

# המחקר המודיעיני

איתי ברון



המרכז למורשת המודיעין  
המכון לחקר מודיעין ומדיניות

# המחקר המודיעיני

בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים

איתי ברון

Intelligence Analysis  
*Understanding Reality  
in an Era of Dramatic Changes*

העורך: אפי מלצר

העורכת הלשונית: נילי גרבר

עיצוב וביצוע גראפי: עינת מרימי | סטודיו ע.נ.ע. בע"ם

הדפסה: משה אסייג בע"ם



אפי מלצר בע"ם, מחקר והוצאה לאור

## תוכן העניינים

9	פתח דבר
11	מבוא
19	בחזרה למלחמת יום הכיפורים: הצורך ב"מודיעין מאוזן"
27	מזרח תיכון אחר: ה"טלטלה" האזורית
37	מוסד לביטחון המציאות: מהות המחקר המודיעיני
47	מראש הממשלה ועד ללוחמים: רמות המודיעין ותחומי המחקר
57	להבין את ההווה ולחשוב על העתיד: המתודולוגיה המודיעינית
83	מקלאוזביץ ועד לוחמה מבוססת מודיעין: המודיעין ללחימה
97	פירות הטכנולוגיה: המחקר המודיעיני ומהפכת המידע
111	סיכום
	נספחים
117	1. על ההפתעה ועל ספרות ההפתעה
	2. תא"ל (מיל') עמוס גלבוע וד"ר אל"ם (מיל') ראובן ארליך, אודות הספר:
133	המסמך העדכני ביותר להבנת המחקר המודיעיני כיום
143	ביבליוגרפיה

**”המודיעין הינו מוסד לבירור המציאות שמעבר לקווים - המציאות של האויב. זוהי מציאות שקשה להגיע אליה וקשה לחקור אותה”.**

יצחק בן ישראל

**”העניין, אחרי הכול, הוא לא לחזות את העתיד, אלא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד. איש לא יכול לצפות את העתיד, וזאת תהיה טעות להעמיד פנים שניתן לעשות זאת”.**  
ג'וזף ניי

**”כל העוסק במודיעין מהלך בשדה מוקשים, שתקלות יכולות לקרות בו על כל צעד ושעל, מכיוונים שאין לצפותם מראש”.**  
יהושפט הרכבי

## פתח דבר

זכות גדולה לנו, במכון לחקר מודיעין ומדיניות, להוציא לאור את ספרו של תא"ל (מיל') איתי ברון, שעד לאחרונה היה ראש חטיבת המחקר באגף המודיעין. בשפה בהירה וקולחת, ברון משרטט את תפיסותיו על מעשה המחקר המודיעיני, פרי ניסיונו האישי. זהו מסמך מעודכן, נטוע עמוק בעשייה המודיעינית, רלוונטי ומתייחס לעולם מושגים חדשני. ככזה, מעניק הספר לקורא צוהר לעשייה המחקרית העכשווית ולדילמות הקשות הכרוכות בה.

ברון דן בכתיבתו בבהירות ובאופן ממוקד בשורת נושאים, שיהוו חומר מקצועי מרתק למעיינים בו. על דעת הכותב, הזמנו את תא"ל (מיל') עמוס גלבוש ונעזר באל"ם (מיל') ד"ר ראובן ארליך ובאל"ם (מיל') שלמה קאשין להעיר על תוכן המסמך ולהגיב על הכתוב. התייחסותם חותמת את הפרסום.

כאמור, המסמך יוצא לאור על ידי המרכז לחקר מודיעין ולמדיניות, גוף חדש שהוקם לא מכבר תחת קורת הגג של המל"ם, ושם לו למטרה לקדם את העיסוק במתודולוגיה המודיעינית ובהגות המודיעינית. ככל תפיסה, גם התובנות שמציג איתי ברון בספר זה, נתונות לביקורת ולהערות.

אנו מקווים, שבצד ההסתייעות בתוכני הספר, יעורר העיון בו בקרב הקוראים – בפרט בקרב העוסקים במחקר המודיעין – דיון וחשיבה שיסייעו לקדם את התחום החשוב של מחקר המודיעין בישראל.

תא"ל (מיל') רון כתרי

ראש המכון לחקר מודיעין ומדיניות

## מבוא

המחקר המודיעיני בנושא המזרח התיכון מתמודד בשנים האחרונות עם סביבה מאתגרת באופן שהוא – לדעת רבים – חסר תקדים. סביבה זו היא תולדה של כמה קבוצות של תמורות ושינויים המתרחשים במקביל וקשורים זה בזה: ההתפתחויות היסודיות והעמוקות במערכת הבינלאומית; השינויים במערכת האזורית, הקשורים ברובם ל"טלטלה" הפוקדת את המזרח התיכון מאז שנת 2011; השינויים במאפייני המלחמה בעשורים האחרונים; ומהפכת המידע, אשר במידה רבה מגדירה את תקופתנו ומערערת מבנים וגבולות ארגוניים ותפיסתיים.

תמורות ושינויים אלה יצרו סביבה אסטרטגית ואופרטיבית המאופיינת באי־ודאות, באי־יציבות וב"נפיצות". כל אלו אפיינו תמיד את המזרח התיכון, אבל נדמה שרמתם הנוכחית גבוהה באופן ניכר מאשר בעבר. עניינו של מסמך זה הוא במחקר המודיעיני ובאופן התמודדותו עם סביבה מאתגרת זאת. הוא מתבסס, בראש ובראשונה, על הניסיון שצברתי בשלוש שנים וחצי, שבמהלכן כיהנתי כראש חטיבת המחקר באגף המודיעין בצה"ל. לאחר שנים של עיסוק הן בתאוריה והן בפרקטיקה של המודיעין, הייתה לי הזכות הגדולה למלא תפקיד זה, שנראה שלא תהיה זו הפרזה לתארו כאחד מהמרתקים בעולם המודיעיני כולו.

כותרת המשנה של המסמך היא "בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים". בבסיסו מונחת גישה הקוראת להתנהלות אחראית בבירור המציאות ובהבנתה. מדוע התנהלות אחראית? מכיוון שהמחקר המודיעיני נמצא כבר שנים ארוכות, במובנים רבים, במשבר תפיסתי. רעיונות השיפור שהוצעו כתוצאה מניתוח הכישלונות המודיעיניים הגדולים של מלחמת העולם השנייה (פרל הארבור, ברברוסה) ושל מלחמת יום הכיפורים, יושמו בחלקם, אך לא הצליחו למנוע כישלונות צורכים גם בעשורים האחרונים. רעיונות חדשים נבחנו, וגם בהם לא נמצא "כדור הברזל" שיאפשר לפוגג את אי־הודאות שמאפיינת את העיסוק באויב ובסביבה.

מצב עניינים זה אינו צריך להפתיע: אי־הודאות אכן טבועה במציאות, והמחקר המודיעיני ימשיך לפיכך להיות בחזית ההתמודדות עמה, במקום שבו הטעות היא כמעט בלתי נמנעת. ההתנהלות האחראית נועדה אפוא להתמודד עם המציאות המורכבת בדרך שתצמצם, אך לא תבטל, את האפשרות לטעויות בהבנת ההווה ובחשיבה לא נכונה על העתיד. התנהלות אחראית זו נדרשת יותר ויותר "בעידן של תמורות ושינויים". עידן זה

מוסיף לאי-הוודאות הטבועה במציאות גם דינמיות רבה ומאפיינים נוספים, שמגבירים מאוד את הסיכוי להפתעות. ההתנהלות האחראית המוצעת כאן משלבת, בראיית, רעיונות חדשים עם רעיונות ישנים בזהירות הראויה.

באופן ספציפי יותר עוסק המסמך בארבעה אתגרים משמעותיים, שעמם מתמודד המחקר המודיעיני בתקופה זו:

- "אתגר ההתהוות" – המחייב את המחקר המודיעיני להתמודד בעיקר עם אירועים שהם באופן מובהק תוצאה של "התהוות" ושל "דינמיקה", שבבסיסן לא היה תכנון מוקדם ואף לא הגדרה של מטרה ברורה מצד "מקבלי ההחלטות" באחד הצדדים. זאת, בניגוד למתאר הבסיסי שמולו נבנה המחקר המודיעיני, ואשר במרכזו עמדו אירועים והתרחשויות שהיו יותר תוצאה של הגדרת תכלית ברורה ("כוונות"), בניין כוח ייעודי ("יכולות") ופעולה שתכליתה להגשים תכלית זו (מלחמת יום הכיפורים היא ללא ספק התרחשות כזאת).
- "אתגר ההיעלמות" – שהוא התוצאה הבולטת של המפגש המתרחש בעשורים האחרונים בין השינויים במאפייני המלחמה, השינויים בתפיסת ההפעלה של צה"ל והתפתחותו של "דור אויבים חדש". תופעה זו מובילה לקושי הולך וגובר לזהות את מערכי האויב, "להפיל" אותם כמערכים צבאיים ולאתרם ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בהם בעת הצורך. מצב עניינים זה הופך את המודיעין לשותף מרכזי במאמץ הלחימה ומחייב מאמץ איסופי ומחקרי רחב היקף ל"חשיפת" האויב.
- "אתגר המהירות" – הקשור בקצב המהיר של האירועים המתרחשים בתקופה זו ובקבועי הזמן הקצרים שבהם נדרשים כלל השחקנים בסביבה לחשוב, להחליט ולפעול. האתגר למחקר המודיעיני קשור, בין השאר, בכניסתם של "כלי מלחמה" שהפעלתם אינה מחייבת היערכות מיוחדת, דוגמת הנשק תלול המסלול (רקטות וטילי קרקע-קרקע) והפעולות בממד הסייבר. כלים אלו ניתנים להפעלה "בלחיצת כפתור" ומסוגלים לייצר אפקט אסטרטגי, המועצם מאוד על ידי ההתפתחויות בתחום התקשורת.
- "אתגר ההשתנות" – הנובע מהאתגרים האחרים, אך בעיקר מהשפעותיה של מהפכת המידע המטלטלת את העולם, מערערת את יסודותיה של "הפרדיגמה המודיעינית" ויוצרת אתגר קבוע של צורך לבצע שינויים תכופים מול סיכונים והזדמנויות. מהפכת המידע מביאה לכך שניתן לאסוף, לעבד ולהפיץ נתונים, מידע וידע בכמות ובאיכות חסרות תקדים. בה בעת יוצרת המהפכה גם "הצפה" במידע, מובילה לתחרות עם ספקי מידע וידע אחרים וחושפת נקודות תורפה. גופי המחקר המודיעיני הם שמרנים מטבעם, וסוגיית ההשתנות מציגה להם אתגר משמעותי ביותר. הדיון במסמך זה מתייחס למחקר המודיעיני בתנאים המיוחדים של מדינת ישראל,





על היתרונות והחסרונות שיש להם. בין אלו, אפשר למנות את הדומיננטיות של המודיעין הצבאי, שגם היום הוא גוף המחקר המודיעיני המרכזי ברמה הלאומית; את היותן של זירות הפעולה העיקריות קבועות ומוכרות (בהשוואה, למשל, לגורמי מודיעין בעולם, הנאלצים להתמודד עם זירות פעולה חדשות ובלתי מוכרות); את "טראומת יום הכיפורים", המשפיעה עדיין הן על המודיעין והן על מקבלי ההחלטות בכל הרמות; ואת המאפיינים המיוחדים של העת הנוכחית העומדים במרכזו של המסמך.

מבין תנאים מיוחדים אלה, ראוי להזכיר בעיקר את כישלוננו של המודיעין הישראלי במלחמת יום הכיפורים, הנוכח מאוד – גם אחרי יותר מארבעים שנה – ברקע של מסמך זה ומשמש כנקודת מוצא עבורו. אף שספק אם ניתן להצביע על התקדמות מתודולוגית משמעותית בהשוואה לשיטות המחקר של יום הכיפורים, אפשר להצביע בכל זאת על שינוי מהותי שהביאה המלחמה. הכוונה היא למודעות הבסיסית שקיימת אצל כל הגורמים לעצם היתכנותה של הפתעה אסטרטגית ולהבנה העמוקה של החובה, המוטלת הן על אנשי המחקר והן על מקבלי ההחלטות, להטיל ספק בנכונותן של הערכות בכלל ושל אמירות מוחלטות בפרט. בראייתי, העידן הנוכחי מפגיש אנשי מחקר, שהם צנועים הרבה יותר בכל מה שקשור לתפיסתם את יכולתם להעריך התפתחויות אפשריות בהווה ובעתיד; ומקבלי החלטות, גם בדרג הצבאי וגם בדרג המדיני, שהם מפוכחים הרבה יותר בכל מה שקשור להסתמכות על המחקר המודיעיני, כמי שאמור, לכאורה, לצפות את העתיד. אפשר שהעת בשלה גם לדיון מפוכח יותר במחקר המודיעיני, במהותו, בשיטות הפעולה שלו, ביחסיו המורכבים עם מקבלי ההחלטות ובאתגריו.

מלחמת יום הכיפורים מיקדה את תשומת הלב בהתרעה למלחמה ובסוגיית ההפתעה. אבל הלקח המשמעותי יותר של המלחמה הוא רחב יותר, ודומה שנדרשו שנים לא מעטות כדי להבחין בו – וגם אז בעיקר בפרקטיקה ופחות בתאוריה. הכוונה לצורך ב"מודיעין מאוזן", העוסק, בצד הסוגיה הקלסית של ההתרעה למלחמה, גם בתחומים נוספים שהצלחה בהם תוכל לצמצם את השפעותיהן של הפתעות אסטרטגיות. בין תחומים אלה ראויים לציון: המודיעין לבניין הכוח הצבאי, שאמור לאפשר התמודדות עם יכולות האויב; המודיעין האופרטיבי (מערכת), שאמור לאפשר הבנה של תפיסת ההפעלה שלו; והמודיעין למטרות, הממקם את המודיעין כשותף מרכזי למאמץ ההכרעה. הרעיון של "מודיעין מאוזן" הוא, במידה רבה, החוט המקשר בין החלקים השונים של מסמך זה.

ממגוון הדברים שלמדתי בעשרות שנים של עיסוק במודיעין בכלל ובמחקר המודיעיני בפרט, אני מבקש להדגיש בפתח הדברים את לקחיי בעניין חלקיותו של הידע המודיעיני, שבריריותו, זמניותו ותלותו בפרשנות של אנשי המחקר, ביכולות הספציפיות של האיסוף ולא פחות – בקשב ובנכונות לשיח של מקבלי ההחלטות. כראש חטיבת מחקר נשאלתי

לא פעם, האם ההפתעה היא בלתי נמנעת. התשובה הכללית לשאלה היא, למרבה הצער, חיובית. אלא שמכך לא נובע, כמובן, שמעצבי המדיניות, מתכנני המבצעים והעוסקים בכניין הכוח אינם יכולים להתכונן לעתיד. להפך, ניתן בהחלט להתכונן לעתיד, ובראייתו, למחקר המודיעיני יש תפקיד משמעותי בעניין זה. יותר מכל דבר אחר, תלויה ההתכוננות לעתיד (כמו גם ההתמודדות עם אתגרי ההווה) בשיח פתוח ובלמידה משותפת של אנשי המחקר ומקבלי ההחלטות.

מסמך זה מציג "גישה פרקטית" למחקר המודיעיני. גישה זו רואה במודיעין, בראש ובראשונה, "ידע על האויב ועל הסביבה הנדרש לצורך קבלת ההחלטות" בתחומי עיצוב המדיניות, תכנון המבצעים ובניין הכוח. המחקר המודיעיני מייצר את עיקר הידע הזה, בדרך כלל על בסיס נתונים ומידע המגיעים מסוכנויות האיסוף. עיקריה של גישה זו מתומצתים בעשר הנקודות האלה:

- עיסוקו העיקרי של המחקר המודיעיני הוא בבירור המציאות, העכשווית והעתידית – ובהבנתה. הגדרה זו מניחה, כמובן, את קיומה של מציאות כזאת, שאותה ניתן לברר ולהבין. היא נוגדת גישות אחרות הרואות בהפקת הידע המודיעיני תהליך של יצירה או הבניה של "מציאות חדשה", ולא שיקוף, גילוי או הערכה של מציאות קיימת או עתידית. מובן מאליו שהיא נוגדת גישות הכופרות, באופן עקרוני, בקיומה של מציאות שאינה תלויה בפרשנותנו.
- העיסוק המחקרי הוא עניין מעשי ולא תאורטי. כל כולו מכוון לתהליך קבלת ההחלטות או לצורכי ההתארגנות והפעולה. כמוסד לבירור המציאות ולהבנתה, המחקר המודיעיני הוא "מחולל הלמידה" העיקרי בכל מה שקשור לאויב ולסביבה. במקרים רבים, הוא גם זה שמניח את התשתית לתהליכי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים ונוטל חלק פעיל ומרכזי – כשותף – בדיונים בנושאים אלו. תפקיד משמעותי נוסף של המחקר המודיעיני הוא להשפיע ולעצב את המאמץ המודיעיני כולו, בדגש על הכוונת גורמי האיסוף להשגת המידע הרלוונטי לבירור המציאות.
- המחקר המודיעיני עוסק בעבר, בהווה ובעתיד. הוא עוסק הן בשאלות שעניינן מציאות קיימת, ממשית, בהווה ("סודות"), והן בשאלות שעניינן מציאות אפשרית בעתיד ("תעלומות"). הדיון בעתיד הוא, כמובן, המאתגר והבעייתי ביותר, אך המחקר המודיעיני עוסק בעתיד, כי עניינם של מקבלי ההחלטות הוא בעתיד, הקרוב והרחוק. עם זאת, בניגוד לגישה המקובלת, המחקר המודיעיני אינו אמור "לצפות" את העתיד אלא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו. זוהי בעיניי הבחנה חשובה ביותר העומדת, במידה רבה, בבסיסם של הרעיונות המוצגים במסמך זה.
- המאמץ המחקרי לבירור המציאות הנוכחית והעתידית נתקל בשני גורמי כשל מרכזיים:



"כשל הדמיון", שמוביל להחמצת התפתחויות, שינויים ואפשרויות פעולה; ו"הדבקות בקונספציה", שמקשה כל כך על בחינה ביקורתית של רעיונות קיימים ועל אימוצם של רעיונות חדשים. הכלים העיקריים של המחקר המודיעיני להתמודדות עם גורמי הכשל דומים לאלו שעומדים בבסיס תפיסת "החקירה המדעית", שבמרכזה עומדים היסודות של הטלת ספק מתמיד וקיומו של ויכוח מתמשך. שני אלו, הספק והוויכוח, הם היסודות העומדים במרכז תפיסתי המחקרית.

- ויכוח אינו יכול להתקיים במקום שבו יש דעה אחת, הסבר אחד או אפשרות אחת. מכאן נובעת חשיבותו של הרעיון המכונה "אפשרויות מתחרות" – המעצב תהליך מחקר שיטתי שמאפשר להניח בסיס לוויכוח באמצעות העלאת מגוון רחב של הסברים (לגבי ההווה) ואפשרויות (לגבי העתיד). מימוש רעיון זה מסייע בהוצאת תהליך ההערכה לאור, תוך אימוץ סטנדרט ברור, באופן שמאפשר שיפוט רחב וביקורת של הנחות היסוד והתהליך המחקרי כולו. עם זאת, אין בהצגת "האפשרויות המתחרות" כדי לבטל את תפקידו של המחקר המודיעיני כמי שאמור להצביע על ההסבר או האפשרות הסבירים יותר, בראיתו.
- ככל שנעים על הרצף שבין "סודות" לבין "תעלומות", הולכת ופוחתת חשיבותו של המידע וגוברת חשיבותם של כלים ושיטות, היכולים לסייע לאנשי המחקר המודיעיני ולמקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד. במסגרת זאת נכון ליישם כלים כגון "משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים". יישומם של אלה מגדיל את הסיכוי להתמודד עם "כשל הדמיון" ועם "הדבקות בקונספציה".
- עניינו המרכזי של המחקר המודיעיני בישראל הוא בהבנת המציאות המזרח תיכונית. כדי להבין התרחשויות במזרח התיכון (הן ברמת המדינות והארגונים והן ברמה ה"על-מדינית"), נדרש להתבונן בהן משלוש זוויות ראייה שונות: האחת ממוקדת במדינות ובארגונים; השנייה ממוקדת במרחב המזרח התיכון ומנסה לזהות את מגמות העומק המאפיינות את האזור; והשלישית ממוקדת במערכת הבינלאומית. הניסיון מלמד שבחינה כוללת מחייבת גם זווית ראייה נוספת שעניינה בהבנה של הצד הישראלי, תפיסותיו, מטרותיו והשלכות פעולותיו.
- עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית ממוקדת, במידה רבה, במנהיגים של מדינות האויב והסביבה. המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל העידן הנוכחי מתאפיין גם בעליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכיכרות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. רבות מהשאלות שנשאלתי כרח"ט מחקר היו קשורות בקשר ישיר להבנת הציבורים במזרח התיכון.

התפתחות זאת חייבה את המחקר המודיעיני בשנים האחרונות (ועדיין מחייבת) לפתח כלים למחקר הציבור ולבצע שינויים יסודיים בתפיסת המחקר הכלכלי.

- לצד השינויים הגדולים האחרים, בולטת המרכזיות של טכנולוגיית המידע בתקופתנו, ורבים רואים בה את המגדירה העיקרית של תקופת זמן זו. "מהפכת המידע" מובילה ל"הצפה" במידע, מערערת (אך לא מבטלת) את הבידול המסורתי שבין "מחקר" לבין "איסוף" ומשנה את אופן הפצת הידע המודיעיני. לצד סיכונים לא מעטים, טמונים בה גם מרכיבים היכולים לשפר באופן משמעותי ביותר את הבנתו של המחקר המודיעיני על המציאות ואת יכולתו להפיץ הבנות אלו לגורמים הרלוונטיים, בזמן המתאים ובאופן שאכן יאפשר להן לשמש בסיס לתהליך קבלת ההחלטות.

- ולבסוף, בשנים האחרונות חל שינוי יסודי בהתייחסות למודיעין במלחמה. הפעלת הכוח הצבאי ביבשה, באוויר ובים הופכת להיות יותר ויותר מבוססת מודיעין. האויב "נעלם", עובר לפעול בתווך התת-קרקעי ומסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית ומתקנים אזרחיים. מה שניתן היה בעבר לראות במשקפת או בגיחת צילום, מחייב כיום מאמץ מודיעיני מורכב ועיקש. המחקר המודיעיני נדרש לחשוף את האויב באופן שיאפשר להתמודד אתו. בכך, הוא הופך לשותף מרכזי במאמץ הלחימה.

המפגש הראשון שלי עם המחקר המודיעיני היה באפריל 1982, כחודשיים לפני מלחמת לבנון הראשונה (של"ג). המלחמה עצמה הייתה חוויה מכוונת עבורי, ואין לי ספק שהייתה לה השפעה עצומה על דרכי בהמשך. ב-9 ביוני 1982 הייתה לי הזדמנות ייחודית, כחייל, להיות בצוות המצומצם שהוביל את המאמץ המודיעיני במבצע להשמדת טילי הקרקע-אוויר הסוריים בבקעת הלבנון. שם, עוצבה תפיסתי לגבי המקום המרכזי של המחקר המודיעיני בתהליך ייצור המטרות, היותו של תהליך זה מחקרי באופיו (ולא תוצאת מפגש "מקרי" של אמצעי איסוף עם אויב) והשותפות העמוקה שבין "המודיעין" ל"מבצעים". המלחמה סיפקה לי גם חוויות כואבות ראשונות של פערים מודיעיניים והשלכתם הישירה על אבדות לכוחותינו.

ברוב הקריירה המודיעינית שלי עסקתי במודיעין טקטי (מבצעי) ואופרטיבי (מערכתי). הייתי עד לצמיחתו של "דור אויבים חדש", שאמצעי הלחימה שהוא מפעיל הפכו קשים יותר ויותר לאיתור ולתקיפה. הנשק הבליסטי תלול המסלול (הטילים והרקטות) מסמן, בהקשר זה, את גודל האתגר ומספק לאויב אפשרויות "הסתרות" ו"היעלמות" נרחבות. ככל שעבר הזמן, עסקתי יותר ויותר במאמץ לפענוח הגיונו של "דור אויבים" זה והתוכן שהוא יוצק למושגים "הכרעה" ו"ניצחון". בשנים האחרונות עסקתי בעיקר במודיעין אסטרטגי, בממשק הדוק הן עם הדרג הצבאי הבכיר והן עם הדרג המדיני. תפקיד רח"ט מחקר זימן לי תקופה מרתקת רבת-אתגרים, שבמרכזה "הטלטלה האזורית".



זהו אפוא תיאור בגוף ראשון של עיקרי התובנות שהפקתי מהכישלונות ומההצלחות בהתמודדות יומיומית עם אי-הוודאות, אי-היציבות וה"נפיצות" המזרח תיכונית בעידן של תמורות ושינויים. המסמך מבקש להציג אל תוך "הקופסה השחורה" של העשייה המחקרית, במטרה להניח תשתית לדיון עדכני בעיסוק שחיוניותו לביטחונה של ישראל תוסיף להיות גבוהה גם בעתיד. הניסיון האישי שלי, שעליו מתבסס מסמך זה, מתייחס באופן ספציפי לחטיבת המחקר באמ"ן ולמחלקת מחקר בלהק מודיעין בחיל האוויר. אולם, אני מקווה שהלקחים העולים ממנו יהיו רלוונטיים גם לארגוני מחקר מודיעיני נוספים, בצה"ל ובקהילת המודיעין.

לצערי, למרות מאמצים שהושקעו בשנים האחרונות ולא מעט התפתחויות חיוביות, עדיין המחקר המודיעיני עוסק מעט מדי במתודולוגיה שלו, היינו: בכלי המחקר, בשיטות המחקר ובעקרונות העומדים בבסיס העיסוק המחקרי. המאמץ לשלב דיון שיטתי רחב היקף במתודולוגיה המחקרית נכשל עד כה, כמו גם המאמץ לייבא שיטות מחקר מדיסציפלינות אחרות. עיון בספרות עדכנית ודיאלוג עם ארגוני מחקר מודיעיני במדינות אחרות מלמדים כי אין מדובר בתופעה ישראלית ייחודית. אנשי מחקר מודיעיני בכל העולם אינם מקדישים מספיק מחשבה לסוגיה המתודולוגית. מסמך זה מנסה לתרום לתחום המתודולוגיה המחקרית באמצעות דיון המשלב היבטים תאורטיים עם ניסיון מעשי. אני מקווה שהוא יצליח לעורר עניין מחודש בתחום חשוב זה.

התפיסה המוצגת במסמך עוצבה תוך חיכוך בלתי פוסק עם המציאות המשתנה. בלמידה מהחיכוך הזה היו שותפים רבים לאורך הדרך, ותפיסותיהם, ועוד הרבה יותר מזה, עשייתם, השפיעו מאוד על הרעיונות המתוארים כאן. מבין אלו שהשפיעו על תפיסתי, אני מבקש לציין בעיקר את אלוף (מיל') פרופ' יצחק בן ישראל, שבאמצעותו התוודעתי לראשונה ללא מעט מהרעיונות המתוארים כאן ובעיקר ליישומם; ואת ר' אמ"ן ברוב תקופת שירותי כרח"ט מחקר – אלוף אביב כוכבי, שותף מרכזי בפיתוחם של הרעיונות. המסמך עצמו נכתב בשעות הפנאי (המועטות) שלי לקראת סיום תפקידי כרח"ט מחקר, במטרה לנסות לסכם את הלקחים שהפקתי מקריירה מודיעינית ארוכה ובעיקר מתפקידי זה. גרסה קודמת שלו, שנערכה על ידי גיא רונן, הופצה בתפוצה פנימית, כטיוטה להערות, בצה"ל ובקהילת המודיעין. אני מבקש להודות לו ולנרדב בן חור (שניהם מחטיבת המחקר) על תרומה משמעותית למסמך.

**איתי ברון**

גבעתיים, אפריל 2015

# בחזרה למלחמת יום הכיפורים: הצורך ב"מודיעין מאוזן"

מלחמת יום הכיפורים היא "קו פרשת המים" בתחומים שונים בחברה הישראלית. אין כל ספק שהיא מהווה גם קו כזה בכל הקשור להתייחסות למודיעין בכלל ולסוגיית הכשל המודיעיני בפרט. למרות שינויים גדולים שחלו מאז 1973 בתחומים רבים, ולמרות הזמן שעבר, השפעותיה של המלחמה על דפוסי הפעולה של קהילת המודיעין הישראלית ניכרות גם היום. ציון ארבעים השנים למלחמה (באוקטובר 2013) והדיון המיוחד על אודותיה, המחישו שוב עד כמה נוכחת המלחמה גם בחשיבה שלנו על סוגיית המחקר המודיעיני.

בחרתי לפתוח את המסמך במבט רטרוספקטיבי על מלחמת יום הכיפורים. ערב המלחמה, נכשל אמ"ן לחלוטין במאמץ להבנת האויב. מדובר כנראה בכשל המודיעיני הגדול ביותר (עד היום) של קהילת המודיעין הישראלית, ולמרכה הצער, הוא ניצב כחזית אחת עם כשלי המודיעין המפורסמים דוגמת "פרל הארבור" ומבצע "ברברוסה". הבעיה לא הייתה רק מחקרית, אך אין ספק שהכשל הוא, בראש ובראשונה, מחקרי מובהק. המחקר המודיעיני של שנת 1973 לא הצליח, למרות מידע שהיה ברשותו, להבין את כוונות המצרים והסורים ושגה משמעותית גם בהבנת חלק מיכולותיהם.

האתגרים הנוכחיים של המחקר המודיעיני שונים מהותית מאלו שמוּלם ניצב המחקר של שנת 1973. האויבים שונים, מאפייני המלחמה שונים והיכולות המודיעיניות השתנו באופן מהותי. למרות זאת, מלחמת יום הכיפורים היא לא רק חלק מהמורשת הכואבת של המחקר המודיעיני. היא יכולה לשמש גם כנקודת מוצא יעילה לדיון עדכני על המחקר המודיעיני בישראל, דווקא בגלל היותה "קו פרשת המים" ומקור לחלק מדפוסי הפעולה שלו. מטרתו של פרק זה היא אפוא להתבונן בכישלון המודיעיני של יום הכיפורים ממבט רטרוספקטיבי, היכול אולי להאיר נקודות שנראות היום ברורות יותר מכפי שהיו בעבר.

ראשית, יש לומר: כיום כבר ברור שהכשל המודיעיני היה חלק מכשל רחב הרבה יותר, שכלל גם כישלון של הדרג הפוליטי בעיצוב המדיניות הישראלית לפני המלחמה וכישלון של הדרג הצבאי הבכיר בתחום החשיבה הצבאית והכנת צה"ל למלחמה. שני כישלונות אלו הושפעו מהכשל המודיעיני, אך גם השפיעו עליו. לפיכך, אף שהכשל המודיעיני היה טוטלי, אי-אפשר לראות אותו כעומד בפני עצמו. אין זה מפחית ממנו, רק

מכניס אותו להקשר נכון יותר, כחלק ממסגרת רחבה של גורמים ותהליכים שללא הבנה עמוקה שלהם ושל הזיקות ביניהם קשה להבין מה בעצם אירע.

אכן, גם על בסיס ניסיוני מהשנים האחרונות, המחקר המודיעיני ברמה האסטרטגית והאופרטיבית קשור קשר ישיר, שספק אם ניתן בכלל לנתקו, להתנהלותם של הדרג המדיני והדרג הצבאי הבכיר, לאסטרטגיה שלהם, לדפוסי הלמידה שלהם וכמובן להחלטותיהם בתחומים השונים. למחקר המודיעיני יש עצמאות רבה (אולי מעבר לכל גורם מקצועי אחר במערכת המדינית והצבאית) וזו נשמרת בקפדנות על ידי כל הגורמים. עם זאת, "סדר היום" המחקרי, כמו גם גבולות השיח, מושפעים במידה רבה מהחיכוך (החיובי כשלעצמו) עם מקבלי ההחלטות המדיניים והצבאיים.

בהקשר המודיעיני, בדרך כלל מייחסים חשיבות קריטית לכשל בתחום ההתרעה למלחמה, כלומר: לכישלוננו של אמ"ן לצפות את עצם הכוונות לצאת למלחמה באוקטובר 1973 ואת עיתוי פתיחת המלחמה ב־6 באוקטובר בצהרניים. הכשל הזה אכן הביא לקשיים העצומים של צה"ל בימים הראשונים ולזמן ההתאוששות הארוך עד לניצחון במלחמה. אבל, לצד הכשל הזה, היו עוד שלושה כשלים שלרוב מייחסים להם פחות משמעות, ובעיניי הם מאוד מרכזיים:

- הכשל השני היה הכשל של המודיעין למטרות, שהתבטא בעיקר בחוסר היכולת של חיל האוויר להשיג חופש פעולה (עליונות אווירית) ולסייע בקרבות היבשה;
- הכשל השלישי היה בתחום המודיעין לבניין הכוח הצה"לי, היינו: בהבנת היכולות החדשות של ה"צד השני". הכוונה היא בעיקר לטילים האישיים נגד טנקים ונגד מטוסים ולטילי הקרקע-אוויר;
- הכשל הרביעי היה בתחום המודיעין האופרטיבי (מערכת), היינו: בבסיס המודיעיני לתפיסת ההיערכות של צה"ל למגננה, הן ברמת הגולן והן בסיני.

## כשל המודיעין להתרעה

מלחמת יום הכיפורים היא מקרה קלסי של הפתעה אסטרטגית. עד לפרוץ הקרבות, ב־6 באוקטובר 1973 בשעה 13:50, העריכו מקבלי ההחלטות הבכירים ביותר בישראל, בדרג המדיני ובדרג הצבאי, כי הסבירות למלחמה בין ישראל לערבים היא נמוכה. הערכת מצב זו התבססה, במידה רבה, על ההערכה המודיעינית של ראש אמ"ן ושל ראש מחלקת (היום חטיבת) המחקר באמ"ן. שניהם דבקו, גם בסמוך מאוד לפרוץ הקרבות, בהערכתם הקודמת שלפיה פני מצרים וסוריה אינם למלחמה.

ואכן, בכל הקשור להתרעה למלחמה, הסיפור יחסית מוכר. לאחר שהסתיימה מלחמת



ששת הימים, הפך נושא החזרת סיני ליעד המצרי הראשון במעלה. מלחמת ההתשה בשנים 1969 ו-1970 לא קירבה את המצרים להשגת היעד הזה. לאחר שלוש שנים של היסוסים, יצאה מצרים באוקטובר 1973 למלחמה כוללת, שיעדיה הטריטוריאליים היו מוגבלים והתמצו בהיאחזות מצומצמת בגדה המזרחית של תעלת סואץ. הרעיון המצרי היה כנראה שמלחמה כזו תניע את המעצמות לכפות על ישראל הסדר מדיני שישב את חצי האי סיני לידי מצרים.

אמ"ן הבין את היעד של "החזרת סיני", ולפחות משנת 1971 העריך כי אפשר שמצרים תבחר במהלך צבאי להגשמתו. עם זאת, אנשי המחקר באמ"ן לא הצליחו להבין את השינוי שחל בהיגיון האסטרטגי והאופרטיבי של מצרים (ובעיקר את רעיון המלחמה הכוללת, שיעדיה הטריטוריאליים מוגבלים). הם החזיקו ב"קונספציה" מחקרית שהיו לה שני מרכיבים: האחד, שמצרים לא תצא למלחמה מבלי שתצטייד במטוסי קרב-הפצצה, שהיו בראייתם רלוונטיים למלחמה הכוללת; והשני, שסוריה לא תצא למלחמה ללא מצרים (מרכיב שהתאמת במלחמה).

הערכה מודיעינית זו, שהייתה אולי נכונה לזמנו של שליט מצרים נאצר, החמיצה לחלוטין את השינוי היסודי שחל באסטרטגיה המצרית עם עלייתו לשלטון של יורשו, אנואר סאדאת. סאדאת ניסח תפיסה אסטרטגית שונה, שבמרכזה עמד הרעיון לפתוח במלחמה להשגת יעדים טריטוריאליים מוגבלים, התואמים את יכולתו של הצבא המצרי, שיביאו להנעת תהליך מדיני. תפיסה זו תורגמה על ידי הגנרלים המצרים לרעיון אופרטיבי, שהדגיש את הצורך לחצות את תעלת סואץ ולהחזיק בשטח כקלף מיקוח למשא ומתן. שיתוף הפעולה עם סוריה נועד לפצל את המשאבים המוגבלים הישראליים ולהקשות על ניהול המלחמה. עם תחילת המלחמה, פרצו הכוחות המצריים והסוריים את קו הגבול בגזרה רחבה. צה"ל, שכוחותיו נפרסו רק באופן חלקי לפני המלחמה, הופתע והתקשה לממש את תפיסתו המסורתית – להעביר, בזמן קצר, את המלחמה לשטח האויב באמצעות המהלך המתמדי.

בפועל, התמצה הכישלון המודיעיני, במידה רבה, בלקט המודיעיני שנכתב יממה לפני המלחמה, ב-5 באוקטובר 1973. לאחר עשרות סעיפים, שתיארו היערכות חריגה ביותר בצבאות מצרים וסוריה, קבע אמ"ן שההיערכות המצרית קשורה בתרגיל ושההיערכות הסורית קשורה בכוננות, אשר נבעה מהפלת 12 מטוסים סוריים שבועיים לפני כן. סעיף 40 של הלקט הזה דבק בקונספציה וקבע כי "למיטב הערכתנו, לא חל שינוי בהערכת המצרים את יחסי הכוחות בינם לבין כוחות צה"ל. אי לכך, הסבירות שהמצרים מתכוונים לחדש הלחימה היא נמוכה".

אז מה בעצם קרה שם? למה דבק אמ"ן ב"קונספציה" ולא בחן אותה לנוכח מידע סותר



שהגיע בשנים 1972 ו-1973? הסיבה המרכזית לכך היא, כנראה, שורה של הטיות ועיוותי תפיסה קלסיים, שאליהם הצטרפו מרכיבי אישיות בעייתיים של בעלי התפקידים הבכירים בראשות המחקר ובאמ"ן ורמה מסוימת של זלזול באויב (בר יוסף, 2001). ברקע עמדו מתודולוגיה מחקרית בעייתית, שלא אפשרה, לדעתי, לפרוץ את גבולותיה של הקונספציה וכן סוגיות ארגוניות באמ"ן ובקהילה. לכישלון תרמה גם "הצלחתו" של אמ"ן במאי 1973 להעריך כי למרות הכוונות והתרגילים בסוריה ובמצרים, לא תהיה מלחמה. אוסף זה של גורמים וסיבות, אינו ייחודי רק לנסיבות של מלחמת יום הכיפורים והוא חוזר, בצורות שונות כמובן, באירועי הפתעה נוספים.

## כשל המודיעין למטרות

כל סוגיית המודיעין למטרות, באופן שבו אנחנו מבינים אותה כיום, התפתחה, למעשה, רק לאחר מלחמת יום הכיפורים, שכן לפני המלחמה לא ייחסו לה בצה"ל ובאמ"ן חשיבות מיוחדת. כוחות היבשה התבססו על מודיעין קרבי והניחו (במידה רבה של צדק) שהחיכוך עם האויב ואמצעי האיסוף של היחידות עצמן הם שיאפשרו את הפגיעה בו. בחיל האוויר היו מודעים יותר לצורך בהקמת מערכת לייצור מטרות ניידות, בעיקר לצורך הסיוע לצבא היבשה, אך מערכת כזאת לא התפתחה די הצורך לפני המלחמה. הכישלון בתחום זה בחיל האוויר, בעיקר כנגד סוללות טילי הקרקע-אוויר, הוא שהניע לאחר המלחמה תהליך למידה מרשים בכל קנה מידה, שבמידה רבה הוביל לתפיסה הנוכחית בכל מה שקשור למודיעין למטרות.

סוללות טילי קרקע-אוויר הופיעו בזירה עוד לפני מלחמת ששת הימים, אך בשל סוג הסוללות, מספרן וצורת ההיערכות שלהן, הן לא נתפסו כגורם משמעותי בשדה הקרב האווירי. במלחמת ההתשה, ובעיקר לקראת סיומה, חל שינוי יסודי בעניין זה בזירה המצרית, שגרם לאבדן מטוסים ובכלל זה מטוסי הפנטום החדישים, ולתחושות קשות בחיל האוויר. מלחמת ההתשה הסתיימה בטרם נמצא פתרון למה שכונה אז "בעיית הטילים", שהלכה והחריפה עד למלחמת יום הכיפורים. עם תחילתה, ניצב חיל האוויר מול מערך טילי קרקע-אוויר צפוף יחסית הן בחזית המצרית והן בחזית הסורית. המודיעין האווירי מיקד את תשומת לבו בסוללות החדשות, אך לא הצליח לפענח את סודותיהן (ראו להלן) וטעה טעות משמעותית בהבנת תפיסת הפעלתן.

בעיות אלו הן שהובילו לכישלון הגדול של מבצע "דוגמן 5" ב-7 באוקטובר 1973, שבמסגרתו יצא חיל האוויר לתקוף את מערכי טילי הקרקע-אוויר בסוריה. המבצע, שהתבסס על מאמץ חשיבתי ותכנוני גדול שהשקיע החיל בשנים שלפני המלחמה, נכשל



מכל בחינה. שום סוללה לא הייתה במקום שסימן המודיעין האווירי, ובשל כישלון זה כמעט אף סוללה לא נפגעה בתקיפות (למעשה, הושמדה סוללה אחת ואחרת נפגעה קשות, שתיהן מהדגמים הנייחים. אף סוללה ניידת לא נפגעה). חיל האוויר איבד שישה מטוסים, ושמונה אנשי צוות אוויר נפלו בשבי. הטרומה של "דוגמן 5" גרמה לחיל האוויר להימנע ממצעעי תקיפת טילים בעלי משמעות בזמן המלחמה עצמה, וההימנעות הזאת היא שהביאה את עזר ויצמן, ממפקדי העבר של החיל, לכתוב כעבור כמה שנים כי "הטיל כופף את כנף המטוס".

בדיעבד, התברר שהסוללות שינו היערכותן להגנה טובה יותר על כוחות היבשה של הצבא הסורי שנעו מערבה, במסגרת המתקפה, לשטחנו. המודיעין שהיווה בסיס לתקיפה לא היה ערכני, ובשעת התקיפה כבר הפך לבלתי רלוונטי לחלוטין. עניין זה, שכיום נראה לגמרי טריוויאלי, לא נתפס כך לפני המלחמה, בשל חוסר הניסיון בהתמודדות עם מטרות ניידות (למעט בתקיפת כוחות יבשה שנערכה תוך הכוונה צמודה, או על בסיס "זיהוי בעין" של הטייסים התוקפים). כל הרעיון של מאמץ מודיעיני, שתכליתו "לייצר" את המטרות לתקיפה בזמן קרוב ככל שניתן לתקיפתן, לא היה ברור אפוא לגורמים שעסקו בעניין זה לפני המלחמה.

## כשל המודיעין לבניין הכוח

רעיון המלחמה של הערבים כלל, כידוע, גם מאמץ לנטרל את מרכיבי העליונות הצה"לית העיקריים – השריון וחיל האוויר. זאת, באמצעות הצטיידות באמצעי לחימה חדישים, שסופקו על ידי ברית המועצות. כישלון נוסף של המודיעין בשנת 1973 היה אפוא בתיאור יכולות חדשות אלו של האויב:

- פערי המידע על מערכי טילי הקרקע-אוויר (טק"א) שהוקמו בסוריה ובמצרים (בכל הקשור למעטפות הביצועים, למדרים אלקטרוניים, לתורת לחימה וכדומה) הפתיעו את חיל האוויר, גרמו לשיעור נפל גבוה של מטוסים והביאו לפגיעה משמעותית ביכולתו של החיל להשתתף בקרב היבשה.
- מערכי הנ"ט שהקימו המצרים בסיני, ואשר התבססו על חי"ר מחופר מצויד בטילי נ"ט, הפתיעו את צה"ל בתחום תורת הלחימה (ופחות בכל הקשור ליכולת הטכנית שלהם) וגרמו אף הם לאבדות כבדות.

דפוסי הפעילות ערב המלחמה לא כללו את התקשורת הרציפה, אשר חייבת להתקיים בין המחקר המודיעיני לבין גופים העוסקים בפיתוח אמל"ח ובפיתוח תורות לחימה. לאחר המלחמה התברר הרבה יותר הקשר המשולש שבין גורמי המחקר המודיעיני, המבצעים

ופיתוח האמל"ח. לכשל בהערכת היכולות היו אפוא השלכות חמורות על יכולת הפעולה הכוללת של צה"ל. במונח זה צודק גדעון חושן (חושן, 1987) שגורס כי מחירו של הכשל בהערכת היכולות עלול לעתים להיות גבוה אפילו ממחירו של כשל בהתרעה למלחמה. זאת עקב משאבי הזמן, הכסף וכוח האדם הדרושים כדי להתגבר עליו (בהשוואה לזמן הנדרש להתאוששות מכשל ההתרעה).

### כשל המודיעין האופרטיבי (מערכת)

תפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל עוצבה בשנות החמישים של המאה הקודמת, ובמרכזה עמד הרעיון של "העברת המערכה לשטח האויב". רעיון זה באלת מענה להיעדרו של "עומק אסטרטגי" (בגבולות של אחרי מלחמת השחרור) ולצורך לסיים כל מלחמה בניצחון ברור וחד-משמעי, אשר חייבו מהלך מתמזן משמעותי לעומק שטחו של האויב. צה"ל נבנה כדי לממש תפיסה זו כצבא נייד והעמיד את השריון במרכז המאמץ להעברת המלחמה לשטחו של האויב. תפיסה זו שירתה את צה"ל בהצלחה במלחמת סיני (בשנת 1956) ובששת הימים (בשנת 1967).

החשיבה הצבאית הישראלית החמיצה את השינוי העמוק שחל במציאות האסטרטגית והאופרטיבית לאחר כיבוש השטחים במלחמת ששת הימים והיווצרותו של "עומק אסטרטגי", בעיקר בסיני אך גם ברמת הגולן. בצה"ל לא התפתחה תפיסת "מגננה", ומצב עניינים זה תרם מאוד לאירועים בימים הראשונים של המלחמה. התפיסה ההתקפית (שרעיון ה"מכה המקדימה" של חיל האוויר היה חלק ממנה) התבררה כלא רלוונטית בנסיבותיה הייחודיות של המלחמה. בשלבי הפתיחה של המלחמה זכו הכוחות המצריים והסוריים להצלחות מרשימות, תוך התמודדות עם הכוח הסדיר של צה"ל. המצרים הצליחו לצלוח את תעלת סואץ, לחסל או להכניע את המעוזים שהוקמו לאורכה (למעט אחד) ולהתבסס בעוצמה של קרוב לארמיה שלמה בשטח סיני, במרחב שבו נהנו מהגנה אווירית יעילה. אמנם הסורים נכלמו בחלק הצפוני של רמת הגולן, אך הצליחו להגיע בחלק המרכזי שלה עד ל"אמצע הדרך", ובחלק הדרומי שלה עד למרחק שבעה קילומטר מהכינרת.

גם בכישלון הזה מילא המודיעין תפקיד מרכזי ביותר. מהות הרעיון של "מודיעין אופרטיבי" היא בשותפות העמוקה של אנשי המודיעין בשיח האופרטיבי הצה"לי. שיח זה, שקשה לעתים להגדיר בו גבולות ברורים ותכליתו לפתח ידע אופרטיבי משותף, מחייב את אנשי המודיעין להבנה עמוקה של האתגרים המבצעיים ושל היכולות המבצעיות. שיח כזה לא התנהל בתקופה שלפני מלחמת יום הכיפורים, ונראה שהיעדרו פגע מאוד ביכולתו של צה"ל להתמודד עם האתגרים האופרטיביים בסיני וברמה.



## מבט רטרוספקטיבי: "מודיעין מאוזן"

הכשל בתחום ההתרעה היה העניין המרכזי שהובלט הן בצבא והן בדיון הציבורי לאחר המלחמה. אמ"ן ראה בסוגיית ההתרעה למלחמה את משימת היסוד שלו, ובעשורים הראשונים שלאחר המלחמה עסק כמעט אך ורק בעניין זה. עם זאת, מבט רטרוספקטיבי בכישלון המודיעין במלחמת יום הכיפורים מלמד, כי שלושת הכשלים הנוספים השפיעו על המלחמה ועל תוצאותיה לא פחות מהכשל בתחום ההתרעה. יתרה מזאת, עצם קיומם הוא שהעצים את הכשל בתחום ההתרעה.

בראייתו, מבט זה מבסס בראש ובראשונה את רעיון "המודיעין המאוזן", שהוא החוט המקשר בין החלקים השונים של מסמך זה. הרעיון של "מודיעין מאוזן" אינו רעיון תאורטי. הוא עניין מעשי מאוד המשפיע על הקצאת המשאבים של המחקר המודיעיני ושל המערכת המודיעינית כולה. ואכן, בשנים האחרונות מודע אמ"ן (כמו גם שאר הגורמים בקהילת המודיעין הישראלית) יותר ויותר לצורך במודיעין מאוזן, העוסק בשורה של נושאים בנוסף להתרעה למלחמה. המציאות היא שהכתיבה עיסוק בהתרעה בשורה של עניינים נוספים, כמו גם בנושאים אחרים דוגמת המודיעין למטרות המודיעין לבניין הכוח והמודיעין האופרטיבי (מערכת). כל אלו מטופלים כיום בעוצמה לא פחותה מעניין ההתרעה למלחמה (שגם היא שינתה, כמובן, את פניה). תפיסת הפעלה זו של המודיעין בכלל ושל המחקר המודיעיני בפרט מאפשרת "ניהול סיכונים" נכון יותר למול אתגרי ההווה והעתיד.

במובן זה, "סדר היום המחקרי" הנוכחי שונה מהותית מזה של ערב מלחמת יום הכיפורים. חשיבותו של המודיעין המאוזן עלתה מאוד בשנים האחרונות עקב מאפייניה הדינמיים של התקופה. מאפיינים אלו ומשמעותם למחקר המודיעיני מתוארים בפרק הבא העוסק ב"טלטלה האזורית".

## מזרח תיכון אחר: "הטלטלה האזורית"

מלחמת יום הכיפורים שימשה לי נקודת מוצא לדיון במחקר המודיעיני אך ברור שהמזרח התיכון השתנה מאוד מאז 1973. "הטלטלה האזורית" היא המושג שבו עשתה שימוש חטיבת המחקר באמ"ן, כדי לתאר את מכלול האירועים, התופעות והתהליכים שעבר האזור בשנים האחרונות. במקורו, שימש המושג כחלופה למושג האופטימי "האביב הערבי", שהיה מקובל, בעיקר במערב, לציון האירועים הדרמטיים שהתרחשו בראשית שנת 2011. מפרספקטיבה מוגבלת מאוד של ארבע שנים, נראה שאכן מדובר בהתרחשות בקנה מידה היסטורי, שכבר מעצבת מחדש את גבולותיהן של הישויות במרחב ואת הזהויות של החברות בו.

באזור התרחשו גם אירועים ותהליכים אחרים, שלא היו קשורים ל"טלטלה" או שהיו קשורים לה באופן עקיף, כמו סוגיית הגרעין האירני, העימות בין ישראל לבין הפלסטינים ועליית איום ה"דה-לגיטימציה". עם זאת, אין ספק שה"טלטלה האזורית" הייתה "מעצב-העל" של האזור בשנים האחרונות. מטרתו של פרק זה היא אפוא להציג את מאפייניו של המזרח התיכון בשנים אלו. הצגה זו חשובה, בראייתי, שכן התפיסה שאותה אציג בפרקים הבאים קשורה בקשר ישיר למאפייניה היחודיים של התקופה.

כשהצגנו את "הערכת המודיעין השנתית" לדרג הצבאי הבכיר ולדרג המדיני בסוף שנת 2011, כבר החלו להתברר ממדי ה"טלטלה" ומשמעויותיה הנרחבות. תיארונו את המזרח התיכון כנמצא ב"תקופת מעבר", בין "סדר ישן" שהתמוטט לבין "סדר חדש" שטרם התעצב. המסר הפותח של ההערכה באותה שנה היה שכמו בעונות השנה, גם "תקופת המעבר" במזרח התיכון תתאפיין ב"אי-ודאות ובאי-יציבות". הסברנו שה"טלטלה" מחייבת "לכייל" מחדש אינטואיציות מודיעיניות, אסטרטגיות ואופרטיביות.

בסוף שנת 2012 הוספנו למסר על אי-הוודאות ועל אי-היציבות את המילה "נפיצות". הבהרנו שה"טלטלה" לא רק מעצבת את הסביבה האסטרטגית של ישראל, אלא מתחילה גם להשפיע על הפעלת הכוח. הערכנו שהאירועים במסגרתה יזלגו יותר ויותר לשטחה של ישראל ויאלצו אותה גם להפעיל את כוחה לסיכול איומים מתהווים. הערכה זו אכן התממשה בשנים הבאות והפכה את סביבת הפעולה של ישראל למאתגרת במיוחד, הן להפעלת הכוח הצבאי שלה והן לבניינו.

מקורותיה וסיבותיה של ה"טלטלה" שנויים במחלוקת עמוקה בקרב החוקרים. קיימת גישה הגורסת, כי ראשיתה באירוע בודד שהתרחש בתוניסיה בסוף שנת 2010 ו"הדביק"

את האזור כולו. לפי גישה זו, האירועים החלו בעקבות תקרית מקומית, כאשר ירקן צעיר בשם מוחמד בועזיזי, שנואש ממצבו הכלכלי, הצית את עצמו. ההצתה הובילה לסדרה של הפגנות ומהומות רחבות היקף נגד שלטונו של הנשיא בן עלי, ואלו הובילו לבריחתו מהמדינה ולקיומן של בחירות דמוקרטיות. לפי גישה זו, המחאה בתוניסיה שימשה השראה עבור ציבורים נוספים במזרח התיכון ויצרה את "אפקט הדומינו", שהוביל ל"טלטלה" האזורית.

גישה זו מתעלמת משורשים עמוקים יותר, שהייתה להם בוודאי השפעה על האירועים שהתרחשו בתחילת שנת 2011 ומאז. ואכן, יש הרואים ב"טלטלה" תוצאה של תהליך בן כעשור שראשיתו בפלישה האמריקנית לעירק בשנת 2003. זו יצרה את התקדים של הפלת שליט ערבי מכהן (צדאם חסין) והניחה יסודות לשינוי בתרבות הפוליטית האזורית, אשר הבשיל בתחילת העשור הנוכחי. דומה של"טלטלה" יש שורשים אפילו עמוקים יותר: במובנים רבים, ניתן לראות בה גם ראקציה לריכוזיות, לשחיתות ולדיכוי שאפיינו את המשטרים הצבאיים והמשטרים האזרחיים שצמחו מהם מאז שנות החמישים של המאה הקודמת. ככל שעבר הזמן, נראה שה"טלטלה" היא גם "תיקון" מאוחר ואלים לחלוקה המלאכותית של המעצמות את המזרח התיכון למדינות לאום לאחר מלחמת העולם הראשונה ("סייקס פיקו").

קיימים גם גורמים הרואים את ה"טלטלה" כשלב נוסף בתהליך גלובלי ורב-תרבותי, שבבסיסו השאיפה הטבעית של פרטים ושל קבוצות לחירות ולשוויון, אשר אינו קשור בהכרח בהיסטוריה, הארוכה או הקצרה, של האזור. ולבסוף, יש הרואים בה אירוע הקשור כולו במצב הכלכלי של אנשי המזרח התיכון, הקשור בשליטים המושחתים, אך גם בבעיות מבניות ובמשבר המשאבים שחווה האזור בעשורים האחרונים, בדגש על הלחצים הדמוגרפיים ומשברי המזון, המים והאנרגיה.

כך או כך, ברור לגמרי שה"טלטלה" שינתה באופן יסודי את פני האזור:

- המאפיין הבולט של שנת 2011 היה יציאת הציבורים לרחובות ולכיכרות, שהובילה להדחת השליטים הערבים הסונים בתוניסיה, במצרים, בתימן ובלוב. התמונות של מובארכ בכלוב הנאשמים בבית משפט במצרים; קד'אפי המוכה למוות על מכסה מנוע של ג'יפ בלוב; וצאלח, שליט תימן, חותם על ההסכם שאפשר את יציאתו מהמדינה – סימנו את סיומה של תקופה היסטורית במזרח התיכון.
- בשנת 2012 שטף את המזרח התיכון "גל ירוק" אסלאמי בהובלת תנועת "האחים המוסלמים" (אח"ס). לאחר שנים של רדיפות ופעולה מחוץ לחוק במדינות השונות, נהנתה התנועה מתרומת נקייה, מארגון יציב וממסורת מוכחת של סיוע לאזרחים. ואולם, שנת 2013 סימנה התאוששות מסוימת של "הסדר הישן" במזרח התיכון על



חשבון האסלאם הפוליטי, שלא הצליח לספק פתרונות לבעיות השעה והקים עליו הן את הציבור והן קואליציה של גורמים עוינים.

- שנת 2014 כבר עמדה בסימן התפשטות האסלאם הרדיקלי ותופעת "דאעש" ("המדינה האסלאמית"). היא הבהירה שהגורמים הג'יהאדיסטיים הקיצוניים, אשר חדרו למזרח התיכון בשל הריק (וקום) שיצרה ה"טלטלה", הופכים את האזור ליותר אלים, יותר אסלאמי ובעיקר פחות ופחות דומה למצבו אך לפני שנים אחדות. בחדשים האחרונים של שנת 2014 החלה מערכה בינלאומית ואזורית נגד דאעש, שאת תוצאותיה מוקדם עדיין להעריך.

## סוריה

סוריה, שהייתה יציבה באופן יחסי מאז עליית חאפז' אלאסד לשלטון, התפרקה למעשה לכמה אזוורי השפעה, בעקבות מלחמה עקובה מדם שבמהלכה נהרגו כ-200 אלף אנשי צבא, לוחמים ואזרחים:

- בנו של חאפז', בשאר, הגיב לאירועי המחאה שפרצו נגדו במרס 2011 בהפעלת כוח הולך וגובר (לרבות נשק כימי). גורמים חמושים, אסלאמיסטיים ברובם, השתלטו על חלקים נרחבים במדינה, ובכלל זה על רוב השטח ברמת הגולן. לקראת סוף שנת 2014 נותרה בידי בשאר רצועה צרה יחסית, שבה מרוכזת מרבית האוכלוסייה וחלק גדול מהתשתיות הלאומיות. ספק רב אם יוכל להחזיק בה לאורך זמן.
- "הציר הרדיקלי" (אירן וחזבאללה) נחלץ, יחד עם רוסיה, לשמר את שלטונו של בשאר, והגביר את מעורבותו במדינה. הצבא הסורי הוסט כמעט כולו ללחימה בגורמים החמושים ואיבד מרכיבים עיקריים מיכולותיו. בספטמבר 2013, עקב איום קונקרטי בתקיפה אמריקנית, נאלצה סוריה לוותר על רוב הנשק הכימי שאותו ייעדה למקרה של איום חיצוני על המשטר (לנוכח נחיתותה הקונבנציונלית).
- הלחימה הפנימית צמצמה אמנם דרמתית את האיום לישראל מכיוונו של המשטר הסורי, אך גם הובילה לשינוי המציאות הביטחונית ברמת הגולן ולהפרת השקט ארוך השנים בגבול. ירי שמקורו בקרבות המתנהלים במרחב "זלג" לשטח ישראל, וגורמי טרור ניצלו את הפיכתו ל"אזור ספר" לצורך ירי רקטות ופיגועי מטען בגדר. שינוי נוסף קשור בנוכחות הגוברת ובמעורבות העמוקה והפעילה של איראן וחזבאללה בנעשה בשטח הסורי.

## לבנון

- המעצב המרכזי של המתרחש בלבנון בשנים אלו היה המלחמה בסוריה, אשר ערערה את היציבות במדינה ואילצה את חיזבאללה להתמודד עם כמה זירות פעילות:
- חיזבאללה הלך והעמיק את מעורבותו בסוריה (אלפי פעילים ומאות הרוגים), במטרה לשמר את שלטון בשאר ולמנוע זליגה של הלחימה ללבנון. הארגון הפך לגורם רב-השפעה במדינה, וניצל זאת גם להעברות אמצעי לחימה לשדרוג יכולותיו בלבנון. במקביל, נאלץ לפעול מול איום הג'יהאד העולמי בלבנון ואף בעירק (לשם נשלחו פעילים בלחץ אירני).
  - המיקוד בסוריה הגביר את רתיעת חיזבאללה ממלחמה עם ישראל. עם זאת, שני אירועים שאותם ייחס לה ותפס כהפרת ריבונות לבנון (פיצוץ מחסן אמל"ח סמוך לגבול סוריה ומות פעיל מפיצוץ "מתקן האזנה" בעדלון), הובילו אותו – לראשונה מאז מלחמת לבנון השנייה – לבצע שני פיגועי גבול, בניסיון להרתיע את ישראל. פיגוע גבול נוסף, שהקשרו דומה, התרחש לאחר תקיפה ברמת הגולן שבה נהרגו פעילים של חיזבאללה וקציני איראני.
  - בלבנון, התערערה היציבות השכירית גם כך, בשל אתגר הפליטים הסורים (כמיליון); חדירת ארגוני הג'יהאד העולמי ופיגועי הטרור שביצעו במדינה; והאלימות הבינ-עדתית. ההתלכדות מול איום הג'יהאד העולמי והצלחת חיזבאללה בהדיפתו הובילו, במחצית השנייה של שנת 2014, להתייצבות מסוימת כמצב הפנימי במדינה, תוך העמקת השפעת חיזבאללה וחיזוק הדימוי שלו כ"מגן לבנון".

## איראן

- באירן מתחולל, מאז בחירת הנשיא רוחאני, באמצע 2013, שינוי המתאפיין במאבק פנימי על דמותה של המדינה ובנכונות להגיע לעסקה בסוגיית הגרעין:
- ההתנהלות הלעומתית של משטר אחמדינג'אד בסוגיית הגרעין והתמיכה בבשאר העמיקו בשנים 2011-2013 את בידודה של אירן. הסנקציות שהוטלו עליה הובילו לשפל כלכלי חסר תקדים ולפגיעה בציבור. אלה הובילו לבסוף את מנהיג אירן, ח'אמנהאי, לאמץ במהלך שנת 2013 מדיניות מרוסנת יותר ולהתניע שיח חשאי עם ארצות הברית.
  - ניצחון רוחאני בבחירות לנשיאות טלטל את המערכת האירנית, והוא נישא על גבי ציפייה ציבורית להקלה כלכלית. ב"עידן רוחאני", החל להתחולל מאבק פנימי על דמותה של אירן, בתחומי הפנים, המדיניות האזורית והנכונות להגיע לעסקה בגרעין.





הסכם הביניים הביא להקפאתם של מרבית רכיבי תכנית הגרעין בתמורה להקלת חלקית בסנקציות, ושימש בסיס לשיחות על הגעה להסכם מקיף.

- כוח קדס, בהובלת קסאם סלימאני, פסק לקדם פיגועים נגד יעדים ישראלים בחו"ל, כפי שעשה עד שנת 2012. עם זאת, הכוח המשיך במאמציו לבנות ולהפעיל תשתיות "פרוקסי" לביצוע פעילות חבלנית נגד ישראל בגבולות, כמו גם לקדם את בניין הכוח של חיזבאללה ושל הארגונים הפלסטיניים (הניסיון הכושל להבריה רקטות לרצועה באניה Kios-C משקף מאמץ זה).

## הזירה הפלסטינית

בזירה הפלסטינית נמשך הבידול בין יהודה ושומרון, שם נשמרה יציבות יחסית, לבין רצועת עזה, שהתאפיינה בעתות "רגיעה" לצד אירועי הסלמה משמעותיים. ברצועת עזה הלכה והתבססה "מדינת חמאס":

- פרוץ "הטלטלה האזורית" ועליית האח"ס באזור הובילו לשיפור דרמטי במצבה האסטרטגי של חמאס ולהכרה אזורית גוברת בשלטונה ברצועה. אולם, נפילתה של תנועת האח"ס במצרים במחצית 2013 דרדרה את חמאס למשבר מדיני וכלכלי חריף, שממנו טרם נחלצה.
- מול ישראל דבקה חמאס, ככלל, ב"רגיעה" כאינטרס עיקרי, אך המשיכה לבנות את כוחה לעימות עתידי עם ישראל (בדגש על רקטות קרקע-קרקע ו"מנהרות התקפיות"). בפועל, ריבוי ההגיונות ברצועה ושורת אירועי "חיכוך" הובילו למציאות של סבבי הסלמה בתדירות ובעצימות משתנה, ששיאם במבצעי "עמוד ענן" (נובמבר 2012) ו"צוק איתן" (יולי-אוגוסט 2014).

ביהודה ושומרון המשיכה הרשות הפלסטינית בהובלת אבו-מאזן בקידום מהלכים מדיניים שמטרתם להוביל להקמת מדינה עצמאית.

- לצורך כך פעלה בשני ערוצים מרכזיים: ניסתה לקדם משא ומתן עם ישראל, תוך כפיית תנאיה; וקידמה מהלכים לעומתיים בזירה הבינלאומית, לביסוס מעמדה המדינית ולהפעלת לחץ על ישראל (הבולט שבהם, ההכרה בה כ"מדינה לא חברה" בעצרת הכללית של האו"ם בנובמבר 2012).
- בשונה מהציבורים במדינות רבות במזרח התיכון, הציבור הפלסטיני ביהודה ושומרון נמנע מלצאת לרחובות, ובשטח נשמרה, ככלל, היציבות הביטחונית היחסית (אך זו החלה להתערער במחצית השנייה של שנת 2014).

## מצרים וירדן

- במצרים התחוללו שתי מהפכות שלטוניות, שבסופן חזרה המדינה, במידה רבה, ל"סדר הישן" של תקופת מובארכ, עם עלייתו לשלטון של עבד אלפתאח אלסיסי:
- מהפכת המונים, בהשראת הדחתו של בן עלי בתוניסיה, הפילה את הנשיא מובארכ בתום 29 שנות שלטון. בבחירות שהתקיימו במצרים שנה לאחר מכן ניצחה תנועת "האחים המוסלמים", ומוחמד מורסי הוכתר מטעמה לנשיא, מה שסימן את עליית האסלאם הפוליטי באזור.
  - מורסי, אשר כשל בניסיונו להביא לשיפור כלכלי במצרים, הודח בתום שנה על ידי הגנרל סיסי, שאותו מינה לשר ההגנה, על רקע גל מחאות עממיות שפרצו באותם ימים. בתום תקופה של שלטון זמני בראשות נשיא בית המשפט העליון, ניצח סיסי בבחירות לנשיאות מצרים ברוב גדול.
  - עם הדחת מורסי, הוצאה האח"ס מחוץ לחוק, וסיסי החל במסע רדיפה רחב היקף נגדה (כמו גם נגד חמאס). בהחלטה אסטרטגית החל גם לטפל בטרור בסיני, שבו מצאו ארגוני הג'יהאד העולמי כר פורה לפעילות, לרבות נגד ישראל. פעילות הצבא והתמקדות ארגוני הג'יהאד העולמי, בהובלת "אנצאר בית אלמקדס", בלחימה במשטר, הביאו להפחתת מספר הפיגועים מסיני לעבר ישראל.

גם ירדן התמודדה עם שורת אתגרים הקשורים ב"טלטה האזורית": תחילה, מחאות שהתפשטו בממלכה וחייבו את המלך עבדאללה להכריז על צעדי רפורמה פוליטיים וכלכליים; ובהמשך, הצורך להתמודד עם אתגר הפליטים מסוריה. נפילת שלטון האח"ס במצרים הייתה נקודת מפנה חיובית עבור ירדן, וחרף האתגרים הרבים, המלך שרד בשלטון.

## אתגר ההתהוות

בהקשר למחקר המודיעיני הציבה ה"טלטה" אתגרים משמעותיים, הקשורים להשתנות האויב והסביבה. המחקר המודיעיני כיוון עצמו משך שנים להתמודדות עם אירועים המתרחשים כתוצאה של תכנון מוקדם, הגדרת מטרה ברורה ("כוונות") ופעולה שתכליתה להגשים מטרה זאת (מלחמת יום הכיפורים היא ללא ספק התרחשות כזאת). עם 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. אין מדובר, כמובן, בתופעה חדשה. ציון מאה השנים לפרוץ מלחמת העולם הראשונה



הזכיר כי גם זו, כמו אירועים אחרים בהיסטוריה, הייתה במקורה סוג של "התהוות". אבל דומה שתופעת ה"התהוות" היא המאפיין המובהק של התקופה הנוכחית. עניין זה קשור, כנראה, הן במהפכת המידע המקשה מאוד על השליטה באירועים והן בדינמיות האזורית בעידן ה"טלטה" (שהיא עצמה הייתה אירוע "מתגלגל" כזה, ללא שום תכנון מוקדם של מישהו מהגורמים שהיה מעורב בה).

במקרים מסוימים, מתרחשים גם אירועים ותהליכים כפועל יוצא של פעולות של האויב, שהן בניגוד לרצונותיו ולאינטרסים שלו ואף בניגוד לאסטרטגיה המוצהרת שלו. המשמעות הנובעת מכך היא שלעתים, החיפוש אחר "אסטרטגיה" בצד השני עלול להטעות את אנשי המחקר המודיעיני, כמו גם את מקבלי ההחלטות. גם כאשר יש לאויב אסטרטגיה, קיימת אפשרות סבירה שעיצובה לא נעשה בשיטה של תכנון מוקדם הנובע מהצבת מטרה ברורה. לעתים, האסטרטגיה היא ההיגיון העולה מסך פעולותיו של "הצד השני", גם אם מלכתחילה לא היה בבסיסן תכנון סדור (או תכנון בכלל).

הביטוי המובהק של אתגר ההתהוות היה ב"דינמיקת ההסלמה" שהובילה למבצע "צוק איתן", העימות החרף ביותר שהתפתח עד היום בין ישראל לבין חמאס. עימות זה לא פרץ באופן מתוכנן או יזום, אלא בעקבות הידרדרות ביטחונית שאירעה ברצועה בצל אירועי החטיפה (ובדיעבד הרצח) של שלושת הנערים הישראלים ביהודה ושומרון ב-12 ביוני 2014.

האתגר המודיעיני במקרה של "התהוות" הוא גדול וייחודי. ואכן, כפי שמלמדים אירועי "צוק איתן", במקרים כאלה יש להבין התרחשות, או תהליך, שלא על בסיס מידע קונקרטי בקשר להגיונו, אלא מתוך הבנת הרקע של ההתרחשויות והדינמיקה של האירועים. האתגר המודיעיני במצבים של "התהוות" אינו להתריע על "כוונה" של גורם כלשהו לבצע מהלך כלשהו, אלא על האפשרויות שיכולות להתפתח כתוצאה ממצב עניינים מסוים, שבו לפעולותינו ולהחלטותינו יש השלכות ישירות על פעולתו של "הצד השני" (או של "צדדים" נוספים המעורבים באותה התרחשות).

## מחקר הציבור והמחקר הכלכלי

אתגר מחקרי נוסף שהביאה ה"טלטה" היה הצורך להבין טוב יותר את הציבורים במזרח התיכון. עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית ממוקדת במנהיגים של מדינות האויב. אלה נתפסו, במידה רבה של צדק, כבעלי השפעה הגדולה ביותר על המציאות. הציבורים במדינות המזרח התיכון נתפסו כבעלי השפעה נמוכה יותר וכגורם פסיבי בקביעת סדר היום של המדינות השונות.

המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל ה"טלטלה" המחישה את עליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכיכרות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. הציבורים שיצאו בשנת 2011 לרחובות הביאו להדחת השליטים בחלק מהמדינות והניעו את המנהיגים לביצוע רפורמות כלכליות וחברתיות במדינות אחרות. התמונות של מיליוני ההמונים בכיכר "תחריר" בקהיר ובכיכרות אחרות היו מאפייני מובהק של שנת ה"טלטלה" הראשונה. תמונות אלו פחתו מאוד בשנים שלאחר מכן והעדרן מעורר שאלה על אודות משקלם הנוכחי של הציבורים. בראייתי, השפעתם עודנה מהותית ותסיסתם (עקב פער הציפיות למול אפשרויות הפעולה הראליות של המנהיגים בתחום הכלכלי-חברתי) ממשיכה להיות מעצב קבוע של ההתרחשויות במזרח התיכון. הבחירות לנשיאות באירן (ביוני 2013) ו"המהפכה השנייה" במצרים (ביולי 2013) הן דוגמאות מובהקות להשפעתם הגדולה של הציבורים על המתרחש במזרח התיכון גם לאחר שנת 2011.

עניין זה חייב את המחקר המודיעיני בשנים האחרונות לפתח כלים להבנה טובה יותר של ההתנהגות הפוליטית של הציבור ולבצע לצורך כך גם שינויים יסודיים במחקר הכלכלי (ממחקר מסורתי של "כלכלת המדינות" למחקר של השפעת המצב הכלכלי על התנהגות הציבור). הצעדים בתחומים אלו נמצאים עדיין בראשיתם, אבל בהם טמון הסיכוי להבנה טובה יותר של המציאות המזרח תיכונית בשנים הבאות.

## אי־ודאות ואי־יציבות

ה"טלטלה האזורית" חייבה אותנו אפוא "לכייל" מחדש אינטואיציות מודיעיניות אסטרטגיות, אופרטיביות וטקטיות. אלו שירתו אותנו (ואת מקבלי ההחלטות) שנים רבות, בעידן של מנהיגים מוכרים ושל מערכת אזורית יציבה יחסית. ה"טלטלה", אשר סיפקה הוכחה נוספת לכך שהמציאות (באמת) עולה על כל דמיון, גם עוררה מחדש דיון במתודולוגיה המחקרית והובילה אותנו לבחון ולפתח כלים לצמצומן של הפתעות. במסגרת זו ניסינו כמה כיווני פעולה, המנותחים בהמשכו של מסמך זה ("משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים"). תכליתם היא לנסות ולהעשיר את השיח המחקרי באפשרויות ורעיונות שקשה לפתחם בתהליך המחקרי הרגיל, אשר מבוסס, במידה רבה, על ניתוח המושפע מהמידע העומד לרשותנו.

בשנת 2015 נראה אפוא המזרח התיכון שונה מאוד מזה שהכרנו לפני שנים אחדות. מדינות כסוריה, עירק, סודן ותימן התפרקו למעשה וגבולותיהן השתנו. הזהויות הלאומיות



התערערו, ומרכיבים כגון דת, עדה ושבת הפכו להיות שוב רלוונטיים כפי שהיו לפני שנים רבות. האיום הצבאי השתנה עקב קריסת הצבאות בחלק מהמדינות ועקב העיסוק באתגרי הפנים, אך במקביל, התפתחו ישויות לא מדינתיות בעלות כוח צבאי ניכר ויכולת לאיים על עורף מדינת ישראל בהיקפים שלא היו גם לצבאות המדינתיים. האיום העיקרי הוא כבר לא "מתקפת פתע" נוסח אוקטובר 1973 אלא הידרדרות מהירה להסלמה היכולה להביא לעימות רחב היקף, אשר עלול להביא לפגיעה משמעותית בעורף הישראלי. איום נוסף קשור בתופעת ה"דה-לגיטימציה", הכוללת מגוון של פעילויות, מסוגים שונים המכוונות לערער על הלגיטימיות של מדינת ישראל ולצמצם את חופש הפעולה הצבאי והמדיני שלה.

הפרקים הבאים מספרים את סיפור התובנות העיקריות שניתן להפיק מההתמודדות היומיומית עם ה"טלטלה" והשלכותיה. המסמך כולל ארבעה חלקים, המתייחסים למהות המחקר המודיעיני, למתודולוגיה המחקרית, למודיעין בלחימה ולהשפעותיה של מהפכת המידע. למסמך מצורף נספח הכולל תקציר של כמה ספרים משפיעים, שעסקו בתופעת ההפתעה. ההתמודדות עם תופעה זו והשלכותיה מהווה עדיין, בראייתנו, את האתגר הראשון במעלה למחקר המודיעיני.

## מוסד לבירור המציאות: מהות המחקר המודיעיני

במרכז הגישה המסורתית למחקר המודיעיני עמד משך שנים לא מעטות האתגר של "התרעה למלחמה" והמאמץ למניעת "הפתעה". הגישה המסורתית התמקדה ב"מקבל ההחלטות" במדינת "האויב", והכלי המרכזי שלה לדיון בעתיד היה הצגת "דרכי פעולה אפשריות" (דפ"אות) ודירוגן לפי "סבירויות". היא הבחינה, באופן ברור, בין "האיסוף" לבין "המחקר"; בין "נתונים" לבין "הערכה"; בין "כוונות" לבין "יכולות"; ובין מצבי "ידיעה" לבין מצבי "אי-ידיעה". היא ראתה את היחסים שבין המודיעין למקבלי ההחלטות כיחסים שבין "ספק" לבין "צרכנים" או "לקוחות" והגישה מאוד את הצורך ב"אובייקטיביות" של אנשי המחקר, ככלי משמעותי במאמץ ל"בירור המציאות" ולתיאורה של ה"אמת".

מערכת מושגית זו שירתה (לפחות לכאורה) את אנשי המחקר המודיעיני עד למחצית הראשונה של שנות התשעים ולא עוררה קשיים מיוחדים. מאז, חדרה לשיח המחקרי המודיעיני מערכת מושגים חדשה, שלא הייתה מוכרת עד אז. במסגרת זאת נעשה שימוש תדיר במושגים כגון "מודיעין מערכתי", "פיתוח ידע", "מסגרת תפיסתית", "שיח", "המשגה", "מערכה מודיעינית", "מערכת יריבה", "הקשר", "רעיון מערכתי", "רציונל", "עליונות מודיעינית", "רלוונטיות" ו"מתחים". ברקע של מערכת מושגים זו עומדת גישה חדשה, המערערת על חלק מהבנות היסוד ששימשו בסיס למחקר המודיעיני, בעיקר בכל הקשור למהות המודיעין ברמות הגבוהות יותר.

מסמך זה מציג השקפה כוללת על מהות המחקר המודיעיני, המבוססת בעיקרה על הגישה המסורתית ונטועה עמוק במסגרתה. היא רואה במחקר המודיעיני, בראש ובראשונה, מוסד לבירור המציאות ובעיקר להבנתה. עם זאת, היא משלבת בתוכה גם חלק מהשינויים החיוביים שהתרחשו בשני העשורים האחרונים והושפעו ללא כל ספק מהגישה החדשה. שינויים אלו קשורים בעיקר בהבנת תפקידם של אנשי המחקר המודיעיני כשותפים לעיצוב המדיניות ולתכנון המבצעים, ובגישה המערכתית לניתוח האויב והסביבה. ההשקפה המוצגת כאן רואה במחקר המודיעיני עניין מעשי, המכוון לתהליך קבלת ההחלטות או לצורכי ההתארגנות והפעולה. המחקר המודיעיני, לפי השקפה זאת, הוא "מחולל הלמידה" העיקרי בכל מה שקשור לאויב ולסביבה, וגורם רב-השפעה על עיצוב המאמץ המודיעיני כולו (בדגש על איסוף המידע).

## ידיעה והבנה

לצד השינויים הגדולים המתוארים במסמך זה, בעניין אחד לא חל שינוי ולא נכון שיחול: עיסוקו העיקרי של המחקר המודיעיני היה ונותר בבירור המציאות, זו העכשווית וזו שתהווה בעתיד – ובהבנתה (הרכבי, 1988; בן ישראל, 1999; בן ישראל, 2004; דרור, 2004). הגדרה זו מניחה, כמובן, את קיומה של מציאות כזאת, שאותה ניתן לברר ולהבין. היא נוגדת גישות אחרות, הרואות בהפקת הידע המודיעיני תהליך של יצירה או הבניה של "מציאות חדשה" ולא של שיקוף, גילוי או הערכה של מציאות קיימת או עתידית. מובן מאליו שהיא נוגדת גישות הכופרות, באופן עקרוני, בקיומה של מציאות שאינה תלויה בפרשנותנו.

המציאות שבה עוסק המחקר המודיעיני איננה תעתוע של הדמיון; היא ישות ממשית, הניתנת להבנה ולתיאור. זאת, גם אם ראייתנו אותה מושפעת מאוד מהווייתנו, מהרקע שלנו, מאמונותינו הבסיסיות, מהמידע העומד לרשותנו ומשורה ארוכה של עיוותי תפיסה, שספק אם ניתן לתקנם. בעולם כאוטי, תזזיתי, מלא פרשנויות סותרות, ממשכים אנשי המחקר המודיעיני לעסוק בחיפוש אחר "האמת". אמת זאת – "האמת המודיעינית" – אינה "אמת מוחלטת", שכן לעולם לא נדע הכול. תמיד יישאר הפער בין המציאות כפי שאנחנו מבינים אותה לבין המציאות "בפועל". אבל "האמת המודיעינית" גם אינה "פיקציה" כמו מושג האמת בתחומי ידע אחרים. שאיפתו הברורה של המחקר המודיעיני היא להגיע קרוב ככל שניתן לתיאור מדויק של המציאות בכל הקשור לאויב ולסביבה. לפי הרכבי (הרכבי, 1988), המודיעין כולל שני "מפלסים": מפלס של ידיעה ומפלס של הבנה. ואכן, תכליתו של המאמץ לבירור המציאות אינה רק "לדעת" דברים. אנחנו יודעים הרבה דברים (וב"עידן המידע" אנחנו יודעים עוד הרבה יותר), אך "לדעת" אין פירושו בהכרח "להבין". התכלית המשמעותית יותר של המאמץ לבירור המציאות היא "הבנה" של סוגיות הקשורות לאויב, לסביבה ובעיקר ליחסים בין האויב והסביבה לבין המדיניות והתכניות שלנו, הן בתחום המבצעים והן בתחום בניין הכוח.

ה"הבנה" נבנית על בסיס למידה מהבנות קודמות, וכל הבנה חדשה היא נקודת מוצא להבנה נוספת. אין הבנה שהיא נכונה באופן מוחלט וסופי. אף שהיא לעולם תהיה חלקית, ה"הבנה" (ולא ה"ידיעה") היא שמאפשרת, הן לאנשי המחקר והן למקבלי ההחלטות, לתפקד ביעילות באי-ודאות. ה"הבנה" כוללת את ההיגיון של הדברים. הביטוי המובהק שלה הוא ביצירת "מסגרת תפיסתית", שתאפשר לנו להבין את ההקשר הרחב, הקונקרטי של הדברים, ובתוכו גם את תפיסתנו של "הצד השני" ואת הזיקה שביניהן לבין פעולותיו, הנוכחיות והעתידיות.

מהי אותה "מסגרת תפיסתית" והאם אין לראות בה, הלכה למעשה, סטייה בולטת



מהעיקרון של "בירור המציאות"? נראה שעניין זה מחייב הסבר. המחקר המודיעיני עוסק בעיקר ב"גילוי", שהוא (לצד הלמידה מהבנות קודמות) הדרך העיקרית להגדלת הידע שלנו על המציאות. ה"גילוי" אינו יוצר דבר חדש, בעולם או בחשיבתנו עליו. הוא "חושף" דברים קיימים במציאות שנסתרים מאתנו, או שיש קושי להכניסם. האתגר הוא לגלות אותם, לחשוף אותם, להבין את פשרם (הרפז, 2013).

עם זאת, בחלק ניכר מהזמן עוסק המחקר המודיעיני גם ב"המצאה" של רעיונות, של מושגים ושל תפיסות. ה"המצאה", לעומת ה"גילוי", יוצרת דברים "חדשים", אך תכליתם של אלו, בראיית, היא לשמש כ"פיגומים" המסייעים ל"הבנת" המציאות. יצירה של "מסגרת תפיסתית", הכוללת הן תשתית עיונית והן מערכת מושגית, התגלתה, לא פעם, כתנאי בסיסי להבנת המציאות. עם זאת, יש להיזהר זהירות רבה שה"המצאה" לא תרחיק אותנו מבירור אמתי של המציאות.

בתוך כך, יש חשיבות רבה לנסות להבין את "המסגרת התפיסתית" של "הצד השני". מסגרת זו היא למעשה ההיגיון שמסדיר את דרך התבוננותו במציאות, ובמידה רבה, גם את פעולותיו. בהקשר זה יש לתת את הביטוי הנכון ל"אחרותו" של האויב, לרציונליות השונה שלו, לצורת החשיבה הייחודית שלו ולהשלכותיה על תפיסותיו. ה"מסגרת התפיסתית" שלו יכולה להיות שונה מהותית מזו שלנו. לכן, פעולותיו של האויב עלולות להיראות לא הגיוניות ומזרות כאשר מתבוננים בהן מהמסגרת התפיסתית שלנו – אבל הגיוניות לגמרי כאשר מתבוננים בהן מהמסגרת התפיסתית שלו. כך, למשל, נטייתו של האויב לקחת סיכונים היא עניין מורכב וקשה להערכה, שכן היא נובעת, בראש ובראשונה, מתפיסתו את המציאות ואת מצבו במסגרתה.

כך הם הדברים כאשר מדובר באויב ספציפי. אבל עצם הדיון ב"אויב" בתקופה זו עלול להטעות, מכיוון שברוב הזירות ובחלק גדול מהמקרים, ההתמודדות היא עם מערכת מורכבת "מרובת הגיונות". הזיקות בין הנושאים ובין הזירות הופכות להיות מורכבות יותר ויותר. כך, למשל, במהלך "צוק איתן" נדרשנו להתמודד עם מערכת שכללה את הנהגת חמאס ברצועת עזה, אך גם את הנהגת חמאס שמחוץ לרצועה (ח'אלד משעל). הדינמיקה שבין הנהגות אלו הושפעה מאוד מעמדותיה של "הזרוע הצבאית" של חמאס ובמידה מסוימת גם מעמדותיו של הציבור ברצועה. אבל כדי להבין את המערכת המורכבת, לא היה די להבין את עמדותיה של חמאס, ולפיכך, היה צורך לנתח גם את השפעת הגורמים שתמכו בה, ובעיקר את השפעותיהן של קטאר ושל טורקיה. ולבסוף, הניתוח לא היה יכול להיות שלם ללא דיון בפעולותיה של מצרים ובפעולותיהם של גורמים אחרים במערכת האזורית ובמערכת הבינלאומית.

המחקר המודיעיני הוא אפוא בראש ובראשונה, מוסד לבירור המציאות ולהבנתה.



המושגים "בירור המציאות" ו"הבנת המציאות" אינם מושגים מופשטים או ערטילאיים. יש להם צורה ותוכן. תפקידם של אנשי מחקר, הוא לייצר עבור מקבלי ההחלטות, בכל הרמות, תשתית מבוססת של הבנות על אודות האויב והסביבה, אשר תסייע להם בתהליכי החשיבה, ההחלטה והפעולה שלהם. במילים אחרות, הם אלו שצריכים לספק למקבלי ההחלטות (בכל הרמות) מודיעין רלוונטי (מוכוון לשאלות ולצרכים), מדויק (קרוב ככל שניתן למציאות) ובזמן שיאפשר פעולה או התארגנות.

## מעגל המודיעין

בתיאור הקלסי, שראשיתו בתקופת ארגון הממסדים המודיעיניים לאחר מלחמת העולם השנייה, מתואר "מעגל המודיעין" כתהליך מעגלי בסיסי הכולל שלושה שלבים: איסוף, מחקר והפצה. בתיאור זה, הכלי לניהול התהליך ולהנעת המעגל הוא הצי"ח (ציון ידיעות חשובות) המאפשר גם להגדיר סדר עדיפויות, לפי צורכי מקבל ההחלטות הרלוונטי. רבים מהארגונים המודיעיניים, בארץ ובעולם, אכן אורגנו על פי רעיון מכוון זה שבבסיסו תפיסה מברלת, היוצרת לא רק התמחויות שונות, אלא גם הגיונות ודגשים שונים לכל אחד מהשלבים.

לפי "מעגל המודיעין", מערכי האיסוף עוסקים באיסוף; גופי המחקר עוסקים במחקר ובהערכה; וגופי ההפצה מפיצים לצרכני המודיעין הרלוונטיים את הידע הנדרש להם לצורך קבלת ההחלטות. התפיסה הבסיסית ראתה בתהליך גם התפתחות ברמת התוצר המודיעיני: המידע הגולמי ("ידיעות" או "נתונים") שנאסף על ידי גורמי האיסוף הופך למידע מעובד, וזה הופך בגופי המחקר ל"ידע", המופץ כמוצר מוגמר לצרכני המודיעין השונים. ה"ידיעה המודיעינית" הגולמית היא התוצר המוגמר של האיסוף (לאחר שעברה תהליכי בדיקה מעמיקים וקיבלה "תו תקן"), ואילו ה"נייר המודיעיני" (בצורתו השונות) הוא התוצר המוגמר והמאושר של המחקר המודיעיני.

על "מעגל המודיעין" נמתחת ביקורת כבר שנים ארוכות, בטענה כי לא רק שאינו מתאר את התהליך המודיעיני במציאות – הוא גם שגוי מבחינה תפיסתית (סימן טוב וסא"ל ע', 2013). הטענה היא שההבחנה הבסיסית בין האיסוף לבין המחקר היא מלאכותית, וכי למעשה, כולם שותפים בפיתוח הידע על האויב והסביבה. צוותים משותפים לאיסוף ולמחקר, שהוקמו לאורך השנים והשיגו הישגים מוכחים, הוכילו לתחושה כי הפרדה העומדת בבסיס "מעגל המודיעין" שגויה מיסודה, וכי יש ערך רב לשילוב בין האיסוף לבין המחקר בפעילויות משותפות.

אתגור משמעותי לא פחות ל"מעגל המודיעין" היה בהקמת צוותים משותפים לגורמי



מבצעים ולגורמי מודיעין (איסוף ומחקר), בעיקר למשימות איתור ותקיפה של אויב "נעלם", שגם להם היו הישגים משמעותיים. אבל, יותר מכל דבר אחר, "עידן המידע" הוא שמוכיל באופן ברור לשבירת הבידול המסורתי בין האיסוף לבין המחקר – ובכך לערעור הבסיס התפיסתי של המעגל המקורי.

למרות זאת, בבסיס מסמך זה מונחת גישה שלפיה יש ערך בהתמחויות שונות בין האיסוף לבין המחקר, והמחקר המודיעיני הוא אכן דיסציפלינה נפרדת (גם אם הרבה פחות מבודלת). לפי גישה זו, אין ביתרונות המוכחים שיש לשבירת הבידול ולאיחוד הכוחות – שני כיוונים הנדונים במסמך זה בהרחבה – כדי להביא לביטול ההבחנה העקרונית שבין שתי דיסציפלינות שונות במהותן.

המחקר נותר אפוא "חוד החנית" של המודיעין ויישאר כך גם בעתיד. מדובר בקבוצה קטנה יחסית של אנשים, אשר מופקדת על בירורה של אותה מציאות מורכבת ומסייעת למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד ולתפקד ביעילות בהווה. אליה מתנקזים כלל הנתונים והמידע, וממנה יוצאות ההבנות העמוקות אודות האויב והסביבה. מיקומה הוא בחזית ההתמודדות עם אי-הוודאות ואי-היציבות. אנשי המחקר "פרוסים" בנקודות שבהן נערך המפגש הראשון עם המציאות המשתנה. זוהי התמודדות יומיומית באזור שדברים משתנים בו במהירות עצומה, באזור של התהוויות בלתי פוסקות, שבו המידע לעולם יהיה סותר וחלקי.

ההגדרה הטובה ביותר שאני מכיר למודיעין (כתוצר) רואה בו "ידע על האויב ועל הסביבה הנדרש לצורך קבלת ההחלטות" בתחומי עיצוב המדיניות, תכנון המבצעים ובניין הכוח. המחקר המודיעיני מייצר את עיקר הידע הזה ומפתח אותו. העיסוק המחקרי אפוא הוא עניין מעשי, ולא תאורטי. כל כולו מכוון לתהליך קבלת ההחלטות או לצורכי התארגנות והפעולה.

מהות עבודתם של אנשי המחקר היא בייצור של ידע חדש המבוסס בדרך כלל על "נתונים" (חומר הגלם של התהליך המודיעיני, "הידיעות") ועל "מידע" (נתונים שעברו עיבוד ראשוני). מקובל להניח שטעויות מודיעיניות רבות נגרמו לא בגלל חוסר בנתונים ומידע, אלא בגלל אי-הבנת המשמעות הנכונות שלהם על ידי אנשי המחקר המודיעיני. עם זאת, מכך אין להסיק, כמובן, כי יש לוותר על התהליך המחקרי ולבסס את התוצר המודיעיני על נתונים ועל מידע ללא ניתוח, הערכה ושיפוט.

עניין זה נובע, בראש ובראשונה, מכך שהנתונים והמידע לכדם אינם מאפשרים, בדרך כלל, להגיע ל"הבנה" שהיא תוצר מובהק של ניתוח, הערכה ושיפוט. התוצר המחקרי אינו חוזר על הנתונים והמידע, אף שלעתים קרובות הוא מציג גם אותם. תוצר מחקרי איכותי מפתח את הנתונים והמידע ובוחן את משמעותם ואת השלכותיהם על תהליך

קבלת ההחלטות. התוצאה של התהליך המחקרי, לפיכך, איננה עוד מידע, אלא הערכה כוללת של המציאות בעניין מסוים המבוססת על נתונים ומידע.

השינויים בסביבה האסטרטגית ובסביבה האופרטיבית מובילים לכך שהדרישות מהמחקר המודיעיני הולכות ומתגברות. בשנים האחרונות נדרשים אנשי המחקר יותר ויותר לתאר, בפירוט רב וברמת דיוק גבוהה מאוד, מקומות רחוקים שלא היו בהם; לברר רעיונות שמקורם בתרבות שונה לחלוטין משלהם; לפצח "סודות" שנהיו כמוסים יותר; ולהתמודד עם "תעלומות" מורכבות לגבי העתיד. הם אלו שנדרשים להבחין בין "האותות" לבין "הרעשים" ולמצוא את המחטים בערמות השחת; לספור את העצים ולראות, בראייה רחבה מאוד, גם את היער.

"העולם השטוח" – הגלובלי – מגדיל מאוד את מרחב העיסוק של המודיעין. בשנים האחרונות נדרשנו לטפל ביותר זירות וביותר נושאים. הדרישות מהמחקר המודיעיני התגברו אפוא גם בהיבטים של היקף העיסוק בזירות השונות, בעומק ההבנה הנדרשת ובזמני הדיווח. השאלות המודיעיניות נהיות מורכבות יותר. יותר ויותר נדרשים אנשי המחקר לספק "מודיעין לפעולה" (לסיכול פיגועים, למנוע העברות אמל"ח וכספים, לשיכוש מאמצי דה-לגיטימציה). התיאור של ה"איום" חשוב, ואי-אפשר בלעדיו. אך חשוב יותר המודיעין המאפשר לזהות את הדרך לנטרל אותו. בנסיבות אלו, כל הישג מודיעיני מהווה נקודת מוצא לציפיות לגבי יכולתו של המודיעין בעתיד.

## **"שותפות" לעיצוב המדיניות, תכנון המבצעים ובניין הכוח**

תפקידם של אנשי המחקר, אינו מסתכם בבירור המציאות ובהצגתה למקבלי ההחלטות, אף שזהו, כאמור, ייעודם העיקרי. בשל מקומם הייחודי, בשל הידע שנמצא ברשותם ובשל יכולתם לפתח ידע רלוונטי חדש על האויב והסביבה, הם גם מעורבים, באופן עמוק, בתהליכים של עיצוב המדיניות ושל תכנון המבצעים ברמות השונות. רוב החוויות המקצועיות המשמעותיות שלי, לאורך השנים, קשורות בשותפות עמוקה בין ה"מודיעין" לבין ה"מבצעים". שותפות זאת, יותר מכל דבר אחר, היא המפתח להתמודדות יעילה עם אתגרי ההווה ולהתכוננות נכונה לאתגרי העתיד.

נשאלת, כמובן, השאלה מהי אותה "שותפות"? מהם מאפייניה ומהם גבולותיה? בתפיסה הפשטנית, המכנית, "הערכת המודיעין" היא מרכיב מרכזי ב"הערכת המצב" (הבסיסית והשוטפת) של מקבלי ההחלטות. האחרונים אמורים לבחון אותה לנוכח תפיסותיהם הקיימות ולשלב אותה בהערכת המצב הכוללת שלהם, המתייחסת גם למטרותיהם, ליכולת העומדת לרשותם ולאופן שבו הם מתכוונים להתמודד עם האתגרים הניצבים בפניהם.



בפועל, הדברים מסובכים יותר והיחסים בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות הם מורכבים יותר. בירור המציאות, שבו עסקתי בהרחבה בתיאור מהות המחקר המודיעיני, אינו עניין רק לאנשי המחקר המודיעיני. הוא, בראש ובראשונה, עניינם של מקבלי ההחלטות (אנשי המחקר מניחים את הבסיס לבירור המציאות ולהבנתה ככל הקשור לאויב ולסביבה). בתאוריה, אמור להישמר "מתח חיובי" בין אנשי המחקר לבין מקבלי ההחלטות. אנשי המחקר אמורים לייצר ידע רלוונטי בנושאים מרכזיים בלא חשש להתערבות פוליטית או להסתייגות מחדשות רעות. מקבלי ההחלטות אמורים להיות צרכנים נלהבים של חומר מודיעיני, לבקר תוצרים פחות טובים ולכוון לתוצרים טובים יותר, התואמים את צורכיהם. אלו ואלו אמורים להיות שותפים מלאים לייצור ידע חדש בדיאלוג פתוח, כן ואמתי.

ברמות הנמוכות יותר – בכוחות היבשה, בחיל האוויר ובחיל הים – היחסים בין המודיעין לגורמי המבצעים הם אכן קרובים מאוד, והם שותפים מלאים לתהליך התכנון המבצעי. בשאלת מידת מעורבותם של אנשי המחקר המודיעיני בתהליכי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים ברמות הגבוהות יותר, קיימות שתי גישות מנוגדות:

- גישה אחת גורסת שתכלית המודיעין היא להשיג השפעה ורלוונטיות, ומכאן שאנשי המחקר צריכים להיות מעורבים באופן העמוק ביותר בעיצוב המדיניות ובתכנון המבצעים, עד כדי טשטוש של תפקידים ביניהם לבין אנשי המדיניות והמבצעים;
- גישה אחרת, מנוגדת, גורסת שמעורבות זו היא מסוכנת, עלולה להשפיע על איכות התוצר המודיעיני (המחויב לפי גישה זאת, בראש ובראשונה, לאובייקטיביות) ולפיכך יש לשמר גבולות ברורים (עד כדי להפריד) בין אנשי המחקר לבין גורמי עיצוב המדיניות ותכנון המבצעים.

החשיבות העצומה של הקשר הבלתי אמצעי בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות מחייבת לאזן בין שתי הגישות. ההיכרות העמוקה עם האויב והסביבה אכן מבססת לאנשי המחקר מקום מרכזי בסיעורי המוחות העוסקים בהעלאת רעיונות ובגיבוש תפיסות. היכרות זו גם מובילה לכך שלהמלצותיהם בתחומים השונים יש משקל רב. הם מהווים, לפיכך, חלק מהצוות העוסק בגיבוש המדיניות ובתכנון המבצעים. כשמתגבשת המדיניות או התכנית המבצעית, הם מתבוננים בה ב"משקפיים מודיעיניים" ביקורתיות ומחווים עליה דעה, תוך הצבעה על נקודות תורפה והמשמעויות שתהיינה, להערכתם, להתממשותה. רעיון "השותפות" המתואר כאן רחוק מרחק רב מהגישה המבקשת לנתק בין אנשי המחקר לגורמי המדיניות והמבצעים, אך הוא זהיר הרבה יותר מהגישה המטשטשת את תפקידם הייחודי.

תפקידם של אנשי המחקר בשותפות הזאת מחייב זהירות רבה, הקשורה בשני עניינים: האחד, שמעורבותם בתהליכי התכנון והעיצוב לא תייצר "מחויבות" למרכיבים מסוימים

בתכנית המבצעית או במדיניות, באופן שעלול להשפיע על קריאתם את המציאות; והשני, שהשותפות הזאת לא תוביל להשקעת זמן רב מדי בה על חשבון הזמן שצריך להיות מוקדש לבירור המציאות ולהבנתה. זוהי, כאמור, משימתו העיקרית של המחקר המודיעיני.

למרות שני "תמרורי אזהרה" אלו, אין לי ספק שאנשי המחקר צריכים להמשיך להיות מעורבים באופן העמוק ביותר בתהליכי עיצוב המדיניות ובתכנון המבצעים ברמות השונות. מדובר בחלק חשוב, בלתי נפרד, מהעשייה המחקרית. הרחקת אנשי המחקר מאנשי המדיניות והמבצעים שקולה להרחקת הרופאים מהחולים, מחשש שיידבקו. תוצר מחקרי איכותי כולל אפוא בתוכו, בנוסף לתיאור מקיף ועמוק של המציאות, גם המלצות למדיניות ולמבצעים והערכה לגבי התוצאות האפשריות של ההחלטות והפעולות בתחומים הרלוונטיים. הוא יכול בהחלט לכלול גם המלצה לבצע פעולה או לנקוט מדיניות מסוימת, או להימנע מכך.

עניין ההמלצות מחייב תשומת לב מיוחדת. לכוונות האויב וליכולותיו יש חשיבות רבה לעניין קבלת ההחלטות, אך ההחלטות על דרך הפעולה הנכונה צריכות להתקבל על בסיס ראייה רחבה יותר מהערכות המודיעין, שזווית הראייה שלהן תהיה לעולם צרה יותר ומגובלת יותר. בעניין זה יש כנראה הבדל משמעותי בעשייה בדרגים השונים. משך שנים ארוכות, כאשר עסקתי בעולם הטקטי, היו ההמלצות עניין טבעי לגמרי וחלק בלתי נפרד של הפעולה המשותפת עם גורמי המבצעים ובניין הכוח. לעומת זאת, בדרג הבכיר יותר, הן הצבאי ובוודאי המדיני, כל סוגיית ההמלצות מתגלית כסבוכה מאוד, קשורה קשר ישיר להיבטים פוליטיים ולעתים נכון, לפיכך, להימנע מהן.

כך או כך, השותפות הזאת משפיעה על אופי התוצר המחקרי, מגדירה אותו וממקדת אותו. היא מחייבת, כמובן, את אנשי המחקר להיכרות עמוקה עם "הצד הכחול" (כוחותינו). אנשי המחקר צריכים להכיר את הכוונות של מקבלי ההחלטות, את הרעיונות שלהם בתחום המבצעים והמדיניות, את היכולות העומדות לרשותם את תכניותיהם (הכלליות והקונקרטיות) ואת פעולותיהם. הם צריכים להיות מעורים בתהליכים, קשובים לצרכים ומעודכנים בפרטים. מובן מאליה שהמחקר המודיעיני צריך לנהל דיאלוג שוטף ורציף עם "המסגרת התפיסית" של מקבלי ההחלטות.

אין לבלבל בין סוגיית ה"המלצות" לבין סוגיה אחרת שעניינה "הלמידה המשותפת", הקשורה בבירור המציאות ועומדת במרכז של תפיסת "השותפות" שתוארה כאן. ההתמודדות בינינו לבין האויב היא, גם "תחרות של למידה". אנחנו מתבוננים באויב ולומדים על אודותיו והוא מתבונן בנו ולומד על אודותינו. תחרות זו מתקיימת באופן שוטף, אולם הניסיון מלמד שה"חיכוך" בינינו לבין האויב הוא מחולל הלמידה המשמעותי



ביותר אשר קיים בשני הצדדים. פעולותיו של האויב מובילות אותנו ללמידה על אודותיו ופעולותינו מובילות אותו ללמידה על אודותינו. כל פעולה של חיכוך מובילה ל"הודמנות למידה".

כחלק מהמאמץ הכולל לבריור המציאות ולהבנתה, גם "תחרות הלמידה" אינה עניין מודיעיני בלבד. למאמץ הלמידה שותפים גם גורמים נוספים, אך המודיעין הוא מרכיב מרכזי ביכולת הלמידה, והמחקר המודיעיני אמור לבסס את תשתית הידע ללמידה על האויב ועל הסביבה. הוא זה שמניח את הבסיס לתהליך הלמידה. במובן זה, המחקר המודיעיני הוא "מחולל הלמידה" על אודות האויב והסביבה. עם זאת, נכון, כמובן, לראות את עניין הלמידה ופיתוח הידע כפרויקט משותף לאנשי מודיעין, למעצבי המדיניות למתכנני המבצעים ולבוני הכוח הצבאי.

סוגיית "הלמידה המשותפת" מחייבת דפוסי פעולה שאינם בהכרח טבעיים בדרג הבכיר, ומניסיוני, הם פועל יוצא של אישיותם המיוחדת של בעלי התפקידים. בהיעדרם קשה לממשה, והיחסים בין המודיעין לבין מקבלי ההחלטות הופכים להיות מעין יחסים של "ספק" (של ידע מודיעיני) ו"לקוח" (הנזקק לידע זה לצורך קבלת ההחלטות). למצב עניינים כזה יש חסרונות גדולים והוא מוביל להחמצת הפוטנציאל הגדול הגלום בלמידה משותפת. עם זאת, כאשר הוא מתרחש, ספק אם ניתן לתקנו ועל המחקר המודיעיני להתאים את עצמו לדפוסי הלמידה הפרקטיים של מקבלי ההחלטות הספציפיים.

# מראש הממשלה ועד ללוחמים: רמות המודיעין ותחומי המחקר

## רמות המודיעין

המחקר המודיעיני מספק נתונים, מידע וידע המיועדים לארבעה דרגים שונים – מראש הממשלה ושר הביטחון, דרך הרמטכ"ל, מפקדי הפיקודים והזרועות ועד ללוחמים הפועלים ביבשה, באוויר, בים ובמרחב הלחימה החדש – הסייבר. מדובר בארבעה סוגים שונים של מודיעין הנובעים מצורכי החשיבה, ההחלטה והפעולה הייחודיים של כל דרג: מודיעין לאומי, מודיעין אסטרטגי, מודיעין אופרטיבי (מערכתי) ומודיעין מבצעי (טקטי).

לניר הפנה את תשומת הלב לכך שהמחקר המודיעיני נדרש למעשה לפתח שני סוגים שונים מהותית של הבנות אודות האויב והסביבה: האחד, שאותו הוא כינה "ידיעה מצבית", משמש את צורכי הידיעה, החשיבה וההחלטה של המפקדים ברמות הנמוכות יותר; והאחר, שאותו הוא כינה "הבנה בסיסית", מכונן לצורכי מקבלי ההחלטות ברמות הגבוהות יותר העוסקים ב"עיצוב המדיניות" (לניר, 1983; לניר, 1984). אף שההבחנה המקורית של לניר התייחסה, כנראה, בעיקר למה שמכונה כאן מודיעין לאומי, היא תקפה בראייתו גם לגבי המודיעין האסטרטגי והמודיעין האופרטיבי. בשלוש רמות המודיעין האלו, אכן נדרשת הבנה לגבי ממדי העומק של הבעיות וכיווני התפתחות אפשריים (כאשר אלו עדיין בראשיתם, או אף לפני כן) ולא רק תיאור מדויק של המציאות, המבוסס על מידע.

הבחנה בסיסית זו בין ארבע רמות המודיעין אינה מתארת, כמובן, את מכלול הידע המודיעיני המוצג לכל דרג. כך למשל, בפועל, מוצג לדרג המדיני ולדרג הצבאי הבכיר גם מודיעין טקטי בהיקפים לא מבוטלים. זאת, עקב צורכי ההחלטה והפעולה של דרגים אלו, הנדרשים לקבל החלטות ולצורך כך להבין את הסיכויים והסיכונים הטמונים בהחלטותיהם. דיון עמוק בסיכונים וביכולות גורר לא פעם צורך להכיר את הפרטים הטקטיים על אודות האויב והסביבה. עדיין, נכון להבחין בין רמות המודיעין השונות, שכן הן משקפות דגשים שונים.

חטיבת המחקר באמ"ן עוסקת בארבע רמות המודיעין ובכלל זה, באופן מסורתי, גם בהיבטים מסוימים של מודיעין טקטי (מבצעי). לעיסוק של גוף מחקרי אחד בארבע רמות המודיעין יש חסרונות מסוימים (פיזור של המאמצים וקושי להתמקד), אך בראייה

כוללת יש בו יתרונות גדולים הרבה יותר. הוא זה שמאפשר את "השלם המודיעיני", היינו – ראייה כוללת של האיומים וההזדמנויות באופן שמאפשר לחבר ולזהות את הזיקות וההשפעות ההדדיות של היבטים אסטרטגיים, אופרטיביים וטקטיים. עם זאת, עיקר העיסוק במודיעין הטקטי (מבצעי) הוא, כמובן, בגופי המודיעין בפיקודים, בזרועות ובדרגים הנמוכים יותר.

### מודיעין לאומי

המודיעין הלאומי מיועד לדרג המדיני הפועל ברמת האסטרטגיה רבתי (ראש הממשלה, שר הביטחון והקבינט המדיני-ביטחוני). זהו המודיעין הנדרש לגיבוש תפיסת הביטחון הלאומית ולעיצוב המדיניות הישראלית מול הזירות השונות. הוא כולל ניתוח של הסביבה האסטרטגית של ישראל ושל ההיגיון המסדיר את פעולתם של האויבים השונים ברמת האסטרטגיה רבתי. ניתוח זה אמור להצביע על כיווני התפתחויות אפשריים, תוך הדגשת האיומים וההזדמנויות בתחום המדיני והביטחוני.

הערכת המודיעין השנתית המוצגת לקבינט המדיני-ביטחוני היא דוגמה מובהקת למודיעין מסוג זה, שאמור לאפשר מבט כולל על האיומים וההזדמנויות. כך גם המודיעין המשמש בסיס לפורומי חשיבה ולדיונים אחרים העוסקים בעיצוב המדיניות הישראלית. בהקשר של עימות צבאי, זהו המודיעין המשמש בסיס להגדרת מטרות המלחמה המדיניות והמודיעין המשמש את הדרג המדיני לניהול העימות.

### מודיעין אסטרטגי

המודיעין האסטרטגי מיועד לדרג הצבאי הבכיר, הפועל ברמת האסטרטגיה הצבאית. הכוונה היא, בראש ובראשונה, למטה הכללי של צה"ל ולעומד בראשו – הרמטכ"ל. המודיעין האסטרטגי נועד לאפשר לרמטכ"ל לעצב את האסטרטגיה הצבאית של צה"ל (לבניין הכוח הצבאי ולהפעלתו) ולנהל את המבצעים בזירת המלחמה. מודיעין זה כולל ניתוח של הסביבה האסטרטגית ושל הסביבה האופרטיבית, בזירת המלחמה ובזירות השונות, כמו גם ניתוח האסטרטגיה הצבאית וההיגיון המסדיר את פעולותיהם של האויבים השונים בתחום הביטחוני.

הערכת המודיעין המוצגת כבסיס לדיונים על התכנית הרב-שנתית של צה"ל היא דוגמה למודיעין מסוג זה בתחום בניין הכוח. ניתוח דרכי הפעולה האפשריות בזירת המלחמה, המוצג כבסיס לדיונים בתכניות האופרטיביות, הוא דוגמה למודיעין מסוג זה בתחום הפעלת הכוח. במקרה של עימות צבאי, זהו סוג המודיעין המשמש בסיס להגדרת "התכלית האסטרטגית" של הפעולה הצבאית.





### **מודיעין אופרטיבי (מערכתי)**

המודיעין האופרטיבי (מערכתי) מיועד למטה הכללי ולמפקדות הראשיות הפועלות ברמה המערכתית (בעיקר הפיקודים המרחביים ומפקדות זרועות האוויר והים). זהו המודיעין הנדרש לגיבוש התפיסה להכרעתו של אויב ספציפי בהקשר קונקרטי. הוא מתייחס לאויב כ"שלם" וכולל תמונה מפורטת ככל שניתן על יכולותיו והיגיון פעולתו, היערכותו, דרכי הפעולה האפשריות שלו ומצב כשירותו הכוללת. המודיעין האופרטיבי (מערכתי) ממוקד במרכזי הכובד של האויב ובנקודות התורפה שלו, בהקשר קונקרטי, ויש לו קשר עמוק לתכניות האופרטיביות של צה"ל.

הבסיס המודיעיני המוצג לצורך הדיון בתכניות האופרטיביות בזירות השונות הוא דוגמה למודיעין מסוג זה, המשמש להגדרת הרעיון העומד בבסיס הפעולה הצבאית (לקראת עימות צבאי) זהו גם המודיעין המשמש בסיס לניהול המערכה במפקדות הראשיות במהלכו של עימות.

### **מודיעין טקטי (מבצעי)**

המודיעין הטקטי (מבצעי) מיועד לכוחות הלוחמים בצבא היבשה, בזרועות האוויר והים ובמערכי המודיעין. זהו המודיעין המאפשר את קיום המבצעים עצמם. הוא כולל הצבעה על האיומים ועל המטרות לתקיפה ברמת דיוק שתאפשר התמודדות מבצעית (למשל, תקיפתן או הימנעות ממגע אתן). זהו גם המודיעין המאפשר לוחמה כלכלית, עשייה מדינית ופעולות "רכות" אחרות.

מודיעין זה הוא המודיעין המושפע ביותר מהשינויים המתרחשים בעשורים האחרונים במאפייני המלחמה (ראו להלן). האתגר העיקרי בעניין זה קשור ב"היעלמות" האויב (בשל הקטנת החתימה של הכוחות הצבאיים, הפיזור שלהם, ההיטמעות המכוונת שלהם באוכלוסייה האזרחית ובמתקנים אזרחיים והדגש הניתן לפעולה בתווך התת-קרקעי). ככל שעובר הזמן הופך המודיעין הטקטי (מבצעי) לכמעט תנאי לביצוע פעולות צבאיות (ולעתים גם מדיניות).

## **תחומי המחקר**

בעבר, ההבחנה העיקרית הייתה בין שני תחומי התמחות עיקריים: המחקר "המדיני" והמחקר "הצבאי". בעידן של מדינות לאום מתפקדות וצבאות קונבנציונליים, הייתה להבחנה זו משמעות רבה, והיא שימשה בסיס לארגון גורמי המחקר (גופים ל"מחקר מדיני" וגופים ל"מחקר צבאי"), לאיושם (חוקרים "מדיניים" וחוקרים "צבאיים")

ולפעולתם השוטפת (פרסום מסמכים שונים להתפתחויות "מדיניות" ו"צבאיות" והצגה נפרדת בפורומים השונים). באופן כללי, המחקר המדיני היה אחראי על הבנת "כוונותיו" של האויב, ואילו המחקר הצבאי היה אחראי על הבנת "יכולותיו".

בהתאם לכך, המחקר המדיני התמקד בראש ובראשונה ב"מנהיגים" של מדינות האויב וב"אליטות" שלהן, ואילו המחקר הצבאי התמקד בעיקר בצבאות של המדינות הרלוונטיות:

- המחקר המדיני עסק הן ביחסים בין גורמי הכוח בתוך המדינות והן ביחסיה של המדינה עם גורמים נוספים. הוא בחן את המבנה הפוליטי והחברתי של המדינות, את יציבותן ואת האינטרסים שלהן. הדגש הברור היה על זיהוי היעדים הלאומיים, מדיניות החוץ והביטחון וההחלטות בנושאים שעל הפרק.

- המחקר הצבאי עסק בסדר הכוחות של הצבאות, במבנה ובארגון שלהם, בהיערכותם, בפעילותם, ברמות הכוונות שלהם, בכשירותם לבצע את המשימות השונות, בתכניות האופרטיביות ובתורת הלחימה שלהם. דגש מיוחד ניתן להערכת דרכי הפעולה האפשריות (דפ"אות) של הגורמים השונים.

מובן שבין שני תחומי מחקר אלה הייתה גם בעבר זיקה גדולה, אך כיום הבחנות אלו מיטשטשות ואינן יכולות לשמש עוד כהבחנות יסודיות. גם ההבחנה המוצעת כאן (בין מודיעין אסטרטגי, אופרטיבי וטכנולוגי) אינה ממצה את המורכבות של העשייה המודיעינית בעת הזאת, אך היא יכולה בהחלט לשמש נקודת מוצא לדיון בעניין זה.

### המחקר האסטרטגי

המחקר האסטרטגי ממשיך לעסוק בתהליכי קבלת ההחלטות של "הצד השני", אך אלה נעשו מורכבים יותר ואינם כוללים עוד רק את ההתמקדות ב"מנהיג", ב"אליטה" או בקבוצה המקורבת לו. המחקר האסטרטגי צריך להביא בחשבון את המערכת המורכבת שמאפיינת כיום את המזרח התיכון ובכלל זה את עמדות הציבור ואת גורמי הכוח השונים, הן במדינות (שעוד נותרו) והן במערכות האחרות. כך, למשל, "הציר הרדיקלי" הוא אתגר מחקרי משמעותי ביותר, שניתוחו מחייב דיון הן בדינמיקות הפנימיות בגורמים השונים (אירן, סוריה, חיזבאללה) והן ביחסים שביניהם.

המחקר האסטרטגי משרת בדרך כלל את רמת המודיעין הלאומי ואת רמת המודיעין האסטרטגי. הוא מניח את התשתית לדיון במודיעין האופרטיבי (מערכתית). הניסיון המחקרי ארוך השנים שלנו, כמו גם תחקיר ה"טלטלה" האזורית, מלמדים כי כדי להבין התרחשויות במזרח התיכון (הן ברמה של המדינות והארגונים והן ברמה "העל-מדינתית") נדרש להתבונן בהן משלוש זוויות ראייה שונות:



- האחת, ממוקדת במדינות (סוריה, אירן, מצרים וכדומה) ובארגונים (חמאס, חיזבאללה, אלקעידה, דאעש וכדומה). זווית ראייה זו היא הבסיס לניתוח ברוב התחומים. היא מבוססת על היכרות עמוקה עם הגורמים השונים במדינות ובארגונים אלו כתוצאה ממחקר שוטף ובסיסי על העבר וההווה.
  - השנייה, ממוקדת במרחב המזרח התיכוני ומנסה לזהות את מגמות העומק המאפיינות את האזור. הזירות השונות שלובות בדינמיקות האזוריות, בתרבות, במורשת, בהדריות הפוליטית ובזיקות החברתיות. המזרח התיכון הוא מכלול אורגני לא פחות מהיותו רצף של מדינות נפרדות. המתח שבין הזהויות השונות משקף חלק ממורכבותו של האזור (ארליך, 2003). בדיעבד, זווית ראייה זו היא אחד הדברים שהיו חסרים לנו בתחילת ה"טלטלה" האזורית, והיעדרה הקשה על הבנת האירועים עצמם, השפעתם ההדרית והקשר שלהם למגמות העומק המזרח התיכוניות.
  - השלישית, ממוקדת במערכת הבינלאומית העוברת תמורות ושינויים. זווית ראייה זו היא חשובה מאוד, שכן המערכת הבינלאומית עדיין משפיעה על ההתרחשויות והתהליכים במרחב. זאת, אף שהשפעתה פחתה בהשוואה לעבר (הן ב"מלחמה הקרה" והן אחריה).
- ההתבוננות באירועים, בתהליכים ובתופעות משלוש זוויות הראייה היא חלק מרעיון "השלם המודיעיני" העומד בבסיס התפיסה המחקרית שלנו (לצד העיסוק בארבע "רמות המודיעין" ובכל סוגי "השאלות המודיעיניות"). כדי לממש עיקרון זה נדרשת פעולה במבנה זירתי ("רגיונלי"), אבל גם (ואולי בעיקר) ראייה (ולעתים גם התארגנות) חוצת זירות. הניסיון מלמד כי בחינה כוללת של ההתרחשויות מחייבת זווית ראייה נוספת שעניינה בהבנה של הצד הישראלי, תפיסותיו, מטרותיו והשלכות פעולותיו. אנשי המחקר המודיעיני אינם "חוקרים" כמובן, את הצד הישראלי. אך לעתים, תפגע ההתעלמות מזווית ראייה זו ביכולתם להבין את האויב והסביבה.
- ההבחנה הבסיסית בין "כוונותיו" של האויב לבין "יכולותיו" הייתה מאוד מקובלת בעבר, כאשר הוצאה לפועל של מבצעים צבאיים (דוגמת "מתקפת פתע") חייבה קבלת החלטה ברמה הלאומית; נוהל קרב למימושה בכוחות הצבאיים ובמערכים לאומיים אחרים; וארגון של הכוחות במטרה להוציאה לפועל (לעתים תוך שינויי היערכות נרחבים). כיום, כאשר קיימת יכולת להפעיל כוחות (דוגמת מערכי הרקטות והטילים או מבצעים בסייבר) בהתרעה קצרה מאוד, נראה שחשיבותה של הבחנה בסיסית זאת מתערערת.
- עם זאת, גם בתקופה שבה ה"התהוות" היא האתגר העיקרי העומד לפתחו של המחקר המודיעיני, עוסק המחקר האסטרטגי בכוונותיהם של הגורמים השונים באויב ובסביבה. המושג "כוונות" עצמו דורש הסבר. נראה כי נכללים בו שלושה רבדים שונים:

- ברובד הראשון ("חזון"), נמצאות מטרותיו הבסיסיות של האויב וראייתו האוטופית ארוכת הטווח לגבי העתיד. מטרות אלו הן "מדיניות" באופיין (לפעמים עם מרכיבים צבאיים), אינן מתחשבות באילוצים וקשורות קשר עמוק בבסיס האידאולוגי-מדיני של האויב.
  - ברובד השני ("יעד העל"), נמצאות מטרותיו הקונקרטיות יותר של האויב. מטרות אלו מתחשבות באילוצים ובנסיבות (כפי שתופס אותם האויב) וניתן לתרגם אותן לתכניות פעולה. רובד זה כולל כבר הגדרה, ברורה יותר או פחות, של סדרי עדיפויות למימוש החזון, הכרעה בדילמות ואיזון בין אינטרסים מנוגדים.
  - ברובד השלישי ("אסטרטגיה"), נמצאים העקרונות לתכנית הפעולה של האויב. לתכניות אלו, אם הן קיימות, יש מטרות ברורות ולוח זמנים להשגתן. ברובד זה ניתן ביטוי לתעוזתו של האויב ולנכונותו ליטול סיכונים.
- בדרך כלל, האויב אינו מרבה לקיים דיונים על ה"חזון" שלו, ולמעשה, כמעט לא ניתן למצוא "החלטות" פורמליות בעניין זה. הדבר מקשה מאוד על דיון מודיעיני בסוגיית החזון. במקרים מסוימים, למשל – בכל הקשור למערכת הפלסטינית, סוגיית החזון של "הצד השני" קשורה קשר ישיר לסוגיות פוליטיות במערכת הישראלית. דיונים שנערכו על אודות המערכת הפלסטינית חידדו הבחנה מעניינת בין "חזון" (ראלי יותר, עם כוונה כללית לממשו, גם אם אינו מתחשב באילוצים) לבין "חלום" (שאינו שום כוונה אמיתית לממשו).

### המחקר האופרטיבי

עניינו של המחקר האופרטיבי הוא בתפיסת הלחימה של האויב ובדפוסי הלחימה שלו בפועל (הנוכחיים והעתידיים). בהבחנה המתוארת כאן, מושג זה אינו זהה למושג המודיעין האופרטיבי (מערכתי), המתאר רמת מודיעין מסוימת. המחקר האופרטיבי הוא מחקר של מהותו המבצעית של האויב (מדינה, ארגון) והוא רלוונטי הן לרמת המודיעין האופרטיבי (מערכתי) והן לרמת המודיעין הטקטי (מבצעי).

המחקר האופרטיבי מכוון להניח בסיס מודיעיני להתמודדות עם האויב בעימותים רחבי היקף ("מלחמה") ובפעילויות מבצעיות בין המלחמות. במלחמה, המחקר האופרטיבי מייצר ידע על האויב בארבעה היבטים עיקריים: תמונת מודיעין כללית המתארת את מצבו של האויב, בדגש על סדר כוחותיו, היערכותו הכללית ופעילותו (תמ"א); תמונת מודיעין למטרות מפורטת המתארת את היערכותו של האויב ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בו (תמ"מ); הערכת כשירותו של האויב לביצוע משימותיו (הכ"א); ודרכי הפעולה האפשריות של האויב להמשך הלחימה (דפ"א). הניסיון מלמד



כי מושגים אלה, שיש להם משמעות ברורה יחסית במלחמות נגד מדינות, הופכים להיות מורכבים ובעייתיים במלחמה נגד ארגונים.

מרכיב משמעותי בתחום המודיעין האופרטיבי, במלחמה ובין המלחמות, הוא המודיעין למטרות. מרכיב זה הופך להיות משמעותי יותר ויותר בעידן של אויב "נעלם" (ראו להלן). בין המלחמות, המחקר האופרטיבי עוסק במאמץ להבין את תפיסת הלחימה ואת דפוסי הלחימה של האויב, אך גם במודיעין מבצעי (טקטי) להפעלת הכוח הצבאי לשם סיכול איומים מתהווים.

על פי ההבחנה בין "כוונות" לבין "יכולות", עניינו של המחקר האופרטיבי (כמו גם של המחקר הטכנולוגי, ראו להלן) הוא בעיקר ביכולותיו של האויב ופחות בכוונותיו. בהקשר זה קיימת טענה שלפיה ההתמקדות ביכולותו של האויב מבוססת ומוצקה יותר, שכן היא תוביל להערכה שתסתמך על עובדות ועל נתונים הניתנים למדידה, ולא על ניסיון לא אמין לנחש את המתרחש בנבכי מוחו של מנהיג כלשהו. טענה זו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר במשטרים לא דמוקרטיים, המונהגים על ידי מקבל החלטות יחיד (בן פורת, 1991).

עם זאת, הניסיון מלמד שהערכת היכולות היא בעייתית לא פחות מהערכת הכוונות. היכולת איננה כוללת רק מרכיבים כמותיים דוגמת סדר כוחות והיערכות, שאף הם קשים לעתים להערכה. היכולת כוללת שורה של מרכיבים נוספים, איכותיים באופיים. אלה, כמעט בהגדרה, קשים למדידה ולהערכה לא פחות מהכוונות.

הקושי להעריך את המרכיבים האיכותיים של יכולת האויב עלול להביא את המחקר המודיעיני להתמקד דווקא בנתונים שניתן למדוד, דוגמת סדר הכוחות ומלאי מערכות הנשק. התמקדות בגורמים אלה עלולה להביא לטעויות בהערכת העוצמה הכוללת של האויב, בדרכי הפעולה האפשריות שלו ובנטייתו ליטול סיכונים. המודיעין האופרטיבי עוסק, לפיכך, הן במרכיבים האיכותיים והן במרכיבים הכמותיים. קושי זה ממחיש בעיה נוספת הקשורה בהערכת היכולות לצורכי התרעה: האויב יעשה את מה שהוא חושב שהוא יכול לבצע, ולא את מה שאנחנו חושבים שהוא יכול לבצע.

### המחקר המודיעיני הטכנולוגי

עניינו של המחקר הטכנולוגי הוא במחקר אמצעי הלחימה של האויב ובכלל זה הביצועים שלהם, יכולותיהם ונקודות התורפה שלהם. הוא כולל הן את ניתוח הפוטנציאל המדעי והתעשייתי של המדינות והארגונים והן את האופן שבו מתממש הפוטנציאל בפיתוח אמצעי לחימה ובייצורם.

המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי קשור בדמותו המיוחדת של R. V. Jones, פרופסור

לפיזיקה שהצטרף למודיעין חיל האוויר הבריטי בתחילת מלחמת העולם השנייה ומילא (לפי עדותו של צ'רצ'יל עצמו) "תפקיד מכריע" בהצלחתה של בריטניה במלחמה. ג'ונס הוא שהוביל, בתקופת המלחמה, את ההתמודדות המודיעינית והטכנולוגית נגד פיתוחי הנשק הגרמניים, דוגמת מערכות ההנחה למפציצים וטילי השיוט מסוג V-1 ו-V-2.

ג'ונס התווה את כיוונו של המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי כפי שהם נהוגים גם כיום: התרעה על התפתחותן של יכולות חדשות; אפיון של האיומים (יכולות, ביצועים, נקודות תורפה); מודיעין לבניין הכוח ולפיתוח יכולות חדשות; ומודיעין להפעלת הכוח, לצורך סיכול האיומים, הן בשלב בנייתם והן בעת הפעלתם. העיסוק המרכזי של המחקר המודיעיני בתחום זה הוא בפרויקטים לפיתוח ולייצור אמצעי לחימה. השאלות העיקריות שעליהן משיב המחקר הטכנולוגי הן: מהן מטרות הפרויקט? מה הסטטוס שלו? מהן נקודות התורפה שלו ("צווארי בקבוק")?

בעבר הלא רחוק, התמקד המחקר הטכנולוגי בעיקר במחקר מערכות נשק קונבנציונליות, בעיקר מתוצרת ברית המועצות. הכיוונים העדכניים במחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי הם העיסוק בתחום הבלתי קונבנציונלי (הן בתחום הנשק הגרעיני והן בתחום הנשק הכימי והביולוגי) והעיסוק בייצור עצמי של מערכות נשק על ידי המדינות והארגונים במזרח התיכון (בעיקר אירן). הכוונה היא בעיקר לייצור עצמי של טילים ורקטות קרקע-קרקע ושל כלי טיס בלתי מאוישים (כולל טילי שיוט).

לכאורה, המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי הוא יותר מחקר טכני-הנדסי של יכולות ופחות מחקר מודיעיני "קלסי". בראיית, מדובר בטעות. המתודולוגיה של המחקר הטכנולוגי דומה מאוד למתודולוגיה המחקרית הבסיסית, והמחקר הטכנולוגי הוא קודם כול מחקר – ואחר כך טכנולוגי. השילוב הנכון הוא של אנשי מחקר שיש להם השכלה טכנולוגית, בדרך כלל הנדסית, עם אנשי מחקר שיש להם התמחות זירתית. המחקר המודיעיני בתחום הטכנולוגי סובל מאי־ודאות כמו כל עיסוק מחקרי אחר, מחייב זהירות רבה ומועד הן להערכות יתר והן להערכות חסר.

## האחריות המחקרית

המצב הבסיסי במדינת ישראל הוא של ריבוי גורמים העוסקים במחקר המודיעיני, כאשר קיימת חפיפה מסוימת ביניהם. עניין זה קשור בחלקו ב"מורשת" של ועדת אגרנט בעניין ה"פלורליזם", ובחלקו בהגדרת תחומי האחריות של הגורמים המבצעים והמדיניים השונים. ריבוי הגורמים המחקריים מחייב להגדיר סוגים שונים של "אחריות מחקרית". באופן כללי, ניתן להבדיל בין שלושה סוגים של אחריות:



- "אחריות מובילה" – כאשר לארגון אחד נמסרות הסמכות והאחריות להוביל את המחקר בנושא מסוים ואת הכוונת האיסוף בנושא זה. הגורם המוביל הוא הנושא באחריות המלאה, והוא הכתובת הראשונה והעיקרית לצרכני המודיעין באותו נושא.
  - "אחריות מקבילה" – כאשר שני גופים נושאים באחריות למחקר בנושא מסוים, במידה שווה או בהתאם לחלוקה מוגדרת וידועה מראש. האחריות של כל אחד מהגופים היא שלמה ובלתי תלויה בגוף האחר (עניין המחייב, כמובן, תיאום הדוק בין הגופים).
  - "השתתפות" – כאשר גוף מודיעיני עוסק במחקר לצרכיו (בדרך כלל, עקב יכולותיו הייחודיות), ובכך מסייע לגוף אחר הנושא באחריות המובילה. במקרה כזה, האחריות של הגוף המשתתף צריכה להיות מוגבלת לתשומות שלו ולא לנושא כולו. כיצד נכון "לחלק" את האחריות המחקרית ולקבוע איזה גורם מחקרי נושא בסוג מסוים של אחריות ("מובילה", "מקבילה", "השתתפות")? נראה כי ניתן לזהות שלוש גישות לעניין זה, שיש לשלב ביניהן: הגישה הגאוגרפית-זירתית מגדירה את האחריות לפי שטח או זירה (סוריה, לבנון, יהודה ושומרון וכדומה); הגישה הנושאת-מערכתית מגדירה את האחריות בחלוקה למערכים מסוימים (מערך טילי הקרקע-קרקע, חיל האוויר, מערך ההגנה האווירית וכדומה) או לדרגים שונים אצל האויב (רמת הגדוד ומטה, המטכ"ל וכדומה); והגישה הפונקציונלית מגדירה את האחריות לפי תחומי המחקר השונים (התרעה, מטרות וכדומה).
- נראה כי שני הקריטריונים המובילים לחלוקת האחריות צריכים להיות: מתן עדיפות ל"חיבור" לצרכן מבצעי, היינו – עדיפות למתן "אחריות מובילה" לגוף המודיעיני של הגורם המבצעי האחראי לנושא; וחלוקה לפי יתרון יחסי, הנובע משיקולים גאוגרפיים, חוקיים-משפטיים, מניסיון או מהתמחות מסוימת. שיקול נוסף שיש להביא בחשבון הוא הצורך ב"פלורליזם מחקרי" בנושא הרלוונטי, שמשמעותו: קיום מערכות כפולות למחקר בנושא מסוים, במטרה לאפשר ויכוח והצגת גישות שונות. גם כיום, בתקופה של קיצוץ בתקציבי המודיעין, נכון, בראייתנו, להמשיך ולממש את עקרון הפלורליזם ולבטל או לצמצם חפיפות בין האחריות של הגופים השונים רק לאחר מיצוי תהליכי התייעלות אחרים.

# להבין את ההווה ולחשוב על העתיד: המתודולוגיה המודיעינית

השאיפה הקבועה של כל דרגי הפיקוד היא לוודאות (Van Creveld, 1985), אך ברוב המכריע של המקרים לא יוכל המחקר המודיעיני לספק להם אותה בכל מה שקשור לאויב ולסביבה. בהכרה באי־ודאות (ולפיכך גם באי־ידיעה) כמצב היסוד וכנקודת המוצא לדיון, יש לעתים תסכול רב, אך היא משקפת בצורה נכונה יותר את מצב הידע האמתי על המציאות. גם אנשי המחקר המודיעיני וגם מקבלי ההחלטות צריכים לפעול על בסיס ההבנה שאי־הוודאות אמנם אינה מצב נוח, אבל הוודאות, בעניינים הקשורים לאויב ולסביבה, היא מופרכת. את ההערכה המודיעינית ילוו תמיד (ונכון שילוו) סימני שאלה גדולים.

המחקר המודיעיני עוסק בעבר, בהווה ובעתיד. הדיון בעתיד הוא, כמובן, הבעייתית והמאתגר ביותר. המחקר המודיעיני אינו עוסק בעתיד כעניין תאורטי. הוא עוסק בעתיד, כי עניינם המרכזי של מקבלי ההחלטות הוא בעתיד, הקרוב והרחוק. בהקשר זה אמור המחקר המודיעיני להסב את תשומת לבם של מקבלי ההחלטות, בזמן רלוונטי, להתפתחות שעשויה לחייב אותם לפעולה או להתארגנות מיוחדת.

אחד מתפקידיו העיקריים של המחקר המודיעיני הוא אפוא לצמצם את אי־הוודאות ולמנוע הפתעות (ראו להלן, בנספח). מכאן לא נובע שעניינו של המחקר המודיעיני הוא בצפיית העתיד. בניגוד לגישה המקובלת אצל רבים (ובכללם גם חלק ממקבלי ההחלטות), אנשי המחקר המודיעיני אינם אמורים לצפות את העתיד; הם אמורים לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו. זהו הברדל משמעותי מאוד. בבסיסו, מונחת ההנחה שאף שאי־אפשר "לצפות" את העתיד, אפשר בהחלט "להתכונן" אליו כדיאלוג שוטף בין מקבלי ההחלטות לבין אנשי המחקר.

המחקר המודיעיני עוסק, בין השאר, בשאלות שעניינן מציאות עתידית ("חידות" ו"תעלומות") שלהן אין תשובות במידע. למעשה, התשובות לשאלות אלו אינן קיימות במציאות הנוכחית, אבל הן תהיינה קיימות במציאות העתידית. הן תהיינה פועל יוצא של החלטות שתתקבלנה בעתיד, על בסיס תמונת מצב שונה מזו הנוכחית, או "התהוות". לכאורה, מצב זה הוא בלתי אפשרי, שכן כיצד ניתן להעריך את פעולת האויב, כאשר הוא עצמו אינו יודע אם וכיצד יפעל? כיצד ניתן לתאר "התהוות", כאשר ברור לגמרי שמאפייניה ייגזרו מדינמיקה של אירוע רב־משתתפים?



## "סודות", "חידות" ו"תעלומות"

כדי להתחיל להשיב לשאלות הללו, נכון להבחין בין הסוגים השונים של האתגרים המחקריים. המחקר המודיעיני מתמודד עם שלוש קבוצות שונות של "שאלות מודיעיניות": "סודות", "חידות" ו"תעלומות". ההבחנה העיקרית בין הקבוצות מתייחסת לאופיין של השאלות וליכולתו של המידע לסייע במתן תשובות להן. בבסיס ההבחנה הזאת אכן עומד ההבדל העמוק שבין שאלות שעניינן מציאות קיימת, נוכחית, לבין שאלות שעניינן מציאות אפשרית, עתידית.

ההבחנה בין "סודות" לבין "תעלומות" הופיעה לראשונה, במאמר שכתב ג'וזף ניי, לשעבר דיקן בית הספר לממשל על שם קנדי של אוניברסיטת הארוורד (Nye, 1994). ניי הצביע על "היחס העולה שבין הסודות לבין התעלומות בשאלותיהם של מקבלי ההחלטות". הוא ביקש להפנות את תשומת הלב לכך שארגוני המודיעין נאלצים להתמודד, יותר ויותר, עם שאלות מחקריות "פתוחות", שהתשובות להן אינן נמצאות ב"כספת" סודית כלשהי (ואף לא בספריית קבצים כלשהי במחשב). ניי קשר שינוי זה עם התמוטטות היציבות היחסית של עידן המלחמה הקרה.

ההבחנה הזאת של ניי מתארת נכון, כראייתי, הן את הסוגים השונים של השאלות, שאתן מתמודד המחקר המודיעיני בתקופה האחרונה, והן את השינוי שחל באופי השאלות בעשורים האחרונים. להבחנה הבסיסית של ניי, בין "סודות" לבין "תעלומות", מתווסף כאן מושג נוסף ("חידות"), כדי לאפיין קבוצה נוספת של שאלות המחייבת דיון נפרד. הפסקאות הבאות מתארות את המאפיינים של כל אחת מקבוצות השאלות ואת תפקידו הייחודי של המחקר המודיעיני לגבי כל קבוצה.

### "סודות"

הקבוצה הראשונה של השאלות כוללת "סודות", שהן שאלות שיש עליהן תשובה ברורה וברור כלל מדויקת, ש"מישהו בצד השני" יודע אותה או לפחות יכול לדעת אותה (למשל: כמה רקטות יש לחיזבאללה? מי ביצע את הפיגוע? באיזו אנייה מתבצעת ההברחה? האם יש מתקן העשרה חשאי באירן והיכן הוא? מהו טווח הטיל?).

אף שלעתים גם האויב אינו יודע את התשובה המלאה לשאלות אלו, התשובה להן אכן נמצאת בדרך כלל במוחו של אדם מסוים, בכספת כלשהי או בספריית קבצים במחשב. לפיכך, תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא, בפשטות, לתת להן "תשובות" מדויקות ככל שניתן. רצוי שתשובות אלו תסופנה בנתונים על בסיס המידע, אך בדרך כלל נדרשים גם ניתוח והערכה כדי לתת מענה לשאלות.



## ”חידות”

הקבוצה השנייה כוללת ”חידות”, שהן שאלות שאין עליהן תשובה מוחלטת, כיוון שעניינן הוא בהתפתחויות עתידיות (למשל: מי יכול להחליף את בשאר אלאסד? כיצד יגיב חמאס לתקיפה שלנו? מתי אירן תהיה גרעינית? האם הציבור הפלסטיני יצא לרחוב? כמה רקטות וטילים ישוגרו על ידי חיזבאללה ביום הראשון ללחימה?). המאפיין של קבוצת שאלות זו הוא הקשר המסוים שקיים בכל זאת בין המידע העומד לרשותנו (במובנו הרחב) לבין יכולת הניתוח שלנו. כך, למשל, דרך הפעולה של האויב בהתייחס לפעולה מסוימת שלנו היא סוג של ”חידה”. מובן מאליו שבניסיון להעריך דרך פעולה זו יש גם מרכיבים מובהקים של ”סודות”, הקשורים בתכניות האויב למצבים דומים (לעתים אף ביחס לפעולה המסוימת שלנו) וביכולותיו הבסיסיות. לגבי מרכיבים אלו ניתן להשיג מידע ולהציגו. עם זאת, ההערכה הכוללת של דרך הפעולה של האויב היא ”חידה”, מכיוון שגם האויב אינו יודע, ואינו יכול לדעת, כיצד יגיב בפועל בהקשר נסיבתי קונקרטי.

תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא להציג בפני מקבלי ההחלטות את האפשרויות השונות לגבי ההתפתחויות בעתיד ולהעריך את סבירותן. הצגת האפשרויות נועדה לאפשר התכוננות טובה יותר להתמודדות עם מצבים עתידיים, והיא צריכה להיות חלק מדו-שיח עם מקבלי ההחלטות הרלוונטיים.

## ”תעלומות”

הקבוצה השלישית כוללת ”תעלומות”, שהן שאלות רחבות יותר, הקשורות בדרך כלל בתהליכים עמוקים או ב”התהוויות” בעלות אופי רחב במיוחד (למשל: מה יקרה בסוריה לאחר נפילת בשאר? מה תהיה האוריינטציה של מצרים? אלו שינויים יכולים להיות בתפיסת הלחימה של האויבים השונים? מה הסיכוי להיווצרותן של דמוקרטיות במזרח התיכון?). מובן מאליו שאין איש או מוסד שיכול ”לדעת” מהו ”פתרון” התעלומה, ושלמידע העומד לרשותו של המחקר המודיעיני יש ערך מוגבל מאוד בעניין זה, אם בכלל.

תפקידו של המחקר המודיעיני לגבי שאלות אלו הוא להציג תרחישים אפשריים לגבי אופן התפתחותם של התהליכים או ההתהוויות ולהעריך את סבירות התממשותם. כמו לגבי ה”חידות”, גם לגבי ה”תעלומות” אין מדובר בהצגה חד-צדדית של התרחישים, אלא יותר בהכנת בסיס לדיון משותף עם מקבלי ההחלטות. עניין זה חשוב במיוחד הן בשל הידע הרלוונטי שלהם והן כיוון שלהחלטותיהם תהיה השפעה רבה על המציאות העתידית.

## “כשל הדמיון” ו”דבקות בקונספציה”

עבודתם של אנשי המחקר מועדת לשורה של עיוותי תפיסה המשבשים את יכולתם לברר את המציאות ולהבין אותה. משפטים אלו אינם נכתבים על בסיס עיון תאורטי, אף שהם מגובים בתשתית עיונית עשירה ומבוססת. הם נובעים מניסיון אישי עשיר ורווי בכישלונות הקשורים בעיוותי תפיסה אלו (ואחרים).

פעם אחר פעם גיליתי שאנחנו מייחסים סביריות גבוהות יותר לאירועים שאותם אנחנו מכירים, ובעיקר לאירועים שאותם חוונו באופן אישי. אנחנו נוטים לפסול אפשרויות שנראות חסרות תקדים ומרחיקות לכת. אנחנו מחילים את ההיגיון שלנו על ההיגיון של האויב, שיכול להיות שונה בתכלית. אנחנו מתקשים מאוד להיפרד מתפיסות שאותן אימצנו ובשל כך מאחרים באימוץ תפיסות חדשות, התאמות יותר את המציאות המשתנה. אנחנו מוצאים דרכים יצירתיות מאוד ליישב בין מידע סותר לבין הבנותינו הקודמות. בקיצור, אנחנו נוטים להיצמד למה שמוכר, למה שמצופה ובמידה רבה – למה שרצוי (Wohlshater, 1962).

עיוותי תפיסה אלה מאפיינים כל פעולה של חשיבה (עצמון, 2012), אבל הם מחמירים מאוד בעבודת המחקר המודיעיני (סא”ל ש’, 2013). עניין זה קשור בכך שהמחקר המודיעיני עוסק במצבים שהם בדרך כלל עמומים מאוד. אנשי המחקר הם הראשונים לבחון תופעות חדשות, כאשר המידע עליהן הוא מועט מאוד וחלקי, והם פועלים בדרך כלל בלחץ זמן לספק תשובות. הם אלו שנמצאים, כאמור, בחזית ההתמודדות עם המציאות המשתנה.

מקובל להניח שמודעות היא המפתח להתמודדות עם עיוותי התפיסה, אך הניסיון מלמד שגם היא אינה מבטיחה הימלטות מהמלכודות הרבות בעניין זה. שורה של תחקירים אודות כישלונות מחקרניים שבהם הייתי מעורב הובילו אותי למסקנה שלפיה שני המכשולים הגדולים ביותר שלנו זהים לאלו שהיו בבסיס הכישלון של אנשי המחקר המודיעיני בשנת 1973 (וזוהו שוב גם על ידי ועדות החקירה האמריקניות, שעסקו בעשור הקודם בכישלונות המודיעיניים בפיגוע במגדלי התאומים ובעירק):

- הדמיון המוגבל, שמחמיץ התפתחויות, שינויים ואפשרויות פעולה; שאינו מצליח להתרומם לגובה האירועים; שכושל שוב ושוב מול העושר של המציאות;
- הדבקות בקונספציה, שמקשה כל כך על בחינה ביקורתית של רעיונות קיימים ועל אימוצם של רעיונות חדשים.

“כשל הדמיון” מוביל לכך שכאשר מתרחשת הפתעה, היא קשורה, בדרך כלל, באפשרות שלא צפינו – ולא בהתממשותה של אפשרות שהעלינו, אך הערכנו בסבירות נמוכה יותר. לעתים, עצם היתכנותה של האפשרות לא עלה כלל בדמיונו. אנחנו רגילים



לחשוב על הדמיון שלנו כיותר עשיר מהמציאות (המוגבלת). עם זאת, הניסיון המצטבר מלמד שלעמים קרובות מאוד המציאות מתגלה כיותר עשירה מדמיוננו. היא מפתיעה אותנו פעם אחר פעם במצבים ובהתפתחויות שלא עלו בדמיוננו.

כפי שהבהיר אפרים קם (קם, 1990), בעיית "הדבקות בקונספציה" קשורה בכך, שקשה לחרוג מהמתכונת הקיימת של תפיסת המידע, לאו דווקא משום שקשה לקלוט את התפיסה החדשה, אלא משום שקשה להשתחרר מזו הקיימת. ככל שהנחה מושרשת עמוק יותר, כן יקטן היקף המידע התואם הדרוש כדי לאמת אותה, ויגדל היקף המידע הסותר הדרוש כדי להפריך אותה. ואכן, הניסיון מלמד שלתפיסות, לאמונות ולדימויים יש יכולת התמדה בלתי רגילה, למרות מגוון רחב של עדויות שהיה צריך לערער אותם ולהביא לזניחתם. גם כאשר יש מידע סותר, אנחנו יודעים לעמעם את הסתירה, לפרש אותו בדרך התואמת את הערכתנו או לייחס לו רמת מהימנות נמוכה.

## הטלת ספק ויכוח

בספרו "קיצור תולדות האנושות" מסביר יובל נח הררי (הררי, 2011), שהתגלית הגדולה שחוללה את "המהפכה המדעית" היא גילוי העובדה שבני האדם אינם יודעים את התשובות על השאלות החשובות ביותר. הוא מתאר את התפתחותה של "תרבות של אי־ידיעה", שהנחת היסוד שלה היא שהידע החיוני והחשוב ביותר עדיין לא התגלה. בראייתו, דבר זה הוא שהפך את התרבות המודרנית לדינמית, גמישה וחקרנית לאין שיעור יותר מכל תרבות שקדמה לה.

במרכזו של מסמך זה עומדת גישה שלפיה תיאור זה נכון גם למחקר המודיעיני. נקודת המוצא לדיון המחקרי צריכה אפוא להיות "אי־הידיעה", ולא ה"ידיעה". ההכרה ב"אי־הידיעה" כנקודת מוצא לדיון המחקרי משליכה באופן ישיר על מאפייני העיסוק המחקרי. הכלים העיקריים של אנשי המחקר המודיעיני לבירורה של המציאות המורכבת דומים מאוד לאלו העומדים בבסיס תפיסת "החקירה המדעית": הטלת ספק מתמיד וקיומו של ויכוח מתמשך. קיימים כלים מחקרניים שונים, אך כולם נועדו לשרת את העקרונות הבסיסיים והיסודיים הללו. בראייתו, שני עקרונות אלו – הספק והוויכוח – הם היסודות המארגנים של התפיסה הנכונה למחקר המודיעיני.

הספקנות המודיעינית אינה משקפת ייאוש מאי־הידיעה. להפך, הטלת הספק היא כלי רב־עוצמה שתכליתו לעורר למידה ופיתוח ידע חדש. בבסיס הרעיון של הטלת הספק עומדת הכרה עמוקה בכך שהידע הנמצא ברשות אנשי המחקר הוא לא יותר ממערכת של השערות העומדות למבחן. הביטוי המעשי שלו הוא בגישה ביקורתית, חשדנית, שיטתית,

המטילה ספק בנכונותו של הידע שפיתחו (או קיבלו) אנשי המחקר, באפשרות או בהסבר שאותם אימצו ובמהימנות המידע העומד לרשותם.

הוויכוח מאפשר לעמת גישות שונות ומסייע לחשוף את נקודות הכשל של גישות שגויות במסגרת המאמץ לבידור המציאות. הוא אמור לסייע לאנשי המחקר לחשוף את ההטיות הרבות כל כך המקשות עליהם להתבונן במציאות ולתאר אותה. ריבוי של דעות ובעיקר מחלוקת של ממש הם לפיכך הבסיס לעשייה המחקרית. הדרך היחידה להתקדם בהבנות על המציאות היא באמצעות קיומו של סיעור מוחות מתמשך ושיטתי, שבבסיסו ויכוח. בוויכוח הזה טמון הסיכוי להתריע על מה שנתפס כבלתי שגרתי, בלתי אפשרי ובלתי מתקבל על הדעת.

התהליך המחקרי צריך להתאפיין אפוא בשילוב בין ביקורתיות שיטתית ויצירתיות גדולה. עניין זה מוביל לכך ששני הכישורים הרלוונטיים ביותר לחוקר הם, בראייתו, כושר המצאה וחוש ביקורת מפותח. עם זאת, הניסיון מלמד שהגישה הממקמת את הספק והוויכוח במרכז התפיסה עומדת, במידה רבה, בסתירה לטבע האנושי (ובניגוד לגישות מודיעיניות המדגישות דווקא את הצורך בהבנות משותפות, בין אנשי המחקר לבין עצמם וכינם לבין אנשי המדיניות והמבצעים). כולנו זקוקים לתמיכה ולעידוד וכולנו נפגעים מביקורת. לכן, לא פעם צריך "לכפות" אותה על החוקרים.

כך או כך, מובן שספק וויכוח אינם יכולים להתפתח אלא בתרבות ארגונית המטפחת פתיחות למגוון רחב של דעות, ובכלל זה לדעות חריגות. המחקר המודיעיני הוא עניין מעשי ולא תאורטי, אך אפיון זה אינו סותר את הצורך בקיומה של סביבה המאפשרת יצירתיות וחופש אינטלקטואלי. בהיעדרה, יתקשה המחקר המודיעיני למלא את ייעודו בכל הקשור לבידור המציאות ולהבנתה.

## רעיון "האפשרויות המתחרות"

לאיינשטיין מיוחסת האמירה שלפיה "אם היינו יודעים מה אנחנו עושים, זה לא היה נקרא מחקר". ואכן, כמו במדע, אין, וגם לא יכולה להיות, דרך אחת טובה ("שיטה") להתמודד עם אי-הוודאות המאפיינת את העיסוק באויב ובסביבה. אין זה אומר ש"הכול אפשרי", אבל זה די קרוב לכך. ועדיין – התוצר המחקרי אינו יכול להיות מבוסס רק על אמונות ובוודאי שלא על רגשות, אף שגם לאלו וגם לאלו יש השפעה על עשייתם של אנשי המחקר. גם לאינטואיציה יש תפקיד מרכזי וחשוב מאוד שלא נכון להתכחש אליו. אבל, גוף הידע המרכזי של המחקר המודיעיני חייב להתבסס על נתונים שעברו, ככל שניתן, תהליך של אימות ועל השערות שעברו מבחן של ביקורת וויכוח.



ויכוח אינו יכול להתקיים במקום שבו יש דעה אחת, הסבר אחד או אפשרות אחת. בשל כך, נכון ליישם בתהליך המחקרי את הרעיון של "אפשרויות מתחרות" (Analysis of Competing Hypothesis). רעיון זה פותח במקור על ידי איש CIA ותיק בשם ריצ'רד הוייר. ספר שלו, שתורגם לעברית בשם "הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני", הופץ, ועדיין מופץ בתפוצה רחבה באמ"ן, בסיום קורסים ובאירועים נוספים (הוייר, 2004). אימוץ רעיון "האפשרויות המתחרות" והעמדתו במרכז התפיסה המחקרית הוא אחד השינויים המהותיים ביותר שחלו במתודולוגיה המחקרית בשנים האחרונות.

### התהליך המחקרי ה"רגיל"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מהווה חלופה לתהליך מחקרי, המייצר מהר מדי אפשרות אחת מובילה, שאותה ממשיכים אנשי המחקר לבחון לנוכח המידע העומד לרשותם (אפשרות זו גם משמשת לחוקרים כ"מצפן" עיקרי להכוונת האיסוף, באופן שיאפשר "לאשש או להזים" אותה). בתהליך הזה, כאשר האפשרות תואמת בצורה סבירה את הנתונים, היא הופכת למעשה להיות "הערכת המחקר" בסוגיה הספציפית שבמסגרתה גובשה. נשאלת השאלה, איך בעצם נבחרת האפשרות הזאת. חוקרים נוהגים לומר, בדרך כלל (ובמידה רבה של צדק) שאפשרות זאת נבחרת על בסיס "היכרות עמוקה" עם מושא המחקר. ואולם, התשובה הכנה והאמתית יותר היא שהאפשרות הזאת נבחרת, כמעט תמיד, באופן אינטואיטיבי מאוד, כאשר הקריטריון העיקרי לבחירתה הוא התחושה לגבי מידת התאמתה לנתונים. חוקרים זהירים במיוחד בוחנים, בדרך כלל במהירות, גם אפשרויות נוספות, אך לא באופן שמצליח לאתגר את אותה אפשרות מובילה. העלאתה של אפשרות מובילה כזאת, מבלי שתהיינה לידה "אפשרויות מתחרות", יוצרת הטיה קבועה המביאה לדבקות באפשרות זו דווקא, גם כאשר יש מידע הסותר אותה או הסברים חלופיים טובים לא פחות ממנה. עניין זה נובע כנראה מכך שכאשר מאמצייהם של אנשי המחקר נתונים בעיקר להוכחת האפשרות המובילה, עלול ריבוי הראיות התומכות בה "לסנוור" אותם. הם עלולים שלא לשים לב לכך שמרבית הראיות הללו מתאימות גם לאפשרויות נוספות, שלא נבחנו באופן רציני.

### התהליך לפי "האפשרויות המתחרות"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מבסס תהליך מחקרי שונה, המאפשר להניח בסיס לוויכוח באמצעות העלאת מגוון רחב של הסברים (לגבי ההווה) ואפשרויות (לגבי העתיד). התהליך המחקרי, על פי רעיון "האפשרויות המתחרות", מתחיל בהעלאתם של ההסברים והאפשרויות וממשיך בדיון בהם לנוכח המידע העומד לרשות אנשי המחקר. הוא מיושם

באופן שונה על הקבוצות השונות של השאלות המחקריות. ככל שנעים על הרצף שבין "סודות" לבין "תעלומות", הולכת ופוחתת חשיבותו של המידע וגוברת חשיבותם של כלים ושיטות היכולים לסייע בחשיבה על העתיד. התהליך המחקרי על פי רעיון "האפשרויות המתחרות" נראה כך:

- הגדרת הבעיה המחקרית ("ה"סוד", ה"חידה" או ה"תעלומה") שאתה מתמודדים, תוך ניסיון להימנע מהגדרות מצמצמות מדי מחד גיסא, ומהגדרות מתבררות מדי מאידך גיסא. בעת הגדרת הבעיה המחקרית, יש להיות מודעים למקומה בתוך מסגרת תפיסתית קיימת ולהתאמץ לנסח באופן שיאפשר לזהות גם בעיות וסתירות במסגרת התפיסתית עצמה.
- העלאת כל ההסברים או האפשרויות הבאים בחשבון כ"השערות" המחייבות בחינה (רצוי בדרך של "סיעור מוחות" עם עמיתים, כולל מארגונים אחרים). ההסברים והאפשרויות צריכים להיות מנוסחים בצורה בהירה ופשוטה ככל שניתן ולהיות נתונים לבחינה ולהפרכה.
- איסוף מידע, באופן אקטיבי, באופן שיאפשר הפרכה של חלק מההשערות ותמיכה באחרות. בשלב זה ייתכן בהחלט שתתווספה השערות כתוצאה מהמידע שמתקבל. האיסוף צריך להיות מכוון לזיהוי הנתונים בעלי "הערך האבחוני" הגבוה, בדגש על המידע הסותר אפשרויות מסוימות.
- על בסיס המידע ואופן הבנת הנושא העומד בבסיס הסוגיה המחקרית – ביצוע הערכה לגבי סבירותם היחסית של ההסברים והאפשרויות. עניין זה הוא מסובך מאוד (בהיעדר קריטריונים ברורים לדירוג סבירויות) והוא מקור לטעויות רבות. עדיין, יש בו חשיבות רבה ויש, כמובן, להציגו לצרכני המודיעין (בניגוד לרושם מוטעה, אינני גורס כי יש להציג את כל האפשרויות המתחרות באותה רמה של סבירות לפתחם של מקבלי ההחלטות). עם זאת, יש להדגיש שהסבר או אפשרות שאינם נסתרים במידע הם תקפים ומחייבים הצגה לצרכני המודיעין השונים, גם אם סבירותם מוערכת על ידי המחקר המודיעיני כנמוכה יותר.
- המשך המעקב אחר השאלה המחקרית, תוך הבנה שמסקנה מחקרית היא לעולם זמנית, עד לקבלת מידע חדש או עד לשינוי במציאות. הזמן שעובר מחייב דיון מחודש במסקנה המחקרית גם אם אין שינוי במידע או שינוי מובהק במציאות. רעיון "האפשרויות המתחרות" מחקה, במידה רבה, את תהליך האבולוציה הדרוויניסטית: האפשרויות "הנכונות" יותר הן אלו ש"שורדות". כדי שתשרודנה, הן חייבות לעבור מבחנים מחמירים שבמסגרתם נבחן, בין השאר, המידע שקיים בהקשר לשאלה המחקרית.



## יישום רעיון "האפשרויות המתחרות"

באשר ל"סודות", לעתים – וזהו כמובן המצב הרצוי – יש להם תשובות ישירות במידע העומד לרשות אנשי המחקר. במקרים אחרים, ניתן להכווין את האיסוף להשגת תשובה כזאת. אבל במקרים רבים נאלצים אנשי המחקר "להעריך" את התשובה ל"סוד". במקרים כאלה נועד רעיון "האפשרויות המתחרות" לאפשר להם מבט רחב יותר על השאלה המחקרית ולצמצם את סיכוני הטעות, הנובעים משורה של בעיות מוכרות בתהליך ההערכה. הוא אמור לאפשר דיון רציני בהסברים ובאפשרויות ולסייע לחוקרים להימנע מדבקות ב"אפשרות מובילה", המתאימה אמנם למידע העומד לרשותם, אך איננה "התשובה הנכונה" לפשר "הסוד".

הצגת ההסברים האפשריים לצרכני המודיעין, תוך דיון בסבירותם, יכולה לסייע למקבלי ההחלטות "לנהל סיכונים" ולהתמודד עם איום (או לנצל הזדמנות) גם כאשר ה"תשובה הנכונה" אינה ידועה.

לגבי ה"חידות", רעיון "האפשרויות המתחרות" מתייחס בעיקר לשיטת הניתוח ולאופן הצגת התוצר המחקרי. הוא מאפשר לאנשי המחקר לארגן את מחשבותיהם ולהציג אותן (ואת המידע הרלוונטי) לעמיתים ולמקבלי ההחלטות באופן שיאפשר בקרה וביקורת.

יצירתו של "מרחב שיח" סביב אפשרויות הפעולה השונות (או, במקרים אחרים, ההתפתחויות האפשריות) מהווה, במובנים רבים, תנאי לחשיבה על העתיד. לגבי קבוצת השאלות האלו, לעתים יהיה די בניתוח אנליטי "שגרתי" יחסית המציג את האפשרויות השונות. לעתים, כדי לפתח את האפשרויות השונות, יהיה נכון לקיים "משחק מלחמה" (או סדרת משחקים) כדי להתגבר על קשיים שיש בניתוח האנליטי. לעתים, יהיה נכון יותר לעשות שימוש ב"גישת התרחישים" (ראו להלן) ולעתים יהיה נכון לשלב בין השיטות.

תפקידו של המחקר המודיעיני בקשר לקבוצת השאלות מסוג "תעלומות" הוא לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד, תוך שרטוט מגוון האפשרויות השונות להתממשות. בבסיס רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר זה עומדת הטענה, שהמציאות אינה דטרמיניסטית (היינו, קבועה מראש, במסלול אחד, ליניארי). עניין זה נכון בדרך כלל והוא נכון במיוחד בתחומי העיסוק של המחקר המודיעיני, המפגישים תמיד שחקנים דינמיים העוסקים גם הם בכירור המציאות ומבקשים להשפיע עליה באופן שישפר את מצבם. היישום הטבעי ביותר של רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר ל"תעלומות" הוא באמצעות שימוש ב"תרחישים". ה"טלטלה" האזורית העלתה מאוד את שיעור ה"תעלומות" וחייבה הפעלתם של כלים נוספים (ראו, להלן, בדיון על השלכות ה"טלטלה").



## תפקיד המידע

למידע יש חשיבות עצומה (ובמובנים רבים נגישותם של אנשי המחקר למידע מסוג מסוים היא שמבדילה בינם לבין בעלי מקצוע אחרים העוסקים בעתיד), אבל חשיבותו לעניין הספציפי של העלאת האפשרויות אינה גבוהה. להפך, האפשרויות צריכות להיות רחבות בהרבה מהמידע העומד לרשותם. עניין זה נובע מכך שהמידע הוא תוצאה של יכולת איסוף מסוימת, ולא נכון יהיה לשפוט את המציאות בראייה מוגבלת זו. הרעיון של "אפשרויות מתחרות" הוא אפוא סוג של "אור ירוק" יצירתי למתוח את החשיבה המחקרית לחיפוש אחר הסברים ואפשרויות, גם במנותק מהמידע ואפילו בהיעדרו המוחלט.

מהו, בכל זאת, תפקיד המידע בעבודת המחקר המודיעיני? התשובה היא שהמידע יכול לסייע בדרך של "הפרכה" או "אישוש" של ההסברים והאפשרויות. לגבי הפרכה של אפשרות, הדברים הם פשוטים יותר, לכאורה, ותאורטית ניתן לומר שאם המידע סותר או מפריך אפשרות שהועלתה קודם לכן, הרי שאפשרות זו אינה יכולה להיכלל עוד במסגרת הדיון המחקרי (בן ישראל, 1989; בן ישראל, 1999). בפועל, הניסיון מלמד שהדברים מסובכים יותר, והיכולת לקבוע באופן חד-משמעי שאפשרות מסוימת אכן נסתרת במידע, אינה גבוהה. עניין זה נובע מהאופי הסובייקטיבי של תהליך ההערכה ומהאפשרות לפרש את המידע (ואת המשמעויות שלו) בדרכים שונות.

הרעיון הבסיסי של "אפשרויות מתחרות" ממקד אפוא את המחקר המודיעיני באותם נתונים שיש להם "ערך אבחוני" גבוה. מושג זה מתייחס ליכולתו של המידע לסייע בהכרעה בין אפשרויות או לדרג אותן על פי סבירויות (באנלוגיה מעולם הרפואה: עלייה בחום הגוף שלנו מלמדת שאנחנו חולים, אך אינה מסייעת לאבחן את סוג המחלה). ניסיון החיים מלמד, כי רוב הנתונים אינם מסייעים בעניין זה, מכיוון שהם תומכים בכל האפשרויות (או לפחות אינם סותרים אותן). המידע החשוב שאותו צריכים החוקרים לחפש הוא, לפיכך, המידע שיש לו "ערך אבחוני" גבוה.

גם כאשר המידע מאשש אפשרות, הדברים אינם פשוטים, והנטייה להעדיף אפשרות הנתמכת על ידי "יותר מידע", שגויה כנראה. כפי שהובהר קודם לכן, המידע הרלוונטי יותר לעניין זה הוא אותו מידע בעל "ערך אבחוני" גבוה, שהניסיון מלמד כי הוא נדיר מאוד.

## "תמרורי אזהרה"

רעיון "האפשרויות המתחרות" מעורר כמה בעיות, חסרונות ומגבלות, שמן הראוי להיות מודעים אליהם.

ראשית, העיסוק באפשרויות עלול לסבול מכל אותן הטיות שמהן סובל העיסוק



המחקרי באופן בסיסי. מובן מאליו שעצם העלאת האפשרויות משקפת פעמים רבות תפיסת עולם מסוימת של החוקר או של הארגון המחקרי. בעיה דומה יש, כמובן, גם בתהליך הבחינה של האפשרויות ביחס למידע. עם זאת, רעיון "האפשרויות המתחרות" יכול להביא לצמצום ההטיות הללו. אף שהחוקרים אינם יכולים להגיע לאובייקטיביות מושלמת בהעלאת האפשרויות ובבחינתן, הם יכולים בהחלט להתקרב לאובייקטיביות כזאת, באמצעות ביקורת זה על עבודתו של זה. מכאן נובעת החשיבות הרבה של חשיפת התהליך המחקרי והעמדתו לביקורת (ברומה לשיטה המוצלחת, לפחות באופן יחסי, הנהוגה במדע).

שנית, אצל מקבלי ההחלטות עלולה להיווצר התחושה שהשימוש בריבוי ההסברים והאפשרויות אמור להגן על אנשי המחקר מטעות.

הרעיון של ריבוי ההסברים והאפשרויות אכן מחייב, כנראה, דיאלוג שונה עם ה"לקוחות" של המחקר המודיעיני. מסיבות שניתוחן חורג ממסגרתו המצומצמת של מסמך זה, הורגלו מקבלי ההחלטות להתייחס בעיקר לאפשרות המובילה ("המודיעין אומר"), והם מצדם "התמסרו" בהתלהבות להרגל זה. השימוש ברעיון "האפשרויות המתחרות" מחייב אותם להתמודד עם אפשרויות נוספות ולקבל החלטה מודעת יותר על האופן שבו הם חושבים על העתיד.

המחקר המודיעיני ממשיך להציג את ההסבר, האפשרות או התרחיש הסבירים יותר, בראייתו, ולצדם את ההסברים, האפשרויות והתרחישים הנוספים. לעתים, נכון יהיה מצדם של מקבלי ההחלטות להתייחס דווקא לאפשרות המסוכנת יותר, או לתרחיש המאיים יותר, אף שאנשי המחקר יעריכו את הסבירות למימוש כנמוכה מאוד (כפי שהם עושים, מאז ומתמיד, במסגרת שיטת הדפ"א).

רעיון "האפשרויות המתחרות" אינו "פתרון פלא" שיכול להביא לצמצום טעויות בהערכה ולשיפור יכולתו של המחקר המודיעיני להתמודד עם "סודות", "חידות" ו"תעלומות". חשיבותו העיקרית של הרעיון היא בכך שהוא מסייע בהוצאת תהליך ההערכה לאור תוך אימוץ סטנדרט ברור, באופן שיאפשר שיפוט רחב וביקורת על הנחות היסוד המחקריות. בכך, הוא מסייע ביצירתו של אותו "שוק חופשי" של רעיונות, שהוויכוח הפתוח עליהם יכול לסייע לאנשי המחקר להבין טוב יותר את המציאות המורכבת הנוכחית ולחשוב על "עתידים אפשריים".

רעיון "האפשרויות המתחרות" אינו מקורי או חדש. הוא אינו זר למחקר המודיעיני שיישם ומיישם אותו, באופן שוטף, בהזדמנויות שונות. כך למשל רעיון הדפ"א, ככלי להערכת אופן הפעולה של האויב במסגרת הערכת המצב, ושיטת התרחישים ככלי לדיון בעתיד, הם יישומים מובהקים של רעיון "האפשרויות המתחרות". מהות השינוי שביצענו

בשנים האחרונות בחטיבת המחקר היא אפוא בהרחבת השימוש ברעיון לתחומים נוספים, בהגדרת שיטתיות בשימוש בו ובהפיכתו לשיטה מחייבת להתמודדות עם סוגיות הערכתיות.

## חשיבה מערכתית והקשר קונקרטי

המחקר המודיעיני נדרש ל"חשיבה מערכתית" מכיוון שעניינו העיקרי הוא ב"מערכות מורכבות". הכוונה היא למערכות, שהתופעות המאפיינות אותן אינן דטרמיניסטיות או ליניאריות. ככולן יש אפשרויות שונות להתפתחויות שאותן לא ניתן לחזות רק על בסיס נתוני הפתיחה. מערכות מורכבות הן דינמיות ומשנות את מגמותיהן כל העת. המדינות והארגונים השונים שבהם עוסק המחקר המודיעיני הם מערכות מורכבות, וכך הוא גם המכלול השלם של האויב והסביבה.

הניתוח של המערכות המורכבות שבהן עוסק המחקר המודיעיני אינו יכול להיות "מכני" ולהתייחס רק למבנה הארגוני או הפיזי של המערכת. כדי להבין את המערכת יש צורך לנסות ולפענח את ההיגיון המסדיר את פעולתה. ההתבוננות במערכת צריכה להיות תמיד על "השלם" ולא רק על חלקיו (שכן ה"שלם" שונה מסכום "חלקיו"). אופי המערכת נקבע על ידי היחסים, הקשרים והזיקות שבין חלקיה, אך כדי להבין את אופן פעולתה (ובעיקר את "הגיונה") יש צורך לברר את ההקשר הקונקרטי שבמסגרתו היא פועלת.

כל מערכת מכילה בתוכה חלקים שיכולים להיות מנוגדים זה לזה, ובאותה עת גם להשלים זה את זה. פעולות שנעשות בזמנים שונים ובמקומות שונים יכולות לייצר השפעה על המערכת כולה.

פעם אחר פעם למדתי על החשיבות העצומה שיש לפענוח הנסיבות הקונקרטיות של הבעיה המחקרית הספציפית. הנטייה הטבעית שלנו היא לזהות בעיות חדשות שבהן אנחנו נתקלים עם בעיות קודמות שבהן נתקלנו בעבר. אך הניסיון מלמד שכל בעיה שבה אנחנו עוסקים היא במהותה ייחודית וחדשה. אנלוגיות ממקרים קודמים יכולות לעזור, אבל ההבדלים בין המקרים, אפילו הדומים שביניהם, הם עמוקים ורבי-משמעות. מאחר שכל בעיה היא יחידה במינה, היא מחייבת פתרון ש"נתפר" במיוחד עבורה, ולא פתרון סטנדרטי העובר התאמה לנסיבות (TRADOC, 2008).

כך אצל האויב וכך גם אצלנו. אצל האויב – מכיוון שכל בעיה (הכוונה בעיקר לבעיות אופרטיביות ואסטרטגיות) היא ייחודית וחדשה, הוא עלול לאמץ פתרונות חדשים, שונים מאלו שבהם עשה שימוש בעבר, אפילו בכעיות בעלות אופי דומה. אם



אכן כך, הרי שלידע שלנו על העבר יש ערך מוגבל בכל הקשור להערכת התפתחויות בהווה ובעתיד. אצלנו – המשמעות היא שאנחנו צריכים להיות רגישים מאוד לכך שפתרונות טובים, שמצאנו לבעיות מודיעיניות בעבר, אינם רלוונטיים לבעיות החדשות שאתן אנו מתמודדים היום. המשמעות העגומה הנובעת מכך היא הצורך להתחיל בכל פעם מחדש את תהליך החשיבה ולהיזהר מאוד מיישום של פתרונות העבר על בעיות ההווה והעתיד.

כל דיון בבעיה חדשה צריך אפוא להתחיל בהבנת ההקשר הקונקרטי, הייחודי שלה. לצד הבנת התהליכים הגדולים, ארוכי הטווח, אנחנו אמורים להבין גם את משמעותו של רגע מסוים בזמן, של סיטואציה הקשורה בצירוף ייחודי של גורמים פוליטיים, כלכליים, חברתיים, אישיים, טכנולוגיים וצבאיים (ברלין, 1998). כדי לתפוס סיטואציה כזאת (אסטרטגית, אופרטיבית או טקטית) צריכים אנשי המחקר (בכל הדרגים) להיות במגע ישיר, כמעט חושי, עם הנתונים. לא רק להכיר אותם באופן כללי, אלא לחפור בהם ולהבין אותם לעומק. הניתוח הזה מחייב יכולת לנתח בליל עצום של נתונים משתנים בלי הרף, רבגוניים, נמוגים, חופפים, סותרים. נתונים שהם לעולם רבים מדי, מהירים מדי, מעורפלים מדי.

גם כאשר נתונים אלו מתגבשים לכדי תמונת מציאות כלשהי, ברורה פחות או יותר, לעולם אין לדעת אם היא מתארת את הקרחון כולו, או רק קצה כלשהו שלו. אבל העיסוק בנתונים (או במידע) אינו מספיק. כדי להבין את ההקשר הקונקרטי, יש לזהות את הזיקות שבין התרחשויות שונות, שלעתים הקשר ביניהן נראה מעורפל או בלתי קיים. ההקשר אינו נמצא, בדרך כלל, בנתונים או במידע, והוא מחייב ניתוח מעמיק של ההתרחשויות. לעיתים קרובות ההקשר אינו מתייחס רק לתהליכים המתרחשים אצל הגורמים באויב ובסביבה, אלא קשור בקשר ישיר לתהליכים בצד הישראלי ולפעולותיה של ישראל.

כדי ליישם חשיבה מערכתית יש צורך בסוג של דיון שמתאים לחשיבה כזאת. הניסיון (שלי, לפחות) מלמד כי הדיון הא-פורמלי, חסר הכללים, יעיל יותר מהדיון המסודר. כדי לקיים דיון כזה נכון לשלב בו מגוון רחב של זוויות ראייה. עניין זה קשור הן בזוויות ראייה מחקריות שונות והן בשילוב בין דיסציפלינות מודיעיניות ולעתים גם "חוץ מודיעיניות" בתלות באופי הנושא (גורמי מדיניות, מבצעים ובניין הכוח). התהליך הנכון לבירור המציאות הוא תהליך של "למידה", שבו מוביל הדיון לומד כמו יתר המשתתפים.

## כשלים אופייניים

הניסיון מלמד כי בתהליך המחקרי ישנם כמה כשלים אופייניים, שראוי להכירם ולנסות להתמודד אתם:

- לא פעם מתגלה קושי "לתרגם" וליישם הבנות מערכתיות ואסטרטגיות נכונות על הקשרים קונקרטיים. תופעה זו מובילה לכך שגם כאשר אנחנו מבינים נכון את הכיוונים הכלליים והמגמות, אנחנו מתקשים להבין שההתרחשות שבה אנחנו צופים היא, למעשה, יישום של אותן הבנות מערכתיות ואסטרטגיות.
- כשל אופייני נוסף קשור בקושי לזהות שינויים אצל האויב. לפעמים, אנחנו מבינים נכון את המציאות ומתארים אותה בדיוק רב, בסמוך מאוד לעיתוי שבו היא כבר השתנתה, או מתחילה להשתנות. חלק ניכר מהעיסוק המחקרי קשור, לפיכך, במאמץ לזהות את העיתוי של "נקודת השינוי" ואת מהותה. תחום אופייני שבו מתבטא כשל זה מתייחס לתפיסותיו של "הצד השני". תפיסות אלו, כמו כל השקפה על המציאות, יכולות להיות דינמיות וניתנות לשינוי.
- לכן, גם כאשר אנחנו מבינים נכון את תפיסותיו היסודיות של האויב, אנחנו צריכים להיות ערים לכך שתפיסות אלו עלולות להשתנות.
- כשל אחר קשור בהשפעת פעולותינו על האויב. הפעלת הכוח שלנו (ולעתים גם אימים בהפעלת כוח או דווקא הימנעות מהפעלת כוח) עלולה להוביל לשינוי בתפיסותיו של האויב, במדיניותו, בהיערכותו ובמגמת בניין הכוח שלו. בנסיבות מסוימות, יכולות פעולותינו גם לייצר "דינמיקה" של הסלמה והידרדרות המנוגדת לתפיסותיו של האויב.
- טעות אופיינית אחרת היא בהערכת "ממד הזמן". בניגוד לסרטים, אין מוזיקה שתבהיר לנו כמה אנחנו קרובים ל"רגע השיא" של האירוע או ההתרחשות. ואכן, קצב הזמן של האירועים הוא מהדברים הקשים ביותר להערכה. לעתים הוא מהיר מכפי שהערכנו (ונראה שמגמה זו מתחזקת ב"עידן המידע"), אבל לעתים קרובות לא פחות הוא גם יותר אטי מכפי שהערכנו. פעמים רבות מתגלה כי אכן התרחש מה שהיה "אמור" להתרחש, אך ההתרחשות ארכה יותר (או פחות) זמן מכפי שהערכנו.
- לעתים יש בידינו מקור מידע איכותי במיוחד, הנותן לנו תחושה שאנחנו יודעים כל מה שקורה. הנגישות הייחודית הזאת עלולה להתגלות כ"נגישות מעוורת". הניסיון מלמד כי מתרחשים גם דברים שאינם מופיעים בנגישויות הייחודיות.



## התחקיר המחקרי

מעשרות שנים של ניסיון, למדתי שקיומו של תחקיר, מעמיק ואמתי, על פרשיות מחקריות הוא מנגנון הלמידה הטוב ביותר (ואולי היחיד) העומד לרשותם של אנשי המחקר. במסגרתו, בוחנים החוקרים את האופן שבו תפקדו באירוע שהתרחש בעבר, כדי לשפר את תפקודם באירועים שיתרחשו בעתיד. התחקיר אמור לזהות ליקויים בפעולתם באירוע שהתרחש ולהצביע על לקחים הרלוונטיים לעתיד. התחקיר מחייב פתיחות, אומץ להודות בשגיאות ונכונות ללמוד כדי להשתפר.

בבסיס התחקיר המחקרי עומד בדרך כלל המאמץ לזהות את הפער בין הידע שהיה ברשותנו לפני האירוע (או במהלכו), לבין המציאות כפי שהייתה "בפועל" בעיתוי הרלוונטי. הקושי העיקרי בתחקיר המחקרי הוא בכך שלא אחת, גם במועד עריכת התחקיר, אין לנו תמונה שלמה של המציאות הקשורה באירוע שאותו אנחנו מתחקרים (לעתים, התמונה שבידינו נותרת חלקית ושנויה במחלוקת בין הגורמים השונים). החלק הראשון של התחקיר המחקרי כולל אפוא מאמץ לבסס, בדיעבד, את תמונת המציאות שמולה מתבצע התחקיר. קושי נוסף בתחקיר המודיעיני קשור ביכולתנו המוגבלת לשחזר את הדימוי שהיה לנו על המציאות, היינו – מה היו הערכותינו ומה הייתה הדרך שבה תפסנו את המידע שעמד לרשותנו. קשה לנו לזכור מה הייתה הערכתנו בעבר, ואנחנו מתקשים להפריד בין המידע שהיה אז בידינו לבין זה שקיים בידינו היום. אנחנו נוטים לייחס להערכותינו הקודמות דיוק יתר כאשר אנחנו כבר מודעים לאירוע שהתרחש. בשל כך, יש חשיבות מיוחדת להסתמכות על חומרים (כתובים ומצולמים) המשקפים באופן אותנטי את הערכותינו לפני האירוע.

ישבתי פעמים רבות בראש שולחן שבו נערך תחקיר לשגיאה או לתקלה מודיעינית (וגם לכמה הצלחות). ההתבוננות באנשים סביב השולחן הובילה כמעט תמיד לאותה תחושה – הבנה שאלו האנשים הכי טובים שהיו יכולים להיות לנו לטיפול בסוגיה העומדת במרכזו של התחקיר.

בדרך כלל התווספה לכך גם ההבנה שהמידע שעמד לרשותנו היה באיכות סבירה בהחלט. הסיבה לכישלונות מודיעיניים, בדרך כלל, אינה איכותם של האנשים, המוטיבציה שלהם, תפיסתם את תפקידם או המידע שעמד לרשותם. היא קשורה בקשר ישיר לעיוותי התפיסה ולליקויים המתודולוגיים שנותחו כאן בפסקאות הקודמות. דווקא משום כך, התחקיר המחקרי מעלה הזדמנות ייחודית ללמוד על תהליך החשיבה המחקרי ועל עיוותי התפיסה.

## השלכות ה"טלטלה" וכלי מחקר נוספים

ה"טלטלה" האזורית חייבה אותנו "לכייל" מחדש אינטואיציות מודיעיניות אסטרטגיות, אופרטיביות וטקטיות. אינטואיציות אלו שירתו אותנו (ואת מקבלי ההחלטות) שנים רבות בעידן של מנהיגים מוכרים ומערכת אזורית יציבה יחסית, אך איבדו מתקפותן עקב מאפייני התקופה. ה"טלטלה" גם עוררה מחדש דיון במתודולוגיה המחקרית והובילה אותנו לבחון ולפתח כלים לצמצומן של הפתעות. במסגרת זו ניסינו כמה כיווני פעולה, שאכן נראים כמבטיחים ("משחקי מלחמה", "צוותים אדומים", "הסרטה לאחור", "ניתוח תרחישים" ואפילו "חכמת ההמונים"). תכליתם היא לנסות ולהעשיר את השיח המחקרי באפשרויות וברעיונות שקשה לפתחם בתהליך המחקרי הרגיל המבוסס, במידה רבה, על ניתוח המושפע מהמידע העומד לרשותנו.

### משחקי מלחמה

משחקי המלחמה המחקריים נועדו לסייע לנו להבין טוב יותר מצבים עתידיים ולברר דרכי פעולה אפשריות של גורמים שונים במצבים אלו. יתרונם הוא בכך שהם מאפשרים לאנשי המחקר לבחון, באופן חווייתי ודינמי, תרחישים מזווית הראייה של מקבלי ההחלטות ושל גורמים נוספים במדינות האויב והסביבה. במסגרת זו, המשחקים מאפשרים לחקור את מרחבי הפתרונות והאילוצים של מושאי המחקר שלנו (בהקשרים אסטרטגיים, אופרטיביים וטקטיים), לבחון את החלטותיהם ולנתח את ההשלכות שיש להחלטות אלו.

חשיבותם העיקרית היא באותם מקרים שבהם ההערכה תלויה בפעולתם של כמה שחקנים שיש ביניהם זיקות. המשחק הוא כלי עזר לניתוח תהליכים (ובעיקר לפריצת מגבלות הדמיון), אך כמובן, לא לניבוי תוצאותיהם. התוצאות של משחק תהיינה תמיד מוגבלות לתרחיש שעמד בבסיסו.

### צוותים אדומים

"צוותים אדומים" נועדו לבחון את תפיסותינו הקיימות, לאתגר אותן ולהציע להן חלופות רלוונטיות. יתרונם הוא בכך שהם מתבססים על אותה תשתית מידע, אך בוחנים אותו ומפתחים אותו במנותק מהתפיסה הקיימת ובעיקר במנותק מהנחות היסוד שלנו. הרעיון הוא להציע פרשנות אחרת למידע או פתרון שונה לשאלה המודיעינית הרלוונטית (גם כזה שלא בהכרח מבוסס על מידע). לעתים יש צורך להגדיר באופן מפורש שתכליתו של "הצוות האדום" היא לייצר הערכה חלופית (בדומה למנגנון ה"איפכא מסתברא" של הבקרה). במקרים אחרים, תכליתו לבחון שוב את המידע במטרה לזהות טעויות בתהליך המחקרי או הסברים ואפשרויות שהוחמצו.



## הסרטה לאחור

"הסרטה לאחור" (backcasting, ההפך מ־forecasting) היא כלי מחקרי, המציב כ"עוגן" לדיון תיאור של אירוע או התפתחות עתידיים (למשל: "בינואר 2016 בוצע באירן ניסוי של מתקן נפץ גרעיני", או: "בנובמבר 2015 התחולל עימות רחב היקף בין ישראל לחיזבאללה"). הרעיון הוא לנסות לבחון ולתאר דרכים אפשריות להתפתחותה של "המציאות", שהובילה ל"התרחשות" שבה מדובר. זאת, על ידי תיאור של שרשרת אירועים והתפתחויות ("תרחישים") שהיו יכולים להביא אליהם. השיטה מכוונת לקיים שיח בעיקר סביב תרחישים שמערכים כבלתי אפשריים או בלתי סבירים.

## חכמת ההמונים

"חכמת ההמונים" מבוססת על ההנחה שקבוצה רחבה (של מומחים וגם של לא מומחים) יכולה לייצר ידע מדויק ומועיל יותר מחוקר מומחה בודד או מקבוצה קטנה של חוקרים מומחים. זאת, גם אם החוקר או הקבוצה הקטנה הם המומחים העיקריים לאותה סוגיה. לפי הנחה זאת, בתנאים הנכונים, קבוצות רחבות הן אינטליגנטיות במיוחד ופעמים רבות נבונות יותר מהאנשים הנבונים ביותר בתוכן. השיפוטם הלא מושלמים של האנשים הבודדים מצטרפים יחד לשיפוט "נכון" יותר (סורוביצקי, 2006). היישום המודיעיני של "חכמת ההמונים" עדיין אינו מגובש, אבל לפחות ניסיון אחד שעשינו הראה תוצאות מעניינות בהחלט. ניסיון זה הוביל לתשובות שהיו שונות מאלו של גורמי המחקר אשר היו מופקדים על הסוגיות הרלוונטיות, ובחלק מהנושאים הוכחו, בדעבד, כנכונות יותר.

## תרחישים

היישום הטבעי ביותר של רעיון "האפשרויות המתחרות" בהקשר להתפתחויות אפשריות בעתיד הוא באמצעות שימוש ב"תרחישים". המטרה בהצגת התרחישים אינה לתאר את כל האפשרויות לגבי ההתפתחויות בעתיד (הדבר אינו אפשרי ממילא), אלא לסייע בפיתוח החשיבה לגבי "מצבי אב" אפשריים. התרחישים אמורים לקשר עם המגמות הנוכחיות, אך הם אינם "אקסטרפולציה" של העבר או ההווה, ואין סיבה מיוחדת שהם יישענו על הידע ההיסטורי שלנו.

הדיון בתרחישים אמור אפוא לסייע לחשוב על ההתפתחויות האפשריות בעתיד ("עתידים אפשריים"). כמוצרים מודיעיניים, התרחישים אמורים לאפשר למקבלי ההחלטות לבחון ביתר קלות רעיונות שונים בתחום המדיניות, הפעלת הכוח ובניין הכוח.



ה"מפגש" בין הרעיונות לבין התרחישים אמור לזהות פערים ולסייע למקבל ההחלטות להתכונן טוב יותר לעתיד.

### **"משחק המלחמה הבאה"**

"משחק המלחמה הבאה" הוא שילוב בין הכלי של משחקי המלחמה לכלי התרחישים, הוא נועד לייצר תרחישי מלחמה אפשריים על בסיס דיון בקבוצה ביחס למתאר, המתואר בקווים כלליים בלבד. במשחק צריכות הקבוצות לענות על שורה של שאלות הקשורות במאפייניה של "המלחמה הבאה" (מזווית ראייה הממקמת את המשתתפים לאחר סיום "המלחמה", תוך ניסיון לתאר את האופן שבו התנהלה): כיצד פרצה? מה היו מטרות המלחמה של האויב? מה היו מטרות המלחמה שלנו? מה היה הרעיון האופרטיבי שהסדיר את פעולות האויב (או האויבים) במלחמה? מה היה הרעיון שלנו? מה היו פעולות הלחימה של האויב? מה היו הפעולות שלנו? כיצד הגיבה הסביבה?

הדיון ב"מלחמה הבאה" מאפשר להעלות, באופן מציאותי יותר, תרחישי מלחמה "שלמים" ולבחון אותם למול התפיסות הקיימות.

### **הבנת הציבור**

במשך עשרות שנים הייתה תשומת הלב המחקרית והאיסופית שלנו ממוקדת, במידה רבה, במנהיגים של מדינות האויב. ניסינו לצייר את דיוקנם הפסיכולוגי, להבין את נטיותיהם בתחומים השונים ולשרטט את דפוסי קבלת ההחלטות שלהם. התפיסה הייתה שהתמקדות זאת, בהם ובגופים האחראים להוציא לפועל את מדיניותם, תוביל אותנו להבנה טובה של האויב. השפעתם של אזרחי המדינות השונות – הציבורים – על תהליכי קבלת ההחלטות הייתה מצומצמת יחסית.

המנהיגים, כמו גם גופי המדיניות והביטחון, עדיין חשובים. אבל העידן הנוכחי מתאפיין גם בעליית משקלם של הציבורים, ברחובות ובכיכרות אך בעיקר בתודעתם של המנהיגים מקבלי ההחלטות. הציבורים, שיצאו בתחילת העשור לרחובות, הביאו להדחת השליטים בחלק מהמדינות והניעו את המנהיגים לביצוע רפורמות כלכליות וחברתיות במדינות אחרות. הבחירות לנשיאות באירן (ביוני 2013) ו"המהפכה השנייה" במצרים (ביולי 2013) הן דוגמאות אחרונות להשפעתם הגדולה של הציבורים על המתרחש במזרח התיכון. זאת, גם אם בשני המקרים התחולל השינוי כתוצאה משילוב כוחות שבין הציבורים לגורמים אחרים.

בשנים האחרונות, ובעיקר מאז שנת 2011, מופנית אפוא תשומת הלב המחקרית גם



- לציבורים. במסגרת זו התמודדנו בשנים האחרונות עם שלוש שאלות עיקריות:
- האחת, האם ניתן בכלל "להבין" ציבורים? קיימת גישה שלפיה מדובר בכמות עצומה של פרטים בלתי מאורגנים ("אספסוף"), שאין כל דרך אמינה לנסות לזהות את היגיון פעולתה.
  - השנייה, האם צריך "להבין" ציבורים? קיימת גישה שלפיה בסופו של דבר, השפעתם של הציבורים אינה גדולה כל כך, שכן ההחלטות החשובות באמת מתקבלות על ידי מנהיגים.
  - והשלישית, האם זה בכלל עניין למודיעין? קיימת גישה שלפיה גם אם מדובר בתחום מחקרי חשוב, לגופי המודיעין אין בו שום יתרון יחסי, ונכון להוציא את המחקר (והאיסוף) בתחום זה לגופים אחרים, כגון האקדמיה.
- התשובה שלנו באמ"ן לשלוש השאלות הייתה, באופן מובהק, חיובית: כן, חשבנו שאפשר להבין ציבורים, אבל הבנו שיעברו עוד שנים עד שנדע לעשות את זה היטב; כן, הנחנו שצריך להבין ציבורים, כי השפעתם חשובה ותמשיך להיות חשובה, בין אם הם יוצאים לרחובות ולכיכרות ובין אם לא; וכן, החלטנו שזה עניין למודיעין, בעיקר עקב הצורך להציג את התמונה הכוללת וכשל הצורך לערוך פעולות חשאיות בתחומים מסוימים. המחקר המודיעיני עוסק ב"ציבור", היינו: בבחינת ההתנהגות הפוליטית של האוכלוסייה, הבאה לביטוי הן בעמדותיה הבסיסיות והן בפעולותיה. בהקשר זה יש חשיבות מיוחדת ליחס הציבור למשטר (ולגורמים המציבים חלופה למשטר), לרפואי ההתנהגות של הציבור בחירום (בהקשרים הרלוונטיים לתכניות האופרטיביות שלנו) ולעמדות הציבור כלפי ישראל. מחקר זה מתבסס על מחקר "החברה", שעניינו בהבנת הדפוסים הכלליים בהתנהגותם של יחידים, קבוצות ומוסדות וביחסים ביניהם, בשאלות יסוד חברתיות ובהבנה של תרבות, מבנים פוליטיים, שסעים בחברה וכדומה.
- הדרך בעניין זה היא ארוכה, אבל הכיוון ברור. יש בדרך זו אתגרים גדולים מאוד, שכן כל סוגיית האיסוף על הציבורים היא סוגיה מורכבת ובמידה רבה חדשה. מהניתוח הראשוני שלנו, וממעט הניסיון שצברנו, נראה שבעניין זה יש חשיבות מיוחדת לביצוע סקרים שוטפים במדינות השונות וכן למערכות המאפשרות זיהוי של נטיות ברשת האינטרנט.
- בנוסף, בתחום זה ניתן להסתייע במחקר אקדמי ובמכוני מחקר יישומיים (הן במדינות המערב והן במדינות היעד עצמן), בראיונות עם גורמים הבאים במגע עם הציבורים (עיתונאים, דיפלומטים, סוכנים) ובמאגרי מידע מוסדיים גלויים וחשאיים (דוגמת הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הקיימת בכל המדינות).

## המחקר הכלכלי

המחקר הכלכלי מקובל זה שנים כמרכיב עיקרי בהבנת שורה של סוגיות מודיעיניות. אף שעסק גם במגמות עומק כלכליות-חברתיות במזרח התיכון, הוא התמקד, בעבר, באופן טבעי, במדינות ועסק בשאלות של יציבות המשטר, קשרי החוץ הכלכליים של המדינות, רמת החיים, הוצאות הביטחון ומאפיינים כלכליים נוספים של המשקים המדינתיים. המציאות של ה"טלטלה" האזורית הובילה את המחקר הכלכלי להשתנות בשלושה תחומים עיקריים:

- מחקר "כלכלת הציבור" (השלכותיו של המצב הכלכלי על ההתנהגות הפוליטית של הציבור);
- מחקר מדינות "שבריריות", הנתונות בלחימה פנימית או נמצאות תחת סנקציות (באופן שמקשה על כלי המחקר המקרו-כלכליים השגרתיים להתמודד עם המצב);
- מחקר "כלכלת צללים" (של ארגונים המקיימים אוטונומיה כלכלית עם זיקה סבוכה למוסדות המדינה ולמשקים).

מחקר "כלכלת הציבור" הוא חשוב, שכן הניסיון מלמד שהמצב הכלכלי הוא אחד הגורמים המובילים לשינויים יסודיים במבנה החברתי והפוליטי. מחקר זה אמור אפוא לענות על השאלה, כיצד מגמות כלכליות רחבות משליכות על הציבור ודרכו על המערכת הפוליטית. במחקר הכלכלי הקלסי, החלטות פוליטיות הן בדרך כלל הגורם המניע של המגמות הכלכליות, ולא להפך. במחקר "כלכלת הציבור" יש לבחון את יחסי הכוחות בין הקבוצות השונות באוכלוסייה ואת השלכותיהם על ההתנהגות הפוליטית של קבוצות אלו.

מחקר המדינות ה"שבריריות" חשוב שכן המחקר הכלכלי הקלסי, המתמקד בנתונים מקרו-כלכליים (תמ"ג, אינפלציה, מאזן תשלומים), דורש התאמות למצב הנוכחי במדינות שחוות מהומות, מלחמת אזרחים וסנקציות. במדינות כאלו, הנתונים המקרו-כלכליים אינם משקפים נכונה את המצב ואת השפעותיו על הציבור.

מחקר "כלכלת צללים" מתמודד עם תופעה שבמסגרתה בחלק ממדינות המזרח התיכון קיימים גופים בעלי כוח כלכלי משלהם. ברוב המקרים, כלכלת הגופים האלו אינה רשמית ומתועדת (בשל היבטים הקשורים לחשאינותם או בשל הימצאותם מחוץ למסגרות הרשמיות) ולכן היא מכונה כאן "כלכלת צללים". חלק מתקציבם מגיע לעתים ממנגנוני המדינה, אך בדרך כלל התקציב שלהם מגיע ממקורות נוספים (סיוע של גורמים זרים או רווחים כתוצאה מפעולתם בשווקים). מצב עניינים זה יוצר זיקות מורכבות בין האינטרסים של הגופים הללו לבין האינטרסים של השלטון.



## “הערכת המודיעין השנתית” בעידן ה“טלטלה”

הערכת המודיעין השנתית מהווה חלק מתהליך הערכת המצב השנתית ברמה המטכ“לית וברמה הלאומית. במובן זה היא מכוונת להניח בסיס מודיעיני לדיונים בעניין תכנית העבודה השנתית במטכ“ל ובדרג המדיני. אבל, לא פחות מכך, הערכת המודיעין השנתית היא גם “הזדמנות” שנתית ייחודית (לגורמי המודיעין, למעצבי המדיניות, לבוני הכוח ולמתכנני המבצעים) לרון באופן מעמיק בשורה של נושאים זירתיים, בין-זירתיים ועל-זירתיים. זהו טקס מרשים שבו ניתנת לאויב ולסביבה (וכמובן לגופי המחקר) תשומת הלב של מקבלי ההחלטות הבכירים ביותר למשך זמן ממושך יחסית.

הערכת המודיעין השנתית צריכה לעסוק הן בסביבה האסטרטגית והן בסביבה האופרטיבית. היא צריכה לכלול ציר “זירתי” אך גם לזהות דרך טובה להתמודד עם סוגיות “בין-זירתיות” ו“על-זירתיות”. השינויים במאפייני הלחימה מחייבים להקדיש לסוגיה האופרטיבית תשומת לב משמעותית. יש היגיון גם להתמודד עם זוויות ראייה אחרות, שמתפתחות בקרב גורמים אחרים (גופי מחקר מודיעיני אחרים, מכוני מחקר ומומחים מהאקדמיה).

ניסיון השנים האחרונות מלמד כי עקב ה“טלטלה” האזורית, מאפייני התקופה אינם מתאימים ל“מופע שנתי” אחד ולפיכך מחייבים עדכון של ההערכה גם במהלך השנה. להצגה לבכירים קודם תהליך הכנה ממושך בגופי המודיעין. תהליך הכנתה של הערכת המודיעין השנתית צריך להיפתח בתחקיר על הערכות גופי המחקר מהשנה-שנתיים האחרונות. בהמשך התהליך נכון לקיים דיונים מחקריים ולעשות שימוש בכלים נוספים. כך, למשל, בהערכת המודיעין השנתית לשנת 2015 שילכנו, בנוסף לדיון “הזירתי”, גם את המרכיבים האלה:

- “משחק מלחמה” שעסק בהשפעות האפשריות של תופעת “המדינה האסלאמית”.
  - דיון בתרחישים אפשריים להתפתחויות עתידיות במזרח התיכון.
  - סדנה שבמרכזה עמדו שינויים אפשריים בדפוסי הלחימה של האויבים השונים לנוכח לקחים אפשריים שלהם מ“צוק איתן”.
  - יום מפגש עם חוקרים מאוניברסיטאות וממכוני מחקר להחלפת דעות בנושאים אזוריים ובנושא המערכת הבינלאומית.
  - סדנה שעסקה ב“הסרטה לאחור” של שורת אירועים שאפשרות התרחשותם הוערכה בסבירות נמוכה, לצורך בחינה ביקורתית של הערכה זו.
  - הצגה של “צוות אדום” בהובלת ראש מחלקת הבקרה באמ“ן, שאתגרה את ההערכה ה“רשמית” אשר הוצגה על ידי הגורמים האחראים בתחומים השונים.
- הערכת המודיעין השנתית, כמו כל תוצר מחקרי, צריכה להיות “תכליתית” ומוכוונת

צרכנים. היא צריכה לעסוק באופן ישיר בסוגיות העומדות במרכז הדיונים של מערכת קבלת ההחלטות הישראלית, הן בתחום המבצעים והן בתחום המדיניות. בהצגת הערכת המודיעינית השנתית צריך לתת דגש לבהירות המסרים, באופן שיאפשר לתרגם אותם לאמירות שתאפשרנה דיון ובסיס לקבלת החלטות של מקבלי ההחלטות (בדגש על תרחישים אפשריים).

## הכתיבה המודיעינית

כתיבת פרסומים (מסוגים שונים) היא אחת הפעילויות השגרתיות של אנשי המחקר ומשמשת כאמצעי הנפוץ ביותר להפצת המודיעין. גם בעידן של מעבר לפרסומים דיגיטליים, תמשיך הכתיבה להיות אמצעי התקשורת העיקרי של אנשי המחקר המודיעיני עם מקבלי ההחלטות בכל הרמות. כתיבה מודיעינית "נכונה" צריכה לתווך לצרכני המודיעין את המורכבות העצומה של התהליך המחקרי כפי שתואר בעמודים הקודמים.

כתיבה המיועדת לאחרים היא סוג של תקשורת. בעל פה קל יותר לתקשר, כי נוסף למילים משתמשים באופן טבעי גם בדרכי הבעה נוספות (הבעת פנים, תנועות ידיים וטון דיבור).

תקשורת בעל פה היא דו-סטריית, המשוב הוא מידי וניתן להסביר אי-הבנות. לא כך הוא המצב בתקשורת בכתב. תקשורת כזאת היא חד-סטריית ואין בה קשר מידי בין הכותב לקורא. הקורא מייחס את המשמעות לטקסט רק על פי הכתוב. מכאן נובע שעל כותב הפרסום המודיעיני לדאוג שדבריו יובנו כראוי על ידי הקורא, צרכן המודיעין. עליו לדאוג לכך שהקורא יוכל לקלוט את המידע ולייחס לו את המשמעות שאליה התכוון הכותב.

## כתיבה מודיעינית וכתיבה אחרת

בדרך כלל מגיעים לכתיבת פרסומי מודיעין לאחר התנסות בכתיבת חיבורים בבית הספר או בכתיבת עבודות באוניברסיטה. מסתבר ששתי ההתנסויות אינן הכנה טובה לסוג הכתיבה הנדרש לפרסומי המודיעין:

- כחיבור או בעבודה, אין תחרות על תשומת לבו של הקורא. המורה או המרצה חייב לבדוק כל חיבור ועבודה. צרכן הפרסום המודיעיני, לעומת זאת, יכול לדלג על הפרסום או להניח אותו בצד. כותב הפרסום חייב לעורר עניין. עליו לעמוד בתחרות מתמדת עם פרסומים אחרים שצרכן המודיעין קורא או עם עיסוקים אחרים שלו.



- בחיבור או בעבודה כותבים לרוב על פי סדר כרונולוגי, כפי שהדברים התרחשו, עד לחזרתנו "עייפים אך מרוצים". בכתיבה מודיעינית יש לכרונולוגיה חשיבות משנית בלבד. יש למסור את העיקר, והניסיון מלמד שבדרך כלל העיקר מתייחס לסופו של הסיפור ולא לתחילתו. הכותב אינו צריך, בדרך כלל, לתאר את האירוע מתחילתו ועד סופו.
- כאשר כותבים למורה או למרצה, יש לעתים משמעות גם לאורכה של העבודה. העיקרון הראשון של הכתיבה המודיעינית הוא החובה לקצר, לומר את העיקר. כתיבה מודיעינית שונה גם מכתבת ספרים. הסופר אינו מחויב להתחשב בקורא, לא במידת ידיעותיו ולא בכוח הסבל שלו. אדם מחליט לקרוא ספר על פי בחירתו החופשית. כותב הפרסום המודיעיני, לעומת זאת, חייב להישאר בטווח ההבנה המקובלת. אמנם לא על פי המכנה המשותף הנמוך ביותר, אבל בהחלט באופן שיאפשר לקורא להבין אותו. סופר יכול להניח לקורא לייחס משמעות לטקסט. כותב הפרסום המודיעיני חייב לוודא שהקורא מבין את המשמעות שביקש לייחס לו.
- לכתבה מודיעינית ולכתיבה בעיתון (או באתר חדשות באינטרנט) יש כמה מאפיינים דומים. שתיהן נעשות בלחץ של זמן ושתיהן עוסקות בדרך כלל בנושאים העומדים במרכז סדר היום המדיני-ביטחוני. אבל ההבדל העיקרוני בין הכתיבה המודיעינית לכתיבה בעיתון קשור במחויבות לעובדות. העיתונאי יכול להשאיר נושאים פתוחים, לא לבדוק נושאים עד הסוף ולסיים את המשפטים בסימני שאלה.
- כותב הפרסום המודיעיני חייב לברר את העובדות, לדייק בנתונים ולסכם את הבנותיו על המציאות שבה עוסק הפרסום. גם בפרסום המודיעיני ניתן להציג את סימני השאלה סביב הנושא, אך ההבדל הוא במידת המחויבות לבדיקה מעמיקה של הנושא ולהצגת האפשרויות וההסברים הרלוונטיים.

### "תמרורי אזהרה"

כתיבה עצמה ראוי להימנע מצירופים נדושים (דוגמה מובהקת, הזדמנות פז, פעילות נמרצת), ממטפורות שחוקות (אור בקצה המנהרה, קצה הקרחון, חבית של אבק שרפה), ממילים של עצלנות (לפני שנים אחדות, מצבו של הכוח הוא טוב) וממילים שכדאי לשמור להזדמנות נכונה באמת (לראשונה, ללא ספק, אין ספור, ראוי להדגיש). כמו כן, אין להתייחס לידע של הקורא כמובן מאליו ובוודאי שאין לסמוך על זיכרונו, גם אם כתבנו פרסום מקיף בעניין לפני כמה שנים. בנושאים רבים יש צורך להבהיר את המשמעות של מושגים העומדים במרכז הדיון.

## "סבירות" ו"רמת סמך"

כותב הפרסום המודיעיני מחזיק בדרך כלל במונופול על הידע ששימש בסיס לכתיבת הפרסום. איש מהצרכנים אינו מכיר את הנושא טוב ממנו. מצב זה מטיל על הכותב אחריות כבדה בכל הקשור לאופן הצגת הנושא. עליו לשקף נאמנה הן את המציאות, כפי שהוא מבין אותה, והן את מצב הידע שלו בנושאים השונים. במסגרת זאת צריכה להישמר ההבחנה בין מה שאנחנו יודעים, לבין מה שאנחנו חושבים שאנחנו יודעים.

ברוב גופי המחקר המודיעיני בעולם (אם לא בכלם) מקובל השימוש במושג "סבירות" לצורך התמודדות עם חוסר הוודאות לגבי העתיד (ובמידה מסוימת גם לגבי ההווה ואפילו העבר). המושג "סבירות" קשור ב"הסתברות", ענף במתמטיקה המשמש לניתוח כמותי של מאורעות שיש בהם אקראיות וחוסר ודאות. תחום זה התפתח מאוד מהמאה ה-16, אז נולד על רקע רצונם של מהמרים לברר את הסיכוי לזכייה עתידית.

במודיעין, המושג מציין את הסיכוי להתממשותה של אפשרות או לנכונותו של הסבר. השימוש בו הוא חופשי יותר, והוא נועד לבסס שפה משותפת בתוך הארגון המודיעיני ובין אנשי המחקר המודיעיני לבין צרכני המודיעין, מקבלי ההחלטות (שימוש דומה, אף הוא לא בהכרח בהתאם לכללים המדעיים של "תורת ההסתברות", קיים בתחומי המשפטים והרפואה). הניסיון מלמד כי אנשים שונים תופסים את מושגי הסבירות באופן שונה, ולכן יש היגיון לקבוע "סרגל" אחיד למושגי הסבירות.

הסרגל שאותו קבענו לאחרונה בחטיבת המחקר באמ"ן כולל את הערכים האלה: סבירות נמוכה מאוד (0%-10%); סבירות נמוכה (11%-30%); סבירות בינונית-נמוכה (31%-50%); סבירות בינונית-גבוהה (51%-70%); סבירות גבוהה (71%-90%); סבירות גבוהה מאוד (91%-100%). סרגל זה דומה לסרגל שהוגדר גם בקהילות המחקר המודיעיני בארצות הברית ובבריטניה.

הניסיון מלמד כי אין די במושג "סבירות" לבדו כדי להציג את מורכבות העיסוק המחקרי באי-הוודאות. המושג "סבירות" מתייחס כאמור לסיכוי להתממשותה של אפשרות (או לנכונותו של הסבר), אך לא לאיכות המודיעין המוצג. ואכן, עד לאחרונה לא היה בידינו מושג שיכול היה להעיד על איכות המודיעין שאנחנו מציגים בסוגיה נתונה.

המושג "רמת סמך" נקבע, לפיכך, לציון מידת הביטחון של החוקר באשר לאיכות המודיעין שהוצג; היינו, בקשר לעצם יכולתו להעריך סוגיה נתונה (ולדרג את ההסברים או האפשרויות לפי סבירויות). "רמת הסמך" מתייחסת אפוא לסוגיה כולה ולא לאחת מהאפשרויות. המושגים המשמשים לציון רמת הסמך הם "גבוהה", "בינונית" ו"נמוכה". הם משקפים, למקבלי ההחלטות, את מצב הידע שלנו בסוגיה הנדונה ומאפשרים להם



לברר עד כמה הם יכולים להסתמך על הערכה בעניין זה ועל דירוג הסבירויות המוצג להם.

שלושת המשתנים המשפיעים על רמת הסמך הם: מורכבות הסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר כאשר מדובר בסוגיות הקשורות במציאות הקיימת – "סודות"); הידע הבסיסי הקודם שיש לנו בסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר ככל שהידע המקדים שלנו מבוסס יותר); ואיכות המידע שיש בידינו בסוגיה (רמת הסמך תהיה גבוהה יותר ככל שמדובר במידע מהימן, שאין בו סתירות ואין בו פערים גדולים).

השימוש במושגים "סבירות" ו"רמת סמך" לא נועד לשפר את התהליך המחקרי עצמו. השימוש בהם נועד, בראש ובראשונה, לבסס שפה משותפת בתוך הארגון המחקרי ובעיקר למול מקבלי ההחלטות. מובן מאליו שאין צורך להשתמש במושגים באופן מאולץ, ויש לשקול את השימוש בהם רק כאשר הם מסייעים להבנת המציאות בסוגיות השונות.



# מקלאוזביץ ועד לוחמה מבוססת מודיעין: המודיעין בלחימה

סוגיית מקומו וחיבתו של המודיעין במלחמה עברה שינויים יסודיים לאורך השנים. הנדל הראה שקלאוזביץ, אבי המחשבה הצבאית המודרנית, הפחית מאוד בערכה של התרומה שיכולה להיות למודיעין עבור המפקד האחראי על ניהול המלחמה (הנדל, 1988; לאונרד, 1997). קלאוזביץ יחס למודיעין במלחמה אופי בלתי מהימן ומקוטע והדגיש מאוד את ערפל הקרב של שני הצדדים שאותו ראה כעניין בסיסי, טבוע במלחמה, שאינו ניתן לשינוי. במקום לראות במודיעין גורם המסוגל לצמצם את אי-הוודאות, ראה בו קלאוזביץ מקור לחיכוך, להפרעה ולכישלון אפשרי במלחמה.

דעתו של קלאוזביץ שיקפה כנראה את התנאים האובייקטיביים של תקופתו (ערב המהפכה התעשייתית) בכל מה שהיה קשור לאיסוף המידע, לשינועו ולעיבודו. תנאים אלו השתנו עם התפתחותה של הטכנולוגיה המודרנית – מהמצאת הטלגרף, הטלפון והרדיו ועד לעידן המידע של זמננו. כבר שנים ארוכות מקובל לראות במודיעין מרכיב כוח עיקרי במלחמה. הנחת היסוד הבסיסית, זה זמן רב, היא שההיכרות הכללית עם האויב יכולה לשפר מאוד את אופן הפעלת הכוח הצבאי ולסייע בהכרעתו של אותו אויב.

בשנים האחרונות חל שינוי נוסף בהתייחסות למודיעין במלחמה. למעשה, אנו נמצאים בתקופה מיוחדת מאוד, שבה הלחימה עצמה הופכת להיות מבוססת יותר ויותר על מודיעין איכותי ומדויק. עניין זה קשור אמנם להתפתחותה של הטכנולוגיה, אבל גם לשינויים עמוקים יותר: הן, באופן כללי, במאפייניה של תופעת המלחמה בעת הנוכחית; הן בצורת החשיבה של "דור האויבים החדש" של ישראל (והמערב) לגבי המלחמה והלחימה; והן בתפיסה הנוכחית שלנו, כישראלים, על אודות "הדרך הנכונה" להפעלת הכוח הצבאי במלחמה. פרק זה עוסק בשינויים אלו ובהשלכותיהם על המחקר המודיעיני בלחימה.

שינויים אלה הפכו את המודיעין לא רק לגורם משמעותי בניהול הלחימה ובהכוונת המאמצים הצבאיים, אלא גם לחלק בלתי נפרד ממאמץ הלחימה עצמו, ברמה הטקטית. שינויים כאלה ניתן היה לזהות בהפעלת הכוח האווירי (ובמידה מסוימת גם הימי) עוד מסוף שנות השבעים, כחלק מיישום לקחי מלחמת יום הכיפורים. עם זאת, השפעתם

גברה מאוד בשנים האחרונות, עקב השימוש ההולך וגובר בכוח האווירי (שהפעלתו מותנית במודיעין מדויק ועדכני) וכן נוכח המגמה של "היעלמות" כוחותיו ומתקניו של האויב המחייבת את חשיפתם לצורך התמודדות מבצעית אתם.

שינוי משמעותי נוסף של השנים האחרונות ממש הוא בהפנמת עוצמת ההתפתחויות גם בכוחות היבשה, ובביסוסה של תפיסת לחימה כוללת המציבה, במידה רבה, את המודיעין במרכזה. תפיסת לחימה זאת, "לוחמה במיצוי מודיעין" (לוחמ"ם), מומשה במבצע "צוק איתן" והיתכנותה הוכחה.

הפעלת הכוח ביבשה, באוויר ובים הופכת אפוא להיות יותר ויותר מבוססת מודיעין. פעמים רבות המודיעין הוא תנאי להפעלת הכוח הצבאי, הן במאמצי האש והן במאמצי התמרון. האויב נעלם: הוא הקטין את חתימתו, פועל בתווך התת-קרקעי ומסתתר בתוך אוכלוסייה אזרחית ומתקנים אזרחיים. מה שניתן היה בעבר לראות במשקפת או בגיחת צילום, מחייב כיום מאמץ מודיעיני מורכב ועיקש הכולל מרכיבים איסופיים ומחקריים. תכליתו של מאמץ זה היא לחשוף את האויב באופן שיאפשר להתמודד אתו. אין ספק שניתן להילחם גם ללא מודיעין מדויק ועדכני, אך בסביבה האופרטיבית הנוכחית לחימה זו עלולה להימשך זמן רב ולעלות באבדות רבות, לשני הצדדים הלוחמים.

## השינוי בתופעת המלחמה

הדימוי הכללי של רבים מאתנו (בציבור, בקרב מקבלי ההחלטות וגם במערכת הצבאית עצמה) על המלחמה, היה עד לפני תקופה לא ארוכה פועל יוצא של צורת המלחמה שאפיינה את "התקופה המודרנית" (בערך מאמצע המאה ה-18). זו הייתה צורת מלחמה שבבסיסה עמדה תאוריה מגובשת אחת, שקלאוזביץ היה המנסח המובהק שלה. "המלחמה המודרנית" הייתה טוטלית בעוצמתה, תעשייתית במהותה, התנהלה בין מדינות, לתכלית מדינית מובהקת, ותוצאתה הייתה, בדרך כלל, ברורה וחד-משמעית. למאפיינים אלו התווספה תפיסה מגובשת של "הכרעה" צבאית, שהמרכיבים העיקריים שלה היו הרעיונות שהפכו לאוניברסליים בעניין כיבוש שטחו של האויב והשמדת כוחותיו.

לדימוי זה על המלחמה תרמו מאוד הביטויים החזותיים של אירועים שסימנו ניצחון במלחמות ושיקפו את אותה הכרעה ברורה וחד-משמעית המסיימת מלחמות, דוגמת טקסי הכניעה במלחמות העולם הראשונה והשנייה; הדגלים באיווג'ימה ועל הרייכסטאג; והזוג המתנשק בטיימס סקוור בניו יורק ביום סיום המלחמה עם יפן. גם מלחמות ישראל והערבים סיפקו ביטויים חזותיים דומים: דגל הדיו באילת, הצנחנים בכותל, יוסי בן חנן בתעלת סואץ והנעליים שהותירו אחריהם החיילים המצרים שנסוגו מסיני. המלחמות



בשנת 1956 ("100 שעות לתעלה") ובשנת 1967 ("שישה ימים ביוני") עיצבו גם דימוי של מלחמות קצרות, שלא נסדק אף במלחמת יום הכיפורים בשנת 1973. עוצמתו של דימוי זה היא כה גדולה, עד שהשאיפה להכרעה ברורה וחד-משמעית במלחמת בזק קצרה עודנה מאפיינת את הדיון הישראלי על תופעת המלחמה. אבל המציאות של תקופתנו היא אחרת. יחד עם נכסים אחרים של המודרניות, איבדנו כנראה גם את "סיפור-העל" של "המלחמה המודרנית". המלחמה שוב אינה טוטלית, היא איננה מתרחשת רק בין מדינות, וההכרעה בה אינה באה לביטוי רק בכיבוש שטחו של האויב ובהשמדת כוחותיו. גורמים שונים מובילים לכך שספק אם ניתן לממש את השאיפה לקצר את משך הלחימה, ושגם הסיכוי להכרעה ברורה וחד-משמעית אינו גבוה. באופן כללי, ניתן לתאר ארבעה ממדים עיקריים של שינוי, היוצרים בתקופה זו סביבה אופרטיבית שונה מהותית מזו שאפיינה את הסביבה של "המלחמה המודרנית". ממדים אלו הם שאפיינו את העשייה המודיעינית (והמבצעית) בשלושת העשורים האחרונים:

- הממד הראשון הוא המעבר ממלחמות גבוהות עצימות, טוטליות, ל"עיוותים מוגבלים", בדרך כלל מתמשכים, שבמסגרתם מתנהלים סככי לחימה קצרים (ימים) או ארוכים (שבועות). המאפיין המובהק של הפעילות הצבאית בעת הנוכחית הוא שהיא מותנית בראש ובראשונה בלגיטימציה (פנימית ובינלאומית), המביאה לחתירה להקטין את מספר הנפגעים הן מקרב החיילים והן מקרב האזרחים.
- הממד השני הוא המעבר מהתמודדות עם איומים "סימטריים" להתמודדות עם איומים "א-סימטריים". העליונות הטכנולוגית של ישראל הובילה את אויביה לפנות לצורת לחימה השואפת לקזז עליונות זו באמצעים תת-קונבנציונליים (כדוגמת טרור, גרילה ושיטות לחימה המדגישות הסתרה, מיגון, פיזור של הכוח הצבאי וטשטוש בין מתקנים צבאיים ואזרחיים) ובאמצעים על-קונבנציונליים (נשק כימי ונשק גרעיני).
- הממד השלישי הוא המעבר מעיוותים המתרחשים בשטחים פתוחים (כדוגמת סיני ורמת הגולן) לעיוותים המתרחשים בחלקם בלב סביבה אורבנית רווית אזרחים וגורמי תקשורת. מגמה זו נובעת הן מההליכי העיור, המשנים את אופי המרחבים המיושבים, והן מבחירה מודעת של האויבים המודעים לחסינות, הטקטית והמערכתית, שמעניקה להם הסביבה האזרחית, עקב הצורך לצמצם את הנזקים הסביבתיים ואת הפגיעה בכלתי מעורבים.
- הממד הרביעי הוא המעבר מלחימה במדינות, שהן ישויות היררכיות מסודרות וקבועות, ללחימה בישויות לא מדינתיות. מלחמות עם מדינות עדיין יכולות להתרחש, ויש להיערך כמובן לאפשרות זו. עם זאת, המגמה הברורה מאז סוף שנות השבעים היא

של עימותים צבאיים עם ישויות לא מדינתיות, כדוגמת ארגון חיזבאללה בלבנון ותנועת חמאס בעזה.

מחקרים מצביעים על כך שרוב העימותים בעולם מאז שנת 1945 היו עם ישויות לא מדינתיות. חלק מהישויות הללו היו כנופיות פליליות, אך לחלקן היו צבאות של ממש, אפילו עם חימוש מתקדם (וחלקן אף מהוות ריבון, או ריבון בפועל בשטחים שמהם הן פועלות). בעידן המודרני, התעשייתי, הכריעה בסופו של דבר העליונות הצבאית-טכנולוגית של המדינות. התופעה החדשה היא שהעליונות הזאת איננה מספיקה. הישויות הלא מדינתיות מנצלות את המצב לצורך קיזוז העליונות הצבאית-טכנולוגית של הצד החזק.

השינויים בתופעת המלחמה מאתגרים מאוד את המודיעין בכלל ואת המחקר המודיעיני בפרט. האיומים הא-סימטריים, המרחבים האורבניים והישויות הלא מדינתיות יוצרים סביבה אסטרטגית ואופרטיבית מאתגרת במיוחד, השונה מהותית מזו שאתה התמודד המחקר המודיעיני בעבר. על הרקע הזה התפתח גם "דור אויבים חדש" שחייב היערכות מודיעינית מתאימה, הנמצאת עדיין בשלבי גיבוש.

## "דור האויבים החדש"

מאז סוף שנות התשעים של המאה הקודמת הופנתה תשומת הלב, הן במערב והן בישראל, לאופיים החדש והשונה של האיומים שעמם נדרשים להתמודד הממסדים הביטחוניים, ובכלל זה כמובן גם גופי המודיעין. כתוצאה מכך גברה מאוד המודעות לצורך להתמודד עם דפוסי פעולה טקטיים כגון השימוש ברקטות ובטילי קרקע-קרקע (רק"ק וטק"ק), במחבלים מתאבדים, במטעני צד, בטילים נגד טנקים (נ"ט) ובשיטות שונות של מיגון, של הסוואה ושל הונאה.

אלו היו דפוסי הפעולה שפגשה ישראל בשנות השהייה הארוכות של כוחותיה בלבנון (עד שנת 2000) ובמלחמת לבנון השנייה (בשנת 2006). אלו היו גם הדפוסים של הלחימה בעזה, הן לפני ה"התנתקות" מהרצועה (בשנת 2005) והן בעימותים אחרים ובעיקר במבצעים "עופרת יצוקה" (בשנים 2008-2009), "עמוד ענן" (בשנת 2012) ו"צוק איתן" (בשנת 2014). בדפוסי לחימה דומים נתקלו גם כוחות ארצות הברית והקואליציות בעימותים בעירק (מאז מלחמת המפרץ הראשונה, בשנת 1991) ובאפגניסטן (משנת 2001). גם הקואליציה, האזורית והבינלאומית, הנלחמת נגד "המדינה האסלאמית" (מאז שנת 2014) נתקלת בדפוסים אלו.

לדפוסי הלחימה הטקטיים של דור האויבים החדש יש מכנה משותף שאינו מקרי.



הם נובעים באופן ישיר מרעיונות אסטרטגיים ואופרטיביים דומים, שהתגבשו אצל שורה של גורמים "בצד השני של הגבעה" מאז שנות השמונים ובעיקר בשנות התשעים של המאה הקודמת (ברון וולנסי, 2010). בהקשר לישראל, עומדת בבסיסם, הכרה עמוקה בעליונותה הצבאית-טכנולוגית, אך גם הערכה שניתן לקוזה באמצעות פגיעה בנקודות התורפה ובנקודות התלות האסטרטגיות והאופרטיביות שלה: הרגישות הגבוהה לאבדות, חוסר היכולת להתמודד עם מלחמה ממושכת והמגבלות הנובעות מהעדיפות שניתנת להפעלת הכוח האווירי.

מאז שנות התשעים נמצאים רוב גורמי הכוח במזרח התיכון בעיצומו של תהליך אינטנסיבי, שבמסגרתו מימשו שלוש הבנות עיקריות אשר התחייבו מהמצב החדש שנוצר ביחסי הכוחות הצבאיים:

- הצורך לשפר מהותית את יכולת הספיגה והשרידות שלהם, במטרה לאפשר להם אורך נשימה ולשמר את כוחם הצבאי. זאת, בעיקר נוכח הבנתם את היכולות המודיעיניות החדשות; את הקטלניות של החימוש המונחה המדויק, שהלך ותפס מקום מרכזי; ואת השינוי שיצר השילוב בין גורמים אלו בשדה הקרב.
- הצורך לבסס יכולת הרתעה אמינה, בראש ובראשונה כדי למנוע עימות רחב היקף, שאותו תפסו כמנוגד לאינטרסים שלהם וליכולתם. יכולת ההרתעה נועדה גם לגרור את המלחמה, במקרה שההרתעה הבסיסית כשלה, למגרשים הנוחים יותר להם, ולקזז, ללא קרב, חלק מהיתרונות הטכנולוגיים של ישראל.
- הצורך לאמץ אסטרטגיית התשה, כמפתח לניצחון בעימות אפשרי, בשל הרגישות הישראלית למלחמה ממושכת ולאבדות. הנגזרת האופרטיבית של הבנה זו התגבשה לרעיון של "ניצחון באמצעות אי-הפסד", שלפיו עצם ההישרדות בעימות הוא המפתח לניצחון בו, עקב חוסר היכולת של הצד השני להשיג ניצחון ברור וחד-משמעי. כתוצאה מהבנות אלו, התפתחה בקרב אותם גורמים צורת לחימה ייחודית, השמה דגש חזק על המרכיבים האלה:
- מאמץ לשיפור השרידות של הכוח הלוחם, באמצעות מיגון, פיזור, הקטנת חתימה ובעיקר פעולה מתוך סביבה עירונית רווית אזרחים וגורמי תקשורת;
- שימוש בפצצות מרגמה, ברקטות ובטילי קרקע-קרקע, עקב פשטותם, מחירם הנמוך, יכולתם לחדור לעומק שטחנו (עד לאחרונה) והקושי לאתר ולתקוף אותם (ההיקפים הגדולים של מרכיבים אלו מסייעים אף הם לשרידות ומגדילים את "אורך הנשימה");
- שימוש בנשק, בשיטות פעולה ובאמצעים היכולים להביא לידי מספר גבוה של נפגעים, אזרחים וחיילים (ובמקביל, מאמץ לחטיפת אזרחים וחיילים, עקב הרגישות הישראלית הגבוהה לנושא);

- ניהול מאמץ תקשורת והסברתי לשלילת הלגיטימציה, הפנימית והבינלאומית, לפעולה הצבאית ולערעור כושר העמידה של הציבור הישראלי;
- ניסיון לגרור את הלחימה לעימות יבשתי במגע צמוד שבו, בראייתם, מתקזזים מרכיבים רבים של העליונות הצבאית-טכנולוגית המיוחסת לישראל;
- הצטיידות באמצעים היכולים להתמודד עם העליונות האווירית של ישראל, עקב הבנתם את מרכזיות הכוח האווירי בתפיסת ההפעלה הנוכחית של צה"ל, במלחמה ובין המלחמות.

את אחת הגרסאות של ההתפתחות הזאת תיאר לפני כמה שנים חסן נסראללה, מנהיג החיזבאללה, במילים האלה: "זוהי אסכולת לחימה חדשה שאין דומה לה, כזו הנמצאת בין צבא סדיר למלחמת גרילה". ואכן, מדובר בהתפתחות תפיסתית מרשימה, המתאגרת את תפיסת ההפעלה של צה"ל וחייבה התארגנות מודיעינית ומבצעית מתאימה.

בהקשר זה ראוי להגיד כמה מילים דווקא על העתיד, על בסיס לקחי העבר. ההתפתחות התפיסתית שתוארה כאן היא, במידה רבה, פועל יוצא של "הטלטלה הקודמת" במזרח התיכון (ברון וולנסקי, 2010). הייתה זאת סדרת אירועים דרמטית שהתרחשה בסוף שנות השבעים ותחילת שנות השמונים וכללה את המהפכה האסלאמית באיראן, את ראשיתה של מלחמת איראן-עיראק, את מלחמת לבנון הראשונה ואת הפלישה הסובייטית לאפגניסטן. זאת, בנוסף להסכם השלום בין ישראל למצרים ולאירועים נוספים. לכל אלו הייתה השפעה דרמטית על לידתו והתפתחותו של אותו "דור אויבים חדש" (שלא במפתיע, חיזבאללה, חמאס ואל-קאעידה נוסדו כולם בשנות ה-80). מכאן עולה אפשרות מעניינת שלפיה גם ל"טלטלה" הנוכחית תהיה השפעה על הסביבה האופרטיבית שבה פועלים צה"ל וגורמי הביטחון האחרים. אם אכן כך, בהחלט ייתכן שאנחנו נמצאים בתחילתו של תהליך שינוי שיוביל את אויביה (הישנים והחדשים) של ישראל לתפיסת לחימה אחרת ולמאפייני לחימה שונים.

כך או כך, צמיחתו של "דור האויבים החדש" חייבה את המחקר המודיעיני להתארגנות מיוחדת ולשינוי ברפוסטי הפעולה וברגשי המחקר. מאמצים רבים הופנו להבנת ההיגיון המסדיר את פעולתם של הגורמים, האופן שבו הם תופסים את סוגיית ה"הכרעה" וה"ניצחון", וכמובן – אופן פעולתם ברמה הטקטית, ובעיקר אימוצה של תפיסת הלחימה המבוססת, במידה רבה, על רעיון ה"היעלמות" (ראו להלן).

## השינוי בתפיסת ההפעלה של צה"ל

בעשורים האחרונים חלו גם שינויים יסודיים בתפיסת ההפעלה של צה"ל ובחשיבה



הישראלית על נושא המלחמה ובעיקר על מחירה (ברון, 2008). בצה"ל לא נכתבו לאורך השנים מסמכים רבים על אודות התפיסה הכוללת שלו בנושא הפעלת הכוח. תפיסותיו היו קונקרטיות יותר, התייחסו לאיומים הספציפיים שעמם היה צריך להתמודד ובאו לביטוי בעיקר בתכניותיו האופרטיביות. עם זאת, עיון במאפייני הפעלת הכוח של צה"ל בפועל, במבצעים ובמלחמות העבר, מלמד כי עד אמצע שנות השמונים, לכל הפחות, עמד המהלך המתמרון של כוחות היבשה במרכזה של החשיבה הצבאית הישראלית בנושא ההכרעה במלחמה.

למרכזיותם של כוחות היבשה ולמרכזיותו של המהלך המתמרון היו סיבות טובות: האיום המרכזי על ישראל נשקף מצד כוחות היבשה של האויב; התפיסה הפוליטית המקובלת הייתה שהסכסוך עם הערבים הוא טריטוריאלי ביסודו, ולפיכך יוחסה משמעות רבה למרכיב השטח, בשני צדי הגבול; והתפיסה האסטרטגית-צבאית הדגישה מאוד את הרעיון של העתקת המלחמה לשטח האויב, שנבע הן מהיעדרו של עומק אסטרטגי והן מהצורך בניצחון מהיר, ברור ונראה לעין.

כל אלה הובילו, באופן טבעי, את החשיבה הצבאית הישראלית לאמץ את הרעיון האוניברסלי הקושר בין ההכרעה לבין כיבוש שטחו של האויב והשמדת כוחותיו, ואת המסקנה שהגורם הדומיננטי המביא להכרעה צבאית במלחמה הוא המהלך המתמרון של כוחות היבשה. הרעיון הבסיסי גרס כי עם תחילת המלחמה צריך צה"ל להעביר במהירות את המלחמה לשטח האויב באמצעות מהלך מתמרון, מהיר ועוצמתי. צה"ל נבנה כצבא נייד באופן שיאפשר את מימוש התפיסה. מאז 1956, על בסיס לקחי מלחמת סיני, נשא השריון בעיקר הנטל של העברת המלחמה לשטח האויב.

המרכזיות של המהלך המתמרון של כוחות היבשה בתפיסת ההפעלה המקורית לא עמדה בסתירה לדגש הברור, שניתן לאורך השנים גם לפיתוחו של חיל האוויר. הכוח האווירי של ישראל נתפס תמיד כמרכיב מרכזי בעוצמתה הצבאית, וככזה הוא זכה לאורך השנים להקצאה נדיבה מאוד של משאבים. הרעיון של חיל אוויר סדיר, זמין ובעיקר גמיש, שביכולתו לסייע לכוחות היבשה, הן במגננה והן במתקפה, באמצעות הגנת שמי המדינה, השגת עליונות אווירית וסיוע קרוב, היה מאבני הבניין היסודיות של תפיסת הביטחון הישראלית. עם זאת, חיל האוויר נתפס ככוח המסייע למאמץ ההכרעה, ומי שנשא בעיקר הנטל בתחום זה היו כוחות היבשה. לתפיסת הפעלה זו הייתה השלכה ישירה על האופן שבו נתפס המודיעין בהקשר להתכוננות למלחמה ובמלחמה עצמה.

ההתרעה מפני מלחמה נתפסה בעבר כמשימה העיקרית של אמ"ן כולו ושל חטיבת המחקר בפרט. תפיסת הביטחון של ישראל הייתה מבוססת, במידה רבה, על היכולת לתת

התרעה מפני מלחמה, שתאפשר את גיוס כוחות המילואים בזמן. ההתרעה נתפסה כדרך ליישב בין הצורך לקיים אורח חיים נורמלי במדינת ישראל, לבין הצורך לספק תשובה הולמת לאיום שהציב האויב. על ההתרעה מפני מלחמה אף נאמר בעבר כי היא, במובן מסוים, "הנקודה הארכימדית" של התפיסה כולה (ברק, 1987). אמ"ן (ואתו שאר גורמי קהילת המודיעין הישראלית) השקיע משאבים רבים, פיתח טכנולוגיות וביצע מבצעים עתירי סיכון כדי להשיג את הכשירות לעמוד במשימה זו. המחקר המודיעיני ראה בסוגיית ההתרעה למלחמה את עיסוקו העיקרי והציג אותה כתרומו הייחודית (ולמעשה היחידה) למאמץ הלחימה.

חיל האוויר תמיד נזקק למודיעין לצורך הפעלתו, אך עד למלחמת יום הכיפורים, הייתה התפיסה המקובלת שהמטרות שמותקפות הן בעיקר מטרות קבועות (דוגמת שדות תעופה ותשתיות לאומיות). הסיוע לכוחות היבשה היה תמיד מותנה במידע על מיקומם של כוחות האויב, אך זה הושג בעיקר על ידי הטייסים עצמם, שטסו מעל למרחב הלחימה בעידן שבו הייתה לחיל האוויר עליונות אווירית מוחלטת במרחב זה.

מלחמת יום הכיפורים המחישה את הצורך במודיעין עדכני ומדויק על האויב ובקיצור משמעותי של משך הזמן מאיתור המטרה ועד לתקיפתה. לצורך כך הועמד המודיעין, בשנים שאחרי המלחמה, במרכז תפיסת ההפעלה של חיל האוויר, ונבנתה מערכת מודיעינית-מבצעית שלמה למימוש התפיסה. המחקר המודיעיני בחיל האוויר הפך למחקר אופרטיבי מובהק ועליו הוטל הנטל של ייצור המטרות. עם זאת, בעשורים הראשונים הייתה תפיסה זו נחלתו של חיל האוויר בלבד.

בקרב כוחות היבשה הייתה תפיסה שונה, שאיחרה להבין את הפוטנציאל הטמון בהתארגנות מחקרית-מודיעינית נכונה למלחמה. המהלך המתמדי נשען בעיקר על "מודיעין קרבי". הנחת היסוד הייתה שה"חיכוך" עם האויב הוא שייצר את עיקר המודיעין על אודותיו. התמונות האופייניות של מפקדי השריון המפורסמים של שנות החמישים והשישים של המאה הקודמת, עם משקפות על צוואריהם, שיקפה במובנים רבים רעיון זה. תפיסה זו הייתה תקפה עד לסוף שנות התשעים, והיא החלה להשתנות בעיקר בעקבות הצרכים המיוחדים של הלחימה ביהודה ושומרון בראשית העשור הקודם.

אבל בינתיים, חל שינוי יסודי באופן הפעלת הכוח הצבאי של ישראל. מאז שנות השמונים ניתן לזהות תהליך עקבי של התערעורת היחס המסורתי, שהיה קיים בתפיסת ההפעלה המקורית של צה"ל בין המהלך המתמדי של כוחות היבשה לבין כוח האש, בעיקר של חיל האוויר.

ואכן, מאז "מבצעי האש" של שנות התשעים ("דין וחשבון" בשנת 1993 ו"ענבי זעם" בשנת 1996) נותנת ישראל עדיפות ברורה להפעלת כוח האש שלה על פני הפעלת כוחות





היבשה. עניין זה הפך ברור מאוד במלחמת לבנון השנייה בשנת 2006, שבה העדיפה ישראל להפעיל דווקא את כוח האש שלה, באמצעות חיל האוויר והארטילריה, והייתה הססנית מאוד בהפעלת כוחות היבשה המתמרנים. מהלך מתמרן משמעותי של כוחות היבשה, בניגוד ל"פשיטות" בהיקף מצומצם, לא בוצע עד לשלבים מאוחרים יחסית של המלחמה. כשהחלט לבסוף על מהלך כזה, הוא בוצע באופן חלקי ביותר והופסק עוד בטרם הושלמו יעדיו. במבצעים בעזה ("עופרת יצוקה" בסוף שנת 2008 ובתחילת שנת 2009 ו"צוק איתן" בשנת 2014) אמנם הופעלו כוחות היבשה, אבל גם אופן הפעלתם שיקף, למעשה, מגמה ברורה זו.

לתהליך זה יש כמה סיבות והוא קשור, ללא כל ספק, גם באפשרויות החדשות שיצרה הטכנולוגיה, בעיקר בכל מה שקשור להפעלת הכוח האווירי. בשנות התשעים הבשילו כבר שורה של התפתחויות טכנולוגיות, ששינו באופן יסודי את יכולת הפעולה מהאוויר. התברר כי שרידותו של הכוח האווירי ויכולת החדירה שלו לעומק שטחו של האויב השתפרה מאוד עקב הפיתוחים בתחום הלוחמה האלקטרונית, החמקנות, כלי הטיס הבלתי מאוישים והיכולת לשגר את החימוש "מנגד", היינו – מחוץ לטווח האיומים; כמו כן התברר שיכולת הפגיעה של הכוח האווירי השתפרה מאוד עקב ההצטיידות ההולכת וגוברת בחימוש מונחה מדויק וקליטת אמצעי איסוף ומערכות שליטה חדשות.

עם זאת, הגורם העיקרי שהוביל לתהליך זה היה האילוצים החברתיים, כפי שהתפתחו לאחר מלחמת יום הכיפורים, ובמרכזם השינוי שחל אצל חלקים נרחבים בחברה הישראלית ביחס ללחימה ולמחירה. אילוצים אלו נתפסו, הן על ידי הדרג הצבאי הבכיר והן על ידי הדרג המדיני, כמונעים הפעלה מסיבית של כוחות יבשה למשימות שעלולות להביא לנפגעים רבים, או לשליטה לזמן ממושך בשטח עויין. השינוי משקף, בראש ובראשונה, שאיפה לדרך מלחמה שמצמצמת את האבדות לכוחותינו.

לשינוי יסודי זה בתפיסת ההפעלה של צה"ל הייתה גם השפעה דרמטית בכל הקשור להתייחסות לסוגיית המודיעין בלחימה. זאת, כמובן, בשל התלות הגבוהה של כוח האש ב"מטרות", היינו – ביכולת להצביע על מיקומו של האויב ברמת דיוק שתאפשר את תקיפתו היעילה. כוחות היבשה "יישרו קו" עם חיל האוויר וגיבשו אף הם תפיסה המציבה את המחקר המודיעיני (בכל הדרגים) כמוביל המאמץ לייצור המטרות. תשומת לב מיוחדת מוקדשת למאמץ להימנע מפגיעה באנשים שאינם מעורבים בלחימה וגם עניין זה מחייב מאמץ מודיעיני רחב היקף. היעלמותו של האויב (ראו להלן) העצימה מאוד את האתגר הקשור בייצור המטרות ובהימנעות מפגיעה בבלתי מעורבים.

## מ"הסתרות" ל"היעלמות"

השינוי באופן הפעלת הכוח הצבאי יצר, לפיכך, צורך הולך וגובר במודיעין מדויק על אודות היערכותו של האויב. מודיעין זה נדרש לצורך הפעלת הכוח הצבאי לפגיעה מדויקת באויב, שמצדו זיהה היטב את השינוי ואימץ, בהדרגה, אסטרטגיה מובהקת של "היעלמות". בהקשרים האופרטיביים, אחת התחושות החזקות ביותר הזכורות לי משנותיי בתפקיד רח"ט מחקר היא הציפייה, בשעות שלאחר הפעילות המבצעית, למידע שייתן תשובה לשאלה האם הפעילות אכן כוונה לאויב ה"נכון". במילים אחרות, האם האויב הרלוונטי היה אכן ביעד שמולו פעלנו. עניין זה קשור בכך שברבות מהפעולות היה צורך לאשר את ה"יעד" לפעולה מבלי שיכולנו לוודא, באופן חד-משמעי, את נוכחותו של האויב ביעד זה. ברוב המקרים של הפעולות הייתה ההצבעה על מיקומו של האויב פועל יוצא של עשייה מחקרית מורכבת שלוותה באי-ודאות רבה. לעתים קרובות, גם השעות שלאחר הפעולה לוו באי-ודאות, שכן בדפוסי הפעולה הנוכחיים של האויב גם הוא לא תמיד מודע למיקומם המדויק של כוחותיו ואנשיו.

ואכן, התופעה הכוללת ביותר במפגש בין השינויים במאפייני המלחמה, השינויים בתפיסת ההפעלה של צה"ל והתפתחותו של "דור האויבים החדש", קשורה בקשר ישיר לאסטרטגיה זו של "היעלמות". תופעה זו משקפת את הקושי ההולך וגובר לזהות את מערכי האויב, "להפיל" אותם כמערכים צבאיים ולאחר אותם ברמת דיוק שתאפשר פגיעה בהם בעת הצורך. קושי בסיסי זה הופך למשמעותי ביותר כאשר תפיסת ההפעלה של צה"ל מבוססת, במידה רבה, על הפעלת הכוח האווירי הזקוק למודיעין מדויק על "מטרות". אויביה של ישראל היו מאורגנים במשך שנים רבות במבנה צבאי מסודר של גייסות, דיוויזיות, חטיבות וכדומה. הרעיון הבסיסי שהסדיר את פעולתם במלחמה היה הרעיון של "המלחמה המודרנית". גם הם שאפו להכרעה המבוססת על כיבוש שטח וראו בהנפת הדגל בשטחה של ישראל את תמצית הניצחון הצבאי.

במלחמת יום הכיפורים נכשל חיל האוויר בהתמודדות עם סוללות טק"א (טיילי קרקע-אוויר) ניידות ששינו היערכותן. תהליך הפקת הלקחים מהמלחמה היה מרשים בכל קנה מידה והניח תשתית תפיסתית וטכנולוגית, המהווה עד היום את הבסיס להתמודדות המודיעינית עם סוגיית ייצור המטרות. הסוללות המשיכו להיות "ניידות", אך הן, כמו גורמי אויב נוספים, עסקו יותר ויותר ב"הסתרות". כוחות הסתתרו מאז ומתמיד, ובכך אין חדש. המודעות של הגורמים השונים לכניסתו של החימוש המדויק לשדה הקרב העצימה מאוד מגמה זו, אבל החידוש הוא במעבר מטקטיקה של "הסתרות" לאסטרטגיה מובהקת של "היעלמות". נראה שניתן לזהות שלושה סוגים של "היעלמות", שלכל אחד מהם ביטויים אופרטיביים שונים:



- היעלמות המבוססת על "חסינות". המשמעות היא שהאויב נמצא, אך לא ניתן לפגוע בו. זאת, מכיוון שאין הוכחה ("אקדח מעשן") לאשמתו ולאחריותו, מכיוון הוא מוגן פיזית ("מיגון"), או מכיוון שהוא מוגן באמצעות "מקלט בטוח" (למשל, נוכחות של אזרחים באזור הפעולה, או המסתור, שלו).
  - היעלמות המבוססת על "היטמעות". המשמעות היא שהאויב נמצא, אך לא ניתן לראות אותו. זאת, מכיוון שהוא פועל מתחת לסף הרזולוציה של אמצעי הגילוי, מכיוון שהוא מסתתר היטב, או מכיוון שקשה (תפיסתית) להבין את אופן פעולתו.
  - היעלמות המבוססת על "היעדרות". המשמעות היא שהאויב אינו נמצא במקום שבו מחפשים אותו. זאת, מכיוון שהוא מגיע (או "מגיח") לשם לפרק זמן קצר מאוד, מכיוון שהוא פועל ממרחבים אחרים (לעתים באמצעות שליח), או מכיוון שהוא עובר באופן רציף ומהיר ממקום למקום.
- את ההיעלמות קשה להבין מזווית הראייה של "המלחמה המודרנית". במלחמות המודרניות מי שלא היה "נוכח" הפסיד. בעימותים הצבאיים הנוכחיים, מי ש"נוכח" בשדה הקרב – מושמד בדרך כלל. תופעה זאת כונתה בתחילת העשור הקודם "שדה הקרב הריק". ככל שעבר הזמן הסתבר ששדה הקרב לא התרוקן, אבל האויב כבר לא נוכח בו באופן שהיה מקובל בעבר.
- ההיעלמות מייצרת אתגר עצום למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט. היא מחדדת את התפיסה שלפיה "מטרה" היא, בראש ובראשונה, תוצר של תהליך מחקרי, ולא תוצאה של מפגש מקרי בין אמצעי איסוף לאויב. את אמצעי האיסוף צריך לכוון, את המידע צריך לעבד, ואת האויב צריך "להפליל". כדי לעשות את כל אלו, דרושה היכרות עמוקה עם צורת הלחימה של האויב. עניין זה הופך את אנשי המחקר למובילי המאמץ המודיעיני המשולב לחשיפת האויב. מאמץ זה מבוסס, כמובן, על תשתית איסופית רחבה (בעיקר סיגינטית וויזינטית), אך בלא ההיכרות העמוקה עם האויב ויישום עקרונות מחקריים, הוא יהיה יעיל פחות ויישא אופי התשתי מובהק.

## מודיעין לתמרון ומודיעין לשחיקה

בתאוריה הצבאית מוכרות שתי גישות בסיסיות ללחימה, הדורשות גם סוגים שונים של מודיעין: "גישת התמרון" היא "הגישה התחבולנית", המתמרנת את האויב על ידי ניצול נקודות התורפה שלו ושואפת למוטט את רוחו (או בגישה עדכנית יותר, את "הגיונו") ולהביא אגב כך לקריסתו. כגישה אופרטיבית, היא עומדת מול "גישת השחיקה", שתכליתה השמדת האויב על ידי התשתו, עד שיגיע לנקודת השבירה (או,

כמובן, שיושמד כולו). "גישת השחיקה" נחשבת בדרך כלל לשמרנית, בטוחה ובזבזנית יותר בזמן ובאמצעים, ואילו "גישת התמרון" נחשבת לגישה הנוטלת סיכונים ופועלת במהירות וברציפות לשם השגת הישג מהיר.

אדוארד לוטווק מתאר באופן נכון הבדל עמוק בין שתי הגישות, בכל הקשור למודיעין ללחימה (לוטווק, 2002). לפי לוטווק, שתיהן עשויות להשתמש באותן טכניקות לאיסוף הנתונים ולניתוחם, אך כשהן מתבוננות באויב, ישנו הבדל גדול מבחינת מה שהן רואות: "חסידי ההתשה" יחפשו בעיקר מספר גדול ככל הניתן של מטרות ראויות לתקיפה, מבלי להקדיש תשומת לב רבה למהותו של האויב; ואילו מי שמעדיף את התמרון, ירצה להבין גם את ההיגיון המסדיר את פעולתו של האויב ואת תפיסת ההפעלה שלו – ויחפש בהם נקודות תורפה (לא רק חומרות, אלא אף פוליטיות ותרבותיות).

גישת התמרון מכוננת אל "מרכזי הכובד" ואל "נקודות התורפה" של האויב. זיהוי "מרכזי הכובד" של האויב אינו עניין טכני. הוא מחייב אפוא ניתוח של מטרותיו בעימות ושל ההיגיון המסדיר את אופן פעולתו במהלך העימות, הן בהיבטים צבאיים והן בהיבטים נוספים. הוא מחייב ניתוח מערכתי של האויב עצמו ושל סביבת הפעולה שלו. מרכזי הכובד אינם קבועים והם נובעים מניתוח ההקשר הקונקרטי של העימות. יתרה מכך, הם יכולים גם להשתנות לאורך הלחימה, בפרט כאשר זו ארוכה. מרכזי הכובד תלויים מאוד במטרת העימות בעיני האויב ובדרך הפעולה שבה בחר. ההתשה מבוססת, כאמור, על פגיעה שיטתית באויב שהשפעה שלה אמורה להיות מצטברת.

נראה שגם בעניין זה חל שינוי באופן ההתייחסות של ישראל לעניין המלחמה. העמדתו של המהלך המתמרון של כוחות היבשה במרכזה של תפיסת ההפעלה המקורית, בעשורים הראשונים, הייתה חלק מבחירה מודעת ב"גישת התמרון" התחבולנית כגישה מועדפת ללחימה. בחירה זו נבעה גם מתפיסה שלפיה המהלך מאפשר לצה"ל לנצל את איכות כוחותיו ולקזז את היתרון הכמותי של אויביו. קרב התמרון הדינמי, שבו משתנים התנאים ללא הרף ושבו נדרש הצבא, על כל רמותיו, לגלות יוזמה, גמישות, תיאום ויכולת מהירה של מחשבה, תגובה והסתגלות למצבים חדשים ובלתי צפויים, נתפס ככזה המביא לביטוי את יכולותיהם של המפקדים הישראלים ואת יכולתו של צה"ל כולו.

השינויים באופן הפעלת הכוח הצה"לי משקפים, במידה רבה, מעבר מגישת התמרון לגישת השחיקה, והם משפיעים על המודיעין. עלייתו של "דור האויבים החדש" הובילה למסקנה שאלו נעדרים "מרכזי כובד" קלסיים, אשר אליהם ניתן לכוון את מאמץ ההכרעה. מכאן קצרה הדרך לבחירה, מודעת יותר או פחות, באסכולת ההתשה באמצעות שחיקת כוחו של האויב כדרך המועדפת ללחימה בארגונים כגון חיזבאללה וחמאס. עם זאת, בשנים האחרונות הולך ומתברר כי למעשה, ישראל אימצה תפיסה מורכבת יותר



המנסה לשלב בין הגישות. ומבקשת לפגוע, באופן שיטתי, במרכזי הכובד המבוזרים כל כך שמאפיינים ארגונים אלו (דוגמת מערכי הטק"ק והרק"ק שלהם ומערכות הפו"ש – פיקוד ושליטה לניהול הלחימה).

ההתשה מחייבת בעיקר כמויות גדולות של מטרות. ואכן, הדרישה לייצר עוד ועוד מטרות משקפת את ההתייחסות הנוכחית למודיעין ללחימה. "מפעלי מטרות" גדולים פועלים כדי לספק מענה לדרישה זו ומתמודדים התמודדות קבועה עם שאלת ה"איכות" מול ה"כמות". כאשר אין יכולת ממשית להצביע על מספר מצומצם של "מטרות איכות", הופכת הכמות להיות בעלת ערך, מתוך הנחה (שספק אם יש לה בסיס במציאות) שלכמות יש אפקט מצטבר על יכולתו ועל רצונו של האויב להמשיך בלחימה.

אולם, אין זה נכון שההתשה מסתפקת רק במודיעין על המטרות. ההתשה מחייבת מודיעין על הערכת המצב של האויב, תפיסת המציאות העומדת בבסיסה, ובעיקר – רצונו להמשיך להילחם. מודיעין זה אינו יכול להיות רק מודיעין כללי, המבוסס על ההיכרות המוקדמת עם האויב. הפעלת הכוח מעמתת גם את האויב עם תפיסותיו הקודמות ומאלצת אותו למחשבה מחודשת על יכולותיו ועל רצונו בהמשך הלחימה. שוב ושוב מתברר כי מידע כזה קשה להשגה, וכי הנחותינו המוקדמות על השקפתו של האויב מתגלות לא פעם כשגויות. למודיעין אינטימי על עמדותיהם העדכניות של מקבלי ההחלטות אצל האויב יש אפוא חשיבות עליונה במהלך הלחימה. מודיעין זה צריך לשמש את המחקר המודיעיני להגנת מצבו של האויב ותפיסתו לגבי סיום הלחימה. לעניין זה יש חשיבות מיוחדת כאשר מתנהל משא ומתן על תנאי הסיום, וכאשר המאמץ הצבאי צריך לתמוך ולהתנהל במקביל ובמשולב עם המאמץ המדיני המכוון לסיום הלחימה בתנאים עדיפים לישראל.

התפיסה הישראלית הנוכחית שונה מהותית מהשאיפה שעדיין קיימת להכרעה ברורה וחד-משמעית במלחמת בזק קצרה ולכן היא מעוררת תסכול הן אצל מקבלי ההחלטות והן בציבור. עקב התנהגות האויב, היא גם מובילה לפגיעה ב"בלתי מעורבים" בלחימה, השוהים בקרבת הגורמים הלוחמים ומשמשים להם כ"מגן אנושי". ועדיין, במצב העניינים הנוכחי, ספק אם קיימת גישה יעילה יותר להתמודדות עם "דור האויבים החדש". הניסיון מהמבצעים בלבנון ובעזה מלמד כי בסופו של דבר, ככל שנמשכת הלחימה, לכמות ולנזק המצטבר יש ערך בכל הקשור לרצונו של האויב להילחם הן בלחימה הנוכחית והן בזו העתידית. תקופות ה"שקט" הארוכות יחסית אחרי המבצעים בלבנון ובעזה קשורות, בראייתי, קשר ישיר לעניין זה.

# פירות הטכנולוגיה:

## המחקר המודיעיני ומהפכת המידע

לצד השינויים הגדולים האחרים שתוארו, בולטת המרכזיות של טכנולוגיית המידע בתקופתנו, ורבים רואים בה את המגדירה העיקרית של תקופת זמן זו ("עידן המידע" ו"מהפכת המידע"). הטכנולוגיה משפיעה על השינויים בפוליטיקה, בחברה, בתרבות ובתחומים נוספים. היא מאפשרת לממש מאוויים שבעבר היו בגדר חלומות בלבד. כך בעולם הפרטי, כך בעולם העסקים וכך גם במחקר המודיעיני (ובמודיעין בכלל). בחרתי, לפיכך, לסיים את המסמך בדיון בהשפעות מהפכת המידע על המחקר המודיעיני.

גם ללא ידע טכנולוגי מעמיק ניתן לחוש, ברמה יומיומית וחוייתית, שעולם עם אינטרנט, גוגל, טלפונים ניידים, בלוגים, ויקיפדיה, אינסטגרם ופייסבוק, הוא עולם שונה לחלוטין מזה שהכרנו (פישר, 2011). בעולם העסקי מקובלת ההנחה שההזדמנויות העסקיות שנוצרות כיום הן חסרות תקדים.

במובנים רבים, כך הוא מצב העניינים גם לגבי המודיעין. בעולם כזה ניתן לאסוף מידע בכמות ובאיכות שלא ניתן היה לאסוף בעבר, לנתח ולעבד את המידע בקבועי זמן שלא היו אפשריים ולהפיץ את המידע במהירות לגורמים הרלוונטיים.

במקביל, הטכנולוגיה יוצרת גם מורכבויות גדולות, אתגרי השתנות עצומים ושורה של סיכונים לא מבוטלים. העולם החדש יוצר "הצפה" במידע, מוביל לתחרות עם ספקי מידע וידע אחרים וחושף נקודות תורפה.

התוצאה הטבעית הישירה הראשונה של "עידן המידע" היא התופעה של "הצפת המידע". באשר למידע הגולמי, העלייה המשמעותית היא בסיגנל, הן בכמות המידע הגלוי, בעיקר מהאינטרנט, והן בכמות המידע המסווג, המגיע מחדירה עמוקה למקומות אינטימיים, רגישים, ב"ליבת הסודות" של הצד השני. גם כמות המידע הוויזואלי גדלה באופן משמעותי. העלייה בכמות חומר הגלם מעוררת בעיה אמיתית של "מיצוי" ושל "הפצה" של החומר הנמצא במאגרים של מערכי האיסוף. מובן מאליו שגם המחקר המודיעיני מוצף בנתונים ובמידע באופן חסר תקדים.

האם העלייה בכמות המידע ובאיכותו משרתת גם את המחקר המודיעיני לברר את המציאות ולהבין אותה? אין ספק שכמות ה"אותות" שיש בידינו גדלה באופן ניכר. אבל גם כמות ה"רעשים" גדלה במקביל. ואכן, יש משהו מבלבל, כאוטי, תזויתי

ובלתי ברור בחלק לא מבוטל מהמצבים שאתם אנחנו מתמודדים. מחד גיסא, אנחנו "מוצפים" בנתונים ובמידע, והגודש הזה יוצר תחושה שלפיה הכול חשוף, הכול גלוי, אין יותר סודות. מאידך גיסא, נראה שהזרם העצום הזה של המידע אינו הופך את הדברים לברורים יותר. התוצאה הכוללת, לפיכך, אינה בהכרח שיפור יכולת ההבנה שלנו. להפך, כאשר מוסיפים לכך את העלייה המשמעותית במורכבות הבעיות ואתגרי ההערכה שלנו, מקבלים כנראה תוצאה מעניינת: ייתכן שאנחנו מבינים כיום פחות משהבנו בעבר, בעולם דל יותר במידע אך פשוט יותר במורכבותו.

האם הטכנולוגיה משנה את תפיסתנו הבסיסית ביחס למהות המחקר המודיעיני? לפי שעה, נראה שהתשובה לכך שלילית. הטכנולוגיה פותחת לנו אפשרויות חדשות, משנה את מאפייני העיסוק שלנו בחלק מהתחומים ומערערת לגמרי מבנים ארגוניים ותפיסתיים קיימים. אבל היא אינה מבטלת את המהות הבסיסית של העיסוק המחקרי, כפי שתוארה בפרקים הקודמים. מהות זו תמשיך להיות גם בעתיד קשורה בכירור המציאות ובהבנתה. השאיפה לוודאות תמשיך לאפיין את מקבלי ההחלטות, אך אי-הוודאות תימשך וסביר להניח שאף תגבר.

הטכנולוגיה תאפשר לנו לדעת יותר דברים, אבל ההכנות שלנו על האויב ועל הסביבה תהיינה עדיין פועל יוצא של ניתוח והערכה. הספק והוויכוח ימשיכו להיות כלים עיקריים בהתמודדות עם הצורך לברר את המציאות שמורכבותה, סביר להניח, תלך ותגדל.

## התערערות הבידול בין המחקר לאיסוף

עם זאת, מהפכת המידע מערערת תפיסות קיימות ומאתגרת חלק מרכיבי היסוד של "הפרדיגמה המודיעינית" הנוכחית.

ההבחנה הבסיסית במודיעין בין הדיסציפלינות של ה"איסוף" וה"מחקר" הגדירה, באופן מסורתי, שני תחומי עיסוק שונים ונפרדים. לפי הבחנה זאת, האיסוף אחראי על ייצור חומר הגלם ("ידיעות"), ואילו המחקר מופקד על בירור המציאות, במובן של פיתוח הידע על האויב ועל הסביבה. הבחנה זו לא הייתה חדה גם בעבר, שכן מאז ומתמיד היה ברור שגם העיסוק באיסוף יוצר תובנות חשובות על האויב ועל הסביבה, שמקורן בעיקר בהיכרות עמוקה עם פעולות הגורמים השונים. עם זאת, היא שימשה, במשך שנים רבות, כבסיס איתן לחשיבה על המבנה, הארגון והמשימות של גופי המודיעין ("מעגל המודיעין").

מהפכת המידע מובילה לכך שבידול מסורתי זה שבין ה"איסוף" ל"מחקר" הולך ומתערער בתהליך נכון ומהיר, הכולל שני מרכיבים:



- הנגישות ההולכת ומתפתחת של אנשי המחקר ל"אוקיינוס" המידע, שמצטבר במאגרים של מערכי האיסוף;
- ביסוסו של "מרחב משותף", מבוסס רשת, שמאפשר פיתוח ידע משותף בשיח רציף החוצה את הגבולות הארגוניים של מערכי האיסוף והמחקר.

## הנגישות ל"אוקיינוס" האיסוף

היקף המידע הגולמי המצטבר במאגרי האיסוף הוא עצום בכל קנה מידה, ורק חלק קטן מאוד ממנו מגיע לאנשי המחקר. הגעת חומר זה מותנית בכך שחומר הגלם אכן יעובד במערכי האיסוף, ושהוא יראה ככזה שיש חשיבות להפצתו לאנשי המחקר. לגבי החומר הסיגינטי, תהליך עיבוד החומר כולל גם תרגום משפת המקור (שבה לא שולטים רוב אנשי המחקר) לעברית. לגבי החומר הוויזינטי, התהליך כולל "פענוח" של התצלומים וההדמיות. באופן טבעי, חומר גלם בהיקפים גדולים מאוד (עשרות רבות של אחוזים מכלל החומר) נותר במאגרים של מערכי האיסוף, רובו מבלי שעבר אפילו תהליך עיבוד ראשוני.

מהפכת המידע מאפשרת שינוי יסודי במצב עניינים זה. הכיוון הכללי הוא של שימוש במנועי חיפוש מהירים (דמויי google ו-google image) ומנועי תרגום רבי-עוצמה (דמויי google translate), שבאמצעותם יכולים אנשי המחקר לשוטט ב"אוקיינוס" העצום של חומר הגלם, תוך שבירת "מחסומים" מסורתיים ובעיקר "מחסום השפה" (כיום בטקסט, ובעתיד, בוודאי גם בשמע).

עניין זה משנה משמעותית את היקף חומר הגלם העומד לרשות אנשי המחקר ומאפשר צורת מחקר שלא הייתה אפשרית בעבר. כמו אנתרופולוג היושב בקרבה של הקבוצה שאותה הוא חוקר; כמו היסטוריון הקורא את החומר המקורי בארכיון; כמו הארכאולוג החופר, הרופא המטפל והעיתונאי המסקר – גם לאנשי המחקר הולכת ונוצרת נגישות ישירה לחומר הגלם המשמש בסיס לעבודתם.

השיטוט באותו "אוקיינוס" של מידע במאגרים של מערכי האיסוף, בכלים מתאימים, הופך להיות מרכיב יסודי בעבודת המחקר. ה"חיכוך" עם חומר הגלם הוא שיוצר שאלות חדשות, בדומה לאופן החיפוש המוכר לכולנו באינטרנט. תובנות רלוונטיות נבנות גם כתוצאה מהמעבר על החומר שלא הופץ ושערכיותו אכן נמוכה יותר, אך יש בו פרטים הרלוונטיים לבניית התמונה הכוללת על המציאות. לעתים, מאפשרות ההבנות המחקריות לזהות חומר גלם שערכיותו לא זוהתה על ידי הגורמים במערכי האיסוף.



## המרחב המשותף

הרשת מחברת חיבורים שלא היו אפשריים בעבר. המגמה הכללית היא מגמה של התחברות ולא של התבדלות. יותר ויותר גורמים נמצאים על אותה רשת ויכולים לתקשר עם גורמים אחרים, להעביר מידע ובעיקר להתדיין סביב הנושאים שעל סדר היום. כמו בעולם האזרחי, הרשת הופכת למעשה לרשת של יצירה, שבה ניתן להטיל ספק ולהתווכח. ואכן, תוכנות חשובות נוספות נוצרות ב"מרחב המשותף", בדיאלוג השוטף בין אנשי המחקר לבין אנשי האיסוף השותפים לרשת אחת.

מרחבים משותפים אלו היו קיימים מאז ומתמיד (למשל, בדיונים משותפים), אך הרשת יצרה גם בעניין זה אפשרויות חדשות המערערות מבנים ארגוניים קיימים.

גורמים שונים חוששים שהשינויים הללו יטשטשו את הדיסציפלינות המקצועיות הייחודיות, שיהפכו את אנשי המחקר המודיעיני ל"אוספים" ואת אנשי מערך האיסוף ל"חוקרים". החשש בעניין זה נובע הן מכמות הזמן שאנשי המחקר משקיעים בגלישה ב"אוקיינוס" המידע, והן מעומק המעורבות של אנשי האיסוף בדיונים על אודות התוכנות המחקריות. עם זאת, דומה שהסכנה מוגבלת יחסית.

אינני שותף לחששות אלו. משך הזמן שמשקיעים החוקרים בבחינת המידע הגולמי הנמצא במאגרי האיסוף אינו צריך להטריד, אך הוא מחייב כלים מתאימים שייעלו את פעולות החיפוש.

בראייתי, אין מדובר בפעולה "איסופית". כמו בתחומי ידע אחרים, זהו חלק בלתי נפרד מהתהליך המחקרי. החיכוך עם המידע מחדד את השאלות המחקריות, מאפשר להעלות השערות שמקורן במידע ומגדיל את הסיכוי להפריך השערות שגויות שהמידע סותר אותן. כמובן שהמהלך מעורר שאלות הקשורות לסוגיית האחריות. כך, למשל – מי אחראי על איכות התוצר הגולמי ("ידיעות") כאשר אנשי המחקר מאתרים את המידע הגולמי בכוחות עצמם?

אין לי ספק שפתרונות טובים לעניין זה יימצאו עם הזמן.

באשר למעורבותם של אנשי האיסוף בדיונים מחקריים, הימצאותם של אנשי האיסוף על רשת אחת עם אנשי המחקר והשתתפותם בשיח המחקרי אינן מטשטשות את זהותם. הן מאפשרות להם להשתתף בפיתוח הידע המחקרי ובעיקר לבחון את ההשערות המחקריות מזווית ראייה, הבקיאיה יותר ביכולות האיסוף ובמגבלותיו. כרח"ט מחקר, נהייתי מאוד והפקתי תועלת רבה מהשתתפותם הפעילה של אנשי האיסוף בדיונים המחקריים שקיימתי. ספק בעיניי אם בכלל ניתן לקיים דיונים כאלו בלעדיהם.

המאמץ לפיתוח ידע חדש הוא אפוא מאמץ משותף לאיסוף ולמחקר. אין מדובר



בפעולה טורית ובוודאי שלא במבנה היררכי. מרכז עיסוקם של אנשי האיסוף הוא במידע, ומרכז עיסוקם של אנשי המחקר הוא בהבנה. אנשי האיסוף ימשיכו לעסוק בפיתוח הנגישות ובמיצוי המידע באופן שיאפשר לעשות בו שימוש בתהליך המחקרי (או בתהליכים אחרים). אנשי המחקר ימשיכו לעסוק בכירור המציאות בתהליך שאינו מבוסס רק על מידע. אלו ואלו ישתפו פעולה במאמץ הכולל לכירור המציאות ולהבנתה.

## בקרת התוצר

מגמה נוספת, המושפעת באופן ישיר ממהפכת המידע, מערערת יסודות מושרשים היטב של "בקרת התוצר". במערכי האיסוף הייתה מקובלת מאוד התפיסה של "אוזן שנייה" ושל "עין שנייה", שנועדו לוודא את איכות חומר הגלם. גם אחריהן היה תהליך מורכב יחסית של אישור חומר הגלם להפצה לגורמי המחקר. אצל גורמי המחקר מקובל תהליך אישורים היררכי ומפרך, שבזמנים מסוימים הוביל לכך שראשי הארגון המחקרי אישרו, בעצמם, כל פרסום שנכתב בידי אנשיהם.

המגמה הכללית היום היא הפוכה, בכיוון ברור של "ביזור סמכויות".

במערכי האיסוף מקובלת מאוד בשנים האחרונות הפצת מידע גולמי עוד לפני תהליך האישורים. אין מדובר רק בהפצת מידע גולמי לצרכים התרעתיים, שבדרך זו או אחרת הייתה מקובלת בקהילה כבר לפני שנים רבות, אלא בשיתוף אמתי בחומר הגלם האיסופי, במקביל לתהליך האישורים. גם בקרב גורמי המחקר הכיוון הוא של ביזור סמכויות, והוא מתבטא בעיקר בהורדת הסמכות המאשרת לפרסומים, ובכלל זה לפרסומים המגיעים לדרגים הבכירים ביותר בצבא ובדרג המדיני. הפצת הידע המודיעיני באתר אינטרנט הפועל במתכונת 7/24, כפי שמקובל בשנים האחרונות, לא הייתה יכולה להיות אפשרית ללא מגמה זו, שתלך ותגבר.

שבירת הבידול בין המחקר לאיסוף מחייבת היכרות עמוקה של שני הצדדים, זה את עבודתו של זה. ואכן, בשנים האחרונות מקובלת הכשרה משותפת של אנשי מחקר ואיסוף המתמודדת עם שאלות המשותפות לשני המערכים. קורס ייעודי ל"כורי מידע" נוצר כקורס משותף למחקר ולאיסוף, כשבוגריו נשלחו לשני המערכים.

## Big Data

המושג "Big Data" הוא אחד המושגים ה"חמים" כיום בעולם הטכנולוגיה, ויש לו גם השלכות משמעותיות לעניין המודיעין בכלל והמחקר המודיעיני בפרט. באופן ספציפי יותר, הכוונה ליכולת חדשה ההולכת ומתפתחת לעשות שימוש בכמויות העצומות של הנתונים הנמצאים בידינו לצורך הסקה של תובנות בעלות ערך ("כריית מידע").

ה־Big Data הוא קודם כול נתונים רבים מאוד מסוגים שונים. העלות הזולה של אמצעי האחסון והכמות האדירה של המידע המגיע ממגוון רחב של מקורות (רשתות ארגוניות וחברתיות, מכשירים סלולריים, מצלמות אבטחה) הובילו לכך שארגוני המודיעין, כמו גם גורמים אחרים, מחזיקים במידע שהצטבר במאגרי ענק שכבר עברו בהיקפם את מה שמערכות המידע ומסדי הנתונים מסוגלים לעבד בשיטות "הרגילות".

בניגוד לעבר, עת היו הנתונים אחידים ומובנים, לנתונים הללו יש אופי שונה, מגוון הרבה יותר ובלתי מובנה. הנחת היסוד (ההולכת ומוכחת) היא שטמונות בהם תשובות לשאלות משמעותיות המעסיקות אותנו.

מאמצים רבים מושקעים בפיתוח היכולת לנתח, על בסיס הכמות העצומה של הנתונים שבמאגרים, תבניות (patterns), דפוסי פעילות וקשרים החשובים להבנת הסוגיות השונות. ניתוח אחר הוא הניתוח הסטטיסטי שהופך להיות, בחלק מהמקרים, אמין יותר עקב בסיס הנתונים הרחב שעליו הוא מסתמך. האתגר המשמעותי (שטרם הושג) הוא להפוך את ההתפתחויות העצומות האלו בתחום ה"ידיעה" גם לשיפור משמעותי בתחום ה"הבנה". בתוך כך, הולך ומתפתח "מקצוע מודיעיני" חדש המכונה "כריית מידע" (Data Miners). השימוש במושג "כרייה" אינו מקרי, ויש הגורסים שכורי המידע הם כורי הזהב של העולם הנוכחי. הם אלו שאמורים לדעת למצוא את המחטים בערמות השחת ולהפריד את ה"אותות" מה"רעשים". מיקומם נמצא בתווך, בין המחקר לבין האיסוף, אך הם מסמנים בעיקר מיומנות חדשה הנדרשת לאנשי המחקר המודיעיני.

## צוותים משותפים

המחקר המודיעיני נמצא בחזית ההתמודדות עם המציאות המשתנה. גם בעולם הזה, החדש, ימשיך המחקר המודיעיני להתמקד בכירור המציאות ובמאמץ להבנת האויב והסביבה.

עם זאת, חשובות לא פחות הן היכולת להתארגן במהירות לשינויים והיכולת להבין את הצרכים של מקבלי ההחלטות ולהגיע, בתהליכים נכונים, עם "מוצרים" מחקרניים



שיכולים לספק להם מענה. יכולות אלו מחייבות, כבעבר, היכרות עמוקה עם מושאי המחקר, אך גם הבנה עמוקה בטכנולוגיות החדשות ובדרכים שבהן ניתן ליישם אותן על הבעיות המודיעיניות. יכולות אלו מחייבות זריזות וגמישות שלא נדרשו בעבר ושספק אם ניתן לממשן בדפוסים המוכרים של ארגונים היררכיים (בוודאי צבאיים).

החשיבה הצבאית המקובלת ממשיכה לעסוק בחיזוק המבנים הקיימים, בהדגשת "גבולות גזרה" ובאופן כללי בחיפוש אחר בהירות וודאות. כל אלה חשובים מאוד, וספק אם ניתן לקיים ארגון צבאי בלעדיהם. אבל המגמות שמייצרת הטכנולוגיה הפוכות. המבנים הקיימים מאוגרים וחלקם פשוט מתמוטטים, גבולות הגזרה מיטשטשים, ובמציאות של היום, הבהירות הופכת להיות נדירה מאוד והוודאות היא סוג של אבסורד (כ"ץ, סנדר וקופרשמידט, 2013).

יותר ויותר מתמקד המחקר המודיעיני ב"פיצוח" פרשיות סתומות ומורכבות. המאמץ לפיצוח מחייב שיתופי פעולה עמוקים, חוצי גבולות ארגוניים, שילוב של דיסציפלינות מודיעיניות ושימוש בכלים חדשים. הבעיות המודיעיניות הופכות להיות מורכבות מכדי שחוקר בודד, מסוכנות אחת, יוכל לתת להן מענה. לחוקר האינדיווידואלי יש עדיין חשיבות עצומה במחקר המודיעיני, ורבות מההצלחות המחקריות הן פועל יוצא של הבנות של חוקר אחד. עם זאת, העבודה בקבוצה הופכת להיות יותר ויותר מקובלת.

עניין זה קשור בכך שחלק גדול מהבעיות כיום הן "חוצות זירות", היינו – מערכות גורמים מיותר מזירה אחת. בנוסף, ברוב הפרשיות נדרשים החוקרים לשלוט בתחומי מחקר מגוונים, שאותם אין למצוא בחוקר יחיד ואף לא בגוף מחקרי אחד. הקבוצה מאפשרת גם לשלב בין דיסציפלינות שונות (בין גופי המחקר, בין גופי איסוף ובין האיסוף למחקר). סיבות אחרות לעבודה בקבוצה הן עומס המידע ומורכבות האתגר המחקרי. לקבוצה יש גם יתרונות בכל מה שקשור למנגנונים של ספק ובעיקר ויכוח (אם כי לקבוצות יש, כמובן, עיוותי תפיסה משלהן, ובראשן תופעת "החשיבה הקבוצתית").

העבודה בקבוצה יכולה להתבצע בכמה אופנים – משיכה פיזית באותו מתחם, זה לצד זה, ועד לפעולה משותפת ברשת. היא דורשת אמון רב, ביטול של אגו ובעיקר בסיס מידע משותף ורשת.

החיבורים שמייצרת הרשת אכן מאפשרים אינטגרציה של מידע ושל תהליכים שלא יכולנו לממש בעבר. אבל דווקא היכולת החדשה הזאת מעוררת שאלות ארגוניות כבדות משקל לגבי הפעולה בקבוצה (ברשת ובצורות התארגנות פיזיות). מי מוביל ומי מובל? מי מפקד על הקבוצה? מודל אפשרי שמיושם בהצלחה יחסית הוא ההתארגנות במתכונת ניהולית של "בורד", שכולל כמה גורמים בכירים היושבים יחד ומקבלים החלטות. בתוך

כך, מתפתח מודל של "מנהיגות רשתית", שעיקרה היכולת להוביל מאמצים במבנה של רשת, גם כאשר לא כל הגורמים כפופים למוביל.

דגם הניהול הזה מחייב יכולת לשאת עמימות והיעדר הגדרות סופיות וחד-משמעיות; תקשורת טובה מאוד עם עמיתים; וקבלה של "ריבוי סמכויות" כמצב פורה (בניגוד לרעיון של אחדות הפיקוד והשליטה) (כ"ץ, סנדר וקופרשמידט, 2013). לא כולם מסתגלים לדגם החדש הזה. מפקדים לא מעטים ממשיכים לחתור למודל היררכי ברור, המבוסס על כפיפות למי שהוגדר כ"מוביל המשימה", וטוענים כי בהיעדרו הם מתקשים לשאת באחריות למשימה. ואולם, ככל שיעבור הזמן, יהפוך מודל "המנהיגות הרשתית" למודל העיקרי המאפשר הובלת מאמצים מחקריים.

## מידע גלוי ומידע מסווג

מהפכת המידע גרמה להעברת מידע רב, שהיה מאוחסן ב"עותקים קשיחים" ובארכיונים, לרשתות (הן גלויות, באינטרנט, והן מסווגות). עניין זה יוצר אפשרויות רבות למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט.

ריבוי המידע הגלוי (מאמצעי התקשורת הישנים והחדשים, מהרשתות החברתיות וממרחבים אחרים ברשת), יוצר תחושה שניתן לדעת הכול (או לפחות, כמעט הכול). תחושה זו אכן משקפת עלייה משמעותית בחשיבותו של המידע הגלוי. המלחמה הפנימית בסוריה מהווה דוגמה מובהקת לניתוח מחקרי, שהתבסס על מידע ערכי מרשתות חברתיות, מבלוגים, מ-youtube, ממכוני מחקר ומגורמים אחרים הפועלים ברשת. באמצעות מידע זה ניתן היה להבין את מצב הלחימה, לנתח את מידת השליטה של הצדדים בשטחים השונים, לברר את צורת הלחימה ולהצביע על אמצעי הלחימה שבהם נעשה שימוש (כולל השימוש בנשק הכימי). גם העיסוק בהבנת הציבורים, שמשקלם עלה בעידן ה"טלטה", נשען במידה רבה על חומר גלוי.

עם זאת, הניסיון של השנים האחרונות מלמד, לדעתי, שדווקא בעידן הזה, עולה חשיבותו של המידע המסווג, שהוא התוצאה של מבצעי איסוף חודרניים. מידע זה הוא שממשיך לאפשר את הבנת כוונותיו הנסתרות של האויב ואת חשיפת תכנותיו הקונקרטיים.

שוב ושוב מסתבר כי מידע כזה, שהאויב אינו מעריך שניתן להשיגו, מסייע להתמודד עם "כשל הדמיון" ומשרטט אפשרויות שלא עלו בדעתנו, כחוקרים. המידע על תהליכי קבלת ההחלטות של האויב הוא אפוא ערכי במיוחד, והיעדרו מקשה מאוד על ההתמודדות



עם האויב ברמה המערכתית והאסטרטגית. חשיבות מיוחדת, שונה, יש למידע אינטימי על מיקומן של מערכות נשק המוסתרות במתקנים אזרחיים.

## מ"פרינט" ל"דיגיטל"

לידע המודיעיני אין כמובן שום משמעות אם הוא אינו מופץ לאלו הזקוקים לו בזמן רלוונטי המאפשר פעולה או התארגנות מיוחדת. בעולם התזזיתי שבו אנחנו חיים כיום, הורגלנו להמתין לדרך אינטרנט שאותו ביקשנו, או לפעולה באפליקציה, זמן קצר מאוד. למצב עניינים זה יש גם השפעה גדולה על הדרישות מהמודיעין.

ואכן, תהליכי שינוי גדולים עוברים גם על המרכיב השלישי ב"מעגל המודיעין", הקשור בהפצת המודיעין לצרכנים השונים. גופי המחקר המודיעיני נדרשים לספק "מוצרים מחקריים" בקצב מהיר מאשר בעבר ובתצורה שונה, זמינה יותר וברורה יותר. הזמן לבדיקת נושאים לעומק מתקצר. התחרות הבלתי פוסקת עם מידע וידע המגיעים למקבלי ההחלטות ממקורות אחרים מחייבת לקצר את משך הזמן לייצור התוצר המודיעיני ולשנות, באופן יסודי, את תהליכי בדיקתו ואישוריו.

הפצתו של הידע המודיעיני צריכה, לפיכך, להיות בצורה בהירה, ממוקדת, תמציתית ובעיקר – בזמן הנכון. מהפכת המידע מייצרת גם כאן אפשרויות עצומות שחלקן כבר מיושמות. הדרישות לגבי רמת העדכון של המודיעין הולכות ומתגברות. תוצריו של המחקר המודיעיני הופצו במשך שנים רבות בפרסומים כתובים ("הנייר המודיעיני" או "לקט המודיעין"). בעשורים האחרונים, לנוכח ההבנה של גורמי המודיעין לגבי התחרות על תשומת לבם של מקבלי ההחלטות, עברו הפרסומים הכתובים שינויים שנועדו להפוך אותם לקריאים יותר ולמשוך את תשומת הלב. במסגרת זו, נוספו להם תמונות ושרטוטים והם הפכו להיות צבעוניים הרבה יותר.

בשנים האחרונות עובר המחקר המודיעיני תהליך דומה לזה שעבר על העיתונות הכתובה, ובמרכזו המעבר מ"פרינט" ל"דיגיטל".

העיתונות הכתובה, ששרדה את מהפכות הרדיו והטלוויזיה, מתקשה להתמודד עם מהפכת המידע. היא איבדה קוראים רבים, והכנסותיה מפרסום ירדו בהיקף ניכר. המשבר שאליו נקלעה העיתונות הכתובה קשור בשינויים מהותיים בהרגלי צריכת המידע והידע ("חדשות") הקשורים קשר ישיר לצמיחתם של הערוצים הדיגיטליים. יותר ויותר אנשים מוותרים על העיתון המודפס ועוברים לצרוך חדשות ומידע נוסף באמצעות מחשבים, טבלטים וסמרטפונים. אין מדובר רק בשינוי בפלטפורמה עצמה, אלא בערעור המודל הבסיסי של ידע המועבר באופן "חד-סטרי" ממקור "מוסמך" לציבור רחב. כל העיתונים

הגדולים מקיימים פעילות הולכת וגוברת בערוצים הדיגיטליים, ולצדם צמחו גופי תקשורת הפועלים בעולם הדיגיטלי.

תהליכים דומים עוברים ויעברו על המידע והידע המודיעיניים, והם חייבו, וימשיכו לחייב, את המחקר המודיעיני להתארגנות מיוחדת. במרכזו יעמוד המאמץ להפיץ את הידע המודיעיני בדרכים דומות לאלו הנהוגות כיום לגבי תחומי ידע אחרים. הפרסומים הכתובים ימשיכו להיות ערוץ להעברת ידע, אך השימוש בהם ילך ויפחת, ובסופו של דבר הידע המודיעיני יופץ רובו ככולו באמצעים דיגיטליים.

מערכת iNet, שפותחה על ידי חטיבת המחקר באמ"ן, היא פלטפורמה ניסיונית להפצת הידע המודיעיני בדרך זו. היא מאפשרת להציג תמונת מודיעין אינטגרטיבית ושוטפת – 24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע, 365 ימים בשנה. במקביל מתפתחת, תוך כדי השימוש במערכת, "שפה מודיעינית חדשה" הכוללת שילוב בין טקסט לתמונות, לקטעי וידאו ואודיו ולאיינפוגרפיקה.

באופן מעניין, הובילה המערכת גם להתפתחותו של שיח ביקורתי מרתק סביב התוצרים המחקריים של החטיבה. לאחר שנים ארוכות של תהייה מדוע אין מופצים מסמכים מסוג "דעה אחרת", למרות עידודם הנמרץ של ראשי המחקר וראשי אמ"ן, הביאה מערכת ה-iNet למבול אדיר של "דעות אחרות" בעניינים שונים שנכתבו על ידי חוקרים בכל הדרגות. אימוץ הרעיון של תגוביות (טוקבקים) הביא אף הוא לשיח מעניין על אודות התוצרים המחקריים. במובנים רבים נוצרה באמצעות המערכת אותה "רשת של ספק ומחלוקת" שיכולה להוות יישום מעניין של יסודותיה של התפיסה המחקרית המתוארת במסמך זה.

## המחקר המודיעיני במרחב הסייבר

הסייבר נמצא עדיין בתהליכי התעצבות אצל כלל השחקנים (מדינתיים ולא מדינתיים כאחד). אך לנוכח תכונותיו הייחודיות ויתרונותיו הרבים, הולך וגובר השימוש בו כמרחב לחימה חדש ופעיל, הן בתקופות שבין המלחמות והן בתוך המלחמות.

הסייבר מציב אתגר חדש ומורכב לתפיסות הביטחון הלאומיות, למודיעין בכלל ולמחקר המודיעיני בפרט.

בראש ובראשונה, מציב הסייבר אתגר בתחום ההתרעה המודיעינית, שכן הוא מאפשר לבצע ממרחק רב, "בלחיצת כפתור", ללא כל היערכות מיוחדת המותירה "חתימה" ובמהירות בזק, תקיפות בעלות אפקט אסטרטגי. לעתים אף קיים קושי לזהות את התרחשותה של תקיפה כזו ואת זהותו של התוקף גם לאחר שזו החלה כבר. בכך, מצטרף



הסייבר ל"כלי מלחמה" נוספים, דוגמת הנשק תלול המסלול (רקטות וטילי קרקע-קרקע), שכניסתם מאתגרת את ההתרעה המודיעינית.

מאפיינים ייחודיים אלה של הסייבר הופכים אותו למרחב לחימה שעלול לייצר עבור ישראל "הפתעות" מסוג חדש. זהו למעשה תחום א-סימטרי קלסי, שבו ניתן, על ידי שימוש ביכולות בסיסיות (קרי, גם ללא "יכולות מעצמתיות") הנמצאות כבר כיום בידי האויבים, לנצל את נקודות התורפה והתלות של ישראל, בעיקר במגזר האזרחי, כדי להסב לה נזק כבד ופגיעה מערכתית ולהשיג בכך אפקט אסטרטגי.

כל זאת, כאמור, ללא כל "חתימה" שתאפשר לספק התרעה מוקדמת וחרף היתרון הטכנולוגי הישראלי, הן בתחום האיסוף והן בתחום ההתקפה. היה זה שר ההגנה האמריקני לשעבר, לאון פאנטה, שהשתמש בהקשר זה במושג "Cyber Pearl Harbor", שיכול להיות מתורגם בהחלט ל"יום כיפורים סייברי".

לצד תפקיד המחקר המודיעיני בתחום ההתרעה מפני תקיפות במרחב הסייבר, בולט גם תפקיד המחקר בהצבעה על יעדי סייבר לתקיפה. מרחב הסייבר, לצד האיום שהוא מייצר, מספק גם חלון הזדמנויות לפעילות נגד האויב, תוך ניצול התלות שלו ויכולותיו המוגבלות.

לצד אתגר ההתרעה וההצבעה על יעדי תקיפה, נדרש המחקר המודיעיני, בעידן הסייבר, לשקלל מרחב לחימה זה גם בניתוח ובהערכת דרכי הפעולה האפשריות של האויב, בשלושה הקשרים: פעולה במרחב הסייבר בתגובה לפעילות ישראלית במרחב זה; פעולה במרחב הסייבר בתגובה לפעילות ישראלית שאינה במרחב זה (למשל, פעילות קינטית); ופעולה במרחב אחר בתגובה לפעילות ישראלית בסייבר. על הערכת דפ"אות אלה להתבסס, בדומה למרחבי החימה האחרים, הן על כוונות האויב במרחב הסייבר והן על הכלים העומדים לרשותו במרחב זה.

## "תמרורי אזהרה"

חוקרים מזהירים מפני תחושת שליטה מופרזת הנובעת ממערכות הפיקוד והשליטה החדישות. נראה שהאזהרה תקפה גם לאנשי המחקר המודיעיני. תחושת הידיעה היא, ללא כל ספק, משכרת. אנחנו חודרים לסודות שבעבר ניתן היה רק לחלום עליהם. אבל שפע המידע הזה אינו בהכרח משקף את המציאות המורכבת. ההתפתחות הטכנולוגית מעוררת גם שאלות בדבר ההבחנה שבין מקור להעתק, בין מציאות למציאות בדויה, בין הערכה לאשליה.

גודש הנתונים והמידע עלול לייצר אשליה של ידע. הניסיון מלמד כי זו טעות גדולה.



הידע הוא פועל יוצא של ניתוח, ובחלק מהשאלות המודיעיניות ("חידות" ובעיקר "תעלומות") אין למידע ערך רב, אלא כבסיס כללי לניתוח. אבל הבעיה בעניין זה היא עמוקה יותר. העולם המורכב שאתו מתמודד המחקר המודיעיני אינו הופך אמפירי, או כזה שניתן באמת לכימות, לניתוח ולמדירה.

"בעיית ההתנהוות" מעצימה מאוד בעידן המידע וככל הנראה קשורה בו. מאפייני העידן מובילים לכך שיותר ויותר דברים חומקים משליטה. איננו יכולים לדעת מראש מה יהיו התוצאות של תהליכים שאנו יוזמים או שאנחנו נחשפים אליהם. לא תמיד ניתן לדעת אם יש בכלל משהו שמכוון את הדברים. ההשפעות הן מגוונות והן נמהלות זו בזו. אין קשר ישיר בין סיבה (אחת) לתוצאה (אחת).

חלק גדול מהתהליכים שתוארו כאן יוצרים, כמובן, נקודות תלות ונקודות תורפה המחייבות מחשבה. בראש ובראשונה, אין כל ספק שהתלות הבסיסית שלנו במערכות המידע גדלה באופן משמעותי. קשה לחשוב בכלל על יכולת לאסוף מידע, לעבד אותו או להפיץ אותו ללא מערכות המידע והאפליקציות הרלוונטיות. המאמצים לייצור "גיבויים" לא דיגיטליים למערכות המידע אינם רלוונטיים, ולפיכך יש להבטיח שזמינותן ושרידותן של המערכות תהיינה מלאות.

עניין מדיגיטציה אחר קשור בשאלת השפעתם של התהליכים שתוארו כאן על רעיון "הפלורליזם המודיעיני".

מדובר באחת המסקנות המשמעותיות ביותר של ועדת אגרנט שעסקה במלחמת יום הכיפורים. באמצעה את הרעיון שהמפתח לבירור המציאות קשור בקיומם של מחלוקות וויכוחים, המליצה הוועדה על הקמת גופי מחקר חזקים יותר גם במשרד החוץ, במוסד ובפיקודים המרחביים של צה"ל. אבל רעיון "הפלורליזם המחקרי" אינו קשור רק בקיומם של גופים מחקריים, והוא הורחב מאוד באופן שיצר לגיטימיות רבה לוויכוחים בתוך הגופים המחקריים, בינם לבין גופים מחקרניים אחרים ובינם לבין סוכנויות האיסוף.

הרשת תורמת, לפחות לכאורה, ליכולת לנהל ויכוח ומעורדת מחלוקות. אבל הניסיון מלמד שלהגברת שיתוף הפעולה עלולה להיות גם השפעה שלילית על הרצון להתווכח. הוויכוח עלול להתחלף בהסכמה המאפשרת את שיתוף הפעולה.

האם התהליכים העיקריים שתוארו כאן משפיעים על העיסוק של המחקר המודיעיני בממדים ה"עמוקים" יותר של הבעיות?

נדמה שהדעה הכללית בעניין זה היא שהתשובה חיובית. רבים חושבים שהמעבר ל"דיגיטל", כמו גם הדרישה ל"דווחנות" של אירועים שוטפים, פוגעים באיכות המחקר שלנו, בעיקר בממדי העומק שלו. אכן, בעבר כתבנו עבודות מחקר רחבות היקף (מאות

עמודים) ואלו תרמו תרומה משמעותית לבניית יכולתנו המחקרית. עם זאת, ספק אם היה בהן צורך אמתי בקרב צרכני המודיעין.  
אינני נמנה עם אלו המוטרדים מעניין זה. ועדיין, יש כנראה צורך בניהול נכון של המאמץ המחקרי וב"גידור" משאבים למחקרי העומק.

## סיכום

מסמך זה משקף את תפיסתי על המחקר המודיעיני ואתגריו בעת הזאת. הוא עוסק במהות המחקר המודיעיני, במתודולוגיה המחקרית, בתפקידו של המחקר המודיעיני בלחימה ובהשפעותיה של מהפכת המידע. במבוא כתבתי שהמחקר המודיעיני נמצא כבר שנים רבות בסוג של "משבר תפיסתי" בשל הפער הברור בין האתגר העצום לבין היכולת לתת לו מענה הולם. ספק בעיניי אם פער זה יושלם אי פעם. המסמך נכתב, בין השאר, עקב חששי שפער זה יוביל אותנו לאמץ רעיונות שווא, אשר יעקפו את הבעיה במקום להתמודד בצורה אמיתית עם עוצמתה. בבסיס העיסוק המחקרי אכן עומד אתגר שאפתני ביותר, ונכון שאתגר זה יהווה מצפן לפעולתם של גופי המחקר גם אם לא יוכלו לגמרי להגשימו.

לקראת סיום, אני מבקש לעסוק בכמה מילים גם באנשי המחקר המודיעיני ("חוקרים") ובאופן ספציפי יותר בסוגיית המצוינות המחקרית. תיאור של התכונות הנדרשות מאיש המחקר, שנכלל באחד הספרים בנושא, גורס כי הוא נדרש לסבלנותו של מטפס הצוקים; למסירותו של המלומד לפרטים יבשים; לאובייקטיביות הקרה של חוקר המדע; לאינטואיציה של ארכאולוג, המטפל בריסי עובדות; לשיקול הדעת של הרופא; ליכולת הביטוי של העיתונאי; ולכושר הטיעון של פרקליט בבית המשפט (בר יוסף, 1993). גם אם מדובר בתיאור "רומנטי" של החוקר המצוי (או, כמובן, החוקרת המצוינת), אין ספק שתכונות אלו אכן נדרשות למי שנוטל חלק משמעותי כל כך במאמץ ללמוד את העבר, להבין את ההווה ולחשוב על העתיד.

מקובל לומר שאיכותם של אנשי המחקר היא המרכיב החשוב ביותר ביכולתו של ארגון המחקר המודיעיני. ואכן, על בסיס ניסיון ארוך שנים ניתן לקבוע, שאף כי גם לטכנולוגיה וגם למתודולוגיה יש משקל לא מבוטל בתהליך המחקרי, אין ספק שלאיכותם של החוקרים שמור אותו תפקיד מרכזי המיוחס להם בדרך כלל. לא פעם הייתי צריך להתמודד עם השאלה, מהן התכונות ההופכות חוקר או חוקרת למצטיינים? הפסקאות האלה מבטאות את גישתי לעניין "המצוינות המחקרית".

מצוינות זו דורשת עומק ויסודיות, שקשורים בירידה לפרטים, אבל גם בהגעה לממדים עמוקים יותר של הבעיה המחקרית; היא דורשת דמיון ויצירתיות, כדי להתמודד עם מציאות שכמעט תמיד עולה על הדמיון; היא מתאפיינת בפתיחות, לדעות אחרות ולאפשרויות אחרות; והיא דורשת ביקורתיות והטלת ספק, בכל דבר, אבל באופן שאינו

מעמעם את היכולת שלנו לתאר את המציאות.

המצוינות המחקרית מחייבת גם אמינות ויושרה, שכוללת גם את היכולת להודות בטעות, שהיא כל כך נפוצה באזור הדינמי הזה, של המפגש עם המציאות; היא דורשת דיוק, גם בפרטים וגם בתמונה הכוללת; בעת הזאת, היא מבוססת על "שיתופיות" – היכולת לעבוד ביחד, לא רק במובן של תיאום אלא במובן של פיתוח ידע משותף ופעולה משותפת; היא דורשת מערכתיות, במובן של ראייה רחבה, מתכללת, שעיקרה היכולת להסתכל על התמונה כולה, להבין את ההקשר המשתנה; היא דורשת סקרנות, חקרנות, רצון לדעת יותר והתלהבות ללמוד.

המצוינות המחקרית דורשת שיטתיות, אבל לא פחות מכך זריזות וגמישות. המצוינות המחקרית היא מצוינות שימושית, היא מחוברת למבצעים ולמדיניות; היא דורשת בהירות, שעניינה היכולת להגיד דברים ברורים ולהציג אותם; היא דורשת פעלתנות, אקטיביות (הכול, חוץ מפסיביות). ולבסוף, המצוינות המחקרית דורשת גם אחריות, ומידה בלתי מבוטלת של אומץ ותעוזה. האומץ לומר את דעתך גם מול מערכת היררכית שמחזיקה בדעות אחרות, והתעוזה להעריך, במקום שבו הדברים נראים לחלק מהאנשים ברורים ופשוטים.

מצוינות זו נדרשת בכל הדרגים. החוקרים הצעירים יותר הם המקיימים את המפגש היומיומי עם חומר הגלם, ובכך הם גם הראשונים לפגוש את המציאות המשתנה. הם נדרשים להכוונה עקב ניסיונם המועט יחסית. מצוינותם היא הנכס העיקרי שיש ברשותנו. מצוינותם של החוקרים הוותיקים חשובה לא פחות. הם אלו שאמורים להכווין את החוקרים הצעירים ולגבש הערכות מורכבות יותר, ליטול סיכונים ולהיזהר ממלכודות ומכשלים אופייניים. לניסיון יש חשיבות רבה, אך אין להפריז בעוצמתו: בירור המציאות הוא אתגר עצום הן לחוקרים ותיקים והן לצעירים.

אם אלו התכונות הנדרשות לחוקרים המצוינים, נשאלת השאלה: כיצד מאתרים כאלו? תהליכי האיתור השתכללו מאוד, ואין ספק שהם מצליחים לאתר אנשים מצוינים. עם זאת, קיימת גם תחושה שתהליכים אלו מחמיצים בכל זאת חוקרים שאינם תואמים את הפרופיל המקובל של "החוקר המצויין". רבים מאלו שראיתי בהם חוקרים מצוינים לא תאמו פרופיל זה. עניין זה נובע מכך שקשה מאוד לאתר סקרנות, כושר המצאה, ראייה רחבה, חוש ביקורת, יכולת הפשטה ויכולת הבחנה בין עיקר לטפל. עוד יותר מזה, קשה לאתר התלהבות מעניין המחקר.

כפי שכתבתי בפרק על מהפכת המידע, יותר ויותר פועל המחקר המודיעיני במתכונת של צוותים משותפים (מחקריים ולצד דיסציפלינות אחרות). המצוינות הופכת אפוא להיות מעניין אינדיווידואלי לעניין קבוצתי. אחד הביטויים המובהקים לכך הוא גודל



הקבוצות המגיעות לכמה לקבל פרסים על מצוינות מחקרית ומודיעינית. עם זאת, לחוקר או לחוקרת הבודדים יש עדיין משמעות עצומה. שוב ושוב ראיתי כיצד חוקרים וחוקרות מעולים ומסורים, מצליחים לפרוץ דרך ולסמן כיווני השיבה ופעולה חדשים. ספק בעיניי אם בתחומים אחרים יש לאנשים צעירים כל כך (בדרך כלל) השפעה מערכתית רבה כל כך.

בסיכומי של דבר, אני מאמין גדול מאוד במחקר המודיעיני, ואמונה זו קשורה בקשר ישיר למצוינותם של אנשי המחקר, כיחידים וכקבוצות. אכן, האתגר הוא עצום, ויישאר כזה. אך אני מלא ביטחון שחוקרים מצוינים, הפועלים במתודולוגיה נכונה (שבמרכזה הספק והוויכוח המתבטאים, בין השאר, ברעיון "האפשרויות המתחרות") ומצוידים בטכנולוגיה רלוונטית, יכולים להתמודד אתו בהצלחה. אכן, לא ניתן לצפות את העתיד, אבל כל אלו יכולים לסייע למקבלי ההחלטות לחשוב עליו, ועוד יותר מזה להתארגן לקראתו.

# נספחים

א. על ההפתעה וספרות ההפתעה  
תא"ל (מיל') איתי ברון

ב. המסמך העדכני ביותר להבנת המחקר המודיעיני כיום  
תא"ל (מיל') עמוס גלבוע ואל"ם (מיל') ד"ר ראובן ארליך

## נספח א'

# על ההפתעה וספרות ההפתעה

### "הפתעה"

ההפתעה היא בעיני עדיין התופעה המרכזית המאתגרת את המחקר המודיעיני בכל הקשור לבירור המציאות ולהבנתה. אפרים קם מתאר את ההפתעה כמצב קוגניטיבי ורגשי שיש לו שלושה יסודות: הראשון הוא הפער, שנוצר בין המציאות כפי שראינו אותה לבין המציאות כפי שהיא "בפועל"; השני, הוא שהפער הזה תופס אותנו בלתי מוכנים לעצם קיומו; והשלישי, הוא אותה תגובה רגשית מיוחדת שלנו להופעת הפער, המוציאה אותנו משיווי משקלנו, לפחות לזמן מה (קם, 1990).

תשומת הלב מופנית בדרך כלל ליסוד הראשון ("הפער"). ואכן, הציווי הבסיסי של אנשי המחקר המודיעיני הוא, כמובן, לצמצם את הפער שבין המציאות כפי שהם "רואים" אותה לבין המציאות "בפועל". לכך מכוון, בדרך כלל, התהליך המחקרי. עם זאת, הניסיון הוכיח כי פערים כאלו הם תופעה בסיסית ואין שום דרך אמתית לבטלם כליל. לפיכך, התארגנות רצינית לצמצומן של הפתעות מחייבת "לטפל" גם בשני היסודות הנוספים, היינו: להכין את מקבלי ההחלטות, ואת אנשי המחקר, לאפשרות קיומם של פערים כאלו ולשפר את יכולת ההתמודדות אתם. עניין זה מחייב שיח עמוק עם מקבלי ההחלטות על אודות פערי הנתונים, המידע והידע שבבסיס תמונת המציאות המוצגת להם; על הנחות היסוד העומדות בבסיס הניתוח; על המתודולוגיה שבה גובשה ההערכה המודיעינית; על מידת הביטחון של אנשי המחקר ביכולתם להעריך ובהערכה שגובשה; ועל הסבירות הכוללת שהם מייחסים לכל הסבר ואפשרות שהם מציגים. שקיפות, ושיח פתוח בנושאים אלו בין אנשי המחקר למקבלי ההחלטות היא, אפוא, המפתח להתמודדות עם הפערים שימשיכו להיות בתמונת המציאות.

מדוע בעצם מתרחשות "הפתעות"? מאז שנות השישים נכתבה ספרות ענפה המנתחת את תופעת ההפתעה, נותנת לה מגוון של הסברים ומנסה להציע כלים ושיטות לצמצומה. ואולם, הניסיון ליישם כלים ושיטות אלו בארגוני המחקר עורר בעיקר פסימיות, מכיוון שהוא לא הצליח למנוע הפתעות אסטרטגיות גם בעשורים הבאים. למעשה, במובנים רבים, ניתן לאפיין את המחקר המודיעיני כנמצא בסוג של "משבר תפיסתי", עקב הפער

הברור שבין גודל האתגר לבין המענה המוגבל.

גם ועדות החקירה האמריקניות שפעלו במחצית הראשונה של העשור הקודם, לבחינת הכישלונות המודיעיניים ב-11 בספטמבר ובנושא הנשק הבלתי קונבנציונלי בעירק, לא הצליחו לחרוג מהרעיונות שכבר הוצעו ונוסו בעשורים האחרונים. השינויים הארגוניים שמומשו בקהילת המודיעין האמריקנית שיפרו אמנם את התיאום בתוכה, אך ספק אם הובילו לשיפור מהותי באיכות ההערכה.

בישראל התגבר, כמובן, העניין בסוגיית ההפתעה לאחר מלחמת יום הכיפורים, וגם אצלנו נכתבה ספרות ענפה בנושא (נראה שלא במקרה, חלק מהחוקרים המובילים בעולם בתחום זה הם ישראלים). עם זאת, צריך להודות ביושר כי ההתקדמות המתודולוגית בעניין זה מאז הכישלון המחקרי בהתרעה למלחמת יום הכיפורים היא מועטה מאוד. זאת, גם אם המודעות להפתעות ולחלק מגורמי הכשל גברה באופן משמעותי מאוד. המתודולוגיה הבסיסית שבה עשו חוקרי המודיעין שימוש עד לאחרונה דומה מאוד לזו ששימשה את המעריכים ב-1973. המאמץ לשלב דיון שיטתי במתודולוגיה המחקרית נכשל עד כה, כמו גם המאמץ לייבא שיטות מחקר מדיסציפלינות אחרות.

מקריאת ספרות עיונית עדכנית על המחקר המודיעיני (וגם מדיאלוג עם ארגוני מחקר מודיעיני במדינות אחרות) נראה כי אין מדובר בבעיה ישראלית ייחודית. אנשי מחקר מודיעיני בכל העולם אינם מקדישים מספיק מחשבה לשיטות העבודה שלהם. הם משתמשים בשיטות המוכרות להם, באלו שהוכיחו את עצמן באירועי עבר או בכאלו שנראות מתאימות במיוחד לבעיה שאתה הם מתמודדים.

## ”התרעה”

למול ההפתעה עומדת ה”התרעה”. תכלית ההתרעה היא להסב את תשומת הלב של מקבלי ההחלטות, בזמן רלוונטי, להתפתחות שעלולה לחייב אותם לפעולה או להתארגנות מיוחדת. תפקידו העיקרי של המחקר המודיעיני הוא להגדיל את ”מרחב ההתרעה”, שהוא משך הזמן הנמדד מהעיתוי שבו ניתנה ההתרעה על היווצרות מצב התרעתי ועד להתרחשות האירוע נשוא ההתרעה.

ההתרעה צריכה למלא אחר שני תנאים: עליה להינתן בזמן ועליה להיות ממוקדת ובהירה. ההתרעה צריכה להיות בזמן, שכן התארגנות לקידום האיום נמשכת זמן. ואולם, התרעה מוקדמת אינה חזות הכול. ההתרעה אינה שלמה אם איננה בהירה דייה ומצביעה, באופן ממוקד, על מהות העניין המחייב פעולה או התארגנות מיוחדת. השאיפה לתת התרעה ממוקדת ובהירה דוחה בדרך כלל את עיתוי הוצאת ההתרעה. עניין זה עלול





להיות קריטי שכן, כאמור, אנשי המחקר אינם יודעים בדרך כלל באיזו נקודת זמן במרוץ ההתרעה הם נמצאים.

"התרעה בסיסית" להתממשותו של איום כללי יכולה לאפשר היערכות כללית ובניין כוח מתאים. עם זאת, השאיפה היא ל"התרעה קונקרטית", הרבה יותר, הכוללת את "ארבע המ"מים": מי, מתי, מקום ומתווה. התרעה כזאת מאפשרת את אותה פעולה או התארגנות מיוחדת הנדרשת לצורך ההתמודדות עם ההתפתחות (איום או הזדמנות). ההתרעה המודיעינית מתבססת, בדרך כלל, הן על מידע והן על הערכה. כל ארגון מודיעיני עושה מאמץ כדי שההתרעה תתאפשר באמצעות מידע. ואולם, בניגוד לחשיבה הנאיבית על נושא ההתרעה, רק לעתים רחוקות מצביע המידע עצמו באורח חד-משמעי על מצב התרעתי. כמעט תמיד יש צורך גם בפעולת ההערכה, שתכליתה להשלים פערים במידע.

## סימנים מעידים

רוב "המודלים" בתחום ההתרעה מבוססים על שיטת "הסימנים המעידים", היינו – על היכולת לזהות סימנים שיש בהם כדי להצביע על פעילות של האויב העלולה לחייב תגובה או התארגנות מיוחדת. שיטת הסימנים המעידים מבוססת על ההנחה הפשוטה, שהאויב יכול להצליח להסתיר חלק מהכנותיו לפעולה במשך כל הזמן, או להסתיר את כולן במשך חלק מהזמן, אולם הוא לא יוכל להסתיר את כל הכנותיו כל הזמן.

ארגוני מחקר מודיעיני מכינים רשימות ארוכות של סימנים מעידים להתפתחויות עתידיות, מתוך תקווה שאלו תסייענה במלאכת ההתרעה. לשימוש ברשימות אלו (ובשיטת "הסימנים המעידים" בכלל) יש כמה יתרונות גדולים, אך ראוי להציג גם את חסרונות השיטה: ראשית, "הערך האבחוני" של הרוב המכריע של הסימנים המעידים מתגלה פעם אחר פעם כנמוך. שוב ושוב מתברר שקיימים הסברים שונים בתכלית הפולטים סימנים מעידים זהים. שנית, מתברר שקיימת תופעה מתמשכת של שחיקת סימנים מעידים. המשמעות הנובעת מכך היא ששיטת הסימנים המעידים אינה יכולה להיות כלי בלעדי לבירור המציאות בסוגיית ההתרעה.

למרות האמור לעיל, יש בשיטת הסימנים המעידים יתרון גדול לעיסוק בתחום ההתרעה: בהופעת סימנים יש כדי להתריע על האפשרות להיווצרות "מצב התרעתי", אף שכאמור, אין בהם בדרך כלל כדי לזהות ולאפיין את האירוע נשוא המצב ההתרעתי. עצם ההתרעה על האפשרות להיווצרות מצב התרעתי מאפשרת להפנות אמצעי איסוף נוספים, כדי לאמת או להזים את האפשרות להיווצרות המצב ההתרעתי וכדי לזהות את מהותו.

## “כוונות”

ההבחנה הבסיסית בתחום ההתרעה, בין “כוונותיו” של האויב לבין “יכולותיו”, הייתה מאוד מקובלת בעבר, כאשר הוצאה לפועל של מבצעים צבאיים (כדוגמת “מתקפת פתע”) חייבה קבלת החלטה ברמה הלאומית, נוהל קרב למימושה בכוחות הצבאיים ובמערכים לאומיים אחרים וארגון של הכוחות במטרה להוציאה לפועל (לעתים, תוך שינויי היערכות נרחבים). כיום, כאשר קיימת יכולת להפעיל כוחות (כדוגמת מערכי הרקטות והטילים או מבצעים בסייבר) בהתרעה קצרה מאוד, נראה שחשיבותה של הבחנה בסיסית זו מתערערת.

גם נושא ה“התהוות” מערער, כמובן, את העיסוק בסוגיית הכוונות. ועדיין, קיימים בהחלט גם מקרים שבהם פעולותיו של האויב הן תוצאה של מימוש “כוונותיו” באמצעות “יכולותיו”. למקרים אלו (ורק להם) מתייחסות, לפיכך, הפסקאות האלה.

בהיבט האיסופי, שאיפתו של כל ארגון מודיעין היא לחדור לדרג הכוונות של האויב. חדירה כזאת תוכל, כמובן, “ליירט” את ההחלטה לבצע פעולה מסוימת בשלב סמוך ככל האפשר לקבלת ההחלטה עצמה. חדירה כזאת אכן יכולה לספק את עיתוי ההתרעה המוקדם ביותר ואת ההתרעה הבהירה ביותר. הבעיה היא, כמובן, שדרג זה הוא לרוב קשה מאוד לחדירה. החלטות אסטרטגיות כלולות בין הסודות הלאומיים השמורים ביותר. לעתים קרובות הן מתגבשות במוחו של אדם אחד. במקרים אחרים הן מתקבלות על ידי קבוצה קטנה מאוד של אנשים בצמרת.

אבל הבעיה איננה רק היכולת האיסופית, וקיימת שורה של טענות נגד העיסוק המחקרי בכוונותיו של האויב. כך למשל נטען, כי כוונותיו של האויב עלולות להשתנות באורח פתאומי, ועל כן אין העיסוק בכוונות יכול לתת התרעה אמיתית. כמו כן, קיימות טענות שלפיהן אנשים כלל אינם ניתנים לחיזוי, וטענות שלפיהן קיים קושי להעריך את כוונות האויב ליטול סיכונים, הנובע מכך שתפיסת הסיכון של האויב, או נכונותו ליטול סיכונים, עלולה להיות לעתים שונה מהותית מזו של החוקר. כל אלו הן טענות נכונות בעיקרן, המחייבות זהירות (אך לא הימנעות) כאשר דנים בכוונותיו של האויב.

## “יכולות”

המצדדים בכך שיש להתמקד ביכולותיו של האויב ולא בכוונותיו מציגים רעיון שלפיו, מרגע שהאויב הגיע ליכולת לבצע פעילות מסוימת, יש לראות בכך “התרעה” המחייבת להיערך לפעילות זו. הטענה העיקרית, אך לא היחידה, של המצדדים ברעיון זה היא שההתמקדות ביכולתו של האויב היא מבוססת ומוצקה יותר, שכן היא תוביל להערכה



שתסתמך על עובדות ועל נתונים הניתנים למדידה, ולא על ניסיון בלתי מהימן לנחש את המתרחש בבכ"י מוחו של מנהיג כלשהו.

עם זאת, הניסיון מלמד שהערכת היכולות היא בעייתית לא פחות מהערכת הכוונות. ואולם, הטענה העיקרית – והנכונה – נגד הרעיון של "התרעה על בסיס יכולות", היא במישור אחר לגמרי. הטוענים נגד המודל מסבירים כי אם הערכת האיום תיקבע תמיד על בסיס יכולתו של האויב, יהיה הצד שכנגד חייב לקיים באופן קבוע רמת מוכנות מרבית, שתתאים למידת האיום הנובע מיכולת האויב. עניין זה מקבל משמעות מיוחדת בזירות שאתן מתמודדת ישראל.

### "ספרות ההפתעה"

מרכזיותה של תופעת ההפתעה מחייבת לימוד מעמיק שלה והיכרות עם התשתית העיונית בתחום. שלושת הספרים שתמציתם מוצגת כאן עוסקים בכישלונות מודיעיניים מפורסמים והתפרסמו בשנות השישים, השבעים והשמונים: הראשון הוא ספרה פוריץ הדרך של רוברטה וולשטטר על המתקפה היפנית על פרל הארבור, שהתפרסם בשנת 1962; השני הוא ספרו של ברטון ווילי על המתקפה הגרמנית על ברית המועצות, שהתפרסם בשנת 1973; והשלישי הוא ספרו של צבי לניר על הפתעת מלחמת יום הכיפורים, שהתפרסם בשנת 1983.

שלושת הספרים מהווים חלק ממה שניתן לכנות "ספרות ההפתעה". ראשיתה של זו בשנות השישים והשבעים של המאה הקודמת, כאשר המודיעין הפך לנושא להתעניינות אקדמית, בעיקר בארצות הברית אך גם במקומות אחרים. לפי הרכבי, הסיבה לאקדמיזציה של נושא המודיעין דווקא בשנים אלו קשורה, כנראה, בשתי תופעות: האחת, שעקב זעזועים בשירותי המודיעין של ארצות הברית עזב אותם מספר ניכר של אנשי מודיעין בעלי ניסיון ומיומנות, שעברו לעסוק בהוראת מקצועות המודיעין באוניברסיטאות; והשנייה, שהתווסף מידע רב מאוד על אודות פעילות המודיעין האמריקני עקב חקירות של הקונגרס, פרסום ספרי זיכרונות של בעלי התפקידים הבכירים ממלחמת העולם השנייה וחוק חופש המידע בארצות הברית.

אף שמאז התפרסמו ספרים נוספים על סוגיית ההפתעה (ראו ברשימה הביבליוגרפית), בחרתי להביא דווקא את תמציתם כאן, בשל חשיבותם, אך יותר מכך – בשל ההשפעה הגדולה שהייתה להם עליי באופן אישי ועל התפיסה המוצגת במסמך זה. תמצית זו מבוססת הן על הספרים עצמם, הן על ההקדמה שכתב פרופ' אברהם בן צבי לספרו של ווילי והן על תרגום הפרק המסכם מספרה של וולשטטר, כפי שהתפרסם בכתב העת "צקלון" בשנת 1979 (וולשטטר, 1979).

לפי בן צבי (ווילי, 1980), תרומתה העיקרית של "ספרות ההפתעה" היא בסיוע להפרכתן של "תאוריות קשר" למיניהן. אלו התמקדו בחיפוש האשם או האשמים לכשלים המודיעיניים ופיתחו מערכת הסברים חסרת בסיס. תאוריות אלה שללו למעשה את קיומה של ההפתעה כתופעה אותנטית, וטשטשו בכך מכלול שלם של גורמי יסוד (כולל הגורם התפיסתי) ששיחקו תפקיד חשוב לאין ערוך ממחדליהם של בעלי תפקידים בודדים באירועי ההפתעה השונים.

### וולשטטר על פרל הארבור

המתקפה היפנית על פרל הארבור בהוואי בוקרו של יום א', 7 בדצמבר 1941, נכנסה להיסטוריה כאחת מהתקפות הפתע המרשימות ביותר. המושג "פרל הארבור" הפך שם נרדף להפתעה כוללת, הן ברמה האסטרטגית והן ברמה הטקטית. פרטי האירוע עצמו מוכרים וידועים: כוח משימה יפני של נושאות מטוסים, הצליח להתקרב להוואי בנתיב צפוני ולשגר גלי תקיפה של מטוסי תקיפה, אשר פגעו קשות בספינות הצי של ארצות הברית. הכוח התוקף נסוג באבדות מועטות ובלא שנעשה שום ניסיון לפגוע בו. פעולה זו של היפנים הביאה לכניסתה של ארצות הברית למלחמה.

בהיסטוריה של ארצות הברית נחרתה ההתקפה על פרל הארבור כחוויה טראומתית עמוקה, אשר זעזעה את הממסד הצבאי והאזרחי ולמעשה את האומה כולה.

אחד המחקרים המפורסמים ביותר בעניין הוא ספרה של רוברטה וולשטטר "פרל הארבור: אזהרה והכרעה" (Wohlshstater, 1962), שהניח את היסוד למערכת שלמה של מושגים ותפיסות בנושא ההפתעה. היה זה הניסיון השיטתי המקיף והראשון להעמיד במוקד ניתוחה של פרשיית הפתעה בודדת את גורם התפיסה האנושית, ולהצביע על האפשרות שעיוותי תפיסה דומים מילאו תפקיד משמעותי גם במקרים אחרים. למעשה, במובנים רבים, וולשטטר היא מניחת היסודות ל"ספרות ההפתעה". תקציר זה מבוסס על תרגום הפרק המסכם של הספר לעברית, כפי שהתפרסם בכתב העת "צקלון" בגיליון אפריל 1979 (וולשטטר, 1979).

וולשטטר דוחה במפורש את התזה שהייתה קיימת עד אז לגבי רשלנותם של בעלי התפקידים בעת האירוע. היא קובעת כי "חשוב להדגיש כאן שרוב האנשים שהיו מעורבים באסון פרל הארבור... היו יעילים ונאמנים ככל שניתן למצוא. חלקם היו מסורים ומוכשרים בצורה יוצאת מגדר הרגיל. פרשת ההפתעה בפרל הארבור מעולם לא הוסברה בצורה משכנעת על ידי כך שמאשימים את המעורבים בה, כיחידים או קבוצות, בקשירת קשר, ברשלנות או בסכלות". משפטים אלו של וולשטטר, כמו גם המשפטים הבאים שלה בעניין המידע, הדהדו בראשי לא פעם במהלך תחקירים שהובלתי אודות



כשלים מודיעיניים מחקרניים של גופים שהיו באחריות.

וולשטר דוחה גם את הטענה שמדובר בבעיה הקשורה בהיעדר מידע. היא סוקרת את המקורות שעמדו לרשות האמריקנים וקובעת כי "מעולם לא הייתה ברשותנו תמונת מודיעין כה מקיפה של האויב, וייתכן שלעולם לא יעמוד עוד לרשותנו אוסף כל כך מושלם של מקורות". התזה שלה היא כי "לא הצלחנו לחזות את פרל הארבור לא מחמת מחסור במידע רלוונטי, אלא מפאת שפע של מידע לא רלוונטי". וולשטר צודקת, בראייתי. אלו לא האנשים ובדרך כלל גם לא המידע.

אם כך, מדוע הופתעה ארצות הברית? ומדוע בכלל מתרחשות הפתעות? התרומה העיקרית של וולשטר הייתה בפיתוח מערכת מושגים חדשה, המושתת על ההבחנה בין "אותות" (signals) לבין "רעשים" (noises). ה"אותות" הם כל אותם פריטי מידע שנאספו ערב התקיפה היפנית ושכדיעבר, דהיינו לאחר התקיפה, הוכחו כרלוונטיים.

וולשטר טוענת כי יש לזכור שבתקופה שקדמה למתקפת הפתע היפנית לא נקלט מכלול האותות שעשוי היה להנחות את אנשי המחקר בכיוון הנכון ולהגביר את ערנותם לנוכח הסכנה האורבת בפתח, באורח בלעדי, טהור וחד-משמעי, אלא הופיע בצורה מעורפלת, שהותירה מקום ליותר מפירוש אחד של החומר הנאסף. קיומה של מערכת מידע מופרך זה, המוגדר על ידי וולשטר כ"רעשים", הוא שיצר תחושת אי-ודאות ומבוכה בקרב אנשי הצבא, הצי והממשל.

בסופו של דבר, טוענת וולשטר, נטו אנשי המחקר המודיעיני, לנוכח קטעי המידע הסותר והמבלבל, להיצמד למוכר, למצופה ולרצוי, ולהתייחס – מתוך שפע המידע שהצטבר – רק לאותם מרכיבים שעלו בקנה אחד עם תפיסותיהם המוקדמות, עם תקדימים מהעבר ועם משאלות לבם. אלו משפטים מטלטלים וכל מי שהיה מעורב באירוע הפתעה בוודאי מזדהה אתם.

שורש ההפתעה, לפי וולשטר, היה טמון אפוא לא בהיעדרם של "סימנים מעידים" או אותות, כי אם במערכת של כשלים תפיסתיים, אשר התאפשרו על רקע עמימות המקורית של כלל המידע שנאסף. הדבר גרם לביסוסה ולשימורה של התפיסה המדינית שלנוכח הפער בין הפוטנציאל הטכנולוגי, הכלכלי והצבאי של ארצות הברית לבין אלה של יפן, אין להעלות על הדעת אפשרות פריצתה של מלחמה בין שתי המדינות (כל עוד תתמיד ארצות הברית במדיניות ההרתעה הבלתי מתפשרת שלה כלפי יפן).

ההערכה המקובלת (הן בקרב גורמי המודיעין והן אצל מקבלי ההחלטות) הייתה כי למנהיגיה של יפן יש כוונות עוינות כלפי ארצות הברית, אלא שאין להם יכולת מספקת לממשן. הצי היפני נתפס כחסר כישורים לכך. ההנחה הייתה שגם אם יחליטו היפנים לשגר את נושאות המטוסים שלהם לתקוף מטרות אמריקניות, יוכל הצי האמריקני

לאכן אותן בוודאות ולהשמידן זמן ניכר לפני תחילת ההתקפה. לאור עוצמתו של הצי האמריקני ויעילותו, נחשבו הסיכונים הכרוכים בשיגור נושאות המטוסים היפניות לצורך התקפה על פרל הארבור לכה גדולים, עד כי היה ברור שיפן לא תחליט לעולם לעשות כן.

הטענה של וולשטטר היא שלאחר מעשה, הרבה יותר קל להפריד בין האותות הרלוונטיים לכלתי רלוונטיים. לאחר מעשה נראה מובן מאליו כי האות הוא ברור וצלול. עניין זה קשור בכך שאנו יכולים לראות, לכאורה באופן ברור, איזה אירוע בישר האות, מכיוון שהאירוע אכן התרחש. ואולם, לפני האירוע, האות היה מעורפל והיו לו משמעויות נוגדות לחלוטין. האות מגיע אל המתבונן בו כשהוא אפוף אווירה של רעשים.

לפי וולשטטר, יש אפוא הבדל בין הימצאותו של אות מסוים אי שם בתוך ערמה של אותות בלתי רלוונטיים, לבין הבנתו של אות כהתרעה. כמו כן, קיים הבדל בין הערכת האות כהתרעה לבין נקיטת הפעולה בעקבות כך. לכל אות שנקלט בשנת 1941 היו, בדרך כלל, כמה הסברים סבירים, ואין פלא שהמשקיפים והמנתחים נטו לברור את ההנחות אשר תאמו את ההנחות המקובלות. מן הסתם, קובעת וולשטטר, יש לבני אנוש נטייה להיצמד בעקשנות לדעות ישנות, ויש להם התנגדות עיקשת באותה מידה לחומר חדש העשוי לערער דעות אלה.

וולשטטר סבורה כי את הרעשים מאפיינת תכונה שלפיה הם מתאימים לכמה הסברים. גם ברמתם הרגילה מציגים הרעשים בעיות בהסיחם את הדעת, אלא של"המולה" הרגילה של מידע חסר ערך ושל אותות מנוגדים, חברו בפרשת פרל הארבור גם כמה גורמים נוספים שהעלו את הרמה הרגילה של הרעשים: ראשית, היו אזעקות שווא קודמות שהביאו למצבי כוננות. שנית, המתיחות הבינלאומית המתמשכת הביאה לרפיון בתגובות; שלישית, היה מאמץ של היפנים להשקיט את האותות הרלוונטיים; רביעית, נוסף להדממת אותות מסוימים, ניסו היפנים לשגר גם אותות כוזבים; חמישית, האמריקנים שינו תכופות את הערכתם לגבי יכולתם של אמצעי הלחימה היפניים לתקוף באזור פרל הארבור; שישית, המידור הקפדני הביא לעתים למניעת הפצתם של אותות חשובים; ושביעית, המחסומים בתקשורת שיש לכל ארגון ביורוקרטי גדול והיריבות הפנים-זרועית והבין-זרועית.

התרומה העיקרית של וולשטטר היא אפוא בהעמדתו של "הגורם התפיסתי" במרכז הדיון בכשל המודיעיני. בכך, מציגה וולשטטר אלטרנטיבה חשובה מאוד לשורה של דו"חות של וועדות חקירה ומוסדות נוספים שהעדיפו לנתח את הכשל המודיעיני (ולענייננו – הכשל המחקרי) בעיקר בהקשר לשגיאות האישיות של אנשי המחקר הבכירים ולבעיות הקשורות במבנה הארגוני של קהילת המודיעין. בכך, נכשלו הוועדות והמוסדות הנוספים בהבנת הרעיון שלפיו הכשל המודיעיני מסוג "הפתעה" הוא תופעה



יסודית שיש לה מגוון רחב של הסברים. בהקשר זה הקריאה בדוחות עלולה להטעות, כיוון שאצל הקורא עלול להיווצר הרושם שהבעיה אכן קשורה רק בתפקוד האישי של בעלי התפקידים ובמבנה הארגוני. לתפקוד האישי ולמבנה הארגוני יש, כמובן, חשיבות רבה, אך הגורמים לתופעת ההפתעה הם מורכבים ועמוקים יותר (ברון, 2004). עם זאת, אין הסכמה גורפת (הן אצל החוקרים והן אצל אנשי המחקר עצמם) על כך שהגורם התפיסתי הוא המסביר המרכזי של תופעת ההפתעה. כך, למשל, בן צבי מבקר את נטייתם של וולשטטר ווילי (ראו להלן) להפריז בהערכת חשיבותו של הגורם התפיסתי להבנת תופעת ההפתעה ולהמעיט בחשיבותם של גורמים אחרים (כדוגמת יריבות בין ארגונית ב"מדינת הקרבן") (ווילי, 1980). מניסיוני, להפתעה יש אכן גורמים רבים (ובעניין זה קריאת חובה היא ההקדמה של תומס שלינג לספרה של וולשטטר, המופיעה בעברית גם בהקדמה שכתב לספרו של קם (קם, 1990)). ואולם, הגורם התפיסתי, בצורתו השונת, הוא אכן גורם כשל מרכזי ביותר (וברוב המקרים שאני חוויתי, המרכזי מכולם).

### ווילי על ברבורסה

גם ברית המועצות הופתעה בהפתעה אסטרטגית. היה זה שישה חודשים לפני ההתקפה היפנית על פרל הארבור, כאשר תקף היטלר ב-22 ביוני 1941 לכל אורך הגבול בין גרמניה לבין ברית המועצות בעוצמה של מיליוני חיילים ביותר מ-100 דיוויזיות, אלפי מטוסים ואלפי טנקים. הפתעה זו הייתה, במידה רבה, גדולה הרבה יותר בעוצמתה מההפתעה האמריקנית בפרל הארבור.

לפלישת גרמניה לברית המועצות קדמו סימנים מעידים רבים. אלה כללו עדויות רבות על ריכוזי הכוחות ועל ההכנות שנעשו בצבא הגרמני, ידיעות על כוונותיהם של הגרמנים והתרעות ישירות שהועברו לרוסים על ידי ממשלות בריטניה וארצות הברית. לרשות הרוסים עמד שירות המודיעין הגדול ביותר בעולם, וטובי סוכניהם העבירו, באופן בלתי תלוי זה בזה, התרעות מפורטות בדבר ההתקפה הגרמנית. אף על פי כן, הרוסים הופתעו כמעט לחלוטין מהפלישה.

ניתוחה ומסקנותיה של וולשטטר באשר למקורות ההפתעה בפרל הארבור העניקו השראה והציבו אתגר לחוקרים לא מעטים, אשר ביקשו לבחון את גישתה וליישמה גם ביחס לאירועים אחרים. בשנת 1973 פרסם ברטון ווילי את ספרו "מילת הקוד – ברבורסה" (ווילי, 1980), העוסק בניתוח ההפתעה שנחלה ברית המועצות (גם וולשטטר הזכירה בספרה את הפתעת יוני 1941 כמקרה מקביל להתקפה היפנית על פרל הארבור). על הניתוח של ווילי נמתחה ביקורת (שחלקה קשור גם במידע חדש אשר נחשף לאחר

פרסום הספר (לניתוח עדכני יותר, ראו למשל: גורודצקי, 1999)). עם זאת, הטיעון המרכזי שלו תקף, בראייתי, ומחייב לימוד ומחשבה. תקציר זה מבוסס על ספרו של וילי ועל ההקדמה שכתב למהדורה העברית שלו פרופ' אברהם בן צבי.

גם וילי דוחה במפורש את התזה התולה את ההפתעה בכישלונות אישיים של ממלאי תפקידים שונים. כאשר הוא ניגש לניתוח הכישלון הסובייטי עמד לפניו ההסבר המקובל, שלפיו סטלין הוזהר שוב ושוב בידי צ'רצ'יל, בידי משרד החוץ האמריקני ובידי סוכניו שלו. "לכאורה, רק אווילותו התהומית של רודן ביזנטיני, והמערכת הסמכותית שהקים, יכלו להסביר עיוורון שכזה". רוב הפרשנים ייחסו אפוא את התעלמותו של סטלין מההתרעות לשלטונו האוטוריטרי או לנטיותיו הפרנואידיות. הם הניחו שסטלין עמד לבדו במרדו ובבורותו, בעוד שאר מנהיגי העולם הנבונים חזו בביורר את המתקפה המתקרבת. מחקרו של וילי הראה שלמעשה, רוב מנהיגי העולם ושירותי המודיעין שגו בהערכת כוונותיו של היטלר לא פחות מאשר סטלין עצמו.

גם וילי מסכים כי את הכישלון של כולם אין להסביר על רקע של היעדר מידע. הוא מראה כי לרשות כל המעצמות עמד פחות או יותר אותו מידע, וכי הערכותיהן היו מבוססות על אותם נתונים. משום כך, טוען וילי, יש לראות בברברוסה מקרה כללי ולא מקרה פרטי של כישלון בהערכת מודיעין. שלטון סמכותי ופרנויה לא היו אפוא תנאים הכרחיים ליצירת ההפתעה בהתקפה מסוימת זו. המפתח להבנת "הפתעת ברברוסה", לפי וילי, נעול אף הוא במישור התפיסתי.

באופן כללי ניתן לומר כי וילי עושה שימוש במתודולוגיה הבסיסית שפותחה על ידי וולשטטר. ההבדל בין הניתוח שלו לניתוח שלה הוא בהגדרה שנותן וילי למושג הרעשים. כזכור, וולשטטר רואה בתופעת הרעשים מקור למבוכה ולבלבול אשר בסופו של דבר הכשילו את אנשי המחקר ואת מקבלי ההחלטות. בהתאם לתפיסתה הבסיסית של וולשטטר, מכלול הרעשים הוא גורם מרכזי לעמימותה הראשונית של התמונה המודיעינית. נאמנה להגדרה זו, היא כוללת בין מרכיבי הרעשים את כל פריטי המידע – מוטעה, בלתי רלוונטי או כזה שנועד להטעות במתכוון – אשר היווה גורם מסיט בהגבירו את אי-הוודאות לגבי כוונות האויב.

הגדרה זו של מושג הרעשים נדחית על ידי וילי, וכאן עיקר התרומה שלו. הוא גורס שאין זה הגיוני לקשור זה לזה, תחת קורת גג מושגית אחת, יסודות בעלי אופי שונה בתכלית. לטענתו, קיימת הבחנה בסיסית בין פריטי מידע בלתי רלוונטי הנקלטים במערכת האיסופית של המדינה המופתעת והגורמים למבוכה ולבלבול, לבין חלקי מידע כוזב ביודעין, המוזרם על ידי אחד הצדדים במטרה להונות ולהטעות את יריבו. יתר על כן, וילי מנסה להראות כי במבצע ברברוסה לפחות לא תרמה ההונאה הגרמנית השיטתית להגברת





איי-הוודאות והעמימות. להפך, היא תרמה להקטנת אי-הוודאות והביאה לשכנועו הסופי והמוחלט של סטלין שמערכת אמונותיו וציפיותיו הייתה אכן מבוססת.

ווילי טוען שתכנית הונאה גרמנית שיטתית, מתוחכמת ורב-שלבית, הצליחה להוליך שולל את סטלין ולשכנעו שהפירוש שמלכתחילה נטה לאמץ לנוכח התפרסותו של הוורמכט לאורך גבול ברית המועצות היה אמנם הפירוש הנכון. אשר על כן, לפי ווילי, הצלחתו של מאמץ ההונאה להחדיר את "קונספציית האולטימטום", שעלתה בקנה אחד עם השקפותיו של סטלין, היא שהיוותה את הגרעין להצלחתו של מבצע ברברוסה.

קונספציית האולטימטום שהוזרמה למוסקבה בדרכים שונות גרסה שלכל מתקפה גרמנית על ברית המועצות תקדם הגשת אולטימטום גרמני, שיעלה סדרת תביעות טריטוריאליות ומדיניות. מאחר שגם בעבר נקט היטלר את טקטיקת האולטימטום לפני ביצועו של מהלך צבאי, ביקשה רשת המודיעין הנגדי הגרמנית לשכנע את סטלין שגם הפעם יפעל היטלר באורח דומה. תנועתם המסיבית של כוחות הוורמכט נתפסה אפוא ככזו שנועדה, בראש ובראשונה, להעניק "שיניים" לאולטימטום הממשמש ובא ולהציב את הצבא הגרמני בעמדת זינוק נוחה למקרה שברית המועצות תדחה את דרישותיו הצפויות של היטלר.

בהקשר זה יש להבין כי קונספציית האולטימטום נפלה על אוזניים קשובות. סטלין ביקש באותה עת להרוויח זמן ולקנות שלום עד לשנה שלאחר מכן. עד אז צפה שהצבא האדום יצליח שוב לשקם את עצמו ולחזור לאיתנו, כפי שהיה לפני הטיהורים הגדולים שערך סטלין עצמו.

ווילי מראה כי על סמך המידע שהוא מפרט יכול היה, בשעתו, כל שירות מודיעין ראוי לשמו להעלות כמה סדרות של היפותוזות סבירות: היפותוזת המלחמה החד-צדדית, שלפיה היטלר מתכוון לתקוף את רוסיה; היפותוזת האולטימטום, שלפיה היטלר מתכוון לתקוף אם רוסיה לא תמלא את התנאים של האולטימטום שהוא עומד להגיש; היפותוזת ה"בלוף", שלפיה היטלר אינו מתכוון לפתוח במלחמה אך ישתמש בהפגנת כוח צבאית כתכסיס הטעיה כדי להשיג ויתורים נוספים מהרוסים; היפותוזת "על כל מקרה", שלפיה היטלר אינו מתכוון לפתוח במלחמה, אלא אך ורק להגן על הגבולות בעוד הוא עסוק במבצע "ארי הים"; והיפותוזת מלחמת המנע, שלפיה היטלר צופה מתקפה סובייטית ועל כן הוא מתכוון לתקוף ראשון. סטלין בחר בהיפותוזת האולטימטום ומה שמראה ווילי בספרו הוא שהמנהיג הסובייטי לא היה בודד בבחירתו זו.

בנקודה זו, מספר ווילי, לאחר שניתח את ההיפותוזות והבין כי למעשה שגו גם המנהיגים וגופי המודיעין האחרים, התברר לו שהדגם של וולשטטר אינו מתאים לניתוח המקרה של ברברוסה. סטלין והאחרים הופתעו לא משום שההתרעות היו דרמשמעיות,

אלא דווקא משום שהמודיעין הצליח לצמצם את דרימ שמעותן באמצעות אותות מטעים מכוונים.

ווילי טוען כי תחבולת האולטימטום היא שגרמה לסטלין להיות בטוח והחלטי – ולטעות. סטלין הוטעה להאמין שעליו לצפות לאולטימטום לפני התקפה, אולטימטום שייתן בידיו את האופציה לוותר או לפתוח בהתקפה מקדימה. ציפיית השווא של סטלין, לפי ווילי, הייתה תוצאה ישירה של המערכה שניהל היטלר להשפיע על המידע, הדעות הקדומות, המסקנות וההחלטות של קרבנו. על ידי הפצה מחוכמת של מידע מוטעה, הוא הסווה לא רק את העיתוי והכיוון של ההתקפה, אלא אף את עצם הכוונה לתקוף. מתוך סירובו לנטוש לחלוטין את מדיניות הפיוס שדבק בה קודם לכן, לא הטה סטלין אוזן קשבת לאותות האותנטיים מברשי הרעה, והעדיף להקשיב למידע המוטעה ולהודעות השווא שהעניקו לו תחושה מזויפת של שליטה על האסון המתקרב.

ווילי סבור כי יש לראות במידע המוטעה סוג מיוחד של אותות: אותות מזויפים, בניגוד לאותנטיים. את הדגם המקורי של וולשטטר הוא רואה כמכשיר שימושי להבנת תופעת ההפתעה אך ורק באותם מקרים שבהם לא נעשה שימוש בהטעיה. מניסיוני, סוגיית ההונאה היא אכן אתגר משמעותי ביותר למחקר המודיעיני. העידן הנוכחי של "התפוצצות המידע" מקשה לבחון את אמינותו של המידע ומעצים אתגר זה. עניין זה מחייב להעלות את "היפותזת ההונאה" בעת הדיון המחקרי בסוגיות השונות ולנסות להתמודד איתה, הן מחקרית והן איסופית. עם זאת, צריך להודות שאין בנמצא מתודולוגיה יעילה לעניין זה.

### לניר על מלחמת יום הכיפורים

לניר מזהה כי הדיון הציבורי בישראל על מלחמת יום הכיפורים ועל הפתעת יום הכיפורים התמקד בעיקר באישים. הכוונה היא להתמקדות באיתור אותם אחראים לפעולת המודיעין שסטו מן הנורמות, היינו מן הקריטריונים המקצועיים לביצוע התקין של תפקידם. לניר כותב כי הוא אינו ממעיט בחשיבותו של הגורם האנושי כקובע את ההתרחשויות, אך הוא סבור כי קיימת נטיית יתר לראות בגורם זה את תמצית הסיבות לכישלון המודיעיני. התמצית המובאת כאן מתבססת על תיאור הטיעונים שניתן על ידי לניר עצמו במאמר שכתב בשנת 1984 (לניר, 1984).

הגישה המתמקדת בגורם האנושי ובסטייתו מנורמות הפעולה הראויות היא, לפי לניר, מוטעית ומסוכנת. היא מוטעית בכך שהטענה שאותם קציני מודיעין, שעליהם מטילות ועדות החקירה את האשם לכישלון המודיעיני, סטו מביצועה התקין של נורמה המחייבת אותם – מניחה שקיימת נורמה כזאת. טענתו של לניר היא שאין נורמה תקינה ומוסמכת לביצועה של הערכת המצב המודיעינית. היא מסוכנת כי היא יוצרת אצלנו אשליה שעם



סילוקם של אותם קציני מודיעין מתפקידי המפתח סולקה גם הסיבה לתקלה, וכי ביצועי המערכת המודיעינית בעתיד יהיו טובים יותר.

לניר מסביר כי המדינה המודרנית הקימה את מה שקרוי "קהילות המודיעין" והפקידה בידיהן את המונופול על התרעה ו"הערכת המצב" על משמעותיות ההתרחשויות האסטרטגיות, החברתיות והמדיניות אצל היריבים. היסטורית, "קהילות המודיעין" הן גופים שהתפתחו בעיקר לאחר מלחמת העולם השנייה מתוך המודיעין הצבאי, אשר במלחמה זו נדרש להביע דעתו לא רק על שאלות צבאיות גרידא אלא גם על שאלות מדיניות, חברתיות וכלכליות.

התפתחות גופים אלה מן המודיעין הצבאי לקהילות מודיעין ממלכתיות הייתה הדרגתית, והדרגתיות זו מצאה את ביטויה גם בתפיסה המתודולוגית של ביצוע פעולות ההתרעה וההערכה המודיעינית. בקהילות המודיעין השתרשה תפיסה הרואה דמיון בסיסי באופי הפעולה ברמות השונות, עם קיום רציפות והדרגתיות של עלייה במורכבות. הטענה המרכזית של לניר היא שגישה זו מוטעית מיסודה. לניר טוען כי קהילות המודיעין נדרשות לפתח שני סוגים של הבנות על הסביבה, שכל אחת מהן מחייבת גישה אחרת: הסוג הראשון הוא "הידיעה המצבית", שהתוצר שלה הוא מרכיב חשוב בתהליך קבלת ההחלטות. סוג זה משרת את צורכי הידיעה, החשיבה וההחלטה של המפקד הצבאי הנוגעים לאויב ולסביבה בדרגים הטקטיים והאופרטיביים; והסוג השני הוא ה"הבנה הבסיסית", והיא מכוונת לצרכיו של הקברניט המדיני והאסטרטגי ברמה הממלכתית. ברמה זו, הקברניט איננו רק מקבל החלטות אלא גם, ואולי בעיקר, מעצב מדיניות ובתפקידו זה הוא נזקק לצורה שונה של הבנת הסביבה.

לניר מסביר את ההבחנה שבין ההפתעה הבסיסית להפתעה המצבית באמצעות האנקדוטה הזאת: אדם חוזר הביתה ומוצא את אשתו במיטה עם אחר. היא אומרת לו: אתה הפתעת אותי; והוא אומר לה: את הדהמת אותי. לפי לניר, ההפתעות חושפות כשלים ברמת המובנות המצבית, ואילו התדהמות חושפות כשלים ברמת המובנות הבסיסית. ההבחנה היא, בין השאר, במישור העוצמה: תמונת העולם של אותו אדם על עצמו ועל יחסיו עם אשתו התבררה לפתע. לא כך אצל הגברת. היא הופתעה אמנם בעקבות האירוע, אך מערכת דימוייה על עצמה, על סביבתה, על בעלה ועל היחסים ביניהם, לא זועזעה. לניר רואה באנקדוטה זו ביטוי לכשלים בשני סוגים שונים של המובנות האנושית את סביבתה.

לניר טוען כי בתחום עיצוב המדיניות, צרכיו של הקברניט מן המודיעין הממלכתי אינם מתמקדים בעיקרם במידע. ברמה זו, תפקיד המודיעין הוא חינוכי והשכלתי ולא דווקא אופרטיבי (ראו גם דרור, 2004). לניר סבור כי זוהי מטלה שונה במהותה מצילום

המציאות והעברת מידע מדויק ככל שניתן. המאפיין את המוצר המודיעיני לצורכי עיצוב המדיניות הוא ההימנעות מאימוץ הסבר נבחר. נקודת המוצא היא כי לא קיימת אמת או מציאות אחת, ומטרת "הנייר המודיעיני" איננה הבהרת האמת המנוסחת בצורה חדה, כי אם הצבעה בעוד מועד – כשכיווני ההתפתחות עודם באבם – על כיווני התפתחות אפשריים ומשמעותם. טווח ההערכה והחיזוי של המודיעין, המיועד לסייע לעיצוב המדיניות, מחייב היתקנות מן המידע כקריטריון התקפות העיקרי. את ההבנה הבסיסית אי-אפשר לעגן בסימנים מעידים ברורים של ההתרחשויות בשטח, ובמקרים רבים לא ניתן יהיה לסמוך את ההערכות על רוב המידע הקיים.

בעיני לניר, התרחשותה של הפתעה מסמלת תחילתו של תהליך ארוך, מורכב ומשברי, של גילוי עצמי של שרשרת אי התאמות בין תפיסות היסוד הבסיסיות של האומה לבין המציאות. הטענה של לניר היא שצה"ל ומדינת ישראל הופתעו במלחמת יום הכיפורים הפתעה בסיסית המשקפת כישלון בתפיסה הנכונה של מהות המלחמה ברמה הגבוהה ביותר. הוא דוחה במפורש את התיאור המקובל של הכישלון כשורה של הפתעות מצביות: כישלון בהתרעה על עיתוי פתיחת המלחמה, כישלון בהתרעה על השימוש בטילי הנ"ט ובטק"א וכדומה. לפי לניר, ההלם ביום הכיפורים נגרם בעיקר כתוצאה מהגילוי על הדימוי העצמי המוטעה של הישראלים את עצמם, את עוצמתם הצבאית החברתית ובמידה מסוימת גם המוסרית.

הפתעת מלחמת יום הכיפורים, לפי לניר, לא הייתה בדקויות בהנחה אסטרטגית מוטעית (הקונספציה) כפי שגרסה ועדת אגרנט. במלחמת יום הכיפורים התמוטטה, לפני לניר, האמונה שצה"ל הוא שמורה בתוך החברה הישראלית וכי אפשר לקיים לאורך זמן צבא כ"א" של יעילות וחוסן בכידוד מפגעי החברה שמסביבו. הישראלים הופתעו גם מהתמוטטות האמונה בהצהרות החוזרות והנשנות של מנהיגיהם, כי בעקבות מלחמת ששת הימים השיגה ישראל ניצחון שביסס את ביטחונה, הפכה למעצמה אזורית, ויתאפשר לה להנציח את הסטטוס קוו המדיני-אסטרטגי לאורך זמן. ב-6 באוקטובר הוברר לישראלים לראשונה, כי קיימת אפשרות שצה"ל יספוג תבוסה מידי הערבים, על כל המשתמע מכך לגבי הדימוי של הישראלים על עוצמתם. הם הופתעו משהתברר להם כי אין בכוחו של צה"ל להכריע בשתי חזיתות בו-זמנית. כל אלה חשפו, לראשונה ובצורה מדהימה, את גבולות הכוח של ישראל. ההמחשה שגבולות כוח אלה אינם נותנים תשובה הולמת לאיומים הרסה במחי יד את דימויה של ישראל על עצמה, על כיווני התפתחותו של הסכסוך ועל הישגיה עד כה בתחום זה.

יתרה מזאת, לניר טוען כי כתוצאה מהפקת לקחי המלחמה, שכללה קהילת המודיעין הישראלית את הכלים למניעת הפתעות מצביות (התקפת פתע, פח"ע וכדומה), אך היא



מועדת להיכשל בתחום ההתראה כנגד הפתעה הבסיסית (לניר מכנה את האזהרה מפני הפתעה מצבית כ"התרעה" ואת האזהרה כנגד הפתעה הבסיסית כ"התראה"). מהתזה של לניר עולה, כמובן, מסקנה עגומה: מערכת מודיעין יכולה להשקיע משאבים ומאמצים רבים המכוונים למניעת הפתעה מצבית, אך כל אלה לא יסייעו לה במאומה למניעת הפתעה בסיסית.

## נספח ב'

# המסמך העדכני ביותר להבנת המחקר המודיעיני כיום

תא"ל (מיל') עמוס גלבוע ואל"ם (מיל') ד"ר ראובן ארליך\*

### מבוא

ספר זה נכתב על ידי תא"ל איתי ברון, מי שהיה עד לאחרונה ראש חטיבת המחקר באגף המודיעין. איתי ריכז בספר קצר, בשפה בהירה וקולחת, שדווקא אינה מאפיינת את הכתיבה המודיעינית, את תפיסותיו על המחקר המודיעיני, פרי ניסיונו האישי. זהו על כן ספר הנטוע עמוק בעשייה המודיעינית, החדור עדכניות, רלוונטיות ועולם מושגים חדשני. ככה מעניק הספר לקורא צוהר לעשייה המחקרית העכשווית ולדילמות הקשות הכרוכות בה.

ספרו של איתי יוצא דופן בהיותו הספר היחיד הבלתי מסווג בשפה העברית, העוסק במחקר המודיעיני בנושא מרכזי. ספר זה מצטרף לספרים העוסקים במודיעין בכלל (למשל, ספריהם של יצחק בן ישראל ושל יעקב עמידרור) או בסוגיות מודיעיניות נבחרות כגון התרעה והפתעה (למשל, ספרו של אפרים קם). בצד זה קיימת גם הספרות המודיעינית המסווגת, שלא נועדה לקהל הרחב, העוסקת במחקר המודיעיני, למשל: פרק המחקר בספרו המונומנטלי של יהושפט הרכבי "המודיעין כמוסד ממלכתי" (1957) וספרו של עמוס גלבוע משנת 1997 על "תורת המחקר הלאומית" ("הספר הירוק", מהדורה שנייה).

בספר זה שני חלקים: **החלק הראשון** מאבחן את המצב הקיים בשנים האחרונות, שעמו מתמודד המחקר המודיעיני. מצב זה שונה באופן מהותי מהמצב שהיה קיים

\* ההתייחסות לספר נכתבה על ידי שני אנשי מחקר ותיקים: **תא"ל (מיל') עמוס גלבוע**, אשר שימש, בין השאר, כראש חטיבת המחקר באמ"ן וכתב ספר יסוד על אודות "תורת המחקר הלאומית"; ו**אל"ם (מיל') ד"ר ראובן ארליך**, ששירת בחטיבת המחקר במגוון תפקידים וכיום עומד בראש מרכז המידע למודיעין ולטרור ע"ש האלוף מאיר עמית. תודתנו נתונה ל**אל"ם (מיל') שלמה קאשי**, שתרגם את חוות דעתו, הנשענת על ניסיון רב-שנים במחקר המודיעיני ובמתודולוגיה המודיעינית.

לפחות עד סוף שנות התשעים. הוא מתאפיין בהשתנות הטכנולוגיה, במהפכת המידע, בתמורות דרסטיות בסביבה הגאו-פוליטית במזרח התיכון ובהשתנות האויבים ואופי המלחמה. כל אלו הציבו ומציבים בפני המחקר המודיעיני אתגרים חדשים/ישנים בחשיבה ובמעש: "התהוות" פתאומית של האירועים יש מאין, ללא תהליכים מסודרים של קבלת החלטות; "ההיעלמות" של האויב, לרוב ארגוני טרור, המאתגרת את יכולותיו של המודיעין ליצור יעדים לתקיפה עבור צה"ל; רצף האירועים המהיר, בעידן הטלטלה האזורית במזרח התיכון; "ההשתנות" הנובעת בעיקרה ממהפכת המידע והשלכותיה הדרמתיות על האיסוף והמחקר המודיעיניים. **החלק השני** דן בצורה כללית בדפוסי הפעולה של המחקר מול השינויים והאתגרים ("פרקטיקה אחראית" כפי שמגדירה זאת כותרת המשנה של הספר). הדגש הוא על המתודולוגיה הרצויה, תוך עימות של רעיונות חדשים עם תפיסות ישנות.

## גישות לחידוד החשיבה המחקרית

זהו החלק המרתק, המסקרן והמחדש שבספר, שיש בו גם ממד פילוסופי, המתעלה מעל רמת העשייה המחקרית השוטפת. בכוונתנו להתייחס לשלושה נושאים מרכזיים, שמועלים בחלק הזה, מזווית שונה במקצת, ולפני כן הערת אזהרה: שנינו עסקנו במחקר המודיעיני בעידן הקודם בו שלט "הזרם המסורתי", או "המודיעין הקלסי", להבדיל מהמודיעין "החדשני", המתמודד עם אתגרי ההווה, המיוצג היטב בספרו של איתי. דא עקא, דווקא איתי החדשני, ופעמים אף פורץ הגדרות, קובע, כי עבודתו "מבוססת על הגישה המסורתית ונטועה עמוק במסגרתה" (עמוד 37). זאת, משום שהדברים הבסיסיים כמעט אינם משתנים. הנסיבות משתנות ופעמים המושגים משתנים, אך "הגברת נשאת אותה גברת בשינוי אדרת". מה עוד, שמוח האדם, יצריו וטבעו עדיין לא השתנו. אפשר שעוד זמן מה לא יצטרכו טייסים, אבל חוקרים בני אנוש יזדקקו עוד שנים רבות, רבות.

## תפיסת "האפשרויות המתחרות"

זוהי השיטה המתודולוגית המרכזית, שאיתי מציג כאלטרנטיבה מחקרית מועדפת, לעומת התהליך המחקרי המסורתי. לדבריו, בתהליך המחקרי המסורתי ניתן היה להגיע מהר **לאפשרות מובילה אחת**, מבלי שתהיינה לצדה אפשרויות מתחרות. לפיכך, האפשרות המובילה הופכת למעין מצפן עבור הכוונת האיסוף ואף עבור



אנשי המחקר המתמכרים לה. וכאן, לשיטתו, טמון הכשל. לכן, האלטרנטיבה המוצעת היא להעלות אפשרויות רבות ("אפשרויות מתחרות"), לנסות להפריכן או לאמתן. אפשרויות אלו תתחרינה זו בזו, ובדרך הטבע – הפחות נכונות תיפולנה. על פי תפיסה זאת הקברניט לא יקבל מאנשי המודיעין אפשרות מובילה אחת אלא כמה אפשרויות אודותן ינוהל עמו דיאלוג עם אנשי המודיעין.

אנו רוצים להעיר ולהאיר תפיסה זאת משתי זוויות:

- **התפיסה של תחרות בין אפשרויות שונות אינה חדשה.** היא מהווה מרכיב מרכזי בתורת המחקר המסורתית, גם אם הטרמינולוגיה השתנתה. בספרו (המסווג) של עמוס גלבוש "תורת המחקר המודיעיני ברמה הלאומית" (מהדורה שנייה, שנת 1997, עמוד 245) כתובים, באותיות מודגשות, הדברים האלה:  
א. הקונספציה המובילה היא זמנית. היא בעירבון מוגבל. מקומה המוביל אינו מובטח, וקשה לה להתקבע ולהכות שורשים חסינים (מה שהיה קורה לו הייתה היחידה ללא מתחרים).  
ב. הקונספציות המשניות (אחת או שתיים או שלוש, הכול בהתאם לעניין) הן המתחרות בה, והן שואפות להשיגה ולהוביל בהבנת המציאות.  
ג. המידע המודיעיני, ובראש ובראשונה העובדות, הוא המסייע לנו, בראש ובראשונה, להכריע "בתחרות" ולזהות את הקונספציה המובילה (אותה ניתן להפריך בכל רגע נתון).  
ד. הקונספציה מתפתחת ומשתנה בהתאם לבסיס המידע. היא תחזיק במעמד המוביל רק אם ימשיך המידע לתמוך בה ולהפריך את מתחרותיה. אכן אין הרבה חדש תחת השמש.
- **הזווית השנייה, נוגעת לשורש העניין:** ייחודו וחדשנותו של הרעיון המועלה על ידי איתי הוא שאין **תעדוף**, קרי: שאין אפשרות מובילה, שכל האפשרויות מוצגות לקברניטים בלי אפשרות עדיפה אחת. זאת תוך כדי **דיאלוג עם הקברניטים, וקיום למידה משותפת עמם**. דהיינו, חשיבה משותפת על העתיד ולא הערכת העתיד על ידי המודיעין. דעתנו כאן שונה, בראש ובראשונה במה שנוגע לקברניטים המדיניים, אך הדברים יפים גם במה שנוגע לאנשי צבא. אנחנו סבורים, שלמרות כל הקשיים והבעיות, במרבית המקרים, **חובה על המחקר להציג בפני הקברניט את האפשרות המועדפת ואת עמדתו של המחקר המודיעיני** (בנסיבות חריגות, כגון העדר מידע תומך, ניתן להציג יותר מאפשרות אחת), **אכן יש להציג "אפשרויות מתחרות" אבל, לא להתחמק מהצגת האפשרות, שלפי מיטב השיפוט של המחקר, היא המובילה.**



במילים אחרות: לדעתנו צריך המודיעין להעריך ולתאר כמיטב יכולתו את העתיד להתרחש (על פי טווחי זמן: הטווח המיידי, הטווח הקצר וכדומה). מדוע? **ראשית** משום שהמודיעין אינו יכול לשחרר עצמו מחובה, שהדרג המדיני לא שחרר אותו ממנה. **שנית**, משום שהרבה יותר קל ויעיל לקיים דיון **הערכת מצב** על בסיס אפשרות מובילה אחת. **שלישית**, הקברניט מצפה לשמוע את הערכת המודיעין ולא להתחיל לצלול לדיאלוג מתמשך, כמעט חסר גבולות, סביב שפע של אפשרויות; **רביעית**, בידי הקברניט אין (במרבית המקרים) כלים מודיעיניים לשיפוט "האפשרויות המתחרות" ולהכרעה ביניהן (היכרות אינטימית עם המידע, המקורות, הסביבה הצבאית והפוליטית וכולי). **כמובן, שהרבה תלוי באופי הקברניט, בניסיונו וביחסיו עם איש המודיעין**, אולם בכל זאת בל נשכח, שהמודיעין הוא רק אחד מני גורמים רבים המשפיעים על החלטות הקברניט, ושאינו מודע בהכרח למלוא שיקוליו של הקברניט. כך שהדיאלוג בין המודיעין לקברניט עלול ליהפך בקלות לדו-שיח של חירשים.

עיקרו של דבר, והבעיה הבסיסית, לדעתנו, הייתה ונותרה, גיבוש קונספציה מובילה על בסיס המידע המודיעיני, מתוך שלל "אפשרויות מתחרות", ובחינתה ללא הרף על ידי אנשי המחקר. אנשי המחקר חייבים להיות מודעים לסכנה של "קיבעון הקונספציה", האורבת לכל איש מודיעין. לפיכך, עליהם לגבש כלים מתודולוגיים וניהוליים (שחלקם מפורטים בספרו של איתי) כדי ליצור גמישות מחשבתית, שתאפשר הינתקות מקונספציה מובילה ומעבר לקונספציה חלופית.

אנחנו מוצאים לנכון לציין כי המחבר סבור, כדי להבהיר היטב את כוונתו במסמך (לאחר שראה נייר זה), כי:

- לרעיון ה"האפשרויות המתחרות" יש שורשים עמוקים במחקר בארץ ובחו"ל.
- בניגוד לרושם הנוצר, אין הוא חושב שיש להציג אפשרויות ללא דירוג של סבירויות, וכך הוא כתב במפורש במסמכו.
- הקברניט מקבל אפשרות מובילה אבל לצדה מוצגות גם אפשרויות נוספות גם אם סבירותן נמוכה יותר בעיני המחקר. כך היה לדעתו תמיד וכך היה גם בשנים האחרונות.
- החשיבות האמתית של רעיון "האפשרויות המתחרות" נועד לתהליך העבודה בתוך המחקר המודיעיני ופחות מול מקבלי החלטות.



## טשטוש ההבחנה בין יכולת לכוונות

איתי מעלה טענה לפיה ההבחנה המסורתית בין כוונותיו של האויב לבין יכולתו (בעיקר כאשר אנו עוסקים בהתרעה), אינה חשובה כל כך, מכיוון שכיום האויב יכול להפעיל את יכולותיו בהתרעה קצרה מאוד (למשל, מערכי הטילים והרקטות, הסייבר). טענה זאת מצטרפת לטענות קודמות, המלוות את המחקר המודיעיני, מקדמת דנא, נגד העיסוק המחקרי בכוונות האויב (ובכלל זה הטענה, כי כוונותיו של האויב עלולות להשתנות באורח פתאומי). **אנו סבורים, שההבחנה הזאת בין כוונות ליכולות שרירה וקיימת** (בין אם נודה בכך ובין אם לא) ואסור למחקר המודיעיני לטשטש אותה. המונחים "כוונות" ו"יכולות" זכו לפרסום בהקשר להתרעות, בעיקר לכישלון בהתרעה (מלחמת יום הכיפורים היא דוגמה בולטת). אבל, עניינם אינו רק בהתרעה מפני מלחמה או מפני מעשי איבה, אלא במכלול השלם של התנהגות מדינות וארגונים ותפיסות עולמם. **המונח "כוונות"** הוא רחב ומורכב משלוש רמות: **מטרות-העל של היריב** (המבטאות אידאולוגיה ואינטרסים בסיסיים), שהן בדרך כלל קבועות, וכל שינוי בהן הוא בבחינת תפנית חדה; **האסטרטגיות הננקטות למימוש מטרות-העל** בהתחשב במכלול האילוצים, והחלופות השונות למימושן; **ההחלטות השונות על ביצוע חלופות, הפעלת יכולות, נקיטת מהלכים מדיניים שונים** וכדומה. ההחלטות ברמה השלישית הן אלו הניתנות לשינוי מהיר (להבדיל מהרמה הראשונה והשנייה), והן פעמים המפתיעות ביותר.

**המונח "יכולות"** מורכב משני נדבכים: **הנדבך הראשון הוא: הרמה האסטרטגית** המשקפת את שיעור הקומה האסטרטגי של מדינה/ארגון (דמוגרפיה, גאוגרפיה, כלכלה, מנהיגות, חינוך, תרבות, טכנולוגיה, חברה, אמצעי יצור) ונקודות החוזקה והתורפה שלהן. **הנדבך השני הוא: הרמה האופרטיבית**, הבאה לידי ביטוי במכלול היכולות הצבאיות.

**בין מרכיב "הכוונות" למרכיב "היכולות" קיימים כמובן יחסי גומלין הדוקים. במילים פשוטות: ללא הבנת ממד הכוונות, שבדרך הטבע בעייתי יותר, לא ניתן להבין כהלכה את אופן מימוש "היכולות" ואת המציאות, שבה חיה ופועלת מדינה או פועל ארגון.** לפיכך, גם אם האויב יכול כיום להפעיל את כוחותיו במהירות שיא, אין הדבר שונה במהותו מההתרעה הקלסית למלחמה. למתקפת סייבר, לירי רקטות, או לגל פיגועי טרור, קדמו אידאולוגיה, אסטרטגיה או מדיניות, שאינן מתגבשות בטווחי זמן קצרים. האויב לא הפעיל לפתע, מתוך כחול השמים, את כוח האש או את היכולות האחרות שלו. קדמו לכך "הכוונות" שלו בכל הרמות. יתר על כן, **משהפעיל האויב את יכולותיו, הכוונה שלו הופכת לחשובה ביותר**

**להבנת המציאות:** מה ישפיע על החלטתו להמשיך בירי (או במתקפת סייבר או בכל פעולה צבאית או מדינית אחרת)? מה ישפיע עליו להפסיקה? באלו תנאים תתקבל ההחלטה? התשובה לשאלות קריטיות אלו כרוכה בהבנת "הכוונות", כמובן במשולב עם בחינת ה"יכולות" (כמה אנשים ואמצעי לחימה נפגעו? מהן העתודות של האויב? איזה סיוע חיצוני הוא יקבל? וכדומה).

## טשטוש הבידול בין איסוף למחקר

איתי טוען בספרו שבשל מהפכת המידע הולך ומתערער במהירות הבידול המסורתי שבין "האיסוף" ל"מחקר". זאת, בין השאר, בשל נגישות אנשי המחקר ל"אוקיינוס המידע". והיווצרותו של "מרחב משותף" ברשת המאפשר שיח רציף בין השניים, שבעבר נתקל בקשיים (טכנולוגיים ואנושיים).

אין לנו ספק שהקשר בין המחקר והאיסוף התהדק כפועל יוצא ממכלול ההתפתחויות ובכלל זה החדשנות הטכנולוגית. אבל, האם יש בכך כדי לטשטש את ההבדל המהותי בין שתי הדיסציפלינות הללו? **אנו מטילים ספק בכך.** את הראיה לכך מספק המחבר עצמו. הוא מעלה על נס את הצוותים המשותפים לפתרון "חידות" שונות. ועל מה מבוססים הצוותים? על התמחות ומומחיות של אנשי הצוות המשותף. למשל, בצוות ישנו איש איסוף, שבא מדיסציפלינת הסייגנט, חברו מתמחה בארגוני הטרור, האחר מהמחקר הכלכלי, ומומחה נוסף מהיומינט. כל אחד מומחה בתחומו. ההיתוך ביניהם הוא זה שמוליד איכות ותובנות חדשות. אולם מתוך זאת נובעת השאלה: **כיצד תתקיימנה התמחויות אלו אם יטשטש הבידול כפי שמוצע?** (שביטויו כמובן לא במילים אלא בהכשרה, בצעדים ובמגוון רב של מעשים אחרים). **ושמא יש דווקא לחזק את היתרונות היחסיים של איש המחקר ושל אנשי האיסוף כדי לשפר את התוצר המודיעיני?**

קיימות כמובן נסיבות, שבהן ניתן לטשטש (ולעתים אף להסיר) את הבידול שבין המחקר לאיסוף, **בעיקר כאשר יש לפעול ב"מעגלים קצרים" ולקבל החלטות במהירות.** כך למשל, יש היגיון בהקמת צוותים משותפים (מחקר/איסוף) שיעבדו מול מקבלי ההחלטות, בסיכולים ממוקדים או במהלך מלחמה או במבצעים נרחבים כגון מבצע "צוק איתן". בנסיבות חריגות אלה יש היגיון בטשטוש הבידול המסורתי תוך נכונות לשלם "מחירים" הנובעים מעבודה, שאינה נעשית "על פי הספר". אולם בחיי היומיום, בשגרה, **אנו סבורים שיש לשמור על הייחודיות של אנשי המחקר, הן בהתנהלות השוטפת והן בתחום הארגוני.**



אנחנו מוצאים לנכון לציין כי המחבר סבור, כדי להבהיר היטב את כוונתו במסמך (לאחר שראה נייר זה) כי:

- הגבולות בין המחקר לאיסוף אכן מתערערים (אך בהחלט לא מתבטלים).
- בבסיס המסמך עומדת גישה ברורה שלפיה יש ערך בהתמחויות השונות בין המחקר לאיסוף, והמחקר המודיעיני הוא אכן דיסציפלינה נפרדת (גם אם הרבה פחות מבודלת). זאת, למרות היתרונות המוכחים שיש לשבירת הבידול ולאיחוד הכוחות. לפיכך אין לבטל את ההבחנה שבין שתי הדיסציפלינות השונות במהותן.

### על דברים שישנם ועל דברים חסרים

הספר מציג בפנינו עולם חדש של מושגים ותפיסות על מהות המחקר הנוכחי. בנוסף לכך הוא גם מאיר בעיות שונות הצצות ועולות בעידן הנוכחי ומחייבות השתנות (למשל: הסייבר, "כריית מידע" מאוקיינוס המידע) ובו בזמן מציב "תמרורי אזהרה" בפני החוקר (אחד מהמשפטים שצדו את עינינו היה: "גודש המידע והנתונים עלול ליצור אשליה של ידע").

עם זאת ברצוננו להצביע על כמה נושאים, שהספר חסר בהם:

- **זיהוי תהליכים:** הספר מציג בצורה בהירה את התהליכים, שהתרחשו בשנים האחרונות, אשר השפיעו על המחקר המודיעיני (כמו ה"טלטלה הערבית", מהפכת המידע, השינויים באופי המלחמה), אך כאשר הוא דן בעבודה המחקרית עצמה, אין בספר דיון על "תהליכים". קיים דיון, כפי שכבר אמרנו, על "האפשרויות המתחרות", אך אלו אינן עוסקות בתהליכים. **לדעתנו, האתגר הבסיסי של החוקר המודיעיני הוא לזהות תהליכים, ובפרט תהליכים אסטרטגיים** (צבאיים, מדיניים, חברתיים, תרבותיים, ברמות השונות), **עד כמה שאפשר בראשית התהוותם.** אי-זיהוי התהליכים הוא אחד ממקורות הכשלים במחקר המודיעיני. זאת מכיוון שלא רק שלא נוכל להבין נכונה את המציאות, **אלא נופתע לחלוטין שעה שהתהליך יבשיל ו"יתפוצץ לנו בפנים", או שעה שתתחולל "תפנית" בתהליך.**

- **תכונות החוקר:** בפרק הסיכום של הספר יש דיון בתכונות הרצויות של חוקר המודיעין. טוב ויפה. אבל, אין מילה אחת מהו **המטען ההשכלתי והתרבותי** הנחוץ לחוקר המודיעין בתנאים הייחודיים של מדינת ישראל. אנו בדעה שבסביבה שלנו, ומול האויבים והיריבים שלנו, עמוד השדרה של החוקרים צריך להיות

כזה **היודע היטב את השפה הערבית (וחלקו פרסית)**, בקיא בתרבות הערבית, בקיא באסלאם ומכיר היטב את ההיסטוריה של האזור. לצדו של עמוד שדרה זה יש צורך כמובן גם בחוקרים מתחומי ידע אחרים, הרלוונטיים לתחומי המחקר השונים. **חשיבות מיוחדת אנו מייחסים לידיעת השפה הערבית לנוכח הסביבה האזורית שבה פועל המודיעין המחקרי.** חוקר המנסה לשחות ב"אוקיינוס המידע הגולמי" צריך ללמוד לשחות. אולם פעמים רבות חוקר החסר ידע בסיסי בערבית עלול לטבוע באותו אוקיינוס. בעמוד 107 בספר תולה המחבר את יהבו ב"מנוע התרגום" האינטרנטי כפתרון להעדר ידע בשפה הערבית. אנו סבורים שזהו פתרון גרוע העלול ליצור תקלות ואי-הבנות.

- **עבודת צוות מול עבודה אינדיווידואלית:** המחבר שם דגש מיוחד על עבודת צוות יותר מאשר על עבודת החוקר הבודד. ייתכן שהצדק אתו, משום שבמקריפ רבים רק עבודת צוות של חוקרים מדיסציפלינות שונות תביא תובנות חדשות ותגבש ידע חדשני. בו בזמן סבורים אנו שיש לטפח את החוקר הבודד המיוחד, זה הבולט מעל כולם באינטואיציה הנשענת על מידע רחב, ידע מעמיק ומידה מסוימת של ניסיון. זהו **האמן** כשלצדו ישנם **אומנים**. זהו **הליאונרדו דה-ווינצ'י** או **קספרוב של המחקר המודיעיני**. הניסיון רב-השנים מלמדנו שתמיד יימצאו במחקר כמה חוקרים שכאלו. **זיהויים וטיפוחם הוא אתגר חשוב של המחקר המודיעיני ותנאי לשימור ולשיפור איכות התוצר המודיעיני.**
- **"ארגז הכלים" המחקרי:** הספר אינו עוסק בכלי מחקר רבים כגון האינדוקציה, הדדוקציה, האנלוגיה, השיטה ההרמנויטית, מוסד הבקרה ועוד. ייתכן שההיקף המצומצם של הספר הוא הסיבה לכך, שאין הכלים הוותיקים הללו, שכבודם במקומם מונח, נכללים ברשימת כלי המחקר בפרקטיקה המחקרית.
- **המודיעין בשירות המלחמה על התודעה:** המחקר המודיעיני מספק כלים חיוניים למתן מענה לאתגרים צבאיים, מדיניים ומשפטיים, אינו יכול לראות עצמו פטור מסיוע למלחמה על התודעה (כמובן תוך שמירת אמינותו ומבלי להיגרר לפוליטיזציה). בתחום זה קיים שיתוף פעולה פורה ורב-שנים בין אמ"ן לבין מרכז המידע למודיעין ולטרור על שם מאיר עמית הפועל במסגרת עמותת המל"ם.

## מילים לסיום

הספר מגרה לחשיבה מודיעינית. לקוראים מומלץ: גשו וקראו את הספר לעומקו. זהו מבוא עדכני ביותר להבנת המחקר המודיעיני כיום, על לבטיו וחיפושי הדרך החדשניים שהוא תר אחריהם. זאת, כדי לנסות ולהבין טוב יותר את המציאות הדינמית והתזזיתית בעידן של טלטלה אזורית ושינויים טכנולוגיים.

הספר יצא לאור על ידי **המכון לחקר מודיעין ומדיניות**, גוף חדש שהוקם בעמותת המל"מ, אשר שם לו למטרה לקדם את העיסוק במתודולוגיה המודיעינית ובהגות המודיעינית. כמו כל תפיסה מודיעינית, גם התובנות של ספר זה, שנכתב על ידי בר סמכא, נתונות לביקורת ולהערות. אנו מקווים, **שבצד ההסתייעות בתובנות המחקריות החשובות המופיעים בספר, הוא יעורר גם בקרב הקוראים, ובפרט בקרב אנשי המחקר המודיעיני, דיון וחשיבה**, שיסייעו לקדם את התחום החשוב של המחקר המודיעיני במדינת ישראל.

# ביבליוגרפיה

## ספרים בעברית

- חגי ארליך, המזרח התיכון בימינו – מצרים: האחות הבכירה, 2003  
יצחק בן ישראל, דיאלוגים על מדע ומודיעין, 1989  
יצחק בן ישראל, הפילוסופיה של המודיעין, 1999  
יואל בן פורת, נעילה – סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים, 1991  
אורי בר יוסף, הצופה שנרדם – הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה, 2001  
ישעיהו ברלין, תחושת המציאות, 1998  
גבריאל גרודוצקי, בין אשליה לתרמית – סטלין ומבצע ברברוסה, 1999  
עמוס גלבווע, אפרים לפיד (עורכים), מלאכת מחשבת – 60 שנות מודיעין ישראלי – מבט מבפנים, 2008  
ריצ'רדס ג' הוייר הבן, הפסיכולוגיה של המודיעין, 2004  
מיכאל הנדל, קלאוזביץ במבחן התמורות הטכנולוגיות, 1988  
יהושפט הרכבי, "הפרשה" מנקודת ראות, 1994  
יובל נח הררי, קיצור תולדות האנושות, 2011  
בארטון ויילי, מלת הקוד ברברוסה, 1980  
אלי זעירא, מלחמת יום כיפור – מיתוס מול מציאות, 1993  
צבי זמיר ואפרת מס, בעיניים פקוחות – ראש המוסד מתריע: האם ישראל מקשיבה? 2011  
ברברה טוכמן, מצעד האינולות, 1986  
אלבין טופלר והיירי טופלר, עושר מהפכני, 2006  
ישראל כ"ץ, עמיר סנדר, אמיר קופרשמידט (עורכים), אדם, טכנולוגיה וארגון – מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל, 2013  
רוג'ר אשלי לאונרד, "על המלחמה" – מדריך קצר לקלאוזביץ, 1997  
אדוארד לוטווק, אסטרטגיה של מלחמה ושלום, 2002  
צבי לניר, ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר, 1983  
הנרי מינצברג, ברוס אלסטרנד וג'וזף לאמפל, ספארי אסטרטגיות – סיור מודרך בערבות הניהול האסטרטגי, 2006  
ג'יימס סורוביץקי, חוכמת ההמונים, 2006  
יעקב עמידרור, מודיעין – הלכה למעשה, 2006  
ערן פיישר, קפיטליזם בעידן התקשורת הדיגיטלית – הכלכלה החדשה ושיח הטכנולוגיה, 2011  
אהרון זאבי פרקש ורב תמרי, ואיך נדע? – מודיעין/מבצעים/מדינאות, 2011  
עמוס קובץ', שימוש ואי שימוש במודיעין, 1997  
אפרים קם, מתקפת פתע, 1990  
אהרון קנטורוביץ, מהאמבה ועד איינשטיין, 2002  
אורי שגיא, אורות בערפל, 1998  
אריה שלו, כישלון והצלחה בהתרעה, 2006

## מאמרים בעברית

- יצחק בן ישראל, "המודיעין כמוסד לכירור המציאות", בתוך: המודיעין והקברניט, 2004, עמוד 68  
אלקנה בר, "המודיעין בין מדע להרמנויטיקה", מערכות 416, 2007, עמוד 18  
אורי בר יוסף, "אל תתנו להם מחקר!", מערכות 328, 1993, עמוד 38  
איתי ברון, "שדה המוקשים" של המודיעין: חובות המודיעין על פי ועדות החקירה", בתוך: המודיעין והקברניט, 2004, עמוד 78  
איתי ברון, "מלחמה א-סימטרית", מערכות 371, 2000, עמוד 10  
איתי ברון, "לאן נעלם התמרון?", מערכות 420-421, 2008, עמוד 4  
איתי ברון, כרמית ולנסי, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", מערכות 432, 2010, עמוד 4  
אהוד ברק, "סוגיות בהפעלת מודיעין", בתוך: מודיעין וביטחון לאומי, 1987, עמוד 491  
יחזקאל דרור, "המודיעין כמחנך הקברניט", בתוך: המודיעין והקברניט, 2004, עמוד 19  
יהושפט הרכבי, "סבכים בין המודיעין לקברניט", בתוך: מודיעין וביטחון לאומי, 1988, עמוד 439  
יורם הרפז, "הבנה מיוחסת", הד החינוך, אוקטובר 2013  
רוברטה וולשטטר, "לקחי פרל הרבור", ציקלון 4, 1979, עמוד 4  
גדעון חושן, "מודיעין לפיתוח אמצעי לחימה", בתוך: מודיעין וביטחון לאומי, 1987, עמוד 527  
צבי לניר, "על הידיעה וההבנה המודיעינית", זמנים, 1984, עמוד 107  
דודי סימן טוב וסא"ל ע', "מודיעין – 2.0 גישה חדשה לעשיית מודיעין", צבא ואסטרטגיה, כרך 5, גיליון 3, דצמבר 2013  
יעקב עמידרור, "דרכי פעולה או רצינאל?", מערכות 388, 2003, עמוד 4  
רונן עצמון, "מלכודת חשיבה – איך לזהות אותן וכיצד להימנע מהן", מערכות 443, 2012, עמוד 37  
שמעון פרס, "יתרונותיו וחסרונותיו של המודיעין בעיני הקברניט", בתוך: המודיעין והקברניט, 2004, עמוד 97  
יצחק רביד, "על הנחת החמור ביותר", מערכות 351, 1997, עמוד 2  
יואב רוזנברג, "האחר שבתוכנו" – הקמ"ן בין אובייקטיביות לרלוונטיות", מערכות 443, 2012, עמוד 52  
סא"ל ש', "עיוותי תפיסה במודיעין", מערכות 451, 2013, עמוד 57

## ספרים באנגלית

- Richard Betts, *Analysis, War, and Decision: Why Intelligence failures are inevitable*, 1978  
Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP) 2, *Intelligence*, 1997  
Martin Van Creveld, *Command in War*, 1985  
Wayne Michael Hall & Gary Citrenbaum, *Intelligence Analysis*, 2010  
Thomas Fingar, *Reducing Uncertainty*, 2011  
Roger Z. George & James B. Bruce (eds), *Analyzing Intelligence — Origins, Obstacles and Innovations*, 2008  
John Keegan, *Intelligence in War*, 2002  
Mark M. Lowenthal, *Intelligence — From Secrets to Policy*, 2009  
Roberta Wohlshtater, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, 1962  
TRADOC, *Commander's Appreciation and Campaign Design*, Jan 2008

## מאמרים באנגלית

- Joseph Nye, "Peering into the future", *Foreign Affairs*, 1994