

מוגבל

טיוטה להתייחסות – להפצה פנימית בלבד



פנקס מפקד

המצפן הערכי

תרבות צבאית, ערכים ומשמעת

אפריל 2026

אייר, ה'תשפ"ו

תוכן העניינים

7	יעוד צבא ההגנה לישראל ותפקידיו
8	עקרונות המלחמה
9	רוח צה"ל – המצפן הערכי של צבא ההגנה לישראל
12	רוח צה"ל- העמקה בערכי צה"ל
21	ייעוד וייחוד – מגילת צה"ל
25	נורמות וכללי פעולה
27	אנשים
30	התרבות הצבאית
33	שגרות
39	אימונים
41	לחימה ופעילות מבצעית
44	מעברים - בין המצבים

המפקד,

הפנקס שלפניך מפרט את יסודות דמותו של צה"ל ומטרתו להפוך תפיסה ורוח לשפה משותפת ומחויבות הדדית בין כל המשרתים בזרועות, פיקודים וביחידות השונים; במערכים עורפיים ולוחמים, בשגרה ובשעת חירום ומלחמה. כל זאת לשם עמידה במשימות צה"ל לאור ערכיו ודמותו כצבא עם ממלכתי.

הפנקס נועד לסייע למפקדים מכלל יחידות צה"ל, במטרה לתת מענה לכל הדרגים והמשרתים, אך אינו מחליף את הפקודות המטכ"ליות ואת ההוראות הזרועיות.

כתיבת הפנקס נסמכה על פקודות צה"ל ומסמכי היסוד המנחים את דמותו וזהותו, זאת לצד הפקת לקחים מהטמעת מסמך "סדרי בראשית", סיכום צוות הבדיקה בראשות אלוף (במיל') מוטי ברוך לבחינה וחיזוק המשמעת המבצעית והתרבות הצבאית, עבודות מטה שנערכו באגף כוח האדם במהלך המלחמה לבחינת יחסי מפקד-פקוד, שיחות עם מפקדים ועוד.

בנושאים חוצי תחומים בוצעה אינטגרציה תכנית בכל הפרמטרים על מנת לתת בידי מפקדי צה"ל כלי אחוד ביחס לכל מאפייני וצרכי יחידתו ולשמש בידיו כלי פיקודי המסייע ביצירת תרבות צבאית הנסמכת על ערכי צה"ל למען הגשמת יעוד צה"ל בהבטחת ביטחון המדינה ואזרחיה.

הפנקס מעמיק ביסודות המארגנים את צה"ל ופעולתו לצד הדגשת הנורמות וההתנהגות הנדרשת מחיילי ומפקדי צה"ל בעת הזו: בעת לחימה, אימון ושגרה, ובמעברים ביניהם. מחובתך להגדיר, לעדכן ולהטמיע את הערכים, הנורמות והתרבות הצבאית ביחידתך, כך שיתמכו את ביצוע המשימות ויתאימו לאתגרים ולמאפייני הפעילות.

מבנה הפנקס:

בחלק הראשון יסודות הארגון כולו. ייעודו ומשימותיו של צה"ל ותפקידיו לצד אבני היסוד למימושן - עקרונות המלחמה, יעוד ויחוד ורוח צה"ל. החלק השני כולל שני היבטים - אנשים - לב הארגון בזכותם ניתן לממש את היעוד והמשימות; והתרבות הארגונית - אופן מימוש פעולות הארגון. החלק השלישי מבטא את מצב הפעולה בו כל כוח צבאי ויחידה מצויים והביטויים הנורמטיביים והמעשיים שמושפעים ממנו: שגרות, אימונים, לחימה ופעילות מבצעית וכן מעברים - בין המצבים. בכל אחד מהמצבים ישנו פירוט של נורמות וכללי הפעולה הנגזרים מייעוד צה"ל, עקרונות המלחמה וערכי צה"ל: הערכים הם ערכי צה"ל, והם המצפן לפעולתנו בשגרה, באימונים, בחרום ובקרב. הנורמות מבטאות את אופן ההתנהגות המצופה מהמפקד ומהיחידה לעמידה במשימתם, לאור ערכי צה"ל. כללי הפעולה מבטאים את תרגום הנורמות להתנהגות בפועל, בשדה ובמערכת.

יעוד צבא ההגנה לישראל ותפקידיו

יעוד

להבטיח את קיומה של מדינת ישראל את ריבונותה ואת שלמותה הטריטוריאלית¹; להרתיע אויב, להגן על ביטחונם של אזרחיה, תושביה ולנצח בעימות צבאי ובמלחמה².

צה"ל הוא צבאה של המדינה, פועל על פי חוקיה ונתון למרות הממשלה.

תפקידים עיקריים:

- להילחם באויב ולהפעיל את הכוח כדי להשיג את המטרות הצבאיות הנגזרות מהנחיות הדרג המדיני (בכל מצבי השח"ס).
- לבנות את הכוח הצבאי כדי לאפשר לצה"ל לממש את ייעודו ולשמר את יתרונו האיכותי.
- להשתתף במאמצים לקיום הביטחון הלאומי.
- להשתתף בהשגת יעדים ביטחוניים-לאומיים ולתרום לחוסנה הלאומי של מדינת ישראל.

משימות עיקריות:

- א. להגן בפני איומים בכל הממדים ולסכל אותם. למנוע או לצמצם איומים מתפתחים ולהכריע אויב.
- ב. לקיים מערכות ולערוך מבצעים – לעצבם, לתכננם, לפקד עליהם ולבצעם.
- ג. לאסוף, לחקור ולספק מודיעין לצורכי צה"ל, מערכת הביטחון והממשלה, לגבש הערכת מודיעין ולהתריע מפני איומים ומלחמה.
- ד. לגייס, להכשיר ולשמור על כשירות כוח אדם סדיר ומילואים למשימותיהם, ולשמור על כוננות הצבא ומוכנותו.
- ה. לקיים את רציפות התפקוד הצבאי.
- ו. למלא את משימות שירות ההתגוננות האזרחית.
- ז. לפתח ולהטמיע את המסגרת העיונית של הידע, התפיסות ושיטות הלחימה, המיומנות והערכים של צה"ל.
- ח. לפתח ולייצר אמצעים הדרושים ליכולות הצבא ולהצטייד בהם.
- ט. לטפח ולפתח את המשרתים, ללוות את הנפגעים ומשפחותיהם ולסייע בטיפול בהם.
- י. לסייע לרשויות המדינה על פי הצורך ולפי הנחיות הדרג המדיני.

¹ לרבות שמירה על נכסיה החיוניים.

² השגת מטרות העימות כפי שנקבעו על ידי הדרג המדיני.

עקרונות המלחמה³

עקרונות המלחמה מהווים יסוד מבצעי ובסיס לחשיבה ולעשייה צבאית. בצה"ל נקבעו עשרה עקרונות מלחמה, ואלו הם:

- דבקות במשימה לאור המטרה
- רוח לחימה
- יוזמה והתקפיות
- תחבולה
- ריכוז המאמץ
- אבטחה
- מיצוי הכוח
- רציפות והמשכיות
- עומק ועתודה
- פשטות

³ עקרונות המלחמה, תזה"ד, פברואר 2007.

רוח צה"ל – המצפן הערכי של צבא ההגנה לישראל

רוח צה"ל



צבא ההגנה לישראל הוא צבאה של מדינת ישראל. צה"ל פועל בכפיפות לרשויות השלטון האזרחי הדמוקרטי ולחוקי המדינה. מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל ועל עצמאותה, ולסכל מאמצי אויב לשבש את אורח החיים התקין בה. חיילי צה"ל מחויבים להילחם, להקדיש את כל כוחותיהם, ואף לחרף את נפשם להגנת מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה. חיילי צה"ל יפעלו על פי ערכי צה"ל ופקודותיו, תוך שמירה על חוקי המדינה וכבוד האדם, וכיבוד ערכיה של מדינת ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית.

"רוח צה"ל" – הגדרה ומקורות

"רוח צה"ל" יונק מארבעה מקורות:

- מסורת צה"ל ומורשת הלחימה שלו כצבא ההגנה לישראל.
- מסורת מדינת ישראל על עקרונותיה הדמוקרטיים, חוקיה ומסורותיה.
- מסורת העם היהודי לדורותיו.
- ערכי מוסר אוניברסליים המבוססים על ערך האדם וכבודו.

"רוח צה"ל" הוא תעודת זהות הערכית של צה"ל, אשר ראוי שתעמוד ביסוד הפעולות של כל חייל וחיילת במסגרת צה"ל, בשירות סדיר ובשירות מילואים.

"רוח צה"ל" וכללי הפעולה הנגזרים ממנו הם הקוד האתי של צה"ל. "רוח צה"ל" ישמש את צה"ל, על חייליו, מפקדיו, יחידותיו וחילותיו בעיצוב דפוסי הפעולה שלהם. על פי "רוח צה"ל" ינהגו, יחנכו ויבקרו את עצמם ואת זולתם.

ערכי היסוד



הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה

מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל, על עצמאותה ועל ביטחון אזרחיה ותושביה.

אהבת המולדת ונאמנות למדינה

ביסוד השירות בצה"ל עומדות אהבת המולדת והמחויבות למדינת ישראל – מדינה דמוקרטית המחווה בית לאומי לעם היהודי – לאזרחיה ולתושביה.

כבוד האדם

צה"ל מחייב מחויבים לשמור על כבוד האדם. כל אדם הוא בעל ערך שאינו מותרנה במוצא, בדת, בלאום, במין, במעמד ובתפקיד.

ממלכתיות

צה"ל הוא צבא העם, צבא ממלכתי, הנתון למרות החוק והממשלה. חיילי צה"ל יפעלו כשרק המשימה, ערכי צה"ל וביטחון המדינה ראשונים לגד עניינם, ויעשו זאת ביושרה, בענייניות וביצוגיות.

הערכים

דבקות במשימה וחתירה לניצחון

החייל ילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו, וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש.

אחריות

החייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה, אזרחיה ותושביה. החייל יפעל תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקידה, בשיקול דעת ובמסגרת סמכותו, כשהוא נכון לשאת באחריות לתוצאות פעולותיו.

אמינות

החייל יציג דברים כהווייתם, בשלמות ובדייקנות, בתכנון, בביצוע ובדיווח, ויפעל כך שרעיו ומפקדיו יוכלו לסמוך עליו בביצוע המשימות.

דוגמה אישית

החייל ינהג על פי הנדרש ממנו, ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה.

חיי אדם

החייל ינהג באופן מושכל ובטיחותי בכל פעולותיו, מתוך הכרה בחשיבותם העליונה של חיי אדם. בעת לחימה יסכן את עצמו ואת רעיו במידה הנדרשת לביצוע המשימה.

טוהר הנשק

החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך, וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים, ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם, בגופם, בכבודם וברכושם.

מקצועיות

החייל ישאף לרכוש את הידע המקצועי ואת המיומנויות הנדרשים לביצוע תפקידו, וישמם תוך חתירה לשיפור מתמיד של ההישגים האישיים והיחידתיים.

משמעת

החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על פי הפקודות ועל פי חרף. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד, ולא יציית לפקודות בלתי חוקיות בעליל.

רעות

החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות, ויחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש.

שליחות

החייל יראה בשירותו הצבאי שליחות; יהיה נכון לתתם כל שביכולתו להגנת המדינה, אזרחיה ותושביה. זאת בהיותו נציג של צה"ל הפועל מתוקף ובמסגרת הסמכויות שניתנו לו על פי פקודות הצבא.

רוח צה"ל

רוח צה"ל הוא תעודת הזהות הערכית של צה"ל, אשר ראוי שתעמוד ביסוד הפעולות של כל חייל וחיילת במסגרת צה"ל, בשירות סדיר ובשירות מילואים.

"רוח צה"ל" וכללי הפעולה הנגזרים ממנו הם הקוד האתי של צה"ל. "רוח צה"ל" ישמש את צה"ל, על חייליו, מפקדיו, יחידותיו וחילותיו בעיצוב דפוסי הפעולה שלהם. על פי "רוח צה"ל" ינהגו, יחנכו ויבקרו את עצמם ואת זולתם.

"רוח צה"ל" יונק מארבעה מקורות :

1. מסורת צה"ל ומורשת הלחימה שלו כצבא ההגנה לישראל.
2. מסורת מדינת ישראל על עקרונותיה הדמוקרטיים, חוקיה ומוסדותיה.
3. מסורת העם היהודי לדורותיו.
4. ערכי מוסר אוניברסליים המבוססים על ערך האדם וכבודו.

מסמך "רוח צה"ל" מציג את ארבעת ערכי היסוד של צה"ל :

1. **הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה** – מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל, על עצמאותה ועל ביטחון אזרחיה ותושביה.
2. **אהבת המולדת ונאמנות למדינה** – ביסוד השירות בצה"ל עומדות אהבת המולדת והמחויבות והמסירות למדינת ישראל – מדינה דמוקרטית המהווה בית לאומי לעם היהודי – לאזרחיה ולתושביה.
3. **כבוד האדם** – צה"ל וחייליו מחויבים לשמור על כבוד האדם. כל אדם הוא בעל ערך שאינו מותנה במוצא, בדת, בלאום, במין, במעמד ובתפקיד.
4. **ממלכתיות** – צה"ל הוא צבא העם, צבא ממלכתי, הנתון למרות החוק והממשלה. חיילי צה"ל יפעלו כשרק המשימה, ערכי צה"ל וביטחון המדינה ראשונים לנגד עיניהם, ויעשו זאת ביושרה, בענייניות ובייצוגיות.

לצד ערכי היסוד מפורטים ברוח צה"ל עשרה ערכים שהם התשתית הערכית לדפוסי הפעולה של חיילי צה"ל ומפקדיו:

1. **דבקות במשימה וחתיירה לניצחון** – החייל יילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו, וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש.
2. **אחריות** – החייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה, אזרחיה ותושביה. החייל יפעל תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה ושקידה, בשיקול דעת ובמסגרת סמכותו, כשהוא נכון לשאת באחריות לתוצאות פעולותיו.
3. **אמינות** – החייל יציג דברים כהווייתם, בשלמות ובדייקנות, בתכנון, בביצוע ובדיווח, ויפעל כך שרעיו ומפקדיו יוכלו לסמוך עליו בביצוע המשימות.
4. **דוגמה אישית** – החייל ינהג על פי הנדרש ממנו, ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות דוגמה ראויה.
5. **חיי אדם** – החייל ינהג באופן מושכל ובטיחותי בכל פעולותיו, מתוך הכרה בחשיבותם העליונה של חיי אדם. בעת לחימה יסכן את עצמו ואת רעיו במידה הנדרשת לביצוע המשימה.
6. **טוהר הנשק** – החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך, וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים, ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם, בגופם, בכבודם וברכושם.
7. **מקצועיות** – החייל ישאף לרכוש את הידע המקצועי ואת המיומנויות הנדרשים לביצוע תפקידו, ויישם תוך חתיירה לשיפור מתמיד של ההישגים האישיים והיחידתיים.
8. **משמעת** – החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על פי הפקודות ועל פי רוחן. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד, ולא יציית לפקודות בלתי חוקיות בעליל.
9. **רעות** – החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות, וייחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש.
10. **שליחות** – החייל יראה בשירותו הצבאי שליחות; יהיה נכון לתרום כל שביכולתו להגנת המדינה, אזרחיה ותושביה. זאת בהיותו נציג של צה"ל הפועל מתוקף ובמסגרת הסמכויות שניתנו לו על פי פקודות הצבא.

רוח צה"ל- העמקה בערכי צה"ל

המפקד, בחלק הבא תמצאו את ערכי צה"ל, הגדרתם והרחבה על עיקרי הנושאים המובאים בהם שמאפשרים העמקה במשמעות הערכית אותם מבקש צה"ל להנחיל בקרב חייליו ומפקדיו.

ערכי היסוד

הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה

מטרת צה"ל היא להגן על קיומה של מדינת ישראל, על עצמאותה ועל ביטחון אזרחיה ותושביה.

ערך היסוד הראשון ברוח צה"ל עומד על ייעודו ותכלית קיומו של צבא ההגנה לישראל: הבטחת שלומה, ביטחונה של מדינת ישראל למען שגשוגה, ובטחון אזרחיה ותושביה. צדקת הדרך של צה"ל נובעת מחובתו למלא תכלית זו, חובה החלה על כלל משרתיו. השירות בצה"ל מציב בפני כל חייל וחיילת את התביעה להקדיש את כל כוחם ואף לחרף נפשם, להגנת המדינה וביטחונם של אזרחיה ותושביה.

אהבת המולדת ונאמנות למדינה

ביסוד השירות בצה"ל עומדות אהבת המולדת והמחויבות והמסירות למדינת ישראל - מדינה דמוקרטית המהווה בית לאומי לעם היהודי - לאזרחיה ולתושביה.

מאז הקמתו, פועל צבא ההגנה לישראל לטיפוח המשמעות הפנימית המניעה את החייל במשימותיו: רגש אהבת המולדת, ערש קיומו ומולדתו ההיסטורית של עם ישראל, אליה כסף בכל ארצות פזוריו, והנאמנות למדינת ישראל – המגשימה את תקוות הדורות לחידוש עצמאות עם ישראל בארצו. השירות בצה"ל הוא המשך הגשמת החזון הציוני, והזכות הטבעית והמוסרית של עם ישראל לחיות בחירות ובביטחון בארצו היא תשתית צדקת הדרך של העשייה הצבאית.

ערך זה מדגיש את תכונתה היסודית של המדינה כמדינה דמוקרטית ובית לאומי לעם היהודי, ומחויבותם של חיילי וחיילות צה"ל לפעול במסירות מתוך נאמנות למדינה וערכיה במשימת הגנת המדינה, אזרחיה ותושביה.

כבוד האדם

צה"ל וחייליו מחויבים לשמור על כבוד האדם. כל אדם הוא בעל ערך שאינו מותנה במוצא, בדת, בלאום, במין, במעמד ובתפקיד.

כצבא העם, בו משרתים חיילים וחיילות משלל גוונים של החברה הישראלית, מחויבים כלל המשרתים להקפיד על כבוד האדם באשר הוא אדם. צה"ל ומפקדיו פועלים מתוך אמונה ב"יקר האדם" וערך האדם ומחויבים לטיפוח, פיתוח והעצמת כל אדם המשרת בצה"ל. ההגנה על ביטחון המדינה תובעת הקפדה יתרה על ערך חיי אדם בשגרה, באימונים ובלחימה. שמירה על צלם אנוש, כבודו וסגולתו של כל אדם היא נשמת אפו של צבא הגנה לישראל.

ממלכתיות

צה"ל הוא צבא העם, צבא ממלכתי, הנתון למרות החוק והממשלה. חיילי צה"ל יפעלו כשרק המשימה, ערכי צה"ל וביטחון המדינה ראשונים לנגד עיניהם, ויעשו זאת ביושרה, בענייניות ובייצוגיות.

צה"ל כצבא עם הוא צבא ממלכתי, הפועל למען טובת כלל אזרחי המדינה ותושביה. כל חייל ומפקד, בכל זמן ובכל מקום, כפוף למרות החוק, הפקודות והממשלה, ופועל אך ורק במסגרת הסמכות והנהלים המותרים. הממלכתיות מחייבת שהמשימה, ביטחון המדינה וערכי צה"ל יהיו השיקולים הראשונים המנחים את הפעולה ושומרים על דמותו של צה"ל מעבר ומעל לכל מחלוקת, ללא עירוב של אינטרסים, עמדות או מניעים אישיים. לכן היא דורשת יושרה בהיצמדות מלאה לחוק ולפקודות, ענייניות במיקוד מקצועי במשימה בלבד, וייצוגיות מתוך הבנה שכל מעשה של חייל או מפקד משקף לא רק אותו אישית אלא גם את יחידתו, את צה"ל ואת מדינת ישראל.

הערכים

דבקות במשימה וחתיירה לניצחון

החייל ילחם ויפעל באומץ לב נוכח כל הסכנות והמכשולים שבפניו, וידבק במשימתו בנחישות ובתבונה, עד כדי חירוף הנפש.

דבקות - המשרת בצה"ל יעשה כל מאמץ גופני או נפשי להשלים את ביצוע המשימה בשלמותה גם מול קשיים, ויטול סיכונים במידה התואמת את חשיבות המשימה ודחיפותה. על המפקד ליצור הזדמנויות וליזום משימות. על כלל המשרתים לפעול למילוי המשימה לאור המטרה ולחתור להשגת הניצחון.

נחישות והתמדה - הנחישות מתבטאת בביצוע מושכל של המשימה – בחזית ובעורף - למרות כל סכנה או קושי שהיו צפויים או שהתגלו במפתיע בשעת מעשה. החתיירה לניצחון והדבקות במשימה – בקרב, באימונים ובשגרה – מחייבות פעילות נחרצת ונמרצת ללא הפסקה ולאורך זמן, גם כאשר נדרשת תעוזה ויצירתיות וגם כאשר הפעולה חוזרת על עצמה ולא ניכרת השפעה ברורה ומיידית.

תבונה - הפעילות תיעשה בשיקול דעת על סמך הידע והנסיון, תוך בחינת האפשרויות והאמצעים למילוי מיטבי של המשימה.

עד כדי חירוף הנפש - החייל יפעל באומץ לב עד כדי סיכון שלומו וחיו, על מנת לעמוד במשימתו לשם הגנת מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה.

אחריות

החייל יראה עצמו שותף פעיל בהגנה על ביטחון המדינה, אזרחיה ותושביה. החייל יפעל תוך גילוי מתמיד של מעורבות, יוזמה וסקידה, בשיקול דעת ובמסגרת סמכותו, כשהוא נכון לשאת באחריות לתוצאות פעולותיו.

אחריות - על המשרת להכיר בכך שהוא אחראי על ביצוע המשימה בשלמותה, ושהאחריות על תוצאות הפעולה מוטלת עליו. לשם מילוי המשימה הוא ימצה את כל האמצעים העומדים לרשותו, תוך נקיטת יוזמה, איסוף מידע ושיתוף במידע הנחוץ למילוי המשימה, ועמידה על דעתו, ללא היסוס, גם נוכח עמיתים ומפקדים החולקים עליו.

ההצלחה תלויה בי - המשרת נדרש לפעול מתוך תודעה כי הצלחת המשימה תלויה גם בו, ובשילוב כוחותיו עם שאר הגורמים השותפים בקידום המשימה.

אחריות היקפית - האחריות המוטלת על החיילים והמפקדים אינה מופנית רק ביחס למשימה. האחריות חלה גם ביחס לפקודים ומפקדים, וגם ביחס לעמיתים ליחידה ושאר המשרתים.

שקידה, למידה והתפתחות – על כל חייל ומפקד חלה החובה ללמוד, לשקוד ולפעול בדיוקנות - מהתכנון דרך השליטה והבקרה ועד למימוש הפעולה והתחקיר שלאחריה. כך גם ביחס לתהליך הלמידה ויישום הלקחים לשם שיפור הביצועים בהמשך הדרך.

הובלה, יוזמה ומעורבות - מצופה ממשרתי צה"ל להנהיג, ליזום ולהיות מעורבים בכל שלבי הפעולה, במסגרת תפקידם ואף מעבר לכך, ולשאת באחריות להחלטותיהם והתוצאות שנבעו מהן.

אמינות

החייל יציג דברים כהווייתם, בשלמות ובדיוקנות, בתכנון, בביצוע ובדיווח ויפעל כך שרעיו ומפקדיו יוכלו לסמוך עליו בביצוע המשימות.

אמת - הצגת דברים כהווייתם על סמך בירור ענייני ויסודי של העובדות, והימנעות מפרשנות או מתיאור חלקי או לא מדויק שלהן.

יושרה וענייניות - הפעולה והבעת עמדה תעשנה על סמך שיקולים והערכות מקצועיים של טובת העניין ונאמנות למדיניות הארגונית ותפיסתה, והימנעות מהצגה מגמתית הנובעת משיקולים אישיים או מגזריים.

אמון - מצופה מחיילי צה"ל שיעוררו באופן מופתי המאפשר לחבריהם לבטוח בהם ולסמוך עליהם. האחוה בין המשרתים תאפשר ותעודד יוזמה, חופש פעולה, ביקורת בונה, למידה ושיפור תמידי. המפקדים יתנהגו באופן מופתי המעורר אמון בהם הן מצד פקודיהם והן מצד מפקדיהם.

תרבות המעודדת אמירת אמת - על משרתי צה"ל ליצור ביחידתם תרבות של אמירת אמת באמצעות שקיפות, פתיחות לשגיאות, דוגמה אישית, וחוסר סובלנות נוכח פגיעה בזדון באמינות. תרבות של אמת היא בסיס לאמון המשרתים במערכת הצבאית ושל הציבור בצה"ל.

דוגמה אישית

החייל ינהג לפי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו, בצבא ומחוצה לו, להוות לו דוגמה ראויה.

"נאה דורש - נאה מקיים" - המשרת יקיים בעצמו את אשר הוא דורש מזולתו, מתוך מחויבות אישית למלא תפקידו ולקיים את ערכי צה"ל.

"ממני תראו וכן תעשו" - השפעת המפקד על פקודיו וסביבתו בכוח מופת רוחו, הליכותיו ואישיותו.

בחינה מתמדת - דמותו של המשרת כאישיות לדוגמה תובעת חשבון נפש ובחינה מתמדת של דמותו וייחודו היונקת ממכלול החוויות, ההתנסויות והנסיבות לצד ערכי צה"ל.

"אחרי!" - הנעת החיילים לפעולה ע"י פיקוד היוצא בראש היחידה ומנהיג את המסגרת לאור ערכי צה"ל ועקרונות המלחמה.

"חייל ללא הפסקה" - משרתי צה"ל יתנהגו ויתבטאו באופן ההולם את ערכי צה"ל גם במרחב האזרחי ובמרחב הרשתי.

חיי אדם

החייל ינהג באופן מושכל ובטיחותי בכל פעולותיו, מתוך הכרה בחשיבותם העליונה של חיי אדם. בעת לחימה יסכן את עצמו ואת רעיו במידה הנדרשת לביצוע המשימה.

מוסר - התוקף המוסרי של פעילות צה"ל מבוסס על צדקת הדרך מזה וההכרה בערך חיי האדם מזה.

יקר האדם - כל אדם הוא ייחודי בסגולותיו, ולצד אכיפת כללי המשמעת החיוניים לשרות הצבאי, יאפשרו המפקדים לפקודיהם לפעול בהתאם לאופיים, אמונותיהם וערכיהם, במידה שאינה מפריעה לפעילות הצבאית ועולה בקנה אחד עם ערכי צה"ל. לצד זאת ייזמו המפקדים אפשרויות לפיתוח, טיפוח והעצמת פקודיהם במסגרת מסלולי השרות השונים, מתוך אהבת הפקוד ודאגה לכבודו וחוסנו.

שמירת חיי אדם - המשרת בצה"ל, בכל דרג, יקפיד על ניהול סיכונים המותאם למשימה וצמצום הסיכונים לחיים ולבריאות במידת ההכרח.

הבחירה בחיים - על כלל המשרתים לטפח ביחידותיהם תרבות של שמירה על החיים, בשגרה ובפנאי, הקפדה על קיום כללי הבטיחות וצמצום התנהגויות סיכוניות.

חיי אזרחי המדינה קודמים לחיי החיילים - המשרתים בצה"ל יסכנו את חייהם עד כדי חירוף הנפש במלחמה ובפעילות מבצעית על מנת להציל חיי אזרחים, וכן גם מחוץ למסגרת תפקידם.

גילוי תושיה - חיילי צה"ל יפעלו בגבורה תוך גילוי תושיה מול מצבים מסכני חיים, ויחתרו להצלת חיי הזולת גם בסביבה אזרחית כשהם ממזערים במידת האפשר את הפגיעה בחייהם עצמם.

טוהר הנשק

החייל ישתמש בנשקו ובכוחו לביצוע המשימה בלבד, אך ורק במידה הנדרשת לכך, וישמור על צלם אנוש אף בלחימה. החייל לא ישתמש בנשקו ובכוחו כדי לפגוע בבני אדם שאינם לוחמים ובשבויים, ויעשה כל שביכולתו למנוע פגיעה בחייהם, בגופם, בכבודם וברכושם.

צדק במלחמה - המאבק הצודק בהגנה על המולדת הוא תשתית מוסר הלחימה של צה"ל. מעשה הלחימה יסודו בצורך המוצדק להשמיד אויב ולסכל כל איום המסכנים את ביטחון המדינה ושלוש אזרחיה. השימוש בכוח נועד למטרה המוצדקת של הגנה על מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה, ומתבצע על פי עקרונות המקצוע הצבאי ובהלימה לפקודות וחוקי הצבא.

צלם אנוש - משרתי צה"ל ימנעו מפגיעה מיותרת בזולת – בגופו, ברגשותיו או ברכושו.

הצורך המבצעי - כל הפעלת כוח תתקיים לשם מימוש המשימה בלבד.

ריסון הכח ואיפוק - הפעלת כל כוח תתבצע בהיקף, בעוצמה ובמידה הנדרשת בהתאם לצורך המבצעי על מנת לעמוד במשימה.

אבחנה - לא יעשה שימוש בכוח ובסמכות כדי לפגוע פגיעה מכוונת בבלתי מעורבים או בשבויים. פגיעה לא מכוונת ("אגבית") תעשה רק במידת ההכרח החיוני והערכת חשיבות המשימה.

טוהר המידות - משרתי צה"ל מחויבים להתנהלות מוסרית ללא רבב תוך שמירה על טוהר המידות. חיילי צה"ל ימנעו משימוש בכוח או מרות באופן לא ראוי הנובע מניגוד עניינים, שיקולים זרים וניצול מעמדם. הזהירות משימוש לרעה בסמכות ובכח מכוונת גם לניצול מרות פיקודית לטובתו האישית של הדרג הפיקודי, ובמיוחד בהקשר של יחסים אישיים האסורים כשצד אחד נתון למרות הצד השני.

מקצועיות

החייל ישאף לרכוש את הידע המקצועי ואת המיומנויות הנדרשים לביצוע תפקידו, וישמם תוך חתירה לשיפור מתמיד של ההישגים האישיים והיחידתיים.

זהות מקצועית - כל תפקיד בצבא עומד על מומחיות ספציפית בתחומו, ודורש הכשרה סדורה ולמידה מתמדת. הזדהותו של המשרת עם מקצועו ניכרת באופן בו הוא מממש את אחריותו המקצועית ותחושת שליחותו.

העשייה הצבאית כמקצוע - העשייה הצבאית היא מקצוע העומד על מומחיות ספציפית, שיש לה יסודות תיאורטיים ומיומנויות הנרכשות על-ידי נסיון ותרגול. על החייל להבין את המקצוע ואת המעשים המקצועיים הכרוכים בו.

מקצוענות - חתירה לשיפור מתמיד, דיוק וירידה לפרטים לשם ביצוע מיטבי של המשימה, תוך מיצוי יעיל וחסכוני של המשאבים.

למידה מתמדת - על כלל המשרתים בצה"ל להקדיש זמן להרחבת ידיעותיהם ושיפור מיומנותם בלמידה עצמית או ממוסדת, והסתייעות בנסיון אחרים.

הפקת לקחים - המפקדים והחיילים יחתרו לבצע תחקירים מעמיקים גם בשגרה וגם בלחימה ביחס לכלל הפעולות שלהם. התחקירים יתנהלו בשקיפות וביושרה על מנת לשפר רמת המקצועיות, לבצע בדק בית נדרש ולהכין את הכח לקראת האיומים הבאים.

תרבות מקצועית - על המפקדים ליצור ביחידותיהם אווירה של מצוינות, למידה, פתיחות לרעיונות והתנסויות חדשות ונכונות לשגות (במידה שאיננה גורמת נזק חמור או סכנה)

משמעת

החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על פי הפקודות ועל פי רוחן. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד, ולא יציית לפקודות בלתי חוקיות בעליל.

בסיס המשמעת - על החייל מוטלת החובה למלא אחר הפקודות הניתנות לו על ידי מפקדיו ולחתור לביצוע מלא ומוצלח שלהן. הפקודות, הנהלים, התרגולות והטכניקות מסייעים ליצירת אחידות תפקודית שבלעדיה ארגון בסדר גודל ומורכבות כזו של הצבא לא יוכל למלא את יעודו ותפקידיו.

פעולה ברוח הפקודה - מרחב העשייה הצבאית מתאפיין לא אחת באי וודאות ומציאות מורכבת ומשתנה המחייבת את המשרת למימוש המשימה לאור המטרה, בהתאם לערכי צה"ל ורוח המפקד.

משמעת פנימית – ההניעה (מוטיבציה) מושפעת ממרכיבים פנימיים וחיצוניים. המשמעת הצבאית משפיעה על המשרתים במילוי משימתם: יראה מסמכות חיזונית, הישמעות מכוח הרגל ותרגולת ומשמעת עצמית הנובעת מציוויים פנימיים (כגון: אמונות, ערכים וצו מצפון) ומכוח הזדהות עם המשימה ויחסיו עם מפקדיו וחבריו ליחידה. על הצבא לטפח את המשמעת הפנימית ע"י פעולה חינוכית בה יוכלו החיילים לברר מה משמעות עשייתם הצבאית עבורם.

הקפדה במתן הפקודות - על המשרתים להיות בקיאים בפקודות המחייבות אותם. על המפקד לוודא שכל פקודה מטעמו הינה ראויה, חוקית ובהירה.

חופש המחשבה ומשמעת הפעולה - עד קבלת ההכרעה והפקודה על המשרתים לגלות מעורבות, ובמידת הצורך להביע דעה וביקורת בונה ומבוססת, כזו שמקדמת ולא משתקת. מרגע קבלת הפקודה על המשרתים לפעול למימוש מיטבי ומלא של הפקודה.

פקודה בלתי חוקית בעליל - חובת החייל למלא את הפקודות אינה חלה "אם ברור וגלוי שהפקודה שניתנה לו היא לא חוקית" (חוק השיפוט הצבאי תשט"ו-1955). במקרה שמפקד חרג מסמכותו ופקד פקודה שאינה חוקית בעליל, חלה על החייל חובה לסרב למלא את הפקודה והוא נדרש לדווח על כך למפקד הבכיר. חייל שיציית ולא יסרב לפקודה כזו עלול לעמוד לדין.

רעות

החייל יפעל מתוך אחווה ומסירות לחבריו לשירות, ויחלץ תמיד לעזרתם כשהם זקוקים לו או תלויים בו, חרף כל סכנה וקושי, עד כדי חירוף הנפש.

רעות לוחמים - הלוחם יהיה נכון לפעול למען חבריו המשרתים לצידו ואף לסכן את חייו למענם. אחוות הלוחמים מושתתת על המחויבות האישית והאחריות של איש לרעהו.

צדקת דרך משותפת - המאמץ המשותף וההתלכדות סביב הרעיון המשותף של חובת ההגנה על המדינה מהווים נדבך חשוב לתחושת הרעות ואחוות המשרתים ההכרחית להגשמת כל משימה.

כאגרוף מלוכד - הלכידות בין המשרתים היא מקור עוצמתו וכוחו של צבא ההגנה לישראל והיא אחד מהגורמים המרכזיים המאפשר לצה"ל פעם אחר פעם לצלוח אתגרים ולנצח במלחמות.

אני-אתה - מפקדי ומשרתי צבא ההגנה לישראל יכבדו את זהותם של כלל המשרתים ויוקיעו כל התנהגות לא מכבדת על רקע מוצאם, דתם, עדתם ומגדרם של משרתיו.

ערבות הדדית - המשרתים אחראים לחבריהם בהקשבה והושטת יד תומכת ועוזרת ובהתנגדות תקיפה נוכח התנהגות פסולה.

"לא תעמוד על דם רעך" - חייל היודע שחברו פוגע או נפגע, חייב להתערב ולמנוע את הפגיעה ובמידת הצורך אף להתריע על כך בפני מפקדיו ולעצור פגיעה זו.

שליחות

החייל יראה בשירותו הצבאי שליחות; יהיה נכון לתרום כל שביכולתו להגנת המדינה, אזרחיה ותושביה. זאת בהיותו נציג של צה"ל הפועל מתוקף ובמסגרת הסמכויות שניתנו לו על פי פקודות הצבא.

"הנני" - החייל מחויב לתפקידו מתוך הזדהות עם יעודו של צה"ל להגן על מדינת ישראל, אזרחיה ותושביה. השירות הצבאי מגשים את תקוות הדורות לחירות ישראל במולדתו ומהווה ביטוי עמוק להגשמה ציונית.

שליח המדינה - המשרת בצה"ל יפעל בממלכתיות, ביושרה ובייצוגיות, מתוך כפיפותו למרותה של מדינת ישראל, ערכיה וחוקיה. תחושת השייכות והגאווה במדינת ישראל היא מקור השראה ומשמעות למשרתים.

שליח צה"ל - בכל מקום יראה המשרת את עצמו כנציג של צה"ל ויתנהג באופן החולם את ערכי צה"ל, בענייניות ובמסירות לטובת הכלל.

ייעוד וייחוד – מגילת צה"ל

רקע ומבוא

1. מטרת ייעוד וייחוד – מגילת צה"ל:

להוות תשתית לדמותו, ייעודו וייחודו של צבא-הגנה לישראל המעצבים ומשפיעים על דפוסי הפעולה הערכיים של חייליו ומפקדיו.

2. רקע כללי:

במהלך 2021 גובשה "ייעוד וייחוד - מגילת צה"ל" כתחליף למסמך "ייעוד וייחוד" שנכתב בשנת 2004. ייעוד וייחוד מבוסס על דיאלוג עם מגילת העצמאות כמסמך המכונן את דמותה של מדינת ישראל, לצד תיקוף ועדכון של הרעיונות המרכזיים מתפיסת "ייעוד וייחוד" והעברת ה"תורה שבעל פה" הנוגעת לייחודו וייעודו של צה"ל - לתורה שבכתב, המעלה על נס את משמעותו של צבא-הגנה לישראל בפתחו של העשור השלישי במאה ה-21. "ייעוד וייחוד" מבקשת להדגיש את מחויבותו של צה"ל להגשמת יעודו בהבטחת חירות ישראל, דמותו כצבא עם, ערכו הסגולי והייחודי של האדם במערכת הצבאית, היחס של צה"ל לסוגיות צבא-חברה ומשמעות דמות המפקד כמופת.

3. בין 'ייעוד וייחוד' ל'רוח צה"ל':

רוח צה"ל וייעוד וייחוד הם מסמכי היסוד המבטאים את זהותו וערכיו של צבא-הגנה לישראל. 'רוח צה"ל' מהווה הקוד הערכי והאתי על פיו נוהג צה"ל ומסמך 'ייעוד וייחוד-מגילת צה"ל' מתאר את דמותו, זהותו ומחויבותו לחוסן הצבאי והלאומי של מדינת ישראל בהיותו צבא עם ממלכתי במדינה יהודית ודמוקרטית.

4. מבנה "ייעוד וייחוד":

"ייעוד וייחוד" מחולק לחמש-עשרה פסקאות:

1. פסקת הטיעון ההיסטורי
2. פסקת התוקף המשפטי
3. פסקת המורשת
4. פסקת המחויבות
5. פסקת היסודות והתשתית
6. פסקת הזיקה למולדת למדינה
7. פסקת הממלכתיות
8. פסקת צבא העם
9. פסקת המלכד והמאחד
10. פסקת העדות והדתות
11. פסקת העולים והתפוצות
12. פסקת המשימות הלאומיות
13. פסקת השותפות הביטחונית והבינלאומית
14. פסקת הנופלים, הפצועים, הנעדרים ומורשתם
15. פסקת המופת

ייעוד וייחוד - מגילת צה"ל

דמותו, ייחודו וייעודו של צבא ההגנה לישראל

"בארץ ישראל קם העם היהודי, בה עוצבה דמותו הרוחנית, הדתית והמדינית, בה חי חיי קוממיות ממלכתית, בה יצר נכסי תרבות לאומיים וכלל אנושיים והוריש לעולם כולו את ספר הספרים הנצחי". (הכרזת העצמאות)

עם קוממיותה של מדינת ישראל קם צבא ההגנה לישראל. הצבא הישראלי הוקם בעת מתקפת דמים, על בסיס כוח המגן העברי שהיווה את התשתית האנושית, הערכית והמקצועית להקמתו. כוח המגן העברי פעל בשליחות כל הדורות ששאפו לעצמאות העם בארצו.

צבא ההגנה לישראל הוקם מתוקף פקודת צבא ההגנה לישראל מטעם הממשלה הזמנית, מיום י"ז באייר תש"ח, ה- 26 במאי 1948, ופועל מתוקף חוק יסוד הצבא שקובע כי צבא ההגנה לישראל הוא צבאה של מדינת ישראל נתון למרותה של הממשלה ולחוקי המדינה וכי אין להקים או לקיים כוח מזוין מלבדו.

ייעודו של צבא ההגנה לישראל הינו להבטיח את קיומה של מדינת ישראל, ריבונותה ושלמותה הטריטוריאלית, להרתיע אויב, להגן על ביטחונם של אזרחיה ותושביה ולנצח בכל עימות צבאי.

צבא ההגנה לישראל יונק מהמורשת ומעוז רוחם של הלוחמים העברים בכל הדורות מימי יהושע בן נון, השופטים, מלכי יהודה וישראל, המכבים, גיבורי המלחמות ברומאים, הלוחמים והמורדים בגלויות ובתקופת השואה, לוחמי הבריגדה היהודית וארגוני כוח המגן העברי בארץ ישראל, אשר לחמו וחירפו נפשם במאבק לעצמאות העם בארצו ולמען חירות ישראל.

חיילי צבא ההגנה לישראל ומפקדיו נכונים למבחן העליון של מסירות הנפש בקרב ולניצחון בכל עימות, מתוך מחויבות עמוקה לנוסח השבועה: "הנני נשבע ומתחייב בהן צדקי לשמור אמונים למדינת ישראל, לחוקיה ולשלטונותיה המוסמכים, לקבל על עצמי ללא תנאי וללא סייג עול משמעתו של צבא ההגנה לישראל, לציית לכל הפקודות וההוראות הניתנות על ידי המפקדים המוסמכים ולהקדיש כל כוחותיי ואף להקריב את חיי להגנת המולדת ולחירות ישראל."

מדינת ישראל מבטאת בערכיה, סמליה ומוסדותיה את היותה הבית הלאומי של העם היהודי לצד מקומה כמדינה דמוקרטית המושתתת על "יסודות החירות, הצדק והשלום לאור חזונו של נביאי ישראל." (הכרזת העצמאות). לפיכך יפעל צבא ההגנה לישראל ברוח הכרזת העצמאות לאור ערכי המורשת היהודית, מורשת המדינה, מורשת הקרב, מוסר הלחימה וערכים דמוקרטיים ואוניברסליים כפי שאלו באים לידי ביטוי ב'רוח צה"ל'. **מפקדי צבא ההגנה לישראל מחויבים לשמירה על כבוד האדם ויטפחו את תחושת השייכות למדינת ישראל, סמליה וערכיה ויפעלו לחיזוק הזהות הלאומית, הכרת המורשת היהודית והציונית והנחלת זיכרון השואה, כבסיס לתחושת השליחות, צדקת הדרך והמחויבות להגנת המדינה.**

צבא ההגנה לישראל רואה בקשר למולדת ולמדינה אבן יסוד בתחושת השליחות והמחויבות של משרתיו. לעם היהודי יש זיקה היסטורית, תרבותית ודתית לארץ ישראל ולירושלים בירת הנצח של העם היהודי. התנועה הציונית חתרה למימוש זיקה זו, שראשיתה בתנ"ך והמשכה בשיבת העם לארצו ובהקמתה של מדינת ישראל. לפיכך יפעלו מפקדי צה"ל לחיזוק הקשר למולדת ולמדינה מתוך זיקה למורשת העם בארצו והמחויבות לרעיון הציוני, שבמרכזו חיי חירות וריבונות יהודית בארץ ישראל.

צבא ההגנה לישראל הינו צבא ממלכתי ולפיכך רק שיקולים צבאיים ושיקולי הביטחון הלאומי ינחו את קבלת ההחלטות והפעולות של מפקדיו וחייליו. חיילי צבא ההגנה לישראל ומפקדיו כפופים למרותה של ממשלת ישראל, חוקיה ופקודות צה"ל. מפקדי צבא ההגנה לישראל וחייליו ימנעו מנקיטת עמדה פוליטית-מפלגתית, יפעלו ביושרה ובייצוגיות ויעדיפו את מחויבותם לצה"ל ולביטחון המדינה על פני כל שיקול ומחויבות אחרים.

צבא ההגנה לישראל הוא 'צבא העם'. הרכבו האנושי הייחודי **משמר את יתרונו, את עוצמתו ואת יכולתו לממש את ייעודו.** הצבא מגייס לשורותיו חיילים רבים ככל האפשר, בסדיר ובמילואים, בהתאם לחוק. צבא ההגנה לישראל ייעשה ככל יכולתו על מנת להרחיב את היקף המתגייסים מכל חלקי החברה הישראלית בהתאמה לצרכי הביטחון.

הצבא יפעל ליצור הזדמנויות רחבות ככל הניתן לכל הבאים והיוצאים בשעריו, גם כאשר הדבר דורש התייחסות ייחודית שתאפשר לטפח את ערך האדם ולמצות את כישוריו, על מנת לחזק את חוסנה הצבאי והלאומי של מדינת ישראל.

צבא ההגנה לישראל כ'צבא העם' מייצג את פניה המגוונים של החברה הישראלית ויחתור בכל עת להדגשת המלכד והמאחד ולחיזוק המכנה המשותף והאחוה, המהווים תנאי לעמידה בייעודו. מפקדי צבא ההגנה לישראל וחייליו יכבדו את זהותם של כלל המשרתים ויוקיעו כל התנהגות לא מכבדת על רקע מוצאם, דתם, עדתם ומגדרם של משרתיו.

בצבא ההגנה לישראל משרתים אזרחים בני עדות ודתות שונות מתוקף גיוס חובה והתנדבות. בשירותם הם מבטאים ברית ייעוד, מחויבות ואחריות לחוסנה של מדינת ישראל. צבא ההגנה לישראל ימשיך ויטפח את תחושת השותפות והלכידות בין כל חלקי החברה הישראלית.

העולים החדשים המשרתים בשורות הצבא הינם מרכיב חשוב ואיכותי. צבא הגנה לישראל ימשיך ויפעל לחיזוק הקשר עם יהדות התפוצות ולקליטת עולים חדשים, מתוך מחויבות לשילובם ולמיצוי איכותם נוכח קשיי השפה והתרבות הניצבים בפניהם. מפקדי צבא ההגנה לישראל יפעלו להרחבת הטיפול בחיילים העולים בכלל ובחיילים הבודדים בפרט, מתוך הוקרת תרומתם ומחויבות ליקר האדם.

צבא ההגנה לישראל לוקח חלק במשימות לאומיות בהתאם להחלטת הממשלה ולצרכי השעה. הצבא מטמיע במשרתיו ערכים, נורמות, תרבות וכישורים המחזקים את החברה הישראלית ותורמים לחוסנה. **צבא הגנה לישראל שותף בבניין האומה מהקמתו ומחוייב לכל משימה התורמת לביטחונה וחוסנה של מדינת ישראל על פי חוק ובהתאם לייעודו.** כצבא במדינה דמוקרטית ייבצע צבא ההגנה לישראל כל משימה חוקית שתוטל עליו על ידי הדרג המדיני תוך הקפדה על התנהגות ממלכתית וייצוגית ושמירה על לכידותו וערכיו.

צבא ההגנה לישראל פועל בשותפות, בהתמדה ובשקדנות עם ארגוני בטחון וגופים נוספים להבטחת חוסנה של מדינת ישראל. צבא ההגנה לישראל מחזק את עוצמתה הצבאית והמדינית של ישראל ויוצר גשר למדינות האזור והעולם גם באמצעות הושטת יד, שכנות טובה, סיוע ושותפות עם צבאות, מוסדות וארגונים בינלאומיים.

מורשת הקרב, הרעות ואחוות הלוחמים לצד מורשתם של הנופלים במערכות ישראל והנצחת זכרם, הינן נכסי צאן ברזל של צבא ההגנה לישראל. מפקדי צבא ההגנה לישראל וחייליו יפעלו להעמקת ההיכרות עם מורשתם הצבאית של הנופלים, הפצועים והנעדרים, ולחיזוק הקשר עם משפחותיהם. צבא ההגנה לישראל ימשיך ויפעל ככל יכולתו להשבת השבויים והנעדרים.

מפקדי צבא הגנה לישראל וחייליו יהוו דוגמה ומופת לפקודיהם ולחברה הישראלית במקצועיותם, במנהיגותם ובערכיהם כמשרתים בצבא וכאזרחים. המפקדים ינהגו בכל עת מתוך אהבת הפקוד ויקר האדם. המפקדים יפעלו להעצמת תחושת השליחות והנכונות לביצוע המשימה, לחינוך והטמעת ערכי 'רוח צה"ל' ולחיזוק דמותו של צבא ההגנה לישראל כצבא עם ממלכתי במדינה יהודית ודמוקרטית.

נורמות וכללי פעולה

אנשים

יסודו של ההישג הצבאי – באנשים. האדם הוא אבן יסוד מרכזית בהפעלה ובניין כוחו של צה"ל. המשאב היקר ביותר שבלעדיו אין לצה"ל קיום ואין ביכולתו לממש משימה באשר היא.

נורמות

- שמור על כבודם של פקודיך, הקפד לתת להם יחס הולם, דאג לצרכיהם ולתנאי מחייתם וטפל בתנאי שירותם.
- שמש דוגמה ראויה לפקודיך בכל עת, בפעולותיך, בהליכותיך ובסגנון דיבורך במחנה הצבאי ומחוצה לו.
- חנך ואמן את אנשיך לתפקידם, ופתח בהם תחושת מסוגלות וחוסן אישי.
- 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.
- הנחל בקרב פקודיך תחושת שליחות ומשמעות, הענק למעשיהם ערך, וחזק בהם את תחושת הסיפוק, צדקת הדרך וההזדהות עם המשימה.
- היה אחראי לשלומם, לבריאותם, למוגנותם ולחוסנם של פקודיך, בכל עת ובכל מקום.
- עודד את פקודיך לגלות אחריות ביחס לחברייהם, לפעול בערבות הדדית ולדווח על סימני מצוקה ומשבר.
- צור אמון, הזדהות, מחויבות ומשמעות בקרב פקודיך.
- אהוב את אנשיך ודאג להם.
- חנך את פקודיך, חזק את חוסנם האישי, זהה את מצוקותיהם ותן להם סיוע מיטבי. דע כי אתה משמש עוגן, משענת, מקור השראה ודמות מופת בעבורם.
- טפח בקרב פקודיך את המשמעות – לסמכות הארגונית והמצפון האישי, ואת תכונות האופי החיוניות ליעילות בהתמודדות הצבאית: שליטה עמית, אומץ לב, תעוזה, איתנות, נמרצות, בטחון עצמי ונחישות.
- חזק את גאוותם של פקודיך – בעצמם וביחידתם.
- ספק לחייליך תחושת וודאות אודות המתרחש בסביבתם בהווה ובעתיד הנראה לעין, והענק להם מערכת ברורה של כללים וחוקים המדגישה גבולות ראויים לעמידה במשימה לאור ערכי צה"ל.

כללי פעולה

- כאשר האתגרים מתרבים, ספק לפקודיך יותר מענה, יותר סיוע, ויותר תשומת לב.
- קיים מפגשים שוטפים ושיחות עם פקודיך. שוחח איתם בייעוד ובמשימה של היחידה, ואפשר להם להביע את דעתם, לשאול שאלות, ולנהל שיח פתוח במידת האפשר. סכם כל שיחה שכזו באמירות בהירות, ברורות ומחזקות שיסייעו לחייליך לעמוד במשימותיהם בהצלחה.
- יצג את צה"ל בכבוד ובממלכתיות בכל מקום שבו אתה נמצא, והנחל זאת לפקודיך.
- שלב את מורשת צה"ל והיחידה בשיח השוטף, ופעל לחיזוק הקשר למדינת ישראל ולעם היהודי.
- חזק את גאוות היחידה באמצעות היכרות עם מורשת היחידה, דמויות מופת, סמלים וטקסים.
- העצם את הערכתם העצמית של פקודיך ואת גאוותם בהישגיהם באמצעות חיזוק חיובי והבלטה של הצלחות אישיות ויחידתיות.
- טפל בחריגות משמעתיות – בשיחות אישיות ובשיח יחידתי, ואם נדרש – גם בענישה.
- עודד שיח ערכי ביחידה – בתדריכים, בתחקירים ובשיח פיקודי-ערכי שמגיב להזדמנויות חינוכיות.
- בקר את הטיפול באנשיך, תחקר אירועים חריגים, והצב נורמות שירות גבוהות.
- 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 ואתר בעיות ומצוקות במהלך השירות. עשה את המיטב על מנת להקפיד על כך גם תוך כדי לחימה.
- ממש את מלוא אחריותך על החייל. לכל חייל יש מפקד בכל עת, הקפד על כך ביתר שאת בעת מעבר החייל בין יחידות, תורנויות 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.
- מצה את הכלים העומדים לרשותך, ספק מעטפת פרט ומעטפת כלכלית לחייל הבודד ואשר חופשות מיוחדות לפי הנסיבות.

- הכר את הפקודות הנוגעות לשלומם הפיזי והמנטאלי של פקודיך – ובהן פקודת השירות המשותף, הרפואה, הדת, הת"ש, הבטיחות ועוד - וופעל ליישומן תוך ביקורת על מימושן.
- בעת אירוע חריג - הענק יחס אישי ואכפתי לחייל, דווח למפקדיך על האירוע והיעזר באנשי משאבי האנוש כדי לנהל את האירוע ולתעד אותו.

התרבות הצבאית

התרבות הצבאית⁴ היא דרך החיים של הארגון הצבאי. היא נבנית על בסיס המשמעת, האתוס המקצועי הכולל נורמות, ערכים, סמלים ומסורות רוח היחידה ולכידותה, לצד כללי ההתנהגות המקובלים בו - לרבות גינונים ונורמות טקסיות. התרבות איננה רק תוצר של תהליכים פורמליים - אלא גם של דפוסים בלתי פורמליים, מודעים ואגביים, אשר מעצבים את אופי הפעולה של היחידה ואת יכולתה לעמוד במשימות. לתרבות הצבאית יש השפעה ניכרת על האופן שבו אנשים חושבים ופועלים. מכאן נגזרת חשיבותה של תרבות צבאית חיובית, הבנויה על משימתיות, מקצועיות, ערכיות, יצירתיות ולכידות - המחזקת את רוח הלחימה ואת החוסן האישי והיחידתי.

נורמות

- בשגרה, באימונים ובעשייה המבצעית - הבסיס לכל משימה ולכל יוזמה הוא השמירה על הפקודות, על ההנחיות ועל נורמות הביצוע.
- היסוד לכל פעולה צבאית הוא ההכרה בכך שהאדם הוא המשאב היקר ביותר והחשוב ביותר שיש בידנו.
- צה"ל שואף לפעול באופן מקצועי, ערכי וענייני בלבד, ללא הטיית אישיות, חברתיות או פוליטיות. מאפיינות אותו הגינות וניקיון כפיים. בדרך פעולתו ישמש צה"ל מופת לחברה הישראלית ויפעל לחיזוק האמון והברית בין הצבא לחברה.
- מקצועיות היא גורם מעצב מרכזי של זהות הפרט, הצוות והיחידה. הקפדה על הכללים ועל העקרונות של התורה המקצועית מאפשרים לחברי הצוות לתפקד באופן מתואם ויעיל.
- כל דרג מחויב לממש את מלוא אחריותו ואינו צריך לצפות שמישהו נוסף מעליו יהיה אחראי לאיכות הביצוע מהרגע שהוטלה עליו המשימה.
- 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.
- הקפדה על משמעת צבאית ביחידתך – משמעת, תרגולות ושגרות בונות מסגרת חזקה ומשימתית ללחימה. הטמעת אמות מידה והרגלים של התנהגות ראויה באמצעות דוגמה אישית והסברה.

⁴ תפיסת המענה הערכי לטיפוח ושימור תרבות צבאית 31, יולי 2025, חיל החינוך והנוער.

- טפח סביבה ארגונית המעודדת יוזמה ונשענת על למידה מתמדת - מצופה מהמפקדים ליוזם בתוך גבולות הגזרה שלהם ולאור המטרה באופן חופשי ונמרץ.
- הקפד על שיח מכבד עם האוכלוסייה האזרחית מתוך תודעת ממלכתיות, כל חייל הינו נציג ושליח מטעם צה"ל בחברה הישראלית.
- חנך למורשת היחידה והנחל דרכה ובעזרתה את המצפן הערכי הראוי.

כללי פעולה

- חנך את מפקדי המסגרות הכפופים לך, ערוך שיחת משב וחינוך מקצועית באופן קבוע.
- תחקר 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.
- למד את פקודיך כיצד עורכים תחקיר שבו יופקו לקחים לשיפור, בצע תחקיר מקצועי וערכי שבועי על הפעילות ביחידה לצורך הפקת לקחים, הטמע לקחים באמצעות למידה מתחקירי עבר ביחידתך ולמידה מתחקירי דגל מקצועיים ובטיחותיים.
- פקח על מילוי הפקודות וודא ביצוע. היעדר פיקוח מצד המפקד והיעדר משמעת מצד המסגרת נותנים מקום לפרצה, ופרצה במילוי מדוקדק של הפקודות מסכנת את העמידה במשימה בכל היחידה.
- הנחל תרבות של אורח חיים בריא ופעילות גופנית ביחידה. הכושר הפיזי משפיע על מוכנות היחידה, על איתנותה, על חוסנה ועל יכולת משרתיה לעמוד במשימותיה.
- נהלים מחייבים ובד"חיים (בדיקות חיוניות) הם תנאי 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.
- "סוף מעשה במחשבה תחילה" - מהתכנון דרך הערכת המצב במהלך הביצוע, וכלה בתהליך הסיכום שהוא הבסיס ללמידה לקראת המשימה הבאה.
- 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.

- בחן את שגרת האבטחה כחלק מהערכת המצב היומית בבסיס ובשטח, תָקף 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. אכופ זאת באמצעות תוכנית ביקורות שבועית סדורה (או ביקורת פתע), שיחת חתך תקופתית וביצוע תחקירים.
- הקפד על תרבות שיח נאותה, לרבות שירים וסמלים המכבדים את היחידה ואת ערכי 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, המחנה או המוצב. גם בתנאים ארעיים ומוגבלים זכור את ערכה של ההקפדה על הסדר, הניקיון, המשמעת, ההופעה והלבוש.

שגרות

שגרת יחידה

נורמות

- משימתיות ועמידה במשימה – הגדרה בהירה של המשימות ושל התוצאות הנדרשות להשגה, וידוא הבנה, יצירת מחויבות לביצוע, קביעת נורמות לעדכון ודיווח תוך ביצוע המשימה.
- טיפול בפרט וכבוד האדם – דאגה לתנאי המחיה ולסביבת העבודה של הפקודים, הצבת סטנדרטים גבוהים לביצוע ודרישה לעמוד בהם, הוקרה על התקדמות ושיפור, דאגה לרווחת הפקודים ולהעשרת עולמם המקצועי והערכי, קיום שיח מכבד, יצירת כתובת לפניה וזמינות למתן מענה לצרכים פיסיים ורגשיים.
- משמעת – שמירה על סדר יום, על עמידה בזמנים, על נראות מכבדת, על יישום פקודות, קיום תהליכי בקרה שיטתיים, דרישה לנקיטת יוזמה ופיתוח אחריות והנעה לפעולה מתוך משמעת עצמית. כל אלה ייצרו יציבות ותשתית לפיתוח היחידה.
- חניכה, בקרה ושליטה בנעשה ביחידות - זהו תקן מקצועי שכל יחידה צריכה לאמץ בכל אורחות חייה ובכל תחומי העשייה.
- תכנון פרטני לכל משימה - ניתוח המשימה, הגדרת גבולות הגזרה, אבחון הכוח והגורמים המשפיעים ובניית מסגרת המאפשרת יוזמה.
- בטיחות ושמירה על חיי אדם כנורמה מקצועית - שלום אנשינו הוא חלק מהמקצוע הצבאי. תכנון מקצועי של פעילות, מימוש אחריות פיקודית בשילוח משימות, הדרכה והקפדה על תדריכים לפני פעילות, ניהול סיכונים בכל עשייה ותחקור אירועים בטיחות (כמעט ונפגע ונפגע).
- למידה – קיום תהליכי למידה בתהליך התכנון, בביצוע ובסיכום הפעילות. לימוד החומר המקצועי כהכנה לכל פעילות, לימוד הנחיות הבטיחות, תכנון תוכנית הביצוע, סיכום ולמידה לאחר כל משימה, הסקת מסקנות, הפקת לקחים והטמעתן – כל אלה יובילו לשיפור באיכות הביצוע.

כללי פעולה

- גרף, גאנט פעילות ולוח"ז שבועי – כלי עבודה שיטתיים לניהול היחידה. כלים אלה מייצרים יציבות ויכולת קיום תהליכים שיטתיים בעבודת היחידה.
- פקודה ותדריך – הכנתם לקראת כל פעילות מבטיחה קיום תהליך תכנון סדור לקראת פעילות.
- פתיחת היום - היא הבסיס והיסוד של כל הפעולות המתרחשות בצה"ל - העברת עדכונים 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.
- סיכומים – עריכת סיכומי פעילות, סיכומים עיתיים (שבועי, חודשי, רבעון וכד') מאפשרים לכנס תהליכים, להתקדם בביצוע המשימות, ליצר משמעות לעשייה, להוקיר בעלי תפקידים וללמידה לצורך עידכון תוכניות העבודה השוטפות.
- מסדרים - מסדר יומי על ציוד אישי ועל אמל"ח משפרים את השמירה על כישרות הכוחות ומוכנותם לפעולה ומטמיעים את תרבות הכוננות (ביחידות לוחמות) ותרבות ארגונית (בכלל היחידות), מסדר ותדריך לפני היציאה הביתה ובסוף שבוע על מתקני היחידה.
- בחינת המוכנות וכשירות המסגרת למשימותיה ואיכות מילוי ההנחיות. המסדר ייערך בכל תשתיות היחידה, לרבות מגורי המשרתים, ייעשה סקר מפגעים יחידתי ותיבחן כשירות בעלי התפקידים ביחידה ותקינות המערכים בדגש על מכפילי הכוח.
- 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 את פקודיך ולחנך אותם על חשיבותם לעמידה במשימה.

שגרת אימונים

נורמות

- תודעת אחריות – צה"ל ומפקדיו חייבים להיות בתודעה ברורה של פעולה באחד משני מצבים: לחימה (מלחמה) או התכוננות לחימה. אימון הכוח ופיתוח תודעה של הצורך בשמירה על כשירות ומוכנות, הם תכונה יסודית של צבא לוחם ושל כל יחידה לוחמת. באחריות המפקדים וליצור את האווירה הזאת בשגרה בכלל ובאימונים בפרט.
- מקצועיות ויסודיות – קביעת מטרות והישגים נדרשים לאור הכשירות הנדרשת להשגה יוצרים מסגרת לתכנון תוכנית האימונים ותכנון כל מופע או פעילות באימון. "אמן כפי שתלחם" הוא ציווי מקצועי, והוא מבטא מחויבות של המפקדים להכין את הכוח לחימה ולהבטיח את ביטחון הכוח ביכולתו לממש את ייעודו מקצועית, ערכית ומורלית (רוח הלחימה). יצירת סביבת אימון קרובה למצב האמת, משפרת את יכולת הכוח לעמוד באתגרי הלחימה ולמצות את האימון לרכישת כשירות הנדרשת ולשיפורה.
- למידה מתמשכת - תשפר את מקצועיות ממלאי התפקידים ותעמיק את אחריות המפקדים ללמידה אישית לאורך שירותם הצבאי. למידה שמבוססת על תחקור עצמי היא תהליך אישי. עודד את החיילים להשתפר בעצמם לצד תהליכי הלמידה של המסגרת, כדי שיוכלו להשתפר ולשפר את הביצועים שלהם.
- חניכה ולימוד על דרך החיוב – תרגול ואימון מבוססי ידע מבטיחים מיצוי נכון יותר של המשאבים, שיפור הביטחון של הכוחות ביכולתם ולחזוק האמון במפקד. אימונים שלא יהיו מבוססי ידע, יבזבזו משאבים ועלולים לפגוע בלכידות היחידה ובאמון שלה ביכולתה.
- בטיחות ושמירה על חיי-אדם – תכנון תרגילים ואימונים תוך שמירה על נורמות גבוהות של בטיחות, דומה במהותו לתכנון מבצעי במסגרת אילוצים מבצעיים. תכנון מקצועי, במסגרת האילוצים, מאפשר להשיג את מטרות האמון, להגביר את האמון במפקדים, את האמון בכוח ואת האמון באמל"ח.
- חופש פעולה והאחריות ליזום - למפקדים ניתן חופש פעולה ואחריות ליזום ולהיות יצירתיים. אלה צריכים להיעשות תוך הקפדה על מילוי הפקודות וההוראות המקצועיות, ומאמץ בלתי פוסק לשפר את הרמה המקצועית.

כללי פעולה

- תיק תרגיל – כתיבת תיק תרגיל מבטיחה זהות מתכנן מבצע וקיום תהליך מקצועי של תכנון, בקרה וחניכה.
- קביעת מטרות והישגים נדרשים לאימון ע"ב אבחון יחידה מתמיד והכשירויות הנדרשות – היא תנאי למיצוי האימון והתרגול.
- תכנון ובניית סביבה מבצעית לתרגיל – דימוי מצב האמת, מסייעת לכוח ולפרט להבין את האתגר המבצעי, להביא לידי ביטוי את יכולותיו, ללמוד מהביצוע ולפתח אמון במערכת, במפקדים ובכוח.
- בקרה ומדידה - קביעת יעדי שיפור בהירים ומוגדרים לכל מתאמן ולכל פעילות באימון. לכל חייל ולכל מפקד יש תקן מקצועי ברור שמולו הוא מתאמן ונבחן. הבקרה והמדידה מאפשרים למפקד לשקף לעצמו באופן מקצועי את מצב הכוח שלו, ומהווים כלי מרכזי באבחון היחידה.
- חניכה מקצועית – הכנת תוכנית חניכה, מינוי חונכים וקיום חניכה מאפשרים לשפר את האימון ואת התרגיל כבר במהלכו. חניכה, כמו כל משימה, מחייבת ביצוע מעגל משימה שלם.
- 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 אישור האימונים והתרגילים ואופן הבקרה והמעקב אחר התקדמות האימון והשגת המטרות וההישגים המבצעיים בו.

שגרה מבצעית ושגרת לחימה

נורמות

- דבקות במשימה – הפעילות ביחידה תהיה מתוך תובנת משימה וההקשר שבין המשימה למטרה, כך שיביאו לחיבור בין מצוינות טקטית לבין השגת המטרה. המיקוד במשימה בלבד ובהוצאתה אל הפועל, עלול לפגוע בהשגת המטרה.
- מקצועיות ויוזמה – בכל עשייה מבצעית נדרש להשיג יתרון על האויב, באופן מתוכנן או על ידי נטילת היוזמה, לצורך השגת המשימה. הכרת האויב, מקצועיות ותרבותית, דרושה לשם מתן מענה מבצעי שמביא לידי ביטוי יוזמה, חשיבה תחבולנית ומיצוי הכוח. אלה מחייבים קיום תהליכים מקצועיים קבועים בכל עשייה מבצעית ובהיערכות לקראתה.
- אחריות ותרבות של כוננות – היכולת לממש את האחריות נשענת על מוכנות גבוהה יוזמה או במצב תגובה. תרבות של כוננות דורשת חריצות, ירידה לפרטים, חבירה לכלל הגורמים המבצעיים כדי לצמצם את החיכוך שיהיה בהפעלת הכוח. אין להותיר פעולות אלה ללחימה – זה עלול להיות מאוחר מדי.
- משמעת מבצעית – מבחן המשמעת המבצעית הוא מבחן התוצאה. מוכנות בהגנה, יעילות בפעילות יוזמה והשגת תוצאות מועילות, אלה יקרו רק כתוצאה מקיום תהליכים מבצעיים סדורים, מהקפדה על נהלים מבצעיים ברמת המפקדות, ברמת המפקדים וברמת המסגרת והפרט. מערכת מבצעית משומנת נשענת על עיסוק בלתי פוסקת בשמירת המתח המבצעי והמוכנות המבצעית בהתאם.
- מקצועיות ושמירה על שגרה מבצעית – קיום התהליכים המבצעיים המלאים, הקפדה על סדר יום מותאם מצב מבצעי (כוננות עם שחר, תרגולות, תדריך מוצב, תדריך, משחק מלחמה, מסדר יציאה וכד') כל אלה יקרינו שליטה ויגבירו את היציבות אל מול תהליכי השחיקה.
- כשירות ערכית – היכולת לקבל החלטה מקצועית וערכית בשגרה ובניהול הקרב, נשענת על יסודות ערכיים ומקצועיים, על תרגול מצבים מבצעיים מורכבים שיפתחו את היכולת לזהות ולהגדיר דילמות ויחזקו את הכלים הדרושים לקבלת החלטות מקצועית וערכית הולמות למצב המבצעי לשם העמידה במשימה.
- 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.

- למידה מבצעית – אנחנו בתחרות מול האויב – תחרות על הלמידה, על שיפור האפקטיביות המבצעית ובראש בראשונה, על הימנעות מחזרה על טעויות, ולשם כך יש ללמוד מטעויות של אחרים וללמוד מהצלחות ולהפיץ את הידע. בתחרות זו ינצח מי שיהיה יסודי, נוקב, מהיר וחרוץ בישום הלקחים.

כללי פעולה

- יישום הנהלים נועד להבטיח לימוד מיטבי של המשימות בגזרה. נהלים אלה "נכתבו בדם". יש להקפיד על יישומם המבצעים תוך גילוי מעורבות ואחריות מפקדים.
- תדריכים יומיים לכלל המסגרת - מפרטים את המשימה ואת שגרת היום, ובמידת הצורך – גם הלילה, של המסגרת. בתדריכים אלה יש חשיבות יתרה לחידוד מטרות המשימה. חשוב להגדיר את מדרגות הכוננות ואת המצב המבצעי.
- מסדר כוננות מבצעי - מופע פיקודי ומקצועי, בלב המוכנות המבצעית שבו המפקד נדרש לבדוק את מצב הציוד האישי והאמל"ח החיוניים למילוי המשימה הנתונה.
- 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. חשוב להעביר לפקודים ידע רלוונטי שמגיע אליך, ולא לצבור אצלך ידע שמשפיע על הבנת תמונת המצב.
- למידה מבצעית - לימוד שוטף של תחקירים מבצעיים חיוני לשיפור ביצועי המסגרת; מיקוד בהפקת לקחים מקצועית וערכית.
- ימי כשירות מסגרתיים - העוסקים ביסודות הלוחם ובכשירות ירי, אימוני כושר, תנ"ס ותרגולות מבצעיות, שיחות מחלקה, שיעורים מקצועיים וסיורים לימודיים.

אימונים

נורמות

- דבקות במשימה וחתירה לניצחון הוא ערך ראשון בין שווים בערכי צה"ל, הקנה זאת על ידי בניית אימונים המחזקים את החוסן, המסוגלות ותחושת המסוגלות. תחושת המסוגלות והביטחון העצמי הנובעת מהכנת הכוחות באופן המדמה ככל האפשר את שדה הקרב, היא עמוד השדרה של רוח הלחימה.
- שמירה על חיי אדם - אתה ופקודיך תנהגו באופן מושכל ובטיחותי בכל האימונים מתוך הכרה בחשיבות העליונה של שמירה על חיי אדם ושלמותו הפיזית והמנטאלית.
- בנה את האימונים בהתאמה למספר תרחישים שונים, רבים ככל האפשר. הכן את פקודיך גם לתרחישי קיצון ולתרחישים בעלי סבירות נמוכה יותר, ושלב באימונים עצמם סיטואציות מורכבות שיתרגלו את פקודיך באתגרים המנטאליים הצפויים להם בשדה הקרב.
- התאמן כפי שתלחם, 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.
- ערכים במשימה – משלב ההכנה, דרך האימון ועד הסיכום, הדגש אתגרים ערכיים והבלט הישגים או כשלים.
- המפקד כמאמן וכמתאמן - חובתך להציב את הרף המקצועי, הבטיחותי והערכי.
- 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.

כללי פעולה

- הכן את האימון ואת מפקדי המסגרות - בצע אימון מפקדים והכנה מקצועית ובטיחותית ייעודית, סייר בשטחי האימון עם פקודיך, בדוק ציוד אישי ומסגרותי 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 במישורין על איכות ביצוע האימון.
- עמידה במשימה היא גם עמידה בערכי צה"ל – אמן את פקודיך גם בהיבטי הכרעות ערכיות בדילמות והדגש את ה"אני מאמין" הפיקודי שלך גם בהיבטי מימוש הערכים במשימה.
- אחריות ובטיחות - אחריותך וחובתך היא לחדול ולעצור כשנדרש. זכור: כשיש ספק - אין ספק. תחקר וסכם - רק תחקיר כן, נוקב ומקצועי יאפשר למידה והצטיינות; שֶׁלֵב למידה בתחום המקצועי - פיקודי, סכם את הישגי האימון, קבע מוקדים לתחקור הפק לקחים והצב יעדים לשיפור בהמשך
- 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 וודא את ביצוען.
- תכנון 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 השנה ומוכנות מנטלית טרם היציאה לאימון.
- קבע ואשר את נוהלי אבטחת מתקני האימון הקבועים והארעיים ומנע חדירה בכל מחיר.
- פעל על פי מנחי הבטיחות ומנחי סרגלי הכשירות החיליים והזרועיים לאימונים.
- 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 ומתוחם. תכנן אותו בקפידה לפני תחילת האימון. שלוט בתיאום שטחי האש, בכניסת הכוחות וביציאתם, ובצע קפ"ק 2 - תיאום וחבירה לכוחות שכנים.

לחימה ופעילות מבצעית

נורמות

- דבוק במשימה בנחישות ובהתקפיות, מְצָה את כל משאביך, וחרף כל קושי - פָּעַל להשלימה. ברמה הטקטית ינצח כל אחד בגזרתו, עם האמצעים העומדים לרשותו. המטרה תהיה המצפן לשיקול דעתו של המפקד בקבלת החלטותיו המבצעיות.
- "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. חיזוק תחושת השליחות היא יסוד לאיתנות הפרט והיחידה מול האתגרים.
- לחימה היא מקצוע, צבא הוא מקצוע ופיקוד הוא מקצוע. מפקד בכלל ומפקד המוביל חיילים לקרב בפרט, יהיה איש מקצוע בכל רמ"ח איבריו.
- שדה הקרב מזמן אינספור דילמות בהבחנה בין צבאות אויב, מחבלים, לוחמים בלתי חוקיים, ואוכלוסיית אויב אזרחית. צה"ל ישמור על דמותו הערכית ועל צלמם של לוחמיו גם נוכח אויב בלתי מוסרי.
- התחרות על הלמידה מול האויב - מצב קבוע וחלק בלתי נפרד מהמשימה הוא התחרות על הלמידה. המפקד והמערכת נדרשים להיות מודעים כי בכל רגע נתון האויב לומד ועלינו ללמוד מהר ממנו. מכאן שנדרשים תהליכי למידה אפקטיביים רצופים ושיטתיים.

כללי פעולה

- הקפד על נוהלי בטיחות מותאמים לפעילות – הגנה, תעסוקה מבצעית, אימונים, הכשרות. נתח את הנת"בים (נקודות תורפה בטיחותיות) למבצעים השונים, שלב דגשי בטיחות בתדריכים היומיים.
- יוזמה - מצופה מהמפקדים ליזום בגבולות הגזרה שלהם לעמידה במשימה לאור המטרה. יוזמה דרושה והכרחית לכל מצב - בשגרה, באימונים ובוודאי בקרב. עלינו לעודד אותה ולטפח אותה, אך בה בעת לדרוש שתצא אל הפועל באופן מקצועי ולגבות את פקודינו, גם כאשר שגו.
- חבר את אנשיך למשימה באמצעות שיח על משמעותה בהקשר הרחב, ועל הערכים ונורמות ההתנהגות המצופות מחיילי צה"ל.

- חזק בחיילים את תחושת השליחות, למען העם והמדינה. בחר סמלים מוחשיים לתכלית הלחימה ולמסוגלות של פקודיך לעמוד במשימתם למען המטרה.
- בצע 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 ולאימוץ 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.
- הגדר לפקודיך את המצב המבצעי, את רמת הכוננות ואת המוכנות המצופה מהם בכל עת. שקף להם שינויים בתמונת המצב.
- תכנון יסודי - ניתוח מבצעי שלם בהקשר למשימת המסגרת (הגנה, התקפה). יבוא לידי ביטוי בפקודת מבצע, בתיק תרגיל, בתיק מוצב, בפק"א שעיקרם תכנון מקדים וניתוח מקצועי ויסודי של האיומים, התורפות והמענה הניתן להם בהיבט המבצעי והנורמטיבי. הגדר שרשרת פיקוד לכל משימה ולכל זמן.
- קבע שגרות ולו"ז המייצר מנגנון המעודד מצוינות בשגרה המבצעית ומסייע ליחידה להגיע למוכנות מבצעית מיטבית.
- תדריך - כחלק מפיקוד משימה, התדרוך מאפשר תיאום ציפיות ופעולה ברוח המפקד. התדריך הוא פעולה פיקודית בסיסית בה מבהיר המפקד את מהות המשימה, מפרט את שלביה, קובע כיצד היא צריכה להתבצע ומציג מהם האיומים האפשריים, התורפות והמענים הניתנים להם במהלכה ודגשיו בהיבט המקצועי והערכי.
- תחקיר - המפקד מחויב להוביל את המסגרת שלו במאמץ לשיפור מתמיד ולכן הוא נדרש לתחקר כל פעולה, במטרה להבין נקודות חוזקה ונקודות חולשה ולהפיק לקחים לשיפור המסגרת ויכולתה לעמוד במשימותיה בהצלחה.
- 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 ערכית ומנטאלית לכוחות. כמו כן, באמצעות המודל אפשר לעמוד על המענה לתרחישים המרכזיים האפשריים במהלך המשימה, נקודות החיכוך והתיאום, הדילמות הערכיות הצפויות והוראות הפתיחה באש בשלבי המשימה.

- חילוץ ופינוי - הקצאת כוחות עתודה ופוי"ש למשימה פשוטה ומורכבת הם המענה להתמודדות עם המורכבות המובנית בביצועה.
- חנוך פקודים בדגש על ביצוע משימות בפעם הראשונה משלב ההכנות בעת הביצוע ובתהליך הסיכום.

מעברים - בין המצבים

התקופה הנוכחית מתאפיינת במעבריות גבוהה **בין מצבים ובתוך המצבים**. על אף ההישגים המבצעיים הרבים בגזרות השונות, עדיין לא הושגה יציבות. קצב השינויים ועוצמתם משפיעים על תובנת המשימה ועל הניעת המסגרת לעמידה במשימות.

המעבר בין מצבי תפקוד מובחנים (בין גזרות לחימה או בין אימון לחימה) הוא מעבר ברור יותר, ובד"כ כלל הוא גם כרוך בתהליך סדור. מטרת תהליך זה היא להבטיח את המוכנות המקצועית והמנטאלית לקראת ביצוע המשימות לאור המטרה ובהתאם למאפייני המצב המבצעי ההולם. **נדרש למצות תהליכים אלה ולבסס אותם באמצעות שגרות מותאמות, כדי ליצר את התשתית הנדרשת לתפקוד מבצעי או שגרתי מותאם.**

המציאות הדינאמית, מחייבת לבצע מעברים מורכבים יותר, בתוך המסגרת שבה הכוחות פועלים. לאורך המלחמה נדרשו הכוחות לפעול על-פי מדיניות אש שהשתנתה פעמים רבות, כתוצאה מהחלטות מדיניות וכתוצאה מהשפעה הדדית בין גזרות. כוחות נדרשו לבצע את אותן משימות להשגת תכליות שונות – הגנתית או התקפית. המעמד של ה"קווים" השונים השתנה (גבול בין לאומי, קו מגע, 'הקו הצהוב' ועוד) – אלה **מעברים מורכבים יותר להבנה ולהפנמה**. הם אינם כוללים מענה מוסדי (אימון או הכנה) והם נדרשים להתקיים במסגרת השמירה על רציפות הפעולה. לכן, **הם מחייבים השקעת קשב פיקודי להבהרת השינויים, להגדרת הדרישות והצפיות, הדגשת השינוי, בחירת מיקום מפקדים ומעורבות מוגברת של מפקדים ולהתערבות עפ"י הצורך.**

לעיתים קרובות מעברים אלה מלווים בביקורת מטעם הפקודים. התפקוד המבצעי מחייב התאמה שמבוססת על הבנת השנוי ועל הפנמתו. **הסברה, עיסוק בתובנת משימה ובהתאמת השגרות, נדרשים כדי לתווך את השינוי הנדרש ולצמצם התנגדויות באמצעות שיח פיקודי.**

חתימה ללמידה מתמדת, הבנת המצב ובהירות הפקודות הם אתגרים פיקודיים יומיומיים שההתמודדות איתם עשויה לשפר את המענה לאחת מנקודות התורפה הגדולות ביותר, מבצעית וערכית המשליכות על **התוצאות הרצויות במימוש המשימה.**

נורמות

- דבקות במשימה – פיתוח תובנת משימה והקשר שבין המשימה למטרה חיוניים לחיבור בין מצויינות טקטית להשגת המטרה. המיקוד במשימה בלבד ובהוצאתה אל הפועל, עלול לפגוע בהשגת המטרה. המעבר בין מצבים תובע עיסוק יסודי בתובנת המשימה, כדי לסייע לפקודים להבין את השינוי ו"לעשות את המעבר". לכן, נדרש לפתח את הבנת ההקשרים הרחבים של המשימה בקרב הפקודים, כדי לאפשר להם לזהות התהוות שינויים במהירות והפעלת כוח במצב המבצעי בהתאם לתכלית המשימה
- מקצועיות והבנת תופעת האדם במלחמה – הרגלים ודפוסי פעולה הם מרכיב חשוב מאוד בתפקוד של לוחם ושל מסגרת לחימה. שינוי המצב מחייב את התאמת ההרגלים ודפוסי הפעולה למצב החדש. שינוי הרגלים יושג על ידי תהליך סדור של הסבר, תרגול ותחקור עד לאימוץ ההרגלים ודפוסי הפעולה המתאימים למצב החדש.
- אחריות ומעורבות - מעבר בין מצבים טומן בחובו נקודות תורפה רבות. על המפקד לפעול באופן יזום להבהרת המצב לפקודיו, הוא מכיר אותם טוב ויודע איזה תהליך ופעולות נדרש לקיים עימם. כדי לצמצם את נקודות התורפה וכדי לזהות התרחשויות שגויה, נדרש להגביר את המודעות בקרב הפקודים ולפקד מלפנים כדי להיות נוכח במרחבי החיכוך.

כללי פעולה

- יש להגדיר את המצב המבצעי באופן ברור – המפקדים לעצמם, כתנאי ליכולת להגדיר לפקודים.
- דבר עם אנשיך. שיח מגביר שקיפות, מעלה אמון וכך מייצר יציבות - הסבר לפקודיך את מהות השינוי ואת תכליתו של "המצב החדש" כדי לתמוך את תובנת המשימה.
- "סגור" את המצב הקודם כתנאי ל"מעבר" למצב החדש – נדרש לקיים סדרת פעולות להמחשת המעבר, כדי לסייע לפקודים (מפקדי משנה ולוחמים) להבינו ולהטמיעו. ודא שהיחידה עוזבת את הגזרה לאחר שהזדכתה עליה באופן ראוי (החזרה לכשירות, נקיון וכיו"ב), ארגן את המרחב מחדש. פעולות מעשיות מסייעות להבנת השינוי.
- הגדר את רמת הכוונות, את המוכנות ואת עקרונות הפעלת הכוח המצופה מהיחידה בכל עת.
- קבע שגרות ולו"ז המייצרים מנגנון המעודד סדר ב"אי סדר".
- תרגל מקרים ותגובות ביחס לדרישות, פקודות, נהלים ונורמות המתאימים למצב החדש מפקודיך.
- תחקר את הכוח לפני הביצוע ולאחריו – יש למצות כל הזדמנות להטמעת השינויים.

- דוגמה אישית בפעולה כדי ליצור תשתית לחיקוי המפקד – אין תחליף להובלה בשינוי מצב.
- למידה מתמדת - תהליכי למידה מהירים חייבים להתקיים לכל אורך הדרך ובכל נקודת זמן. בצע בכל נקודת זמן שתוכל שמאפשרת תחקור ולמידה כחלק מקצועיות ודיוק המצב החדש והפעולה הנדרשת בו. קיום סיכום ולמידה לאחר כל משימה, הפקת משמעותיות והטמעתן - כל אלה יובילו לשיפור באיכות הביצוע.

**כלפי חוץ על צה"ל להיות כוח מרתיע – כלפי פנים על צה"ל להיות כוח מרקיע-
על צה"ל להרתיע אויבינו בגבורתו ובכושר לחימתו המנצחת. ועל צה"ל להרקיע עמנו
במופת האישי ובשאר-רוחו החלוצית.**

דוד בן-גוריון, העם וצבאו, 1959