

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

בשנים האחרונות עסק המטכ"ל בהטמעת תפיסת הנגד כמפקד ובהכשרת הנגדים בציד 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

ולהשפיע על רמת התפקוד והחוסן האישי. מבחינת תוכני ההכשרה של הקורסים הפיקודיים עולה כי מטרת הקורס אינן מוכוונת להקניית כישורים לחירום, למעט מטרה אחת מתוך שבע בפר"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 פר"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 לתפקידים המקצועיים. 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 חמש מטוסים שימשיך לפעול מהדת"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 וטיפול 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 בצידוק 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 פר"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 מכוון 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 הוכש 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 תבחינים מדויקים, כל שכן כאלו הנבחנים בעת חירום בלבד.

המלצות

מלחמת "חרבות 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 בדג 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 הכשירות 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 למפקדי. 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 מידי 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 והמשמעויות הנגזרות ממנו לתפקידם, זאת כדי לחבר אותם טוב יותר למשימות החירום. היכרות מעמיקה עם התוכנית וניתוח המשמעויות 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

