



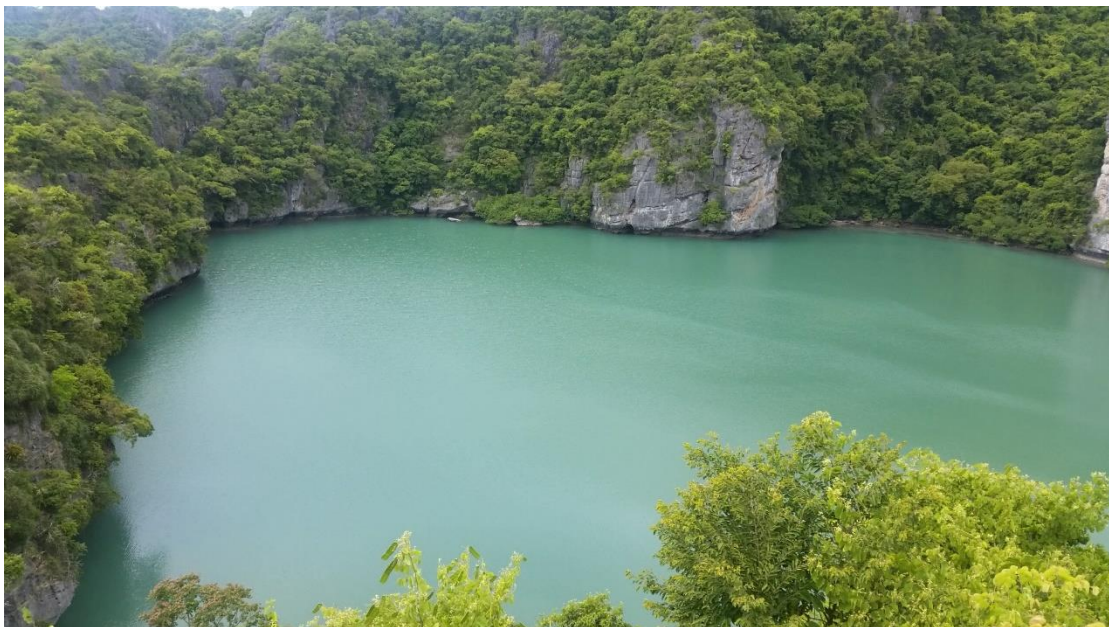
המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

מודיעין ומתודולוגיה מבט מעבר לים

קובץ מס' 5 - מאי 2019



תוכן עניינים

| | |
|----|---|
| 1 | מבוא |
| 4 | הצורך בהבנת התרבות של ארגוני מודיעין |
| 6 | אתיקה ובינה מלאכותית – משמעויות למודיעין |
| 10 | משבר שחיקת כוח האדם בקרב חוקרי קהילת המודיעין האמריקנית |
| 14 | כיצד ניתן לשפר את ערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור ולשם מה? |
| 19 | למה כדאי לשים לב מכוני מחקר? |
| 24 | טכנולוגיות שמבקשות לשנות את העשייה המודיעינית |

מבוא

זהו קובץ הזרקורים המתודולוגי החמישי במספר. קובץ זה נכתב במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין הפועל במרכז למורשת המודיעין ונועד להציג סוגיות מתודולוגיות שונות בשיח המודיעיני בעולם שרלוונטיות לקהילת המודיעין הישראלית. התובנות המוצגות מתבססות על הכתיבה בנושאי מודיעין, ועל השיח המתנהל בקהילה שאנו מנהלים ברשת החברתית.

על פי הזרקורים האחרונים שפורסמו, ניתן לשים לב למגמה ברורה של הצבעה על צורך בשינוי ארגוני במוסדות המודיעין, ובכלל זה שינויים תרבותיים. כפי שהודגם בזרקור "הצורך בהבנת התרבות של ארגוני מודיעין", המבוסס על מאמרו של סבסטיאן ריטג'נס, תרבות מודיעינית היא תחום מקיף שכולל מגוון תחומים. הגדרתם והשוואה ביניהם יכולות לסייע בהבנת השינויים שעל מוסדות המודיעין לבצע. חלק מהשינויים הם מינוריים וכרוכים בעלות נמוכה, וחלקם שינויים מערכתיים הדורשים שבירת דפוסי חשיבה מסורתיים. לשם נוחיות ההצגה, אפשר לחלק את השיח לשני תחומים מרכזיים-

כוח אדם - במספר זרקורים עלה הצורך לשפר את תהליך גיוס כוח האדם העוסק במודיעין כמו גם הצורך לשמר את כוח האדם הקיים. הזרקור "אתיקה ובינה מלאכותית- משמעויות למודיעין", המתבסס על מאמרו של מארק גרייבס דן בשאלה האם נכון לצמצם את מצבת כוח האדם בהינתן כניסת השחקן החדש לזירה- סוכני הבינה המלאכותית. אלה צפויים לבצע ניתוח של חוויות תרבותיות אנושיות, כך שהיפותטית יוכלו להחליף אנליסטים. מספר פוסטים בקהילה דנו בסוגיה הזו, למשל בהקשרי שימוש בבינה מלאכותית באיסוף ויזינטי ואף יוזמות של הDNI להאצת מימוש הטכנולוגיות האלה בעשייה המודיעינית. במקביל, בזרקור: **משבר שחיקת כוח האדם בקרב חוקרי קהילת המודיעין האמריקנית**, המבוסס על מאמרו של דונלד ק. גורדון גר', הודגש כי כוח אדם העוסק במודיעין (פוטנציאלית ופרקטית) מצטמצם כנגזרת של אטרקטיביות הסקטור הפרטי וניהול לוקה בחסר, ונדונה השאלה כיצד ניתן למנוע שחיקה כזו.

כוח אדם



יחסי גומלין - חלק מהזרקורים הפנו את תשומת הלב ליחסי הגומלין של ארגוני המודיעין עם גופים או קבוצות אחרים. כך למשל, הזרקור, שעסק בשאלה "כיצד ניתן לשפר את ערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור ולשם מה?", המבוסס על מאמרה של קארן לונד פטרסן. הזרקור בודק האם הדיכוטומיה בין ארגוני המודיעין לבין האוכלוסייה רלוונטית בעידן הנוכחי, וכיצד שבירתה עשויה להועיל לשני הצדדים. בעקבות הזרקור היה שיח ער בקהילה של המכון. במסגרת השיח הזה, נטען כי כדאי להשתמש ביתרונות היחסיים של הציבור ואף להסדיר את הקשר הזה. עוד על התגובות בסוף הזרקור.

זרקור נוסף שדן בסוגיה מזווית אחרת הוא הזרקור "למה כדאי לשים לב במכוני המחקר?", המבוסס על מאמרו של דארן א. טרומבליי. הזרקור ביקש לבחון שיתוף פעולה ממוסד (ברמה המהותית גם אם לא ברמה הפורמלית) בין ארגוני מודיעין לבין מכוני המחקר. אלה, העובדים בסביבה האזרחית, נתונים להשפעות חיצוניות, והם עלולים להוות צינור לאיומים, דווקא עקב האינטימיות שיש בינם לבין העוסקים במודיעין ולמקבלי ההחלטות.

בנוסף על שאלת שיתופי הפעולה והגדרת גבולות הקהילה המודיעינית, בקהילה נדונה השאלה האם נכון לזנוח לחלוטין את המבנה המסורתי של הקהילה המודיעינית (מחקר, איסוף וכיו"ב) לטובת צוותים משימתיים נושמים.



בהמשך ימבט מעבר לים' תוכלו למצוא הרחבות ותובנות נוספות על הזרקורים ועל דיונים בקהילה, שהוצגו במבוא בקצרה בלבד. כמו כן, תוכלו למצוא דוגמאות לפוסטים שפורסמו בקהילה על טכנולוגיות שמתכתבות עם השאלות שהוצגו במבוא. בנוסף, אנחנו מזמינים אתכם, הקוראים, להציע תחומים שאתם מעוניינים ללמוד על הדיון המתנהל סביבם בספרות המודיעין המקצועית בעולם, כדי שהזרקור יועיל לכם.

ניתן לשלוח התייחסויות לכתובת המייל: methodology.insight@gmail.com



הצורך בהבנת התרבות של ארגוני המודיעין

סבסטיאן ריטגינס¹

הקדמה

המאמר "Explaining the cultures of intelligence", פורסם במרץ 2019 בכתב העת International journal of intelligence and counterintelligence ונכתב על ידי Sebastiaan Rietjens. במאמר, מבקש המחבר להציף לתודעה את הגדרת המושג תרבות מודיעינית, לעמוד על רכיביו ולהשוות בין תרבויות מודיעיניות בגופים המשרתים מדינות שונות. מחבר המאמר גורס שבדומה לכל ארגון ששייך לחברה מסוימת, גם בקרב ארגוני מודיעין שונים נוצרת מערכת של חוקים ושל כללים. מערכת זו, לדידו של מחבר המאמר, מלמדת רבות על פעילות הארגון בעבר, ובמקביל מהווה את עמוד התווך המרכזי עליו תושנת הפעילות העתידית שלו.

הגדרת המושג תרבות

בפתח הדברים מבקש מחבר המאמר להגדיר את המושג תרבות. הוא מציג את הגדרתו של אדוארד ב. טיילור, מייסדה של גישת האנתרופולוגיה התרבותית - "המכלול הכולל את הידע, האמונות, האמונות, הערכים, המנהגים או כל יכולת או התנהגות הנרכשת על ידי אדם כחבר בחברה"². המחבר טוען שהחברה היא המכתיבה את מערכת החוקים והכללים שהוזכרו לעיל, ועל כן הבנת ההבניות החברתיות בכל ארגון היא המפתח להבנת עתידו של יחיד או של קבוצה המוכלים בתוך החברה הזו.

המושג תרבות נחקר בתחומים שונים של האקדמיה, לרבות סוציולוגיה, מדעי המדינה ולימודי ניהול לסוגיהם. עם זאת, מחבר המאמר מציין שבמחקר האקדמי בתחומי המודיעין והביטחון הלאומי, תשומת הלב שניתנה לתרבות מודיעינית היא זניחה, אף שפוטנציאל המחקר בו רב וההזדמנויות שהוא מגלם בתוכו גדולות.

דוגמאות לרכיבים המשפיעים על התרבות המודיעינית

שילוביות תוך-קהילתית ויצירת מבנה הכפוף למנהל אחד

אחד הפרמטרים שעולים מהניתוח שבוצע במחקר הוא מידת הנטייה של ארגוני המודיעין לעבוד בשיתוף פעולה עם גופי מודיעין אחרים בקהילת המודיעין של אותה המדינה. בקצה אחד של הסקאלה ימצא גוף מודיעין שלא עובד כמעט בכלל בשיתוף עם גורמים אחרים בקהילה, ובקצה השני ארגונים שכפופים מנהלתית ומהותית לאותו הגורם, הגם שהם נפרדים. הנטייה לשילוביות בקהילה נוטה לשמר את עצמה, אך יכולה לעבור שינויים בעקבות מחולל חיצוני משמעותי. לשם המחשה, מחבר המאמר מציג את המקרה ההולנדי כאבן בוחן לקהילה שהחלה בצד אחד של הסקאלה, וסיימה בצידה השני.

בשנת 1987 הוחלט בהולנד על הקמת גוף מודיעיני אחד שירכז את הפעילות של שאר הארגונים. עם זאת, בפועל, ארגוני המודיעין של הגופים השונים במדינה שמרו על עצמאות ומידת השילוביות ביניהם הייתה נמוכה מאוד. בשנת 1995, כוח הולנדי הוצב בסרברניצה (בוסניה והרצגובינה),

¹ סבסטיאן ריטגינס הוא פרופסור למודיעין ולביטחון באקדמיה ההולנדית להגנה (The Netherlands Defense Academy). הוא היה שותף לאימונים ולמבצעים באפגניסטן, במאלי וביוון, וכתב במספר רב של כתבי עת מוכרים. כמו כן, הוא שותף בצוות העריכה של כתב העת בו פורסם המאמר.

² Tylor E., *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom* (London: Murray, 1871).

שהוגדרה כאזור יציב שאינו מועד לאלימות, זאת בעקבות היעדר אינטגרציה בידע של ארגוני המודיעין השונים. הכוח כשל בהגנה על האזרחים המקומיים באירועים המכונים "טבח סרברניצה". האירוע, שמתואר כאחד ממעשי הרצח ההמוני הגדולים ביותר באירופה מאז מלחמת העולם השנייה, גרר למעלה מ-7,000 קורבנות. בעקבות האירוע, מעבר לפיטורין של מספר בכירים, שונתה פרדיגמת הכפיפות של ארגוני המודיעין במדינה. כיום הארגונים כפופים ישירות למנהל הגוף האחוד, ומנהלו מדווח ישירות לשר הביטחון. כלומר, המודיעין לא עובר אוטומטית למפקד הגוף אליו כפוף הארגון המודיעיני, אלא דרך הסוכנות האחודה.

שיתוף פעולה בין לאומי

גוף המודיעין נבחן גם במידת שיתוף הפעולה שלו עם ארגוני מודיעין של מדינות אחרות. מידת שיתוף הפעולה יכולה להשפיע על הארגון בשתי דרכים, שתוצאותיהן עלולות להיות הפוכות זו לזו. מצד אחד, גוף מודיעין שעובד בשיתוף פעולה עם ארגוני מודיעין של מדינות אחרות מפתח את יכולותיו ומרחיב את מקורות האיסוף שלו, באופן שעשוי להעשיר את תמונת המודיעין שהוא מייצר. לשם המחשה, לא בכדי החוקרים של המחקרים הקודמים שהוצגו לעיל התקשו לעשות הפרדה בין מאפייניהם של ארגוני המודיעין שבחנו. זאת, משום שרובם חברים בברית נאט"ו, שתחתיה הם מחויבים לשיתוף פעולה מודיעיני.

מצד שני, מחבר המאמר טוען ששיתוף פעולה עלול להפוך לתלות, ובכך להחליש את הארגון המודיעיני. כך למשל, בפינלנד עיקר עיסוקם של שירותי המודיעין היה ונותר רוסיה. כפועל יוצא, ובפרט בזמן המלחמה הקרה, אלה שיתפו פעולה באופן אינטנסיבי עם מדינות מערביות. לאחרונה, נשיא פינלנד העביר ביקורת על המוכנות של ארגוני המודיעין של מדינתו להתמודד עם אתגרי ההווה. את הביקורת הזו ניתן לשייך בין היתר למידה מועטה של עצמאות של הארגונים שבמשך שנים פיתחו תלות בארגונים גדולים יותר של מדינות אחרות.

תחומי העיסוק

במחקר נבדקו לעומק תחומי האחריות של הארגונים השונים וההשלכות שלהם על התרבות המודיעינית של הארגון. מובן שכל ארגון מודיעיני עוסק במספר תחומים בכל רגע נתון. לכן, הדגש בפרמטר הזה הוא על סוג מושא המחקר (אויב, אוכלוסייה וכו') ולא על מושא מחקר ספציפי. אחת הדוגמאות שעולות במאמר לשם המחשה היא ההשפעה שיש לעיסוק בענייני ביטחון פנים על התרבות הארגונית.

לשם המחשה, מוצגת במאמר דנמרק, שאחד היעדים המרכזיים של סוכנויות המודיעין בה הוא זיהוי מקרים של רדיקליזציה של אידיאולוגיות אלימות וטיפול בהם. כך למשל, הממשלה הדנית הורתה לארגוני המודיעין להציג תכנית לטיפול ברדיקליזציה. אלו, הציגו תכנית מקיפה ורבת שלבים בנושא, שכללה שלוש רמות: מניעת הסיכון על ידי פעולות הסברה בקרב אוכלוסיות המועדות להקצנה כמו כאלה במעמד סוציו אקונומי נמוך; מניעת התפשטות בשלבים ראשוניים על ידי שיתוף פעולה עם מורים, עם שוטרים ועם אנשי ציבור נוספים הבאים במגע עם האוכלוסייה; ולבסוף מניעת פעולות טרור. העיסוק בענייני ביטחון פנים הוביל לשינויים רבים בקהילה המודיעינית הדנית. בתוך כך, מידת הרגישות של הארגון לביקורת ציבורית עלתה באופן ניכר. זאת מכיוון שעל הארגון מועברת ביקורת רבה על כך שהתוכנית שלו מופעלת רק על האוכלוסייה המוסלמית, והוא נדרש כפי שצוין לתכנן ולהוציא לפועל פעולות תודעה על האוכלוסייה המקומית.

אתיקה ובינה מלאכותית – משמעויות למודיעין

מארק גרייבס³

המאמר "Shared Moral and Spiritual Development Among Human Persons and Artificially Intelligent Agents" פורסם ב-2017 בכתב העת Theology and Science ונכתב על ידי Mark Graves. המאמר עוסק ברעיון המאתגר מחשבתית של הבניית מסגרת אתית-מוסרית משותפת לבני האדם ול"סוכנים" המבוססים על טכנולוגיות הבינה המלאכותית.

בשנים האחרונות מגמת הבינה המלאכותית (להלן: Artificial Intelligence – AI) תופסת תאוצה ובין היתר, גם קהילת המודיעין מושפעת מהשינויים הטכנולוגיים בתחום ה-AI, שצפויים להרחיב את מעגל השפעתם עם הזמן. לטענת כותב המאמר, ההתקדמות הטכנולוגית מאפשרת במידה מסוימת את האופציה ליצירת "סוכנים" המבוססים על AI בתוך עשורים בודדים. לפיכך, יש צורך בפיתוח מוסריות רוחנית משותפת של בני האדם וסוכני הבינה המלאכותית, שככל הנראה יעסקו זה לצד זה בתחומים שונים, ובהם גם בתחומי המודיעין.

בהנחה שאינטליגנציה המלאכותית תעלה על האינטליגנציה האנושית - האם יוגדרו כללי אתיקה ותיאולוגיה חדשים?

במסגרת מחקר שנערך נשאלו 170 חוקרי AI, במהלך השנים 2012-2013, באיזו שנה יופיעו מכונות בעלות אינטליגנציה השווה לזו של בני האדם (Human-Level Machine Intelligence – HLMI). לאחר שכלול התשובות, השנה הממוצעת הייתה 2040. לטענת גרייבס, השלב שיגיע לאחר מכן יהיה "התפוצצות אינטליגנציה", כלומר כאשר הבינה המלאכותית תעלה על האינטליגנציה האנושית. שלב זה עשוי להתאפשר בזכות התפתחות טכנולוגיית למידת מכונות, שבמסגרתה כבר כיום מכונות AI משפרות ומלמדות את עצמן בתחומים מוגבלים.

לטענת חלק מהחוקרים, "התפוצצות אינטליגנציה" תוביל לטכנולוגיה ייחודית, שתהיה בלתי מובנת עבור בני האדם. הם טענו כי הופעתן של מכונות בעלות אינטליגנציה, העולה על זו האנושית, יופיעו כבר ב-2045. זאת, לעומת התחזיות במחקר שהוצג מעלה, שצפו כי מכונות מסוג זה יופיעו רק 30 שנים לאחר הופעת ה-HLMI, קרי ב-2070.

אומנם מועד ההתרחשות של שינויים אלו איננו וודאי, אך כל עוד קיים סיכוי שהטכנולוגיה מתקדמת לסוכנים המבוססים על AI בעלי HLMI, ואף בהמשך בעלי אינטליגנציית על, יש לחקור את האתיות והתיאולוגיות העולות מנושא זה.

כיום, טכנולוגיות הבינה המלאכותית חסרות את המרכיב האנושי, המסוגל ליצור אינטראקציה חברתית עם הסביבה החיצונית, אותו בני האדם לומדים כבר בילדותם. חוקרי הבינה המלאכותית טרם גילו כיצד להציב את התרבות במרכז טכנולוגיית למידת המכונות, שעשויה לאפשר ליצור סוכני HLMI המסוגלים ללמוד ולקחת חלק בתרבות האנושית. יחד עם זאת, "כישלונות" ה-AI-

³ מארק גרייבס הוא חוקר ב-Travis Research Institute במחלקה לפסיכולוגיה ועמית מחקר בחוג למדעי הרוח והחברה במכון הטכנולוגי של קליפורניה.

הובילו לפיתוחים טכנולוגיים משמעותיים, ובהם התעלות ה-AI על האינטליגנציה האנושית במספר תחומים ספציפיים ובהם אבחון מחלות מתמונות רפואיות, שחמט ועוד.

כפי שפיתוחים בטכנולוגיית AI מניעים פיתוחים נוספים לכיוון HLMI, כך ההתקדמות בחקר מדעי המוח, מהפכת המידע שאפשרה בסיס נתונים עצום, מהירות חומרת המחשב ופיתוח מודלים ממוחשבים המציגים תהליכים המתרחשים במוח, יניעו את פיתוחם של סוכנים בעלי אינטליגנציית על. פיתוחים אלו חשובים במיוחד לצורך התמודדות עם האתגרים הניצבים כיום בפני כלל המגזרים, וקהילת המודיעין בפרט. כך, אתגרי מהפכת המידע, ובהם הצורך בהתמודדות עם גידול אקספוננציאלי של המידע הובילה לכך שהאינדקס של Google כולל כיום מעל טריליון דפי אינטרנט. אף אדם או קבוצת מומחים לא מסוגלים לעבד את כמות המידע הזו, ולכן רק מכוונת המתקרבות ל-HLMI יוכלו להתמודד עם אתגר זה. האתגר יחייב את קהילת המודיעין, שמתקשה להתמודד עם הצפת הנתונים, לשלב טכנולוגיות HLMI במסגרת דיסציפלינות האיסוף והמחקר. לאור הגידול האקספוננציאלי, ככל שהזמן עובר כך תהיה חשיבות גוברת לשילוב טכנולוגיה זו, שתדרוש התמודדות עם שאלות אתיות ומוסריות.

נושא האתיקה בבינה מלאכותית כבר החל להיבחן בפרספקטיבות שונות. הצלחת פיתוח טכנולוגיות HLMI ככל הנראה תוביל למכוונות בעלות אוטונומיה משמעותית ויכולת לעסוק, לפחות בהיבטים מסוימים, בעולם האנושי. לפיכך, כיום מתפתח תחום חדש המעניק למכוונות עקרונית אתיים או שיטות חשיבה, כדי שיוכלו לפתור בעצמן דילמות אתיות ולקבל החלטות באופן מוסרי. הצורך הבהול באתיקה בקרב מכוונות אוטונומיות בא לידי ביטוי בעיקר במסגרת פעילויות צבאיות ומודיעיניות. בשנה שעברה בכנס של האו"ם בנושא נשקים קונבנציונאליים נערך דיון נרחב בנושא אתיקה בנשקים אוטונומיים. מסקנות הדיון מבטאות את החשש מפני השימוש בכלי נשק אוטונומיים וקובעות כי השליטה על מערכות הנשק חייבת להישאר בידי בני האדם, זאת בכדי להבטיח את הציות לדין הבינלאומי ועמידה בסטנדרטיים אתיים. לטענתם, קבלת החלטות על ידי AI עשויה לתרום ולאף להשיג תוצאות טובות יותר בתחומים מסוימים, אך אין לאפשר למכוונות לקבל החלטות בנוגע להרג של אדם אחר. אוטונומיה במערכות נשק קטלניות עשויה להעלות בעיה אתית חמורה בנוגע ליעד התקיפה. כלומר, מערכות הנשק יוכלו לפעול באופן עצמאי לפגיעה באזרחים במקום בלוחמי האויב. יצוין, כי סוגיה זו מעלה גם שאלות בנוגע ליכולת החיזוי של בני האדם, משום שיהיה קשה לקבוע מתי מערכת הנשק האוטונומית תבצע מתקפה. לבסוף, נקבע בדיון כי על המדינות לפעול בדחיפות לקביעת מגבלות על מערכות נשק אוטונומיות⁴.

סקרי דעת קהל שנערכו הצביעו על התנגדות כללית למערכות נשק אוטונומיות. גם משרד ההגנה של ארה"ב הביע התנגדות, ונטען כי ארה"ב איננה מעוניינת בנשק ש"מקבל החלטות בעצמו". לדברי סגן שר ההגנה האמריקני לשעבר, צבא ארה"ב מעוניין להשתמש בבינה מלאכותית באופן מצומצם בלבד, קרי במערכות נשק בעלות סט פעולות מוגדר ומצומצם. כיום בפנטגון קיים צוות The Algorithmic Warfare Cross-Functional Team, שמפתח מכוונות AI שתומכות בלבד באופן קבלת ההחלטות האנושי ולא מחליפות אותו⁵.

⁴ International Committee of the Red Cross. (April 13, 2018). Ethics and Autonomous Weapon Systems: An Ethical Basis for Human Control. Geneva: UN. Retrieved January 8, 2019, from: <https://goo.gl/fh7ENF>.

⁵ Boyd, A. (October 31, 2018). Pentagon Doesn't Want Real Artificial Intelligence in War, Former Official Says. Defense One. Retrieved January 8, 2019, from: <https://goo.gl/qr7NVN>.

כיצד נצליח להימנע מפעולות אלימות והרסניות מצד "סוכני" הבינה המלאכותית?

בכדי להימנע מיצירת סוכני AI, שמסוגלים להרחיק עצמם מבחינה קוגניטיבית ומוסרית מבני האדם, ייתכן כי קיים צורך לספק עבורם פרספקטיבה ומוטיבציה ליצור קרבה, שבאה לידי ביטוי אצל בני האדם באמפתיה. יצירת ערכים משותפים והרמוניה עם סוכני ה-AI עשויים לתרום לבני האדם, משום שביחד יוכלו בני האדם והסוכנים לחקור צורות נוספות של אינטליגנציה לקראת יצירת קהילה משותפת, שתושתת על ערכים אתיים זהים. המאמר מציע שלושה ערכים מרכזיים המעודדים פיתוח יחסים אתיים בין בני האדם וסוכני ה-AI:

- **גם לבני האדם וגם לסוכני ה-AI יש את הזכות להתקיים ולהחזיק ערכים** - גם אם באופן מפורש טכנולוגיות ה-AI לא מסוגלות כיום להחזיק ערכים, הן כוללות לעיתים קרובות ערכים מרומזים. לדוגמה, נהיגה ברכב בבטחה, איסוף דגימות מדעיות מעניינות בזמן שיטוט בכוכב אחר, חיפוש אחר ניצולים באתר אסון ושרידות.
- **גם בני האדם וגם סוכני ה-AI לא צריכים להתנגד לזכותו של האחר להחזיק בערכיו, גם אם הערכים מתנגשים זה עם זה.** זאת, כל עוד הערכים לא מתנגשים עם הזכות להחזיק ערכים.
- **בני האדם וסוכני ה-AI צריכים לתקשר ולנסות להבין את הערכים של הצד השני, ללא קשר אם הצדדים מזהים עם הערכים של האחר** – הצורך לתקשר ולהבין את הערכים של האחר יתרום לתפקוד המוסרי של סוכני ה-AI.

לטענת כותב המאמר, הגורמים שצריכים להבנות את הערכים הללו אל מול סוכני הבינה המלאכותית הם מומחים בלבד ולא כל הקהילה. הסיבה לכך היא שלציבור אין יכולת לעצב מסגרת אתית שלמה, עמידה ואמינה לקהילות אנושיות בכלל, ולקהילות המשלבות סוכני AI בפרט. אם תרצה בכך, תוכל קהילת המודיעין לעצב ולהבנות מסגרת אתית שלמה מסוג זה על ידי מומחי ה-AI שבידה, תוך שילוב עם מומחים מהאקדמיה ומהמגזר העסקי. היתרון העיקרי בעיצוב המסגרת על ידי קהילת המודיעין עצמה טמון בעובדה כי לקהילת המודיעין ישנם צרכים גלובליים לצד צרכים ייחודיים. כלומר, מצד אחד קהילת המודיעין צריכה להתמודד עם אתגרים גלובליים כמו אתגרי עידן המידע איתם מתמודד גם המגזר העסקי, ומצד שני יש לה צרכים אישיים וייחודיים, שנוגעים לסוגיות מודיעיניות ספציפיות. באופן הזה, תוכל קהילת המודיעין להתוות מלכתחילה את התיב הרצוי עבורה כדי להתמודד עם שני סוגי האתגרים בכל הנוגע לאתיקה ובינה מלאכותית, ולא להיות מובלת על ידי המגזר העסקי.

כיצד יוכלו בני האדם והמכוונות לתקשר כך שיבנו ביניהם מערכת יחסים הדדית המבוססת על ערכים מוסריים ואתיים משותפים?

לטענת כותב המאמר יש להתייחס לדרך התקשורת בין בני האדם והמכוונות לא רק באופן הבסיסי ביותר, אלא לשיח שיוצר משמעות עבור האדם. יצירת משמעות כוללת את מכלול השאיפות התרבותיות והאנושיות בהקשרן ההיסטורי, כלומר יצירות אומנות, ספרות וטכנולוגיה; שיפוט מוסרי ואתי; והשאיפות וההתחייבות שמיוחסות לרוב לרוחניות ולדת. גרייבס סבור כי ליצירת

המשמעות יסודות פסיכולוגיים שיש לקחת אותם בחשבון כאשר מפתחים טכנולוגיות AI על מנת להרחיב התנהגויות אנושיות, תשוקות וחיפו שמשמעות בקרב המכונות.

פיתוח משמעויות משותפות בין בני האדם למכונות הוכח כבעייתי, אך הוא הכרחי ומהווה את המפתח להתקדמות בפיתוח טכנולוגיית AI. גרייבס טוען כי בכדי לפתח משמעויות משותפות יש לבצע שינויים לא רק בתכנות המכונות, אלא גם בהרגלים של בני האדם. כלומר, עבור קהילת המודיעין בכדי ליצור שותפות אינטרסים ושיח משותף עם מערכות ה-AI, שיוטמעו, יש צורך בשינויים חשיבתיים ותפיסתיים של הקהילה ולא רק בתכנות מחדש של המערכות. באופן זה תוכל קהילת המודיעין להפיק את המרב ממערכות ה-AI ולבסס ערכים מוסריים ואתיים משותפים, שיתאמו את מטרות הקהילה. בנוסף, גרייבס מציע כי בכדי ליצור "קהילה" אחת של בני אדם ומכונות על בני האדם לתקשר עם סוכני הבינה המלאכותית כפי שהם מתקשרים עם בני האדם. בזכות ההתפתחויות בתחום טכנולוגיית למידת המכונות עצם ההיחשפות של סוכני הבינה המלאכותית לפעילותה של קבוצה חברתית, בעלת מטרה משותפת ברורה, עשויה לפתח את המשמעות המשותפת והבסיס האתי המשותף.

סיכום

השימוש בבינה מלאכותית בקהילת המודיעין היום הוא נרחב. כך, טכנולוגיית ה-AI מסייעת בהתמודדות יעילה עם כמות המידע העצומה ומאפשרת חיסכון בזמן יקר ובהקצאת המשאבים של החוקרים והאוספים לדברים נוספים, כמו הסקת מסקנות וניתוח המידע המודיעיני. בנוסף, טכנולוגיית ה-AI מאפשרת פענוח מדויק ומהיר יותר של תצלומים ומדיות אחרות, דוגמת לוויינים, רחפניים, מצלמות אבטחה וכו'. כמו כן, הכשרתם של אנשי המודיעין לשליטה בשפות זרות, ובמיוחד שפות מסובכות ומורכבות כמו מנדרינית, עשויה לקחת שנים. מערכות ה-AI מאפשרות כבר כיום תרגום מהיר, גם אם לא באופן מדויק לחלוטין, עבור שפות וניבים רבים ויכולות לסייע לחוקרי המודיעין ולחסוך זמן יקר. שימוש בטכנולוגיית AI רווחת כיום גם בתחום הסייבר לזיהוי תוכנות זדוניות ועצירתן תוך זמן אפסי. ה-AI מתפקדת כבר כיום כ"סוכנים בשטח" בחלק מהמקומות, שהגישה אליהן מסוכנת או מסובכת עבור סוכן שטח אנושי, זאת על ידי יצירת מעגל מצלמות.

השימושים הללו ועוד רבים אחרים שמוטמעים כבר כיום בקהילת המודיעין, מעלים חשש בקרב חלק מאנשי המודיעין כי ה-AI יחליף את מקום עבודתם. יחד עם זאת, פעילות משותפת של בני האדם וסוכני ה-AI, כאשר בני האדם אחראיים על פיקוח וחשיבה אסטרטגית, תוכל להגדיל את תפוקת המודיעין ולהנגיש אותו במהירות אל מקבלי החלטות.

שחיקת כוח האדם בקרב החוקרים בקהילת המודיעין האמריקנית והדרך להתמודד עמה

דונלד ק. גורדון גר.⁶

המאמר "Developing Managers of Analysts: The Key to Retaining Analytic Expertise" פורסם בדצמבר 2018 בכתב העת International Journal of Intelligence and CounterIntelligence ונכתב על ידי Donald K. Gordon Jr. המאמר עוסק במשבר כוח האדם בקהילת המודיעין האמריקנית ובתוכה ב-CIA ובזרוע המחקרית שלה, ה-DA. במסגרת זאת, מתואר המשבר והגורמים האפשריים שהובילו להיווצרותו, וכן מוצע פתרון בדמות פיתוח הכשרות עבור דרג המנהלים הזוטרים.

בתחילת 2017 אקדמאיים, פרקטיקנרים ובכירים לשעבר בקהילת המודיעין האמריקנית התריעו בפני משבר אפשרי בקהילת המודיעין בארה"ב הנוגע לקושי בגיוס כוח אדם ושחיקה של כוח האדם הקיים.⁷ המאמר מתמקד בארגון ה-CIA, ובפרט בזרוע המחקרית של הארגון ה-DA (Directorate of Analysis), כאשר המשבר עלול לפגוע ביכולתם של החוקרים לבצע הערכה וניתוח עבור מקבלי ההחלטות. שחיקת כוח האדם הינה אתגר מתמשך, משום שהדרגים הבכירים בארגונים, דוגמת ה-CIA, בדרך כלל מפתחים את הקריירה שלהם בתוך הארגון, ולפיכך הקושי בגיוס ושחיקת כוח האדם כיום ישפיע באופן ישיר על איכות הדרג הבכיר בשנת 2030.

היקף המשבר והגורמים

בדומה לכל ארגון מודיעיני מחקרי, ה-DA דורש מחוקריו רמה גבוהה של מומחיות ומוטיבציה. נתוני השחיקה הגבוהים בארגון מקשים על גיוס כוח אדם ועלולים להוביל לפרישת כוח האדם הקיים מהארגון בטרם עת, ובכך להוביל לצמצום היקף כוח האדם בעל המומחיות, ולפגוע ביכולת הארגון לבצע את משימותיו. מומחיות החוקרים הכרחית, משום שהיא מאפשרת לקהילה להתחרות מול ספקי מידע אחרים, ובהם ארגוני מודיעין נוספים, עיתונאים, אקדמאיים ועוד.

ה-DA נמצא בפתחה של תקופה הדומה במאפייניה לשנות ה-80, כאשר גם אז חלה ירידה משמעותית בהיקף כוח האדם בארגון. כיום, הנתונים אודות שחיקת כוח האדם ב-DA מצביעים על ירידה של 4.8% בין השנים 2004-2008 בהיקף כוח האדם. ב-2009 בלבד איבד ה-DA כ-3% מכוח האדם שלו. שש שנים לאחר מכן ב-2015 ה-CIA וחמש סוכנויות מודיעין נוספות בארה"ב חוו ירידה משמעותית בכוח האדם, שעומדת על 6.1%. זאת, ללא קיצוץ בתקנים.

נכון ל-2018 שיעור האבטלה בקרב האוכלוסייה הפוטנציאלית לעבוד עבור ה-DA, כלומר בעלי תארים אקדמאיים רלוונטיים, ירד מהשיא של כ-5% לכ-2.1%, כך שהקושי לגייס ולשמור בארגון כוח אדם איכותי גבר. ישנן מספר סיבות אפשריות נוספות לירידה בשיעור כוח האדם ב-DA:

⁶ דונלד ק. גורדון גר. עבד 18 שנים כחוקר בקהילת המודיעין בארה"ב וכיום מנהל ב-DA, קרי הזרוע המחקרית של ה-CIA.

⁷ Rovner, J. (8 January 2017). Donald Trump and the Future of intelligence. **Lawfare**, Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/xf8zww>. Morell, M.J. (6 January 2017). Trump's Dangerous Anti-C.I.A. Crusade. **The New York Time**. Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/Ua86go>. Benjamin, D. (11 January 2017). How Trump's Attacks on U.S. Intelligence Will Come Back to Haunt Him. **Politico Magazine**. Retrieved 18 February 2019, from: <https://goo.gl/kbrvtU>.

- אטרקטיביות הסקטור הפרטי – הסקטור הציבורי הופך פחות אטרקטיבי אל מול הסקטור הפרטי. זאת, בעיקר בגלל ההטבות הכלכליות הנלוות לעבודה בסקטור הפרטי, ובמקביל ירידה במשכורות של העובדים בסקטור הציבורי והרעת תנאי עבודתם.
- ירידה ביוקרת הארגון – הציבור איננו תופס את הזרוע כיוקרתית ונגישה, כפי שתפס אותה בעבר. כך למשל אחד הגורמים שתרמו לכך הייתה הצהרתו של נשיא ארה"ב, דונלד טראמפ, כי הוא איננו זקוק לעדכון המודיעיני היומי (President's Daily Brief), שמקבלים נשיאי ארה"ב מאז שנות ה-90.
- שינויים זירתיים – עד שנות ה-80 הזירות ב-DA היו מחולקות לזירה פוליטית, כלכלית, אסטרטגית וכו'. במשבר כוח האדם הראשון בארגון חלוקת הזירות השתנתה לחלוקה אזורתית, כלומר בריה"מ, אפריקה, אמריקה הלטינית, מזרח אסיה וכו'. בדומה לכך, גם ה-DA עבר ב-2015 שינוי ארגוני במסגרתו הזרוע חולקה למרכזי משימה בהם שולבו חוקרים מצוותים שונים. במסמכים פנימיים של ה-CIA נטען כי הקושי בהסתגלות למסגרת חדשה, שנבע מהשינויים הארגוניים הללו, הוא אחת הסיבות העיקריות לעלייה בשחיקת כוח האדם בארגון⁸.
- ניהול לוקה בחסר – אחת הסיבות העיקריות לעזיבת חוקרים רבים היא התחושה כי יכולת הניהול של הגורם הישיר הממונה עליהם לוקה בחסר. סוגיה זו נחקרה רבות ב-CIA, בצוותי חשיבה, בוועדות של הקונגרס, באקדמיה ועוד.

הפתרון המוצע – הכשרת מנהלים מוצלחת

לאורך השנים הוצעו פתרונות רבים לסוכנויות המודיעין לצמצום ועצירת משבר השחיקה בכוח האדם, כאשר ההמלצה העיקרית הייתה תעדוף הכשרות מנהלים. ה-CIA אומנם הוציא לפועל תכניות הכשרת מנהלים, אך נכשל ביישומן באופן מוצלח בגלל שתי סיבות עיקריות. ראשית, קידום חוקרים לתפקידים ניהוליים ב-DA היה מבוסס בעיקר על הניסיון המחקרי, ולא תמיד נלקחו בחשבון היכולות הניהוליות של החוקר, ולפיכך התכניות לא היו אפקטיביות. שנית, התכניות כללו אנשים מזרועות שונות של הארגון, שלהן תרבות ארגונית שונה, דוגמת המחקר, האיסוף, התמיכה הטכנית, ולכן הכשרת המנהלים לא תאמה בהכרח את הצרכים הארגוניים הספציפיים של הזרוע. כותב המאמר סבור כי תעדוף הכשרת המנהלים הכרחי לשמירה על כוח העבודה בארגוני המודיעין, אך יש לבצע אותו באופן יעיל על ידי התמקדות בפיתוח יכולות המנהיגות של דרג המנהלים הזוטר. מחקרים אקדמאיים הצביעו כי הכשרת מנהלים זוטרים מהווה דרך יעילה לשמור על העובדים ולהגביר את מעורבותם. זאת, על ידי יצירת קשר ישיר ואישי של המנהלים הזוטרים עם כל אחד ואחת מהכפופים תחתם, כאשר הדבר משפיע באופן ישיר על המוטיבציה של העובדים. בדרך כלל, יכולת יצירת קשרים מסוג זה איננה טבעית אצל כלל האנשים, ומכאן חשיבותה של הכשרת המנהלים.

⁸Richard J. Kerr, R.J. (May 1984). **Projection of Manpower Needs, Retention, and Availability**. CIA. Retrieved from the CIA Electronic Reading Room, Document Number (FOIA) CIA-RDP89B00423R000200170014-1], 3, <https://goo.gl/fHZin5>.

דוגמאות להכשרות מנהלים מוצלחות

- משרד העבודה האמריקני – בשנת 2003 משרד העבודה האמריקני נחשב לאחד ממקומות העבודה הכי פחות אטרקטיביים לעבוד בהם. ב-2012 החל המשרד בתכנית הכשרת מנהלים, כאשר בתחילה לקחו בה חלק רק המנהלים הבכירים, ובהמשך הוכשרו בה מנהלים בכלל הדרגים. לאחר שהוכשרו בתכנית מעל 2,000 מנהלים, 96% מהמנהלים הזוטרים המליצו על הקורס. תוך שלוש שנים בלבד משרד העבודה האמריקני שיפר את הדירוג שלו למקום השישי מתוך כלל הסוכנויות הממשלתיות.
- סוכנות החלל האמריקנית נאס"א – הסוכנות עלתה באופן עקבי בדירוג אטרקטיביות העבודה מבין הסוכנויות הממשלתיות, כאשר מאז 2012 היא מדורגת במקום הראשון. אחת הסיבות המרכזיות לכך היא שנאס"א מתמקדת כבר שנים רבות בפיתוח מנהיגות, בעיקר של מנהלים זוטרים. במסגרת זאת, כל אחד מהמרכזים בנאס"א אחראי לפתח קורס של כ-80 שעות למנהלים הזוטרים ולאלו המתעניינים בתפקידי ניהול.
- General Electric – התאגיד האמריקני הבינ"ל, שפועל במגוון תחומים ובהם כלכלה, תעשייה, תשתיות, רפואה, תקשורת ועוד, ידוע במחויבותו לפיתוח המנהיגות בחברה. כבר בשנות ה-50 של המאה הקודמת החל התאגיד להפעיל קורסים להכשרת מנהלים, כאשר באופן עקבי החברה מדורגת במגזר העסקי כחברה הטובה ביותר לפיתוח מנהיגים.

סיכום והמלצות לקהילת המודיעין בישראל

בהנחה שתופעות דומות מתרחשות בקהילת המחקר המודיעיני הישראלית, ובפרט בחטיבת המחקר באמ"ן, ניתן להמליץ על מספר דרכי התמודדות עם המשבר. ראשית, על חטיבת המחקר להגביר את האטרקטיביות שלה בעיני המשרתים בה ואלה המהווים כוח אדם פוטנציאלי עבורה על ידי הדגשת יתרונותיה היחסיים ובהם צבירת ניסיון מודיעיני מקצועי בגיל מוקדם, קיום אפיקים אטרקטיביים להתפתחות, וסל הכלים הרחב, שנוגע לדיסציפלינות רבות, שניתן לרכוש במסגרת העבודה בחטיבה. זאת, מעבר להצבעה על השליחות הלאומית החשובה שיש בשרות בחטיבה.

שנית, בישראל הקושי בגיוס כוח אדם לחטיבה, שעמו מתמודדת קהילת המודיעין בארה"ב, הוא מצומצם במידה רבה, הודות לחוק גיוס חובה ולתכניות הקדם צבאיות המיוחדות המכשירות כוח אדם מחקרי עוד קודם גיוסו לחטיבה. יחד עם זאת, שחיקת כוח האדם הקיים עלולה להוות קושי גם עבור חטיבת המחקר ולהביא לצמצום כמות החוקרים היוצאים לקצונה וחוזרים לחטיבת המחקר בתור מפקדים ואלה המשרתים בחטיבה לאורך זמן. לפיכך, מעבר לפתרון של עידוד חוקרים מתאימים לצאת לקצונה, ייתכן שעל חטיבת המחקר לוודא שכוח האדם המאותר עבורה נבחן לא רק על פי יכולותיו המחקריות, אלא גם על פי הפוטנציאל הניהולי והפיקודי שלו. איתורם של חיילים הנמצאים בתהליך ההכשרה לקצונה ואינם חלק ממערך המודיעין. חיילים אלו אותרו על ידי יחידותיהם כמתאימים לתפקידים פיקודיים ובעלי איכויות מסוימות, וחטיבת המחקר תוכל לנסות לגייסם ככוח אדם איכותי נוסף עבור דרג הפיקוד הזוטר.

דרך פעולה אפשרית נוספת היא שילוב כוח האדם המחקרי, כבר בדרגות זוטרות, לפרק זמן כלשהו במגזר הפרטי, באקדמיה או במכוני מחקר כדי "להתרענן", להעמיק ולהרחיב ידע, להכיר סביבת עבודה שונה ולהביא עימם לחטיבה את הניסיון שיצברו.

לבסוף, גם השינויים התכופים בקהילת המודיעין הישראלית, שנובעים מצורכי השעה של העידן הנוכחי, עלולים להגביר את השחיקה של החוקרים הקיימים. חטיבת המחקר צריכה להמשיך לבצע את האדפטציות הנחוצות אל מול האתגרים המתהווים, אך ייתכן שכדאי לבצע אותן באופן הדרגתי. כלומר, השינויים יבוצעו קודם כל במתכונת של פיילוט עבור קבוצה מצומצמת של חוקרים, דוגמת זירה בודדת. עם הצלחת הפיילוט ניתן יהיה לבחון אם יש להרחיב את יישום השינוי לזירות נוספות בחטיבת המחקר. זה אומנם איננו שיקול מוביל, אך יש לקחת אותו בחשבון.

כיצד ניתן לשפר את ערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור ולשם מה?

קארן לונד פטרסן⁹

המאמר "Three Concepts of Intelligence Communication: Awareness, Advice or Co-Production" פורסם בפברואר 2019 בכתב העת Intelligence and National Security ונכתב על ידי Karen Lund Petersen. מאמר זה מתמקד בשיח בין קהילת המודיעין לציבור. במסגרת זאת, זיהתה כותבת המאמר שלוש גישות שונות לקיום תקשורת בין קהילת המודיעין המערביות לציבור: קיום תקשורת בין השניים ככלי ליצירת מודעות; קיום תקשורת ככלי מייעץ לציבור; וקיום תקשורת כפלטפורמה לשיתוף פעולה בין קהילת המודיעין לבין הציבור.

עד לפני מספר שנים, התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור נתפסה ככלי שבעיקרו מספק מידע והערכות לממשלות ולציבור אודות האיומים השונים. כיום, בעקבות החשיבות הגוברת בקשר שבין קהילת המודיעין לציבור בנושאים כמו ביטחון מסכל, טרור והגנת סייבר, תפיסה זו משתנה. הציבור כיום מגלה עניין רב יותר באתגרים הביטחוניים באמצעות פלטפורמות המידע השונות, ואילו קהילת המודיעין לעיתים מספקת לציבור מידע, מייצעת לו לפעול נכון אל מול האיומים ואף מבקשת ממנו לעיתים לנקוט בפעולה.

כותבת המאמר מציעה לקהילת המודיעין להשתמש בערוץ תקשורת זה ככלי נוסף להתמודדות עם אי הוודאות, זאת תוך שמירה על מומחיותה של קהילת המודיעין והיותה המובילה בתחום הביטחוני. בנוסף, בחינה של הצעה זו תסייע להבין באיזו מידה ארגוני המודיעין תופסים עצמם כגוף הסמכותי אל מול הציבור, כלומר כגוף בעל אחריות לציבור.

גישה מס' 1 – ערוץ התקשורת ככלי ליצירת מודעות והבנה

גישה זו גורסת כי ערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור מהווה כלי בידי המודיעין ללקיחת אחריות מוסדית על ידי יצירת מודעות ציבורית לאיומים הביטחוניים. זאת, באופן המשקף את האחריות הדמוקרטית של קהילת המודיעין כנדבך במוסד מדינתי. למעשה, כיום קהילות מודיעין רבות מספקות הערכות לממשלות, אך לא ישירות לציבור האזרחים. במילים אחרות, לפי גישה זו על קהילת המודיעין לפרסם ולהנגיש במידה מסוימת מידע גם לציבור, זאת בשם האחריות הדמוקרטית.

תפיסה זו נשענת על הדילמה הקלאסית של המודיעין במדינות המערב בין הצורך בחשאיות בכדי להבטיח את האינטרס הלאומי, לבין הצורך בפתיחות בכדי להבטיח את האינטרס הדמוקרטי. יחד עם זאת, סוכנויות המודיעין אינן ארגונים בירוקרטיים "קלאסיים", שהאינטרס הדמוקרטי נמצא בראש מעייניהם, משום שהצורך בחשאיות בשם הביטחון הלאומי משחקת בהן תפקיד מרכזי. ניתן לראות הסתייגות זו כבר לפני כעשור בדבריו של ראש ה-MI6 לשעבר בהתייחסו לקהילת המודיעין: "ארגונים סודיים צריכים להישאר סודיים, גם אם לעיתים הם מציגים דבר מה לציבור"¹⁰.

⁹ פרופסורית באוניברסיטת קופנהגן ומנהלת ב-Centre for Advanced Security Theory

¹⁰ Sir John Sawers's Speech – Full Text. (October 28, 2010). *The Guardian*. Retrieved April 9, 2019, from: <https://bit.ly/2U7P2se>.

בכדי למצוא את האיזון בין חשאיות לפתיחות, קהילת המודיעין מציגה לעיתים לציבור הערכת איומים. אף על פי שהדיווח לציבור ממוקד באיומים בלבד ולא עוסק בידע רחב יותר, אופן פעולה זה מאפשר לענות על העניין הציבורי הרב בנושאים ביטחוניים ובמקביל להימנע ממיתוסים ואי הבנות. ראש ה-MI6 לשעבר הסביר כי חלק מאמון הציבור המתמשך בשירותי המודיעין נטוע בדיון על העקרונות והערך של עבודת המודיעין, כלומר לפי טענתו על קהילת המודיעין מוטלת האחריות להסביר מדוע ישנה חשיבות כה גדולה לשמור על סודיות.

גישה מס' 2 – ערוץ התקשורת ככלי לייעוץ לנקיטת פעולה

בדומה לגישה מס' 1, גם כאן המידע זורם בכיוון אחד, קרי מקהילת המודיעין לציבור. יחד עם זאת, בגישה מס' 2 הציבור נקרא לבחינת ואף לביצוע פעולה ממשית ולא רק ליצירת מודעות אל מול האיומים, כפי שמבקשת גישה מס' 1. לפיכך, השיח בנוגע לגישה זו יתמקד ביעילות ובפעולה ולא בחשאיות ופתיחות.

לפי גישה זו הפצת ידע באופן מערכתי קשורה קשר הדוק לאחריות המשותפת של הציבור להגנה על המדינה. ביטוי לכך ניתן למצוא במדריך לייעוץ בנושאי טרור לאומי של המחלקה לביטחון המולדת האמריקנית (DHS). בעמוד הראשון נכתב כי: "כל האמריקנים חולקים אחריות לביטחון המדינה וצריכים להיות תמיד מודעים לסיכון המוגבר של פיגוע טרור בארה"ב". בנוסף, ה-DHS הסביר כי "מטרת האזהרות היא לספק מידע לאזרחים ולקבוצות, שיאפשרו להם לקבל החלטות מושכלות בנוגע לפעולות שיש לנקוט כדי למנוע ולהגיב לאיומים".

במסגרת זאת, קובע דו"ח הנוגע לסיכון לתקשורת בארה"ב, כי על קהילת המודיעין לספק לאזרחים מידע אודות איומים במגוון דרכים שונות כדי לוודא שהפצת המידע מקיפה וכי האנשים יקבלו את המידע ללא קשר לרמת הנגישות שלהם אליו. קביעה זו משקפת את המאמץ והאתגר הניצב בפני סוכנויות המודיעין, שהינו הצורך לגרום לציבור להבין את המידע והנתונים המופקים על ידי הסוכנויות.

השאלה המרכזית בגישה זו היא כיצד יש לאזן בין הצורך לספק מידע לציבור כדי שידע לפעול בהתאם, לבין הרצון להימנע משחיקת הציבור ויצירת פחד על ידי התרעות שווא? שאלה זו מבטאת את תפקיד סוכנויות המודיעין כספקיות הידע תוך מתן אמון רב ביכולת הציבור לטפל ולנהל את המידע שסופק לו לטובת הגנת המדינה.

שתי הגישות הראשונות שהוצגו, מדגישות את הגישה המסורתית בה ישנה היררכיה ברורה בין סוכנויות המודיעין, המוצגות כאקטיביות, קרי כ"שליח" של המידע, לבין הציבור, המוצג כפסיבי, קרי כ"מקבל" של המידע.

גישה מס' 3 – ערוץ התקשורת ככלי לשיתוף פעולה

לעומת שתי הגישות האחרות, גישה זו מבקשת לצמצם את ההיררכיה וההפרדה בין קהילת המודיעין לציבור ובכך לאתגר את המבנה המוסדי של קהילת המודיעין. בראיית מדעי המדינה, ניתן לטעון כי הגישה מבטאת את המעבר ממשל, כלומר מסמכות אחת בלעדית, למשילה, כלומר לתהליך פורמלי וא-פורמלי באמצעותו ריבוי שחקנים קובעים התנהגויות.

בבסיס גישה זו עומדת ההכרה בחשיבות ניהול ביטחון המדינה גם מחוץ לתחום השיפוט של הביורוקרטיה, קרי בסקטור העסקי הפרטי ובציבור. הדגש הוא על רשתות מקצועיות, חברתיות, כלכליות ואף פליליות. למעשה, הגישה טוענת שערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור עוסק בתהליכי למידה. כלומר, מצד אחת המטרה היא להטמיע ידע "פרטי" חדש מהמגזר האזרחי לקהילת המודיעין, ומצד שני לחנך את הציבור לפיתוח עצמי ולעצמאות.

דוגמא למדיניות המיישמת גישה זו ניתן למצוא בניהול של הגנת סייבר, כאשר לעיתים קרובות מבקשת הקהילה הביטחונית מחברות פרטיות לסייע בהתמודדות עם האתגרים הביטחוניים ולעזור להגדירם. כך, ראש סוכנות מטה התקשורת הממשלתית הבריטית (GCHQ), שאחראית לספק מודיעין ואבטחת מידע, קרא להגברת שיתוף הפעולה בנושא בין סוכנויות המודיעין לסקטור הפרטי, זאת תחת הכותרת "טכנולוגיות חדשות פותחת את הדלת לתקיפות סייבר – אתה יכול לעזור לסגור אותה". גם שיתוף הפעולה באבטחת סייבר בין ה-FBI לבין החברה הפרטית InfraGuard משקפת שיתוף פעולה ביטחוני על תשתיות קריטיות בין הממשלה לבין סוכנויות המודיעין והביטחון.

דרך נוספת להניע את הציבור לכדי שיתוף פעולה היא בקשה מהאזרחים על ידי קהילת המודיעין לדווח על "פעילות חשודה", כפי שנעשה בארה"ב, או להשתמש ב"מוקד טלפוני נגד טרור", שמפעילה בריטניה. כמו כן, מוצע כי קהילת המודיעין יכולה להשתמש בחברות, שהן בחלקן פרטיות ובחלקן ציבוריות, העוסקות בתשתיות קריטיות כפלטפורמות להנעת הציבור.

לטענת כותבת המאמר, על ידי שימוש בערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור ככלי לשיתוף, שירותי המודיעין יכירו בגבולות המוסדיים והביורוקרטיים שלהם ובקושי שלהם לעמוד בדרישות בעולם של אי וודאות. במובנים רבים, זוהי פעולה של פיזור אחריות על ידי שילוב מגוון רחב של שחקנים בעבודת המודיעין. יחד עם זאת, פעולה מסוג זה תאתגר את המבנה המוסדי של קהילת המודיעין המבוסס על מומחיותם של אנשי הקהילה ועל הצורך בשמירה על סודיות.

הפתרון לאתגר זה טמון בהבנה כי דבקות בתפיסה הבסיסית, שגורסת כי המומחיות המודיעינית צריכה להישאר בידי קבוצה מצומצמת בלבד, איננה משרתת באופן יעיל את האינטרסים של קהילת המודיעין. זאת, בגלל האתגרים הניצבים בפני קהילת המודיעין במאה ה-21, שמגדילים את אי הוודאות ומקשים על ביצוע והערכת מודיעין. לפיכך, לפי גישה זו, השיפור המיוחל בביטחון הלאומי טמון בהשתתפות הציבור, שהפך במידה רבה ל"מומחה" בתחומים מסוימים. יצוין, כי מומחיות זו מקטינה במידה מסוימת את הצורך בחשאיות, משום שידע רב כבר נמצא במגזר הציבורי בקרב "המומחים" השונים.

משמעויות עבור קהילת המודיעין בישראל

בקהילת המודיעין הישראלית לא מתקיים מהלך שיטתי של שיתוף הציבור וקיום שיח שוטף בערוץ זה. במסגרת זאת, קהילת המודיעין מיישמת ומקבלת רק את הגישה השנייה, לפיה יש להשתמש בערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור כפלטפורמה המייעץ לציבור כיצד לפעול אל מול האיזמים. כך, ניתן לראות שקהילת המודיעין בישראל נעזרת במערך ההסברה של פיקוד העורף ומשרד החוץ בכדי להעביר מסרי התרעה מודיעיניים.

בנוגע לגישה הראשונה, המבקשת להשתמש בערוץ התקשורת בין קהילת המודיעין לציבור ככלי ליצירת מודעות והבנה, נראה כי קהילת המודיעין בישראל מקבלת אותה באופן אקראי וחלקי בלבד. הסיבה לכך היא שאמ"ן איננו רואה עצמו כאחראי על מתן הערכות לציבור. במסגרת זאת, לעיתים מתפרסמים קטעים מתוך התוצר השנתי של אמ"ן, 'הערכת אמ"ן'¹¹, שמאפשר לציבור נגישות מוגבלת וחד פעמית לקהילת המודיעין. כמו כן, מתקיימים באופן אקראי וחריג ראינויות עם בכירים בקהילת המודיעין דוגמת ראש חטיבת מחקר או ראשי זירות. עם זאת, ראש אמ"ן לא התראיין באופן רשמי מאז מונה, אלא רק מסר הצהרה, למשל ב'ועידת התחזיות של כלכליסט' בסוף דצמבר 2018; ראש השב"כ וראש המוסד לא מתראיינים כלל, והמידע הביטחוני מגיע לציבור בצירים חלופיים בלבד, דוגמת הדלפות מהכנסת; האתר של המוסד והאתר של אמ"ן עוסקים בגיוס בלבד ולא מספקים מידע ביטחוני לציבור; יצוין, כי לאתר השב"כ גישה שונה, כאשר הוא מספק מידע מעודכן אודות האיומים על מדינת ישראל.

בנוגע לגישה השלישית, שמבקשת להשתמש בערוץ תקשורת זה כללי לשיתוף פעולה בין קהילת המודיעין לציבור, קהילת המודיעין בישראל תאלץ תחילה לבצע שינוי תודעתי יסודי, באופן שבו היא תופסת את תפקיד ערוץ תקשורת זה, בכדי ליישמה. לטענתנו תחילה על קהילת המודיעין ליישם באופן שיטתי ולא בצורה אקראית את הגישה הראשונה, ולהעמיק ולהרחיב את יישומה של הגישה השנייה. רק לאחר שתעשה זאת, תוכל קהילת המודיעין להתחיל לממש את הפוטנציאל הטמון בגישה השלישית ולייצר שיתוף פעולה עם הציבור, שיסייע לה בהתמודדות עם אי הוודאות.

נסכם עם תובנות מחקר העומק, Crosint – Crowdsourced Intelligence, שכתב ד"ר שי הרשקוביץ, עמית המכון, שפורסם לפני שנה במסגרת עבודת המכון¹². כבר באפריל הקודם זיהה והציף ד"ר הרשקוביץ את הפוטנציאל בשימוש בחוכמת ההמונים לצרכים מודיעיניים. לטענתו, מומחי תוכן ממגוון תחומים, שאינם בהכרח אנשי מודיעין ואינם נמנים על קהילת המודיעין, יוכלו לפתח ידע שיאתגר את חוקרי המודיעין ובכך למנוע שלל בעיות אינהרנטיות למחקר. בהתאם לטענה זו, **אנו סבורים כי בכדי שקהילת המודיעין תוכל ליהנות מפירות החדשנות, הטכנולוגיה והידע של הציבור עליה לתפוס את האזרחים ככלי נוסף ולא ככלי חלופי למומחיותה.**

בעקבות הזרקור היה שיח ער בקרב עמיתי המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. במסגרת השיח הזה, נטען כי הקשר בין הקהילה לבין ארגוני מודיעין מזמן הזדמנויות למודיעין. כך למשל, נטען כי

¹¹ זיתון, י. (13 פברואר, 2019). הערכת אמ"ן: איראן מתבססת גם בעיראק, סכנת התקלחות בעזה. *Ynet*. אוחר בתאריך 6 אפריל, 2019, מתוך: <https://bit.ly/2UmUSuK>.

¹² הרשקוביץ, ש. (אפריל, 2018). *Crosint – Crowdsourced Intelligence*: שימוש בחוכמת ההמונים לצרכים מודיעיניים. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. אוחר בתאריך 9 אפריל, 2019, מתוך: <https://bit.ly/2KuXH8S>.

מומחיות תוכן שנמצאת בסביבה האזרחית (כמו תקשורת לדוגמה), מייתרת הקמת זרוע מקצועית כזו בארגוני המודיעין שלה אין יתרון יחסי. כמו כן, נטען כי קיים דיסוננס בין עצימות הפעילות של קהילת הביטחון הישראלית לבין הכרת הציבור אותה. לבסוף, נטען כי יש לייצר הגיון מסדר בנוגע ליחס של ארגוני המודיעין לתקשורת הישראלית, שהיא אחד מהצינורות המרכזיים להגעה אל הציבור. במעגל הראשון, השיח עסק בעצימות הקשר עם התקשורת ובתכנים המועברים. במעגל השני, השיח עסק באינטרסים של כל אחד מהשחקנים הנוגעים לעצם קיום השיח.

למה כדאי לשים לב במכוני מחקר?

דארן א. טרומבליי¹³

הקדמה

המאמר "intelligence and the *intelligentsia*: exploitation of U.S. think tanks by foreign powers" פורסם ב-2018 במהדורה ה-31 של ה-International Journal of Intelligence and Counterintelligence, ונכתב על ידי Darren E. Tromblay. המאמר עוסק בניצול מכוני המחקר (think tanks) האמריקאים על ידי גורמים זרים. מחבר המאמר טוען שמכוני המחקר משפיעים הלכה למעשה על עיצוב המדיניות של ארצות הברית בנושאים שונים, בדרכים מגוונות. כפועל יוצא, הם חשופים להשפעות של מדינות ושל ארגוני מודיעין זרים, ובכך מהווים פתח הן לאיסוף פאסיבי של מודיעין על אודות תהליך קבלת ההחלטות באמריקה, והן להשפעה אקטיבית על עיצוב מדיניות עתידית.

מי הם מכוני המחקר?

מכוני המחקר (צוותי חשיבה בתרגום מילולי) מוגדרים כ"ארגונים המבצעים מחקר וניתוח בנושא מדיניות ציבורית. המחקרים שמבוצעים על ידם מכוונים למקבלי החלטות ולציבור על מנת שיוכלו לקבל החלטות מושכלות בנושאי מדיניות"¹⁴.

מדובר בגופי מחקר חיצוניים לגופי הביטחון ולממשל האמריקני, שמבצעים מחקרים יישומיים על אודות המדיניות האמריקנית בנושאי פנים וחוץ. מדובר הן בגופים משימתיים שנולדים סביב צורך מסוים (אד-הוק), והן בגופי מחקר שחונים באוניברסיטאות או במכוני מחקר ומבצעים מחקרים כאלה באופן שוטף.

לשם המחשה, אלה חלק מהנושאים שבהם עסקו מכוני מחקר נבחרים בארצות הברית נכון לזמן כתיבת המאמר-

- יחסי ארצות הברית – צפון קוריאה, תוך שימוש בפגישת מנהיגי המדינות כאבן בוחן לשינוי ביחסים אלה.
- נסיגת כוחות ארצות הברית מסוריה ככלי לאפיון יחסי הכוחות בין ארצות הברית לבין רוסיה.
- יחסי הגומלין בין הממשל האמריקני לבין הקונגרס (בית המחוקקים האמריקני), לאור מצב החירום שהכריז הנשיא טראמפ.

את מכוני המחקר מאכלסים מומחים מהאקדמיה, מהמערכת הביטחונית ומהמערכת הפוליטית הרלוונטיים לנושאי המחקר. כך, צוותי החשיבה מהווים קרקע פורייה לאינטגרציה של עולמות תוכן מגוונים ולמתן תשובות מקיפות לשאלות אליהן הם נדרשים.

מספר דוגמאות לצוותי חשיבה

¹³ דארן א. טרומבליי שירת במשך יותר מעשור כאנליסט בשירות ממשלת ארצות הברית. הוא בעל תואר שני מאוניברסיטת ושינגטון ותואר שני נוסף מה-NIU.

¹⁴ James G. McGann and Richard Sabatini, *Global Think Tanks: Policy Networks and Governance* (London: Routledge, 2011), p. 17.

המחבר מזכיר מספר דוגמאות למכוני מחקר. כך למשל:

- ה-heritage foundation, הוא מכון מחקר שהוקם על מנת להשפיע על הממשל האמריקני כדי לקדם אגינדה שמרנית. הגוף מתאר את עצמו כמי שמקדם ערכים שמרניים כמו ליברליזם כלכלי, חופש הפרט והתערבות ממשלתית מינימלית.
 - ה-Wilson Center, הוא מכון מחקר שמעוניין לסייע למקבלי החלטות לקבל החלטות מושכלות מבוססות נתונים. צוות זה מגדיר עצמו כלא-מפלגתי, ומטרתו העיקרית היא ביצוע מחקר נטול פניות ואינטרסים על נושאי מדיניות פנים וחוץ.
 - ה-Brookings institution טוען שיתרונו כגוף חיצוני לממשל הוא במציאת פתרונות יצירתיים לסוגיות איתן נדרש הממשל האמריקני להתמודד. המכון מוכר כבעל נטייה פרוגרסיבית ורבים מאנשיו שרתו בממשלים של נשיאים דמוקרטיים.
- המכנה המשותף לכל מכוני המחקר הוא עיסוק חיצוני במחקר על-אודות סוגיות של מדיניות הממשל האמריקני. ההבדלים ביניהם הם באגינדה שהם מנסים לקדם ובדגשים שלהם בנוגע לעשייה המחקרית. הצוותים מקיפים באידיאולוגיה שלהם את כל הקשת הפוליטית האמריקנית ואת מגוון הדעות והזרמים שיש בשיח הציבורי האמריקני על עיצוב מדיניות.

היתרונות של מכוני המחקר

דלתות מסתובבות

גופי המחקר נשענים במידה רבה על עובדים לשעבר בגופי הממשל והביטחון האמריקניים. הודות לכך, המחקרים יכולים לספק מענה לצרכים קיימים של הממשל האמריקני סביב סוגיות עדכניות, כמו גם להתבסס על מידע עדכני. לא פעם, מכוני המחקר לא רק נשענים על עובדים לשעבר, אלא נדרשים למשימות שמבקש מהם הממשל האמריקני.

במקביל, רבים מאנשי מכוני המחקר מוצאים את עצמם בסופו של דבר בתפקידים רמי דרג בממשל האמריקני. מחבר המאמר מציג לדוגמה את הנשיא לשעבר אובאמה, שהסתמך במידה רבה על יוצאי מכוני המחקר בהקמת הסגל שלו כמו גם על הסנאטורית והמועמדת לנשיאות קלינטון.¹⁵

מקורות מימון

הגם שחלק ממכוני המחקר מקבלים מימון מסוים מהממשל האמריקני, הם נתמכים בעיקר על ידי גורמים פרטיים, בעלי אינטרס כזה או אחר. הדבר מאפשר חשיבה עצמאית שלא מונעת מאינטרס ממשלתי, אך מנגד חושף את מכוני המחקר להשפעות של בעלי אינטרסים פרטיים. לטענת מחבר המאמר, הצורך במימון מוביל גם להבאת "טאלנטים" שיעמדו בחזית של מכוני המחקר ויסייעו בגיוס כספים.

שיתופי פעולה

מכוני המחקר חותרים לשיתופי פעולה רחבים ככל הניתן במחקריהם. סקירה של שיתופי פעולה אלה מראה שאפילו דעות פוליטיות מנוגדות, או שיוך למדינה שמוגדרת עוינת, לא מונעים את

¹⁵ Bumiller, "Research Groups Boom in Washington". *The New York Times*, 30 January 2008.

שיתופי הפעולה האלה, ולא פעם מחוללים אותם או מדרבנים אותם.¹⁶ עיקרון זה מאפשר מחקרים מעמיקים יותר ובעלי נקודות השקפה מגוונות.

ניצוד ניתן להפוך היתרונות לחסרונות?

ניצול הדלתות המסתובבות

את עקרון הדלתות המסתובבות ניתן לנצל בשני אפיקים- איסוף פאסיבי או השפעה אקטיבית. **פאסיבי-** גופי מודיעין זרים עלולים להחדיר סוכן משלהם לצוותי מחקר רלוונטיים לעניינם. כך למשל, באמצע שנות ה-80, קבע הקונגרס האמריקני כי סוכן סובייטי בכיסוי של דוקטורנט הסתגל לשורות ה-Brookings institution.¹⁷ האיסוף הפאסיבי יכול להתבצע גם באמצעות שיטוי בכירים בצוותי החשיבה כך שינדבו מידע תחת תואנות שונות.

אקטיבי- מדינות או ארגונים זרים מנסים להשפיע על מכוני המחקר כדי להשפיע על עיצוב המדיניות האמריקנית. מחבר המאמר מציג מספר שיטות פעולה תחת הרעיון הזה. למשל, הקמה של מכון מחקר חדש במימון רוסי על מנת שישחיר את פני אמריקה בהקשרים של זכויות אדם¹⁸ ותקיפות סייבר סיניות על מנת לערער את אמינותו של מכון מחקר בעל אג'נדה אנטי-סינית¹⁹.

ניצול המימון

הצורך במימון הוליד שיטה לפיה שדלנים (לוביסטים) מתרימים כסף לטובת מכון מחקר מסוים, בתמורה לשינויים באג'נדה של המכון. כך, מכון יכול לבצע מחקר באוריינטציה מסוימת באופן מולבן (לטובת ארגון זכויות אדם למשל), כשבפועל מסקנותיו משרתות אג'נדה פרטית מסוימת²⁰. השיטה הזו קורצת מאוד גם למדינות ולארגונים זרים שרוצים להעביר את המסרים שלהם למקבלי ההחלטות האמריקניים באופן מותמם.

ניצול שיתופי הפעולה

מחבר המאמר מזכיר מספר מדינות שהקימו מכוני מחקר כביכול עצמאיים, על מנת שישתפו פעולה עם צוותי מחקר אמריקניים במטרה לקרב אותם לאידיאולוגיה שלהם. כך למשל, מוזכרים במאמר מספר ארגונים סיניים (CICIR) שנראים עצמאיים, אך בפועל נתמכים על ידי משרד הביטחון הלאומי הסיני (MSS), ששיתפו פעולה עם מכוני מחקר אמריקניים בשנים האחרונות.²¹ הדבר לא מוגבל רק לשיתופי פעולה של מכוני מחקר אמריקניים. כך, ה-U.S. National Intelligence Council, הגוף הרשמי לתכנון האסטרטגיה של הקהילה המודיעינית האמריקנית,

¹⁶ Medvetz., *Think Tanks in America*. (Chicago: University of Chicago Press, 2012), p. 117.

¹⁷ Federal Bureau of Investigation, *Soviet Active Measures in the United States: 1986–1987* (Washington, DC: Federal Bureau of Investigation, 1987).

¹⁸ Osborn, "Russia Backed Think Tank to Study Western Democracy."

¹⁹ Peterson. "Chinese Cyberspies Have Hacked Middle East Experts at Major U.S. Think Tanks," *The Washington Post*, 8 July 2014; Timberg and Nakashima. "Chinese Cyberspies Have Hacked Most Washington Institutions, Experts Say". *The Washington Post*, 21 February 2013.

²⁰ Hamburger and Becker, "At Fast-Growing Brookings, Donors May Have an Impact on Research Agenda". *The Washington Post*, 30 October 2014.

²¹ Newmeyer, *China's Propaganda and Influence Operations: Its Intelligence Activities that Target the United States, and the Resulting Impact on U.S. National Security*. (Washington, DC: China Economic and Security Review Commission, 30 April 2009). p. 97.

משתף פעולה עם מכוני המחקר הסינים שהוזכרו לעיל (CICIR). אלה, שיתפו פעולה גם בעיצוב התוכנית- "Global Trends: 2030: Alternative Worlds", החלק החמישי במספר מחקרי עומק שביצע ה-NIC על מנת לתת מסגרות מחשבתיות לעיצוב העתיד המודיעיני²². נקודה מעניינת שמוזכרת על ידי מחבר המאמר היא שמסתמן שיש הטיית מראה דו כיוונית בהקשר להתייחסות למכוני המחקר. מדינות כמו רוסיה, סין ואיראן חושדות בכל צוות חשיבה אמריקני כממומן וכמושפע על ידי הממשל האמריקני ישירות, בעוד שמכוני המחקר האמריקניים נוטים לחשוב על מכוני המחקר במדינות זרות כעצמאיים וכבלתי תלויים בדירקטיבה מדינית כזו או אחרת.

דוגמאות להשפעות על מכוני המחקר או למעורבות בהם

במאמר ובמקורות נוספים מוזכרות דוגמאות רבות להשפעות של גופים ממשלתיים ופרטיים על מכוני מחקר אמריקניים או למעורבות בהם. חלקן הוזכרו לעיל, אך יש מספר דוגמאות נוספות שראוי לתת עליהן את הדעת. זאת, הן משום שמדובר במדינות נוספות שלחלקן האינטרס להשפיע גם על המדיניות הישראלית, והן משום שהן מדגימות בצורה טובה את המנעד הרחב של הצורות שיכולות ללוש השיטות להשפעה:

- לפי דו"ח של Chatham House, רוסיה ממשיכה לחפש אישים אמפטיים כלפי רוסיה שיוכלו לקדם אג'נדות פרו-רוסיות בקרב מכוני המחקר האמריקניים.²³
- ב-2013, נורבגיה השקיעה כ-5 מיליון דולר בצוות החשיבה Center for Global Development על מנת שידחפו את הממשל האמריקני להשקיע כספים בתוכנית סיוע החוץ שלה (foreign aid).²⁴ הדבר מלמד שהאג'נדה המקודמת לא חייבת לשאוף לשנות מדיניות קיימת, אלא יכולה דווקא לחזק אותה.
- איחוד האמירויות הקימה את המבנה החדש של ה-Center for Strategic and International Studies בעלות של למעלה ממיליון דולר.²⁵ הדבר מדגים שהתרומה לא חייבת להיות במוצהר לפעילות מכון המחקר.
- קטאר תרמה כמעט 15 מיליון דולר (בפרק זמן של ארבע שנים) למכון המחקר Brookings, דבר שעזר להקמת נציגות של הסוכנות בקטאר ושסייע בפרויקט על יחסי ארצות הברית והעולם הערבי. יש שטוענים שעד היום מכון המחקר מוטה לחלוטין בכל ההקשר לקטאר.²⁶
- ערב הסעודית משקיעה רבות במכוני המחקר בשנים האחרונות. כך למשל, תרמה משמעותית ל-the Middle East Institute think-tank, ולשלוש חברות גדולות העוסקות בשדלנות. לפי הערכת ה-Center for Responsive Politics, ערב הסעודית השקיעה כ-17 מיליון דולר בקמפיין השפעה בארצות הברית בשנת 2017. בקומת ההערכה, יש שמניחים שפעולות אלה משפיעות

²² National Intelligence Council, *Global Trends 2030: Alternative Worlds* (Washington, DC: National Intelligence Council, 2012).

²³ Keir Giles, *Russia's "New" Tools for Confronting the West: Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power* (London: Chatham House, 2016).

²⁴ <https://www.nytimes.com/2014/09/07/us/politics/foreign-powers-buy-influence-at-think-tanks.html>

²⁵ <https://www.nytimes.com/2014/09/07/us/politics/foreign-powers-buy-influence-at-think-tanks.html>

²⁶ IBID

באופן ישיר על נשיא ארצות הברית, דונלד טראמפ, בהקשר למעורבות סעודיה במלחמת האזרחים בתימן כמו גם בתגובותיו בנוגע לרצח העיתונאי הסעודי ג'מאל ח'אשקגי.²⁷

סיכום והשלכות

מכוני המחקר הם כלי נפוץ ושימושי לביצוע מחקרים על מדיניות ממשלתית בנושאי חוץ ופנים, לשם השפעה על המדיניות הזו. בשל ממדי ההשפעה שלהם, כמו גם מאפיינים נוספים, הם מהווים מטרה לארגונים או למדינות זרות, כדי להשפיע על מקבלי ההחלטות ועל עיצוב המדיניות. אי לכך, להבנתנו, ראוי להשקיע משאבים בניטור ובאפיון מספר רכיבים של מכוני המחקר, על מנת להקטין את הסיכונים שהוזכרו לעיל. בתוך כך, נכון להבין לעומק את האינטרסים של הגורמים המממנים את הפעילות ואת האינטרסים של עמיתי מחקר ממדינות זרות. יתרה מזאת, אבן הבוחן האמריקנית יכולה להועיל באימוץ ובבניית תרבות שונה בנוגע למכוני המחקר בישראל. כך למשל, ייתכן שנדרשת הפרדה גדולה יותר בין החוקרים במכוני המחקר לבין מקבלי ההחלטות עצמם (צמצום הדלתות המסתובבות). בנוסף, ניתן להטמיע את המסרים אלה הן אצל מקבלי ההחלטות והן אצל מכוני המחקר הישראליים, על מנת שאלה יהוו מנגנון בקרה הדדי. בין שהניטור המוצע יבוצע על ידי מכוני המחקר עצמם, ובין שיבוצע על ידי גורמים חיצוניים, הוא יהווה כלי לצמצום השפעות זרות לא רצויות על העשייה של מכוני המחקר. כך, מכוני המחקר יהיו נקיים מאינטרסים זרים ויוכלו לבצע את משימתם בצורה מועילה יותר ומדויקת יותר.

²⁷ <https://www.straitstimes.com/world/middle-east/saudi-arabias-influence-buying-in-washington-under-the-spotlight-following>

טכנולוגיות שעשויות לשנות את העשייה המודיעינית

Intellipedia²⁸

לפני קצת יותר מעשור הוקמה בקהילת המודיעין האמריקנית פלטפורמה בשם Intellipedia, שהייתה מבוססת על שימוש בחוכמת ההמונים של קהילת המודיעין, בדומה לוויקיפדיה. הפלטפורמה הפכה להיות חלק אינטגרלי משגרת היומיום של קהילת המודיעין האמריקנית, ופועלת כיום כפונקציה המשלבת: ויקיפדיה, לוח מודעות ועיתון פנימי של סוכנויות המודיעין. יחד עם זאת, הפלטפורמה לא הצליחה להשיג את המטרה העיקרית של מקימה ובראשם אנליסט בשם כריס ראסמוסאן - ליצור מסמכים והערכות, שישקפו את כלל הדעות בקהילה, ושיגיעו עד לשולחנם של מקבלי ההחלטות. ב-2017 הודיע ראסמוסאן וצוותו, שהחליטו להתמקד במידע לא מסווג בלבד, שמהווה כיום 80% מהידע המודיעיני ומבוסס על אוסינט (מקורות גלויים). הצוות פיתח אפליקציה בשם Tearline, שיצאה לשוק באותה השנה, בה נעשה שימוש בחוכמת ההמונים של קהילת המודיעין עבור המידע הלא מסווג. הרעיון היה, שכפי שאדם שותה את כוס הקפה בבוקר וקורא חדשות בטלפון, כך יוכל גם קצין המודיעין לעשות, ללא הצורך להגיע למשרד למחשב המסווג. לטענתם, הדבר עשוי להוביל לכך שהעבודה במשרד המודיעיני עצמו תתייעל ורוב הזמן יוקדש לחומרים מודיעיניים. האפליקציה, שהוקמה בשיתוף פעולה עם כ-30 סוכנויות מודיעין, שכללו את ברית חמש העיניים (ארה"ב, אוסטרליה, ניו זילנד, קנדה ובריטניה), מהווה שיתוף פעולה הדומה לוויקיפדיה, בגרסת אפליקציה. מטרתה היא לאפשר לקציני מודיעין לקרוא ולכתוב דוחות מודיעיניים לא מסווגים, הכוללים גם תרשימים, הערות ועדכונים. האפליקציה זמינה בטלפון, במחשב ובגרסת אפל ואנדרואיד. לטענת הצוות המפתח, הצלחת האפליקציה תלויה בכך שמשתמשיה יעדכנו בעצמם את התכנים ויעלו כתבות. כך למשל, תומס פינגר, מנהל תחום המחקר ב-DNI לשעבר, ציין שבזכות האפליקציה, נבנה ערך על השימוש של העיראקים בכלור באמל"ח מאולתר. פינגר ציין לחיוב את יעילות העבודה בתוכנה והיעדר הברוקרטיה²⁹.

ניתוח תמונות אוטומטי

בכתבה שפורסמה באתר nextgov מוצגת השקעה חדשה של IARPA (Intelligence Advanced Research Projects Activity בטכנולוגיית בינה מלאכותית לניתוח תמונות לוויין. המשימה המרכזית של הניתוח, שיהיה מבוסס על הגיון למידת מכונה (machine learning), היא אפיון אתרי בנייה גדולים והשפעות ידי אדם נוספות על הסביבה.

הארגון שיגר פנייה להצעות לטכנולוגיה כזו, שמסוגלת לנתח כמויות של מידע. במוצהר, המטרה של הפנייה הזו היא להקל על המפענחים האנושיים, שקורסים תחת הנטל. יצוין, שבמילים מעומעמות, נכתב שהמטרה אינה להחליף מפענחים אלא לסייע להם למקד את העבודה.

בהמשך הפנייה, נכתב כי על המערכת לשלב תצלומים מלוויינים שונים (אמריקנים ושאינם אמריקנים) ושיטות איסוף אחרות (גיחות צילום), כמו גם לעשות אינטגרציה בין מצבים שונים של מזג האוויר. הפנייה הזו באה כהמשך ישיר להצהרה כי ארצות הברית תשקיע עשרות מיליארדים בפיתוח יכולות שמירה ועבודה על ענן.

²⁸ <https://www.wired.com/2017/04/american-spies-now-smartphone-app/?fbclid=IwAR2uVMHRmPSNGy5vEYtc9--gzR8lJFmbxU8GS0IAVVDIguX0vO2N28vRQog>
²⁹ U.S. Intel Agencies Modernize Info Sharing", *DefenseNews.com*, May 7, 2007