

# האפסנאות והחומרים

סג"מ א. דרגנר

חמור יותר המצב בו הכלים אמנם משוכללים ויעילים, אך כוח-האדם ירוד בטיבו. אין הכלים יכולים להכשיר בני אדם (אף לא המחשב המשוכלל ביותר). במקרים כאלה נאלץ להחליף את כוח-האדם, או להכשירו לתפקידיו בצורה שיטתית ובעוד מועד.

כאמור לעיל, ברוב המקרים לא מתהווה מצב בו שני הגורמים, החומרי והאנושי, הם במצב ירוד או במצב מעולה, ועל כן אפשרית וגם הכרחית השלמה הדדית.

## בעיות האפסנאות בצה"ל

בעיות האפסנאות העסיקו את הצבא היהודי בארץ עוד זמן רב טרם קום המדינה, ועמדו בפני צה"ל בכל עצמתן עם קום המדינה ובתקופת מלחמת הקוממיות. מה השתנה מאז? נענה על שאלה זו בהתבסס על הדברים שנאמרו בפרק הקודם על אודות היחס בין הצד החומרי ובין הצד האנושי בשטח האפסנאות.

האמצעים שבידי צה"ל הלכו ורבו. בעיות האפסנאות גדלו ורבו אף הן. האם כוח-האדם בשטח זה היה תמיד מספיק בכמותו, מוכשר, מנוסה ובעל גישה נכונה? הראינו תמיד את הנולד, והאם למדנו מן הנסיון?

חייבים אנו לציין את השינויים העצומים, שחלו בשנים האחרונות בגישה לעניני אפסנאות. גישה זו באה לידי ביטוי בכל שטחי העבודה והשגרה של צה"ל, ומזדקרת לעין בכל היחידות ובכל הדרגים. יורשה לנו להסתפק בקביעת עובדות אלה בלי להכנס לפרטים, ובפרקים הבאים נבחן כיצד אנו, האפסנאים, חייבים לנהל את עבודתנו כדי להבטיח את הכוננות האפסנאית ואת סיפוק צורכי היחידה.

## הקצין האפסנאי

● מעמדו ביחידה

רק רובינזון קרוזו באי בודד אינו חייב לדאוג למעמדו בחברה או במקום עבודתו, אלא אם כן הוא רוצה להתחשב בחיות-הבית הסובבות אותו. לא כן האדם בן-זמננו — הוא עצמו קובע, במידה רבה, את מקומו בחברה. ומן הכלל אל הפרט: הקצין האפסנאי הוא קצין, ועובדה זו כבר מחייבת. הוא קצין בעל תפקיד ספציפי ואחראי ביותר; בלעדי פעולתו במסגרת היחידה, יקשה על המפקדים והחייילים למלא משימותיהם.

יתכן שהוא בעל נסיון בשטח האפסנאות, שהיה אפסנאי פלוגתי, או שהיה בעל תפקיד אפסנאי אחר. יתכן שמילא

## מעמדו, תפקידו, תחום אחריותו ועבודתו ביחידות צה"ל

זמן רב טרם נולדה האימרה: „הצבא צועד על קיבתו“, כבר הכירו מנהיגי עמים וצבאות בצורך החיוני לכלכל ולצייד את אנשיהם.

בכל עת ובכל מקום עמדה ועומדת בראש הבעיות כלכלת הצבאות, הספקת כלי-מלחמה ועבודה, אמצעי תעבורה באויר, בים וביבשה.

סוחרים זריונים ומפולפלים, רודפי בצע וסתם רמאים ידעו לנצל צרכים אלה של הצבאות בכל הדורות ובכל הארצות. עם כל ההסתייגות האפשרית, אין אנו יכולים להתחמק מלראות באנשים אלה את „דור הראשונים“ של האפסנאים. בכל מקום בו צעד או חנה צבא, נלוו אנשים אלה למחנותיו, דאגו לכלכלתו ולציודו, ומעל לכל — למילוי כוונותיהם.

מענין לבדוק כמה פריטים הכירה „האפסנאות“ של לגיונות רומי, כמה — זו של צבאות נפוליאון, כמה — האפסנאות של הצבאות במלחמת העולם הראשונה, כמה — זו במלחמת העולם השנייה, וכמה פריטים יש כיום באפסנאות של כל צבא מודרני; ועוד היד נטויה.

## אפסנאות ואפסנאים

עד כה דיברנו על אפסנאות באופן כללי, וכללנו בה את האלמנט החומרי והאנושי כאחד. ננסה עתה להפריד ביניהם, כדי לאחדם שוב בצורה מושלמת יותר.

אם נרצה להיות סכימטיים, נוכל לומר שהאפסנאות זקוקה לאפסניה (הצד החומרי) ולאפסנאים (הצד האנושי), כלומר — לציוד ולכוח-אדם.

מבחינה חומרית אנו שואפים למספר רב ככל האפשר של פריטים (אמצעים), ויחד עם זאת — לפריטים משוכללים ויעילים ככל האפשר. מבחינת איוש אנו זקוקים לכוח-אדם מספיק למילוי המשימות — כוח-אדם מעולה באיכותו, בעל הכשרה ונסיון.

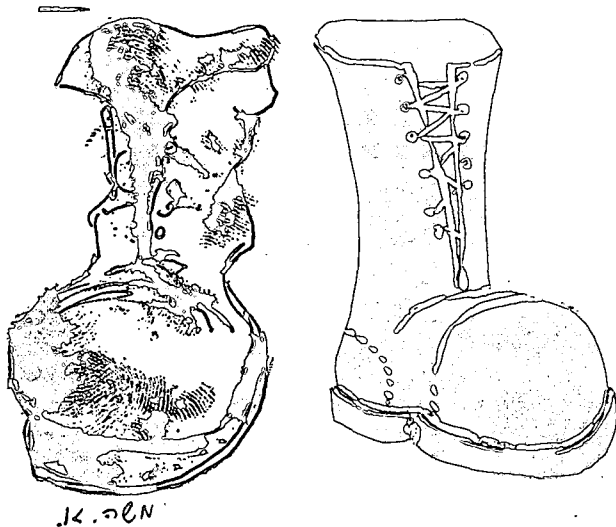
לא תמיד ניתן להגיע למצב אופטימלי בשני המישורים. לעתים, כמות האמצעים מוגבלת, ולא כולם משוכללים ויעילים בצורה משיבית רצון. לעתים, כוח-האדם בלתי מספיק, לא מוכשר, חסר נסיון וידע. בדרך כלל יוכל כוח-אדם מוכשר — ויחד עם זאת גם מספיק — לשרת ביעילות את הצבא, גם כשהציוד מועט מן הנדרש ולא מן המשוכללים ביותר. יתר על כן: הוא יוכל ליעל ולשכלל את האמצעים עצמם ואת שיטות העבודה.

התפקידים הנ"ל מוטלים על הקצין האפסנאי הן בזמן רגיעה והן בזמן לחימה.  
 הקצין האפסנאי יפקח בתמידות על עבודת הסגל האפסנאי ויערוך בקורות במחסנים, במתקנים וביחידות המשנה.  
 כפי שנאמר לעיל, יפקח הקצין האפסנאי על כל העבודה, אך הביצוע יוטל גם על עוזריו הבכירים. הוא אחראי לכל, אך מה יבצע אישית ומה יטיל על סגל עוזריו — נתון לשיקולו.

● הדרכה אפסנאית

אחד מתפקידיו העיקריים של קצין אפסנאי היא הדרכה אפסנאית ביחידתו, בכל הדרגים. כדי שיהיה מסוגל לבצע משימה זו, עליו לדאוג בראש וראשונה להשתלמותו האישית ולעדכון ידיעותיו. מדי-פעם יבדוק את התמצאותו בנוהלים השונים (במיוחד בנוהלי רישום ודיווח), יעקוב בעירנות אחר שינויים וחדושים בנוהלי העבודה, ילמד ביסודיות פקודות והוראות המגיעות אליו, עד כדי היותו בקיא בהן, ולא יהסס מלפנות לממונים עליו ישירות או לדרגים גבוהים יותר, לשם קבלת תשובות ברורות לבעיות שאינן מסוגל לפתור בכוחות עצמו או לקבלת הסברים נוספים במידת הצורך.

משהבטיח את התמצאותו בכל המישורים, יטפל במצפון שקט ובמשנה מרץ בהדרכה אפסנאית. הדבר יתחיל מ"הראש". כל הוראה ופקודה חדשה תובא לידיעת מפקד היחידה, סגנו ומ"פ המפקדה. כמ-וכן, ישנן דברים אלה בישיבות מטה בהן יש לתת, ויודא שיגיעו במהירות ובבהירות לידיעת מפקדי הפלוגות.



גות. בדרג זה עליו לעשות כל מאמץ, כדי להחדיר "תודעה אפסנאית" למפקדים ולשמור על עירנות מלאה לבעיות אפסנאיות.

בפרקי זמן קבועים (רצוי כל שבוע) יכונס הסגל האפסנאי הגדודי לישיבה, בה ידובר על כל הבעיות שהתעוררו תוך כדי עבודה. תינתן הדרכה בעניני אפסנאות כלליים, ידונו צעדים נוספים לשיפור העבודה ויעולה וכו'. רצוי לקיים פג"י שות קבועות עם המש"קים האפסנאיים ביחידות המשנה, ואף זאת — לעתים קרובות ככל האפשר.

לבסוף, אין להזניח את ההדרכה וההסברה בקרב החיילים. הדבר ייעשה בכתב (עלידי הוראות קבע, חוזרים ופרסומים

תפקידים אחרים, שאין להם כל קשר לשטח האפסנאות. בין כך ובין כך, סיים תקופת לימודים והכשרה יעילה, מרוכזת ומאומצת בבסיס ההדרכה ושובץ כקצין אפסנאי ביחידה.  
 התנאי המוקדם להצלחתו בעבודה הוא תמיכה וגיבוי מצד מפקד היחידה; כל היתר תלוי — חלקית או לחלוטין — בקצין האפסנאי עצמו. גישתו למפקדים, לסגל האפסנאי, לגורמים אחרים ביחידה ומחוצה לה ישפיעו על מעמדו ביחידה; גם השגרה וסדרי העבודה אותם הוא יוצר ועליהם הוא שומר, הנוהלים אותם הוא מקיים בתחום האפסנאות — כל אלה יקבעו את היחס של הסובבים אותו אליו, ובסופו של דבר — את מידת הצלחתו או כשלונו.

● הכרת היחידה

האפסנאות אינה עולם בפני עצמה, אלא חלק אורגני מחיי היחידה, ובתור כזאת היא משתלבת בכל המשימות, בסוגי העבודה השונים ובחיי היום-יום בכל שטח ושטח. אי-לכך, על הקצין האפסנאי להכיר היטב את מבנה יחידתו, את אר-גונה, תכנית העבודה והאימונים שלה, משימותיה בזמן רגיעה ובזמן מלחמה, עברה, הרכבה מבחינת כוח-אדם, השתלבותה במערך הכללי של צה"ל ובעיותיה המיוחדות.

● עבודת מטה

הקצין האפסנאי כפוף למ"פ המפקדה ומתואם על-ידו; זאת השגרה היבשה. אך יש הרבה יחידות בהן ישותף הקצין האפסנאי בישיבות מטה, בהן דנים בבעיות שלאפסנאות חלק בהן ולמעשה — כמה הן הבעיות שאינן מושפעות על-ידי האפסנאות?

בהרבה יחידות יש לקצין האפסנאי גישה ישירה למפקד היחידה (המדובר, בעיקר, ברמה של גדוד). עליו לפעול בטקט, כדי להימנע מחיכוך עם מ"פ המפקדה או עם מפקדים אחרים ביחידה. שיתוף פעולה מלא בין מ"פ המפקדה לבין הקצין האפסנאי, בין שניהם לבין קצין המבצעים ולבין מפקדי הפלוגות — יהיה לברכה לכל הנוגעים בדבר וליחידה כולה.  
 לא די בכך: על הקצין האפסנאי לתאם עבודתו עם האחראים לנושאים יעודיים: רכב, קשר, רפואה, חימוש. עליו להתמצא בשטחים אלה, אף שאינן צריך להתערב בענינים השייכים לתחומי פעולתם של הקצינים המקצועיים.

● התמצאות בבעיות כלליות של היחידה

כבר הודגש מספר פעמים שלאפסנאות השפעה מבחינות רבות. אי-לכך, אין הקצין האפסנאי יכול להסתפק בעבודה "מקצועית" בלבד. עליו להכיר מקרוב בעיות תזונה, מטבח וחדרי-אוכל, עליו להתמצא במחסנים של הגדוד ושל הפלוגות ועליו להיות פעיל בועדת התזונה היחידתית. לא מן הנמנע שינעצו בו גם בענינים הנוגעים למשטחי המחנה, למאהלים (בשדה), למגורי החיילים וכו'.

● הגדרת תפקידים וחלוקת עבודה

כהתאם לפקודת מטכ"ל נושא אפסנאי היחידה באחריות לביצוע המנהלה והארגון האפסנאי; לפיקוח על פרטיהם; לביצוע החלטות המפקד בשטח האפסנאי, כולל סיפוק צורכי היחידה וחייליה על-ידי הפעלת שירותים; לשמירה, בכל האמצעים, על האפסניה מנזק או חסר; לפיקוח וטיפול מהיר במקרי חסר.



רבי-אחריות, ענין וכבוד. אל יאשימונו בחוסר עננה אם נאמר, שלאור הדרישות הרבות המוטלות על בעל תפקיד זה ולאור האחריות הרבה הרובצת על כתפיו, יהיו רק הטובים בקציני צה"ל מתאימים למילוי תפקידי קצינים אפסנאיים.

עד היום טרם השתחררנו לחלוטין ממידה מסוימת של זלוול כלפי נושאי תפקידים אפסנאיים, למרות שחל שיפור ניכר מאז קום צה"ל. יחס זה מקורו בחוסר הבנה מספקת לאפסנאות, הנובע מליקויי חינוך של חיילי צה"ל, על דרגיהם השור גים. הזמן עשה את שלו, הצרכים של ימי רגיעה וימי לחימה תרמו את חלקם. כשם שגרסו פעם, ש"הצבא צועד על קיבתו", כן גורסים היום, שהצבא אינו יכול לפעול כראוי ללא האפסנאות. היחס החיובי מצד דרגי הפיקוד הגבוהים ומצד רוב המפקדים הבכירים והזוטרים בצה"ל לצרכים האפסנאיים ול- בעיות האפסנאות, הופך בהדרגה לנחלתם של כלל חיילי צבא-הגנה-לישראל.

קציני אפסנאות וקצינים אפסנאיים הפכו ליד ימינם של המפקדים, ודעתם קובעת לא מעט בתכנון מבצעים. הם האחר ראים לכוננות האפסנאית המלאה של הצבא בימי שלום. פעולתם מאפשרת ביצוע של תכניות אימונים נרחבות ומגוור נות. הם ערבים לסדרי יום-יום בכל יחידות הצבא ולסיפוק צרכיו האישיים של החייל. כך הופך הגורם האפסנאי, שהוא גורם חומרי, לגורם מבצעי ממדרגה ראשונה ולגורם המשפיע על רוח החייל בעיתות שלום ומלחמה.

אחרים, וכן עלידי מודעות "מאירות עיניים" ובעל-פה (במסגרת ערבים פלוגתיים ומחלקתיים). ב"מסע הסברה" כזה — החייב להיות תמידי ולא חד-פעמי — ייעזר הקצין האפסנאי במפקדי הפלוגות ובסגל האפסנאי הבכיר. נוסף על ההדרכה ביחידה, ידאג הקצין האפסנאי להשתלמות אנשיו מחוץ ליחידתו. הוא ישלח אותם לקורסים. כדי שיקבלו הכשרה מתאימה או ישתלמו בשטחי עבודתם. מתפקידו של קצין אפסנאי לדאוג, שמצבת כוח-אדם במחלקתו תהיה בהתאם לתקן ובהתאם לצרכים של היחידה. העבודה באפסנאות היא מאומצת ולעתים מורטת עצבים, ועל-כן אין להטיל על החייל עבודה רבה כל-כך, שלא יוכל לבצע אותה. או יבצענה בצורה לקויה. עלינו לזכור, כי לאדם כוח עבודה מוגבל.

● שגרת העבודה

כל הנאמר בפרקים הקודמים מוכיח, כי הקצין האפסנאי נדרש לגלות יוזמה ותושיה במהלך עבודתו. בה בשעה, אין הוא יכול לזנוח את השגרה המכניסה סדר ושיטה בעבודתו; ובאפסנאות — כמו בשטחים רבים אחרים — סדר ושיטה (בין היתר) הם כורח המציאות וערובה להצלחה.

השגרה בנויה על הוראות ופקודות קבע ועל נוהלים שונים. לכל דבר צריך להיות זמן קבוע, ונדרש מן האחראים לדבר שפרטים אלה (מקום וזמן) יגיעו לידיעת כל החיילים.

הוא הדין — לגבי הרישומים: יש להקפיד על סדר בניהולם ובסידורם במשרד. יש לנהל רישומי עזר כנדרש, כדי להקל על העובדים וליעל את העבודה.

כמו-כן, יש להקפיד על סדר ושיטה באחזקה. בענין זה קיימות הוראות מפורטות וקבועות, ואין לזלזל אף בפרט הזעיר ביותר. אחזקה נכונה דורשת עבודה רבה ושיטתית, כדי שאפשר יהיה לקיים אותה במועדה. הקצין האפסנאי חייב להכין לוח זמנים מפורט לגבי הטיפול המונע בציד, המוחזק ביחידתו, וככל שציד זה רב יותר — כך חשוב להקפיד על הסדר ועל לוח הזמנים.

בסעיף שגרה נכלול גם את השמוש המתמיד בעזרים, כגון: פקודות מטכ"ל, הוראות קציני חיל ראשיים, קטלוגים ועזרים אחרים, שעל הקצין האפסנאי ליזום וליצור בהתאם לבעיות המיוחדות של היחידה.

סיכום

נסינו לתאר דמותו, תפקידו, תחום אחריותו ומעמדו של קצין אפסנאי. הקדמנו לתיאור זה סקירה קצרה על אודות מהות האפסנאות והאפסנאים בכלל ועל אלה בצה"ל בפרט. אם נשלב את כל אלה, נגיע להכרה, כי תפקיד הקצין האפסנאי הוא