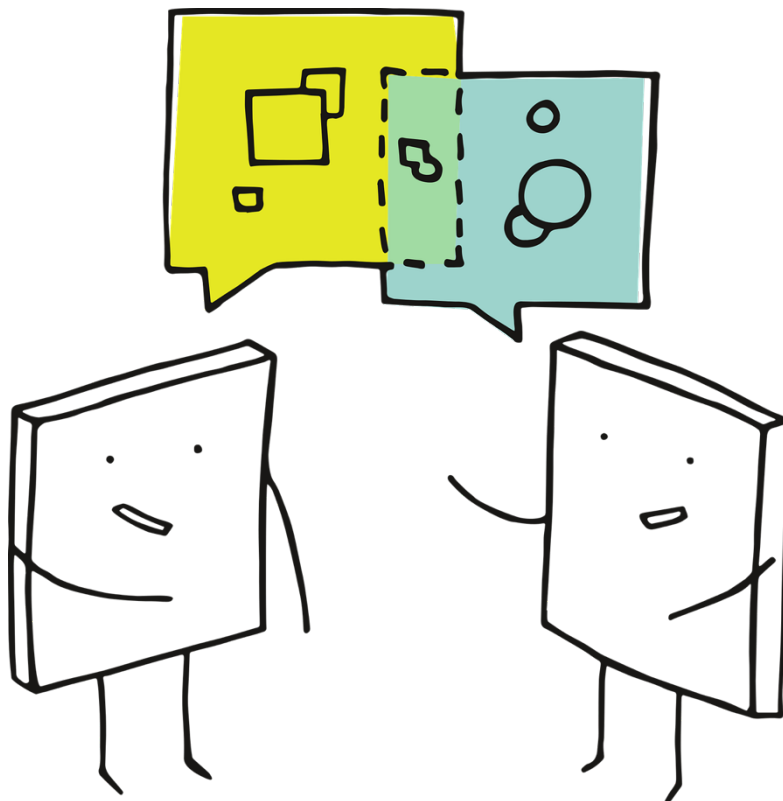


11 ביולי 2023

50 שנה למחדל המודיעיני ביום כיפור: פלורליזם מחקרי בין-ארגוני – האם נכס או נטל לקהילת המודיעין?

תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל



מבוא

ההצעה המרכזית של ועדת אגרנט לצמצום האפשרות של כשלון התרעה על מלחמה, הייתה יצירת פלורליזם מובנה בקהילת המודיעין הישראלית. הפלורליזם שפותח ומוסד אחרי המלחמה, גם אם לא בצורה ישירה תחת שם הקוד הזה, כלל שלושה רבדים ארגוניים שונים – בין ארגוני/שירותי: חיזוק גוף המחקר המדיני של משרד החוץ, כך שיהווה משקל נגד להערכות המדיניות של אמ"ן והקמת גוף הערכה למודיעין שאוסף המוסד (ועדת אגרנט, 1974, עמ' 18-19); בין גופי מודיעין בצה"ל: חיזוק מחלקות המודיעין הפיקודיות, למד"ן ומד"ן כך שיהוו משקל נגד לחטיבת המחקר; ובתוך אמ"ן – יצירת בקרה על הערכות חטיבת המחקר באמצעות מחלקת הבקרה – האיפכא מסתברא.¹ הסיבה העיקרית לשמה פותח פלורליזם ארגוני בתקופה זו הייתה צמצום האפשרות של הפתעה מהסוג של מלחמת יום הכיפורים – טעות בהתרעה מפני מלחמה, ובתוך כך, צמצום הדומיננטיות של המודיעין הצבאי בתחום רגיש זה.

שלוש רמות הפלורליזם ניסו לתת מענה לשתי בעיות אוניברסליות ונצחיות ששורשיהן באבולוציה האנושית – הצורך של הפרט בתפיסה – הגיון המסביר את המציאות, והנטייה האנושית לקונפורמיות – להגעה לקונצנזוס, לצמצום חיכוכים בין חברי קבוצה, ועד לחשיבה קבוצתית/חשיבת יחד. בסיס הרעיון של הפלורליזם הארגוני (בשונה מפלורליזם כתרבות המעודדת הבעת עמדה ביקורתית), היה שגופי מודיעין שונים, שהינם בעלי אוריינטציה ארגונית שונה, יבצעו חשיבה עצמאית ויגיעו, כל אחד בדרכו, להערכת מודיעין, אשר תפגוש את האחרות בעימות תפיסתי אצל מקבל ההחלטות. חשוב להדגיש כי מתקיימת סתירה פנימית מובנית בין רעיון הפלורליזם לבין תפקידו העקרוני של המודיעין לצמצם את אי-הוודאות עבור מקבלי ההחלטות, שכן הפלורליזם מגדיל באופן מסוים את אי-הוודאות, אך נראה שמקבלי ההחלטות מבינים את הצורך במתח מובנה זה. יש לציין, כי ועדת אגרנט לא הייתה הראשונה שהצביעה על הצורך בפלורליזם – קדמה לה הוועדה לבדיקת קהילת המודיעין – ועדת ידן-שרף ב-1963, אשר המליצה לשמר את הביזור בתחום המחקר בקהילה – בין אמ"ן למשרד החוץ, כדי לאפשר מידה

¹ אלו היו לקחים של אמ"ן וחיל האוויר. אין אליהם התייחסות מפורשת בדוח אגרנט.

של ריבוי דעות וגישות במחקר: "רצוי שראש הממשלה יקבל הערכות מדיניות לא מגורם אחד בלבד" (סימן טוב, 2013)².

מטרת המאמר משולשת: ראשית, להציג התפתחות גנאלוגית של העיסוק בתחום בבסיס לדיון על הרלוונטיות שלו כיום. שנית לדון בביקורת על הפלורליזם, על גווייה השונים. שלישית, המאמר ידון בהשפעות אפשריות של שתי מגמות מתמשכות על רעיון הפלורליזם – עליית מרכזיות המודיעין למטרות (ובהקשר זה גם המב"ם), ותהליכים באמ"ן לשילוב הולך ומתהדק בין האיסוף והמחקר. בסיום, יוצעו שיפורים במנגנון הקהילתי בראיה לעתיד.

גנאלוגיה של נושא הפלורליזם

ברובד הבין-שירותי, למרות שהמלצות ועדת אגרנט לא יושמו כלשונן, בעיקר בהקשר ליצירת משקל נגד להערכות אמ"ן באמצעות גוף מחקר של משרד החוץ, הרי שהמוסד פיתח גוף מחקר עצמאי רחב יותר ממה שהמליצה הועדה. השב"כ הקים מחלקת מחקר בעקבות האינתיפאדה הראשונה, הואיל והדרג המדיני קבע שהוא הארגון האחראי למחקר ההתקוממות באיו"ש ואזח"ע. המחלקה הפכה ב-1995 לחטיבת מחקר (גזית, 2003). יש לציין כי גישת מפקד יחידה 848 (8200) יואל בן פורת אחרי המלחמה, הובילה לתפיסת אחריות ההתרעה האישית ב-8200, שהובילה כשלעצמה לפלורליזם דה פקטו בין האיסוף למחקר באמ"ן. אחזור לעניין זה בסיכום, כשאדון בהשפעות תפיסת השילוביות באמ"ן של ימינו, על פלורליזם מבוסס יחסי איסוף מחקר. לאורך השנים עבר המושג, שביסודו עמדה הכוונה המקורית של יצירת הערכות מודיעין להתרעה מפני מלחמה, "מתיחה" לתחומים אחרים, מגוונים יותר, הן בהיבט התוכן והן בהיבט השיטה. לעיתים תחת הכותרת "פלורליזם" התפתחה גם תחרות בין גורמי איסוף או מבצעים, שכן ניתן היה לפרש את הפלורליזם לא רק בהיבט המחקרי, בבחינת "קנאת סופרים".

השתנות תופעת המלחמה, הביאה לדיונים והחלטות בנוגע לחלוקת אחריות בין גופי המודיעין, וזו הוסיפה פנים חדשות לפלורליזם שהיה ממוקד במתקפת הפתע. שינוי אחד היה בהקשר הפלסטיני. באמצע שנות ה-90 נחתמו מסמכים משותפים – מסמך המגנה כרטא השני

² הרקע לכך – הוויכוח בין אמ"ן למוסד על איום הטילים ממצרים.

בין אמ"ן-שב"כ (1998) הגדיר "אחריות מקבילה" בהקשרי התרעה מפני התפרצות אלימות רחבת היקף בזירה הפלסטינית – אחריות זהה בין שני ארגונים להערכה אינטגרטיבית ברמה הלאומית (זאת אחרי שבסוף שנות ה-80, באינתיפאדה הראשונה, האחריות הייתה רק של השב"כ); באמצע שנות ה-2000 בוצעה הסדרה כוללת של חלוקת האחריות בקהילת המודיעין שכללה כמה תחומים בהם שררו חילוקי דעות. סיומו של תהליך זה שארך מספר שנים והובל על-ידי צוות בין קהילייתי, היה בדיון בראשות ראש הממשלה אריאל שרון שעיגן את ההסכמות בין הארגונים וציין מספר מחלוקות שיידרש להסדירן. בתחומי המחקר: האחריות לגיבוש הצי"ח הלאומי, והאחריות המוטלת על המוסד בנושא הערכת איומים בתחום פיתוח נב"ק. נכתב כי אמ"ן נושא באחריות על גיבוש הערכת מודיעין לשם קבלת החלטות בתחום סיכול נב"ק, בין אם הסיכול יעשה על ידי המוסד או על ידי צה"ל, ונושא באחריות על התרעה בנושא זה. המוסד טען לאחריות מקבילה בשני התחומים.³ ההסדרות הרשמיות במסמכים אלו, קיבעו מרחבי חפיפה מחקרית ולעיתים איסופית. מסמכים כאלה לא המשיכו להתעדכן בשני העשורים האחרונים.

ניתן לומר כי נושא ההתרעה מפני מתקפת פתע בצורה של פלישת צבאות ערב ירד באופן מעשי מסדר היום של קהילת המודיעין, עם כניסת סוריה לקואליציה בראשות ארה"ב נגד עיראק ב-2003. בשני העשורים האחרונים עלתה מרכזיותם של אתגרי מודיעין חוצי זירות – כמו לדוגמה הברחות הנשק מאיראן, דרך סודאן, הים האדום, עיראק וסוריה, לעזה וללבנון. גם בעבר היו אתגרים כאלה, אך הם נתפסו משניים ביחס להתרעה מפני מלחמה או בהמשך מפני התקוממות/הסדרה מדינית בזירה הפלסטינית או התגרענות איראן. בה בעת, עלתה חשיבותו של המודיעין האופרטיבי לצרכי תקיפת מטרות, במלחמה או במב"ם. התפתחות זו דחפה לשיתופי פעולה בין גופים, בדפוסי התארגנות שונים (בין הדפוס הוולונטרי של פורום 'מטרה משותפת' בהובלת ה-INSS, לבין התארגנות בין-ארגונית פורמלית בתחומים מסוימים).

50 שנה אחרי מלחמת יום הכיפורים, האירוע המכונן בתחום הפלורליזם, מאמר זה ביקש להציג את התפתחות העיסוק בפלורליזם הארגוני, תוך חלוקה לשלוש תקופות עקרוניות:

³ מסמך פנימי של מערכת הביטחון.

אופן המימוש בהקשר הפלורליזם	לא נדרשת	מחלקת מחקר במוסד, מחלקת מחקר במשרד החוץ, חיזוק מחלקות מודיעין בפיקודים, מחלקת הבקרה באמ"ן (מוצאת מחט' מחקר לכפיפות ישירה לראמ"ן אמצע שנות ה-80), דיוני התרעה יומיים במהלך שנות ה-70	"מגנה כרטא" בין אמ"ן לשב"כ בהקשר הפלסטיני; בין אמ"ן למוסד בהקשר איראן (חלק מספר חל' האחריות בקהילת המודיעין – 2004). מח' בקרה עוסקת בכלל הערכות אמ"ן (לא רק בעניין התרעה)	התנהלות ללא הסדרה. מיצוי חילוקי דעות שנוצרו בתחומים שונים (לדוגמה – בהקשר הגרעין הסורי והאיראני) לצרכי ייבוא, צמצום מח' בקרה, תהליכי שילוב בין ארגוני הפוגעים (לכאורה) בפלורליזם. אחרי 2006: הקמת אגף מודיעין במל"ל, משרד לענייני מודיעין
ההגיון בהקשר הפלורליזם	אין חפיפה מחקרית – אמ"ן מונופול	חפיפה מחקרית לצורכי צמצום הסבירות לטעות במתן התרעה מפני מתקפת פתע	דעיכת ההגיון מבוסס התרעה, עליה בדומיננטיות שב"כ ומוסד בתחומיהם ולכן בצורך בהסדרת חפיפה מחקרית לצרכי פלסטינים וגרעין	בנושאים מסוימים, חיבורים מקומיים בתוך אמ"ן
לב האתגר המודיעיני	התרעה (בעיקר מאז ארוע רותם, 1960) בניין הכוח ותוכניות המלחמה של האיוב	התרעה מפני מתקפת פתע	מודיעין לסיכול פיגועים וניסיונות חטיפה באיו"ש ולבנון, מודיעין אסטרטגי להסדרים; דעיכת העיסוק ב'מלחמה' וכנגזרת בהתרעה	מטרות לתקיפה – בהקשר מלחמה, לצרכי מב"מ. הערכה ממוקדת במניעת הסלמה מול אויבי טרור, מודיעין לתמרון במלחמה
	שנות ה-50 עד ה-70	1973- סוף שנות ה-90		תחילת שנות ה-2000 עד היום

תרשים 1: גנאלוגיה של הפלורליזם הארגוני.⁴

יש לציין, כי קיים גם פלורליזם פנים צה"לי בהקשרי מחקר טק"ק, המבוסס על חפיפה חלקית (חפיה) בין הזירה הטכנולוגית העוסקת במחקר רכש ויצור ולבין למד"ן החוקר היבטי תו"ל, פריסה ועוד היבטים הקשורים ליירוט טק"ק ותקיפתו על הקרקע; קיים פלורליזם המבוסס על מתח דיוני בין חטיבת המחקר למחלקת בקרה (שאיננה כפופה לה אלא לראש אמ"ן); שיתופי פעולה עם גופי מודיעין זרים הם בעיקר בתחומי האיסוף, ובמובן זה ניתן להקבילם לגופים אקדמיים עימם אמ"ן משתף פעולה.

לעיתים חילוקי דעות עם ארגוני מודיעין זרים, הגם שאינם נתפסים כיום כפלורליזם, מאתגרים את התפיסה הישראלית, או גורמים לאמ"ן לבחון את עצמו שוב – לדוגמה לאחר פרסום הערכת המודיעינית האמריקאית (NIA) ב-2007 בה נטען כי האיראנים עצרו את קבוצת הנשק

⁴ יש לציין כי בפועל, הקמת אגף המודיעין במל"ל ומשרד המודיעין הם אירועים שוליים בהסתכלות על המעשה המודיעיני.

במסגרת פרויקט הגרעין ב־2003. בעידן של אתגרים חוצי גבולות ולעיתים גלובאליים, אולי רצוי להוסיף ממד זה לתוך הגדרת הפלורליזם.

לעיתים ישנה התייחסות גם לחופש הבעת העמדה של רח"ט מחקר אל מול הדרג המדיני, גם אם בניגוד לעמדת ראש אמ"ן, כסוג של פלורליזם. כאמור, עם התפתחות אתגרים מודיעיניים חדשים, לרוב, התפתחו במקביל "מעני פלורליזם" מותאמים להם (ראו תרשים 2).

סוגי פלורליזם ארגוני

ממ"ד במשרד החוץ	מוסד	אמ"ן	שב"כ	בין שירותים בקהילת המודיעין	
מודיעין פד"ם - עזה	מודיעין פקמ"ז - אינ"ש	מנה"ז/ מתפ"ש	חט"מ - זירה פלסטינית	שב"כ - מחלקת המחקר	בתחום הפלסטיני
מומחים	מוסד	חט"מ/ זירה טכנולוגית	חט"מ/זירת עומק	בתחום הנב"ק (גרעין כדוגמה)	
		מודיעין פצ"ן	חט"מ/זירה צפונית	בתחום חזבאללה	
		למד"ן	חט"מ/זירה טכנולוגית	בתחום טק"ק	
		מחלקת הבקרה	חטיבת המחקר	מחקרי - כללי	
		גופי מודיעין זרים	אמ"ן	בין לאומי	

תרשים 2: רמות והיבטים שונים של הפלורליזם הארגוני.

טענות בדבר הצורך בפלורליזם התפתחו באופן הדרגתי. סוג אחד החל להתפתח בתקופה השנייה המופיעה בגנאלוגיה ועיקרה היה כי במבחן ההיסטוריה, התפיסה נכשלה. אלוף שלמה גזית, שכיהן כראש אמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים, פרסם ב־2003 מחקר ובו טען כי למרות הקמת גופי המחקר הנוספים, בחינה של שלושת העשורים שבין 1973-2003, מראה רצף של אירועים אותם כלל קהילת המודיעין לא צפתה. גזית ציין שהוא לא מכיר מחלוקות משמעותיות שנוצרו בנושאים השונים (גזית, 2003, עמ' 42).

ראש המל"ל לשעבר עוזי ארד, כתב ב־2004 כי "במשך 30 שנות קיומו לא הניב הפלורליזם הארגוני המודיעיני פרי" (ארד, 2004). בעבודה ייעודית שמחלקת בקרה עשתה ב־2020

להשוואת הערכות שנתיות של השירותים השונים (כולל ה-INSS המורכב ברובו מיוצאי מערכת) היא הצביעה על פערים מאוד מצומצמים בין הגופים והעדר מחלוקת משמעותיות. רמ"ח הבקרה באמ"ן אל"ם (מיל.) דב דל, כתב ב־2023 כי קשה למצוא מחלוקת מחקרית משמעותית שעלתה ממסמכים שהוציאו הגופים השונים באותו נושא, וקשה לזהות הבדלים בעלי משמעות בין הערכות המודיעין השנתיות של הארגונים השונים.

הסוג השני של הטענות, החל התפתח בתקופה השלישית המוצגת בגנאלוגיה, ועיקרו הוא שהפלורליזם הוא כסות לחוסר יעילות משאבית. ראש מחלקת הבקרה לשעבר אל"ם (מיל.) ד"ר שמואל אבן כתב כי למרות התפיסה העקרונית כי פלורליזם הוא עניין חיובי "במהלך השנים נוכחה קהילת המודיעין גם במגבלותיו. במקרים מועטים בלבד הציגו גופי קהילת המודיעין הערכות מודיעין שונות מהותית זו מזו. גם אם הסתמנו בקהילת המודיעין דעות שונות, לא היו בידי ראש הממשלה כלים לדעת כיצד להתייחס להערכות השונות. חסרון מהותי של הפלורליזם היה בכך שהוא חייב פיצול מאמצים ומשאבים (ובכלל זה מומחי מודיעין, שאינם רבים) בין גופים שונים" (אבן, 2007). אבן ועמוס גרנית, כתבו כי "ביטוי קיצוני לרצון ליצור מנגנונים שיפעלו בנפרד זה מזה ניתן בהמלצת ועדת אגרנט, שלפיה יגבש המוסד הערכות מודיעין המבוססות על מידע שאסף בעצמו בלבד, מה שנחשב כיום בלתי הגיוני בעליל. הבדלנות תרמה להיעדר דיון מעמיק בצורך בריכוזיות הנדרשת לניהול הקהילה" (אבן וגרנית, 2009, עמ' 49).

עופר גוטרמן וסא"ל מ' כתבו כי "פרדיגמת הפלורליזם המחקרי היא אולי החסם העיקרי לשותפויות בין גופי המחקר, שכן היא מקדשת בפועל את הבידול ביניהם כאמצעי להבטיח הערכות שונות והימנעות מחשיבת יחד [...] קיימת בעיה של חוסר יעילות מבנית בחסות הפלורליזם המודיעיני. כך, ישנם צוותים של כוח אדם מחקרי בארגונים השונים (כולל בתחומים הזוכים למשאבים מועטים) אשר אמונים על אותם תחומי צי"ח. מעבר לשאלת היעילות הכלכלית של כפילויות בכוח האדם, ישנה בעיה של כפילויות רבות בתוצרי המחקר [...] מעבר לבעיית היעילות, הכפילויות יוצרות גם בעיות של אפקטיביות, הן לגבי תמונת המודיעין הן לגבי הערכת המודיעין. באותם מקרים בהם ישנם הבדלים חשובים בין פרטי תמונת המודיעין שבה מחזיק כל גוף מחקרי, הם אינם משוקפים באופן אינטגרטיבי" (גוטרמן ומ', 2020). חשוב להבחין כאן בין

סוגיות התרעה – בהן יש לעיתים כפילות שניתן לערער עליה, בין האוגדה, הפיקוד, השב"כ והמטכ"ל, ובכלל זה גם כפילות משאבים, לבין סוגיות הערכה אסטרטגיות הדורשות מתח דיוני. סוג שלישי של ביקורת, חוצה את שתי התקופות, ומתמקד בהעדר ישות/גוף שיתמקד באיתור ההבדלים בין ההערכות בנקודת הקצה – יועץ/עוזר למודיעין למקבל ההחלטות אשר ישווה בין ההערכות ויציג את ההבדלים ביניהן או אף יבקש מהגופים הערכה עצמאית ובלתי תלויה בסוגיות מפתח.

הביקורת, על סוגיה השונים, מעידה שהן בדרכי הניהול (ראש אמ"ן, ראש המל"ל) והן בדרכי העבודה, יש ספקות משמעותיים לגבי אפקטיביות התפיסה. בפסקה הבאה אטען כי הביקורת הראשונה שגויה במידה רבה ואחר כך אטען כי הביקורת השנייה מחטיאה עניין מרכזי והוא שימור המנגנון של ריבוי דעות, גם אם לא בהקשר קונקרטי של זירה או אתגר.

פלורליזם – האם הצליח או כשל במבחן ההיסטורי?

טבלה 1 מנסה לתת סימנים כמותיים בהקשרי הצלחה/כשלות של פלורליזם. הכישלון או ההצלחה ימדדו כאן לא מנקודת המבט ה"קלאסית" של קבלת החלטות המבוססת על פרשנות מודיעינית שגויה/נכונה, אלא מבחינת הצלחה התהליכית – האם נוצרה יותר מפרשנות אחת והאם היא: (א). יצרה שיח/ויכוח מפרה בין־ארגוני המודיעין; (ב). האם פערי הדעות עלו לדיון אצל מקבלי ההחלטות, גם אם הכרעתם בסופו של עניין הייתה שגויה.

נקודת המוצא של מאמר זה שונה מזו של המבקרים שטענו כי את כישלון הפלורליזם ניתן להוכיח באמצעות ריבוי אירועים מפתיעים שכלל קהילת המודיעין לא זיהתה. מבקרים אלו כללו ולעיתים התמקדו, באירועים שהיו בשולי "מעטפת האיסוף" של כלל גופי קהילת המודיעין הישראלית, ולכן לטענתי הם פחות רלוונטיים לדיון שלנו. גזית לדוגמה מנה בכישלונות קהילת המודיעין הישראלית את אי צפיית פרוץ מלחמת איראן־עיראק ב־1980, את נפילת חומת ברלין, התמוטטות ברית המועצות, ואירועי ספטמבר 2011 בארה"ב. עוזי ארד התייחס לאירועים דומים. כל אלה, לטענתי, אינם רלוונטיים מהסיבה שתוארה לעיל – הם רחוקים ממרכז העשייה המודיעינית הישראלית, ובין אם הוגדרו בדיעבד כהפתעות או לא, הרי שעקב הפריפריאליות של

התחום לא הוגדרה בו מראש חפיפה מחקרית. בתחומים אלה, מסיבות שונות שיוצגו בהמשך, אולי רצוי לשתף פעולה בין ארגונים. מן הצד השני, גזית מנה אירועים אחרים שהם רלוונטיים לדיוננו ונכללים בטבלה.

הסוגייה המחקרית	גוף א	גוף ב	הדרג אליו הגיעו חילוקי הדעות
1. המדענים הגרמנים במצרים (עמית, 1999, עמ' 125-101)	אמ"ן - אין סכנה ממשית לפיתוח נשק בלתי קונבנציונאלי במצרים	המוסד - יש סכנה ממשית לפיתוח נשק בלתי קונבנציונאלי במצרים	המדעיני (אם כי יתכן שההבדל נבע מכך שראש אמ"ן עמית הבין שבן גוריון מעוניין ביחסים עם גרמניה וצמצם את האיום ואילו ראש המוסד הראל לא הבין זאת)
2. האם יש לעיראק רש"ק כימי (1991) (גלבו, 2012)	חטיבת המחקר - יש	למד"ן - אין רש"ק אפקטיבי	המטכ"ל והדרג המדיני
3. מה גרם לפרוץ האנתיפאדה השנייה (2000) (Barnea, 2021)	בין ארגוני: אמ"ן - הכוונה של ערפאת בתוך אמ"ן: רח"ט מחקר עמוס גלעד - הכוונה של ערפאת. פיקוד מרכז - הכוונה של ערפאת	שב"כ - התפרצות ספונטאנית רז"ר מרכז בחט"מ אפרים לביא - התפרצות ספונטאנית	המדעיני המטכ"ל (אולי אף פחות מזה - ראש אמ"ן)
4. האם פני סוריה למלחמה - אירוע יהודה גיל, 1996	אמ"ן (גלבו, 2000): ראשות חטיבת המחקר: פניה לא למלחמה זירת צפון: פניה למלחמה מודיעין פצ"ן: פניה לא למלחמה	המוסד (בן ארי, 2006) ראש המחלקה הצבאית באגף המחקר: פניה למחטף בחרמון ראש המחלקה המדינית באגף המחקר: פניה לא למלחמה ראש אגף המחקר: פניה למלחמה ראש המוסד: פניה לא למלחמה	הדרג המדיני והמטכ"ל

5.	התעצמות חמאס בעזה לפני מבצע עופרת יצוקה (2008-2009)	מודיעין פד"ם - חמאס מתארגן לפעולה צבאית	חטיבת המחקר - חמאס עסוק בביסוס שלטונו	חטיבת המחקר השתכנעה בטענות מודיעין פד"ם
6.	צוק איתן: חשיבות המנהרות בתפיסת הלחימה של חמאס, לפני מבצע 'צוק איתן', 2014 (מבקר המדינה, 2017). האם נתנה התרעה ל"מלחמה" (דיין, פרי וטוקטלי, 2014).	אמ"ן/חט"ם - לא אתגר אסטרטגי אמ"ן - שב"כ לא נתן התרעה, אלא מידע כללי	שב"כ - אתגר אסטרטגי שב"כ - טען שנתן התרעה בינואר 2014	לגבי מנהרות - הגיע לדרג המדיני
7.	הסכם הגרעין עם איראן - 2014-2015	אמ"ן - העריך שייחתם	המוסד - העריך שלא ייחתם	המדיני

טבלה 1: מקרים בהם פלורליזם הוכיח את עצמו - נוצרו דעות שונות בין ארגונים בקהילת המודיעין או בין

ארגוני משנה בתוך אמ"ן, שאפשרו דיון

תוצאות הניתוח מראה על כמות גדולה יחסית של מקרים בהם, בצורה פורמלית (עמדת ארגון מול עמדה מתחרה של ארגון אחר), או פחות פורמלית (בין בעלי תפקידים בתוך אותו ארגון), הובאו לשולחן הדיונים פרשנויות שונות באותו עניין. זאת, למרות הנטייה של ראשי ארגוני מודיעין ל"חתוך" ולהחליט בין הדעות המתפתחות בתוך הארגונים, מה היא עמדתו הרשמית של הארגון, כתשתית להחלטת מקבלי ההחלטות. מן הצד השני, הניסיון להציג כמעט כל הפתעה מודיעינית ככישלון הפלורליזם, עושה קשר ישיר, ושגוי לטענתי, בין הדברים. שכן במקרים רבים שורשי ההפתעה מצויים בתחומים אחרים, כמו פערי איסוף, כשלים בהעברת מידע בתוך מערכת המודיעין ועוד.

האם הפלורליזם מייצר כפילויות בתחום המשאבים, ופוגע ביכולת המחקר

הכוללת של קהילת המודיעין?

בעבר, טענו אבן וגרנית, ארגוני המודיעין רצו ויכלו ליצור אוטונומיה איסופית לצרכיהם, שגם תרמה לדרישות חיזוק הארגונים שלהם, תוך מחיר משאבי יקר למדינה. כמרכיב משלים, כמענה לחיכוכים בין־ארגוניים, נעשה ניסיון לתחום בצורה מדויקת את גבולות הגזרה והחפיפה ביניהם, ניסיונות שלרוב לא החזיקו מעמד זמן רב (אבן וגרנית, 2009, עמ' 92). נראה שאבחנה זו נכונה והכפילות שנוצרה לאורך השנים אינה תולדה של תפיסת הפלורליזם – יצירת הפרדה מחקרית לשם יצירת דעות שונות, אלא של צרכים מחקריים אותנטיים של ארגונים שונים בקהילה ובתוך אמ"ן המבטאים צורך באוטונומיה ארגונית⁵ וריבוי דעות כתוצר לוואי, אפשרי/תוצאתי למחקר הנפרד אשר יש בו חפיפות חלקיות. הרצון בעצמאות ארגונית, יחד עם ריבוי משאבים יחסי של ארגוני המודיעין, לא דוחף לחשיבה מחודשת על העניין, אפילו כדי, לדוגמה, מחקר נפרד עד נקודה מסוימת ואז כתיבת מסמכים משותפים, שבהם יחודדו ההבדלים בין הארגונים השונים.

הבעיה כיום, כפי שהגדירו אותה גוטרמן וסא"ל מ', היא "מצי"ח לאומי פשוט, מצומצם וסטטי יחסית בעבר הרחוק, הצי"ח הלאומי של ימינו הפך מורכב, נרחב ודינמי מאוד, ומהמודיעין מצופה לענות על הצי"חים הללו באופן איכותי, עשיר ומהיר. מציאות זו – ובמיוחד זיקות הגומלין בין סוגיות הצי"ח השונות – מביאה כיום לכך שכל אחד מגופי המחקר יתקשה לספק באופן עצמאי מענה לצי"חים הנמצאים בתחום האחריות שלו. לדוגמה, צי"ח מסוים בתחום האיראני עשוי להתקשר לסוגיות הנוגעות למדינות המפרץ או לכורדים בעיראק; צי"חים הקשורים במעורבות הסינית במזרח התיכון עשויים להיתרם ממידע על המעורבות הסינית ביבשת אפריקה; צי"ח בתחום הפלסטיני עשוי לחייב ידע עמוק על היבטים בפעילות של גורמי חברה אזרחית באירופה ועוד" (גוטרמן ומ', 2020).

⁵ לדוגמה – הצורך של אמ"ן במודיעין אסטרטגי ביחס לזירה הצפונית ושל מודיעין פצ"ן במודיעין אופרטיבי לזירה זו.

ניתן להתווכח על השאלה האם הצי"ח הלאומי היה בעבר פשוט, או שזהו ביטוי נוסף לנטייה הקבועה ליחס לעשייה של ממלאי תפקידים בהווה מורכבות גדולה מזו שהייתה בעבר. כך או כך, לפי הכותבים, הצורך בשיתופי פעולה לצורך יצירת מודיעין חוצה זירות, המאפיין את עשרים השנים האחרונות, גובר על הרצון להפרדה מחקרית, בעיקר כיוון שבלי שיתופי פעולה, אף גוף בקהילת המודיעין לא יוכל לייצר מודיעין מערכתי שכזה.

הצעה מרכזית בהקשר זה הייתה להוסיף על שיתוף פעולה מלא במידע, הקיים, שיתוף פעולה מחקרי – פיתוח ידע משותף בין גופי המחקר השונים בקהילת המודיעין שיתרמו ליצירתה של תמונת מודיעין והערכה אינטגרטיבית ואיכותית יותר ברמה הלאומית (גוטמן ומ', 2020). הטענות לטובת שיתוף פעולה וסנכרון גובו על ידי הכותבים לרוב על ידי צעדים שננקטו בארה"ב ובבריטניה לשיפור ההכוונה, הסנכרון והתיאום בין הגופים, לאחר הפתעת מתקפת ה-11 בספטמבר 2001, או כגישה כללית המעדיפה הכוונה ותיאום על פלורליזם הנובע מבידול. בשנים האחרונות, היקף האתגרים המודיעיניים והמורכבות שלהם (ריבוי היבטים של האיום, ריבוי אינטראקציות בין שחקנים), דוחפים לשיתופי פעולה איסופיים, כדי למנוע כפילות מיותרת.

השפעת עליית מאמץ המודיעין למטרות והמב"ם על הפלורליזם המחקרי

הדגש שניתן באמ"ן, החל ממלחמת לבנון השנייה ועד ימינו, לייצור מטרות לתקיפה (בעיקר לתקיפת חיל האוויר), השפיע ועדיין משפיע, על ירידת התפקוד הבסיסי של בירור המציאות בהקשרי התרעה מפני מלחמה, אשר סביבו התפתח הפלורליזם, ואחר כך בהקשרי האפשרות של התקוממות/הסדרה בזירה הפלסטינית ומאוחר יותר בהקשר התגרענות איראן. לאמ"ן נוח יותר לספק מודיעין "קשה" לתקיפת מטרות, מאשר להתלבט בפרשנות קבלת ההחלטות בעזה תוך כדי עימותים מוגבלים, למשל בסוגיה האם חמאס מעוניין להסלים או להרחיב את העימות. כאשר מרכיב מרכזי בפעולת הארגון הוא איסוף ומחקר מודיעין אופרטיבי מסוג זה, סביבו לא מתעוררים שאלות וויכוחים טעוני פרשנות המאפיינים את הרובד האסטרטגי, מקומו של הפלורליזם כמרכיב באתוס של הארגון – יורד.

במב"ם, הגם שדיון אסטרטגי על הסלמה אפשרית בעקבות פעולת מב"ם מלווה כל פעולה, הזמן הניתן להתעמקות בחילוקי דעות, אם נוצרו כאלה, לרוב קצר ביותר. במקרה זה אמ"ן יוזם את הפעולה ומציע אותה למקבלי ההחלטות, לעיתים מבצע אותה ואחר כך מעריך את הצלחתה. מעגל פעולה זה, בו לאמ"ן נוצר "ניגוד אינטרסים פנימי" בין תפקודו כאופרטור ותפקודו כמעריך, אינו מעודד ביקורת או ויכוח תפיסתי/פרשנותי על מידע. בנוסף, כאשר התזה השלטת היא למידה תוך כדי חיכוך, בסביבה המאופיינת באי־ודאות ואי יציבות, השערות עקרוניות לגבי תפיסת הפעולה של האויב הופכות לפחות דומיננטיות בשיח המודיעיני.

השפעת תהליכי השילוביות בין האיסוף והמחקר על הפלורליזם

כפי שצוין מעלה, חווית התסכול של מפקד יחידה 848 יואל בן פורת, מכך שידיעות בעלות חשיבות התרעתית גדולה לא הובנו בחטיבת המחקר ערב מלחמת יום הכיפורים, הובילה אותו לפיתוח יכולת "אוטונומית" ביחידתו ולבידול בינה לבין חטיבת המחקר. בעשור האחרון מתקיימים באמ"ן תהליכים בהם ההפרדה ההיסטורית בין האיסוף והמחקר הולכת ומצטמצמת, תוך הידוק ההשפעה ההדדית בין ממלאי תפקידים בין שני התחומים. שיתופי פעולה אד־הוק סביב נושאים מסוימים החלו סביב "בריכות מידע" בסוף העשור הראשון של המאה ה־21; תהליך "שבירת חומות" בין 8200 לגופי המחקר סייע מאוד ביצירת שיתופי פעולה, הקמת "ליבות אדומות" אינטגרטיביות ובהמשך בסיסי אמ"ן משותפים, הם השלבים המתקדמים של תהליך זה.

למהלכי צמצום המרחק בין האיסוף למחקר אלו יכולים להיות שתי השפעות, סותרות במהותן, על היכולת לקיים פלורליזם מחקרי ולנהל ויכוח המבוסס על פרשנות שונה של תוצרי מחקר. הראשונה – צמצום פלורליזם יכול להיווצר בין גופי האיסוף והמחקר, עקב עבודה צמודה ומשותפת היוצרת עמדה משותפת, בשלב מוקדם בתהליך ביחס לתוצרי מחקר. השפעה שנייה – הפוכה – יכולה להיות זיהוי הבדלי גישות/פרשנות בין ממלאי תפקידים מוקדם יותר מבעבר, בדרגי הקצונה הזוטרים, מתוך אותה עבודה משותפת, והצפתם כלפי מעלה מוקדם, יחסית למצב הקודם בו חילוקי דעות כאלה התפתחו בתוך ה"סילו" האיסופי או המחקרי, והדעות עומתו רק בדרג בכיר יחסית – דרגי רז"ר/ראשי חטיבה/מערך.

הפלורליזם הפוטנציאלי בין גופי ההערכה לבין גופי האיסוף בתוך כל ארגון הוא עניין חדש שלא היה קיים בעולם של תהליך האיסוף-מחקר הטורי. לא מדובר כאן על כפילות בין שני ארגונים שעובדים מול אותו צי"ח וגם לא בין שני גופי מחקר – אלא בפלורליזם שמקורותיו הם תפיסות עולם שונות ואתוסים ארגוניים שונים המתבססים על פרקטיקות וכישורים מקצועיים שונים, המתייחסים באופן שונה לפיסות מידע. הפלורליזם הזה יכול לייצר סוג שונה של "עימות" או ויכוח בין ההערכות השונות והסיבות שעומדות מאחוריהן, שיכול לייצר תובנות חדשות.⁶

סיכום והמלצות – הפלורליזם המודיעיני לאן?

מאז מלחמת יום הכיפורים, שבעקבותיה עלה נושא הפלורליזם כמרכיב חשוב במענה קהילת המודיעין לכשל ההתרעה, התרחשו שינויים רבים בסוג האויבים, האתגרים המודיעיניים, דומיננטיות גופי המודיעין בקהילה, שיטות העבודה המודיעיניות ועוד. מאמר זה ניסה לתאר השתנות זו באופן כללי, את השפעתה על תרגום המושג להיבטים ארגוניים ותהליכיים, והתמקד בהשתנות שהתרחשה בעשור וחצי האחרונים.

הביקורת המרכזית על הפלורליזם נגעה לאי האפקטיביות שלה במבחן ההיסטוריה, ולהיותה כסות לכפילות ובזבוז משאבי. בהתייחס לכך, אציע כי הפלורליזם במהותו הבסיסית – יצירת תשתית לדיון מעמיק בפרשנויות חלופיות של המציאות, נדרש כמו בעבר, אך מצריך שינויים. אמנם האתגר ברוב המקרים אינו קיומי כמו בנושא ההתרעה מפני מתקפת פתע על הגבולות (אם כי סכנה של מתקפת פתע ברקטות וטילים קיימת), אך הוא בעל ערך אסטרטגי רב גם בהקשרים כמו מצבה של תוכנית הגרעין האיראנית, כוונות חזבאללה לפתוח בעימות מול ישראל, ומצבה של הרשות הפלסטינית. זו רשימה חלקית של נושאים, בהם רצוי שתהיה למקבלי ההחלטות יכולת לקבל יותר מדעה אחת, במידה וישנם חילוקי דעות בנושא. הדוגמאות ההיסטוריות מצביעות על כך שניתן לייצר דעות חלופיות, והשאלה הנגזרת מכך היא, כיצד גורמים למקבלי ההחלטות לדון בהן ולבחור מתוכן את זו הנכונה. לפלורליזם המחקרי חשיבות רבה גם

⁶ מתבסס על הערתו של סא"ל (מיל) נועם אלון לטיוטת המאמר.

במב"ם, בעיקר כאשר פעולות טקטיות, יכולות לקבל משמעות אסטרטגית אם בעקבותיהן תתפתח הסלמה. הבעיות האנושיות הבסיסיות של צורך בתפיסה ונטייה לקונפורמיות, הטבועות בנו אבולוציונית, מצריכות משקל נגד ארגוני.

הצעה מרכזית לשיפור הפלורליזם, הייתה לכונן מנגנון שישווה את ההערכות השונות ויברר את המחלוקות וחילוקי הדעות בקהילת המודיעין לפני הצגת הערכת המודיעין הלאומית לממשלה. זאת כיוון שב"מצב הנוכחי מתקשה לעתים הקברניט לעמוד על ההבדלים שבין ההערכות השונות ועל הסיבות להם". (גוטרמן ומ', 2020). קיימות מספר חלופות למנגנון כזה. לדוגמה – הדגם האמריקאי בו קיים ארגון גג לכלל גופי המודיעין, המנהל את תשומות האיסוף ותפוקות המחקר, ומתוך כך גם את התחומים בהם יהיה פלורליזם ארגוני ותחומים בהם לא יהיה כזה. דגם אחר הוא הבריטי, בו קיימת ועדה מחקרית משותפת בין־ארגוני המודיעין, מנגנון רופף יותר מאשר האמריקאי (אבן וגרנית, 2009, 65-69).

בישראל הוצע בעבר מענה ביניים, בין המצב כיום למצב האמריקאי, והוא תפקוד מטה הפעיל בשלב האחרון של התהליך – ההצגה למקבלי ההחלטות ושייעודו לעמת בין הערכות הגופים ולחדד פערים ביניהן, אם יש כאלה. ניסיונות להציב גוף/אדם מתכלל כזה בין ראש הממשלה לבין ראשי אמ"ן, המוסד והשב"כ, בוצעו כמה פעמים, בתצורות שונות שכולן כשלו, כיוון שהן אתגרו את מסורת העבודה הישירה של ראשי הגופים מול רוה"מ (ארד ובן־הר, 2016, עמ' 133, 176-177, 184, 296-302). הטלת תפקיד זה על המל"ל, תאפשר טיוב התהליך הקיים, אך כאמור, תסבול בסבירות גבוהה מהתנגדות ראשי הגופים. יתכן כי תפקיד העוזרים למודיעין של רוה"מ ושר הביטחון, צריך לכלול הגדרה ברורה של היבט זה.

בטרם ההמלצות, יש לציין כי למרות הכוונות ליצירת פלורליזם, בפועל הארגון הגדול והדומיננטי בקהילת המודיעין הוא אמ"ן, והגוף המחקרי הגדול הוא חטיבת המחקר. לאורך השנים ניתן לראות כיצד ראשי אמ"ן מגוננים על מעמדם כ'מעריך לאומי', אל מול ניסיונות מוסד ושב"כ לפרק את התואר הכללי למרכיבי משנה לפי יעדי/תחומי מחקר.⁷

⁷ מסמך פנימי בצה"ל העוסק בנושא המעריך הלאומי.

הפתרון למתח בין הצורך ליצור אינטגרציה בין חוקרים העוסקים בהיבטים שונים של הבעיה,

ובין הצורך לפתח הערכות עצמאיות שניתן ליצור בינן תחרות, טמון בהיבטים הבאים:

1. ניהול החפיפה המחקרית הבין-שירותית וזו שבתוך מערכת המודיעין בצה"ל (אמ"ן וגופי המודיעין הפיקודיים והזרועיים) באמצעות מנגנון שוטף ו/או עיתי בו יבחנו תחומי מחקר שחשיבותם בעליה ובירידה, וייקבע מה הם הנושאים המצריכים חפיפה מחקרית מלאה או חלקית, תחומים בהם יילקח סיכון ובהם לא תהיה חפיפה, ותחומים בהם רצוי לאגד כוחות ולבצע מחקרים משותפים. לעיתים המענה יהיה בחפיפה המבוססת על חלוקה גיאוגרפית ולעיתים נושאת, כמו שצוין מעלה בתחום מחקר הטק"ק בצה"ל. תחומים אלו צריכים להיות מצומצמים ככל הניתן, וממוקדים בנושאים אשר רמת הרגישות שלהם לטעות, היא בעלת משמעות לאומית. בשאר התחומים יידרש להילקח סיכון של מחקר המבוצע בגוף אחד. הצעתי היא למסד מנגנון זה ולהוסיף את ההחלטות בתחום ניהול המחקר כסעיף/רובד נוסף למסמך הצי"ח הלאומי.

2. לאור דומיננטיות שירותי המודיעין בישראל ביחס לגופים המדינתיים בהווה ובעבר (מל"ל, משרד לענייני מודיעין, יועץ רוה"מ למודיעין וכדומה), מוצע כי הגוף יהיה ועדה משותפת של גופי המודיעין, שהמלצותיה יעוגנו במסמכי הבנות קהילתיים, שהיו נהוגים עד אמצע שנות ה-2000 ונראה כי ראוי לרעננם.

3. בהינתן שתוצרי האיסוף יהיו נגישים לכולם, ניהול המשאב האנושי נותר המרכיב הבעייתי – מחד, נדרש שיתוף פעולה של זוויות המבט השונות על האתגר, ומאידך, נדרשת עצמאות הערכה. הפתרון הוא שרק בתחומים שבהם הוגדרה נחיצות גבוהה מאוד של פלורליזם – תחומים עם רגישות גבוהה וסבירות גבוהה לטעות, יוגדרו קבוצות מחקר נפרדות, בלתי תלויות ביניהן. קבוצות מחקר אלו יכולות להיות מבוססות על מאפיין ארגוני או יכולות להיות רב ארגוניות, כדי להנות מזוויות המבט השונות הנובעות מהזהות הארגונית, אך הן נדרשות להיות נפרדות. במילים אחרות, הפלורליזם לא ינבע מההבדל בין ארגונים (עם הנטייה לאוטונומיה איסופית שהוא מביא) אלא מהפרדה ניהולית בין צוותים בין-ארגוניים. פתרון אחר אשר נעשה בו שימוש לעיתים הוא הקמת צוות אדום, ייעודי, לבחינת ההערכה שפותחה בגופי המחקר.

- בתחומים בהם הרגישות לטעות הערכה נמוכה, כמות המומחים בכל ארגון נמוכה, וקשה להגיע להערכה מבוססת עקב כך, מומלץ לנסות איגום בין-שירותי של משאבי המחקר.
4. ביסוס הפלורליזם על המצב הקיים והטבעי של ההבדלים בנקודת המבט הארגונית, בלי ניסיון לייצר עמדות מתחרות באופן מלאכותי (למעט בנושאים מאוד ספציפיים – סעיף ג'). למרות שהעמדה הארגונית נתפסת כ"מלכלכת" את "טוהר המחלוקת", למעשה, היא ביסוד המחלוקת וכמו שנכתב בפתיח, הצרכים הארגוניים מהווים בפועל את הבסיס לפיתוח העמדות הארגוניות, שבלעדיהן לא יהיה ויכוח. הפלורליזם המודיעיני נובע באופן ישיר מהבדלי נקודות המבט הארגוניות. כך, בתוך צה"ל, כפי שמפקד פיקוד ורמטכ"ל מפתחים הבנות לגבי אותו נושא מבצעי מזוויות מבט אופרטיבית ואסטרטגית, כך גם גופי המודיעין שלהם. כמו שכתב גזית: "הסיכוי המרבי להגיע להבדלי הערכה יגבר אם ההערכות תוצגנה ע"י ארגונים שונים, הכפופים לקברניטים שונים המייצגים מדיניות שונה והמושפעים גם מן התחרות הבין-ארגונית, שאין לזלזל בחשיבותה." (גזית, 2003, עמ' 44).
5. יצירת תרבות של עבודה משותפת, שתתחיל בנושאים שקל לארגונים לעכלם, כיוון שאינם מאיימים על האינטרסים הבסיסיים שלהם, לדוגמא, תורכיה ומצרים, תחומים בהם עסק פרויקט 'מטרה משותפת'. בתחומים המצויים בליבת העיסוק של ארגוני המודיעין, מוצע להגדיר נוהל בין-שירותי לפיו כתיבת מסמכים משותפים על ידי שני ארגונים או יותר (ברמת הקהילה או בתוך צה"ל) תבוצע כאשר יש ביניהם מחלוקות, תוך שהמסמך המשותף מחדד את הבדלי הפרשנות וההערכה.⁸
6. השילוב המתפתח בין גופי האיסוף והמחקר בתוך אמ"ן, היוצר סביבת עבודה משותפת בדרגים זוטרים, עלול מחד "למצע" את הפוטנציאל לוויכוח פרשני כבר בדרג נמוך, ו"להרוג" אותו לפני הגעתו לדיון בדרגים בכירים, כל שכן הדרג המדיני. מצד שני, הוא יכול ליצור פלורליזם כבר בדרגים זוטרים, אם אלו יעודדו על ידי הדרגים הבכירים לא להגיע לקונצנזוס לצרכי הרמוניה בין-ארגונית, אלא דווקא לחדד את ההבדלים שנוצרו בתהליך בין זוויות המבט הדיסציפלינאריות השונות. ההמלצה היא לבחון באופן יזום את תהליך המחקר המשותף, לא

⁸ הערות רמ"ח בקרה אל"ם (מיל.) דב דל לטיוטת המאמר.

רק בהיבט התוצר, אלא גם בהיבט פוטנציאל פיתוח פרשנויות מתחרות, כדי להבין את השפעת השינוי התהליכי על רמת הפלורליזם.

תודה למעירים: סא"ל (מיל.) עופר גוטרמן, תא"ל (מיל.) יוסי קופרווסר, סא"ל (מיל.) נועם אלון, אל"ם (מיל.) דב דל, אל"ם (מיל.) איתי שפירא, תא"ל בני גל, סא"ל (מיל.) דודי סימן־טוב, אל"ם (מיל.) דודי שטרנברג.

רשימת המקורות:

- אבן, שמואל (2007). "ועדות לבדיקת קהילת המודיעין בישראל מדוע המלצותיהן חוזרות על עצמן ואינן מיושמות?". עיונים במודיעין, כרך א, גיליון 1. עמ' 25-48.
- אבן, שמואל וגרנית, עמוס (2009). קהילת המודיעין הישראלית – לאן? ניתוח, מגמות והמלצות. המכון למחקרי ביטחון לאומי. מזכר 97.
- ארד, עוזי (29 בספטמבר 2004). "סוף עידן הפלורליזם". הארץ.
- ארד, עוזי ובן-הר, לימור (2016). המל"ל: המאבק להקמתה של "המועצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת. דביר.
- בן ארי, יוסי (27 בדצמבר 2006). "מה עושים כשהמודיעין סותר את עצמו?". *Ynet*.
- גוטרמן, עופר וסא"ל מ' (2020). "מפלורליזם מבדל לפלורליזם משתף: הצעה לשינוי פרדיגמה במחקר המודיעיני האסטרטגי". הלכה למעשה, גיליון 6. עמ' 99-109.
- גזית, שלמה (2003). "בין התרעה להפתעה: על האחריות לגיבושה של הערכת המודיעין הלאומית בישראל". מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים. מזכר 66. עמ' 30-38.
- גלבע, עמוס (2000). "חורף גשום – פרשת התרעה בגזרה הסורית-לבנונית בקיץ 1996 ומשהו על יהודה גיל", עיונים מתודולוגיים.
- גלבע, עמוס (2012). "מלחמת המפרץ הראשונה – המודיעין הישראלי ופרשת ראשי הקרב הכימיים העיראקיים". מבט מל"מ, גיליון 62, עמ' 32-38.
- דיין, אילנה, פרי, נעמה וטוקטלי, גלעד (10 בנובמבר 2014). "עובדה חושפת: הידיעות המודיעיניות שהתקבלו בשב"כ חודשים לפני המלחמה". מאקו.
- ועדת אגרנט (1 באפריל 1974). דוח ועדת אגרנט – דין וחשבון חלקי.
- משרד מבקר המדינה (פברואר 2017). התמודדות עם איום המנהרות – דוח ביקורת מיוחד.
- סימן-טוב, דודי (2013). ראשית קהילת המודיעין בישראל: מתחים, ועדות וניצנים של שינוי. עיונים בתקומת ישראל, כרך 23, עמ' 65-85.

● עמית, מאיר (1998). ראש בראש: מבט אישי על אירועים גדולים ופרשיות עלומות. הד
ארצי.

● Barnea, Avner (2021). "Israeli Intelligence, the Second Intifada, and Strategic
Surprise: A Case of "Intelligence to Please"? **International Journal of
Intelligence and counterintelligence.**