

"גדעון" - מהערכת מצב לתכנית רב-שנתית

החלטת הרמטכ"ל לבצע כיום שינוי עמוק בצה"ל משקפת ראייה הצופה פני עתיד, תוך שמירה הדוקה על מוכנות גבוהה ומתמשכת. מימוש התוכנית בהובלת המפקדים הוא תעודת כבוד לתרבות הארגונית שלנו

בשגרה, וכמובן בלחימה, מתקפות סייבר מסוגים שונים, איומים משמעותיים לפגיעה בלגיטימציה הצבאית ובחופש הפעולה. עם כניסתו של גדי איזנקוט לתפקיד הרמטכ"ל בראשית 2015 הוא פרסם את עיקרי האבחון אודות צה"ל. המסמך הזה היווה את יריית הפתיחה לתהליך עיצובה של התכנית הרב-שנתית "גדעון". הצבא החל בתהליך של הערכת מצב מעמיקה ומקיפה שכלל בחינה של מנעד רחב של נושאים: לקחי מבצע "צוק איתן", יחסי צבא-חברה, השינויים בסדר העדיפויות הלאומי, האתגרים הצבאיים הניצבים בפני ישראל, וכמובן, ההשפעה שהייתה לכך שבמשך תקופה ארוכה פעל צה"ל ללא מסגרת של תכנית רב-שנתית. זהו סיפור של תר"ש "גדעון" - הצורך להשתנות וההכרח להתאים את צה"ל לאתגרי העתיד.

תהליך העיצוב

תהליך עיצובה של תכנית "גדעון" נמשך בכל המחצית הראשונה של 2015, והובל במטה הכללי על-ידי אגף התכנון. תוצריו הפכו לתשתית, שעליה הניח צה"ל במחצית השנייה של אותה השנה את תכנית "גדעון". להלן התובנות המרכזיות שעלו בשלב העיצוב:

צה"ל פועל בסביבה חיצונית שחוה שינוי עמוק

כאשר בוחנים את הפרקטיקה הצבאית של בניין הכוח עולה התובנה שתהליכי התכנון לא סיפקו עבור צה"ל את הגמישות הנדרשת, ולא תמכו בהסתגלות הארגון לשינויים הללו. ידוע היה שצה"ל ימשיך לפעול בתוך סביבה דינמית ומשתנה. לפיכך, יש צורך לבחון כיצד ניתן לשפר את התהליכים האלה. מודל ה"ארוכות" (ניהול היררכי), שלפיו בנה צה"ל את כוחו, נזנח על-ידי ארגונים מן המגזר העסקי שפיתחו מודלים מטריוניניים לתהליכי

את התקופה שבה אנו חיים כיום ניתן לתאר במילה אחת - השתנות. השינוי הוא הקבוע החדש. השינויים וההתפוכות שאנו חווים מתחוללים במגוון ממדים ומישורים: שינויים גיאוראסטרטגיים הפוקדים את העולם, ומשפיעים על יחסי הכוחות הגלובליים ועל המתרחש בכל אחת מן המדינות וביניהן; שינוי אזורי חסר תקדים, שראשיתו באביב הערבי, אך הוא רחוק מלהסתיים. המזרח התיכון שאנו, האלופים במטה הכללי, גדלנו בו בשני העשורים הראשונים לשירותנו הצבאי לא ישוב להיות כפי שהיה.

גם בישראל חלים שינויים, ואלה מקרינים על צה"ל במגוון רחב של נושאים - בראש ובראשונה על מקומו בחברה הישראלית. לא ניתן להסתפק בתיאור ההשתנות רק בהיבט המרחבי ובהיבט החברתי, שכן השינוי בא לידי ביטוי בהיבטים נוספים:

- האתגרים העומדים בפני המסגרת המדינית, וכוחו של הרחוב להשפיע על מנהיגים.
- זליגה של ידע ועוצמה מתוך המסגרת המדינית למסגרות קטנות, העושות בו שימוש לצרכים של הפעלת כוח צבאי - טרור מאורגן או טרור יחידים.
- עוצמת המאמצים "הרכים" - הסייבר, התקשורת, תודעת הציבור ושינויים עמוקים בנורמות של אופן הפעלת הכוח. בכל אלה נעשה שימוש בתווך האזרחי שהופך למגן של מפעילי המאמצים האלה, ומאפשר את הפעילות הזאת.

צה"ל מושפע גם הוא באופן ישיר מן הגורמים האלה, ומתמודד עם הצורך להשתנות ולהתאים את עצמו לאתגרים המבצעיים בעשורים האחרונים. במובנים רבים צה"ל הוא הכוח החלוץ של צבאות המערב בכל הקשור להתמודדות עם השינויים במאפייני הלחימה, ובהם: עימותים עם ארגונים לא מדינתיים, טרור בגבולות, איומים רב-ממדיים (קרקעיים, תלולי מסלול ותת-קרקעיים), עורף מאוים



אלוף עמיקם גורקין. מפקד חיל האוויר, לשעבר ראש אגף התכנון



סנק "מרכבה" במבצע "צוק איתן".
במובנים רבים צה"ל הוא הכוח החלוץ של
צבאות המערב בכל הקשור להתמודדות
עם השינויים במאפייני הלחימה, ובהם:
עימותים עם ארגונים לא מדינתיים, טרור
בגבולות, איומים רב־ממדיים (קרקעיים, תלולי
מסלול ותת־קרקעיים), עורף מאוים בשגרה,
וכמובן בלחימה, מתקפות סייבר מסוגים שונים



ונייהול נכון יותר של המלאים של התחמושת והחלפים. מימושם של כל אלה יאפשר לצה"ל להביא לידי ביטוי את עליונותו הצבאית בעת קרב.

עדכון תהליכי התכנון המסורתיים של צה"ל

שגרת התכנון הצבאית לא יצרה אינטגרציה מספקת בין תהליכי הערכת המצב לבין תהליכי התכנון של שנת העבודה. דוגמה לתהליך כזה היא העיתוי של הערכת המצב האסטרטגית השנתית שהתקיימה מדי שנה בסוף דצמבר - לאחר שתהליך התכנון של פקודת תכנית העבודה כבר הושלם. המטה הכללי התקשה לכוון ולהשפיע על הגופים ועל הסמכויות בתהליכי בניין הכוח. התקציב חולק כל שנה לגופים השונים, ואלה הריצו תהליכי התעצמות כמיטב יכולתם. כל זאת, בשעה שהמטה הכללי לא קיים תהליך בקרה על תכנית העבודה השנתית, ואת הפרויקטים הגדולים ראה לראשונה בשלב האישור הסופי. נושא המשקים השונים נוהל על-ידי המטה הכללי, והיה מקור תקצוב נוח לגופים ש"העמיסו" מדי שנה על הנושא הזה עלויות הולכות וגדלות. כוח האדם נוהל מתוך ראייה של היקף התקנים, ואילו את עלות השכר ניהל היוע"ל בתהליך נפרד. צה"ל תכנן והתנהל בתבנית שלא התאימה לעת הנוכחית.

הפנמת תהליכי העומק בחברה הישראלית

התהליכים החוצים את החברה הישראלית מקרינים בעוצמה על צה"ל בהיותו צבא העם. התמורות האלה מקבלות תוקף בעקבות הירידה המוצדקת בתחושת האיום הביטחוני והשינוי בסדר העדיפויות הלאומי בחלוקת המשאבים. בנוסף, מתנהל דיון ציבורי על גיוס החרדים ועל הרחבת התפקידים שממלאות נשים בצה"ל. זאת, במקביל לתחושה הרווחת בקרב הציבור שעל מערכת הביטחון להתייעל ולקצץ את הוצאותיה. הדבר בא לידי ביטוי בעוצמה רבה בתקשורת הכלכלית בשנים האחרונות.

"רכבת הרים תקציבית" - השלכות השנים שקדמו לתר"ש "גדעון"

בשנים שקדמו לתר"ש "גדעון" התנהל תקציב צה"ל באופן שניתן לדמותו לרכבת הרים: צלילה לתקציב חלקי ביציאה לדרך בכל שנה, וטיפוס המבוסס על השלמות מרחיבות במחציתה השנייה של אותה השנה. לתהליך הזה היו אמנם כמה יתרונות שאין לבטלם, אולם ביסודו של דבר, הוא גרם נזק רב לצבא. חוסר היכולת לתכנן קדימה בצורה יציבה הפך את צה"ל ליקר יותר ולאפקטיבי פחות. הדבר פגע בהכשרתם של אנשי המילואים שאותם לא ניתן היה לזמן לאימונים סדורים ומתוכננים, במשרתי הקבע שהפכו לשק חבטות בכל שנה מחדש וכן ברכש של אמצעי הלחימה שנעשה מתוך ראייה לטווח הקצר וללא מערכת שיקולים מטכ"לית מוכוונת. תחומים שבהם ניתן היה לקצץ - מלאים, ימי לחימה וימי מילואים - קוצצו. לנוכח הקיצוצים פעלו גופים שונים בניסיון למנוע את הפגיעה במרכיב ההתעצמות. אלה היו חוקי המשחק בשנים האחרונות, ותכנית "גדעון" נדרשה לעסוק בכך. נוסף על תהליך הערכת המצב, שהתקיים במשך שלב העיצוב, הנחה

בניין הכוח. בצה"ל, בניין הכוח - שהובל על-ידי הזרועות באופן כמעט מנותק מכוונת המטכ"ל ומהבנת השפעתה של כל אחת מן הזרועות על הזרועות האחרות - לא סיפק עוד את המענה הנדרש לעידן הנוכחי. יתרה מזו, העולם האזרחי, שניזון בעבר מפירות המגזר הביטחוני, הפך למוביל במגוון תחומים. לכך יש להוסיף את מהפכת המידע שתוצריה פתחו מרחבי הזדמנויות רבים, אך בה-בעת הקנו לאויבינו יכולות שלא היו ברשותם בעבר. כל אלה הצביעו על הצורך לגלות פתיחות רבה יותר ברענונם של התהליכים הצבאיים.

תמונת האיומים גם היא משתנה

בדומה לצבאות אחרים במערב, בנה צה"ל את עצמו מול אתגר של צבא סדיר, ועל הבסיס הזה התאים את המענה. השיטה הזאת לבניין הכוח והפעלתו מאותגרת כיום לנוכח השינויים הרבים. ההתמודדות עם מדינות האויב וצבאותיהן, שהושתתה על הרתעה יציבה, משתנה והופכת להתמודדות עם ארגוני אויב רבים, השונים זה מזה, והמתבססים על פעילות מבצעית רציפה. ההתמודדות הזאת מחייבת מוכנות גבוהה של צה"ל. המונח "נפיצות" הפך לשכיח יותר בהערכות המצב השנתיות של הממסד הביטחוני. צה"ל נדרש לספק מענה ביטחוני למנעד רחב יותר של איומים -

בדומה לצבאות אחרים במערב, בנה צה"ל את עצמו מול אתגר של צבא סדיר, ועל הבסיס הזה התאים את המענה. השיטה הזאת לבניין הכוח והפעלתו מאותגרת כיום לנוכח השינויים הרבים

החל ממשגר הרקטה בעזה ועד לאיום הגרעין האיראני. עליו להיערך לתרחישים מגוונים יותר, לזירות פעולה שעלולות להתעורר במקביל, ולספק התרעה מודיעינית למניפה רחבה של איומים - מהמפגע הבודד ועד לאלה האסטרטגיים. כמו כן, נוצרו חזיתות נוספות. התמודדותו של צה"ל עם הניסיונות לצמצם את מרחב הלגיטימיות שלו להפעיל כוח, הצורך לשפר את ההגנה בממד הסב"ר והרצון לפתח את הפעילות בתחום התודעה - כל אלה מהווים רובד נוסף בהשתנות תמונת האיומים שעמם נדרש הצבא להתמודד ושביחס אליהם נכון יותר לבנות את הכוח.

מימוש מסקנות התחקירים הצבאיים ממבצע "צוק איתן"

לקחי "צוק איתן" הנוחו לפתחו של צה"ל בראשיתו של תהליך העיצוב. השלכותיה ארוכות הטווח של תופעת המבצעים המוגבלים - שכנגזרת ממנה צפו ועלו סוגיות כבדות משקל שצה"ל נדרש לעסוק בהן - הזינו את תהליך עיצוב התכנית הרב-שנתית. היעד המרכזי של התכנית הוא הכנה טובה יותר של צה"ל - באמצעות הגברת מוכנות היחידות לעימות צבאי, התאמת האימונים לשדה הקרב המשתנה.



כוחות רגלים בתרגיל פתע מטכ"לי בפיקוד הצפון. ההתמודדות עם מדינות האיוב וצבאותיהן, שהושתתה על הרתעה יציבה, משתנה והופכת להתמודדות עם ארגוני איוב רבים, השונים זה מזה, והמתבססים על פעילות מבצעית רציפה

- **בחינת תהליכי ההכשרה בצה"ל.** הצוות, שהובל על-ידי מפקד המכללות, אלוף תמיר הימן, הצביע על כמה צעדים שיש לנקוט כדי לגבש בצה"ל תהליכי והכשרה איכותיים ויעילים יותר. לאחר שהסתיים תהליך העיצוב והוצגו תוצריו בפני המטה הכללי הנחה הרמטכ"ל לפתוח בשלב התכנון. זאת, תוך הגדרה ברורה של המדיניות והעקרונות, שהפכו לימים לחזון תר"ש "גדעון".

במה חידשה התכנית הרב-שנתית "גדעון"?

המאמר מתאר את הסיפור של תר"ש "גדעון", אך אינו עוסק ביכולות המפותחות בתכניות המבצעיות או בכל מרכיב תוכן אחר. כאמור, המיקוד הוא בתהליך עצמו ובמרכיבים המרכזיים שצה"ל עדיין עדיין בהתנהלותו השוטפת. זאת, תוך שימת דגש על תהליכי בניין הכוח. אלה הם שינויי עומק בתהליכים המתרחשים בצה"ל, ומבחנו של הצבא יהיה בהטמעתם המוצלחת.

התאמת תהליכי הלמידה, הערכת המצב והתכנון. במסגרת תר"ש "גדעון" עדיין צה"ל את שגרת המופעים השנתית שמקיים המטה הכללי. הערכות המצב השונות - מודיעין, אסטרטגיה, תקציב, כוח אדם, לוגיסטיקה

הרמטכ"ל להקים חמישה צוותי עבודה ייעודיים אשר עסקו בסוגיות המרכזיות שעמדו על הפרק:

- **גיבוש אסטרטגיה צבאית עדכנית לצה"ל.** הצוות, שהובל על-ידי ראש אגף המבצעים באותה העת האלוף יואב הר-אבן, גיבש את אסטרטגיית צה"ל. זו אף פורסמה לראשונה בפומבי. המסמך הפך לאחר אישורו למצפן של התהליכים המרכזיים שהוביל הרמטכ"ל.
- **בחינת מבנה צה"ל וארגונו.** הצוות, שהובל על-ידי ראש אגף התכנון באותה העת האלוף נמרוד שפר, הניח את הבסיס למהלכי הארגון רחבי ההיקף שגובשו במהלך שלב התכנון של התכנית הרב-שנתית.
- **גיבוש מודל שירות קבע חדש ומתאים.** הצוות, שהובל על-ידי ראש אגף כוח אדם באותה התקופה האלוף חגי טופולנסקי, בחן את מדיניות הטיפול באוכלוסיות המשרתים השונות - בסדיר, בקבע ובמילואים. הצוות עסק באחד הנושאים המרכזיים והרגישים ביותר בתר"ש - באנשים.
- **בחינת ההתארגנות הנכונה לצה"ל בממד הסב"ר.** הצוות הובל על-ידי ראש אגף המודיעין האלוף הרצל (הרצי) הלוי. תוצריו הם ראשית הצירים לתהליך המשמעותי המתקיים בצה"ל בתחום הסב"ר כיום.

חזון תר"ש "גדעון"

צבא לוחם, איכותי, מוכן וכשיר, מנצח את אויביו ומפתח יכולות מול אויבים 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. צבא אשר בבסיסו משימות, כשירות ויכולות מותאמות וממוקדות.

צבא צנוע המבוסס על תרבות ארגונית יעילה, אשר זוכה לאמון הציבור.



הלאומיים שהוגדרו לו בתחום תשלומי הפנסיה. נקבעה תכנית אסטרטגית לטיפול באנשים, בכלל קבוצות המשרתים ובכלל התחומים - הכשרה, שכר, פיתוח אישי ועוד. כל אלה הם נושאים מרכזיים שיהיה על המפקדים לעסוק בהם בשנים הקרובות.

נקבעה **שיטה חדשה לאופן הגדרת היכולות הנדרשות לצה"ל** ולאופן חלוקת התקציב בין הגופים השונים בצבא למימוש היכולות האלה. במסגרת תר"ש "גדעון" הוגדרו יכולות האב הנדרשות לצה"ל כדי להתמודד עם האתגרים הצפויים בשנים הקרובות. הוגדר מפקד זרוע או אגף האחראי לבניית תכנית רב-זרועית למימוש יכולת האב. המטה הכללי הקצה את המשאבים לכל אחת מן היכולות, ובכך קבע למעשה את סדר העדיפויות, אישר את התכנית שהכין המפקד המוביל ואף קיים עליה בקרה עתידית.

המהלך הוא שינוי דרמטי במעורבותו של המטה הכללי בבניין כוחו של צה"ל וביכולתו להפנות את תשומת הלב מעיסוק בהובלת פרויקטים וניהול משקים לשם התמקדות בתהליכי חשיבה והכוונה ברמה האסטרטגית.

מעבר הצבא לניהול המשאב האנושי על בסיס הוצאה לשכר. המהלך הזה משקף הטמעה של שיטות ניהול מתקדמות יותר. השיטות הללו מביאות לידי מיצוי מיטבי את המשאבים המוקצים לכוח האדם. זאת, מתוך כוונה לאפשר לצה"ל להתנהל נכון יותר. השיטה נותנת בידי מפקדי הסמכויות השונות את היכולת לתכנן את התמהיל האנושי המתאים להם בהיבטים של ותק ובכירות. כלל המשאבים, הנחשכים כתוצאה מן המהלך הזה, נשארים בסמכויות לשימוש מפקד הזרוע או האגף.

מדובר במהלך מורכב המצריך פעולה מקצועית ומשולבת של גורמי התכנון, התקציב והסגל - והצבא מחויב לכך.

היתוך של מהלכי היערכות לאומיים בתוך תר"ש "גדעון". מעבר צה"ל לנגב במסגרת פרויקט שוה"ם (שיווק והעקת מחנות) הוא מנוע צמיחה עבור צה"ל. תכניות בהיקפים נרחבים בתחום התשתיות מאפשרות מיצוי נכון יותר של היערכות הצבא ואינטגרציה טובה יותר בין מהלכי תשתית למהלכים של פיתוח אמצעי לחימה. תהליך סדור בתחום מובל במשרד הביטחון, ומימושו מציג לראשונה שילוב נכון יותר של מקורות שונים לכדי תוצר אחוד. היערכות צה"ל בדרום המדינה, שתימשך בעשור הקרוב, היא הזדמנות לאומית שראוי לממש על הצד הטוב ביותר.

פורמות ארגונית רחבות היקף. צה"ל הציב לעצמו יעד לצמצם את היקף המשרתים, ולפנות משאבים למוכנות ולבניין הכוח. כדי לא לבצע את המהלך הזה רק באמצעות קיצוץ רוחבי ולא יעיל נעשו עבודות מטה רבות בתחום הארגון. העבודות המרכזיות הן:

1. מיזוג אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה לתוך זרוע היבשה, והפיכתו לפיקוד לוגיסטי.
 2. הסדרת ממד הסב"ר באגף התקשוב ובאגף המודיעין.
 3. צמצום מערכים שאינם בזיקה ישירה לחימה.
 4. סגירה של שתי חטיבות מרחביות.
 5. צמצום מערך הארטילריה.
- כמו כן צמצם צה"ל יותר ממאה תקנים בדרגות סא"ל ואל"ם במפקדות.

ועוד - מתקיימות באמצע השנה. תוצריהן הופכים להוראה לתכנון תכנית העבודה השנתית.

כמו כן, על אף שאושרה תכנית חומש לצה"ל, מתקיים מדי שנה תהליך תכנון המתקף את התר"ש ומעדכן את התכנון לשנה שאחריה. זאת, כדי לממש את ההזדמנויות הנוצרות במשך החומש, ולהתאים את העשייה של צה"ל גם לאתגרים קצרי הטווח. בנוסף הוחל בתהליך תכנון ארוך טווח, לעשור הבא, מתוך הצורך למצות באופן מיטבי את הסכם הסיוע שנחתם עם ארצות הברית. כך, מקיים למעשה צה"ל תכנון בשלושה ממדי זמן: שנתי, חמש שנתי ועשור קדימה. השינוי הוא המפתח להצלחה בתקופה שהמאפיין המרכזי שלה הוא אי הוודאות.

המוכנות ללחימה - בראש סדר העדיפויות. על פניו זהו המוטו הברור מאלי בצבא, אך חלוקת המשאבים דה-פקטו בשנים שקדמו לתר"ש "גדעון" לא ביטאה את העדיפות הזאת. התעדוף הלקוי היה פועל יוצא של אותה "רכבת הרים תקציבית", שאילצה את צה"ל לקצץ במרכיבים הזמינים של התקציב - מרכיבי המוכנות. התכנון בתר"ש "גדעון" בוצע באופן שונה - קודם הוצגו מרכיבי המוכנות, ורק אחריהם כל השאר. תקציבים רבים הועברו בין סעיפי התקציב השונים, כדי לממש את אותה מדיניות.

מימוש אסטרטגיית תכנון תקציב חדשה בתוך צה"ל. המדיניות

"גדעון" אינה עוד תכנית. זו תכנית המתקיימת בתקופה של אי ודאות ושל השתנות עצומה. הדרך שבה עוצבה ותוכננה, האופן שבו היא מתממשת והבסיס שהיא יוצקת לתהליכים הם המפתחות להצלחה

שהובילה את התכנון בתר"ש "גדעון" הייתה לאחד ככל שניתן בין הסמכות, המשאבים והאחריות. מפקד זרוע או אגף יקבל את משימותיו מן המטכ"ל, את המשאבים המוקצים לו מתוך תקציב צה"ל, ויישא באחריות המלאה לבצע את המשימות ולהכין את כוחותיו לקרב. לא עוד רכש אמצעי לחימה מתקדמים בזרוע בעוד ההתמודדות עם מוחסנים ריקים היא הבעיה של המטה הכללי. המהלך, שכונה "הכול כלול", שינה את דפוסי ההתנהלות מן היסוד. מהלך כזה חייב שינוי גם בתהליכי העבודה של גורמי התכנון במטה הכללי ובממש"ק בין אג"ת ליוע"ל - דבר שבוצע בהצלחה רבה. כמו כן, נכתבה הוראה מטכ"לית לבקרה, שעל בסיסה מקיים המטה הכללי תהליכי בקרה על תכנית העבודה השנתית בכל רבעון.

למהלך כזה נודעות גם נגזרות חיוביות בתחום התרבות הארגונית, שתקצר היריעה מלעסוק בהן במאמר זה.

פיתוח מודל קבע חדש. בהובלת אגף כוח האדם פותח מודל שירות חדש שיביא להצערה של שדרת המפקדים בצה"ל. הנושא הזה הוא חלק ממדיניות הרמטכ"ל, ומהווה מרכיב בעמידת הצבא ביעדים



לוחמות קרקל במהלך מסע סיום הקורס. התהליכים החוצים את החברה הישראלית מקרינים בעוצמה על צה"ל בהיותו צבא העם

השונות, ויהפוך אותו לארגון הפועל על בסיס תכניות תכנון ושגרה מתקדמות יותר. המשימה השנייה היא הרחקת אופק התכנון לעשור הבא וגיבושה של תכנית יכולות הנשענת על הסכם הסיוע.

ואולם גם בכך אין להסתפק. תכנית "גדעון" היא אדן מצוין לתהליך "זינוק". תהליך אסטרטגי, שיובל על-ידי המטה הכללי, יאפשר לצה"ל להכין את עצמו נכון יותר בארבעה מרכיבים מרכזיים - אנשים, טכנולוגיה, תפישות פעולה ומבנה וארגון. זהו תהליך המצריך ניתוח מעמיק ומתקדם, הצופה את פני העתיד של הסביבה, היריבים, החברה הישראלית וצה"ל. זאת, תוך שיתוף ידע מחוץ לצה"ל, כדי להבין מגמות ארוכות טווח בכל אחד מארבעת המרכיבים. נכון יהיה אם התהליך יתבצע בשיתוף פעולה של כל הגופים בקהילת הביטחון.

סיכום

"גדעון" אינה עוד תכנית. זו תכנית המתקיימת בתקופה של אי ודאות ושל השתנות עצומה. הדרך שבה עוצבה ותוכנה, האופן שבו היא מתממשת והבסיס שהיא יוצקת לתהליכים הם המפתחות להצלחתה. המהלכים והשינויים האלה אינם פשוטים, ובוודאי שאינם קלים למימוש. הם דורשים מנהיגות והירתמות של שדרת הפיקוד, סבלנות ואורך רוח לשינויים עמוקים המתרחשים במשך זמן רב. בנוסף, האטמוספירה הכללית של ההשתנות ושל אי הוודאות האסטרטגית עשויה להוות זרז לתכנון לטווח הקצר ומענה תגובתי להתרחשויות. החלטת הרמטכ"ל לבצע שינוי עמוק בצה"ל בתקופה כזאת משקפת ראייה הצופה פני עתיד, זאת תוך שמירה הדוקה על מוכנות גבוהה ומתמשכת.

המהלכים האלה, שמומשו בהובלת המפקדים בקבועי זמן קצרים מאוד הם תעודת כבוד לתרבות הארגונית שלנו - בצה"ל מתכננים ומבצעים.

סביבה מאפשרת תכנון רב-שנתי

תכנית "גדעון" לא הייתה יוצאת לדרך ללא סביבה מאפשרת שהתבססה על שלושה מקורות:

1. שיח מקצועי ומעמיק בין הדרגים המקצועיים של צה"ל ומשרד הביטחון לבין גורמי משרד האוצר. השיח, שנמשך מעל לשנה, הניב תוצר שאפשר לצה"ל להציג תכנית המבוססת על הסכמות הדדיות. הרוח הגבית שנתנו השרים הממונים בשני המשרדים אפשרה זאת.
2. מדיניות המטה הכללי לשקיפות מלאה ושיתוף של הרשות המחוקקת בתהליכי התכנון ובסדרי העדיפויות בעולמות התוכן השונים יצרה אווירה מאפשרת גם מול ועדות הכנסת השונות. שינוי המדיניות תרם, ללא ספק, לתמיכה שזכתה לה תכנית "גדעון" בכנסת.
3. החתימה על הסכם הסיוע בין ממשלת ישראל לממשל האמריקני אפשרה ביטחון לטווח הארוך על בסיס תקצוב דולרי יציב, שעליו ניתן לתכנן את בניין הכוח הצבאי לעשור הבא.

מבט צופה פני עתיד

בתקופה האחרונה ערך צה"ל תחקיר על שנת התר"ש הראשונה, ופקודת עבודה הופצה לשנת התר"ש השנייה. ואולם לא יהיה נכון להסתפק בכך. ההשתנות נושפת בעורפנו, ועל הצבא להמשיך לפעול לשימור העליונות הצבאית גם בעשור שלאחר שנות תר"ש "גדעון". לפיכך, ניצבות בפנינו שתי משימות מרכזיות: הראשונה, היא מימוש התר"ש במלואה. מימוש התכנית, תוך הטמעת המרכיבים שתוארו להלן, יאפשר לצה"ל להתמודד עם האתגרים המבצעיים בחזיתות

