

מערכות



בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

אלול התשפ"ה | ספטמבר 2025



בסימן נגדים

גיליון חגיגי לראש השנה התשפ"ו

בגיליון:

מנהיגות נגדים | הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד | מיצוי כוח - האמנם? | הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו?
| הנגד בצה"ל | הנגד החדש | מערכת הפיקוד המופתית בצה"ל | אני לקחתיך מן הנוה

דבר מפקד בית הספר לפיקוד לנגדים

מערכות

בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי
נוסד בתרצ"ט 1939



גיליון 507 | אלול התשפ"ה | ספטמבר 2025
<http://maarachot.idf.il>

מפקד מערכות: ד"ר אמיר גילת

עורך מערכות: עדי לרנר

סגני עורך: ניצן לוטן, יעל קולטון זיו

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר

רכזת מערכת: סמל נעמה לוי

ISSN 0464-2147

טלפון: 03-7607585

דוא"ל המערכת: maarachot@idf.il

כתובת למכתבים: ד"צ 02624 צה"ל

יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור
הוצאה לאור, המכללות הצבאיות

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית
של הכותבים.

תגובות למאמרים יפורסמו בגיליון העוקב בלבד.



להרשמה למגזין סוף השבוע של מערכות
סקרו את הקוד

לתכנים נוספים בנושאי צבא וביטחון לאומי
הצטרפו לדף הפייסבוק של מערכות.



לעדכונים שוטפים הצטרפו לערוץ הטלגרם של מערכות.



עקבו אחר תוכני מערכות באינסטגרם.



לציוצים שוטפים הצטרפו לחשבון X של מערכות.



בשער:

דרגות נגדים מכלל

זרועות צה"ל

עיצוב גרפי: רב"ט ליאל בלישה
הוצ"א המכללות הצבאיות



מערכות עושה מאמץ לאתר את בעלי הזכויות של התמונות המתפרסמות בגיליון,
והשימוש בחלק מהן נעשה לפי סעיף 27א בחוק זכויות יוצרים. אם זיהית תמונה
שהזכויות עליה בבעלותך, באפשרותך לפנות למערכת ולבקש להסירה.

הגיליון המיוחד שלפניכם מוקדש במלואו – ולראשונה
– למערך הנגדים בצה"ל.

אוכלוסייה ייחודית זו משלבת בין היותה עמוד השדרה
המקצועי של הצבא, ובין שכבת פיקוד מרכזית בארגון
הצבאי. במסגרת תפקידי כמפקד בית הספר לפיקוד
לנגדים אני פוגש מדי יום אוכלוסייה זו בהכשרות
הליבה, ושם אנו עוסקים יחד באתגרים ובהזדמנויות
הגלומים בתפקידם. עם כניסתי לתפקיד ב-2023

הצבתי יעד מרכזי: הרחבת השיח אודות מערך הנגדים
אל מעבר לכותלי בית הספר, והטמעתו בכלל זרועות
צה"ל. יעד זה הבשיל לכדי הוצאת הגיליון הנוכחי,
פרי שיתוף פעולה פורה בין הוצאת "מערכות" ובית
הספר לפיקוד לנגדים. בגיליון מאמרים העוסקים
בנגדים – חלקם נכתבו בידי נגדים בעצמם – והוא
מציג תופעות, תובנות וניסיון מצטבר מן השדה.

פרסומו מהווה נקודת ציון משמעותית לא רק מפני
שזו הפעם הראשונה שבה יוצא לאור גיליון ייעודי
לנגדים, אלא גם משום שהוא מביא לידי ביטוי הכרה
רשמית במרכזיותו ובתרומתו של הנגד לארגון.

הגיליון הנוכחי מאגד כתיבה ענפה תחת קורת גג
אחת במקום ייעודי ונגיש, ומציג את פניה המגוונים
של אוכלוסייה זו – החל בקולות מן השטח, מגוון
היחידות והשוני בין החילות. לצד זאת, הוא מבקש

לטפח תרבות של כתיבה מקצועית בקרב נגדים
ומפקדים כאחד, להעמיק את ההבנה לחשיבותו של
עולם תוכן זה ולהרחיב את השיח הפיקודי הקיים
בצה"ל. כמו כן, הגיליון הוא כלי יישומי: מאפשר
הזדמנות לזהות עקרונות, משמש מקור לרעיונות
ומציע כלים שניתן להטמיע הלכה למעשה ביחידות
השונות. לתפיסתי, כתיבה וקריאה על עולמם של
הנגדים הם כלים פיקודיים מהמעלה הראשונה.

הם מעודדים נקודות מבט משותפות החוצות תפקידים
ודרגות, מעמיקות את ההיכרות הבין-מדרגית
ומספקים במה לקיום שיח מקצועי וערכי. כפי

שמודגש במאמר "מנהיגות נגדים" המצורף לגיליון
זה, הלמידה העיונית – מתוך עיון בהיסטוריה צבאית,
בביוגרפיות ובתאוריות – מרחיבה את אופקיו של
המפקד ומעשירה את הבנתו, בעוד הכתיבה משמרת
את הידע ומנחילה אותו לאחרים. שילוב זה של כתיבה
וקריאה יוצר רצף למידה בלתי פוסק.

אני מזמין אתכם לראות בגיליון זה מקור השראה
ומוקד קריאה, אך גם מנוף לעשייה: לעודד כתיבה
נוספת, לשתף תובנות מעולם הנגדים ולהטמיע רעיונות
חדשים ביחידות. כל מאמר נוסף שייכתב הוא צעד נוסף
בהעמקת השיח הפיקודי בצה"ל.

קריאה מועילה!

סא"ל אלעד בן שאנן

דבר מפקד המכללות הצבאיות

שנתיים של מלחמה הן ההמחשה הברורה ביותר לחשיבות אוכלוסיית הנגדים בצבא. בכל תחום עיסוק צבאי בכל מרחב מבצעי או תכנוני בכל אתגר פיקודי בכל יחידה – הנגדים מהווים מסך לנורמות וסטנדרטים בתרבות הצבאית, במקצוע, בפיקוד, וביכולת לשאת את המאמץ המבצעי-צבאי לאורך זמן.

יתרה מכך, גם כאשר התותחים ירעמו פחות, יהיו אלה הנגדים ביחידות השונות שיטמיעו בשנים הבאות את לקחי המלחמה וישקדו על הדריכות, המוכנות והכוננות לעתיד.

הנגדים הם דמויות מופת צבאיות, ביחידתן ובצה"ל, ואחריותם מתוקף כך גדולה. את שיחותי בביה"ס לנגדים שבמכללה לפו"ם אני פותח בהערכה עצומה למי שבחר/ה להעניק מיטב שנותיו/ה לשירות בצה"ל, ולעשות כך מתוך תחושת שליחות ובאחריות ההולכת וגדלה מהיחידה לצבא הרחב.

גליון זה, המאגד מאמרים שונים שנכתבו לאורך השנים נועד לשקף הערכה זו ואנו תקווה שירחיב דעת ומחשבה על חשיבותם ותפקידם של הנגדים, על הציפיות מהם, הכשרתם ושילובם ביחידות ומערכי צה"ל.

אלוף
דן נוימן
מפקד המכללות הצבאיות

11 מנהיגות נגדים

סא"ל אילן רפאלי, רע"ן תפיסות באט"ל

כיום נדרש מהנגדים להיות גם מפקדים - לצורך זה נדרש צה"ל לפתח עבורם תפיסת מנהיגות ברורה ומערך הכשרות סדור.

12 "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד

והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

רס"ב ד"ר נמרוד בצון, מפתח ההדרכה ומפקד צוות בבית הספר לפיקוד נגדים. בעל תואר דוקטור בקרימינולוגיה מאוניברסיטת בר אילן

בעבר, ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא תפקידו במשך שנים רבות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות. הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל.

13 מיצוי הכוח - האמנם? יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

סא"ל שירת שוסטר, מפקדת צוות בפר"ם 'אפק'

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל אינה במצב אידיאלי. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים בחיזוק האמון בין הקצינים והנגדים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד.

14 הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד - הגיע זמנם של הנגדים הלוחמים

רס"ן (מיל') דוד מורגנשטרן, קצין תכנון בחטיבת ברק

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה.



15 מערכת הפיקוד המופתית בצה"ל: שיתוף פעולה בין מערכים כהזדמנות ליצירת מענה לאתגרים רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, מפק"צ בפר"ם גדעון, בית הספר לפיקוד לנגדים

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.

16 הנגד בצה"ל: בחינה רטרופקטיבית של יישום תפיסת "הנגד החדש"

רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, מפק"צ בפר"ם "גדעון", בית הספר לפיקוד לנגדים

תהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד יושלם בתקופה הקרובה. אנו עדים כבר כעת להתקדמות שחלה במעמדם כשותפים לפיקוד על היחידות ולתהליכים בחיל המקצועי ואף במטכ"ל. עם זאת, עד להכשרת כל הנגדים והטמעת תפיסת הנגד כמפקד באופן מלא - הדרך עוד ארוכה, ורק בעוד כשני עשורים ישתחררו הנגדים מ"דור הביניים".

17 הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו: ההבדל בין קצינים לנגדים בחירום

רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, רמ"ד כ"א חובה וקד"צ מקל"ר. ד"ר לקרימינולוגיה, פוסט דוקטור לחינוך, אוניברסיטת בר אילן

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. עם זאת, נראה כי התפיסה עסקה בעיקר בהיבטי שגרה. בשל מצב המלחמה, הדורש כישורים נוספים, יש לבנות הכשרה קצרה תוך כדי לחימה, העשויה לשפר את הכשירות המבצעית של היחידות ולסייע גם בחזרה לשגרה.

18 "אני לקחתך מן הנוה": היבטים עיוניים ומעשיים

בהתפתחות מושג הנגד

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

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.



סא"ל אילן רפאלי < רע"ן תפיסות באט"ל

מבוא

רבות נכתב על המנהיגות. ספרים, מאמרים, פתגמים, תפיסות, מערכי שיעור ועוד. משחר ההיסטוריה ועד היום שואל את עצמו האדם כיצד יגרום לאנשים ללכת אחריו או מדוע וכיצד יש כאלו שעולה בידם לסחוף אחריהם אנשים ויש כאלו שלא. רבות נכתב על מנהיגות הקצין בשדה ובמטה וכמעט שלא נכתב על הנגד כמפקד.

בצה"ל משרתים נגדים רבים במספר רב של מקצועות בתחומי הלוגיסטיקה, הרפואה, האחזקה, התזונה, השלישות, התקשוב, הנהיגה, ההדרכה ועוד. הנגדים מהווים כמעט מחצית ממשרתי הקבע ובגלל תרומתם ומומחיותם הם מהווים נדבך מרכזי וחשוב במערך הסדיר של צה"ל.

הנגד, חוגר שדרגתו מסמל ועד רב נגד, נתפס במשך שנים רבות כמעין רב אומן, מומחה בתחום המקצועי. הציפייה מהנגד נגעה לרוב רק למיציא יכולתו המקצועית ומילוי אחריותו בתחום הזה. על פי רוב פיקוד על נגדים לא נכלל בתחום אחריותו בתחום אחריותו. ביטוי רשמי לתפיסה הזו פורסם בעקד 'הקצין', המפקד, הנגד, המש"ק ועובד הצבא' המגדיר את מהות הנגד כאיש צבא שמעמדו מתבסס על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון המקצועי שצבר מעיסוקו בתחום המסוים שעליו הוא מופקד. אולם, נראה כי בשנים האחרונות, עקב תמורות שונות וביניהן קיצוץ המשאבים, מסתמן שינוי משמעותי ברף הציפיות מהנגד הן בהיבט המקצועי והן בהיבט הפיקודי. הנגד נדרש עתה לכישורים רבים יותר וליכולות גבוהות יותר. במקומות רבים הוא נדרש עתה להיות מפקד ולהפגין כישור מנהיגות. נשאלת השאלה האם בד בבד עם הגידול בדרישות מהנגד המערכת הצבאית מעניקה לאוכלוסיית הנגדים את הכלים לעמידה בהן ולהצלחה בתפקודים המצופים מהם.

מאמר זה יעסוק בשאלת תפיסת מנהיגות הנגד כמפקד במערך המנהלתי ובאתגרים המרכזיים של מנהיגותו, וימליץ על דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים.

תפיסת מנהיגות הנגד

בצה"ל מושרשת התפיסה כי הקצונה היא ליבת הארגון הצבאי. אולם ההערכה הרבה לחשיבותה של הקצונה כמעט שאינה מאפשרת להבחין בתרומתן של זהויות אחרות, בעיקר בתחומי הפיקוד והמנהיגות. ייתכן כי כפועל יוצא מכך לא

קיימת תפיסה מוסדרת ומוסכמת של מנהיגות הנגדים ויש גישות שונות באשר לעצם הרעיון של 'מנהיגות הנגד'. תפיסה זו שונה במידה ניכרת מהתפיסה הקיימת בחלק מהצבאות המודרניים, כדוגמת צבא ארה"ב, שם המש"ק והנגד, שלא עברו הכשרה לקצונה, נחשבים כשדרה פיקודית משמעותית וחשובה לא פחות משרדת הקצונה.

שינויים בסביבה ובצרכים המבצעיים והארגוניים הביאו להתפתחות הדרישה מהנגד לפקד ולהפגין יכולת מנהיגות. דוגמה לשינוי מבצעי מעין זה היא התפתחות האיומים על העורף. על מנת להבטיח רציפות תפקוד בעת חרום נדרשים עתה הנגדים להיות מסוגלים להנהיג ולפקד על החיילים שביחידתם גם תחת תקיפות באש. דוגמה לשינוי ארגוני היא צמצום תקנים של קצינים בשל התייעלות ארגונית. המחסור בקצינים והורדת תקני קצינים יצרו מציאות בה נגדים נדרשים לפקד על חיילים. הדרישות החדשות אכן ברורות אולם בניגוד לקצין שעובר רצף של הכשרות פיקודיות, הנגד המפקד אינו עובר הכשרה סדורה לפיקוד. למרות זאת הוא נדרש להתמודדות מורכבת עם פקודים כאשר מקור הכוח המרכזי במימוש סמכותו הינו מקצועיותו והניסיון אותו רכש בתפקיד.

שר הביטחון משה יעלון, אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות אינה ניתנת לא בהצבה לתפקיד פיקודי ולא בהענקת דרגה או במעבר של קורס. מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן". נוכח הגישה שמנהיגות הינה נרכשת ונלמדת ואינה רק תכונה מולדת, ונוכח הצורך המתפתח שסקרנו בתפקוד הנגד כמפקד ומנהיג, החלו גופים שונים בצה"ל להקנות לנגדים שלהם הכשרה פיקודית. אולם, עדיין רובם אינו זוכה לכל הכשרה בתחומי הפיקוד והמנהיגות.

אתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ובתוך זה הנגד המפקד

מכיוון שאנו עוסקים בנגד כמפקד הרי כלל אתגרי המנהיגות עומדים לפתחו. הפרסום של חטיבת תוה"ד אודות תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל מגדיר את המנהיגות במובנה הרחב כיכולת לספק תכלית, כיוון והניעה (מוטיבציה) ליחידה הצבאית במכלול ולכל אחד ממרכיביה, על ידי השפעה קבועה ומתמשכת, תוך הובלה, נקיטת יוזמה, מתן דוגמה אישית, יצירת הזדהות ועמידה במגוון אילוצים, קשיים ומשברים עד כדי סיכון החיים ואף הקרבתם - עד לניצחון (בקרוב) או עמידה במשימה. בקצרה, המנהיגות היא יכולת המפקד להוביל את

אילוסטרציה
בשנים האחרונות,
עקב תמורות שונות
ובניהן קיצוץ
המשאבים, מסתמן
שינוי משמעותי
ברף הציפיות מהנגד
הן בהיבט המקצועי
והן בהיבט הפיקודי

מנהיגות נגדים

כיום נדרש מהנגדים להיות גם מפקדים -
לצורך זה נדרש צה"ל לפתח עבורם תפיסת
מנהיגות ברורה ומערך הכשרות סדור



► פקודיו להישג הנדרש, נוכח ועל אף כל קושי.

במקום אחר באותו הפרסום נאמר כי מנהיגות בשדה הקרב אינה (ולא צריכה להיות) שונה מהותית בעורף המנהלי; הדרישות מהמנהיג הצבאי זהות, ללא קשר למקום ולנסיבות התפקוד. אולם, במסמך נאמר גם כי הקשרי הפעילויות השונים גוזרים הבדלים במאפייני המנהיגות ובאופן המימוש. המציאות מפגישה אותנו עם הבדלים בסביבת הפעילות היוצרים שינויים באתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ביחס למערך המבצעי. דוגמאות לכך הן: מורכבות המשימה המנהלית; סביבה טכנולוגית מתפתחת; מאפייני הפקודים; חובת הסיוע למערך המבצעי והצורך להשפיע עליו; פרופסיה ומקצועות ייחודיים וגנריים המצריכים הכשרה וחניכה.

האתגרים הללו אינם אחידים והם משתנים בהתאם לסביבות הפעילות השונות: בשדה, במטה או ביחידות המנהליות. תפיסת המנהיגות במערך הלוגיסטי מפרטת את מאפייני המשימה הלוגיסטית בכל אחד מחתכים אלו תוך אפיון האתגרים הנגזרים.

בסביבת השדה המשימה המנהלית היא בסמיכות למערך הלוחם, מה שמחייב לעיתים חשיפה לסיכון פיזי (בעיקר במצבי החירום והמלחמה), שוטטאליות אישית, זמינות ועבודה בעצימות גבוהה. בסביבה זו המפקד המנהלתי נדרש לתת מענה ושירות לפרט וליחידה בנושאים בסיסיים ומורכבים המשתנים בין שגרה וחירום. המענה המנהלתי בסביבה זו הוא פעמים רבות בעל השלכות על רוח הלחימה, על כשירות היחידה ומוכנותה, על רציפות והמשכיות בלחימה ואף על חיי אדם. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: הבנת המשימה המנהלית בהקשר המבצעי; יכולת להביע עמדה מקצועית והשפעה על החלטות מבצעיות ועל הרמה הממונה; פיתוח זהות מקצועית אישית לפקודים; הכנת המסגרת המקצועית לחירום ומלחמה. בסביבת המטה המשימה המנהלית היא מורכבת, היא דורשת, כשמה, עבודת מטה רוחבית ואנכית, היא פועלת תחת מגבלות משאבים רבות יחסית והיא בעלת השפעה

ארוכת טווח ורחבת היקף. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; היכולת לנהל משימות רבות במקביל תוך ריבוי שותפים, וצורך בעמידה בלוחות זמנים, בתכולות ובתקציב; יצירת השפעה רוחבית ואנכית; הובלת תהליכים ארוכי טווח מחד גיסא, ומתן שירות מהיר ואיכותי ככל הניתן ליחידות מאידך גיסא.

בסביבת היחידות המנהליות המשימה המנהלית דורשת שילוב יכולות משתי הסביבות – שדה ומטה. היחידה המנהלית מעניקה מענה ושירות מנהלתי בתחומה ליחידות במרחב גיאוגרפי נתון או מעבר לכך, ולעיתים משולבים בכך היבטים לאומיים. לאור זאת, המשרתים בה נדרשים להתמקצעות בתחומם תוך הבנת צרכי היחידות. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; עמידה ביעדים מוגדרים, בנורמות שירות מוגדרות

ובתפוקות מכומתות; פיקוד על מסגרת המורכבת מאוכלוסיות מגוונות; הכנת המסגרת לחירום והצורך בפעולה תחת סיכון חיים כאשר המשרתים הינם בתפקיד עורפי; התנהלות וייצור פתרונות איכותיים במציאות של משאבים מוגבלים; הבנת עולמות תוכן ושיטות ניהול אזרחיות רלוונטיות.

דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים

כדי שהנגד יוכל לעמוד באתגרי המנהיגות האוניברסליים ובאתגרי המנהיגות הייחודיים למערך ולסוג המסגרת בה הוא משרת, וכדי שיוכל לעמוד במשימות ובמצופה ממנו כמפקד, נדרשת המערכת הצבאית ובמסגרתה מפקדיו (מהשיר ועד הבכיר ביותר) של הנגד ליצור בעבורו תהליך של פיתוח מנהיגות.

ראש לכל יש לפתח תפיסה. המערכת הצבאית נדרשת להתמודד בצורה ישירה עם העמימות בנוגע לתפיסת תפקיד הנגד ונדרשת להחליט כיצד היא תופסת את תפקיד הנגד בצה"ל ואת הנדרש ממנו. העיסוק בפיקוד ובמנהיגות של הנגדים הוא חשוב והוא קשור במידה רבה לאפקטיביות הארגונית של הצבא. על כן יש צורך בפיתוח תפיסה מטכ"לית וכנגזרת ממנה תפיסה זרועית/אגפית/חילית של מנהיגות הנגד. מאחר שקיימת תשתית לכך בדמות תפיסת המנהיגות הצבאית, הרי אפשר לפתח ממנה את תפיסת מנהיגות הנגד תוך הסתכלות על חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות. כתיבת תפיסה סדורה למנהיגות הנגד תשמש בסיס איתן לפיתוח הכשרות בתחום הזה. מכאן אנו עוברים לנושא השני הנדרש מהמערכת הצבאית והמפקדים – הכשרת הנגד לפיקוד. במסמך תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל של חטיבת תורה"ד מוגדרים עקרונות היסוד לכל תהליך של פיתוח מנהיגות בצה"ל. עיון בעקרונות אלו מעלה מהר מאוד את המילה "הכשרה". לא ניתן להתחמק מכך שבכדי שנגד יוכל להיות מפקד ומנהיג הוא נדרש בהכשרה פיקודית והכשרה לפיתוח המנהיגות. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות

צריכה להביא לידי ביטוי את חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות ואלו הם: מכלול תכונות אישיות ואופי; ידע צבאי הניכר ביכולת מקצועית; כישורים קוגניטיביים, שכליים ורגשיים; איתנות פיזית ונפשית והתנהגות מקצועית-אתית. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות אינה עומדת בפני עצמה ונדרשת לבוא בזיקה לרצף הכשרות שלם.

מה נדרש מהנגד עצמו? כמובן שאין די בכך שהנגד המפקד יעבור הכשרה "להסמכתו" לפיקוד וחזקה עליו כי, בדומה לקצין וכל מפקד בצבא, ייצור לו דפוסי פעולה לבנייתו האישית והעצמית כמפקד ומנהיג. דפוסי הפעולה אלו הם:

- הקפדה על דוגמה אישית – דוגמה אישית היא יסוד מוסד של המנהיגות.
- חתירה למקצועיות – מפקד מקצועי הוא מנהיג טוב יותר וכך גם הוא נתפס.
- למידה מתוך חיקוי – התבוננות בלתי אמצעית בהתנהגות

האם בד בבד עם הגידול בדרישות מהנגד המערכת הצבאית מעניקה לאוכלוסיית הנגדים את הכלים לעמידה בהן ולהצלחה בתפקודים המצופים מהם

ומסורתיים הקשורים בחברה, באזרחות ובמדינה.

● מנהיגות מתוך ניסיון חיים – יצירת חיבור לפקוד דרך ניסיון החיים המבוסס מצד אחד, על סיפור החיים האישי שעשוי ליצור הזדהות עד כדי סיפור קולקטיבי ומצד שני, על הניסיון המקצועי שהתפתח מתוך למידה מקצועית בתוך הצבא לאורך השנים.

סיכום

לצד התפיסה הרווחת הרואה בנגד איש מקצוע ורב אומן הרי כיום הציפייה מהנגד היא שיהיה גם מפקד ומנהיג ויש אפילו שיגידו שמצופה שיהיה מפקד קודם להיותו איש מקצוע.

לצד ההכרח בכתיבת תפיסת מנהיגות הנגד ותחת הנחת היסוד שמנהיגות אינה מולדת, היא נלמדת ונרכשת, קיימת חשיבות רבה בפיתוח הכשרה לפיתוח מנהיגות. בשונה מקצינים, המוכשרים לפיקוד לאורך רצף הכשרות הקצונה תוך קבלת כלים מנהיגותיים והנעתיים, הגורמים להם לבנות רציונל פיקודי ברור, לנגדים אין הכשרה סדורה. הכשרה זו היא קריטית כיום יותר מתמיד, בשל רף הציפיות העולה מהנגד בהיבטים הפיקודיים, בעיקר בשל שינויים מבצעיים וארגוניים מתפתחים. נכון היה, שהכשרה זו תפסיק להיות יוזמה פרטית של זרוע/אגף/חיל/פיקוד/יחידה יחידה ויש צורך שהמערכת הצבאית תגדיר את העוגנים הפיקודיים ברצף הכשרות הנגד אם באמצעות הכשרות מוגדרות וקבועות לכלל אוכלוסיות הנגדים במקום אחד תחת השגחה מקצועית אחת ואם באמצעות "ביזור" הסמכות לאגפים/חילות/זרועות תוך הגדרת נושאי ליבה מחייבים להכשרה והגדרת הכשרת הנגדים לפיקוד כנושא מחייב. עד אז, היוזמות המקומיות המצויות כיום באגפים, בזרועות, בחילות, בפיקודים וביחידות הן יוזמות ברובות ומצילות.

לצד החשיבות בפיתוח הכשרה, מצופה מהנגד ללמוד להיות

מנהיג. מאמר זה מוכיח את הצורך ונותן כלים לפיתוח מנהיגות באופן עצמאי.

בניגוד לקצין שמחליף תפקיד כל שנתיים שלוש, הנגד נמצא ביחידה זמן ממושך וכיום משך השירות שלו ארוך יותר לאור מודל הקבע החדש, כך שפיתוח מנהיגות בקרב הנגד אם בהתערבות מערכתית/ממסדית ואם בעבודה עצמית, הינה "ריצה למרחקים ארוכים" והזדמנות "לקטיפת פירות" לטווח הרחוק.

הנגד מהווה מצד אחד מוקד ידע משמעותי של זיכרון היסטורי אישי ומקצועי ומצד שני גם גורם משמעותי לפיתוח אחרים בארגון הצבאי.

אם תשכיל המערכת להכשיר את הנגד לפיקודיות ומנהיגות ובאם יממש הנגד את אחריותו האישית להתפתחות מנהיגותית, הרי שבכך יוצדק מקור שמו של הנגד,

המוכר מן המילה המקראית נָגִיד, שפירושה שליט/רועה/מנהיג: "כעת מחר אשלח אליך איש מארץ בנימין ומשחתו לנגיד על עמי ישראל והושיע את עמי מיד פלישתים כי ראיתי את עמי כי באה צעקתו אלי" (שמואל א', ט': 16), וכן מן הארמית של התלמוד שם מופיע: "נגודא" אשר משמעה ההולך בראש, מדריך ומנחה.



משה יעלון. אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן"

מפקדים וחיקוייה המבוקר והמודע.

- למידה מתוך קריאה עיונית – למידה מהיסטוריה צבאית הנוגעת למנהיגים צבאיים, הביוגרפיה שלהם ודפוסי פעולתם ולמידת תאוריות מתחום הפסיכולוגיה והסוציולוגיה.
- רתימת המונהגים לתכלית הפעולה – הסברים והעברת מסרים בכדי לחבר ולרתום את הפקודים לתכלית וחשיבות העשייה.
- דאגה לפרט – דאגה לצרכים הפיסיים והנפשיים.
- תניכה – הדרכה וליויי רציף של הפקוד בביצוע תפקידו, תוך מתן משוּב והערות בונות.
- טיפוח העזרה ההדדית במסגרת – פעילות לגיבוש ולכידות.
- הקפדה על סטנדרטיים גבוהים וחתימה אליהם תוך שמירה על יחס הוגן.
- חיזוק הרוח במסגרת ועידוד יוזמה ויצירתיות.
- חינוך וחיבור לערכים – חיזוק החיבור למסורות של העם והצבא, חיזוק החיבור לאדמה ואהבת המולדת ע"י הכרת הארץ וההיסטוריה של העם, הצבא ומורשתו, חיזוק תחושת השליחות, חיבור של הפקודים לערכים חברתיים רחבים ולערכים שורשיים

בסביבת השדה המשימה המנהלתית היא בסמיכות למערך הלוחם, מה שמחייב לעיתים חשיפה לסיכון פיזי בעיקר במצבי החירום והמלחמה, טוטאליות אישית, זמינות ועבודה בעצימות גבוהה



הערות למאמר "מנהיגות נגדים" [עמ' 70]

- 1 המילון למונחי ת"ל, עמ' 413, אמ"צ-תוה"ד, התשנ"ח 1998 לקסיקון למונחי ת"ל, מקבץ ג', אמ"צ-תוה"ד, נובמבר 2006 אתגרי הלמידה וההכשרה של הקצועה בצה"ל, מערכות 396, ספטמבר 2004
- 2 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 6, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
- 3 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 9, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
- 4 תפיסת המנהיגות במערך הלוגיסטי, אט"ל, 2015
- 5 המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל עמ' 13, אמ"צ-תוה"ד, התשע"ד 2013
- 6 המנהיגות הצבאית 1

הערות למאמר "פרובוקציה בסיני" [עמ' 74]

- 1 סון טסו, אמנות המלחמה, עופרים, כפר מונש, 2005, עמ' 51-53 (קיימים תרגומים נוספים לעברית).
- 2 ניקולו מקיאוולי, הנסיך, זמורה-ביתן, תל-אביב, 1988, עמ' 91.
- 3 בפקודת מבצע קדש הסעיף הראשון נוסח כך: "צה"ל יבצע את המשימות הבאות: יצור איום צבאי על התעלה על ידי תפיסת יעדים צמודים לתעלה", מצוטט בתוך: משה בר-כוכבא, "ביטוי 'עקרונות המלחמה' במערכת סיני", מערכות 306-307 (ינואר 1987), עמ' 6.
- 4 ארצות-הברית התנגדה למבצע מוסקטר, ולכן שאפו בריטניה וצרפת לסיים את הקרבות ולהעמיד את ארצות-הברית, שנמצאה בעיצומה של במערכת בחירות, בפני עובדות מוגמרות - דיין, אבני דרך, עמ' 233.
- 5 הסכם אחר שאותו מילאה בריטניה בקפדנות היה פינוי הונג קונג ב-1997, 99 שנים לאחר שנחתם הסכם החכירה עם סין, כמתחייב, אולם הנסיבות היו שונות לחלוטין.
- 6 לטענת מצרים, חברת התעלה הולאמה כדי להשתמש ברווחיה למימון הסכר הגבוה באסואן לאחר שמעצמות המערב סירבו להשתתף במיזם - מוחמד חסנין הייכל, הספינקס והקומיסר, עם עובד, תל-אביב, 1981, עמ' 67-68.
- 7 לדיון מעמיק בסיבות ובמהלכים שהובילו למלחמת סיני ראו: מוטי גולני, תהיה מלחמה בקיץ... ישראל בדרך למלחמת סיני, 1956-1955, מערכות, תל-אביב, 1997 (שני כרכים).
- 8 זמן קצר קודם לכן נעצרה הספינה הישראלית בת גלים, שהייתה ספינת מבחן, בכניסה לתעלת סואץ. אנשי הצוות שלה נעצרו והיא הוחרמה. לימים, במלחמת ששת הימים, הוטבעה הספינה בתעלה.
- 9 יש הטוענים שהחרם הערבי אך הועיל למשך הישראלי המתפתח מכיוון שאילץ את ישראל לפתח תעשייה מודרנית ומתוחכמת, ולא להתבסס על תעשייה מסורתית וסימטריה עם הכלכלות הערביות - ראו למשל: אורי שרון, "החרם הערבי טוב ליהודים", גלובס, 22.6.2009, אולם זוהי חוכמה בדיעבד.
- 10 מעצמות המערב עדיין צייתו להחלטה מ-1951 שלא לספק נשק למדינות העימות במזרח-התיכון.
- 11 במסגרת הזאת סוכם על הסרת המצור מעל הכוח המצרי הלכוד בבסיס פלוג'ה ועל חזרתו למצרים.
- 12 בידודה המדיני של ישראל בא לידי ביטוי, לדוגמה, בהחלטות גינוי רבות במועצת הביטחון על פעולות הגמול שביצעה, בעוד מדינות ערב, שמשטחיהן יצאו מפגעים ומחבלים, לא גונזו.
- 13 ישראל נמנעה מלבקש את הגנת בריטניה מכיוון שבריטניה הייתה קשורה עם ירדן בחוזה הגנה. היה חשש שאם תפרוץ מלחמה בין ישראל למצרים תצטרף ירדן למערכה, ואז תעדיף בריטניה את ירדן על ישראל.
- 14 יש לציין שברית-המועצות איימה להפעיל כוח נגד המשתתפות אם הן יסרבו לסגת. נאט"ו - למעשה, ארצות-הברית - לא יצאה חוצץ נגד האיומים, דבר שהיה מנוגד לאמנת נאט"ו. ואכן, אחד מן הצעדים הראשונים שנקט הגנרל שרל דה גול בעלותו לשלטון היה פרישת צרפת מנאט"ו ובניית כוח צוללות גרעיניות.

- 5 מל"ם - מודיעין למבצעים - תחום עיסוק המביא את המודיעין לכדי מימוש פרקטי על-ידי הגורמים המבצעיים. בתוך כך - עזרי תכנון, דפי מטרה, מוכנות מערכות המידע והמודיעין הטקטי הנדרש לביצוע.
- 6 להק המודיעין (למד"ן) הוקם בעיקר כדי לספק מודיעין לעליונות אווירית הנדרש לפעילות חיל האוויר בזירות השונות. עם השנים התרחבו משימותיו לתחומים נוספים, זאת במקביל למענה מודיעיני אופרטיבי שניתן לחיל האוויר על-ידי אמ"ן.
- 7 Memorandum of Understanding - מזכר הבנות המפרט את הנחות היסוד שלפיו מתקיים שיתוף-הפעולה בין הגופים.
- 8 חוברת של תוה"ד על תפיסת ההפעלה 2004 -
- 9 The American Dictionary of Military Terms, Second edition, JCS, US DoD, W., 1992
- 10 מבוסס על מאמרו של צבי לניר "למה צריך את המושג שילוביות?" http://www.praxis.co.il/download/Jointness_beyond_Efficiency_and_Effectiveness.htm
- 11 אלינט - Electronic Intelligence - יכולת איסוף מודיעינית של מידע הקשור לפעילות מכ"מי אויב בזירות השונות.

הערות למאמר "פיקוד משימה בדרג הטקטי" [עמ' 54]

- 1 שמות, יח: 21-23.
- 2 "עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה", מסמך פנימי בצה"ל.
- 3 איתן שמיר, פיקוד משימה - מהותה והתפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר, מערכות, תל-אביב, 2014, עמ' 208.
- 4 ב"ה לידל הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 139.
- 5 עקד תורה בסיסית פיקוד ושליטה, עמ' 28.
- 6 "עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה", שם.
- 7 שיעור מפק"צ פיקוד משימה במלט"ק; שיעור מ"פ פיקוד משימה, מגמת להב בה"ד 1.
- 8 שם.
- 9 מתוך שיעור מפק"צ בפו"ם אלון, "הפיקוד" בקורס תורת הפיקוד והשליטה.
- 10 שמיר, 2014, עמ' 186-188.

הערות למאמר "כי בתחבולות תעשה לך מלחמה" [עמ' 54]

- 1 אל"ם (מיל) ד"ר זאב איתן, "התחבולה והתרגולת הטקטית", מערכות 275 (אוגוסט 1980).
- 2 סון טסו, חכמת המלחמה, מערכות, תל-אביב, 1988, עמ' 19.
- 3 ב"ה לידל הארט, מחשבות על המלחמה, מערכות, תל-אביב, עמ' 33.
- 4 יהושפט הרקבי, מלחמה ואסטרטגיה, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 493.
- 5 מפקדת זרוע היבשה, מחלקת תו"ל ותפיסות, הוראות מקצועיות בנושא פו"ש, אוגוסט 2012, עמ' 70-71.
- 6 יהושע, ח'.
- 7 הרקע לקרב ותיאורו לקוחים מתוך היד החזקה - אוגדן קרבות, המכללה לפיקוד טקטי, מאי 2014 (ניסן התשע"ד).
- 8 הרקע ותיאור הקרבות לקוחים מתוך היד החזקה - אוגדן קרבות, המכללה לפיקוד טקטי, מאי 2014, ניסן התשע"ד.

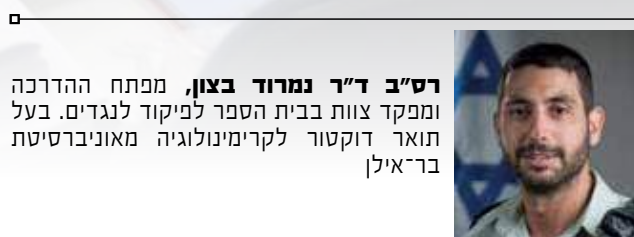
"הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

בעבר, ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות. הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל

הנגדים בצה"ל עומדים בבסיס יכולתו של הצבא לבצע את משימותיו, מתוקף היותם אנשי מקצוע מיומנים ומנוסים המשמשים עמודי התווך ביחידות השונות ומשפיעים באופן ישיר על מוכנות יחידתם למשימה בשגרה ובחירום. בשנים האחרונות חלו שינויים בתפיסת התפקיד של הנגד, כך שהגדרה כוללת גם התייחסות לתפקידו של הנגד כמפקד. במהלך סיור שערך הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי איזנקוט עת כיהן בתפקיד סגן הרמטכ"ל בבסיס הכליאה בעתלית, נחשף לעובדה שרוב החיילים הכלואים בצה"ל נתונים תחת פיקודם הישיר של נגדים.

ניסיונות לקבוע מהו אחוז החיילים הכפופים ישירות לנגדים, בהשוואה לאחוז החיילים הכפופים ישירות לקצינים, העלה השערות לפיהן כ-70% מהחיילים כפופים ישירות לנגדים. בשל שינויים ארגוניים במבנה הצבא לא ניתן לאמוד את האחוז במדויק, אך מטבע הדברים ברור כי רוב החיילים בצה"ל כפופים ישירות לנגדים והנגדים הם אלו שבאים במגע ישיר עם החיילים. זאת בעוד הקצינים הם סמכות פיקודית גבוהה יותר, מתוקף היותם מפקדיהם של הנגדים.

בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד ומשפיעים על הגדרת תפקידו. עד לתחילתם של תהליכים אלו נתפס הנגד כעמוד התווך המקצועי של יחידתו, והיה עליו להיות אומן בתחומו, מומחה, בקיא במלאכתו ומוקד ידע חיוני. כעת מתגבשת תפיסה לפיה על הנגד להיות ראשית כל מפקד. פתיחתו של בית הספר לפיקוד לנגדים בשלהי 2017 הביאה להגדרה מחדש של תפקיד הנגד, ולהרחבת תחומי העיסוק, האחריות והסמכות של נגדים בצה"ל בפיקוד ובמנהיגות.





יום עיון לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר לפיקוד לנגדים, פברואר 2019



חניכת בית הספר לנגדים בראשות הרמטכ"ל גדי אייזנקוט, אוקטובר 2017

עידן חברתי חדש

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעות חברתיות חדשות, שתוצאותיהן מאתגרות את משרתי הקבע בכלל ואת הנגדים בפרט. גיוסם של חיילים ילידי תחילת שנות ה-2000 המחפשים משמעות בשירות הצבאי, מציב אתגר פיקודי ממשני בפני המפקדים. חיילים אלה, בני דור ה-Y, הם בעלי אוריינטציה טכנולוגית, ונוטים לקדם מטרות אישיות על-פני מטרות ארגוניות.¹ מעבר לכך, גיוסם של אוכלוסיות שלא גויסו בעבר ושל אוכלוסיות בעלות רקע סוציו-אקונומי נמוך, תובעות מהמפקדים התמודדות עם אתגרים בהיקף גדול יותר מבעבר. זאת לצד התרחבות תחומי האחריות והגדלת כמות המשימות, הנובעת מריבוי התפקידים הנוספים על התפקיד המקצועי של הנגד. הדבר נוצר בעקבות השינויים הארגוניים בצה"ל והקיצוצים המערכתיים שחייבו צמצום של מספר משרתי הקבע.

בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד, ומשפיעים על הגדרת תפקידו

פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים במכללה לפיקוד ומטה, נועדה לתקן עוול היסטורי בהכשרות הנגדים בציר הפיקודי מאז הקמתו של צה"ל. בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי החל מכניסתו לבית הספר לקצינים, ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו (לדוגמה: הקורס לפיקוד טקטי, הקורסים לפיקוד ולמטה "אפק" ו"אלון"), הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי, החל משלב הכשרת היסוד בבסיסי ההדרכה השונים ועד לשלב המקצועי העליון הנרכש לרוב עם מינוי הנגד למסלול הבכיר.

גם הכשרות ביוזמת היחידה או החיל שעסקו בפיתוח מנהיגות הנגדים, התקיימו לרוב במתכונת מצומצמת ולא כחלק מרצף הכשרות בתחום הפיקוד. יעילותן של הכשרות אלו מוגבלת, שכן המשך שלהן קצר והן מבוססות בעיקר על תהליכי העצמה

של הנגד, ופחות במתן כלים פיקודיים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד.² ייעודו של בית הספר "להוות מרכז להכשרה בין-זרועית אחודה של הנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקדם את מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל". לאור ייעוד זה נקבעו המטרות וההישגים הנדרשים של הקורסים, ובשניהם יש עיסוק רב בציר הפיקוד והמנהיגות.

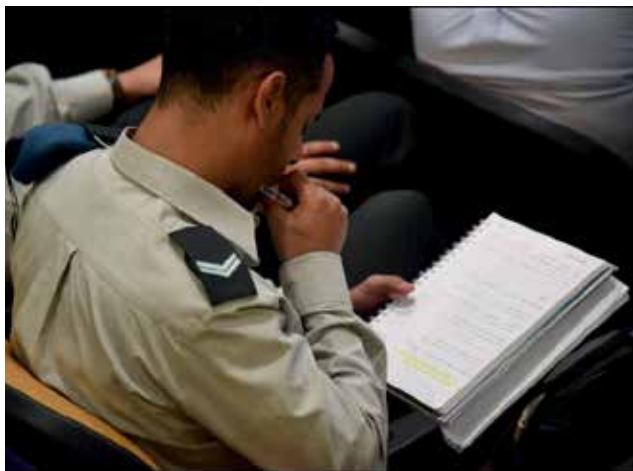
מנהל כוח אדם צבאי מגדיר את הנגד: "חוגר בשירות קבע, או חוגר ששירת בשירות קבע בעבר וגויס לשירות מילואים פעיל, שניכרים בו מומחיותו המקצועית, הידע והניסיון שצבר מהכשרתו ועיסוקיו הצבאיים, הנושא אחת הדרגות מסמל ועד רנ"ג, ויש שמפקד על חוגרים".³ עם כניסתו לשירות הקבע הנגד נדרש ליכולת פיקודית. ואולם, בשונה מקצין, הנגד לא מוכשר בתחום הפיקוד כתנאי לשינוי מעמדו מחייל לנגד, וההבדל שבין חייל המשרת בצה"ל בשירות סדיר ובין נגד בשירות קבע - הוא הכניסה הרשמית לשירות הקבע, שמתבטאת בשינוי קידומת סוג האוכלוסייה במערכות צה"ל.

בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי, החל מכניסתו לבית הספר לקצינים ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו, הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי

הבנות אלו שימשו בסיס עקרוני לחשיבה מחודשת לבחינת מסלול השירות של הנגד. במסגרת עבודת מטה נרחבת נקבע רצף הכשרות לנגד בציר הפיקודי,⁴ שראשיתו בקורס כניסה לקבע המתקיים באחריות החיל במהלך שנת הקבע הראשונה של הנגד, לרוב בבסיס ההדרכה של החיל. בבית הספר לפיקוד לנגדים מתקיימים שני קורסים רב-זרועיים המכשירים לדרג:

1. קורס כניסה לקבע מובהק, המכשיר לדרגת הרס"ר.
2. קורס פיקוד ומטה לנגדים, המיועד לנגדים במסלול הבכיר - מינוי רנ"ג.

בשני הקורסים נלמד מקצוע הפיקוד הצבאי במטרה ליצור



נגדים בכנס לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר במהלכה הוכשרו למעלה מ-500 בוגרים

החל שימוש במושג "הנגד החדש". בבואנו לענות על השאלה מיהו הנגד החדש בצה"ל, ראשית יש לבחון את המושג "נגד חדש" בראייה ביקורתית, שכן עולה השאלה האם הטמעת המושג דורשת גם את קיומו של המושג "נגד ישן". נראה כי התשובה לשאלה זו שלילית, וכי המושג "נגד חדש" נועד לבטא תפיסת עולם חדשה באשר לתפקידו של הנגד ולדרישות המערכת ממנו. שימוש במינוח "נגד חדש" הוליד במקביל גם את הביטוי "נגד ישן", המבטא תפיסה שמרנית לפיה במהותו הנגד פועל מתוך זיקה למקצוע שהוסמך לו ובו פיתח מומחיות אותה רכש עם השנים, ללא התייחסות למרכיבי תפקיד נוספים החשובים להצלחתו של הנגד בתפקידו. בשולי הדברים מרמז המושג "נגד ישן" על היעדר תוכנית הכשרה בתחום הפיקוד, חרף ההתמודדות ההולכת וגדלה עם אתגרי הפיקוד, וכפועל יוצא חוסר כלים פיקודיים להתמודדות מורכבת זו.

מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד

יש שיאמרו כי הנגד החדש אף משכיל יותר מן הנגד הישן, בעל כישורים מתאימים לניהול עצמי וניהול משימה, וערכי יותר. כמו כן ניכרת בו מידה רבה של ממלכתיות, המבוססת על ארבעת המרכיבים לפיקוד ממלכתי:

- הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו, הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני.
- ענייניות הנוגעת לתפקידו של המפקד כמקבל החלטות המשוחררות מדעות אישיות, מלחצים ומשאר מסחים.
- הכלה: הכרה בצה"ל כצבא העם המורכב ממגוון אוכלוסיות רחב, להן קשת רחבה של דעות פוליטיות ואמונות דתיות.

שפה משותפת בין הדרגים השונים בצה"ל, וכדי לאפשר לנגד שותפות בפיקוד על היחידה.

"זרקור הנגד" בצה"ל הוא מסמך מכונן שנכתב על-ידי חברי צוות ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים, שפעל בראשות מפקד המכללה לפיקוד ולמטה תא"ל אודי בן מוחה. הצוות פעל כשנה טרם פתיחת שעריו של בית הספר, והיה אמון על מימוש חזון הרמטכ"ל לפתיחתו של מוסד ההכשרה. המסמך מגדיר את המשותף לכלל הנגדים בצה"ל, ואת הדרישות מהם בתחום הפיקוד והמנהיגות שעד כה לא הוגדרו באופן מפורש ומדויק.⁵

המסמך מפרט את מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד.⁶ ארבעת מרכיבי התפקיד אורגנו בצורת משולש, שבבסיסו המקצועיות המאפיינת את הנגד, עליה נבנים היכולת לניהול עצמי ולניהול משימה לצד ערכים ומחויבות ארגונית, ובקצהו העליון היכולת הפיקודית. המרכיבים משמשים לתיאור תהליך ההתפתחות שעובר הנגד, אך גם לתיאור מקורות הסמכות שלו ומערך הציפיות של המערכת הצבאית ממנו.

הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל. עם תחילת פעילותו החל שימוש במושג "הנגד החדש"

הנגד החדש בצה"ל

הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל, לצד פריחתן של עבודות מטה נוספות הקשורות לבחינת מסלול שירותו של הנגד בצה"ל. עם תחילת פעילותו

לשירות בקבע בכיר נוספות דרישות המבטאות את בכירותו של הנגד: שותפות בפיקוד על היחידה, פיקוד על נגדים הכפופים לו מתוקף תפקידו, סמכות מקצועית עליונה, חוליה מקשרת בין הדרגים, הסתכלות מערכתית על מגוון משימות ופיקוד על משימות אחדות במקביל, אישיות לדוגמה ופיקוד ממלכתי. כשותף לפיקוד על היחידה על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה. בהקשר זה ראוי להדגיש כי חרף השותפות בפיקוד על היחידה נשמרת ההיררכיה הצבאית, וכפפותם של הנגדים למפקד היחידה לא מטשטשת ואינה מאוימת על ידי הנגד.

מהנגד החדש מצופה אף לקיים אורח חיים בריא, הכולל בין היתר שמירה על תרבות גופנית קבועה כחלק ממשימותיו השוטפות. התנהלות זו עשויה להשפיע על התרבות הגופנית של היחידה כולה, ואימוץ דפוסיים דומים בקרב הפקודים ביחידה.

בחלק מן המקרים הדרישות בדרג הגבוה יותר מתאימות לדרג הנמוך יותר, על אף החלוקה למערכת דרישות ייחודית לכל דרג. תכני הקורסים המתקיימים בבית הספר לפיקוד לנגדים עוסקים בכל דרג בנפרד במערכת הדרישות הייחודית לדרג, על-ידי מתן כלים פיקודיים לשם מענה לכל דרישה ודרישה המפורטת בזרקור לדרג המסוים. דוגמה לכך ניתן למצוא במערך שיעור בנושא חניכה ומשוב בקורס כניסה לקבע מובהק, התואם את דרישת המערכת למתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים שתחת פיקודם של הנגדים בקבע מובהק. דוגמה נוספת, תכני קורס פיקוד ומטה לנגדים המיועד לנגדים בשירות הקבע הבכיר עוסקים בהרחבה במושג ממלכתיות, החל מהגדרה תיאורטית של המושג וכלה בסיוור בבית הנשיא במסגרת שבוע המפקד הממלכתי המחנך המתקיים במסגרת הקורס.

סיכום

בעבר ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. מעמדו התבסס בעיקר על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון שצבר במסגרת עיסוקו בתחום. תפיסה זו באה לידי ביטוי גם במסלול הפיתוח שעסק בעיקר בהכשרה מקצועית של הנגד המבוססת על הקניית מיומנויות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות, מעבר לדרישת המקצועיות המבטאת שילוב של ידע מקצועי, מיומנות וגישה מקצוענית לתחום. בדרישת הפיקוד נקבע כי ראשית כל הנגד הוא מפקד, ועליו לשמש מודל לחיקוי בהתנהגותו הערכית, לטפל בפרט, לאכוף את הפקודות והנהלים, לשמש דוגמה אישית, לחתור למצוינות, לדווח על אירועים ולייצג את המערכת בפני החיילים.

זאת מתוך תפיסה לפיה הנגד הוא שותף לפיקוד על היחידה. ברור אפוא כי הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל. נראה כי בדרג הקצונה הבכירה בצה"ל חלה התקדמות רבה לעומת דרג הקצונה המערכתית (סא"ל, רס"ן) העלול למצוא בנגד החדש איום על ריבונותו ביחידה. על כן, לצד הטמעת התמורות בתפיסת הנגד החדש בקרב הנגדים עצמם יש לפעול להטמעתן במקביל גם בקרב הקצונה, החל משלב הכשרת הקצין הבסיסית. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



אימון גופני בקורס פו"ם נגדים מחזור שביעי, ינואר 2019

ערות לכך שהחיילים מגיעים ממעמדות סוציו-אקונומיים, עדות ומגדרים שונים; להם מגוון נטיות מיניות ועוד.

- נאמנות לערכי צה"ל המאורגנים במסמך רוח צה"ל, ובו מפורטים הערכים המשמשים כללי התנהגות אותן מצופה מהמפקד לדרוש מחייליו וברוחם לחנך את פקודיו. הנגד החדש בצה"ל מהווה מודל לפקודיו בהתנהלותו הערכית, בהתאם למודל שהוצע על-ידי מפקד המכללה לפיקוד ומטה תא"ל אודי בן מוחה ב־2017. המודל מפרט את אמות המידה, דפוסי הפעולה, הנורמות והסטנדרטים המצופים מאנשי הקבע ומקנה כלים פיקודיים להבחנה ולהחלטה בעת קיומה של דילמה ערכית, באמצעות ניתוח האירוע ומיקומו על גבי המודל המוצע ביחס לנורמה, לערך ולחוק.

המלצות

במסמך "זרקור הנגד" בצה"ל מוגדרות דרישות כלליות מכלל הנגדים, ובהמשך מפורטת רשימת הדרישות המתווספת לכל דרג: דרג הנגדים בקבע המובהק ודרג הנגדים בקבע הבכיר (מסלול רנ"ג). הדרישות הכלליות מדרג הנגדים בכלל הן: חובת התפקיד, מקצוענות ומקצועיות, פיקוד, אחריות, הסתגלות וגמישות, מערכתיות והאומץ להביע דעה. דרישות אלו עשויות להבטיח את השותפות בהובלת היחידה לשם מימוש מטרותיה, ובכך לשיפור כשירותו המבצעית של צה"ל כולו.

כשותף לפיקוד על היחידה, על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה

מעבר להתרחבות תחומי האחריות והיקף המשימות, במעבר לשירות בקבע מובהק נוספות דרישות תחומי הפיקוד והמנהיגות: מוקד הידע וניהולו, יכולת למידה עצמאית, תחקור, הפקת לקחים ויישומם, מתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים בתחילת דרכם, והכרת המקצוע הצבאי. במעבר



(דצמבר 2017).

6 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 – דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי; אילן כפיר, **האדמה רעדה**, הוצאת מעריב, תל-אביב, 2006; עמיר רפפורט, **אש על כוחותינו**, מעריב, תל-אביב, 2007.

7 יהונתן כהן, **לא הגעתי לליטאני**, מעריב, תל-אביב, 2007.

8 דוח ועדת וינוגרד, ינואר 2008.

9 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 – דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי; דוח ועדת וינוגרד, ינואר 2008.

10 **מלחמת לבנון השנייה יולי-אוגוסט 2006 – דוח תחקיר הקרב המשולב ביבשה**, זרוע היבשה, מחלקת תורת הלחימה, דצמבר 2006, מסמך פנימי,

11 **מבצע "צוק איתן" יולי-אוגוסט 2014, דוח תחקיר מבניין הכוח להפעלתו**, זרוע היבשה, חטיבת יבשה, נובמבר 2014, מסמך פנימי.

12 **עבודת מטה ותפיסת המפקדות ביבשה**, זרוע היבשה, 2015 (מסמך פנימי בצה"ל).

13 אין בקביעה זו בכדי להמעיט בחשיבות עבודת המטה בנושא מפקדות היבשה או לטעון כי אינה מבוססת על לקחי מבצעים קודמים לצד תרגילים וניסויים רבים.

14 יעקב צור, "האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישם?", **מערכות** 378-379 (ספטמבר 2001); שמואל אבינרי, "מכשולים בדרך הפקת הלקחים", **מערכות** 413 (יולי 2007).

15 שמואל אבינרי, "מכשולים בדרך הפקת הלקחים", **מערכות** 413 (יולי 2007).

הערות למאמר: "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

1 תא"ל אורן אבמן ורס"ן קרולין לוי זעירא, "דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל", **מערכות** 454 (אפריל 2014).

2 עד לפתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים התקיימו תוכניות אלו בעיקר בחיל האוויר, ולרוב נמשכו שבוע אחד בלבד.

3 **מנהל כוח אדם צבאי**, טיוטה רשמית. מכל"ל-תת-1-00, התשע"ז, 2017.

הערות למאמר: על שחיקת מושג ההרתעה

1 Henry D. Sokolski, *Getting MAD: A Nuclear Mutual Assured Destruction, Its Origins and Practice*, University of Michigan Library, 2004.

2 יוסי בידץ ודימה אדמסקי, "התפתחות בגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התאורטיים והפרקטיים", **בין הקטבים** 8 (אוקטובר 2014); סא"ל ג', "תכנון אסטרטגי להפעלת הכוח: אתגרי המלחמה האסטרטגית מוגבלת", עבודת מחקר שנתית, המכללה לבי-טחון לאומי, מחזור מ"ד (יוני 2017); מרכז דדו, "תחקיר מבצע 'צוק איתן' כמבצע בהגיון הרתעה והכלים למימוש", צה"ל, מטכ"ל/אג"ס-תוה"ד, 2014.

3 מאיר פינקל, "יעילות ונקודת השיא של ההצלחה", **בין הקטבים** 11-12 (יוני 2017).

4 רס"ן א', "ניצחון מהאוויר: אסטרטגיה של מלחמות הרתעה", **בין הקטבים** 11-12 (יוני 2017).

20 תפיסת ההפעלה של צה"ל היא מסמך מסווג. כשלוש שנים לאחר מלחמת לבנון השנייה פרסמו האלוף מאיר כליפי ותא"ל (מיל') דב תמרי מסמך בכתב העת **מערכות** מאמר "תפיסת ההפעלה של צה"ל", ובו הם מפרטים רבות על התפיסה החדשה מול ההיסטוריה של צה"ל בתחום זה, ועל המציאות הגיאואסטרטגית החדשה. ממאמרם ניתן ללמוד כי אנשים שקראו אותה (את תפיסת ההפעלה החדשה) והפיצו את בשורתה לא בהכרח הבינו אותה. כמו כן, במשך 58 שנים לא היה בצה"ל מסמך תפיסת הפעלה רשמי כתוב. ראו: מאיר כליפי ודב תמרי, "תפיסת ההפעלה של צה"ל", **מערכות** 423 (פברואר 2009) עמ' 41-26.

21 דמיטרי (דימה) אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות-מודן, בן שמן, 2012, עמ' 163-174.

22 John F. Sattler, Colonel Daniel H. Wilson, "Operation Al Fajr: The Battle of Fallujah-Part II", *Marine Corps Gazette* 89 (7) (July 2005), p. 24.

23 Sattler & Wilson, 2005, pp. 95-103.

24 West, No True Glory, p. 258.

25 שילוביות מקובלת היום בצבאות רבים בעולם ובהם צה"ל. המונח פותח על-ידי הכוחות המזוינים של ארצות-הברית בהקשר של שילוב בין חיל האוויר האמריקני, צבא היבשה, הצי האמריקני וחיל הנחתים האמריקני. בארצות-הברית, לכל אחת מהזרועות יש מסורת ארוכה של התנהלות נפרדת - תפיסתית, תקציבית ותפעולית. במובן זה מכוונת השילוביות לצמצם את הכפילות בהשקעת המשאבים, ובכך לענות על הדרישות החדשות להתייעלות ולחיסכון בתקציבי הביטחון.

26 Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Magazine* (January 1999).

27 להרחבה בנושא "אסטרטגיית הכפייה" ראו: Branislav L. Slantchev, *Military Threats: The Costs of Coercion and the Price of Peace*, Cambridge University Press, 2011, p. 94.

הערות למאמר: המלצות לתכנון ולניהול הפקת הלקחים במלחמה הבאה

1 **מבצע "צוק איתן" יולי-אוגוסט 2014, דוח תחקיר מבניין הכוח להפעלתו**, זרוע היבשה, חטיבת יבשה, נובמבר 2014, מסמך פנימי.

2 "המלחמות החדשות" הוא מושג שהשתרש בשני העשורים האחרונים, אך בחינה מעמיקה שלו תראה שאיננו נכון וכי אין שינוי מהותי בטבע המלחמה אלא בביטויים מעשיים מסוימים בה. במאמר זה הכוונה למלחמות נגד ארגונים לא מדינתיים, ובעיקר למלחמות ולמבצעים מאז מלחמת לבנון הראשונה - יעל ברהמס, "מהות ושינוי בתופעת המלחמה", **מערכות** 434 (דצמבר 2010); רופרט סמית, **התועלת שבכוח**, מערכות, תל-אביב, 2013.

3 מאמר זה מבוסס על השתתפות בצוותי תחקיר של מבצעים, מלחמות, תרגילים וניסויים מאז שנת 2004 ועל למידה היסטורית של תהליכי הפקת הלקחים ומהלמידה המבצעית בצה"ל מאז הקמתו. הלימוד של ההיסטוריה נעשה כחלק מתהליכי המחקר והכתיבה של תורת הלחימה של כוחות היבשה, ההתכוננות האישית ושל צוותי התחקיר למשימת התחקיר והלמידה המבצעית וכן כחלק מלימודים לתואר דוקטור בהיסטוריה.

4 גיל-עד אריאלי, "למידה תוך כדי לחימה", **מערכות** 412 (מאי 2007); גיל-עד אריאלי, "הלמידה תוך כדי הלחימה בעופרת יצוקה", **מערכות** 425 (יוני 2009); דותן דרוק, "הרהורי כפירה על ניהול הידע בלחימה", **מערכות** 444 (אוגוסט 2012); **למידה תוך כדי לחימה וניהול הידע ביבשה**, עקד תו"ל, זרוע היבשה, יולי 2009, מסמך פנימי.

5 דני אשר, "למידת אויב על-ידי כוחותינו תוך כדי לחימה במבצע צה"ל", זרוע היבשה, חטיבת היבשה, מאי 2016; דני אשר, תמצית המחקר, "למידה והפקת לקחים תוך כדי לחימה", **מערכות** 474-475.

מיצוי הכוח - האמנם?

יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל אינה במצב אידיאלי. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד



טקס סיום מ"ם נגדים, 2018. הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים

חלק מתחושה זו נבעה מהעובדה שקצינים רבים הגיבו על פתיחת בית הספר לנגדים בתמיהה ובחוסר הבנה. רבים אף ראו בו בזבוז זמן. קצין בכיר אף פירט בהרצאה לחניכי פו"ם נגדים, כי יש סטיגמות על נגדים כמו "קומבינטורים", "מעגלי פינות", לא אמינים וחסרי השכלה. באותה הרצאה ישבו מול הקצין מנהלי עבודה במוסכי מטוסים ובחיל הטנ"א (טכנולוגיה ואחזקה), מפקדי דת"ק (דיר תת-קרקעי), אנשי מטה שמנהלים פרויקטים בבינוי, מהנדסים ועוד. כולם נגדים המהווים דוגמה ומופת לצה"ל בהתנהגותם, בדמותם, במקצועיותם ובתחושת השליחות שלהם בשירות בצה"ל. בנוסף לדבריו ציינו חלק מן הנגדים את חוסר האמון שלהם

בצה"ל משרתים כ-40,000 אנשי קבע, מתוכם כ-19,000 נגדים. עם ציון 70 שנים לישראל ולצה"ל, נפתח בית הספר לפיקוד נגדים במכללות הצבאיות, שאחת ממטרותיו הייתה להתמקד בצורך לבצע שינוי תפיסתי במעמד הנגד בצה"ל. במהלך שירותי בבית הספר לנגדים כמפקדת על חמישה צוותים עסקנו רבות בפיתוח מנהיגות, בדמות המפקד, בערכים ובחיזוק הידע במקצוע הצבאי. הנגדים עברו בקורסים תהליך קצר אך משמעותי בחיזוק המודעות העצמית, בהכרת צה"ל, בניתוח תפיסת התפקיד ובהרחבת ארגז הכלים הפיקודי. אך משהו היה חסר. כקצינה חשתי שאנו מפספסים דבר מהותי שיש להציף אותו ולטפל בו.



סא"ל שירת שוסטר,
מפקדת צוות במו"ם אפק



הנגדים בצה"ל הם מפקדים² לעיתים על חייל בודד, לעיתים על קבוצת חיילים, במקרים מסוימים על עשרות חיילים ולעיתים הם אף מפקדים על מסגרות שלמות. חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי. כתוצאה מכך עולה ההבנה - מפקדים זקוקים להכשרה פיקודית.

כיום, רוב החיילים בצה"ל הם פקודים ישירים של נגדים - דבר המחזק את הצורך בביצוע הכשרה פיקודית ראויה ושינוי "תפיסת הנגד" בצה"ל. עולה הדרישה לחיזוק שיתוף הפעולה שלהם עם הקצינים, וראייה של כלל אנשי הקבע כמובילים, משפיעים ובעלי אינטרס משותף הצריכים לעבוד בשיתוף פעולה על-מנת לקדם את יחידתם בפרט ואת צה"ל בכלל.

חלק מן הנגדים מפקדים על משימות, ועתידים לפקד על אנשים בחירום או להוביל משימות ותהליכים הדורשים מיומנות פיקוד והיכרות עם המקצוע הצבאי

פירוש הפערים ביחסי הגומלין

אמון הוא המוכנות של אדם להיות פגיע אל מול אחר, או להפקיד בידי האחר משימות החשובות לרווחתו וביטחונו האישי. זאת מתוך הערכה שהאחר הוא בעל רצון טוב, כשיר לביצוע המשימות הדרושות, מהימן, כן ופתוח.³

אמון הוא אחד מאבני היסוד לקיום מערכת יחסים. ביחסי מפקד-פקוד אמון הוא גם תנאי בסיסי למימוש חלק מערכי צה"ל כמו אמינות, רעות, ואחריות, ואף הכרחי לקיום חניכה ופיתוח אישי.

בכל הנוגע לממשקים, ליחס, לאמון ולהבנה של האינטרס המשותף בין חלק מהקצינים והנגדים קיים פער גדול. במחקר עלה באופן מובהק כי הקצינים תופסים את הנגדים באופן גבוה יותר משהנגדים תופסים את עצמם ואת הקצינים (ראו: טבלה 1).

מניתוח תוצאות המחקר עלו הנתונים הבאים: חוסר אמון ולעיתים אף תחושת ניכור בין האוכלוסיות, אמירות של נגדים שהעלו פער בנושא האמון היו: "הקצין רק רוצה להשאיר חותם,

ברצון של צה"ל להשקיע בפיתוח האישי והמנהיגותי שלהם, ודיברו על תחושת קיפוח חזקה. הנסיבות הנ"ל גרמו לי לגשת לחקר עמוק יותר בנושא יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל.

בצה"ל יש התייחסות מועטה בספרות, במחקרים ובמאמרים בנושא נגדים בצה"ל. שני המחקרים המרכזיים שדנו בדרג הנגדים הם: "תפיסות של פיקוד ומנהיגות בקרב נגדים" שנערך ב-2014 ו"מכוונים גבוה - תפיסת תפקיד ופיקוד של נגדים בחיל האוויר" שנערך שנה לאחר מכן בביסל"ם. גם שני מחקרים אלה, בנוסף לשיחות ולפאנלים שבצענו לקראת פתיחת בית הספר, לא הכינו אותי לגודל הפער ביחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים.

המאמר מתבסס על השנה וחצי האחרונות, בהן שירתי כמפקדת צוות במו"ם נגדים - קורס בן שישה שבועות לנגדים המקבלים מינוי בכיר - מסלול לדרגת הנ"ג. במסגרת המאמר ראייתי עשרות נגדים, הובלתי סדנאות, סימולציות ושיח על דילמות ואתגרים פיקודיים ומנהיגותיים; הייתי חברה בסגל שמנה שלושה נגדים בכירים ודיברתי עם עשרות קצינים בכירים בנושא. ביצעתי כ-250 שאלונים לקצינים ונגדים, שכללו שאלות ממוקדות ביחסי הגומלין בין הדרגים. במאמר זה אסקור חלק מהם.

הנגדים הם מפקדים

פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית. ייעוד בית הספר היה: "להוות מרכז להכשרה בין זרועית אחודה לנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקידום מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל".

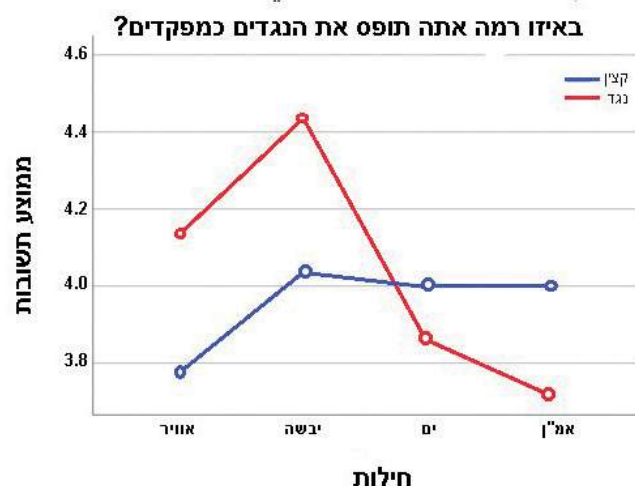
טבלה 1: תוצאות רלוונטיות מהשאלון על יחסי הגומלין בין הקצינים לנגדים

(מתוך סרגל של 1-5, כאשר 1 = כלל לא, ו-5 = מאוד)

ממוצע בקרב הקצינים	ממוצע בקרב הנגדים	
4.4	3.6	נתינת אמון אישי בקצין/נגד
4.1	3.1	רמת החניכה בנושא דמות וערכים שהקצין נותן לנגד
3.2	2.4	רמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד
4.3	3.6	הרמה בה אתה סומך על הקצין/הנגד שלך
4.5	3.4	רמת מקצועיות הקצין/הנגד שלך
4.1	3.7	רמת ההשפעה של הנגד/הקצין שלך על אופי היחידה
4.2	3.5	רמת השקיפות בינך ובין הקצין/הנגד שלך
3.9	4.3	הרמה בה הנגד מסייע בכניסת הקצין לתפקיד

נגדים שלא עברו הכשרה במכללות, מהם רק 67% רואים עצמם כמפקדים (ראו: גרף 2).

גרף 2: תפיסת הנגד כמפקד בחתר חילי



המסקנה מן הממצאים בנושא תפיסת תפקיד הנגד היא שעל-מנת לבחון את תפיסת תפקיד הנגד כמפקד, נראה שהמשפיעים העיקריים על תפיסה זו הם האמון האישי, החניכה, השותפות בהובלת שינויים ביחידה ויכולת ההשפעה של הנגד על אופי היחידה.

בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיוני על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה

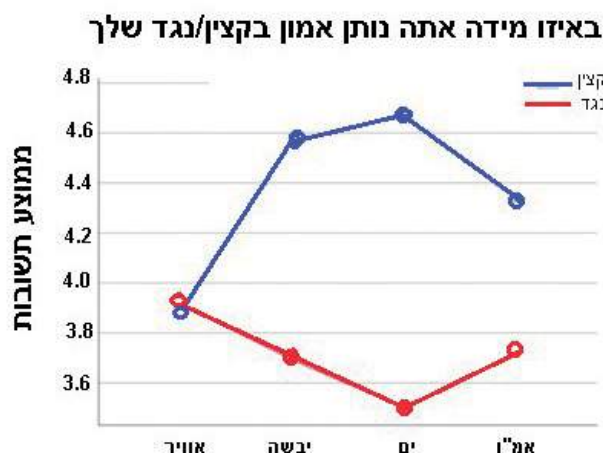
מאפיינים עיקריים בתפיסת הנגד

חניכה. במהלך המחקר נמצא קשר בין רמת החניכה ובין רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד. בקרב הקצינים נראה קשר חיובי - ככל שיש חניכה רבה יותר, כך רמת האמון ותפיסת תפקיד הנגד כמפקד גבוהים יותר. בקרב הנגדים יש קשר חזק מאוד בין רמת החניכה והאופן בו הנגד משפיע על המסגרת. בנוסף עלה כי לא הוצבו סטנדרטים גבוהים, לא של הקצין מהנגד ולא של הנגד מעצמו. במקרים רבים שני הצדדים נמנעו מחיכוך והעדיפו שכל אחד יעסוק בתחומיו. 75% מהנגדים שענו על השאלונים ציינו כי הם מקבלים חניכה מקצועית מועטה, 32% ציינו כי הם לא מקבלים חניכה כלל. 56% מהקצינים טענו כי הם חונכים באופן מקצועי את הנגדים ברמה בינונית ומטה. כמעט כל הנגדים שהיו חניכים בבית ספר לנגדים בשנה האחרונה הסבירו כי לא חוו חווית חניכה חיובית כלל וחניכה מקצין בפרט.

לא באמת מעניין אותו הייעוד והמטרות; "הרבה פעמים לא אפרט לקצין שלי את כל הסיבות, הוא גם ככה לא יבין". מנגד היו אמירות של קצינים הקשורות לאמון: "למה נפתח בכלל בית ספר לפיקוד לנגדים? שיעשו את התפקיד שלהם"; "הם עושים כושר? הם באמת קוראים?"; "בטח קשה לך ממש להעביר להם שיעור"; "חלק מהבעיה להפריט את הרפואה לאנשי קבע זה בגלל הנגדים שלך. בטח יוציאו הרבה גימלים". בתשובות לשאלה "כמה אמון אישי אתה נותן בקצין/בנגד שלך?", רואים בשאלון חיוזק לפער וחוסר הלימה בין תשובות הקצינים ותשובות הנגדים: 89% מהקצינים טענו כי הם נותנים אמון בנגדים שלהם, ואילו רק 63% מהנגדים ענו באופן דומה. 20% מהנגדים ציינו כי הם לא נותנים אמון בקצין שלהם, לעומת 5% מהקצינים שענו באופן דומה.

על-מנת לנבא את רמת האמון בין הקצין והנגד, עלינו לבחון את רמת השקיפות ביניהם: הרמה בה הקצין/הנגד סומכים אחד על האחר בביצוע משימות; הרמה בה הם תופסים את רמת המקצועיות אחד של השני; ורמת החניכה המקצועית שהקצין נותן לנגד (ראו: גרף 1).

גרף 1: אמון בחתר חילי



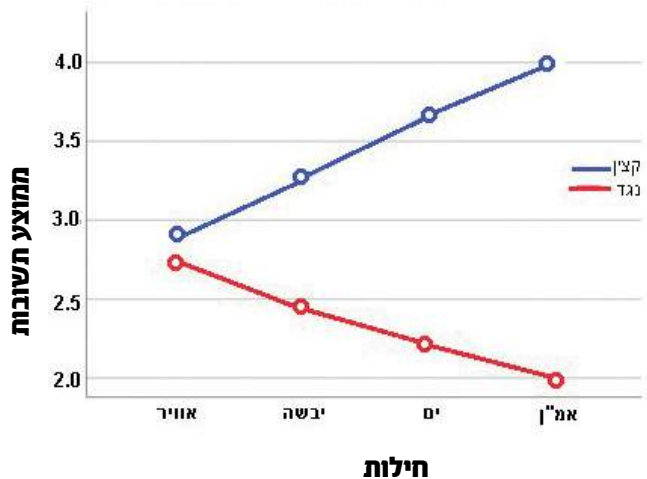
גרף זה מציג את ממוצע התשובות לפי חילות. נראה כי בזרוע האוויר יש תפיסה יחסית זהה בין הקצינים והנגדים לעומת זרוע הים, שם יש שונות משמעותית ברמת האמון בין הקצין והנגד - הנגדים ציינו רמת אמון נמוכה בקצינים, לעומת הקצינים שציינו רמת אמון גבוהה מאוד בנגדים.

תפיסת הנגד כמפקד. במהלך המחקר נבדק מודל ניבוי שבחן מה משפיע בעיקר על תפיסת תפקיד הנגד כמפקד. נמצא שככל שהנגד שותף לשינויים ביחידה, כך הוא תופס עצמו ונתפס על-ידי הקצינים כמפקד. כשמחלקים את התשובות של הקצינים והנגדים בשאלה זו, ניתן לראות קשרים נוספים - בקרב הקצינים נראה שרמת האמון האישי ורמת החניכה שהם נותנים משפיעה באופן ישיר וחיוני על תפיסתם את הנגד כמפקד, ואילו בקרב הנגדים הדבר שהכי השפיע על תפיסתם כמפקדים היא השותפות שלהם לשינויים והשפעתם על אופי היחידה.

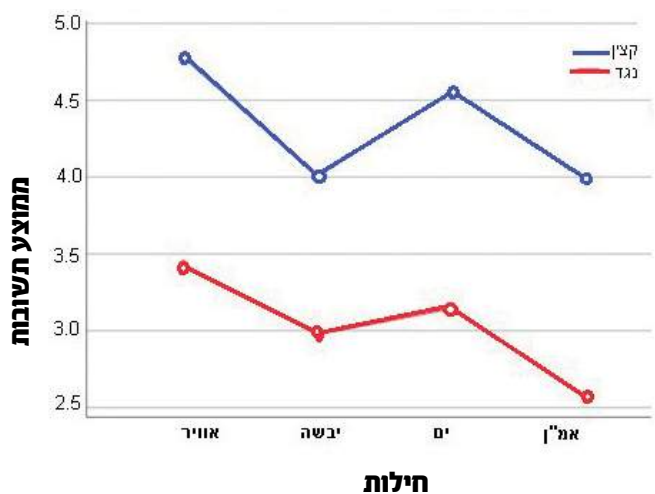
בנוסף, נמצא כי 81% מהנגדים שעברו הכשרה בבית הספר לפיקוד נגדים רואים עצמם כמפקדים באופן מובהק, לעומת

הגרפים הבאים (ראו: גרפים 3 ו-4) מתארים את רמת החניכה בחתך חילות.

באיזו מידה הקצין מבצע חניכה מקצועית לנגד?



באיזו רמה הקצין מבצע חניכה בנושא דמות וערכים לנגד?



המשמעויות שעלו מן הגרפים הן כדלהלן:

- הנגדים מרגישים שכמעט ולא חונכים אותם.
- יש פער בין רמת חניכה שהקצינים טוענים שהם נותנים, ובין רמת החניכה שהנגדים טוענים שמקבלים. לדעתי יש פער בתיאום הציפיות בדבר מהות החניכה, וכיצד היא מיושמת הלכה למעשה.
- בזרוע האוויר הפער בין הערכת הקצין ובין הערכת הנגד את רמת החניכה המקצועית, קטן באופן משמעותי מהחילות האחרים, בעיקר מאמ"ן.

גרפים אלה, בהתאם לשאר תוצאות השאלונים, מציגים את הפער בו הנגדים מעריכים את הקצין ואת עצמם ברמה נמוכה יותר משהקצינים מעריכים את הנגדים.

חוסר בשותפות ובראיית כלל אנשי הקבע במסגרת כצוות מוביל. הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה.

כ-20% מן הקצינים ומן הנגדים שענו על השאלון ציינו כי הם לא כל כך רואים מטרה משותפת. בנושא קבלת שינוי ושותפות בהובלת שינוי במסגרת, כ-40% מהנגדים ציינו כי אינם שותפים לשינויים ביחידה ואותו אחוז עלה בקרב הקצינים, שטענו שהנגדים לא מקבלים שינויים ביחידה.

שפה לא אחידה. בצה"ל נוצר מצב בו יש שפה שמשתייכת לקצינים, שמתאפיינת במושגים מהמקצוע הצבאי (עקרונות המלחמה, עקרונות הפיקוד והשליטה, תפיסת פיקוד אישית, חזון, אבחון מסגרת ועוד) ובשימוש במילים גבוהות שלעיתים מעדנות את המציאות. מן הצד האחר יש שפה שמשתייכת לנגדים - המתאפיינת בדיבור ישיר ובשיח מתוך אמוציות.

הסיבות המרכזיות לפער הקיים: **פער תפיסתי.** הנגד לא נתפס כמפקד גם אצל הנגד וגם אצל הקצין.

פער בהכשרות פיקודיות. הקצינים עוברים קורסים רבים יותר בדגש על פיקוד וערכים, ותוך כדי הקורסים הם מכירים את צה"ל ואת הגורמים המשפיעים בו לעומק ורוכשים שפה אחידה. לעומתם לנגדים היו בעיקר קורסים מקצועיים, ובהרצאות וימי עיון של היחידות רבים מהם נשארים לעסוק במשימותיהם.

הנגד והקצין לא רואים עצמם שותפים ומובילים במסגרת, ואינם רואים תלות משותפת על-מנת להגיע למטרה

חוסר בשיח ערכי. ברבות מן מההסברות שמתבצעות ביחידה, וכן בשיחות מפקדים שונות בנושא ערכים, כולל סיורים בארץ, סיורים במוזיאונים, תרומות לקהילה וכדומה, הנגד לא נמצא. בנוסף, אין מספיק מופעים בהם יושבים יחד ומנתחים נושאים אקטואליים לפי ערכי צה"ל, אירועים שקורים ביחידה ומציבים מטרות ויעדים בנושא.

ותק ויהירות. הנגד משרת שנים ביחידה, והקצין שמגיע בתור חדש מתמקד לרוב בכניסה לתפקיד: בלמידה אישית ובלמידה מעמיתיו. לעיתים הקצין לא יזהה את הנגד כמקור ידע חשוב, ואולי אף יחשוש להיחשף ולהפגין חוסר ידע מולו. הנגד עלול לתפוס את הקצין כמפקד שבא לרגע, ולא ירצה ליזום ולהשקיע בלימוד של הקצין.

פער גילאים. הפער גורם לצעיר לחוש לא בנוח ולא טבעי בלפקד על אדם שיכול להיות בגיל של אביו. אי לכך הוא עלול להימנע מבדיקות קפדנית, מדרישות גבוהות, מביצוע מסדרים ומאכיפת נהלים והנחיות. לעיתים התגובה הפוכה - הצעיר נהיה קשוח יותר על המידה, ויוצר מרחק פיקודי על-מנת לבסס את מעמדו.

חוסר בחניכה של הנגד. בדגש חניכה על הדמות והערכים. **חוסר חשיבות והשקעה מספקת ביחסים הבין-אישיים.**

המלצות

הפערים וסיבותיהם, כפי שצוינו, פוגעים במיצועי היכולות של הנגדים ושל הקצינים. אדם שחש חוסר אמון במערכת היחסים, לא מרגיש שותף וחש שאין לו אינטרס משותף עם האחר, לא מממש את כל יכולותיו והסינרגיה בינו ובין הקולגה שלו לא



נגדים וקצינים בזמן הרצאה. יש לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי

על נגדים ובקרב הנגדים. התורה מפרטת בין היתר את הדרישות מנגד בצה"ל, ולמידה שלה עשויה לסייע בתיאום הציפיות ובביצוע חניכה בהתאם.

חיזוק השותפות והכנסת הנגדים לפורום המפקדים ביחידה. הדבר יסייע הן בפן המנטלי - הבנה של שני הצדדים את החשיבות של שותפות, והן בפן המעשי - ישיבות עיתיות ונושאות, הכנסת הנגדים לדיונים רלוונטיים, שיקוף תהליכים וסיבות לקבלת החלטות משמעותיות ושיתוף הדדי בהתלבטויות.

ביצוע הכשרה פיקודית לכלל הנגדים. יש לחשוב על תוכנית שתעביר חלק מן התכנים שעוברים בקורסים במכללות גם לנגדים שמשרתים כבר במינוי בכיר ואינם מיועדים להכשרה.

כמו כן לשמור על כשירות פיקודית לנגד במהלך השנים. **חניכה.** חשוב שכל איש קבע יחנך את פקודיו וידרוש חניכה ממפקדיו בדגש חניכה לתפקיד, המתמקדת לטווח ארוך וכוללת בתוכה התייחסות לתחום הדמות והערכים, ולא מתמקדת רק בחניכה למיומנות ספציפית. על-מנת לקיים חניכה איכותית צריכים להיות יחסי אמון ופתיחות בין החונך לנחנך. חשוב לבצע ביחידה מנגנון חניכה פורמלי, ולוודא את הכנסת המופעים בנושא לתוכנית העבודה. יש לתאם ציפיות בדבר יישום החניכה, ולתעד על מנת לעקוב אחר ההתפתחות של הנחנך.

יצירת סביבה שמעודדת הבעת דעה, ביקורתיות ואומץ פיקודי. יש להתייעץ, לעודד ביקורת ולומר את דעתנו גם אם

באה לידי ביטוי. זו יכולה להשפיע רבות על איכות המשימה, אחדות הפיקוד ואקלים היחידה במסגרת בה הם משרתים.

כתוצאה מכך הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם ועוד. מן הצד האחר הקצין לא לומד מניסיונו ומיכולותיו של הנגד ביחידה, לא מנצל את הקרבה וההשפעה שלו על החיילים, ואת יכולת ההשפעה על האקלים היחידתי.

הנגד לא לוקח את כל מה שיש לקצין לתת לו: את הראייה המערכתית, את הניסיון מן היחידות השונות בהן היה, את ניצול הסמכות לטובת קידום תהליכים שהנגד היה רוצה לקדם

הפער הגדול מכל הוא החוסר בשיח המשותף שיכול להעלות פתרונות יצירתיים, ליצור הפריה הדדית ולחזק את המסגרת על-ידי הנחלת רוח המפקד, אחידות במסרים ואכיפה רחבה יותר של פקודות ונהלים.

יש לשפר את הנושאים הבאים, כדי לחזק את יחסי הגומלין באופן משמעותי:

למידה והטמעת "תורת הנגד" בקרב הקצינים המפקדים



הרמטכ"ל, רא"ל גדי איזנקוט, בטקס הסרת הלוט בבית ספר לנגדים. פתיחת בית הספר לנגדים במכללות הצבאיות נבעה בעיקר מן ההבנה שיש צורך ללמד את הנגדים פיקוד ומנהיגות ברמה המטכ"לית

במצב אידיאלי. לטענתי, האחריות לפער חונה בקרב החברה הישראלית, צה"ל כארגון ובקרב הקצינים והנגדים בפרט. ברגע שנשקיע בשיפור מערכות היחסים וחיזוק האמון בין הנגדים והקצינים, נוכל לשפר את אפקטיביות העבודה המשותפת שלהם ואת מיצוי היכולות של כל אחד מהם בנפרד. חשוב לחזק את שיתוף הפעולה, את הפתיחות, את השקיפות ואת ההבנה שיש אינטרס משותף לקידום המסגרת בפרט וצה"ל בכלל.

אנשי הקבע מובילים את הצבא, קובעים מדיניות ומציבים את הסטנדרטים, הנורמות והערכים של צה"ל. עלינו תמיד להשתפר, להיות חדשניים, יצירתיים, לשאוף למצוינות ולהמשיך להיות המוסד בו אמון הציבור במדינה הוא הגבוה ביותר וצבאות שונים בעולם באים ולומדים ממנו.

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר, כפי שיגאל אלוך, בספרו **מסך של חול** פירט: "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפוריסטיות"⁶. לטובת חיזוק וביצוע שיפור משמעותי בנושאים אלו, אנו חייבים לעסוק ולהשקיע בכלל אנשי הקבע, על-מנת שיובילו את צה"ל כגוף אחד, מקצועי יעיל וערכי, הממצה את יכולות האנשים המשרתים בו. מיצוי הכוח הוא אחד מעקרונות המלחמה של צה"ל, וחשוב לפעול לפיו בשגרה ולא רק במלחמה.

איננה עולה בקנה אחד עם השאר. לא למנוע קונפליקטים, אלא לעודד דיון עליהם, ולהגיע מוכן לדיונים ועם דעה על הנושא. לא לחשוש לחשוף התלבטויות וספקות, לגלות פתיחות וסובלנות לדעות שונות משלך ולבקש משוב על החלטותינו ממקורות מהימנים.⁵

אנו חייבים להמשיך ולהציב סטנדרטים ערכיים גבוהים ביותר. "מפקד ראוי לשמו חייב להיות אמון על טוהר מידות, ונאמן לערכים מוסריים ברמה העולה על הממוצע המקובל בחברה, ואפילו ייחשד בנטייה לפוריסטיות" (יגאל אלוך)

הטמעת מושג הממלכתיות בקרב כלל אנשי הקבע. הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני; ייצוגיות (בדגש על התנהגות ודוגמה אישית); ענייניות - קבלת החלטות באופן מקצועי ולא מאינטרס האישי, הכלה של האחר ונאמנות לערכי צה"ל.

סיכום

מערכת היחסים בין הקצינים והנגדים בצה"ל לא נמצאת

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.



11 דוגמה לכך אפשר לראות בשורות אלו, מתוך המנון פתח: "היו שלום הדמעה והצער, היו שלום האנחה והבכי... ברוכים האש וקולות הירי, ברוכים הדם ומות הגיבורים... הנה הם חוזרים לשדה המערכה, אחרי שהורחקו מהקרב על-ידי מזימות האויבים והבוגדים" אהוד יערי, "טרור עם אידיאולוגיה", דבר, 10 במרס 1967.

12 אלוף (מיל) יעקוב עמידור, מתוך INSS מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון, 31.10.17.

13 ישראל טל, **בטחון לאומי: מעטים מול רבים**, דביר, תל-אביב 1996, עמ' 220-222.

הערות למאמר: התמרון היבשתי הרביזרועי לנוכח אתגרי העתיד

1 יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות, תל-אביב, 1990, עמ' 591.

2 שם, עמ' 585.

3 תהליכי ההתפתחות המזוהים בארגונים האידיאולוגיים העיקריים תואמים את תורת "שלושה השלבים" של מאו דזה דונג: שלב ראשון - ארגון בלתי-סדיר הנוקט בחתרנות ובלוחמה בלתי-סדורה; שלב שני - ארגון סדיר המשלב לחימה הגנתית סדורה כדי להגן על הישגיו עם המשך לחימה התקפית בלתי-סדורה כדי להמשיך לערער את יציבות האויב; שלב שלישי - ארגון סדיר המפעיל יכולת לחימה סדורה במאמץ העיקרי שלו ולחימה בלתי-סדורה במאמצים משניים או תומכים. כמה מהארגונים סביב ישראל היום מצויים כבר בתוך השלב השני ולפחות אחד, חזבאללה, כבר פוזל לעבר השלב השלישי. כיוון שמאמר זה מתייחס לעתיד בעוד לפחות עשר שנים, עלינו להניח שאם תהליך התפתחותם לא ייקטע יגיעו חלק מהארגונים לשלב השלישי.

4 עוז אלמוג ותמר אלמוג, "מחקר על דור ה-Y בישראל", **אנשים ישראל - המדריך לחברה הישראלית**, מוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית, 17 במאי 2013.

5 "המנצחות הגדולות של מלחמת העולם השנייה (ברית-המועצות, בריטניה וארצות-הברית) השתמשו בהירואיקה של הניצחון כדי להזין את הרגש הפטריסטי, אבל הקטל ההמוני והבעתה ממה שחוללה המוטציה הדיקטטורית, לצד התפתחות המלחמה הקרה, העלו במערב הדמוקרטי סימני שאלה על אודות סמכות המדינה וכוונותיהם של מנהיגיה. הספק הזה הניע תהליך הדרגתי וארוך שנים של ריכוך הסמכות הקולקטיבית וצמצום האשראי הממלכתי, ובה בעת של התחזקות האוריינטציה האינדיבידואליסטית". שם.

6 רוני טיארג'אן אור ורס"ן איה דולב, "השפעות הדדיות בין התמרון הצבאי לחברה האזרחית", **מערכות** 482 (ינואר 2019).

7 ההתפתחות המשמעותית ביותר נובעת מהתפתחות אמצעי הגילוי והכיוון המיועדים ללילה. צה"ל אימץ את יתרון הלילה כדי להתגבר על הנחיתות באש ולהביא לידי ביטוי את יתרון האיכות והיזמה בניצולם של התפרים בין המערכים בקרבות לילה. אמצעי הכינון הליליים שנמצאים בתפוצה רחבה ברשות האויב, מחייבים לתת מענה שונה לאתגרים אלה.

8 יובל בזק וגבי סיבוני, "קיצור תולדות התמרון", **מערכות** 484 (יולי 2019).

9 "אין בדתנו לנהל מלחמה, אם נותקף שוב, כאשר ניהלנו בתקופה הטרם היסטורית, בימי ההגנה - מלחמה סטאטית, דפנסיבית, במקום התקפנו. אם יתקיפו אותנו בעתיד, אנו רוצים שהמלחמה תתנהל לא בארצנו, אלא בארץ האויב, ושלא נתגונן אלא נתקוף. מלחמה זו עושים לא על-ידי יישובי ספר, אלא על-ידי כוחות נידים המצוידים בכלי תנועה מהירים ובעוצמת אש חזקה". דוד בן-גוריון, **צבא וביטחון**, מערכות, תל-אביב, 1955, עמ' 243.

10 גבי סיבוני וגל פינקל-פרל, גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחיש

העיונות הצפויים, מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל-אביב, אוקטובר 2018.

11 גבי סיבוני ומורן מירצ'יק, "קללת השפע", **מערכות** 459 (פברואר 2015).

הערות למאמר: שכלול כוח המחץ

1 יחד עם זאת, אנו בהחלט ערים לכך שחלק מהאתגרים שאנחנו מתארים עשויים להופיע עוד קודם, ויידרשו היערכות בטווחי זמן קצרים עוד יותר. באזיל הנרי לידל הארט, **מחשבות על המלחמה**, מערכות, תל-אביב, 1989, עמ' 49.

3 דוד בן-גוריון, **יחוד ויעוד**, מערכות, תל-אביב, 1971, עמ' 207.

4 בכל מקום בו מצוין "תמרון יבשתי", הכוונה ל"תמרון יבשתי משולב ורב-זרועי".

5 דגלס א. מקגרגור, **השתנות תחת אש**, משרד הביטחון ההוצאה לאור, תל-אביב, 2007, עמ' 33-34.

6 גבי סיבוני וגל פרל פינקל, "גיוס והפעלה של עוצבות המילואים בתרחיש העיונות הצפויים", בתוך מזכר 183, **המכון למחקרי ביטחון לאומי**, תל אביב (אוקטובר 2018).

7 **לידל הארט**, 1989, עמ' 32.

8 **מקגרגור**, 2007, עמ' 44.

9 מאמר זה אדיש להיבטים קונקרטיים של הרכב הכוח, ובכלל זה רעיונות הנוגעים לשילוב יכולות אוטונומיות במסגרת התמרון.

10 מקגרגור, 2007, עמ' 33.

11 דני אשר, "מכפיל כוח ששינה כיוון - מפקדות האוגדה", **מערכות** 471 (מאי 2017).

12 לקחי מלחמת לבנון הראשונה ומלחמת לבנון השנייה מחזקים תובנות אלו.

13 יובל בזק, "צה"ל - הדרך לצבא מקצועי יותר, כיצד להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 1, גיליון 3 (דצמבר 2009).

הערות למאמר: ניידות ותמרון בשדה הקרב - גורם הקרקע ומושגי יסוד בלחימה

1 מוטי גולני, **תהיה מלחמה בקיץ**, מערכות, תל-אביב, 1997, עמ' 83.

2 יעקב דורי, **חטיבה עצמאית - דוקטרינה 5/2289/50**, המטה הכללי, 18 באוקטובר 1949.

3 המטה הכללי, עקד כללי, **תורת הקרב**, כרך א' - **התקפה**, צה"ל, 1964, עמ' 8.

4 שם.

5 שם, עמ' 10-11.

הערות למאמר: מיצוי הכוח - האמנם? יחסי הגומלין בין הקצינים והנגדים בצה"ל

1 נכון לינואר 2019 לפי נתוני מנהל נגדים בצה"ל.

2 תורת הנגד, טיוטה רשמית, גרסה 2.0, 2018, עמ' 14.

3 ציפורה שכטמן ועודד בושריאן (עורכים), **בין הורים למורים בחינוך העל יסודי**, 2015, עמ' 39.

4 תורת הנגד, 2018.

5 אל"ם אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה", **מערכות** 433 (אוקטובר 2010).

6 יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1960, עמ' 304.

הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד - הגיע זמנם של הנגדים הלוחמים

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה



גדוד רותם, חטיבת גבעתי, במהלך "צוק איתן". באמצעות שיטות הלחימה החדשות פגע האויב בנקודת תורפה - הפיקוד הזוטר בצה"ל

טייסי חיל האוויר לרחף באין מפריע מעל שדה הקרב. התברר שהטילים לא רק נטרלו את אגרופי צה"ל - הם עקרו את עיניו. בשלהי שנות ה-80 החל צה"ל להתמודד עם מצב דומה להפליא, אלא שכמות הנפגעים הנמוכה יחסית בלחימה נמוכת עצימות, לא גרמה לטראומה דומה בקרב כוחותינו ובמדינה כולה. מלחמות ישראל הוכיחו לאויביה כי היתרון הטכנולוגי של צה"ל יקשה עליהם מאוד להתמודד עימו בלחימה עצימה. למרות טענות לטעויות קשות ולביצועים פושרים, עד מלחמת לבנון הראשונה הפגין הצבא יכולות טובות באופן ניכר יותר מהאויב. בעקבות זאת פנה האויב לגישה חליפית של לחימה היברידית: התשה והשהיה בשדה הקרב על-מנת לפגוע במספר גבוה ככל האפשר של חיילי צה"ל, ובד בבד תקיפה מסיבית

בספרו עליונות אווירית מספר אהוד יונאי את סיפורו של חיל האוויר הישראלי מימיו הראשונים. בפרק המוקדש למלחמת יום הכיפורים מציין המחבר כי פגיעתו של מערך הטילים המצרי (והסורי) הייתה קשה הרבה יותר מהמטרה המבצעית המוצהרת של שכנינו. מטרת מערך הנ"מ המצרי הייתה לנטרל את יכולתו של חיל האוויר לתקוף בחופשיות בשדה הקרב, ובכך למנוע מצה"ל את "הארטילריה המעופפת" המדויקת שלו, שעשתה שמות במבני שריון, במוצבים ובכוחות אחרים של צבאות ערב במלחמות הקודמות. ואולם הפגיעה בחופש הפעולה של חיל האוויר גרמה נזק חמור בתחום חשוב בהרבה - מודיעין בזמן אמת. במלחמות סיני וששת הימים, המקור היחיד למודיעין בזמן אמת, הן של האויב והן של כוחותינו, נקשר ליכולת של



רס"ן (מיל') דוד מורגנשטרן, קצין תכנון בחטיבת ברק

שיפור יסודי בהכשרת הפיקוד הזוטר - לא רק בהכנת הכוח ובהפעלתו, אלא גם ביכולתו להפעיל אמצעים מגוונים, נוסף על האורגניים (אוויר, מודיעין ואש), והבנה טובה יותר של המטרה לשמה הוא מבצע את משימתו. בהקשרים אלה, להחלטות הפיקוד הזוטר השלכות מרחיקות לכת בהתחשב בגודל הכוח ובעוצמת העימות המקומי. קרולאק הדגיש את העובדה שהצלחה בהכנת הכוחות ובתפקודם בשדה הקרב תלויה ביכולותיו ובכישוריו של הפיקוד הזוטר.

להשקיע בהכשרת המ"כ כדי לנצח בשדה הקרב העכשווי

הפתרון שהעלה קרולאק לצורך התאמת המערך לאתגרים שצופן שדה הקרב העכשווי הוא טיפוח והשקעה במפקד הזוטר, בדגש על דרג המ"כ, לצורך שיפור של כלל יכולותיו ויישומן. כדי למנוף את יכולותיו נדרשת, לפי קרולאק, הכשרה ברמה גבוהה ובעיקר התנסות מתמשכת בפיקוד עצמאי, חניכת המ"כ בכל שלב ושלב, גילוי סבלנות לטעויות במהלך הדרך ומתן עצמאות במקום ניהול יתר שנוקטים מפקדיו. ואכן, גם אם באופן חלקי, צבא ארצות-הברית הצליח במימוש המהלך שהציב לעצמו. בחנינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות. קורסי המפקדים בצבא ארצות-הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים. לקצינים צעירים נאמר במפורש במהלך קורסי הקצונה כי להם האחריות והסמכות, ואף הומלץ להם להיעזר וללמוד מניסיונם של מש"קים בכירים.³

בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה)

ואולם, לא כך בצה"ל. הימים שבהם המ"כים היו מוציאים מארב עצמאי נגד חדירת מחבלים, הרחק מיחידות ידידותיות, עברו מזמן. בצה"ל המ"מ מוציא במהלך הפעילות השוטפת משימות חוליה וכיתה, ואילו המ"פ מבצע תדיר משימות מחלקה. ה"רב"ט (או אולי המ"כ) האסטרטגי בצה"ל הוא מונח הטומן בחובו סיכון, לא סיכוי, להתנהלות שגויה של חייל או מפקד צעיר ולא מנוסה בהובלת תהליכים אסטרטגיים, ואת הסיכון הזה יש לנהל בזהירות ולהקטין ככל האפשר.⁴ במקום זאת, נראה שנעשה מאמץ אדיר לניהול ולמזעור של היקפי האחריות המוטלים על מפקדים זוטרים בנוכחותם של מפקדים בכירים יותר בשטח, ובכל הנוגע למה שמכונה בצה"ל "פיקוד פרטני".

של העורף הישראלי כאמצעי לחץ לקיצור הלחימה. האויב בחר להשתמש בטקטיקות של לוחמה אסימטרית וגרילה, שבהן לא מעורבים מערכים ומבנים קרביים, בראש ובראשונה כדי לנטרל את עוצמתו של צה"ל בשדה הקרב. בלוחמה מסוג זה משתמש האויב בחוליות קטנות לצורך הנחת מטענים, ירי מנגד וירי מטווח רחוק, כך שהאובדן האפשרי לכוחותיו מזערי אבל לצורך תקיפתם נדרש מאמץ מרבי. אלא שבלי לכוון לאפקט זה, גם כאן פגע האויב בנקודת תורפה נוספת - הפיקוד הזוטר בצה"ל.

חשיבותו של הפיקוד הזוטר לנוכח אתגרי "המלחמות הקטנות"

בלחימה קונוונציונלית צפיפות הכוחות עשויה להיות גבוהה מאוד, ופיקוד הביניים נמצא אף הוא בשטח. מבחינה טקטית, מאחר שזהות האויב ידועה והיעד ברור, פוחת מספר הדילמות שאיתן מתמודד הפיקוד הזוטר (ברמת הפלוגה ומטה). הגדרת משימות המפקדים בדרג זה אמורה להיות פשוטה יחסית, הסייע הצולב בין הכוחות מהותי וצפיפות הכוחות היחידותיים גבוהה. לעומת זאת, בבט"ש ובמבצעים מול אויב מוגבל - המצב שונה לחלוטין. מכיוון שמרחבי הלחימה אינם סדורים והאויב מבזר, קשה לאתר נקודה מצבית או מרחבית שתשמש לריכוז מאמץ. במצב זה כוחות צה"ל מפוזרים על-פני מרחבים גדולים, השליטה בכוחות המפוזרים קשה יותר ויכולת השליטה של המפקדים מצטמצמת עד מאוד. קרבות בעימותים כאלה נערכים לרוב בין מסגרות קטנות, לפרק זמן קצר, ותוצאותיהן, לטוב ולרע, נקבעות בדקות הראשונות של הקרב כתוצאה מהחלטות של מ"כים ומ"מים הנמצאים בשטח בזמן אמת. במקרים רבים, אם הקרבות אינם מסתבכים באופן מהותי (כפי שקרה, למשל, בקרב של גדוד 51 בבנת' ג'ביל במלחמת לבנון השנייה), אפילו רמת הגדוד אינה באה לידי ביטוי בלחימה.

ההבנה הזאת אינה ייחודית לצה"ל. ניסיונם של צבאות מערביים אחרים בלחימה מול גרילה (לדוגמה, הבריטים במלאיה, ובעיקר ניסיונותיו של צבא ארצות-הברית בסומליה, סיריה, לאון, הבלקנים ואזורים אחרים, בשנות ה-90 של המאה ה-20) הביא את מפקד חיל הנחתים האמריקני, גנרל צ'רלס קרולאק, לפרסם ב-1999 מסה שכותרתה "הרב"ט האסטרטגי".² במסה זאת הציג קרולאק את האתגרים של "המלחמות הקטנות": בניגוד ללחימה עצומה וממושכת, אירועים מלחמתיים או כאלה המתחוללים בבט"ש מתרחשים במהירות רבה, ובמהלכם אין לפיקוד הבכיר (או אפילו לפיקוד הביניים) יכולת להשפיע על האירוע באופן ניכר בזמן אמת. לשיטתו, חשיבותו של הפיקוד הזוטר בתוצאות הטקטיות והאסטרטגיות התגברה מאוד, ולכן הדגיש קרולאק את הצורך ואת החובה של המפקדים בדרגות הבכירות והביניים להכין את המפקדים הזוטרים למשימתם היטב. על-פי תפיסתו, הדגשת החשיבות של הרמות הנמוכות מצריכה



מסדר סיום בווסט פוינט. קורסי המפקדים בצבא ארצות הברית שופרו, הוארכו והפכו להיות חלק בלתי נפרד מתהליך ההתקדמות המקצועי של מש"קים (צילום מסך מתוך סרטון באתר WEST POINT)

ניסיון מעשי, ו"זוכים" להכשרה לקויה. יכולת השליטה של המ"כ תלויה באופן בלעדי בתקשורת שמתבססת על ראייה-דיבור, ואולם בפועל נבצר ממנו לקיים קשר רדיו.

מפקדיו של מפקד הכיתה מכרסמים תדיר בסמכויותיו בשגרה ובבט"ש ככל שמתאפשר להם, ונפוצים המקרים שבהם מ"כים נאלצים לנוע בין תפקידי פיקוד לתפקידי חייל.⁸ לכך מתלוות ההשפעות השליליות הנוגעות לתפקידו בהיבטים של סמכות, מוטיוויציה ובהירות המדרג הפיקודי. מ"מ המודח מתפקידו לא יהפוך לחייל מן השורה במחלקה אלא ייפלט מהיחידה. מ"כ שמודח מתפקידו, או אפילו מאבד אותו בגלל מחסור בחיילים, צפוי להישאר באותה יחידה, ללא סמכות לפקד על החיילים שעליהם פיקד בעבר. כפועל יוצא, העומס המוטל על המ"מ והצורך שלו לפעול בצורה חופפת, ואף להחליף את המ"כים שלו בשגרה ובחירום, מביאים לצמצום ניכר בגודל המחלקה. רוב מחלקות החי"ר בסדיר נמצאות מתחת לשני שלישים מהתקן שלהן,⁹ שכן מרחב יכולת השליטה הישירה של המ"מ מונע ממנו לטפל בצורה יעילה בסד"כ מחלקתי מלא.

ביחידות אחרות הפך צמצום הסד"כ לשיטה:¹⁰ בחטיבת הצנחנים צומצמו מחלקות החי"ר לסד"כ צוותי - אותם סד"כ שעליו מפקד היום מ"כ במרינס - לטובת הגדלה של מספר המחלקות בפלוגה. בסופו של דבר, עיקר העומס הפיקודי נופל על המ"פ, בהיותו הוותיק והמנוסה, או על המ"מ, שנדרש לפקד על כלל הסד"כ במחלקות ללא הסיוע הנדרש לכך ממפקדי הכיתות, בעוד שליטת המ"כים מצטמצמת והם נדרשים לפקד על מספר חיילים קטן אף יותר. ביחידות המיוחדות, כדי למַטב את היחס בין ניסיון המפקדים ובין מספר פקודיהם, מספר הקצינים הלוחמים עולה בהתמדה, ובחלק מהיחידות כלל

כך קרה שאירוע ההיתקלות המפורסם של סא"ל ניתאי עוקשי (אז סרן) ביולי 2007 שבעקבותיו קיבל צל"ש, מצא משימה כיתתית תחת פיקודו הישיר של מפקד הפלוגה, ואף אחד לא ראה חוסר היגיון בכך שהמ"פ עומד בראש כוח כיתתי ולא עוסק בפיקוד על כלל המסגרות שלו ובניהול הסיוע הקרבי בלחימה. המצב המתואר בספר "Outlaw platoon",⁵ המגולל את קורותיה של מחלקת חי"ר אמריקנית באפגניסטן, ייראה למפקד הישראלי, קרוב לוודאי, דמיוני לחלוטין. מצב שבו מפקד מחלקה יוצא בראש כלל הסד"כ שלו למשימות במרחק קילומטרים רבים (ושעות רבות) מבסיס האם ונלחם בעשרות רבות של לוחמי אויב - הכול בעוד מפקד הפלוגה נשאר בעמדת הפיקוד ומטפל בסיוע קרבי, לוגיסטי, תגבור ופינוי - פשוט אינו מתקבל על הדעת אצל המפקד הישראלי המצוי, זה שראה את מפקדי החטיבות שלו ב-2006 ננזפים על כך ששהו יותר מדי בחיק ה"פלאמות" ולא פעלו מספיק בחזית הלחימה.

בפועל, מפקדים בכלל הדרגים בצה"ל מפעילים פיקוד ריכוזי ופרטני, ולפיקוד משימה ניתן רק מס שפתיים. תקצר היריעה מלפרט כאן את מגוון התופעות הכרוכות בפיקוד הריכוזי בצה"ל, ורבות נכתב על נושא זה ועל תופעות שליליות שבאות לביטוי בהתנהלות הצה"לית כיום ובעבר.⁶ התוצאה היא כרסום מתמיד בסמכויות ובחופש הפעולה של הדרג הכפוף לדרג הפוקד, בעוד בסוף סולם הפיקוד נמצאים מפקדי הכיתות (והמחלקות). נוסף על נטילת סמכויות הפיקוד בבט"ש, ניטלו או רודדו מהמפקדים הזוטרים סמכויות ענישה ועצמאות הנדרשות להם לצורך מילוי תפקידם כראוי. במקום להשקיע בהכשרתו של מפקד הכיתה בצה"ל ולמנף את יכולותיו, מעמדו ירוד.⁷ ברוב המקרים, מ"כים בחי"ר נכנסים לתפקידם ללא כל

הלוחמים הם קצינים.

ואולם, למרות המתואר, במערכות שצה"ל מנהל ב־40 השנים האחרונות, דווקא המ"כ הוא זה שפוגש את האויב, ולהיתקלות הספציפית יכולות להיות השלכות מרחיקות לכת (בועז עמידור הגדיר זאת יפה במאמרו "אובדנה של הא־סימטריה בטווח המגע"¹¹). למרות ניסיונות בלתי פוסקים של המערכת למנוע את הסיכונים הכרוכים בהפעלת חי"ר במתארים מסוג זה, צה"ל לא מצליח להימנע מאירועים שליליים כתוצאה מהמיומנות הנמוכה של מפקדיו הזוטרים. כך הופך חוסר מיומנות של מש"קים הנובע, כאמור, מהכשרה וחניכה לקויות, למקור של תקלות מבצעיות בעלות תוצאות קשות (כפי שאירע, למשל, בעין יברוד¹²), או לאובדן היכולת ללחימה יחידתית בעקבות נטרולו של דרג הקצינים (כפי שהתרחש במקרה פלוגה ג' מגדוד 51 באירוע בנת ג'ביל במלחמת לבנון השנייה).

בפועל עבר צה"ל היפוך תפקידים עם האויב החל מסוף שנות ה־70: מפיקוד מבואר עד רמת המש"ק, כפי שניתן היה לראות בשנות ה־60 וה־70 של המאה ה־20, באירועי לחימה שבהם שרשרת הפיקוד נפגעה באופן יסודי (תל עזאזיאת וגבעת התחמושת לדוגמה) ומש"קים וחיילים המשיכו במשימה ללא קצינים - למצב שבו פלוגה המאבדת את קציניה, או אף את המ"פ בלבד, מפסיקה את משימתה ועוסקת בפינוי פצועים. במקביל עבר האויב ממצב שבו מסגרות, חלקן בדרג גבוה, פועלות אך ורק לפי הנחיות מלמעלה - למצב שבו חזבאללה עוסק בפועל בפיקוד מכוון משימה.¹³ בניגוד לשנות ה־60 וה־70, שבהן הוציא צה"ל לפועל משימות מחלקתיות ויחידתיות

עצמאיות בסיכון גבוה, קשה למנות בין המבצעים הצבאיים שנערכו בעשור האחרון משימות שביצעו גדודי החי"ר. דווקא הרמה הפלוגתית, שאמורה לסיים במהירות ובהצלחה לחימה מול אויב מבוזר, היא זאת שסובלת לא פעם מפיקוד לא מיומן ובלתי מנוסה.

ללמוד מיכולתה של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות

השלכות הפערים שביטויים ניכר במהלך הלחימה משפיעות על היכולת של החטיבות והאוגדות להילחם בצורה יעילה. במאמרו **במערכות**, מציג עמידור את "מבחן ה־170"¹⁴: בהינתן יחידה של 170 לוחמים, האם נכון יותר לבנות פלוגה מחוזקת במבנה המרובע האופייני לצבאות המערב, או גדוד מוקטן הדומה מאוד בחוזקו לגדוד חי"ר צה"לי כיום? בחינה של שני מבנים המוצגים במאמר מובילה למסקנה הבלתי נמנעת, שהפלוגה החזקה בעלת יכולת תמרון ואש מוגברים ושליטה פשוטה יותר בכוח ביחס לגדוד המוקטן, ובכל זאת - גדודי החי"ר בצה"ל בנויים בצורה כמעט זהה למבנה הגדוד המוקטן (והחלש) המתואר במאמר. גדוד חי"ר צה"לי בעל ארבע פלוגות בנות

50-60 כל אחת, מונה פחות מ־300 חיילים, כולל המפקדה, אך בפועל ניתן להפעיל רק מחציתם כלוחמים.

לטענתי, זאת אחת מהתוצאות של הרמה המקצועית הנמוכה של הפיקוד הזוטרי בחי"ר, ובעיקר בקרב המש"קים. בפלוגת החי"ר של הנחתים בצבא ארצות־הברית מתוקננות כיתות גדולות (13 לוחמים, וכיום נעשה מעבר ל־15), ומבנה מרובע מרמת המחלקה ומעלה. בנסיבות אלה, כל מחלקת חי"ר בצבא ארצות־הברית נהנית מכיתת נשק המכילה מקלעים ונפוצים לטווחים של עד קילומטר, וכמוה גם הפלוגה, עם מחלקת הנשק הפלוגתית, והגדוד. מבנה הכיתה בצבא האמריקני אמנם קטן יותר (תשעה חיילים), אך גם הוא שומר על המבנה המרובע, החל מרמת המחלקה. המשמעות היא שברמת הפלוגה האמריקנית יש 12 גופי תמרון בעלי יכולת תקשורת מלאה, היכולים לבצע משימות נפרדות.

לפלוגה האמריקנית יש סד"כ מתמרון של בין 81-104 רגלים, ועוד 33-46 אנשי נשק מסייע המאפשרים לו להוציא לפועל משימות אש, ללא צורך בפגיעה בתמרון. לעומת זאת, לרשותו של מ"פ החי"ר הישראלי עומדים שלושה גופי תמרון עצמאיים בפועל, וכל דרישה להקצות כוח לסיוע אש או משימות אחרות (למשל, אבטחה, לוגיסטיקה או פינוי) מפחיתה באופן מיידי גוף תמרון מהסד"כ. למרות הצורך האקוטי ביכולות אש ותמרון דווקא בחוד החנית¹⁵, פלוגת החי"ר הצה"לית מסורסת מבחינת תמרון, אש ותקשוב, תלויה בדרג הממונה לשם סיוע מכל הסוגים, התנהלותה מסורבלת בגלל שלל התיאומים הנדרשים להפעלתה, ויכולתה להשפיע מוגבלת לשטח מזערי.

היכולת של הפלוגה האמריקנית להיבנות לעצמאות ולקטלניות, טמונה בעובדה שהפיקוד הפלוגתי בה נסמך על שכבה יציבה של מש"קים בעלי ידע מקצועי מעשי (תוצר של ניסיון רב) ותיאורטי (הודות להכשרה נאותה) - גם אם כל מה שמ"מ אמריקני מביא לשולחן הוא ידע תיאורטי בלבד. בפלוגה האמריקנית משרתים: 14-15 מ"כים, שלכל אחד מהם ניסיון בן ארבע שנים לפחות; ארבעה סמלי מחלקות בעלי ניסיון של שש שנים לכל הפחות ונגדים פלוגתיים (בין אחד לשלושה) בעלי ניסיון של 9-15 שנים כל אחד - בדומה לניסיונם של דרג המ"פים-מג"דים בצה"ל.

המ"פ בצה"ל, שחסר שכבה פיקודית מנוסה, נדרש לעסוק בנושאים שבצבאות אחרים מצויים בתחום אחריותם של המש"קים והמ"מים, דבר הפוגע ביכולתו לבצע את משימותיו ברמה הפלוגתית. בעקבות זאת הוא נאלץ לא רק לתכנן את לוח הזמנים הפלוגתי, אלא גם להורות בצורה מדויקת כיצד להוציא את תכנונו לפועל. שעות רבות מזמנו מתבזבזות על שאלות כגון "כיצד לבצע שכיבות סמיכה נכונות", מהי שיטת ההוראה הנכונה לביצוע משימות בצורה מלאה וטובה, ועל דיונים ארוכים בנושא מגבלות הענישה - נושאים שאמורים לכל היותר להידון במסגרת ההכשרה או בין סמל המחלקה

בחינת הלחימה האמריקנית בעיראק ובאפגניסטן מעלה שמ"כים וסמלי מחלקות פעלו בחוד החנית ובין היתר ביצעו משימות עצמאיות, הובילו כוחות חילוץ ואף החליפו קצינים פצועים בזמן שמ"מים ומ"פים עסקו בניהול הגזרה היחידתית ובפיקוח על משימות יחידתיות

למ"כים שאותם הוא חונך. המ"פ הישראלי, בפועל, נמצא בודד במערכה ומוקף במפקדים בעלי הכשרה ברמה נמוכה וניסיון דל, והוא נדרש לחנוך את כולם ובכל הנושאים. ברור מאליהם שהמצב לא רק בלתי אפשרי, אלא גם מטיל דגש בלתי מתקבל על הדעת על יכולתו האישית של המ"פ. בו בזמן, מקבילו האמריקני נהנה משכבת מפקדי כיתות בעלת ניסיון דומה לשלו לכל הפחות, ומגרעין קשה של סמלי מחלקות וסמל פלוגתי בעלי ניסיון רב משלו העוסקים בחניכת שכבת המש"קים הפלוגתית, נוסף על חניכת מפקדי המחלקות חסרי הניסיון. המ"פ האמריקני נהנה ממערכת מפקדים ותיקים ומיומנים, ולכן יכול לשלוט בהצלחה על פלוגת חי"ר משולשת בגודלה ביחס לגודל האמיתי של פלוגת החי"ר הישראלית, ועל מספר רב יותר של משימות ללא סיוע חיצוני, והמג"ד יכול להקדיש את יחידות הסיוע שלו לצורכי הגדוד במקום לדאוג למילוי החוסרים של הפלוגות.



לוחמים באימון. מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום

להקטין את התופעה בגזרתו - שימוש במחלקות המחזוריות - נוסה אף הוא על-ידי הצבא הסובייטי, באותה מידה של חוסר הצלחה ושל פגיעה במעבר של הידע המקצועי בין חיילים ותיקים לצעירים.¹⁸ מפקדים שלא מסוגלים לפקד על חיילים בשגרה לא יוכלו לעשות זאת בחירום, וכל עוד המפקדים יהיו בני גילם של החיילים האתגר ימשיך להיות קשה. ניסיון דל וידע מקצועי לא מספק הם מוטיב חוזר בקשיים של הפיקוד הזוטרי, אלא שאין להתפלא על כך. משך שירות של 32 (והיום 30) חודשים מקשה מאוד על הקניה נאותה של המקצועיות הנדרשת לפיקוד הזוטרי, ומכיוון שאין בצה"ל שכבת נגדים לוחמים, בניגוד לכל צבאות המערב כולל אלה הבנויים על גיוס חובה, הרי הכשרת הלוחם, המפקד והפיקוד על החיילים בפלוגות מבצעיות נופלת על מפקדים בחובה. לפיכך, אף שמסלולי ההכשרה של החיילים והמפקדים הם הארוכים בעולם המערבי, יתרת שירות קצרה של מפקדים (18 חודשים לכל היותר) אינה מאפשרת לצבור ניסיון וידע הנדרשים למילוי תפקידם. למעשה, בשל מחזורי הפיקוד הקצרים יחידות נמצאות כל העת בתהליך של בנייה מחדש, שכן בכל רגע נתון 30% מהמפקדים במסגרת הם חדשים.

לבסוף, המפקדים שמכשירים את החיילים ואת המפקדים שמכשירים אותם הם בדרך כלל מ"כים חדשים, חסרי ניסיון בשירות בגדוד מבצעי, חסרי היכרות עם לחימת המסגרת הפלוגתית והגדודית וחסרי היכרות עם המציאות של התעסוקה המבצעית. למרות זאת הם נדרשים להכין חיילים ללחימה עצימה במסגרת הגדודית ולבט"ש. חוסר ההיכרות שלהם עם המציאות הזאת גורם להם לעסוק בחזרה ובשינון של חומר שאותו אינם מכירים וגם לא יכירו עד שייסימו את תפקיד ההדרכה שלהם. במצב זה, כל עוד נמשך הניתוק בין המדריך ובין המציאות בשטח, לא יועילו גם הכשרות ממושכות וקורסי פיקוד ארוכים.

לשם השוואה, בצבאות המערביים מ"כ מקבל את תפקידו רק לאחר כמה שנות שירות כלוחם וכמפקד זוטרי ב"חוליה" (רמת

למלא את הוואקום הפיקודי בהתאם למציאות בשטח

אלא שכאן לא מסתיים נזקו של המפקד הזוטרי הבלתי מקצועי. צה"ל מתמודד זה עשרות שנים עם בעיות "ותיקות-צעירות" בפלוגות הלוחמות, שמובילות להתרופפות הפיקוד היחידתי, לפגיעה במקצועיות, לנשך גבוה עקב משמעת לקויה, למורל ירוד ועוד.¹⁶ תופעות כאלה מתרחשות במצבים שבהם קיים ואקום פיקודי - למפקד זוטרי בעל ניסיון מינימלי וידע מקצועי בסיסי קשה לבסס את סמכותו מול החיילים, והמ"פ נותר לרוב בודד במערכה מול כלל הפלוגה כגורם סמכותי חזק אך נפקד מההתנהלות היום-יומית שלה.

מעניין לראות שהצבאות שסובלים יותר מכול מתופעה זאת הם אלה שבהם שכבת המש"קים צעירה וחסרת ניסיון. ה"דדובשינה", תופעת ההתעללות של חיילים ותיקים בחיילים צעירים בצבא הסובייטי, החלה מיד עם המעבר מהצבא הצארי, שבו שירתו מש"קים 15-25 שנה ברצף, למצב שבו המש"קים והקצינים הזוטרים הם בני גילם ובעלי ניסיון דומה לזה של החיילים.¹⁷ מעניין לראות גם כי הפתרון שצה"ל בחר בו כדי

פיקוד נמוכה שכלל לא נכללת בפועל במדרג הפיקוד בצה"ל). משך תפקידם של המ"כ ושל סמל המחלקה ארוך פי שניים ויותר בהשוואה למקביליהם הישראליים, ומדריכי טירונים ומ"כים בצבאות אלה הם מ"כים וסמלי מחלקות מנוסים וותיקים, בעלי ניסיון רב שנים ביחידות מבצעיות והכשרה ייחודית נוספת בתחום הכשרת הטיירונים. הניסיון הרב של המש"קים מאפשר להם לחפות על חוסר ניסיונו של המ"מ, ומאפשר למ"מ לעסוק באספקטים המקצועיים של תפקידו, ולקבל חניכה מהמש"קים שלו בנוגע לשליטה ולפיקוד על החיילים. נוכחותם של מש"קים ותיקים ומיומנים מאפשרת למ"מ להתמקד במחלקה,¹⁹ במקום להיות האחראי והמאמן העיקרי של כל הרמות, מרמת החייל ועד רמת המחלקה (עומס שהוא בלתי אפשרי גם לקצין מיומן ומנוסה).

בחירה של מערכים שונים בצה"ל התלויה בנגדים מראה שכל הצערה של אוכלוסיית הנגדים, מלווה בירידה מיידית באיכות העבודה (לדוגמה, הנגדים במחסני החירום²⁰). צה"ל נדרש למסלול נגד-לוחם שילווה את מסלול הקצין הלוחם מרמת החוליה ועד האוגדה והחיל. השיפור החשוב ביותר ביכולת הקרבת של יחידות הקצה, הנדרש במיוחד בהתחשב באופי הלוחמה כיום,²¹ הוא עיבוי במפקדים ותיקים ומיומנים.

להקים מערך נגדים לוחמים בקבע

ברעיון להקים מערך של נגדים לוחמים אין הכוונה להרחבה של הנוהג לגייס סמלי מחלקות ורס"פים לקבע קצר (עד שנה). נוהג זה נועד לסייע בשימור המשמעת ולהקל על הלוגיסטיקה הפלוגתית, אבל אינו מאפשר לשפר את המקצועיות ואת רמת הפיקוד של המש"קים הלוחמים מכיוון שמספרם של אנשי קבע אלה מועט, המיקוד שלהם הוא מנהלתי-משמעי ואינו מוכוון לחימה, וחשוב מכול - הם חסרים אופק קידום. עיקר התפקיד שיעצב מסלול הנגד הלוחם הוא העיסוק בפרט ובטכניקות הקרביות, עד רמת הכיתה. לקצינים אין יכולת להתעמק בנושאים אלה, שכן בזמן שבו הם צוברים ניסיון הם מתרחקים מרמת הפרט. המ"פ אינו יכול לעסוק במקביל ברמת הפרט, החוליה הפלוגה - הוא נדרש לתעדף, ורמות המקצועיות הנמוכות סובלות מכך.

לדעתי, הקמת מערך נגדים לוחמים בקבע תוביל לשיפור המשמעותי ביותר של הדרג הלוחם כיום, ותניב את ההחזר הגבוה ביותר להשקעה הכספית הנדרשת, אף יותר מכל הצטיידות במערכות טכנולוגיות חדשניות, כפי שהראו מחקרים של פיקוד ההדרכה האמריקני בשנות ה-70.²² מערך הנגדים הלוחמים יסיר מעל הקצינים את האחריות הבלעדית לאימון הלוחם ולהכשרתו - הזיכרון הארגוני של מקצועות הפרט וטכניקות הלחימה עד רמת הכיתה - ויצבי בכל מחלקה שלושה מפקדים ותיקים ומנוסים בעלי ותק של שלוש שנות שירות לפחות, ולצידם סמל מחלקה ותיק אף יותר (בעל ניסיון של חמש שנות שירות). צעד זה יאפשר להגדיל את מסגרות הלחימה ברמת הפלוגה, לצייד את רמת הפלוגה באמצעי סיוע

אש, מודיעין וקשר בלי לפגוע בגודלו של הסד"כ המתממן, ולבנות יחידות מושלמות וחזקות, תוך הקטנת הצורך במספר רב של קצינים לשלוט בכוח קטן יחסית. נוסף על כך, העברת האחריות להכשרת הלוחם והמש"קים למפקדים מנוסים, שביצעו תפקיד מ"כ וזהו תפקידם השני לפחות, תמנף את הניסיון של המ"כים בדומה לזה של המ"פ, וישחרר את המ"פ לעסוק בתכנון האימון וההכשרה במקום בוידוא ובחניכת הביצוע של פקודיו הלא מנוסים. ניסיון זה יאפשר שיפור מהותי בהיבטים של איכות ההכשרה, הקטנת הנשר וקיצור משך ההכשרה הודות לניצול טוב יותר של המשאבים והזמן הזמינים, ובכך יגדיל נומינלית את משך השירות האפקטיבי של החיילים. אי אפשר להסתפק במסלול מקוצר, ממ"כ ועד רס"פ. כמו במקצועות ובתחומים אחרים, יש צורך במסלול קידום מלא שיאפשר ללוחם להתקדם כלוחם-מפקד במהלך הקריירה שלו. הנגד הלוחם הוא המומחה היחידתי למקצועות הפרט ולטכניקות לחימה, ובכך הוא נבדל מהקצין שעיסוקו מתפשט למסגרות ולמערכות הולכות וגדלות. הנגד הלוחם נשאר בכל הקריירה שלו ברמת הפרט, עד הכיתה: תחילה כמפקד זוטא ואחר כך כמדריך, מחנך, מפתח ושומר הידע המקצועי. מעמדו של הנגד בכלל, הנגד הלוחם, והלוחם עצמו בפרט, ישתפר פלאים אם הרס"ר הגדודי בצה"ל ידמה יותר לרנ"ג פלאמלי מספרו של לוטננט גנרל האל מור,²³ ולא יסתפק בעיסוק במשמעת ובמנהלה.

סיכום

על פניו נראה אולי שלנגדים לוחמים אין תפקיד ייעודי חשוב מחוץ לרמת הפלוגה, ולכן כדאי לעיין בהגדרת התפקיד של הרס"ר הגייסי, כפי שהגדירו גנרל דונלד א' סטארי בהיותו מפקד

גיס 5 באירופה. נוסף על אחריותו למשמעת ולסדר ביחידות, מטיל עליו הגנרל את האחריות להעריך את רמת מקצועיות הפרט בהפעלת אמצעים ומערכות, ולבחון את אופק השירות והקידום של חיילים ומפקדים בתחומי התמקצעותם. הוא דורש ממנו לבחון את רמת כישורי המש"קים לביצוע תפקידם ולייעוץ מקצועי למפקדיהם, וכן את איכות הייעוץ המקצועי שהקצינים מקבלים מנגדיהם. לבסוף הוא דורש ממנו לבחון את תנאי

השירות של החיילים ואת התאמתם לאופי תפקידם.²⁴ כל אלה הן דרישות המוטלות היום על הקצונה בצה"ל, וברור שקצינים אינם יכולים לעמוד בכך נוסף על רשימה ארוכה של חובות ודרישות אחרות המוטלות על שכמיהם.

היכולת של צה"ל לנצח בעימותים הבאים תדרוש הצבת כוח מאומן ומיומן בקצה חוד החנית, במקום שבו חייל החי"ר נפגש עם האויב. יש צורך דחוף להציב שם את המפקדים הזוטרים המיומנים ביותר, ואף המאומנים ביותר, שצה"ל יכול להעמיד. כדי ליישם זאת יש להעניק לשכבת המש"קים הכשרה ראויה ולאפשר להם להתפתח מקצועית בקבועי זמן שאינם מוגבלים לימי שירות החובה.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



מערכת ההגנה של "המדינה האסלאמית" במוצול

(עמ' 44)

1. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018); בעז זלמנוביץ', "מה ניתן ללמוד מהמערכה של דאעש במוצול על לחימה בשטח בנוי", **מערכות** 481-480 (נובמבר 2018).
2. עדו הכט, "המדינה האסלאמית - ניתוח צבאי", מחקר פנימי של המרכז ללימודים צבאיים של מכללת פו"ם, 2016, עמ' 7.
3. BABAK DEHGHANPISHEH, "ABANDONED VILLAGES ON ROAD TO MOSUL RIGGED WITH TUNNELS AND BOMBS", **REUTERS**, 19 OCTOBER 2016
4. IRAQI FORCES MAKING GAINS IN BATTLE FOR MOSUL", **PRESSSTV**, 19 OCTOBER 2016
5. COMBINED JOINT TASK FORCE OPERATION INHERENT RESOLVE FACT SHEET" - [HTTPS://BIT.LY/36PYELN](https://bit.ly/36PYELN)
6. LUIS MARTINEZ, "DRONE VIDEO SHOWS ISIS MOVING CIVILIANS INTO HOME AS HUMAN SHIELDS", **ABCNEWS**, 22 APRIL 2017
7. PAUL ANTONOPOULOS, "ISIS WITHDRAWS FROM MOSUL UNIVERSITY", **ALMASDARNEWS**, MAY 2012
8. IGOR KOSOV, "MOSUL IS COMPLETELY DESTROYED", **THE ATLANTIC**, 10 JULY 2017
9. סא"ל (בדימוס) ד"ר דוד דוכן, "תובנות מכיבוש מוצול", **מערכות** 476 (פברואר 2018), עמ' 26.
10. IRAQI FORCES TAKE BACK AL-NURI MOSQUE (HBO), 30 JUNE 2017
11. MAJ. THOMAS D. ARNOLD, MAJ. NICOLAS FIORE, "FIVE OPERATIONAL LESSONS FROM THE BATTLE FOR MOSUL", **ARMYUPRESS**, JANUARY 2019
12. "התנהלות חמאס ואופיו של איום הטרור מרצועת עזה - בחינת תכני דוח גולדסטון לעומת הממצאים העובדתיים", **מרכז המידע למודיעין ולטרור, המרכז למורשת המודיעין**, מרס 2010, עמ' 102-252.
13. ירון שניידר, **גבולות ההבלגה: מצב חמאס ברצועת עזה ושיקוליו לגבי עימות עם ישראל**, המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), 30 באוקטובר 2017.
14. MOSUL STUDY GROUP, "WHAT THE BATTLE FOR MOSUL TEACHES THE FORCE", **ARMYUPRESS**, SEPTEMBER 2017
15. הילה קובו, "הסופרמן הזה קם מההריסות והלך. כמה הצטערתי שאיבדנו אותו", וואלה, 8 במאי 2019.
16. CARLA BABB, "UN: FRESH REPORTS OF EXTRAJUDICIAL KILLINGS BY ISLAMIC STATE", **VOANews**, 24 OCTOBER 2016.
17. LOAA ADEL, "MASS GRAVE CONTAINING POLICEMEN DISCOVERED SOUTH OF MOSUL", [WWW.IRAQINews.COM](http://www.iraqinews.com), 21 AUGUST 2016
18. "מבט" עם יעקב אילון - "האם הרמטכ"ל גנץ היה על הכוונת של החמאס?", 20 ביולי 2015 - [HTTPS://BIT.LY/37FXOLG](https://bit.ly/37FXOLG)

הרב"ט אסטרטגי יותר מתמיד (עמ' 50)

1. תא"ל עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, הוצאת שוקן, תל-אביב, 1987.
2. GENERAL CHARLES C. KRULAK, "THE STRATEGIC CORPORAL: LEADERSHIP IN THE THREE BLOCK WAR", **MARINES MAGAZINE** (JANUARY 1999)
3. DAVID W HOGAN, ARNOLD G FITCH, ROBERT K WRIGHT, **THE STORY OF THE NON-COMMISSIONED OFFICER CORPS**, CENTER OF MILITARY HISTORY, US ARMY, WASHINGTON DC, 2007, P. 48-54
4. ד"ר יגיל הנקין, "מותו של הרב"ט האסטרטגי", **מערכות** 464 (2015), עמ' 46-53.
5. SEAN PARNELL, **OUTLAW PLATOON: HEROES, RENEGADES, INFIDELS AND THE BROTHERHOOD OF WAR IN AFGHANISTAN**, WILLIAM MORROW PUBLISHING, 2012
6. רס"ן עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות**

- 418 (אפריל 2008), עמ' 16-23; סא"ל צח משה וסא"ל אורן האס, "אין פיקוד אחר", **מערכות** 480 (פברואר 2021), עמ' 30-35; סא"ל מאיר פעיל, "טיפוח מפקדים צעירים, מפנקסו של המג"ד", **מערכות** קי"ב (מרס 1958) עמ' 43-45; סא"ל עידן מורג, "פיקוד משימה בדרג הטקטי", **מערכות** 466-467 (ספטמבר 2016) עמ' 54-57; תא"ל משה (צ'יקו) תמיר, "מלחמה ללא אות", הוצאת משרד הביטחון (2005), עמ' 96; סגן יוסף גנסבורג, "הקצונה הזוטרה בצה"ל, האם היא חסם בפני יישום פיקוד מוכון משימה?", **מערכות** 445 (אוקטובר 2012), עמ' 50-57.
7. הנקין, 2015, עמ' 45-53.
8. רס"ן נתי תורג'מן, "המ"כ במלחמת לבנון השנייה: מפקדים שאינם מפקדים", **מערכות** 429 (פברואר 2010), עמ' 28-37.
9. אל"ם בועז עמידור, "כך סורסה החטיבה בצה"ל", **מערכות** 421-420 (ספטמבר 2008) עמ' 54-69.
10. סלנג חטיבת הצנחנים, אתר צה"ל, 7 באוגוסט 2018.
11. אל"ם (מיל') בועז עמידור, "אובדנה של האיסטמטריה בטווח המגע ותעתועי הקטלניות", **מערכות** 486-485 (דצמבר 2019), עמ' 16-21.
12. עמוס הראל, "תחקיר עין-יברוד: מג"ד ומ"פ יודחו: גורם בכיר: 'שאננות בלתי נסבלת'", **הארץ**, 11 בנובמבר 2003.
13. IVER GABRIELSEN, "THE EVOLUTION OF HIZBULLAH'S STRATEGY AND MILITARY PERFORMANCE 1982-2006", **JOURNAL OF SMALL WARS & INSURGENCIES**, VOL. 25, ISSUE 2, 2014, PP. 257-283
14. IBID
15. סא"ל עופר ארליך, "לחימה מבוצרת של חי"ר קל נגד גרילה", **מערכות** 487 (מרס 2020), עמ' 22-27; עמידור, 2019.
16. יום טוב סמיה, **מיחידים ליחידה**, מערכות, תל-אביב, 2008.
17. IGOR V OBRAZTSOV, **DEDOSHCINA IN THE POST-SOVIET MILITARY**, CHAPTER 5, STUTGART IBIDEM-VERLAG, 2006
18. IBID
19. LEWIS SORELY, **PRESS ON! SELECTED WORKS OF GENERAL DONALD A. STARRY**, COMBAT STUDIES INSTITUTE PRESS, FORT LEAVENWORTH, KANSAS, 2009
20. ועדת וינוגרד לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, עמ' 342-343; דוח מבקר מערכת הביטחון יצ-182, פברואר 2003.
21. עמידור, 2019.
22. SORELY, 2009.
23. LT. GENERAL HAL G. MOORE, **WE WERE SOLDIERS ONCE, AND YOUNG**, RANDOM HOUSE PUBLISHING, 1992
24. SORELY, 2009.

פרקטיקות מנהיגותיות (עמ' 56)

1. תומר רוזוב ומידד אבידן, "סקירת הכתיבה על שדה הקרב העתידי בצה"ל", ממד"ה, 2020.
2. אין תמימות דעים ביחס לשינויים: יש הסבורים שקצב ההתקדמות הטכנולוגי דווקא איטי, ויש הטוענים כי אופי הלחימה לא השתנה באופן מהותי. למשל: אייל ברלוביץ', "תורת הלחימה הרבממדית בצבא היבשה של ארצות-הברית", **אתר צה"ל**, 6 באוגוסט 2020.
3. CHRIS C. DEMCHAK, "NUMBERS OR NETWORKS: SOCIAL CONSTRUCTIONS OF TECHNOLOGY AND ORGANIZATIONAL DILEMMAS IN IDF MODERNIZATION", **ARMED FORCES & SOCIETY**, 23 JANUARY 1996, PP. 179-208
4. ישראל כ"ץ, "על תהליכי התארגנות נוכח חדשנות טכנולוגית", בתוך: ישראל כ"ץ, עמיר סנדד, אמיר קופפרשמידט (עורכים), **אדם, טכנולוגיה וארגון: מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל**, מכון צפנת, תל-אביב, 2013, עמ' 71-80.
5. RUSS MARION & MARY UHL-BIEN, "LEADERSHIP IN COMPLEX ORGANIZATIONS", **THE LEADERSHIP QUARTERLY**, 12(4) (WINTER 2001), PP. 389-418

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 ממעריך הנגדים למעריך 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,⁸ 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 לנצל 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, שעיימה 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, ושם 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 יחססו 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 ארגו 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.



- 3 דוח מבקר המדינה, "היערכות להגנה על ממתקנים חיוניים מפני טילים", אוגוסט 2020
- 4 תא"ל (מיל) שחר שוחט, "משחקי חתול ועכבר – התמודדות ההגנה האווירית עם האיומים המתפתחים", **בין המערכות**, 3 בינואר 2021
- 5 אלוף הרצי הלוי, "הגנה רב־ממדית", **בין הקטבים** 28–30 (אוקטובר 2020), עמ' 254
- 6 דוד בן־גוריון, **יחוד ויעוד – דברים על בטחון ישראל**, מערכות, תל־אביב, 1971
- 7 מסמך "18 הנקודות" מתמקד בניסיון למצוא דרך לגשר על הנחיתות והא־סימטריה הכמותית שאפיינה את המדינה ביחס לאויבותיה
- 8 יוסי מלמן, "כיפת ברזל – כישלון ידוע מראש", **הארץ**, 2 במרס 2009
- 9 גורמים נוספים המעורבים במשימה: חיל האוויר, חיל הים, משרד האנרגיה והמים, משרד הביטחון וגורמיו ועוד
- 10 מפעל חיוני – מתוך חוק שירות עבודה בשעת חירום, תשכ"ז–1967 (תיקון מס' 7 – תשס"ח – 2008)
- 11 מבקר המדינה, דוח ביקורת שנתי 70ג': "ההיערכות להגנה על מתקנים חיוניים מפני טילים, רקטות ואיומים אוויריים נוספים", עמ' 87
- 19 גיורא איילנד, תפיסת היסוד של כוח האדם בניין צה"ל, בתוך **מזכר 148 – השירות הצבאי בישראל: אתגרים, חלופות ומשמעויות**, INSS, תל־אביב, ספטמבר 2015, עמ' 15–20
- 20 לאחר פירוק חטיבת החרמון, לאוגדת רמת הגולן כפופה רק חטיבת מרחבית אחת.
- 21 אל"ם (מיל) ד"ר גבי סיבוני ואל"ם (מיל) יובל בזק, "שכלול כוח המחץ – כיווני התפתחות לתמרון היבשתי הרב־זרועי", **מערכות** 484 (יולי 2019), עמ' 38–45
- 22 למשל, האיחוד של שתי החטיבות המרחביות ברמת הגולן לחטיבה אחת. איחוד שבוצע, בוטל ויושם מחדש בתוך כעשור.
- 23 פינקל, 2017.
- 24 עמנואל סקל, "אוגדת סיני במלחמת שלום הגליל", **מערכות** 413 (יולי 2007), עמ' 32–39; עמנואל סקל, ימי לבנון: אוגדה 252 במלחמת שלום הגליל, הוצאה עצמית, 2019
- 25 סא"ל נ', "מלחמת לבנון השלישית – לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה", **מערכות** 454 (אפריל 2014), עמ' 4–8

מערכת הפיקוד המופתית בצה"ל: שיחוף פעולה בין מערכים כהזדמנות ליצירת מענה לאתגרים (עמ' 66)

- 1 פרסומי תוה"ד, "מנהל כוח אדם צבאי", 2017, עמ' 64–69
- 2 שם
- 3 יואב גלבר, **גרעין לצבא עברי סדיר**, יד יצחק בן־צבי, ירושלים, 1986
- 4 חוק שירות הביטחון (נוסח משולב), התשמ"ו–1986
- 5 למתגייסים עד 30 במאי 2015 תקופת השירות הייתה 36 חודשים לגברים ו־24 חודשים לנשים, והחל בתאריך זה משך השירות לגברים קוצר בארבעה חודשים ועומד על 32 חודשים.
- 6 "הנגד בצה"ל", **זרקור** 24 (אפריל 2019), מפרט דרישה זאת, המתווספת עם המעבר לשירות הקבע המובהק
- 7 "הנגד בצה"ל", 2019, עמ' 18–21
- 8 אלוף יעקב עמידור, "למהותו של מקצוע הפיקוד הצבאי", **מערכות** 369 (פברואר 2000), עמ' 26–31
- 9 המילון למונחי צה"ל, 1998, עמ' 497
- 10 ההערכה היא שהנגדים מפקדים על כ־70% מהחיילים בשירות חובה
- 11 החל ב־2017, ובמקביל לפתיחת שערי בית הספר לפיקוד לנגדים, החלה להתבצע בחילות המקצועיים הכשרה פיקודית לנגדים בשנת הקבע הראשונה, שמטרתה להקנות כלים פיקודיים בסיסיים

האם הגליל מוגן? הצעה לתיקון יסודי בצבא היבשה (עמ' 58)

- 1 משה (צ'קו) תמיר, מלחמה ללא אות, **מערכות**, תל־אביב, 2005
- 2 סא"ל נ', "מלחמת לבנון השלישית – לקראת השתנות הרעיון המערכתי של חזבאללה", **מערכות** 454 (אפריל 2014), עמ' 4–8
- 3 מיכאל אוריה, "כך נראית חומת הבטון החדשה בגבול הצפון שתעצור את כוח רדואן של חזבאללה", **אתר צה"ל**, 6 בספטמבר 2018
- 4 אלו בן דוד, "צה"ל חייב להתנער ולהיערך לתרחיש הגרוע ביותר מול חיזבא־ללה", **מעריב**, 24 ביולי 2020
- 5 מבצעי כוחות היבשה, כך שלישי, מבצעים הגנתיים, פרק א', פסקה 2
- 6 אורנה מזרחי, אודי דקל, יובל בזק, "מזכר 206 – המלחמה הבאה של ישראל בצפון: תרחישים, אסטרטגיות והמלצות למדיניות הישראלית", **INSS** (דצמבר 2020)
- 7 הרמטכ"ל אביב כוכבי, "צה"ל 2021 – אתגרים ומענה", **הכנס השנתי ה־14 של INSS** (ינואר 2021), <https://youtu.be/dwArYUuRjz0>
- 8 עמנואל ולד, **הקשר הגורדי**, ידיעות אחרונות, תל־אביב, 1992
- 9 הרצי הלוי, "הגנה רב־ממדית", **בין הקטבים** 28–30 (אוקטובר 2020), עמ' 241–254
- 10 אין בהצעה זו נקטת עמדה כלפי מעמד איו"ש. ניתן ליישמה גם במצב הנוכחי, שבו צה"ל הוא הריבון בשטח, וגם אם מצב זה ישתנה.
- 11 תמיר מנצור כרמל, "לקראת חיל הגנה מרחבית", **מערכות** 459 (פברואר 2015), עמ' 20–27
- 12 לפי הצעתו, כפי שפורסמה ב**מערכות** 459, לשם הקמת המערך יהיה צורך בכ־35 פלוגות המונות כ־100 לוחמים ותומכי לחימה כל אחת.
- 13 סא"ל בעז זלמנוביץ, "ניפוח המפקדות – סכנה ברורה ומיידית", **מערכות** 425 (יוני 2009), עמ' 40–44
- 14 תא"ל (מיל) ד"ר די אשר, "מכפיל כוח ששינה כיוון – מפקדות האוגדה", **מערכות** 471 (מאי 2017), עמ' 35–43
- 15 עמרים אורן, "הפיקוד המרחבי כמסגרת להפעלת כוחות היבשה בצה"ל (1948–1956)", בתוך עיונים בתקומת ישראל, כרך 14 (2004), עמ' 429–460
- 16 מאיר פינקל, "לאן נעלם הפיקוד המרחבי", **בין הקטבים** 10 (מרס 2017), עמ' 51–64
- 17 יש לציין שתופעה זו נחלשה בשנים האחרונות עם הגידול במשכי הזמן בהם עוסקות היחידות הסדירות באיומים.
- 18 לדוגמה, אוגדת עזה שבמהלך מבצע צוק איתן קיבלה גזרה משנית בדרום הרצועה.

הנגד בצה"ל: בחינה רטרוספקטיבית של יישום תפיסת "הנגד החדש"

תהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד יושלם בתקופה הקרובה. אנו עדים כבר כעת להתקדמות שחלה במעמדם כשותפים לפיקוד על היחידות ולתהליכים בחיל המקצועי ואף במטכ"ל. עם זאת, עד להכשרת כל הנגדים והטמעת תפיסת הנגד כמפקד באופן מלא - הדרך עוד ארוכה, ורק בעוד כשני עשורים ישתחררו הנגדים מ"דור הביניים"



נגדים בהכשרה למינוי הבכיר במהלך סדנת תפיסת תפקיד. הקמתו של בית הספר לפיקוד לנגדים הייתה למעשה ביטוי לשינוי התפיסה ולהשתרשות ההבנה כי הנגד הוא מפקד

להכיר בצורך להכשיר נגדים בציר הפיקוד והמנהיגות. חמש שנים חלפו מאז החלו ההכשרות בבית הספר, ועד כה הוסמכו למעלה מאלפיים בוגרים בשני הקורסים המועברים בבית הספר - פו"ם "גדעון" המסמך למינוי הבכיר (מסלול רנ"ג), וקורס "איתן" המסמך לקבע מובהק. לצד הכשרתם של נגדים בציר הפיקוד בבית הספר, מתקיימים בצה"ל תהליכים אחרים ועבודות מטה רבות שמטרתם להכשיר את הנגדים בתחומי הפיקוד והמנהיגות. במאמרי

חמש שנים חלפו מאז נפתחו שערי בית הספר לפיקוד לנגדים באוקטובר 2017. בית הספר משמש מסגרת להכשרתם לפיקוד של נגדים בעת כניסתם לקבע מובהק, ומינוים למסלול הבכיר (מינוי רנ"ג). למעשה, פתיחתו לא הייתה יריית הפתיחה בהכרה בצורך להכשיר נגדים לפיקוד. שנים קודם לכן טענו גורמים במטכ"ל כי אף שנגדים משמשים בפועל כמפקדים, הם מעולם לא הוכשרו למלאכת הפיקוד. המציאות המתהווה ואתגרי הפיקוד בשנים אלה, הובילו את דרג הפיקוד העליון



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

לפני כניסתם לקורס נדרשים הנגדים להגיש מטלת כניסה שנועדה לסייע להם בתהליך בירור ראשוני של זהותם הפיקודית. בעבודה הם נדרשים להגדיר את המונח "נגד". במחקר הנערך בימים אלה, וכולל ניתוח של יותר מ-170 מטלות כניסה שהוגשו בין החודשים ספטמבר 2019-מאי 2022, נמצא כי למעלה מ-90% מהנגדים ייחסו לנגד את אומנות המקצוע ללא אזכור של ההיבט הפיקודי, ורק מיעוט ההגדרות התייחסו לסוגיית היותו של הנגד מפקד.

הממצאים מלמדים שגם בקרב הנגדים נדרשת הטמעה של שינוי התפיסה באופן מלא. לצד זאת, בסדנת תפיסת תפקיד⁷, המועברת במהלך השבוע הראשון של הקורס, בחרו הנגדים בשנים הראשונות להכשרה מיצגים המבליטים בעיקר את היותם אנשי מקצוע, ואילו בעת האחרונה בוחרים הנגדים מיצגים המיטיבים לבטא רבדים אחרים בתפקידם, בעיקר רבדים ערכיים, ניהוליים, פיקודיים ומנהיגותיים.

כדי לאפשר הטמעה מלאה של התפיסה החדשה, על המטכ"ל להוביל תהליך משלים שבמסגרתו הגדרת המפקד תנוסח בצורה זוהה לקצינים ולנגדים בספרות ובפרסומים הרשמיים המופצים באמצעות חטיבת תוה"ד, ותיערך פעילות שתקדם את מערכת הפיקוד המופתית באמצעות העמקת שיתופי הפעולה בין המערכים.⁸

**לא ניתן להעריך באופן כמותי
ובאמצעות מדדים אובייקטיביים
את השפעתם הישירה של הבוגרים
ביחידות ובחילות המקצועיים. זאת כיוון
שתהליכים מטכ"ליים אחרים המשפיעים
על המגמות השונות מתקיימים בה
בעת, וכן בשל חוסר היכולת לקשור
באופן ישיר בין הישגי ההכשרה
לתהליכים המתקיימים בשטח**

"דור הביניים"

נגדים מ"דור הביניים", שלא זכו להסמכה בבית הספר לפיקוד לנגדים וקודמו לקבע מובהק או למינוי הבכיר לפני פתיחת שערי בית הספר⁹, ימשיכו לשרת בצה"ל בשני העשורים הקרובים. לפיכך הנחה הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי באפריל 2020 לערוך השתלמות פיקוד ומנהיגות קצרה, שמשכה חמישה ימים, לכל הנגדים שלא זכו להסמכה בפו"ם. הרמטכ"ל קבע כי כל הנגדים יוכשרו בפרק זמן של שלוש שנים, החל במאי 2021, בדרך שבתום תקופה זו (מאי 2024) יהיו כל הנגדים בצה"ל בוגרי אחד הקורסים של בית הספר (או קורס כניסה לקבע), או יעברו השתלמות פיקודית לנגדים.¹⁰

בית הספר לפיקוד לנגדים הופקד על יצירת התכנים להשתלמות בסיוע ביסל"ם (בית הספר לפיקוד ולמנהיגות), ונקבע כי את ההשתלמות עצמה יעבירו בוגרי פו"ם "גדעון" או "איתן", שיבחר אותם החיל המקצועי למשימה זו לפרק זמן מוגדר של כחצי שנה. הם ימלאו תפקיד זה נוסף על תפקידם ביחידתם.

משנת 2019¹ הצעתי חזון למערך לנגדים, וסוכמה מערכת הדרישות מנגדים בכל הדרגים. מטרתו של מאמר זה לבחון את תהליך התפתחותו של הנגד כמפקד בכלל, ומאז שהוצע לראשונה המושג "הנגד החדש" בפרט.

מנגד למפקד - תפיסת הנגדים כמפקדים בצה"ל

פתיחת שעריו של בית הספר לפיקוד לנגדים באוקטובר 2017, סימלה את שיאו של שינוי תפיסתי - צה"ל הכיר שהנגד הוא מפקד, נוסף על היותו סמכות מקצועית. כשנה לפני פתיחת שערי בית הספר התכנס צוות הקמה² בראשות מפקד המכללה לפיקוד ולמטה דאז, תא"ל אודי בן מוחה, ועסק במיפוי הצרכים לקראת הקמת בית הספר. מניתוח מסמכי הסיכום של מפגשי הצוות עולה שהצוות עסק בעיקר במטרות ההכשרה, ופחות בהצדקת הצורך להקים מסגרת הכשרה מטכ"לית בתחום הפיקוד והמנהיגות.³ מכך אפשר ללמוד כי הקמתו של בית הספר לפיקוד לנגדים הייתה למעשה ביטוי לשינוי התפיסה ולהשתרשות ההבנה כי הנגד הוא מפקד.

בסוף אוקטובר 2017 ביקר הרמטכ"ל לשעבר רא"ל (מיל') גדי אייזנקוט לרגל חניכת המסגרת החדשה במכללות הצבאיות. בשיחת הפתיחה לסגל אמר כי הכשרה טובה לאורך זמן תוביל לשיפור כשירותו המבצעית של צה"ל, וזו תגבר ככל שיגדל מספר הבוגרים במהלך השנים. מאז ועד עתה הוסמכו כ-10%⁴ יותר מאלפיים בוגרים, ממערך הנגדים בצה"ל באחד משני הקורסים המתקיימים בבית הספר.

לא ניתן להעריך באופן כמותי ובאמצעות מדדים אובייקטיביים - כמו היעדרות מהשירות שלא ברשות, שיעורי הכליאה ועוד - את השפעתם הישירה של הבוגרים ביחידות ובחילות המקצועיים. זאת כיוון שתהליכים מטכ"ליים אחרים המשפיעים על המגמות השונות מתקיימים בה בעת, וכן בשל חוסר היכולת לקשור באופן ישיר בין הישגי ההכשרה לתהליכים המתקיימים בשטח.

סקרי שביעות רצון ומשובי שטח שמילאו הבוגרים ומפקדיהם⁵ מלמדים שהם זוכים לרכוש במהלך הקורס כלים מעשיים לפיקוד, המאפשרים להם להתמודד טוב יותר עם אתגרי הפיקוד בעת הנוכחית. גם מפקדי הבוגרים מדווחים על שיפור בתפקודם של הנגדים, וביכולתם להתמודד עם אתגרי הפיקוד ועם הדרישות מצד מפקדיהם.

ביטוי נוסף להשתנות ולהטמעת התפיסה אפשר לראות בשינוי תוכני קורס פו"ם "גדעון":⁶ התכנים בעת הנוכחית שונים מאלה שהועברו בשנים הראשונות לפעילות בית הספר, אז נדרשה התייחסות להטמעת תפיסת הנגד כמפקד כנקודת מוצא בתחילת ההכשרה, והיום הקורסים מתמקדים במענה לאתגרי הפיקוד, בהתמודדות עם חיילים, בשיתופי פעולה עם עמיתים ובהמלצות למפקדים.



נגדים במהלך תרגיל חוצה לילה מתרגלים מיומנויות פיקוד ומנהיגות. שיתוף הפעולה בין מערך הקצינים למערך הנגדים עשוי לקדם את הנגדים ולסייע לשיפור כשירותה המבצעית של היחידה כולה

קצונה,¹² לרוב בתפקידי פיקוד או בתפקידים הכרוכים בקשר עם בעלי תפקידים מחוץ לצבא. אני סבור שתופעה זו פסולה ויש לצמצמה. דווקא נגד בתפקיד פיקוד או נגד המקיים קשר עם גורמים מחוץ לצבא ועונד דרגות נגד ולא דרגות קצין, יסייע לשינוי התפיסה ויוכל לשמש שגריר של מערך הנגדים בצה"ל. שיתוף הפעולה בין מערך הקצינים למערך הנגדים עשוי לקדם את הנגדים, ולסייע לשיפור כשירותה המבצעית של היחידה כולה. נראה שבעניין זה חלה התקדמות רבה, ונגדים זוכים כיום לשותפות רבה יותר בתהליכים ובעבודות מטה, גם מחוץ ליחידתם. דיווחים של נגדים במסגרת משובי שטח שמולאו ב־2021 מלמדים כי שיתופי הפעולה הועמקו, והנגדים זוכים לשותפות רבה יותר בתהליך קבלת ההחלטות ומעורבים יותר בתחומים מקצועיים ופיקודיים בהשוואה לעבר, בעיקר נגדים במינוי בכיר הפועלים ברמת החיל המקצועי, נוסף על פעילותם ברמת היחידה.

מכאן לאן?

בשנים האחרונות מוטמעת בצה"ל תפיסת הנגד כמפקד, הן במערך הנגדים עצמו הן במערך הקצינים. למעשה, בשלב זה כבר אין צורך לנמק או להצדיק את התפיסה, וברור לכול שהנגד, מעצם תפקידו, הוא מפקד לכל דבר ועניין. לפיכך, בשלב זה בית הספר לפיקוד לנגדים אינו עוסק בהצדקות להכשרה, אלא במטרות ההכשרה ובאופן מימושו. אולם מן

ברור לכול שמטרותיה של ההשתלמות הפיקודית לנגדים מצומצמות ביחס למטרות ההכשרה בקורסי בית הספר, אולם עצם קיום ההשתלמות לנגדי "דור הביניים" שלא הוסמכו בבית הספר לפיקוד לנגדים, מעיד על תפיסת המטכ"ל הרואה בנגד מפקד.

תפיסת הנגד כמפקד בחילות המקצועיים

לצד פעילותו הענפה של בית הספר לפיקוד לנגדים, גם החילות והפיקודים מקיימים פעילות רבה להכשרת הנגדים לשמש כמפקדים. תוכניות והשתלמויות רבות מוצעות לנגדים, וכולן עוסקות בפיקוד ובמנהיגות. יש תוכניות המיועדות לנגדים בדרגת רנ"ג, מתוך תפיסה שדרג בכיר זה הוא סמכות עליונה ביחידה, ויש תוכניות המיועדות לקבע הראשוני מתוך תפיסה שאת מרב הכוח יש להשקיע דווקא בדור הצעיר הזקוק לכלים פיקודיים יעילים בשלב הזה של שירותו הצבאי. נוסף על כך, גם קורסים מקצועיים¹³ המתקיימים בחילות השונים כוללים תוכני פיקוד ומנהיגות רבים, במקביל לתוכן המקצועי שנועד לשם פיתוח מקצועיותו של הנגד בתחומו.

תפיסת הנגד כמפקד חלחלה לכל הדרגים בצה"ל, ושינויים רבים נעשו בעקבות זאת. אחד השינויים שהובילה חטיבת הסגל בשנים האחרונות הוא מינוי נגדים לתפקיד רמ"ד, תפקיד שלפני כן היה פתוח בפני קצינים בלבד. לצד זאת נראית מגמה מעוררת דאגה: נגדים בתפקידים מסוימים זוכים לדרגות ייצוג



בספריית צה"ל. בחלוף חמש שנים מכתובתו וכשלוש שנים מיום פרסומו, ראוי לשוב אל המסמך ולעדכנו בהתאם לשינויים שחלו במעמד הנגד

למעלה ממחצית מהנגדים בצה"ל ולמעלה מ-80% מהנגדים במינוי הבכיר הם בעלי השכלה ישימה.¹⁷ כמו כן, 10% מהם בעלי תואר ראשון וכ-5% בעלי תואר שני.¹⁸ התקדמות זו מקורה בהתפתחות בעולם הנגדים שבאה לידי ביטוי בתפיסת הנגדים את עצמם, ולא בבחירה של בית הספר שלא לעסוק בנושאים אלה.

סיכום

תהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד יושלם בתקופה הקרובה. אנו עדים כבר כעת להתקדמות שחלה במעמדם של הנגדים כשותפים לפיקוד על היחידות וכשותפים לתהליכים בחיל המקצועי ואף במטכ"ל. כאשר יסתיים תהליך זה תידרש בחינה של הדרכים לשמור את השינוי ואף להרחיבו ככל האפשר על יסוד המציאות שתתהווה והשינויים שיתרחשו בשנים הקרובות בעקבות הטמעת התפיסה והשלכותיה, כפי שתבואנה לידי ביטוי בשטח.

עם זאת, עד להכשרת כל הנגדים והטמעת תפיסת הנגד כמפקד באופן מלא - הדרך עוד ארוכה, ורק בעוד כשני עשורים ישתחררו הנגדים מ"דור הביניים" וכל הנגדים בצה"ל יוכשרו לפיקוד במועד כניסתם לקבע, בעת המעבר לקבע מובהק ועם המינוי למסלול הבכיר. תוכנית ההשתלמות הפיקודית שהורה הרמטכ"ל דאז להכין ב-2019, נועדה להכשיר את מי שלא הוכשרו בבית הספר לפיקוד לנגדים, אולם היא אינה יכולה להחליף באופן מלא את ההכשרות המתקיימות בבית הספר. אני סבור שהשלמת תהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד תוביל לשיפור אפקטיביות הצבא, כפי שחזה הרמטכ"ל דאז רא"ל (מיל") גדי אייזנקוט עת חנך את בית הספר בשלהי 2017. זאת ועוד, צפוי כי השינוי יבוא לידי ביטוי בתחומים רבים כמו צמצום שיעורי הנשירה מצה"ל, צמצום היקפי הכליאה ועוד. על המפקדים בצה"ל, החל מדרג המטכ"ל, להמשיך לפעול לחיזוק הקשר שבין המערכים, כדי לאפשר את מימושו של חזון זה באופן מלא.

הראוי לעדכן תפיסה זו במסמכי תוה"ד הרשמיים המייחסים את מלאכת הפיקוד לקצינים ואת אומנות המקצוע לנגדים. נוסף על כך, גם הנגדים עצמם נדרשים להטמיע תפיסה זו ולפעול לפיה הלכה למעשה.

צוות ההקמה של בית הספר כתב את המסמך "זרקור הנגד", וב-2019 הפיץ אותו כפרסום תוה"ד.¹³ במסמך הוגדרה מערכת הדרישות מהנגד, והוא מתייחס למערכת הדרישות בחלוקה לשלוש רמות דרג: ראשוני, מובהק ובכיר. בכל עלייה בדרג מתווספות דרישות, בדרך שמערכת הדרישות מהנגד בקבע ראשוני מבטאת את הדרישות הבסיסיות מכל הנגדים בצה"ל בכל הדרגים, מערכת הדרישות מנגד בקבע מובהק מתווספת למערכת הדרישות מנגדים בקבע ראשוני, ומערכת הדרישות מהנגד במינוי הבכיר¹⁴ מתווספת למערכת הדרישות מנגדים בקבע מובהק.

בחלוף חמש שנים מכתובתו וכשלוש שנים מיום פרסומו, ראוי לשוב אל המסמך ולעדכנו בהתאם לשינויים שחלו במעמד הנגד. יש לדון בשאלה אם בשלה העת להגדיר מערכת דרישות אחידה לכל הנגדים בצה"ל או שמא יש להמשיך לדבוק במערכת דרישות המותאמת לדרג (ראשוני, מובהק ובכיר). מצד אחד, מערכת דרישות אחידה לא בהכרח תתאים לנגדים בכל הדרגים, מצד אחר, המציאות בשנים האחרונות מלמדת שמערך הנגדים בשל למערכת דרישות מחמירה יותר מבעבר, בעיקר בהיבטי פיקוד ומנהיגות, ועל כן ראוי להחיל את כל הדרישות על כל הנגדים המשרתים בצה"ל, ולא להסתפק במערכת דרישות חלקית עבור חלק מהדרגים. אני סבור שהגיעה העת להגדיר מערכת דרישות אחידה לכל הדרגים. כך למשל ראוי לטעמי כי הדרישה לממלכתיות, שהוגדרה כדרישה מחייבת לנגדים במינוי בכיר בלבד, תחייב את כל הנגדים המשרתים בצה"ל בכל הדרגים.¹⁵

בשנים האחרונות מוטמעת בצה"ל תפיסת הנגד כמפקד, הן במערך הנגדים עצמו הן במערך הקצינים. למעשה, בשלב זה כבר אין צורך לנמק או להצדיק את התפיסה, וברור לכול שהנגד, מעצם תפקידו, הוא מפקד לכל דבר ועניין

אי אפשר לכמת באופן אובייקטיבי את מדדי השינוי בתפיסת הנגד בצה"ל. משתנים רבים משפיעים על הגדרת מעמדו, כולל הנגדים עצמם, ואולם, למרות היעדרו של כלי מדידה אובייקטיבי, אפשר לקבוע שמערך הנגדים נמצא בשיאו של תהליך שינוי שחל בעשור האחרון ושכמוהו לא נודע במערך הנגדים מאז הקמת צה"ל. ביטוי עמוק לכך הוא פריחתן של תוכניות הכשרה פיקודיות מטעם החילות, בכלל רמות הדרג, כמו תוכנית מחצ"בים (מנהיגות חינוכית צה"לית בירושלים) לרנ"גים¹⁶ המיועדת עבור נגדים בכירים, בדומה לתוכנית מחצ"בים לדרג הסא"ל.

בהקשר זה יש להזכיר את המאמץ שנעשה במטכ"ל לעודד נגדים ללמוד לימודי השכלה גבוהה. בעת האחרונה אנו עדים למספר גדל והולך של נגדים הלומדים לתואר ראשון או שני, ומספר מצומצם של נגדים אף ממשיכים ללימודי דוקטורט.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.



CRUMEY, B. (2022, APRIL 21). DRONE PERFORMANCE IN UKRAINE MAY FORCE MILITARY STRATEGY RETHINK. DRONEDJ
https://www.youtube.com/watch?v=MMX00e4A_G
 AXE. D. (2022, AUGUST 22). UKRAINIAN DRONES ARE CARPET: BOMBING THE RUSSIANS. FORBES
 WATLING, T. (2022, AUGUST 21). WATCH UKRAINE DRONES STRIKES TAKE OUT RUSSIAN TANK WITH PRECISION MISSILES – VIDEO. EXPRESS; AXE, D. (2022, JULY 20). FOR UKRAINE DRONE CREWS HUNTING RUSSIAN TANK, SOME ATTACKS REQUIRE MORE LUCK THAN OTHERS. FORBES
 FISHMAN, A. (2018, JULY 29). THE NEW EXPLOSIVE DRONE THREAT FROM GAZA. YNET
 של צה"ל. ישראל. (2019, 30 במאי). הג'האד האסלמי מפרסם את תקיפת הרחפן נגד טנק חצרוני, מ' ועמיקם, א' (2014, 29 ביולי). "מרגישים מופקדים בשטחי הכיבוש". N12

מפקדת המקלדות שוברת את תקרת הכשל: על מערכת הפו"ש העוצבתית בעידן הדיגיטלי (עמ' 40)

(2018, 14 במאי). סיכום ראשוני אימון במעבדת צק"ח 'דענון' חטיבה 7, הח"מ כממלא מקום מפקד המאמ"ח
 צק"ח דענון
 גופמן, ר' (2018, 11 בדצמבר). סיכום עד כאן להתנסות 'דענון' חטיבה 7. עמ' 4-3
 אורטל, ע' (2016). קץ להדחקה – עידן שיש בלוחמת היבשה. בין הקטבים, 8, עמ' 126-135
 אורטל, ע' (2018). מבולבליס? גם אנחנו! פרספקטיבה היסטורית לדיון על 'יבשה באופק'. בין הקטבים, 17-16, עמ' 43-43
 תיעוד סדנת ניצחון (2019). מרכז דוד
 ניסיון לאגד ולערכב סוגי כוחות רב-חיליים משולבים בדג החטיבה ולשבור את ההתארגנות החד-חילוית. ראו: קמחי ד' (2011). כשפסקדות התמרון נגעו באש. עבודת M.A., אוניברסיטת חיפה
 אג"ס-יתרו"ד (1987). הפו"ש ביבשה – בעיות והמלצות. עמ' 5-1
 קמחי, ד' (2021). קצב התמרון הרב-ממדי – בדרך להשגת קצב מבצעים במערכה. בין הקטבים, 32-31, עמ' 137-115
 קמחי, ד' (2018). למידת מפקדות בבניין הכוח. מערכות, 476, עמ' 46-54
 מפקד פיקוד ההכשרות והאימונים וגיס 446 אלוף מוטי ברוך הכיר בהיסט התפיסתי בחפ"קים העוצבתיים ופעל לאיזון ולשינוי תו"ל הפו"ש. מאז שנות ה-80 של המאה ה-20 גרס התו"ל באופן מסורתי כי החפ"ק הוא כלי לפיקוד לפנים בלבד, להתרשמות בלתי אמצעית ולמפגש פנים אל פנים, אך לא לקיום תהליכי פו"ש שלמים – לשמם יש מפקד
 VAN KNIPPENBERG, & SCHIPPERS, M. (2007). WORK GROUP DIVERSITY. ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 58(1), 515-541
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>
 WAGEMAN, R., GARDNER, H., & MORTENSEN, M. (2012). THE CHANGING ECOLOGY OF TEAMS: NEW DIRECTIONS FOR TEAMS RESEARCH. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 33(3), 301-315; HINDS, P., & BAILEY, D. (2003). OUT OF SIGHT, OUT OF SYNC: UNDERSTANDING CONFLICT IN DISTRIBUTED TEAMS. ORGANIZATION SCIENCE, 14(6), 615-632; ALDERFER, C. P. (1977). ORGANIZATION DEVELOPMENT. ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY, 28(1), 197-223; COHEN, D. (1997). WHAT MAKES TEAMS WORK: GROUP EFFECTIVENESS RESEARCH FROM THE SHOP FLOOR TO THE EXECUTIVE SUITE. JOURNAL OF MANAGEMENT, 23(3), 239; MCGRATH, J. E., (1984). GROUPS: INTERACTION AND PERFORMANCE. ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: ENGLEWOOD CLIFFS, N.J.: PRENTICE-HALL
 מבקר מערכת הביטחון (2021). דוח ביקורת בנושא תרומת צ"ד 'דענון' לשיפור האפקטיביות המבצעית של מערך התמרון. מסמך פנימי
 "JADC2 AS ENVISIONED INTEGRATES THE PLANNING, TASKING, AND ASSESSMENTS OF OPERATIONS ACROSS THE DOMAINS OF SPACE, INFORMATION, CYBER, AIR, LAND, AND SEA". IN: LINGEL, S., HAGEN, J., HASTINGS, E., LEE, M., SARGENT, M., WALSH, M., ZHANG, L.A., & BLANCETT, D.A. (2020). JOINT ALL-DOMAIN COMMAND AND CONTROL FOR MODERN WARFARE: AN ANALYTIC FRAMEWORK FOR IDENTIFYING AND DEVELOPING ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLICATIONS
 כלומר, החזון מכון לפו"ש אינטגרטיבי והליקוד תהליכי תכנון, הערכה ושיטה במבצעים בכלל הממדים [אוויר, ים, יבשה, מידע, חלל וסייבר] עם כל השותפים הדוויים ללא מגבלת קווי הראייה, נפרדות מערכות או שנות תהליכי
 קמחי (2021)
 לצורך הדוגמה, במפקדת המטות המשולבים של ארצות הברית יש שלושה צוותי תכנון
 JOINT STAFF J7, (2019). ORGANIZATION, STAFF INTEGRATION, AND BATTLE RHYTHM. DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD)
 JOINT STAFF J7, (2020). JTF C2 AND ORGANIZATION. DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD)
 רוביני תוכנה RPA נועדו לחקות בני אדם באינטראקציה עם יישומי תוכנה מרובים בביצוע משימות
 ראו לדוגמה: "אני רוצה לומר לכם שצה"ל הוא בין הצבאות היחידים בעולם שבהם 15 השנים האחרונות קטן בסדר גודל שלו, אבל משום מה, גדל במפקדות שלו. המפקדות הלכו ותפחו ואני הגעתי למסקנה שבנוסף לצמצום את היקף המפקדות ולחזק את המערך הלוחם". הרמטכ"ל שאל מופז (יולי 2000), עמיתדור, ב' (ללא תאריך). מפקדות וניפוחים – מפקדת האוגדה כמשל תוה"ד (מסמך פנימי); ראו גם: "העבודה התבצעה לאור תחושת הניפוח של מפקדות ומטות", מסמך סגן הרמטכ"ל (2003, 4 ביוני). ארגון הפקמ"ר (מסמך פנימי)

הנגיד בצה"ל: בחינה רטרופקטיבית של יישום תפיסת "הנגד החדש" (עמ' 48)

בצון, ב' (2019). הנגד החדש בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל. מערכות, 483, 37-34
 בצוות היו חברים קצינים ונגדים בצה"ל שדנו באתגרי הפיקוד של הנגד ומיפו את התכנים שעליהם ללמוד לשם התמודדות יעילה עם אתגרים אלה
 הכשרת פו"ש לנגד צה"ל – רב דרעי (2017, 12 בפברואר). המכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה
 כ-2,000 בוגרים מתוך כ-20,000 נגדים המשרתים בצה"ל
 משובי שטח שמילאו בוגרי הקורסים בשלהי שנת העבודה 2021. למעלה מ-200 בוגרים מילאו את המשובים
 מיניו לתקן רב"ג, החל מדרגת רס"ר ובוותן של עשר שנות שירות בקבע לפחות
 סדנת תפיסת תפקיד מועברת על ידי מפקד הצוות בליווי צמוד של יועץ בית הספר למנהיגות בצון, ב' (2021). מערכת הפיקוד המופתית בצה"ל: שיתוף פעולה בין מערכים כהדדיות

רקוויאם למרגמה 60 מ"מ. בין הדרכים 135
 בשנתיים האחרונות מתבצע פרויקט של שילוב פלגות חשיפה ותקיפה מחטיבות החי"ר בגדודי השריון. הפרויקט נחקל כבר עתה בקשיים גדולים מאוד, הקשורים לבניין הכוח, לאחזיקו הפיקודית המלאה על לחמי החי"ר שבגדודי השריון, על אחריות לאימון ועל הזיקה השכיחית של החיילים מבחינה רגשית
 לצה"ל אין ספק "צוות הקרב הגדודי בלחימה". זה ארבע שנים שהספר נמצא בבתיבה. לפני כשנה יצאה לאור חוברת שהיה עירוב לא יעיל של ספר כזה ושל פנקס עזר למפקד"ד בלחימה. החוברת הופצה אך אין בה שימוש, בין היתר עקב חוסר המיקוד שבה
 קיימת חוברת דקה השייכת לעקד מבצעי כוחות היבשה, ומוכרת כמובן המתודה המכונה מחמת"ה, שלאחרונה אף מוטעמת בחלקה הפקמ"ב המעודכנת, אך אין תרבות הרואה בנושא התחבולה
 ההגדרה המילונית למילה "תמרון" כוללת את המילים "תכסיס לחימה" ו"תחבולה מחובמת" בקרב על החרמון במלחמת יום הכיפורים אפשר לראות שתי צורות פעולה עיקריות: ההתקפות הרגילות המפורסמות של חטיבת גולני שיצאו מאזור מגדל שמש אל עבר פסגת ההר; והתקפת איוגן תחבולית על-ידי הגעה במסוקים, בחינה בעורף המוצבים והגעה מהשטח השולח אל האויב. זוהי תחבולת תמרון טקטית פשוטה. כפי"א' (2013). הקרב על החרמון, כנרת, זמורה-ביתן, דביר
 על הקושי ליצור בצה"ל קוהרנטיות בין תהליכי הכריזה וההטמעה של אמל"ח טכנולוגי ועל הבטיחות הארגונית בתחום. ראו: ספי"ר שבת, ט' וליק, א' (2018). מהפכת המידע בעולם המבצעי הריבזי בצה"ל. בין הקטבים

"דע מה למעלה ממך" - התגשמות חזון הרחפן הביתי כאמל"ח משנה משחק במלחמות החדשות (עמ' 36)

TREVITHICK, J. (2022, JULY 25). "I NEVER HAD TO LOOK UP BEFORE": TOP U.S. SPECIAL OPS GENERAL ON DRONE THREAT. THE WAR ZONE
 מיקוב, י' (אוגוסט 2015). ההפתעה המעופפת של העימות הבא. מערכות 462, עמ' 14-19
 רג' (2022, 8 באוגוסט). הקמת אוויריה יבשתית עצמאית – מהפכה בלוחמת היבשה. בין הקטבים, 37 (לא פורסם עדיין)
 SHEAR, M.D. & SCHMIDT, M.S. (2015, JANUARY 27). WHITE HOUSE DRONE CRASH DESCRIBED AS A U.S. WORKER'S DRUNKEN LARK. NEW YORK TIMES
 להתרבה ראו:
<https://www.spiegel.de/international/germany/merkel-campaign-event-visited-by-mini-drone-a-922495.html>
 ALTMAN, H. (2017, OCTOBER 7). WITH DRONES SPOTTED AT PORT TAMPA BAY, INTERNATIONAL FEARS HIT HOME. TAMPA BAY TIMES
 BOLCKOM, C. (2006). HOMELAND SECURITY: DEFENDING U.S. AIRSPACE. "STATEMENT OF CHRISTOPHER BOLCKOM, ANALYST IN NATIONAL DEFENSE CONGRESSIONAL RESEARCH SERVICE", SENATE GOVERNMENTAL AFFAIRS COMMITTEE SUBCOMMITTEE ON INTERNATIONAL SECURITY, PROLIFERATION, AND FEDERAL SERVICES, HEARING ON CRUISE MISSILE PROLIFERATION, WASHINGTON DC, 2002
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA450425.pdf>
 GORMLEY, D. (2006, JULY 6). GLOBALIZATION AND WMD PROLIFERATION NETWORKS: THE CASE OF UNMANNED AIR VEHICLES AS TERRORIST WEAPONS. STRATEGIC INSIGHTS 5: 6
<https://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/11187/gormleyjul06.pdf>
 MANDELBAUM, RALSTON, J., GUTMANIS, I., HULL, A., & MARTIN, C. (2005). TERRORIST USE OF IMPROVED OR COMMERCIALY AVAILABLE PRECISION-GUIDED UAVS AT STAND-OFF RANGES: AN APPROACH FOR FORMULATING MITIGATION CONSIDERATIONS
 BUNKER, R. J. (2015). TERRORIST AND INSURGENT UNMANNED AERIAL VEHICLES: USE, POTENTIALS, AND MILITARY IMPLICATIONS; ABBOTT, C., CLARKE, M., HATHORN S., & HICKIE, S. (2016). HOSTILE DRONES: THE HOSTILE USE OF DRONES BY NON-STATE ACTORS AGAINST BRITISH TARGETS. OXFORD RESEARCH GROUP
 FRIESE, L., JENZEN-JONES N. R. & SMALLWOOD, M. (2016). EMERGING UNMANNED THREATS: THE USE OF COMMERCIALY-AVAILABLE UAVS BY ARMED NON-STATE ACTORS. PERTH: ARMAMENT RESEARCH SERVICES
 RASSLER, D. (2016). REMOTELY PILOTED INNOVATION: TERRORISM, DRONES AND SUPPORTIVE TECHNOLOGY. US MILITARY ACADEMY-COMBATING TERRORISM CENTER
 WEST POINT UNITED STATES
 IBID, P. 5
<https://www.youtube.com/watch?v=Po8BFNVbRYA&t=8s>
 ARCHAMBAULT, & VAILLEUX-LEPAGE, Y. (2020). DRONE IMAGERY IN ISLAMIC STATE PROPAGANDA: FLYING LIKE A STATE. INTERNATIONAL AFFAIRS (LONDON), 96(4), 955-973
<https://doi.org/10.1093/ia/iaa014>
 BLOOM, M., VAILLEUX-LEPAGE, Y., LOKMANOGU, A., ABEYSINGHE, B., GOODWIN, C., & SUNDERMANN, R. (2019). DOCUMENTING THE VIRTUAL CALIPHATE DATABASE. GEORGIA STATE UNIVERSITY
<https://wavelroom.com/2017/10/26/reach-for-the-sky-drone-use-by-sub-state-actors-in-conflict/>
<https://www.abc.net.au/news/2017-10-25/footage-shows-is-drone-attack-on-syrian-government-stadium/9085750>
 TADJDEH, Y. (2014, AUGUST 28). ISLAMIC STATE MILITANTS IN SYRIA NOW HAVE DRONE CAPABILITIES. NATIONAL DEFENSE
 S WAR/HAMBLING, D. (2022, JUNE 23). EVERY SINGLE DRONE FIGHTING IN RUSSIA AGAINST UKRAINE. POPULAR MECHANICS
 הערכת הכותבים מתוך מקבץ מתמשך אחר המתפרסם
 דוגמה לשימוש ברחפן, שהופעל על-ידי בני נוער, והביא להשמדת כוח רוס'י:
<https://www.foxnews.com/military/aviation/a40275514/ukraine-teenagers-remote-controlled-drone-helped-destroy-20-russian-tanks>
 למשל בשימוש המתחרת האוקראיני:
<https://www.rfi.fr/en/international-news/20220830-ukraine-s-shadow-army-tracking-the-russian-troops?dicbo=v2-->
 ברובו, א' (אוגוסט 2021), חשיפת תקיפה בצבא רוסיה, מערכות 491, עמ' 39-34
 GRAYSON, K. (2016). CULTURAL POLITICS OF TARGETED KILLING: ON DRONES, COUNTER-INSURGENCY, AND VIOLENCE. ROUTLEDGE
 EDNEY-BROWNE. (2019). VISION, VISUALITY, AND AGENCY IN THE US DRONE PROGRAM. IN TECHNOLOGY AND AGENCY IN INTERNATIONAL RELATIONS (1ST ED., PP. 88-112)

הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו? ההבדל בין קצינים לנגדים בחירום

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. עם זאת, נראה כי התפיסה עסקה בעיקר בהיבטי שגרה. בשל מצב המלחמה, הדורש כישורים נוספים, יש לבנות הכשרה קצרה, תוך כדי לחימה, העשויה לשפר את הכשירות המבצעית של היחידות ולסייע גם בחזרה לשגרה



היערכות כוחות ב"חרבות ברזל". כיום סל הכלים הפיקודי התרחב, ורוב הנגדים תופסים עצמם תחילה כמפקדים. צילום: באדיבות הכותב

לשעת חירום, כדי לאפשר לצה"ל רציפות תפקודית מיטבית לאורך זמן, המבוססת על שותפות לפיקוד על היחידה ועל חוסנו של מערך זה. אלו יוכלו להתממש רק אם ניתן יהיה להבטיח שהנגדים בקיאים בפרטי המשימה המבצעית והתוכנית האופרטיבית של היחידה ומשימותיה בחירום.

הנגד החדש בצה"ל

למעלה מעשור עוסק צה"ל בעיצוב מחדש של תפיסת תפקיד הנגד, שנתפס עד אז כאיש מקצוע מיומן ומנוסה המשמש עמוד התווך ביחידתו. ביטוי מרכזי לכך היה פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים, הפועל כמוסד הכשרה מטכ"לי במכללות

למעלה מעשור חלף מאז נוספה לתפקידו של הנגד האחריות הפיקודית, לצד אחריותו המקצועית. עם זאת הספרות התורתית שנכתבה בתקופה זו התעלמה מהיבטי הפיקוד בתפקידו של הנגד או התייחסה אליהם באופן חלקי בלבד, המכוונת בעיקר לשגרה.¹

מלחמת "חרבות ברזל" מאפשרת לבחון את תפיסת "הנגד החדש" בעיתות חירום. המלחמה אף מבליטה את ההבדל שבין הקצינים לנגדים בחירום, ותורמת לעיצוב תפיסת התפקיד של הנגד בשגרה ובחירום.

בהינתן שמלחמה זו תימשך זמן רב, בכל מתכונת שהיא, ראוי שנבחן אם על מערך הנגדים לרכוש כלים פיקודיים ייחודיים



רנ"ג ד"ר נמרוד בצון, רמ"ד כ"א חובה וקד"ץ, מקל"ר. דוקטור לקרימינולוגיה, פוסט דוקטור לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן

ולחשפיע על רמת התפקוד והחוסן האישי. מבחינת תוכני ההכשרה של הקורסים הפיקודיים עולה כי מטרות הקורס אינן מוכוונות להקניית כישורים לחירום, למעט מטרה אחת מתוך שבע בפ"ם "גדעון", המסמך למינוי הבכיר. נוסף על כך, מספר משכים בקורס מוכוונים לחירום, אם כי הדגש הוא התמודדות במצבי קיצון או במצבי משבר. יתרה מזאת, אף על פי שחלק מהתכנים נועדו להקנות מיומנויות בסיסיות לחירום, בשל היותו של פ"ם "גדעון" קורס רב זרועי, לא מוקנות בו מיומנויות הקשורות במישרין לתפקידו של הנגד בחירום, אלא מיומנויות פיקוד אחידות העשויות להשפיע לטובה על תפקודו של הנגד ביחידתו בזמן חירום.

התהליכים שחלו בעיצוב תפיסת הנגד בצה"ל בעשור האחרון, המבוססים בחלקם על הכשרות מטכ"ליות וחיליות, הביאו לידי שיפור משמעותי בתפקודו של הנגד ברגיעה, אולם נראה שבכל הקשור לתפקודו בחירום, התפיסה ותוכנית ההכשרה לוקות בחסר.

הנגד החדש בזמן חירום

המלחמה הנוכחית מאפשרת לבחון את תפיסת הנגד החדש ויישומה גם בחירום. בדומה לקצינים, הנגדים עברו ממצב פיקוד בשגרה למצב פיקוד בחירום. משך שירותם הארוך של הנגדים ביחידה והמורכבות הכרוכה בהסתגלות לשינויים עלולים לאתגר את מערך הנגדים. נוסף על כך, נגדים אינם בקיאים דיים בפרטי התוכנית האופרטיבית של היחידה, נוכח מדיניות המידור של צה"ל.

משך שירותם הארוך של הנגדים ביחידה והמורכבות הכרוכה בהסתגלות לשינויים עלולים לאתגר את מערך הנגדים. נוסף על כך, נגדים אינם בקיאים דיים בפרטי התוכנית האופרטיבית של היחידה, נוכח מדיניות המידור של צה"ל

רוב הנגדים בצה"ל מסייעים למאמץ הלחימה בהתאם למקצועם הצבאי וייעודם באמצעות יצירת רציפות תפקודית ומענה לכוחות הפועלים בשטח בכל טווח הלחימה: באוויר, בים וביבשה. בהערכות מצב פיקודיות, הנערכות בראשות מפקד החיל או הזרוע, לרוב לא משתתפים נגדים. גם נגדים אשר ממלאים תפקידים בשולחנות המרכזיים לניהול הלחימה או בתאים המקצועיים בחמ"לים, לרוב מבצעים תפקיד זה בזיקה ישירה לתפקידם המקצועי. חלק מהנגדים המתפקדים בחמ"לים או בתאים המקצועיים מונו בשנים האחרונות לרמ"דים, לרוב בשל מגמת פערי האיוש במערכי הקצונה, והם ממשיכים לשאת דרגות נגדים.

אפשר למנות ארבעה הבדלים מרכזיים בין תפקידו של הנגד בשגרה לתפקידו בחירום:

1. בחלק מהמקרים יפעל הנגד שלא ממקום פעילותו בשגרה. למשל נגד אחזקה יפעל בגזרת הלחימה, לעומת חֲמָשׁ מטוסים שימשיך לפעול מהד"ק.
2. היקף פעילות הנגד יתרחב. למשל נגד ארמו"ן¹ יידרש לנפק ציוד לעשרות משרתי מילואים, בניגוד למשרתים

הצבאיות.² נוסף על כך, בשנים האחרונות נעשו עבודות מטה בהובלת המטכ"ל, מנהל הנגדים והחילות המקצועיים לקידום, פיתוח וטיפוח מעמדו של הנגד כמפקד נוסף על הכשרתו המקצועית.³ ב-2019 פרסמתי מאמר ובו ציינתי שבהתייחסות אל תפקידו של הנגד בעת הזו נכללות גם דרישות פיקודיות נוסף על הדרישות המקצועיות.⁴ כמו כן מאמר מ-2023,⁵ בחן את תפיסת הנגדים כמפקדים בצה"ל כעשור מאז החל העיסוק בהגדרת תפקידו של הנגד ובחלוף חמש שנים מפתחת שערי בית הספר לפיקוד לנגדים. נראה כי תפיסת הנגד כמפקד הוטמעה היטב בצה"ל, בכל הדרגים, האגפים והמערכים השונים וכיום כבר אינה נדרשת בציוד כלשהו. דוגמה לכך היא שיחת כניסה לתפקיד של הרמטכ"ל הנוכחי, שאלה זומנו במשותף נגדים בדרגת רנ"ג וקצינים בדרגת סא"ל במספר פעימות.⁶

כיום סל הכלים הפיקודי התרחב, ורוב הנגדים תופסים עצמם תחילה כמפקדים. אומנם אין בידינו נתונים העשויים להצביע על יכולת פיקוד טובה יותר של הנגדים מבעבר,⁷ אך במשוב שטח שנערך לפני כשנתיים, בהובלת בית הספר לפיקוד לנגדים ובהשתתפות בית הספר למנהיגות צבאית, נמצא שמפקדים מעידים על שיפור משמעותי בתפקודם של הנגדים ועל התמודדות פיקודית טובה יותר.⁸

אף על פי שחלק מהתכנים נועדו להקנות מיומנויות בסיסיות לחירום, בשל היותו של פ"ם "גדעון" קורס רב זרועי, לא מוקנות בו מיומנויות הקשורות במישרין לתפקידו של הנגד בחירום, אלא מיומנויות פיקוד אחידות העשויות להשפיע לטובה על תפקודו של הנגד ביחידתו בזמן חירום

זרקור "הנגד בצה"ל", מסמך מכונן שנכתב ב-2019, מפרט את תפקיד הנגד בכל אחד מהדרגים: ראשוני, מובהק ובכיר. הדרג המובהק כולל את גם מערכת הדרישות מהנגד בדרג הראשוני והדרג הבכיר כולל את הדרישות כולן. בימים אלו מצוי המסמך בתיקוף על ידי סגל בית הספר לפיקוד לנגדים, ונבחנת האפשרות לקבוע מערכת דרישות אחידה מכל הנגדים בכל שלושת הדרגים. המסמך מתאר את מערכת הציפיות מהנגד, אך הדרישות ממנו מכוונות בעיקר לשגרה ואינן כוללות התייחסות מפורשת לחירום.

גם הכשרות הנגדים מכוונות בעיקר לפיקוד ברגיעה, בשונה מהכשרות הקצינים המוכוונות בעיקר לחירום ועיקרן תורת המלחמה.⁹ אפשר לומר שהכלים הפיקודיים שהנגד רוכש בשגרה עשויים לסייע לו בזמן חירום ובמצבי משבר,



נימוק ציוד לאנשי מילואים, אוקטובר 2023. בשעת חירום יתרחב היקף פעילותו של הנגד. צילום: דו"ץ

שנועדה לאפשר לנגד היכרות טובה עם מטרות היחידה ומשימותיה בשגרה ובחירום. נראה שהדרישה לשותפות מכוונת בעיקר לרגיעה ורק מרמזת לחירום - מצב שבו השותפות נדרשת לא פחות. עם זאת, לא ניתן לקבוע במפורש מהי תרומתה של ההכשרה הפיקודית ברגיעה לתפקוד הנגדים בחירום. גם כאשר יוכשרו הנגדים במסגרת מטכ"לית או חילית לחירום, כפי שאציע בהמשך, לא ניתן יהיה לקבוע את יעילות ההכשרה בהיעדר תבחנים מדויקים, כל שכן כאלו הנבחנים בעת חירום בלבד.

המלצות

מלחמת "חברות ברזל" הצביעה על העובדה שנוסף על תפקידו המקצועי בחירום נדרש הנגד גם לתפקוד תחת תנאי לחץ, שליטה מוחלטת בנתונים וביצירת תמונת מצב של מסגרת, פעילות בתנאי שטח ועוד.

באין הכשרה לנגדים המיועדת לחירום, יש לקיים הכשרה פיקודית-מקצועית ייעודית, שתתבסס על זיהוי הצרכים של הנגדים בחירום. תוכני ההכשרה ייקבעו לאחר מיפוי הכישורים הנדרשים מהנגדים בחירום על פי שייכות חילית ומקצועית. הכשרה זו צריכה להיות נפרדת מההכשרות הפיקודיות המטכ"ליות והחיליות, שאינן עוסקות במישרין בכל הדרישות מהנגדים בחירום, ובשל אורכן הקצר לא ניתן יהיה להוסיף אליהן תכנים אלו.¹³

כיום רווחות המגמה לקיים הכשרות פיקודיות במתכונת רב זרועית.¹⁴ מגמה זו מבוססת על ההנחה שנגדים חווים את אותן הדילמות הפיקודיות ללא קשר לשייך החילי. ייתכן שהכשרת נגדים לחירום נדרשת להתבצע דווקא במתכונת חילית, לנוכח הדרישות הפיקודיות והמקצועיות הייחודיות לכל חיל ומקצוע. למשל אחת הדרישות הבסיסיות מהנגד בחירום

בודדים בשגרה. הפעילות בעצמות זו יכולה להימשך כל תקופת הלחימה.

3. על פי רוב נגדים תומכים במאמץ הלחימה, אך אינם נמנים עם הכוחות הלוחמים, על אף שכמה מהם פועלים בשעת חירום בסביבת לחימה.¹¹ כמו כן, נגדים הלוחמים ישירות מול פני האויב הם לרוב חיילי מילואים ששירתו כלוחמים במהלך שירות החובה, וקודמו בדרגות במהלך שירותם במילואים.¹²

4. הנגד פועל לרוב בחירום בזיקה למסגרת או ליחידה, בעוד חלק גדול מהקצינים פועלים בזיקה לרמה ממונה או כרמה ממונה. למשל נגדת קישור הפועלת לגיוס יחידתה באמצעות מענה טקטי לדיווח סד"כ מתגייסים, לעומת רמ"ד משא"ן המאיישת את תא המשא"ן בחמ"ל המרכזי של היחידה.

נראה שהדרישה לשותפות מכוונת בעיקר לרגיעה ורק מרמזת לחירום - מצב שבו השותפות נדרשת לא פחות. עם זאת, לא ניתן לקבוע במפורש מהי תרומתה של ההכשרה הפיקודית ברגיעה לתפקוד הנגדים בחירום

מסמך "הנגד בצה"ל" הגדיר את מערכת הדרישות מהנגדים בכל דרג. מתוך שבע הדרישות לנגדים בדרג הבכיר, הדרישה לשותפות בפיקוד על היחידה נקבעה ראשונה: "הנגד הבכיר הוא חלק מסגל הפיקוד הבכיר של היחידה ועליו להשתתף בדיונים, בעבודות מטה ובכל פעילות אחרת שנועדה לסייע במימוש מטרות היחידה". הדרישה כוללת פעילות מגוונת



נגדים במילואים ב"חברות ברזל". מתוך שבע הדרישות לנגדים בדרג הבכיר, הדרישה לשותפות בפיקוד על היחידה נקבעה ראשונה. צילום: באדיבות הכותב

סיכום

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציר הפיקודי. תהליכים אלו הניבו הלכה למעשה שינוי בהגדרת תפקידו של הנגד ובמערכת הציפיות ממנו, זאת על אף שבחלק מהמקרים לא ניתן ביטוי לכך בספרות התורתית. עם זאת, נראה כי תפיסת ההכשרה המטכ"לית עסקה בעיקר בהיבטים של פיקוד בשגרה.

סקירה של מסמכי היסוד התורתיים ושל הכשרות הנגדים מהשנים האחרונות מלמדת כי התפיסה המטכ"לית מתמקדת ברגיעה ובהקניית כלים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד.¹⁶ ברור אפוא כי הכשרת הנגד לפיקוד ברגיעה מאפשרת תפקוד טוב יותר גם בזמן חירום, אולם מצב המלחמה הוא ייחודי, ונדרשים בו כישורים נוספים. כמו כן בחינת ההבדלים בין תפקידו של הנגד לתפקידו של הקצין בחירום מעלה ארבעה הבדלים מרכזיים העשויים לשמש בסיס למיפוי הכשרות הנדרשת מנגדים בחירום.

בעת הזו, נוכח המלחמה והימשכות מצב החירום, מתעורר הצורך לבחון את הכישורים הנדרשים מהנגדים בשעת חירום ולהתייחס אליהם בתפיסה המטכ"לית ובהכשרות הנגדים המטכ"ליות והחיליות. בניית הכשרה קצרה, תוך כדי לחימה ארוכה, עשויה לשפר את הכשירות המבצעית של היחידות ולאפשר להן אורך נשימה. רכישת כלים פיקודיים-מקצועיים ייחודיים לזמן חירום אף תסייע לפיקוד ולמקצועיות עם החזרה לשגרה.¹⁷

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

היא השליטה במערך הנתונים וביצירת תמונת מצב למפקדיו. לתמונת מצב זו השפעה ישירה על יכולתו של המפקד לקבל החלטות ולשקף בעצמו את תמונת מצב כשירות היחידה לרמה הממונה. לדרישה זו לא ניתן עד כה מענה בהכשרות הפיקודיות או המקצועיות, ועל כן יש לפתח מענה מיידי כדי לאפשר למסגרת וליחידה רציפות תפקודית מיטבית. דוגמה להכשרה שפותחה תוך כדי מצב ייחודי היא הכשרה לפיקוד בתקופת הקורונה המיועדת לנגדים. הכשרה זו, במתכונת של חמישה ימים, לא יצאה לפועל מסיבות טכניות.

בעת הזו, נוכח המלחמה והימשכות מצב החירום, מתעורר הצורך לבחון את הכישורים הנדרשים מהנגדים בשעת חירום ולהתייחס אליהם בתפיסה המטכ"לית ובהכשרות הנגדים המטכ"ליות והחיליות

נוסף על כך על הנגדים להכיר את הפרק המבצעי של היחידה והמשמעות הנגזרות ממנו לתפקידם, זאת כדי לחבר אותם טוב יותר למשימות החירום. היכרות מעמיקה עם התוכנית וניתוח המשמעותיות המקצועיות עשויים לשפר את הכשירות המבצעית של היחידה כולה. תהליך זה יסייע לנגדים להיערך באופן מיטבי ולהצביע על פערים מבעוד מועד. היכרות עם התוכנית הכרחית לנגדים בכלל ולנגדים במינוי הבכיר השותפים לפיקוד על היחידה בפרט.¹⁵



- CLAUSEWITZ, K, (1985), ON WAR (M. HOWARD AND P. PARET TRAN), PRINCETON PRESS, P. 234
- גת ע' (2000), מקורות המחשבה הצבאית המודרנית, מערכות, עמ' 42.
- HEUSER B (2010), THE EVOLUTION OF STRATEGY, CAMBRIDGE UNIVERSITY, PG. 131
- KIESLING E., FRANCH, (2003), IN HAMILTON F. RICHARD AND HOLGER H. HERWIG(ED.), THE ORIGINS OF WORLD WAR I, CAMBRIDGE UNIVERSITY, P. 257
- HOWARD, P. 520
- LIDDEL HART B (1932), FOCH – THE MAN OF ORLEANS, LITTLE, BROWN AND COMPANY, P. 450
- ואלך, י' (1980), תורות צבאיות. מערכות, עמ' 220
- חברת הדרכה: אימון חיל הרגלים, שדאות, טכניקה קרבית, טקטיקה של כיתה ומחלקה, דצמבר 1947, תיק 34/122, את"ה
- החינוך בצבא, בי"ס לחי"ה, בה"ד 3, ענף אימון קצינים, חוברת חינוך ומוראל בצה"ל, 1958, א"צ
- אג"מ מה"ד/לשכת ראש מה"ד, סיכום ישיבות, א"צ. עקרונות המלחמה, 65/433/1956. 15.3.53
- פינקל, מ' (עורך), התפתחות הקרב המשולב בצה"ל, (2022), מערכות, עמ' 120 שם, עמ' 125
- שם, עמ' 139-140
- וינר, א' (2003). הגיבוש והשבר בתורת הלחימה של צה"ל. בתוך גולן ח' ושאלו ש', מלחמה היום – חקרי מלחמת יום הכיפורים, עמ' 81-82; פינקל (2022), עמ' 125-126, ולד, ע', (1987), קללת הכלים השבורים, שוקן, עמ' 102
- אילנד, ג' (2018). לא נרדם בלילות. ידיעות ספרים, עמ' 156
- סקל, ע' (2011). הסדיר יבלום. מעריב, עמ' 73 שם
- וגמן, י' (2003). כאוס בנפאח. בתוך: גולן ח' ושאלו ש', מלחמה היום = חקרי מלחמת יום הכיפורים, עמ' 317
- אזוב, ע' (2003). עצה מיניסטריאלית – פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים – 7 באוקטובר 1973 – מבלימה למתקפת נגד, בתוך גולן ח' ושאלו ש', מלחמה היום = חקרי מלחמת יום הכיפורים, עמ' 206-209
- שטייגמן, י' (2021, 14 בספטמבר). "דוגמן ב" - המבצע האווירי ששינה את פני המלחמה". מערכות
- ברטוב, ח' (1978). דדו. מעריב, עמ' 429-443; אורן, א' (2013). תולדות מלחמת יום הכיפורים. משרד הביטחון, עמ' 186-187
- אורן (2013), עמ' 187-188
- הרצוג, ח' (1975). מלחמת יום הדין. עידנים, עמ' 171-176; דוח ועדת אגרנט - דוח שלישי כרך 2, עמ' 350-351
- אורן (2013), עמ' 273-278
- אשר, ד' (2008). הסורים על הגדרות. מערכות, עמ' 235, 241, 266-289
- רשף, א' (2013). לא נחלל דביר, עמ' 280-314; אבן, י' (2012). בנקודת הכובד. מערכות, עמ' 149
- אבן (2012), עמ' 136-166
- דוח ולד אמנם נגד, והרמטכ"ל סירב לדון במסקנותיו. ואלום הפרשה והוצאת הספר "קללת הכלים השבורים" ב-1987 חשפו בציבור ובתוך צה"ל את תכניו. לאחר מכן התרחשו בצה"ל תהליכי בניין כוח (כהקמת פו"ם "ברק") שהיה בהם לתת מענה לחלק ממסקנות הדוח בלי לקשור שינויים אלה לדוח עצמו. לכן היכולת לקשור את הדוח עם השינויים לטובה שאירעו בצה"ל בשנים אלה היא נסיבתית ולא עובדתית
- INTELLIGENCE: A COMPARATIVE STUDY. INTERNATIONAL JOURNAL OF INTELLIGENCE AND COUNTERINTELLIGENCE, 26(2), 347-369
- JIC - JOINT INTELLIGENCE COMMITTEE
- ONA - OFFICE OF NATIONAL ASSESSMENT

הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו? (עמ' 28)

- 1 למעט מסמך "הנגד בצה"ל" (זרקור הנגד בצה"ל) שנכתב על ידי חברי צוות ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים, רוב פרסומי תוה"ד אינם מתייחסים כלל להגדרת הנגד המפקד. פרסום תוה"ד "מנהל כ"א בצה"ל" משנת 2017 מתייחס רק להיותו של הנגד דמות מקצועית
- 2 בית הספר לפיקוד לנגדים החל לפעול בחודש אוקטובר 2017 והכשיר עד כה בשייח הקורסים – כניסה לקבע מובהק ומעבר לקבע בכיר – אחוז לא מבוטל מסד"כ הנגדים בצה"ל
- 3 בשנים האחרונות ניתן למצוא גם בהכשרות מקצועיות חיליות (שלב מקצועי) התייחסות לתוכני פיקוד ומנהיגות, ויש בהכשרות חילות המיועדות כולן לקידום ולפיתוח הנגד כמפקד, כמו השתלמות מנו"ף של חיל האוויר
- 4 בצון, נ' (2019). הנגד החדש בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל. מערכות, 483, 35-37
- 5 בצון, נ' (2022). הנגד בצה"ל: בחינה רטרופספקטיבית של יישום תפיסת "הנגד החדש". מערכות, 495, 48-51
- 6 שיחת כניסה לתפקיד בראשות הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, נערכה סמוך לתחילת תפקידו, בכמה מופעים. במהלך השיחה התייחס הרמטכ"ל להערכת מצב אג"מית ולתר"ש הקרובה
- 7 כך למשל צמצום שיעור הכליאה עשוי להעיד על יכולת פיקודית טובה יותר, כאשר לרשותו של הנגד סל כלים פיקודיים רחב יותר המאפשר בחירה מבין מגוון אפשרויות כתחליף לעונש מחבוש. עד כה לא נאספו ממצאים השואתיים מעין אלו
- 8 המשוב הנוכחי התייחס רק לבוגרי קורסי הפיקוד של בית הספר לפיקוד לנגדים, אם כי בכוננת בית הספר לקיים משוב שטח גם עבור אוכלוסיית הנגדים כולה. במשוב הנוכחי נכללו מפקדי הנגדים ונגדים בוגרי הקורס
- 9 בית הספר למלחמה, המכללה לפיקוד טקטי, קורס מג"דים ודומיהם עוסקים כולם בתכנון ההגנה וההתקפה
- 10 ארמון"ן – אמצעים רגשיים ומבוקרים, נשק ותחמושת
- 11 כמו נגדים לוחמים בחיל הים ונגדי צמ"ה בגדודי ההנדסה
- 12 יש לציין כי המונח נגד מתייחס לכל הנושא את אחת מדרגות הנגדים (סמ"ר-רנ"ג), בסדר ובמילואים
- 13 כבר במתכונת הנוכחית חסר פו"ם "גדעון" עשרה ימי הכשרה לכל הפחות. מיפוי התכנים בקורס הוליד הכשרה בת שמונה שבועות, אולם בשל מספר הנגדים הרב שיש להכשיר בכל שנה, הותאמה ההכשרה לשישה שבועות
- 14 גם בהכשרות המקצועיות מתרחבת והולכת מגמת הרב זרועיות בהכשרה. כך למשל, הכשרת מפתחי הדרכה המתקיימת בז"ה והכשרת קציני הרכב
- 15 עם הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים נקבע כי כל המשתתפים בקורס לפיקוד ולמטה "גדעון" יהיו בעלי רמת סיווג ביטחוני סודי ביותר. החלטה זו לא עמדה במבחן המציאות לאחר שהתברר כי מחצית מהנגדים בשירות אינם בעלי רמת סיווג זו. על כן נקבעה רמת סיווג בלמ"ס, ובמקרים חריגים ניתן אישור פרטני לחשיפת תכנים סודיים גם למשתתפים בעלי רמת סיווג נמוכה
- 16 "הכשרות הנגדים בצה"ל", תוה"ד; מסמכי היסוד להקמת בית הספר לפיקוד לנגדים, פרסומים פנימיים
- 17 הכשרות הנדרשת מנגדים בחירום לא מופתה עד כה, אולם אפשר לומר ברמה גבוהה של ודאות כי נדרשים כלים פיקודיים נוספים לפיקוד בחירום

רוח מנצחת - מקצועיות קובעת את המחר (עמ' 32)

- 1 סון דזה (2001). אמנות המלחמה. (תרגום: רחביה ב'). אופוס, עמ' 45
- 2 שם, עמ' 48
- 3 DENNIS, G. (1984). MAURICE'S STRATEGIKON, UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA PRESS, P. 75
- 4 דה סאקס. (1980). עיונים באמנות המלחמה. מערכות, עמ' 115

מודל לצמיחה ולהתמרה בעקבות משבר בצבאות ובסוכנויות מודיעין (עמ' 50)

- 1 בעת כתיבת המאמר הלמידה על אודות האירועים, זיהוי החללים, החטופים והנעדרים עדיין בעיצומה. למעקב אחרי המספרים המעודכנים ניתן לפנות לקישור <https://names2023war.ynet.co.il>
- 2 HERZOG, I. (2023, OCTOBER 9). ISRAEL'S DARKEST HOUR CASTS A SHADOW ON THE WORLD. TIME

"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.¹ 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".² 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".³ צורת השם במשקל "קָטֵל" מורה פעמים רבות על בעל מקצוע: חֵיט, זָמֵר, נָגַן וכדומה.⁴ 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.⁵

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.⁶ 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",⁷ 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".⁸ מתיאור זה עולה כי גדעון המוביל את צבאו למלחמה כמפקד, היה לפרק זמן מסוים בעל מקצוע העוסק בהכנת אמצעי הלחימה,⁹ 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.¹⁰ 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)¹¹ 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.¹² 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 הזוטות, 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.¹³ 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).¹⁴

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.¹⁵

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.¹⁶

מנהל כוח אדם¹⁷ 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 בתחומו; 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,²⁵ 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.²⁶ 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.²⁷

מאיש מקצוע למפקד - היבטים עיוניים ומעשיים

אוכלוסיית הנגדים היא השלד המקצועי והישענות עליה ככזו הכרחית בשל קיצור משך תפקידי הקצינים במודל השירות החדש.²⁸ 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 בתחומו יש להשאירו זמן רב ככל האפשר באותו תחום מקצועי כגורם משמר ידע, וודאי על רקע משכי התפקיד הקצרים של מרבית הקצינים בצה"ל".²⁹ 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,³⁰ ליבת תפקידו ומקור עוצמתו של הנגד הם מקצועיותו והוא לרוב המומחה המקצועי בתחומו ביחידה.

ביטוי מרכזי לשינוי בתפיסת הנגד כמפקד היה הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים³¹ באוקטובר 2017 תחת פיקוד המכללה

מנהל כוח אדם בצה"ל¹⁸ 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.¹⁹ 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.²⁰ 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.²¹ 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.²²

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:²³ נגד לוחם - שתפקידו הקבוע הוא לחימה או פיקוד על קבוצת לוחמים במרחב הלחימה כדי לפגוע באויב. נגדים אלו הם קבוצה קטנה מאוד בצה"ל;²⁴ 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.³⁸ 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".³⁹ 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"⁴⁰ 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 רטרוספקטיבית של יישום תפיסת הנגד החדש"⁴¹ אשר הצביע בזמנו על כך שתהליך הטמעת תפיסת הנגד כמפקד יושלם בשנים הקרובות. אנו עדים כבר כעת להתקדמות שחלה במעמדו 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.³² בית הספר נועד לספק הכשרה רב־זרועית אחודה לכל הנגדים בצה"ל עם המעבר לקבע מובהק ועם המינוי למסלול הבכיר.³³ 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.³⁴ "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.³⁵ 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,³⁶ 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",³⁷ 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

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 והסמלים⁴² 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.⁴³ את סיכת הקבע המובהק עונדים בדש החולצה, כמו סיכת בוגר קורס קצינים, ואת סיכת המינוי הבכיר עונדים על כיס החולצה, בנוסף לסיכת הקבע המובהק.⁴⁴

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 למערך 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.

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?".⁴⁵ 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"

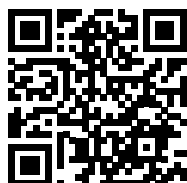
מלחמות ממושכות - ברירת מחדל (עמ' 68)

- 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 תעשיית 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 בחירום. 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'



הופיעו לאחרונה בהוצאת מערכות

