

מעצבים עשור - מתכננים תר"ש מה נשתנה ב"תנופה"?

עודד בסיוק, ד"ר איל פכט, ד"ר הדס מינקה,
חיים יונה, אביעד גואטה¹

תר"ש "תנופה" מגלמת השתנות עמוקה שצה"ל עובר לאורה של 'תפיסת ההפעלה לניצחון'. גיבוש התר"ש היה רצוף אתגרים, מקור חלקם בבעיות היסוד של מערכת בניין הכוח וחלקם ייחודי לעת הנוכחית. לצורך התמודדות עם אתגרים אלה קיימנו תהליך שונה מבעבר, תהליך שמטרתו היתה לגבש תוכנית לאור תפיסה מטכ"לית מרכזית, לבנות שפה משותפת וליצור בסיס ידע משותף לכל השותפים. תוכנית "תנופה" והתהליך בו גובשה מהווים מקרה מבחן לגבי יכולתה של מערכת בניין הכוח הצה"לית להשתנות ולגבי יכולתו של צה"ל להוביל רפורמות משמעותיות בעולם ההתעצמות בשיתוף עם הזרועות, כאשר ערך הניצחון במלחמה ניצב במרכז העשייה.

הקדמה

התוכנית הרב-שנתית "תנופה" אושרה על ידי הרמטכ"ל ויצאה לדרך כמתוכנן בתחילת שנת 2020, למרות אתגרי העת הנוכחית. נסיבות 18 החודשים האחרונים - המשבר הפוליטי בישראל, היעדר תקציב מדינה והשלכות משבר הקורונה, היו יכולות להיות "תירוצים טובים" להחמצת ההזדמנות למימוש ההשתנות הנדרשת מצה"ל על מנת לשמר את עליונותו ואת מרחב הפעולה שלו לאורך זמן. תוכנית "תנופה" נועדה לענות על שני אתגרים משמעותיים:
האחד - בניית תוכנית לאורה של 'תפיסת ההפעלה לניצחון', בדגש על יכולות

¹ תא"ל עודד בסיוק הוא ראש חטיבת התכנון באג"ת; אל"ם ד"ר איל פכט הוא ראש המרכז לניתוח מערכות (מנת"ם) בחטיבת התכנון; אל"ם ד"ר הדס מינקה היא ראש מערך מדעי ההתנהגות; סא"ל חיים יונה ורס"ן אביעד גואטה הם קצינים במרכז לניתוח מערכות (מנת"ם).

רב־זרועיות ורב־ממדיות, מותאמת להתפתחות שדה הקרב. מדובר בהשתנות משמעותית בבניין הכוח ובהפעלתו, שנותנים בדרך־כלל מקום מרכזי לזרועות ולדרישותיהן בעולם ההתעצמות.

השני - אי־הוודאות המשאבית והסביבה החיצונית התנודתית. כיצד מתכננים לשנים אחדות קדימה באופן אחראי לאור אי־הוודאות, תוך ניהול המתח בין מוכנות העתיד למוכנות בהווה.

תהליך גיבוש תר"ש "תנופה" לא היה מתאפשר ללא נכונות והירתמות המטה הכללי וגורמים נוספים במערכת בניין הכוח, שלקחו חלק בגיבוש ובתכנון המסע המרתק שאליו אנו יוצאים עתה. זהו מסע ממושך ומשמעותי, בליבת הביטחון הלאומי של מדינת ישראל, שנשען על יסודות מוצקים של צבא חזק, בסיס איתן של יכולות קיימות, מנהיגות, רתימה כלל ארגונית והון אנושי מובחר.

צה"ל נחוש לממש את תר"ש "תנופה", גם אם לא בקצב או בהיקף שאליהם ייחלנו. כיצד?

- באמצעות ההבנה **שהכרחי לממש את ההשתנות והמוכנות** בראי התפיסה;
- על בסיס מהלכי **השתנות פנימית והתאמות ארגוניות** (רובם במרחבים המתקדמים, בדיגיטל, בעולמות המידע והמטרות, ברב־ממדיות, בשיטות לחימה, בחדשנות ועוד);
- באמצעות יצירת **מנגנוני ניהול מתקדמים לבניין כוח והתאמת המערכת המוסדית**;
- על ידי תכנון **"מדרגות"** המאפשר קידום פרויקטים והתעצמות מוכוונת תפיסה בצורה מדורגת ועקבית מידי שנה (למשל באמצעות תוכניות 'גלגלי תנופה' וסדרי עדיפויות ברורים);
- שילוב מענים מותאמים **לפיתוח ולהעצמת ההון האנושי** ולחיזוק התרבות הארגונית;
- **מנהיגות**, בכלל דרגי הפיקוד, המאפשרת יוזמה, גמישות ודינמיות, בהתאם למצפן התפיסתי.

חלקו הראשון של המאמר יציג את ייחודיות האתגר של גיבוש תר"ש "תנופה" בעת הנוכחית. חלקו השני יתאר בפירוט את הפתרון הייחודי שיושם על ידי חטיבת התכנון באג"ת לצורך התמודדות עם האתגר התכנוני. חלק זה ידגיש מספר היבטים ובכלל זאת את היותו של תר"ש "תנופה" ביטוי ממשי של תפיסת הניצחון החדשה, את מרכיביו החדשניים של התהליך שפותח לטובתו ולבסוף, את עומקו והיקפו של השינוי באופן פעולת מערכת בניין הכוח הצה"לית המגולם בתהליך שהוביל לגיבוש "תנופה".

חלק א' - ייחודיות האתגר של תכנון תר"ש "תנופה"

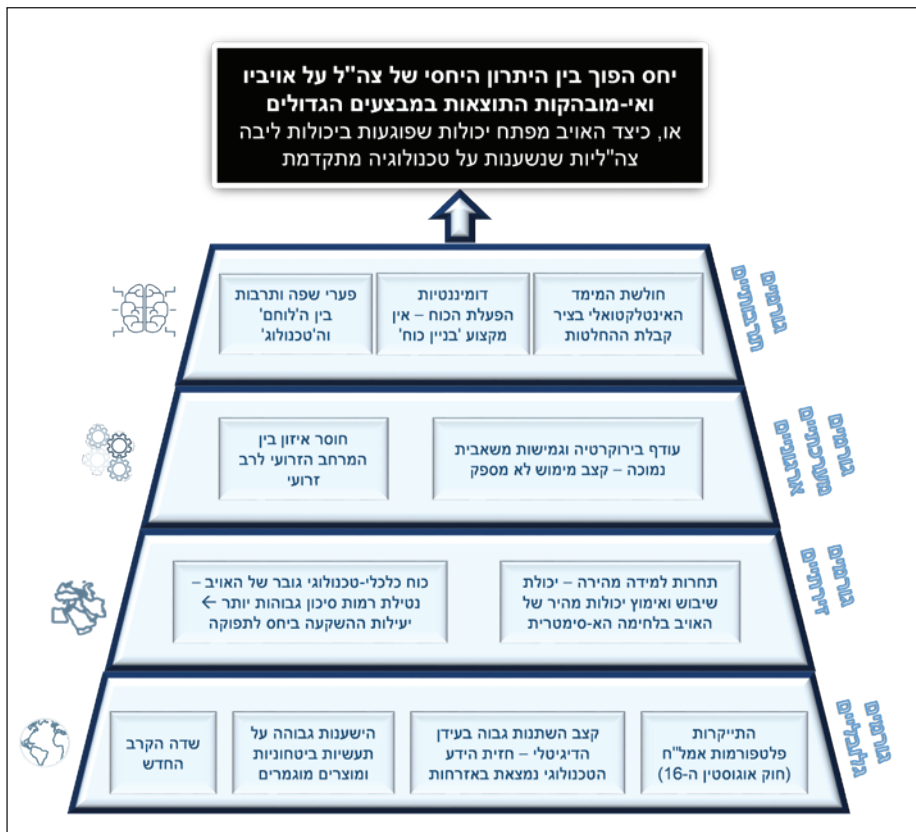
תהליך התכנון המקובל מבוסס על העלאת תוכניות זרועיות למטה הכללי ואישורן שם בכפוף למגבלות התקציב. העוצמה הזרועית מייצרת קושי בבניין כוח רב-זרועי במקומות שבהם נדרשים פשרות, סיכונים והשקעת משאבים במרחבים משותפים שאינם "באחריות הזרועית". זהו אינו תהליך תומך-השתנות. נדרשנו אם כך לבנות תהליך שיצליח גם לענות על דרישות הכרחיות של הזרועות, וגם לאפשר בניין כוח באפיקים חדשים. תהליך שינביט שפה חדשה, שפה 'רב מימדית', המחברת את הזרועות ומעמידה את השלם כמוביל. בנוסף, כאמור, התמודדותנו הייתה כרוכה באי הוודאות ובתנודתיות המאפיינות את ההקשר הנוכחי של מעשה התכנון. צה"ל נכנס לתהליך התכנון בשל מאוד מבחינת הבנת מאפייני מערכת בניין הכוח שלו - עוצמותיה וחולשותיה. במהלך התקופה שקדמה לגיבוש 'תפיסת ההפעלה לניצחון' ותוכנית "תנופה", התקיימה עבודת אבחון מקיפה העוסקת **בבניין הכוח הצה"לי** (סגן הרמטכ"ל, 2017). עבודת עומק זו, פרי תהליך חקירה בן שנתיים, הצביעה על מאפייני מערכת בניין הכוח הצה"לי והישגיה. העבודה הצביעה על כך שלמרות הישגים רבים, קיימים גם כשלים ומעכבים, המשפיעים בעולם בניין הכוח על קצב ההשתנות ועוצמתו. באופן כללי - המערכת הצה"לית מתקשה להשתנות ומתקשה לרכז מאמצים בראייה כלל-צה"לית.

העבודה מצאה שצה"ל, בדומה לצבאות אחרים במערב, מתמודד עם צמד פרדוקסים כתוצאה מהאופן בו פועלת מערכת בניין הכוח. הראשון - היחס ההפוך בין העוצמה והקידמה הטכנולוגית הצה"לית ביחס לאויבים לבין אי-מובהקות מספקת של התוצאות הצבאיות במבצעים הגדולים. הפרדוקס השני, צדה האחר של אותה המטבע, הוא היעילות היחסית בה אויבים חלשים מפתחים יכולות מרשימות לנטרול וקיצוץ (גם אם חלקי) יכולות הליבה של צה"ל.

בחרנו לחלק את הגורמים השונים המעכבים את מימוש הפוטנציאל המגולם במערכת בניין הכוח בצה"ל לארבעה תחומים עיקריים:

- גורמים **גלובליים** - אלה שמשותפים לבניין הכוח בכל צבאות העולם;
 - גורמים **זירתיים** - אלה שנובעים מהאופי הספציפי של האויבים בזירתנו;
 - גורמים **מערכתיים-ארגוניים** - אלה שטמונים במבנה של מערכת בניין הכוח בצה"ל;
 - גורמים **תרבותיים** - אלה שסיבתם נעוצה בתרבות הארגונית בצה"ל; התרשים בעמוד הבא מצביע על שורת הגורמים הרחבה לקושי שהתברר. מובן שלצורך הדיון שלנו הגורמים החשובים יותר הם אלה הקשורים בצה"ל. נסקור את הגורמים הללו תוך התמקדות במאפיינים הפנים צה"ליים:
- גורמים גלובליים** - התפתחות הטכנולוגיה בעידן הדיגיטלי ומעבר מרכז הכובד

של פיתוחה לעולם האזרחי הותיר את יכולת ההסתגלות של הממסדים הביטחוניים מאחור. קצב השינוי הטכנולוגי מהיר מקצב הפיתוח של ממסדים ביטחוניים. יתר על-כן, טכנולוגיה מתקדמת הפכה זמינה לכל, לא רק למדינות מתקדמות, לרבות לאויבינו. התמקדות הצבאות בפיתוח פלטפורמות לחימה גדולות יצר את "חוק אוגוסטין 16" - תופעה של התייקרות מעריכית של מערכות הלחימה המרכזיות של צבאות (וזאת ביחס הפוך להוזלה ולתפוצה של טכנולוגיות אחרות). כל אלה הפכו את הצבאות המתקדמים למסורבלים יחסית ביכולת ההסתגלות שלהם ביחס לאויבים גמישים יותר באימוץ טכנולוגיות אזרחיות ובטשטוש גבולות שדה הקרב החדש (ממד הסייבר למשל).



איור 1: מיפוי הגורמים המערבים את מימוש הפוטנציאל של מערכת בניין הכוח בצה"ל

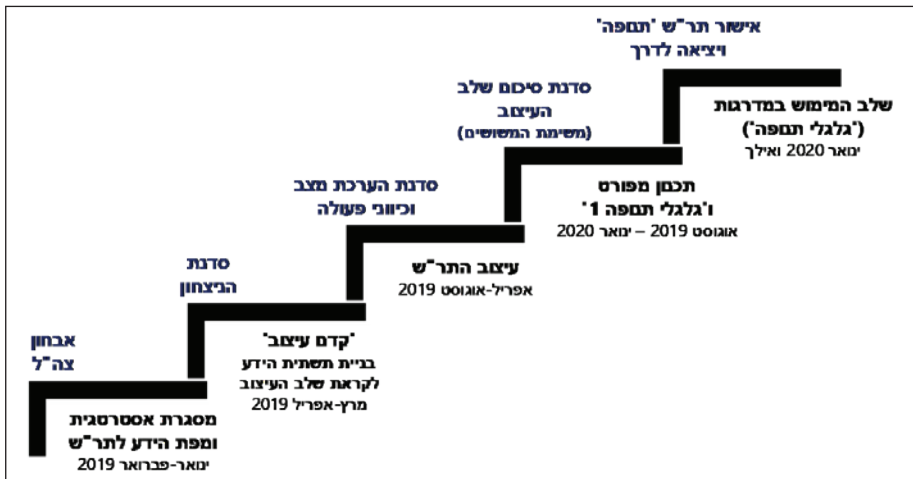
גורמים זירתיים - 'תפיסת ההפעלה לניצחון' ניתחה את מהות האיום מצד גורמי האויב בזירתנו ("צבאות טרור מבוססי תמ"ס). הרחבות על כך בהקדמת הרמטכ"ל לגליון זה ובמאמרים שבשער א'. מעבר לתפיסת הפעולה שלהם, מייצגים חיזבאללה, חמאס ואיראן שילוב ייחודי של "צבאות טרור" גמישים, חסרי עכבות ארגוניים של

מבנה זרועי וממסדי רכש מורכבים מצד אחד, וממסד צבאי-טכנולוגי איראני רב-עוצמה שתומך את התעצמותם ותחרות הלמידה שלהם מצד שני.

הגורמים המערכתיים-ארגוניים - מערכת בניין הכוח סובלת מבירוקרטיה וסרבול תהליכים, איטיות יחסית במימוש ובהבשלת יכולות והבנה טכנולוגית נמוכה. הדבר בולט במיוחד ביחס לקצב השינוי הטכנולוגי ולמול ההשתנות המואצת ואימוץ מהיר של יכולות וטכנולוגיות של האויב. ההישענות על תעשיות ביטחוניות מומחות בתחומן היא אמנם מקור עוצמה חשוב של צה"ל, אך היא גם יוצרת קושי בשילוב טכנולוגיות בין-תעשיות. בעידן בו יכולות אינטגרטיביות עומדות במרכז, זוהי תורפה. היבטים אלו, ונוספים, תורמים רבות ליצירת 'איים' מבודלים של בניין כוח שאינו רב זרועי ורב-ממדי. קושי זה מתגבר עוד יותר כשמבינים את הארגון הצה"לי המבוסס באופן מסורתי על בסיס זרועות חזקות ומטה כללי מתאם. האיזון הזה לא הופר עד היום באופן מהותי, ומייצר הטייה שיטתית לעבר בניין כוח זרועי, לעיתים על חשבון מרכיבים רב-זרועיים ורב-ממדיים.

גורמים תרבותיים - גורם תרבותי ראשון הוא הדומיננטיות של הפעלת הכוח ביחס לבניין הכוח והקשר הרופף בין התחומים. כך, בשונה מההכשרות, ההסמכות, האימונים ו"חרדת הקודש" הכללית שמלווה את עולמות הפעלת הכוח המבצעית, תחום בניין הכוח שונה ואינו זוכה להסמכה והכשרה מובנית ומוסדית. לכך יש להוסיף שלעיתים, ציר קבלת ההחלטות בבניין הכוח המטכ"לי חסר ידע טכנולוגי מספק ויכולת ניהול פרויקטלית. בסיס ידע חסר עלול להוביל לסחף לעבר רעיונות חדשניים אך בלתי מבוססים. עם זאת בדרך כלל הוא משפיע לכיוון ההפוך - שמרנות וזהירות יתר מתוך רצון להיצמד למוכר והידוע ובפרט לאור החשש מפגיעה במוכנות למלחמה. פער נוסף שמתקשר לכך הינו קיום של שני צירים מקבילים בבניין הכוח - הציר הטכנולוגי והציר המבצעי, בשניהם קצינים ומפקדים שמדברים שפה שונה וכשל השפות הזה יוצר לעיתים חומות המקשות על מפגש בין צירים אלו. לבסוף, קיימים הבדלים משמעותיים בתרבויות הארגוניות והמבצעיות ובתפיסות בין זרועות שונות בצבא - מתוך הנטייה להסתמך על פתרונות ועל יכולות קיימים ומבוססים בתוך הזרוע והרצון לשמר את העוצמה וההזדהות של הלוחמים עם המרכיבים בארגון שלהן. לכן צומחים ערוצים מקבילים של בניין כוח שרמת הסנכרון ביניהם אינה מספקת, ללא מיצוי מלא של סינרגיות רב-זרועית ורב-מימדית ומשאבים משותפים. מצב זה מגביל את יכולת ההסתכלות על השלם המערכתית.

חלק ב' - ייחודיות הפתרון - מה נשתנה בתר"ש "תנופה" או להצליח "לחבק את הפיל"?



איור 2: כיצד נראה התהליך שהוביל לגיבוש תר"ש "תנופה"?

תוכנית מבוססת תפיסה

כאמור, תר"ש "תנופה" גובשה לאורה של תפיסת ההפעלה לניצחון, בדגש על יכולות רב-זרועיות ורב-ממדיות. את 'סדנת הניצחון' שהינה כותרת המגלמת תהליך חשיבה מקיף, בהשתתפות פורום המטה הכללי ורוב הפיקוד הבכיר של צה"ל, קיים הרמטכ"ל בחודש מרץ 2019, ובעקבותיה גובשה התפיסה².

בתהליך המקיף שהתקיים ב'סדנת הניצחון' חקר הפיקוד הבכיר את רלוונטיות הפעלת הכוח ובניינו, את שיטות הלחימה ואת אמצעי הלחימה שפותחו בצה"ל לאורך השנים ומה נדרש לשנות על-מנת להגביר את אפקטיביות הצבא מול צבאות הטרור תחת פונקציית המטרה שהגדיר הרמטכ"ל - ניצחון מובהק במלחמה. התהליך הניב תפיסה מפורטת ועשירה כיצד מגבירים את ההישג, מקצרים את משך המלחמה ומקטינים את מחיר המלחמה. **תמצית התפיסה שגובשה - בנייה של יכולת לחימה רב-ממדית הן באמצעות שילוב טוב יותר בין הזרועות והן באמצעות הקניית יכולות רב-ממדיות (מודיעין, ספקטרום ועוד) לדרגים הטקטיים עצמם,**

² כפי שניתן להתרשם מאיור 2, 'סדנת הניצחון' התקיימה לאחר תהליך של גיבוש 'מסגרת אסטרטגית'. מסגרת אסטרטגית הינה מפה שמאפשרת לפיקוד הבכיר של צה"ל להבין אלו מגמות מרכזיות מתרחשות ומתעצבות, מה המשמעות שלהן על פעולת צה"ל, ובהתאם, מה ההשלכות והמשמעותיות על בניין הכוח ועל הסיכונים שניתן לקחת. למסגרת האסטרטגית ארבע זוויות התבוננות: על המגמות בקרב היריב והשפעתן על פעולת צה"ל; מגמות גלובליות מתהוות בעולם וההשפעה שלהן על צה"ל, בתחומי הטכנולוגיה, יחסים בין-לאומיים; מגמות בחברה הישראלית, תמורות חברתיות, סוגיות כלכליות ועוד; פעולות צה"ל, עוצמותיו, חולשותיו ותמונת מצבו. המסגרת האסטרטגית הצביעה על תהליכים ארוכי-טווח המסכנים את היתרון הצבאי הישראלי, ומחייבים אותנו בתהליכי השתנות: לצד אלה התבהרו איומים על היציבות המחייבים מוכנות צבאית גבוהה לטווח הקצר. מתוך המסגרת ניסח הרמטכ"ל סדרת שאלות מכוונות שהתמקדו במוכנות הצבא הנדרשת, בכשירותו, בהיקף הכוח הנדרש, בתצורת הפעלת הכוח ועוד.

כל זאת באמצעות שיטות לחימה מתקדמות יותר ומיצוי נכון של המהפכה הטכנולוגית הנוכחית.

משנשלם תהליך גיבוש התפיסה, נדרשנו לגבש תהליך עיצוב ותכנון תר"ש שמיקודו הוא בתפיסה הזו, וביכולות אינטגרטיביות, ולא, כמקובל בדרך כלל, בדרישות הזרועות.

תהליך גיבוש התר"ש - הלכה למעשה

אחד החידושים המרכזיים בתר"ש "תנופה", כפי שיפורט בהמשך, הוא למעשה בתהליך הגיבוש שבו תפיסה מטכ"לית (בהכוונה "מלמעלה למטה"), פגשה תהליך העמקה בתוכן וביכולות ("מלמטה למעלה"), אפשרה שיח מבצעי ומקצועי (בין הזרועות למטכ"ל, ובין הזרועות לבין עצמן) על תיעדוף יכולות ובניין כוח שתומך את 'תפיסת ההפעלה לניצחון', ויצרה הזדמנות ל"הכוונה פוגשת מציאות".

סדנת הערכת המצב וכיווני פעולה - על-מנת להתחיל מפגש "מלמעלה-למטה" ו"מלמטה-למעלה" כינסנו בעקבות הסדנה התפיסתית סדנה נוספת - 'הערכת המצב וכיווני הפעולה'. סדנה זו נערכה באפריל 2019, בנוכחות פורום מטכ"ל מורחב ומפקדים מרכזיים בבניין הכוח, על-מנת לייצר שפה משותפת ומרחב הסכמות משותף על אבחון צה"ל. 'תפיסת ההפעלה לניצחון' תיארה את המצב הרצוי, אך כדי לבנות תוכנית נדרש להבין את המצב המצוי. האבחון התבסס על תהליך משתף רחב היקף, שבמסגרתו התבקשו מאות מפקדים לתאר את הפערים ביכולות ובארגון ואת הכיוונים שלדעתם צריך צה"ל לאמץ, ובפרט אופיינו היבטים ארגוניים הקשורים לצורך בשינוי בקצב ההתארגנות המערכתית ובקצב הטמעת הטכנולוגיות.

השלב הבא נועד לגשר ביניהם ולתאר את ה"איך" (התוכנית). שלב זה נקרא **'עיצוב התר"ש'**, שנועד בין השאר להתמודד עם אותם אתגרים ופתולוגיות בבניין הכוח שתוארו בחלק הקודם. במסגרתו עלינו לגשר בין 'תפיסת ההפעלה לניצחון' ובין "שורות אקסל" - תוכנית מפורטת למול כל אבני בניין הכוח (קיום, מוכנות, שכר והתעצמות) ובהתאם לתקציב הביטחון בראייה רב-שנתית.

כינון צוותי עיצוב ותכנון רב-זרועיים - כמענה לאתגרי בניין הכוח שעלו מתפיסת הניצחון החדשה, כוננו צוותי גיבוש תר"ש (כ-40 צוותים), כל צוות בהובלה של מפקד בכיר אשר כינס תחתיו צוות רב-זרועי, שעסק בניתוח מרחב הבעיה ודרכי הפעולה האפשריות לבניין הכוח לאור 'תפיסת ההפעלה לניצחון'; **שלושה צוותי מאמצים** המביעים הגיון מבצעי מרכזי, רב-ממדי ורב-זרועי לניצחון, התמרון הקטלני הרב-ממדי, המהלומות הרב-ממדיות וההגנה הרב-ממדית. לאלו נוספו **צוותי "צורות תפקוד"** המייצגים רכיבים מבצעיים של שיטות לחימה, תפיסות מבצעיות וצורות הפעלה. צורות התפקוד הינן מרכיב במאמץ, ומאידך גיסא עומדות בפני עצמן כיכולת צה"לית. כתשתית לכל אלו הוגדרו **שמונה צוותי "מאפשרים"** - יכולות רוחביות, מרחבי עליונות ורציפות התפקוד המבצעית למימוש המאמצים וצורות

התפקוד. נוסף על אלה הוקמו צוותים שעסקו **בהתאמות הנדרשות בראיית השלם** - בתחומי האימונים, ההתארגנות, התרבות והאנשים, הקיום ועוד. צוותי התר"ש פעלו לגיבוש תוכנית **מוכוונת תפיסה**, הנשענת על תהליך הוליסטי (המתחשב בזיקות ובהשפעות שבין הצוותים השונים), **רב-זרועי** בשיתוף ובשותפות כלל הזרועות והגופים (ומדרגים שונים), המאפשר הצגת חלופות והמלצות על **סדר עדיפות ועל כיווני פעולה, בטווחי הזמן הבאים** - T1 (2021), T2 (2024), T3 (2030). **בסך הכול, התהליך התאפיין בעבודה איכותית ועמוקה** בצוותים, שכללו נציגים מכלל גופי צה"ל, בהתאם לתפיסה וביחס לתוצרים הנדרשים.

אינטגרציה וסנכרון - עם סיום עבודת צוותי התר"ש ניצבו לפנינו כמה אתגרים מרכזיים. הראשון, אתגר מיקוד התוכניות הגדולות שפותחו בעבודת העומק של הצוותים הרבים, לצד אופטימיות גבוהה בהערכת התפוקות והזמן למימוש. בשורות הארגון נשמע הספק שלא ניתן יהיה "לכנס את כל החלומות". השני, היקף העבודה היה גדול מאוד וניכר קושי רב לסנכרן בין הצוותים. בפרט, מיפוי זיקות וקשרים בין תוכניות ופרויקטים מצוותים שונים. האתגר השלישי היה החשש להיכנס לאזור המוכר והלא רצוי של מודל ה"שוק", על-פיו כל גוף בצה"ל, בהלימה לעוצמתו הארגונית, ממקסם את המשאבים לצרכיו, וכתוצאה מכך השלם הארגוני (המרחב הרב-זרועי) עלול להיפגע. האתגר הרביעי היה אי הוודאות המשאבית. אי הידיעה לעצם קיומה של מסגרת משאבית וכן לעיתוי ההחלטה התלוי בגורמים חיצוניים לצה"ל.

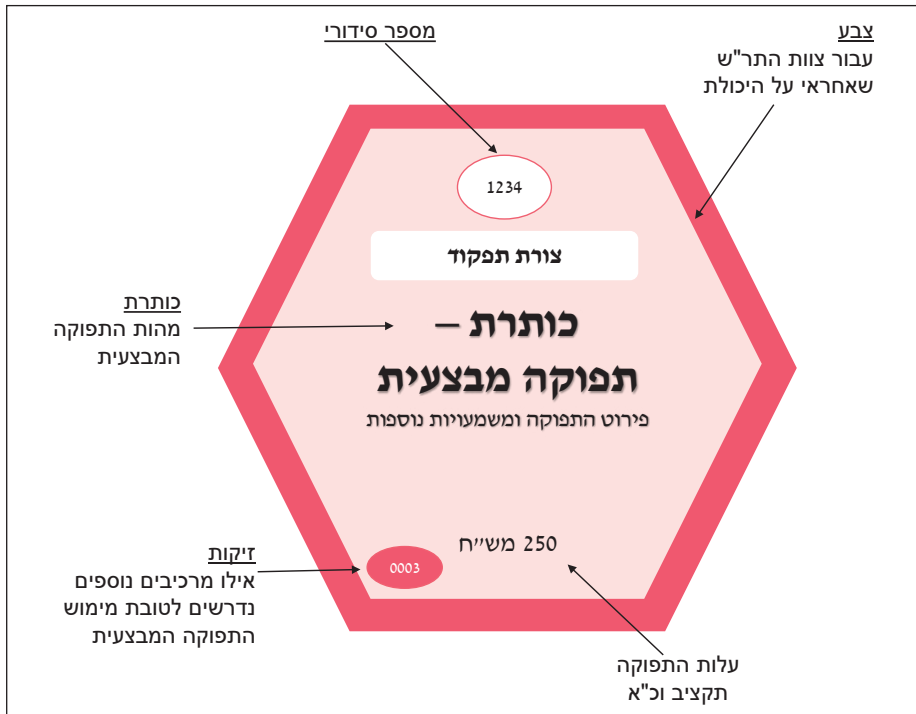
אתגר הרתימה והשיתוף - כיצד נכון היה להתמודד עם אתגרים אלה? באג"ת התעצבה הבנה שתוכנית מסוג "תנופה", תוכנית שיש בה פוטנציאל משמעותי של יצירת תחושת איום על הזרועות והגופים, נדרשת שיטה שונה מפקודת התכנון המטכ"לית המקובלת. נדרשת מתודולוגיה שתאפשר את השתתפות כלל גופי הצבא, על בסיס השפה המשותפת שנבנתה. בשלב זה התגבש הרעיון להשתמש במתודולוגיה יצירתית ומעניינת - סימולציה משחקית. בסימולציה ישתתפו כל דרגי הפיקוד הבכיר. כך נולד רעיון "משחק המשושים".

"משחק המשושים" - יצירת 'שפה' ותשתית ידע משותף לתר"ש ('שפה חדשה') וכך, באוגוסט 2019, כינסנו את פורום המפקדים והמתכננים לסדנה שבמרכזה עמד משחק הסימולציה. מטרתו - לקיים שיח על **רעיון מסדר לתר"ש "תנופה"** תוך **זיהוי מתחים ומרחבי פתרונות** אפשריים לבניית **תוכנית אינטגרטיבית ומעשית**. עשינו זאת תוך התבססות על שני מרכיבים - בסיס הידע המשותף שכבר נוצר, וסימולציה משחקית "משימת גיבוש תר"ש".

משימת גיבוש התר"ש נבנתה **במרכז לניתוח מערכות** (מנת"ם) שבחטיבת התכנון באג"ת, בשיתוף **אמ"ץ וממד"ה**, והיוותה מעין משחק מנהלים המאפשר בניית

תוכנית תוך עמידה בכללים מוסכמים ובאילוצים משאביים. פורום מטכ"ל חולק לארבע קבוצות בפיקוד אלוף מהמטה הכללי (וקבוצה חמישית - צוות אדום³). במשך הסדנה התבקש כל צוות לגבש תוצר שהורכב מארבעה חלקים:

- **רעיון מסדר לתר"ש** - עקרונות מנחים לתכנון, מתחים מרכזיים, הזדמנויות וסיכונים;
- **תוכנית בניין כוח מתכנסת (במדרגות)** והצבעה על 'גלגלי תנופה' (קטרים מרכזיים בתר"ש "תנופה");
- **פינוי מקורות** - מיפוי מקורות פוטנציאליים שניתן לפנות לטובת הגדלת נתח ההתעצמות;
- **מרחב השתנות** - דיון במרחבי השתנות בצה"ל שיחזקו את הארגון ויקדמו את מימוש 'תפיסת ההפעלה לניצחון'.



איור 3: לבנת משימה

המשימה כללה שימוש בלבני משימה ולוח שנדרש למלא. כל תפוקה מבצעית הוגדרה להיות '**לבנת משימה**' בצורת משושה בשיוך לצורת התפקוד, עלות התפוקה (כסף וכ"א) וזיקות לצוותים אחרים. הצורה "משושה" נבחרה משום שהיא הצורה הגיאומטרית בעלת מספר הפאות הרב ביותר שממלאת מרחב ללא רווחים, מעניין

³ הקבוצה האדומה נתבקשה לחשוב באופן ביקורתי על מבנה צה"ל והיכולות הקיימות, ולבנות תוכנית התעצמות המבוססת על השתנות פנימית בעיקרה.

לחשוב על כך בהקבלה לעולם המבצעי - כיצד למעשה היכולות השונות עובדות בצמידות גבוהה זו לזו, באופן שנותן מענה מלא למרחב הבעיה מבלי להותיר "חורים" (צרכים מבצעיים) שאינם מטופלים.

לצורך כך, לכל קבוצה ניתן לוח משימה, על גביו נדרשה הקבוצה להציג את התוכנית שנבנתה. הלוח מורכב מכמה אזורים בהתאם לחלקי המשימה. כמו-כן, נכתבה 'חוברת לבני משימה' שריכזה את כלל לבני המשימה שמופו יחד עם הגופים בבצוותים הרבי-זרועיים בשלב העיבוד, והיא כללה מאות לבנים אפשריות מכלל המאמצים והמאפשרים. חוברת זו, על כל הידע שנצבר בה, חולקה לפורום המטכ"ל ולכלל משתתפי המשימה בטרם הסדנה על-מנת שניתן יהיה להעמיק בה ולייצר תשתית ידע משותפת.



איור 4: לוח משימה

כל קבוצה עבדה וגיבשה במהלך הסדנה את תוכנית התר"ש שלה, על כלל המרכיבים שתוארו לעיל, תוך ביטוי סדרי העדיפויות שמצאה לנכון. בחלקה השני של הסדנה הוצגו במליאה חמש התוכניות שגובשו, לצד הצגת ניתוח הדמיון והשוני ביניהן, והתקיים עליהן דיון משותף ועמוק.

משימת גיבוש התר"ש תרמה באופן משמעותי ליצירת בסיס ידע משותף (כלל-צה"לי - זרועות ומטכ"ל) ושימשה בסיס לקבלת החלטות לאור דירקטיבת הרמטכ"ל כפי שהוצגה ב'תפיסת ההפעלה לניצחון'. התהליך עצמו יצר חיבור של פורום המטכ"ל ושל דרג המפקדים הבכיר בבניין הכוח לראייה מערכתית משותפת (מיקוד באבנים הגדולות) שהובילה לשיח ענייני ומהותי. שיח זה תרם לתהליך

קבלת החלטות שיתופי, ולמיפוי, הזדהות והבנה של מרחב המתחים והדילמות של דרג המטכ"ל. הוא תרם גם לבירור מהותי על מקומה של השתנות וטרנספורמציה בצה"ל למול שימור הקיים והגברת המוכנות. בסיום הסדנה נוצרו ארבעה פירושים שונים של מיקוד ארגוני-משאבי למימוש תפיסת הניצחון עם הלימה גבוהה ביניהם. מתוך עבודת הקבוצות ניכרה הסכמה רחבה על כ-60% מתוכנית ההתעצמות ביכולות, ועל כ-90% מתוכנית ההתעצמות בסד"כ עיקרי (פלטרמות ותוכניות תשתיות). במובן זה, **רב המשותף בין הקבוצות על כיווני ההתעצמות המומלצים בתר"ש "תנופה"**. עם זאת, עלו מתחים חזקים בין השתנות למוכנות (חדשנות למול חיזוק הקיים), דילמות **בהיקפי ההשקעה בהגנה לבין תחומי האיסוף וההתקפה** וכן **בתעדוף המענים בין הזירות השונות** (בדגש למעגל ראשון מול מעגל שלישי). הן מרחבי ההסכמה והן ההבדלים בין התוצרים חידדו את מרחבי ההחלטה, כנקודות בסיס שיעצבו את תר"ש "תנופה".

יצירת פוטנציאל להשתנות עמוקה ורחבה

התהליך שתואר היה כורח המציאות לאור ממצאי האבחון של מערכת בניין הכוח וצה"ל, 'תפיסת ההפעלה לניצחון' ואי-הוודאות העמוקה שחייבה גיבוש תוכנית במדרגות. צה"ל נדרש להתמודד עם מרחבים גדולים מאוד של בניין כוח הממוקד ביכולות רב-זרועיות, ועם יכולות מאפשרות רוחביות שאינן במרחב הנוחות של בניין הכוח ה'קלאסי'. התהליך הוליד תפיסה מאוזנת בין החדשני לשמרני, תוך הסטת קשב והשקעות רבות יותר ב'מאפשרים' (דיגיטל, סייבר, ספקטרום, מודיעין וכדומה), ביחס לתר"שים קודמים. עומק השיח יאפשר גם בעתיד מכנה משותף תבוני, שייקל על היכולת להתאים את התוכנית לשינויים, חידושים וצרכי העתיד שלא נצפו מראש.

עיבוד תוצאות הסדנה ותהליך החשיבה שהתקיים באג"ת בהובלת חטיבת התכנון בחודשים אוגוסט-דצמבר 2019, אפשר יצירת **תוכנית מפורטת בנויה ב"מדרגות"** המאפשרות מעבר לשלב המימוש תוך התמודדות עם אי-הוודאות.

גיבוש תוכנית רב שנתית חדשה מהווה הזדמנות לעצב את המציאות - לא רק במונחים של יכולות, פרויקטים ותקציב, אלא גם בהגדרת מצפן תפיסתי, באבחון עמוק, בהשתנות ארגונית, בהתאמת התרבות הארגונית, בטיוב וחיזוק הממשקים בתוך הארגון וכלפי חוץ ובכלים מתקדמים לשימור ההון האנושי ואטרקטיביות השירות. עיקרי ההשתנות בתוכנית "תנופה" באים לידי ביטוי ביעדים הבאים:

- א. **הגברה ניכרת של קטלניות הכוחות** - בהיקף, באיכות ובדיוק התקיפה.
- ב. **חיזוק הקצה המבצעי** - באמל"ח, במלאים, באמצעי האיסוף וההתקפה וההגנה, בהנגשת המידע הנדרש, בכוח האדם ובאימונים.
- ג. **חשיפת האויב הנעלם** בקבועי זמן קצרים ובדיוק גבוה - בכלל המרחבים בהם פועל האויב, ובדגש למרחב האורבני.

- ד. **רב־ממדיות כבסיס לפעולה** – מיצוי חוזקות צה"ל בממדים השונים לכדי פעולה מסונכרנת ומתואמת המאגברת את ההישג המבצעי.
- ה. **מיצוי הפוטנציאלים הטכנולוגיים המתפתחים:**
1. **מרחב דיגיטלי עשיר** – חיבור 'רבים לרבים' לסינרגיה רב־ממדית ורב־זרועית.
 2. **בינה מלאכותית** להגברת האיכות וקיצור התהליכים המודיעיניים ומבצעיים.
 3. **רובוטיקה ואוטונומיות** להרחבת היקף הפעולה בשדה הקרב תוך הורדת הסיכון לכוחותינו.
- ו. **אימונים המדמים את שדה הקרב המתפתח**, הן במתקני האימונים ושיטות האימון והן בשילוב סימולטורים לשיפור אפקטיביות האימון.

סיכום

במאמר התמודדנו עם שתי שאלות מרכזיות. הראשונה, כיצד מייצרים תכנון מוכוון תפיסה מבצעית לצה"ל, על־אף המערכת הארגונית התרבותית והרגלי בניין הכוח בעבר המעכבים את קצב ההשתנות. התשובה הציגה שיטה ייחודית שבבסיסה גיבוש מוכוון תפיסה ותהליך גיבוש תוכנית משתף ורחב היקף. השנייה, כיצד מתכננים לספינה כה גדולה כצה"ל טרנספורמציה עמוקה – תרבותית, מבנית, שהיא הכרח השעה, במציאות של אי־ודאות תקציבית משמעותית ומתעצמת.

תהליך גיבוש תר"ש "תנופה" היה ייחודי במגוון מימדים: בגיבושה של תפיסת הפעלה מבצעית המכווניה את כלל המאמצים; בעומק האבחון, הניתוח ומיפוי ממדי ההשתנות הנדרשים; ברוחב נקודות המבט של המשתתפים בתהליך; בצורך להתמודד עם אתגרים אסטרטגיים, גלובליים ואזוריים, הולכים ומתעצמים; כל אלו בד בבד עם התמודדות (המתקיימת אחת לכמה עשורים) לתת מענה מבני ותהליכי לאתגרים מזוהים של מערכת בניין הכוח הצבאית.

גיבוש התר"ש במתכונת הייחודית עם כלל המאפיינים שתוארו, ובהם **נקודת מבט רב־זרועית**, אפשרה את קבלת התפוקות הבאות כבר תוך כדי גיבוש התוכנית – הראשונה, ואולי החשובה ביותר, **שפה משותפת ברורה** – הדיון התפיסתי וממדי **הלמידה** העמוקים ייצרו שפה משותפת ומתואמת לאופן שבו צה"ל נדרש לפעול, המוכר ומקובל על ידי כלל דרגי הפיקוד, במטה הכללי ובגופים; התהליך אפשר חשיפה והעמקה **במרחב המתחים ובמורכבות הזילמות** בדרגים השונים לקראת **תהליך האינטגרציה** בשלב התכנון המפורט של התר"ש. לצד כל אלו, התקיים דיון מהותי על מקומה של **השתנות וטרנספורמציה** בצה"ל לצד שימור הקיים

והגברת המוכנות, ובכלל זאת מיפוי נקודות האיזון הנדרשות בין השקעה במרחבים המתפתחים (יכולות חדשניות במאמצים, עולמות הדיגיטל, הסייבר, המידע והספקטרום) למול השקעה באפיקים הקיימים, ברמת ניהול הסיכונים האפשרית לאורך זמן, ובאיזון מרכיבי ההשקעה בראי מאקרו ומיקרו של מגוון היכולות בצה"ל. תהליך העיצוב והגיבוש הוא רק הצעד הראשון, אתגרים רבים עומדים עוד בפני צה"ל במימוש התוכנית. איכות המענה הנוצר בתהליך תיבחן בפרספקטיבה היסטורית, ובעיקר בהתאמה של מימוש התפיסה והתוכנית כולה לניצחון ולהכרעה במבחנו האולטימטיבי של הצבא - במלחמה.

רשימת מקורות

- חלויה, אהרון. "תפיסת ההפעלה הנוכחית לניצחון - משמעויות", ר' אמ"ץ, צה"ל (מסמך פנימי) אפריל 2019.
 - חניה ניסים, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים 6**, צה"ל: מרכז דדו, 2016.
 - פינקל, מאיר. "שמרנות מבחירה לעומת חדשנות בבניין הכוח - הצורך באיזון מחודש", **בין הקטבים 18**, צה"ל: מרכז דדו, 2018.
 - כוכבי, אביב. "בנין הכוח בצה"ל - ניתוח מערכת וכיווני פעולה נדרשים" - סיכום שלב הגיבוש לתהליך למידה בראשות סגן הרמטכ"ל, צה"ל (מסמך פנימי), אוקטובר 2017.
 - לשכת סגן הרמטכ"ל וראש אגף התכנון. "צה"ל 2030 - סביבה אסטרטגית וכיוונים מרכזיים ל-2030", צה"ל (מסמך פנימי) אוגוסט 2018.
 - פרס, שמעון. הערות לחשיבות התכנון, סיכום כנס ארצי למנהל ציבורי, 1965.
 - לשכת הרמטכ"ל. "בניין הכוח בצה"ל - סיכום ניתוח המערכת המשולבת ושלב הגיבוש. תיעוד תהליך הלמידה בשנים 1017-2018 בנושא בניין הכוח בצה"ל בראשות סגן הרמטכ"ל", צה"ל (מסמך פנימי) 2020.
 - איילנד, גיורא. "תוכנית העבודה הרב־שנתית בצה"ל - דילמות ומענים", INSS - המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2011.
 - ידלין, עמוס. "רוסיה בסוריה והמשמעויות לישראל", INSS המכון למחקרי ביטחון לאומי - יולי 2016.
-
- Augustine, Norman R. *Augustine's Laws*, Penguin Books, 1987
 - Gilad A., Pecht E. and Tishler A. Intelligence, Cyberspace and National Security, *Defence and Peace Economics (DPE) Journal*, 2020.
 - Moore, Gordon E. "Cramming more components onto integrated circuits". *Intel. com. Electronics Magazine*.
 - Pecht, E. and Tishler A. The Value of Military Intelligence in an Arms Race, *Defence and Peace Economics (DPE) Journal*, 26 (2), 2015.