

## בניין כוח משותף בקהילת המודיעין

### תא"ל אבי קינן - קמנ"ר

**מטה אגף המודיעין**, האחראי על בניין הכוח באגף, פועל כל העת לגיבוש תוכניות שנתיות ורבי-שנתיות בתוך המתח הנגזר מהצורך המבצעי המשתנה ללא הרף:

מחד גיסא, **גיבוש מגה-פרויקטים טכנולוגיים רבי-שנתיים** ועתירי משאבים וכוח אדם איכותי. פרויקטים אלו מחייבים תכנון הדוק, במקרים רבים בשילוב גורמים נוספים רבים בצה"ל ובקהיליית המודיעין, בתוך כדי ראייה צופת עתיד המוודאת כי התוצר, העתיד להתקבל בעוד שנים לא מועטות, ייתן מענה מלא לצורך המבצעי העדכני. מאידך גיסא, **גיבוש עשרות ואף מאות פרויקטים קצרי טווח, המתאפיינים בגמישות מרובה התואמת ואף מקדימה את המציאות המשתנה** במהירות בסביבה המבצעית, המדינית והארגונית ובעולם הטכנולוגיה.

עבור כלל הפרויקטים, ארוכי טווח וקצרי טווח, דירקטיבת הרמטכ"ל כפי שהיא באה לידי ביטוי בתר"ש "תנופה" ובתפיסת הניצחון, היא מצפן מוביל. במסגרת זו, חלקו של אגף המודיעין כגוף איסופי ואופרטיבי משוקלל כחלק בלתי נפרד ואף בסיסי בתוכנית הרבי-שנתית הכוללת של צה"ל. הפרויקטים המרכזיים במסגרת התוכנית מתוקצבים ומבוקרים באופן עיתי על ידי המטה הכללי.

על ידי תהליך אינטגרציה זה שמוביל המטה הכללי, תהליכי האיסוף, ההפקה, העיבוד והנגשת המודיעין מתחברים כתשתית מאפשרת לקצה המבצעי הטקטי עד לכדי מתן מענה שלם למאמצי האש, התמרון וההגנה המטכ"ליים.

גם בתחומי הפעלת הכוח ניכרת מגמה גוברת לשילוביות בין דיסציפלינות מחקריות ואיסופיות

**מקומו של אגף המודיעין  
כחלק מעשייה רחבה  
יותר של קהילת המודיעין  
הישראלית אינו בא  
היום לידי ביטוי מספק  
בתהליכי תכנון רבי-שנתי,  
אף שהגורמים הנוספים  
בקהילה מתמודדים עם  
אתגרים דומים ונדרשים  
לממש יעדים משותפים  
ומבצעים אף הם תכנון  
רבי-שנתי תחת אותו סל  
אילוצים**

הבאה לידי ביטוי בתפיסת המודיעין הרבי-תחומי שמוביל ראש אמ"ן, האלוף תמיר הימן. תהליך זה משלב, באופן קבוע, גורמי איסוף, מחקר ודיגיטל בהתארגנות פיזית וקבועה הממוקדת במשימה מודיעינית מוגדרת, ומאפשר חיבור מיטבי ומותאם לצורכי התוצר המודיעיני הנדרש במאה ה-21 (בשונה משיטת הצמ"ם שהיא התארגנות מודיעינית אד הוק מול משימה קצרת טווח). תהליך זה מוגבל כיום פנים-ארגונית בתוך אגף המודיעין, בד בבד עם שילוב גורמים צה"ליים על פי הצורך.

לעומת תהליך זה, מקומו של אגף המודיעין כחלק מעשייה רחבה יותר של קהילת המודיעין הישראלית אינו בא היום לידי ביטוי מספק

בתהליכי תכנון רב־שנתי, אף שהגורמים הנוספים בקהילה מתמודדים עם אתגרים דומים ונדרשים לממש יעדים משותפים ומבצעים אף הם תכנון רב־שנתי תחת אותו סל אילוצים (חוסר ודאות תקציבית, השתנות טכנולוגית מהירה, אתגר למידה אל מול האויב המשתנה). אפשר היה לצפות לשיתוף פעולה תכנוני משמעותי יותר.

אומנם ישנם מאמצים רבים בבניין הכוח הכוללים תהליכים לתכנון ומימוש משותף בין הארגונים בקהיליה, בדגש על קיומן של יחידות משותפות ושיתוף פעולה בתחום הסיגינטי בין יחידה 8200 למוסד (ראו מאמר על הברית הסיגינטית בגיליון זה), אולם בראייה הכוללת מדובר בתכנון רב־שנתי נפרד של שלושת הארגונים העיקריים המרכיבים את הקהילה.

### **לתכנון משותף בקהיליית המודיעין עשויים להיות יתרונות לא מועטים:**

א. מקסום העשייה הקהילתית בתוך זיהוי כפילויות שאינן מחויבות המציאות.

ב. ניצול יתרונות יחסיים של הארגונים.

ג. התמודדות עם אילוצים תקציביים.

מכיוון שהיתרונות של תכנון שכזה ברורים למדי, מתעוררת השאלה מדוע אין מבצעים כבר

**היום תר"ש משולב בתחומים רבים יותר.**

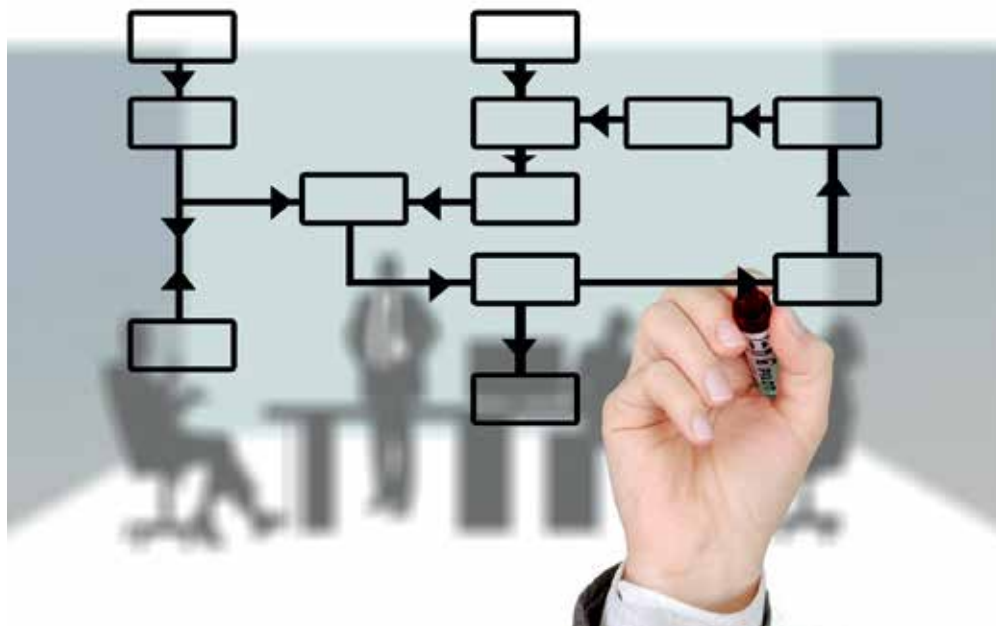
ראשית, לעיתים למול הראייה המשלבת ניצבת התפיסה הארגונית הטבעית המעדיפה שימור של מרב השליטה על קבלת ההחלטות והמשאבים בידי הארגון ללא יכולת או רצון ליצירת מחויבויות קשיחות לטווח ארוך, בייחוד בתקופות של אי־יציבות כלכלית.

שנית, קיימים מכשולים ארגוניים שיש להתגבר עליהם – הארגונים המרכיבים את הקהילה כפופים לשני משרדי ממשלה שונים ופועלים על פי לוחות זמנים שונים לתכנון (בדגש על אי־חפיפה בין מועד אישור תוכניות רב־שנתיות בצה"ל ומשך התוכניות למול הארגונים המקבילים בקהיליה). במסגרת זו אין גורם שתפקידו לקדם תכנון משולב וההיכרות בין הארגונים בתחומי התכנון לוקה בחסר.

שלישית, בשל שוני מהותי בין התרבויות הארגוניות בכל אחד מן הארגונים לא תמיד ישנה בהם חוויית משבר או הזדמנות דומה היוצרת תמריץ לתכנון משולב בין הארגונים או לפחות בין שניים מהם.

**ההכרה והמודעות למכשולות אלה הן צעד ראשון בדרך להתמודדות מוצלחת איתן:**

- יש להגביר את ההיכרות ההדדית של תהליכי התכנון בין הארגונים וללמוד את חוויות ההצלחה ואת נקודות התורפה בדוגמאות של תכנון משולב שכבר מתקיימות. אפשר ורצוי בהקשר זה להגביר את המעבריות בין הארגונים ולהרחיבה גם לתחום התכנון הרב־שנתי. בד בבד יש לממש את התפיסה של הדרכת כוח אדם בכיר בקהילה בתחום המנהיגות המשלבת בתוך העצמת הקב"ש – הקורס הבין־שירותי.
- יש מקום למיסוד תהליכי חשיבה משותפת של הארגונים על הסביבה המודיעינית, המבצעית, המדינית והטכנולוגית ועל איומי הייחוס וכיווני המענה המשמשים בסיס לתכנון.
- על ועדת ראשי השירותים אף לשקול הקמת מנהלת בניין כוח משותפת שתפקידה זיהוי תחומים המתאימים לתכנון משותף בהמלצה על מספר מוגבל של תחומים מוגדרים היטב



התואמים את מחזור התכנון הבא, בתוך שימת דגש בשלב הראשון על קידום מאמצי בניין כוח למול איום או פוטנציאל משותף שלגביו נצבר ידע רב מחוץ לארגונים ושטרם גובשה מסורת מבודלת של כל ארגון מולו (לדוגמה, ענן, בינה מלאכותית, בלוקצ'יין, מחשוב קוואנטי). חוויית הצלחה בתהליך כזה תעצים אותו בהמשך הדרך ותאפשר לכולנו לשפר את תפקוד הקהילה ומרכיביה.

אין הכוונה בהכרח ליצור תר"ש קהילתי משותף כולל, אף שבסופו של דבר יש לקהילה משימת על משותפת שבמוקדה השגת עליונות מודיעינית מתמשכת בכל התחומים, על פי סדר עדיפויות שאמור להיות מוטל עליה על ידי הדרג המדיני, לאחר ליבון מול ראשי הארגונים. מוטיבציה כזו תישען על ההכרה שהיתרונות הגלומים בתוכניות רב-שנתיות משותפות הם כה משמעותיים, הן להשגת המטרה המשותפת הן עבור כל אחד מהארגונים, עד כי יש בהם כדי להצדיק ויתור מסוים על דרגות חופש בתכנון המשאבים ובהקצאתם.

יתרונות אלה עשויים לנבוע משיתוף בניהול הסיכונים, מהאפשרות להגדלת סך המשאבים במונחי תקציב וכוח אדם המוקצים להתמודדות עם בעיות משותפות, ומהיכולת להפיק תועלת מהיתרונות היחסיים של שאר הארגונים ולתרום למאמץ המשותף בתחומי היתרון היחסי שלך. מובהקותם של יתרונות אלו גדלה כאשר מתבוננים על המערכת הקהילתית כישות אחת – התבוננות כזו יכולה להגיע מראשי השירותים ומהדרג המדיני האמורים לעודד חשיבה כזו. כאמור, קיימות כבר דוגמאות אחדות לחשיבה ותכנון משותפים כאלה (מול מפא"ת, פיתוח היחידות המשותפות, בתחום הסייבר) והניסיון הנצבר בהן הוא חיובי כשהוא לעצמו ומאפשר הפקת לקחים, כדי להבטיח שהרחבת הגישה לתחומים חדשים תתבצע באופן נכון יותר.