

# על הסוציולוגיה של הלוגיסטיקה בלחימה

ניתוח סוציולוגי של העשייה הלוגיסטית במלחמת לבנון השנייה  
ובמבצע "עופרת יצוקה" מסביר את הקשיים בממשק בין הלוחמים  
לאנשי הלוגיסטיקה

## מבוא

מאז מלחמת לבנון השנייה המוכנת לחירום היא מוקד העשייה המרכזי בצה"ל בכלל ובאט"ל בפרט. המאמר הנוכחי מציג ממצאים עיקריים של מחקר שעניינו היבטים סוציולוגיים של לוגיסטיקה בלחימה. מניתוח איכותני של ראיונות עם קציני לוגיסטיקה, חימוש ורפואה, שיחידותיהם לחמו במלחמת לבנון השנייה ו/או ב"עופרת יצוקה", עולה שאנשי הלוגיסטיקה באירועי לחימה פועלים בהקשר מורכב המעוצב על ידי שתי פרובלמטיקות מרכזיות: מערכת היחסים המתוחה בינם לבין הלוחמים והמתח בין הלוגיסטיקה הלוגיסטית לאופיו של שדה הקרב. עוד עולה מהמחקר כי עוצמת המתחים והמידה שבה הם פוגעים באפקטיביות הלוגיסטית קשורות לאופיו של אירוע הלחימה: במלחמת לבנון השנייה (עימות המאופיין בחיכוך גבוה) התעצמו המתחים האלה ופגעו ביכולתם של גופי הלוגיסטיקה לפעול בהתאם לדפוסי העבודה הבסיסיים שלהם. במבצע "עופרת יצוקה", שהתאפיין במידה פחותה של חיכוך, לא היו המתחים האלה כה חריפים, ולכן השפעתם על הלוגיסטיקה הייתה פחותה.

## מטרה ושיטה

מטרת המחקר הייתה לעמוד על העקרונות הסוציולוגיים המרכזיים העומדים בבסיס העשייה הלוגיסטית ביחידות שדה באירועי לחימה. במסגרת הזאת נבדקו שלוש שאלות עיקריות:



תרגיל של יחידת ההספקה בהיסם | במלחמת לבנון השנייה התעצמו המתחים בין אנשי הלוגיסטיקה לבין הלוחמים ובין הלוגיסטיקה הלוגיסטית לאופיו של שדה הקרב. היה בכך כדי לפגוע ביכולתם של גופי הלוגיסטיקה לפעול בהתאם לדפוסי העבודה הבסיסיים שלהם. במבצע "עופרת יצוקה", שהתאפיין במידה פחותה של חיכוך, לא היו המתחים האלה כה חריפים, ולכן השפעתם על הלוגיסטיקה הייתה פחותה

רס"ן לימור פומרנץ זורין  
לשעבר רמ"ד מחקר באט"ל



### הפרובלמטיקות של לוגיסטיקה בלחימה מעוגנות בהווה היומיומית של הלוגיסטיקה ואינן תוצר בלעדי של הסיטואציה המלחמתית

ביחידות השדה היא עשייה לא לוחמנית ביחידות שיעודן הוא לחימה. בהכללה, עשייה לא לוחמנית בצבא היא עשייה שולית. הלחימה היא עשיית הליבה בצבא, וכל מי שאינם לוחמים, המכונים "תומכי לחימה", נועדו לשרת אותה.

אולם מעבר להבחנה התפקודית טעונה ההבחנה בין לוחם ללא לוחם גם במשמעויות ערכיות וחברתיות של "איכות" ושל "תרומה", שכן השירות הקרבי הוא האתגר הצבאי שמגלם בצורה המובהקת ביותר ערכים של הקרבה ושל התנדבות. על פי לרר וכן אליהו,<sup>5</sup> הפיצול וההיררכיה בצה"ל בין הצבא הלוחם לצבא הלא לוחם מגולמים במבנים צבאיים שונים שאותם הם מכנים צבא 1 וצבא 2. צבא 1 הוא הצבא הלוחם:

**"צבא העלית" כולל את יחידות הלחימה, ובמרכזן היחידות ההתנדבותיות כגון טיס, חובלים, סירות ויחידות חי"ר התנדבותיות. זהו האזור העוסק בעשייה הצבאית הלוחמנית הטהורה, וככזה מגלם הן צבאיות אידיאלית והן גבריות לוחמנית אידיאלית.**<sup>6</sup>

צבא 1 נחשב לאזור היוקרתי ביותר של הצבא. הוא ליבת העשייה הצבאית, והשירות בו מזוהה עם ערכי היסוד של האתוס הרפובליקאי: הקרבה, תרומה, נאמנות ופטריוטיות. צבא 1 זכה לעיצוב של אזור סלקטיבי שהשייכות אליו אינה מובנת מאליה, והעוברים בשערו נדרשים להפגין מוטיווציה גבוהה ויכולות.

צבא 2 הוא ה"אחר" של "צבא העלית":

**צבא זה מורכב מתפקידי עזר וסיוע מקצועיים - לוגיסטיים וטכניים - הממוקמים ביחידות השדה, בסדנאות החימוש, בבסיסי ההובלה, ובתי המלאכה ובמוסכי המטוסים.**<sup>7</sup>

התפקידים של צבא 2, שברובם קיימים גם בשוק העבודה האזרחי, אינם מגלמים את הצבאיות הלוחמנית האידיאלית. העשייה

• מה היו הקשיים והאתגרים של קציני המערך הלוגיסטי ביחידות השדה בעת לחימה?

• אילו שיקולים, תבניות חשיבה וחוויית דומיננטיות הנחו את הקצינים בעשייתם?

• כיצד התמודדו קציני המערך הלוגיסטי עם המורכבויות שהעמידה בפניהם הלחימה?

המאמר הנוכחי דן במתחים המעצבים את ההקשר שבו נדרשים לפעול קציני לוגיסטיקה, חימוש ורפואה ביחידות קרביות בעת לחימה.<sup>1</sup> המחקר מבוסס על ראיונות עומק עם קציני

לוגיסטיקה, חימוש ורפואה ששירתו בתפקידי שדה (לרוב בחטיבות ובאוגדות, מיעוטם בפיקודים) במלחמת לבנון השנייה ו/או במבצע "עופרת יצוקה".<sup>2</sup> בראיונות התבקשו המפקדים לתאר את ההתנסות האישית שלהם בלחימה. בין היתר הם התבקשו לספר מה היו המשימות העיקריות שלהם, עם מה הם היו צריכים להתמודד ועל מה היו צריכים להתגבר כדי לממש את ייעוד הגוף שבראשו הם עמדו, אילו שיקולים הנחו אותם ואילו דילמות ומצבים נחרתו בזיכרונם.

לצורך המחקר רואיינו כ-40 קצינים בין ספטמבר 2009 לינואר 2010.<sup>3</sup> היו אלה ראיונות עומק חצי מובנים המאפשרים גישה למציאות החברתית כפי שהמראיין תופס אותה ומפרש אותה. אסנת<sup>4</sup> מסביר שראיון עומק חצי מובנה אינו מחייב את החוקר לשאול שאלות זהות את המרואיינים השונים או להקפיד על סדר אחיד של השאלות. אדרבא, דווקא האופי הפתוח של הראיון מאפשר לחקור נושאים רלוונטיים בעלי חשיבות מבחינת המרואיין, שיתכן כי לא היו עולים בראיון מובנה סגור.

### מאפיינים פסיכולוגיים וסוציולוגיים של עשייה לוגיסטית בשדה

בטרם אציג את ההבנות על הלוגיסטיקה בלחימה אסקור מאפיינים פסיכולוגיים וסוציולוגיים של עשייה לוגיסטית בצה"ל בכלל וביחידות לוחמות בפרט, שכן הפרובלמטיקות של הלוגיסטיקה בלחימה מעוגנות בהווה היומיומית של הלוגיסטיקה ואינן תוצר בלעדי של הסיטואציה המלחמתית.

### צבא 2 במגרש של צבא 1

אנשי הלוגיסטיקה ביחידות השדה מתפקדים בקונטקסט חברתי של מפגש בין הצבא הלוחם לצבא הלא לוחם, שכן העשייה הלוגיסטית

של צבא 2 נחשבת לנחותה מהעשייה של צבא 1, אך היא נחוצה מאוד. זה הפרדוקס הגדול של צבא 2 שנחשב לנחות, אבל אי אפשר בלעדי, שכן צבא 1 תלוי בצבא 2 הן מהבחינה הסימבולית והן מהבחינה המעשית. היטיב לבטא זאת מרטין ון קרפלד בהתייחסו למשקלה של הלוגיסטיקה בעיצוב המערכה:

**אומרים על האסטרטגיה שהיא "אמנות האפשרי", אך אין ספק שמה שהוא אפשרי נקבע לא רק על ידי עוצמה מספרית, דוקטרינה, תבונה, נשק וטקטיקה, אלא בראש ובראשונה על ידי העובדות האיתנות מכול - אלה הנוגעות לצרכים, לאספקה זמינה או צפויה, לארגון, לאדמיניסטרציה, לתובלה ולעורקי תחבורה. לפני שיכול מפקד אפילו לחשוב על תמרון או על יציאה לקרב, על הנעת גיסותיו לכאן או לכאן, על חדירה, על לפיתה, על כיתור, על השמדה או על שחיקה, ובקיצור - על הגשמה זו או אחרת של אסטרטגיה נתונה - הוא חייב לוודא שיוכל לספק לחייליו אותן 3,000 קלוריות ליום, שבלעדיהן יחדלו עד מהרה להועיל בתור חיילים; שמצויות בטווח העין דרכים שעל פניהן יוכל להביא את חייליו אל המקום הנכון בזמן הנכון, ושהתנועה לאורכן של דרכים אלה לא תופרע מחמת מחסור בכלי תחבורה או מחמת גודש מיותר של כלי תחבורה.**<sup>8</sup>

נראה כי יותר מכל עשייה לא לוחמנית אחרת בצבא - הלוגיסטיקה מתפקדת בהקשר כפוי טובה במיוחד, שכן הנחיצות שלה מחייבת עבודה קשה ומתמדת, אבל הסטטוס שלה ב"שוק העבודה" הצבאי הוא נמוך. הנחיצות של הלוגיסטיקה לתפקוד הכוח הצבאי בשגרה ובמלחמה מעצימה את האסימטריה במערכת היחסים בינה לבין הלחימה, שכן הנחיצות מחייבת את אנשי הלוגיסטיקה לעשייה שוטפת ולמוכוונות מתמדת לצורכי המערך הלוחם ולעיתים אף לסיכון חיים, אך אינה מקנה להם את היוקרה השמורה למי שעומדים נוכח פני הקרב. במעמדו של צבא 2 יש אפוא מידה רבה של כפיית טובה.<sup>9</sup>

בניגוד לעשייה הלוגיסטית בארגון שמשמיתו העיקרית היא לוגיסטית ושדרת הפיקוד שלו היא לוגיסטית (כמו מרכז, יחידת חימוש מרחבית, מפקדת חיל או מטה אט"ל), אנשי הלוגיסטיקה ביחידות השדה פועלים בסביבה מבצעית, בכפיפות למפקדים לוחמים. מצד אחד, השירות ביחידות השדה הוא מסלול הליבה בחילות הלוגיסטיים,<sup>10</sup> והקרבה

אם יינתן מענה או לא מוכרעת בכל אחת מהנקודות בשרשרת, שבמקרים רבים כלל אינה בשליטתם. עם זאת, הם אלה שנושאים באחריות לתוצאה מול מפקדיהם. השילוב בין פוטנציאל תקלות גדול, מצד אחד, לבין היעדר סובלנות לטעויות, מצד אחר, מתורגם לחוויה מתמשכת של לחץ ושל חרדה.

### לנקות את הבלגן ולעשות סדר - עשייה מתמשכת וסיזיפית

הלחימה שוחקת את הכלים ואת האנשים ומכלה את התחמושת ואת האספקה. העשייה הלוגיסטית בשדה מיועדת למעשה לעשות סדר בשדה הקרב: לתקן תקלות, להשלים מלאים שהתרוקנו, לפנות פצועים ולחלץ כלים תקולים. כל אלה הן פעולות שנועדו להביא לשדה הקרב את מה שחסר בו ולהוציא ממנו את מה שלא צריך להימצא בו. במובן הזה ניתן לראות בפועלם של אנשי הלוגיסטיקה מאמץ שתכליתו לטהר את שדה הקרב. בניגוד ל"טיהור" שעושים הלוחמים, שמופנה כלפי האויב, הלוגיסטיקה מצופה להחזיר את שדה הקרב למצב טהור במובן של סדר, של ניקיון ושל חופש פעולה. אנשי הלוגיסטיקה מנסים כל הזמן לארגן מחדש את הזירה נוכח כוחות ההרס והשחיקה שפועלים בה. זוהי עשייה מתמשכת - לפני הלחימה, במהלכה ואחריה - שנעשית בדרך כלל מאחורי הקלעים ואינה זוכה לתשומת לב מיוחדת.

### מחסור ותודעת מחסור

חוויה מרכזית בתפקידו של קצין לוגיסטיקה בשדה היא ההתמודדות עם מחסור. בהיותם אמונים על ההיבטים החומריים, חלק גדול מהעיסוק של הקצינים בשגרה ובלחימה הוא מאמץ מתמשך לצמצם את הפער בין הצרכים לאמצעים, בין אם באמצעות הגדלת הכמות של האמצעים ובין אם באמצעות הקטנת הצריכה. מהראיונות עולה שמחסור הוא עניין תודעתי לא פחות - ואולי אף יותר - משהוא עניין פיזי ממשי. מחסור קלסי הוא ביחס לתקן, דהיינו מה שנמצא בפועל נמוך ממה שנקבע בתקינה. אך מתאם בין המצוי לבין התקינה אינו מספיק אם הציפיות חורגות מהתקינה הפורמלית. כך, למשל, כאשר חיילים מצפים לאוכל חם ומביאים להם מנות קרב (כפי שקרה במלחמת לבנון השנייה), מתפתחת אצלם תודעת מחסור

שכן אנשי הלוגיסטיקה אינם יכולים למלא את ייעודם ללא שיתוף הפעולה של ה"אחר". כדי שאנשי הלוגיסטיקה יוכלו למלא את משימותיהם הם צריכים שהלוחמים ינקטו פעולות שונות: יביאו את הטנקים לתדלוק או לתיקון, יאבטחו צירים, יפנו קשב לפינוי הרפואי וכיו"ב.

### נראה כי יותר מכל עשייה לא לוחמנית אחרת בצבא - הלוגיסטיקה מתפקדת בהקשר כפוי טובה במיוחד, שכן הנחיצות שלה מחייבת עבודה קשה ומתמדת, אבל הסטטוס שלה ב"שוק העבודה" הצבאי הוא נמוך

אולם שיתוף הפעולה הזה כלל אינו מובן מאליו לאור מערכת היחסים הלא שוויונית בין הלוחמים לאנשי הלוגיסטיקה. הצורך של אנשי הלוגיסטיקה בשיתוף הפעולה של הלוחמים אינו עולה בקנה אחד עם הציפייה של אלה האחרונים לקבל את השירות בלי להשקיע בו מאמצים. המשמעות המעשית של המתח בין התלות של אנשי הלוגיסטיקה לבין האדישות של הלוחמים היא שבעלי תפקידים לוגיסטיים בכל הרמות - החל מנהג המכלית וכלה בקצין החימוש - נדרשים לנהל מפגשים אד-הוק עם נציגי הכוחות הלוחמים בתנאים של נחיתות. במפגשים האלה נדרש הגורם הלוגיסטי לגייס את הצד הלוחם כדי שייטיע לו לעשות את עבודתו. נראה כי לרוב היוזמה היא של אנשי הלוגיסטיקה: הם אלה שצריכים ליזום את המגע ולמצוא את ההזדמנויות המתאימות שיאפשרו להם למלא את תפקידם.

### חוסר שליטה מובנה

לוגיסטיקה היא עשייה שמושגת על שילוב בין חומרים, אנשים ותהליכים. היכולת לתת את הדבר הנכון בזמן ובמקום הנכונים מחייבת תיאום בין גורמים שונים, סנכרון של פעולות, חישוב כמויות וזמנים. מספרן הרב של החוליות בתהליכים הלוגיסטיים הוא פתח לשיבושים. הרבה דברים יכולים להשתבש, וטעות בשלב אחד של השרשרת עלולה להכשיל את המהלך כולו. מבחינת החוויה הפסיכולוגית יש כאן ממד חזק של חוסר שליטה. הקצינים הלוגיסטיים מתכננים, מתאמים ומנהלים, אבל זה לא מבטיח להם הצלחה. השאלה

ללוחמים וללחימה מעניקה למשרתים גם משמעות וגם שייכות. עם זאת, להיות איש לוגיסטי ביחידה לוחמת זה להיות "אחר": לוגיסטיקה נתפסת במונחים של "שירות" או של "משאב" שצריך "לייצר שקט" ובעיקר "לא להפריע".

מהתפיסה הבסיסית הזאת נגזרים ללוגיסטיקה דימויים וציפיות שיש להם ביטויים מעשיים. ראשית, רואים בלוגיסטיקה הפרעה. טיפול בכלים, תספוק או פינוי רפואי נחשבים למשבשים או למעכבים את העשייה העיקרית. למעשה, מאנשי הלוגיסטיקה מצפים לספק את השירותים ואת הצרכים באופן שלא יורגשו. לצד הציפייה ל"שקט" מפגינים המפקדים תובענות רבה כלפי אנשי הלוגיסטיקה. זו באה לידי ביטוי בהצבת דרישות מרובות, בעומס של משימות ובחוסר סובלנות כלפי אילוצים.

### מפגש בין אתוסים

מעבר להיררכיה, המפגש בין צבא 1 לצבא 2 הוא מפגש בין אתוסים שונים. באתוס הכוונה היא לתכונות, לאופני החשיבה ולדפוסי הפעולה והתפקוד הנחשבים רצויים וראויים לחיקוי. מורשת הפלמ"ח ציוונית לצבא הלוחם ערכים של תעוזה, של חירוף נפש, של אלתור ושל תחבולנות. בעוד שצבא 1 הוא צבא של "בתחבולות תעשה לך מלחמה", האתוס של צבא 2 מעמיד במוקד ערכים כמו תכנון, פעולה על פי נהלים והוראות מקצועיות, סטנדרטיזציה של תהליכים ואופטימיזציה של משאבים. מובן שאין בכך כדי לומר שבצבא הלוחם אין תכנון ובצבא הלוגיסטי אין אלתור. אדרבא, בהמשך נראה שאלתור הוא חלק בלתי נפרד מההתמודדות של אנשי הלוגיסטיקה ביחידות השדה עם השיבושים שמחוללת הלחימה, אך בעוד שבצבא 1 אלתור הוא חלק מהאתוס, בצבא 2 הוא נחשב בדרך כלל להכרח מגונה, לדבר לא רצוי שעושים בליט ברירה.

### חבירה בתנאי אי-שוויון מובנה

הלוחמים והיחידה הלוחמת הם מושא הפעולה של אנשי הלוגיסטיקה. בין אם מדובר בהובלה ובהספקה ובין אם מדובר באחזקה או בטיפול רפואי, העשייה הלוגיסטית בשדה נעשית תמיד ביחס ל"אחר". משמעות הדבר היא שיש בעשייה הזאת ממד חזק מאוד של תלות,



תרגיל של מרכז ההובלה בצה"ל, 2012 | הלחימה שוחקת את הכלים ואת האנשים ומכלה את התחמושת ואת האספקה. העשייה הלוגיסטית בשדה מיועדת למעשה לעשות סדר בשדה הקרב: לתקן תקלות, להשלים מלאים שהתרוקנו, לפנות פצועים ולחלץ כלים תקולים. כל אלה הן פעולות שנועדו להביא לשדה הקרב את מה שחסר בו ולהוציא ממנו את מה שלא צריך להימצא בו. במונח הזה ניתן לראות בפועלם של אנשי הלוגיסטיקה מאמץ שתכליתו לטהר את שדה הקרב

הביאה להעצמת התלות של הלוגיסטיקה בציר האג"מי עד כדי שיתוקה והדרתה דה פקטו משדה הקרב. תלות של הלוגיסטיקה בציר האג"מי מתקיימת גם בשגרה; היא נובעת מכך שהלוגיסטיקה משרתת את צרכיו.<sup>11</sup> אבל הנרטיב של הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה מדגיש עד כמה הלוגיסטיקה תלויה בהחלטות, בסדרי העדיפויות וכן בהישגים או בכישלונות של הכוחות הלוחמים. כלומר, הלוגיסטיקה צריכה לשרת את הכוחות הלוחמים, אבל היא מאוד לא אוטונומית, היא תלויה עד מאוד בהחלטות ובפעולות של הכוחות הלוחמים שמגדירים בעבורה את "כללי המשחק" - מה מותר ומה אסור, מה אפשרי ומה לא אפשרי ומתי.

בתודעת הקצינים נצרבה החוויה שלפיה האופן שבו הופעלה הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה על ידי המפקדים העמיד אותה במצב בלתי אפשרי שבו היא נדרשת למלא את צרכי הכוחות הלוחמים בלי שהעמידו לרשותה את התנאי הבסיסי ביותר לשם כך: הגישה ללוחמים. זהו הבסיס לטענתי שהתלות של הלוגיסטיקה בציר האג"מי תורגמה במלחמת לבנון השנייה להדרת הלוגיסטיקה משדה הקרב. היעדר כלי רכב ממוגנים,<sup>12</sup> האיסור על

של תבניות ביורוקרטיות, מתעצמים המתחים האלה ופוגעים ביכולתם של אנשי הלוגיסטיקה לפעול בהתאם לסכמות הבסיסיות שלה - סכמות של חיבור ללוחמים, של ליניאריות ושל סדר. בלחימה המאופיינת במידה רבה יותר של שליטה (מבצע "עופרת יצוקה") המתחים האלה אינם כה חריפים, ולכן השפעתם על הלוגיסטיקה פחותה.

### התלות של הלוגיסטיקה בציר האג"מי תורגמה במלחמת לבנון השנייה להדרת הלוגיסטיקה משדה הקרב

#### הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה - סיפור של שיבוש

#### יחסי לוגיסטיקה-לוחמים: תלות, מרחק והדרה

התלות של הלוגיסטיקה בציר האג"מי היא הנושא המרכזי בסוגיית הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה. ביטוי מובהק למרכזיותו של הנושא הזה הוא האזכור החוזר של האיסור מטעם אלוף הפיקוד להיכנס לשטח לבנון בכלים שאינם ממוגנים והשלכותיו על היכולת לתת מענה לוגיסטי לכוחות הלוחמים. ההחלטה לאסור כניסת כלי רכב לא ממוגנים

משום שמבחינתם "אין מה לאכול".

גם צרכים חדשים, שהוגדרו לאור נסיבות מיוחדות, עלולים לעורר תודעת מחסור לאור הפער בין מה שהוגדר זה עתה כי הוא נחוץ לבין מה שיש. מחסור יכול לנבוע גם מפרקטיקות של השאלת ציוד בין יחידות או העברה של ציוד מיחידה שטרם הופעלה ליחידות אחרות. הפרקטיקות האלה מעידות על נזילותו של ה"יש" הלוגיסטי. מה שישנו לא תמיד נמצא פיזית תחת ידך, וגם מה שנמצא תחת ידך עלול, בהינף פקודה, לעבור לרשותו של מישהו אחר ולהותיר אותך בחוסר.

#### הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה"

המעמד השונה של הליבה לעומת הפריפריה, המעמד הנחות יותר של הלוגיסטיקה לעומת מקצועות הלחימה, השוני התרבותי בין שני הסגמנטים הארגוניים האלה והתלות ההדדית שמתקיימת ביניהם - כל אלה מבטיחים שהיחסים בין הלוגיסטיקה ללחימה יהיו מתוחים - יחסים שקרבה ומרחק, שייכות וזרות, הערכה וזלזול משמשים בהם בערבוביה. המתח בין הלוגיסטיקה ללחימה הוא אפוא מאפיין קבוע של ההקשר שבו פועלת הלוגיסטיקה ביחידות השדה. מה קורה למתח הזה באירועי לחימה וכיצד הוא משפיע על הלוגיסטיקה?

מהמחקר עולה כי באירועי לחימה המתח הזה לא רק שאינו מתפוגג, אלא לעיתים הוא אף מחריף ומתורגם לפרקטיקות המכשילות את המאמץ הלוגיסטי ובשל כך גם את המאמץ המבצעי. יתר על כן, אירועי לחימה טומנים בחובם פוטנציאל למתח קשה בין הגיון הפעולה הרציונלי-ביורוקרטי של הלוגיסטיקה לבין האי-סדר של הלחימה. המפגש בין ממלכת האי-ודאות לבין הלוגיסטיקה, שהאתוס שלה מושתת על הלימה בין תכנון לביצוע, עלול בנסיבות מסוימות לפגוע קשות ביכולת של הלוגיסטיקה למלא את ייעודה.

ניתוח מעמיק של תיאורי המרואיינים בנוגע לעשייה שלהם במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה" מלמד כי עוצמת המתחים והמידה שבה הם משפיעים על יכולת התפקוד שלהם קשורות למידת החיכוך בלחימה. בעימות המאופיין בחיכוך גבוה (מלחמת לבנון השנייה), שמייצר אי-ודאות גבוהה ושיבוש



כניסה של כוחות לוגיסטיקה באמצעות כלי רכב אחרים ואי־פריצה של צירים השאירו את הלוגיסטיקה בחוץ והרחיקו אותה מהלחימה ומהכוחות הלוחמים.<sup>13</sup>

מה היו המשמעותיות של המרחק בין הלוגיסטיקה לחימה? ראשית, כפי שכבר ראינו, זה שיבש את היכולת של הלוגיסטיקה לפעול (לתספק, לתת אחזקה, לפנות נגעים) מעצם העובדה שנמנעה ממנה הגישה לשדה הקרב. לשיבוש הבסיסי הזה נוספו עוד שיבושים, שכן השארת אנשי הלוגיסטיקה מחוץ לשדה הקרב הגבירה את חוסר הוודאות שלהם ואת התלות שלהם בלוחמים. בהיעדר גורם לוגיסטי שנמצא עם הכוח הלוחם ויכול לפקח על הנעשה, להשפיע בזמן אמת ולדווח למפקדה, המצב הלוגיסטי "בפנים" (מה יש ומה אין, האם מה שתיכננו עדיין רלוונטי) היה סוג של "קופסה שחורה" מבחינת אנשי הלוגיסטיקה.

בנסיבות האלה של נתק בין הלוגיסטיקה ללוחמים, הרי גם כאשר אנשי הלוגיסטיקה הביאו את ה"חומר" לשדה הקרב, הוא לא בהכרח תורגם ל"מענה". לאופן שבו הלוחמים תפסו את ה"חומר" שהועבר להם, לפרשנות שהם נתנו לו ולפעולות שהם נקטו בנוגע אליו היה משקל מכריע בשאלה "האם ניתן מענה". במארגי מזון שהוצנחו כדי לשמש "תחנת הצטיידות" מאולתרת ראו הכוחות בשטח ציוד מופקר (ולכן הושמדו); תיקים ל-48 שעות, שבהם ראו אנשי הלוגיסטיקה חלק בלתי נפרד מהציוד של הלוחמים, היו בעיני הלוחמים עצמם עול לא הכרחי והושארו מאחור; חוסר ההיכרות של הלוחמים עם הסימולים של סוגי הציוד השונים הביא שוב ושוב לטענות ש"אין" ולדרושיה של חירשים עם גורמי הלוגיסטיקה שידעו כי "יש". האירועים האלה מחדדים - על דרך השלילה - את היותו של המעשה הלוגיסטי מעשה הדדי המבוסס על חיבור ועל תיאום בין הלוגיסטיקה ללוחמים.

### המתח בין הלוגיסטיקה הלוחמית לחימה

עמימות, אי־סדר ופירוק הם הנושאים המרכזיים שעולים מהתיאורים על מלחמת לבנון השנייה. רבים מהמרוויינים תיארו את מה שקרה להם במלחמה במונחים של פערים, כמו הפער בין מה שהיה צריך לקרות

(לפי התכנון המוקדם או לפי ה"תורה") לבין מה שקרה בפועל, בין הסיטואציה של העימות בשטחים לבין הסיטואציה בלבנון ובין הבנת הדברים ב"שטח" לבין האופן שבו הם נתפסו במטה הכללי או בחיל. המשקל הרב שניתן לסוגיה הזאת בתיאורי המפקדים הלוגיסטיים משקף את עוצמתה של התפיסה שלפיה המלחמה היא כוח מפרק ואת המתח בין הלוגיסטיקה, שהיא עשייה שמושגת על סדר, על תכנון מוקדם, על היגיון קווי ועל שליטה לבין אופיה המפרק של הלחימה.

בעוד שבסעיף הקודם התמקד הדיון ביחסים בין הצבא הלוחם ללוגיסטיקה והוסבר בו שהיחסים האלה הם ממד מרכזי בעיצוב העשייה הלוגיסטית במלחמת לבנון השנייה, המוקד כאן הוא המתח בין הלוגיקה הלוגיסטית לבין אופי הלחימה. המתח הזה בא לידי ביטוי בחוויה של עמימות, בהיעדר הגדרת מצב ברורה ובחוסר יכולת לפעול על פי הסכמות הלוגיסטיות שמגדירה התורה.

### עמימות המצב

חוסר הבהירות ששרר בנוגע ל"מצב" - במיוחד בימים הראשונים של המלחמה - יצר אצל המפקדים הלוגיסטיים מבוכה ובלבול. הם חוו מצב של חירום, והמענה שהם נדרשו לתת חרג באופן מהותי מהשגרה, אך המצב הזה לא הוגדר באופן רשמי "מלחמה", ובשל כך התעכב מאד המעבר מדפוסי הפעולה של השגרה לדפוסי הפעולה של חירום.

הפער בין המציאות כפי שחוו אותה המפקדים הלוגיסטיים בחטיבות ובאוגדות לבין היעדר הגדרת מצב רשמית הוא ביטוי לפער בין ההגדרות הנוקשות של המושגים "חירום" ו"שגרה" לבין המורכבות של המציאות.

הדיכטומיה בין שגרה לחירום היא מאבני היסוד של החשיבה והפעולה בצבא, והלוגיסטיקה, בדומה לתחומי עשייה צבאיים אחרים, מוכוונת לשני מצבי היסוד האלה, ויש לה נהלים ודפוסי פעולה שמתאמים לכל אחד משני המצבים. המורכבות היא במעבר ממצב אחד למשנהו, שכן קווי החיתוך ביניהם - כך מתברר שוב ושוב - הם מטושטשים והרבה פחות ברורים וחדים.

הקושי שחוו המפקדים הלוגיסטיים בתוך הפיקודי אל מול העמימות בהגדרת המצב חושף עד כמה העשייה הלוגיסטית מתבססת

על הגדרות רשמיות ומהם המחירים שיש לנוקשות הזאת. בהיעדר הכרזה רשמית על חירום לא היה מעבר לתו"ל חירום, והמפקדים הלוגיסטיים בפקוד התמודדו עם חוסר ההלימה בין ההוויה החירומית של היחידות לבין הממשק עם המטה הכללי שהמשיך להתנהל על פי דפוסי השגרה.

היעדר הכרזה רשמית הקשה על המפקדים הלוגיסטיים לפעול במתכונת חירום גם בתחומים שנמצאו בהישג ידם. ההתלבטות האם לעשות שימוש בציוד שנמצא בשליטתם (מהבחינה הפיזית) ומוגדר "לחירום בלבד" משקפת את הקושי לפעול באופן שאינו מגובה בהגדרת מצב מותאמת "מלמעלה".

נקודה נוספת שעולה בהקשר הזה היא התלות המוחלטת של גורמי הלוגיסטיקה בפקוד בלוגיסטיקה המטכ"לית, שכן האמצעים נמצאים ברובם בשליטת המטה הכללי, וגם אלה שביחידות נמצאים בחלקם בשליטה מטכ"לית באמצעות הגדרתם "מלאי חירום".

### התפרקות הליניאריות

הנרטיב של מלחמת לבנון השנייה מדגיש את הפער בין הביצוע האידיאלי ("איך היינו אמורים לפעול") לבין הביצוע בפועל, את חוסר היכולת לפעול בהתאם לתורה, את חוסר הוודאות ואת השינויים התכופים בתוכניות שהקשו על המפקדים בתכנון ובביצוע. התפיסה העולה מהראיונות מדגישה את האופי הליניארי והסדר של הלוגיסטיקה, שהיא עשייה שמתבססת על שרשרת מתוכננת מראש של תהליכים שמתונים זה בזה, שיש להם יש סדר קבוע וכיוון אחד (מגדוד לחטיבה ומחטיבה לאוגדה). אולם בלבנון התאפיינה הלוגיסטיקה בשיבוש של הסכמות המוכרות: שיבוש בשרשרת הדיווח המקובלת, ביכולת לפעול על פי התורה, באופני הפעולה הרצויים. במלים אחרות, המלחמה פירקה את הליניאריות הלוגיסטית. ביטוי מובהק להתפרקות הזאת היה היעדרם של צירים לוגיסטיים - מה שהביא לכך שהמושג "קו הספקה", המגלם בתוכו את הליניאריות, לא היה חלק משדה הקרב במלחמת לבנון השנייה. שיח המפקדים על חוסר הוודאות, על השיטה שלא פעלה וכיו"ב מלמד על המתח המובנה שקיים בין העשייה הלוגיסטית שנשענת על תכנון קפדני ועל שליטה לבין המלחמה.



אלפא - משאית זחלית לנשיאת תחמושת על בסיס הנגמ"ש M113 | ב"עופרת יצוקה" התאפשרה לאנשי הלוגיסטיקה סביבת פעולה נוחה יחסית הן מבחינת היכולת לפעול בהתאם לתוכניות ולתורה והן מבחינת הממשק עם הציר האג"מי

### הלוגיסטיקה ב"עופרת יצוקה": סדר, שליטה וקרבה ללחימה

התפיסה המקובלת הן בציבור הרחב והן בצה"ל היא ש"עופרת יצוקה" הייתה מבצע מוצלח.<sup>14</sup> בקרב המפקדים הלוגיסטיים (אלה שהשתתפו בו וגם אלה שלא) מתוארת הלוגיסטיקה במבצע במונחים חיוביים: הם מדגישים את המוכנות הגבוהה של הכוחות, את הסדר ואת השליטה שאיינו את הפעילות ואת ההיצמדות לתורה ולתוכניות שעל פיהן הם התאמנו בתקופה שקדמה למבצע.

מהתיאורים עולה שהלוגיסטיקה ב"עופרת יצוקה" הייתה היפוכה הגמור של הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה הן מבחינת התכנון והסדר והן מבחינת החיבור לציר האג"מי. הפעולה המסודרת בהתאם לתוכניות והשילוב של הלוגיסטיקה במרחב הלחימה - תנאים שלא התקיימו במלחמת לבנון השנייה - נחשבים לגורמים המרכזיים שהביאו להצלחה הלוגיסטית. במונחי השיבוש והפירוק ניתן

מאלה שהם מורגלים בהם בשגרה. באומרי "תנאים הרבה פחות נוחים" אני מכוונת לשני דברים עיקריים: ראשית, לכך שבעת לחימה הפיצול וההיררכיה בין הצבא הלוחם לצבא התומך מודגשים ביתר שאת, שכן בסיטואציה המלחמתית מתחדדת ההבחנה בין אלה שנלחמים לבין אלה שמשרתים אותם. ההבחנה מתורגמת למרחק ולתלות. גם בשגרה נגזרות התוכניות הלוגיסטיות מהתוכניות האג"מיות, אבל בלחימה בלבנון התלות הזאת קיבלה ביטוי חריף של הדרה ושל נתק - מה שפגע באפקטיביות של הלוגיסטיקה וכפועל יוצא מכך גם באפקטיביות המבצעית.

הדבר השני שאליו אני מתכוונת בביטוי "תנאים הרבה פחות נוחים" נוגע לטבעה של הלחימה שהיא תווק שמפרק סכמות ביורוקרטיות ומאופיין בחוסר ודאות ובשינויים תכופים. המאפיינים האלה מאתגרים את אנשי הלוגיסטיקה שדרך הפעולה שלהם מושגת על היגיון קווי, על תכנון מוקדם ועל שליטה.

בסעיף הקודם דנתי באופן שבו מעמדה הנחות של הלוגיסטיקה תורגם לפרקטיקות של תלות ושל הדרה ששיבשו את היכולת של אנשי הלוגיסטיקה לתפקד. כעת אני מבקשת להוסיף לניתוח את המתח בין הלוגיקה הלוגיסטית לטבע הלחימה שהוא, בעיניי, זווית נוספת להבנת ההקשר שבו פעלה הלוגיסטיקה במלחמת לבנון השנייה. מהפריזמה הזאת מדובר במפגש קשה בין המעשה הלוגיסטי ללחימה, שכן אנשי הלוגיסטיקה שואפים להגדרת מצב ברורה, למידע מדויק, לוודאות ולסדר שיאפשרו להם לתכנן מראש ולהיערך לביצוע אחרי שהביאו בחשבון גורמים כמו זמן, מרחק, שחיקה וכיו"ב. המלחמה, ממלכת האירודאות, מאתגרת את הליניאריות של הלוגיסטיקה ומכתיבה לה זירת פעולה הרבה פחות נוחה.

מהניתוח עד כה עולה שהאתגר העיקרי של אנשי הלוגיסטיקה במלחמה הוא "לספק את הסחורה" בתנאים הרבה פחות נוחים

הלוגיסטיקה (למשל, להכיר את תגי הזיהוי של המארזים המוצנחים או להביא בחשבון שיצטרכו להגיע למקום שבו יוכלו לקבל את האספקה).

לסיום, ברצוני לסמן כיווני חשיבה הנגזרים מממצאי המחקר:

**מחירי המבנה.** מערכת היחסים בין הלחימה ללוגיסטיקה משקפת את מבנה ההיררכיה בארגון הצבאי שמעמיד במרכזו את הלוחם. ההוויה של הלוגיסטיקה ביחידות השדה - שייכת ולא שייכת, נחוצה ושולית, קרובה ורחוקה (מהלחימה) - היא אינהרנטית למיקומה במדרג ההיררכיה הצבאית. מהעבודה הנוכחית עולה כיצד המבנה הזה מתורגם בחירום לפרקטיקות מבצעיות שגורמות נזק רב לחימה שכן ההרחקה של הלוגיסטיקה משדה הקרב מכשילה את המאמץ המבצעי.

ההבדל בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" מבלית את התנאים ואת הנסיבות שבהם מתגברת ההדרה ומתרבים מחיריה. במתאר פעילות שאינו מערער את הסדר ואת הסכמות הקיימות (כמו בשגרה, בבט"ש ובמובן מסוים גם ב"עופרת יצוקה") מצליחים אנשי הלוגיסטיקה להכניס את נקודת המבט שלהם למכלול השיקולים ולתפקד בתוך מערכת היחסים. במצב של חיכוך שמשבש את הסדרים ומפרק את הליניאריות, ובו נזקקים אנשי הלוגיסטיקה יותר מתמיד לחיבור ללוחמים, דווקא אז החיבור הזה עוד יותר בעייתי, ואנשי הלוגיסטיקה נדחקים לאחור ולא רואים בהם שותפים שווי מעמד בשדה הקרב.

מכאן שדילמה מרכזית של מפקדים לוגיסטיים ביחידות שדה היא כיצד להכניס את נקודת המבט הלוגיסטית ל"זרם המרכזי" (mainstream) במצבים שבהם הנטייה ה"טבעית" של המערכת היא לדחוק אותם הצידה.

**דימוי המלחמה של הלוגיסטיקה.** ניתן לראות במלחמת לבנון השנייה מקרה ייחודי או קיצוני שבו כל הצבא, ובכלל זה גם הלוגיסטיקה, עבד "לא נכון". מנקודת המבט הזאת, אחת הסיבות המרכזיות לכך ש"לא עבדו נכון" היא שאחרי שנים של פעילות במסגרת מה שכונה "העימות המוגבל" או "עימות נמוך עצימות" התקשה צה"ל לעשות את המעבר מדפוס

הוא מובנה בסיטואציה של לחימה - גם במצב נשלט שלא מפרק את סכמות הפעולה המוכרות (כפי שהוא מובנה גם בתפקוד בשגרה). אולם במבצע "עופרת יצוקה" לא פגעו המתחים המקומיים האלה בתפקוד של הלוגיסטיקה, כי בסך הכול היא יכלה לפעול על פי התוכניות והמנגנונים שתוכננו מראש.

ניתן לומר שבסיטואציה של "עופרת יצוקה" "נספרגו" המתחים המוגבלים האלה ולא הותירו עקבות משמעותיים. לעומת זאת, במלחמת לבנון השנייה, שבה נפרמו הסכמות, ואנשי הלוגיסטיקה לא יכלו לעבוד "לפי הספר", היו למתחים האלה מחירים כבדים מבחינת יכולתם למלא את ייעודם בשדה הקרב.

### במונחי השיבוש והפירוק ניתן לומר שהמתחים בין הלוגיסטיקה ללחימה, ששיבשו את הלוגיסטיקה ומלחמת לבנון השנייה, היו הרבה פחות חריפים במבצע "עופרת יצוקה"

#### דיון וסיכום

בחינה של הלוגיסטיקה בלחימה מהזווית החברתית חושפת שתי פרובלמטיקות מרכזיות: האחת קשורה לממשק בין הלוגיסטיקה ללוחמים והאחרת מתייחסת לפער בין הנחות היסוד הארגוניות ביחס ל"איך צריך לפעול" לבין דפוסי הפעולה בפועל. שתי מערכות הפרובלמטיקה האלה שזורות זו בזו, וההפרדה ביניהן נעשתה לצורכי בהירות הדיון ולא מסיבות מהותיות. במציאות של הפעלת הכוח הן כרוכות זו בזו ומשפיעות זו על זו. במצב שבו אנשי הלוגיסטיקה אינם מצליחים לפעול על פי התבניות המוכרות, כמו, למשל, תספוק הכוחות הלוחמים באופן המקובל (שדרות הספקה, דרגים), הצורך בממשק מתואם והדוק עם הלוחמים רק מתחדד, שכן לצורך הצלחתו של אקט בלתי שגרתי (בין אם באמצעות מסוקים או באמצעים אחרים) צריכים שני הצדדים להתכוון אחד לצורכי האחר ולהתאים את עצמם לאילוציו של הצד האחר. כך, למשל, אנשי הלוגיסטיקה צריכים לדעת מהו מיקומם של הכוחות ומהם האילוצים שלהם (האם הם עייפים? האם הם פנויים?), והלוחמים צריכים להכיר את אופני הפעולה של אנשי

לומר שהמתחים בין הלוגיסטיקה ללחימה, ששיבשו את הלוגיסטיקה ואת דפוסי הפעולה הלוגיסטיים במלחמת לבנון השנייה, היו הרבה פחות חריפים במבצע "עופרת יצוקה".

ההסבר הרווח לפער בין התפקוד של הלוגיסטיקה בשני העימותים מתייחס ל"סטירת הלחי" של מלחמת לבנון השנייה ולהפקת הלקחים שנעשתה בעקבותיה וכן לשוני בין שני העימותים מבחינת היקפי הסד"כ ואופי הפעילות הצבאית. בלי להמעיט בחשיבותם של המהלכים שנקטו במסגרת ההיערכות למבצע "עופרת יצוקה" (הפקת לקחים ממלחמת לבנון השנייה, אימונים, תכנון וכו') ברצוני להתמקד באופיים של שני העימותים מבחינת המרחק בינם לבין דימוי המלחמה הטיפוסית.<sup>15</sup> בהשוואה לאירועי לחימה שבהם התנסה צה"ל ב-30 השנים האחרונות, הלחימה בלבנון תאמה את ההגדרה של מלחמה פרוטוטיפית: גבול ברור בין חזית לעורף, אויב מוגדר, אלימות רבה ובעיקר - חיכוך. בלבנון היה חיכוך, ואנשי הלוגיסטיקה חוו אותו בעוצמה דרך השיבוש בשני הצירים הכל כך חשובים לאפקטיביות הלוגיסטית: ציר הממשק עם הלוחמים וציר התכנון והשליטה.

במבצע "עופרת יצוקה" היה פער גדול בין ההערכות לפני המבצע, שהציגו תסריט של מלחמה פרוטוטיפית, לבין ההתרחשות בפועל.<sup>16</sup>

החיכוך, ממאפייניו של שדה הקרב הפרוטוטיפי, היה מוגבל ב"עופרת יצוקה", בעיקר משום שהתנגדות האויב הייתה פחותה ביחס לציפיות המוקדמות. בתנאים האלה הכוחות (לוחמים ותומכי לחימה כאחד) יכלו לפעול בדרך כלל בהתאם לסדר ולתבניות הפעולה שאותם תירגלו. בהיעדר חיכוך משמעותי התאפשרה לאנשי הלוגיסטיקה סביבת פעולה נוחה יחסית הן מבחינת היכולת לפעול בהתאם לתוכניות ולתורה והן מבחינת הממשק עם הציר האג"מי.

עם זאת, מהראיונות עולה כי גם בתנאים הנוחים יחסית של הלחימה ב"עופרת יצוקה" התמודדו המפקדים הלוגיסטיים עם סוגיות של התעצמות התלות בציר האג"מי ועם קונפליקטים בין נקודת המבט הלוגיסטית לנקודת המבט האג"מית. המקרים האלה מלמדים כי הפוטנציאל למתחים ולמורכבויות בממשק שבין אנשי הלוגיסטיקה ללוחמים



הפעולה של העימות המוגבל לדפוסי הפעולה של מלחמה. ההנחה כאן היא שהעימות האלים שאירע בחודשים יולי-אוגוסט 2006 היה מלחמה קונוונציונלית.<sup>17</sup> עם זאת, גם ניתן לראות במלחמת לבנון השנייה דוגמה לשדה הקרב החדש. זהו אינו עימות מוגבל נוסח אינתיפאדת אל-אקצא, אבל גם לא כמו מלחמת יום הכיפורים.<sup>18</sup> אם אנו רואים במלחמת לבנון השנייה דוגמה ללחימה החדשה, נשאלת השאלה באיזו מידה ערוכה הלוגיסטיקה לפעול בתנאים האלה (אויב מוסווה, נשק מדויק). כך, למשל, באיזו מידה מתמודדת תפיסת ההפעלה הנוכחית של הלוגיסטיקה עם הסוגיה של פגיעות הכוחות הלוגיסטיים בשדה הקרב? בהנחה שהרגישות לנפגעים תמשיך להשפיע על דפוסי הפעלת הכוח, מן הראוי להתייחס אליה כאל חלק אינהרנטי משדה הקרב ולשאול כיצד יוכלו אנשי הלוגיסטיקה להבטיח את יכולתם לפעול בתנאים האלה.

השאלה הרחבה יותר היא עד כמה מוכנים אנשי הלוגיסטיקה לחשוב על אלטרנטיבות לדפוסי הפעולה הקלסיים שלהם. סוגיית הצירים הקרקעיים היא דוגמה מובהקת לכך. כך, למשל, נכתב בעבודה בפו"ם על השליטה בצירים במלחמת לבנון הראשונה:

**הפעם פתרנו את חוסר השליטה בצירים הודות לחיל האוויר. האם תמיד נוכל לעשות זאת? תשובתי הנחרצת היא לא, ועל כן זה לקח שיש ליישמו אחת ולתמיד... בעיית הצירים היא אשר יצרה לנו את מרב הלקחים, והשאלה היא במה עלינו להתמודד - בהבטחת תנועה שוטפת על צירים או להרים ידיים ולהתחיל לשנות תורות ארגון ותחזוקה. אני ממליץ להכיר בחשיבות הצירים... ואם נכיר בכך נוכל גם להתארגן ולעמוד במשימה.**<sup>19</sup>

הכותב אינו רואה בהסתמכות על הספקה בהיטס במלחמת לבנון הראשונה חלופה ראויה לשליטה בצירים קרקעיים. בעיניו, הקושי בצירים הוא בעיה של מודעות ("אם נכיר בכך נוכל גם להתארגן ולעמוד במשימה"), ובחיפוש אחר חלופות אחרות הוא רואה "הרמת ידיים". נראה שזו הגישה הרווחת גם היום, שני עשורים מאוחר יותר. על פי תפיסת ההפעלה הלוגיסטית של צה"ל בחירום, אחד מהעקרונות של שרשרת התספוקת הוא "שימוש בניוד יבשתי כצינור לוגיסטי עיקרי

והכרחי לקיום הכוחות. הספקה בהיטס [היא] צינור לוגיסטי חלופי למקרים כגון היעדר רצף קרקעי".<sup>20</sup>

## יש מקום לקיים חשיבה מקיפה גם על המשמעויות של מאפייני המלחמה החדשה ללוגיסטיקה בדרג הנפרס

איני מתיימרת לטעון כי העקרונות המסורתיים אינם תקפים לאתגרים הנוכחיים או העתידיים, אלא להצביע על הפער בין השינויים באופיו של שדה הקרב (לחימה מבוצרת, בעומק, בסביבה אורבנית, נגד אויב מוסווה המפעיל מגוון של צורות לחימה ונשק מדויק) לבין דימוי המלחמה כפי שמשתקף בתורת הלוגיסטיקה ובתפיסת ההפעלה שלה שנגזרות מהדימוי הזה. הפער הזה בולט במיוחד לאור העיסוק הניכר שמתקיים באט"ל בסוגיית העורף הלוגיסטי. ההבנה כי האיום על העורף הוא חלק ממאפייני העימותים תורגמה לעשייה אינטנסיבית שנועדה להבטיח את הרציפות התפקודית של יחידות אט"ל בעורף. יש מקום לקיים חשיבה מקיפה גם על המשמעויות של מאפייני המלחמה החדשה ללוגיסטיקה בדרג הנפרס.

### הערות

1. המעורבים בדרג המחקר המלא מחזימים לפנות לכותבת המאמר.
2. ברצוני להודות מעומק הלב למראיינים על היענות ועל הפתיחות.
3. את כל הראינות עשתה הח"מ, תימלה גינתחה במתודולוגיה המכונה "ניתוח תוכן חלקי". ברצוני להודות למאבחת מדה מניקה פורמן על מסירתה ועל השקעתה הרבה בתמלול הראינות ובניתוחם.
4. על פי דורר אסנת, מילואים ועבודה, המרכז למדעי ההתנהגות, ענף מחקר, 2008: 395-412.
5. זאב לרר והדס בן אליהו, "צבאות העם: מבנה, זהויות ופיקוח" בתוך: הדס בן אליהו וזאב לרר (עורכים), **סוציולוגיה של צבא העם: מבט מכפנים**, העמותה לסוציולוגיה צבאית, 2009, עמ' 395-412.
6. **שם**, עמ' 398.
7. **שם**, עמ' 399.
8. מרטין ואן קרפלד, **מלחמה ותחזוקה: הלוגיסטיקה מואלנשטיין ועד פטון**, מערכות, 1983, עמ' 11.
9. הקטע הבא, המתייחס למלחמת ההתשה, ממחיש מאוד את הנקודה הזאת: "היה זה מצב יוצא דופן... הלוחמים ישבו בבונקרים המוגנים, השריונאים ישבו בטנקים, ועם תחילת ההפגזה היו סוגרים מדפים, ואילו אנשי התחזוקה, הנגים, אפסנאים ואחרים, היו יוצאים לדרך ברכב הרך. בכל ציר, בכל הצטלבות, בכל כניסה למעוזים ארבה להם הסכנה. הארטילריה המצרית הייתה מטווחת לכל אותן נקודות, ולעיתים נראה היה שמועדי ההפגזות נקבעים לפי לוח הזמנים של שדרות התספוקת... טבעי היה הדבר שמפקדים בכירים בצה"ל התעניינו יותר במצבם של הטנקיסטים ושל הלוחמים במעוזים, ופחות במצבם של אנשי התחזוקה". יעקב ארז, ואילן כפיר, **צה"ל בחילו - אנציקלופדיה לצבא**

10. **וביטחון**, מטכ"ל-אג"א, חיל החימוש וחיל התחזוקה, הוצאת רביבים, 1983, עמ' 125.
11. בחיל לוגיסטיקה ובחיל חימוש יש להבחין בין הקצונה שצומחת משורות צבא החובה לבין הקצונה המבוססת על מסלול העתודה (מזר הנדסי, טכנולוגים). השירות ביחידות השדה הוא מסלול הליבה בעבור הקצינים מהסוג הראשון.
12. "הפעלת מערך הסיוע המנהלתי, מוכתבת מדון פעולתם של כוחות התמרון והסיוע הקרבי ומאופן פעילותם של הכוחות המתמרנים, מיקומם וצורכיהם המנהלתיים, המכתיבים את משימות מערך הסיוע המנהלתי", מתוך **הסיוע המנהלתי במבצעי יבשה**, עמ' 16 מחלקת תורת הלחימה, זרוע היבשה.
13. רבים התייחסו בהקשר הזה לטכניקת הלוגיסטיקה הקרבית שנובשה על בסיס התפיסה המבצעית שנתכנה ב-2005 בפקוד הצפון (אתי סיביר-מלאכי ור' בלן, "הלוגיסטיקה הקרבית במלחמת לבנון השנייה", בתוך: צבי עופר, [עורך], **מלחמת לבנון השנייה - תבונה המעשה**, אמ"ץ-תורה"ד, 2008, עמ' 405-443). עקרונות חשובים של הלוגיסטיקה הקרבית היו הכנסת "לבנות" (תספוקת, אחזקה, פינוי) על בסיס כלים מבצעיים כמו טנקים ואכזריות ותנועה לוגיסטית במסדרון מאובטח בכל גזרה חטיבתית. בפועל, כך נטען, לא הוקצו די כלים מבצעיים לכוחות הלוגיסטיים, ופתיחת המסדרון הלוגיסטי התעכבה.
14. צריך להבחין בין רפואה לבין חימוש ולוגיסטיקה. מטפלים (רפואה) נכנסו עם הכוחות, אך נאסרה, כך לפחות הובן בחטיבות ובאוגדות, כניסת דרגים שלא בכלי רכב ממוגנים.
15. ראו למשל: רוני טייאראגן, **עמדות הציבור הישראלי כלפי צה"ל והמצב הביטחוני - ממצאי סקר דעת קהל בעת "עופרת יצוקה" ולאחריה**, מרכז הסיקור הצה"לי, ענף מחקר ממדה"ה, 2009; דותן אבינום, **ולימור פומרנץ-זורין, עמדות משרתי הקבע באט"ל כלפי שירותים - תמונת מצב 2009**, מרכז הסיקור הצה"לי, ענף פאר"א אט"ל, 2009; ש' טובי, **הערכת מצב צבא-חברה לשנת 2010**, פרויקט צבא-חברה, ענף מחקר ממדה"ה, 2010.
16. אני מאמצת כאן את הניתוח של יעל טופל שמסבירה הבדלים בין אופני השילוב של נשים באירועי לחימה שונים באמצעות המושגים "מלחמה פרטוטופית" ו"חסרית חברתי". ככל שאירוע קרוב יותר למלחמה הפרטוטופית (טיפוסית), היתה נטייה חזקה יותר להפעיל חסרית חברתי של הפרדה מגדרית, ולהיפך. ראו: יעל טופל, "גבולות המגדר - שילוב נשים בפעולות מבצעיות", **מערכות**, 429, פברואר 2010, <http://goo.gl/8Lcaae>, עמ' 57-52.
17. ביטוי להנחה הזאת ניתן למצוא, למשל, בעבודה של סיביר-מלאכי ובלן (ראו הערה 12) העוסקת בטכניקת הלוגיסטיקה הקרבית במלחמת לבנון השנייה: "בבואנו לבחון את מימוש טכניקת הלוגיסטיקה הקרבית מצאנו לנוכח לבחון... על בסיס מלחמת לבנון השנייה. מלחמה זו מייצגת מלחמה קונוונציונלית בעידן המודרני בישראל בגזרת לחימה מוכרת וידועה זה שנים רבות..." **שם**, עמ' 427.
18. פרנק הופמן רואה במלחמת לבנון השנייה דוגמה לעימות היברידי: חזבאללה נקט במגוון של טקטיקות לחימה, החזיק באמצעי לחימה מתקדמים, פעל במישימות וניצל את יתרונה בהכנת השטח ובהתמודדות עם יריב מוכר היטב. **שם** המאמר של הופמן, בתוך כרמית פדן, **המאה ה-21: עלייתם של הקונפליקטים ההיברידיים**, מדור מחקר, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2010.
19. אלון יעקב, **התפתחות הלוגיסטיקה בצה"ל**, פו"ם ברק, 1991, עמ' 48.
20. **שם**.