



# אוגדן 'סדר רי בראשית'

יסודות התרבות הצבאית





# תוכן העניינים

3.....	<b>פתח דבר</b>
4.....	<b>דבר הרמטכ"ל</b>
5.....	<b>אמנת הקצין</b>
6.....	<b>אנשים:</b> ערכים, נורמות, פקודות ונהלים
9.....	<b>התרבות הצבאית:</b> ערכים, נורמות, פקודות ונהלים
12.....	<b>השגרות בצה"ל:</b> שגרת היחידה, שגרת האימונים, השגרה המבצעית
16.....	<b>אימונים:</b> ערכים, נורמות, פקודות ונהלים
19.....	<b>הפעילות המבצעית:</b> ערכים, נורמות, פקודות ונהלים





# פתח דבר

”... אין מנצחים בחירוף נפש בלבד. ארגון טוב ומדוקדק  
בפרטי פרטים מהווה, אולי, שלושת רבעים של סוד הניצחון.”

(ד"ר בן-עזריאל)

אוגדן 'סדרי בראשית' מפרט את יסודות התרבות הצבאית ומטרתו ליצור מכנה משותף רחב ואחידות פעולה בין כל הזרועות ויחידות צה"ל, ונגזר מרוח צה"ל, מהערכים ומהנורמות המחייבות, מהפקודות ומהנהלים. האוגדן מיועד לכל יחידות צה"ל, בסדיר ובמילואים, ועל כן עוסק בתחומי יסוד לכל המשרתים, אולם **אין הוא מחליף** את הפקודות המטכ"ליות ואת ההוראות הזרועיות.

## המפקד!

האוגדן מפרט את **הסף המטכ"לי** - מחובתך להגדיר את **הרף היחידתי**. האוגדן בנוי מחמישה פרקים מקצועיים. כל פרק מחולק לשלושה סעיפים: ערכים, נורמות, פקודות ונהלים. **הערכים** נגזרים מערכי צה"ל, הם **המצפן** לפעולתנו בשגרה, באימונים ובלחימה. **הנורמות** הן ההרגלים הקבועים המבטאים את הערכים. **הפקודות והנהלים** הם פירוט של פעולות 'עשה' - במסמך זה הובאו עיקרם, והם אינם תחליף למקור.





# דבר הרמטכ"ל

## 14 עקרונות לפיקוד ולמנהיגות

- קודם כול הֵיָה אדם.
- בצע את המשימות המוטלות עליך, ומצא דרך להתגבר על קשיים ועל אילוצים.
- רתום את פקודיך באמצעות יצירת אמון, משמעות והזדהות (אישית ולאומית) ואהוב אותם.
- הכשר לתפקיד את עצמך ואת פְּקוּדֶיךָ, באופן אישי ויחידתי, באמצעות לימוד, אימון ותרגול (בכל הזדמנות), וצור תחושת מסוגלות עצמית וחוסן.
- הצב דרישות גבוהות - בשגרה, באימונים ובפעילות המבצעית.
- תחקר - כל המרבה הרי זה משובח, באופן נוקב, ביסודיות ובאומץ.
- תדרך והסבר, כדי ללמד, לחנך ולרתום: דבר על ערכים, שתף בהחלטות, עדכן על אירועים ייחודיים ותאר את תמונת המצב הכללית, באמצעות שיחות קבועות (אישיות וקבוצתיות), מתוכננות ומזדמנות.
- הקשב לאנשיך - בשיחות קבוצתיות ואישיות, כדי להכיר, ללמוד ולהשתפר.
- תן דוגמה אישית - הֵיָה מלפנים! בכל המובנים.
- דאג לחייליך - למגורים, למזון, לרפואה ולתנאי שירות.
- גבש את המסגרת - צור לכידות חברתית ולכידות תפקודית מקצועית.
- גלה יוזמה - בעצמך, עודד לכך את פקודיך ותן להם מקום להשפעה.
- הקפד על כל הנעשה ביחידתך, שלוט בה וערוך בקרה: על נורמות, על ערכים, על מקצועיות האנשים בה, על המשמעת, על מילוי פקודות הצבא והיחידה ועל החלטות המפקדים בכל הרמות.
- הפעל תמיד שיקול דעת! - המתבטא בהערכת מצב מתמשכת ולפני כל החלטה ומשימה, והפעל גמישות ואיזון בין כלל השיקולים.





# אמנת הקצין

אמנה המגדירה מיהו קצין,

קובעת את חובותיו העיקריות ומתווספת ל"רוח צה"ל",

ועליה חתומים כל קציני צה"ל בתום קורס הקצינים.

**'אני מתחייב לדבוק בחובות ובציוויי הקצין בצה"ל'**

- אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוביל, אבצע.
- אחתור למילוי המשימה לאור המטרה ולהשגת הניצחון בכל דרך, תוך חתירה למצוינות.
- אוביל ואפקד מלפנים.
- אהיה חדור מטרה בכל פעולותיי - בתעוזה, במקוריות ובתושייה.
- אחליט, לאחר ניתוח מעמיק והפעלת שיקול דעת, גם תחת לחץ ובתנאי אי־ודאות.
- אחנך ואחנוך את פקודיי, אהיה השראה ואשמש דוגמה ומופת לסובבים אותי.
- אכשיר ואאמן את פקודיי, אתבע מאנשיי רמת ביצוע גבוהה, לצד טיפוחם ודאגה לשלומם ולפיתוחם האישי והמקצועי.
- אפעל לשפר את יכולתי ואת כשירות יחידתי, בייחוד בפעולה בסביבה המורכבת והרב־ממדית.
- אתבע נורמות התנהגות ואנהיג סדר ומשמעת בקרב פקודיי.
- אסגל פתיחות מחשבתית, גמישות וכושר השתנות באמצעות הטלת ספק וביקורת עצמית.





# אנשים

"הכר אנשים! דע מהי הדמות שלפניך ומי היא. האדם, החייל - יש לו שם. למד לדעת מה מצערך, מה מכאיב לו. למד לדעת מה הוא בכלל ותדע כיצד להפעילו."

(חיים אסקובי, 'מנפיקות לבאית')

## ערכים

- **כבוד האדם** - שמור על כבודם של פקודיך, הקפד לתת להם יחס הולם, דאג לצרכיהם ולתנאי מחייתם וטפל בתנאי שירותם.
- **דוגמה אישית** - שמש דוגמה ראויה לפקודיך בכל עת, בהליכותיך ובשילובי חיי המשפחה עם הצבא.
- **פיתוח והעצמת האדם** - הכשר את אנשיך לתפקידם, ופתח בהם תחושת מסוגלות וחוסן אישי.
- **רעות** - טפח בהם את ערך הרעות: פקודיך יפעלו מתוך אחווה ומסירות לעמיתיהם, ייחלצו לעזרתם כשזקוקים להם או תלויים בהם, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש.
- **שליחות** - הנחל בקרב פקודיך תחושת שליחות ומשמעות, הענק למעשיהם ערך, וחזק בהם את תחושת הסיפוק וההזדהות עם המשימה.





## נורמות

- צור אמון, הזדהות, מחויבות ומשמעות בקרב פקודיך.
- אהוב את אנשיך ודאג להם.
- פעל בשילוב מורשת צה"ל, וחזק את הקשר למדינת ישראל ולעם היהודי.
- יציג את צה"ל בכבוד ובממלכתיות בכל מקום שבו אתה נמצא, והנחל זאת לפקודיך.
- בקר את הטיפול באנשיך, תחקר אירועים חריגים, והצב נורמות שירות גבוהות.

## פקודות ונהלים

- חנך את פקודיך, חזק את חוסנם האישי, ערוך הסברה בנושא 'הבחירה בחיים', זהה את מצוקותיהם ותן להם סיוע מיטבי. דע כי אתה משמש עוגן ומשענת בעבורם.
- שלוט בתמונת מצב כוח האדם, דע היכן אנשיך ומה מצבם בכל רגע נתון.
- ודא כי הקליטה והשחרור של פקודיך נעשים באופן המקצועי ביותר, וכי ניתנת להם מעטפת ראויה במהלך שירותם - ערוך ראיונות, טפל בפניות ואמץ בעיות ומצוקות במהלך השירות.
- ממש את מלוא אחריותך על החייל. לכל חייל יש מפקד בכל עת, הקפד על כך ביתר שאת בעת מעבר החייל בין יחידות, תורניות ותפקידים.
- שוחח עם אנשיך במסגרת ראיונות וביקורים, וקדם תהליכי שיפור.
- עודד שיח בלתי אמצעי ועשה זאת במגוון הכלים העומדים לרשותך.
- פעל במהירות וביעילות במקרה של היעדרות חייל מן היחידה, ודווח על כך למפקדיך ולגורמים המקצועיים.





- מְצִיחַ את הכלים העומדים לרשותך, סְפֵק מעטפת פרט ומעטפת כלכלית לחייל הבודד וְאֶשֶׁר חופשות מיוחדות לפי הנסיבות.
- הכר את פקודת השירות המשותף ביחידה, בקר את מימושה ופעל ליישומה.
- בעת אירוע חריג - הענק יחס אישי ואכפתי לחייל, דווח למפקדיך על האירוע והיעזר באנשי משאבי האנוש כדי לנהל את האירוע ולתעד אותו.





# התרבות הצבאית

”אין אני צריך להסביר כאן מהו ערך המשמעת בשביל  
הצבא כמו שאיני צריך להסביר חשיבות האוויר לנשימה.  
צבא ללא משמעת אינו יעיל ואין ביכולתו למלא את  
השליחות המוטלת עליו.”

(ס'ר ק-ג/א, ו'און)

## ערכים

- **ממלכתיות** - צה"ל פועל באופן מקצועי, ערכי וענייני בלבד, ללא הטיית חברתיות או פוליטיות. מאפיינים אותו הגינות וניקיון כפיים. בדרך פעולתו של צה"ל יש תרומה רבה לסולידריות של החברה הישראלית.
- **חיי אדם** - האדם יקר! גש לכל משימה, בשגרה ובמלחמה, באימונים ובפעילות מבצעית ביראת קודש. היסוד לכל פעולה צבאית הוא ההכרה וההקפדה על הפקודות ועל ההוראות המקצועיות.
- **מקצועיות** - היא המעצב המרכזי של זהות הפרט, הצוות והיחידה. הקפדה על הכללים ועל העקרונות של התורה המקצועית הם שמאפשרים לחברי הצוות לתפקד באופן מתואם ויעיל.
- **משמעת** - הפקודות חלות על כולם ומחייבות את כולם! התורה המקצועית מיושמת על ידי המפקדים על פי שיקול דעתם. מנגד, חלק מהכללים נקבעו כפקודות ויש לבצען כלשונן.
- **אחריות** - כל דרג מחויב לממש את מלוא אחריותו ואינו צריך לצפות שמישהו נוסף מעליו יהיה אחראי לאיכות הביצוע מהרגע שהוטלה על המפקד המשימה.





## נורמות

- כל פעולה צבאית היא משימה בשגרה, באימונים ובעשייה המבצעית - הבסיס לכל משימה ולכל יוזמה הוא השמירה על הפקודות, על ההנחיות ועל נורמות הביצוע.
- הקפד על משמעת צבאית ביחידתך - משמעת ודייקנות בשגרה בונות מסגרת חזקה ומשימתית לחימה. הטמע אמות מידה והרגלים של התנהגות ראויה באמצעות דוגמה אישית והסברה.
- נהלים מחייבים ובד"חיים (בדיקות חיוניות) הם ביטוי למצוינות, למקצועיות ולדייקנות. הנהלים הם מעין רשימת תיוג שעוזרת לחשוב, לתכנן, לוודא עניינים שונים ולמלא את המשימה באופן מדויק. הבד"ח הוא מנגנון המסייע בביצוע המשימה, אבל אינו מחליף שיקול דעת, שלעולם משקלל את כלל הגורמים.
- טפח סביבה ארגונית המעודדת יוזמה ונשענת על למידה מתמדת - מצופה מהמפקדים ליזום בתוך גבולות הגזרה שלהם ולאור המטרה באופן חופשי ונמרץ.
- "סוף מעשה במחשבה תחילה" - מהתכנון דרך הערכת המצב במהלך הביצוע, וכלה בתהליך הסיכום שהוא הבסיס ללמידה לקראת המשימה הבאה.
- הקפד על שיח מכבד עם האוכלוסייה האזרחית מתוך תודעת ממלכתיות בשירות.
- חנוך את מפקדי המסגרות הכפופים לך, ערוך שיחת משוב וחניכה מקצועית באופן קבוע.
- עשה תחקיר לאחר ההצלחות ולאחר אירועים חריגים. התחקיר הוא בבסיס היכולת ללמוד ולהשתפר, ש"לא משאיר אבן על אבן", מברר ביסודיות כל עובדה, ומפיק לקחים ככל האפשר, זוהי חובתנו לחשוף את העובדות ולהשתפר.
- פקח על מילוי הפקודות וודא ביצוע. היעדר פיקוח נותן מקום לפרצה, ופרצה במילוי מדוקדק של הפקודות מסכן את המשמעת בכל היחידה.
- הנחל תרבות של אורח חיים בריא ופעילות גופנית ביחידה. הכושר הפיזי משפיע על מוכנות היחידה, על איתנותה ועל יכולת משרתיה לעמוד במשימותיה.





## פקודות ונהלים

- הקפד על תכנון שבועי (לכלל הפעילות) והפץ פקודה שבועית!
- אשר תוכנית שבועית וחודשית ליחידות המשנה.
- ערוך שיח פיקודי וערכי שבועי כדי לחזק את עוצמתה ואת חוסנה של יחידתך.
- לְמַד את פקודיך כיצד עורכים תחקיר שבו יופקו לקחים לשיפור, עשה תחקיר מקצועי וערכי שבועי על הפעילות ביחידה לצורך הפקת לקחים, הטמע לקחים באמצעות למידה מתחקירי עבר ביחידתך ולמידה מתחקירי דגל מקצועיים ובטיחותיים.
- בחן את שגרת האבטחה כחלק מהערכת המצב היומית בבסיס ובשטח, תִקַף את תיקי אבטחה על פי הפקודות, קיים מערך שיעורים ותרגילים לשיפור המודעות לאיומים, והטמע את הידע המקצועי באמצעות ביקורות ותרגול.
- מגר תופעות פסולות - סמים, אלכוהול, יחסים פסולים בין חיילים. אכוף זאת באמצעות תוכנית ביקורות שבועית סדורה (או ביקורת פתע), שיחת חתר תקופתית וביצוע תחקירים.
- הקפד על נוהלי דיבור נאותים, כולל שירים וסמלים המכבדים את היחידה ואת צה"ל.
- ודא כי מנגנוני השמירה על הסוד ועל ביטחון המידע פועלים כסדרם; הטמע בתודעת יחידתך כי גורמי מודיעין אויב ויריב פועלים ללא לאות לאסוף מידע על אודות צה"ל; ומנע דליפת מידע מיחידתך לסביבה האזרחית.
- הקפד על קבלת סיוע באמצעות תרומות הניתנות באישור מתאים בלבד, והימנע מקבלת טובות הנאה או מניגודי עניינים.
- תדרך את פקודיך כיצד להתנהל באופן תקין ברשתות החברתיות - על פי סיווגם הביטחוני, באופן המונע דליפת מידע מסווג והשומר על ערכי צה"ל וכבוד האדם.
- הקפד על נראות היחידה, על הסדר והניקיון, על אסתטיקה, על המשמעת, על ההופעה והלבוש ועל ההצדעה.





# השגרות בצה"ל

**"המפקד צריך לדעת שכושרו של הצבא נמדד לא רק  
בנכונתו הקרבית ובהתלהבותו - אלא באדמיניסטרציה  
מעולה, בסידורים נאותים ובשמירה על אלף פרטים קטנים  
שבהם תלויה יכולותיו של הצבא לא פחות מאשר בנכונות  
ההקרבה העצמית..."**

(צ/ב כן-ל/ר/ו)

## העקרונות והפקודות לשגרת יחידה

- **חניכה, בקרה ושליטה בנעשה ביחידות** - זהו תקן מקצועי שכל יחידה צריכה לאמץ בכל אורחות חייה ובכל התחומים: טיפול בחיילים, בטיחות, נוהלי שגרה, נוהלי אבטחה, נוהלי אימונים, נורמות פיקודיות וערכים. קבע מופעי חניכה רשמיים ולא רשמיים, בצע במקביל תהליכי בקרה המוודאים כי תהליך התכנון והביצוע נעשה באופן בטוח ומקצועי.
- **למידה** - מעגלי למידה צריכים להתקיים לכל אורך התכנון והביצוע. למידת החומר המקצועי ולמידת הנחיות הבטיחות, תוכנית הביצוע, סיכום ולמידה לאחר כל משימה, הפקת משמעויות והטמעתן - כל אלה יובילו לשיפור באיכות הביצוע.
- **תכנון פרטני** לכל משימה - ניתוח המשימה, הגדרת גבולות הגזרה, אבחון הכוח והגורמים המשפיעים ובניית מסגרת המאפשרת יוזמה.
- **פתיחת היום** - היא הבסיס והיסוד של כל הפעולות המתרחשות בצה"ל - העברת דיווחים מבצעיים ומנהליים, הופעת החיילים והמפקדים, נראות הבסיסים - ובכוחה ליצור אווירה יחידתית של הקפדה ורצינות.





- **ביקורות יומיות ושבועיות** - הן כלי לבחינת יישום ההנחיות ואיכות ביצוען. ודא כי בסיומן נערך סיכום ונעשה תהליך הפקת לקחים.
- **מסדרים** - בצע מסדר יומי על ציוד אישי ועל אמל"ח. בצע מסדר ותדריך לפני היציאה הביתה ובסוף שבוע על מתקני היחידה.
- **מסדר מפקד חודשי** - בחינת המוכנות וכשירות המסגרת למשימותיה ואיכות מילוי ההנחיות. המסדר ייערך בכל תשתיות היחידה, לרבות מגורי המשרתים, יעשה סקר מפגעים יחידתי ותיבחן כשירות בעלי התפקידים ביחידה ותקינות המערכים בדגש על מכפילי הכוח.
- **בטיחות כנורמה מקצועית** - אין יעד שייכבש ללא כוח, שלום אנשינו הוא חלק מהמקצוע הצבאי בשגרה, בלחימה ובשדות האימונים. קבע שעת בטיחות שבועית, תחקר אירוע שבו היו נפגעים ואירוע שבו כמעט היו נפגעים וודא שהלקחים מיושמים מיד.
- **ממש את אחריותך להגנת המחנה**, תקף את תיק ההגנה על פי הערכת המצב, וודא כי ישנן שגרות הגנה וכי בעלי התפקידים האמונים על הגנת המחנה מוכנים למשימה ובקיאים בה. בצע תרגיל הגנה יומי והערכת מצב חודשית עם כלל בעלי התפקידים.
- **נראות וכשירות** מכלול הכניסה למחנה ועמדות ההגנה הן חלק מהמענה המבצעי השלם, הקפד לדרוש רף גבוה.





## העקרונות לשגרת האימונים

- **מעורבות ובקרה** - כל מפקד יחידה נדרש לקיים תהליכי בקרה על הנעשה במפקדתו וביחידתו: שגרת הבטיחות ואווירת הבטיחות ביחידות שבפיקודו, עד כמה הפקודות מוטמעות ובאיזו מידה הן מיושמות, אילו שבועות אימונים, תרגילים וסוגי אימונים זוכים לבקרה ולאישורים מיוחדים, מהם תהליכי ההכשרה לאימונים ומהם נוהלי הבטיחות.
- **בקרה ומדידה** - יעדי שיפור בהירים ומוגדרים. לכל חייל ולכל מפקד יש תקן מקצועי ברור שמולו הוא מתאמן ונבחן. את התחקיר והפקת הלקחים עושים החיילים והמפקדים בעצמם, ואת השיפור הם רואים בעיניים, כך שכל יום באימון הוא יום של התקדמות ושל שיפור.
- **תפיסת למידה מתמשכת** - תשפר את מקצועיות ממלאי התפקידים ותעמיק את אחריות המפקדים ללמידה אישית לאורך שירותם הצבאי.
- **חופש פעולה וחופש ליזום** - בחוזה שבין צה"ל למפקדים ניתן להם חופש פעולה וחופש ליזום ולהיות יצירתיים, אך בשני תנאים: הקפדה יתרה על מילוי הפקודות וההוראות המקצועיות, ומאמץ בלתי פוסק מצידם לשפר את רמתם המקצועית.





## עקרונות לשגרה המבצעית

- **חניכה, בקרה ומעקב** - אל לנו להסתפק רק במתן משימות והנחיות לכוחות אלא בעיקר לוודא כי המשימות נעשות על פי התקן המקצועי הנכון. לפיכך עלינו להפעיל מנגנונים בכל הרמות שיאכפו את מילוי ההוראות, המשימות וההנחיות לאורך זמן.
- **הערכת מצב עיתית** - הערכת מצב מועילה מחייבת אותנו להפעיל את הכוחות בדרך השונה מהעמ"ץ הקודמת לה, ולפיכך תוצאות השינוי בשטח מחייבות למידה ודיוק הפעולות הבאות.
- **מסדר כוננות מבצעי** - מופע פיקודי ומקצועי, בלב המוכנות המבצעית שבו המפקד נדרש לבדוק את מצב הציוד האישי והאמל"ח החיוניים למילוי המשימה הנתונה.
- **תדריך יומי לכלל המסגרת** - מפרט את המשימה ואת שגרת היום של המסגרת. בתדריך זה ישנה חשיבות יתרה לחידוד מטרות המשימה. חשוב להגדיר את מדרגות הכוננות ואת המצב המבצעי.
- **פורום תחקירים מבצעיים שבועי** - מופע למידה חיוני לשיפור ביצועי המסגרת; הפקת לקחים מערכתית; מיקוד להפקת לקחים מקצועית וערכית.
- **ימי כשירות מסגרתיים** - העוסקים ביסודות הלוחם ובכשירות ירי, אימוני כושר, תנ"ם ותרגולות מבצעיות, שיחות מחלקה, שיעורים מקצועיים, סיורים לימודיים.





# אימונים

"חשוב עד מאוד שהחייל, הגבוה או הנמוך בדרגה, לא יפגוש במלחמה בתופעות, אשר תמלאנה אותו, בראותו אותן לראשונה, חרדה או תימהון'. זאת המטרה המבוקשת: לזרות באימונים אור כה חזק, עד כי יפזר הרבה מאופל ליל הקרב".

(א.א. מילר, "אליס מול אט")

## ערכים

- **שמירה על חיי אדם** - אתה ופקודיך תנהגו באופן מושכל ובטיחותי בכל פעולותיכם מתוך הכרה בחשיבות העליונה של שמירת חיי אדם.
- **מקצועיות** - התאמן כפי שתילחם, התאם את מקום האימונים לאתגרים ולאיומים וצור מציאות הקרובה ככל האפשר לשדה הקרב העכשווי והמתהווה, מציאות המדמה את שדה הקרב ובכך יוצרת מסוגלות וביטחון עצמי בקרב הלוחמים והמפקדים.
- **דבקות במשימה וחתירה לניצחון** - הקנה זאת על ידי בניית אימונים המדמים מסוגלות. תחושת המסוגלות והביטחון העצמי הנובעת מהכנת הכוחות באופן המדמה ככל האפשר את שדה הקרב, היא עמוד השדרה של רוח הלחימה.





## נורמות

- **המפקד כמאמן וכמתאמן** - חובתך להציב את הרף המקצועי, הבטיחותי והנורמטיבי, אחריותך וחובתך היא לחדול ולעצור כשנדרש. זכור: כשיש ספק - אין ספק!
- **אבחן** את המסגרת ואת חייליה לפני היציאה לאימון והתאם את רמת האימון וסוגו לייעוד המסגרת ולמורכבותו.
- **תכנן** באופן מוקדם! הצב יעדים מדידים למטרת האימון, וכך ינוצלו משאבי הזמן והחומר ותישמר רמת אימון אפקטיבית ובטוחה. התכנון יאפשר לעמוד בסדרי העדיפויות שנקבעו, יהיה בו מענה לאירועים בלתי צפויים ולשינויים שיתרחשו במהלכו.
- **הכן את האימון ואת מפקדי המסגרות** - בצע אימון מפקדים והכנה מקצועית ובטיחותית ייעודית, סייר בשטחי האימון עם פקודיך, בדוק ציוד אישי ומסגרת לפני היציאה לאימון - הכנת האימון היא ערובה לאיכות!
- **אשר את תוכנית האימון למסגרות המשנה ומול רמה ממונה** - פרט את ההישגים המקצועיים ואת אופן מדידתם, הצג את ניתוח הסיכונים הבטיחותיים והמענה הניתן להם. צור שפה משותפת ותאם ציפיות מול דרג המפקדים.
- **הובל את האימון**, כמו בקרב - מיקום המפקד מלפנים, הקפד על זמן מפקד עם המסגרת הכולל חניכה איכותית ונקודות התערבות מדודות אשר ישפיעו במישרין על איכות ביצוע האימון.
- **תחקר וסכם** - רק תחקיר בן, נוקב ומקצועי יאפשר למידה והצטיינות; שלב למידה בתחום המקצועי-פיקודי, סכם את הישגי האימון, קבע מוקדים לתחקור הפק לקחים והצב יעדים לשיפור בהמשך.





## פקודות ונהלים

- **נהל סיכונים, תכנן ונתח** את הדרגתיות האימון ואת העומסים של המסגרת. קבע אימונים ומופעים בעלי רמת סיכון מיוחדת ("אדומים") וקבע מענה מועיל.
- **עשה הערכת מצב מתמשכת** - התחשב בתנאים המשתנים ובגורמים משפיעים מתהווים במהלך השבוע וקבע בסופה הנחיות למפקדי המסגרות וְדא את ביצוען.
- **תכנן תרגיל ותיק תרגיל** - כתוב לכל תרגיל ואימון. אין זה עניין בירוקרטי אלא תהליך מחשבתי, עמוק ויסודי. יש לראות בו בד"ח (בדיקות חיוניות) הגורם למפקד לבדוק בדיקה מעמיקה את רמת האימון באמצעות שאילת שאלות, ומסייע להבטיח שהאימון יהיה איכותי.
- **ודא כי הכוח כשיר ומוכן לאימון** - הכשירות הרפואית, הסרגל הפיזיולוגי, אקלום שעות השינה ומוכנות מנטלית טרם היציאה לאימון.
- **קבע ואשר את נוהלי אבטחת** מתקני האימון הקבועים והארעיים ומנע חדירה!
- פעל על פי מנחי הבטיחות ומנחי סרגלי הכשירות החיליים והזרועיים לאימונים.
- **שלוט בתיאום שטחי האש**, בכניסת הכוחות וביציאתם, ובצע קפ"ק 2 - תיאום וחבירה לכוחות שכנים.
- **בצע פעולות מסיימות** - האימון מסתיים רק לאחר שכל המסגרת חזרה למצב שגרה במתקניה. זהו שלב חשוב שהוא חלק בלתי נפרד מהאימון, הנובע מירידת המתח התרגילי. שלב זה צריך להיות מוגדר ומתחום. תכנן אותו בקפידה לפני תחילת האימון!





# הפעילות המבצעית

”עד מתי שואלים?... עד שכוחו של ישראל בארצו יידון  
למפרע לתבוסה כל התקפת אויב באשר הוא שם. עד  
שהנלהב ביותר והנועז ביותר במחנה האויב, בכל מחנות  
האויבים באשר הם שם, ידע: אין אמצעי לשבור את כוח  
ישראל בארצו... זהו טעם המערכה.”

(אלכס ביאלינסון)

## ערכים

- **עמידה במשימה לאור המטרה** - דבק במשימה בנחישות ובהתקפיות, מְצִיח את כל משאביו, וחרף כל קושי - פֹּעֵל להשלימה. ברמה הטקטית ינצח כל אחד בגזרתו, עם האמצעים העומדים לרשותו. המטרה תהיה המצפן לשיקול דעתו של המפקד בקבלת החלטותיו המבצעיות.
- **שליחות** - "המפקד צריך לגלם באישיותו את הרעיון שלמענו אנו נלחמים", אנו נקראנו לשרת דבר אשר גדול מהפרט ומכולנו, אנו נושאים על כתפינו אחריות לאומית, ומשתתפים בהגנה על המדינה.
- **מקצועיות** - לחימה היא מקצוע, צבא הוא מקצוע ופיקוד הוא מקצוע. קצין בכלל וקצין המוביל חיילים לקרב בפרט, חייב להיות איש מקצוע בכל רמ"ח איבריו.
- **טוהר הנשק** - שדה הקרב כאוטי ודינמי והוא לרוב בשטח בנוי ובסמוך לאוכלוסייה שאינה מעורבת בלחימה. מפקדים ולוחמים נדרשים כל העת לעשות מאמץ לזהות מי אזרח ומי אויב; להפעיל את הכוח הנדרש בנחישות וככל האפשר - בדיוק ובמיקוד בקיום המשימה.





## נורמות

- **יזומה** - מצופה מהמפקדים ליזום בתוך גבולות הגזרה שלהם לאור המטרה באופן חופשי ונמרץ. יזומה דרושה והכרחית לכל מצב - בשגרה, באימונים ובוודאי בקרב. עלינו לעודד אותה ולטפח אותה, אך בה בעת לדרוש שתצא אל הפועל באופן מקצועי.
- **חבר את אנשיך למשימה** באמצעות שיח על הערכים ועל נורמות ההתנהגות המצופות מחיילי צה"ל.
- **עשה הערכת מצב יומית בכל הרמות** - תדריכים מבצעיים לכלל המסגרת, מסדרי כוננות ותרגול.
- **בצע נוהל קרב תואם** - כל משימה מחייבת נוה"ק בכל הדרגים, בין אם נוה"ק סדור ובין אם נוה"ק חפוז. יש להתאים את כל נוהלי הקרב למורכבות המשימה ולאילוצים באותה נקודת זמן. כלול את ארבע הפעולות הקבועות בטכניקה: קבלת פקודה, הערכת מצב, גיבוש תוכנית והפיכתה לפקודת מבצע ומתן הפקודה. הבסיס הוא: תדריך לכל משימה!
- **תיק משימה** - תוצר של ניתוח מבצעי שלם בהקשר למשימת המסגרת (הגנה, התקפה). עיקר תיק המשימה יפרט את ניתוח האיומים, התורפות והמענה הניתן להם, וכן יפרט את תכנון חלוקת העומסים על המסגרות הכפופות.
- הגדר שרשרת פיקוד לכל משימה ולכל זמן.
- הגדר לפקודיך את המצב המבצעי, את רמת הכוננות ואת המוכנות המצופה מהם בכל עת.





## פקודות ונהלים

- **קבע שעון לחימה**, מנגנון המעודד מצוינות בשגרה המבצעית ומסייע ליחידה להגיע למוכנות מבצעית מיטבית.
- **תדריך** - פעולה פיקודית בסיסית שבה תובהר מהות המשימה ויפורטו שלביה. קבע כיצד היא צריכה להתבצע ופרט מהם האיומים האפשריים, התורפות והמענים הניתנים להם במהלכה, אפשר לפקודים לעלות סוגיות המטרידות אותם, והצע להם פתרונות אפשריים.
- **תחקיר** - כחלק מפיקוד משימה, התחקור מאפשר תיאום ציפיות ולמידה. המפקד יבדוק את ההכנות ואת מוכנות הכוח למשימה, תוך הדגשת הנורמות והסטנדרטים בעת ביצועה בתחום המבצעי והערכי.
- **מסדר** - בחן באופן בלתי אמצעי את מוכנות הציוד האישי, בעיקר את הציוד החיוני לקיום המשימה, רמת תקינותו ורמת הידע של חיילי היחידה בתפעולו.
- **מודל** - תרגול ברמות שונות המדמה את פרופיל המשימה, הבוחן את מוכנות הכוח ומאפשר הכנה מנטלית לכוחות. כמו כן, באמצעות המודל אפשר לעמוד על המענה לתרחישים המרכזיים האפשריים במהלך המשימה, נקודות החיכוך והתיאום והוראות הפתיחה באש בשלבי המשימה.
- **חפ"ק** - הגדר את אופן השליטה בשלבי הפעולה השונים, המאפשר מענה לאירועים מתפתחים וסיוע לכוחות בשטח.
- **חילוץ ופינוי** - הקצאת כוחות עתודה ופז"ש למשימה פשוטה ומורכבת הם המענה להתמודדות עם המורכבות המובנית בביצועה.





- **סיום** - שלב חשוב וחלק בלתי נפרד מהמשימה הוא התחרות על הלמידה. בצע את פעולות הסיום כנדרש - תחקיר ולמידה והפקת לקחים מסגרתית ורוחבית.
- הקפד על נוהלי בטיחות בתעסוקה המבצעית, נתח את הנת"בים (נקודות תורפה בטיחותיות) למבצעים השונים, שלב דגשי בטיחות בתדריכים היומיים.
- עשה את ההכנות הנדרשות בטרם קבלת האחריות למשימת הגנה בגזרה חדשה.
- חנוך פקודים במשימות ראשונות משלב ההכנות בעת הביצוע ובתהליך הסיכום.
- אין משימה שממלא חייל או מפקד אחד בלבד, לכל הפחות משימה תבוצע בזוג (צמד 'ברזל').