

מבוא

גיליון זה של כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" עוסק בשיתופי פעולה ושילוביות בין הארגונים המרכיבים את קהילת המודיעין הישראלית, בדגש על אמ"ן, המוסד והשב"כ. לאורך השנים היו תקופות ארוכות של מתחים ותחרות בין הארגונים (שהיה בהן היתרון של קנאת סופרים לצד בזבוז משאבים וכפילות) ומנגד תקופות של שיתופי פעולה והרמוניה.

בעבר עסקנו כבר לא מעט ברעיון השילוביות, כולל ברמת הקהילה (למשל בגיליון הראשון של כתב העת, שהוקדש כולו לנושא זה, ובגיליון הקודם עסקנו בשילוביות בתוך אמ"ן במסגרת יישום תפיסת המודיעין הרב-תחומי). הבהרנו ששילוביות היא רמה גבוהה יחסית של חיבור בין ארגונים לצורך השגת משימה משותפת, החורגת מעבר לתיאום ושיתוף פעולה. בשילוביות נוצר דבר מה חדש המשמר אומנם את הזהות המקצועית והארגונית של הגורמים המשתפים פעולה, אולם ביצוע מיטבי של המשימה מחייב ויתור של הארגונים השונים על חלק מדרגות החופש שלהם.

כמעט כל ארגון מודיעין חרת על דגלו את ערך השיתוף, אולם במקרים רבים שיתוף הפעולה מתמקד בפועל בארגון עצמו, בעוד שבין הארגונים, למרות השיפור המתמשך בשיתוף הפעולה, המתחייב מהשתנות מאפייני היריבים והסביבה הטכנולוגית, נותרו עדיין תחומים שיש בהם מקום לשת"פ ואף לשילוביות המתאפיינים בזרות ובורות הדדית. **בגיליון זה אנו מנסים להאיר אזור מורכב יותר והוא המרחב המשותף בין הארגונים השונים.**

אחד המאפיינים הבולטים של קהילת המודיעין הישראלית הוא ה-DNA השונה של כל אחד מהארגונים העיקריים המרכיבים אותה, הנגזר הן מהגדרת תחומי האחריות ומרחבי הפעילות שלהם והן מהדרך שבה הם רואים את עצמם. אומנם קיים דמיון רב בין חלק גדול מהפעילויות והכישורים שהם נדרשים לפתח כדי לבצע את משימותיהם, אך הייעוד וה-DNA השונים משליכים על האופן שבו הם מגדירים את קבוצת ההתייחסות שלהם.

כך, המוסד והשב"כ רואים עצמם חלק מקהילת הביטחון לא פחות מכפי שהם מתייחסים לעצמם כאל חלק מקהילת המודיעין, וגם אמ"ן, הרואה עצמו בראש ובראשונה כגוף מודיעין שנועד לשרת את צה"ל ואת מערכת הביטחון, מייחס בשנים האחרונות חשיבות גוברת לתפקידיו כמפעיל כוח, לצד תפיסתו העצמית כאחראי להערכה הלאומית. מציאות מורכבת זו, המועצמת מכך שהגופים השונים כפופים לשרים שונים בממשלה, מכבידה על יכולתם לפעול כקהילת מודיעין אחודה שיש בין מרכיביה שילוביות בכל התחומים שבהם היא נדרשת.

לפיכך אין תמה שאין ראש לקהילת המודיעין בישראל, וועדת ראשי השירותים (הור"ש) היא מסגרת וולונטרית, שהיחסים בין חבריה מתבססים על רצון טוב ועל תחושת שליחות ומחויבות. בראייה היסטורית אפשר להצביע על שנות ה-60 כעל תקופה שבה היו יחסים טובים במיוחד בין הארגונים כאשר בראשית התקופה עמד מאיר עמית בראשות אמ"ן והמוסד בעת ובעונה אחת. עמית אף הציע לאחד את אמ"ן ואת המוסד ל"שירות מודיעין מרכזי" אחד, אולם הצעתו נדחתה! במשך שנים אחדות ניסו הארגונים בקהילה להסדיר את היחסים ביניהם באמצעות חלוקת

1 להרחבה על פרשה זו, ראו ד' סימן טוב (2013). ראשית קהילת המודיעין בישראל: מתחים, ועדות וניצני שינוי, עיונים בתקומות ישראל, כרך 23. [HTTPS://IN.BGU.AC.IL/BGI/IYUNIM/23/DAVID-SIMAN-TOV.PDF](https://in.bgu.ac.il/bgi/iyunim/23/DAVID-SIMAN-TOV.PDF)

אחריות בתחומים השונים ("המגנא כרטא"). לשיאה הגיעה עבודה זו בדיון שהתקיים בראשות ראש הממשלה אריאל שרון, שאישר (2005) את עקרונות חלוקת האחריות שנקבעו על ידי הארגונים עצמם (להוציא מספר מצומצם של נושאים שנותרו שנויים במחלוקת). אולם מסמך עב כרס זה נותר כמעט ללא שימוש ולא עודכן בעשור האחרון אף שהאתגרים והמשימות רק התרבו והשתנו.

לדעתנו, הסיבה שהמסמך לא עודכן היא מהותית. הרעיון כי אפשר לקבוע אחראי או גורם מוביל לכל נושא ובכך להסדיר את היחסים בין הארגונים, שייך במידה רבה לעבר, שבו הבעיות ותחומי האחריות היו מסודרים לפי האופן שבו נבנו הארגונים. בעשורים האחרונים אנו רואים תופעה חדשה שבה כמעט בכל נושא נדרש סוג מסוים של שיתוף פעולה בתוך הארגון, בין הארגונים ואף עם קהילות מודיעין זרות.

שני אתגרים כאלה היו האינתיפאדה השנייה שחיברה בין אמ"ן וצה"ל לשב"כ והאיום האיראני שחיבר – ולא בלי מתחים וקשיים – בין המוסד לאמ"ן ולצה"ל. המשותף לשניהם היה חוסר היכולת של ארגון אחד לתת מענה שלם לבעיה, ובהקשר זה פותחו רבים מדפוסי שיתוף הפעולה שחלקם יוצגו בגיליון שלפניכם.

במבט על קהילת המודיעין הישראלית כיום ניכר, כי חלו בה שינויים רבים בהקשר של היכרות הדדית ופעולה מבצעית משותפת. הוקמו יחידות משותפות ששרדו את מבחן הזמן, נוצרו בריתות ושיתופי פעולה (מעטים אומנם) בתחום בניין הכוח, יש תנועה טבעית של אנשים בין הארגונים (בדרך כלל בכיוון אחד) והאווירה בין הארגונים וראשי הארגונים בדרך כלל חיובית.

עם זאת, במבט ביקורתי על היחסים אפשר לראות גם צללים לא מעטים לצד האורות. רמת ההיכרות בין הארגונים אינה עמוקה ורחבה וייתכן מצב שיש פעילות מקבילה ללא שילוב כוחות או ידיעה זה על אופן פעילותו של זה. חסרה רשת קהילתית שתאפשר לארגונים לתקשר באופן מלא (קיימים כמה פתרונות, חלקם דו־צדדיים). תחומים נוספים שבהם נראה שאפשר להשתפר הם תחום כוח האדם ותחום המחקר.

תחום הסייבר בולט ככזה שהצלחה להצמיח, לאחר שנים של מריבות, קהילה המחלקת משאבים (בדגש על תחום כוח האדם וההכשרות) ומתאמת פעילות במרחב הקיברנטי. הסייבר כמרחב חדש, חייב הכנסה של גופים חדשים לקהילה הסגורה והדבר מלמד על הגמישות והפתיות שנדרשות בעת הזו גם בתחומים אחרים.

מעבר לאמור לעיל, רמת השילוביות אינה מספקת תמיד גם מכיוון שהארגונים המרכיבים את הקהילה לא חוו בשנים האחרונות משברים מטלטלים המחייבים שידוד מערכות ובחינה מחודשת של היחסים ביניהם, וגם משום שהם אינם מתמודדים עם מצוקה תקציבית חריפה שהייתה עשויה לדחוף אותם ליתר שיתוף פעולה.

כאשר בוחנים את קהילת המודיעין הישראלית בהשוואה לקהילות אחרות בעולם, התחושה היא שמצבנו טוב. מטבע הדברים, הקשר בין ארגונים כה קרובים פיזית שמתמודדים עם אתגרים דומים ושנאשיהם מכירים זה את זה עוד משירותם הצבאי טוב יותר מאשר במדינות בהן הארגונים רחוקים פיזית ובירוקרטיית זה מזה. עם זאת, המבחן אינו צריך להיות יחסית לקהילות אחרות אלא יחסית לפוטנציאל. וכאן, דומה שיש עוד מקום לשיפור.

גיליון זה החל להיכתב במסגרת הכלל-קהילתית הכמעט יחידה - הקורס הבין-שירותי (הקב"ש). דומה שהעלאת סוגיית השילוביות בקהילה במסגרת זו אינה מקרית וכי הקב"ש יכול לשמש מקום המפגש והלמידה המשותפת שבו יפותחו כלים וידע בתחום השילוביות עבור קהילת המודיעין.

מה בגיליון

פותח את הגיליון רונן בר, ראש השב"כ, אשר מנתח את הצורך בשילוביות לאור השתנות הסביבה האסטרטגית ומציע מודל ליצירת שילוביות בין ארגוני המודיעין. מודל זה כולל, בין היתר, את שכבות השיתוף, ניהוג משותף, הקמת מנגנוני ביצוע משותפים, הקמת מערכת תקשורת בין-ארגונית, יצירת אמון והשאלה הדדית של כוח אדם בין כלל הארגונים. בהמשך מובא ריאיון שקיימנו עם אלוף (מיל") ניצן אלון, שהקים, בין השאר, את חטיבת ההפעלה באמ"ן, בתקופה שבה הצורך בשילוביות ובשכירת חומות היה גבוה במיוחד. מאמר נוסף העוסק בשאלת השילוביות הוא מאמרו של עומרי גפן, מחבר הספר "עוצמת השיתופיות – מאגורסיסטם לאקרסיסטם", שבוחן את החסמים העומדים בפני יצירת שילוביות ואת הדרכים להתגבר עליהם.

המאמר הבא חושף בפנינו צוהר לברית שנוצרה בשנים האחרונות בין יחידה 8200 למוסד בתחום הסיגינט והסייבר. שניים מבין אלה שעמדו מאחורי היווצרותה – תא"ל א', לשעבר מפקד 8200, וח', לשעבר ראש מנהלת הטכנולוגיה במוסד, מציגים את הרקע להיווצרות הברית, את חשיבותה בראייה אסטרטגית ואת המאמץ שנדרש כדי לשמר אותה ואף להעמיקה. בהמשך מציג ממשה שוחט, לשעבר בכיר במערכת הביטחון, את האינתיפאדה השנייה כאחד האירועים המעצבים, שבעקבותיו נוצרה תפיסת הסיכול המשולב בשב"כ, הקרינה על היחסים עם צה"ל ואמ"ן בתוכו. בין הלקחים שהוא מציין ראוי להדגיש את תפקיד המפקדים בקידום מנהיגות מובילת שילוביות.

התחום הבא שהגיליון עוסק הוא בניין הכוח, קרי תוכניות עבודה, עידן הדיגיטל וההיבטים הקהילתיים שלו, היבטים של כוח אדם והכשרות. פותח את החלק הזה מאמרו של תא"ל אבי קינן, קצין המודיעין הראשי, אשר מצביע על פוטנציאל לשילוביות – שחלקו כבר ממומש – במסגרת התוכניות הרב-שנתיות של ארגוני המודיעין השונים. המאמר הבא נכתב על ידי אל"ם י', סגן המפקד היוצא של 8200 לדיגיטל, הקורא לטרנספורמציה דיגיטלית כמאפשרת העצמת שילוביות באמ"ן ובקהילת המודיעין. המאמר הבא הוא של ר', בכיר במשרד ראש הממשלה, שדן בסוגיית המעבר של כוח אדם בין ארגוני המודיעין, כאשר הוא מציג זאת מנקודת מבטו האישית, לאור המעבר שחווה לאמ"ן. בהמשך מציגים ד"ר סער רווה ואל"ם (מיל") וד"ר עופר גוטרמן את סוגיית הדרכת הבכירים בקהילת המודיעין לשילוביות, על בסיס ניסיונם להטמיע רעיונות אלה במסגרת הקורס הבין-שירותי (הקב"ש).

הפרק הבא בגיליון עוסק בדפוס של שילוביות שרווח בשנים האחרונות בקהילת המודיעין והוא הקמת יחידות משותפות הפועלות באופן קבוע. בין היחידות שנסקרות: סא"ל ש' מציג את "מעוף רחב", שהיא יחידה משותפת לאמ"ן וחיל האוויר; א' מהשב"כ מציג את היחידה המשותפת

להתמודדות עם איומי הסייבר, יחידה שהשותפים לה הם השב"כ ואגף התקשור"ב (חטיבת ההגנה); רס"ן י' מאמ"ן מציג שותפות מרתקת שנוצרה בין ארגוני מודיעין שונים לבין זרועות צה"ל ואשר שותפות לה גם כמה חברות ביטחוניות. יחידה זו עוסקת בפיתוח יכולות טכנולוגיות בתחום הראייה הממוחשבת. בסיכום פרק זה מציעים דודי סימן טוב ואלון ששון, עמיתי מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, קווים מנחים העולים ממקרי מבחן אלה ועשויים לסייע למי שמעוניינים להקים יחידה משותפת בעתיד.

ד"ר ויקטור ישראל ממשרד המודיעין מציע לממש היבטים של שילוביות מודיעינית באמצעות הקמת מרכזי מודיעין חדשים שיעסקו בתחום המודיעין הלאומי (כגון השפעה זרה או אקלים) וקורא להקמה של מרכזי מודיעיני מתודולוגי, ברוחו של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. מסיימים את הגיליון מאמרים העוסקים במתרחש מעבר לים. הראשון שבהם הוא ראיון שקיימה עמיתי מחקר במכון, ענבל קארו, עם גנרל ג'ימס קלפר, לשעבר ראש קהילת המודיעין האמריקאית (ODNI) על השילוביות בצבא ובקהילת המודיעין של ארה"ב. במאמר הבא מציג קולונל (בדימוס) ריצ'רד קמפ, שהיה חבר בוועדת המודיעין המשולבת בבריטניה, ה-JIC, (Joint Intelligence Committee) את ההגיון ואופן הפעולה של הוועדה. המאמר מגלם את רעיון השילוביות בין גורמי מחקר לבין גורמי מדיניות. סוגר את הגיליון זרקור שמפנות עוזרות המחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, עדי לב ושירה כהן, לעבר מקרי שילוביות בקהילות מודיעין במערב בדגש על שיתוף מידע והקמת ארגונים משותפים.

שלמי תודה

ראשית, אנו מודים לכותבים שהקדישו לנו מזמנם ומניסיונם ושיתפו אותנו בתובנות שלהם בתחום המורכב של יישום השילוביות בין מרכיבי קהילת המודיעין. תודה והערכה מיוחדת לראשי קהילת המודיעין, שרבים מהם כתבו בגיליון זה, ונתנו בכך דוגמא אישית למחויבותם להנחלת הידע והתפיסות המודיעיניות בקהילה.

תודה לעורכת הלשון נילי גרבר על עריכה עדינה ומדויקת ולזאב אלדר, על עבודת העיצוב הגרפי של הגיליון.

תודה לגורמי הביטחון בארגונים ולצנזורה על אישור המאמרים לפרסום. תודה להנהלת המל"ם - היו"ר, תא"ל (מיל') ד"ר צבי שטאובר, המנכ"ל תא"ל (מיל') דודו צור והסמנכ"ל חנן מזור - על תמיכה בהוצאת הגיליון ובפעילות המכון בכלל. תודה מיוחדת לעמיתי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין - עופר גוטרמן, אלון ששון וניקול נגבי - על הסיוע בהגהה.

בברכת קריאה מועילה,

יוסי קופרווסר ודודי סימן טוב

גלילות, נובמבר 2021