

המכון לחקר מודיעין ומדיניות  המרכז למורשת המודיעין

מודיעין הלכה ומעשה

כתב עת מודיעיני מתודולוגי
אלול תשע"ז < אוגוסט 2017 < גיליון 2

המודיעין בהשתנות מהירה



5 דבר ראמ"ן

6 פתח דבר

השתנות ארגוני מודיעין

- 10 גשר על פני מים סוערים – המסע של אמ"ן בעידן המורכבות – נעמי פסה יוסף ושרית שפירא
 27 בניין הכוח בקהילת המודיעין במציאות משתנה – יהל ארנון
 36 גוף טקטי כמחולל שינוי במערך מודיעין השטח – סא"ל (מיל') א"ו

מאפייני המחקר ואיש המודיעין בעתיד

- 42 האם המחקר המודיעיני צריך להשתנות וכיצד? – אל"ם (מיל') א"ה
 52 "קמ"ן המידע" – תפיסה חדשה למחקר מודיעיני – רס"ן (מיל') ד"ג
 59 "לא תשתנה... השתנה, תשתנה" – אל"ם מיכאל מילשטיין

חקר ארגונים

- 68 ממודיעין למערכה בין המלחמות למודיעין במערכה מעצבת – סא"ל (מיל') א"א
 73 פיגועי מדף כאתגר התרעתי – סגן (מיל') ש"א וסגן (מיל') ד"ד
 82 מודיעין של שחקנים לא-מדינתיים – ג'ון א. ג'נטרי

תחזיות

- 88 מי צריך "חזאי-על"? בעקבות פיליפ טטלוק – דודי סימן-טוב
 96 חקר מגמות בעיניים מודיעיניות – עדי יופה ודודי סימן-טוב

מודיעין אסטרטגי

- 105 ארבעת השבילים ב"פרדס" המודיעין האסטרטגי – דורון מצא
 122 פרואקטיביות וגישה עיצובית – עקרונות התפיסה המתודולוגית של חטיבת המחקר בשב"כ – ש.
 127 הבקרה המודיעינית – יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי – סא"ל ש. וסא"ל (מיל') ו"י

זרקור מעבר לים

- 136 טראמפ והמודיעין – יחסים מורכבים – יוסי קופרוסר
 139 צ'רצ'יל וקהילת המודיעין – פרופ' אנדרו רוברטס

תגובות

- 152 תגובה למאמר שעסק בשילוביות המודיעין בפן התיאורטי (גיליון מספר 1) – אנדראס אוסל

דבר ראמ"ן

"ההשתנות, השתנות מתמשכת, בלתי נמנעת, היא המחוללת המרכזית בחברה היום. לא ניתן לקבל החלטה שקולה יותר מבלי שמתחשבים לא רק בעולם כפי שהוא כיום, אלא כפי שיהיה"¹.

העולם סביבנו משתנה בקצבים הולכים וגוברים. מעולם לא היה נכון המשפט של אסימוב, שהגה את המונח "רובוט" עוד בשנות ה-30, כמו שהוא נכון היום. אגב, הוא כנראה יהיה נכון אפילו יותר בעוד עשור, ואפילו יותר, בעוד מאה שנה.

ההשתנות ניכרת גם בתופעת המלחמה. אף שטבע המלחמה נותר דומה, על אופייה האנושי, הפוליטי והלא ודאי. האינטרנט הביא עימו את התפוצצות המידע ואת מרחב הסייבר. בתחום האש, נפוצו יכולות חדשות של דיוק וקטלניות. גם יכולות של לוחמה אלקטרונית וחידושים בעולם הפיקוד השליטה והבקרה, שינו את פני המלחמה לבלי היכר.

עם הטכנולוגיה, השתנו גם האויבים - ממספר חד ספרתי של מדינות, לאוסף משתנה ובלתי נגמר של ארגונים ובודדים. ארגונים אלו פועלים להכין עבור ישראל מערכה רצופת הפתעות, תוך שימוש בטכנולוגיה חדישה, כמו רחפנים, יכולות אש, קומנדו ועוד.

שינויים אלו, הופכים את המודיעין המדויק והרלוונטי לנחוץ מתמיד. כיום המודיעין מהווה מצפן איכותי ליוזמה בקרב, אשר ביכולתו להכווין את מאמצי האש והתמרון. היכולת להביא את המודיעין לשטח ולחברו לפעילות המבצעית, בהגנה ובהתקפה, היא המבחן האמיתי של הצבא המודרני.

כמאמר אסימוב, עלינו להתחשב בעולם כפי שיהיה בבואנו לקבל החלטות. לכן, ארגון מודיעין החותר לרלוונטיות ולהשפעה, נדרש היום לאתגרים חדשים כמו התמודדות עם ה-Big Data, תמרון במרחב הסייבר והתודעה כחלק מכל מערכה ובמבט קדימה, שילובם של יותר כלים מתחום הבינה המלאכותית.

ההתמודדות היום-יומית שלנו עם האתגרים החדשים, משקפת בפנינו שוב ושוב את אותה הדילמה - כיצד לאפשר השתנות מהירה ורלוונטיות מבלי לאבד את המקצועיות ואת הזהות המקצועית. על-כן קראנו לתהליך האסטרטגי באמ"ן בשנתיים האחרונות "גשרי ברכה". בשנתיים אלו עמלנו באמ"ן על בניית גשרים בין דיסציפלינות. בין ארגונים ואפילו בין מדינות. היתרון בגשרים גלום ביכולתם לאפשר לנו להישאר מופרדים ובה בעת מחוברים; לשמור על בסיס הידע הרחב והעמוק באמ"ן ובה בעת להחליף ידע, תובנות ולהשתפר בזיקה לסביבתנו.

ברצוני לברך את המרכז למורשת המודיעין ואת העורכים והכותבים על צאת הגיליון השני של כתב העת. מדובר באכסניה חשובה לקידום השיח המתודולוגי בקהילת המודיעין. לבסוף, אחל לכם, הקוראים, קריאה מועילה ומעוררת מחשבה.

הרצי הלוי, אלוף

ראש אגף המודיעין

1 אייזיק אסימוב, סופר יהודי, מהוגי הרובוטיקה.

פתח דבר

בפניכם הגיליון השני של כתב העת המתודולוגי "מודיעין – הלכה ומעשה". החוט המקשר בין המאמרים המופיעים בגיליון זה הוא הצורך של גורמי המודיעין להתאים את דרכי פעולתם לקצב ולעוצמה הגוברים של השינויים הן בסביבה האסטרטגית והן בסביבה האופרטיבית והטכנולוגית. שינוי מתודולוגי הוא אתגר לכל ארגון, והוא כרוך תמיד בכאב ובקשיים של היפרדות מהרגלים וממסורות קודמים. ישנם שינויים שמשמעותם גם פירוק ארגונים וסגירת יכולות, ואלה קשים שבעתיים. עם זאת, נוכח משבר חוסר הרלוונטיות עומד כל ארגון מול הצורך להשתנות, צורך המחייב לעיתים התאמות הדרגתיות ולעיתים אף צעדים מהפכניים ומציתים דמיון.

כדי להבטיח, שהשינוי יעשה בקצב ההולם ובאופן הנכון, עליו להיות פרי של תהליך למידה מקיף ומעמיק הלוקח בחשבון את מאפייני הארגון הקיים, את השינויים בסביבה העומדים בבסיס פער הרלוונטיות, ואת תהליכי הלמידה המתנהלים בקרב שאר השחקנים בזירה, בין אם הם יריבים, ידדים או אחרים (טכנולוגיים, למשל). שינוי מוצלח מחייב ניצחון בתחרות הלמידה מול גורמים אחרים והתחשבות בתהליכי עומק תרבותיים, חברתיים וכלכליים.

המתח המובנה בין הצורך להשתנות לבין המחויבות למנהגים המוכרים היה כר נרחב למחקר ולכתיבה, ולא רק בהקשר המודיעיני. בחוברת זו אנו מבקשים למקד את הדיון בנגזרות המודיעיניות של הנושא: דיון בהשתנות של היריב ושל הסביבה ובאופן שבו שינוי זה מהווה בסיס בהישתנות של קהילת המודיעין בכלל, של ארגוני מודיעין העוקבים אחר הסביבה בפרט, של דפוס היחסים בין ארגוני המודיעין השונים, ושל מקצועות המודיעין החדשים והמתחדשים.

דווקא בעת הנוכחית, כאשר הסביבה האסטרטגית של ישראל, שהיתה יציבה יחסית, משתנה במהירות, בין השאר נוכח השפעת המרחב האינטרנטי על ההתנהגות האנושית, נדרשים ארגוני המודיעין לשנות את אופי השתלבותם בלחימה. שינוי מעין זה מחייב תמורה ביחסים בין גורמי המודיעין למקבלי ההחלטות ולגורמים המבצעיים, שכן המודיעין נדרש להתאים עצמו לציפיותיהם לקבל תוצר העונה לצורכיהם ועל צורכי תרבות הפיתוח של הידע בעידן המידע. בכך הופך המודיעין לגורם המשולב ביתר שאת בתהליכי קבלת ההחלטות, בעיקר בדרגים האופרטיביים.

ממד נוסף של שינוי שראוי לבחינה, עוסק ביחסים בין גורמי המחקר לבין עצמם וכן בין גורמי המחקר לגורמי האיסוף. בעוד שבעבר ארגוני המודיעין נדרשו לפעול בהתאם למעגל המודיעין, והפלורליזם נועד להדגיש את השונות בין ארגוני המחקר, הרי שהעת הנוכחית דווקא מאפשרת ומזמנת יצירת מרחבים משותפים ותוצרים מודיעיניים משותפים. כיוון פעולה זה נפוץ יותר במרחב האזרחי, ועל קהילת המודיעין לבחון האם עליה לאמץ אותו וכיצד.

גיליון זה כקודמו נכתב ברובו על ידי אנשי מעשה בקהילת המודיעין הישראלית. את הגיליון פותח ראש אמ"ן, האלוף הרצי הלוי, שמציג את המתח שבין הצורך בהשתנות מהירה כדי לשמור על רלוונטיות מול האתגרים המודיעיניים החדשים לבין הצורך לשמור על הזהות המודיעינית והמקצועיות.

השער הראשון של הגיליון עוסק בהשתנות ארגוני המודיעין עצמם. בראשיתו מציגות

נעמי פסה-יוסף ושרית שפירא, ממערך מדעי ההתנהגות של אמ"ן, את המושגים התיאורטיים המרכזיים המשמשים להתמודדות עם מצבים של השתנות מהירה, כפי שהם באים לידי ביטוי בתהליכי הלמידה האסטרטגיים שביצע אמ"ן בשנים האחרונות. הן מציעות כיוונים לשיפור תהליכים אלה, דוגמת הצורך בלמידה מתמשכת של ההקשר המשתנה ויצירת תשתית ל"שיח רבים". בהמשך, מציג יהל ארנון, בכיר לשעבר בקהילת המודיעין, שעסק בתחום בניין הכוח, את האתגרים שהמציאות המשתנה יוצרת לבוני הכוח בארגוני המודיעין, ומצביע על כיווני מענה, כגון הצורך להרחיב את בניין הכוח הקהילתי המשותף לארגוני המודיעין ובניית תחום התודעה כתחום מרכזי שבו נדרשת קהילת המודיעין לפתח יכולות. את הפרק הזה מסיים סא"ל (מיל') א"ו, ששירת בעבר ביחידה טכנולוגית של מערך השטח, ומציג כמקרה מבחן ארגון טכנולוגי שהוא עצמו עמד בראשו, ושבעת התמודדותו עם מציאות חדשה היה מוכוון משימה, ולא טכנולוגיה בלבד. במאמר הוא מציג את עקרונות ההפעלה של ארגון זה כמקור השראה להשתנות במרחב שבין אנשי הטכנולוגיה לאנשי המודיעין.

השער השני עוסק בבירור עתידו של מקצוע המחקר המודיעיני. במרכזו דיון סביב השאלה האם המחקר צריך להשתנות לכיוון של "מחקר דיגיטלי" העושה שימוש נרחב יותר בתחום הכמותני. במסגרת זו מציג אל"ם (מיל') א"ה, עד לאחרונה סרח"ט מחקר, את תובנותיו באשר לשינוי הנדרש ביחסים בין גורמי המודיעין השונים ובמאפייני הקשר של המודיעין עם צרכניו נוכח השינויים התרבותיים שיצר עידן המידע. בהמשך מציג רס"ן (מיל') ד"ג, ששימש מפקד מעבדת החדשנות בחטיבת המחקר, את רעיון "קמ"ן המידע", שעניינו יצירת מהות נוספת של תפקיד חוקר המודיעין, לצד המחקר המסורתי. מנגד טוען אל"ם מיכאל מילשטיין, ראש המחלקה לעניינים פלסטיניים במינהל האזרחי ואיש אמ"ן בעבר, כי דווקא נוכח השינוי מתחדד הצורך לשמר הבנות עמוקות של השפה ושל התרבות הערבית כחלק מהותי ומרכזי של עבודת המחקר. לטענתו קיים פער הולך וגדל בתחום זה בקהילת המודיעין.

השער השלישי עוסק במחקר ארגונים כתחום חדש ועולה בעשייה המחקרית הנוכחית, נוכח השינויים בסביבה האסטרטגית. סא"ל א"א, ששירת באמ"ן עד לאחרונה, מתייחס לשדה פעולה חדש, המכונה "המערכה בין מלחמות" (מב"ם), ואשר הינו רכיב מרכזי באסטרטגיית צה"ל. החידוש במאמר, העוסק בדרישות המודיעיניות של המב"ם, הוא באבחנה שהוא מציע בין מערכה תגובתית למערכה מעצבת, המחייבת סוג אחר של למידה מול יריבים אחרים ובתנאי אי ודאות גוברים. הפרק השני בחלק זה הוא מאמרו של שתי קצינות ששירתו עד לאחרונה במודיעין פיקוד צפון, סגן (מיל') ש"א וסגן (מיל') ד"ד. במאמרו הן עוסקות בתופעה של "פיגועי מדף" ובאתגר שהיא יוצרת לעשייה המודיעינית, משום שהמתודולוגיה שעוצבה מול איומים של צבאות ומול פיגועים שצפויים להתממש ברגע שהושלמו ההכנות לביצועם, אינה מתאימה להם. המאמר האחרון בחלק זה הוא תקציר מאמרו של ג'ון ג'נטרי, בכיר לשעבר ב-CIA, וכיום מרצה ללימוד מודיעין וביטחון. התקציר נכתב על ידי אופק רימר, איש אמ"ן לשעבר. ג'נטרי עוסק במודיעין של ארגונים שאינם מדינתיים – ארגונים אלימים או כאלה שאינם אלימים – והוא משווה בין התפיסה והארגון המודיעיני, כפי שהם באים לידי ביטוי במדינות, לבין ארגונים אלה. עוד הוא

שואל האם יש תפקודים (למשל בתחום השת"פ ופיתוח הידע) שראוי לארגוני מודיעין מדינתיים ללמוד מארגונים לא-מדינתיים בהקשר המודיעיני.

השער הרביעי עוסק בתחזיות כמרחב מחקר. ראשיתו בהתחקות אחר ניסוייו של הפסיכולוג פיליפ טטלוק, שפועל בשנים האחרונות יחד עם קהילת המודיעין האמריקאית, ומנסה לאתר עבורה "חזאי-על" במרחב האנושי האזרחי. מעניין לראות את תכונותיהם של "חזאי-על" אלה, שבדרך כלל זמנם בידם ללמוד את שיטות העבודה שלהם. ספרו של טטלוק, שפורסם לאחרונה בעברית, מעלה את השאלה האם כדאי גם לקהילת המודיעין הישראלית לאתר "חזאי-על", היכן עליה לחפשם, ומה אפשר ללמוד מדרך פעולתם. בהמשך, מציגים דודי סימן-טוב ועדי יפה, חוקרת המגמות ("טרנדולוגית"), את מקצוע חקר המגמות שהתפתח במגזר האזרחי בשנים האחרונות, ושואלים במה הוא שונה מהגישה המודיעינית, ומה יכול המחקר המודיעיני ללמוד ממנו.

השער החמישי עוסק במודיעין האסטרטגי. ראשיתו בסקירה של ד"ר דורון מצא, בכיר לשעבר בשב"כ, המציג התפתחות גנאלוגית של הגישות במחקר המודיעיני בישראל תוך שימוש בפרשנויות שונות של סיפור המרגלים התנ"כי. דורון מציג גישה מאתגרת, ולפיה על המודיעין לבקר ולאתגר את הקברניט ללא חשש. בהמשך הפרק מציג ש., איש מחקר בשב"כ כיום, גישה מתודולוגית מערכתית שהתפתחה בשנים האחרונות ביחידת המחקר של השירות ומיושמת הלכה למעשה. גישה זו טוענת מחדש מושגים מסורתיים בפרשנות חדשה ורעננה היכולה לשמש מקור השראה ליחידות מחקר נוספות בקהילת המודיעין. בהמשך, סא"ל ש., רמ"ח בקרה, וסא"ל (מיל") ו"י, שכיהן בתפקיד סגן רמ"ח בקרה, בוחנים את פונקציית הבקרה באמ"ן, את השינויים שחלו בה ואת השינויים שיכולים לחול בה בראייה אמ"נית, קהילתית ולאומית.

השער האחרון בגיליון המהווה "זרקור מעבר לים", כולל שני מאמרים. בראשון בוחן יוסי קופרוסר, רח"ט מחקר לשעבר, את יחסיו המתהווים והמורכבים של הנשיא דונאלד טראמפ עם קהילת המודיעין. במאמר השני מתאר ההיסטוריון, פרופסור אנדרו רוברטס, מגדולי החוקרים של מלחמת העולם השנייה, את ההתמודדות של צ'רצ'יל עם השינויים שחלו בתקופתו מנקודת מבט מודיעינית.

תודות

בראש ובראשונה אנו מבקשים להודות לכותבי המאמרים שהשקיעו ממרצם ומזמנם לטובת פיתוח הידע המודיעיני הקהילתי, ובמיוחד לראמ"ן, האלוף הרצי הלוי, שכתב את המאמר הפותח. תודה לגורמי הביטחון בכל הארגונים, שביחסם האוהד ובמקצועיותם מאפשרים את פרסום המאמרים.

לסיום וכתמיד, תודה לראשות המל"מ: היו"ר תא"ל (מיל') ד"ר צבי שטאובר, המנכ"ל, תא"ל (מיל') דודו צור והסמנכ"ל חנן מזור, וכן לאל"ם (מיל') ד"ר ראובן ארליך, ראש המרכז למודיעין ולטרור ול"קרון בוקסנבאום-נטע" על התמיכה בהוצאת כתב העת לאור. תודה והערכה לאפי מלצר, המוציא לאור, וכן לעורכת הלשונית סימה צימבלר ולמעצב הגרפי זאב אלדר.

אנו מאחלים לכם קריאה מועילה ומהנה, ומזכירים כי אנו מקווים לקבל תגובות ואף מצפים להן. כמו כן נשמח לקבל רעיונות והצעות למאמרים בנושאים הרלוונטיים, לדעתכם, לעשייה המודיעינית כיום ובעתיד.

יוסי קופרוסר ודודי סימן טוב, גלילות 2017.

גשר על פני מים סוערים - המסע של אמ"ן בעולם המורכבות נעמי פסה יוסף ושרית שפירא, יועצות ארגוניות באמ"ן (בעבר ובהווה)

מבוא

בשנים האחרונות מתאפיינת המציאות בדינאמיות, באי ודאות, ובהשתנות מתמדת. מאמרים רבים נכתבים על הנגזרות ועל המשמעויות שיש לכך לארגונים ולמנהלים באקדמיה וברשתות החברתיות. כרקע למציאות הזו משמשים גם תהליכי הגלובליזציה, ההתפתחויות הטכנולוגיות מרחיקות הלכת, מהפכת המידע והרשתות החברתיות, השינויים הדמוגרפיים והחברתיים, שינויי האקלים הקיצוניים ועוד. כתוצאה מכך, גובר הקושי לאתר קשר ברור בין סיבה לתוצאה או להעריך מראש מה תהיינה השלכות ארוכות הטווח של החלטות ופעולות. השינוי לכשעצמו הופך להיות המאפיין המרכזי והיציב ביותר.

אמ"ן, שניתוח המציאות היה מאז ומתמיד חלק מובנה ומרכזי בתפקידו, עוסק בשנים האחרונות יותר ויותר במשמעויות של המציאות המשתנה לא רק במסגרת הערכת המצב המודיעינית, אלא גם בהקשר של שיפור האפקטיביות הארגונית. ניתוח מאפייני המציאות הנוכחית ובידור השלכותיהם של מאפיינים אלו עמד במרכזם של תהליכים אסטרטגיים חיליים, תהליכים אסטרטגיים ברמת המערכים ותהליכי שינוי נוספים בגופים או בתחומי עיסוק מסוימים.

במאמר זה נבחן את התמודדותו של הארגון המודיעיני עם המציאות המשתנה בעזרת שתי פרספקטיבות מרכזיות הבולטות בספרות המקצועית כיום: מורכבות ו-VUCA. פרספקטיבות אלה מייצגות דרכים שונות לבחינת המציאות, ולכן מציעות כיווני פעולה שונים. לאחר מכן, נבחן באמצעותן את האופן

**אגף המודיעין ביצע
בשנים האחרונות שורה
של תהליכי למידה
ושינויים ארגוניים. יש
מקום לבחון אותם
בראי הידע התיאורטי,
העוסק בהתמודדות של
ארגונים מורכבים עם
מציאות משתנה**

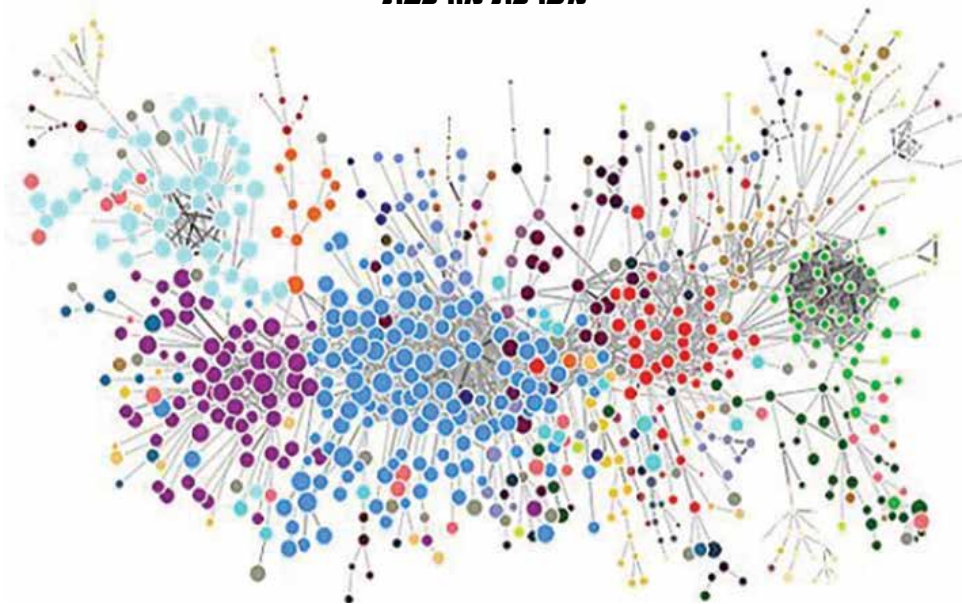
שבו התמודד אמ"ן עם המציאות החדשה בשלושה היבטים: התהליכים האסטרטגיים, תהליך גיבוש תוכנית העבודה וההתארגנות העצמית שלו. בסיום המאמר נציע מחשבות לגבי העתיד ברוח פרספקטיבות אלו עבור הארגון המודיעיני.

מודלים תיאורטיים להתמודדות עם מאפייני התקופה תיאוריות המורכבות

תיאוריות המורכבות, שמקורן במדעי הטבע, זכו בשנים האחרונות לפופולריות גוברת במדעי החברה, בייחוד בתחומים של חשיבה ארגונית וניהולית. תיאוריות אלו פותחו כחלופה לחשיבה

המזוהה עם הפרדיגמה הניוטונית שמשלה בחשיבה המדעית המערבית מאות בשנים. פרדיגמה זו הניחה שאפשר ללמוד על השלם באמצעות פירוקו לחלקים (רדוקציוניזם), ושאפשר לזהות קשרים לוגיים ברורים בין סיבה לתוצאה. תיאוריות של מורכבות מניחות במידה רבה את ההיפך. הן מדגישות את המורכבות העצומה של המערכות האנושיות, ומצביעות על הקושי האנושי להכירן לעומק ובדיוק רב, לתכנן את תנועתן ולפקח עליהן. מערכת מורכבת היא מערכת מרובת רכיבים (אנשים, ארגונים, שווקים), הנמצאים באינטראקציה מתמדת זה עם זה, אך לא באופן ליניארי. כתוצאה מכך, אי אפשר להצביע על קשרים ברורים של סיבה ותוצאה או על מידתיות בין עוצמתו הנראית לעין של אירוע להשפעתו בפועל. כך נוצרת, למעשה, מערכת רגישה ביותר, שכל שינוי קל בה יכול להתפתח לכיוונים מפתיעים. כיוון שאי אפשר לנבא את אין ספור אפשרויות האינטראקציה ושרשרות המשוב, אי אפשר גם לחזות מתי שינויים יכו גלים, ומתי ייטמעו ללא השפעה ניכרת. זו הסיבה לכך, שבמערכות מורכבות אי אפשר לצפות תהליכים.

מערכת מורכבת



לשם הבנת תאוריות המורכבות נתמקד בארבעה מונחי מפתח:²

1. **התהוות** – תהליך שבו דפוסים גלובליים קוהרנטיים נוצרים בספונטאניות באינטראקציות מקומיות רבות בהיעדר תוכנית פעולה כפויה מבחוץ או בהיעדר מנגנוני שליטה מרכזיים. למבנה המתהווה יש קוהרנטיות שאינה קיימת בחלקים הבודדים, וכך נוצר למעשה משהו חדש.

2 ישראל כץ, וחן גרץ-שמואלי. "תיאוריות של מורכבות – הגדרות מפתח". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 107-109. מכון 'צפנת'.

2. **התארגנות עצמית** - תהליך שבאמצעותו הרכיבים הבודדים בתוך מערכת מורכבת פועלים זה כלפי זה במרחב מקומי, ומתוך אוסף הפעולות המקומיות הללו מתהווים דפוסים גלובליים. מערכות שיש בהן התארגנות עצמית, משתנות תדיר, ואופן הסתגלותן לסביבתן אינו צפוי.
3. **אי ליניאריות** - מאפיין מרכזי של מערכות מורכבות המערער על הקשר המסורתי בין "סיבה" ל"תוצאה". אי ליניאריות באה לידי ביטוי בתופעות שונות: סיבות מזעריות יכולות להוביל לתוצאות דרמטיות, ולהיפך; תוצאה אחת יכולה לנבוע מכמה סיבות, וסיבה אחת יכולה להוביל לכמה תוצאות. שני תהליכים, המתחילים בתנאים כמעט זהים, יכולים להתפתח בכיוונים שונים לחלוטין.
4. **"סף הכאוס"** - מצב שבו המערכת נעה בין יציבות קפואה לבין פעילות כאוטית וסוערת. במצב זה שזורים יחד יציבות ואי יציבות, חזרתיות וחידוש, סדר ואי סדר. מערכות מורכבות אי ליניאריות הנמצאות במצב זה, מגיעות לדרגות הגבוהות ביותר של כושר הישרדות, וכך נוצר בהן החדש: מבנים חדשים, צירופים חדשים וקשרים חדשים. שני תנאים בולטים יוצרים את דינמיקת סף הכאוס: מידת השונות בין רכיבי המערכת ומידת הקישוריות ביניהם (האינטנסיביות והתדירות של הקשרים ביניהם).

ההשלכות הארגוניות של תיאוריות המורכבות

מובן שלא ניתן לגזור מתיאוריות המורכבות "מתכון פעולה" אפקטיבי וגנרי, שאותו אפשר ליישם באופן אחיד בארגונים שונים. להיפך, אחת התובנות המרכזיות של תפיסה זו היא ייחודיותו של ההקשר המסוים ומגבלות היכולת לשלוט ולבקר. עם זאת, אפשר לעשות שימוש רב ובעל ערך בתפיסה זו בהקשר הארגוני. לצורך הצגת המשמעויות הארגוניות בחרנו להבחין בין שתי גישות, אחת מתמקדת בשינוי תפיסתי-רגשי, והשנייה מתייחסת גם לפרקטיקה ארגונית.

גישה ראשונה: שינוי תפיסתי-רגשי

"אוריינטציה מחדשת" להבנת המציאות הארגונית

הכרה בחוסר הידיעה והימנעות ממצב שקרי של 'ודאות כוזבת' או 'ודאות לכאורה'³, הכרה במגבלות יכולת הניבוי והתכנון וויתור על אשליית השליטה. תחת זאת, יש להתעניין באינטראקציות הספציפיות הנוצרות בהקשר מסוים; לשים לב ולבחון את הדרכים שבהן אנחנו

**אי אפשר לגזור
מתיאוריות המורכבות
"מתכון לפעולה" גנרי.
להיפך, אחת התובנות
המרכזיות של תפיסה
זו היא ייחודיותו של
ההקשר. עם זאת,
אפשר לעשות שימוש
רב ובעל ערך בתפיסה
זו בהקשר הארגוני**

3 שי בן יוסף, "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, 2005, עמ' 36-39.

מטפלים באי הוודאות בחיי היום יום שלנו, וללמוד מכך על משמעותה של התמודדות אפקטיבית עם אי ודאות; להתעניין בפערים הנוצרים בין תוכניות לבין תוצאות, ולא לשפוט אותם מייד כגילוי של כישלון או של אי יכולת; לפגוש את המורכבות הארגונית, לעסוק בה, להבין אותה ולא למהר להחליפה ב"מודלים פשוטים של ניהול".⁴

במידה מסוימת אפשר לטעון, שהתועלת המרכזית של תיאוריות המורכבות היא היותה כלי מטאפורי להתבוננות מחודשת על ארגונים, המאפשר למנהלים להיות מודעים יותר למגבלות הידע והיכולות שלהם, להבין טוב יותר את הדינמיקה וההתנהגות של הארגון, ובהתאם לכך לסגל את עצמם ואת הארגון לחוסר הוודאות ולמציאות המשתנה.⁵

כוונה - ויתור על מושגים, כמו שליטה ובקרה, המשקפים תפיסות ניהול ליניאריות ומתעלמים מאי הוודאות הטבועה במציאות, והחלפתם במושגים של כוונה, אחריות והשפעה. מצופה מהמנהל להתמודד עם החרדה שמעוררת ההכרה במגבלות התכנון והשליטה, ועם זאת לשמור על תחושה חזקה של אחריות וכוונה. כוונה, גם אם אינה מתממשת במלואה, משפיעה על המציאות, לכן יש משמעות רבה לאסטרטגיה, לתוכניות, להגדרות, להתכוונות. הן יוצרות מציאות שבה כל אחד הוא גם משפיע וגם מושפע. לצד כוונה נדרש אומץ, אומץ לפעול בלי לדעת (לא בלי לחשוב, בלי לחקור או בלי לתכנן). אומץ לפעול ללא אשליית שליטה.⁶

הכלה של דואליות ושל פרדוקסים - המרת שיח בינארי של "או...או" בגישה של "גם...וגם". הגישה הדואלית רלוונטית הן להתמודדות עם המתחים הקיימים בארגון הספציפי, והן כעמדה עקרונית ביחס לארגון. הבנה שהארגון, ככל מערכת מורכבת, הוא במידה מסוימת צפוי, ולכן מחייב תכנון וסדר, ובאותה עת הוא גם בלתי צפוי, ולכן מחייב פעולה ספונטנית ומאולתרת. המנהל גם הוא נמצא באותה מידה ובמקביל בשני הקצוות: "יודע" ו"אינו יודע", "מעצב" ו"מעוצב", "מסוגל" ו"אינו מסוגל".

גישה שנייה - נגזרות לפרקטיקה הארגונית

חתירה להתנהלות "על סף הכאוס" - שאיפה להימצא במצב שבו הארגון מכיל בעת ובעונה אחת גם סדר וגם אי סדר בהתבסס על התפיסה שזהו המצב המעודד התפתחות, צמיחה והתחדשות. על מנת להגיע למצב זה על המנהל לבחון היכן נמצאת המערכת הארגונית, ובעקבות זאת ליצור את ההתאמות נדרשות. כאשר המערכת יציבה מדי, המנהל יכול להכניס אי סדר ושינוי באמצעות מגוון דרכים: הגברת רמת החופש בארגון על ידי ביזור והאצלת סמכויות, העלאת רמות החרדה וחוסר הנחת בארגון, הגברת המגוון (Diversity) בקרב

4 גרין שמואלי. שם.

5 Burnes, B. (2005). "Complexity theories and organizational change". *International Journal of Management Reviews*, vol. 7 (2), pp. 73-90; Amagoh, F. (2008). "Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories". *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 13 (3), article 3.

6 חן גרין-שמואלי, יעל שור-שמואלי, ליאור פורת, לילך ווסרמן. "תרבות מסוג 'Complexity friendly' סטטוס, גיליון 249, 2016, עמ' 25-22.



התארגנות עצמית

חברי הארגון, ניצול לחיוב של פרדוקסים ומתחים הקיימים בארגון, עידוד יצירתיות ועוד.⁷ עם זאת, כאשר המערכת נמצאת במצב של עודף אי סדר ושינוי המאיימים על יציבותה, על המנהל לנקוט צעדים שיגבירו את רמת המשמעת והשליטה.

התהוות והתארגנות עצמית - יצירת תנאים המאפשרים ואף מעודדים התהוות והתארגנות עצמית בארגון, כדי שאלו יאפשרו לרכיבי הארגון להגיב באופן מותאם ובזמן הנכון לשינויים בסביבה. בספרות המקצועית המתייחסת להיבט זה אפשר לזהות רצף בין גישה מינימליסטית המניחה שדברים יקרו (כמעט) מאליהם, לבין גישה הטוענת, שיש לייצר באופן מובנה ומתוכנן תנאים שיעודדו ויקדמו שיח והחלפת מידע בארגון כדי לקדם התהוות והתארגנויות עצמיות. הגישה המינימליסטית מדגישה את היצירתיות ואת הספונטניות הקיימות בהתארגנות עצמית של ארגונים ואנשים. לפי גישה זו, די לעודד היווצרות של מפגשים ספונטניים ובלתי פורמליים ללא משימה ברורה וממוקדת מראש, ללא קריטריון מוסכם לבחירת המשתתפים וללא מבנה סדור של דיון. דווקא אי הוודאות והעמימות במפגשים אלו מעוררות צמיחה של רעיונות ספונטניים ויצירתיים, וכך מגדילות את הפוטנציאל לחידוש.⁸ הגישה המובנית יותר מציעה לארגון לייצר תנאים להתארגנות עצמית. גישה זו מדגישה ייזום של מבנים, מדיניות ופרקטיקות המאפשרים יותר דמוקרטיה ושוויון בכוח.⁹ לדוגמא, מתן מינימום הנחיות ותוכניות מפורטות לעובדים, תפיסת המנהל כמשתתף וכחלק

⁷ Grobman, G. M. (2005). "Complexity theory: A new way to look at organizational change". *Public Administration Quarterly*, vol. 29, pp. 350- 382

⁸ פטרישה שו. "הפקת משמעות ממפגש ומפגש לשם הפקת משמעות". **אנליזה ארגונית**, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 18-33. מכון 'צפנת'.
⁹ Burnes. *ibid*

ממערכת העבודה, ולא כמישהו חיצוני לה, קיום של התערבויות בקבוצה גדולה בעלת מגוון אנשי הארגון, ולא רק מנהליו.¹⁰

דגש נוסף קשור להיבט של חיבוריות: חיזוק רשתות וקשרים בין בעלי עניין פנימיים וחיצוניים, טיפוח רשתות שאינן פורמליות, זמינות ושקיפות בהפצת מידע בארגון ושימוש בפרקטיקות מגוונות של 'שיח רבים' – ניהול שיחות בקבוצות מרובות משתתפים המכילות "את כל המערכת בחדר" לשם התמודדות עם אתגר משותף.¹¹ דגש שלישי מתייחס למקומו של הקונפליקט ושל אי הנחת בארגון: לאפשר לסיטואציות בלתי יציבות לבעבע ללא פתרון במקום לכפות פתרון, להתערב בקונפליקטים הפוגעים בעבודה המשותפת ובקשרים שבתוך הצוות בלבד, ולא בקונפליקטים תלויי משימה.¹²

VUCA

המונח VUCA הפך בשנים האחרונות לדרך מקובלת לתיאור המציאות החדשה, מונח זה פותח בצבא ארה"ב בשנות ה-90 בעקבות מאפייניו של שדה הקרב החדש, והפך למטבע לשון שימושי ומרכזי בשיח הארגוני. VUCA הוא דרך מקוצרת לומר שהמציאות הנוכחית מתאפיינת בארבע תכונות מרכזיות:

המונח VUCA הפך בשנים האחרונות לדרך מקובלת לתיאור המציאות החדשה. מונח זה פותח בצבא ארה"ב בשנות ה-90 בעקבות מאפייניו של שדה הקרב החדש, והפך למטבע לשון שימושי ומרכזי בשיח הארגוני. VUCA הוא דרך מקוצרת לומר שהמציאות הנוכחית מתאפיינת בארבע תכונות מרכזיות:

- **הפכפכות Volatility** – אי יציבות דינמית, הנוצרת כתוצאה משינויים מהירים, חדים ודרסטיים. אתגרים והזדמנויות שבעבר שהתפתחו לאורך ימים או שבועות, מופיעים בפתאומיות וללא התראה מוקדמת.
- **חוסר ודאות Uncertainty** – חוסר בהירות שפוגע ביכולת לתפוס את האיומים ואת האתגרים הניצבים מולנו ולפרשם כהלכה. חוסר ודאות הופך למסוכן במיוחד, כאשר אנחנו ממהרים לפרש את המציאות עקב התבססות יתר על שחוינו ולמדנו בעבר, ובשל הנחה מוטעית שפתרונות העבר לבעיות הנראות לכאורה דומות יהיו רלוונטיים גם כיום.¹³
- **מורכבות Complexity** – חוסר ליניאריות הנובע מריבוי הגורמים המשפיעים על הסיטואציה, ומקיימים ביניהם קשרי גומלין והשפעות הדדיות. אי אפשר לבדוד משתנים או להתמודד באופן נפרד עם כל אתגר.
- **עמימות Ambiguity** – חוסר יכולת לתפוס באופן מדויק איומים והזדמנויות לפני שהם נעשים קטלניים לארגון. עמימות גורמת לחוסר יכולת להבין את הסיטואציה הנוכחית במלואה ואת המשמעות וההשפעה של אירועים עתידיים.

Grobman. ibid 10

11 בן יוסף, שם.

12 מוטי טליאס. "שותפויות בין ארגוניות: מרחב לעבודת היועץ". אנליזה ארגונית, 2010, גיליון מס' 15, עמ' 34-44. מכון 'צפנת'.

13 Kail, E.G. (2010 November 3). "Leading effectively in a VUCA environment: V is for volatility". Harvard Business Review Blog Network. <https://hbr.org/2010/11/leading-in-a-vuca-environment.html>



ההשלכות הארגוניות של המונח VUCA

כיוון ש VUCA הוא מונח המתאר את המציאות ולא תיאוריה או תפיסה אידאולוגית, אפשר למצוא בספרות המקצועית מגוון גישות ומענים להתמודדות עם המציאות המאופיינת בדרך הזו. להלן שתי גישות קרובות למונח המציעות מענים ארגוניים המתייחסים ישירות לתכונות המתוארות בו:

גישה ראשונה: המענה הנפרד

לפי גישה זו, אי אפשר לתת מענה כולל למציאות המתאפיינת ב־VUCA, אלא יש להפריד בין התכונות השונות ולתת לכל אחת מענה רלוונטי וספציפי. התומכים בגישה זו טוענים, כי ראשית יש להשקיע באבחון המצב וזיהוי התכונה הבולטת בו, ורק אז לנקוט מהלך הרלוונטי. דוגמא לגישה זו מוצגת על ידי Lemoine & Bennett הטוענים כי נוכח התנדדות יש לפתח משאבים שיאפשרו בניית ארגון "אג'ילי" - ארגון המסוגל להתאים עצמו במהירות ובגמישות למציאות המשתנה. לנוכח חוסר הוודאות, יש לפתח ערוצים לקבלת מידע ולניתוחו על ידי יצירת שותפויות חוצות ארגונים. לנוכח המורכבות, יש לייצר מבנה ארגוני המהווה מראה לסביבה שבה פועל הארגון. לנוכח העמימות, יש להשקיע בהתנסות כדי ללמוד ולהבין את יחסי הגומלין בסביבה. דבר זה מחייב תרבות של לקיחת סיכונים.¹⁴

Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014) "What VUCA really means for you". *Harvard Business Review*, vol 92, January-February 14 Issue. https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

גישה שנייה: המענה הכולל VUCA PRIME

Bob Johansen, חוקר מוביל ב- future the of Institute, מציג מודל שאותו הוא מכנה VUCA PRIME. מודל זה מתייחס למאפיינים וליכולות שעל מנהלים ועל ארגונים לפתח כדי להתמודד באופן אפקטיבי עם הסביבה החדשה:¹⁵

- **חזון Vision** - מתמודד עם התנודתיות. מנהלים בעלי חזון מוגדר ביחס לארגון שלהם יכולים בזמנים סוערים לנווט את הארגון בצורה טובה יותר. החזון מסייע למנהל להיות ממוקד ביעד שאליו הוא שואף, גם אם הדרך מפותלת.
- **הבנה Understanding** - מתמודדת עם חוסר הוודאות. בעיתות של חוסר ודאות המנהל נדרש באופן מיוחד ללמוד לעצור, להתבונן ולהקשיב. לשם כך יכול הוא להשתמש במגוון אמצעים ומתודות שיאפשרו לו להשיג מידע, לנתחו ולגבש תובנות.
- **בהירות Clarity** - מתמודדת עם מורכבות. נוכח המציאות הסוערת על המנהלים לדעת לייצר במהירות בהירות עבורם ועבור הארגון.
- **אגיליות - זריזות וגמישות Agility** - מתמודדת עם העמימות, ומאפשרת גמישות והתאמה מהירה ככול שהדברים מתבהרים.

חזון, הבנה, בהירות ואגיליות הם מרכיבים השזורים זה בזה ומשפיעים זה על זה, ויחד הופכים הם את המנהלים לאפקטיביים יותר בעידן הנוכחי. כדי להצליח לפעול במציאות המשתנה וליישם את העקרונות שתוארו, נדרש המנהל להתבונן אל העתיד הרחוק ולנסות לזהות מה יהיו הדפוסים הרלוונטיים שיפעלו (Foresight). בעזרת הערכות אלה עליו לייצר משמעות על העתיד לטובת ההווה (Insight), ולפעול לאור משמעות זו בהווה (Action), כלומר הפעולה שלו בהווה נשענת על התבוננות רחוקה קדימה והיערכות לקראת הבאות.

אמ"ן בעולם המורכבות

המאפיינים הייחודיים לאמ"ן משפיעים על האופן שבו הוא מגיב למציאות. אמ"ן הוא ארגון מודיעין האחראי על מתן מודיעין לאומי, אסטרטגי, אופרטיבי וטקטי לקברניטים ולמפקדי הצבא. כארגון מודיעין הוא עוסק בניתוח מתמיד של "האחר" – המערכת האזורית והמערכת הבינלאומית – ולכן נמצא בחיכוך תמידי עם המציאות המשתנה של היריב ושל הסביבה האסטרטגית של ישראל. הוא נמצא גם בחיכוך רב עם סביבות שונות ומגוונות, ולכן חשוף להשתנות במציאות החיצונית, מוזן ומושפע ממנה יותר מגופים צבאיים אחרים. כך למשל, בשל אחריותו הלאומית מקיים אמ"ן יחסי גומלין עם המערכת המדינית ועם גורמי המודיעין בארץ ובעולם. מעבר לכך, אמ"ן מנהל מערכות יחסים ענפות עם תעשיות ביטחוניות ואזרחיות בהקשרים של טכנולוגיה ומר"פ.

כמו כן, אמ"ן הוא ארגון בעל הטרוגניות פנימית רבה. כדי לממש את ייעודו פועלים במסגרתו גופים שונים זה מזה באופיים, במשימתם, במבנה הארגוני שלהם, בתרבותם, בשפתם, בהשפעתם

Johansen, B. (2012). *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain Age*. Berrtt-Koehler Publishers 15.

ובעוצמתם. נוכח השתנות הסביבה האסטרטגית, אופי האתגרים המודיעיניים והסביבה הטכנולוגית, העמיק אמ"ן בעשור וחצי האחרונים את עיסוקו במנעד רחב של תפקידים. בין היתר, הדגיש והרחיב לוחמה מוכוונת מודיעין (לוחמ"מ), סייבר, אופרציה חשאית ומערכה בין מלחמות (מב"ם). הרחבה זו הגבירה אף יותר את השונות הפנימית בתוכו וייצרה וקטורים מתחרים ופיצולים פנימיים. מציאות פנימית מורכבת זו משפיעה על תפקודו ועל התנהלותו של אמ"ן, ומעלה שוב ושוב ולאורך זמן שאלות לגבי היכולת לייצר אינטגרציה ולהתנהל באופן אחיד וריכוזי.

אתגר פנימי נוסף המשפיע על האופן שבו מגיב אמ"ן למציאות, קשור לגודל האחריות, הנובע מריבוי התפקידים ומחשיבותם הלאומית, ולחוויות עבר של הצלחה וכישלון, הממשיכות להדהד לאורך שנים. גודל האחריות וצל העבר מייצרים זהירות וחשש המכבידים על תהליכי קבלת ההחלטות הארגוניות. מאפייני עידן ה-VUCA נחווים באמ"ן במלוא עוצמתם, כיוון שהם באים לידי ביטוי בהשתנות הסביבה המודיעינית שעמה מתמודד אמ"ן, והן בהשתנות של אמ"ן עצמו.

סיפורו של אמ"ן דרך שלושה "זרקורים"

כדי ללמוד על האופן שבו אמ"ן מתנהל במציאות המשתנה נבחר אותו דרך שלושה "זרקורים" המשלימים זה את זה: התהליכים האסטרטגיים החיליים, תהליך גיבוש תוכנית העבודה החילית וההתארגנות העצמית ברחבי הארגון.

זרקור 1: התהליכים האסטרטגיים האמ"ניים

בעשור וחצי האחרונים בוצעו באמ"ן ארבעה תהליכים אסטרטגיים גדולים: "הרעיון המכוון" (2003-2005) בהובלת האלוף במיל' אהרון זאבי פרקש, "אמ"ן כזרוע" (2006-2009) בהובלת האלוף במיל' עמוס ידליון, "מעשה אמן" (2011-2014) בהובלת האלוף אביב כוכבי ו"גשרי ברכה" (2015-היום) בהובלת האלוף הרצי הלוי. הגורמים שדחפו להתנעתם של תהליכים אלה היו מגוונים, חלקם גלויים וחלקם פחות: אתגר תקציבי, עליית השפעתה של החשיבה המערכתית בצבא, לקחי מלחמת לבנון השנייה, חוויה של "התפוצצות מידע" וקושי להכילה במסגרת תהליכי העבודה המודיעיניים המסורתיים, ההתארגנות הצה"לית המחודשת בהקשרי הסייבר, דמות העומד בראש אמ"ן והתפיסות שעליהן הוא נשען, ועוד. תהליכים אלה ייצרו שפה חדשה, והובילו לתהליכים של שינויים אסטרטגיים, מבניים ותרבותיים.

בין הגורמים שדחפו להנעת תהליכי חשיבה והשתנות אסטרטגיים באמ"ן בעשור האחרון: עליית החשיבה המערכתית בצה"ל, לקחי מלחמת לבנון השנייה והופעת הסייבר

במאמר זה אנו בוחרות להתמקד בשני התהליכים האסטרטגיים האחרונים, "מעשה אמ"ן" ו"גשרי ברכה". כדי לגבש מענים מותאמים ורלוונטיים למציאות המשתנה נעשתה בתהליכים אלו למידה עמוקה ורחבה של הסביבה החיצונית, שבה פועל אמ"ן על מעגליה השונים: הצבא, הסביבה

המודיעינית, הסביבה הטכנולוגית, החברה והכלכלה הישראלית ועוד. את התהליכים האלו הובילו בכירי הארגון בראשות ר' אמ"ן בסדרה של סדנאות אסטרטגיות ושל מפגשי חשיבה. במקביל שולבו בתהליכים מנגנונים מגוונים שנועדו לאפשר שיתוף של אנשי הארגון, הזנה של רעיונות ודעות נוספים והטמעה של המסרים המרכזיים שגובשו במסגרת התהליך. מנגנונים אלו כללו כנסי אל"מים וסא"לים, השתתפות של קצינים בכירים בצוותי העיצוב והתכנון, שיחות פתוחות עם מפקדים במערכים השונים, "דלת פתוחה", אבחון ארגוני ששיקף את עמדות המשרתים באמ"ן, ועוד.

בסוף תהליך העיצוב גובשו כיוונים אסטרטגיים, ונכתבה תוכנית ליישומם. מימוש הכיוונים האסטרטגיים לוה בתהליכי מעקב ובקרה מצד הפורום הבכיר של אמ"ן. קולות שעלו בהמשך מהשטח בשילוב עם קשיים שהתעוררו במימוש הכיוונים שסומנו, העלו צורך לקיים תהליכי למידה נוספים ולהשקיע בגיבוש מענים מותאמים ונכונים יותר. דוגמא בולטת לתוצר של חשיבה מחודשת כזו הוא "אמ"ן בצבעים", שצמח מתהליך שכונה "מעשה אמ"ן" 1.2 והחל לאור הקשיים במימוש הרעיון של "אמ"ן רשת", שהותווה בתהליך מעשה אמ"ן הראשוני.¹⁶

התבוננות על תהליכים VUCA PRIME אלו מצביעה על מתן מענה אפקטיבי: הם הציבו חזון

וכיוון שאליו הארגון צריך לשאוף, הם עסקו בהבנה של הסביבה החיצונית והפנימית, הם חתרו לייצר בהירות וקוהרנטיות בהבנת המציאות ובהתנהלות בתוכה, והם הציבו את רעיון האג'ילות כיעד שיש לשאוף אליו. האג'ילות, כפי שהיא באה לידי ביטוי בתהליכים אלה, תורגמה למנגנונים ארגוניים רצויים, כגון צמ"מים, קהילת ידע, מנגנונים על-זירתיים ומעבר לחשיבה של מערכות ותהליכים חוצות ארגון. אולם החדרת אג'ילות לארגון האמ"ן אינה פשוטה ליישום, והדבר התבטא באתגרים הרבים בדרך

החסמים שעמדו בפני שינוי נטייתם הטבעית של המערכים לשמור על מעמדם, נטייה לאופטימיזציה מקומית במקום אופטימיזציה כוללת וחשש מכישלון

למימוש מנגנונים חדשים אלו. בין הגורמים המעכבים אפשר להצביע על משתנים תרבותיים אמ"נים, כגון עוצמת המערכים והנטייה הטבעית של גופים לשמור על משאביהם ומעמדם, ריבוי הפיצולים והנטייה לאופטימיזציה מקומית על חשבון אופטימיזציה כוללת, ריבוי הדיסציפלינות וההתמחויות המקצועיות המקשה על העברת אנשים בין תפקידים ובין יחידות, השפה הצה"לית המשאבית (תקנים, שורות, מצבה ממוצעת) המעודדת יציבות ומקבעת מבנים ארגוניים, ריבוי המשימות וחווית ה"שמיכה הקצרה", החשש מכישלון ועוד.

התבוננות על התהליכים האסטרטגיים החיליים מזווית הראייה של תיאוריות המורכבות מצביעה בראש ובראשונה על כך שתהליכים אלו עשו שימוש רב בשפה וברעיונות הלקוחים מתיאוריות המורכבות. לשם המחשה נצטט שני קטעים קצרים מדברי ראמ"ן לשעבר אביב כוכבי: "עם כניסתי לתפקיד הדגשתי את הצורך להתמודד עם אתגר המציאות המשתנה. לעיתים

16 אביב כוכבי וערן אורטל. "מעשה אמ"ן: שינוי קבוע במציאות משתנה". בין הקטבים, 2014, גיליון מספר 2, עמ' 9-57.

השינויים ליניאריים ובעלי מגמות מובחנות, ולעיתים כאוטים או כאורה לכאורה או למראית עין. כך או כך, ממד ההתהוות והשינוי המתמיד הוא המאפיין הבולט ביותר במציאות שבה אנו חיים.... ההכרח של אמ"ן, כמו כל ארגון מודרני, להיות בעל יכולת השתנות קבועה לצורך התאמתו למציאות המשתנה".

"תחת התפיסה של למידה מערכתית, הצורך לעשות יותר במסגרת משאבים נתונה אינו מהווה סתירה, אלא מתח שנדרש היה להסדירו באמצעות בירור ולמידה. מתח זה אפשר לנו לברר מחדש הנחות יסוד ודרכי פעולה שהתרגלנו לחשוב עליהן כמובנות מאליהן. המרה של בחירות דיכוטומיות בתפיסה של מתחים היא, אם כן, עיקרון של למידה מערכתית. התקשות על תפיסת גם וגם" לא רק שלא הפחיתה מהאפקטיביות של התהליך, אלא אף היוותה עקרון פעולה חשוב שעמד בבסיסו".

גם איתי ברון, רח"ט מחקר בעבר, ממחיש זאת בתיאורו את האתגר המחקרי המודיעיני:¹⁷ "...ההתבוננות במערכת היא תמיד על "השלם", ולא רק על חלקיו (שכן ה"שלם" שונה מסכום "חלקיו"). אופי המערכת נקבע ע"י היחסים, הקשרים והזיקות בין חלקיה, אך כדי להבין את אופן פעולתה (ובעיקר את הגיונה) יש צורך לברר את ההקשר הקונקרטי שבמסגרתו היא פועלת. כל מערכת מכילה בתוכה

ניתוח הסביבה החיצונית לעומק פעם בשנתיים- שלוש אינו מאפשר באמת לעקוב אחר ההשתנות המתמדת והתכופה, ואינו מספק מענה בזמן אמת

חלקים היכולים להיות מנוגדים זה לזה, ובאותה עת להשלים זה את זה. פעולות הנעשות בזמנים שונים ובמקומות שונים יכולות לייצר השפעה על המערכת כולה. עניין "ההתהוות" מדגיש מאד את החשיבות העצומה שיש לפענוח הנסיבות הקונקרטיות של הבעיה המחקרית הספציפית. הניסיון מלמד שכל בעיה שבה עוסקים היא במהותה ייחודית וחדשה".

עם זאת, התבוננות מעמיקה יותר בתהליכים האסטרטגיים החיליים מעלה, כי לצד החשיבה והשפה המורכבת המשתקפת בהם, הם עדיין משקפים במידה רבה תפיסות קלאסיות של שליטה לכאורה על המתרחש במציאות הארגונית. כך לדוגמה, ניתוח הסביבה החיצונית לעומק פעם בשנתיים-שלוש אינו מאפשר באמת לעקוב אחר ההשתנות המתמדת והתכופה, ואינו מספק מענה בזמן אמת. אפשר לדמות זאת לצילומי "סטילס" של המציאות, צילומים שבהכרח יחמיצו את התנועה בזמן, וגם יאפשרו הסתכלות המוגבלת לרזולוציה מסוימת בלבד. יתרה מכך, צילומים אלו נמצאים בהקשר ספציפי, שגם הוא נמצא בתנועה מתמדת שאינה משתקפת בצילום מעין זה. בנוסף, המתודולוגיה בתהליכים אלו היא במהותה מתודולוגיה ניהולית קלאסית של שינוי TOP DOWN. אומנם אנשי הארגון שותפו בתהליך, אך שיתוף זה נעשה כדי לדייק, להזין ולהעשיר את המסגרת הרעיונית שעוצבה "מלמעלה". תהליכים אלו התבססו פחות על התארגנות עצמית

17 איתי ברון, המחקר המודיעיני: פרקטיקה אחראית בעידן של תמורות ושינויים. (הוצאת המרכז למורשת המודיעין, גלילות, 2015).

הצומחת "מלמטה". הנחת היסוד העומדת בבסיס מבנה התהליך היא שראשי הארגון מכילים את הידע ואת התפיסות בתת הארגון שעליו הם אחראיים, ולכן הם אלה שיכולים וצריכים לגבש את המענים הארגוניים למציאות המשתנה. מפרספקטיבה של מורכבות אפשר לטעון, כי קיים ידע רלוונטי רב ויכולת השפעה על המערכת גם בידי אנשי הארגון באשר הם, ולא דווקא בידי הבכירים ביותר. ידע זה אינו בא דיו לידי ביטוי בתהליכים אלו.

בהיבט של הטמעה ויישום של הכיוונים האסטרטגיים שנוצרו מתהליכים אלה, ניהול התהליך נשען על ההנחה כי אפשר להוביל שינוי "מלמעלה למטה" באופן מתוכנן, מובנה ונשלט. בהתאם לכך נמדד התהליך מזווית של תכנון מול ביצוע, בלי להתחשב די במאפייני המציאות המורכבת, שאין ספור גורמים פועלים בה ומשפיעים עליה. מפרספקטיבה של מורכבות יש להתבונן על הגורמים השונים שהשפיעו על האופן שבו יושמו הכיוונים האסטרטגיים, וללמוד מהם מה לא נלקח בחשבון, מה משפיע יותר מכפי שהערכנו מראש, מה בסיטואציה אינו פועל כפי שציפינו ומדוע. מבט זה פחות שיפוטי ביחס להישגי התהליך במימוש החלטותיו, ויותר ממוקד בלמידה ובהבנה נוספת ועמוקה יותר של הארגון דרך התהליך.

זרקור 2: תהליך גיבוש תוכנית העבודה (ת"ע) באמ"ן

תהליך גיבוש הת"ע הוא תהליך הניזון מהרעיונות האסטרטגיים, מחד גיסא, ומהמציאות המודיעינית האקטואלית מאידך. תכליתו לייצר פרקטיקה ארגונית מסונכרנת של משימות ופרויקטים. בעוד שהתהליכים האסטרטגיים מבליטים את הממד האנכי המתייחס לזיקות בין הפורום הבכיר לדרגים הזוטרים, תהליך הת"ע מבליט את הממד הרחבי המתייחס ליחסי הגומלין בין המערכים לבין גופי האמצע האמ"ניים ולהבדלים בין המערכים. לאורך השנים הובילו את התהליך במתודולוגיות שונות גורמי אמצע: מחלקת איסוף, חטיבת המחקר, חטיבת ההפעלה (חט"ה) ומחלקת תכנון וארגון בשיתוף המערכים והיחידות. תפקידם המשמעותי של המערכים בתהליך קשור להבנה כי החיכוך עם המציאות המשתנה נמצא במידה רבה במערכים, ולכן הידע והתובנות "צומחים" משם. בשנים האחרונות כולל התהליך הגדרה של משימות מודיעיניות מרכזיות בכל זירה, מיפוי איכות המענה בכל משימה וקביעת תיעדוף אמ"ני למשימות ולזירות. בהמשך מוגדרים ומתועדפים הפרויקטים האמ"ניים המרכזיים כמענה למשימות שהוגדרו. לצד התהליך הסדור המתקיים לקראת תחילת השנה, קיימת הבנה שהמציאות הדינאמית מחייבת בחינה חוזרת של תיעדוף המשימות והפרויקטים לאורך השנה והתאמתם לצרכים המשתנים, ולשם כך בכל רבעון מתבצעת בחינה מחודשת.

לאורך השנים שיקף תהליך הת"ע את המתחים הקיימים בארגון האמ"ני בין ריכוזיות לביזור, בין תכנון ארוך טווח למתן מענה אד-הוק למציאות מתפרצת, בין ניסיון "לשלוט" על המציאות לבין התמסרות לחוסר הוודאות, בין השקעה באיסוף לבין פעילות אופרטיבית. בפרקטיקה הארגונית מתחים אלה באים לידי ביטוי במאבקי כוח תכופים בין המערכים לגופי האמצע האמ"ניים ובין המערכים והיחידות לבין עצמם בניסיון להכתיב את סדר היום ולהשפיע על חלוקת המשאבים. בהסתכלות פנימה למערכים באמ"ן אפשר להבחין בשני דפוסים שונים של התארגנות נוכח תהליך הת"ע. בדפוס הראשון הת"ע הוא ציר מרכזי של הארגון, ומרבית העשייה מתרכזת סביב הפרויקטים

הגדולים שהוגדרו בו, ואילו בדפוס השני הת"ע מסמן יותר כיוונים ומגמות, כאשר בפועל העשייה פחות מוכתבת מראש, והרבה יותר דינמית. דפוסים אלו קשורים בתרבויות ארגוניות שונות המותאמות למאפייני המשימה של כל מערך באמ"ן. מערך שפעולתו היא פרויקטים גדולים עתירי משאבים וארוכי טווח, מחייב תכנון מראש ומאופיין בפחות גמישות ודינמיות. לעומת זאת, מערך שהכלים העומדים לרשותו גמישים, ניתנים להסטה בקלות יחסית, ומושפעים מאד מהמתרחש "בצד האדום", מאופיין בדפוס פעולה והתארגנות גמישים ודינמיים יותר.

הסתכלות מזווית הראייה של VUCA PRIME מאפשרת לומר, כי תהליך הת"ע החילי שואף לייצר בהירות על סמך ניתוח והבנה של המציאות. באזורים מסוימים התהליך מאפשר גם מרחבי גמישות נוכח ההשתנות והשלכותיה. מזווית הראייה של מורכבות תהליך הת"ע מכיל שילוב של סדר והבנייה לצד מתן מקום לאי סדר ולהשתנות מתמדת. יש הכרה בדינמיות ובאי הוודאות הטבועות במציאות, אולם הכרה זו אינה מובילה ל"הרמת ידיים" ולויתור על השאיפה לבצע תעדוף ולקבל החלטות אסטרטגיות. התעדוף מוגדר, אולם הוא מותנה בהתפתחויות ובנסיבות המשתנות, ולכן הוא נבחן שוב ושוב לאור החיכוך עם המציאות. בנוסף, אופיו של התהליך משקף פרקטיקה של דיאלוג ומשא ומתן בין גופי האמצע למערכים. אפשר לטעון ככלל, כי גופי האמצע החיליים חותרים להכנסת סדר ושליטה, ואילו המערכים מכניסים לתהליך את הדינמיות, הצרכים המשתנים, האילוצים ואי הוודאות. דינמיקה דומה מתרחשת בתוך המערכים בין גופי האמצע היחידתיים לבין גופי הביצוע.

זרקור 3: התארגנות עצמית ברחבי הארגון

לצד התהליכים החיליים המובלים על ידי הנהלת הארגון – התהליכים האסטרטגיים ותהליך הת"ע – מתקיימות באמ"ן תשתיות המאפשרות התארגנות עצמית, או במילים אחרות – תשתיות המעודדות צמיחה של רעיונות וחדשנות בקרב אנשי הארגון באשר הם. בתרבות האמ"נית יש לגיטימציה לכל אחד, ללא קשר לדרגתו ולמעמדו, להביע את דעתו. יתר על כן, קיימת "חובת התרעה", שמשמעה תביעה מכל משרת לעמוד על דעתו המקצועית לנוכח מצב שאותו הוא מעריך כטעות בשיקול הדעת או בקבלת החלטות של הדרג הממונה. כארגון המאמין במומחיות, גישה זו אינה שמורה רק לעשייה המודיעינית, והיא קיימת במידה רבה גם באזורים הטכנולוגיים באמ"ן. גם באזורים אלו ישנה השפעה רבה לדעתו של יחיד הנתפס כמומחה בתחומו המקצועי, גם אם הוא בדרגה זוטרה. קיומה של גישה המאפשרת הבעת "דעה אישית" משקף אף הוא ערכים אלו. זהו למעשה מסמך היכול להיכתב על ידי כל משרת, והמבטא את דעתו האישית ללא מחויבות לדעת הארגון, ויכול להישלח לקברניטי המדינה והצבא על מנת להציף חוסר הסכמה או זווית ראייה פחות מקובלת. גם אם בפועל, נראה כי השימוש במנגנון זה אינו רב, עצם קיומו משקף אתוס ארגוני המשפיע על ההווה האמ"נית.

מעבר לרמת הפרט, יצר הארגון לאורך השנים מספר פלטפורמות המאפשרות ומעודדות הנבטה של רעיונות וחדשנות "מלמטה": ראשית, שימוש בפלטפורמה חיצונית לשגרה המעודדת

חשיבה יצירתית וחדשנית, המתבססת על מתן מרחב וחופש לבחור. דוגמא אחת לכך היא מתודולוגיית ה-SOOT (Sigint out of the box) המיושמת ב-8200 ומעודדת חשיבה "מחוץ לקופסא" על בעיות שלא נמצא להן פתרון עד כה. במסגרת ה-SOOT מתכנסת קבוצה של חיילים וקצינים נבחרים לשבוע חדשנות מרוכז בתנאי פנימייה. במהלך השבוע הם עובדים בתתי קבוצות על מיזמים או רעיונות שהם הגו ובחרו לפתח. שנית, קיימים מרחבים מגודרים באמ"ן, שבזמני שגרה אין להם אומנם משימה ספציפית, אך יש להם המנדט והחופש להגדיר לעצמם את הפער הדורש התערבות ואף להציע פתרונות עבורו. שלישית, קיימת גמישות מסוימת

במסגרת ה-SOOT מתכנסת קבוצה של חיילים וקצינים לשבוע חדשנות במהלכו הם עובדים בתתי קבוצות על מיזמים או רעיונות שהם הגו ובחרו לפתח

בתרגום תהליך הת"ע לגופים הספציפיים. גמישות זו מאפשרת תיעול אנרגיה ארגונית למיזמים שאינם מופיעים בראשה, אולם הם בעלי פוטנציאל להועיל לפרויקטים עתידיים. גמישות זו מבוססת על נפח מסוים מיכולת התפוקה של הגוף (מדור, ענף) שאינו משובץ מראש לפרויקט או למשימה מוגדרת. בדרך זו פרטים או גופים קטנים יכולים להשקיע זמן נכבד

בבעיה או באתגר שבו הם רואים חשיבות ובחרים לקדמו ביזמתם ובאופן עצמאי.

מעבר לפלטפורמות אלה, ניתן להצביע על מספר מנגנונים ארגוניים שמעודדים מפגש ושיח אינטר-דיסציפלינרי, המאפשרים הפריה הדדית והתהוות של רעיונות, כגון מנגנון הצמ"מים וההכשרות הפיקודיות החיליות. למרות ההבדל המהותי ביניהם, בכלם לוקחים חלק אנשים ממערכים שונים ובעלי מקצועות שונים, ויחד הם מקיימים מרחב המאפשר התבוננות מחודשת על המציאות, שאילת שאלות והיוועצות בנושאים מאתגרים הנמצאים על סדר היום האמ"ני.

זווית הראייה של VUCA PRIME פחות רלוונטית לניתוח תופעות אלו של התארגנות עצמית ברחבי הארגון, כיוון שכאמור גישה זו מתמקדת במעשייהם של מנהלים וביכולותיהם הנדרשות להוביל את הארגון בעידן הנוכחי. תיאוריות המורכבות, לעומת זאת, רואות בתופעות אלו מרכיבים מהותיים וחיוניים בהתמודדותו האפקטיבית של ארגון עם המציאות המורכבת. למרות היותו ארגון צבאי והיררכי, השכיל אמ"ן לאורך השנים לייצר "איים" שבהם מתקיים חופש רב יחסית, המאפשר צמיחה ספונטנית של רעיונות וחדשנות מקרב אנשי הארגון. הסיבה לכך שתופעות אלו מתאפשרות באמ"ן קשורה, ככל הנראה, לזיקות ההדוקות שאמ"ן מקיים באופן מובנה עם מעגלים שונים מחוץ לצבא, בדגש על קהילת המודיעין ועל ארגוני טכנולוגיה בארץ ובעולם. בנוסף, היות שהמשימה המודיעינית מחייבת פתיחות, חשיבה "מחוץ לקופסא", יצירתיות, יכולות טכנולוגיות ומבצעות בקצה הספקטרום, חייב אמ"ן לייצר מענים ייחודיים שיאפשרו זאת. עם זאת, נראה כי בעידן הנוכחי, על מנת להתמודד באופן אפקטיבי במציאות המורכבת והמשתנה, יש צורך להגביר ולהעצים תופעות אלו.

מבט לעתיד

במבט קדימה אנו מבקשות להציע מספר מחשבות וכיוונים פרקטיים, שיש בהם כדי לקדם באמ"ן "תרבות ידידותית למורכבות"¹⁸:

- **שאלת שאלות מתמשכת** - הארגון המודיעיני נמצא במתח תמידי בין "ידיעה" ל"אי ידיעה", ובחתימה מתמדת להימצא בעמדת "יודע". בעוד ש"ידיעה" נתפסת בדרך כלל כקשורה לתשובות, הרי שברוח המורכבות ועידן ה-VUCA ישנה חשיבות רבה דווקא להגברת העיסוק הארגוני בשאלות שאלות: יש לעודד שאלות מאתגרות המעודדות ויכוח וריבוי דעות, שאלות פתוחות המעודדות דמיון; יש להבנות מרחבים שיעסקו בבירור השאלות ה"נכונות" במקומות שבהם לא ברור מה צריך לשאול או מה המידע החסר; ויש לעסוק באופן שוטף בשאלות של רלוונטיות והשפעה על הסביבה. על שאלות קיומיות אלו להדהד ולחולל חשיבה לא רק בדרג הבכיר, אלא בכל רחבי הארגון, כדי לסייע לו באופן מתמשך בתיקון האסטרטגיה ובהתאמתה למציאות המשתנה.

- **למידה מתמשכת של ההקשר** - הארגון האמ"ן פועל כאמור בסביבות רבות, ואף הוא עצמו ארגון הטרונגי ומרובה שחקנים וכוחות. המציאות הדינמית מחייבת את אמ"ן להיות מודע ולהבין לעומק את ההקשר החיצוני הרחב שבו פועל הארגון ואת הגורמים המשפיעים עליו מתוכו. הבנה זו מחייבת התעניינות מתמשכת וניתוח קבוע של ההקשר והשלכותיו. בהקשר של הסביבה המודיעינית, אמ"ן נמצא כל הזמן עם "אצבע על הדופק". בדומה לכך, עליו לבנות מנגנונים שילמדו באופן שוטף את ההקשר החיצוני והפנימי של הארגון המשפיע על פעולתו. מטפורה רלוונטית לכך היא שחקן שח-מט טוב, שאינו מתמקד רק במלך של היריב, אלא מנתח באופן מתמשך את מיקומם של כל שאר הכלים במשחק כדי לבצע התאמות לאסטרטגיה שלו.¹⁹

- **פלטפורמות ל"שיח רבים"** - הארגון האמ"ן שם בשנים האחרונות דגש רב על פעולה משותפת ועל שילוביות, חיבוריות ורשתיות. מושגים אלו קשורים כולם להגברת האינטראקציה בין "שחקנים" שונים בארגון תוך הבנת התלות ההדדית בין השחקנים הללו וחשיבותה להצלחת המשימות האמ"ניות. מגמה זו חיונית במיוחד בעידן של מורכבות, ויש לבחון כיצד לחזקה אף יותר. יתרה מכך, יש לייצר הזדמנויות ארגוניות רבות יותר למפגשים חוצי ארגון ללא קביעה מראש של הישג נדרש ו"שורות תחתונות". חשוב שמפגשים אלו יהיו חוצי דיסציפלינות וחוצי דרגים, על מנת שיווצר בהם שיח הטרונגי, מרובה דעות, ומרובה זוויות התבוננות. דוגמאות לפלטפורמות אפשריות למפגשים מסוג זה: מרחב פתוח (OPEN SPACE), "אי כנס", שולחנות עגולים ועוד.²⁰

- **מגוון** - אחד התנאים החיוניים שמעודדים תרבות של שיח יצירתי ועשיר הוא המגוון (Diversity). מגוון מאפשר ריבוי של פרספקטיבות על המציאות, משלב צורות הסתכלות

18 חן גרץ-שמואלי, יעל שור-שמואלי, ליאור פורת, וליך ווסמן(2). "תרבות ארגונית: חיים.דוט.קום-פלקסיטי". Complexity friendly. סטטוס, 2012, גליון 249.

19 Mancesti, M. (2015 March). Is VUCA the end of strategy and leadership? Tomorrow's Challenges IMD Blog. <https://www.imd.org/publications/articles/is-vuca-the-end-of-strategy-and-leadership>

20 בן יוסף, ש. (2005). "הנהגת שינוי בסביבות מורכבות". משאבי אנוש, גיליון מספר 211, עמ' 36-39.

מגוון



והתנהגות שונות, וכך יוצר "רעש" במובנו החיובי. בשנים האחרונות ניכר כי אמ"ן עשה כברת דרך בהבנת חשיבות הנושא, ופעל בהתאם כדי לעודד השתלבות של אוכלוסיות מגוונות, בעיקר נשים, חרדים, אנשי פריפריה, לקויי אספרגר ועוד. למרות מאמצים אלו אמ"ן ברובו הוא ארגון הומוגני למדי, המתאפיין באוכלוסייה גברית, לרוב ממעמד סוציו-אקונומי בינוני-גבוה, המתגוררת בעיקר במרכז הארץ. לנוכח אתגרי העידן הנוכחי, על אמ"ן למצוא את הדרכים לייצר מגוון, גם אם הדבר יתבצע על ידי שבירת מוסכמות מקובלות לגבי התאמה מקצועית.

- **חדשנות** - באמ"ן קיימת חדשנות רבה המאפשרת את "קפיצות המדרגה" הטכנולוגיות ואת ההישגים המבצעיים חסרי התקדים. עם זאת, חדשנות זו קיימת במקומות מגודרים ואינה נחלת כלל הארגון. במקביל ל"איי החדשנות" הללו, קיימים באמ"ן אזורים לא מעטים המתאפיינים דווקא בשמרנות יחסית. האתגר העומד בפני אמ"ן בעידן הנוכחי הוא להפוך את החדשנות לתרבות משותפת לכלל אנשי הארגון. תרבות כזו כוללת עידוד של אנשי הארגון לעסוק בחשיבה יצירתית באופן מובנה ושיטתי, קידום של התנסויות ו"משחק" על מנת לפתח דמיון, עידוד הסקרנות, חיזוק ופיתוח חשיבה אינטואיטיבית, השקעת זמן בהתבוננות על בעיות ממגוון זוויות, פתיחות לרעיונות של אחרים, נכונות לקחת סיכונים ועוד.²¹

סיכום

מאמרים רבים נכתבו על המשמעויות של המציאות הנוכחית עבור ארגונים ומנהלים המתאפיינת בדינמיות, באי ודאות, ובהשתנות מתמדת. במאמר זה בחרנו להציג שתי פרספקטיבות להתבוננות על המציאות הנוכחית – תיאוריות המורכבות ו-VUCA. מורכבות היא פרספקטיבה תיאורטית, שמקורה במדעי הטבע, ובשני העשורים האחרונים משפיעה גם על התפיסות התיאורטיות במדעי החברה. VUCA הוא מושג הרווח בשנים האחרונות כדרך לתיאור המציאות הנוכחית. לכאורה, שתי הפרספקטיבות מתארות אותה מציאות המתאפיינת במורכבות, חוסר ליניאריות וחוסר יציבות, אך קיימים ביניהן הבדלים משמעותיים. הן נבדלות בעיקר ביחסם למודלים הניהוליים

INNOVATION PEOPLE (2013). LEADING IN COMPLEX AND UNCERTAIN TIMES: THE IMPLICATIONS OF A VUCA WORLD. 21
[HTTP://WWW.SPICEFRAMEWORK.COM/STATIC/DOWNLOADS/LEADING-IN-UNCERTAIN-TIMES.PDF](http://www.spiceframework.com/static/downloads/leading-in-uncertain-times.pdf)

הקלאסיים: בעוד תיאוריות המורכבות משקפות במהותן התנגדות ל"מתכון ניהולי", גנרי ואפקטיבי לניהול, ושמות דגש רב על ההקשר הספציפי והייחודי, הרי ש-VUCA והמענים שהוצעו לו, ובראשם VUCA PRIME, פונים למנהלים בשפתם, ותכליתם לסייע במתן כלים פרקטיים וגנריים.

המציאות המורכבת באה לידי ביטוי בעוצמה רבה בארגון האמ"ני, כיוון שמחד גיסא הוא "חי" את המציאות המודיעינית על הדינאמיות וההשתנות שבה, ומאידך גיסא, הוא עצמו מתנהל בחיכוך מוגבר עם סביבות שונות. אמ"ן הוא אמנם ארגון צבאי, הכפוף לכללי הצבא המחייבים היררכיה וסדר, קודים ומבנה צבאיים, שפה צבאית וערכים צבאיים, אולם הוא גם ארגון בעל זיקות מקצועיות עמוקות לקהילת המודיעין, לגופים ביטחוניים בארץ ובמרחב הבינלאומי, לאקדמיה, ולתעשיית ההיי-טק האזרחית.

התבוננות על התאמת הארגון האמ"ני לאתגרי העידן הנוכחי מלמדת כי בשנים האחרונות אמ"ן אימץ שפה ארגונית המשקפת רעיונות מתיאוריות של מורכבות ו-VUCA. רעיונות אלו מוטמעים כיום בשיח הארגוני, ואף הפכו למטבעות לשון מקובלים ונפוצים באמ"ן. אולם כארגון צבאי מתאפיין אמ"ן במידה רבה של "סדר" המתבטאת בתהליכים המובלים "מלמעלה", במתודולוגיה של תכנון מול ביצוע, במבנים ארגוניים יציבים המתקשים להתגמש ועוד. האתגר העומד לפתחו של אמ"ן הוא להרחיב את האזורים שבהם הוא מאפשר "אי סדר", כדי שממנו יתפתחו חדשנות, יצירתיות ומענים אפקטיביים ורלוונטיים למציאות המשתנה. למעשה, בשל המאפיינים הייחודיים של אמ"ן שתוארו לעיל, קיימים בו כבר עתה התנאים הבסיסיים המאפשרים זאת, ונותר בעיקר למצוא את הדרכים להרחיבם ולהעצימם.

בניין הכוח בקהילת המודיעין במציאות משתנה

יהל ארנון, בכיר לשעבר בקהילת המודיעין והביטחון, עסק גם בתכנון אסטרטגי, אופרטיבי ובבניין כוח. משמש כעמית מחקר בכיר ב-INSS, המכון למחקרי ביטחון לאומי

נוכח השינויים החלים בשנים האחרונות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית, הולך וגובר הקושי לבצע תכנונים אסטרטגיים ארוכי טווח. קצב ההשתנות של המציאות גבוה מאוד, האיומים הולכים ונעשים מורכבים יותר, והזירה רווית שחקנים, חלקם בעלי מאפיינים ייחודיים הדורשים הערכות שונה מהמקובל בשנים עברו. כתוצאה מכך, יש צורך בפיתוח יכולות ומענים מספקים הן לצורכי הגנה והן לצורכי התקפה, בעיקר כאשר האיום אינו בהכרח מידי. בניין הכוח ממוצב בין המידי לארוך הטווח, ובמיקום שונה בציר מדדי הישגים, התחומים במקרים רבים במסגרות זמן עם זיקה לקדנציות של בעלי תפקידים מובילים.

בניית תוכנית לבניין כוח אפקטיבי היא תהליך מורכב ועמוק, הדורש אינטגרציה של נתונים,

ניתוחם, הסקת מסקנות, ובעיקר קבלת החלטות.

להחלטות אלה משמעות רבה לגבי פני העתיד, והן מבוססות יותר על הערכות מצב אינטגרטיביות ולא רק על בסיס נתונים המורכב ממצבור של עובדות. על כן, בניין כוח המכוון לעתיד מחייב במהותו השקעת משאבים רבים ללא ודאות מלאה לגבי אופן השימוש בכוח שנבנה. היכולת לתכנן ולממש תוכנית לבניין כוח אפקטיבי מהווה אתגר ייחודי בפני עצמו, המקבל משמעות מיוחדת בארגונים אופרטיביים,

פעילים ועמוסים, המחויבים מאוד למשימות מיידיות. מבחני ההצלחה הארגוניים והאישיים אינם מכילים להישגים בתחומי ההתעצמות ולבניין והקמת יכולות, בעיקר לטווח הארוך. בארגונים כאלה מתן עדיפות ראויה לבניין הכוח נמצאת לעיתים במתח עם מרכיבים ברוח הארגון, בתרבותו, בתדמיתו, במוטיבציה של עובדיו ובתחרות מול ארגונים אחרים.

יחודו של תהליך בניין הכוח בקהילת המודיעין הוא בכך, שעליו לספק בעת ובעונה אחת צרכים ויכולות לשלוש בעיות:

- לתת מענה מודיעיני שוטף ואיכותי לדרישות של המסגרות הביטחוניות מול מנעד האיומים העכשוויים.
- לזהות איומים עתידיים ולפתח יכולת התמודדות עם האתגרים שמולם יהיה צורך להתמודד בטווחי הזמן הבינוני והארוך.
- לתת מענה למערכת המודיעינית המתמשכת והדינמית ללא תלות בתהליכים ארוכי הטווח.

בניין כוח הוא תהליך מורכב ועמוק, הדורש אינטגרציה של נתונים, ניתוחם, הסקת מסקנות וקבלת החלטות בעלות משמעות רבה לגבי פני העתיד



במאמר זה נתמקד במספר היבטים הקשורים לבניין הכוח במציאות המשתנה בקהילת המודיעין. חשוב להדגיש, כי חלק מן התהליכים, התובנות וההמלצות כבר מיושם באופן כזה או אחר בחלקים שונים בקהילת המודיעין. במספר תחומי עשייה מדובר עדיין בשלבים ראשוניים של תכנון עתידי. בראייה קהילתית, ראוי לציין כי קיים הבדל משמעותי בין אמ"ן, מסגרת ארגונית בצה"ל, אשר בתוכניות לבניין הכוח שלו הוא מהווה חלק מתוכנית צה"לית שלמה וכוללת, לבין מסגרות ארגוניות אחרות, בעיקר יחידות הסמך השונות במשרד ראש הממשלה, הבונות לעצמן תוכנית עצמאית, והמוגדרות משאבית (תקציב וכוח אדם) באופן נפרד.

עקרונות, מתודולוגיה, ובניית תוכנית לבניין הכוח

נוכח המורכבות כאמור של בניית תוכנית לבניין כוח עתידי, ולאור הצורך להתמודד עם תהליך מקביל של התעצמות המתרחש גם בצד היריב (תוכניות לבניין כוח, מטבען דו־קוטביות, ועל פי רוב המידע לגבי תהליכי ההתעצמות של הצד שמנגד חלקי ואינו מלא), ישנה חשיבות רבה לניהול תהליך מתודולוגי סדור ומוקפד שיאפשר מיקוד בסדרי עדיפויות, בחירת מסגרות התעצמות מתאימות ומציאת נקודת העבודה הארגונית הנכונה שבין הפעלת הכוח לבניינו.

הבסיס ונקודת היציאה לדרך של עבודת המטה לתוכניות אלו היא בעבר בחינה מחודשת ותיקוף של "החזון הארגוני". הגישה המתקדמת יותר מתמקדת בייעוד הארגון ובמשימותיו. נקודת המוצא לתהליך היא בניית יכולות, שבכל נקודת עבודה על ציר הזמן העתידי יאפשרו לארגון לעמוד בכל יעדי ומשימותיו, ובו בזמן יאפשרו גם גמישות מספקת להיערכות מהירה ומענים למצבים ואתגרים משתנים גם בעתיד. המתודולוגיה מתבססת על ניתוח עומק המתפתח

בהדרגה מהרובד האסטרטגי הרחב בזירה הבינלאומית (מאקרו), שבו המיקוד הוא בשלושה מרכיבים מרכזיים: כלכלה, טכנולוגיה והמשאב האנושי (במקרים מסוימים גם יכולת ההגנה על "הסוד הארגוני"). המשכה דרך המציאות האזורית והמדינתית ועד לרמת קהילת המודיעין בדגש על כל ארגון וצרכיו המיוחדים (מיקרו). על התוצר של התהליך הזה להיות שיקוף של כלל האתגרים שמולם מתמודד הארגון בהווה, ואבחון האיומים העתידיים המחייבים מענה. ראוי לציין, כי הכנת התוכנית לבניין הכוח שזורה בעבודת המחקר המודיעיני ובהערכה, ומתבססת עליהן כאחד מהצירים המרכזיים.

יש לציין, כי לא תמיד המשאבים הספציפיים לאיסוף ומחקר מופנים ליצירת הבסיס המודיעיני שישמש לבניית איומי היחוס והתרחישים ולבניין הכוח נוכח ההתעצמות של היריב. ההסתמכות היא בעיקר על הערכת המודיעין הכוללת הנעשית במסגרת העבודה השוטפת. ייתכן שיש מקום להטיל על אחד מגופי ההערכה האסטרטגית בארגון את האחריות לבניית תרחיש רחב, שיתמקד באינטגרציה של בניין הכוח של האויב בכל זירות האיומים, תרחיש זה ישמש את צוותי התכנון הרלוונטיים ויתוקף בכל פרק זמן מוסכם.

לעיתים ישנה אי בהירות וקושי להבדיל בין תוכניות עבודה שנתיות, תוכניות רב-שנתיות (תר"ש) ותוכניות בניין הכוח וההתעצמות. תוכניות העבודה והתר"ש בחלקן עוסקים בבניין כוח בטווח הקצר והבינוני, ואילו תוכנית בניין הכוח האסטרטגי חוצת תר"ש, ולמעשה נפרסת במקרים רבים על משך זמן ארוך יותר מתר"ש אחד. על התוצר הסופי של התהליך המתודולוגי של בניית תוכנית לבניין הכוח, הנמשך על פי רוב מספר חדשים, להיות הצגת תוכנית בהירה ומנומקת. גם על סדרי העדיפויות להיות ברורים למקרה שכלל המשאבים הנדרשים לא יסופקו, ויהיה צורך במימוש על פי סדר עדיפויות. ישנה חשיבות רבה בשילוב של כלל הפיקוד הבכיר בכל שלבי התהליך. מומלץ מאוד לשלב גם דרגי פיקוד וניהול זוטרים יותר בצוותי העבודה, כי במקרים רבים מיקומם בארגון מעניק להם ראייה שונה, ולכן חשוב לשמוע דעתם ולשלבם כדרג ביצוע לאחר אישורי התוכנית ולאחר שהבינו את כל השיקולים.

אחד הקשיים המובהקים בקהילת המודיעין הוא רגישות ביטחונית מול הצורך בהגנה על סביבת עבודה מסווגת, ממודרת ומוגנת וחוסר היכולת לחשוף תחומים רגישים קיימים, לרבות כאלה שיש צורך בבנייתם

מתחים מובנים בניהול המשאבים

המשאבים בכל גוף ובכל ארגון מוגבלים, ותמיד יהיה מי שיחוש שאלה שהוקצו לו אינם מספקים. לתחושתו, לו קיבל מענה לדרישותיו ולצרכיו, היה עומד במשימותיו העכשוויות והעתידיות באופן מיטבי. הצורך בתעדוף יוצר "תחרות" מנומקת על משאבים, ובסופו של תהליך אמורים הקברניטים לקבל החלטה על סדר העדיפויות הסופי. אחד הקשיים המובהקים בקהילת המודיעין הוא הרגישות הביטחונית מול הצורך בהגנה על סביבת עבודה מסווגת, ממודרת ומוגנת וחוסר היכולת לחשוף תחומים רגישים, לרבות כאלה שיש צורך בבנייתם. העבודה השוטפת באזור החשאי

רחוקה מעין הציבור ולעיתים גם מעינם של חלק מן הגורמים המשמעותיים בניהול הכלכלי של המדינה. מכאן הקושי להרחיב את מעגל שותפי הסוד ולנמק את כלל הצרכים המבצעיים, בעיקר של הרגישים בהם (ולעיתים הם אלה הדורשים משאבים רבים בהיותם עתירי ממון וכוח אדם).

כדי למקסם את מימוש התוכניות לבניין הכוח וההתעצמות ולקבל את המשאבים הנדרשים בהיקף המיטבי, יש צורך בשילוב נכון של הגורמים

הרלוונטיים המקצים את התקציבים ואת כוח האדם, קרי משרד האוצר. בחלק מהמקרים ישנה היסטוריה מורכבת בתהליכי משא ומתן והסכמים לגבי תר"שים ותוכניות התעצמות. הניסיון מוכיח, שכאשר ישנה פתיחות הדדית, שקיפות, קשרי עבודה מבוססי אמון ומעורבות נכונה, עולים הסיכויים לקבל משאבים בהיקף הנדרש. נראה כי במציאות הנוכחית בחלק

אתגרי קהילת המודיעין מצביעים על הצורך בהרחבה של האזורים המשותפים בתחומי בניין הכוח לכלל הגופים בקהילה

מהמקרים יש צורך בשינוי גישה ובמהלכים אפקטיביים ומושקעים לבניית אמון ושקיפות כדי להגיע לנקודת העבודה הנכונה. מומלץ שצוות חיצוני מקצועי ורציני, נטול פניות ובעל סיווג בטחוני מתאים ישולב כבר מהשלבים הראשונים של תהליך בניית התוכניות של בניין הכוח בארגונים השונים של הקהילה, ויתרום להבנה טובה יותר של הצרכים ולהתאמה מיטבית של המשאב המוקצה מול הדרישות. על מנת לתת מענה נכון לתהליכי בניין הכוח ובהתייחס למתח המובנה שהוזכר בין הפעלת הכוח לבניינו, מוצע להפריד את התקצוב לבניין הכוח מהתקציב הכולל ("תקציב צבוע"), באופן שאינו נתון לשינוי ולגמישות בתקופה נתונה אלא באישור מיוחד לכך. באופן זה ימוסד איזון תקציבי ללא פגיעה בגמישות הניהולית ובתהליכים אסטרטגיים ארוכי טווח.

תחומי בניין כוח והתעצמות עיקריים

הנחת עבודה מקובלת היא שתפקידם של הארגונים החשאיים והמודיעיניים במערכה העתידית יגדל, ולכך צריך להיבנות. בין הסיבות לכך: המשקל הגובר של ההתמודדות עם ארגונים צבאיים תת־מדינתיים (לעומת ירידת האיום הצבאי מצד צבאות קונבנציונליים) ושל סכסוכים עם מדינות שאין לנו גבול משותף עמן, והצורך לשמר יכולות הרתעה משמעותיות. מכאן גובר הצורך לבצע מהלכים מבצעיים משמעותיים חשאיים, מתחת לסף המלחמה, ואלה נמצאים בעיקר (אך לא רק) באזורי האחריות של קהילת המודיעין על מסגרותיה השונות. על בסיס הנחות אלו יש מקום לקדם מספר נושאים (נראה כי חלקם כבר מטופלים ברמה זו או אחרת), שבראייה עתידית חשוב לבנות בהם יכולות משמעותיות ולהסדיר בהם מסגרות התעצמות:

בניין כוח קהילתי משותף

בבחינה לאחור של התפתחות ה־"DNA" של הארגונים השונים בקהילת המודיעין הישראלית (ולא רק בה), ה"אינסטינקט" התרבותי המושרש הוא הקמת יכולות עצמאיות ואוטו־קיות, עד כמה שאפשר, בכל ארגון וארגון. הסיבות לכך רבות, בחלקן היסטוריות ולא בהכרח שגויות. רווחת בקהילת המודיעין הישראלית התפיסה כי על מנת לאפשר גמישות ניהולית ופיקודית

ונהול סדר עדיפויות פנימי נכון בהתאם ליעדי הארגון ולמשימותיו (לפי מיטב ראות עיניהן של הנהלות הארגונים), יש לעיתים לקיים אותן יכולות בכל מסגרת, גם במחיר של כפילות מסוימת עם ארגונים אחרים. קיימת נטייה מובנת לא לקחת "סיכון" מיותר, כי בעת הצורך, אם היכולות תהיינה מרוכזות תחת קורת גג אחת, עלולה להתפתח בין סדרי העדיפויות התנגשות, שתוצאותיה עלולות למנוע ביצוע המשימה באופן ובמועד הנדרש.

בשנים האחרונות ניכר שינוי מבורך במגמה זו. התפתחה תרבות מתוקנת של שיתופי פעולה והיקף הפעילות הבין־ארגונית המשותפת עולה לאין שיעור בהשוואה לעבר. יחד עם זאת, ניתוח האיזמים ואתגרי קהילת המודיעין מצביע על הצורך בהרחבה של האזורים המשותפים בתחומי בניין הכוח לכלל הגופים בקהילה. כריית מידע, ויזינט, סיגינט, תודעה, רובטיקה, "יוגינט", מזעור, הדרכה מקוונת וסימולטורים מתקדמים, רחפנים ויכולות המאפשרות עבודה מתחת לסף החשיפה באזור החשאי – אלו הם רק דוגמאות לנושאים שבהם על כל אחד מהגופים לפתח התעצמות ולבנות יכולות שונות המתאימות לאיזמים העתידיים. נראה, כי הקרקע בשלה לתהליך משותף של בניין כוח משולב בתוך קהילת המודיעין, לכל הפחות בשלבי פיתוח ראשוניים, ושל בניית יכולות גנריות, שבהמשך יוכלו, במידת הצורך, להוות בסיס להסבה ייחודית לפי דרישת הגופים השונים ועל בסיס יתרונם היחסי.

מומלץ לבחון הקמת פורום בכירים המופקדים על בניין הכוח בארגוני המודיעין, שיתכנס באופן קבוע, ויאפשר שילוביות רבה יותר בתכנון בניין הכוח

מהלך כזה לא רק שיהיה חסכוני יותר ויעיל, הוא גם יכול להוות בהמשך בסיס לקידום שיתופי פעולה בתחום האופרטיבי, כאשר יופעלו בעתיד אמצעים וכלים אלו. מוצע להגביר את שיתוף הפעולה בין המסגרות האחראיות על בניין הכוח בכל אחד מהארגונים בקהילת המודיעין, לשותף באופן מובנה את כלל הגופים בהערכות מצב, בתוכניות עבודה ובתהליכי בניית התוכניות הרב שנתיות ולייצר מנגנון פנים קהילתי. מנגנון זה יבחן באופן שוטף

אזורי פעולה משותפים ואפשרויות לתהליכי פיתוח חדשים תוך שקיפות ומיצוי המשאבים. כמו כן, מומלץ לבחון הקמת פורום בכירים המופקדים על בניין הכוח בארגונים (רמ"ט, ר' אג"ס, ר' אג"ת ועוד) בדומה לפורום ועדת ראשי השרותים (הור"ש), שיתכנס באופן קבוע מספר פעמים בשנה, ויבטיח שיתוף ידע ותהליכים נכונים של אבחון מגמות וכיוונים, תובנות, הפקת לקחים וכדומה. פורום כזה יאפשר שילוביות רבה יותר בתכנון בניין הכוח, גם אם מטבע הדברים אין סנכרון זמנים מחייב על ציר הזמן בין תוכניות העבודה והתר"ש של כל ארגון.

תודעה

בשנים האחרונות הולכת ונבנית התפיסה, כי התודעה במשמעותה הרחבה היא, למעשה, זירת לוחמה בפני עצמה, וכוללת אזורים רגישים אצל היריב, ביניהם דעת הקהל, המוטיבציה להילחם, ותחושת הפגיעות. זוהי זירת מערכה פתוחה וללא גבולות המתנהלת באמצעות מהלכים מורכבים של לוחמה פסיכולוגית בסייבר, בעיקר דרך הרשתות החברתיות. התפיסה הגלובלית היא שזרימת



המידע והיכולת להעבירו בלוחות זמנים קצרים ובהפצה נרחבת מאפשרות ניהול מערכה אפקטיבית בשדה הקרב החדש, אך יש צורך להצטייד באמל"ח מתקדם ומתאים למאפייני הזירה, שכאמור איננה במרחב הפיזי. כמו כן יש צורך לפתח תורת לחימה שתאפשר להמשיך ולשכלל את היכולות בקצב הנדרש.

פיתוח יכולות בתחומים אלו מחייב בניין כוח מסוג

שונה, חדשני ומתחדש באופן תדיר. שלא כמו באמל"ח אסטרטגי

אחר, המתוכנן מראש לספק מענה לטווח ארוך, "מלחמת התודעה" מחייבת התעדכנות ושכלול כלים בקצב מסחרר תוך תמרון ותנועה. מדובר ביכולות מסוג שונה, שמהן תיגזרנה גם הגדרות חדשות ומעודכנות לגבי מונחי יסוד, כמו ניצחון, הכרעה, הגנה, התקפה, גזרת פעילות ועוד. כמו כן, יש לבנות גישה עדכנית לתפישות הפעלה אחרות בהקשר של פעילות מול החוק הבינלאומי דוגמת ההשלכות הבינלאומיות של פעילות תודעתית, והזיקה בין התודעה מול היריב לבין השפעה אפשרית על התודעה הפנימית בישראל עצמה.

הרחבת ארסנל הכלים במערכה התודעתית תוכל אולי לאפשר להרחיב את המשימות, לפרוץ לכווני עיסוק נוספים ולגזרות פעילות רחבות יותר בתחומי לוחמת המודיעין לגוניה, למשל למאבק ב-BDS. כדאי לתכנן לקראת העתיד פיתוח משמעותי בתחום

בזירת התודעה מתנהלת מערכה פתוחה, ללא גבולות, המתנהלת באמצעות מהלכים מורכבים של לוחמה פסיכולוגית בסייבר, בעיקר דרך הרשתות החברתיות

זה על בסיס יכולות קיימות ומסגרות ארגוניות נוכחיות, לשקול הקמת מסגרת משולבת כלל קהילתית בעלת ראייה מערכתית רחבה, שתנהל מערכה כוללת ומתואמת רב שכבתית, תוך מיצוי היתרון היחסי והיכולות של כל גוף בקהילה.

המשאב האנושי הטכנולוגי

בראייה של מספר שנים קדימה, מסתמן קושי בבניית רובד של משאב אנושי המסוגל לשלוט בטכנולוגיה מתקדמת בהיקף מספק. לקהילת המודיעין דרושים, ויידרשו בעתיד, צעירים בעלי יכולות יוצאות דופן במגוון תחומי הסייבר והטכנולוגיה החדשנית. מדובר בשתי קבוצות אוכלוסייה עיקריות: צעירים לקראת גיוסם לשירות הצבאי, ומצטיינים לאחר שירותם הצבאי שעליהם להכריע בין שירות בארגוני המודיעין לבין פיתוח קריירה אזרחית בתעשיות ההיי-

טק. אם לא יבוצעו מהלכים משמעותיים של בניין כוח אדם בתחומים אלו, הפער ילך ויגדל. יש לאתר מוקדם ככל האפשר צעירים לקראת גיוס (כפי שנעשה היום), לשלבם במכונות, בקורסים ובתוכניות שירות עתידיות מגוונות ולייצר עבורם מוקדי משיכה אטרקטיביים ומאתגרים. לגבי האוכלוסייה הבוגרת יותר, כדאי לבחון מעורבות ותמיכה בחממות טכנולוגיות ובהזנקים, שיוכלו לתת, באופן ישיר או עקיף, ערך מוסף לקהילת המודיעין. הדבר ייעשה על ידי שימוש בטכנולוגיות מתפתחות, גם כאלו שלא הגיעו לבשלות כלכלית, אך העלו בתהליך הפיתוח נושאים רלוונטיים, שאינם בהכרח כלכליים. כדאי להזכיר, כי בניין כוח בתחום זה יכול להתפרס גם על תחומים נוספים, שאינם בהכרח טכנולוגיים, ומעורבות הקהילייה בתוכניות לימוד אקדמאיות ואחרות יכולה גם היא לתרום לבניין כוח איכותי של עובדים מול פערים עכשוויים ועתידיים בתחומים רבים.

מיקור חוץ

קיימים תחומי ידע ויכולות טכנולוגיות, שבהם הנגישות הפתוחה למגזר האזרחי ויכולות כריית מידע ועיבודו מתקדמות ביותר ונמצאות בשוק החופשי. אלה מצמצמים באופן משמעותי את היתרון היחסי שהיה לקהילת המודיעין. דוגמא לכך היא המחקר בתחומים החברתיים-כלכליים או לחילופין המחקר מול מדינות במרחבי הגלובוס, שעומן אין לנו סכסוך ישיר, והן מוצבות במקום לא גבוה בסדר העדיפות המודיעיני. בניין כוח נכון בתחומים אלו מחייב גישה שונה וחדשנית. כדאי לבחון את הרחבת השימוש במכונני מחקר ובחברות העוסקות במחקר מודיעיני גלוי ואולי גם בחלקים מתחומי התודעה, ולהעמיד מולם דרישה מאתגרת של תוצר ברמה גבוהה ומקצועית. מהלך כזה יאפשר לצמצם את מסגרות כוח האדם העוסקות בתחומים אלו בתוך הארגונים, ולהפנותן לעבודה אחרת. בדרך זו ייחסכו משאבים, ויהיה מיצוי נכון יותר של כוח האדם שיוקצה למיקוד המאמץ במקומות שבהם לא תתאפשר דריסת רגל למסגרות שאינן בתחומי הקהילה.

רבוטיקה ומזעור

העולם הטכנולוגי מתקדם בצעדי ענק לשימוש נרחב בכלים רובוטים ולמזעור בתחומים רבים של עשייה. גם שדה הקרב העתידי כבר מסתמן, ולכן עולה ההנחה, כי נדרש שינוי נרחב בעיסוק



בתחום זה בהקשר הצבאי והביטחוני. מדובר במרוץ טכנולוגי משמעותי בעל פריצות דרך חשובות בים, באוויר וביבשה. קהילת המודיעין יכולה וצריכה להיות בתחומים אלו חלוצה לפני המחנה. דווקא המרחב החשאי יכול להיות קרקע פורייה לצמיחה של יכולות ייחודיות וכלים חדשניים ויצירתיים, היכולים לספק מענה הן בתחומי האיסוף והן בתחומים המבצעיים.

העצמת הקיים

בניין כוח הוא גם מסגרת הולמת להתעצמות ביכולות קיימות ולשיפורן. כשבעבר הוזנחו תחומי פעילות בסיסיים, וכלל המשאבים הופנו בעיקר לכיוונים של חדשנות, הדבר גבה מחיר. במשך מספר שנים תוכניות ההתעצמות האמריקאיות הזניחו תחומים חיוניים, כמו היומינט, ורוב המשאבים הופנו לפיתוח טכנולוגיות מתקדמות. בתחקירים של פיגועי 11 בספטמבר זוהה הפער במקורות אנוש ובמבצעים מורכבים אחרים עקב סדרי עדיפויות מוטעים, שהוגדרו כלקחים של תהליכי ההתעצמות.

מאחר שתוכניות בניין הכוח הן, כאמור, ארוכות טווח מעצם הווייתן, יש משקל רב יותר להחלטות אסטרטגיות ולמשמעותן. מרווח הטעות האפשרי קטן, ותוחלת הנזק עלולה להיות גדולה. לכן כאשר מגיעים לשלב סיכומי התוכניות, וקרובים לקביעת חלוקת משאבים סופית, כדאי לזכור כי לפעמים הישן הוא גם הטוב, ומשמעות ההיערכות לקראת העתיד אינה בהכרח עיסוק רק בפערים ובבניית כוחות ויכולות חדשים, אלא גם העצמה וחיזוק של יכולות קיימות, באופן שיוכלו להישאר משמעותיות ורלוונטיות גם במערכות עתידיות.

סיכום

רבות נכתב ונאמר על יכולת החיזוי ועל מגבלותיה. יחד עם זאת, הצורך להיות מוכן מול תרחישים עתידיים ולהיבנות בהתאם מחייב היערכות מתאימה בדגש על בניין הכוח. עבודת מטה אסטרטגית עמוקה, סדורה ובהירה, המגדירה היטב את היעדים ואת הפערים הדורשים הפניית משאבים תוך הצבת סדרי עדיפויות נכונים, היא תנאי חשוב לחוסנם של ארגוני המודיעין ושל קהילת המודיעין הישראלית. העיסוק בבניין הכוח מורכב ומאתגר נוכח המשמעות הכבדה של בניית תוכנית העוסקת בעתיד. האחריות גדולה ורבת משקל, במיוחד כאשר עוסקים בפרויקטים ארוכי טווח של התעצמות, שרובם עתירי משאבים – דבר המחייב עבודה מקצועית עמוקה, יסודית ומאוזנת. הארגונים בקהילת המודיעין אופרטיביים מטבעם, מרובי משימות שוטפות, ובנקודות הכרעה אמורים להוות ציר חשוב בקבלת החלטות קברניטים במנעד רחב של תחומים. מטבע הדברים, הצורך לספק מענים מידיים והישגים לפערים דחופים ושוטפים, עשוי להוות איום על השקעת משאבים לטווח הארוך, והעיסוק בבניין הכוח עלול להיות מושפע מכך. מודעות המנהלים הבכירים ויצירת מנגנונים המחייבים איזון משאבים המתחשב בתוכניות התעצמות מעבר לטווחי קדנציות או כהונות כאלו ואחרות, הם המענה המקובל והנדרש.

עקרונות מרכזיים של בניין כוח של ארגוני מודיעין, שחלקם אינם אופייניים לעולם החשאי בלבד, הם: מיקור חוץ (ככל שהדבר אפשרי והגינני), התייחסות מיוחדת וקהילתית למשאב כוח האדם הקיברנטי, קידום תחום הרובוטיקה והמזעור וקידום תחום התודעה הן מבחינה ארגונית

(מומלץ לשקול הקמת גוף קהילתי בנושא) והן מבחינת פיתוחים טכנולוגיים, שחלקם מתקדמים יותר במגזר האזרחי.

לצורך קידום בניין כוח בארגוני המודיעין בישראל ראוי לשקול העמקת המרחב המשותף והגברת השילוביות בין הארגונים. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי הן בהקמת ועדת בכירים העוסקים בבניין כוח, שתתכנס מעת לעת, והן בתוכניות משותפות, ככל שיידרשו. תשומת לב נכונה, שקולה ומאוזנת, קבלת החלטות בהתאם להתנהלות מערכתית אחראית, יכולת צפייה ובניית מוכנות גם לאיומים מעבר לאופק, יאפשרו עמידה איתנה גם באתגרי העתיד.

מקורות מרכזיים

יורם חמו, "בניין הכוח כמערכה", **בין הקטבים**, גיליון 6, ינואר 2016.

תא"ל יורם חמו במאמרו בנושא בניין הכוח מציב את הצורך להגדיר את כל נושא ניהול התהליך המלא, משלב התכנון ועד לביצוע של בניית הכוח, כמערכה בפני עצמה. תפיסה מעין זו מחייבת, לדעתו, התאמה של גופי התכנון והביצוע של הנגזרות האופרטיביות המבניות והארגוניות הנובעות ממימוש ומהפנמה של גישה זו לראייה מערכתית רחבה.

גרשון הכהן, "אסטרטגיית צה"ל – בניין כוח", **בין הקטבים**, גיליון 7, אפריל 2016.

יצחק בן ישראל, "תורת היחסות של בניין הכוח", **מערכות**, 352-353 ו-**מערכות** 354, 1997.

גרשון הכהן, "בניין הכוח – בין המרכיב האנושי למרכיב הטכנולוגי", **דיונים בביטחון לאומי**, 28 במאי 2014.

עמיר רפפורט, "התוכנית הרב שנתית של צה"ל – בניין או פירוק של הכוח ביבשה". מרכז בגין סאדאת, **דיונים בביטחון לאומי**, 28 מאי 2014.

אליעזר מרום, הממד הימי בבניין הכוח, מרכז בס"א, **דיונים בביטחון לאומי**, מס' 28, מאי 2014.
דוד שטרנברג, על שינוי ב-CIA – "שילוביות משימתית כרעיון ארגוני מסדר", **מודיעין - הלכה ומעשה**. גיליון 1, דצמבר 2016.

ניתן ללמוד לא מעט מתוך השינוי שנעשה ב-CIA על ידי ראש הארגון, ברנן, בהקשרי בניין הכוח, במאמרו של אל"ם דוד שטרנברג בנושא. ברנן ביצע שינוי ארגוני נרחב בארגון, והסב את המנהלות העיקריות לאגפים האחראים על בניין הכוח. מדובר בשינוי דרמטי, המשקף תפישת עולם אסטרטגית אופרטיבית שונה ובעלת השלכה עמוקה על נושאי בניין הכוח. שינוי נוסף וחשוב הוא הקמת המרכז לחדשנות דיגיטלית, שלמעשה טמן בחובו את כלל המרכיבים בנגזרים מעולם הסייבר ואת הצורך האקוטי לצמצם פערים שאותם זיהה ברנן כמעכבים את מימוש המשימות של הארגון.

Johanson An Alternative Future.E David and ,lv Gordon John, Wilson.A Peter
Force: Building a Better Army, 2003

גוף טקטי טכנולוגי כמחולל שינוי במערך מודיעין השטח

סא"ל (מיל') א"ו, הכותב שירת בעבר במערך מודיעין השטח והחוזי של אמ"ן, ובימים אלו מקים סטארט-אפ.

הקדמה

תמונת פתיחה: חדר הדיונים בבה"ד 15 מלא במפקדי יחידות המערך. אני, רס"ן צעיר, לוגם מים ומתחיל להציג את המשימות ואת עקרונות העבודה של ענף חדש שאני עומד להקים. בבסיס הרעיון, הקמת גוף טכנולוגי מוכוון פתרון לסוגיות מודיעיניות באמצעות טכנולוגיות מתקדמות בתחום מיצוי המידע החזותי. הגוף עתיד לשרת את כלל הגורמים המודיעיניים (גם מחוץ ליחידה) ולעבוד עימם. המצגת מסתיימת בשקט יחסי, אך ברור לי שהשקט מדומה, והאווירה מתוחה. בשלב ההתייחסויות והסיכום מתייחסים מפקדי יחידות המערך (שאת כולם אני מעריך ומוקיר), כל אחד בתורו, לרעיון הקמת הענף. משפטים דוגמת "לא מבינים מה הענף אמור לעשות?", "מה האחריות שלו?", "ניסינו דברים דומים כאלו בעבר", "יש לנו כבר היום גופים שעושים זאת" נזרקים לחלל האוויר. זה השלב שבו אני לוגם שוב מכוס המים, ונושם נשימה עמוקה. מפקד היחידה אל"ם ר' מתייחס לנאמר ומגן עליי ועל הרעיון שהוצג. הוא נחוש ואינו מוותר. יצאנו לדרך!

תמונת הסיום כעבור חמש שנים: אני עולה לבמה ומוביל קבוצה של 10 חיילים וקצינים, נציגות נכבדה מכלל יחידות המערך. אני מצדיע לראמ"ן אביב כוכבי, הוא מחזיר לי הצדעה. אני מתקרב אליו, הוא מחייך, לוחץ את ידי בחמימות האופיינית לו, ומעניק לי את מגן הפרס על שינוי משמעותי שחוללנו כקבוצה במערך. אני יורד מהבמה, מחייך וזוכר במצגת ההיא שלי בבה"ד 15. במהלך שנים אלה הקמנו ענף טכנולוגי שלא עסק בטכנולוגיה בלבד, אלא הפך לאחד מהגורמים המשמעותיים שהביא לשינוי פרדיגמתי בדרך העבודה של המערך. כדרכו של כל סיפור, מדובר בנקודת מבט אישית ובתיאור מציאות מאוד מורכבת ורבת פנים.



איסוף קרבי

מודיעין השטח

מודיעין השטח בהקשריו הצבאיים-טקטיים עוסק במידע גיאוגרפי וחזותי ובהשלכותיו המבצעיות, כמו היכולת לנוע ולעבור ממקום למקום בדרך רגלית או בדרך רכובה באמצעים שונים (כלי רכב, טנקים, נגמ"שים וכדומה) ובייצור מטרות. תהליך הייצור של מודיעין השטח כולל נדבכים חישתיים ואיסופיים, שבמסגרתם נאסף המידע המתאר את התכסית והתבליט, תהליך הפקה המעבד ומבנה את התוצרים שהתקבלו (לדוגמה, מיקום הדמאות לווין במרחב באופן מדויק), ותהליך מחקרי המתרגם את המידע שנאסף לתובנות הקשורות לשטח. תובנות אלו מועברות לצרכנים העושים שימוש במודיעין השטח, בין אם לצורך מבצעי ובין אם לצורך מודיעיני.

התנאים שאפשרו את תהליך הקמת הענף

הענף הוקם על רקע מספר שינויים במאפייני האתגרים של מודיעין השטח, ובכלל זה תהליכי השתנות האויב, התפתחויות טכנולוגיות בעולם ובצה"ל ("הזדמנות טכנולוגית") ובשלות ארגונית שכללה תמיכת מפקדים ותרבות מאפשרת ("הזדמנות ארגונית").

ההשתנות אצל האויב

האויבים עוקבים אחר הטכנולוגיות השונות המציפות את שדה הקרב החדש, כדוגמת כלי הטיס המאוישים מרחוק, שעליהם מותקנות מצלמות מסוגים שונים ולוויני חוץ. יכולות אלו אפשרו לצה"ל להשיג עליונות מודיעינית חזותית, המבוססת על מידע הדמאתי בכל מזג אוויר ועל היכולת

המהירה לסגור מעגלי איסוף-תקיפה. האויבים הגיעו למסקנה, שעליהם להקטין ככל האפשר את חתימתם החזותית כדי למנוע את חשיפתם ופגיעותם לתקיפה בנשק מדויק. הם החלו להשתמש במגוון שיטות להקטנת החתימה, החל מהסוואה, דרך הסתרה (שימוש בתת-קרקע ובמרחבים אורבניים צפופים), וכלה בהשתלבות באוכלוסייה אזרחית. כך הם ניסו לקזז את היתרון שנצבר לאורך השנים באמצעים ובשיטות שפותחו בידי המודיעין החזותי ובמודיעין השטח.

התפתחויות הטכנולוגיות בעולם ובצה"ל

התפתחויות טכנולוגיות דוגמת לווויני צילום וחישה

מרחוק, לווויני ניווט, מערכות מידע גיאוגרפיות ממוחשבות ותופעת הסייבר בכללה משפיעות רבות על תחום מודיעין השטח והמיפוי ברבדי השונים: האיסוף, המחקר ושיתוף המידע. מדובר בתהליך מתמשך שהבשיל בתחילת שנות האלפיים. נקודת מפנה זו התאפיינה במעבר משיטות ומתהליכים, שהיו אנלוגיים ברובם, לשיטות ולתהליכים, שהתבססו על מערכות מחשב דיגיטליות. המהפכה הדיגיטלית החלה את דרכה במעבדות המחקר הצבאיות, בעיקר בארצות הברית, אך הואצה משמעותית עקב היישומים האזרחיים של אותן טכנולוגיות וההון המסחרי שהושקע בהן.

**המהפכה הדיגיטלית
החלה את דרכה
במעבדות המחקר
הצבאיות, בעיקר
בארצות הברית, אך
הואצה משמעותית
עקב היישומים
האזרחיים של אותן
טכנולוגיות וההון
המסחרי שהושקע בהן**

המעבר מתהליכים אנלוגיים מבוססי ישויות פיזיקליות (סרטי צילום) לישויות דיגיטליות (ביטים) ואיתור ממוכן של שינויים אפשר את קיצור זמן הפקתו של המודיעין והפצתו. הוא גם אפשר לבצע היתוך מידע בין שכבות שונות, קרי יכולת לנתח הדמאת לוויין אלקטרו-אופטית ולשלב אותה במידע מהדמאת מכ"ם ובבסיסי נתונים מרחביים נוספים, דוגמת שכבת כבישים ובניינים. יכולת זו לא הייתה אפשרית בעבר, ואילו בעידן הדיגיטלי היא מנוצלת היטב. יתרה מזאת, היכולת לשלב בצורה רחבה ובלתי מוגבלת בין מידע מדיסציפלינות איסופיות שונות, כמו ויזנט וסיגינט אפשרית רק בעידן הדיגיטלי, שבו כלל הישויות מיוצגות בצורה מובנית כביטים. בעבר, לעומת זאת, אי אפשר היה להתיך בין המפה או סרט הצילום לבין המידע האנלוגי שנקלט על ידי אנשי הסיגינט.



בשלות ארגונית ותרבות מאפשרת

בתקופה שלאחר מלחמת לבנון השנייה (תקופתו של האלוף עמוס ידלין כראמ"ן) החלו להיווצר באמ"ן התארגנויות, שהורכבו ממספר גופים המשלבים את הידע הייחודי המקצועי של כל גוף, לכדי גוף אחד משולב אינטר-דיספלינארי, שמטרתו לייצר שלם הגדול מסכום חלקיו. גופים אלו הוקמו כמענה לאויב המנסה להקטין את חתימתו. כל אחת מהדיסציפלינות "קולטת" מידע חלקי, שנפלט מהאויב בחיישני האיסוף שלה (הסיגינט בנפרד, החוזה בנפרד, היומינט בנפרד). הנחת היסוד הייתה שגופים משולבים יוכלו לחבר את כלל הרמזים לתיאור נכון יותר ושלם יותר של המציאות. החיבור בין דיסציפלינות היה קיים באמ"ן עוד מהקמתו, אולם אז הוא הגיע לדרגת בשלות גבוהה בהרבה הודות ל"רוח" היצירתיות והחדשנות הארגונית, שאפשרה חיבור הדוק יותר מבעבר בין הגופים השונים באמ"ן, והייתה גורם מאיץ להקמת הענף.

מלבד היכולת ל"פצח" סוגיות ופרשיות מודיעיניות, אפשרו גופים משולבים אלו למידה הדדית של יכולות והתארגנויות של הגופים השונים באמ"ן. אחד ממקורות ההשפעה המשמעותיים ביותר

על הקמת הענף היו גופים טכנולוגיים-משימתיים ביחידה 8200 שלקיומם נחשפנו באמצעות העבודה המשותפת ושיתופי הפעולה שהתהוו בתקופה זו. שיתוף הפעולה הציב בפנינו אתגר לצד תחרות חיובית (סוג של "קנאת סופרים" ב-8200), והצביע על הדרכים האפשריות למימוש של גופים טכנולוגיים מכווני פיצוח בעיה מודיעינית.

מפקד דוחף ומאפשר

כל גוף חדש (צבאי או אזרחי) דורש משאבים. בענף המדובר היו דרוש כוח־אדם איכותי ומתאים למשימה וגיבוי מול קשיים בדרך. קשה מאד עד בלתי אפשרי לגוף כזה לקום ללא תמיכה של "משקיע ראשוני", שמאמין ברעיון שלו ובאנשיו. במקרה המתואר כאן, המשקיע הוא מפקד המרכז הטכנולוגי באותה תקופה, אל"ם ר'. ללא החזון והגיבוי המתמשך שלו, לא היה קם הענף, וודאי שהשינויים במערך לא היו מתרחשים.

מאפייני הענף

הענף הוקם כתוצאה של איחוד של מספר צוותי מו"פ, שפעלו עד אז תחת כפיפות ארגונית לענפים שונים במסגרת המרכז הטכנולוגי של מערך השטח. כל אחד מהצוותים עסק בטכנולוגיה מסוימת,

וניסה עד אז למצוא שימוש מבצעי לאותה טכנולוגיה (תהליך מכוון טכנולוגיה). תפיסת ההפעלה של הענף החדש הייתה שונה וכוונה לפתרון של בעיה מודיעינית. אחד האתגרים הראשונים שהענף עסק בהם היה "קיבוץ התרבויות" לתרבות ענפית אחת מוכוונת משימה לאור ייעוד וחזון ברורים ומוסכמים על כלל אנשי הענף. גיבוש התרבות, ניסוחה והטמעתה בקרב אנשי הענף ארכה זמן רב. רק לאחר כשלוש שנים

**נקודת המכוון של הענף
מבוססת על ההכרה
שהבעיה המודיעינית
היא החשובה, ולא
הטכנולוגיה, שהיא רק
האמצעי**

מהקמתו הצלחנו לייצר בו תרבות וקוד קוהרנטי. יש לזכור שמדובר באנשים בוגרים, בעלי דעות מוצקות וניסיון חיים, ולכן לא קל היה לבצע שינוי תרבותי בן יום, כפי שמשנים מערכת הפעלה במחשב. לא כל האנשים יכולים או רוצים להתאים עצמם לתרבות החדשה. בשלבים שונים של הקמת הענף עזבו אנשים, שלא התאימו עצמם לתרבות הענפית המתעצבת ולעקרונות הפעולה שלו.

עקרונות הפעולה של הענף:

- **מכוון בעיה ולא טכנולוגיה** – משפט הקיום הענפי, מבוסס על העיקרון שנקודת המכוון המרכזית היא הבעיה המודיעינית, ולא הטכנולוגיה שהיא, למעשה, רק האמצעי. נקודת מכוון זו מאפשרת להעריך ולמדוד את מידת התקדמות הענף ומחייבת היכרות עמוקה עם הבעיה המודיעינית. בעקבות עיקרון זה נעזר הענף בבעלי תפקידים שיעודם הוא לגלות בעיות מודיעיניות משמעותיות, לעזור בפתרון וללמוד אותן לעומק. בעלי תפקידים אלו נקראו אנשי ה־Business Development של הענף. גם ממפתחי הטכנולוגיה בענף ציפינו שיכירו את הבעיות המודיעיניות שעליהם הם עובדים. היכרות זו אפשרה להם להיות חדורי מוטיבציה, מתוך הבנת הצורך המשמעותי, לקבל החלטות בתהליך הפיתוח ולהעלות רעיונות יצירתיים

המאפשרים לפתור בעיות מודיעיניות.

- **הטלת ספק ככלי לשיפור מתמיד** – הענף חרט על דגלו הצבת סימני שאלה בכל דרג ובכל זמן לגבי כל תובנה הרלוונטית לעבודתו. הטלת הספק המתמדת מאפשרת לברר את המציאות בצורה טובה יותר תוך התבוננות עליה מזוויות הסתכלות מגוונות. שאילת השאלות, אסור לה שתישאר סוג של תרגיל מחשבתי, אלא עליה להשפיע גם על העשייה הענפית בכל רמה ובכל עת. מרגע הקמתו עסק הענף בפיתוח המבוסס על איטרציות (שהינה שלב בתהליך החוזר על עצמו פעמים אחדות) פיתוח קצרות בשיטה הנקראת Scrum. בשיטה זו מתפתחת בפרק זמן של כשלושה שבועות יכולת חלקית שאחריה מבצעים תהליך למידה ושאלת שאלות, ומתכננים איטרציה נוספת. גם מתודולוגית התחקור מרכזית בשיטת פיתוח זו. מדי שנה ערך הענף סוג של סדנת למידה ותחקור של השנה שחלפה, והצביע על הזדמנויות עתידיות. כדי להתמודד עם המתח שבין שאילת שאלות לעשייה יש להקפיד, שהשאלות ייצרו עשייה שיש בה "חיכוך עם המציאות", ויאפשרו למידה מחודשת. מהבחינה הזו התקיימה עשייה מתמשכת הכוללת גם שאילת שאלות שאינן משתקות את העשייה בענף (Action on Reflection).

- **שותפויות** – כיוון שהרקע להקמת הענף היה שזור בבסיס השותפויות (צוותי המודיעין המשותפים עם גורמים אחרים מחוץ למערך השטח), היה זה אך טבעי שעיקרון זה יהיה מרכזי ביותר בדרך פעולתו. לעיקרון השותפויות היו מספר מטרות: בראש ובראשונה, הרצון לפתור בעיות מודיעיניות משמעותיות ככל האפשר, כשבחלק ניכר מבעיות אלו עסקו גופים מחוץ ליחידות מערך השטח. בנוסף לכך, אפשרו השותפויות לענף לבצע למידה מואצת של צרכים, יכולות ומתודולוגיות שיאפשרו לו להתקדם ולפתור בעיות קשות יותר. השותפות בין הענף לבין 8200 וגורמים אחרים בקהילה הייתה כה הדוקה, עד כי חלק מאנשי הענף שירתו בתוך מדורי הפיתוח ב־8200, ואנשי פיתוח של

השותפויות של רכיבי קהילת המודיעין הייתה רעיון מרכזי בתפקוד הענף - חלק מאנשי הענף שירתו במדורי פיתוח ביחידה 8200, ואנשי פיתוח מיחידות אחרות שירתו בענף

- **יזמות ולקיחת אחריות מרחיבה** – הענף הוקם במטרה לעזור בפתרון בעיות מודיעיניות מורכבות שדרשו גם פתרונות טכנולוגיים מורכבים. במקרים אלו אי הוודאות גבוהה, וגם חלוקת האחריות בין גופים שונים אינה ברורה ומוגדרת. לכן כחלק מעקרונות הפעולה של הענף הצבנו את העיקרון של לקיחת היוזמה, היכולת ל"שוטט" במרחב הבעיות, הפתרונות והארגונים ולצוד בעיות שהענף יכול לפתור או לעזור בפתרון. עיקרון זה בא לידי ביטוי בדרך הפעולה הענפית, יחד עם זאת, ציפינו מכל חייל בענף לקיים אותה גם במסגרת פעילותו היומיומית. כענף טכנולוגי מצאנו את עצמנו אחראים בשלבים מסוימים על הפקת מודיעין ממקור מסוים שהענף פיתח, עד שנקבעה התארגנות מתאימה אחרת להפקתו (באמצעות

גופים מודיעיניים הפקטיים). הענף ביצע את ההכשרות הראשונות, הכשרות טכנו־מודיעיניות, בתחום מיצוי המידע בבה"ד 15 עד להסדרת ההתארגנות המערכתית בתחומים חדשים אלו.

שיטת הפעולה הענפית

בעת הקמת הענף הייתה דילמה האם לנוע מהר ככל האפשר, לייצר שותפויות עם גורמים מחוץ למערך כדי להגיע להצלחות משמעותיות מהר (מודל "מכונית המרוץ"), או לחבור יחד עם גופים בתוך המערך, ויחד איתם לפנות לגופים מחוץ למערך. באופן זה יכול היה הענף כבר מהשלב הראשון לקדם את המערך בצורה כוללת (מודל "הקטר") על חשבון המהירות והגמישות. החלטתי שדרך הפעולה המועדפת בשלב הראשון תהיה הדרך המהירה ביותר והגמישה ביותר. הבנתי שדרך פעולה זו עלולה לייצר מתנגדים מבית, אך העדפתי את היכולת להגיע לתוצאות משמעותיות ומהירות על פני מצב שבו כבר מתחילת הדרך נהיה גוף מסורבל ושמרן. התוצאות לא איחרו להגיע, ויחד איתן גם ההתנגדויות מבית. גם פה הגיבוי של אל"ם ר' היה קריטי להמשך ההתקדמות, ומצביע שוב על החשיבות הקיימת ביחסי הגומלין בין גוף חדשני מייצר שינוי (וגם התנגדויות) לבין גיבוי מפקדים. בשלבים מאוחרים יותר החלפנו את שיטת הפעולה ל"מודל הקטר", וניסינו כענף לייצר שיפור מערכתי כולל. מובן שאין מדובר במודלים דיכוטומיים המחייבים החלטה של שימוש במודל זה או אחר, אלא בשילוב שיטות הפעולה בו זמנית (וכך אכן פעלנו בהמשך הדרך).

סיכום: שינוי הפרדיגמה במערך

במהלך השנתיים הראשונות להקמת הענף חויינו הצלחות וגם לא מעט כישלונות. שיטת הפעולה הענפית, מתודולוגיית הפיתוח והאנשים החברים בענף, אפשרו לנו "לשוטט" במרחבים שונים ולפתח תחום עיסוק. תחום עיסוק זה עתיד היה להרחיב בצורה משמעותית את היכולות שבעזרתן מפיך המערך את מודיעין השטח. כיוון שהענף היה מרושת היטב ומחובר לגורמים שונים בקהילה, היה זה אך טבעי שהוא יוכל להצביע על הזדמנויות חדשות בתחום איסופי מסוים.

למען ההגינות ראוי לציין, שהענף לא היה הגוף היחיד במערך השטח שעסק בתחום זה, ולא היחיד שהצביע על התחום החדש כבעל פוטנציאל גדול. תפקידו המרכזי של הענף היה לייצר את הבסיס המתודולוגי והתפיסתי יחד עם הקשרים המתאימים בקרב גורמים בקהילה, באופן שמהפכה זו תוכל לצאת לדרך. מטבע הדברים, עסק הענף בפיתוח יכולות טכנולוגיות שתמכו במהפכה זו. גמישותו, הרב גוניות שלו ועקרון האחריות המרחיבה אפשרו לענף לבצע משימות, שבשלב הראשון של אותו שינוי פרדיגמטי היו משימות לא מוסדרות. בשלב מסוים מצאנו עצמנו אחראים כגוף טכנולוגי על הכוונת מקורות, הפקת מודיעין והכשרות מודיעיניות עד שנוצרו מבנים ארגוניים חדשים שמיסדו, לקחו אחריות והמשיכו לפתח יכולות אלה.

כשנתיים לפני הקמת הענף לא יכולנו לחזות ולדמיין את השינוי שלו נהיה שותפים. כמו במקרים רבים, הדרך מעוקלת ומפותלת מאוד, ההזדמנויות נראות תחילה מסוכנות ומסובכות. אולם צוות רזי וחותר להבנת הצורך, מתחקר ומשתפר, מייצר שיתופי פעולה המאפשרים הסתכלות כוללת, יוזם ולוקח סיכונים הוא מסוג הפלטפורמות המאפשרות לארגון לזהות מבעוד מועד הזדמנויות ולהפוך אותן לנחלת הארגון כולו.

האם מחקר המודיעין צריך להשתנות וכיצד?

אל"ם (מיל') א"ה, סרח"ט מחקר לשעבר

לאורך שנים היה לגופי המחקר תפקיד קריטי בתהליך המניב מודיעין לשם קבלת החלטות. החוקרים הם אלה שהגדירו את הצרכים מתהליכי האיסוף והעיבוד, והם אלה שתרגמו את תוצרי האיסוף והעיבוד להערכת מודיעין המותאמת לצרכים של מקבלי ההחלטות. יצירת תמונת מודיעין שלמה ובעלת משמעות מחלקי הפאזל של ממצאי האיסוף המעובדים הייתה אחד מתפקידיו המרכזיים של החוקר. המורכבות של תהליכי האיסוף והעיבוד הובילה ליצירת סוכנויות גדולות לאיסוף ולעיבוד המתמחות בדיסציפלינות נפרדות: סיגינט, ויזינט, יומינט ועוד. היכולת של החוקרים לדעת היכן למצוא את פריטי המידע הרלוונטיים, כיצד להבינם, וכיצד לחבר אותם יחד לתמונה שלמה ורלוונטית מיקמה את המחקר המודיעיני בנקודה קריטית בתהליך. בלעדי המחקר אי אפשר היה להפוך את רובו המכריע של המידע שנאסף ועובד, לכדי הערכות רלוונטיות לקבלת החלטות. מכאן היתה קצרה הדרך לקבוע כי "המחקר הוא גולת הכותרת של המערכת המודיעינית", כפי שכתב יהושפט הרכבי בספרו "המודיעין כמוסד ממלכתי".



בשני העשורים האחרונים מתחוללים שינויים בסביבת הפעולה של החוקרים. התפתחויות טכנולוגיות של איסוף מידע, עיבודו והפצתו יוצרות חומרי גלם רבים ומגוונים יותר, ונותנות מענה ממוכן הולך ומשתפר למרכיבים רבים בתהליכי היצירה של תמונת מודיעין. בד בבד, הסביבה שבה מקבלי ההחלטות נדרשים לפעול, ושעליה החוקרים נדרשים לגבש הערכה, משתנה בקצב הולך וגובר. בעקבות שינויים אלה יש צורך לעדכן בתדירות גבוהה יותר את שאלות המחקר, את ההנחות, את כלי המחקר ואת דרך הצגת התשובות. שינויים אלה יוצרים אתגרים מורכבים עבור החוקר. מטרת המאמר היא לבחון לאלו שינויים נדרש המחקר כדי להמשיך ולספק את תרומתו החשובה ולשמור על רלוונטיות.

השינויים בסביבת הפעולה של גופי המחקר

בשנים האחרונות מתחוללת מהפכה של ממש ביכולות האיסוף והעיבוד של המידע המודיעיני, והיא חלק ממהפכת מידע גלובלית המתחוללת בסביבה האזרחית. קל היום הרבה יותר לאסוף מידע, לאגור אותו באופן דיגיטלי ולעבד אותו בכלים ממוכנים. היום אפשר לאסוף תקשורת טלפונית בנגישות רחבה בהרבה מאשר בעבר, לקבל תצלומים בקצב מהיר ובזמן אמת מלוויינים ומכטמ"ם (כלי טייס מאוישים מרחוק), ולהשיג מסמכים סודיים בהיקף נרחב באמצעות נגישות בסייבר. את המידע שנאסף אפשר לאגור כמדיה דיגיטלית באופן שמאפשר אחזור נגיש ומהיר שלו. כמו כן, הולכות ומתפתחות יכולות עיבוד ממוכנות, כמו המרת שמע לטקסט, תרגום אוטומטי של דיבור ומסמכים, זיהוי פנים בתמונות, זיהוי מלים בטקסט ועוד, כל זאת ללא צורך באנשים רבים שיאזינו, יתרגמו, יקראו או יצפו בתמונות ובסרטים. נוסף על איסוף באמצעות

נגישות צבאית ייעודית, מידע רלוונטי בהיקפים עצומים נאסף על ידי אנשים וארגונים ברחבי העולם שמתעדים, מסכמים ומשתפים בידע שלהם: סרטי קרבות במכשירים סלולריים, זמני המראות ונחיתות או מיקום ספינות בים. המידע הזה זמין לכל דורש בהיקפים עצומים ובזמן אמת.

הטכנולוגיה מאפשרת הרבה יותר מאשר איסוף נרחב של מידע, אגירתו ועיבודו. יכולות שהולכות ומתפתחות מאפשרות לבצע חלק הולך וגדל ממלאכת "הרכבת הפאזל" המבוצעת על ידי חוקרי מודיעין. חוקר שבעבר ביקש, למשל, למצוא אתר חשאי של האויב, צריך היה לקרוא תמלילי שיחות

על דרכי ההגעה לאתר, לבחון את איכוני הטלפונים הסלולריים של האנשים המגיעים אליו, לקרוא דוחות פענוח חזותי של אתרים חשודים, לצפות בסרטי כטמ"ם של האזור, ולנסות לזהות בהם כלי רכב מוכרים שנוסעים בקרבת האתר, לבסוף היה עליו לחבר את פיסות המידע כדי לזהות את האתר. גם היום חלק ניכר מהחוקרים משתמשים בשיטות אלה. אולם בטכנולוגיה המתפתחת לא רק פעולות העיבוד הראשוני של המידע יכולות להתבצע באופן ממוכן, אלא גם היכולת למצות

**הטכנולוגיה מאפשרת
הרבה יותר מאשר
איסוף נרחב של מידע,
אגירתו ועיבודו; יכולות
חדשות מאפשרות
לבצע באופן ממוכן
חלק הולך וגדל
ממלאכת "הרכבת
הפאזל" המבוצעת על
ידי חוקרי מודיעין**

את הנתונים הרבים והמגוונים ממקורות שונים (איכוני סלולר, מיקום כלי רכב, כתובות בתים וכדומה) כדי להצביע על אתרים חשודים. הכלים הממוכנים הולכים ומשתפרים. מערכות ממוכנות יכולות היום, ויוכלו במידה רבה יותר בעתיד, לעבד מידע מגוון בהיקף גדול יותר, מהר יותר, שלם יותר ומדויק יותר מיכולתו של אדם לעשות זאת. התפתחויות טכנולוגיות אלה פותחות פתח ליכולות מבצעיות שלא היו בעבר, כמו היכולת לעקוב אחר מספר רב של אתרי הסתתרות באמצעות מערכת איסוף חזותי רחבה, להצביע במהירות ובאופן אוטומטי על אתר שממנו יוצא משגר, לנתח במהירות את רשת התקשורת של מערך אויב, להבין מיהו המפקד, מיהם מפקדי המשנה, ומה חשיבותם, לאכן אותם ולאתר אותם בצילומי זמן אמת – כל זאת ללא התערבות של מפעיל.

בין ההתפתחות הטכנולוגיות של האיסוף הנרחב לבין ההתפתחות הטכנולוגיות של ניתוח המידע יש קשר הדוק. היכולת האנושית לנתח את המידע הופכת בלתי מספקת בעליל לנוכח "התפוצצות המידע" המניבה חומרי גלם בהיקפים עצומים, שאליהם אפשר להגיע גם בזמן אמת וגם לאחר זמן ממושך. ללא היכולת לנתח באופן ממוכן, יהיו חומרי הגלם הנאספים חסרי שימוש לחלוטין.



בד בבד עם השינוי בסביבה הטכנולוגית מתחולל שינוי נרחב בסביבה שעליה נדרשים החוקרים לגבש הערכות מודיעין. העולם "הישן" התאפיין ביציבות יחסית ובסדר יחסי, היו בו יחסית מעט שחקנים, והם היו קבועים בדרך כלל. כיום מספר השחקנים המשפיעים גדל משמעותית ולרבים מהם, גם גורמים שאינם מדינתיים, יש השפעה דרמטית על התפתחות המציאות. זרימת הידע המהירה בין קצות העולם יוצרת זיקות חדשות ובלתי שגרתיות בין שחקנים, ומגבירה את קצב השינוי של המציאות. מדינת ישראל וצה"ל הם חלק מהעולם המשתנה, ונדרשים לתת מענה לאתגרים חדשים, כמו ה-BDS, או פיתוח מקומי של אמל"ח במדינות ובארגונים בזירה. סביר להניח שהשאלות ששואלים מקבלי החלטות אינן עוד אותן שאלות, וסוג התשובות שניתן בעבר אינו מספק.

השינוי מתחולל גם בסביבה התרבותית שלנו. הזמינות הרבה של מידע בחיי היומיום אינה רק נותנת מענה לצורך לדעת פרטים רבים, אלא גם מחזקת ומטפחת אותו. באתרי אינטרנט

ובאפליקציות סמארטפון אנו מתרגלים יותר ויותר לקבל תשובות מיידיות ומותאמות למגוון הולך וגדל של שאלות שמעניינות אותנו. אנו גם מתרגלים לקבל "בדחיפה" תשובות לשאלות שאומנם לא שאלנו, אבל המערכות זיהו שאנו עשויים להתעניין בהן. ציפייה נלמדת זו מיושמת גם כאשר צורכים מידע מודיעיני. מקבלי ההחלטות רוצים בצדק לקבל תשובות מהירות, מפורטות ומדויקות יותר מבעבר. זאת ועוד, התפיסות המבצעיות והיכולות המבצעיות ההולכות ומתפתחות, מניחות שהמודיעין יספק תשובות מהירות, מפורטות ומדויקות. כך מניחות תוכניות האש, שמיקומן המדויק של אלפי מטרות יהיה ידוע, ושבזמן אמת המודיעין יוכל לספק הערכה סבירה על איושן.

תפקידם של החוקרים בתיווך של תוצרים למקבלי ההחלטות צפוי להצטמצם או להשתנות, בעיקר משום שלצרכנים יש ציפיות חדשות ויכולות לצרוך מודיעין באופן ישיר

טכנולוגיות האיסוף והעיבוד מצליחות להניב תשובות מהירות יותר ומקיפות יותר לשאלות רבות. מה מאפיין את השאלות הללו? אלה הן בעיקרן שאלות, שהתשובה עליהן מתארת את מצב העניינים בהווה או בעבר – "עובדות". חקירת העבר נהנית מאד מיכולת האיסוף והעיבוד, כפי שהודגם, לכאורה, בפיצוח של חיסול מבחוח לפני מספר שנים. תמונות והתקשרויות טלפוניות מתועדות, ואפשר לעבד אותן במהירות, כמו גם את

פרטי הדרכונים בטיסות בינלאומיות או את פרטי כרטיסי ה"סים" והאשראי. ניתוח ההווה נהנה גם הוא מיכולות האיסוף והעיבוד המקיפות. בעבר בניית תמונת מודיעין מפורטת על מלחמת אזרחים בעיראק נמשכה זמן רב, וקיבלה מענה חלקי. היום יש תיעוד נרחב בתמונות, בסרטים, בהודעות ובציורים של מגוון אירועים בזמן לחימה, דבר המאפשר ליצור תמונה שוטפת ומעודכנת.

מה החוקרים יצטרכו לעשות פחות?

הטכנולוגיה תאפשר בעתיד למערכות ממוכנות לתפוס את מקומם של חוקרים במשימות שהיום הן בלב העיסוק שלהם. ניצנים של יכולת זו קיימים כבר היום. להערכתך, עם הזמן פחות ופחות חוקרים יעסקו בשאלות מסוג "פתרון חידות", ובאופן דומה גם פחות אנשי עיבוד יעסקו בסינון ובטיוב פיסות המידע בכל דיסציפלינה. כפי שבשנים האחרונות המשימה הסיזיפית של "כירטוס" (קיטלוג כלל המידע שהגיע לגוף מחקרי) הלכה ודעכה עד שהוחלפה בטכניקה ממוחשבת של חיפוש טקסט, כך יאפשרו יכולות העיבוד האוטומטי להחליף חוקרים במשימות של סינון, טיוב והצלבת פיסות המידע, ואף יעשו זאת טוב מהם: מהר יותר, מדויק יותר, במבט רחב יותר על מקורות איסוף לאורך זמן, על מרחב גאוגרפי ועל זיקות בין מושאי מחקר. עיבוד ממוכן של ממצאי האיסוף יהיה מהיר יותר, מדויק יותר ועשיר יותר מעיבוד אנושי, ולכן יוכל להחליף בהצלחה את החוקרים בצדדים התפעוליים של משימת המחקר, שבעבר וגם כיום מהווים נתח נכבד מעבודת החוקר.

לא רק הצורך בחוקרים כ"מרכיבי פאזלים" וכ"פותרי חידות" צפוי להצטמצם, אלא גם

תפקידם בתיווך של תוצרים למקבלי ההחלטות. בעבר, על הקמ"ן היה להתאים את תוצרי המחקר שלו לצרכני המידע, ולהציג אותו בפניהם כדי שידעו. טכנולוגיות המידע מאפשרות היום במידה מסוימת, ובמידה רבה בעתיד, להתאים את התשובות באופן אוטומטי לצרכני המידע, מרמת קברניטים ועד צרכני הקצה. בסביבה האזרחית יכולות כאלה מיושמות במגוון אתרי אינטרנט ואפליקציות סמארטפון, אך גם בסביבה הצבאית הן תופסות מקום רב יותר. טייס בקוקפיט של F-35 מקבל את המידע הנדרש לו בו ברגע, ורק אותו, כפי שמחשב המטוס "מחליט" להציג את התוצרים שהוא מעבד לפי המידע שמגיע למטוס, ושנאסף על ידי הסנסורים שלו.

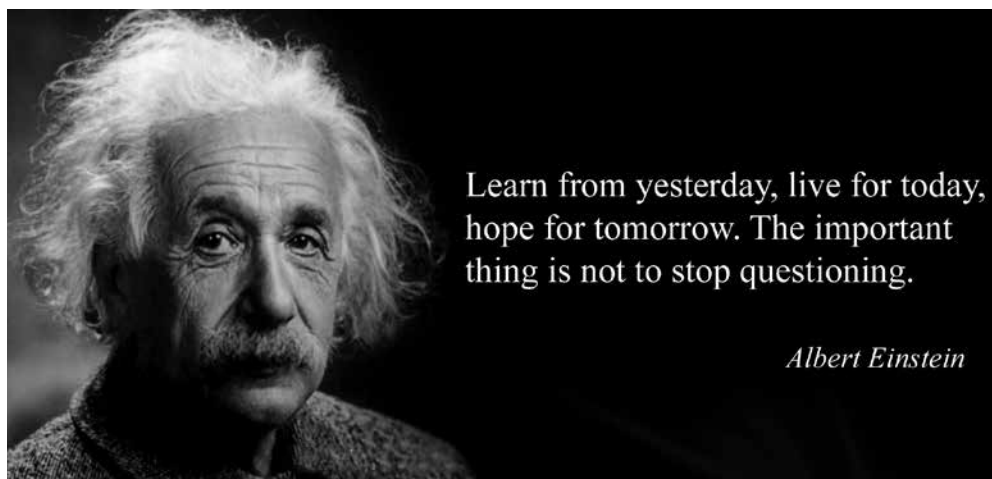
מערכת iNet אמורה להתאים לקברניטים את המידע הנדרש להם על פי חתכי עניין, היום הוא מופיע על צג המחשב, בעתיד יופיע הוא על כף ידם. מערכות ממוכנות יכולות להפיץ מידע מותאם לצרכים של מגוון נמענים באופן יעיל יותר, זול יותר, מהיר יותר ומדויק יותר מהפצה אנושית. הערכות מורכבות ורעיונות מורכבים זקוקים אומנם להפצה אנושית, אולם התעדכנות במידע זקוקה כבר היום, וודאי בעתיד, להרבה פחות תיווך. מקבלי ההחלטות היום הם תוצר של חברה מתוחכמת יותר, שלמדה להיות צרכנית מתוחכמת של מידע: לעשות מניפולציות במידע, להבין נתונים סטטיסטיים ולקרוא תרשימים. לכן הם יודעים להסתדר טוב יותר עם תוצרים מודיעיניים של פרטים ועם עובדות, וזקוקים פחות לתיווך של קמ"ן שיסביר להם את פרטי ההערכה.

מה החוקרים יידרשו לעשות יותר?

על רקע זה מתעוררת השאלה, מה נידרש ממחקר המודיעין בעידן של טכנולוגיות איסוף, עיבוד והפצה מתקדמות. מתברר כי כדי להיות רלוונטי לתהליך קבלת ההחלטות, חוקר המודיעין נדרש להבין מהן **השאלות** שעליהן יש לענות, ומה **ייחשב תשובה רלוונטית** לקבלת החלטות בהקשר הקונקרטי. קחו לדוגמה את השאלה "מהם שטחי המדינה האסלאמית?" אין כל קושי למצוא מפות מעודכנות שבהן מסומנים שטחים אלה. אפשר גם ליצור אותן בכוחות עצמנו, לאחר שנאסוף את כל התמונות שבהן נראים דגלי דאע"ש, נאתר במדויק את המקומות שבהם נמצאים כל האנשים הלבושים במדי דאע"ש, ונאתר את כל המקומות שבהם נדרשה האוכלוסייה לשלם מסים לדאע"ש. האם כך נדע לענות על השאלה? לאו דווקא. לו הייתה זו רק שאלה עובדתית פשוטה, לא היו מפות שונות הנותנות תשובות שונות בתכלית, שחלקן מתמקד בסוריה ובעיראק, ואחרות מגיעות עד מחוזות דאע"ש באירופה ובמגרב. כדי לענות על השאלה מהם שטחי דאע"ש, חייבים **להציע פרשנות ולהניח הנחות** שאינן בשום מאגר נתונים, ושאינן

**בסביבת הפעולה
הדינאמית - כיום
ובעתיד - גובר הצורך
לבחון מחדש ובאופן
תדיר את השאלות
ואת ההנחות שעליהן
מתבסס המחקר**

מגדירות למה הכוונה ב"שטחים" וב"דאע"ש". האם נכון לראות בשטחי שהדאא אל ירמוך ומחוז סיני חלק מהמדינה האסלאמית? בהקשרים אחדים נכון לכלול אותם, ובהקשרים אחרים לא. מהו "השטח של מחוז סיני"? האם הוא האזור שבו אנשי המחוז פועלים באין מפריע, או שהוא



Learn from yesterday, live for today, hope for tomorrow. The important thing is not to stop questioning.

Albert Einstein

כולל גם אזורים שבהם פועל צבא מצרים? כל תשובה לשאלה על עובדות מניחה, שאנו יודעים למה אנו מתכוונים במושגים שמופיעים בשאלה, ולאיזה סוג תשובה אנו מתכוונים. אך מושגים אלה הם תלויי הקשר, ואין למצוא אותם בשום מאגר מידע, גם לא בחיפוש מעמיק. הם מגדירים אילו נתונים יש לחפש, וכיצד יש לעבדם, ולכן הם קודמים לאיסוף ולעיבוד, ובלעדיהם אין תשובה ברורה על השאלה, מה עלינו לעשות עם מאגרי המידע.

ברוב המקרים אין אנו שואלים את עצמנו באופן תדיר מה השאלה הנכונה, מהי תשובה מתאימה, או מהם המושגים הנכונים, כי התשובות "ברורות מאליהן". אולם בסביבת הפעולה הדינאמית של היום, ויותר מכך בעתיד, הצורך לבחון מחדש ובאופן תדיר את השאלות ואת ההנחות הולך ומתחזק. ההנחות הרלוונטיות, השאלות הנכונות והמושגים המתאימים אינם קיימים במאגרי מידע, ואינם יכולים להיות תוצר של עיבוד ממוכן. הם בהכרח תוצר אנושי שמחייב תהליך יצירתי של פרשנות ושל ביקורת. בסביבת הפעולה הדינאמית היום ובעתיד יידרשו הקמ"נים **לבחינה תדירה יותר של המסגרת התפיסתית** והמושגית שעליה יש לבסס את האיסוף, העיבוד והערכת המודיעין.

החלטות מקבלים ביחס לעתיד על בסיס הנחות באשר לצפוי להתרחש ובאיזה הקשר עתיד. התשובות באשר לעתיד נמצאות לעיתים רחוקות במאגרי המידע העמוסים על ההווה ועל העבר. אומנם יש טכניקות חישוביות לחיזוי כמותי, המציגות הערכות כמותיות על העתיד לפי הנתונים הידועים עד כה, ושיכולות, לכל היותר, למצוא תבניות באירועי עבר, לנסח אותן כחוקים, ולשער מה יקרה בעתיד, אם התבניות תישמרנה. אולם התפתחות ההיסטוריה היא תהליך, שאין בו חוקים קשיחים: אפשר לחזות את גודל האוכלוסייה במדינות ערב על ידי חישוב הריבוי הטבעי בעבר, ולהשתמש בו כדי לחזות את האוכלוסייה בעוד 20 שנים, אבל תהליך חישוב אוטומטי אינו מתחשב, למשל, בשיקול של השפעת המודרניזציה על האוכלוסייה הערבית. כדי להתחשב בשיקול כזה יש לשער השערות ולהניח הנחות, ואין להסתפק בחישוב מתמטי, בשעה שאנו מנסים לחזות תהליכים אנושיים, פרטיים וקבוצתיים. ההנחות שלנו לגבי הקשר בין תמונת העבר וההווה לבין

הערכות לגבי העתיד הן חלק מהמסגרת הקונספטואלית שנדרש הקמ"ן החוקר לבחון ולפתח. על ההערכה לגבי פעולות האויב בעתיד להתחשב בהחלטות שצפויים אנשים לקבל. אפשר ללמוד, במידה מסוימת, מממצאי האיסוף על מחשבותיהם של אנשים היום. אפשר לדעת מה אומרים ומה כותבים אנשים רבים היום, אולם עדיין אין דרך לגלות מה הם יידעו בעתיד, כיצד יפרשו את תמונת העולם בעתיד, וכיצד יחליטו לפעול. כיצד צפוי היה אבו מאזן לפעול בספטמבר 2015? כיצד יפעלו מפקדי סוללת טק"א כשיגלו שהמכ"ם חסום על ידי ל"א? כיצד יפעלו חוליות שיגור כשיגלו בזמן מלחמה, שהקשר שלהן למפקדה נותק? הערכות חשובות מאד תלויות בהנחות על מה אנשים ידעו, יבינו ויעשו, והן אינן יכולות לקבל מענה רק בעיבוד מפורט וממצה של המידע הקיים, עשיר ככל שיהיה. על פי הניסיון, אנו יכולים לשער במידה מסוימת מה הם יבחרו לעשות אם התנאים יישארו זהים. אי אפשר ללמוד באופן ישיר מהניסיון מה הם יבחרו לעשות כאשר התנאים ישתנו, ואנו בהחלט יכולים להניח שהם ישתנו. גם כאן נדרשים הקמ"נים החוקרים לעצב מסגרת קונספטואלית ולבקר אותה.

על הקשר בין המחקר לבין טכנולוגיות העיבוד

טכנולוגית העיבוד האוטומטי חיונית, ותתרום רבות ליכולת לגבש הערכת מודיעין טובה יותר, מדויקת יותר ומהירה יותר בתחומים רבים. כאמור, היא עשויה לייתר חלק ניכר מעבודת החוקרים במרכיבים התפעוליים של הערכת המודיעין, אולם היא אינה יכולה לייתר את הצורך בחוקרים כדי לגבש את המסגרת הקונספטואלית הנדרשת על מנת לנסח את השאלות, לכוון את כלי העיבוד ולהבין את המשמעות המתאימה של הממצאים העולים מהם. פעולות אלה דורשות שני כישורים שיש לבני האדם, שבטווח הנראה לעין לא יהיו למכונות: מודעות עצמית והבנת הזולת. מודעות עצמית היא הבסיס לחשיבה רפלקטיבית, שבלעדיה אין יכולת להעמיד לביקורת את מסגרת ההנחות בבסיסם של הכוונת האיסוף, תהליך העיבוד וגיבוש הערכת המודיעין. מערכת ממוכנת יכולה להריץ אלגוריתם בדיקה, שנקבע בעבודה משותפת של חוקר וטכנולוג, ושצריך לפעול בתנאים מוגדרים, אבל אין היא יכולה להגיע למסקנה שהרצת אלגוריתם הבדיקה אינה נחוצה (אם אין אלגוריתם שקובע זאת). המערכת אינה יכולה להבין שאלגוריתם הבדיקה טועה, ולהחליט לפעול אחרת. היא גם אינה יכולה לדעת שיש לשנות את השאלה, שיש לעדכן את ההנחות המשמשות באלגוריתם עיבוד הממצאים, ושמשמשות לפרשנות תוצאות העיבוד, או שיש לשנות את מערכת המושגים שבהם מנוסחות התשובות. אדם יכול לעשות זאת. הוא יכול לבקר את עצמו, להבין שהנחותיו ושאלותיו אינן מתאימות, ואף ליצור מסגרת חדשה מתאימה יותר להקשר העדכני.

**טכנולוגית העיבוד
האוטומטי אינה
מתחרה בגופי המחקר,
אלא היא כלי שתכליתו
לתרום לסל היכולות
המשמשות לגיבוש
הערכת המודיעין**

מכאן ברור שטכנולוגית העיבוד האוטומטי אינה מתחרה בגופי המחקר, אלא היא כלי שתכליתו לתרום לסל היכולות המשמשות לגיבוש הערכת המודיעין. המערכות יוכלו לספק חלק

ממרכיבי ההערכה שעד כה סופקו על ידי חוקרים, ואף לעשות זאת טוב מהחוקרים, אך לא יוכלו לספק מרכיבים קריטיים אחרים, וודאי לא תמונה מלאה של הנחות והתאמה להקשר. כדי למצות את היתרונות של העיבוד הממוכן יש צורך להדק את הקשר בין מערכי האיסוף והעיבוד לבין המחקר. ההתפתחות הטכנולוגית של מערכות עיבוד ממוכנות מאפשרת לפתח קשר בלתי אמצעי בין חוקרי המודיעין לבין המידע הגולמי והמעובד. כל עוד העיבוד אנושי ומורכב, יש צורך בהפרדה ארגונית בין גופי המחקר לבין גופי העיבוד, ויש חשיבות להסמיק את גופי העיבוד ליחידות האיסוף. ככל שהעיבוד ממוכן יותר, אפשר ונכון לחבר אותו באופן הדוק יותר לתהליך המחקר. כך יושגו שתי תרומות חשובות ליצירת הערכות מודיעין רלוונטיות ומותאמות יותר.

מצד אחד, שילוב המידע המעובד בהערכות המודיעין יהיה הדוק יותר וזריז יותר. החוקרים יוכלו לנתח את הנתונים באופן עשיר יותר, וכך יוכלו להביא את התוצרים המעובדים לידי ביטוי מלא יותר בהערכת המודיעין השלמה. ההערכה תהיה מקושרת באופן עשיר ועמוק יותר למגוון רחב של תוצרי עיבוד, ותוצרי העיבוד יוצגו בתוך הקשר רחב של הערכה הדרוש כדי לעמוד על משמעותם. אין הכוונה לכך שכל מידע מעובד יופץ לנמענים רק במסגרת הערכת מודיעין שלמה. נגישות הדוקה של החוקרים למידע תאפשר להם לקבוע באופן גמיש יותר איזה מידע מעובד אפשר ורצוי להעביר באופן אוטומטי וישיר למקבלי החלטות בשני מסלולים:

- "מסלול ירוק" שמתאים להעברה מהירה של מידע מעובד בפורמט מובנה ומוכר שהנמענים יודעים לצרוך, כמו עדכון נתוני מטרה או הצגה של אינדיקטורים כלכליים וחברתיים המתארים את מצבה של אוכלוסייה. החוקרים יידעו לקבוע האם הנמענים יכולים לצרוך מידע זה באופן אפקטיבי ללא פרשנות נלווית.

- "מסלול אדום" שבו נדרשת נקודת מבט חדשה על המידע המעובד כחלק מתפיסה רחבה יותר שיש לפרש (למשל, אם ירידה בצריכת מים בעיר, משמעה פגיעה בצרכים בסיסיים של התושבים, או שהיא תוצאה של נטישת חלק מהתושבים בעוד הצריכה לנפש נותרת בעינה).

מצד שני, הידוק הקשר בין המחקר לאיסוף ולעיבוד יאפשר הכוונה יעילה יותר וזריזה יותר של החוקרים את תהליכי האיסוף והעיבוד. החוקרים יוכלו באופן דינאמי יותר להתאים את כלי העיבוד לשאלות העדכניות התלויות במסגרת הרחבה של הבנת ההקשר ובמאפייני התשובות הדרושות למקבלי החלטות.

אם יש לחבר באופן הדוק יותר בין העיבוד לבין המחקר, האם המסקנה היא שנכון למקם את גופי העיבוד בגופי המחקר? שאלה זו דורשת דיון מקיף יותר ממסגרת מאמר זה. דיון מעין זה מחייב התייחסות למגוון נושאים: ראשית, לא ברור מתי ועד כמה תהליכי העיבוד האוטומטי ייתרו את תהליכי העיבוד האנושי של המידע – האלחוטן, המתרגם ומפענח התצ"א. נכון להיום דרושים אנשים רבים בגופי העיבוד, ואלה גדולים מגופי המחקר, ולא יכולים "להיבלע" בהם. שנית, יש להגדיר באופן חד יותר את המשימות של גופי העיבוד, שנכון להיום עוסקים גם בעיבוד המידע המגיע מהסנסורים, וגם בתרגום הצי"ח להכוונת הסנסורים והאלגוריתמים של העיבוד (הדוגמה הבולטת היא 8200). ניתוח המרכיבים השונים במשימת העיבוד יאפשר לזקק את המרכיבים

שצריכים להיות סמוכים יותר למחקר, ואת אלה הסמוכים יותר לאיסוף. שלישית, המבנה הארגוני של קהילת המודיעין בישראל היום הוא של מספר גופי עיבוד המספקים מידע מעובד למספר גופי מחקר. העתקת פונקציות עיבוד לתוך המחקר דורשת מענה ארגוני של פונקציות עיבוד כאלה בגופי המחקר השונים, מהלך שעשוי לגרום לבזבוז משאבים ולפגיעה באיכות תוצרי העיבוד.

קווים לדמותם של החוקרים בעתיד

כאמור, לאורך שנים רבות עסק חלק ניכר מאנשי המחקר בהיבטים התפעוליים של הערכת המודיעין. החוקרים אף חונכו להתמחות ולהצטיין בהיבטים התפעוליים הללו, וזכו להערכה על יכולתם לחשוף סודות, לפתור חידות ואפילו לזכור ידיעות חשובות. ככל שהיכולות הממוכנות משתפרות, נדרש לכוון את החוקרים לנקודת עבודה אחרת.

החוקרים בעתיד יידרשו להיעזר במערכות עיבוד מידע במשימות שבעבר נדרשו לעבודה אנושית. למשל, הם יוכלו להותיר למערכות (מקווה שיעשו זאת בשמחה) חלק גדול מן המרוץ האינסופי אחר זיהוי חריגות משגרה לצורך מתן התרעה. אלגוריתמים יכולים היום, ובעתיד יוכלו טוב יותר, לזהות חריגות משגרה מנקודת מבט רחבה מאד של מיצוי נתונים רבים ומגוונים. יש צורך בחוקרים כדי לפתח אלגוריתמים חדשים, אבל את "העבודה השחורה" יעשו מחשבים. קמ"נים יצטרכו לשכלל את מודלי ההתרעה שלפיהם יעבדו המערכות הממוכנות למיצוי המידע הרב, אבל הם לא יצטרכו לנתח ידנית את מסד הנתונים.

"קמ"ני המידע" - הקניית יכולת לחוקרים לבצע עיבוד ממוכן של מאגרי המידע הנגישים להם

ישנן שאלות רבות שהתשובות עליהן יכולות להתקבל במיצוי מידע אוטומטי במקום ב"עבודה שחורה" של קמ"ן. חלק מהן שאלות הדורשות עיבוד רצוף ומתמשך של מסד הנתונים כדי לקבל תמונת מודיעין: עדכון של תמונת היערכות אויב, מעקב אחר מקומו של איש מסוים, ניטור וזיהוי שינויים במאפייני שידור של מערכת תקשורת, מיפוי רצוף של תהליכי הקמת מבנים באזור נתון או מעקב אחר נושאי השיח ברשתות חברתיות. שאלות אחרות שבהן ייעזרו החוקרים במערכות ממוכנות, הן שאלות ממוקדות מותאמות לצורך משתנה, כמו המתאם בין התנהגות כלכלית של ציבור לבין מאפייני התנהגות ברשתות חברתיות או הקשר בין הצלחת ניסויים בנשק מדויק לתנאי מזג האוויר.

יש לדעת להשתמש במערכות עיבוד למיצוי מידע: גם לנסח שאלות רלוונטיות, וגם לדעת כיצד להתייחס לתוצאות. לשם כך נדרשת הבנה מעמיקה יחסית של מסדי הנתונים ושל האלגוריתמים, הבנת יכולותיהם והבנת נקודות התורפה שלהם. לפני מספר שנים נפתח קורס ייעודי לחוקרים מגופי מחקר שונים במטרה להכשירם להשתמש באופן אפקטיבי במערכות עיבוד ממוכנות ובתוצריהן. הרעיון היה להקנות לגופי המחקר יכולת עצמאית של שימוש בעיבוד ממוכן על ידי מומחים בתחום (קמ"ני מידע), שידעו לתרגם את שאלות החוקרים לניסוח רלוונטי למערכות העיבוד ולתווך את תוצרי העיבוד לחוקרים. הלקח הנלמד מקיום הקורס הוא שהיקף קטן של הכשרה אינו עונה על הנדרש בגופי המחקר. לשם כך נבנה מחדש הקורס הבסיסי המכשיר חוקרי מודיעין לחטיבת המחקר ולפיקודים. בקורס המעודכן משולבת הכשרה לידע פרקטי של

שימוש במערכות עיבוד ממוכנות. זאת על חשבון צמצום הזמן המוקדש להעשרת החוקרים בידע אינפורמטיבי, בהנחה שאותו יוכלו לצבור באופן יעיל יותר במסגרת תפקידם, בעוד שאת הידע הפרקטי לא יוכלו לצבור במידה דומה. מטרת השינוי היא שבעוד שנים ספורות כל חוקרי המודיעין יהיו כשירים לשימוש מושכל במערכות אלה.

יכולת השימוש במערכות למשימות עיבוד הדורשות היום זמן עבודה ממושך של חוקרים, תאפשר לפנות את זמנם מ"עבודה שחורה" לעיסוק ברובד הגבוה יותר של הערכת המודיעין בהתבסס על התוצרים של העיבוד הממוכן – הבנת ההקשר, דיאלוג עמוק עם מקבלי החלטות בכל הדרגים, ניסוח שאלות, ביקורת על הנחות והמשגה.

מכאן עולה הצורך בהתאמה נוספת של מאפייני החוקרים: עליהם להיות כשירים יותר לחשיבה יצירתית וביקורתית על שאלות, על הנחות ועל מושגים בעזרת ניסוח בהיר של טיעונים ויכולת לחשוף הנחות סמויות. על הכשרת החוקרים להיות מותאמת יותר להטמעה של אופן החשיבה המחקרית. על אף חשיבותם אין די בקורסי הכשרה למחקר, כיוון שמדובר ביכולות שעל החוקר לשכלל לאורך זמן, תוך התנסות רצופה ביישומן ותוך חניכה אפקטיבית. יכולות אלה אינן ייחודיות למחקר מודיעין, והן מאפיינות את הדרוש מחוקרים באשר הם – באקדמיה, בארגוני מחקר טכנולוגי, ביחידות מחקר צבאי ובמכוני מחקר אסטרטגי.

הצורך ביכולות אלה בגופי מחקר המודיעין היה קיים תמיד, אולם בסביבה המשתנה היום במהירות, יש חשיבות גוברת לכך שלמספר רב של קמ"נים תהיה יכולת מחקרית כזו, ושבקבוצת הקמ"נים יהיה מגוון נקודות מבט. לכן יש היום חשיבות גדולה, אף יותר מבעבר, לשלב חוקרים מתחומים מגוונים בגופי מחקר המודיעין. היכרות עמוקה עם פרטי תמונת המודיעין, שבסביבה סטטית יותר בעבר הייתה אולי מספקת בעיני רוב הקמ"נים, אין די בה היום לגיבוש הערכות מודיעין רלוונטיות. יש להדגיש, כי על מסקנות אלו באשר לאופי החוקר ולתכונותיו להשפיע על תהליך המיון והאיתור של חוקרי המודיעין באמ"ן ובקהילה.

סיכום

מחקר המודיעין נמצא בתקופה שבה עליו להשתנות לנוכח שני תהליכי המתחוללים במקביל: שינויים בסביבת הפעולה, שבה נדרש לגבש הערכת מודיעין, ושינויים בטכנולוגיה המשמשת לגיבוש הערכת מודיעין. היכולת המשתפרת לאסוף ולאגור מידע בהיקפים הולכים וגדלים, לצד היכולת לעבד באופן ממוכן כמויות עצומות של מידע, מצמצמים במידה רבה את הצורך של קמ"ני המחקר לעסוק בהיבטים התפעוליים של גיבוש הערכת המודיעין. השינוי בסביבה הטכנולוגית ובסביבת הפעולה מאפשרים לחוקרים ומחייבים אותם להתמקד יותר ברובד הגבוה של הערכת המודיעין – גיבוש המסגרת הקונספטואלית של ההערכה בתוך בירור ביקורתי של השאלות, ההנחות והמושגים. גופי המחקר נמצאים כבר בתהליך של שינוי, כל אחד מהם נמצא בשלב התפתחות שונה. נדרש מהלך מקיף שיתווה את הדרך לגופי מחקר המודיעין להתאמה סדורה של תפיסת המחקר, לפיתוח הכלים הטכנולוגיים ואופני השימוש בהם, ובעיקר לפיתוח כוח אדם בעל היכולות הנדרשות מהמחקר בעתיד – גם שימוש מושכל בכלים הטכנולוגיים וגם יכולת לגבש הערכה.

"קמ"ן המידע" - תפיסה חדשה של המחקר המודיעיני

רס"ן (מיל') ד"ג - לשעבר מפקד המעבדה לחדשנות מתודולוגית בחטיבת המחקר

רקע

עוד מתקופת היישוב והש"י (שירות הידיעות) הושפע המודיעין בארץ מתפיסות האקדמיה בישראל.²² קווי הדמיון בין המחקר האקדמי לבין המחקר המודיעיני מאפשרים למודיעין להתבסס על הידע התיאורטי המתודולוגי שנרכש באקדמיה, כמו גם על שיטות מחקר מדעיות כדי לשכלל את שיטות פיתוח הידע שלו. זאת, כמובן, תוך מציאת ההתאמות הדרושות להקשר הצבאי-מודיעיני של פיתוח הידע. בעשורים האחרונים בולטת בהקשר זה תרומתו של יצחק בן-ישראל לשיח התפיסתי המודיעיני.²³ אחת ההתפתחויות המתודולוגיות המעניינות במדעי החברה והרוח בשנים האחרונות היא הניסיון לרתום את תחום המחשוב לטובת תחומי מחקר איכותניים. מגמה זו באה לידי ביטוי באסכולות מחשבתיות שונות: מדעי חברה ממוחשבים,²⁴ מדעי רוח דיגיטליים,²⁵ ניתוח תרבות,²⁶ קריאה רחוקה.²⁷

התפתחות מתודולוגית-אקדמית זו מתאימה ככפפה ליד לרבים מהאתגרים שמלווים את קהילת המודיעין בעת הנוכחית, וזאת בשל הדמיון בתהליכי השינוי של מספר מעצבים בסביבת הפעולה של תחומי מחקר אלה ושל ארגוני המודיעין, בעיקר בתחום היצף המידע הזמין באינטרנט, בליווינות המסחרית ועוד. בסביבה המודיעינית יש להוסיף גם את הפוטנציאל האיסופי חסר התקדים של ממד הסייבר על היצף המידע שזה מביא עמו.

מעצב נוסף משותף לאקדמיה ולמודיעין בהקשר זה הוא הרצון והיכולת ללמוד מהתפתחויות טכנולוגיות ומתודולוגיות במגזר העסקי. שני המגזרים שואפים "לייבא" כלים ושיטות מתחום מדע הנתונים (Data Science), כלים שפותחו, למשל, לצורך ייעול הקצאת משאבים בתחום השיווק המקוון הממוקד – "מגויסים" ומותאמים לצרכים מחקריים.

מטבע הדברים, השינויים בסביבת המידע ובכלים העומדים לרשות החוקרים משפיעים על האקדמיה ועל קהילת המודיעין לא רק בישראל. מכון RAND האמריקאי, למשל, פרסם לאחרונה מחקר שהוזמן על ידי קהילת המודיעין האמריקנית, ובו כיווני מענה עבור שילוב יכולות Data Science במשרד ההגנה האמריקאי.²⁸ התפתחויות אלו הובילו לאחרונה את אמ"ן לגבש תפיסה חדשה במחקר המודיעיני: תפיסת "קמ"ן המידע", המשפיעה הן על תפיסת הפעלה והן על בניין

22 גיל אייל. הסרת הקסם מן המזרח. (ואן ליר, 2008).

23 יצחק בן-ישראל. דיאלוגים על מדע ומודיעין (תל-אביב: משרד הביטחון. יצחק בן-ישראל, 1988). הפילוסופיה של המודיעין. (תל-אביב: משרד הביטחון, 1999).

24 Lazer, D', Pentland, A', Adamic, L', Aral, S', Barabasi, A' L', & Brewer, D'. (6 Feb 2009). "Life in the network: the coming age of computational social science". *Science*, 721-723

Berry, D'. (2012). "Understanding Digital Humanities". *Palgrave Macmillan*.

26 "Manovich, L'. (2017). "Cultural Analytics, Social Computing. Amsterdam University

27 .Moretti, F'. (2013). Distant Reading. Verso Books

28 Knopp, B', Beaghley, S', Frank, A', Orrie, R', & Watson, M'. (2016). "Defining the Roles, Responsibilities, and Functions for Data Science Within the Defense Intelligence Agency

הכוח באמ"ן. במאמר זה אנסה להמחיש את הכיוונים, שאליהם מכוונת תפיסה זו, הן מבחינת התועלת המודיעינית והן מבחינת הדרישות בתחום בניין הכוח.



על תחום ה-Data Science כיום ועל השלכות מודיעיניות מתבקשות

בחלק זה אסקור בקצרה שתי טיפולוגיות שתעזורנה להבין את הפוטנציאל הקיים באימוץ כלים אלו כבר היום לצרכים מודיעיניים: סוגי שאלות, שלגביהן קיימים כיום כלים מתחום מדע הנתונים, וסוגי נתונים, שעליהם ניתן להפעיל מניפולציות שכאלו.

סוגי שאלות

מאמר שפורסם לאחרונה באתר של חברת מיקרוסופט מציע חלוקה לחמישה סוגי שאלות, שלגביהן קיימים כיום כלים מתחום מדע הנתונים:

- **סיווג** ("האם מדובר ב-X או ב-Y?") – בעולם העסקי אפשר לחשוב על שאלות, כגון "האם מייל מסוים הוא דואר זבל?". בעולם מדעי הרוח אפשר למצוא דוגמאות לשאלות, כגון "האם החיבור נכתב על ידי מחבר א' או ב'?"²⁹ בעולם המודיעיני אפשר לחשוב על שאלות, כגון "האם דיווח X אותנטי, או שמא מדובר בניסיון זיוף?", "האם יום X הוא יום שבו צפוי אימון של יחידה מסוימת, או שמא מדובר ביום שגרתי ביחידה?" וכו'.
- **זיהוי חריגות** ("האם X יוצא דופן?") – בעולם העסקי אפשר לחשוב על שאלות, כגון "האם פעולה מסוימת בכרטיס האשראי מעידה על ניסיון זיוף?" בעולם המודיעיני ההשלכות בתחום ההתרעה ברורות ("האם התנהלות יחידה X שגרתי או חריגה?", "האם התנהלות אדם מסוים

Khmelev, D', & Tweedie, F'. (2001). "Using Markov Chains for Identification of Writers. *Literary and Linguistic Computing*", 299-307

- שגרתית או חריגה?", ולמעשה מיושמות מזה מספר שנים במספר ארגונים.³⁰
 - **הערכת כמות** ("כמה X צפויים להיות?") – בעולם העסקי אפשר לחשוב על שאלות, כגון "מה צפוי להיות הביקוש למוצר מסוים ברבעון הבא?" בעולם מדעי החברה אפשר למצוא דוגמאות לניסיונות בעלי חשיבות מודיעינית לכשעצמם לחזות מספר אירועי משברים פנימיים במדינות.³¹ בעולם המודיעיני ניתן להצביע על שאלות מודיעיניות קלאסיות מתחום הערכת כשירות אויב, העוסקות אינהרנטית בהערכת כמויות (אמל"ח במלאים, למשל).
 - **זיהוי מקבצים** ("לפי אילו קבוצות אפשר לארגן את המידע?") – בעולם העסקי אפשר לחשוב על שאלות, כגון "אילו קבוצות משתמשים קיימות בקרב לקוחות החברה?" בעולם מדעי החברה ובמודיעין אפשר למצוא דוגמאות, כגון חלוקה ממוכנת לקבוצות של משתמשי טוויטר, המצייצים אודות הלחימה בסוריה.³²
 - **סיוע בקבלת החלטות ממוכנת** ("מה כדאי שאעשה עכשיו?") – בעולם העסקי קיימות מערכות אוטונומיות שצריכות לקבל הרבה החלטות קטנות באופן עצמאי ("האם כדאי ששואב האבק הרבובטי ימשיך לשאוב את החדר, או יחזור לנקודת הטעינה?"). אומנם קשה לחשוב על דוגמאות אקדמיות לסוג כזה של שימוש בנתונים, אולם דווקא בהקשר המודיעיני-מבצעי ישנן מספר דוגמאות, כמו כטמ"מ האיסוף האוטונומי Perdix שבפיתוח הפנטגון, שעל פי הפרסומים הרשמיים, מקבל החלטות באשר לאופן ביצוע משימת האיסוף.³³ ללא מעורבות אדם.
- נקודה מעניינת בהקשר לחלוקה זו היא שבניגוד לאינטואיציה, השאלות, שבהן אפשר להשתמש ביכולות מחשוב, נוגעות הן לתהליכי מודיעין דדוקטיביים המבוססים על הגדרת השאלה מראש, והן לתהליכי מודיעין אינדוקטיביים המבוססים על זיהוי תופעות בנתונים עצמם (כגון שאלת זיהוי המקבצים). הנקודה המכרעת הופכת להיות שאלת סוג הנתונים שלגביהם קיימות פרקטיקות מוכרות לתפלול (מניפולציה) לטובת שאלות מעין אלה.

סוגי נתונים

- קיימים שלושה סוגים עיקריים של נתונים אשר להם "הוכחת היתכנות" בתחום מדע הנתונים ורלוונטיות מודיעינית ברורה. עם זאת, מובן שאפשר לבצע מניפולציות מהסוגים שנוכרו לעיל גם על סוגי נתונים נוספים. שלושת הסוגים הם:
- **מידע מובנה** – מידע שנמצא ברמת ארגון גבוהה כדוגמת מאגרי נתונים טבלאיים, שבהם מיקום הנתון (באיזו טבלה נמצא, באיזו עמודה, ובאיזו שורה) מעיד על "ההקשר" שלו. דוגמא לנתונים מסוג זה אפשר למצוא באתרים רבים (רשתות חברתיות, אתרים ממשלתיים ועוד)

Marr. **Big Data In Practice**. 2016. Wiley. Bernard 30
 Keneshloo, Y', Korkmaz, G', Cadena, J', & Ramakrishnan, N'. (2014). "Detecting and forecasting domestic political 31
 (crises: a graph-based approach". Proceedings of the 2014 ACM conference on Web science, (192-196
 Lynch, M', Freelon, D', & Aday, S'. (2014). **Syria's Socially Mediated Civil War**. Washington DC: United States Institute 32
 Of Peace
 .Perdix Fact Sheet .(2017). אתר הפנטגון 33
<https://www.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/Perdix%20Fact%20Sheet.pdf>

המאפשרים "לתשאל" את מאגר הנתונים, שעליו מתבסס האתר באמצעות שירות המכונה API ולקבל כפלט מידע מובנה. מידע מובנה מוגדר כמידע המאפשר בקלות יחסית מניפולציות כגון אלו שפורטו לעיל, כאשר קיימת כמות גדולה דיה של מידע אמין, מלא ובעל "רעש" מועט.

- **מידע טקסטואלי** – ישנם מחקרים רבים הנוקטים את גישת "Data as Text" שבמסגרתה החוקר אינו קורא את הטקסט ומפרש אותו במוחו, אלא משתמש במחשב לביצוע מניפולציות המבוססות על שכיחות מילים בחיבורים שונים. בדומה לכך, ישנם מחקרים העוסקים בזיהוי נימת הדובר על בסיס אוצר המילים שבו הוא משתמש, בזיהוי מאפיינים המתייחסים לדמות מחבר הטקסט, ובמציאת דמיון בין טקסטים שונים, כגון מציאת מפלגות בעלות עמדה פוליטית דומה על בסיס אוצר המילים שבמצעיהן וכו'.³⁴
- **מידע ויזואלי** – ישנם מחקרים רבים מתחום "ראיית המכונה" (Vision Computer) העוסקים בזיהוי עצמים בתמונות, בזיהוי פנים וסמלים, בחלוקת תמונות למקצבים וכד'.



סוגי נתונים אלו זמינים לאיש המודיעין בכל רמות הניתוח ולכלל מושאי המחקר, בין אם על בסיס חומר גלוי, חומר מסחרי או חומר שהושג באופן אחר.

חזון קמ"ן המידע

התיאור התיאורטי של התחום עשוי להישמע מעורפל לקורא שאינו מעורה בהתפתחויות שחלו בו במגזר האזרחי או בקהילת המודיעין. אנסה להדגים את כיווני המחשבה שאליהם מוביל התחום. אעשה זאת דווקא בתחום, שנתפס אולי כפחות אינטואיטיבי לכך, תחום המחקר המדיני.

המחקר המדיני מבוסס במידה רבה על ניתוח פעולות המתרחשות במרחב הציבורי, ולכן יש בו חשיבות רבה לאיסוף הגלוי. תפיסת המודיעין המסורתית מדגישה מאוד ניתוח איכותני (של טקסטים, תמונות וכו') ו"קריאה מעמיקה" של כל פיסת מידע. אולם בעידן "התפוצצות המידע",

Grimmer, J., & Brandon, S' M'. (2013). "Text as Data: The Promise and Pitfalls of Automatic Content Analysis Methods for Political Text". *Political Analysis*, 1-31 34

המודיעין הגלוי "מוצף" בשלל פיסות מידע: כתבות בתקשורת הכתובה, בטלוויזיה, ברדיו, מאמרי דעה, ראיונות, נאומים, תמלילי ועידות, פרסומים רשמיים (למשל נוסחי חקיקה, פרסומי לשכות מרכזיות לסטטיסטיקה) וכמובן, התבטאויות ברשתות החברתיות.

"קריאה מעמיקה" של כל אחת מפיסות המידע הללו דורשת לא רק ידע בשפה הרלוונטית, אלא גם היכרות עם הזירה הפוליטית הרלוונטית, עם מודלים רלוונטיים מתחום מדע המדינה, עם היחסים הבינלאומיים ועוד. על כן, בגישת המודיעין המסורתית כדי לבצע תהליך מודיעיני מיטבי יש לחלק את הכוח בין "גורמי איסוף והפקה", שתפקידם לקרוא כמה שיותר פיסות מידע, ולסנן מתוכן רק את "החשובות ביותר", לבין "גורמי מחקר", שתפקידם להכיר באופן מעמיק את הזירה ואת המודלים התיאורטיים ולהרכיב מתוכם "תמונת מצב".

גישת "קמ"ן המידע" גורסת, לעומת זאת, כי אפשר להפיק ידע מודיעיני רלוונטי גם מרבבות פיסות המידע "החשובות פחות". לפי גרסה זו, יש להשתמש לשם כך בכלים סטטיסטיים ומחשוביים (שהרי משאבי כוח האדם אינם מאפשרים להתעמק בכל פיסות המידע). כך אפשר לחשוב על תהליך מודיעיני, שמהותו אינה לסנן רק את מעט הטקסטים החשובים ולקרוא אותם לעומק, אלא, לזהות, למשל, באמצעות שכיחות המילים בכלל הטקסטים, מה עומד על סדר היום הציבורי במדינה כלשהי, או מה התנודות בנוגע למסגור של ישראל בהתבטאויות רשמיות של גורמי משטר זה או אחר או בקרב ציבורים שלמים.

לכך אפשר להוסיף גם ניתוח של מגמות המתייחסות לביקורי דיפלומטים במדינות העולם. גם אם לא כל ביקור חשוב בפני עצמו, אפשר לזהות מגמות של "התקרבות" או "התרחקות" בין מדינות על בסיס מאגר גדול של פרטים מעין אלו, לנתח דפוסי הצבעה משותפים במוסדות בינלאומיים שונים, התייחסויות משותפות בעיתונות העולמית, נתוני סחר, ועוד. המחקר המדיני הוא דוגמה אחת (נוחה), אך כיוונים מתודולוגיים דומים אפשריים

**גישת "קמ"ן המידע"
גורסת, כי יש להפיק
ידע מודיעיני רלוונטי גם
מרבבות פיסות המידע
"החשובות פחות", ולשם
כך יש להשתמש בכלים
סטטיסטיים ומחשוביים**

גם בתחום המחקר הצבאי, מחקר הטרור, המחקר הכלכלי והחברתי, המחקר הטכנולוגי וללא ספק גם בתחום הסייבר (תחום רווי נתונים במהותו).

אסכם ואומר, שבמקום תהליך מודיעיני המעוצב לאור הצורך "לסנן" מעט פיסות מידע "חשובות" מתוך "בליל הרעש", מקדמת תפיסת "קמ"ן המידע" תהליך מודיעיני המעוצב לאור ניסיון ליצור ערך מודיעיני על ידי שימוש בכלים סטטיסטיים ומחשוביים לקיבוץ של מירב המידע, כולל פיסות מידע "זניחות", לכאורה.

השלכות על בניין הכוח המודיעיני

בתחום ההכשרות – בדומה לתהליכים המתרחשים בפקולטות למדעי החברה והרוח כיום, התאמת המודיעין לתפיסה החדשה מחייבת שינוי במיומנויות המוקנות לחוקרים. תפיסת "קמ"ן המידע" שואפת להשפיע על ה-DNA של איש המחקר המודיעיני ועל התרבות הארגונית

המודיעינית העוסקת בשאלה מהו מחקר מודיעיני? באופן זה ובהתבסס על מודל המיומנויות הדרושות לצוות מדע נתונים של חברת בוז-אלן-המילטון³⁵ במסגרת תפיסת "קמ"ן המידע", אנו ממקדים את הכשרותינו בשלושה צירים:

- **בניית סיפור** – במסגרת הכשרתו של חוקר המודיעין נלמדים כלים לחשיבה ביקורתית ולניתוח איכותני באופן המדגיש יכולת בניית נראטיב קוהרנטי ומשכנע המאפשר למקבל ההחלטות (שלא היה חלק מתהליך המחקר עצמו) להבין ולהפנים את התובנות העולות ממנו.
- **חשיבה כמותית וסטטיסטיקה** – בתחום זה רוכשים כלים לבדיקת תוקפן ומהימנותן של

השערות המתייחסות ל"התנהגות" הנתונים. זאת על בסיס התפיסה שאין די לחוקר במודיעין, כמו גם באקדמיה,³⁶ ללמוד להשתמש ב"כלי מדף" המאפשרים, למשל, מניפולציות מתחום ניתוח הרשתות החברתיות (SNA) או סימולציה מבוססת סוכן (ABM). הוא אינו יכול לקבל את "גזר הדין" של אלגוריתם מסוים של חלוקה למקבץ כ"קופסא שחורה", אלא עליו להבין לעומק את המסד התיאורטי העומד מאחורי כלים אלו, כדי להיות מסוגל לעשות

בחירה מושכלת באיזה כלי עליו להשתמש לצורך איזו בעיה, ומתי עליו להודות כי אין נתונים או כלים רלוונטיים, וכי יש לנקוט בגישה אחרת.

- **מיומנויות מחשב** – להקנות לחוקרים כלים בסיסיים להשגת ניקוי, ארגון, וביצוע מניפולציות על הנתונים. כך, מושם דגש על תשאול מאגרי נתונים מובנים באמצעות שפת SQL, או תכנות בסיסי באמצעות שפת Python, שימושים מתקדמים באקסל וכד'.

ברובד הארגוני והתפיסתי

פרט לשינויים הנדרשים ברמת מיומנויות איש המודיעין, הרי ששינוי תפיסתי זה דורש לבחון שינוי ביחסים שבין ארגוני המודיעין. כלומר, לצד שימור דפוסים קיימים, המדגישים עקרונות "מעגל המודיעין" וחיפוש צר, יש לפתח איסוף רחב של נתונים רבים אודות מושא המחקר, גם אם כל אחד בפני עצמו "חסר ערך". באופן זה, ייתכן שבעתיד יידרש גם עיצוב מחודש גם של יחסי איש המחקר עם איש האיסוף – נקודה המהווה בעת הנוכחית אתגר נוסף מיני רבים ל"מעגל המודיעין" כרעיון המסדר המרכזי של אמ"ן.³⁷

תפיסת "קמ"ן המידע" שואפת להשפיע על ה-"DNA" של איש המחקר המודיעיני ועל התרבות הארגונית המודיעינית העוסקת בשאלה "מהו מחקר מודיעיני?"

³⁵ Booz Allen Hamilton. (2015). "The Field Guide To Data Science".
³⁶ Rieder, B', & Röhle, T'. (2017). "Digital Methods". Amsterdam University Press
³⁷ דודי סימון-טוב וסא"ל עופר. "מודיעין 2.0 - גישה חדשה לעשיית מודיעין". INSS, צבא ואסטרטגיה, 2013.

סיכום

לאורך ההיסטוריה השתנה המודיעין פעמים רבות באופן ששיקף שינויים חברתיים, טכנולוגיים ואחרים ביחס לשאלה "מהו ידע?" או "מהו הידע הרלוונטי למקבל החלטות?" בעידן הנוכחי נראה, כי "מפנה המחשוב" מהווה את אחת הבשורות המשמעותיות לשאלה זו, גם בתחומים "רכים", כגון מדעי החברה והרוח, אשר התבססו פעמים רבות על מיומנויות ניתוח איכותניות בלבד. על "קמ"ני המידע" כבעלי מקצוע מחקרי חדש ובעלי כישורים שיוקנו בעתיד לכלל החוקרים, מוטלת המשימה להתאים את המודיעין לסביבה האסטרטגית הנוכחית.

"לא תשתנה...השתנה, תשתנה":

**היעלמות הבנות העומק אודות מושאי המחקר
מעולמם של גופי המודיעין והשפעת התופעה על
יכולותיהם ועל הרלוונטיות שלהם³⁸**

אל"ם מיכאל מילשטיין, ראש המחלקה לענייני
פלסטינים במינהל האזרחי, איש אמ"ן לשעבר³⁹

ואמר: "אני רוצה להוסיף שניים לעשרת הדברות:
הדיבר האחד-עשר, "לא תשתנה,
והדיבר השנים עשר השתנה תשתנה"
כך אמר אבי ופנה ממני והלך ונעלם במרחקו המוזרים.

יהודה עמיחי⁴⁰

משני צדי האוקיינוס האטלנטי חווים בעשורים האחרונים גופי המודיעין, ובפרט אלה האמונים על מחקר ועל הערכה, משבר עמוק. זהו משבר הנטוע בשאלות של ייעוד ושל זהות, והנובע בעיקרו מהשינויים הדרמטיים המתחוללים בסביבה ובמושאי המחקר שבהם עסק המודיעין במשך תקופות ארוכות, אך לא פחות חשוב – גם מהתמורה העמוקה המתחוללת בדיוקנו של איש המודיעין.

תכליתו של המאמר היא לעסוק ב"פיל המצוי בחדר", תופעה שממעטים לעסוק בה או להבחין בקיומה: **הפיחות המשמעותי שחל בגופי המודיעין בעשורים האחרונים ביחס למשקלן של הבנות העומק אודות מושאי המחקר** הנובעות מהיכרות עם תרבותם, עם שפתם ועם ההיסטוריה שלהם. הדבר בא לידי ביטוי בצמצום ההיקף של בעלי מיומנויות בתחומים אלה במערכי המודיעין, בהפחתה או בהיעלמות של רכיבים אלה בהכשרות אנשי המודיעין, ובהפחתת משקלם בתהליכי גיבוש תמונת המצב, ההערכות וההמלצות.

אין מדובר בבעיה חדשה. העיסוק בפיחות שחל בהבנות העומק עובר כחוט השני בשיח המודיעיני בעשורים האחרונים. הנושא הועלה כלקח בתחקירים שביצעו גורמי המודיעין המערביים בעקבות "טראומות מכוונות" (למשל מלחמת יום הכיפורים בישראל או פיגועיה ה-11 ספטמבר 2001 בארצות הברית). עם זאת, נראה כי הבעיה הישנה עלתה לשלב קריטי. השליטה בהבנות העומק נמצאת על

38 תודתי לקוראי המאמר שהערותיהם הנובנות סייעו לי בליטוש טיעוני: אלוף יואב (פולי) מרדכי, מתאם פעולות הממשלה בשטחים, אלוף (מיל) יוסי בייזץ, אלוף (מיל) גרשון הכהן, תא"ל (מיל) יוסי קופרואסר, תא"ל (מיל) שלום הררי, תא"ל (מיל) עמוס גלבוע, תא"ל (מיל) אסף אוריון, תא"ל (מיל) גיא גולדשטיין, פרופסור אלי פודה, פרופסור מאיר ליטבק, פרופסור עוזי רבי, פרופסור שאול משעל, ד"ר אפרים קם, ד"ר דן שיפטן, ד"ר חגי אטקס, ד"ר רונית מרזן, ד"ר אלדד פרדו, ד"ר ראובן ארליך, שלמה קשי, זיו שרון, אריה שפיצן, עופר גוטרמן, מיקי סגל, שי שבתאי, אפרת הראל, כרמל גיל ודודי סימן-טוב.

39 ראש מחלקת היועץ לעניינים פלסטיניים (יע"פ) ביחידת מתאם פעולות הממשלה בשטחים, ובעבר ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר של אמ"ן. מחברם של הספרים: "בין מהפכה ומדינה: הפת"ח והרשות הפלסטינית" (2004); "המהפכה הירוקה - דיוקנה החברתי של תנועת החמאס" (2007); ו"מוקאוומה - עלייתו של אתגר ההתנגדות והשפעתו על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל" (2010).

40 יהודה עמיחי, פתוח סגור פתוח (תל-אביב: שוקן, 1998), עמ' 85.

סף הכחדה בגופי המודיעין. השיח על הבעיה כמעט אינו קיים, וחמור מכך – עם השנים התפתחה תפיסה הגורסת כי מדובר ב"מיומנויות אנכרוניסטיות", שאינן הכרחיות ב"מחקר המודרני". תחושת חוסר נוחות מלווה את גורמי המודיעין מזה מספר עשורים, בין היתר, על רקע השינוי בסביבה, במושאי המחקר וביעדי המודיעין. מתוך חוסר נוחות זה נעשו הררי מחקרים שניסו לפענח, מהן בעיות המודיעין כיום, ולהציע עבורן מענה. במסגרת זו בלטו כמה מוקדי דיון מרכזיים: שיטות החשיבה שבהן מסתייע איש המודיעין לצורך גיבוש תמונת המציאות וההערכות; דפוסי השיח הנהוגים בגופי המודיעין; המבנה הארגוני של מערכי המודיעין; וכן הדינמיקה שבין המודיעין ובין הקברניט. העיסוק בהבנות העומק, כאמור, כמעט אינו קיים במסגרת השיח הזה. דווקא בעידן של תמורות דרמטיות באזור שבו מתחדדת החשיבות של פענוח רכיבי התרבות של מושאי המחקר, נמצא המודיעין במצב, שבו קבוצת המומחים לאותם הנושאים היא בבחינת "זן נכחד". כמו במקרים רבים של התמודדות עם משברים, גורמי המודיעין אינם מודעים לחלוטין לקיום המשבר, אינם דנים בו, ולפרקים אף מתכחשים לעצם קיומו. כפי שקרה בעבר, סביר כי התנגשות עזה עם המציאות צפויה לחשוף את בעיות היסוד ולחדד את ההבנה, כי התקופה שקדמה לאותה ההתנגשות לוותה ב"משבר נסתר". בהקשר הזה יש לציין את דבריו של דונלד ראמספלד, מזכיר ההגנה האמריקני בעבר, לגבי מגוון מצבי ההכרה. בין היתר טען הוא, כי המצב הבעייתי ביותר שבו אדם נתון, הוא "לא לדעת שאינך יודע".⁴¹

דווקא בעידן של תמורות דרמטיות שבו מתחדדת החשיבות של פענוח רכיבי התרבות של מושאי המחקר, נמצא המודיעין במצב, שבו קבוצת המומחים לאותם הנושאים היא בבחינת "זן נכחד"

בין "ערביסטים" ל"אנליסטים": מאפייני המשבר ושורשיו

על השינויים שחלו במציאות ובאובייקטים שבהם ממוקד כיום חוקר המודיעין נכתב כבר רבות. העולם המודיעיני "הוותיק" שהתמקד בכוונות של מנהיגים וביכולות של מדינות ושל צבאות, התחלף בעשורים האחרונים במציאות מגוונת ומורכבת יותר, שבה בולט משקלם של קהלים, קבוצות חברתיות, ארגונים א-מדינתיים או מדינתיים למחצה וכן של מרחב הרשת. תופעה זאת באה לידי ביטוי באופן בולט במזרח התיכון, במיוחד ב"עידן הטלטה". היא מגולמת בעליית משקל הציבור בעיצוב המציאות ובהתעצמות מאבקים הנובעים מקווי שסע דתיים, עדתיים, שבטיים וחמולתיים, שבחלקם אף מביאים להתפרקות של ישויות מדינתיות באזור. אך טבעי היה שבעידן הזה יתחדד הצורך בהעמקת ההבנה ביחס לתרבות ולתודעה של "הצד השני". אולם כאן בולטת במלוא עוזה הבעיה השנייה המאפיינת את משבר המודיעין, בעיה הקשורה לדיוקנו ולכלי עבודתו הבסיסיים של איש המודיעין. האמירה

41 הדברים נאמרו במהלך תדריך לעיתונאים בפברואר 2002, ועסקו בניתוח העדויות להימצאות נשק להשמדה המונית בידי משטרו של צדאם חסין, דבר שהיווה עילה מרכזית לקידום המערכה הצבאית האמריקנית נגדו ב-2003.

בהקשר זה חדה: בכלל גופי המודיעין במערב, ובפרט באלה העוסקים במחקר ובהערכה ברמה האסטרטגית, התמעט בעשורים האחרונים מספרם ומשקלם של חוקרים שבסיס מקצועיותם הוא בקיאות תוכנית, ובפרט שליטה בשפתם של מושאי המחקר והבנת תרבותם.⁴² מגמה זו מהווה במידה רבה "הדהוד" לתופעה עולמית רחבה, המסתמנת בעשורים האחרונים גם בישראל: הפיחות במעמדם של מדעי הרוח וצמצום בנכונות הממשלים והחברות להשקיע בטיפוחם. זאת בין היתר, נוכח התפיסה הקולקטיבית של ענפי לימוד אלה כ"משניים" בהשוואה למדעים מדויקים או ללימודים בעלי "קצה רווחי". בישראל הדבר בא לידי ביטוי בהזנחה מתמשכת של לימודי השפה הערבית במערכת החינוך, ובעקבות כך גם בירידה במספר דוברי השפה ובנרשמים ללימודי ההיסטוריה של המזרח התיכון והשפה והספרות הערבית במוסדות האקדמיים.⁴³

הצמצום המתמשך בהיקפם של חוקרים בעלי בקיאות בעולמו של "הצד השני" אינו מותיר אחריו חלל ריק. החלופה המתהווה להבנות העומק מגלמת את הבעיה השלישית המאפיינת את משבר המודיעין, וקשורה גם היא לכלי העבודה

**בכלל גופי המודיעין
במערב התמעט
בעשורים האחרונים
מספרם ומשקלם
של חוקרים שבסיס
המקצועיות שלהם הוא
בקיאות תוכנית, ובפרט
שליטה בשפתם של
מושאי המחקר והבנת
תרבותם**

הבסיסיים של החוקר: 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 ובגיבוש המלצות, כשהן מתעלמות מהצורך בהיכרות מעמיקה עם צורת החשיבה וההתנהגות של גורמים, שאינם נמנים עם התרבות שבה הוא חי. בהקשר הזה יצוינו שיטות דוגמת "אפשרויות

מתחרות" ו"הסרטה לאחור", שיש להן אומנם איכות רבה כתוספת לעומק ולבקיאות, אך הן מתבססות לא פעם כ"עמוד השדרה" הבלעדי כמעט של הניתוח המחקרי. כך הפך, בהדרגה, חוקר המודיעין הן בישראל והן בעולם המערבי מ"ערביסט" ל"אנליסט", כלומר מאיש מקצוע שהווייתו ממוקדת במאמץ לפענח את "נפש האחר", למי שמנסה לאתר (או לכפות) סדר וחוקיות במציאות המתאפיינת לא פעם בסתירות פנימיות ובכאוטיות.

ניסיון נוסף למילוי החלל שנוצר בעקבות התפוגגות הבנות העומק, משתקף בשימוש היתר בכלי איסוף ומחקר מודרניים, במיוחד מחקר הרשתות וה"ביג דאטא". מדובר במגמה הצוברת בתקופה האחרונה תאוצה, וסביר שאף תתעצם בעתיד, תוך דחיקה נוספת של הבנות העומק. עם

42 ישנם בגופי המודיעין בישראל חוקרים שהשכלתם הבסיסית אומנם נשענת על לימוד ההיסטוריה והתרבות של המזרח התיכון, אולם רובם אינם מטפחים לאורך זמן את המיומנויות האלה (בדגש על שימוש בשפה), והשכלתם האקדמית בהמשך אינה עוסקת בתחומים אלה.

43 ראו: יהודה שנהב, מייסלון דלאשה, רמי אבנימלך, נסים מזרחי ויונתן מנדל, **ידעת ערבית בקרב יהודים** (ירושלים: הוצאת מכון ון ליר, 2015).

זאת, ראוי להבהיר באופן נחרץ, שאין החוקר המודיעיני (וגם האקדמי) כיום יכול להתעלם מכלים אלה או להסתפק בשימוש מצומצם בהם. אי היכרות עימם ואי שימוש נרחב בהם יהפכו אותו למוגבל מאוד, גם אם יהיה מצויד בהבנות העומק. התרעה חריפה זו נובעת בשל הסתמכות יתר על הכלים המודרניים, המלווה לא פעם באמונה כי הם ה"בבואה למציאות", ולא עוד רכיב מוגבל ומוטה מיסודו, שיש לשקלל בתוך תמונה מגוונת ומעמיקה.

הזמינות והפשטות המובנות של תחומים אלה עלולות לתעתע ולנסוך בחוקר אשליה שביכולתו "להבין מציאות" בעודו יושב במשרד, מקליק על המקלדת ומפעיל מספר תוכנות במחשבו. זאת מתוך אמונה שממצאי האלגוריתמים והגרפים העולים מתוך המסכים הם בבואה אותנטית להוויה שאותה הוא חוקר. הסתמכות רחבה מדי על הכלים המודרניים הופכת (כביכול) את חוקר המודיעין לבעל ידע רב יותר אודות המציאות, אך אינה משפרת בהכרח את מידת הבנתו אותה, ואולי אף מרדדת.

מבט ממוקד על עולמם של חוקרי המודיעין כיום ממחיש את השוני שחל באופן שבו הם נחשפים למציאות, מגבשים את תפיסותיהם אודותיה ומעריכים את כיווני התפתחותה. המגע הישיר עם "האחר" הפך לחזיון נדיר בקרב גורמי המודיעין. מפגשים עם אישים מ"הצד השני", סיורים לימודיים בשטח או קריאת כתבים בשפת המקור המתפרסמים במרחב של מושאי המחקר (לרבות חומרים מעולם התרבות ולא רק ניתוחים פוליטיים ואסטרטגיים), קיימים אומנם, אך בהיקף מצומצם. הניכור בין החוקרים למושאי מחקרם מתחדד בין היתר בעקבות הסתמכות כמעט מוחלטת על חומרים מתורגמים, לרוב ללא רגישות מספקת לפערים שנגרמים בעקבות כך. בהקשר הזה העיר שמעון שמיר, חוקר המזרח התיכון והדיפלומט הוותיק, כי "דיעת הלשון מאפשרת קליטת תכנים והכרת ניואנסים, שאין כמעט דרך להעבירם בתרגום. היא פותחת צוהר אל עולם הערכים והעמדות, המאוויים והתקוות של החברה השכנה באופן שאין לו תחליף."⁴⁴

דפוסי העשייה והתפוקות של **גורמי המתפ"ש** (יחידת מתאם פעולות הממשלה בשטחים), ובפרט של גופי המידע וההערכה בקרבם, מגלמים מענה אפשרי וייחודי לניכור של החוקרים ממושאייהם. תמונת המצב, ההערכות וההמלצות המגובשות במתפ"ש נשענות מעבר לדיווחים שמקורם בתקשורת הגלויה ובמידע מודיעיני, גם על יסודות יחודיים, ובראשם שיח ישיר ומתמשך עם נציגי "הצד השני" - החל מנהגי המוניות והסוחרים ברחוב, דרך מנהיגי השטח של הארגונים הפוליטיים והציבוריים, ועד לצמרת המדינית והביטחונית בזירה הפלסטינית. היא נשענת גם על נוכחות בשטח היוצקת ממד מוחשי בתהליך הלמידה של אנשי המתפ"ש, ועל שליטה בשפה ובקודים התרבותיים של "האחר". אלה מעניקים לגורמי המתפ"ש יכולת לזיהוי חד (ולפרקים אף מוקדם יותר) של תהליכי יסוד בזירה הפלסטינית, ולצידה גם פרשנות והערכות בעלות עומק לגבי ההתפתחויות השוטפות. זוהי **התנסות מומלצת, הצפויה ללטש את קריאת המציאות של קציני המודיעין, ולעמת את הידע שצברו והתבוננות שגיבשו מול "מציאות ממשית"**.

אלוף הראבן, איש המודיעין וחוקר המזרח התיכון, היטיב לנסח את היתרונות המגולמים

44 שמעון שמיר, "לימוד הערבים ולימוד עצמנו", בתוך להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם – סדרת דיונים ירושלים: מוסד דן ליר בשיתוף עם החברה המזרחית הישראלית, תשמ"ה/1985, עמ' 8.

בהתנסויות כגון אלה של המתפ"ש. לדבריו, אלה מחלצות את החוקר מהיכלאות בעולם של מושגים מופשטים ותיאוריות ומשעבוד לטקסטים, ומעניקות לדרך תפיסתו את המציאות האנושית ואת הממד החווייתי והמוחשי. לדבריו, "עבודת מחקר על הערבים, למשל בתחום האידיאולוגיה או מדע המדינה – סכנתה שתעלים מאתנו את המציאות מאחורי מסך של מושגים מופשטים. 'המשפחה הערבית', כאשר אנו קוראים אודותיה במסה סוציולוגית, היא במקרים רבים מושג מופשט ולכן קר, אך היא התנסות גדושת רשמים כאשר עוברים אנו את מפתן הבית הערבי, ונכנסים פנימה"⁴⁵. כדאי ליישם גישה זו גם במוקדים שמעבר לזירה הפלסטינית, נוכח האפשרויות שנוצרו בעידן האינטרנט לשיח ישיר עם מושאי המחקר, וזאת כמובן בהתבסס על ידע תרבותי מוקדם.

"הפיל שבחדר": השיח אודות "הבעיה במודיעין"

מזה כמה עשורים מלווה השיח אודות המודיעין בתחושת אי נוחות לגבי פערים או ליקויים הקיימים סביב מספר שאלות: מהו בעצם מודיעין ומהי תכליתו, עד כמה הוא רלוונטי לצרכנים השונים, מהן הדרכים להגביר את האפקטיביות שלו, וכיצד לייצר אמירות או הערכות מודיעיניות שיהיו בו בזמן מדויקות ובעלות זוויות עמוקות, אך גם נגישות לצרכנים. ספרים ומאמרים רבים נכתבו אודות השינויים שחלים או שצריכים לחול במודיעין. חלק ניכר מהמחקרים ניסה לבסס את המודיעין כ"מדע", תוך מיקוד בפירוק לוגי של בעיות או בכימות של תופעות אנושיות. זרם

מחקרי אחר ניסה להתמקד במיצי הרלוונטיות של המודיעין תוך הדגשה של שכלול דפוסים וערוצים בשיח שבינו לבין הקברניט ("מודיעין אסטרטגי"), או תוך פיתוח יכולות והשפעה של המודיעין ברובד הטקטי-אופרטיבי. בין שני אלה, נשמעו מספר קולות חלושים יחסית שהצביעו גם על המגמה הבעייתית של צמצום היכרות האינטימית עם מושאי המחקר ושל אובדן "הכלים המסורתיים".

בהקשר הזה בולטים מחקרים שנכתבו בידי אנשי מודיעין אמריקנים בעקבות מה שנתפס

בעיניהם ככישלונות שנבעו מחוסר היכרות מספקת עם תרבויות אחרות, בפרט מזרח תיכוניות. במסגרת זו, בולט מחקר שפורסם ב־2014 על ידי קבוצת חוקרים ששירתו ברובם בגופי ביטחון בארצות הברית. כותרתו: "שיפור המומחיות האסטרטגית: לקחים מ־13 שנות מלחמה". אחת הקביעות הבולטות במחקר היא כי "הטכנולוגיה אינה יכולה להחליף את הבקיות בהיסטוריה, בתרבות ובשפה בשל אופיה האנושי והבלתי יציב מטבעה של המלחמה". בנייתו עלתה ביקורת באשר לתפיסת "המהפכה בענייני צבא" (RMA), שקבעה כי שליטה בטכנולוגיה מודרנית

**קיים איום על יתרונו
היחסי של המודיעין,
כמי שמתיימר להבין
לעומק ולרוחב את
המציאות ולנתח את
כיווני התפתחותה, והוא
עלול להידחק למרחב
האופרטיבי-טקטי**

45 אלוף הראבן, "כיצד נלמד את מה שאין אנו יודעים על הערבים?", בתוך להכיר עמים קרובים: כיצד מתמודדים בישראל עם לימוד הערבים ותרבותם – סדרת דיונים ירושלים: מוסד ון ליר בשיתוף עם החברה המזרחית הישראלית, תשמ"ה/1985, עמ' 25-26.

ועליונות במידע עשויות להעניק יכולת הכרעה מהירה ומובהקת במערכות הצבאיות. ניתוח זה התבסס על הניסיון האמריקני במלחמת המפרץ הראשונה. הניסיון להסתמך על תפיסה זו במקרים המורכבים של עיראק ושל אפגניסטן הוכיח עצמו ככישלון חרוץ. הסתפקות בעליונות טכנולוגית לצד בורות עמוקה במרחב התרבותי שבו הופעל הכוח הצבאי, גרמו, לדברי החוקרים, לכישלון במימוש היעדים האסטרטגיים. מעט מדי ומאוחר מדי הבינו האמריקנים כי כדי לשפר את הסיכוי לקדם את יעדיהם, עליהם להעמיק בהבנת המערכות הפוליטיות והחברתיות המורכבות ובהכרת התרבות בשתי המדינות, וכן לקדם פרויקטים במישור האזרחי מול האוכלוסיות המקומיות.⁴⁶

השיח הישראלי אודות צמצום הבנות העומק מוגבל בהשוואה לשיח המתקיים בנושא במערכי המודיעין האמריקנים. השיח בישראל משקף נכונה הכרה, ולפיה יש בעיה ביכולת המודיעין להתמודד עם אתגרי העת הנוכחית. בנושא זה הוגדר באופן מדויק הקושי של המודיעין לתת מענה לתזזיתיות התכופה בדיוקנו של המזרח התיכון ולדומיננטיות של הציבורים ושל מרחבי הרשת. עם זאת, המענה המוצע ממוקד ב"כלים החדשים", ללא אזכור כמעט של הצורך בהעמקת ההבנה לגבי עולמו של "האחר". בעניין זה עלו קריאות מוצדקות לגיבוש מבנה רשתי ושטוח למערכת המודיעין, לפיתוח השיח הפנימי במערכות המודיעין, להעמקת ההיכרות והשימוש עם עולם הרשתות ולהסבת שיטות האיסוף והניתוח הכמותיים שפותחו, בעיקר לצורך מעקב אחר אובייקטים צבאיים, גם ליעדים "רכים" דוגמת התנהלות ציבור.⁴⁷

חיבורו של איתי ברון, רח"ט מחקר בשנים 2011-2014, "המחקר המודיעיני – בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים", משקף במידה רבה את יסודות המשבר המתואר, אך לפרקים גם את ההתעלמות ממנו. החיבור חותר לתאר את הבעיות המלוות את המודיעין בהתמודדותו עם האתגרים העכשוויים ולהעלות הצעות למענה אפשרי עבורם. בין הליקויים שבהם דן ברון בולטים "כשל הדמיון" ו"הדבקות בקונספציה" (המורשת החשובה של אוקטובר 1973 הנטועה עמוק בתודעת המודיעין הישראלי ובהווייתו). בין הפתרונות האפשריים מנותחות שיטות, כגון "הסרטה לאחור", "אפשרויות מתחרות", "חוכמת המונים", ו"צוותים אדומים". זאת לצד הרחבת העיסוק



לקחים מ-13 שנות מלחמה: הטכנולוגיה אינה יכולה להחליף את הבקיאיות בהיסטוריה, בתרבות ובשפה

Linda Robinson, Paul D. Miller, John Gordin IV, Jeffrey Decker, Michael Schwillie and Raphael S. Cohen, *Improving Strategic Competence: Lessons from 13 Years of War* (Santa Monica: RAND, 2014), p. 59
 47 ראו בהקשר זה מספר חיבורים בולטים: אפרים קם, "המזרח-התיכון באתגר מודיעיני", **עדן אסטרטגי**, כרך 16, גיליון 4 (ינואר 2014), עמ' 83-93; דודי סימון-טוב ועופר ג., "מודיעין 2.0 – גישה חדשה לעשיית מודיעין", **צבא ואסטרטגיה**, כרך 5, גיליון 3 (דצמבר 2013), עמ' 27-42; שמאל אבן ועמוס גרנית, **קהילת המודיעין הישראלית – לאן?: ניתוח, מגמות והמלצות** (תל-אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי, 2009).

ב"ביג דאטא", בין היתר כמענה למשקלו הגובר של הציבור בעיצוב המציאות. עם זאת, המחקר נעדר עיסוק בהבנות העומק אודות "הצד השני". בעוד שהספר תורם רבות לשכלול שיטות העבודה של חוקר המודיעין תוך מיקוד בממד האנליטי-לוגי, הוא מתעלם מיסוד, שבלעדיו מאמצים אלה יהיו בעלי אפקטיביות נמוכה או בלתי מדויקים. **העצות החשובות המובאות בחיבור חיוניות כתוספת להבנות העומק, לא כחלופה להן.**

כלל ההיבטים של משבר המודיעין, ובראשם כמובן צמצום הבנות העומק, עלולים להביא לאיבוד רלוונטיות של גופי ההערכה מודיעיניים, ובפרט אלה העוסקים בממד האסטרטגי ופועלים מכוח מעמד של "מעריך לאומי". בעולם הנוכחי, "השטוח והרשתי", החשיבה האסטרטגית היא נחלת הכול (בעיקר הקברניטים), כלי ה"ביג דאטא" פתוחים לכל משתמש במרחב הרשת, ומכוני המחקר האקדמיים מתיימרים להוביל את ניתוח תהליכי העומק. בעולם הזה מאוים היתרון היחסי של המודיעין, כמי שמתיימר להבין לעומק ולרוחב את המציאות, ולנתח את כיווני התפתחותה, והוא עלול להידחק למרחב האופרטיבי-טקטי, שבו יש לו יתרון יחסי מובהק והצלחה רבה.

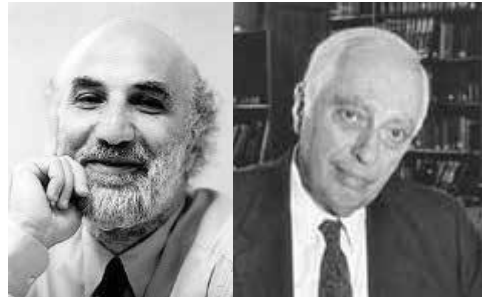
סיכום: מסורת וקידמה במודיעין - סתירה או השלמה?

עצם הקביעה כי קיים משבר במערכות המודיעין המודרניות, כאמור, אינה עניין מוסכם. קל וחומר הטענה כי חלק ניכר מהבעיות נובעות מצמצום ההיכרות של אנשי המודיעין עם תרבות "הצד השני". אולם גם אם הבעיה מוגבלת בהיקפה, יש הכרח שתהפוך לנושא שיח במערכות הביטחוניות, ואולי היא אף מחייבת היכרות והתייחסות מצד הציבור הרחב, משום שהמודיעין משמש "מצפן" מרכזי עבור קברניטי המדינה. גם סטייה של מספר מעלות במצפן הזה עלולה להיות בעלת השלכות דרמטיות במסגרת ניווט המדינה באוקיינוס הסוער של המציאות.

המענה חייב להיות משולב ועדכני כאחד. ראשית, איש המודיעין נדרש לבצר את עולם הבקיאיות והעומק כיתרון יחסי מובהק, תוך שימת דגש על שליטה בשפת "הצד השני" ועל היכרות עם תרבותו. זהו תנאי הכרחי, אך לא יחיד בהתקדמותו של החוקר לקראת הבנת עומק של "הצד השני". מומלץ כי מאמץ זה יהיה חלק ממפעל לאומי שתכליתו לשפר את היכרות החברה הישראלית כולה עם המרחב הערבי, בעיקר באמצעות חיזוק לימודי השפה במערכת החינוך. בו בזמן יש הכרח בהיכרות של החוקר עם שיטות המחקר המתקדמות ובשימוש נרחב בהן. ללא היכרות מעמיקה עם הכלים המודרניים, כגון חקר הרשתות וה"ביג דאטא", ושימוש שיטתי בכלים אנאליטיים, החוקר יהיה מוגבל מאוד, כשם שההסתמכות המוחלטת על כלים אלה תהפוך אותו למוגבל מאוד. שנית, יש הכרח לחשוף את החוקרים, בעיקר אלה העוסקים בתחומים מדיניים-אסטרטגיים, לדיסציפלינות שאינן רווחות בדרך כלל במערכות הביטחוניות, כגון סוציולוגיה, אנתרופולוגיה, תקשורת, פסיכולוגיה וכלכלה. באותו ההקשר, נדרש גם הידוק הזיקות והשיח בין גורמי המודיעין לבין גורמי האקדמיה (בעיקר אלה שיוכלו להעניק פרספקטיבה ארוכת טווח לניתוח ההווה) ומיצוי חומרים אקדמיים ועיתונאיים במסגרת תהליכי העבודה המודיעיניים.⁴⁸ מומחי מודיעין מערביים בולטים העלו כבר לפני שנים את המסקנות הללו, אך נראה כי אלה

48 ראו בהקשר הזה: אלי פודה, "השטח האפור" במחקר המודיעיני: מקומם של תהליכים ארוכי טווח בהערכת המודיעין", **מערכות**, גיליון 331 (אוגוסט 1993/אב תשנ"ג), עמ' 56.

לא חלחלו באופן משמעותי. מרטין פיטרסן, בכיר ב־CIA בעבר, השיא בהקשר הזה מספר עצות לחוקר המודיעיני, במיוחד זה העוסק במישור המדיני-אסטרטגי. ראשית, הוא התריע מפני איבוד רלוונטיות של החוקר במפגשיו עם מקבלי ההחלטות: "אם המודיעין רוצה לסייע למקבלי ההחלטות, חייב להיות לו ערך מוסף מעבר למה שהפוליטיקאים כבר יודעים, כלומר להציג את עצמו כמקור של מומחיות נחוצה ואמינה... המפתח הוא היכולת להציב את התמונה המודיעינית בתוך מסגרת היסטורית והקשר שבנסיבות רגילות הקברניט לא יראה, ולהוכיח את חשיבות ההקשר לתמונה". לדבריו, היתרון היחסי והאמינות של החוקר ייבנו באמצעות לימוד שיטתי של ההיסטוריה, ההגות והספרות של הישויות שאותן הוא בוחן. לכלים אלה חשיבות רבה יותר במסגרת עיסוק בגורמים שאינם מערביים ואשר מונעים מכוח עולם ערכים והגיון הזהים לאלה של החוקרים. הוא הדגיש כי "אין תחליף ליכולת לדבר ולקרוא את שפת המדינה שאותה אתה חוקר", כלי שלדבריו מסייע להבנה מעמיקה יותר של דרכי החשיבה של "הצד השני", ומחזק מאוד את אמינות החוקר מול הגורמים שאותם הוא משרת.⁴⁹



יהושפט הרכבי, ראש אמ"ן בעבר, שגילם שילוב מיוחד בין חשיבה אנליטית, ניתוח אסטרטגי וידע מעמיק בפילוסופיה לבין בקיאות בתרבותם ובשפתם של עמי המזרח התיכון, העלה לפני למעלה מ־60 שנה תובנות שנראות רלוונטיות אף לימינו:

"ראיתי שתי דרגות בהבנת המודיעין...

האחת היא הדרגה של המודיעין המתמטי: קובץ ידיעות על עובדות, כמויות, מספרי

כוח אדם, יחידות טקטיות, נשק, מערך...מעל המודיעין המתמטי עומד שלב גבוה יותר, והוא המודיעין ההומני, המודיעין שחדר והגיע לאדם, למחשבותיו, לגישתו, להלכי הרוח ולתגובותיו... המודיעין ההומני הוא המודיעין של התחושה, התחושה המושגת לאחר שנים רבות של עבודה ושל לימוד היריב...חושבני שהישג זה לא יושג מבחינתנו, אלא תוך קידום השפה הערבית...ולכן שמתני בעבודה דגש על קידום הערבית אצלנו...כשם שאין ללמוד את מדינת ישראל בלי להכיר את הציונות, כך אין ללמוד את עמי ערב בלי להגיע למחשבותיהם".⁵⁰

אי אפשר לחתום מאמר זה בלי ללבן שאלה מתבקשת: האם הצטיידות בהבנות העומק מקנה בהכרח יכולת חיזוי טובה יותר של העתיד? המציאות מעלה לא מעט מפגשים מביכים בין מומחיות מזרח תיכונית לניסיונות חיזוי העתיד. הדבר לא פסח על הבכירים ביותר מבין חוקרי

ברנרד לואיס ופואד ע'מי, מגדולי חוקרי המזרח התיכון בדורנו. הערכותיהם השגויות אודות עתיד ההתפתחויות במזרח התיכון בעשורים האחרונים ממחישות כי בקיאות עמוקה לגבי העבר, אינה מבטיחה חיזוי מדויק של העתיד, אלא מסייעת בעיקר להבנה חדה יותר של הווה

49 Martin Petersen, "The Challenge for the Political Analyst," Political Analysis, Vol. 47, No. 1 (2003), pp. 51-56
 50 יהושפט הרכבי, המודיעין כמוסד ממלכתי (תל-אביב: הוצאת מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 2015), עמ' 25-26.

המזרח התיכון בדורנו, ובראשם ברנרד לואיס, שהעריך ערב מלחמת יום הכיפורים כי מצרים, שהייתה שקועה במצוקה כלכלית קשה, אינה צפויה לקדם מערכה צבאית. הוא גם סבר ערב מלחמת המפרץ השנייה (2003) שיש סיכוי גדול להצלחת "הפרויקט האמריקני" לבסס מדינת לאום דמוקרטית בעיראק.⁵¹ פואד עג'מי, חוקר מזרח תיכון בולט אחר, כשל גם הוא כאשר מיהר

להעריך עם פרוץ "האביב הערבי", כי העולם הערבי ניצב ב"פתחו של עידן אופטימי".⁵² נראה כי בכל הנוגע לחיזוי העתיד, אין יתרון למחזיקים בהבנות העומק, וכי תרומתן המרכזית של אלה מבוססת בקריאה מדויקת יותר של ההווה. על בסיסן מתגבשות הערכות מאוזנות יותר כלפי העתיד, ומתגבשות המלצות הנוטעות עמוק יותר בקרקע המציאות. ההיסטוריון אלי פודה העיר בהקשר הזה כי חוקרי המזרח התיכון אינם יכולים לנבא מהפכות, אך יש ביכולתם להצביע על המגמות ועל הנסיבות העשויות להביא למימושן. מסקנתו הייתה כי יש להעמיק את ההיכרות עם התרבות העכשווית של מושאי המחקר, ובמידת האפשר לספק לאנשי המודיעין "התנסות אנתרופולוגית", בפרט סוירים בשטח ומפגשים עם נציגי "הצד השני".⁵³

נראה כי בכל הנוגע לחיזוי העתיד, אין יתרון למחזיקים בהבנות העומק, וכי תרומתן המרכזית של אלה מבוססת בקריאה מדויקת יותר של ההווה. על בסיסן מתגבשות הערכות מאוזנות יותר כלפי העתיד, ומתגבשות המלצות הנוטעות עמוק יותר בקרקע המציאות

במציאות הנוכחית, שבה ידע ותובנות אינם נחלת קבוצות נבחרות, המענה המוצע במאמר עשוי לחזק את הערך המוסף ואת הרלוונטיות של המודיעין. ראוי להבהיר כי לא מדובר ב"נוסחאות קסם" שיעניקו למשתמש בהן חסינות מפני משגים. עשייה מודיעינית מקצועית ומדויקת תהיה לעד תלויה גם במנטליות הקולקטיבית ובמבנה האישיות של העוסקים במקצוע זה. לצד טיפוח בקיאותו, איש המודיעין מחויב לאמץ ערכים של צניעות ושל זהירות, ובעיקר להכיר ברכיב שלו הטיפ דונלד ראמספלד: חתירה לזהות את הדברים שאינן יודע.

51 ערב מלחמת המפרץ השנייה ומיד לאחריה התנהל שיח פוליטי-אקדמי-ביטחוני ענף לגבי הסבירות להצלחת המאמץ האמריקני לכינון "סדר חדש" ברוח דמוקרטית במזרח התיכון בכלל ובעיראק בפרט. מצדו האחד של המתרגם ניצבו גורמים שטענו כי בדומה לדגמים של גרמניה ושל יפן לאחר מלחמת העולם השנייה, תצליח וושינגטון גם בעולם הערבי בכינון מדינות לאום יציבות ודמוקרטיות. מהצד השני, ניצב זרם שטען כי העוינות העמוקה למערב, עוצמתו של האסלאם הקיצוני והאיבה העמוקה בין עדות ודתות במזרח התיכון הם רכיבים שצפויים להכשיל את הניסיון האמריקני. להרחבה בנושא, ראו: מיכאל מילשטיין ואלון תם, "אופטימיזם אמריקני ופסימיות מזרח תיכונית", **מערכות**, גיליון 393 (שבט תשס"ד/פברואר 2004), עמ' 4-11. בשיח שהתפתח באותה העת במערכות המודיעין בישראל, בלטו טענות לגבי הימצאותם של חוקרי המזרח התיכון בישראל ושל חוקרי מודיעין הנשענים על שיטות מחקר היסטוריות, במעין "ארמון חלומות של מזרחנים" המקשה עליהם להבחין בשינוי החיובי העמוק המתהווה באזור.

52 ראו ריאיון עם עג'מי תחת הכותרת "השינוי הגיע, והוא טוב": **הארץ**, 25 בפברואר 2011.

53 **הארץ**, 24 פברואר 2011.

ממודיעין למב"ם למודיעין במערכה מעצבת - מהפכה תפיסתית נוספת

סא"ל (מיל') א"א, שירת עד לאחרונה באמ"ן

מבט"ש למב"ם

לאחר הקרבות במלחמת העצמאות תפיסת הביטחון של ישראל, אשר נועדה להבטיח את עצם קיומה, נבנתה מתוך הגיון מגנתי ומניעתי. תפיסה זו נועדה להאריך את תקופות השקט (שימור הסטטוס קוו), וכך לאפשר את שגשוגה של ישראל ולשכנע את אויביה לזנוח את שאיפותיהם להשמדה. בעת המלחמה הושם דגש על הכרעה מהירה (ובשנים האחרונות גם על הגנת העורף), ובין המלחמות – על הרתעה והתרעה. עד שנות ה-90 נערך צה"ל בעיקר למלחמה מול צבאות סדירים, ובין המלחמות היה עסוק בבט"ש ובהכנה למלחמה. פעולות סיכוליות (כגון הפצצת הכור בעיראק) היו נקודתיות, ולא שיקפו דרך פעולה מתמשכת בצה"ל.⁵⁴

השינוי באופי האיום והמעבר מלחימה בכוחות צבא סדירים לארגונים תת-מדינתיים חייב את צה"ל לשים דגש גם על התקופות שבין סבבי הלחימה כפיצוי על הקושי להרתיע איומים מסוג זה. בשנים האחרונות התמסדה בהקשר זה בצה"ל תפיסת המערכה שבין המלחמות (המב"ם). המב"ם שונה ממצב שגרה או מבט"ש בכך שהיא כוללת ממד יזום שבמרכזו עיצוב וניהול מערכה מוכוונת נגד גורם מוגדר והגעה להישגים

יש לראות במב"ם מהפכה בעניינים מודיעיניים הואיל והיא מחייבת את קהילת המודיעין להתפתח לכיווני פעולה ולתחומי מחקר חדשים

שהוגדרו מראש.⁵⁵ תכליתה היא "למנוע או לפחות לעכב את התהליכים שמכרסמים ביתרון האסטרטגי של ישראל כדי להרחיק את המלחמה הבאה, בהתאם להיגיון של שימור השגרה".⁵⁶ כפי שאפשר לראות בהגדרה זו, התכלית העומדת בבסיס המב"ם תואמת לתכלית ההגנתית של תפיסת הביטחון המסורתית של ישראל – להאריך את תקופות השקט, למנוע איום ולשמור על היתרון הצבאי של צה"ל כדי להרתיע וכדי לייצר תנאים טובים יותר למלחמה, לכשתפרוץ. השינוי הוא בכך שמדובר במערכה יזומה, ממוסדת ומתוכננת, הגוזרת את המאמצים ואת המשאבים הנדרשים למימושה.

במסגרת המב"ם, קהילת המודיעין הישראלית נדרשת לזהות את האיומים המתהווים,

54 אודי דקל ועומר עינב, "הצורך בעדכון תפיסת הביטחון הלאומי: אסטרטגיית השפעה רבת-תחומית", מבט על, גיליון 733, INSS, אוגוסט 2015; שי שבתאי, "תפיסת המערכה שבין המלחמות", מערכות, גיליון 445.

55 אסטרטגיית צה"ל, עמ' 20, אוגוסט 2015, <http://goo.gl/fGpGiu>

56 גור ליש, "עיקרי תפיסת הביטחון של המטה לביטחון לאומי – לשגרה ולחירום", עשיתות, גיליון 10, עמ' 43, המכללה לביטחון לאומי, יולי 2015.



US Military and CIA Interventions since World War II

■ targeted countries
 US bombings
 US government assassination plots

Source: William Blum, *Killing Hope: U.S. Military and CIA Intervention Since World War II*, 2004 and *Rogue State*, 2005. (<http://www.killinghope.org/>)

לספק את המודיעין הנדרש לטיפול מבעוד מועד, או להיערך אליהם לעת מלחמה.⁵⁷ הנחת העבודה של המודיעין הייתה ועודנה, שככל שניטיב להכיר את תוכניות האויב ואת פעולותיו למימושן, כך נוכל לשבשן או לסכלן. לפיכך, מדובר בתחרות בין שני צדדים, שבה כל צד מנסה למנוע מהאחר הישג. בתחרות מעין זו חשוב לייצר תמונת מודיעין מדויקת ככל הניתן כדי לאפשר את התאמת המענה המבצעי הרלוונטי. על כן, זהו מודיעין המכוון בעיקר לגילוי הסודות של האויב, הנמצא אי-שם, ואם רק נוכל להגיע אליו, כמו שאכן קורה פעמים רבות, נוכל לסכל את כוונותיו ואת פעילויותיו.

עם זאת, תפיסת המב"ם מחייבת את קהילת המודיעין להתפתח לתחומים נוספים, ואפשר לראות בה מעין מהפכה בעבודת המודיעין. המב"ם מחייב שילוב ורתימת כלים "רכים" בהפעלת הכוח הצבאי, לרבות אמצעים כלכליים, משפטיים, דיפלומטיים ותודעתיים. המודיעין נדרש לייצר תוצרים שיאפשרו לרתום את הגורמים המפעילים כלים אלה, ולייצר עבור כל אחד מהכלים את המודיעין הרלוונטי עבורו למבצע. כך לדוגמא, לחץ משפטי על גורם התומך בארגון טרור, אינו מחייב מודיעין מדויק מהסוג הדרוש לתקיפת מטרה מהאוויר או מבצע של כוחות מיוחדים. הוא דורש תימוכין ברמת סיווג נמוכה, המאפשר לבסס עליהם טיעונים משפטיים, ולכן יש צורך בחוקרי מודיעין שהם גם בעלי ידע משפטי.

57 זודי סימן-טוב, "מקומו של המודיעין ב'אסטרטגיית צה"ל", *אסטרטגיית צה"ל – בראי הביטחון הלאומי*, INSS, עמ' 122.

ממב"ם למערכה מעצבת

בשנים האחרונות מתברר שהמענה שנותנת המב"ם לאתגרים שבין המלחמות (לפחות עפ"י הגדרותיה המקוריות), אינה מכסה את כל מנעד האפשרויות המחייבות התייחסות ביטחונית. במציאות של חוסר יציבות והשתנות מהירה, המאפיינת את מדינות האזור מאז תחילת העשור הנוכחי, קשה להעריך את התרחישים האפשריים. במציאות מסוג זה האתגר אינו רק להיערך לאיומים נראים לעין, אלא גם לאיומים העלולים להתפתח בטווח הזמן הבינוני והרחוק, וזאת כדי "להקדים תרופה למכה". אין מדובר רק בסודות שיש לגלות, כגון חשיפת תשתית פח"ע הפועלת לביצוע פיגוע, או איתור מוקדם של עסקת נשק הנרקמת במחשכים, אלא דווקא **בתעלומות מודיעיניות**, שבהן אין בהכרח מציאות אובייקטיבית שאליה אפשר להגיע. בבעיות מסוג זה, **השיח המודיעיני-מבצעי יוצר פרשנות למציאות, ופרשנות זו משפיעה על המציאות**. זו למשל הסיטואציה ברמה ג' ובסיני בהן התבססו בשנים האחרונות ארגונים סלפים-ג'האדים, שעל אף שכיום הם ממקדים את מאמציהם בלחימה בתוך המדינה שבה הם פועלים, עצם קיומם ועוינותם הבסיסית לישראל מהווה איום מתפתח בעתיד. הפרשנות המודיעינית-מבצעית לסיטואציות אלה גוזרת את האופן שבו מתמודד צה"ל עם האתגר המבצעי.

עם זאת, האתגר מול גזרות כאלה אינו רק בזיהוי האיומים הפוטנציאליים ובטיפול בהם מבעוד מועד, אלא גם בזיהוי הזדמנויות ובניצולן לטובת הביטחון הלאומי של ישראל. המציאות שנוצרה יצרה מצב שבו ישראל יכולה להשפיע על עיצוב הסביבה באופן המתאים לאינטרסים האסטרטגיים שלה, ולא רק לקדם מענה לאיומים.⁵⁸

אפשר להגדיר את הסוג הזה של רעיון מארגן כ"מערכה מעצבת". בשונה מהמב"ם המקורית, המגיבה לאיום שמולו ההישג הנדרש ברור (סיכול ומניעה), הרי שב"מערכה מעצבת" קשה להגדיר יעד מוחשי להשגה. לעיתים אפשר רק לצייר חזון

כללי, לעיתים לתאר את מטרת המערכה רק על דרך השלילה (איזו מציאות איננו רוצים שתיווצר), ולעיתים המטרה משתנה במעלה הדרך, והמערכה המעצבת מקבלת משמעות אחרת. יש הטוענים כי ישראל נכשלה בשנות ה-80 במימוש רעיונות אלה בלבנון, אולם אסור שגישות אלה יביאו לקיבעון מחשבותי. יש ללמוד מלקחי האירועים בעבר (שאירעו בסביבה אסטרטגית אחרת) כדי לשפר את האפקטיביות של האסטרטגיה הדרושה לעת הנוכחית.

המדיניות שישאל מפעילה באזור (גם אם זו מדיניות של "שב ואל תעשה"), משפיעה באופן מיידי, ויוצרת מערכת ציפיות בקרב הגורמים בצד השני. בסיטואציות כאלה קשה לטפל רק באמצעות תהליך סדור וטורי של הערכת מצב, המבוסס על שלבים של עיבוד, תכנון ויישום,

**המערכה המעצבת
נבדלת מהמב"ם
המקורית משום שהיא
אינה מצביעה על איום
ברור שיש לסכלו, אלא
על מטרה עמומה של
מניעת איומים עוד
בטרם נוצרו**

שכן המציאות משתנה במהירות רבה מדי. לפיכך, נדרש תהליך מקביל של חיכוך עם למידה מתמדת. בהתאם לכך, נדרשים תהליכי חשיבה וכלים מודיעיניים אחרים: לא רק תהליך מודיעין מסורתי, שניבנה כדי לאתר את הסיכונים ולשרת את התהליך הסדור של הערכת המצב, אלא תהליך יזמי ו"תוסס", המחפש הזדמנויות ו"השקעות" שיניבו תפוקות בעתיד.

בנוסף לתפקיד המוכר של גיבוש תמונה של גורמי הכוח השונים, על המודיעין לייצר סוג אחר של הערכת מודיעין, מאחר שיש אינטרסים ומתחים, ולא תוכניות ברורות של אויב ספציפי ("סוד" שממנו אפשר לגזור את הדפ"א). על הערכת המודיעין להתמקד במתחים ובתרחישים, ולהיות מכוונת לפיתוח שיח מודיעיני-מבצעי שיאפשר זיהוי הזדמנויות וסיכונים ונקיטת פעולה לאורם. מקום המדינה הורגל המודיעין לחקור צבאות, ולשם כך בנה מגוון של כלים מתודולוגיים (כגון ניתוח קרקע, מחקר שיטתי של ארגונים ממוסדים וגיבוש דפ"א), אך בסביבה בלתי יציבה עליו לחקור גם מבנים רשתיים, המחייבים כלים נוספים, כגון ניתוח מעמיק של אינטרסים ומתחים, מחקר עומק של מאפיינים תרבותיים, ניתוח מערכות יחסים ועוד. מניסיוני במערכות מעצבות, מצאתי שקיימים מספר עקרונות שכדאי ליישם בעבודת המודיעין:

- **למידה** - למידה מעמיקה ועקבית של הגזרה ושל הזרמים ה"תת-קרקעיים" שמחוללים את חוסר היציבות כדי לרדת לעומקם ולשורשם של האינטרסים של הגורמים השונים ואת האופן שבו הם לומדים את התנהגותנו. לכאורה, מדובר בעיקרון טריוויאלי, אך הוא דורש בדרך כלל הפניית משאבים למחקר של גורמים שעד כה לא היו במוקד תשומת הלב המודיעינית מפני שלא היוו איום צבאי. כמו כן דורש הדבר גם מציאת מקורות ידע שונים מאלה שברשותנו, ובראש ובראשונה אלה הם ספרי ההיסטוריה העשויים לשקף את מקורות המתחים והאינטרסים של גורמי הכוח השונים בסביבה המתעצבת. עד פרוץ המלחמה בסוריה ב-2011 עסק המודיעין במחקר של כוחות הצבא הסורי שישבו במוצביהם ובבסיסייהם ועסקו בהכנות למלחמה בישראל. אל מול איום זה נבנה מערך המודיעין בצפון, ונבנו יכולות האיסוף שאפשרו תמונת מודיעין על צבא סדיר בעל מסגרות גדולות וכלים כבדים. המציאות החדשה שנוצרה בחזית רמה"ג מחייבת גיבוש תפיסה מציאות אחרת.
- **זהירות מקיבעון מחשבתי** - במיוחד כשמבנים שהזירה משתנה. אמנם זהו כלל שאנחנו, אנשי המודיעין, מתחנכים לאורו, אך במציאות שברירת ומתעצבת במיוחד, עלינו להקפיד עליו ביתר שאת. הדוגמה הבולטת לכך היא ההערכה השגויה בקיץ 2011 שגרסה כי משטר אסד ייפול בזמן קצר מאוד. כאן ישנה דווקא חשיבות להישענות על מוקדי ידע בעלי היכרות רבת שנים עם הגזרה ועם ה"אופי הא-פורמלי" שלה.
- **חיכוך** - יש לזום חיכוך עם הזירה כדי ללמוד את מרכיביה ולהעריך את ההזדמנויות ואת מידת חופש הפעולה שאפשר להשיג בה. במציאות משתנה, לאור חוסר רלוונטיות של הנחות היסוד ובהעדד מקורות מודיעין על מרכיבים ועל גורמים חדשים, יש לחיכוך חשיבות רבה להבנת גבולות חופש הפעולה ולאפשרויות העשייה במרחב, או לפחות להבנת המצבים והסיכונים שאין אנו מעוניינים בהם. מובן שיש לייצר את החיכוך בזהירות ובשיטה של ניסוי וטעייה, באופן שלא יביא לחימום הגזרה, להסלמה או אפילו למלחמה, שאותם המב"ם נועד

למנוע. לדעתי, כך תרמה תגובת פיקוד הצפון על זליגת ירי כוחות צבא סוריה לשטחנו במסגרת לחימתו במורדים בחזית רמה"ג להבנת מרחב חופש הפעולה של ישראל בזירה הסורית. כאמור, כתוצאה מהחיכוך (או מהיעדרו) גם היריב לומד את הצד הישראלי, ויש להקדיש לכך את תשומת הלב הראויה. לעניות דעתי, יש לישראל היכולות הדרושות לעמוד בתחרות זו בהצלחה רבה.

- **גמישות והסתגלות - הצורך בגמישות ובהסתגלות בסביבה משתנה מובן מאליו, אך בפועל אלו הם דברים שאיננו אוהבים לעשות.** אין מדובר רק על גמישות מבנית או מקצועית, אלא בעיקר על גמישות מחשבתית כפי שתיארתי לעיל ביחס לתהליכי החשיבה המוכרים, כגון תהליך הערכת המצב. לדעתי, יש להקדיש לכך זמן ולבצע תרגילים ואימונים שישכללו את היכולות הללו תוך שמירה על בסיס מקצועי איתן.
- **יצירתיות ושיח -** המערכה המעצבת מחייבת יצירתיות רבה בכל שלבי העיסוק המודיעיני: בשלב ראשון פיתוח מקורות שבעבר ניתן להם משקל פחות, כגון מודיעין גלוי, ובמרכזו הרשתות החברתיות. לאחר מכן, ניהול תהליכי חשיבה שיאתגרו את הנחות היסוד, ולבסוף אופן הצגת התמונה המורכבת. יצירתיות מתרחשת כשנותנים לה מקום ומרחב להתפתח וזמן לשילוביות ושיח עם עמיתים ועם גורמים מחוץ לקהילת המודיעין. זהו אחד האתגרים בניהול הזמן בתוך המסגרת הצבאית והעשייה השוטפת.

סיכום

האתגרים שעימם ישראל (וקהילת המודיעין בתוכה) מתמודדת כיום, שונים באופן מהותי מהאתגרים מהעידן שבו ישראל נדרשה להגן על עצם קיומה מפני פלישת צבאות עוינים. גם אם אלה נפלו באיכותם מצה"ל, היה ברור למנהיגי המדינה, שבניגוד לשכנותינו, לא תוכל ישראל לסבול תבוסה במלחמה.

הפחתת האיום הצבאי ועליית הארגונים התת־מדינתיים הולידה את תפיסת המב"ם, שיצרה את המסגרת התפיסתית העדכנית לצרכיה ההגנתיים של ישראל בין המלחמות. מבחינת המודיעין, על אף שאפשר היה להתאים כלים רבים מהניסיון העשיר במערכות מול צבאות סדורים, הרי שתפיסת המב"ם הביאה למהפכה בדרכים ובכלים שבהם המודיעין אוסף ומנתח את תוכניות אויביה של ישראל כדי לצמצם את הפערים האיכותיים מולה.

במאמר זה ניסיתי לעורר את השיח אודות **שלב נוסף שנדרש לפתח כיום, שבא לידי ביטוי במערכה מעצבת.** עוצמתה של ישראל ביחס למציאות המעורערת של שכנותיה יוצרת אתגרים מסוג חדש: מחד גיסא, איומים שקשה עדיין לאמוד, ומאידך גיסא, הזדמנויות שניצולן עשוי לעצב את הסביבה האסטרטגית באופן התואם את האינטרסים של ישראל. **קהילת המודיעין צריכה לייצר את התרבות הארגונית ואת כלי הניתוח והאיסוף המודיעיניים כדי לסייע בכך.**

פיגועי המדף כאתגר התרעתי

סגן (מיל') ש"א וסגן (מיל') ד"ד, שירתו באמ"ן עד לאחרונה

כללי

מעבר לשינוי המוכר שהתרחש בעשורים האחרונים בזהות הגורמים המאיימים על בטחונה של ישראל, חלה בשנים האחרונות התפתחות משמעותית נוספת: במקום המדינות ואף לצידן, עלה משקלם של ארגוני הטרור. לאורך גבולותינו נוצרה מציאות שבה השליטה בשטח הסמוך לגבול נתונה בידי ארגוני טרור היברידיים. ארגונים אלה מתנהלים בעת ובעונה אחת כארגוני טרור מבחינת אופי הפעילות שלהם מול ישראל וכישות דמוית מדינה, הן מבחינת אופי הפעילות הצבאית שלהם והן בכל הקשור למחויבותם לניהול השטח והאוכלוסייה שבשליטתם. הם עושים זאת לעיתים תוך מתח ומאבק במסגרת המדינתית שבה הם פועלים ומול ארגונים אחרים. מערכת השיקולים של ארגונים אלה בכל הקשור לפעולה נגד ישראל מורכבת, וגורמת לכך שאף שהם מחויבים לפעול נגדה ועוסקים בבניית יכולות למימוש הכוונה לפגוע בה, ההוצאה לפועל של יכולות אלה איננה נגזרת מיידית של הבשלת היכולת והשלמת ההכנות המבצעיות, כפי שקורה בדרך כלל אצל ארגוני טרור שאינם בעלי זהות היברידית.

האתגר המרכזי מולו נדרש המודיעין לתת מענה בהתמודדות מול מדינות ריבוניות הוא מתן התרעה על כוונת האויב לצאת למלחמה על בסיס היכולות הצבאיות "הקלאסיות" שלו. ברור שבניית היכולת הצבאית כשלעצמה איננה מבשרת בהכרח על כוונה לממש. לצורך מתן התרעה אסטרטגית ואופרטיבית על כוונת האויב לצאת למלחמה, פיתח המודיעין מערכת מושגים ותפיסת פעולה רלוונטית לבעיה, שבמוקדה עמד רעיון ה"סימנים המעידים". עם העלייה באיום הטרור, היה האתגר המודיעיני המרכזי במתן התרעה טקטית על פיגועי טרור, ולצורך זה פותחה מערכת מושגים ותפיסה מודיעינית אחרת, שבמרכזה עומדים "ארבעת הממים" ומדרג ההתרעה. במציאות החדשה שהתהוותה בשנים האחרונות, נוספה לפיגועי הטרור מהעבר, שמומשו זמן קצר לאחר שהבשילו, תופעה של "פיגועי מדף", קרי יכולת שנבנית על ידי ארגוני טרור, במיוחד הארגונים ההיברידיים, ונועדה למימוש בעת פקודה. ההתמודדות המודיעינית עם אתגר זה מחייבת לבחון את מידת הרלוונטיות של תפיסות ההרתעה שנוצרו בהקשרים הקודמים להקשר החדש. אם ייווצר פער בין המענה הניתן על ידי תפיסות אלה לבין האתגר החדש, יש לפתח מתודולוגיה ושפה רלוונטיות עבורו.

הקשר בין סוג האיום לבין החתימה המודיעינית

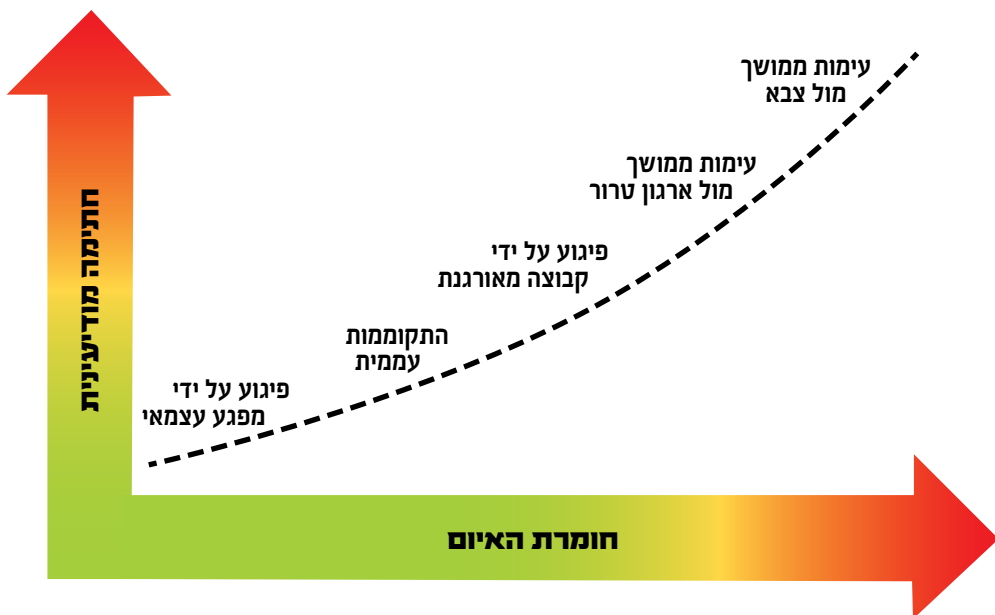
איור 1 מציג ממד הנחוץ לניתוח הבעיה: הקשר הישיר שבין חומרת האיום לבין מאפייני החתימה המודיעינית שלו. ההכנות הצבאיות שמדינה נדרשת לבצע לקראת יציאה למלחמה הן מרובות ורחבות היקף, ולמעשה כמעט בלתי אפשרי לבצע אותן מבלי להשאיר 'עקבות' חתימה מודיעינית משמעותית. אם יצליח המודיעין במשימתו לפרש נכונה את החתימה המודיעינית

ולתרגמה להתרעה, סביר כי יעמוד במשימתו העליונה – התרעה למלחמה. מלחמת יום הכיפורים היא דוגמה מצוינת למקרה שבו למרות מאמצי ההסתרה וההונאה העצומים, ועל אף שהמודיעין לא עשה שימוש בכל אמצעי האיסוף, ההיערכות למלחמה יצרה חתימה מודיעינית משמעותית, אך זו לא פורשה כהלכה, וכתוצאה מכך לא הייתה התרעה מודיעינית.

לעומת זאת, החתימה המודיעינית של פיגועי הטרור נמוכה באופן משמעותי, ולפעמים, כמו במקרים של מפגע בודד הפועל ללא תכנון מוקדם, כמעט ואינה קיימת. כשמדובר בפיגוע של קבוצה מאורגנת דוגמת אלה הפרוסות לאורך גבול הגולן ובסיני, הרי שעקב המציאות התזזייתית באזור, קשה לבצע מעקב מודיעיני על שלל הגורמים הנפוצים במרחב. בשונה מצבא של מדינה, אשר המעקב אחריו הוא פשוט באופן יחסי והצורך בו ברור ומובן לכל, ארגוני הטרור, ובפרט הקטנים והחדשים שבהם, מהווים 'איום חמקמק' הן בשל ריבוי ארגונים אלה המשנים לעיתים תכופות את זהותם ואת מאפייני פעילותם, הגורר פיצול קשב איסופי ומחקרי ודורש תעדוף ברור, והן בשל הקושי בהבנת אופיים הארגוני וכוונותיהם. ארגון שהדא' אלירמוכ, למשל, מורכב מבני שבטים מקומיים בדרום רמת הגולן, והוא עבר תהליך של הקצנה אידאולוגית עד שהצטרף לבסוף באופן רשמי למדינה האסלאמית. על מנת לייצר בקרה על קבוצה מעין זו, עלינו לחזות בזמן את השינוי שהיא עלולה לעבור, ולנסות ליצור נגישות איסופית אליה. מובן שהאתגר גדל עם כל קבוצה חדשה שקמה, מתפצלת או נשבעת אמונים לארגון גג כזה או אחר. אפשר לדמות את האתגר לאצן במרוץ אשר קו הסיום שלו הולך ומתרחק.

במצב כזה, שבו הנגישות הבסיסית לתשתית טרור חדשה מוגבלת, עלול איום הטרור מצידה להיות משמעותי, בעוד שהחתימה המודיעינית שלה תהיה מצומצמת, והסיכוי לאתרה נמוך. כך

איור 1 - ההשפעה של חומרת האיום על החתימה המודיעינית



לעול להיות המצב גם בכל הקשור להיערכות המבצעית הקונקרטית להתמודדות עמו. לסיכום עניין זה, בעוד שאיום צבאי קלאסי הוא החמור ביותר, הוא גם בעל חתימה מודיעינית גבוהה באופן יחסי, לכן לרוב אפשר לספק התרעה סבירה לקראתו. איום הטרור, לעומת זאת, נתפס לרוב כחמור פחות, בעיקר משום שאינו מהווה איום קיומי למדינה, אולם החתימה המודיעינית שההכנות לביצועו מותירות בשטח נמוכה, ולכן יקשה על המודיעין להתריע מפניו. כאן המקום לבאר: במסגרת המאמר נעשה שימוש מרובה במושג 'התרעה', והרי ידוע כי ההתרעה – פנים רבות לה. משום שמאמר זה משתמש ב'זכוכית מגדלת' בנושא איום הטרור והתופעות הנגזרות ממנו, חשוב לחדד כי בכוונתנו להתרעה טקטית: התרעה הנוגעת לסביבה שעניינה ממדים פיזיים ומוחשיים, ממוקדי זמן ומקום, הקושרים ידיעה ופעולה לפיזיקה, לזמן ולמרחב. מדובר על התרעה בדבר פעולה מוחשית וקונקרטית, מוגבלת בזמן ובמרחב, המחייבת היערכות מקומית לקראתה.⁵⁹

תופעת 'פיגועי המדף' והאתגרים שהיא מייצרת

תופעת 'פיגועי המדף', שבמסגרתם מתכננת קבוצת טרור פעולה עוינת, ומבצעת סדרת צעדים למימושה בהינתן החלטה, אופיינית במיוחד לארגוני טרור היברידיים. הדבר שונה מפיגוע רגיל העתיד להתממש עם השלמת סדרת הכנות לקראתו ועם הגעתו ל'בשלות מבצעית'. תופעת פיגועי המדף מייצרת למודיעין שאלות ואתגרים למכביר. אנו רגילים לבחון את פעולותיו של האויב בחלוקה גסה לשתי קטגוריות: בניין כוח והפעלת כוח. קטגוריות אלה משמשות אותנו לרוב בהצלחה בהתמודדות מודיעינית עם מדינות ואיום של מלחמה כוללת. לא כך הדבר כשפיגועי מדף כוללים צעדים מוכרים שמבצעים כל גופי הטרור והצבאות המוכרים לנו, אולם החלוקה לקטגוריות המוכרות עלולה להטעות. לדוגמא, גיוס פעיל ייעודי בעל התמחות בירי תלול מסלול לטובת שיגור רקטה שכבר נרכשה והוסתרה בשטח ביום פקודה, אינו דומה לגיוס פעילים במסגרת 'ריענון שורות' שגרתית; אימון הסתננות לפעילים העתידים לבצע חדירה במהלך פיגוע מתוכנן, אינו דומה להכשרת רובאים שנתית, וכן הלאה. כיצד יש להגדיר הטמנת מטען שכבר בוצעה בקרבת הגבול? מצד אחד, המטען כבר הונח, והפעילים יצאו לדרך, ביצעו הסתננות, ופרסו את האמצעי. מנגד, ייתכן שבכוונת הארגון להשאיר את המטען בשטח, ולהפעילו במועד שטרם נקבע. האם מדובר בבניין והכנת יכולת או בהפעלת כוח? זהו שורש הבעיה בפיגועי המדף: תחושת הבלבול הנובעת מהיעדר מושגים מתאימים לבחינת התופעה, עשויה להגיע עד לכדי חוסר אונים של ממש.

האם מודל הסימנים המעידים מתאים למתן התרעה על פיגועי מדף?

"גילויים נותני התרעה (סימנים מעידים) – ההתרעה יכולה להינתן בעקבות גילוי הפעולות הבאות, המשמשות סימנים מעידים לכוונה ליזום מלחמה: ראשית, היווצרות הרקע המדיני למלחמה... שנית, הכנות העורף למלחמה או לפעולה צבאית... שלישית, ההכנות הצבאיות האופרטיביות... רביעית,

59 שי הרשקוביץ ודודי סימן-טוב, "התרעה מחקרית, התרעת סוכנים והתרעה מכשירית: השתנות תפיסת ההתרעה בשנות החמישים". עיונים בתקומת ישראל. 2011.

איור 2 - בניין והפעלת כוח לטובת פיגועי מדף

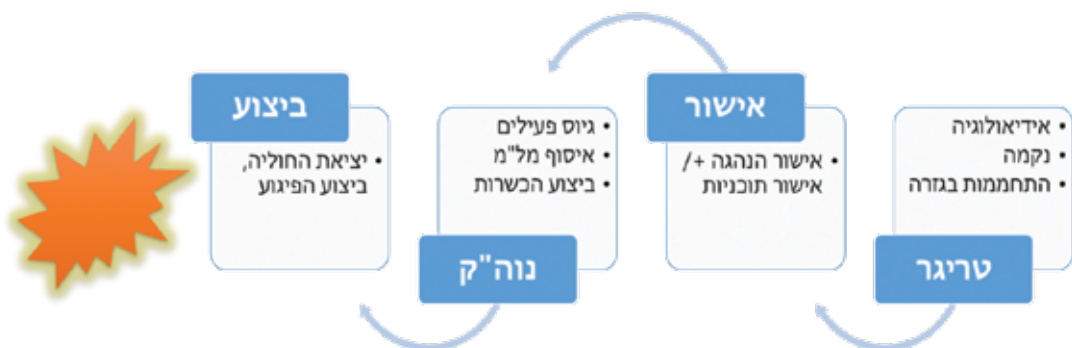


ההתרעה הטקטית... מבחינות אלו ניתן לנתח את צעדי היריב ולקבוע מהם הסימנים המעידים על כך שההתקפה ממשמשת ובאה מצדו, ולאחר מכן – לארגן פיקוח מתמיד לחיפוש סימנים אלה".⁶⁰ מודל הסימנים המעידים נתפס כאחד הכלים המעשיים ביותר למתן התרעה איכותית, הן לטובת התרעה מפני מלחמה והן לטובת התרעה אסטרטגית על שינוי במדיניות הפיגועים מצד ארגונים ממוסדים, כגון חזבאללה או חמאס. הדגש המרכזי הוא על התאמת מודל גנרי 'קלאסי' לארגון הספציפי על פי ההיכרות האינטימית של החוקר עם האויב. לאחר עבודת הניתוח ושיח עם גורמי האיסוף, אפשר לקוות כי יהיה בידינו להצביע על צמתים מרכזיים בהתרעה: איסופיים ומבצעיים. אולם כשאנו עוסקים בארגוני טרור קטנים שהנגישות אליהם פחותה, ההיסטוריה המבצעית שלהם דלה, ומנהיגיהם עודם עוסקים בגיבוש האופי הארגוני הכללי. ההסתמכות על היכרות אינטימית של החוקר עם מושא המחקר שלו הופכת מסוכנת עד כדי הימור של ממש. בראשיתה של סדרת ההכנות לפעולה אנו מצפים בדרך כלל לראות טריגר – כוונה קונקרטי של האויב לביצוע פעולה. כוונה זו יכולה להתבטא בדרכים רבות: באמירה מפורשת, בצעדים להרחבת סף הלגיטימיות של האויב מול ישראל ועוד.

'סוגיית הטרריגר' או דירקטיבת האויב בנוגע לפח"ע מול ישראל אינה אלא נדבך נוסף במחקר הכוונות המדיני של האויב. הבעיה היא שלרוב חלוקת האחריות המחקרית מפרידה בין מחקר מדיני לבין מחקר טרור. האמונים על מחקר הכוונות המדיני פועלים לרוב תחת מסגרת מדורית נפרדת מזו של חוקרי ההתרעה בפיקודים האחראים על בחינת חריגות טקטיות ואחרות דומות

60 י'הושפט הרבני, המודיעין במוסד ממלכתי, עמ' 100.

איור 3 - מודל אנרי לגלגול פיגועים



לטובת התרעה מפני פח"ע.

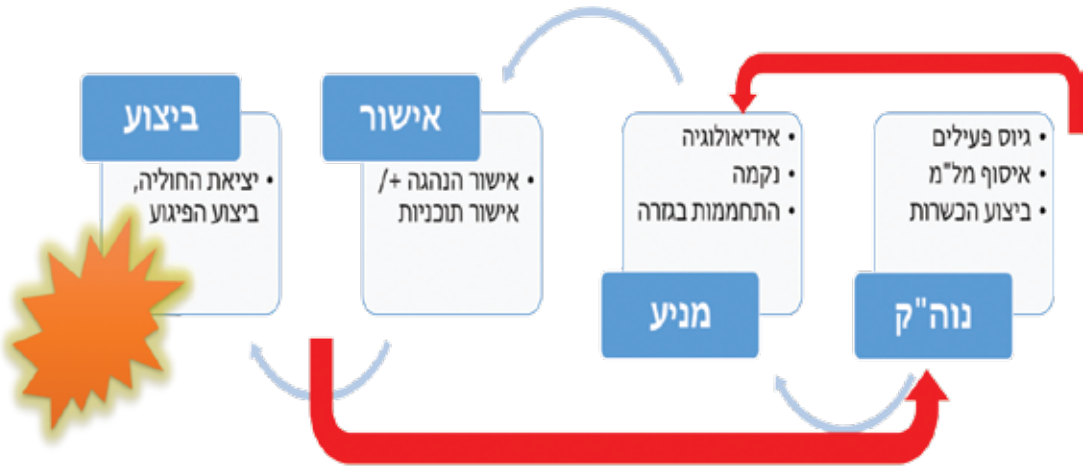
יתרה מכך, לעיתים אין במחלקות המודיעין בפקודים אנשי מחקר מדיני, והם תלויים לחלוטין בקשר עם חטיבת המחקר המטכ"לית. **פירוש הדבר הוא שחלק משמעותי ממודל ההתרעה אינו תחת אחריותו המחקרית של חוקר ההתרעה בפקוד.** במצב זה, הקשר ההדוק בין חוקר ההתרעה לחוקר המדיני אינו יכול להיוותר בגדר המלצה או מותרות, אלא מחויב המציאות. בחטיבת המחקר, לדוגמא, נראה כי הפנימו עיקרון זה ואף חוללו שינוי מבני מתאים. בפקודים המרחביים, שם הידע המדיני מצומצם יותר במקרה הטוב, או שאינו קיים במקרה הרע, מכירים בעיה, אולם טרם נמצא לה פתרון חד משמעי.

העניין הראשון העולה מכך הוא חשיבות הקשר בין גופי המודיעין השונים ושאלת תיחום גבולות המחקר. למשל היום, כשארגון טרור יכול לפעול בצורה גלובאלית, האם נכון יותר לחקור אותו בחלוקה לגבולות מחקר מרחביים-גאוגרפיים או שמא בחלוקה נושאת-ארגונית? העניין השני העולה נוכח הניסיון לאמץ את מודל הסימנים המעידים מול פיגועי מדף, מתייחס לפרדוקס בסיסי שבו אנו נתקלים בהתמודדות עם סוגיית פיגועי המדף. מטבע הדברים, קבוצת טרור המקדמת פיגוע מדף, עושה זאת, ברבים מהמקרים, ללא טריגר קונקרטי, כלומר במצב 'רגיעה'. פירוש הדבר, שהסימן המעיד הראשון בסדר הכרונולוגי והבסיסי מכולם – רצון לקדם פיגוע – אינו קיים.

במצב מעין זה, ייתכן שהמודל הגנרי שלנו ישנה את סדרו באופן הבא: לכאורה, די בהיפוך סדרם הכרונולוגי של הסימנים במודל בכדי לפתור את הבעיה. אך האתגר האמיתי בהיעדרו של הסימן הראשון, הטרריגר, הוא בפיצוח הסימנים הבאים לאחריו, ובזיהויים כסימנים המעידים על התרעה – שהרי בהיעדר טריגר, אלו עשויים להתפרש על ידינו כפעולות שמבצע האויב בשגרה.

נבחן לדוגמא את ארגון חזבאללה, המבצע תהליכי בניין כוח סדורים כיאה למסגרת סמי-צבאית. נניח כי הארגון מקדם בימים אלה שורת צעדים לטובת תכנון פיגוע מדף, ובמסגרתה מתבצעת הכשרה ייחודית לפעילים מסוימים בארגון. לכאורה, מדובר בסימן המעיד על התרעה,

איור 4 - מודל גלגול פיגועים במקרה של פיגוע מדף



אלא שבעת שאנחנו בטוחים בהערכתנו את מדיניותו של מאז"ל הארגון, חסן נצראללה, וחשים ודאות באשר לרצונו להימנע מהסלמה בתקופה זו, סביר כי המחשבה על התרעה לפיגוע כלל לא תעלה על דעתנו בעת שנדע על קיומה של ההכשרה. כך אנו עלולים להחמיץ את הסימן המעיד הראשון ולהתעלם מסימנים אפשריים נוספים, עד שביום הפקודה, שבו מדיניותו של נצראללה תשתנה, יהיה לארגון פיגוע מוכן, שעל אף שהותיר חתימה מודיעינית, לא קיבל מענה התרעתי מספק. מודל הסימנים המעידים לא היה מעולם כלי מושלם המשמש כ'מחשבון התרעה', שדי לחוקר לסמן בו V או X עד לקבלת תשובה לשאלת ההתרעה האסטרטגית, ולא כל שכן לצרכי התרעה מפני פח"ע או לצרכי הטיפול בפיגוע מדף. עם זאת, לשימוש במודל עשויה להיות תרומה מסוימת במקרה שלפנינו, דווקא בכך שהוא מעורר דיון בין החוקרים ופותח את מחשבתם לאפשרויות שאינן מובנות מאליהן. על כל פנים, יש צורך להתאים את המודל באמצעות הטמעת הגמישות באשר לסדר ולטיב הופעת הסימנים המעידים.

מודל הסימנים המעידים לא היה מעולם כלי מושלם המשמש כ'מחשבון התרעה', ולא כל שכן לצרכי התרעה מפני פח"ע או לצרכי הטיפול בפיגוע מדף

"ארבע הממים"

כלי נוסף המשמש אותנו רבות בעבודת ההתרעה הוא 'ארבע המ"מים' – סדרה של ארבע שאלות שנועדו להכווין את חוקרי המודיעין אל עיקרי המידע הדרוש להתרעה בסבך הפרטים: מְבַצֵּע (מי?), מְתוּוּה (מה?), מְרַחֵב (מקום?), ומועד (מתי?). התורה המודיעינית הקלאסית גורסת, שבהינתן

מענה לשלוש או אף לשתיים מתוך ארבע השאלות, אפשר להעלות מדרג התרעה,⁶¹ החמור מבין שלושת מדרגי ההתרעה. אולם אם המידע מצביע על כוונת האויב לממש את תוכניתו בטווח זמן מיידי, אפשר להעלות התרעה גם בהיעדר מידע מספק באשר לזהות המבצע, המתווה ומרחב הפעולה. יש בהיתר חריג זה כדי להצביע על חשיבותה של שאלת המועד על פני השאלות האחרות. אולם אם נבחן את ארבע השאלות אל מול סוגיית פיגועי המדף, נגלה שבמרבית המקרים אנו עשויים לדעת את המענה לכל שלוש השאלות של מי, מה והיכן – ללא יכולת להצביע על מועד מימוש הפעולה המתוכננת. בעוד שארבע השאלות נותרו רלוונטיות מאי פעם, נדמה כי אנחנו

כמודיעין מבצעי הופכים רלוונטיים פחות, בעת שאנו מסוגלים לספק לכוחות בשטח ולמפקדים מידע מדויק על כוונות לביצוע פעולה עוינת ללא הצבעה על מועד הביצוע.

**המצב שבו פרטי
הפיגוע המתוכנן ידועים
לנו לאשורם, אולם
שאלת המועד נותרת
ללא מענה, מעורר
דילמה סביב השאלה,
האם להעלות מדרג
התרעה**

המצב שבו פרטי הפיגוע המתוכנן ידועים לנו לאשורם, אולם שאלת המועד נותרת ללא מענה, מעורר דילמה סביב השאלה, האם להעלות מדרג התרעה. לכאורה, התורה המודיעינית מאפשרת לעשות זאת, אולם העלאת התרעה כשאינן אנו יודעים כמה זמן עשוי להישמר המדרג – ובמקרה

שלנו, ייתכן שמדובר בחודשים ארוכים – אינה עניין של מה בכך. מנגד, בהינתן מידע מפורש על כוונות לקידום פיגוע, הכולל פרטים על מתווה הפיגוע, על מיקומו ועל מבצעו, יש לתת ביטוי למידע בדרך כלשהי ולשקפו, הן כלפי מעלה והן כלפי מטה. הדרך המקובלת לשיקוף המידע היא באמצעות מדרג התרעתי, אולם כשזה איננו מתאים, נשאלת השאלה, האם יש בכך הצדקה לשמירת המידע אצל גופי המודיעין. ומכאן נעבור לבחון את הכלי הבסיסי ביותר לשיקוף התרעה.

מדרגי ההתרעה

במחקר ההתרעה מקובל להשתמש לטובת גורמי צבא וביטחון שאינם נמנים עם גופי אמ"ן, במדרגי התרעה ככלי לשיקוף מידע מקדים על כוונת האויב לממש פעולה עוינת. קיימים שלושה מדרגי התרעה בסדר עולה ומחמיר:

א. מידע התרעתי – מורה על קיומו של מידע המצביע על כוונה קונקרטית של האויב לבצע פח"ע, ללא פרטים נוספים, כמו מועד או מרחב מדויק. מדרג זה אינו משוקף לדרג הלוחם, אלא רק לגורמי מודיעין ולמקבלי החלטות, ומטרתו המרכזית לדרוך את גופי האיסוף, להפנות משאבים נוספים לסוגייה ולחדד את ערנות המפקדים.

ב. התארגנות – מידע על אודות צעדים ראשונים או מתקדמים לקידום פח"ע, ללא סכנה למימושו בטווח הזמן המיידי.

61. במודיעין הצבאי מקובל לעשות שימוש במונח 'מדרג התרעתי' כאמצעי לדריכת המערכת הצבאית בהינתן מידע מקדים על כוונה לפיגוע או למלחמה. שלושת מדרגי ההתרעה בסדר עולה הם: מידע התרעתי, התארגנות והתרעה.

ג. התרעה – מידע על כוונת אויב לממש פעולה עוינת בטווח הזמן המיידי.

כפי שהעלנו בסעיף הקודם, בעת עיסוק בפיגוע מדף אין הדברים סדורים כל כך: מידע התרעתי, כאמור, עוסק בכוונה ראשונית לפיגוע, אלא שפיגוע מדף בהכרח מתוכנן בטרם ישנה כוונה מיידית לממשו, כלומר בעת שהארגון או הקבוצה נמצאים תחת מדיניות של אי-ביצוע פח"ע, גם אם באופן זמני. אם כן, מדרג זה אינו רלוונטי לסוגייה.

מדרג ההתרעה עולה באחת משתי נסיבות אפשריות: או בהינתן מידע על כוונה לממש פח"ע בטווח זמן מיידי – מצב בלתי אפשרי כשמדובר בפיגוע מדף, שכן אין אנו יודעים את מועד מימוש הפיגוע המתוכנן, או בעת מתן מענה על שתיים או שלוש מתוך ארבע שאלות המ"מים.

לפיכך, בעת בחינת פיגוע מדף באמצעות מדרגי ההתרעה נמצא את עצמנו באחד משני מצבים: התארגנות ללא מידע על מועד ביצוע הפעולה או התרעה ללא מידע על מועד ביצוע הפעולה. שתי אפשרויות אלה דומות מאוד מבחינת השפעותיהן על השטח: שתיהן דורכות את הכוחות עד לאחרון החיילים, ושתיהן אינן מספקות תיחום זמנים לדריכות המבצעית. התוצאה: אם הפיגוע ימומש בימים הראשונים להתרעה, סביר שהכוחות יימצאו מוכנים. אולם אם ההתרעה תימשך זמן רב, סביר להניח שהשחיקה המבצעית תביא להפחתת השפעתה של ההתרעה עד כדי ביטולה.

אם כך, נדמה שמדרגי ההתרעה הקיימים אינם מענה מספק לפיגועי המדף. ייתכן שיש צורך ביצירת מדרג נוסף שישקף כבר בשגרה את המידע הקיים – מתווה, מבצע ומרחב, אולם יכפה את הדריכות המבצעית כשלעצמה רק בעת פקודה. באופן זה, הכוחות יכירו את המידע הקיים על יכולות ועל אמצעים בשגרה, אולם רק בעת הכרזת מצב 'אמת'

יערכו את השינויים הממשיים בהתנהלותם (כוננות ספיגה, ביטול סיורים וכדומה). עם זאת, לא מדובר בפתרון מושלם, שהרי קיים חשש ממשי כי הכרזת האמת תתבצע מאוחר מדי, ותהיה על כן חסרת תועלת.

**דומה שמדרגי ההתרעה
הקיימים אינם מענה
מספק לפיגועי המדף.
ייתכן שיש צורך ביצירת
מדרג נוסף שישקף את
המידע הקיים, ויכפה
את הדריכות המבצעית
כשלעצמה רק בעת
פקודה**

סיכום

תופעת פיגועי המדף אינה עומדת בפני עצמה. מדובר בקצה קצהו של שינוי רחב הרבה יותר המותיר אותנו לא פעם נבוכים מול תופעות חדשות שאיננו יודעים כיצד לגשת אליהן. בין היתר, השפה שבה אנו משתמשים בחיי היומיום כאנשי מודיעין וגם כלי המחקר המקצועיים שלנו אינם מותאמים לעיתים לתופעות הללו.

אנשי המודיעין של ימינו צמחו על ברכי מושגים ותאוריות שגובשו בימים אחרים, תחת איומים אחרים וצרכים אחרים מאלו הקיימים כיום. יש צורך בדיון בלתי פוסק על אודות המושגים ושיטות המחקר המקובלות כדי "ליישר קו" בין כל גורמי המודיעין והביטחון באשר הם, וכדי להציע שינויים

והתאמות במקום הנחוץ. ייתכן שהגיעה העת לדון מחדש בכמה מהמושגים התורתיים, שגובשו בימים עברו, וזקוקים להתאמה לימינו. ככלות הכול, מזמן כבר הובן בגופי המודיעין השונים כי בעת שהמציאות משתנה, עלינו להשתנות יחד איתה. די בבחינת השינויים הארגוניים, שלא לומר התהפוכות, שעברו כמה מגופי אמ"ן בשנתיים האחרונות, כדי לאמת זאת. ואומנם, דיוני המשגה, שפה וניירות מסדרים נערכים מעת לעת במקומות שונים באמ"ן, אולם לרוב עוסקים הם בעניינים אופרטיביים יותר. ניכר כי הצורך בהסדרה מושגית בתחום ההתרעה הטקטית טרם חלחל, ואולי אף קיימת מעין אשליה כי בתחום זה ההמשגה הקיימת עונה על הצורך.

בהיבט המעשי, יש להניח כי לפחות במקרים מסוימים, המציאות תקדים אותנו, ולא להפך, ואף יותר מסביר כי פרשייה מודיעינית זו או אחרת תאתגר את כל המונחים הקיימים ואת כל העוסקים בה. במצב כזה, מומלץ לערוך כבר בראשיתה של הפרשייה דיון 'יישור קו' בנוכחות כלל הגורמים הרלוונטיים, ובו יונח הבסיס ההמשגתי לפרשייה. אי הסכמה על מושגים בסיסיים, הנתפס לעיתים כבעיה שולית, עשוי להוביל לבלבול רב במערכת, שאותו אפשר למנוע במחיר נמוך יחסית – בשיח.

לסיכום המאמר עלינו לזכור: כבודן של שיטות המחקר הוותיקות במקומו מונח, ואולם אלו נוצרו מלכתחילה כדי לסייע לאנשי המחקר בעבודתם. כשאיש מחקר מוצא עצמו נאבק בשיטה כדי שתתאים לצרכיו, עליו לשאול עצמו האם השיטה משרתת אותו כחוקר, או שמא משרתת הוא אותה, ובמידת הצורך לפתח שיטה חדשה שתתאים לאתגר החדש.

מודיעין של שחקנים לא־מדינתיים - ג'ון א. ג'נטרי

הסיכום נכתב על ידי אופק רימר, חוקר ב־INSS וקצין אמ"ן לשעבר

הקדמה

בשנים האחרונות עולה במערכת הבינלאומית חשיבותם של ארגונים לא מדינתיים, צבאיים או פוליטיים. הגידול הדרמטי במספרם, בהיקף פעילותם, במגוון תחומי העיסוק שלהם והגישה הבלתי אמצעית שלהם לדעת הקהל ולמקבלי ההחלטות הם עדות להשפעה הרבה שלהם על יחסי החוץ של מדינות. גם המטרות של ארגונים אלה השתנו: ממטרות של שחרור לאומי מידי מדינות כובשות אחרי מלחמת העולם השנייה למטרות שונות ומגוונות – ג'האד אסלאמי, תוכניות לקידום דמוקרטיה וליברליזציה. הם ממלאים חלל של מרחבים פוליטיים שמדינות מותרות להם, בין אם בכוונה או בין אם מפאת הריק שמשאירות מדינות כושלות.

גם ישראל מתמודדת החל משנות השישים עם השפעתם של ארגונים לא־מדינתיים. האיום הצבאי מצד גורמים לא־מדינתיים שעמו מתמודדת ישראל, נשקף היום כמעט מכל גבולותיה: חמאס ברצועת עזה, חזבאללה בגבול הלבנון, דאע"ש על שלוחותיו השונות ברמת הגולן ובחצי האי סיני ועוד. מעבר לכך, בשני העשורים האחרונים מתמודדת ישראל ביתר שאת עם פעילותם הגוברת של ארגונים פוליטיים לא־מדינתיים המבקשים להשפיע על מדיניותה ועל האסטרטגיה שלה.

הסכסוך הישראלי-פלסטיני, המערב היבטים שונים של סוגיות במשפט בינלאומי ושל זכויות אדם, הוא בבחינת אבן שואבת לפעילותם של ארגונים פוליטיים לא־מדינתיים. בין אלה נמנים ארגונים המספקים מידע לממשלות ולארגונים בינ"ל, בראשם האו"ם והמועצה לזכויות אדם; ארגונים פרו־פלסטיניים הפועלים בעיקר במדינות המערב לשלילת הלגיטימציה של ישראל ולהגברת הלחצים הבינ"ל עליה, דוגמת ה־BDS; וכן ארגונים ישראלים הפועלים לאיסוף מידע ולהשפעה על דעת הקהל בישראל ובקהילה הבינ"ל, כגון "בצלם" ו"שוברים שתיקה". ממשלת ישראל מגייסת משאבים הולכים וגדלים לאפיון התופעה ולמתן מענה לאתגרים שהם עלולים להציב למדיניותה ולביטחונה. היא עושה זאת באמצעות מדיניות חוץ, חקיקה, דיפלומטיה ציבורית, מאמצי תודעה ועוד.

ג'ון א. ג'נטרי, חוקר מודיעין לשעבר ב־CIA וכיום מרצה ללימודי מודיעין וביטחון באוניברסיטאות קולומביה וג'ורג' מייסון בארה"ב, זיהה את ההשפעה ההולכת וגוברת של ארגונים לא־מדינתיים לצד הלקונה בהתייחסות אליהם בחקר המודיעין. במאמר שפרסם ב־2016 תיאר באופן תיאורטי את צורכי המודיעין של ארגונים לא־מדינתיים, הן אלימים והן בלתי אלימים, וערך השוואה ביניהם לבין צורכי המודיעין והפעילויות הקשורות במודיעין מול מדינות.⁶²

John A. Gentry (2016) "Toward a Theory of Non-State Actors' Intelligence", *Intelligence and National Security*, 31:4, 62 465-489



מודיעין בשירותן של ישויות ריבוניות

ג'נטרי הגדיר את הארגונים הלא מדינתיים כקבוצות עצמאיות ופעילות פוליטית, המשתמשות לעיתים בכוח על מנת לקדם שאיפות פוליטיות חשובות להן. המטרה של ארגוני מודיעין של ישויות ריבוניות, על פי הגדרתו של מיכאל וורנר, היסטוריון לשעבר של המודיעין ב־CIA וכיום בפקוד הסייבר של צבא ארה"ב, היא "לשנות את הכיוון של הסיכון ואי־הוודאות, ולהעתיק אותו ליריב". לפי הגדרתו, "ישויות ריבוניות משתמשות במודיעין מבחינה התקפית כדי להגביר את רמת הסיכון של היריב ביחס לפעולות שלהן.

מבחינה הגנתית הן מצמצמות את הסיכון ואת אי־הוודאות שהן חוות, ולעיתים מעתיקות אותו ליריב בדמות מבצעי תודעה ולוחמה פסיכולוגית".

גם ארגונים לא־מדינתיים משתמשים במודיעין כדי לשנות את הכיוון של הסיכונים ושל אי־הוודאות. באופן שונה ממדינות, העושות זאת על פי רוב בהקשר בילטרלי של עימות מול יריב מסוים, ארגונים לא־מדינתיים עושים זאת מול מגוון "שחקנים" בדרגות שונות של יריבות מולם.

ארגונים אלימים לא־מדינתיים משתמשים במודיעין באופן המתמקד יותר בקהילות: הדרג המדיני במדינה שבה הם פועלים, הצבא וגופי המודיעין של אותה מדינה, ארגונים מתחרים, גופים חיצוניים ויריבים חיצוניים. ארגונים פוליטיים לא־מדינתיים מנסים להעתיק את הסיכון ואת אי־הוודאות למנהיגים לאומיים או לארגונים בינלאומיים. בכך הם מגבירים את אי־הוודאות ואת הסיכון שחווים הגורמים הללו, באופן העלול להוביל להיווצרות סיכונים משמעותיים להון הכלכלי, האנושי והפוליטי של אותם גורמים.

**בשונה מחילופי מודיעין
בין מדינות, שיתוף
המידע בין ארגונים לא
מדינתיים פתוח, שקוף
וחף כמעט לגמרי
מניסיונות הסתרה. הוא
איננו מבוסס על תמורות
במידע**

צורכי המודיעין של "שחקנים" אלימים לא-מדינתיים

- **מודיעין אופרטיבי** מהסוג הטקטי הדרוש לכוחות מיוחדים, פחות מודיעין מדיני-אסטרטגי, שכן ההנהגה הבכירה של הארגונים חשה על פי רוב ביטחון ביכולתה לייצר מודיעין מסוג זה בעצמה לעצמה. זהו מודיעין צבאי תומך מפקדים קרביים בפעולות התקפיות הדורשות הפתעה, חמקנות וביטחון הכוח.
- **מודיעין נגדי** אפקטיבי חיוני להישרדותם של ארגונים אלימים לא-מדינתיים. השקעתם בסוג זה של מודיעין חריגה ומכרעת בהשוואה לכלל המאמצים המודיעיניים של מדינות, למעט מדינות אוטוריטאריות שברירות. מאמצים אלה מתמקדים בהגנה על נכסים מודיעיניים וצבאיים, באיתור חתרנות פנימית ובתחזוק מנגנוני דיכוי ויצירת נאמנות.
- **לוחמת מידע ומבצעי תודעה** לעיצוב הסביבה האופרטיבית ותפיסת המציאות והפעולות של היריבים, של העמיתים ושל גורמי צד שלישי.

מקרי בוחן לאפיון השימוש של ארגונים אלימים לא-מדינתיים במודיעין

אלקאעדה תחת הנהגתו של אוסאמה בן-לאדן יצר דוקטרינה מודיעינית של איסוף, ניתוח ומודיעין נגדי, המכוונת להגנה על הארגון על ידי יצירת סביבה אופרטיבית בטוחה כתנאי מקדים לכל פעולה התקפית. פעולות האיסוף והניתוח כוונו באופן מיוחד לאיתור מטרות ספציפיות לתקיפה ולניטור חולשות ונקודות תורפה של האויבים. לוחמת המידע שלה שימשה לצורכי גיוס פעילים ותרומות וליצירת דמורליזציה של היריבים.

הכוחות המזוינים המהפכניים של קולומביה (FARC) מהווים דוגמה לחיוניות של מודיעין נגדי בארגון טרור חתרני. המבנה המבוזר של שירותי המודיעין של הארגון וחוסר ההפנמה של חשיבות המודיעין הנגדי גרמו לארגון שני כשלים קריטיים: אי מניעת חדירה של המדינה הקולומביאנית לשורות הארגון וכשלים בזיהוי מתקפות על הארגון. ככל שהלוחמה נגד הטרור של קולומביה נעשתה אפקטיבית יותר, וככל שכוחות FARC ספגו מכות קשות יותר, כך חתרו הם למו"מ עם הממשלה.

צורכי המודיעין של שחקנים לא-מדינתיים לא אלימים

גופים לא-מדינתיים לא אלימים אוספים, מנתחים ומפיצים ידע בעל אג'נדה פוליטית מובהקת, באופן המכוון למקבלי ההחלטות של מדינות. זאת לשם גיוס מימון לפעילות שלהם או רתימתם לפעולה ולמעורבות בסוגיות שהארגונים מקדמים. את פעילות המודיעין שלהם אפשר לאפיין על פי המרכיבים האלה:

איסוף ושיתוף – ארגונים אלה אוספים מודיעין בעיקר בצורה גלויה. המידע הוא הנכס החשוב שלהם, ואותו הם אוספים באמצעות יצירת רשתות אפקטיביות של איסוף מידע או בהצטרפות לרשתות כאלו. מתוך רשתות אלו מופק מידע בלתי פורמלי מארגונים לא ממשלתיים אחרים, עיתונאים ואקדמאים, ומידע פורמלי מפקידי ממשל, ממחוקקים, מאנשי צבא וממובילי דעת

קהל אחרים. ארגונים אלה עוסקים בשיתוף מידע בצורה נרחבת עם עיתונאים, עם אקדמאים ועם ארגונים אחרים (באמצעותם הם גם מפיצים את המסרים שלהם), באופן המזכיר שיתוף פעולה בין גופי מודיעין מדינתיים. עם זאת, בשונה מחילופי מודיעין בין מדינות, שיתוף המידע בין ארגונים לא מדינתיים פתוח, שקוף וחרף כמעט לגמרי מניסיונות הסתרה של שיטות פעולה או מקורות. הוא איננו מבוסס על תמורות במידע, והוא בעל חשיבות גבוהה הרבה יותר לארגונים עצמם ולרשת הארגונים בכללותה מאשר לגופי מודיעין של מדינות.

הפצת מודיעין - בשל השימוש הנרחב והאפקטיבי שהם עושים במידע, הם נחשבים לעיתים למעין "מכוני מחקר" (think-tanks) או "ספקי ידע" (knowledge providers). באמצעות

דימוי האמינות והמומחיות שלהם הם מצליחים ליצור יחסי צרכן-יצרן אפקטיביים ברמה טובה מאוד, שגופי מחקר מודיעיניים מדינתיים מתקשים לשמר, ומשפיעים בדרך הזו על מדיניותן של מדינות. למשל, על רקע מלחמת האזרחים המתמשכת בסוריה, קמו ארגונים רבים המספקים מידע וניתוח של היבטים שונים של המשבר במטרה לתווך ידע לארגונים בינלאומיים, לממשלות ולארגוני סיוע, וכך לקדם מודעות למצבי משבר, על פי הגדרתם. אחד הארגונים האלה הוא "REACH Resource"

**בשונה מחילופי מודיעין
בין מדינות, שיתוף
המידע בין ארגונים לא
מדינתיים פתוח, שקוף
וחרף כמעט לגמרי
מניסיונות הסתרה. הוא
איננו מבוסס על תמורות
במידע**

Centre – יוזמה של שני ארגונים פוליטיים אירופיים בשיתוף עם אחת מסוכנויות האו"ם המפיק מדי חודש דוחות רבים על מגוון רחב מאד של נגזרות המלחמה בסוריה על פי מתודולוגיה סדורה ושקופה ובגרפיקה מושכת עין ומובנת לכל קורא, המשווים לו אמינות ומקצועיות.

מבצעי תודעה - ארגונים פוליטיים לא-מדינתיים נחשבים לשחקנים חשובים ומשפיעים בשדה ה"מערכה הרעיונית" (battlefield of ideas). ארגונים בעלי מטרות פוליטיות, שאינם מעורבים כלל בעשייה הומניטארית (דוגמת Group Crisis International), עושים שימוש נרחב במבצעי מידע נתמכי מודיעין לקידום האג'נדה הפוליטית באמצעות השפעה ישירה על מקבלי החלטות. שלושה מרכיבים תוכניים נדרשים להשפעה על תודעת הציבור ועל הדרגים הפוליטיים:

- פנייה לערכים המשותפים.
- הקרנת תחושת דחיפות.

- יצירת תחושת אי־ודאות באשר להתרחשויות העתידיות בהיעדר פעולה.

שלושת המרכיבים הללו בשילוב מומחים בעלי שם הנשענים על מחקרים יסודיים ומקיימים מערכות קשרים ענפות, והעומדים בראש הארגונים ומשמשים להם "פנים", מייצרים פעולות תודעה אפקטיביות וגישה מהירה למקבלי החלטות. כישורים אלה שונים מאד מכישורי הפעולה המחושבת והאחראית שמאפיינים ארגוני מודיעין מדינתיים הנזהרים לא להיתפס כבלתי אמינים וככאלה שצועקים "זאב זאב".

מודיעין להתרעה - חלק מהארגונים הלא-מדינתיים עוסקים במודיעין להתרעה (warning

(analysis). ההתרעה מוגדרת באופן הייחודי שבו הם רואים סיכונים ואתגרים: רצח עם, משברים הומניטריים (מגיפות, רעב), פשעים נגד האנושות וכן הלאה. ניתוח זה מבוסס על מתודולוגיה של סימנים מעידים, הדומה מאד לזו של גופי מודיעין מדינתיים, באופן הדורש מהם לעיתים אף היכרות עם גורמי הכוח הפוליטיים והצבאיים והבנה של סדר כוחותיהם ודפוסי הפעולה שלהם.

מודיעין אופרטיבי - הארגונים הפוליטיים הלא-מדינתיים יכולים להשפיע על המערכות הצבאיות ועל היחסים שבין הצבא לחברה במדינות שמולן הם פועלים. באמצעות גישתם למפקדים ולגורמי מדיניות יש ביכולתם להשפיע על מהלכים צבאיים בדרכים שונות, בין אם כדי לעודד פעולה צבאית המיטיבה עם צד מסוים בסכסוך, ובין אם כדי לצמצם את ממדי הפעילות הצבאית באזורי הפעילות שלהם על מנת להגן על אוכלוסיית היעד לפעילותם ועל עובדיהם. כך פעלו בסיומה של מלחמת בוסניה במחצית שנות ה-90 ארגונים לא-מדינתיים כדי להשפיע על קצינים מצבא ארה"ב להגביר את אכיפת הסכמי דייטון באופן שהיה מיטיב עם המוסלמים. ועשור לאחר מכן, בשנות ה-2000, כדי להביא לשינוי במדיניות האמריקאית, האשימו ארגוני סיוע הומניטארי את משרד ההגנה האמריקני בהרעבת אוכלוסיות כנשק במלחמתו נגד הטאליבן.

הדימיון בין פעילות המודיעין של ארגונים לא-מדינתיים לבין פעילות המודיעין של מדינות

- כל הקבוצות משתמשות במבצעי תודעה התקפיים כדי להשפיע על אויבים, על שותפים ועל גורמי צד שלישי רלוונטיים בהבדל אחד: מדינות דמוקרטיות מערביות נמנעות ככלל ממבצעי תודעה המכוונים להשפעה על אזרחיהם.
- כל הקבוצות מנסות לעיתים להשפיע גם על גורמים ידידותיים תוך מסגור משברים באופן שמעודד מדיניות ביטחונית המשרתת את המטרות האידיאולוגיות או החומריות שלהן. גם מדינות שמושפעות מהנורמות של "האחריות להגן" משפיעות באופן הזה על מדינות ידידותיות או על ארגונים בינלאומיים כדי לפעול במסגרות קואליציוניות.
- ארגונים פוליטיים לא-מדינתיים, כמו ארגוני מודיעין מדינתיים, מייצרים ידע מונגש בצורה מתקצרת, מושכת עין, מודפסת או אלקטרונית, לגורמי מדיניות בכירים, לתקשורת ולאקדמיה.

השוני בין פעילות המודיעין של ארגונים לא-מדינתיים לזו של מדינות

- **שיתוף במידע:** ארגונים פוליטיים מייצרים רשתות של שיתופי פעולה או מצטרפים אליהן, והם תלויים באופן עמוק בשיתופי הפעולה הללו ליצירת מידע, לאיסוף מידע, ולניתוח ולהפצה. מדינות וארגונים אלימים לא-מדינתיים אינם משתמשים באופן רחב ופתוח כל כך בשיתופי פעולה עם ארגוני מודיעין אחרים, ללא ציפייה מוגדרת לתמורות במידע או לתכלית מבצעית ברורה. במדינות ובארגונים אלימים לא-מדינתיים לביטחון המידע מיוחסת חשיבות רבה מאד, ולכן המידע מופץ במשורה ועל פי צורך מוגדר.

- **מודיעין נגדי:** ארגונים אלימים לא־מדינתיים משקיעים מאמצים רבים במודיעין נגדי כעניין קיומי. גם למדינות יש צורך במנגנוני מודיעין נגדי, אם כי במידה פחותה. ארגונים פוליטיים, לעומת זאת, הפועלים בתוך מסגרות מדינתיות, ומשתפים את המידע שלהם באופן חופשי, אינם נדרשים כלל למודיעין מסוג זה.
- **מחקר ופיתוח ידע:** יחידות המחקר של גופי מודיעין מדינתיים משתדלות, ככל האפשר, לספק למנהיגים הלאומיים ניתוח אובייקטיבי. עבור ארגונים פוליטיים מהווים המנהיגים הלאומיים יעדים למבצעי ההשפעה והתודעה שלהם. זאת, על אף שארגונים פוליטיים, כמו גם גופי מודיעין, נסמכים במידה רבה על מתודולוגיות רציניות ועל מחקר מבוסס לשימור האמינות שלהם.
- **מומחיות חוקרים:** ארגונים פוליטיים נסמכים במידה רבה מאד על מומחיות החוקרים ועל הקשרים הפוליטיים שלהם, המאפשרים למסר של הארגון להגיע לקהלים רחבים בהנהגה, בתקשורת, באקדמיה ובחברה האזרחית. זאת בשונה מאוד מהאתוס של גופי המודיעין המדינתיים המקפידים להישאר מאחורי הקלעים, ולא להבליט את מומחיותו של החוקר הבודד.

שאלות העולות מתוך ההשוואה בין צורכי המודיעין של הישויות השונות

- מדוע מחקר מוטה פוליטית של ארגונים לא-מדינתיים משפיע כל כך על מקבלי החלטות בכל הדרגים בהשוואה למחקר "אובייקטיבי" של מודיעין מדינתי?
- נראה שעבודתם של ארגונים פוליטיים לא-מדינתיים מסבכת עוד יותר את עבודתם של חוקרי המודיעין הממסדיים, המתחרים כעת מול שחקנים משמעותיים וחזקים על הקשב של הצרכנים ועל ההשפעה עליהם. עולה אם כן השאלה, כיצד בדיוק הם מושפעים מהארגונים הפוליטיים, ומה הם יכולים ללמוד מעבודתם?
- מהם הלקחים שמודיעין מדינתי יכול לגזור משיתוף המידע הרחב והפתוח של ארגונים פוליטיים לא-מדינתיים?

מי צריך "חזאי-על"? בעקבות המסע של פיליפ טטלוק

דודי סימן-טוב, חוקר במרכז למורשת המודיעין

ספרו של פיליפ טטלוק, פרופסור לפסיכולוגיה ולמדע המדינה באוניברסיטת פנסילבניה, "תחזיות על – המדע שמאחורי אמנות הניבוי" תורגם לאחרונה לעברית. הספר מסכם מחקר בן עשרות שנים שהוביל טטלוק, והגיע לשיאו בפרויקט מחקרי, שבוצע בשנים האחרונות עבור קהילת המודיעין

האמריקאי. המחקר בדק את יכולותיהם

של אנשים, שאינם מומחים, לחזות באופן סיסטמטי אירועים אסטרטגיים.

יו"ר המל"ם, תא"ל (מיל) ד"ר צבי

שטאובר, התייחס לחשיבותו של הספר

בכנס ההשקה של גליון מספר 1 של כתב

העת "מודיעין – הלכה ומעשה". הוא

עמד על התכונות, שציין טטלוק בספרו,

העשויות לסייע ל"חזאי-על", כפי

שטטלוק מכנה אותם, והצביע על הצורך

של קהילות מודיעין להיעזר בחזאים אלו

במסגרת מלאכת ההערכה.⁶³ במאמר

זה אציג את ממצאיו המרכזיים של טטלוק ואת השלכותיהם האפשריות על התנהלותם של

המימסדים המודיעיניים.⁶⁴

קשה לחזות את העתיד? אולי בלתי אפשרי? אולי בלתי נחוץ?

לפני מספר שנים התייחס רח"ט מחקר לשעבר, איתי ברון, לאתגר של מתן הערכה בתקופה

הנוכחית. הוא ציין כי בהקשר למחקר המודיעיני הציבה ה"טלטלה" אתגרים משמעותיים, הקשורים

להשתנות האויב והסביבה. המחקר המודיעיני כיוון עצמו משך שנים להתמודד עם אירועים

המתרחשים כתוצאה מתכנון מוקדם, מהגדרת מטרה ברורה ומפעולה שתכליתה להגשים מטרה

זאת. העת הנוכחית מאופיינת בעיקר בהתרחשויות שהן באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל

"דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה. האתגר המודיעיני

במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" של גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על

63 צבי שטאובר, כנס ההשקה של כתב העת "מודיעין – הלכה ומעשה", המרכז למורשת המודיעין, 10 במאי 2017.
64 פיליפ טטלוק ודן גרדנר. תחזיות על כנרת זמורה ביתן, 2017.

האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני". מדבריו של ברון עולה לכאורה, כי בעבר אתגר הערכת העתיד היה "קל" יותר משום שמדובר היה בהערכת התנהגות מדינות ומנהיגים.⁶⁵ נאסם טאלב, מי שטבע את המושג "ברבור שחור", קבע ש"ברבורים שחורים", כלומר

**בשנים האחרונות
נשמעים מתוך קהילת
המודיעין הישראלית
קולות הגורסים כי
הקושי לחזות את
העתיד הוא כה
משמעותי, עד כי מן
הראוי שהמודיעין לא
ינסה לעשות את הבלתי
אפשרי, ויתמקד בהצגת
כיווני התפתחויות
אפשריים בלבד**

הפתעות שאיש לא צפה, קובעים את מהלכה של ההיסטוריה. לדעתו, ההיסטוריה האנושית אינה מתקדמת "בזחילה אלא בדילוגים", וכי הדברים החשובים באמת אינם ניתנים לחיזוי.⁶⁶ בשנים האחרונות נשמעים מתוך קהילת המודיעין הישראלית קולות הגורסים כי הקושי לחזות את העתיד הוא כה משמעותי במציאות הנוכחית, עד כי מן הראוי שהמודיעין לא ינסה לעשות את הבלתי אפשרי, אלא יתמקד בהצגת כיווני התפתחויות אפשריים. ברקע לגישה זו עומד גם ניסיונם רצוף הכישלונות של ארגוני מודיעין בארץ ובעולם (כפי שתיאר זאת ראש אמ"ן לשעבר שלמה גזית), שהוכיחו כי המודיעין נכשל במבחנים רבים במתן התרעה.⁶⁷

גישה זו, המפחיתה מחשיבות תחזית כמרכיב מרכזי במשימת המודיעין, שמה לחילופין דגש על ייעוד המודיעין כגורם המסייע לקברניט בהבנת המציאות ובעיצובה. בכל מקרה, התומכים בגישה זו, סוברים כי גם אם יכול המודיעין לתת תחזיות מדויקות, אין להן ערך, אם אין הוא זוכה לאמון הקברניטים, ואינו משולב בתהליך קבלת ההחלטות.

טלוק: בכל זאת תחזית!

לו היה טלוק מקבל את הגישות לעיל, המטילות ספק ביכולת לצפות את העתיד, ובערך של תחזית כזו, ייתכן שכלל לא היה מתחיל את מחקריו בשנות השמונים של המאה הקודמת. אולם טלוק סבר, כי יש מקום לשילוב של תחזיות כמותיות בעבודת המודיעין, וניסה להוכיח זאת במספר מחקרים.

נתח גדול מהמציאות שלנו הוא אכן בר חיזוי, למשל מזג האוויר. יחד עם זאת, בהקשר האסטרטגי והצבאי, יש הבדל מהותי בין תחזיות טקטיות, שהן מכניות באופיין (כמו קצב ייצור של צנטריפוגות או הזמן שיידרש לגדוד טנקים לחצות את חצי האי סיני) לבין "השאלות הגדולות", כפי שטלוק מכנה אותן, כמו "האם תפרוץ מלחמה בין חזבאללה לישראל ב-2018?" או "האם ייחתם הסכם שלום בין ישראל לפלסטינים בעשור הקרוב?" במקרים מעין אלה מציע טלוק

65 איתי ברון. המחקר המודיעיני, (הוצאת המל"מ, 2015), עמ' 33.

66 נסים טאלב. ברבור השחור - השפעתו המטלטלת של הבלתי צפוי על הכלכלה והחיים. דביר, 2009.

67 שלמה גזית. בין התרעה להפתעה, מרכז יפה, מזכר 66, 2003, עמ' 41.

להמיר את השאלה בשאלות ממוקדות יותר שעליהן אפשר לתת תשובות, ושעל בסיסן אפשר לבנות התייחסות לשאלה הגדולה. למשל, במקום לענות על השאלה, אם תהיה מלחמה בין הקוריאאות עד 2019, יש לשאול, האם צפון קוריאה תשגר טיל לעבר דרום קוריאה בחצי שנה הקרובה, האם היא תבצע ניסויים גרעיניים, האם תבצע מתקפת סייבר, וכדומה.

מה בין הרפואה של המאה ה־19 למודיעין של המאה ה־21?

טטלוק משווה בספרו בין החיזוי הנהוג בקהילת המודיעין על ידי פרשנים בכירים (כמו תום פרידמן, הפרשן הבכיר של הניו־יורק טיימס) לבין הרפואה במאה ה־19, שהתבססה על תחושות הבטן של הרופאים, ולא על בדיקות הניתנות למדידה. הוא מציע להפוך גם את החיזוי המודיעיני או האסטרטגי למדע, לבדוק ולמדוד את החזאים – ובראשם את אנשי המודיעין – האם הערכותיהם התממשו בפרק זמן נתון, ועל אילו נתונים ושיקולים התבססו בהם. הוא



מדגיש כי בהיעדר בדיקה מרבית המומחים מיומנים בהצנעת כישלונותיהם וטוענים, שניבאו את מהלך ההתרחשויות, או שנתנו לתוצאה הסופית סיכוי גבוה מזה שנתנו לה בפועל.

הערכות מודיעיניות כמותיות - "לשפה המודיעינית יש שירה משלה"

שרמן קנט, שנחשב לאגדה בקהילת המודיעין האמריקאית והעולמית, ניסה לשלב בעבודתם של גופי המחקר וההערכה ב־CIA הערכה כמותית. לטענתו, השימוש במושג "סביר" או "אפשרי" זוכה להערכה כמותית שונה (ודאי בדיעבד). כדי למנוע את הבלבול, שיוצר השימוש במונחים אלה, הוא הציע לשלב בעבודתם של גופי המחקר המודיעיניים את השימוש בהערכות כמותיות (100% - בטוח, 75% - סביר וכן הלאה). אולם הצעתו לא אומצה ב־CIA - אנשי המחקר לא הסכימו לנקוב במספרים, אחרים טענו ש"זה אינו טבעי", ו"לשפה המודיעינית יש שירה משלה", אחרים חששו מכך ששימוש במספרים יגרום לתחושה של "סוכן הימורים". סיבה נוספת יכולה להיות הרקע האקדמי מתחום מדעי החברה והרוח של מרבית החוקרים, שבעטיו מתקשים הם להשתמש בהערכות כמותיות. קנט לא התרשם וגרס כי "אני מעדיף סוכן הימורים טוב על פני משורר מחורבן", אולם ידו הייתה על התחתונה.

כיצד יעריכו מומחים אסטרטגיים? השועל או הקיפוד?

במהלך שנות ה־80 ניסה טטלוק לבחון את הערכותיהם של מומחים אסטרטגיים מהממשל ושל ארגונים בינ"ל מהאקדמיה ומהתקשורת. הוא גייס 284 מומחים, שביצעו מבחני אישיות ומבדקי אידיאולוגיה והשכלה. הניסוי ארך כעשרים שנה. תוצאות המחקר הצביעו על כך שהקבוצה

כמה מאפיינים של חזאי-על



מתעדכנים
ומעדכנים



יש להם זמן!

שהצליחה יותר מהאחרת לא הייתה המשכילה יותר, או זו שניתנה לה גישה לחומר מסווג, או בעלת גישה אידיאולוגית מסוימת. ההבדל היה נעוץ באופן החשיבה של המומחים. הפילוסוף ישעיהו ברלין מבחין בין "קיפודים" (יודעים הרבה על מעט) לבין "שועלים" (יודעים מעט על הרבה). אבחנה זו מסייעת לטטלוק, משום שהקבוצה שהצליחה יותר בהערכותיה הייתה קבוצת השועלים. חבריה התבססו על כלים אנליטיים רבים, ובחרו את הכלי המתאים לשאלה. הם

אספו מידע ממקורות רבים, שילבו בין גישות ודיברו על אפשרויות, ולא על ודאויות. הם הפגינו נכונות רבה יותר להודות בטעות. הקיפודים, לעומתם, ידעו "דבר אחד גדול" וניסו לעשות בו שימוש בבואם לחזות מה יקרה ללא קשר למידת הרלוונטיות של מומחיותם ולגישתם לבעיה הקונקרטית. הם חובשים משקפיים, שאותם אין הם יכולים או רוצים להסיר, והם רואים את המציאות רק מבעדם.

כיצד בוחנים דיוק בהערכה?

מדד בראייר (על שם המתמטיקאי ג'ון בראייר, שפיתח אותו ב-1950) מודד את המרחק בין ההערכה לבין מה שהתרחש בפועל: נמוך הוא שלמות, ניחוש אקראי (50%) יניב תוצאה של 0.5, וניחוש גרוע במיוחד יוביל לתוצאה של 2.0.

משבר מודיעיני כתנאי להתפתחות

בספר מתאר טטלוק שני משברים מודיעיניים בקהילת המודיעין האמריקאית, אחד שהיה ואחד שלא. הראשון, הוא ההערכה המוטעית ערב ההפיכה באיראן. כישלון זה לא הוביל לשום הערכה מחדש של השיטות ושל הגישות הנהוגות בקהילת המודיעין האמריקאית. המשבר השני הוא ההערכה המוטעית

ביחס להימצאותו של נשק בלתי קונבנציונאלי בעיראק, שהובילה למלחמת המפרץ השנייה. משבר זה הוביל לשידוד מערכות כולל בקהילת המודיעין האמריקאית (רוברט ג'רוויס, שחקר את קהילת המודיעין האמריקאית: "הם לקחו את זה ללב"). ואומנם, דו"ח ועדת החקירה בעניין הנשק הבלתי קונבנציונאלי בעיראק הוביל להקמת המשרד למודיעין לאומי, שיזם לאחר מספר שנים את הפרויקט, שטטלוק היה אחד ממוביליו ושבדק את יכולת החיזוי.

פרויקט "שיקול הדעת"

פרויקט "שיקול הדעת" החל ב־2011, והתפתחותו עד 2015 מתוארת בספר⁶⁸. את הפרויקט יזמה סוכנות המודיעין לפעילות מחקרית מתקדמת ("ירפ"א"), הכפופה לראש המודיעין הלאומי, ושתפקידה לתמוך במחקרים פורצי דרך העשויים לסייע לקהילת המודיעין האמריקאית להשתפר. במסגרת הפרויקט הוזמנו אלפי מתנדבים לחזות את העתיד, והמחקר בחן את הגורמים ששיפרו את יכולת החיזוי.

החזאים נדרשו להגיש בכל בוקר את תחזיותיהם לגבי כ־500 שאלות בנושאים גלובאליים מגוונים. בסך הכל נאספו כמיליון תחזיות אישיות (שכללו תחזית כמותית של הסתברות שאירוע מסוים יתרחש או לא יתרחש בפרק זמן מסוים) תחזיות אלה היוו מאגר נתונים לניתוח ולמסקנות. טטלוק בחר שאלות שאת המענה עליהן אפשר לבחון בטווח של עד שנה קדימה. הפרויקט לא כלל שאלות בטווח של עשור קדימה כי, לדעתו, שאלות כאלה הן חסרות ערך.

בשנה הראשונה עלתה רמת הדיוק של משתתפי הפרויקט ב־60% על זו של קבוצת ביקורת כללית, ובשנה האחרונה ב־78%. רמת הדיוק של אנשי הפרויקט הייתה גם גבוהה יותר מזו של חוקרים מהאקדמיה ושל אנליסטים מקהילת המודיעין שהיו חשופים למידע מסווג. טטלוק סיפר על חוקר מפורסם המנהל סוכנות ייעוץ אסטרטגית יוקרתית, שדחה את הצעתו להצטרף לפרויקט בטענה ש"אין לי עניין להתחרות במובטלים שמכורים לחדשות".

במסגרת הפרויקט ב־2012 נשאלה, למשל, השאלה מה הסבירות שמשטר אסד ייפול תוך 3 או 6 חודשים. אהוד ברק, שר הביטחון אז, העריך כי לאסד חודשים ספורים בשלטון. אפשר לשער שהוא קיבל ההערכה זו מגורמי המחקר בקהילת המודיעין. בפרויקט "שיקול הדעת" התשובות לשאלה זו היו:

- חזאים רגילים (כאלה שלא הצטיינו בפרויקט) העריכו בממוצע שהסיכוי שאסד ייפול הוא 41%.
- חזאים שהוכיחו יכולת חיזוי גבוהה לאורך זמן, ושכוננו בפי טטלוק "חזאי־על", העריכו את סיכויי אסד ליפול בשלושת החודשים הקרובים ב־15%.

צוותי־על: האם עבודה בצוות משפרת את התחזיות?

לצד היכולת האישית לחזות הפרויקט בחן גם את השפעת העבודה בצוותים על יכולת הניבוי. טטלוק מספר שחשש תחילה שעבודה בצוותים תאפשר לחלק מהמשתתפים להתבטל, ויחד עם זאת העריך שעבודה בקבוצות תאפשר למשתתפים בהן לחלוק ידע וזוויות ראייה שונות. הצוותים שמנו 12 חזאי־על, קיבלו הכשרה בעבודה בצוות, תירגלו "עימות בונה" שאיפשר לבטא את המ־חלוקות ברוח טובה, ופתחו מרחבים מקוונים כדי לאפשר שיח. התוצאה הייתה חד משמעית: הצוותים גברו על אלה שפעלו ללא מסגרת צוותית.

ההסבר להצטיינות הצוותים הוא שתודות להימנעות מחשיבה קבוצתית ומהתלהמות, נוצרה תרבות ארגונית שעודדה קריאת תגר הדדית מכובדת, והתפתחה תרבות של שיתוף. השותפים

68 להרחבה ראו אתר הפרויקט: <https://www.gjopen.com/>. המעוניינים יכולים להצטרף ולנסות את יכולתם.

בצוותים אמרו יותר "שלנו" מאשר "שלי", וגרסו כי "גיוון גובר על יכולות אישיות".

המסקנות המרכזיות של הפרויקט

- אף שאי אפשר לחזות את הנולד, אפשר לשפר באופן שיטתי את הדיוק בהערכה ולתת תחזיות בעלות משמעות.
- היכולת לשפר את התחזית באופן שיטתי אינה תוצאה של כישרון מסתורי, אלא תוצר מבנה מסוים של אישיות, של דרכי חשיבה ושל איסוף מידע ועדכון עמדות.
- אנשים שאינם מומחים הנעזרים בכלים לוגיים ומתמטיים פשוטים, יכולים לגבור על אנשי מקצוע בקהילת המודיעין באיכות ההערכות שלהם.
- עבודה בצוות של חזאי-על יכולה לשפר אפילו את איכות התחזית של כל אחד מהם בנפרד.

עקרונות הפעולה ומאפיינים של חזאי-העל

המסקנה העיקרית של הפרויקט היא שישנם אנשים המסוגלים לחזות באופן שיטתי את העתיד באופן מובהק טוב יותר ממומחי מודיעין, מאקדמאים ומהציבור הכללי. בשלב מסוים התמקד הפרויקט רק באוכלוסייה זו, וניסה להבין מהם המאפיינים ההתנהגותיים והאנושיים שלה.

המאפיינים המרכזיים של חזאי-העל:

- בעל אינטליגנציה גבוהה (ביחס לאוכלוסייה, לא ביחס לחזאים בקבוצת הביקורת או בקהילת המודיעין) אך אינו "גאון".
- מעודכן מאוד (יש ה"מכורים לחדשות"), ומעדכן את תחזיותיו בהתאם לידע החדש שנוסף ("כשהעובדות משתנות, אני משנה את דעתי").
- משתף הרבה ומתייעץ.
- בעל זמן פנוי.
- מבחינתו, עמדות ודעות הן השערות שיש לבחון, ולא אוצרות שיש לשמור.
- יודע להסתכל על הבעיה "מבחוץ" (על המסגרת שבה מתרחשת התופעה ועל הבעיה בהקשרים רלוונטיים אחרים) ו"מבפנים" (על הכוחות הפועלים בעולם הבעיה עצמו), ואף יודע לשלב בין שניהם.
- בעל מודעות טבעית להקשרים מתמטיים ולוגיים לניתוח הבעיה, גם אם לעיתים רחוקות עסק בחישובים מתמטיים מורכבים.
- בעל סקרנות טבעית ונכונות לבצע מהלכים אקטיביים כדי לברר נתונים (למשל, אינו מסתפק בנתונים שמופיעים באתר מסוים, אלא פונה לאתר אחר במייל, מחפש אתר עם תדירות עדכון, ומקבל עדכון טוב יותר).
- נותן תחזית מדויקת (67% למשל), ולא כללית (בין 20% ל-30%).
- להוט לדעת כיצד להשתפר. אם טעה עורך חשבונות נפש אישיים וקבוצתיים כדי להבין מדוע נכשל.



חזאי העל, לונדון 2015

חזאי-על

ביל פלאק גדל בעיירה חקלאית, היה תלמיד טוב, בעל תואר ראשון למדעים, לא הצליח לסיים את הדוקטורט במתמטיקה, הפך לצפר נלהב, כיום פנסינר בן 55. **דאג לורנץ** היה מתכנת ב-IBM, כיום הוא פנסינר. אין לו מומחיות ליחב"ל, אך הוא ניחן בסקרנות לאירועים אקטואליים. הוא הרבה להתעדכן ולעדכן את תחזיותיו, וזכה לציון 0.14 בסולם בראייר (מקום ראשון).



ביל פלאק

סנדי סילמן היה חוקר אטמוספירה ובעל תארים באמנויות, במתמטיקה ופיזיקה. חלה בטרשת נפוצה.

ליונל לוין הוא מורה למתמטיקה באוניברסיטת קורנל, נחשב לעילוי במתמטיקה. בקרב חזאי-העל הוא חריג בכישורי המתמטיקה שלו.

טים מינטו הגיע בשנה השלישית למקום הראשון (ציון 0.15). הוא מהנדס תוכנה מוונקובר המצטיין בהתעדכנות יומיומית.

דיויד דאפי מצטיין בעדכון, עובד סוציאלי מפיטסבורג, בן 36. התנדב לפרויקט לאחר שפוטר מעבודתו. לטענתו, הוא מצטיין במבחנים אמריקאיים.

מרי סימפסון התנדבה לפרויקט לאחר שכשלה, לדעתה, לחזות את המשבר הכלכלי ב-2007. היא בעלת דוקטורט בכלכלה, ניהלה עניינים רגולטורים בחברה גדולה, ובהמשך הייתה יועצת עסקית. לדבריה, רצתה לשרת את כושר הניבוי שלה.

אן קילקני מאלסקה עבדה כמנהלת חשבונות ולמדה ריקודים סלוניים. היא התפרסמה כשתקפה את שרה פיילין, מועמדת לסגן הנשיא ב-2009. על אף התוצאות המרשימות שלה היא לא הצליחה בקבוצת חזאי-העל.

על השאלה למה השתתפו, ענו כי זה כיף, כי זהו צורך קוגניטיבי (נטייה לעסוק בעבודת פרך וליהנות ממנה), ובשל הפתיחות לחוויות והסקרנות האינטלקטואלית.

- מודע לשבריריות הצלחתו, וכשנכשל מפיך לקחים וממשיך לחזות.
 - אינו מומחה, ולכן אינו משקיע אגו רב בתחזיות שלו.
- טטלוק מציע את הדיוקן שלהלן לגבי האישיות של חזאי־העל: זהירים, צנועים, בעלי פתיחות מחשבתית, בעלי ביקורת עצמית, "מרגישים נוח" עם מתמטיקה, אינם "נשואים" לשום רעיון, מעריכים מגוון דעות, מתעדכנים בתבונה, מודעים לחשיבות הבדיקה של תהליך החשיבה שלהם, מאמינים באפשרות להשתפר, ונחوشים להתמיד בתהליך עד תומו. מה שעושה אותם טובים כל כך הוא פחות מי הם, אלא יותר מה שהם עושים – עבודת מחקר מפרכת, חשיבה קפדנית וביקורת עצמית, איסוף נתונים והתעדכנות מתמדת.

סיכום

טטלוק טוען שאפילו ראשי קהילת המודיעין אינם חסינים מאשליות קוגניטיביות, ולכן כדאי להם לשקול לגייס אנשים דוגמת חזאי־העל כדי להימנע מהטיות בשיקול הדעת. מעבר לכך, הוא סבור שלא די בגיוסם, אלא נכון גם לגייס את השיטה בה הם נוקטים.

לפי "הפנטזיה של טטלוק", צרכני החיזוי יתחילו לבדוק את רמת הדיוק של התחזיות שיקבלו, בדיוק כפי שמצפים שגלולה תיבדק לפני שנעשה בה שימוש. לצד זאת, אנשי המודיעין יבינו שהציפיות הגבוהות מחייבות אותם לשפר את תחזיותיהם ולוודא שהן "מבוססות ראיות".

במבט מישראל, הניסוי של טטלוק מאתגר הן את האופן שבו אנו מייצרים מודיעין, והן את האופן שבו אנו קובעים את ההרכב האנושי של קהילת המחקר המודיעינית

הוא מסיים בביקורת צפויה על התפיסה של הומניסטים, רבים מהם אנשי קהילות המודיעין, הצפויים לצאת נגד הניסיון לכמת הערכות מודיעין, ולטעון ש"לא כל מה שחשוב אפשר לחשב", וכי "יש מדדים שאי אפשר למדוד". הוא מציין בתגובה כי סולם בראייר הוא מדד בהתווה, וכי נכון לנסות

לשפרו. יתכן שאפשר לגייס למשימה את המוחות הריאליים המבריקים המועסקים בקהילת המודיעין, למשל בתחום הסייבר ושבירת ההצפנה.

מבחינת המתרחש בתחום בישראל, הניסוי של טטלוק מאתגר הן את האופן שבו אנו מייצרים מודיעין, והן את האופן שבו אנו קובעים את ההרכב האנושי של קהילת המחקר המודיעינית. האם ראוי לשקול פתיחות לחלק מהרעיונות שמציג טטלוק? האם וכיצד ראוי לעשות שימוש בהערכה כמותית לגבי סוגיות אסטרטגיות? האם המענה לשאלות אלה הוא יצירת "בועה" של חזאי־על, או שנכון דווקא להטמיע חלק מהשיטות בין גורמי ההערכה ולהשתמש בחזאי־העל כ"מנטורים"? בנוסף, אפשר ללמוד מהשיטות שמציג טטלוק הן לגבי עבודה אישית והן באשר לעבודה צוותית. יש בהן דפוסים חיוניים לאיש מודיעין, שדומה כי אינם מתקיימים במערכת המודיעינית הלחוצה של ישראל.

חקר מגמות בעיניים מודיעיניות האם ניתן לחזות את העתיד בעולם משובש?

עדי יופה - טרנדולוגית⁶⁹, ודודי סימן-טוב

בראיון ל"ידיעות אחרות" (מרץ 2017) אמר האלוף (במיל'), עמוס גלעד, ראש האגף המדיני-בטחוני לשעבר במשרד הביטחון ולפני כן רח"ט מחקר באמ"ן, כי: "האביב הערבי לא נחזה אצלנו. במבט לאחור אני יכול לומר שחשתי זרמים ושמעתי דברים קשים, אבל לא הגעתי למסקנות, כפי שאף אחד מגופי ההערכה המודיעינית בעולם לא הצליח לחזות את הטלטלות, את משקלו של הרחוב, את סילוק המנהיגים. אלה עומקים שגופי המודיעין, לא רק אצלנו, לא יכולים לרדת אליהם. בכלל, יכולת החיזוי לגבי תהליכים פנימיים בעולם הערבי מאוד מוגבלת".⁷⁰

סביב השאלה, האם בכלל אפשר לחזות את העתיד, מתקיים דיון ער בשנים האחרונות. המנוסים שבאנשי המחקר והתחזיות עומדים בפני שוקת שבורה נוכח אירועים ותהליכים, שהתרחשו בעולם בשנים האחרונות, ולא נחזו. אנשי מודיעין, כלכלנים, סוקרים פוליטיים ואחרים, כולם מתמודדים עם מה שאפשר לכוונת "העולם המשובש". עולם ש"מופרע" במקביל על ידי תחומים שונים, ושהאירועים המתרחשים בו לא נחזו על ידי המודלים והשיטות המקובלות. על רקע זה מתעוררת השאלה, האם אנו חסרי אונים מול השתנות תזזיתית זו, או שאכן קיימת אפשרות לחזות, אך צריך לרענן את שיטות העבודה המקובלות בקהילת המודיעין. במילים אחרות, האם אנו מסוגלים להסתכל על

**הטרנדולוגיה אינה
עוסקת בחקר המגמות
הטכנולוגיות, הכלכליות
או הצבאיות בנפרד,
אלא בשילוב ביניהן
ובהשפעתן זו על זו**

העולם החדש כשאנו מרכיבים משקפיים "ישנים"?

מטרת מאמר זה היא לבחון, האם קיים ערך מוסף של מקצוע "חקר המגמות", שהתפתח בעולם האזרחי, והוא בבחינת מקצוע חדש ביחס למקצוע המודיעין, שצבר וותק רב במסדים הביטחוניים. האם מדובר ב"אותה גברת בשינוי אדרת", או האם מדובר בשיטת התבוננות חדשה הכוללת מתודולוגיות, עקרונות ונקודות מבט ייחודיים, שהשימוש בהם יכול להוות כלי חשיבה חדש עבור גורמי המודיעין.

הטרנדולוגיה: מחקר פתוח

כאמור, המודיעין אינו הגורם היחיד העוסק בתחזיות. לצידו קיימים גופים נוספים העוסקים בתחזיות כלכליות, עסקיות, ואפילו תחזיות על מגמות עיצוב ואופנה. במסגרת זו התפתח מקצוע הטרנדולוגיה (חקר מגמות), שעוסק בתחזיות צרכניות, קרי ביכולת להתבונן על האופן שבו אנשים

69 עדי יופה היא טרנדולוגית (חוקרת מגמות) המעניקה שרותי יעוץ למחברות גדולות בשוק העסקי. מרצה בביה"ס למינהל עסקים במרכז הבין-תחומי הרצליה.
70 ידיעות אחרונות, 3 מרץ 2017.

יצרכו ויתנהגו בשנים הקרובות. ההבדל הבסיסי בין השיטות הוא במטרה שלשמן הן מבצעות את התחזיות, אך הבדל מהותי נוסף ביניהן הוא הבדל מתודולוגי. בחלוקה גסה אפשר לומר, שמקצועות התחזית נעים על ציר מתודולוגי, שבצידו האחד מתודולוגיות כמותיות, המבוססות על איסוף נתונים שיש בהם כדי להעיד על מגמות או על שינויי מגמה, ובצידו האחר מתודולוגיות איכותניות, העוסקות במיומנויות של הבנה אנושית מעמיקה של תהליכים או של זיהוי דפוסי התנהגות אנושית ושל יצירת הקשרים בין תופעות.

בין הקצה הכמותני לקצה האיכותני נמצאות הן מתודולוגיית המודיעין והן המתודולוגיה הטרנדולוגית, העוסקת במגמות הקשורות לאנשים בעתיד הנראה לעין, להבדיל מעתידנות העוסקת בעתיד הרחוק. בשני התחומים יוצרים אנשי המקצוע חיבור בין נתונים כמותיים לתופעות איכותניות כדי להסביר מגמות ותהליכים צפויים. הטרנדולוג יביט בהם כדי להסביר את המציאות הצפויה מתוך רצון לסייע לעסקים להתאים את עצמם אליה ולהגדיל את רווחיהם. אנשי המודיעין יפתחו ידע לטובת גורמים מדינתיים אסטרטגיים ואופרטיביים, שתכליתו לקדם את האינטרסים של המדינה הן בהקשר המדיני והן בהקשר הביטחוני.

הטרנדולוגיה היא מתודולוגיה רב-תחומית ובין-תחומית. היא אינה עוסקת בחקר המגמות הטכנולוגיות, הכלכליות או הצבאיות בנפרד, אלא בשילוב ביניהן ובהשפעתן זו על זו. הנחת העבודה של הטרנדולוגיה היא, שמאחר שההשפעות שלובות זו בזו, עליה להציע נקודת מבט נוספת, משלימה לזו של המומחים בתחום מסוים. לפיכך, הדיאלוג בין הטרנדולוג, המציע מתודולוגיה "מרחיבה", לבין אנשי המודיעין העוסקים במתודולוגיות "סגורות", הוא דיאלוג משלים האמור לספק נקודות מבט נוספות, ולהוסיף לדיון תהליכים ומגמות שאינן רק צבאיות או מדיניות.

מגמת הפרסונליזציה והשלכותיה המודיעיניות

לפי מקצוע הטרנדולוגיה, מעל המגמות מתחומים שונים המשפיעות על ההתנהגות האנושית מתקיימות מנהגים מגמות, שהשפעתן באה לידי ביטוי בכל אחד מהתחומים השונים המרכיבים את המציאות. למשל, אפשר לטעון, שבשנים האחרונות מתקיימת מגמת "על של פרסונליזציה", שלפיה האדם מתרגל לצרוך תכנים או מוצרים באופן המותאם לו אישית. הפרסונליזציה, שמקורה, בראש ובראשונה, בחוויות מהעולם הטכנולוגי (מצד הרשתות החברתיות ואתרי קניות מקוונים) מחזקת את מגמת ה-"on demand", שלפיה אנו יכולים לצרוך את שחפצה נפשנו בכל עת, בין אם מדובר בתוכן, בקניות וכדו'. פן אחר של מגמה זו הוא האפשרות של הפרט להתבטא באופן עצמאי ברשתות החברתיות.⁷¹ השלכות מודיעיניות של מגמה זו הן, למשל, צריכה שונה ומותאמת אישית של צרכני המודיעין, כל אחד לפי העדפותיו ולפי צרכיו. על המודיעין להתחשב במגמה הזו בדרך לגיבוש התוצרים ובאופן הפצתם.

מולטי דיסציפלינריות ומגמות גלובאליות

הבדל חשוב נוסף בין עבודת המודיעין לחקר מגמות הוא שהטרנדולוג מאפיין מגמות חסרות

⁷¹ Wigand, R. T., Benjamin, R. I., & Birkland, J. L. (2008, August). "Web 2.0 and beyond: implications for electronic commerce". In *Proceedings of the 10th international conference on Electronic commerce* (p. 7). ACM



מגמת על - פרסונליזציה

גבולות גיאוגרפיים או קונספטואליים, לפיכך יכול הוא ליצור הקשרים בעלי משמעות בין תהליכים ותופעות חברתיות ותרבותיות גלובליות. הוא עושה זאת באמצעות איתור דפוסים (pattern recognition) חוצי גבולות, אזורים ותחומים. לעומת זאת, חלק ניכר מהארגונים המודיעיניים הביטחוניים בנייים לפי "יריב" (למשל, מדינה או ארגון), ולא לפי תופעה, ולכן מתקשים לזהות תופעות ומגמות גלובליות ובין-תחומיות החוצות ומחברות בין יריבים. לגורמי מודיעין הממוקדים בתופעות אסטרטגיות ביטחוניות באופיין, קשה במיוחד לזהות מגמות כלכליות, תרבותיות וחברתיות או לזהות מגמות המופיעות במדינות רחוקות מהזרקור המודיעיני, דוגמת מזרח אסיה ואפריקה. בנוסף, גורמי המחקר המודיעיני מעניקים, בדרך כלל, עדיפות לתחומים במדעי החברה, בהיסטוריה, ובמקרים אחרים בתחום הטכנולוגיה (תוך דגש על מחקר טכנולוגיה לטובת פיתוח אמצעי לחימה או מחקר לטובת פעולות איסופיות), ואילו הטרנדולוגיה מחברת בין מקצועות גם בין תחומי ידע נוספים ושונים, כמו סוציולוגיה, שיווק, פסיכולוגיה וטכנולוגיה.

נקודת מוצא זו קריטית בבואנו למפות עתידים אפשריים. לפי הגישה המודיעינית, כדי להציג עתיד אפשרי עלינו להתמקד בנתונים ובתופעות מסוימים מהתחום הרלוונטי. לעומת זאת, לפי הגישה הטרנדולוגית, עלינו לבחון נתונים ותופעות מתחומים שונים שאינם קשורים קשר ישיר לתחום הנבדק, אך עשויים להיות בעלי השפעות עליו, ולו באופן עקיף. כך למשל, אם נרצה לדעת מה יהיו המגמות שישפיעו על עסקיה של חברה מסוימת, נכניס לפי הגישה "המסורתית" של מודיעין עסקי, הנשענת על עקרונות המודיעין המדינתי, לתוך "המשפך" את המתחרים הישירים

של החברה, לעומת זאת, לפי השיטה הטרנדולוגית, נכניס לתוכו גם מגמות מתחומים אחרים, גם אם תחומים אלה רחוקים ממנה, אך יש בהם כדי להשפיע עליה.

האדם כיצור משתנה

מעבר לכך שהטרנדולוגיה מסייעת להתבונן במציאות המתפתחת באופן הוליסטי ומרחיב ככל האפשר, הטרנדולוג ישאף "למקם" את האדם נשוא מחקרו בתוך סדרה של מעגלים, של הקשרים ושל מוטיבציות כדי לנתח את השינויים בהתנהגותו בתוך מציאות מסוימת. הטרנדולוג ירחיב את ההתבוננות, וינסה ללמוד על התנהגויות חדשות ועל השפעתן על המציאות העתידית. לפיכך, כל עבודה בכל תחום, שיש בו כדי להשפיע על אנשים, תבחן בשלב הראשון את ההקשרים החברתיים, הכלכליים, הטכנולוגיים ועוד. רק לאחר מכן היא תבחן את המגמות הרלוונטיות לתחום המסוים הנחקר. בשלב השלישי ינסה הטרנדולוג לאפיין את המוטיבציות המניעות את קהל היעד הרלוונטי.

ניתוח ההשלכות של ההתנהגויות האנושיות החדשות הוא שאלה דרמטית ביותר מגמות בכל תחום. הוא מתבסס על שתי שאלות מרכזיות: הראשונה עוסקת באיתור ההתנהגויות החדשות, והשנייה עוסקת בניתוח ההתנהגות החדשה ובבניית צפי עתידי לגביה: האם היא תתפשט עד כדי כך שתשפיע על אנשים רבים בעתיד? נדון בסוגיות אלה אחת לאחת. מתודולוגית, איתור התנהגויות חדשות יכול להתאפשר הן באמצעות ניתוח ביג דאטא (באמצעות טכנולוגיות שונות) והן באמצעות מחקרים אתנוגרפיים כאלה ואחרים.

**הטרנדולוג ישאף
"למקם" את האדם
נשוא מחקרו בתוך
סדרה של מעגלים,
של הקשרים ושל מו-
טיבציות כדי לנתח את
השינויים בהתנהגותו
בתוך מציאות מסוימת**

בשלב זה על כל התנהגות, הנחשבת "לא נורמלית" בתוך ההתנהגויות המוכרות, ללכוד את תשומת ליבנו. נוכל לאתר אותה באמצעות שינויי מגמה בהרגלים באופן כמותי (למשל: "ירידה ב" או "עלייה ב"). אם אנו מעוניינים לאתר התנהגויות חדשות בתחום של צריכת מוצרים, נוכל לראיין את קהל היעד הרלוונטי ולשאל אותו אודות שינוי התנהגויות בפועל. יכולתו של טרנדולוג לאתר את ההתנהגויות ולייצר רלוונטיות לנושא הנבדק היא אחת המיומנויות החשובות של ניתוח המציאות והשפעתה על העתיד.⁷² אולם איתור ההתנהגות החדשה אינו מספק. יש להוסיף לו ניתוח של פוטנציאל ההתפשטות. כך נניח, שבעולם האזרחי איתרנו התנהגות חדשה של צמצום שתיית מוצרי חלב בקרב צרכנים. מה נוכל לומר על שינוי זה ועל השפעתו העתידית על הרגלי הצריכה העתידיים? מה השפעתם של אלו על חברות הפועלות בכל שרשרת הערך של תעשיית מוצרי החלב?

Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). "New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.

מגמות על מרכזיות המזוהות כיום התפרקות ההיררכיות

מגמה זו משפיעה על מגוון רחב של תחומים ומתאפשרת, בין היתר, בשל אימוץ הרגלים דיגיטליים, כאשר ההיררכיות ייחשבו מבנים של ארגונים (או מדינות) הפועלים במבנים ובמודלים "מסורתיים" (טרם מהפכת האינטרנט). מגמה זו מתארת את היחלשותם של מבנים אלה ואת התחזקותן של היררכיות מסוג חדש. למשל, פלטפורמות כלכלת השיתוף (כגון AirBNB), המאופיינות בכך שהן מספקות פלטפורמה לשיתוף נכסים בין אנשים, ולא אווזות בנכסים עצמם כמו במודל המסורתי. יתרה מכך, בשנים האחרונות, יש לאנשים היכולת לבחור במדויק את המוצרים שהם מעוניינים לצרוך, מבלי להשתמש בשירותי ההיררכיות הוותיקות. כך למשל, השתנו לחלוטין הרגלי צריכת התוכן: אפשר לעקוב אחר כל אדם המספק תוכן ברשתות החברתיות, מבלי שהוא ישתייך לאמצעי תקשורת מסורתי. אין עוד משמעות לשעות שידור התוכנית באמצעים המסורתיים.

מוטיבציות עיקריות לאימוץ הטרנד: התועלת המשמעותית של מגמה זו היא הוזלת מחירים, עד כדי צריכה חנימית לגמרי, או באמצעות אתרי קנייה מקוונים המותאמים אישית לצרכן ושזמינותם גבוהה יותר.

המשמעות המודיעינית: יכולה להיות איסופית או בתחום התודעה והלוחמה הפסיכולוגית, אולם יש לכך גם השלכות משמעותיות על המבנה ועל המרקם החברתי אותו אנו חוקרים.

מינימליות: צרכנות מינימלית

העיקרון המוביל את מגמת "המינימליות" הוא היכולת לבצע צריכה מדויקת בכל עת. דיוק זה מתאפשר בעקבות הטכנולוגיה וכחלק מההשלכות של מגמת העל של התפרקות ההיררכיות. התפיסה, שעל פיה דברים מתפרקים לחלקים ולמוצרים מדויקים, ושהאדם מעדיף את החלק ולא את מי שעומד מאחוריו, היא תפיסה חדשה המשנה הרגלים והתנהגויות אנושיות. האפליקציה של Waze מאפשרת למשתמש לקבל את המידע הרלוונטי למקום הימצאו ולמסלול הנסיעה שלו בלבד, במקום להקשיב לדיווחי התנועה הכלליים, מרביתם אינם רלוונטיים עבורו, ואף אינם מעודכנים.

השלכות על המודיעין: מתעוררת אפשרות לביקוש למענים מותאמים לשאלות מודיעיניות מוגדרות היטב כתחליף לניסיון להשיג את כל המידע על תחום מודיעין כללי.

העתיד הוא הזמני: או הזמניות

השפע שאותו מאפשרת הטכנולוגיה, והסטנדרט החדש שמביאה איתה מגמת המינימליות, גורמים להתגברותה של תופעה חדשה, תופעת הזמניות. הדורות הקודמים שאפו לקביעות ולוודאות בכל תחומי חייהם. חוזה בלתי כתוב בין האנשים לבין ההיררכיות הישנות קבע, כי תמורת הנאמנות (לארגונים, למשל), האדם יזכה לקביעות ולפנסיה עד יום מותו. נוכח התפרקות ההיררכיות, הקביעות מפנה את הזירה לתרבות של שינויים הולכים ותכופים: נתוני ההגירה הם הגבוהים בעולם,⁷³ החלפת מקומות העבודה נעשית באופן תדיר מאוד בכל שנה עד שלוש במוצע,

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2016/01/244-million-international-migrants-living-abroad-73-worldwide-new-un-statistics-reveal/>

לידי דור ה-Y מחליפים מערכות יחסים בקצב העולה בהתמדה,⁷⁴ ומספר שוכרי הדירות עולה על הקונים.⁷⁵ תפיסת העולם הכללית היא שהכל בר שינוי, ואם יש חוסר ודאות, עדיף לחיות את הרגע. כחלק מרוח הזמן, התפתחו פלטפורמות דיגיטליות כמו "סנאפ", המאפשרות העלאת סטטוסים הבאים ונעלמים אחרי 24 שעות.

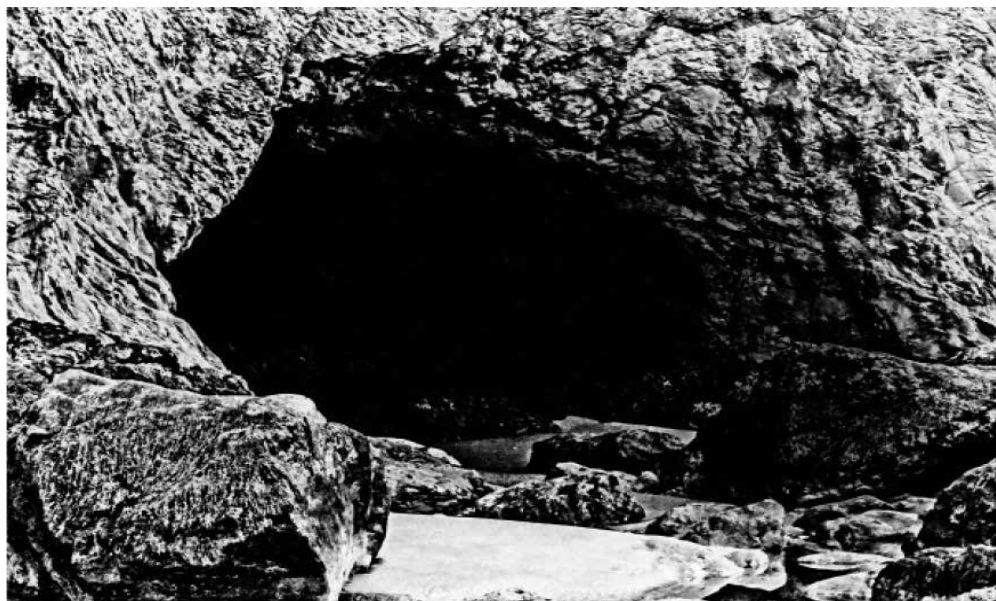
מוטיבציות עיקריות לאימוץ הטרנד: חיפוש סיפוקים מיידים ורצון שלא להתאכזב כאשר הסדר הישן קורס.

השלכות על המודיעין: למגמת הזמניות השלכות מודיעיניות רבות, הבאות לידי ביטוי בסוגיית ההגירה כגורם המשפיע ברמה המדינית, החברתית והדמוגרפית. מגמת הזמניות באה לידי ביטוי גם בתזזיתיות במקומות העבודה של אנשי המודיעין, ירידה ביכולות הריכוז וההעמקה הן של החוקרים והן של הצרכנים. משמעות נוספת באה לידי ביטוי בהכשרה המודיעינית השמה דגש על מתודולוגיה ועל שיטות לפיתוח ידע ופחות על מומחיות והעמקה נושאת.

טרנד המערות: להחזיר את השליטה

כמה מהטכנולוגיות הגדולות, ביניהן ה-IOT (האינטרנט של הדברים), היציאה של האינטרנט מהמכשיר הפיזי שאנחנו אווזים ביד לכל מקום כמעט, טכנולוגיות של בינה מלאכותית בכל תחום ושימושים של VR (מציאות מדומה), יהפכו אותנו עם השנים, לסוג של "טייס אוטומטי" אנושי. למצב, שבו אלגוריתמים ינהלו את חיינו וחברות ענק יודעות עלינו כמעט הכול, יש השלכות

G. Harris "4 Truths You Need to Know About Millennial Job Hopping", Entrepreneur, September 16th, 2016. URL : 74
<https://www.entrepreneur.com/article/281663>
Kristin Davis, "The Millennial Generation has Killed Relationships", IRIS, August 4th, 2016. 75



חזרה למערה?

טרנדולוגיות מפתיעות. מערכת היחסים שלנו עם הטכנולוגיה, העובדת בשבילנו תמורת חיסכון בזמן ובמאמץ (ולעיתים גם בכסף), היא אומנם מערכת יחסים מתגמלת, אך עלולה ליצור פחדים מסוג חדש, ולחדד את הצורך להרגיש בטוח בעולם טכנולוגי ומנוכר באופן קיצוני. מחקרים מראים כי אנשים חוששים לפרטיותם ולמידע שנחשף עליהם, ויש להניח כי חשש זה יגבר בשנים הקרובות.

תהליך כזה, המצטרף להשפעות של תהליכי הגלובליזציה, יצר טרנד נגדי הנובע מהצורך להשיב את הביטחון ואת הוודאות, או במילים אחרות, לקבוע את הגבולות מחדש, לחזור לדברים המוכרים, ולמעשה, להשיב לידינו את השליטה על חיינו. אפשר לשייך למגמה זו תהליכים דוגמת ה"ברקזיט" באנגליה. המשמעות של הטרנד יכולה להיות ניתוק אקטיבי ומודע של החיבוריות כדי להחזיר את השליטה, ולא לאפשר לחברות הטכנולוגיה לאסוף עלינו מידע בכל עת.

השלכות על המודיעין: "החזרה למערה" יכולה להיות בעלת משמעויות איסופיות, משום שטכנולוגיות שחשבו שכבר נעלמו מהעולם, יחזרו ויחייבו מענה. אולם למגמת זו יכולות להיות גם השלכות רחבות יותר, במיוחד אם תהפוך למרכזית יותר בתרבות האנושית.

סיכום ומשמעויות אפשריות

בינואר השנה פורסם דוח, של המועצה למודיעין לאומי של ארצות הברית תחת הכותרת "מגמות גלובליות הפרדוקס של הקידמה". הדוח, המספק תחזית עתיד גלובלית לשנים הקרובות, מעניין מכמה סיבות: ראשית, כותביו מציינים כי במסגרת תהליך הכתיבה הם נעזרו בדעתם של 2500 איש מ-35 מדינות העוסקים בתחומים שונים, כדי לקבל סקירה רחבה ומקיפה הכוללת תרחישים שונים המותאמים לעולם הנוכחי על כל אתגריו. הפניית הזרקור לדוח זה משמעותית מעבר להתייחסות למגמות שעליהן הוא מצביע (ראו בנספח למאמר זה), משום שיש בו כדי להעיד על שיטת עבודה שונה מזו הנהוגה בקהילות המודיעין. היעזרות במומחים ממדינות שונות ומתחומים שונים יכולה לעודד תהליכי חשיבה שעליהם מצביע המאמר. תהליכים אלה משלבים חשיבה ביטחונית לצד זו האזרחית לשם ניתוח תופעות תרבותיות גלובליות.

למידה הדדית בין תפיסת "חקר המגמות" לבין מקצוע המודיעין יכולה לספק ערך מוסף משמעותי לגופי ההערכה המודיעיניים, משום שהיא עשויה לאפשר לזהות מגמות אנושיות שאינן כולאות במסגרת ארצות או גופי היעד. היא יכולה לעודד את החשיבה בדבר משמעות אפשרית של מגמות אלו, הן מבחינה מחקרית, הן מבחינה איסופית וטכנולוגית והן מבחינת כוח האדם המודיעיני. ערך מוסף היכול לצמוח מהיתוך בין חקר מגמות למודיעין הוא זיהוי של מגמות העל שעליהן מצביעה הטרנדולוגיה, ושל מגמות חשיבה מודיעינית על השלכותיהן. אולם נדמה שמדובר רק בשינוי מסדר ראשון. שינוי מסדר שני יכול להתרחש רק כאשר חוקרי המודיעין ישנו את נקודת מבטם, ויאתרו מגמות כאלה כחלק מעבודת המודיעין.

המועצה למודיעין לאומי בארה"ב - שימוש במתודולוגיה "פתוחה"

המועצה למודיעין לאומי בארה"ב פרסמה בראשית 2017 דוח העוסק בניתוח טרנדים גלובליים עתידיים. הדוח נכתב תוך שימוש במתודולוגיה "פתוחה", המבוססת על יותר מ-2000 ראיונות עם בעלי תפקידים שונים ברחבי העולם. במסגרת הדוח נלקחו בחשבון תהליכים ומגמות, שאינם קשורים קשר ישיר לעבודה המודיעינית המסורתית. חלקים ממנו התייחסו למציאות המשתנה כפי שהיא משפיעה על חיי האנשים במדינות שונות בעולם, הן במגמות טכנולוגיות, כלכליות, חברתיות והן במגמות גיאופוליטיות. התהליכים שנלקחו בחשבון סקרו את ההשפעות של מגמות אלה על מעמדן ועל תפקידן של המדינות, של האנשים עצמם ושל קבוצות וקהילות בעתיד. בין היתר, נסקרו תהליכים כלכליים, כמו האטה בצמיחה הגלובלית והגידול בתהליכי האי-שוויון, התפתחויות טכנולוגיות כמו סייבר, בינה מלאכותית והדפסות תלת-ממד ותהליכים, כמו שינויים בהסכמי סחר בין מדינות, התחזקות הלאומנות ואחרים.

המסמך מציע שלושה תרחישים אפשריים לעתיד הקרוב, ומציין שהם תלויים בהחלטות שיתקבלו על ידי פרטים, על ידי קבוצות ועל ידי ממשלות בהקשר ליחסים שלהם ולציפיות שלהם זה מזה. הוא מציין זאת מתוך הבנה שהפרטים במציאות של היום מועצמים, והכלכלות משתנות במהירות רבה יותר. תרחישים אלו באים לבחון תגובות שונות לטרנדים ולמגמות שיתפתחו בעתיד הקרוב ברמה הלאומית ('איים'), האזורית ('מרחבים') וברמה התת-מדינתית והבינלאומית ('קהילות').

הרמה הלאומית - "איים"

תרחיש זה מדגיש את האתגר של הממשלות לתת מענה לצורכי החברה הן במישור הכלכלי והן במונחי ביטחון כשהגלובליזציה מתחזקת, הטכנולוגיות פוגעות בשליטה של המדינות בעבודה ובסחר, ולנוכח חוסר היציבות הפוליטי ההולך וגדל. תרחיש זה מדגיש את משקל ההחלטות שיתקבלו על ידי הממשלות, אשר יעודדו חברות מסוימות לפנות פנימה ולהפנות עורף לתהליכי הגלובליזציה ולשיתופי הפעולה הבינלאומיים, בעוד שחברות אחרות ינסו למנף את התהליכים לטובת שיפור הצמיחה הכלכלית הצפויה להאט.

הרמה האזורית - "מרחבים"

תרחיש זה עוסק במתח העתידי שיווצר בין כוחות מתחרים המבקשים להשפיע ולשנות את המציאות ובמקביל לייצר יציבות בבית. התרחיש בוחן כיצד מגמות, כגון עליית הלאומנות, שינוי צורת הלחימה וגידול בטכנולוגיה, מגבירות את הסיכויים לקונפליקטים פנים-מדינתיים. תרחיש זה גם בוחן כיצד תפיסות מדיניות שונות יוכלו להשפיע על היציבות ועל השלום במדינה. לדוגמה, כיצד השימוש בנשק גרעיני מוביל לשינוי תפיסה ולחתירה גלובלית למניעת תפוצה ושימוש של נשק גרעיני בעתיד.

הרמה התת־מדינתית והבינלאומית - "קהילות"

תרחיש זה בוחן סוגיות הקשורות לעתיד המשילות. במסגרת הסתכלות זו ממשלות יצטרכו לגבש מדיניות ותהליכים שיעודדו שיתוף פעולה בין הציבור לבין הפרט הן בהנהגת ערים, הן בארגונים שאינם ממשלתיים והן בחברה האזרחית. התאגידים הגדולים וקרנות הצדקה בפרט, יהיו אלו שישלימו את עבודות הממשלה מול החברה. דבר זה יעלה את עמידות הממשל, ויאפשר למדינות לעסוק בעיקר בביטחון לאומי וברכיבים של "עוצמה רכה". תהליכים אלו גם יעלו את קרנן של הדמוקרטיה הליברליות המבוזרות המקדמות שיתופי פעולה עם הציבור. השאלה העולה היא האם תהליכים אלו שבהם בסופו של דבר החברה תיקח חלק בקבלת ההחלטות, לא יובילו לסמכותיות מוגברת ולכישלון מדינות. איום הטרור יתרחב בעשורים הקרובים, כאשר תגדל חשיבותן של קבוצות קטנות ושל יחידים שיעשו שימוש בטכנולוגיות חדשות, ברעיונות ובקשרים כדי לייצר יתרון. קשה יהיה לשתף פעולה גלובלית, שחקני וטו יאימו לחסום שיתופי פעולה כאשר תהודות המידע בקהילות ובפורומים יכתיבו מציאויות.

פרדוקס הקידמה

הדוח קובע כי העולם שרוי בפרדוקס, פרדוקס הקידמה, המוביל אומנם לשיפור ברמת החיים של מיליארדי אנשים בעולם, אך מגביר את חוסר הציבות הפנימית של המדינות, ומביא לעלייה בעימותים פנים־מדינתיים ואזוריים. המגמות שעליהן מצביע הדוח, יכולות להיחשב כאיומים על יציבות המדינות, אך בכוחן ליצור הזדמנויות לטווח הארוך. גורמי הכוח בעתיד יהיו הארגונים היציבים אך בעלי הגמישות המספקת להסתגל לשינויי המציאות. שחקנים אלו ייצרו רשתות וינצלו מידע כדי להתחרות או כדי לשתף פעולה. בנוסף, החברות והקהילות היציבות יהיו אלו שיידעו לנצל את מירב הפוטנציאל הגלום בכל אחד ואחד מן הפרטים החיים באותה קהילה כיתרון למינוף ולקידום.

להרחבה מומלץ לעיין בדוח עצמו:

Global Trends – Paradox Of Progress. National Intelligence Council. January 2017.

<https://www.dni.gov/files/images/globalTrends/documents/GT-Full-Report.pdf>



ארבעת השבילים ב"פרדס" המודיעין האסטרטגי

ד"ר דורון מצא, בכיר לשעבר בשב"כ

הקדמה

מסמך זה הוא פרי ניסיון מצטבר של שנים רבות בעשייה המודיעינית במסגרת ארגוני המודיעין בישראל, ובהתבוננות בהם מנקודת מבט ביקורתית. נקודת מבט זו חותרת להבין מה נמצא מתחת לקליפה החיצונית של מה שאנו מגדירים כמצויאות העוטפת אותנו ביומיום, ולכן מטשטשת היא לעיתים את המבנים החבויים מתחתיה ואת המנגנונים העושים אותה כזו.

במשך יותר מעשרים שנה כיהנתי בתפקידים מגוונים במערך המודיעין האסטרטגי. דרכי החלה בחטיבת המחקר של אמ"ן כקצין מחקר וכראש מדור בתחום הפלסטיני, ומשם ליחידת המחקר ולעיצוב המדיניות של שירות הביטחון הכללי שבה עסקתי במחקר מודיעיני אסטרטגי במסגרת גוף בעל מאפייני עשייה טקטיים, וכיהנתי כמנהלן של מחלקות מחקר אחדות. האחרונה שבהן הייתה היחידה שעסקה בפיתוח כלי חשיבה ובהכשרת מנהלים וכן בפיתוח ידע חלופי לידע שפותח במחלקות המחקר הייעודיות.

לאורך שנות עיסוקי התהלכתי, כמאמר המדרשי, בין חכמים. מבין כל חכמי הדיסציפלינה אתוודה כי רק אחד השפיע עמוקות על דרכי המקצועית ועל אופן חשיבתי. הפרדוקס הוא שדמות זו מעולם לא עסקה במחקר מודיעיני, אלא בתחום המודיעין המסכל. עם זאת, אדם זה היה הראשון שאילץ אותי אחרי שנים רבות של עשייה לצאת מגבולות עצמי ולהתבונן מבחוץ על מאפייני עשייתי. ממנו למדתי עד כמה יכולים אנחנו להיות חסרי מודעות עצמית, נאמנים למלאכתנו, אבל בה בעת נטולי רצון להתחקות אחר ההיגיון המכתיב את עשייתנו, ולהכיר גם את מגבלותיה.

הדברים אמורים בייחוד בארגונים ביטחוניים ובמוסדות בירוקרטים אחרים שהעשייה בהם הופכת לעיתים למעיבה על יכולת ההתבוננות והמחשבה. אצל חלק מאותם ממסדים העיסוק בעצמי עלול להיחשב כפירה, בעיקר משום שהוא טובל בניחוח סמוי או גלוי של ביקורת על המערכת ובחוסר לויאליות. מצד אחד, הידע שצברתי לאורך השנים, אפשר לי להיות חלק מהמערכת ורכיב אחד מיני רבים המסייע בתפעולה הכלול, ומצד שני, הקנה לי את היכולת גם לצאת מגבולותיה, להתבונן בה באופן ביקורתי, ולעיתים אף לבקש את תיקונה באופן המטיל ספק בתפקודה ובעשייתם הכנה של עמיתיי.

במה עוסק המאמר?

גניינו של המאמר במודיעין האסטרטגי, מודיעין המבקש להתחקות אחר פשרם של תהליכים מדיניים, חברתיים ופוליטיים. בעיקר מבקש הוא להתחקות אחר אופן ההתנהלות של ישויות, החל במנהיגים וכלה במדינות, ולספק לקברניט הערכת מצב מודיעינית על הסביבה האזורית

שמולה ושבמסגרתה הוא פועל. זהו מודיעין אסטרטגי, שהעוסקים בו מונעים מההנחה שיחסי כוח מגדירים התנהלותן של ישויות מדיניות ואחרות. מכאן גם נגזרת הזיקה שבין איש המודיעין המופקד על פיתוח הידע אודות הסביבה החיצונית למדינה, לבין הדרג המדיני-פוליטי המנווט את העשייה, מגדיר את תכליותיה ואת גבולותיה, ומתווה בסיוע המנגנונים העומדים לרשותו, את הפרקטיקות השונות. כל זאת כדי להביא לידי ביטוי הולם את האינטרסים האסטרטגיים של המדינה.

בשנים האחרונות שינה המודיעין האסטרטגי הישראלי את דמותו, עד כי כמעט התפרק מהמקורות שהגדירו אותו בשלב צמיחתה של מערכת המודיעין החל משנות החמישים ואילך. יש בכך תהליך טבעי, לכאורה, של השתנות המושפע ממקורות שונים, אך תוצאת התהליך הייתה החלשת מעמדו. המאמר מבקש לעמוד על התהליך השינוי, לשרטט את הגלגולים הרעיוניים שעבר המודיעין האסטרטגי, ולהצביע על חלופה אפשרית לפעולתו נוסתה עד תומה.

המאמר מבקש לעמוד על תהליך השינוי שעבר ועובר על המודיעין האסטרטגי הישראלי, לשרטט את הגלגולים הרעיוניים שעבד, ולהצביע על חלופה אפשרית לפעולתו שטרם נוסתה עד תומה

לשם הבניית מסגרת לדיון אתיחסי לסוגיות הללו בעזרת מסע בין ארבעת "שבילי הפרדס" של המודיעין האסטרטגי. כל אחד מהם מגדיר תפיסה שונה, ומאחוריו עומדות מתודולוגיה שונה של פיתוח ידע והנחות יסוד אחרות, כמו מערכת ייחודית של יחסים בין הדרג המודיעיני המקצועי ובין הדרג המדיני.

מסגרת מארגנת לדיון - סיפור המרגלים

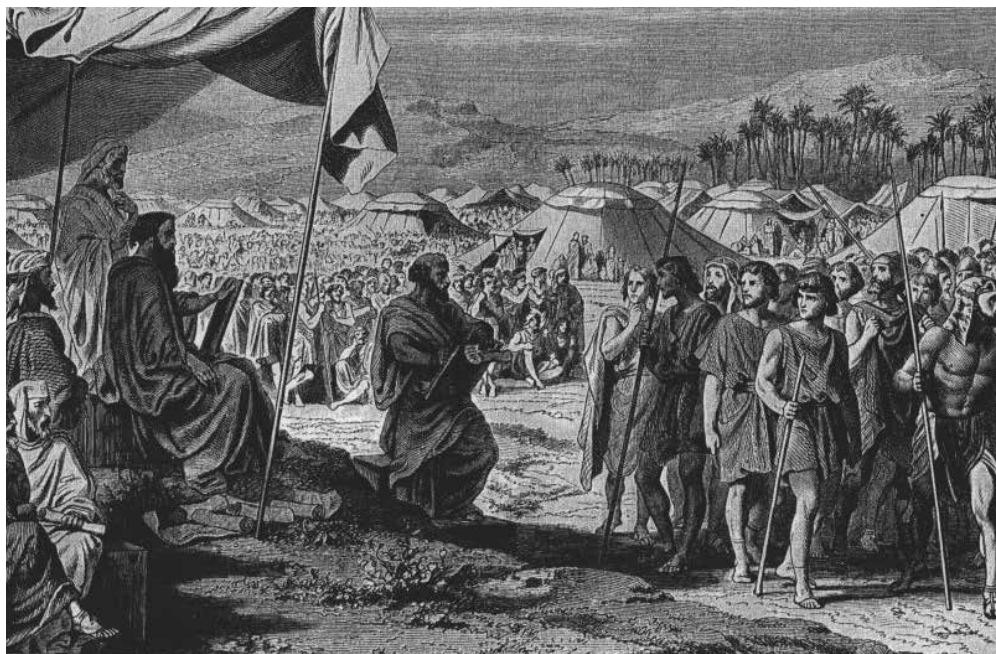
סיפור המרגלים שנשלחו על ידי משה לתור את הארץ, הוא אולי סיפור המודיעין הקדום ביותר. על פי המסופר בספר במדבר פרשת שלח לך, שנים-עשר המרגלים נשלחו על ידי משה לבקשת העם כדי לתור את כנען, הארץ המובטחת, בטרם ייכנס אליה עם ישראל במהלך אזרחי וצבאי מורכב הכרוך בהתמודדות עם עמי הארץ היושבים בה. המרגלים, המייצגים את שנים-עשר השבטים, נשלחו למשימה מוגדרת ('צי"ח' בשפה המודיעינית):

וְרֵאִיתֶם אֶת-הָאָרֶץ, מֵה-הוּא; וְאֵת-הָעָם הַיֹּשֵׁב עָלֶיהָ - הַחֹזֵק הוּא הַרְפָּה, הַמְעַט הוּא אִם-רַב וְמָה הָאָרֶץ, אֲשֶׁר-הוּא יֹשֵׁב בָּהּ - הַטּוֹבָה הוּא, אִם-רָעָה וְמָה הָעָרִים, אֲשֶׁר-הוּא יֹשֵׁב בָּהֶנָּה - הַבְּמוֹחֲנִים, אִם בְּמִבְצָרִים וְמָה הָאָרֶץ הַשְּׂמֵנָה הוּא אִם-רְזָה, הַיֵּשׁ-בָּהּ עֵץ אִם-אֵין וְהַתְּחַזְּקוֹתֶם, וְלִקְחֶתֶם מִפְּרֵי הָאָרֶץ; וְהִימִים - יְמֵי, בַּכּוֹרֵי עֲנָבִים.

שליחות המרגלים נמשכה ארבעים ימים. בפרק זמן זה הם תרו את הארץ ממדבר צין בדרום ועד חמת בצפון. המרגלים מלקטים במהלך מסעם מידע. הם שבים עם אשכול ענבים שנחתו בנחל אשכול. המרגלים מתארים בשובם את טובה של הארץ:

"וַיֹּאמְרוּ: בָּאֵנוּ אֶל-הָאָרֶץ אֲשֶׁר שְׁלַחְתָּנִי; וְגַם זָבַת חֶלֶב וְדָבֵשׁ, הוּא - וְזֶה-פְּרִיָּהּ."⁷⁶

76 במדבר, פרק י"ג, פסוק כ"ז.



מפקד בני ישראל - תחריט עץ מאת הנרי פליקס עמנואל פיליפוטו

עם זאת, עשרה מהם צופים כישלון בכיבושה:
"אָפֶס כִּי-עַז הָעַם הַיֹּשֵׁב בְּאֶרֶץ; וְהָעָרִים בְּצִרּוֹת גְּדֹלֶת מְאֹד [...] עֲמֹלֵק יוֹשֵׁב בְּאֶרֶץ הַנֶּגֶב;
וְהַחֲתִי וְהַיְבוּסִי וְהָאֲמֹרִי יוֹשֵׁב בְּהָר, וְהַכְּנַעֲנִי יוֹשֵׁב עַל-הַיָּם וְעַל יַד הַיַּרְדֵּן."
ולמעשה, מוציאים הם את דיבת הארץ באמירה שחלחלה שנים רבות אחר כך לתוך השיח
הישראלי: "אֶרֶץ אֲכָלֶת יוֹשְׁבֶיהָ." אחד המרגלים, כלב בן יפונה, חולק על דעתם, וטוען כי בכוחו
של העם לרשת את הארץ: "וַיְהִי בְּלִבָּב אֶת הָעָם אֶל מֹשֶׁה וַיֹּאמְרוּ עֲלֵה נַעֲלֵה וַיְרַשְׁנוּ אֹתָהּ כִּי יָכוֹל
נוֹכַח לָהּ."⁷⁷

אולם העם משתכנע מדברי שאר המרגלים:
"וְתִשָּׂא כָל הָעֵדָה וַיִּתְּנוּ אֶת קוֹלָם וַיִּבְכּוּ הָעָם בְּלִילָה הַהוּא: וַיִּלְנוּ עַל מֹשֶׁה וְעַל אֶהְרֹן כָּל בְּנֵי
יִשְׂרָאֵל וַיֹּאמְרוּ אֲלֵיהֶם כָּל הָעֵדָה לוֹ מִתְּנוּ בְּאֶרֶץ מִצְרַיִם אוֹ בַּמִּדְבָּר הַזֶּה לוֹ מִתְּנוּ: וְלָמָּה ה' מְבִיא
אֹתָנוּ אֶל הָאֶרֶץ הַזֹּאת לְנַפֵּל בְּחָרֶב נַשִּׁינוּ וְטַפְּנוּ יֵהִיו לְבוֹ הַלּוֹא טוֹב לָנוּ שׁוּב מִצְרָיִמָּה: וַיֹּאמְרוּ
אִישׁ אֶל אָחִיו נַתְּנָה רֹאשׁ וְנָשׁוּבָה מִצְרָיִמָּה."⁷⁸
כלב ויהושע בן-נון, אשר לימים יוביל כיוורשו של משה את פרויקט כיבוש הארץ וההתנחלות
בה, קורעים בגדיהם ושבים על עמדתם:
"טוֹבָה הָאֶרֶץ מְאֹד מְאֹד: אִם חָפֵץ בָּנוּ ה' הִבִּיא אֹתָנוּ אֶל הָאֶרֶץ הַזֹּאת וְנִתְּנָה לָנוּ אֶרֶץ אֲשֶׁר

77 במדבר, פרק י"ג, פסוק ל
78 במדבר, פרק י"ד, פסוקים א-ד

הוא זָבַת חֶלֶב וּדְבַשׁ: אֵדָב-בַּה' אֶל תִּמְרֹדוֹ וְאַתֶּם אֶל תִּירְאוּ אֶת עַם הָאָרֶץ כִּי לַחֲמֹנּוּ הֵם סָר צֶלֶם מִעֲלֵיהֶם וְ-ה' אֶתְנֶנּוּ אֶל תִּירָאִם.⁷⁹

גם נימוקים אלה אינם משכנעים את העם, שאף מתכוון "לָרְגוּם אֶתֶם בְּאַבְנִים". הסייפא של סיפור המרגלים הוא הדיאלוג המתנהל בין אלוהים ובין משה, על העונש הצפוי לא רק לשנים-עשר המרגלים, אלא לעם כולו שכשל במבחן האמונה. לאחר תחינתו של משה, שטען כי הריגת עם ישראל במדבר תגרום לחילול שם אלוהים בעיני הגויים, מומתק העונש. נקבע שבני ישראל ישוהו במדבר סיני ארבעים שנה, כנגד ארבעים ימים שהיו המרגלים בארץ, עד שהדור הסורר ילך לעולמו, ותחתיו יקום דור חדש שיקבל עליו את צו האמונה האלוהי בלי לפקפק. עשרת המרגלים הספקנים מוצאים את מותם במגפה, כלב בן יפונה ויהושע בן-נון קונים בזכות עמדתם החריגה את חייהם, ולמעשה, את מעמד הבכורה שלו יזכו כעבור ארבעים שנה. סיפור המרגלים מהווה מסגרת מרתקת לדין במודיעין האסטרטגי. הוא בבחינת "מעשה מודיעיני" לכל דבר, שכן על המרגלים, שבהם אפשר לראות אנשי מודיעין, לאסוף אינפורמציה, להביא הוכחות (אשכול ענבים) ולתת הערכה ופרשנות אסטרטגית אודות היריב (עמי כנען). לפנינו דיאלוג בין רמה (מדינית) ממונה של מקבלי ההחלטות (אלוהים ומשה) לבין רמה מקצועית (מודיעינית) של האוספים והפרשנים האסטרטגים (שנים-עשר המרגלים). בדיאלוג הזה נארג דיון משמעותי נוסף המתייחס לא רק לתפקידו של ה"יודע", אלא גם למשמעותה של ה"ידיעה" ושל ה"מידע". דיון זה מתייחס גם לשאלה, עד כמה הם ביטוי של אמת גדולה או אולי שיקוף של הבנה חלקית של מציאות המוכתבת לא רק משיקולים אופרטיביים, אלא גם ממניעים אחרים של הדרג הממונה. הסיפור גם מחדד את האפשרות של מתן פרשנות מחקרית-מודיעינית שונה לאותו מסד נתונים (פלורליזם), שאותו מעלים

סיפור המרגלים מהווה מסגרת מרתקת לדין במודיעין האסטרטגי. לפנינו דיאלוג בין רמה (מדינית) ממונה של מקבלי ההחלטות (אלוהים ומשה) לבין רמה מקצועית (מודיעינית) של האוספים והפרשנים האסטרטגים (שנים-עשר המרגלים)

אנו על נס מאז מלחמת יום הכיפורים.

אפשר לקרוא את הסיפור בפרשנויות שונות המייצגות את ארבעת השבילים, שאציג בעניין מהותו של המודיעין האסטרטגי. שלוש מן הפרשנויות הן בבחינת ציוני דרך בהתפתחות הממסד המודיעיני האסטרטגי הישראלי מאז שנות החמישים, ואילו הפרשנות הרביעית תשקף הצעה לגבי דרך נוספת שבאמצעותה אפשר, לדעתי, להגדיר את המודיעין האסטרטגי. ארבע הפרשנויות מייצגות עולמות תפיסתיים שונים. בין התפיסות מתקיימת מערכת של מתחים מובנים, עד כי נדמה לעיתים שגישה אחת אינה יכולה לדור בכפיפה אחת עם הגישה האחרת. אבל כפי שסיפור המרגלים מכיל בו זמנית את ארבע הגישות הללו, כך אפשר לחשוב על המודיעין האסטרטגי כמיזם

79 במדבר, פרק י"ד, פסוקים ז-ט

שבו ארבע הגישות יכולות להתקיים זו לצד זו כמערכת כלים שלובים המייצרת ביניהן, בסופו של דבר, הרמוניה תפעולית ומערכת של איזונים ובלמים המושפעת מהקשרם מוגדרים.

שביל ראשון - המודיעין האסטרטגי הנובאי

סיפור המרגלים נפתח במשימה שמקבלים המרגלים בטרם הכניסה לכנען: "לתור את הארץ...]. וראיתם את הארץ מה היא ואת העם היושב עלי החזק הוא הרפה המעט הוא אם רב ומה הארץ אשר הוא יושב בה הטובה היא אם רעה ומה הערים אשר הוא יושב הבמחנים אם במבצרים ומה הארץ, השמנה היא אם רזה היש בה עץ אם אין [...]."

שתי משימות מוגדרות למעשה: האחת – הערכת כוחם של העמים היושבים בארץ, והשנייה – בירור טיבה של הארץ. המרגלים מקבלים את המשימה כפשוטה. הם אוספים מידע ואפילו מביאים עדויות ("זיכרתו משם זמורה ואשכול"), ובעיקר מספקים נתונים לגבי טיב הארץ והערכה על יכולתם של בני ישראל להתמודד עם היושב בכנען: "לא נוכל לעלות אל העם כי חזק הוא ממנו". לכאורה, יש בכך מימוש פשטני של המשימה, אך בפועל נדרש לא מעט אומץ להתייצב מול הרמה הממונה (האלוהות), לחלוק עליה ולבטא את עמדתם המקצועית-אישית שלפיה מיזם כיבוש הארץ להנחלתה מידי העמים היושבים שם, אינו מעשי ומעל לכוחות

שנים-עשר השבטים. כל זאת בידיעה, כי הבשורה לא תהא קלה גם לציבור ולא רק לאלוהים או לשליחו, אשר נשא בעול המסע במדבר, וחווה את משבר יציאת מצרים מתוך ציפייה לסוג של גאולה בדמות ארץ מובטחת שתשים קץ לייסוריו ולמצב המתמשך של גלות ועבדות.

המרגלים בסיפור פעלו לא רק כאוספי מידע וכמלקטים, אלא גם כפרשניו. בפרשנות זו יש, אומנם, הצגה של תמונת מודיעין המבוססת על מידע "קשה", אך גם הערכה לגבי העתיד ומתן

תחזית המבוססת על עבודה מקצועית רצינית ועל התחככות עם המציאות. הרמה הממונה (אלוהים ומשה) בסיפור זה אינה מקבלת את ההערכה של אנשי המקצוע, ולמעשה מפטרת (במשמעות הפיזית והארגונית) את מרביתם. כך למעשה סומנו הגבול והדיכוטומיה בין תפקיד אנשי המקצוע באיסוף מידע, בגיבוש תמונת המודיעין ובמתן ההערכה לבין תפקיד הדרג המדיני-פוליטי, האחראי להוביל את המערכת כולה ולקבוע את הדירקטיבה הכללית. זהו למעשה שיקוף של השביל הראשון של המודיעין האסטרטגי במשמעותו של המודיעין הנובאי, האמור לגבש את הערכת המצב של המערכת היריבה על בסיס איסוף מידע ממקורות מגוונים, ולתת הערכה לגבי העתיד לבוא, הערכה המתייחסת בסופו של דבר לענייני לחימה.

מאז הוקם המודיעין האסטרטגי הישראלי ראה הוא את תפקידו במתן הערכת מודיעין אודות המערכות היריבות ובצידה גם תחזית לגבי העתיד הצפוי. ליבת הרעיון של המודיעין הנובאי היא

**מאז הוקם המודיעין
האסטרטגי הישראלי
ראה הוא את תפקידו
במתן הערכת מודיעין
אודות המערכות
היריבות ובצידה גם
תחזית לגבי העתיד
הצפוי**

באמירתו של הנביא יחזקאל: "והצופה כי יראה את החרב באה ולא תקע בשופר והעם לא נזהר ותבוא חרב ותיקח מהם נפש הוא בעונו נלקח ודמו מיד הצופה אדרוש".⁸⁰ גישה זו הושפעה מן ההקשר ההיסטורי שלאורו הוקמה מדינת ישראל, קרי העימות שהתחולל טרם הקמת המדינה בין התנועה הציונית לבין התנועה הלאומית הפלסטינית ותושביה הפלסטינים של הארץ שבמסגרתו עמד היישוב היהודי בפני אתגרים ביטחוניים משמעותיים. כאלה היו אירועי 1929 שהפתיעו את היישוב היהודי, ובהמשך אירועי "המרד הערבי הגדול" של 1936-1939. אלה חשפו את הצורך בקיומו של גוף מודיעיני היכול לספק תחזית לגבי כוונות המערכת הפלסטינית היריבה. עם הכרזת המדינה, ובייחוד עם סיום המערכה ב־1948, הוסט המאמץ הצבאי-מודיעיני מהמרחב הפלסטיני הפנימי למרחב האזורי למעקב, לניטור ולהערכה של כוונות המדינות הערביות



השכנות, בהן מצרים, סוריה וירדן שהפכו ליריבותיה העיקריות של המדינה החדשה. גם למודיעין הטקטי בשדה הלחימה הייתה השפעה ניכרת על המודיעין האסטרטגי הנבואי. תפקידו היה לשרת את המערך הלוחם באיסוף מידע על ארגון הכוח הלוחם שמנגד, בסוג האמצעים שהוא משתמש בהם, ובהיקף הכוח הלוחם, כמו גם בהערכת כוונותיו הצבאיות. המודיעין הטקטי תופס את המציאות במונחים אובייקטיביים, ועל כן חותר למקסם את היקף הידיעות על המערכת היריבה כדי להגיע להבנה מרבית אודותיה. עולם המידע נתפס במונחים של פאזל בעל מספר חלקים קבוע מראש, שאותם אפשר לנסות ולאסוף כדי להגיע לגילוי כוונות היריב. בהיעדרם יעריך איש המודיעין את תכולת החלקים החסרים כדי להגיע לאותה התוצאה. היריב, מנקודת מבטו של המודיעין האסטרטגי הנבואי, מוגדר במונחים של ישויות פוליטיות: ארגון, מפלגה, מדינה והמנהיג, שאליו בדרך כלל מכון המאמץ כמי שנמצא בראש המערכת. גם בכך יש "ייבוא" תפיסתי מהעולם האופרטיבי, שבו הגנרל משמש כראש המערכת, ולכן פענוח כוונותיו קריטי לטובת ניהול המערכה. מכאן הגיעה היומרה של המודיעין האסטרטגי לנסות ו"לחדור לראשו של המנהיג". יומרה זו הושפעה גם מהתפיסה המודרניסטית המקנה חשיבות לאדם כמכונן המציאות. באופן דומה נתפס המנהיג בעיני המפעל המודיעיני כנקודה הארכימדית של המדינה. פענוח כוונות היריב הותנה ביכולתו של המודיעין האסטרטגי לאסוף מידע אסטרטגי, כלומר מידע מסביבתו הקרובה של המנהיג, ולהעריך את כוונותיו. המיקוד ב"ראשו של המנהיג" – המודיעין ההומאני כפי שהגדירו יהושפט הרכבי – בחיזוי

80 יחזקאל פרק ל"ג, פסוק ו'.

איומים צבאיים הכתיב גם את מתודולוגיית המחקר. היא התבססה על ההפרדה בין "המחקר הצבאי", שתפקידו לאסוף מידע על היכולות הטקטיות של היריב, לספור את כלי הלחימה שלו ולהעריך את מספר הלוחמים ואת אופן התארגנותם, לבין "המחקר המדיני", שתפקידו להעריך את דרג הכוונות באמצעות התחקות אחר דרג מקבלי ההחלטות. המשימה "המדינית" נעשתה באמצעות ניתוח ההתנהגויות הפוליטיות של המנהיגים ובאמצעות שיטות מחקר פרשניות המבוססות על ניתוח טקסטים פוליטיים: התבטאויות מנהיגים, פרשנויות עיתונאיות, פרוטוקולים של דיונים ברמת המנהיגות הפוליטית והצבאית וכו'.

בהקשר הישראלי, ינק המודיעין האסטרטגי הנבואי את מקורותיו המתודולוגיים מהמחקר המזרחני, כפי שפותח באקדמיה בשנות החמישים והשישים בשני המרכזים הגדולים: הענף

הירושלמי הוותיק של "מכון טרומן" והענף התל אביבי של "מכון שילוח", שפעל בצמידות למחלקה ללימודי המזרח התיכון, והוקם בחסות אגף המודיעין של צה"ל. "המכון" נבנה למעשה בצלמה ובדמותה של מחלקת המחקר באמ"ן (כיום חטיבת המחקר) כמערכת של "דסקים", שהוגדרו על פי מדינות האזור הערביות, ונחקרו בכלים של מחקר פרשני-טקסטואלי. חוקריו היו מעורבים בעשייה המודיעינית של מחלקת המחקר באמ"ן, ובמידה רבה (כפי שלימדו על כך מחקרים אקדמיים אחדים

שנעשו בשנים האחרונות) השפיעו העומדים בראשו על אופן ההתבוננות וההסתכלות של הדרג המדיני על העולם הערבי.

המודיעין האסטרטגי הנבואי הגדיר מערכת יחסים סימביוטית למחצה בין הרמה המקצועית המודיעינית ובין הרמה הממונה המדינית-פוליטית. שני הצדדים פעלו על בסיס הנחות יסוד דומות הן לגבי האיומים הנשקפים מהמערכת היריבה והן לגבי הצורך במיקוד הדיון ב"איומים". לא כל שכן התקיימה בין הצדדים חלוקת תפקידים ברורה: הדרג המקצועי אמור היה לתת תמונת מודיעין ולחזות את העתיד, ואילו הדרג המדיני הופקד על תהליך קבלת ההחלטות שעסק בשאלת היציאה למלחמה. חלוקת תפקידים זו הפכה את המודיעין לגוף "רלוונטי" בתוך המערכת הצבאית והמדינית, העלתה את קרנו המקצועית בכך שהפקידה בידי את האחריות לקבוע את אסטרטגיית הביטחון הישראלית על ידי עיסוק בשאלת ההיתכנות למלחמה, וסיפקה לו סוג של עצמאות פעולה בגיבוש תמונת המודיעין אודות היריב ובמתן ההערכות לגבי העתיד.

שביל שני - המודיעין האסטרטגי בלבוש אופרטיבי

הקריאה השנייה של סיפור המרגלים נפרדת מהמוטיב הרומנטי משהו המתקיים בקריאה הראשונה, זו המציגה את תפקידם של אנשי המודיעין במתן תמונת אמת על הסכנות ובהתרעה מפניהן. קריאה זו מייחסת לפועלם של המרגלים ושל שולחיהם מטרה אופרטיבית משותפת: לא תכלית של ניבוי תמים של העתיד והתבוננות מעין סטרילית על המציאות, אלא

של עיצוב המציאות באמצעות יצירת אופרציה צבאית. בהיבט הזה, מטרתו של משה אינה באמת לחקור את הארץ כדי לקבל החלטות אסטרטגיות, שהרי מדובר בהבטחה אלוהית שאי אפשר לערער עליה ולשנות את מסלולה, אלא להכין את המערכה האופרטיבית הצפויה של כיבוש הארץ להנחלתה. זו הסיבה שבגינה המרגלים שנשלחים לכנען הם ייצוג של שנים-עשר שבטי ישראל הצפויים לקחת חלק במערכה הגדולה, ומבחינה זו יש כאן שותפות בביצוע המיזם האופרטיבי. על כן מטרתה של השליחות היא חקירה לטובת מיצוי המודיעין האופרטיבי, כדברי משה אל המרגלים: **"וראיתם [...] את העם היושב עליה החזק הוא הרפה המעט הוא אם רב [...] ומה הערים אשר הוא יושב בהן, הבמחנים אם במבצרים"**.

ניתוח זה מסביר את תגובותיהם הקשות של אלוהים ושל משה לחירות הבלתי מוסברת שנטלו להם אנשי המודיעין לפרש את היריב ולהטיל ספק ביכולת להתמודד עמו, עניין שהטיל צל כבד על הדיקטיבה של הדרג המדיני להתכונן למסע כיבוש הארץ ולהשתלט עליה. מפגש הציפיות השונה בין המרגלים, שראו עצמם מיצגיה של אמת מקצועית ובין אלוהים ומשה שראו במרגלים שותפים למיזם אופרטיבי משותף, מסביר את עונשם הכבד של עשרת המרגלים שפעלו לפי צו מצפונם, ואת עונשו הכבד של העם - לדחות את כניסתו לארץ המובטחת ב-40 שנות חיים במדבר. קריאה כזו של הטקסט מגדירה בנקודת המבט של הרמה הממונה את תפקיד המודיעין האסטרטגי: השתתפות פעילה במעשה האופרטיבי באמצעות ניתוח המערכת היריבה בתוך מערכת יחסים א-סימטריים בין הרמה הממונה לרמה המקצועית. במסגרת יחסים זו מתקיימת כפיפות מוחלטת ובלתי מעוררת של הדרג המקצועי לתכלית האסטרטגיה של הדרג המקצועי. מי שמקבל את מערכת הכללים הזו הם יהושע בן-נון וכלב בן יפונה, ולכן לימים, כאשר יסתיים עונשו של העם, יובילו שני האישים הללו את המערכה על הארץ.

הקריאה האופרטיבית של סיפור המרגלים מייצגת את ההתפתחות המאוחרת של המודיעין האסטרטגי בישראל בואכה שנות ה-90 המוקדמות. תהליך זה הוא, למעשה, תוצר של שני תהליכים. הראשון - ההסתכלות הביקורתית של המודיעין על תפקידו כמודיעין נבואי. הכישלון הגדול של מלחמת 1973 לצד כישלונות נוספים אחרים בפרויקט חיזוי העתיד הציבו אתגר משמעותי בפני יחידות המודיעין האסטרטגי בישראל. ניסיון לתקן את המעוות נעשה עם הגדרתם של תהליכי בקרה והקמת גופי איפכא מסתברא לצד ניסיון לייצר פלורליזם מודיעיני שמשמעותו הקמת יחידות למחקר אסטרטגי מחוץ לצה"ל, כמו במשרד החוץ, במוסד לתפקידים מיוחדים ובשב"כ. ברם התיקון היה מוגבל בטיבו. גופי הביקורת היו חיצוניים לשגרת העבודה ולא השפיעו על תהליך ייצור הידע. גם הפלורליזם לא הוכיח את עצמו הן בשל מעמדם הנחות של גופי המחקר האחרים והן משום שאותם גופים השתמשו בכלים מתודולוגיים זהים ובאותם חומרי גלם מודיעיניים, דבר שהעמיד את עיקרון הפלורליזם בספק.

התהליך השני היה המהפכה החשיבתית בצה"ל אודות טיבן של מערכות צבאיות. מהפכה זו הושפעה מחדירת תיאוריות פילוסופיות פוסט מודרניסטיות ובהשראה של תפיסות מערכתיות מבית היוצר של הצבא האמריקני, שגם הוא ירש אותן מהצבא הסובייטי. המהפכה הגדירה מחדש את תפקיד הגנרל כגורם האמון על עיצוב תפיסה אופרטיבית, שתכליתה לשרת את היעדים האסטרטגיים של הדרג המדיני באמצעות מימוש אפקטיבי של הכלים הטקטיים העומדים לרשות

הצבא. תכנון המערכה האופרטיבית ניסח מחדש גם את אופן ההסתכלות של המצביא על הצד היריב כמערכת שהצבא בה הוא רק אחד ממכלול רכיבים המקיימים ביניהם יחסי גומלין ומכוונים לתכלית אסטרטגית משותפת. היכולת להכריע את המערכת היריבה אינו תלוי רק במיפוי יכולותיה הצבאיות, אלא גם בהבנת מערכת המתחים הפנימית שבה, מערכת היחסים בין חלקיה המשפיעים על האופן שבו היא מגדירה את מטרותיה, ובאופן שבו היא מנסחת את משמעות הניצחון או ההפסד.

מראייה זו נגזר תפקידו של הדרג המודיעיני כשותף בכיר והכרחי של הדרג הצבאי בעיצוב המערכה. בשונה מהמודיעין האסטרטגי שראה את עצמו כשותף על שולחנו של הדרג המדיני, המודיעין בגרסתו האופרטיבית ראה את מקומו המרכזי בשולחנו של הגנרל כמשתתף פעיל בעיצוב המערכה האופרטיבית. בכך המודיעין

מצא את עצמו משוחרר הן מהצורך להתמודד עם הקושי בחיזוי העתיד והן מהמתח הפוטנציאלי שנגזר מכך מול הדרג המדיני. תפקידו המרכזי התמקד עתה בשולחן התכנון של המערכה הצבאית, בעיקר באיפיון המערכת היריבה, ולא לשם חיזוי העתיד, אלא כדי להשתתף בעיצובו מתוך הנחה כי המציאות אינה סטטית ומותנית באופן שבו אנו מפרשים את חומרי המציאות בעצמנו. מלאכה זו חייבה שינוי גם בדפוסי העשייה המתודולוגיים: במקום מחקר פרשני של המנהיג, עבר המודיעין להסתכלות רחבה יותר על היישות היריבה כמערכת

רב־ממדית, הבונה את כוחה הצבאי ונערכת למערכה על ידי הבנת מערכת זיקות הגומלין בתוכה, המתחים הפנימיים, המערכות הכלכליות והתרבות הפוליטית, כמו גם תפיסתה העצמית במרחב ופרשנותה למושגי הניצחון או הפסד.

גישה זו הפכה דומיננטית בשנות ה־90 המאוחרות בואכה האינתיפאדה השנייה (ספטמבר 2000) שהתנהלה, לפחות בחודשים הראשונים שלה, על בסיס מודיעין אופרטיבי ותכנון אופרטיבי שקדם לה ונעשה בעיקר בפקוד מרכז. הגישה ספגה ביקורת בעקבות מלחמת לבנון השנייה (קיץ 2006), בין היתר משום שנתפסה כמי שהרחיקה את הצבא מיסודותיו המקצועיים לטובת עיסוק בתיאוריות פוסט מודרניות מופרכות, שבינן ובינן המציאות לא היה דבר. הרגרסיה המסוימת שאחזה בצה"ל בשנים שלאחר המלחמה בתפיסה המערכתית לצד השינוי שחל, לטעמי, גם בתרבות השיח של הקברניט עם אנשי המודיעין, הביאה לחיפוש דרך במערך המודיעין האסטרטגי, גם אם לא לנטישה מוחלטת של הגישה האופרטיבית. אב טיפוס שונה של מודיעין אסטרטגי אופרטיבי החל לצמוח בעשור האחרון, והגדיר למעשה את השביל השלישי בפרדס המודיעין האסטרטגי.

שביל שלישי - המודיעין האסטרטגי הדובר

לפי גישה זו, מעשה שיגור המרגלים על ידי משה אינו מעשה מודיעיני תמים. מדובר במהלך פוליטי

מן המעלה הראשונה, שיותר משנועד לבסס את ידיעות העם או משה עצמו על הנעשה בכנען, נועד להכשיר את הלבבות לקראת הכניסה לארץ. מדובר בצעד של שכנוע ורתימת הציבור למעשה הגדול העומד בפתח. על כך יעידו שני נתונים מתוך הסיפור. האחד, העובדה כי המרגלים אינם סתם לוחמים מצטיינים, אלא בחירתם נעשתה על בסיס ייצוג של שנים-עשר השבטים: **"איש אחד למטה אבותיו תשלחו כל נשיא בהם"**. ללמדנו על הכוונה המקורית להקל על מלאכת ההסברה ב"יום שאחרי" שובם של המרגלים. השני, הוא בהנחיה המפורשת של משה למרגלים **"ולקחתם מפרי הארץ"**, קרי סוג של עדות חיובית לאיכותה החקלאית של כנען כדי להקל על פעולת הכשרת הלבבות, ולהמריץ את הציבור לעמוד במשימה הקשה של כיבוש הארץ והתנחלות בה. הכתוב גם מרמז לנו כי משה לא באמת נזקק לאינפורמציה על עוצמות העמים היושבים בכנען וגם לא על תנובת הארץ. **"והימים ימי ביכורי ענבים"**. כלומר משה היה ער לתנובתה החקלאית של הארץ, ובכל זאת התעקש על הבאת דוגמאות של אשכולות ענבים כדי להציג אותם בפני אלה העתידים לעמוד במשימה. הוא גם ודאי ידע על הקשיים העלולים להתעורר בעת הכניסה ועל ההתנגדות הצפויה של עמי הארץ. שום תיאור של עוז רוחם ושל כוחם של העמים בכנען לא היה משכנע את משה לסגת לאחור, שהרי הורשת כנען הייתה בבחינת הבטחה אלוהית, שגילמה סוג של אמת גדולה וקדושה שבעניינה לא התנהל, לפחות מבחינתם של משה ומנהיגי ציבור בודדים בקרב עם ישראל, שום דיון ביקורתי שיכול היה להעלות ספק בהחלטתם.

על משמעותה של האמת הגדולה, שאת מחויבות הציבור אליה מבקש משה, אפשר לעמוד מתוך העונש הכבד המוטל על הציבור בעקבות הטלת הספק לגבי סיכויי ההצלחה לרשת את הארץ. שליחות המרגלים אינה, אם כן, שליחות לצורכי מודיעין אופרטיבי, ואינה שליחות לטובת דיון מחודש בתכלית האסטרטגית, אלא מעשה של גיוס הציבור לטובת מימוש הייעוד האסטרטגי, שבו השתתפו רק מיעוט קטן מבין שנים-עשר המרגלים: **כלב בן יפנה ויהושע בן-נון**. דומה כי אלה



לא רק שהבינו את משמעותה הפוליטית של השליחות, אלא גם הרוויחו ממנה פעמיים: הן בכך שניצלו ממוות בניגוד לשאר עשרת חבריהם, והן משום שלימים קודמו בהיררכיה המנהיגותית, ולמעשה הובילו כיורשיו של משה את פרויקט כיבוש הארץ.

הגישה השלישית, שהתפתחה בדיסציפלינת המודיעין האסטרטגי, היא גם הגישה הצעירה ביותר. התפתחותה היא פועל יוצא של שני תהליכים. האחד, הביקורת על הגישה המערכתית

בצה"ל שחוותה זעזוע בעקבות מלחמת לבנון השנייה, ויש הטוענים כיום שהיא עושה דרכה חזרה. הביקורת שהוטחה (שלא בצדק) בדרג הצבאי לאחר המלחמה על השימוש שעשו חלק ממפקדיו בהגדרות אופרטיביות מערכתיות (שרק מנסחיהן הבינו את משמעותן), ועל יכולת הלחימה של צה"ל, התבטאה לא רק בשינוי דמות הפיקוד הבכיר של צה"ל ובמינוי גבי אשכנזי לרמטכ"ל, אלא גם במים הצוננים שנשפכו על היומרה להפוך את המעשה הצבאי למפעל מעין אינטלקטואלי-אופרטיבי, שבו המודיעין ממלא תפקיד מרכזי לא רק בפענוח המערכת היריבה, אלא גם בעיצוב פני המערכה ובקביעת דמותה העתידית.

התהליך השני, הוא השינוי בתרבות השיח המודיעיני שחל במדינת ישראל, ובעיקר בנסיגה מהנורמות ומהנהלים שאפיינו את העשייה הביטחונית-מודיעינית לאחר מלחמת לבנון השנייה בעקבות פרסום המסקנות החמורות של ועדת וינוגרד לגבי התנהלות הדרג המדיני-ביטחוני במהלך המלחמה. פרסום המסקנות ואימוצן בפועל על ידי ראש הממשלה דאז, אהוד

אולמרט, הביאו לפריחה מסוימת בעשיית הגופים המודיעיניים, לרבות אלה שהיו אמונים על התחום האסטרטגי. הללו מצאו עצמם שותפים באופן מעמיק יותר בתהליך קבלת ההחלטות בדרג המדיני הן בהצגת תמונת המודיעין והן במתן המלצות למדיניות. בשירות הביטחון הכללי, למשל, אופיינה התקופה בשדרוג מעמד יחידת המחקר שהוכפפה לראש השירות, ובהקמת גוף ייעודי לצידה שעסק בגיבוש המלצות למדיניות בתחומים האסטרטגיים.

אנשי המודיעין מצאו עצמם שותפים באופן מעמיק יותר לתהליך קבלת ההחלטות בדרג המדיני - הן בהצגת תמונת המודיעין והן במתן המלצות למדיניות

תרבות השיח הפתוח שהונהגה בשלהי כהונת אהוד אולמרט כפועל יוצא של מסקנות ועדת וינוגרד, הומרה בתפיסה שביקשה לצמצם, לפחות בסוגיות מסוימות, את רמת מעורבותו של הדרג הצבאי-מודיעיני בשיקוליו האסטרטגיים של הדרג המדיני. ציפיות הדרג המדיני לאמירות אסטרטגיות התחלפו בציפיות אחרות לרתום את שיח המומחים לצורכי ביסוס דרכו האסטרטגית של הדרג המדיני. הדבר לווה בתהליך התאמת תוצרי המחקר. מקומן של הסקירות המורכבות הומר בתרבות "הקצרים", קרי הצגות מתומצתות ומסרים טלגרפיים-אינטרנטיים המתארים את תמונת המודיעין "היבשה" מבלי לצלול לעומק המרחב הפרשני, קל וחומר מבלי לגעת ברמת ההמלצות.

תהליכים אלה נועדו למעשה ליצור דיכוטומיה מלאה בין סמכויות ואחריות הדרג המדיני לקבוע את הדרך האסטרטגית ובין הדרג המודיעיני, שתכליתו לגייס את מומחיותו כדי לתמוך באמת הגדולה של הדרג המדיני. כך חוללה מציאות זו לא רק שינוי ביחס לתקופה שקדמה לה בכל הנוגע לתרבות השיח ולמקומו של המודיעין האסטרטגי, אלא גם תמורה באופן חשיבתם של ראשי מערכי המודיעין האסטרטגי ביחס לתפקידם. מתוך חתירה לנסח מחדש את הרלוונטיות שלהם במציאות הפוליטית המשתנה, איתרו המערכות המודיעיניות האסטרטגיות את נקודת המפגש בין לבין הדרג המדיני. במקום להגדיר את עשייתו באמצעות שותפות עם הקברניט

שתכליתה עצה, המלצה ופיתוח ידע אסטרטגי על המערכת האזורית והבינלאומית, קיבלו ראשי המודיעין את הנרטיב המדיני של הדרג המדיני, וצמצמו את תפקידם למה שאותו הגדיר אנטוניו גראמשי, "אינטלקטואלים אורגאניים"⁸¹.

מומחים אלה אינם מייצרים ידע חדש, אינם מאתגרים את השיח ואפילו אינם משתתפים עם הדרג המדיני בעיצוב המדיניות, אלא רק מסייעים לדרג המדיני במימוש מדיניותו על ידי אספקה שוטפת של מידע "קשה", או כפי שמוגדר בשפה המודיעינית, של "נתונים" המתכתבים והעולים בקנה אחד עם גישתו המדינית והאסטרטגית של הדרג המדיני. במובנים רבים אפשר לראות בתהליך זה פיתול רעיוני של גישת המודיעין האסטרטגי האופרטיבי, מאחר ששתייהן מבוססות על מינוף המודיעין לצרכים אופרטיביים. לפי הגישה השנייה, אלה הם צרכים אופרטיביים של

במקום להגדיר את עשייתו באמצעות שותפות עם הקברניט שתכליתה עצה, המלצה ופיתוח ידע אסטרטגי על המערכת האזורית והבינלאומית, קיבלו ראשי המודיעין את הנרטיב המדיני של הדרג המדיני

הדרג הצבאי ובתכנון המערכה הצבאית. לפי הגישה השלישית, הם הצרכים האופרטיביים של הדרג המדיני המקודמים באמצעות הפיכת המודיעין לגורם האינטלקטואלי, המעגן באמצעות מומחיותו את פרשנותו המדינית של הדרג המדיני, ומסייע לו להנחילה כסוג של אמת מדינית-פוליטית בלעדית.

השביל הרביעי - המודיעין האסטרטגי הביקורתי

סיפור המרגלים מפזר רמזים גם לקיומה של גישה רביעית אפשרית למודיעין האסטרטגי, והיא מגולמת בתוך הטקסט בשני אופנים:

הראשון הוא בפער שבין כוונת הרמה הממונה, כלומר אלוהים ושליחו משה, לבין הבנת המרגלים ומאפייני תפקודם. משה לא רק שולח את המרגלים לתור את הארץ, אלא גם דורש להביא עדויות מן הארץ המובטחת: "והתחזקתם ולקחתם מפרי הארץ והימים ימי ביכורי ענבים". משה אינו תמים, הוא יודע מה למצוא בעונה חקלאית זו בארץ כנען, ולכאורה אסף מודיעין מקדים למודיעין שאמורים היו המרגלים להביא. מבחינה זו, משה שולח את המרגלים כדי לבסס את הפרשנות לגבי טיבה המצוין של הארץ ובשמה של האמונה הגדולה במשימה שעומדת לפני הנכנסים אליה. על כך יעיד כעסו כאשר חבורת השליחים אינה משתפת פעולה, למעט כלב בן יפונה ויהושע בן־נון. עשרת המרגלים חוזרים עם תפיסת עולם שונה מזו של שולחיהם, ולמעשה מספרים את סיפורה של פרדיגמה רעיונית המנוגדת להגמוניה הרעיונית של הדרג הממונה. אם רואים בתפקידם סוג של הצגת פרשנות מתחרה, לא כדי להקניט ולא לשם היפוכה של סברה (איפכא מסתברא), אלא מאמת פרשנית הנוצרת בחקירה, הרי היא בבחינת בירור והתבוננות במערכת היריבה, מעין מתודולוגיה מודיעינית שמשה אינו נוקט. זהו המקום שבו נזכרת בטקסט

81 אנטוניו גרמשי, על ההגמוניה (תל-אביב, רסלינג, 2002).

גישה מודיעינית אסטרטגית, שמשמעה ביקורתיות פרדיגמתית. היא נזכרת שוב למעשה בעמדתם המרתקת של כלב בן יפונה ויהושע בן-נון, המציגים עמדה שונה מזו של עשרת המרגלים האחרים, דווקא מתוך שותפות בעשייה המודיעינית ומהיותם חלק מפרויקט איסוף הידע ופירושו. בכך חוברים הם לעמדתו של משה: **"ויהושע בן-נון וכלב בן יפנה מן התרים את הארץ קרעו בגדיהם; ויאמרו אל כל עדת בני ישראל לאמר הארץ אשר עברנו בה לתור אותה טובה הארץ מאד מאד [...]"**. במעשה זה יש אומנם התחברות לדעת הדרג הממונה, קרי משה, אך גם הצגה של דעה חריגה ומאד לא פופולארית ביחס לתפיסתו של העם החפץ לפגוע בשליחים: **"ויאמרו כל העדה לרגום אותם באבנים [...]"**

הגישה הרביעית, הרואה את המודיעין דרך משקפיים של גורם ביקורתי, אומנם מעוגנת בתפיסות התפקיד של אנשי המודיעין ובנורמות העבודה, אך למעשה עד היום מעולם לא עמדה מפורשות בפני עצמה כתפיסה מכוונת המסדירה את עשיית הממסדים המודיעיניים. שוליותם של גופי הבקרה לימדה משהו על נטייתם של גופי המודיעין האסטרטגי להיות חלק מהזרם המרכזי, או בשפה הארגונית "להיות רלוונטיים" למערכת.

הביקורת המודיעינית אורגנה בתוך גופי המודיעין למיניהם במעמד של מובלעות, יחידות בקרה או "איפכא מסתברא". ככאלה הייתה השפעתם של הגופים הללו על מרכז העצבים של העשייה המודיעינית שולית למדי. מתודולוגיית הבקרה נעשתה בכלים מוגבלים, שעיקרו את משמעותם האמיתית של תוצריה. יחידות הבקרה נסמכו על אותן שיטות מחקר מודיעיניות ועל אותם חומרי גלם מודיעיניים באופן שהדעה האחרת לעולם נראית כיצירה מלאכותית.

בשל כך, מעשה הביקורת נתפס כתהליך עבודה חוץ-גופי ביחס לתהליכי פיתוח הידע שנעשו במסגרות הייעודיות, וגופי הביקורת תפקדו כ"עלה תאנה" שנועד להבטיח לדרג הפיקוד הבכיר סוג של חסינות מפני ביקורת חיצונית. הנחת העבודה של גורמי המודיעין האסטרטגיים נשענה על התפיסה, שבסופו של עניין, יש אמת מודיעינית שאותה נדרש לייצר או להביא לפתחו של הדרג המדיני או הצבאי לשם טיוב תהליך קבלת ההחלטות (במקרה של המודיעין הנבואי), להיערכות למערכה (במקרה של המודיעין האופרטיבי), או לשכלול יכולתו של הדרג המדיני לתקף אותה (במקרה של המודיעין הדובר).

הגישה של המודיעין האסטרטגי הביקורתי מבקשת ליצוק את הרעיון המכוון שלה (כצפוי) על בסיס בחינה ביקורתית של הגישות האחרות, גם אם אין היא חותרת לביטול מוחלט של רכיבים מתוכן שאותם אפשר למנוף כדי לקדם את התפיסה הביקורתית עצמה. ביחס לגישת המודיעין האסטרטגי הנבואי היא שותפה לטענה, כי היכולת לחזות את פני העתיד מוגבלת במידת מה, קל וחומר כאשר המתודולוגיה, שבה משתמש המודיעין הנבואי, אינה מתאימה לכך. ניסוח תחזיות על בסיס הבנה חלקית של המערכת הנשענת על פרשנות, לא רק שמתעלמת מהעובדה שהישות הפוליטית היא חלק מתמונה רחבה הרבה יותר, אלא גם נופלת קורבן להבנת הישות הפוליטית, הדמות, המפלגה או היחידה על פני הבנת התהליכים המכוונים את המערכת.

הגישה של המודיעין האסטרטגי הביקורתי גם אינה משלימה עם האוריינטציה של שתי הגישות החלופיות, של המודיעין האסטרטגי האופרטיבי ושל המודיעין האסטרטגי בשירות האמת

הגדולה. היא בעיקר אינה משלימה עם נטייתן להתחבר לשיח הפרקטיקנרים, בין אם בדרג הצבאי ובין אם בדרג המדיני. זאת תוך הכפפה מוחלטת של עולם הידע לדירקטיבות הרמה הממונה עד כדי התפרקות מוחלטת מיכולת חשיבה עצמאית, שבכוחה להטיל ספק באמת הגדולה של "העושים" ובמשמעויותיה בהקשרי הביטחון הלאומי של ישראל.

המודיעין האסטרטגי הביקורתי יונק את מקורותיו לא רק משלילת הקיים, אלא ברמה הפוזיטיבית גם מהבנת עולם הידע כעולם הנתון לפרשנות, ומעוצב בהתאם לנקודת מבטו של המתבונן, ויש יאמרו כפועל יוצא מנקודת מבטו של בעל העניין. בכך יש משום דמיון לגישה המודיעינית השנייה. מדובר בהתבוננות שונה לגמרי על משמעות מושג הידע מזו שאפיינה את עשייתם של גופי המודיעין האסטרטגי בעשורים הראשונים לקום המדינה. לא עוד ידע אובייקטיבי, נטול פניות, התלוי בכמות פרטי המידע הנאספים כדי להשלים תמונת אמת, אלא ידע פרשני, תלוי נקודת מבט, המאפשר הרכבה בזמנית של מספר תמונות מצב ונקודות התבוננות אסטרטגיות על המציאות.

ראייה זו של עולם הידע עלולה אומנם להיתפס כמגבלה, וזו הסיבה לכך שבשתי הגישות

הקודמות של המודיעין האסטרטגי (האופרטיבי וזה בשירות האמת הגדולה) נטשו גופי המודיעין את השיח האסטרטגי הנבואי לטובת אימוץ הדירקטיבה של הדרג המדיני, ופעלו בתוכה כדי לייצר לעצמם נקודת משען לעשייתם המודיעינית בדמות אמת המנוסחת על ידי הקברניט או על ידי הדרג הצבאי. אולם הבנת מורכבותו של עולם הידע אינה מחייבת כניעות לדרג המדיני, אלא אפשר להשתמש בה כסוג של מנוף כדי לייצר מודיעין אסטרטגי מסוג שונה. זהו מודיעין המקדש את הפלורליזם הרעיוני, דווקא משום שהוא מניח כי גם האמת הגדולה של הדרג המדיני והצבאי בעצמה אינה מוחלטת, וערך הטלת

הגישה הביקורתית מציעה למתוח את הגבולות ולאתגר את החשיבה הקיימת במערכת האסטרטגית באופן המאפשר לנו לעשות שימוש בדילמות ובמתחים על-מנת להגדיר מחדש את התכליות האסטרטגיות

הספק חייב לחול גם עליה. בעמדה זו מתקיים דיון עמוק יותר שאינו מקבל כמובן מאליו את הדירקטיבה המדינית, אלא בוחן אותה מנקודת מבט חיצונית המביאה בחשבון, כי מה שנראה לנו כאמת מוחלטת, תלוי בדבר ובהקשרים של תפיסה פוליטית מסוימת של הדרג המדיני.

מנקודת מבט זו, השביל הביקורתי של המודיעין מתחבר לעיקרון של עצמאות הפעולה של המודיעין הנבואי, אך תכליתו אינה לנעול את הדרג המדיני והצבאי בהערכה חלוטה, אלא לייצר ספקטרום נרחב של רעיונות בתחום האסטרטגי, שבמסגרתו צריך להתנהל דיון עשיר יותר שאינו נרתע מהטלת ספק בתבונת התפיסה האסטרטגית. עשייה זו משנה את דפוסי היחסים בין הצדדים מיחסים "אורתודוקסיים" של כפיפות פורמלית ליחסים "רפורמיים" של שיח ושל דיאלוג פתוח ומתהווה, המאפשר לשני הצדדים להתנהל בדיאלקטיקה, שיש בה מצד אחד השלמה והרמוניה, ומצד שני גם עימות וקונפליקט. באופן זה המודיעין עשוי לתפוס עצמו כמי שמשרת לא את הדרג

המדיני או הצבאי, אלא את האינטרס הלאומי ברמה המופשטת יותר. כדי לממש את התפיסה הביקורתית נדרש לא רק לכייל מחדש של האוריינטציה, אלא גם להתאים מחדש את כלי העבודה של המודיעין האסטרטגי. בשנים האחרונות ניכר במערכים ניסיון לפתח ידע אסטרטגי ולברר שאלות בעלות גוון חברתי ("המחקר החברתי"), בעיקר על רקע הכישלון בהבנת התמורות שהתחוללו בעולם הערבי נוכח הזעזועים שפקדו אותה החל מחורף 2010. אולם הוספת "המחקר החברתי" הייתה רחוקה מלחולל שינוי במתודולוגיה הקיימת. היא העידה רק על הרחבה כמותית של המתודה הקיימת, כאשר לישויות הפוליטיות הנחקרות (מנהיגים, מפלגות, מדינות) נוספו עתה ישויות חברתיות-כלכליות (אליטה, ציבור, נשים, צעירים וכדומה). במובן הזה המחקר לא התנתק עדיין מהנטייה המוכרת לפרק את המערכת לתת-יחידות, ולעסוק בבירור המציאות דרך החלקים השונים המגדירים את המערכת החברתית-פוליטית.

השביל הביקורתי של המודיעין מתחבר לעיקרון של הפעולה של המודיעין הנבואי, אך תכליתו אינה לנעול את הדרג המדיני והצבאי בהערכה חלוטה, אלא לייצר ספקטרום נרחב של רעיונות בתחום האסטרטגי

דיון ביקורתי יכול להסתייע באימוץ המתודולוגיה המבוססת על תיאוריית המערכות המורכבות, הרואה במערכת מכלול של גורמים הפועלים באופן המייצר בסופו של דבר תוצאה אחודה. הנחת היסוד היא כי לאופן שבו מתנהלת המערכת, יש דפוס מסוים הניתן לפענוח. דפוס זה אינו קבוע בזמן, והוא מושפע מהקשרים מגוונים שצריכים להילקח בחשבון בתהליך פענוח אופייני של המערכת וכיווני פעולתה. פיצוח הקוד הגנטי של המערכת עשוי להוביל את המתבונן בה לתובנה גם

לגבי הווקטורים המנתיבים את פועלה העתידי, בהנחה שמערכת ההקשרים המעצבת אותה לא תתערער ולא תביא לשינוי בהגיונות עשייתה. פענוח הקשרים הוא קריטי לטובת הבנת האופן שבו פועלים החלקים השונים של המערכת, קרי המנהיגים, הציבור, הצבא וכל גורם אחר.

הניתוח לעולם ינסה לחבר בין שני הקצוות של ההתבוננות בישויות כדי להבין את התהליך, וכן לחבר בין שני הקצוות של הבנת התהליך כדי לפרש את התנהגות הישויות. מתודולוגיה זו אינה רק מרחיבה את הראייה אל מעבר לישות הפוליטית-חברתית לרמת המערכת, ואינה רק מסתפקת בבירור זיקות הגומלין שבין המערכת שעליה מתבונן המודיעין האסטרטגי, לבין הקשרים אזוריים וגלובליים, אלא גם מרחיבה את המבט אל מקומנו ביחס למערכת הנחקרת ולאופן שבו מדינת ישראל, מהלכה והאסטרטגיה שלה מעצבים את התנהגויות הצד שמנגד. התפיסה ההקשרית הופכת להוליסטית ולתפיסה המאפשרת למודיעין לנהל מול הדרג המדיני את הדיון העיצובי (להבדיל מהנבואי), ביחס לאופן שבו אנו רוצים לעצב את סביבתנו. זאת מתוך הבנה כי לדרך שבה אנו מצליחים לפרש את האחר, יש השפעה על אפשרויות הפעולה העומדות לרשותנו, על הבחירות שלנו בתחום המדיניות, ואולי גם על דרכי החשיבה האסטרטגיות שלנו, שייתכן שהן הן הזקוקות לריענון כפועל יוצא של התבוננות ביקורתית.

מדובר, אם כן, במודיעין פלורליסטי המבקש למנף את התפיסות הפוסט־מודרניסטיות כדי למתוח את הגבולות, אבל לא מתוך גישה חסרת תכלית. נהפוך הוא, מדובר במעשה של אתגור צורות החשיבה הקיימות לגבי עצמנו ולגבי המערכות היריבות, באופן המאפשר לנו להשתמש בדילמות, במתחים ופרשנויות כדי להגדיר מחדש את תכליותינו האסטרטגיות. זו הגדרה מחודשת שנעשית באמצעות יציאה מהמרחב וחזרה אליו, סוג של תנועה שיש בה התרחבות לשם העמקת ההבנה, שתאפשר בשלב הבא התכנסות מחודשת, בין אם היא כרוכה בשבירת הפרדיגמות הוותיקות, ובין אם בשיבה אל התפיסות המוכרות, אך מתוך הבנה עשירה יותר וברור עמוק יותר של האפשרויות העומדות בפנינו.

לאן משיכים מכאן?

המגמות האופייניות להתפתחות המודיעין האסטרטגי מלמדות על תנועת מטוטלת: מהמודיעין האסטרטגי נבואי למודיעין האסטרטגי האופרטיבי. מגמה זו מושפעת מתהליך הלמידה שעשה המודיעין האסטרטגי, משינויי התפיסה לגבי משמעותו של ידע, ואולי לא פחות מכך, מעניינו לייצר משמעות ארגונית, המוגדרת בשיח המקובל בממסדים הביטחוניים דרך המושג רלוונטיות. גישת המודיעין האסטרטגי הביקורתית מעולם לא נכחה תפיסתית וארגונית בממסד הביטחוני הישראלי באופן משמעותי, אלא רק בצורת מובלעות זמניות. הדבר קרה לא רק בגלל שהכרה בה מחייבת תהליכי שינוי עמוקים של מאפייני השיח בין הדרג המקצועי לדרג הפוליטי, אלא בעיקר משום שהיא נוגדת את תפיסת הרלוונטיות הממסדית המבוססת על תפיסת צרכן-לקוח.

בשנים האחרונות מעמיקים גופי המודיעין האסטרטגי את הליכתם בתלם האופרטיבי גם במחיר של שחיקה מתמשכת בעצמאות תפיסתם, הן במשמעות הביקורתית המקסימלית והן במשמעות המיינמליסטית יותר של פיתוח ידע אסטרטגי לתכלית של חיזוי פני עתיד. אולם תנועת המטוטלת הקלאסית, שלמעשה מנתבת את אופי העשייה של המודיעין האסטרטגי לדומיננטיות של גישה אחת על פני האחרות, אינה מחויבת המציאות. חרף המתחים בין הגישות השונות, דומה כי המודיעין האסטרטגי נדרש למהלך של יצירת שילוביות בין התפיסות השונות העשויות להשלים זו את זו. שילוב זה יאפשר למודיעין האסטרטגי לפתח רפרטואר עשיר של יכולות וכישורים, והבחירה אם, מתי, ובאיזו מסגרת להשתמש באחת מן התפיסות לעיל, תהא תלויה כמובן בהקשרים קונקרטיים של זמן ושל מקום.

האתגר אינו פשוט הן מבחינת היכולת לבנות מודל מוסדי וארגוני כזה, והן מבחינת היכולת להפעילו באופן שוטף. עם זאת, ייתכן כי הוא מחויב המציאות בעידן שבו מורכבות, גמישות, ריבוי ותנועה הם שם המשחק, ומחייבים ארגונים, קל וחומר ממסדים ביטחוניים, להפוך לבעלי יכולות רב־גוניות. דומני, כי זו גם המשמעות העיקרית העולה מקריאת הטקסט התנ"כי הקדום על סיפור המרגלים, שממנו אפשר לגזור קריאות שונות על תפקיד אנשי המודיעין. ללמדנו כי בתוך מה שנראה כאחדות ההווה, מתקיימת מציאות רב־שכבתית שאינה מבטלת את ממשותה, אלא מעניקה לה משמעות ייחודית וחדשה.

איור 5 - השוואה בין ארבע הגישות של המודיעין האסטרטגי

המודיעין הנבואי	המודיעין האופרטיבי	המודיעין הדובר	המודיעין הביקורתי
רציונל	תכנון המערכה הצבאית/מדינית	"אינטלקטואל אורגאני" (מסביר / דובר / מבסס) בשירות הדרג המדיני והצבאי	יצירת ספקטרום של רעיונות אודות המציאות האסטרטגית ועיצובה לאו דווקא בהקשרים של מלחמה
יחסים עם הדרג המדיני	כפיפות מלאה לדירקטיבה	כפיפות מלאה לדירקטיבה	יחסים סימטריים
מתודולוגיית המחקר	מחקר המערכת היריבה תוך הסתכלות על תהליכים ועל הקשרים רחבים	מחקר איסופי הבוסס על התחברות ליעדי הדרג המדיני	מחקר המערכת היריבה תוך הסתכלות על תהליכים ועל הקשרים רחבים
משמעות הידע / הידיעה	עובדתית וניטרלית (מודרניזם מוחלט)	ידע במשמעות של כוח לעיצוב המערכת ('פוסט-אמת')	ידעה תלוית הקשר התבוונות ביקורתית (פוסט-מודרניזם מוחלט)
"האני" בתוך המשחק	לא קיים, מתחבר לתכליות האסטרטגיות שלי כדי להשתתף בעיצוב המערכה.	קיים, מתחבר לתכליות האסטרטגיות של הדרג המדיני כדי לבססן.	קיים, מתחבר לתכליות האסטרטגיות כדי לייצר להן במידת הצורך גם חלופות.
עצמאות המודיעין	חלקית (יחסי צרכן-לקוח) / מודיעין בשירות הדרג המדיני והאינטרס הלאומי	לא קיימת (יחסי צרכן-לקוח מובהקים) / מודיעין בשירות אינטרס הדרג הפוליטי	מלאה (מודיעין בשירות האינטרס הלאומי)

פרואקטיביות וגישה עיצובית

עקרונות התפיסה המתודולוגית בחטיבת המחקר בשב"כ

ש. - מנהל בחטיבת המחקר בשב"כ

רקע

חטיבת המחקר בשב"כ, שנוסדה בשלהי שנות ה-80, נשענה לאורך מרבית שנותיה, בהקשר של המודיעין האסטרטגי, על הגישה המתודולוגית האמ"נית הקלאסית (ארגון שממנו הגיעו מרבית חוקריה בשנים הראשונות). גישה זו, המכונה גם הגישה הפרשנית, מדגישה את תפקידו של המחקר כמעין "מעריך לאומי", וממקדת את עיסוקו במתן תחזיות בשדה האסטרטגי-מדיני. היא מבוססת על ניתוח מעמיק של ישויות פוליטיות (הנהגות, ארגונים) והערכת אופן התנהלותם העתידית (בבחינת "המחקר כצופה").

בעשור האחרון, לנוכח כניסתם של גורמי הנהלה שלא באו מתחום המחקר, החל בחטיבה תהליך של חיפוש אחר גישות מתודולוגיות חדשות שיתאימו יותר למיקומה של החטיבה כיחידת מחקר אסטרטגית הפועלת בתוך ארגון סיכולי-אופרטיבי. במסגרת תהליך זה נבחנו במהלך השנים תפיסות שונות, ולאחר מסע מתודולוגי ממושך גובשה תפיסת מחקר חדשה המשלבת בין הגישה המערכתית (כתפיסה מובילה) לבין הגישה הפרשנית (כפלטפורמה לעשייה המחקרית השוטפת), במטרה ליצור מסגרת תפיסתית מותאמת לצרכים הייחודיים של חטיבת המחקר בשב"כ.

בחטיבת המחקר בשב"כ הייתה דומיננטית מתודולוגיה שהדגישה את תפקידו של המודיעין במתן תחזיות אסטרטגיות לפני כעשור החל בחטיבה תהליך של חיפוש אחר גישה חדשה שתתאים לה כחלק מארגון סיכול אופרטיבי

מה תפקידו של המחקר המודיעיני האסטרטגי בשירות?

התפיסה העדכנית בחטיבת המחקר מושתתת, כאמור, על הגישה המערכתית הרואה בפיתוח ידע פלטפורמה לעיצוב המציאות בידי הקברניט. לפי תפיסה זו, התכלית המרכזית של דיסציפלינת המחקר המודיעיני בשב"כ היא לספק מצע לעיצוב מדיניות ברמה האסטרטגית (השירותית והלאומית). המחקר נדרש לתנועה מתמדת בין הרובד האסטרטגי, שבו מתקיימים תהליכים לבירור ולהבנה של המציאות, לבין הרובד האופרטיבי, שבו עוסקים בתכנון ובהנעה של מהלכים שתכליתם להשפיע על המציאות.

לפיכך, עוסק המחקר בשב"כ בחקר מערכות (מלשון "מערכת"), ואינו ממוקד ברמת הישויות. ההנחה הבסיסית היא שכל מושא מחקר (ארגוני טרור, ציבורים וקבוצות עניין נוספות) הוא למעשה מערכת, שכדי להבין את ההיגיון המסדר שלה, יש לפענח את הדינמיקה בין רכיביה, אשר

הינם תת-מערכת בפני עצמם, ואת הזיקות בינה לבין מערכות משיקות. על בסיס תהליכי הברור והלמידה המתקיימים בתוך יחידת המחקר, אפשר לגזור שני תפקידים מרכזיים של המחקר מול מקבלי החלטות:

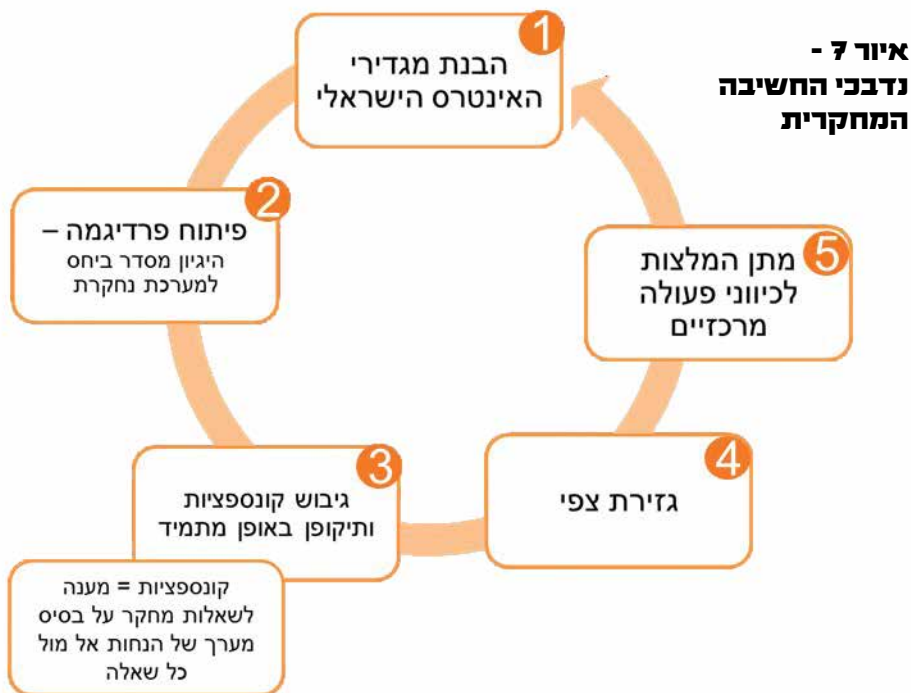
- **"לשרת"** – לשרטט עבור הקברניט "מפת דרכים" להבנת המציאות האסטרטגית, באופן שיסייע לו לקדם את תכליותיו האסטרטגיות בזירות שבהן פועל השב"כ.
- **"לאתגר"** – לזהות ולהציף בזירות הפעולה של השירות מגמות והתפתחויות הדורשות התאמות (ולעיתים אף בחינה מחדש) של מגדירי האינטרס הישראלי.

בעידן של סביבה חיצונית דינמית ומורכבת, המחקר המודיעיני אינו יכול למקד את תוצריו רק בניסיון לתת מענה לשאלה מה צופן העתיד. עליו לסייע ללקוחותיו בתהליך קבלת החלטותיהם באמצעות ברור המציאות המורכבת ובגיבוש אסטרטגיה וכיווני פעולה.

מתוקף כך, על התוצר המחקרי להיות מוכוון עיצוב מדיניות, ועליו "להתכתב" עם התכליות האסטרטגיות של הקברניט. השאלה המרכזית העומדת בבסיס תהליך המחקר המודיעיני, אם כן, אינה "מה צפוי לקרות?", אלא "מהם ההגיונות המסדרים ומרכזי הכובד של המערכות הנחקרות, שמתוכם אפשר לגזור את האיומים ואת ההזדמנויות הנשקפים לישראל ברמה האסטרטגית?"

מרכיבי התפיסה המחקרית העדכנית

כדי להתמודד עם שאלת העל, תפיסת המחקר העדכנית מגדירה 5 נדבכים המבנים את החשיבה המחקרית. השילוב ביניהם יוצר, למעשה, את השלם המחקרי.



הגדרת האינטרסים של ישראל

מגדירי האינטרס הם עקרונות המסמנים את האינטרס הישראלי ואת האופן שבו ישראל פועלת לקידומו מול כל אחת מהזירות שבהן פועל השב"כ. עקרונות אלה לרוב אינם מנוסחים באופן ישיר וחד על ידי הקברניט, ולכן על הגורם המחקרי לפענחם באמצעות חשיפת הנחות היסוד הסמויות והגלויות העומדות בבסיס התנהלותה של ישראל כשחקן במערכת (בחינת הצהרותיו הגלויות, ניתוח מהלכיו בפועל וכדומה). הבנה של עקרונות אלו היא תנאי לזיהוי האינטרסים וההזדמנויות הנשקפים לישראל מהמערכת הנחקרת ברמה האסטרטגית, ומהווה בסיס להגדרת שאלות המחקר המרכזיות בכל מערכת נחקרת.

פרדיגמה: הגיונות, מרכזי הכובד וזיקות בין רכיבי המערכת ובין לבין מערכות אחרות

התהליך המחקרי דורש בראש ובראשונה גיבוש פרדיגמה, שהיא מבנה ידע מורכב המבוסס על מערכת מושגית המגדירה את הגיון העל של המערכת הנחקרת ואת מרכזי הכובד שלה, כדי לאפשר לנו להבין מה מניע את השחקנים, ואילו זיקות מתקיימות ביניהם. הפרדיגמה היא, למעשה, "המשקפיים" שדרכם אנו מנתחים כל פעולה של השחקנים, ובאמצעותם יכולים אנו להציע ניתוח רב-ממדי של המציאות. היא מאפשרת לנו לספק מתוך הקשר רחב יותר הסבר לכל אחד מהאירועים ומההתרחשויות הבדידות שבהם אנו נתקלים.

תומס קון (kuhn) פרסם ב-1962 את ספרו רב השפעה על מהפכות הידע ("המבנה של המהפכות המדעיות"), והצביע על תהליכי השתנות פרדיגמות. הוא תיאר תהליך, שבו נסדקת פרדיגמה דומיננטית בשל חוסר תאימות ההולכת ומתפתחת בין מבנה הידע הקיים והדומיננטי לבין 'המציאות'. שלב זה מוגדר בתפיסה המערכתית (שגובשה בצה"ל) כהיסט, כאשר המציאות "האמיתית" מתחילה להתרחק ממערכת ההבנות שלנו, ונוצר פער רלוונטיות ההולך ומתרחב ויוצר ליקוי בהבנת המציאות שלנו.

זהו שלב מתעתע, כיוון שלמרות ש"המציאות" מקרינה סימנים המעידים על תהליך של השתנות, הרי שטבע האדם או החוקר הוא לפרש סימנים אלה במסגרת התפיסה הפרדיגמטית השלטת, עד שמגיע

'האירוע' הגדול והדרמטי, שאינו מותיר עוד ספק לגבי השתנות המציאות והתהוותה של מציאות חדשה. אירוע זה הומשג על ידי צבי לניר כ"ההפתעה הבסיסית", והוא המחייב על פי רוב את המערכת המודיעינית לפתח פרדיגמה חדשה.

האתגר של המחקר המודיעיני האסטרטגי הוא ביכולת לזהות בזמן את סימני השבר של הפרדיגמה הקיימת, במיוחד בעידן שבו קצב ההשתנות של "המציאות" הולך וגדל. לפיכך, מרכיב חשוב בניתוח המודיעיני הוא פיתוח של ידע מערכתית, שתכליתו לאתגר את הפרדיגמה הקיימת וליצור פרדיגמה חדשה

האתגר של המחקר המודיעיני האסטרטגי כרוך קודם כל ביכולת לזהות בזמן את סימני השבר של הפרדיגמה הקיימת, ולהבין שמבנה הידע המשמש אותנו לניתוח המערכת אינו רלוונטי עוד, במיוחד בעידן שבו קצב ההשתנות של "המציאות" הולך וגדל.

לפיכך, מרכיב חשוב בניתוח המודיעיני הוא פיתוח של ידע מערכת, שתכליתו לאתגר את הפרדיגמה הקיימת וליצור פרדיגמה חדשה, כלומר לזהות מבנה או הגיון מופשט חדש של המערכת הנחקרת המספק מענה טוב יותר להבנת האירועים המתרחשים.

תהליכים כאלה דורשים: שפה מורכבת; ניתוח של הגיונות ומתחים; יכולת לייצר גנאלוגיה של תהליכים; בירור מושגי ויכולת לייצר המשגות חדשות; נכונות "לפתוח את עדשת המצלמה" ולפתח הבנת על גם במחיר של התעלמות מפרטים.

חשוב לציין, כי על התפיסה הפרדיגמטית להיות שקופה ומנוסחת באופן ברור – אחד התנאים המרכזיים שיאפשרו את האתגור שלה. לאחר ניסוח הפרדיגמה נדרש לגזור ממנה שאלות מחקר, שיאפשרו לנטר את השינויים בפרדיגמה, ולבחון את התקפות שלה. שאלות מחקר אלה צריכות להיבחן באופן שוטף ושיטתי.

קונספציות והנחות עבודה

הקונספציה (כפי שהיא מוגדרת בתפיסה זו) היא מערך של הנחות, שתכליתו לסייע לחוקר לענות על שאלת מחקר מוגדרת. שאלות מסוג זה מבטאות את הצורך של הקברניט לקבל מיחידת המחקר מענה קונקרטי ביחס להתרחשות עתידית כבסיס לעיצוב מדיניות (למשל, הסבירות לפרוץ מערכה או לאירועים אלימים). קיים קשר הדוק בין התפיסה הפרדיגמטית המנחה אותנו לבין הקונספציות הנבנות מול שאלות המחקר המרכזיות. כאשר הפרדיגמה שלנו אינה מותאמת למציאות, באופן טבעי ההנחות הנגזרות ממנה לא תהיינה רלוונטיות, באופן שכופה עלינו "הפתעה בסיסית".

כדי לצמצם כשלים מודיעיניים, נכון לנהל באופן שיטתי את הקונספציות שלנו מול שאלות הצפי המרכזיות. הדבר דורש ניסוח והגדרה ברורה של כל אחת מהקונספציות ומההנחות שעליהן היא נסמכת, ואתגור מתמיד שלהן. התוצרים המחקריים השונים (דוחות מודיעין, מצגות) מבטאים תובנות המתגבשות תוך כדי התהליך ה"ל", ואשר להבנת המחקר, יש להציפן לקברניט. למשל, הצבעה על השתנות של הקונספציה או הבהרה, כי הקונספציה עודנה תקפה למרות השתנות מסוימת במציאות.

הצפי כנדבך בתפיסה העיצובית

הצפי הוא פרשנות משוקללת הניגזרת מההנחות ביחס לעתיד ומתובנותינו לגבי מידת תקפותן (המשכיות המגמות הקיימות או סבירות לתפניות), וזאת כדי לספק לקברניט בכל נקודת זמן מענה לשאלות המחקר כדי לתת לו כלים לעיצוב מדיניות. בשונה מגישות מחקריות ותיקות, התפיסה המוצגת במסמך זה אינה רואה בצפי את תכליתו המרכזית ואת ליבתו של התהליך המחקרי, אלא מתייחסת אליו כנדבך בתהליך הכולל המאפשר למחקר לשרת או לאתגר את מגדירי האינטרס הישראלי. לפיכך, המבחן של יחידת המחקר אינו טמון בחיזוי המציאות העתידית, אלא ביצירת

התשתיות התודעתיות לעיצוב המציאות, קרי באיזו מידה זיהוי הווקטורים המרכזיים ופוטנציאל ההישגיות נותן בידי הקברניט כלים להשפיע על המציאות.

המלצות למדיניות ולפעולה

המלצות הן למעשה הצעות למהלכים ישראליים, שיאפשרו מימוש של המדיניות הקיימת או לחילופין סימון הצורך לבחינה מחדש של עקרונות המדיניות. ההמלצות צריכות להיגזר באופן ישיר מתהליך פיתוח הידע שהוצג לעיל, ומזיהוי השינויים בהגיון הפעולה של היריב העולים מתהליך הניתוח המערכתי.

מדובר במרכיב חדש בתוצר המחקרי, החותר תחת מוסכמות הגישה הפרשנית "הקלאסית" הדורשת לייצר הפרדה ברורה בין המחקר המודיעיני למעצבי המדיניות. זאת כדי למנוע "זיהום", לכאורה, של התהליך המחקרי ולאפשר לו לבחון את המציאות באופן אובייקטיבי.

תפיסת המחקר המוצגת במאמר זה כופרת בעקרון ההפרדה ובהנחת האובייקטיביות, לכאורה,

ורואה כאמור במחקר המודיעיני דיסציפלינה מודיעינית מוכוונת עיצוב, שתוצריה מחויבים "להתכתב" עם התכליות האסטרטגיות של הקברניט.

תפיסה זו אינה רואה את תכליתו העליונה של המחקר המודיעיני האסטרטגי במתן צפי מדויק והתרעה, אלא רואה במחקר גוף פרואקטיבי, שתפקידו לזהות עבור הקברניט איומים והזדמנויות, ולייצר עבורו מרחב עיצובי לפעולה

סיכום

- התפיסה המתודולוגית המוצגת במסמך זה, מציגה הסתכלות חדשה ועדכנית על תפקידו של המחקר המודיעיני האסטרטגי.
- התפיסה חותרת תחת מוסכמות יסוד של גישת המחקר "הקלאסית" שלפיהן המחקר צריך להיות מנותק מתכליותיו של "הצד הישראלי", ולברר את המציאות באופן "אובייקטיבי".
- בשונה מהגישה "הקלאסית", תפיסה זו אינה רואה את תכליתו העליונה של המחקר המודיעיני האסטרטגי במתן צפי מדויק והתרעה, אלא רואה במחקר גוף פרואקטיבי, שתפקידו לזהות עבור הקברניט איומים והזדמנויות, ולייצר עבורו מרחב עיצובי לפעולה.
- גישה זו מאפשרת למחקר בשירות לפתח ידע רלוונטי יותר לצורכי לקוחותיו המרכזיים, ולממש את ייעודו – "לשרת" ו"לאתגר".

הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי

סא"ל ש. רמ"ח בקרה באמ"ן,
וסא"ל (מיל') ד"ר ו"י, סגן רמ"ח בקרה לשעבר

מבוא

תפקידו העיקרי של אגף המודיעין בצה"ל הוא לספק מודיעין על סביבת הפעולה הביטחונית והצבאית כדי לתמוך בתהליכי קבלת ההחלטות ברמות השונות ובפעולות מבצעיות. לאור כשלי המודיעין בהתרעה על מלחמת יום הכיפורים, הוקמה ב־1974 – כחלק ממכלול צעדים שנקטו אמ"ן ובקהילת המודיעין – מחלקת הבקרה באמ"ן.

יעוד הבקרה המודיעינית הוא לסייע לאמ"ן במילוי משימתו העיקרית על ידי צמצום הסיכוי לכשל המודיעיני, שיפור הערכות המודיעין והפחתת ההפתעות.⁸² זאת, באמצעות בקרה על תהליכים ועל הערכות ותוצרי המודיעין של גופי המחקר המודיעיני בצה"ל, ובמרכזם חטיבת המחקר באמ"ן. מחלקת הבקרה כפופה ישירות לראש אמ"ן ונהנית מחופש פעולה, מעצמאות נרחבת ומנגישות לכלל המידע המודיעיני. המחלקה מפיצה את תוצריה לצרכני אמ"ן ולדרג המדיני והצבאי הבכיר באופן ישיר וללא אישור מראש אמ"ן.

חלקו הראשון של המאמר סוקר גישות שונות שאפיינו את הבקרה לאורך השנים, מגדיר את מתודולוגית העל של הבקרה, ועומד על המאפיינים של פעולת המחלקה כיום.⁸³ חלקו השני עוסק בדילמות ובפערים במעשה הבקרה לאור השינויים בסביבה האסטרטגית, המודיעינית והארגונית, ומציג המלצות מתוך ראייה כלל אמ"נית וקהילתית.

גישות לבקרה מודיעינית

במהלך השנים התעצבו, גם אם לא פורמלית, שלוש תפיסות פעולה של הבקרה באמ"ן:

- **גישת ה"איפכא מסתברא"** – הצגת טענה בעלת חשיבות רבה לגבי שאלה מחקרית קרדינלית העומדת בניגוד לעמדת חטיבת המחקר, וניסיון להוכיח את תקפותה תוך שימוש סלקטיבי במידע מודיעיני ובהשערות מודיעיניות, גם כאשר אנשי הבקרה אינם סבורים שטענה זו נכונה. "האיפכא מסתברא" היא "מוצר דגל", ומחלקת הבקרה מכונה לעיתים בפי אלו הרואים זהות בין מחלקת הבקרה לחשיבה מוכוונת איפכא כל העת – "מחלקת האיפכא".
- **גישת ה"הצל"** – תפיסה זו תומכת ב"תחרות" מחקרית בין הבקרה לגופי המחקר וביצירת אווירה של "אימת הבקרה" המוטלת על אנשי המחקר, כך מדרבנת היא אותם להשתפר בעשייה. לפי תפיסה זו ובניגוד ל"איפכא", דעת הבקרה משקפת את דעתם האותנטית של אנשי הבקרה, המבוססת בדומה לדעת המחקר על כלל המידע המודיעיני הקיים, ובשונה

82 שמואל אבן, "איפכא מסתברא – הבקרה בחשיבה ובמעש במחקר המודיעיני" בתוך עמוס גלבוע ואפרים לפיד, מלאכת מחשבת – 60 שנה למודיעין הישראלי – מבט מבפנים, המרכז למורשת המודיעין, 2008, עמ' 230

83 מאמר זה מתבסס על עבודה פנימית שבוצעה במחלקת הבקרה באפריל 2015 ושנועדה להצביע על תפיסות ועל גישות שונות בבקרה המודיעיני במהלך שנות קיומה.

ג' ראמ"ן למחקר
 ר' למד"ן או"ה
 רמח"ן י"ם
 רמ"ח איגוד
 כ"ג יום פיקודיים

ג'שכה ראש
 סל' 504/581.12/7
 כסלו
 ניב' 23

147
 18/95
 2011

הנדון: הקרה נסת' מחקר - סכום דינו אצל ראמ"ן
 15 ניב' 18

1. יחידת הנקרה במחלקת מחקר הצדיקה את עצמה משך השנה לקיומה היא חרמה מעבר למצופה, בהתאם בגורלה.
 2. יחידת הנקרה צריכה להשאר בתוך מחלקת מחקר ריש לאישה ע"י איש מחקר מבוסס דב"א.

משימות יחידת הנקרה
 3. יעוד יחידת הנקרה להיות גורם מדרבן לכדיקה עצמית חוזרת של ההערכה המוריעונית בעקבות בקרת המוצרים המקוריים.
 4. הקו שצריך להנחות את הנקרה הוא מניעת פעולת פעולה לגרור את המערכת לאי מתן התרעה בזמן.
 5. יחידת הנקרה לא תפסוק במוצרי מחלקות המודיעין נפקודים.
 6. יחידת הנקרה תערוך בדיקות בחתכים הבאים:-
 א. בדיקה ע"י הזמנה.
 ב. "אפכא ססתברא" בנושאים פיקוריים ולעמים רחוקות.
 ג. תגובות וחוות דעת אד-הוק למוצר המוריעיני השוסף.
 ד. בדיקה לאחור של הערכות מולקת מחקר.
 7. ר' יחידת הנקרה הוא חבר ב"סרסס המוחות" של מחלקת מחקר והוא יכול לחרוס רבות מאחר ואינו "משועבד" לזירה כלשהי.
 8. כל קצין מחקר נקרא להגיב ולתת חו"ד למוצרים מחקריים של גורמים אחרים במחלקה. התגובה תהיה במסגרת מחלקת מחקר וחונא לר' אמ"ן רק ע"י ע' ראמ"ן למחקר או ע"י קצין המחקר אם ילעזו התיחסותו לא מופלה כראוי.

עבנה היחידה
 9. אין מקום להגדיל את יחידת הנקרה מעבר לגודלה כיום. יש להפעיל יותר אנשי מילואים.
 10. עקרונית מחייב ר' אמ"ן העלאת תקן ר' היחידה לאל"ם אולם דבר זה איננו נראה ריאלי בעתיד הקרוב.

סכום
 11. יחידת הנקרה תמשיך לפעול במסגרת מחלקת מחקר.
 12. היקף היחידה מנחיגם כ"א ודרגת ר' היחידה ישאר בשלכ זה ללא שינוי.
 13. יש להתחיל בנדיקה לאחור של מספר הערכות נסיסיות כמו הערכת המצב משנה שעברה.
 14. יש מקום לנקרה עצמית חוזרת במסגרת מחלקת מחקר ע"י קצובי המחלקה.

יו"טף דניאל - 22/9/2015
 אה י"ב

פורסם במעריב, 22/9/2015, על ידי נועם אמיר

ממנה בשל פרשנות אחרת למידע. הבקרה בוחנת קישורים והקשרים בתהליך המחקר של ידיעות, ומפרסמת מסקנות ומשמעויות שונות מדעת המחקר. לפי גישה זו, על הבקרה לשאוף לבקיאיות במידע המודיעיני ברמה קרובה ככל האפשר לחוקרים האמונים על הסוגייה.

- **גישת "החשיבה האלטרנטיבית"** – לפי גישה זו, הבקרה היא מצב תודעתי קבוע של יצירת הערכה שונה בהכרח (לאו דווקא כאיפכא) מהערכת גופי המחקר והוספת שאלות מחקריות, שהטיפול בהן עשוי להתברר כחסר או כלקוי ולייצר "הפתעות בסיסיות" כדי לחייב את המערכת המודיעינית לבחון זוויות נוספות של ניתוח המציאות. דעת הבקרה אינה משקפת בהכרח את דעת המבקרים, וזכות קיומה של ההערכה האלטרנטיבית מותנית רק ביכולת הבקרה לתקף אותה מחקרית. שלוש הגישות לעיל אינן מוציאות זו את זו, דהיינו שימוש בגישה אחת אינו מבטל גישה אחרת. הבקרה נהגה לאורך השנים לפעול על פי שלוש הגישות במינון זה או אחר ובהתאמות לסביבה האסטרטגית המשתנה ולתפיסת רמ"ח הבקרה פרסונלית.

הבקרה מול ארבעה "מצבי ידע מודיעיניים"

בשנות ה-50 של המאה שעברה הוגדר מודל "חלון ג'והרי"⁸⁴ הכולל ארבעה מצבי ידיעה אנושית של המציאות.⁸⁵

אפשר לסווג את מרובע ג'והרי לתפוקות המחקר ל-4 קטגוריות, לפי מצב הידע שבהן. לפיהן, לבקרה ארבעה תפקודים הנבדלים זה מזה בהתאם לתרומתם הפוטנציאלית להערכת המודיעין:

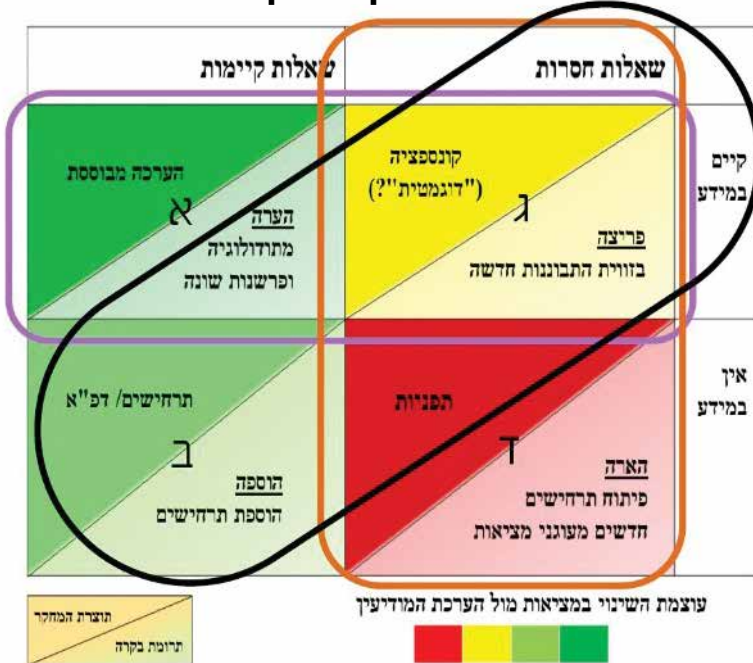
- מצב ידע א' – שאלת מחקר קיימת, ומידע קיים (אני יודע שאני יודע) – תרומת הבקרה תתבטא בעיקר בפרשנות שונה של המידע הקיים.
- מצב ידע ב' – שאלת מחקר קיימת, ומידע חסר (אני יודע שאינני יודע) – תרומת הבקרה עשויה להתבטא בהוספת תרחישים או תתי-תרחישים.
- מצב ידע ג' – שאלת המחקר אינה קיימת בעוד המידע קיים (אינני יודע שאני יודע) – תרומתה של הבקרה היא בהצפת שאלת יסוד מחקרית ובמתן תשובה מבוססת מידע. לחילופין העלאת שאלות חדשות, הנובעות מערעור על קונספציות, על הנחות יסוד קיימות והתבוננות על מושאי מחקר קיימים מזווית ראייה אחרת.
- מצב ידע ד' – שאלת המחקר והמידע אינם קיימים (אינני יודע שאינני יודע) – הפתרון למצב ידע זה טמון ביכולת הדמיון של מצבים עתידיים אפשריים שבמציאות הנוכחית אין להם סימנים מעידים (מידע תומך), לצד הגדרתם במסגרת תפיסתית. תרומת הבקרה במצב זה עשויה להיות בהעלאת האפשרות "לתפנית" ולפיתוחה או בהצבעה על עליית סבירות "לתפנית".

ארבעת המצבים טומנים בחובם פוטנציאל משתנה בממד ההפתעה האפשרית, הנובע מפער

84 מודל שנוצר על ידי ג'וזף לופט והרינגטון אינגהם ב-1955 המגדיר את מצב הידע של אדם על עצמו ועל הסביבה. ראה גם: Luft, J.; Ingham, H. (1955). "The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness". Proceedings of the western training laboratory in group development. Los Angeles: University of California, Los Angeles

85 מזכיר ההגנה האמריקני, דונלד רמספלד, עשה בהם שימוש ערב המערכה האמריקנית בעיראק ב-2003 לתיאור מצב המודיעין בסוגיית הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק.

מרובע תפקודי הבקרה



בין הערכת המודיעין למצב במציאות. הפתעות בסיסיות-אסטרטגיות עלולות להופיע יותר כתוצאה ממצבי ידע ג' ו-ד' מאשר ממצבי ידע א' ו-ב'.
 כל אחת מהגישות השונות לבקרה מדגישות טיפול במצבי ידע מסוימים. גישת "האיפכא" הבקרתית מדגישה את הטיפול במצבים ב' ו-ג', בעוד שגישת "הצל" מדגישה את הטיפול הבקרתני במצבים א' ו-ג'. שתי הגישות חסרות טיפול במצב ד'. גישת החשיבה האלטרנטיבית מכסה את ארבעת המצבים, אך תראה ערך רב יותר בעשייה הבקרתית במצבים ג' ו-ד', שכן יש בהם פער בשאלה המחקרית על פני מצבים א' ו-ב'.

מחלקת הבקרה באמ"ן בעידן הנוכחי

השינויים בסביבה האסטרטגית, מהירות השינויים במערכת, גודש המידע ומורכבותם העולה של הסוגיות המודיעיניות לצד היותה של הבקרה גוף מצומצם בגודלו, חייבו אותה לערוך התאמות של מאפייני התנהלותה ופעילותה לעידן הנוכחי. במסגרת זו הועדפה גישת "החשיבה האלטרנטיבית" על פני הגישות האחרות. הבקרה עוסקת בעיקר בחשיפת "נקודות העיוורון" המערכתיות, קרי עיסוק בנושאים שבהם, להערכת הבקרה, גורמי המחקר נמצאים במצבי הידע השלישי והרביעי ב"חלון ג'והרי". הדינמיקה ומהירות ההשתנות של הסביבה מייצרות יותר ויותר סיטואציות של מצבי ידע מסוג זה, העלולות לייצר הפתעות בסיסיות.
 במקביל, מתבצע ניהול גמיש ומשתנה של אופן הטיפול הבקרתני בסוגיות מודיעיניות

סלקטיביות ושימוש בגישות האחרות, "צל" ו"איפכא", ובמתודולוגיות נוספות (דוגמת "צוות אדום") בסוגיות מוגדרות מראש ומתחמות לזמן מוגבל. הקושי בהתמודדות הבקרה עם גודש המידע מדגיש את הצורך בנקיטת גישות דדוקטיביות. תרומתה של הבקרה לעניין זה מתבטאת בעצם העלאת שאלות מחקר או הצעות למודל מחקרי אחר.

צרכני המודיעין מוצפים בפרסומים ובמידע רב מצד גורמי הערכה, והדבר עלול להביא להיעלמותם של תוצרי הבקרה "ברעש" הרב שמייצרים ארגוני המחקר הגדולים, הנמצאים אף הם במאבק על קשב מקבלי החלטות.⁸⁶

בה בעת ישנה נכונות גבוהה יותר של החוקרים לאמץ שיטות והערכות אחרות במעלה תהליך ההערכה מאשר בסופו. לפיכך, מגלה הבקרה מעורבות גבוהה בתהליכי גיבוש ההערכה, המתקיימים בגופים המחקריים על אף הסיכון שבהישאבות להטיית "החשיבה הקבוצתית". בצד זאת, תוצריה הכתובים של המחלקה מתמקדים בבקרת התוצר המחקרי בסוגיות עיקריות ומשמעותיות. במישור המשאבי עושה הבקרה שימוש רב יותר מבעבר באנשי מחקר "מושאלים" במקביל לאיוש ולשימוש במערך מילואים ממגוון תחומי התמחות, דבר המאפשר הסתכלות ובחינה מזוויות ראייה אחרות.

פערים, מתחים ותהיות באשר למעשה הבקרה

הבקרה בהערכה עבור מקבלי החלטות - בין "כלי עזר" לחוקרים ל"משקל נגד"

מוסד הבקרה באמ"ן מתקיים תחת השאלה את מי מיועדת הבקרה לשרת, או על מי מנסה היא להשפיע? מצד אחד, היא מהווה כלי עזר לחוקרי המודיעין, ומבקשת דרכם להשפיע על ההערכה המודיעינית. מצד אחר, היא נועדה להוות משקל נגד להערכות גופי המחקר תוך ניסיון להשפיע ישירות על ראשי המערכת המודיעינית והביטחונית. האפשרות האחרונה מדגישה את מחלקת הבקרה כמוסד ממלכתי-לאומי.⁸⁷

כל תפקוד גוזר תפקוטים ודפוסי פעולה נבדלים. השפעה על חוקרי המודיעין דורשת מעורבות גבוהה של אנשי הבקרה בתהליך המחקרי וביגיוש ההערכה בחטיבת המחקר. מחד, דגש רב בעבודת הבקרה יושם על מתודולוגיה ועל הכוונת החוקרים להשתמש בה בסוגיות השונות כדי לטייב ההערכה. מאידך, תיפקוד הבקרה כמשקל נגד למחקר שם דגש על ייצור הערכת מודיעין מתחרה להערכת גופי המחקר בסוגיות ליבה. לשם כך נדרש גיבוש הערכה באופן עצמאי ונפרד מהחוקרים והשתלבות בהערכות ובתהליכי קבלת החלטות באמ"ן ובקרב מקבלי החלטות מחוצה לו.

התפיסות של ראשות אמ"ן את הבקרה

משיחות שקיימו כותבי מסמך זה עם אנשי הבקרה מהעבר הרחוק ומהעשור האחרון, כמו גם מניסיונם האישי, תפיסת ראש מחלקת הבקרה את האופן שבו על הבקרה למלא את ייעודה, היא

86 ראה דברי אלוף (מיל) יעקב עמידור בתוך "איפכא מסתברא - סיכום סדנה בנושא הבקרה וחשיבה מאתגרת", הוצאת מרכז המידע למודיעין וטרור, 9 בספטמבר 2015, עמ' 11-13.

87 ראה גישות שונות בסוגייה המיוצגות ע"י אלוף (מיל) שלמה גזית, אלוף (מיל) יעקב עמידור ואל"ם (מיל) שלמה קשי, בתוך "איפכא מסתברא - סיכום סדנה בנושא הבקרה וחשיבה מאתגרת", הוצאת מרכז המידע למודיעין וטרור, 9 בספטמבר 2015.

הקובעת את "נקודת העבודה" של הבקרה בתקופתו. לאפקטיביות של תפוקות הבקרה בהשפעה על צרכניה, לצד המחויבות לתוצר באיכות גבוהה כתנאי סף, קיים תנאי נוסף: תפישת ראש אגף המודיעין וראש חטיבת המחקר את מוסד הבקרה והערכתם האישית לעומד בראש מוסד זה בתקופת כהונתם. ככל שמידת הערכתם גבוהה יותר, כך תהיה השפעתה של הבקרה על עיצוב ההערכה המודיעינית גבוהה גם כן, ולהפך.

לאורך השנים התקיימו תפישות שונות של ראשי המערכת המודיעינית את הבקרה, והתנהלו מערכות יחסים שונות בין רמ"ח הבקרה לראשי המערכת באגף המודיעין. אומנם, מוסד הבקרה אמון על בקרה מחקרית-מודיעינית, אולם ביטוי להערכה גבוהה של ראש אמ"ן לאנשי הבקרה לבוא ידי ביטוי בהטלת משימות הטלת משימות בקרה על תפיסות הפעלה ובניין כוח והשתלבות בתהליכי אישור מבצעים מיוחדים. כל זאת לצד וגם מעבר לשימוש תכוף בה בבקרה מחקרית. מנגד, העדר התייחסות לתוצרי הבקרה, שילוב מועט בדיוני הערכה, קבלת החלטות אסטרטגיות אצל ראמ"ן והטלת משימות מועטות מצד ראשי המערכת עלולים להצביע על הערכה נמוכה כלפי הבקרה, ומקבעים את דימויה כ"מס ארגוני".

**מוסד הבקרה באמ"ן
מתקיים תחת השאלה את
מי מיועדת הבקרה לשרת,
או על מי מנסה היא
להשפיע? מצד אחד, היא
מהווה כלי עזר לחוקרי
המודיעין, ומבקשת דרכם
להשפיע על ההערכה
המודיעינית. מצד
אחר, היא נועדה להוות
משקל נגד להערכות
גופי המחקר תוך ניסיון
להשפיע ישירות על ראשי
המערכת המודיעינית
והביטחוניות**

דוגמא לתפיסה מצמצמת של מוסד הבקרה אפשר למצוא בדברי רח"ט מחקר לשעבר (ב-2011 עד 2014), תא"ל (מיל') איתי ברון. לדבריו, על תרבות המחלוקת להיות תרבות כוללת של הקהילה ושל אמ"ן ולהגיע מהחוקרים עצמם. לדעתו, מחלקת בקרה חיצונית איננה פתרון מערכתי (היא "קוריוז"

בלשונו), והיא איננה מצליחה באמת לזעזע את חטיבת המחקר או את אמ"ן כדי לייצר את המחלוקת הזו.⁸⁸

תלות הבקרה בתפיסות המשתנות אודותיה מצד ראשי המערכת המודיעינית, מייצרת בעיה של אי-ודאות אינהרנטית באשר לאפקטיביות הבקרה ולעצם קיומה כמוסד. כפועל יוצא, ב-15 השנה האחרונות, נדרש אגף המודיעין מספר פעמים לשאלה האם יש צורך בקיומו של מוסד זה ובשימורו במתכונת הארגונית הקיימת. ברקע לדרישה זו עמדו לעיתים חילופי גברי בראשות אמ"ן ולעיתים אילוצים משאביים. ב-2016, לאור התאמת הצבא למסגרת התקציבית, הוחלט במסגרת התוכנית הרב-שנתית "גדעון" להוריד את תקן ראש מחלקת הבקרה מאל"ם לסא"ל. בנוסף נבחנה כפיפות המחלקה לראש אמ"ן או לרח"ט מחקר, והוחלט לעתה לשמרה בכפיפות ארגונית לראש אמ"ן. יש לציין, כי ב-1983, עם כניסת אלוף במיל' יעקב עמידרור לתפקיד רמ"ח

הבקרה, הועלה תקן המחלקה מסא"ל לאל"ם, וכפיפותה שונתה אז מרח"ט המחקר לראמ"ן.⁸⁹ פתרון אפשרי לחוסר יציבות זה הוא ניתוק הבקרה מתפיסה אישית משתנה ומאילוץ משאבי תוך ארגוני-אמ"ני על ידי ביצוע בקרה קהילתית מחוץ לאמ"ן ובמעמד סטטוטורי. הבקרה העל קהילתית יכולה להתקיים כגוף ייעודי לבקרה או כתפקיד נוסף במסגרת פונקציה מודיעינית על-קהילתית (במטה לביטחון לאומי? במשרד למודיעין?). הצורך בגוף כזה עולה מכיוונים נוספים שעליהם נעמוד בהמשך.

מבקרה מחקרית לבקרה מודיעינית?

ייעודה של מחלקת הבקרה באגף המודיעין הוא ביצוע בקרה על ההערכה המודיעינית המופקת על ידי גופי המחקר. כאמור, לעיתים לאור דרישה מראש אמ"ן, חורגת הבקרה מייעודה ומבצעת תהליך בקרתי על בניין ועל תפיסות הפעלת הכוח של המערכת המודיעינית מול סוגייה מוגדרת. ככלל, בקרה על תחומי בניין כוח ותפיסות הפעלה מודיעיניות באמ"ן, או במילים אחרות "בקרה מודיעינית", נתונה בידי גופים במטה אמ"ן האמונים על סוגיות אלו: חטיבת ההפעלה ומפקדת קצין מודיעין ראשי. יש לציין, כי בעת הקמת חטיבת ההפעלה באגף המודיעין בעשור הקודם, נבחנה האפשרות להרחיב את ייעוד הבקרה מבקרה על המחקר המודיעיני בלבד לבקרה מודיעינית, אולם הדבר לא יצא אל הפועל.

השינויים בסביבת הפעולה המודיעינית שינו את פרדיגמת המודיעין, וטשטשו את הגבולות בין מחקר ואיסוף, תוך קידום השילוביות בין מערכים בקהילת המודיעין.⁹⁰ קצב השינויים המהיר, גודש המידע והתפתחות טכנולוגית מהירה, מחייבים פיתוח ועדכון מהירים יחסית של תפיסות הפעלה ובניין כוח מודיעיני להתמודדות עם אתגרי המודיעין הקיימים והמתפתחים. להבנתנו, גוברת נחיצות לקיומה של בקרה מודיעינית בלתי תלויה ורציפה, חיצונית לגופים האמונים על תפיסות הפעלה ועל בניין הכוח המודיעיני.

תוצרי ה"בקרה מודיעינית" יתמקדו בעיקר בבחינה של תפיסות והצעת אלטרנטיבות, ולא בבקרת מימוש נהלים קיימים, קרי ביקורת הנמצאת באחריות המפקדים האמונים ומטה אמ"ן. לדעתנו, ישנן שתי אפשרויות מובילות לביצוע הבקרה המודיעינית המוצעת: האחת, הרחבת תחומי האחריות של מחלקת הבקרה באמ"ן והוספת משאבים אליה לצורך ביצוע הבקרה המודיעינית לצד הבקרה המחקרית. האפשרות השנייה היא ביצוע בקרה על-קהילתית. אתגרי המודיעין בעידן הנוכחי מחייבים שילוביות בין המערכים באגף המודיעין, אך לא פחות מכך שילוביות בין-קהילתית, שבה לפרספקטיבה העל-קהילתית יתרונות ברורים.

מבקרה מחקרית אמ"נית לבקרה מחקרית לאומית

בשני העשורים האחרונים התרחבה הקהילה הביטחונית-מודיעינית בישראל. בנוסף לאמ"ן, מוסד, שב"כ ומחלקת המחקר המדיני במשרד החוץ, הוקמו והתבססו גופים נוספים המספקים הערכה בסוגיות לאומיות ובאספקטים שונים. הגופים המרכזיים שהוקמו: המועצה לביטחון

89 שם.

90 קובי מיכאל, דודי סימן-טוב ואורן יואלי, "התפתחות תפיסת השילוביות בארגוני המודיעין" בתוך: מודיעין הלכה למעשה. דצמבר 2016, גליון 1, עמ' 24-6.

לאומי (1999), האגף המדיני בטחוני במשרד הביטחון (2003), מטה הסייבר הלאומי (2012), המשרד לעניינים אסטרטגים (2009) המוביל כיום את המאבק בדה-לגיטימציה, והמשרד למודיעין (2009). בנוסף, בנושאים לאומיים-אזרחיים שבהם נדרש לשם תכנון ידע על הסביבה מחוץ לישראל וכן קבלת החלטות ופעולה מחוץ למדינה (כלכלה, אוצר, שיתוף פעולה אזורי, תשתיות לאומיות אנרגיה ומים, מדע טכנולוגיה וחלל), מייצרים משרדים אלו את הידע לעצמם. במקביל לעולמות הפעולה "הרכים", תהליכי

הגלובליזציה על ממדיה השונים בהם משולבת ישראל, וכן התפתחות קשריה של ישראל עם חלקים רחבים בעולם הערבי מאז שנות התשעים, אומנם הרחיבו את הצרכים למודיעין לאומי-אזרחי במהותו, אך גם השליכו על הביטחון ועל החוסן הלאומי. בד בבד, הדרישות של צה"ל מאמ"ן לספק מודיעין צבאי מבצעי התרחבו מאוד, כשמלחמת לבנון השנייה והמערכות ברצועת עזה משמשות מאיץ לדרישות אלו, ובצה"ל מפותחת ומוטמעת תפיסה של "לוחמה מבוססת מודיעין".⁹¹ בנוסף, הוקמו במהלך העשור הקודם, גופי בקרה למחקר המודיעיני גם בשב"כ ובמוסד כחלק מחיזוק גופי המחקר בהם. הקמתם של אלו הדגישה שהבקרה נתמקדה באמ"ן בלבד ולא סיפקה מענה קהילתי.

אנו סבורים, כי השינויים הארגוניים שפורטו לעיל בקהילת הביטחון והמודיעין בישראל, מעלים ביתר שאת את הצורך לפעולת בקרה מחקרית לאומית אשר תייצר הערכה אלטרנטיבית בקרתית מתוך ראייה מתכללת

מאז ראשית שנות האלפיים עולים קולות הקוראים לביצוע בקרה מחקרית-מודיעינית על-קהילתית וברמה הלאומית.⁹²

אנו סבורים, כי השינויים הארגוניים שפורטו לעיל בקהילת הביטחון והמודיעין בישראל, מעלים ביתר שאת את הצורך לפעולת בקרה מחקרית לאומית אשר תייצר הערכה אלטרנטיבית בקרתית מתוך ראייה מתכללת. זאת במקביל ובמידת הצורך, להצגת ההבדלים בין ההערכות השונות בקהילה בסוגייה נתונה מתוך השוואה שיטתית. בנוסף, עשויה פעולת בקרה לאומית להציף משמעויות חסרות הנובעות משילוב מרכיבי הערכה לאומית-אזרחית, המיוצרים מחוץ לקהילת המודיעין, אם זו לא הוצפה על ידי גורמי מטה אחרים. דרך המלך במיקום הארגוני לביצוע בקרה מחקרית לאומית היא במסגרת לאומית על-קהילתית, דוגמת המשרד למודיעין או המטה לביטחון לאומי. בפועל, קיומו של גוף מודיעיני מחוץ לגופים המודיעיניים עלול ליצור חוסר נגישות למידע המודיעיני ולמימסדים המודיעיניים, ומכאן לחוסר יכולת לממש את משימת הבקרה בהם. אילוץ זה מסמן, כי האפשרות לפיתוח הבקרה המחקרית הלאומית יכולה להתקיים

91 ברון איתי שם. "מקלאוזוביץ ועד לוחמה מבוססת מודיעין: המודיעין ללחימה", עמ' 83-96, ראה גם רפפורט עמיה, "לוחמ"ם: מודיעין טקטי עד למפקדים הזוטרים בשטח" בתוך: ישראל דיפנס, 29/12/2013.

92 מכתב מכון ראות אל ועדת וינוגרד לחקר אירועי מלחמת לבנון השנייה, בדו"ח "צוות בקרה אסטרטגית לתמיכה בראש הממשלה", מאפריל 2007 (נספח ב' למסמך ראות המוגש לוועדת וינוגרד); וכן שמואל אבן, "איפכא מסתברא – הבקרה בחשיבה ובמעש במחקר המודיעיני" בתוך עמוס גלבע ואפרים לפיד, מלאכת מחשבת – 60 שנה למודיעין הישראלי – מבט מבפנים, המרכז למורשת המודיעין, 2008, עמ' 233.

כהליך פשוט יותר מתוך גופי המודיעין או אצל צרכנים, כמו ראש הממשלה או שר הביטחון, אשר נגישותם אל המידע מוסדרת.

סיכום ומבט לעתיד

לצד שימור מוסד הבקרה המחקרית עבור אמ"ן וצה"ל בלבד, מומלץ לקיים בקרה מודיעינית על-קהילתית בעלת מעמד סטטוטורי, שתבחן תוצרים ותהליכים מודיעיניים ומחקריים בראייה משלבת של קהילת המודיעין והביטחון. יש לציין, כי הנושא הוצע כבר בעבר על ידי אחרים, אולם להבנתנו, השינויים שחלו ושפורטו לעיל מעלים ביתר שאת צורך זה.⁹³ אם לא תתקבל המלצתנו זו, ואם לא יוקם או לא יוגדר גוף שיעסוק בבקרה מודיעינית על-קהילתית, או אז ממליצים אנו לפתח את מוסד הבקרה באמ"ן מבקרה מחקרית גרידא לבקרה מודיעינית. בחירה בדרך פעולה זו יכולה להתבצע באמצעות יצירת נבחרת ל"חשיבה אלטרנטיבית". נבחרת זו תפעל לאורך השנה ממחלקת הבקרה באמ"ן, ותכלול קאדר של קצונת מילואים בכירה (בדרג אל"ם וסא"ל) בעלת ניסיון מודיעיני לצד מומחים בתחומים שונים מהעולם "האזרחי", שתשולב באופן שוטף בדיוני חשיבה בסוגיות אסטרטגיות מעולמות המחקר, בסוגיות בניין הכוח המודיעיני ובהפעלתו.

93 יש לציין, כי ב-2016 הגישו חברי הכנסת, עופר שלח ויעקב פרי, הצעת "חוק השירותים החשאיים" הכוללת הגדרה לתפקיד, לסמכות ולאחריות השר לענייני מודיעין. בין היתר, מבקשת הצעה זו לגבש במשרד זה מדיניות בניין והפעלת הכוח של שירותי המודיעין ולעצב את הערכת המודיעין הלאומית.

טראמפ והמודיעין - יחסים מורכבים

יוסי קופרוסר, רח"ט מחקר לשעבר

היחסים בין הנשיא דונלד טראמפ לבין קהילת המודיעין האמריקאית נראו מלכתחילה בעייתיים. טראמפ הבהיר במהלך מערכת הבחירות ומיד לאחר נצחונו, כי בכוונתו לצמצם את הישענותו על מערכת המודיעין, ובמיוחד להמעיט בפגישות ישירות עם נציגיה לצורך תדרוכים. לדבריו, "אני אדם נבון, ואין צורך לחזור בפניי על אותם מסרים שוב ושוב. בכוונתי להסתפק בתדרוכים על שינויים ובמצבי חירום".⁹⁴



דונאלד טראמפ ומייק פומפאו (ראש ה-CIA)

הציפיות למערכת יחסים מורכבת ובעייתית הועצמו בעקבות מעורבות מערכת המודיעין האמריקאית, ובעיקר ה-FBI, בחקירות הקשרים בין מטה הבחירות של טראמפ לבין הרוסים ובעקבות חילוקי הדעות בין טראמפ לבין סוכנויות המודיעין. חילוקי דעות אלה נסובו על שאלת המעורבות הרוסית במערכת הבחירות, חילופי האשמות סביב פיטורי ראש ה-FBI, ג'יימס קומי, והדיווחים על העברת מידע מודיעיני רגיש ממדינה שלישית על ידי טראמפ לרוסים. בעקבות זאת, הדליפו, ככל הנראה, אנשי מודיעין לכלי תקשורת הנתפסים כמבקרים את טראמפ (בראשם ניר יורק טיימס והוושנינגטון פוסט) מידע שנועד להביכו. המידע עסק ביכולות המודיעין האמריקני. בחלק מהמקרים הזדהו המדליפים בשמם כיוצאי ה-CIA,⁹⁵ שהביעו חוסר נחת ממאפייני ביקור הבכורה של טראמפ בארגון.

Steve Benen. "Intelligence briefings, Trump prefers 'as little as possible'". **MCNBC**. 18.1.2017 ⁹⁴
<http://www.msnbc.com/rachel-maddow-show/intelligence-briefings-trump-prefers-little-possible>.

David Sanger and Eric Lipton. "U.S. Cyberweapons, used against Iran and North Korea, are disappointed against ISIS", ⁹⁵
The New York Times, 12 June 2017. https://www.nytimes.com/2017/06/12/world/middleeast/isis-cyber.html?_r=1

עם זאת, טראמפ טיפל במהירות בביצוע השינויים הנדרשים בצמרת קהילת המודיעין. הסנטור הרפובליקני, דן קוטס, התמנה לראש מינהלת המודיעין הלאומי (DNI), וחבר הקונגרס הרפובליקני, מייק פומפאו, מונה כראש ה-CIA. טראמפ גם הותיר תחילה את ראש ה-FBI, ג'יימס קומי, בתפקידו. יוזכר כי קומי הוא האיש שהחליט לפתוח מחדש את תיק החקירה נגד הילרי קלינטון, שטענה כי מהלך זה היה אחת הסיבות להפסדה בבחירות. זאת ועוד, טראמפ מינה לתפקידי מפתח סביבו אנשי מודיעין לשעבר שלאחר תקופות קצרות הודחו מתפקידם: מייקל פלין, ראש ה-DIA לשעבר, שכיהן מספר שבועות כראש המועצה לביטחון לאומי, ודק הרווי, שהיה אחראי בעבר על המודיעין באפגניסטן ובעיראק בצוותו של גנרל פטראוס ובפנטגון, כיהן במועצה כאחראי על המזרח התיכון.

במקביל החל טראמפ בהסדרת מערכת היחסים השוטפת שלו עם הקהילה. לפי דיווחים בתקשורת ולדברי ראש ה-CIA, מקבל טראמפ מדי יום תדרוך מודיעיני (BRIEF DAILY PRESIDENTIAL - BDP), כפי שנהגו קודמיו.⁹⁶ התדרוך ניתן בדרך כלל בנוכחות ראש המועצה לביטחון לאומי וראש ה-CIA, וטראמפ מנהל שיח ער עם המתדרכים. השינוי העיקרי המאפיין תדרכים אלה הוא שבניגוד לתדרוך הטקסטואלי, שליווה את התדרוך בעל פה, מעדיף טראמפ תדרוך המבוסס על תצלומים ועל גרפים.

בנוסף, התברר שטראמפ עושה בתהליך קבלת ההחלטות שלו שימוש לא מבוטל - ויש הגורסים גם לא מבוקר - במודיעין המוצג בפניו. הדבר בלט באזהרה הפומבית שפרסם הבית הלבן לבשאר אלאסד להימנע מתקיפה נוספת בנשק כימי. אזהרה זו ניתנה על בסיס מידע מודיעיני שהתפרש כהכנות לתקיפה מעין זו. גם העברת המידע הרגיש לרוסים ביטאה שימוש נשיאותי במידע מודיעיני, כשהתבצע אולי ללא עבודת מטה מסודרת. על רקע זה, ונוכח פיטוריו של קומי סביב סוגיית החקירה על קשרי מטה טראמפ עם הרוסים, נוצר הרושם שבין טראמפ לבין קהילת המודיעין מתנהלת מערכת יחסים לעומתית, העלולה, נוכח החשדנות בין הצדדים, לפגוע במידת הפתיחות ההדדית.

הלקחים שאפשר להפיק מהאופן שבו התפתחה מערכת היחסים בין הנשיא לבין קהילת המודיעין בארה"ב עד כה, הם:

- **דברים שרואים משם לא רואים מכאן** – למרות גישתו הביקורתית והמצמצמת לגבי תפקידו של המודיעין, נדרש טראמפ גם לתשומות של קהילת המודיעין בתהליכי בירור המציאות וקבלת החלטות. ומצא עצמו מתפקד פחות או יותר כפי שתפקדו הקברניטים לפניו. במלים אחרות, בתחומים רבים אין תחליף למודיעין כמסייע בגיבוש תמונת המצב עבור הקברניטים.
- עם זאת, **לא ברור באיזו מידה השפיעו התשומות המודיעיניות על תפיסת עולמו של טראמפ**. רבים מהרעיונות ומתפיסות העולם שאיתם נכנס טראמפ לתפקידו נותרו בעינם. גם בתחומים שבהם חל עידון או שינוי, לא ברור האם היה זה המודיעין שגרם לכך. הרושם המתקבל הוא שמצד אחד, המודיעין נתפס כיוזני בכל הקשור לסוגיות אופרטיביות וטקטיות, ומצד שני, בסוגיות של אסטרטגיה ותפיסות עולם משקלו מוגבל מאוד.

96 Mathew Rozenberg "Trump likes when CIA chief gets political, but officers are wary" *The New York Times* 7/8/2017

- מתקבל הרושם, כי קיימות אי הסכמות מהותיות בין גורמים בקהילת המודיעין לבין הבית הלבן בכל הקשור למשמעויות הנגזרות מתמונת המודיעין ואולי אפילו מהבנת המציאות. מתח זה מצטייר כמרכיב במערכה המתנהלת בציבוריות האמריקאית בין טראמפ וצוותו (בגיבוי חלק ניכר מהמפלגה הרפובליקנית) לבין יוצאי ממשל אובאמה המאיישים עדיין משרות רבות בממשל, ושתפיסותיהם עולות בקנה אחד עם תפיסותיהם של חלק מאנשי מערך המודיעין. העימות התפיסתי הזה מתורגם לעיתים למהלכים מעשיים בשטח (הדלפות וחוסר אמון בין בכירי המערכת), לחשדנות ולרוח רעה. אלה פוגעים באינטרסים האמריקאיים בכלל, ובתפקודה של מערכת המודיעין בפרט, והשלכותיהם עלולות להיות ארוכות טווח.

וינסטון צ'רצ'יל ושירות המודיעין החשאי במהלך מלחמת העולם השנייה

מאת פרופ' אנדרו רוברטס,
עמית החברה המלכותית לספרות (FRSL),
עמית החברה המלכותית להיסטוריה (FRHistS),
פרופסור אורח, קינגס קולג', לונדון

"בעידן המודרני, לא היה מדינאי בריטי שהשתווה לווינסטון צ'רצ'יל בתשוקתו העזה למודיעין החשאי", כתב ההיסטוריון הבריטי המומחה לענייני מודיעין, פרופ' כריסטופר אנדרו.

עיקרי הדברים

האחריות על המודיעין במציאות של השתנות מהירה, אף יותר מאשר במציאות יציבה יחסית, איננה נתונה כולה בידי אנשי המקצוע, אלא מוטלת בראש ובראשונה על המנהיג. הוא האחראי להנחות את אנשי המודיעין, להתאים את סדר העדיפות ולהקצות להם את המשאבים הדרושים להשגת הידע המודיעיני החיוני, במיוחד על ידי טכנולוגיות מתקדמות ואמצעים מיוחדים. הוא האחראי להשגת יתרון יחסי מול האויב באמצעות הממד המודיעיני, ומכאן שעליו מוטלת האחריות גם לשמירת הסוד המודיעיני החיוני לשימור יתרון זה.

מתוקף אחריות זו מוטל על המנהיג לוודא שמערכת המודיעין הלאומית בנויה בדרך שתשרת את המאמץ הלאומי מול המציאות המשתנה במהירות בדרך הטובה ביותר, קרי תוך התעלות מעל לשיקולי הגופים השונים המעורבים בעשייה המודיעינית ועל ידי מתן עדיפות ליצירת תמונת המודיעין הלאומית הכוללת. הקמת ה-JIC תרמה במידה רבה להשגת יעד זה עבור בריטניה. ארה"ב הקימה גוף דומה רק לאחר פיגועי ה-11 לספטמבר 2001.

לאור זאת, על המנהיג לרכוש ידע לא מבוטל במרכיבים המקצועיים והטכנולוגיים הייחודיים לעולם המודיעין, כדי שיוכל להוביל ולקבל החלטות בתחום זה. הוא איננו יכול כמובן להחליף את התשומות המקצועיות של המומחים, אך עליו להקדיש מאמץ משמעותי ללימוד בלתי פוסק של הסוגיות המחקריות והטכנולוגיות, כדי שיוכל לרדת לעומק הנושאים המוצגים בפניו. מצד שני, עליו להיזהר שלא לשגות באשליה שהוא יכול לייתר את העבודה המקצועית של מערכת המודיעין. זאת הודות לידע שצבר ולכישורי ההנהגה שלו השונים. להפך, הידע נועד לאפשר לו לקיים מולה שיח פתוח ומפרה, המתרחש בתנאים של כבוד הדדי.

עסקי הריגול ריתקו את צ'רצ'יל כל חייו. משיכתו לשיטות לחימה לא קונבנציונליות עלתה בקנה אחד עם האסטרטגיה הכללית שלו לגבי אופן הלוחמה הנדרש לבריטניה, שעיקרה התבונה ששימוש בדרכי פעולה עקיפות כגון הטעיה, דיסאינפורמציה והפצת מידע שגוי ובמיוחד גילוי מוקדם של כוונותיו של האויב. אלה הם דרכים אפקטיביות הרבה יותר משימוש מאסיבי בכוח הזרוע

עולם המודיעין שבה בקסמו את וינסטון צ'רצ'יל עוד מגיל צעיר, ולהתלהבותו העזה להשתמש במודיעין חשאי היה תפקיד חשוב ביכולתו המרשימה לנהל מלחמה. הייתה לו חיבה מיוחדת למה שהוא כינה "פעולות משעשעות". עסקי הריגול, פענוח נתונים מוצפנים ומודיעין אלקטרוני (Sigint) ריתקו אותו כל חייו. משיכתו לשיטות לחימה לא קונבנציונליות התיישבה היטב עם תפיסתו האסטרטגית הכללית לגבי אופן הלוחמה הנדרש לבריטניה – שעיקרה התבונה שלוחמה צבאית ישירה, בקנה מידה מלא, תעלה לבריטניה, במונחים של דם וממון, הרבה יותר מאשר שימוש בדרכי פעולה עקיפות כגון הטעיה, דיסאינפורמציה והפצת מידע שגוי ובמיוחד גילוי מוקדם של כוונותיו של האויב. אלה הם דרכים אפקטיביות הרבה יותר מאשר שימוש מאסיבי בכוח הזרוע. צ'רצ'יל הקדים את זמנו בכל הנוגע לקשריו הן לעולם הריגול הפנים-לאומי והן לריגול החוץ-מדינתי, אליהם התוודע



כבר זמן רב לפני פרוץ מלחמת העולם הראשונה. הוא חווה על בשרו את חשיבותו של השירות החשאי עוד כששירת כקצין צעיר בקובה בזמן מלחמת האזרחים בשנת 1895, כאשר ראש המודיעין הצבאי, קולונל (אל"ם) אדוארד צ'פמן, ביקש ממנו להשיג מידע אודות קליע ספרדי חדש. הוא נתקל בשירות החשאי שוב על גבולה הצפון-מערבי של הודו ולאחר מכן בסודאן ובמלחמת הבורים השנייה, בה למד את חיוניות הקישור ההדוק למודיעין כדי להבטיח הצלחה של פעילות צבאית מתמשכת.⁹⁷ חמש שנים תמימות לפני שפרצה מלחמת העולם הראשונה ב-1914, צ'רצ'יל כבר היה בעל תפקיד בהקמת סוכנות הביון הפנים-לאומית MI5 (אשר כונתה אז שירות הביטחון) ומקבילתה ה-MI6, שעסקה בפעילות חוץ-מדינית (וכינויה לשכת השירות החשאי). היה לו תפקיד מרכזי בהעברת חוק סודות המדינה והביטחון הלאומי בשנת 1911 ובמשך שלוש השנים שקדמו לכך, בתפקידו כשר הפנים, היה הראשון מזה מאה שנים אשר אישר צווי מעצר כלליים וכן ניטור חשאי של אמצעי תקשורת. צ'רצ'יל היה אם כן הארכיטקט הגדול, פורץ הדרך,

⁹⁷ (See Alan Judd's. Sunday Times review of David Stafford, Churchill and Civil Service (1997

של השירות החשאי הלאומי.

בריטניה הייתה נגועה בקדחת ריגול כבר בשלבי הפתיחה של מלחמת העולם הראשונה שכונתה המלחמה הגדולה. מחברי רומנים רבים עשו שימוש בכך. הסופר ויליאם לה קוקס כתב את "מרגלים גרמנים", ארסקין צ'יילדס כתב את "חידת החולות", וג'ון באקן כתב את "39 המדרגות" – כל אלה תרמו ליצירת אווירה של חשדנות בדבר לגיונות של סוכנים גרמניים, אשר יעשו שימוש באותות חשאיים ובטלגרף כדי להעביר מידע לברלין אודות מקום הימצאו של הצי הבריטי. כישלון במערכה ימית אחת לאורך התעלה או באזור הנמל הצפוני, כך חשש הציבור, יספיקו לצבא הגרמני – אשר היה גדול בהרבה מזה הבריטי – לנחות בחופיה המזרחיים והדרומיים של אנגליה, ולאחר מכן תהיה זו שאלה של זמן בלבד עד שלונדון תיפול בידי האויב. הסופר הבריטי הקטור יו מונרו, המוכר יותר בשם העט "סאקי", אף כתב סיפור קצר, "כאשר וויליאם בא", המתאר את לונדון כבושה ומובסת.

לפיכך, האזרחים נתבקשו לגלות ערנות ולנהוג בזהירות רבה לגבי כל דבר שהפיץ ניחוח של ריגול גרמני: כל מקלטי הרדיו הפרטיים פורקו; כבלים תת-ימיים, אשר חיברו בין גרמניה לשאר מדינות העולם, נותקו על ידי הצי המלכותי הבריטי וכפי שדיווח עד למתרחש: "מתוך הגלים עלו בדממה מפלצות ענקיות דמויות נחשים, עטופי בוץ ואצות על גחונותיהם, אשר הגיבו בחוסר רצון למתפסים שגררו אותם מעל פני השטח, והניחום בתפזורת על פני סיפונה של ספינה... בקרוב יוחזרו, מנותקים וחסרי תועלת, למעמקי הים". עשרות אלפי נתינים אוסטרים, גרמנים והונגרים, היו עצורים ביישובים בטוחים וארבעת אלפים עובדים של רשות הדואר אשר עסקו באופן שגרתי בפתיחת דברי דואר וחבילות, שנחשבו כסיכון להפוך לבעלי ערך לאויב.

גם צ'רצ'יל עצמו היה נגוע ב'קדחת הריגול', כפי שתוארה אז. בימים הראשונים של המלחמה, צ'רצ'יל נטל חלק בתקרית אשר מתוארת לעתים, לא מעט בזכות צ'רצ'יל עצמו, במאמר שכותרתו "סיפור הריגול שלי", כתקריט משעשעת שבה חמוש

**כבר בראשית שנות
העשרים של המאה
העשרים ניסה צ'רצ'יל
להבטיח כי משרדו
ממשלה נוספים, לרבות
משרד האוצר, יהיו בין
מקבלי תזכירי המודיעין**

ברובה ונתמך על ידי חבר מרעיו, הוא פשט על בית־חוף שהיה בעל זרקור על הגג. בסופו של דבר התגלה הבית ככשר למהדרין, אלא שבדרך כלל נהוג להתעלם מהעובדה, כי לא פחות מעשרים ואחד סוכנים גרמנים אמיתיים נעצרו, כאשר פרצה המלחמה באוגוסט 1914 ובזמן המלחמה עצמה, אחד-עשר מרגלים גרמנים נורו על-ידי כיתת יורים בטאוור, הלוא היא מצודת לונדון.⁹⁸ כשר הימיה, האחראי הפוליטי האזרחי לענייני הצי המלכותי, משנת 1911 ועד 1915, היה צ'רצ'יל התומך העיקרי בשיטות העבודה המפתיעות והבלתי-מקובלות של ראש המודיעין הימי, האדמירל סר ויליאם רג'ינלד "בלינקר" הול. בנובמבר 1914 הוא חיבר במו ידיו את כתב ההסמכה למבצע פיצוח הקודים שניהל הצי תחת השם 'חדר 40', אשר לימים פרח והפך לסוכנות הסיגינט המודרנית

הראשונה מזה 70 שנה, המתמחה בפענוח אותות וקודים מוצפנים באופן קבוע. צ'רצ'יל קבע שכל התוצרים המפוענחים של 'חדר 40' יופצו רק לכחצי תריסר מבכירי מטה הצי המורשים לכך. היה זה 'חדר 40' אשר יירט את המברק הנודע לשמצה שנשלח משר החוץ הגרמני, ארתור צימרמן, לנשיא מקסיקו בהבטחה לברית גרמנית-מקסיקנית אם ארה"ב תצטרף לכוחות הברית. ברוב פקחותו, הדליף האדמירל הול את הידיעה וסייע בדרך זו לכך שארה"ב אכן הצטרפה למלחמה באפריל 1917, לצידין של בעלות הברית.

לאחר הניצחון במלחמה, צ'רצ'יל, ששימש אז כשר לענייני מלחמה וכשר ללוחמה אווירית, קיבל תפקיד מרכזי בוועדה לענייני השירות החשאי, שמשימתה הייתה לארגן מחדש את מערך המודיעין הבריטי בין השנים 1919-1921.⁹⁹ ככל שהרפורמות האלה היו מועילות, הן היו חלקיות בלבד, משום שלא סיפקו בסיס לתיאום בין-משרדי שיאפשר העברת הערכות מודיעין אינטגרטיביות לתשומת-לבם של מקבלי ההחלטות. כך שלאחר 1921, הניח משרד החוץ, כי בעיתות שלום תפקידו הוא להעריך את המודיעין שהתקבל מהמקורות השונים, אף בעניינים הקשורים ישירות למשרד המלחמה. התיאום של הערכת המודיעין בין משרד החוץ לבין המשרדים של זרועות הצבא התבצע רק במסגרת ה"ועדה להגנת האימפריה", אשר התכנסה במועדים לא סדירים והייתה בעלת מזכירות קבועה מצומצמת. המצב הזמני הזה התקיים במשך שנים

**צ'רצ'יל טען כי כל סכום
כסף שנוצל לשם איסוף
מידע מודיעיני, עיבודו
וניתוחו, לא בוזבז לשווא.
כמו-כן, הוא מעולם לא
סבר כי תפיסה הסבורה
שבמלחמות יש להיצמד
בקפדנות לספר
החוקים**

והשתנה רק לאחר שעלייתו של היטלר לשלטון גרמה למשבר שחייב את הקמתה של ועדת המודיעין המשותפת לכל ראשי המטות ב-1936.

נחזור לרגע לשנות ה-20. צ'רצ'יל כבר ניסה אז להבטיח כי משרדי ממשלה נוספים, לרבות משרד האוצר, אותו ניהל בין השנים 1924-1929, יהיו בין מקבלי תזכירי המודיעין. בפברואר 1925, אף ניסח מכתב חריף ברוח זו לראש הממשלה סטנלי בולדווין, באומרו כי בעת פגישה שהתקיימה עמו במטה הצי, נודע לו כי היפנים מסכימים לכך שאם תתקיים ועידה נוספת לפירוק נשק, הם יהיו מוכנים לדון בגודל של ספינותיהם, אך בשום אופן לא יהיו מוכנים להגביל את עצמם למספר מסוים. "נאלצתי להסתיר את בורותי בעניין מהותי זה, ככל שיכולתי" כתב צ'רצ'יל לימים, "כיוון שלא חשבתי שתת-הגזבר של אוצר הוד מלכותה צריך להראות את עצמו בעמדת נחיתות של מידע סודי מול נציגי מחלקה המוציאה כספים. אבל נוכח חוסר ההגינות וההתנהגות הבלתי הולמת שאפיינו מצב זה ... צמדי המלים 'התנהגות מפלצתית' ו'בלתי נסבלת' זינקו בראשי, אני בטוח שאתם מבינים. אני מעדיף לקבור אותם תחת המונח הקריר יותר 'אבסורד'.¹⁰⁰

F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, Churchill, 99 1993 p407
Cambridge University Library Baldwin Papers 249/3/9, ed. Martin Gilbert, Winston S. Churchill companion volume V 100 Part 1. p.380

אך משרד החוץ ראה בניסיונו של צ'רצ'יל להיות חלק מרשימת התפוצה המודיעינית, ניסיון לתפוס נתח שלטוני שאינו בעיתו וגם סיכון ביטחוני שלא לצורך.

במהלך התקופה שקדמה לעצמאות האירית בתחילת שנות ה-20, צ'רצ'יל היה מעורב עד צוואר במבצעי מודיעין נגד צבא הרפובליקה האירית (IRA) וזרועו המדינית, ה-שין פיין. במהלך השביתה הכללית שפרצה ב-1926, התעניין אצל סוכנויות הביון השונות לגבי עמדותיהן בנושא יכולתם של הממשל הסובייטי ושל הקומינטרן (איגוד המפלגות הקומוניסטיות) לייצר אי-שקט בבריטניה והדרכים לטפל בכך. צ'רצ'יל ידע כי ה-MIS עושה שימוש בדודתו, קלייר שרידן, כאשר שכנע אותה לנסוע למוסקבה על-מנת לפסל את ראשיהם של המנהיגים הבולשביקים.

צ'רצ'יל היה תומך אדוק בדעה, כי כל סכום כסף שנוצל לשם איסוף מידע מודיעיני, עיבודו וניתוחו, לא בוזבז לשווא. הוא מעולם לא תמך בתפיסה הסבורה שבמלחמות יש להיצמד בקפדנות לספר החוקים. פרופ' דיוויד סטאפורד מאוניברסיטת אדינבורו, טוען, כי תחום הריגול

בכלל ופיענוח הצפנים בפרט, היו מוטיבים מרכזיים בחייו המקצועיים של צ'רצ'יל.¹⁰¹ בתקופה שבין שתי מלחמות העולם, צ'רצ'יל קיבל השראה מפעולות שירותי הביטחון הבריטי במלחמת האזרחים ברוסיה ותמך תמיכה פעילה בפעולותיהם של סוכנים אנטי-בולשביקים, כדוגמת סידני ג'ורג' ריילי ובוריס סבינקוב. אולם ב-1927 הוא נטל חלק בהחלטה הרת אסון כאשר גילה ברבים, כי בריטניה פיצחה את הצפנים הסובייטיים וכך, בתמורה ליתרון פוליטי קצר ימים, הוביל את מוסקבה לאימוץ מערכת צפנים בלתי חדירה. על ידי גילוי כי הקומינטרן יוצר בבריטניה הסתה מכוונת בהוראה

**עד הגעת צ'רצ'יל
הייתה בורות בממשלה
הבריטית באשר
לתפקידי המודיעין
גם ברמות הטכניות
ביותר וכן מחסור בנתוני
מודיעין מהימנים. הדבר
הוביל להתנגדות
ארגונית לשימוש
במודיעין**

ישירה ממוסקבה, התריע הממשל הבריטי בפני הרוסים כי המודיעין הבריטי פיצח את התקשורת האלקטרונית המוצפנת הרוסית. צ'רצ'יל הפיק לקחים מרים משגיאה זו במלחמת העולם ה-II בקרבות מול הגרמנים.

כבר ב-1890 כקצין זוטרי בהודו שסיפק מידע למשרד החוץ או בשהותו מאחורי קווי האויב במלחמות הבורים, צ'רצ'יל טיפח קשרים אישיים עם קציני מודיעין. חבריו הטובים ביותר היו בכירים במערכת המודיעין – כדוגמת סר דזמונד מורטון משירות המודיעין החשאי וקצין הקישור והתיאום של הבריטים מול סוכנות המודיעין של הצבא הצרפתי, בריגדיר (תת אלוף) אדוארד לואיס ספירס. הוא אהב לשהות בחברתם של מרגלים ואנשי מודיעין. בתקופת "שנות המדבר", אשר החלו ב-1931, כאשר פרש מקבינט הצללים של המפלגה השמרנית, ונמשכו עד ששב כשר ביום שבו הוכרזה המלחמה נגד גרמניה הנאצית, ב-3 בספטמבר 1939, עשה צ'רצ'יל שימוש במודיעין שהודלף לו על-ידי פקידי ממשל פטרויטים – לעתים תוך הסכמה חרישית של הממשלה,

אבל בדרך כלל בלעדיה – כדי להזהיר את הציבור מפני הסכנה הנאצית. במאבקו נגד מדיניות הפיוס של ממשלות מקדונלד, בלדוין וצ'מברליין, היה לצ'רצ'יל מידע טוב יותר מאשר לאותם חברי ממשלה אשר ניסו להשיב לשאלותיו בפרלמנט. קשריו ההדוקים של צ'רצ'יל עם המודיעין הבריטי, בייחוד עם דזמונד מורטון, אשר ניהל את כל התחום המעורפל של המודיעין התעשייתי בשנות השלושים, הביאו לכך שהוא היה מסוגל להקים רשת ריגול פרטית שתשרת אותו היטב במהלך "שנות המדבר" שלו.

משום כך, כאשר התמנה לראש ממשלה במאי 1940, היה זה נוח וטבעי מבחינת צ'רצ'יל לעסוק באיסוף מידע מודיעיני ולהשתמש במודיעין יותר מכל מנהיג בריטי אחר לפניו או אחריו, ודאי יותר מכל בני זמנו. באמצעות קצין מודיעין בריטי בשם קפטן אלן הלגרת', כדוגמה אחת מני רבות, צ'רצ'יל דאג לכך שכמה מהאגנרלים הבכירים של פרנסיסקו פרנקו יקבלו שוחד על מנת שספרד תישאר ניטרלית ב-1940. שר החוץ דאז, לורד הליפקס, נטה לראות בפעולה 'מעשה לא דיפלומטי' או כפי שנהג לכנות זאת "זה כמו להחליק להם מעטפות באמצע משחק גולף", אבל צ'רצ'יל ראה את עצמו פועל בהתאם למסורת השוחד הגדולה של הדיפלומטיה הבריטית מהמאה ה-18.

לו ספרד הייתה מצטרפת למלחמה בצד הנאצי (שכן, היטלר עזר לפרנקו לנצח את מלחמת האזרחים בספרד) היה נוצר איום חמור על תנועת הספינות של בעלות הברית בים התיכון. לפיכך בסוף מאי 1940 סיפר צ'רצ'יל להלגרת', הנספח הצבאי הימי במדריד אבל למעשה סוכן SIS, כי הוא הורה למשרד האוצר להפקיד 2.5 מיליון ליש"ט בחשבון בנק שוויצרי בניו-

**המידע המוצפן אודות
הגרמנים כונה "אולטרה"
והוגדר כסוג השמור
ביותר במלחמה.
באמצעות השימוש
במידע זה, בין השאר,
הוחרב מפעל גרמני
לייצור מים כבדים
בנורבגיה שעלול היה
לאפשר להיטלר להגיע
ליכולת גרעינית**

יורק. הלגרת' גייס מיליונר מפלמה דה מיורקה בשם חואן מארש, כדי ליצור קשרים עם גנרלים ספרדים בעלי השפעה ולהציע להם כסף. צ'רצ'יל התעלם מהדעה השלילית ומחוסר הביטחון שחשו כמה פקידי אוצר כלפי מארש. ההזדמנות הייתה חשובה מכדי להחמיץ אותה בגלל אי-אילו נקיפות מצפון של עובדי ציבור, כך סבר צ'רצ'יל. "לעובדה שמארש התעשר באמצעים לא כשרים" אמר להם, "אין כל השפעה לגבי ערכו עבורנו כעת". לפחות 500 אלף ליש"ט שולמו לגנרל אנטוניו ארנדה מאטה, מפקד בית הספר למלחמה של הצבא הספרדי ויורש אפשרי של פרנקו, כמו גם למספר גנרלים נוספים.

עם עלייתו לשלטון, צ'רצ'יל הורה לראשי המטות לערוך בחינה מחודשת לגבי השימוש במודיעין, בפרט לאור האסונות שהתרחשו בנורבגיה ובדנמרק והאסון שעמד להתחולל בצרפת ובארצות השפלה. זאת לאור העובדה שהמערכת הבריטית להערכת מידע מודיעיני, שבמרכזה עמדה מאז 1936 "ועדת המודיעין המשותפת" (JIC), נתפסה עד למינויו של צ'רצ'יל כ-"יעילה באופן חלקי בלבד". לטענתו של פרופ' הארי הינסלי, ההיסטוריון הנודע ביותר לתפקודי מודיעין במלחמת העולם השנייה, חבה הוועדה רבות לצ'רצ'יל שלאחר שהתמנה לראש ממשלה סייע רבות

לחיוזקה.¹⁰² ואכן, כפי שהינסלי ציין, תרומתו הגדולה ביותר של צ'רצ'יל למודיעין בזמן מלחמת העולם השנייה הייתה בכך "שאיולולא המעורבות האיטית שלו בפיתוח מערך יעיל לתיאום הערכות מודיעיניות ומתן כיוון כללי על אופן השימוש במידע – השינוי החיוני במערכת לא היה מתרחש במהירות הרצויה". אנשי המודיעין המודרני ודאי יכירו בכך שלפני כן לא נעשה שימוש משמעותי במידע המודיעיני, או כפי שהינסלי הוסיף: "הייתה התנגדות ארגונית, שלא לומר בורות ממשלתית לגבי תפקידי המודיעין, אף ברמות הטכניות ביותר וכן מחסור בנתוני מודיעין מהימנים". כל זה עתיד היה להשתנות באופן רדיקלי, בראשותו של צ'רצ'יל.

שיא אהבתו של צ'רצ'יל למודיעין החשאי התרחש בדרך מקרה בדיוק בשעה שהוא נכנס לדאונינג עשר והחל לכהן כראש ממשלה ושר ההגנה, משום שהיה זה בדיוק באותו זמן שמערכת פענוח הצפנים 'אולטרה' - מקור המודיעין הטוב ביותר בכל ההיסטוריה הבריטית, ככל הידוע, החלה לתפוס תאוצה. במאי 1940, החל לפעול ביה"ס הממשלתי לפענוח צפנים, GC & CS, בבִּלְצ'לי פארק שבמחוז בקינגהמשייר, אשר החל לקרוא צפנים ולפענח הודעות על בסיס יומי ובזמן אמת – הודעות מקודדות ומוצפנות אשר נשלחו על ידי חיל האוויר הגרמני, באמצעות מכונת מסרים הקרויה 'אניגמה'. בסופו של דבר פצחני 'אולטרה' היו מסוגלים לזהות בדיוקנות קרובה לשלמות את מחשבות האויב ואת מעשיו, בכל אחת מזירות הלחימה. בספטמבר 1940 צ'רצ'יל כבר יכול היה להורות לראש השירות החשאי, הידוע בכינויו 'C' להעביר אליו על בסיס יומי את כל ההודעות המוצפנות שהופקו על-ידי אניגמה. הוא עיבד בעצמו את המידע הגולמי שקיבל ללא הפסקה, בכל שעות היום והלילה.¹⁰³ פרופ' אנדרו מכנה את אולטרה כ-'סוד השמור ביותר בהיסטוריה של בריטניה'. צ'רצ'יל וידא כי סוד זה יהיה ידוע לשלושים ואחד אנשים בלבד בכל תקופת מלחמת העולם ה-II, וכינה אותה בשם המוצפן 'בוניפיס', על-מנת להטעות את האויב לחשוב, כי הודעות אלה מקורן בדמות בכירה מסוימת, היושבת בברלין. באוקטובר 1940 הוא התלונן על כך שרשימת האנשים המורשים לקבל גישה ל-'חומר המיוחד' – או כפי שהוא עצמו כינה זאת: "הקהל העצום והרב שהוזמן ללמוד עניינים אלה" – הייתה גדולה מדי.¹⁰⁴ רגישותו של המידע הייתה כה גבוהה, עד כי אפילו יו דלטון, ראש האגף למבצעים מיוחדים (SOE), ממנו ביקש צ'רצ'יל כי יעלה את אירופה באש - לא עודכן בדבר קיומה של 'אולטרה'. למרות זאת הפעיל צ'רצ'יל את אגף המבצעים המיוחדים כדי לעשות שימוש במידע שהתקבל מאולטרה. החשוב והמוצלח שבמבצעים היה מבצע Gunnerside - החרבת המפעל הגרמני לייצור מים כבדים, בפינמונד, נורבגיה, בפברואר 1943, מבצע אשר מנע מאדולף היטלר לשים את ידו על פצצת אטום. האלטרנטיבה לכך הייתה מעוררת אימה יותר מכל תחזית אחרת בהיסטוריה העולמית. ישנם מספר היסטוריונים בני ימינו אשר מעלים תהיות לגבי עילותו של האגף למבצעים מיוחדים (SOE) והאם הייתה הצדקה לקיומו, אולם מבצע יחיד

F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, Churchill 102 (1993) p-408.

Hinsley, *British Intelligence in the Second World War* (1979) p160 and Appendix 6 103

F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, Churchill 104 (1993) p-410.

זה - Gunnerside - הצדיק מעל לכל ספק את קיומו של הארגון.¹⁰⁵

אף על פי שההתנגדות כלפי הנאצים שהפעילה SOE ברחבי אירופה עלתה לאוכלוסייה המקומית הרבה, במונחים של פעולות תגמול גרמניות, להבת התקווה המשיכה להאיר בעולם שנשלט יותר ויותר על ידי שתי מעצמות-על. ג'ייס מילטון, מחבר "הלוחמה הלא-ג'נטלמנית של צ'רצ'יל: האנשים המיוחדים אשר תכננו את מפלתו של היטלר", כתב כי צ'רצ'יל לאורך כל שנות הקריירה שלו, היה תומך נלהב באדם האקסצנרי, האינדיבידואליסט, המורד. לצ'רצ'יל לא היו נקיפות מצפון גם בכל הקשור להקמת ארגונים ללוחמה פוליטית ובהם יחידות מיוחדות להפצה שקדנית של תעמולה שחורה, כגון היחידה המיוחדת של ספטון



דלמר, ממחלקת המודיעין המדיני במשרד החוץ. ממצאים שהגו דרכים חדשות לפגוע ביכולת המלחמה הגרמנית תמיד מצאו אוזן קשבת אצל צ'רצ'יל. מפענחי הצפנים מבלצ'לי פארק היו בראש רשימת מקבלי התמיכה שלו. הוא כינה אותם 'התרגולת המטילה ביצי זהב - אשר לעולם אינה מדברת יותר מדי'. האמת אודות פיצוח הסודות של אניגמה נתגלתה לציבור רק בשנת 1974 - כשלושים שנה לאחר סיום המלחמה. איש מודיעין לשעבר אמר לי כי הסיבה לכך היא שכמה מדינות - כולל בעלות ברית - המשיכו להשתמש במכונות האניגמה או בגרסאות שלה בשנות החמישים והשישים ובריטניה לא ראתה שום סיבה להניא אותם מאמונתן כי המכונות אינן בנות פיצוח.

על בסיס הבנתו את חשיבותה של אולטרה כבר בשלב מוקדם, צ'רצ'יל הפך את עצמו, כדברי הארי הינסלי: 'לסוכנות ביון של איש אחד'.¹⁰⁶

אולם כאשר כמות התשדורות המפוענחות עלתה מ-50 הודעות לכמה מאות ביום ובפרט כאשר גרמניה פלשה לבלקן ולצפון אפריקה ב-1941, נדרש היה צוות גדול בבלצ'לי כדי לפענח את הצפנים, את המונחים הטכניים ואת ההתייחסויות לתצורות של האויב. היכולת לחדור לתוך מערכת העצבים של המטה העליון הגרמני דרשה חודשים של עבודה מרוכזת על ידי מפצחים מיומנים ביותר, כך שבקיץ 1941 צ'רצ'יל כבר היה מקבל לידיו 'קופסה' לפחות אחת ליום, אשר

105 For criticisms of SOE see John Keegan, *Intelligence in War*, passim, Richard J. Aldrich in *Contemporary British History* 105 Autumn 1997 pp159-60, Roger Fontaine in *World Historical Review*. August 2012 <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03612759.1998.10528264>
 106 F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, *Churchill* 106 (1993) p-409

הכילה, לא רק את הצפנים שפוענחו, אלא תקציר נרחב הכולל סיכום ועוד כעשרים ידיעות מפוענחות סודיות ביותר אשר הכילו מידע מעשי באשר לכוונות של חיל האוויר הגרמני והצבא הגרמני וכן דיווחים מה-SIS ומזכרים. כל זה הגיע בקופסה חומה אשר המפתח שפתח אותה נשמר על גופו של צ'רצ'יל והוא לעולם לא הניח, אף לא למזכיריו הפרטיים והמהימנים ביותר, לדעת מה היא מכילה.

הגישה של צ'רצ'יל לדיווחים המוצפנים, שפוענחו על ידי אולטרה, גרמה לו בעיה מסוימת מול ראשי המטות, משום שראש הממשלה, כפי שניסח זאת הינסלי 'היה מסוגל להפתיע אותם בשאלות שהיו מבוססות על צפנים מפוענחים שעליהם טרם שמעו וגם להציג בפניהם מסקנות שהתבססו על צפנים פרוצים נבחרים שהיו בידיו ושלא תאמו את ההערכות של אנשי המודיעין שלהם עצמם'. כתוצאה מכך, נאלצו ראשי המטות להתעקש על שיפור יעילותן של המכונות להפקת מידע מודיעיני. עד מאי 1941 נאלצו ראשי המטות לתקצב את ועדת המודיעין המשותפת (JIC) באופן הרבה יותר משמעותי, כך שמחודש יולי כבר קיבלו מזכרים מודיעיניים, שלוש או ארבע פעמים ביום, כדי להיות בטוחים ש'הם לא יתפסו בלתי מוכנים על ידי צ'רצ'יל'.

ב-2 באפריל 1941 נקט צ'רצ'יל צעד שכמוהו היה עתיד לעשות במהלך כל תקופת המלחמה. הוא שלח לגנרל ארצ'בלד וויול (Wavell) ששהה בצפון אפריקה, פענוח של צופן מבלצ'לי שהכיל את המידע, כי ברלין סירבה לספק לגנרל ארווין רומל, מפקח כוחות הצבא באפריקה, סיוע אווירי נוסף, בשל צרכים של זירות אחרות. מידע זה הראה כי רומל לא קיבל הוראה נוספת לנוע יותר לעומק מצרים. צ'רצ'יל שלח את כל תוכן התשדורת לוויול, עם התוספת, הלא הכרחית כמעט, של תקוותו האישית, כי יראה בכך הזדמנות לנצל את חולשתו של רומל על-מנת להניס אותו ממצרים.¹⁰⁷ חודש לאחר מכן, ב-7 במאי, צ'רצ'יל הפציר בוויול לתקוף את רומל, בהתבסס על צופן אחר שפוענח. הפעם היה מדובר במסר מגנרל פאולוס, ששהה באותה עת עם רומל בצפון אפריקה, שדיווח לברלין על תשישותו של צבאו של רומל וביטל כל אפשרות למתקפה גרמנית חדשה עד להגעתה של הדיוויזיה המשורינית, הפנצר 15.

וויול אכן הסתער על צבאו של רומל באמצע חודש מאי, אך לא הצליח להביס אותו כליל. היסטוריונים אחדים סבורים, כי זה היה משום שהוא היה נתון תחת לחץ רב מדי מצדו של צ'רצ'יל לתקוף על בסיס תשדורת אחת בלבד. כריסטופר אנדרו טען למשל, כי 'בצפון אפריקה צ'רצ'יל הוטעה תחילה על-ידי הצפנים המפוענחים של אולטרה אשר דיווחו על דרישותיו האינסופיות של רומל לשריון, לכלי טייס, לחיילים ולאספקה, הוא ראה בדרישות אלה את לחולשתו של 'שועל המדבר' הרבה יותר מכפי שהיה הדבר באמת'.¹⁰⁸ פרופ' אנדרו טוען, כי טעות זו עלתה לבסוף בפיטוריהם של גנרל וויול וקלוד אוקינלק, בעיקר משום שלא עשו שימוש ביתרון, שלמעשה מעולם לא היה. ההסטוריון הינסלי, חולק על כך, באומרו שוויול לא היה זקוק יותר מדי להנחיות מכיוונו של צ'רצ'יל על-מנת לתקוף וכי להפך, הוא זה אשר פתח במתקפה ראשונה בשם מבצע Brevity בלי להמתין לשירות התגבורת. הוא אף החל במתקפה נוספת אשר כונתה Battle axe, לפני שהתגבורת היו מוכנות לקרב והוסיף כי ההתקפה הייתה, ככל הנראה, תוצאה

Hinsley, *British Intelligence in the Second World War*. p-395 107
Christopher Andrew's 1997 Sunday Telegraph review of David Stafford, Churchill and Civil Service 108



המודיעין הבריטי במלחמת העולם השנייה

של ידיעתנו כי דיביזית השריון הגרמנית פנצר 15 נמצאת בדרכה לרומל.¹⁰⁹ ב-3 באפריל 1941 צ'רצ'יל העביר לסטלין את המידע – אשר לטענתו הגיע מ"סוכן אמין" ולא מאולטרה – על כך ששלוש דיביזיות שריון גרמניות קיבלו הוראה לעבור מן הבלקנים לקרקוב, אך צו זה נדחה לאחר הפיכה של תומכי בעלות-הברית בבלגרד, שגרמה לפלישה הגרמנית ליוגוסלביה. שלא כמו ראשי המטות ורוב קהילת המודיעין הבריטית, צ'רצ'יל הבחין בצדק כי ייתכן שהיטלר מתכוון לפלוש לרוסיה ברגע שיוצב בבטחה האגף הדרומי של צבאו ביוגוסלביה. סטלין התעלם מהאזהרה, בחושבו כי מדובר בניסיון בריטי 'לעורר תסיסה', כפי שהוא התעלם מאזהרה אחרת של צ'רצ'יל ביוני 1940 על כך שפניה של גרמניה לכיוון מזרח.

לגבי כרתים, שגו מנתחי הידיעות של אולטרה, ובהם צ'רצ'יל עצמו, בהבנת המידע. צפנים גרמניים הזכירו את האי כיעד לתקיפה מאז ה-26 באפריל 1941 ובאופן ודאי אחרי ה-1 במאי. אולם צ'רצ'יל וראשי המטות המשיכו להאמין כי כרתים הינה רק הטעיה כדי להסוות התקפה על סוריה או על קפריסין, כך שב-3 במאי צ'רצ'יל אף הודיע כי 'כרתים הוא רק תרגיל הסחה של גרמניה'. לפיכך, למרות הידיעות המודיעיניות המעולות מבלצ'לי, שקיבל מפקד בעלות-הברית בכרתים, הגנרל הניו-זילנדי פרייברג, לגבי מיקומה של המתקפה הגרמנית, בכל זאת הפשיטה של צנחני הוורמאכט על שדות התעופה באי הובילה את הגרמנים לניצחון, שכן בלונדון הבטיחו לו כי הפלישה לא תתרחש כנראה, למרות שהצפנים רמזו אחרת. **אולטרה הייתה יוצאת מן הכלל בדיווחיה אודות תנועת הכוחות ומועדיהם אך היא בכל זאת היתה פחות יעילה בניסיון לחזות את כוונות הגרמנים, משעה שהחל הקרב.**

F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, Churchill 109 (1993) p-418.

ביוני 1941, פיצחה בלצ'לי, לאחר פענוח הקודים של חיל האוויר הגרמני במאי 1940, את הקודים של מכוונת האניגמה ששימשו את הצי הגרמני. מיולי 1941 בלצ'לי החלה לפענח את הצפנים של האיטלקים הנוגעים לתנועת הספינות של מדינות הצייר בים התיכון. בספטמבר 1941 החלו הפצחנים מבקינגהאמשיר לשבור את הצפנים של הוורמכט. המשמעות הייתה שמאמצע 1942, בלצ'לי קראה ופענחה בין 3,000 ל-4,000 צפנים גרמניים מדי יום, כמו גם תשדורות יפניות ואיטלקיות. צ'רצ'יל שלח סיכומים מהם לרוסים ווידא כי יהיה זה פילדמרשל אוקינלק אשר יקבל אותם במהלך הקרב הראשון באל עלמיין.

ב-18 באוקטובר 1941 דחה הגנרל אוקינלק את ההתקפה הגדולה במדבר המערבי (מבצע Crusader) ל-11 בנובמבר והביא את צ'רצ'יל לידי ייאוש. לאחר מכן הוא דחה את פתיחת המבצע פעמיים נוספות, עד ה-18 בנובמבר. בתקופה הזאת שלח לו צ'רצ'יל את התשדורות שפוענחו על ידי אולטרה מה-2, 22 ו-25 באוקטובר המצביעות על חוסר המוכנות של רומל וצירף את ההוראות הבאות: 'שר הביטחון מורה לגנרל אוקינלק להתייחס לכך'. אולם יש להודות

בכך, כי השימוש שעשה צ'רצ'יל באולטרה, לא היה לגמרי חסין מתקלות. במרץ ובאפריל 1942 הוא השתמש בצפנים על מנת להדגים בפני גנרל אוקינלק כי לרומל יש הרבה פחות שריון מכפי שסברו מתכנני המבצע בקהיר. אולם צ'רצ'יל לא קרא נכון את הצפנים מסיבות טכניות – המספרים התייחסו לטנקים של רומל, באזורים גיאוגרפיים מסוימים ולא באופן גורף – ובסוף אפריל הוא נאלץ להודות בטעותו בפני אוקינלק. אך דבר זה לא מנע את החלפתו של אוקינלק בגנרל ברנרד מונטגומרי בחודש אוגוסט של אותה שנה.

מאמצע נובמבר 1942, לאחר ניצחונו של מונטגומרי בקרב השני באל עלמיין, התחיל צ'רצ'יל

לשוב ולהשתמש בתשדורות המפוענחות שהגיעו מאולטרה, בפעם הראשונה מאז הודה לאוקינלק, כי שגה בקריאתו, בסוף חודש אפריל. בהביעו חוסר שביעות רצון מהמרדף האיטי של מונטגומרי אחר רומל מערבה, בין סוף נובמבר 1942 לתחילת ינואר 1943, הוא ציטט למפקד הגייסות במערכה של המזרח התיכון, גנרל הרולד אלכסנדר, את המספרים הסידוריים של התשדורות המפוענחות וטען כי 'הן מעידות על מצב של חולשה וחוסר סדר אצל האויב באופן יוצא דופן'. למרות זאת, אלכסנדר ומונטגומרי לא אפשרו להתערבותו של צ'רצ'יל לשנות את קצב התקדמותם השיטתי והמוצלח ופרופ' הינסלי מספר כי הייתה זו ההתערבות המשמעותית האחרונה שבה צ'רצ'יל 'השתמש בבקיאיות יוצאת הדופן שלו במודיעין, כדי לתמוך את טיעונו בנוגע לקבלת החלטות מבצעיות'.¹¹⁰

**צ'רצ'יל תמך בפיתוח
הקשרים המודיעיניים עם
ארה"ב, ובמיוחד צידד
בשיתוף האמריקנים
בסוד האולטרה. שיתוף
סודות בין אלו היווה את
אבן הפינה ל-'יחסים
המיוחדים' ששררו
בין בריטניה וארה"ב,
הממשיכים להתקיים
בעוצמה שאין
דומה לה**

F.H. Hinsley, 'Churchill and the Use of Special Intelligence' in eds. Robert Blake and William Roger Louis, Churchill 110 (1993) p-424

ברקע לכך עמדו הקמת הוועדה המשותפת של ראשי המטות, שהגבירה את יכולתה לעבד, להעריך ולעכל את אלפי התשדורות המפוענחות שהופקו מדי יום, והצבתו של גנרל אייזנהאואר, שלא היה כפוף לצ'רצ'יל, בעמדת הפיקוד על המערכה לאחר מבצע לפיד (Torch) – ההתקפה האמפיבית של כוחות בעלות הברית בצפון אפריקה בנובמבר 1942.

אל אף שקשרי המודיעין ההדוקים עם האמריקנים החלישו את מעמדו של צ'רצ'יל מול אייזנהאואר בכל הקשור לגיבוש אסטרטגיה כוללת, הרי שצ'רצ'יל היה תומך נלהב ובולט בקשרים אלה, ובמיוחד צידד בשיתוף האמריקנים בסוד האולטרה במהירות האפשרית. שיתוף סודות בין אלו היווה את אבן הפינה ל- 'יחסים המיוחדים' ששררו בין בריטניה וארה"ב, הממשיכים להתקיים בעוצמה שאין דומה לה בין שתי מדינות ריבוניות.

צ'רצ'יל, כמובן, הקפיד להתעדכן בכל פעולות המודיעין החשאיות הגדולות בזמן המלחמה ובפרט במבצעים המורכבים - מבצעי פורטיטוד

צפון ופורטיטוד דרום, אשר הטעו את המודיעין הגרמני, ה'אָבְנֶהֶר', באשר למיקום נחיתת הכוחות בנורמנדי ב-1944. "בזמן מלחמה" אמר צ'רצ'יל, כשסטאלין אישר את הוצאתן של תוכניות הפלישה המזוייפות למבצע Overlord - "האמת היא כה יקרת-ערך עד שמן הראוי כי תמיד תהיה מלווה בשומר-הראש של השקרים".¹¹¹ לאורך שארית המלחמה, צ'רצ'יל המשיך לגלות אותה התלהבות מפענוח צפנים של הצבא הגרמני, אבל עם כל כך הרבה צפנים מפוענחים הוא נאלץ

**ההיסטוריון הינסלי:
"צ'רצ'יל היה בדרגה
אחת מעל לכל מנהיג
צבאי, הן מבחינת
ניהול קהילת המודיעין
והן בנחישותו לעשות
שימוש מעשי במודיעין
לצורכי המאמץ
המלחמתי"**

לסמוך על שיקול הדעת על ועדת המודיעין המשותפת (JIC) וציפה ממנה להחליט אילו תשדורות מפוענחות יועברו אליו. לצערו, לעתים קרובות המידע שקיבל לא תמך בתחושותיו. כך למשל, הייתה בצפנים תמיכה מועטה בטענה של צ'רצ'יל כי ב-1943 איטליה והבלקן ייצגו את 'הצד הרך' של הציר. הצעתו להוציא משלחת להשתלטות על רודוס נדחתה, כאשר המידע המוצפן הראה כי גרמניה מבצרת באופן רציני את הקו האַגְאִי ב-1943. הוא השתמש במידע שעלה מהחומר שפוענח כדי להצביע על כך שגרמניה מתכוונת לבצר את קו פיזה-רימיני בדרום איטליה ב-1944 – אך לא היה בכך די כדי לשכנע את הנשיא פרנקלין רוזוולט ואת הגנרל ג'ורג' מרשל שלא להוציא את הכוחות האמריקאים מאיטליה כדי לשלוח אותם לנחות בדרום צרפת במבצע Anvil שהתקיים באוגוסט של אותה שנה. הנשק הסודי של צ'רצ'יל ב-1940, הפך בשנים 5-1944 לנגיש כל כך לצמרת הפיקוד העליון האנגלו-אמריקני, עד כי נשלל ממנו היתרון היחסי שהוא זכה לו בעבר בתהליך קבלת ההחלטות.

עם זאת, בסיכומו של דבר, פרופ' הינסלי טען בצדק כי: 'למרות כל הטעויות, צ'רצ'יל היה בדרגה אחת מעל לכל מנהיג צבאי, הן מבחינת ניהול קהילת המודיעין והן בנחישותו לעשות

שימוש מעשי במודיעין לצורכי המאמץ המלחמתי'. בהסתכלות כוללת, השימוש שצ'רצ'יל עשה במודיעין מיוחד, שיקף את כל מה שלמדנו לצפות מפעילותו במלחמת העולם השנייה: הוא חתר, ללא הפוגה, להעביר את המלחמה לצד של האויב; הוא השתמש בכל יתרון יחסי שהיה לו מול הגנרלים שלו כדי לגרום לכך שהאסטרטגיה שלו תיושם; הוא פיאר המצאות חדשות ופריצות דרך טכנולוגיות; הוא תמך בכל ממצאי ויזום, ככל שהיה אקסצנטרי ולא מקובל על הממסד. נכון שהיו לו שגיאות מדי פעם כמו לכל אדם, אבל יש להסתכל על פיקחותו הרבה של צ'רצ'יל וכן על היותו מנהיג בעל חזון והשראה בתקופת מלחמה – כאשר עשה שימוש אינטליגנטי באולטרה כדי לפענח את דרך המחשבה של האויב.

אם אי פעם מישהו יידרש להוכיח כי קיימים ניסים בעולם המודרני, אזי ללא ספק הוא יוכל להצביע על כך שהמדינאי שבמשך זמן רב כל-כך הבין לעומק את החשיבות שיש בפריצת צפנים כדי להגן על בריטניה, הפך לראש ממשלה ולשר הביטחון שלה בדיוק באותו חודש בו פוענחה מכונת האניגמה באופן שאיפשר הפקת מידע שימושי רב. ההיסטוריה מלאה בצירופי מקרים יוצאי דופן, ואין ספק שזה אחד הראויים ביותר להערכה.

תגובות

אנדראס אוסל, מרצה וטייס מגרמניה, שלח תגובה למאמר שעסק בשילוביות המודיעינית בפן התיאורטי בגיליון מספר 1.

אוסל הדגיש כי עבודה מטריציונית בכל ארגון, ובפרט בארגוני מודיעין חיונית כדי למצות את זוויות הראייה השונות של הגופים המרכיבים את הארגון בהתמודדות עם בעיות בשגרה ובחירום. הדרך הטובה ביותר לדעתו לייצר את השילוביות הזו היא בניית גוף (במקרה המודיעיני פנים ארגוני), שהוא מציע לקרוא לו "מערכת ניהול משותפת" שבה נוטלים חלק נציגי תתי-הגופים בארגון. זו יכולה להיות מערכת קבועה או מערכת שתוקם אד-הוק, בהתאם לעניין.

מערכת כזו תאפשר למידה איכותית של הארגון, שתוביל לפתרונות המתאימים ביותר בזמן הקצר ביותר ובזמינות הגבוהה ביותר. היא גם תצמצם את הסיכוי לטעויות ותסייע להתגבר על מתחים פנימיים בארגון. בכך, יש לשילוביות ערך משמעותי עבור הארגון. שילוביות תקשו"בית חיונית לניהול מערכת של שילוביות ארגונית כדי למנוע אי הבנות ולבצע שינויים במבנה הארגוני במקומות שיש בהם חיכוכים ועימותים.

אף שגישה זו מאפשרת יצירה של תמונת מודיעין כוללת, איכותית ומהירה, אין בה כדי להחליף שיטות פעולה אחרות, החיוניות למימוש המשימה. כיוון שהיא תעורר כמעט בוודאות התנגדות מצד גורמים שונים במערכת, היא חייבת לזכות לתמיכה ולגיבוי מהצמרת, גם אם היא נבנית "מלמטה".

נשמח לתגובות נוספות והצעות למאמרים לכתובת הבאה: dudi.st591@gmail.com