

# פיקוד ושליטה על יחידות הלוגיסטיקה

מאפייניה הייחודיים של פלוגת המפקדה, היא פלוגת הלוגיסטיקה של הגדוד, עושים את הפיקוד עליה לקשה יותר ולמאתגר יותר מאשר הפיקוד על פלוגה מבצעית

פלוגה מבצעית. למ"פ המפקדה יש אתגרי פו"ש כפולים: מחד, עליו לפקד על פלוגת המפקדה, מאידך, עליו לתת מענה מקצועי להפעלת הגדוד בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. להלן נסקור כמה מהאתגרים של מ"פ המפקדה ואת המענים שהוא נדרש לתת. כמו כן נציין מהי הדרך הנכונה שבה עליו לפקד ולשלוט כדי שיוכל לעמוד במשימתו המורכבת.

## האתגרים בתחום הפיקוד על פלוגת המפקדה

### אתגר הלכידות

הפיקוד על פלוגת מפקדה הוא אתגר לא פשוט: זוהי בדרך כלל הפלוגה הגדולה ביותר בגדוד, ונוסף על כך כוח האדם שמשרת בה הוא מאוד הטרוגני. כמו כל פלוגה אחרת היא כוללת חיילים, נגדים וקצינים, אך הנגדים שמשרתים בה הם לרוב מבוגרים - במקרים מסוימים הגיל של חלקם יכול להיות כפול מגיל המ"פ!

יתר על כן, בעוד שכל פלוגה אחרת מתאמנת ביחד, ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אינדיווידואלית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי. הדבר מחייב את מ"פ המפקדה להקדיש תשומת לב רבה לחיילים החדשים בפלוגה ולשלבם בעשייה היומית במסגרת המחלקתית והפלוגתית באמצעות ליווי וחניכה אישיים.

את הלכידות של המסגרת בונה מ"פ המפקדה באמצעות יצירת אמון הדדי בינו לבין פקודיו ובינם לבין עצמם. הכלים שמשמשים אותו לשם כך הם, בין היתר, מתן דוגמה אישית,

הפ"ש. זה חיוני בגלל גודל המסגרות, מספר הכפופים, מורכבות הלחימה והלחצים הרבים שמופעלים על המפקדים.

לצה"ל יש תורת פו"ש אחת הן למפקדים והן לקציני המטה. אף על פי כן הוחלט בחיל הלוגיסטיקה לכתוב ספר פו"ש נפרד למערך הלוגיסטי. מובן שהספר הזה מבוסס על ספר הפו"ש של תוה"ד (תורה והדרכה) ועל הוראות הפו"ש הרלוונטיות בזרוע היבשה. במאמר הזה אנחנו סוקרים את ההבדלים בין הפו"ש במערך המתמרון לפו"ש במערך הלוגיסטי ואת האופן שבו מגשרים על הפער בתחום הזה באמצעות ספרות והדרכה מתאימות.

קציני הלוגיסטיקה משולבים בכל רמה בצה"ל - מרמת הגדוד ועד רמת המטכ"ל. כבר ברמת הגדוד ניתן לזהות הבדלים בין דרישות הפו"ש של מפקד מבצעי לבין דרישות הפו"ש של גורמי הלוגיסטיקה. הבדלי הדרישות האלה באים לידי ביטוי אפילו ברמה הטקטית - בהבדלים בין הדרישות של מ"פ המפקדה לדרישות של מפקד



תא"ל מופיד גאנם  
קצין הלוגיסטיקה הראשי



סא"ל אריאל עמיחי  
רמ"ד התורה האינטגרטיבית בחיל  
הלוגיסטיקה

### מבוא

מערך הפיקוד והשליטה נועד לאפשר למפקדים לתכנן מבצעים ולפקד על הכוחות כדי להשיג את היעדים שהוטלו על יחידותיהם. את היעדים משיג הדרג המתמרון ולשם כך הוא נעזר בסיוע הקרבי ובסיוע המנהלתי. התפקיד המרכזי של גורמי הסיוע הוא לתמוך ברציפות הפעולה של הדרג המתמרון כדי לאפשר לו להשיג את יעדיו. כדי להצליח במשימותיהם נזקקים המפקדים - בכל הרמות ובכל התחומים - ליכולות פיקוד ושליטה (פו"ש) אישיות ולאמצעי פו"ש אמינים. אולם בכך אין די. נוסף על כך צריכים המפקדים להיות מיומנים מאוד בהפעלתם של אמצעי



לצה"ל יש תורת פו"ש אחת  
הן למפקדים והן לקציני  
המטה. אף על פי כן  
הוחלט בחיל הלוגיסטיקה  
לכתוב ספר פו"ש נפרד  
למערך הלוגיסטי



**שיירת אספקה של צבא ארה"ב בעיראק** ◀ התפקיד המרכזי של גורמי הסיוע הוא לתמוך ברציפות הפעולה של הדרג המתמך כדי לאפשר לו להשיג את יעדיו

חינוך לערכים ולמקצועיות, חניכה וייזום פעולות לגיבוש החיילים.

### הפיקוד והמומחיות המקצועית

פלוגת המפקדה אחראית למתן הסיוע הלוגיסטי. זוהי יחידה רב-חילונית שכוללת בעלי מקצוע רבים, שכל אחד מהם מומחה בתחומו - בניגוד לפלוגה מבצעית שלכל המשרתים בה יש למעשה מקצוע אחד: לוחם. מפקד הפלוגה המבצעית היה בתחילת דרכו לוחם מן השורה, לאחר מכן היה מ"כ, מ"מ וסמ"פ לפני שמונה למפקד פלוגה. מכאן שלמ"פ יש ידע רב וניסיון בכל ההיבטים המבצעיים של ניהול פלוגה.

לעומת זאת למ"פ המפקדה אין אפשרות לשלוט בכל תחומי הידע של האנשים שכפופים לו, ולכן הוא נדרש להתייעץ עם הקצינים המקצועיים כדי להבין את המשמעויות המקצועיות של ההחלטות שהוא מקבל. הוא אינו צריך להיות מומחה בכל תחום, אלא עליו לדעת כיצד יש להפעיל את אנשיו, להכיר את היתרונות ואת החסרונות שלהם ולתת להם עצמאות במסגרת פיקוד מוכוון משימה. נוסף על כך, כדי להגביר את היכולת לפעול במשותף על מ"פ המפקדה לפעול ליצירת שפה משותפת בין כלל המפקדים והחיילים בפלוגה באמצעות התבססות על התורה הצה"לית המחייבת.

### מוקד הפעילות

מ"פ המפקדה אחראי למתן מענה לוגיסטי לכל הגדוד ובמקביל עליו לפקד על הפלוגה. לכן על מ"פ המפקדה למצות את יכולותיהם של אנשי הפלוגה בכלל ושל המ"מים בפרט באופן שיביא לידי ביטוי את היתרון היחסי של כל בעל תפקיד בתחום שעליו הוא מופקד. נוסף על כך על מ"פ המפקדה ליצור מנגנוני תיאום לחיבור כל הגורמים בפלוגתו שמשותפים במאמץ להשגת המשימה. המנגנונים האלה כוללים, בין היתר, ישיבות קבועות ומערכת עדכונים. כך ניתן לוודא שכל אחד מכיר את המשימות העדכניות, מממש את אחריותו וממלא את משימותיו.

### הפעלת הפלוגה ברגיעה ובחירום

יש הבדל בין מבנה הפלוגה בעיתות רגיעה

לספק לגדוד מזון, לדאוג לכשירות כלי הרכב שלו ולספק ללוחמים ציוד ותחמושת. על מ"פ המפקדה לעסוק בעיתות רגיעה בבניין הכוח של הפלוגה לקראת חירום. לשם כך הוא יוזם אימוני מחלקות, שומר על שיבוץ קרבי קבוע, ממנה בעלי תפקידים ומוודא שיעברו השתלמויות מקצועיות והכשרות.

### מחויבות מקצועית

המפקד בתחום הלוגיסטיקה שרוי במתח תמידי בגלל היותו כפוף לשני גורמים שונים בעת ובעונה אחת: מצד אחד הוא כפוף למפקד האג"מי, ומהצד האחר הוא מחויב להנחיות של הגורמים המקצועיים בתחומו. המתח הזה מחייב את המפקדים בתחום הלוגיסטיקה לדעת כיצד להתנהל מול שני הגורמים האלה. למפקד האג"מי עליו להציג את ההשלכות הלוגיסטיות שיש לתוכנית המבצעית שהוא גיבש. לרמה הממונה עליו מהבחינה המקצועית נדרש מפקד הכוח הלוגיסטי להציג את התוכנית שהוא גיבש כדי שניתן המענה המיטבי לצורכי היחידה. (ראו טבלה בעמוד הבא).

לעיתים קרובות ניתן למצוא מפקדים ברמות שונות שאינם ערים לאתגר המורכב שכרוך בפיקוד על פלוגת מפקדה ומצפים ממ"פ המפקדה לפקד על הפלוגה כפי שמפקדים

למבנה שלה בעיתות חירום: בזמן רגיעה הפלוגה מחולקת למחלקות מקצועיות - מחלקת חימוש, מחלקת רכב וכד' - ואילו בעיתות חירום לדרגים (דרג א'1, דרג א', דרג ב'). בעיתות רגיעה עוסק מ"פ המפקדה בבניין הכוח של הפלוגה לקראת חירום. לשם כך הוא יוזם אימוני מחלקות, שומר על שיבוץ קרבי קבוע, ממנה בעלי תפקידים ומוודא שיעברו השתלמויות מקצועיות והכשרות.

קיים קושי רב לייזם תרגילים לפלוגת המפקדה שכן מעצם מהותה עליה לתת כל הזמן מענה לצורכי הגדוד. לכן בתרגילים ובאימונים של פלוגת המפקדה לא יכולים - בדרך כלל - להשתתף כל בעלי התפקידים. תמיד יש צורך להשאיר חלק מהם בגדוד, שכן יש להמשיך



**ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אינדיווידואלית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי**

על פלוגה מבצעית. אם המפקדים יכירו את האתגר, הם יוכלו להבין את מורכבות התפקיד וכתוצאה מכך ייתנו את התמיכה שלה זקוק מ"פ המפקדה ממפקדיו - תמיכה שתוביל להפעלה נכונה יותר של הפלוגה ולמקסום יכולותיה.

## שיטת הפו"ש במערך הלוגיסטי

מאפיין נוסף המשפיע על הפו"ש במערך הלוגיסטי הוא שיטת הפיקוד הנהוגה במערך. בספר הפו"ש של תוה"ד (אוקטובר 2006) יש הבחנה נכונה בין פיקוד פרטני (שנקרא גם

"פיקוד באישור" - פיקוד שמונתה באישור הממונה) לבין פיקוד משימה. פיקוד באישור מבוסס על ההנחה שעל כל מפקד לגבש תמונת מצב המציגה את מצב הכפופים לו ברמת פרטנות שזהה או דומה לזו שעליהם להעביר לו. במילים אחרות: עליו לרדת בהערכת המצב שלו לפרטי פרטים. לעומת זאת בשיטה של פיקוד משימה יוצאים מתוך ההנחה שכל מפקד הוא המתאים ביותר למילוי תפקידו ולא דורשים ממנו דיווח על כל צעד ושעל. אך זהו רק מאפיין אחד של פיקוד משימה. מאפיין חשוב יותר שלו הוא האופן שבו

מוטלות המשימות על המפקדים: הרמה הממונה קובעת את היעדים שעליהם להשיג - ולהם יש חופש להחליט כיצד להשיגם. בצה"ל נהוגה השיטה של פיקוד משימה. מאחר שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים שניתנים לרוב לחישוב מראש ולחיוזי - אם כל המידע הרלוונטי זמין ומדויק - יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים. האיסוף המדוקדק הזה של הנתונים הוא באחריות מפקדי הלוגיסטיקה בכל הרמות. עליהם לעמוד בכך שכן כל פרט יכול להשפיע על המענה הלוגיסטי שיידרש.

## ייחודיות הפו"ש של מ"פ מפקדה

| המאפיין                   | תיאור המצב בפלוגה מבצעית                                                                                                                                        | תיאור המצב בפלוגת מפקדה                                                                                                                                                                                                               | דרכי ההתמודדות הנכונה בהיבט של הפו"ש                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| מוקד הפעילות              | פיקוד על הפלוגה והפעלתה בפעילות מבצעית                                                                                                                          | "כובע כפול": פיקוד על הפלוגה ומתן מענה לוגיסטי לגדוד                                                                                                                                                                                  | תכנון הפעילות ומיציא כוחות הפלוגה                                                                                                                                                                                             |
| המחויבות המקצועית         | מחויבות מקצועית לחיל אחד (שריון או תותחנים או חי"ר וכד')                                                                                                        | מחויבות כפולה: נציג החיל בגדוד ונציג הגדוד בחיל                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>הצגת היכולות המקצועיות למפקד האג"מי</li> <li>הצגת צורכי היחידה בפני הרמה המקצועית הממונה</li> </ul>                                                                                    |
| הפיקוד והמומחיות המקצועית | המ"פ הוא המומחה המקצועי בפלוגה שהיא מערכת חד-חילונית שהמ"פ צמח בתוכה ועשה בה את רוב תפקידיו (חייל, מ"כ, מ"מ, סמ"פ וכו')                                         | המ"פ הוא אינטגרטור. הפלוגה שלו היא רב-חילונית; לכל מחלקה יש תפקיד מקצועי שונה, ולמ"פ יש פחות ידע מקצועי מאשר למפקדי המחלקות בתחומים שעליהם הם ממונים                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ניהול מומחים: התייעצות עם הקצינים לפני קבלת החלטה, פיקוד על מומחים, יצירת שפה משותפת</li> <li>גיבוש תפיסה לוגיסטית אינטגרטיבית</li> </ul>                                              |
| כוח האדם בפלוגה           | המחלקות המבצעיות הן הומוגניות הן מהבחינה המספרית והן מבחינת ההכשרה שעברו אנשיהן. במקרים רבים עברו הלוחמים את ההכשרה ביחד - משלב הטירונות. התוצאה היא גיבוש טבעי | פלוגת המפקדה היא גדולה והטרוגנית. לרוב יש בה פי שניים אנשים מאשר בכל פלוגה אחרת בגדוד. הטרוגניות שלה באה לידי ביטוי בסוגי המשרתים (חובה וקבע) ובמגוון הגדול של מקצועותיהם. כוח האדם בה נקלט ללא מחזוריות קבועה, וגם ההכשרה אינה אחידה | <ul style="list-style-type: none"> <li>ייזום פעולות גיבוש רבות להפיכת המחלקות לפלוגה אחת מלוכדת, יצירת גאווה, זהות ותחושת השתייכות, הפניית קשב רב לחיילים החדשים</li> <li>עריכת אימונים שבהם פועלת הפלוגה כגוף אחד</li> </ul> |
| הפעלת הפלוגה              | מבנה פו"ש דומה ברגיעה בחירום                                                                                                                                    | יש הבדל בין מבנה הפלוגה בעיתות רגיעה למבנה שלה בעיתות חירום (מעבר ממחלקות לדרגים). ישנם חיילים שאינם משרתים תחת אותו המפקד בשגרה ובחירום                                                                                              | הקדשת זמן רב לקראת הפעילות בעת חירום, מאמץ להתאים ככל האפשר את הפעלה בעיתות רגיעה להפעלה בעיתות חירום                                                                                                                         |



**"אפילו המפקד שגמר בתי הספר הצבאיים הגבוהים ביותר... אינו רשאי לראות עצמו כאדם השליט בתורת הצבא, כי אין תורה זו ככל תורה מדעית אחרת נחתמת אף פעם ורק מי שעוקב בלי הרף אחרי ההתפתחות המתמדת של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורת הביטחון אינו מש מפיו - ישכיל ויצליח בדרכו".**

הלמידה המתמדת נעשית, בין היתר, באמצעות קריאה, השתתפות בהשתלמויות ובכנסים מקצועיים בתוך הצבא ומחוצה לו וצבירת ניסיון באמצעות שירות במגוון רחב של יחידות. על החילות ועל המפקדים לוודא פיתוח מקצועי נכון של כוח האדם, לוודא שהחיילים יוצאים לקורסים ולהשתלמויות מקצועיות כדי שיוכלו להפיק את המרב ממקצועיותם ולהבטיח שבסופו של דבר יוכלו לתת מענה ראוי לצרכים שלהם. כפי שרופא יוצא מדי פעם להשתלמויות מקצועיות ומשרת בבתי חולים שונים כדי להכיר וללמוד את החידושים ואת ההתפתחויות בתחומו - כך על קציני המטה המקצועי לפעול לפיתוח עצמי מתמיד. רק קצין מטה מקצועי יוכל לתת למפקדו את המענה הדרוש לו (ויש להזכיר שוב שקצין מטה אינו ממונה כדי לסייע למפקד המבצעי בפיקוד אלא כדי לסייע לו בשליטה ולתת לו את היכולת לקבל את החלטות הנכונות).

לא אחת נדרשים החילות להתעמת עם מפקדי היחידות שנוטים לא לשחרר את קציני המטה המקצועי להשתלמויות ולקורסים בנימוק שהישארותם חיונית לתפקוד היחידה. מעניין לציין שהנימוק הזה אינו עולה בדרך כלל כשמדובר ביציאת האנשים לנופש. אז, לפתע, מצליחה היחידה לתפקד במשך זמן מה ללא הקצין המקצועי. במקרים כאלה הבעיה היא לרוב של קצין המטה שמשדר למפקד שההשתלמות אינה ממש קריטית. אנחנו משוכנעים שכל מפקד ישחרר את פקודו להשתלמות אם זה יאמר לו: "החיל מקיים השתלמות חילונית שחשובה לידע המקצועי שלי. אני חייב להיות שם כדי שאוכל לתת מענה מקצועי ליחידה. אל תדאג, המענה הלוגיסטי לא ייפגע בהיעדרותי; הוא באחריות פלוני אלמוני".

## מאחר שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים שניתנים לרוב לחישוב מראש ולחיזוי יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים

הפערים ואת ההמלצות למפקד הרמה שבה הוא פועל, אך יש להשאיר את האחריות לרמה הכפופה מתוך הבנה המתאימה ביותר לממש את האחריות למענה הלוגיסטי ברמה שעליה היא אמונה. על המפקדים ועל קציני המערך הלוגיסטי להאמין בפקודים, לחנך אותם לתפקד בתנאים של אי-ודאות וליזום פעולות גם ללא אישור מהמפקד או מהרמה הממונה. הגישה הזאת מחייבת את קציני הלוגיסטיקה ברמות הממונות ואת המפקדים להפגין סובלנות כלפי טעויות.

### פיקוד שמבוסס על מקצועיות

קצין הלוגיסטיקה צריך בסופו של דבר לתת מענה ליחידתו תוך כדי קרב. מתן מענה כזה מחייב כושר פיקוד - שמורכב מכושר מנהיגות, מהיכולת להניע אנשים וכמובן ממקצועיות. הנעת אנשי מקצוע היא בליבת העשייה של הלוגיסטיקה.

חיל הלוגיסטיקה הוא חיל מקצועי שתפקידו לאפשר את הפעלתן של יחידות צה"ל בעיתות רגיעה ובעיתות חירום. בעיתות חירום מדובר בתפקיד תובעני במיוחד, שכן על החיל לאפשר ליחידות הלוחמות לפעול ברציפות. עבודתו של קצין הלוגיסטיקה נשענת על שני מרכיבים עיקריים - היכולות הפיקודיות שלו ויכולתו המקצועית.

יכולתו המקצועית של קצין הלוגיסטיקה מחייבת אותו להכיר על בוריה את תורת הלוגיסטיקה ולהתעדכן כל הזמן בהתפתחויות שיש בתורה הזאת. ולעניין הזה כבר התייחס ראש הממשלה ושר הביטחון הראשון, דוד בן-גוריון, באחת מהרצאותיו בפני קציני צה"ל:

יתר על כן, מאחר שהלוגיסטיקה הינה שרשרת רצופה, מוטלת על מפקד היחידה הלוגיסטית האחריות לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות הכפופות לרמה שבה הוא פועל, ועליו לוודא שהמענה המתוכנן והמענה שניתן בפועל מספיקים למילוי כל הצרכים המבצעיים. השאיפה לאיסוף מדוקדק של נתונים לוגיסטיים ולהבטחת ההספקה והמענה הלוגיסטי לכל יחידה גורמת לעיתים קרובות לשינוי שיטת הפיקוד במערך - מפיקוד משימה לפיקוד פרטי - ואף לחיזוק הבקרה מעבר לנדרש, כלומר לפיקוד באישור. בשיטת הפיקוד הזאת טמונות כמה סכנות:

- הצפת המפקדים במידע מפורט מאוד פוגמת לעיתים ביכולתם לגבש תמונת מצב לוגיסטית של כל המערכה. כך, למשל, עלול לעלות מהנתונים המפורטים שקיים מחסור בסוג מסוים של תחמושת, והמערכת תרכז מאמצים כדי להביאה, אף שבאותו השלב אין בה כלל צורך. יתר על כן, במקרים רבים דורשות הרמות הממונות לדעת את כל הנתונים - גם אם אין להן שום יכולת להשפיע עליהם, וידעתם אינה מועילה לגיבושה של תמונת המצב.
  - פגיעה ביוזמה של הכפופים, שכן לפי שיטת הפיקוד הפרטי צריכה כל פעולה להיות באישור הממונה.
  - ריכוזיות יתר של המערך הלוגיסטי.
  - חוסר סובלנות לטעויות ותפיסה שכל טעות היא תקלה שאינה מתקבלת על הדעת. כתוצאה מכך נוצרת אווירה משתקת של הליכה על קצות האצבעות.
- על המערך הלוגיסטי להכיר את הסכנות האלה ולנקוט פעולות כדי להתאים את שיטת הפיקוד הפרטי לשיטה הנהוגה בצה"ל.
- על קציני הלוגיסטיקה להכיר את תוכניות הפעולה באופן מפורט, אך עליהם להשאיר לרמות הכפופות את האחריות להוצאת התוכניות האלה אל הפועל. עליהם גם להכיר היטב את גבולות הגזרה בין כל רמת לחימה, ולמרות הרצון לתת מענה לכל השרשרת הלוגיסטית, עליהם לזכור שהאחריות למענה הלוגיסטי בכל רמה בעת לחימה היא של מפקד אותה הרמה, שיחד עם קצין המטה הרלוונטי צריך לתת את המענה הדרוש. מחובתו של קצין הלוגיסטיקה להציג את

## הערכים שצריכים להנחות את קצין הלוגיסטיקה

כדי להביא לידי ביטוי את יכולות הפיקוד שלו ואת מקצועיותו על קצין הלוגיסטיקה, שאינו זוכה להילת הלוחם - שמסייעת מאוד לקצינים הלוחמים בפיקוד ובמנהיגות - להצטיין במיוחד בתחום הערכים והמוסר. על קצין הלוגיסטיקה בכל רמה - בהיותו אחראי למשאבים רבים - להביא כל הזמן לידי ביטוי את ערכיו ולהפוך אותם לחלק מזהותו המקצועית והפיקודית.

אם קצין הלוגיסטיקה הבכיר יותר לעצמו בתחום הערכים, יוביל הדבר מהר מאוד את כל המערך הלוגיסטי שתחת פיקודו לנורמות לקויות בכל התחומים - ובמיוחד בתחום החלוקה הנכונה של משאבי היחידה. נוסף על ערכי זה"ל שמחייבים את כל החיילים שם חיל הלוגיסטיקה דגש על שלושה ערכים מרכזיים שחלים במיוחד על קציני הלוגיסטיקה: איתנות מקצועית, חתירה למגע עם כוחותינו וצניעות.



להתחיל בראש ובראשונה בחייל המבצע את עיקר הפעילות המבצעית. אסור שקצין לוגיסטיקה ידאג לאנשיו ולעצמו לפני שהוא דואג לכולם. הוא צריך לדרג את עצמו בתחתית סדר העדיפויות ולהיות דוגמה אישית.

### סיכום

במאמר הזה סקרנו כמה הבדלים מהותיים בין הפיקוד על פלוגות לוחמות לבין הפיקוד על פלוגת המפקדה שהיא פלוגת הלוגיסטיקה של הגדוד. מהסקירה הזאת עולה שלפלוגת המפקדה יש מאפיינים ייחודיים רבים - למשל, היא הטרוגנית בהרכב שלה, ומפקדה אינו יכול להיות מומחה בכל המקצועות הרבים והמגוונים של אנשיה. המצב הייחודי הזה הופך את הפיקוד על פלוגת המפקדה לקשה יותר ולמאתגר יותר מאשר הפיקוד על פלוגה מבצעית. לאחר מכן הצגנו את דרכי הפיקוד והשליטה במערך הלוגיסטי ולבסוף סקרנו את ערכי היסוד שמפקד יחידה לוגיסטית - ובכלל זה מפקד פלוגת מפקדה - חייב לדבוק בהם כדי שיוכל לעשות את תפקידו היטב.

לחתור למגע עם האויב ולנצח במלחמה, כך צריך קצין הלוגיסטיקה לחתור למגע עם כוחותינו ולתת להם שירות לוגיסטי בכל תרחיש. מה שקרה במלחמת לבנון השנייה, שבה הלוחמים לא קיבלו מענה לוגיסטי אף שהיו בסך הכול רק מעבר לגדר הגבול - אסור שיחזור על עצמו. על קצין הלוגיסטיקה לדרוש ממפקדו לאפשר לו לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות גם אם הדבר מחייב תנועה בשטח מסוכן. ביצוע המשימה חייב להיות הערך העליון, ומתן מענה לוגיסטי הוא משימה שיש לבצעה בכל מצב. באחריות קצין הלוגיסטיקה להכין את חייליו מהבחינה המנטאלית והמבצעית, לטעת בהם ביטחון עצמי בנוגע ליכולתם לנוע בשטח מאוים ולוודא שהם מסוגלים להתמודד עם מצבי לחימה.

**צניעות.** קצין הלוגיסטיקה אחראי לכלל האמצעים, ולכן הוא צריך להיות דוגמה אישית לצניעות לוגיסטית. אסור שקצין לוגיסטיקה יציב את עצמו בסדר עדיפות גבוה בכל הנוגע לקבלת אמצעים. מאחר שתמיד יש מגבלות, צריך להגדיר סדר עדיפויות ברור: המענה הלוגיסטי צריך

**איתנות מקצועית.** מצפים מקצין הלוגיסטיקה שיביע באומץ את עמדתו המקצועית ויעמוד עליה גם מול המפקד הקשוח ביותר. מובן שהטיעונים בעת הצגת העמדה צריכים להיות מקצועיים ותואמים את עקרונות זה"ל ואת תורתו. יתר על כן, על הקצין להיות נחוש בהצגת עמדתו כל עוד המפקד לא גיבש סופית את עמדתו שלו, אולם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, על קצין הלוגיסטיקה לפעול לפיה בהתאם לעיקרון של אחדות הפעולה. בקיצור, על הקצין הלוגיסטיקה לדעת מתי לעמוד על עמדתו ומתי ליישר קו עם המפקד. לשם כך עליו לא רק להיות בעל ידע מקצועי רב, אלא גם לדעת להסביר ולשכנע. לבסוף עליו להיות בעל כושר ביצוע כדי להוציא אל הפועל את החלטת המפקד.

**חתירה למגע עם כוחותינו.** מתרחישי המלחמה השונים עולה שבעתיד יהיה צורך להחזיר כוחות לוגיסטיקה לעומק שטחו של האויב כדי לאפשר את רציפות הפעולה של הכוחות הלוחמים. כדי לעמוד במשימה הזאת צריך להטמיע בקרב כוחות הלוגיסטיקה את ערך החתירה למגע עם כוחותינו. כמו שמלמדים את החייל הלוחם