

מערכת הפיקוד המופתית בצה"ל

שיתוף פעולה בין מערכים

כהזדמנות ליצירת מענה

לאתגרים

המגמה שלפיה נטו לייחס באופן רשמי את מלאכת הפיקוד לקצינים בלבד, אינה משקפת עוד את המציאות בשטח הלכה למעשה. על-מנת לאפשר הטמעה מלאה של התפיסה החדשה, על המטכ"ל להוביל תהליך משלים לאיחוד הגדרת המפקד לקצין ולנגד בספרות ובפרסומים הרשמיים המופצים באמצעות חטיבת תוה"ד, וליזום פעילות שתקדם את מערכת הפיקוד המופתית, מהלכה למעשה



במהלך השנים, עם הפיכת הקצונה למקצוע במשרה מלאה החל במאה ה-19, הועמק הבידול בין דרג הקצינים לדרג הנגדים

יראו עצמם כמפקדים, אלא על המערכת הצבאית כולה - לצורך מיטוב יכולותיה - לראות בהם ככאלה, ובהתאם לכך לפעול כדי להטמיע תפיסה זאת ולהעצים את מעמדם בקרב מערכי הפיקוד.

דרג הנגדים - שורשי דרג הביניים

דרג הנגדים נולד בצי בריטניה במאה ה-13, עם מתן הרשאה מלכותית מיוחדת לחיילים שמונו למלחים בכירים במטרה לסייע לקצינים החדשים, חסרי הידע בנושאי ספנות וים. הרשאה זאת בידלה את המלחים הבכירים משאר המלחים, אך לא העניקה להם מינוי לתפקיד קצין. על רקע הפרדה זאת נוסף

בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים המשפיעים על תפיסת תפקיד הנגד והגדרתו בראש ובראשונה כמפקד. הספרות התורתית הרשמית של צה"ל מבדילה בין המערכים, ומייחסת את אומנות הפיקוד לקצינים ואת אומנות המקצוע לנגדים. בשל ייחודיות תפקידם הנובעת מתוקף מקצועיותם, ניצבים בפני הנגדים אתגרים פיקודיים שונים מאלה של המשרתים במערך הלוחם, שעם מפקדיו נמנים לרוב קצינים. בשנים האחרונות מתרחבת המגמה הרואה בנגד מפקד, ומתוקף כך עודכנה מערכת הדרישות המופנית כלפיו בהתאם. במאמר זה ארצה לטעון כי למרות תהליך ההתפתחות בציר הפיקודי שעבר הנגד בשנים האחרונות, אין די בכך שהנגדים

הנגדים בצה"ל - תמונת מצב

דרג הנגדים בצה"ל נסמך על הדגם הקיים בצבא בריטניה, שעזמו נמנו משרתים בדרגות סמ"ר-רס"ר. דמותו של הרס"ר הופיעה לראשונה ב-1948, כחלק ממטה הגדוד.³ עד סוף שנות ה-70 הייתה זאת הדרגה הגבוהה ביותר, ולאחר מכן נוספו שאר הדרגות, מרס"ם ועד רנ"ג, המשמשות כיום. עד שנות ה-90 שבהן הוחלט להעלות את דרגות הנגדים פיזית אל הכתפיים, ענדו אותן הנגדים על פרק כף היד ועל צווארון החולצה. גרעין השירות המרכזי בצה"ל הוא שירות החובה, המוסדר בעיקר באמצעות חוק שירות הביטחון.⁴ נוכח תקופת שירות החובה הקצרה יחסית⁵ משמש לרוב הנגד גורם משמר ידע לאורך זמן, ועליו לפעול לשימור היציבות הארגונית.⁶ מרבית הנגדים מתגייסים לשירות הקבע בתום שירות החובה, או חוזרים לשירות לאחר שהשתחררו. הכשרת הנגד מתבססת על-פי רוב על התחום המקצועי הייחודי שלו, באמצעות לימוד מעמיק ופרטני של רזי המקצוע, ונפרסת על-פני כל שנות שירותו. עד 2017 כלל פיתוח מקצועי של הנגד וקידומו הכשרה מקצועית בלבד. בשנה זאת הוטמעה בצה"ל תפיסה המושתתת על סדרת הכשרות הניתנות לנגד במהלך כל תקופת שירותו, בהתאם לתפקידו, לצורך פיתוחו המקצועי, הערכי, האישי והפיקודי.

תפיסת הפיקוד של הנגדים בצה"ל

בשנים האחרונות מתנהלים בצה"ל תהליכים מערכתיים בעלי השפעה נרחבת על הגדרת תפקיד הנגד, בעיקר בכל הנוגע להרחבת הדרישות הפיקודיות ממנו, מתוך הבנה שעוד לפני מילוי תפקידו המקצועי אמור הנגד לשמש כמפקד לחייליו ולעיתים לנגדים שחלקם בעלי דרגה כשלו או אף גבוהה יותר. 2017 הייתה שנת המפנה, עם פתיחת שערי בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות. מטרת ההכשרות לדרג המתקיימות בבית הספר הן פיתוח הנגד בציר הפיקודי, מתן כלים פיקודיים ולימוד מקצוע הפיקוד הצבאי, מתוך ראייה אחודה ורב-זרועית.

ייעוד בית הספר הוא לשמש מרכז להכשרה בין-זרועית אחודה של הנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, ולקדם את מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינה. לשם מימוש ייעודו נלמדים בקורסים תכנים רבים בנושא פיקוד ומנהיגות. פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים קושרת את קידום הנגד בהכשרה פיקודית, בשונה מקידומו בעבר הנקשר לרוב להכשרה מקצועית ולפרק הזמן הקבוע בדרגה. למעשה, בית הספר התנה את תהליך הקידום של הנגד בהכשרה פיקודית מתאימה לדרג, ויצק מהות נוספת לדרגות הנגדים בצה"ל. בהקשר זה ראוי לציין כי עד כה לא ניתן ברצף ההכשרות המטכ"לי מענה לנגדי "דור הביניים", אשר קודמו לשירות בקבע טרם פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים.

מסמך "הנגד בצה"ל"⁷ מגדיר את הנגד כמפקד ומטיל עליו בראש ובראשונה אחריות לכך, ורק לאחר מכן לחובת התפקיד המבוססת על שילוב של ידע מקצועי, מיומנות, ניסיון וגישה מקצועית לתחום שעליו הוא מופקד, אף שאלה מרכיבים את הבסיס הרעיוני לדרג הנגדים בצה"ל. הבנה זאת התגבשה אמנם רק בשנים האחרונות, אולם כיום נראה שההבנה מצד המערכת הצבאית לתפיסה עדכנית שמתפתחת עם הזמן גוברת והולכת. מנהיגות צבאית נקשרת לרוב מכורח ההרגל למנהיגות



רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, מפק"ץ בפו"ם
גדעון, בית הספר לפיקוד לנגדים

דרג הנגדים לדרג הקצינים ולדרג החיילים שהיו קיימים עד אז. החל במאה ה-17 הפכו הנגדים, שקיבלו הרשאה ממועצת הימיה, לראשוני אנשי הקבע במשרה מלאה של הצי המלכותי הבריטי. עם ייסודו לקראת סוף המאה ה-18 אימץ חיל הים של ארצות-הברית את המודל הבריטי והחל להעניק דרגות נגדים. במהלך השנים, עם הפיכת הקצונה למקצוע במשרה מלאה החל במאה ה-19, הועמק הבידול בין דרג הקצינים לדרג הנגדים. ההתקדמות הטכנולוגית במערכות הנשק הימיות והצורך בהתמחות מיוחדת לשם הפעלתן, הביאה לעלייה במעמד הקצינים ולמיקום מעמדו של הנגד מתחת לזה של הקצין ומעל למש"ק. דרג הנגדים היה ייחודי לחיל הים במשך תקופה ארוכה, אולם בהדרגה החל השימוש בדרג זה גם בזרועות האחרות של הצבא, בעיקר כדי לשדרג את מעמדו של מי שלא מונה לקצין אך מילא תפקיד חשוב יותר מזה של המש"ק.

בזרוע היבשה האמריקנית החל להיווצר דרג הנגדים באופן רשמי רק בעשור השני של המאה ה-20. תחילה ניתנה דרגת הנגד לאזרחים ששירתו בצבא, והם קיבלו מעמד של אנשי צבא בעלי דרגת נגד. לאחר מכן התרחב השימוש בדרגה והוענק גם לחיילים, לאות הערכה על שירותם הארוך, וגם לחיילים שנדרשו למינוי קצונה בעת המלחמה אך לא עמדו בדרישות השונות, כמו חובת ההשכלה הנדרשת מהקצינים. החל בשנות ה-40 של המאה ה-20 התבסס מעמד הנגדים כמעמד נפרד בעל מערכת דרגות, הכשרה ודירוג נבדל.

הרחבת השימוש בדרגות נגדים נועדה לאפשר מילוי משימות מקצועיות בהתאם להתמחות. בתחילת הדרך נמנו עיסוקים כגון רפואה, כלכלה, הנדסה ודת עם מקצועות שכבת הנגדים, ורק בהמשך הוסבו ושיכו למעמד הקצינים. הסבת תפקידים הדורשים מומחיות ושימור ידע ממערך הנגדים למערך הקצונה העמיקה את הבידול ואת ההפרדה בין הדרגים, ופגעה במעמדם של הנגדים.

במהותו ההיסטורית, הנגד הוא איש צבא שמעמדו מתבסס על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון המקצועי שצבר, ואף שלעיתים ניתנות לו סמכויות לפקד - הנגד אינו מפקד בהכרח, ואף הגדרה רשמית עד לשנים האחרונות איננה מגדירה חובה זאת במפורש. ההתייחסות הכתובה, המבוססת בעיקר על הספרות הרשמית של צה"ל,² מבדילה בין המערכים ומגדירה את הקצין כ"אומן המלחמה" ואילו את הנגד כ"אומן הצבא", שניכרים בו המקצועיות, הידע, ההכשרה והניסיון המקצועי. נקודת מוצא זאת יכולה להעיד על המורכבות הכרוכה בניסיון לשנות את פרדיגמת היסוד שבבסיסה הציפיה המערכתית מהנגד למקצועיות, תוך התעלמות מהצורך להקנות לו מיומנויות פיקוד, ובעקבות זאת - על הקושי בהטמעת תפיסת מעמדו כמפקד.



"הנגד בצה"ל", המגדיר את הנגד בראש ובראשונה כמפקד, מעגן באופן רשמי חובה זו כחלק הארי של תפקידו

את עצמם, כפי שפירט אלוף יעקב עמידרור במאמר "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי"⁸. גם הגדרתו הלא רשמית של תפקיד המפקד הישראלי, שגובשה במכללות הצבאיות, נכתבה ברוח המפקד הלוחם: "גורל המערכה בידיו [...] ראוי לפקודיו ומשרה בהם רוח לחימה [בשדה הקרב, נ"ב]". כמו כן, גם במילון למונחי צה"ל נקשרת המנהיגות לפיקוד בשדה הקרב: "יכולת וסמכות שמעבר לסמכות הפורמלית לפקד על פקודיו בעת לחימה. המנהיגות ניכרת ברצון לנצח ולעשות הכול לשם כך והיא מספקת תכלית, כיוון ומוטיבציה בקרב"⁹.

המפקדים הלוחמים בשדה הקרב. האתוס הצבאי נבנה ברובו על סיפורי מנהיגות מתוך המנהיגות הלוחמת בשדה הקרב ופחות מכך, אם בכלל, על סיפורי מנהיגות מתוך העולם המקצועי, לא כל שכן על סיפורי מנהיגות של נגדים, על אף תרומתם הכבירה למאמץ המלחמתי ולעיתים אף להכרעת המערכה. המערכת המבצעית מתייחסת בעיקר למערכת הקרבית, שעליה נמנים הלוחמים בצה"ל העוסקים בפעילות המלחמה בשדה הקרב. אחת הדרישות מהלוחמים היא להיות נכונים ומוכנים להרוג את האויב כדי לנצחו, ואם צריך - אף להקריב

אף שחלק מהנגדים בצה"ל עוסקים בתפקידי לחימה וחלקם אף מצויים בסביבת הלחימה במסגרת תפקידם, רבים עדיין רואים בהם כמי שפועלים בעיקר בסביבה תומכת לחימה, ושמן נקשר פחות בשדה הקרב.

אתגרי פיקוד הנגד

דרג הנגדים במקורו נוצר לצורך מתן מענה בתחומי מקצוע ייחודיים, הדורשים התמחות רבת שנים. מרבית הנגדים ממשיכים משירות החובה לשירות הקבע ורובם משרתים במערכים הלוגיסטיים, הטכניים והמנהליים. עובדה זו עשויה לחזק את ההשערה שלפיה רוב החיילים בשירות חובה משרתים תחת פיקודם של נגדים.¹⁰ היווצרותו של דרג הנגדים בנסיבות אלה טומנת בחובה אתגרי פיקוד מובנים הנובעים מתוך תפיסה ראשונית זו, שרווחה עד השנים האחרונות.

מכיוון שהמערכת הצבאית ראתה בנגד שנים רבות קודם כל איש מקצוע, קידומו הסתמך על הידע ועל היכולות המקצועיות שהפגין במהלך עבודתו, ולא על ניסיונו בשדה הקרב או על רקע ניסיונו ויכולותיו בתחום הפיקודי. מקובל לחשוב שהמפקדים במערך הלוחם אינם חווים קושי על רקע פיקודי שכן פקודיהם חדורי מוטיבציה לשירות ולרוב לא יהססו למלא אחר הוראות מפקדיהם, גם אם אלה מסכנות את חייהם או את חיי חבריהם. יש להניח כי גם הקצינים במערך הלוחם חווים קושי בתחום הפיקוד, אולם יותר מכך חווים הנגדים קושי בעיקר על רקע האתגרים בהנעת פקודים למשימה שתכליתה איננה מתן מענה ישיר בשדה הקרב. היא נעדרת יוקרה והילה, ויש בה קושי רב משום היותה יום-יומית, סיופית ולעיתים אפורה ו"מלכלכת". סוגיה זאת מורכבת יותר, בעיקר נוכח היעדר הכשרה פיקודית סדורה כלשהי לנגדים בשנים שקדמו להקמת בית הספר לפיקוד לנגדים.¹¹

גם המנהיגות במערך הלוחם אינה משימה פשוטה. עם זאת, ברור כי לשם הצלחה במשימה על המערכת להקנות לנגדים כלים מתאימים לפיקוד ולמנהיגות, ולאמץ דפוסי מחשבה המתאימים לאופייה של סביבת הפעולה שבה הם משרתים. אין ספק שאתגרי הפיקוד והמנהיגות העיקריים של הנגדים הם יצירת משמעות ומוטיבציה לשירות. נראה שרוב החיילים המשובצים במערכים אלה הם בעלי רמת מוטיבציה בינונית-נמוכה לשירות הצבאי, וכפועל יוצא מכך נדרשת מיומנות רבה להניע אותם לביצוע המשימות, אף שלעיתים המשימות שאותן הם נדרשים לבצע מורכבות ובעלות השפעה ישירה על שדה הקרב ועל מוכנות הלוחמים.

מערכת הפיקוד המופתית

על בסיס הפרדה בין הקצין לנגד בהקשרי הפיקוד רווח השימוש במושגים "קצין מופת" ו"נגד מופת", שנועדו להצביע על אישיות נעלה שראוי כי תשמש דוגמה אישית. ואולם מונחים אלה לא נקשרו מעולם יחד, ולמעשה ההפרדה ביניהם מבטאת את התפיסה שלפיה המערכים נבדלים זה מזה בדרישות הפיקוד והמנהיגות.

"הנגד בצה"ל", המגדיר את הנגד בראש ובראשונה כמפקד, מעגן באופן רשמי חובה זו כחלק הארי של תפקידו. מערכת דרישות זאת מתארת הלכה למעשה "נגד מופת" המקיים את דרישות המערכת: שותפות בפיקוד על היחידה; פיקוד על מפקדים; סמכות מקצועית עליונה; חוליה מקשרת בין הדרגים;

התבוננות מערכתית במגוון משימות; פיקוד על משימות במקביל לאישיות, לדוגמה ולפיקוד ממלכתי.

אף שהמסמך נכתב על-מנת להגדיר את מערכת הדרישות האובייקטיביות של המערכת הצבאית ממערך הנגדים בצה"ל, הוא מכונן עבור הקצינים והנגדים גם יחד, במטרה לקדם שיח משותף ולייצר תיאום ציפיות בין הקצינים לנגדים. הגדרת הנגד בראש ובראשונה כמפקד השותף לפיקוד על היחידה, עשויה להיטיב עם היחידה כולה ולסייע בשיפור כושרה המבצעי. מערכת שבה מפקדים הקצין והנגד בתחושת שותפות, תהיה יעילה יותר ממערכת שבה יש מתחים המשפיעים על היחסים ביניהם.

ברור שתהליך זה דורש הטמעה והשתנות בעיקר בקרב הקצינים, הנדרשים להפנים את השינוי במעמד הנגד ולאפשר לו מעורבות בתהליכי קבלת ההחלטות ובתהליכים מרכזיים המתקיימים בשגרה. זיהוי היתרונות שבתהליך זה ימנע את החשש הטבעי הקיים אצל קצינים רבים מתהליך זה, העלול לתפיסתם לאיים על מקומם הטבעי ועל היותם הסמכות העליונה והיחידה ביחידה. מערכת הפיקוד המופתית תפעל טוב יותר ממערכת שבה משרתים קצינים ונגדים הפועלים בנפרד, גם אם כל דרג הוא הטוב ביותר בתחומו. פעילות מתוך תחושת אחריות משותפת לגורל היחידה תאפשר למצות את היתרון של כל דרג וניסיונו המקצועי, הן במענה למשימה והן במענה לאתגרי הפיקוד הכרוכים בעמידה בה.

השותפות בפיקוד על היחידה לא גורעת מהעיקרון שלפיו הקצין הוא מפקדו של הנגד, אולם בעת הזאת נדרש הקצין לפעול באופן שיאפשר לנגד שותפות בפיקוד על היחידה, מתוך הזדהות עם ערכיה ומשימותיה.

סיכום

כאמור, כדי לאפשר לנגדים להתמודד עם אתגרי הפיקוד במציאות המשתנה ראוי להקנות להם כלים פיקודיים המתאימים לאתגרים העומדים בפניהם. אני סבור שיצירת מערכת פיקוד מופתית הכוללת את הקצינים והנגדים הפועלים בשותפות, תסייע לקידום מטרות היחידה ולשיפור כושרה המבצעי.

המגמה שלפיה נטו לייחס באופן רשמי את מלאכת הפיקוד לקצינים בלבד, אינה משקפת עוד את המציאות בשטח הלכה למעשה. על-מנת לאפשר הטמעה מלאה של התפיסה החדשה, על המטכ"ל להוביל תהליך משלים לאיחוד הגדרת המפקד לקצין ולנגד בספרות ובפרסומים הרשמיים המופצים באמצעות חטיבת תוה"ד, וליזום פעילות שתקדם את מערכת הפיקוד המופתית, מהלכה למעשה.

הכרה במאפייני הפיקוד הייחודיים של הנגדים עשויה להוביל לפיתוח תפיסות פיקוד ומנהיגות מותאמות למערך זה, ובכך לסייע לנגדים להרחיב את ארגז הכלים הפיקודי העומד לרשותם בהכשרות ובקורסי הפיקוד והמנהיגות השונים המתקיימים בצה"ל, וכפועל יוצא מכך אף לשפר את כשירות היחידה ואת מוכנותה לעמוד באתגרים השונים הניצבים בפניה. הכרה זאת עשויה לסייע ביצירת מערכת פיקוד מופתית שעליה נמנים הקצין והנגד, ושתביא לשיפור כושרה המבצעי של היחידה כולה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

