

להפוך את המטריצה - על הניסיון להפוך את המודיעין הרב-תחומי לשיטת ההתארגנות המרכזית באמ"ן

ענבל קארו¹, ג"ח²

עיקרי דברים

מאמר זה מסכם מחקר אודות הניסיון, אותו הוביל ראש אמ"ן האלוף תמיר הימן, להפוך את ההתארגנות הרב-תחומית ממוקדת המשימה לצורת העבודה העיקרית באמ"ן. במחקר בחנו את הסיבות לכך שהתארגנויות הרב-תחומיות נותרו כשיטה למענה למשימות תחומות, בעוד שאמ"ן ברובו המשיך לפעול באופן דיסציפלינארי. כמי שהיו מעורבים בעצמם בהנחלת השיטה בארגוניהם, ביקשנו להבין מה ניתן ללמוד מהתהליך כולו - אודות השיטה ואודות אמ"ן.

את הסיבות בחרנו לבחון בשני אופנים - על ידי תיאור התהליכים שהתרחשו בתוך אמ"ן, ועל ידי השוואה לתהליך מקביל שנוהל במנהלת המודיעין של המוסד באותן שנים. את הממצאים ניתחנו לאורן של שתי השערות מחקר. לפי הראשונה, המהלך באמ"ן לא היכה שורש והפך לשיטת עבודה מובילה מסיבות ארגוניות - מאחר שהמבנה והתרבות הארגונית של אמ"ן לא איפשרו לממש שינוי מסוג זה. לפי השנייה, הדבר קרה מסיבות מתודולוגיות - מאחר שהשיטה הרב-תחומית ממוקדת המשימה אינה מתאימה לחלק ניכר ממשימות הליבה של החיל.

מצאנו כי המהלך שהוביל הימן לא רק שלא הוביל לשינוי משמעותי וארוך טווח, אלא שגם התממש באופן חלקי ביותר. גם בשיאן, ההתארגנויות הרב-תחומיות ב"בסיסי אמ"ן" הקיפו רק אחוז קטן מאנשי הארגון ומשימותיו. השתתפו בהן רק חלק קטן מאנשי חטיבת המחקר,

¹ עמיתת מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, בעבר ר' ענף בניין הכוח ("החממה") ביח' 8200

² עמיתת מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, בעבר ר' מרכז האיסוף והמל"מ במשרד ראה"מ

והן עסקו בעיקר במשימות של מודיעין אופרטיבי ועובדתי (ייצור מטרות ומענה על שאלות תחומות). משימות הליבה של גיבוש תמונת אויב, התרעה ומודיעין אסטרטגי, המשיכו להיות מבוצעות, אם בכלל, בשיטות המסורתיות.

במקביל לתהליך באמ"ן, יושם במנהלת המודיעין של המוסד שינוי ארגוני דומה. במסגרת תהליך זה הוקמו במנהלת מסגרות רב-תחומיות מטריציוניות, הכוללות גורמי איסוף, אכוונה ומחקר. מצאנו כי בעקבות הצלחת מסגרות אלה, השיטה הרב-תחומית נתפסת בארגון זה כאפקטיבית ביותר וכי חלקן הגדול של משימות הארגון, כולל משימות שוטפות של התרעה ומעקב אחר איומים, מבוצעות באופן זה.

מניתוח שני התהליכים, בנפרד ובאופן השוואתי, גוברת לדעתנו ההשערה כי החסמים העיקריים שעמדו בפני יישום המהלך באמ"ן היו ארגוניים ותרבותיים. בראשם עומד הביזור האמ"ני, המתבטא הן בפריסה הפיזית והן בחוזקם של המערכים והיחידות מול המרכז הארגוני. יותר מכך, אנו סבורים כי חולשתו המתודולוגית של מרכז זה הגבילה את היכולת ליצור מכנה משותף זהותי ומקצועי, שהיה תנאי למימוש המהלך. כתוצאה מכך נפגעה היכולת להתמודד עם קשיי המהלך, דבר שהוביל לזניחתו.

מנגד, מצאנו כי הניסיון במוסד ובאמ"ן אינו מלמד על חוסר התאמה אינהרנטית של השיטה בהתמודדות עם משימות הליבה של הארגונים. במוסד, וגם במקומות מסוימים באמ"ן, הוכיחו התארגנויות רב-תחומיות אפקטיביות רבה בהתמודדות לא רק עם משימות אופרטיביות ושאלות תחומות ("סודות"), אלא גם עם משימות התרעה, גיבוש תמונת אויב רחבה ומענה לשאלות פתוחות ("תעלומות"). יוצא דופן מרכזי בהקשר זה הינו תחום המחקר האסטרטגי - שמולו השיטה כמעט ולא נוסתה.

במהלך המחקר נוכחנו כי ישנם גורמים באמ"ן הסבורים כי המודיעין הרב-תחומי אחראי לכמה מהליקויים המקצועיים אשר תרמו לכישלון המודיעיני של השבעה באוקטובר. מצאנו כי לטענה זו אין בסיס עובדתי משמעותי. ההתארגנות הרב-תחומית לא הפכה בשום שלב להיות השיטה המובילה באמ"ן, ודעכה חודשים רבים לפני השבעה באוקטובר. בנוסף,

הליקויים אשר הוזכרו, ובהם "טשטוש" המקצועיות, העדפת המודיעין האופרטיבי על המחקר הבסיסי וחולשת המחקר האסטרטגי, קדמו למודיעין הרב-תחומי. את הגורמים להם יש לחפש בתהליכי עומק אמ"ניים וצה"ליים אחרים, כגון "שבירת החומות" בין האיסוף למחקר, שחיקת המקצועיות ותעדוף המב"מ. יתרה מכך, המודיעין הרב-תחומי ניזום, לפחות בחלקו, כמענה רלבנטי לאותם כשלים - מענה שלא נבחן עקב היישום החלקי מאוד של השיטה.

לסיכום, אנו מאמינים כי מסגרות רב-תחומיות מונחות משימה מסוגלות לתת מענה מודיעיני אינטגרטיבי ואפקטיבי עבור משימות מודיעין רבות. עם זאת, אנו סבורים כי אימוץ רחב של שיטה זו, כמו יישום של כל מהלך אחר לשיפור האינטגרציה בארגון, יחייב את אגף המודיעין לשינויים תרבותיים עמוקים. בעיקר, יהיה עליו לחזק משמעותית את הזיקה בין המערכים המרכיבים אותו, וליצור מכנה משותף ארגוני עמוק הרבה יותר - בזהות, במקצועות, בשיטות העבודה ובמשאב האנושי.

5.....	מבוא
9.....	פרק ראשון: התפתחות תפיסת המודיעין הרב-תחומי
19.....	פרק שני: הקשיים העיקריים בישום התפיסה באמ"ן
27.....	פרק שלישי: המודיעין הרב-תחומי במוסד
35.....	פרק רביעי: דיון אל מול השערות המחקר
46.....	פרק חמישי: סיכום ומסקנות

מבוא

בסוף 2019 הושקה באמ"ן תכנית ההתארגנות הרב-תחומית. התכנית אופיינה על ידי ראש אמ"ן דאז, האלוף תמיר הימן, כ"שינוי עמוק ויסודי באמ"ן" שהינו "יישומי-ארגוני ולא תפיסתי בלבד"³. בליבו עמדה הכוונה להפוך את העבודה הרב-תחומית לשיטת הפעולה וההתארגנות העיקרית של החיל. ברקע למהלך עמדה הצלחתן של מסגרות רב-תחומיות משימתיות, אשר הוקמו באמ"ן ובקהילת המודיעין בשנים שקדמו לו. הצלחה זו הביאה את ראש אמ"ן להאמין כי מתודת העבודה המרכזית של הארגון צריכה להיות מכוונת משימה ולא דיסציפלינה. לשם כך, טען, יש להושיב יחד, באופן פיזי, את כל העוסקים בנושא מסוים.

לפני המהלך ומאז הקמתו, אמ"ן התנהל והתארגן ברובו על פי תפיסת "מעגל המודיעין" הקלאסית, שבליבה ההבחנה הארגונית בין יחידות האיסוף והמחקר⁴. החיל נבנה מיחידות ומערכים המוגדרים על ידי הדיסציפלינה המקצועית (מחקר, סיגינט, יומינט, גאואינט וכן הלאה)⁵, שבתוכן חלוקה פנימית לפי זירות גיאוגרפיות או משימות. היפוך המטריצה, והתארגנות לפי זירה ומשימה ולא על פי דיסציפלינה, אמור היה להיות שינוי עמוק בשיטות העבודה, במבנה הארגוני, בתרבות, ואפילו בתנאי השירות של המשרתים באמ"ן.

עבודת מטה מאומצת הובילה לאימוץ הצעת מפקדי 8200 להקים בסיסים זירתיים משותפים ("בסיסי אמ"ן") בתוך בסיסי ההפקה של יחידה 8200 בדרום, בצפון ובמרכז. עבודת המטה כללה עיסוק מפורט במסלולי פיקוד, שיטות עבודה, קידום מקצועי, סוגי תוצרים ועוד. גיליון

³ הימן, ת. (2020), **הקדמת ראש אמ"ן**. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6 - מודיעין רב תחומי, דצמבר 20.

⁴ Shapira & Siman-Tov (2022), **Israeli defense intelligence (IDI): adaptive evolution in the interaction between collection and analysis**. Intelligence and National Security

⁵ שלום, ד. (2020), **תפיסת המודיעין הרב-תחומי ("הלכה")**. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6 - מודיעין רב תחומי, דצמבר 20.

דצמבר 20' של כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה"⁶, בהוצאת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, תאר את התהליך, פרש בהרחבה סוגיות מתודולוגיות, ומיפה את סיכוניו ואת המענים שנבנו עבורם.

במבוא לגיליון, כותבים עורכיו כי מדובר "במהפכה בעניינים מודיעיניים ששורשיה בעשור הראשון של שנות האלפיים, ובמסגרתה אמ"ן מיישם, לראשונה, שינוי מסדר שני בארכיטקטורה ובתפיסת ההפעלה של הארגון, כפי שהוקם לפני כ־70 שנה". לדבריהם, מדובר בתהליך של שינוי בזהות של הארגון ומרכיביו "המציב את ארגון העל, קרי את אמ"ן, במוקד הזהות הארגונית ואת המשימה... כמצפן העיקרי שלאורו מתנהל הארגון". הם מציינים כי "נוכח גודל השינוי, יישומו מחייב זהירות ורגישות רבה ומעקב איכותי אחר אופן ההתמודדות של הגורמים המעורבים בתהליך עם האתגרים שהוא מציב", אך מסכמים כי "כך או כך, **מדובר בשינוי בקנה מידה עולמי**" (ההדגשה במקור).⁷

בהקדמתו שלו לגיליון, מסביר ראש אמ"ן את חשיבות השינוי, מתודולוגית וארגונית. הימן מצביע גם על הקשיים הצפויים, ומציין עד כמה אפקטיבי הבסיס הראשון שכבר הוקם, בסיס הזירה הדרומית. לגבי התהליך כולו, הוא כותב (ההדגשות במקור):

*"ההתארגנות הרב-תחומית נועדה להפוך **נוהג שגור לנורמה ארגונית**. בתהליך כניסתי לתפקיד נוכחתי לדעת כי **לאורך שנים**, בכל פעם שאמ"ן נתקל **בסוגיה מורכבת (מודיעינית או מבצעית)**, הוא מצא **שחיבור מולטי-דיסציפלינרי** בין מוקדי ידע באיסוף ובמחקר מייצר תובנות משמעותיות ופתרונות שאינם ניתנים בהתארגנות דיסציפלינרית."⁸*

אך הנוהג השגור לא הצליח להפוך לנורמה ארגונית: למרות הצלחת המסגרות הרב-תחומיות להתמודד עם המשימות אשר הוקצו להן, הרב-תחומיות לא הפכה בשום שלב להיות שיטת ההתארגנות המרכזית באמ"ן - מספרית, ארגונית, או מתודולוגית. "בסיסי אמ"ן", גם

⁶ מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6 - מודיעין רב תחומי, דצמבר 20'.

⁷ יוסי קופרווסר ודודי סימן טוב (2020), **מבוא**. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6 - מודיעין רב תחומי, דצמבר 20'.

⁸ הימן, ת. (2020), **הקדמת ראש אמ"ן**. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6 - מודיעין רב תחומי, דצמבר 20'.

בשיאם, כללו רק עשרות ספורות של חוקרי חטיבת המחקר, והבעיות העמוקות שהתגלעו כבר בהתחלה לא נפתרו. רוב כח האדם, כמו גם חלק ניכר ממשימות הליבה של הארגון, המשיכו להתנהל כמו לפני השינוי הגדול. גם ההתארגנויות שכן הוקמו והתבססו התפוררו עם הזמן. החוקרים התמעטו או עברו לשהות חלקית מאד בבסיס, וה"מהפכה" דעכה בקול דממה דקה.

החותמת לזניחת המהלך ניתנה בתהליך "אם הדרך" - התהליך האסטרטגי אותו הוביל מחליפו של הימן, האלוף אהרון חליוה. במאמר ממאי 23', המביא לקחים מרכזיים מתהליך זה, מבטאים אל"מ ב' וסא"ל מ' שהיו ממובילי התהליך המקורי באמ"ן, את הגישה החדשה כלפי המודיעין הרב-תחומי (הדגשות שלנו):

"במקומות בהם המודל ממומש כהלכה כמעט תמיד ישנה עליה משמעותית בתפוקות, ויחד איתה גם כמעט תמיד זיקוק של הערך המקצועי הדיסציפלינרי של כל אחד מבעלי התפקידים. כלומר, ה"אידיאל" במובן מסוים אכן מצליח להתממש היכן שהארגון מצליח לפעול בתפיסת המודיעין הרב-תחומי... עם זאת, המודל האידיאלי של התפיסה לא מצליח להיות ממומש בחלק לא מבוטל משדות הצי"ח באמ"ן, ולא רק מסיבות של מורכבות ניהולית... אלא גם ובעיקר בגלל שאילוצים משאביים ופיזיקליים, יחד עם מתחים קשים להכרעה, הובילו להבנה ש"האידיאלי לא תמיד פוגש את הריאלי". כלומר, ניתן לומר שתפיסת המודיעין הרב-תחומי ענתה היטב על השאלה "איך נכון לעשות מודיעין למשימה?", אך לא מספיק על "איך נכון לעשות את כל המודיעין באמ"ן?".⁹

כלומר, הוסכם שהתארגנויות רב-תחומיות הנן אפקטיביות, מייצרות מודיעין טוב יותר ואפילו משפרות את העבודה המקצועית במקרים רבים; ועם זאת, שאמ"ן לא הצליח להתגבר על המורכבות הניהולית, האילוצים הפיזיים והמתחים התוך ארגוניים, ולעבור להתארגנות כזאת באופן מקיף. כתוצאה מכך סוכם כי השיטה הרב-תחומית תמשיך לשמש כמענה למשימות ספציפיות, אך לא תהפוך לרעיון המגדיר את ההתארגנות של אמ"ן כולו - ואותו "שינוי מסדר שני" לא יתממש.

⁹ אל"מ ב' וסא"ל מ' (2023), "המעשה המודיעיני": גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?", אתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

מאמר זה בוחן את הסיבות למסקנה זו, הן מהפן הארגוני והן מהפן המתודולוגי. השאלה המרכזית אשר העסיקה אותנו היתה האם מדובר בתוצאה מתבקשת ובלתי נמנעת, או שניתן היה לפעול באופן שהיה מצדיק את המשך הפעולה במתכונת הרב-תחומית, אולי גם תוך הרחבתה. לשם כך, אנו בוחנים שתי השערות עיקריות: לפי הראשונה, המודיעין הרב-תחומי לא מומש באמ"ן מסיבות הקשורות בתרבות ובמבנה הארגוני של הארגון. לפי השנייה, הדבר נבע מסיבות מתודולוגיות, בשל אי התאמה של שיטת העבודה הזאת למרבית משימות אמ"ן.

לשם כך, סקרנו את הבעיות הארגוניות והמתודולוגיות שהביאו למימוש החלקי מאוד של השיטה בפועל. מאחר שהיישום החלקי מקשה על מתן מענה אמפירי לשאלה המרכזית, התבססנו על תובנות המרואיינים אודות הפוטנציאל שלו - ואודות הפערים במימושו. בנוסף, וכדי לתת תוקף נוסף למענה, חקרנו גם את תהליך אימוץ המודיעין הרב-תחומי במנהלת המודיעין במוסד. מצאנו כי שיטת העבודה הרב-תחומית אומצה בארגון זה בהצלחה באותן שנים לערך, וכי היא היום שיטה מובילה במרבית המשימות. לאור זאת, שילבנו את הלקחים שלמדנו מניסיון זה במסקנותינו - תוך שימת לב להבדלים המהותיים שבין הארגונים.

המאמר מבוסס על ראיונות שהתקיימו מאז קיץ 2024 עם עשרות אנשי קהילת המודיעין שהיו מעורבים ביזימת השינוי ובניהולו, ועל מסמכים אמ"ניים שנכתבו תוך כדי התהליך. מסיבות של מיקוד וזמינות החומרים והמרואיינים, המחקר עוסק בעיקר בחיבור בין שני מרכיבי הליבה של ההתארגנות, חטיבת המחקר ויחידה 8200, ופחות בתפקידם של חוקרי הפיקודים ואנשי מערכי האיסוף האחרים. בגילוי נאות, יש לציין ששני כותבי מאמר זה נטלו גם הם חלק אקטיבי בתהליך, כל אחד בארגונו, ולכן מביאים עמדה מוקדמת, ואוהדת מאוד, אודות תפיסת המודיעין הרב-תחומי. המרואיינים אינם מזוהים בשמותיהם, אך אנו מודים להם על הזמן שהקדישו, על המסמכים ואנשי הקשר ששלחו לנו, ועל העובדה שחשיבות הנושא עבורם ניכרת גם ממרחק השנים.

בפרק הראשון של המאמר נציג את התפתחות תפיסת המודיעין הרב-תחומי באמ"ן ובקהילת המודיעין. בפרקים הבאים נפרט את הממצאים אודות אופן יישום המהלך באמ"ן

ואודות הקשיים העיקריים אשר השפיעו עליו. לאחר מכן נציג את השתלשלות האירועים המקבילה במוסד. בפרק הדיון נבחן את הממצאים משני הארגונים לאור שני הסברים חלופיים מרכזיים - ההשערה הארגונית וההשערה המתודולוגית. בפרק הסיום נציג את מסקנותינו הכלליות, וכן מספר תובנות להמשך הדרך.

פרק ראשון: התפתחות תפיסת המודיעין הרב-תחומי

כאמור בפתיחה, המבנה הארגוני והמקצועי של אמ"ן התבסס באופן מסורתי על יחידות ומערכים דיסציפלינריים: יחידת מחקר ויחידות איסוף, שבתורן התמקדו בסוג מסוים של מקורות וחומרי גלם (סיגינט, ויזינט או יומינט). בתוך כל אחת מהיחידות היתה חלוקה לזירות אזוריות (סוריה, לבנון, איראן, הזירה הפלסטינית) או למשימות (פח"ע, נב"ק).

מבנה זה, של יחידות איסוף נפרדות המעבירות חומרים ליחידות המחקר, היה תרגום ארגוני ישיר של תפיסת מעגל המודיעין הקלאסי¹⁰. בנוסף, המבנה נתן מענה למגוון אילוצים מעשיים, ובהם הצורך להקים בסיסי איסוף במיקומים גיאוגרפיים מסוימים (ליד מערכי הקליטה או בסמוך לזירת העניין), והצורך במספר גדול של מומחים, כגון דוברי שפה ואנשי מקצוע אחרים, כדי לפענח את חומרי הגלם.

כתוצאה מכל אלה, כל אחת מיחידות האיסוף בנתה במהלך השנים תהליך עבודה נפרד משלה, משלב הבאת החומרים ועד הפצת הידיעה. יחידות המחקר התממשקו אליהן באמצעות מערכות ההפצה ומפגשים פיזיים נקודתיים על פי צורך. כל אחת מיחידות האיסוף העבירה ידיעות לגורמי המחקר, והם הרכיבו מהידיעות הללו תמונת מודיעין מדויקת ככל האפשר, ובמקביל העבירו חזרה ליחידות האיסוף בקשות לידיעות נוספות¹¹. ככלל, כחלק מתהליך זה, יחידות האיסוף קיימו קשרים מעטים מאד בינן לבין עצמן.

¹⁰ שלום, ד. (2020), תפיסת המודיעין הרב-תחומי ("הלכה"), שפירא וסימן-טוב (2022).

¹¹ ראו "הגישה האינדוקטיבית לפיתוח ידע" בתוך מאמרו של א"א, צוותי חקירה שילוביים כמענה לעידן הביג דאטא במבחן המעשה, מודיעין הלכה ומעשה גיליון 1 - השילוביות במודיעין. דצמבר 2016.

המבנה של יחידות מקצועיות השפיע לא רק על שיטות העבודה באמ"ן, אלא הפך למגדיר בסיסי של הזהות המקצועית והאישית של אנשי אמ"ן. כל אחת מיחידות אמ"ן רואה עצמה אחראית להגדיר את שיטות העבודה שלה, לקבוע את המקצועות הנגזרים מכך ואת ההכשרות הנדרשות להם, ולנהל את קשריה עם יחידות אחרות. כתוצאה מההתפתחות המקבילה הזאת, נוצרו הבדלים תרבותיים גדולים בין יחידות אמ"ן. היחידות שונות זו מזו מאוד בתיאוריה ובמעשה של שיטות העבודה, במונחים ובמערכות בהם הן עושות שימוש, בתנאי השירות, בכישורים הנדרשים, בשיטות ההכשרה ובמנגנוני ההסמכה והקידום המקצועי.

כך, לדוגמה, בחטיבת המחקר של אמ"ן יש ערכאות רבות של אישור ובדיקה לכל נייר שמופץ, בעוד שבמרכז המודיעין של 8200 אנשי מודיעין זוטרים, אך מוסמכים מקצועית, מפיצים ידיעות ללא בדיקת בכירים. דוגמה נוספת היא שבחטיבת המחקר מפקדים משרתים לרוב באותו בניין עם כל הדרג המקצועי שמעליהם ומתחיתהם, מראשון החיילים ועד ראש הזירה עצמו, ואילו ב-8200 הפיקוד מבוזר, וראשי הזירות משרתים הרחק מרוב אנשיהם.

כתוצאה מכל אלה, וכפי שטענו רבים מהמרוויינים למחקר זה, המבנה הארגוני הדומיננטי באמ"ן הוא היחידה והמערך - ולא אמ"ן ככלל. אנשי אמ"ן מזדהים כחלק מהיחידה שבה הם משרתים, ואין להם כמעט זהות-על אמ"נית. עבור רוב המשרתים בדרגי העבודה ההתנהלות היומיומית היא פנימית ביחידה, ומידת הממשק עם שאר יחידות אמ"ן קטנה בהרבה¹².

המענים לפערי האינטראקציה והאינטגרציה הפנים ארגוניים העסיקו את ראשי הארגון מראשיתו. כבר בשנות החמישים עסק יהושפט הרכבי במה שכינה ה"הפרדה בין השירות המחקרי לשירות האיסופי" ובמענים לה¹³. בעיה זו תופסת מקום משמעותי גם בספרו של מאיר פינקל "אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה"¹⁴. פינקל סוקר מספר ניסיונות לטפל

¹² בעניין זה ראה את פתיחת מאמרה של שרית שפירא (2025), "הקול הנעלם" - כיצד תרבות ארגונית מעצבת שיח מודיעיני. ספר "המודיעין והשבעה באוקטובר, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין והוצאת מערכות. ראה גם את הציטוט של קופרווסר וסימן-טוב אשר הבאנו בפתח מאמר זה.

¹³ הרכבי, י. (1959). המודיעין כמוסד ממלכתי, פרק 20, עמ' 129.

¹⁴ פינקל, מ. (2024), אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה. הוצאת משרד הביטחון. ראה גם שפירא וסימן-טוב (2022).

בבעיה זו בשני העשורים האחרונים. הוא מראה כיצד השאיפה "להפוך את אמ"ן מאוסף של מערכים ויחידות מטה לארגון... הנהנה מניהול מערכתי מרכזי" עומדת במרכזם של התהליכים האסטרטגיים אשר הובילו ראשי אמ"ן בשנים אלה - וכיצד המערכים החזקים נוטים לדחות את רוב השינויים המוצעים לטיפול בכך.

ראשון התהליכים אותם מביא פינקל הינו תהליך "הרעיון המכונן" שהוביל האלוף זאבי-פרקש בתחילת שנות ה-2000. פרקש ביקש לחזק את האינטגרציה המערכתית על ידי העברתה לרמת הזירה. ראשי הזירות בחטיבת המחקר הוגדרו כ"ראשי המערכה המודיעינית" (רמ"מ), האחראים, בנוסף למחקר ולתמונת המודיעין, גם על עיצוב המערכה האיסופית ("ראש אמ"ן בזירתו"). בסיכומו של דבר, כפי שמסכימים גם שפירא וסימן-טוב¹⁵, המהלך לא הצליח להשפיע על תהליכי הליבה והתוצרים של הארגון. פינקל מונה לכך מספר הסברים, ובהם רוחב התפקיד של הרמ"מ ואי-הבהירות המושגית שעמדה בבסיסו. בנוסף, הוא מציין את הקושי התרבותי בקבלת אחריות ניהולית מטריציונית שאינה מעוגנת בסמכות פיקודית. אחריות כזו, הוא מסביר, הייתה "קשה לעיכול במערכת היחסים הבין-מערכיים שאפיינה את אמ"ן".

את המהלך הבא יזם האלוף עמוס ידלין לאחר מלחמת לבנון השנייה. הוא כלל שינוי משמעותי ועמוק יותר לפתרון של בעיית האינטגרציה בין המערכים, שהניב את הקמתה של חטיבת ההפעלה. זו אכן הצליחה להפוך למנגנון אופרטיבי יעיל, ושיפרה באופן ניכר את מענה אמ"ן לצרכי הצבא - וכן את היכולת להפעיל את מערכי האיסוף על פי דירקטיבה אחודה. עם זאת, טוען פינקל, השיפור ניכר בעיקר במימד האופרטיבי, בעוד שהצלחת הניסיון לשנות אגב כך "תרבות ארגונית ארוכת שנים של סילואים מערכיים" היתה פחותה משמעותית.

תהליך "מעשה אמ"ן", שהוביל האלוף אביב כוכבי, ניסה להתמודד עם הבעיה בכלים אחרים, טכנולוגיים בעיקרם. בליבו עמד המאמץ לייצר סביבת ורשת עבודה אמ"נית אחת, שכללה

¹⁵ Shapira & Siman-Tov (2022).

שכבת מידע אחודה ושכבת אפליקציות, הנגישות לכלל המשתמשים. אלו נועדו לשרת את שבירת החומות בין המערכים ו"לשנות את אופן העבודה המבודל בין מערכי האיסוף ובין האיסוף למחקר". מחד, תהליך זה הצליח, כפי שכותב אל"מ ג'16, ליצור "שיח אסינכרוני שאינו דורש ישיבה פיזית משותפת" בין אנשי האיסוף לחוקרים. מאידך, נטען גם כי "בהעדר רצון להתמודד עם סוגיות עקרוניות בשיטת העבודה המודיעינית ובהגדרות התפקידים", שבירת החומות יצרה "נקודות התנגשות בין האיסוף והמחקר שהעלו את המתיחות בין היחידות ויצרו תחרות על נכסיות ארגונית"¹⁷. בסופו של דבר, אומר פינקל, גם ניסיון זה נחל הצלחה מוגבלת - שכן לצד יצירת רמה חדשה של היכרות בין תפקידי יחידה 8200 לבין אנשי המחקר, נוצר "איום על הזהות והאינטרסים המערכיים" אשר חסם, לטעמו, את התקדמות התהליך.

מכנה משותף מרכזי לכל התהליכים הללו היה המיקוד ביצירת מנגנונים ותהליכים של אינטגרציה, ללא שבירת המבנה הארגוני הדיסציפלינארי. במקביל להם, החלה בתקופה הנדונה מגמה של הקמת צוותי משימה רב-תחומיים, אשר חלקם אף כללו גורמים מכלל קהילת המודיעין. צוותים אלה הצליחו – שוב, ללא שינוי מבני-ארגוני קשה, להושיב יחד אנשי מודיעין מכלל הדיסציפלינות. הם הובילו שיפור משמעותי – הן בהתמודדות עם ריבוי ומורכבות המשימות אשר יצרו השינויים הדרמטיים בסביבה האזורית, והן עם ריבוי וגוון המידע של עידן הסייבר. כזו היתה התארגנות "ברכת רם", אשר הוקמה באמצע 2008 כמנגנון רב-תחומי למיצוי תוצרי איסוף גיאוגרפיים בנושא חזבאללה, והוכיחה אפקטיביות רבה בהפיכתם למטרות ולמידע אופרטיבי¹⁸.

התארגנות משמעותית נוספת הוקמה בסוף אותה שנה, כלקח מכישלון מודיעיני קהילתי כואב. היא נועדה לתת מענה לשאלות מודיעיניות עובדתיות בנושאי ליבה, ושילבה את כלל

¹⁶ אל"מ ג' (2019), תגובה למאמר "הסיפור של טרייסבוק": ואף על פי כן נשברו החומות והמערכת האמ"נית נעה קדימה. בין הקטבים 20-21.

¹⁷ גליק א. (2018), החומות לא נשברו - הסיפור של טרייסבוק. בין הקטבים 18.

¹⁸ פינקל, מ. (2024), אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה.

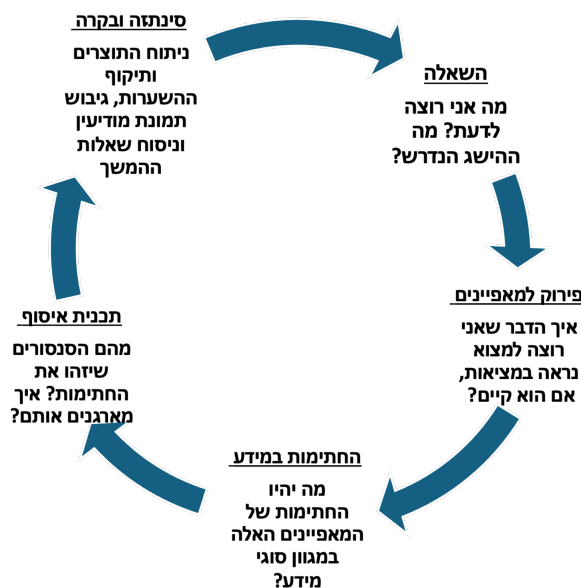
גורמי אמ"ן וכן גורמים נוספים מקהילת המודיעין. היא נבנתה מראשיתה כמסגרת רב-תחומית, והורכבה ברובה מאנשי מודיעין בוגרים ומנוסים, אשר הביאו עמם ניסיון מודיעיני, לצד תובנות ניהוליות מהעולם האזרחי-טכנולוגי. כבסיס לעבודתה פותחה מתודולוגיה חדשה, המבוססת על תפיסה משימתית-פרוייקטלית, השוברת את ה"סילואים" המקצועיים. מתודולוגיה זו התבססה על **תפיסת פיתוח הידע**, שפותחה באמ"ן כמנגנון אינטגרטיבי לפיתוח ידע בנושאים שונים. במסגרת מנגנון זה, מסגרת ההמשגה אל מול כל תחום עיסוק מודיעיני נקבעת על ידי קהילות ידע רלבנטיות¹⁹. הן מגדירות את האופן שבו יש להבין את הזירה והתחום, ובעיקר - מהן השאלות שנכון לעסוק בהן. בהמשך לאותה מסגרת תפיסתית פותחה **שיטת החקירה האנליטית**, באמצעותה פורטים צוותי משימה רב-תחומיים את תכנית המענה לאותן שאלות.

השיטה מפרטת תהליך מובנה, המוביל את הצוות מהגדרה ברורה של ההישג הנדרש אל מימוש תכנית עבודה משולבת, המערבת את כל הדיסציפלינות האיסופיות. תכנית זו נבנית כך שהיא מאפשרת מיצוי אינטגרטיבי של מגוון סוגי מידע, תוך גיבוש מתמיד של תמונת הידע והמציאות על ידי אנשי הדיסציפלינה המחקרית, המהווים חלק אינטגרלי מהצוות²⁰.

¹⁹ סא"ל נ' (2016). קהילת ידע מודיעינית כמנגנון פעולה המספק גמישות אסטרטגית ומערכתית לאמ"ן. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 1 - השילוביות במודיעין, דצמבר 2016.

²⁰ ראו בהרחבה א"א, צוותי חקירה שילוביים כמענה לעידן הביג דאטה במבחן המעשה, מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 1 - השילוביות במודיעין, דצמבר 2016, וגם א', אופטימיזציה מפעלית בעידן הגיוון, הביג דאטה וההשתנות האינסופית, מודיעין הלכה ומעשה גיליון 3 - ביג דאטא ומודיעין, מאי 2018.

החקירה האנליטית



התארגנות זו עסקה לאורך השנים בשורה של סוגיות ליבה מודיעיניות ונסגרה בקיץ 2014 – אך המתודולוגיה שמימשה המשיכה להשפיע על ארגוני המודיעין. שני גרעינים של בוגריה, כולל אנשי מודיעין בכירים, נותרו בתוך קהילת המודיעין. גרעין אחד נקלט במוסד, וגרעין שני עבר למרכז המודיעין של יחידה 8200 והקים ענף חדש שנקרא "החממה". הענף הוקם בתחילה כהתארגנות של צמ"מים למענה על שאלות מודיעין, אך בהמשך הפך להיות גוף בניין כוח, שפעל להפוך את תפיסת פיתוח הידע, על נגזרותיה הארגוניות והמתודולוגיות, לשיטת העבודה המובילה ב-8200.

בשיתוף ובגיבוי של מפקדת מרכז המודיעין ביחידה, "החממה" פעלה להטמיע את תפיסת האיסוף הרב-תחומי כשיטת עבודה עיקרית במרכז. היא עיצבה לאורה את ההכשרות המקצועיות, את שיטת ההתארגנות של מרכז המודיעין, ופעלה כדי לאפיין בהתאם גם את מערכות העבודה ב-8200.²¹ במוסד, בתהליך מקביל, החלו מנהלים ועובדים שנקלטו בגופי המודיעין והאיסוף בהטמעה שיטתית של המתודולוגיה וההתארגנות שנגזרה ממנה, והפכו

²¹ אורי אופק וענבל קארן, פרקים בתולדות המהפכה הארגונית / מבט על תהליך השינוי באמ"ן, מודיעין הלכה ומעשה גיליון 6, דצמבר 2020.

בעוד שההתארגנות המקורית כללה את כל יחידות אמ"ן הרלוונטיות, כולל נציגות נכבדה של חטיבת המחקר, רוב יוצאי ההתארגנות שהגיעו לאמ"ן נקלטו ב-8200 ולא בשאר יחידות אמ"ן. בהשפעתם, במהלך 2018 החל מרכז המודיעין של 8200 לעבוד במתכונת של גופים משימתיים, אשר כונו "מולקולות", הכוללים את כלל דיסציפלינות האיסוף הסיגינטי. מהלך זה בוצע כמהלך פנימי, ללא תיאום או הסדרה מול שאר מערכי החיל. בהמשך לכך, אופן ההתארגנות והמתודולוגיה נתפסו כרעיונות ומתודולוגיות "של 8200", ואף יצרו אנטגוניזם. במקביל, פותחו ביחידות האחרות, ובפרט בחטיבת המחקר, תפיסות אחרות להתמודדות עם עידן המידע. מתח נוצר גם בשאלת עצם האחריות למיצוי המידע - תווך הנמצא בין האיסוף והמחקר הקלאסיים. גם כאן, השאלה אם המיצוי הוא חלק מהאיסוף או חלק מהחקירה נותרה בלתי מבוררת ברמה הארגונית, וכל אחד מהמערכים החל להכשיר מומחי נתונים ומתודולוגית מיצוי משלו²³.

כך או כך, הצלחותיהן של ההתארגנויות הרב-תחומיות השונות הפכו את הלקח בדבר יתרונותיה של העבודה הרב-תחומית לנחלת רבים. הכרה בכך ניתנה במסגרת תהליך "גשרי ברכה" (2015-2018) שהוביל ראש אמ"ן האלוף הרצי הלוי. הלוי קרא "לתעש ולהרבות" את השימוש בצמ"מים רב-תחומיים, לבסס קהילות ידע שיוכלו להתארגן במגוון צורות עבודה, להתאים את הפלטפורמות הטכנולוגיות לתהליכים אלה, ולהמשיך ולפתח את מקצוע מיצוי המידע²⁴. לכך הצטרפה המלצת מפקדי 8200 להרחיב את תפיסת ה"מולקולות" הסיגינטיות, לשלב בהן גורמי מחקר ואיסוף נוספים - ולהפוך את בסיסי היחידה לבסיסים רב-תחומיים כלל אמ"ניים²⁵.

²² ראו בהרחבה בפרק המאמר אשר דן במודיעין הרב-תחומי במוסד.

²³ פינקל, מ. (2024), אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה.

²⁴ פינקל, מ. (2024).

²⁵ מסמך פנימי, דצמבר 2018.

כתוצאה מכל אלה, השתכנע גם מחליפו של הלוי, האלוף תמיר הימן, בכך שהשיטה הרב-תחומית צריכה להפוך מפתרון נקודתי לשיטת ההתארגנות המרכזית של החיל. פחות משנה לאחר כניסתו לתפקיד במרץ 2018, הוא התניע את המהלך אשר נועד לממש זאת.

במסגרת התכנית האסטרטגית של הימן, שכונתה "היסוד החמישי", התגבש צוות של קצינים בכירים מרחבי החיל והחל לבנות את התכנית היישומית למהלך. הצוות, שכלל מפקדים בדרגות אל"מ וסא"ל מכלל היחידות ומחטיבת ההפעלה, עסק במגוון גדול של סוגיות: שיטות העבודה, תוצרים מודיעיניים, מסלולי פיקוד וקידום, תנאי שירות ועוד. המעבר למודיעין רב-תחומי היה אמור להיות לא רק שינוי במבנה הארגוני של אמ"ן אלא גם שינוי בשיטת העבודה - אמ"ן היה אמור להיבנות לאור תפיסת פיתוח הידע, כשההתארגנויות הרב-תחומיות מממשות את שיטת החקירה, וכפופות יחד לקהילות ידע זיריות.

על פי דבריהם וכתביהם של חברי הצוות²⁶, כבר בשלבי העיצוב הראשוני הוחלט שכל אחת מיחידות אמ"ן תשמר את האוטונומיה שלה בניהול כח האדם, במנגנוני הפיקוד והשליטה ובשיטות העבודה. היה ברור שהיחידות יתקשו מאד להעביר את אנשיהן לפיקוד של יחידות אחרות, ולכן סוכם על מנגנון של ניהול משותף באמצעות חבר מנהלים (בורד). המנגנון אמור היה לאפשר קבלת החלטות הנוגעות לכולם, בלי שאף אחת מהיחידות מקבלת לפיקודה חיילים מיחידה אחרת. בהתאם לכך נמצאו מענים שלישוטיים אשר אפשרו להעביר חיילים בין בסיסים תוך שימור שיוכם המקורי, וסוכם שבמידת האפשר גם תנאי השירות של החיילים, כולל יציאות ומטלות, יישארו כמו ביחידות האם.

חשש נוסף, אשר הועלה כבר בשלב העיצוב, היה לגבי שימור המקצועיות. החשש היה שאנשי מודיעין, אשר ימצאו את עצמם בלי מפקדים או עמיתים מאותו מקצוע, יתקשו לפתח ולשמר את המקצועיות הנדרשת. שימור המבנה המערכי של אמ"ן, כולל אחריות ופיקוד המערכים על אנשיהם בהתארגנויות המשותפות, היה אמור להיות אחד הפתרונות גם לסוגיה זו. בנוסף תוכנן מערך של "מובילי מקצועות" בבסיסים, אשר היו אמורים להיות

²⁶ ר' אלי"מ ב' ואל"מ ג', מימוש ההשתנות למודיעין הרב-תחומי ("מעשה"), מודיעין הלכה ומעשה גיליון 6 - דצמבר 2020, עמ' 24-31.

אחראים על אנשי המקצוע בהיבטי הכשרה ובקרה, וגם להוות ערכאה בכירה יותר לבירור נושאים מקצועיים.

התכנון המקורי כלל, כאמור, גם עיסוק בסוגיות מתודולוגיות. בהתאם לתפיסת פיתוח הידע אמורות היו לקום קהילות ידע שיעסקו בהמשגה הנדרשת מול כל זירה ובתעודף השאלות הרלבנטיות לה. עוד הוחלט שאמ"ן יחולק ל"ליבות אדומות", המאורגנות על פי צד היריב (ה"אדום" בעגה הצה"לית) ו"ליבות כחולות", המאורגנות לפי הצד הצה"לי (ה"כחול"). הראשונות ימוקמו בבסיסי 8200 אשר יהפכו ל"בסיסי אמ"ן", והאחרונות במפקדות המטכ"ל והפיקודים, בקרבה למקבלי החלטות והגורמים האופרטיביים. הליבות האדומות היו אמורות לעסוק בשאלות עובדתיות, אשר המענה עליהן יגיע ממפגש עם החומרים שמגיעים מהצד האדום. הליבות הכחולות היו אמורות לעסוק בסוגיות אסטרטגיות ומערכתיות, בהתבסס על תוצרי הליבה האדומה, ומתוך הקשר השיח עם המערכת ה"כחולה". על פי התפיסה שגובשה, הן הליבות האדומות והן הליבה הכחולה היו אמורות להיות רב-תחומיות ומורכבות מאנשי אמ"ן מכל היחידות. מפקדת חטיבת המחקר אמורה היתה להיות מוקד הליבה הכחולה המטכ"לית, ולנהל במקביל את הקשר השוטף עם אנשיה שנשלחו לליבות האדומות.

הבסיס האמ"ני הראשון, "בסיס עזה", יצא לדרך בסוף 2019, ואמ"ן הרב-תחומי הפך למציאות. כחלק מניהול התהליך, ליוותה אותו קבוצה של אנשי מדעי ההתנהגות ממגוון יחידות החיל. ליווי זה הניב דו"חות תקופתיים אודות מצבן של ההתארגנויות הרב-תחומיות, אשר פורסמו בספטמבר 2020, בפברואר 2021 ובדצמבר 2021. דו"חות אלה משקפים, כבר מראשיתם, הן את ההתלהבות מהשיטה והן את הסדקים שבה. אנשי ההתארגנויות הרב-תחומיות מדווחים בהם על עשייה מודיעינית טובה מאי פעם ועל זהויות מקצועיות מחודדות ומשופרות. לצד זאת, הדו"חות משקפים גם קשיים לוגיסטיים וחברתיים, חוסר אחידות מתודולוגית, קושי בקבלת החלטות - וגם אי-בהירות לגבי המשך הפרויקט. שוב ושוב כותבים היועצים הארגוניים כי הפרויקט מצומצם מכדי להגיע למסה הקריטית שתאפשר את המשך קיומו, וכי נדרש להחליט האם להרחיב את הפרויקט או לבטל אותו. חוסר ההחלטה, נטען

תמונה דומה משתקפת גם בכל הראיונות שקיימנו: הצוותים עצמם היו מרוצים, אולם ברמה האמ"נית הפרויקט התקדם לאיטו ומעולם לא התרחב. דרגי פיקוד הביניים התקשו להתנהל במציאות החדשה, והמפקדים הבכירים שהובילו את המהלך תמכו בו במידות שונות של התלהבות - וממילא התחלפו כולם בתוך כ-18 חודשים במפקדים נלהבים הרבה פחות. אחרי בסיס עזה, בסיסי אמ"ן הבאים אוישו באופן כה חלקי, שכשהגיע הזמן לאייש את הבסיס הצפוני, מי שאמור היה לפקד על הכוח המחקרי דחה את התפקיד כאשר הבין כמה מצומצם מספר החוקרים שצפויים להיות תחת פיקודו. ככלל, חטיבת המחקר שלחה, גם בשיא הפרויקט, רק עשרות בודדות של חיילים לכל הבסיסים גם יחד. הבסיס האסטרטגי-על זירתי לא הוקם מעולם וגם לא הגיע לשלבים ממשיים של תכנון. בשורה התחתונה, נכון לקיץ 2023 אף בסיס באמ"ן לא פעל כבסיס רב תחומי: בחלקם היו התארגנויות רב-תחומיות ספציפיות בנושאים מסוימים (בדומה למה שהיה לפני 2019), אך הרוב המוחלט של הנושאים טופלו ללא צוותים רב-תחומיים. בפרק הבא נפרט את הסיבות אשר הובילו למצב זה.

²⁷ חיתוכי המצב של צוות אמ"ני של יועצים ארגוניים, ספטמבר 2020, פברואר 2021, דצמבר 2021 (מסמכים פנימיים).

פרק שני: הקשיים העיקריים בישום התפיסה באמ"ן

כפי שנאמר, מרגע הקמת ההתארגנויות הרב-תחומיות באמ"ן הן נתקלו בקשיים רבים. אלו העיבו על העבודה היומיומית - ובסופו של דבר הובילו לדעיכתן. בפרק זה נפרט את הקשיים והפערים העיקריים, כפי שעלו מהראיונות שקיימנו ומהסיכומים הכתובים אודות התהליך, בדגש על דו"חות צוות היועצים הארגוניים. קשיים אלו מתחלקים לשלוש קטגוריות עיקריות - מתודולוגיה ופיתוח מקצועי, פיקוד ושליטה וקשיי התארגנות.

מתודולוגיה ופיתוח מקצועי

קשרי ליבה אדומה וליבה כחולה²⁸: קיימת מחלוקת בין המרוויינים לגבי עצם התפיסה של חלוקת ההתארגנות לליבות. יוזמי המהלך רואים בחלוקה זו פתרון מתודולוגי נכון, אשר שיקף את התפיסה המקצועית של משימות ושיטות העבודה של אמ"ן - יש מי שעבודתם מוכוונת להבנת צד אויב, ויש מי שעבודתם מוכוונת למקבלי ההחלטות בצד ה"כחול". מנגד, אחדים מהמרוויינים רואים את החלוקה כפשרה ארגונית, שתכליתה ל"המתיק" עבור חטיבת המחקר את הגלולה המרה של איבוד השליטה על אנשיה שעברו לבסיסים, ולהצדיק את השארת הרוב המוחלט שלהם בקריה.

בהמשך לכך, המרוויינים מעידים כי שאלת הקשר המתודולוגי וההזנה ההדדית בין הליבה האדומה והכחולה לא הוסדרו באופן מספק. שיטת התעדוף של משימות הצוותים בבסיסים אפשרה לליבה הכחולה השפעה מוגבלת בלבד על נושאי העבודה. לא הובהר האופן שבו, אם בכלל, תוצרי הליבה האדומה אמורים להזין את המחקר המתבצע בליבה הכחולה. למפקדים אשר נותרו בקריה לא היה ברור עד הסוף מה חלקם של אנשיהם היושבים בבסיסים במעשה המחקרי. לא הובהר באילו דיונים הם צריכים להשתתף, ואת מי הם מייצגים - האיסוף או המחקר. הפתרון לפיו בחלק מהבסיסים החוקרים חילקו את זמנם בין שתי הליבות הקשה על העבודה השוטפת, והחוקרים דווחו על כך שהפיצול הזה התיש

²⁸ המונח "ליבה כחולה" בפרק זה מתייחס בעיקר ל"ליבה הכחולה" המטכ"לית - אנשי חטיבת המחקר אשר נשארו בקריה ואמורים היו למלא את הפונקציות אשר הוגדרו לליבה הכחולה במסגרת מהלך המודיעין הרב-תחומי.

מתודולוגיית העבודה: פער מרכזי נוסף נגע לשיטת העבודה הבסיסית בהתארגנויות הרב-תחומיות. בשלב התכנון הוגדר שתהליך העבודה בליבה האדומה יביא לידי ביטוי את שיטת החקירה (הגדרת שאלת מחקר, בניית תבנית של החתימות הדיגיטליות של המידע המבוקש, השגת המידע על ידי הכוונת איסוף וגיבוש היסקים מודיעיניים-מחקריים על בסיסו). בפועל, המתודולוגיה לא הוגדרה והונחלה באופן אחיד בחיל ובבסיסים. נוצר פער משמעותי בין אנשי מרכז המודיעין של 8200 לבין שאר החיל. במרכז המודיעין, שכבר עבר ברובו לעבודה במבנה משימתי רב-תחומי ("מולקולות"), המתודה הונחלה בתהליך ההכשרה, בעוד שבשאר החיל היא הונחלה באופן ספוראדי. בפיקודים עברו חלק מהחוקרים קורסי "אחראי חקירה" והכירו את השיטה, בעוד שבחטיבת המחקר תפיסה זו לא היתה מקובלת ולא הונחלה כלל. במסגרת התהליך עצמו, ההכשרות היחידות אשר נבנו עבור ההתארגנויות הרב-תחומיות עסקו באתגרי הפיקוד על צוות רב-תחומי - אך לא במתודה.

כתוצאה מכך, כל אחת מההתארגנויות פעלה באופן מתודולוגי שונה, בהתאם להעדפות מנהליה. בחלקן יושמה מתודת החקירה, ובאחרות לא. הן נבדלו זו מזו גם בסוגי התוצרים שיצרו, בשגרות הפיקודיות והצוותיות שלהן, בחלוקת העבודה הפנימית, ואפילו במידה שבה אנשי הצוות שלא מ-8200 נדרשו לנכוח בבסיס (החלטה שהתקבלה בדרך כלל על ידי מפקדיהם בקריה). הבעיה בשונות היתה שהיא לא נבעה מחופש שניתן למפקדים להתאים את המסגרות לתנאים השונים - אלא מהעדר עקרון מארגן כללי.

תוצאה נוספת של הפער המתודולוגי נוגעת לסוג המשימות בהן עסקו ההתארגנויות - ובעיקר למשימות שבהן לא עסקו. בלב העיסוק של כל ההתארגנויות עמדו המשימות האופרטיביות ומענה לשאלות מודיעיניות תחומות, אשר נתמכו היטב על ידי המתודה הבסיסית וההתאמות המקומיות שלה - וככלל היו בלב התעדוף החילי. לצד זאת, נטען גם כי בהעדר מנגנון מסודר לבחירת משימות, המשימות האופרטיביות היו "המכנה המשותף הקל ביותר" שהיה מוסכם על כולם ללא מאבק.

משימות אחרות, ובראשן משימות ההתרעה וה"שוטף" (החזקת תמונת אויב), שהתמודדות עמן דרשה גם פיתוח מתודולוגי נוסף, נדחקו לצד. ההתמודדות עמן, ככל שהיתה בכלל, נעשתה בשיטות העבודה הישנות, ב"משמרות שוטף" איסופיות, וכמעט ללא מעורבות ישירה של חוקרים. חלק מהמרוויינים טענו שהדבר נעשה מסיבות מתודולוגיות, שכן ההתמודדות עם משימות אלה מחייבת יעילות "מפעלית", שלה החוקרים תורמים מעט או אפילו מפריעים. אחרים טענו שהחוקרים רצו מאד להיות מעורבים במשימות השוטף - אך אנשי 8200 לא איפשרו זאת. כך או כך, הדבר מעולם לא הוסדר.

ליווי ובקרה מקצועיים: כאמור, כבר בשלבי התכנון הראשוניים הוצף הקושי של שימור ופיתוח הידע המקצועי בצוותים רב-תחומיים. במבנה היחידתי הקלאסי, בוגרי קורס יסוד מוצבים לאחר הקורס במדור או מחלקה המורכבת מאוכלוסיה מאותו מקצוע, שם הם עוברים תהליך חפיפה והסמכה ארוך על ידי אנשי מקצוע ותיקים. גם אחרי ההסמכה ישנם גורמים מקצועיים ותיקים יותר שיכולים לבדוק את התוצרים שלהם, לסייע להם בעבודתם ולבקר את רמתם המקצועית. לעומת זאת, בהתארגנות הרב-תחומית אותם בוגרי קורס עשויים להגיע לצוות שבו הם אנשי המקצוע היחידים מסוגם, ולכן נדרש להגדיר מי יקיים בקרה על עבודתם ויהווה את הערכאה המקצועית הבכירה יותר. כמובן שהבעיה היתה אקוטית יותר לגבי החוקרים ואנשי הויזינט, שכן אנשי 8200 המשיכו להנות מאותה מערכת מקצועית תומכת שהיתה בבסיס גם קודם להפיכתו לבסיס אמ"ן.

כמענה לבעיה זו הוגדרו שני מענים. הראשון, שימור המבנה המערכי ואחריות ופיקוד המערכים על אנשיהם, כולל האחריות על הכשרתם ופיתוחם המקצועי. השני, הצבתם של "קציני מערך בכירים" בליבות האדומות שתפקידם לבקר ולשמר את זהותם ורמתם המקצועית של אנשיהם²⁹. בפועל, המענה התבסס על הצבת חוקר בכיר בדרג רב-סרן בכל אחד מהבסיסים האמ"ניים. חוקר זה אמור היה להיות איש המקצוע האחראי על החוקרים בבסיס, לפקח על עבודתם ולהוות את הערכאה העליונה במקרה הצורך. אלא שדו"חות הייעוץ הארגוני, וגם רוב המרוויינים, מעידים על כך שהחוקרים הבכירים התקשו מאד למלא

²⁹ שלום, ד. (2020), תפיסת המודיעין הרב-תחומי ("הלכה").

את תפקידם. בעוד שקציני 8200 ו-9900 בבסיסים פיקדו ופיתחו את אנשיהם, קצין המחקר הבכיר לא היה מפקדם של החוקרים ונשאב לעסוק בעיקר בנושאי מנהלה.

לדברי המרואיינים, מוקד הבעיה היה בכך שקציני המחקר הבכירים לא היו מסוגלים להיות מומחי תוכן בכל אחד מתחומי המחקר של הצוותים. לכן הם לא היו משמעותיים מקצועית לחוקרים, וגם מקומם בהיררכיה המחקרית של הזירה נשאר לא ברור. כתוצאה מכך, ולאור המורכבות הלוגיסטית הכרוכה בהצבת החיילים בבסיסים, החוקרים הבכירים עסקו בעיקר בהיבטים אלה כנציגי חטיבת המחקר, ולא בתחום המקצועי.

במקביל, המפקדים בקריה התקשו מאוד להנחות את עבודת אנשיהם מרחוק, ולא ידעו איך לשלבם במעשה המחקרי של הזירה. המפקדים התקשו גם בהתמודדות עם התוצרים האינטגרטיביים אותם הפיקו החוקרים בצוותים. התוצרים, אשר שילבו ממצאים איסופיים עם עיבוד מחקרי, היו שונים מאד מהתוצר המחקרי הרגיל. בנוסף, הם אושרו להפצה בבסיס, ולא עברו את תהליך האישור הרגיל בחטיבה - ולכן לא התאימו לתהליכי העבודה המוכרים של חטיבת המחקר. כתוצאה מכל אלה, החוקרים בבסיסים חסרו ליווי מקצועי, ולמעשה יצרו סטנדרט מקצועי חדש, של חוקר בצוות רב-תחומי, שלא היה מובן על ידי מפקדיהם. הפער בין החוקרים בליבה האדומה ובליבה הכחולה הלך וגדל, והאינטגרציה בין הליבות הלכה וקטנה³⁰.

פיקוד ושליטה

מנגנוני קבלת ההחלטות: בשל ההחלטה להשאיר את אנשי ההתארגנויות כפופים ליחידות האם, סוכם כי הפיקוד המשימתי של ההתארגנויות הרב-תחומיות ינוהל במשותף על ידי מפקדים מכל היחידות המשתתפות. על כך כותבים אל"מ ב' ואל"מ ג', כי **"מבחינה פיקודית, הצורה הארגונית שאומצה בתהליך מאתגרת את המודלים הצבאיים הקיימים, כי בניגוד לתפיסה הצבאית המסורתית שבה "האחריות אינה ניתנת לחלוקה", היא מייצרת**

³⁰ להרחבה אודות היחסים בין הליבות ראו את מאמרם של רס"ן נ' ורס"ן י' הזיקה בין הליבות והמעבר בין שגרה לחירום בגיליון 6 של כתב העת **מודיעין הלכה ומעשה**. הכותבים מתייחסים למכלול האתגרים המצויינים כאן - בנימה אופטימית ביהס לפתרונם, אשר במבט לאחור נראית אופטימית מידי.

חלוקת אחריות משותפת על הצלחת צוות במשימתו כדי לאזן בין המתחים המובנים ולא להכריע בהם³¹.

בפועל, מתכונת הפיקוד הזו אכן אתגרה את המודלים הקיימים, אך לא יכלה להם. המבנה שנוצר היה מסורבל, לא בהיר, ותלוי מאד ביחסים האישיים בין המפקדים הספציפיים. דרגי העבודה בבסיסים עבדו יחד בתיאום, אולם כל סוגיה שדרשה הכרעה בכירה יותר נתקלה בתהליך קבלת החלטות מסורבל ובקושי לקבל החלטות משותפות. חלק מהצוותים סיפרו לאנשי הייעוץ הארגוני שהם נדרשו להשתתף כל יום ראשון בארבע או חמש פגישות "פתיחת שבוע", כל אחת מהן עם מפקד אחר מיחידה אחרת. החלטות שלא ניתן היה לקבל על ידי המפקדים בשטח התעכבו במשך ימים או שבועות, עד שהבורד הבין-יחידתי התכנס. בהעדר מנגנון ברור להכרעה במחלוקות, התלות ביחסים האישיים בין המפקדים הייתה גדולה, ובמקרים בהם השותפות והאמון בין המפקדים לא היו טובים מספיק, החלטות פשוט לא התקבלו.

תעדוף והובלה מודיעינית: הפיקוד המשותף הזה אמור היה לקבל החלטות בכל הנושאים: הן סוגיות יומיומיות ומנהלתיות, והן שאלות של תעדוף משימות, אכוונה מודיעינית ותוצרים. היותו מסורבל ולא יעיל פגעה לא רק בצד המנהלתי של העבודה אלא גם בעבודה המודיעינית עצמה: פעמים רבות, תעדוף המשימות לא נקבע על ידי הסכמה חיילית או אכוונה של חטיבת ההפעלה, אלא היה תוצאה של החלטות מקומיות ולעיתים חד צדדיות, או לחילופין, תוצאה של פשרה.

כתוצאה מכך, ההתארגנויות הרב-תחומיות הוטלו רק למשימות מאד תחומות, רבות מהן אופרטיביות. תיעדוף זה תאם את התיעדוף הצה"לי והחיילי, שנטה בתקופה זאת למטרות ומודיעין אופרטיבי. עם זאת, הוא לא ענה על כל צרכי חטיבת המחקר ולא הקיף את כל סוגי המשימות שהעסיקו את 8200. סוגיות אסטרטגיות לא טופלו בהתארגנויות הרב-תחומיות - ולא הוקמו קהילות הידע שהיו אמורות לדון בהמשגה ובבחירת נושאי הליבה, ולחבר בין צרכי

³¹ אל"מ ב' ואל"מ ג' (2020), מימוש ההשתנות למודיעין הרב-תחומי ("מעשה"). ההדגשה במקור.

מוטת הפיקוד: במקביל לפיקוד המשותף, כל אחד מהחיילים בצוותים המשותפים נותר כפוף פיקודית למפקד מיחידת המוצא שלו. עבור אנשי 8200, שרשרת הפיקוד נשארה כבעבר: מספר דרגים בבסיס עצמו, ומעליהם הדרגים הממונים במפקדת היחידה. עבור חיילים מיחידות אחרות הדבר יצר קושי גדול. בבסיס עצמו הם היו כפופים לדרג פיקודי זוטר בלבד. שאר שרשרת הפיקוד היחידתית, האחראית על טובתם ועתידם המקצועי, נותרה הרחק, בדרך כלל בקריה, מרוחקת פיזית ומחשבתית. כתוצאה מכך, המפקדים שנותרו בקריה או בפיקוד התקשו לייצר שגרת עבודה עם פקודיהם שנשלחו לבסיסי אמ"ן ולהבין את צרכיהם, בעוד שהמפקדים בבסיס כבר לא היו חלק משגרת העבודה של יחידות האם.

קשיי התארגנות

היחס המספרי: לדבריהם של יוזמי המהלך, כוונתם היתה כי בסופו של התהליך רובו של כוח האדם המחקרי הזוטר יעבור לבסיסי אמ"ן, ובלביה הנחולה שבקריה ישארו בעיקר מפקדים וחוקרים ותיקים. בפועל, לכל אורך תקופת היישום לא נוצרה בבסיסים הרב-תחומיים המסה הקריטית של חוקרים הנדרשת כדי לייצר השפעה רוחבית משמעותית, ואלה נשארו מיעוט זר וקטן מאד בתוך בסיסים, אשר נותרו למעשה בבסיסי 8200.

בדצמבר '21 מספר אנשי חטיבת המחקר בכל אחד מהבסיסים נע בין מספר חד-ספרתי לעשרות בודדות (פחות מ-30), כשחלקם נמצאים בבסיס רק יומיים בשבוע. מבחינת היחס המספרי, עלה בראיונות כי מבין אנשי הזירה הפלסטינית הוצבו בבסיס הדרומי לא יותר מ-30-40 אחוזים מכוח האדם המחקרי אשר עסק בתמונת האויב, שהם עצמם מהווים רק אחוז מסוים מחוקרי הזירה. כדי לשנות את המצב המליצו היועצים הארגוניים לקבוע תקן מינימלי מחייב לחוליית מחקר במסגרת רב-תחומית. בסיכומיהם הם חוזרים שוב ושוב על האמירה שנדרשת החלטה לכאן או לכאן - להרחיב את התארגנות המודיעין הרב-תחומי או להפסיק אותה, שכן מספר החיילים הקטן שנשלח מייצר מצב ביניים לא בריא.

הסיבה למצב, על פי רוב המראיינים, היתה שדרגי הביניים מבין מפקדי חטיבת המחקר

העדיפו לשמר את רובו של כוח האדם, בכמות ובאיכות, בשליטתם ובקריה - כדי שיוכל להמשך לבצע את המשימות המתועדפות לדעתם. אחרים מדווחים על מצוקה אמיתית של כוח אדם מול המשימות ועל כך שתגבור שהובטח לחטיבה לא הגיע. חלק מהמפקדים מסבירים שהאמינו שמדובר בתהליך הדרגתי, ושמספר החוקרים במסגרות הרב-תחומיות (בשתי הליבות) יגדל במעלה הדרך. כך או כך, ההחלטה הסדורה אותה ביקשו היועצים הארגוניים לא התקבלה, ומספר החוקרים נותר קטן עד שההתארגנויות הרב-תחומיות התפרקו.

השתייכות יחידתית ומנהלה: מכיוון שכל אחד מהמשתתפים בהתארגנות הרב תחומית נשאר שייך ליחידת האם, ומכיוון שיחידות אמ"ן כה שונות זו מזו בנהלי העבודה ובתנאי השירות, התממשה בבסיסים מציאות בעייתית שבה חיילים עובדים יחד בצוות, עושים עבודה דומה, אך תנאי השירות שלהם שונים מאד. כך למשל, רק חיילי 8200 נשארו שבתות בבסיס ועשו בו מטלות, ואילו חיילים מיחידות אחרות יצאו הביתה כל שבת או עשו תורנות שבת בחטיבת המחקר בקריה. מצד שני, אלה נדרשו לנסוע ליחידות האם ולעשות שם מטלות שאינן קשורות לעבודתם בבסיס. בנוסף, חיילים מיחידות שונות דורגו ברמת פעילות שונה ולכן ברמת שכר שונה. חלק מהחיילים המשיכו להשתתף באירועים וימי כיף של יחידות האם, ואחרים לא.

השוני בתנאים והשתייכות הצולבת יצרו מתחים בין החיילים לצד קושי ניהולי ופיקודי: קשה היה לתאם פעילויות ותהליכים צוותיים, לא היה ברור מי יהיה נוכח, ולא היה ברור מי מחליט מי יהיה נוכח. יצוין גם שמלכתחילה עבור רבים מהחיילים העבודה בצוותים הרב-תחומיים יצרה שינוי גדול בתנאי השירות, בדגש על חיילי חטיבת המחקר ויח' 9900 שהיו מורגלים בבסיס "פתוח", ללא לינה - דבר שכמובן הקשה עוד על ההסתגלות.

למספר הקטן של החוקרים היו גם השלכות חברתיות. בעוד שבדרגי העבודה היחסיים בין חברי ההתארגנויות הרב-תחומיות היו ככלל טובים מאד, עדיין חיילי חטיבת המחקר נותרו תמיד מיעוט קטן מאד בין חיילי 8200. שאר החיילים היו בעלי היכרות מוקדמת מההכשרות, עשו יחד משמרות סוף שבוע, ויצרו דינמיקה חברתית שקשה היה לחוקרים להשתלב בה.

הקשב והדחיפה מצד ראשות אמ"ן

אל מול כל הקשיים הללו נדרשה אנרגיה ניהולית מתמשכת. אנרגיה זו הוכנסה על ידי ראש אמ"ן, תמיר הימן, שהניע את השינוי, ובהמשך גם על ידי ראש חטיבת המחקר וראשי מרכז המודיעין ב-8200. הדבר התבטא, לעדות השותפים לתהליך, במידה גבוהה של מעורבות ובקרה מצד ראש אמ"ן בכל ההיבטים, כולל דיוני סטטוס תכופים. כמה מהיועצים הארגוניים סיפרו שחשבו כבר בזמן אמת שהאנרגיה הפיקודית הזו לא בישרה טובות. אם שדרת הפיקוד היתה רוצה במהלך, אמרה לנו אחת מהן, לא היה צריך לקיים חיתוכי מצב תכופים אצל ראש אמ"ן כדי לוודא שהמהלך מתמשש.

ואכן, קשב זה הלך ודעך - וירד באופן משמעותי וחד אצל מחליפיהם (רח"ט מחקר הוחלף באוקטובר 20' וראש אמ"ן באוקטובר 21'). אלה פעלו כבר לאור סדר יום ארגוני ומקצועי שונה. זה התבטא כפי שצוין בפתיחה, במסקנות התהליך האסטרטגי (תהליך "אם הדרך") שהוביל האלוף חליוה³². בהדרגה, גם ללא החלטה חדה בנדון, תפיסת המודיעין הרב-תחומי כצורת התארגנות מובילה בחיל נזנחה. היא חזרה להיות רק אפשרות אחת מתוך מספר תפיסות חלופיות אודות המעשה המודיעיני.

בהעדר דחיפה מצד ראשות החיל והחטיבה, ומכיוון שמעולם לא הושגה מסה קריטית של התארגנות רב תחומית, הנטייה הארגונית גברה – והמערכים חזרו להיות המושכים הדומיננטיים. בדיווחים מהשטח, מזהים היועצים הארגוניים את הירידה באנרגיה הפיקודית כבר בתחילת 21'. בדצמבר 22' הם מדווחים על דעיכה משמעותית בקשב הארגוני לתהליך, עד כדי כמעט נתק בין הקריה לבסיסים. בתנאים כאלה, הציפיה של יוזמי המהלך לשינוי עומק במספר שלבים לא יכולה הייתה להתמשש. ברגע שנחלשו הכוחות הדוחפים לקידומו, גם המעט שהיה במודיעין הרב-תחומי באמ"ן התפרק, והשיטה חזרה להיות נחלתן של התארגנויות משימתיות ייעודיות, כפי שהיתה לפני כן.

³² להרחבה ראה אל"מ ב' וסא"ל מ' (2023), "המעשה המודיעיני": גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?",

פרק שלישי: המודיעין הרב-תחומי במוסד

מנהלת המודיעין במוסד אחראית על אספקת המודיעין לכל מבצעי המוסד, וכן על גיבוש תמונת המודיעין האסטרטגית ברמה הלאומית בנושאים כמו הגרעין האיראני, הטרור העולמי והנורמליזציה עם העולם הערבי. המנהלת כוללת מאות רבות של עובדים במקצועות האיסוף, הניתוח והמחקר המודיעיני³³. לצד חטיבות המחקר והאכוונה המודיעינית, כפוף למנהלת גם אגף האיסוף, הנותן מענה לצרכי הארגון בתחום ההפקה הסיגינטית³⁴.

בעשור האחרון, במקביל לתהליך הדומה באמ"ן, הוקמו תחת המנהלת מספר מסגרות מודיעין רב-תחומיות. חלק ממסגרות אלה הוקמו כמסגרות אורגניות, מפקדות וקבועות, ואחרות היו משימתיות ואד-הוקיות, בדומה לצמ"מים שהוקמו באמ"ן. בעקבות הצלחתן של מסגרות אלה הוחלט במנהלת לממש מעבר הדרגתי לניהול כלל המשימות המודיעיניות בהתארגנויות רב-תחומיות קבועות. אלה, הוחלט, יהיו התארגנויות מטריציוניות ולא מפקדות, אשר יוקמו ברובן סביב מרכיב (לרוב ענף) מודיעיני ומרכיב איסופי. סוכם כי הפיקוד על העובדים ישאר בציר המקצועי-דיסציפלינארי, אך משימותיהן ינוהלו במשותף על ידי ראשי הענפים, שישמשו גם מנהלים משימתיים. מבחינה פיזית, נעשה מאמץ הדרגתי להושיב את הגופים שבליבת כל התארגנות בסמיכות זה לזה, באותו מסדרון או במסדרונות סמוכים.

מתכונת זו מומשה בהדרגה עבור רובן המכריע של משימות מנהלת המודיעין - למעט המחקר האסטרטגי. משימות אלו כוללות ניטור, התרעה וסיכול איומים, מענה לחידות מודיעיניות, הנחת תשתית מודיעינית רחבה למשימות אופרטיביות - וכמובן תמיכה שוטפת בכלל סוגי הפעילות המבצעית. הסיבה המרכזית לכך שמשירות המחקר האסטרטגי לא נכללו בהתארגנויות אלה היתה מעשית ולא תפיסתית - לנוכח מגבלת המשאבים האיסופיים.

³³ גילי כהן ואיתי בלומנטל (2022), לראשונה בתולדות המוסד: שתי נשים בתפקידי מפתח בכירים. אתר כאן 11, 18.2.22.

³⁴ ח' ו-א' (2021), הברית הסיגינטית בין המוסד ל-8200. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 7 - שילוביות ושיתופי פעולה בקהילת המודיעין הישראלי, נוב' 21.

אלה מוקצים קודם כל למשימות האופרטיביות, שהן משימות הליבה של הארגון, בעוד שמשימות המחקר זוכות למשאב איסופי מצומצם יותר, ונשענות בעיקר על יכולות איסוף חיצוניות.

בדומה לאמ"ן, המעבר להתארגנות רב-תחומית במוסד הונע על ידי הצורך במענה גמיש, מהיר ואפקטיבי לצרכי המודיעין - ובראשם הצרכים האופרטיביים. זאת, לאור ההשתנות המהירה של הסביבה והאויב, השפעות עידן הסייבר והתפוצצות המידע, ושבירת החומות בין הדיסציפלינות המודיעיניות³⁵. לכאורה, התבססות המודיעין הרב-תחומי במוסד היתה נגזרת טבעית של אופיו של הארגון: ארגון קטן יחסית, בעל פריסה גיאוגרפית מצומצמת, האמון על סגירת מעגלים מבצעיים ומודיעיניים באופן אפקטיבי, עם תרבות של שילוביות בין יחידות מודיעיניות ומבצעיות ובין הגופים המודיעיניים השונים לבין עצמם³⁶. בפועל, מהראיונות שניהלנו עם הבכירים אשר הובילו את המהלך, עולה שגם במוסד מדובר היה בשינוי דרמטי אשר דרש אנרגיה ניהולית רבה.

הקשיים והאתגרים עמם התמודד הארגון במימוש התהליך היו דומים ברובם לאלה איתם התמודדו באמ"ן. בראשם היו שבירת הרצף הפיקודי, החשש משחיקת המקצועיות והפערים המתודולוגיים והתרבותיים בין הגופים. בנוסף, למרות הפריסה הגיאוגרפית המצומצמת, גם כאן נדרש תהליך לא פשוט של יצירת חיבור פיזי בין הגופים, לצד התמודדות עם הפרדת מסגרות מקצועיות ממפקדיהן. בפסקאות הבאות נתאר את הקשיים והאתגרים הללו - ואת המאפיינים הייחודיים של הארגון אשר איפשרו את ההתמודדות עמם.

קשיים ואתגרים

פערים מתודולוגיים ותפיסתיים

עם היציאה לדרך נדרש היה לגשר על פערים משמעותיים בתפיסה המקצועית בין ענפי

³⁵ ג' (2024), מודיעין על הרצף - על השתנות מקצועות המודיעין ופיתוחם. אתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

³⁶ ר' (2021), השאלה מהמוסד לאמ"ן - השוואה בין תרבויות ארגוניות מזווית אישית.

המודיעין והאיסוף - הן ביחס למתודה המודיעינית הבסיסית והן לגבי היחסים שבין הקמ"ן והאיסוף. בדומה לאמ"ן, בעוד שברוב ענפי האיסוף הוטמעה כבר מתודת החקירה כשיטת עבודה, רוב הקמ"נים נחשפו לה במידה מועטה בלבד. בנוסף, ענפי האיסוף היו מורגלים בעבודה איסופית מולטי-דיסציפלינרית, המבוססת על תהליך רשתי שבו כל אחד מהתפקידנים מקיים קשר ישיר מול עמיתיו. זאת, בעוד שלפי המסורת והאתוס המקובלים בחטיבות המודיעין הקמ"ן הוא האינטגרטור של התהליך המודיעיני, וככזה אמור לנהל את התהליך באופן ריכוזי מול כל אחד מהגורמים האחרים. במבנה החדש הקמ"ן אמנם המשיך לרכז את התמונה המודיעינית, אך לא היה מנחה בלעדי של התהליך, ופעל במקביל למוביל המשימה האיסופי - וכמרכיב נוסף באינטראקציה הישירה שבין כל אחד מהתפקידנים בצוות.

פער נוסף צף ביחס לתהליך עצמו ולהישגים שציפו המנהלים משני הצדדים לקבל ממנו. בעוד שאצל מנהלי האיסוף הדגש היה על שיפור האינטגרציה והאפקטיביות המודיעינית על ידי אימוץ תפיסה רב-תחומית משימתית, אצל חלק ממנהלי המודיעין והמחקר התהליך נועד לשיפור הגמישות, וככלי למיצוי המשאב האיסופי על פני מגוון גדול יותר של משימות. יש לציין שלמרות ההבדלים בדגשים, התחושה הכללית בקרב המרואיינים הייתה ששני היעדים – הן שיפור הגמישות והן שיפור האינטגרציה - הושגו בהתארגנויות החדשות.

מורכבות הפיקוד המטריציוני

כמו באמ"ן, גם במוסד אתגר מרכזי היה בהסדרת תפקיד ואחריות מפקדי הצוותים עצמם, וכן של המנהלים שמעליהם (בדרך כלל ראשי מחלקות), אל מול המסגרות הרב-תחומיות. בעוד שבדרגי העבודה היחסים הוסדרו באופן מניח את הדעת, אי הבהירות ביחס לתפקידם של המנהלים הבכירים יצר אצלם תסכול, וגם סרבול וכפילות בתהליכי אישורי תוכניות ובקרה. לכך נוסף הקושי בניהול של גופים מפוצלים פיזית - דבר שפגע ביכולת השליטה והבקרה שלהם על אנשיהם. קושי נוסף נוצר ביחס לצורך לתת מעמד שווה לקמ"נים ולאנשי האיסוף בהצגת תוצרים ותכניות, דבר שיצר גם הוא סרבול וכפילויות.

מהראיונות עולה שישנם הסבורים שמורכבות הניהול המטריציוני יוצרת מציאות לא מיטבית,

שלא ניתן לה מענה מספק. עם זאת, גם אלה אינם טוענים כי המענה לכך הוא חזרה למבנה הדיסציפלינארי, אלא להיפך – פירוק המבנה הדיסציפלינארי והקמה של מסגרות רב-תחומיות אורגניות ומפוקדות. זאת, תוך מתן מענה לשימור המקצועיות על ידי מטה מקצועי חזק ועל ידי מעבריות תכופה, בעיקר של מפקדים, בין הדיסציפלינות.

תרבות וזהות ארגונית

ביציאה לדרך היה צורך לטפל גם בתפיסות המושרשות עמוק בזהות המקצועית ובתרבות הארגונית של שני הצדדים. מחד, אוכלוסיית הקמ"נים ומנהליה התקשו לוותר על המעמד המרכזי והמוביל שלהם בעבודת המודיעין ולחלוק עם אנשי האיסוף את האחריות לקביעת היעדים והשיטה להשגתם. קושי זה התבטא גם בחוסר נכונות לקבל את האפשרות שמנהל איסופי יוביל מסגרת מודיעינית רב-תחומית, אפילו רק כמנהל-שותף.

מאידך, גם מנהלי האיסוף נדרשו לוותר על מעמדם האוטונומי ועל חלק מהקשר הישיר עם הנהלת הארגון. הם נדרשו להחליף את השליטה הישירה במשימות של אנשיהם בסוג אחר של זיקה, המתמקדת במקצועיות ובאופן הביצוע. מפגש התרבויות, אשר נוצרו בשנים רבות של הפרדה מבנית, חייב התמודדות ניהולית רציפה משני הצדדים. בליבה של התמודדות זו עמדה האינטראקציה הישירה והשותפות המשימתית, כמו גם קידום מהלכי ניווד של עובדים ומנהלים בין הגופים.

מענים ומאפיינים מאפשרים

המענה לאתגרים אלה ניתן על ידי הכרעות ניהוליות ותהליכי עבודה, כמו גם על ידי המאפיינים הייחודיים של הארגון המאפשרים אותם. להלן העיקריים שבהם.

ריכוזיות, רציפות ושותפות ניהולית

תרבות הניהול במוסד הנה באופן מובהק תרבות של ניהול מונחה מלמעלה (Top-Down). כלל המהלכים, החל מהקמת מנהלת המודיעין וכלה בעיצוב המסגרות הרב-תחומיות, ניזומו

והובלו על ידי ראשות הארגון והמנהלת. נעשו, כמובן, מהלכים להנחלת התפיסה בקרב מנהלים ועובדים, אבל האנרגיה לשינוי באה מלמעלה - והיתה גם המשכית (בין שלושה ראשי מנהלת שהתחלפו בתקופה זו) וגם משותפת למנהלי האיסוף והמודיעין. בהתאם לכך, במעלה הדרך אמנם התגלעו חילוקי דעות משמעותיים על אופן היישום - אך לא על עצם התפיסה הרב-תחומית. כאמור, המחלוקת המרכזית, שנמשכה לאורך התקופה כולה, נבעה מרצונם של רבים ממנהלי גופי המודיעין להכפיף לפיקודם את אנשי האיסוף ולהפוך את המבנה הרב-תחומי המשימתי למבנה מפקד. מנגד, מנהלי האיסוף שאפו לשמור על המסגרת המטריציאית, המאפשרת להם קשר פיקודי-מקצועי לאנשיהם וכך, לתפיסתם, לשמר את המקצועיות והגמישות הניהולית.

מחלוקת זו, כמו אחרות, הוכרעה על ידי ראשי המנהלת - ומכאן והלאה המסר לעובדים היה אחיד ברובו. לצד אחידות המסר מצד ההנהלה הבכירה, גם מנהלי המסגרות נדרשו לייצר שותפות ניהולית, כשזו נתמכת על ידי הגדרות גמישות המאפשרות לכל מסגרת לבחור כיצד נכון לה להתנהל.

מימוש הדרגתי לצד התאמה ניהולית, תפיסתית ומתודולוגית

המסגרות הרב-תחומיות הוקמו באופן מדורג, תוך מתן קדימות לאותן מסגרות שבהן החיבור בין ענפי המודיעין והאיסוף היה חזק ממילא. כמהלך פתיחה להקמת המסגרות, מנהליהן השתתפו בסמינר הכשרה בן שבוע, אשר הועבר במעורבות אישית של בכירי המנהלת. הסמינר כלל היכרות אישית ומקצועית, השתלמות בניהול פרויקטאלי והתנעה מעשית של המסגרת המשותפת. המנהלות והמנהלים המיועדים עסקו בזיהוי שותפים, ממשקים ומשימות, ובמקרים מסוימים אף בכתיבת תכנית עבודה ראשונית. במקביל להתנעת ההתארגנות המשימתית, נעשה מעבר הדרגתי של כלל המנהלת לניהול ממוקד משימה ולא גוף. מעבר זה התבטא גם בניהול תהליכי הבקרה של ראשי המנהלת, שדיוני הסטטוס הגופיים בראשותם הוחלפו בדיוני סטטוס משימתיים, שבהם לקחו חלק כלל השותפים למשימה המודיעינית.

התהליך ההדרגתי והמנוהל אפשר למנהלים ולעובדים להתרגל למציאות החדשה ולהבין את הבסיס המשותף לעבודתם, תוך התבססות על הצלחות ולמידה מטעויות. יש לציין, עם זאת, שסגירת הפערים המתודולוגיים, ובראשם אימוץ מתודת החקירה ועיצוב תפקיד הקמ"ן במסגרת רב-תחומית, התרחשה באופן הדרגתי ובקצב שונה בין ההתארגנויות. חלק מהפערים לא נסגרו - אך נראה שהם מצטמצמים במידה רבה ככל שהאינטראקציה המקצועית מעמיקה.

קירבה פיזית

כאמור, הקרבה הפיזית הבסיסית בין מרכיבי מנהלת המודיעין מהווה גורם משמעותי ביותר ביצירת החיבור ביניהם, אם כי היא אינה פותרת כשלעצמה את הפערים התרבותיים והמתודולוגיים. במסגרת התהליך נעשה מאמץ להושיב יחד, באותו מסדרון או קומה, את כלל עובדי הענפים המרכיבים את המסגרות - מה שאפשר להן להתקיים גם כישות פיזית המקיימת אינטראקציה שוטפת ובלתי אמצעית. זאת, תוך פגיעה קטנה יחסית במוטת וביכולת השליטה של המנהלים המקצועיים, ובלי לפרק את המסגרות הענפיות.

יש לציין שלמרות היתרון הגדול של ניהול המסגרת המשימתית בסמיכות פיזית, הרי שחשיבות הישיבה המשותפת נותרה שנויה במחלוקת בין המנהלים איתם שוחחנו. זאת, מאחר שהפיזור הפיזי של מסגרות פיקודיות ומקצועיות (מחלקות וחיטבות דיסציפלינאריות), גם ברמת המסדרון והקומה, עורר התנגדויות רבות ונתפס כבעל מחירים משמעותיים, הן במישור המקצועי והן במישור הפיקודי. בשורה התחתונה, למרות שהמעבר לא תמיד עבר בקלות, ברובם המכריע של המקרים הוא מומש בתמיכה פעילה של מטה והנהלת המנהלת.

מטה מקצועי חזק

הנהלת אגף האיסוף טיפחה לאורך השנים מטה מקצועי חזק וגדול, אשר הוביל את פיתוח והטמעת מקצועות האיסוף בהיבטים האנושיים, הטכנולוגיים והמתודולוגיים. כלל המרואיינים הסכימו שקיומו של מטה כזה הינו תנאי הכרחי לשימור המקצועיות בגופים רב-תחומיים, שבהם המנהל המשימתי אינו מפקדם של כלל העובדים, ואינו אחראי על פיתוחם

מטה זה, בגיבוי ניהולי חזק, המשיך לפתח את מקצועות האיסוף - ובמקביל עסק בהרחבת הבסיס המקצועי והשפה המשותפת של אנשי האיסוף עם הקמ"נים והחוקרים. זאת, באמצעות הכשרת קמ"נים לשימוש אחראי במערכות מיצוי מידע גולמי, טקסטואלי ואוסינטי. במהלך הזמן, תפיסת המטה המקצועי הגדול חלחלה לכלל המנהלת, וההבנה המשותפת בדבר חשיבותו של המטה המקצועי הביאה להקמתו של מטה אחוד לכלל מקצועות המודיעין. מטה זה אחראי להמשיך ולקדם לא רק את כלל הדיסציפלינות, אלא גם את האינטראקציה והאינטגרציה ביניהן.

גיוון משימות

כמו באמ"ן, השאיפה התיאורטית בעת ההקמה היתה להחיל את שיטת ההתארגנות הרב-תחומית על כלל משימות המנהלת. בפועל, היקף משאבי האיסוף אפשר להקים מסגרות מלאות של איסוף, מחקר ומודיעין אופרטיבי רק עבור המשימות המתועדפות ביותר. משימות אחרות טופלו במסגרות חלקיות, הכוללות מחקר ומודיעין אופרטיבי בלבד, תוך הסתמכות על האיסוף באמ"ן. בנוסף, ומאותה סיבה של תעדוף משאבים, רוב משימות המחקר האסטרטגי המשיכו להיות מבוצעות על ידי חוקרים בלבד.

בהקמת המסגרות לא נעשתה הבחנה עקרונית בין משימות ניטור והתרעה שוטפות לבין משימות אופרטיביות. יתרה מכך, ביישום בפועל ניתן תעדוף למשימות ההתרעה השוטפות, מאחר שאלה כמעט שאינן נתמכות על ידי האיסוף האמ"ני ולכן דורשות משאבי איסוף פנימיים ניכרים. משימות אלה היו הראשונות שבהן הוחלה שיטת ההתארגנות הרב-תחומית המשימתית, ובהצלחה רבה ביותר. למעשה, הסתבר שהצלחת ההתארגנות היתה בעיקר פונקציה של מספר המרכיבים שלה, ולא של סוג המשימה. ככל שהמסגרת היתה פשוטה יותר (ענף איסוף מול ענף מודיעין), כך האפקטיביות היתה רבה יותר. ככל שהיה צורך לחלק את משאבי האיסוף בין מספר גופים מודיעיניים תחת ההתארגנות, כך המעבר נעשה מורכב וקשה יותר, ונדרש יותר קשב ניהולי כדי שיצליח.

בסופו של דבר, תהליכים אלו הכריעו את רובם של הקשיים שצויינו. המרואיינים מעידים על שביעות רצון רבה מהשיטה - הן בתוך המנהלת והן מבחינת שביעות הרצון החיצונית מהמענה שניתן למשימות הארגון. מענה זה נתפס על ידי המרואיינים כגמיש, רלבנטי ומותאם יותר לצרכי הארגון. בנוסף, צוין השיפור בחיבור העובדים, מכלל הדיסציפלינות, למשימה. כפי שנאמר, קיימת ביקורת פנימית כלפי השיטה, אבל היא הפוכה מהביקורת באמ"ן: לפי המבקרים, המבנה המטריציוני אינו מהווה שינוי עמוק מספיק - וקיים דיון מתמיד על הצורך להפוך את המסגרות הרב-תחומיות למסגרות אורגניות מפקדות. אחד התנאים לכך, לצד מעבריות רבה יותר של עובדים ומפקדים בין הדיסציפלינות, הינה אינטגרציה עמוקה יותר של מנגנוני בניין הכוח - מהלך שכבר החל, ויתכן שאכן יאפשר בעתיד אינטגרציה רב-תחומית עמוקה ונרחבת אף יותר.

פרק רביעי: דיון אל מול השערות המחקר

בראיונות שקיימנו מצאנו הסכמה רחבה לכך שמסגרות רב-תחומיות, כמסגרות יעודיות (צמ"מים) וגם כמסגרות קבועות, נתנו מענה טוב לרובן המכריע של המשימות שהוטלו עליהן. מחידות מודיעיניות ועד לתמיכה בפעילות אופרטיבית, הן במב"מ והן בעת עימות. עדויות על כך נשמעו ותועדו מפי השותפים להתארגנויות עצמן, הובעו בדבריהם של כלל המרואיינים למחקר זה, וצוינו גם לאחרונה, בהתייחסויות לתפקודן במלחמת "חרבות ברזל"³⁷. כיצד ניתן איפוא להסביר את העובדה שבמבחן הסופי, הכוונה להפוך אותן לצורת ההתארגנות השלטת באמ"ן לא התממשה?

בפרק זה נדון בשני הסברים אפשריים לכך - ההסבר הארגוני וההסבר המתודולוגי. לפי **ההסבר הארגוני-תרבותי**, המודיעין הרב תחומי לא הצליח להפוך לשיטת העבודה השלטת מסיבות ארגוניות - מאחר שהמבנה והתרבות הארגונית היחודיים לאמ"ן לא אפשרו זאת. לפי **ההסבר המתודולוגי**, המודיעין הרב תחומי לא הפך לשיטת העבודה השלטת מסיבות מתודולוגיות - מאחר ששיטת העבודה הזו אינה מתאימה לחלק ניכר ממשימות הליבה של אמ"ן. כמובן שההסברים אינם מוציאים זה את זה - יתכן שאי הרחבת היישום של התפיסה נובע הן מחוסר התאמה לארגון והן מחוסר התאמה של השיטה. מנגד, יתכן גם שאילו התהליך היה מנוהל אחרת, השינוי כן היה מתרחש.

את שני ההסברים הללו נבחן הן ביחס לממצאים אודות התהליך באמ"ן והן בהשוואה לתהליך המקביל במוסד. זאת, תוך התייחסות להבדלים המשמעותיים במבנה, בתרבות ובמשימות של שני הארגונים.

ההשערה הארגונית – אי התאמת המבנה והתרבות באמ"ן להתארגנות רב-תחומית:

לפי ההשערה הארגונית, הביזור הפיזי והארגוני של אמ"ן, וכן התרבות הארגונית שלו, הם

³⁷ ראו איזון, ג' (2025), תפקוד מערך השדה במלחמת "חרבות ברזל", מתוך ספר "המודיעין והשבעה באוקטובר", המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין והוצאת "מערכות".

שהיוו את החסם המרכזי בפני יישום רחב של מהלך המודיעין הרב-תחומי. חסם זה לא אפשר לייצר את התנאים לחיבור בין המערכים, ומנע ביסוס מכנה משותף ארגוני אשר הנו תנאי לחיבור כזה. להלן הממצאים העיקריים התומכים בהסבר זה:

הביזור הארגוני: רובם המכריע של המרואיינים הסכימו שהיותו של אמ"ן מבוסס על מערכים ויחידות חזקים ועצמאיים מהווה מחסום מרכזי בפני כל תהליך העשוי לפגוע במעמדם. כפי שראינו, השייכות למערכים מהווה את הזוהות הדומיננטית של המשרתים באמ"ן. המערכים אחראים על גיוסם, הכשרתם וקידומם של המשרתים, ותמיד שואפים לשמר את עצמאותם. במיוחד הודגש כוחה של יחידה 8200 המנהלת מדיניות עצמאית בכלל התחומים שבאחריותה (מהחלטות לגבי האיסוף בסיגינט ובסייבר, ועד דרכי העיבוד והפצת המידע ועיצוב מערכות המידע), וכך מעצבת לא רק את המבנה אלא גם את דרך הפעולה של החיל כולו.

גם מובילי המהלך העידו על כך שעוצמתה של 8200, לצד הצורך של המערכים האחרים לשמר את מעמדם, יצרו מייד דינמיקה של התבצרות וחשדנות הדדית. זו הובילה לכך שמידת ואופן שיתוף הפעולה בין הגופים הונחו על ידי השאיפה הבסיסית לעצמאות ולשיפור המעמד של כל אחד מהמערכים בחיל ובתהליך המודיעיני. בהתאם לכך, חלק מהמוטיבציה של בכירי חטיבת המחקר להיכנס לתהליך נבע מהרצון לשמר את השפעת החטיבה, אשר אותגרה על ידי הדומיננטיות של חטיבת ההפעלה בתחום אכוונת האיסוף.

הקמת "בסיסי אמ"ן" בתוך בסיסי 8200 הביאה אחרים בחטיבת המחקר לראות את המהלך כניסיון השתלטות של 8200 על החטיבה ועל המעשה המודיעיני כולו. המעבר של מרכז המודיעין לעבודה במולקולות, לצד אימוץ תפיסת פיתוח הידע, מהלכים אשר קדמו להתארגנות הרב תחומית, נתפסו גם הם כדוגמה לתכתיב כזה. כתוצאה מכך, דרגי הביניים בחטיבה עשו את המינימום הנדרש כדי לעמוד בדרישותיו של ראש אמ"ן בלי להתעמת איתו ישירות, דבר שהתבטא בכמות ואיכות כוח האדם שנשלח לבסיסים. מנגד, גם 8200 לא מיהרה לשלוח את אנשיה לקריה, למה שאמורות היו להיות ההתארגנויות הרב תחומיות במסגרת ה"ליבה הכחולה".

הביזור הפיזי: רבים מהמרוויינים, בדגש על אנשי מדעי ההתנהגות, מתארים את המרחק הפיזי בין ליבות ההתארגנות כמכשלה בסיסית עבור השיטה. בעוד שהמפקדים ב-8200 רגילים לפקד מרחוק על אנשיהם במערך הפרוס, הרי שחטיבת המחקר היתה רגילה להתנהל כגוף אחוד, שבו שרשרת הפיקוד כולה נמצאת בקריה. המרחק הפיזי בין ליבת חטיבת המחקר בקריה לבין הבסיסים הקשה מאוד לייצר רצף פיקודי ויצר בקרב מפקדי חטיבת המחקר חשש עמוק של אובדן שליטה על אנשיהם.

בנוסף, הגודל והגיוון המקצועי של המסגרות הרב תחומיות עצמן הקשה מאוד על ניהול ופיקוד אפקטיביים. רמת הפיקוד הזוטרחה יחסית ששלחה חטיבת המחקר לבסיסים לא ענתה על הצרכים המקצועיים והפיקודיים, אשר החריפו לאור הפערים הגדולים בין האוכלוסיות, גם ברמה הלוגיסטית וגם בתנאי השירות.

הביזור המקצועי: כפי שתואר, כל מערך באמ"ן מגדיר לעצמו את תכולת המקצועות ואופן ההכשרה אליהם. לענף התורה האמ"ני לא היה מעמד ארגוני משמעותי, ויחידות אמ"ן הקימו לעצמן ענפי תורה פנימיים, או פעלו ללא תורה סדורה. אמנם בשלב עיצוב התפיסה הרב-תחומית הצליח ענף "החממה" לייצר השפעה מתודולוגית שחרגה גם מעבר ל-8200, אך הענף נסגר בקיץ 2019 לפני תחילת יישום ההתארגנות הרב-תחומית בפועל. יתרה מכך, למרות שהענף ראה עצמו כגוף אמ"ני ואת תפיסת פיתוח הידע כשיטה כלל אמ"נית במהותה, בחטיבת המחקר התקיימו תהליכי פיתוח מתודולוגיים מקבילים - לעיתים מתואמים ולעיתים נפרדים.

כתוצאה מכך, באמ"ן לא היה גורם מרכזי שאחריותו היא להגדיר את האופן שבו נכון לנהל את האינטראקציה והאינטגרציה בין המקצועות, שהיא ליבת התפיסה הרב-תחומית - וגם לא להכשיר את העובדים והמנהלים כיצד לממש אותן. הגורמים העיקריים שעסקו בשיטה ובתפיסה היו הסגנים בחטיבת המחקר ובמרכז המודיעין - אך אנשי מדעי ההתנהגות עמם שוחחנו מדווחים על פער גדול בין אלה לבין המימוש בשטח, בהעדר גורם שזה תפקידו. לכל הדעות, גם כאשר שיטה ותפיסה כן נידונו ביחידות, הן לא תואמו ביניהן ולא הפכו לשיטה או תפיסה אמ"נית כוללת. המתודולוגיה המודיעינית שהונחלה בקורסי היסוד של חטיבת

המחקר לא השתנתה לאור המודיעין הרב תחומי, וגם הקורסים המתקדמים יותר המשיכו להתנהל בכל יחידה על פי דרכה ללא תיאום מתודולוגי. בנוסף לכל אלה, לא מומשה בחיל תפיסה אחודה של פיתוח הידע, אשר תתמוך בהתארגנות, תסדיר את היחסים בין הליבות ותאפשר לעגן את המבנה החדש בתהליכי העבודה הכוללים.

העדר רצף ניהולי: כפי שכבר הוצג, ראש אמ"ן תמיר הימן הקדיש קשב רב להנעת התהליך ולמימושו. הוא האמין אמונה עמוקה בהתארגנות הרב-תחומית, על מרכיביה המתודולוגיים והארגוניים, והצליח גם לרתום לתהליך את ראשי המערכים העיקריים - יחידה 8200 ויחידה 9900 - ואת ראש חטיבת המחקר. מי שהיו בכירי אמ"ן בראשית התהליך סיפרו כי ידעו ביציאה לדרך שדברים רבים לא סוכמו עד הסוף, אך הניחו שמדובר בתהליך ארוך טווח שחלק ממרכיביו יוסדרו בהדרגה. עם זאת, מחליפיהם היו מחויבים הרבה פחות לתהליך, וחלקם ממש התנגדו לו. בהעדר דחיפה מצד ראשות החיל והחטיבה, הנטייה הארגונית גברה – המערכים חזרו להיות המושכים הדומיננטיים, וההתארגנות הרב-תחומית חזרה להיות רק אחד משלושה מודלים אפשריים של עשיית מודיעין בחיל. אמנם המודל ה"עדיף למימוש", אבל - רק "במידה וניתן"³⁸.

אל מול פערים ארגוניים ותרבותיים אלה של אמ"ן, מצאנו במנהלת המודיעין במוסד תמונה הפוכה. מדובר בארגון קטן יחסית שמרכיביו הרלבנטיים מרוכזים בקמפוס אחד, מה שאפשר קרבה פיזית בין מרכיבי ההתארגנויות, בלי לפרק לחלוטין את המסגרות הדיסציפלינאריות. לארגון ניהול מרכזי חזק ויציב, המאזן את עצמאותם של מרכיביו ואף התאים את תהליכי העבודה לצורת ההתארגנות החדשה. הארגון מכיר בחשיבות המכנה המשותף המקצועי ופועל לחיזוקו על ידי חיזוק המטה מקצועי ועידוד מעבריות. בנוסף, נהנה הארגון משדרה אנושית יציבה וותיקה, דבר המפחית את החשש מפגיעה במקצועיות. כל אלה היו משתנים מכריעים ביכולת של הארגון לממש את תפיסת המודיעין הרב-תחומי בדרכו.

תמונה זו מחזקת, לטעמנו, את תוקפו של ההסבר הארגוני. היא תומכת בטענה לפיה

³⁸ אל"מ ב' וסא"ל מ' (2023), "המעשה המודיעיני": גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?"

המאפיינים הארגוניים והתרבותיים של אמ"ן חסמו את מימוש המהלך, וכי המרכיבים החסרים – מרכז ארגוני, מרכז מתודולוגי ותפיסה ניהולית רציפה - מהווים תנאי למימוש. מנגד, עדיין ניתן לטעון כי לאור משתנים אובייקטיביים ובלתי ניתנים לשינוי כמו גודל הארגון, ביזורו הפיזי והגיל הצעיר של אנשיו, מדובר היה במהלך חסר סיכוי, ולכן מוטעה מראשיתו. בשתי טענות אלה נדון בפרק המסכם של המאמר.

מנהלת המודיעין	אמ"ן	מאפיין
מבנה מבוזר אך מאוזן יחסית – חטיבות חזקות לצד ניהול מרכזי חזק	מבנה מבוזר ולא מאוזן - מערכים חזקים, מרכז חלש	מבנה ארגוני
ארגון קטן (יחסית), קמפוס אחד, רוב הארגון עבר לישיבה משותפת	ארגון גדול ומבוזר גיאוגרפית, רק חלקו הקטן עבר לישיבה משותפת	ביזור פיזי
מותאמים למבנה החדש	ללא שינוי משמעותי	תהליכי עבודה
מטה מקצועי חזק (באיסוף) – כמודל לכלל הארגון, פערים מתודולוגיים לצד עבודה על מכנה משותף	מרכז אופרטיבי בלבד, ללא מטה מקצועי, פערים מתודולוגיים	מטה מקצועי/מרכז
ותיק ויציב יחסית – קושי בעיצוב, יתרון בשימור מקצועיות	צעיר ומתחלף – יתרון בעיצוב, קושי בשימור מקצועיות	כוח אדם
רצף תפיסתי, המשכיות ניהולית	תפיסות מתחלפות, המשכיות נמוכה	רצף ניהולי
פערי תרבות ותפיסה, זהות חטיבתית ודיסציפלינארית דומיננטית לצד זהות משימתית מתפתחת	פערי תרבות, זהות מערכתית חזקה	תרבות וזהות

טבלה: ההשערה הארגונית – ניתוח השוואתי

ההשערה המתודולוגית - אי התאמת המתודה הרב-תחומית לחלק ממשימות הליבה של

אמ"ן:

כפי שצוין כבר, מצאנו שקיימת הסכמה רחבה על כך שהתארגנויות רב-תחומיות היבן אפקטיביות ביותר לצורכי משימות מוגדרות, תחומות בזמן, להן קיים מענה ברור ("סודות") או קצה אופרטיבי. עם זאת, קיימת מחלוקת עמוקה, אידאולוגית כמעט, לגבי האפקטיביות של השיטה וההתארגנות הרב-תחומית במתן מענה למשימות שוטפות (תמונת אויב, התרעה, קבלת החלטות), לשאלות פתוחות ("תעלומות") ולשאלות של מודיעין אסטרטגי.

הטענה בעניין חוסר האפקטיביות של המודיעין הרב תחומי ביחס **למשימות שוטפות** מתבססת על שני טיעונים שונים:

לפי הראשון, המתודה הרב תחומית כושלת כאשר היא נדרשת לייצר **מענה רציף** בזמן ובמרחב, תוך התמודדות עם שטף מידע מתמשך. זאת, מאחר שהמתודה, הנגזרת משיטת החקירה האנליטית, מחייבת תכנון איסוף סלקטיבי, המכוון לשאלה המוגבלת בזמן ובמרחב, ולא תומכת בניטור רחב ומתמשך של שינויים.

לפי השני, מענה רחב ושוטף שכזה מחייב חלוקת עבודה בין איסוף ומחקר, המבוססת על הגיונות שונים. האיסוף נדרש להתמקד בסינון יעיל של המידע, ולהיכרות עמוקה ומתמשכת עם אובייקטי וכלי האיסוף. המחקר נדרש להתמקד בניתוח המידע והפקת תובנות, אך אינו נדרש להשפיע באופן רציף על אכוונת האיסוף, שכן השאלות אינן משתנות. יותר מכך, נטען שמעורבות הקמ"ן קרוב ל"פס היצור" מפריעה לאנשי האיסוף בכך שהיא פוגעת ביעילות עבודתם ומטה אותם מהאיסוף הרחב ה"אובייקטיבי" הנדרש.

גם בנושא חוסר האפקטיביות של המודיעין הרב תחומי בהתמודדות עם **שאלות פתוחות** הושמעו שתי טענות עיקריות. ראשית, נטען שמתודת החקירה, הגוזרת את האיסוף מתוך החתימות האפשריות של מצב עולם מוגדר, כלל אינה אפקטיבית כאשר מדובר במצב עולם עתידי, שעשוי להיות כזה שאיננו יכולים לדמיין. שנית, נטען שהסמיכות של החוקר אל

"מקור הנביעה" והמידע הרב, הקונקרטי, שהוא מציף, מגבילה את יכולתו לדמיין עתידים ומצבי עולם אפשריים שאינם לינארים ואינם נובעים ישירות ממידע זה.

מגבלות אלה של השיטה הרב-תחומית, נטען, הביאו לשתי תוצאות. ראשית, הן הסיבה המרכזית לכך שהניסיון להחיל אותה על כל מעשה המודיעין האמ"ני נועד לכישלון מלכתחילה. זו גם הסיבה לכך שעיקרה של חטיבת המחקר, בכוח אדם ובקשב, נשאר מחוץ להתארגנויות. שנית, העובדה שההתארגנויות הרב-תחומיות התמקדו במה שידעו לעשות ולא במה שנדרש, קרי - במשימות האופרטיביות ובמענה ל"סודות" ולא במשימות התרעה ומחקר עומק - הינה סיבה מרכזית להתנוונות התחומים האחרונים.

אל מול טענות אלה, ניתן לסכם את מענה התומכים ביכולתו של המודיעין הרב-תחומי לספק מענה לרוב המשימות באמצעות שלושה טיעונים עיקריים. אלה מתייחסים הן להיבטים הלוגיים של המעשה המודיעיני, והן להיבטים הפרקטיים של האופן שבו ניתן להתמודד עם עשיית מודיעין בעידן התפוצצות המידע.

לפי הטיעון הראשון **הכל מתפרק לשאלות**. כלומר, כל משימה מודיעינית שוטפת ורחבה, בזמן או במרחב, ניתן לפרק לשאלות משנה. משימות שוטפות אינן אלא שאלות ידועות שנדרש לענות עליהן שוב ושוב, ומשימות ניטור רחבות ניתן לתרגם לשאלה "מה נשתנה?". בדומה לכך, גם שאלות עתיד פתוח הן שאלות. בעוד שאין חולק על כך שבבואנו להעריך מצבי עתיד אסור שנהיה כבולים לאשליה של לינאריות, הרי שגם מצב עתידי לא לינארי הוא מצב בעולם. גם לו, כנראה, יש חתימות וסימנים מקדימים שזיהויים יכול להעיד על סבירות גוברת להתרחשותו.

הטיעון השני עוסק ביחסי הגומלין שבין המקצועות. המעשה המודיעיני מחייב אינטראקציה ואינטגרציה בין מידע וידע, הנעשית על ידי מומחים **המחלקים בינם את העבודה**. לא נכון להניח מראש שהקרבה הפיזית בין האוסף לחוקר תגרום בהכרח ל"זיהום הדדי", באופן שהחוקר יהפוך לכבול למידע והאוסף למוטה על ידי הידע. נכון שבצוותים אינטגרטיביים רב-תחומיים קיים אתגר של שימור מקצועיות - אבל לעבודה המשותפת כשלעצמה עשוי להיות אפקט הפוך, של העמקת ההיכרות בין המקצועות, והבנה טובה יותר של ההבדלים ביניהם.

כך עולה גם מדו"חות היועצים הארגוניים וגם ממאמרם של מפקדי אחת ההתארגנויות, המסכם כשנתיים של התנסות פיקודית ומקצועית³⁹. כך עולה גם מהניסיון במנהלת המודיעין במוסד, שם התובנה השלטת היא שהאינטראקציה ההדוקה בין אנשי המקצוע במסגרות הרב-תחומיות תרמה לחידוד התפקידים וגם להרחבת המכנה המשותף בין המקצועות. טשטוש הגבולות בין המקצועות, לפי טענה זו, אינו גזירת גורל, אלא שאלה של משמעת ואתיקה מקצועית. ניתן לענות עליה באמצעות חינוך והכשרה מקצועיים, העוסקים גם במקצועות עצמם וגם בזיקה הקיימת ביניהם⁴⁰.

לפי הטיעון השלישי, היומרה ל"החזיק גזרה" באופן "הרמטי" אינה אלא אשליה. בעולם המעשה, ובוודאי בעידן הסייבר והתפוצצות המידע, איסוף הוא תמיד סלקטיבי. אין יכולת, אנושית או טכנולוגית, "לשבת על כל המידע כל הזמן". תמיד נדרש לתעדף. להחליט איזה מידע מרכישים ומפיקים בעדיפות הראשונה, איזה מידע בעדיפות שניה ואיזה מידע לא יורכש או לא יופק כלל. הדרך היחידה לעשות תעדוף כזה, הינה לשאול שאלות: איפה יעבור איזה סוג של מידע? איזה מידע חשוב יותר? איזה מידע הוא אינדיקטיבי לגבי מה שאנחנו מחפשים ואיזה לא? על פי התומכים בתפיסה הרב-תחומית, האינטראקציה השוטפת בין המומחים לידע (החוקרים) והמומחים למידע (אנשי האיסוף) היא הדרך הטובה ביותר לנסח את השאלות האלה – ולענות עליהן. יתרה מכך, אם החוקרים אינם מעורבים בקבלת ההחלטות הללו, הם למעשה פוגשים "במורד הזרם" ממצאים סלקטיביים בלבד, ואולי אפילו לא יודעים זאת.

³⁹ ד' ו-א' (2020), פיקוד על צוות רב תחומי – "תובנות מהשטח". מודיעין הלכה ומעשה, גליון 6 - מודיעין רב תחומי - דצמבר 2020.

⁴⁰ ראו בהרחבה: ג' (2024), מודיעין על הרצף - על השתנות מקצועות המודיעין ופיתוחם. אתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

סוגיה	נגד	בעד
משימות מתמשכות (התרעה)	השיטה ממוקדת השאלות לא מתאימה	בסוף הכל שאלות – שאלות מחזוריות, שאלות "מה נשתנה?"
משימות רחבות (תמונ"א)	פירוק לשאלות ושיבה משותפת פוגעות במענה המפעלי ובכיסוי רחב ("אחיזת גזרה", אקספלורציה)	אין הרמטיות, גם כיסוי רחב מחייב הכרעות איסופיות, וגם אחיזה ואקספלורציה עדיף לעשות מתוך אינטראקציה הדוקה בין איסוף ומחקר
מחקר מגמות, מחקר אסטרטגי ("תעלומות")	מתודת החקירה לא תומכת בשאלות עתיד פתוח; שטף המידע מייצר חשיבה לינארית, תלויית מידע	השיטה הדדוקטיבית לא חייבת להיות לינארית, חופש מחשבתי לא חייב להיות מוגבל על ידי מידע
שחיקת המקצועיות	קושי גדול בפיתוח ושימור מקצועיות דיסציפלינארית במסגרות מעורבות, בדגש על כ"א צעיר	ישיבה משותפת מייצרת מכנה משותף ומחדדת את הדיסציפלינות; מטה מקצועי ידע לתת את המענה הנוסף

טבלה: ההשערה המתודולוגית – טיעונים עיקריים

בעוד שבמקרה של אמ"ן מדובר בדיון תיאורטי בעיקרו, מאחר שהמתודה כמעט ולא נוסתה מול משימות שוטפות ושאלות פתוחות, הרי שההתנסות במוסד מאפשרת בחינה מעשית יותר. כפי שתואר, במוסד דווקא משימות ההתרעה השוטפות, היו מהראשונות לעבור למתכונת רב-תחומית, ובאופן המתואר כאפקטיבי. משימות אלו כוללות התרעה על איומים אימננטיים, אבל גם התרעה כללית יותר, אודות התהוות סיכונים בטווח הרחוק יותר. האינטראקציה השוטפת בין אנשי האיסוף לחוקרים ולקמ"נים איפשרה ייעול וחידוד מתמידים של המענה, שילוב יכולות טכנולוגיות חדשניות וחסכון במשאבי איסוף, בלי להתפשר על הרובוסטיות שלו. כאמור, החיבור ההדוק בין הגורמים תרם גם ליכולת החוקרים לספק הערכות צופות פני עתיד לגבי התפתחות האיומים (שאלות "עתיד פתוח") ולא רק לתאר את המצב הקיים. צוותים רב-תחומיים הוכיחו אפקטיביות רבה גם בהנחת תשתית ידע

אשר אפשרה המשך מעקב אחר מגמות וזיהוי הזדמנויות חדשות.

מנגד, גם במוסד לא קמו התארגנויות רב-תחומיות של גורמי איסוף ומחקר, שתכליתן מחקר אסטרטגי. חלק מהסיבה לכך הינו השמיכה הקצרה של משאבי האיסוף, המתועדפים לתחומי האחריות האופרטיבית של הארגון, אך יתכן גם שתעדוף המשאבים רומז על החשיבות הנמוכה יותר שמייחסת הנהלת הארגון להתארגנות כזו עבור משימות המחקר. יש לציין שגם בקרב חלק מהמרואיינים מארגון זה נשמעה הטענה שקיים יתרון בכך שמשימות המחקר האסטרטגי ינוהלו באופן שאינו מוטה על ידי האיסוף.

סוגי משימות	אמ"ן	מנהלת המודיעין
משימות אופרטיביות	יושם בהצלחה	יושם בהצלחה
שאלות סגורות ("חידות" מודיעיניות)	יושם בהצלחה	יושם בהצלחה
משימות מתמשכות (תמונ"א, קבה"ח, התרעה אופרטיבית וטקטית)	ישום חלקי מאוד, היכן שנוסה - בהצלחה	ישום בהצלחה – בגזרות מוגבלות יחסית
מחקר מגמות, מחקר אסטרטגי ("תעלומות")	לא יושם	מחקר מגמות – יושם בהצלחה מחקר אסטרטגי – לא יושם

טבלה: ההשערה המתודולוגית – ניתוח השוואתי

לסיכום הדיון בהשערות, אנו סבורים כי אי מימוש המהלך באמ"ן מקורו בעיקר במאפיינים הארגוניים והתרבותיים של החיל, אשר מנעו תהליך הטמעה ומימוש מסודר, ופחות באי ההתאמה המתודולוגית לחלק מהמשימות. אנו מאמינים, כפי שהאמינו גם יוזמי מהלך

המודיעין הרב-תחומי באמ"ן, שהשיטה יכולה להתאים, אם היא מיושמת נכון, לרובן המכריע של משימות המודיעין. הניסיון המעשי במוסד תומך במידה מסוימת בתובנה זו, בעוד שהניסיון באמ"ן אינו סותר אותה.

מצאנו כי התמקדות המסגרות הרב-תחומיות במשימות האופרטיביות לא נבעה רק מתפיסה מוקדמת של אי התאמת השיטה למשימות אחרות, אלא גם מתעדוף. בנוסף על כך, שילוב של המורכבות הארגונית ושמרנות מתודולוגית, מצד כלל מרכיבי ההתארגנות, הקשה על יישומה מול משימות שוטפות של תמונת האויב והתרעה.

באשר למשימות המחקר האסטרטגי, אנו מסכימים כי כדי לממשן במסגרת צוותים רב-תחומיים נדרש לפתח ולהתאים את המתודה. זאת, הן כדי לייצר מנגנוני "אקספלורציה" רחבים, ובעיקר כדי למנוע הטיה של החשיבה המחקרית אל ה"כאן ועכשיו" האיסופי. אנו סבורים כי המפתחות לכך נמצאים במימוש רחב של תפיסת פיתוח הידע, המהווה את המסגרת שבתוכה פותחו הן מתודת החקירה והן התפיסה הרב-תחומית. יישום כזה יכול לאפשר לחוקרים ליהנות מהיכולת להשפיע על הכוונת האיסוף באופן ישיר – בלי לכבול אותם לתוצריו. כמובן שטענה זו דורשת הוכחה אמפירית - התלויה בקיום מוטיבציה ארגונית להתנסות שכזו.

פרק חמישי: סיכום ומסקנות

מאמר זה בחן את הסיבות לאי הרחבת תפיסת המודיעין הרב-תחומי לכדי שיטת ההתארגנות השלטת באמ"ן. המחקר עסק בראש ובראשונה בהבנת התהליך שעבר אמ"ן - באמצעות ראיונות וחומרים כתובים אשר עסקו באופן שבו נהגה ומומש התהליך, מהקמתו ועד תחילת התפוררותו. לצד זאת, בחנו גם את התהליך המקביל שנעשה במנהלת המודיעין במוסד. זאת, על מנת להרחיב את היריעה ולהעמיק את ההבנה, מתוך למידה ביקורתית, המביאה בחשבון גם את ההבדלים שבין הארגונים.

מסקנתנו העיקרית, כאמור, היא **שהסיבות לכישלון נעוצות במידה רבה במבנה ובתרבות הארגונית של אמ"ן, ופחות באי התאמת המתודה למשימותיו**. מסקנה זו נשענת הן על בחינת הסיבות לאי מימוש המהלך באמ"ן עצמו, והן על ניתוח המאפיינים הארגוניים והתרבותיים של המוסד, אשר תרמו להצלחת המהלך המקביל שם.

מתוך מרכיבי המבנה והתרבות של אמ"ן אשר תרמו לכך, אנו מצביעים על מרכיב אחד במיוחד: **חולשת המרכז המקצועי-מתודולוגי, המאפיינת את הארגון**. כמובן שאנו איננו הראשונים להצביע על חולשה זו. היא עוברת כחוט השני בספרו של מאיר פינקל על הארגון⁴¹, הנשען על פרסומים רבים בנושא. כפי שפינקל מתאר, חולשה זו היתה הגורם המרכזי שבלם את מימושם המלא של שינויים ארגוניים נוספים, אשר קדמו למודיעין הרב-תחומי. גם אל"מ ב' וסא"ל מ', בנסחם את "מודל היהלום" אשר נועד להחליף את המודיעין הרב-תחומי, קוראים למיסוד תהליך בניין כוח משותף, **בין-מערכי**, לטובת "אכוונת התפיסה ובניין הכוח של התהליך המודיעיני כולו כתהליך רציף"⁴².

בהמשך לכך, אנו סבורים שחולשת המרכז הנה חסם מרכזי בפני ההשתנות וההתפתחות המקצועית באמ"ן כמכלול - בכל שיטה שתיבחר. זאת, מאחר שכל תהליך שינוי חוצה ארגון מחייב דירקטיבה ניהולית אחידה ורציפה, זהות ותרבות ארגונית משותפות, מנגנוני פיקוד

⁴¹ פינקל, מ. (2024), אמ"ן - במציאות מורכבת ומשתנה.

⁴² אל"מ ב' וסא"ל מ' (2023), "המעשה המודיעיני": גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?", אתר המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

ושליטה מוסכמים, ומכנה משותף מקצועי עמוק ורחב - שהם המאפיינים העיקריים של מרכז שכזה.

במרכז ארגוני איננו מכוונים לארגון ריכוזי - אלא לארגון שיש לו מכנה משותף תרבותי, ארגוני ומקצועי. התיאוריה הארגונית מראה שאת האיזון הנכון בין התמחות מקצועית ואינטגרציה ארגונית ניתן לייצר על ידי שילוב של ריכוזיות וביזור, של תהליכים לינאריים עם תהליכים רשתיים. **לכך נדרשים חזון, ערכים, תרבות ארגונית, מתודולוגיה ותהליכי עבודה משותפים.** אלה מאפשרים לכל מי שמשרת בארגון לפעול מתוך הבנת הייעוד והאתגרים של הארגון כולו, לשתף מידע וליצור "שכל ארגוני". כאשר תנאים אלה מתקיימים, ניתן להקים צוותי עבודה המייצגים בהתמחויותיהם את הארגון כולו, ולאפשר להם חופש פעולה במימוש משימותיהם⁴³. טענתנו, לכן, היא שיצירת מכנה משותף ארגוני חזק מחייבת מרכז ניהולי - אך לאו דווקא ניהול ריכוזי.

כאמור, חלק ממסקנה זו נסמך על ההשוואה בין התהליכים בשני הארגונים שנבחנו. אנו סבורים כי למרות ההבדלים הפיזיים והתרבותיים בין הארגונים, ניתן לקיים בחינה ביקורתית אודות השפעתם של משתנים הקיימים בארגון אחד וחסרים באחר, כמו ניהול מרכזי, קרבה פיזית ומטה מקצועי. ביחס להבדלים במשימות, נראה כי הדמיון רב מהשוני. כך, בעוד שבאמ"ן ניתן בשנים האחרונות דגש רב למשימות האופרטיביות, על חשבון משימות ההתרעה והמחקר האסטרטגי⁴⁴, הרי שבצד המוסד התרחבו היקף משימות ההתרעה השוטפת (מפני איומי טרור עולמי ואיומים נוספים), והתפתחו יכולות עיבוד ומחקר מודיעין אסטרטגי וטכני ברמה גבוהה⁴⁵ - ורבות ממשימות אלה מטופלות בהצלחה במסגרות רב-תחומיות.

מימד בו קיים הבדל משמעותי בין הארגונים הנו ההרכב האנושי. באופן כללי, עובדי מנהלת

⁴³ Morgan G (1997). **Images of Organization**. SAGE Publications לפירוט נוסף אודות התייחסות התיאוריה הארגונית לסוגיות ההתמודדות עם סביבה מורכבת ויצירת איזון בין התמחות ואינטגרציה ראה את המאמר "התמודדות המודיעין עם סוגיות מורכבות ובין-זירתיות - ההיבט הארגוני" בגיליון הראשון של כתב העת **מודיעין - הלכה ומעשה** (דצמבר 2016).

⁴⁴ הלר א' (2025), הדרך אל הכשלון המודיעיני, פרק מתוך ספר "המודיעין והשבעה באוקטובר".

⁴⁵ רי (2021), השאלה מהמוסד לאמ"ן - השוואה בין תרבויות ארגוניות מזווית אישית.

המודיעין הנם אנשי מקצוע ותיקים, בגיל ובתפקיד, דבר המקל על שימור המקצועיות במסגרות רב-תחומיות. עם זאת, לוותק יש גם חסרונות, שכן נדרשת אנרגיה רבה יותר על מנת להטמיע שיטות וטכנולוגיות חדשות בקרב אנשי מקצוע ותיקים ולהרגיל אותם לסביבת ומתכונת עבודה חדשה. המענה הרלבנטי, בכל מקרה, הינו מטה מקצועי חזק המחזיק בתפיסה מתודולוגית קוהרנטית ובראיה מקיפה של מקצועות המודיעין, ועוסק בשימור ופיתוח המקצועיות – גם מול וותק ושמרנות וגם מול תחלופה גבוהה ותזזיתיות מקצועית.

לסיכום, אמ"ן צמח להיות ארגון גדול ומורכב בגלל הצורך להתמודד ביעילות ואפקטיביות עם מציאות מורכבת המשתנה במהירות. על מנת לעמוד במשימה, הארגון נדרש לחדד ולשפר כל הזמן את המומחיות והמקצועיות הדיסציפלינארית - אבל גם את יכולת האינטגרציה שבין המקצועות. גם אם יבחר לעשות זאת לא רק באמצעות התארגנות רב-תחומית אלא באמצעות מספר מודלים ומנגנונים שונים - הצורך הזה, בפיתוח המקצועות מחד, ושיפור האינטגרציה מאידך, לא יעלם. בעולם שבו הן מקצועות המודיעין והן היחסים ביניהם משתנים באופן תדיר, הדבר מחייב פעולה מתואמת - שאינה אפשרית ללא יצירת מכנה משותף מקצועי - וניהולו. אמ"ן ימשיך להיות ארגון גדול ומורכב - ויש להניח שהגודל ומורכבות צפויים אף לגדול. יצירת מרכז ומכנה משותף אינה סותרת מגמה זו - היא אחד התנאים להתמודדות אפקטיבית איתה.

המודיעין הרב-תחומי יכול וצריך, לטעמנו, להיות מרכיב מרכזי בהמשך השתנות החיל בשנים הקרובות. אבל גם אם לא, ההשתנות היא הכרח, וכדי לממשה באופן המקדם את האינטגרציה המודיעינית ולא חוסם אותה, יש צורך בגיבוש מכנה משותף מתודולוגי, ולא להמשיך במתכונת לפיה כל יחידה קובעת לעצמה את שיטות העבודה. לדעתנו, השלמה עם תרבות ומבנה שאינם מאפשרים זאת אינה אופציה.

נושא אחרון שנכון להתייחס אליו הינו השפעת ההתארגנות הרב-תחומית על הכשלון של השבעה באוקטובר. מחקר זה לא נגע ישירות בכך - בעיקר לאור הבנתנו המוקדמת שהמודיעין הרב-תחומי, כשיטה מרכזית בהתארגנות האמ"נית, התפוגג זמן רב לפני כן. למרות זאת, נתקלנו לא מעט באמירות אחרות, לפיהן למודיעין הרב-תחומי היתה השפעה

ניכרת על מספר מגמות שליליות בחיל. בראשן צוינו ההתמקדות במשימות האופרטיביות על חשבון המחקר העמוק, ו"טשטוש המקצועיות" הדיסציפלינארית.

כפי שהראינו, האפקט המקצועי האמיתי של ההתארגנות הרב-תחומית היה קטן משמעותית מהמיוחס לו. המהלך גווע לפני שהספיק להטביע חותם משמעותי. בנוסף, במקביל לתהליך המודיעין הרב תחומי התרחשו באמ"ן לפחות ארבעה תהליכים משמעותיים - שלא רק שלא נגרמו על ידי המודיעין הרב-תחומי, אלא שזה אף היה אמור להיות אחד הכלים המרכזיים להתמודד איתם:

- הנגשת חומרי גלם לגורמי המחקר אשר אפשרה מגע בלתי אמצעי ובלתי מבוקר עמם ושינתה מהיסוד את תהליכי העבודה. הנגשה זו נעשתה ללא תיאום אמ"ני של המשמעותיות שלה על שיטת העבודה, המקצועות עצמם, ויחסי הגומלין בין היחידות.
- שינוי בזהות ובדגשי המשימה של יח' 8200: מעבר ממיקוד במודיעין למיקוד בסייבר ולטכנולוגיה, כולל שינוי שמו ויעודו של מכלול הפקת המודיעין המרכזי של היחידה - מ"מרכז המודיעין" ל"מרכז אומני המידע".
- החלשות מקצועית: פערים גדלים בפיתוח המקצועי של תפקידנים שונים באמ"ן - זאת בשל מגוון סיבות, ובהן שינויים במודל השירות, פערי כח אדם והסטת משאבים ממנגנוני בניין הכוח.
- תעודף צה"לי של המשימות האופרטיביות, ובראשן משימת המטרות והמב"מ: הפניית רוב משאבי אמ"ן, בכל הדרגים ובכל המערכים, לייצור מטרות ללחימה ולמב"מ.

אין ספק בכך שתהליכים אלה השפיעו עמוקות על אמ"ן וגרמו לטלטלות גדולות בהתארגנות ובשיטות העבודה. השפעה זו, מצאנו, היתה גדולה בהרבה מהשפעתה של התארגנות הרב-תחומית. כאמור, המודיעין הרב-תחומי היה אמור להיות חלק מהמענה לבעיות שהתעוררו בעקבות חלק מהתהליכים האלה, בדגש על שבירת החומות וההחלשות המקצועית - אך יישומו החלקי ביותר לא אפשר לבחון את היכולת שלו לעשות זאת. אנו סבורים שהשפעות אלה, והדרכים להתמודד עמן, הן נושא ראוי ביותר למחקרים עתידיים והן דורשות פתרון מהותי ונרחב, יהיה אשר יהיה.

לפני סיום, אנו מבקשים שוב להודות למרואיינים הרבים אשר חלקו עמנו את חוויותיהם ותובנותיהם ביחס לנושא המחקר. רמת המעורבות והעניין שהביעו, כמו גם רצונם העז להשמיע את דעתם בנושא, ראויים לציון מיוחד - ואנו מקווים שגם מעידים על חשיבותו. תודה מיוחדת גם לאנשי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין על הערותיהם והתייחסויותיהם המחכימות.

רשימת מרואיינים עיקריים (מצויינים בתפקידיהם בתקופה הנדונה):

ר' אמ"ן – אלוף (מיל.) תמיר הימן

רח"ט מחקר – תא"ל (מיל.) דרור שלום

סגן רח"ט מחקר

רז"ר בחטיבת המחקר

רמ"ח בקרה באמ"ן

סגן מפקד מרכז המודיעין ביח' 8200

רמ"ד בחטיבת המחקר

מפקד מכלול ביח' 8200

קב"רית 8200

קצין בענף "החממה"

יועצת ארגונית חט"מ

יועצת ארגונית 8200

יועצת ארגונית 9900

ר' מנהלת המודיעין במוסד

סגן ור' מנהלת המודיעין במוסד

ר' מרכז האיסוף והמל"מ במוסד

צוות המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

מקורות פנימיים עיקריים:

מסמך סיכום התפקיד של מפמ"ר המודיעין ביח' 8200

מסמכי התהליך האסטרטגי "אם הדרך"

דו"חות גורמי מדעי ההתנהגות אשר ליוו את תהליך המודיעין הרב-תחומי

דו"ח צוות אדום - מחלקת בקרה - לקראת המודיעין הרב-תחומי