



מדינת ישראל

דו"ח מסכם

הצוות לשילוב תכליתי של חרדים בצה"ל

מוגש לשר הביטחון,
רמטכ"ל ומנכ"ל משהב"ט

מאי 2024

תוכן עניינים

<u>עמוד</u>	<u>פירוט הנושאים</u>
<u>3</u>	פתח דברים
<u>5</u>	הצוות
<u>7</u>	רקע
<u>8</u>	סקרים ומחקרים חשובים ורלוונטיים
<u>9</u>	התייחסות לחוק הגיוס
<u>10</u>	עיקרי ההבנות
<u>14</u>	המלצות
	עיקרי ההמלצות לפי נושאים
<u>15</u>	1. יצירת דינמיקה חיובית ויצירת אמון
<u>18</u>	2. הגעה לצעירים שאינם לומדים במסגרת "תורתו אומנותו"
<u>20</u>	3. מכינות קצרות למתגייס החרדי
<u>22</u>	4. יצירת קשר ותקשורת עם המלש"ב החרדי
<u>24</u>	5. פיתוח כלי מיון והערכה מותאמים למתגייס החרדי
<u>26</u>	6. הקמת בסיס "נחיתה" והכנה ייעודי למתגייס החרדי
<u>28</u>	7. בסיסים לשירות משולב בזרועות
<u>29</u>	8. מסלולים מותאמים למשרת החרדי ושיבוץ הולם
<u>32</u>	9. "תו תקן"- פקודה מוסדרת לשמירה על אורחות חיים בסביבת השירות של המשרתים החרדים
<u>34</u>	10. הנגשת מידע באמצעות אתר ייעודי- "דף נחיתה"
<u>36</u>	11. שינוי ארגוני- יועץ לרמטכ"ל בנושא חרדים בצה"ל
<u>39</u>	12. שינוי ארגוני- שינוי ומיקוד משמעותי בטיפול לפני הגיוס
<u>41</u>	13. הובלת התהליך בצה"ל על ידי סגן הרמטכ"ל
<u>43</u>	14. תרגום ההמלצות לתוכנית עבודה מטכ"לית
<u>45</u>	15. תוכנית להשתלבות חרדים בשוק האזרחי אחרי שירות צבאי
<u>47</u>	סיכום
<u>48</u>	נספחים

פתח דברים

חודשיים וחצי בתוך מלחמת "חרבות ברזל", בדצמבר 2023 ביקש ממני שר הביטחון להוביל צוות ולעסוק בגיוס חרדים לצה"ל.

בקשה שכזאת בעת מלחמה רחוקה מאוד מלהיות מובנת מאליה.

החלטתי להיענות לבקשתו ולעשות זאת.

היה חשוב לי-

❖ לעשות זאת בהתנדבות מלאה.

❖ שהדבר יהיה על דעת ובתמיכה מלאה של הרמטכ"ל ומנכ"ל משרד הביטחון.

❖ לא לעסוק בחוק הגיוס ולא להיפגש עם פוליטיקאים.

אלא

שעם צוות שאקים, נעסוק בנושא, מתוך כבוד הדדי, בהבנה וברגישות כך שהעשייה תהיה משמעותית תכליתית ורלוונטית לכל מצב-

אם יש חוק

ואם אין חוק

הצורך בגיוס חרדים, שהתחדד במלחמה, הוא צורך עמוק ואמיתי, ויש שעת רצון גדולה בצה"ל ובחברה החרדית.

יש חשיבות גדולה בקירוב לבבות ובמניעת קרע פנימי עמוק.

קירוב לבבות מחייב לראות את האחר, להקשיב, להבין, להכיל, לקבל, לא להיות שיפוטי, להפגין גדלות רוח, להתפשר, למצוא דרכים לחיות ביחד ולפעול ביחד למרות המחלוקות.

כדי להתקרב צריך להקריב ולפעמים גם לשחות נגד הזרם של אנשים שקרובים אליך וחושבים אחרת, כדי לעצור את השנאה ולאחות את הקרע.

לצערנו, ההיסטוריה מלמדת אותנו שהעם שלנו שילם מחירים כבדים ביותר על שנאה, פרוד ומלחמת אחים.

זה נגמר רע מאוד.

בראייה ארוכת טווח, אל פני העתיד אי אפשר להפריז בחשיבות הנושא על כלל היבטיו השונים למדינת ישראל ולעם היהודי.

קירוב לבבות דורש עוצמה פנימית גדולה, אבל, מלחמת אחים היא קטסטרופה.

גיוס חרדים לצה"ל ושילובם הנכון, היא משימה חשובה מאין כמותה וטמונה בה אחריות גדולה.

עשייה שהיא זכות גדולה ומצווה גדולה.

מקווה ומאמין שנצליח.

אליעזר שקדי

הצוות

חברי הצוות

- אלוף (מיל') אליעזר שקדי - ראש הצוות.
- תא"ל שי טייב - רח"ט תומכ"א.
- תא"ל גיל פנחס - היועב"ל וראש את"ק.
- עו"ד איתי אופיר - יועמ"ש מערכת הביטחון.
- אל"ם קובי רגב - רמ"ח ארגון באג"ת.
- אל"ם אלון מצליח - מפקד מיטב.
- מר אלי קמיר - יועץ אסטרטגי.
- אל"ם (מיל') אילן אבישי - ממקימי "שחר כחול".
- סא"ל (מיל') הרב רם משה ראב"ד - ממקימי "שחר כחול".
- גב' הדר פרץ - יועצת לשר הביטחון.

מטרת הצוות

לרכז, לגבש ולהוביל מהלך שיאפשר מימוש גיוס חרדים לצה"ל. זאת, תוך יצירת תשתית והמלצות אופרטיביות לתוכנית פעולה רחבה של צה"ל ומערכת הביטחון בנושא.

דגשים ביציאה לדרך

- שיח מכבד - מול כל הגורמים הרלוונטיים.
- הבנת הצרכים - של המערכת הצבאית והביטחונית והתחשבות בצרכים של המתגייס החרדי.
- שמירה על ערכי הליבה של העולם החרדי - שומרים על לומדי תורה ש"תורתם אומנותם" (לומדים שלושה סדרים ביום).
- כל מי שלא "תורתו אומנותו" לוקח חלק ומתגייס למערכת הביטחון וצה"ל.
- מציאת דרכים - מציאת דרכים שהדברים יעלו על הנתיב הנכון וייעשו עם דינמיקה חיובית.
- הסרת חסמים - איתור וזיהוי חסמים משמעותיים והסרתם.

- חוק הגיוס - החלטנו להימנע מלקחת חלק בכל הנוגע לחוק הגיוס ולא להיפגש ולא להתנהל מול פוליטיקאים.

כולנו הבנו את גודל השעה, ופעלנו בתחושה עמוקה של שליחות ואחריות לקדם את הנושא. הצורך הוא אמיתי. צה"ל צריך, לחברה החרדית זה חשוב, ולמדינת ישראל זה הכרחי.

גיוס חרדים שאינם לומדים בישיבות במתכונת "תורתם אומנותם" - כך כתב ראש הממשלה הראשון של מדינת ישראל דוד בן גוריון בינואר 1951 לרמטכ"ל דאז יגאל ידין- "על יסוד סעיף 12 בחוק שירות הביטחון שחררתי בחורי הישיבה מחובת השירות הסדיר, שחרור זה חל אך ורק על בחורי הישיבה העוסקים בפועל בלימוד תורה בישיבות, וכל עוד הם עוסקים בלימוד תורה בישיבות".

חשוב לציין שתפיסת "תורתו אומנותו" ממוקדת מאוד. היא נוגעת לחרדים "שתורתם אומנותם" - בלבד. הדברים הבאים נכתבו והתפרסמו על ידי הרב שך במכתב לראשי הישיבות מיום א' חשוון תש"מ-

"...המפורסמות אינן צריכות ראייה, כי הזכות שניתנה לבן ישיבה ליהנות מדחיית גיוסו מהצבא- היא אך ורק בתנאי שתהא "תורתו אומנותו" ולא יעסוק בשום עסוק חומרי הן בזמני הישיבה והן מחוצה להם. כל גדולי ישראל סמכו ידיהם על תקנה זו וראו בה תנאי בל יעבור. וכדי לאשר ולחזק את זאת הננו פונים בקריאה גדולה לראשי הישיבות ומבקשים להקפיד הקפדה יתירה, שח"ו לא תצא תקלה מתחת ידם, ורק תלמידים שתורתם אומנותם כנ"ל יאושרו על ידם בקשר לדחיית גיוסם. הם ולא אלה שאין עטרה זו הולמתם..."

צורך אמיתי ושעת רצון בעולם הצבאי ביטחוני- לנוכח הצורך האמיתי במתגייסים נוספים לצה"ל, צורך שהתחדד והתעצם בעקבות מלחמת חרבות ברזל, "נולדה" ההחלטה של שר הביטחון, בדצמבר 2023, על הקמת הצוות התכליתי לגיוס חרדים, בהמשך לדברים שנעשו בנושא.

בנוסף לפגישות עם שר הביטחון הרמטכ"ל והמנכ"ל, נערכו מפגשים גם עם סגן הרמטכ"ל, ראשי הזרועות, אלופי המטכ"ל ואנשי משהב"ט. התרשמנו עמוקות מהצורך האמיתי, הנכונות, הפתיחות והמחויבות העמוקה של הקבוצה המובילה את צה"ל ואת משרד הביטחון לקידום הנושא בכל דרך אפשרית.

שעת רצון בחברה החרדית- מלחמת "חרבות ברזל" יצרה חלון הזדמנויות ייחודי בכל הנוגע לגיוס חרדים לצה"ל. אלפי חרדים הביעו רצון להתגייס לשירות, עם רבים מהם דיברנו והם היו עדות ממשית לשעת הרצון בחברה החרדית.

סקרים ומחקרים חשובים ורלוונטיים

● סקר בנוגע לשעת הרצון בעולם החרדי-

חיזוק לנושא שעת הרצון קיבלנו מממצאי סקר של המכון החרדי למחקרי מדיניות, שפורסם ב- 17/12/23, ולפיו 73% מהחברה החרדית העידו כי התעצמה תחושת שותפות הגורל שלהם עם החברה הישראלית בעקבות המלחמה, וכ- 70% סברו שמי שלא לומד תורה רצוי שיתרום למדינה בשירות צבאי או אזרחי.

● מחקר מבוסס נתונים מנהליים להבנת הפוטנציאל-

מחקר מעמיק במיוחד, המצליב נתונים מנהליים ממספר גדול של מוסדות ממשלתיים, ממנו ניתן להבין את הפוטנציאל האמיתי נערך ע"י חוקר מהמועצה הלאומית לכלכלה במשרד רה"מ - אדם חרדי, חכם, מומחה מקצועי, בוגר ישיבה מאסכולת "בריסק".

ממצאיו העיקריים של המחקר, המקיף, המהימן, המעמיק והאיכותי הזה בנוגע לגילאי 25-34 הם:

13% לא לומדים ולא עובדים

39% רק עובדים

19% לומדים ועובדים

29% רק לומדים

הגם שהנתונים נכונים לשנת 2019, שם גיל הפטור עמד בפועל על 24, נכון להניח שתמונת המצב באופן כללי אינה שונה מהותית גם היום.

מתוך הדברים היה ברור לנו:

- הצורך המבצעי הוא אמיתי.
- יש שעת רצון אמיתית ומשמעותית.
- נדרש פתרון חכם - בהבנה.
- צה"ל ומערכת הביטחון מסוגלים.
- יש הבנה עמוקה שמה שהיה הוא לא מה שיהיה.

התייחסות לנושא חוק הגיוס

עם חוק גיוס או בלי חוק גיוס, הכיוונים הפעולות וההמלצות שהצוות שם על השולחן יאפשרו את היסודות לבנייה נכונה של האיך והמה הנדרשים, שיאפשרו מימוש גיוס חרדים לצה"ל.

יודגש כי כצוות מקצועי, החלטנו להימנע מלקחת חלק בכל הנוגע ל"חוק הגיוס", לא להיפגש ולא להתנהל מול פוליטיקאים על מנת שלא להיחשף להשפעות מבחוץ. זאת כדי לשמור על ניטרליות עם יכולת לגבש כיוונים, המלצות ותשתית שיביאו עד כמה שניתן להסכמה ואמון.

ברור לנו שהעיסוק בחוק מחוץ לעבודת הצוות, בעולם הפוליטי והמשפטי, ייצרו דינמיקה בחברה החרדית ובחברה הישראלית בכלל.

הדינמיקה עשויה לייצר הזדמנות והדינמיקה יכולה ליצור האטה ובעייתיות בטווח הקצר.

מדינת ישראל היא מדינת חוק - ראוי ונכון לעשות את הדברים באופן הולם במסגרת החוק.

הבנות מרכזיות

- היה חשוב לנו להכיר ולהבין את המצב לעומק.
- בנוסף רצינו להכיר גם את התחושות של האנשים ממקור ראשון ובאופן בלתי אמצעי.
- נפגשנו עם אנשים רבים, היינו במקומות משמעותיים, נחשפנו, התעמקנו ולמדנו הרבה מאוד חומר בנושא.

להלן עיקרי ההבנות והתחושות שהובאו בפנינו:

1. צורך אמיתי -

- לצה"ל יש צורך משמעותי בלוחמים.
- לצה"ל יש צורך אמיתי בתגבור המערכים התומכים והטכנולוגיים.
- במקומות בהם שובצו חרדים - הן המפקדים והן החיילים שבעי רצון מהתפקוד שלהם.
- יש פתיחות נדירה בכל הפיקודים והסמכויות לשחרר חסמים שמנעו בעבר גיוס חרדים.

2. הערכה כללית קדימה -

הערכה הכללית היא ששני דורות קדימה שלישי מהאוכלוסייה ומחצית מילדי ישראל יהיו חרדים.

3. האוכלוסייה החרדית היא חברה אידיאולוגית מגוונת -

לאנשים מבחוץ ההתרשמות שמדובר בקבוצה אידיאולוגית אחת, אבל כשמתעמקים מתגלה חברה עם הרבה זרמים, מנהגים וזוויות ראייה שונות שלא מוכרת לציבור הרחב.

4. שינוי גישה משמעותי בתוך הקהילה החרדית -

השיח מול החרדים לימד אותנו שמתרחש שינוי גישה משמעותי בקהילה החרדית בכל הקשור למדינת ישראל.
חיזוק לכך קיבלנו גם ממספר הפונים והפעולות שהתקיימו ברחוב החרדי בעת האחרונה - עם פתיחת המלחמה פנו אלפי חרדים בבקשה לקחת חלק פעיל במאמץ המלחמתי, בגילים שונים, במקצועות מגוונים, עם מדים, בלי מדים. היו גם מי שהמשיכו להחזיק בגישה המתנגדת והמתלהמת נגד המאמץ.

5. חשש עמוק מפגיעה באורח החיים החרדי -
קיים חשש עמוק בקהילה החרדית מפגיעה באורח החיים החרדי, מחילון, מההשפעה של הסביבה החילונית. חשש מניסיון מכוון "לטשטש" את המאפיינים החרדיים ולקרב את הפרט לאורחות חייו של המשרת הכללי.

6. "לא רוצים אותנו, לא צריכים אותנו" -
"אנחנו לא רצויים" ו"אין באמת צורך אמיתי", הן אמירות שנחשפנו אליהן בכל מפגש. טעויות בשיבוצים שנעשו בעבר מחלחלות בחברה החרדית ומייצרות דינמיקה שלילית. שיבוץ איש מקצוע נדיר לתפקיד נהג של רב בפיקוד מסויים גם אם הוא נעשה שנים קודם הופך לפולקלור. הציבור החרדי פועל כקהילה, סיפור אחד עובר הלאה, מועצם ומגיע לתפוצה רחבה יותר משניתן לתאר.

7. "לא מעריכים אותנו" -
יש חרדים שהתמיינו לצבא וחרדים ששירתו ומשרתים בצה"ל ואינם משובצים לפי יכולותיהם האמיתיות ולא מקודמים לתפקידי פיקוד. הדבר הביא לתפיסה של חרדים רבים שהם לא משובצים ולא יכולים להיות משובצים במסלולים ובתפקידים אטרקטיביים ומשמעותיים בצה"ל למרות יכולותיהם.

8. היעדר כתובת -
פניות רבות לחברי הצוות, לגורמים שונים במשהב"ט, למינהלת החרדים ולמוקד מיטב והשאלות שהועלו הבהירו כי לפונה החרדי אין כתובת מרכזית ברורה זמינה ובעלת סמכות לתת תשובות ופתרונות לאנשי החברה החרדית בצה"ל.

9. אי קיום הבטחות והתחייבויות -
התחושה בקרב ציבורים בחברה החרדית שצה"ל לא מקיים את הבטחותיו לחרדים. דוגמה שחוזרת היא התחייבות לתנאי שירות המאפשרים שמירה על אורח חיים דתי והתנאים לא ניתנים.

10. חוסר מידע וחוסר נגישות לפרט -

המידע והאפשרויות בנוגע לתפקידים ולמסלולים המותאמים למשרת החרדי בגילים שונים לא נגישים ולא ידועים לאנשים בחברה החרדית - כיום הדברים עוברים או לא עוברים מפה לאוזן.

11. תהליכי קליטה ומיון לא מותאמים -

תהליכי קליטה ובדיקות מצומצמים מאוד. תהליך צו ראשון שונה משמעותית לחרדים ותהליכי המיון לא מותאמים לציבור החרדי ולא מאפשר מיצוי יכולותיו של הפרט.

12. פקודה מוסדרת לשמירה על אורחות חיים -

הפקודה הצה"לית הייעודית המגדירה מהי סביבה תומכת אורחות חיים לחייל החרדי (צעיר, נשוי, מעבר לגיל פטור וכד') ואיך יש לנהוג בחייל חרדי כדי שיקיים את תפיסת עולמו, חסרה, מתקיימת חלקית ואכיפתה בעייתית.

13. תדמית בעייתית -

פרויקטים ומסלולים מסוימים המיועדים לציבור החרדי סובלים מסיבות שונות מתדמית בעייתית בתוך הצבא ובקהילה החרדית.

14. הצטרפות לשירות אחרי גיל הפטור -

קיים פוטנציאל גדול ורצון של אנשים המעוניינים להתגייס בגילים שונים ולשרת גם במילואים (בולט במיוחד אחרי גיל הפטור), רצון שמסיבות שונות לא ממומש באופן משמעותי.

15. "תיקון אישי" -

קיים רצון בתיקון אישי של בעלי פרופיל נפשי, שניתן בעבר בגין הרצון להימנע מגיוס מסיבות לא ראויות, ורצון של הפרט לתקן, להתגייס וגם לשרת במילואים.

16. שילוב וגיוס חרדים מארגוני התנדבות אזרחיים -

שילוב וגיוס חרדים מארגונים אזרחיים בעלי משמעות - יש הרגשה לא נוחה מכך שלמרות הצורך המבצעי והפוטנציאל האנושי והכמותי הגבוה, הדבר לא מצליח להיות ממומש לשילוב, לגיוס ולתכלית צה"לית - צבאית.

17. משמעויות בתוך צה"ל -

הבנה שהשינויים וההתאמות הקשורות לשילוב חרדים, חשוב שיעשו ברגישות ובחכמה, ביחס לכלל המשרתים והמשרתות בצה"ל.

פרק המלצות

1. בפרק זה מרוכזות עיקרי ההמלצות.

● **רשימת עיקרי ההמלצות לפי נושאים**

● **פירוט כל המלצה והמלצה על כל נושא**

2. הכיוון הוא להיערך וליצור תשתית הולמת לכך שצה"ל יהיה מסוגל לקלוט אלפי מתגייסים מהחברה החרדית בכל שנה עם חוק ובלי חוק.
3. התהליך הוא הדרגתי, בעל פוטנציאל להתפתחות והתקדמות משמעותית כל שנה.
4. פרק ההמלצות יידרש לעדכון והתאמות במקומות בהם החוק שיחוקק יקבע אחרת.
5. סט הפתרונות המוצעים להרחבת מעגל המתגייסים מצוי לא רק במגרש הצה"לי אלא במספר מוקדים שחיבור ביניהם ושיתוף פעולה ביניהם יובילו למפנה.

את הדברים שטופלו בכל המלצה - "רגל בדלת" - חשוב ונכון לעגן, להרחיב ולפתח בנוסף

להמלצות להמשך התהליך בכל נושא.

עיקרי ההמלצות לפי נושאים

1. יצירת דינמיקה חיובית ויצירת אמון
2. הגעה לצעירים שאינם לומדים במסגרת "תורתו אומנותו"
3. מכינות קצרות למתגייס החרדי
4. יצירת קשר ותקשורת עם המלש"ב החרדי
5. פיתוח כלי מיון והערכה מותאמים למתגייס החרדי
6. הקמת בסיס "נחיתה" והכנה ייעודי למתגייס החרדי
7. בסיסים לשירות משולב בזרועות
8. מסלולים מותאמים למשרת החרדי ושיבוץ הולם
9. "תו תקן" - פקודה מוסדרת לשמירה על אורחות חיים בסביבת השירות של המשרתים החרדים
10. הנגשת מידע באמצעות אתר ייעודי - "דף נחיתה"
11. שינוי ארגוני- יועץ לרמטכ"ל בנושא חרדים בצה"ל
12. שינוי ארגוני- שינוי ומיקוד משמעותי בטיפול לפני הגיוס
13. הובלת התהליך בצה"ל על ידי סגן הרמטכ"ל
14. תרגום ההמלצות לתוכנית עבודה מטכ"לית
15. תוכנית להשתלבות חרדים בשוק האזרחי אחרי שירות צבאי

1. יצירת דינמיקה חיובית ויצירת אמון

א. תיאור המצב באופן כללי

- חשש עמוק - מהפגישות הרבות שהתקיימו עם חברי הקהילה החרדית, בהם רבנים מובילים, אדמו"רים, משרתים, חוקרים, התרשמנו שהחברה החרדית חוששת. קיים חשש עמוק מגיוס לצה"ל, לאו דווקא מהחשש לשרת, אלא מהחשש שההשתלבות והגיוס יובילו לפגיעה באורח החיים החרדי.
- חוסר אמון - הבטחות שניתנו בעבר בנוגע לאורחות חיים והופרו בעבר, משמרים ואף מעמיקים את חוסר האמון בצבא.

ב. האתגר

- דינמיקה חיובית - יצירת דינמיקה חיובית, יצירת אמון והפחתת החשש מגיוס לצה"ל.

ג. "רגל בדלת"

- הגעה לעולם החרדי - החלטנו להתמקד בחודשים הראשונים ולטפל במתגייסים אחרי גיל הפטור. הכוונה היתה להגיע לעולם החרדי דרך הרחוב החרדי. וכיום ניתן לראות מאות מתגייסים לובשי מדים, רובם אבות למשפחות, שהתגייסו לטירונות ומיד לאחר מכן שולבו לחודש מילואים בזרועות ובסמכויות השונות, בהתאם לצרכים המבצעיים.
- יצירת גאנט טירונות - טיפלנו עם הזרועות ביצירת גאנט רציף לתאריכים מוגדרים לטירונות לחרדים לשנה קדימה. במקביל הוגדרו הגדרות מחייבות לשיבוץ מידי לטירונות בסמכויות ונהלי שיבוץ והצבות למילואים בזרועות ובסמכויות.
- יצירת אווירה נכונה - המהלך עזר לייצר את האווירה הנכונה והדינמיקה הנכונה בבתים. ציבור מיינסטרים חרדי לובש מדים, מוריד את הניכור מהצבא שקיים כיום בבתי הכנסת, בישיבות ובמרכזי הישובים החרדיים.
- עמידה בהתחייבויות והקטנת חששות - דרשנו הקפדה יתרה ועמידה בהתחייבויות בכל תחום. כלומר מה שמתחייבים ואומרים למתגייס החרדי בכתב או בעל פה עומדים בו.

עמידה בהתחייבויות זאת תרבות חובה בכל ארגון והדבר חשוב במיוחד מול אנשים מחברה בעלת משקעים בנושא. אנחנו מכבדים את אורח החיים שלכם, סביבת השירות בצבא תיתן מענה לאורחות החיים של החייל החרדי. עמידה בהתחייבויות מקטינה חששות ומסייעת ליצירת אמון למהלכי הגיוס שיבואו אחריהם.

- **מסר "צריכים אתכם"** - אנחנו צריכים אתכם, ומודעים ליכולת שלכם לתרום לאתגרי הביטחון בתחומים רבים. בתיאום עם האלופים וראשי הזרועות נפתחו תפקידים שלא היו פתוחים בעבר, נוצרו הזדמנויות משמעותיות שניפצו תקרות זכוכית מהעבר למשרת החרדי, ועזרו ליצור מוטיבציה.
- **המתגייס החרדי כדוגמה אישית** - חייל חרדי במדי צה"ל הופך ל"מליץ יושר" של הצבא בתוך החברה החרדית. חשוב שהמשרת החרדי יהיה למעודד ולמעצים ולא חלילה למדרבן שלא להתגייס. החברה החרדית בוחנת את צה"ל בשבע עיניים והמתגייס החרדי הופך עבורם כתובת למידע.
- **המינוח "צורך מבצעי"** - הקפדנו להשתמש במינוח "צורך מבצעי", שהוא המינוח הנכון. הדבר איפשר שיח ענייני הקשבה והבנה.
- **קביעת אנשי קשר** - מאחר ולמתגייס החרדי פער מובנה במידע על צה"ל, תנאי שירות, מאפייני השירות, אפילו במיקום השירות. היה נכון לקבוע איש קשר ייעודי לטובת מענה 24/6 בכל סמכות. כך נעשה, נקבע איש קשר ייעודי בכל סמכות. הגם שנעשתה קפיצת מדרגה בנושא, יש חובה לשכלל את הדרכים ליצירת הקשר מול המתגייס החרדי ולהפוך זאת לתרבות ארגונית.
- **קשר עם ארגונים גדולים** - זיהינו פוטנציאל גדול של חרדים מעל גיל פטור שיש בארגוני התנדבות אזרחיים, שיכולים לתת מענה לצרכים מבצעיים של צה"ל. נוצר קשר מול "ארגון ידידים" ו"איחוד הצלה" בהם מתנדבים אלפים מהאוכלוסייה החרדית, בעלי מקצוע קריטיים. חיבור נכון מול ארגונים שכאלה והתחברות אנשיו לסד"כ המילואים, יכול לעשות שינוי משמעותי, לגייס חרדים לתפקידים צבאיים משמעותיים.

ד. המלצות להמשך התהליך

- גיוס אחרי גיל הפטור - נכון לעסוק בפיתוח ועידוד גיוס חרדים גם אחרי גיל הפטור- יש לזה משמעות ביצירת הכיוון והדינמיקה החיובית. לאנשים בוגרים בגילים אלה השפעה עמוקה וחשובה בקהילה החרדית. חרדי אחרי גיל הפטור שמתגייס, הוא בעל משמעות גדולה ביכולת שלו להשפיע על הרחוב החרדי. רובו ככולו נשוי, אבות לילדים, מבוגרים שאינם חוששים מהשפעות חיצוניות. להם השפעה עמוקה גם בתוך המשפחה, לדורות ההמשך וגם לציבור בכלל.
- אפשרות לרצף מילואים, סדיר וקבע - חובה לשלב את החרדים הבוגרים שגויסו לאחר הטירונות המקוצרת לפחות לחודש מילואים, ונכון להתמיד בכך במשך שלוש שנים לפחות. גיוס למילואים חשוב להם ולא פחות חשוב לצה"ל. בתכנון נכון, אפשר להכשיר אותם לפערים שיש במקצועות בצה"ל, במקביל לאתר בעלי מקצועות קריטיים לצבא, ואת המתאימים לגייס לשירות סדיר (בהתאם לתשמ"ש המותאם לנשוי עם ילדים) ובהמשך לקבע בהתאם לצורך. מתכונת זו מחייבת שינוי פרדיגמות וגמישות, אבל הרווח ברור.
- תמריצים - לתמריצים משמעות גדולה מאוד.
- עיגון נושאים - נדרש עיגון מידי של כל הנושאים שכבר טופלו גם ברמה הצה"לית, גם בזרועות ובסמכויות, גם עם הארגונים והמשך פיתוח של נושאים אלה.
- שימוש במינוח "צורך מבצעי" - חשוב להשתמש רק במינוח הנכון מהזווית הצה"לית שהוא "צורך מבצעי", ולא להשתמש במינוחים אחרים.
- אחריות מפקדים - יצירת אמון עם החרדים מחייבת עמידה מלאה בהתחייבויות הצה"ליות בנוגע לסביבת שירות מותאמת עפ"י "תו תקן" מחייב. הדבר חייב להיות חד משמעית מובל ע"י המפקדים מקצה לקצה.
- עיתוי ורציפות - חשיבות גבוהה לעשות, לאורך כל הדרך, את הנדרש לחיזוק הדינמיקה החיובית, להעלאת האמון ולהפחתת החשש מגיוס.

2. הגעה לצעירים שאינם לומדים במסגרת "תורתו אומנותו"

א. תיאור המצב באופן כללי

במהלך עבודת הצוות נחשפנו לקיומה של אוכלוסיית צעירים גדולה שמסגרת הישיבה אינה מתאימה להם עוד. לרוב צעירים אלה ימצאו דרך למסגרות חינוך אחרות עליהן שוקד משרד החינוך, אך חלק לא מבוטל מהם יוצא לרחובות, לעבודות קיום, ואפילו לפשיעה. ניתן לומר שפעילות ממוקדת ותכליתית של מערכת הביטחון בשילוב משרדי הממשלה, יכולים להוביל לפריצת דרך משמעותית בתחום. כיום פועלים בזירה זו בעיקר עמותות וגופים שונים שחלקם מתוקצבים.

ב. האתגר

- הגדלת שיעור המתגייסים שאינם לומדים במסגרת "תורתו אומנותו"
- צעירים שלא לומדים בישיבות ולומדים במיזמים בתמיכת משרד החינוך.
- צעירים שנפלטו לרחוב, שלא נמצאים במסגרת תומכת.

ג. "רגל בדלת"

- לימוד והעמקה - נעשה לימוד והעמקה על היקפי האתגר מול משרדי הממשלה הרלוונטיים והגופים הפועלים בתחום.
- הסרת חסמים - הוסרו חסמים ונפתחו דרכים ליצירת קשר עם מי שלמרות שהוזן במעמד "תורתו אומנותו" הוא אינו לומד בפועל.
- הגעה לתיכונים חרדיים - הגעה למוסדות לימוד רלוונטיים חרדיים ולארגונים רלוונטיים. שילוב נציגי זרועות במהלך שהצלחתם, אחרי גיוס חרדים ללחימה, יש לזרועות "זכות ראשונים" בנוגע למתגייסים חרדים עליהם השפיעו.
- הגדרת עיתוי קריטי - מצאנו שההגעה לצעירים במוסדות משרד החינוך חייבת להתבצע בכל שנה עד לסוף חודש אוקטובר, כיוון שבעיתוי זה הם מחליטים על עתידם וזה העיתוי להציע להם את האלטרנטיבות.

- תימרוץ - החלו פעולות ליצירת תמריץ כלכלי לארגונים, לצורך הגעה לצעירים אלה על ידי מנגנון תמיכה מתאים ומותנה תוצאה אמיתית ומוכחת.

ד. המלצות להמשך

- הגדרת יעד מספרי - נדרשת הגדרת יעד ברור ועלייה מסיבית בשיעור המתגייסים מקרב האוכלוסייה הלומדת בישיבות התיכונות החרדיות, ואינם מעוניינים בהמשך לימוד בישיבה גבוהה ומאלה שאינם לומדים בישיבות כלל.
- יצירת תוכנית עבודה כוללת - לצורך כך נדרשת תוכנית עבודה כוללת שתתמקד בדגשים הבאים:

- איתור האוכלוסייה הרלוונטית והיקפיה - באמצעות עזרים טכנולוגיים והצלבת מידע שמוזן במערכות מגוונות. נדרש ליצור מיפוי ולהגיע עד לרמת השם הבודד של הפוטנציאל ופנייה אקטיבית למי שהפסיק ללמוד בישיבה.
- תוכנית הכשרה - יצירת תכניות הכשרה מובנות למסלולים משמעותיים בשלב המלש"ב.
- מאפיינים ל"מלש"ב הבודד" ותמיכה בו בדומה לחייל בודד, עוד לפני גיוסו - המעבר מהישיבה לרחוב, מייצר חוסר בעורף משפחתי, ללא פתרונות דיור ודמי קיום.
- ליווי אישי של הפרט - יש לייצר נק' קצה לליווי אישי של הצעירים, לשאלות והכוונה, ובמקרים מיוחדים גם לתמיכה.
- עידוד לחימה - נדרש תמרוץ ברור לאלה שייפנו למסלולי לחימה.
- הדגשת התרומה - הגיוס יש בו תרומה משמעותית לצה"ל ויש בו גם תרומה אישית להמשך חייו של החרדי המתגייס, אותה נכון לפרט ולהדגיש.
- אחריות - נדרש להגדיר באופן ברור אחראי אחד לכל נושא.
- עיתוי מומלץ - 10/2024

3. מכינות קצרות למתגייס החרדי

א. תיאור המצב באופן כללי

מאפייניה התרבותיים הייחודיים של האוכלוסייה החרדית באים לידי ביטוי גם כשמדובר במתגייס החרדי שעושה את צעדיו הראשוניים לשירות בצה"ל. בשונה מהמתגייס לצה"ל מהציבור הכללי, החרדי שמגיע לשירות צבאי, רובו, נעדר כל היכרות עם המסגרת הצבאית – אין לו משפחה וחברים שהוא יכול להיוועץ בהם, מושגים בסיסיים זרים לו, האתוס הצה"לי לא מוכר לו ופקודות והיררכיה צבאית קשות לו לעיכול. מפגשים עם מובילים בחברה החרדית על גווניה, וכאלה שכבר עשו את המהלך כמו בטרונות שלב ב', לימדו אותנו שעוצמת החששות תקטן בקרב פוטנציאל המתגייסים ויכולת השרידות תגדל אם נימצא מסגרת שתטפל נכון בשבועות הראשונים לפני הגיוס. המכינות יאפשרו הכרת צה"ל ותרבותו, יפעלו להקטנת החששות ויסבירו על תרבות צה"ל והאפשרות להתפתחות במסגרתו. כיוונים נכונים ותכנים מתאימים ייצרו את השיכוך המתבקש לגיוס ובהמשך גם את הפלטפורמה ליכולת השרידות בשירות.

ב. האתגר

בניית מסגרות מתאימות למתגייס שמגיע מהאוכלוסייה החרדית בשלב המלש"ב.

ג. "רגל בדלת"

- צורך בטיפול מידוי - תוך לימוד והעמקה הגענו להבנה שנכון לטפל מיידית בפתיחת מכינות קצרות בשלב המלש"ב.
- פתיחת מכינות - המכינות הראשונות נפתחו בחודש אפריל 2024. תחילת המכינות במספרים קטנים, תוך תחקור ושיפור למועדים הבאים.
- פוטנציאל - הבנה שהפוטנציאל גדול מאוד מספרית למכינות הבאות.

ד. המלצות להמשך

- פרסום והגעה לשטח - המפתח להצלחה הוא ההגעה לפרט. חשוב שיהיה פרסום בעיתויים הנכונים, להגיע עם זה למוסדות הרלוונטיים ולמקסימום מועמדים פוטנציאליים למכינות.

- "דמי קיום" - יש להיערך כבר בשלב המלש"ב למימון דמי קיום ודיור למשתתפים. זיהינו שרבים מהם מגיעים משכבות סוציו-אקונומיות נמוכות, לעיתים מדובר במלש"ב בודד ללא תמיכה משפחתית, ללא סיוע זה המלש"ב כנראה יתקשה או לא יוכל להגיע.
- בניית תוכנית רב שנתית ומיסוד מכינות שאורכן בין שבועיים לחודש - נדרש לתכנן מכינות שייפתחו בשנה הקרובה ובהמשך בכל שנה, בהתאם לפוטנציאל. את הפוטנציאל יש לעבד קרוב ככל שניתן למועדי הגיוס, שכן המכינות משפיעות השפעה ישירה על הגעתו לשירות ועל הנשר בשירות.
- אחריות והובלה - את פרק המכינות בשלב המלש"ב צריך להוביל האגף הביטחוני חברתי - מקצה לקצה. הפוטנציאל הוא ענק ונכון להיום המיצוי קטן מאוד.
- עיתוי מומלץ - 12/2024

4. יצירת קשר ותקשורת עם המלש"ב החרדי

א. תיאור המצב באופן כללי

יצירת קשר וטיפול בפניית מלש"ב מהעולם החרדי שונה מהותית. ישנה חשיבות רבה ליכולת לשוחח עם המלש"ב החרדי בשפתו, תוך היכרות עם עולמו ועם העולם הצבאי המותאם לו. זיהינו כי למוקד הכללי במתכונת העבודה הנוכחית יכולת נמוכה לשוחח עם המלש"ב החרדי בשפתו, וישנה שרשרת ארוכה וסרבול בתהליך קליטת פניה ומתן מענה. בנוסף, מענה נפרד ולא מסונכרן של מנהלת חרדים וגורמים נוספים שלא בתוך מערכות סדורות, פוגע בתהליך זרימת המענה ומביא לפניות הנותרות ללא מענה.

ב. האתגר

בניית ממשק סדור, התגברות על פערי "שפה ותרבות" והגעה לטיפול כולל ברמה גבוהה במלש"ב חרדי.

ג. "רגל בדלת"

- טיפול מקצה לקצה - החלו פעולות לאיחוד מערכות ומענה תחת מיטב לכלל קבוצות הגיל. תחת מפקד אחד, ברמת האיכות והמקצועיות של מיטב הניתנת לכלל המתגייסים. כלומר - טיפול מלא מקצה לקצה במיטב.
- הסרת חסמים - נפתרה סוגיית פנייה ושיווק המסלולים המיועדים לחרדים שעד כה לא ניתן היה להציע למי שבמעמד "תורתו אומנותו", על אף שאינו לומד.
- סנכרון - החל טיפול בשחרור חסמים ובסנכרון מערכות CRM במיטב ובמינהלת חרדים במטה ובלשכות הגיוס.
- התאמות במוקד מיטב - הותנע מהלך טיפול באיוש הולם של חרדים שישרתו ב"מיטב", בתקינה ובתכנים רלוונטיים לשיח נכון עם המתגייסים.

ד. המלצות להמשך התהליך

- עיגון והגדרה ארגונית- עיגון המהלך כך שיתבצע באחריות ובפיקוד מיטב בסטנדרט וברמה המקצועית של מיטב.
- תשתית אנושית- נדרשים מוקדנים חרדים תחת פיקוד מיטב, הפועלים באופן ייעודי בפניות המלש"ב החרדי מלווים אותו מקצה לקצה משיחת הטלפון הראשונה ועד שלב החיול. מוקדנים אלה יפעלו בתיאום עם מינהלת חרדים להנחיה מקצועית חרדית- אבל תחת סמכות פיקודית ואופרטיבית חד משמעית של מיטב.
- סמכות מיוחדת- בסמכות החרדים המשרתים במיטב נכון שיהיה גם יצירת קשר באופן יזום על פי רשימות כאלה ואחרות כמו "חבר מביא חבר", פניות מתעניינים וכד'.
- שאלות ותשובות- חשוב שיוכן קובץ שאלות ותשובות, על רקע תחקירים ושאלות קודמות, ממערכת ה-CRM ליצירת מענה אחיד ומהימן.
- הערכות למספרים גדולים- מספרי מתגייסים חרדים קטנים שהיו עד כה, אפשרו בדרך כזו או אחרת עבודה ללא מערכות בצורת "שטיבלך" ופתרונות נקודתיים עם כוונות טובות. ההערכות למספרים גדולים, לשילוב ולגיוס משמעותי של חרדים מחייבת שיטת עבודה אחרת - סדורה עם אנשים מתאימים, התנהלות ברורה ומערכות מותאמות.
- טיפול ארגוני- הדבר מחייב טיפול תכליתי במבנה האירגוני, באיושים נדרשים ובהנחיה המקצועית בין מיטב למנהלת חרדים. הטיפול המלא פיקודית מקצה לקצה צריך להיות במיטב.
- מהלך תקשורתי הולם- הערכות, תכנון וביצוע.
- עיתוי - חשוב לפעול באופן מידי.

5. פיתוח כלי מיון והערכה מותאמים למתגייס החרדי

א. תיאור המצב באופן כללי

- מיונים הראשוניים - המיונים הראשונים בצה"ל כוללים בין השאר:
 1. מבחן דפ"ר - נסמך על ידע קודם ברמה מסוימת. (לא מתאים למלש"ב החרדי)
 2. ראיון אישי - מראיין גבר או מראיינת אישה מראיינים את המלש"בים. (ראיון על ידי מראיינת אישה לא מתאים למלש"ב החרדי)
 3. יום המא"ה - המתקיים באמצעות זום ונסמך על היכרות והתמודדות בסביבה טכנולוגית באמצעות כלי טכנולוגי. (כלי שפחות מוכר למלש"ב החרדי)
 4. נושאים נוספים - עליהם לא נרחיב כי חלקם אינם דורשים התאמה משמעותית.
- אי התאמת המיונים למלש"ב החרדי - בדקנו מקרוב את שיטת המיון ולמדנו כי המיונים בצה"ל אינם מותאמים למתגייס החרדי. כלומר, המיונים בצה"ל מותאמים הרבה יותר למלש"ב שלמד במערכת החינוך הממלכתית, מאשר למלש"ב החרדי. בין אם בתחום התרבותי (כמו מראיינת אישה) ובין אם במקצועות, בחומר הלימוד, בשיטת הלימוד, בסביבת הלימוד, במתכונת הבחינות עם המיומנויות והכלים שנרכשו במערכת הממלכתית.

ב. האתגר

מיונים ובחינות שיתאימו לידע ולתרבות המלש"ב החרדי, לטובת הבנת הפוטנציאל, היכולות האמיתיות שלו ומיצוי נכון בגיוס לצה"ל.

ג. "רגל בדלת"

- הבנת הצורך בטיפול מידי - הבנו את המשמעות העמוקה של הנושא וכדי לאפשר מיצוי פוטנציאל ראוי והוגן החלטנו לטפל בנושא מיידית.
- "פיילוט" - הגדרנו יציאה לפיילוט מידי בממד"ה עם מומחים בתחום לצורך בנייה ראשונית של כלי מיון והערכה ייעודיים והולמים למלש"ב החרדי. זאת לטובת הבנת היכולות האמתיות של המלש"ב החרדי ולאפשר לו השתלבות הוגנת וראויה בתפקידים השונים.
- הקמת צוותי עבודה ייעודיים - העבודה בממד"ה יצאה לדרך ונעשית בצוותים מקצועיים ייעודיים לכל אחד מהתחומים הרלוונטיים עם מומחים בתחום. בצוותים משתתפים בדרך

כזו או אחרת גם אנשים מהמגזר החרדי לצורך בחינת הנושא והתאמתו מהזווית החרדית והשלמת מתווה הפיילוט והבשלתו.

- חשיבות תהליך מהיר - הגדרנו שהבשלת הפיילוט תבוצע עד אמצע מאי 2024 כדי שניתן יהיה להשתמש בכלי זה במיטב כבר בתחילת קיץ 2024.

ד. המלצות להמשך התהליך

- מיון והערכה למלש"ב החרדי - מועמד חרדי שמגיע ללשכת גיוס צריך לעבור מיון, בדומה למלש"בים אחרים.
נכון לבחון ולהגדיר, חד משמעית, מי ישוחרר מהמהלך או ידחה התהליך עבורו.
- מימוש ה"פיילוט" - נכון להשתמש בפיילוט המיון למלש"ב החרדי החל מקיץ 2024 ואילך.
- הבשלה, תחקיר, פיתוח ו"תיקוף" של כלי המיון - בהמשך לפיילוט, נכון לבצע תחקיר והערכה לגבי איכות הפיילוט ופיתוח כלי מיון והערכה בעלי תוקף שהולמים ומתאימים למלש"ב חרדי ולעשות זאת תוך שנה, כלומר לעשות זאת עד קיץ 2025.
- "מנעד" מלא - חשוב לבחון את כלי המיון והערכה שיפותחו כך שמנעד היכולות והפוטנציאל של כלל המלש"בים החרדים יהיו בדומה להתפלגות הסטטיסטית של מלש"בים שאינם חרדים. כלומר שהמבדקים והערכה יאתרו גם מצטיינים חרדים.
- שימוש עתידי - נכון להגדיר ולממש את השימוש בכלי המיון המתוקפים עבור המלש"ב החרדי החל מקיץ 2025.
- מיונים מיוחדים - נכון לפתח בתכליתיות בזרועות, בשנה הקרובה, מיונים הולמים עבור חרדים, גם לתפקידים ומסלולים ייחודיים (כמו קורס טייס, קורס חובלים סיירות 8200 וכד').
- אוכלוסיות אחרות - התאמות המיונים לאוכלוסייה החרדית מעלים את הצורך לבחון זאת גם עבור אוכלוסיות אחרות.

6. הקמת בסיס "נחיתה" והכנה ייעודי למתגייס החרדי

א. תיאור המצב באופן כללי

- חלק מהאתוס הישראלי הוא יום הגיוס לצה"ל - ההתרגשות בעיצומה, הורים ששירתו בצה"ל בעבר מלווים את ילדיהם, רבים מהם מוצפים בהתרגשות שהיא חלק מהחוויה של משפחה ישראלית. אצל המתגייס החרדי זה אחרת לגמרי, הוא לרוב יגיע עם מטען חרדות אחר, הוא מתייצב לסביבה ולתרבות שזרה לו, לרוב אין לו מישהו בסביבה הקרובה או שעבר את זה, הוא ניזון משמועות, הוא מלא בחרדות מפני הלא מוכר ובחלק מהקיים הוא מגיע כשיש מתנגדים למהלך בסביבתו הקרובה.
מה יהיה? היא לא שאלה פשוטה עבור המתגייס החרדי.
מה יהיה? היא לא שאלה שהסביבה הקרובה שלו מסוגלת להשיב עליה.
החרדות שלו מיום הגיוס ומהצעדים הראשונים בצה"ל בשיא.

ב. האתגר

לבנות גשר למתגייס החרדי שיאפשר לו מסגרת התואמת את סביבתו, ולאפשר לו להסתגל בצעדיו הראשונים בצה"ל בסביבה פחות מאיימת ושתואמת על מלא את אורחות חייו.

ג. "רגל בדלת"

- המלצה על הקמת בסיס "נחיתה" והכנה ייעודי למתגייס החרדי - התלבטנו ארוכות בנושא וההמלצה על הקמת בסיס "נחיתה" והכנה ייעודי למתגייס החרדי הבשילה לאט ורק לאחר שנבחנו לעומק היתרונות מול החסרונות של מהלך שכזה.
כדי להמליץ על פתרון יוצא דופן שכזה, היינו צריכים להיות משוכנעים שהרעיון המסדר יוביל להקמת מסגרת שתיתן מענה הולם לקליטה, להכנה, למיון, לשיבוץ ואפילו לטירונות רובאי 02/03 באותו מתחם.
בנוסף, ניתן לחשוב על אפשרויות להרחבת המשימות של בסיס שכזה, למתן מענה לסוגיות ההכשרות לחרדים במהלך השירות (דבר שהיום הוא מורכב מאוד).
הביקורים שלנו בשטח, בדגש על הביקור בג'וליס, לימדו אותנו שקליטה במסגרת ייעודית והיערכות נכונה של סגלים ותשתיות היא הדרך בכיוון הנכון.

ד. המלצות להמשך התהליך

- הקמת בסיס ייעודי למתגייס החרדי – שימש "שער הכניסה לצה"ל".
כזה שיהיה על טהרת המשרת החרדי – סגלים, חיילים, פעילויות, מתקנים, תרבות, אורחות חיים.
- הרעיון המסדר-
 - א. גיוס מרוכז לבסיס צה"לי ייעודי ובתהליך מובנה מכין את המתגייס החרדי לצה"ל ומאפשר היכרות עם יכולותיו ומגבלותיו.
 - ב. הצטיידות.
 - ג. מיון ייעודי מתאים.
 - ד. טיפול ראשוני מקיף – ראיון אישי, ת"ש, טיפול רפואי.
 - ה. חשיפה למגוון רחב של אפשרויות שיבוץ בסמכויות, בסביבה שמתאימה לאורחות חיים.
 - ו. עידוד המתאימים ללחימה וליחידות שדה.
 - ז. רובאות 02/03 – בהתאם לשיבוץ העתידי.
 - ח. בסיס פתוח וטקס השבעה שמאפשר השתתפות עם המשפחות – ליצירת דינמיקה חיובית בחברה החרדית.
 - ט. שיבוץ מותאם ופיזור לסמכויות לבסיסים משולבים.
 - י. משך השהייה – כחודש.
- פקודת ארגון ותכנון - נדרשת הערכות והכנת פקודת ארגון ותכנון צה"לית למהלך כולו בשני שלבים:
שלב ראשון- לתכנון וביצוע מידי, למשימות הבסיסיות.
שלב שני- לתכנון וביצוע בהסתכלות ארוכת טווח ומענה לנושאים נוספים.
בנוסף נדרשת החלטה עקרונית תחת איזה סמכות יהיה בסיס זה.
- ליווי חרדי - הקמת הבסיס על מאפייניו המחייבים אורחות חיים שמותאמים למתגייס החרדי, מחייבת ליווי צמוד של פרויקטור חרדי שבקיא בתרבות, בצרכים ובכיוונים שנכון להתמקד בהם.
- עיתוי מומלץ - העיתוי המומלץ להקמת הבסיס הוא לא יאוחר מסוף 2024.

7. בסיסים לשירות משולב בזרועות

א. תיאור המצב באופן כללי

בסיסי צה"ל בזרועות ובסמכויות מותאמים חלקית לקליטת חרדים.

ב. האתגר

בשלב ראשון, להכין בכל זרוע וסמכות בסיס אחד לפחות המתוכנן לשהייה משולבת של חרדים ולא חרדים. להגדיר הגדרות נדרשות, פשוטות ומינימליות ככל האפשר, לשירות חרדים בבסיסי צה"ל ולפתח יכולת לשרת יחד בצה"ל בבסיסים משולבים תוך שמירה על אורחות חיים.

ג. "רגל בדלת"

- המצב בזרועות - למדנו את הנושא וברוב הזרועות והסמכויות יש לפחות בסיס אחד שכזה. במקום שאין, יש תשתית התחלתית לבסיס שכזה וההתאמות המינימליות הנדרשות אפשריות תוך פרק זמן קצר.

ד. המלצות להמשך התהליך

- שירות משולב בבסיסי צה"ל - כתפיסה חשוב ללמוד לחיות יחד ולשרת באותם בסיסים ולשלב את הדברים באופן ראוי.
- הערכות - הכנת פקודת תכנון וארגון זרועית לתכנון וביצוע מיידית.
- הרחבת תכנון - תכנון התאמות וביצוע בכל זרוע של הבסיס המשולב הראשון. בהמשך, תוכנית למספר בסיסים בכל זרוע על פי צורך בתכנון לתר"ש.
- ליווי חרדי - כתפיסה וכלל, בכל מקום שיש כוונה לשלב חיילים מהחברה החרדית, חשוב שהדבר יעשה בליווי אדם חרדי ששותף ורואה את הדברים בפועל, ועוזר באופן אישי להוביל את המהלך.
- עיתוי - עיתוי מומלץ להערכות אופרטיבית עד סוף 2024.

8. מסלולים מותאמים למשרת החרדי ושיבוץ הולם

א. תיאור המצב באופן כללי

- מספר תפקידים מצומצם - מספר המסלולים לחרדים בצה"ל בלוחמה, תומכ"ל ובתפקידים עורפיים הוא מצומצם בהשוואה למגויסים אחרים.
- משמעות הסטטוס המשפחתי והגילים השונים - ראשית הדברים בנושא זה היא ההבנה שקיימת שונות בין קבוצות גיל שונות וסטטוס משפחתי שונה.
 1. צעירים רווקים - קבוצה זו מגיעה לרוב בגילאי 18-22, רובם משרתים שירות סדיר בתנאי בסיס סגור והבקרה משמעותית.
 2. נשואים - קבוצה זו, מגיעה לרוב בגילאי 23 ומעלה לאחר נישואים ושנה עד שנתיים של למידה בכלל. המשרתים בסדיר ברובם משרתים בתפקידי תומכ"ל. מכיוון שתנאי השירות וההתאמות קלים יותר מקבוצת הרווקים, ניתן לשלב אותם במגוון תפקידים רחב יותר.
 3. מעל גיל הפטור - קבוצה זו מגיעה לאחר שקיבלו פטור משירות. רובם המוחלט נשואים עם מספר ילדים, חלקם בעלי תארים או הסמכות מהאזרחות. אלה יכולים להשתלב בכל תפקיד שמקצועם מהאזרחות מתאים או בתפקיד שאינו דורש הכשרה ייחודית.

ב. האתגר

פתיחת מקסימום מסלולים ותפקידים המיועדים למתגייס החרדי, תוך הקפדה על שמירת אורחות חיים.

ג. "רגל בדלת"

- פתיחות ונכונות - בפגישות עם מפקדי הזרעות, האלופים ואנשיהם הובעה פתיחות אמיתית ונכונות מלאה לפתיחת תפקידים רבים ומשמעותיים. קיימים צורך ורצון אמיתיים למשרתים חרדים. התפקידים מובחנים בין קבוצות הגיל השונות, על פי אורך השירות, אופי השירות וההתאמות הנדרשות לשמירת אורח חיים דתי.
- פתיחת מסלולים ותפקידים - בוצע ומבוצע תהליך תכליתי ומרשים לפתיחת מסלולים ותפקידים רבים ומשמעותיים. הדבר מאפשר ויאפשר מענה לצרכים מבצעיים ולמיצוי יכולות חרדים בגילים שונים.

- **"דף נחיתה"** - פירוט מלא של המסלולים והתפקידים ניתן יהיה לראות ב"דף נחיתה" דיגיטלי. ב"דף הנחיתה" הדיגיטלי, שיאפשר עדכונים בתדירות גבוהה, מופיעים כלל המסלולים והתפקידים הפתוחים ובתהליכי פתיחה.
- **דוגמאות ממוקדות:**
 - א. לוחמה** - הרחבת נושא הלוחמים על ידי הגנת ישובים, פעולות להקמת גדוד חרדי נוסף, פלוגת מג"ב, הרחבה מספרית משמעותית של לוחמים בגיוס האחרון 5/2024.
 - ב. תומכ"ל** - דת"ק חרדי ראשון בחיל האוויר בתהליך הקמה, הרחבת תפקידי שח"ר בכלל הזרועות, מקצועות תומכ"ל רבים באט"ל, שילוב ארגונים, הרחבת מסלולי עתודה אקדמית מותאמים והרחבת ישיבות הסדר חרדיות המשלבות למידה מקצועית.
 - ג. עבור מגויסים מעל גיל הפטור** - אוכלוסייה זו פנתה בהמוניה מתחילת המלחמה. הוסדר תהליך גיוסם עד לשיבוצם והפעלתם. מספר פריצות דרך תכליתיות למתגייסים מבוגרים אחרי גיל הפטור, שבחרו להתגייס ולשרת במילואים בתחומים ובנושאים שעד היום לא היתה בהם דריכת רגל חרדית:
 1. הגנת ישובים- דגש מיוחד לפתיחת טירונות 03 ומימוש הגנה מרחבית בישובים חרדיים ביהודה ושומרון.
 2. מגויסים בעלי הכשרה- שיבוץ במקומות משמעותיים על פי מקצוע המתגייס וצרכי הצבא (פצ"ר, יועב"ל, אמ"ץ, בית הדין לערעורים, אמ"ן, ח"א, אט"ל ועוד).
 - **משמעות התפקיד**- לתפקיד משמעותי ונחשק כלוחם או כתומך לחימה משמעות גדולה. מהלך שבו חייל חרדי חוזר הביתה ומספר במשפחה ובציבור שהוא משובץ לתפקיד משמעותי ונחשק, משדר לכולם "צה"ל צריך אותנו", "מעריכים אותנו". בשלב זה שיצירת הממשקים והאינטראקציה החיובית הם חשובים - אין זה משנה אם המתגייס הוא צעיר, נשוי או מעל גיל הפטור.
 - **הימנעות מהצבה לרבנות** - החלטנו ופעלנו להימנע עד כמה שאפשר משיבוץ בתפקידים ברבנות (להוציא נושא חללים), אלא להפנות מקסימום חרדים מגויסים לתפקידים משמעותיים במגוון רחב של יחידות.

ד. המלצה להמשך התהליך

- הכל פתוח - הבהרה חד משמעית שכמדיניות כל התפקידים בצה"ל יהיו פתוחים כולל קורס טייס, סיירות, תפקידי אמ"ן, תקשוב וסייבר וכד'. למי שבחר לוותר על מסלול ייחודי ולהשתלב ביחיד בהתאמות הבסיסיות לשמירת אורחות חיים.
- עיגון והרחבה - נכון למסד את הדברים שנפתחו ולבצע פעילות צה"לית וזרועית להמשך והרחבה משמעותית של מסלולים ותפקידים לחרדים.
- הגנה קרבית חרדית -
 - א. הרחבה בכל דרך של הגנה יישובית על ידי חרדים מעל גיל הפטור.
 - ב. הקמת פלוגות קרביות בסדיר באזורי היישובים החרדים במיקוד (כמו: בית"ר עילית, מודיעין עילית, עמנואל, מיצד, תל ציון ומעלה עמוס). שירות בקרבה לישובים החרדים יעורר את תחושת ההגנה על הבית, יאפשר ממשק טבעי בין משרתים חרדים לאוכלוסייה חרדית ומאפשר, בפשטות יחסית, שמירה על אורחות החיים החרדיים בצבא.
- התאמות תפקידים ואורחות חיים - המסלולים המיועדים לחרדים צריכים להיות כאלו אשר המצטרפים אליהם חותמים כי הם מחויבים לשמירה על אורח חיים החרדי, בהתאם למסלול ויודעים את ההגדרות הצה"ליות בנושא בהתאם לקבוצות השונות.
- עיתוי - הדברים צריכים להיות מטופלים בתכליתיות בשנת 2024 ואח"כ באופן רציף.

9. "תו תקן" - פקודה מוסדרת לשמירה על אורחות חיים בסביבת השירות של

המשרתים חרדיים

א. תיאור המצב באופן כללי

קו אחד שמקשר בין כל הפלגים בחברה החרדית הוא החשש הגדול בחברה החרדית מחילון, ומההשפעה של הציבור החילוני על אורחות חייו של החייל החרדי. סוגיה זו היא בליבת השיח בחברה החרדית. ההשפעה של הסביבה החרדית תקשה על נער חרדי המעוניין להתגייס לעשות מעשה ולהתגייס לצה"ל. השיח שערכנו מול החברה החרדית הוביל אותנו להבנה שבאמצעות ביסוס האמון מול החברה החרדית בכל הנוגע לשמירה מוקפדת על אורחות חייו של המשרת החרדי בצה"ל, עמידה בכל ההתחייבויות, ובניית אמון שאכן כך קורה, יובילו להרגעת הרחוב החרדי ולהקטנת ההתנגדויות לגיוס. כל מתגייס חרדי שירגיש את הכיוון החיובי שיתרחש, הופך באופן אוטומטי ל"מליץ יושר" בחברה ממנה הוא מגיע.

ב. האתגר

- להגדיר "תו תקן" לסביבת שירות התומכת את אורחות חייו של המשרת החרדי בצה"ל, והקפדה על מימושה בכל צה"ל – בהכנה, בהדרכה, בשירות.
- לכתוב פקודה ברורה, עם מרחב אפשרויות שייתנו מענה למגוון של שיבוצים למתגייס החרדי בצה"ל ושהולמים את כישוריו ורצונותיו.

ג. "רגל בדלת"

- הגדרה וקיטלוג - ההעמקה בנושא לימדה אותנו כי יש להתייחס לארבעה מצבים שונים בכל הנוגע להקפדה על אורחות חיים שיהיו מותאמים למשרת חרדי – מהמוקפד במיוחד לבין מי שנדרשת עבודה התאמה בסיסית.
- הבשלת תו התקן - ארבעת המצבים אפשרו להתחיל בגיבוש "תו התקן", כדי לייצר מרחב גמישות לשיבוץ, כשמכלול האתגרים עומד לנגד עינינו.

ד. המלצות להמשך התהליך

- כתיבת פקודת מטכ"ל – "תו תקן" הגדרה בצורה ברורה מהם הכללים לשמירה על "אורחות החיים" לחייל החרדי.
- הפקודה תתייחס – לשלב הגיוס, ההכשרה והשירות, עם דגשים ברמת היחידה ולזכויות היחיד.
- הפקודה צריכה להיות מטכ"לית, כזאת שתייצר אחידות בין זרועות צה"ל וכלל יחידות הצבא.
- אחריות מפקדים מלאה – "אבן הראשה" לדינמיקה הראויה היא אחריות ומחויבות מפקדים מלאה – הם שיידרשו לעמוד ביעדים מאתגרים למימוש ההתחייבויות מול הפרט, למיצוי נכון ולהצלחה.
- הכשרות מפקדים והכנת סגלים – בכל ההכשרות יש להכניס לסילבוס ההכשרה פרק המתייחס לכללי השילוב של החייל החרדי. הכללים חייבים להיות מוטמעים בתרבות הצה"לית לכל אורך שדרת הפיקוד.
- בקרה ומעקב – יש חובה לבצע בקרה זרועית ומטכ"לית ליישום הפקודה, לרכז נתונים ולטפל בחריגים. עבודה בפלטפורמה סדורה המציגה תמונה מערכתית, בדומה למערכת "עידן" שפותחה עבור היוה"ל"ם"
- הובלה – "תו התקן" לשילוב החייל החרדי בצה"ל נכון שיוביל אגף כ"א או לחילופין כשימונה, יוביל היועץ החרדי הבכיר לרמטכ"ל.
- אמירה של הרמטכ"ל – כמפקד הצבא חשובה במיוחד אמירתו החד משמעית של הרמטכ"ל בנושא למפקדים.
- סמלים – נכון לחשוב על דרכים להעלאת המודעות והמוטיבציה לשילוב וגיוס חרדים על ידי סמלים כגון: פרס הרמטכ"ל, מגן הרמטכ"ל וכד'.
- עיתוני הפרסום של הפקודה המוסדרת העדכנית, קיץ 2024.

10. הנגשת מידע באמצעות אתר ייעודי - "דף נחיתה"

א. תיאור המצב באופן כללי

קיים חוסר משמעותי במידע נגיש למלש"ב חרדי בנוגע לצה"ל, מסלולים מותאמים, תפקידים, שירות וגיוס לצה"ל למעוניינים במסלולים הקרביים ובמסלולים תומכי לחימה.

ב. האתגר

הנגשת מידע רלוונטי למתגייס החרדי בכל הגילים בנוגע למגוון האפשרויות.

ג. "רגל בדלת"

- אתר חרדי - הוקם אתר אינטרנטי נגיש ברור ואיכותי תחת צה"ל שישמש כ"דף נחיתה" הנוגע לכל הדברים הרלוונטיים לאנשים בחברה החרדית. הדף כולל מסלולים בחלוקה לשלבי הגיל, תפקידים, התאמות, תנאים והנחיות לשמירה על אורח חיים חרדי.
- נגישות אופרטיבית - האתר מאפשר נגישות 24/6 ומאפשר השארת פרטים אישיים והתקשרות ליצירת קשר באופן אקטיבי או פסיבי.

ד. המלצות להמשך התהליך

- עדכניות ורלוונטיות - המשך טיפול, טיוב ועדכון של האתר באופן רציף, ובנוסף תחקור ופעולות תכליתיות להתקדמות בנושא אחת לשלושה חודשים.
- כלים מתקדמים - החלטה על שימוש בכלים טכנולוגיים תקשורתיים המתקדמים ביותר.
- התאמות - יש צורך לבצע התאמות רציפות בדף הנחיתה בהתאם להתפתחות מסלולים, תפקידים ומדיניות בשילוב ובגיוס חרדים.
- הגעה לפרט ולארגונים - הגעה ממוקדת לקהלים רלוונטיים כבודדים וכקבוצה. צעירים שאינם לומדים, אברכים המחפשים פרנסה, פטורים המבקשים להשתלב בצבא על אף הפטור.

- תקשורת בשלב הכניסה - טיוב באמצעות איוש חרדים במיטב והיערכות מראש לשאלות עם תשובות מהימנות ופתרון.
- אמינות ומחויבות - כל מה שנכתב או נאמר בעל פה זו התחייבות שאסור להפר אם רוצים לבנות את האמון. לכן חשוב מאוד לסגור היטב את הפרטים והנהלים, לבחון את מידת התאמתם וליצור זיכרון ארגוני.
- אחריות- הטיפול צריך להיות על ידי אכ"א מקצה לקצה (בתיאום על פי צורך עם מיטב, דו"ץ ואגף בטחוני חברתי)
- עיתוי- חשוב למצות את התהליך ואת "דף הנחיתה" עד 6/2024.

11. שינוי ארגוני- יועץ לרמטכ"ל ולפורום מטכ"ל בנושא חרדים בצה"ל (יוהל"ח)

א. תיאור המצב באופן כללי

- הערכות לגיוסים משמעותיים - לצוות ברור כי צה"ל יידרש להיערך לגיוסים משמעותיים של חרדים, מה שהיה לא יהיה.
- צה"ל יידרש לטפל לא רק בתנאים סביבתיים, כאלה שייתנו מענה הולם לאורחות חייו של המתגייס החרדי, אלא לפעולות לגיבוש מתווים למיצוי משמעותי של המתגייס החרדי, הרחבת השתתפותו בתפקידים ומקצועות רלוונטיים וקידומו המקצועי והפיקודי במעלה הדרך.
- חוסר בכתובת דומיננטית - אין כתובת דומיננטית בצה"ל שמשפיעה על יחידות הצבא, כזאת שיכולה להשפיע על המדיניות ואכיפתה, על הקידום ועל מיצוי משמעותי של החייל החרדי.
- עיסוק בשנים האחרונות - לא התרשמנו שבשנים האחרונות העיסוק בגיוס חרדים היה בליבת העשייה או במרכז תשומת הלב. מצאנו גם שיש שונות בין סמכויות על איך ועד כמה מקפידים על אורחות חיים, למדנו על חוסר מעקב ובקרה מגובה בנתונים, על חריגות שנעשו בכל הקשור להקפדה על אורחות חיים של המשרת החרדי. מידת הטיפול במתגייס החרדי תלויה ברצון הטוב של המפקדים.

ב. האתגר

העמדת דמות חרדית בכירה, בעלת שיעור קומה, בצה"ל. כזאת שתשמש כתובת פנימית וחיצונית, בעלת סמכות, לשילוב חרדים. והתאמת המבנה הצה"לי לנושא.

ג. "רגל בדלת"

- רצון טוב ונכונות- עמדנו מקרוב על פעילות "מנהלת החרדים", על שיבוץ חרדים ביחידות צה"ל, נפגשנו גם עם אלופי צה"ל – לכולם רצון טוב ונכונות רבה לעשות מעשה.
- בחינת חלופות- ההיכרות שלנו עם יחידת היוהל"ס בצה"ל לימדה אותנו עד כמה גוף שכזה מאפשר דינמיקה אחרת, בתוך הצבא ומחוצה לו, כדי לקדם שוויון הזדמנויות מגדרי ומיצוי משמעותי של מגדר בשירות. היחידה מטפלת בנושאים ייחודיים ומאפשרת למקבלי ההחלטות להוציא לפועל מדיניות.

- מסקנה- המסקנה שהגענו אליה- חייבת להיות כתובת בכירה בצה"ל שתיתן מענה הולם לנושא החרדים בצה"ל.

ד. המלצות להמשך התהליך

- מינוי יוה"ח – קצין חרדי בכיר, בדרגת תא"ל, שישמש יועץ לרמטכ"ל ולפורום מטכ"ל לענייני חרדים. אדם חרדי משכמו ומעלה, ששירת בצה"ל. אדם המוערך בחברה החרדית ובצה"ל.
- תחומי אחריות - יחידת היוה"ח תהיה אמונה על:
 1. ליועץ לרמטכ"ל ולפורום מטכ"ל לקביעת מדיניות צה"ל לגיוס ושילוב חרדים. תהיה לה דלת פתוחה אצל הרמטכ"ל וראשי הזרועות לנושאים פיקודיים הקשורים בחרדים.
 2. אחריות על מימוש והוצאה לפועל של מדיניות המטכ"ל בנוגע לשילוב חרדים, בצורה אחידה בכל יחידות הצבא.
 3. קידום ומיצוי משמעותי של חרדים בצה"ל.
 4. הרחבת השתתפות ושילוב במקצועות משמעותיים.
 5. אחריות על ביצוע הפקודה לשמירה על אורחות חייו של החייל החרדי, תוך מעקב ובקרה אחר יישומו בשטח.
 6. כתובת זמינה 24/6 בתוך הצבא ומחוצה לו בכל הנוגע לשילוב חרדים בצה"ל.
 7. איש הקשר של הצבא מול החברה החרדית.
 8. מוקד ידע בכל הנוגע להשתלבות חרדים בצה"ל.
 9. מעורבות בכל החלטה משמעותית הקשורה לחרדים.
- דמי רצינות - מינוי יוה"ח יסייע בבניית דינמיקה חיובית מול החברה החרדית וישדר "דמי רצינות" של צה"ל.
- שינוי והתאמת המבנה ארגוני שכיום הוא "מנהלת חרדים" – בחינה תכליתית של אג"ת ואכ"א של המבנה הארגוני שכיום הוא בעיקר "מנהלת חרדים" באכ"א, לטובת מתן מענה ארגוני הולם וחזק להשתלבות ולגיוס רחב היקף בצה"ל ובזרועות, תוך סנכרון תחומי אחריות, חלוקת הסמכויות ושילוב עם היוה"ח.
- הסנכרון בין היוה"ח לאכ"א מתבקש כדי לתת מענה הולם להשתלבות ולגיוס רחב היקף בצה"ל.

- עבודת מטה תכליתית ואיוש מהיר- ברור לנו שנדרשת עבודה מעמיקה של אגף התכנון ואגף כ"א בצה"ל להגדרת מבנה היחידה, הסמכויות שלה, והנגזרות שישפיעו על יחידות המטה הקיימות,
- קביעת פונקציה- בעל תפקיד קבוע ומוגדר בכל זרוע, לנושא החרדי בדומה למבוצע בנוגע לנושא המגדרי.
- עיתוי- יחד עם ההבנה שנדרשת עבודת מטה סדורה, במקביל לעבודת התכנון, יש למנות קצין חרדי בכיר - היוהל"ח - בטווח המייד, כדי שיוכל להשפיע על מבנה היחידה, על הקמת בסיס קליטה והכנה למתגייס החרדי, ולהיות חלק מתוכנית עבודה אותה יקדם סגן הרמטכ"ל בראי המלצות הצוות.
- שיקולים להמשך- נכון לשקול את האפשרות שהקמת יחידת היוהל"ח תהיה תחומה בזמן ותעשה בחינה למידת נחיצותו בעוד כחמש שנים, בדומה למה שנעשה עם היוהל"ן (שהפך בהמשך ליוהל"ם).

12. שינוי ארגוני- שינוי ומיקוד משמעותי בטיפול לפני הגיוס

א. רקע

ככל שמעמיקים בכל הנוגע לשילוב החרדים בדור הצעיר בצה"ל, מתחדדת ההבנה שכדי לקדם שינוי משמעותי חובה לטפל בזה הרבה קודם לגיוס, בדור הצעיר – בשלב המלש"ב.

הנתונים מלמדים על היקפים שגדלים במהלך השנים של נוער שמסגרת הישיבה אינה מתאימה לו עוד ויוצא מהישיבות. אין ממש בקרה על מי באמת לומד בישיבות, המידע שמצוי במע' הביטחון על היקף הלומדים מחוץ לישיבות אינו מדויק, היכולת להגיע למידע על זהות האנשים חסרה.

הטיפול באוכלוסיות אלה היום "חונה" במגרש האגף ביטחוני חברתי.

ב. האתגר

הרחבת פוטנציאל המתגייסים, ע"י פעילות מקדימה, הרבה קודם לגיוס, עבודה סדורה עם המוסדות והגופים הרלוונטיים לשם כך והתאמת המבנה הארגוני במשרד הביטחון לנושא.

ג. "רגל בדלת"

- מכינות - פתיחת מכינות קצרות טרום שירות (בהובלת חתומכ"א ושיתוף האגף הביטחוני חברתי) יצרה פלטפורמה מצוינת להרחבה משמעותית בעתיד.
- ישיבות הסדר – חיבורים בין גורמים ועידוד הקמת ישיבות הסדר חרדיות בדומה לישיבות ההסדר הטכנולוגיות, בדגש על לוחמה.
- שת"פ עם משרד החינוך - הרחבת מספר התקנים בישיבה המטפלת בנוער חרדי המיועד לשירות.
- הסברה - התפתחה הסברה של קצינים חרדיים במוסדות נבחרים.
- תמיכה - החלה עבודה על תמריץ תקציבי, מבוסס תוצאות, לגופים הפועלים עם האוכלוסיות הייעודיות, להבאת הפוטנציאל להשתלבות בצה"ל.

ד. המלצות להמשך התהליך

- יצירת השפעה - עם חוק, בלי חוק, אנחנו באירוע מכונן. בכדי ליצור השפעה, נדרש שינוי עמוק בכל הנוגע לצעירים - בני הנוער בחברה החרדית שהם בפוטנציאל לגיוס והגעה נרחבת לשאר קבוצות הגיל.
 - מיקוד אחר וייעודי
 - סדר עדיפויות גבוה לנושא
 - פעילות בעלת משמעות ורחבת היקף
 - מידע מבוסס ואמין בנוגע לפוטנציאל
- צורך בשינוי - נדרש שינוי עמוק בכל הנוגע לפעילות לגיוס חרדים לצה"ל, טרום הגעתם למיטב. השינוי חייב להיות ממוקד, מבוסס נתונים, עם יעדים מספריים מאתגרים ועם קשב מקסימלי לנושא בהתאמה לתוכנית עבודה.
- שיתוף לטובת גיוס - נדרש שת"פ רחב יותר מול משרד החינוך והמשרד לשוויון חברתי לפיצוח האתגר המשותף. הן מבחינת נתונים, והן מבחינת פעולות ייעודיות.
- שיתוף פעולה לטובת תעסוקה - נדרש שת"פ עם משרד העבודה והגופים המכשירים חרדים לתעסוקה.
- שינוי ארגוני עמוק או הקמת מנהלת - נדרשת עבודת מטה מיידית ומהירה במשרד הביטחון לטובת שינוי ארגוני עמוק, או הקמת מנהלת ייעודית קטנה ותכליתית, מוגבלת בזמן במשרד הביטחון לטיפול מקיף ויצירת תשתית בנושא החרדים. זאת תוך הגעה למבנה ארגוני המאפשר ריכוז מאמצים בתחום, איסוף ועיבוד נתונים ופעילות בזמנים קצרים.
- עיתוי - מומלץ שהדבר יעשה בעיתוי קרוב ככל שניתן, ולא יאוחר מאוקטובר 2024.

13. הובלת התהליך בצה"ל על ידי סגן הרמטכ"ל

א. תיאור המצב באופן כללי

במשך שנים רבות נעשו פעולות, הוקמו וועדות שהמליצו המלצות כאלה ואחרות בנושא חרדים. במבחן התוצאה מרבית הדברים לא עלו על הנתיב הראוי ובמובנים מסוימים אף הלכו אחורה.

- צורך מבצעי ושעת רצון - בעת הנוכחית, הצורך המבצעי ושעת הרצון מאפשרים לקדם ולהתקדם באופן תכליתי ומשמעותי.
- חשיבות הנושא - נושא שילוב וגיוס חרדים הוא בעל משמעות גדולה מזוויות רבות לצה"ל ולמדינת ישראל.
- רגישות הנושא - הנושא רגיש מאוד גם בחברה החרדית וגם בחברה הכללית.

ב. האתגר

- הובלת המשך התהליך בנחישות ומימוש תכליתי של ההמלצות.
- ליצור מחויבות פיקודית וארגונית מלאה מהרמטכ"ל כמפקד הצבא, ועד לצעיר המפקדים בשטח.

ג. "רגל בדלת"

- "רגל בדלת" בנוגע לכל המלצה - חלק חשוב ומשמעותי בהמלצות הצוות הינו בכך שלגבי כל אחת מההמלצות נעשו בעת האחרונה פעולות תכליתיות והכנסת "רגל בדלת".
- מהלכי פתיחה אלה ("הרגל בדלת") והפעולות שנעשו בצה"ל ובמערכת הביטחון יאפשרו, להערכתנו, להמשיך את שנעשה בכל אחד מהתחומים והנושאים שהוצגו בהמלצות, ולהבשיל אותם לכדי תוכנית עבודה מלאה ומימוש אופרטיבי.

ד. המלצות להמשך תהליך

- הובלת התהליך על ידי סגן הרמטכ"ל - מומלץ שסגן הרמטכ"ל יוביל את המהלך הצה"לי הכולל בשנים הקרובות תוך סנכרון של רגל בניין הכוח והרגל המבצעית ובניית תוכנית רב שנתית מחייבת. זאת עד העלאת הנושא על הנהלת הנכון והראוי.
- הבנה שלא מדובר ב"עוד נושא" - ההבנה העמוקה שלנו, מתוך הצורך המבצעי, שעת הרצון, החשיבות הציבורית של הנושא, רגישות הנושא והפוטנציאל הנוכחי והעתידי, היא שלא מדובר בעוד נושא אלא בנושא משמעותי מאוד, נושא רגיש מאוד, נושא בעל משמעות אדירה לצה"ל ולמדינת ישראל בראייה רחבה בטווח זמנים מידי וארוך.
- מורכבות הנושא - מדובר במשימה מורכבת של בנין כוח אנושי, ובשינוי עמוק מזוויות שונות כלל צהליות - מבצעיות, תכנוניות, ארגוניות, כלכליות, אנושיות ותרבותיות עם רגישות גבוהה בתוך צה"ל ובחברה הישראלית כולה.
- הערכות לגיוס מסיבי - נכון לתכנן ולהיערך למספרים גבוהים ומשמעותיים עם חוק או בלי חוק.
- מחויבות מפקדים ותוכנית רב שנתית מחייבת - להצלחת המהלך יש חשיבות עליונה למחויבות מפקדים, ולתוכנית רב שנתית מחייבת. המחויבות העמוקה של מפקדים ותוכנית רב שנתית שכזאת, **מעוגנת בתר"ש**, היא "עמוד השדרה" של השינוי.
- מעורבות שר הביטחון והרמטכ"ל - מומלץ שהנושא יעלה בדיונים בראשות הרמטכ"ל ובראשות שר הביטחון.

14. תרגום ההמלצות לתוכנית עבודה מטכ"לית

א. תיאור המצב באופן כללי

- מהפגישות הרבות עם החלק הארי של העוסקים בשילוב חרדים והכרת הפעולות הרבות והמגוונות המתקיימות בנושא, עולה באופן מובהק, בנוסף למתכלל בעל סמכות, הצורך בתוכנית עבודה שתכלול את כלל הגורמים הרלוונטיים.

ב. האתגר

כתיבת תוכנית עבודה מטכ"לית המתייחסת לכלל הזרועות והיחידות הרלוונטיות, בכללן אגפי משהב"ט, הכוללת גאנט לביצוע.

ג. "רגל בדלת"

- זוהו הנושאים הליבתיים הדורשים טיפול. בכל נושא החלה פעולה והוגדרו לוחות זמנים ראשוניים.

ד. המלצות להמשך תהליך

- הכנת תוכנית עבודה - חשוב ביותר שסגן הרמטכ"ל, שהינו בעל סמכויות רחבות וממשקים בצה"ל ומערכת הביטחון, יוביל תוכנית עבודה סדורה ומפורטת המכילה - מי עושה, מה עושה ומתי עושה.
- התוכנית - חשוב שהתוכנית תכלול את כלל הנושאים וההמלצות שפורטו במסמך זה. חשוב להמשיך לטפל, לעגן, להרחיב ולפתח את הדברים שבוצעו "ברגל בדלת" בכל נושא.
- סנכרון - בנוסף, מומלץ שהתוכנית תכלול ותסנכרן את כלל הפעולות המתקיימות בנושא בצה"ל ובכלל מערכת הביטחון בדגש על: עשיית אכ"א, תכנון אג"ת, תוכניות הזרועות והסמכויות, פעולות להרחבת המתגייסים במשהב"ט, פעולות עבור המשתחררים ועוד.
- התוכנית הכלכלית כחלק מהתר"ש - חשוב מאוד שתוכנית העבודה המטכלית על כל משמעויותיה התקציביות ואחרות, תהיה חלק מהתר"ש הקרוב שייסגר בשנת 2024.
- שילוב אדם חרדי - מומלץ שבכל הנושאים בתוכנית, בתכנון ובביצוע, ישולב וילווה אדם חרדי.

- הובלה לשינוי- תוכנית עבודה מטכ"לית כוללת היא הדרך הנכונה והראויה, להערכתנו, להבטיח שהדברים יבשילו בזירות השונות ויובילו לכדי שינוי משמעותי.
- עיתוי- מומלץ שהתוכנית תגובש תאשר ותצא לדרך עד אוקטובר 2024.

15. תוכנית להשתלבות חרדים בשוק האזרחי אחרי שירות צבאי

א. תיאור המצב באופן כללי

אחת הסיבות המרכזיות להשתלבותו של מלש"ב חרדי בצבא, היא גם היכולת לקבל כלים הכשרה וניסיון לצורך המשך חייו. פרנסה ("פרנסה"). כאשר מדובר בתומכ"ל לרוב העניין פשוט יותר ובר ביצוע. התפקידים המגוונים בהם משרתים חרדים מקנים הכשרה, ניסיון תעסוקתי שמאפשר השמה באזרחות.

בתפקידי לוחמה, אליהם מתגייסים ברובם המוחלט צעירים, ניתנת שנת "מעוף" להשלמת ההשכלה החסרה לצורך רכישת מקצוע. שנה זו כיום אינה מוצלחת ולא מאפשרת למצות את הפוטנציאל לשילוב המסיימים בלימודי המשך.

ב. האתגר

מיצוי פוטנציאל המשובצים החרדים לקרבי, ושילוב חרדים בתפקידים משמעותיים של תומכי לחימה, זאת תוך מתן מענה הולם לעתיד האזרחי.

ג. "רגל בדלת"

- מענה ללוחמים ותומכי לחימה - ההבנה ששירות בצה"ל יש בו כדי לקדם את המתגייס החרדי לעתיד טוב יותר לאחר השחרור והוא מעודד גיוס. לאור הבנת הסוגיה ננקטו פעולות למציאת מענים בתקופת השירות, על מנת ליצור לאלה וגם לאלה אופק השתלבות באזרחות שיאפשרו גם תרומה למדינה וגם פרנסה בעתיד.
- פתיחת תפקידים - טופלו הרחבות משמעותיות של תפקידים צהליים שיש בהם אופק תעסוקתי.
- שנת מעוף - החל טיפול בנושא שנת המעוף עבור לוחמים כדי שימקסם את האפקטיביות להכנת הלוחמים לתעסוקה באזרחות.

● מבקשי תיקון:

א. פיתוח מענה למבקשים "תיקון" - כשהתחילו פניות רבות לגיוס לטירונות שלב ב', נדרשנו למצוא פתרון לפוטנציאל גדול שבעבר הוציא "פטור נפשי" בגין הרצון שלא להתגייס, מסיבות לא ראויות. במקומות בהם זיהינו כי יש רצון כן לעשות "תיקון" ניתן מענה על ידי פסיכיאטר מומחה, אשר בנה קריטריונים ובחן כל מקרה לגופו ובכך אפשר לפונה להתגייס, לעשות טירונות ולהשתלב במערך המילואים. מתוכם, המתאימים ישתלבו בסדיר ולאחר מכן בקבע.

ב. טיפול בעריקים - הפצ"ר העמידה נוהל מיוחד לטיפול בעריקים המבקשים לחזור בתשובה ולהסדיר את מעמדם.

- חיבור למוסדות הכשרה - נעשה חיבור למוסדות הכשרת חרדים כתשתית להצטרפות לצה"ל בתפקידים מקצועיים. מוסדות כדוגמת "מכון לב" בירושלים "המרכז החרדי להכשרה מקצועית" ועוד.

ד. המלצות להמשך התהליך

א. שנת "מעוף" - התאמה לעולם שבחוצו.

- יעד השילוב בראש סדר העדיפויות הצה"ל הם תפקידי הלוחמה. במסלול החרדי בתום תקופת השירות מוקדשים 8 חודשים ל"שנת מעוף" (השלמת לימודים ורכישת השכלה, ב-8 החודשים האחרונים של השירות).

יש לפעול להתאים תכנים ולסנכרן את מועדי התחלת שנת "המעוף" עם תאריכי פתיחת קורסים מתאימים.

ב. תפקידים בהכשרה צה"לית שהניסיון בהם מאפשר מקצוע באזרחות-

תפקידים מגוונים דורשים הכשרה קצרה בתוך צה"ל, בסופה מוכשרים לתפקיד מקצועי רלוונטי גם לאזרחות. מספר מקצועות גדול ניתן למצוא באט"ל, חה"א, מז"י, אמ"ן ותקשוב. תפקידים הנמצאים בצה"ל ויכולים להתאים לחרדי נשוי שמוטיבציה גדולה להשתלבותו היא פרנסה.

נכון שהדברים יפורסמו יובהרו ויוגדרו בכל דרך אפשרית כבר לפני הגיוס בדגש על "דף הנחיתה".

ג. תפקידים שדורשים הכשרת הנדסאי או אקדמי לפני הגיוס לצה"ל - במוסדות החרדים המאפשרים לימודי תעודה או אקדמיה בהתאמה למגזר החרדי ניתן למצוא חרדים רבים לפני גיל הפטור. האפשרות להשתלב במסלולים אלה שיהוו תשתית להכשרה לפני ההשתלבות בצה"ל, במקביל לפעולות להתאמת מסלולים בצה"ל. נתיב זה יאפשר להביא חרדים שעברו הכשרה בגילים המתאימים לצה"ל.

- הובלה - חשוב שהדברים יובלו מקצה לקצה על ידי אכ"א בתיאום עם משרד הביטחון.

סיכום

- המסמך הזה, הוא אופרטיבי ותכליתי.
- ההמלצות המוצעות הן ישימות, מעשיות וניתנות לביצוע.
- אימוץ ההמלצות, "תרגום" ההמלצות לתוכנית עבודה מטכ"לית, הכללת התוכנית בתר"ש הקרוב, מעקב אחר ביצוע והרחבת המאמצים יביאו, להערכתנו, לשינוי משמעותי הדרוש לצה"ל ולציבור כולו.
- אי אפשר להפריז בחשיבות המהלך.
- תודות גדולות לאנשים הרבים שנפגשנו איתם, והיו מוכנים לעשות הכל עם כל הלב והנשמה להצלחת המהלך.
- בהצלחה לכולנו.



מדינת ישראל
משרד הביטחון

MINISTER OF DEFENCE BUREAU

לשכת שר הביטחון

תאריך: 24
כ"ב דצמבר 2023
מסמך: 004575-24122023-גשר_הביטחון

הנדון: מינוי צוות לשילוב תכליתי של חרדים בצה"ל

1. מטרת הצוות לרכז תמונת מצב נוכחית, לגבש תכנית פעולה ולהוביל מעלות אומרטיבויות ותכליתיות, על ידי הגופים הרלוונטיים בכלל מערכת הביטחון וצה"ל, למימוש גיוס החרדים בטווח הוסף המיידי. וזאת לאור הנסיבות שנוצרו בשל המלחמה.
2. הצוות יוסף גורמי מקצוע על פי הצורך והעניין סכלל מערכת הביטחון וצה"ל.
3. התכנית ומימושה תוצג על ידי הצוות והעמוד בראשו, בהתאם לצורך, בפני מנכ"ל משהביט, הרמטכ"ל ובמני.
4. הצוות יוסף לנגישות מלאה למידע ולשיתוף פעולה מלא, סכלל הגופים בצה"ל ובמשרד הביטחון.
5. הצוות יכלול את החברים הבאים:

- א. **בראש הצוות יעמוד אלוף במיל' אליעזר שקדי**
- ב. אלוף אייל הראל- ראש אג"ת או נציג בכיר קצוע מטעמו
- ג. תא"ל שי טייב- רח"ט תומכ"א
- ד. תא"ל גיל פנחס- היתעב"ל וראש אג"ת
- ה. איתי אופיר- יועמ"ש משהביט
- ו. אליס אלון מצליח- ספקד מיטב
- ז. אליס במיל' אילן אבישי
- ח. הרב סא"ל במיל' רם משה ראביד
- ט. הדר מ"ץ- יועצת השד

בברכה,

יואב גלנט
שר הביטחון

המנכ"ל
הרמטכ"ל
מנכ"ל משהביט

ועד הישיבות בארץ-ישראל

— וועד בולגא בארפרי פ"י האוויס פון היימפן חייט' וסרן רבי חיים עזר גרוזנסקי זצ"ל —

המרכז: ירושלים, רחוב החבצלת 4, טלפון 225042 ת.ד. 5008
סניסים: תל-אביב, מז"ה 9, טל. 295938 ת.ד. 1760, חיפה, לבנטין 12, טל. 522129
בנקים: כלל-ים 35351/00, בנק הדואר 8-10750-4



ב"ה יום אדר"ה-חשוון-תש"מ סס' ממ/ב/ (חוזר)

לכבוד
הרה"ג ר"מ ישיבת

ר.מ.נ.

בעקבות עריכת הרשימות החדשות של תלמידים בקשר לדחית גיוסם, מוצאים אנו לנכון ולחובה לחזור ולפנות אל כח"ר בדברים הבאים:

א. --- המפורסמות אינן צריכות ראייה, כי הזכות שנתנה לבן-ישיבה להנות מדחית גיוסו מהצבא - היא אך ורק בתנאי שתהא "תורתו אומנותו" ולא יעסוק בשום עסוק חומרי הן בזמני הישיבה והן מחוצה להם. כל גדולי ישראל סמכו ידיהם על תקנה זו וראו בה תנאי בל יעבור.

וכדי לאשר ולחזק את זאת הננו פונים בקריאה גדולה לראשי-הישיבות ומבקשים להקפיד הקפדה יתירה, שח"ו לא תצא תקלה מתחת ידם, ורק תלמידים שתורתם אומנותם כנ"ל יאושרו על ידם בקשר לדחית גיוסם. הם ולא אלה שאין עטרה זו הולמתם.

ב. --- כמו כן מתבקשים ראשי הישיבות לבדוק ולהקפיד, שלא לכולל ברשימת תלמידי-הישיבות ולא להוציא עבורם אשורים לדחית גיוס - לתלמידים חולים, אשר לפי מחלתם, עליה הצהירו או יצהירו בלשכות-הגיוס, אינם יכולים לקיים את סדרי הלימודים בישיבות ולהשתתף בהם. הדבר מובן מאליו ואינו זקוק לפרושים.

מכיוון, שועד-הישיבות לא יהא יכול לספל במקרים מעין אלה - חשוב וראוי הדבר, שדבר זה יובא לידיעתו של כל תלמיד ותלמיד.

וה' הסוב יזכנו להגדיל תורה ולהאדירה ולשימה תהלה בארץ

קדשנו.

בברכת התורה,