

להלח"ם (להתארגן, ולחקור מודיעין) בשגרה כמו במלחמה!

סא"ל מ'ט', רע"ן בלהק מודיעין - חיל האוויר

כדי לשפר את האפקטיביות המבצעית למשימות התקיפה של המטה הכללי, יש לאחד מסגרות מודיעין הפועלות כיום במקביל באמ"ן ובלהק מודיעין אוויר, לכדי מסגרת ארגונית אחת ומשולבת התומכת את המשימה ממקום אחד על כלל מרכיביה בשגרה, בדיוק כפי שאנחנו פועלים כיום במלחמה. כך נכון לממש את תפיסת השילוביות הארגונית הבינ-זרועית.

מבוא

את המאמר אני כותב כמי שהחל דרכו באמ"ן, פיקד על מסגרת ארגונית משולבת כשתחתיי חיילים וקצינים מאמ"ן ומחיל האוויר וזה 15 שנים משרת בחיל האוויר. את השילוביות הארגונית בין חיל האוויר לאמ"ן חוויתי על בשרי והיא מהווה עבורי דוגמה להצלחה. המאמר נכתב בעת שהותי בקורס אפק (פ"ם), וכל הנאמר בו הוא על דעתי בלבד ואינו מייצג בהכרח דעה של ארגון כזה או אחר.

האופן שבו ניתן המענה המודיעיני בשגרה כיום למשימות המטכ"ליות של חיל האוויר בזירות השונות, ובדגש לזירה הצפונית, לדוגמה בתחום האש,¹²⁴ הפו"ש,¹²⁵ העליונות¹²⁶ והאמנעה,¹²⁷ שונה מהותית מהאופן בו ניתן אותו המענה בלחימה. בלחימה, כלל גורמי המודיעין (לרבות נציגי יחידות האיסוף) העוסקים במשימה, מרוכזים במכלול מרכזי אחד ופועלים יחדיו תחת ציר פיקוד אחד כשהמשימה - במרכז. בעלי תפקיד מאגף המודיעין פועלים לצד בעלי תפקיד מחיל האוויר, כשמפקד אחד ("ירוק" או "כחול") מפקד עליהם ללא כל עוררין. בשגרה, להבדיל, אותם גורמים, עוסקים כל אחד במרכיב אחר של המשימה (ייצור המטרות, מחקר, מל"ם¹²⁸ ומוכנות אופרטיבית ועוד), ממקומות שונים בחטיבת המחקר שבאמ"ן ובלהק המודיעין שבחיל האוויר, ותחת מפקדים שונים.

יש ליצור מסגרת משולבת, רב-זרועית, המציבה את המשימה במרכז ומאפשרת לדרגי העבודה לפעול ברצף ותחת מפקד אחד בשגרה בדיוק כפי שקורה בלחימה

המשמעות של התארגנות שכזו, מלבד הפגיעה בעיקרון הפו"ש הצה"לי של "אחדות הפיקוד", היא סרבול בתהליכי העבודה בשגרה, קושי לקבל החלטות ולהוביל את המשימה כמקשה אחת

124 משימת האש - מענה לאיומי רקטות וטילים בטווחים בינוניים וארוכים.

125 משימת הפו"ש - מענה לפגיעה בתהליכי הפיקוד והשליטה של האויב לרבות מערכים התומכים תהליכים אלו.

126 משימת העליונות - מענה לאיומים האוויריים שמציב האויב כנגד כלי הטיס שלנו ובכלל זה טוק"א, טק"א, ל"א, גליו ושליטה.

127 משימת האמנעה - מענה לפגיעה בכוחות העתודה של האויב וליכולת תנועתו במרחב הלחימה.

128 מל"ם - מודיעין למבצעים. תחום עיסוק המביא את המודיעין לכדי מימוש פרקטי על ידי הגורמים המבצעים. בתוך כך - ערוי תכנון, דפי מטרה, מוכנות מערכות המידע, מודיעין טקטי הנדרש לביצוע ועוד.

לכדי בשלות מודיעינית-מבצעית ובזבוז זמן רב הנועד לתיאום בין הגופים השונים. כמוכן שלכל גוף מודיעיני העוסק במרכיב כזה או אחר של המשימה, חסרה התמונה השלמה המאפשרת לראות את המשימה על כלל מרכיביה ולמקד או לתעדף את העשייה למרכיב הדורש זאת. מכיוון שחיל האוויר הוא כיום מפעיל האש המרכזי במימוש התכניות המבצעיות של הצבא, מוטב שהמודיעין שתומך את משימותיו יהיה שלם ומגובש כדי שיוכל לספק את הנדרש למשימות השונות והמתפתחות בחיל. חיל האוויר מקבל עליו אחריות מבצעית למשימות אך אינו יכול להגדיר את האחריות המודיעינית לאותן משימות (זו מוגדרת לרוב על ידי אגף המבצעים). אי לכך קיים מתח ברור בין הרצון לייצר מענה מודיעיני בחיל האוויר לכלל משימותיו לבין האחריות המוגדרת של אמ"ן לאותן משימות.

המאמר מציע פתרון לבעיה כשהרעיון המרכזי הוא ייצור מסגרת משולבת, רב-זרועית, המציבה את **המשימה במרכז** על כלל מרכיביה ומאפשרת לדרגי העבודה לפעול ברצף ותחת מפקד אחד בשגרה בדיוק כפי שקורה בלחימה. הפתרון המוצע מתייחס לאופן הנכון לספק מענה מודיעיני שלם למשימה נתונה וכן לאופן הנכון לפקד על מסגרת משימתית משולבת בעיקר בדרגי הפיקוד הבכירים.

קצת על שילוביות

השילוביות בצה"ל הוגדרה מצב לחימה המבוצע על ידי כוח שהורכב מיסודות מוצקים או מסופחים משני מערכים זרועיים או יותר והפועלים תחת פיקודו של מפקד אחד.¹²⁹ לא נמצאה הגדרה התואמת למצב שגרה. בצבא ארצות הברית הוגדרה השילוביות (Jointness) כ"פריסה של כוחות משתי זרועות לפחות לפעולה מתואמת להשגת מטרות משותפות".¹³⁰ שם העיסוק בשילוביות בא לידי ביטוי במישורים נוספים מלבד לחימה. בטכנולוגיה - קישוריות ורשתיות המאפשרות שליטה ותקשורת בין זרועות הצבא השונות. בניין הכוח - בהגדלת הגמישות והרב-תכליתיות של כוחות שיתאימו עצמם במהירות למשימות משתנות. ייעוד המטות המשולבים – נוכח המבנה הרב-זרועי של הכוחות המזוינים (ארבע זרועות - חיל האוויר, צבא, מרינס וצי), השילוביות נועדה להפחית את הסקטוריאליזם של הזרועות במטרה לייעל את תהליכי העבודה ולמנוע כפילויות.

ניתן לתאר את **השילוביות כמדרגה הרביעית והגבוהה ביותר באינטראקציה בין גופים**. כשהמדרגה הבסיסית היא **תיאום**, ומחייבת היכרות בסיסית ומשפרת את יעילות העבודה. המדרגה השנייה - **סנכרון**, מצריכה היכרות טובה יותר ומאפשרת גם השפעה הדדית. המדרגה השלישית היא **שיתוף פעולה**, שהיא למעשה מעבר מהיכרות לחברות, ומגדילה את האפקטיביות בעשייה. והמדרגה הרביעית היא **שילוביות**, מעין מעבר מחברות למשפחה, מבנה אורגני ואחיד, ומאפשרת הגדלת הרלוונטיות של העשייה, לצד שאר היתרונות של המדרגות הקודמות.

129 חוברת של תוה"ד על תפיסת ההפעלה 2004.

130 DoD, W., 1992 US, The American Dictionary of Military Terms, Second edition, JCS

השילוביות נתפסת כמביאה מגוון דיסציפלינות למקום משותף אחד, ויש בה היכולת ליצור יש מאין על ידי הפריה הדדית בין הגורמים המשתלבים. נוצרים חשיבה חדשה, יכולת חדשה, ידע חדש המבוסס על היתרונות היחסיים ונקודות המבט של המשתתפים, וככזה, צפוי להיות רלוונטי יותר למציאות המשתנה. אין בה כוונה לוותר על הזהות השונה של המשתתפים. להפך, בעצם שונותם הם מחזקים את הכלל. אך עליהם להשתנות גם כן בהתאם ולהתאימם למכלול המשולב שנוצר.¹³¹

אף שאין הגדרה מדויקת ל**שילוביות ארגונית** שבה אני עושה שימוש במאמר, ובוודאי שלא לתחום השגרה בו עוסק המאמר, אנסה להגדיר אותה **כמבנה ארגוני מעורב, הכולל נציגים משתי זרועות או יותר, הפועלות למשימה מוגדרת, במקום אחד ובאמצעים משותפים תחת ציר פיקוד משימתי אחד.**

כשהאחריות מטושטשת

מאמר זה עוסק במשימות המטכ"ליות עליהן אחראי ואותן **מוביל** חיל האוויר ולא במשימות בהן **משתתף** חיל האוויר לצד הפיקודים המרחביים והאוגדות. למרבית המשימות מוגדרת חטיבת המחקר באמ"ן כמוביל המודיעיני. זאת מתוך ההבנה שלה יתרון יחסי במחקר הנדרש למשימות אלה על פני גופי מודיעין אחרים. בה בעת חיל האוויר נשען על להק המודיעין המספק לו את צרכיו למשימותיו בשגרה ובלחימה ולא בהכרח על חטיבת המחקר של אמ"ן. התוצאה של מצב זה היא שחלק גדול ממשימות חיל האוויר בשגרה מנוהלות מודיעינית בחטיבת המחקר כשלחיל האוויר אין שליטה ממשית וישירה על ההיבט המודיעיני בהן, באופן המנוגד לתפיסת ההפעלה של החיל, שלאורה הוקם להק המודיעין.

בלחימה, לעומת זאת, קיים מכלול בחיל האוויר, בו פועלים צוותים מעורבים הכוללים בעלי תפקידים מחיל האוויר, מאמ"ן ולמעשה מכלל קהילת המודיעין, הפועלים בשיתוף פעולה ובתהליכי עבודה סדורים ואחידים אל מול המשימה שהוגדרה להם. במכלול הזה מתגברים על הזהות הארגונית של בעל התפקיד (כחול, לבן או ירוק) ומציבים את המשימה במרכז. מכיוון שמנגנון כזה לא קיים, הקים לעצמו חיל האוויר מסגרות ארגוניות (מדורים וענפים) העוסקים במרכיבים מסוימים של אותן משימות המובלות על ידי אמ"ן ומביאות את המידע הדרוש לחיל בשגרה לשם הכנתו ללחימה. על רקע זה מתעוררת השאלה - על מי מוטלת בשגרה

**למרבית המשימות
המטכ"ליות מוגדרת
חטיבת המחקר באמ"ן
כמוביל המודיעיני.
כתוצאה מכך חלק
גדול ממשימות חיל
האוויר בשגרה מנוהלות
מודיעינית בחטיבת
המחקר כשלחיל האוויר
אין שליטה ממשית
וישירה על ההיבט
המודיעיני בהן**

131 מבוסס על מאמרו של צבי לניר, למה צריך את המושג שילוביות? http://www.praxis.co.il/download/Jointness_beyond_Efficiency_and_Effectiveness.htm

האחריות המודיעינית למשימה עליה אחראי חיל האוויר: על להק המודיעין של החיל, המחויב לספק לחיל את המודיעין למשימותיו, או על חטיבת המחקר האחראית בראי הצבא על המודיעין למשימות אלה?

מסגרת ארגונית רב־זרועית משולבת - שלם הגדול מסכום חלקיו

במקרה שלהלן, נראה כי כל העמקה בסוגיית האחריות המודיעינית לא תקדם אותנו. במקום זאת מוצעת במאמר תפיסת הפעלה מודיעינית אחרת אשר ממצה את היתרונות של כל ארגון מודיעיני, מצמצמת כפילויות ונותנת מענה מבצעי טוב יותר. כאמור, בשגרה, מרבית האחריות מוטלת על אמ"ן בעוד בלחימה האחריות עוברת לחיל האוויר, מעבר שטומן בחובו עיוותים רבים. העברת המשימות לאחריות מודיעינית מלאה של חיל האוויר גם בשגרה, עלולה לפגוע במענה המקצועי הניתן להן נוכח העובדה שלהק המודיעין אינו מותאם להכיל קשת רחבה כל כך של משימות במגוון זירות.¹³² עם זאת, השארת המשימות בחטיבת המחקר פוגעת ביכולתו של חיל האוויר להתחבר למשימות באופן מיטבי כבר בשגרה וכאמור יוצרת עיוותים בהתנהלות בין שגרה ללחימה. לכל גוף יתרון יחסי והוא תורם לקידום המשימה בדרכו הייחודית. במצב מסובך שכזה, בו ברור שבלחימה עובדים ביחד, "ירוקים" ו"כחולים" ממקום אחד, עם אותם אמצעים ולאור אותה משימה בדיוק – **מוטב**

**במדורים המשותפים
יפעלו חיילים מאמ"ן
ומלמד"ן כתף אל כתף
עבור אותה משימה
מאותו המקום ובאותם
האמצעים**

לשקול פתרון ארגוני המשלב כבר בשגרה בין בעלי התפקיד המשימתיים. מדובר במסגרת ארגונית רב־זרועית ומשולבת שבה נמצאים חיילים "ירוקים" לצד "כחולים", תחת ציר פיקוד אחד וברור כשהגורם המקשר ביניהם הוא המשימה.

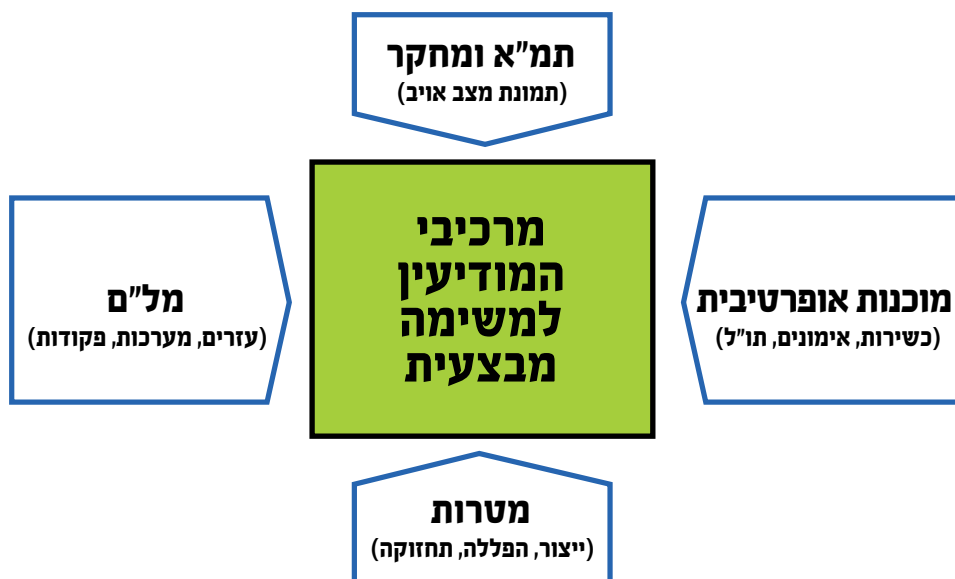
הפתרון המוצע מחבר את דרגי העבודה המשימתיים במדורים וענפים משולבים כשלכל רמ"ד האחראי על משימה מודיעינית יש היכולת לספק את המענה השלם עבורה. ממחקר האויב דרך ייצור המטרות ועד המוכנות והכשירות האופרטיבית של האנשים, המערכות, התו"ל והאימונים התומכים את המשימה. תחת פיקודו של הרמ"ד, יפעלו חיילים מאמ"ן ומלמד"ן כתף אל כתף עבור **אותה משימה מאותו המקום ובאותם האמצעים**. הרעיון הוא לייצר מדורים העוסקים מצד אחד במשימות ממוקדות ומהצד האחר - בכלל המרכיבים של המשימה. כך גם ברמת הענפים המשימתיים שייטנו מענה שלם למשימות שבאחריותם. למעשה תיווצר כאן מסגרת מחלקתית זירתית הבנויה מענפים וממדורים משימתיים של אותה זירה, כשהיא משלבת את המאמצים הקורים כיום בנפרד באמ"ן ובמלמד"ן תחת קורת גג ומפקד אחד.

דומה שמדובר בפתרון פשוט והגיוני, אך המציאות מראה שהדרך לספק מענה מודיעיני למשימה נתונה, שונה באופן בו הוא ניתן באמ"ן ובאופן בו הוא ניתן בחיל האוויר. כך, למשל, באמ"ן

132 להק המודיעין (למד"ן) הוקם בעיקר כדי לספק מודיעין לעליונות אווירית הנדרש לפעילות חיל האוויר בזירות השונות. עם השנים גדלו משימותיו והתפתחו גם לתחומים נוספים, במקביל למענה מודיעיני אופרטיבי שביתן לחיל האוויר על ידי אמ"ן.

לרוב מפרידים בין מחקר אויב (תמ"א - תמונת מצב אויב) לייצור המטרות (תמ"ם - תמונת מצב מטרות) בעוד בלמד"ן מפרידים לרוב בין מחקר האויב וייצור המטרות לבין המודיעין המבצעי התומך את המשימה (מל"ם). הגישות השונות מקשות על שיתוף הפעולה הנדרש מגורמים אלה בלחימה במתן מענה מודיעיני אחיד לכל משימות חיל האוויר. מבנה ארגוני הממקם את המשימה במרכז יאפשר לגשר בין הגישות השונות ולעצב גישה אחת שקולה ושלמה יותר המוכוונת בראש ובראשונה למשימה ורק לאחר מכן לדיסציפלינות המרכיבות אותה. מבנה שכזה יאפשר כמובן לספק מידע הנדרש על המשימה גם לצרכנים אחרים הנדרשים לכך.

תרשים 15 - מרכיבי המודיעין למשימה מבצעית



נפליג במחשבה שיצרנו מסגרת ארגונית משולבת רב-זרועית המספקת מענה מודיעיני אחיד ושיטתי לכלל משימות חיל האוויר, כשבלבה חיילים ומפקדים "ירוקים" ו"כחולים" הפועלים זה לצד זה תחת אותו ציר פיקוד. כעת, יש להחליט למי מסגרת זו כפופה - לאמ"ן או לחיל האוויר? כאן מתחילה דילמה יסודית ביצירת **שילוביות ארגונית** בין זרועות. שכן בבסיסה היא מניחה ששתי הזרועות מעורבות ותורמות למשימה, כל אחת בדרכה וכעת צריך להכריע למי נכון שהמסגרת הזו תהיה כפופה.

ברור שהחלטה בינארית נדרשת כאן ("מפקד יש רק אחד"), אם כי לא ניתן להתעלם מהצורך של הגוף השני, יהיה אשר יהיה, להיות מעורב ומשפיע על המתרחש במסגרת הארגונית המשולבת. הגדרה שבה החיילים "הירוקים" יהיו כפופים למפקדים "ירוקים" וחיילים "כחולים" יהיו כפופים למפקדי "כחולים" מעקרת את כל ההיגיון בהקמת מסגרת משולבת הפועלת תחת ציר פיקודי

אחד ("ירוק" או "כחול"). לפיכך נכון לבחור באחד משני פתרונות אפשריים: הראשון, הכפפת המסגרת לאמ"ן (חטיבת המחקר) נוכח העובדה שיש יתרון יחסי לקיים מחקר מודיעיני רחב ומרכזי באגף המודיעין וככל הנראה מרבית האנשים במסגרת הארגונית יהיו שייכים לאמ"ן. הפתרון השני - הכפפת המסגרת הארגונית לחיל האוויר, נוכח העובדה שהמסגרת נועדה לשרת את משימות חיל האוויר והיא תעסוק בעיקר בהיבטים אופרטיביים ולא אסטרטגיים, שבהם יש יתרון יחסי למודיעין חיל האוויר. לכאורה קיים גם פתרון שלישי שבו מתקיים מנגנון פיקוד משותף, כחול וירוק, כשלדג מסוים (לרוב לפחות ברמת הרמ"ד) יהיו שני מפקדים, שימצאו ביחד את האיזון הפיקודי והמקצועי בהפעלת הארגון המשולב. ניתן למצוא גם היום בקהילת המודיעין מקרים מעטים שכאלה. פתרון שכזה, בראיית, איננו מיטבי ועשוי להעמיס את נטל השילוביות על המפקד בדרג העבודה וליצור לא פעם חיכוך או בלבול אותו מוטב למנוע מבעוד מועד. בכל פתרון שהוא מוטב שיוגדרו חמישה עקרונות שיאפשרו לגוף שאינו מפקד ישירות על המסגרת להשפיע ולהיות מעורב בתהליכי העבודה השוטפים:

1. מפקד המסגרת או לפחות עוזרו הבכיר יהיה מתוך הגוף שאינו המפקד הישיר (אם תוכנן המסגרת לאמ"ן יהיה מפקדה או לפחות עוזרו הבכיר מחיל האוויר ולהפך).
2. כל איש מפקד מדרג מסוים (רמ"ד, למשל) יהיה באישור ובהסכמת שני הגופים.
3. תכניות עבודה, הערכות מודיעין ועבודות מטה משמעותיות יהיו באישורם של שני הגופים.
4. תהיה מחויבות של הגוף המפקד על המסגרת לקחת חלק בדיונים שוטפים המתקיימים בגוף השני לשם שימור הרצף המודיעיני הנדרש (דיונים שבועיים, פורומים קבועים וכדומה).
5. ייכתב MOU¹³³ המגדיר מחויבויות אלה בין הגופים ולאורו תפעל המסגרת המשולבת. MOU זה יתוקף מעת לעת ויותאם לאתגרים המתהווים.

ניתן להעריך, כי מבנה ארגוני משולב יניב התפתחויות וזיקות חדשות שאינן קיימות היום בין הארגונים המשתלבים, למשל, בתהליכי הסמכה ופיתוח כוח אדם משותפים, הכוונה משותפת של בניין הכוח ופיתוח או קידום תפיסות עבודה ולחימה חדשות. סביר אף שבמרוצת הזמן ייווצר מבנה ארגוני אחר המטשטש עוד יותר את הגבולות וההבדלים בין הארגונים ומתאים עצמו בקלות יחסית לצרכים המשתנים.

בכל סיכוי יש גם סיכון...

שילוביות ארגונית מייעלת תהליכי עבודה ומאפשרת לחסוך במשאבים או לפחות להשיג תוצאה טובה יותר עם אותם המשאבים. אך לצד יתרונות אלה יש גם סיכונים. ההגדרה שיש גוף אחד מוביל ואליו מוכפפים כלל המשאבים, גם מהזרוע שאינה מובילה, עלולה לגרום למתחים בניהוג המסגרת המשולבת בעיקר בין דרגי הפיקוד הבכירים. חיבור שוטף וראייה משותפת של הדרך עשויים למנוע מתחים שכאלה ולאפשר למסגרת להתקדם לאור מטרה אחת. נוסף על כך מפגש התרבויות בין הזרועות, בנייהול ובתהליכי העבודה, עלול לגרום למתחים וחוסר בהירות דווקא

133 Memorandum of understanding – מזכר הבנות המתאר את הנחות היסוד לאורו מתקיים שיתוף הפעולה בין הגופים.

בדרגי העבודה. הפתרון הטבעי לכך הוא הזמן. ככל שיחלוף, תעוצב תרבות ארגונית חדשה, שאינה דומה לאף אחד מהזרועות, והיא יונקת את היתרונות מכאן ומכאן ומייצרת שלם הגדול מסכום חלקיו. אתגר נוסף הוא בפיקוד הזוטר. רמ"ד צפוי לפקד במסגרת שכזו על אנשים משתי הזרועות ועליו לוודא כי לא קיימת איפה ואיפה וכי היחס אליהם שווה. יש לוודא כי תנאי השירות ובכלל זה דרגות השכר המוגדרות, שווים לכולם כדי להימנע ממתחים בקרב החיילים העושים משימות דומות.

איחוד כלל מרכיבי המשימה למדור ולענף אחד, עלול לפגוע במקצועיות הדיסציפלינרית המרכיבה את המשימה ומבוצעת כיום בנפרד (למשל ייצור המטרות ומל"ם משימתית). נוסף על כך עלולה להיווצר שונות בין משימות באותן הדיסציפלינות (כמו טכניקות שונות לייצור מטרות במשימות דומות). כדי לצמצם סיכונים אלה, המפקדים נדרשים לתהליכי ניהול, בקרה ולמידה בכל דיסציפלינה, בתוך המדורים והענפים וחשוב יותר – ביניהם.

כדי להתגבר על הסיכונים ולנצל את הסיכויים, יש לוודא כי קיימים התנאים הפיזיים ליצירת שילוביות ארגונית ביניהם: משימה משותפת, מקום עבודה אחד לכולם ואמצעים זהים, בדגש על מערכות תקשורת ומחשבים, להשגת המשימה. ולצד זאת גם התנאים המנטליים הנדרשים וקשורים ביחסי עבודה תקינים בין מפקדים ובדרגי העבודה, היעדר "אגו" הפוגע במוטיבציה לייצר שילוביות, ואומץ המפקדים להעז ולייצר מענה ייחודי לבעיה מורכבת.

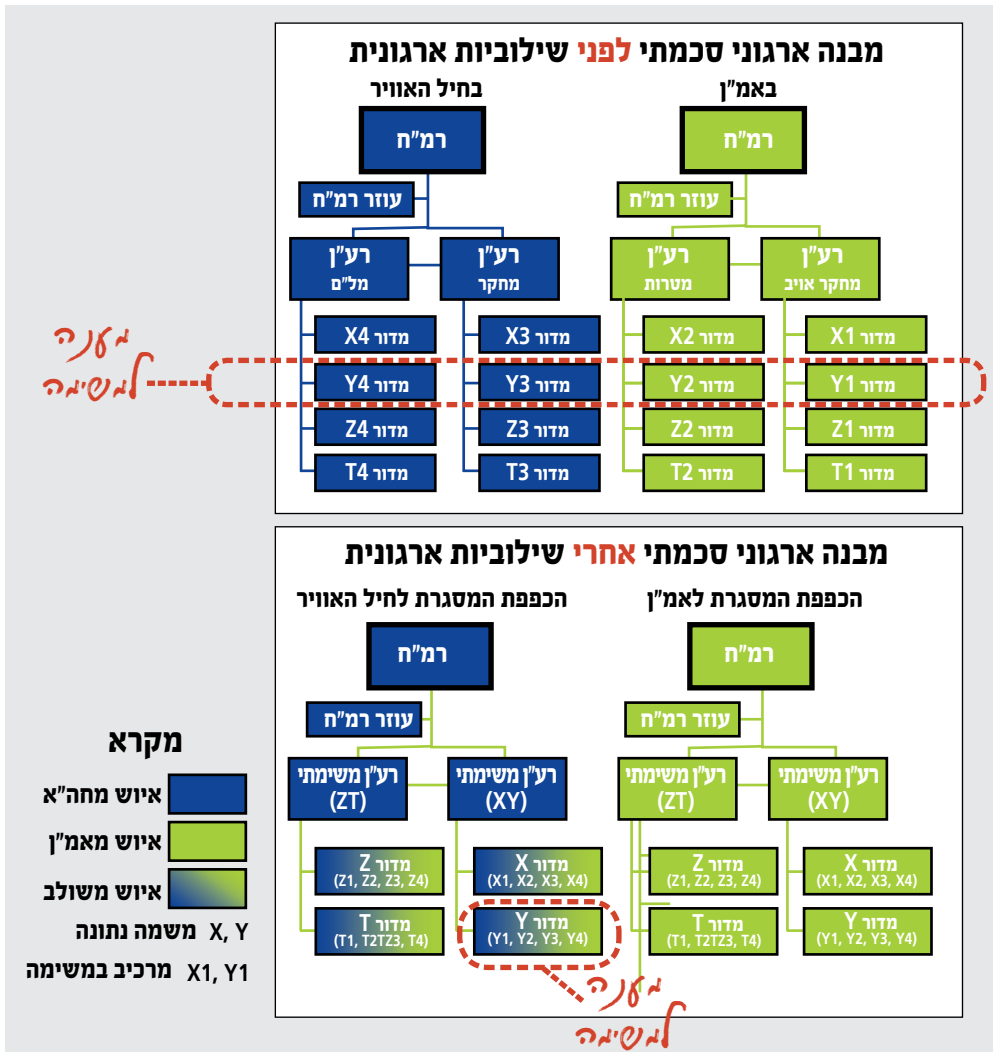
דוגמאות לשילוביות בין-זרועית בצה"ל

על אף הצורך העולה בשילוביות בין-זרועית בעיסוקים השונים בצה"ל, קשה למצוא היום דוגמאות בהן קיימות מסגרות רב-זרועיות משולבות ארגונית. עם זאת, יש כמה פריצות דרך שניתן להתייחס אליהן כתקדימיות וחלקן עשויות עוד להתפתח לרמה של שילוביות ארגונית. כך למשל, במערך האלינט¹³⁴ הצה"לי אירעה בשנת 2001 מהפכה ארגונית. בסוף שנות ה-80, על רקע לקחי מלחמת יום הכיפורים, בה חיל האוויר חש שלא קיבל את המודיעין הנדרש למשימותיו, הוקם בחיל גוף אלינטי עצמאי לצד מערך אלינט הולך ומתפתח הקיים באמ"ן. עד שנת 2001 חיו מערכים אלו במקביל, השקיעו כספים באותן מערכות ופיתחו במקביל תפיסות דומות כשלכל אחד יתרון יחסי (לאמ"ן בשגרה ולחיל האוויר בלחימה) ולשניהם יכולת מוגבלת לעמוד במשימתם (לכל אחד היה חסר המרכיב שיש לרעהו). רק בשנת 2001, לאחר אישור סגן הרמטכ"ל (שהבין כי מדובר בצעד תקדימי) ודיוני עבודה רבים שנועדו לגשר בין פערי התרבויות והתפיסות בין שני הגופים, הוקם מערך האלינט האחד. זהו מערך הפועל עד היום באופן משולב ורב-זרועי, בו חיילים מאמ"ן ומחיל האוויר מבצעים את אותן ההכשרות, לאותם תפקידים, מקבלים את אותה המשכורת וכפופים לאותו המפקד ורק צבע המדים שלהם שונה (וגם זה כתוצאה "מהגרלה" בסיום הקורס). כמובן שעבורם שגרה היא כמו לחימה. כך הם חיים ולזה הם מתאמנים.

ביחידת המנט"ב (מרכז ניטור תמונה בליסטית), הפועלת בבסיס חיל אוויר ואחראית על גיבוש

134 אלינט – Electronic Intelligence. יכולת איסוף מודיעינית של מידע הקשור בפעילות מכ"מי אויב בזירות השונות.

תרשים 16 - דוגמה למבנה ארגוני עקרוני לפני שילוביות ארגונית ואחריה



תמונת שיגורים בליסטיים בזמן אמת, משולבים אנשים ממערכים אחרים (פיקוד העורף, למשל) כחלק מעבודת החמ"ל במטרה להעביר את התוצרים באופן מידי לאוכלוסייה. שילוביות בין-זרועית שכזו משפרת את התוצר המבצעי ומייעלת את תהליכי העבודה לאור המשימה. הדוגמאות המובאות לעיל (הגם שאינן רבות), מוכיחות שניתן לפרוץ את הסדר הארגוני והזרועי ולשלב ידיים במיוחד ביחידות מבצעיות התלויות בכמה גורמים כדי למלא את ייעודן. בכלל המקרים הללו, השילוביות הארגונית מאפשרת להשיג פתרון ארגוני בחזקת Win-Win במציאות בה לרוב מרגישים מצב של Lose-Lose.

תרשים 17 - תנאים פיזיים ומנטליים הנדרשים ליצירת שילוביות ארגונית



סיכום

בתקופה הנוכחית בצבא, בה ההתייעלות מלווה כמעט כל אחד מאתנו בעבודתו, והיכולת לקיים משימה מכל סוג שהוא באופן עצמאי, הולכת ופוחתת, עלינו להעז ליזום ולבחון פתרונות יצירתיים וארגוניים שיאפשרו שילוב זרועות אמתיות גם במחיר גביעה בהומוגניות ובמבנה הארגוני האחד והטהור תחת זרוע או אגף אחד. מכיוון שמשימותיו המטכ"ליות של חיל האוויר הולכות ומתרחבות בשנים האחרונות (גם במספר הזירות וגם במורכבות המשימות), עולה החשיבות להתייעלות המודיעינית התומכת משימות אלה. הבעיות מהן סובל המודיעין במענה למשימות הן בבחינת "תקרית זכוכית" המוכרות זה שנים ומתעצמות בשנים האחרונות נוכח צמצום המשאבים והעלייה במורכבות המודיעינית המשימתית. הפתרון המוצע במאמר אינו מקומי אלא ישפיע על תפקודו של חיל האוויר בזירה הצפונית ויהווה גם פיילוט אפשרי למימוש בזירות אחרות ובמקומות אחרים בצבא הסובלים מבעיות עקרוניות דומות.