

## מקצוע המחקר המודיעיני בישראל - אחרי השבעה באוקטובר

אל"מ (מיל") ד"ר עופר גוטרמן, רס"ן (מיל") ד"ר אופק רימר וסא"ל (מיל") שרית שפירא<sup>1</sup>

הפתעת השבעה באוקטובר מגלמת כשל רב-מערכתי ובתוכו כמובן גם של המחקר המודיעיני. ספרות ההתרעה מלמדת כי הפתעות אסטרטגיות נובעות, על פי רוב, מפרשנות לקויה של מידע קיים ולא כתוצאה מהיעדר מידע. מאמר זה מבקש להצביע על בעיות מבניות ארוכות-שנים במחקר המודיעיני בישראל, אשר סביר להניח כי עמדו ברקע לליקויים שתרמו לכשל הנוכחי. בלב המאמר עומדת הטענה, כי המחקר המודיעיני הוא מקצוע המחייב מומחיות נושאת, מיומנות מתודולוגית ועמידה בנורמות אתיות ובסטנדרטים מקצועיים מחמירים.

נוכח הפערים המשמעותיים שמאמר זה חושף, בין המצב הרצוי לבין המצב הקיים בגופי המחקר של קהילת המודיעין הישראלית, אנו ממליצים על 4 הצעדים הבאים:

- (1) **גיבוש קוד אתי** למקצוע המחקר המודיעיני;
- (2) **הפרדת העיסוק במחקר והערכה מהעיסוק במבצעים ובפעולות השפעה**, כדי לאפשר עמידה בסטנדרטים מקובלים של אובייקטיביות;
- (3) **בנייה של מסלולי קריירה מכווני טיפוח מומחיות**;
- (4) **הקמה של אקדמיה לאומית למודיעין**, אשר תציב את ההכשרות והידע התורתי של המחקר המודיעיני על יסודות מוצקים.

<sup>1</sup> אל"מ (מיל") ד"ר עופר גוטרמן הוא עמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שימש כעוזר למודיעין של המזכיר הצבאי לראש הממשלה ושירת כשלושה עשורים במערך המחקר באמ"ן. רס"ן (מיל") ד"ר אופק רימר הוא עמית בתר-דוקטורט במכון לאונרד דיוויס ליחסים בינלאומיים באוניברסיטה העברית בירושלים, ומתאם הפורום הישראלי ללימודי מודיעין (פיל"ם) מטעם המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, בעשור וחצי האחרון שימש כקצין וכיועץ במערך המחקר באמ"ן. סא"ל (מיל") שרית שפירא היא יועצת ארגונית בכירה ועמיתת מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. כיהנה עד אמצע שנת 2023 כראש מערך מדעי ההתנהגות של אמ"ן, ולפני כן כראש תחום פיתוח ארגוני של יחידה 8200 ויחידות נוספות באמ"ן, ויועצת ארגונית בפו"ם וביחידות השדה בזרוע היבשה. המחברים מבקשים להודות לתא"ל (מיל") יוסי קופרוסר, תא"ל (מיל") איתי ברון, ד"ר אהוד ערן, דודי סימן-טוב, ויתר חברי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין על הערותיהם החשובות.

וְהָיָה כְּעָץ שֶׁתוֹלַע עָלָיו מֵיָמָיו  
וְעַל יוֹבֵל יִשְׁלַח שְׂרָשָׁיו  
וְלֹא יִרְאֶה כִּי יָבֹא חֹם וְהָיָה עָלָיו רֶעֶן  
וּבְשָׁנָתוֹ בְּצִרְתּוֹ לֹא יִדָּאָג  
וְלֹא יִמְיֵשׂ מַעֲשׂוֹת פְּרִי

(ירמיהו יז ח)

## הקדמה

מתקפת הפתע של חמאס ב-7 באוקטובר 2023 היא הפתעה אסטרטגית בסדר גודל של מתקפות הפתע המפורסמות מההיסטוריה של מאה השנים האחרונות דוגמת מבצע ברברוסה (1941), פרל הארבור (1941), מלחמת יום הכיפורים (1973), ומתקפת ה-11 בספטמבר (2001). בדומה להן, מתקפת השבעה באוקטובר היא אירוע מטלטל הן בעוצמת ההפתעה, הן בעוצמת הנזק המיידי לצד המופתע, והן בעוצמת ההשלכות שחוללה ועוד צפויה להמשיך ולחולל, לא רק בישראל, אלא במערכת האזורית והבינלאומית.

אירוע בקנה מידה שכזה מחייב בחינה מקיפה, עמוקה ונוקבת של כל הגורמים שאפשרו את התרחשותו ושל כל המערכות שהיו אמונות על ההתרעה מפניו ועל נקיטת הצעדים הדרושים כדי להיערך אליו ולמנוע אותו. ברי כי בדומה להפתעות האסטרטגיות מן העבר, לא ניתן לתלות את הכשל בגורם יחיד, אלא במכלול של גורמים הקשורים בהתנהלות כלל הדרגים, המדיני, הצבאי והמודיעיני. בתוך קהילת המודיעין, יש לבחון את התנהלות כלל הארגונים, המערכים והיחידות. חשיבות מיוחדת נודעת לעמידה על כשלים בתפקוד של גופי המחקר בארגוני המודיעין, אשר על פי הספרות המחקרית, מתבררים פעם אחר פעם כחוליה החלשה בתהליך המודיעיני. ברוב המקרים, כשלים בהתרעה אינם נובעים מהיעדר מידע, אלא מפרשנות שגויה של המידע הקיים - ואלה נמצאים בתחום האחריות של גופי המחקר.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bar-Joseph, Uri (2011). "The Professional Ethics of Intelligence Analysis". *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 24: 1, 22-43.

תחקור הכשלים שהביאו להפתעה המודיעינית בשבעה באוקטובר יצטרך להתבצע על ידי ועדות חקירה, אשר ייהנו מגישה מלאה לחומרים הרלוונטיים, ויעסקו, בין היתר, בשאלות קונקרטיות הנוגעות להשתלשלות האירועים והנסיבות שהובילו למתקפת הפתע. אולם, מאחר שאף גוף מחקר, בפרט באמ"ן ובשב"כ, לא עמד במבחן ההתרעה, סביר יותר להניח כי מקורות הכשל מצויים בראש ובראשונה בבעיות מבניות, יותר מאשר בבעיות פרסונליות, ארגוניות או מקומיות כאלו ואחרות. לכן, **המסמך הנוכחי אינו עוסק בשאלות אלו, אלא מבקש להישען על היכרות תיאורטית ומעשית עם מקצוע המחקר המודיעיני, ועל בסיסה להציע ניתוח של הבעיות המבניות הפוגמות באיכות המחקר המודיעיני כפי שהוא מתבצע בישראל, ולהבנתנו, מצטרפות לגורמים נוספים שעומדים מאחורי הכישלון המודיעיני.**

### **בלב המסמך עומדות שלוש הטענות הבאות:**

- 1. המחקר המודיעיני הוא מקצוע (פרופסיה), וככזה עליו להתבצע לאור סטנדרטים מקצועיים, פרקטיקות מיטביות ונורמות אתיות שייחודיים למקצוע זה. זאת במיוחד מאחר שהערכת המודיעין הינה אחת הפרקטיקות האינטלקטואליות הסבוכות והמאתגרות ביותר, והיות שמחירי הטעות קשים עד מאוד.**
- 2. השוואה בין המצב הרצוי לבין המצב הקיים בגופי המחקר של קהילת המודיעין הישראלית מלמדת על פערים ניכרים, שאנו מניחים כי השפיעו בדרכים שונות, ישירות ועקיפות, על הכשל ההערכתי.**
- 3. מן הראוי להעמיק בבירור הליקויים והפערים הללו ולשקוד על תיקונים ושינויים נדרשים, כדי לשפר את איכות המחקר המתבצע בארגוני המודיעין במדינת ישראל, ולצמצם את טעויות וכשלי ההערכה בעתיד.**

על בסיס הניתוח אנו ממליצים לאמץ **חמש המלצות ראשיות** לפיתוח המקצוענות של גופי המחקר בקהילת המודיעין הישראלית:

1. **ניסוח קוד אתי** למחקר המודיעיני, שיכלול ערכים, נורמות וסטנדרטים של המקצוע, כבסיס לבנייה של מנגנוני בקרה ואכיפה של הקוד האתי, לגיבוש של נהלים והנחיות תורתיות, ולפיתוח של הכשרות ושל אסטרטגיות כוח אדם.

2. **צמצום העיסוק של גופי המחקר האסטרטגי במודיעין מבצעי, ויצירת הפרדה חדה בין אנשי המודיעין שעוסקים בתיאור המציאות לבין אלו העוסקים בהשפעה עליה**, על מנת לחזק את העיסוק בתיאור המציאות תוך עמידה בסטנדרטים של אובייקטיביות.

3. **חיזוק המומחיות של החוקרים** - בניית קאדר של חוקרים בעלי השכלה רחבה במדעים ההומאניים לרבות מזרחנות, בקיאות במושאי וגזרות המחקר שלהם, ומיומנות בשיטות המחקר המודיעיני. זאת, באמצעות תכנון מסלולי קריירה מקצועיים וייעודיים, לרבות ביצוע תפקידים ארוכים ורכישת תואר שלישי.

4. **הקמת אקדמיה לאומית למודיעין**, אשר תעסוק במחקר ופיתוח של תורת המודיעין ותוביל רפורמה בהכשרות המודיעיני, תוך זיקה עמוקה להוראה ולמחקר האקדמיים של לימודי המודיעין בארץ ובעולם.

5. מתוך ההמלצות הקודמות משתמעת **המלצת-על, הקוראת לניהול על-ארגוני של המחקר המודיעיני**, וזאת גם כחלק מצורך כללי יותר לסגור את החלל הקיים בארכיטקטורה קהילתית של ארגוני המודיעין במדינת ישראל.

הניתוח המוצע כאן מתמקד בעיקר במערך המחקר באגף המודיעין בצה"ל (אמ"ן), וזאת על רקע היכרותנו רבת השנים עם הארגון, שמקנה רמת סמך גבוהה יותר לאמירות ולטיעונים המוצגים כאן. יחד עם זאת אנו מאמינים כי חלק לא מבוטל מהניתוח רלוונטי, עם התאמות כאלו ואחרות, גם לגופי המחקר שמחוץ לאמ"ן, וכן למערכים אחרים באמ"ן מלבד המחקר.

לבסוף, חשוב לנו להדגיש כי הביקורת המופיעה במסמך מגיעה מצד מי ששירתו במערכת בעצמם, מאמינים בחשיבותה ומונעים גם מהערכה קולגיאלית לאנשיה.

## נורמות וסטנדרטים במחקר המודיעיני

המחקר המודיעיני הוא החולייה החשובה אך גם החלשה בתהליך המודיעיני, והכשלים המודיעיניים ברמה האסטרטגית נובעים לרוב כתוצאה מפרשנות שגויה של המידע הקיים, ולא כתוצאה מהעדרו. הספרות מלמדת כי מאחורי רוב הכישלונות המודיעיניים עומד שילוב של אחד או יותר מארבעת הגורמים הבאים: מאפיינים אישיותיים של אנשי המודיעין (בדגש על סגירות מול מידע חדש המתגורר את הקונספציה הקיימת); פערים ביכולות המקצועיות (למשל, אי הכרות עם ההיסטוריה, השפה והתרבות של היריב); הטיות תפיסתיות לא-מודעות, דוגמת הטיית האישור (הנטייה לתת משקל יתר למידע התומך בקונספציה), היוריסטיקות (קיצורי דרך מחשבתיים המשפיעים על הניתוח והחיזוי), או חשיבה קבוצתית (נטייה לא מודעת להתיישר לעמדת יתר חברי הקבוצה, כדי לשמור על השלמות שלה ולהימנע ממחירי הדעה האחרת); ופוליטיזציה של המודיעין, בין אם כדי לתעל את מקבל ההחלטות לעמדה הרצויה על איש המודיעין, ובין אם כדי לרצות את מקבל ההחלטות.<sup>3</sup> הספרות העוסקת בכישלונות מודיעיניים והפתעות אסטרטגיות כוללת הצעות שונות לצמצומן.<sup>4</sup> אנו מבקשים להצביע על חשיבות העיסוק באתיקה של מקצוע המחקר המודיעיני כאחד המנגנונים הבסיסיים להתמודדות עם כשלי הערכה.

הגדרות שונות, מסורתיות וביקורתיות כאחד, למושג מקצועיות שמות דגש רב על נורמות ערכיות ועל מומחיות כמאפיינים של מקצוע, ובכלל זה סטנדרטים של תנאי הכניסה למקצוע, של אופן למידת המקצוע, של קבלת הסמכה או רישיון לעסוק בו, ושל אופי השירות עצמו.<sup>5</sup> בר יוסף (2011)

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> קם, אפרים (1990). מתקפת פתע, מודן.

<sup>5</sup> כך, למשל, הגדרה מסורתית של וילנסקי מצביעה על מספר שלבים של הפיכת עיסוק למקצוע: הפיכתו של העיסוק למקצוע במשרה מלאה, הקמת בתי ספר להוראתו והשתלבותם בהשכלה האוניברסיטאית, ייסודם של ארגונים מקצועיים מקומיים ובעקבותיהם ארגון מקצועי ארצי, חקיקה של המדינה העוסקת ברישוי המקצוע, ובסוף - אימוצם של קודי אתיקה פורמליים. הגדרה ביקורתית של מגלי לרסון מגדירה את המקצועיות כחתימה קולקטיבית של קבוצת מומחים להפוך מידע וכישרון לתמורה כלכלית וחברתית על ידי שליטה מונופוליסטית בשוק ושמידתו במצב תמידי של מחסור. לרסון מתארת את תהליך יצירת הפרופסיה ככולל: סטנדרטיזציה של השירות, פורמליזציה של תנאי הכניסה למקצוע, שכנוע הציבור בנחיצות מונופול של הפרופסיה על העיסוק, והגנה של המדינה על השוק הפרופסיונלי מפני כניסה של חסרי הכשר פורמלי לעסוק במקצוע ומפני בעלי עיסוק מתחרים. זלצברגר, עלי (2001). "קשר המשפטיים הישראלי: על לשכת עורכי הדין בישראל ובעלי בריתה". משפטים לב: 1, 43-93. תחושת הזהות המקצועית והגדרות המקצוע עשויים להיות מושפעים גם מהקשר היסטורי-לאומי, ארגוני ודיסציפלינארי (Anita Fitzgerald (2020). "Professional identity: A concept analysis". *Nursing Forum*, 55:3, July/September 442-472.

אפיין את מקצוע המחקר המודיעיני (על בסיס אימוץ ההגדרות של סמואל הנטיגטון למקצוע הצבאי), ככזה הנשען על מומחיות, המורכבת משילוב ייחודי של ידע ושל מיומנות, אשר נרכשו במשך תקופה ארוכה של השכלה כללית והתנסות ולימוד ספציפיים; אחריות לאומית (במקור - Social responsibility), הנובעת מחיוניותו לתפקוד תקין של החברה והמונופול שלו על סוג השירות הזה; והתארגנותו כקהילה (במקור - Corporateness), שהעיסוק המשותף ותהליכי הסוציאליזציה של חבריה יוצרים ערכים וקודים משותפים, רשמיים או לא-רשמיים, שמעצבים את התנהגות החברים בתוך הקבוצה וכלפי הסביבה החיצונית לה.<sup>6</sup>

ארגונים מקצועיים שונים, דוגמת עיתונאים, רופאים ועורכי דין, מנסחים את ערכי הליבה ואת הסטנדרטים המקצועיים שלהם תחת המסגרת של קוד אתי.<sup>7</sup> הקוד כולל פירוט קצר ופשוט של העקרונות שצריכים להנחות את עבודתם של אנשי המקצוע, והוא נועד להבטיח את איכות העשייה, לצמצם כשלים וטעויות, כמו גם לשמש כמצפן לבניין והפעלת כוח, גיבוש תחושת השייכות וזהות מובחנת של העוסקים במקצוע, ושמירה על המוניטין החיצוני של המקצוע.<sup>8</sup>

גם במקצוע המחקר המודיעיני ניתן למצוא דוגמאות ליישום של קוד אתי. כך, בארצות הברית ובבריטניה התקינו בשנים האחרונות קוד אתי עבור אנשי המחקר, בעקבות כישלונות הערכה משמעותיים (פיגועי ה-11 בספטמבר במקרה האמריקני, וכישלון ההערכה בנושא הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק, במקרה הבריטי). הקוד האתי אומנם מכונה בשם "סטנדרטים אנליטיים", אך בשונה מהמשתמע משמו, הוא אינו כולל רק סטנדרטים של מקצוענות אנליטית (לדוגמה, הפרדה בין מידע להערכה, או הקפדה על הצגה של אפשרויות מתחרות), אלא, בדומה לקוד אתי במקצועות אחרים, הוא מכיל גם ערכי ליבה המצופים מחוקרי המודיעין, דוגמת שמירה על

---

<sup>6</sup> Bar-Joseph, Uri (2011), 'The Professional Ethics of Intelligence Analysis', *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 24: 1.

<sup>7</sup> כללי לשכת עורכי הדין (אתיקה מקצועית), תשמ"ו-1986; תקנון האתיקה המקצועית של העיתונות (ספטמבר 2020); אתיקה רפואית - כללים וניירות עמדה, בעריכת קרני תמי, ההסתדרות הרפואית בישראל, לשכת האתיקה, 2023.

<sup>8</sup> "הקוד האתי מבטא את ערכי היסוד, הנורמות והסטנדרטים המקצועיים הבונים את 'סדר היום' (אג'נדה) של הרופאים חברי הארגון ואת החזון החברתי והמקצועי שלהם. הקוד האתי מייחד ומעצב את הזהות והתרבות המקצועית של הרופאים מול כלל החברה ובעלי מקצועות אחרים. הקוד האתי מנחה את הרופאים להתנהגות ראויה, השומרת על ערכי היסוד של המקצוע, כבודו ומעמדו בחברה. ארגון בעל קוד אתי המיושם באופן פעיל נתפס בעיני הציבור כארגון ראוי, הזוכה למידה רבה של אמון". אתיקה רפואית - כללים וניירות עמדה, בעריכת קרני, תמי. ההסתדרות הרפואית בישראל, לשכת האתיקה, 2023, 16.

עצמאות, א-פוליטיות ואובייקטיביות. גם אצל האמריקנים וגם אצל הבריטים מוגדר, כי הקוד האתי ישמש כבסיס להכשרה מקצועית והשכלה אקדמית רלוונטית (Training and Education), ונקבעו מנגנונים לפיקוח על יישום הסטנדרטים: המסמך האמריקני מגדיר מוסד של נציב קבילות (Ombuds) שכל אנליסט יכול לפנות אליו, גם באופן דיסקרטי, כדי לחשוף עדויות להתנהלות החורגת מכללי הקוד האתי; בבריטניה הוקם צוות בשם PHIA (Professional Head of Intelligence Assessment) בתוך סוכנות המודיעין הלאומית JIO, שאחראי לשמירה על הסטנדרטים המקצועיים של חוקרי המודיעין ושל תוצרי ההערכה המודיעינית.<sup>9</sup>

בישראל, בהעדר ניהול קהילתי של ארגוני המודיעין, אין מנגנון שיפתח ויאכוף קוד אתי למקצוע המחקר המודיעיני אשר יהיה משותף לכל גופי ומערכי המחקר בארגונים השונים. גם בתוך ארגוני המודיעין, מערכי המחקר אינם מחזיקים בקוד אתי. בהתבטאויות ובכתיבה של נושאי תפקידים בכירים מכהנים ובעבר ניתן לאתר התייחסויות לעקרונות אתיים שונים, אך מדובר בהתייחסויות חלקיות, שמבטאות את עמדותיו והעדפותיו האישיות של הכותב (למשל במתח בין הגישה המזרחנית לגישה המדעית).<sup>10</sup> אין קוד אתי רשמי שיבטא תהליך סדור, עמוק (ודינמי) של ליבון מתחים בין סטנדרטים וערכים שונים, הכרעה מקצועית מחייבת בעניינם, ואכיפתם באמצעות מנגנונים ייעודיים. פער זה פוגם, להבנתנו, ביכולת של גופי המחקר במודיעין הישראלי לעמוד ברף העליון של המקצוענות הדרושה.

---

<sup>9</sup> Intelligence Community Directive 203 (2015): [Analytic Standards](#); PHIA, [Professional Development Framework for all-source intelligence assessment](#).

<sup>10</sup> כך למשל בנושא המתח בנוגע לזהותו של איש המודיעין כ"אנליסט או ערביסט" כותב איתי ברון, רח"ט מחקר לשעבר: "הכלים העיקריים של המחקר המודיעיני [...] דומים לאלו שעומדים בבסיס תפיסת 'התקירה המדעית', שבמרכזה עומדים היסודות של הטלת ספק מתמיד וקיומו של יכוח מתמשך. שני אלו, הספק והוויכוח, הם היסודות העומדים במרכז תפיסתי המחקרית". ברון, איתי (2021). המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של שינויים ותמורות. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 13; ולעומתו כותב מיכאל מילשטיין: "את לימוד השפה, ההיסטוריה והתרבות של מושאי המחקר מחליף בהדרגה אוסף של 'תורות', חלקן אקלקטיות למדי, המתהדרות ברצון להצטייר כ'מתקדמות', לפרקים תוך הצגת מיומנויות העבר כ'אנכרוניסטיות'. 'תורות' אלה מתיימרות לספק לחוקר המודיעיני אמצעי להשתלב בשיח הדין בבירור המציאות, בהערכת מגמות העתיד ובייבוש המלצות, כשהן מתעלמות מהצורך בהיכרות מעמיקה עם צורת החשיבה וההתנהגות של גורמים, שאינם נמנים עם התרבות שבה הוא חי". מילשטיין, מיכאל (2017). "לא תשתנה... השתנה, תשתנה: העלמות הבנות העומק אודות מושאי המחקר מעולמם של גופי המודיעין והשפעת התודעה על יכולותיהם ועל הרלוונטיות שלהם". מודיעין הלכה ומעשה, גליון 2, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 59-67.

(1) **האומץ והחובה להביע דעה** - ביטחון פסיכולוגי הוא תנאי הכרחי ליצירת אקלים המעודד הבעת דעה עצמאית וביקורתית כלפי הדעה השלטת, במיוחד עבור חוקרים צעירים. על הביטחון הפסיכולוגי של הפרט משפיעים משתנים אישיותיים, אך גם משתנים ארגוניים-תרבותיים.<sup>11</sup> בשנים האחרונות נעשתה כברת דרך באמ"ן בניסיון להדגיש את חשיבות הבעת הדעה העצמאית כערך מקצועי, אך נדמה כי עדיין מדובר באתגר שאינו פשוט כלל ועיקר - אמ"ן הוא ארגון מודיעיני שכולל בתוכו מאפיינים של מידור והסתרה, ארגון צבאי והיררכי, עם תחרות על משאבים וקידומים ועמדות מפתח, ונשען על מפקדים דעתנים ודומיננטיים, שהטלת ספק בהבנותיהם ובפרשנותם דורשת אומץ רב.

(2) **ענווה מקצועית וחובת הספק** - הטכנולוגיות המתקדמות וההיקפים העצומים של המידע שזורמים בשנים האחרונות במערכות המודיעיניות יצרו לאורך השנים באמ"ן תחושה כללית של "עליונות מודיעינית" ו"ידיעה" של המציאות באופן קרוב למוחלט. בפועל, ייצוג המציאות דרך הידיעות המודיעיניות יהיה לעולם חלקי, חסר ומוטה, בשל מגוון רחב של סיבות הקשורות באופן אינהרנטי ליכולת ההכרה של המציאות האנושית בכלל, ובמסגרת התהליך המודיעיני בפרט. לפיכך, נורמטיבית, נדרשת חזרה מהתחושה המתעתעת של **עליונות מודיעינית ושליטה במציאות, לעמדה בסיסית של ענווה מקצועית והטלת ספק** בחומר הנאסף ובהבנות המתגבשות על ידי אנשי המקצוע, מתוך הנחת יסוד בדבר קיומם של אזורי עיוורון מודיעיניים ומגבלות הערכה. כמובן, קל לדרוש וקשה ליישם זאת, אך הנורמות התרבותיות בגופי המחקר צריכות כל העת לעודד ענווה מקצועית, הטלת ספק, פתיחות לביקורת ולעמדות אחרות, והצגת אפשרויות מתחרות.

(3) **הימנעות מזלזול באויב** - חובה זו נכרכת בענווה מקצועית. מן המידע שכבר התפרסם בתקשורת ניתן להבין כי חלק נכבד מהמידע לגבי תוכנית המתקפה של חמאס היה מוכר

---

<sup>11</sup> Duhigg, Charles (25.2.2016). "What Google learned from its quest to build the perfect team". *The New York Times Magazine*.



ואף הופיע בכתובים. אולם הנכונות והיכולת של חמאס להוציא מתקפה בסדר גודל שכזה לא נתפסו כריאליות, מה שתרם להיעדרן של תוכניות אופרטיביות מותאמות לגודל האיום.

אחת ההשפעות המזיקות של העדר העיסוק באתיקה המקצועית הוא **הישאבות המחקר האסטרטגי לעיסוק אינטנסיבי בפעילות מבצעית**. מדובר בהתפתחות הנוגעת מבחינה נורמטיבית בדילמה ארוכת-ימים בנוגע למקומו הראוי של המודיעין בעיסוק במדיניות, במתח בין אובייקטיביות לבין רלוונטיות: "המחקר האסטרטגי צריך להבין את צורכי המדיניות כדי שיוכל לכוון עצמו לצרכיה, אך קרבה זו לא צריכה להיות גדולה מדי, שמא ייגרם נזק בעטייה לאובייקטיביות המחקר. [שרמן] קנט הרבה לנתח זאת בפסקה בספרו שנקראה בעיית האובייקטיביות והיושרה. המעשה ועיצוב המדיניות, יש להם תמיד כוח מפתה עבור חוקרים, והם עלולים להימשך אליהם יתר על המידה כך שישפיע לרעת מחקרם. אנו רואים שגם בצבא, לחוקרים יש תמיד משיכה אל עניין ניהול המבצעים. זו המשיכה של האינטלקטואלים לאקטיביזם. הנזק העיקרי הכרוך בכך הוא שהמחקר עלול לאבד את האובייקטיביות ואפילו בלא יודעין להיזבק בתפיסה שמצא אצל מעצבי המדיניות או להפוך למוסד לאפולוגטיקה למדיניות מסוימת".<sup>12</sup>

אין "פתרון בית ספר" לדילמה זו, וכמובן שנדרש לנהל אותה תוך מציאת האיזון הנכון בין שתי הדרישות המנוגדות מהמודיעין. בפועל, בתרבות המודיעינית הישראלית, הנטייה להעדיף את הרלוונטיות הייתה תמיד בולטת,<sup>13</sup> אך לאורך שנים היא גברה באופן דרמטי. בשני העשורים האחרונים חל באמ"ן מיקוד ברור וחד בעיסוקים אופרטיביים-יישומיים, או כאלו שנועדו לשרת באופן ישיר "קצה מבצעי", שבהם בולטים העיסוק האינטנסיבי במטרות<sup>14</sup>, במב"מ (המערכה

<sup>12</sup> הרכבי, יהושפט (2015). המודיעין כמוסד ממלכתי. מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 137.

<sup>13</sup> ראו לדוגמה אצל עמית, מאיר (1983). "קהיליית המודיעין בישראל", בתוך מודיעין וביטחון לאומי (בעריכת צבי עופר ואבי קובר), מערכות, 123-132: 123; גזית, שלמה (1983). "הערכות מודיעין והקברניט". שם, 455-473: 462; קופרוסר, יוסי (2007). "רלוונטיות ואובייקטיביות במודיעין". עיונים במודיעין, כרך א, גיליון 1, המכון למחקר הביטחון לאומי, 66-72.

<sup>14</sup> מלחמת לבנון השנייה והלקחים שהפיקו ממנה אמ"ן יכולים אולי להיחשב לקו פרשת המים של "תהליך האופרטיזציה" של המודיעין. הצורך במודיעין מבצעי מדויק ובספיקה רחבה נדרש כבר בעשור הקודם, ככל שצה"ל הלך והגביר את השילוב של נשק מונחה מדויק בארסנל שלו והעמיק את ההתבססות עליו בתפיסת ההפעלה. אולם, תחושת התסכול באמ"ן לאחר המלחמה, מכך ש"לא סיפק את הסחורה" במודיעין לטובת מאמצי האש והתמרון, פתחה את הדרך לעיסוק אינטנסיבי במודיעין למטרות ולתמרון (הלוחמ"מ), לימים עם תוצאות מרשימות בכל קנה מידה, הודות לשילוב בין פריצות דרך מודיעיניות וטכנולוגיות.

שבין המלחמות)<sup>15</sup> ובלוחמה פסיכולוגית וכלכלית.<sup>16</sup> שינויים אלו נבעו מסיבות שונות ובהן אכזבה מתחושת התרומה הנמוכה של המודיעין לצה"ל במלחמת לבנון השנייה, ההזדמנויות שהניב השילוב בין טכנולוגיות חדשות (בדגש על סייבר ובינה מלאכותית) לבין מקורות מודיעין איכותיים ודאטה רבה, הצורך לפצות על הרתיעה בדרג המדיני והביטחוני מכניסה לעימותים צבאיים בעצימות גבוהה, הקושי הגובר להגיע להישגים במלחמות הכרעה ובמערכות תמרון, וכניסתה של הגישה המערכתית לחשיבה ולפרקטיקה המודיעיניים. מעניין לציין כי גם בשב"כ חלה פנייה מודעת של המחקר האסטרטגי לעיסוק ב"קצה האופרטיבי" מתוך החיפוש אחר רלוונטיות<sup>17</sup>.

**המעורבות העמוקה של גופי המחקר האסטרטגי הישראליים בעיצוב מדיניות ובמודיעין מבצעי אינה עומדת בסטנדרטים האתיים שמקובלים כיום בארגוני המודיעין במערב. האחרונים מקפידים על בידול חד בין אנליסטים העוסקים בתיאור המציאות לבין אלו העוסקים בהשפעה עליה, כדי לצמצם סכנות של "התאהבות" בתוכנית או במדיניות של הצד הכחול, כפיית הגיון הצד הכחול על הצד האדום, ובאופן כללי, פגיעה ביכולת להבין את המציאות בצורה האובייקטיבית ביותר. לשון אחר, להבנתנו, העיסוק בהשפעה על המציאות פוגע ביכולת של גופי המודיעין האסטרטגי בישראל לעמוד בייעוד הראשי שלהם - תיאור והבנת המציאות, לרבות משימת ההתרעה למלחמה.**

---

<sup>15</sup> המערכה שבין המלחמות תפסה החל מתחילת העשור הקודם נפח הולך וגדל מהעיסוק של צה"ל, ולמעשה בעיקר מהעיסוק של אמ"ן וחיל האוויר. אמ"ן הפך להיות חלק בלתי נפרד מאופרציה אינטנסיבית ויומיומית כמעט, שמתנהלת לאורך שנים, ובה הוא נדרש לספק מודיעין מבצעי או מודיעין תומך מבצעים. סימן טוב, דודי ושטרנברג, דוד (2022), המב"ם והשתנות "דרך המלחמה של צה"ל". בין הקטבים, גיליון 37, [קישור].

<sup>16</sup> קופרוסר, יוסי וסימן טוב, דוד (עורכים) (2019). "פנת דבר". מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 4 - המערכה על התודעה: היבטים אסטרטגיים ומודיעיניים, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין והמכון למחקרי ביטחון לאומי, 3-6; Riemer, Ofek (2021). "Politics is Not Everything: New Perspective on States' Public Disclosure of Intelligence by States." *Contemporary Security Policy* 42(4), 554-583; Riemer, Ofek and Sobelman, Daniel (2023). "Coercive Disclosure: The Weaponization of Intelligence Revelation in International Relations". *Contemporary Security Policy* 44(2), 276-307.

<sup>17</sup> "לנוכח כניסתם של גורמי הנהלה שלא באו מתחום המחקר", החל בחטיבת המחקר בשב"כ "תהליך של חיפוש אחר גישות מתודולוגיות חדשות שיתאימו יותר למיקומה של החטיבה כיחידת מחקר אסטרטגית הפועלת בתוך ארגון סיכולי-אופרטיבי". התהליך הוביל לבחירה בגישה "פרואקטיבית ועיצובית", אשר "משלבת בין הגישה המערכתית (כתפיסה מובילה) לבין הגישה הפרשנית (כפלטפורמה לעשייה המחקרית השוטפת)", אצל ש. "פרואקטיביות וגישה עיצובית: עקרונות התפיסה המתודולוגית בחטיבת המחקר בשב"כ". מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 2, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 122-126.

מלבד הפגיעה באובייקטיביות המחקרית, ההטייה לעשייה אופרטיבית גוררת עמה **יחס אינסטרומנטלי ומצמצם יותר למחקר**. ראש אמ"ן לשעבר, יהושפט הרכבי, תיאר את אמ"ן כ"קרן קיימת לידיעות"<sup>18</sup>, מושג שמתאר את הצורך של אמ"ן להרחיב את עיסוקיו גם לעניינים החורגים מהצי"ח המיידים והברורים, כדי לקבל נקודות מבט רחבות יותר, וכדי לפתח ידע בסיסי שכנראה אין לו "קצה אופרטיבי" כיום, אך עשוי להתברר כחשוב מחר. יש כמובן גם תועלת כלכלית ברידוד עשייה שאינה מביאה עימה ערך יישומי ברור ומיידים, אך בעולם המודיעיני, **ירידת העיסוק במחקר בסיסי, פגיעה בכיסוי של צי"חים פריפריאליים כביכול** (שמהם מגיעים פעמים רבות השינויים וההפתעות), **והקניית חשיבות פוחתת לביקורת עמיתים** (המכונה בז'רגון המודיעיני "מוסד התיאומים והאישורים") **פוגעים ביכולת ליצור "שלם מחקרי" הדרוש למחקר בסוגיות ליבה**, לרבות התרעה למלחמה הקשורה בניתוח זיקות והשפעות של מכלול נסיבות וגורמים.

אגב כך, ראוי לציין כי עצם ההמשגה הרווחת המבחינה בין תיאור המציאות לבין השפעה עליה, מפספסת את ההבנה כי **בארגוני מודיעין העוסקים ברמה הלאומית, האסטרטגית והאופרטיבית-מערכתית, תיאור המציאות הוא ההשפעה החשובה ביותר על המציאות**. כאשר המודיעין מצליח להבין, להמשיג ולהנחיל היטב את כוונות ויכולות הצד השני - הגיונות הפעולה שלו, התוכניות והכלים האופרטיביים העומדים לרשותו, האינטרסים והשיקולים שלו, הרקע האישי, הארגוני והתרבותי שעיצבו אותם, מנופי ההשפעה האפשריים עליו, נקודות התורפה שלו, וכיוצא בזה - הוא משפיע על המציאות באופן החשוב ביותר, קרי סיוע לקבלת החלטות איכותיות בסוגיות הביטחון הלאומי; וההיפך הוא הנכון, במקרה של כישלונות מחקריים בתיאור המציאות, כפי שלמדנו בשבעה באוקטובר, כמו גם בכישלונות עבר של ארגוני המודיעין בארץ ובעולם.

## **המומחיות המחקרית**

המחקר המודיעיני הוא אחד המאמצים האינטלקטואליים הסבוכים, המורכבים והקשים ביותר לביצוע. חוקרי המודיעין נדרשים להבין את המאפיינים הסינגולריים של אירוע עדכני, ובה בעת

---

<sup>18</sup> יהושפט הרכבי (2015). *המודיעין כמוסד ממלכתי*, מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 42.

לדעת לקשור אותו להבנות קודמות מן העבר; עליהם לצלול אל הידיעות המודיעיניות ואל הניואנסים שלהן, אך במקביל גם לנתח את התמונה הרחבה והשלמה ממעוף הציפור; הם נדרשים להכרות מעמיקה עם מושא המחקר שלהם, ובה בעת ליכולת לנתח אותו מתוך זיקות הגומלין הרבות בינו לבין שלל גורמים אחרים בסביבת הפעולה שלו; עליהם גם להחזיק ברקע עשיר שיאפשר להם לבחון את מושא המחקר מתוך אימוץ של זוויות מבט ומסגרות תפיסתיות שונות; באמצעות ניסיון מצטבר עליהם לדעת את דפוסי ההתנהגות של מושא המחקר כדי לפרש ולצפות אותו, אך באותה נשימה מצופה מהם לזהות את נקודת התפנית שבה מושא המחקר שלהם יחרוג מהדפוסים המוכרים (פרדוקס המומחים).<sup>19</sup> הם צריכים לנתח ולהעריך את הסביבה החיצונית באופן אובייקטיבי ככל הניתן, אך במקביל גם לדעת לחבר את תמונת "הצד האדום" אל ההקשר של קבלת ההחלטות ב"צד הכחול". לכל המורכבות הזו מצטרפת העובדה שהערכת המודיעין לעולם מתבצעת בתנאי אי-ודאות קיצונית, כיוון שהמידע העומד לרשותם של אנשי המודיעין תמיד משקף ייצוג חלקי ומוטה של המציאות (בשל פערי איסוף, או הונאה והסתרה מצד האויב), תמיד נתון למרחב של כמה פרשנויות סבירות, ותמיד פתוח להתהוות של עתידים אפשריים שונים. האתגר של איש המודיעין הישראלי קשה במיוחד, מאחר שהוא פועל בכמה תנאים שונים מאלו של חלק מקהילות המודיעין הזרות: בידוד וחוסר מגע עם האויב, מנטליות שונה מזו של האויב, חומרת האיומים, ריבוי האיומים, והצורך בהסתמכות על יכולות עצמאיות.<sup>20</sup>

ברון (2021) סוקר את שלוש הגישות המרכזיות להתמודדות עם האתגר המורכב של מחקר והערכת מודיעין: **הגישה ההומניסטית** (ה"מחנכת" אצל ברון), הנשענת על מדעי הרוח והחברה ושמה את הדגש על ההכרות האינטימית עם מושאי המחקר; **הגישה המערכתית**, ששורשיה בקונסטרוקטיביזם ובתורת המערכות המורכבות, ושמה את הדגש על פיתוח המשגות, הבנות וידע אופרטיבי ואסטרטגי במשותף עם מקבלי ההחלטות; ו**הגישה המדעית**, שמבוססת על ריאליזם ביקורתי ושורשיה במדעים המדויקים, ששמה את הדגש על כלים ושיטות הדומים לאלו

---

<sup>19</sup> Richard, K. Betts. (2007). *Enemies of Intelligence: Knowledge and Power in American National Security*. Columbia University Press. Ch. 3.

<sup>20</sup> עמית, מאיר (1983). "קהיליית המודיעין בישראל". בתוך *מודיעין וביטחון לאומי* (בעריכת צבי עופר ואבי קובר), מערכות, 123-132: 124-125; יערי, אביעזר (1983). "הערכת מודיעין בתנאים הייחודיים של מדינת ישראל". *שם*, 213-221: 214-215.

הנהוגים במדע, בתהליך שבמרכזו עומדים ספק מתמיד וויכוח מתמשך. ברון מביא את שלוש הגישות, ומציין את המחלוקת בין פרקטיקנים בשאלה איזו מהגישות השונות ראויה לבכורה, כהמשך לדבריו של מייקל וורנר לפיהם "איש עדיין לא הצליח לנסח תיאוריה של מודיעין", וכעדות לכך שהמחקר המודיעיני מצוי במשבר פרדיגמטי. יתכן כי כך הם פני הדברים, אולם כל עוד אין בנמצא מסגרת-על של תאוריה למחקר המודיעיני, הקו שצריך להנחות את המקצוענות במחקר המודיעיני הוא שילוב מקצועי ואיכותי בין שלוש הגישות השונות, אשר מבטא מזיגה בין נקודות החוזק והתועלות של כל גישה, מפצה על המגבלות שלהן, וכל זאת תוך מודעות לסיכונים הקיימים בכל אחת מהן. במילים פשוטות, היכולת לבצע הערכת מודיעין דורשת מומחיות ברמה הגבוהה ביותר, שכוללת בקיאות נושאת, לצד מיומנות מתודולוגית רלוונטית לתחום המחקר ולשלב המקצועי בו נמצא החוקר.<sup>21</sup>

כאמירה כללית ניתן לומר, כי בהשוואה לסטנדרטים התובעניים של המומחיות הנדרשת במקצוע, רמת המומחיות של אנשי המחקר בישראל לוקה בחסר. ראשית, במישור המיומנות המתודולוגית, גופי המחקר בארגונים השונים מתקשים לאכוף על עצמם שימוש בטכניקות מחקר מובנות לארגון הידע ולגיבוש הערכה (מה שמוביל לסכנת הנפילה לחשיבה אינדוקטיבית שתתקשה להתריע על פוטנציאל לתפניות). לא זו אף זו, הם גם מתקשים לעמוד בסטנדרטים מקצועיים מקובלים, כגון ציון רמות ביטחון וסמך, תיקוף אמירות, סימוכין, ארכוב מסמכים וכיו"ב). תחת זאת, ישנה לאורך שנים נטייה לתפוס את המחקר בעיקר כ"אמנות" (בשונה ממלאכה), מה שמאפשר להסתפק בהישענות על "אינטואיציה בריאה" ועל "חושים חדים" של טאלנטים.<sup>22</sup>

**ספציפית באמ"ן, חלה לאורך מספר שנים שחיקה גם של בקיאות נושאת - אין עיסוק אסטרטגי בפיתוח מוקדי ידע לגזרות גאוגרפיות או למושאי מחקר מסוימים, דוגמת איראן, מצרים, חמאס וחזבאללה. כך למשל, ידיעת שפה (ערבית או פרסית), אינה תנאי לעיסוק במחקר, ולרוב המכריע של חוקרי המודיעין אין היכרות עם שפות מזרח-תיכוניות. גם הכשרה בהיסטוריה של האסלאם**

---

<sup>21</sup> ברון, איתי (2021). המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של שינויים ותמורות. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 29-33.  
<sup>22</sup> Shapira, Itai. *The Israeli Idea of Intelligence: Anatomy of the Israeli National Intelligence Culture*. Diss. University of Leicester, 2023. Ch. 9.

והמזרח התיכון אינה תנאי סף לעיסוק במחקר. כשירות ומיומנויות אלו היו רווחות יותר בעשורים קודמים, אך נפגעו לאורך השנים, בשל מספר תהליכי עומק שחלו באמ"ן, בצה"ל ובחברה הישראלית: הצערת הצבא במסגרת מודל הקבע החדש; דפוס המעבריות באמ"ן בעשור האחרון; ירידת המוניטין של הלימודים ההומאניים וההטייה הטכנולוגית; והמשיכה של החוקרים לתפקידים בעולמות הטכנולוגיה וההשפעה, בשל היוקרה הרבה יותר שלהם. כלל התהליכים הללו הובילו לשחיקה של מסלולי הקריירה והפיתוח המקצועי של קציני המחקר.

באופן מיוחד, המעבר ל"מסלול השירות 2016"<sup>23</sup> חולל מספר תופעות מרחיקות לכת בהשפעתן על מגמת שחיקת המקצועיות של אנשי המחקר: קידום בגילאים צעירים (מאוד) לדרג הסא"ל של קצינים מוכשרים אך בעלי ניסיון מקצועי מועט; הסתמכות גוברת על קריטריונים טכניים על חשבון קריטריונים מקצועיים בהחלטות הקידום; תפקידים קצרים יותר (בין שנה וחצי לשנתיים), במטרה לצבור רקורד שיעלה את פוטנציאל הקידום ויפחית את הסיכוי לשחרור ב"שער שני" (נקודת החלטה בנוגע לקידום לסא"ל); ועלייה משמעותית בבקשות של קצינים בדרג הסא"ל לשחרור, המובילה לאיבוד הניסיון והידע שלהם (בין היתר, בשל חוויית מיצוי מוקדמת של השירות בשל גיל הקידום המוקדם, לצד סיבות נוספות כמו איזון בין החיים לקריירה ומיצוי כושר ההשתכרות).<sup>24</sup> בנוסף, העדר אסטרטגיה לפיתוח אנשי מקצוע במסלול מקצועי ולא פיקודי (מוקדי ידע, נגדים) עודדה גם היא, לאורך השנים, פרידה מוקדמת מאנשי מקצוע עם מומחיות חשובה.<sup>25</sup>

מגמה ארגונית נוספת שתפסה תאוצה בעשור האחרון באמ"ן, קשורה במעבריות - עידוד קצינים לבצע תפקידים במערכים שונים של החיל. החתירה למעבריות בין מערכים בארגון רב-פנים ומורכב כמו אמ"ן הינה בעלת ערך, בעיקר בשכבת הפיקוד הבכיר, כדי לפתח מפקדים המועשרים

---

<sup>23</sup> על פי מסלול השירות 2016, שלב הקבע המובהק עם קבלת דרגת רס"ן יימשך לכל היותר עד סיום 14 שנים מרגע הכניסה לקבע. השער הארגוני השני כולל שלוש אפשרויות: א. קידום לדרגת הסא"ל, ב. קידום לדרגת רס"ן בכיר עד פרישה, ג. שחרור בשער שני.

<sup>24</sup> שפירא, שרית וניסנבוים, תמר (2022). עזיבה בדרג הסא"ל - צירוף מקרים או מגמה חדשה באמ"ן?, ענף מד"ה אמ"ן.

<sup>25</sup> שרית שפירא ורותם זכריה (2019). בשביל כוכב נוריד כוכב - היבטים תפיסתיים ויישומיים באסטרטגיית שימור הטלנטים, תחום פיתוח ארגוני, 8200.

בזוויות מבט שונות ומגוונות, שתאפשרנה להם לפעול בקלות רבה יותר בתוך הארגון. עם זאת **אנו רוצים להציע, כי לצד תועלותיו, תהליך המעבריות פגע במומחיות ובמעמדו של המחקר המודיעיני כמקצוע בפני עצמו.** לחלק מתפקידי המחקר מתמנים קצינים שלא גדלו והתפתחו במערך המחקר, מרמת האוגדה ועד רמת המטכ"ל (כשהמעבר אינו נתמך בהכשרות מקצועיות לתפקיד), ולפיכך נעדרים הכשרה בסיסית במחקר מודיעין והיכרות עם הסטנדרטים והנורמות של המקצוע (ולהיפך, חלק מהחוקרים הוותיקים והמיומנים ביותר מתמנים לתפקידים במקצועות מודיעיניים אחרים, ובכך פוגעים בכשירות של גופי המחקר ובהכשרה של הדורות הצעירים).

לצד פערים אלו, שמקורם בתהליכים מהעשור או שני העשורים האחרונים, ניצב פער בסיסי וארוך שנים בכל עולם ההכשרות וההשכלה של אנשי המחקר המודיעיני. בעולם האקדמי ובקרב אנשי מודיעין העוסקים בנושא, ניטשות מחלוקות בנוגע ללימודי המודיעין (Intelligence Studies) באקדמיה: האם מדובר בתחום אקדמי עצמאי (עם מתודולוגיות ותאוריות ייחודיות), או בשדה מחקר רב-תחומי שנשען על תחומים אחרים (דוגמת יחסים בין-לאומיים או היסטוריה); האם האקדמיה היא המקום הנכון לעסוק בהכשרות (Training) של אנשי מודיעין, או שמא על המוסדות האקדמיים להשאיר זאת לגופי ההדרכה של ארגוני המודיעין, ולהתמקד בהקניית השכלה מודיעינית (Education)?<sup>26</sup>

כך או כך, ארגוני מודיעין במערב מקפידים על תפיסת הכשרות מקצועית ושיטתית עבור חוקרי המודיעין. תפיסה זו נשענת על גוף הידע הרחב שנצבר באקדמיה (אשר חלק לא מבוטל ממנו נכתב בידי פרקטיקנים), ועוסקת בפיתוח מקצועי-אקדמי של החוקרים תוך זיקה לממסד האקדמי,<sup>27</sup> עם שלושה מודלים בולטים: א. שילוב אקדמאים וגישות אקדמיות בתוך גופי תורה והדרכה (תוה"ד) של ארגוני המודיעין (לדוגמה, NORIS, בית הספר למודיעין בצבא הנורווגי); ב. תארים אקדמיים ייעודיים למודיעין באקדמיה (כמאתיים תוכניות אקדמיות לתארים ראשון ושני בארצות הברית ובאירופה); ג. אקדמיות לאומיות למודיעין (לדוגמה - NIU של ה-DNI בארה"ב,

---

<sup>26</sup> מיכאל, קובי וקארנבלוט, אהרן (2019). האקדמיזציה של המודיעין במערב, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.  
<sup>27</sup> Arcos et al. (2022), "Navigating the Academic-Practitioner Divide in Intelligence Studies". Arcos et al. (ed.), *The Academic-Practitioner Divide in Intelligence Studies*, Lanham, 1-40.

IAA של JIO בבריטניה, MVNIA ברומניה), שעוסקות בהוראה והכשרות, לצד עיסוק במחקר ופיתוח ידע.

הקשר של ארגוני המודיעין בישראל לאקדמיה שונה מהנהוג במרבית ארגוני המודיעין במערב. במידה רבה השוני נעוץ בחוק גיוס חובה הייחודי לנו, אשר מאפשר להסליל לשורות אמ"ן (ודרכו מאוחר יותר גם ליתר ארגוני המודיעין) את המוכשרים והמתאימים ביותר מבין בני ובנות הנוער שמגויסים לצבא. ארגוני המודיעין במערב שאינם נהנים מחוק דומה, פונים לאקדמיה כמאתר חלופי לגיוס. אולם בעוד מצב זה מקנה לקהילת המודיעין הישראלית את הפריבילגיה של כוח אדם איכותי, חוסר ההזדקקות לאקדמיה כמאתר גיוס מוביל לקשרים רופפים עימה בכל הקשור להכשרה ולפיתוח המקצועי של אנשי המודיעין.

ההכשרות בבתי הספר של ארגוני המודיעין נשענות בעיקר על ידע פרקטי ובמידה פחותה על ידע אקדמי, גם בתחומים בהם התפתח קורפוס של ידע אקדמי רלוונטי. פרט לתוכנית "חבצלות" (עתודה פיקודית של אמ"ן המשלבת לימודים אקדמיים עם הכשרות מודיעיניות), מומחים מהאקדמיה משולבים בהכשרות באופן ספוראדי. כמו כן, ההכשרות המחקריות לרוב נעצרות בשלב הכשרות היסוד, ללא הכשרות מתקדמות בתחום המחקר.

ארגוני המודיעין אומנם מתברכים בכך שרבים מהמשרתים מחזיקים בתארים ראשון ושני, אולם ההשכלה האקדמית שלהם אינה כוללת קורסים אקדמיים או תוכניות אקדמיות בנושאי מודיעין (גם תוכניות אקדמיות שנבנו עבור ארגוני המודיעין, אינן עוסקות בנושאי מודיעין אלא בשדות אקדמיים אחרים). עושה רושם גם שכמות הרוכשים השכלה גבוהה בתחומים של מדעי הרוח והחברה פוחת, על רקע הירידה במוניטין של הלימודים ההומאניים בישראל, לטובת העדפה של לימודים בתחומי טכנולוגיה ומנהל עסקים. מגמה זו אינה עומדת בהלימה לצורך של חוקרי מודיעין, העוסקים בחקר ארגונים וחברות אנושיות, לרכוש השכלה גבוהה, לרבות תארים מחקרניים (תואר שני ושלישי) בתחומים ההומאניים - פילוסופיה, היסטוריה, סוציולוגיה, אנתרופולוגיה, מדע המדינה, יחסים בינלאומיים, אסטרטגיה והגות צבאית, לימודי תרבות, ועוד. תחומי דעת אלו חשובים לרכישת ידע היסטורי שיכול לשמש השראה למחקר עדכני, ולפיתוח



חשיבה תאורטית ומתודולוגית רלוונטית. לצד זאת, ארגוני המודיעין אינם עוסקים, ודאי לא באופן שיטתי ורציף, בפיתוח של ידע תורתי, מעשי או אקדמי, על אודות מקצוע המודיעין ובכללו המחקר המודיעיני.

## סיכום

חטיבת המחקר באמ"ן ויתר גופי המחקר של ארגוני המודיעין בישראל נושאים באחריות לאומית לספק התרעה למלחמה, לצד שלל משימות נוספות בעלות חשיבות לאומית ואסטרטגית. כדי לעמוד במשימותיהם החשובות, על גופי המחקר להוות מופת של מקצוענות, תוך חתירה תמידית ללמידה ושיפור.

במבחן התוצאה, גופי המחקר השונים כשלו במתן ההתרעה למתקפת חמאס בשבעה באוקטובר, ובהטמעה של האיום שתוביל לפיתוח תוכניות הגנה הולמות. נסיבות עגומות אלו צריכות לעורר תהליך בירור מעמיק של מקורות הכשל, ובעיקר להפיק לקחים וליישם **רפורמות** שיביאו את גופי המחקר של ארגוני המודיעין בישראל לעמוד בסטנדרטים המקצועיים הגבוהים ביותר, במטרה לצמצם את הסיכוי לטעויות והפתעות נוספות בעתיד. על בסיס הניתוח אנו מציעים מספר כיווני פעולה אסטרטגיים לפיתוח המקצוענות של גופי המחקר בקהילת המודיעין הישראלית.

**עיסוק באתיקה המקצועית** – אנו מציעים לגבש **קוד אתי** רשמי ומחייב של המקצוע (ערכי ליבה וסטנדרטים מקצועיים), ולהשתמש בו כמצפן לבירור דילמות אתיות-מקצועיות, ולפיתוחם של נהלים והנחיות תורתיות, מנגנוני בקרה, הכשרות ואסטרטגיות כוח אדם.

**מנגנוני בקרה ופיקוח** - בהמשך לעיסוק בקוד האתי, אנו מציעים להקים בתוך ארגוני המודיעין פונקציות של ביקורת. בשונה ממוסד הבקרה הקיים, אשר אחראי לבקרה על הערכות המודיעין (ושגם אותו ראוי לבחון מחדש לאור הישגיו הבעייתיים לאורך חמישים שנות קיומו),<sup>28</sup> פונקציות אלו יהיו אחראיות לבקרה על **תהליכי ותוצרי המודיעין**, כדי לוודא שהם משקפים עמידה בקוד האתי ובנהלים וההנחיות התורתיות המחייבות (למשל, עמידה בהנחיות לתיקוף הקונספציות

---

<sup>28</sup> שטרנברג, דוד ואחרים (2023). פרקליט השטן – מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

בנושאי ליבה אחת לתקופה, תוך שימוש בשיטות מגוונות, עמידה בסטנדרטים של משכי תפקיד, וכיוצ"ב).

**הפרדה בין מחקר לבין השפעה** - אנו ממליצים לקבל החלטות קשות ואמיצות בנוגע לעיסוק של גופי המחקר האסטרטגי במשימות ההשפעה על המציאות, שעיצבו מחדש את פניהם של גופי המחקר עצמם בהיבטים של תיעדוף המשימות והקשב הפיקודי, קצב ותהליכי העבודה, אופי והיקף כוח האדם, ומעל לכל, שינוי בגישה האינטלקטואלית והאובייקטיבית אל הצי"ח, שהחל להיתפס כמושא לפעולה יותר מאשר כמושא למחקר. **העיסוק של גופי המחקר בהשפעה על המציאות, בעיקר בנושא המטרות והמב"מ, הפך לאבן ריחיים על יכולתם לתאר את המציאות.** אין הכוונה לביטול עצם העיסוק במשימות ההשפעה, אלא בהעברתן לאחריות גופים אחרים, קיימים או חדשים.<sup>29</sup>

**חיזוק המומחיות** - אנו מאמינים כי על גופי המחקר של קהילת המודיעין בישראל להציב יעד שאפתני אך חיוני של **בניית קהילת-ידע המורכבת ממוקדי ידע וחוקרים בכירים (Senior Analysts)**. לשם כך נדרש לגבש **אסטרטגיות כוח אדם ופיתוח של מסלולי קריירה ייעודיים לחוקרים**, הן חוקרים הצומחים באופן אורגני מתוך ארגוני המודיעין, והן מומחים המובאים לארגונים מבחוץ. טיפוח קאדר חוקרים מנוסים ומגוונים יישא פרי רק בעוד שנים, אך את זרעיו יש להנביט היום. חוקרים אלו צריכים לצבור ותק בתחומים נושאים וגזרתיים תוך ביצוע קדנציות ארוכות (שלוש שנים לפחות), לצד "טעימות" של תפקידים מחוץ למערך המחקרי עם נגיעה למחקר (למשל, בתפקידי תכנון אסטרטגי, מתפ"ש ועוד) ומעבריות בין גופי המחקר. עליהם לצבור מיומנות מתודולוגית בשיטות מחקר וחשיבה, ולרכוש השכלה אקדמית רחבה (לפחות תואר שני מחקרי ורצוי דוקטורט), הן בלימודי מודיעין והן בקשת של לימודים הומאניים, שתהפוך אותם

---

<sup>29</sup> כך, למשל, ראוי לבחון בראיה רעננה האם מיקום העיסוק במטרות בתוך חטיבת המחקר באמ"ן, מתוך היגיון של קרבה בין אנשי המטרות לאנשי המחקר הגזרתי, מניב ערך מוסף של ממש, כזה המחייב לשמור אותו עדיין בין כותלי החטיבה, בהינתן שמיטת המטרות הפכה מעיסוק מינורי יחסית לעיסוק משמעותי מתוך כלל העשייה של אנשי החטיבה. לפי החלופה שאנו רואים לנגד עינינו, גוף למשימות מודיעין מבצעי יהיה אחראי על בניית המטרות, ועל אספקת המודיעין למבצעי המב"מ, בעוד חטיבת המחקר תהיה מעורבת בשלב התכנון (מעורבות בעיצוב הגיונות הפעולה במב"מ ובבחירת משפחות רלוונטיות של מטרות, אחריות לגיבוש דפ"א אויב), ובשלב ניתוח תוצאות התקיפות (נזק פונקציונאלי ומשמעויות להערכת כשירות אויב, השלכות על תמונת המודיעין).

"לאנשי רנסאנס", המסוגלים ליישם ריבוי של זוויות מבט על תופעה מורכבת. חלק ממסלול הפיתוח שלהם יכול לכלול גם עידוד לבצע תפקידי הוראה באקדמיה, ולשמש כעמיתי מחקר אורחים במכוני מחקר. לשורות המסלול הזה יש לצרף חוקרים המפגינים תשוקה לעניין ונכונות להתפתח בקריירה שכזו, לצד התאמה אישיותית בהיבטים דוגמת פתיחות מחשבתית, חשיבה ביקורתית, יכולת הטלת ספק והימנעות מביטחון יתר.

באשר לאמ"ן, ברי כי מסלול פיתוח המומחים ומוקדי ידע אינו תואם את מודל צבא הקבע הקיים. לכן נדרש לאשר ולתקן מסלול ייעודי באוריינטציה מקצועית ולא פיקודית. במקביל, יש להגדיר תפקידי ליבה המיועדים לאנשי מקצוע מתחום המחקר בלבד (מוקדי ידע ללא מעבריות). גם בתפקידים בכירים, יש חשיבות רבה לייצר בהירות לגבי תפקידים שאין זה נכון לייצר בהם מעבריות, ויש מקום לתעדף בהם עומק על חשבון רוחב.

בתוך כך, גיוון והכלה של כוח האדם, שיעודד פיתוח של אוכלוסייה מגוונת של חוקרים וחוקרות עם שונות גבוהה בפרמטרים השונים, יכול לתרום לא רק בערך החברתי שלו, אלא גם לתועלת מעשית, כפי שמראים מחקרים רבים. בארגוני המודיעין, לרבות גופי המחקר, יש עוד כברת דרך לעשות בנושא.<sup>30</sup>

**אקדמיזציה של לימודי המודיעין** - נדרשת רפורמה של התורה וההכשרות בקהילת המודיעין, תוך זיקה עמוקה להוראה ומחקר של לימודי המודיעין באקדמיה בארץ ובעולם. המלצתנו היא לגבש אסטרטגיה מסודרת של פיתוח תורת המחקר המודיעיני ותפיסת ההכשרות, לפחות בתוך גופי המחקר של ארגוני המודיעין, ובאופן אידיאלי, בהסתכלות כוללת של "מערך המחקר" של קהילת המודיעין כולה. להבנתנו, המודלים הקיימים במערב מתאימים גם לישראל, עם התאמות נדרשות. בכלל זה: החלת סטנדרט אקדמי על חלק מתכני הלימוד של גופי ההדרכה של אמ"ן, שב"כ

<sup>30</sup> כך, למשל, אחוז הקצינות הבכירות (סא"ל ואל"ם) בחט"מ אינו פרופורציונלי לאחוז הנשים הנכנסות בשערי הארגון, קרי, נשים סובלות מתת ייצוג משמעותי בשולחן מקבלי ההחלטות בארגון, לרבות פורום המפקדים הבכירים בחטיבת המחקר. אך מגוון אינו רק מכוון למגדר. הוא כולל בתוכו גם פרמטרים דמוגרפיים- ביוגרפיים כגון: גיל, מקום מגורים, מצב סוציו-אקונומי, מוצא, ובכלל זה משתנים תרבותיים (למשל, מגזרים שונים), משתנים אישיותיים שונים, ועוד. שפירא, שרית (2022). "שנינו שווים פחות או יותר: אמ"ן מנקודת מבט נשית". *מודיעין הלכה ומעשה*, גיליון 7, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 9-18.

והמוסד; הכללת לימודי מודיעין בתוכניות אקדמיות שפועלות בזיקה לארגוני המודיעין, בדגש על תואר שני יוקרתי וייעודי לחוקרי מודיעין בקהילה; והקמת אקדמיה לאומית למודיעין, שתעסוק במחקר אקדמי ופרקטי של המודיעין כמקצוע, בהוראת המודיעין, ובהנחלת הידע באופנים שונים (פרסומים, כנסים וכיוצ"ב) לאנשי מודיעין בדרגים הזוטרים והבכירים.

**ניהול קהילתי של המחקר המודיעיני** - מן ההמלצות הפרטניות לבניית המקצועיות של גופי המחקר השונים, צף ועולה הפער הקיים בניהול על-ארגוני של המחקר המודיעיני בישראל. ניהול המחקר המודיעיני ברמת קהילת המודיעין יוכל להיות אחראי לבניין הכוח של המקצוע, לקביעת סטנדרטים וכללי אתיקה, לפיקוח על מימושם באופן מקצועי, וליצירת אינטגרציה, הצפת מחלוקות וקיום בקרה על הערכת המודיעין בסוגיות ליבה, לרבות בצי"חי ההתרעה למלחמה. המלצה זו קשורה בצורך הכללי יותר לסגור את החלל הקיים בארכיטקטורה קהילתית (מבנה וניהול) של המודיעין במדינת ישראל.