

בית יוצר
לבניין הרוח
חיל החינוך והנוער



2026 הערכת מצב חינוכית צבאית

מסמך לסגלי חינוך



תוכן עניינים

עמ' 3-4	כללי
..... עיקרי תמונת המצב	
עמ' 5-6	כללי
עמ' 6-8	צבא-חברה
עמ' 9-10	מלש"בים
עמ' 10-11	מערך החובה
עמ' 11-13	מילואים
עמ' 13-14	פיקוד ומנהיגות
עמ' 15-17	ערכים ורוח לחימה
עמ' 17-18	אתוס ומורשת
עמ' 18-19	לכידות וחוסן המסגרת
עמ' 20-23	תובנות והמלצות- מטרה חינוכית: המשימה
עמ' 24-29	תובנות והמלצות- מטרה חינוכית: האדם
עמ' 30-31	תובנות והמלצות- מטרה חינוכית: ממלכתיות
עמ' 32-34	רשימת מקורות המידע

הערכת מצב חינוכית-צבאית 2026 (נובמבר 2025)

מטרת המסמך

- תיאור וניתוח של תמונת המצב הנוכחית לאור האירועים הגיאואסטרטגיים והפנימיים ואופן השפעתם על צה"ל והחברה הישראלית בהקשרי צבא-חברה.
- דיוק וטיוב המאמץ החינוכי בצה"ל במטרה לשמר ולמצות את הרלוונטיות של הפעולה החינוכית בצבא.
- הגברת האפקטיביות של הפעולה החינוכית והכוונת המעשה החינוכי-פיקודי הנדרש בכלל צה"ל.

שיטה

איסוף מקורות מידע:

המסמך מתבסס על שלושה סוגי מקורות (רשימת מקורות מידע מלאה מצורפת כנספח למסמך זה):

- איסוף מידע אנושי – סקרים, ראיונות וקבוצות מיקוד.
- איסוף מידע פנים צבאי – התבססות על פרסומים רשמיים של גורמי מקצוע צבאיים, ניירות עמדה, עמ"טים, הנחיות מקצועיות וכו'.
- איסוף מידע חוץ-צבאי – התבססות על מאמרים ומחקרים ממקורות מידע אקדמיים ודוחות ממשלתיים, איסוף מידע המתפרסם בתקשורת הישראלית.

תהליך גיבוש מסמך העמ"צ חינוכית 2026:

- 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"ם¹.
- מסמך זה גובש בתקופה שבין אפריל-ספטמבר 2025 ומתכתב עם התהליך האסטרטגי החיילי והפיקודי. במהלך תקופה זו, התכנס הצוות לחמישה ימי עבודה מרוכזים, בהם נערכו למידה והטענת ידע בתחומים ונושאים שונים הרלוונטיים לעשייה החינוכית בצה"ל. תמונת המצב נסקרה ונלמדה באמצעות חומרים שונים שהוגשו 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.

¹ חברי הצוות הם: מערך החינוך: מדור מו"פ; אע"ץ לילך רחבי, רמ"ד מו"פ וסא"ל (במיל") כרמל דפרין; תחום תורה והסברה: רת"ח תוה"ס, רס"ן ד"ר עדי פלג ואע"צ אמנון ירום. | מערך מגן: רמ"ד נח"ל, רס"ן תמיר בן-דוד; ענף ק"א, רמ"ד מו"פ מגן, רס"ן ענבר זקן. | ביסל"ם: אע"ץ שרית טובי, יועצת לפיתוח מנהיגות; אע"ץ שוהם סבן, חוקרת במדור מחקר ביסל"ם.

- תהליך זה מתקיים באופן שיטתי וקבוע לכל אורך השנה ובכל שנה. בעת הצורך ובהתאם לתמונת המציאות ולהחלטת הצוות, יפורסמו במהלך שנה"ע 2026 עדכונים למסמך זה.

מבנה הערכת המצב

המסמך מציג תמונת מצב אינטגרטיבית כוללת בתחום החינוך. מתוכה גיבש הצוות את הערכת המצב החינוכית, וכן תובנות והמלצות בנוגע לשלוש מטרות החינוך הצבאי: המשימה, האדם, ממלכתיות. את הערכת המצב ניתן לבחון דרך מגוון זוויות רחב ותחומי העיסוק הרחבים של החיל. בחרנו להתמקד בשלושה תחומים, שיהיו מרכזיים במעשה החינוכי של צה"ל בשנה הקרובה: ערכים נורמות ותרבות צבאית, לכידות וחוסן המסגרת וצבא-חברה.

מגבלות המסמך

- המסמך מציג ניתוח של נקודת המבט הייחודית לנו כאנשי חינוך צבאי ופיתוח מנהיגות צבאית בצה"ל. לאור תפיסת עולמנו המקצועית ישנה הטייה טבעית של התכנים שנבחרו ובהתאם גם אופן הניתוח שנבחר. במטרה לצמצם הטייה זו, הועבר המסמך להתייחסויות והארות של גורמים שונים וכן נעזרנו במקורות מידע מגוונים.
- גיבוש המסמך בתקופת 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 שמופיעות כאן.
- מורכבות המחקר בתחום האנושי בעת הזו – המסמך מתפרסם כאשר אנו מצויים שנתיים מעת שפרצה מלחמת 'חרבות ברזל'. לצד האירועים החברתיים, שהתרחשו בשנתיים האחרונות בחברה הישראלית, קיים קושי רב למדוד באופן "נקי" נתונים שונים בשל התמשכות המלחמה.

עיקרי תמונת המצב

כללי²

- **מצב יסוד מלחמה:** צה"ל נמצא במצב יסוד מלחמה החל מה- 7/10/23, אף שעצימות המלחמה השתנתה עם הזמן. **המלחמה היא רב-זירתית** ובמסגרתה נערכו מספר מבצעים בעצימות משתנה כמו המערכה "עם כלביא" כנגד איראן. לאורך המלחמה הסתגלה המערכת ויצרה שגרות חדשות לצד חזרה מדורגת לשגרות טרום-מלחמה הכרחיות, בבניין הכוח והפעלתו, כדי לשמור על הכשירות לאורך זמן. **מצב זה עשוי להימשך גם במהלך השנה הקרובה.**
צה"ל יצא אל המלחמה לאחר שספג הפתעה בסיסית,³ התעשת, התאים את פעולותיו למצבים המשתנים, הגיע להישגים צבאיים משמעותיים בזירות רבות, יישם הפקות לקחים מאירועי ראשית המלחמה ונקט בפעולות יזומות הן במשימות הגנה והן בהתקפה. זאת, במטרה לממש את ייעודו באופן מיטבי - הגנה על מדינת ישראל.
- **שינוי בתפיסה האופרטיבית של צה"ל:** צה"ל ביצע **השתנות אופרטיבית מהותית** כחלק מהלקחים, שהפיק מיום ה- 7 באוקטובר, והחל לממשם כבר בשנה האחרונה.⁴ כחלק מהשינוי החלה המערכת לעבור **למשימות הגנה התקפיות**. מרחבי גבולות השלום (מצריים וירדן) מהווים אתגר בשל תפיסת איום נמוכה, פריסת כוחות דלילה יחסית ומרחקי תנועה ארוכים יחסית. כל אלה מתרחשים לצד שינויים גיאואסטרטגיים שהתחוללו ברחבי המזרח התיכון. צה"ל הרחיב את פעילותו לזירות רבות, בהן זירות רחוקות כתימן ואיראן, וימשיך לפעול באופן רב-זירתי בייצוב הגזרות השונות לצד מוכנות להסלמה בכל אחת מהן. **כתוצאה מכך ישנם מהלכים להרחבת הסדר.**
- **רב-זירותיות:** מלחמת 'חרבות ברזל' מתנהלת כמערכה רב-זירתית, כאשר לכל זירה יש דפוס הכרעה שונה אך קיים צורך בתיאום ושילוב יכולות. ביטויים רבים ראינו לכך לאורך המבצעים השונים במלחמה, החל בתמרון ברצועת עזה (סוף 2023), המשכו במבצעי "חצי צפון" ו"עם כלביא" והמשכו גם במבצע "מרכבות גדעון". לכל אורך התקופה התאפשרה למידה ושכלול השילוביות של הכוחות והבאה לידי ביטוי את עוצמתו של צה"ל.
- **משך המערכה והשלכותיה:** לצד אופי ומשך המערכה, המשיכה המערכת ללמוד ולייצר מנגנונים ומענים להתמודדות עם השלכותיה. מבנה צה"ל ותפיסת ההפעלה שלו לא נבנו להתמודדות עם מערכה כה ארוכה. בשל כך, נערכים **תהליכים לשינוי מבני, שינוי בתפיסת הפעלת הכוחות (מילואים וסדיר) ולהרחבת הסדר.**
התמשכות המערכה מביאה עימה גם **עלייה בשחיקה כתופעה כוללת**, הן בשדה הקרב והן בכלל הכוחות והמערכים. לשחיקה יש השפעות על המסגרת, על ירידה במורל ובדריכות

² **מקורות המידע לחלק זה:** תחקיר בזק 7/10 - מטכ"ל; עיקרי הצגת תוכנית אסטרטגית לרמטכ"ל - מטכ"ל; תפיסת הביטחון הלאומי לישראל 2025-2026, INSS; תפיסת הביטחון הלאומי, BESA ומערכות; הכרעה צבאית במלחמת חרבות ברזל, BESA ומערכות; צומת המזרח התיכון - 7 באוקטובר היום ששינה את פני המזרח התיכון, מרכז משה דיין.
³ הפתעה בסיסית - מתרחשת כאשר מתקיים פער תפיסתי ביחס למציאות, והאיום עצמו חורג מכלל הציפיות. אירועים כמו מלחמת יום כיפור או מלחמת "חרבות ברזל" נחשבים להפתעות בסיסיות, כי עצם התרחשותן הייתה מפתיעה וערערה את התפיסות הבסיסיות (ההפתעה הבסיסית-מודיעין במשבר, צבי לניר, 1983)
⁴ לדוגמה: תגובת המערכת לאחר נפילת משטר אסד ברמת הגולן בפריסת כוחות רחבה, כניסה לאזור החיץ ברמת הגולן והשמדת יכולות צבאיות של צבא סוריה לרבות כלל יכולותיו האוויריות.

המבצעית. בשל אופי המערכה תופעה זו צפויה ללוות את פעילות צה"ל גם בשנה הקרובה בעצימות משתנה.

- **מטרות המלחמה:** לצד הישגים משמעותיים במלחמה, כמו שינוי המציאות הביטחונית בצפון ופגיעה אנושה בתוכנית הגרעין האיראנית, מטרות המלחמה טרם הושגו במלואן. צה"ל ממשיך לפעול בעוצמת להשגת כלל מטרות המלחמה גם ברצועת עזה: השבת כל החטופים והסרת האיום הביטחוני על מדינת ישראל שנשקף מאזור זה עד כה. בקרב מרבית הציבור הישראלי יושג הניצחון בעזה רק עם השבת כלל החטופים החללים. לצד זאת, ישנה תביעה לעמידה מלאה במטרה השנייה של המלחמה והיא מיטוט יכולות החמאס הצבאיות והשלטוניות. ככלל, ניתן לומר כי ניכרת **מגמת עלייה בתודעת ההישג בקרב הציבור**⁵ **אך יחד עם זאת, תחושת הביטחון האישי נותרת מעורערת**⁶.

צבא-חברה⁷

- **ברית צבא-חברה:** ב-7 באוקטובר 2023 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. לאורך השנה האחרונה פועל צה"ל לשם תיקון ואיחוי שבר זה.
- **אמון הציבור בצה"ל:** ישנה עלייה מתמשכת באמון הציבור בצה"ל. יחד עם זאת, עדיין לא שוקם האמון, שנפגע לאור הכשל ביום פתיחת המלחמה, ולא הושב מעמדו של צה"ל, כפי שהיה לפני פרוץ המלחמה. הביקורת הציבורית עדיין רבה ומושמעת גם בנוגע לפעולות ולהחלטות מבצעיות. עדיין לא הוקמה ועדת חקירה ממלכתית, תחקירי 7 באוקטובר הוצגו לציבור והתקבלו ללא תהודה ציבורית רחבה. תחקירים מלאים על המלחמה טרם בוצעו והוצגו לציבור. האמון ברמטכ"ל ובפיקוד הבכיר טרם שב למדדים דומים טרום ה-7/10 אך נמצא במגמת שיפור מתמדת. ישנה ציפייה חברתית להשגת מטרות המלחמה ומימוש ייעודו של צה"ל. ככל שאלו לא הושגו במלואן האמון לא ישוקם באופן מלא.
- **עורף וחזית:** לכל אורך המלחמה העורף היווה חזית משמעותית כאשר מבצע "עם כלביא" הציב שיא חדש בהתמודדות גם בחזית זו והוכיח פעם נוספת את איתנות העורף⁸. היקפי הנזקים ממבצע "עם כלביא" נאמדים בעשרות מיליארדי שקלים והעלו איתם בתום המבצע שאלות אודות מוכנות העורף בשיח הציבורי. **פעולת פיקוד העורף חיזקה את התפקיד של צה"ל בהגנה על האזרחים.**

⁵ היחלשות ציר ההתנגדות - פגיעה אנושה ביכולות הצבאיות של חמאס, פגיעה אנושה בחיזבאללה, נפילת משטר אסד בסוריה וכניסה למרחב החיץ בגולן והחרמון הסורי, פגיעה אנושה בתוכנית הגרעין האיראנית.

⁶ סקר אחרון בחודש ספטמבר של מכון INSS מציג כי כמחצית מהציבור מצוין שתחושת הביטחון שלו היא בינונית ורק כשליש מעיד שתחושת הביטחון שלו היא בין גבוהה לגבוהה מאוד.

⁷ **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי, פרקים: הכנה לצה"ל, קידום אוכלוסיות, לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, מאמץ המילואים, משימות לאומיות, חנ"כ; פעילות הגדנ"ע- תובנות עד כאן; דו"ח נציב קבילות חיילים; סקרי מד"ה: מלש"ב וחובה, אנ"ק, מילואים; בין שתי מלחמות- סקר מעמיק בציבור הערבי, מרכז משה דיין; גיוס ופטור מגיוס לגברים, מ.מ.מ; הערכות לחזרת תושבי הצפון ליישוביהם, מ.מ.מ; מדד האלימות של ויצו; נתוני משרד הרווחה על עוני, מ.מ.מ; נתונים על הכרה בפוסט טראומה של חיילים, מ.מ.מ; שיקום מערכת החינוך בגבול הצפון, מ.מ.מ; תמונת המצב על המדינה, מרכז טאוב.

⁸ במערכה מול איראן 32 אזרחים נהרגו ומאות נפצעו, לצידם אלפי אזרחים פונו מבתיים (בעיקר במרחב גוש-דן) בשל הפיכת מגוריהם ללא ראויים. זאת ועוד, כתוצאה ממערכה זו נפגעו מבני ציבוריים שונים ביניהם מוסדות חינוך, בית חולים סורוקה ועוד.

- **סולידריות חברתית:** תחושת האיום הישיר המוגבר עם פתיחת מבצע "עם כלביא", יחד עם גיוס המילואים הרחב וההתנדבות האזרחית, חיזקו את תחושת "כולנו יחד" והתלכדות הציבור סביב מערכת הביטחון. החברה הישראלית הפגינה עמידות מרשימה והסתגלות מהירה לשגרה המשתנה. לצד זאת, מרבית הציבור **מוטרד ברמה בינונית עד רבה מאוד** ממצבה החברתי של ישראל ב'יום שאחרי המלחמה'. על אף כל אלה, מרבית הציבור מביע אופטימיות ביחס ליכולתה של החברה הישראלית להתאושש מהמשבר ולצמוח.
- **צבא העם:** צה"ל הוא צבא העם – מרחבי העם באים לשורותיו ואת העם הוא משרת. 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 השנה. יחד עם זאת, ישנם מספר משפיעים על התמשכות טווח ההרשאה הזה. אי הסכמה על מצב סיום הלחימה ומימוש מטרות המלחמה; השוויון בנטל, השחיקה בקרב הכוחות הלוחמים והפגיעה הנפשית **משפיעים על הנכונות להמשיך ולבצע את המשימה בטווח הארוך.** ישנם ניצנים ראשונים לאי נכונות להמשך שירות קרבי. קיים פער בין הצהרות לנכונות להמשך שירות לבין מימוש בפועל של ההצהרות הללו.
- **מערך המילואים:** מערך המילואים מהווה **ייצוג של צבא העם במלוא תפארתו.** בשנתיים האחרונות פעל מערך המילואים באופן נרחב, וכך צפוי להיות גם בשנים הקרובות (כ-70 ימי תעסוקה מבצעית לגדוד, בממוצע). החוזה של צה"ל עם משרתי המילואים השתנה **ומקומו של מערך המילואים בתווך שבין צבא וחברה התעצם.** יותר ממחצית הציבור מעיד שיתמוך בבן משפחה קרוב בשירות מילואים (קרבי) פעיל נוסף. קיימת שחיקה רבה בקרב אנשי המילואים, לצד מחויבות גבוהה למשימת ההגנה על המדינה. **היחס למילואימנים עבר שינוי בשיח החברתי** – מהכינוי "פראירים" להוקרה והערכה. בשל כך, **זוכים המשרתים להון פוליטי-חברתי מעצם השירות.** חלקם אף תובעים לתרגם אותו לפעולה חברתית-פוליטית.
- **שוויון בנטל:** בשיח הציבורי החריפה המחלוקת בדבר גיוס חרדים. **בהיעדר חוק גיוס מעודכן נדרש צה"ל לעיסוק מיידי בנושא זה.** כאשר הצורך ב"מילוי השורות" החריף עם התמשכות המערכה, שיח השוויון בנטל עולה גם בהקשר לאופן ולמיצוי הפעלת מערך המילואים והשונויות הגדולה בין משרתי המילואים בהיקפי ביצוע שירות המילואים וביכולת לשמר שגרה אזרחית בה בעת. **תחושת אי השוויון בנטל עלולה להחריף את השחיקה במוטיבציה לשירות קרבי ולמילואים.**
- **חטופים:** נכון לכתיבת שורות אלו, מדינת ישראל נמצאת בהפסקת אש עם חמאס. הסכם שבמסגרתו שבו לישראל 20 החטופים שנותרו בחיים והוחזרו 26 חללים חטופים. נותרו עוד חטוף חלל אחרון בידי חמאס.⁹ השיח על השבת כלל החטופים, גם החללים וסיום המלחמה, מתקיים כל העת. התחושה הציבורית הרווחת היא שהמלחמה עומדת להגיע לקיצה, זאת לצד דרישה ציבורית לממש את ההסכם במלואו- השבת כלל החטופים ורק אז עצירת המלחמה.

⁹ עדכני לחודש נובמבר 2025.

- **מחאות:** עם תחילת המלחמה, מוקדי המחאה עברו לעסוק בסוגיות שבליבת עשיית צה"ל (חטופים, מטרות המלחמה, סיוע הומניטארי ועוד). כך התגבשה **שגרת מחאות ועוררות פוליטית כללית בישראל**. תנועה זו עלולה לחלחל גם לשורות צה"ל.
- **מפונים:** לאורך המלחמה נוצרו כמה סוגים של מפונים. מקרב תושבי הדרום – מעל 90% מהתושבים שבו לביתם ואלה שנותרו בפתרונות ביניים משתייכים ליישובים, שנפגעו קשה ביותר ממתקפת ה-7/10 ונדרשת בהם הקמה מחודשת של תשתיות על מנת שהתושבים יוכלו לשוב ולהתגורר בהם. בקרב תושבי הצפון – כ-72% מהתושבים שבו לבתיהם למעט מספר יישובים בהם התשתיות ומרקם החיים נפגעו באופן דרמטי כדוגמת מטולה וקריית-שמונה¹⁰. למפונים אלו התווספו מפוני 'עם כלביא', מרביתם תושבי ערים גדולות במרכז הארץ שביתם נפגע ו/או נהרס מההתקפה האיראנית. חלקם גרים בפתרונות דיור זמניים קצרי טווח עד לשיקום ביתם וחלקם נדרשים למעבר דירה מחודש.
- **הסיפור המשותף:** האירועים שהביאו לפתיחת המלחמה הם מהקשים שידעו צה"ל והחברה הישראלית. יש 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 ולשם העברת מסרים לאומיים ערכיים**. ראשיתה של חקיקה בהקשרים של זיכרון ה-7 באוקטובר משפיעה על עיצוב הסיפור המשותף, ולפרסום העדויות של החטופים מהשבי גם לו השפעה בעיצוב התודעה.
- **לגיטימציה בין-לאומית:** הביקורת כלפי מדינת ישראל ופעילות צה"ל בגזרת עזה (האשמות ב"רצח עם" ומדיניות הרעבה מכוונת כלפי תושבי הרצועה) גברה בשנה האחרונה ועלתה לטונים צורמים בקרב מדינות רבות בעולם ואף מצד ארצות הברית. נצפתה **עלייה באנטישמיות** כלפי ישראלים ויהודים, שהתבטאה באירועים שונים ברחבי העולם החל מביטול עסקאות כלכליות, השתתפות באירועי תרבות וספורט, פגיעה בקהילות יהודיות ברחבי העולם ועד לפגיעה בתיירים ישראלים בדגש על מדינות אירופה. **הלחץ הבינלאומי לסיום המלחמה מאתגר את צדקת הדרך**.
- **שנת 2026 כשנת בחירות במדינת ישראל:** על פי חוקי המדינה באוקטובר 2026 צפויות להתקיים בחירות במדינת ישראל. בשל הנסיבות הפוליטיות-חברתיות כיום בחברה הישראלית והעובדה כי מוקדי המחאות מרביתם ככולם עוסקים בליבת העשייה של צה"ל, סביר כי תהליכי פוליטיזציה עשויים לחזור לצבא ולהשפיע על המערכת. לתקופת בחירות ישנן הנחיות ונורמות פעולה המקובעים בפקודות המטכ"ליות, והדבר ידרוש תשומת לב והיערכות של כלל המערכת להמשיך בשגרות הפעילות.

¹⁰ תושבי היישובים שנדרש בהם שיקום מאסיבי כגון ניר עוז, בארי כפר עזה, מתגוררים בפתרונות דיור זמניים עד להשלמת הבנייה ביישוביהם. הנתונים מעודכנים לחודש יולי 2025.

מלש"בים¹¹

- **מוטיבציה לשירות:** הנוער של היום, שחוה את המלחמה, את הקורונה ואף משברים חברתיים, מגיע עם מוטיבציה גבוהה לגיוס קרבי אך גם עם מציאות מורכבת של מערכת צבאית דינמית. רבים מהמלש"בים מכירים באופן אישי לוחמים, מפקדים או נופלים, והמלחמה הגבירה את הרצון להגן על המולדת. **לצד הבעות של אי-אמון במערכת, ישנם מלש"בים שמציינים כי היו רוצים להיות חלק משמעותי בתיקון המדינה דרך השירות הצבאי.** עם זאת, בקרב בני מיעוטים, נרשמה שחיקה ברצון להתגייס לצה"ל. **המוטיבציה לגיוס בקרב הנוער ממשיכה להיות גבוהה כמו גם ההתייחסות לנורמת השירות הצבאי נותרה חיובית. המניעים למוטיבציה מגוונים וכוללים רצון לתרום למדינה ולחברה, רצון לביצוע שירות משמעותי לקידום אישי, והבנה שיש צורך בחיילים לאור המלחמה.**
 - **התאמת הליכי הגיוס:** מתוך פעילות של יחידת "מגל וחרב"¹² במרחב הדרום והצפון ניתן לראות, כי **הנושא המרכזי שהעסיק את המלש"בים הקשור להליכי הגיוס הוא תהליכי המיון.** יחידת 'מיטב' שינתה את הקשב והתקשורת עם הפרט והפגינה גמישות ניכרת בהליכי המיון והשיבוץ. **צה"ל פועל להבטיח שילוב מיטבי של אוכלוסיות ייחודיות, עם מתן תמיכה מותאמת לאורך שלבי השירות.** נעשה שיפור ויעול בהליכי ההתנדבות לשירות על רקע רפואי ונפשי. עם זאת, עדיין קיימים עיכובים בבחינת בקשות להתנדבות ונצפו גם כשלים בהעברת מידע למלש"בים על ידי גורמי איתור ביחידות ובאגפים, ללא תיאום עם 'מיטב', מה שהוביל למסירת מידע לא מדויק או להצעות שאינן עולות בקנה אחד עם הקריטריונים.
 - **אוכלוסיית 'חרבות ברזל':** בהכללה ניתן לומר כי בקרב בני נוער מקהילות מפונות אי-נוכחות של תלמידים באופן רציף במסגרות לימודיות, גם בשל קשיים טכניים לספק להם מסגרת מתאימה, **מגביר את מצבי הסיכון שלהם ואת הפערים הפדגוגיים** עימם הם מתגייסים.
 - **החזק מתחזק והחלש נחלש:** **השנה האחרונה הדגישה והחריפה פערים קיימים** בין קבוצות אוכלוסייה שונות. ביישובי הנגב המערבי והצפון, ובקרב בני מיעוטים, נשמעו קולות של תחושת הפקרה עמוקה ("המדינה לא הייתה שם כשזה באמת קרה"). סקרים, שהתפרסמו לאחר 7 באוקטובר מצביעים על שחיקה דרמטית באמון במוסדות המדינה – צה"ל, הממשלה ומערכת החינוך – במיוחד בפריפריה ובקרב בני מיעוטים. מערכת החינוך בצפון ספגה פגיעה קשה, כאשר תלמידים רבים לא חזרו למסגרות מסודרות והתמודדו עם פגיעה במצבם הרגשי והחברתי. ישנם יישובים שחוו פגיעה משמעותית יותר מיישובים אחרים.
- חלה עלייה בביקוש לשירותי חינוך מיוחד ובפניות לוועדות זכאות ואפיון.** בנוסף, קיים מחסור בכוח אדם חינוכי באזורים אלו, במיוחד בטיפול בגיל הרך ובחינוך הבלתי פורמלי, עקב תנאי שכר נמוכים ועומסים רגשיים.

¹¹ **מקורות המידע לחלק זה:** תהליך אסטרטגי חיילי פרקים: הכנה לצה"ל, קידום אוכלוסיות, משימות לאומיות; סקר מלש"ב וחובה מד"ה; גיוס ופטור מגיוס לגברים, מ.מ.מ; היערכות לחזרת תושבי הצפון ליישוביהם, מ.מ.מ; מדד האלימות של יוצן; נתוני משרד הרווחה על עוני, מ.מ.מ; שיקום מערכת החינוך בגבול הצפון, מ.מ.מ; תמונת המצב על המדינה, מרכז טאוב.
¹² יחידת 'מגל וחרב' היא יחידה שפועלת תחת מערך מגן וקיבלה עליה את המשימה הלאומית לשקם ולחזק את תושבי הדרום והצפון שנפגעו ופוננו במסגרת מלחמת "חרבות ברזל". מפקדיה וחייליה החלו את פעילותם בתקופת המלחמה ונמצאים במרחבים בהם הקהילות המפונות נמצאות ופועלים יחד איתם.

פערים וקשיים שכיחים של המלש"בים: הפער הפדגוגי המרכזי והמתמשך, העולה¹³ בקרב מלש"בים הוא **בתחום השפה העברית. זאת, לאורך זמן ובכל שכבות הגיל.** כמו כן, ישנה עלייה בהתנהגות סיכונית בדגש על תופעת **האלימות** בכלל שכבות הגיל ולאורך תקופה ממושכת. ב"גדנ"ע" נצפו קשיים בהתנהלות קבוצתית וקשיי התאקלמות מהירים בצוות. אתגרי חוסן ומסוגלות נוספים בקרב מלש"בים הם הקושי להתמודד עם היציאה מהבית, לינה משותפת, ואוכל שונה. הדבר הוביל לעזיבה מוקדמת של שבוע הגדנ"ע בקנה מידה גדול יותר לעומת שנים קודמות. חניכים רבים מפגינים תלות במבוגר מוכר (הורה, מורה, מדריך).

- **בני מיעוטים:** בקרב בני מיעוטים, ובפרט בדואים ודרוזים, **החריפו פערים חינוכיים ושפתיים מתמשכים, לצד פער עמוק בתחושת השייכות ושחיקה ברצון להתגייס לצה"ל.** קריסת מערכות התמיכה המקומיות וחוסר במענים קהילתיים **הובילו לעלייה בהתנהגויות סיכוניות בקרב בני נוער.** צה"ל פעל והקים מכינות לבני מיעוטים בשיתוף מנהל האוכלוסיות, ומציע פריסה של תוכניות חינוכיות רגישות תרבותית במרחב הדרוזי, הבדואי והערבי, במטרה לשקם את הקשר, להחזיר אמון ולבנות מחויבות. זאת, לצד הכשרה בכניסה לשירות עבור כ-500 מתגייסים בני מיעוטים בשנה¹⁴.

מערך החובה¹⁵

- **שחיקה:** משך ועוצמת המערכה משפיעים על כלל המשרתים בה וביתר שאת על מערך החובה. המפקדים עמוסים ופנויים פחות לצרכי המשרתים. **הליקויים במענה לפרט, במיוחד בעת מלחמה, גורמים לשחיקה ולערעור האמון בין המשרת למערכת.** תקופת המלחמה, בשילוב של חוסר הוודאות והשינויים הבלתי פוסקים, הובילו לכך שנושא הטיפול בזכויות הפרט, שכר ותנאי שירות הפך למורכב ואינטנסיבי יותר. כל ליקוי בתחומים הללו עלול להוביל לשחיקה נוספת של המשרתים.
- **תרבות צבאית:** המלחמה **הוציאה ממסילות גם שגרות יחידתיות** שבאות לידי ביטוי במספר אופנים, בין היתר בעלייה בקבילות חיילים. חלק ארי מסך הקבילות המוצדקות (כ-40%) שהתקבלו השנה בנציב קבילות עוסקות ביחסי מפקד פקוד. **קבילות רבות הצביעו על ליקויים חמורים בהתנהלות מפקדים,** כולל טענות קשות על אלימות פיזית לצד מקרים של אי-כיבוד זכויות רפואיות, וכן "משחקי פז"ם" וטקסים משפילים בבסיסים. היו גם תלונות על אי הקפדה של כללי השירות המשותף הבין מגדרי ועל הפצת מידע אישי חסוי.
- הקושי לשמר תרבות צבאית בחלק מהיחידות מוביל לצמיחתן של תרבויות צד ונורמות התנהגות שאינן עולות בקנה אחד עם ערכי צה"ל.
- **חיזוק השפה העברית:** הצבא מציע קורסי עברית לחיילים עולים וחיילים בעלי רמת עברית נמוכה בתחילת השירות או במהלכו, במטרה להקל על שילובם. עם זאת, **המלחמה החריפה פערים**

¹³ מתוך נתוני פעילות יחידת 'מגל וחרב' בקהילות המפונות

¹⁴ בשנתון הגיוס האחרון התגייסו כ-350 מבני העדה הבדואית לצה"ל. בהתאם לנתוני הצפי ומתוך רצון להרחיב את המשרתים מקהילה זו נערכים להרחבת המתגייסים ל-500.

¹⁵ **מקורות המידע לחלק זה:** תובנות עד כאן, קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי, פרקים: קידום אוכלוסיות, לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, חנ"כ; דו"ח נציב קבילות חיילים; סקרי מד"ה: מלש"ב וחובה; גיוס ופטור מגיוס לגברים, מ.מ.מ; המלחמה באוקראינה- תובנות, BESA ומערכות; סוגיות בתחום ההסברה- מ.מ.מ; סקירה- חיילים עולים וחיילים בודדים, מ.מ.מ; נתונים על הכרה בפוסט טראומה של חיילים במלחמת חרבות ברזל, מ.מ.מ; עיקרי הערכת מצב ערכים, חנ"כ; מדד האלימות של ויצו; נתוני משרד הרווחה על עוני, מ.מ.מ; הערכת מצב מהיות טקטית, ביסל"ם.

חינוכיים ושפתיים קיימים בקרב בני מיעוטים, במיוחד בדואים ודרוזים, מה שפוגע בנגישותם לשירותים חינוכיים. למרות שאוכלוסיית העולים בעלי רמת עברית נמוכה היא קטנה יחסית בצה"ל, חיל החינוך פועל להקמת מכינה לאוכלוסיות מתנדבות, שתעודד גיוס ותקנה את השפה. למרות ש-1,736 עולים בעלי רמת עברית נמוכה התגייסו בשנתון 2024-2025, רק כ-100 חניכים במחזור משתתפים בקורס עברית ארוך. נראה, כי **התוכניות הפורמליות הקיימות פועלות בהיקף מצומצם ואינן מצליחות לייצר תחושת עקביות או שינוי עומק.**

- **השלמת השכלה:** היקפי משלימי ההשכלה בעשור האחרון נותר יציב. זאת, לצד עלייה מתמשכת בצורך להשתתפות בהכשרות אלה¹⁶. כיום המערכת נותנת מענה לעד 5% מהפוטנציאל הקיים בכלל צה"ל. **בשנה האחרונה נצפתה מוטיבציה רבה מאוד להשלמת השכלה**, בדגש על בגרויות. זאת, לצד קושי בהשתתפותם של לוחמים בהכשרות אלו בשל המציאות המבצעית.
- **נשר: ישנה עלייה בנשר משירות בכלל צה"ל.** מרבית אחוזי הנשר באים לידי ביטוי בחודשים הראשונים לשירות בצה"ל כאשר הסיבה המרכזית המוגדרת היא ברה"נית. נראה, כי **קיים קושי מתמשך בקרב מפקדים לשמר חיילים בעלי קשיי הסתגלות ופרט בשל קשב מפקדים מאותגר לצד כשירות חסרה.**

מילואים¹⁷

- **סד"כ הכרעה:** מערך המילואים מהווה נדבך מרכזי בתפיסת הביטחון של צה"ל והוכיח במלחמה שיש לו השפעה מכרעת על האפקטיביות המבצעית. כוחות המילואים מהווים חלק גדול מהכוחות הפעילים בצה"ל בכל זמן נתון בלחימה. שיעור ההתייצבות הכללי במילואים בעת חירום הגיע ל-93.5%, עם שיעורים גבוהים בכל הפיקודים. **רוח הלחימה נותרה איתנה ותחושות הנחיצות והמשמעות נותרה גבוהה.**
- **פער בין המערכת האזרחית לצבאית:** משרתי המילואים מתמודדים עם מעברים תכופים בין זהות אזרחית לזהות צבאית, והמפקדים פועלים בסביבה הדורשת שימור מתמיד של המחויבות לשירות, שכן "שום דבר אינו מובן מאליו" והם נמצאים ב"תודעת בחירה". בנוסף, נדרשת סוציאליזציה למצפן הערכי המערכתי של צה"ל, אל מול המתח בין העולם הערכי האישי באזרחות לבין הציפיות מחייל ומפקד בצה"ל. השיח הערכי בקרב המילואים מוגדר כ"מורכב יותר" ופחות סדור ועמוק, בשל "התפר" בין חייהם כאזרחים לחייהם כמשרתים.
- **סדיר ומילואים:** מערכי הסדיר והמילואים מגיעים מעולמות שונים, אך נדרשים לעבוד יחד ב"חיכוך גבוה". מצבים בהם נוצר שחרור מהיר והקפצה של כוחות מילואים לבין דילול כוחות סדירים בבסיסים¹⁸ עלול לערער את האמון בין המערכים, דבר העלול לפגוע בהמשך ההתייצבות.

¹⁶ קפיצה משמעותית בפוטנציאל משלימי השכלה נצפה החל משנת 2022 (מגפת הקורונה) וצפוי לעלות בעקבות מלחמת "חרבות ברזל".

¹⁷ **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי-פרקים: לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, מאמץ המילואים, חנ"כ; דו"ח נציב קבילות חיילים; סקרי מד"ה: אנ"ק, מילואים; הערכת מצב מנהיגות טקטית, ביסל"ם; תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; הערכת מצב בתחום המילואים עם כלביא, חנ"כ; גיוס ופטור מגיוס לגברים, מ.מ.מ; מדד האלימות של יוצא; נתוני משרד הרווחה על עוני, מ.מ.מ; נתונים על הכרה בפוסט טראומה של חיילים, מ.מ.מ.

¹⁸ מבצע "עם כלביא" כדוגמה בו מדיניות ההתגוננות בבסיסי צה"ל השפיעה על נושא זה רבות.

- **פעולה במסגרות לא אורגניות:** תחושת הלכידות והאחוה ההדדית מהוות גורם הנעה מרכזי בקרב משרתי המילואים. אלו לצד אמון וערבות הדדית, **נשמרות ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד בקרב רוב משרתי המילואים.** גורמים אלו, יחד עם **תחושת הנחיצות וצדקת הדרך**, הובילו לשיעורי התייצבות גבוהים (מעל 90%) בעתות חירום. בשל ריבוי מקרים של נפגעים בקרב כלל המערכים הלוחמים וגם בקרב לוחמי המילואים נוצרה בחלק מהיחידות תופעה של משרתים "**מסופחים**", המגיעים לתעסוקה ספציפית ואינם חלק אורגני מהיחידה. **משרתים אלו מהווים אתגר למפקדים בתעסוקה מבצעית ואף מאתגרים את החוסן והלכידות של המסגרת.**
- **הפעלה:** המלחמה הביאה לשינויים משמעותיים באופן הפעלת מערך המילואים, כאשר משך ההפעלה השתנה (בין 70 ל-120 יום ואף יותר). מספר ההפעלות אינו בהכרח פעם בשנה, וייעוד ההפעלה כולל אימון, מבצעים וכוננות. במהלך השנה "נפרץ" גרף ההפעלה פעם אחר פעם מול מערך המילואים בשל הנסיבות המבצעיות. המערך, המכיל מסגרות רבות יותר ממערך הסדיר, **צפוי להמשיך לפעול בתדירות גבוהה בשנים הקרובות.** הפעלת הכוחות כוללת הקפצות ושחרורים מהירים, מה שעלול ליצור תחושת "זילות" בקרב המשרתים. **תחושת האיתנות, תובנת המשימה, הלכידות והחוסן נשמרות גבוהות, אך נצפו בהן שינויים לאורך זמן,** כשהאתגר במערך המילואים ביחס למערך הסדיר רב יותר.
- **שחיקה ועומס:** בקרב משרתי מערך המילואים (ששירתו לפחות חודש במלחמה) ישנה עלייה משמעותית בין אלו הזקוקים לסיוע נפשי מאיש מקצוע בעקבות המלחמה. עלייה זו מצביעה על הלחץ והעומס הנפשי, שחווים אנשי המילואים במהלך השירות הארוך והאינטנסיבי. משך המערכה מביא עימו שחיקה ועומס ניכרים על משרתי המילואים. ההקרבה, הסיכון, תדירות ומשך ההפעלה משפיעים על נפש האדם, על התא המשפחתי, על העבודה ועוד. **תחושת השחיקה נותרה גבוהה, במיוחד ביחידות לוחמות, ומורגש קושי ניכר לחזור לשגרה האזרחית.** השחיקה מתבטאת גם בתחושת מסוגלות בינונית בקרב כרבע מחיילי המילואים, ומובילה לקשיים כלליים, כולל פיטורים, קשיי מציאת עבודה ונזק כלכלי בקרב כ-54% מהלוחמים וכ-32% מהעורפיים העצמאיים. עומס העבודה והשחיקה הכללית פוגעים בלכידות ועלולים להשפיע לרעה על תובנת המשימה. **הלחימה המתמשכת שוחקת גם את תחושת המשמעות והנחיצות.**
- **עורף משפחתי: המשפחות נושאות בנטל כפול** עקב היעדרות בן/בת הזוג המגויס, ומתמודדות עם קשיים רגשיים, לימודיים, כלכליים ותעסוקתיים. ההתמודדות כוללת תחושות הצפה, חרדה, כאב, אשמה, בדידות, חוסר ודאות מתמשך, קשיי הסתגלות לשינויים במבנה המשפחתי, ואתגרים בניהול הבית וגידול הילדים. יחד עם זאת, **קיים שיעור גבוה של תמיכה משפחתית בשירות המילואים,** כאשר כ-74% ממשפחות הלוחמים וכ-69% ממשפחות העורפיים מדווחות על תמיכה זו. צה"ל מדגיש את חשיבות הדאגה של המפקד למשרת כפרט בהקשרו הרחב, הכולל את משפחתו.
- **עצמאים וסטודנטים:** משרתי מילואים בעלי עסקים עצמאיים חוו **קשיים ניכרים** במהלך המלחמה, כאשר 54% מהלוחמים העצמאים ו-32% מהעורפיים העצמאים דיווחו על פגיעה כלכלית. ההשלכות על תפקודם בעבודה כללו קשיים כגון פיטורים (14% לוחמים, 18% עורפיים), קושי במציאת עבודה (9% לוחמים, 14% עורפיים), ופגיעה בתפוקות העבודה (22% לוחמים, 21% עורפיים). **קשיים אלו מצטרפים לאתגרים הכלליים של קריירה ופרנסה, שנוצרו עבור משרתי המילואים בעקבות השירות הממושך.** משרתי מילואים שהם סטודנטים מתמודדים עם קשיים ייחודיים, המהווים מקור לשחיקה רבה. הם נאלצים לצמצם הכנסה, מתקשים למצוא עבודה ומוגבלים במועדי השירות, מה

שמשפיע על הישגיהם האקדמיים. קשיים אלו עלולים להוביל לפגיעה בהישגים ואף לנשירה ממוסדות ההשכלה הגבוהה, בנוסף לקשיים כלכליים ורגשיים.

- **תחושת נחיצות:** מהווה **מרכיב מרכזי ברוח הלחימה ובמוכנות להתייצבות של משרתי המילואים**, והיא הובילה לשיעורי התייצבות גבוהים של כ-95%. עם זאת, **לחימה מתמשכת עלולה לשחוק תחושה זו**. במהלך השנה פעלה המערכת לשמר ולחזק תחושות אלה באמצעות שיח ערכי מעמיק והנגשת תמונה רחבה של תובנת המשימה והישגים קונקרטיים, כדי למנוע ירידה במוטיבציה ושמירה על מתח מבצעי. חיזוק תחושת הנחיצות נתמך גם בחיזוק צדקת הדרך של צה"ל ומדינת ישראל והיכרות עם הציונות.
- **ממלכתיות במילואים:** משרת המילואים משלב בהתנהגותו את זהותו הצבאית עם זהותו האזרחית. בין שני מעגלי הזהות הללו עלול להיווצר מתח. השירות במילואים מדגיש את חובת ביצוע המשימה, כפיפות ומחויבות לייצוגיות ונציגות במהלך השירות. קיים אתגר אינהרנטי בהתמודדות עם המתח בין העולם הערכי האישי באזרחות לבין הציפייה מחייל ומפקד בצה"ל, והדבר דורש סוציאליזציה למצפן הערכי המערכתי של צה"ל. מפקדי המילואים נדרשים להוביל את יחידותיהם בהתאם למצפן הערכי ולדגשי הרמטכ"ל והמפקדים, כאשר אלו מהווים בסיס לשיח פיקודי על ערכים משותפים. במהלך השנה נבנו מנגנונים וכלים שונים לחיזוק השיח והמענה הניתן למערך המילואים, אך יש להמשיך ולפעול לצמצום הפערים הקיימים.

פיקוד ומנהיגות¹⁹

- **אמון פנים-צבאי:** בשנה החולפת **המשיכה סוגיית האמון הארגוני להיות גורם מעצב משמעותי בחוויית המשרתים בצה"ל**. המפקדים, מנקודת מבטם כפקודים, מתארים תרבות ארגונית שאינה מקדשת מספיק את האמת, מה שמוביל לתחושה שקשה לייצר שינוי מערכתי אמיתי. לצד זאת, המפקדים פעלו באופן אקטיבי לביסוס אמון מול פקודיהם באמצעות מקצועיות, נוכחות פיקודית, והכלה, בשעה שהם מודעים לכך שהמסרים המגיעים מהפיקוד הבכיר לעיתים מאכזבים אותם. מפקדים אמרו, כי קיים ניתוק בין דרגי המטה לשדה, והמפקדים מרגישים שהם לא מקבלים גיבוי מספק מהדרג הבכיר.
- **תחקירי אמת:** התחקירים ומסקנותיהם מהווים נקודה מרכזית בהקשר של תרבות ארגונית ואמון בין דרגים. בשנה החולפת פורסמו תחקירים רבים על ידי צה"ל והתקשורת, והובילו לסיום תפקידם של מפקדים בכירים, כולל הרמטכ"ל וראש אמ"ן. מצב זה יכול לייצר תחושה של לקיחת אחריות ותיקון, ובכך להחזיר אמון ולייצר תקווה. התחקירים מהווים הזדמנות ללמידה עמוקה ורחבה. הובלת הלמידה על ידי המפקדים היא אקט מנהיגותי חשוב.
- **התאוששות ויוזמה:** המפקדים הפגינו לאורך השנה לקיחת אחריות תוך חתירה לביצוע המשימה, כשהם רואים בכך הזדמנות להיות חלק מהתיקון הנדרש לאחר אירועי 7 באוקטובר. **תחושת המסוגלות בקרב המפקדים נשארת גבוהה, והם מקרינים אותה לפקודיהם**. המפקדים פעלו באופן יצירתי ובנחישות, כדי לייצר פתרונות בשטח, לעיתים תוך לקיחת סיכונים.

¹⁹ **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי-פרקים: לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, חנ"כ; דו"ח נציב קבילות חיילים; דוח תובנות הכשרות מפקדים במדרשה-חנ"כ; הערכת מצב מנהיגות טקטית, ביסל"ם; עיקרי הערכת מצב ערכים, חנ"כ; תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; סקרי מד"ה: אנ"ק, מילואים.

- **שליחות ומשמעות:** המלחמה חידדה את שאלת "החזרה הפסיכולוגית" בין הפרט לארגון, כשחלק מהמפקדים מצאו ייעוד בלחימה. למרות שהשיח על נחיצות הפעולה והישיגה נשחק בהיבט הציבורי, המפקדים ממשיכים לעסוק ביצירת משמעות לפעולה, בדגש על **"מיקרו משמעות" - זיהוי סיפורי הצלחה קטנים וחיבורם לתמונה הרחבה**. המפקדים פועלים להדגיש את התרומה היומיומית והקונקרטית של כל משרת, ובכך מחזקים את תחושת המשמעות והתרומה. השיח הערכי-שליחותי הופך למקור כוח משמעותי בידי המפקדים להגברת המוטיבציה לשירות ולהמשך שירות.
- **עומס ושחיקה:** השחיקה שמאפיינת את כלל הכוחות לא פסחה על המפקדים. המפקדים מתמודדים עם דרישות אינטנסיביות, המקשות על שמירת איזון בין חיי המשפחה והחיים האזרחיים לשירות הצבאי, מה שיוצר **לחץ רגשי ושחיקה. השחיקה באה לידי ביטוי בעייפות וציניות**. על אף השחיקה, המפקדים ממשיכים להפגין מחויבות גבוהה לתפקידם. אנו מזהים ירידה ברצון להישאר בשירות קבע על רקע קשיי איזון חיים-משפחה-שירות, ליקויים במענה לפרט המערערים אמון בין המשרת למערכת ותחושת תגמול לא מספקת.
- **יחסי מפקד-פקוד:** בדו"ח נקח"ל האחרון ניתן לראות, 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. המפקדים נדרשים לתת דוגמה אישית בהתנהלותם, לנהוג באופן ראוי ומכבד, להימנע ממגע פיזי ולהשתמש רק בכלים הפיקודיים העומדים לרשותם. המפקדים מתמודדים עם טענות קשות על יחס לא הולם, אלימות מילולית ופיזית, נוקשות יתרה ואי-כיבוד זכויות הפרט.
- **השפעת המלחמה על אופן הפיקוד:** המלחמה יצרה מציאות של אי-ודאות ושינויים מהירים, המאתגרים את היכולת לתכנן לטווח ארוך. **מפקדים מתמודדים עם מתח מתמיד בין עמידה במשימות לבין ניהול רגיש וחומל של האנשים**. המלחמה חשפה קשיים שהיו קיימים בעבר, והיא מלווה בתחושות בוושה וכאב ביחס לאירועי 7 באוקטובר. נדרש מהמפקדים לפעול בסביבה רב-ממדית ורווית מתחים, תוך החזקה של שיקולים שונים ולעיתים אף סותרים.
- **מיומנויות פיקוד רכות:** המלחמה הדגישה את הצורך ביכולות רגשיות מוגברות של המפקדים בהכרת נפש האדם. **הכלה, הקשבה ואמפתיה הן יכולות קריטיות בהובלת האנשים בעת הזו**. מודעות גבוהה לצד אבחון מתמיד של הכוחות בונים ומפרקים והתערבות מנהיגותית רגישה. קיים צורך בולט ביכולת לקיים שיח פיקודי מורכב ודילמות ערכיות בשגרה ובמשימה. קיים קושי אובייקטיבי ליצור עצירות לשם קיום שיח פיקודי-חינוכי, לא רק בשל העומס המבצעי אלא גם בשל אופי ההפעלה והמשימות עצמן (פיזור על שטח ג"ג רחב, פעילות בצק"חים לאורך זמן). זאת, לצד הכשרות מפקדים, שטרם חזרו ל"מסילות מלאות" בכלל הדרגים.
- **בניין הכוח והכשרות מפקדים:** מאז 7 באוקטובר 2023, ניכר **פער הולך וגדל בין בניין הכוח להפעלת הכוח**, כאשר קיצור זמני ההכשרות ושיבושים בתכנון פוגעים בתהליכי הפיתוח המקצועי של המפקדים. **יש הכרח בשימור ובחיזוק תשתיות בניין הכוח. נדרש להחזיר קשב רב יותר להכשרות**, להנגיש כלים קיימים בהכשרות וליישם אותם בשגרה התפקודית כדי לחזק מיומנויות שיח פיקודי מורכב ודילמות ערכיות.

ערכים ורוח לחימה²⁰

- **עכשיו תורנו:** "עכשיו תורנו" משקף את תחושת ההתגייסות והמחויבות העמוקה של הציבור והצבא במהלך מלחמת "חרבות ברזל". עם פרוץ המלחמה, השתנתה שגרת החיים האזרחית באופן מיידי, וגיוס המילואים היה רחב היקף, מלווה בהתנדבות אזרחית נרחבת שחיזקה את תחושת "כולנו יחד" והליכוד סביב מערכת הביטחון. שגרת החיים השתנתה עם פעולות מאומצות ואינטנסיביות בעצימות משתנה בשנה האחרונה, הן עבור מערך המילואים והן עבור מערך הסדיר בצה"ל. בקרב המלש"בים ראינו עלייה במוטיבציה לשירות, כאשר גורמי ההניעה העיקריים היו הרצון להיות חלק ממאמץ זה ולשרת בתפקידים קריטיים משמעותיים. לצד תחושות אלו, התגברה המחלוקת בקרב הציבור הישראלי אודות השגת מטרות המלחמה גם במחיר של אחת על חשבון השנייה (הכרעת חמאס אל מול השבת החטופים).
- **ככל שיידרש ובכל מקום:** הנחישות והמחויבות של משרתי צה"ל לשרת ולפעול תחת כל תנאי בלטה רבות בשנה האחרונה, הן במערך הסדיר והן במערך המילואים. **נחישות ומחויבות אלו פוגשות שחיקה אדירה בקרב כלל הכוחות. המערכת מפנה קשב ומשאבים רבים לטיפול במשרתיים, מכלל המערכים, המצויים בעשייה צבאית עצימה לעיתים הרחק מביתם וממשפחותיהם, תוך סיכון חיים ממשי. המפקדים נדרשים לפעול "בכל מחיר", מה שיוצר עומס עבודה קיצוני וקושי בהצבת גבולות, אך גם מדגיש את תחושת העשייה והחיבור למשמעות.**
- **אחריות:** ערך האחריות מחייב את חיילי צה"ל ומפקדיו לשאת בתוצאות פעולותיהם. כבר בתחילת המלחמה לקחו מפקדי צה"ל בדרגים השונים אחריות על הכישלון במימוש ייעוד הצבא, אולם עדיין מתנהל **שיח על הקשר שבין קבלת אחריות ליישום לקחים וללמידה**. בשנה האחרונה הביעו המשרתיים במערכת רצון אדיר לקחת חלק בתיקון ולממש את אחריותם. **המערכת פיתחה מנגנונים וקידמה פעולות במטרה לאפשר העמקה ולמידה באשר לאירועי ה- 7/10 והמלחמה ויישום לקחים**. החלפת בעלי תפקידים בפיקוד הבכיר במהלך השנה האחרונה ופרסום התחקירים אודות יום ה- 7/10 בשקיפות לציבור הם חלק מלקיחת האחריות והמחויבות לתיקון ולמימוש אחריותו של צה"ל.
- **תרבות צבאית:** בתרבות הצבאית של צה"ל (משמעת, מקצועיות ואחריות) ניכרים סדקים. מהצד האחד בולטת מגמת מיסוד ורגולציה עודפת, המתבטאת בהישענות הולכת וגוברת על פקודות ונהלים; מהצד השני ניכרת פגיעה מתמשכת במשמעת הבסיסית. **שתי מגמות אלה פוגעות יחד בליבת תרבות הלחימה והפיקוד ובמימוש של מרחב יוזמה והרחבת אחריות.**
- **ממלכתיות:** במדינה דמוקרטית כפוף הצבא לדרג המדיני ולחוקי המדינה. ישנה חשיבות לחיזוק אמון הציבור ב"צבא העם", המבוסס על מקצועיות ופעולה נטולת פן פוליטי. צה"ל, בהיותו "צבא העם", מושפע מהמתחים בחברה הישראלית. ישראל מתמודדת עם האתגר של שמירה על זהותה כמדינה יהודית ודמוקרטית תוך שמירה על עקרונות של שוויון וצדק לכל אזרחיה, גם כשאין הסכמה רחבה על הבסיס הערכי המשותף. ישנו שיח ציבורי סביב סוגיות כמו גיוס חרדים והשוויון בנטל, מטרות המלחמה, אופן הפעלת הכוח הצבאי המשפיע גם על הצבא. **סוגיות אלה צפויות להתגבר בשנה הקרובה בשל כניסתנו לשנת בחירות במדינת ישראל. מציאות זו עשויה לאתגר את**

²⁰ **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי-פרקים: לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, חנ"כ; דו"ח נציב קבילות חיילים; דוח תובנות הכשרות מפקדים במדרשה- חנ"כ; הערכת מצב מנהיגות טקטית, ביסל"ם; עיקרי הערכת מצב ערכים, חנ"כ; תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; סקרי מד"ה: חנ"כ, מילואים.

הממלכתיות הצבאית בדגש על מערך המילואים, שם המעבריות בין זהות אזרח-לחייל מטושטשת יותר.

- **אני מאמין פיקודי:** המפקדים בצה"ל מפגינים **הזדהות ומחויבות גבוהות לעשייה ולמשימה**, תוך הפגנת דוגמה אישית ואותנטיות. עם זאת, הזדהות זו עומדת בפני **אתגרים משמעותיים של שחיקה, תסכול ופגיעה באמון המערכתי**, בעיקר בשל עומסי המלחמה, ליקויים בטיפול בפרט ופערים בין דרגים. בנוסף, ישנו לעיתים פער בין ה"אני מאמין המערכתי" לבין הערכים והתפישות האישיות של המפקד. כניסה של מערכות ערכים נוספות לתוך הארגון משפיעה ומעצבת מגוון של "אני מאמין פיקודי". קיים פער גדול בתפישות ה"אני פיקודי" בין הדרג הטקטי לדרג הבכיר. פער זה מייצר תחושות נתק. המפקדים רואים באותנטיות כלי מרכזי לניהול פיקודי, ומבינים שאי אפשר לשמור על "פאסון" לאורך זמן במלחמה. הם משתפים את פקודיהם, שהם נמצאים "באותה סירה" עם אותן צרות וקשיים, וזו הדרך לעורר אמון ולגרום לפקודים להזדהות עימם. צה"ל מצידו מכיר באתגרים הללו ופועל לפיתוח הכשירות של מפקדיו ורתימתם באמצעות חיזוק האתוס והמורשת, הלכידות וחוסן המסגרת והטמעת ערך הממלכתיות, כדי לשמר ולטפח את המצפן הערכי של משרתיו.

- **המצפן הערכי:** המפקדים מזדהים עם ייעודו של צה"ל ועם משימת ההגנה על המולדת, אך אינם רואים בהכרח את מסמך רוח צה"ל כמצפן הערכי המחייב. **לצד 'רוח צה"ל' מתפתחות 'רוחות נוספות'** – חדירה של ערכים חיצוניים וחדשים המעצבים מחדש את גבולות השיח הערכי בצבא. תופעה זו אינה חדשה, אך במלחמה הנוכחית – בשל אורכה, היקף אנשי המילואים הלוקחים בה חלק והרקע החברתי-פוליטי הקוטבי – **עוצמת השפעתה גוברת, ולעיתים אף פוגעת בלגיטימציה לפעולה הצבאית. הדבר בולט יותר בקרב הפיקוד הזוטא**. אורך ומשך המערכה לצד הכשרות שלא חזרו "למסילות מלאות" מאתגרים את היכולת להטמיע את ערכי הארגון באופן סדור ושיטתי בבניין הכוח. זאת, לצד אופייה האינטנסיבי של הפעולה הצבאית בשנה האחרונה בבניין הכוח שאיתגר את האפשרות ליצור מפגשים המאפשרים למידה, שיח, העמקה ורתימת המשרתים סביב המצפן הערכי המשותף. בנוסף לכך, בקרב הפיקוד הזוטא ובאופן נרחב יותר, רוח צה"ל נתפס כגורם מעכב ומרסן ולא כזה המחזק את רוח הלחימה. לכן ראינו לאורך השנה עיסוק משתנה, חלקי ולא יציב במצפן הערכי בכלל יחידות צה"ל.

- **מוסר בלחימה:** צה"ל פועל תחת עקרונות המוסר בלחימה ובהתאם לקוד האתי ולערכי מדינת ישראל. עם זאת, במישור הבין-לאומי מתמודדת ישראל עם קמפיין נרחב, המאשים אותה ב"רצח עם" והליכים משפטיים בינלאומיים הפוגעים בלגיטימציה שלה. **צה"ל מחויב לדין הבינלאומי, ופועל לטפל בהפרות, ולהעמיד לדין כאשר נדרש, תוך הבחנה בין ביקורת לגיטימית לביקורת אנטי-ישראלית**. לצד מפגשים וסיפורים על התנהגויות המהוות מופת ללוחמים בצבא ההגנה לישראל, סוגיית המוסר בלחימה נצבעה בגוונים נוספים לאור האתגרים המבצעיים המורכבים עימם מתמודדים הכוחות: החל מטוהר הנשק, ביזה, וכלה באלימות, שמירה על חיי אדם, פגיעה בעצורי אויב ועוד. לצד התבוננותנו פנימה על פעולות המשרתים במערכת, ניכר כי הסוגיות הללו אינן מעסיקות בהכרח חלק מהציבור הישראלי. **השיח החברתי בנושא מייצר מרחב מחלוקת נוספת בנוגע לאופן פעולתו של צה"ל**.

- **פערים בכשירות הערכית:** השחיקה והעומס הרב, שחשו כלל המערכים השנה, השפיעו על היכולת לקיים הכשרות כשגרה, דבר שפוגע ביכולת להקנות תרבות צבאית סדורה. העומסים לעיתים

יצרו "סיבה" לאי-הקפדה על תרבות צבאית בהפעלת הכוח – החל משגרות יחידתיות פשוטות ועד לפגיעה במתח המבצעי שהוביל לא פעם לנפגעים בקרב כוחותינו. משך המערכה מייצר מצב בו קיים דור משרתים במערכת, שאינו מכיר מציאות מבצעית אחרת זולת "מלחמה". הדבר מחייב **קשב מערכתי אחר במעבריות בין משימות וגזרות, במטרה להכין את הכוחות באופן מרבי לביצוע משימותיהם.**

- **שיח ערכי כחלק מתרבות יחידתית:** המלחמה חיזקה את ערכי הדבקות במשימה, החתירה לניצחון ותחושת השליחות (רוח הלחימה), אך דחקה לשוליים את השיח הערכי על מוסר הלחימה והממלכתיות. השיח הערכי בצה"ל נעשה טעון, והוא מתורגם לשפה מבצעית שמרוקנת את 'רוח צה"ל' ממשמעותה המקורית והמלאה. התמודדות עם דילמות ערכיות ומוסריות הן אחת משתי התמות המרכזיות, שדורגו כמובילות באתגרי המפקדים לאורך כל שירותם. הנושא נצפה בקרב כלל הכוחות אך קיימת מורכבות, והמידה בה עוסקים בו משתנה, לא פעם מוצגות חריגות ערכיות כאירועים נקודתיים וזניחים כדי למנוע עימות עם הציבור או עם הקהילה הבינלאומית.

אתוס ומורשת²¹

- **עיצוב מתהווה של סיפור מלחמה:** משך המערכה, ריבוי הזירות והצפה של סיפורים בעלי נרטיבים שונים ממקורות שונים מאתגרים את היכולת לייצר מסגרת סיפורית שלמה למלחמת "חרבות ברזל", כזו המכילה את המורכבות הקיימת בה. נרשמו הצלחות והישגים משמעותיים, לצד רגעי שבר עמוקים וחשבון נפש מתמשך. צה"ל פועל כדי למסגר את סיפור השירות בצה"ל, המשלב את **מורשת הקרב, המורשת הלאומית, הזהות היהודית-ישראלית והציונות בת זמננו, במטרה לחזק את תחושת המשמעות, השייכות והמחויבות של המשרתים.** עם זאת, קיים **קושי בתיעוד והנחלת מורשת הקרב בזמן אמת** בשל מגבלות ביטחוניות וחשש מפגיעה בלגיטימציה הבינלאומית, מה שמוביל לעיתים לעיצוב נרטיבי מוטה, הניזון מכלי תקשורת לא רשמיים או זרים.
- **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.** חיל החינוך והנוער פועל לעגן את **חוויית הלחימה כמקור משמעות ולטפח את רוח הלחימה וצדקת הדרך.**
- **עוז רוח והקרבה:** צה"ל התאושש ובמלחמה הגיע להישגים מבצעיים יוצאי דופן בכל גזרות הלחימה. המפקדים קראו "אחריי", חתרו למגע והובילו את כוחותיהם בעוז רוח. מבצע "עם כלביא" כנקודת ציון משמעותית לאורך המלחמה מסמל את גבורת העם והיכולת לקום ולפעול מול איום קיומי. בתחקיר צה"ל צוין כי אזרחים, חיילים ומפקדים נלחמו בעוז ובגבורה בתנאים קשים, ולמרות המחיר הכבד בנפש ובחטופים, ההישגים הצבאיים נשענו על נחישות, מקצועיות ועוז רוח של המפקדים והלוחמים.

²¹ **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי-פרקים: הכנה לצה"ל, לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, חנ"כ; פעילות הגדנ"ע- תובנות עד כאן; דוח תובנות הכשרות מפקדים במדרשה- חנ"כ; הערכת מצב מנהיגות טקטית, ביסל"ם; עיקרי הערכת מצב ערכים, חנ"כ; תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; סקרי מד"ה: מלש"ב וחובה, אנ"ק, מילואים.

- **הנחלת זיכרון השואה:** אירועי ה-7 באוקטובר העלו קונוטציה לאירועי רדיפה אחר העם היהודי בתקופת השואה, זאת לצד לנוכח גילויי אנטישמיות הולכים וגוברים בעולם. בשנים האחרונות חלה ירידה בעיסוק בזיכרון השואה בצה"ל בשל הקורונה והמלחמה וישנה חשיבות רבה לסיפור תקופה זו כחלק מהחינוך לציונות, תקומה ישראל ושותפות גורל.
- **אתוס המפקד:** המפקדים בצה"ל הם המסד ועמוד השדרה של הארגון. הישגי צה"ל במלחמה נשענים על נחישותם, מקצועיותם ולא פעם על הקרבתם של המפקדים ("מפקדים מלפנים – טירונים מאחור").
- **אתוס הלוחם:** בתחילת המלחמה, אתוס הלוחם עלה על נס. צבא היבשה מימש את ייעודו ויצא לתמרון קרקעי משמעותי. חיילים רבים לחמו ועודם לוחמים בעוז, כשבקרב הכוחות יש הרוגים ופצועים רבים. מהמקום המרכזי ונחיצותו של צבא יבשה מתמנן חזק וקטלני. אתוס הלוחם אותגר שוב עם מבצע "עם כלביא" שחזק והאדיר את כוחם של הזרועות והחיילות. הקטלניות וההישגים ממבצע "עם כלביא" מחזירים סימני שאלה אל מול הדשדוש הנתפס בציבור ביחס לזירת עזה. **חיל החינוך והנוער פועל לעיצוב אתוס ומורשת המחזקים את תחושת המשמעות, השייכות והמחויבות של משרתי צה"ל** למשימת ההגנה על המדינה, תוך חיבור לסיפור העם היהודי, האתוס הציוני ומורשת הקרב.
- **התקווה: בכוחה של התקווה לעצב מחר טוב יותר.** צה"ל פועל ונלחם על מנת לאפשר למדינת ישראל ואזרחיה לחיות חיי חירות, שגשוג וצמיחה. ישנה עלייה משמעותית בתחושת הגאווה במדינה בקרב הציבור היהודי.

לכידות וחוסן המסגרת²²

- **סולידריות חברתית:** סולידריות חברתית היא נדבך יסודי בחוסן הלאומי, המוגדר כחברה מלוכדת המבוססת על ערכות הדדיות, ומוכנה להתגייס ולהתמודד עם משברים. לאחר מתקפת 7 באוקטובר, הפגינה ישראל סולידריות רחבה, אולם עם התמשכות המלחמה, הסולידריות שאפיינה את החברה החלה להיסדק. המחלוקות הפוליטיות והזהותיות החריפו, וסוגיות כמו נשיאה בנטל הפכו לגורם מפלג במקום מאחד. למרות העלייה הניכרת בתחושת הסולידריות, מרבית הישראלים מודאגים ממצב הלכידות החברתית.
- **לכידות חברתית:** צה"ל כצבא העם מושפע מהשיח הציבורי בחברה הישראלית. עלייתו של שיח מפלג מחלחל לשורות צה"ל ומשפיע על לכידות המסגרות. לכידות חברתית הבנויה על ערכים, היסטוריה ושאיופות משותפות, היא גורם מכריע בחוסן קבוצתי המספק ביטחון, תמיכה ומשמעות. צה"ל מחויב לפעול לחיזוק הלכידות בקרב משרתי למען עמידה במשימה והשגת ניצחון. תרבות המחאה, המתקיימת במרחב הציבורי הישראלי, סובבת סביב נושאים שבליבת עשייתו של צה"ל (מטרות המלחמה, אופן פעולת צה"ל, השוויון בנטל ועוד). שיח זה אינו משפיע בשלב זה על ביצוע

²² **מקורות המידע לחלק זה:** סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל תחום צבא-חברה, חנ"כ; תהליך אסטרטגי חיילי-פרקים: לכידות וחוסן, מאמץ אתוס ומורשת, חנ"כ; דוח תובנות הכשרות מפקדים במדרשה- חנ"כ; הערכת מצב מנהיגות טקטית, ביסל"ם; עיקרי הערכת מצב ערכים, חנ"כ; תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס, חנ"כ; סקרי מד"ה: מלש"ב וחובה, אנ"ק, מילואים; תמונת מצב על המדינה, מרכז טאוב.

המשימות ביחידות אך יש לו פוטנציאל לחדור גם לשורות צה"ל, בייחוד בשנה שבה עתידות להתקיים בחירות במדינת ישראל.

- **התכנסות סביב הדגל:** תחושת האיום הישיר המוגבר באופן דרמטי שוב עם פתיחת מבצע "עם כלביא", בנוסף על גיוס המילואים הרחב וההתנדבות האזרחית, חיזקו את תחושת "כולנו יחד" והתלכדות הציבור סביב מערכת הביטחון. החברה הישראלית הפגינה עמידות מרשימה והסתגלות מהירה לשגרה המשתנה.

- **לכידות צבאית כמרכיב משמעותי ברוח הלחימה:** לכידות צבאית מהווה מרכיב משמעותי ברוח הלחימה, היא ליבת החוסן של הכוח הלוחם. היא מספקת ביטחון ותמיכה, ומעניקה משמעות לפרט, מה שחינוי למחויבות ולהתמודדות במצבי לחץ. למרות השחיקה המורגשת במהלך המלחמה הממושכת ניכר כי **רוח הלחימה, לכידות וחוסן מסגרת נשמרים במידה גבוהה עד גבוהה מאוד בכלל הכוחות**. עם זאת, השחיקה מאתגרת תחושות אלו, במיוחד במערך המילואים, שם יש פוטנציאל לשחיקת לכידות המסגרת כתוצאה ממורכבות ההפעלה ופיצול התפקידים. בעוד שבמסגרות הקטנות ובקרב הוותיקים במילואים שוררת תחושת "אחוזה" ו"שותפות גורל" חזקה, חיילים חדשים או מסופחים עלולים לחוש "חוסר שייכות".

תחושת המסוגלות בקרב המפקדים נשמרת באופן עקבי גבוהה עד גבוהה מאוד, והם מקרינים אותה לפקודיהם. תחושה זו, יחד עם הבנה גבוהה של המשימה המיידית, משרתת את רוח הלחימה של הכוחות. יחד עם זאת, **השחיקה הממושכת משפיעה על תובנת המשימה ותחושת ההישג, במיוחד כשאין בהירות לגבי אורך המשימה ושינויי יעדים**. עוצמת הלכידות בין המשרתים היא מפתח ליכולתה של כל מסגרת להתמודד בשגרה, בחירום ובמלחמה עם אתגרים פיזיים ומנטאליים, המאפיינים את תופעת המלחמה.

- **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. **בצה"ל נשמרת תחושת הישג וגאווה יחידה ברמה גבוהה עד גבוהה מאוד, במיוחד ביחידות הלוחמות ובתפקידים מבצעיים ישירים**. יחד עם זאת, קיימים פערים בתחושת הגאווה וההישג ביחידות עורפיות ותומכות לחימה. השחיקה הממושכת פוגעת בתחושת ההישג בקרב משרתי המילואים, אף שהם ממשיכים להפגין תחושת תרומה ומסוגלות גבוהות. **מפקדים ממלאים תפקיד מכריע בחיזוק תחושות אלו** על ידי הדגשת התרומה היומיומית והקונקרטי של כל פרט. פעילות ארוכת טווח במסגרות של צוותי קרב חטיבתיים מעלה שאלות הנוגעות ללכידות המסגרת האורגנית.

מטרה חינוכית: המשימה

טיפול רוח הלחימה, ההכרה בצדקת הדרך והנכונות למימוש מיטבי של המשימה עד כדי חירוף הנפש

האמון בצה"ל

תובנות:

- **האופן, שבו נפתחה המערכה**, השפיע באופן ישיר על אמון הציבור בצה"ל וסדק את הברית הבסיסית שבנינו לבין החברה הישראלית. סדק זה נמצא בלב ליבם של היחסים שבין הצבא והחברה ושיקומו הוא הכרחי להמשך קיומה ושגשוגה של מדינת ישראל.
- עפ"י סקרים חיצוניים **מדדי האמון בצה"ל עלו בחזרה** מה- 7/10, אך עדיין לא שבו לאותו הגובה ביחס למערכות קודמות. המערכה הנוכחית היא ייחודית בהיקפה וכך גם השלכותיה אותם לא ניתן לאמוד באופן מלא בעת הזו.
- יכולתו של צה"ל **להפיק לקחים, להשתנות בהתאם לצרכי המציאות ולשקף זאת פנימה** מהווה אבן דרך לחיזוק יכולתו לעמוד במשימה.
- קיים פער בתפיסת המפקד הישיר כדוגמה אישית מובילה.
- קיים פער ותחושת ניתוק מסוימת בין המפקדים **בדרג הטקטי אל מול הפיקוד הבכיר בצה"ל**. תחושות אלו עולות בעיקר בקרב כוחות המילואים.
- לצד העלייה במוטיבציה בקרב מלש"בים להתגייס לשירות קרבי משמעותי, קיימים אצלם חששות אל מול המערכת הצבאית בדגש על משפחותיהם. החששות באים לידי ביטוי בעיקר במערכים ספציפיים (תצפיתניות כדוגמה).
- **תודעת הישג:** חיונית לחיזוק אמון הציבור בצה"ל ושמירה על רוח לחימה איתנה. ואולם במערכה ממושכת עיצובה של תודעת ההישג קשה ומורכבת, שכן הינה רחבה יותר ואינה נקודתית. ישנו קושי לעצב תמונת הישג כזו למול מטרות המלחמה. **הפערים בתודעת ההישג בקרב הציבור**, ביחס להישגי המערכה בגזרת עזה עלולים לייצר תחושת ניתוק ותסכול בקרב הכוחות הלוחמים. תודעת הישג ברורה תתמוך ברוח הלחימה של הכוחות הלוחמים.

המלצות:

- **היכולת להפיק לקחים ולהשתנות בהתאמה:** יש להמשיך לתווך למשרתים את השינויים הארגוניים הן באופן והן בשיטות שנעשו בעקבות המלחמה.
- **הגברת שיח בין-מדרגי:** יש להגביר את השיח בין הפיקוד הבכיר לדרג הטקטי בדגש על מערך המילואים. שיח גלוי בגובה העיניים, מאפשר הבעת דעות שונות.
- **חיזוק תודעת ההישג:** המערכה היא מורכבת וארוכה ומכילה משימות רבות, כזו היא גם תמונת ההישג שנדרש לשקף פנימה והחוצה גם יחד. יש להמשיך ולתווך את תמונת ההישגים ביחס למטרות המלחמה בשקיפות תוך תיווך של המפקדים לחייליהם את תרומתם הייחודית להישגי המערכה.
- **השמת שיקולי צבא-חברה בפעולות צה"ל:** בשל נסיבות המלחמה והשפעתה ארוכת הטווח, בעת תהליכי 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 להמשיך ולהעמיק בפעולות חינוכיות ערכיות על מדים במרחבי הלחימה במטרה להמשיך ולחזק את האמון ביחסי צבא-חברה.

אופי המערכה

תובנות:

- **משימות חדשות - שינוי בשיטת ההפעלה:** בשל השתנות מפת האיומים, נדרש צה"ל לשינוי בפריסת הכוחות ובהפעלתם. השינויים הנ"ל מחייבים את התאמת המענה, בדגש על צבא היבשה, לכוחות בהכנה למשימה, בתעסוקה מבצעית, בסגירת המשימה ובמעבר בין גזרות.
- **מעבריות בין גזרות ומשימות:** המעבריות באה בעוצמה גבוהה, שכן היא מתרחשת בין גזרות ובין משימות בו זמנית. מצב זה תובע שינוי תודעתי מהלוחמים והמפקדים במעברים בין המשימות ומאתגר את הבנת המשימה והקשריה הרחבים. המעבריות הזו מאתגרת גם את צדקת הדרך בשל הבלבול שהיא מייצרת לעיתים ביחס לתודעת ההישג, וביחס למשימה הספציפית שמבצע כוח כזה או אחר.
- **רב-זרועיות כעוצמה:** עוצמתו של צה"ל באה לידי ביטוי בשילוביות שבין יכולות צבא היבשה בתמרון לצד פעילותו במרחבי איום מרוחקים (תים, איראן). ההצלחות המבצעיות הללו מגבירות, הלכה למעשה, את החיבור בין הזרועות השונות ומציגות את יכולתו העוצמתית של צה"ל לעמוד במשימתו בהגנה על מדינת ישראל. לצד זאת, אופי הלחימה בצק"חים מאתגר את גאוות היחידה של המסגרות ומשפיע על מורשת היחידה כאורגן.
- **מילואים:** מערך המילואים מהווה כוח הכרעה, וימשיך גם בשנה זו להוות חלק משמעותי מהכוחות הפעילים בגזרות התעסוקה המבצעית השונות. זאת, לאחר שנתיים של פעילות עצימה של הכוחות במערך זה ושחיקה גבוהה.
- **שחיקה בשל מערכה מתמשכת:** כלל הכוחות והמערכים במערכת, בדגש על הכוחות הלוחמים בקצה, פועלים באופן אינטנסיבי וימשיכו לפעול באופן עצים בטווח הנראה לעין. בקרב כלל הכוחות נצפו סימני שחיקה, כאשר לכל מערך הצרכים והקשיים האופייניים לו. ניכר כי כלל המערכים והכוחות זקוקים למענים בסוגייה זו.
- **חזרה ליסודות:** "גדל כאן דור" שכל ידיעותיו מבוססות על מציאות במצב יסוד מלחמה. מצד אחד, דור לוחמים זה צבר ניסיון מבצעי יקר ורב. מנגד, נוצרו בקרבם נורמות שאינן מותאמות למציאות המבצעית הסטנדרטית. נקודה זו טומנת בחובה פוטנציאל לטעויות מבצעיות ועל כן נדרש לעמוד עליה מול דרג הפיקוד הזוטר ומטה. צה"ל ממשיך בבניין הכוח בהתאמה לצרכים המבצעיים כיום ובהיערכות ל"מלחמה הבאה". בשל אורך המערכה הנוכחית ואופייה, נוצרה הסטה בכשירות הערכית, בדגש על המערך הלוחם בכלל הדרגים.
- **תרבות צבאית:** אופי המערכה, השחיקה המלווה אותה וההסטה שנוצרה בכשירות הערכית הובילו לפערים ונורמות התנהלות, שאינם עולים בקנה אחד עם התרבות הצבאית במגוון היבטים.

המלצות:

- **חזרה ליסודות - כשירות ערכית:** נדרשת העמקה בהטמעת ציר הערכים בהכשרות הפיקוד. זאת, לצד השלמת הכשירות הערכית לכוחות החסרים בכך באמצעות יצירת מענים ייחודיים לאוכלוסייה זו. נדרש לבצע תיקון והשלמת פערי כשירות, באופן דיפרנציאלי ומותאם לשורשי אופן הפעולה הצבאית, בדגש על המערך הלוחם.
- **תרבות צבאית:** בשל הפערים שנוצרו בנורמות ההתנהלות בהתייחס לתחום זה, נדרש תיקון מערכתי בקרב כלל הדרגים – בדגש על המערך הלוחם בדרג הטקטי.
- **התאמת המענה החינוכי לאופי המשימות החדשות:** נדרשות למידה ויצירת מענים חינוכיים דיפרנציאליים בקרב כלל הגזרות, לסדיר ומילואים, תוך מתן דגש על תובנת המשימה והקשריה הרחבים, תודעת אויב ומענה הסברתי סביב אירועים אקטואליים.
- **מעבריות:** המענה למעבריות (בין גזרות ו/או משימות) מחייב שמירה על תמונת מצב חינוכית מעודכנת כל העת, נוהל חבירה סדור בין הכוחות ומימוש תוכנית חינוך סדורה בתעסוקה מבצעית. זאת, במטרה להגביר את האפקטיביות של המענה החינוכי הניתן לכוחות במשימות והגזרות השונות.
- **השלם גדול מסף חלקיו (רב-זרועיות):** מומלץ להרבות במפגשים ופעולות המציגות את המאחד והמלכד – משימת צה"ל וייעודו תוך הצגת הערך הייחודי של כל מערך. זאת, במטרה לחזק את הלכידות ואת חוסן המסגרת, את גאוות היחידה ואת תחושת השייכות.
- **לכידות וחוסן המסגרת:** הלכידות וחוסן המסגרת של הכוחות נשארת גבוהה אך מאתגרת יותר ויותר כתוצאה מהשחיקה הנמשכת במערכה. מומלץ לנצל הזדמנויות חינוכיות סביב המאחד והמלכד הרחב והמשותף כמו אירועי מסגרת לציון מעגל השנה הישראלי. זאת, לצד פעולות ממוקדות בהובלת מפקדים המאפשרות ריענון והפגה עם שיח פתוח, הבעת דעות וחיזוק תחושת השייכות למסגרת.
- **אתוס ומורשת:** בכוחו של הסיפור המשותף לבאר ולחזק תודעת הישג, לחזק תחושת שייכות וגאווה ליחידה. העיסוק באתוס ובמורשת יחידות צה"ל הוא הזדמנות לשמור על הקשר הבלתי ניתק עם משפחות השכול ופצועי היחידה ובכך להעצים את הלכידות ואת חוסן המסגרת. יש להמשיך לאסוף ולייצר את סיפורי מורשת הקרב של יחידות צה"ל ולייצר מפגשים משמעותיים לשיח סביב פעולות אלה בקרב כלל המשרתים ביחידות צה"ל.

רוח הלחימה

תובנות:

- **רוח הלחימה:** לאורך השנתיים האחרונות נשמרת רוח הלחימה של הכוחות איתנה וכך גם נכונותם להקרבה. הדבר נכון בכלל המערכים במקצועות צה"ל השונים, בכלל הדרגות כאשר ככל שהמשרתים קרובים בעשייתם ו/או בנוכחותם הפיזית לזירות הלחימה, כך מדד זה נשמר גבוה יותר. יחד עם זאת, שינויי משימות תכופות ו/או החלפת כוחות פוגעים בתחושה זו.
- **צדקת הדרך:** בקרב הכוחות, ניכרת הבנה של מטרות הלחימה והנדרש להשיגן בדגש על המערך הלוחם, כשנתיים לתוך מלחמת חרבות ברזל. אין מחלוקת בנוגע למטרות הלחימה. חשיפה למראות ההרס, שיח גובר בציבור לגבי אירועים ערכיים שהתרחשו במהלך המלחמה עלולים לפגוע בתחושה של חלק מהחיילים להאמין שאופן הפעולה של צה"ל מוצדק. בחברה הישראלית ישנה מחלוקת באשר לצורת המימוש של צדקת הדרך – "להיות עם חופשי בארצנו". המחלוקת החברתית עלולה לחלחל לשורות משרתי צה"ל בדגש על אוכלוסיית מערך המילואים.
- **תובנת משימה:** השינוי בשיטת ההפעלה ויצירת גזרות פעולה חדשות מחייב העמקה והיכרות עם ההקשרים הרחבים של המשימה ותודעת אויב.
- **ערכים בלחימה:** ניכר היעדר תפיסה להטמעה ויישום מסמך "רוח צה"ל" כמרכיב בחיזוק רוח הלחימה. ניכרת מגמה של הזדהות הולכת ופוחתת מצד מפקדים עם "רוח צה"ל" כמסמך מחייב במלחמה.
- **חוסן ערכי במלחמה ממושכת:** אופן ומשך המערכה שוחק בהיבטים רבים, בין השאר 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.

המלצות:

- **רוח לחימה:** יש לשמר שיח ובהירות של תמונת הישגים רחבה, ככל הניתן, לצד מופעי הוקרה לכלל המשרתים במערכים השונים, בדגש על המערך הלוחם.
- **מופעי חיזוק לכידות וחוסן:** יש לחזק ולשמר את לכידות המסגרת וחוסנה באמצעות מופעים קצרים וממוקדים המעצימים רוח לחימה, לרבות יצירת מופעים וכלים חדשניים עד לקצה תוך כדי לחימה.
- **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. יש לרענן ולהטמיע "אימון ערכי" בבניין הכוח ובהפעלת הכוח בשלבי ההכנה וסגירת המשימה.
- **הטמעת השפה הערכית בבסיס התו"ל והפו"ש:** הטמעת השפה בפקודות, בתדריכים ובתחקירים וכחלק בלתי נפרד משגרת העבודה הצבאית. לצד זאת, נחוץ פיתוח חוסן ערכי באמצעות שילוב כשירות ערכית בהכשרות ובאימונים, הכוללים חשיפה מתמשכת, תרגול וליווי אישי. במערך המילואים חשוב לפתח התאמות ייחודיות לשם חיזוק הכשירות הערכית בהתאם לאופי המערך.
- **חזרה ליסודות - כשירות ערכית:** נדרשות העמקה והטמעת ציר הערכים בהכשרות הפיקוד. זאת, לצד השלמת כשירות ערכית לכוחות, שקיים אצלם חסר בשל פערי הכשרות מהשנה הקודמת, באמצעות יצירת מענים ייחודיים לאוכלוסייה זו. יש להקנות למפקדים כלים לניהול שיח ערכי, לשלבם בצירי הפיתוח הפיקודי, כך שיוכלו להוות מקור להשראה ומצפן ערכי עבור חייליהם.

מטרה חינוכית: האדם

טיפוח, פיתוח והעצמת האדם מתוך מחויבות לערך האדם וכבודו

אדם במלחמה

תובנות:

- בכוחו של הניסיון המבצעי להעצים את **תחושת המסוגלות** והערך העצמי של הפרט. בקרב מערכים, שנטלו חלק משמעותי במהלך המבצע, **התחזקה תחושת המשמעות**.
- הלחימה הארוכה הביאה **למימוש הייעוד המקצועי של המערך הלוחם, אך מנגד גרמה לשחיקה המשליכה על המסוגלות להמשיך** לתפקד לאורך זמן באופן מיטבי. בקרב **אוכלוסיית הסדיר** התעצמה תחושת הביטחון של החייל באופן תפקודי ומסוגלותו. מנגד, אירועי הבטיחות המרובים, שהביאו למספר גבוה של נפגעים, מעידים על פער ביישום הפקות הלקחים ועשויים להתפרש על ידי המשרתים וסביבתם כזילות בחיי אדם.
- במלחמה ניכר הצורך **בערבות הדדית ותמיכה ברגעי משבר**. בכוחן של המסגרות לתמוך את הפרט ולהוות מצע לשגשוג לתמיכה והגברת החוסן האישי.
- המלחמה אתגרה את הפרט בהתמודדותו עם אירועים משבריים וקונפליקטים ערכיים. כמו כן, היא הביאה לא אחת לאירועי קיצון, שהתבטאו בהיבט הרגשי, באובדן אמון ואף **לפגיעה מוסרית**.
- ההתמודדות עם מאורעות המלחמה ואירועי השבעה באוקטובר בפרט הביאה **לעלייה באירועי נשר ואובדנות**, המהווים איתות למערכת בנוגע לחשיבות העיסוק בנושא בקרב הדרג הפיקודי והעלאת המודעות להבנת סימני המצוקה.
- **ההיבט הכלכלי:** למלחמה יש מחיר גבוה בעולמות המאקרו (תקציבי המדינה) והמיקרו (הפרט). כלל מדינת ישראל תושפע בשנים הקרובות מכך, וכן גם המשרתים בצה"ל.

המלצות:

- **אחריות המפקד:** המפקד הוא הגורם המרכזי בעיצוב התרבות ביחידתו. יכולתו לזהות מגמות, לקרוא את האקלים ולפעול בהתאם – היא תנאי למנהיגות ערכית. "המפקד חי את המתרחש ביחידה" – הוא מכיר את הדרישות ואת הלכי הרוח, ויודע מה מניע את פקודיו. יש להעמיק את זהות המפקדים ואת אחריותם בטיפוח חוסן המסגרת וחוסן פקודיהם, להוות עבורם דוגמה אישית בהתנהלותם.
- **הגברת המודעות:** יש להעלות את נושא הגברת חוסן, אובדנות ומניעת שחיקה למודעות הפיקוד הבכיר והפיכתן לחלק מהשיח וסדר היום של הצבא. הכרה בשחיקה כבעיה שמחייבת קשב פיקודי, לקיחת בעלות על הבעיה, אחריות לטיפול בה והקדשת המשאבים הראויים לצמצום השחיקה.
- **צמצום התנהגות סיכונית:** יש לתת כלים בידי משרתי צה"ל ומפקדי צה"ל לגילוי עירונות ואיתור סימני מצוקה לאור חוויות המלחמה והשלכות המתח הרגשי הנלווה אליה.
- **קשב מערכתי: הובלת שיח פתוח, כן ודו-כיווני** של הפיקוד הבכיר עם הפיקוד הזוטר ועם אנשי המילואים. השיח הפיקודי המערכתי יהווה ביטוי לנכונות הפיקוד הבכיר להקשיב וללמוד מהפיקוד הזוטר ומחיילי המילואים על צרכיהם, תוך יצירת תחושה אותנטית לקשב לצרכים

ולמצוקות. השיח **יחזק את תחושת האמון והביטחון**, יעודד שיתוף פעולה ויעצים את מקום המפקד ככתובת בעת אירועי משבר.

- **הלכידות וחוסן המסגרת:** מבין הגורמים המצמצמים את השפעת 'עקת הקרב' והשחיקה המבצעית ניתן להצביע על מקומן של **הלכידות, השייכות, והזהות המשותפת כגורם משמעותי**. תכונת שימור היחידה ויכולת פעולתה כמסגרת, אשר ניכרת במידת המחויבות האישית, הגיבוי והאמון שמרגישים המשרתים זה לזה, למפקד וליחידה.

המפקדים בצה"ל

תובנות:

- המלחמה חיזקה את תחושת הנחיצות, השליחות והמשמעות, אך בדרגי סרן-סא"ל אינה מתורגמת מיידית לרצון להמשיך ולהישאר כחלק מהשדרה הסדירה של צה"ל. שליחות ומשמעות הן מרכיב הכרחי, אך אין בו די.
- מלחמת "חרבות ברזל" השפיעה על הפיקוד במלחמה ויצרה מציאות של אי-ודאות ושינויים מהירים, המאתגרת את היכולת לטווח ארוך ולתכנן קדימה. מפקדים מתמודדים עם **מתח מתמיד בין עמידה במשימות לבין ניהול רגיש וחומל של האנשים**.
- המלחמה הדגישה את הצורך **ביכולות רגשיות מוגברות של המפקדים בהכרת נפש האדם**. הכלה, הקשבה ואמפתיה הן **יכולות קריטיות בהובלת האנשים** בעת הזו.
- המלחמה לא אפשרה הכשרות סדורות וחניכה שיטתית של המפקדים בדרג הזוטרה והביניים. נודעת לכך השפעה על דמות המפקד ועיצוב דפוסי הפעולה לאור ערכי צה"ל.

המלצות:

- **משבר לצמיחה:** בשנים האחרונות הושקע רבות בחוסן, אך כעת יש חשיבות לעיסוק בצמיחה מהמשבר, בשינויים חיוביים הנוצרים לאחר התמודדות עם אירוע טראומטי או משבר. גם "הסדקים" והכוחות המפרקים, שזוהו בשנה האחרונה יכולים להוות הזדמנות לצמיחה, והדבר תלוי בפעולת המפקדים ובאופן בו הם ימסגרו ויתווכו את האתגרים לפקודים. פיתוח סיפור ארגוני משותף, חיזוק תחושת השייכות והמסוגלות הם חלק מהכלים לצמיחה.
- **מסילות הכשרה:** מאז ה-7 באוקטובר 2023, ניכר פער הולך וגדל בין בניין הכוח להפעלת הכוח, כאשר קיצור זמני ההכשרות ושיבושים בתכנון פוגעים בתהליכי הפיתוח המקצועי של המפקדים. קיים הכרח בשימור ובחיזוק תשתיות בניין הכוח. נדרש להחזיר קשב רב יותר להכשרות, לקבע תכני יסוד בציר הערכים כך שישללו נושאי לכידות, אומץ להביע דעה, יחסי צבא-חברה, ניהול מעברים וניהול שיח ערכי ורגשי. בנוסף, יש להנגיש כלים קיימים בהכשרות ובכלי החיל וליישם אותם בשגרה התפקודית, כדי לחזק מיומנויות שיח פיקודי מורכב ודילמות ערכיות. יש לייצר פעולות מערכתיות שכאלו, להעצמת דמותו של המפקד וטיפוח כישוריו, (ידע, הכשרות ומשאבים) באופן שיטתי ורציף.
- **ערכים במשימה כאתגר פיקודי:** התמודדות עם דילמות ערכיות ומוסריות זוהי אחת משתי התמות המרכזיות, שדורגו כמובילות באתגרי המפקדים לאורך כל שירותם, בדומה למדידה הקודמת. קיים צורך לחזק את יכולתם של המפקדים לנהל שיח ערכי מורכב, תוך מתן כלים להתמודדות עם סוגיות מוסר בלחימה. הנושא נצפה בקרב כלל הכוחות אך קיימת מורכבות, והמידה בה עוסקים בו משתנה.

- **פיקוד זוטרי:** יש להעמיק את השיח הפיקודי בדרג הטקטי ולשכלל את כשירות המפקדים לניהול שיח מורכב על מנת לחזק את האמון בין פקודים למפקדיהם, להעצים את לכידות המסגרת והערבות ההדדית ביחידה ולהעצים את מקום המפקד ככתובת עבור החייל בעת אירועי משבר.
- **קיום שיח פיקודי-חינוכי:** המפקדים נדרשים לקיים שיח פתוח עם פקודיהם, לעיתים קרובות באופן אישי או קבוצתי, כדי לעבד רגשות, לחזק שייכות ולהקרין את רוח השליחות וצדקת דרך.

מערך המילואים

תובנות:

- מערך המילואים ימשיך לפעול באופן מוגבר גם בשנת העבודה הקרובה ויהווה חלק בלתי נפרד מעוצמתו הצבאית של צה"ל במימוש ייעודו.
- ככל שהפרט מרגיש שהוא חלק בלתי נפרד מהמסגרת בה הוא משרת, וחווה בצורה חיובית את הרעות **המהווה את המכנה המשותף הרחב ביותר, המניע את המשרת במערך המילואים, כך תתחזק תחושת הלכידות היחידתית**, כך יתחזקו הנכונות, המחויבות ומסירות הפרט.
- **משפחת משרת המילואים היא רכיב משמעותי בזהותו**, ומכאן היא גם מהווה גורם משפיע עמוק על הנכונות והמוטיבציה לשירות מילואים. הגיבוי והתמיכה של המעגל המשפחתי יכולים לחזק או להחליש את נכונותו ומסירותו של איש המילואים.

המלצות:

- **הנגשת המענים החינוכיים לאוכלוסיית המילואים:** יש להגביר את האמצעים להנגשת ומימוש המענים החינוכיים הקיימים עבורם.
- **פיקוד ממלכתי בעת הזאת:** על מנת לחזק את המצפן הערכי המשותף יש לתת דגש בהכשרות המפקדים במילואים – בבניין ובהפעלת הכוח לחיזוק החיבור סביב המאחד והמלכד וסביב המצפן הערכי הארגוני: רוח צה"ל.
- **מסופחים ביחידות מילואים:** בשל המציאות המבצעית ועומס הפעלת המערך נוצרה בחלק מהיחידות תופעה של מסופחים רבים המגיעים לתעסוקה מבצעית. תופעה זו מאתגרת את לכידות המסגרת וחוסנה, מאתגרת את הפיקוד והמנהיגות ומחייבת קשב מערכתי וכלים לחיזוק תחומים אלו במטרה לשמר ולחזק רוח לחימה.
- **עורף משפחתי:** גם בשנה הקרובה יש להמשיך ולבסס את הקשר והמענה הניתן לעורף המשפחתי לצד התאמות נדרשות לאוכלוסייה ולמציאות המבצעית.

מעריך החובה

תובנות:

- המרחק בין העולם הצבאי לעולם האזרחי גדל **בהיבטים של ערכים ונורמות**²³. נדרשת השקעה רבה יותר בתהליכי הסוציאליזציה של חיילים צעירים במערכת. האתגרים החדשים, שנובעים מהתמשכות המערכה, מחייבים העמקה ומענים בתחומי מדיניות ומעטפת לכידות וחוסן.
- בקרב חיילי החובה נצפתה **שחיקה מתמשכת** לאור אורך המערכה ועצימותה בעיקר בקרב לוחמי צבא היבשה, להם התווספו מספר חודשי מילואים בצו 8 מייד עם סיום שירות החובה. לאחרונה אף החלו לעלות טענות ובקשות בקרב חלקם לצאת לזמן ריענון ולא לחזור ללחימה. תופעת השחיקה עלולה לפגוע בצדקת הדרך, בלכידות ובחוסן המסגרת, פגיעה במשמעת המבצעית ובמספר מקרים אף עלתה בחיי אדם.
- בשל עצימות המערכה נצפתה ירידה בקשב הפיקודי. זאת, לצד הקושי לטפל ולתת מענה למשרתי החובה בשל אופי המשימות הצבאיות. מצב זה מוביל **לתופעות ליקויי שירות ומתבטא גם בעלייה בנשך בשירות**.
- נושא יחסי מפקד-פקוד שב וחוזר בדו"חות נקח"ל כאשר בשנה זו נרשמה עלייה באחוז הקבילות הנמצאו מוצדקות. בין היתר **יש עלייה בחומרת הטענות** שנצפו במסגרת הקבילות. כך גם עלו טענות על אלימות פיזית, התבטאויות שאינן ראויות, מקרים של אי-כיבוד זכויות רפואיות וכן משחקי פז"ם וטקסים משפילים ביחידות צה"ל.
- טרום המלחמה **אתוס הלוחם** נחלש בשל הפרדוקס של אי מימוש ייעודו של צבא היבשה המתמרח. אירועי ה-7 באוקטובר העלו מחדש על נס את נחיצותם, חיוניותם ויכולתם של המשרתים במערך הלוחם. לאורך השנה האחרונה ובעיקר בשל מבצע "עם כלביא" **אתוס הלוחם עבר תנועה נוספת בשל הפער הנתפס בציבור בין המערכה מול איראן לבין המערכה בעזה**.

המלצות:

- כמענה לסוגיית האיתנות יש להפנות קשב פיקודי ולהרבות בפעילויות, המחזקות לכידות וחוסן המסגרת סביב המאחד והמלכד. יש לנצל הזדמנויות חינוכיות להרבות בשיח פיקודי-חינוכי, פעולה שבבסיסה חיזוק האמון בין המשרתים למפקדיהם ומחזקת את לכידות וחוסן המסגרת.
- יש לערוך חיזוק באתוס השירות באמצעות סיפורי מורשת הקרב של צה"ל והיחידה ותיווך הישגי המערכה באופן רחב וספציפי גם יחד. זאת, במטרה לחבר את המשרתים לתרומתם למערכה.

²³ האופן המקובל בו מתקשרים בני הנוער אחד עם השני באמצעות הרשתות החברתיות מוביל לירידה ושוני התנהגותי מהמקובל עד כה. זאת, בנוסף לשינויים בתפיסה הערכית של חלקים שונים בחברה הישראלית אודות נורמות ערכיות וחבריות. התנהגויות ותפיסות אלו אינן עולות תמיד בקנה אחד עם הנדרש מחיילים בצה"ל.

מלש"בים

תובנות:

- המלחמה משפיעה בטווח המיידי על המוטיבציה לשירות. **מגמת העלייה במוטיבציה לשירות קרבי משמעותי** נמשכת זו השנה השנייה, כאשר גורמי ההנעה לכך הוא **הרצון לקחת חלק במאמץ הביטחון הלאומי**.
- תפיסת **נורמת השירות נמצאת במגמת עלייה**. זו השנה השנייה ברציפות בקרב המלש"בים.
- בשל משך המערכה, מלש"בים רבים מכירים ונפגשו מקרוב עם משפחות שכול, פצועים ונפגעי פעולות האיבה עוד בטרם גיוסם. מפגשים מסוג זה לא יהיו ראשוניים עבורם במערכת.
- התרחבות התופעה הנפוצה בה **מלש"בים מתגייסים עם פערים פדגוגיים**, חוסר בתעודות בגרות ופערים ממוקדים בדגש על השפה העברית (פער מתמשך כתוצאה מאי סדירות מערכת החינוך בשל שנות קורונה ושנתיים של מלחמה).
- קיים **צפי לצמיחה באוכלוסיות הייחודיות**, שיתגייסו לצה"ל וזאת בשל מספר מגמות המתרחשות במקביל. לדוגמה: הרחבת היקף האבחונים בשנתונים לאוכלוסיית 'תתקדמו', עלייה במלש"בים הצורכים שירותי טיפול-נפשי עוד באזרחות, עלייה בהיקפי הנפגעים כלכלית כתוצאה מהמלחמה.

המלצות:

- נדרש להחזיק את המתח בין האחריות של המערכת לכישלונה במשימת ההגנה ב- 7/10 לצד שיח ענייני מחזק אמון ומתן תקווה להמשך פעילותה.
- נדרש להתאים ולטייב את מענה ההכנה למלש"בים בדגש על אוכלוסיות בעלות פער במוטיבציה לשירות והנגשת הידע למעגל השותפים (מורים והורים).
- נדרשת תשומת לב פיקודית לסוגיות צבא-חברה בעת תקשורת עם המלש"ב ובני משפחתו ולרבות בפעולות החינוכיות לעידוד שירות משמעותי, בדגש על אוכלוסיית "חרבות ברזל".
- נדרשת התאמת מענים מקיפה וחדשנית לקליטה ומענה עבור אוכלוסיות ייחודיות, הצפויות להיקלט בצה"ל (מעבר מהכשרות ייעודיות להשתלבות בטירונות כלל צה"לית; הרחבת המענה לפער פדגוגי בשפה העברית; הרחבת המענה לחסרי תעודת בגרות ועוד).

אוכלוסיות ייחודיות

תובנות:

- ניכר כי בקרב אוכלוסיות ייחודיות המשרתות בצה"ל, חלה עלייה במוטיבציה לביצוע שירות קרבי ומשמעותי. יחד עם זאת, **אתגר ההתמודדות הביא משרתים רבים מקרבם למשבר** עמוק יותר בתפיסת המסוגלות והשייכות שהוביל לעלייה בנשך בשירות.
- בעקבות תהליכים אזוריים שונים²⁴ ישנה **עלייה מתמשכת באבחון אוכלוסיות ייחודיות, המתגייסות לצה"ל ונדרש קשב מערכתי לגיוסן ושילובן** של אוכלוסיות אלו בשירות בצה"ל, **בדגש על כשירות המפקדים.**
- **חרדים:** צה"ל נערך לקליטה ושילוב של בני העדה החרדית בהיקפים נרחבים. תהליך זה ואופן הצלחתו משפיעים ומושפעים מהשיח בחברה הישראלית. המערכת תידרש להמשיך ולקלוט אוכלוסייה זו לצד תהליכי חקיקה סביב 'חוק הגיוס'. זהו מצב המייצר שיח ורגישות חברתית מוגברת בנוגע לגיוס אוכלוסייה זו.
- **בני מיעוטים:** בקרב בני המיעוטים ובפרט בקרב הבדואים והדרוזים, המלחמה החריפה את הפערים החינוכיים והשפתיים הקיימים ממילא, ביחס לאוכלוסיות ייחודיות אחרות. מצב זה מגביר את הערעור הקיים אל מול מוסדות המדינה, מערער תחושת אמון ופוגע באפשרותם להשתלב בתפקידים משמעותיים בצה"ל ובחברה. נצפתה שחיקה במוטיבציה של אוכלוסייה זו להתגייס לצה"ל.

המלצות:

- **סגלי חינוך כסוכני שינוי:** השתלבותם של אוכלוסיות ייחודיות במערכת הצבאית מושפעת במידה רבה מהאקלים היחידתי, המודעות והכלים שבידי סגלי החינוך והמפקדים. נדרש מסגלי החינוך להרחיב את כשירותם המקצועית בעולמות של האוכלוסיות הללו.
- **הקניית שפה:** לאור פערי שפה הולכים וגדלים יש לטייב הליכי מיון ולייצר מענים חינוכיים מגוונים, ככל הניתן, על מנת לסייע למשרתים בצה"ל לשפר את השתלבותם באמצעות שיפור השפה.
- **צמצום נשך בשירות:** יש לייצר מנגנונים, המחזקים קשב פיקודי לאוכלוסיות אלה, אשר מתקשות לסיים שירות תקין כמענה לנשך בשירות.
- **גיוון שורות המשרתים:** מתוך הבנה של הרחבת מקורות המתגייסים לצה"ל ישנו צורך להעמיק היכרות עם האוכלוסיות הייחודיות, הבאות בשערינו, בדגש על כלים וכשירות למפקדים.
- **טיפול משלב המלש"ב:** יש לפתח קשב ומענים לטיפול באוכלוסיות הייחודיות כבר בשלב המלש"ב ולא רק בשער הכניסה או במהלך השירות על מנת לחזק את כשירותם לשירות בצה"ל.

²⁴ עלייה במאובחנים על הרצף האוטיסטי בשנתון; עלייה בפערי השכלה בדגש על השפה העברית.

מטרה חינוכית: ממלכתיות

טיפול הנאמנות למדינה והתודעה הממלכתית

פיקוד ממלכתי בעת הזו

תובנות:

- **כשירות מפקדים:** 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.
- **צדקת דרך מאותגרת:** המחלוקת בשיח הציבורי אודות מטרות המלחמה, חשיבותן והאופן בו יש להשיגן מחלחלת לשיח הפנים ארגוני ועשויה לאתגר את צדקת הדרך בדגש על מערך המילואים, שבו המעבריות "בין אזרח לחייל" הפכה בשנתיים האחרונות תכופה יותר והגבולות הטשטשו.
- **מענה לאתגר החוסן והלכידות:** השיח המקטב בחברה הישראלית מחלחל לשורות הצבא ומשפיע, הן בקרב מערך הסדיר והן בקרב מערך המילואים, על לכידות וחוסן המסגרות ובטווח הארוך על יכולתו של צה"ל לבצע את משימתו. קבוצות חברתיות שונות בחברה הישראלית מנסות לקדם את התפיסות שלהן, ובכך להשפיע על המצפן הערכי של הארגון.

המלצות:

- **שיח-פיקודי:** יש להעמיק מיומנויות מפקדים לניהול שיח פיקודי על סוגיות צבא-חברה ונושאים הנמצאים במחלוקת על מנת לחזק את הלכידות ואת תובנת המשימה של החייל לאור ערך הממלכתיות.
- **מערך המילואים - גשר איתן לחברה הישראלית:** המעבריות הנדרשת ממשרתי המילואים אינטנסיבית בשל אופי הפעלתם ומשך מצטבר. הפער הקיים בתפיסת כשירות המפקדים מחייב מתן מענה לאוכלוסיית המפקדים לעיסוק והתמודדות עם הנדרש לפיקוד ממלכתי בעת הזו.
- **השמת שיקולי צבא-חברה:** בכלל פעולות צה"ל יש להקנות כשירות ומיומנויות למפקדים לעיסוק בשיקולי צבא-חברה בעת פעילותם.
- **התנהלות מקצועית ועניינית:** יש להדגיש את מחויבות המפקדים להתנהלות ראויה ברשתות החברתיות ולתיווך לפקודיהם על המצופה והנדרש מהם במרחב הרשתי.
- **שמירה על שגרות יחידתיות:** במסגרת השגרות היחידתיות יש להמשיך לקיים פעילויות המחזקות לכידות וחוסן יחידתי סביב נושאים מגוונים המדגישים את המאחד והמלכד.

צבא במדינה דמוקרטית

תובנות:

- **התמשכות המערכה וירידה בתחושת האיום הקיומי:** המרחק המצטבר מיום פתיחת המלחמה, "מפנה מקום" לשיח הולך וגובר במרחבי אי ההסכמות בחברה. שיח זה מעורר אתגרים הולכים וגדלים בממשקי צבא-חברה.
- **התגברות מחאות במרחב הציבורי:** התגברות המחאות במרחב האזרחי והרשתי בסוגיות הנוגעות לפעילות צה"ל ולמלחמה מאתגרת את ערך הממלכתיות, הלכידות ואת חוסן המסגרת.
- **תקופת בחירות במדינת ישראל:** כל תקופת בחירות מסמלת פוטנציאל לחדירת פוליטיזציה בשיח הפנים צה"לי, קל וחומר בתקופה שבה אנו נמצאים כיום.
- **הסכמה רחבה סביב משימות צה"ל:** בהתאם להוראות החוק, על צה"ל למלא את הנחיות הממשלה. ייתכן ובהמשך ההסכמה הרחבה שהייתה קיימת עד כה סביב משימות צה"ל תשתנה.
- **פרסום תכנים פוליטיים על ידי משרתים במדים:** העלאת תכנים פוליטיים ונושאים שנויים במחלוקת על ידי משרתים בסדיר ובמילואים בניגוד לפקודות ולערכי צה"ל, פוגעת באמון הציבור ומשליכה על הלגיטימציה למשימות צה"ל ברמה הלאומית והבינלאומית.

המלצות:

- **צבא-חברה:** השיח והמחאות במרחב הציבורי מחייבים את המערכת להיות קשובה למורכבויות, לאפשר שיח בגבולות המקובלים בנוגע לנושאים אקטואליים בצה"ל, כזה המחזק אמון ותחושת לכידות וחוסן המסגרת.
- **צבא במדינה דמוקרטית:** יש להדגיש את העמידה במשימה לאור הנחיות הממשלה והחוק ולהגביר שיח פיקודי-חינוכי בתחום זה.
- **התגברות מחאות במרחב הציבורי:** נדרשת מדיניות והגברת הכשירות לפיקוד ממלכתי. בכלל הדרגים בדגש על מערך המילואים והפיקוד הזוטר בכלל המערכים.

רשימת מקורות המידע להעמ"צ חינוכית 2026

מקורות מידע בהוצאת חיל החינוך והנוער

1. דוח תובנות הכשרות מפקדים במדרשה, יולי 2025, מערך החינוך מדור מו"פ.
2. הערכת מצב אנשים אוכלוסיות ייחודיות, יולי 2025, מערך מגן, ענף קידום אוכלוסיות ייחודיות.
3. הערכת מצב בתחום המילואים- עם כלביא, יוני 2025, מרכז העצמה למפקד.
4. הערכת מצב מנהיגות טקטית לשנת 2025, ביסל"ם.
5. סיכום תובנות ומשמעויות לצה"ל, תחום צבא-חברה (ינואר-יולי 2025), מערך החינוך, תחום תורה והסברה.
6. עיקרי הערכת מצב ערכים, אוגוסט 2025, צמ"ם ערכי- מערך החינוך.
7. פעילות הגדנ"ע- תובנות עד כאן, יולי 2025, מערך מגן יחידת הגדנ"ע.
8. תובנות עד כאן "קולות מהשטח" מערך פרוס (מרס-יולי 2025), מערך החינוך- מדור מו"פ.
9. תהליך אסטרטגי חיילי- הכנה לצה"ל, יוני 2025, יחידת הגדנ"ע.
10. תהליך אסטרטגי חיילי- קידום אוכלוסיות, יוני 2025, מערך מגן.
11. תהליך אסטרטגי חיילי- לכידות וחוסן, יוני 2025, מערך החינוך, מרכז העצמה למפקד.
12. תהליך אסטרטגי חיילי- מאמץ אתוס ומורשת, יוני 2025, מערך החינוך ענף מורי"ה ערכים וכשירויות.
13. תהליך אסטרטגי חיילי- מאמץ המילואים, יוני 2025, מערך החינוך מרכז העצמה למפקד.
14. תהליך אסטרטגי חיילי- משימות לאומיות, יוני 2025, מערך מגן, יח' ההכנה לצה"ל.

מקורות מידע פנים צבאיים

15. דו"ח נציב קבילות חיילים 53 לשנת 2024, נקח"ל.
16. העמקה- דמות המפקד, סקר אנ"ק 2025, ממד"ה.
17. סקר מלש"ב וחובה, פברואר 2025, ממד"ה.
18. סקר עמדות משרתי הקבע, פברואר 2025, ממד"ה.
19. סקר מילואים לקראת תכנון גרף תעסוקה מבצעית, מאי 2025, ממד"ה.
20. סקר עמדות משרתי מילואים, מלחמת חרבות ברזל, מרס 2025, ממד"ה.
21. עיקרי הצגת תוכנית אסטרטגית לרמטכ"ל, אוגוסט 2025, מטכ"ל.
22. תחקיר בזק 7/10, 25.2.25, מטכ"ל.

מקורות מידע חוץ צבאיים

23. בין שתי מלחמות- סקר מעמיק בציבור הערבי, 25.6.25, מרכז משה דיין.
24. גיוס ופטור מגיוס לגברים בקבוצות אוכלוסייה שונות- הסדרים ונתונים, 6.1.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
25. המלחמה באוקראינה- תובנות, יולי 2023, BESA ומערכות.
26. הכרעה צבאית במלחמת חרבות ברזל, אפריל 2025, BESA ומערכות.
27. היערכות לחזרת תושבי הצפון ליישוביהם לאחר פינויים במסגרת מלחמת חרבות ברזל, 23.5.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
28. מדד האלימות של ויצו, 10.11.24, ויצ"ו
29. נתוני משרד הרווחה על עוני וסיוע חומרי בתקופת המלחמה בהשוואה לתקופה שקדמה לה, 1.1.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
30. נתונים על הכרה בפוסט טראומה של חיילים במלחמת חרבות ברזל, 22.1.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
31. סוגיות בתחום ההסברה, 27.1.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
32. סקירה- חיילים עולים וחיילים בודדים, 12.1.25, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
33. צומת המזרח התיכון- ירדן במלחמת חרבות ברזל, 30.6.25, מרכז משה דיין.
34. צומת המזרח התיכון- 7 באוקטובר היום ששינה את פני המזרח התיכון, פברואר 2025, מרכז משה דיין.
35. שיקום מערכת החינוך בגבול הצפון והיערכות לפתיחת שנת הלימודים, יולי 2025, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
36. תפיסת הביטחון הלאומי לישראל 2025-2026, INSS
37. נתונים מעודכנים מפוני הצפון, מאי 2025, מרכז המידע והמחקר של הכנסת.
38. תפיסת הביטחון הלאומי, אוקטובר 2024, BESA ומערכות.
39. תמונת מצב על המדינה, יולי 2025, מרכז טאוב.

בית יוצר
לבניין הרוח
חיל החינוך והנוער



מחקר ופיתוח
חינוך צבאי

