

# קהילת ידע מודיעינית כמנגנון פעולה המספק גמישות אסטרטגית ומערכתית לאמ"ן

סא"ל נ' רע"ן עיצוב בחטיבת המחקר באמ"ן

בשנים האחרונות, המערכת הצבאית ככלל ואמ"ן בפרט מזהים את הגמישות הארגונית והתפיסתית כאחד האתגרים המרכזיים העומדים לפתחם. המערכת הצבאית איננה בודדה בכך. ארגונים (עסקיים, כלכליים, חברתיים וכדומה) מאפיינים גם הם את הצורך לנוע מהר ולהסתגל לשינויים המהירים המוכתבים, בין היתר, נוכח השינוי המהיר באופי האתגרים ולאור ההתפתחויות הטכנולוגיות ובראשן האינטרנט ותופעת התפוצצות המידע.

הבנה זו הובילה את אמ"ן לפתח דפוסי פעולה אד-הוקיים, תחת צוותי משימה אינטרדיסציפלינריים, לצורך ריכוז מאמץ איסופי-מחקרי-מבצעי, שתכליתו פתרון בעיות טקטיות-אופרטיביות. עם זאת, אמ"ן כארגון חווה שורה של שינויים מבניים וארגוניים מתמשכים, שבמרכזן עמד רעיון של חיזוק החיבוריות בין המערכים השונים המרכיבים אותו. ברם, ניכר כי המישור המערכתי-אסטרטגי נותר מקובע למבנה הזירתי-הגאוגרפי ולמערכים דיסציפלינריים (מחקר, סיגינט, ויזינט וכן הלאה).

המאמר מציג רעיון חדש, אשר עשוי לספק לאמ"ן, לקהילת המודיעין ולממסדים הביטחוניים בכלל, מנגנון המאפשר גמישות רב-מערכתית לטיפול אסטרטגי-מערכתי בבעיות מתהוות. כך ניתן יהיה, מרגע שמזוהה צורך בכך, לשפר את תהליך פיתוח הידע על התופעה החדשה, ולקצר את זמן ההסתגלות של המערכת המודיעינית והמבצעית. לצורך כך, המאמר יאפיין את המבנה האמ"ני הנוכחי מנקודת מבט מערכתית-תפקודית ויתאר את הסביבה האסטרטגית החדשה על האתגרים שהיא מייצרת

ניתן לפתח מנגנון  
המאפשר גמישות  
רב-מערכתית לטיפול  
אסטרטגי-מערכתי  
בבעיות מתהוות,  
שיאפשר קיצור תהליך  
פיתוח הידע על  
התופעה החדשה

למבנה ולתפקוד. בהמשך, אציע מודל פעולה חדש – קהילת ידע מודיעינית – כמנגנון שמאפשר גמישות מערכתית ואסטרטגית לארגון, ולבסוף, אציע פתרונות טכנולוגיים והכשרתיים שיתמכו את תפקודו של המנגנון החדש.

## המצב הנוכחי באמ"ן: מבנה ארגוני ומנגנון פעולה קשיחים

תהליך פיתוח הידע באמ"ן מבוסס כיום על הזירה המודיעינית כמנגנון למידה על אודות הבעיות האסטרטגיות של מדינת ישראל. בהתאם, מבנה הזירה ותפקודיה השונים (הן בפיתוח ידע תשתיתי והן בפיתוח ידע בהקשר משימתי מוגדר), במובן הרחב הכולל את היחידות המחקריות,

האיסופיות והמבצעיות, משקף את האופן שבו מאורגן הידע האסטרטגי, המערכת והמבצעי. במובן זה, הזירה המודיעינית מייצגת מחד גיסא ומזינה מאידך גיסא, את הדרך שבה מפותחת התפיסה האסטרטגית המדינית-ביטחונית של מדינת ישראל. לפיכך, כשהבעיה האסטרטגית משתנה, אמור גם המבנה הארגוני להשתנות בהתאם. ואולם שינוי שכזה מנוגד לכוח האינרציה של הארגון, המושפע מתקנים, סוגי מומחיות קיימים, מנגנוני תיאום ובקרה ואינטרסים פנים־ארגוניים ותת־ארגוניים קשיחים. כך, הקישור שנעשה בין המשימה המודיעינית לבין תקנים, מנגנוני תיאום ובקרה ואינטרסים של גופים קיימים יוצר סרבול ומאט (ובמקרה הפחות טוב, מונע) את יכולתו של הארגון להשתנות בהתאם להבנת הבעיות בכלל והבעיות המערכתיות והאסטרטגיות בפרט.

בפועל נוצר פער הולך וגדל בין ההכרה בכך שהאויב השתנה, שהסביבה האסטרטגית השתנתה או שחל שינוי עמוק במערכת הישראלית, לבין ההשתנות הארגונית והתפיסתית המתחייבת לאורו.<sup>88</sup> פער זה מכונה בתורת המערכות היסט תפיסתי, ומשך הזמן שבו מתקיים הפער מתאפיין בהעדף יכולת להתמודד באופן איכותי עם תופעה אסטרטגית מתפתחת, אשר פוגעת במענה המודיעיני. לצדה של קשיחות ארגונית זו, מנגנון הפעולה האמ"ני לוקה אף הוא ביעילות נמוכה, שאינה משרתת את הצורך הנוכחי בגמישות ובמהירות. מודל "מעגל המודיעין" נוסד כמנגנון המחולל ידע מודיעיני באמצעות דינמיות תהליכית ושלבית בין קברניט המספק הקשר (צי"ח), יחידות מחקריות המתרגמות את הצי"ח לתפיסה ולשאלות, יחידות איסופיות המספקות תשובות לשאלות וחזרה ליחידות המחקריות המבצעות מהלך פרשני שמאפשר לייצר ידע חדש. ידע זה בא לידי ביטוי במתן הערכה לקברניט, תוצרים אופרטיביים ומבצעיים ותפיסה, טיעונים ושאלות חדשות – אשר בתורם מניעים מחדש את מעגל המודיעין.<sup>89</sup>

בפועל, לאורך השנים, מומש מודל זה באמ"ן באמצעות תהליך עבודה שברובו היה טורי וליניארי (מסלול ידיעה המבוסס על רעיון של "הוספת ערך"), ומנגנונים של יצירת אינטראקציה מוגבלת (הן בזמן והן באיכות) לאורך מרכיבי הזירה המודיעינית הרלוונטית (באמצעות הידברות בין הגורמים השונים הפועלים לאורך מסלול הערך הזירתי) ולרוחב הזירות המודיעיניות השונות (באמצעות תיאומים, דיונים, חיתוכי מצב וכדומה).

השיפור בקשר וביחסים בין האיסוף למחקר<sup>90</sup> והקמת גוף אמ"ני חדש אשר אמון על ניהול מעגל המודיעין (חטיבת ההפעלה)<sup>91</sup> שיפרו את יכולת העיבוד ומהירות התנועה של מידע מהאיסוף למחקר ויצרו מנגנונים עדכניים ליצירת ידע חדש ומשותף באמצעות ישיבה יחד של אנשי איסוף ומחקר במרחב פיזיקלי אחד, תחת משימה ברורה אחת. צוותים אלו התבררו כמוצלחים יותר וכמאפשרים להגיע לתובנות מודיעיניות משמעותיות ואפקטיביות יותר מהתהליך הטורי. ברם,

88 השילוב שבין הקיבעון הארגוני והתפיסתי לבין הצורך לטפל בבעיות הדחופות ולתת מענה לסוגיות השוטפות דחק אף הוא את הטיפול בבעיות החדשות והחשובות ותרם להיסט התפיסתי.

89 לפירוט על אודות רעיון מעגל המודיעין והאופן בו הוא ממומש ראו ד' סימן-טוב וסא"ל וע"ג, "מודיעין 2.0 – גישה חדשה לעשיית מודיעין, **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3, דצמבר 2013.

90 סימן-טוב וסא"ל עופר ג. מתארים מערכת יחסים מתהדקת זו כ"סדקים במעגל המודיעין".

91 עמיר רפפורט, טלטלה מודיעינית, *Israel Defense*, 6 במרס 2014.



בין אביב ערבי לבין טלטלה אזרית

הם התבררו גם כצוותים שמשפרים בעיקר את היכולת "לפצח" את סודות האויב,<sup>92</sup> ואשר דרך פעולתם מחייבת ישיבה יחד במרחב פיזיקלי משותף והסטה משמעותית של משאבים ממרחבי הפעולה השגרתיים שלהם. אך הם לא יצרו מקפצה לשיפור יכולת פיתוח הידע האסטרטגי. זו עדיין מסתמכת בעיקרה על העברה טורית של מידע מקצה אחד של הרשת (תפקידני האיסוף) לקצה האחר של הרשת (תפקידני המחקר) והעברה של שאלות ותובנות בכיוון ההפוך (מהמחקר לאיסוף).

## מה השתנה?

מאפייני התפקוד, ההתארגנות ומנגנוני השיח הללו התאימו לצרכים של אמ"ן בעבר, עת פעל בסביבה אסטרטגית שאופיינה בשינויים אטיים יחסית ובאויבים מוגדרים, מוכרים וסימטריים ברובם אשר אורגנו במודלים היררכיים-מדינתיים, ובסביבה מודיעינית ואיסופית שבה המוצר העיקרי שבמחסור הוא מידע, ואשר אופיינה בשחקנים, שאלות, מושגים והנחות שהשתנו לאט, וביכולות טכנולוגיות שאפשרו לכל היותר תקשורת "צרה" ואילצו ריחוק פיזי בין בעלי התפקידים

92 ג'וזף ניי (Nye) יצר הבחנה בין "סודות" ל"תעלומות", אשר הגורם המבחין המרכזי ביניהם הוא מידת היחס שלהם למידע. המאפיין המרכזי של "סודות" הוא שיש למישהו תשובה כלשהי בעניין (לדוגמה, כמה טילים יש לחיזבאללה?) ולפיכך מדובר בשאלה "סגורה" והפעולה המרכזית הנדרשת היא איסופית. לעומת זאת, המאפיין המרכזי של "תעלומות" הוא שאין להן תשובה במציאות (לדוגמה, איך תיראה סוריה ביום שאחרי אסד?) ולפיכך מדובר בשאלה "פתוחה" והפעולה המרכזית הנדרשת היא מחקרית-תפיסתית. איתי ברון הוסיף להבחנות אלה גם את ה"חידות" הכוללות קבוצת שאלות "חצי פתוחה", אשר אמנם עוסקות בעתיד ואין להן עדיין תשובה, אך יש בידינו מספיק מידע כדי לבצע הערכות סבירות (לדוגמה, מי יכול להחליף את אסד בשלטון?). ראו: איתי ברון, **המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים**, המרכז למורשת המודיעין, תל אביב, 2015), עמ' 58-59; Joseph Nye, *Peering into the future*, Foreign Affairs, 1994.

מהיחידות השונות (אנשי האיסוף היו חייבים לפעול קרוב לסנסורים ואנשי המחקר היו חייבים לפעול קרוב למקבלי החלטות). מאפיינים אלו השתנו בשנים האחרונות באופן שמאפשר, ובמידה רבה מחייב, שינוי מהותי בדרך הפעולה של אמ"ן, גם אם רעיון "מעגל המודיעין" (המורכב בקשר בין מקבל החלטות, אנשי מחקר ואנשי איסוף) נותר רלוונטי לתיאור הדינמיקה של המעשה המודיעיני.

ראשית, האתגר המודיעיני השתנה. כמו שאר הארגונים המבוססים על פיתוח ידע, גם אמ"ן הפך בשנים האחרונות מארגון שהשגת המידע (איסוף) הוא האתגר המרכזי שלו לארגון שמיוצו המידע והפיכתו לידע רלוונטי הם האתגרים המשמעותיים שלו. האתגר כיום הוא בניית יכולת למצות את כמות המידע האדירה באופן יעיל ואפקטיבי, להתיר מאגרי מידע ולארגן את הידע. הצלחה במשימה זו תלויה בראש ובראשונה ביכולת לייצר הקשר ותפיסה, לשאול שאלות "נכונות" ולשפר אותן באמצעות גילויים במידע. יתר על כן, מאגרי המידע מאפשרים לגלות תופעות חדשות באמצעות מניפולציות על המידע ואיתור א־נומליות.

גם באופן פרקטי, הטכנולוגיה הקיימת - בדגש על תחום אחסון ועיבוד המידע - מאפשרת לאגור, להפיק, לעבד ולתעד במהירות מידע רב יותר מכפי שהוכר אי פעם. מדובר בהיקפים גדולים משמעותית מיכולת הניפוי והמיון העומדים בבסיס תהליך הוספת הערך המודיעיני הליניארי.

**האתגר המודיעיני  
השתנה, הסביבה  
האסטרטגית הפכה  
מורכבת ודינמית והשינוי  
במישור הטכנולוגי  
מחייב ומאפשר  
התארגנות שונה**

שנית, מסביבה אסטרטגית ברורה ומשתנה לאט יחסית (מספר שחקנים מועט, מאורגנים באופן

היררכי ובעלי זיקה ברורה לגאוגרפיה) התהוותה מולנו סביבה שהמאפיין המסדר שלה הוא חוסר סדר הגדל עם הזמן (מספר שחקנים גדול ומתרבה, ואלה מתאפיינים בשונות רבה ובפריצת גבולות גאוגרפיים).<sup>93</sup> אמנם גם בעבר היו ארגונים תת־מדינתיים ועל־מדינתיים, היה ציבור והיו שינויים באופן הפעולה, ההתארגנות וההיערכות של השחקנים השונים ובאינטראקציות ביניהם וכן הלאה. ואולם דומה שבמצאות הנוכחית השינויים הללו קורים באופן מהיר יותר ומועצם יותר, כך שעצם ההשתנות והיכולת לתפוס אותה בזמן ולהשתנות בהתאם לה הופכים למאפיין המאתגר של המודיעין.<sup>94</sup>

שלישית, הסביבה הטכנולוגית התפתחה והיא מאפשרת כיום תקשורת רחבה ו"עבה" בין

<sup>93</sup> זאת בניגוד לטענה המובלעת במאמר של ערן זוהר לפיה "אין שינוי מהותי בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית בה מתפקדת ישראל וכי הדימוי לפיו קיימים שינויים מהותיים הוא שגוי ונובע מחוסר מקצועיות והכרה חסרה עם כתבים ומחקרים היסטוריים". ראו:

Eran Zohar, Israeli military intelligence's understanding of the security environment in light of the Arab, *Awakening* "Defense Studies, 2015, Vol. 3, pp. 203-234.

<sup>94</sup> ראו הרצאתו של אלוף אביב כוכבי, אשר שימש ראש אמ"ן, בכנס ה־INSS, ינואר 2014, ושל רא"ל במיל' משה (בוגי) יעלון, אשר שימש שר הביטחון, בכנס ה־INSS, ינואר 2015. בהרצאות אלה עסקו כוכבי ויעלון בתיאור קצב ההשתנות ובאתגרים שהם מציבים למודיעין. ראו גם אפרים קם, "המזרח התיכון כאתגר מודיעיני, **עדכן אסטרטגי**, כרך 16, גיליון 4, ינואר 2014. במאמרו זה מסווג קם את השינויים במזרח התיכון, מתוכם ניתן להבליט שלושה מרכיבים: שינויים פרדיגמטיים הנובעים מחולשה מבנית פנימית, שינויים בסדר הכוחות המעצמתי ושינויים באמצעי התקשורת; בעיות ביטחון וסכסוכים אלימים בכמות ובמאפיינים חריגים לעומת אזורים אחרים בעולם; עלייה משמעותית בקצבי השינויים וההתפתחויות, בעיקר בממד הצבאי והאליים; והזעזוע שעובר העולם הערבי בעקבות "האביב הערבי", אשר מכניס ממד גבוה של אי־ודאות וחוסר יציבות.

תפקידי המודיעין השונים. כך, כמו שחברות מנהלות את משאביהן על פני הגלובוס כולו (הנהלת אינטל, לדוגמה, יושבת בארצות הברית, חלק מגופי המו"פ שלה יושבים בישראל ובאירופה והנהלת החשבונות שלה יושבת בהודו), יכול אמ"ן לנהל את המשאב העיקרי שלו – ידע – באופן שאינו מוגבל עוד למרחב הפיזי.

לאור השתנות הסביבה הפנימית והחיצונית, המודיעין בעידן הנוכחי נדרש להתארגנויות מהירות וגמישות מקצה לקצה. סביבה זו מחייבת שינויים מהירים מאשר בעבר גם בהגדרת הבעיות האסטרטגיות של מדינת ישראל, באופן שמאתגר מאוד את הקשר שבין הבעיה האסטרטגית (ולעתים אפילו הבעיה הטקטית) לארגון הזירתי המודיעיני (מבנה, תקנים ותהליכים). נוסף על כך המודיעין נדרש לפתח את רעיון ההיסט התפיסתי כדרך פעולה מרכזית.<sup>95</sup> בסביבה שמשנתנה באופן תדיר יש צורך בחדשנות מודיעינית-תפיסית, המבוססת על תהליכי חשיבה מתמשכים על בעיות ישנות וחדשות, ומתאפיינת בתהליכי ניסוי וטעייה. זאת, באופן שמאתגר גם הוא את המבנה הזירתי ואת השילוב בין מודיעין תשתיתי למודיעין שוטף, כמו גם את מנגנון הפעולה הטורי והליניארי.

## קהילת הידע כמנגנון פעולה המספק גמישות אסטרטגית ומערכתית לאמ"ן

בלבה של התפיסה המוצעת עומד שילוב בין הארגון הזירתי המקובע למבנים ותקנים, שנותן מענה יעיל לפיתוח ידע תשתיתי ולטיפול בבעיות ומשימות מוכרות, לבין התארגנות גמישה שאיננה מקובעת למבנים ארגוניים קיימים. התארגנות זו הפועלת למול מה שנתפס כפוטנציאל להיסט תפיסתי ומסיימת את פעולתה כשנסגר הפער בין המציאות לבין הארגון ותפיסתו את המציאות,<sup>96</sup> מאפשרת מענה יעיל וגמיש לטיפול בבעיות ומשימות אסטרטגיות חדשות.<sup>97</sup> זאת, תוך שימור "רגל ציר" (הארגון הזירתי) שתמשך לטפל בבעיות האסטרטגיות הקיימות.

המשמעות הפרקטית של קהילת הידע היא תפיסה והתארגנות לפיתוח ידע בשדה מוגדר (אויב מסוים, מרחב גאוגרפי מסוים, יכולות מסוימות), שבמסגרתה מוגדרות המסגרת הפרשנית, ההמשגות, השאלות וההנחות לאור ההקשר (רלוונטיות מערכתית, הבנות צד כחול, צרכי צד כחול). קהילת הידע אינה מוקמת לנוכח שאלה קונקרטיים, אלא מהווה התארגנות המאפשרת

95 היסט תפיסתי הוא מושג שפותח במסגרת תורת המערכות, והוא מתאר חוסר הלימה עמוק בין האופן שבו ארגון מתאר ותופס את המציאות לבין המציאות עצמה. חוסר הלימה זה נוצר בעקבות השתנותה של הסביבה בה פועל הארגון, בעוד התהליכים והמבנים בהם פועל הארגון (וכתוצאה גם האופן שבו הוא מתאר את המציאות) נטועים בסביבה הישנה. אחד התוצרים של הפער הזה, עליו הצביע צבי לניר, הוא ההפתעה הבסיסית הנובעת מעיוורון רחב היקף ורב־ממדי ביחס לתהליכים ואירועים משמעותיים במציאות. לפיכך טוען לניר, יש לחפש את מקורות ההפתעה תקופה ארוכה בטרם התרחשותו של האירוע המפתיע, עת החל להיווצר ההיסט.

96 פער זה יכול להיסגר בשני מצבים: כשהזירה המודיעינית מדביקה את הפער ולמעשה, משתנה בהתאם לו (למשל, זירה שתטפל ב"מדינה האסלאמית" ולחילופין, כשמתברר בדיעבד כי לא קיים פער כזה, משום שהשינוי היה זמני ולא מהווה בפועל היסט מערכתית. ההחלטה בין שני המצבים אינה חד־משמעית, ולכאורה ניתן לקיים את קהילת הידע גם באופן קבוע. בסופו של דבר ההחלטה בנושא זה צריכה להתקבל בהקשר מוגדר.

97 בהקשר זה ניכר כי גם ארגונים מודיעיניים אחרים, דוגמת CIA, פונים לכיוונים דומים. כך, הארגון הקים עשרה מרכזי משימה אסטרטגיים ורב־ממדיים (Mission Centers), שישה על בסיס גאוגרפי וארבעה על בסיס נושאי, אשר יהפכו למנגנון הפעולה האסטרטגי המרכזי בצוותים משותפים אנשי דיסציפלינות שונות ובהן, לפחות: מחקר, מבצעים חשאיים, יומיני, פורנט ולוגיסטיקה. ראו התייחסות לכך במאמרו של דוד שטרנברג בגיליון זה.

לנסח את המסגרת הפרשנית, מערכת המושגים והשאלות, ולפיכך לנהל באופן שיטתי ויעיל את תהליך פיתוח הידע סביב הבעיה האסטרטגית החדשה, שאינה מקבלת מענה הולם במסגרת הזירה המודיעינית. באופן זה, קהילת הידע מאפשרת פיתוח מבנה ידע חדש, המתבסס על עיצוב מערכתי ולמידה משותפת של גורמי המחקר, האיסוף, המבצעים והפעלת הכוח, וגורמי קבלת ההחלטות. לשם כך, בהתארגנות של קהילת ידע שותפים כל הגורמים העוסקים באותו שדה. הקשר בין חברי הקהילה יכול להתקיים הן במרחב וירטואלי (בהמשך יפורט הממד הטכנולוגי הנדרש) או הפיזי.

אנסה להבהיר את הסוגיה באמצעות דוגמה. הכניסה הרוסית הצבאית לסוריה בשנה שעברה מייצרת פוטנציאל להיסט אסטרטגי למדינת ישראל. השלכותיו יכולות להשפיע על מערכת היחסים של ישראל עם רוסיה ברובד האסטרטגיה רבתי, על היכולת של אויבינו ברובד האסטרטגיה הצבאית, על העליונות המודיעינית של ישראל במרחב ברובד המערכתי ועל יכולתה של ישראל לבצע פעולות ומבצעים נקודתיים במרחב הסורי ברובד הטקטי. לפיכך נוצר צורך להקים קהילת ידע שתחל במסע למידה מתמשך שיאפשר למסגר את הסוגיה בהקשר החדש שנוצר, יתאים את המענה המודיעיני הנדרש לטיפול בסוגיה ויחלחל את הידע החדש שנוצר כך שיעצב את היכולת של מדינת ישראל להבין ולפעול

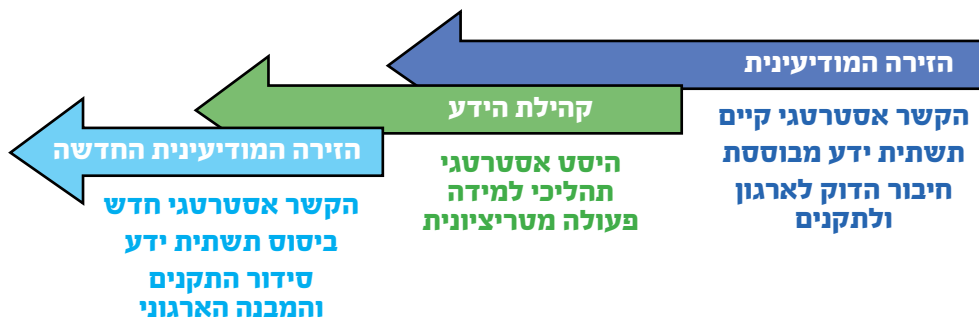
בסביבה האסטרטגית החדשה. לשם כך, קהילת הידע הזו צריכה לכלול שותפים מכלל הגורמים שעוסקים במרחב הצפוני ובגורמים השונים הפועלים בו. אלו כוללים אנשי מחקר ואיסוף, אנשי מבצעים ומדיניות, אנשי תכנון ובניין כוח וכן הלאה. הקהילה צריכה לכלול מומחים לרוסיה ולחשיבה רוסית צבאית, ואפשר שגם מומחים לג'יהאד עולמי ונוספים. תוצריה של הקהילה עשויים לכלול המשגה חדשה של הנוכחות הרוסית והשפעותיה, מסגור מחדש של ההקשר האסטרטגי הישראלי, הגדרת שאלות חדשות

**המשמעות הפרקטית של קהילת הידע היא תפיסה והתארגנות לפיתוח ידע בשדה מוגדר, שבמסגרתה מוגדרות המסגרת התפיסית, השאלות וההנחות לאור ההקשר החדש שנוצר**

שיאפשרו הבנה של התופעה, הצעה למבנה ארגוני חדש לטיפול מודיעיני בתופעה ועוד. במסגרת הקהילה גם יהיה מקום לשאלות קונקרטיות על אודות סדר הכוחות הרוסי בסוריה, מאפייניו וכן הלאה. שאלות מסוג זה אינן עשויות להיות מבוררות במסגרת הזירתית הקבועה, בצוות המחקרי של קהילת הידע או בצמ"ם שיוקצה לה.

על כל פנים, השותפות לקהילת הידע איננה מעוגנת בתקנים, אלא בשייכות רעיונית ותפקודית לאותו שדה מחקר חדש. התרבות הארגונית וההנחיות המשימתיות בקהילת הידע שונות מרעיון הפיקוד ההיררכי הבא לידי ביטוי במושגים דוגמת "הקצאת הכוחות" או "שליטה במבצע". קהילות הידע מחייבות תרבות ארגונית שונה, גמישה יותר, מטריציאנית בגישתה. מכל מקום, השותפות בקהילת הידע נמשכת לאורך זמן (נדרש לשם פיתוח ידע), ומנוהלת לצד השתתפות בזירה המודיעינית ובקהילות אחרות. גם כך, אין מדובר בהתנדבות אלא ביצירת מסגרת פעולה מחייבת, שיש לה מנהל מוגדר.

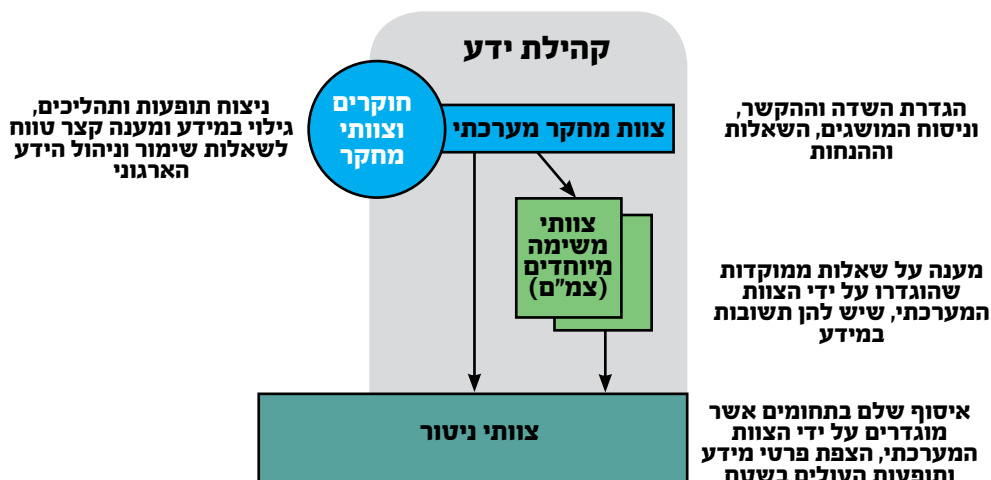
## תרשים 7 - הזירה המודיעינית וקהילת הידע המודיעינית



מנגנון הפעולה של קהילת ידע מודיעינית צריך להיות מושתת על ארבעה רכיבים וסוגי תפקודים שונים:

- 1. צוות מערכתי** - מטרתו להוביל תהליך תהליך למידה לייצור מבנה ידע חדש (תאוריה, המשגה, הנחות ושאלות), לפתח כלים תפיסתיים למול הבעיה האסטרטגית המתהווה, לנהל את תנועת הידע בארגון ולהוביל את תהליכי הלמידה בתוך אמ"ן ומחוצה לו. בצוות המערכתי חברים כלל בעלי התפקידים הרלוונטיים להבנת ההקשר והבעיה מחד גיסא, ולהשפעה על המערכת המודיעינית והביטחונית מאידך גיסא. מטבע הדברים, בדרך כלל בצוות המערכתי ישתתפו מפקדים בכירים (רמ"דים ומעלה) או מקביליהם בקהילת המודיעין והביטחון.
- 2. צוות מחקרי** - לצדו של הצוות המערכתי יתפקדו צוותים מחקריים, שמטרתם לפתח תשתית מחקרית ולייצר תובנות באמצעות ניתוח תופעות ותהליכים, גילוי במידע ומענה קצר טווח לשאלות המנוסחות על ידי הצוות המערכתי. נוסף על כך תפקידם לשמר ולנהל את הידע

## תרשים 8 - קהילת הידע כמנגנון פעולה





הארגוני. בהקשר הרוסי, הצוות המחקרי יכול להניח את תשתית הידע על מאפייני הפעולה הרוסיים בזירות לחימה אחרות (אוקראינה, לדוגמה) והשפעתם על הסביבה האסטרטגית שלהם. הוא יכול לענות לשאלה קונקרטית העוסקת בפעולות הקונקרטיות של הלוחמים הרוסים בתא שטח מסוים.

**3. צמ"ם** (צוות מודיעיני משימתי) - צוות אינטרדיסציפלינרי אשר מוקם במקרה של שאלות מורכבות שניתן למצוא להן תשובה במידע, אך דורשות הן שילוביות והן הקצאת משאבים וזמן, שלא ניתן להקצות במסגרת השוטפת. מטרתו, לענות על שאלות ממקודות שהוגדרו על ידי הצוות המערכתי. בהקשר הרוסי, הצוות עשוי לכלול מומחים לפעילות צבאית רוסית, מידענים בעלי יכולות חיפוש במאגרי מידע אינטרנטיים, מומחי שפה רוסיים, מנתחי רשתות תקשורת ומפענחים. דוגמה לשאלה שהצמ"ם יכול לעסוק בה עשויה להיות זיהוי ואפיון חמ"לים רוסיים בסוריה.

**4. צוות ניטור וחיפוש** - מטרתו לאסוף ולעבד בתחומים (גאוגרפיים, ארגוניים, ממוקדים בצמתים קריטיים או מכסים אזור שלם) אשר מוגדרים על ידי הצוות המערכתי ככאלה שמידע שעולה בהם יאפשר לזהות חריגות ושינויים שמצריכים בחינה מחודשת של השאלות ושל ההנחות. נוסף על כך תפקיד צוותי הניטור להציף פרטי מידע ותופעות העולים במגע הבלתי אמצעי עם כוחותינו, אשר סותר את התזה המובילה בצוות המערכתי. צוותים אלו אינם ממוקדים בשאלות, אלא בתחום האיסוף וייחודם ביחס למנגנוני האיסוף הקיימים הוא, ראשית, בהיותם חלק מקהילת הידע (ולא גוף חיצוני אשר נותן "שירותים") ושנית, בכך שתפקידם לייצר כיסוי הרמטי (בניגוד לכיסוי סטטיסטי) לצמתים מרכזיים. לפיכך הצוותים הללו מורכבים בעיקר מאנשי איסוף מדיסציפלינות שונות ופעולתם המשותפת עשויה להתממש במרחב פיזי משותף או במרחב וירטואלי משותף. הערך המוסף שלהם כצוות הוא היכולת "לסגור מעגל" איסופי שלם והרמטי למול התחומים או הצמתים שהוגדרו על ידי הצוות המערכתי.

תוצריה של קהילת הידע כוללים המשגה מערכתית של בעיה אסטרטגית מתהווה; פיתוח כלים תפיסתיים להתמודדות עם האתגר והטמעה של עולם הבעיה באמ"ן, בצה"ל בקהילת המודיעין ובדרגי קבלת החלטות; פיתוח מתודולוגיות, תו"ל וכלים מודיעיניים רלוונטיים; מוצרים מודיעיניים חדשים דוגמת תוצר משותף המשלב בין תובנות, יכולות מודיעיניות, תעודין והנחיות לפעולה; עיבוד ומיצוי מידע משותף, ומאגרי ידע ומידע משותפים; אינטראקציה שוטפת, בלתי אמצעית ומידתית המנסחת שאלות, הנחיות לפעולה והיזונים הדדיים.

קהילת הידע מאפשרת גמישות רבה במענה לשינויים בסביבה (ובהקשר) בזכות הפרדתה מעולם התוצרים ה"שוטף" ויכולתה להתמקד בפיתוח ידע חדש באמצעות זרימה חלקה יותר של מידע ותובנות בין גורמים שעיסוקם המקצועי הוא איסוף לבין אלה שעיקר עיסוקם הוא מחקר, הובלת הממד המבצעי וקבלת החלטות. השותפות בקהילת הידע מאפשרת לכל חבריה לפתח ידע באופן משותף, רשתי וללא מנגנוני תיווך. כך היא מאפשרת את סנכרון כלל המאמצים המודיעיניים לשם פיתוח ידע רלוונטי באופן רצוף ומנקודת מבט רחבה.



## סיכום: זיהוי חסמים וגורמים מאפשרים

מנגנון הפעולה של קהילת הידע נסמך, במידה רבה, על מבנה מטריציוני. כדי לתמוך את המהלך, נדרש לפתח מודל פיקודי מורכב המבוסס על ציר פיקודי-מערכי לבניין כוח, לניהול משאבים ולמענה לבעיות מוכנות, ובמקביל לו, ציר מוכוון יצירה של מבנה ידע אסטרטגי חדש/מתהווה. הדבר דורש תהליך הכשרה והכנה של דרג המפקדים באמ"ן, כמו גם התאמות באופן שבו מנוהלים משאבי האנוש ומשאבי האיסוף.

בהקשר הטכנולוגי יש צורך לעבור מארכיטקטורה שמשרתת שיתוף פעולה (חיבור בין רשתות, תקנים משותפים, טלפוניה ומיילים וכדומה) לארכיטקטורה שמשרתת פעולה משותפת ומשולבת. ארכיטקטורה שכזו אמורה לאפשר לנהל באופן וירטואלי שיח רחב (טקסטואלי, ויזואלי ובשמע), מתמשך ומרובה משתתפים (כל הזמן, ללא מתווכים, ללא עיכובים) ובאופן שיאפשר שותפות מלאה של כל חברי הקהילה למידע ולידע. תוצר לוואי של ארכיטקטורה כזו יאפשר לזהות ולנתב מידע וידע למי שצריך (גם אם לא יודע לבקש זאת). היא גם תאפשר להפעיל כלי עיבוד ומיצוי מידע באופן מתקדם, כולל באמצעות אוטומציה של חלק מהתהליכים.

מנגד קיימים מכשולים מבניים ותרבותיים משמעותיים אשר עשויים להתנגד ליצירתה של קהילת הידע ואף למנוע את הקמתה. בראש ובראשונה, קהילת הידע מאתגרת את המבנה הפיקודי והארגוני הנוכחי של אמ"ן, המבוסס במידה רבה על הרעיון שכל חלק בשרשרת הערך הוא בעלים ייחודי ובלעדי על חלק מהמידע והידע. עניין זה נתפס הן כמקור כוח ארגוני, הן כמנגנון המבטיח שמירה על ביטחון מידע והן כמנגנון המבטיח את הצורך בהמשך קיומו של אותו תת-ארגון בשל מה שמזוהה כחוסר היכולת לייצר לו תחליף. אנו רגילים שכל ארגון נותן מענה לבעיה, ואיננו רוצים להעביר את מיטב אנשינו לפיקודו המתמשך של מישהו אחר.

הגורם השני שעלול למנוע הקמתה של קהילת ידע הוא הצורך בהקצאה מיוחדת של משאבים ובשריון של חלק מהם לטובת קהילת הידע. מהלך שכזה מאתגר את התרבות הארגונית הנוכחית של אמ"ן המבוססת במידה רבה על ניהול ריכוזי

והיררכי, המייצר הן תוצרים שוטפים והן תוצרים תשתיתיים. מנגנון חדש עלול להיתפס כחותר תחת התהליך ההיררכי הקיים, גם אם הוא פועל בהנחיה ודירקטיבה של המנגנונים הזירתיים והפונקציונליים, דוגמת מערכי האיסוף הקיימים.

הגורם השלישי שעלול לאתגר את היכולת לקיים את קהילת הידע הוא הצורך לייצר תפיסת מידור חדשה, אשר מחד גיסא ממשיכה להגן על הסוד, אך מאידך גיסא מאפשרת שותפות רחבה וזרימה מהירה וחלקה של מידע וידע בתוך הקהילה.

**ביסוס רעיון קהילת הידע מחייב שינויים תרבותיים, ארגוניים ומשאביים באמ"ן המנוגדים, לכאורה, לחלק מהאינטרסים של כל אחד מחלקי הארגון הנוכחיים. לפיכך הרעיון יוכל להתממש רק אם יקנה אחיזה ויובל על ידי ראשות הארגון ויוכתב "מלמעלה"**

ביסוס רעיון קהילת הידע, אם כן, מחייב שינויים תרבותיים, ארגוניים ומשאביים באמ"ן. אלו מנוגדים, לכאורה, לחלק מהאינטרסים של כל אחד מחלקי הארגון הנוכחיים. לפיכך הרעיון יוכל להתממש רק אם יקנה אחיזה ויובל על ידי ראשות הארגון ויוכתב "מלמעלה". לשם כך, הוא מחייב שראשות הארגון תקיים בירור עמוק של השאלה האם אמ"ן מהווה שלם הגדול מסך חלקיו. הוא גם מחייב בירור עמוק של היכולת של אמ"ן לייצר מודיעין אסטרטגי ומערכת המותאם לעידן הנוכחי. בהנחה שהמסקנה היא שניתן לשפר את הפוטנציאל של אמ"ן ולצעוד בכיוונים דומים לאלו שננקטו בשנים האחרונות על ידי ארגונים מודיעיניים וכלכליים אחרים, אזי נדמה שרעיון קהילת הידע יכול להוות צעד ראשון במימושה.