

מרכזים משותפים לאומיים לפיתוח וקידום המודיעין בישראל

ד"ר ויקטור ישראל¹

הקדמה

משרד המודיעין ששאף מאז הקמתו ב-2009 לשמש מעין "מנהל-על" לקהילת המודיעין וסמכות ביניים בין הארגונים המרכיבים אותה לבין ראש הממשלה, תפקיד שהציב אותו בעימות מובנה עם הארגונים, לא הצליח לממש שאיפה זו.

במחשב פנימי שביצע המשרד ב-2017 בראשות מנכ"ל המשרד דאז, חגי צוריאלי, זוהה פער מודיעיני המתקיים במשרדי הממשלה בעיסוק בניתוח והבנת מגמות עולמיות בתחומי חיים שונים (כלכלה, חברה, מדע וטכנולוגיה, סביבה, ביטחון, בריאות ויחסים בין-לאומיים) וכן בידע על האזור הנדרש לפיתוח שיתופי פעולה, זיהוי אתגרים אזוריים ומתן מודיעין מלווה להם. כמו כן אבחן המשרד כי ידע המיוצר בארגוני המודיעין ורלוונטי לעשייה במשרדי הממשלה האזוריים אינו נגיש ואינו מוכר לגורמים במשרדים אלו גם בשל מגבלות סיווג.

המשרד לקח על עצמו לפתח ידע עבור תחומים אלה תחת התארגנויות "סריקת האופק" ו"מודיעין לאומי-אזורי". בשנים האחרונות המשרד פועל לפתח מודיעין זה, בשיתוף פעולה עם משרדי הממשלה וארגוני המודיעין, בין השאר באמצעות פיתוח טכנולוגיה למיצוי נתוני עתק בהקשר זה ב"מעבדה", פיתוח תפיסות ומתודולוגיה עם המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין והטמעת מודיעין זה במסגרת תהליכי תכנון וקבלת החלטות בממשלה.

במאמר זה אבחן ואציע לפתח את משרד המודיעין סביב שני רעיונות ובמסגרת "מרכזים משותפים" לאומיים. האחד הוא המודיעין הלאומי האזורי (ובתוכו מנגנון סריקת האופק) כאשר פיתוח מודיעין חדש זה יעשה מראשיתו בגישה "משולבת" במסגרת "מרכזים משותפים". היסוד השני יתמקד בקידום השילוביות בין ארגוני המודיעין (מוסד, שב"כ ואמ"ן) בתחומי בניין כוח מוגדרים ומוסכמים עם הארגונים, כמו הכשרות, פיתוח מקצוע המודיעין וכולי, במסגרת הקמת מרכזים משותפים ייעודיים ולא כסמכות-על.

השילוביות ו"מרכזים משותפים"

לניר, שעסק בשילוביות בארגונים צבאיים, טבע את המושג "התארגנות לחשיבה שילובית". לטענתו, כדי להיות רלוונטי, על ארגון צבאי להיות טרנספורמטיבי ולשם כך הוא צריך לסגל לעצמו את ההתארגנות לחשיבה שילובית. זו מסמנת את הצורך להוסיף לארגון הצבאי את היכולת להשתנות מתמדת, ולא להמשיך להתמודד עם אתגר ההשתנות בגישה הישנה של רפורמות ארגוניות גדולות, המתרחשות אחת לכמה שנים או עשורים.

מדובר בתפיסה ארגונית חדשה המתפתחת נוכח אי-היכולת של התפיסה הארגונית ההיררכית להתמודד עם העלייה בסיבוכיות ובמהירות הגוברת של ההשתנות בסביבה החיצונית. החשיבה

1 ד"ר ויקטור ישראל הוא ראש אגף מחקר במשרד המודיעין.

השילובית מפתחת ידע בחיכוך בין גופים ומדרגים שונים במרחב שמחוץ לתפיסה של ישות אחת.² לניר רואה בחשיבה השילובית דרך להבטחת הרלוונטיות כשבמציאות החדשה שבה פועלים הצבאות יכול הארגון הצבאי להיות יעיל מאוד, ואף אפקטיבי מאוד, ובכל זאת לא רלוונטי. בגיליון זה, ראש השב"כ מפרסם מאמר הרואה בשילוביות ניסיון לייצר מנגנון אחד מכמה ארגונים או יחידות. השילוביות מאתגרת את המבנה ההיררכי, את תפיסת הפיקוד ולעיתים אף את האינטרסים הארגוניים. מנגד היא מבססת את העבודה על תכלית מוסכמת, מאפשרת היתוך חשיבתי ומייצרת מיקסום של מיצוי היכולות הרלוונטיות של כל ארגון.³ החוקרים מיכאל, סימן-טוב ויואלי משלבים בין תפיסות שונות של השילוביות ורואים בשילוביות, שביסודה היא תהליך למידה מתמשך, שני ממדים עיקריים: האחד תפיסתי הכולל אתגור פרדיגמות, פיתוח מסגרות תפיסיות

**"מרכז מודיעיני משותף"
הוא התארגנות קבועה
לאורך זמן של כמה
ארגוני מודיעין או משרדי
ממשלה לייצור ידע,
תפיסות, תוכניות ופעילות
משותפת סביב סוגיה
מוגדרת לאומית. המרכז
המשותף הוא פלטפורמה
המאפשרת יצירת אמון,
יצירה משותפת, ערך
הגדול מסך חלקיו וערך
מוסף החוזר לכל ארגון
השותף בהתארגנות**

חדשות ופיתוח ידע חדש במרחבים שהיו מחוץ למרחבי החשיבה של הארגונים. השני הוא שילוביות ארגונית הכוללת מבנים ארגוניים משותפים, תהליכי עבודה משותפים ואקלים ארגוני משותף.⁴

ההגדרות והתפיסות השונות לשילוביות אינן מוציאות זו את זו אלא משלימות ומפרטות היבטים שונים בה ומבטאות את הרעיון לפעילות ויצירה משותפת ארגונית, תפיסית וחשיבתית. עבור יישומו של רעיון השילוביות במודיעין ברמת הממשלה אציע מסגרת התארגונית ב"מרכזים משותפים". מרכז משותף הוא התארגנות קבועה לאורך זמן של כמה ארגוני מודיעין או משרדי ממשלה לייצור ידע, תפיסות, תוכניות ופעילות משותפת סביב סוגיה מוגדרת לאומית. המרכז המשותף הוא פלטפורמה המאפשרת יצירת

אמון, יצירה משותפת, ערך הגדול מסך חלקיו וערך מוסף החוזר לכל ארגון השותף בהתארגנות מאידך גיסא.

מאפייני פעילותה של התארגנות זו היא כ"שולחן עגול": בהתייעצות ובתיאום הדדי בין ארגוני על פני הנחיה ו"ניהול על" כלל-ארגוני. רמת השיתופיות במרכזים המשותפים יכולה לנוע בין שיתוף במידע וביצירת ידע חדש לבין היתוך מידע ודאטה ויצירת זהות עצמאית של המרכז המשותף.

2 לניר צ' (2005). למה צריך את המושג שילוביות, מערכות 401, עמ' 24.

3 ראש השב"כ. "מנהיגות תחת אש השילוביות", בגיליון זה.

4 מיכאל ק', סימן-טוב ד', יואלי א' (2016). התפתחות תפיסת השילוביות בארגוני מודיעין, בתוך: מודיעין הלכה ומעשה השילוביות במודיעין 1. עמ' 10-11.

ארה"ב - מרכזי משימה, מרכזים לאומיים ומרכזי היתוך

כלקח מוועדות החקירה של פיגועי 11 בספטמבר 2001 ומלחמת המפרץ השנייה וסוגיית הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק, הוקם בארה"ב משרד מנהל המודיעין הלאומי (ODNI). המשרד הוגדר כמנהל-העל של 17 ארגוני מודיעין. היעד המרכזי של הקמת המשרד הוא הגברת השילוביות והאינטגרציה המערכתית כשהעיקרון המנחה הוא ניהול מוכוון משימה:⁵

The mission of the ODNI is to lead and support IC integration; delivering insights, driving capabilities, and investing in the future.

במסגרת ה-DNI הוקמו, בשלב ראשון, שלושה מרכזי משימה:

- המרכז הלאומי נגד פרולפרציה (NCPC)
- המרכז הלאומי לריגול נגדי וביטחון (NCSC)
- והמרכז הלאומי נגד טרור (NCTC)

מרכזים אלו כוללים אנשים מארגוני מודיעין שונים המייצרים במשותף מודיעין בתחומים אלה.

ב-2015 יישמה סוכנות הביון

המרכזית של ארה"ב (CIA) שינוי

ארגוני נרחב המתואר על ידי רבים

כבעל המשמעות הגדולה ביותר

בתולדותיה. הרקע היה שינוי בטבע

הסוגיות העומדות בפני מקבלי

ההחלטות (היקף, מגוון, תדירות

ומסובכות), קצב ההתקדמות

הטכנולוגית והשפעתה והכישלון

במתן התרעה אסטרטגית על עליית

המדינה האסלאמית ועל מהלכי

רוסיה באוקראינה. המרכיב המרכזי

בשינוי הוא הקמתם של עשרה מרכזי

משימה - שישה על בסיס גאוגרפי וארבעה

על בסיס נושאי: ריגול נגדי, לוחמה בטרור, עניינים

גלובליים ומניעת תפוצה של נשק בלתי קונבנציונלי. במרכזים אלה עובדים בצוותים משותפים

אנשי דיסציפלינות שונות ובהן: מחקר, מבצעים חשאיים, יומינט, קש"ח ולוגיסטיקה.⁶

במאמץ מקביל הוקמו מאז 2001 בכפיפות למשרד האמריקני להגנת המולדת (DHS) "מרכזי

5 ז"ח שירות המחקר של הקונגרס, 7 ביוני 2021, <https://www.dni.gov/index.php/who-we-are/organizations>;
6 שטרברג, ד' (2016). על השינוי ב-CIA: שילוביות משימתית כרעיון ארגוני מסדר, בתוך מודיעין מהלכה למעשה - השילוביות במודיעין 1, עמ' 55-62.

היתוך" רבים ברמת המחוז, המדינה וברמה הפדרלית. מרכזים אלו כוללים נציגים מסוכנויות ממשלתיות, מהמגזר האזרחי, מהצבא, נציגות מסוכנות מודיעין אחת לפחות, נציגות מגופי ביטחון פנים, רשויות מקומיות, רשויות של תשתיות לאומיות ואף מהמגזר העסקי הפרטי. המרכזים המקבלים מידע ממגוון מקורות ומייצרים תמונה אינטגרטיבית המאפשרת להם להתריע, לסכל, לחקור ולהעריך איומי טרור שונים. בשנים האחרונות זכו מרכזים אלו לביקורת שהתמקדה ברמה המקצועית הנמוכה של חלק מהדוחות שהפיקו וברמת האמון הנמוכה בין חברי הצוות השונים.⁷

בארה"ב, בשני העשורים האחרונים, המגמה בהתארגנות המודיעינית היא מעבר לעבודה במרכזים המשלבים נציגים, תפיסות ומידע מכמה ארגונים הרלוונטיים למשימה. שמות שונים מגדירים את צורת ההתארגנות המודיעינית הקבועה המשולבת משימה, אך בכולם שני יסודות מאפיינים את ההתארגנות - מרכז מאוחד ושיתופיות.

המודיעין הלאומי-האזרחי

בעשורים האחרונים עלה משקלן של סוגיות אזרחיות-לאומיות בסדר היום של הביטחון הלאומי בישראל. סוגיות אלו כוללות נושאים כמו ביטחון מזון ואנרגיה, מים, אקלים, מגפות, השפעות זרות, עליונות טכנולוגית ומדעית ועוד. משבר הקורונה המחיש את חשיבות הסוגיות האלו לביטחון הלאומי וארגוני המודיעין התאימו עצמם כדי לתמוך בהתמודדות עם המגפה.



אל"ם (מיל) ד"ר עופר גוטרמן, בעבר העוזר למודיעין במזכירות הצבאית של ראש הממשלה, בחן את צורכי המידע והידע של ישראל בתחומי עניין אזרחיים ומצא כי לנושאים אזרחיים חשיבות גדולה השוחקת את הבלעדיות של הנושא הביטחוני-צבאי בצמרת סדרי העדיפויות של הביטחון הלאומי. דבר הגורם, לפי גוטרמן לפער ההולך ומתרחב בין צורכי הדרג המדיני למידע על סוגיות אסטרטגיות אזרחיות החורגות מהממד הביטחוני-צבאי, לבין היכולת של הממסד המודיעיני לספק צרכים אלו.

לדבריו, הפער נוצר כתוצאה ממגמות הגלובליזציה, מהתפוצצות המידע וממגמות משבשות שהרחיבו את צורכי הדרג המדיני למנעד רחב יותר בזירה הבין-לאומית ובנושאים אזרחיים.

**בעשורים האחרונים
עלה משקלן של סוגיות
אזרחיות-לאומיות בסדר
היום של הביטחון הלאומי
בישראל. סוגיות אלו
כוללות נושאים כמו ביטחון
מזון ואנרגיה, מים, אקלים,
מגפות, השפעות זרות,
עליונות טכנולוגית ומדעית
ועוד. משבר הקורונה
המחיש את חשיבות
הסוגיות האלו לביטחון
הלאומי וארגוני המודיעין
התאימו עצמם כדי לתמוך
בהתמודדות עם המגפה**

בה בעת קהילת המודיעין ממוקדת יותר ויותר במודיעין אופרטיבי ומבצעי שנועד לשרת צורכי סיכול והגנה בתחומי הביטחון המסורתיים, מבצעי המערכה שבין מלחמות, מערכות חשאיות ומוכנות אופרטיבית, בחמש זירות עיקריות (איראן, לבנון, סוריה, עזה ויהודה ושומרון). הוא מסכם כי על רקע זה עולה צורך בבירור מעמיק ומקיף של מושג המודיעין ברמה הלאומית בעת הנוכחית: ייעוד, משימות, ארכיטקטורה של תהליכים ומבנים ארגוניים, בתוך התחשבות בצורך הגובר לעסוק גם בסוגיות אזרחיות החורגות מהתחומים הקלאסיים של המודיעין.⁸ ח"כ לשעבר עופר שלח, שהיה חבר בוועדת החוץ והביטחון ומיוזמי הצעת חוק לסמכות ואחריות שיש להעניק לשר המודיעין, עמד על המיקוד שעבר אמ"ן (שהיסטורית הוא במעמד של "מעריך לאומי") מדגש של התרעה

אסטרטגית לדגש של מודיעין לפעולה, המתבצעת לא אחת על ידי גופי המודיעין עצמם.⁹ כך יצוין המעבר באמ"ן לדגשים על מטרות, המערכה בין המלחמות (מב"ם), התפתחות הלוחמה לוחמה מועשרת מודיעין מודיעין (לוחמ"ם) והסייבר ההתקפי.

יודגש כי במודיעין הלאומי-אזרחי מידע רב על הסביבה החיצונית, כמו גם מאגרי נתונים על ישראל וכי קיימת נגישות למאגרים אלו במשרדי הממשלה האזרחיים - כל משרד בתחומו. הידע נמצא אצל גופי תכנון אסטרטגי, המדען הראשי, גופי קישור ופיתוח יחסים בין-לאומיים וגופי מחקר משרדיים. מעבר לצורך של המודיעין הלאומי-אזרחי בהיכרות עם התוכניות האסטרטגיות ועיקרי הפעולות של כל משרד, גם יצירת מסד ידע מזוויות שונות על הסביבה החיצונית מחייבת

8 גוטרמן ע' (2020). צורכי המידע והידע של מדינת ישראל בתחומי עניין אזרחיים. מודיעין הלכה ומעשה – מודיעין לאומי אזרחי 5, עמ' 9-17.

9 שלח, ע' (2016). למה שר מודיעין ולמה עכשיו. מודיעין הלכה ומעשה השילוביות במודיעין 1, עמ' 124.

אינטראקציה שוטפת עם הפונקציות האלה במשרדים השונים ויצירת ידע במרחבים משותפים. בתוך כך, מהחיכוך עם משרדי הממשלה עלה הצורך להכשיר את משרדי הממשלה לצורת חשיבה מודיעינית ושילוב מודיעין בתהליכי תכנון וקבלת החלטות.¹⁰

מרכזים משותפים למודיעין לאומי-אזרחי

מאפייני המודיעין כיום, ובהם הצורך החדש במודיעין לאומי-אזרחי, מחייבים דרך פעולה משותפת בין ארגונית כדי לאסוף, לחקור ולהטמיע את המודיעין בקרב צרכניו. בתחום הלאומי-אזרחי העוסק בביטחון הלאומי במובנו הרחב, מוצעים ארבעה מרכזים שעבור כולם תהא יחידה טכנולוגית אחת שתספק מענה למיציאת נתוני עתק ויישומי בינה מלאכותית.

המרכזים הם:

- מרכז מודיעין לאומי-אזרחי** - שיעסוק במתן המענה המודיעיני הכולל למשרדי הממשלה על הסביבה החיצונית לישראל כשסוגיות מובילות בעיסוקו הן: ביטחון אנרגיה, ביטחון מזון, שרשראות האספקה החיוניות לישראל, קידום שיתוף הפעולה עם מדינות האזור ומדינות מיוחדות, איומים דמוגרפיים באזור והשפעות שינוי האקלים על הביטחון הלאומי. מרכז זה יהא אמון גם על יצירתה של קהילת מודיעין לאומי-אזרחי, מקרב העוסקים במלאכת המודיעין במשרדי הממשלה האזרחיים, וחיבורה, בהתאם לצורך, לקהילת המודיעין הביטחוני.¹¹ המרכז ימסד ויפתח את הפעילות המתקיימת בשנים האחרונות במשרד המודיעין בתחום זה. נוסף על העיסוק בנושאים האזרחיים שהוגדרו, יעסוק מרכז זה בכל סוגיה מודיעינית אזרחית-לאומית שתעלה ואינה בתחום העיסוק של מרכז אחר.
- מרכז סריקת האופק** - מרכז זה עוסק ב"יצירת התמונה הגדולה" הרבת-תחומית במגמות גלובליות (כלכליות, חברתיות, ביטחוניות, צבאיות, טכנולוגיות, סביבתיות) וביחסים הבין-לאומיים והשלכותיהם לטווחי הזמן השונים – קצר, בינוני וארוך.¹² המרכז עוסק בנייתו והשפעות הצולבות בין המגמות השונות ומההתלכדות ביניהן. בתוך כך, המרכז ייחד שני מוקדי מודיעין קבועים לתחומים של שמירת העליונות הטכנולוגית ומעקב אחר שינויי יציבה אסטרטגית בעולם ובאזור והשלכותיהם לישראל. הגוף ימסד ויפתח את הפעילות בתחום המתקיימת בשנים האחרונות במשרד המודיעין ובכללה "פורום קו האופק".
- מרכז לאיתור מעורבות זרה** - המרכז ייצר מודיעין באשר למאמצי ממשלות זרות להשפיע על רעיונות ועמדות באמצעים השונים (תמיכות, סייבר, מימון השפעה על בחירות, מעורבות באקדמיה), ויספק מענה מודיעיני למנגנון הפיקוח על השקעות זרות שהוקם לא מכבר וישקלל לתמונה אינטגרטיבית את מאמצי הריגול התעשייתי.

10 להרחבה על אודות רעיון המודיעין הלאומי-אזרחי ראו אסופת המאמרים שהוכנה בשיתוף פעולה של משרד המודיעין עם המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין בגיליון ייעודי לסוגיה מודיעין מהלכה למעשה - מודיעין לאומי אזרחי 5. באשר לפעילות במשרד המודיעין בנושא סריקת האופק ומודיעין לאומי אזרחי, ראו שם, ישראל ו'. תכנון לאומי, התמונה הגדולה וסריקת האופק, עמ' 41-44; הורביץ ג'. דסק מודיעין אזרחי לאומי במשרד המודיעין, עמ' 45-52.

11 בגופי ממשלה רבים ישנן יחידות מודיעיניות ייעודיות כמו משרטת ישראל, רשות המיסים, הרשות להלבנת הון, המשטרה הירוקה, רשות העתיקות.

12 להרחבות על מנגנון סריקת האופק ומגמות על, ראו אלון נ' (2018). סריקת האופק תהליך מסייע בתהליכי קבלת החלטות ברמה הלאומית, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין; אלון נ' (2020). מגמות על לגיבוש מדיניות אסטרטגית, מל"ם/ המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

4. **המרכז למגפות ואסונות** – מרכז זה יהא אמון על מתן התרעה אסטרטגית בתחומים אלו, הכנת תשתית מודיעינית להיערכות לאירועים אלו וכשיש אירוע - ללוותו במודיעין שישמש את כלל משרדי הממשלה. מרכז זה יכול להיות מוקם עם סיום פעילות מרכז המידע והידע שהוקם על ידי אמ"ן במשרד הבריאות למענה מודיעיני לקורונה ועל בסיסו, בתוך הרחבת הגדרותיו לאסונות ומתן מענה לכלל משרדי הממשלה, נוסף על לקחי המענה שנתן משרד המודיעין למשרדי הממשלה השונים ולמל"ל בקורונה ב"גל הראשון" ובהמשך באופן בררני.¹³
5. **היחידה הטכנולוגית למודיעין לאומי** – אפשר להקים גוף זה על בסיס הרחבת המעבדה הטכנולוגית הקיימת כיום במשרד המודיעין. מטרתו מתן מענה לכלל תחומי המודיעין הלאומי-אזרחי במיצוי נתוני עתק, בתוך שימוש בכלי בינה מלאכותית הן למרכזים הן לבקשות של משרדי ממשלה.

מרכזים משולבים לקידום השילוביות בין ארגוני המודיעין בישראל

בשנים האחרונות גוברת השילוביות לא רק בתוך ארגוני המודיעין אלא גם ביניהם. התמונה המצטיירת היא שמערכת הביטחון וארגוני המודיעין בתוכה, שפנו למיקוד באופרטיביות ומבצעיות, השכילו בשני העשורים האחרונים לפתח וליישם בהצלחה, סביב תכליות מבצעיות משותפות, מסגרות ארגוניות ותפיסות משולבות להפעלת כוח, הן בפיתוח השילוביות בתוך ארגוני המודיעין בין המערכים השונים שבהם והן בין ארגוני המודיעין. במעשה בניין הכוח, לרוב הדחיפות והמשימה המבצעית אינן לוחצות לשילוביות וניכר כי במרחב זה הנטייה הארגונית לשמר את הבידול והייחודיות עדיין דומיננטית, למרות הקריאות לפיתוח השילוביות גם במרחב זה וההבנה באשר לתועלות הטמונות בה.

משרד המודיעין, בהסכמה עם הארגונים, יכול להיות כתובת מתאימה לקידום התארגנות משותפת עבור מרכיבים מוגדרים של בנין הכוח בראייה אינטגרטיבית חוצת ארגונים, כחלק מהמענה לפער בשילוביות בתחום זה. קידומה של השילוביות הזו ייעשה ב"מרכזים משותפים" ייעודיים. בנושאים שיפורטו מתקיימת פעילות משותפת חלקית בין הארגונים וההצעה מתבססת על קבלת אחריות על פעילויות אלו והרחבה ופיתוח שלהן במסגרת אותם מרכזים משותפים.

שלושת המרכזים המוצעים הם:

1. **מרכז למתודולוגיה של המודיעין** – מרכז זה יעסוק בפיתוח שיטות ופרקטיקות מודיעיניות שרובן דומות עבור העוסקים במלאכת המודיעין בכל הארגונים. באמצעות פיתוח המתודולוגיה המודיעינית המתעדכנת, תוך קשר מתמיד עם השטח, יתרום המרכז להעלאת המקצועיות המודיעינית והסטנדרטיזציה תאפשר יתר שילוביות. אפשר לבסס מרכז זה על ההתארגנות והפעילות הקיימות כיום במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במל"ם ולמסדו ולפתחו כארגון עבור כלל קהילת המודיעין הרחבה, שיספק מענה גם ל"קהילת המודיעין האזרחי".
2. **מרכז להכשרה ואקדמיזציה** – מרכז זה יתמקד בפיתוח ובמימוש ההכשרות המשותפות

13 ראו פרסומי המשרד על הקורונה באתר המשרד
[HTTPS://WWW.GOV.IL/HE/DEPARTMENTS/PUBLICATIONS/REPORTS/CORONA_INTELLIGENCE_SERVICES](https://www.gov.il/he/departments/publications/reports/corona_intelligence_services)

לקהילת המודיעין להגברת השילוביות דרך הטמעת תכנים ודרכי פעולה משותפים ושפה משותפת. כנקודת התחלה מרכז זה יכול לשמש "בית קבוע" להכשרות משותפות, כמו הקורס הבין-שירותי שכיום חסר תשתית קבועה.¹⁴ המרכז גם יפעל לקידום המקצוע המודיעיני ולמיסודו כמקצוע אקדמי 'בשיתוף האקדמיה, דבר שיאפשר להרחיב את התשתית המשותפת לכלל העוסקים במקצוע המודיעיני ולהעניק בה תארים כפי שמתרחש במדינות אחרות.¹⁵

3. **מרכז בינה מלאכותית ומודיעין** – התפתחות הבינה המלאכותית ויישומיה בתחום המודיעין משנה תהליכים ותוצרים מודיעיניים וצפויה בשנים הבאות להמשיך ולייצר שינויים דרסטיים במודיעין, תוך ניצול של עולם נתוני העתק ההולך ומתרחב.¹⁶ תחום חדש וצומח במהירות זה ראוי לתשומת לב ייעודית ולשילוב זרועות בתוכניות העבודה של הארגונים המודיעיניים. מרכז מודיעין זה יספק פלטפורמה לכלל התהליכים והמאמצים של סנכרון תוכניות העבודה בין הארגונים ובניין כוח משותף.

ייתכן שרעיון זה ייתקל בהתנגדות טבעית של ארגוני המודיעין שאינם ששים לקבל שחקן נוסף למערכת וחוששים לאבד מעצמאותם. לכן יש לנהל איתם את הקמת המרכזים החדשים, תוך שקיפות והתמקדות בהצגת התועלת שהם יפיקו מכך בכל הקשור להשגת משימותיהם ואולי אף תוך שימוש בתמריצים נוספים.

סיכום - משרד המודיעין כ"גג לשילוביות מודיעינית רחבה"

מיכאל, סימן-טוב ויואלי מסיקים במחקרם כי "הרעיון של גוף-על, דוגמת ה-DNI בארה"ב וחטיבת ההפעלה באמ"ן, כגורם המחולל שילוביות וכגורם בעל השפעה על התרבות הארגונית, מתברר כרעיון משמעותי. מנהל-העל יכול לעודד יצירת אקלים, תודעה וערכים של עבודה משותפת".¹⁷

ראוי שמשרד המודיעין בישראל ישים את קידום השילוביות המודיעינית כיעוד וכדרך

פעולה מרכזית עבורו. המספר המצומצם של ארגוני המודיעין הביטחוניים בישראל, כפיפותם לראש הממשלה ולשר הביטחון והשילוביות שכבר התפתחה ומיושמת בין הארגונים, מצמצמים מאוד להערכתי את תרומתו האפשרית של "מנהל-על" מהדרג המדיני, בדמות משרד המודיעין שיופקד על הארגונים.¹⁸ בסוגיות של הפעלת הכוח המודיעינית-מבצעית לצרכים ביטחוניים צבאיים, מעורבותו של "גורם-על" חיצוני, אף עלולה להזיק.

לעומת זאת, הפער במודיעין לאומי-אזרחי שזוהה על ידי משרד המודיעין ושלגביו הוא פועל לתת מענה, הוא הזדמנות ליצוק למשרד תכלית חדשה כאחראי לתחום זה על כל היבטיו. אופן יצירת מודיעין זה מחייב פעולה משולבת עם משרדי הממשלה וארגוני המודיעין בו זמנית, ועל כן נכון שמשרד המודיעין יפתח את המודיעין הזה במסגרת "מרכזים משותפים".

14 להרחבה ראו שבתאי, ש' וגפן ע' (2016). איך מקדמים שילוביות בקהילת המודיעין באמצעות הקורס הבין שירותי. מודיעין הלכה ומעשה 1, עמ' 126-134.

15 מיכאל ק' וקארנבלוט א' (2019). האקדמיזציה של המודיעין במערב. מל"ם/המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

16 הרשקוביץ ש' (2019). האל שבמכונה - טכנולוגיות מפציעות ועתיד המודיעין. מל"ם/המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

17 מיכאל, סימן-טוב ויואלי. שם, עמ' 24.

18 אל"ם ד"ר שמואל אבן ז"ל בחן מדוע המלצות של ועדות בדיקה לקהילת המודיעין חוזרות על עצמן ואינן מיושמות. הוא מצא שתי המלצות כאלה. האחת מינוי יועץ לענייני מודיעין לראש הממשלה והשנייה העתקת מרכז המחקר המדיני מאמ"ן לגורם אזרחי. ראה - שמואל אבן (2007), "ועדות לבדיקת קהילת המודיעין בישראל - מדוע המלצותיהן חוזרות על עצמן", עיונים במודיעין, גיליון מספר 1.

יתרה מזאת: **למשרד המודיעין יכולת לתרום בנושא בניין הכוח של ארגוני המודיעין והרחבת תרומה זו גם לגופי מודיעין במשרדי הממשלה האזרחיים.** בכך הוא יכול להביא לחיסכון משאבי, פעילות ותרומה מבצעית. מימוש ייעוד זה של משרד המודיעין צריך שיעשה לא מתוך חתייה להוות סמכות של "מנהל-על" אלא כגורם המאפשר את השילוביות, כאשר משרד המודיעין משמש מרכז ומכוון ב"שולחן עגול", באמצעות הקמתם של "מרכזים משותפים" לתחומים מוגדרים של בניין הכוח המודיעיני. האחריות על המודיעין האזרחי גם היא תאפשר למשרד המודיעין לקדם את השילוביות בין ארגוני המודיעין תוך יצירת ערך מוסף בתוכן מודיעיני ולא רק ארגוני.

מתן אחריות למשרד המודיעין על המודיעין הלאומי-אזרחי ולקידום השילוביות הקהילתית בהיבטי בניין הכוח מוסכמים עם הארגונים ייתנו מענה לפער הולך וגדל במודיעין בראייה לאומית, יהפכו משרד זה רלוונטי וחיוני לתהליכי תכנון וקבלת החלטות לאומיות ולקהילת המודיעין הישראלית

כדי להבטיח את השיתופיות בין הארגונים השונים, על משרד המודיעין לכוון ועדת היגוי משותפת לשותפים השונים במרכזים המוצעים שתשמש לקבלת החלטות באשר לנושאי המרכזים ועקרונות פעילותם. משרד המודיעין יהיה אמון על הקמה, תקצוב ותפעול שוטף של המרכזים השונים ולמימוש החלטות של ועדת ההיגוי להקמה של מרכזים משותפים או פעילויות משולבות חדשות.

מתן אחריות למשרד המודיעין על המודיעין הלאומי-אזרחי ולקידום השילוביות הקהילתית בהיבטי בניין הכוח מוסכמים עם הארגונים ייתנו מענה לפער הולך וגדל במודיעין בראייה לאומית, יהפכו משרד זה רלוונטי וחיוני לתהליכי תכנון וקבלת החלטות לאומיות ולקהילת המודיעין

הישראלית. גישת המשרד הנדרשת בחתירתו לאחריות היא להיות הגורם ליצירת התנאים המאפשרים ומעודדים שילוביות מודיעינית בקהילת המודיעין ובמשרדי הממשלה.

משרד המודיעין במתכונת העבודה של "מרכזים משותפים" יבטא יצירת תנאים אלו ויגלם חדשנות באופן פעולתו של משרד ממשלתי ודוגמה עבור משרדי הממשלה כולה. ה"מרכזים המשותפים" כשיטת פעולה מביאים לידי ביטוי שיטות התארגנות וניהול המתאימות למאה ה-21 - רשתיות מערכתיות, עבודה מטריציאנית, מוכוונות משימה, רב-תחומיות וראייה מזוויות שונות, קבלת החלטות מבוססת מודיעין ומידע. כל אלו יאפשרו התמודדות טובה יותר עם ה- VUCA - תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות, המאפיינת את תקופתנו, כבסיס מודיעיני, יתר חסינות לתכנון הלאומי ארוך הטווח של ישראל ופלטפורמה לפעולה משולבת כמענה לאתגרים מעבר ליצירת המודיעין. **לסיום, גם שם המשרד צריך להשתנות במסגרת הכיוונים המוצעים ולהפוך ל"משרד המודיעין הלאומי".**