

# פתח דבר

## קורא יקר,

לפניך הגיליון הראשון של כתב העת "מודיעין - הלכה ומעשה". זהו פרי רעיון שלפיו המרכז למורשת המודיעין (המל"ם), כגוף המשותף לכלל קהילת המודיעין, צריך ויכול לתרום לפיתוח השיח המתודולוגי על אודות העשייה המודיעינית. שמו של כתב העת - המודיעין הלכה ומעשה - משקף את התפיסה שתוך כדי המעשה המודיעיני נוצרת מתודולוגיה ומשום כך העושים במלאכה הם בעלי העניין ובעלי היכולת המשמעותית ביותר לפתח את התורה המודיעינית שעל בסיס יישומה ימשיך ויתפתח הידע המודיעיני המתודולוגי.

קהל היעד המרכזי של כתב עת זה הוא קהילת המודיעין הישראלית, שמרבית כותבי המאמרים נמנים עם שורותיה, בדגש על הקהילה הפעילה, וכן שוחרי המודיעין בישראל ובחו"ל. כתב העת נועד לאפשר לעוסקים במלאכת המודיעין בעבר ובהווה - שרבים מהם מוטרדים בשאלות של מתודולוגיה מודיעינית, אוצרים בחובם ידע רב ומשתוקקים לחלוק ידע זה עם סביבתם המקצועית - לחולל תהליכים של שיפור במאפייני העשייה המודיעינית. מעבר לכך, הפרסום נועד להנגיש לאנשי קהילת המודיעין הישראלית ולבוגריה רעיונות באשר למתודולוגיה מודיעינית מהשיח על אודות מודיעין מעבר לים (בפרסומים מקצועיים ובאקדמיה).

לשמחתנו, קל היה למצוא כותבים ולגייס את תמיכת ראשי הארגונים לכתובה בסוגיות מתודולוגיות ואנו מצפים לקבל רעיונות מאנשי קהילת המודיעין לנושאים בהם ראוי לעסוק בגיליונות הבאים. בכוונתנו לייחד כל גיליון לסוגיה מרכזית אחת. הגיליון הראשון עוסק בסוגיית השילוביות מנקודת מבט מודיעינית.

בפתח הדברים, מאמרם של ד"ר קובי מיכאל, יוצא יחידת היומינט באמ"ן, דודי סימן-טוב מהמכון לחקר מודיעין, ואורן יואלי, יוצא יחידה 8200, אשר עוסק בהיבטים התאורטיים של רעיון השילוביות במודיעין, כנגזר מתפיסת השילוביות בעולם הצבאי והעסקי. מאמר זה, שנכתב במקור במכון למחקרי ביטחון לאומי, בוחן את התאוריה אל מול כמה מקרי מבחן, בארצות הברית ובישראל, ומציג את התהליכים המתחייבים מאימוץ תפיסת השילוביות, את החסמים העומדים בפני יישומם ואת הדרכים להתמודד עם חסמים אלה.

בממד הפנים-ארגוני מוצגים שלושה מאמרים. הראשון הוא תמצית עבודה שהכין, במסגרת מב"ל, ע"א המשרת במערכת הביטחון. הוא בוחן כיצד התמודדו ארגוני מודיעין בשנים האחרונות עם השינויים במאפייני האתגרים המודיעיניים עקב השתנות הסביבה בה הם פועלים ומוצא כי שינויים אלה עולים בקנה אחד עם התאוריות הארגוניות המקובלות. הוא מציג את תפקידה של השילוביות כמגמה שכבר אומצה בידי הארגונים ככלי בשיפור מענה בנסיבות אלה, בוחן את הצורך בהעצמתה ואת הדרכים למימוש השינויים הנדרשים נוכח ההתנגדויות הטבעיות למימוש שינויים כאלה.

סא"ל נ', רע"ן עיצוב בחטיבת המחקר באמ"ן, מציג את רעיון קהילות הידע המודיעיניות כבסיס לתפיסה ארגונית חדשה היוצרת מרחב משותף לפיתוח ידע בין גורמי המחקר והאיסוף.

תפיסה זו עשויה לאפשר לאמ"ן להתגבר על אחד החסמים העיקריים והוא הצורך לשנות מבנים ארגוניים לצורך קידום השילוביות ככלי לשיפור המענה המודיעיני.

אל"ם דוד שטרנברג, רמ"ח באג"ת מרחיק לכת, ומתאר את השינויים שנעשו בעבודת ה-CIA בשנת 2015, וכוללים יישום נרחב של תפיסת השילוביות אשר במסגרתו שונה המבנה הארגוני ושנונו המשימות של האגפים בארגון. הוא מציג את הרפורמה שמקדם ראש הארגון, ג'ון ברנן, ובמרכזה הקמת גופים משימתיים אשר כוללים נציגים מדיסציפלינות מודיעיניות שונות.

בממד הבין-ארגוני מובאות שתי עבודות. את האחת כתב א'. המשרת באמ"ן, והיא מתארת, בהמשך לתפיסה המובאת במאמר על קהילות הידע, התנסות בשילוביות בין-ארגונית בקהילת המודיעין בשנים האחרונות שבמסגרתה נוסתה תפיסת פיתוח ידע דדוקטיבית וחוצת מערכות, וזאת כדי להתאים את העשייה המודיעינית עם תופעת ה"ביג דאטה". העבודה השנייה, שכתב סא"ל מ"פ, רע"ן בלמד"ן, מציעה ליישם גם בשגרה שילוביות ארגונית בין חיל האוויר לאמ"ן, אשר מאפיינת את העשייה המודיעינית-מבצעית בעת חירום. זאת, מתוך ראייה של התמיכה במשימה כייעוד המרכזי של המודיעין.

בממד המודיעיני-מבצעי, מציג אל"ם ערן אורטל, ראש צוות החשיבה במרכז דדו, נגזרת מודיעינית של מסמך שכתב על תפיסה עתידית ללוחמה יבשה, שבמוקדה מעבר משילוביות להיותן שנדרש, לדעתו, לאור השתנות האתגרים וסביבת הפעולה הצבאית ומתאפשר הודות להתפתחויות הטכנולוגיות.

בממד הבין-מדינתי מתאר ש"ט, ששירת עד לאחרונה במערכת הביטחון, את מאפייני השילוביות בהתמודדות עם אתגר הטרור העולמי, תוך הצגת הדרכים להתמודדות עם החסמים העומדים בפני מימוש שיתוף פעולה ברמה כזו.

בממד הבין-קהילתי אנו מביאים כמה מאמרים. בראשון, פרי עטו של ארי שועלי, איש קהילת המודיעין בעברו, המציג את התפתחות קהילת המודיעין וקורא להעמקת השילוביות כעיקרון מסדר של היחסים בין שירותי המודיעין. המאמר השני, נכתב על ידי ח"כ עופר שלח, חבר ועדת המשנה של ועדת חוץ וביטחון למודיעין ולשירותים מיוחדים, בו הוא מציג את הצורך בשר מודיעין בעל סמכויות ככלי לקידום הפיקוח האזרחי על קהילת המודיעין ולשיפור עשייתה, לרבות בתחום הערכת המודיעין. הצעת חוק בעניין זה עלתה לאחרונה לדיון בכנסת ונדחתה. אל"ם במיל' שי שבתאי, ששירת שנים ארוכות באמ"ן ובתפקידו האחרון שימש מפקד הקב"ש, יחד עם עומרי גפן, מנכ"ל קבוצת "גבים", מתארים את השינוי שחל בשנים האחרונות במתכונת הקורס הבין-שירותי ואת הפיכתו לכלי לקידום השילוביות בקהילה. בהמשך, מציג תא"ל (מיל) יוסי קופרווסר, שהיה רח"ט מחקר באמ"ן, את השינויים הנדרשים בראיתו בהתארגנות קהילות המודיעין במערב נוכח אתגר הטרור העולמי. המאמר החותם פרק זה מעלה מהאוב ועדה משותפת לאמ"ן ולמוסד, שפעלה בשנת 1964 בקהילת המודיעין הישראלית, ובחנה את מערכת היחסים בין המחקר לאיסוף. יש לציין כי ועדה זו פעלה בתקופה מיוחדת של פריחה ביחסים בין הארגונים בקהילת המודיעין.

בפרק המתייחס לענייני השעה, מציג סא"ל ר'. מפקד יחידת 'חצב' לשעבר, את תובנותיו באשר לגל טרור הסכינים מנקודת מבט של כיסוי הרשתות החברתיות. הוא מעלה תזה שמדובר בתופעה

רשתית, מעין "אופנה" שמופיעה לפתע, מחזיקה מעמד, מגיעה לשיא ולאחר מכן דועכת ונעלמת, מבלי שנמצא עד כה הסבר לאופן התפרצותה ולסיבות היעלמותה. תזה זאת מעלה הרהורים לגבי צורך בכלי איסוף ומחקר חדשים שיאפשרו הבנה של תופעות רשת מעין אלה.

הזרקור אל מעבר לים נפתח במאמר המסכם את ההתייחסויות בשיח המודיעיני לאתגר הטרור שחווה אירופה ולדרכים להתמודד עמו. המאמר החותם את הגיליון מביא טענה של חוקר המודיעין להנמון, לפיה האתגרים חוצי הגבולות שהתפתחו בשנים האחרונות מחייבים את גורמי המודיעין לפתח פרדיגמה חדשה במקביל לפרדיגמה הקיימת, ולאפשר במסגרתה מרחב מידע משותף עם המגזר האזרחי, שיאפשר להתגבר על המכשולים שמייצרת הדבקות בתפיסת המידור.

## **מה ניתן ללמוד מהעיסוק הנרחב בגיליון זה ומעבר לו בסוגיית השילוביות במודיעין?**

שילוביות מהי? מדובר בהעצמה ובהעמקה של ממדי שיתוף הפעולה בין מרכיבים שונים של השלם המודיעיני עד כדי טשטוש הזהות הארגונית המקורית ויצירת מקורות סמכות מודיעיניים חדשים. מהלך כזה מאתגר את האופן שבו בנויים ארגוני המודיעין ולפיכך יוצר מתחים ומעמיד חסמים ארגוניים, אנושיים וענייניים בדרך ליישומו. הוא מחדד את המתח הטבעי שקיים בכל עשייה בין-ארגונית בין התמחות להתמקצעות, בין המחויבות למשימה חוצת הארגונים לבין המחויבות לארגון. והרי ברור שארגונים שהוקמו בהקשר של משימות מסוימות ושל סביבת פעולה מסוימת, מאבדים מהרלוונטיות שלהם ככל שהסביבה והמשימה משתנות.

הרמה הנמוכה של התמודדות פנים-ארגונית ובין-ארגונית עם הצורך להישאר רלוונטי למרות השינויים, היא באמצעות שינויים ארגוניים נקודתיים ופיתוח נהלים ומנגנונים לשיתוף פעולה ולהיתוך מידע. אולם במקרים רבים רמה זו כבר איננה מספקת ונדרש לעבור לרמה גבוהה יותר של שינוי - היא-היא השילוביות. זהו ניסיון אחרון לשמר את הזהות של הארגון כאחראי למקצועיות תוך יצירת מסגרת חדשות המשלבות בתוכן תחומי מקצוע שונים לשם יצירת התמחות חדשה הרלוונטית למתן מענה למשימה.

על פניו ברור, שכיום, נוכח השתנות האתגרים, הן מבחינת מאפייני הסביבה והן מבחינת מאפייני הטכנולוגיה, הגברת השילוביות נדרשת ומתאפשרת בכל ממדי העשייה המודיעינית - בתוך הארגונים, בין הארגונים ובין המערכת המודיעינית לבין צרכניה, המדיניים והמבצעיים. היעדרה של השילוביות יצר בעבר משברים שהמחישו את הצורך בה, והפעלת השילוביות יצרה הישגים לא מעטים. התגברות על החסמים מחייבת, בראש ובראשונה, ראייה מערכתית ומנהיגות בכל רמה.

בין הנקודות למחשבה שאנו מציעים לבחון: קידום השילוביות בבניין הכוח וההכשרות אשר יאפשר במידת הצורך מימוש אפקטיבי של השילוביות בשעת הצורך; דרכים לקידום השילוביות בין המחקר לאיסוף בדמות הקמת ארגונים משותפים בקהילה ואת תפקידם של צרכני המודיעין בעיצוב המענה המודיעיני הדרוש להם.

המאמרים בגיליון זה הם יותר בגדר מתאבן לדיון ולבחינה - בקהילייה ובארגוניה - של תפיסת השילוביות ובפרשנויות השונות שלה.

## **תודות**

אנו מודים לכל הכותבים אשר תרמו מזמנם ומממצם מתוך בערה פנימית לפיתוח הידע והרעיונות בגיליון זה, לראשי הארגונים אשר תמכו ברעיון ועודדו את אנשיהם. תודה מיוחדת ליו"ר המל"ם, תא"ל (מיל) ד"ר צביקה שטאובר שיזם את המהלך. ותודות למנכ"ל המל"ם, תא"ל (מיל) דודו צור, ראש המכון לחקר מודיעין ולמדיניות, תא"ל (מיל) רון כיתרי, ראש המרכז למודיעין וטרור, אל"ם (מיל) ד"ר ראובן ארליך, תא"ל (מיל) עמוס גלבוץ, סמנכ"ל המל"ם, חנן מזור. לעוזרת המחקר החרוצה גבריאל אראל, לעורכת השון ולמעצב הגרפי, לקב"מית חמ"ן, גורמי הביטחון בשירותי המודיעין האחרים ולצנזורה.

**תודה ל"קרן בוקסנבאום-נטע" שהודות לתרומתה התאפשר פרסום הגיליון**

כאמור, נשמח לקבל תגובות ורעיונות לנושאים בהם כדאי לעסוק בגיליונות הבאים וכן הצעות למאמרים.

בברכת קריאה מועילה,

**יוסי קופרווסר ודודי סימן-טוב.**