת א', תוספת ב' ותוספת ג' (א"צ 21-854-1952).

החשיבות השנייה, ההנחיה האיצה את הצורך בהשלמת תו"ל נדרש בחילות ובאגפים (שירותים); **לבסוף**, **החשיבות השלישית**: היא יצרה סטנדרט של אימון על פי תו"ל, נהלים וטכניקות, כך שחילות או שירותים שמצאו עצמם בתחרות עם מה"ד על סמכות ואחריות בהקשר בסיסי ההדרכה (להלן, בה"דים) המקצועיים מצאו עצמם בתחרות נוספת על הצורך במסד תורתי תחומי כמבוא לאימון מקצועי.⁵⁹ כל זאת, תחת עקרון ההאחדה ואחידות הפו"ש - שפה, תורה ושיטה אחידה לפיקוד ולשליטה, לעבודת מטה, לארגון ולבניין הכוח ולהפעלתו.

עם ההכרזה על משטר חירום בצבא ב־30 בנובמבר 1949, פירט הרמטכ"ל יגאל ידין את מגמות משטר החירום ואת המשימות שיש לבצע עד לאפריל 1950. המגמה הראשונה הייתה "הגברת כושר לחימתו של צה"ל ביבשה, אוויר וים", והמשימה למה"ד הייתה "ביצוע תכנית הדרכה בקצב מוגבר", לצד העמקת המשמעת וקביעת הארגון והתקינה של יחידות הצבא והמטות.⁶⁰ סגן הרמטכ"ל, מרדכי מקלף, פירט בנספח לפקודת הרמטכ"ל את המשימות של אגף ההדרכה.⁶¹ בין היתר הוא התייחס לפעולות צוות ההפעלה והנחה כי הצוות ימשיך ויפעל בחטיבות 5, 7 (גבעתי) ו־1 (גולני) עד 1 בינואר 1950. כחודש לאחר מכן יהיה מוכן צוות ההפעלה לאימון מפקדות הפיקודים.⁶²

לבסוף, הנחה כי "צוות ההפעלה ישמר מגע עם החטיבות המבוקרות על מנת לפקח על אחדות השפה והתו"ל".

שלום עשת (פריץ איזנשטדט) מונה על ידי הרמטכ"ל כסגנו של לסקוב, שעמד בראש צוות ההפעלה, על מנת שישמש כראש צוות ההפעלה לחטיבת השריון 7. נקבע כי יתחיל לפעול בחטיבה זאת ב־15 בספטמבר 1949.⁶³

59 לדוגמה, ראו: בקשת ראש שירות ההספקה על "הוספת תכני אימון ייעודיים כחלק מתוכנית אימונים מס' 1", ספטמבר 1949 (א"צ 21-854-1952); הנחיית לסקוב למפקדי החילות על עמידה בתוכנית האימונים שנקבעה וקביעת אישורי תוכניות. 8.1949 (א"צ 21-854-1952); לסקוב דורש מקצין הנדסה ראשי לסיים עד אפריל את ספר הנדסה קרבית. מכתב מתאריך 1.1950 (א"צ 13-917-1952); בדוח החלטות מועצת כתיבת התו"ל בחיל ההנדסה מתאריך 3.1950 עולה, כי מרבית החומר נכתב (א"צ 13-917-1952). לסקוב מאשר קבלת תו"ל אכ"א 9.1949 (א"צ 21-854-1952).

60 מטכ"ל, **משטר חירום בצבא**, 205/ס/מ, 30.11.1949.

61 מטכ"ל, **התארגנות צבא היבשה**, 139/0, א, 26.8.1949, נספח א' עמ' 6.

62 שם, סעיף 4 ה'.

63 שם, תוספת מס' 1, 28.8.1949.

צוות ההפעלה התחיל לפעול בחטיבות לאחר הכנה של חודש, בין **נובמבר 1949 לפברואר 1950**.⁶⁴ לוח הזמנים נדחה בחודש ימים בגלל סיבות רבות.^{66,65}

האחריות הכוללת להכשרתו של הצבא בתקופת ההתארגנות הוטלה על מה"ד והעומד בראשה, שהיה למוד ניסיון ממאבקיו על התייצבות מדריכים וחניכים ועל איכותם עם מפקדי הפיקודים והיחידות, להכשרות שבבתי הספר של פיקוד ההדרכה הצבאית (פה"צ) ולהשתלמויות. לפיכך תבע לסקוב - ואף קיבל - מן הרמטכ"ל סמכויות נרחבות לעבודת צוות ההפעלה, בהן:

- א. סמכויות להקפיא מינויים, דרגות, ציוד, חימוש וכו'.
- ב. סמכויות לארגן לפי התקן את היחידות ויחידות המשנה אשר מהן תורכב החטיבה המוגברת.
- ג. סמכות לקבוע מדיניות של אימונים, נוהג ומשטר לתקופת ההתארגנות.
- ד. סמכות מפקחת ומחייבת לביצוע ההוראות האלה...⁶⁷

64 אג"ם, **התחלת שלב ב' של ההתארגנות**, 1א/1326, 7.12.1949 (א"צ: תיק 92/1291/1951); אג"ם, **דו"ח התקדמות - משטר חרום בצבא**, דצמבר 1949 (א"צ תיק 1/847/1962). בדיון מטכ"ל ב-11.9.1949 מסר קולונל האריס דו"ח התקדמות על עבודת צוות ההפעלה. מדבריו עולה, כי קיימים "ניגודי דוקטרינה בין היחידות הלוחמות לבין השירותים", וכי יש לגבות את עבודת הצוות על ידי חוזר בחתימת הרמטכ"ל. מהדוח עולה, כי הצוות נתקל בקשיים רבים, הן בשל חוסר אמון של המפקדים והן בשל היעדר מקצועיות גורפת, בדגש על איהבנת המפקדים ואחריותם על הסיוע המנהלתי ועל מקצוע אנשיהם. האריס הסביר, כי עבודת הצוות מחייבת שינוי בהכשרה בבתי הספר של מה"ד. בדיון מטכ"ל בתאריך 15.9.1949 דיווח לסקוב, כי עדיין חסרים כמה קצינים לצוותים, וביקש שהרמטכ"ל יחליט בדבר סמכות ההפעלה המבצעית של החטיבות הנבדקות על ידי הפיקודים. **דיון מטכ"ל**, 11.9.1949, 15.9.1949 (א"צ 1/847/1962). פרד האריס: פרדריק גרוניך (Frederick Gronich; 1916-2003) היה איש צבא יהודי אמריקאי, שהגיע לישראל זמן קצר לאחר הכרזת העצמאות וייעץ לדוד בן-גוריון בענייני צבא במהלך מלחמת העצמאות. תחת מעטה סודיות הסתובב גרוניך במדים אך ללא תגים ודרגות, כשהוא מזדהה בשם "פרד האריס", בחזיתות ובבסיסים והשתתף בישיבות המטכ"ל. חרף חשיבות תפקידו, הוא לא גויס באופן רשמי לצה"ל ולא נשבע לו שבועת אמונים. בן-גוריון קיבל ממנו דיווחים על ממצאיו בצבא ושמע את עצותיו. בן-גוריון הביע הערכה לידיעותיו, לניסיונו ולהבנתו בענייני צבא ואמר עליו: "עד כמה שידוע לי, אין איש בארץ העולה עליו בעניינים אלה". ראו: **ויקיפדיה**, הערך: פרדריק גרוניך <https://he.wikipedia.org/wiki>

65 **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 7 (א"צ, בתיקים כמפורט להלן), סיבות אשר גם פורטו במכתבים: אג"ם/מה"ד לרמטכ"ל - תיק 1015/419, 27 בספטמבר 1949; צוות ההפעלה לרמטכ"ל - תיק 31/205, 29 בספטמבר 1949; צוות ההפעלה לרמטכ"ל - תיק 100, 20 בספטמבר 1949; צוות ההפעלה לרמטכ"ל - תיק ש/71/202, 9 באוקטובר 1949; צוות ההפעלה לרמטכ"ל - תיק ש/165, 25 באוקטובר 1949; צוות ההפעלה לרמטכ"ל - תיק ש/213/201, 28 באוקטובר 1949.

עוד נקבע, כי "להוראות ראש צוות ההפעלה (לסקוב) בקשר למילוי תפקידו יהיה תוקף אוטומאטי של 'אלוף המפקדה'".⁶⁸

ב-20 בספטמבר 1949 עדכן מפקד צוות ההפעלה לסקוב את הרמטכ"ל בדבר התקדמות הצוות בהכנה **ובכתיבת התו"ל וההדרכה**.⁶⁹ בדוח זה הוא הלן כי חומרי התו"ל שאמורים היו להיכתב על ידי החילות ואגף האפסנאות (אג"א) מתנהלים בעצלתיים. מדוח זה ניתן ללמוד, כי לסקוב התכוון שהחומר התורתי יהיה מוכן ואחיד לכלל מערכי התמרון, הסיוע הקרבי והמנהלתי כאחד. נראה כי לסקוב התכוון שלא תיווצר שום שפה שנייה ושלא יתאפשר שום חומר מקצועי תורתי שאיננו ממקור מה"ד או מתוצרי צוות ההפעלה. וכך כתב לסקוב לרמטכ"ל: "יש לראות את עבודת צוות ההפעלה לא רק כהכנה לקראת התפקיד שלה בחטיבות אלא הכנת כל החומר הנוגע ליחידות היסוד ונוהג אג"א ואכ"א⁷⁰ והשירותים השונים".⁷¹ בסופו של מסמך זה הוא מבקש מהרמטכ"ל שייתן פקודה לכלל החילות והאגפים, כדי "להאיץ את עבודת הכנת התו"ל וחומרי ההדרכה לתאריכי היעד שנקבעו".

66 "תקופת הארגון מחדש חולקה לארבעה שלבים. בשלב הראשון תאורגנה כל היחידות בהתאם ל'תקן האימונים' שלהן, המצומצם יותר מן התקן המלא לזמן מלחמה אך מאפשר להן למלא את משימותיהן, ותתאמנה בנפרד במסגרת החילות והשירותים שאליהם הן משתייכות. כך התאמנו במסגרת החטיבה מטה החטיבה, גדודי הרגלים, יחידות הסיוע, סוללת נ"ט חטיבתית, המרגמות הכבדות ומחלקת הקשר; ואילו מיפקדת הסיוע החטיבתי, גונדת השדה, סוללת הנ"מ, פלוגת ההנדסה ויחידות השירותים תתאמנה במסגרת החילות. האימונים כולם ייערכו על פי דירקטיבה של מחלקת הדרכה במטכ"ל. לאחר חודש תעבורנה היחידות החיליות לפיקוד החטיבות ויתחיל השלב השני, הכולל אימון משולב של החטיבה על כל מרכיביה, בניצוחו של צוות ההפעלה. שלב זה יימשך ארבעה חודשים, ובמהלכם גם יישלחו המפקדים ובעלי המקצוע לקורסים מרכזיים במערך ההדרכה, על פי זימון משותף של אגף כוח אדם ומחלקת ההדרכה במטכ"ל. בשלב השלישי, שיימשך עשרה ימים, יתפצלו המודרכים לשני סגלי פיקוד חטיבתיים. בשלב הרביעי יקבל כל סגל פיקודי טירונים, או חיילי מילואים, ויאמן אותם בכל שלבי האימון האישי והיחידתי. למימוש התוכנית נקבעו שמונה חודשים, והיא נועדה להסתיים באפריל 1950". הוראת הרמטכ"ל על אירגון צבא היבשה, 26.8.1949 (א"צ 139/0).

67 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 514.

68 לסקוב לרמטכ"ל, 21-22.8.1949, וחוזר של לסקוב **צוות ההפעלה – מיבנה, פעולה, סמכויות**, 29.8.1949 (א"צ 1291/1951).

69 צוות ההפעלה, **דו"ח התקדמות הצוות חומר ההדרכה**, תיק 100, 20.9.1949; אג"ם מה"ד, **דו"ח צוות ההפעלה**, תיק 41-1015, ספטמבר 1949.

70 אגפי האפסנאות וכוח האדם במטכ"ל.

71 **דו"ח צוות ההפעלה**, סעיף 6.

-94-

(2) תירוץ

חטיבה 1. - קצין המבצעים לא התעניין בעבודת הצוות וכאילו גם נסה להתחמק ממנה; לא עשה כל מאמץ ללמוד והתנצל ע"י העטוּק בבעיות יום יום. מבצעים בחטיבה 1 חלש מאד אך חולשה זאת אינה מורגשת עקב עבודתו המטורפת ללא לאות ושליטתו של מפקד החטיבה.

חטיבה 5. - מבצעים התענינו, למדו וקבלו את הטיסה ומורגש היה רצון לטפר ולהיטיב.

חטיבה 7. - התענינות ורצון כנה שהוכח ע"י נסיון. המבצעים הראה שלמד ונצל כל הזדמנות לקבל את התורה ולחיות לפיה.

מסדר החטיבה - המשרדים אורגנו והפעלו בצורה נכונה עם כא הצוות לחטיבות.

תכנית אמונים - ראה דו"ח על חטיבה 1, חטיבה 5, חטיבה 7.

(3) אמון מטה החטיבה

במשך שנות הצוות בחטיבות לא בוצע אף תרגיל מטה אחד ואף לא תרגילי מטה של יחידות יסוד. ישנה מחשבה מסולפת שצריך לאמן רק את החיילים ולא את קציני המטה. כל אמון החיילים יהא חסר ערך בהעדר אמון לקציני המטה. אמון קציני מטה הוא ענין ממושך, צורח תכנון קפדני ומתמיד, באס רוצים להשיג יעילות בעבודתם.

אחד הגורמים החיוניים להצלחה בקרב מודרני הוא העברת ידיעות ומתן פקודות באלחוט. תהליך דבור נכון, כדי שלא חשבר הסודיות, ודבור באלחוט דורשים אמון מתמיד ומבחינה זאת לא דאגו מפקדי החטיבות כלל.

העומס המנהלתי הרב על החטיבות ועבודת הנייר אשר עליהם לבצע פוגעים באפשרות אמון מתקדם כל שהוא למטה אשר יש לבצעו אחת לשבועים לפחות. התמונה הנוכחית של קצין מטה אינה שונה בהרבה מעבר-לשכה עמוס נייר ועפרונות.

למוד קרבות, החל מתקופת אלכסנדר ועד למלחמה האחרונה, מראה את חשיבות המטה, אמון ותרגילו; כי בלעדיהם אין כל סכוי להצלחה בקרב.

בפקודת הרמטכ"ל יעקב דורי, ב-28 באוגוסט 1949, נקבע כי בעת ההדרכה והאימון של צוות ההפעלה בחטיבה מסוימת, יסופחו במקביל סגל הפיקוד של החטיבה הבאה "כשומעים חופשיים לתקופת פעולת צוות ההפעלה".

ב-1 באוקטובר 1949 העביר לסקוב דוח נוסף לרמטכ"ל ולתפוצת כלל מפקדי האגפים והפיקודים ומפקדי החטיבות 7, 5 ו-1 על **הסיור המקדים** של הצוות בחטיבות הנחנכות ועל אופן העמידה בהנחיות המטכ"ל בהקשר לצוות ההפעלה. בדוח זה מסתמנים הקשיים שהלכו והתגברו בעבודת גיבוש הצוות והכנותיו להדרכת האימונים.⁷²

בדוח מ-7 באוקטובר 1949 נראה, כי בכל הקשור לסיפוח מרכיבי החילות והשירותים והתמיכה המנהלתית - התמונה רחוקה ממימוש הנחיות הרמטכ"ל. גם בבתי הספר עדיין לא התייצב כוח האדם המתאים להדרכת קורס ה"אלף" ולהכשרת כוח האדם המוגדל שהטיל המטכ"ל על מה"ד ופה"ד בתקופת ההתארגנות.

ב-16 באוקטובר 1949 נקראה ישיבה של המטה הכללי, אלופי הפיקודים, פיקוד ההדרכה, מפקדי החטיבות, ראשי החילות וה"שירותים", במטרה להציג לפני כל אחד ואחד מהמפקדים במטכ"ל את תפקידו בעבודת הצוות, אחריותו ומציאות העבודה של הצוות. הרמטכ"ל הגדיר כי צוות ההפעלה הוא גוף של המטה הכללי ואחראי כלפי הרמטכ"ל. לסקוב פירט את המשימות שעמדו לפניו ובעיות שברצון הצוות לפתור: "פרוצדורה של מנהלה, אספקה, דוקטרינה טקטית, דוקטרינה של מטה, תכנית בתי הספר...". קולונל פרד האריס העיר בישיבה זו, כי "עולה הצורך בתכנית אחת אשר תשלב את תכנית האימון של בתי הספר, חטיבות מחוזות" יחד.⁷³

באשר **לתמונת המוכנות של החטיבות עצמן לאימון ולחניכת צוות ההפעלה**, זו הצטיירה כרחוקה ממוכנות בסיסית, בשל פערים בתקינת כוח האדם ובאמצעים לחטיבות המוגברות. בדוחות היומיים נטען כי "נוהג אכ"א אג"א הקיים אינו מתאים לעצמאיות החטיבה. אין התכנון של כוח האדם והציוד עונה לתביעות הנוכחיות וספק הוא אם יענה את צורכי העימות".

⁷² צוות ההפעלה, **שלב ב' של ההתארגנות**, פקודה מס' 139/0 א מיום ה-26.8.1949, 1.10.1949. (א"צ 21/854/1952).

⁷³ **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 9-10 (א"צ 438/134/1952).

במסמך זה, שעליו חתום לסקוב, הוא "מביע את דאגתו וחששו להצלחת התוכנית בשלמותה" ומבקש מהרמטכ"ל ש"יקרא לישיבת מטה כללי דחופה בעניין". הוא כותב: "הקמת פיקוד חדש איננה ניתנת לביצוע תוך החודשים שניתנו לאימונים, זה כולל את הבעיות בחי"ר, בשריון, בתותחנות, במרגמות הכבדות וכו'. תחילה הייתה ברשותנו תקופה של 6 חודשים ועתה נראה לי שהזמן צומצם לשלושה חודשים" (עקב תכנון השחרור ההמוני ב-1 בפברואר 1950), וממשיך: "העבודה שהצוות הזה חייב לטפל בה משתרעת על תפקידם של כלל האגפים ומחלקות האג"ם". עוד עולה מדוח זה, כי לא יהיה סגל כפול עבור חטיבות המילואים כפי שתוכנן מלכתחילה.⁷⁴

הדוח גם מלמד על הבעיות הרבות והמגוונות שהיו נתונות בהן החטיבות שלאחר השחרור ההמוני וההקמה מחדש, ללא קשר להיעדר המוכנות לאימון ולהדרכה מן היסוד על ידי צוות ההפעלה על פי התו"ל החדש.⁷⁵

התנהגות מפקדי החטיבות והמטות בחטיבות המבוקרות מעניינת מכמה טעמים. האחד - ניכרת שונות ביחסם לאנשי צוות ההפעלה. כלומר אינה דומה להתנהגות מפקד חטיבה 1 או 7 להתנהגות מפקד חטיבה 5. הטעם השני - הדמיון במרכיבי ההתנגדות לשינוי ולהגנת עצמאותו של פיקוד המשימה כנגד "החדירה הטריטוריאלית והדוקטרינרית".

ב-22 באוגוסט 1949 פירט לסקוב לרמטכ"ל את "**הדירקטיבה של ההדרכה באימונים בצוות ההפעלה**". ממסמך זה מתברר, כי הכנת הסגל "הרשמית"⁷⁶ תימשך כחודש, וכי שבוע לפני ההכנה ירוכזו כוח האדם והציוד של הצוות. לאחר כחודש ימים יתחיל הצוות לעבור בחטיבות וישהה בכל חטיבה כשלושה שבועות. את תהליך ההדרכה והחניכה ילווה סגל הפיקוד של החטיבה הנחנכת הבאה.⁷⁷ את הנחיית האימונים לחודש

74 צוות ההפעלה - דו"ח התקדמות ליום 7.10.1949 (א"צ 2-202-71), 9.10.1949.

75 דוחות ומכתבים נשלחו כמעט מדי יום על ידי ראש הצוות לרמטכ"ל והנוגעים בדבר, על כל דבר שהתרחש ולרוב על מה שלא התרחש. בסוף דוח 9 באוקטובר 1949, צוות ההפעלה תיק ש/71/202 כתב לסקוב: "אני מוכרח לציין את דאגתי והחשש לגבי הצלחת התכנית בשלמותה. אילו היו בידי 30 שעות ביום אולי אפשר היה להספיק יותר. אחריות קולקטיבית (של המטה הכללי) בבצוע שלב זה היתה אולי מאפשרת הצלחת יותר". ראו גם: דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 11.

76 ההכנות במה"ד לצוות ההפעלה בנושאי תו"ל שונים ארכו כשמונה חודשים. כתב לסקוב לרמטכ"ל: "לאחר עבודה של למעלה מ-8 חודשים בדינוי הרכב המטה ובצוות ההפעלה [...] שם, עמ' 71 (א"צ 438/134/1952).

77 אג"ם מה"ד, דירקטיבה על הדרכה ואימונים, תיק 45/1, 22.8.1949.

האימון לכל חטיבה המפרטת את מדדי הכשירויות העביר לסקוב לאישור הרמטכ"ל ב'24 באוגוסט 1949, בהמשך לפגישת העבודה בנדון שלושה ימים קודם לכן.⁷⁸ התוכנית נשלחה גם לכלל צה"ל וזכתה להערות הגופים. למשל, ב'1 בספטמבר 1949 העיר מפקד חיל הטכנאים על תוכנית האימונים לסדנה החטיבתית.⁷⁹ גם ראש שירות האספקה העביר התייחסות באשר לאימון הנהגים ומפקדי האספקה.⁸⁰ עד להפצתה כמחייבת ב'14 בספטמבר 1949 - בין הטיטה הראשונית לתוספות א', ב', ג' - עובו תוכני המנהיגות הצבאית והכרת מבנה הצבא למפקדים ותוכני הדרכה לכלל המערכים.⁸¹

ב'23 בספטמבר 1949 הפיץ לסקוב - הן לרמטכ"ל והן לפיקודים ולחטיבות עצמן - את התוכנית הפרטנית לכל גוף וגוף בחטיבה, על פי שלבים לחודש האימון שתוכנן.⁸²

איסוף הקצונה לצוות היה איטי ומתיש. חלופת מכתבים רבה התקיימה בין לסקוב לבין מפקדי היחידות והפיקודים, מפקדי חילות על קצין נדרש, זה או אחר, ודוחות יומיים⁸³ הועברו בעניין זה לרמטכ"ל.

הכנת סגל צוות ההפעלה

הצוות כלל חוליית פיקוד, שייצגה כלפי היחידה המתאמנת את המפקדה הממונה עליה ואת היחידות השכנות לה; חוליית מטה חטיבה, שתפקידה לאמן ולחנך את מטה החטיבה המתאמנת, ובה כל בעלי התפקידים במטה חטיבה; חוליה מקצועית, שתפקידה לאמן את יחידות המשנה השונות באורח אחיד מתוך שיתוף פעולה ביניהן.⁸⁴ "אירגנו את הכוחות מלמטה", העיד לסקוב, "מדרג המגע עם האויב, וכפי שאירגנו אותם מלמטה, ככה בנינו את המיפקדות שעליהן - קציני החיל הראשיים, מטה כללי, מיפקדת פיקוד וכו'".⁸⁵

78 אג"ם מה"ד, אימוני חילות הקרקע, תיק 45/1, 24.8.1949.

79 מטה חיל הטכנאים, טיוטה של הנחית אימונים כללית מס' 1, חט/66-216, 1.9.1949.

80 שירות אספקה מטה, הנחיית אימונים כללית מס' 1, חוב/14744, 1.9.1949.

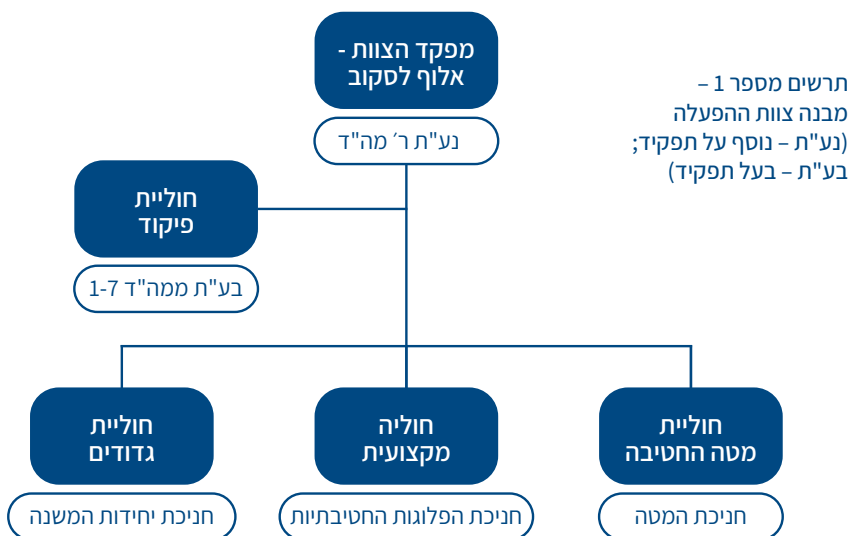
81 אג"ם מה"ד, הנחית אימונים כללית מס' 1 - תוספת א', תיק 41/9, 1.9.1949; שם, תוספת ב', תיק 41/9, 1.9.1949. שם, תוספת ג', תיק 41/9, 4.9.1949.

82 צוות ההפעלה, תכנית זמנים לתקופת האימונים, תיק 1/33, 23.9.1949.

83 אג"ם מה"ד, דו"ח צוות ההפעלה, (א"צ 41/9-1015), ספטמבר 1949; מטכ"ל אכ"א, דו"ח התקדמות - צוות ההפעלה, ספטמבר 1949; צוות ההפעלה, דו"ח התייצבות - צוות ההפעלה, כא/1, 6.9.1949.

84 חוזר של לסקוב, צוות ההפעלה - מיבנה, פעולה, סמכויות, 29.8.1949.

85 עדותו של לסקוב, המכון למורשת בן-גוריון, אצל: גלבר, גרעין לצבא עברי סדיר, עמ' 514-515.



צוות ההפעלה התכנס להכנה בתחילת ספטמבר 1949 במחנה הצוות שבצריפין. לצד ולמרות הבעיות, התנהלה ההכנה במרץ רב. **המתודולוגיה** שהנהיג לסקוב לא הייתה נהוגה עד אז בצה"ל. תחילה ביצע הצוות הכנה משלו, שכללה שני נדבכים מרכזיים: **האחד**, לימוד היחידות והתאמת הפרקטיקה להדרכתן ולחניכתן; **השני**, הכנת התו"ל בכלל ההיבטים של החטיבה המוגברת ויצירת שפה משותפת מטכ"לית בטרם המפגש על ה"שטח".⁸⁶ לאחר מכן קבע לסקוב, כי הצוות ייפגש לתיאום האימון וההדרכה עם סגל הפיקוד של החטיבה, שבו "תוסבר התוכנית וייעשו צעדים להתחלת העבודה". הוא קבע כי המפגש הראשוני ל"**אבחון היחידה**" ול"**העברת פקודת האימון**" יהיה כשלושה שבועות לפני מועד האימון עצמו. לראיה, מתוך דוח הסיכום:

נערכו סיורים ע"י הצוות בכל החטיבות כדי ללמוד את אפשרות בצוע התכנית ולקשור קשרי שתוף פעולה עם החטיבות.⁸⁷

בוצעו 3 פגישות עם מפקדי החטיבות, במחנה הצוות, והוסברו: הרכב הצוות, מטרת הצוות, אופן פעולתו, הכנת חומר ההדרכה.

86 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 8.

87 שם, עמ' 11.

וכן:

נשמע דו"ח מכל חטיבה ונשלחו על כך דו"חים [דוחות] לאגפי המטכ"ל. בוצעה פגישה עם מפקדי חילות ושירותים בצוותא ובנפרד והוסבר: - הרכב הצוות, מטרת הצוות, אופן פעולתו, הכנת חומר ההדרכה ותפקידי מפקדי החילות והשירותים בעבודת הצוות. נשמע דו"ח, הובהרו נקודות שנויות במחלוקת ונעשה תאום.⁸⁸

הכנת הסגל תוכננה להימשך 30 יום והתוכנית הפרטנית שלה מלמדת על שילוב של הכנת חומרים וכתובת תו"ל ועל הרצאות שונות לתאימות השפה והתו"ל בתוך הצוות. לדוגמה, היום הראשון של ההכנה נפתח בהרצאה של לסקוב על "הרכב ותפקידי הצוות", בצהריים התבצעה "חלוקת חומרי הדרכה", ואחר הצהריים החלה "כתובת והכנת החומרים". למחרת, תוך כדי הכנת החומר התורתי, התקיימו שתי הרצאות על "בניין אימונים" ועל "תפקידי המטה בחטיבה ובגדוד".⁸⁹

לסקוב פירט בדוח את "**הנושאים שנלמדו בהכנת הצוות**":

דוקטרינה של חטיבת חי"ר מוגברת, הרכב החטיבה המוגברת, ארגונה ותפקידה, הרכב יחידות היסוד של החטיבה, ארגון יחידות היסוד של החטיבה, תפקידי יחידות היסוד, סדר מהלך קרב, פקודת קבע לקרב, פקודות מבצע, תנועה למגע, התקפה - יזומה וקרב התקלות, הגנה - מזורזת ויזומה, נסיגה - וקרב השחייה, צוות קרב - פלוגתי, גדודי וחטיבתי, תכונות, יתרונות ומגבלות הדרג המסתער והפעלתו, תכונות, יתרונות ומגבלות הדרג המסייע והפעלתו, תכונות, יתרונות ומגבלות הדרג המשרת והפעלתו, דוקטרינה של ארגון, פקוד ומטה - שלישות, מ.צ, רפואה, תרבות וסעד, שפוט, אפסנאות, טכנאים, ציוד וחמוש, רכב, תובלה ואספקה, המטה הכללי, תרגילי מטה - יחידה; פורמציה, תכניות אש, תכניות קשר.

לסקוב ציין עוד כי הוצגו בפני הצוות, בין יתר הסרטים, גם הסרטים: "קרב התקלות, סדר מהלך קרב בגדוד".

מפגשי התיאום. לאחר שהוכן החומר התורתי בחתך מקצועי נפרד ונבדל, החלו מפגשי תיאום בתוך הצוות ועם החילות והאגפים במטכ"ל, על מנת

88 שם, עמ' 8.

89 **תיק צוות ההפעלה** (א"צ 41/9).

להשלים את התוו"ל לכדי יצירה שלמה ואחידה לכלל מערכי החטיבה המוגברת ולכלל התהליכים ודרכי פעולתה בנוהל הקרב ובניהולו בציר הפו"ש האורכי לפיקוד ולמטכ"ל.

הדרכה טובה. אחרי שלב זה, החל כל אחד בצוות להרצות על תחום אחריותו בחטיבה, כדי לוודא שהתיאום הושג. באופן זה תרגל כל מדריך גם את בקיאותו בחומר וגם התנסה ב"הדרכה טובה". הצגת החומרים בתוך הצוות נמשכה כמה ימים וחידדה נושאי מחלוקת בתוו"ל. לקורא בן ימינו שעסק בחייו הצבאיים בהדרכה, שלב זה בהכנת הסגל נראה מובן מאליו ומושרש; לא זו הייתה התמונה בשלהי 1949.

ב־23 בספטמבר קיים לסקוב ישיבה עם כל ראשי החילות והשירותים. תוכנה היה למעשה מתן פקודה על פעולת צוות ההפעלה ותיאום שיתוף הפעולה בין הצוות לבין כלל הגופים בהקשר התוו"ל, חומרי ההדרכה, העברת כוח אדם ואמצעים.⁹⁰

לאחר מכן פעל לסקוב לתיאום בין עבודת הצוות ותוצריו לתיאומות עם החומר הנלמד בבתי הספר של פיקוד ההדרכה הצבאית ומחלקת ההדרכה: "נתקיימה ישיבה בין צוות ההפעלה ובין בתי הספר כדי לתאם אחידות בתכניות וחומר ההדרכה".⁹¹ כך, כל שנלמד וסוכם בצוות הועבר והוטמע בכלל בתי הספר של מה"ד-פה"צ.

ב־9 באוקטובר 1949 נכח צוות ההפעלה בתרגיל הגדודי של קורס מג"דים מחזור ב' ודן לאחר מכן בלקחיו.

בד בבד, נערכו בהובלת הצוות סמינריונים מכינים (השתלמויות מקצועיות) בחתך חלק מהמקצועות, לבעלי התפקידים בכלל החטיבות באופן מרוכז בבית ספר להדרכה 50 בצריפין.⁹²

תצפית ולמידת סגל החטיבה הבאה. השיטה שגובשה הייתה, כאמור, ליווי סגל החטיבה העוקבת את האימון והדרכת צוות ההפעלה את החטיבה הראשונה: "כל חטיבה נועדה לכלול בתקופת האימונים סגל פיקודי ומקצועי כפוף כדי שעם סיומה של התקופה יוכלו ה'כפילים' להתחיל

90 אג"ם מה"ד צוות ההפעלה, ישיבה עם ראשי החילות והשירותים (א"צ 41/9), 23.9.1949.

91 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 11.

92 טופס מברק, זימון לסמינריון במרכז האימונים (א"צ, תיק צוות ההפעלה 41/9).

בארגונה ואימונה של חטיבה מוגברת נוספת מבין חטיבות העתודה".⁹³
"שלבי הביצוע"⁹⁴ היו, אם כן:

1. ההתארגנות (תקני כוח אדם וציוד);
2. לימוד שיטתי של התו"ל, תוך כדי דיונים עליו;
3. ריכוז והכנה של חומר ההדרכה - אימון פלוגה, גדוד וחטיבה בכלל המערכים;⁹⁵
4. כתיבת התו"ל לחטיבה מוגברת⁹⁶ באופן נפרד ובחתך מקצועי;
5. דיוני תיאום ואינטגרציה פנימיים בצוות;
6. דיונים עם החילות והאגפים על התו"ל שנכתב;
7. הבניית החניכה והחונכות - מתודולוגיה ושיטות ביצוע;
8. אימון בהדרכה טובה - העברת כלל השיעורים בתוך הצוות;
9. תיאום והטמעת התו"ל החדש בבתי הספר של פה"צ;
10. סיורים מקדימים בחטיבות;
11. ארגון החומר (מערכי שיעור, סרטים, תקצירים, תוכניות ותיקי אימון ושטחי האש, עזרי אימון, חוברות התו"ל) בצורה מערכתית ובחתכים מקצועיים;⁹⁷
12. קביעת סדר העבודה של צוות ההפעלה;
13. מתן פקודה לאגפים ולחילות במטכ"ל;
14. מתן פקודה לחטיבות המתאמנות;
15. מפגשי אבחון ותיאום של סגל הפיקוד של החטיבות המתאמנות;
16. חלוקת הצוות של החטיבה המתארגנת, עריכת הצוות לפי חוליותיו במקביל להרכב החטיבה הנדונה;
17. מפגש תיאום והכנה עם סגל הפיקוד של החטיבה המלווה, ה"כפילים".

93 גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 514-515.

94 ראו גם: **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 5 (א"צ 1952-61-41).

95 שם, עמ' 70.

96 שם, עמ' 67. תו"ל נוסף, מעבר לספר החטיבה המוגברת, נכתב על ידי הצוות: **מודיעין, הנדסה, קשר, ארטילריה, מרגמות, תובלה ואספקה, המשוריין הקל, תוכניות אימון לגדוד החי"ר, תותחנות א.א., תותחנות נ"ט, הספקה**.

97 כתב לסקוב בדוח הסיכום: "חומר ההדרכה של הצוות הוכן בשיתוף פעולה הדוק עם מחלקת ההוצאה לאור של פקוד ההדרכה הצבאית. יש לציין את נכונותם, מסירותם ועמלם של עובדי מחלקה זו שהצליחו לבצע את עבודות ההדפסה וההכפלה המרובות בפרק זמן קצר.

לסיכום החלק הראשון, לאורך ההכנה עסק הסגל בכמה צירים עיקריים בה בעת. הציר הראשון, לימוד שיטתי וסדור של תו"ל חטיבה מוגברת;⁹⁸ הציר השני, העוקב, הכנת התו"ל בכלל החתכים והמערכים; הציר השלישי, הכנת מערכי השיעור ועזרי ההדרכה והאימון לאימון חטיבה וגדוד, אימונים שתוכננו לראשונה באופן מובנה וסדור בעבודת הצוות; הציר הרביעי, לימוד, אבחון ותיאום עם חטיבות היעד. ציר נוסף היה תיאום החומר התורתי החדש עם הנלמד בבתי הספר של מה"ד ופה"צ. והציר האחרון, הנחיית החילות והאגפים, ושיח מתמשך עימם על נושאי תו"ל, תקינה, פקודות קבע לקרב (להלן, פק"לים) ונהלים בחטיבות היעד. את תרומת ההכנה למקצועו של צה"ל נלמד בחלק השלישי. בשלב זה ניתן לומר, כי הצוות (37 קצינים ו-113 מש"קים וסמלים) בארגונו (שלושה צוותי הדרכה גדודיים) ובהרכבו המגוון, למרות העדיפות ליוצאי הקצונה הבריטית, יצר קבוצת ידע מגובשת שאף הצליחה בפרק זמן קצר יחסית לתרגם ולכתוב תורה, אולם עיקר תרומתה לעתיד לבוא תהיה עם התקדמות חברי צוות ההפעלה בתפקידי הדרכה בצה"ל לצד בוגרי הפלמ"ח שהוכשרו בקורסי המג"דים ב' רג' שנערכו בו־בזמן עם עבודת הצוות בפקוד לסקוב.

חלק שני

כאמור, לא נרחיב על פעולת הצוות בחטיבות. נציין רק כי חריקות צורמות ליוו את עבודת הצוות בחטיבות. לסקוב לא חסך מהרמטכ"ל דוחות יומיים פרטניים על הבעיות, אי־מילוי הנחיותיו וקשיי ביצוע התוכנית מטעמי תקינה, חוסר משמעת, איטיות רבה והפעלה מבצעית של היחידות בתקופת האימון, ועוד ועוד. הצוות לא השלים את משימתו בכלל החטיבות לשלב אימון ותרגול חטיבה או גדוד מלא; רחוק מכך.⁹⁹ בפועל, רב הפער בין המטרות לאופן הביצוע. החטיבות לא ביצעו תרגילי חטיבה

בהדפסת חוברות התותחנות סיעה מחלקת הפרסומים במפקדת קצין תותחנים ראשי. משרד השרטוטים של הצוות, אשר מנה 5 שרטוטים, הוציא את כל העבודות כנדרש. ההכפלות וההדפסות נעשו בעזרת מחלקת ההוצאה לאור של חיל ההנדסה ומחלקת המיפוי הצבאי – מטכ"ל/אג"ם". **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 52.

⁹⁸ תפקיד חשוב בשלב הכנה זה מילא פרד האריס (פרדריק גרונין), עד שנאלץ לעזוב את הארץ בסוף נובמבר 1949.

⁹⁹ "צוות ההפעלה השלים את עבודתו בחטיבת 'גבעתי', אולם פעולתו בחטיבת 'גולני' נפגמה בשל השחרורים מן הצבא. בחטיבה 7 הופסקה עבודתו קודם זמנה בשל מינויו של פריץ עשת, ראש החוליה שפעלה בחטיבה וגיבשה את תורת חטיבת השריון המוגברת, לראש מחלקת תכנון במטה הכללי במקומו של ישראל בר", **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 6.

מלאים, תרגילי גדוד ולעיתים אף לא תרגילי פלוגות. על אף הרצון לערוך את "קורס האלף" בהכשרת קצונת החי"ר, הוכשרו לבסוף כ־90 קצינים מתוך 500 שתוכננו. דיווח לסקוב:

שלב א - בוצע רק בחטיבה 1, בחטיבה 5 חלקי, בחטיבה 7 לא בוצע.
שלב ב - שצריך היה להיות 120 יום לא עלה במקרה של חטיבות 5, ו־7 על יותר מ־60 ימי אמון או שני קורסים, כל אחד 45 יום, בבתי הספר הצבאיים.
שלב ג - כפי הנראה שלא יבוצע.¹⁰⁰

וכן:

תפקידים שונים - למרות ההבטחה שפרק הזמן יוקדש כולו להתארגנות ואמונים, הוטלו על היחידות תפקידי שמירה, הופעות בטקסים וסריקות, שהוציאו את היחידה ממסלול האמונים.¹⁰¹

למרות הקשיים - מהפכה נעשתה; היא נוצרה משיכוך בלמידה, מקרבת החניכה והחונכות, משותפות הצוות וסגלי החטיבות בבעיות השעה ומההבנה כי פני הצוות אינם לביקורת מנוכרת. הייתה זו למידה ארגונית כוללת. הן סגלי החטיבות והן כלל הפיקודים, האגפים במטכ"ל והחילות למדו עבודת מטה מהי; מה מהותה, מהי שגרה, וכיצד מנהלים אותה, מהו ציר פיקודי ומהי אחריות וסמכות הפו"ש, מהם היבטי המנהיגות הקרבית בה,¹⁰² וכן - כיצד מאמנים, מדריכים ומכשירים יחידה מתאמנת. כל מי שנחשף לתהליכי צוות ההפעלה ברמת המטה והפיקוד - נדרש להגיב למכבש שאותו הפעיל לסקוב בדמות הצוות ומאות דוחותיו ומכתביו הביקורתיים ולעיתים אף העוקצניים הגיבו, ואט־אט השתנו, שינו את נוהליהם ואת שיטות עבודתם; והרי שינוי הינו כל תכלית הלמידה כולה.

וכך כתב לסקוב ב־1968:

פעולת הצוות ביחידות חולקה לשני שלבים: הראשון ללימוד והדרכה, והאחר לזתירגול היחידות. בכל שלב עברו החונכים מחטיבה אחת לרעותה, והטמיעו בהן את תורת ההפעלה של החטיבה המוגברת, יחד עם עקרונות יסוד כמו אחריות המפקד; קיומו של צינור־פיקוד אחד, המוליך מן המטה הכללי ועד ליחידה הקטנה ביותר; היותם של קציני

100 שם.

101 שם, עמ' 71.

102 טורגן, הכשרת הפיקוד הקרבי, עמ' 190-192.

מטה משוללי סמכות פיקודית משל עצמם; יעודם של קציני המטה לשמש עוזרים למפקד ומשרתים לגייסות; הגדרת תפקידיהם של קציני מטה מתאמים ומקצועיים; תפיסת מהותו של המטה כמערכת של דיווח ופיקוח; היסודות הטכניים ועקרונותיה של עבודת מטה אופקית (בתוך המטה וכלפי היחידות השכנות), ואנכית (כלפי המטות הממונים והכפופים).¹⁰³

על קורות אלו נדון בחלק השלישי, המסכם.

חלק שלישי – סיכום עבודת הצוות והשלכותיה

דוח הסיכום של צוות ההפעלה נפתח כך:

צוות ההפעלה הוא פרי דיוני מטה מרובים אשר בתחילתו לא הובן ואף הופצו עליו שמועות כמו הרכבת פקוד על הפקודים; אנגליזציה; אמריקניזציה; מעשה מחוסר אחריות של העברת סמכות רחבה, שהיא רק ברשות הכנסת, לאיש אחד; ממתן סמכות לאיש אחד ללא מתן אמצעים. האחרון היה הצודק והקולע ביותר למטרה.

פקודת התארגנות צבא היבשה תוספת מס' 1, מטכ"ל - א/ס/140 מיום 28 באוגוסט 1949, קבעה את הדירקטיבה (ההנחיה) להפעלת הצוות ותוכניתו. סעיף 1ג' קבע את שלום עשת כסגן ראש הצוות לענייני שריון, אולם פעולתו לא האריכה ימים, מאחר שהוטלו עליו תפקידים אחרים חשובים, אשר גרמו לכך ש"עניין חטיבת שריון מוגברת לא יוצא לפועל כפי שתוכנן".¹⁰⁴

המטרות שנקבעו:

1. הדרכת הדוקטרינות של ארגון ומנהלה, הפעלה טקטית, עבודת מטה בחטיבות 1, 5, 7 ולוודא שיטה אחידה בכל הצבא.
2. יחד עם מפקדת פיקוד ההדרכה, קורס ה-1000, להקים פיקוד כפול כדי שאפשר יהיה להקים באפריל 1950 6-8 קדרים לחטיבות עתודה בהתאם לתוכנית ההתארגנות מחדש של ב' שאושרה ע"י המטה הכללי.¹⁰⁵

¹⁰³ לסקוב (1968), "צוות ההפעלה 1948-1950", **מערכות** 191-192, יוני, עמ' 41-44.

¹⁰⁴ **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 1. על פעילותו של עשת ראו: זאב אלרון, **התמורות בצה"ל והשינוי שלא היה בתפיסת הביטחון דצמבר 1952 - ספטמבר 1955**, חיבור לתואר דוקטור בפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית, עמ' 21, הערת שוליים 49.

להלן תחומי העיסוק והשיפור כתוצאה של עבודת הצוות בטווח המיידי. ראשית, הסדרה ארגונית-פיקודית של "המפקד והסיוע המנהלתי". כלומר הבנת האחריות הפיקודית והסדרת הסמכות, האורגניות ושלמות המערכים בחטיבה, לצד הרחבת הידע של המפקדים במערכים אלו. גם העמ"ט להגדרת ראשי החילות המקצועיים כ"קציני חיל ראשיים" היה פועל יוצא של עבודת הצוות, להבדיל מההגדרה הקודמת - "מפקדי חילות". בדרך זו הוכפפו יחידות הסיוע המנהלתי על מפקדיהן בחטיבה לפיקוד ישיר של המ"ט, וסמכות קצין החיל הוגדרה כמקצועית בלבד.¹⁰⁶ כפועל יוצא מכך היו העמ"ט להפיכת חטיבת הרגלים למוגברת ועצמאית - הבנת הרציפות וההמשכיות הנדרשות וביטויין בארגון, ותקינת מערכי הסיוע הקרבי והמנהלתי.¹⁰⁷

היבט מהותי נוסף היה הסדרת יחסי מפקד-מטה (סמכות ואחריות) בכל מדרג הפו"ש.¹⁰⁸ היבט אחר היה ההתמקדות בהסדרת תהליכי העבודה, הנהלים, הפק"לים והדוחות בעבודת מפקדת החטיבה. בתחום התקינה בוטל תפקיד קצין המנהלה החטיבתי, שהיה ממונה על קציני האפסנאות והשלישות, ושני קצינים אלו קיבלו מעמד של קציני מטה מתאמים.¹⁰⁹ כתב לסקוב:

105 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 5.

106 מעמד החילות, לסקוב: "יש לזכור שאלו חילות מקצועיים במדרגה ראשונה ואם כי עבודתם מתואמת ע"י אגפי המטה הכללי הרי שמפקדי החילות, שהם מאד מקצועיים, הנם יועציו של הרמטכ"ל מחד ובאים תחת פיקוד הרמטכ"ל מאידך, ולא תחת פקוד האגפים. הכרחי לתקן מצב זה בהקדם כי א"א [אין אפשרות] להפעיל חיל מקצועי כמו שמפעילים יחידה שאינה מקצועית. יש לראות את הקצין הראשי של כל חיל כקצין מקצועי במטה הכללי ושל הרמטכ"ל. אלה מהווים את הדרג המסייע והדרג המשרת אשר בלעדיהם נדון הדרג המסתער לכישלון". דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 141. ראו גם: מטכ"ל אכ"א, הגדרת המונח "חיל", מ/ס/1055-2/4, 1.9.49; מטכ"ל מת"ם, הגדרת המונח "חיל", 48/102, 16.9.49; אג"ם מה"ד, הגדרת תפקידי קציני מטה ראשיים, תיק 116-27/40, 1.11.49; אג"ם מת"ם, הצעה למבנה הפקוד העליון, ו/א-766, 14.7.1949; הועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, מבנה משרד הבטחון, 14.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, ישיבה לדין במבנה המטה הכללי, 3.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, ישיבה לדין במבנה המטה הכללי, 5.7.49; עיקרי ישיבת המטה הכללי 35/50 ביום 13.8.50; עיקרי ישיבת המטה הכללי 52/50 ביום 24.12.50 (א"צ 1/847/1962).

107 היה זה פרד האריס, שחזר והתריע על ליקוי זה כבר במהלך המלחמה, ועתה חתר לתקנו באמצעות עבודתו של צוות ההפעלה. גלבר, גרעין לצבא עברי סדיר, עמ' 517.

108 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 100 (א"צ 41-62-1952).

109 לסקוב לרמטכ"ל, 6.11.1949, והרצוג לרמטכ"ל, 17.11.1949 (א"צ, שם).

הגדרות תפקידי המטה בפקודת מטכ"ל - 80 סעיף 4 לא היו ברורות; אחרי תאום עם מת"ם¹¹⁰ פורסם מכתב הצוות בנדון וחשוב לתת לו פרסום בפקודות המטכ"ל כי בהעדר תוקף חוקי לחוזר הצוות אין טעם לדבר זה, בעיקר בפיקודים, וכתוצאה מכך רואה קצין האפסנאות כמה קציני מטה מקצועיים כקציניו וברור כי העבודה לוקה ובמצב כזה אין קציני מטה מקצועיים חיליים יכולים להמשיך לעבוד בפקוד.¹¹¹

מפקד חטיבה 7 כתב בעניין זה:

לאחר שעובדת אצלנו פלוגת הספקה ותובלה 696, שסופחה אלינו לתקופה של 3 שבועות מטעם צוות ההפעלה, הגענו למסקנה שרצוי שפלוגה כזאת תסופח באופן תמידי לחטיבה. בהתאם לתקן של חטיבה מוגברת, צריכה להיות פלוגה כזאת ע"י כל חטיבה, עד כמה שידוע לנו סיפוח של יחידה אינו מוצא לפועל בגלל סבות תקציביות ואולי גם מחוסר רכב.¹¹²

כמו כן, הועברה למטכ"ל המלצה להפרדת המודיעין מן המבצעים באגף המטה בחטיבה. וכך כתב לסקוב:

בעיה יחידה ועיקרית שגרמה לתקלות רבות בעבודה היום יומית של מחלקת המודיעין היא כפיפות המודיעין לקצין המבצעים. אם ניקח את חוברת "מודיעין קרבי" שהיא כיום היסוד לכל עבודה של המודיעין בצבאנו, יכול כל סעיף להוכיח שהכפיפות מפריעה לבצוע התפקיד.¹¹³

וכן:

אני רואה צורך לתקן את המצב הקיים ע"י שינוי במעמד מחלקת המודיעין בחטיבה. יש לדעתי להעמיד את המודיעין כקצין מטה מתאם נפרד ומקביל למבצעים. קשה להעתיק עבודת מטה של הצבא הבריטי אשר בנוי 70 אחוז על מסורת בהעדר מסורת זאת אצלנו.

¹¹⁰ המחלקה לתפקידי מטה.

¹¹¹ דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 125.

¹¹² מפקדת חטיבה 7/אפסנאות, פלוגת הספקה ותובלה חטיבתית, יוסף איתן, סגן אלוף, 9/488/אח, פברואר 1950.

¹¹³ דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 88.

ידוע שיש כאן בעיה של תקן דרגות, אבל חושבני שקצין המודיעין
יוכל למלא את תפקידו גם בדרגה הנוכחית (סרן), אך חייב להיות
עצמאי בעבודתו וקשור באופן בלתי אמצעי למפקד החטיבה.

יש צורך לגשת לתכנון משרד מודיעין נייד לצורך קרבות, ולסדר
קרן למשרד לפי דוגמת הצבא הבריטי.¹¹⁴

ניתן לקבוע עוד, כי עבודת צוות ההפעלה האיזה וסייעה לעבודת המטה
של מה"ד להסדרת מדרג הפו"ש מהפלוגה ועד למטכ"ל.¹¹⁵

השלכות מיידיות נוספות היו בתחום האימונים, כתיבת תוכניות אימונים
לגדוד ולחטיבה מוגברת תוך פירוט יכולות נדרשות ומדדי כשירויות
לבחינת היעילות והמועילות של ביצועים ומוכנות נדרשים; וזאת, הן
בהיבטי כוונות, מוכנות ולכידות משימתיות ומבצעיות והן בהיבטי לכידות
יחידתית - מורל ורוח, מנהיגות המפקד, היחס לחייל, וכמו כן - ביסוס
מתודולוגיה של הכנת סגל לאימון הקמה באופן השונה מהכנות הסגלים
שנערכו עד אז לקורסים בפה"צ. ולבסוף, ביסוס מתודולוגיה והטמעתה
של חניכה ואימון יחידות ומסגרות עוצבתיות בצה"ל.

**בתחום ההכשרה - עריכת שני מחזורי של קורס מג"דים, תוך הטמעת
התוצרים ולקחי הצוות בתוכם, ככתוב:**

בסיס הדרכה מס' 2 (בי"ס למפקדי יחידות ע"ש דוד מרכוס) -
בתחילת אוגוסט נפתח מחזור ב' של קורס למפקדי גדודים אשר בו
השתתפו 33 חניכים. הקורס נערך לפי התכנית ונסתיים ב-27.11.

כבר בתחילת נובמבר הוחל בהכנת מדריכים נוספים למחזור ג'.
בסוף נובמבר הועבר הפיקוד על ביה"ס מידי סגן אלוף יוחנן פלץ
לידי אלוף/מ יצחק רבין. ב-17.1 נפתח מחזור ג' ובו משתתפים
60 חניכים.¹¹⁶

114 שם, עמ' 90.

115 "לשם כך יש לדעתי להפסיק את הקשר הישיר בין יחידות היסוד מכל החילות ובין מטכ"ל/אכ"א/דרג
ב. כל הפניות האלה חייבות לעבור באמצעות החטיבה והפקוד (כגון: דרישות לתגבורת, העברות
וכו'). דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 100.

116 שם, עמ' 131.

בתחום כתיבת התורה, נכתבו 33 ספרי תו"ל, הדרכה ואימון¹¹⁷ (על כך יורחב בהמשך).

בתחום השגרה, נקבעו והוטמעו נורמות רצויות להתנהלות היחידות המבצעיות בצה"ל – שגרה, כוננות, מוכנות, כשירות, לכידות, משמעת, מורל, יחס לפרט, משקיות, חינוך ותרבות. להלן כמה דוגמאות: **אחידות בהוצאת פקודות הקבע**,¹¹⁸ **השגרה היומית**¹¹⁹ **והפקודות היומיות של מפקדת החטיבה**.¹²⁰ בנוסף, הוצע הקים אלפון לפקודות מטכ"ל על ידי מזכירות הפיקוד העליון (תיק ש/233-951, מ'21 בדצמבר 1949). כמו כן, הוצא טופס של כרטיס אישי זמני עד אשר יצא ילקוט אכ"א אשר טרם הוכחה מעשיותו בעבודה (22 אוקטובר 1949).¹²¹ על מנת לטפל בתלונות על איכות ומשקיות האוכל הצבאי אף הוקמה "ועדת התזונה",¹²² וכן "נתנה בקשה להגדיל את מנת האוכל של חטיבות מתאמנות ב-9 נובמבר 1949".

ההשפעה על התקינה והארגון בחטיבות הייתה מהירה והחלטית

¹¹⁷ מתוך סיכום צוות ההפעלה: "חומר הדרכה: לאור דוקטרינות אלה הוצא חומר ההדרכה הבא ע"י הצוות: **חטיבת חיל רגלים מוגברת**, חטיבת חיל רגלים מוגברת – תיקונים ותוספות, **שימוש טקטי בארטילריה**, **פלוגת המרגמות הכבדות**, **המשוריין הקל**, **תיקונים לחוברת גדוד חיל רגלים, מ.צ. בחטיבת חיל רגלים מוגברת**, **קציני מטה מבצעים בחטיבה מוגברת**, **ותיקונים ותוספות, שלישות בחטיבה מוגברת**, **ותיקונים ותוספות, אפסנאות בחטיבה מוגברת**, **ותיקונים ותוספות, טכנאים בחטיבה מוגברת**, **ותיקונים ותוספות, תובלה ואספקה בחטיבה מוגברת**, **רכב בחטיבה מוגברת**, **תכניות אמון לחטיבה מוגברת ויחידות היסוד שלה**, **פקודות קבע לחטיבה מוגברת ויחידות היסוד שלה**, **קשר בחטיבת חיל רגלים מוגברת**, **הנדסה בחטיבה מוגברת**, **תותחנות**

א.א. - חוברת הדרכה, **תותחנות נ.ט. - חוברת הדרכה**, **הנדסה - חוברת הדרכה**, **תכנית אמון לגדוד חי"ר**, **מרגמות כבדות - פקודות קבע לקרב**, **פעולת התרבות בגדוד**, **סעד**, **פקודות קבע להדרכה של ב', רפואה - תכנית אמונים בחטיבה המוגברת**, **פלוגת סיור - תכנית אמונים**, **אימון במקצועות השלישות**, **אימון גונדת שדה**, **מודיעין - תכנית אמונים**, **שלבי התיקונים לנשק ורכב על ידי הטכנאים (שרטוט)**, **מחלקת הספקה - חוברת הדרכה**. "דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 67.

¹¹⁸ כתב לסקוב בדו"ח צוות ההפעלה: "לא בכל היחידות ישנן פקודות קבע מסודרות. לעומת זאת קיימות פקודות קבע ישנות שלא תוקנו עם העברת היחידה למקום חדש. ביחידות רבות לא ניתנת לחיילים אפשרות מספקת לעיין בפקודות הקבע בגלל אי היותן מפורסמות על לוח המודעות". שם, עמ' 97.

¹¹⁹ כתב לסקוב בדו"ח צוות ההפעלה: "מוצאות בכל החטיבות בכל יום אך צורתן לא היתה אחידה לפני בא הצוות". שם.

¹²⁰ כתב לסקוב בדו"ח צוות ההפעלה: "מוצאות בכל החטיבות אחת לשבועיים בערך. לאחר הערות הצוות מוצאות הפקודות בצורה אחידה".

¹²¹ שם, עמ' 128.

¹²² שם, עמ' 129.

בעבודת המטה מול מת"ם וגופים מטכ"ליים אחרים. להלן כמה דוגמאות ונדבכים מפי לסקוב:

א. **תקנים** - "העברנו למת"ם הצעות תקנים לכל האלמנטים המהווים את חטיבת חי"ר מוגברת ורובן נתקבלו.

ב. **סככות טיפולים.** "הצוות החל לטפל בהכנת סככות חורף לרכב בתחילת אוקטובר. העבודה התקדמה בקצב איטי כל כך שאולי תושלם בקיץ".¹²³

ג. **ניידות גופי הסיוע.** "בעוד הצוות עמל לבנות את האלמנטים המסתערים מסייעים ומשרתים בחטיבות על ניידות ואי תלות, נעשו במטכ"ל/אג"א צעדים בכוון הפוך. כי כדי לאפשר את ניידות החטיבות והפיקודים לאי תלותם בבסיסים קבועים היו צריכים כל מתקני אספקה, פנוי ותובלה כולל ב.צ.מ.¹²⁵ ציוד חמוש, טכנאים וכו' להיות על גלגלים ולא סטטים".¹²⁶

ד. "טופל בעניין חלוקה מחדש של רכב לאור ועדת אג"א שקבעה תקן בלתי מעשי של רכב לחטיבות".¹²⁷

ה. **"ועדת חקירה ל-120 מ"מ** - בקשתי תשובה לדרישתי לועדת חקירה ב-8 לנובמבר 1949 וטרם קבלתי דו"ח על כך. נראה לי שאני צריך לקבל דו"ח מאחר שיזמתי ועדה זר".¹²⁸

ו. "נשלחו למת"ם תיקונים לפנקס כיס שרות שדה".¹²⁹

ז. **מפקדת החטיבה הניידת.** בסעיף "ציוד מטות" כתב לסקוב: "קרוניות לניידות, הוסכם, אולם הצעת הצוות מ-14 נובמבר 1949 לא בוצעה".¹³⁰ **להלן תחומי העיסוק והשיפור שעלו מעבודת הצוות, בטווח הארוך. ראשית, יצירת תקינה לארגון; בשפת לסקוב: "חשיבות התקן**

123 **מכתב לרמטכ"ל** - תיק ש/155-202, 22 באוקטובר 1949.

124 **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 126-127.

125 ב.צ.מ. - בסיסי הציוד המרכזיים של אגף האפסנאות.

126 **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 130.

127 שם, עמ' 128.

128 שם, עמ' 127.

129 שם, עמ' 125.

130 תיק ש/554/224.

והתקינה כמפתח לארגון ול'מהפכה'".¹³¹ כמו כן, הנחת התשתית¹³² לספר **עבודת המטה** 1952¹³³ וכתביבת מרבית פרקיו. זאת לצד הנחת תשתית לספר התוו"ל - **מחלקת הרובאים** 1956.¹³⁴

בתחום האימונים, הצוות ומודל האימון - כלי הטמעה לחיזוק המערכת המוסדית, כתב לסקוב:

צוות ההפעלה - אחת המסקנות שלנו היא שהצוות בדוגמה זאת יכול לשמש מכשיר מצוין בידי המטכ"ל להכניס דוקטרינה חדשה, ארגון חדש, הדרכת מטות וכו'. לאור ניסיון הצוות הוצע התקן החדש של גדוד חיל הרגלים והגדרות תפקידי מטה אשר פורסמו בתיקונים האחרונים של חוברת גדוד חיל הרגלים. לאור הנ"ל מעובדות מחדש החוברות: חוברת גדוד חיל הרגלים (חוברת הדרכה), חוברת גדוד חיל הרגלים (אימון).¹³⁵

יצירת מודעות, קביעת נורמה רצויה בשיקוף חולשת "המפקד כמאמן".
נכתב בדוח:

קצינים בדרך כלל אין אלו [אינם, ד"ק] נוהגים להדריך ומסתפקים בפקוח על ההדרכה. הסיבה די ברורה - מעולם לא הגיעו מחלקותיהם לאמון המחלקה.¹³⁶

131 ראו: גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 527.

132 "לאור ניסיון זה"ל סוכמו גורמי יסוד כלהלן:
א. תפקיד של קציני המטה לעזור למפקד בתאום פעולות הדרג המסתער, הדרג המשרת ההכרחי להצלחת המשימה.
ב. לקציני מטה אין סמכות פיקודית; הם משמשים צינורות לפקודות המפקד אולם יש לראותם כמדברים בשמו.
ג. רק צינור פקוד אחד קיים מהמטה הכללי אל היחידה הקטנה ביותר.
ד. מבנה ואופן העבודה של מטה הוא תוצאה ישירה ממבנה כוחות השדה. תפקיד המטה לעזור ליחידות השדה לבצע את תפקידם.
ה. גובשו המושגים הבאים בעבודת המטה: דוקטרינה של עבודת מטה ופיקוד - 1. אחריות המפקד
2. תפקיד קציני המטה 3. סוגים של קציני מטה 4. עקרונות מטה 5. קציני מטה מתאימים יהיו 6.
קציני מטה המקצועיים... " סמכות וריכוז השליטה. 3. שיתוף פעולה - מבפנים. 4. תאום - מלמעלה. 5. גמישות. 6. גלוי יוזמה, אחריות מטה.
דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 56-57.

133 אג"מ/מה"ד, **עבודת מטה בשדה** (ארעי), תיק 10-6569, 24 בספטמבר 1952.

134 אג"מ/מה"ד/מחלקת חי"ר (1956), **מחלקת הרובאים**, סימוכין: ת [תו"ל] 72-2.

135 **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 71.

136 שם, עמ' 73.

כתב לסקוב על אחריות הפיקודים לאימון המפקדות בדרג השדה:

תפקידי הפיקוד באימון מטת החטיבה - על הפיקודים לקחת חלק גדול יותר, ע"י קציני המטה המרובים שלהם, באמון-מטה למפקדות החטיבות. כל החומר צריך להיות מוכן ע"י מפקדת הפקוד כמו שולחנות-חול, תשקיפים, ספור-מעשה וכו'. הפקוד צריך לארגן תרגילי-קשר למטה החטיבה, לפחות 4 בשנה.¹³⁷

המלצה לשינוי גישה ביחס להדרכה בצה"ל. כתב לסקוב בסיכומו: יש לשנות את הגישה לפיקוד ההדרכה מבחינת גוף לפתרון בעיות השעה ולראותו כמוסד המכין את הכוחות לקרב של מחה, לצידו, בהתאם לכך ולתת לו תנאים ההכרחיים לכל מוסד הוראה וחינוך ויתר עזרה מאגפי המטכ"ל, אכ"א ואג"א, ושרותים. יש להפסיק לראות את בתי הספר, בעיקר ביי"ס למג"דים, כמקום ניסויים ופתרון לבעיות אישיות של קצינים.¹³⁸

ואכן, ב-2 במארס 1950 כינס לסקוב את כנס קציני פיקוד ההדרכה הצבאית הראשון.¹³⁹

כפות מאזני החי"ר והשריון בצה"ל. תחום עיסוק אחר שישפיע מהותית על עתיד התמרון בצה"ל היה חיל השריון. כתב לסקוב: "אישית אני מטפל בנדון כבר למעלה משנה ומקווה שסוף סוף יקום חיל שריון כי האיחור יעלה באובדן כוח-אדם, ציוד יקר ואולי גם קרב."¹⁴⁰

עוד הוא הציע להקים חטיבת שריון מילואים על בסיס סגל בית הספר לשריון. מנגד, דאג לסקוב להציף את בעיית חולשת החי"ר; בעיה¹⁴¹ שתזכה למענה בדמות ענף במחלקת ההדרכה, ולאחר מכן - בדמות חיל.¹⁴²

137 שם, עמ' 95.

138 שם, עמ' 140.

139 אג"ם מה"ד, כנס קציני פיקוד הדרכה צבאית, 7-90-1907, 26.2.1950, בחתימת ראש מה"ד, אלוף לסקוב.

140 לסקוב אמר כבר בראשית 1949: "איני חושב שאפשר לראות את יושבי הגבול כבלם. הם לכל היותר יוכלו להיות מכשול. החטיבות אשר מהוות את האגרוף תוכלנה להיות הבלם. כפי שראינו את האויב במלחמה הזאת לא נראה אותו יותר. הוא יבוא אחרת. הוא ילמד מהטעויות שלו". דברי לסקוב בישיבת מטכ"ל, 11 במארס 1949. דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 150.

141 ראו גם: אג"ם/מבצעים, דוח צה"ל לשנת 51/2, 91/68/55, מחלקת היסטוריה, תיק מה"ד.

142 בשנת 1953 הוקם ענף החי"ר במה"ד, שעסק בין היתר בקידום הקמת מפקדת חי"ר וקידום מצב החי"ר בצה"ל. אג"מ/מה"ד/ענף חי"ר, הצעות לפיתרון האירגוני לטיפול בחי"ר, תיק: 19/11, 17 במאי 1953; מה"ד, הכללת ענף החי"ר באג"ם/מה"ד בתפוצת חומר, 23.2.1953 (א"צ 35/63/1955).

כרגע אין חיל רגלים עונה להגדרת תפקידו - "ע"י תמרון ואש להתקרב אל האויב ולהשמידו ע"י הסתערות והלם". בגלל - רמת אמונים, איכות כוח אדם, אחוז כוח האדם המאפשר פתוח מנהיגים, כלי נשק כמו רובה, תת מקלע ומקלע, העדר נשק נ.ט בכמות מספקת, חגור מתאים, ציוד מתאים כמו כלי מטבח וכו', העלמות חומר אנושי שיתנדב לתפקידי צליפה, סיור וחבלה, השכלה ירודה, משך אמונים ללא כל פרופורציה לנדרש.¹⁴³

כמו כן, הועברה המלצה להפעלת המועצות החיליות,¹⁴⁴ על מנת לסכם את המבנה והארגון לקרב בכלל המערכים.¹⁴⁵

מהות בעלת השפעה מתמשכת אחרת הייתה הטמעת תפיסה רצויה של מנהיגות המפקד והמטה. בתחום זה יש לציין את מאמצי ההסדרה ליצירת שפה אחידה לעבודת המפקד והמטה,¹⁴⁶ כמו כתיבת המילון למונחי התו"ל¹⁴⁷ וכמו ספרות התו"ל הממוקדת לעבודת המפקד והמטה. לדוגמה,

143 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 72.

144 מה"ד ולסקוב ריכזו את המועצות והוועדות לתיאום הדרכה, את מועצת האימונים וכן את המועצות החיליות השונות: מועצת חיל רגלים, מועצת תותחנות, מועצת הנדסה צבאית, מועצת קשר, מועצת שריון, מועצת שירותים, מועצת רפואה צבאית. במועצות אלו דנו בנדבכי בניין הכוח השונים, בדגש על תורה, הדרכה (בייחוד על אימונים והכשרות) להגברת כושרם של קורסים מקצועיים וגופים אלו, ראו: אג"ם מה"ד, מועצת חיל רגלים, הנדסה צבאית, קשר, שריון, שירותים, רפואה צבאית, תיק 40/29, 5.9.1949, בחתימת אלוף לסקוב.

145 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 152. הטענות בנות זמננו על מחזור עמ"ט בזרוע היבשה על שילוב ושיתוף פעולה רב-חילי ביחידות, ראוי שלא יתמקדו בעמ"ט העת"ר"ת (העוצבה הטקטית הרב-חילית) (2002-2006) כי אם ירחיקו עד לשנת 1949.

146 Indoctrination/התירון. "עבודת התירון של צוות ההפעלה היא היחידה שבוצעה ביסודיות בחטיבות. להלן חוזר הממצה את רוח העבודה אשר כוונה את אנשי הצוות: קציני הצוות היוצאים ממטה החטיבה אל יחידות היסוד או חוזרים מיחידות היסוד למטה החטיבה חייבים לשמש כקציני קישור ולעזור למטה החטיבה ולמטות יחידות היסוד כדי לבסס אחת ולתמיד עבודה תקינה שוטפת וחלקה. עליכם לראות את עצמכם כקציני מטה מתאמים ומקצועיים כאחד. חשוב מעל לכל במשך תקופת עבודת הצוות בתוך החטיבה לעודד ולקיים אחדות החטיבה, שלמותה וארגונה. יש לספח את רוח החטיבה בצניעות הדרושה אולם בכל תוקף, ולשים את אחדות החטיבה וביסוס שליטתו של מפקד החטיבה כאחת המטרות של הצוות. אסור להיעשות שתדלן, ואין לראות את התפקיד כשליח צבור אלא כמפקד המבצע את תפקיד המטה בתנאים בלתי נוחים. חיים לסקוב - ראש צוות ההפעלה." דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 50.

147 במאי 1950 הנחה לסקוב את אנשיו: "רשימת מונחי הצבא שהעברנו למזכירות הפקוד העליון ע"מ לפרסמה בהוראות הפקוד העליון - הוחזרה לנו. הרמטכ"ל מבקש אשור הועדה למונחים אלה...". לאחר עבודת מטה מאומצת לפרסמה בשנת 1953 הוראת הפיקוד העליון בחתימת מקלף, שהגדירה את מונחי התו"ל. ראו: הוראות הפיקוד העליון - הוראות מס' 155-164, מוצאות על ידי ראו"ל מרדכי מקלף בתוקף סמכות מיוחדת מאת שר הבטחון, מס' 24/51, 20.11.53. עמ"ט המילון, ראו גם: אג"ם/תכנון, הרשימה הרצופה, י/י-1949, 91215.8, סא"ל ישראל בר - ראש מחלקת תכנון. אג"ם/מה"ד/תו"ל, מילון למונחים צבאיים, ללא תאריך.

כבר באוקטובר 1949 פרסמה מחלקת ההדרכה חוברת תו"ל שעסקה בהסדרת יחסי הפו"ש באגף המבצעים שבמפקדת החטיבה;¹⁴⁸ היחסים בין סגן מפקד החטיבה - שתפקד כראש המטה (רמ"ט) ו"קצין מתאם העיקרי"¹⁴⁹ - לבין קצין המבצעים (הקמב"ץ) ועוזרו ובין קציני המודיעין והקשר. בעקבות עבודת צוות ההפעלה, עודכן **ספר עבודת המטה בשדה**,¹⁵⁰ שיצא לאור על ידי מחליפו של לסקוב, מאיר זורע, **בשנת 1952**.¹⁵¹

לסקוב כיוון להדרכה ולהטמעת "עבודת מטה מושלמת" בחילות, באגפים ובמערכים המקצועיים, בפיקודים ובחטיבות. מאמציו ליצור תרבות מקצועית של מחקר ומחשב מטה,¹⁵² עבודת מטה איכותית ותרבות דיון ניכרו בפרסומים,¹⁵³ בהנחלת תרבות דיוני המטכ"ל,^{154,155} וסקירות

¹⁴⁸ אג"מ/מה"ד, (1949), **קציני המטה המבצעיים במפקדת החטיבה**, תשרי תש"י, אוקטובר.

¹⁴⁹ שם, עמ' 2, 19-21.

¹⁵⁰ ההתייחסות לעבודת המטה בניהול הקרב בספר זה, תחת סעיף הפיקוח בשני היבטים: האזנה באלחוט למתרחש ביחידות הכפופות, איסוף שיטתי של דוחות ללימוד לאחר הקרב. באמצעות - קציני קישור, ביקורים ודוחות עיתיים ותקופתיים, "שבאמצעותם יעקוב המטה אחר המבצעים ויאגור ניסיון למבצעים עתידיים". בית הספר לפיקוד ומטה (1954), **עבודת מטה**, עמ' 21-22.

¹⁵¹ אג"מ/מה"ד, **עבודת מטה בשדה** (ארעי), תיק 10-6569, 24 בספטמבר 1952.

¹⁵² אג"מ/מה"ד - לשכת ראש מה"ד (1951), "פרקים בתולדות התפתחותם של המטות הכללים ומטות של שדה", עמ' 2, 6-8, 15, 34. ספטמבר (א"צ 433/56/186).

¹⁵³ אג"מ/מה"ד - לשכת ראש מה"ד, (1951), פרקים בתולדות התפתחותם של המטות הכללים ומטות של שדה", שם, ספטמבר (א"צ, 433/56/186).

¹⁵⁴ **ישיבת המטה הכללי 32/50**, 23.7.1950, סעיף 124 (א"צ 1-847-1962).

¹⁵⁵ ראו לדוגמה: **ישיבת המטה הכללי 2/50**, 8.1.1950 (א"צ 1-847-1962). דיון על נושאי ההשתלמויות לסגל הפיקוד הגבוה והלמידה הצפויה מהם. אג"מ, **השתלמות מפקדים מתוך סגל הפיקוד הגבוה**, 14.2.1950, 3-557/38, אג"מ תכנון, **ארגון מפקדת הכוח המשולב למשתתפי השתלמות הפיקוד הגבוה**, 2-2842/א.א/2, אג"מ/מה"ד, **תקנון היחסים בין חילות/שירותים, מטכ"ל/אג"מ/מה"ד ופיקוד ההדרכה הצבאית** (א"צ 60-1247, 10.2.1950). **עיקרי ישיבת המטה הכללי 20/50**, 30.4.1950 (א"צ 1-847-1962). עיקרי הצעה זו: לרכז בגוף אחד ("המפקדה הראשית") את כל הקצינים הרשאים להוציא פקודות לכל הצבא (לדוגמה, קצינים ראשיים של החילות); **עיקרי ישיבת המטה הכללי**, 30/50, 9.7.1950 (א"צ 1-847-1962). **ישיבת המטה הכללי 23/50**, 21.5.50 (א"צ 1-847-1962); **דיון מטכ"ל על יחסי הפו"ש בין המטכ"ל לפיקודים** (א"צ 1-847-1962).

תורתיות ומקצועיות בהם,^{156,157,158} במאמצי הפיקוח והבקרה על הנעשה בתחום זה בכלל יחידות צה"ל ובסיסי ההדרכה.

יש לציין גם את תרומת צוות ההפעלה לצירים וליסודות הבאים בצבא הצעיר:

א. עבודת המטה של לסקוב והצוות והמלצותיהם בתחום ארגון המפקדות¹⁵⁹ – מטכ"ל ופקמ"ר,¹⁶⁰ והנחת התשתית התיאורטית והתפיסתית לארגון ולמבנה הפו"ש בפיקוד המרחבי;¹⁶¹

ב. הציפייה מהצוות לשמש גרעין לבית ספר צבאי גבוה, שיכשיר את

¹⁵⁶ **כנס סגל הפיקוד הגבוה**, סטנוגרמה, 31.12.1951. **השיח המטכ"לי על הכשרת פיקוד בכיר**. בישיבת מטכ"ל ב-9.7.1950 דנו בקורסים ובהשתלמויות לקצונה הגבוהה. הדיון נפתח בהצגת ראש אג"ם את כלל ההכשרות המתוכננות לקצונה הצה"לית (1,010 קצינים) בקורסי הקצינים הבסיסיים (קציני חי"ר, מא"זים, קציני מילואים), קורס מתקדם א' (קורס מג"דים), קורס מתקדם ב' ("סגל הפיקוד הגבוה"). האלופים התייחסו בעיקר לבעיות ולאחרים של שיטת ההכשרה תוך כדי תפקיד, בדגש על סגל הפיקוד הגבוה ועל העומס הצפוי עקב הכשרתם תוך ביצוע תפקידיהם בעת הזאת. בדיון זה עלה בפעם הראשונה הצורך בבית ספר מתאים לפיקוד הגבוה. אלוף אפרים בן ארצי התייחס ל"ריק" התורתי בכל מה שקשור לעבודת קצין המטה: "הקושי העיקרי הוא שאין לנו מה ללמד בקורס של קציני המטה, כי אין לנו עדיין נוהל שנקבע ע"י מסורת, כבצבאות האחרים". ראש אכ"א שמעון מאז"ה התייחס: "צה"ל זקוק ל-16 אלף קצינים כמינימום הכרחי. בשעתו הייתה תכנית לאימון 700 קצינים בשנה אך התכנית המוצעת כעת דנה רק ב-350. באשר לקצונה הגבוהה הרי יש לגשת מיד לאימונם. אין להשתמש בחומר של סטאף קולג' זר מאחר שאינו עונה לצרכנו ובעיותינו". הרמטכ"ל סיכם: "סטאף קולג' אשר יכין את הקצונה הגבוהה לעתיד לבוא, מהווה בעיה רצינית ביותר. אין להניח שיוקם לפני השנה הבאה. בהכנת קציני מטה יש להבדיל בין סגל הפיקוד הגבוה לבין קציני מטה סתם שגם אותם יש להכין על ידי בית ספר. כיום הבעיה היא הטיפול ב'דור המדבר' של קציני מטה גבוהים שלא קיבלו אימון מתאים לתפקידים שהם נושאים בהם, התמרון נועד להבהיר את מצבנו". בסיכום דיון זה החליט הרמטכ"ל לחייב את כלל קציני הפיקוד הגבוה בצה"ל לעבור קורס קצינים מתקדם ב', בין שעברו את קורס המג"דים ובין שלא. **עיקרי ישיבת המטה הכללי**, 30/50, 9 ביולי 1950 (א"צ 1-847-1962). **סיכום רמטכ"ל החלטה 91 ההשתלמויות והקורסים לקצונה הבכירה**, 9.7.1950 (א"צ 1-847-1962).

¹⁵⁷ ראו התייחסותו של לסקוב בכנס סגל הפיקוד הבכיר, 31.12.51, סטנוגרמה, עמ' 14.

¹⁵⁸ **צוות ההפעלה, קורס מודיעין – ב.ד.א.**, 13.12.1949, בחתימת לסקוב; **הערכת מצב מס' 4 – צוות תכנון** 51/52 הוועדה לתיאום ההדרכה.

¹⁵⁹ ראו: ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, **מבנה משרד הבטחון**, 14.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, **ישיבה לדיון במבנה המטה הכללי**, 3.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, **ישיבה לדיון במבנה המטה הכללי**, 5.7.49; **עיקרי ישיבת המטה הכללי** 35/50 ביום 13.8.50; **עיקרי ישיבת המטה הכללי** 52/50 ביום 24.12.50.

¹⁶⁰ **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 152. ככתוב: "לדעתי הצעת מבנה המטה הכללי שנתנה בזמנו לראש המטה הכללי עבור המטכ"ל, פיקודים וחטיבות הנו הכרח בהיותו פרי ניסיון והכרח מציאות מסוימת של תנאים, אופי ומזג".

¹⁶¹ מטכ"ל, **תקן מפקדת הפקוד**, א/208, 4.12.1949, בחתימת הרמטכ"ל לידן. אג"ם מה"ד, **מבנה מטה הפקוד**, תיק -/60-247, נובמבר 1949, בחתימת לסקוב. אג"ם מה"ם, **תקן מפקדת הפקוד**, א/90, 29.11.1949, מטכ"ל, **הנחיות הרמטכ"ל לידן**, א/196, 22.11.1949.

הפיקוד הבכיר ויגבש את תורת הלחימה של הצבא. הגם שלא הבשילה אלא כארבע שנים מאוחר יותר,¹⁶² יצרה עבודת הצוות ציפייה ותשתית להגשמת המהלך. כתב לסקוב: "המוסד היחידי שיוכל להמשיך את עבודת צוות ההפעלה הנו פיקוד ההדרכה. לכן יש להעביר אליו את כל אנשי הצוות ולאפשר בתקופה מאוחרת יותר, לאחר סיכום דוקטרינה של פקוד ומטה, להקים בית ספר לקציני מטה".¹⁶³

ג. הנחת תשתית לתפיסת ההפעלה של מוצב הפיקוד העליון (המצפ"ע), היום המצפ"ה)¹⁶⁴ לתפקידי הרמטכ"ל, סגנו וראש אג"ם.

כתב לסקוב:

הבעיות הקשות ביותר אשר אותן הכרחי לפתור עתה ע"י תכנון והתחלת בצוע למוצב פיקוד זה הן כלהלן:-

1. הפעלת מפקדת שירותים.
2. הכנת רשת קשר כפולה לצורכי מוצב הפיקוד.
3. בנין המודיעין לפי דוקטרינה של צוות ההפעלה.

רק אלו עשויים לוודא אפשרות פקוד מנהלתי ואופרטיבי של מוצב הפיקוד של הרמטכ"ל. לא יהיה זמן לפקודות מבצע מפורסמות. אולי יהיה זמן להערכת מצב מהירה ודירקטיבות מבצעיות לפיקודים וחיטובות אשר נוכחות מוצב הפיקוד בקרבת המקום. פקודות והוראות בזמן הנכון עשויות לוודא הצלחת הפקוד על היחידות הנלחמות ותאומן לקראת משימות מתוכננות מראש אף למשימות אשר תקומנה בגלל אי ראייה מראש של כל האפשרויות הפתוחות לאויב.¹⁶⁵

¹⁶² בית הספר הוקם רק בשנת 1954 על ידי צוות הקמה בראשותו של אהרון יריב, בהכוונתו ובפיקוחו של ראש מה"ד, מאיר זורע.

¹⁶³ דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 152.

¹⁶⁴ על פעילות אג"ם, מת"ם, מה"ד ועל ישיבות המטכ"ל לגיבוש, לעיצוב, לתכנון ולהקמת מוצב הפיקוד העליון, ראו: מאיר פעיל, מן ה"הגנה" לצבא הגנה, זמורה-ביתן, מודן, 1979, עמ' 50; אוסטפלד, צבא נולד - שלבים עיקריים בבניית הצבא בהנהגתו של דוד בן-גוריון, כרך ראשון, עמ' 74; ניר מן, הקמת המצפ"ה - התפתחות מוצב הפיקוד העליון בשנים 1948-1955, מחקר היסטורי (פרסום פנימי), צה"ל: מטכ"ל-אמ"ץ-תוה"ד, 2005, עמ' 27. ראו גם: (1950), מוצב פיקוד צ.ה.ל. הצעה, צה"ל: אג"ם/תכנון; ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, מבנה משרד הבטחון, 14.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, ישיבה לדין במבנה המטה הכללי, 3.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפיקוד העליון, ישיבה לדין במבנה המטה הכללי, 5.7.49; עיקרי ישיבת המטה הכללי 35/50 ביום 13.8.50; עיקרי ישיבת המטה הכללי 52/50 ביום 24.12.50.

¹⁶⁵ דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 127.

ועוד:

איני רוצה לטפל בדרג המטה של המטכ"ל כי אינו בסמכותי, באם אדרש אני מוכן להצביע למה, לדעתי, הדבר מתאים אף לדרג מטה זה, אולם לדעתי הכרחי לקבל שיטת מטה זאת בפיקודים, חילות ולמטה מהם.¹⁶⁶

וכן:

מוצב הפיקוד של הרמטכ"ל צריך להיות מתורגל לקיים שליטה על הפורמציות של הפיקוד למקרה שהפיקוד יוצא מכלל פעולה. ומוצב פיקוד משני צריך להיות מוכן במטה הכללי אשר ימשיך לפקד ברגע שמוצב הפיקוד הראשון יוצא מכלל פעולה.¹⁶⁷

ד. הנחת תשתית ליחסי המטכ"ל-פיקודים, לעבודת המטה המתאם במטכ"ל, למעמד חיל האוויר¹⁶⁸ וחיל הים, לגיבוש אגפי המטה המתאם וגורמי המטה המקצועי בדמות מפקדות קציני החיל הראשיים,¹⁶⁹ וכן לעיצוב התפיסה של מטה כללי אחד לשלוש הזרועות, המשמש גם מטה של כוחות היבשה.¹⁷⁰ לסקוב הוא שהמליץ להקים את מוצב הפיקוד העליון (מצפ"ע).¹⁷¹

ה. הנחת התשתית לקורס המח"טים ומפקדים בכירים הראשון. בקורסים הללו התרכזו, ביוזמתו של לסקוב, מרבית מפקדי הפלמ"ח שנבחרו להמשיך ולשרת בצבא קבע, ובראשם יצחק

166 שם, עמ' 167.

167 שם, עמ' 127.

168 גלבר, גרעין לצבא עברי סדיר, עמ' 519.

169 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 152. ככתוב: "לדעתי הצעת מבנה המטה הכללי שנתנה בזמנו לראש המטה הכללי עבור המטכ"ל, פיקודים וחטיבות הנו הכרח בהיותו פרי ניסיון והכרח מציאות מסוימת של תנאים, אופי ומזג". ראו גם: אלוף לסקוב, **נדון: מבנה פיקוד ומטה**, אפריל 1953 (א"צ, תיק 1, משלוח 7, 1956), דפים 61-74, עמ' 2-3.

170 רב־אלוף חיים לסקוב, "צוות ההפעלה 1949-1950", **מערכות**, יוני 1968, עמ' 41-44.

171 ראו: נייר המטה שכתב האלוף לסקוב באפריל 1953 בהיותו מפקד חיל האוויר. נייר זה דן במבנה פיקוד ומטה. **נדון: מבנה פיקוד ומטה**, אפריל 1953 (א"צ, תיק 1, משלוח 7, 1956), דפים 61-74, עמ' 2-3.

רבי¹⁷² שנתמנה לפקד על קורס המג"דים, ואחר כך שימש סגנו של לסקוב בפיקוד על קורס המח"טים. בקורסים הללו הושלם השילוב בין המפקדים יוצאי הצבא הבריטי לבין הללו שצמחו מתוך שורות ההגנה והפלמ"ח, ובהם המשיכה להתפתח ולהשתכלל תורת הלחימה של צה"ל מתוך התבססות על עקרונות, תורות ודפוסי פעולה שנלמדו ונרכשו במלחמת העולם ונתמזגו עם ניסיון הקרבות של מלחמת העצמאות.^{173,174}

ו. **חיזוק תקני מה"ד ופה"צ.**¹⁷⁵ המליץ לסקוב: "לתת את כל הדרוש לפתיחת בתי הספר בכל תנופתם כי החיסכון שנעשה עכשיו יעלה ביוקר והבצוע לא יהיה נתן אח"כ בגלל אבדן האמצעי היקר ביותר - הזמן".¹⁷⁶

¹⁷² כתב נאור: "חיים שיגר אל רבין שליח, ישכה שדמי, והציע לו לקבל את הפיקוד על קורס המג"דים. רבין המופתע הלך להיפגש עם חיים, ולפי עדותו לא האמין למשמע הדברים: 'תרכז שם את כול מפקדי הפלמ"ח. כול מי שיהיה מוכן להישאר בצבא - אדאג שיוצב כמדריך או כחניך בקורס המג"דים'. לאזניהם של מפקדי הפלמ"ח שזה לא מכבר פורקו חטיבותיו ומטהו, ורובם ככולם היו שרויים באווירת דכדוך, נשמעו הדברים דמיוניים ממש. רבין, שלא הסתיר את חששותיו קודם לכן, החל להשתכנע. על הדרך שבה הלך ראש אגף ההדרכה, כתב: 'זה היה ביטוי מובהק של אדם, הדוחה מפניו כול שיקול אישי, מתעלם מכול מחלוקת מן העבר ומציע לי להחזיר לצבא את כל בני הפלוגתא שלו, שהיו חלוקים עליו בכול נושא ועניין'. חיים, בדרכו הישרה והישרה אמר לרבין, בהתייחסו למפקדי הפלמ"ח: 'הבא אותם, ואני אדאג שלא יאבדו דרגה ומעמד. נגבש יחד את תורת המלחמה החדשה של צה"ל". נאור, **לסקוב**, עמ' 215.

¹⁷³ ראו: יצחק רבין, **פנקס שירות**, כרך א', תל אביב: ספריית מעריב, 1979, עמ' 85-87. שם כתוב: "לסקוב הפך את קורס המג"דים ל'מקלט' לאנשי הפלמ"ח. אחדים מן המשובחים במפקדיו מצאו במסגרתו כר לפעילותם".

¹⁷⁴ גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 518.

¹⁷⁵ אג"ם מה"ד, **תקנים - כח אדם**, תיק 170/1, 8.3.1949. הצעות התקנים. ראו גם: אה"ד, **בקשה לצו הקמת יחידה - בית הספר למנהלה**, פברואר 1949 (א"צ 421/1308/1950); אה"ד, **בקשה לצו הקמת יחידה - מחלקת הדרכה - יחידת שירותים ארציים**, פברואר 1949 (א"צ 421/1308/1950); אה"ד, **מחלקת ההדרכה - התארגנות**, פברואר 1949 (א"צ 421/1308/1950); אה"ד, **כוח אדם מקצועי - מחלקת ושרות ההדרכה**, פברואר 1949 (א"צ 421/1308/1950); מה"ד, **מחלקת ההדרכה - ארגון**, מרץ 1949 (א"צ 421/1308/1950); מה"ד, **בקשה לצו הקמת יחידה, שרות פרסומים מקצועיים** (מה"ד/שמר) - הדרכה 5, מרץ 1949 (א"צ 421/1308/1950); מת"ם, **מנהלה מרחבית לגבי פיקוד ההדרכה הצבאית**, דצמבר 1950 (א"צ 26/108/1952); צוות תכנון, **מסקנות הועדה לתאום הדרכה**, דצמבר 1950 (א"צ 172/315/1953); מה"ד, **תפקידי מה"ד**, 13.3.1950 (א"צ 10/1166/1951); מפקדת פיקוד ההדרכה הצבאית, מפקד פיקוד ההדרכה, 19.5.1950 (א"צ 170/2-6688); מחלקת תכנון ומבצעים, **הגדרת תפקידי לשכת חקרי מטה**, 6.10.1949 (א"צ 6/1291/1951); מטכ"ל, **תקנון ליחסים בין חילות / שרותים מחלקת ההדרכה של המטה הכללי ומטה בתי הספר הצבאיים**, אוקטובר 1949 (א"צ 92/1291/1951); מה"ד, **הגדרת תפקידיהם של ראש השרותים יחסים וסמכויות לגבי מה"ד**, 9.10.1949 (א"צ 92/1291/1951).

¹⁷⁶ דו"ח **צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 152.

ז. הנחת תשתית להכשרה ממוסדת של המטות בצה"ל. בדוח המסכם של צוות ההפעלה כתב לסקוב על חולשת המטות בכל מדרג הפו"ש: "המקור לעבודת מטה גרועה [בחטיבות שנבדקו, ד"ק] נובע מלמעלה והמצב הולך ונעשה רע".¹⁷⁷ מתוך כך, קבע והמליץ: למוד קרבות, החל מתקופת אלכסנדר ועד למלחמה האחרונה, מראה את חשיבות המטה, אמונו ותרגילו; כי בלעדיהם אין כל סיכוי להצלחה בקרב.¹⁷⁸

הכרחי לפתוח בקורס קציני מטה וכל הקשור בזה כך, ששיטת המטה תשרת את יחידות השדה ולתקן תקנים בהתאם לזאת.¹⁷⁹

למידה בחיכוך גבוה

באמונתו בצדקת דרכו ובאמיתות מקורותיה האינטלקטואליים ובני הניסיון, לא נרתע לסקוב מתהליך הלמידה רווי החיכוכים. כמפקד בכיר הוא לא חשש מהשלכות. המטלה של הקמת צבא בפרק זמן נתון, תוך קיומו של שעון עצר בדמות מלחמה נוספת אורבת, מרחיק כל תהייה באשר להשלכות עתידיות או אישיות מהמהלך. נכון לפתוח בכך, מאחר שהלמידה היא תהליך מודע ויזום על ידו; תהליך שבין מטרותיו גם עקירה מהיסוד של הרגלי למידה ויישום קיימים. זהו מאמץ שאין בו, לדידו של לסקוב, מקום למצמוץ עיניים או לרפיון. אולם לרגע היה נדמה שלסקוב מתייאש. הוא אף כתב בנימה זאת לרמטכ"ל; אך המכבש החל בפעולתו, הפעולה יצרה חיכוך, ומהחיכוך נוצרה למידה. דווקא השינוי שחל לאחר מספר שבועות בגישתם של סגלי החטיבות לצוות ההפעלה מספר את סיפור ההצלחה ארוך הטווח. לאחר שלבי ההתנגדות, הניכור וגרירת הרגליים הראשונית - החלו להבין בחטיבות כי יש שיטה והיא אף עובדת, ולטובתם. מרגע שהפסיקו המפקדים ומטות החטיבות לחשוד בצוות כי הוא "צוות ביקורת ובקרה מטכ"לי", שרק ינפיק דוחות מטרידים לאחר ביקור קצר, כנהוג אז, והפנימו כי הוא פועל לטיוב הפו"ש, המבנה והארגון של החטיבה - התחלף השיח והחיכוך מתוך ניכור לחיכוך ושיח

¹⁷⁷ שם, עמ' 92.

¹⁷⁸ שם, עמ' 94.

¹⁷⁹ שם, עמ' 50.

מתוך תועלתנות. מתוך הררי הביקורת ואי־שביעות הרצון המופגנת בצבצה אופטימיות. וכך כתב לסקוב בדוח הסיכום: "חדרו הדוקטרינות של הצוות, אומן כוח פקודי...".¹⁸⁰

קרוב ל־40 צירי עשייה, עבודות מטה, תשתיות ופרקטיקות למידה, הדרכה, תורה, אימונים והכשרות יצאו מעבודת צוות ההפעלה בטווח הקצר והארוך. עבודת הצוות יצרה חיכוך גבוה בכל מדרג אורכי ורוחבי בצה"ל; בחילות, באגפים ("שירותים"), בחטיבות ואף בתוך בתי הספר של מחלקת ההדרכה עצמה. אט־אט התחולל השינוי. להלן סקירה על מקצת ממוקדי חיכוך אלה.

התנגדות המח"טים והמטות מעניינת לדידנו. כאמור, דרכו של צוות ההפעלה לא הייתה סוגה בשושנים; ההתנגדויות נבעו מחששות שונים על פני הסולם של התנגדות לשינוי דרך התנגדות בלמידה, אי־למידה ועד התנגדות ללמידה. נראה, כי המשותף לכלל ההתנגדויות הללו הוא ההגנה על פילוסופיית הפו"ש האוטונומית והנבדלת של כל מפקד כ"שליט" הבלתי מעורער של ה"טירה" - יחידתו. הייתה זו התנגדות תרבותית, אידיאולוגית, המקוטלגת גם לקבוצות כוח בעלות תפיסות שונות ומנוגדות על מהות הצבא ואופיו הרצוי. נדמה, שהתנגדות זו עמוקה ומצויה מעבר למאבק הנחקר בין אסכולת הפלמ"ח לאסכולת יוצאי הצבא הבריטי. ברעיון ההאחדה המטכ"לי, שבבסיס הנחיית האימונים (ובתוכה תיקוף הצעת לסקוב להקמת צוות ההפעלה) של שפה, תורה, מבנה וארגון - יש משום איום מיידי ומהותי על העצמאות והאוטונומיה של שיטת "פיקוד המשימה". המחקר ההיסטורי נוטה, כאמור, להתמקד באחת מהשתיים: השפעת צוות ההפעלה על החטיבות עצמן לאור הכוונתו אליהן או במהות המאבק בין האסכולות והשלכותיו.¹⁸¹ ברם, חילופי מאות המכתבים עם אגפי המטכ"ל והחילות, והדיונים שקיים הצוות עימם, ומקצת התכתובת עם הפיקודים מעידים על תהליך למידה מהותי לא פחות; כזה שחשף טרום תמרון "צמד" ובהמשך לתחקור ולבירור מה"ד את לקחי המלחמה, את בעיות הפו"ש במטכ"ל ובצה"ל ואת הנדרש לתיקון על פי מודל המטה המאומץ - בהקשרי עבודת המטה במפקדות השדה ובמפקדות הבכירות (הראשיות). לסקוב ומה"ד כמו יצרו הפרדה וחציצה בתהליך ההטמעה

¹⁸⁰ שם, עמ' 5.

¹⁸¹ ראו לדוגמה, העימות על "תרגולת הקרב" (battle drill) אצל: נאור, **לסקוב**, עמ' 178-179.

בין הדיון על דמות המפקד ומהותו, שבלב הוויכוח בין האסכולות, לבין מהות עבודת המטה הנדרשת לעטוף אותו. הפרדה לכאורה; כזו הנדרשת רק כדי לתווך ולגשר מעל למשבר. לימים, תהיה הפרדה זו לרועץ לעבודת המפקד והמטה במפקדות בכלל מדרג הפו"ש בצה"ל.

מקורות ובסיס הלמידה. נראה, כי צוות ההפעלה היה מכשיר שהתבסס על הניסיון האישי והארגוני הקודם של יוצאי הבריגדה, מדוגמת צבא (הצבא הבריטי) שהיווה אף הוא מודל רצוי לגישת לסקוב לחינוך ולארגון צה"ל. אולם למרות הקנאות והדבקות בשיטות הבריטיות היו לסקוב, כמו שאר המדריכים, בוגרי מלחמה בתנאי הארץ והבינו את טבע העימות המקומי; הבנה שאפשרה שיח ישיר ומועיל עם סגלי החטיבות. לסקוב אף הדגיש בכל הזדמנות, כי מה שנלמד היא התורה הרשמית של צה"ל כפי שסוכמה במלחמה ובלקחיה, כזו שגובשה והוחלטה בדיוני המטכ"ל. לראיה: "**התורה של צוות ההפעלה** - הדוקטרינות שצוות ההפעלה העמיד לעצמו כמטרה להנהיג בתוך הצבא **הנן תוצאות סכום ניסיון של צבא ההגנה לישראל בכל קרבותיו**, סכום של דיונים שהיו במטה הכללי ואשר אושרו ע"י הרמטכ"ל בשעת שלבי ההכנה לקראת התארגנות שלב ב' וההכנה של הצוות. עבודת הצוות בתוך חטיבות בקבע נוכחה חזור והיווכח בנכונות הדוקטרינה וסכום הדיונים שנעשו במשך תקופה של לערך שנה".¹⁸²

כל גוף סמכות וגורם תורתי מגייס את **לקחי המלחמות** - לבטח את אלה של האחרונה - כמהות בתהליכי הלמידה. שכן, תורת הלחימה היא העקרונות והכללים הבסיסיים שבאמצעותם מכווינים צבאות את פעולותיהם למילוי משימות. העקרונות והכללים הללו מבוססים על מחקר וניתוח הלקחים והניסיון המבצעי של צה"ל ושל הלקחים והניסיון המבצעי של צבאות העולם, המגולמים הן בתיעוד המבצעי והן בהיסטוריה הצבאית המקצועית.¹⁸³ גם לסקוב נהג כך.

ניסיונו לגייס **הסכמה לתהליך הלמידה על בסיס חברי המטכ"ל** נועד

182 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 53.

183 התורה הצבאית היא גם תוצר של תהליך העברת התפיסות הצבאיות (רעיונות, גישות ושיטות לפתרון בעיה נתונה) בכור המצרף של נסיבות והקשרים לאורך זמן. ככזו, התורה אמנם מחייבת, וניתנת להחלה על מנעד הקשרים, אך היא דורשת שיקול דעת ביישומה. החלת התורה הצבאית על בעיה נתונה מולידה תפיסה, שממנה נגזרת תוכנית פעולה. כל ספרות וחומר תורתיים המאפשרים מטעם מי שהוסמך לכך, הם בגדר פקודות כלליות המחייבות בצה"ל. התורה הצבאית מכונה דוקטרינה.

לנחול הצלחה חלקית בלבד.¹⁸⁴ שכן, מאז חזרתו מהשירות בצבא הבריטי וביתר שאת מימי הסגנון בלשכת ההדרכה בארגון ההגנה (והפיקוד הקרבי כמג"ד בקרבות לטרון ונצרת) ואילך, דבקה בו נטייתו לדוקטרינה הבריטית ולמודל הפו"ש הבריטי-גרמני.¹⁸⁵

המשכיות הלמידה וההשלכות על מערכת הפו"ש בצה"ל. בחינת קורות ההמלצות ותוצרי עבודת צוות ההפעלה תגלה, כי בשום נושא בבניין הכוח לא הייתה דעיכה או התעלמות. בחלק מהמקרים הדבר ניתן להסבר על ידי הלהט היוקד של לסקוב בתפקידו הבכיר במטכ"ל או בשיטתיות של עבודת המטה שלו, שדחפה לדיוני המטכ"ל והניבה מכתבים איך-ספור למטכ"ל ולסגנו על סוגיות בוערות ועומדות אלו – עד שהביא לדיון על הכרעתו. אך הדבר ניתן גם להסבר בכך שהעובדה כי נושאים אלו פותחו בקבוצת הידע המטכ"לית, וכבר יצאו מתחום הלמידה האישית או המקומית של חברי צוות ההפעלה ולסקוב והיו לכלים בלמידה הארגונית של המטכ"ל וצה"ל; כאלה שהעסיקו את סגל הפיקוד הבכיר תדיר מתוך הבנה מפוכחת של גודל השעה ואיומי העתיד. **להלן דוגמאות אחדות להמשכיות תהליך הלמידה בסוגיות הממוקדות למקצוע הצבא בהקשרי הסדרת עבודת המפקד והמטה.**

קצין חיל. חלופת מכתבים ודיוני מטכ"ל התנהלו בחודשים ספטמבר-נובמבר 1949, בתקופת פעולתו של צוות ההפעלה. לסקוב המשיך להעיר על הצעות מת"ם/אג"ם,¹⁸⁶ ובו-בזמן המליץ, כאמור, על ארגון קציני החיל כקציני מטה ראשיים. עוד עולה מהתכתובות, כי לסקוב התנגד גם להקמה ולהכפפת יחידות ישירות למטכ"ל והמליץ לארגון כל יחידה תחת המפקדה שבמרחבה היא תוצב או תפעל.¹⁸⁷

¹⁸⁴ "דרכו של לסקוב ביישומן של תוכניותיו במה"ד מתחילת תפקידו, הייתה רצופה ויכוחים, התנצחויות ומשברים עם גורמי המטכ"ל האחרים, שכתוצאה מהם ביקש לבסוף לפרוש מן התפקיד. כעבור חודשים אחדים הסביר לסקוב בדוגמה על קביעות ההדרכה: ברגע שניסיתי להכניס משהו מן הניסיון של הצבא [הבריטי] היו ועדות [...] ונזרקתי מוועדה לוועדה. בעצמי הייתי צריך ללכת לקנות חוברות הדרכה, לא קיבלתי טראנספורט [תובלה], הייתי בודד [...] גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 170.

¹⁸⁵ ראו גם חיכוכי לסקוב בקורס המ"מים וה"התאנגלות": **ספר תולדות ההגנה ג'**, כרך שני, עמ' 1477; נאור, **לסקוב**, עמ' 178-179, 183.

¹⁸⁶ מטכ"ל אכ"א, **הגדרת המונח "חיל"**, מ/ס/1055-2/4/2, 1.9.49; מטכ"ל מת"ם, **הגדרת המונח "חיל"**, 16.9.49, 48/102; אג"ם מה"ד, **הגדרת תפקידי קציני מטה ראשיים**, תיק 27/40-116, 1.11.49.

¹⁸⁷ שם, 1.11.49.

סופו של עניין - לאחר כמה דיוני מטכ"ל, תוקנה הוראת הפיקוד העליון (הפ"ע 98/49) הדנה ביחסי הגומלין בין אגפי המטה ומעמד החילות על פי המלצת לסקוב.^{188,189}

קצין מטה ומקצוע המטה. כתב לסקוב:

עבודת מטה - בשטח זה הושגו תוצאות טובות. תרגילי המטות הבהירו למפקדים את תפקידם, פיתחו את מחשבתם והבטיחו תאום פעולה וזהו לדעתנו ההישג החשוב ביותר שהוא כשלעצמו מצדיק את עבודתנו בגדודי חי"ר.¹⁹⁰

לסקוב חתר למיסוד מקצוע המטה ולהכשרתו הסדורה.¹⁹¹ התכנים של קורסי המג"דים עובו בהקשרי עבודת המטה, והתו"ל שנכתב על ידי צוות ההפעלה היה מסד ללימודי הקורסים המקצועיים באגפים ובחילות. המסד התורתי השלם פורסם, כאמור, על ידי מחליפו של לסקוב, זורע, בשנת 1952 (ראו בהמשך).¹⁹²

מבנה וארגון הפו"ש - מוצב הפיקוד העליון, מעמד קציני החיל ומפקדת הפקמ"ר

בינואר-פברואר 1950 קיים לסקוב שיח לא רשמי עם הרמטכ"ל, בעל פה ובכתב, על השיטה ומבנה המטה הרצויים לצה"ל. ב־14 בינואר 1950 הוא שלח לרמטכ"ל קטע קצר מתוך ספרו של היטל (J.D. Hitl) קולונל בכוחות המרינס של צבא ארצות הברית (ספר שיצא לאור ב־1948). הקטע דן בהשוואה בין המטה הגרמני למטה הצרפתי-אמריקאי וקושר בין מבנה המטה לבין חולשת הערכת המצב האסטרטגית של המטכ"ל הגרמני.

¹⁸⁸ מטכ"ל אכ"א, עדכון הוראות הפקוד העליון - ה.פ.ע. 98/49 - יחסי גומלין בין אגפי המטה לבין החילות, 11.12.1950.

לשכת הרמטכ"ל, חילות, תיק 2367, 30.9.1949; תמצית ישיבת המטה הכללי ביום 21.11.49; עיקרי ישיבת המטה הכללי 30/50 ביום 9.7.50.

¹⁸⁹ צה"ל, הוראות הפיקוד העליון (תש"י) - רא"ל יגאל ידן ראש המטה הכללי, בתוקף סמכות מיוחדת שר הבטחון, 1950, עמ' 60-69, 73, 75, סעיף ה': "כל הפקודות וההוראות פרט לטכניות תוצאנה ע"י אגפי המטה הכללי, ותועברנה ליחידות הצבא בצינור הפיקודי הרגיל (פיקוד, חטיבה, מחוז וכו')"; "בסמכותו של קצין החיל הראשי לפרסם הוראות טכניות הנוגעות בחילו באישורו של ראש האגף המתאים".

¹⁹⁰ דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 71.

¹⁹¹ הפיקוד העליון, פריטיל הישיבה שהתקיימה ביום 27.6.49 שעה 11:00 במשרד הרמטכ"ל; עיקרי ישיבת המטה הכללי 32/50 ביום 23.7.50.

¹⁹² אג"מ/מה"ד (1952), עבודת מטה בשדה (ארעי) סימוכין - 10-6569, 24 בספטמבר.

איש בהחלט
1950
244
יגאל,
אני פונה במכתב חצי רשמי כדי שלא לעצור ציודי המעבדה, כי אין זה ענין של ציודי מקובלים או משני שחורג. דאגה זאת כשיחה שביני וביניך בשעת "מסכה זנב חרנגול" (Cooktail Party)
U.S. Marine Corps Lt. Col. J.D. HTILs
קטעים מספרו של
הוצאה 1948, דף 70

Unquestionably the German General Staff was a source of great strength to the German military effort in World War 2. But while recognizing the German Staff system we must not be blind to its deficiencies. A principal deficiency of the German General Staff was this emphasis of the primacy of Operational Consideration. Organizationally, the operation's officer (Ia) at the General Staff was senior general staff of the echelon. Even in staff schooling an over-whelming preponderance of instruction was devoted to purely tactical considerations.

בתשובתו ללסקוב, כתב הרמטכ"ל יגאל ידין:

נדמה לי שהמסקנה שבגלל זה (מבנה המטה) נכשלו הגרמנים בהערכת גורמים אסטרטגיים מוגזמת ובמידה מסוימת אף בלתי נכונה [...] אין סכנה כזאת אצלנו, כיוון שבמטכ"ל - במקום שבו נעשים השיקולים האסטרטגיים - אין המודיעין כפוף למבצעים אלא שווה לו ושניהם יחד כפופים לסגן הרמטכ"ל [...] באשר לפיקודים, הבעיה היא אחרת, וטרם שוכנעתי שיש דרך לשנות. בכל אופן אני מסכים איתך שיש מקום לדון במסקנותיך בנדון מתוך עבודתך בצוות ההפעלה, דבר שנוכל לדעתי לעשות בהשתלמות הקרובה.¹⁹³

הדיון במסקנות התבצע לבסוף בשתי השתלמויות לסגל הפיקוד הגבוה ב-20 בפברואר 1950 ובנובמבר של אותה שנה. להשתלמויות אלה אף קדמו הכנות אינטנסיביות במחלקת ההדרכה ושיח פיתוח ידע מטכ"לי לסגירות התו"ל ולאחידות השפה. לדוגמה, בדיון מטכ"ל ב-8 בינואר 1950¹⁹⁴ דנו

¹⁹³ תכתובת אישית - מכתבו של חיים לסקוב ליגאל ידין ותשובתו של ידין, פברואר 1950 (א"צ, תיק אישי לסקוב).

¹⁹⁴ ישיבת המטה הכללי 8.1.1950, 2/50.

האלופים בנושא ההשתלמות; לסקוב, ראש מה"ד, הציע "להתחיל מן העיקר, מן היחידה היסודית: חטיבת חיל הרגלים המוגברת וללמד את הצינורות הקושרים את כל הפונקציות שלה אל אגפי המטכ"ל, על ידי כך להגיע ללמוד את בעיות המטכ"ל וממנו שוב לרדת אל החטיבה".

הרמטכ"ל דחה את דבריו וקבע כי נושא הדיון יהיה תמרון כנגד הצבא המצרי. בהשתלמות הבאה, בנובמבר, כבר התקבלה דעתו של לסקוב: **בדיון מטכ"ל שנערך ב-21 במאי 1950¹⁹⁵** דנו במטה הכללי **ביחסי הגומלין במעמדם, באחריותם ובסמכותם של אגפי המטכ"ל, קציני החיל ומפקדי החילות**. פורת הציג את **בעיית הכפילות של מעמד קציני החיל הראשיים אל מול מפקדי החיל**.¹⁹⁶ היה זה בהמשך ישיר לתכתובת הענפה מתקופת צוות ההפעלה בדחיפת לסקוב.

וכך התייחס לכך הרמטכ"ל:

אם מדברים על כפילות אין לעמוד גם בעניין זה באמצע הדרך, יש לזכור כי כל המטה הכללי החל מהרמטכ"ל, ראשי האגפים, אלופי הפיקודים, מפקד חיל האוויר ומפקד חיל הים - ממלאים תפקידים כפולים, הן כקציני "משרד המלחמה" והן כקציני פיקוד השדה. במקרים שונים אין אפשרות להימנע מכך. משום כך נראה שביום ההשתלמות יהיה הצורך להסביר איך ימלא קצין חיל ראשי את תפקידיו הכפולים המותנים על ידי המבנה הקיים.

הרמטכ"ל הביע את דעתו לפיה קצין חיל ראשי הוא סמכות עליונה מבחינה מקצועית, אך כל מה שאינו בתחום המקצועי אמור להיפתר על ידי המנהלה המרחבית. הרמטכ"ל סיכם ואמר: "ברגע שנסטה מההגדרה הקובעת כי קצין חיל ראשי אחראי לכל הנעשה בחילו הרי לכל הרה-אורגניזציה אין כל ערך".¹⁹⁷

לסיום, יכולתו של לסקוב לפתוח צירי עשייה, עבודות מטה ומעגלי למידה בלא להרפות מהם, ובלא להירתע מהבעיות במערומויהן, מהאתגרים,

195 ישיבת המטה הכללי 23/50, 21.5.50.

196 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 141; ראו גם: אג"ם/מת"ם, הצעה למבנה הפקוד העליון, 766-א/3/ו, 14.7.1949; ועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, מבנה משרד הבטחון, 14.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, ישיבה לדיון במבנה המטה הכללי, 3.7.49; ועדה למבנה מוסדות הפקוד העליון, ישיבה לדיון במבנה המטה הכללי, 5.7.49; עיקרי ישיבת המטה הכללי 52/50 ביום 24.12.50.

197 שם. וגם: עיקרי ישיבת המטה הכללי 35/50 ביום 13.8.50.

מהאילוצים ומהפשרות - ניכרת גם מאופן שימושו בפרקטיקת צוות ההפעלה בתוככי הצבא הצעיר בהתאם לחזונו ולתוכניתו. ללא לאות וללא רתע השתמש לסקוב בהכנת הסגל, בכתבי המינוי, בזמן, במפקדים שונים של החילות, הפיקודים והאגפים, ועד לרמטכ"ל, כדי לאחד ולהדק את הפו"ש בצה"ל ואת שפתו הצבאית, לראיה:

ביום 10.2.59 סיים צוות ההפעלה את פעולתו בחטיבה 7. עם גמר פעולה זו באה לידי סיום עבודה מבורכת ופורייה בשלשת חטיבות הקבע 1, 5, 7. ההכרח לקבוע שיטות תפעול ועבודה אחידה, שפת אסון, נוהל ונוהג אחד לכל יחידות צה"ל, ולהפוך לפשוטות ורגילות דרכי העבודה במנגנון הצבאי המרכב, הוא שגרם להקמת הצוות ביום 1.9.49.¹⁹⁸

סיכום עבודת צוות ההפעלה וצירי הלמידה ממנה

לסקוב סיים את דוח צוות ההפעלה בתהייה ובחששות לעתיד: מה עומד בפני חטיבות אלה כאשר הצוות מתחסל - האם ימשיכו הפקודים, קציני חילות ראשיים, שירותים והמטכ"ל בקו שנבנה? כי אם לא יעשה דבר זה תהפך מפקדת החטיבה לראש ללא זרועות ושוב יהיו כמה מקורות פיקוד מפקדים על יחידה אחת וללא כל תאום. הפחד של החטיבות מהמציאות שהיו רגילים אליה לפני הופעת הצוות עדין קרוב ויש לעשות צעדים מהירים כדי שלא יתחדש.¹⁹⁹

הוא חתם את דוח הסיכום של עבודת הצוות בתובנות הללו:

עבודה זאת, למרות היותה נעדרת תודה והערכה, מפרכת ומייגעת, היא מהווה את המאמץ היחידי של צה"ל והנכון שנעשה לשיפור המצב, לא ע"י פקודות אלא למעשה ע"י קשר ישיר, אחרי הכנה מיגעת וע"י אנשים מלאי אמונה בתפקידם, אולי בגלל זה הצליח הצוות בעבודתו.²⁰⁰

חומר זה נכתב לאור הידיעה הברורה שצה"ל יעמוד בפני בעיות דומות בעתיד ויצטרך להקים צוות הפעלה, אשר יקרא בשם זה או

198 מטכ"ל, גמר פעולת צוות ההפעלה, ב/49/00, 13 בפברואר 1950, בחתימת הרמטכ"ל יגאל ידין.

199 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 93.

200 שם, עמ' 152.

אחר, וכדי שהמפקד אשר יקבל עליו משימה זו יוכל להיעזר בניסיון קודמיו על מנת להפיק יתר תועלת.²⁰¹

עבודת הצוות רחוקה עדיין מגמה. טרם הושגו המטרות כולן, זמן שהותה בחטיבות קצר היה מכדי כסות כל השטחים הטעונים טיפוח ותרגול, אך ההתקדמות אשר עבודת הצוות הביאה ותביא לצה"ל – פירותיה יעמדו לנו עוד תקופה ארוכה וישמשו מורה דרך לרבים בצה"ל, על כל תפקידיהם ודרגותיהם.²⁰²

נראה, כי אחת ההשלכות המהותיות של עבודת צוות ההפעלה הייתה הנחת היסודות והתשתית **למערכת מוסדית מוכוונת האימונים**.²⁰³ תנועת העברת האחריות של "המפקד כמאמן" את מסגרתו למערכת המוסדית מתחילה עם התחזקות מחלקת ההדרכה והקמת פיקוד ההדרכה הצבאית ופיקוד ההדרכה בשליטה על בתי הספר ובסיסי ההדרכה והאימונים, אך היא מתחזקת עקב ניסיונו של צוות ההפעלה. אף שלסקוב והצוות לא חסרו ביקורת והמלצות על אחריות הפיקודים לאימוני החטיבות, הרי שהמפעל שהלך והתפתח במה"ד-פה"ד פיתח מומחיות ומקצועיות, בין שהן נסמכו על ניסיון בריטי ובין שפותחו בעשייה היומ-יומית; תהליך שהוביל למיסוד וזליגת האחריות מ"המפקד כמאמן" יחידתו למערכת מוסדית – כותבת תורה, מכשירה ומאמנת כאחד.

דיוני המטכ"ל באותה העת בסוגיה זו מלמדים כי ה"סכר" מוחזק בתחילת שנות החמישים רק על מציאות פערי כוח האדם והיעדר הקצונה, וכן בשל הקושי להחזיק סגלים "כפולים". אולם הוא ילך וייפרץ ברבות השנים. דגמים מאוחרים יותר ופרקטיקות של המערכת המוסדית; למשל, המרא"ם והמאמ"ח והרעיון שבבאלי"ש (בסיס אימונים ליחידות שריון) החלו בשיטה הייחודית שהנהיג צוות הפעלה זה, בניגוד למסורת הקורסים ובתי הספר שהתקיימה החל בשנות העשרים.

לסקוב היה ממוקד כל-כולו **ביחסים ובעבודת המפקד והמטה בצה"ל**. המלצותיו על מערכת הפו"ש, האחריות והסמכות, המדרג, המבנה

²⁰¹ צוות ההפעלה, **דו"ח סיכום עבודת צוות ההפעלה**, תיק ש/1253/202, 22 בפברואר 1950, בחתימת אלוף לסקוב.

²⁰² מטכ"ל, **גמר פעולת צוות ההפעלה**, ב/49/00, 13.2.1950, בחתימת הרמטכ"ל יגאל ידין.

²⁰³ כבר בשנת 1947 פעלו לסקוב וצוותו לקביעות המדריכים בבתי הספר, אולם היה זה בציר ההכשרה.

ותפקודי המטה - כולם מכווני הפערים בצה"ל בתפיסתו לעומת המודל הבריטי-גרמני או זה הצרפתי-אמריקאי.²⁰⁴ בהיבטים התרבותיים הרכים יותר, כלומר גישתו הקרה והאנליטית, ריחוקו הטבעי מקרבה ומאינטימיות חברית, ותפקיד הסדר, הארגון והמשמעת בתפיסת עולמו וגישתו - תופסים את יחסי מפקד-מטה בצה"ל בגישת הפלמ"ח כלא מקצועיים בעליל. הא-פורמליות, חוסר המשמעת, העדפת הניסיון על השיטתיות שבעבודת מטה הם ליקויים מקצועיים שנכון ונדרש לעוקרם מצה"ל. יבוא דגם - מוצלח ככל שיהיה - אינו ניתן להטמעה מלאה כל עוד טבועים ההרגלים הקיימים ואמונה בנורמות ובערכים המיוצגים. יחסי מפקד-מטה בהיבט התרבותי מקצועי-צבאי בצה"ל ניכרים בטבע זה. דקדקנות, שיטתיות, משמעת ללא תנאי ומתוך כפייה, הפחדה וענישה וכן מעמד מועדף לבירוקרטיה ולמייצגה - המטה, או צבא כמקצוע וכקריירה - ולבסוף, האחדה ואחידות **אינם כלל ועיקר מטבעו של צה"ל** ומפקדיו באותה העת. כתב **יגאל אלון** בספרו "מערכות פלמ"ח" על יוצאי הבריגדה:

[...] האימונים בצבא הבריטי, קצתם לא הלמו את צרכי המיוחדים של הארץ ואת דרכי הלחימה שלנו. יתר על כן, מושגי הצבא הבריטי עשויים היו לשבש את חוש הפרופורציה של החיילים העברים ולטפח מושגים צבאיים שאינם מותאמים לתנאינו ולצרכינו המיוחדים.²⁰⁵

מנגד, לסקוב למרות נטייתו והסתמכותו על הצבא הבריטי, תמך בהפרדת המודיעין מהאג"ם. הוא גם פעל להצרת סמכויות המטה בניגוד מוחלט לדגם המטה הכללי הגרמני. וכך אמר:

לדעתי יש לראות חיל זה ואת המחלקה באג"ם כאגף של המטה הכללי כדי למנוע משגים שהיו ואת המשגה של המטה הגרמני. ההצעה הרצופה בזה צריכה לדעתי לצאת כפקודת מטכ"ל או

²⁰⁴ לא בהיבט ארגון והמבנה המשולש של המטה הבריטי-גרמני - לסקוב דווקא נטה יותר למודל הצרפתי-אמריקאי והיה בין התומכים והממליצים להפריד את המודיעין מהאג"ם ולמסדו כחיל וכמערך מקצועי נפרד - כי אם בגישת העבודה ובתרבות המקצועית צבאית של השיטתיות בעבודת המטה, מוקפדות, משמעת מקצועית, אחריות וסמכות, הפרדת הפיקוד מהמטה וגידור סמכויות מטה כמואצלות מהמפקד בלבד. ראו: **דו"ח צוות ההפעלה**, פברואר 1950, עמ' 88.

²⁰⁵ יגאל אלון, **מערכות פלמ"ח**, תל אביב: הקיבוץ המאוחד, 1965, עמ' 11.

הפיקוד העליון ותחייב בצוע מידי פן נאחר את המועד: ראש מחלקת המודיעין באגף המטה הכללי הינו הסמכות היחידה לקבוע מדיניות והנחיות לעבודת המודיעין בצה"ל כולל כל החילות המקצועיים.²⁰⁶

גם התכתובת שניהל עם הרמטכ"ל ידין על ספרו של היטל מחזקת זאת.²⁰⁷ בחלוף השנים ייעשה שימוש חוזר בעשייתו של לסקוב במה"ד ובפה"ד, ובעיקר בצוות ההפעלה שהועמד בחזית העשייה. בנקודה אחת – בהקשר העדפתו כביכול את הדגם הבריטי-גרמני – תעוות ותומר המציאות של עמדותיו לשימושם של אנשי מה"ד בשנות השמונים במה שמכונה "המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה". האמת ההיסטורית היא שלסקוב ניסה להציב דגם פו"ש מאוזן לצה"ל, הדוגל בעקרונות הבאים: העדפת הפיקוד על המטה; סמכות המטה נובעת רק מהאצלת סמכות המפקדים; הקפדה על עבודה רק במדרג הפו"ש; פיקוד ושליטת המפקד על כלל מטהו ומערכי התמרון, הסיוע הקרבי והמנהלתי; ביזור הפיקוד והצרת הפיקוח והבקרה; שיח בין-מדרגי יעיל בין המטכ"ל לפיקודים ולחילות; מעמד החילות כקצונה מקצועית גרידא.

גלבר כתב:

האחריות המקצועית שהוטלה על הדרג הצבאי, והסמכות המקצועית שהוענקה לו, חייבו מומחיות מקצועית. מושג זה נתפס בהגנה במשמעות מצומצמת, טאקטית או טכנית. מן הצבא הבריטי הובאה אפוא תפיסה רחבה הרבה יותר של המושג 'מקצועיות' וכל המתחייב ממנו [...] בתנאי פעולתה של המיליציה המחתרנית, שהייתה רגילה לפעול במשימות יזומות וקצרות, חסרה המומחיות המקצועית הכרוכה בהכנת הכוח בעיתות רגיעה.²⁰⁸

צוות ההפעלה היה קצה-קצהו וראשיתו של מנגנון יישום בחיכוך גבוה על התרבות המקומית. הגם שמועילותו המיידית בחטיבות הייתה נמוכה – בטווח הארוך, תהליכי הלמידה שהוביל והמלצותיו יושמו, ברובם הגדול,

206 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 150.

207 ספרו של לויטננט קולונל היטל (lt. col. J.D. Hitl. 70 1948) מהמרינס, שעסק במבנה המטות. לסקוב מפנה את ידין לעמ' 70, שם נכתב על דגם המטה הגרמני. ראו: תכתובת אישית – מכתבו של חיים לסקוב ליגאל ידין ותשובתו של ידין, פברואר 1950 (א"צ, תיק אישי לסקוב).

208 גלבר, גרעין לצבא עברי סדיר, עמ' 527.

והוטמעו במערכת ההדרכה ובמערך הפו"ש.²⁰⁹

גיבוש הצוות. לסקוב השקיע רבות וממושכות בתהליך הלמידה והגיבוש של הצוות עצמו: חודש הכנה, הכולל לימוד שיטתי וכתובה מחדש של החומרים התורתיים-הדרכתיים בכלל החתכים. השיטה של דיונים תורתיים פנימיים, ולאחר מכן דיונים עם הסמכויות המקצועיות בצבא על הטיטות ולבסוף פיתוח המתודולוגיה של הצוות - מודל הכשרה, הדרכה, אימון, חונכות וארגון - כל אלו יצרו קבוצת ידע מגובשת, בעלת שפה אחידה וקול אחיד.

תוצרי התו"ל, ההדרכה והאימונים של עבודת צוות ההפעלה הסתכמו, כאמור, ב־33 חוברות תו"ל והדרכה, למן "חטיבת חיל-רגלים מוגברת" ועד ל"מחלקת-האספקה בחטיבה". חוברות אלו עסקו בתפקידיהם של גורמי המטה ויחידות המשנה בחטיבה, ופירטו את תוכניות האימונים שלהם.²¹⁰ באותה תקופה התקיימו ביחידות אימונים טכניים מקצועיים על פי תוכניותיה של מחלקת ההדרכה.^{211, 212} מתוך 33 חומרי התו"ל

²⁰⁹ שם, פרק עשירי, "המעבר מצבא מלחמה לצבא של ימי שלום", עמ' 483-525. אביו של גלבר שירת בבריגדה, והוא עצמו עבד עם לסקוב. לעומתו, ואך וגביש, ששימשו סמח"ט ומח"ט בעת פעולת הצוות, אמרו בראיונות כי תרומתו של צוות ההפעלה הייתה מוגבלת. גביש אמר שפעולת הצוות הסתכמה בהכנסת ניירת, ושביקורתו לא הייתה מועילה. גביש, כיוצא דוגמה, טען שליוצאי הצבא הבריטי, ובראשם לסקוב, היה מעט מאוד ניסיון קרבי, והם ניסו לכפות על זה "לנהלים של הצבא הבריטי, שלא התאימו לנסיבות. ואך אמר, שבעייתו העיקרית של הצוות הייתה בהרכבו "על טהרת הצבא הבריטי"; אצל: זאב אלרון, **חיל הרגלים 1948-1959**, המחלקה להיסטוריה, נובמבר 2002, עמ' 37-38.

²¹⁰ מתוך סיכום צוות ההפעלה: "חומר הדרכה: לאור דוקטרינות אלה הוצא חומר ההדרכה הבא ע"י הצוות: **חטיבת חיל רגלים מוגברת**, חטיבת חיל רגלים מוגברת - תיקונים ותוספות, **שימוש טקטי בארטילריה**, **פלוגת המרגמות הכבדות**, **המשוריין הקל**, תיקונים לחוברת **גדוד חיל רגלים**, **מ.צ. בחטיבת חיל רגלים מוגברת**, קציני מטה מבצעים בחטיבה מוגברת, ותיקונים ותוספות, **שלישות בחטיבה מוגברת**, ותיקונים ותוספות, **אפסנאות בחטיבה מוגברת**, ותיקונים ותוספות, **טכנאים בחטיבה מוגברת**, ותיקונים ותוספות, **תובלה ואספקה בחטיבה מוגברת**, **רכב בחטיבה מוגברת**, **תכניות אמון לחטיבה מוגברת** ויחידות היסוד שלה, **פקודות קבע לחטיבה מוגברת** ויחידות היסוד שלה, **קשר בחטיבת חיל רגלים מוגברת**, **הנדסה בחטיבה מוגברת**, **תותחנות א.א. - חוברת הדרכה**, **תותחנות נ.ט. - חוברת הדרכה**, **הנדסה - חוברת הדרכה**, **תכנית אמון לגדוד חי"ר**, **מרגמות כבדות - פקודות קבע לקרב**, **פעולת התרבות בגדוד**, **סעד**, **פקודות קבע להדרכה שלב ב'**, **רפואה - תכנית אמונים בחטיבה המוגברת**, **פלוגת סיור - תכנית אמונים**, אימון במקצועות השלישות, **אימון גונדת שדה**, **מודיעין - תכנית אמונים**, שלבי התיקונים לנשק ורכב על ידי הטכנאים (שרטוט), **מחלקת הספקה - חוברת הדרכה**. דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 67.

²¹¹ **תוכנית העבודה של צוות ההפעלה**, 23.9.1949, **ולסקוב לרמטכ"ל**, 9.10.1949.

²¹² גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, עמ' 516.

וההדרכה שהופקו על ידי הצוות כ־25 הוצאו והופצו **בטרם** החל הצוות לפעול בחטיבות. חוברות הצוות נשלחו בתפוצה מלאה לחטיבות ובתפוצה חלקית למטכ"ל (אגפים ומחלקות), לפיקודים, לחילות ולשירותים ולבתי ספר צבאיים.²¹³ באופן זה ניתן היה לשכלל את התוצר המופץ ולפתח שיח הערות והארות על התכנים, כפי שאכן היה.

מרכיב החונכות והחניכה בלמידה. הצוות ראה בחונכות ובחניכה מפתח להצלחה. הוא לא חסך זמן והיה מחויב למתאמן ולהשקעה בצרכיו. לסקוב ראה זאת כזרוע למידה, גישור ותיווך של המטכ"ל לחטיבות. וכך כתב:

סיכום צוות ההפעלה, ע"י החטיבות במכתבים, פגישות ודיונים, הוכיח שהשיטה היתה טובה ובאמת חדרה לחטיבות בדרך בריאה, חברותית-צבאית והבנה הדדית. אם היה פעם שיתוף פעולה בין המטה הכללי ויחידות השדה הרי זה עם צוות ההפעלה.²¹⁴

לסקוב מבנה את החניכה בצוות כפרקטיקה ומתודה מובנת. בהתבוננות על הקורסים בצה"ל באותה העת ולפניה, יש שיגידו כי בקורסי ההגנה או בדיאלקטיקות היחסים בפלמ"ח - אין בחניכה זו מן החדשנות. לעומת זאת נטען, כי לסקוב מבנה את החניכה כפרקטיקה מנהיגותית מחייבת לעבודת הצוות, כזו הנשענת על דוקטרינה סדורה, משותפת ומחייבת, כפי שהתפתחה בהכנת הסגל.

ברור שמאמץ הלמידה בתקופה זו כוון להנחלת מידע וידע קיימים מדגם של צבא זר, עתיר ניסיון ותרבות מקצועית. מאמץ זה נעשה באופן ריכוזי, תוך אכיפה ובקרה מרבית, עיסוק שיטתי ורב־תחומי בכלל תחומי המקצוע הצבאי שבאחריות מחלקת ההדרכה ומחוצה לה, ותוך חיכוך מתמיד עם מעכבים וגישות מנוגדות; למשל, גישת הפלמ"ח ומפקדיו. חיכוך כזה נפתר לעיתים בפשרה ובהתאמה גמישה,²¹⁵ לעיתים באכיפה ובמשמעת בלתי מתפשרת, ובמקרים לא מעטים - ללא כל הכרעה בין הגישות המנוגדות. ניכר כי הלמידה בראשיתו של צה"ל חתרה לביסוס תרבות מקצועית כמאחדת וכאחודה, בהתאמה לרעיון צבא אחד למדינה

213 דו"ח צוות ההפעלה, פברואר 1950, עמ' 51.

214 שם, עמ' 95.

215 נאור, לסקוב, עמ' 215; רבין, פנקס שירות, עמ' 85; טורגן, הכשרת הפיקוד הקרבי, עמ' 280.

אחת. כך שריכוזיות, האחדה, בקרה ופיקוח, שיטתיות, גמישות ואכיפה יאפיינו את עשיית מחלקת ההדרכה בראשיתה, תחת תורה אחת ומערכת מוסכמת של עקרונות וכללי עשיית מלחמה.

לסיים, בראייה היסטורית, לסקוב הציב את דגם עבודת המפקד והמטה המאומץ בהקשר הפו"ש במקצוע הצבאי - עבודת המפקד והמטה על ה"שולחן" ופעל נחרצות כדי לעגנו בצה"ל דרך כלל נדבכי בניין הכוח. הוא אולי הראשון אך לא יהיה היחיד: פעולתו תשמש דוגמה והשראה למהפכת הפו"ש שלאחר מלחמת לבנון הראשונה (1982) במה שכונה בצה"ל **המאמץ לייעול הפו"ש**. שוב יעמדו אנשי מה"ד בחזית תהליך הלמידה; שוב ייעשה שימוש בררני (סלקטיבי) בלקחי מלחמה על עבודת המפקד והמטה במלחמה, תוך הצגתם כחוזרים ונשנים מלקחי מלחמת יום הכיפורים ומדוח ועדת אגרנט. ושוב יעלו הטענות הישנות על היעדר מקצועיות המפקד והמטה כאחד.

צוות ההפעלה יתגלה כחץ מכוון היטב למטרה ברורה על מסלול קבוע ותחת תורת "קשת" דרוכה ומוסכמת על "היורה" וצוותו במחלקת ההדרכה. התבוננות מחקרית על עבודת ראש מה"ד תחשוף את הידוע מראש בתמהיל המנהיגות-פיקודיות-ניהול - העובדה כי להובלת תהליך הלמידה נדרש מפקד, מצביא; עיקש, נחוש ובעל להט פנימי וחיצוני, שאינו נרתע, שמאמין; המסוגל לפרוץ מעבר לרעיון, לחזון, ולהובילו דרך התנגדות וחיכוך ליישום, להטמעה ולשכחת מה שהיה לפניו. לסקוב היה כזה.

מה"ד הייתה ארגון למידה דוקטרינרי, רב-זרועות והשפעה. מפקדי החטיבות, הפיקודים, האגפים והשירותים נעו בין התנגדות פעילה או סמויה, הימנעות ודחינות ללמידה ולשינוי לבין קבלה ואימוץ בררניים, פרשנות רחבה לתו"ל ובעיקר פיתוח יישומים מקומיים ועצמאיים על רקע התרבות ואתוס "פיקוד המשימה". גם הלמידה וגם אי-הלמידה היו, והינן, בחיכוך מתמיד.