

התארגנויות רב-תחומיות - DNA של המודיעין בשדה¹

סא"ל י' ורס"ן א²

התרבות הצבאית מאפשרת התארגנויות רב-תחומיות בדרגים השונים (גדוד-פיקוד) ובזרועות כמו גם במשימה הצבאית המתקיימת בכלל הדרגים וגוזרת מתוכן תפקודים ושיתופי פעולה שהם עצמם התארגנויות רב-תחומיות (ואף רב-חיליות ורב-זרועיות) כדי לממש משימה מבצעית. קבוצות רב-תחומיות אלה הן חלק מה-DNA של עבודת המפקדות בצה"ל בכלל ושל המודיעין בדרג הנפרס בפרט. הן אינן דורשות הסרת חסמים או "שבירת חומות" אלא נותנות מענה לצורך מבצעי גרידא ותוצריהן משפיעים ישירות על התוכנית המבצעית ועל דרך ביצועה.

השיח הרווח היום באמ"ן על המשמעויות והדילמות הנובעות מההתארגנויות הרב-תחומיות במסגרת תפיסת "היסוד החמישי", פותח הזדמנות למימוש השינוי הדרוש לאמ"ן בהתאמות קלות בלבד (בעיקרון בתחום הפר"ש). התשתית התרבותית, התפיסתית וההתנהגותית הקיימת במערכת, מאפשרת בשינויים מינוריים נדרשים, להביא את אמ"ן למועילות גבוהה יותר למול משימות הצבא, כמו גם למיצוי מיטבי של יכולות אמ"ן שיושג בחיכוך בין המסייע למסתייע כדי להביא לשלם הגדול מסך חלקיו. במאמר זה נציע מודל פו"ש להפעלת התארגנות רב-תחומית ומיסודה - מהתארגנות ארעית ואד הוק לכדי התארגנות קבועה המשרתת את צי"ח המפקד.

DNA של אגף המודיעין: הפרדת סוכנויות והתמחות

התארגנויות רב-תחומיות אינן חידוש באמ"ן. לאורך השנים, מול אתגרים חדשים, שאלות מורכבות ומשימות ממוקדות, הורכבו צוותי מומחים מדיסציפלינות שונות שישבו יחדיו והביאו כל אחד מתחומו את היתרון היחסי, הכלים, השיטות והיכולות עבור יצירת פתרון שלם לצי"ח המפקד/הקברניט, בבחינת השלם גדול מסך חלקיו. בכל פעם הייתה זו התארגנות ייחודית וחדשנית לזמן קצוב והיא דרשה רתימה אישית ומחויבות של מפקדי מערכים מול תפוקה ברורה ו"שורת רווח" כדאית המצדיקה את ההשקעה הרבה. שיטת פעולה זו נקראת "צוותי משימה". צוות משימה מורכב מממלאי תפקידים מכמה תחומים, המתאגדים לצורך ביצוע משימה מוגדרת ומתפזרים בסיומה. הזמן הקצר של פעולת הצוות יתרום הן למהירות הפתרון הן ליעילות בהפעלת האמצעים היכולים לחזור למקומם "המקורי" עם סיום הפעילות או להצטוות למשימה אחרת.

אך לצוות משימה יש כמה חסרונות. הראשון והעיקרי בהם הוא הצורך לפתח מודל פעולה משותף בין חברי צוות שלא עבדו יחד מעולם. הפעולה בסביבה צבאית המושתתת על כללים אחידים ומפעילה מערכות זהות, מקילה על פתרון הבעיה. בעשור השני של המאה ה-21, עם

1 אנו מבקשים להודות לאל"ם (מיל) גלעד איזון, לסא"ל (מיל) ד"ר עדו הכט, לסא"ל (מיל) ד"ר אלדד שמש ולרס"ן (מיל) ד' ממחלקת התו"ל בחטיבת תוה"ד, על הערותיהם המחכימות למאמר זה.

2 סא"ל י' הוא רע"ן תורה ותפיסת אמ"ן ורס"ן א' הוא רמ"ד תורת מודיעין השדה באמ"ן.

התרבות הנגישויות המודיעיניות השונות והתפתחות תפיסת הלוחמ"ם,³ החל אמ"ן להתמודד ביתר שאת עם גודש מידע (גיוון וכמות) מסוג חדש בכל הדרגים, כולל בשדה, בשל הכניסה של עולמות לחימה חדשים – לא רק צבאות סדירים הנלחמים זה בזה בשדה קרב ברור (עם פלטפורמות צבאיות ברורות), אלא גם צבאות הנלחמים לעיתים קרובות בארגונים לא מדינתיים, שחלקם שלוחים (Proxy) של צבאות אחרים, בשטח רווי אוכלוסייה אזרחית ובנוי בצפיפות, "עמוס" במרכיבי לוחמת סייבר, כמו גם במאמצי תודעה והשפעה של האויב. כל אלה מצריכים איסוף בכמות ובגיוון משמעותיים ומכאן גם הצורך של המודיעין להבחין בין "אותות" ו"רעשים" נוכח נתוני העתק בשדה הקרב הנוכחי.⁴

מציאות חדשה זו לא תאמה את ההתארגנות ואת מנגנוני העבודה של סוכנויות האיסוף,⁵ יחידות המחקר ואף לא את דרך החשיבה של המפקדים שדמיינו את המודיעין כמי שמציג את הסיפור השלם והמציאות המבוררת. נדרש רעיון אחר - התארגנות מול משימות כלליות, שתתאמנה למציאות החדשה בעולם המלחמה, שצעדה במהירות לעבר עידן מלחמות האש והדיוק, וצברה תאוצה במסגרת המהפכה התעשייתית השלישית והובילה למהפכה בעניינים צבאיים (RMA) - במסגרתה המודיעין היה תפקיד מכריע במבצעים.⁶

הדרך מכאן ועד להעצמת המפקדות העיקריות (בדגש על דרגי האוגדות והפיקודים בראשית הדרך, ובשנים האחרונות גם במפקדות החטיבה) - בתשלובות אש ומודיעין רב-תחומיות⁷ כדי להתגבר על האתגר - הייתה קצרה מאוד. תהליך זה הביא ללידת מכלולים משמעותיים במפקדות, רוויים ביכולות, בנגישויות ובעלי תפקידים מודיעיניים מגוונים - שתכליתם התמודדות עם מידע העתק וקביעת רמות הסמך המודיעיני בלחימה עבור מיצוי מיטבי של כלל אמצעי התקיפה באש, על בסיס תשתיות תקשוב מאפשרות (מפקדות ניחות, "מרחב הסיבים").⁸ אורטל מטעים כי "בצה"ל היו אלה הפיקוד המרחבי (שם הוקמו מכלולי מודיעין ואש גדולים), חיל האוויר ואגף המודיעין (המטה הכללי) שזכו בעיקר העוצמה החדשה".⁹

3 עוד על הלוחמ"ם ראו סיבוי ג' ובן-יעקב ש' (2017). לוחמת יבשה מוכוונת מודיעין, בתוך: ש' אבן וד' סימן-טוב (עורכים). אתגר קהילת המודיעין בישראל. המכון למחקרי ביטחון לאומי. עמ' 75.

4 לעניין הלחימה החדשה מול שלוחיהם של הצבאות (Proxy), ואף שלוחים של שלוחים (Proxy's Proxy), הרוויית שדה הקרב במרכיבי סייבר, ספקטרום ומאמצי תודעה והשפעה, יש לראות את תפיסת זרוע היבשה של צבא ארה"ב (Army) - "מבצעים רב-תיווכים" (מתורגמת בטעם על ידי רבים כ"מבצעים רב-ממדיים") באשר למלחמות החדשות שאליהן יש להיערך, ובעיקר לאתגרים בהפרדה בין תווכי הלחימה השונים, האתגר שציב האויב בהיבטים המודיעיניים ועוד: USArmy TRADOC PAMPHLET 525-3-1. (The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028 (December 6, 2018).

5 עוד לפני המאה ה-21 היה ברור שבמפקדת אוגדה בחירום התקיימה רב-תחומיות מודיעינית, נציגי סוכנויות האיסוף - חקש"ב, יחמ"ן, גנ"ח, פענוח פעלו במפקדת האוגדה. הסד"ן בגלגולו הראשוני הוקם כבר בסוף שנות ה-90. במסגרת תפישת הלוחמ"ם והחל משנת 2011 התפתחה הרב תחומיות בדג החטיבתי. באוגדה ובחטיבה מתקיימת רב תחומיות מודיעינית רק בחירום, עם הכירות מועטה של גורמי האיסוף והיחידות הלוחמות, חוסר שפה משותפת והפניית עורף מהמערך המשלח.

6 לעניין ארבע המהפכות התעשייתיות ראו: Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution, Crown Publishing. ולעניין המהפכה בעניינים צבאיים ראו: Raska, M. (2011). The Five Waves of RMA Theory, Nanyang University: Institute of Defense and Strategic Studies - A PPT Doc.), p. 4.

7 ניפוח המפקדות מפעילות הכוח נמשך גם כעת, אולם נוצר היסט חדש עם ניפוחן של המפקדות בונות הכוח בגופי "חשיפה-תקיפה" שאינם מביאים לידי ביטוי או מימוש תהליכים מבצעיים ברורים, עקב היותן כפופות לזרוע היבשה ולא תהליך מבצעי מטב"לי שלם. לעניין הקמת חטיבת התקיפה הרב-זרועית ראו: צה"ל (12 בנובמבר 2020). חטיבת התקיפה הרב-זרועית יוצאת לדרך. אוחר מאתר צה"ל: <https://bit.ly/3kIE5ur>.

8 לעניין ניחות המפקדות, כמו גם הצורך למצות את המידע בצוותים משולבים, מבוססי כלים למיצוי, למחקר, לתכנון ולתקיפה, ראו: Hershberger, E., & Ochmanek, D. (1999). Information and Warfare: New Opportunities for US Military. FORCES RAND Publications - Mr. All Series, p. 157-178.

9 אורטל, ע' (יולי 2018). מבולבלים! גם אנחנו! פרספקטיבה היסטורית לדיון על "יבשה באופק". בין הקטבים, גיליון 17-16: יבשה, עמ' 21.

DNA צבא היבשה: שילוביות כהיגיון מסדר

הכוחות המתמרנים בזרוע היבשה עברו אבולוציה משמעותית בתחילת ובאמצע המאה ה-20. לפני מלחמות העולם התארגנו הכוחות והופעלו באופן טורי וחד-חילי (רובאים, פרשים, תותחנים ועוד), אך בתוך כדי המלחמות ולאחריהן, היו התפתחויות טכנולוגיות מגוונות שיצרו אפשרות לריכוזי מאמץ בשדה הקרב עד כדי יצירת כוחות המסוגלים לפעול בתיאום וברציפות מול האויב. שיתוף הפעולה הרב-זרועי (אוויר, ים ויבשה) והרב-חילי (שריון, חי"ר, תותחנים והנדסה) הגיע לשיאו בקרבות 1944 במלחמת העולם השנייה, בהם נדרשו בעלות הברית להקים צוותים רב-תחומיים משותפים לתיאום המאמץ הצבאי, לקיים מפקדות משותפות, הכוללות צוותים מהצבאות השונים, שילוב גופי תכנון ופיקוד, וחיבור בין שיטות, פלטפורמות, צורות פיקוד, מודיעין שונה ובעיקר תרבויות פיקוד ולחימה שונות.¹⁰

לאחר מלחמת העולם השנייה, עם התפתחות הקרב המשולב (AirLand Battle) והפיכתו במעלה הדרך, הפך שיתוף הפעולה הרב-הזרועי והרב-חילי לעובדה. על בסיס לקחים מווייטנאם ובתוך כדי התבוננות בלקחי מלחמת ששת הימים ומלחמת יום הכיפורים הפך שיתוף הפעולה לתבונה שאפשרה את הניצחון במלחמת המפרץ הראשונה.¹¹ מנקודה זאת ואילך, אין עוררין על הצורך בשיתוף פעולה רב-חילי ורב-זרועי.

אתגרי התיאום החדשים בין המרכיבים השונים במפקדה ניכרים עד היום במפקדות בדרגים הטקטיים והאופרטיביים (החטיבה, אוגדה וגיס). הם קיימים גם ברמה המערכתית של הפיקוד המרחבי, אך הזמינות של מערכות שליטה ובקרה מתקדמות והעניין של כל זרוע להביא את מרב היכולות למימוש ולמיצוי בקצה המבצעי (בכל דרג), מאפשרים ישיבה משותפת רב-תחומית בדרג זה.

חילות זרוע היבשה ושאר הזרועות פועלים כל העת בשילוביות גבוהה הן בפעילות המבצעית הן באימונים, עד כי לא ניתן לדמיין כיום אימון בכל רמה שהיא ללא שיתוף פעולה בין חילות ובין זרועות. במסגרת זו ישנה השתתפות משמעותית של מרכיבי חיל האוויר באימון הכוחות המתמרנים.¹² לא נפקד גם מקומם של גורמי הסיוע המנהלתי.¹³ אף מפקד אינו מדמיין קרב או פעילות כלשהי ללא אנשי האחזקה או הרפואה. השילוביות הגבוהה, אותה רב-תחומיות ושיתופי

10 לעניין הפו"ש המשולב ראו את מחקרו המרתק של ספרולס שבו מתאר את הצורך במפקדות משולבות, בצוותי עבודה משותפים רב-תחומיים. הוא גם מתאר יפה את המתחים, האגו והמורכבויות הטכניות של הקמת המפקדות המשותפות: SPROLES, N., (2016). *THE CONTRIBUTION OF COMMAND AND CONTROL TO UNITY OF EFFORT, SYSTEMS ENGINEERING AND EVALUATION CENTRE, UNIVERSITY OF SOUTH AUSTRALIA: UNIVERSITY OF SOUTH AUSTRALIA*, pp 7-8

11 אומנם "מדריך השדה" של צבא ארה"ב לעניין הקרב המשולב (FM 100-5) יצא כטייטה פנימית בפיקוד ההדרכה האמריקני רק בשנת 1981, אולם הוא מבוסס על מלחמות סוף שנות ה-60 וראשית שנות ה-70. לצידו יצאה בצבא ארה"ב שורה של פרסומים שביקשו להניח תשתית ידע מתאימה להתמודדות עם עידן מלחמות הדיוק ועם ההתארגנויות הנדרשות מכך. לעניין זה יש לראות את HEADQUARTERS, UNITED STATES ARMY TRAINING AND DOCTRINE COMMAND (25 MARCH 1981). *TRADOC Pam 525-1986* — *MILITARY OPERATIONS: OPERATIONAL CONCEPTS FOR THE AIRLAND BATTLE AND CORPS OPERATIONS* ; 5 ; את עבודתו של רוברט פקווין במכללת הפיקוד של הצבא במאי 1999 שעסקה במורכבויות התיאום במפקדות הדרג האופרטיבי שם נוסו בהצלחה צוותים משולבים רב-תחומיים במפקדות למיצוי העצמה הצבאית בדרגש לחיבורים בין התמרון, לאוויר ולמודיעין במפקדות, ואת המערכה התקשורתית שאפשרה את הכול *PAQUIN, R.J. DESERT STORM: DOCTRINAL AIRLAND BATTLE SUCCESS OR THE AMERICAN WAY OF WAR?* USARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLLEGE. MAY 1999

12 בצבא האמריקני, הסיוע האווירי למשימת התמרון נתון למסגרת האווירייה היבשתית - מסוקים מטוסים קבועי כנף לסיוע קרוב לכוחות, ואילו בצה"ל ישנה הקצאה של סד"כ אווירי למשימת הסיוע לתמרון על ידי חיל האוויר המחזיק באופן ריכוזי את משימותיו. מערך הסיוע המנהלתי הוא המערך שבו מאורגנים גורמי הסיוע לסוגיהם במסגרת כוחות היבשה וכוחות השדה באופן שיוכלו לתת מענה לכוחות הלוחמים את הסיוע המנהלתי הנחוץ למילוי משימותיהם. במערך יש מערכי משנה הבנויים והמאורגנים לפי ארגון המערך הלוחם וצרכיו: הספקה, רפואה, חימוש (אחזקה), מ"צ, פיקוח תנועות ושלישות (משא"ן). ראו: אג"ם תוה"ד. מילון למונחי תו"ל מטה כללי 1996. עמ' 181.

פעולה של הזרעות, נועדה לאפשר למפקד לגבש ולממש את התוכנית, כמו גם את התחבולה שהיא הבסיס לניצחון על האויב.

עבודת המודיעין בשדה - המשימה כמצפן

מודיעין השדה בדרגי הכוחות¹⁴ והמפקדות הראשיות משתלב ביבשה באופן כמעט מלא, ומביא עימו נדבכים מתרבות, יכולות ושיטות אמ"ן לשם שילוב בתהליכי הערכת המצב והפעילות המבצעית, כדי למקסם את יכולתו של הדרג שבו הוא פועל להצליח במשימתו. מה שמכווין לכלל פעולות המודיעין (בדומה לאמור לגבי גורמי המטה האחרים במטה המדרגי - סיוע מנהלתי וסיוע קרבי)¹⁵ הוא המשימה שעבורה מגובשת התוכנית. הפקודות ותהליכי העבודה משרתים את מעגל הפו"ש והעיקרון המרכזי הוא "המסתייע מכתוב למסייע"¹⁶. לפי תהליך המודיעין הבסיסי שמקיימות מחלקות המודיעין בשדה, הקמ"ן נדרש למצות את כלל יכולות המודיעין בגזרתו לטובת ביצוע המשימה.

המשימה (לאור המטרה) או הצורך המבצעי - צי"ח המפקד, הם המחוללים את תהליך המודיעין, המתמשך ללא הרף (שכן לעולם נבקש לברר עוד ועוד ולעד לא נוכל לאסוף את כלל החלקים כדי להרכיב את התמונה המלאה). כך, מעגלי מודיעין רבים מתבצעים בו זמנית, ברמות שונות ובקבועי זמן שונים. לאור האמור לעיל ברור כי תהליך העבודה של הקמ"ן הוא מעגלי, נגזר ממשימה וצי"ח (ציון ידיעות חשובות) של מפקדו (מפקד המסגרת המבצעית), המביאים לידי ביטוי את האתגרים ואת המשפיעים המרכזיים על תוכנית כוחותינו ("החץ הכחול").

בד בבד נדרש הקמ"ן לקיים עבור המשימה את ארבעת תהליכי המודיעין שהם: ניתוח מבצעי של השטח, הערכת אויב (תמ"א בכלל התווכים - גזירת מרכזי כובד של האויב), תכנון ובקרת איסוף וכן מענה למודיעין למטרות (יש שיטענו כי המדובר ברזולוציה גבוהה יותר של תמ"א). במסגרת זאת, המוביל המרכזי של תהליך החשיבה והאמון על ראיית השלם הוא קצין ההערכה בכל דרג המכווין את כלל מערכי האיסוף למתן מענה עבור צי"חי המפקד ועל סמך המידע שהוא מקבל מהם מגבש תמונת מודיעין שלמה.

המפגש בין האדם (אויב) והכחול (כוחותינו) על גבי השטח הוא לחם חוקו של הקמ"ן, דווקא משום הצורך לברר, לפרש, לארגן את המציאות בפני המפקד, בדגש על משמעויות והמלצות, במסגרת תהליך גיבוש התוכנית.

המודיעין הוא אחד מתוך כלל תפקודי המטה, לצד האש, התקשוב והלוגיסטיקה, המאפשרים למפקד לגבש ולממש את התוכניות במסגרת תחומי אחריותו כפי שהושתו עליו על ידי הרמה

14 כל כוח יבשתי, אווירי וימי עד דרג הגיס (כולל).

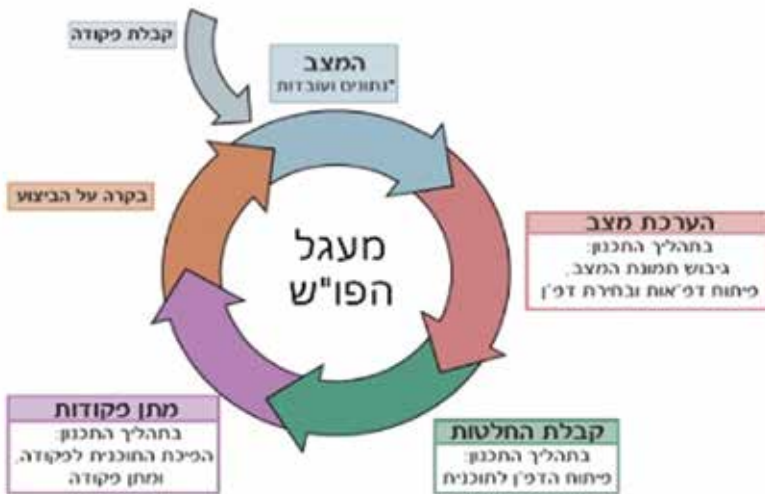
15 מערך הסיוע הקרבי הוא המערך שבו מאורגנים גורמי הסיוע הקרבי במסגרת כוחות היבשה וכוחות השדה באופן שיוכלו לתת למערך התמרון את הסיוע הנחוץ לו למילוי משימותיו. גורמים אלו משתלבים עם מערך התמרון ויוצרים יחד את המערך הלוחם. כוחות המערך הם ארטילריה, הנדסה, סיוע אווירי יום, קשר, ל"א, מודיעין, נ"מ וטיהור אב"ב. ראו: אג"ם תוה"ד. מילון למונחי תו"ל. מטה כללי 1996. עמ' 181.

16 בין המפקד שמשמש במודיעין למילוי משימה לבין ספקי המודיעין - גורמי אמ"ן והכוחות שכפופים לאותו מפקד.

תהליך המודיעין



הממונה. תהליך הגיבוש קרוי מעגל הפו"ש¹⁷ והוא עוסק בניהול מידע לשם ייצור תוצרי חשיבה והחלטה עבור המפקד, וביצוע תהליכי פיקוח הנחוצים להבטחת ביצוע הנכון של החלטותיו.¹⁸ מעגל הפו"ש מותיר למפקד לתכנן את דרך ביצוע המשימה, בעזרת הקצינים המקצועיים שלו (מטה מקצועי ומטה אישי מכלל הדיסציפלינות הצבאיות - חילות וזרועות) עם הדילמות¹⁹ למול הנתונים בשטח ובקרב הכוחות הכפופים לו (יהא אשר יהא שיוכו החילי/זרועי) ותפקידו לפקוד עליהם פקודות ברורות ולאחר מכן לבקר את מימוש המשימה.



17 כינוי למחזור פעילות של פיקוד ושליטה בתהליך רצוף המתנהל במפקדה פעילה. מעגל הפו"ש מקיים חפיפה חלקית בעיקרו לתהליך נוהל הקרב. ראו: אמ"ם תוה"ד. מילון למונחי תו"ל. מטה כללי 1996. עמ' 179-180.

18 אמ"ץ - תוה"ד. (2006). עקד פיקוד ושליטה. עמ' 60.

19 מקצין המטה מצופה לפעול באחריות מרחיבה במסגרת ההוראות המקצועיות של הזרוע/חיל/מערך מהם הוא מגיע ולרתום את כלל המשאבים, היכולות והשיטות המקצועיים שברשותו לשם סיוע למפקד לעמידה במשימה לאור המטרה.

במסגרת התכנון, הורדת הפקודה והביצוע, מלבד תהליך המודיעין מתקיימים עוד תהליכים מבצעיים רבים הן בדרג המטכ"ל והן בדרג הגדודי (ואף הפלוגתי) המקבילים, נושקים ומזינים זה את זה במידע נדרש, שכן כל אחד מהתפקודים אינו מסוגל לממש את התהליכים המקצועיים שלו מבלי להיעזר בתהליכים האחרים. המפקדה בתכנון מחויבת בתיאום מלא בין תחומי המודיעין, האש והתקשוב. גם אם ברור לנו החיבור הטבעי בין האש והמודיעין, התקשוב הוא המאפשר את החיבור ביניהם ואת האפקטיביות של השימוש בנתונים ותרומם לפעולה - בבחינת מיצוי כלל המידע בשדה הקרב (בכלל הדרגים) לשם מימוש יעיל ומועיל של המודיעין לכדי תקיפה בעיתוי ובכמות הדרושה למפקד. לא בכדי כונתה תפיסת ה־"Air Land Battle" גם כ־"IT RMA"²⁰ שמשמעה הרתימה של טכנולוגיית המידע לטובת המהפכה בעניינים צבאיים של תשלובות האש והמודיעין במפקדות. ברור כעת כי תהליך גיבוש התוכנית אינו מתבצע במפגש אינטימי בין מפקד לקמ"ן ובלחישות על אוזנו, אלא בסביבת תפקודי מטה מלאה ומגוונת המממשת את עקרונות הרב־חיליות והרב־זרועיות.

הקלות שבהתארגנות הרב־תחומית בדרג השדה

בחינת עבודת צוות הקרב החטיבתי כמו גם המפקדה בפקוד תגלה כי אין סינגולריות לתחום מסוים - החי"ר אינו עובד ללא שריון והמודיעין אינו עובד ללא לוגיסטיקה או תקשוב. שיעון הלחימה או שיעון המשימה קובע תהליך ברור של חשיבה ותכנון ביחד ובנפרד עבור כל אחד מתפקודי המטה המאפשרים הן עיצוב ותכנון בשלבי נוהל הקרב הן בשלבי ניהול הקרב, כמו גם בשילוב ביניהם (תהליכי תכנון לשלב הבא בזמן ניהול הקרב).

בכלל המפקדות מתקיימים מפגשים משותפים בין קציני המטה למפקד במסגרת שיעון הלחימה - אלו מכונים "קבוצות עבודה"²¹. בקבוצות אלו יש אנשי מקצוע מתחומים שונים בזרועות ובחילות המאוגדים במסגרת אותה מפקדה ובמהלך קבוצת העבודה מביא כל אחד מהם את הנדבכים המקצועיים (חיליים/זרועיים) הרלוונטיים לשם התוצרים והתפוקות הנדרשים מהקבוצה. מדובר בהתארגנויות רב־תחומיות הנפגשות כמה פעמים ביממה, ומחויבות לדור בכפיפה אחת כדי לחיות את ההקשר המבצעי. התארגנות זו היא טבעית עבור כל אחד ממשותפי הקבוצה כמו גם עבור המפקדים המובילים אותה.

בין הקבוצות השונות שבהן המודיעין משתתף, ניתן למצוא קבוצת משאבים העוסקת במשאבים הדרושים לאותה יחידה (מרק"ם ועד אמצעי איסוף ותגבורת כ"א), קבוצת אר"ן העוסקת באירוע רב־נפגעים לאחר התרחשותו ומכנסת את כל בעלי התפקידים הרלוונטיים (אג"ם, רפואה, אחזקה, לוגיסטיקה, מודיעין ועוד) כדי להתמודד עם ההתפתחות בקרב (במסגרתה נדון נושא אבטחת פינוי הפצועים, שיטת הפינוי, איומים ועוד), וקבוצה העוסקת בהעברת גזרה או כוחות ומכסה את האפשרויות והתורפות הנובעות מכך (שליטה בצירים, שליטה בכוחות ובסדר תנועה, זמני העברת אחריות ועוד).

20 אדמסקי, ד' (2012). תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית. מערכות, עמ' 101.
21 ספרי טכניקת עבודת המפקדות המתפרסמים על ידי פיקוד ההדרכה והאימונים, כמו גם על ידי החילות והזרועות, מגדירים באופן מפורט כל אחת מקבוצות העבודה - משותפים, תוכן ההצגה והתפוקה הנדרשת.

**אנו מניחים בפני הקורא
תשתית תפיסתית ותפקודית
קיימת לעבודת המודיעין כפי
שמתקיימת בכלל המפקדות
ובכלל הדרגים כמצפן
שאליו יש לשאוף ולממשו
כדי להתאים את אמ"ן
לצה"ל**

גם בתוך מרכז המודיעין האוגדתי או במכלול המודיעין החטיבתי, מתקיימת שיבה משותפת של גורמי הערכה ואיסוף בתרגילים השונים ובכל מצבי השח"ם (שגרה, חירום, מלחמה), הכוללים את נציגי מערכי האיסוף באמ"ן (בתצורת חברים). כל אלה לצד הקבוצות "הטבעיות" עבור המודיעין (אש, איסוף, הערכת מצב ועוד) - מהוות חלק מהשלם של עבודת המפקדה וכל אחת

מהן היא התארגנות רב-תחומית בפני עצמה החוזרת על עצמה בתרגילים, אימונים וכפועל יוצא גם בהסלמה ובמלחמה. קבוצות אלו אינן דורשות הסרת חסמים או "שבירת חומות" אלא מהוות מענה טבעי וחיוני לצורך מבצעי ותוצריהן משפיעים ישירות על התוכנית המבצעית ועל דרך ביצועה. האמור לעיל אינו קיים רק בזרוע יבשה אלא גם בזרוע האוויר שבה מתקיימות התארגנויות רב-תחומיות ובתוכן נציגי אמ"ן ושלוחותיו הפועלות באופן קבוע מול מגוון המשימות בדרג המטכ"לי. מפקדן לעניין זה הוא מפקד פיקוד האוויר. ההבנה על אודות חשיבות שיתופי הפעולה בין גורמי המטה ומאמצי המפקדה, כמו גם רתימה של פוטנציאלים טכנולוגיים, נגישויות חדשות ולעיתים גם אילוצים כלכליים - גרמו (בתמהיל משתנה) ליצירת התארגנויות רב-תחומיות כבר בשגרה בחלק מהאוגדות המרחביות.

ההתארגנות הרצויה בדרג הנפרס

בהצגתנו את התארגנות המפקדות, היחידות והמנגנונים המאפשרים את מימוש המשימה המבצעית על כלל התווכים שבה, החיליים והזרועיים - אנו מניחים בפני הקורא תשתית תפיסתית

**ניתן להתגבר על נטיית
המומחים הטבעית
להתקבץ יחד, הבנה כי
ביחידה רב-חילוית אורגנית
ישנה בעיית הכשרה כמו
גם מורכבות בשמירה על
כשירות בסיסית ופיתוח
המומחיות הצרה הנדרשת
מבעלי מקצוע**

ותפקודית קיימת לעבודת המודיעין כפי שמתקיימת בכלל המפקדות ובכלל הדרגים כמצפן שאליו יש לשאוף ולממשו כדי להתאים אמ"ן לצה"ל. אנו מציעים להתגבר על נטיית המומחים הטבעית להתקבץ יחד, בשים לב לזהירות הנדרשת לשם שמירה על ההתמחות המקצועית, מתוך תובנת עומק שלפיה ביחידה רב-חילוית אורגנית ישנה בעיית הכשרה כמו גם מורכבות בשמירה על כשירות בסיסית ופיתוח המומחיות הצרה הנדרשת מבעלי מקצוע, בפרט אלו

המודיעיניים. ולמרות זאת, ההתארגנויות הרב-תחומיות במפקדות וביחידות מקנות למפקד "ארגז כלים" מגוון לעיצוב, תכנון וביצוע משימותיו השונות במסגרת הבט"ש, באירועי הסלמה

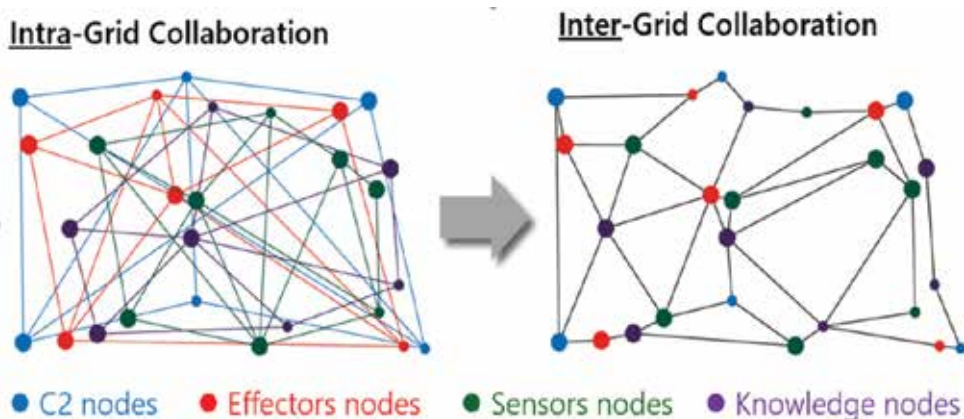
(חירום), במסגרת המוכנות למלחמה ובמלחמה (בבחינת "נתאמן כפי שנלחם"). לטעמנו, עצם הדיון המתקיים היום באמ"ן מעיד על פתיחות מחשבתית ועל הבנה שהאגף נדרש לשינוי הכרוך במשמעויות משאביות, פיקודיות, תרבותיות, מקצועניות ועוד. אנו עומדים בפתחה של הזדמנות למימוש השינוי הדרוש לאמ"ן בהתאמות קלות בלבד (בעיקרון בתחום הפרו"ש) וזו תביא אותנו למועילות גבוהה יותר מול משימות הצבא, כמו גם למיצוי מיטבי של יכולות אמ"ן שיושג בחיכוך בין המסייע למסתייע, ויביא לשלם הגדול מסך חלקיו באופן מתועש ולא כהתארגנות ארעית/אד הוק כפי שנעשה עד כה.

בבואנו להמליץ על ההתארגנות הרצויה בדרג הנפרס אנחנו מניחים את המודל של סא"ל הובן (חיל האוויר ההולנדי) המציע התארגנות בצוותי משימה, בהם מתקיים שיתוף פעולה בין מפקדים, גורמי תקיפה, אמצעי איסוף וקציני מודיעין (המשמשים בין היתר כמחוללי הידע של החיבור הבינ-רשתית).

מועילות מרבית ורלוונטיות ללחימת היבשה תושג כאשר כל סנסור וכל ממלא תפקיד מודיעין באחת מן המפקדות יהיה חבר בכמה צוותי משימה מפוצלים כאלה. התארגנות כזו תתרום בראש ובראשונה ליעילות ולמועילות במתן מענה לאירועים המתפתחים בלחימה ולמציאות המשתנה. התארגנות גמישה כזו גם תסייע להערכה רב-תחומית ולמציאת פתרון אופטימלי הממצה את כל משאבי הלחימה והתקיפה הקיימים במרחב שבו התגלתה הבעיה. כך תישמר ואף תשתפר יעילות הפעלת הכוח, ויתפתח ידע גזרתי וכללי על שיטות העבודה. בסיום העבודה המשותפת על בעיה אחת, יתפנו כל הסנסורים וממלאי התפקידים להתחבר בצוות משימה אחר ולפתור בעיה חדשה.

רשתות עבודה משותפת - רשת נושאית (משמאל) ורשת כוללת (מימין)²³

גישה זו מאפשרת שיטוח מדרג הפרו"ש בכך שכל "צומת" חבר בכמה צוותי משימה. במצב הנוכחי/המקורי (שרטוט שמאל) קיימות רשתות נושאיות: רשת הסנסורים, רשת התוקפים,



רשת הפיקוד ורשת שימור הידע. קיימים פרוטוקולים של התקשרות והעברת מידע מרשת לרשת, וקיימים רק מספר מובחן של ממלאי תפקידים האחראים לקשר הזה. במצב המוצע (שרטוט ימין) מחוברים כל החברים בצוות המשימה בכל הרשתות הקודמות בתשתית אחת. כל חבר ברשת יכול להשתמש בכל הנכסים (החברים האחרים ברשת) ללא הפסקה; הידע הנוצר ברשת משותף; כל אינדיקציה עוברת הן למפקדים הן לגורמי התקיפה; תוצאות התקיפה ושיטות הפעולה (הידע) מאוחסנות ברשת ומוכנות לשימוש הבא. גישה זו משפרת את מועילות הביצוע המשימתי, את הרלוונטיות של כל סנסור וגורם תקיפה למטרת המבצע (The Aim לא Target), ואת יעילות מיצוי האמצעים (מי שלא מופעל, יכול להתחבר למשימה ספציפית).

סיכום

במאמר זה ביקשנו לאפיין את הנטייה הטבעית של הדרג הנפרש להתארגן במסגרות של צוותי משימה רב-תחומיים לשם פתרון בעיות ומיצוי מקסימלי של השיטות והיכולות עבור מימוש מיטבי של המשימה. הראינו כי התרבות הצבאית בשדה מאפשרת את קיומן של התארגנויות רב-תחומיות בדרגים השונים (גדוד - פיקוד) ובזרועות, שהן חלק מה-DNA של עבודת המפקדות בצה"ל בכלל ושל המודיעין בדרג הנפרס בפרט.

אנו ממליצים להקים התארגנויות רב-תחומיות בראייה משימתית בהקשרי עוצבות הגנה ותמרון תחת פיקודו של קצין המודיעין באוגדה (גם המרחבית) או בפקמ"ר כדי להנגיש את המידע המודיעיני הרלוונטי למשימה, כמו גם שיטות ויכולות אמ"ן - לפי ראייתו של המפקד את הצרכים השונים למימוש משימתו. החיכוך עם המפקד, כמו גם עם תפקודי המפקדה האחרים לגיבוש פתרון הוליסטי, הוא קריטי ובלעדיו אי-אפשר להשיג פתרון אפקטיבי לבעיה מבצעית.