

## בניין הכוח בקהילת המודיעין במציאות משתנה

**יהל ארנון**, בכיר לשעבר בקהילת המודיעין והביטחון, עסק גם בתכנון אסטרטגי, אופרטיבי ובבניין כוח. משמש כעמית מחקר בכיר ב-INSS, המכון למחקרי ביטחון לאומי

נוכח השינויים החלים בשנים האחרונות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית, הולך וגובר הקושי לבצע תכנונים אסטרטגיים ארוכי טווח. קצב ההשתנות של המציאות גבוה מאוד, האיומים הולכים ונעשים מורכבים יותר, והזירה רווית שחקנים, חלקם בעלי מאפיינים ייחודיים הדורשים הערכות שונה מהמקובל בשנים עברו. כתוצאה מכך, יש צורך בפיתוח יכולות ומענים מספקים הן לצורכי הגנה והן לצורכי התקפה, בעיקר כאשר האיום אינו בהכרח מידי. בניין הכוח ממוצב בין המידי לארוך הטווח, ובמיקום שונה בציר מדדי הישגים, התחומים במקרים רבים במסגרות זמן עם זיקה לקדנציות של בעלי תפקידים מובילים.

בניית תוכנית לבניין כוח אפקטיבי היא תהליך מורכב ועמוק, הדורש אינטגרציה של נתונים,

ניתוחם, הסקת מסקנות, ובעיקר קבלת החלטות.

להחלטות אלה משמעות רבה לגבי פני העתיד, והן מבוססות יותר על הערכות מצב אינטגרטיביות ולא רק על בסיס נתונים המורכב ממצבור של עובדות. על כן, בניין כוח המכוון לעתיד מחייב במהותו השקעת משאבים רבים ללא ודאות מלאה לגבי אופן השימוש בכוח שנבנה. היכולת לתכנן ולממש תוכנית לבניין כוח אפקטיבי מהווה אתגר ייחודי בפני עצמו, המקבל משמעות מיוחדת בארגונים אופרטיביים,

פעילים ועמוסים, המחויבים מאוד למשימות מיידיות. מבחני ההצלחה הארגוניים והאישיים אינם מכילים להישגים בתחומי ההתעצמות ולבניין והקמת יכולות, בעיקר לטווח הארוך. בארגונים כאלה מתן עדיפות ראויה לבניין הכוח נמצאת לעיתים במתח עם מרכיבים ברוח הארגון, בתרבותו, בתדמיתו, במוטיבציה של עובדיו ובתחרות מול ארגונים אחרים.

יחודו של תהליך בניין הכוח בקהילת המודיעין הוא בכך, שעליו לספק בעת ובעונה אחת צרכים ויכולות לשלוש בעיות:

- לתת מענה מודיעיני שוטף ואיכותי לדרישות של המסגרות הביטחוניות מול מנעד האיומים העכשוויים.
- לזהות איומים עתידיים ולפתח יכולת התמודדות עם האתגרים שמולם יהיה צורך להתמודד בטווחי הזמן הבינוני והארוך.
- לתת מענה למערכה המודיעינית המתמשכת והדינמית ללא תלות בתהליכים ארוכי הטווח.

**בנין כוח הוא תהליך  
מורכב ועמוק, הדורש  
אינטגרציה של נתונים,  
ניתוחם, הסקת מסקנות  
וקבלת החלטות בעלות  
משמעות רבה לגבי פני  
העתיד**



במאמר זה נתמקד במספר היבטים הקשורים לבניין הכוח במציאות המשתנה בקהילת המודיעין. חשוב להדגיש, כי חלק מן התהליכים, התובנות וההמלצות כבר מיושם באופן כזה או אחר בחלקים שונים בקהילת המודיעין. במספר תחומי עשייה מדובר עדיין בשלבים ראשוניים של תכנון עתידי. בראייה קהילתית, ראוי לציין כי קיים הבדל משמעותי בין אמ"ן, מסגרת ארגונית בצה"ל, אשר בתוכניות לבניין הכוח שלו הוא מהווה חלק מתוכנית צה"לית שלמה וכוללת, לבין מסגרות ארגוניות אחרות, בעיקר יחידות הסמך השונות במשרד ראש הממשלה, הבונות לעצמן תוכנית עצמאית, והמוגדרות משאבית (תקציב וכוח אדם) באופן נפרד.

### **עקרונות, מתודולוגיה, ובניית תוכנית לבניין הכוח**

נוכח המורכבות כאמור של בניית תוכנית לבניין כוח עתידי, ולאור הצורך להתמודד עם תהליך מקביל של התעצמות המתרחש גם בצד היריב (תוכניות לבניין כוח, מטבען דו־קוטביות, ועל פי רוב המידע לגבי תהליכי ההתעצמות של הצד שמנגד חלקי ואינו מלא), ישנה חשיבות רבה לניהול תהליך מתודולוגי סדור ומוקפד שיאפשר מיקוד בסדרי עדיפויות, בחירת מסגרות התעצמות מתאימות ומציאת נקודת העבודה הארגונית הנכונה שבין הפעלת הכוח לבניינו.

הבסיס ונקודת היציאה לדרך של עבודת המטה לתוכניות אלו היא בעבר בחינה מחודשת ותיקוף של "החזון הארגוני". הגישה המתקדמת יותר מתמקדת בייעוד הארגון ובמשימותיו. נקודת המוצא לתהליך היא בניית יכולות, שבכל נקודת עבודה על ציר הזמן העתידי יאפשרו לארגון לעמוד בכל יעדי ומשימותיו, ובו בזמן יאפשרו גם גמישות מספקת להיערכות מהירה ומענים למצבים ואתגרים משתנים גם בעתיד. המתודולוגיה מתבססת על ניתוח עומק המתפתח

בהדרגה מהרובד האסטרטגי הרחב בזירה הבינלאומית (מאקרו), שבו המיקוד הוא בשלושה מרכיבים מרכזיים: כלכלה, טכנולוגיה והמשאב האנושי (במקרים מסוימים גם יכולת ההגנה על "הסוד הארגוני"). המשכה דרך המציאות האזורית והמדינתית ועד לרמת קהילת המודיעין בדגש על כל ארגון וצרכיו המיוחדים (מיקרו). על התוצר של התהליך הזה להיות שיקוף של כלל האתגרים שמולם מתמודד הארגון בהווה, ואבחון האיומים העתידיים המחייבים מענה. ראוי לציין, כי הכנת התוכנית לבניין הכוח שזורה בעבודת המחקר המודיעיני ובהערכה, ומתבססת עליהן כאחד מהצירים המרכזיים.

יש לציין, כי לא תמיד המשאבים הספציפיים לאיסוף ומחקר מופנים ליצירת הבסיס המודיעיני שישמש לבניית איומי היחוס והתרחישים ולבניין הכוח נוכח ההתעצמות של היריב. ההסתמכות היא בעיקר על הערכת המודיעין הכוללת הנעשית במסגרת העבודה השוטפת. ייתכן שיש מקום להטיל על אחד מגופי ההערכה האסטרטגית בארגון את האחריות לבניית תרחיש רחב, שיתמקד באינטגרציה של בניין הכוח של האויב בכל זירות האיומים, תרחיש זה ישמש את צוותי התכנון הרלוונטיים ויתוקף בכל פרק זמן מוסכם.

לעיתים ישנה אי בהירות וקושי להבדיל בין תוכניות עבודה שנתיות, תוכניות רב-שנתיות (תר"ש) ותוכניות בניין הכוח וההתעצמות. תוכניות העבודה והתר"ש בחלקן עוסקים בבניין כוח בטווח הקצר והבינוני, ואילו תוכנית בניין הכוח האסטרטגי חוצת תר"ש, ולמעשה נפרסת במקרים רבים על משך זמן ארוך יותר מתר"ש אחד. על התוצר הסופי של התהליך המתודולוגי של בניית תוכנית לבניין הכוח, הנמשך על פי רוב מספר חדשים, להיות הצגת תוכנית בהירה ומנומקת. גם על סדרי העדיפויות להיות ברורים למקרה שכלל המשאבים הנדרשים לא יסופקו, ויהיה צורך במימוש על פי סדר עדיפויות. ישנה חשיבות רבה בשילוב של כלל הפיקוד הבכיר בכל שלבי התהליך. מומלץ מאוד לשלב גם דרגי פיקוד וניהול זוטרים יותר בצוותי העבודה, כי במקרים רבים מיקומם בארגון מעניק להם ראייה שונה, ולכן חשוב לשמוע דעתם ולשלבם כדרג ביצוע לאחר אישורי התוכנית ולאחר שהבינו את כל השיקולים.

**אחד הקשיים המובהקים בקהילת המודיעין הוא רגישות ביטחונית מול הצורך בהגנה על סביבת עבודה מסווגת, ממודרת ומוגנת וחוסר היכולת לחשוף תחומים רגישים קיימים, לרבות כאלה שיש צורך בבנייתם**

### מתחים מובנים בניהול המשאבים

המשאבים בכל גוף ובכל ארגון מוגבלים, ותמיד יהיה מי שיחוש שאלה שהוקצו לו אינם מספקים. לתחושתו, לו קיבל מענה לדרישותיו ולצרכיו, היה עומד במשימותיו העכשוויות והעתידיות באופן מיטבי. הצורך בתעדוף יוצר "תחרות" מנומקת על משאבים, ובסופו של תהליך אמורים הקברניטים לקבל החלטה על סדר העדיפויות הסופי. אחד הקשיים המובהקים בקהילת המודיעין הוא הרגישות הביטחונית מול הצורך בהגנה על סביבת עבודה מסווגת, ממודרת ומוגנת וחוסר היכולת לחשוף תחומים רגישים, לרבות כאלה שיש צורך בבנייתם. העבודה השוטפת באזור החשאי

רחוקה מעין הציבור ולעיתים גם מעינם של חלק מן הגורמים המשמעותיים בניהול הכלכלי של המדינה. מכאן הקושי להרחיב את מעגל שותפי הסוד ולנמק את כלל הצרכים המבצעיים, בעיקר של הרגישים בהם (ולעיתים הם אלה הדורשים משאבים רבים בהיותם עתירי ממון וכוח אדם).

כדי למקסם את מימוש התוכניות לבניין הכוח וההתעצמות ולקבל את המשאבים הנדרשים בהיקף המיטבי, יש צורך בשילוב נכון של הגורמים

הרלוונטיים המקצים את התקציבים ואת כוח האדם, קרי משרד האוצר. בחלק מהמקרים ישנה היסטוריה מורכבת בתהליכי משא ומתן והסכמים לגבי תר"שים ותוכניות התעצמות. הניסיון מוכיח, שכאשר ישנה פתיחות הדדית, שקיפות, קשרי עבודה מבוססי אמון ומעורבות נכונה, עולים הסיכויים לקבל משאבים בהיקף הנדרש. נראה כי במציאות הנוכחית בחלק

## אתגרי קהילת המודיעין מצביעים על הצורך בהרחבה של האזורים המשותפים בתחומי בניין הכוח לכלל הגופים בקהילה

מהמקרים יש צורך בשינוי גישה ובמהלכים אפקטיביים ומושקעים לבניית אמון ושקיפות כדי להגיע לנקודת העבודה הנכונה. מומלץ שצוות חיצוני מקצועי ורציני, נטול פניות ובעל סיווג בטחוני מתאים ישולב כבר מהשלבים הראשונים של תהליך בניית התוכניות של בניין הכוח בארגונים השונים של הקהילה, ויתרום להבנה טובה יותר של הצרכים ולהתאמה מיטבית של המשאב המוקצה מול הדרישות. על מנת לתת מענה נכון לתהליכי בניין הכוח ובהתייחס למתח המובנה שהוזכר בין הפעלת הכוח לבניינו, מוצע להפריד את התקצוב לבניין הכוח מהתקציב הכולל ("תקציב צבוע"), באופן שאינו נתון לשינוי ולגמישות בתקופה נתונה אלא באישור מיוחד לכך. באופן זה ימוסד איזון תקציבי ללא פגיעה בגמישות הניהולית ובתהליכים אסטרטגיים ארוכי טווח.

## תחומי בניין כוח והתעצמות עיקריים

הנחת עבודה מקובלת היא שתפקידם של הארגונים החשאיים והמודיעיניים במערכה העתידית יגדל, ולכך צריך להיבנות. בין הסיבות לכך: המשקל הגובר של ההתמודדות עם ארגונים צבאיים תת־מדינתיים (לעומת ירידת האיום הצבאי מצד צבאות קונבנציונליים) ושל סכסוכים עם מדינות שאין לנו גבול משותף עמן, והצורך לשמר יכולות הרתעה משמעותיות. מכאן גובר הצורך לבצע מהלכים מבצעיים משמעותיים חשאיים, מתחת לסף המלחמה, ואלה נמצאים בעיקר (אך לא רק) באזורי האחריות של קהילת המודיעין על מסגרותיה השונות. על בסיס הנחות אלו יש מקום לקדם מספר נושאים (נראה כי חלקם כבר מטופלים ברמה זו או אחרת), שבראייה עתידית חשוב לבנות בהם יכולות משמעותיות ולהסדיר בהם מסגרות התעצמות:

### בניין כוח קהילתי משותף

בבחינה לאחור של התפתחות ה־"DNA" של הארגונים השונים בקהילת המודיעין הישראלית (ולא רק בה), ה"אינסטינקט" התרבותי המושרש הוא הקמת יכולות עצמאיות ואוטו־קיות, עד כמה שאפשר, בכל ארגון וארגון. הסיבות לכך רבות, בחלקן היסטוריות ולא בהכרח שגויות. רווחת בקהילת המודיעין הישראלית התפיסה כי על מנת לאפשר גמישות ניהולית ופיקודית

ונהול סדר עדיפויות פנימי נכון בהתאם ליעדי הארגון ולמשימותיו (לפי מיטב ראות עיניהן של הנהלות הארגונים), יש לעיתים לקיים אותן יכולות בכל מסגרת, גם במחיר של כפילות מסוימת עם ארגונים אחרים. קיימת נטייה מובנת לא לקחת "סיכון" מיותר, כי בעת הצורך, אם היכולות תהיינה מרוכזות תחת קורת גג אחת, עלולה להתפתח בין סדרי העדיפויות התנגשות, שתוצאותיה עלולות למנוע ביצוע המשימה באופן ובמועד הנדרש.

בשנים האחרונות ניכר שינוי מבורך במגמה זו. התפתחה תרבות מתוקנת של שיתופי פעולה והיקף הפעילות הבין־ארגונית המשותפת עולה לאין שיעור בהשוואה לעבר. יחד עם זאת, ניתוח האיזמים ואתגרי קהילת המודיעין מצביע על הצורך בהרחבה של האזורים המשותפים בתחומי בניין הכוח לכלל הגופים בקהילה. כריית מידע, ויזינט, סיגינט, תודעה, רובטיקה, "יוגינט", מזעור, הדרכה מקוונת וסימולטורים מתקדמים, רחפנים ויכולות המאפשרות עבודה מתחת לסף החשיפה באזור החשאי – אלו הם רק דוגמאות לנושאים שבהם על כל אחד מהגופים לפתח התעצמות ולבנות יכולות שונות המתאימות לאיזמים העתידיים. נראה, כי הקרקע בשלה לתהליך משותף של בניין כוח משולב בתוך קהילת המודיעין, לכל הפחות בשלבי פיתוח ראשוניים, ושל בניית יכולות גנריות, שבהמשך יוכלו, במידת הצורך, להוות בסיס להסבה ייחודית לפי דרישת הגופים השונים ועל בסיס יתרונם היחסי.

**מומלץ לבחון הקמת פורום בכירים המופקדים על בניין הכוח בארגוני המודיעין, שיתכנס באופן קבוע, ויאפשר שילוביות רבה יותר בתכנון בניין הכוח**

מהלך כזה לא רק שיהיה חסכוני יותר ויעיל, הוא גם יכול להוות בהמשך בסיס לקידום שיתופי פעולה בתחום האופרטיבי, כאשר יופעלו בעתיד אמצעים וכלים אלו. מוצע להגביר את שיתוף הפעולה בין המסגרות האחראיות על בניין הכוח בכל אחד מהארגונים בקהילת המודיעין, לשותף באופן מובנה את כלל הגופים בהערכות מצב, בתוכניות עבודה ובתהליכי בניית התוכניות הרב שנתיות ולייצר מנגנון פנים קהילתי. מנגנון זה יבחן באופן שוטף

אזורי פעולה משותפים ואפשרויות לתהליכי פיתוח חדשים תוך שקיפות ומיצוי המשאבים. כמו כן, מומלץ לבחון הקמת פורום בכירים המופקדים על בניין הכוח בארגונים (רמ"ט, ר' אג"ס, ר' אג"ת ועוד) בדומה לפורום ועדת ראשי השרותים (הור"ש), שיתכנס באופן קבוע מספר פעמים בשנה, ויבטיח שיתוף ידע ותהליכים נכונים של אבחון מגמות וכיוונים, תובנות, הפקת לקחים וכדומה. פורום כזה יאפשר שילוביות רבה יותר בתכנון בניין הכוח, גם אם מטבע הדברים אין סנכרון זמנים מחייב על ציר הזמן בין תוכניות העבודה והתר"ש של כל ארגון.

### תודעה

בשנים האחרונות הולכת ונבנית התפיסה, כי התודעה במשמעותה הרחבה היא, למעשה, זירת לוחמה בפני עצמה, וכוללת אזורים רגישים אצל היריב, ביניהם דעת הקהל, המוטיבציה להילחם, ותחושת הפגיעות. זוהי זירת מערכה פתוחה וללא גבולות המתנהלת באמצעות מהלכים מורכבים של לוחמה פסיכולוגית בסייבר, בעיקר דרך הרשתות החברתיות. התפיסה הגלובלית היא שזרימת



המידע והיכולת להעבירו בלוחות זמנים קצרים ובהפצה נרחבת מאפשרות ניהול מערכה אפקטיבית בשדה הקרב החדש, אך יש צורך להצטייד באמל"ח מתקדם ומתאים למאפייני הזירה, שכאמור איננה במרחב הפיזי. כמו כן יש צורך לפתח תורת לחימה שתאפשר להמשיך ולשכלל את היכולות בקצב הנדרש.

פיתוח יכולות בתחומים אלו מחייב בניין כוח מסוג

שונה, חדשני ומתחדש באופן תדיר. שלא כמו באמל"ח אסטרטגי

אחר, המתוכנן מראש לספק מענה לטווח ארוך, "מלחמת התודעה" מחייבת התעדכנות ושכלול כלים בקצב מסחרר תוך תמרון ותנועה. מדובר ביכולות מסוג שונה, שמהן תיגזרנה גם הגדרות חדשות ומעודכנות לגבי מונחי יסוד, כמו ניצחון, הכרעה, הגנה, התקפה, גזרת פעילות ועוד. כמו כן, יש לבנות גישה עדכנית לתפישות הפעלה אחרות בהקשר של פעילות מול החוק הבינלאומי דוגמת ההשלכות הבינלאומיות של פעילות תודעתית, והזיקה בין התודעה מול היריב לבין השפעה אפשרית על התודעה הפנימית בישראל עצמה.

הרחבת ארסנל הכלים במערכה התודעתית תוכל אולי לאפשר להרחיב את המשימות, לפרוץ לכווני עיסוק נוספים ולגזרות פעילות רחבות יותר בתחומי לוחמת המודיעין לגוניה, למשל למאבק ב-BDS. כדאי לתכנן לקראת העתיד פיתוח משמעותי בתחום

## **בזירת התודעה מתנהלת מערכה פתוחה, ללא גבולות, המתנהלת באמצעות מהלכים מורכבים של לוחמה פסיכולוגית בסייבר, בעיקר דרך הרשתות החברתיות**

זה על בסיס יכולות קיימות ומסגרות ארגוניות נוכחיות, לשקול הקמת מסגרת משולבת כלל קהילתית בעלת ראייה מערכתית רחבה, שתנהל מערכה כוללת ומתואמת רב שכבתית, תוך מיצוי היתרון היחסי והיכולות של כל גוף בקהילה.

## **המשאב האנושי הטכנולוגי**

בראייה של מספר שנים קדימה, מסתמן קושי בבניית רובד של משאב אנושי המסוגל לשלוט בטכנולוגיה מתקדמת בהיקף מספק. לקהילת המודיעין דרושים, ויידרשו בעתיד, צעירים בעלי יכולות יוצאות דופן במגוון תחומי הסייבר והטכנולוגיה החדשנית. מדובר בשתי קבוצות אוכלוסייה עיקריות: צעירים לקראת גיוסם לשירות הצבאי, ומצטיינים לאחר שירותם הצבאי שעליהם להכריע בין שירות בארגוני המודיעין לבין פיתוח קריירה אזרחית בתעשיות ההיי-

טק. אם לא יבוצעו מהלכים משמעותיים של בניין כוח אדם בתחומים אלו, הפער ילך ויגדל. יש לאתר מוקדם ככל האפשר צעירים לקראת גיוס (כפי שנעשה היום), לשלבם במכונות, בקורסים ובתוכניות שירות עתידיות מגוונות ולייצר עבורם מוקדי משיכה אטרקטיביים ומאתגרים. לגבי האוכלוסייה הבוגרת יותר, כדאי לבחון מעורבות ותמיכה בחממות טכנולוגיות ובהזנקים, שיוכלו לתת, באופן ישיר או עקיף, ערך מוסף לקהילת המודיעין. הדבר ייעשה על ידי שימוש בטכנולוגיות מתפתחות, גם כאלו שלא הגיעו לבשלות כלכלית, אך העלו בתהליך הפיתוח נושאים רלוונטיים, שאינם בהכרח כלכליים. כדאי להזכיר, כי בניין כוח בתחום זה יכול להתפרס גם על תחומים נוספים, שאינם בהכרח טכנולוגיים, ומעורבות הקהילייה בתוכניות לימוד אקדמאיות ואחרות יכולה גם היא לתרום לבניין כוח איכותי של עובדים מול פערים עכשוויים ועתידיים בתחומים רבים.

### מיקור חוץ

קיימים תחומי ידע ויכולות טכנולוגיות, שבהם הנגישות הפתוחה למגזר האזרחי ויכולות כריית מידע ועיבודו מתקדמות ביותר ונמצאות בשוק החופשי. אלה מצמצמים באופן משמעותי את היתרון היחסי שהיה לקהילת המודיעין. דוגמא לכך היא המחקר בתחומים החברתיים-כלכליים או לחילופין המחקר מול מדינות במרחבי הגלובוס, שעניין אין לנו סכסוך ישיר, והן מוצבות במקום לא גבוה בסדר העדיפות המודיעיני. בניין כוח נכון בתחומים אלו מחייב גישה שונה וחדשנית. כדאי לבחון את הרחבת השימוש במכונני מחקר ובחברות העוסקות במחקר מודיעיני גלוי ואולי גם בחלקים מתחומי התודעה, ולהעמיד מולם דרישה מאתגרת של תוצר ברמה גבוהה ומקצועית. מהלך כזה יאפשר לצמצם את מסגרות כוח האדם העוסקות בתחומים אלו בתוך הארגונים, ולהפנותן לעבודה אחרת. בדרך זו ייחסכו משאבים, ויהיה מיצוי נכון יותר של כוח האדם שיוקצה למיקוד המאמץ במקומות שבהם לא תתאפשר דריסת רגל למסגרות שאינן בתחומי הקהילה.

### רובטיקה ומזעור

העולם הטכנולוגי מתקדם בצעדי ענק לשימוש נרחב בכלים רובוטים ולמזעור בתחומים רבים של עשייה. גם שדה הקרב העתידי כבר מסתמן, ולכן עולה ההנחה, כי נדרש שינוי נרחב בעיסוק



בתחום זה בהקשר הצבאי והביטחוני. מדובר במרוץ טכנולוגי משמעותי בעל פריצות דרך חשובות בים, באוויר וביבשה. קהילת המודיעין יכולה וצריכה להיות בתחומים אלו חלוצה לפני המחנה. דווקא המרחב החשאי יכול להיות קרקע פורייה לצמיחה של יכולות ייחודיות וכלים חדשניים ויצירתיים, היכולים לספק מענה הן בתחומי האיסוף והן בתחומים המבצעיים.

### העצמת הקיים

בניין כוח הוא גם מסגרת הולמת להתעצמות ביכולות קיימות ולשיפורן. כשבעבר הוזנחו תחומי פעילות בסיסיים, וכלל המשאבים הופנו בעיקר לכיוונים של חדשנות, הדבר גבה מחיר. במשך מספר שנים תוכניות ההתעצמות האמריקאיות הזניחו תחומים חיוניים, כמו היומינט, ורוב המשאבים הופנו לפיתוח טכנולוגיות מתקדמות. בתחקירים של פיגועי 11 בספטמבר זוהה הפער במקורות אנוש ובמבצעים מורכבים אחרים עקב סדרי עדיפויות מוטעים, שהוגדרו כלקחים של תהליכי ההתעצמות.

מאחר שתוכניות בניין הכוח הן, כאמור, ארוכות טווח מעצם הווייתן, יש משקל רב יותר להחלטות אסטרטגיות ולמשמעותן. מרווח הטעות האפשרי קטן, ותוחלת הנזק עלולה להיות גדולה. לכן כאשר מגיעים לשלב סיכומי התוכניות, וקרובים לקביעת חלוקת משאבים סופית, כדאי לזכור כי לפעמים הישן הוא גם הטוב, ומשמעות ההיערכות לקראת העתיד אינה בהכרח עיסוק רק בפערים ובבניית כוחות ויכולות חדשים, אלא גם העצמה וחיזוק של יכולות קיימות, באופן שיוכלו להישאר משמעותיות ורלוונטיות גם במערכות עתידיות.

### סיכום

רבות נכתב ונאמר על יכולת החיזוי ועל מגבלותיה. יחד עם זאת, הצורך להיות מוכן מול תרחישים עתידיים ולהיבנות בהתאם מחייב היערכות מתאימה בדגש על בניין הכוח. עבודת מטה אסטרטגית עמוקה, סדורה ובהירה, המגדירה היטב את היעדים ואת הפערים הדורשים הפניית משאבים תוך הצבת סדרי עדיפויות נכונים, היא תנאי חשוב לחוסנם של ארגוני המודיעין ושל קהילת המודיעין הישראלית. העיסוק בבניין הכוח מורכב ומאתגר נוכח המשמעות הכבדה של בניית תוכנית העוסקת בעתיד. האחריות גדולה ורבת משקל, במיוחד כאשר עוסקים בפרויקטים ארוכי טווח של התעצמות, שרובם עתירי משאבים – דבר המחייב עבודה מקצועית עמוקה, יסודית ומאוזנת. הארגונים בקהילת המודיעין אופרטיביים מטבעם, מרובי משימות שוטפות, ובנקודות הכרעה אמורים להוות ציר חשוב בקבלת החלטות קברניטים במנעד רחב של תחומים. מטבע הדברים, הצורך לספק מענים מידיים והישגים לפערים דחופים ושוטפים, עשוי להוות איום על השקעת משאבים לטווח הארוך, והעיסוק בבניין הכוח עלול להיות מושפע מכך. מודעות המנהלים הבכירים ויצירת מנגנונים המחייבים איזון משאבים המתחשב בתוכניות התעצמות מעבר לטווחי קדנציות או כהונות כאלו ואחרות, הם המענה המקובל והנדרש.

עקרונות מרכזיים של בניין כוח של ארגוני מודיעין, שחלקם אינם אופייניים לעולם החשאי בלבד, הם: מיקור חוץ (ככל שהדבר אפשרי והגיוי), התייחסות מיוחדת וקהילתית למשאב כוח האדם הקיברנטי, קידום תחום הרובוטיקה והמזעור וקידום תחום התודעה הן מבחינה ארגונית



(מומלץ לשקול הקמת גוף קהילתי בנושא) והן מבחינת פיתוחים טכנולוגיים, שחלקם מתקדמים יותר במגזר האזרחי.

לצורך קידום בניין כוח בארגוני המודיעין בישראל ראוי לשקול העמקת המרחב המשותף והגברת השילוביות בין הארגונים. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי הן בהקמת ועדת בכירים העוסקים בבניין כוח, שתתכנס מעת לעת, והן בתוכניות משותפות, ככל שיידרשו. תשומת לב נכונה, שקולה ומאוזנת, קבלת החלטות בהתאם להתנהלות מערכתית אחראית, יכולת צפייה ובניית מוכנות גם לאיומים מעבר לאופק, יאפשרו עמידה איתנה גם באתגרי העתיד.

### מקורות מרכזיים

יורם חמו, "בניין הכוח כמערכה", **בין הקטבים**, גיליון 6, ינואר 2016.

תא"ל יורם חמו במאמרו בנושא בניין הכוח מציב את הצורך להגדיר את כל נושא ניהול התהליך המלא, משלב התכנון ועד לביצוע של בניית הכוח, כמערכה בפני עצמה. תפיסה מעין זו מחייבת, לדעתו, התאמה של גופי התכנון והביצוע של הנגזרות האופרטיביות המבניות והארגוניות הנובעות ממימוש ומהפנמה של גישה זו לראייה מערכתית רחבה.

גרשון הכהן, "אסטרטגיית צה"ל – בניין כוח", **בין הקטבים**, גיליון 7, אפריל 2016.

יצחק בן ישראל, "תורת היחסות של בניין הכוח", **מערכות**, 352-353 ו-**מערכות** 354, 1997.

גרשון הכהן, "בניין הכוח – בין המרכיב האנושי למרכיב הטכנולוגי", **דיונים בביטחון לאומי**, 28 במאי 2014.

עמיר רפפורט, "התוכנית הרב שנתית של צה"ל – בניין או פירוק של הכוח ביבשה". מרכז בגין סאדאת, **דיונים בביטחון לאומי**, 28 מאי 2014.

אליעזר מרום, הממד הימי בבניין הכוח, מרכז בס"א, **דיונים בביטחון לאומי**, מס' 28, מאי 2014.  
דוד שטרנברג, על שינוי ב-CIA – "שילוביות משימתית כרעיון ארגוני מסדר", **מודיעין - הלכה ומעשה**. גיליון 1, דצמבר 2016.

ניתן ללמוד לא מעט מתוך השינוי שנעשה ב-CIA על ידי ראש הארגון, ברנן, בהקשרי בניין הכוח, במאמרו של אל"ם דוד שטרנברג בנושא. ברנן ביצע שינוי ארגוני נרחב בארגון, והסב את המנהלות העיקריות לאגפים האחראים על בניין הכוח. מדובר בשינוי דרמטי, המשקף תפישת עולם אסטרטגית אופרטיבית שונה ובעלת השלכה עמוקה על נושאי בניין הכוח. שינוי נוסף וחשוב הוא הקמת המרכז לחדשנות דיגיטלית, שלמעשה טמן בחובו את כלל המרכיבים בנגזרים מעולם הסייבר ואת הצורך האקוטי לצמצם פערים שאותם זיהה ברנן כמעכבים את מימוש המשימות של הארגון.

Johanson An Alternative Future. E David and ,lv Gordon John, Wilson. A Peter  
**Force: Building a Better Army**, 2003