

הקדמת ראש אמ"ן

קוראים יקרים,

הגיליון הנוכחי של כתב העת "מודיעין הלכה למעשה" מוקדש להתארגנות הרב-תחומית באמ"ן. זהו אחד מתהליכי השינוי המרכזיים המתממשים בתהליך "היסוד החמישי" – שינוי עמוק ויסודי באמ"ן במסגרת תר"ש "תנופה".

"היסוד החמישי" הוא שינוי יישומי-ארגוני ולא שינוי תפיסתי בלבד. ביסודו עומדת ההבנה שהנתק הפיזי בין החוקר לבין האוסף במערכים השונים פוגע באיכות התוצר המודיעיני, לצד ההבנה שאגף המודיעין הוא ארגון עתיר מידע וידע, ועל כן טכנולוגיה המאפשרת את ארגון המידע וסידורו באופן נגיש לצרכן היא תנאי הכרחי להצלחתו.

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 ופותרונות שאינם ניתנים בהתארגנות דיסציפלינרית. יצאנו לדרך של שינוי שתכליתו הקמת התארגנויות קבועות מוכוונות משימה, בשילוב ובחיבור של כלל יכולות אמ"ן (סיגינט, ויזינט, יומינט) עם גופי המחקר בזרועות, בפיקודים ובמטכ"ל. שילוב הכוחות מאפשר סגירת מעגל יעילה וקצרה לצורך תכלית מבצעית ברורה.

מטבע הדברים, שינוי דורש התנסות וחיכוך. את הפיילוט הראשון הקמנו בזירת המטרות שנועדה לשלב את אנשי המחקר, האיסוף והטכנולוגיה לצורך הגדלת תפוקת המטרות באמצעות כלי עיבוד מידע מתקדמים. בד בבד הקמנו את האד"ן (אמ"ן לדרג הנפרס) - התארגנות רב-תחומית לדרג האוגדה המביאה את כל יכולות האיסוף של אמ"ן למחלקות המודיעין בשטח. ההתנסויות הוכיחו את הטענה ששיבה משותפת ושימוש בתשתית טכנולוגית מתקדמת מותאמת מגדילים את התפוקה ומשפרים את איכות התוצר.

ניתחנו את הלקחים והשלמנו תהליך למידה מעמיק, שבסופו חנכנו את בסיס רב-אמ"ן הראשון בדרום הארץ. הבסיס מורכב מצוותים הטרוגניים של קציני מחקר וקציני איסוף המחולקים על פי משימות הליבה שהגדיר הרמטכ"ל - חשיפת האויב ושלילת יכולותיו במרכזי כובד. הבסיס פועל בתיאום ובשיתוף החוקרים היושבים דרך קבע במחלקות המודיעין בזרועות, בפיקוד הדרום, באוגדת עזה ובחטיבת המחקר. שיתוף הפעולה בין גופי המחקר לבין היושבים בבסיסי רב-אמ"ן מייצר "שלם מודיעיני" המשלב מודיעין טקטי-אופרטיבי עם מסגרת אסטרטגית לצורך תכלית מבצעית.

יתרון נוסף של ההתארגנות המשולבת הוא שהקמתה האיצה תהליך בניין כוח טכנולוגי והקמת מפעל מידע וידע דיגיטלי אחד באמ"ן. הקמנו מרכז שתכליתו ניהול שרתי המידע, ומרכז נוסף שתכליתו יישום אפליקטיבי מבוסס על יכולות בינה מלאכותית (AI) לניתוח ולעיבוד מהיר של נתונים. לכל אחד מהמשתמשים באמ"ן מתהוות יכולות ונגישות משופרת לשוטט במאגרי הנתונים ולעבד מידע מודיעיני על פי צרכיו.

מה מבטיח את הצלחת התהליך?

1. **בשלות טכנולוגית** – לראשונה, תפיסת ניהול המידע והידע של צה"ל בכלל ושל אמ"ן בפרט היא חלק מרכזי בתוכנית הרב-שנתית "תנופה". בשנה וחצי האחרונות חלה קפיצת מדרגה משמעותית באופן שבו אמ"ן מתמודד עם נתוני העתק, עם עיבוד מבוסס בינה מלאכותית ועם הטמעתו באמצעות אפליקציות מתקדמות.

2. **בשלות תפיסתית** - צוותים הטרוגניים מוכוונים תכלית הם מכפיל כוח מודיעיני ומבצע. מכלול ההתארגנויות שהוקמו ואלה המתוכננות לקום בשנה הקרובה משרתות את תפיסת הניצחון של צה"ל - חשיפת האויב ושליטת יכולותיו במרכזי הכובד.

בכל שינוי טמון סיכון. בתהליך התכנון דנו רבות על טשטוש זהויות של בעלי התפקידים כתוצאה משיבה משותפת במרחב רב-תחומי. נוכחנו כי דווקא הישיבה המשותפת מסייעת בחידוד הזהות, מאחר שכל בעל תפקיד מבין את תפקידו ואת יתרונו היחסי במרחב. מערך ההדרכה שומר על הכשרות היסוד בהתאם להתמחות דיסציפלינרית, אך בה בעת מחנך לניהול משימות בגישה רב-תחומית. המפקדים מוכשרים לסייע בשימור זהויות, גם בתוך צוות הטרוגני.

סיכון נוסף קשור באיכות התוצר המודיעיני. בעניין זה ישנה חשיבות רבה לשמירה על תוצר מקצועי ומאוזן המשלב בין נתונים עובדתיים ובין הערכה, במישור הטקטי ובמישור האסטרטגי. כדי להימנע מסיכון של אובדן המודיעין האסטרטגי ומיקוד יתר בפרטים, אנחנו מחזקים את חטיבת המחקר ואנשיה האמונים גם על ניתוח האסטרטגיה של היריב. בקרוב יוקם מרכז מחקר ייעודי לתחום זה.

כבר עתה ניתן להצביע על **שינוי דרמטי במציאות** - עלייה בהיקף המטרות המופללות, קפיצת מדרגה ביכולות המודיעיניות שלרשות הלוחם במסגרת תפיסת "המרחב החכם" בהגנה ובלוחמ"ם (לוחמה מועשרת מודיעין), ותוצרי מודיעין המשלבים בצורה ברורה יותר מידע עובדתי ותובנות עומק בכל הרבדים. שינויים אלה ילכו ויתעצמו כאשר נשלים את הקמת ההתארגנויות בכל האוגדות המרחביות ונסיים את הקמת בסיסי רב-אמ"ן בעבור כל הזירות ומרחבי הפעולה של צה"ל.

הכתבות שלפניכם מספקות הצצה מרתקת לתהליכי התכנון, החשיבה והלקחים המרכזיים שהפקנו מתוך שורה של דיונים והתנסויות שביצענו בשנה האחרונה. אני מזמין אתכם **לקרוא, ללמוד ולהשפיע.**

בהזדמנות זו ברצוני להודות לחברי **הפורום המוביל באמ"ן** ובראשם לרח"ט מחקר היוצא, תא"ל דרור שלום, ולמפקד 8200, תא"ל א', על תרומתם לעיצוב התפיסה ולמימוש התהליך.

ברצוני לציין גם את הערכתי הרבה לאנשי **המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין** אשר יזמו, ערכו והפיקו את הגיליון המיוחד הזה. אני מוקיר את תרומתכם לאגף המודיעין, בידע ובניסיון, שבא לידי ביטוי במפגשים ובמאמרים מרתקים.

תמיר הימן, אלוף
ראש אגף המודיעין