

הרגע האוקראיני של ישראל: הצעה להעצמת הנגדים בצה"ל

אביחיל סמולר | 12 באוקטובר, 2026

הלחימה הממושכת בישראל חשפה שתי נקודות תורפה מבניות שמחזקות זו את זו בארכיטקטורת הפיקוד של צה"ל. הראשונה היא טקטית: כאשר קצינים ברמת המחלקה והפלוגה נפגעים בקרב, יחידותיהם מאבדות יכולות פיקוד ובקרה, עם השלכות מתועדות על האפקטיביות המבצעית. השנייה היא מוסדית: במבצעי לחימה רחבי היקף ומתמשכים, זמינות קציני המילואים בעמדות הפיקוד של הגדוד והחטיבה ירדה באופן מדיד, ופגעה ברציפות המשמרות וביכולת התכנון.

במאמר זה נטען כי שתי נקודות התורפה חולקות סיבת שורש אחת – היעדרה של שכבת נגדים מקצועית ומועצמת, המסוגלת לקיים פיקוד ובקרה באופן עצמאי בכל הדרגים. בהתבסס על הרפורמה המבנית שביצע הצבא האוקראיני לאחר 2014 ועל הספרות המקצועית העדכנית של צבא ארצות הברית העוסקת בשילוב נגדים הן בתפקידים טקטיים והן בתפקידי מטה, המאמר מציע רפורמה מדורגת: העצמת נגדים מנוסים – המוגדרים ככאלה בעלי ותק מינימלי של חמש שנות שירות מילואים או שנתיים שירות סדיר – לאיוש תפקידים מוגדרים ברמת המחלקה, הפלוגה ועמדת הפיקוד. המטרה אינה להחליף את הקצינים, אלא לבנות כוח חסין יותר: כוח שאינו קורס כאשר קצין נופל, ואינו מתעכב כאשר קצין נעדר.

בהיסטוריה הצבאית יש רגעים שבהם לחץ מבצעי כופה שינוי מוסדי. עבור אוקראינה, הרגע הזה הגיע ב-2014: סיפוח קרים והמלחמה בדונבאס חשפו כשל מבני עמוק, תלות יתר בקצינים המקובלת במודל הסובייטי/רוסי, היעדר נגדים עצמאיים ומוסמכים ומבנה פיקוד שאינו מסוגל לתפקד ברמות הנמוכות ללא הכוונה מלמעלה. הפתרון לא היה טכנולוגי, הוא היה מוסדי ותרבותי: רפורמה שיטתית שהעניקה לנגדים – חיילים מקצועיים בשירות קבע שאינם קצינים – סמכויות, מסלולי פיתוח מקצועי ומעמד מוכר בתהליכי פיקוד ושליטה בכל הדרגות.

כיום, ישראל עומדת בפני הרגע "האוקראיני" שלה. לאחר תקופה ממושכת של לחימה, מתגלים בצה"ל שני אתגרים מבניים מקבילים שאמנם שונים בביטויים, אך זהים בשורשם. האתגר הראשון הוא טקטי: כאשר קצין נפגע בלחימה ברמת המחלקה או הפלוגה, העוצבה מאבדת את יכולת הפיקוד. האתגר השני הוא מוסדי: מרכזי פיקוד ברמות הגדוד, החטיבה והאוגדה מאוישים ברובם על ידי קצינים בדרגת סג"מ עד סא"ל (בעיקר במילואים) שנוכחותם יורדת בחלוף המלחמה. שני האתגרים נובעים מאותה נקודת עיוורון – היעדר נגדים מקצועיים בעלי כשירות פיקודית וסמכות פורמלית להפעילה.

1. האתגר הראשון: כאשר הקצין נפגע – העוצבה קורסת

ניסיון הלחימה האחרון בצה"ל חשף תופעה חוזרת ומדאיגה: ברמת המחלקה והפלוגה (אך בעיקר ברמה המחלקתית), כאשר מ"מ או מ"פ יצאו מכלל פעילות כתוצאה מפגיעה (הרג או פציעה), העוצבה איבדה את מרכז הכובד הפיקודי שלה. לא היה זה כשל פרטני של אנשים ספציפיים, אלא דפוס מערכתי: לא היה מי שיקבל פיקוד.

צבאות המערב מזוהים דפוס דומה: יש נגדים המחזיקים בידע מבצעי, אך הם נעדרים סמכות לממשו. סגן כריסטינה הילם, ששירתה כנגדת מפעילת מל"טים ולאחר מכן כקצינת תותחנים בזרוע היבשה האמריקאית, מתארת בדיוק את הפער הזה בביטאון המקצועי של חיל התותחנים האמריקאי: מפעילים בדרגת נגד מחזיקים ידע טכני ומבצעי ברמה גבוהה, אך נטולי הסמכות לממשו. כאשר מצב חירום מתרחש, האדם המיומן ביותר בשטח אינו בהכרח האדם המוסמך לפקד.

ההשוואה לאוקראינה ב-2014 ישירה: גם שם, הכשל הטקטי הראשוני לא נבע מחוסר אומץ או ידע אישי, אלא מהיעדר מסגרת מוסדית שמסמיכה נגדים לעשות מה שמצופה מהם בפועל. הרפורמה שנעשתה לאחר מכן נתנה לנגדים את הסמכות, ההכשרה וההכרה המוסדית הנדרשות.

2. האתגר השני: מרכזי פיקוד שמסתמכים על קצינים

מרכזי הפיקוד בצה"ל, ברמת הגדוד, החטיבה והאוגדה, מאוישים באופן מסורתי על ידי קצינים זוטרים בדרגות סגן עד סגן אלוף. במלחמה ממושכת המסתמכת על כוח מילואים, מתכונת זו מתחילה להיסדק. קצין מילואים שנקרא שוב ושוב לשירות פעיל על פני שנתיים ויותר נושא עמו מחויבויות מקצועיות, משפחתיות וכלכליות שאינן נעלמות. הנוכחות בפועל יורדת, ויכולת ייצור משמרות כוננות סדירות ויציבות נפגמת.

הנקודה החסרה מתגלה ברגע שבו המערכת מגיעה לקצה גבול היכולת: כאשר לא ניתן עוד לאייש משמרות במרכז הפיקוד (לפי התקן של התו"ל) מתוך הקצונה האורגנית של היחידה, מתחילה תופעה שמרחיבה את הכשל ולא פותרת אותו – סיפוח קצינים ממאגרים חיצוניים. כך, קצינים שאינם אורגניים למסגרת, ולעתים אף אינם שייכים לאותה אוגדה או פיקוד, שובצו למשמרות במרכזי פיקוד שהתרבות הארגונית, הנהלים והמבנה שלהם אינם מוכרים להם. הפער אינו רק מקצועי, הוא גם תרבותי ואנושי: קצין מסופח פועל ללא ההיכרות הבסיסית עם אנשי היחידה, עם הנהלים הייחודיים לה ועם ההיסטוריה המבצעית שמסבירה החלטות שנעשו לפניו.

הבעיה מחמירה כאשר מספר יחידות פועלות במקביל ושואבות בוזמנית מאותם מאגרי סיפוח. בנסיבות אלו, לא רק שאיכות האיוש יורדת, גם הזמינות שלו הופכת לבלתי יציבה. מרכז הפיקוד שמסתמך על קצין מסופח שנקרא גם על ידי יחידה אחרת עשוי למצוא את עצמו ללא כל פיקוד בכיר במשמרת הבאה. הפתרון הברור שלא מומש הוא זה שנמצא "מתחת לאף" כל הזמן: הנגד האורגני שמכיר את היחידה ומחויב לה.

לעיתים קרובות, נגד זה הוא בעל ניסיון רב ויכולת מבצעית שצמחה ישירות מהשטח או מתוך המפקדה. הוא מכיר את המערכות, את נהלי מרכז הפיקוד ואת שעון הלחימה באופן שעולה על זה של כל קצין צעיר שנכנס לתפקיד. עם זאת, מעמדו הרשמי אינו מאפשר לו לנהל משמרת, לחתום על תוצרים מבצעיים, או לייצג את מרכז הפיקוד בפני פיקוד גבוה. הוא קיים בפועל, אך אין לו סמכות.

מחקר עדכני של ה-Center for Army Lessons Learned של צבא ארצות הברית מזהה את אותו הדפוס: כאשר לנגד חסרה הסמכות הפורמלית, הוא מנותב למשימות אדמיניסטרטיביות, בעוד הניסיון הטקטי/אופרטיבי שלו נותר בלתי מנוצל. תוצאות תכנון ומשמרות מתבצעות ללא "הרקמה המחברת" – המינוח של המחקר האמריקאי לתפקיד הנגד במרכז הפיקוד – ורמת הכשירות הכוללת של הפיקוד יורדת.

3. הניסיון הבינלאומי

שני האתגרים, הטקטי והמוסדי, אינם ייחודיים לישראל, ולכן אין היא צריכה להמציא את הפתרון. אוקראינה עשתה את הצעד המתבקש תחת לחץ לחימה, ועשתה אותו נכון: פיתוח מסלול מקצועי מדורג לנגדים, שילובם בתהליכי תכנון ופיקוד ובניית מסגרת סמכות ברורה בכל הדרגות. התוצאה לא הייתה חלוקת כוח עם הקצינים, אלא כוח מוסדי גדול יותר לכלל הארגון.

בצבא ארצות הברית, הספרות המקצועית מן השנים האחרונות מציגה תמונה עקבית ברמת האש והפיקוד גם יחד: נגדים ברמת הפלוגה והגדוד מחזיקים ידע מבצעי שאינו נופל מזה של קצינים, ולעתים עולה עליו.

הפער אינו בכשירות; הוא בהסדרה המוסדית של הסמכות. כאשר מערכות לחימה מתקדמות, מל"טי תקיפה, אמצעי טיווח ומערכות שליטה ובקרה מוצבים ברמות נמוכות יותר, הדרישה לנגד מוסמך גדלה. הנגד שמפעיל את המערכת צריך גם להיות מסוגל להחליט מתי ואיך להשתמש בה, כל עוד הוא עושה זאת במסגרת הפקודות שקיבל.

4. סמכות הנגד בהשוואה בינלאומית: זרועות היבשה

הפער בין מה שצה"ל מבקש מנגדיו לבין מה שהוא מסמך אותם לעשות אינו פער הקיים ברוב צבאות המערב. זוהי בחירה מבנית שצבאות עמיתים עשו אחרת, כמתואר להלן, מסיבות מבצעיות מתועדות.

תיאורי הדרגות הרשמיות של הצבא הבריטי מגדירים את הסרג'נט כ"ממלא מקום פיקודי של פלוגה או מחלקה", עם אחריות על מנהלה וטקטיקה. מוזיאון הצבא הלאומי מאשר כי סרג'נט "משמש לעתים קרובות כממלא מקום של סגן", בעוד ה-Warrant Officer Class 2 בתפקיד סמל-ראשי (CSM) מחזיק בסמכות ניהולית בכירה ביחידה כיועץ הבכיר של המפקד. רשמית, ממלא מקום המפקד הוא הגורם השני בפיקוד ומקבל אותו בעת היעדר הקצין או נפילתו.

זרוע היבשה האמריקאית

הדוקטרינה של צבא ארצות הברית מפורשת. FM 3-21.8, מדריך פלוגת הרובאים, מגדיר את סמל הכיתה/מחלקה כ"נגד המנוסה ביותר בפלוגה וממלא מקום מפקדה", ומציין מפורשות כי "הוא מתכונן לקבל על עצמו את תפקיד ואחריות מפקד הפלוגה". First Sergeant (רב-סמל ראשון) ברמת הפלוגה מנהל את הכשירות הקרבית, ההדרכה ורציפות המבצעים כמסלול פיקוד מקביל לקצין. ברמת הגדוד ומעלה, הספרות המקצועית העדכנית של צבא ארצות הברית מתעדת כיצד סמל-מבצעים (Operations Sergeant Major) משולב רשמית בתהליך התכנון כגורם מטה פעיל, לא כגורם תמיכה. הנגד אינו ממלא מקום הקצין – הוא גורם המאפשר רציפות מוסדית של היחידה לאורך מחזורי מפקדים.

גרמניה

התיעוד הרשמי של הבונדסוור לדרגות ומסלולי קריירה מתאר נגדים בכירים כ"מנהיגים, מדריכים ומומחים" הזקוקים ל"מומחיות וניסיון". תקופת שירותם הרגילה היא חמש עשרה שנה, ויש בהם השקעה מוסדית רציפה. ה"רב סמל הגרמני" (Hauptfeldwebel), המקביל לדרגת רס"ר ברמת הפלוגה, אחראי רשמית על כשירות היחידה, כוח האדם, הלוגיסטיקה והמשמעת, ומתפקד כממשק הראשי בין המפקד לחיילים. סמכות זו אינה נובעת מפיקוד משימה (Auftragstaktik) בלבד. כפי שמציין ניתוחו של מרכז המחקר של הצבא האוסטרלי לדוקטרינה הגרמנית, המושג אינו ניתן להפרדה מתרבות רחבה יותר של קבלת סיכון ופיקוד קדמי – תרבות שבה קצינים מפקדים מהחזית ולכן זקוקים לנגדים כשרים לא רק כגיבוי, אלא כשותפים פעילים בפיקוד. הנגד נותן לקצין את הכתף המוסדית המאפשרת לו להתקדם. שלילת הסמכות הפורמלית מהנגד אינה משחררת את הקצין להוביל מהחזית – היא מושכת אותו לאחור לנהל את מה שהנגד אינו יכול עוד לטפל בו. עקרון "מפקדים קדימה" של צה"ל יוצר את אותם התנאים שעיצבו את המודל הגרמני. אך המסקנה המוסדית טרם הופקה.

אוקראינה

הצבא האוקראיני לפני 2014 ירש את המודל הסובייטי במלואו: קצינים פיקדו על הכל, נגדים ביצעו בפועל ללא סמכות. מחקר אקדמי משנת 2023 על הרפורמה הצבאית האוקראינית מציין כי הכוחות המזוינים האוקראינים היו "כבדי ראש, נשענים על קצינים ותיקים בגישה היררכית" וכי "במהלך הלחימה במזרח, אוקראינה סטתה בצורה מכרעת מהגישה הסובייטית הפחות יעילה שבה סרג'נט הוא רק חוליה" בין מפקדים. פיתוח מערך נגדים מקצועי במסגרת קבוצת האימון הרב-לאומית המשותפת לאוקראינה¹ (JMTG-U) מתועד כיום כאחד הגורמים המאפשרים המרכזיים לחוסנה של אוקראינה מול הפלישה הרוסית של 2022. גנרל קנת' פרנק מקנזי, מפקד הפיקוד המרכזי האמריקאי (CENTCOM), ניסח את הפער בצורה ישירה בתדריך לעיתונאים בפנטגון ב-18 במרץ 2022, כשלושה שבועות אחרי הפלישה: הנגדים, לדבריו, הם עמוד השדרה של הכוח הבין-זרועי האמריקאי, ו"הדבר האחד שאין לרוסים הוא רמת ניהול הביניים הזו". הרפורמה בוצעה תוך כדי לחימה פעילה, וניתוחו של NCO Journal על לקחים מאוקראינה מאשר כי יחידות שהכשירו והעצימו את נגדיהן הפגינו יכולת הסתגלות מבצעית גדולה יותר כשקצינים נפגעו או לא היו זמינים.

המכנה המשותף

בכל אחד מהצבאות הללו, סמכות הנגד לפקד בהיעדר הקצין או נפילתו אינה אלתור חירום, היא הבסיס המתוכנן. כל מודל גם משקף את אותו היגיון בסיסי: נגד מועצם אינו מחליף את הקצין, הוא מאפשר לו לתפקד בכך שהוא נושא את הכובד

¹ קבוצת האימון הרב-לאומית המשותפת לאוקראינה (Joint Multinational Training Group-Ukraine, JMTG-U) היא משימת ההכשרה של הכוחות המזוינים האוקראינים, בהובלת יחידות של צבא ארצות הברית. המשימה פעלה משנת 2015 במרכז האימונים הקרבי ביבוריב, במרכז הבין-לאומי לשמירת שלום וביטחון שבאוקראינה. עם הפלישה הרוסית בשנת 2022 הועתקה הפעילות לגרפנוור שבגרמניה, שם חודשה הכשרת הכוחות האוקראינים.

המוסדי המאפשר לקצין להתרכז בפיקוד. צה"ל דורש כיום מקציניו לשאת בשני סוגי האחריות הללו. התוצאה אינה גיוס קצינים חזק יותר, אלא גיוס קצינים עמוס יותר על המידה, אשר תלוי מבנית בשכבה שמעולם לא הועצמה באמת.

5. הרקע המוסדי וחשיבותו

הטיעון המוצג במאמר זה אינו חדש. הוא הועלה בעבר, ברמת פירוט וחריפות הולכת וגוברת, לאורך יותר מעשור. סביב שנת 2012, סא"ל יהודה קטורזה, שהיה אחראי על יישום תוכנית ההתייעלות "עת האסיף" בצה"ל, הגיש מסמך רשמי לסגן הרמטכ"ל דאז אלוף יאיר נווה. המסמך זיהה את הבעיה המרכזית: צה"ל מכשיר קצינים לאלפי תפקידים שנגדים יכולים למלא ביעילות זהה או גבוהה יותר. קטורזה העריך שניתן להמיר כ-5,000 עמדות קצינים לתפקידי נגדים, והציע חמש חלופות לביצוע. המסמך התקבל לידיעה ונגנז.

חמש שנים לאחר מכן, ועדת לוקר לבחינת תקציב הביטחון שבה לאותה הקרקע בדיוק, וקבעה כי מספר הקצינים המוכשרים עולה על הדרוש, ואף זיהתה במפורש תפקידים המאוישים בקצינים שאינם מפקדים על חיילים או שמוטת הפיקוד שלהם זניחה. הוועדה המליצה על צמצום משמעותי בגודל המטות, שינוי מבני ו"שיטוח" מפקדות. אך המלצותיה בנושא מספר הקצינים לא יושמו באופן משמעותי.

מזכר כוח האדם של עפר שלח, שפורסם במכון למחקרי ביטחון לאומי בשנת 2022, שב לנושא בפעם השלישית, והציע בחינה של מסלול ייעודי לנגדים ביחידות קרביות, תוך קישור מפורש לצמצום מספר הקצינים שצה"ל מכשיר מדי שנה. ההמלצה תוארה כראויה לבחינה. היא נותרה בלתי נבחנת, לפחות לידיעת הכותב.

בהפרש של עשור, שלושה ניתוחים נפרדים עם מסקנות זהות לא זכו ליישום. הדפוס עצמו הוא ראייה. אין צורך בניחוש מניעים כדי להצביע על כך שצה"ל, כגורם מוסדי בעל משקל פוליטי ניכר בחיי הציבור בישראל, נוטה להימנע מרפורמות המצמצמות עמדות קצינים. צמצום מספר הקצינים אינו שאלה של יעילות מופשטת – הוא פוגע ישירות בצינורות הקידום, במסלולי הקריירה ובאינטרסים המוסדיים של מי שבידיהם הסמכות לאשר או לחסום רפורמה. דינמיקה זו אינה ייחודית לישראל; כל צבא עומד בפני שינויים מבניים המצמצמים את מסלולי הקריירה. המייחד את המקרה הישראלי הוא יכולתו של צה"ל לעמוד בפני הדרג המדיני ולעכב רפורמות.

ישנו גם דפוס רחב יותר הראוי לציון, אם כי אין לאמתו מן הרשומות בלבד. התרבות הביטחונית הישראלית חוזרת ונוטה לתרץ את אי-הפקת הלקחים ממודלים זרים בייחודיות הדרישות המבצעיות של ישראל, עד שמחיר אי-הלמידה הופך לבלתי ניתן להתעלמות. גיוס הנגדים של הצבא הבריטי, הצבא האמריקאי, הבונדסוור הגרמני וצבא אוקראינה לא התפתח במקרה. הוא משקף עשורים של לקחים מבצעיים על מיקומה הנכון של סמכות הפיקוד ודרגתה. צה"ל נהג להתייחס לכך כאל לקח של מישור אחר.

אוקטובר 2023 שינה את תנאי הדיון. המלחמה לא הפריכה את הטיעונים המוסדיים לדחיית הרפורמה, היא פשוט גרמה למחרם להיות גלוי באופן שאי אפשר היה להתעלם ממנו עוד בשגרה הביורוקרטית. שלושה מחזורי המלצות לא הניעו את המוסד. מה שהמלחמה מספקת, לראשונה, אינו טיעון טוב יותר – הטיעון תמיד היה נכון – אלא מציאות שבה המשך הדחייה כרוך בעלויות כבדות של גיוס קצינים שכבר מתוח למקסימום.

6. מה לימדו המלחמות

ההשלכות המבצעיות של חולשת תפקיד הנגד אינן תאורטיות. הן תועדו בשדות קרב פעילים, והדפוסים שהן מגלות עקביים בין צבאות שונים, שטחים שונים ואויבים שונים. המקרה המתועד ביותר הוא אוקראינה. כשרוסיה פלשה אליה בפברואר 2022, פער הביצועים בין יחידות שעברו את הרפורמות הפיקודיות ב-JMTG-U לבין אלה שלא היה מידי ובולט. היחידות שעברו את הרפורמה הפגינו חוסן גדול יותר כשקצינים נפגעו, שמרו על קוהרנטיות פיקודית בעת מיצוב מחדש מהיר, והסתגלו מהר יותר למגע בלתי-צפוי. היחידות שלא עברו את הרפורמה הראו את ההיפך: כשקצינים נפלו, הפיקוד קרס. החלטות טקטיות שהיה צריך לקבל ברמת המחלקה דרשו העברה לגדוד – בזבוז זמן שקצב שדה הקרב השקוף אינו מתיר. ניתוחם של מפקד אוגדת הפרשים הראשונה של הצבא האמריקאי וקצין ממטהו על מלחמת רוסיה-אוקראינה מזהה את המנגנון המרכזי: בשדה קרב שקוף, חוסר היכולת לייצר אש דיכוי ולשמר תמרון ברמה הנמוכה ביותר, שהוא בדיוק תפקידה של שכבת נגדים מועצמת, כובל יחידות ללחימה פוזיציונית. יחידות שאינן יכולות לפעול ללא קצין אינן פועלות מהר מספיק. יחידות שאינן פועלות מהר מספיק מפסיקות לנוע. יחידות שמפסיקות לנוע הופכות למטרות.

מעבר נהר הסיורסקי דונץ במאי 2022 הוא ההמחשה הבהירה ביותר. כוח רוסי בגודל גדוד שניסה לחצות את הנהר נעדר אש אורגנית מספקת ויוזמה להסתגל ברמת הנגד כשהמעבר היה תחת אש אוקראינית. [הניתוח שפרסם צבא ארצות הברית על האירוע](#) מתאר את התוצאה: קבוצה טקטית שלמה ברמת גדוד אבדה, כשמכון ISW העריך 485 נפגעים והשמדה של יותר מ-80 כלי רכב. הכישלון לא היה כישלון של אומץ או של ציוד, הוא היה כישלון של שכבת הפיקוד שמתחת לרמת הקצין, שכבה שבצבא הרוסי, כמו במודל הסובייטי שירש, לא הוכשרה ולא הוסמכה לפעול באופן עצמאי.

ההקבלה הישראלית אינה דורשת שמות של מבצעים ספציפיים. התנאים המבניים זהים לאלה שייצרו את הכישלונות האוקראינים והרוסיים, ובהיבט אחד חמורים יותר: זרוע היבשה של ישראל פועלת בשטח צפוף, אורבני, מרושת במנהרות ומפוצל, שבו קוהרנטיות פיקודית ברמה הנמוכה ביותר קריטית מאוד, אף יותר מאשר בשטח פתוח. תיאורו של מזכר שלח שהוזכר לעיל לפתולוגיה הקיימת בצה"ל רלוונטי ישירות לכאן. המסמך מזהה צבא שמכשיר יותר מדי קצינים לתפקידים שנגדים יכולים למלא, מעתיק את יחסי הפיקוד של יחידות קרביות למפקדות שאינן זקוקות להם, ומעולם לא בנה את שכבת הנגדים שתאפשר לו לפעול אחרת. בלחימה אורבנית ממושכת, פגיעות מבנית זו אינה נשארת מופשטת. הקצין בחזית הוא הגורם החשוף ביותר במבנה הפיקוד. כשהוא נופל, השאלה מה הנגד מאחוריו מוסמך ומאומן לעשות חדלה להיות שאלה של מדיניות ונשארת נטולת תשובה בשעת חירום טקטית.

מזכר שלח מציין כי צה"ל מכשיר קצינים עודפים כפיצוי חלקי על היעדר שכבת נגדים מקצועית: הקצין ממלא תפקידים שבצבאות אחרים שייכים לנגד. המלחמה הנוכחית לחצה על שני קצות המשוואה בו-זמנית. על פי נתוני מרכז הנתונים של המכון למחקרי ביטחון לאומי², מבין 962 חללי צה"ל במלחמה היו 230 קצינים – כרבע מכלל האבדות, שיעור העולה בהרבה על חלקם של הקצינים בכוח הלוחם, ועקבי בשני מסלולי השירות. 212 מהם, למעלה מ-92 אחוזים, נשאו דרגות שבין סגן משנה לרב-סרן, טווח הדרגות המאייש את הפיקוד הטקטי; שמונה עשר בלבד נשאו דרגת סגן אלוף ומעלה. האבדות מרוכזות אפוא בשכבת הפיקוד הקרובה ללחימה ולא בדרגי המטה – המחיר הנמדד של עקרון "מפקדים קדימה"³.

באותם נתונים בולט היעדר: מבין 647 חללי השירות הסדיר, 40 בלבד (כשישה אחוזים) נשאו דרגות נגד. הנתון אינו מעיד על חשיפה נמוכה לסיכון, אלא על נוכחות נמוכה מלכתחילה. מערך הנגדים הסדיר בצה"ל מרוכז במקצועות הלוגיסטיקה, האפסנאות, הטכנולוגיה והמודיעין, וכן בדרגי המטה. בזרוע היבשה נגדים בתפקידי פיקוד מצויים כמעט אך ורק ביחידות המיוחדות. ביחידות הקו הסדירות, הקצין הוא שכבת הפיקוד, משום שאין שכבה אחרת.

לכך מצטרפת מגבלה מבנית נוספת: בזרועות היבשה הלוחמות אין מסלול קצונה העוקף שירות בדרגות החוגר. הדרך עוברת בגיוס חובה, אימון וקורס פיקוד זוטרי, ורק לאחריו (למי שבוחר ונבחר) קורס קצינים. גם תוכנית "ארז", מסלול העילית שנפתח ב-2023 לאיתור מוקדם של מפקדים קרביים, אינה חריגה מכך: חניכיה עוברים טירונות וקורס מ"כים בטרם קורס הקצינים, והיא מייצרת כשמונים בוגרים בשנה – שיעור שולי מכלל הקצינים הקרביים. 449 מחללי המלחמה, כמחצית מכלל האבדות, נשאו דרגות חוגרים; אלה אינן רק אבדות בכוח הלוחם, אלא שחיקה במאגר היחיד שממנו נבנים גם הנגדים וגם הקצינים, מאגר שאינו ניתן לחידוש בקורס. הנגד בעל הניסיון והכשירות למלא את הפער קיים במערכת. המסגרת להסמך אותו – עדיין לא.

² הנתונים מבוססים על מרכז הנתונים של המכון למחקרי ביטחון לאומי ואינם כוללים מספר בודד של נפילות מהשבועות האחרונים. הם כוללים את נפגעי ה-7 באוקטובר 2023; בחינה נפרדת של הלחימה מ-8 באוקטובר ואילך מניבה תוצאות כמעט זהות – 23.9 אחוזים קצינים מכלל הנופלים, ומתוכם 91.8 אחוזים בדרגות שבין סגן משנה לרב-סרן. הדרגה משמשת כאן כאינדיקציה לדרג הפיקוד ולא כמדד לוותק או לתפקיד: קידום בדרגה אינו מעיד בהכרח על שינוי תפקיד, וקצב הקידום בעת מלחמה מואץ.

³ נתוני מרכז הנתונים שימשו גם את תא"ל ברק חירם, שפיקד במלחמה על אוגדה 99 ועל אוגדת עזה, במאמרו "המפקד הישראלי: מה מלמדים חללי הקצונה במלחמת התקומה על רוח הלחימה של צה"ל?", *בין הקטבים* 48, 4 באוקטובר 2026. חירם רואה בשיעור הקצינים בקרב החללים אינדיקציה לנוכחות המפקדים בקו האש ולשושנותם בסיכון, ומסיק כי המנהיגות הטקטית של צה"ל עמדה במבחן. מאמר זה אינו חולק על מסקנה זו. הוא עוסק בשאלה שחירם מותיר פתוחה – אילו מנגנונים ארגוניים יעמידו מאחורי המפקד הטקטי מערכת טובה יותר. מאמר זה גם עוסק בהסתייגות שחירם עצמו מציין, לפיה אבדות מפקדים עלולות לפגוע ברציפות הפיקודית הפונקציונלית.

7. ההצעה: עצמאות פיקודית מדורגת בכל הדרגות

הטיעון המוצג כאן אינו ביטול תפקיד הקצין, נהפוך הוא. מטרת הרפורמה היא להפחית את העומס על הקצין הזוטא, לאפשר לו להתמקד בתפקידים שלשמם הוכשר ולמנוע את הקריסה המוסדית שמתרחשת כאשר הוא אינו נוכח, בין אם בשל פגיעה, עייפות או מלחמה ממושכת.

מקצועות הלוחמה

במישור מקצועות הלוחמה הפתרון הוא יחסית קל ובר-קיימא: הטמעה מחודשת של קורס סמלים בכירים בחילות החי"ר, חי"ר גבולות, הנדסה ושריון. הכנסת רכיב זה ברמת המחלקה יכולה לייצר רציפות תפקוד ואף מענה במקרה של פגיעה במ"מ – הנגד מקבל את הסמכות הפורמלית למה שכבר עשוי להיות מוטל עליו בפועל בשטח.

ברמת הפלוגה, הסמל הבכיר יכול לקחת על עצמו אחריות כבדה יותר: ניהול תנועות לוגיסטיות, הכשרה וטיפול בסמלי המחלקה, ואף הובלת שלבי ההוצאה לפועל של מבצעים. מדובר בהרחבת אחריות שאינה דורשת שינוי דוקטרינרי מהפכני, היא דורשת הכרה מוסדית בכשירות שכבר נצברת.

מקצועות התותחנות

במקצועות התותחנות (קני ורקטי), יש צורך בבירור מוקדם לפי מנגנון התו"ל הצה"לי המפתח את כניסת התותח הרועם לשירות צה"ל. בשני המערכים ניתן לבחון הטלת אחריות על נגדים לאבטחת המרחב, ובדומה למערכי הלוחמה האחרים, גם אחריות על המערכים הלוגיסטיים של הפלגה והסוללה.

ככל שיש לכך צורך מבצעי, ניתן לבחון גם אפשרות של לקיחת אחריות ברמת הנגד על תקינות הטיוווח של הכלים. ספרות מקצועית של חיל התותחנים האמריקאי מדגישה כי ככל שמערכות לחימה מתקדמות, מל"טי תקיפה, מערכות טיווח ואמצעי שליטה ובקרה מוצבים ברמות נמוכות יותר, כך גדלה הדרישה לנגד מוסמך שמכיר את המערכת לעומקה. הנגד אינו רק מפעיל, הוא האחראי הראשי לתקינות ולמוכנות של הכלים שבאחריותו.

קרונום הפיקוד: גדוד, חטיבה ואוגדה

ברמת קרונום הפיקוד הבעיה מחמירה כאשר מספר יחידות מבצעות הפעלות במקביל ושואבות בו-זמנית מאותם מאגרי הסיפוח. קצין מסופח שאינו אורגני ליחידה פועל ללא ההיכרות הבסיסית עם אנשי היחידה, עם הנהלים הייחודיים לה ועם ההיסטוריה המבצעית שמסבירה החלטות שנעשו לפניו. הפתרון שהציעה המערכת להיעדר הקצין האורגני יצר בעיה נוספת – בעיית תרבות ארגונית, בעיית רצף ידע ובעיית זמינות, כאשר אותו מאגר קצינים נדרש במקביל ביותר ממקום אחד.

זאת, למרות שהפתרון האורגני עמד לצד הבעיה כל הזמן: נגד בכיר עם חמש שנות מילואים פעילות לפחות או שנתיים שירות סדיר יוגדר כבעל סמכות לאישי עמדות ניהול משמרות ופיקוד מידע שכיום מיועדות לסגן עד רב-סרן, ובנסיבות מסוימות לסא"ל. פורמליזציה של סמכות זו בנהלי מרכז הפיקוד ובדוקטרינה תאפשר גמישות בייצור משמרות, תפחית את התלות במאגרי הסיפוח ותבטיח שהאדם שמנהל את מרכז הפיקוד מכיר את היחידה, לא רק את הנוהל.

הרגע הוא עכשיו

שני האתגרים שתוארו כאן, הטקטי והמוסדי, אינם תאורטיים. הם התגלו בפועל, שולם עליהם מחיר, והם ממשיכים להתקיים כל עוד לא נעשה דבר. אוקראינה לא חיכתה לסיום המלחמה כדי לבצע את הרפורמה. היא ביצעה אותה תוך כדי לחימה, מתוך הכרה שהמבנה הקיים אינו בר-קיימא.

שלושה צעדים ראשוניים נדרשים: ראשית, הגדרה מוסדית ברורה – אילו עמדות בכל הדרגות ניתן לאישי בנגדים, ובאילו תנאים. שנית, שילוב מובנה של פיקוד ושליטה בכל שלבי הפיתוח המקצועי של נגדים בצה"ל, כך שנגד יגיע לתפקידו עם כשירות שנבנתה לאורך קריירה ולא רק בקורס נפרד. שלישית, הסדרה פורמלית של הסמכות, בנוהל ובדוקטרינה, כך שהנגד יפעל מכוח הרשאה מוכרת, לא רק מכוח נסיבות.

צבא חסין הוא צבא שלא קורס כאשר איש אחד נפגע ולא נעצר כאשר איש אחד נעדר. בניית חסינות זו ברמת הנגד אינה מהפכה ואינה ויתור על מנהיגות הקצונה, היא ההכרה המוסדית באמת שכבר מתקיימת בשטח. הכשירות קיימת. הניסיון נצבר. מה שחסר הוא ההסדרה.