

"סיירת" רביזרועית חדשנית לבניין הכוח

לאחר שלב ארוך יחסית של למידת משמעויות וגיבוש תפיסה מבצעית, הותנעה בצה"ל לפני כשנתיים וחצי תוכנית התעצמות רביזרועית מרכזית. המאמר מציג את אתגרי המימוש העיקריים של התוכנית, את התפיסה החדשנית שגובשה לניהולה ואת המנגנונים שהופעלו עד כה כדי לצלוח את המורכבויות הרבות הגלומות בה



הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי במגישה עם בכירי הפרויקט. בפרויקט התעצמות רבים קיימים מרכיבים מסוימים, שהלקוח (במקרה הנוכחי צה"ל ומשרד הביטחון) מחויב לספקם לתעשייה (צילום: דו"ץ)

מראשית הדרך היה נהיר כי בלתי ניתן יהיה להשיג את שלל התפוקות המבצעיות שיפותחו על-ידי התעשייה בלי שותפות תורמת ופרואקטיבית של הזרועות במימושה.

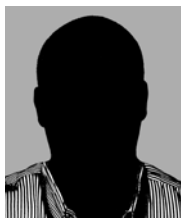
כדי שניתן יהיה להנגיש יכולות מבצעיות יוצאות דופן באיכותן, במצטרפן ובלוח הזמנים שלהן הובן במערכת הביטחון עוד לפני אישור הפרויקט כי אופן מימושו מחייב השתנות. הטרינספורמציה הדיגיטלית בצה"ל מהווה מאפשר חשוב לחיבוריות רביזרועית, אך אין בכך די. ראשית, יש לזנוח את הגישה המסורתית של פיתוח מערכות זרועיות "סגורות" יחסית ולהמירה בתפיסה של "מערכת אקולוגית" מבוססת ארכיטקטורת מערכת "פתוחה",³ המשלבת בצורה קלה טכנולוגיות הטרוגניות שנבנו בצה"ל ובתעשייה. שנית, נדרש למסד מבנים ותהליכים ארגוניים חדשניים ומופחתי בירוקרטיה, אשר יאפשרו לצוות הפרויקט הרביזרועי לפעול יחד, ביעילות ובקצב מהיר של קבלת החלטות, ותוך הישענות על יכולות ונכסים קודמים וחיוניים של הזרועות. שלישית, עבודת הצוות צריכה להיתמך על-ידי תשתית משותפת, ארגונית, תרבותית וערכית.

"הרוצה להיות בר-מזל, חייב להשתנות עם הזמנים"
(ניקולו מקיאוולי)

בעקבות שינויים שחלו בשדה הקרב בשנים האחרונות נדרש צה"ל לעבור שינוי תפיסתי: מעבר מלחימה "ליניארית", ארוכה יחסית, המאופיינת ביחסי שחיקה גבוהים לכוחותינו, נגד אויב הבנוי בפורמציות סדורות, ותוך ניסיון לשלול את יכולותיו ו"מרכזי הכובד" שלו - לאקט צבאי המנצל "חדשנות משבשת" לטובת ספיקה גבוהה של טיפול במטרות מבוצרות, בפרק זמן מתוחם, ותוך העצמתו של לוחם צה"ל להשגת עליונות על יריבו. תוכנית² התעצמות מרכזית וחדשה, שתוצריה תומכים בתפיסה החדשה, הותנעה בצה"ל בסוף 2018, וניהולה הוטל על צוות משותף של משרד הביטחון וצה"ל.

פיתוח וייצור מרכיבים טכנולוגיים מרכזיים בתוכנית הוזמנו כצפוי מתעשייה ביטחונית מובילה בארץ. ואולם ייחודיות התוכנית מתבטאת גם בפיתוח, בהתאמה ובהקמה של תשתיות יכולות שונות בתוך מערכת הביטחון, בעיקר בצה"ל. כבר

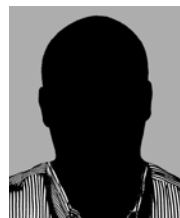
אל"ם בני א', שימש עד לאחרונה כראש התוכנית, כיום רמ"ח במפא"ת



אל"ם (מיל') חיים כ', ראש מנהלת במפא"ת; עומד בראש הפורום הטכני הבכיר המוביל את התוכנית



אל"ם (מיל') ד"ר אמיר עוזיאל, שימש כסגן המדעי לראש מפא"ת, כיום איש מילואים במפא"ת



אל"ם ד"ר הדס מינקה-ברנד, ראש מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל



מקובל לעיתים מודל מטריציוני קלסי - צוות "רזה" לניהול הפרויקט, וגוף נפרד המספק לו שירותי פיתוח.⁸ לצורך הקמת פרויקט גדול ומורכב, מוקמת לעיתים במשרד הביטחון מסגרת ארגונית ייעודית בעלת ידע וסמכות בנושאים מערכתיים (דרישות, הנדסת מערכת, תוכנית עבודה, תקציב, הוצאת הזמנות עבודה לספקים ועוד), המכונה "מנהלת פרויקט".⁹ גופים תפקודיים מופעלים על-ידי מנהלת הפרויקט בצורה מטריציונית, בעיקר לצורכי ניהול האספקות מקבלני משנה או היערכות לקליטת המערכת מהתעשייה בצה"ל.

ניהול פרויקט בתעשיות הביטחוניות בישראל, שעיסוקן כולל פרויקטים ומוצרים רבים, מבוסס בדרך כלל על מודל מטריציוני. מנהלת תוכנית הכוללת מנהל תוכנית, מהנדס מערכת ומספר קטן של עוזרים נוספים, מפעילה ומסנכרנת גופי הנדסה ופיתוח מיחידות תפקודיות בארגון וכן קבלני משנה.

ארגון המעוניין להשיג תוצרים יוצאי דופן בפרויקט יבחר בדרך כלל מבנה ייעודי, בעל זיקה חלשה יחסית לסביבה הארגונית. ואולם לעיתים ייבחר מודל אחר, דוגמת הארגון הזמיש, אשר מלבד תפוקותיו הישירות בפרויקט ישמש גם מעין "מעבדה" עבור הארגון לבחינת מהפכה במבנה הארגוני או בתהליכי העבודה הנהוגים בו

בבחירת מבנה לניהול פרויקט ספציפי יש לאזן בין צורכי הארגון (חזונו, יעדיו, האסטרטגיה שלו וכדומה) וזהותו (תפיסת הניהול, המבנה, התהליכים והתרבות הנהוגה בו) ובין צורכי הפרויקט, בהתאם לכמה פרמטרים עיקריים:

■ **ארגוניים** – חשיבות הפרויקט לארגון, רמת המומחיות של הארגון בתחומי הפרויקט, היקף הפרויקטים מתוך עבודת הארגון, זמינות משאבי ציוד/מכונות וכוח אדם לפרויקט וכדומה.

על אף האתגרים הרבים ואולי דווקא בגללם, הציב הרמטכ"ל בפני צוות הפרויקט רף ציפיות גבוה מאוד. הוא הדגיש כי הפרויקט מהווה "קטר" תפיסתי וטכנולוגי רב-זרועי בצה"ל, וכי הוא מצפה מהצוות לפעול כ"סיירת".⁴

המאמר מציג את אתגרי המימוש העיקריים של התוכנית, את התפיסה החדשנית שגובשה לניהולה ואת המנגנונים שהופעלו עד כה כדי לצלוח את המורכבויות הרבות הגלומות בה, חלקם מבוססי רעיונות אשר נוסו בארגונים אזרחיים.

ניהול פרויקטים: מבנים נפוצים

ניהול פרויקטים כמדע וכדיסציפלינה מקצועית עוצב במחצית הראשונה של המאה ה-20, בהתבסס בעיקר על יישומים של מקצועות ההנדסה בתחומי הבנייה האזרחית והתעשייה הביטחונית. משנת 1950 ועד ימינו הלך תחום זה והתפתח, בעיקר כמענה לצורך בהתמודדות עם בעיות והזדמנויות. כיום הוא מיושם במגוון תעשיות וארגונים, ובכלסוג פרויקט, בליקשר לגודלו או לטכנולוגיה שבשימוש.⁵ ככלל, ארגונים מסורתיים בנויים על עקרונות של היררכיה (בתקשורת ובהחלטות), מבניות ויציבות (סטטיות). המהפכה הדיגיטלית הביאה עימה בעשור האחרון סביבה המשתנה במהירות (לקוחות, שותפים, גולטורים), תדירות גבוהה של הופעת טכנולוגיות משבשות, נפח הולך וגדל של מידע דיגיטלי ומלחמה על "טאלנטים" (כוח אדם כישורני). "ארגון זמיש" נבנה כך שיכיל יציבות ודינמיות כאחד. לאלמנטים בארגון שהם יציבים ומשתנים באיטיות, מוסיפים יכולות של מהירות והסתגלות גבוהה לשינויים ולהזדמנויות, הנחוצים בתנאי מורכבות ואי ודאות.⁶ היכולות הדינמיות הן רשת של צוותים, הפועלים במעגלים מהירים של למידה וקבלת החלטות. הצוותים הקרובים ביותר ל"מקום ההתרחשות" או למידע הרלוונטי מקבלים סמכות להחליט בנוגע לסוגיות שעל הפרק.

ניהול פרויקט בגופי צה"ל שבהם עיקר העיסוק הוא פיתוח טכנולוגיות (באופן מקומי או באמצעות ספקים חיצוניים), מבוסס לרוב על "פורום פרויקט". זהו מבנה תפקודי⁷ שבו נוטלים חלק, בדרך כלל בין שלל עיסוקים נוספים, קצין פרויקט מהיחידה התפקודית האחראית לחלק העיקרי בפרויקט (כמוביל) ונציגים מכל היחידות התפקודיות הרלוונטיות האחרות. בפרויקטי פיתוח תוכנה המבוצעים בתוך צה"ל,



בניין משרד הביטחון בקריה בתל-אביב. בארגונים גדולים הפרוסים בקמפוסים נפרדים, נוצרות לעיתים במעלה הזמן תרבויות מקומיות שונות. כך גם בעולם הפרויקטים בצה"ל (צילום: דו"ץ)

במודל הרב-זרועי המשותף צוות הפרויקט פועל יחד, על-פי תחומי התמחות, ומקבל החלטות בראייה תוכניתית כוללת. במודל התיאום הזרועי שהוצע על-ידי חלק מהגופים, מוגדרת פונקציית תיאום בין הגופים (ראו תרשים 1). כלל הפעילויות והתוצרים שבאחריות הזרוע צריכים לעבור תכלול ואישור של מתאם זרועי, קודם לחשיפתם בפני חברי הצוות האחרים ומנהלת התוכנית. המוטיבציה להצעת הזרועות - עבודה בהתאם לתפיסה ההיררכית הידועה ונהוגה בזרוע - ברורה ומובנת. ואולם מימוש ההצעה עלול להוסיף רמת בירוקרטיה, לפגוע בשיח הפתוח של אנשי המקצוע בזרוע עם עמיתיהם מצה"ל בנוגע לסוגיות טכניות/ניהוליות ודילמות, וליצור חוסר אינטגרציה ואופטימיזציה בפרויקט שיסכן את הרב-זרועיות של תוצריו. עקב יתרונותיה המובהקים, ובראשם תקשורת פתוחה בין כל אנשי המקצוע במערכת הביטחון ו"איזונים ובלמים" למניעת סחיפה לא מבוקרת של התכן הטכני, נבחרה בתוכנית התפיסה הרב-זרועית המשותפת.

נוסף על כך, במהלך עיצוב תכולת התוכנית רבו הניסיונות מצד חלק מהגופים להוסיף לפרויקט תכולות חדשניות שיעצימו את תפוקותיו.¹² ההחלטה על הקפאת "נקודת העבודה" הפרויקטלית, כלומר קיבוע מסמכי היסוד של הפרויקט (האפיון הטכני, תכולות העבודה, תרחיש הייחוס לבחינת הביצועים, פריסת המערכת, לוח זמנים מערכתי ועוד), לאחר שניתנה ההזדמנות לכל בעלי העניין להשפיע עליה - הייתה קריטית בתהליך. מהלך זה הופיע כלקח חוזר בפרויקטים ביטחוניים קודמים, החיוני ביותר לתיאום הציפיות בין הגורמים הרבים המעורבים בעשייה.

■ **פרויקטליים** - גודל הפרויקט, מורכבותו ומשכו, מידת החדשנות הנדרשת בו, מידת האינטגרציה הנדרשת בו (מספר המחלקות התפקודיות המעורבות), מורכבות הסביבה, מגבלות תקציב וזמן, תנודתיות בדרישות המשאבים ועוד.

■ **תרבותיים** - מערכת הנורמות ההתנהגותיות, האמונות, הערכים והנחות העבודה בארגון, ומידת התאמתה של מערכת זו לעבודתם של אנשים מגופים שונים שמולם יעד משותף.

ארגון המעוניין להשיג תוצרים יוצאי דופן בפרויקט יבחר בדרך כלל מבנה ייעודי,¹⁰ בעל זיקה חלשה יחסית לסביבה הארגונית. ואולם לעיתים ייבחר מודל אחר, דוגמת הארגון הזמיש, אשר מלבד תפוקותיו הישירות בפרויקט ישמש גם מעין "מעבדה" עבור הארגון לבחינת מהפכה במבנה הארגוני או בתהליכי העבודה הנהוגים בו.

ניהול התוכנית: אתגרים והתמודדויות

משלב מוקדם יחסית הוחלט במטכ"ל להקצות לתוכנית תקנים ייעודיים למימוש התוכנית ולפעול במבנה של גוף שלדי במנהלת במשרד הביטחון,¹¹ המשלב עבודה מטריציונית משמעותית בזרועות צה"ל. מבחינה ארגונית, היה רצון למצות בצורה מיטבית את ההטרקטוריות של צוות התוכנית, ואת היכולות הגלומות בארגוני האב של חבריו. מחד גיסא, המנהלת היא גוף (מטכ"ל) נעדר העדפות זרועיות ובעל ניסיון ויכולות גבוהות במימוש של פרויקטים מורכבים, לרבות טיפול בכל ההיבטים: המקצועיים, הניהוליים, הכלכליים והמשפטיים. מאידך גיסא, קציני הזרועות (והאגפים) המשובצים בצוות הפרויקט מצוידים ברמה גבוהה של ידע, ניסיון והיכרות מקצועיים עם תכנים זרועיים החיוניים לעשייה בתוכנית, והם בעלי נגישות גבוהה לגורמים אחרים בארגון, לרבות למנחים המקצועיים שלהם.

איך מתארגנים וכיצד פועלים?

מבנה ארגוני

פרויקט רב-זרועי בצה"ל עדיין אינו שכיח, ובמקרי עבר שבהם מומש הייתה בדרך כלל זרוע דומיננטית שעמדה בראשו והובילה אותו. לא כך הדבר בתוכנית האמורה. לצורך מימוש הפרויקט הסדיר המטכ"ל מסגרת ארגונית ייעודית אך מבוזרת. צוות הפרויקט הורכב מנציגים מהמנהלת במפא"ת, ומקצינים בזרועות (ובאגפים) האחראים לתחומים מקצועיים בתוכנית בהתאם למומחיותם. יתרונותיה של צורת ארגון זאת מול מודל שבו צוות הפרויקט כולו כפוף למפא"ת, מתבטאים במיצוי הגבוה של יכולות הזרועות ובחיסכון המושג הודות למניעת כפילות בתפקידי כוח אדם מקצועי יקר. יתרה מכך, קציני הזרועות משמשים בפועל גם כשגרירי הפרויקט בגופים האורגניים שלהם, ותורמים רבות להגברת המודעות בצה"ל לשינוי המתפתח. לצד זאת, חשוב לזכור שהבטחת רציפות עבודה משותפת של צוות רב-תחומי ורב-ארגוני, מחייבת את אנשי הצוות לפעול בכפיפות דואלית (פיקודית ותוכניתית), ומימושה מורכב יותר מבחינה תפיסתית, ארגונית ואישית. נוסף על כך, מודל עבודה רב-זרועי מגלם באופן אינהרנטי סיכון ל"זליגה" לא מידתית או לא מאוזנת של אינטרסים זרועיים לתוך הפרויקט, והשפעה בעייתית על אופן התנהלות הצוות ועל תוצריו.

ניהול זמיש ו"שילוב ידיים" צבא-תעשייה

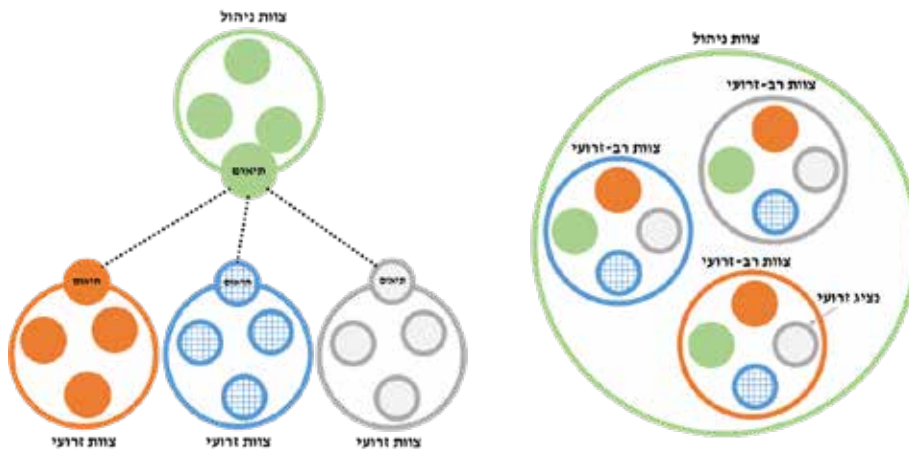
כבר בשלב מוקדם הובן כי התמודדות עם אתגר כה מורכב מבחינה ארגונית, מחייבת תפיסת הפעלה פחות שגרתית. הרעיון להציב את כל אנשי הצוות במקום אחד (משרד הביטחון) נדחה בשלב מוקדם, עקב סיכון משמעותי לניתוק מקצועי וארגוני של התוכנית מהזרועות. הצעה אחרת - של עבודה בהתאם לתפיסה פרויקטלית "רגילה", מבוססת עבודה מרוחקת של צוות הפרויקט (איש איש במשרדו), החלפת תכתובות בין השותפים ומפגשי תיאום בתדירות נמוכה (חודשית) - הייתה רחוקה מלהיות

בהלימה לקצבים הגבוהים שבהם נדרש הצוות לפעול. על אתגר הניהול בתוך מערכת הביטחון התווספה מורכבות נוספת בעבודה מול התעשייה. בפרויקט התעצמות רבים קיימים מרכיבים מסוימים, שהלקוח (במקרה הנוכחי צה"ל ומשרד הביטחון) מחויב לספקם לתעשייה. בדרך כלל מדובר במשימות אדמיניסטרטיביות¹³ או בפעילויות הנדסה ופיתוח בהיקפים קטנים יחסית. בתוכנית האמורה צה"ל הוא שותף מלא במימוש התוכנית, ומוטלים עליו נתחי עבודה טכנולוגיים-הנדסיים ניכרים מבחינת כוח אדם ותקציב. אספקת תוצרי צה"ל באיכות גבוהה ובמועד היא קריטית להצלחת הפרויקט. המשמעות היא, שנדרש מודל ניהולי לעבודה משולבת של גורמים פנימיים וחיצוניים כאחד.

כדי לאפשר את הפעולה במבנה הרשתי הזמיש, שבו מתקיימים יחסי גומלין תכופים בין המשתתפים, נדרשת סביבת עבודה מאפשרת. לפיכך הוקם במשרד הביטחון מתחם עבודה רבי-זרועי לעבודה בלתי אמצעית של צוות הפרויקט

בהתאם לכך, ראשית, הוחלט על ביצוע שינוי עמוק בתפיסת הפיתוח. לא עוד תבנית עבודה מבוססת אספקות "חד-כיוונית" של טכנולוגיות ומערכות מהתעשייה לצה"ל והטמעתן לאחר מכן בצבא, אלא מאמץ משותף של צה"ל לצד התעשייה, ותוצרי תעשייה שמיועדים לפעול כבר מהיום הראשון על-גבי התשתיות הצה"ליות. נוסף על כך הוגדר קו מנחה שעיקרו שמירה על ארכיטקטורה פתוחה וגמישה בעבודת הצוותים. גישה זו מעניקה למערכת הביטחון יתרונות מרחיקי לכת מבחינת האפשרות לבצע בעתיד שינויים ועדכונים בתפיסות מבצעיות, לשלב בקלות יכולות חדשות ואמל"ח מתקדם במערכת בלא תלות בגוף שבו פותחו, להרחיב את הקישוריות

תרשים 1 - מודל העבודה בתוכנית. מימין: רבי-זרועי משותף; משמאל: תיאום זרועי



בין זרועות צה"ל ועוד. צוות הנדסת המערכת של התוכנית קיבל את האחריות לבצע בקרה רציפה על תוצרי צה"ל, כדי לוודא התאמה גבוהה שלהם ליעדי התוכנית. עם זאת, חשוב לציין כי באופן העבודה המשותף גוברת התלות בתהליכי פיתוח המתרחשים בד בבד בתעשייה ובצה"ל. נדרש לאפשר לתעשייה לבצע את הפיתוח והבדיקות של המערכת מעל התשתית הארגונית של צה"ל, וכן למצוא מנגנונים שימזערו חריגה מקצב ההתקדמות הרצוי בשני הארגונים. לפיכך, אף שיישום המודל החדשני עשוי להיות "סנונית ראשונה" המבשרת על הצלחה ביישומו בפרויקט התעצמות נוספים, יש להביא בחשבון רמת מורכבות גבוהה בממד הארגוני, ובהתאם לכך למסד מנגנונים מוסכמים בכל הנוגע לעבודה המשותפת של משרד הביטחון, צה"ל והתעשייה.

שנית, הוחלט לעבור למבנה חדשני - על בסיס הנהוג בתעשייה ובהתאמות הנדרשות - המשלב אלמנטים של "ארגון זמיש" ו"צוות ליבה", ולהגדיר כלים ארגוניים התומכים בו. הבסיס למבנה הוא מספר דרספרתי של "רשתות"; כל רשת מכילה צוות תחומי ואחראית לתכולת עבודה רבי-זרועית שמהווה מרכיב בתוכנית (ראו תרשים 2 מימין). הרשת אחראית לכל התכולות שהוגדרו עבורה, לרבות כאלה שאינן בהכרח נוגעות באופן ישיר לכל חבריה. מוביל כל רשת, שמכונה הקפ"ט (קצין פרויקט) הזרועי, נבחר באופן ענייני משיקולי יתרון יחסי: ידע מקצועי, ניסיון טכנולוגי ומערכתי קודם, מידת המעורבות הזרועית במרכיב התוכנית, ניסיון בתהליכי הטמעת יכולת חדשה במערכת ארגונית קיימת ועוד. בסך הכול משולבים ברשתות מספר רב של קצינים ממערכת הביטחון רבת. חשוב לציין כי כמעט כל חברי הרשתות, לרבות המובילים, הם קצינים בדרג רס"ן. הדבר תורם מאוד לשיתוף פעולה פורה, ברמה מופחתת של תהליכי בירוקרטיה ארגוניים, ותוך העצמת המחויבות ההדדית בין הקפ"ט הזרועי ובין התוכנית.

הרשתות מנוהלות ומסונכרנות באופן עיתי על-ידי צוות אינטגרציה וניהול בראשות ראש התוכנית, שהוא בעל הסמכות בכל הנוגע להחלטות תוכניותיות. בצוות זה חברים, מלבד צוות הליבה המנהל, גם המפקדים המקצועיים של הקפ"טים הזרועיים. מהנדס המערכת - חלק אינטגרלי מצוות

תרשים 2 - מבנה רשתי זמיש בתוכנית



שותפים בפיתוח המערכת גופים תפקודיים רבים מחטיבות שונות, וגוף ניהול הפרויקט בה מתמודד עם אתגרים הדומים בחלקם לשלנו.

תשתיות ארגוניות מסדרות

ברי כי אין במבנה הארגוני ובתפיסת ההפעלה המשלבים את הצבא ומשרד הביטחון כדי להסדיר את סוגיית הפר"ש בצוות התוכנית המאורגן באופן בלתי שכיח (בשני הארגונים). נדרש למסד תחומי אחריות וסמכויות לשותפים, אופן מתן הנחיה מקצועית לקצינים, תהליך אישור תוצרים, נוהלי דיווח ובקרה ועוד. התשתיות המסדרות¹⁶ של המנהלת במשרד הביטחון ושל גופי צה"ל שונות אלו מאלו, ובפרט אמורים הדברים בכל הנוגע לניהול פרויקטים. המנהלת פועלת בכפיפות למנכ"ל משרד הביטחון או לראש אגף, והיא בעלת סמכויות ביצוע רחבות ועצמאיות.¹⁷ הוראות משרד הביטחון מגדירות את תפקידיה, סמכויותיה והמבנה הארגוני של המנהלת, לרבות בניהול פרויקטי פיתוח והצטיידות באמל"ח. המבנה הארגוני של גופי צה"ל, תפקידיהם וסמכויותיהם, מוגדרים על-ידי המטכ"ל לדרגים הגבוהים יותר, ועל-ידי הזרועות והאגפים לדרגים הנמוכים יותר. בתחום אישור וניהול פרויקטים פועל צה"ל זה שנים רבות על-פי הוראת קבע אג"ת 10/1, המסדירה את תהליך העבודה והאישורים, שלביו, תוצריו, בעלי התפקידים המעורבים בו ותחומי אחריותם.¹⁸ לצד האמור, הגם שהמטכ"ל מקיים תהליכים רוחביים ואחידים, ניתן למצוא בזרועות ובאגפי צה"ל שונות במגוון תחומים: ארגון, בעלי תפקידים ותחומי אחריות, תהליכי עבודה פנימיים בתחום הפרויקטים ועוד.

היה ברור כי תהליך הסדרה פורמלית של תחומי האחריות והסמכות, ושל הגדרת יחסי העבודה בין הגופים השותפים בתוכנית, עלול להתארך יתר על המידה. באופן מעשי, סוכם על עבודה מבוססת סט משולב של הוראות ונהלים – עבודה בהתאם להוראות המשרד (ניהול כלל היבטי הפעילות הפרויקטלית) וגם על-פי נוהל 10/1 (תהליכי אישור ובקרה הפרויקט בצה"ל).

"מגרש המשחקים" המשותף

כדי לאפשר את הפעולה במבנה הרשתי הזמיש, שבו מתקיימים יחסי גומלין תכופים בין המשתתפים, נדרשת סביבת עבודה מאפשרת. לפיכך הוקם במשרד הביטחון מתחם עבודה רב-

האינטגרציה והניהול - וצוותו משולבים גם במרבית הרשתות. מבנה זה תורם להשגת התקדמות מתואמת בכל הצירים המקצועיים של הפרויקט, תוך הגדרת מרחב ההשפעה של כל ציר, מתן חופש פעולה מקצועי בביצוע לכל צוות, הבנת דרג המפקדים את אתגרי התוכנית ורתימתו לעמידה ביעדיה. לצורך תיאום ציפיות בקרב צוות הפרויקט בנוגע לעבודה המשותפת, הוגדרו ארבעה בעלי תפקידים מרכזיים: ראש התוכנית, מהנדס המערכת, קפ"ט זרועי וחבר צוות

רשתי. אחרי ניתוח דפ"אות וגיוש המלצות בצוותי חשיבה¹⁴ ושיח משותף של צוות הפרויקט, הוגדרו לכל בעלי התפקידים הנ"ל תחומי האחריות ויחסי הגומלין ביניהם, ובינם ובין התעשייה.

עניין מיוחד היה בהגדרת תפקיד הקפ"ט הזרועי וממשקי העבודה שלו עם זרוע האם. מכיוון שלרוב שובצו בכל רשת כמה קצינים מכל זרוע, "גודר" תחומי האחריות שלהם להובלה בתחומם המקצועי (אחראי טכני לתכולות בתחומו, אחראי לניהול ובקרת מימוש תכולות הזרוע בתחומו וכדומה). כמו כן, הוגדרה חברותם של הקפ"טים הזרועיים בצוות הנדסת מערכת מורחב ובמפגשי ניהול דו-שבועיים בראשות ראש התוכנית, שנועדו לסנכרון הפעילות הכוללת בתוכנית. ליישוב מראש של מתח אפשרי, הוגדר המפקד בזרוע כמנחה המקצועי של הקפ"ט הזרועי, וראש התוכנית כמנחה הפרויקטלי שלו. הבחנה זו סייעה למיצוב הקפ"ט הזרועי כחלק אינטגרלי מצוות פרויקט, תוך שימור ההנחיה המקצועית של מפקדיו וחיוק זיקתם לתוכנית. במישור הפרקטי הונחה הקפ"ט הזרועי על-ידי ראש התוכנית לבצע אישור מקדים של החלטות מקצועיות עקרוניות אצל מפקדיו קודם להעלאתן בפניו. נוסף על האמור, הקפ"ט הזרועי לא נדרש לבצע מעקב ובקרה התקדמות ניהולית של כלל פעילות הזרוע בתוכנית; החלטה בעניין זה הושארה למפקדיו בזרוע.

המבנה הארגוני ותפיסת ההפעלה שגובשו לצורך יישום התוכנית מביאים לידי ביטוי את הכוונת הרמטכ"ל, את היתרונות היחסיים של הגופים ושל הקפ"טים הזרועיים, ואת חוזקותיה של המנהלת במשרד הביטחון.

נוסף על השתתפותם ברשתות בתוך מערכת הביטחון, שולבו אנשי צוות הפרויקט בעשרות צוותי פרויקט משולבים (IPTs)¹⁵ בניהול התעשייה (ראו תרשים 2 משמאל). קציני מערכת הביטחון המשולבים בצוותי IPT צריכים להשפיע על תכן המערכת, לתת מענה מעמיק לסוגיות שעל הפרק, ולבקר באופן הדוק את ההתקדמות במימוש.

בכיוון ההפוך, שולבו מהנדסים מהתעשייה בצוותים התחומיים של צה"ל, בעיקר לשיפור האינטגרציה הטכנית בין תוצרי הגופים.

צוותי הנדסת המערכת במערכת הביטחון ובתעשייה מתאמים ביניהם באופן רציף סוגיות מערכתיות כגון סקרי תכן, ארכיטקטורה, ביצועים, ממשקים, ניסויים, אבני דרך עיקריות וסיכונים תוכנתיים. יצוין כי אף בתעשייה הביטחונית

תרשים 3 - מנגנון תיאום ובקרה בארבע רמות



זרועי לעבודה בלתי אמצעית של צוות הפרויקט, שבו מצויד כל חבר צוות בעמדת עבודה ייעודית ובחיבור לרשת בעלת גישה לכלל החומרים המופקים בתוכנית (כולל מהתעשייה). נוסף על כך, מותקנות במתחם עמדות מרוחקות ברשתות הזרועות, המאפשרות לקפ"ט הזרועי גישה נוחה לבעלי תפקידים בזרוע ולמידע המצוי ברשת ארגונית זו.

ואולם למרות שיפור גדול שהשיג צה"ל בשנים האחרונות בתחום התקינה והאחידות במערכות המידע הארגוניות,¹⁹ עדיין ניכרת שונות גבוהה בסטנדרטים של המערכות השונות (לדוגמה: שמות משתמשים, מדיניות אבטחה, תפעול וזמינות). התוצאה היא קישורים חלקיים בלבד בין רשתות בניין הכוח השונות, ועיסוק רב שנדרש מהמעורבים בכל העברה של מסמך או מצגת במערכות הדואר האלקטרוני.

כתוצאה מכך, הותנעה פעילות להקמת סביבת עבודה מחשובית משותפת לתוכנית, שתאפשר עבודה נוחה בלא תלות במיקום הפיזי של חברי הצוות (משרד הביטחון, צה"ל, תעשייה). לצורך כך בוצעה רתימה של גופי המחשוב במשרד ובצה"ל למתן מענה בשלוש מדרגות מימוש: העברה חלקה של דואר אלקטרוני עם צרופות מכל הסוגים, ועידת וידיאו רב-זרועית מאובטחת (צורך חיוני בתקופת נגיף הקורונה), והקמת סביבת עבודה רשתית משותפת לכל המידע התוכנית.

כדי לסנכרן את מועדי הפעילות המשותפת הוגדר בתוכנית שעל"ח²⁰ מחייב, שכולל שני ימי עבודה קבועים, ה"סגורים" לטובת עבודה בצוותים - יום אחד במתחם הרב-זרועי, ויום אחר לעבודה בצוותי ה-IPT בתעשייה. נוסף על כך הוגדרו מפגשי אינטגרציה וניהול בדריגים שונים, שתדירותם נמוכה יותר. יתר הזמן מנוהל עצמאית על-ידי מובילי הרשתות, בעיקר לטובת שהות בזרוע (עדכון המפקדים, קבלת הנחיה מקצועית, תיאום ובקרת הפעילות בגופי המימוש) או פעילות לקידום משימותיהם. כדי לצמצם ככל האפשר חיכוכים פוטנציאליים במודל הרב-זרועי גובשו מנגנונים לתיאום וליישוב מחלוקות בנוגע לאופן העבודה והתפוקות, שמטרתם לעדכן ולשתף במידע ובהחלטות (למנוע "הפתעות"), ואף להתערב באיתור פתרונות נקודתיים, כגון אופן חלוקת האחריות בתוך הצוותים התחומיים.²¹ לצורך הסדרת העבודה הפנימית של הרשת הרב-זרועית, סוכם על הפצת מסמכי עמדה לעיון כל השותפים כטיטה להתייחסות לפני כל שלב מרכזי בפרויקט, ועל עריכת סקרים מוסדרים בראשות ראש התוכנית לאישור תוצרים מהותיים של הצוות. כמו כן, נבנה מנגנון תיאום ובקרה בארבע רמות (ראו תרשים 3), המכוון לנושאים טכניים, מחויבויות חוזיות, מימוש תוכנית העבודה ומשימות שוטפות. המנגנון כולל גם תהליכי הכרעה מובנים במקרה של קונפליקט, ואף מתן אפשרות לחבר צוות להגיע עד ראש התוכנית לצורך הגשת ערעור על החלטות שהתקבלו בדריג הביניים השונים.

לעבודה הרמונית של צוות הפרויקט עם גוף האמל"ח (רב-זרועי

אף הוא), תואם מנגנון עיתי של "שולחן עגול דורש-מממש", הדן בסוגיות טכנו מבצעיות שעל הפרק, ביישוב מחלוקות שהתגלו, בניהול מתואם וביצירת "חזית" תוכניתית אחידה. לטיפול הרגשת השותפות של שני הגופים, ניתנה לקציני האמל"ח שקיפות מלאה לכל הקורות בתוכנית, לרבות גישה לחומרים והשתתפות בדיונים של כל הצוותים - התחומיים וה-IPT.

לצורך עדכון ותיאום בין כלל גופי מערכת הביטחון בנוגע לסוגיות מרכזיות שנדונות בתוכנית, גובשו סדנאות רב-זרועיות, בהשתתפות פורום רחב, כולל המפקדים בזרועות. הללו התבררו ככלי יעיל מאוד לתיאום ציפיות לפני שלבים מרכזיים, לדיון בשאלות עקרוניות שעל הפרק, לסנכרון רוחבי של כלל המעורבים בתוכנית, לאישור תוצרי ביניים עיקריים של התוכנית (כולל בדרג בכיר), ואף לאינטגרציה של תוצרים. הסדנאות עסקו, בין היתר, בגיבוש מסמכי

המכרז, בגיבוש מחויבות מערכת הביטחון לתעשייה, בשקלול טכני של ההצעות במכרז, ובתיאום ציפיות בנוגע לתכולות צה"ל בתוכנית.

בציר המימוש הטכני הוקם פורום רמ"חים טכנולוגיים בראשות ראש המנהלת במשרד הביטחון, שמתכנס באופן רבעוני לטובת סנכרון ותיאום המאמץ בתוכנית, דיון בסוגיות מערכתיות, החלטה על שינויים ושיפורים וסיוע בהטמעה של תפיסת ההפעלה והמנגנונים התומכים בה. בהמשך מימוש התוכנית יועלו בפני הפורום סוגיות תכן מרכזיות וניסויים מרכזיים.

נוסף על כל האמור, נרתם גם דרג הפיקוד הבכיר לסייע ולתמוך בהפעלתו של מודל העבודה החדשני שגובש. סיווגו על-ידי הרמטכ"ל כרב-זרועי וכמרכזי בתוכנית ההתעצמות של צה"ל - הוביל לקשב רב שניתן לפרויקט על-ידי המטכ"ל והדרג הבכיר. ראש אג"ת ובניין כוח רב-זרועי וראש מפא"ת מכוונים את התוכנית ומסייעים בקידום כלל הווקטורים בה, לרבות הסרת סיכונים מערכתיים, זאת בלי להחליף את פעילותם השוטפת של דרגי העבודה.

תרבות משותפת

בארגונים גדולים, ובמיוחד כאלה הפרוסים בקמפוסים נפרדים, נוצרות לעיתים במעלה הזמן תרבויות מקומיות שונות. כך גם בעולם הפרויקטים בצה"ל. עם השנים התגבשו והונחלו בזרועות ובאגפים שפה ומושגים "מקומיים". לדוגמה: המושג "בדה"ת" (בדיקת היתכנות) - בזרוע מסוימת הכוונה לניתוח של מידת הבשלות הטכנולוגית ליישום, ואילו באחרת - לניתוח המשמעות וההערכות ליישום. כינויים שונים ניתנים לעיתים גם לאותו עניין. כך בהקשר של משימת פיתוח והצטיידות שמטיל גוף אמל"חי על גוף טכנולוגי; בחלק מהגופים נהוג לכנותה "משימת פרויקט", ואילו באחרים היא מוכרת כ"דרישה מבצעית". גם "סקר דרישות מערכת" השגור בארגון מסוים הופך לעיתים ל"דיון קליטת משימה" בארגון אחר.

השוני בין התרבויות הארגוניות מתבטא גם בתהליכי העבודה

- ישירה, תעדוף המשימה התוכניתית על-פני כל האחרות.
- שילוב כוחות – שקיפות ושיתוף חברי הצוותים ומפקדיהם בכל המידע הרלוונטי, בצורה אמינה, עדכנית ומלאה (מפגשים, מסמכים, החלטות, התקדמות וכדומה), הסתייעות בידע, ניסיון, משאבים, נכסים וסמכויות של העמיתים, ערבות הדדית ופרגון.
- חדשנות מתואמת – עידוד לגילוי יוזמה, חדשנות והשתנות בכל דבר ועניין בתוכנית, תוך כיבוד ודבקות בהחלטות קודמות כל עוד לא התקבלה החלטה אחרת ("make before break").

עם זאת, האתגר המורכב יותר אחרי שלב הגדרת הערכים הוא בהטמעתה של התשתית בקרב כל החברים, ואין זה עניין של מה בכך. שיתוף חברי הצוות בגיבוש תהליכי העבודה, הנחלתם בצורה רוחבית בכל הרשתות מהרגע הראשון, מתן דוגמה אישית של מובילי התוכנית וטיפולם בחריגים – כל אלה מסייעים בהטמעתה של "תרבות עבודה רב-זרועית", החיונית כל כך לתוצאה מוצלחת.

הצוות (האנשים)

סוגיית המשאב האנושי והרכבו קיבלה חשיבות מיוחדת בהקשר של צוות רב-ארגוני. צוות הפרויקט המאייש את המסגרת הארגונית מבוסס על תמהיל של אנשי מקצוע מתחומים שונים ומגוונים. רוב נציגי צה"ל שהצטרפו לצוות הפרויקט הרב-זרועי הביעו התפעלות רבה מיכולות הביצוע, שיטות העבודה, הקישורים הארגוניים הרוחביים והטכנולוגיות אליהן נחשפו במנהלת. רובם ראו בתקופת שירותם זו קידום של ממש בהיבט ההתפתחות האישית ובחשיפה לתכנים מקצועיים, ניהוליים וארגוניים, שלא היו נגישים להם במהלך השירות ה"רגיל" בזרוע. לצד זאת, ככל שהתקדם התהליך הוצפו גם אתגרים מורכבים בממד זה, בדגש על מציאת האיזון המתאים בין צורכי הזרוע ובין צורכי התוכנית. לדוגמה, אופן הטיפול בסוגיות כוח אדם שונות, ובפרט איוש הקצינים, תפקודם והערכתם.

- האתגרים הנוגעים לתחום האיוש נחלקים לשלושה רבדים:
 - שיקולים הנוגעים להחלטה על איוש – איושו של תקן קפ"ט זרועי נקבע כמקובל על-ידי הסמכות הזרועית. אם צורכי הזרוע אינם מצויים בהלימה מלאה עם דרישות התוכנית, התקן הפרויקטלי אינו מאויש באופן רציף וההפוגות עלולות לפגוע בהתקדמות התוכנית. לפיכך, נחוץ שיח מפקדים שוטף בכל הנוגע להתפתחות תוכנית האיוש ולאיתור פתרונות אד-הוק.
 - שיקולים הנוגעים להחלטה על זהות המאייש – יש לוודא כי כישורי העבודה בצוות של הקפ"ט הזרועי, שהם כלי הכרחי לתפקודו המוצלח בתוכנית, מקבלים את המשקל הראוי בדינוי השיבוצים.
 - השגת יציבות באמצעות הארכת משך התפקיד – יש להתמודד עם השלכות מודל הקבע הנוכחי, שגורם בפועל להחלפה תכופה של בעלי תפקידים בתוכנית (לרוב, לאחר שנתיים בתפקיד לכל היותר). החלפות אלה מקשות מאוד על קידום תוכנית רב-שנתית מורכבת, עמוסת פרטים והחלטות קודמות, אשר דורשת עקומת למידה ארוכה. לעניות דעתנו, יש לתת לסוגיה זו מענה ייחודי וגמיש יותר. כוונתנו למסד תיק כניסה לתפקיד וכן חפיפה נאותה לכל



ראש המנהלת (מימין), ראש מפא"ת ומנכ"ל משרד הביטחון אלוף (מיל') אמיר אשל (משמאל) בביקור במתחם הרב-זרועי.
סוגיית המשאב האנושי והרכבו קיבלה חשיבות מיוחדת בהקשר של צוות רב-ארגוני (צילום: דו"ץ)

של הגופים הטכניים, ובערכי הליבה שלפיהם הם פועלים. הנ"ל הם בדרך כלל בעלי מתאם גבוה לאופן שבו פועלת "המערכת המבצעית" הנהוגה בזרוע. דוגמאות בולטות להטרוגניות ארגונית גבוהה: סוג תהליכי העבודה השכיחים (ריכוזי או מטריציאלי), מידת ההלימה בין אחריות וסמכות, מסגרות מוכוונות לקוח או מוכוונות תחום מקצועי/מוצרים, כושר ההסתגלות לשינויים (למשל עבודה במודל שונה מהמוכר), היקף יכולת העבודה בכפיפות למספר מנחים בריאזמית (בדרג משימתית ומקצועית), מידת קבלת הסמכות של מוביל משימתית שדרגתו מקבילה ואף נמוכה יותר, המשקל שניתן לחדשנות בעשייה, הנכונות ליטול סיכונים כדי להשיג תפוקות יוצאות דופן ועוד.

בעת ההתארגנות לעבודה הרב-זרועית, הוגדרה תשתית משותפת שלאורה מתנהלת התוכנית, בדגש על שפה ומושגים, נורמות וערכים, ותקשורת פתוחה ככל האפשר, לרבות בין מערכות ארגוניות. כדי ליצור בסיס אחיד להתנהלות המשותפת ולהתגבר על פערים תרבותיים בתוך הצוותים, הוגדרו במקביל גם ערכי הליבה שלאורם יפעל הצוות:

- כבוד הדדי – שיח אחראי, מקצועי, ענייני ומכבד בכלל, ובפרט כלפי בעלי תפקידים אחרים, דעות, שיטות ורעיונות אחרים גם אם אינם חלק מהקונצנזוס.
- מעורבות – נוכחות במפגשים, שותפות, אחריות לעירוב גופי הזרוע הרלוונטיים ומחויבות להצלחת התוכנית, לרבות מתן התראה ב"דחיפה" על סיכון לפגיעה בה.
- פרואקטיביות – פעולה יוזמת, במקצועיות ובזמן, גם ללא הנחיות מפורשות מהרמה הממונה, אלא מתוך הבנת הצורך. קידום יוזמות ורעיונות, גם בנושאי עיסוק שאינם באחריות

החלפה. עם זאת, נראה שאין די בכך, ואנו עדיין בשלבי חיפוש אחר מענה מספק, שיוביל לשהות ארוכה יותר בתוכנית לצורך מיצוי התפקיד.

בתחום תפקוד הקצינים שהוצבו בהתאם לתקני התוכנית נציין כי הקצינים נאלצים מדי פעם להתמודד עם מתח בין תפקידם בתוכנית ובין משימות נוספות שמטילים מפקדיהם. שורשיו של מתח זה הם ריבוי הממונים ולעיתים אף אינטרסים מנוגדים בין צורכי הזרוע ובין צורכי התוכנית. הדבר ממחיש את האתגר התרבותי שקיים בעבודה מטריציונית, הנדרשת בתוכנית, ומחייב את מנהלי התוכנית ואת המפקדים בזרוע להיות ערניים לכך, ולפתור קונפליקטים, עקרוניים לפחות, מוקדם ככל האפשר.

הסביבה הזרועית, אף זו הקרובה, לא תמיד מודעת למאמצים הרבים שמשקיעים הקצינים בקידום התוכנית, כיוון שהמשימה הכוללת איננה באחריות הישירה של המחלקה או המרכז הזרועיים, ולכן לא תמיד זוכה לרמת חשיפה גבוהה

בהיבט הערכת פועלם של הקצינים, זיהינו כי קציני הזרוע המוצבים בפרויקט מרגישים לעיתים "ריחוק", מנטלי בעיקר, מסביבתם הזרועית – מפקדים ומנחים מקצועיים, ובעיקר עמיתים. הסביבה הזרועית, אף זו הקרובה, לא תמיד מודעת למאמצים הרבים שמשקיעים הקצינים בקידום התוכנית, כיוון שהמשימה הכוללת איננה באחריות הישירה של המחלקה או המרכז הזרועיים, ולכן לא תמיד זוכה לרמת חשיפה גבוהה. כתוצאה מריחוק זה, קציני הזרוע המוצבים בתוכנית מתקשים יותר לקבל הערכה כ"בולטים לחיוב", או לזכות בציונים גבוהים בשאלון הסוציומטרי הנערך ביחידתם האורגנית. האמור מציב בפני דרג המפקדים הבכיר בתוכנית אתגר ארגוני בבניית כלים להתמודדות עם מצב זה, כולל הגדלת מרחב ההשפעה שלהם על ההחלטות בעניין קידומו האישי והמקצועי של הקפ"ט הזרועי. מתן תחושת שייכות והזדהות עם התוכנית ועם יעדיה זוהה כמרכיב הכרחי להצלחתו של הצוות לפעול יחד. נוסף על שהייה משמעותית במתחם הרב-זרועי, עדכון שוטף על המתרחש בתוכנית ועידוד מעורבות והשפעה, הושם דגש על העצמת אנשי הצוות, האצלת סמכות בתחומם וחשיפת עיסוקיהם והישגיהם בפני מפקדיהם בזרוע או בפני בכירי מערכת הביטחון, המגיעים בתכיפות לביקור במתחם הפרויקטלי. נוסף על כך, מבוצעת חניכה מקצועית וכן פעילויות מקצועיות לצד יצירת הווי חברתי.

סיכום

לאחר שלב ארוך יחסית של למידת משמעויות וגיבוש תפיסה מבצעית, הותנעה לפני כשנתיים וחצי תוכנית התעצמות רב-זרועית מרכזית של צה"ל. צוות הפרויקט שמונה להוביל את התוכנית מאוּש על-ידי טובי הקצינים בצה"ל, במצרך יוצא דופן בגיוונו.

מול שלל אתגרי התוכנית שניצבו בפניו (בדגש על עבודה רב-זרועית אפקטיבית ויעילה) ותהליך הלמידה שביצע – בחר צוות הניהול להגדיר מבנה ותפיסת הפעלה חדשניים המבוססים על אימוץ מודל "ניהול זמיש" ומתעדכנים באופן איטרטיבי, תוך ביצוע התאמות לאסטרטגיית הרמטכ"ל, מיצוי יכולות הזרועות השותפות, ופעולה משותפת של צה"ל לצד התעשייה; על תמיכת הארגון במודל העבודה; ועל גיבוש הקצינים השותפים במימוש התוכנית כצוות פורץ דרך.

לראש התוכנית יועד תפקיד מרכזי בסנכרון כלל המאמצים בפרויקט, הטכנולוגיים ובעיקר הארגוניים והאנושיים. הוא נדרש להשקיע קשב רב כדי "להוביל אוסף של נגנים יחדניים מעולים לנגן את הסימפוניה כתזמורת"²², על-ידי פעולה רציפה בשני צירים מקבילים ומשלימים. הציר האחד, "הקשה", בהנחה, בתיאום, במעקב ובבקרה הדוקים אחר ההתקדמות בכל תחומי העשייה וקבלת החלטות בנושאים עקרוניים רבים. הציר האחר, "הרך", בבניית תחושת מעורבות, שותפות ואחריות הדדית בצוות.

תרומת המפקדים של חברי הצוות בארגונים השונים חיונית מאוד אף היא להצלחתו של תהליך מורכב זה. הללו נדרשים לגלות רמה גבוהה של הירתמות, תעדוף של משימותיהם בפרויקט על-פני מטלות אחרות ואינטראקציה יום-יומית כמעט, לא שכיחה, עם השותפים האחרים, תוך שיתוף קבוע של מידע וידע.

בנקודת הזמן הנוכחית התוכנית עומדת ביעדי הביניים שלה בהצלחה, ואולם הדרך לקו הגמר עדיין ארוכה, מחייבת השקעת אנרגיה בכל קשת הפעילות, הפקת לקחים רציפה וביצוע התאמות כנדרש. רמת המחויבות והמעורבות של הצוותים לתהליך היא בדרך כלל גבוהה, ואולם קיימים גם חריגים בהם נדרש לטפל. מעבר לכך, זיהינו צורך ממשי בחיזוקה של פונקציית הנדסת המערכת בתוכנית, בדגש על סנכרון כלל המאמצים הטכניים/ניהוליים שבאחריות צה"ל. עיקר הקשב והמשאבים בשנותיו הראשונות של הפרויקט מוקדשים לעיצוב תכן המערכת המפותחת בתעשייה, ושומה לוודא כי הציר הצה"לי המשלים מתקדם אף הוא כמתוכנן.

אנו שוקלים לשלב בעתיד כלים נוספים, שטרם יושמו עד כה, דוגמת מתן חוות דעת (לא פורמלית) לקצין הזרועי על-ידי ראש התוכנית, כולל יידוע מפקדיו. הגם שמדובר בשינוי מהנוהג עתיק היומין בצה"ל, אנו סבורים כי ליישום רעיון זה פוטנציאל רב לטיוב עבודתם המשותפת של הקפ"ט הזרועי ושל ראש התוכנית, ולהגדלת המחויבות ההדדית ביניהם. בסוגיית איושה של המסגרת התוכניתית, אנו תקווה כי העלאת נושא זה למודעות, עם מיסודו של פורום רמ"חים טכנולוגיים, יסייע לשבץ את כוח האדם המתאים ביותר לתוכנית, תוך שמירה על רציפות עשייה.

הרמטכ"ל הצהיר לא אחת כי מבחינתו התוכנית היא "קטר תפיסתי וטכנולוגי". אין ספק כי ניהול תוכנית זו, עשוי להוות גם "קטר ארגוני ותרבותי", בכל הנוגע לניהול מאמץ בניין כוח רב-זרועי בצה"ל. אנו תקווה כי הידע שייווצר (וכבר נוצר) במהלך מימוש התוכנית ישמש ויעצים בעתיד את מערכת הביטחון, בפרויקטים רב-זרועיים ורב-ארגוניים דומים.

המאמר נכתב בשיתוף הפורום הטכני הבכיר בו חברים רמ"חים טכנולוגיים מחה"א, ז"י, אמ"ן, חה"י, אגף התקשוב ומפא"ת. ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

