

חידוש או רציפות?

הקמת אגף כוח האדם (1948) כדגם לשינוי ולחידוש

ד"ר זהבה אוסטפלד*

שתי הפיסות נתגבשו בהנהגת היישוב בשנים 1945 — 1947 לגבי ראיית המלחמה העתידה להתחולל ובדבר האויב שעתידי לקחת בה חלק. האחת — של פיקוד ה"הגנה" שצפה לחימה נגד הגורם הערבי הא"י בהיקף נרחב מזה של מאורעות 1936-1939, אך לא מלחמה כוללת. והאחרת של בן-גוריון — שהחזיק בתיק הביטחון של הנהלת הסוכנות החל מדצמבר 1946 — ואשר צפה מלחמה כוללת נגד צבאות ערב הסדירים, או בלשונו: "חזית חדשה שפירושה סכנה חדשה, פלישה ומלחמה".

בתפיסות אלה היו קשורות שלוש שאלות קיומיות: לאיזו מלחמה יש להתכונן; איזה כוח יש להקים; אילו אמצעים נדרשים לנו. בכל אלה קבעה תפיסתו של בן-גוריון והשפיעה יותר מכל על הקמת הצבא הסדיר וארגונו כגוף חדש ושונה מארגון המחותר שקדם לו.

מטרת הדברים הבאים היא לתאר את תהליכי השינוי שהחלו להסתמן בבניין הכוח הצבאי, מאז הפעלת גיוסי החובה על-ידי מרכז "המפקד לשירות העם" (נובמבר 1947), במגמה להתמודד עם גישות מחקריות הטוענות כי צה"ל הוא המשך של הגוף המחתרתי שהיה קיים לפניו, ולהוכיח טענה אחרת: למרות שנקלטו בו גם מרכיבים שהיו קודם לכן ב"הגנה", הרי בעיקרו של דבר צה"ל הוקם כגוף חדש, שונה מהגוף שקדם לו, במבנה, בארגון, במשטר ובדפוסי הפעולה. טענה זו דורשת תיאור נרחב של כל אנפי המטכ"ל. אולם במאמר זה בחרתי להתמקד בתיאורו של אגף אחד — אגף כוח האדם.

רקע

בשנים 1945-1947 — שטף את העולם הערבי גל התעוררות לאומית. גילויי הבולט היה הקמת הליגה הערבית (מרס 1945) שביטאה את האחדות הערבית ואחת ממטרותיה הייתה לנהל מלחמה בהגשמת הציונות. המנהיגות הערבית דחתה על הסף את רעיון חלוקת א"י, וטענה, כי "פלשתינה ערבית ואין לבתרה מיתר הארצות הערביות, היות והיא לב האומה הערבית וגורלה תלוי בגורל מדינות ערב". בשורת כנסים שהחלה לקיים, נקבע המצע האיריאולוגי והמדיני והושמעה לראשונה התראה בדבר מעורבות אפשרית של מדינות ערב בסכסוך הערבי-יהודי.

ה"הגנה" — כוח המגן של היישוב, לא הייתה מנותקת מהתמורות שחלו בעולם הערבי. כבר מראשית 1945 עמד לרשותה מידע על ההקצנה הלאומית שחלה בעולם הערבי, ועל החלטות מדיניות ואופרטיוויות ביחס לשאלת א"י, אך למרות זאת שללה הנהגתה את הסכירות של מתקפה כוללת. ואכן בתכניותיה האסטרטגיות והאופרטיוויות האחרונות לפני פרוץ מלחמת העצמאות (תכנית ב' ספטמבר 1945 ותכנית מאי 1946), נערכה למאורעות בהיקף שאמנם עלה על מאורעות 1936-1939, אך לא למלחמה כוללת. פיקוד ה"הגנה" נשאר אפוא צמוד לתפיסה, שגיבש מאז החלו גלי המרד הערבי בראשית שנות ה-20. זו גרסה מלחמה זעירה והתארגנות אקטיבית נגד הגורם הערבי המקומי המתבססת על "מעפלות התקפה קטנים", של "כוחות מזוינים זעירים", ועל שיטות הגנה תקיפה כדרך של פעולות גמול בנוסח המאבק המזוין נגד הבריטים. פיקוד ה"הגנה" לא צפה את האיום העיקרי מצד צבאות ערב הסדירים עקב מעורבותן של מדינות ערב בסכסוך הערבי-יהודי.

היטיב להציג תפיסה זו הרמ"א, ישראל גלילי, שאמר בישיבת ועד הביטחון (19.10.47): "עד הזמן האחרון כוח הגנתנו מחושב לעמידה בפני פורענויות של ערבים עד לבואה של עזרת המשטרה והצבא [הבריטי]... התכניות הממשיות

היו ערוכות לכך שכל יישוב יהודי בכל חבל ארץ יוכל להחזיק מעמד בפני תוקפנות אשר תבוא מפנים הארץ עד אשר תבוא עזרת המשטרה והצבא". את מצבה הקשה של ה"הגנה" נטה ליחס לתקופת המאבק נגד הבריטים, שבה הוסטה הפעילות מהחזית הערבית למאבק המזוין נגד הבריטים, כולל פעילות בנושאי העפלה והתיישבות.

עוד אמר גלילי באותה ישיבה: "כל סדרי הביטחון הרגילים היו עוזבים ורפויים במידה גדולה מאוד, כי במשך שנים הסכנה הערבית לא הייתה ריאלית. מבחינה נפשית היו נתונים לשטח אחר". לתפיסה זו היו השלכות על היקף הכוח שהוכן לשעת משבר זו, ציודו, חימושו, משטרו ותפיסתו, כפי שהוכח בשעת מבחן ראשונה, שבועות מספר לפני פרוץ המלחמה. באוקטובר 1947, עם התקרב מועד ההחלטה על גורל הארץ, גבר החשש מפני מתקפה ערבית. מועצת הליגה הערבית שהתכנסה בעאלי הכריזה, כי מדינות ערב חייבות לנקוט צעדים צבאיים לכל אורך גבולות פלשתינה. מאז אמצע אוקטובר ריכזו הסורים כוחות צבא מול אצבע הגליל, וכסוף החודש, חצה כוח סורי קטן את הגבול. במקביל ובנפרד מהחלטת מועצת הליגה הערבית, החליטו הסורים לרכז כוחות ליד הגבול, וכוח קטן אף חצה את הגבול בסוף אותו חודש. עוד קודם לכן הכריז מטה ה"הגנה" על מצב הכן ארצי ושלח תגבורת לאצבע הגליל; בשאר חלקי הארץ הוכרו גיוס חלקי.

היה זה למעשה תמרון הגיוס האחרון שערכה ה"הגנה" לפני פרוץ המלחמה ושבא לבחון את

* המאמר הינו עיבוד של פרק מתוך עבודה לתואר דוקטור לפילוסופיה שנכתבה באוניברסיטת תל-אביב בהדרכת פרופ' יהודה זאלץ, ואושרה על-ידי סנאט האוניברסיטה בשנת 1978. מאמר זה יתפרסם בשני חלקים: החלק הראשון המובא כאן עוסק בגיבוש הדפוסים הארגוניים; הגיוס והקליטה; ארגון ורישום; והמינהל הצבאי.

החלק השני, שיוכר בגליון הבא, יידונו הנושאים: משטר ונהוג צבאי; חוק השיפוט הצבאי; המינויים והקמת שירותי הפרט. כן יובא דיון מסכם שיידרש לשאלת החידוש שבעיצוב הדפוסים הארגוניים באכ"א — המערכת.



מידת כוונתה לקראת הבאות. לקחי התמרון חשפו ליקויים בתחומי המודיעין, הלוגיסטיקה, הגיוס ובתחום ההיערכות של ההגנה המרחבית. ליקויים אלה לימדו כי "ההגנה", שזו עתה החלה לצאת מהמחותר העמוקה שאליה נקלעה בתקופת המאבק, לא זו בלבד שלא הייתה ערוכה לעמוד בפני פלישה כוללת של צבאות ערב, אלא אף התקשתה לעמוד נגד מאורעות בהיקף נרחב שיימשכו תקופה ממושכת. מצב זה תואר באותה ישיבה של ועד הביטחון על-ידי גלילי כך:

"בסיוור שסיירתי אתמול (18.10.47) בגליל העליון, נתגלתה תמונה שיש בה כדי ללמד על מצבנו. באו יחידות, לא היו סידורי שיכון. הסתדרו באורוות, במחסני בגדים, במתכנים ועוד. סידורי ההלכשה של האנשים רחוקים מאוד מלהניח את הדעת... האנשים חסרים מעילי חורף, חסרים מזרונים ועוד. זאת לגבי התנאים החומריים". בהמשך דבריו העיד גלילי על מצבה העגום של "ההגנה" בהצטיידות ובחמימוש: "לפגוש טורי צבא משוריינים ומוזינים — זוהי בעייה טאקטית שאין לה פתרון בתנאי הנשק שיש ליחידות שלנו". כך ציין את המגבלות באימון וברמת הפיקוד: "חסור הניסיון הצבאי הממשי, הרמה הבלתי מספיקה של הפיקוד הגבוה... הקורס הגבוה ביותר שיש לנו הוא קורס של מ"מ... לא הצלחנו לפתוח בית-ספר לפיקוד גבוה... להשיג מומחים בחוץ לארץ... עד היום יש לנו רק כוח קטן של חי"ש, אבל רמת האימון שלו אינה מספיקה, מפני שהאנשים היו מתאמנים על-פי רוב, בשבתות או בשעות הערב ומעטים מהם היו יוצאים לאימון רצוף אחת לשנה". חמור היה המצב בכוח האדם, כפי שהראה תמרון הגיוס. אופיינית לכך הייתה ההיענות באיזור המרכזי והמאוכלס ביותר של היישוב — ת"א רבתי, שבה הצליחה "ההגנה" לגייס 4,800 איש, כולל הגדנ"ע¹.

לקראת מלחמת העצמאות היה ברור, כי תורת הביטחון של "ההגנה", מטרות המלחמה כפי שהבינה אותן והיערכותה לא היוו מענה הולם למלחמה האמיתית שעמדה בשער. בתקופה זו היה דרוש שינוי מהפכני בעולם המושגים, בראיית הכוח שיש להקים, מבנהו, ייעודו, היקף התקציב והצידוד. ובעיקר נדרש שינוי מהותי בתחום המחשבה הצבאית. שינויים אלה הגה וחולל דוד בן-גוריון — אז יו"ר הנהלת הסוכנות — שהפך לאבי מדיניות הביטחון החדשה.

בדצמבר 1946 קיבל בן-גוריון את תיק הביטחון במסגרת הסוכנות, במגמה לגבש את תורת הביטחון ולהיערך לקראת המלחמה הצפויה עם הצבאות הסדירים של מדינות ערב. העימות, טען בן-גוריון, יהפוך להתמודדות לחיים ולמוות בין שני יריבים הטוענים לאותה ככרת ארץ, לכן לא יהיה מנוס מהכרעה, ויש לעשות הכנות

מיידיות ולהיערך לקראת המלחמה הצפויה, או כפי שבן-גוריון ניסח זאת בצורה תמציתית: "חזית חדשה, שפירושה סכנה חדשה, פלישה ומלחמה" (יוני 1947)². היה זה חידוש מהפכני בהערכת המצב ובראיית העיתוי. כדי להגיע להחלטות אופרטיוויות, ערך בן-גוריון במחצית הראשונה של 1947 "סמינר" מעמיק, שבו למד באופן יסודי את מבנה מערך הביטחון הלאומי הקיים, ובדק את השאלה העיקרית — האם ארגון "ההגנה" ערוך להתמודדות? והאם יוכל לעמוד בפני פלישה ערבית כוללת? התמונה שהצטיירה ב"סמינר" הייתה קשה: "שאנחנו במידה כזאת לא מוכנים, שאף פעם לא תארתי לעצמי זאת"³ ויתרה מזאת: "אם נסמוך על כוח זה נתחייב בנפשנו".

מסקנתו של בן-גוריון הייתה נחרצת: "צריכים להקים צבא — פשוטו כמשמעו".

את הצבא החל לבנות לפי דגם של צבאות סדירים שקמו בתקופת משבר, ומאפייניו היו: היעזרות במסגרות מבנה קיימות; השפעת הדגם המערבי שהובאה על-ידי יוצאי צבא סדירים במלחמת העולם השנייה, וצרכי המלחמה המשתנים. כל אלה הכתיבו את דפוסי המבנה של צה"ל, שמהלך בנייתו וגיבושו עתידים היו לחול כל משך מלחמת העצמאות. בהתאם לתפיסתו של בן-גוריון החלו לקום ולהתגבש בסוף 1947 וראשית 1948, הצבא על מטהו הכללי, החילות, השירותים ועוצבות השדה.

את הבסיס להקמת הצבא הסדיר היוו גיוסי החובה על-פי שנתונים שהונהגו החל מסוף 1947 וראשית 1948 ואשר הקיפו את כל משאבי כוח האדם כיישוב ויותר מאוחר בתפוצות. מסגרות "ההגנה" הקיימות היוו גורם מרכזי בקליטת גיוסי החובה. אך היה זה לפרק זמן קצר. עד מהרה נבלע הגרעין המקורי של "ההגנה" בארגון הצבאי החדש.

על הכוח החדש הוטלו שתי מטלות כבדות משקל: האחת — ניהול המערכה עם ערביי ארץ-ישראל ולאחר מכן עם צבאות ערב והאחרת — הגנה על הקמת המדינה. ההחלטה להנהיג גיוסי חובה גמלה במוסדות היישוב, משהתקבלה התפיסה של בן-גוריון בדבר העימות הצפוי עם מדינות ערב, ובדבר הצורך להיערך לשעת מבחן זו. ואכן המהלכים המדיניים, אשר החלו להסתמן במחצית השנייה של 1947 הראו בעליל כי נתאמתו תחזיתו: ועדת האו"ם המליצה לחלק את הארץ לשתי מדינות עם מעמד מיוחד לירושלים בשלטון האו"ם. עמדתם הנחרצת של מדינות ערב ומנהיגיהן נגד החלוקה ונגד הקמת מדינה יהודית הוכיחה, כי על היישוב להתכונן למלחמה אשר תכריע את גורלו לדורות. בן-גוריון, אשר היה שקוע אותה עת בבחינת נושא הביטחון בהקשרו הרחב, ראה בפעולת הגיוס שאלה קיומית ועל כן

דרש להפעילה בעוד הבריטים בארץ. המוסדות הלאומיים נרתמו למשימה. הם החליטו להקים את מנגנוני הביצוע עוד לפני החלטת העצרת הכללית של האו"ם, כדי שעם קבלתה, ניתן יהא להפעיל את תכניות הגיוס. בהחלטתה שקלה ההנהגה המדינית שלוש מגבלות כבדות משקל: קשייו של האו"ם לבצע את החלטותיו; התנגדות המנהיגות הערבית לביצוע החלוקה ועמדתה העוינת של הממשלה הבריטית; וכן מגבלות "ההגנה" לעמוד מול מתקפה מרוכזת ומשולבת של ערביי ארץ-ישראל וארצות ערב.

המוסדות הלאומיים בהנהגת בן-גוריון הסיקו, כי לשם ניהול מלחמה טוטלית, יש להפעיל גיוסי חובה בהיקף ארצי, במקום גיוס מתנדבים על-פי קריטריונים מחמירים של המחותר.

שיקולים אלה עמדו בפני בן-גוריון, שעה שהחליט להפקיע את נושא הגיוס ממתה "ההגנה" בראשות המפקדה הארצית ולהקים מוסד מיוחד שיעסוק בביצועו. בראשית אוקטובר 1947, התגבשו בישיבות הנהלת הסוכנות ו"ועדת המצב"⁴ הצעות להפעלת מוסד זה. בדיוניה הראשונים קיבלה "ועדת המצב" שתי החלטות אופרטיוויות: "להרכיב מוסד מרכזי לגיוס" ולגייס בשלב ראשון את גילאי 17-25 ומעלה לפי הצורך. בהתאם לכך הוקם ב-19.11.47 "מרכז המפקד לשירות העם" (מקודם "מרכז המפקד לשירות הציבור"), לשם גיוס היישוב "לשירות העם", שחרג במהרה מאוכלוסיית "ההגנה" המגויסת. החלטת האו"ם, שנתקבלה מספר ימים לאחר מכן, נתנה לגיטימציה בינלאומית להקמת המדינה כדרך ולפעולות המתחייבות מכך. זמן קצר לאחר הקמת מוסד הביצוע, והפעלת צווי ההתייצבות והגיוס, פרצה המלחמה. נושא הגיוס הפך לנושא המרכזי ואבן בוחן לדרג המדיני והצבאי כאחד בניהול המערכה. אחריות מטה לנושא רגיש זה הטיל בן-גוריון על אגף כוח האדם במטה הכללי.

אגף כוח האדם — הקמה וגיבוש דפוסים ארגוניים

אגף כוח האדם היה גוף חדש במטה הכללי אשר הוקם ביולי 1947 לקראת המלחמה הצפויה⁵. לפני הקמתו, חסדו במטה "ההגנה" המסגרות והמנגנון, אשר בעזרתם ניתן לקיים שליטה ממוסדת על כוח צבאי סדיר ומגויס למעט מטה הפלמ"ח שעסק בגיוס אנשים לשורותיו, ומנגנון הקבע המצומצם של "ההגנה".

על האגף החדש הוטל לבצע את התפקידים המרכזיים הבאים:

● ארגון תהליכי קליטה של כוח אדם מגויס

אגף כוח אדם

ראש אגף כוח אדם

שליש | קצין תכנון

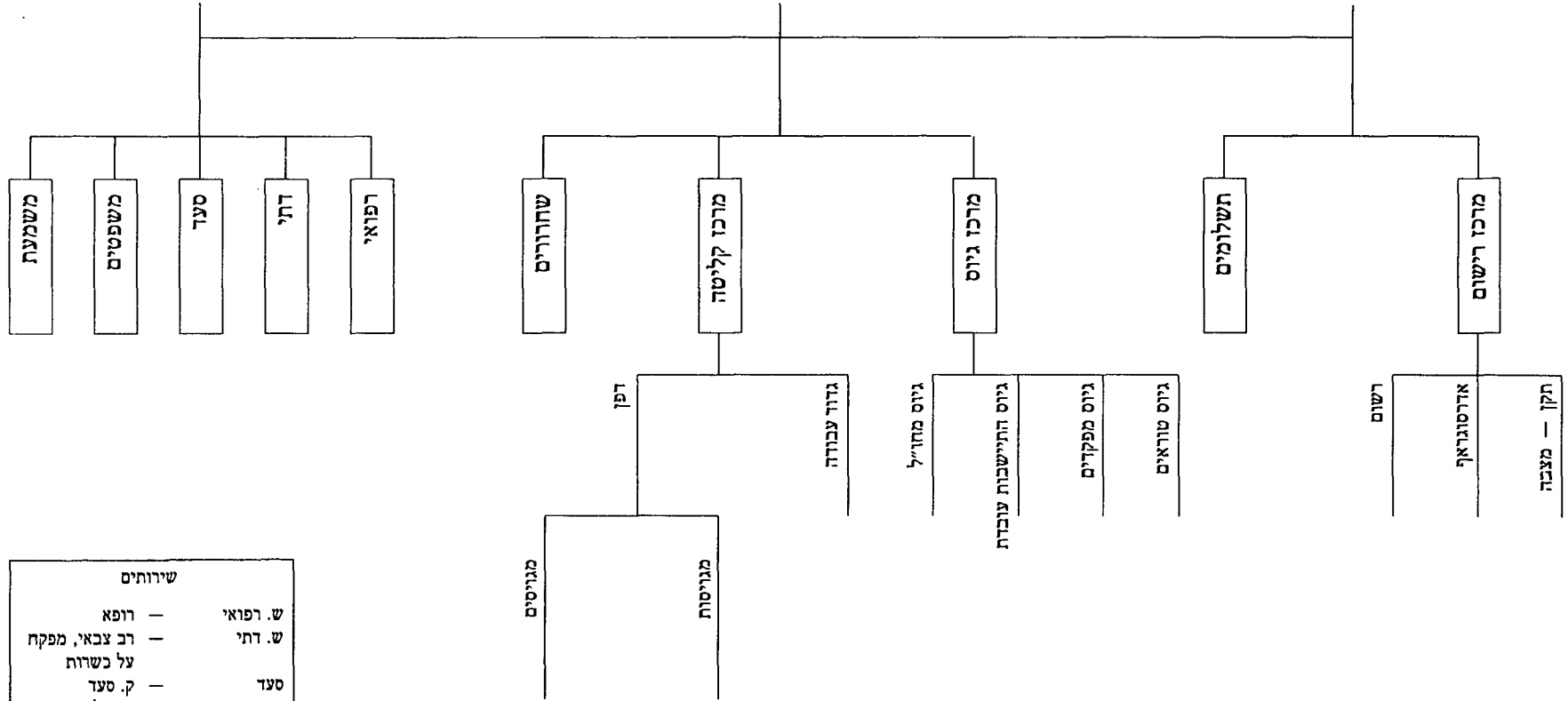
מזכירות

הנהלת חשבונות

סגן (קצין גיוס וקלט)

קצין מנהלה ארגון

קצין שירותים



שירותים	
ש. רפואי	- רופא
ש. דתי	- רב צבאי, מפקח על כשרות
סער	- ק. סער
משפטיים	- מנכ"ל
משמעת	- כל מפקד

קלט
כחטיבה - קצין אכ"א
בגודד - שלישי

מנהלה
כחטיבה - שלישי
בגודד - שלישי

— סיווגו הרפואי, מקצועי, משכלי, כולל שיטות תגבור ופינוי.

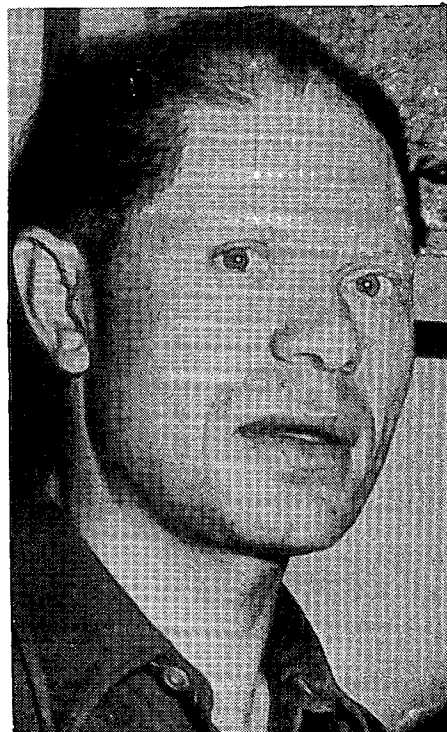
- ארגון מינהל תקין של כוח אדם.
- כינון נהלי משטר ונוהג; הפעלת חוקת שיפוט צבאית.
- הקמת שירותי פרט ותיאומם.

כפועל החלה עבודת האגף עם הקמתם והפעלתם של מחנות הקליטה, שעליהם הוטל לקלוט את המגויסים החדשים, לציידם, לאמנם אימון ראשוני ולהציבם ביחידות באמצעות קציני החיל.

הפעלת גיוסי החובה הייתה, אפוא, מהגורמים המכריעים במהפך שחל בתקופה זו — מארגון מחתרת לצבא סדיר, שבמאי 1948 נקרא על-פי חוק הריבון — צה"ל. שש הן התופעות המייחדות תקופה זו והמשתקפות בפעילות של אגף כוח האדם מאז הקמתו בשלהי 1947 ועד הקמתו הפורמלית של צה"ל במאי 1948:

- מעבר מארגון מתנדבים הפועל במחתרת לצבא מגויס מתוך חובה; מארגון חשאי הנשען על כוח אדם סלקטיבי ומתנדב לגוף צבאי אוטונומי, המבוסס על הפוטנציאל של היישוב כולו בגילאי הגיוס ועל ראשית הפוטנציאל של התפוצה.
- מעבר מארגון טריטוריאלי-מיליציוני הפועל בהתאם לכללי הקונספירציה לצבא המתחיל להתנהל בגלוי והמקיים שירותי ארגון ומינהל צבאי ממוסד.
- מעבר ממשטר של ארגון מחתרת למשטר של צבא סדיר: ממשמעת פנימית של גוף מתנדב למשמעת של ארגון צבאי.
- מעבר מארגון מחתרת הנשען על מוסדות אזרחיים לארגון צבאי המקיים שירותי פרט במסגרת המטה המקצועי.
- הקמת האגף (לכוח אדם) במסגרת המטה הכללי בהתאם לתפיסת המכנה הבריטי, בהתבסס על הידע שנרכש על-ידי יוצאי צבאות סדירים בתקופת מלחמת העולם השנייה, ובהתאם ללקחים שהופקו ויושמו לתנאי הארץ.
- קיום פונקציות צבאיות ואזרחיות כאחת באגף כוח האדם, בהעדר מיניסטרויון שיעסוק בגיוס כוח אדם לצבא.

בניית האגף החדש הוטלה על משה לרר (צדוק), איש "הגנה" ותיק, אשר היה מקובל על בן-גוריון, על יעקב דורי ועל ראשי האגפים במטכ"ל כאחת. מינויו הרשמי, בדומה לשאר ראשי האגפים נחתם ב-16.11.47, אם כי עד פברואר 1948 נחשב כממלא מקום.⁸ בדומה לשאר



משה לרר שימש ב"הגנה" בשני תפקידים מרכזיים — ראש לשכת ההדרכה ומפקד גליל הדרום. על אישיותו העידו שניים מקציני אכ"א הבכירים: "לרר היה אחד הקצינים במטכ"ל שבן-גוריון סמך עליהם ללא סייג. גם ידין קיים איתו יחסים תקינים והטיל עליו תפקידים קשים בהספקת צרכים וכוח אדם למבצעים. אם כי לרר חסר היה ניסיון צבאי, הייתה בו התכונה לחפש ולמצוא את האנשים המכיוונים את הנושא, לשתף איתם פעולה וללמוד מהם. משה לרר היה אדם קשה, אך בעל שכל ישר, עם כושר עבודה בלתי רגיל ויכולת ניתוח, נכון לקבל עצה ומוכן לשמוע. הוא ידע להעריך ולשקול, כמו שמפקד צריך לעשות ולכן היה מקובל גם על חלק מהקצינים יוצאי הצבא הבריטי. מבחינת השקפתו היה קרוב יותר לאנשי "הגנה" והפלמ"ח, אם כי מבחינת יחסו לנושא משטר ומשמעת היה מוכן לקבל את דעתם של יוצאי הצבא הבריטי.

ראשי האגפים נדרש להקים את האגף הצבאי החדש כמעט יש מאין. ואכן לרר, שבא מתפקידי פיקוד והדרכה במחתרת, אם כי נעדר ניסיון צבאי סדיר בעבודת מטה, ביצע את מדיניותו של בן-גוריון בהטילו את מלאכת הקמת האגף על יוצאי הצבא הבריטי, כפי שאמר לרר עצמו: "רוצה להדגיש ולציין, שבתפקידים הראשיים באגף כוח האדם נמצאים חיילים" [יוצאי צבאות סדירים].

התארגנות פנימית זו איפשרה לראש אכ"א להקים את האגף על מחלקותיו ושירותיו ולגבש

את תקניו במתכונת צבאית סדירה.

התכנונים הראשונים להקמת האגף החלו עוד בחקופת "הסמינר" (מאי 1947), וההחלטה על הקמתו התקבלה חרשיים לאחר מכן, אך הפעלתו למעשה החלה בראשית 1948 עם קליטתם של שנתוני הגיוס הראשונים. בתקופה זו שונה שמו של האגף מספר פעמים והוא נתכנה "מחלקת פרסונל" ואגף "השלישות הכללי", עד שבסופו של דבר נקבע שמו — "אגף כוח האדם" (אכ"א). יש להעיר כמובן שמינוח אחיד טרם היה אז, והשימוש במונחים "אגף", ו"מחלקה" לא היו בעל המשמעות הנודעת לו כיום.

ניתן להבחין בשני שלבים עיקריים וכמעט מקבילים בהתפתחות אכ"א שחלו בחודשים ינואר-מאי 1948. בשלב הראשון, עם הנחת היסודות למבנהו ועם הקמת מערך חי"ר, החל האגף לפעול בתפקידו כמטה מתאם. בשלבו השני, עם הקמת מערך שירותי הפרט, החל לפעול בתפקידו הנוסף כמטה מקצועי.

הקמת האגף על שני שלביו התאפיינה בפעולה מאורגנת שהתנהלה על-פי תכנית קבועה מראש ובהתאם לדגם הבריטי כפי שהוכאה על-ידי יוצאי הצבא הבריטי ובראשם הבכיר בקציני הבריגדה לויטננט-קולונל אפרים בן-ארצי. אך בעיקר הושפע מבנהו מן התפיסה הבריטית של הוועדה לתפקידי מטה אשר הוקמה בשלהי 1947 ושהפכה בחודשים פברואר-מרס 1948 למחלקה לתפקידי מטה ועליה הוטל לקבוע את מבנה הצבא ותפקידיו. בראש הוועדה עמד סגן הרמטכ"ל צבי לשצ'ינר (אילון) והיועץ הצבאי המקצועי שלה היה מונטי גרין, אשר שירת בצבא הבריטי בהודו בדרגת לויטננט-קולונל.

את מטרותיו של האגף המתהווה ראתה הוועדה ב-14 תפקידים עיקריים: גיוס כוח אדם לצבא; מיון יחידות ותיגבורן; שחרור משירות צבאי; טיפול רפואי; רפואה מונעת ופינוי נפגעים; אחריות לסיפוק צרכי סעד ודת; טיפול בשבויי מלחמה, חללים ובתי-קבורה, משטר ומשמעת צבאית; נושאי טכס ואירוח אורחים רשמיים של הצבא; וכן איסוף נתונים סטטיסטיים ופרסום פקודות שגרה. כן קבעה הוועדה את העיקרון של הפרדה בין הפונקציות האזרחיות לצבאיות, שהיו שלובות בעבודת האגף (עיקרון שיושם עם הקמת משרד הביטחון) ואף המליצה למנות מזכיר צבאי לרמטכ"ל שיטפל בענייני פרט של קצינים. המלצה זו באה לידי ביטוי בהקמת מחלקת הסגל. היה זה מכלול של נושאים חדשים, שלא נתקיימו קודם לכן במחתרת, ואך סמלי הוא, כי החל מינואר 1948, החלה הוועדה לתפקידי מטה לנקוט בכל מסמכיה את המונח "צבא" ולהשתמש בשפה גלויה, במקום הכינויים ומונחי המחתרת, שבהם הוסיפו להשתמש ראשי האגפים ותיקי



מונטי גרין היועץ הצבאי מקצועי של הוועדה לתפקידי מטה

שירות דתי — תפקידו היה לספק את צרכי הדת בצבא; לייעץ למפקדות בנושאי דת; למנות ולאמן רבנים צבאיים; לרשום קברים ולארגן לוויית בתיאום עם מרכז הרישום ולסייע למפקדים בשמירת המוראל ביחידות.

הפעלת שנתוני גיוס החובה ובכלל זה בעלי משפחות ועולים חסרי תשתית כלכלית הצריכה הקמת שירותי רווחה למגויסים במסגרת הצבא ולא להסתמך על השירותים האזרחיים. הוחלט אפוא להקים שירות סעד ועליו הוטל לטפל בבעיות האישיות של המגויסים, להגיש שירותי רווחה ליחידות בשיתוף עם מוסדות הסעד האזרחיים ובתיאום עימם ולפקח על עבודתם.

שירותי תשלומים — החלטה נוספת הייתה להקים שירות זה בהתאם לחוקת תשלומים שתקבע. בכך חרגה הוועדה מתפיסת המבנה הבריטי שבו מתקיימים נושאי הרישום והתשלום (Pay Records) במסגרת ארגונית אחת.

חיל עזר לנשים — שבו תשרתנה נשים בתפקידי עזר, כדי לשחרר גברים לתפקידים קרביים.

השירותים כאכ"א — שבעה במספר — שהוקמו בהתאם להחלטות הוועדה ואורגנו כדרג ביניים בין האגף המטכ"לי לבין עוצבות השדה, היו נתונים לפיקודו הישיר של ראש אכ"א ומתואמים על ידי מחלקת השירותים שבאגף.

הגדרת המבנה והתפקיד של אכ"א על שירותיו, כפי שנקבעו בדיוני הוועדה לתפקידי מטה, הביאה למפנה בשלושה מישורים:

— הונח היסוד למבנה של האגף במתכונת המקובלת במטות צבאיים סדירים. מבנה זה איפשר את הפעלתו כמטה מתאם וכמטה מקצועי כאחת.

— הובא עיקרי תפיסת המבנה של ענף השליש הכללי הבריטי (A), כפי שהייתה ידועה ומופרת ליוצאי הצבא הבריטי.

משפטי לרמטכ"ל בנושאי חוק צבאי, אזרחי ובינלאומי; לפקח על קיום החוק הצבאי באמצעות מערכת בתי דין צבאיים ולייעץ לרמטכ"ל בנושאי ביטול, או המתקה, של פסקי דין שיקבעו בתי משפט צבאיים. אך קודם לכל אלה יש להניח יסוד לחוקה צבאית. תפיסה זו השפיעה על תהליך של מעבר ממערכת שיפוטית של גוף מחתרתי למערכת משפטית של צבא, המתנהלת על-פי חוקה צבאית בבתי משפט קבועים.

שירות משטרה צבאית — (מקודם "שירות משמעת") הוקם לשם אכיפת החוק והמשפט ועליו הוטל לנהל בתי סוהר צבאיים, לחקור פשעים, לפקח על העברת גייסות ואמצעי תחבורה, לשאת באחריות לנושאי משמעת, לאבטח מתקנים ומחנות צבא, לאמן את הסגל ולסייע באימון אנשי משטרה צבאית ביחידות.

שירות רפואי צבאי — עליו הוטל לעסוק ברפואה פעילה ומונעת ביחידות הצבא; לנהל יחידות רפואה צבאיות; להגיש טיפול רפואי לנפגעים ולחולים; לקיים מערכת הדרכה ואימון לסגל הרפואי; להקצות ציוד רפואי ולחלקו; לתאם עם אג"א נושאי הספקת ציוד רפואי ולקיים פיקוח טכני על רכישתו והחסנתו; ולקיים קשר עם מוסדות אזרחיים לניצול יעיל של מערכת בתי החולים ובתי הבראה. לראשונה נעשה ניסיון להינתק מהמערכת האזרחית, אשר עד אז הגישה שירותי רפואה לכוחות (מד"א, קופות חולים ובתי חולים).



סגן הרמטכ"ל צבי איילון, על הוועדה לתפקידי מטה בראשותו הוטל לקבוע את מבנה הצבא ותפקידי



אפרים כן-ארצי, בכיר קציני הבריגדה. הקמת אכ"א התנהלה על-פי תכנית קבועה מראש ובהתאם לדגם הבריטי

ה"הגנה". הוועדה הבינה, כי תפקידה לעסוק בהקמת צבא סדיר ולא במסגרות מחתרתיות. בהתאם לתפיסה זו החליטה להקים שני מרכזים פונקציונליים: מרכז קליטה (לימים בסיס קליטה ומיון) ומרכז רישום (לימים שלישות ראשית).

תפקידו של מרכז הקליטה היה לקלוט את הטירונים, לרשםם, לחסנם, למיינם, לספק להם ציוד, לאמנם וכן להציבם ביחידות על-פי הנחיותיו של מרכז הרישום. אחריותו של מרכז הרישום כללה:

★ ניהול מערכת רישום מרכזית של הפרט (בנושאי קורסים, העלאות בדרגה, חופשת מחלה, עריקות, נפקדות, עבירות משמעת, ענישה, שבי, אותות הצטיינות, רישום מרכזי של רמתם המקצועית של הקצינים ומקום הימצאם.

★ ריכוז נתונים סטטיסטיים על מצבת כוח האדם ביחידות ומקום חנייתן.

★ ריכוז דרישות לקבלת כוח אדם לסוגיו.

★ פרסום הוראות על הצבות, העברות ותגבורות.

★ רישום מקרי מוות, מקומות קבורה, וחפצי חללים.

★ ביקורת על מערכת הענישה המשמעתית של המפקדים, כדי לוודא ביצועה על-פי החוקה הצבאית.

★ רישום כלבי שירות.

במקביל להקמת שני המרכזים דנה הוועדה בהקמת שירותי פרט במסגרת המטה המקצועי וקבעה את זיקתם לאכ"א. הייתה זו הפעם הראשונה שהוטל על הצבא להתקיים על שירותים צבאיים אוטונומיים ולאחר דיונים ממצים החליטה הוועדה להקים את השירותים הבאים:

שירות משפטי — כגוף ביצוע המופקד על נושאי חוק ומשפט צבאי. הוטל עליו לשמש כיועץ



מתגייסים

המטכ"לי, במקביל להפעלת גיוסי החובה, היוותה נקודת מפנה וסימנה את קיצו של משטר הגיוס במחתרת שנתאפיין בגיוס סלקטיבי ואיכותי שתהליך הקליטה בו היה איטי ומוגבל.

לראשונה נקבע משטר גיוס לצבא סדיר, המבוסס על גיוס טוטלי של משאבי כוח האדם, על שיתוף פעולה וחלוקת סמכויות בין הזרוע הצבאית לבין זו האזרחית. בשלב הראשון הוחלט על גיוס מלא של גילאי 18-25 ושל מפקדים עד גיל 40, גם אם הדבר יפגע במשק היישוב ובמוסדותיו. הייתה זו משימה קשה. בראשית המלחמה, לא עמדו לרשות היישוב כלים של מדינה ריבונית ולמוסדותיה לא ניתנה סמכות הכפייה של הגיוס. כמו כן שרר מחסור כבד בכל הדרוש לקליטת המגויסים. אך חרף הקשיים החל אכ"א עוד בסוף 1947 להפעיל את הליכי הגיוס ולהקים מחנות לקליטת המגויסים ולהציבם ביחידות באמצעות קציני החיול. ליד החטיבות הוקמו סניפים, כדי לסייע בגיוס כוח האדם בשטח הפיקוד שלהן.

במרס 1948, משגבר זרם המתגייסים, הוקם בקריית מאיר בתל-אביב מחנה קלט מרכזי לקליטת המגויסים. הדבר נעשה אמנם בכוח ההחלטה של הוועדה לתפקידי מטה להקים מחנה מרכזי גדול ("דיפור"), אך קצב הקליטה לא הדביק את קצב הגיוס וראש אכ"א הגדיר את "בעיית הגיוס" כ"בעיית המפקדים". כדי להתגבר על בעייה זו, הציעה הוועדה לתפקידי מטה להקים "גדוד אימונים", או מנגנון של גדוד קיים (קצינים וסמלים) לצורך קליטת הטרורנים ואימונם. ואכן בעקבות הצעה זו נפתחו קורסים להכשרת

גיוס וקליטה — אכ"א/1 נושא הגיוס, לא זו בלבד, שהיה מהנושאים המרכזיים שהוטלו על האגף, אלא גם המורכב ביותר, בשל נגיעתו הישירה למשק הלאומי הכולל, ששולבו בו גם אלמנטים אזרחיים.

לצורך הוצאתו לפועל נקבעו שלושה דרגים הירארכיים:

א. הדרג המדיני, שבמסגרתו הוסמך ועד הביטחון להחליט על גיוס השנתונים בהתאם לדרישות אכ"א (סמכות זו הועברה לממשלה הזמנית עם הקמתה).

ב. הדרג האזרחי, "מרכז המפקד לשירות העם", שהיה מוסד מגייס של כוח האדם לצרכי הצבא והמשק האזרחי כאחת.

ג. דרג המטה הכללי, שבו נתבע אגף כוח האדם לפעול בהתאם לתכנית בניין הכוח הצבאי, ולקבוע מדיניות גיוס כוח אדם לשירות הצבא. עם הפעלת גיוסי החובה נקבעו תחומי האחריות. על "מרכז המפקד" הוטל לטפל במגויס עד לחיולו, ועל אכ"א הוטל לטפל בחייל למן חיולו ועד שחרורו.

את ביצוע מדיניות הגיוס הטיל ראש אכ"א על מחלקת גיוס וקליטה (אכ"א/1), שבין מטלותיה היו: "תכנון כוח האדם המגויס והלא מגויס, תכנון שיטות הגיוס, איסוף ועיבוד נתונים סטטיסטיים על התייצבות, גיוס, חיול וקליטה... פיקוח על תיאום עבודת מרכז הגיוס עם קציני החיול, ריכוז עבודת נציגי הצבא בוועדות הערעורים המרכזיות, פיקוח על מיון וקליטה, פיקוח על הקלטים, על עבודת בסיסי האימונים" וכן טיפול במגויסי חו"ל. הקמת מחלקת הגיוס בדרג

— הוכר הצורך בהפרדת פונקציות אזרחיות והעברתן לרשויות אזרחיות לפי הדגם הבריטי, אשר בו הופקד משרד העבודה והשירות הלאומי על ביצוע חוק השירות הלאומי ואף נשא באחריות להספקת כוח האדם לשירותים המזוינים בהתאם לדרישות משרד ההגנה.

הכרה זו קיבלה ביטוי מעשי במחצית השנייה של 1948 עם הקמת משרד הביטחון. בהתאם לקרוי היסוד שהתוותה הוועדה התגבש מבנה אכ"א בחודשים ינואר-מאי 1948¹⁰, וזה כלל שלוש מחלקות בהתאם לפונקציות העיקריות שהוטלו עליו:

מחלקת גיוס וקליטה — אכ"א/1 בראשות מיכאל פלדבלום, שפיקחה על פעולת מרכזי הקליטה.

מחלקת ארגון — אכ"א/2 בראשות קלמן קיט, שפיקחה על פעולת מרכז הרישום.

מחלקת שירותים — אכ"א/3 בראשות זאב מליון, שתיאמה את שירותי הפרט.

מחלקה רביעית — מחלקת פיקוח בראשות שמעון (סניה) סרקין הוקמה ביוני 1948. כן נכללו בתחום סמכות אכ"א — נשיאות בית הדין העליון שחלשה על מערכת בתי הדין הצבאיים ופיקחה על המנגנון המשפטי.

המחלקות עסקו בנושאי תכנון, תיאום ופיקוח כאחת.

מבנה זה של אכ"א נתקיים עד לאפריל 1949. המחלקה הראשונה שנדרשה במסגרת הכוללת להפעיל את נושאי הגיוס והקליטה בצבא הקם 'מתגבש הייתה המחלקה לגיוס וקליטה.



ומתגייסות

ככוחות עצמם שלא באמצעות מנגנון הגיוס המרכזי. כך נהגו גם יחידות שהיו מעוניינות בכעלי מקצוע ומומחים. אכ"א היה ער לבעייה, וכבר בינואר 1948 פירסם הוראות שנועדו לבטל נוהג זה. נאסר על החטיבות ועל שאר היחידות לגייס אנשים לצרכיהן המקומיים והודגשו סמכויות מחלקת גיוס וקליטה. אך לא היה בכוחן של הוראות אלה כדי למנוע את הגיוס ה"פרטיזוני", כפי שפונה הגיוס הישיר של אנשים לחטיבות, בכלל זה "חטיפת" אנשים ו"חטיפת" הכשרות שלמות, בטרם עברו את מנגנון הגיוס הרגיל. הרבו בנוהג זה חטיבות הפלמ"ח, אשר בדרך זו הבטיחו את גיוס ההכשרות ליחידותיהן. גם אנשי המשקים החקלאיים, שגילו עניין בגיוס הכשרותיהם לפלמ"ח, שיתפו פעולה ב"חטיפת" ההכשרות, מבלי שאנשי המשקים עברו את תהליך הגיוס. כשיטה זו לא הקפידו היחידות על גיל המגויסים ועל רמת בריאותם.

במרס 1948, פורסמה הוראה שחייבה את היחידות שגייסו אנשים שלא במסגרת הממוסדת להחזירם, שאם לא כן "לא יעבירו לרשותן את האנשים מהגיוסים השוטפים". בהוראה אחרת שנשלחה למטה הפלמ"ח, נאסר על גיוס ישיר של עולים חדשים. אך כל זמן שמנגנון הקליטה לא התגבר על הקשיים, המשיכו החטיבות ואף גדודים ויחידות קטנות בגיוס ישיר של כוח אדם. עם הפעלת הרישום המסודר בצבא על-ידי מרכז הרישום, ניתנה הוראה שלא להכיר כחיילים במי שיגיע ליחידות ללא אכוונת אכ"א. אך גם הוראה זו לא חיסלה את התופעה. ביוני 1948

הגיוס ההמוני והמהיר תוך כדי ניהול המלחמה לא איפשר לסנן כוח אדם ולנפותו, מה גם שחסרו קריטריונים ברורים למיון מסודר של כוח האדם המתגייס. כתוצאה מכך נקלטו בצבא אנשים שלא עמדו בקריטריונים שהיו נהוגים בעבר. בין המגויסים ניתן היה למצוא גם מספר נוצרים, עריקים בריטים, אנשים בעלי עבר פלילי ואפילו, כפי עדותו של חוטר ישי, גם אלמנטים של ה-C.I.D. שהסתגנו לצבא.

נוספו לכל אלה בעיות קיום של משפחות המגויסים. הגיוס הנרחב על-פי שנותנים הביא לשורות הצבא מפרנסים המטופלים במשפחות, ועולים שזה מקרוב באו וחסרו בסיס כלכלי. העובדה שטרם הונהגה בצבא חוקת התשלומים, הביאה לירידת מוראל הלוחמים ולתופעות של עריקה. סגירת מפעלים ומוסדות או צמצום פעולתם, הביאו לגלי ערעורים. נוספו גם תופעות של השתמטות. כל אלה פגעו במהלך הגיוס. בנוסף, ניתן היה לחוש בעליל בהעדר חלוקת סמכויות ברורה בין אכ"א לבין הרשויות האזרחיות, כמו גם העדר עבודה מתואמת עם שאר אגפי המטכ"ל.

ואכן, בתקופה הראשונה התקשה אכ"א לקיים שליטה מרכזית על גיוס כוח האדם בהתאם למדיניות. תרם לכך במידה רבה המעמד האוטונומי שהיה למפקדי החטיבות בראשית המלחמה, ושנבע מהקצב האיטי של הגיוס ומילוי השורות, מהמחסור הכבד בכל הדרוש לקליטת המגויסים ומהעדר דרג ביניים בינם לבין אגפי המטכ"ל. מצב זה ניצלו המח"טים לגיוס אנשים

מדריכים ולאומן המתגייסים והכשרתם ללחימה. פעולת מחנות הקליטה קיבלה תנופה עם השלמת התייצבותם של קצינים וסמלים יוצאי צבאות סדירים ואחר-כך גיוסם. סגל פיקודי מנוסה הוזרם למחנות הקליטה, וניהולם הסדיר הופקד בידי קצינים אלה. במחנות הקליטה נקבע תקן קבוע ונהלים צבאיים לתהליך קליטת הטיירוניס, שכלל מיון, רישום, מיון למקצועות, חלוקת ציוד ולבוש, אימון בתרגילי סדר ומשמעת וכללי ניקיון. התהליך הפך לאוטומטי, לאחר שבוצע על-ידי סגל פיקודי המנוסה בהלכות צבא סדיר. אך עד אז נתקל אכ"א בקשיים בנייהול מדיניות גיוס עקבית ובסגירת הפערים בין הדרוש למצוי.

חסרה עדיין מערכת לאכיפת הגיוס על-פי חוק והרגלי משמעת צבאיים, כפי שניתן ללמוד לדוגמה ממכתבו של מפקד חטיבת אלכסנדרוני (17.12.47): "בזמן גיוס הח"ש (חיל השדה) נתקלנו בכמה קשיים... א. ההתיישבות העובדת: כמה משקים של הקיבוץ המאוחד ושל 'השומר הצעיר' סירבו למלא את המכסה, אשר הטלנו עליהם, בטענה שההוראות בדבר גיוס מקבלים הם רק מוועד הביטחון של ארגונם... כמושבות: החומר מהמושבות בחלקו הגדול מעניי העם, פועלים, חקלאים, או עולים חדשים, אשר חיים מן היד לפה... במקום אחד עזבה קבוצה... את הבסיס כלי רשות המפקד."

בנוסף, חסרה תשתית לוגיסטית לקליטת המגויסים (מחנות, מבנים, ציוד אישי ויחידתי, כלי רכב וכו'). מפקדי מחנות הקלט התאוננו על כך מרה.

צריך לסכם את זה בפסוק אחד, התשובה היא על-ידי הגדלת כוח האדם, על-ידי גיוס בארץ ובחור"ל ואימונים ואפשרות של הגדלת הציווד... אנחנו יכולים לעמוד ולהכריע, לא בלי אבידות והזדעזועיות קשות".

מדיניות זו היא שבוצעה על-ידי אכ"א וכיטויה המעשי היה הקמת שירות חיול וקליטה ופישוט הליכי הגיוס של הארצישראלים ומגויסי חו"ל שהביאו להגברת קצב הגיוס לצבא. מאמצים רבים הושקעו גם בגיוס יוצאי צבאות סדירים ששירתו בצבאות בעלות הברית במלחמת העולם השנייה ובהם בעלי מקצוע חיוניים לקיום החילות והשירותים בצבא. בהקשר זה עולה השאלה מדוע כוח אדם מיומן ומקצועי זה גויס רק במאי, אם כי התייצב כבר בפברואר 1948.

תנופת הגיוס בתודש מאי הביאה לשורות הצבא 21,583 איש ובסוף חודש מאי הקיף סד"כ הצבא כ-45,000 מגויסים. הגברת קצב הגיוס איפשרה להקים שתי חטיבות נוספות: חטיבה 7 כחטיבה נידת, וחטיבה 8 כחטיבה ממוכנת וכן גדודים נוספים, יחידות סיוע ושירות. תוספת כוח אדם איפשרה לתגבר את החטיבות והשירותים הקיימים ולהקים חטיבת עבודה צבאית, שבה רוכזו חיבי הגיוס המרוחקים למפעלים חיוניים למאמץ המלחמה.

והשני מוסד מבצע — "שירות חיול וקליטה" (שח"ק), שעליו הוטל לבצע את החיול בשיתוף עם מרכז הגיוס, לערוך ביקורת ההשתמטות ולקלוט את המגויסים הישראלים, העולים והמתגברים מחו"ל במחנות מיוחדים שהוקמו לתכלית זו. שם יירשמו, ימוינו, יצוידו ויחולקו ליחידות". לשירות זה הוכפפו מרכזי הקליטה במרכז הארץ — לישראלים, לאנשי גח"ל, מח"ל ולנשים ושני מחנות קלט חדשים שהוקמו באזור הצפון ובירושלים. כסים האימונים המרכזי הורחב גם הוא, כדי לקלוט את המגויסים החדשים, לאמנם ולהכשירם לאנשי חי"ר ולשבצם בחטיבות ובשירותים. במבנה זה נערך אכ"א לקידום הפלישה.

בשלב זה של המלחמה הורגש בצבא מחסור בכוח אדם שנבע מעייפות היחידות הלוחמות ומהצורך בהחלפתן; מריבוי נפגעים ומהעדר יזרבה. ראש אג"ם, יגאל ידין, דיווח על גרעון של 40% בכוח האדם. מצוקת כוח האדם העיקה על ראשי הצבא ובעיקר על בן-גוריון שראה בה אחד הגורמים המהותיים העתידים להנחתו בשיקוליו האם להכריז על הקמת המדינה. בדיון ההיסטורי של מנהלת העם שנערך כ-12 במאי 1948 הוא אמר: "השאלה היא: האם רואים אנחנו אפשרות ריאלית לעמוד לפני פלישה או לא? וכאשר אני

הושמעה תלונה, כי מספר המתגייסים לחטיבת "כרמלי" באורח "פרטיזני" מגיע ל-200 בשבוע. גם בשלהי השנה הייתה עדיין התופעה חזון נפרץ ומרגימה אותה היטב הודעתו של קצין מטה לגיוס וחיול, אשר דיווח, כי מרכז חברות הנוער במשקי הקיבוץ המאוחד הודיע לו, כי את חברות הנוער המסוגלות לשרת בצבא הם מעבירים ישירות לפלמ"ח וזאת בהתעלמות מהוראות הצבא.

הגיוס ה"פרטיזני" הופסק רק בחלוף זמן מה, משגובשו הדפוסים והנהלים והמח"טים הכירו בסמכות אכ"א. מטה הפלמ"ח, שנהנה ממעמד אוטונומי בנושאי גיוס כוח אדם, הקשה אף הוא על תהליך הגיוס של אכ"א.

לאור קשיים אלה חיפשו באכ"א פתרונות שיאפשרו לחלוש על כוח האדם, גיוסו וקליטתו. אך הבעייה המרכזית הייתה האצת קצב הגיוס, שלקראת פלישת צבאות ערב וקרבות הבלימה הפכה לנושא קריטי.

ב-1 במאי 1948, הגיע מספר המגויסים (על-פי נתוני ראש אכ"א) ל-22,425 והוא היה קטן בהרבה מכרי לספק את הצרכים. באכ"א הוחלט אפוא להכפיל במהירות את קצב הגיוס. לצורך כך הוכנסו שינויים במבנה אכ"א ובהיערכותו. הוחלט לקיים שני מוסדות נפרדים: האחד מוסד מתכנן — מחלקה לגיוס וקליטה במסגרת אכ"א/1



מרכזית לרישום כוח אדם בצבא, כדי לאפשר שליטה מרכזית וממוסדת על כוח האדם ועל תנועתו. תפקיד זה הוטל על "מחלקת הארגון" (אכ"א/2), שבין תפקידיה היו נושאי ארגון של קליטת כוח האדם בצבא וטיפול בחייל מחיולו ועד לשחרורו. תחת פיקודה של מחלקת הארגון הוקם "מרכז הרישום" עליו הוטלה אחריות מטה לנושאי הרישום.

בשלב התכנון וההקמה, ניסו יוצאי הצבא הבריטי שפעלו באכ"א להעתיק בשלמות את מבנה השלישות הבריטית (2nd Echelon) שהם הכירו בתקופת שירותם במלחמת העולם השנייה. אך מתוך ההבדלים שבין הדגם הבריטי וצרכי הכוחות הבריטיים לבין צרכי צה"ל הגיעו למסקנה, שבמקום המבנה המורכב של "הדרג השני", ניתן להסתפק ב"מרכז הרישום".

בין הראשונים שראש אכ"א גייס לשם הקמת "המרכז", היה אליעזר דשא — בעל ניסיון בארגון הרישום בגדוד הראשון של הבריגדה. בפעולתו הראשונה אירגן את כרסנת המפקדים, שהתבססה על רשימת בוגרי קורס מ"מ, ונשמרה בקופסת נעליים.

הקמת מרכז הרישום נתקלה בקשיים שנבעו מהעדר מורשת קודמת וכלי עזר, שהרי במחלת לא נוהל רישום מסודר המתערכך בקביעות. מרכז

17-14 (גדנ"ע), התייצבו עד 1.6.48 לקריאת המוסדות המגייסים 27,402 חברי "הגנה" בגילאי 17-35. עם אלה לא נמנתה קבוצה של 7,966 קצינים, רופאים ואחיות, רובם מבוגרים יותר, וחלקם של חברי ה"הגנה" בקבוצה זו לא ברור. סה"כ המתייצבים בתאריך זה היה 116,907 איש. הגרעין המקורי של ה"הגנה", שהיווה בתקופה הראשונה את התשתית הקולטת של כוח האדם המגויס, הלך ונכלע בקרב המגויסים¹². צה"ל החל ללבוש צביון של צבא העם המושחת על פוטנציאל הגיוס מן הארץ ומהתפוצות, על מפלגות הימין והשמאל, חילוניים ודתיים, יוצאי צבאות סדירים ויותר מאוחר ארגוני אצ"ל ולח"י. קליטתו של כוח אדם מגוון זה עוררה בעיות רבות, והיא התאפשרה כמידה מרובה הודות לאכ"א ולפעולתו הענפה שנעשתה בתקופה של הקמה, גיבוש דפוסים וניהול מלחמה כאחת. על רקע זה יובנו גם הקשיים שהתגלו בפעולת גיוס הכוח.

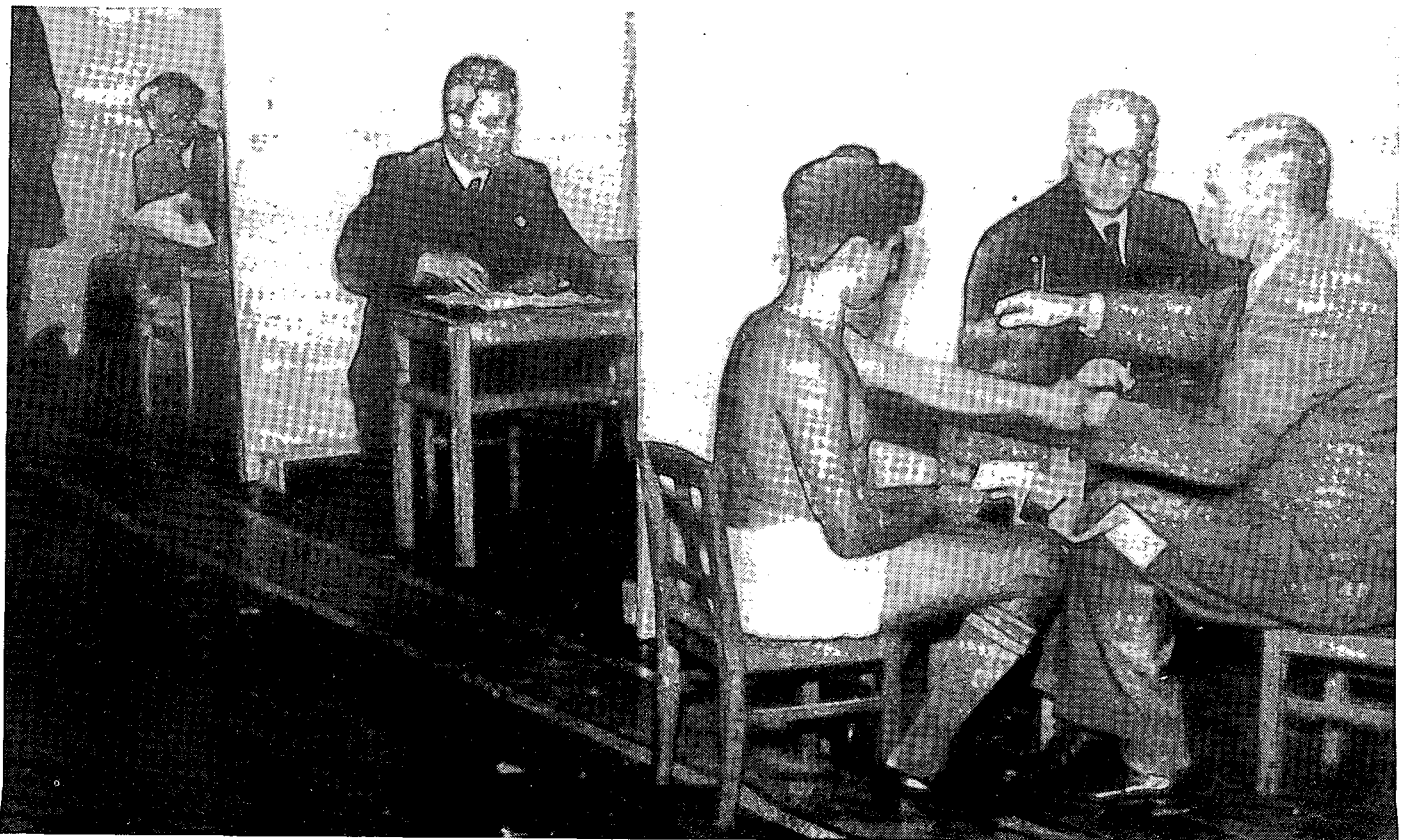
הנה כי כן, הפעלת גיוסי החובה, עוד בטרם קום המדינה, הייתה נקודת המפנה בתהליך הקמת צה"ל, ואיפשרה לעבור מרמת מיסוד של מחתרת לרמת מיסוד חדשה — לצבא סדיר.

ארגון ורישום

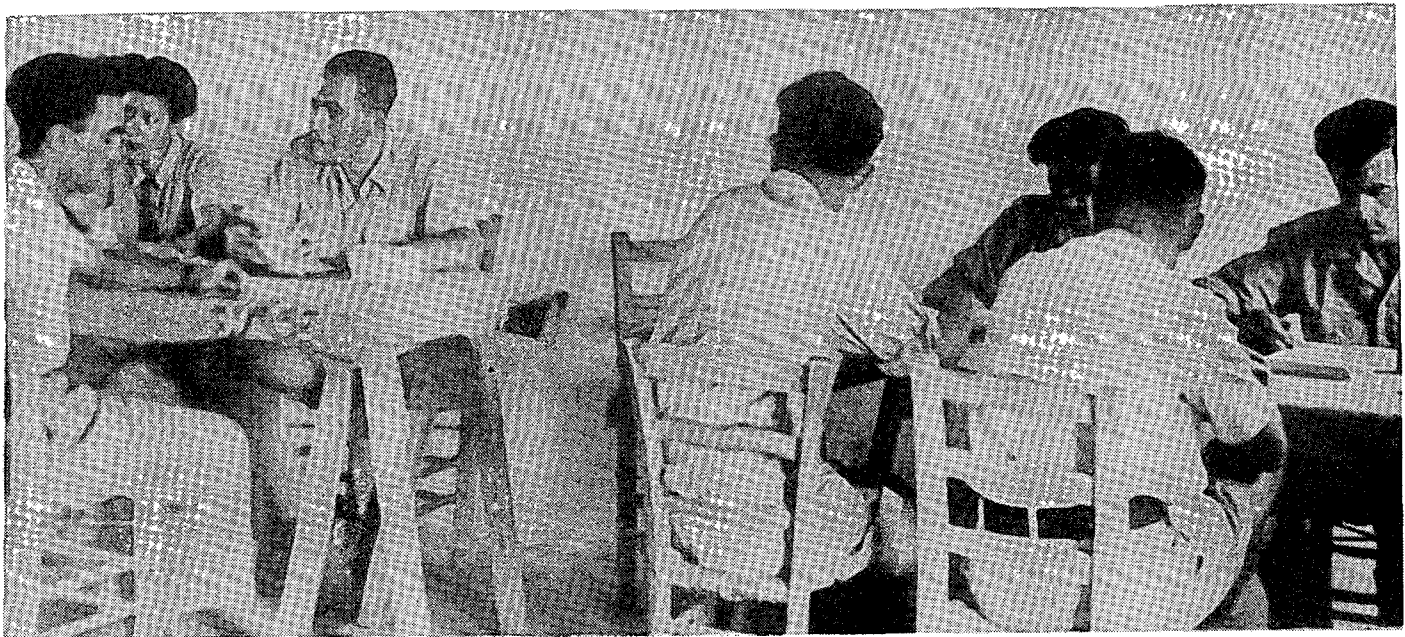
קליטת גיוסי החובה חייבה במקביל להקים רשות

כוח זה שגויס בחדשי המלחמה הראשונים לצד היישובים שעמדו במערכה הוא שאיפשר לעמוד במבחן הפלישה, חרף האבידות שספג הצבא בשלב זה של המלחמה. מכאן ואילך חלה עליה תלולה בסד"כ צה"ל. כתום ההפוגה הראשונה מנה הצבא כ-58,500 איש, מהם 2,250 קצינים ו-28,000 שירתו בעוצבות השדה. באוקטובר מנה הצבא 93,500 איש, מהם כ-4,600 קצינים (בכטיבות — 31,500; בחיל האוויר — כ-7,500; בחיל-הים — כ-2,800; בשאר החילות — 9,500; בחי"ם — כ-13,800; בשירותים — כ-28,000 ובמטות החזיתות — כ-400). בסוף דצמבר הגיע סד"כ צה"ל ל-108,296. סה"כ גויסו לצה"ל עד סוף יוני 1949 כ-116,184 מגויסים, ככלל זה שתי אוכלוסיות חדשות שנקלטו בארץ בחדשים ינואר-פברואר 1949: הבריגדה הצ'כית וצליית קפריסין, כ-4,000 חייבי גיוס (אין נתון זה משקף את תנועת השחרורים).

לגבי תרומת ה"הגנה" בתחום זה — בדצמבר 1947 מנה כלל הכוח המגויס כ-7,500 מגויסים, בינואר — 10,042 ובסוף פברואר 15,750. חלקה של ה"הגנה" בסד"כ הכולל של צה"ל לא היה מכריע. אם כי לקראת הפעלת גיוסי החובה מנתה ה"הגנה" כ-45,000 איש וכ-18,000 בני נוער בגיל



מסימני הגיוס הממוסד: בדיקות רפואיות למתגייסים



ראיונות ורישום

הקשור לשינויי משכורת של אנשי צבא¹⁴. מחלקת הארגון טיפלה גם כנפגעי הצבא, פצועים, נעדרים וחללים. בפברואר 1948 הוקמה באכ"א/2 מחלקת נפגעים בראשות קצין המטה אליעזר ליפסון, אולם רק ביוני נקבעו תחומי הטיפול של המחלקה. תפקידה היה לטפל במשפחת הנפגע, ואילו הטיפול ברישום נפגעים הוטל על מרכז הרישום. לשם כך הקים מרכז הרישום מחלקת משנה לרישום נפגעים (שכונתה מרכז רישום/מחלקת נפגעים). ב-1949, עם הקמת המדור להנצחת החייל במשרד הביטחון, הועברו אליו חלק מפונקציות אלה.

פרט לטיפול בנושאי פרט טיפלה מחלקת ארגון בהעברת יחידות וסיפוחן, במשלוח תגבורת ליחידות, בהקמת יחידות חשבון, תקן ומצבה של יחידות ומאוחר יותר במערכת השחרורים, בהתאם למדיניות המטה הכללי. נושאי הארגון והרישום אף הם היו מהסימנים הבולטים של תהליכי השינוי שחלו עם הקמת הצבא במתכונת הסדירה.

מינהל צבאי

במקביל לעבודה השוטפת של הקמה וארגון, הוטל על אכ"א להניח יסודות למינהל צבאי לקבוע דפוסי עבודה אחידים ולהקנות לצבא הצעיר את עקרונות המנהלה. היה זה צעד חשוב במעבר מארגון המתנהל ונוהג על-פי כללי הקונספירציה והמבוסס בעיקר על תורה שבעל-פה ופתקים — לארגון צבאי המתנהל בגלוי והמקיים מינהל צבאי אחיד בכל יחידות הצבא. אך תפיסה צבאית זו לא נתקבלה בנקל על-ידי אנשי המחותר, כפי שהעיד מונטי גרין: "בקיום נהלי עבודה, מינהל צבאי וצינורות עבודה

ביוני פורסמה פקודת מטכ"ל מיוחדת, שנועדה להסדיר את נושא הרישום ביחידות הצבא ובמתקניו. על-פי פקודה זו נדרשו כל המפקדים לסיים את רישום חייליהם עד ל-15 ביוני. "מי שלא יופיעו ברשימות מרכז הרישום בתאריך הנ"ל", נאמר בפקודה, "לא ייחשבו כחיילים" ולא יהיו זכאים לתשלום כלכלה, ציוד וכו'.

גם פקודה זו, כמו הוראות נוספות של אכ"א, לא הסדירה את עדכון הרישומים בצבא, ונושא זה בא על תיקונו רק בתום המלחמה, עם הקמת השלישות הראשית.

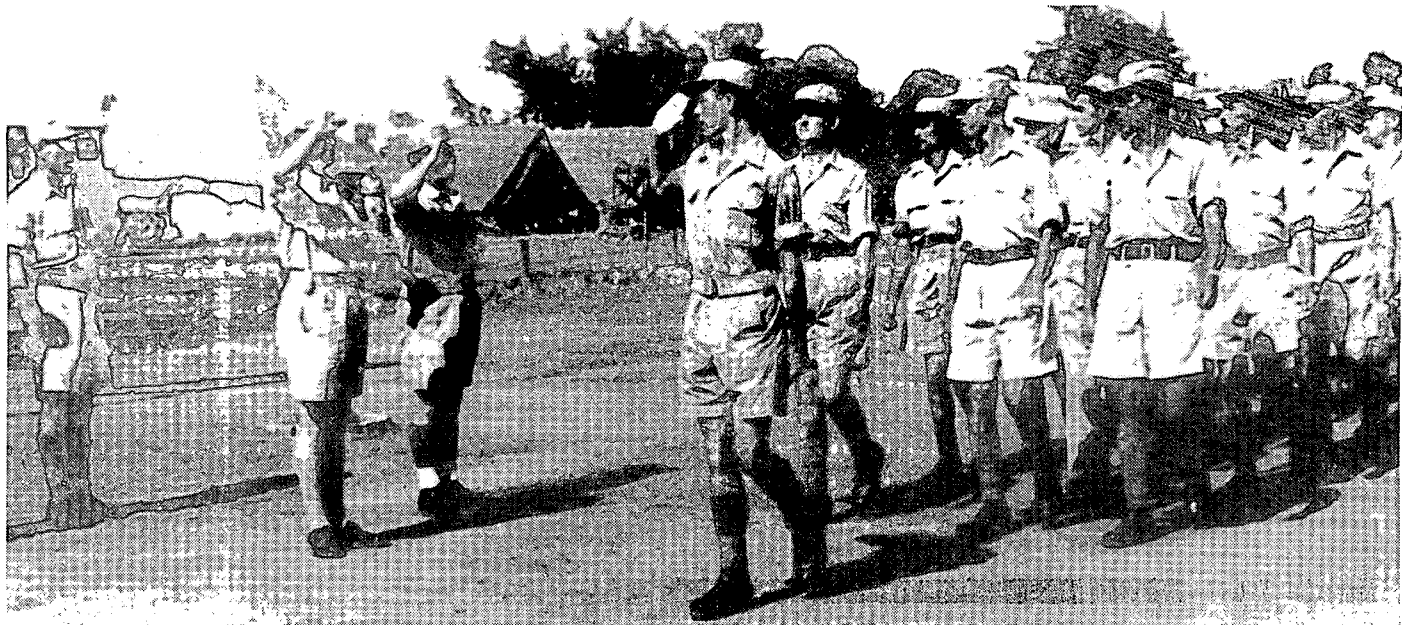
במקביל לרישום המרכזי של אנשי הצבא מונה במחלקת ארגון קצין מטה, שעליו הוטל לטפל בכעיות האישיות של הקצינים, ובהעלאתם בדרגות. מגוף זה התפתחה בקיץ 1948 מחלקת הסגל שבראשה עמד נחום שדמי¹⁵. בין שאר תפקידיו היה עליו להביא בפני הרמטכ"ל הצעות למינויים, העלאות בדרגה, העברות ושחרורים של קצינים. כן היה עליו להעביר את החלטות הרמטכ"ל למרכז הרישום.

באכ"א/2 מונה קצין מטה נוסף לענייני תשלומים. הוא עסק בקביעת שיטת התשלומים וברישומים הנלווים אליה. על נושא זה הופקדו אנשי צבא, אשר רכשו את הידע המקצועי בתקופת שירותם בצבא הבריטי אצל ה-Pay Master והם שהכניסו את דפוסי המבנה הבריטי. מתוך גרעין זה התפתח שירות התשלומים, אשר עסק בתשלומי שכר למגויסים. קצין המטה הראשון לנושא זה היה יהודה רוזן, אשר עסק בתכנון ובפיקוח על נושא התשלומים והוא התמיד בתפקידו גם לאחר שהוקם שירות התשלומים והמשך להנחות את אנשי השירות ולהדריכם בכל

הרישום היה צריך ליצור יש מאין, וזאת תוך כדי ניהול הגיוס בשעת המלחמה. לצורך הפעלת מערכת הרישום הנהיג מרכז הרישום מערכת טפסים ודיווח שנועדה לרישום מפורט של תנועת החייל ושל שינויים שחלו למן חיולו ועד לשחרורו (הכשרה מקצועית, העלאות בדרגה, מחלה, אישפוז, פטירה, שינויים במצב משפחתי, העברות תשלומים וכו' ב; סה"כ 26 שינויים). הרישום התנהל בהדרכת קצינים וסמלים, אשר שירתו בתפקידים מקבילים בצבא הבריטי. השינויים שחלו במעמד החייל קיבלו תוקף חוקי עם פרסומם ב"פקודות ב", כפי שהיה מקובל בצבא הבריטי. במקביל התנהלה במרכז הרישום כרטסת לאיתור נעדרים.

הרישום נשמר בקפדנות במחנות הקלט, כפי שהעיד דשא: "לא יצא מהקלט חייל עד שלא הושלם רישומו". אך על כלל הצבא התקשה אכ"א לשלוט. בין הקשיים יש למנות את "הגיוס הפרטיזני", שכאמור נעשה על-ידי החטיבות השונות ואת מנגנון הגיוס הנפרד שקיים מטה הפלמ"ח. נוספו לכך העדר תודעת הדיווח של המפקדות והיות הצבא בתנועה מתמדת. חיילים עברו מיחידה ליחידה וכן לקורסים ולהשתלמויות. היו גם מקרים של העברת צוותי עבודה שלמים — תותחנים, קשרים, חוליות משטרה צבאית וכו', מבלי שדווח על כך לאכ"א. חמור במיוחד היה מצב רישום הנפגעים ולא אחת קרה שלא דווח על נפגעים למרכז הרישום.

כדי לעדכן את מערכת הרישום, בעיקר לגבי מי שלא עבר בקלט, הוקמו חוליות רישום ניידות, אשר עברו ביחידות ובמשלטים והפעילו במקום מערכת רישום.



... ואימון ראשון

עבודה בקלט, שחרור משירות מלא וסוג השחרור, הודעה על נפגעים, סדרי קבורת חללים, הוראות בדבר ניצול כוח אדם, תגבורת, טיפול במתנדבי חו"ל, העסקת מפקדים שנפגעו בקרב, קביעת גיל לתפקידים בלתי קרביים, הגדרת סוגי כוח אדם, הודעות על הקמת יחידות ותפקידיהן וכלה בהוראות למילוי טפסים ודו"חות. היו אלה מכלול נושאי מנהלה חדשים שהונהגו לראשונה בצורה ממוסדת.

במקביל לחידושים אלה בוטלו גם מסורות ומנהגים שרווחו במחתרת. בסוף מרס פורסמה הוראה בדבר ביטול הסגלים למיניהם. על המפקדים הוטל לפרט בפניותיהם את שם הנמען הישיר, בהתאם לרשימה כללית של יחידות, אשר הוכנה על-ידי מת"ם. בסוף יוני הורה שר הביטחון לבטל את הכינויים ששרדו מתקופת המחתרת ואת הפסיבדונימים. על המפקדים הוטל לחתום בשם המלא ובתפקידם. הומלץ לעבכת את שמות המפקדים, כי "צבא הגנה לישראל צריך להיות עברי ברוחו, בחזונו, ובכל גילוייו הפנימיים והחיצוניים". על-ידי מטכ"ל/אכ"א הוקמה ועדה מייעצת, שתפקידה לייעץ לחיילים ולמפקדים בעניין החלפת שמותיהם. ניתן גם סימון אחיד לגרודים, ועל המח"טים הוטל להעביר לאכ"א את רשימת הגרודים לפי הסימון החדש בציון שם המג"ד ומקום חניית הגרוד. בסוף השנה חויבו אנשי הצבא גם לענוד דיסקיות זיהוי.

שיטות מניהל אלו ואחרות, אשר הונהגו בחודשים פברואר-יוני 1948, הניחו את היסוד לדפוסי עבודה סדירים בצבא, והיקנו לו נהג מלחמתי אחיד, שהיה כה חיוני בהנהגת המערכות, כפי שהדגיש בקשר לכך מנהל

ערים, חי"ם, פלמ"ח), אשר שיקפו מצב כוח האדם בצבא אחת לשבוע. מערכת זו שימשה בסיס לדרישת סגן הרמטכ"ל, צבי אילון, להמציא דיווח דו-שבועי על התקדמות במצבת הכוחות בחטיבות, כולל מידע על תקן ומצבה של קצינים ובר"א; אבידות; חולים; פצועים; מספר מגויסים חדשים וחלוקתם ליחידות. כן הוכנס דיווח על שינויים, ודיווח על חולים וחללים. בתקופה זו הונהגו גם שאלוני מגויסים, ששימשו בסיס להכנת תשלומים למגויסים ופנקסי שירות.

כפברואר החל אכ"א לפרסם את פקודות אגף-כוח-האדם, אשר כללו הוראות נוהג ונוהל ליחידות בנושא כוח אדם ומינהל צבאי, ובכך הונח היסוד לשגרת חיים בחיי הצבא. ביוני הוחל בפרסום סדרה ראשונה של פקודות מטכ"ל בחתימת הרמטכ"ל, אשר כללו פקודות אגפי המטכ"ל ושימשו אסמכתא לצרכי עבודת היחידות (שנה לאחר-מכן הוחל בפרסום הוראות הפיקוד העליון, שבהן נקבעו המדיניות והעקרונות). פקודות אלה הועתקו והובאו מהצבא הבריטי, או בלשוננו של זאב מליון: "פקודות מטכ"ל הובאו לצה"ל בהשפעת ה-*General Orders* של הבריטים. גם את הוראות הפיקוד העליון העתקנו מהבריטים. הם נהגו לפרסם את *Army Council Instructions* (A.C.I.), שבהן נקבעה המדיניות לגבי ניהול הצבא, וזאת כשונה מפקודות המטכ"ל שעסקו בביצוע. את השם הפ"ע (הוראות הפיקוד העליון) קבע יעקב דורי. אולם עד שמערכת פקודות זו התמסדה והקיפה את מכלול נושאי הטיפול של הצבא, נודעה חשיבות רבה לפקודות אכ"א, אשר הסדירו נהלי עבודה בענייני כוח אדם ומינהל, החל מנהלי

מקובלים, ראו אקט ממסדי מסורבל, ודפוסי עבודה, שהועתקו בצורה מלאכותית מצבאות זרים. לכן הונגדו לכל 'הניירת' והביוקרטיה שהופנסו על-ידי יוצאי הצבא. הם גרסו שיש להמשיך ולשמור על סודיות וקונספירציה בהתאם לצורך: אך חרף הקשיים החל אכ"א באמצעות קצינים וסמלים יוצאי הצבא הבריטי, להנהיג מראשית 1948 מנהלה אחידה בכל יחידות באמצעות קצינים וסמלים יוצאי הצבא הבריטי, להנהיג מראשית 1948 מנהלה אחידה בכל יחידות הצבא, המבוססת על מערכת דיווח סטנדרטית. אנחנו השפענו על הנהגת פקודות ודו"חות בצבא, כולל דו"חות מצב ודו"חות חללים", אמר מליון. "הצורה והשיטה באו בהשפעת הירג השני הבריטי שעסק ברישום. היה זה כורח המציאות. היה דרוש מידע מקיף על היקף הצבא בקלט. באיזה יחידות משרתים האנשים, מצבת כוח האדם ביחידה, מספר החולים, הבריאים והפצועים וכר". ואילו דשא אמר: "במרכז הרישום הנהגנו טפסי רישום במתכונת הרישום הבריטי וכן את פנקסי השירות". שיטה זו שהועתקה מהבריטים, איפשרה למטות הצבאיים לקבל תמונה ברורה על מצבת כוחות הצבא; להעביר מפקדים ובר"א מיחידה ליחידה; למנוע העסקת כוח אדם מעל למכסה; להסתמך על כוח אדם מקצועי המצוי בצבא ולמנוע שיטות רישום ודיווח פורטיזניות על-ידי כל מפקד.

מפברואר 1948, החל אכ"א להנהיג בכל יחידות הצבא, מערכת אחידה של טפסים, במגמה לנהל שליטה ממוסדת על תנועות כוח האדם בצבא. לשימוש היחידות הוכנסו דו"חות מצב שבועיים וחודשיים (חטיבות, גדודים, נפות,

בית-הספר למנהלה מנחם חודורובסקי: "גדולי התורה הצבאית, מכל האסכולות, מייחסים חשיבות מיוחדת למנהלה הצבאית; הכל טוענים שיש לה ערך בימי שלום, בתקופת האימונים וההכנה, ומכל שכן בתקופת המלחמה, המנהלה היא אשר צריכה לתת למבצעים את התנופה ואת האפשרות לנוע קדימה, לנצל את ההצלחה וכו'. הכל אשר נעשה בצבא עד לנטילת הכלי הלחימה ממש, נקרא מנהלה. לפי אחוזים מקובל להגדיר ש-95% של הזמן מחיי הצבא משמשים למנהלה ו-5% בלבד לחימה.

"צבאנו צבא צעיר, מחוסר ניסיון בארגון ומנהלה, ביצע אמנם את משימותיו ובהצלחה,

אולם חלילה לנו מלהתעלם מהשגיאות הארגוניות והמנהלתיות ומחוסר השיטה שהיו גורמים שליליים ואשר ללא ספק, עיכבו פעמים רבות את גלגלי המכונה הצבאית שלנו, ולא עוד, אלא שבכמה מקרים אף הביאו לאסונות כבדים. באף צבא בעולם לא ימצאו שני קצינים או חיילים שיהיו שווים בכל תכונותיהם ויהא הצבא הומוגני ביותר, אך השיטה, הכרחית שתהא אחידה"¹.

ואכן התורה והתכנים החדשים שהוכאו על-ידי יוצאי צבאות סדירים, הם שהיקנו לצבא הצעיר את יסודות המינהל והם שסייעו לו בניהול המערכות, שכן ארגון טוב, שימש גם ערובה לכושר לחימתו של הצבא.

ניתן אפוא לסכם ולומר: הקמת אכ"א כאגף מטכ"לי צבאי סדיר מבטאת את תהליכי השינוי שהחלו להסתמן במבנה הצבא במתכונת סדירה כנגזר ממדיניות הביטחון של בן-גוריון. המערך האמ"ני שהוקם במחצית הראשונה של 1948 לא היה אפוא המשכו של גוף קיים במחצית, אלא גוף חדש מעיקרו, שהוקם ונדרש להפעיל תהליכי גיוס, קליטה, ארגון ורישום של כוח צבאי סדיר וכן לכונן מנהלה אחידה ושגרת חיי צבא. אלה עתידים היו לקבל תנופה עם כינון חוקות הצבא — חוקת שיפוט צבאי וחוקת משטר ונוהל צבאי. ועל כך בחלק השני.

הערות

1. על משאבי כוח האדם ב"הגנה" ערכ מלחמת העצמאות ויכולת ההתגייסות דיווח גלילי: "מספר חברי הארגון כדרך כלל אינו מניח את הדעת. מספר חברי הארגון בחל"א, בכפח הקנה, בחיפה, מחוץ למשקים, אינו מספיק בשביל הגנת המקומות הללו למקרה של מאורעות, אפילו של מאורעות מתמשכים בזמן. אם למשל בחל"א אינו יושב שישו שעמדה להיות שביחה, ונתלוו לדבר ידיעות על סכנה, השתמשו באותו יום בחל"א אינו בשביל המרון של גיוס כללי; והייתה היענות יפה מאוד של החברים — גיוס בחל"א אינו 4,800 איש כולל גנ"ע. צריך להבין שאם אפילו מספר זה אולי מספיק להגנת חל"א בכל עמדותיה, אבל אם נהיה וקוקים לשני מחוזיים, ואם מניחים שהסכנה יכולה להיות ממושכת, הרי זה לא יספיק... זוהי רק הרגמה לגבי מקומות גדולים."
2. פתק שכתב ב.ג. ב-8.6.47. על רעיון זה חזר גם בישיבת ועד הביטחון ב-19.10.47: "יש עתה סכנה גדולה. סכנת פלישה, סכנת מלחמה". לראשונה הציג תפיסה זו בישיבת הוועדה המדינית בקונגרס הכ"ב ב-18.12.46.
3. ועד הביטחון, 23.10.47.
4. חיק ישיבות הנה"ס.
5. "ועדת המצב" — הוקמה באוקטובר 1947 על-ידי המוסדות האלאומיים; עליה הוטל לנקוט בפעולות מיידיה הקמת השלטון המינהלי היהודי והכנות לקמת המדינה היהודית. הוועדה התלה בהכנות העברה סדירה של המינהל ושירותיו.
6. "אגף זה היה חסר שנים רבות, וכשנוצר טרם החל בטיפול בכמה בעיות שאגף זה חייב לטפל בהן" (ינאל ירון, 12.47). "אגף כוח אדם לא היה במטה הכללי של ההגנה. כל מחזור... טיפל בגיוס כוח אדם כשלוש-שלושה הנוגעים לכוח האדם ולאפשרויות הגיוס בכל מחזור" (יעקב דורי). גם יהודה סלוצקי, היסטוריון של "ההגנה", כתב: "אגף חדש לגמרי היה אגף כוח האדם, בראשותו של משה לור (צדוק). ניצניו אמנם נמצאו עוד בפיקוד העליון של "ההגנה", ברישום המפקדים ובניהול סטאטיסטיקה של חברי הארגון. עכשיו הוטל על האגף החדש לטפל בקליטת הגיוס הכללי של היישוב העברי".
7. ב-30.5.47 הוציע הרמטכ"ל יעקב דורי להקים תחת פיקוד ראש מחלקה שלוש מחלקות ובהן מחלקת פרסונל. ב-6.6.47 גובשה הצעה לפיה יעמדו לפקודת מנהל מחלקת הביטחון ארבע וועדות: מחלקת אופרטיבית, מחלקת חימוש, מחלקת אספקה ומחסנות ומחלקת פרסונל (טיפול באנשים, השתלמות, מינויים, משמעת, משפטים וחקירות). ב-20.7.47, בישיבת המפקדה הארצית, אושרה הצעת הרמטכ"ל למבנה מטה מרובע ובו אגף כוח אדם.
8. ב-8.2.48 הוציע ב.ג. לגרושן זיק לקחה על עצמו כוח האדם; ב-9.2.48 עמד בתוקף ששקולניק יעבור לאכ"א (וימן בן-גוריון). ייתכן שלבטים אלה היו קשורים באופיו של האגף ששולבו בו גם פונקציות אחרות.
9. שלושה מתוך ארבעת ראשי מחלקות אכ"א היו יוצאי הצבא הבריטי: קלמן קיט — ראש מחלקת ארגון (מיניור בכריגיה); זאב מליין — ראש מחלקת השירותים (לויט. קולונל — מג"ד בכריגיה); שמעון (סניה) סרקין — ראש מחלקת פיקוח (מפקד יחידת הנדסה בצבא הבריטי).
10. ראשי השירותים: ד"ר שיבר — ראש שירות רפואה; דניאל מגן — מפקד משטרה צבאית; עשהאל בן-דוד — ראש שירות הסעד; מינה רוגנטיק בן-צבי — מפקדת ח"ן. לצידם פעלו באכ"א קצינים וסמלים, בהם: אליהו טמקין — קצין גיוס במחלקת גיוס וקליטה ומינוי ראש שח"ק; אליעזר דשא — קצין במרכז הרישום (סמל ב" C M E ואחראי לרישום בגדוד הראשון של הבריגדה); יהודה רוזנברג (רות) — קצין מטה לענייני תשלומים ושירת אצל Pay Mésier אלכסנדר גולדנצוויג (גדרון) — קצין במרכז הרישום-קצינים (עבד כ"דוגר השני" בצבא הבריטי בחפקיד ניהולי); קרל פלצק (אכ"א/ארגון); זלמן טרינין (אכ"א/מנהלה); יהושע גולדשטיין, ברוך יצהר, שלום יוסמן, שמואל ברון ואחרים.
11. כפברואר הסתמן כבר מבנה ברור של האגף. לצידו של ראש אכ"א פועלים קצין תכנון, וכן סגן לנושאי גיוס וקלט הממונה על מרכזי הגיוס והקליטה; קצין מנהל האחראי על מרכז הרישום והתשלומים; קצין שחוררים וקצין ממונה על שירותי הפרט. ב-29.2.48 הוציע לרר לחלק את האגף לשלוש מחלקות המנהלות על-ידי שלושה קציני מטה — מחלקת גיוס וקליטה; מנהלה; מחלקת שירותים. הכונס שינוי אחד:
12. כמקום מנהלה נקראה המחלקה השנייה מחלקת ארגון. מבנה מסודר של האגף הוכא בחורשים ב-1.3.84.
13. ב-15.6.48 סומנו מחנות הקלט במספרים. מחנה קלט מרכזי שהוקם ב-7.3.48 בקריית מאיר הפך למחנה קלט מרכזי מס' 1 (לגיוס א"י); מחנה קלט גח"ל (בית ליד) הפך למחנה קלט מרכזי מס' 5; מחנה קלט גח"ל אנגלו-סכסי תל-ליטוינסקי הפך למחנה קלט מרכזי מס' 9, ובסיס אימונים תל-ליטוינסקי הפך לבסיס אימונים מס' 1. עם הקמת שח"ק הוקמו מחנות קלט נוספים: קלט 5 — גח"ל-ח"ן (בית ליד); קלט 12 — חיפה ומחוז הצפון; קלט 10 — נשים א"י; קלט מרכזי — ירושלים.
14. לשח"ק הוכפפו גם בסיס אימונים מרכזי מס' 1 תל-ליטוינסקי; בסיס אימונים מרכזי חיות א' (חיפה); בית-ספר להשתלמות מדריכים — כפר שמריהו. לעזרת שח"ק הוקמה משטרת חיול לאיתור משתמטים והבאתם לקלט, וכן משרדים למיון ואבחון. לקראת סוף 1948 חוסל שח"ק. פונקציית הגיוס הועברה למשרד הביטחון.
15. בחודשים מרס-נובמבר 1948 עברו את מחנות הקלט: 91,329 מגויסים; 13,526 מגויסי חו"ל; מינוי 11,141 מפקדים, מדרגת קורפורל ומעלה, מהם שובצו 8,608 בחידות. חוליות גיוס מיוחדות רשמו 5,474 מגויסים שלא עברו את הקלט. דרך משטרת החיול עברו ב-10.11-21.6.48 4,462 איש. במבצע "כצור" לתפיסת משתמטים אחרו 3,510 איש. במכון לאבחנה פסיכוטכנית נבדקו 4,713 איש.
16. מספר מתייצבים מקרב "ההגנה" — ראה ריכז של כל סוגי המתייצבים בארץ, ארכיון צה"ל.
17. כקץ 1948 חזר נחום שדמי מאירופה וחפשו עברו תפקיד מיוחד. הוחלט להקים ענף הסגל במטכ"ל. בהקשר לכך אמר דשא: "אני ישתב עם נחום שדמי וישראל קרני שהיה סגני, והעברתי לו את התומר וההסברים". על ענף הסגל הוטל הטיפול בכעיות האישיות של הקצינים פרט לנושא משמעת. להביא כפני הרמטכ"ל המלצות למינויים של קצינים ולהשתתף עם הגורמים הנוגעים בדבר בבדיקת התאמתם של המועמדים לבית-הספר לקצינים.
18. כפברואר פורסמה חוקת תשלומים זמנית, אך רק ב-9.4. פורסמה חוקת תשלומים קבועה ונקבע דיווג התשלומים.
19. ראה: "משמעת, מנהלה וסטנדרטיות" מערכות ס', דצמ 1949