

# אתגרי הפיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה בצה"ל

פיקוד במערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה כרוך בהתמודדות עם אתגרים רבים שנובעים, בין היתר, ממאפייני המשימות: היותן משניות למשימת הלחימה, הצורך לתת מענה לצרכים מיידיים וראשוניים והתלות במשאבים



רופא ממשלחת צה"ל ליפן מסייע לאם ולתינוקת בעקבות רעידת האדמה בסנדאי בינואר 2011 ◀ תפיסת המנהיגות בהקשר הלוגיסטי מניחה שלהקשר הארגוני יש השפעה על סגנון המנהיגות, על דפוסי המנהיגות ועל האופן שבו הם באים לידי ביטוי



**רס"ן הדס קליין**  
 רמ"ד פיתוח ארגוני באט"ל. בעבר רמ"ד  
 פא"ר בחיל הרפואה



**רס"ן לימור**  
 רמ"ד מחקר באמ"ן. בעבר רמ"ד מחקר  
 בענף פא"ר באט"ל



**רס"ן טלי עידן-צח**  
 רמ"ד פיתוח ארגוני במטכ"ל. בעבר  
 רמ"ד הערכה ומיון בענף פא"ר באט"ל

## מבוא

מנהיגות צבאית מזוהה בדרך כלל עם מפקדים בדרג הלוחם ועם מושגים כמו "אחריי", לכידות, נכונות להקריב את החיים ולקחת חיים וניהול אלימות. עם זאת, הארגון הצבאי הוא ארגון מגוון: לצד הלחימה מתקיימים בו תחומי עשייה רבים בעלי מאפיינים שונים המעמידים בפני המפקדים הפועלים במסגרתם אתגרים נוספים על אלה של המפקדים הלוחמים. במאמר הזה נעשה ניסיון למקד את תשומת הלב באתגרי המנהיגות של המפקדים במערך הלוגיסטי. קיימות גישות מגוונות לחקר תופעת המנהיגות. במאמר הזה בחרנו לחקור את

המנהיגות הלוגיסטית באמצעות תפיסה הבוחנת את ההקשר שבו פועל המנהיג. תפיסת המנהיגות בהקשר מניחה שלהקשר הארגוני יש השפעה על סגנון המנהיגות, על דפוסי המנהיגות ועל האופן שבו הם באים לידי ביטוי.

שורשיה של תפיסת המנהיגות בהקשר היא בתיאוריות התלות של פידלר<sup>1</sup> ובמודל התלת-ממדי של רדין.<sup>2</sup> שניהם טענו שחייבת להיות התאמה בין התנהגות המנהיג לבין ההקשר המצבי והארגוני. לפי פידלר, האפקטיביות של המנהיגות היא תוצאה של קשר גומלין בין אישיות המנהיג לבין המצב שבו הוא פועל. האפקטיביות של המנהיגות היא לעולם תלויה הקשר, סבור פידלר, ומציג את כל הגורמים שמשפיעים לדעתו על התנהגות המפקד, ובהם סגנון המנהיגות שלו, יחסיו עם הכפיפים, מבנה המשימות ועמדת הכוח שלו.

גם לפי המודל של רדין - בדומה לזה של פידלר - יכולתו של המנהיג להנהיג תלויה בנסיבות שבהן הוא פועל. רדין מתאר חמישה משתנים שמשפיעים על פעולת המנהיג: משימת הארגון, אקלים הארגון, מאפייני הממונים, מאפייני העמיתים ומאפייני הכפיפים. לכל אחד מהמשתנים האלה יש השפעה על סגנון המנהיגות שנדרש בארגון. כך, למשל, בארגון שמאופיין במשימות ייצור בלוח זמנים קצר, יהיה המנהיג במידה רבה מוכווני ביצוע; בארגון שבו קיימת נורמה למדוד ולהעריך כל הזמן את התוצרים, יכלול חלק ניכר מהקשר בין המנהיג למונהג עיסוק בהערכת המונהג ובמידתו. אשר למאפייני הממונים - ההזדהות של המנהיג עם הממונים עליו ומידת האמון שהוא נותן בהם משפיעות על



## האתגרים שניצבים לפתחם של מפקדי הלוגיסטיקה נגזרים בראש ובראשונה ממאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא

יכולתו לתווך מסרים מערכתיים ולהשפיע על ההזדהות של פקודיו עם הארגון.<sup>3</sup> בהשראת המודל של רדין אנחנו מנסות במאמר הזה לאפיין את ההקשרים שמשפיעים על מנהיגות המפקד הלוגיסטי ולהגדיר את אתגרי המנהיגות שלו לאור ההקשרים האלה. על פי הניתוח שאנו מציעות, האתגרים שניצבים לפתחם של מפקדי הלוגיסטיקה נגזרים בראש ובראשונה ממאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא. במאמר הזה אנחנו מתייחסות אל המשימה הלוגיסטית במובן הרחב של המילה וכוללות בה גם מאפיינים ארגוניים של הלוגיסטיקה בצבא וגם את מאפייני המשרתים (המונהגים). לפיכך בחלק הראשון של המאמר אנו דנות בהיבטים שונים של העשייה הלוגיסטית בצבא. החלק הזה יהיה הבסיס לדיון שיתקיים בחלק השני שיוקדש לאתגרים הפיקודיים הנוגזרים מהמשימות הלוגיסטיות.

## המשימה הלוגיסטית ומאפייניה

מערך הסיוע המנהלתי מוגדר "מערך שמאורגנים בו גורמי הסיוע המנהלתי לסוגיהם במסגרת כוחות היבשה וכוחות השדה באופן שיוכל לתת לכוחות הלוחמים את הסיוע המנהלתי הנחוץ למילוי משימותיהם. למערך הזה יש מערכי משנה הבנויים והמאורגנים לפי ארגון המערך הלוחם ולפי צרכיו, והם חלק בלתי נפרד מכל יחידה ועוצבה שבכוחות השדה. המערך הזה כולל את הגופים האלה: הספקה, רפואה, חימוש, משטרה צבאית, פיקוח תנועות ושלישות".<sup>4</sup>

הלוגיסטיקה היא מרכיב אחד במערך הסיוע המנהלתי ומוגדרת "האמנות המעשית של הנעת גייסות ושל קיום יכולותיהם החומריות". בספר "הסיוע המנהלתי במבצעי כוחות היבשה"<sup>5</sup> מפורטים תחומי העשייה של המערך הלוגיסטי באופן הבא:

1. תכנון, פיתוח, רכישה, החסנה, הובלה, הספקה, תחזוקה, פינוי והשמדה של אפסניה.
2. תנועת הגייסות ופיקוח עליה, פינוי נפגעים ואשפוזם.
3. רכישה, בינוי, אחזקה, הפעלה וסגירה של מבנים ושל מתקנים.
4. רכישת שירותים והספקתם, אחסון. הלוגיסטיקה כוללת אפוא מגוון של פעולות שתכליתן לקיים את הכוח הצבאי ולאפשר

בעיתות חירום את הרציפות ואת המשכיות של הלחימה. הלוגיסטיקה מותנית במערך הלוחם ומתאימה את עצמה לצרכיו כדי לספק את הבסיס ליכולת המבצעית. לכן ארגונה ואופני פעולתה נגזרים מצורכיהם של המסתייעים, קרי של הכוחות הלוחמים. יחד עם זאת, הלוגיסטיקה מעצבת במידה רבה את היכולת הצבאית ואת גבולותיה, שכן מאמצי התמרון והאש תלויים ביכולות הלוגיסטיות (הספקת תחמושת, חלפים ודלק).

עיקרון מרכזי בארגונו של מערך הסיוע המנהלתי הן ברגיעה והן בחירום הוא המדרגיות - מהלוחם הבודד, דרך היחידות המבצעיות ברמות השונות ועד למטה הכללי וליכולות ברמה הלאומית. מקובל להבחין בין שלוש רמות שעל בסיסן מאורגן המערך הלוגיסטי:

הרמה האסטרטגית, הרמה המערכתית והרמה הטקטית. הרמה האסטרטגית נחלקת לשניים: אזרחית (תשתיות לאומיות כמו בתי חולים ומאגרי דלק) ומטכ"לית (שכוללת, בין היתר, את המרכזים הלוגיסטיים ואת היחידות המטכ"ליות).

הרמה המערכתית עושה את כלל הפעולות לקיום הכוחות בזירות המבצעיות ומשמשת גיבוי ובסיס לסיוע המנהלתי של הכוחות ברמה הטקטית (המטה הלוגיסטי בפקוד, יחידות לוגיסטיות פיקודיות, אגדים לוגיסטיים מרחביים).

הרמה הטקטית עוסקת באמצעי הלחימה ובמשאבים במרחב הלחימה הטקטי באמצעות המטות הלוגיסטיים בדרג החטיבה והאוגדה ובאמצעות גופי הסיוע המנהלתי בדרג הגדוד והחטיבה המשולבים בכוחות הלוחמים.

על בסיס הסקירה התמציתית הזאת של הלוגיסטיקה נדון בסעיפים הבאים בעשרת המאפיינים העיקריים של המעשה הלוגיסטי הצבאי. הדיון הזה יהיה התשתית לפרק שלאחר מכן שבו נגדיר את אתגרי המנהיגות של המפקדים במערך הלוגיסטי.

## 1. העשייה הלוגיסטית משרתת את הלחימה

"הפעלת מערך הסיוע המנהלתי מוכתבת מדרך פעולתם של כוחות התמרון והסיוע הקרבי ומאופן פעילותם של הכוחות המתמרנים, מיקומם וצורכיהם המנהלתיים,

## 3. עשייה רצופה ומתמשכת המנהלתית"

ההצבא עוסק במבצעי לחימה רק כאשר הכוחות מתנגשים בפועל באויב, ולכן אפשר שלא יימצא בלחימה פרקי זמן ארוכים. לעומת זאת, הפעילות המנהלתית מתבצעת גם טרם הקרב ולאחריו כי הצורך בפעילות מנהלתית נובע מעצם קיומם של גורמי צבא פעילים".<sup>8</sup>

בעוד שהלחימה מתרחשת בפרקי זמן מתוחמים, המענה הלוגיסטי הוא רצוף ומתמשך: בשלבי ההיערכות למלחמה המאמץ העיקרי הוא ריכוז הסד"כ והעלאת הכשירות; בשלב הלחימה - תמיכה במהלכים המבצעיים ואחריה - חזרה לכשירות. גם בשלב הלחימה ניתן להבחין בין אופי הפעילות האג"מית, שיש בה פרקי זמן פחות אינטנסיביים (הפוגה, התארגנות) שהכוחות הלוחמים יכולים לנצל למנוחה או להתרעננות, לבין אופי הפעילות הלוגיסטית, שנעשית באופן שוטף ואף מוגבר בפרקי הזמן האלה.

## 4. תלות במשאבים

בהיותה "האמנות המעשית של הנעת גייסות וקיום יכולותיהם החומריות" מרכיב משמעותי בעשייה הלוגיסטית הוא רכישה של טובין מסוגים שונים: ציוד, כלי עבודה, מוצרי מזון, דלקים וכו'. הרכש מבוסס על תהליכי תכנון מפורטים שבמסגרתם נעשה ניסיון להעריך את צורכי הצבא, לתעדף ביניהם ולהקצות את המשאבים הנדרשים בהתאם למסגרת התקציבית הנתונה. המערך הלוגיסטי בצה"ל מתמודד באופן קבוע עם הפער בין מסגרת התקציב לבין הצרכים ועם חוסר ודאות מובנה בנוגע ליכולתו לעמוד בתוכניות העבודה בשל תנודות השוק ושינויים במחירים.

## 5. המבנה ותפיסת ההפעלה - שונות בין תחומי העשייה

"שלא כתחום הלחימה, תחום המנהלה מהווה מכלול תחומי תפקוד אשר כל אחד מן המרכיבים שבהם עומד וקיים לעצמו... וגם כשיש ביניהם יחסי השלמה ותלות הדדיים או יחסים רב-צדדיים, בדרך כלל הללו מצומצמים וחלשים מאלה שבין תחומי המשנה התפקודיים הראשיים של תחום מבצעי הלחימה... תחומי המנהלה מאורגנים ופועלים

ללוגיסטיקה אין זכות קיום כשלעצמה. ההצדקה לקיומה היא המענה שהיא מספקת למשימה האג"מית. מכאן שמערכת היחסים בין הלחימה והלוגיסטיקה מתאפיינת בהיררכיה ברורה: הצורך המבצעי מכתוב ללוגיסטיקה את משימותיה. מצפים ממנה לייצר את התנאים החומריים לפעולות הלחימה, אך פעמים רבות הואים בה גורם משני.

## 2. מתן מענה לצרכים קיומיים ומידיים

"הסיוע המנהלתי לסוגיו נדרש לכל משך המערכה ובזמינות גבוהה ככל האפשר בהתאמה לסוג הסיוע ולאופי הלחימה. ככל שמשך הלחימה ועצימותה גדלים, כך גדלות בהתאמה חשיבות המענה המנהלתי והשפעתו על עיצוב האסטרטגיה, הטקטיקה וניהול הקרב".<sup>7</sup>

הלוגיסטיקה נדרשת לספק את "הדבר הנכון במקום הנכון ובזמן הנכון". עיכוב בהספקה, מחסור או מענה לא מותאם עלולים לפגוע במהלכים המבצעיים, שהם, כאמור, ליבת העשייה. הפרדוקס של הלוגיסטיקה הוא שכאשר היא מספקת את המענה, היא איננה מורגשת. כל עוד אין פערים, הלוגיסטיקה "שקופה", ודווקא תקלות מבליטות את חשיבותה.



צורת הארגון של הלוגיסטיקה נגזרת מצורכי הכוחות הלוחמים ולא מהגינות הפעולה של התחומים המקצועיים הנכללים בה או מתלות מהותית שקיימת ביניהם



**משאיות של החטיבה הלוגיסטית 102 בצבא בריסניה בדרך לאפגניסטן** ◀ הפיזור הגיאוגרפי של האמצעים הלוגיסטיים מחייב שהספקה סדירה של אמצעים ושל ציוד לכוחות הלוחמים תתבסס על שדרות תספוקת שנעות על צירים מאובטחים ומקשרות בין הכוחות הלוחמים לבין הבסיסים העורפיים

כל אחת מהחוליות בשרשרת ואת התיאום ביניהן. די בחוליה חלשה אחת או בתיאום לקוי באחת מהנקודות בשרשרת כדי לפגום במענה הלוגיסטי. נוסף על כך, המשימה הלוגיסטית תלויה מאוד בקשב שמפנים לה הגורמים האג"מיים. כך, למשל, אבטחת הצירים, שהיא תנאי לתנועה רצופה של שדרות תספוקת, היא משימה אג"מית, ופינוי נפגעים הוא דוגמה למשימה לוגיסטית שמחייבת מעורבות של מפקדים אג"מיים הן בשלב של נוהל הקרב והן בעת ניהול הקרב.

## 7. פעולה תחת איום כחזית ובעורף

הפעולה של המערך הלוגיסטי נעשית הן ביחידות קדמיות והן ביחידות עורפיות. כמו העורף כולו גם היחידות הלוגיסטיות העורפיות חשופות כיום לאיום. אף על פי שבדרך כלל העשייה הלוגיסטית נעשית בשלב אחד מאוחר יותר משלב הלחימה הראשוני, פועלים רבים מהכוחות הלוגיסטיים תחת איום ישיר, ובהם: סגלי הרפואה שנלווים לכוחות הלוחמים, נהגים שמובילים אמצעים וציוד ואנשי אחזקה במשימות תיקון וחילוץ.

עם זאת, הנחת היסוד של המערכת הצבאית היא שהלוגיסטיקה היא עשייה עורפית במהותה. ביטוי מובהק לכך הוא

## 6. הלוגיסטיקה מבוססת על תנועה ועל פריסה גיאוגרפית

העשייה הלוגיסטית מתרחשת באתרים שונים - בקרבת הלוחמים, בעורף של מרחב הלחימה ובבסיסים העורפיים - ודורשת העברת אמצעים מאתר לאתר. להיבט הזה יש השפעה מכרעת על אופן הניהול של המשאבים הלוגיסטיים:

**"כיוון שככל שמרכיבי הסיוע נמצאים קרוב יותר לשטח הלחימה, כך גדלה פגיעותם, ופיזור המשאבים לרמה הנמוכה ביותר פוגע ביכולת הגמישות של המערך להסיט משאבים למקום שבו הם נדרשים, חלק מהמשאבים יהיה עם הכוח הלוחם, חלקם בעורף מרחב הלחימה וחלקם בעורף האסטרטגי."**<sup>10</sup>

הפיזור הגיאוגרפי של האמצעים הלוגיסטיים מחייב שהספקה סדירה של אמצעים ושל ציוד לכוחות הלוחמים, כמו גם פינוי נפגעים, יתבססו על שדרות תספוקת שנעות על צירים מאובטחים ומקשרות בין הכוחות הלוחמים לבין הבסיסים העורפיים. מכאן שהמענה הלוגיסטי מבוסס לא רק על מוצרים אלא על התליך, על שרשרת של פעולות, שהתיאום ביניהן הוא המפתח לעמידה במשימה. הצלחתה של הלוגיסטיקה למלא את משימתה תלויה ביכולתה להבטיח את פעולתה התקינה של

בעיקרם כאיגוד ניהולי-טכני באופיו של תחומי התפקוד השונים והנפרדים למעשה הנכללים בהם. אולם דרישות מבצעיות הלחימה והגורמים הלוחמים, ובפרט צורכי היעילות והנוחות של הפיקוד והשליטה המבצעיים, הם המחייבים והדוחפים (הרבה יותר משל המנהלתיים) ליצירת איגוד זה"<sup>9</sup>.

לוגיסטיקה בצבא כוללת מגוון של תחומים מקצועיים שאין ביניהם מכנה משותף. ההצדקה העיקרית לחיבור בין תחומים מקצועיים כה שונים זה מזה תחת המושג "לוגיסטיקה" היא העובדה שכולם תומכים ברציפות ובהמשכיות של המלחמה, כלומר כולם מכוונים לכוחותינו ונועדו להבטיח את יכולתם להמשיך בלחימה. לכן צורת הארגון של הלוגיסטיקה נגזרת מצורכי הכוחות הלוחמים ולא מהגיונות הפעולה של התחומים המקצועיים הנכללים בה או מתלות מהותית שקיימת ביניהם.

הזיקה המועטה, יחסית, בין התחומים הלוגיסטיים השונים באה לידי ביטוי בכך שהמערכים המרכיבים את הלוגיסטיקה אינם חלופיים. כך, למשל, עודף בציוד רפואי אינו מפצה על מחסור במזון, ומכונאי אינו יכול להחליף רופא. לכל מרכיב ביחידה הלוגיסטית יש משימה ייחודית המחייבת כוח אדם ואמצעים המתאימים לביצועה. מעבר לכך, תחומי העשייה הלוגיסטיים נבדלים זה מזה בזמני הפעולה ובצורת ההפעלה שלהם. גופים לוגיסטיים רבים בנויים מחלקים רבים המייצרים תמונה אחת שלעיתים הקשר בין חלקיה לא מאוד ברור ומוחשי. פלוגת המפקדה, למשל, מכילה מגוון של גופים ושל יכולות הבאים לידי ביטוי בשלבים שונים של הלחימה ואינם בהכרח תלויים זה בזה.

היבט מרכזי נוסף בתפיסת ההפעלה של הלוגיסטיקה הוא היותה מבוססת על חבירה של כוח לוגיסטי לכוח לוחם (נהג נוסע עם ליווי, גוף חימוש החובר ליחידה). כלומר, בעלי תפקידים לוגיסטיים נדרשים לפעול בחלק מהמקרים לבדם או בצוותים קטנים ולא במסגרת יחידה אורגנית. המאפיינים האלה של מבנה הגופים הלוגיסטיים ושל תפיסות ההפעלה שלהם יוצרים למפקד אתגרים ייחודיים בשליטה ובתיאום, ביצירת לכידות ובהכשרת בעלי התפקידים לביצוע החבירה.



## השילוב ההולך וגובר בין הגופים הלוגיסטיים לחברה האזרחית בא לידי ביטוי גם בתפקידים הלאומיים שיש לגופים הלוגיסטיים הצבאיים בשעת חירום

**חיילי החובה.** השיבוץ של חיילי החובה למרבית המערכים הלוגיסטיים הוא לרוב ברירת מחדל: חיילים שלא נמצאו מתאימים למערכי הלחימה ולמקצועות שבהם נעשה סינון מוקדם לפני הגיוס (על בסיס נתוני איכות, מיון ייעודי ומוטיווציה) מגיעים למערכים הלוגיסטיים.

כתוצאה מכך מגיעים למערכים הלוגיסטיים חיילים רבים שיש להם בעיות רפואיות או בעיות ת"ש, שסובלים מקשיי הסתגלות למערכת הצבאית ויש להם מוטיווציה נמוכה לשרת. לצידם ישנם חיילי חובה במקצועות אטרקטיביים יותר, כמו מקצועות הרפואה, שמאופיינים בנתוני איכות גבוהים יחסית ובמוטיווציה גבוהה למלא את תפקידיהם.

**הקצינים בשירות הקבע** מגיעים לתפקידיהם בשתי דרכים מרכזיות: קצונה שצמחה משירות החובה וקצונה אקדמית שמרביתה ממסלול העתודה. העתודאים מתאפיינים בהזדהות רבה עם המקצועות שרכשו ובמידה של אמביוולנטיות בנוגע להשתייכות לארגון הצבאי. כבר בתחילת דרכם המקצועית בצבא עומדת לפנייהם כל הזמן אופציה אזרחית אטרקטיבית שעשויה לשמש חלופה תעסוקתית. בהמשך דרכם עליהם לבחור אם להמשיך להתמקצע במקצוע שרכשו או להרחיב את תפקידם למשימות ניהוליות ופיקודיות על חשבון החלקים המקצועיים.

**הנגדים** - ברובם - משרתים במערכי האחזקה והלוגיסטיקה. בעוד שבכלל

העובדה שהמשרתים במערך הלוגיסטי מוגדרים ברובם משרתים עורפיים.<sup>11</sup> גם אלה שמוגדרים "תומכי לחימה" אינם נחשבים לחלק אינטגרלי מהלחימה: רובם לא עברו הכשרה למתאר של פעילות קרבית, והם לרוב אינם משתתפים באופן ממוסד בתהליכים של הכנות מנטליות לפני הפעילות ובתהליכים של עיבוד החוויות בתום הפעילות.

העימותים החדשים, שמשטשטים את ההבחנות המסורתיות בין עורף לחזית, הופכים גם יחידות עורפיות לחלק מזירת המלחמה. במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" נדרשו יחידות לוגיסטיות עורפיות לפעול תחת ירי טילים, כך שהמושג "חירום" קיבל בעיניהן משמעות נוספת.

### 8. משימה לוגיסטית בסביבה מכצתית

המשימה הלוגיסטית "לספק את הדבר הנכון, בזמן הנכון ובמקום הנכון" מחייבת - גם בעיתות ברגיעה וגם בעיתות חירום - מעגל מתמשך של הערכת מצב ותכנון מראש. פיזור האמצעים בין הדרגים השונים, הצורך לשנע אמצעים ממקום למקום וחשיבות התיאום בין כל החוליות המרכיבות את השלם הלוגיסטי - כל אלה מחייבים תכנון קפדני ומפורט של המענה הלוגיסטי, לעיתים אף שבועות וחודשים מראש, ובמקרים של תהליכי רכש מורכבים, אף יותר מכך.

מכאן שהמפגש בין המשימה האג"מית למשימה הלוגיסטית הוא בין שתי תרבויות ושפות שונות, שכן תכנון מוקדם, ירידה לפרטים, בקרה, שליטה וסדר, שהם אבני היסוד של העשייה הלוגיסטית, עומדים לעיתים בסתירה לדפוסי החשיבה והפעולה האג"מיים.

### 9. מאפייני המשרתים

אוכלוסיית המשרתים במערכים הלוגיסטיים היא הטרוגנית מאוד בשל קיומם של מודלי שירות רבים ובשל מגוון המקצועות והעיסוקים. ההטרוגניות של המשרתים באה לידי ביטוי הן בגילאי המשרתים והן באופי ההכשרה של כל אחד מהם. נרחיב מעט בנוגע לארבע האוכלוסיות המרכזיות:

צה"ל הנגדים הם כמחצית מכלל משרתי הקבע, בחילות החימוש והלוגיסטיקה הנגדים הם הרוב בקרב משרתי הקבע. גם הנגדים אינם מקשה אחת. הם נבדלים בסביבת השירות שלהם (יחידות שדה, יחידות עורפיות) במקצועותיהם ובהכשרתם.

**אזרחים עובדי צה"ל.** בדומה למספר הרב של הנגדים, גם ההסתמכות הנרחבת על אזרחים עובדי צה"ל היא תופעה שמייחדת את הארגון הלוגיסטי בצבא. האזרחים מועסקים ברובם בעבודות כפיים ("רצפת הייצור"), ורק מעטים מהם מועסקים בתפקידי ניהול. מגוון הסדרי ההעסקה והפערים הגדולים בין שכבת ה"עובדים" (חובה, אע"צים, נגדים) לשכבת ה"מנהלים" (קצינים) מייחדים את המערך הלוגיסטי גם בהשוואה למערכים אחרים של תומכי לחימה בצבא.<sup>12</sup>

### 10. יחסי גומלין עם האזרחות

המערכים הלוגיסטיים מתנהלים בממשק הדוק (ולעיתים אף בתלות הדדית) עם מערכות אזרחיות. לממשק ההדוק עם העולם האזרחי ישנם ביטויים רבים. ראשית, המערך הלוגיסטי נסמך על משאבים שנמצאים במשק האזרחי. כמו כן חלק ניכר מכוח האדם המקצועי במערך הלוגיסטי רוכש את הכשרתו במוסדות לימוד אזרחיים. למשל, העתודה היא מסלול מרכזי לגיוס כוח אדם מקצועי כמו רופאים ומהנדסים. גם מסלולי לימוד טכניים בבתי ספר על-יסודיים ממחישים את ההסתמכות על מוסדות אזרחיים לאיוש המערכים הלוגיסטיים.

היבט נוסף של הממשק שמקיים המערך הלוגיסטי עם העולם האזרחי הוא מיקור חוץ של שירותים לוגיסטיים. שירותי ההסעדה והליסינג הם דוגמאות בולטות מהשנים האחרונות להעברת שירותים לוגיסטיים מהצבא לאזרחותם של גופים אזרחיים.

השילוב ההולך וגובר בין הגופים הלוגיסטיים לחברה האזרחית בא לידי ביטוי גם בתפקידים הלאומיים שיש לגופים הלוגיסטיים הצבאיים בשעת חירום. כך, למשל, את ההתמודדות עם לוחמת אב"ך - גם נגד העורף

האזרחי - מרכזת מקרפ"ר (מפקדת קצין רפואה ראשי), והאחריות לניהול תנועות כלי הרכב בכבישי הארץ בעת מלחמה עוברת לידי אט"ל. עוד היבט של השילוב הזה הוא היכולת של הצבא - באמצעות המערך הלוגיסטי - לבצע "ריתוק משקי", כלומר להפעיל חברות ומפעלים אזרחיים למען צורכי הצבא בעת חירום.

## מודל מארגן - מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא

התרשים שמובא כאן מציג את מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא ומבחין בין מאפיינים כלליים של לוגיסטיקה (המעוינים במרכז התרשים) לבין המאפיינים הספציפיים של לוגיסטיקה בצבא. הדיון במאפייני העשייה הלוגיסטית בצבא מלמד על מורכבותו של ההקשר שבו פועלים המפקדים הלוגיסטיים. מחד, מדובר במשימה קריטית שאי אפשר בלעדיה. המערך הלוגיסטי אמון על הבטחת צרכי השוטפים של הצבא בריעה ובחירום, ולצורך כך נדרשת עשייה רצופה ומתמשכת המחייבת מגוון של תהליכים ופעולות הנעשים באתרים רבים ובטווחי זמן שונים. מאידך, הלוגיסטיקה אינה נחשבת לעשייה

צבאית יוקרתית. היא בעלת אופי שירותי, אינה עצמאית, ויכולתה לתת מענה הולם תלויה בקשב ובתשומת הלב שמפנים אליה המפקדים האג"מיים.

לקשיים האלה יש להוסיף את הפן של משאבי האנוש. יותר מכל מערך אחר בצבא מאופיין המערך הלוגיסטי בשונות גדולה של המשרתים בשורותיו. המספר הרב של הנגדים ושל האזרחים הוא תופעה ייחודית של המערך הלוגיסטי כמו גם הפער הגדול בין שכבת החיילים לשכבת הקצונה. בפרק הבא נידונות המשמעויות של המאפיינים האלה בעבור המפקדים הלוגיסטיים.

## אתגרי המפקד הלוגיסטי

מורכבויות המשימה הלוגיסטית שתוארו לעיל יוצרות אתגרים פיקודיים ייחודיים.<sup>13</sup> אנו נדון בהם באמצעות הבחנה בין שלושה "אתגרי-על" שהם צירים שסביבם מתרכזים מתחים ומורכבויות מסוגים שונים.

### האתגר הראשון:

#### ניהול מתחים מובנים תוך כדי

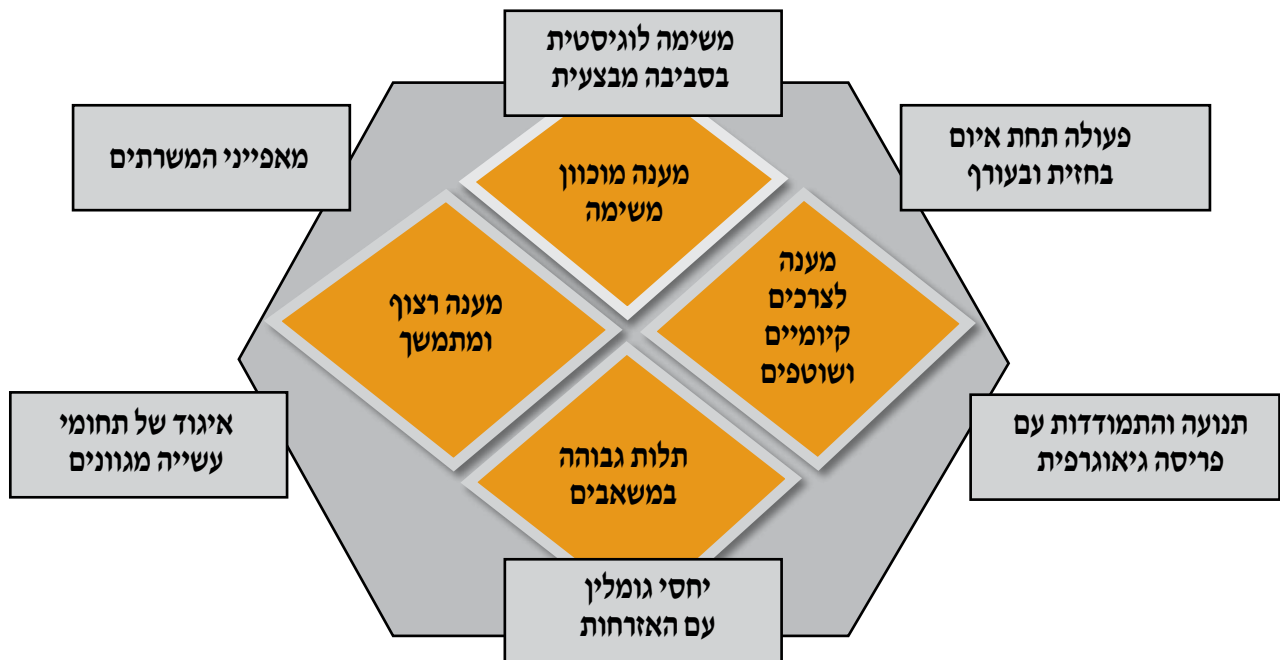
#### התקמות ותנועה

מערכי הלוגיסטיקה, הרפואה והאחזקה פועלים בשלושה מרחבים בו זמנית: במרחב הצבאי-מבצע, במרחב האזרחי-ניהולי ובמרחב הצבאי-לוגיסטי. כתוצאה

מכך נדרשים המפקדים לייצר תרבות, שפה ואופני פעולה אפקטיביים בשלושת המרחבים האלה במקביל. בהקשר הזה אנו מזהות ארבעה מתחים מובנים:

1. **מתח הכפיפות וההנחיה.** זהו מתח מבני שנובע מכך שהמפקד הלוגיסטי כפוף למפקד האג"מי ומונחה מקצועית על ידי הגורם המקצועי בתחומו. המפקד הלוגיסטי מחזיק אפוא בשני כובעים במקביל: "נציג החיל ביחידה ונציג היחידה בחיל". כפל התפקידים בא לידי ביטוי בצורך של המפקד הלוגיסטי הבכיר להבין ולייצג גם את האינטרסים ואת השיקולים של המערך המקצועי שאליו הוא משתייך ובשמו הוא פועל וגם את אלה של היחידה שאותה הוא אמור לשרת (פיקוד, אוגדה). היבט נוסף של השניות הוא הצורך לרתום לעשייה הלוגיסטית ביחידה הן את המפקדים האג"מיים והן את המערכת המקצועית. כדי לרתום את המפקדים האג"מיים נדרש המפקד הלוגיסטי להטמיע בקרבם את מאפיינייה של הלוגיסטיקה וכן לעמוד על הצרכים של התחום הלוגיסטי כדי שיוכל לספק מענה הולם. את הרמה הממונה המקצועית נדרש המפקד הלוגיסטי לרתום לצורכי

## תרשים: מאפייני המשימה הלוגיסטית בצבא



המסגרת הלוחמת הספציפית שבתחום אחריותו. בעוד שביחידה נאבק הקצין על קשב ועל משאבים מול תחומי עיסוק אחרים, הרי במסגרת המקצועית המאבק הוא מול עמיתים מקצועיים המייצגים צרכים של מערכים שונים ושל גזרות שונות.

## 2. המתח בין סביבת הפעולה הצבאית

**לזירה המקצועית.** מקצועיותו של המפקד הלוגיסטי נשענת על שני מקורות כוח: הראשון, הידע הייחודי שלו בתחום עיסוקו, והשני, הבנתו את הצרכים המבצעיים. במפגש בין המקצוע לבין יישומו בארגון הצבאי ניתן לראות מפגש בין שתי תרבויות - מפגש שמחייב את המפקד למעברים מתרבות לתרבות ולהתאמות.

כך, למשל, בעוד שהתרבות הצבאית מייחסת חשיבות רבה למהירות הביצוע, ליכולת לאלתר ולהפעיל גמישות וביכולת לספק יתירות וביזור של אמצעים, התרבות המקצועית מדגישה שיח כלכלי של ניצול משאבים, של יחסי עלות-תועלת, של תכנון לטווח ארוך ושל מענה ריכוזי. בעוד שהשפה הלוגיסטית היא מורכבת (נתונים, מספרים, חישובים), השפה הלוחמת היא פשוטה וממוקדת.<sup>14</sup>

הפערים האלה גורמים לכך שאיש הלוגיסטיקה חש "הלוגיסטיקה אינה מעניינת את המפקד", ואילו המפקד האג"מי חש שאיש הלוגיסטיקה אינו נותן לו את הכלים להתמקד בעיקר. "מפגש השפות" הזה דורש מהמפקד הלוגיסטי לעבור ביניהן בגמישות וביעילות, לעשות את ההתאמות הנדרשות ולגשר עליהן בהתאם לצורך, לנושא ולמעורבים בשיח.

התחושה שהלוגיסטיקה אינה מעניינת את המפקד מובילה פעמים רבות לדפוס פעולה של הפגנת מוטיבציה יתרה כדי להוכיח רלוונטיות ולעמוד במשימה בכל מחיר. האתגר הוא לשמור על העמדה המקצועית ועל שיקול הדעת המקצועי גם כאשר הנושא הזה, לכאורה, אינו בליבת העניין של המפקד האג"מי. מכאן שעל אף המאמץ לעמוד במשימה בכל מחיר ולהוכיח את הרלוונטיות ואת התרומה שלו, המחויבות למקצוע תחייב את המפקד הלוגיסטי לומר

"לא" ולהציב את המגבלות של המענה הלוגיסטי בנוגע למשימה.

היכולת להתמקם באופן משמעותי ודומיננטי בתחומי העיסוק ולהטמיע את שיקול הדעת הלוגיסטי בתכנון המבצעי ובשיקול הדעת האג"מי היא אתגר יומיומי.

היכולת לנוע בין תחושת השוליות המובנית בתפקיד לבין ההבנה, השימור וההטמעה של המשמעות הלוגיסטית היא האמנות של המפקד הלוגיסטי.

## 3. המתח בין המענה לשוטף לבין

**ההתכוננות למלחמה.** מאחר שהעשייה הלוגיסטית מספקת מענה לצרכים קיומיים, היא תמיד נחוצה והכרחית: בשגרה ובחירום, בהתכוננות לקרב, בקרב עצמו ומיד לאחריו. אולם סדרי העדיפויות הצבאיים שמים את הלחימה וההתכוננות לה במרכז, כך שקיים מתח קבוע וצורך לנוע בין הקיום השוטף - המענה לצרכים היומיומיים של ארגון גדול ומורכב - לבין הפניית הקשב והמשאבים להתכוננות למלחמה. המתח הזה בא לידי ביטוי בכל החלטה ניהולית: כיצד להשקיע משאבים במוכנות לעיתות חירום ולצד זאת לספק מענה הולם לקיום השוטף.

## 4. המתח בין עורף לחזית.

ישנו פער בין התפיסה שהלוגיסטיקה היא עורפית ו"כבדה" לבין המצב בפועל שבו אנשיה נדרשים להיות פעמים רבות באזורים מאוימים כדי לספק מענה בכל מקום ובכל זמן. האתגר הזה אף הולך ומעמיק בעת הנוכחית שבה תרחיש הייחוס מכניס את העורף הצבאי למרחב המאיים.



**המאמר מציג הסתכלות רחבה על אתגרי המנהיגות הלוגיסטית מעבר למערכים ולזירות הפעולה בשגרה ובחירום**

## האתגר השני:

### ניהול שונות של כוח אדם

כפי שכבר צוין, הלוגיסטיקה בצבא כוללת מגוון של תחומים מקצועיים שאין ביניהם מכנה משותף. איגודם יחד נועד, בין היתר, להקטין את מוטת השליטה של מפקדים באמצעות הפקדת התיאום ביניהם בידי גורם אחד. לגורם הזה - המפקד הלוגיסטי - נוצר אתגר לא פשוט של ניהול אנשי מקצוע מומחים בתחומים הנבדלים זה מזה בהכשרה, באוריינטציה לארגון הצבאי ובמיצובם בארגון.<sup>15</sup>

ניהול אנשי מקצוע שונים, שכל אחד מביא את תפיסת עולמו, את גישתו ואת הנחת היסוד שלו, דורש מהמפקד הלוגיסטי לנהל שונות ולעיתים אף לנהל קונפליקט בין אינטרסים. המפקד הלוגיסטי נדרש לאינטגרציה של כל התחומים ולתיאום ביניהם כדי לעמוד במשימות. ההכוונה והתיאום (בין ההספקה להובלה, בין הרופא לאחזקת רכב הפינוי ולעיתים אף בין אנשי מקצוע שונים באותו המערך) שונה מההגדרה של "שליטה" כפי שהיא מוכרת למפקדים ומחייבת את המפקד הלוגיסטי לאמץ יכולת של הבנה רחבה ומערכתית שתאפשר לו לראות את התמונה הכוללת - גם אם הוא אינו מומחה בכל תחום או בפרטים שמרכיבים אותו. הוא נדרש להכיר את העבודה המקצועית בכל תחום מקצועי שעליו הוא מופקד שכן עליו מוטלת האחריות הכוללת.

מורכבות נוספת בפיקוד על כוח האדם הלוגיסטי נובעת מכך שלצד אנשי מקצוע משרתים במערכים הלוגיסטיים חיילי חובה רבים שעל מאפייניהם עמדנו בפרק הקודם. כלפיהם נדרש המפקד להפעיל מקורות כוח שונים: סמכות מקצועית לצד סמכות פורמלית, הישענות על ידע ועל מומחיות ועל שימוש בפרקטיקות של פיקוח, של ענישה ושל תגמול.

## האתגר השלישי:

### יצירת השפעה

מנהיגות מקצועית נסמכת על יכולתו של המפקד להשפיע על המוטיבציה של הכפופים לו ולהניעם לפעולה שלא מתוקף סמכותו הפורמלית. ממאפייני המשימה הלוגיסטית ולאור האתגרים שפורטו עד כה עולה שהמפקד הלוגיסטי נדרש במסגרת תפקידו להשפיע על הרמה המקצועית הממונה, על פקודיו, על עמיתיו ועל מפקדיו ("השפעה

ב-360 מעלות"). המפקד הלוגיסטי הוא קצין מטה, ולכן אתגר מנהיגותי בסיסי שלו הוא להתמקם בתפקיד של איש מקצוע משמעותי בקבוצת העמיתים ומול מפקדיו. ההתמקמות במטה היא הבסיס ליצירת המשמעות לעשייה, שכן זו נגזרת מהיכולת להשפיע על קבוצת העמיתים ועל הרמה הממונה - הפיקודית והמקצועית.

מול הרמה הפיקודית מתבטאת ההשפעה בשמירה על כך שהתחום המקצועי יישאר על סדר היום הארגוני ויקבל ייצוג בהחלטות המפקד, ואילו מול הרמה המקצועית נדרש המפקד הלוגיסטי להשפיע על המדיניות ועל התפיסות המקצועיות של החיל באופן שיתאימו לו וישרתו אותו בארגונו.

כדי ליצור השפעה בסביבה מורכבת שבה התחום הלוגיסטי אינו במוקד העשייה נדרש המפקד הלוגיסטי להצטייד ביכולות מגוונות: לפתח מדיניות עצמאית ומקצועית, לעמוד בנחישות על עמדתו ולהיות מסוגל לנמק אותה, להגן עליה, לייצג אותה ולהיאבק עליה. נוסף על כך הוא נדרש לייצר וליזום רעיונות, להניע תהליכים ולממשם ולגייס לשם כך עמיתים ולהישען על סמכות פורמלית שאינה היררכית אלא מקצועית.

## סיכום

מנהיגות היא תופעה מרכזית בצבא ולכן היא נמצאת כל הזמן במרכז העניין של המפקדים ושל אנשי מדעי ההתנהגות בצה"ל. במסגרת המאמץ המתמשך לפיתוח הידע בתחום המנהיגות בצבא נעשו ניסיונות רבים "לפצח" את אתגרי המנהיגות של מפקדים בהתייחס לממדים שונים של ההקשר שבו הם פועלים - בין אם על פי הרמה שאליה הם משתייכים (פיקוד בכיר, פיקוד בדרג הטקטי) ובין אם על פי המערך המקצועי.<sup>16</sup>

המאמר הזה הוא אפוא נדבך נוסף במסורת ארוכה שעניינה פיתוח ידע יישומי בתחום המנהיגות בצבא - ידע שמשמש בסיס לתהליכי הערכה, הכשרה ופיתוח של מפקדים. עם זאת אנו סבורות שהמאמר הנוכחי מחדש מכמה בחינות.

ראשית, הוא מציג הסתכלות רחבה על אתגרי המנהיגות הלוגיסטית מעבר למערכים ולזירות הפעולה בשגרה ובחירום. שנית, ההסתכלות על מפקדים במערכים תומכי לחימה נוטה שלא לעמוד בפני עצמה, אלא במסגרת התייחסות והשוואה למפקד

הלוחם ולאגרונו. במאמר הזה נעשה ניסיון למפות את אתגרי המפקד הלוגיסטי כפי שעולים מתוך מרכיבי המשימה הלוגיסטית וממאפייניה. המהלך הזה איפשר לנו להגדיר את אתגרי המפקד הלוגיסטי באופן עצמאי וללא תלות (או בהשוואה מינימלית) באתגרי המפקד הלוחם וללא צורך לייצר היררכיה של מורכבות ביניהם.

שלישית, לאחר מיפוי של מאפייני המשימה הצענו "משקפיים" חדשים להסתכלות על מאפייני המשימה ועל האתגרים הנוגזרים מהם. בהתייחס למאפייני המשימה הבחנו בין המאפיינים של העיסוק הלוגיסטי כשלעצמו לבין המאפיינים של הלוגיסטיקה בארגון הצבאי. את אתגרי המנהיגות ניסחנו סביב שלושה נושאים עיקריים: ניהול מתחים מובנים תוך כדי תנועה והתמקמות, ניהול כוח אדם הטרוגני מאוד ויצירת השפעה.

הידע וההבנות המוצגים במאמר הזה מבוססים על המפגש השוטף של אנשי הפיתוח הארגוני באט"ל עם מפקדים לוגיסטיים במערכים השונים ובמתארי פעילות שונים. המאמר הזה נועד להגדיר את החוויה היומיומית של המפקדים ולבנות ממנה תמונה שלמה שיכולה להיות מצע לדיאלוג פורה בין מפקדים בארגון.

התמונה הזאת יכולה להיות בסיס לדיון מזוויות נוספות על תפיסת התפקיד של המפקד הלוגיסטי. כך, למשל, ניתן להעמיק בסוגיית התנועה וההתמקמות ולבחון כיצד היא באה לידי ביטוי בתפקידים השונים וברמות השונות. כמו כן ניתן לדון בסוגיות כמו מה מאפשרות התנועה וההתמקמות, אילו קשיים הן מעוררות, מהם התנאים הסביבתיים שמאפשרים להוציאן אל הפועל באופן אפקטיבי וכד'.

כיוון פעולה נוסף הוא בחינת המידה שבה תהליכי הערכה, ההכשרה והפיתוח של שדרת הפיקוד בארגון הלוגיסטי מותאמים לאתגרים האלה.

**תודות לסא"ל דליה כץ-גנין, רע"ן פא"ר אט"ל, שיזמה את כתיבת המאמר וליוותה אותנו לכל אורך שלבי העבודה.**

## הערות

1. Fred Edward Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, of McGraw-Hill, New York, 1967
2. William James Reddin, Managerial Effectiveness, McGraw-Hill, New

York, 1970

3. לירז רום והדס קליין, **מנהיגות מפקדים פרופסיונליים בכירים - רופאים כחקר מקרה**, ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2009, מסמך פנימי בצה"ל
4. המילון למונחי צה"ל. מצוטט אצל שרון פישר. "מתומך לחימה לשתוף בלחימה - לקחים מעידן העימות המוגבל", **בין הזירות** 4, 2005, עמ' 17-26
5. **הסיוע המנהלתי במבצעי כוחות היבשה**, מחלקת תורת הלחימה, מו"י, מסמך פנימי בצה"ל
6. **שם**, עמ' 16
7. **שם**
8. **שם**
9. **שם**
10. **שם**, עמ' 36
11. בנוגע לחיילי החובה במערכים הטכנו-לוגיסטיים בצה"ל מציינת פישר (ראו הערה 4) שבין 25% ל-40% מהם משרתים ביחידות קדמיות ומוגדרים "תומכי לחימה" - הכרה שמעניקה להם הטבות ותגמולים מוגדלים בהשוואה למשרתים בעורף.
12. לימור פומרנץ-זורין, **הסביבה הפנים-ארגונית של אט"ל**, פרק מתוך המסמך "תמונת עולם", ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2010, מסמך פנימי בצה"ל
13. קיימים אתגרים פיקודיים מעצם הפעולה בארגון צבאי היררכי, אך המאמר הזה אינו עוסק בהם.
14. רון חזום, ענת לפידות, לירז טאוב, לימור פומרנץ-זורין, רועי טינסקי ונועה ברומר "על הסוציולוגיה ועל הפסיכולוגיה של הלוגיסטיקה", בתוך: דליה כץ-גנין ולימור פומרנץ-זורין (עורכות), **מבט על הלוגיסטיקה הצבאית**, ענף פיתוח ארגוני אט"ל, 2010, מסמך פנימי בצה"ל
15. רוית אהרון, עידן ברקאי וירון אלמוג, **ניהול מומחים - סקירת ספרות**, מדור פיתוח ארגוני, חיל הלוגיסטיקה, 2005, מסמך פנימי בצה"ל
16. על הנושא הזה נכתבו בשנים האחרונות עבודות רבות. ראו למשל: ה' ייגר-זלינגר, ש' דלה-פרגולה וק' שחף, **דרג התא"ל כמקרה פרטי של פיקוד בכיר בצה"ל**, בית הספר למנהיגות, 2011; ר' טמיר ונ' כץ, (2010) "מה חסר לטובים ביותר - בחינת פרופיל בוגרי מרכז הערכה לאל"מים", **בין הזירות** 9, 2010, עמ' 10-23; נ' גנדלמן, **פיתוח מנהיגות בקרב אוכלוסיות פרופסיונליות**, בית הספר למנהיגות, 2007; ר' לירז וה' קליין, **מנהיגות מפקדים פרופסיונליים בכירים - רופאים כחקר מקרה**, ענף פא"ר אט"ל, 2009; ש' פישר, (2006) "מנהיגות אסטרטגית - סקירת ספרות", **בין הזירות** 5, 2006, עמ' 44-51; ד' עמר-אביטל ונ' רום, (2005) "אתגרי המנהיגות והניהול של קצין המטה הבכיר - חקר מקרה", **בין הזירות** 3, 2005, עמ' 30-40