

תת מערכת "מודיעין עסקי תחרותי" במערכת ארגונית: בחינת האפקטיביות התהליכית משלב איסוף המידע ועד לגיבוש ההערכות המודיעיניות.

**יחסי הגומלין בין המידענים לחוקרי המודיעין, מנהלי המודיעין וצרכני
המודיעין / ענת קלומל**

תקציר

המחקר המודיעיני ותוצריו תופסים מקום מרכזי בתהליך קבלת החלטות בארגונים (עסקיים, צבאיים ומדיניים). ריבוי המידע הגולמי ותופעת ההתמקצעות בתוך מערכת המודיעין הפכו אותו לכלי חיוני ובסיס הכרחי להצלחה ולהשגת יתרון תחרותי בר-קיימא.

מחקר הדוקטורט בחן את האפקטיביות התהליכית משלב איסוף המידע ועד השלב בו מתבצעת הערכת מודיעין התורמת למקבלי ההחלטות, כאשר המדדים לאיכות המידע המסופק הינו התאמתו, הרלוונטיות, אמינותו, עדכניותו והיותו מחדש.

לצורך חקירת תהליכי העבודה במערכות מודיעין עסקיות תחרותיות של ארגונים, נבחנו באופן מעמיק ויסודי דפוסי פעולה ומאפיינים של יחידות איסוף המידע ויחידות המגבשות הערכות המודיעין. לצורך כך, נבחנו כיווני השפעה ויחסי הגומלין, שבהם מעורבים מידענים (איסוף מידע), חוקרי מודיעין (עיבוד, ניתוח המידע ויצירת הערכות) בתהליך הפקת תוצר מודיעיני אפקטיבי ושימושי עבור צרכני מודיעין (מקבלי ההחלטות). ובתוך כך ניתוח האינטראקציה שבין בעלי התפקידים על פי גישה מערכתית. על מנת לבסס את ממצאי המחקר, נעשה שימוש מהניסיון העשיר בשימוש במודיעין בסביבה צבאית או דיפלומטית.

המסגרת הקונספטואלית למחקר הינה ה"חשיבה המערכתית" וה"חשיבה התוצאתית". לפי הגישה המערכתית למערכת כמכלול יש תכונות נפרדות מתכונות הפרטים, והיא יכולה להיות שווה יותר מהחלקים המרכיבים אותה (Von Bertalanffy, 1938). תמציתו של תחום החשיבה המערכתית טמונה בראיית יחסי גומלין, ולא דווקא שרשרת סיבה ומסובב קוויות, וכן תפיסת דפוסי שינויים יותר מאשר "תמונות חטף" המקפאות מצב נתון (סנג'י, 2004). חשיבה זו מתאימה לניתוח מערכת מודיעין המתפקדת במציאות מורכבת המשתנה במהירות.

"החשיבה התוצאתית" מהווה מסגרת חשיבה לחקר שלבי העבודה במערכת המודיעין והתווית מאפייני הדמות האידיאלית למידען/ית ולחוקר/ת המודיעין. "חשיבה תוצאתית" היא ממד חשיבתי המבוסס על רמת ההפשטה בהגדרת התוצאה (תוצאות קונקרטיות ומעשיות) כאשר התוצאה נחשבת לגורם דינמי ומניע לפעילות שתוביל להשגתה. ניתן למדוד ולהעריך תוצאות בצורה מובחנת ומדויקת, וכל תוצאה היא בסופו של דבר אמצעי להשגת תוצאות נוספות (כ"ץ, 2005).

במחקר הנוכחי מוצגים מחקרים רבים ומגוונים העוסקים במודיעין מהעולם העסקי, הצבאי והדיפלומטי, הדנים במורכבות מלאכת המודיעין ובהצלחות והכשלונות של גופי המודיעין אשר נחקרו על ידי חוקרים וועדות חקירה לסוגיהן השונים. מסקנות המחקרים מצביעות על כשלים קוגניטיביים של האדם, כשלים אפסטימוולוגיים וכן כשלים ניהוליים (לדוגמה, תקלות וקשיים ביחסי איש המודיעין והקברניט). חקר המודיעין התחרותי נעשה גם באמצעות מחקר ביבליומטרי, אשר מבוסס על ניתוח כמותי של הפרסומים האקדמיים והמקצועיים העוסקים בפעילות של מערך מודיעין עסקי תחרותי וכן

לימוד מהספרות המקצועית אודות המודיעין בעולם הצבאי והדיפלומטי. הסקירה הביבליומטרית מעלה שרוב המחקר עוסק בניהול מערך מודיעין, יחסי מודיעין ומנהלים (או קברניטים) ושיטות לניתוח סביבה עסקית ותחרותית. בספרות המקצועית הוזכרו המושגים הבאים: מודיעין אסטרטגי, מודיעין טקטי, מודיעין שוק או לצרכי שיווק, תובנה תחרותית, פעילות "משחקי מלחמה", ניהול תרחישים ועוד.

יחד עם זאת, הסקירה מעלה כי כמות המחקרים הבוחנת את יחסי הגומלין בין תהליכי איסוף מידע ליצירת הערכת מודיעין הינה דלה ומעטה. המחקר מוכיח את המורכבות של איסוף מידע והתאמתו לצרכי מחקר מודיעין. תהליך זה כולל קביעת הצי"ח (ציון ידיעות חשובות/חיוניות), קביעת כמות המידע (היקף), סוג המידע הנדרש ברמה איכותית וכמותית, כולל התאמת מקורות המידע וקביעת סדר העדיפויות של המודיעין. בהתאם לזה תהליכי איסוף המידע משתנים, הם אינם קבועים והם מושפעים מטכנולוגיות מידע ומטכניקות אחזור מידע (יצירת שאילות).

תהליכי הבניית ידע ממידע בתחומי הפעילויות המודיעיניות ושיטות העבודה של המידענים וחוקרי המודיעין רווי קשיים ובעיות והם מושפעים מהמודלים המנטליים (ידע קודם, ניסיון העבר, דיעה קודמת, מהחינוך, מהערכים התרבותיים, מדרישות התפקיד ומהנורמות הארגוניות).

מודיעין הוא למעשה גוף המייצר ידע, והמילה מודיעין היא נגזרת של המילה ידע. הגדרת המושג ידע נתונה לשינוי מתמיד, כיוון שידע הינו תהליך דיאלקטי בין המשגות ומהווה מרחב אינטרטקסטואלי של גילוי המציאות (נוה, 1996). חולשתו של המודיעין ביצירת הערכות המודיעין יכולה לנבוע מאיסוף דל, שאינו מספק מידע מספיק רלוונטי, מאיכותו של המחקר המודיעיני ומטעויות בהערכה בשל מתודולוגיה לקויה. כל אלו נקשרים לתהליך המודיעין הכולל: איסוף, מחקר, העברת התוצר המודיעיני למקבלי ההחלטות ויחסי הגומלין בין בעלי התפקידים.

מחקר זה מבוסס על המחקר האיכותני – קונסטרוקטיביסטי. המחקר מסתמך על איסוף נתונים אינדוקטיבי מתוך ראיונות עומק. האינפורמנטים (הנחקרים) כ – 47 אנשי מקצוע (בעיקר מתחום המודיעין הצבאי והדיפלומטי): מידענים, דסקאים, חוקרי מודיעין, מנהלי מודיעין, צרכני מודיעין.

הראיונות עסקו בתהליכי העבודה במערך מודיעין תחרותי. המרואיינים הציגו את תפקידם, הארגון בו הם עובדים, הגדרתם את פונקציית המודיעינותיאריו את שיטות עבודתם. ניתוח הראיונות נעשה על ידי עיצוב קטגוריות ותתי קטגוריות לניתוח התוכן. הקטגוריזציה מבוססת על מיון לפי שלושה שלבים מרכזיים של תהליך המודיעין: איסוף המידע, יצירת הערכות מודיעין והעברת התוצר לצרכן. וכן, על ידי ניתוח סטטיסטי של הקשר בין בעלי התפקידים (מידענים או חוקרים) וסוגי הארגונים למאפייני תהליכי עבודה.

מן הממצאים עולה כי קיימים הבדלים במאפייני התפקיד של המידענים וחוקרי המודיעין, וכן שלמידענים נדרשת עצמאות, אחריות וסמכויות בביצוע איסוף המידע, עיבוד ואף ניתוח המידע עצמו. חוקרי המודיעין אמונים על קביעת המתודולוגיה ליצירת הערכות והפיכת המידע לתוצר מודיעיני, המסייע למקבלי ההחלטות, על ידי צמצום פערי ידע, הצגת נקודות מבט חדשות וסיוע בגיבוש חלופות בקבלת החלטות. כל זאת, תוך התרעה בפני איומים ויצירת הזדמנויות חדשות.

המחקר מעלה את הצורך לנהל את מערך המודיעין התחרותי על פי מודל "המערכות המורכבות המסתגלות", המבוסס על עקרון של מערך מבוזר על ידי פרקטלים המבצעים באופן עצמאי את תפקידם, כאשר המשאבים מבוזרים ומתקיימת האצלת סמכויות (Decentralization) של קבלת החלטות בביצוע המשימות וגם מתבצעת אינטגרציה מתמדת במשאבים, על ידי העברת מידע רלוונטי וקבלת משוב, המאפשרים תיאום בין הפרקטלים.

המחקר מעלה את הצורך לא רק בביזור, אלא גם בניהול האינטגרציה בין הפרקטלים באופן, המאפשר את ניצול המומחיות ואת הערך המוסף של המידענים כבעלי מודלים מנטליים, סכמות קוגניטיביות שונות ואחרות, היכולות לתרום להפקת תוצר מודיעין תחרותי איכותי יותר.

המחקר מעלה את הצורך בהגדרת התוצאה הנדרשת לכל שלב בתהליך ברמת פירוט גבוהה, בכדי לבצע תהליך של בקרה ופיקוח עלהשגת התוצאות הנדרשות. זו הדרך לבחינה של אפקטיביות תהליכית במערך מודיעין תחרותי, המהווה תת מערכת בקרה של הארגון על התשומות והתפוקות מול הסביבה העסקית והתחרותית.

מספר מיון בספריה:
658.47 קלו.תת תשע"ג

מספר מערכת:
002396574