

את החייל לשמור על הרכוש שניתן לו לשימוש.
אין להסיק מדברי אלה שאני שולל את הצורך
בהסברה מקיפה ומתמדת בין כלל חיילי צה"ל
על ההכרח החיוני שבשמירת רכוש הצבא; אולם,
כאמור, לא בחיילים אני רואה את מקור התורפה,
אלא במפקדים.

במילה "מפקדים" הנני מתכוון גם לחוגרים
בדרגות נמוכות וכן לחיילים, הממונים על שמירת
רכוש צבאי, כגון אפסנאים, נשקים וכו', אף אם
הם טוראים. נוכחתי לדעת, שיחסם של מפקדים
לרכוש עליו הם מופקדים, ושערכו מגיע לעיתים
קרובות להרבה עשרות אלפי לירות, מושתת על
מספר די ניכר של הנחות-יסוד מוטעות, אשר
כל אחת מהן — וכולן במצורף, גורמות במישרין
או בעקיפין לאבדנים ולנזקים חמורים.

אמנה כאן את החשובות והשכיחות שבהן:

האפסנאות — תורה היא ולימוד היא צריכה

לעיתים קרובות מאוד שומעים אנו מאפסנאים,
כולל אפסנאים פלוגתיים וגדודיים, ומהממונים
עליהם, כי סיבת האבדן היא ש"לא קבלתי הכ-
שרה אפסנאית" או "היו לי עוזרים בלתי מאו-
מנים" או "לא נתנו לי אפסנאים מקצועיים" וכו'.
מבלי להכחיש שניהול עניני האפסנאות בדרגים
הגבוהים דורש הכשרה, נסיון וידיעה מיוחדים,
הרי יש להדגיש ולחזור ולהדגיש, כי בדרגים
נמוכים מספיקות בהחלט לשם עצם השמירה על
הרכוש מאבדן ונזק בלתי מוצדקים אותן הידי-
עות הכלליות והאינטליגנציה הממוצעת, הנד-
רשת בדרך כלל ממש"ק או קצין, המתמנים לתפ-
קידים אפסנאיים ביחידותיהם (ואני מוציא מכלל
חשבון פעולות לוגיסטיות, אשר אין בכונתי לדון
בהם בהקשר זה). מגוחך הוא לשמוע מפי אדם
שכל עבודתו בכתב, כאפסנאי, מצטמצמת במילוי
מספר מועט של טפסים בלתי מסובכים, לפי
דפוסים קבועים ומוסברים היטב, משפט כגון
"אני אינני מנהל חשבונות!". כל מה שנדרש
מאפסנאים בדרגים אלה הוא: סדר, דיקנות,
תשומת-לב ורצון כן למלא את התפקיד כהלכה.
ככל שנמהר להבין דבר פשוט ויסודי זה, כן
נקדים להיפטר מדאגות מדומות רבות, הכרוכות

על

יחסנו לרכוש הצבא

אלימ ד"ר מאיר זוהר

האם הגישה שנוצרה אצלנו בכל הנוגע לשמירתו
של הרכוש הצבאי ולתגובות במקרה של אבדנו —
נכונה היא?

אני מבדיל בין גישת המפקדים ובין גישת
החיילים, כי לדעתי לגבי האחרונים אין הבעיה,
בדרך כלל, חמורה. החייל מן השורה אחראי, על-
פירוב, רק לרכוש הצבאי שקיבל לשימוש הוא.
אחריותו זו ברורה ומובנת לו, ולכן גם ברור
ומובן לו, שאם פריט כלשהו מהרכוש הזה אבד,
ואין הוא יכול להצביע על מסיבות המצדיקות
אבדן זה (כגון פעולה מבצעית, או "הכרח-שלא-
יגונה" אחר), הרי עליו לשאת באחריות לכך.
לכן גם רבים המקרים — והם הולכים ורבים
מדי שנה בשנה — בהם משלמים חיילים מרצונם
הטוב בעבור פריטים שאיבדו.

שונה במקצת המצב לגבי נזק לרכוש. כאן,
נוסף לבלאי הרגיל והמוצדק, קיימות במסגרת
הצבאית הזדמנויות רבות ומגוונות לנזקים שור-
גים ומשונים (במסעות, באימונים, ובדרך כלל
גם בזמן שהייה בשדה), אשר מאפשרות לחייל
לטעון שהנזק נגרם שלא באשמתו, ואך לעתים
רחוקות ניתן להוכיח שלא כן הוא הדבר. אולם
עצם הדבר שלא קל, בדרך כלל, במסגרת הצב-
אית להחליף את הפריט הניזוק בפריט שלם
והדבר אף נמשך, על-פירוב, תקופה ממושכת
יחסית, וכן אי-הנוחיות שבשימוש בפריט שני-
זוק, מהווים כשלעצמם גורם רב-עצמה, המדרבן

בחיפשים אחרי אפסנאים "מדופלמים", ונשמיט מידי חיילים רשלנים, ולפעמים אף חסרי מצפון, את התירוץ הטפל הזה.

"בשביל מה צריך חתימה?"

שרות לשחזר תנועתו של פריט כלשהו — אף אם נסיון כזה נעשה מיד לאחר העלמו — אלא ע"י רציפות קבלות על טפסים המיועדים לכך, מילוי מדויק של כל הפרטים שבטופס ושמידתו בצורה מסודרת ומקובלת. פרט לנימוק זה, שהוא כש"ל עצמו מספיק ומכריע, הרי כדאי לציין שקיים טעם נוסף להקפדה על ההחתימה, והוא הטעם הפסיכולוגי: כל אחד יכול בקלות להיזכר שחיל החותם על פריט כלשהו, מתיחס ברצינות הרבה יותר גדולה לחובתו לשמור עליו, מאשר מי שלא חתם עליו. מכאן עדים אנו לעתים קרובות לתופעה שהחייל משתדל שלא לחתום על רכוש הנמסר לו ומוצא לכך אמתלה כלשהי. תופעה זו יש בה כדי לחזק את הדרישה שיש להקפיד על ההחתימה. לכן, מפקדים, אל תזלזלו בחתימות! אין הקפדה בהחתימה הופכת אתכם ל"פקידים". לעומת זאת, באי-הקפדה על כך, אתם מוציאים מידיכם את האמצעי הבדוק ביותר לשמירה על הרכוש שהנכם אחראים לו. ההחתימה היא גם האפשרות המעשית היחידה לממש את "חוקת הרשלנות" אשר נקבעה בסעיף 81 לחוק השיפוט הצבאי לשם שמירה על רכוש הצבא.

"אין הכרח בספירת מלאי בשעת החלפת אפסנאים"

יש לי עצה בשביל המפקדים במקרה שמתעוררים אצלם ספקות, אם הם נוהגים כשורה בהסדר ענייני האפסנאות ביחידותיהם: שידמו בנפשם כי המדובר הוא לא באפסנאות ובאפסנאי ביחידה צבאית, אלא בקופה וקופאי-בנק. השואה זו (וה"מדובר הוא בתקופת רגיעה בלבד) אינה דמיונית, כי הרי לעתים די קרובות אין ערך המחסן הצבאי פחות מערך הכסף הנמצא בסניף של בנק קטן או בינוני. ולמעלה מזה, לא מעטים הם הפרייטים שערכם אף עולה על ערך הכסף, כי לשם השגתם יש צורך במטבע זר או ש"מסיבות שונות יש וקיימים

אחת התופעות השליליות השכיחות ביותר, בה נתקלים חברי ועדות חקירה, קצינים מבררים, קצינים בודקים, ובעקבותיהם אף התביעה ובית"ה הדין — היא התופעה של אי-החתימת מקבלי ציוד או אחראים לציוד על קבלתו. כשמופנות אל המפקדים טענות על כך, מתקבלות על-פירוב התשובות האופייניות הבאות: "אצלנו ביחידה קיימים יחסי חברות, ואין צורך בחתימות"; "אם אני אומר שהוא קיבל ציוד, יש להאמין לי ואין צורך בחתימות"; "מה זה חשוב, אם חתם או לא חתם, העיקר שאני יודע שהוא קיבל את הציוד"; "אין לנו זמן להתעסק בחתימות", וכו'. תשובות מעין אלו מראות על אי-הבנת אחד הכללים היסודיים של האדמיניסטרציה בכל מנגנון גדול ומסובך, ובפרט במנגנון הצבאי — והוא "קדושת החתימה". אין כל אפשרות במנגנון מסוג זה לשמור על הרכוש, אלא אם כן יתקבל כמושכל ראשון הכלל שהחתימה היא ההוכחה האחת והיחידה לקבלת כל פריט, והיא בלבד מטילה על החותם את החובה לשמור על הרכוש ואת האחריות לשמירתו עד לרגע בו יחתום מישוהו אחר עליו. זהו המצב בכל מנגנון גדול, קל וחומר לגבי צבא, שבו מתחלפים לעתים כה קרובות מוסרי הרכוש ומקבליו. כמעט שלא קיימת אפי-



„דינה של אפסניה בתרגיל — כדינה בקרב“

ושוב ברצוני לציין: לא מדובר בסקירה זו על גיפוק ושמירת אפסניה בתנאי לחימה. בנושא זה מן הראוי לטפל בנפרד. אולם אציין כאן, כי אני מסתייג הסתייגות גמורה מהגישה, בה אני נפגש לעתים קרובות למדי, כי לשם „המחשת תנאי קרב“ בתמרונים, בהצגות ולפעמים אף באימונים רגילים יש לנהוג בפריטי אפסניה כפי שנהגים בהם בתנאי קרב ממש. עם כל הערכתי למגמה המוצדקת של קירוב תנאי אימונים לתנאי קרב, סבור אני כי כמעט באותה מידה בה אין אנו מוכנים להקריב חייהם או בריאותם של החיילים למטרה זו, כך גם אסור לנו לבזבז לאותה מטרה את רכוש המדינה מעל למינימום ההכרחי. לכן אני בדעה, כי פרט למקרים היוצאים מגדר הרגיל, ואשר לגביהם נתקבל אישור מיוחד מרשות מוסמכת בדרג גבוה, חייבים המפקדים לארגן את האימונים כך, שלא ייגרם אבדן או נזק לאפסניה מעל לבלאי הרגיל. לאור גישתי זו נראה לי כבלתי-מוצדק לחלוטין שפריטי אפסניה יחולקו לפני האימון ללא החתמה או יתקבלו בחזרה ללא בדיקה, ובעיקר — שלא יוקדש זמן בגמר התרגיל לאיסוף החומר המפוזר בשדה הפעולה (וחטי טלפון, תיל דוקרני, וכו').

„אין אבדני ציוד פוגעים במשמעת ביחידה“

הנחה מוטעית זו, שהיא לדאבוני רווחת למדי בין המפקדים, נראית לי כמסוכנת יותר מכל ההנחות המוטעות שהזכרתי עד עתה. בגללה קורה תכופות שמפקדים מחליטים על זיכוי ספרים באפסניה אבודה ללא תהליך משפטי, או מזכים את החייל המובא לפנייהם לדין על אבדן אפסניה, או פוטרם אותו בעונש של מה בכך, ועל כל פנים אינם משתדלים להסתיר את אהדתם אל אותו חייל אשר „הסתבך“ באבדן אפסניה. הנחה זו היא מוטעית מעיקרה: אין דבר, פרט לפגיעה במשמעת מבצעת ממש, המזיק למשמעת ביחידה כמו זלוול ברמת החזקת האפסניה ביחידה (ובעצם השמירה עליה, כמוכן) ויחס סלחני

קשיים לא מעטים ברכישתם. השואה זו כוחה יפה במיוחד לגבי התופעות של אי-בלעדיות באחריות אפסנאית או אי-הרציפות שבה. האם היה צולה על דעתו של מישהו למסור שני מפתחות זהים לקופה לשני אנשים שונים, אשר לכל אחד מהם תהיה גישה חופשית לאותה קופה שלא בנוכחותו של השני? או האם היה מישהו מוסר את המפתח של קופאי שחלה או יצא לחופש לקופאי שני, מבלי לספור קודם לכן את הכסף שבקופה? והרי זה מה שקורה לעתים קרובות בצבא: מפתחות של אותו המחסן נמצאים בידי אנשים שונים, אשר לכל אחד מהם גישה חופשית למחסן; ורבים המקרים שאפסנאי יוצא לחופשה רגילה או מיוחדת, לקורס, לשליחות, לבית-חולים וכו', למשך ימים, שבועות ולפעמים אף לחודשים, מבלי שתיעשה ספירת מלאי, לא ביציאתו של האיש האחראי ולא בחזרו! האם יפלא הדבר שכתוצאה מכך אי-אפשר לקבוע מי



אשם באבדן הרכוש, האפסנאי הקבוע או האפסנאי המחליף? כל אחד מטיל את האשמה על חברו, ולבית-הדין אין ברירה אלא לזכות את שניהם בגלל ספק. תוצאה זו היא הרת סכנות לשמירת רכוש הצבא, למוסר האפסנאי (ולפעמים אף למוסר הצבאי בכלל), ואפשר היה בקלות לצפותה מראש. לכן חייב המפקד למנוע אותה, ויצליח לעשות זאת אם ינהג כך:

- לכל פריט של רכוש צבאי חייב להיות תמיד חייל האחראי לשמירתו;
- האחראי חייב להיות יחיד עם זכות בלעדית של גישה ופיקוח על הפריט;
- העברה מאחראי אחד אל אחר נעשית תמיד רק אחרי ספירה ודק ע"י החתמה.

עים בכל החסרונות שציינתי, אלא רק שמספר רב (ואולי רב מדי...) של מפקדים, אשר אתם באתי במגע בתוקף תפקידי, גילה גישה מוטעית באחת או באחדות מן הנקודות שציינתי.

גם הפעם מזמין אני את המפקדים החולקים על דברי, בכל נקודה שהיא, כי יביעו את דעתם מעל דפי "מערכות". מחילופי דעות בנושא זה תצמח רק ברכה.

לעברייני אפסנאות. דבר זה ידוע היטב למפקדים הותיקים ואין כל סיבה לכך שהמפקדים הצעירים לא יקבלו את הדבר כמוכח וירצו להגיע לאותה מסקנה רק על יסוד נסיונם העצמי, נסיון שיעלה ביוקר, הן להם והן, בעיקר, לאוצר המדינה.

לסיום דברי רק אעיר, לשם מניעת אי-הבנה, כי אין להסיק מדברי שרוב מפקדי צה"ל נגור

הדים

תמורה בבית-הספר לפו"ם האמריקאי

לגבי איזורי-לחימה וצורות-לוחמה

איראסיה ואיראפריקה, ויותר ממחצית הסיכויים הוא למלחמות מקומיות. ובהתאם לכך — אף השינוי המקביל בטיפוסיהם, מגמותיהם ו"מיקומם" הגאוגרפי של התרגילים המבצעיים (כולל, כמובן, תרגילים לוגיסטיים), המתנהלים בין כתלי ביה"ס ובלימודים הנלוים המותנים עליידי טיב התרגילים והמשמשים את הללו.

נקל להסיק מ"מהפכה" זו במגמות ההוראה גם על השינוי היסודי ומרחיק-הלכת בהערכה האינטרטיגית והאופרטיבית (ואין צורך לאמר גם המדינית) של אפשרויות ההתרחשות הצבאית ב"מפת-העולם" הנוכחית.

יש בכוחן של 3 טבלאות, המדגימות מגמות הוראה בבית הספר למיקוד ומטה של צבא ארה"ב, כדי להציג לפנינו תמונת מהפכה גמורה בהערכת סיכויי התלקחות מלחמות וכן אורחי-המלחמה הצפויים, בחלקים השונים של העולם.

לפני שנים מעטות בלבד (בטרם התחיל "להתאזן" כוח-הגומלין האטומי של ארה"ב ובריה"מ) היתה הגירסה השליטה: "מלחמה-כוללת (קריא: גם אטומית-מימנית)" — וזירתה "מערב-אירופה". ואילו כיום באה תמורה מן הקצה אל הקצה, והמענה הוא: "רוב חלקי יבשות

