



"גדעון" - למה ואיך?

התכנית הרב-שנתית

התכנית הרב-שנתית "גדעון", המיושמת כעת בצה"ל, היא תהליך מרכזי המגדיר לצה"ל את נתיב בניין הכוח שבו עליו לצעוד וכן את העקרונות שצריכים להנחות את עשייתו. יותר מכול, התכנית מהווה חוזה בין צה"ל למשרתיו ולציבור בישראל

לכו בכוחכם זה והושעתם את ישראל

מבוסס על הפסוק בספר שופטים, ו: 14

להידרדרות בזירה הפלסטינית, המשך ההתעצמות של ארגון חזבאללה בזירה הצפונית ועלייה באיומי נשק תמ"ס (תלול מסלול) ותת"ק (תת-קרקע).

נוסף על אלה ניכר תפקידה השלילי של איראן כגורם כוח משפיע המנהל מלחמה בידי שליחים נגד ישראל - הן במעורבותה בלחימה בסוריה והן בסיוע לגורמי טרור. המגמות האלה גברו בשנתיים החולפות, והביאו להעצמת האיום התת-קונוונציונלי והאיום הקיברנטי על מדינת ישראל, זאת בהמשך לירידה באיום הקונוונציונלי והלא קונוונציונלי.



רב-אלוף גדי איזנקוט, הרמטכ"ל

היכולות של צה"ל. לצה"ל יש יכולות משולבות טובות למילוי משימותיו מול תרחיש הייחוס שנקבע, והן נתפסות כמרתיעות גם על-ידי האויב. היכולות האלה מאפשרות ביטחון בהפעלת הכוח - לצד הצורך הקבוע לפעול לשיפור המוכנות והכשירות למימושן ביום פקודה.

במשך השנים התקשה צה"ל לשמור על הרמות הנחוצות של מוכנות וכשירות לעיקר הסד"כ הלוחם, וזאת לנוכח הקושי לממש תכנית אימונים רציפה בשל הנחיצות לעשות שימוש מבצעי בכוח הלוחם העיקרי במשימות הביטחון השוטף וכן לנוכח הפערים במלאים ובחלפים. הקושי נבע גם מתופעת "אכילת המלאים" שאפיינה את צבא היבשה. כל אלה הביאו לשחיקה קבועה במוכנות של צה"ל לממש את ייעודו ומשימותיו.

שינוי סדר העדיפויות הלאומי. במשך השנים התקיים שיח ציבורי רחב שבמסגרתו נידון הצורך בשינוי סדר העדיפויות הלאומי - מתן עדיפות לתחומים החברתיים-כלכליים לצד דרישה לשמירה על רמת ביטחון גבוהה. ברקע הוחלט על קיצור השירות הסדיר בארבעה

הצורך לגבש תכנית רב-שנתית לצה"ל חייב לבחון את הצרכים של הפעלת הכוח, וכנגזרת מכך - את תהליכי בניין הכוח של צה"ל. מאז התכנית הרב-שנתית "תפן", שאושרה ב-2007, לא הייתה לצה"ל תכנית רב-שנתית.

כתוצאה מהיעדרה של תכנית כזאת נוצרו כמה בעיות: קושי לתכנן לטווח הארוך; פגיעה באפקטיביות וקושי לנצל את המשאבים הקיימים במלואם; פגיעה קבועה במוכנות של צה"ל לעתות חירום; פגיעה בצה"ל ובמשרתים בו - כתוצאה משיח ציבורי רחב על תקציבים ומשאבים (במקום על תפוקות הביטחון) נפגע אמון הציבור בצה"ל.

על הרקע הזה הוגדר תהליך גיבוש התכנית כמאמץ מרכזי בצה"ל. כיום צה"ל נמצא באמצע השנה השנייה של מימוש התכנית. השפעתה של התכנית ניכרת במגוון רחב של תחומי עשייה בצה"ל - בראש ובראשונה במוכנות המבצעית ליום פקודה. המאמר הזה, הפותח את סדרת המאמרים בנושא התכנית הרב-שנתית "גדעון" בכתב-העת "מערכות", עוסק בגיבוש התר"ש ובעקרונות שהנחו את תהליך עיצוב התכנית, תכנונה ומימושה.

הגורמים המעצבים המרכזיים

כמה גורמים מעצבים מלווים את תהליכי בניין הכוח והפעלת הכוח של צה"ל:

שינוי משמעותי בתמונת האיומים האזורית. בעקבות הירידה במעמדו של האיום המדינתי ובעוצמתו, כתוצאה מהיעדר משילות, מתאפשרת צמיחתם של ארגונים היוצרים איומים בעלי מאפיינים חדשים. זהו אחד משורה של אתגרים, ובהם הגידול בפוטנציאל



illustration from a Bible card published by the Providence Lithograph Company, 1907

השופט גדעון ושלוש מאות לוחמיו, במלחמתם נגד המדיינים. בדרכו הייחודית הצליח גדעון להביא לניצחון מפואר שתרם לשקט במשך עשרות שנים. בכתובים מתוארים קרבות גדעון כביטוי לעוצמתו של החוד הלוחם - שנובש על בסיס תפיסה של בחירת כוח מותאם, הכנתו למשימתו והפעלתו תוך שימוש בתחבולה, ביצירתיות וביוזמה

זאת, קיים הצורך לשמר ולשפר כל העת את המוכנות לתפניות החלות בתמונת האימים ולאפשרות שיהיה על צה"ל להפעיל כוח. לפיכך נדרש צה"ל לעשות שינוי מהותי שייתן מענה לצורך להתאים את עצמו לאתגרי העתיד, למאפייני המלחמות והעימותים המודרניים ולשימוש אפקטיבי יותר במשאביו. בבסיס ההכרה הזאת עמדה ההבנה שצה"ל יתמודד בעתיד עם אימים משמעותיים עוד יותר, ולכן יידרש ליכולות גדולות יותר. על צה"ל להתאים את עצמו כבר היום לאתגרים האלה.

במהלך השנים נוצר פער שהלך וגדל בין הצורך בתכנית רב-שנתית ובין המשאבים הקבועים שהוקצו למימושה. הפער הזה לא אפשר

חודשים. כמו כן ביוני 2015 פורסמו המלצות ועדת לוקר, שהעצימו את הדרישה מצה"ל לערוך שינוי מהותי בארגונו ובאופן התנהלותו. כל אלה התרחשו במציאות מורכבת מבחינת המשאבים שנמשכה כמה שנים, וחייבה את צה"ל לבצע תהליכי התייעלות והתכנסות משמעותיים, שיהיו מותאמים למשאבים המוקצים ושיאפשרו קידום של תהליכי בניין הכוח.

ניתוח הגורמים האלה הצביע על כך שצה"ל נדרש לערוך שורה של שינויים במבנהו ובארגונו, ונמצא בעיצומו של חלון הזדמנויות אסטרטגי, תחום בזמן, המאפשר נטילת סיכונים לצורך מימוש ההתאמות הנדרשות במבנהו, ביכולותיו, ובעיקר בכשירותו. לצד



לכנס את צורכי בניין הכוח לתכנית סדורה. העובדה שהמשאבים לא ניתנו בראייה רב-שנתית לא רק שלא אפשרה מימוש תכנית ותכנון רב-שנתי, אלא יצרה פער קבוע במוכנות. כתוצאה מכך אף התפתח במשך השנים משבר אמון בין צה"ל ומשרד הביטחון לבין משרד האוצר. המשבר השפיע גם על אמון הציבור בצה"ל ועל האופן שבו נתפסו המשרתים בצה"ל על-ידי הציבור.

במסגרת תהליך גיבוש התר"ש הצליחו אנשי משרד הביטחון ומשרד האוצר להגיע להסכם ראשון מסוגו שבו הוסדרו סוגיות רבות שעמדו במוקד הוויכוח במשך השנים. בסיום התהליך אושר לצה"ל תקציב יציב וקבוע לכל אחת משנות התר"ש.

ההסכם והמשאבים הם שעומדים בבסיס היכולת לממש את התוכניות באופן איכותי. אך מעבר לכך שההסכם מאפשר מימוש יציב ואיכותי של תר"ש "גדעון" הוא מטיל על צה"ל חובה למלא את התחייבויותיו בנוגע לניצול המשאבים וכוח האדם ולניהול נכון ואיכותי של התקציב.

בחירת השם "גדעון" לא הייתה מקרית. בפרקים ו-ח בספר **שופטים** מתוארים בפירוט סיפורי מלחמתו של השופט גדעון בן יואש במדיינים. בדרכו הייחודית הצליח גדעון להביא לניצחון מפואר שתרם לשקט במשך עשרות שנים. בכתובים מתוארים קרבות גדעון כביטוי לעוצמתו של החוד הלוחם - שגובש על בסיס תפיסה של בחירת כוח מותאם, הכנתו למשימתו והפעלתו תוך שימוש בתחבולה, ביצירתיות וביזומה. בספר **שופטים** מודגשת אישיותו הצנועה של השופט גדעון. כל אלה הם מאפיינים שראוי היה להעמידם ביסוד התכנית.

במטרה להעצים את ההרתעה ולצמצם את התעצמות האויב - זאת תוך הימנעות ממלחמה; מימוש התכנית הרב-שנתית כפי שפורסמה תוך מתן מענה לשינויים הנדרשים תוך כדי מימושה; חתירה לחיזוק אמון הציבור בצה"ל.

אסטרטגיה תחילה

במקביל לעיצוב התכנית הרב-שנתית גובש מסמך "אסטרטגיית צה"ל", שעיקרו קביעת עקרונות הפעלת הכוח ובנייתו. ככלל, ראוי היה שאסטרטגיית צה"ל תגובש בהתאם לתפיסת הביטחון של ישראל, אך בהיעדר תפיסה כתובה נכתב המסמך בהתאם לתורה שבעל-פה ותוך ניהול שיח עם הדרג המדיני. למסמך הזה יש חשיבות רבה שעיקרה בניית שפה משותפת בצה"ל ומחוצה לו, וליווי העשייה הצבאית על כל היבטיה ושלביה - החל מן התכנון ועד הכשרת כל הקצינים והחיילים המשרתים בו. חשיבותו נובעת גם מן העובדה שממנו ייגזרו התוכניות האופרטיביות והתפיסות המבצעיות להפעלת הכוח במפקדות הראשיות.

לנוכח חשיבותו של המסמך ובשל הצורך להביא לידיעת הציבור את המשימות העומדות בפני צה"ל הוחלט כי נכון לפרסם לציבור גרסה לא מסווגת שלו. זאת באופן שיאפשר לציבור לעמוד על אתגרי הביטחון ועל ההיבטים המקצועיים המנחים את צה"ל.

בחלוף שנתיים הפך מסמך "אסטרטגיית צה"ל" לכלי משמעותי בתהליכי בניין הכוח והתכנון המבצעי, וכך גם שימש בסיס לתהליך גיבוש התר"ש. בשל צרכים מבצעיים, ובעיקר בשל הרצון לשמר את הרלוונטיות של המסמך לתהליכים המתקיימים בצה"ל, מתקיים כיום תהליך עדכון של "אסטרטגיית צה"ל" מתוך כוונה להפיץ גרסה עדכנית שלו במהלך 2017.

כיום צה"ל נמצא באמצע השנה השנייה של מימוש התכנית. השפעתה של התכנית ניכרת במגוון רחב של תחומי עשייה בצה"ל

חזון צה"ל

לאחר שלב העיצוב גובש עבור צה"ל חזון התר"ש המבטא את המקום שבו עליו להיות בסיומו של התהליך בשנת 2020. להלן נוסח החזון: "צבא לוחם, איכותי, מוכן וכשיר, מנצח את אויביו ומפתח יכולות מול איומים עתידיים העלולים להתפתח בזירת המלחמה. צבא עם ממלכתי המבוסס על אנשים איכותיים, מחויבים ומאומנים, על פלטפורמות איכותיות ועל חוד משופר ומקצועי ביבשה, באוויר, בים ובסב"ר (סביבת רשת). צבא אשר בבסיסו משימות, כשירות ויכולות מותאמות וממוקדות. צבא צנוע המבוסס על תרבות ארגונית יעילה, אשר זוכה לאמון הציבור".

החזון הזה נדרש להיות המצפן של כלל התהליכים המבצעיים בתר"ש. לצדו הוגדרו כמה יעדים שיעמדו ביסוד התכנית: שיפור מתמיד במוכנות צה"ל להסלמה ולמלחמה בכל הממדים; קיום מאמץ

לצורכי האימונים ביבשה. האתגר לאפשר את תהליכי שימור המוכנות משמעותי עוד יותר לנוכח אתגרי הביטחון השוטף בגזרות השונות. עם זאת, קיימת הבנה בקרב המפקדים בכל הרמות שניהול סיכונים מושכל בבט"ש הוא שיאפשר קפיצה משמעותית במוכנות לעתות חירום ומלחמה. ב-2017 ממשיכים להתבצע תהליכים לשיפור המוכנות, ובמרכזם מימוש תרגיל מבצעי. כמו כן מתקיים תהליך מתקדם למימוש גרף אימונים של 17 שבועות תעסוקה מבצעית ו-17 שבועות אימון ליחידות החוד המתמרנות.

בנוגע לכוח האדם בצה"ל - לצד הצורך בצמצום מספר משרתי הקבע (לשם הפניית משאבים לחיזוק יחידות צה"ל ומוכנות) ובמספרם של משרתי המילואים בצה"ל, ולצד העובדה שמצבת משרתי החור בה תקטן כתוצאה מקיצור שירות החובה, עלה הצורך להבטיח טיפול ראוי במשרתים בצבא תוך שימת דגש על מיצוי הפוטנציאל של חיילי החובה וכן על טיפוח אוכלוסיית הקבע הראשוני. משרתי הקבע עמדו במוקד של כמה החלטות שהתקבלו במסגרת התכנית רב-שנתית של צה"ל ובמרכזן: צמצום מספרם של אנשי הקבע ל-40,000, החלת מודל קבע חדש ושינוי צורת ניהול כוח האדם בצה"ל כך שתימדד על-פי שכן. השינויים הרבים יצרו בקרב אנשי הקבע תחושה של אי-נוחות, והם מחייבים למידה והבנה עמוקה של ההשפעות שיהיו להם על המוטיבציה של משרתי הקבע.

כחלק מן המענה לאתגר הזה נעשו מהלכים חינויים לשימור הרכיב האיכותי תוך הקצאת משאבים ייעודיים משמעותיים. כמו כן מומש

כמה יעדים שעומדים ביסוד התכנית הרב-שנתית: שיפור מתמיד במוכנות צה"ל להסלמה ולמלחמה בכל הממדים; קיום מאמץ במטרה להעצים את ההרתעה ולצמצם את התעצמות האויב תוך הימנעות ממלחמה; מימוש התכנית הרב-שנתית כפי שפורסמה תוך מתן מענה לשינויים הנדרשים תוך כדי מימושה; חתירה לחיזוק אמון הציבור בצה"ל

הסכם שכר הנגדים, ולאחרונה נחתם הסכם הקבע הראשוני. כל אלה הם ביטוי לדגש ששמה התכנית על הטיפול האיכותי במשאב האנושי של צה"ל ועל שימורו.

אתגר ייחודי נוסף נוגע למשרתי החובה - זאת לנוכח העובדה שלצה"ל מתגייסים כ-67% בלבד מכלל החייבים בגיוס. מתוך אלה נושרים אלפים במהלך השירות הצבאי. התכנית רואה צורך באמירה ערכית ודרישה לגיוס של כל בני ה-18 לשירות מלא. כחלק מהאחריות של צה"ל לשימור כוח האדם ננקטו צעדים לעידוד הגיוס

עקרונות התר"ש

במסגרת תהליך עיצוב התר"ש נקבעו כמה עקרונות שעמדו ביסוד התכנית, ושימשו מפקדים בכל הרמות למימוש תהליכי העבודה שנגזרו מהתכנית הרב-שנתית של צה"ל. העקרונות האלה כוללים כמה מרכיבים:

- **תעדוף המוכנות.** הצבת המוכנות בראש סדר העדיפויות תוך שימת דגש על מימוש תכנית האימונים, רכש המלאים והחלפים ומניעת "אכילת המלאים" במשך כל שנות התר"ש. זאת לצד מתן מענה ארוך טווח לשיפור הכנת המרחב לחימה, ובכלל זאת תשתיות ההגנה.
- **כשירות מובדלת.** מגבלת המשאבים והרצון לנצלם באופן איכותי ויעיל מחייבים הקפדה על העיקרון של תעדוף ברור בהתעצמות לעוצבות ההכרעה על פני עוצבות זירתיות ומרחביות. זאת באופן המבטא שונות מובהקת בכושר הפעולה.
- **מוכנות דינמית.** שימור המוכנות לאפשרות של הידרדרות תוך זמן קצר - מוכנות המבוססת על יכולות קיימות ועל כשירות בסיסית. זאת באופן המאפשר תהליכי בניין כוח לטווח הארוך.
- **ניהול סיכונים.** הבנה שקיים חלון הזדמנויות משמעותי המאפשר ניהול סיכונים מושכל, והימנעות מהשקעה בתחומים שאינם נדרשים כיום. לצד זאת - פינוי משאבים להשקעות לטווח הארוך. הדבר עלול לפגוע באופן מדוד ביכולות בטוח הקצר, אך יאפשר חיזוק משמעותי של היכולות בטוח הארוך. רק ניהול סיכונים משמעותי כתפיסת יסוד יאפשר הובלה עמוקה של שינויים והתאמות נדרשות.
- **מיקוד.** צורך במיקוד קבוע בתהליכים המתקיימים בצבא. הבנה שכל מסגרת צריכה להתמקד במשימות הליבה שלה ולהימנע מהתבדרות בעשייתה.
- **סוף מעשה במחשבה תחילה.** הקניית חשיבות לתהליך המחשב והניתוח של החלופות ולבחירת דרך הפעולה באופן מעמיק - זאת מתוך רצון לקבל החלטות משמעותיות ומוצלחות.
- **בחירת הדבר הנכון לעשותו.** הימנעות מפשרות העלולות להיעשות לצורך מניעת חיכוכ - לשם קבלה ומימוש של החלטות נכונות שישרתו את הארגון גם אם הן מעוררות מחלוקת בטווח הזמן הקצר. זאת מתוך הבנה שנדרש לנצל יותר הזדמנויות באופן אפקטיבי.
- **שילוביות.** שילוביות בין-זרועית ובין-ארגונית כתפיסה המשרתת את האפקטיביות המבצעית ואת אופן מיצוי המשאבים.

המרכיבים העיקריים של התכנית

המרכיב המרכזי בתכנית המקבל תעדוף מוחלט וברור על פני המרכיבים האחרים הוא מוכנות צה"ל להגנה על המדינה ולניצחון במלחמה. במסגרת הזאת ניתן בתכנית מענה לתכנית אימונים רחבה ולרכש ולמיצוי מלאים וחלפים. לצדם קיים תהליך תכנון לשם מיקוד והסדרה של תוכניות אופרטיביות באופן שיבטא את יכולות צה"ל ואת ההבנות בנוגע לאופן שבו ניתן לנצל במלחמות הבאות.

כבר בשנת העבודה 2016 מומש התעדוף למוכנות. הדבר בא לידי ביטוי בעלייה במספר האימונים לכוחות הסדירים, במימוש תכנית האימונים המורחבת לכוחות המילואים, בתכנית רכש המלאים, בהגדרת רמת המוכנות הנדרשת בזרועות ובמתן מענה תקציבי מלא



טיוות מחליטים - תר"ש "גדעון"

מחליטים,

1. לאשר את התוכנית הרב שנתית "גדעון" של מערכת הביטחון, כפי שהוצגה ע"י שר הביטחון והרמטכ"ל לשנים 2016 עד 2020, המתבססת על הסיכום התקציבי בין משרד האוצר למשרד הביטחון והסכם הסיוע הביטחוני הנוכחי בין ישראל לארה"ב.

סעיף מתוך החלטת הממשלה - קבינט - תר"ש "גדעון"

הקטנת מערכים שאינם בליבה (מדעי ההתנהגות, גשמים, מערך תקציבי, מערך משפטי וכדומה) וסגירת מערכים אחרים (פנימיות); סגירת יחידות והתאמה של הסד"כ (סגירת אגדי ארטילריה, סגירת גדודים מגדריים, חטמ"רים, טייסת ברק 1, מחוזות בפיקוד העורף); הקמת חטיבת הקומנדו; הקמת בית-הספר לפיקוד ושליטה; הגדלת מספרם של גדודי הגבולות לארבעה.

לצד המהלכים האלה מבוצעים עדיין מהלכים למיזוג מטות מז"י ואט"ל שמטרתו לחזק את שלמות העשייה ביבשה. כמו כן מתנהלת עבודת מטה לארגון הסב"ר, שאמנם מתפתחת בקצב אטי יחסית לנוכח האתגר בממד, אך כבר הגדירה את תהליך השיפור הצפוי בתר"ש, ובמרכזו שינוי מן היסוד ביכולות ההגנה בממד הזה.

אף שלהתעצמות ניתן תעדוף משני בתר"ש, זו מקבלת עדיין חלק משמעותי מן המשאבים בשל הרכש שנעשה בשנים הקודמות. בתעשיות הביטחוניות של ישראל מתפתחות יכולות פורצות דרך המאפשרות מגוון עצום של מרחבי התעצמות. עם זאת, בתר"ש "גדעון" נדרשה ההתעצמות להתבסס על מכפילי כוח ופיתוח יכולות רב-זרועיות לצד ביסוס יכולות קיימות או כאלה שצפויות להגיע גם כך בתקופת התר"ש. לנוכח זאת גובשה תפיסת יכולות אב המתבססת על מסמך "אסטרטגיית צה"ל", ומאפשרת ניהול אפקטיבי של משאבים. למעשה, התפיסה הזאת מאפשרת לתכנן את יכולות צה"ל בראייה לטווח הארוך. זאת, תוך הבנת הצורך בשילוב בין פלטפורמות עיקריות ומכפילי כוח למיזוג יכולותיו של צה"ל, ותוך תעדוף פנימי ברור ליכולות שהוחלט לחזק בתר"ש. דוגמה מובהקת לכך היא ההתעצמות בממד הסב"ר.

לבסוף, עלה צורך נוסף - שיפור התרבות הארגונית של צה"ל. אמנם ננקטו בעניין הזה כמה צעדים, אך יש עדיין מרחב פעילות ניכר ודרישה בסיסית ממפקדים למימוש האחריות האישית שלהם בשמירה על ציוד, בשמירה על המחנות ועל החזות שלהם ובמאמץ קבוע לחיסכון ולהתייעלות. כל אלה לצד שינויים במגוון נושאים שעדיין ניתן להעמיק בהם, שיאפשרו שיפורים בניצול הזמן, באפקטיביות השירות וביכולת לשלב את חיי המשפחה בשירות.

מבחן המימוש - המבחן העיקרי

תהליך עיצוב ותכנון התר"ש עמד במוקד העשייה ששיאה היה אישורו של תר"ש "גדעון" בקבינט המדיני-ביטחוני ב-20 באפריל 2016. במשך כל התהליך היה ברור שלא משנה עד כמה תהליך התכנון היה

לצד העלאת דמי הקיום של החיילים וגיבוש תכנית "ממדים ללימודים" שנועדה להביע הוקרה למסיימי שירות מלא. לצד זאת יש חשיבות קריטית לכך שהמפקדים יפעלו למיצוי כוח-האדם ולשיפור אפקטיביות השירות.

במהלך השנים ניתן בצה"ל מענה מספק לצורכי הקיום, אך המענה הזה לא אפשר לשפר באופן משמעותי את איכותן של תשתיות הקיום בצה"ל, ולמעשה היו תופעות חמורות של בסיסים מוזנחים, גיוס תרומות וחוסר יכולת לספק למשרתים מענה מכובד. בתכנית הרב-שנתית נוצרה הזדמנות לקפיצת-מדרגה בתחום התשתיות - בעקבות פרויקט פינוי מחנות מן המרכז ומעבר צה"ל לנגב. במסגרת הזאת נעשה שינוי באמצעות תעדוף פנימי של תקציבים ושל צמצום יחידות שאפשרו הפניית משאבים לשיפור התשתיות. כבר במהלך השנה הראשונה ניתן לראות שינוי בווקטור המענה בתחום הקיום, בין היתר שיפור במחנות האימונים, במחסני החירום, בציוד הלחימה ובטיפול בבעיות דחופות בתחום התשתיות. לצד זאת מבוצעים תהליכים רחבים למתן מענה לבסיסי אימונים בחטיבות החי"ר. השינוי מחייב את צה"ל גם לשינוי תרבותי בשימור ההשקעה לטווח הארוך.

במסגרת התכנית הושם דגש רב על ארגון מחדש של צה"ל ומבנהו באופן מקצועי ואיכותי שיאפשר את מימוש החזון שעליו הושתתה התכנית הרב-שנתית. התגבשה ההבנה שקיים צורך מובהק לבצע שינויים במבנה צה"ל במטרה להתמקד במשימות הליבה הצפויות תוך מניעת כפילויות, התאמת גודל הצבא למשימותיו והתייעלות. על בסיס התפיסה הזאת גובשו צעדים בתחום הארגון, ואלה העיקריים שבהם: הקטנת הצבא; שינוי מבנה המטות בצה"ל ("עץ השדה");

המרכיב המרכזי בתכנית המקבל תעדוף מוחלט וברור על פני המרכיבים האחרים הוא מוכנות צה"ל להגנה על המדינה ולניצחון במלחמה

השינויים הנדרשים למימוש כל התכנית. כמו כן מבוצעות ההתאמות הנדרשות בכל תכנית עבודה שנתית.

סיכום

התכנית הרב-שנתית "גדעון" מבוססת על בניין כוח מתמשך לאורך שנים. עיקרי החלטות שהתקבלו וכיווני העשייה מוכרים למפקדים ולחיילים, ומהווים את בסיס העשייה בצה"ל. עם זאת, קיים עדיין פער גדול בהסברה של מרכיבים מסוימים של התכנית למשרתים בצה"ל ובהבנת החלטות שהתקבלו, ולכן יש לפעול בעניין הזה כדי לרתום את שדרת הפיקוד למהלכי התכנית. נושאים רבים עדיין לא נלמדו לעומק, ולא ככולם ניתן להבין כבר היום את כלל המשמעות. לכן קיימת חובה להעמיק את תהליכי הלמידה והתחקור במשך כל שנות התר"ש.

מתוך הבנה שלצה"ל נדרשת גם תכנית לאופק תכנון רחוק יותר, הוחל גיבוש תכנית "צה"ל 2030". עיקרה של התכנית נוגע לתהליכי התעצמות המבוססים על כספי הסיוע של ארצות-הברית, וכן לתהליכים נוספים תוך שימת דגש על כוח-האדם. לצד התכנית אנו עוסקים בגיבוש "גישת הזינוק" שנועדה לבחון תחומים וגישות שבהם צה"ל נדרש לבצע קפיצה משמעותית בראייה צופת עתיד. התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא תהליך מרכזי המגדיר לצה"ל את נתיבי בניין הכוח שבו עליו לצעוד וכן את העקרונות שצריכים להנחות את עשייתו. ואולם יותר מכול היא מהווה חוזה בין צה"ל למשרתיו ולציבור בישראל - חוזה שבו צה"ל מנהל סיכונים, מבצע שינויים ופועל לשיפור מוכנותו בשקיפות, ותוך ביצוע תהליכים משמעותיים וחסרי תקדים.

איכותי - כמו בכל עשייה צבאית, כך גם בתר"ש, המבחן האמיתי הוא מבחן המימוש.

במסגרת התפיסה הזאת נקבעו כמה עקרונות:

- עליונות התר"ש - התכנית הרב-שנתית "גדעון" ומרכיביה הם התהליך המוביל בצה"ל, ועל הדרג המטכ"ל חלה החובה לשמור על מימוש התכנית.
- ניצחונות קטנים - בקרב אוכלוסיית המשרתים קיים קושי גדול להפנים את השינוי בשל אכזבות עבר, ולכן התקבלו כמה החלטות שמומשו באופן מידי כדי להצביע על רצינות התכנית.
- בקרה ומעקב - אחד הכלים המרכזיים למימוש הוא תהליך בקרה ומעקב שיטתי, המבוצע על-ידי גורמי המטכ"ל וכן באופן אישי על-ידי. מדי שבוע אני מקדיש כמה שעות למימוש התהליכים שעליהם הוחלט.
- הצורך ברתימת המשרתים בצה"ל - את השינוי מובילים בראש ובראשונה המשרתים בצה"ל. לכן יש חשיבות לרתימתם לכן באמצעות תהליכי הסברה פנימיים רצופים שיגרמו להם להאמין בתכנית, ולהמשיך להוביל אותה ביחידותיהם על-פי העקרונות שנקבעו לה.



תכנית "ממדים ללימודים" נועדה להביע הוקרה למסיימי שירות מלא

במסגרת התכנית הושם דגש רב על ארגון מחדש של צה"ל ומבנהו באופן מקצועי ואיכותי שיאפשר את מימוש החזון שעליו הושתתה התכנית הרב-שנתית

ראוי להודות כאן לכל אלה שלקחו חלק בתהליך גיבוש התר"ש - במרכזם סגן הרמטכ"ל, אגף התכנון, אגף המבצעים, אגף כוח האדם, היועץ הכספי לרמטכ"ל. ראוי להודות גם לאלה שעוסקים במימוש התכנית, ובראשם מפקדי הזרועות, הפקמ"רים והמפקדות להפעלת כוח, ולצדם אלפי המשרתים בצה"ל שלקחו חלק בתהליך התכנון, ועוסקים כיום בתהליך מימוש התכנית.

יש לזכור שלצד תהליכי בניין כוח איכותיים ככל שיהיו, הניצחון של צה"ל תלוי בראש ובראשונה באנשים - באיכות החיילים והמפקדים; באופן ביצוע משימותיהם; ברוח הלחימה שלהם; באופן קבלת החלטות ובאיכותן; ובפעילותם האחראית, המקצועית והערכית במימוש המשימה לאור המטרה והחתימה לניצחון במלחמה.

ב-1 באוקטובר 2015 נרצחו בני-הזוג איתם ונעמה הנקין ז"ל. זה היה האירוע הראשון בגל טרור ייחודי במאפייניו. גל האירועים הזה נמשך ב-2016, ואתגר את צה"ל הן בצורך לגבש תפיסת סיכול ייחודית ולממש את ייעודו הבסיסי - מתן ביטחון ותחושת ביטחון לאזרחים - והן בצורך להוביל את מהלכי בניין הכוח שעליהם הוחלט בתר"ש במציאות מורכבת יותר. לנוכח זאת בוצעו במשך השנה התאמות ושינויים, אך עקרונות היסוד והחזון שעליהם הוחלט בתר"ש נשמרו, ולמעשה אפשרו לצה"ל יציבות תכנונית. השמירה על עקרונות התכנית בתקופה המתאגרת הזאת רק חיזקה את תפיסת המשרתים לרצינות התר"ש ולתהליכים המבוצעים במסגרתה.

לצד ההצלחות של התכנית הרב-שנתית "גדעון" היא אינה חפה מטעויות. כל הזמן נערכים תחקירי ביניים של התהליכים השונים המתבצעים בו. בסיום השנה הראשונה התקיים יום תחקור ולמידה מטכ"ל שאפשר לבצע התאמות בהחלטות שבוצעו ולבחון את

