

# "אני לקחתיך מן הנה": היבטים עיוניים ומעשיים בהתפתחות מושג הנגד

בעשור האחרון חלו שינויים רבים במעמד הנגדים בצה"ל, שקיבלו ביטוי בעיקר בציר הפיקודי. תפקידו בפועל הפך לתפקיד המשלב מומחיות מקצועית ופיקוד, ולמרות זאת ההגדרות הרשמיות מתייחסות אליו בעיקר כאיש מקצוע. ראוי לבחון מיהן האוכלוסיות הנכללות תחת הגדרת הנגד, ולפעול למיצובן גם כסמכות פיקודית



**נגדים בהכשרה.** מבחינה היסטורית, מלבד העיסוק בתחום התמחותם, היו הנגדים חוליה מקשרת בין דרג הקצינים לדרג החיילים. צילום: באדיבות הכותב

הנגד ובמסמכים הרשמיים.<sup>1</sup> המאמר עוקב אחר מקורות השם וההגדרות הרשמיות ומצביע על היעדר התייחסות מלאה לסוגיות הפיקוד והמנהיגות. סקירת הביטויים העיוניים והמעשיים הקשורים להתפתחות המושג "נגד" מלמדת על המורכבות שבהיעדר התייחסות פיקודית בהגדרות הרשמיות ועל השלכות של עניין זה על הנגדים עצמם ועל צה"ל כולו. תהליך התפתחותו של מעמד הנגדים בצה"ל המבוסס על תהליכי התפתחות מעמד הנגדים בצבאות זרים טרם הושלם

מקורות רשמיים מעטים עסקו בהגדרת הנגד ובהיבטים העיוניים והמעשיים של המושג, אף על פי שבעשור האחרון חלה התפתחות רבה בתחומי העיסוק של הנגדים ובמעמדם, הן בצה"ל והן מחוצה לו. התפיסה המסורתית רואה בנגד איש מקצוע, ואולם כבר לפני יותר מעשור חל שינוי במעמדו ובתפקידו של הנגד, כך שכיום יש התייחסות אליו כאל מפקד ובדרג הבכיר כאל שותף לפיקוד הבכיר על היחידה. עם זאת, התפתחות חשובה זו קיבלה ביטוי באופן חלקי בלבד בהגדרת



**רנ"ג ד"ר נמרוד בצון**, מפקד בית הספר  
לדיפלומטיה צבאית, חטיבת תבל

באופן סופי, וכדי להשלימו יש להטמיע שינויים אלו במערכת הדרישות הרשמית, לעדכן ולפתח את ההכשרות ולפעול לשינוי התפיסה בצה"ל.

## השם ומקורותיו

התורה מתייחסת לנגד כאל מנהיג המוביל את עמו: "ואני לקחתך מן הנוה להיות נגיד על עמי על ישראל".<sup>2</sup> התלמוד מתייחס לנגד כאל מנהיג שתפקידו להכריע בסוגיות שיש בהן מחלוקת בין שני צדדים: "משפטי אלו הדינים, חוקותי אלו המדרשות, תשמרו זו המשנה, ללכת בהם זה המעשה, תשמרו ללכת בהם - לא המשנה נגוד אלא המעשה נגוד".<sup>3</sup> צורת השם במשקל "קָטֵל" מורה פעמים רבות על בעל מקצוע: חֵיט, זָמֵר, נָגַן וכדומה.<sup>4</sup> על משקל לשוני זה מתייחס "נגד" למשרת קבע כבעל מקצוע. באתר האקדמיה ללשון העברית הוגדר הנגד חייל בשירות קבע שאינו קצין, מדרגת רב-סמל ומעלה, לרוב בעל סמכות מקצועית ואחריות בתחום שבו עבר הכשרה.<sup>5</sup>

עיון בהגדרות מלמד כי דווקא ההגדרות המוקדמות של הנגד בתנ"ך ובמקורות חז"ל כוללות את היבטי הפיקוד, ואילו ההגדרות הרשמיות מן העשורים האחרונים אינן כוללות היבטים אלו ומתמקדות בהיבטים המקצועיים בלבד. דוגמה מובהקת לשילוב בין היבטי הפיקוד למקצועיות ניתן למצוא בדמותו של גדעון בן יואש, השופט החמישי ששפט את עם ישראל בתקופת השופטים.<sup>6</sup> גדעון הוביל את ישראל לניצחון על מדיין, על עמלק ועל בני קדם. הניצחון על המדיינים, המוזכר גם במזמור תהילים, נזכר בדורות הבאים כאחד הניצחונות הגדולים. טרם היציאה לקרב מכין גדעון את הלוחמים שבחר בהתאם לתכנית הפעולה המבוססת על הפתעת האויב באמצע הלילה ופוקד עליהם: "ממני תראו וכן תעשו",<sup>7</sup> שתהפוך לימים לתמצית מלאכת הפיקוד ותתנוסס ברחבת המסדרים של בית הספר לקצינים. ואולם כמה פסוקים לפני כן מתואר גדעון כמי שעמל על הכנת כלי המלחמה: "אין זאת בלתי אם חרב גדעון בן יואש איש ישראל".<sup>8</sup> מתיאור זה עולה כי גדעון המוביל את צבאו למלחמה כמפקד, היה לפרק זמן מסוים בעל מקצוע העוסק בהכנת אמצעי הלחימה,<sup>9</sup> ובשל השילוב בין העשייה המקצועית לתפקידו הפיקודי, יש הרואים בו נגד תנ"כי.

מעמד הנגדים נולד במאה ה-13, לאחר שבני האצולה שמונו לקצינים בצי המלכותי הבריטי נדרשו לידע ולמיומנויות של המלחים כדי לתפעל את הספינה. המהלך להכרה במעמד זה הושלם במאה ה-17 לאחר שנגדים אלו הפכו לראשוני אנשי הקבע במשרה מלאה. במאה ה-18 אימץ חיל הים של צבא ארצות הברית את המודל מהצי המלכותי הבריטי והעניק דרגות נגדים לאנשי מקצוע שאינם מפקדים הממשיכים

בשירות הצבאי.<sup>10</sup> מלבד העיסוק בתחום התמחותם, היו הנגדים חוליה מקשרת בין דרג הקצינים לדרג החיילים. עם השינויים שחלו במעמד הקצונה, הועמק הבידול בין המערכים, עד למיקום הנגד מתחת לקצין ומעל המש"ק. בחלוף השנים החלו להשתמש בדרגת הנגד גם בזרועות האחרות של צבא ארצות הברית, עבור משרתים המשמשים אנשי מקצוע שתפקידם חשוב יותר משל המש"ק, אך הם אינם קצינים. החל באמצע המאה העשרים התבסס מעמד הנגדים כמעמד נפרד מזה של הקצינים והדבר בא לידי ביטוי גם בתנאי השכר ובהכשרות.

מעמד הנגד בצה"ל קיים עם הקמתו של הצבא בהתבסס על המודל הבריטי. עד שנות השמונים נבנה מערך הנגדים באופן המוכר לנו כיום ונוספו שלוש דרגות חדשות, לאחר שעד אז דרגת הנגדים הגבוהה ביותר הייתה דרגת רס"ר. כעשור לאחר מכן הוחלט להעלות את דרגות הנגדים אל הכתפיים, לאחר שקודם לכן נענדו הדרגות על צווארונים המדים ולפני כן על פרק היד בדומה ל"שעונים".

בצבא היבשה האמריקני מוגדר נגד כמש"ק - מפקד שאינו קצין (NCO)<sup>11</sup> וכמו הנגד בצה"ל גם הוא משמש גורם מקצועי ופיקודי ביחידתו. ב-2008 ערך צבא היבשה שינוי בתפיסת תפקידו של הנגד בעקבות המציאות של המבצעים בעיראק ובאפגניסטן. השינוי נועד לאפשר לנגדים לפתח כישורי מנהיגות, לקבל אחריות רבה יותר ולבצע משימות מורכבות יותר מבעבר.<sup>12</sup> תהליך דומה החל בצה"ל כעשור לאחר מכן בעקבות השינוי בתפיסת הנגד, ושיאו בהקמת בית הספר לפיקוד לנגדים בשנת 2017.

**הגדרת הנגד מתייחסת רק למקצועיות, לידע ולניסיון, ואינה מתייחסת כלל להיבטי הפיקוד הנדרשים מנגד, גם לא בדרגות הגבוהות, בעוד הגדרת הקצין, כולל בדרגות הזוטרות, מתייחסת לכל מעגלי הפיקוד (פקודים, עמיתים ומפקדים) והיבטים ערכיים, לא רק בצה"ל אלא אף מחוצה לו**

כמו שצה"ל מקיים קורס כניסה לקבע מובהק (קורס "איתן"), גם הכשרת הנגד בצבא היבשה האמריקני כוללת קורס רס"ר המיועד לכל הנגדים שקודמו לדרגת רס"ר או אמורים להיות מקודמים לדרגה זו בקרוב. בקורס נלמדים ניהול היחידה, מיומנויות תקשורת, משמעת ורוח לחימה, לוגיסטיקה ותחזוקה, ניהול כוח אדם, אימון גופני, אבטחה, מבצעים טקטיים וניהול אימונים.<sup>13</sup> נוסף על כך, גם צבא היבשה של ארצות הברית מקיים קורס לנגדים הבכירים, בדומה לזה המתקיים בצה"ל (פו"ם "גדעון"), במתכונת אחידה המיועדת להכין את החניך לתפקיד רס"ם ומעלה (בצה"ל רס"ר ומעלה במינוי בכיר) במטה וביחידות ברמת הגדוד והחטיבה. הקורס מבוסס מטלות ומוכוון ביצועים והוא עוסק במנהיגות, מבצעי לחימה, מבצעי קיום הכוח, בניית צוותים, מיומנויות תקשורת, ניהול אימונים וקורסי בחירה לפיתוח אישי. הקורס מהווה דרישת קדם לקידום לדרגת רנ"ג ונמשך עשרה חודשים (בעוד פו"ם "גדעון" המסמך למינוי הבכיר נמשך שישה שבועות בלבד).<sup>14</sup>

בשנת 2000 הוחלט על מסלול השירות בקבע לנגדים כך



**בית הספר לפיקוד לנגדים.** עד להכשרת כל הנגדים והסמעת תפיסת הנגד כמפקד באופן מלא - הדרך עוד ארוכה. צילום: באדיבות הכותב

מהכשרתו ומעיסוקו הצבאיים, הנושא את אחת הדרגות מסמל ועד רנ"ג ויש שמפקד על חוגרים". לעומת זאת הגדרת הקצין, למרות היותה קצרה וממוקדת יותר, כוללת התייחסות רחבה להיבטי הפיקוד והמנהיגות: "חייל המומחה באומנות המלחמה ובישומה; מנהיג את פקודיו והורותם את מפקדיו ועמיתיו למשימה, המחליט החלטות קובעות, ערכי והמשמש דוגמה אישית בצה"ל ומופת לתושבי מדינת ישראל. נושא את אחת הדרגות מסג"ם ועד רא"ל". עיון בהגדרות אלו מחדד את ההבדל בתפיסת שני המערכים שרווח בצה"ל בשנים שקדמו לעשור האחרון. הגדרת הנגד מתייחסת רק למקצועיות, לידע ולניסיון, ואינה מתייחסת כלל להיבטי הפיקוד הנדרשים מנגד, גם לא בדרגות הגבוהות, בעוד הגדרת הקצין, כולל בדרגות הזוטרות, מתייחסת לכל מעגלי הפיקוד (פקודים, עמיתים ומפקדים) והיבטים ערכיים, לא רק בצה"ל אלא אף מחוצה לו.

### מיהו נגד?

45% ממשרתי הקבע בצה"ל הם נגדים, כשלושה רבעים מהם הם גברים והיתר נשים. הבדל זה נעוץ בכך שמלכתחילה התפקידים המיועדים למערך הנגדים הם תפקידים הדורשים מאמץ פיזי, ורק מיעוטם מנהלתיים או פקידותיים. מסמך

שיכלול שני סוגים: קבע ראשוני, משרתים עד דרגת רס"ל שאינם בעלי קביעות, וקבע מובהק, לנגדים בעלי קביעות. במקביל מופו התפקידים במערך הנגדים וסווגו בהתאם לסוגים אלו בהתאם למורכבותם. בנוסף, נבנה מסלול שירות מסוג קבע בכיר לנגדים בקבע מובהק (מסלול רנ"ג) בהיקף מצומצם. נגדים אלה אמונים על תחום מקצועי רחב ולרוב מפקדים על מסגרת מקצועית גדולה או סד"כ משרתים גדול אשר כולל בחלק מהמקרים גם נגדים.<sup>15</sup>

מעמד הדרגה הוא הביטוי למקומו הארגוני של כל חייל ביחס לחיילים אחרים. בצה"ל שלושה מעמדי דרגות ראשיים: הקצין, החוגר (כמעמד) ובעלי דרגות מיוחדות. החוגר הוא מעמד של כל החיילים שאינם קצינים, מדרגת טוראי ועד דרגת רנ"ג והוא נחלק לשלושה סוגי משנה: חוגר (חייל בפועל), מש"ק ונגד. במקור, מעמד הקצין בכיר ממעמד החוגר, אף כי ראוי לקבוע שאלו שני מסלולי שירות שונים וכל השוואה בין האוכלוסיות מיותרת. בשנים האחרונות התעורר שיח בנושא זה, בעיקר סביב תנאי השירות ומסלולי השירות.<sup>16</sup>

מנהל כוח אדם<sup>17</sup> משנת 2017, מגדיר נגד כך: "חוגר בשירות קבע, או חוגר ששירת בקבע בעבר וגויס לשירות מילואים פעיל, שניכרים בו מומחיותו המקצועית, הידע והניסיון שצבר

תוה"ד במסמך מנהל כוח אדם; נגד שהוא לוחם המפקד על קבוצת לוחמים - מקצועיות הנגד מתבטאת במומחיותו בהפעלת אמל"ח בטכניקות או בתרגולות; נגד שהוא איש מקצוע טכני מעשי - מומחה בתחום צבאי מקצועי, הנתפס כסמכות מקצועית בתחומי; נגד במטה - בעל מומחיות בתחום ידע הדרוש בעבודת המטה הצבאית. אף על פי שמסמך הנגד בצה"ל הופץ כמסמך רשמי מטעם תוה"ד, אין הוא זוכה למעמד של מנהל כוח אדם בצה"ל ועל כן ראוי להיצמד לחלוקה הרשמית של תוה"ד.

## **כבר הוסכם שהנגד הוא מפקד ועליו לשמש מודל לחיקוי בכל הקשור להתנהגות ערכית ומכבדת במהלך שירותו. שינוי זה בספרור הסעיפים אינו רק עניין טכני, אלא יש בכוחו לבטא באופן מעשי את השינוי התפיסתי שחל במעמדו ובתפיסת תפקידו של הנגד**

סוגיה נוספת הקשורה בנגדים בשירות המילואים. שלא כמו קצינים, בכל דרגה, הנדרשים למינוי לשורת תקן ביחידת המילואים,<sup>25</sup> נגדים אינם נדרשים לכך. הקידום בדרגות הנגדים במילואים מתבסס על פרק זמן מינימלי שבין דרגה אחת לדרגה הבאה ומספר ימי המילואים שביצע החייל. גם הקידום לדרגת רנ"ג במילואים נעשה באישור אלוף וללא תנאים נוספים, מעבר לפרק הזמן המינימלי מדרגת הרס"ב ומכסת ימי שירות המילואים.

במהלך מלחמת "חרבות ברזל" הוענקו מספר רב של דרגות רנ"ג לנגדים במילואים בדרך של אצילת סמכות האישור מדרג אלוף לדרג תא"ל. למעשה, חייל המסיים את שירותו בחובה ונמנה על כוחות המילואים יקודם בדרגות בהתאם למכסת ימי שירות המילואים שביצע ופרק הזמן המינימלי שנקבע במעבר מדרגה לדרגה.<sup>26</sup> לפיכך יוצא שחייל מצטרף למערך הנגדים בצה"ל במהלך שירותו במילואים ללא שעבר הכשרה כלשהי. באופן הזה, חייל שהשתחרר משירות חובה בדרגת סמל עשוי להתקדם לדרגת רנ"ג במהלך שירותו במילואים, מבלי שהוסמך לכך כלל.<sup>27</sup>

## **מאיש מקצוע למפקד - היבטים עיוניים ומעשיים**

אוכלוסיית הנגדים היא השלד המקצועי והישענות עליה ככזו הכרחית בשל קיצור משך תפקידי הקצינים במודל השירות החדש.<sup>28</sup> מנהל כוח אדם בצה"ל משנת 2017, כמו גם התפיסה שרווחה במטה הכללי עד לעשור הקודם, נטו לראות בנגד איש מקצוע המתפתח בתחום מומחיותו ו"מכיוון שהוא נחשב מומחה בתחומי יש להשאירו זמן רב ככל האפשר באותו תחום מקצועי כגורם משמר ידע, וודאי על רקע משכי התפקיד הקצרים של מרבית הקצינים בצה"ל".<sup>29</sup> עם זאת, על אף שחלה התפתחות במעמדו הנגד בעשור האחרון, ובעיקר נוכח עבודות המטה הרבות מהשנים האחרונות, ביניהן עבודת מטה מרכזית לבחינת משכי התפקידים של הנגדים שהמליצה על משך כהונה של חמש שנים לכל היותר,<sup>30</sup> ליבת תפקידו ומקור עוצמתו של הנגד הם מקצועיותו והוא לרוב המומחה המקצועי בתחומי ביחידה.

ביטוי מרכזי לשינוי בתפיסת הנגד כמפקד היה הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים<sup>31</sup> באוקטובר 2017 תחת פיקוד המכללה

מנהל כוח אדם בצה"ל<sup>18</sup> מ-2017 קובע כי נגד נושא את אחת מהדרגות סמל עד רנ"ג. כחלק מהרצון להעצים ולחזק את נגדי הקבע הראשוני, החל מספטמבר 2017 לכל נגד תוענק דרגת סמ"ר עם כניסתו לשירות הקבע.<sup>19</sup> דרגת הסמ"ר היא הדרגה היחידה שעונדים גם חיילים בשירות חובה וגם משרתי קבע. בעבר הוצע שרק משרת קבע מדרגת רס"ל יוגדר נגד בעוד משרת קבע בדרגת סמ"ר יוגדר חייל בקבע. הצעה זו לא זכתה לתמיכה ונגנזה.<sup>20</sup> במקביל הוגדרה דרגת הסמ"ר כדרגה המינימלית במערך הנגדים. שלא כמו הקצין המוסמך בתום הכשרת הקצונה המתקיימת בבית הספר לקצינים ובבתי הספר בזרועות שהוסמכו לכך, נגד אינו מוסמך באופן רשמי ומצטרף למערך הנגדים בצה"ל עם כניסתו לשירות קבע.<sup>21</sup> כמו כן, שלא כקצין המוסמך בתום קורס הקצינים, קורס הכניסה לקבע מתקיים במהלך השנתיים הראשונות לשירותו של הנגד בקבע. יתרה מזאת, גם כאשר נגד לא מסיים את ההכשרה באחד מקורסי הפיקוד לאורך שירותו הצבאי (קורס כניסה לקבע, קורס "איתן", פו"ם "גדעון") מכל סיבה שהיא, אין הוא חדל מלהיות נגד וברוב המקרים הוא אף עשוי להמשיך בשירות הקבע.<sup>22</sup>

בשונה מקצין המתמין למסלול, נגד מצטרף לשירות הקבע ללא מערכת מיון, כל שכן מערכת מיון מטכ"לית אחודה. אף על פי שבשנים האחרונות נקבעו תבחינים קשיחים יותר לגיוס לקבע, ההחלטה על הגיוס נתונה לרוב למפקד המסגרת שבה ישרת הנגד.

## **בשונה מקצין המתמין למסלול, נגד מצטרף לשירות הקבע ללא מערכת מיון, כל שכן מערכת מיון מטכ"לית אחודה. אף על פי שבשנים האחרונות נקבעו תבחינים קשיחים יותר לגיוס לקבע, ההחלטה על הגיוס נתונה לרוב למפקד המסגרת שבה ישרת הנגד**

בשונה מקצינים הנדרשים לעסוק באומנות המלחמה ויישומה, הנגדים נדרשים לעסוק בתחום מומחיותם, גם אם הם נושאים בתפקיד פיקודי. הנגדים סווגו לארבע קבוצות על רקע חלוקה תפקודית:<sup>23</sup> נגד לוחם - שתפקידו הקבוע הוא לחימה או פיקוד על קבוצת לוחמים במרחב הלחימה כדי לפגוע באויב. נגדים אלו הם קבוצה קטנה מאוד בצה"ל;<sup>24</sup> נגד קרבי - נגד שתפקידו הקבוע לבצע משימות עזר לפו"ש או מנהלה במרחב הלחימה לנוכח פני האויב; נגד המפעיל אמצעי לחימה התקפיים - נגד שתפקידו הקבוע לפקד על מפעילי אמל"ח שתכליתו לפגוע באויב או להפעיל את האמל"ח בעצמו, מחוץ למרחב הלחימה ולעיתים במרחב הלחימה; נגד עורפי - נגד המשתתף ליחידה שאינה מיועדת לפעול במרחב הלחימה, אך לעיתים נדרש לפעול במרחב הלחימה. כל ארבע הקבוצות כוללות את האפשרות לסיכון חייו של הנגד. נראה שהחלוקה התפקודית מיטיבה עם מערך הנגדים ומבטאת את סמכות הנגדים לפקד, להנחות ולאמן את הכפופים להם בתחום מומחיותם. מכאן שגם הנגדים נדרשים ליכולת פיקוד ומנהיגות, ויש להקנות להם כלים לשם כך בהתאם למרכיבי התפקיד ולאופי משימותיהם. "זרקור הנגד" שחברו חברי צוות ההקמה של בית הספר מציע גם הוא חלוקה לארבעה סוגי תפקיד, בדומה לחלוקה של תוה"ד, אולם תחת הגדרות שונות: נגד לוחם - בדומה להגדרת

הקשור להתנהגות ערכית ומכבדת במהלך שירותו. שינוי זה בספרור הסעיפים אינו רק עניין טכני, אלא יש בכוחו לבטא באופן מעשי את השינוי התפיסתי שחל במעמדו ובתפיסת תפקידו של הנגד.

בהקשר זה ראוי לציין שהוועדה לבחירת שמות הקורסים בבית הספר לפיקוד לנגדים שהתכנסה בראשות מפקד המכללה דאז, תא"ל אודי בן מוחה, כשנה לאחר תחילת הפעילות של בית הספר, בחרה בשם "גדעון" לקורס לפיקוד ולמטה המסמך את הנגדים למינוי הבכיר.<sup>38</sup> הבחירה בשם זה לקורס נעשתה מטעמים של הכרה במנהיגותו של גדעון ובתכונותיו הפיקודיות, לצד רמיזה לשם כבוד לרמטכ"ל דאז, רא"ל גדי איזנקוט, שבתקופת כהונתו הוביל את הקמת בית הספר במסגרת תר"ש "גדעון".<sup>39</sup> באותה ועדה נקבע השם "איתן" לקורס כניסה לקבע מובהק מטעמים של הכרה באיתנות הנדרשת ממשרתי קבע בדרג זה, לצד רמיזה לשם כבוד לרמטכ"ל דאז, רא"ל רפאל איתן, שהוביל את מאמץ שילוב בני הנוער בסיכון בצה"ל. בזכות מדיניותו זו גויסו נערים שלא גויסו לפני כן ולהם ניתן הכינוי "נערי רפול". שמות אלו אכן מבטאים את התפיסה ולפיה הנגד הוא מפקד.

## ביטוי נוסף לתפיסת הנגד ניתן לראות בסיכות ובסמלים במסלול שירות הנגד. בנובמבר 2016 אושרו שלוש סיכות שונות לנגדים המוענקות בסיום כל הכשרה פיקודית (כניסה לקבע, מעבר לקבע מובהק, מינוי למסלול הבכיר)

ב־2019 פורסם המאמר "הנגד החדש בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל"<sup>40</sup> אשר הציג את השינוי במעמדו של הנגד ומערכת הדרישות ממנו, והצביע על כך שיישום התפיסה החדשה מחייב שינוי נרחב גם בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל. "הנגד החדש" היא תפיסת רעיונית המתארת את דמותו של הנגד הכוללת היבטים מקצועיים ופיקודיים. ב־2022 פורסם המאמר: "הנגד בצה"ל: בחינה רטרואספקטיבית של יישום תפיסת הנגד החדש"<sup>41</sup> אשר הצביע בזמנו על כך שתהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד יושלם בשנים הקרובות. אנו עדים כבר כעת להתקדמות שחלה במעמד של הנגדים כשותפים לפיקוד על היחידות ולתהליכים בחיל המקצועי ואף במטכ"ל. עם זאת, עד להכשרת כל הנגדים והטמעת תפיסת הנגד כמפקד באופן



**סיכת הקבע המובהק (מימין) וסיכת המסלול הבכיר (משמאל), שאושרו בנובמבר 2016.** ביטוי נוסף לתפיסת הנגד ניתן לראות בסיכות ובסמלים במסלול שירות הנגד. צילום: באדיבות הכותב

לפיקוד ומטה.<sup>32</sup> בית הספר נועד לספק הכשרה רב־זרועית אחודה לכל הנגדים בצה"ל עם המעבר לקבע מובהק ועם המינוי למסלול הבכיר.<sup>33</sup> פתיחת ההכשרות במתכונת זו הביאה להעמקת ההיכרות והחשיפה של החילות והזרועות השונים בצה"ל שבהם משרתים נגדים. אף על פי שחלה התפתחות במעמדו ובתפקידו של הנגד, לא נבחנה מעולם האפשרות לשינוי המושג "נגד". במסגרת עבודת מטה לבחינת מסלול שירות הנגד שהוביל ראש מנהל הנגדים בשנת 2017, הוצע לבחון את המושג "נגד" כך שיבטא את השינויים שחלו בשנים האחרונות, ואולם הצעה זו נגנזה ולא קודמה.<sup>34</sup> "הנגד בצה"ל" הוא מסמך

שחיברו חברי צוות ההקמה של בית הספר ופורסם כשנה וחצי לאחר תחילת פעילותו לכלל צה"ל כפרסום מטעם תוה"ד.<sup>35</sup> זהו הפרסום היחיד של מערכת הדרישות והציפיות מהנגד ועל כן חשיבותו רבה. המסמך מפרט את מערכת הדרישות מהנגדים בכל אחת משלוש רמות הדרג: ראשוני, מובהק ובכיר, וכל מערכת דרישות מתווספת למערכת הקודמת לה. מלבד ההיבטים המקצועיים, מערכת הדרישות מתייחסת להיבטי הפיקוד והמנהיגות של הנגדים. בעת הזאת נכון לבחון מחדש את מערכת הדרישות המפורטת במסמך ולקבוע אם בחלוף השנים נכון לקבוע מערכת דרישות אחידה מכלל הנגדים בצה"ל בכל רמות הדרג,<sup>36</sup> אף על פי שיש הבדלים הקיימים בין האוכלוסיות. על המסמך לכלול גם ביטויים להתפתחויות מהשנים האחרונות.

## עם פרסומה של אמנת הקצין התעורר שח נוקב ביחידות השונות על היעדרה של אמנת הנגד או אמנת משרת הקבע באשר הוא. פרסום האמנה למערך הקצינים בלבד עלול לפגוע בקידום המאמצים להגדרת הנגד כמפקד ולהעמיק את הבידול שבין המערכים

אף על פי שלמסמך חשיבות רבה מעצם פרסומו ושאתה ממטרותיו היא "להיות הבסיס לפיתוח תפיסות תפקיד ופיקוד בקורסי הנגדים השונים",<sup>37</sup> ברשימת הדרישות מהנגד ניתן למצוא קודם את חובת התפקיד, אחר כך את המקצוענות והמקצועיות ורק לבסוף את דרישת הפיקוד. בחלוף עשור מאז החל תהליך השינוי, נדרש לבטא את השינוי בתפיסת הנגד על ידי הצבת דרישת הפיקוד כראשונה מבין הדרישות. כבר הוסכם שהנגד הוא מפקד ועליו לשמש מודל לחיקוי בכל



**בית הספר לפיקוד לנגדים.** רק בעוד כשני עשורים יסתיים "דור הביניים" של הנגדים שלא הוכשרו לפיקוד במסגרת מטכ"לית. צילום: אתר צה"ל

אמנת הנגד או אמנת משרת הקבע באשר הוא. פרסום האמנה למערך הקצינים בלבד עלול לפגוע בקידום המאמצים להגדרת הנגד כמפקד ולהעמיק את הבידול שבין המערכים.

### סיכום

בעשור האחרון חלו שינויים רבים במעמד הנגדים בצה"ל, אשר קיבלו ביטוי בעיקר בציר הפיקודי. תפקידו בפועל הפך לתפקיד המשלב מומחיות מקצועית ופיקוד, ולמרות זאת מושג הנגד נותר בעינו, וההגדרות הרשמיות מתייחסות לנגד בעיקר כאיש מקצוע.

הקמת בית הספר לפיקוד נגדים וניסוח מסמך "הנגד בצה"ל" היו ציוני דרך חשובים בתהליך זה. עם זאת, עדיין קיים פער בין ההתפתחות בשטח ובין המסגרת הרשמית - בהגדרות התפקיד, במסלולי ההכשרה ובתפיסה הארגונית. פער זה בולט במיוחד בהשוואה למעריך הקצונה, שבו היבטי הפיקוד והמנהיגות מעוגנים היטב בהגדרות התפקיד ובהכשרות. ראוי לבחון מיהן האוכלוסיות הנכללות תחת הגדרת הנגד, בסדיר ובמילואים, ובעזרת עבודת מטה מקיפה לעדכן את ההגדרות הרשמיות, להתאים את תוכנית ההכשרות המטכ"לית לדרגים אלו ולפעול למיצוב הנגד כסמכות מקצועית ופיקודית.

**ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.**

מלא - הדרך עוד ארוכה, ורק בעוד כשני עשורים יסתיים "דור הביניים" של הנגדים שלא הוכשרו לפיקוד במסגרת מטכ"לית. ביטוי נוסף לתפיסת הנגד ניתן לראות בסיכות ובסמלים במסלול שירות הנגד. בנובמבר 2016 אושרו שלוש סיכות שונות לנגדים המוענקות בסיום כל הכשרה פיקודית (כניסה לקבע, מעבר לקבע מובהק, מינוי למסלול הבכיר). אל הוועדה המטכ"לית לבחירת הסיכות והסמלים<sup>42</sup> הוגשו 53 הצעות מכלל צה"ל, נגדים היו מחצית מהמגישים. בוועדה נקבעו שלוש סיכות שכולן ביטויים לדרישת הפיקוד מהנגדים. את סיכת הקבע הראשוני וסיכת המינוי הבכיר עיצבו חיילים בשירות חובה ואת סיכת הקבע המובהק עיצב קצין.<sup>43</sup> את סיכת הקבע המובהק עונדים בדש החולצה, כמו סיכת בוגר קורס קצינים, ואת סיכת המינוי הבכיר עונדים על כיס החולצה, בנוסף לסיכת הקבע המובהק.<sup>44</sup>

ב-2020 לאחר כשנה וחצי של עבודת מטה בהנחיית הרמטכ"ל דאז רא"ל אביב כוכבי ובהובלת אמ"ץ-תוה"ד, ביסל"ם ובה"ד 1, פרסם צה"ל את "אמנת הקצין" שעליה נדרשים לחתום כל הקצינים. האמנה מרכזת את החובות הנדרשות מכל קצין בצה"ל, ועונה על השאלה: "מי הוא הקצין בצה"ל?".<sup>45</sup> בעוד צה"ל עסק בתשובה לשאלה זו, שאלת מיהו הנגד בצה"ל נותרה עד כה עמומה. המסמכים והפרסומים הרשמיים אינם מתייחסים להגדרת הנגד באופן מלא. עם פרסומה של אמנת הקצין התעורר שיח נוקב ביחידות השונות על היעדרה של



- עבודת מטה זו עלולה לפגוע במקצועיות הנגד המתפתח ומתמחה בתחומו במשך השנים והיא עומדת בניגוד לתפיסת הנגד כאומן
- תחילה נקרא המוסד "בית הספר לנגדים" ולאחר כשנה שינה את שמו ל"בית הספר לפיקוד לנגדים" כדי לבטא את המיקוד בפיקוד בתהליך ההכשרה
- הכפפת בית הספר למכללה לפיקוד ומטה נועדה להבטיח את העיסוק בפיקוד ולאפשר שיתופי פעולה בין המסגרות השונות הפועלות במכללה
- קורס "איתן" הוא תנאי לקידום לקבע מובהק ולקבלת דרגת רס"ר, ופ"ם "גדעון" הוא תנאי לכניסה למינוי הבכיר (מסלול רנ"ג)
- את ההצעה לשינוי המונח "נגד" הציעה נגדת החברה בצוות, אולם הצעתה לא זכתה לתמיכה רחבה של המשתתפים בוועדה, בעיקר נוכח הקושי למצוא חלופה מתאימה יותר והחשש משינוי סדרי עולם
- זרקור 24, הלכי מחשבה בצה"ל (אפריל 2019). הנגד בצה"ל, אמ"ץ-תורה"ד
- ראשוני, מובהק ובכיר
- שתי מטרות נוספות של המסמך: ליצור שפה משותפת בצה"ל בכל הנוגע לנגדים ולייצר תיאום ציפיות בין הקצינים לנגדים
- ידוע גם כמסלול רנ"ג
- אל הוועדה לבחירת שמות הקורס הוגשו עשרות הצעות של קצינים ונגדים כאחד ובסופה הכריע מפקד המכללה בצון, נ' (2019). הנגד החדש בצה"ל, תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל. מערכות, 34, 37-40
- בצון, נ' (2022). הנגד בצה"ל: בחינה רטרופספקטיבית של יישום תפיסת "הנגד החדש". מערכות, 48, 49, 51-54
- ועדה מטכ"לית לבחירת סיכות וסמלים במסלול שירות הנגד בראשות ראש מנהל הנגדים, נובמבר 2016
- את סיכת הקבע הראשוני עיצבה סמל עדי ליבנה, את סיכת הקבע המובהק עיצב סרן ניב מוסברג ואת סיכת המינוי הבכיר עיצבו סמ"ר אלדור כהן ורב"ט לינוי חדד
- בראשית הדרך סברו הנגדים שזכו לסיכת המינוי הבכיר שהיא מחליפה את סיכת הקבע המובהק ורק לאחר פרק זמן מסוים חודדה ההנחיה שסיכת הקבע הבכיר נענדת נוסף על סיכת הקבע המובהק. סיכת הקבע המובהק מחליפה את סיכת הקבע הראשוני
- בתשובה לשאלה "מי הוא הקצין בצה"ל?" ניתנת תשובה באמנת הקצין: "משימתי, מקצועי ואנושי, בעל כושר מנהיגות, משמש דוגמה אישית ואחראי לכשירות מסגרתו ולפיתוח יכולותיו"

## מלחמות ממושכות - ברירת מחדל (עמ' 68)

- הליגה-שושן, ע' (דצמבר 2024). מלחמות ממושכות: למידה ומשמעויות לבניין הכוח. מערכות 504, עמ' 16-20
- רבין, י' (1951, 30 באפריל). מגמות למבנה צה"ל, מחמ/6319. אג"ם/מבצעים
- משהב"ט-רח"ל. תרחיש הייחוס הלאומי
- אביטן, י' (2023, 19 בנובמבר). טיסת מטען מיוחדת הגיעה לישראל מקטאר. חדשות תעופה
- אגף דוברות וקשרי ציבור (2024, 26 באוגוסט). המטוס ה-500 נחת בישראל. משרד הביטחון
- כושר ייצור כזה היה בארץ עוד לפני קום המדינה ועד 2008, אולם הפרטת תעש ולחצם של ארגוני איכות הסביבה גרמו לסגירת במפעלים הכימיים שעסקו בכך
- הרבה על בסיס המלאים האמריקניים במזרח התיכון וביחידותיו הפרוסות ברחבי האזור

- LEADERS PUSH THE BUTTON? WARGAMES AND THE SOURCES OF NUCLEAR RESTRAINT. MIT PRESS DIRECT 43 (2)
- KADAM, SUVARNA AND VINAY VAIDYA. (2019, APRIL 12). REVIEW AND ANALYSIS OF ZERO, ONE AND FEW SHOT LEARNING APPROACHES. SPRINGER 22

## "אני לקחתיך מן הנה": היבטים עיוניים ומעשיים בהתפתחות מושג הנגד (עמ' 62)

- המסמכים הרשמיים הם באחריות אמ"ץ-תורה"ד והם מחייבים את כל יחידות צה"ל
- שמ"ב ז: 8
- ספרא, אחרי מות י"ב, פרש"ט.
- המשקל קטל מבטא גם בעל תכונה, למשל: חלש.
- הגדרה זו אינה מדויקת שכן נגד הוא משרת קבע בדרגת סמ"ר ומעלה.
- גדעון בן יואש, שופטים, פרקים ו'-ח'.
- שופטים ז: 17
- שם: 14
- תאוריה זו הוצגה לראשונה לצוות ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים על ידי מפקד המכללה לפיקוד ולמטה דאן, תא"ל (מיל') אודי בן מוחה. הצוות בהובלתו התכנס במהלך השנה שקדמה להקמה והיה שותף לקביעת המטרות והיעדים של בית הספר
- ואף מ-1755
- NON-COMMISSIONED OFFICER
- הכשרת המש"קים בכוחות המזוינים של ארה"ב (2012, 18 ביוני). אמ"ץ-חטיבת תורה"ד
- עד 2008 השלב הראשון בהכשרת הנגד היה קורס פיתוח המנהיגות הראשוני שהתמקד בדג השטח ועסק בערכים, תכונות, מיומנויות ופעולות הנדרשות לצורך פיקוד על צוות בתכנון המקורי אמור הקורס להימשך שמונה שבועות, אולם בשל אילוצים הקשורים בהיקף המוכשרים בכל שנה צומצם הקורס לשישה שבועות כבר מהמחזור הראשון
- לעניין זה נקבע מפתח המבחין בין קבע מובהק לקבע בכיר לפי מודל השירות החדש קצינים יפרשו בגיל 42 בעוד נגדים בגיל 53 לפחות. הבדל זה הוליד לא מעט תרעומת שנבעה מהתנגדותם של חלק מהנגדים למהלך, אף על פי שהמהלך מטיב לכאורה עם הנגדים ומאפשר פרישה בתנאים כלכליים נוחים יותר
- מנהל כוח אדם, טיוטה רשמית, מכל"ל תת-1-00, אמ"ץ-חטיבת התורה וההדרכה
- כל מסמך בפרסום אמ"ץ-תורה"ד הוא מסמך מטכ"לי מחייב לכלל צה"ל
- המדיניות נכונה בעיקר לנשים המתגייסות לקבע ואשר מפאת משך השירות הקצר ביחס לגברים הן מקודמות עד לדרגת הסמל
- כחלק מעבודות מטה, פיתוח מסלול שירות הנגד שהוביל מנהל הנגדים
- הזנת קידומת ק' עם הכניסה לשירות הקבע
- למשל, כאשר נגד אינו מסיים את הכשרתו בפ"ם "גדעון" הוא לא ממונה למינוי הבכיר אך ממשיך לשרת בקבע מובהק
- מנהל כוח אדם, אמ"ץ-תורה"ד, פרק הנגד
- למשל נגדים לוחמים בשיטת חיל הים. עם כניסתם לקבע מוענקת לנגדים אלו דרגת רס"ל.
- מינוי בהתאם לדרגה. בתקני סא"ל מילואים ומעלה נדרש דיון שיבוצים בראשות אלוף
- גם קצינים במילואים נדרשים בוותק מינימלי לקידום בין דרגות סוגיה זו נידונה גם במאמר: בצון, נ' (2024). הילכו שניים יחד בלתי אם נועדו? ההבדל שבין קצינים לנגדים בחיורם. מערכות, 501, 28-31
- מודל השירות מ-2016
- מנהל כוח אדם, טיוטה רשמית, מכל"ל תת-1-00, אמ"ץ-חטיבת התורה וההדרכה. פרק ג'

