

## "מעוף רחב" - רב-זרועיות בין חיל המודיעין לחיל האוויר

סא"ל ש' - משרת באמ"ן<sup>1</sup>

"מעוף רחב" היא יחידה מבצעית רב-זרועית המשותפת לחיל המודיעין ולחיל האוויר ומשלבת בתוכה גם אנשים מחיל הים. תפקידיה הם איסוף, הפקה ועיבוד מידע על בסיס מומחיות במחקר חתימות דיגיטליות והאזנה, לצורכי התרעה ולחילול מטרות. משימותיה הבולטות של היחידה הן הגנה על שמי המדינה, השגת עליונות אווירית וימית ואבטחת כוחות באוויר ובים. מערך ההפקה המודיעיני לוקח חלק בליווי פעילויות מבצעיות לאורך כל ימות השנה גם בשלב המקדים, במהלך הביצוע ובשלב האחר.

היחידה הוקמה כרב-זרועית בשנת 2016 תחת סמכות חיל האוויר, בהנחיה מקצועית של 8200, למד"ן ומד"ן. כוח האדם המאייש את היחידה מקבל הכשרה בסיסית באמ"ן ובלמד"ן, אך כפוף לחיל האוויר בתקופת שירותו ביחידה. בסביבת עבודה אחת משרתים לובשי מדיום כחולים, לבנים וירוקים, שפועלים יחד לאותה משימה ולעיתים גם חולקים את אותו המקצוע. בעצם הקמתה איגדה היחידה תחתיה כמה דיסציפלינות מודיעיניות שונות, אמל"ח וכוח אדם מבצעי, שקודם לכן

התקיימו בנפרד בשני חילות שונים, אמ"ן וחיל האוויר. היחידה חלוצה בתצורת ההתארגנות שלה, ומקיימת בתוכה מאפיינים של חדשנות ושיתופי פעולה הדוקים. פועלה המבצעי צבר תאוצה משמעותית בשנים האחרונות, ומיצב אותה כרכיב משמעותי במערכים השונים שמולם היא עובדת. במאפייניה הארגוניים, היחידה בשנותיה הראשונות היא מעין תשבץ היגיון, חידה למתקדמים, בית ספר לפוליטיקה ארגונית ובין-ארגונית.

במאמר זה אשקף את ניסיוני כמפקד יחידה זו, בשנים שבהן חלה השתנות משמעותית בגישת השילוביות באמ"ן ובצה"ל. בין השאר

**"מעוף רחב" היא יחידה מבצעית רב-זרועית המשותפת לחיל המודיעין ולחיל האוויר ומשלבת בתוכה גם אנשים מחיל הים. תפקידיה הם איסוף, הפקה ועיבוד מידע על בסיס מומחיות במחקר חתימות דיגיטליות והאזנה, לצורכי התרעה ולחילול מטרות**

משולבת החוויה האישית שלי כאיש מערך האלינט שביצע בו כמה תפקידים בעשרים השנים האחרונות וראה מקרוב את ההשתנות בתפיסות ובמיקום הארגוני. יחידה משותפת זו, שרעיון הקמתה עלה על שולחן השרטוטים לאחר מלחמת לבנון השנייה, מכילה בתוכה יתרונות רבים, אך בה בעת מציבה אתגרים מובנים בכל הקשור לתפיסה הארגונית ולמאפיינים השונים של כל

1 סא"ל ש' שירת כמפקד יחידת "מעוף רחב" בשנים האחרונות.



מקור: אתר חיל האוויר. צילום: שירה בן טל

שותפיה. מתוך התובנות שצברתי במסגרת התפקיד יש כאלה שאפשר להשליך על התארגנויות דומות הקיימות בצבא היום (הרב־ממדי, הרב־תחומי האמ"ן), שיתופי פעולה בין ארגונים שונים בקהילה), אך ישנם גם לקחים שאי־אפשר להקבילם למקרים אחרים והם רלוונטיים להתארגנות זו בלבד.

## רקע

שיתוף הפעולה בין אמ"ן וחיל האוויר, ובכלל זה בין 8200 ולמד"ן, ידע עליות ומורדות לאורך השנים. כיום עובדים ביחידה קציני אוויר (מקצוע הנח"א),<sup>2</sup> אלחוטנים אוספי קומינט,<sup>3</sup> אנשי ב"ר,<sup>4</sup> אוספי ומעבדי אלינט<sup>5</sup> קרקעיים ומוטסים. כדי להסביר את משמעות האיחוד המתקיים היום בין הזרועות, נדרש להעמיק בסיבות לחיבור המוצלח שהתגבש לאורך השנים בתחום הקומינט, לעומת הפיצול בתחום האלינט והדרך שעשו המערכים השונים כדי לשוב ולעבוד במשותף.

נציגי חיל האוויר (נח"א) שהו כמשרתי קבע בבסיסי 8200 כבר מאמצע שנות ה־50 ותפקידם היה לוודא דיווח מיידי וישיר לתא ההתרעה בחיל האוויר. עליית המדרגה הניכרת בשיתוף פעולה זה התקיימה במסגרת תוכנית "סנטור",<sup>6</sup> שמטרתה הייתה לשפר את ההתרעה מפני תקיפה של חיל האוויר המצרי. הניסיון המצטבר של עבודה משותפת של נציגי למד"ן במרחבים הפרוסים, לצד הקב"ר והאלחוטן, שימש בסיס חיובי לשכלול השיטה והשפיע על הכשרת היסוד של האלחוטנים בהתאמה לצורך של חיל האוויר, ולאורך זמן בהגדלת הסמכויות של הנח"א ומעורבותו בהכוונת האיסוף ועיבוד המידע. ראשי חיל האוויר הבינו שמיצוי היכולת שלהם להשפיע ולהוציא את המיטב מעולם התוכן הקומינטי, מחייב עבודה צמודה ושיתוף פעולה. חשוב לציין ששיתוף פעולה

2 נח"א – נציגות מודיעינית של חיל האוויר בבסיסי הפקת מודיעין של אמ"ן שנועדה לטייב את ההתרעה המבוססת על מידע סיגינטי.  
 3 COMMUNICATIONS INTELLIGENCE - האזנה לתקשורת בין אנשים.  
 4 בינה רשתית - מקצוע האמון על סינון מידע מודיעיני בתחום הסיגינט, עיבודו והכוונת האיסוף.  
 5 ELINT-ELECTRONIC INTELLIGENCE: איסוף מידע על ידי יירוט תשדורות של אותות אלקטרוניים והפקת מידע מודיעיני מתוכו.  
 6 תוכנית "סנטור" הייתה תוכנית מקיפה באמ"ן לשיפור ההתרעה כנגד תוכנית תקיפה אפשרית של מתקנים אסטרטגיים ישראלים על ידי חיל האוויר המצרי בשנות ה־60.

זה, גם אם נתפס כמוצלח, ידע עליות ומורדות בעיקר סביב רמת האיום, והתחזק בשנים האחרונות בעיקר בעקבות אירועי 11.9 והטרור האווירי. לאורך כל שנותיו יצר המבנה הזה סיטואציות בעייתיות של אחדות הפיקוד ואחריות על המשימה.

לעומת זאת, בעולם האלינט חל תהליך הפוך – האלינט, שהיה בחזקת 8200, ידע לספק מידע בלעדי ברמת כוונת נשק, והיה מרכיב משמעותי ולעתים בלעדי בייצור המטרות לתקיפה לטובת עליונות אווירית. אחד מהלקחים של חיל האוויר ממלחמת יום הכיפורים היה הצורך להקים בחיל האוויר גוף המסוגל לאסוף מודיעין אווירי לצרכיו השונים ולנתחו באופן עצמאי וללא תלות באמ"ן. לשם כך הוקמה ב-1977 יחידת אס"ם (איסוף וסימון מטרות). הסיבות היו: רצון לבלעדיות – מייתר את הצורך להתחרות על משאבי איסוף מול חיל הים וכוחות היבשה; חוסר אמון בתוצר שסיפק אמ"ן בתקופת מלחמת ההתשה ("דוגמן 5" כאירוע מכונן),<sup>7</sup> ויכולת יישום עצמאית – בניגוד לקומינט שדרש מומחיות שפתית, את הפקת הסיגנל האלינטי היה קל יותר לממש בחיל האוויר, והפלטפורמה המוטסת הוכיחה ערכיות רבה ואפשרה חיבור טוב יותר לשולט בתא ההתרעה.

לפיכך החל משנות ה-80 ועד תחילת שנות האלפיים, התקיימו שני מרכזים נפרדים לעיבוד אלינט – אחד בחיל האוויר והשני ב-8200. יכולות האיסוף והעיבוד שהתפתחו כיכולות עצמאיות בחיל האוויר אפשרו לחיל גמישות לאסוף לצרכיו באמצעות פלטפורמות מוטסות עצמאיות ויכולת עיבוד משלו. במשך תקופה זו התקיימה הדדיות מורכבת, במסגרתה ניכרו תחרות, כפילות ואף עוינות.

## איחוד מערכי האלינט - שלב ראשון בדרך

### מדוע איחדו את המכלולים?

לאורך שנות הפיצול גברו חסרונות ההפקה המופרדת על יתרונותיה הראשוניים ונציגי החילות החלו לרקום תוכנית רב-שלבית לאיחוד מחדש של מערכי האלינט, רעיון שהשתכלל בהמשך להקמת "מעוף רחב". בשנת 2001 נחתם והתממש השלב הראשון של איחוד מערכי האלינט בהקמת מכלול עיבוד משותף וסגירת הצס"א והבמ"א<sup>8</sup> (מדורי העיבוד המופרדים). הרציונל באיחוד מערכי האלינט נבע משלושה נימוקים מרכזיים: שיפור האיכות וההרמטיות של התוצר המודיעיני, מניעת כפילות בהפקה וחיסכון במשאבים. החיבור התקיים בכפוף להבנות בין שני הצדדים לגבי היתרון היחסי של כל אחד מהם, ומחויבות משותפת למשימה בשגרה (בהובלת 8200) ובחירום (בהובלת למד"ן). איחוד זה סתר את הרציונל של עצמאות לכל מערך בנפרד, אבל האינטרסים המשותפים (הצטיידות באמל"ח, איחוד מערכות עיבוד המידע והנגישות למאגרי מידע, והכשרת כוח אדם), נוסף על חפיפת התוצרים במובנים כה רבים, הביאו לשינוי המגמה. יחסי הגומלין המתקיימים באותו שלב בין חיל האוויר ואמ"ן בעולם העיבוד וההפקה כבר חצו את

7 תוכנית תקיפה בחיל האוויר שגובשה בתקופת מלחמת ההתשה ומטרתה הייתה השמדת מערך הטילים בחזית הסורית.  
8 מכלול עיבוד הנתונים ב-8200 היה ידוע בשם ב"מ"א (בימת מערך אלינטי) והמכלול המקביל בחיל האוויר קיבל את השם צס"א (צומת סינון אלינט).

חיל	המודיעין	סדר	חיל	עמוד 1 מתוך 6
יחידה	8200	1	בח"א	האוויר
מרכז	9		אס"מ	27
				5708
סד' 18	תמוז, יולי	תשי"ס 2000	טו' 18	תמוז, יולי

# MOU

אל: \_\_\_\_\_  
(תמזכה)

## הנדון: מזכר הבנה בין חמ"ן לחיל האוויר בנושא מערך אלינט משותף

1. רישיון בטיחותי מס 240 (294) 27480 מסמך 21 אוקטובר 1999
2. רישיון בטיחותי מס 1631 מסמך 1 ינואר 2000
3. מח"א בטיחותי מסך אלינט 3327 מסמך 22 דצמבר 1999
4. רישיון בטיחותי ל-8200-127000 מסמך 2 באפריל 2000
5. מס הרישוי ל-בטיחותי תקציב 2730 מסמך 4 אפריל 2000

### כללי

1. במהלך חודש דצמבר 1999 ובפברואר 2000 החליטו מפקד חיל האוויר (סימוכין 3) וראש אגף המודיעין במטכ"ל (סימוכין 4) בהתאמה על איחוד מערכי האלינט לחיל האוויר האמ"ן / חמ"ן. מערך אחד זה יספק מודיעין אלינטי לכלל צרכני צה"ל, מרמת הסנסורים דרך מערכות העיבוד וההפצה לצרכנים.
2. הקמת מערך אלינט עצמאי בחיל האוויר נעוצה במלחמת יום הכיפורים (במסגרת מסקנות ועדת אגרנט) וההבנה שחיל האוויר נדרש למודיעין אלינטי באופן שוטף, עצמאי וללא מתווכים.
3. חיל האוויר וחמ"ן הגיעו למסקנה שניתן כיום לקיים מערך אחד לשם יעילות ומיגו המודיעין. זאת תחת סחויבות הדדית של ראשי המערכים להמשך התהליך, כסוכסם במזכר זה.
4. מסמך זה דן בעקרונות הפעלת המערך ברגיעה, בחירום, סמכות ואחריות על כל הבטוי, תמיכה והמשך פיתוח עתידי משותף על ידי חיל האוויר ואמ"ן / חמ"ן.
5. רציונל איחוד מערכי האלינט:
  1. שיפור התוצר המודיעיני בהבטי איכות, זמינות ושלמות.
  2. מניעת כפילות בארגונים (חח"א ואמ"ן / חמ"ן)
  3. חסכון במשאבים.
6. יעוד מערך האלינט המשותף
  1. קליטה, עיבוד ובקרת המוצר האלינטי, הפיכתו לידיעות ומודיעין ודיווחו לצרכנים.
7. תפקידי מערך האלינט המשותף
  1. אספקת מודיעין לפעילות כוחותינו בחירום, בטי"ש ורגיעה ליצירת איומים ומטרות ומעקב שוטף אחר פעילות מערכי האויב (צרכי חיל האוויר בקדימות ובעדיפות).
  2. התרעה למלחמה.
  3. מתן התרעה טקטית לפעילות מלחמתית.
  4. תמיכה בלי"א (בזמן אמת ומחקר) ואבחון אותות אלקטרו-מגנטיים.
  5. גיבוש תוו"ל של מערך הקליטה, העיבוד והדיווח האלינטיים.
  6. ייזום, פיתוח מערכות קליטה ועיבוד אלינטיות על-סמך דרישות ואיומים צפויים.
  7. ביצוע מחקרים על בסיס חומר גלם אלינטי

יחידות משותפות של ארגוני מודיעין

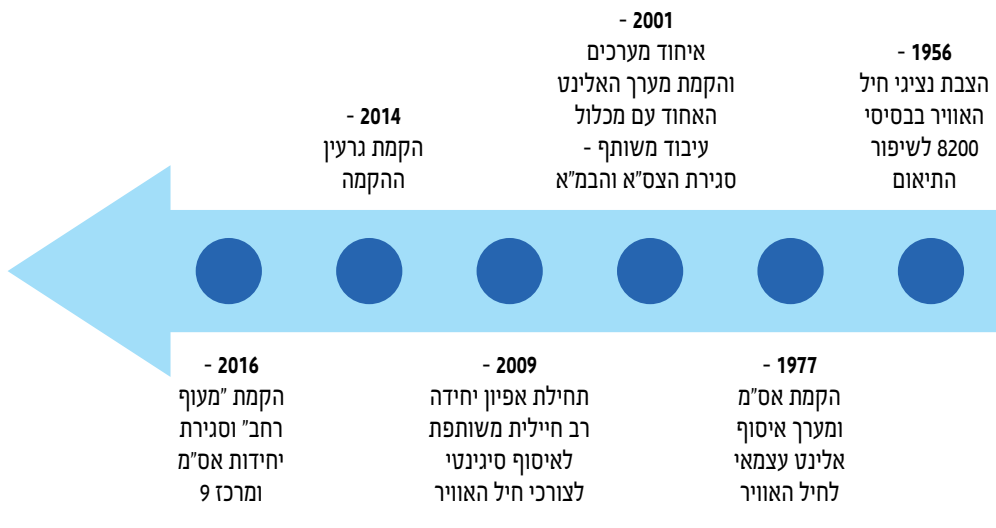
8. עקרונות מנחים:

1. יוקם מערך אלינט משותף אחד לחה"א ואמ"ן / חמ"ן.
2. הערכות הגוף החדש - מחנה יחידה 8200 [redacted] ושלוחה מבצעית מצומצמת [redacted].
3. במערך האלינט המשותף יופעלו שתי מערכות לכלל משימות המערך:
  - (1) מערכות עיבוד זמן אמת.
  - (2) מערכת עיבוד מחקרית/סטטיסטית שתקושר למערכת עיבוד בזמן אמת.
4. חה"א ואמ"ן/חמ"ן מתחייבים להמשיך בתמיכה הדדית במערך המשותף בהבטי תעודן והקצאת משאבים (משאבי כ"א, משאבים טכניים ומשאבים כלכליים).
5. כל פעילות עתידית הכרוכה במשאבים, הכוללת גם את כל הפעילות הנוכחית שעל-פי החלטה תמשיך ותתנהל במערך המשותף - חלוקה שווה 50% בין הגופים (חה"א ויחידה 8200). כל פרויקט עתידי יותנע בהסכמה משותפת.
6. דרישות מבצעיות למערכות עתידיות יגובשו במשותף ויחתמו על-ידי חיל האוויר ויחידה 8200 **בחתימה משותפת**. חיל האוויר יוביל את אפיון הצרכים הקשורים לעיבוד זמן אמת וקישוריות למערכתיו ויחידה 8200 תוביל נושא יכולות מערכות העיבוד המחקרי והסטטיסטי.
7. חסכון המשאבים בארגון, מעבר לתרומת הגוף לתפעול ותחזוקה של המערכת שתבחר כמערכת משותפת - ישמר בארגון (חיל-האוויר/יחידה 8200).
8. לא תהיה הפסקת תמיכה במכלול האלינט המשותף (משאבי כ"א, משאבים טכניים, משאבים כלכליים) ללא תאום ואישור שני הגופים (ראש מטה חיל האוויר ומפקד יחידה 8200).
9. יחידה 8200 / ממפ"ר 9 - אחריות מודיעינית כוללת לתפעול שוטף ומבצעי.
10. חה"א/ מפקד יח' אסי"מ 5708 - אחריות פיקודית ישירה על נציגי חיל האוויר במערך המשותף ואחראי כולל על ניהול משימות זמן אמת של המערך האחד, בכל פ"מ חה"א ברגיעה, בטי"ש, תרגילים וחירום.

שלב התיאום או שיתוף הפעולה הנקודתי והם פועלים בשילוביות מוחלטת (סינרגיה עמוקה בין הארגונים הכוללת חשיפה ולמידה משותפות בעלות משמעות). בשנים הראשונות לאיחוד הייתה הקפדה על כפיפות פיקודית נפרדת של המשרתים במערך האחד לאס"ם או ל-8200 על פי שיוכם החילי, עד הקמת "מעוף רחב".

בשלב זה התגבש מבנה ארגוני חדש, שמות התפקידים שונן, תו"ל העבודה וצירי ההפעלה הותאמו לתצורה החדשה. כמו כן נבנה קורס יסוד אחוד של שני המערכים הקודמים ומוסדו הכשרות ההמשך במערך הקרקעי הפרוס במפקדה. בשנים הראשונות לאחר האיחוד השתנו דפוסי העבודה של המערך האחד באופן מהותי, לפחות בכל הקשור למכלול עיבוד המידע. נוצרה אחדות פיקוד על כלל המשרתים במכלול ללא קשר למקצוע היסוד שלהם או לשיוכם הארגוני. התרבות המבצעית של חיל האוויר ניכרה בשיטות העבודה, במשקל שניתן לתחקיר, בהכשרות ובאיוש התפקידנים. מבנה זה של מכלול העיבוד היה ההתנסות הראשונה באיחוד מערכים רב-חילי ומקרה בוחרן משמעותי שהוביל בסופו של דבר לשרטוט האפשרות של איחוד רחב יותר בכלל המערכים.

## התפתחות השיתוף המודיעיני בין 8200 לבין חיל האוויר



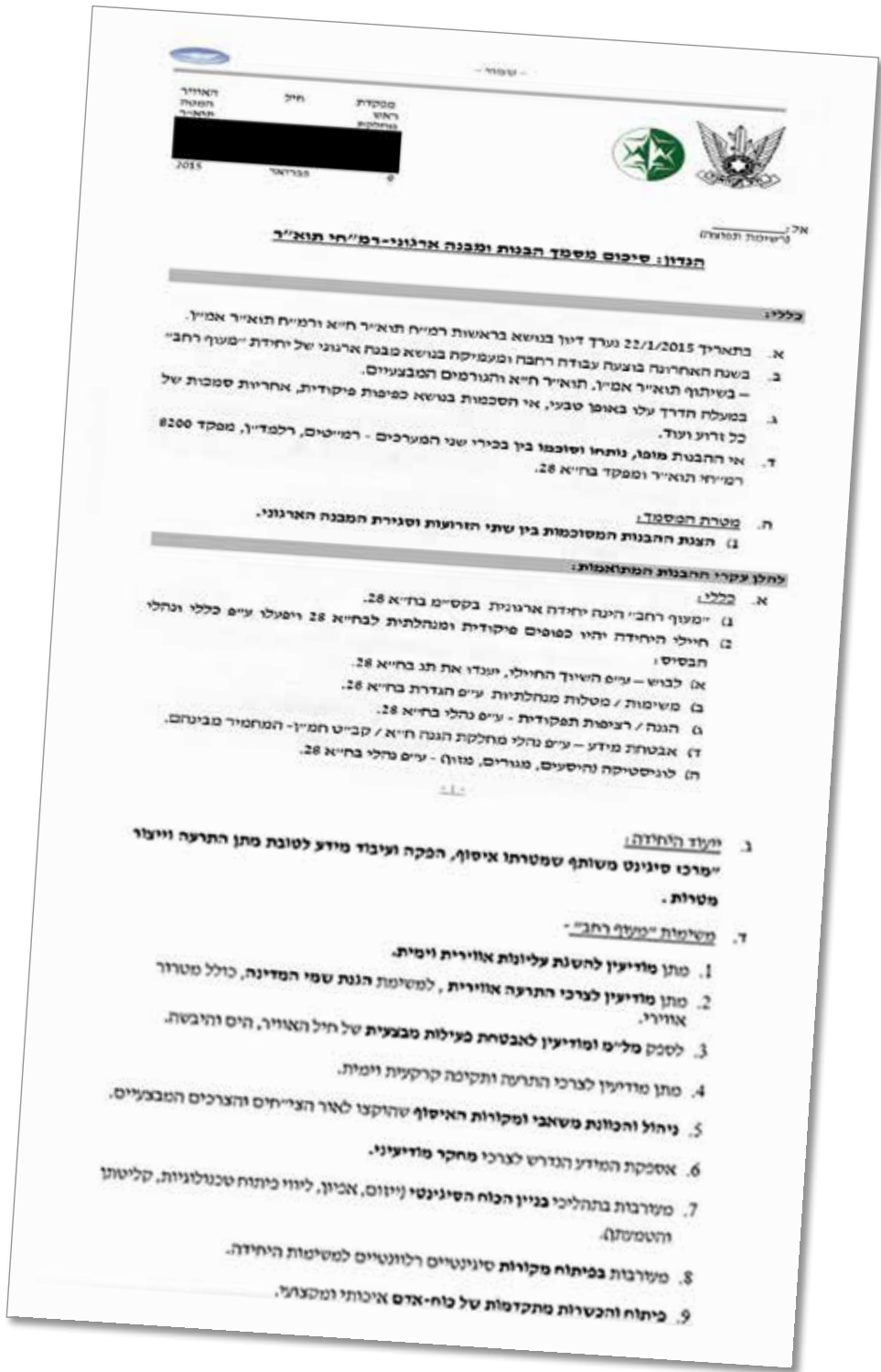
## "מעוף רחב" - קיבוץ גלויות של תרבויות ועיסוקים

לאחר מלחמת לבנון השנייה, שבה תפקד המערך האחד תחת קשיי רציפות תפקודית של מערכי הקליטה והעיבוד, החל להתגבש השלב הסופי של איחוד המערכים בתצורת יחידה משותפת לחיל האוויר ולחיל המודיעין. משפט הקיום של "פרויקט מעוף רחב" היה – "מרכז סיגינט משותף, שמטרתו איסוף, הפקה ועיבוד מידע לטובת מתן התרעה וייצור מטרות. משימות היחידה כוללות את האחזיות על האיסוף וההתרעה מבוססת סיגינט למשימות חיל האוויר וחיל הים מכלל המערכים המרכיבים אותה, וכן אחזיות על ניהול משאבים והכוונתם, בניין כוח והכשרה למקצועות השונים.

מארג של סיבות ואינטרסים של שני הצדדים הוביל למהלך זה:

**משפט הקיום של "פרויקט מעוף רחב" - "מרכז סיגינט משותף, שמטרתו איסוף, הפקה ועיבוד מידע לטובת מתן התרעה וייצור מטרות (אוויריות, קרקעיות וימיות)**

1. **קיבור מעגלים בעולם ההתרעה** – עד הקמת "מעוף רחב" היו תוצרי ההתרעה השונים מגיעים מגורמים שונים ב־8200 או בחיל האוויר לשתי פונקציות שונות בתא ההתרעה. התוצר היה מגיע על פי השיוך לסוג החומר ובאמצעות המערך אשר הפיק אותו, ללא הקשר זירתי ומשימתי. הקמת היחידה והישיבה הפיזית הסמוכה אפשרה את שבירת הדיסציפלינות האיסופיות והתמקדות באיסוף ורחבי ואינטגרציה לפי משימה.
2. **קפיצת מדרגה בסביבת העבודה ובטכנולוגיה**



יחידות משותפות של ארגוני מודיעין

- תומכת** – המתקן נבנה בתו תקן גבוה ומספק סביבת עבודה מבצעית חדשנית מבחינה תקשו"בית המאפשרת קישוריות וסינרגייה בין המכלולים.
3. **רגל ראשונה למעבר אמ"ן לנגב** - ההקמה אפשרה להעביר סדר כוחות לא מבוטל לבסיס דרומי, כחלק ממדיניות אמ"ן לירידה לנגב. כמו כן היה יתרון מבצעי ומקצועי בקרבה לטייסת הייעודית לתמיכה בהשגת המודיעין הדרוש.
4. **התייעלות ברמה הצה"לית** - איחוד מערך האלינט בעשור הקודם הוכיח כי נכון לצמצם שורות של עוסקים שונים באותו התחום משני החילות. הכנסת כלל משרתי המערכים השונים של 8200 וחיל האוויר למסגרת של בסיס סגור, הכפפת גופים שונים למפקד אחד, איחוד התמיכה המנהלתית של מערכי משאבי האנוש וכולי – כל אלו הביאו להתייעלות משמעותית, ואיחוד הכוחות הביא לצמצום בכוח האדם בחובה ובקבע לטובת המשימה.
5. **אחדות פיקוד פנים יחידתית** – בכל הקשור למשרתי היחידה הרב־זרועית וההנחיות המבצעיות הניתנות בה לטובת המשימה, קיימת אחדות ובהירות לגבי המבנה הארגוני. מבנה זה אינו מייחס חשיבות לצבע המדים או לשיוך הארגוני הצה"לי של כל משרת, וסמכותו נובעת מהגדרת תפקידו בתוך היחידה.
- כל אחד מן התנאים האלו הביא ליתרון משמעותי ולקפיצת מדרגה נקודתית, אבל בו בזמן נוצרו לא מעט אנומליות ארגוניות, מקצועיות ופיקודיות שצפו בטווח הבינוני והארוך.

## "מעוף רחב" - יתרונות ואתגרים

### הרב־זרועיות מביאה איתה יתרונות:

1. **איסוף מולטי־דיסציפלינרי ומולטי־סנסוריאלי** – אחד היתרונות הבולטים בהתארגנות תחת קורת גג אחת הוא היכולת לתת מענה לשאלות המחקר משלל הסנסורים (קרקעיים, אוויריים, ימיים, קש"ח) ומסוגים שונים של חומר ויכולות (אלינט, קומינט, שליטה ובקרה). העוצמה של המכלול נובעת מיכולתו להוסיף ולהעשיר את מסד הנתונים בדאטה רב ככל שניתן לטובת הכרת שגרת הפעילות והסימנים להתרעה. גם היכולת לפצות על מגבלה מסוימת של אחד ממערכי האיסוף באמצעות מערך אחר היא בעלת משמעות. בעבר, כל אחד מהמערכים היה כפוף לזרוע אחרת ואסף לטובת משימות אחרות. שיטת ההפעלה הריכוזית מאפשרת איזון טוב יותר והוליסטיות.
2. **למידה מתרבות ארגונית שונה** – agile (זמישות - זמינות וגמישות) ויכולת ההסתגלות המהירה של אמ"ן אל מול חיל האוויר ויתרונותיו בתכנון המקדים וארוך הטווח, הדיוק בניהול משאבים וכוח אדם והתפיסה המבצעית. המשרתים ב"מעוף רחב" עומדים רבות במבחן הסטנדרטים של שתי הזרועות האלו, דבר המייצר השראה ושומר על מתח חיובי בכל הקשור בטיפול באנשים ובמשימה. המשרתים ביחידה רב־זרועית חווים בו בזמן תרבות היברידיה שמחויבת ללמידה באופן מתמיד.
3. **פוטנציאל למקורות משאבים והתמחויות מיטביים** – לגופים שונים בזרועות יש יתרון יחסי



אחר בכל מה שנוגע למשאבים, תקציבים ויכולת מימוש. ישנם מקרים רבים שבהם הגמישות המתאפשרת ביחידה רב-זרועית יכולה לפצות על המסורבלות שלה. אם כל ארגון מאפשר לממש את ההתמחות המשאבית שלו (לדוגמה: משאבי רכש, קבע, ימי מילואים וכולי) לטובת הארגון המשותף, יכולה להיווצר הרמוניה שמחזקת כל צד בתקופות ובאזורים שבהם הוא חלש יותר.

4. **גיוון אנושי (Diversity)** – במעוף רחב נוצר סגל מגוון, תמהיל של קצינות וקצינים, דתיים וחילוניים, עולים חדשים ועוד, וקיימת שונות ברקע המקצועי והאישי של המפקדים. משום שמדובר ביחידה שהקצינים והחיילים בה עוברים לרוב בכמה תפקידים רוחביים בין הגפים השונים, הם מתנסים בחוויה פיקודית מגוונת וייחודית של שוויון וקידום אוכלוסיות שונות.

### הרב-זרועיות מביאה איתה גם אתגרים:

1. **מורכבות באחדות הפיקוד** - הפיקוד על היחידה פנימה ברור, אך כשעולים שכבה אחת מעלה, צפות מורכבויות באחדות הפיקוד המשימתי והמנהלתי. המבנה הארגוני הקיים מסמן כמה גורמים בדרג תת-אלוף, המשפיעים על היחידה. כל אחד מהם מביט על היחידה ומשימותיה מבעד העדשה הרלוונטית אליו, ולא תמיד בהסתכלות רחבה. הדבר יוצר מערכת של איזונים ובלמים, אבל מקשה מאוד על התפקוד היום-יומי, שכן הכוח לממש החלטות אינו בידיו של אף אחד מהשחקנים באופן מוחלט: משאבי קבע, ימ”ם, מערכות (אמל”ח), מסלולי זרימת מידע, אחריות על התוצר המבצעי, הפעלת המכלולים, כשירות סנסורים, רציפות ובינוי.
2. **מחויבות מערכות האב** - היחידה מורכבת מאוכלוסיות שמונחות מקצועיות ומפותחות על ידי 8200 ולמד”ן אך בפועל כפופות פיקודית למפקד הבסיס. הדבר יוצר מורכבות רבה ביחסים עם מערכות האב, בין היתר ביחס למחויבות שלהם למשימה, למשאבים ולאנשים. כך למשל, נוצר לעיתים פער באיוש תפקידים בכירים, כי במשך תקופה ארוכה לא סומנו תפקידים ביחידה הרב-זרועית כתחנת ליבה שיש לעבור בה בתהליך הפיתוח המקצועי של בעלי תפקידים שונים. גם ניהול לוח זמנים יחידתי הופך לאירוע מורכב שדורש זמן ייעודי להסדרה מול לשכות שונות.
3. **משאבים כ”קופסה שחורה”** – הסכמי ה-MOU בין אמ”ן לחיל האוויר, שאיתם יצאנו לדרך בהקמת התארגנות רב-זרועית שכזו, יוצרים מגבלה משמעותית בהמשך הדרך. במזכרי ההבנות ישנה התחייבות מקובעת לכמויות וסוגי המשאבים שכל צד מזרים לתוך השותפות (כוח אדם, אמל”ח, תקציבים), ויש קושי רב להתאימם לצרכים משתנים במעלה הדרך. התוצאה היא שאם יש צורך תקציבי חריג או שינוי במאפייני כוח אדם מטעמי השתנות צורכי העבודה, יש קושי רב בפריצת המנגנון הבירוקרטי כדי לשנותו.
4. **חשדנות מתמדת** – שיתוף פעולה עמוק מסוג זה מלווה בחשדנות רבה של שני הצדדים. זו איננה מתבססת על ניסיון הנגזר משיתוף הפעולה הנוכחי אלא על ניסיון שלילי מצטבר מהקשרים אחרים במערכת היחסים הקודמת של שני הארגונים. יש חשיבות גדולה ליכולת של ההתארגנות הרב-זרועית לתווך ולפשר בין הצדדים בעיקר באמצעות שיקוף נקודת המבט המדויקת כדי למנוע ספקולציות שאינן מקדמות את הארגון. מדובר במאמץ סייזיפי, הדורש

הרבה אנרגיות ויוצר חיכוך רב, אבל אין ספק שזו תופעה שמתקיימת גם בהתארגנויות בתוך אותו חיל ומטבע הדברים היא רב-חילית.

## עקרונות להתארגנויות שילוביות רב-זרועיות

בראייתי, אפשר להצביע על כמה עקרונות חשובים להסתכלות מכאן והלאה על השותפות הייחודית הזו שמהם ניתן להשליך גם על שותפויות אחרות.

**השותפות בין אמ"ן וחיל האוויר היא אסטרטגית**, ובמקומות שבהם אנו מצליחים להיות גורם שמגשר על הפער בין שני הצדדים התועלת עולה בהרבה על ההשקעה. השותפות שאנו רואים מול עינינו בתפקודים השונים של "מעוף רחב" היא שורשית וראשיתה הרבה לפני הקמת היחידה. יש לצאת מנקודת הנחה שהאינטרסים ב"מעוף רחב" כיחידה מבצעית אינם תמיד חופפים בין כל בעלי העניין אפילו מאותו חיל או להק/מעוף. יש חשיבות עצומה לקיומו של "בורד" מפקדים בדרג תת-אלוף שיעסוק בסוגיות ליבה הרלוונטיות לכלל הצדדים.

**הרחבת השותפויות בארגון רב-זרועי** - הקידום של היחידה בתחומים שונים ומנופי הצמיחה וההתעצמות הבאים שלה, גם בעולם ההפקה וגם בתפקודים הנוספים, תלוי ביצירת שותפויות ערכיות נוספות בין חיל האוויר אמ"ן, חיל הים אגף התקשורת וגופים נוספים בקהילה. היכולת המוכחת של מעוף ואנשיה לפקד ולהוביל התארגנויות בכפיפות ישירה וחלקית מייצרת את הצורך בהגדרה מוקדמת של הפן הארגוני, לפני הוכחת יכולת (בעידן הרשתי שבו אנו פועלים, אין תמיד צורך בהכפפת אנשים לארגון אחר כדי להבטיח את הצלחת המשימה).

**החיבור של מערכות האב ליחידה הרב-זרועית צריך להיות מעוגן במנגנונים קבועים וברורים של סמכות ואחריות.** מודל הקיום, תקציבי היחידה, אחריות מטה אמ"ן וחיל הים מול אנשיהם במקומות שבהם נדרשת התערבות מול מטה חיל האוויר, טיפול בתקלות שבר, הצטיידות באמל"ח עתידי, ליווי הפרט ותמיכה באורחות החיים שלו - כל אלו

צריכים להתקיים כמנגנון קבוע ולא רק בעת משבר או בניית תוכנית עבודה, כדי להבטיח רציפות בניהול האינטרסים של כל זרוע.

**כדי לייצר מחויבות כזו בין הזרועות ולרדד את החשדנות, יש להעמיד בראש היחידה מפקדים המתאימים לאופי היחידה ולמבנה הארגוני המורכב שלה.** המפקדים בדרגים הבכירים נדרשים להתאים עצמם לעבודת צוות ולשיתופי פעולה בתוך הארגון ומחוצה לו. הם נדרשים לשמור

**השותפות בין אמ"ן וחיל האוויר היא אסטרטגית, ובמקומות שבהם אנו מצליחים להיות גורם שמגשר על הפער בין שני הצדדים התועלת עולה בהרבה על ההשקעה. יש לצאת מנקודת הנחה שהאינטרסים ב"מעוף רחב" כיחידה מבצעית וכמתקן אסטרטגי אינם תמיד חופפים בין כל בעלי העניין אפילו מאותו חיל או להק/מעוף**

רגל אחת בפורום המוביל של היחידה, ורגל שנייה בפורום מפקדים נוסף באחת ממערכות האב בלמד"ן, 8200 או בבסיס. יכולת זו מאפשרת העשרה וחיבור מקצועי לגורמי חוץ, ובמקביל דברור עשיית היחידה לשותפים השונים, והיא חשובה להמשך התפתחותם בתפקידים הבאים. כמו כן, האיש האקלקטי של קבוצת הפיקוד בקצינים שמגיעים ממסלולים שונים מקצועית ותרבותית ומשרתים בכפיפה אחת מחייב לייצר במהלך הקדנציה קשרי עבודה וקשרים אישיים עם קבוצה שחבריה לא בהכרח נפגשו בתפקידים קודמים וככל הנראה לא ימשיכו איתם הלאה.

**היתרון בנגישות לכמה חילות הוא היכולת להסתמך על הסיוע המשאבי והתמיכה של הגוף הטוב ביותר למשימה** - לאמ"ן וחיל האוויר חוזקות אחרות, חלקן הפוכות, בתחומים שקשורים לאמל"ח, תכנון מקדים לעומת אד-הוקי, ערוצי רכש שונים, תכנון כוח אדם, הקצאות קורס קצינים ותמריצים. נכון למפות את היתרונות והחסרונות ולייצר איזון שממקסם את היתרונות היחסיים, כדי להרוויח מכל העולמות.

## סיכום

בשלוש השנים האחרונות נפלה בחלקי הזכות לעמוד בראש ארגון ייחודי ומשמעותי, בנקודת זמן קריטית לעיצוב פניו לשנים קדימה. היחידה המשותפת תוכננה ואופיינה במשך שנים בתנאי מעבדה, והמפגש שלה עם המציאות (המשאבית, הפוליטית והאנושית), הביא להיסט מסוים בין התכנון למימוש. זו הסיבה שהיחידה הפכה לאבן שואבת למבקרים מכלל הקשת מצה"ל ומקהילת המודיעין, כדי ללמוד את האתגרים והחוזקות של מבנה ארגוני משותף כזה.

היחידה נוצרה מקיבוץ מקצועות ובסיסי הפקה שונים. בתחילת הדרך היה קושי להיפרד ממסורות ומסממנים של הארגונים הישנים, מה שהקשה על היכולת לייצר קבוצה הומוגנית וגאוות יחידה. לאחר חילופי הדורות וייצוב הזהות המשותפת, הגיע הזמן לטעון את משרתי היחידה במורשת המקצועית הייחודית. ב"מעוף רחב" יש משמעות רבה להיכרות עם המחלקות, החוליות והצוותים השונים, כמו גם עם משפחות חללים מאס"ם ומערך האלינט לשעבר המונצחים ביחידה. אני רואה חשיבות רבה בטיפוח הקשר של משרתי היחידה עם מפקדי העבר והמשפחות השכולות כדי לחזק את ההבנה שהיחידה לא הוקמה יש מאין לפני כחמש שנים, אלא שורשיה נטועים עמוק בהיסטוריה של חיל האוויר ואמ"ן.

אף שבנקודת הסיום של המשמרת שלי היחידה כבר ממוצבת במקום אחר לגמרי, גם פנימה וגם החוצה מול מערכות האב, למפקדים אחריי יש עוד עמל רב להמשיך ולדייק את מערכת היחסים והאיזון בין החילות. **מעמד היחידה בחיל האוויר (ואף בצה"ל) צריך להיות מוסדר באופן ברור ולאורך זמן.** סוגיות המשליכות על משאבים ופיתוח כוח אדם רב-זרועי עתידות לפגוש התארגנויות דומות בצה"ל. חשוב מאוד ליצור עבורם פתרונות קבועים אך גמישים ורגישים להשתנות. היתרונות שמאפשרים את אחדות הפיקוד והמשימה תלויים רבות בכך שהמעטפת הפנימית והחיצונית תדע להכיל ולפתח את ההתארגנות שאינה שגרתית בצה"ל.

המאמר נכתב מתוך נקודת מבט אישית, ומתאר את נקודת הזמן הנוכחית בתהליך ארוך שנים של שיתוף פעולה גובר בין חיל המודיעין לחיל האוויר. שותפות שכזו אינה טריוויאלית ודורשת

מאפיינים ייחודיים של הסביבה, המשרתים והדרג הפיקודי. למרות כשרת הדרך שכבר נעשתה כיחידה משותפת, יש עוד מקום לטיוב כדי לממש את מלוא הפוטנציאל הגלום, ועדיין היא מעבדה מצוינת ללימוד היתרונות הטמונים בשיתופי פעולה ארוכי טווח בצבא ובקהילת המודיעין.

