

## המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית ו"בית הספר לדיפלומטים" – בינוי מוסדותיה של מדינה חדשה

המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית היתה בעלת מסורת רבת-פקודית, שמייסדה, הקולונל קיש, החל בה מאז 1923. ראשי המחלקה המדינית ועובדיה לא היו דיפלומטים מקצועיים, שפעלו במשרדי החוץ של מדינות ריבוניות. הקשרים שטיפחו עם הממשלה הבריטית בארץ, עם הממשלה הבריטית בלונדון, עם ממשלות אחרות ועם אישים וגופים ציבוריים שונים, נועדו להשיג תמיכה בהקמת הבית הלאומי היהודי, ולהניח את התשתית למדינה ריבונית עתידית. הפעולה הדיפלומטית היוותה רק אחד מתחומי פעולתם, שהקיפו את נושאי ההגנה והביטחון, והפיתוח הכלכלי והאדמיניסטרטיבי של היישוב היהודי. הם עסקו בתחומים השייכים למדיניות הפנים של מדינה ריבונית. בגלל כפיפות היישוב למנדט הבריטי התעסקה בהם המחלקה המדינית, בתוקף תפקידה כמקשרת של היישוב עם הממשלה הבריטית בארץ-ישראל. הפעילות הדיפלומטית של המחלקה היתה פעילות פורמלית, שהושלמה על ידי פעילות לא פורמלית, דהיינו תיאום עם "ההגנה", שהיתה ארגון מחתרתי.<sup>1</sup>

המוסד להשתלמות, שפעל לצד המחלקה ונקרא "בית הספר לדיפלומטים", נועד להכשיר את העתודה הניהולית הבכירה של המדינה העתידית בכלל, ולא רק של משרד החוץ. זאת במסגרת מעורבותם הגדולה של אנשי המחלקה המדינית בפעילות "ועדת המצב", שהיוותה מאמץ שיטתי ומקיף לבינוי המוסדות של המדינה החדשה.

1. על פעילות ראשי המחלקה המדינית ראה: חיים ארלוזורוב, *כתבים*, הוצאת א.י. שטיבל תרצ"ד; הנ"ל, *יומן ירושלים*, הוצאת פועלי ארץ ישראל 1949; מ' גטר, *חיים ארלוזורוב – ביוגרפיה פוליטית*, תל-אביב 1977. י' גלבר, *שורשי התבצלות*, משרד הביטחון, ההוצאה לאור, 1994; כ' סייקס, *מבלפור עד כוויץ*, תל-אביב 1978; ג' פיינברג, *ארץ ישראל בתקופת המנדט ומדינת ישראל*, ירושלים תשכ"ג; ה"פ קיש, *יומן ארץ ישראל*, הוצאת אחיאסף תרצ"ט; י' שביט וש' ביגר, "המאנדאט הבריטי על ארץ ישראל: שלטון מנהל וחקיקה", *ההיסטוריה של ארץ ישראל*, כרך תשיעי, המאנדאט והבית הלאומי, ירושלים 1982, עמ' 86-105; מ' שרת, *יומן מדיני*, תל-אביב וירושלים 1974.

## א. מבנה המחלקה המדינית ותחומי פעולתה, מהחלפת החלוקה ועד הכרזת המדינה

מהחלטת החלוקה של האו"ם ועד הכרזת המדינה נאבקה הסוכנות היהודית על ביצוע תוכנית החלוקה. אומנם החלטת הכ"ט בנובמבר העניקה לגייטימצייה משפטית להקמתה של מדינה יהודית, אולם ביצועה היה תלוי בתיאום בין האו"ם למעצמת המנדט, ברצון הטוב של האחרונה להעביר בצורה מסודרת את השלטון למדינות העצמאיות העתידיות, וביכולת היישוב להקים מרכז שלטוני עם מוסדות נבחרים ומייצגים ומנגנון אדמיניסטרטיבי.

במסמך שנכתב ב-7 באפריל 1948, תחת הכותרת "יסודות המדינה היהודית", פורטו המחלקות ותחומי הפעולה של הסוכנות. המחלקה הראשונה שהוזכרה היתה המחלקה המדינית, ואחריה מחלקות הכספים, העלייה, המסחר והתעשייה, העבודה, המחלקה הימית, המחלקה הטכנית (כולל נושא השיכון), המחלקה לעליית נוער וילדים, המחלקה להתיישבות חקלאית, המחלקה להתיישבות המעמד הבינוני, היחידה למסחר זעיר, המחלקה הכלכלית, המכון למחקר כלכלי, היחידה לסטטיסטיקה, היחידה להספקה, והתחנה למחקר כלכלי.<sup>2</sup>

המחלקה המדינית מילאה תפקיד מרכזי במאבק על ביצוע תוכנית החלוקה, והשפיעה על פעולת יתר המחלקות.<sup>3</sup> היא שילבה במאבקה מאמץ דיפלומטי בנציגותיה בפאריס, בלונדון, בווינגטון ובניו-יורק. אנשיה נטלו חלק חשוב בהקמת מוסדות המדינה העתידיים, כולל המשטרה, ובהכשרת הדרג הניהולי שלהם. כמו כן הם ייצגו את תביעות היישוב כלפי ממשלת המנדט בכל הנוגע לשמירת הסדר והביטחון, ולהעברת אזורים וסמכויות למוסדותיו. בינויה של האדמיניסטרציה היה כלי חשוב במאמץ הדיפלומטי. ולטר איתן ציין בינואר 1948, שעד שצוות הביצוע של האו"ם יגיע לארץ, ויתחיל להעביר את האחריות לאדמיניסטרציה של מדינה זו, הוא ימצא שכל התוכניות, האנשים והציוד מוכנים. על כך קיבל תשובה ממשד הסוכנות היהודית בלונדון, שהודעתו זכתה לפרסום רב בבריטניה, בעיתונות היומית וב-B.B.C. משום, שסתרה את ההתרשמות הכללית, שהארץ נמצאת במצב של אי סדר מוחלט.<sup>4</sup>

אנשי המחלקה המדינית תפסו את עצמם כיחידת מטה לתכנונה והקמתה של המדינה העתידית, וחיברו תזכירים בנוגע לצביונה העתידי, כולל מוסדותיה, עתיד היחסים עם העולם הערבי, מיקומה הבין-גושי, ובינוי כוחה הצבאי. ב-20 במרץ 1948 חיברו איתן, לכבי, הרצוג, ברמן וששון תזכיר "זיכרון דברים בשאלות מדיניות", אשר בו תבעו תכנון ופיתוח שיטתי של המנגנון והמינהל של המדינה העתידית. המחברים קבעו, כי:

לגבי מהלך הכנותינו יש לקבוע ולהגשים עקרונות ברורים, ולא לקבוע

2. "יסודות המדינה היהודית", 7.4.1948, גנוך המדינה (להלן: ג"מ) 12/128.

3. Maillick S. *The Establishment of the System of Personal Administration in Israel*, University of Chicago 1955, p. 96.

4. שם, עמ' 188.

דברים באופן מיקרי או בהשפעת הילכי רוח משתנים והולכים. חייבים אנו להשתדל למלא כמיטב יכולתנו כל חלל ריק הנוצר תוך תהליך התפוררותו של מנגנון המינהל המנדטורי. כן עלינו לפתח ולחזק את הכלים המינהלתיים שברשותנו בתור מכשירים מתאימים של המדינה המתהווה. [...] יהיה אשר יהיה המשטר המדיני אשר יוטל בארץ בעתיד הקרוב – הסיכויים להקמת המדינה היהודית יהיו תלויים בראש ובראשונה בזאת, באיזו מידה תהיה מדינה זו כבר פעילה למעשה בשטחים השונים של ההוויה הממלכתית.

הם התייחסו גם למדיניות הביטחון וקבעו:

יסוד פעולתנו בשטח ההגנה חייב להיות: צבירת כוח, עריכת כוחות תכניתית ומחושבת לקראת אפשרות של התמודדות מכרעת פנים אל פנים עם העולם הערבי, שכלול מזורו של מערכות הפיקוד הגבוה תוך גיוס כל הכוחות המקצועיים היהודיים שבארץ ובחוץ לארץ. התכנון חייב להיות תכנון מלחמתי אמיתי. עלינו להכין את הכל, כדי שנוכל לתפוס קווי חזית מלוכדים וחסכוניים תוך שעות, במקרה שהמצב המדיני-צבאי ימשיך להתפתח בכיוון להתמודדות צבאית כוללת.<sup>5</sup>

אנשי המחלקה גיבשו הערכות על המצב המדיני-ביטחוני הכולל. אליהו ששון טען בישיבת מומחים לעניינים ערביים אצל בן-גוריון:

הרבה מהצעותינו תלויות בגודל כוחנו, בסיכויי התערבות מועצת הביטחון, בענינים פוליטיים אחרים, וטוב שיזדמנו [יחד] אנשי ביטחון, מדיניות ומומחים ערביים.<sup>6</sup>

בתקופה האמורה, שבין 29 בנובמבר 1947 ל-15 במאי 1948, לא היה למחלקה המדינית מבנה פורמלי עם הירארכיה ברורה וחלוקת תפקידים מוגדרת. הגבולות בינה לבין יתר מחלקות הסוכנות, או בינה לבין ארגון ההגנה, בייחוד הקשר עם הש"י, לא היו מתוחמים. ניתן לשחזר את המבנה שלה על פי תחומי פעולתה העיקריים ועל פי ההגדרה שהגדירו אנשיה את תפקידם, מתוך קריאה במסמכים מהתקופה, ומתוך ראיונות שנערכו איתם בהווה.<sup>6א</sup> בראיונות אלו

5. ג' יוגב, תעודות מדיניות ודיפלומטיות, דצמבר 1947–מאי 1948, ירושלים תש"ם, תעודה 319, עמ' 522–524.

6. ד' בן גוריון, יומן מלחמה, בעריכת ג' ריבלין, וא' אלחנן, תל-אביב 1982, 1.1.1948, עמ' 98. בישיבת המחלקה המדינית ב-18 בינואר 1948 הוטל על ולטר איתן להכין תוכנית כוללת על ריאורגניזציה של היישוב, לאור מצב המלחמה אשר בו הוא נתון. פרוטוקול ישיבת המחלקה המדינית, 18.1.1948, הארכיון הציוני המרכזי (להלן: אצ"מ) S25/429.

6א. ראה הראיונות עם: ג'וש פלמון, רמת-השרון, 22.12.86; גרשון אבנר, ירושלים, 22.1.87, 9.11.87; ולטר איתן, ירושלים, 10.2.87; מיכאל קומיי, ירושלים, 10.2.87; אריה לבבי, ירושלים, 10.2.87; יעל עזואי, ירושלים, ראשית מאי 1987; דוד אריאן, ירושלים, 11.5.87; חיים הרצוג, ירושלים, 1.3.90.

התברר, שהם אינם יכולים לשרטט מפה ארגונית ברורה וחד-משמעית על המחלקה. כמו כן, ניתן לשחזר את מבנה המחלקה על פי הגדרת התפקידים של אנשיה, כפי שסביבתה הבינה אותה והתייחסה אליה. אנשיה ביצעו משימות שונות בזמנית.

למחלקה המדינית היה מטה בירושלים, וחלק מאנשיו פעל בתקופה זו בתל-אביב (יתר אנשיה הגיעו לתל-אביב בהפוגה הראשונה), וכן היו לה נציגויות בחו"ל: וושינגטון, ניו-יורק, פאריס, לונדון וג'נובה.<sup>7</sup> בראש המחלקה עמד משה שרת, שהתמקד בפעולה דיפלומטית בארצות-הברית. ממלאת מקומו ומנהלת המחלקה בפועל היתה גולדה מאיר, אשר עסקה בקשר עם השלטונות הבריטיים בענייני סדר וביטחון, ובהעברה מסודרת של השלטון למוסדות היישוב. בלשכת המחלקה המדינית פעלו ליאו כהן, המזכיר המדיני של המחלקה, חיים ברמן (רדי) היה מזכיר המחלקה (מתאם פעולות אדמיניסטרטיבי), וגרשון אבנר היה דובר המחלקה.<sup>8</sup>

למחלקה היו שני אגפים:<sup>9</sup> אגף השלטונות (או אגף הביטחון), שעסק בקשר עם ממשלת המנדט, ועם הצבא והמשטרה על זרועותיהם המודיעיניות, בנוגע לסדר וביטחון ביישוב בתקופת הפינוי. בראש האגף עמד יחזקאל סחרוב, שפעל בתל-אביב והתמקד בהקמת המשטרה. במחלקה פעלו חיים הרצוג, שהיה ממונה על הקשר עם הצבא הבריטי וקצין הקשר בנושאים צבאיים עם ועדת הביצוע, ומרדכי רוזנברג, רג"י (קדרון), שהיה ממונה על הקשר עם השלטונות האזרחיים בעניינים אזרחיים, בענייני משטרה ומודיעין.

האגף השני היה האגף הערבי. בראשו עמד אליהו ששון, שהחל לפעול במחלקה ב-1933. העובדים הבכירים של המחלקה היו יעקב שמעוני, שריכו את המחקר, ועזרא דנין, שהקים את הש"י הערבי, ויחד עם יהושע (ג'וש) פלמון פיתחו את העבודה המודיעינית בקרב ערביי ארץ-ישראל. האגף הערבי עסק בטיפוח קשרים עם ערביי ארץ-ישראל ומדינות ערב, שהלכו והתמעטו בתקופה זו, בפעילות מודיעינית תוך קשר הדוק עם הש"י, במחקר ובהערכות המצב המדיני והביטחוני, שהגישו ביחוד בהתייעצויות עם בן-גוריון.

ראובן שילוח אימנם פעל במסגרת המחלקה, אך שימש כיועץ הן לבן-גוריון והן לשרת.<sup>10</sup> כמו כן הוא קישר בין ההגנה למחלקה המדינית. בתקופה האמורה הוא פעל במטה ההגנה בתל-אביב, ועסק בתיאום בין זרועות המודיעין, ובהערכות מצב המבוססות על הידיעות שהועברו אליו.

ולטר איתן הקים במסגרת המחלקה את המוסד להשתלמות של הסוכנות

7. תקופה שבין דצמבר 1947 למאי 1948 שהה כהני במשלחת הסוכנות באו"ם.
8. גרשון אבנר תיפקד כדבורה של הסוכנות היהודית כולה. גם ליאו כהן נתפס כיועץ מדיני של הסוכנות כולה. הם לא נתפסו כאנשי המחלקה המדינית בלבד.
9. על פי החלוקה הארגונית של ממשלת המנדט, מחלקה היתה יחידה ארגונית שכללה בתוכה אגפים.
10. חדרו של ראובן שילוח היה צמוד לחדרו של בן-גוריון בצד האחד של מסדרון הסוכנות בקומה השנייה. בעוד שהמחלקה המדינית, על אגפיה, שכנו בצד השני של המסדרון. על פי ראיון עם הגב' יעל עוזאי, מאי 1987; וראיון עם רג"י קידרון, 11.2.87.

היהודית, שמטרתו היתה להכשיר פקידים בכירים למינהל הציבורי של המדינה העתידית. סגנו היה אריה לבכי, שפעל בעבר באגף הביטחון.

תחומי הפעולה העיקריים של המחלקה המדינית היו:

1. דיפלומטיה – מגעים עם ממשלות, קישור לאו"ם ולאישים וגופים ציבוריים שונים, לגיוס תמיכה בביצוע החלטת החלוקה.
2. בינוי מוסדות – תכנון והקמת המינהל הציבורי של המדינה החדשה.
3. סדר וביטחון פנים<sup>11</sup> – קישור עם שלטונות המנדט האזרחיים והצבאיים והקמת משמר העם והמשטרה.
4. מחקר, מודיעין והערכת המצב המדיני והביטחוני – ליווי וקשר עם הש"י, פיתוח מקורות ואמצעי איסוף, גיבוש הערכת מצב והגשתה לדרג הפוליטי.

### ב. בינוי מוסדות – מעורבות המחלקה המדינית בפעולת ועדת המצב

ועדת המצב הוקמה על פי החלטת הנהלת הסוכנות ב־12 באוקטובר 1947, לאור הודעתם של שר המושבות הבריטי והנציב העליון על כוונת בריטניה לפינוי ארץ־ישראל. הוועדה הורכבה מארבעה חברים של הוועד הלאומי ומארבעה חברים מהסוכנות היהודית. תפקידה היה לתכנן ולהקים את השירותים הממשלתיים של היישוב.<sup>12</sup>

בפעולת הוועדה ניתן להבחין בארבעה שלבים. השלב הראשון היה מהיווסדה ועד להחלטת האו"ם. זו היתה תקופה של תכנון וכינון השלטון העצמאי, במקרה שהאו"ם יחליט על הקמת מדינה יהודית. בראשית עבודתה הניחה הוועדה כיסוד לפעולותיה את מבנה השלטון בארץ, כלומר את הממשלה המנדטורית, שהיתה מורכבת מ־43 מחלקות (פרט למוכירות הראשית והנציבות העליונה), אשר כל אחת מהן היתה צריכה לעבור לידי הממשלה העתידה. לכן התמקדה הוועדה בלימוד המחלקות, על מבנה ותחומי פעולתן. בשלב השני היה צורך בתכנון פעולתן במסגרת שלטון המדינה היהודית. הוועדה הקימה שלוש ועדות משנה:

- א. ועדה לטיפול בבעיות כלכלה, כספים, קרקע, חקלאות והשקיה.
  - ב. ועדה לטיפול בבעיות תחבורה (ביבשה, בים ובאוויר), עבודות ציבוריות, משטרה, מינהל מחוזי וקשר (דואר, טלפון וטלגרף).
  - ג. ועדה לטיפול בבעיות שירותי החברה (חינוך, בריאות, עבודה סוציאלית), עלייה, מודיעין (עיתונות, רדיו), דפוס ממשלתי, עבודה ועתיקות.
- עם הרחבת היקף העבודות של ועדות המשנה יצרו חלק מהן תת־ועדות

11. המונח “ביטחון פנים” איננו מדויק. שכן, ביטחון היישוב היה נתון בפיקוח ובאחריות הממשל המנדטורי, שהיווה את הסביבה הארגונית של הסוכנות היהודית. מונח זה מתאים למדינה ריבונית, שבה יש הבדלה בין מדיניות פנים למדיניות חוץ, ולא ל“מדינה בדרך”, שבה לא קיימת עדיין הבדלה זאת.

12. פ"א אלסברג, “ועדת המצב” – הרצאה בכנס בינלאומי: עשר השנים המעצבות: 1945-1955, 24.3.88-21. פרוטוקולים של ישיבת ועדת המצב החל מחודש אוקטובר 1947, ראה: ארכיון בן־גוריון, שדה־בוקר, ועדות מיוחדות, ועדת מצב (להלן: ארכיון ב"ג).

למטרות מסוימות, כגון ענייני דלק ותחבורה, ענייני נמל, ענייני יצוא ויבוא, מצרכי מזון לאדם ולחי ועוד.

ועדות המשנה תחמו לתחומים את קובץ הבעיות הנמסר לטיפולן, והטילו את הטיפול בכל אחד מהתחומים האלה על חברי הוועדה השונים. על יד חברי הוועדה נקבעו מרצים לכל אחת מבעיות המשנה. המרצים מצדם נעזרו בפאנל של מומחים לצורך עבודות התכנון שלהם. המרצים נשאו באחריות בפני ועדת המשנה כולה, אשר דנה בכל עניין, והעבירה אותו לאחר גמר הדיון לאישור סופי בפני מליאת ועדת המצב. עבודת ועדת המשנה בבעיה מסוימת נסתיימה בעריכת תיק, אשר בו הוגשו ממצאיה. הסעיפים העיקריים בתיק היו: דיון בבעיות המחלקה ופתרון, החומר הממשלתי (תעודות, מסמכים, חוזים), צי הרכוש הממשלתי (בניינים, מכשירים, ריהוט, מכונות, מחסנים), בדיקת הפקידות הממשלתית, סימון הבעיות בתקופת המעבר, הצעת תקנון המנגנון, והגשת הצעת תקציב למוסדות לאומיים קיימים.

מושב המליאה של הוועדה התכנס לעתים רחוקות, אולם ועדות המשנה התכנסו לעתים קרובות, לרוב אחת לשבוע, ובמקרים מסוימים אף תדיר יותר. השלב השני של עבודת הוועדה התחיל לאחר החלטת האו"ם, והתחלת המאבק המזוין של הערבים נגד ביצוע ההחלטה. הוועדה הרחיבה את תחומי פעולתה לתחומים של רכישת מלאי דלק ומוצרי מזון, סלילת כבישי ביטחון, הכשרת כוח אדם, ארגון שיירות, שריון של משאיות. עם הרחבת היקף פעולותיה נספחו אליה חברים נוספים, והיא הורכבה מ-13 חברים מהסוכנות היהודית, מהוועד הלאומי ומהקרן הקיימת: דוד בן-גוריון, פרץ ברנשטיין, מאיר גרבובסקי, יצחק גרינבוים, ד"ר א' גרנובסקי, צבי לוריא, ד"ר נ' לנדאואר, גולדה מאירסון, ד"צ פנקס, אליעזר קפלן, דוד רמז, מ' שטנר, מ' שפירא.

עם הופעת בעיות נוספות, וכדי למצוא להן פתרונות, נוסדו ועדות משנה נוספות: ועדה לענייני ירושלים, מועצה משפטית, ועדה לטיפול בנקודות עבריות מחוץ לתחום המדינה היהודית, ועדה להכנת מקום מושב למועצת הממשלה, ועדה לבירור סדרים בכינון המנגנון.

השלב השלישי החל בחודש פברואר 1948. ציינה אותו ההתפוררות של שלטון המנדט, שחיבה נטילת פונקציות ממלכתיות. לקראת בואה של ועדת הביצוע הכינה הוועדה תזכירים בנוגע למבנה השלטוני המתוכנן. התזכירים היו מבוססים על החלטת החלוקה, כולל איחוד כלכלי, בינאום ירושלים, וטיפול באוכלוסייה הערבית שבשטח המדינה היהודית.

בשלב הרביעי של עבודתה עסקה הוועדה בהצלת רכוש ממשלתי והעברתו לאזורים שבתחומי המדינה היהודית.<sup>13</sup>

מוכרות ועדת המצב ריכזה את החומר מהוועדות והגישה לוועדת המצב תוכניות להקמת המנגנון של המדינה היהודית. ב-8 בפברואר 1948 הוגשה תוכנית חירום להקמת מנגנון, במקרה שבאשמת גורמים חיצוניים או פנימיים אי

13. "פעולת ועדת המצב", 22.2.1948, ג"מ 41/111; זאב שרף אל בן-גוריון, 17.12.1947, ג"מ 128/12; "מצב עבודות ההכנה של ועדת המצב", 25.1.1948, ארכיון ב"ג.

אפשר יהיה להרכיב בעוד מועד, ובאופן שיטתי, את השירות האזרחי של המדינה המוקמת. ההצעה תיארה את האפשרויות הקיימות להקמת שירותים חיוניים מינימליים, תוך תקופה של שבועות. בד בבד עם הפעלת המנגנון הגרעיני המוצע תהיה הממשלה חייבת לגשת לפיתוחן ולשכלולן וכן להקמתן של מחלקות, אשר הכרחי יהיה להזניחן בתחילה. התוכנית קבעה, שהממשלה תצטרך להודיע לכל פקידי הממשלה המנדטורית, כי יש בדעתה לקלוט בהדרגה את מרבית הפקידים הממשלתיים לשעבר. המחלקות יוקמו ויורחבו בזו אחר זו. הפקידים שטרם הוזמנו לשרת, ייקראו בעתיד הקרוב.<sup>14</sup>

המזכירות פיתחה גם תוכניות של משרדים ממשלתיים, שלא נידונו באף ועדה מוועדות המשנה. כך עובדה תוכנית למשרד ראש הממשלה, המורכבת מהתפקידים הבאים: מזכיר הממשלה, מזכיר לענייני ציבור ומפלגות, מזכיר פרטי, יו"ר מרכז שירותי הבינה, שיתאם את פעולת השירותים החשאיים, וקצין קשר בענייני הגנה.<sup>15</sup>

בסיום עבודת ועדות המשנה הגישה מזכירות ועדת המצב באפריל 1948 הצעה מסכמת בת 45 עמודים, תחת הכותרת “מינהל הממשלה במדינה העברית”. במבוא להצעה נכתב:

בחלקן אושרו התוכניות על ידי ועדות המשנה ובחלקן מחכות הן לדיון ולאשור. אין הן כלייל השלמות, אולם מרוכז בהן נסיון אדמיניסטרטיבי ורצון כן של אנשים רבים לעשות את מנגנון המדינה החדש כלי יעיל, שיכול למלא את התפקידים הנרחבים, המסועפים והמסובכים המוטלים על מדינה בתקופתנו.

ההצעה הכילה תוכנית ל-13 מיניסטרוניום: ראש הממשלה, כספים וכלכלה, פנים, חוץ, מסחר ותעשייה, חקלאות, עבודה, קשר ותחבורה, עבודות ציבוריות ושירותים טכניים, חינוך ותרבות, שירותים סוציאליים, משפטים, הגנה. כמו כן היתה בה תוכנית למשרדים שונים: משרד המבקר הממשלתי, המשרד הסטטיסטי, מדפיס הממשלה, ועדת המנגנון. כמו כן צורפו סעיפים על השוואה בין המנגנון והתקציב המוצעים ובין המחלקות של ממשלת המנדט, והעברת תפקידי המחלקות של ממשלת המנדט. בהצעה שורטטו המבנים של המיניסטרוניום נים השונים, כולל כוח האדם שלהם ופירוט תקציביהם. כך, מיניסטרוניום הכספים היה מורכב משני אגפים ובראשם שני מנהלים כלליים: אגף הכספים, שכלל את מחלקת התקציב, מחלקת המסים, מחלקת הנהלת החשבונות ומחלקת רכוש המדינה. האגף הכלכלי כלל את המחלקה הכלכלית, המחלקה לחקר הכלכלה ולאיינפורמציה כלכלית ומחלקת המנגנון הכללי. מיניסטרוניום הפנים כלל ארבע מחלקות: משטרה, בתי סוהר, מינהל מחוזי ורישום תושבים ותעודות אזרחים.<sup>16</sup>

14. ראה את התוכנית מ-8.2.1948, ג"מ 41/388.

15. מסמך בכותרת “ראש הממשלה”, ג"מ 41/387.

16. “מינהל הממשלה במדינה עברית – הצעה למבנה המחלקות, מנגנון ותקציביהן”, ניסן תש"ח – אפריל 1948, מתוך ארכיונה הפרטי של יעל עוזאי.

לאנשי המחלקה המדינית היתה מעורבות רבה בעבודת ועדת המצב, והם הגישו הצעות למבנים של מיניסטריונים וגופי ממשל שונים. לרשות ועדת המצב עמד מנגנון פקידותי, שהיה מורכב מהמוכירות, ארכיון הוועדה ומרכזים ממונים לכל ועדת משנה. מזכיר הוועדה היה זאב שרף, ששירת קודם לכן כמזכיר המחלקה המדינית, והביא איתו למזכירות גם חלק מעובדי מזכירות המחלקה המדינית.<sup>17</sup>

מלבד הקמת המוסד להשתלמות, שעליו ידובר בהמשך, הציע ולטר איתן מבנה של מיניסטריון לכספים.<sup>18</sup> כמו כן הוא דאג לפיתוח שירותי הדואר, להקמת מתקנים רדיו-טלגרפיים, ולמציאת מקומות להתקנת משדרים.<sup>19</sup> גם אריה לבבי היה מעורב בשטחים שונים של הקמת המנגנון. הוא הציע מבנה ואיוש של מחלקות שונות, כמו: מחלקת ההשקיה, מחלקת רישום קרקעות, מדידות ותכנון ערים, יעור וחקלאות. לבבי התרכז בנושא איחוד המחלקות של המוסדות ושל ממשלת המנדט.<sup>20</sup> עמדת המוצא של ועדת המצב בעניין זה היתה, שמנגנון הנהלת הסוכנות והוועד הלאומי יהיו בסיס לארגון השירותים הממשלתיים. על פי עמדה זו צריך היה להשוות את המחלקות הקיימות בשני המוסדות הנ"ל עם מחלקות הממשלה, ולהשלים את המנגנון על ידי פקידי הממשלה היהודים, שיימצאו ראויים לתפקידים החדש. מחלקות או מדורים שנמצאו במנגנון הממשלה וחסרו במנגנון הסוכנות היהודית והוועד הלאומי, היו אמורים לעבור אל המנגנון הממשלתי בשלימותם, פרט לפקידים שלא נמצאו ראויים.

בנוגע לראשות המחלקות ולפקידות הבכירה נקבע, שלא תינתן זכות קדימה לפקידי ממשלת המנדט שמילאו תפקיד בכיר, אלא אם היו ראויים לאמון המנהיגות הציונית. פקידי המוסדות הלאומיים הועדפו כמזעמדים לתפקידים בכירים במינהל הציבורי של המדינה החדשה.<sup>21</sup> אריה לבבי תיאם וריכז את בדיקתם של הפקידים היהודים בממשלה המנדטורית. מטרת הבדיקה היתה לעמוד על מידת נאמנותם למוסדות היישוב ולרעיון הציוני, והאם היה להם עבר של רצון לשיתוף פעולה עם המוסדות הלאומיים וההגנה, יושר אישי ומוניטין מקצועי.<sup>22</sup>

שבתאי ראוסון (רוזן) עבד במשרד הסוכנות בלונדון עד סוף 1947. על פי

17. ראיון עם יעל עוזאי, מאי 1987.

18. מבנה המיניסטריון לכספים, ג"מ 41/115.

19. איתן לשרף, 18.3.1948. ר"מ 30.3.1948, ג"מ 41/381.

איתן פנה לשוקן, עורך הארץ, וביקש ממנו לקחת על עצמו להציע לשכת מודיעין, שתהווה מחלקה במיניסטריון הפנים במדינה יהודית. לשכה זו אמורה היתה לשמש סוכנות לאינפורמציה עבור התושבים היהודים והערבים של המדינה. היה עליה לעמוד בקשר עם העיתונות ושירות השידור ולהסביר את פעולת הממשלה. כמו כן צריכה היתה להפיק ולערוך סרטים, כרוזים וחוברות ולהפיצן. איתן לשוקן, 26.1.1948, ארכיון ב"ג.

20. א' לבבי לשרף, 14.3.1948 ו-21.3.1948, ג"מ 41/374.

21. הצעתו של מר גרינבוים, 27.2.1948, שם.

22. לבבי לחנה אבן-טוב, 8.3.1948, שם.



פנייה של מזכירות ועדת המצב אל קפלן ניתן ללמוד, שהוא היה איש המחלקה המדינית שצורף זמנית למנגנון ועדת המצב, כחבר מזכירות המועצה המשפטית.<sup>23</sup> הוא לקח על עצמו לטפל במיגוון בעיות משפטיות הקשורות לכינון המינהל הציבורי החדש. הוא ריכז את רשימת המשפטים שהיו תלויים ועומדים בעת סיום המנדט; בדק את תקנות הממשלה המנדטורית; הכין טיוטה של תקנון לתהליך הפרלמנטרי; אסף את כל הטפסים שהיו בשימוש במחלקות השונות, והתאימם לצורכי המדינה היהודית; הכין טיוטה לתקנון השירות של עובדי המדינה, וטיוטה נוספת לכתב המינוי של פקידי הממשלה. כמו כן הכין אישור המשך של חוזים, אשר נחתמו על ידי פקידי הממשלה המנדטורית שהיו עתידים לעבוד בממשלת המדינה היהודית. שבתאי ראוסון היה אחראי גם על פיתוח חוקי הים והאוויר, וחוקי ההגנה (צבא, משטרה ובתי סוהר).<sup>24</sup>

במסגרת ועדת המצב הוקמה מועצה משפטית, אשר קיבלה על עצמה את התפקידים הבאים: עיבוד הצעה למנגנון משפטי (החל ממיניסטרוני המשפטים ועד דרגות השיפוט הנמוכות), ציון כל החוקים הקיימים בארץ שיש לבטלם בהיוסד המדינה היהודית, ועיבוד הצעת חוקים שיבואו במקום המבוטלים, על מנת למנוע חלל ריק במוכן המשפטי. חברי המועצה היו אמורים לשמש יועצים משפטיים על יד ועדות המשנה השונות, לשם פתרון הבעיות המשפטיות המתעוררות בכל תחום. בראש המועצה עמדו ד"ר ברנרד ג'וזף (דב יוסף) ומרדכי עליאש. ליאו כהן, המזכיר המדיני של המחלקה המדינית, היה אחד מחבריה.<sup>25</sup>

אחת מוועדות המשנה של ועדת המצב עסקה בענייני חבל ירושלים. מגמתה היתה לתכנן את פיתוחו של חבל ירושלים, לכשיכנס לתוקפו המשטר הבינלאומי של החבל. ועדה זו התמקדה בארבע בעיות, והקימה ארבע תת-ועדות שיתמודדו איתן: ועדה משפטית אדמיניסטרטיבית, ועדה לפיתוח כלכלי, ועדה למוסדות תורה, תרבות ומדע, ועדה לשאלות קרקע ושיכון.<sup>26</sup> ברנרד ג'וזף, שהיה חבר התת-וועדה המשפטית האדמיניסטרטיבית, הזמין את ליאו כהן להופיע בפניה, והוטל עליו להיפגש בנושא המשטרה העירונית עם המזכיר הראשי. לגבי הערכה עתידית של מסים, הציע ליאו כהן להעביר את הטיפול לאליעזר קפלן, שעמד להיפגש עם מושל העיר גרייווס, יו"ר הוועדה העירונית הקרואה של ירושלים. גם נושא הערכת הרכוש בעיר הוטל על ליאו כהן והמחלקה המדינית.<sup>27</sup>

23. מכתב אל קפלן מאת מזכירות ועדת המצב, שצירפה אותו אליה בהשאלה מהמחלקה המדינית, ג"מ 41/112.
24. מכתב מברנרד ג'וזף, שכולל פניה גם לשבתאי רוזן, 30.1.1948, ג"מ 41/132. רוזן לקח על עצמו לחבר תזכיר על בעיות צבא ומשטרה ב-3.3.1948, פרוטוקול ישיבה, שם.
25. מסמך על פולת ועדת המצב, 22.2.1948, ג"מ 41/271.
26. ראה שם.
27. "פרוטוקול מישיבת הוועדה המשפטית-אדמיניסטרטיבית של ועדת ירושלים", 26.1.1948, ג"מ 41/126.

כדי להקים את ארגוני הממשל השונים היה צריך ללמוד חומר על המינהל הציבורי של מדינות אחרות. לשם כך פנו, הן מזכירות ועדת המצב והן המחלקה המדינית בירושלים, לנציגויות המחלקה בלונדון ובווינגטון, כדי להשיג מירשמים ארגוניים ומחקרים בנושא. התרומה העיקרית של המחלקה המדינית לבינוי מוסדותיה של המדינה היהודית היתה הקמת המוסד להשתלמות.

### ג. המוסד להשתלמות ("בית הספר לדיפלומטים")

במסיבת עיתונאים ב־17 באפריל 1948 הציג ולטר איתן את הקורסים השונים, שמטרתם להכשיר את הפקידות של המדינה היהודית. בין היתר הזכיר את הקורס לקציני משטרה ואת הקולג' למינהל ציבורי, שפועל להכשרת פקידות בכירה לשירות ציבורי בכלל ולשירותי החוץ בפרט.<sup>28</sup> אם כן, ולטר איתן התכוון להקים קולג' שישרת את המינהל הציבורי כולו, ולא רק את משרד החוץ העתידי. "בית הספר לדיפלומטים" הוא הכינוי שניתן למוסד להשתלמות שפעל ליד המחלקה המדינית. תוכנית הלימודים אומנם הדגישה את תחום המגזע עם גורמי חוץ, אך מטרתה היתה להכשיר את עתודת הניהול הבכיר של המדינה החדשה.

איתן קיווה לפתח נוהג של קבלת מועמדים לדרגות מינהלתיות בשירות האזרחי של המדינה היהודית מבין מסיימי המוסד להשתלמות. הוא קיווה ששיטה זאת תשפיע בהכרח על רמת השירות. הוא הציע להקים "ועדות לשירות אזרחי", אשר באמצעותן יתקבלו מרבית העובדים החדשים לשירות המדינה – כמקובל בכל הארצות הנאורות.<sup>29</sup> גם לתלמידי המוסד להשתלמות לא נאמר, שמטרתו היא להכשיר אותם לתפקידים דיפלומטיים, אלא לתפקידים במינהל הציבורי של המדינה החדשה.<sup>30</sup>

הגיוס למוסד להשתלמות נעשה באמצעות פרסום בעיתונות וברדיו. בפרסום נאמר:

28. מייליק, לעיל, הערה 3, עמ' 222-223.

29. הכינוי היה "בית הספר לדיפלומטים".

מסמך עם תאריך לא ברור, 16 או 19 בינואר 1948, מאת אדווין סמואל: "Notes on Training of Civil Servants for the Jewish State", ג"מ 41/388. ובכל זאת, בהתייחסו למפעל של ולטר איתן הוא התייחס ל-"School of Diplomates". ראה גם 6.5.73, "The School of Diplomates", *Jerusalem Post*, – מאמר של ולטר איתן, אשר תיאר את בית הספר ל"משרתי התמד" (Civil Servants), אשר כונה "בית הספר לדיפלומטים".

ולטר איתן ואריה לבבי, "המוסד להשתלמות ליד המחלקה המדינית", ג"מ 2379/12.

30. ראיונות עם: אסתר הרליץ, 12.1.87; מרדכי גזית, 2.11.87; מיכאל אליצור, 4.10.89; תנה פלתי, 24.10.89; מיכאל פרגאי, 31.10.89; אהרון יריב, 6.11.89; יוסף נבו, 17.4.92.

המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית לאי עומדת להקים מוסד להשתלמות אשר מתפקידו יהיה לחנך עובדי ציבור, שיפעלו בעיקר בתחום המגע עם גורמי חוץ. מקווים שצעד זה יהווה חוליה חשובה בשרשרת ההתאמצות המתמדת לשפר את רמת השרות הציבורי העברי. הכוונה היא לקבל למוסד תלמידים מוכשרים ובעלי השכלה על מנת שאפשר יהיה למנות מבין גומרי המוסד לתפקידים אחרניים מטעם המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית או מוסדות ציבוריים יהודיים אחרים. תפקידים אלו יהיו בדרך כלל בעלי אופי מנהלתי או מדיני, ומקום השרות יהיה בארץ או בחו"ל.<sup>31</sup>

ניכרה בפנייה זו מגמתו של ולטר איתן לבנות "שירות התמיד" (civil service) המבוסס על ידע והתמקצעות, ואיננו מגויס על פי שיקולים פוליטיים. הפרסום הדגיש, ש"בחירת התלמידים תיערך מתוך התחשבות באופיים, כשרונותיהם וידיעותיהם".<sup>32</sup> איתן היה פעיל בתנועה הציונית באנגליה, עזר לווייצמן במשרד בלונדון, וארגן באנגליה את תנועת העלייה של אקדמאים יהודיים, אך מימיו לא היה חבר מפלגה. ב־26 באוגוסט 1947 הוא ענה למכתבו של עורך הארץ גרשום שוקן, אשר התאונן על תעמולה בקרב עובדי הסוכנות לקנות את עיתון דבר. הוא ציין, שעד כה לא הרגיש בתעמולה מסוג זה, והמשיך:

אני בהחלט מסכים איתך, כמובן, שלא רצוי להשתמש במוסדות הלאומיים לשם רכישת מינויים בלתי הוגנת. יחד עם זאת אני מבטיחך שבאם אראה משהו מאין זה, אמחה נגד שיטה כזאת.<sup>33</sup>

את הקמת מועצת המדינה הזמנית הוא תפס מנקודת מבט ממלכתית ומשפטית של פקיד בכיר במדינה העתידית, ולכן התלונן בפני שרת, ששהה בארצות-הברית, על הסחבת בתהליך הפוליטי שנתלווה להקמת המועצה. תהליך זה הגעיל אותו, לדבריו. הוא פנה להנהלת הסוכנות בתל-אביב כדי לזרז את התהליך. אך קל היה יותר להזיז שמיים וארץ מאשר את הפוליטיקאים. הוסיף איתן:

אינני יודע מה קרה להם כולם. אבל אני כן יודע שפוליטיקה מפלגתית (שלא להרבות במלים) ואמביציות אישיות חשובות יותר בענין זה מאשר אני, בפשטותי ובאופטימיות שלי, יכול הייתי לחשוב אי פעם כאפשרי.<sup>34</sup>

מהמועמדים נדרשו הכישרורים הבאים: גיל 22–28, ידיעת השפה העברית ושפה זרה נוספת – אנגלית או ערבית (לא היו דרישות ספציפיות לגבי השכלה), שירות צבאי – בצבא או בארגוני הגנה אזרחיים (Civil Defense Organizations). למכרז ניגשו 500 מועמדים, אשר מילאו שאלון, שצורפו אליו ממליצים וקורות חיים.

השלב הראשון במיון היה פסילה של המועמדים שלא עמדו בכישרורים של

31. אצ"מ S25/7921.

32. ראה שם.

33. שוקן לאיתן, 21.8.1947, שם; איתן לשוקן, 26.8.1947, שם.

34. תעודה 250, תעודות מדיניות, לעיל, הערה 5, עמ' 420–421.

המכרו. בשלב השני נותרו 150 מועמדים. אלו הוזמנו לירושלים ליום בחינה בכתב, שהיה מבוסס על מבחן הכניסה לשירות החוץ האמריקאי. שלב זה כלל חמישה חלקים: מבחן בקיאות כללית, שהיה מורכב מ־72 שאלות, שהיה צורך לענות עליהן ב"כן" או "לא"; תשובה נכונה היתה מוסיפה נקודה, ותשובה שגויה היתה גורעת נקודה – זאת, כדי למנוע ניחושים. אחת השאלות היתה מקור השם "אלטנוילנד".<sup>35</sup> החלק השני היה גם הוא מבחן בקיאות כללי, אך הוא כלל שבע שאלות, שעליהן צריך היה לענות בהרחבה. החלק השלישי היה כתיבת סקירה עובדתית, המבוססת על עובדות סטטיסטיות וגרפים שהוצגו בפני המועמדים, בנושא ארץ־ישראל. במבחן זה נבדק כושר הניתוח שלהם, וכושר הסקת מסקנות מעובדות נתונות. החלק הרביעי היה כתיבת תמצית של חיבור ארוך בעברית, כדי לבדוק את הבנת המועמדים בשפה העברית המודרנית. אחר הצהריים של אותו היום הוקדש לכתיבת חיבור בשפה הזרה – עברית או אנגלית. הכתיבה ערכה שלוש שעות. אחד הנושאים היה: Should the Histor-

ian be Biased<sup>36</sup>

50 המצטיינים בבחינה בכתב הוזמנו לשלב הבא, שכלל 3 ימים. כמצטיינים נחשבו אלה שקיבלו בשלושת המבחנים הראשונים לפחות +36 נקודות, ולפחות מספיק בתמצית (מבחן 4). לא היתה התחשבות במבחן השפה, פרט לשני מועמדים שלא ניגשו כלל למבחן זה. ביום הראשון שוחחה ועדה עם כל מועמד, במשך 15 דקות, הוועדה כללה את: ולטר איתן, פרופ' ש"ה ברגמן, ע' גור (מחלקת החקלאות הממשלתית), א' ברגמן (קצין המחוז), מ' בורשטיין (מחלקת החינוך הממשלתית), ד' הורוביץ, ז' שרף וא' לבבי. כל אחד מחברי הוועדה נתן ציון מ־0–40 למועמדים, והציון הממוצע נחשב לחוות הדעת של הוועדה. בערב הראשון, השני והשלישי סעדו איתן ולבבי עם המועמדים. בארוחות ניתנה הזדמנות לשיחות ולהסתכלות בהתנהגות המועמדים ליד השולחן. ביום השני של הפגישה נערך טיול של המועמדים עם איתן ולבבי. מסלול ההליכה היה: מבית־הכרם לקרית־ענבים, דרך הכפר סובטה, וחזרה לסנהדריה, דרך נבי סמואל. היציאה היתה ב־7.30 והחזרה ב־16.00. בקרית־ענבים היתה שהייה של שעה וחצי, ושהיות נוספות בזמן ההליכה. בטיול היו הזדמנויות רבות לשיחה עם המועמדים, והתבוננות יסודית בהתנהגותם בהליכה (משמעת, עזרה הדדית, אדיבות, מנהיגות, תבונה).

ביום השלישי היה על המועמדים לשוחח עם שלושה זרים במשך שעתים, ביניהם יהודי אשכנזי, יהודי לא אשכנזי, ולא יהודי. נושא השיחה היה בעיית יוקר המחיה. המועמדים היו צריכים להביא דו"ח של 200 מלים, ולציין את שמות האנשים, ולגבי היהודים גם את כתובותיהם. לאחר מכן היו כל המועמדים צריכים להרצות על נושאים שונים, שבחרו באופן מקרי. זמן ההרצאה היה חמש דקות, וגם זמן ההכנה היה חמש דקות. הנושאים היו מגוונים, כמו "אויב", ו"הניטרליות של שוויצריה". המועמדים כתבו ביקורות על ההרצאות, פרט

35. "Notes on the Jewish Agency School of Diplomacy", אצ"מ S25/7921.

36. ראיון עם אהרון יריב, 6.11.89.

להרצאתם, ולהרצאה שהפסידו בשעת ההכנה לקראתה. החומר שהצטבר על כל מועמד היה רב: תולדות חייו, השאלון שמילא, השאלון שמילאו ממליציו, תוצאות הבחינה בכתב, תוצאות השיחה עם הוועדה, רשמים והסתכלויות של איתן ולבבי על המועמדים במשך שלושת הימים בארוחות הערב ובמסע, והביקורות על הרצאות המועמדים.

לאחר שלב זה נותרו 25 מועמדים, שהתקבלו להשתלמות. המועמדים היו: חנה פלתי (פרגר), אסתר הרליץ, שאול קרפט, חיים רפאל (וורפל), צבי נאמן, אריה לפיד (ליבוביץ), קלמן טוחנר, שמעון אמיר (אנרייך), גדעון אלרום (גורדון), אהרון יריב (רבינוביץ), משה אראל (אנגל), יוסף נבו (לוי), יהושפט הרכבי, רות וולף, מיכאל פרגאי (פרגר), פינחס אליאב (לאובר), מרדכי גזית (ויינשטיין), אלקנה גלי (גליבטר), משה ברטור (ברגר), גדעון שומרון (זילברשטיין), משה סלומון, אורה הרצוג (אמבש), אלה יפת (גלעד), אביעד יפה, מיכאל אליצור (צילצר).<sup>37</sup>

מתוך שיחות עם איתן ולבבי, שניהלו את ההשתלמות, ועם כמה מהתלמידים: אסתר הרליץ, מרדכי גזית, חנה פלתי, מיכאל אליצור, מיכאל פרגאי, אהרון יריב, יוסף נבו, אלקנה גלי ויהושפט הרכבי; ומתוך למידת תהליך הגיוס והמיון – ניתן לקבוע שההשתלמות על שלביה (גיוס, מיון, וההדרכה עצמה), היתה א-פוליטית. זאת, בכמה הסתייגויות, אשר אינן גורעות מהקביעה האמורה.

לבבי, סגנו של איתן, היה חבר מפא"י. בגרמניה, בשלב מסוים, היה חבר בתנועת נוער חלוצית, “הבונים”. בזמן לימודיו באוניברסיטה העברית בירושלים היה פעיל ב”בחרות הסוציאליסטית”. לאחר יציאה לגרמניה בשליחות “החלוץ”, הוא התקבל בשנת 1938 בהמלצת ברל כצנלסון למחלקה המדינית, בתפקיד קישור עם השלטונות הבריטיים בענייני נטרות. בירושלים הוא היה כפוף ליהושע גורדון, בצפון עבד עם ראובן איכר, ובדרום עם ספקטור. לאחר מכן יצא לאיטליה לקשר בין היחידות היהודיות לבין מטה בנות הברית. בשובו לארץ חזר לפעילות במסגרת המחלקה המדינית, וב-1946 החל לעבוד עם ולטר איתן על הקמת המוסד להשתלמות.<sup>38</sup>

מבין המועמדים, מיכאל אליצור היה חבר מפא"י. הוא התחיל את פעילותו כחבר תנועת הנוער “המחנות העולים”, והיה חבר קיבוץ חמדיה. מהקיבוץ נשלח למזכירות הארצית, וערך את עיתון תנועת הנוער. אלא שעל פי עדותו, אמו קראה על דבר ההשתלמות מעל דפי העיתון, והודיעה לו על כך. ממליציו היו אנשי מפא"י, אך הוא לא הציג את מועמדותו כנציג מפלגה זו.<sup>39</sup>

טפסי השאלונים עם שמות המועמדים שהתקבלו להשתלמות לא נמצאו.<sup>40</sup> אך

37. רשימת בוגרי המוסד להשתלמות, ג"מ/3/2379.

38. ראיון עם אריה לבבי, 10.2.87.

39. ראיון עם מיכאל אליצור, 4.10.89.

40. לעומת זאת נמצאו טפסים רבים של מועמדים אחרים שלא התקבלו. נמצאו טפסים עם ממליצים מקרב עובדי המחלקה המדינית עצמה. המלצה זו לא סייעה למועמדים.

מתוך שיחה עם חלקם ניתן להסיק, שהם לא היו חברי מפלגה, או פעילים פוליטיים.<sup>41</sup> חלקם היו חברי קיבוץ, כמו גדעון שומרון, מיכאל אליצור, חנה פלתי, שהיתה חברת אשדות-יעקב ואהרון רבינוביץ' (יריב), שהיה חבר גבע. חלקם היו בעלי-רקע צבאי-ביטחוני – גדעון גורדון (אלרום), משה הראל ממשרת היישובים, ואהרון רבינוביץ' מהבריגדה.

ניתן לקבוע, שלא היו בהשתלמות תלמידים שהשתייכו למחתרות הפורשות, אצל ולח<sup>42</sup>. אין בהסתייגויות אלה לסתור את העובדה הבסיסית, שהיה זה התהליך הראשון של גיוס שיטתי, מקצועי ואפוליטי, של מועמדים לתפקידים במינהל הציבורי של המדינה המתהווה.

תוכנית הלימודים כללה לימודי שפות: אנגלית, צרפתית וערבית בשלוש רמות, עד כדי יכולת קריאה בעיתון. כמו כן היא כללה את הנושאים הבאים:  
א. הציונות – היסטוריה, פילוסופיה ודרכי פעולה. המורים בנושא זה היו פרופ' בין ומשה מדוני.

ב. ארץ-ישראל – היסטוריה, כלכלה וחברה, מוסדות. המורים היו: שטנר בנושא ידיעת הארץ, רוברטו באקי בנושא הדמוגרפיה של היישוב, פיינברג בנושא הבעיה היהודית מבחינת המשפט הבינלאומי, דוד הורוביץ בנושא הכלכלה של היישוב.

ג. היסטוריה של העם היהודי – פרופ' דינור. על יהדות ארצות-הברית הירצה אסקורן.

ד. המזרח התיכון – הנושאים שנלמדו היו: תולדות המזרח הקרוב – דוד (נוישטדט) אילון; כלכלת המזרח התיכון – בונה; ערביי ארץ-ישראל – יעקב שמעוני; חיי הערבים על פי העיתונות – עזרא דנין.

ה. היסטוריה כללית של אירופה (דגש על העולם האנגלו-סקסי) – שמידט הירצה בנושא ההיסטוריה הכללית של אירופה, וויט הרצה על מוסדות בריטיים, הרפו הירצה על צרפת, ולבבי הירצה על ברית-המועצות.

ו. נושאים כלליים – טדבסקי הירצה על יסודות המשפט; סטיסטיקה – רוברטו באקי; תולדות המשטר בבריטניה ובארצות-הברית – בנושא זה נהג ולטר איתן לערוך מפגשים אישיים עם התלמידים (tutorial).

נוסף על החומר הנלמד בהרצאות ובשיחות האישיים יצאו התלמידים לערוך תצפיות במוסדות כלכליים, בהגנה ובש"י, ובמערכות העיתונים, והיו צריכים לדווח על התרשמויותיהם.<sup>43</sup>

תלמידי המוסד להשתלמות השתתפו בפעולתה של ועדת המצב על פי יוזמתו של ולטר איתן.<sup>44</sup> נוסף למסמך שכלל קווים לשירות החוץ של המדינה

41. זאת על רקע שליטת המפלגות, בייחוד מפא"י, על הרכב הפקידות של המוסדות הלאומיים.

42. אלו היו מחוץ ליישוב המאורגן.

43. תוכנית הלימוד של הסמסטר השני, הארכיון הפרטי של חנה פלתי. מיכאל פרגאי רצה לצפות בזלמן שזר, בעבודתו במערכת עיתון דבר, ראיון עם מיכאל פרגאי, 31.10.89.

44. שני השרטוטים הראשונים של משרד החוץ הישראלי היו: א. "קווים למבנה שירות החוץ הישראלי של המדינה היהודית", תלמידי המוסד להשתלמות, ג"מ 128/12; ב. וולטר

היהודית, הם ערכו מחקרים משווים, והגישו הצעות למבנה אגף המודיעין במיניסטריון לענייני פנים, והצעות לחוקת העבודה של השירות האזרחי במדינה היהודית.<sup>44</sup>

בינואר 1948 הגישה המחלקה המדינית לוועדת המצב מסמך: ”חוקת העבודה של השירות האזרחי”. מסמך זה כלל סיכום של חוקות השירות האזרחי במדינות שונות, והצעות של חוקת עבודה של השירות האזרחי במדינה יהודית. הוא הוכן על ידי קבוצת מחקר במוסד להשתלמות. חברי הקבוצה היו: אסתר הרליץ, רות וולף, אביעד יפה ומיכאל פרגאי. החומר על סעיפיו השונים הוגש לדיון לפני איתן, בהרל, ברמן, יודקס, לבבי, נחמיאס ושרף, ולפני יתר תלמידי המוסד. בדיונים הושמעו הערות והצעות שונות, ששולבו לאחר מכן בגוף העבודה. מרבית המקורות על חוקות העבודה הומצאו לקבוצת המחקר על ידי המנהל של Middle East College of Public Administration. המסמך פותח בהגדרת המושג שירות אזרחי:

השירות האזרחי כולל כל מועסק קבוע במנגנון המדינה על כל ענפיו ומערכת השיפוט בכלל זה, המקבל משכורת חודשית מתקציב המדינה, כפי שנקבע על ידי הרשות המחוקקת. השרות האזרחי אינו כולל: מינויי פקידים פוליטיים (מיניסטרים, סגני מיניסטרים), משטרה, צבא ואת כל המועסקים על ידי הרשויות המקומיות.

המסמך ממשיך וקובע את הכלל, שלכל מישרה צריכה להיקבע דרגה משלה. לכל ענף ולכל מחלקה במנגנון יש תקן הקובע את מספר המועסקים בו למישרותיהם ולדרגותיהם. המסמך ממשיך להציע דרגות שונות, ומפרט שלושה סוגי מועסקים: קבועים, זמניים, ולפי חוזה.

קבוצת המחקר המליצה להקים את תפקיד ”מינהל המנגנון” במסגרת מיניסטריון הכספים. תפקידיו יהיו: בקרת התקן, פיקוח כללי על השירות האזרחי במדינה, אישור סופי של קבלת עובדים, הנהלת כרטיסייה מרכזית של פקידי השירות האזרחי, פרסום רשימות של הפקידים מדרגות מסוימות ומעלה על משכורתם (Staff List).<sup>45</sup>

המסמך ממשיך לפרט נהלים לקבלת עובדים – בדרך כלל על ידי מבחני התחרות – נהלים להעלאה בדרגה, נוהלי חופשות ויציאה לפנסיה, טבלאות שכר. לגבי פעילות פוליטית קובע המסמך:

המועסק בשירות האזרחי חייב לראות את עצמו כמשרת הציבור. חובתו הראשונה של העובד היא לויאליות למדינה ולממשלה [...] לעובדים בשרות

איתן, ”תכנית בקווים כלליים (outlines) למיניסטריון החוץ של מדינה יהודית”, שם. ראה גם ג'מ 41/403.

44. רשימת המסמכים שהוכנו על ידי תלמידי המוסד להשתלמות, ג'מ 41/115.

45. תלמידי המוסד להשתלמות העבירו את נושא הגיוס, המימון והטיפול בכוח אדם של המינהל הציבורי למשרד האוצר. נאמנים לגישתם הפקידותית-ממלכתית, הם העבירו את נושא הטיפול ב”שירות ההתמד” מולטר איתן למשרד האוצר.

האזרחי אסורה כל פעילות פוליטית. הגדרה פוליטית מותרת. מותר למועסק להשתייך למפלגה. מותר למועסק להשתתף בבחירות כבוחר. מותר לו להיות נוכח באסיפות פוליטיות. אסור למועסק להיות מועמד בכל בחירות לאיזה שהוא מוסד פוליטי נבחר במדינה (כגון בית נבחרים, גוף מוניציפלי). כלל זה חל גם על מוסדות נבחרים אחרים, בהם הבחירות הן על בסיס מפלגתי [...] – אסורה על המועסק השתתפות במלחמת בחירות, בהפגנות, ובויכוחים פוליטיים פומביים. אסור למועסק לחתום על פרסומים פוליטיים כל שהם.<sup>46</sup>

ב־3 במרץ 1948 הגישה קבוצה אחרת מהתלמידים מסמך על הקמת מחלקת מודיעין במסגרת מיניסטרוניון הפנים, אשר מטרתה להסביר את מבנה המדינה, מטרותיה ומדיניותה לציבור האזרחים והתושבים של המדינה. מחלקה זו נועדה להסביר תופעות כמו: המערכת המשפטית של המדינה, אוצרותיה הטבעיים של הארץ, וחוקת המדינה. בחומר אשר היתה המחלקה אמורה להכין היו אמורים להשתמש: מורים בבתי-הספר, קציני הסברה בכוחות הביטחון, עובדי המחלקות הממשלתיות השונות, עובדי שירות השידור ומוסדות ציוניים. מנהל מחלקת המודיעין כפוף למיניסטר הפנים באמצעות המנהל הכללי של מיניסטרוניון הפנים. עליו לקיים מגע עם יתר המיניסטרוניונים על ידי פקידי קשר, עם עורכי העיתונים על ידי מנהל מדור העיתונות, עם מנהל שירות השידור על ידי מנהל המדור להסברה בעל-פה, ועם גורמים ציבוריים אחרים.

המסמך עשה הפרדה תפקודית בין הסברת פנים לבין הסברת חוץ, העוסקת בקשר עם עיתונאים זרים וסוכנויות ידיעות זרות, המוטלת על משרד החוץ. הפרדה זאת ביטלה למעשה את המעמד המיוחד של גרושן אבנר ויתר אנשי המחלקה המדינית, שהיו דובריה של הסוכנות, ללא הבדלה בין פנים לחוץ, כפי שמתבקש מהקמתה של מדינה ריבונית. אם כן, המחלקה המדינית, נאמנה לתהליך ממלכתי ושיטתי של בינוי מוסדות, המליצה בעצמה על ביטול פעילותה הרבת-תפקודית ועל מרכזיותה בתחומים מסוימים, במעבר מיישוב למדינה.

הדבר בא לידי ביטוי גם בהתייחסות אל נושא ההסברה והתעמולה בקרב ערביי הארץ. במסמך על מחלקת המודיעין הוצע, שפעולתה תכוון גם אל האוכלוסייה הערבית שבמדינה. תחת פיקוחו של מנהל מחלקת המודיעין היה אמור לפעול סגן לעניינים ערביים, שיכוון את פעילות ההסברה בקרב הציבור הערבי. כמו כן היו אמורים להתמנות סגנים לעניינים ערביים למנהלי המדורים לעיתונות, להכנת חומר (הסברה בכתב והסברה חזותית), ולהסברה בעל-פה.

המלצות אלו עמדו בסתירה למסמך שהוגש לוועדת המצב ב־22 בפברואר 1948 על ידי המחלקה המדינית. המסמך נשא את הכותרת: "הצעה לארגון מחלקה לתעמולה ולמלחמה פסיכולוגית". שטחי הפעולה של המחלקה היו: הערבים בארץ, הערבים בארצות השכנות, היהודים בארצות ערב, היהודים ביתר חלקי העולם, העיתונות העולמית, העיתונות העברית בארץ, הסברה ישירה לציבור בארץ, ולחוגי השלטון. בקשר לדרכי פעולה בקרב ערביי הארץ

46. "חוקת העבודה של השרות האזרחי", ינואר 1948, ארכיונה הפרטי של הגב' חנה פלתי.



וערביי חו"ל המליץ המסמך לפעול על פי תוכניתם של יעקב שמעוני ואליהו ששון, שעובדה לא מזמן, והתבססה על שידורים, כרוזים, ומכתבים לאישים. כלומר, תלמידי המוסד להשתלמות, שעסקו בהגדרה מחודשת ובהפרדה שיטתית של תחומי הפעילות של המוסדות הלאומיים לקראת הקמתו של המינהל הציבורי של המדינה החדשה, העבירו את הטיפול בהסברה לערביי ארץ-ישראל מהמחלקה המדינית וממשרד החוץ למשרד הפנים.<sup>47</sup>

קבוצה אחרת של תלמידים עסקה בארגון מירשם האוכלוסין, והציעה דרכים למיפקד ולצורות רישום בתעודות הזהות. חברי הקבוצה קראו מחקרים בנושא זה ונפגשו עם מומחה יהודי, ששירת במשרד הפנים הגרמני, והדריך אותם בשיטות רישום והוצאת דרכונים. את הצעותיהם הגישו לזאב שרף.<sup>48</sup>

ההשתלמות החלה לפעול בנובמבר 1946 ונסתיימה באביב 1948. הלימודים התקיימו בסמינר המורים בבית-הכרם, והתלמידים התגוררו בתחילה בפנסיון בשכונת הפועלים. באמצע ההשתלמות נבנה בניין חדש ליד סמינר המורים, והם עברו ללמוד ולהתגורר בו.<sup>49</sup> במשך הלימודים יצאו התלמידים והתלמידות למשימות שונות מטעם ההגנה, כמו שמירות ותצפיות. עם פרוץ המאורעות התגייסו תלמידי המוסד לכוחות המגן. כמחצית מהם לא סיימו את ההשתלמות. למעשה, הלימודים הסדירים נמשכו עד סתיו 1947, כלומר שני שלישים. אהרון רבינוביץ' עזב את המוסד ב־15 באוקטובר 1947, וגויס על ידי שאלתיאל להיות שלישו של דורי. צבי נאמן גויס חלקית לכוחות הביטחון בראשית דצמבר 1947, פנחס אליאב (לאובר) החל לעבוד במחלקה המדינית של הסוכנות ב־1 באוקטובר 1947. מרדכי גזית הפסיק את לימודיו ב־2 בדצמבר 1947. משה ברטור עזב את המוסד לגמרי ב־1 בפברואר 1948. חנה פרגר עזבה את המוסד ב־27 בפברואר 1948. אסתר הרליץ התחילה לעבוד במחלקה המדינית ב־15 בנובמבר 1947. יוסף נבו גויס בדצמבר 1947, וקלמן טוחנר גויס ב־15 במרץ 1948.<sup>50</sup> משה סלומון נפל במלחמת העצמאות.

#### ד. עצמאות יחסית מהשפעת המפלגות הפוליטיות

המפלגות הפוליטיות החלו להתערב בהרכב של משרד החוץ כבר בתקופת הגיוס של תלמידים ל"בית הספר לדיפלומטים".

47. שני המסמכים מופיעים בתיק ג"מ 41/390.
48. ראיון עם מיכאל פרגאי, 31.10.89.
49. התלמידים שהו בתחילה בפנסיון "אורנים", שהיה שייך לזוג זהבי, ורק ב־19.6.47 היתה חנוכת הבית החדש, גן אבינועם ליד בית המדרש למורים. סידור החדרים בסמינר אורנים היה:  
 1: מ' וינשטיין, מ' פרגר, ק' טוחנר; חדר מס' 2: י' הרכבי, י' לוי; חדר מס' 3: מ' אנגל, א' גליבטר, ש' אנריץ; חדר מס' 4: א' יפה, מ' סלומון, ש' קראפט; חדר מס' 5: א' רבינוביץ, א' ליבוביץ, ג' גורדון; חדר מס' 6: ח' ורפל, צ' נאמן, פ' לאובר; חדר מס' 7: משרד; חדר מס' 8: מ' צילצור, מ' ברגר, ג' זילברשטיין; חדר א': א' אמבש, א' הרליץ; חדר ב': ח' פרגר, ר' וולף, א' גלעד. אצ"מ, S25/7922.
50. מיכאל פרגאי לסוכנות היהודית, 21.3.51, ג"מ 2379/13.

אריה לבבי, שהיה סגנו של איתן, התרכז בתהליך הגיוס של המועמדים, ואילו איתן בתוכנית הלימודים ובקשרים עם גורמי חוץ. לבבי היה איש מפא"י,<sup>51</sup> אולם למרות זאת הוא ניסה למנוע את השפעת מפא"י על גיוס המועמדים. הפנייה למועמדים נעשתה מעל גבי העיתונים ולא באמצעות המפלגות. ב־25 ביוני 1946 קיבל לבבי מכתב ממפא"י בוז הלשון:

נודע לנו מעל דפי העיתונות כי המחלקה המדינית של הסוכנות היהודית ניגשת להקמת בית ספר להכשרת אנשים לעבודה מדינית. אף כי נודע לנו הדבר באופן מקרי שמחנו לבשורה בדבר ביצוע המפעל שזה שנים רבות היה למשאת נפשה של תנועתנו, והננו רוצים בזה לברר באיזה אופן נוכל להעמיד לרשות המפעל הזה אנשים, שיש ענין וצד להכשיר אותם לעבודה מדינית. קבלנו ברצון את הידיעה כי תפקיד זה הועמס עליך יחד עם חבר מאנגליה, ורואים בזה ערובה לקשרים הדוקים עם המפלגה.

הפונים ביקשו לדעת את פרטי תוכנית הלימודים, מיהם המורים, ומהו מספר התלמידים. לבבי התבקש לבקר בתל-אביב על מנת לברר רשימת מועמדים ממפא"י.<sup>52</sup>

לבבי צירף בתשובה מ־26 ביוני חומר על המוסד להשתלמות, והבטיח לבקר יחד עם שרף בתל-אביב בקרוב, כדי לדון בעניין. אולם נראה שפגישת לבבי ושרף לא הניבה תוצאות, ואנשי המחלקה המדינית הקפידו לשמור על תהליך רציונלי של קליטת מועמדים. לכן נתקבל מכתב נוסף ממפא"י ב־29 ביולי 1946, ובו הדרישה לקבל את "רשימת חברינו אשר הציעו את עצמם למוסד להשתלמות".

לבבי ענה להם במכתב מ־9 באוגוסט 1946, אשר פירט את תהליך מיון המועמדים וקבע: "איננו יודעים עדיין בברור מי ומי הם חברי איזו תנועה"; ולאחר זימון 150 מתוך 500 הפונים ייערכו בחינות. "אחרי הבחינה" המשיך לבבי, "יהיה טעם לעבור על רשימת המועמדים באופן יסודי יותר". הגיעה גם המלצה על מועמד ממפא"י חיפה. המועמד היה ברוך יקותיאל, איש המשמרת הצעירה של המפלגה בעיר. אולם הוא לא עבר את תהליך המיון והבחינות.<sup>53</sup>

גם גופים מפלגתיים אחרים פנו למחלקה המדינית, והמליצו על מועמדים. הוועד הפועל של הסתדרות הפועל המזרחי צירף לפנייתו רשימה של מועמדים. ביניהם היה פנחס לאובר, שהתקבל לאחר המבחנים להשתלמות.<sup>54</sup>

51. לבבי החזיק בכרטיס חבר מפלגה, ראיון עם לבבי, 10.2.87.

52. פניית המפלגות למוסד להשתלמות, אצ"מ S25/7921.

53. מכתב ממפא"י ללבבי, 1.9.1946 ותשובתו של איתן למפא"י, 30.9.1946, אצ"מ S25/7928. ראוי לציין שגם המלצות ראשי המחלקה ג'וש פלמון ועזרא דנין לא עורו, ומועמדיהם לא נתקבלו.

54. מכתב מהסתדרות הפועל המזרחי, 22.8.1946; מכתב מלבבי אל הסתדרות הפועל המזרחי, 2.9.1946, ומכתב נוסף מאיש הסתדרות הפועל המזרחי, 4.9.1946, אצ"מ S25/7921.

גם הסתדרות “מכבי” שלחה מומלצים, ועל כך קיבלה את התשובה, שהנהלת המוסד תשמח מאוד לעיין ברשימה המומלצת, אך:

מאיך עלינו לציין שהנהלת המוסד לא התקשרה עם שום ארגונים מפלגתיים או ספורטיביים. בחירת התלמידים הסופית תעריך באופן אישי ואובייקטיבי מתוך התחשבות באופים, כשרונותיהם, וידיעותיהם של המועמדים בלבד. פרטים על סדר בחירת המועמדים כלולים בטפסים הרצופים.<sup>55</sup>

טופס הקבלה לא כלל פרטים על השתייכות פוליטית. הוא כלל את הפרטים הבאים: שם, כתובת, תאריך ומקום לידה, ארץ מוצא, מצב משפחתי, מגורים בעבר, לימודים במוסדות חינוכיים ותעודות גמר, שירות בזמן המלחמה, עבודה נוכחית, ידיעת שפות, שהייה בחו“ל, שמות ממליצים. הממליץ פירט מעל גבי טופס כמה שנים הוא מכיר את המועמד, ואופי ההיכרות. כאן ניתן היה לפרט היכרות אל בסיס השתייכות לתנועה מדינית או התיישבותית. הממליץ התבקש לחוות דעתו על מידת התאמת המועמד לפעולה מינהלתית או מדינית, תכונות אופי בולטות שלו, תחומי עניין וידע שלו, וצורות הבילוי האהובות עליו.<sup>56</sup> איתן ולבבי יזמו פניות לגופים ציבוריים שונים כדי לגייס מועמדים: ההגנה, מזכירות הקיבוץ המאוחד, מזכירות חבר הקבוצות, מזכירות תנועת המושבים, המרכז החקלאי של הפועל המזרחי, המרכז החקלאי של הסתדרות הפועלים החקלאיים, הקיבוץ הארצי – השומר הצעיר, העובד הציוני.<sup>57</sup>

אנשי המחלקה המדינית של הסוכנות, אשר הקימו את משרד החוץ והיוו את “האליטה הטכנית” שלו מראשיתו, לא היו “דיפלומטים של קריירה”, ולא צמחו דרך קורסים של קדטים, אלא מתוך פעילות ציבורית במסגרת התנועה הציונית. אך מאיך גיסא הם גם לא צמחו במסדרונות המפלגתיים של “המדינה שבדרך”. הפקידות היהודית המנדטורית אומנם צורפה למינהל הציבורי של המדינה החדשה, אך הפקידות של המוסדות הלאומיים תפסה במכוון את העמדות הבכירות בממשל.

הפקידות הבכירה של משרד החוץ שירתה בסוכנות, ולקחה חלק במאבק על הקמתה של המדינה, ולכן לא ניתן להתייחס אליה כאל פקידות מנדטורית. אולם מאיך גיסא, היא הגיעה לעמדה בכירה במוסדות הלאומיים בגלל תפקיד הקישור עם הממשלה המנדטורית. ולטר איתן ואבא אבן הגיעו מבריטניה, מיכאל קומיי ורגזי קדרון מדרום אפריקה, גרשון אבנר התחנך בבריטניה. הם גויסו למחלקה המדינית בגלל ידיעתם את השפה והתרבות האנגלית, והביאו איתם את המסורת השלטונית והמינהלית של בריטניה, המעצמה המנדטורית, ואת האיפולטיבות, כפי שהוסברה במאמר זה, וכפי שבאה לביטוי מובהק בהקמת המוסד להשתלמות על ידי ולטר איתן.

55. מכתב להסתדרות “מכבי”, 15.7.1946, שם.

56. את הטפסים ראה: אצ”מ S25/7923. טפסי מועמדים ראה: אצ”מ S25/7923, S25/7937.

57. אצ”מ S25/7921.

## סיכום

מהחלטת הכ"ט בנובמבר ועד הכרזת המדינה ב־14 במאי 1948 ניהלה המחלקה המדינית מאבק רב־תחומי על ביצוע ההחלטה, שכלל ארבעה תחומי פעולה: בינוי מוסדות, ביטחון פנים, מודיעין, דיפלומטיה.

לאנשי המחלקה היתה מעורבות רבה בעבודת ועדת המצב, אשר הוקמה ב־12 באוקטובר 1947 על פי החלטת הנהלת הסוכנות. הוועדה, שהורכבה משלוש ועדות משנה, החלה בעבודה שיטתית של שרטוט ארגוני הממשל של המדינה החדשה העתידית והקמתם. מזכיר הוועדה היה זאב שרף, ששירת קודם לכן כמזכיר המחלקה המדינית, והביא איתו למזכירות גם חלק מעובדי המחלקה המדינית.

אנשי המחלקה המדינית, אשר תפסו את עצמם כיחידת מטה לתכנון מוסדות המדינה העתידית, הגישו הצעות למבנים של מיניסטריונים וגופי ממשל שונים. ולטר איתן הציע מבנה של מיניסטריון כספים, ודאג לפיתוח שירותי הדואר ולהקמת מתקנים רדיו־טלגרפיים. אריה לבבי הציע מבנה ואיוש של מחלקות שונות: מחלקת השקיה, מחלקת רישום קרקעות, מדידות ותכנון ערים, יעור וחקלאות. כמו כן עסק באיחוד מחלקות של המוסדות הלאומיים ושל ממשלת המנדט. הוא גם תיאם וריכז את בדיקת מהימנותם ונאמנותם של הפקידים היהודים בממשלה המנדטורית. שבתאי ראוסון (רוזן) היה חבר מזכירות המועצה המשפטית של ועדת המצב, ולקח על עצמו לטפל במיגוון בעיות משפטיות הנוגעות לכינון המינהל הציבורי החדש, כגון: תקנות הממשלה המנדטורית, תקנות התהליך הפרלמנטרי, תקנון שירות עובדי המדינה, כתבי מינוי של פקידי הממשלה, פיתוח חוקי הים והאוויר, חוקי ההגנה (צבא, משטרה, בתי סוהר). ליאו כהן, המזכיר המדיני של המחלקה המדינית, היה חבר במועצה המשפטית של ועדה, אשר תכננה את הקמת המנגנון המשפטי ואת מערכת החוקים של המדינה החדשה.

כמו כן הקים ולטר איתן מוסד להשתלמות להכשרת העתודה הניהולית של המדינה החדשה. מטרתו היתה לשרת את המינהל הציבורי כולו, ולא רק את משרד החוץ. "בית הספר לדיפלומטים" היה הכינוי שניתן למוסד להשתלמות שפעל ליד המחלקה המדינית. איתן קיווה לפתח נהוג של קבלת עובדים לדרגות המינהלתיות הגבוהות מבין מסיימי המוסד להשתלמות. כך קיווה לפתח "שירות התמד" (Civil Service) מוכשר וא־פוליטי. 25 תלמידי ותלמידות הקורס נתקבלו על בסיס כישוריהם ולאחר תהליך מיון קפדני. ההשתלמות החלה בנובמבר 1946 והסתיימה באביב 1948, אם כי רבים מהתלמידים עזבו קודם לכן, והתגייסו למאמץ המלחמתי של היישוב. גם תלמידי המוסד השתתפו בפעולת ועדת המצב. נוסף למסמך, אשר כלל קווים לשירות החוץ של המדינה העתידית, הם ערכו מחקרים משווים, והגישו הצעות למבנה אגף המודיעין במיניסטריון לענייני פנים, והצעות לחוקת העבודה לשירות האזרחי של המדינה היהודית.

## סוגיות:

הנהגה רוחנית – יהודים בסוציאליזם דמוקרטיה

המאמרים שלהלן מבוססים על הרצאות שנישאו ביום עיון לזכרו של פרופ' שלמה נאמן שהתקיים בניסן תשנ"ד באוניברסיטת תל-אביב