

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" המסמיך למינוי הבכיר (מסלול רנ"ג), וקורס "איתן" המסמיך 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 זהה לקצינים ולנגדים בספרות ובפרסומים הרשמיים המופצים באמצעות חטיבת תוה"ד, ותיערך פעילות שתקדם את מערכת הפיקוד המופתית באמצעות העמקת שיתופי הפעולה בין המערכים.⁸

משנת 2019' 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 שעריו 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 ומפקדיהם,⁵ 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": 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.

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 שעריו בית הספר,⁹ 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.



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

קצונה¹², 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 מקצועיים¹¹ 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 לשמר 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.