

פיקוד מוכוון משימה במערך הלוגיסטי

למה זה כל-כך קשה?

מהן הדרכים הנכונות הנדרשות
לפיקוד בעתות רגיעה ובעתות
חירום בימינו?



הנחת ציוד בשטח. ההכשרה של אנשי פלוגת המפקדה היא אישית - כל בעל תפקיד עובר הכשרה בהתאם למקצועו הספציפי



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

משימה לפיקוד פרטני, ואף לחיזוק הבקרה מעבר לנדרש, כלומר, לפיקוד באישור.

במאמר הזה אנתח את האתגרים והקשיים בעת ביצוע פו"ש (פיקוד ושלטיה) מוכוון משימה באמצעות הדוגמה של פלוגת המפקדה, ואדון בדרכי ההתמודדות עם הקשיים האלה.

כפיפות לשני גורמים - המתח התמידי

הפיקוד על פלוגת מפקדה הוא אתגר לא פשוט. בדרך-כלל מדובר בפלוגה הגדולה ביותר בגדוד, ובנוסף, כוח האדם שמשרת בה הטרוגני מאוד. כמו כל פלוגה אחרת, היא כוללת חיילים, נגדים וקצינים; רוב הנגדים המשרתים בה הם מבוגרים. גילם של חלק מן הנגדים כפול מזה של המ"פ.

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

המפקד בתחום הלוגיסטיקה נמצא במתח תמידי בשל היותו כפוף לשני גורמים שונים בעת ובעונה אחת: מצד אחד הוא כפוף למפקד האג"מי, ומצד אחר הוא כפוף להנחיות של הגורמים המקצועיים בתחומו. לדוגמה, ברמת הגדוד מ"פ המפקדה נמצא ת"פ המג"ד אך מונחה מקצועית, מקבל הנחיות ואף מוערך ומדורג גם על-ידי קצין הלוגיסטיקה החטיבתי. המתח הזה מחייב את המפקד לדעת כיצד להתנהל מול שני הגורמים שלהם הוא כפוף. למפקד האג"מי עליו להציג את ההשלכות הלוגיסטיות שיש לתכנית המבצעית שהוא גיבש, ולרמה הממונה עליו מהבחינה המקצועית הוא נדרש להציג את התכנית שגיבש על-מנת לתת מענה מיטבי לצורכי היחידה.

פיקוד מוכוון משימה הוא שיטת פיקוד פשוטה לכאורה, הגיונית, אוניברסלית, הפועלת בעתות שגרה ובעתות מלחמה. עקרונות השיטה מיושמים לא רק בצבא, אלא גם בעסקים פרטיים ובמוסדות ממשלתיים.

מדוע נכתבים בכל זאת מאמרים רבים, נערכים מפגשים וימי עיון ונלמדים לקחים רבים בתחום הזה? מה טריוויאלי יותר מכך שהממונה מורה לכפופים לו מה נדרש לעשות, והם מבצעים זאת? מדוע יותר ויותר קציני לוגיסטיקה ומפקדים נוהגים בשיטת הפיקוד הפרטני? בספר **הפיקוד והשלטיה** נעשית הבחנה בין פיקוד פרטני (שנקרא גם פיקוד באישור - פיקוד המותנה באישור הממונה) לבין פיקוד משימה. פיקוד באישור מבוסס על ההנחה שעל כל מפקד לגבש תמונת מצב המציגה את מצב הכפופים לו ברמת פרטנות הזהה או דומה לזו שעליהם להציג בפניו 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 בכל עניין. מכיוון שהלוגיסטיקה ממלאת צרכים חומריים הניתנים על-פירוב לחישוב מראש ולחיזוי, יש למערך הלוגיסטי צורך באיסוף מדוקדק של הנתונים. האיסוף המדוקדק הזה נמצא באחריותם של מפקדי הלוגיסטיקה בכל הרמות. יתר על כן, מכיוון שהלוגיסטיקה היא שרשרת רצופה, מוטלת על המפקד הלוגיסטי ביחידה האחריות לתת מענה לוגיסטי לכל היחידות הכפופות לרמה שבה הוא פועל, ועליו לוודא שהמענה המתוכנן והמענה שניתן בפועל מספיקים למילוי כל הצרכים המבצעיים. שאיפה לאיסוף מדוקדק של נתונים לוגיסטיים ולהבטחת המענה הלוגיסטי לכל יחידה גורמת לעתים קרובות לשינוי שיטת הפיקוד במערך - מפיקוד



פלוגת המפקדה אחראית למתן הסיוע הלוגיסטי. זו יחידה רב-חילוית הכוללת בעלי מקצועות 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 הפך למ"כ, למ"מ ולסמ"פ לפני שמונה למפקד הפלוגה. 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 המשמעות המקצועית של החלטות שהוא מקבל. הוא אינו צריך להיות מומחה בכל תחום, אלא לדעת כיצד להפעיל את אנשיו, להכיר את היתרונות ואת החסרונות שלהם ולתת להם עצמאות במסגרת פיקוד מוכוון משימה.

פיקוד מוכוון משימה - קושי בהפעלה וסכנות בויתור על השיטה

בשיטת פיקוד מוכוון משימה קיימים קשיים בהפעלת הכוחות הכפופים לקצין הלוגיסטי. ואולם, השיטה הזאת עדיפה על פני שיטת הפיקוד באישור בשל הבעיות הכרוכות בה:

בשיטה של פיקוד משימה יוצאים מתוך ההנחה שכל מפקד הוא המתאים ביותר למילוי תפקידו, ולא דורשים ממנו דיווח בכל עניין

1. **האצלת סמכויות מול האחריות האישית.** לא כל ממלא תפקיד מסוגל להאציל סמכויות ולאבד בעקבות זאת חלק מן השליטה. אנשים רבים הם חולי שליטה (freak control) שרוצים שהכול יתבצע בדיוק לפי רצונם. בכל קורסי הפיקוד מחנכים לאחריות אישית. אתה קצין - משמע אתה האחראי, ומכאן מבינים רבים שאם האחריות עליהם יש צורך להרחיב אותה ולשלוט בכל המתרחש בתחום אחריותם באופן מלא. הדבר הזה נכון במיוחד בנוגע לקציני לוגיסטיקה הנחשבים לנותני שירות. ככל שהקצין אחראי לתחומים רבים יותר הנחשבים לכאלה המועדים לתקלות, סביר יותר שיתרחשו תקלות. מ"פ המפקדה מתוקף אחריותו על מענה מורכב, יומי, סייפי ועם חיילים הטרוגניים (מוזן, רכב, דלק, אחזקה וכדומה) יתקשה להאציל סמכויות, זאת מתוך הבנה שסביר שיהיו תקלות שעליהן לא תהיה לו שליטה.

2. **אי אמון בפקודים.** כדי לפעול בשיטת פיקוד מוכוון משימה על המפקד הלוגיסטי לסמוך על כך שהקצינים והחיילים הנמצאים תחת פיקודו ידעו לעשות את המצופה מהם. עליו להכיר את פקודיו, את תכונותיהם, את נקודות החוזקה ונקודות התורפה שלהם כדי שיעריך כי ניתן להטיל עליהם משימות - להגדיר להם את "מה שנדרש לבצע" ולהותיר להם את ה"איך לבצע". בצה"ל מגיעים במקרים רבים מפקדי משנה לתפקיד לתקופה של שנה-

שנתיים, ולכן לא נוצר אמון מלא. כתוצאה מכך הם פועלים בשיטת הפיקוד באישור.

3. **חוסר סובלנות של המפקד לטעויות של הפקודים.** במקרים רבים יש למפקד ניסיון רב ואחריות גדולה מאשר למפקדי המשנה, ולכן הוא מנסה לצמצם את הסיכון לטעויות. מ"פ המפקדה נוקט לעתים קרובות פיקוד פרטני בשל חוסר סובלנות לטעויות, והסיבה לכך היא החשש שכל טעות תיתפס על-ידי מפקד הגדוד כתקלה חמורה ולא סבירה. כתוצאה מכך נוצרת אווירה משתקת של הליכה על קצות האצבעות.

4. **התבססות היכולות של הטכנולוגיות התומכות.** הפעילות העיקרית של צה"ל כיום היא מבצעים מוגבלים, נקודתיים ופחות במלחמות רב-זירתיות ארוכות שבמסגרתן נערכים מבצעים רבים במקביל. הסוג הזה של הפעילות יחד עם מערכות הפו"ש והשו"ב (שליטה ובקרה) מאפשרים למפקדים הלוגיסטיים לשלוט על מיקומי הכוחות הלוגיסטיים, לקבל תמונת מצב לוגיסטית קרובה למציאות בכל יחידה ולקבל החלטות בנוגע לשיטה הלוגיסטית העדיפה או בנוגע לדחיפת מלאים או הקצאת כוחות לוגיסטיים ללא דרישת הכפופים.

5. **ניהול לא יעיל של הזמן.** כאשר איננו פועלים בפיקוד מוכוון משימה, זמן רב של הממונים והכפופים נשאב לדיוני תיאום, הצגה ואישור, מכיוון שכל נושא המוצג לבעל תפקיד בדרגה גבוהה צריך לקבל אישור בסדרה ארוכה של דיונים על-ידי כל דרגי הביניים. לדוגמה, אם מ"פ מפקדה מכין מצגת להצגה בפני קצין הלוגיסטיקה האוגדתי, הוא נדרש לעבור דרך קצין הלוגיסטיקה החטיבתי ודרך קצין הלוגיסטיקה האוגדתי. הדבר דומה למופעים המקדימים במפקדות העוצבות, הנקראים "קדם", שכל תכליתם היא להכין את הערכת המצב במפקדה שאותה מגבש המפקד. בדוגמה הזאת מבזבזו זמנם של קציני המטה בעוצבה בהכנת הנתונים והמשמעותיות לדיון הקדם, והם אינם עוסקים בסוגיות המהותיות של תפקידם כקציני מטה בעוצבה - איסוף נתונים, גיבוש תמונת מצב, גיבוש משמעותיות למשימת העוצבה, גיבוש המלצות לפעולה עבור המפקד, וכמובן מתן מענה לוגיסטי לכוחות העוצבה.

פיקוד מוכוון משימה - ביצוע ברגיעה ובחירום

למרות המאפיינים שהוזכרו להלן ניתן להתמודד עם הקשיים ולבצע פיקוד מוכוון משימה גם במערך הלוגיסטי.

1. **אמון בפקודים.** המשימה המרכזית העומדת בפני כל מפקד (מבצעי ולוגיסטי) היא ליצור אמון מול פקודיו. על-פירוב ממנה המפקד את פקודיו, וההנחה היא שאם בעל התפקיד מונה לתפקידו סביר להניח שהוא מתאים לו ומסוגל לבצע את הדרוש. על מ"פ המפקדה לייצר סביבת עבודה של אמון, פתיחות והערכה כדי לנסוך בפקודיו ביטחון ביכולותיהם. גם עם החיילים שאינם ממונים על-ידו עליו למצוא את הדרך ליצור את האמון החשוב הזה.

2. **הגדרה נכונה של המשימה.** כדי לאפשר למ"פ המפקדה לעבוד בשיטת פיקוד מוכוון משימה על המפקד לממש את אחריותו ולהגדיר את מדיניותו בתחום הלוגיסטי נוסף על יתר התחומים המקצועיים, כפי שמוגדר בעקד הוראות מקצועיות בנושאי פו"ש.¹

תדלוק טנק. כדי שמ"פ המפקדה יוכל לתת ליחידה את המענה המיטבי על המפקד לממש את אחריותו להגדיר נכון, להשאיר חופש פעולה ולבקר את המענה המתוכנן ואת המענה הניתן בפועל



השפה המשותפת הזאת צריכה להיווצר בפלוגה באמצעות נוהלי קרב משותפים, שיח יום-יומי ודיונים בנוגע לדרכים לשיפור המענה הלוגיסטי ליחידה בעתות רגיעה ובעתות חירום.

4. **בקרה.** המטרה של הבקרה אינה למלא את הרצון לשלוט בכל פרט ופרט אלא לוודא שהתכנית עולה בקנה אחד עם הגדרות המפקד. באמצעות הצגת התכנית הלוגיסטית ניתן לוודא שיש שפה משותפת ומתואמת בין המפקד לבין קציני הלוגיסטיקה ובין מ"פ המפקדה לקציני הפלוגה. בקרה שמטרתה הן שיפור המענה, תיאום ורצון לסייע לתקבל בצורה נכונה על-ידי המבוקר. אם התכנית אינה טובה - אל למפקד להאשים רק את קצין

בשיטת פיקוד מוכוון משימה קיימים קשיים בהפעלת הכוחות הכפופים לקצין הלוגיסטי

הלוגיסטיקה מכיוון שהדבר יגרום לכך שיחסייהם יהפכו ליחסים של פיקוד באישור. נכון יותר לבחון אילו מרכיבים בהגדרת המשימה היו לא מובנים, או היכן נפלה הטעות המקצועית, זאת כדי לתקן את הפער המקצועי שנוצר.

5. **נכונות לטעויות.** כשם שמפקד מתנסה עד הקצה כדי ללמוד ולהתפתח, עליו לתת את האפשרויות האלה לפקודיו בעתות רגיעה כדי להעצימם וללמדם וכדי שיוכלו להתפתח בדרך הנכונה. מובן שהעיקרון הזה נכון בעיקר בעתות שגרה, אך הכנה כזאת

בספר נקבע:

"הסעיפים המקצועיים בפקמ"ב [פקודת מבצע] מגדירים מנקודות ראותו של המפקד:

- א. את המשימות של כל גורמי הסיוע.
- ב. את הרעיון המרכזי והאילוצים המוכתבים בשיטת הפעולה של כל אחד מגורמי הסיוע."

מפקדים רבים חוטאים בכך, ומשאירים לגורמי הלוגיסטיקה לקבוע את פעילותם בלי להתערב בכך. הדבר דומה למלצר שהלקוח אמר לו: "תביא לי אוכל טעים ומשביע", ומצפה כי המלצר יכוון במדויק לטעמו. בסעיף הזה עושה המפקד תיאום ציפיות מול המסייע² בצורה שתכוון את המסייע למענה הרצוי למפקד, ולכן על המפקד להגדיר במדויק את ציפיותיו. לדוגמה, המפקד יגדיר את המשימה כך שהכוח יוכל להילחם 24 שעות ברציפות ללא מפגש עם גורמי הלוגיסטיקה. לאחר 24 שעות הכוח צפוי להגיע לנקודה א', ושם יצטרך "מלא מחדש". ככוח ליווי תוקצה לכוח מחלקה א' מן המסייעת. באמצעות הגדרת המשימה, הקצאת האמצעים והגדרת גבולות גזרה במידת הצורך, יכוון המפקד את גורמי הלוגיסטיקה, וכך הם יוכלו לתכנן את המענה הלוגיסטי כנדרש.

3. **מקצועיות ושפה משותפת.** המקצועיות, הכרת השפה הצבאית ושימוש במונחים משותפים בין מ"פ המפקדה למפקד ובינו לבין מפקדי המחלקות המקצועיות בפלוגה חייבים להיות נר לרגליו של הקצין הלוגיסטי. כאשר הקצין הלוגיסטי מנתח את ריכוז הסד"כ, על המפקד לדעת האם ניתוח הזמנים כולל הגעה של הכוחות לשטח הפריקה של הרק"ם או לשטח ההיערכות. וכאשר קצין הטכנולוגיה והאחזקה (קצין חימוש) הגדודי אומר תיקון בדרג ב' או מכפיל כוח על מ"פ המפקדה להבין את המשמעויות הנכונות.



רק"ם לוגיסטי. ממלא התפקיד המסתכן יותר מכולם אינו הקצין הנמצא במרחק של כמה קילומטרים מאחורי שטח הלחימה או בנגמ"ש ממוגן יחסית, אלא החייל והמ"כ הפועלים עם הכוחות ובמרחבם

משימה, והם ויצטרכו לבצע בעצמם את התיאומים, להתמודד עם הקשיים ולבצע את המשימה בכל מחיר.

סיכום

במאמר הזה הוצגו האתגרים של פיקוד מוכוון משימה בתחום הלוגיסטי, שהיא שיטת הפיקוד הראויה וההכרחית. הכרת הקשיים הקיימים כיום לשימוש בשיטה הזאת, והכשרה נכונה נוסף על יתר הנקודות שהוצגו במאמר, הן הדרכים הנכונות הנדרשות לפיקוד בעתות רגיעה ובעתות חירום בימינו.

אין זה נכון לנקוט את השיטה הזאת בעתות חירום בלבד. גם בעניין הזה יש ליישם את העיקרון "נתאמן כפי שנילחם" - ראוי ששיטת הפו"ש הנהוגה בעתות חירום תיגזר משיטת הפו"ש הנהוגה בעתות רגיעה. הכשרת האנשים, אופן פעולתם ויחסי הגומלין שאותם מיסדו עם הכפופים להם בעתות רגיעה יקבעו בהכרח את יחסי הגומלין בעתות חירום. סביר שפיקוד שיידרש לאשר כל פעולה אצל מפקדיו ברגיעה לא יהיה גמיש מחשבתית לפעול באופן עצמאי בחירום. כמו כן, בלחימה לא יוכל המפקד לצעוד לצד פקודיו כדי לוודא שהם הולכים בציר הנכון, מבצעים את הטכניקות כנדרש, נלחמים כראוי או נותנים את המענה הלוגיסטי הנדרש.

כדי שמ"פ המפקדה יוכל לתת ליחידה את המענה המיטבי על המפקד לממש את אחריותו להגדיר נכון, להשאיר חופש פעולה ולבקר את המענה המתוכנן ואת המענה הניתן בפועל. ניתן להניח שכלל שהעבודה המשותפת בין המסתייע למסייע תהיה ממושכת יותר כך ילכו ויפתחו התוקף והחשיבות של ההקפדה על הכללים האלה. ואולם, דווקא בעתות לחץ במשימות קריטיות, בוודאי שבמהלך קרבות, על המסתייע לוודא שהסביר היטב את דרישותיו ושהמסייע הביין כראוי. מובן שהכללים האלה חלים גם על מ"פ המפקדה כלפי מפקדי הפלוגה.

ניתן לממש את העקרונות האלה בכל מערכת יחסים בין מפקד לפקוד ובין רמה ממונה לרמה כפופה. על המפקדים וקציני הלוגיסטיקה להכיר את תכניות הפעולה באופן מפורט, אך במקביל עליהם להשאיר לרמות הכפופות את האחריות להוצאת התוכניות האלה אל הפועל. עליהם גם להכיר היטב את גבולות הגזרה שבין כל רמות לחימה, ולמרות הרצון לתת מענה לכל השרשרת הלוגיסטית עליהם לזכור כי האחריות למענה הלוגיסטי בכל רמה בעת לחימה היא של המפקד של אותה הרמה, שיחד עם קצין הלוגיסטיקה ייתן את המענה הדרוש.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

תוביל בוודאי למפקדים איכותיים המאמינים ביכולותיהם ובכישוריהם גם בעתות חירום.

6. **הכשרה נכונה.** על המפקדים להכיר היטב את שיטות הפיקוד הנהוגות ואת היתרונות והחסרונות של כל שיטה כדי שיוכלו להתאים את השיטה למקרה ולממלא התפקיד. יש להכיר את שיטת הפיקוד הזאת עד רמת החייל. יתרה מזו, שיטת הפיקוד הזאת צריכה להיות חלק מהשיח השוטף ביחידה כך שמ"פ

גם חייל שרגיל לקבל משימות ודרכי פעולה פרטניות לכל משימה, ראוי שבעת חירום ידע שמצופה ממנו לבצע את המוטל עליו גם ללא הכוונה, ללא בקרה וללא ליווי של הממונה עליו

המפקדה יוכל להגיד לפקודו: "במשימה הזאת אפעל בפיקוד פרטני לנוכח רגישות המשימה".

גם חייל שרגיל לקבל משימות ודרכי פעולה פרטניות לכל משימה, ראוי שבעת חירום ידע שמצופה ממנו לבצע את המוטל עליו גם ללא הכוונה, ללא בקרה וללא ליווי של הממונה עליו. לדוגמה, הסיסמה שהוטמעה על-ידי מפקדי חיל הלוגיסטיקה, "החתימה למגע עם כוחותינו"³, שמשמעותה שיש לחתור למגע גם בשטח מאוים כדי לתת מענה לכוחות הלוחמים, אינה צריכה ואינה יכולה להיות מופנית רק למ"פ מפקדה או לקלאו"ג (קצין לוגיסטיקה אוגדת). החתימה למגע צריכה להיות מרמת נהג המכלית ומכונאי הטנק.

ממלא התפקיד המסתכן יותר מכולם אינו הקצין הנמצא במרחק של כמה קילומטרים מאחורי שטח הלחימה או בנגמ"ש ממוגן יחסית, אלא החייל והמ"כ הפועלים עם הכוחות ובמרחבם: הנהג, איש האחזקה וכדומה (כמובן שיחד עם הקצינים והנגדים). יש ללמד את ממלאי התפקידים האלה, הרגילים לקבל פקודות פרטניות מן הממונים עליהם, להבין כי בעתות חירום תוטל עליהם

