

בית יוצר  
לבניין הרוח  
חיל החינוך והנוער



2025

# הערכת מצב חינוכית צבאית





## מטרת המסמך

- תיאור וניתוח של תמונת המצב הנוכחית לאור האירועים הגיאואסטרטגיים, הפנימיים, והשפעתם על החברה הישראלית ועל צה"ל. זאת, לצורך הגברת האפקטיביות של הפעולה החינוכית והכוונת המעשה החינוכי-פיקודי הנדרש בכלל צה"ל.
- דיוק וטיוב המאמץ החינוכי בצה"ל, כדי להגיע לתכלול ולמיצוי של רלוונטיות המענה החינוכי בשנת 2025.

## שיטה

- איסוף מקורות מידע:
  - איסוף מידע אנושי - סקרי דעת קהל על בסיס חוות דעת של סגלי חינוך במערך הפרוס ושל משרתי צה"ל (קולות מהשטח), עיבוד נתונים של חיל החינוך שנלקחו מהכשרות מטכ"ליות בחיל, סקרי ממד"ה.
  - איסוף מידע פנים צבאי - התבססות על פרסומים רשמיים של גורמי מקצוע צבאיים (מערך החינוך, מערך מג"ן, ביסל"ם, ממד"ה, חתומכ"א ועוד).
  - איסוף מידע חיצוני - התבססות על מאמרים ומחקרים ממקורות מידע אקדמיים ודוחות ממשלתיים, איסוף מידע המתפרסם בתקשורת הישראלית.
- תהליך גיבוש מסמך העמ"צ 2025:
  - גורם אחראי ומוביל את העבודה: מקח"ר- מערך החינוך- מדור מו"פ.
  - מינוי צוות שותפים קבוע מכלל גופי חיל החינוך והנוער: מערך החינוך, מערך מגן וביסל"ם.
  - מסמך זה גובש בתקופה שבין ספטמבר-דצמבר 2024 ונוצר בהלימה לתהליך האסטרטגי החיילי.
  - במהלך תקופה זו, הצוות התכנס לארבעה ימי פנימייה מרוכזים, בהם נערכו למידה והטענת ידע בתחומים ונושאים שונים הרלוונטיים לעשייה החינוכית בצה"ל, תמונת המצב נסקרה ונלמדה באמצעות חומרים שונים שהונגשו לצוות. בין היתר באמצעות מפגשי שיח עם בעלי תפקידים שונים. הנושאים נידונו ונותחו על ידי חברי הצוות, הוחלפו מספר טיוטות להתייחסות וגובש מסמך שמוצגות בו גם תובנות והמלצות למעשה החינוכי-פיקודי.



• חברי הצוות:

- סרן ענבר זקן, ר' תא אוכלוסיות תחילת שירות, מגן<sup>1</sup>
- סא"ל (במיל"), כרמל דפרין וולפסון, מערך החינוך
- רס"ן (במיל"), אביעד הולנדר, תחום תורה והסברה, מערך החינוך
- אע"ץ לילך רחבי, רמ"ד מו"פ
- אע"ץ ד"ר שני אלמוג, רמ"ד מחקר ביסל"ם

## מבנה הערכת המצב

- הערכת המצב (להלן: העמ"צ) תציג את תמונת המצב באמצעות **התבוננות על מטרות חיל החינוך והנוער**. המסמך מציג תמונת מצב אינטגרטיבית כוללת, וכן תובנות והמלצות בהתייחסות לשלוש מטרות החיל (המשימה, האדם, ממלכתיות). כל אלו ייעשו באופן שיטתי וקבוע לכל אורך השנה וכל שנה.
- השנה הוחלט כי הנושא, שבו תתמקד העמ"צ שלהלן, הוא צבא-חברה.

## מגבלות המסמך

- הטיות – קיימת הטיה טבעית של התכנים שנבחרו וניתוחם. זאת, בשל תפיסת העולם הייחודית של חברי הצוות, שהינם אנשי מקצוע בתחום החינוך בצה"ל.
- גיבוש המסמך בשנת מלחמה – היקף המידע וקצב התרחשות האירועים הם דרמטיים, דינמיים ואינטנסיביים מאוד. אשר על כן, המסמך רלוונטי לעת שבה הופץ. ייתכן שיחולו תמורות משמעותיות, שישפיעו על עדכניות ההמלצות המרוכזות במסמך זה.
- מורכבות המחקר בתחום האנושי בעת הזו – המסמך מתפרסם כאשר אנו מצויים בחודש השבעה עשר מפרוץ מלחמת 'חרבות ברזל', שעודנה נמשכת. לצד האירועים החברתיים שהתרחשו בשנתיים האחרונות בחברה הישראלית, קיים קושי רב למדוד באופן "נקי" נתונים שונים בשל הימשכות המלחמה

<sup>1</sup> החליפה במהלך העבודה את רס"ן שקד ספקטור, רמ"ד תורה ומדיניות בשל סיום תפקידה.



## עיקרי תמונת המצב

### כללי:

- **מצב יסוד מלחמה:** צה"ל נמצא במצב יסוד מלחמה החל מה- 7/10/23 וימשיך לפעול במצב זה בטווח הנראה לעין. לצד זאת, נמשכות שגרות הכרחיות בבניין הכוח והפעלתו כדי לשמור על הכשירות לאורך זמן.
- **הפתעה בסיסית:** מלחמת חרבות ברזל החלה כהפתעה, אך צה"ל הפגין חוסן ויכולת התאוששות.
- **שינוי במפת האיומים:** עם הימשכות המלחמה, מרחיב צה"ל את פעילותו במספר זירות במקביל, וימשיך לפעול באופן רב-זירתי נוכח התפתחות האיומים.
- **שחיקה:** משך המערכה, למעלה משנה, גורם לשחיקה כתופעה כוללת הן בשדה הקרב והן בכלל הכוחות והמערכים. לשחיקה יש השפעות על המסגרת, על ירידה במורל ובדריכות המבצעית. השחיקה מחייבת קשב פיקודי ויצירת מנגנונים תומכים המקטינים את השפעותיה.
- **תודעת הישג:** ניכרת מגמת עלייה בתודעת ההישג בקרב הציבור (היחלשות ציר ההתנגדות השיעי- פגיעה אנושה ביכולות הצבאיות של חמאס, פגיעה אנושה בחיזבאללה, התפרקות סוריה וכניסה למרחב החיץ בגולן והחרמון הסורי). יחד עם זאת, ישנה עלייה קלה בלבד בתחושת הביטחון האישי בקרב הציבור והיא בין בינונית לגבוהה<sup>2</sup>.
- **מטרות המלחמה:** מטרות המלחמה טרם הושגו במלואן. רוב גדול מקרב הציבור הישראלי סבור, כי ניצחון בעזה יושג עם השבת כלל החטופים החיים ולצידם השבת הנרצחים והחללים לקבר ישראל<sup>3</sup>.

### צבא-חברה<sup>4</sup>:

- **ברית צבא-חברה:** ב-7 באוקטובר נפער שבר בבסיס הברית שבין הצבא לבין החברה. צה"ל כשל בייעודו בהגנה על אזרחי מדינת ישראל. שבר זה פוגע ביחסים שבין הצבא והחברה ושיקומו הכרחי להשבת תחושת הביטחון של האזרחים והאמון בצה"ל.
- **צבא העם:** צה"ל הוא צבא העם - כל העם משרת בו והוא שייך לעם. הצבא פועל למען העם ובהתאם להנחיות הממשלה. כל המשרתים בו נושאים שתי זהויות, אזרחית וצבאית גם יחד. עוצמתו של צה"ל כרוכה בהיותו "צבאה של המדינה" המגלם בתוכו התגייסות משותפת למען משימת הביטחון. בשעת מלחמה מודגש הצורך בכניסה של קבוצות רבות ככל הניתן "מתחת לאלונקה" לאור צרכי הביטחון הגוברים.
- **מחויבות ומגויסות:** המחויבות וההתגייסות הציבורית נותרו גבוהות לאורך שנת 2024. לצד הפעלה אינטנסיבית של מערך המילואים, נשמרת המוטיבציה בקרב הציבור לגיוס למילואים. יותר ממחצית הציבור מעיד שיתמוך בבן משפחה קרוב בשירות מילואים (קרבי) פעיל נוסף<sup>5</sup>. יש שחיקה רבה בקרב אנשי המילואים, לצד מחויבות גבוהה למשימת ההגנה על המדינה.

<sup>2</sup> סקר חרבות ברזל, INSS, דצמבר 2024: [/https://www.inss.org.il/he/publication/survey-december-2024](https://www.inss.org.il/he/publication/survey-december-2024)

<sup>3</sup> שם, שם.

<sup>4</sup> מתבסס על עבודת הצוות האינטגרטיבי צבא-חברה במלחמת חרבות ברזל (אוקטובר 2023-מאי 2024).

<sup>5</sup> סקר חרבות ברזל, INSS, דצמבר 2024



- **מערך המילואים:** מערך המילואים מהווה ייצוג של צבא העם במלוא תפארתו. בשנה האחרונה פעל מערך המילואים באופן נרחב וכך צפוי להיות גם בשנה הקרובה (כ-70 ימי תעסוקה מבצעית לגדוד, בממוצע).  
לאור המערכה הממושכת ואופי ההפעלה האינטנסיבי הצפויים בהמשך, האתגרים האישיים של המשרתים (תמיכה בעורף המשפחתי, סיוע בסוגיות כלכליות ועוד) ימשיכו להעסיק את צה"ל. היחס למילואימניקים עבר שינוי בחברתי - מהכינוי "פראיירים" להוקרה והערכה. בשל כך, זוכים המשרתים להון פוליטי-חברתי מעצם השירות. חלקם אף תובעים לתרגם אותו לפעולה חברתית-פוליטית.
- **השוויון בנטל:** בשיח הציבורי החריפה המחלוקת בדבר גיוס חרדים - מצד אחד מתגברת הדרישה דרישה לשוויון בנטל ומצד שני התנגדות לגיוס לצד תביעות להתאמות וזכויות כתנאי להשתתפות. בהיעדר חוק גיוס מעודכן נדרש צה"ל לעיסוק מיידי בנושא זה, כאשר הצורך ב"מילוי השורות" החריף עם התמשכות המערכה, הצרכים המבצעיים ומספר הנפגעים. שיח השוויון בנטל עולה גם בהקשר לאופן ולמיצוי הפעלת מערך המילואים והשונות הגדולה בין משרתי המילואים בהיקפי ביצוע השמ"פ וביכולת לשמר שגרה אזרחית במקביל לשירות במילואים<sup>6</sup>. תחושת אי השוויון בנטל עלולה להחריף את השחיקה במוטיבציה לשירות קרבי ולמילואים<sup>7</sup>.
- **אמון צבא-חברה:** ישנה ציפייה חברתית להשגת מטרות המלחמה ומימוש ייעודו של צה"ל במשימת ההגנה ובהכרה באחריות באמצעות החלפתם של בעלי התפקידים. לא הוקמה ועדת חקירה ממלכתית, טרם הוצגו תחקירי המלחמה לציבור, לא בוצעו תחקירי מלחמה ברמה המטכ"לית ובעלי תפקידים הקשורים למחדל באופן ישיר ועקיף עודם מכהנים בתפקידים<sup>8</sup>.
- **חטופים:** בהתאם להחלטת ממשלת ישראל<sup>9</sup>, ב-19 בינואר 2025 נכנסה לתוקפה הפסקת אש בין חמאס לישראל והחל להתממש מתווה לשחרור החטופים מרצועת עזה במספר שלבים. צה"ל החל במבצע "כנפי דרור" במטרה לממש את החלטת הממשלה. שיח ציבורי ער ומורכב מתנהל אודות "מחיר העסקה" שהתגבשה והחל מימושה. משפחות החטופים מלינות על האופן בו צה"ל מתנהל מולן באזכור החטופים במרחב הציבורי-הצה"לי ומבקרות שיטות פעולה המסכנות, לדעתן, את חיי החטופים<sup>10</sup>. המתח הזה מרחיב את השבר באמון בין הצבא לחברה.
- **מחאות:** במשך שלוש שנים טרם המלחמה התקיימו חמש מערכות בחירות. בינואר 2023 הכריזה הממשלה על כוונתה לערוך רפורמה במערכת המשפט, בעקבותיה פרצה מחאה חברתית רחבת היקף וממושכת, כולל קריאה להפסקת התנדבות לשירות מילואים פעיל. לאחר פרוץ המלחמה התמקדה המחאה בסוגיות שבליבת עשיית צה"ל (חטופים, מטרות המלחמה,

<sup>6</sup> סקר מעריב <https://www.maariv.co.il/news/politics/Article-1148309>, סקר INSS נובמבר 2024: <https://infogram.com/1p9yy3jnj9wwwnb7kwqm7zrx95c31zev2gm?live>

<sup>7</sup> סקר מעריב <https://www.maariv.co.il/news/politics/Article-1148309>, סקר INSS נובמבר 2024: <https://infogram.com/1p9yy3jnj9wwwnb7kwqm7zrx95c31zev2gm?live>

<sup>8</sup> ברקע לכך הודעת הרמטכ"ל ואלוף פיקוד הדרום (21.1.25) על התפטרותם מתפקידם מתוך מימוש אחריותם לאירועי ה-7 באוקטובר עם כניסת הסכם הפסק אש מול חמאס לתוקפו.

<sup>9</sup> החלטה 2689 של הממשלה מיום 17.1.24 - מתווה לשחרור חטופים, מזכירות הממשלה: <https://www.gov.il/BlobFolder/news/gov-1077/he/2689.pdf>

<sup>10</sup> מטה משפחות החטופים: מוחים על כך שתמונות יקרנו לא מוצבות בבסיסי צה"ל, YNET, 16.9.24; <https://www.ynet.co.il/news/article/bkkszubac> | משפחות החטופים נגד המנהלה המיועדת להם בצה"ל ותדרוכים לתקשורת, NOW14, <https://www.now14.co.il/article/1053730>: 13.11.24



סיוע הומניטארי ועוד). שגרת המחאות שנוצרה במדינת ישראל החלה לחלחל לשורות צה"ל ועשויה להמשיך כך על רקע המחאות החברתיות כיום.

- **מפונים:** בדרום - מרבית התושבים חזרו לביתם ו/או עברו לפתרונות ביניים; בצפון - מרבית התושבים טרם חזרו לביתם<sup>11</sup>. לאחר כניסת ההסכם עם לבנון לתוקף (נובמבר 2024) כמחצית מהציבור (ציבור כללי ותושבי הצפון המפונים) עדיין סבורים שהמצב בצפון איננו מאפשר את חזרת המפונים לביתם<sup>12</sup>.
- **עלות המלחמה:** במהלך השנה האחרונה ירד דירוג האשראי של מדינת ישראל פעמיים; הערכת עלויות השיקום הנדרש במגוון תחומי החיים במדינת ישראל כתוצאה מהמלחמה נאמדות בהיקפים אדירים למשך שנים (10-5 שנים). ההיבט הכלכלי יפגוש את צה"ל בהקשרי המאקרו (סל התקציב הנדרש לצרכי הביטחון והחברה האזרחית בעקבות המלחמה) וגם בהתייחסות אל המיקרו (בעיות כלכליות של המשרתים בצה"ל, לרבות סוגיות עורף משפחתי בקרב מערכי הסדיר והמילואים)<sup>13</sup>.
- **סיפור משותף:** האירועים שהביאו לפתיחת המלחמה הם מהקשים שידע צה"ל והחברה הישראלית ויש להם מקום ייחודי במאבק העם היהודי לחירותו במולדתו. הסיפור המשותף כבר החל להתעצב בזיכרון הקולקטיבי החברתי. בכוחו של הסיפור לעצב משמעות עבור ההווה והעתיד לחיזוק החוסן החברתי והעברת מסרים לאומיים ערכיים.
- **סולידריות חברתית:** לאחר זינוק בהערכת הסולידריות בחברה הישראלית בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר, חלה ירידה בהערכה זו, אם כי הערכת הסולידריות ב-2024 עדיין גבוהה יותר מאשר בשנים קודמות. כנראה כתוצאה מהשפעת ההתלכדות האזרחית מכורח הנסיבות והזמן<sup>14</sup>. מרבית הציבור מוטרד ברמה בינונית עד רבה מאוד ממצבה החברתי של ישראל ב'יום שאחרי המלחמה', עם זאת, מרבית הציבור מביע אופטימיות ביחס ליכולתה של החברה הישראלית להתאושש מהמשבר ולצמוח<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> 'ריכוז נתונים לקראת יום ציון למען שיקום ותקומת הצפון, מרכז המחקר והמידע של הכנסת, מאי 2024 | "משפחות מפונים דורשות תשובות", טל אריאל יקיר, ישראל היום, 28.11.24, <https://www.israelhayom.co.il/magazine/shishabat/article/16866880>, סקר חרבות ברזל, INSS, דצמבר 2024: <https://infogram.com/1pq96y9y76g01mcq6d1zr3vk7qb0gkklerr>; כלכליסט דצמבר 2024: [https://www.calcalist.co.il/local\\_news/article/h1gtkdd4ye](https://www.calcalist.co.il/local_news/article/h1gtkdd4ye) | אתר הכנסת:  
<sup>12</sup> <https://main.knesset.gov.il/activity/info/research/articles/pages/economyharavotbarzel2023.aspx>  
<sup>13</sup> המכון הישראלי לדמוקרטיה סקר שנתי 2024: <https://www.idi.org.il/articles/57450>  
<sup>14</sup> שם, שם.  
<sup>15</sup> שם, שם.





## מלש"בים וחובה<sup>16</sup>:

- **החזק מתחזק והחלש נחלש:** הדור הבא המתגייס לצה"ל מגיע לאחר שנות קורונה ושנת מלחמה, וניתן לראות שהפערים בין מרכז לפריפריה מתרחבים.
- **מוטיבציה לשירות:** קיימת מוטיבציה רבה ללחימה ושיח מעמיק יותר על צדקת הדרך.
- **אוכלוסיית 'חרבות ברזל':** באופן כללי, בשל ריבוי גורמים מטפלים בבני הנוער המפונים קשה לגבש תמונת מצב מבוססת דיה. ניתן לומר בהכללה כי בקרב בני נוער מקהילות מפונות אי-נוכחות של תלמידים באופן רציף במסגרות לימודיות, גם בשל קשיים טכניים לספק להם מסגרת מתאימה, מגבירה את מצבי הסיכון שלהם.
- **התאמת הליכי הגיוס:** צה"ל הסדיר את תהליכי המיון והגיוס וביצע התאמות ייחודיות למל"שבים מהקהילות המפונות על מנת לאפשר רציפות והמשך תהליכי מיון מיטביים.
- **תהליכי סוציאליזציה לשירות:** המרחק בין העולם הצבאי לעולם האזרחי גדל בהיבטים של ערכים ונורמות. נדרשת השקעה רבה יותר בתהליכי הסוציאליזציה של חיילים צעירים במערכת. האתגרים החדשים, שנובעים מהתמשכות המערכה, מחייבים העמקה ומענים בתחומי מדיניות ומעטפת חוסן.

## מילואים<sup>17</sup>:

- **סד"כ הכרעה:** מערך המילואים הוא חלק מסד"כ ההכרעה והניצחון של צה"ל ומהווה מרכיב מרכזי בחוסנו.
- **פער בין המערכת האזרחית לצבאית:** משרתי המילואים מגיעים ממערכות אזרחיות שונות המתאפיינות בתרבות ארגונית שמתאימה לנורמות עסקיות (יעילות, השתנות, מיקסום רווחים). כך עשוי להיווצר פער ביחסם אל המסגרת הצבאית שבנויה על תרבות היררכית של פקודות וסדרים קבועים.
- **סדיר ומילואים:** שיתוף הפעולה בין מערך המילואים למערך הסדיר חיוני לעמידה במשימות צה"ל והגשמת ייעודו. לצד זאת, עקב השוני בין המערכים קיימים פערים בהתנהלות המשפיעים על השיח והאמון ביניהם.
- **רעות לוחמים במילואים:** החברות והערבות ההדדית העמוקה הן גורם הנעה מרכזי בהתייצבות למילואים ומרכיב בחוסן של מסגרות המילואים.
- **הפעלה:** סדר הכוחות של צה"ל התרחב בשנה האחרונה וצפוי להיות כזה בטווח הנראה לעין בשל המציאות הביטחונית. הפעלת המילואים בזרוע היבשה תורחב לתעסוקה מבצעית באורך ממוצע של 70 ימים בשנה, בעוד שבאגפים ובזרועות הפעלת המילואים משולבת עם מערך הסדיר ותמשיך להיות נוכחת בהיקפים מוגברים.

<sup>16</sup> מבוסס על מפגשים במסגרת הכשרת טירונים לוחמים, מדרשת חינוך ירושלים מערך החינוך; קולות מהשטח סגלי חינוך מערך פרוס; דו"ח מצבם של הילדים ובני הנוער המפונים והמתפנים, מרכז המחקר של הכנסת, מרס 2024, מצב החינוך בישראל בהשוואה בינלאומית ודמוגרפית, מכון שורש, נובמבר 2023 | "כישלון חינוכי: 20 אחוז מהתלמידים נכשלו במבחן במתמטיקה ומדעים", מאיה בר, MAKO, 4.12.24: <https://www.mako.co.il/home-family-kids/Article-7b5dd8e80d09391026.htm>

<sup>17</sup> חלק זה מבוסס על עמ"ט חינוך למילואים שבוצע במהלך המלחמה; נתוני עתכ"א סדיר; תובנות ממפגשים עם אנשי המילואים במסגרת מיזם "עומדים בשער" בהובלת חיל החינוך והנוער; תובנות מעבודת צוות צבא-חברה מטכ"ל.



- **שחיקה ועומס:** בקרב משרתי מערך המילואים (ששירתו לפחות חודש במלחמה) ישנה עלייה משמעותית באלו הזקוקים לסיוע נפשי מאיש מקצוע בעקבות המלחמה. עלייה זו מצביעה על הלחץ והעומס הנפשי שחווים אנשי המילואים במהלך השירות הארוך והאינטנסיבי<sup>18</sup>.
- **עורף משפחתי:** משך השירות ייצר קשיים למשפחות. היעדרותם הממושכת של משרתים בעלי משפחה, ובעיקר הורים, השפיעה ומשפיעה על משפחות רבות ודורשת התארגנות מערכתית לתמיכה בעורף המשפחתי לטווח ארוך.
- **עצמאים וסטודנטים:** החזרה לעולם העבודה והלימודים אינה נטולת קשיים, בייחוד למשרתים בעלי עסק עצמאי.
- **תחושת נחיצות:** ניתן לראות כי ככל שהמערכה מתמשכת, ישנה ירידה בתחושת הנחיצות של המשרתים במערך המילואים, ובהתאם לכך משרתים הביעו לא פעם את רצונם ודעתם ביחס להחלטות הנגזרות מלמעלה.
- **ממלכתיות במילואים:** משרת המילואים משלב בהתנהגותו את זהותו הצבאית עם זהותו האזרחית. בין שני מעגלי הזהות הללו עלול להיווצר מתח.

#### פיקוד ומנהיגות<sup>19</sup>:

- **אמון פנים-צבאי:** "קו שבר" עובר בין שכבת הפיקוד הבכיר לשכבת הפיקוד הזוטרה יותר. ככלל, אנשי קבע רבים מביטים על הדרגים שמעליהם באופן ביקורתי המצביע על משבר אמון בין הדרגים וביחס לצה"ל כארגון.
- **תחקירי אמת:** ישנה ציפייה בקרב המפקדים והחברה הישראלית, לפרסום תחקירים אודות פרוץ מלחמת 'חרבות ברזל'. סוגייה זו משפיעה על מידת האמון בצה"ל וביכולתו להשתקם ולממש את ייעודו: הגנה על מדינת ישראל ותושביה, לאורך זמן.
- **התאוששות ויוזמה:** עם פרוץ המלחמה (אוקטובר 2023), מצאו עצמם המפקדים בסיטואציה מפתיעה שערערה הנחות יסוד ואמיתות שנראו מוחלטות. לאחר ההתאוששות הראשונית הם נדרשו להתמודד עם אי-סדר וחוסר ודאות. למרות זאת הם גילו יוזמה ויצירתיות, נכונות לפעול באופן לא שגרתי כדי לקדם את המשימות, ומעל לכל הפגינו מסירות רבה ורצון לתיקון.
- **שליחות ומשמעות:** אל מול המחירים והדרישות הגבוהות של שנת המלחמה יש רצון עז לשיח ערכי שמחזק את תחושת השליחות והמשמעות, העומדות בבסיס הבחירה להמשיך ולשרת.
- **עומס ושחיקה:** עומס ושחיקה הולכים וגוברים, בכלל הדרגים והמערכים, בהתאמה לגזרות הלחימה והמשימות השונות.

<sup>18</sup> נתוני משרד הבריאות שפורסמו בוועדת הבריאות של הכנסת: [https://www.mako.co.il/news-specials/data\\_n12/Article-69c3bcd1be94391026.htm?sCh=31750a2610f26110&pid=173113802](https://www.mako.co.il/news-specials/data_n12/Article-69c3bcd1be94391026.htm?sCh=31750a2610f26110&pid=173113802)

<sup>19</sup> מתבסס על עבודות: סיפורי מפקדים בנושא פיקוד ומנהיגות חרות ברזל, ספטמבר 2024, ביסל"ם | תוכנית 100 הימים, מושב הקבע- מח' הסגל | "קולות מהשטח" מדרשת חינוך י-ם, תובנות משיחות ומפגשים בהכשרות המדרשה, יולי 2024.





- **יחסי מפקד-פקוד:** מדו"ח נקח"ל האחרון עולה כי סוגיות הנוגעות ליחסי מפקד-פקוד עולות באופן משמעותי (40% מסה"כ הקבילות). מרבית הקבילות נמצאו מוצדקות ועילתן העיקרית היא יחסי מפקד-פקוד בדרג הזוטר. נושא זה חזר ועלה מדו"חות נקח"ל לאורך השנים.<sup>20</sup>
- **מיומנויות פיקוד רכות:** ישנה התמודדות עם אתגרים שנקשרים אל מיומנויות הפיקוד הרכות במלחמה. כגון: ניהול שיח ערכי על המחלוקת, חיזוק חוסן ולכידות המסגרת במלחמה ופיקוד ממלכתי.

### אתוס ומורשת:

- **עיצוב מתהווה של סיפור מלחמה:** סיפור המלחמה מתהווה ומתעצב במהלכה. יחידות צה"ל בסדיר ובמילואים מתעדות ועורכות את מורשת הקרב שלהן, במקביל לנרטיבים המתפתחים בחברה הישראלית. התהוותם של נרטיבים שונים, ביחס לשבעה באוקטובר ולמהלך המלחמה, שוחקת את היכולת לספר סיפור משותף ולהעצים את האתוס הצבאי.
- **נשיאה באחריות:** צה"ל נושא באחריות נוכח הכישלון ב-7 באוקטובר, ומחויב לתיקון. בדרום - צה"ל פועל כדי לייצר את התנאים להשבת החטופים, באמצעות לחץ צבאי ופירוק יכולות חמאס ובמידת האפשר באמצעות מבצעים להשבת חטופים. בצפון - צה"ל היכה מכה אנושה את ארגון הטרור חיזבאללה ופועל ביוזמה בגבול הסורי כדי לאפשר לתושבי הצפון המפונים לשוב לביתם בבטחה. צה"ל מחויב ללמידה ולתחקירים מעמיקים ופועל לאור הצו המוסרי להשבת המפונים לביתם. צה"ל מחויב לשיקום ההתיישבות במרחבי הלחימה ורואה בחלוציות מרכיב בביטחון הלאומי.
- **זיכרון:** במתקפה האכזרית של האויב ב-7 באוקטובר, נרצחו אזרחים ונפלו חיילים ומפקדים, בסדיר ובמילואים שקראו "הנני" ופעלו מתוך תחושת שליחות להגנת התושבים וההתיישבות. ננצור את זכרם ונשאב השראה מדמותם.
- **עוז רוח והקרבה:** צה"ל התאושש ובמלחמה הביא הישגים מבצעיים יוצאי דופן בכל גזרות הלחימה. המפקדים קראו "אחרי", חתרו למגע והובילו את כוחותיהם בעוז רוח.
- **אתוס הלוחם:** חיילים רבים לחמו ועודם לוחמים בעוז, בקרב הכוחות הרוגים ופצועים רבים. בעקבות המלחמה ישנה עלייה במוטיבציה לשירות קרבי משמעותי.
- **אתוס המפקד:** במלחמה נפצעו ונהרגו מפקדים רבים. סיפורי הגבורה מחזירים למרכז השיח את אתוס "מפקדים מלפנים - טירונים מאחור".
- **התקווה:** בכוחה של התקווה לעצב מחר טוב יותר. צה"ל פועל ונלחם על מנת לאפשר למדינת ישראל ואזרחיה לחיות חיי חירות, שגשוג וצמיחה.

<sup>20</sup> דו"ח נקח"ל לשנת 2023



## חוסן ולכידות המסגרת:

- **התגייסות לאומית:** גודל ההפתעה והשבר עם פרוץ המלחמה הובילו להתגייסות לאומית רחבה של כלל המגזרים לטובת המאמץ המלחמתי. אחד הביטויים לכך הוא בהתגייסותו חסרת התקדים של מערך המילואים, כ-300 אלף משרתים, מתוכם כ-30 אלף שחזרו מפטור לבקשתם<sup>21</sup>.
- **סולידאריות חברתית:** לצד התגייסות למילואים נרתמה כלל החברה הישראלית במאמץ אזרחי. נתוני הסקרים מראים כי התחושה הכללית בנוגע להערכת הסולידאריות ב-2024 נותרה גבוהה ביחס לשנים קודמות. שיעור המסכימים שאפשר תמיד לסמוך על ישראלים אחרים בעת צרה קפץ השנה משמעותית בהשוואה למדידה הקודמת מלפני שנתיים (מ-68% ל-81%). עם זאת, מרבית הציבור מוטרד ברמה בינונית עד רבה מאוד ממצבה החברתי של ישראל ב'יום שאחרי המלחמה'. זאת, לצד הבעת אופטימיות בקרב מרבית הציבור ביחס ליכולתה של החברה הישראלית להתאושש מהמשבר ולצמוח. מהסקרים עולה כי המתחים העיקריים שהתגלעו השנה בחברה הישראלית היו בין 'ימין-לשמאל' (48%)<sup>22</sup>.
- **לכידות חברתית:** כצבא העם מושפע צה"ל מהשיח הציבורי בחברה הישראלית. עלייתו של שיח מפלג מחלחל לשורות צה"ל ומשפיע על לכידות המסגרות.
- **רב-זרועיות:** במלחמה באה לידי ביטוי פעילות רב-זרועית של הכוחות, אשר חיזקה את תחושת המחויבות ההדדית בין היחידות והמערכים. לצד זאת, פעילות ארוכת טווח במסגרות של צוותי קרב חטיבתיים מעלה שאלות הנוגעות ללכידות המסגרת האורגנית.
- **לכידות צבאית כמרכיב משמעותי ברוח הלחימה:** לכידות וחוסן המסגרת מהווים רכיב משמעותי ברוח הלחימה. עוצמת הלכידות בין המשרתים היא מפתח ליכולתה של כל מסגרת להתמודד בשגרה, בחירום ובמלחמה עם אתגרים פיזיים ומנטאליים, המאפיינים את תופעת המלחמה. עוצמת הלכידות הצבאית כמחזקת רוח לחימה נשמרת גבוהה.
- **תחושת שייכות וגאווה יחידתית:** רוח לחימה מתפתחת בהקשר יחידתי. ליחידה יש מסורות, מורשת וסמלים. הלכידות היחידתית מתחזקת ככל שניתן דגש על טיפוח המסורת שמעניקה ללוחם תחושת גאווה ושייכות למסגרת שבה הוא משרת ובשורותיה נלחם. תחושת שייכות וגאווה היחידה התחזקה בקרב הכוחות.

<sup>21</sup> ע"ב נתוני חתומכ"א - עתכ"א מילואים  
<sup>22</sup> סקר חרבות ברזל, INSS, דצמבר 2024



## ערכים ורוח לחימה<sup>23</sup>:

- **"עכשיו תורנו"**: האופן והעוצמות של המלחמה בראשיתה חידדו את ההבנה וההזדהות עם השליחות, הנכונות וההקרבה בקרב משרתי צה"ל.
- **אחריות**: לצד תחושות הנקם והבושה, המלחמה עוררה תחושת אחריות אדירה בקרב המשרתים במערכת. כלל המערכת פועלת מאז ה- 7/10 כדי לתקן, להשיב את הביטחון למדינת ישראל ולתרום לחוסנה הלאומי של החברה. לצד זאת, קיימת ציפייה חברתית למימוש האחריות באמצעות החלפת בעלי תפקידים הנתפסים כאחראים לכישלון.
- **"ככל שיידרש ובכל מקום"**: במהלך השנה האחרונה היינו עדים לנכונות ולמסירות, עד כדי הקרבת החיים, של המשרתים שיצאו ללחום באויב ולנצח אותו. הדברים עולים מסיפורי הקרבות, מאיסוף ותיעוד מורשת צה"ל ועוברים כחוט השני בכלל המערכים והדרגים, בסדיר ובמילואים.
- **ממלכתיות**: בשנה האחרונה אירעו מקרים מגוונים, שבהם פעולות כוחותינו לא עמדו בקנה אחד עם הנדרש בערך הממלכתיות ברוח צה"ל (מקרים כמו חשיפת מידע צבאי בפומבי ללא אישור, התבטאויות ושימוש בסממנים פוליטיים במהלך פעילות מבצעית ועוד).
- **המצפן הערכי**: בקרב חלק מהמפקדים בסדיר ניכר כי ההזדהות עם מסמך רוח צה"ל כמצפן ערכי אינה גבוהה; האתגר מוכפל במערך המילואים ומאתגר את הממלכתיות הצבאית בעת הזו.
- **"אני מאמין פיקודי"**: במלחמה התגלה פער בין שיח הפיקוד הבכיר לבין זה של מפקדים בדרג הטקטי. לעיתים "האני מאמין הפיקודי" שלהם, הוביל לשיח שאינו עומד בהלימה לערכי צה"ל ולפיקוד ממלכתי.
- **מוסר בלחימה**: לצד השיח בחברה הישראלית על מקומו מסמך 'רוח צה"ל' והרלוונטיות שלו, פועלים מרבית חיילי צה"ל בהתאם לחוקי מדינת ישראל, לפקודות צה"ל לדין הבינלאומי ואל מול המצפן הערכי. בה בעת, נחשפנו להתבטאויות והתנהגויות של חיילי צה"ל שאינן עומדות בקנה אחד עם הנורמות המצופות ממשרתים במערכת. חלק מהחומרים אף שימשו את התביעה בבית הדין הפלילי בהאג כנגד מדינת ישראל.
- **תרבות מבצעית לשם עמידה במשימה**: במהלך המלחמה קרו מקרים המשקפים משמעת לקויה, הפרה גלויה של כללי התנהגות, תיעוד והפצה של אירועים ללא סמכות ורשות (באמצעות מכשירים סולריים, שהכנסתם למרחב הלחימה נאסרה מלכתחילה משיקולים של בטחון שדה), כניסת אזרחים לשטחי לחימה (יזומה או בהעלמת עין) והתבטאויות שאינן עולות בקנה אחד עם עמדות המערכת.
- בקרב הציבור רווחת התפיסה כי צה"ל איננו מתחקר 'תחקירי אמת' ואינו מטפל באופן ראוי דיו בנושאים ערכיים<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> מבוסס על תחקיר ערכים ורוח-לחימה, חרבות ברזל, מערך החינוך | שיחות ומפגשים עם מפקדים | קולות מהשטח - סג"ח מערך פרוס.  
<sup>24</sup> סקר חרבות ברזל, INSS, דצמבר 2024



## תובנות והמלצות

### מטרה חינוכית: המשימה

*טיפוח רוח הלחימה, ההכרה בצדקת הדרך והנכונות לאימוש מיטבי של המשימה על כדי חירוף הנפש*

#### תובנות

- **האמון בצה"ל:** האופן בו נפתחה המערכה השפיע באופן ישיר על אמון הציבור בצה"ל וסדק את הברית הבסיסית שבין צה"ל והחברה הישראלית. סדק זה נמצא בלב ליבם של היחסים שבין הצבא והחברה ושיקומו הוא הכרחי להמשך קיומה ושגשוגה של מדינת ישראל. יכולתו של צה"ל להפיק לקחים, להשתנות בהתאם לצרכי המציאות ולשקף זאת פנימה מהווה אבן דרך לחיזוק וליכולתו לעמוד במשימה.
- **תודעת הישג:**
  - זו חשובה לחיזוק אמון הציבור בצה"ל, אולם במערכה ממושכת עיצובה של תודעת הישג קשה ומורכבת. תמונת הישג הינה רחבה יותר ואינה נקודתית. ישנו קושי לעצב תמונת הישג כזו למול מטרות המלחמה.
  - ישנו פער בין תודעת הישג ותחושת הצלחה בקרב הכוחות הלוחמים אל מול תודעת הישג הציבורית. תודעת הישג ברורה תתמוך ברוח הלחימה.
- **רוח לחימה:** נשמרת רוח לחימה איתנה ונכונות להקרבה בקרב הכוחות הנלחמים גם בחלוף יותר משנה בלחימה.
- **מעבריות בין גזרות ומשימות:** ריבוי זירות הלחימה תובע שינוי תודעתי מהלוחמים והמפקדים במעבר בין הגזרות השונות ומאתגר את הבנת המשימה והקשריה הרחבים.
- **הבנת המשימה:** שינוי במפת האיומים מחייב למידה והעמקה של ההקשרים הרחבים של המשימה, מאפייני הגזרה בהיבטי האיום והאויב.
- **רוח צה"ל-מצפן ערכי המחזק את רוח הלחימה:** ניכר היעדר תפיסה לשם הטמעה ויישום מסמך "רוח צה"ל" כמרכיב בחיזוק רוח הלחימה. ניכרת מגמה של הזדהות הולכת ופוחתת מצד מפקדים עם "רוח צה"ל" כמסמך מחייב במלחמה.
- **נורמות מבצעיות:** נקודת הפתיחה של המלחמה במתקפת החמאס הרצחנית הציפה זעם, כעס ורגשות נקמה בקרב הכוחות הלוחמים, חיזקה את רוח הלחימה ובד בבד השפיעה על נורמות פעולה בלחימה בדגש על אירועי ביזה והשחתת רכוש, יחס לעצורי אויב ושיתופם ברשתות החברתיות.
- **חוסן ערכי במלחמה ממושכת:** אופן ומשך המערכה שוחק בהיבטים רבים וכך גם את ההיבט הערכי. במהלך השנה האחרונה נעשו פעולות לתמוך את ההיבט הערכי כחלק מהכשירות והמוכנות המבצעית של הכוחות הלוחמים, קיים פער בהטמעת היבט זה בקרב היחידות השונות בצה"ל.
- **חוסן ולכידות המסגרת:** בכוחה של מסגרת איתנה לסייע להתאוששות מהירה ולאפשר לכוחות לעמוד במשימתם. המלחמה דחקה לשוליים בשם העמידה במשימה, את הקשב הפיקודי



- והיכולת לקיים שיח שיטתי וסדור הנדרש ללכידות מסגרת וחוסן המשרתים. זאת, לצד תהליכי פוליטיזציה ושחיקה מתמשכים המאתגרים את האיתנות.
- **אתוס ומורשת:** לעיצוב הנרטיב וליכולת לספר את סיפור החיילים והמפקדים במלחמת חרבות ברזל נודעת השפעה רבה על רוח הלחימה בקרב כוחותינו.
- **רב-זרועיות:** אופי הלחימה בצק"חים מהווה מכפיל כוח שמדגיש את עוצמתו של צה"ל מחד גיסא ומאתגר את גאוות היחידה של המסגרות ומשפיע על מורשת היחידה כאורגן מאידך גיסא.
- **מילואים:** מערך המילואים מהווה כוח הכרעה במערכה וככזה נדרש למענה מותאם משימה וגזרה.

## המלצות

- **ערכים ורוח לחימה:** נדרש להדגיש ולחזק מקורות הנעה פוזיטיביים, המחזקים את רוח לחימה בדגש על אמון, לכידות וגאווה ולקיים שיח שיטתי על האופן שבו ניתן לנתב רגשות זעם לפעולה מקצועית ונחושה.
- **חוסן ערכי במלחמה ממושכת:** נדרש לחזק את נורמות הפעולה של חיילי ומפקדי צה"ל לאור מצפן משותף שהוא ערכי צה"ל. יש לחנוך ולבקר את הפעולות לאור מסמך "רוח צה"ל" בכל שלבי התהליך המבצעי.
- **מעבריות בין גזרות:** מומלץ תיווך למפקדים אודות השינויים בזירות הלחימה השונות ובנוגע למה שנדרש מהם בממד הערכי בכל זירה. זאת, באמצעות אימון ערכי מקדים לכניסה לגזרת הלחימה, שיח פיקודי במהלכה, וסגירת משימה.
- **לכידות וחוסן המסגרת:** יש לנקוט בפעולות יזומה המחזקת לכידות וחוסן של המסגרת כמענה לאתגרי איתנות במערכה מתמשכת.
- **שיוויון בנטל:** יש להיערך עם מענים דיפרנציאליים מותאמים לשילובן של אוכלוסיות משרתות חדשות במערכת (לדוגמה: בני העדה החרדית).
- **הגברת שיח מפקדים:** יש להמשיך ולנצל הזדמנויות חינוכיות ולהגביר שיח פיקודי בין כל הדרגות המאפשר הבעת דעות שונות, כך שיחזק אמון, לכידות יחידתית ורוח לחימה.
- **חיזוק תודעת הישג ותובנת המשימה:** נדרש תיווך למפקדים אודות תמונת הישגים המתעדכנת אל מול מטרות המלחמה.
- **השמת שיקולי צבא-חברה בפעולות המערכת:** בשל נסיבות המלחמה והשפעתה ארוכת הטווח, בעת תהליך קבלת החלטות יש לקחת בחשבון 'שיקולי צבא-חברה' במטרה להשיב את אמון הציבור ולסייע לצה"ל לממש את ייעודו.
- **הרחבת שטח הפנים צבא-חברה:** יש להגביר פעולות חינוכיות ערכיות על מדים במרחבי הלחימה במטרה לחזק את האמון ביחסי צבא-חברה.
- **אתוס ומורשת:** לאור גודל האירוע יש להמשיך ולהעמיק ביצירת מורשת הקרב של יחידות צה"ל בעת הזו. על מורשת הקרב של המלחמה להכיל את המורכבות שבין האחריות לכישלון בהגנה על האזרחים בפתיחת המלחמה, לבין ההתאוששות וההישגים המבצעיים בהמשך.



- **רב-זרועית:** יש להדגיש את הערך הרב שבשותפות הרב זרועית כמקור להצלחתו ועוצמתו של צה"ל. זאת, לצד הישגיהן של המסגרות כאורגן.
- **מילואים:** יש לייצר מענים דיפרנציאליים מותאמים הן למערך המילואים בזרוע היבשה והן בזרועות ובחילות לאור שוני במשימות ושיטות ההפעלה של מערך זה.

Four horizontal lines for writing, with a pen icon at the top right corner.





## מטרה חינוכית: האדם

טיפוח, פיתוח והעצמת האדם מתוך מחויבות לערך האדם וכבודו

### תובנות

- **המפקדים בצה"ל:**
  - בעקבות השנה האחרונה תחושת הנחיצות, השליחות והמשמעות בדרגי סרן-סא"ל אינה מתורגמת מיידיית לרצון להמשיך ולהישאר כחלק מהשדרה הסדירה של צה"ל. שליחות ומשמעות הן מרכיבי הכרחי, אך אין בו די.
  - המלחמה לא אפשרה הכשרות סדורות וחניכה שיטתית של המפקדים בדרג הזוטר והביניים. נודעת לכך השפעה על דמות המפקד ועיצוב דפוסי הפעולה לאור ערכי צה"ל.
- **מערך הסדיר:** האתגרים החדשים, שנובעים בין היתר מהתמשכות המערכה, מחייבים העמקה ומענים בתחומי מדיניות, מעטפת וחוסן.
- **מערך המילואים:** מערך המילואים ימשיך לפעול באופן מוגבר בשנת העבודה הקרובה ומהווה חלק בלתי נפרד מעוצמתו הצבאית של צה"ל במימוש ייעודו. לאור כך נדרשת היערכות מערכתית לתמיכה וחיזוק הכשירות ולכידות וחוסן המסגרות
- **חרדים:** צה"ל נערך ליישום פסיקת בג"ץ ולשילובם של בני העדה החרדית בצה"ל בהיקפים נרחבים. תהליך זה ואופן הצלחתו משפיעים ומושפעים מהשיח בחברה הישראלית.
- **אוכלוסיות ייחודיות:** "החזק מתחזק והחלש נחלש". החיילים הבאים בשערנו הם דור שעבר קורונה ואת המלחמה גם יחד. נוסף על כך חלקם נפגעו באופן משתנה (מעגל ראשון-שני, פדויי שבי, משפחות שכולות, פצועים וכו') בעקבות מלחמת 'חרבות ברזל' ודורשים קשב מערכתי אחר.
- **מלש"בים וחובה:** המרחק בין העולם הצבאי והאזרחי גדל בהיבט של ערכים ונורמות ונדרשת השקעה רבה בתהליכי הסוציאליזציה לצה"ל.
- **היבט כלכלי:** למלחמה יש מחיר גבוה בעולמות המאקרו (תקציבי המדינה) והמיקרו (הפרט). כלל מדינת ישראל תושפע בשנים הקרובות מכך וכך גם צה"ל.



## המלצות

- **כשירות מפקדים:** יש לייצר מענים יצירתיים ומגוונים על מנת לאפשר למפקדים לעצור ולעסוק בסוגיות מהות ורוח.
- **פיקוד זוטר:** יש להטמיע ולהתאים את ציר הערכים בהכשרות הפיקוד ולהעניק מענים לאוכלוסייה זו לאור האתגרים הקיימים, בדגש על מיומנויות לניהול שיח פיקודי-חינוכי.
- **מערך המילואים כעוגן במערכת:**
  - יש להיערך עם מענים דיפרנציאליים מותאמים המהווים תמיכה בעורף המשפחתי, הוקרה והכרה על פועלו של מערך זה.
  - יש לייצר כשירות מתואמת וכלים חינוכיים מותאמים למערך זה בדגש על פיקוד ממלכתי צבאי בעת הזו.
- **מערך הסדיר:** יש להתאים מענים קיימים וחדשים לאור המציאות המבצעית והצרכים המשתנים. יש להגביר את הכשירות והכלים החינוכיים למפקדים על מנת לאפשר להם לממש את אחריותם הפיקודית חינוכית.
- **חרדים:** יש להתאים את המענים החינוכיים לבני העדה החרדית בהתאם למתווים ולכלים המקצועיים הייעודיים. זאת, לצד העלאת בסיסי הידע והכשירות בקרב כלל המשרתים בקרב היחידות והמפקדים הקולטים.
- **מלש"בים:** נדרש להחזיק את המתח בין האחריות של המערכת לכשלונה במשימת ההגנה ב-7/10 לצד שיח ענייני מחזק אמון ומתן תקווה להמשך פעילותה
- **אוכלוסיות ייחודיות - 'חרבות ברזל':** יש לתת את הדעת טרם פעולות חינוכיות שונות לאוכלוסיות המשתתפות בהן ולבצע התאמות בהתאם לכך.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## מטרה חינוכית: ממלכתיות

טיפוח הנאמנות לארצנו והתנדטה הממלכתית

### תובנות

- **הימשכות המערכה וירידה באיום הקיומי:** הימשכות המערכה והמרחק מיום פתיחתה, "מפנה מקום" לשיח הולך וגובר במרחבי אי ההסכמות בחברה. שיח זה מעורר אתגרים הולכים וגדלים בממשקי צבא-חברה. עלינו מוטלות החובה והזכות לחזק את המאחד והמלכד.
- **התגברות מחאות במרחב הציבורי:** התגברות המחאות במרחב האזרחי והרשתי בסוגיות הנוגעות לפעילות צה"ל ולמלחמה מאתגרת את ערך הממלכתיות. נדרשת מדיניות והגברת הכשירות לפיקוד ממלכתי.
- **רוח צה"ל וממלכתיות:** לשיח המקטב בחברה הישראלית יש אפשרות לחלחל לשורות הצבא ולהשפיע, הן בקרב מערך הסדיר והן בקרב מערך המילואים, על לכידות וחוסן המסגרות ובטווח הארוך על יכולתו של צה"ל לבצע את משימתו.
- **פיקוד ממלכתי בעת הזו:** קיים פער בהטמעה וביישום ערך הממלכתיות בקרב המפקדים בסדיר. הדבר מורכב אף יותר בקרב אוכלוסיית המילואים. קיים פער במיומנויות לפיקוד ממלכתי.
- **שיח פיקודי:** במלחמה התגלה פער בין שיח הפיקוד הבכיר לבין זה של מפקדים בדרג הטקטי, ש"האני מאמין הפיקודי" שלהם הוביל לשיח שאינו בהלימה לערכי צה"ל ולפיקוד ממלכתי.
- **פרסום תכנים פוליטיים על ידי משרתים במדים:** העלאת תכנים פוליטיים ונושאים שנויים במחלוקת על ידי משרתים בסדיר ובמילואים בניגוד לפקודות ולערכי צה"ל, הפוגעים באמון הציבור ומשליכים על הלגיטימציה למשימות צה"ל ברמה הלאומית והבינלאומית.



## המלצות

- **לכידות וחוסן המסגרת סביב המאחד והמלכד:** הפוליטיזציה והעוררות החברתית סביב מחאות מחייבת לחזק את ערכי המשרתים פנימה בדגש על ערך הממלכתיות.
- **שיח-פיקודי:** יש להעמיק מיומנויות מפקדים לניהול שיח פיקודי על סוגיות צבא-חברה ונושאים הנמצאים במחלוקת על מנת לחזק את הלכידות ותובנת המשימה של החייל לאור ערך הממלכתיות.
- **התנהלות מקצועית ועניינית:** יש להדגיש מחויבות מפקדים להתנהלות ראויה ברשתות החברתיות ולתיווך לפקודיהם על המצופה והנדרש מהם במרחב הרשתי.
- **צבא במדינה דמוקרטית:** יש להדגיש את העמידה במשימה לאור הנחיות הממשלה והחוק ולהגביר שיח מפקדים בתחום זה.
- **התגברות מחאות במרחב הציבורי:** נדרשת מדיניות והגברת הכשירות לפיקוד ממלכתי.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_