

מסע בעקבות התפתחות השילוביות באמ"ן¹ סא"ל (מיל) דודי סימן-טוב²

כאשר בוחנים את התפתחות אמ"ן בהקשר של שילוביות ואינטגרציה אפשר להבחין בשלוש רמות. הראשונה היא הרמה המערכתית-אסטרטגית אשר עוסקת בניהול המפעל המודיעיני ובזיקה בינו לבין מערכות קבלת ההחלטות שאליהן הוא קשור. הרמה השנייה היא הרמה הטקטית-פנימית, אשר מחברת בין גורמים שונים בתוך מפעל הייצור המודיעיני. הרמה השלישית – אשר הפוטנציאל שלה גדל במיוחד בשנים האחרונות – היא הרמה הרשתית, קרי רשתות וקהילות אשר מחברות פרטים מארגונים שונים ומסביבות שונות (צבאי ואזרחי כאחד). בסקירה היסטורית קצרה זו אראה בעיקר התפתחות בשני המישורים הראשונים.

רבים מבין כותבי המאמרים בגיליון מתייחסים לרקע שקדם לתהליך ההשתנות שחוה אמ"ן, שהרי אין מדובר באירוע פתאומי, אלא בתהליך שהחל להבשיל לפני כשני עשורים. קדמו לו אירועים מעצבים, תהליכים משמעותיים ומתחים לא מעטים אשר יצרו את הרקע לתהליך הנוכחי. לפיכך בחרתי לציין כמה אירועים ותהליכים מעצבים בתולדות היחסים בין גורמי האיסוף למחקר באמ"ן במהלך 70 שנות קיומו, שיכולים להציב את תהליך "היסוד החמישי" ואת הקמת הבסיסים הרב-תחומיים בהקשר היסטורי, ולהציג כיצד התמודד הארגון בעבר עם המתח שבין הצורך בשילוביות לבין המודעות לחסמים המעכבים, ולעיתים מונעים, את ההתקדמות לקראתה.

הקמת אמ"ן והסדרת יחסי איסוף-מחקר באמ"ן

בעשור הראשון של אמ"ן היה ענף האיסוף אחד הגופים המשמעותיים בהסדרת היחסים בתוך המערכת האמ"נית החדשה, כאשר העיקרון שהסדיר את היחסים בין המרכיבים היה "מעגל המודיעין". כבר בראשית שנות ה-50 (1951), זמן קצר אחרי הקמת אמ"ן התקיים דיון בשאלת היחסים בין אנשי המחקר לאנשי האיסוף. דיון זה משקף את יחסי הגומלין בין הגופים השונים באמ"ן ואת הלך הרוח בארגון באותה תקופה. במסגרת הדיון היו קציני מחקר שגרסו כי "האיסוף נכשל ולכן יש לשנות את מבנה החיל... למשל הקמת פונקציות איסופית במדורי המחקר". לכך השיב רע"ן איסוף, אשר הוביל את הדיון, כי "לא הוכח כישלון השיטה, לא ניתן לאחוז בשינויים קיצוניים". טענה נוספת שהעלו אנשי המחקר הייתה כי "לאנשי המחקר יש צורך בידיעת הרקע של המקור

1 להרחבה ראו: סימן-טוב, ד', והרשקוביץ, ש' (2013). אמ"ן יוצא לאור. מערכות. המאמר מבוסס על חומרים אמ"ניים שלא פורסמו. תודה לאל"ם עופר גוטרמן, לסא"ל (מיל) צחי דויד ואל"ם ב' על הערותיהם הטובות.

2 סא"ל (מיל) דודי סימן-טוב, סגן ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין וחוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי. בעבר שירת באמ"ן בתפקידי מחקר ואיסוף.

לשם הערכת חומר". תשובת האיסוף הייתה כי "חומר יש להעריך על סמך חומר בלבד ובהשוואה לחומר נוסף, רק במקרים של כתבה יחידה יינתן רקע על המקור".

אפשר אם כן לראות כי גישה ביקורתית כבר הייתה קיימת בראשית הדרך, אולם מכיוון שהייתה זו תקופה של התארגנות ראשונית, המערכת עוד לא הייתה בשלה לשינויים. נוסף על כך אפשר לטעון כי המערכת המודיעינית תפקדה באופן סביר בימים שמפעל האיסוף היה פשוט וקל לשליטה ולהבנה והשליטה והאינטגרציה של התחום האיסופי התבצעה באמצעות ארגון מרכזי, קרי ענף ובהמשך מחלקת איסוף.

עבר למעלה מעשור עד שקהילת המודיעין החלה לעסוק בשאלת מיצוי המערכת האיסופית בשל התחושה ש"המערכת חורקת". העיסוק הנרחב בנושא עלה במסגרת ועדה משותפת לאמ"ן ולמוסד – "הוועדה לבדיקת מגעים מחקר-איסוף" (1964).³ עיקר הדיונים בוועדה נסובו סביב שאלת היחסים עם גורמי היומינט, שהייתה הדיסציפלינה המובילה באותן שנים, אולם אפשר ללמוד מהם גם על שאלת היחסים בתוך אמ"ן. מסקנות הוועדה לא הובילו לשינוי של ממש בהתנהלות בין גופי המחקר לגופי האיסוף (הוחלט, למשל, על הקמת ענף הכוונה במחלקת איסוף) אולם אפשר ללמוד מדיוני הוועדה על גוונים שונים באמ"ן באותה תקופה:

- חלק מקציני המחקר (שלא נתמכו על ידי ראשות מחלקת המחקר) תבעו "לשבור מחיצות", לבטל את הערכת המקורות התקופתית ולבצע פגישה חודשית של גורמי המחקר עם סוכנות איסופית ("מוטב לעשות זאת ביחידת האיסוף").
- מנגד גרס מפקד יחידת הסיגינט דאז (יחידה 515) כי מתקיימים מגעים טלפוניים מעטים בין המחקר ליחידה ("פעם בחודש מבקר איש הב"ר את המחקר; המחקר לא ביקרו בבסיסים כבר שלוש שנים; 4-10 פעמים בשנה מתקשר אליי רמ"ח מחקר"). לדעתו, לא נדרש לתאם את הכוונת הסיגינט עם המחקר ("יותר טבחים - אוכל רע").
- לעומתם הציגו גורמי האיסוף בזרועות (חיל האוויר וחיל הים) גישה שונה שצידדה בשילוב נציגים שלהם ביחידת האיסוף והשפעה על משימות ההאזנה. גישת הנח"א (נציג חיל האוויר בבסיסי 8200) שהתפתחה בהמשך הייתה גילום של היגיון זה.

מחדל יום הכיפורים החריף את מגמת ההתרחקות בין גופי המחקר ליחידות האיסוף, ובעקבותיו החלו לעלות בשיח האמ"ני - בעיקר ביחידה 8200 - ספקות לגבי יכולתו של המחקר להבין את העושר של הידע הרב שהיה ברשות היחידה, בעיקר משום שרבים מבין אנשי המחקר לא ידעו ערבית ולכן היה לאנשי היחידה יתרון מובנה בהבנת המידע הגולמי. לקח נוסף של 8200, שהגביר את ההתעלמות מהמחקר, היה שינוי בתפיסת האחריות של 8200 ומושג "חובת ההתרעה האישית", אשר לפיו אנשי 8200 זכאים וחייבים להתריע מול ראשות אמ"ן או מעבר לכך (ובמשתמע להתעלם מהמחקר). הדבר החריף מגמות של בידול במערכת האמ"נית, עד כדי כך שהיו כאלה שהגדירו בראשית שנות האלפיים את המחקר ואת 8200 כ"שתי יבשות נפרדות". חלק

3 סימן-טוב, ד' (דצמבר 2016). הוועדה לבדיקת מגעים מחקר-איסוף. מודיעין הלכה ומעשה, 1, המל"מ.

מאנשי המחקר לא הכירו מושגים בסיסיים בתחום האיסוף ולאנשי האיסוף היה מצב זה נוח (כי אף אחד לא התערב בענייניהם). החומות שנוצרו בשנים אלה בין רכיבי המערכת היו חומות של ניכור, זלזול ובורות שהקשו על אמ"ן לתפקד כמערכת. אך היו בשנים אלה גם ניצנים של שילוביות, במיוחד בתחום המבצעי ובהקשר של "רצפת ייצור" משותפת. ואומנם קמו בחיל האוויר **צוותי מחקר אופרטיביים** (צמ"אות), אשר שילבו אנשי מחקר ומבצעים לטובת תכנון מבצעי אופרטיבי בחיל האוויר; ובתחום היבשה - נוכח האתגרים שהיו בלבנון - נשלח **קב"ר לאוגדה** הצפונית.

המערכה המודיעינית והסיכול המשולב - ניצני שינוי

תפנית בדינמיקת היחסים בין הגופים באמ"ן החלה בראשית שנות האלפיים (2003–2005). ראשיתה בתהליך ארגוני שכונה "**הרעיון המכונן**" ושבמרכזו עמד רעיון ה"**מערכה המודיעינית**" המחברת תפיסתית בין מגמות מדיניות, הגיונות אסטרטגיים והמשגות אופרטיביות לעולם המודיעיני. מבנה תפיסתי זה נועד, בין היתר, למצות שיח פנימי בין מערכי המודיעין השונים ולעצב תפיסת התמודדות ייחודית לאותה זירה. השינוי המרכזי במסגרת זו היה הצבה של ראש הזירה בחטיבת המחקר בראש אותה מערכה.

באותן שנים היה מושג השילוביות בצה"ל מרכזי והדבר ניכר גם בהגדרת המערכה המודיעינית. ניתן דגש ליצירת תשתית מושגית משותפת לחברי המערכה, עבודה מטריציונית הן בין המחקר לאיסוף הן בתוך המחקר, מנגנונים ליצירת שילוביות וכן יצירת תפקידים ייעודיים שאמורים היו לקדם אותה (ראש המערכה המודיעיני, רמ"ד ניהול המערכה). הרעיון של מערכה מודיעינית היה תפנית בתפיסה ובתרבות האמ"נית, לראשונה נעשה ניסיון ליצור שילוביות מערכתית, קרי בדרג הניהולי.

במשך זמן מה פעלו באמ"ן צוותים הטרוגניים וגיבשו תפיסה אסטרטגית הקושרת בין הצרכים למעשים. אולם הדבר לא הצליח להכות שורש באמ"ן, הגם שגובשה בחטיבת המחקר תפיסה כיצד לנהל אותנו. עם זאת, רעיון המערכה המודיעינית נותר בתוקף והצורך ליצור שילוביות בין הגופים באמ"ן נותר כפער ארגוני והיווה תשתית רעיונית להקמת חטיבת ההפעלה לאחר כמה שנים.

בד בבד החל מימוש הרעיון של צוותי המודיעין למבצע (צמ"ם), בעיקר סביב פעילות זירת הטרור בחטיבת המחקר. הצמ"מים היו מוקמים בהתאם לצורך אד הוקי, וכללו בתוכם נציגים של מחקר ויחידות האיסוף.

במסגרת **חטיבת ההפעלה** (2008) הוצע להקים ברמה המערכתית "**צוותי משימה מודיעיניים מבצעים**", שכוננו "מ' 3". במסגרת זו הוגדרו משימה והישג נדרש ברור, גובשה תוכנית פעולה, גובש צוות קבוע המחויב למשימה וניתנו משאבים לביצועה. הרעיון היה לממש את תפיסת הרעיון המכונן, אולם הפעם להציב בראש המערכה רז"ר (ראש זירה) בדרגת אל"ם שינהל את העשייה המודיעינית בזירתו. מצד אחד הייתה זו המשכיות לרעיון המכונן בכך שהיה מדובר ביצירת שילוביות ניהולית, מהצד האחר

השינוי היה בהקצאת כוח אדם משמעותי למשימה וכן בעיסוק בניהול ה"שוטף" של העשייה המודיעינית.

במקביל לתהליך באמ"ן ראוי לציין את ההקשר הרחב יותר של האינתיפאדה השנייה שהובילה לפתיחות רבה מבעבר של השב"כ מול צה"ל בכלל ומול אמ"ן בפרט (במיוחד מול 8200). במסגרת זו השתלבו אנשי אמ"ן - ובמיוחד נציגי 8200 - בחפ"קים של השב"כ והדבר שימש מקור השראה להקמת "יומן אמ"ן", כמרחב רשתי המחבר את כלל הגורמים במערכת המודיעינית בעת אירוע. צעדים אלה היו ביטוי לשילוביות טקטית, אשר מקור ההשראה שלה היה בשב"כ ואשר נוצרה בהקשר של לחימה. "יומן אמ"ן" היה הפעם הראשונה - ולא האחרונה - שבה נעשה ניסיון לחבר רשתית את הגורמים הרלוונטיים להקשר מסוים, בדרך כלל בעת חירום.

הופעת הסייבר ו"שבירת החומות"

הופעת הסייבר כשדה איסופי חדש חייבה ואפשרה "מהפכה בענייני מודיעין" שבאה לידי ביטוי הן בגישה איסופית אקטיבית הן בהנעת שינוי ביחסים עם גורמי המחקר. היה ברור כי מסלול ייצור הידיעה הטורי אינו בתוקף וכי יש צורך - לאור השינוי בטבע העימותים וכן לאור ההזדמנויות הכבירות הטמונות באיסוף בסייבר - לגבש "רשת ערך" חדשה.

זה היה הרקע, בין השאר, לקריאתו של מפקד 8200 דאז "לשבור חומות" בין 8200 למחקר, נוכח היקפי המידע העצומים ש-8200 התקשתה להתמודד עימם לבדה והייתה זקוקה לסיוע באכוונת האיסוף. הסבר נוסף לתהליך, שניתן על ידי אנשי 8200, הוא סוגיית הזהות של 8200 כ"יחידה סייברית" - עד הופעת הסייבר הייתה ל-8200 זהות מודיעינית ולכן היא הייתה בתחרות עם המחקר. אך ברגע שאימצה לעצמה זהות סייברית, התנאים לשיח פתוח עם המחקר היו טובים לאין שיעור.

ואכן, החל משנת 2009 החל עידן חדש ביחסים בין גורמי המחקר לאיסוף באמ"ן שהביא להיכרות הדדית, בדגש על היכרות של אנשי המחקר עם "סודות הסייבר". במסגרת זו קראה 8200 לשילוב המחקר בתהליך מיצוי הידע הסיגיניטי-סייברי, תחת פרדיגמה של שיתוף במאגרי מידע. באותן שנים החלו להישמע קולות באמ"ן על אודות "מותו של מעגל המודיעין" אולם מנגד נותרה מבוכה ולא היה ברור לאור איזו תפיסה ארגונית יש לפעול.

שלב נוסף החל עם הקמת ארגוני מודיעין משולבים אשר פעלו במשך תקופות משמעותיות וכללו ישיבה פיזית של חיילים מיחידות שונות לאורך זמן. ארגון קהילתי אינטר-דיסציפלינרי שהוקם לפני למעלה מעשור ופעל שנים אחדות, הוא בראייתו מקור השראה מרכזי לתהליך הנוכחי באמ"ן. לצידו קמו ונסגרו ארגונים נוספים אשר אתגרו את המבנה ואת התפיסה האמ"נית המסורתית. אין הכוונה לצוותים משותפים (צמ"מים) שקמו כאמור חדשות לבקרים אלא לארגונים משולבים, שהקמתם יצרה מתחים ביחס

לגישה ההיררכית ול"שליטה" בכוח אדם. סגירת מרבית הארגונים והקושי להפעילם מלמדים על הקושי לבצע שינוי כמו גם על מסורות חזקות של "מערכיות" וגאוות יחידה. בד בבד החלו באמ"ן – במסגרת תהליך שכונה "מעשה אמ"ן" (2011) - גם ניסיונות לפתח רשתיות באמצעות קהילות ידע רשתיות אשר שאבו את הגיוןן מהמתרחש בעולם האזרחי. ואומנם מערכות כמו "טרייסבוק" – שמקור ההשראה שלה היה פייסבוק - חיברו לפתע את החוקרים והאוספים וחשפו לראשונים את מה שהיה כל השנים ידוע רק לאחרונים.

בהמשך, במסגרת תהליך אסטרטגי שכונה "גשר המודיעין" (2015), חוזקה הקריאה לפיתוח ידע רשתי מכוון משימה במסגרת קהילות ידע מודיעיניות וניתנה לאנשי המחקר גישה ישירה למאגרים איסופיים בשילוב עם תרגום אוטומטי. בשנים אלה החל אט-אט להיחשף בפני אנשי המחקר עולם ומלואו, אך קהילות הידע היו עדיין שבריריות והמשתתפים בהן היו בדרגים זוטרים יחסית.

בשנים האחרונות אפשר לראות יוזמות של שילוביות של מאגרי המידע, שבאה לידי ביטוי, למשל, בפיקוד מרכז בשיתוף ארגונים נוספים ("מרחב חכם איר"ש") או בזירת המטרות, המשלבת את כל הגופים העוסקים בנושא באמ"ן.

סיכום

עד כאן מסע מהיר בעקבות התפתחות היחסים בתוך המערכת המודיעינית המהווה רקע לתהליך הנוכחי והעמוק יותר. מאז שנות ה-50 שבהן הוקם אמ"ן, לא חלה מהפכה מעין זו שאנו רואים בשנים האחרונות. השינויים ב-70 השנים האחרונות במבנה ובתפיסת ההפעלה של אמ"ן היו מועטים, באופן יחסי, ובעיקרם היו בתוך היחידות והמערכים. הקמת חטיבת ההפעלה שתוארה כאן לא נועדה לשנות את הארכיטקטורה של אמ"ן אלא להזרים בו רוח של שילוביות. היא אומנם הצליחה בכך במידה לא מועטה אולם הגיעה – כך נראה - ל"תקרת זכוכית", ולכן הצעד הבא היה עיצוב אמ"ן מחדש ושינוי הארכיטקטורה הבסיסית שלו.

הגם שהמסע שתואר כאן הוצג באופן כרונולוגי, לכאורה, ברור כי התפתחות אבולוציונית יש בה עליות ומורדות, לעיתים הארגון חוזר לאחור בעקבות משברים או בעקבות סיבות אחרות, ולעיתים ישנן יוזמות שמקדימות את זמנן.

כל שלב בדרך התבסס על קודמיו, כך שלא ניתן היה להגיע במהירות להקמת בסיסי מודיעין משולבים ללא המבוכות, הכישלונות ולימוד הלקחים של השלב הקודם. נראה שהגענו לרגע שבו "הכוכבים מסתדרים" - אמ"ן בשל לשינוי מסדר ראשון וזו העת גם לחבר לתהליך את שאר ארגוני קהילת המודיעין

שלבם מרכזיים במעלה הדרך היו רעיון המערכה המודיעינית והקמת חטיבת ההפעלה (שאף כונתה על ידי ראש אמ"ן עם הקמתה "חטיבת השילוביות") וכן הקמת ארגונים משימתיים ששילבו נציגים מיחידות שונות. המעבר מצמ"מ להתארגנות קבועה במקום פיזי משותף היה משמעותי והצליח לערער את התפיסה הארגונית של אמ"ן כפי שנקבעה בשנות ה-50.

כל שלב בדרך התבסס על קודמיו, כך שלא ניתן היה להגיע במהירות להקמת בסיסי מודיעין משולבים ללא המבוכות, הכישלונות ולימוד הלקחים של השלב הקודם. ועדיין, ניכר שהתפתחות ארגונית, קל וחומר בין-ארגונית, חייבה נחישות וחזון. ארגונים מטבעם נוטים לשמרנות, והנחלת תפיסה חדשנית המאתגרת את המסורת וההרגלים הקיימים, קשה ולעיתים נראית חסרת סיכוי. נראה שהגענו לרגע שבו "הכוכבים מסתדרים" – אמ"ן בשל לשינוי מסדר ראשון וזו העת גם לחבר לתהליך את שאר ארגוני קהילת המודיעין.