



המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין



המרכז למורשת המודיעין

התמודדות עם סוגיות שאינן בראש סדר העדיפויות המודיעיני

שירה פתאל



אוקטובר 2018

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין הוקם בשנת 2016, בראשות רח"ט מחקר לשעבר באמ"ן, תא"ל (מיל.) יוסי קופרוסר. המכון עוסק בתפיסות ובמתודולוגיה המודיעינית הרלוונטיות לקהילת המודיעין בישראל ובעולם, בהווה ובעתיד. לצורך כך, המכון מתבסס על ניסיונם העשיר של אנשי קהילת המודיעין הפעילה בישראל, ועל הכתיבה הנרחבת בתחומי המודיעין והביטחון באקדמיה ובמכוני מחקר בעולם.

במסגרת פעילותו, מפרסם המכון אחת לחצי שנה לערך גיליון של כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" (שלושת הגיליונות שפורסמו עד-כה עסקו בשילוביות במודיעין, במודיעין בהשתנות מהירה וב"ביג דאטה" ומודיעין). משקף את התפיסה לפיה המתודולוגיה הינה נדבך בפרקטיקה המודיעינית, ולכן הפרקטיקנרים הם בעלי העניין הרב והיכולת לפתח את תיאוריית המודיעין; אשר יישומה, מזין את המשך פיתוח הידע ביחס למודיעין.

תוצר נוסף של המכון – "מבט מעבר לים", נועד להאיר ולהנגיש סוגיות מתודולוגיות שונות, בהתבסס על הכתיבה האקדמית בנושאי מודיעין.

תוצר זה הוא חלק ממחקרי עומק המבוצעים במסגרת המכון. מחקרי העומק מתמודדים עם שאלות מחקר מתודולוגיות באופן ממוקד, ונכתבים ע"י חוקרי המכון או עמיתי המחקר בו, אנשי קהילת המודיעין או אנשי אקדמיה העוסקים בתחומי המודיעין והביטחון.

מחקר עומק – מס' 5:

התמודדות עם סוגיות שאינן בראש סדר העדיפויות המודיעיני

שירה פתאל – חוקרת במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

עיקרים

קהילת המודיעין הישראלית, בדומה לקהילות מודיעין אחרות, נדרשת לעסוק במגוון סוגיות ושאלות מודיעיניות. המשאבים המוגבלים העומדים לרשות קהילת המודיעין, מחייבים אותה להשלים עם קיומם של תחומי עניין שלגביהם לא תהיה לה תשתית מודיעינית של ממש בתחומי האיסוף או המחקר משום שהן אינן סוגיות שבראש התעדוף המודיעיני. בקטגוריה זו נמצא מגוון רחב מאוד של תחומים שכל אחד מהם מעורר שאלות שונות ומחייב מענה שונה. בה בעת, מאפייני העידן הנוכחי (נגזרות הגלובליזציה ועידן המידע) יוצרים מצב שבו מחד גיסא סוגיות שבשולי הצי"ח עשויות להשפיע על סוגיות שבמרכזו ומאידך גיסא המידע לגביהן נגיש מבעבר, ולפיכך המודיעין נדרש ויכול לדעת משהו על כל נושא ועניין בזמן רלבנטי. מאמר זה מציע מספר כיווני מענה העשויים לשמש מעין "סל כלים", שמטרתו היא לאפשר לקהילת המודיעין לתת מענה מודיעיני סביר מול סוגיות אלה, אף שאינן בתעדוף, ויכולת להסיט משאבים ולבצע התאמות במהירות (Agility) בהינתן צורך.

ככלל, ראייה קהילתית והעמקת שיתופי הפעולה בין הארגונים השונים בקהילת המודיעין, ובמערכת הביטחונית בכלל, עשויות להיות מכפילי כוח משמעותיים, ובהשקעה נמוכה יחסית לתרום לשיפור המענה הניתן לנושאים בשולי הצי"ח (ציון ידיעות חשובות). ראייה קהילתית והעמקת שיתופי הפעולה אף עשויות לאפשר חלוקה יעילה יותר של משאבים, למשל במסגרת פיתוח קשרי החוץ המודיעיניים, או במיקור חוץ משותף של פרויקטים שונים שיאפשר פנייה למכוני המחקר המובילים, על-בסיס המשאבים המשותפים לארגונים (להבדיל מיצירת פתרונות נפרדים עבור כל ארגון בפני עצמו).

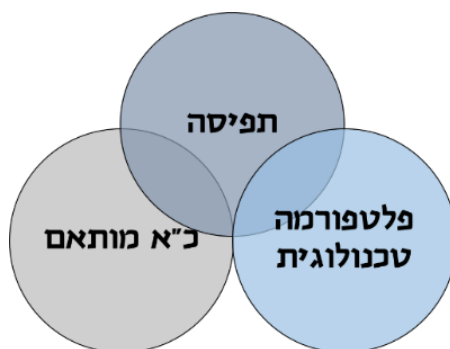
עם זאת, מרבית כיווני המענה שנבחנו במאמר זה מתבססים על ההבנה כי בשונה מסוגיות בהן יש תשתית מודיעינית איסופית ומחקרית רחבה, בסוגיות שאינן בראש הצי"ח המודיעיני ידע רב נמצא מחוץ לקהילת המודיעין, בין אם בגופי מחקר חיצוניים, בידי ה"מונים" או בקהילות מודיעין זרות; וכי יש צורך בשילוב ידע זה בהקשר ובתיווכו לקהילת המודיעין ולדרגי קבלת ההחלטות. שימוש יעיל בידע זה מחייב שינוי תפיסתי, כפי שתיאר זאת כריס רסמוסן (Chris Rasmussen), המנהל את פרויקט "GEOINT pathfinder project" ב-NGA שמטרתו לנצל טוב יותר את המידע החזותי הגלוי: כדי ליצור שיתופי פעולה עם המגזר הפרטי, קהילת המודיעין נדרשת לשינוי תרבותי.² בעוד שבסוגיות רבות קהילת המודיעין נדרשת לסודיות ולסגירות מוחלטת, כפי

¹ מבקשים להודות לכל מי שסייעו, בסבלנות רבה, לכתבתו של מחקר זה ושיתפו במחשבותיהם וברעיונותיהם: יהל ארנון, נעם אלון – עמיתי מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין; סא"ל מ', רס"ן ק', רס"ן א', רס"ן י' – מאמ"ן; ש' – מהשב"כ. המחקר הוזמן ומומן ע"י משרד המודיעין.

² Phillip Swarts, "How the NGA is learning to stop worrying and love open-source data", SPACEMAGAZINE, December 19, 2016. <http://www.spacemag.com/feature/how-the-nga-is-learning-to-stop-worrying-and-love-open-source-data/>

שהן נהוגות כיום; בסוגיות מסוימות, בדגש על סוגיות אסטרטגיות, קהילת המודיעין יכולה לחשוף את פעילותה ומטרותיה, ולהסביר מדוע היא עושה את מה שהיא עושה, שכן מתן הסבר בנוגע לכך מסייע בבניית הקשר.

לצד זאת, נדרשת גם יצירת **פלטפורמה טכנולוגית** המאפשרת שיתופי פעולה מתמשכים, שיתוף במידע ובידע בזמן אמת וכו'.³ כמו כן, נדרש **כוח אדם מותאם** במובן זה שקיומו של שיתוף פעולה עם גופי מחקר חיצוניים, עם קהילת מומחים או עם ההמון מחייב הגדרת גורם האחראי על ניהול הקשר ועל תכלול המאמצים (בדומה ליחידות הקש"ח בקהילת המודיעין, האמונות על ניהול הקשר עם קהילות מודיעין זרות).



העקרונות והכלים שאנו מציעים במאמר זה כוללים:

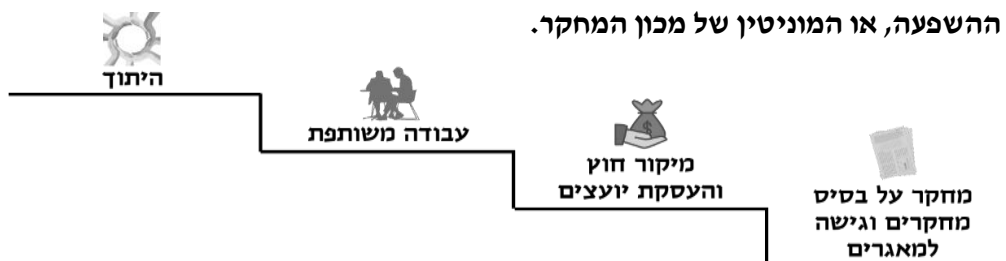
שיתופי פעולה עם גופי מחקר חיצוניים:

- לגופי מחקר חיצוניים יש תעדוף משאבים אחר מזה של קהילת המודיעין, שאינו נגזר משיקולים ביטחוניים בלבד. גופים אלה מקצים לעתים משאבים רבים יותר לסוגיות שאינן ניצבות בראש סדר העדיפויות המודיעיני. לצורך הגדרת אופיו של שיתוף הפעולה עם גופי מחקר חיצוניים הצענו מודל המבוסס על ארבע רמות של שיתופי פעולה.
- הרמה הבסיסית ביותר היא מחקר על-בסיס מחקריהם של מכוני המחקר, המאפשר תועלת גבוהה בעלות נמוכה, או גישה למאגרי מידע. במסגרת זאת המחקר משמש "כצופה" ללא יצירת שיתוף פעולה המנחה את גוף המחקר החיצוני. רמה אחרת לשיתוף פעולה היא מיקור חוץ של מחקרים, העשוי להוות תחליף מסוים לפיתוח ידע בתוך הארגון ו"לפנות" את כוח האדם לעיסוק בסוגיות אחרות, אך במסגרתו קהילת המודיעין כמעט ואינה שותפה פעילה לתהליך פיתוח הידע. תת-תחום בהקשרי מיקור חוץ עשוי להתבטא בהעסקת יועצים מגופי מחקר חיצוניים בקהילת המודיעין, והכפפתם לארגון. מיקור החוץ יכול להתבצע על-בסיס התקשרות מתמשכת או אד-הוק לפי צורך ומול מספר מכוני במקביל, **וייתכן שלצורך זה נדרש מנגנון קהילתי שירכז את כל הבקשות למיקור חוץ**. עוד יודגש, כי בראייתנו אין להגביל את שיתוף הפעולה למכוני מחקר הפועלים בארץ, אלא **ניתן וראוי לשתף פעולה גם עם מכוני מחקר בחו"ל. ייתכן תוך השתלבות בדיאלוגים של מכוני המחקר בארץ עם מכוני בחו"ל**.

³ כפי שיוצג בהמשך, חוקר המודיעין וילאם להנמן מציע בספרו קטגוריזציה חדשה של תחום המידע, כאחד העקרונות שיאפשרו לקהילת המודיעין ליצור שיתופי פעולה עם גופים שאינם חלק מקהילת המודיעין ושבעבר לא שיתפה איתם פעולה.

William J. Lahneman, Keeping U.S. Intelligence Effective – The Need for a Revolution in Intelligence Affairs, 2011.

- רמה גבוהה יותר של שיתוף פעולה מתייחסת ל**עבודה משותפת** עם גופי המחקר במסגרתה קיים מנגנון המאפשר שיח תדיר ומתמשך בין קהילת המודיעין לגופי המחקר, במסגרתו הגופים מפתחים ידע במשותף. הרמה הגבוהה ביותר לשיתוף הפעולה היא **"היתוך"** ומתבטאת בהקמתו של **מכון מחקר מודיעיני-מסווג תחת גוף המחקר החיצוני**. הקמתו של מכון כזה, בדומה לשיתוף הפעולה הייחודי בין קהילת המודיעין האמריקנית לבין מכון ראנד האמריקני (ראו פירוט בהמשך) היא בעלת יתרונות רבים ועשויה לטייב את המענה הניתן לסוגיות שאינן בראש הצי"ח המודיעיני, אך גם בעלת מגבלות וחסרונות, ובעיקר עלולה להתברר כפתרון שעלותו גבוהה. עם זאת, לצורך הקמתו של מכון מחקר מודיעיני-מסווג ניתן להשתמש במכונים שיש להם משפט קיום כלכלי עצמאי שאינו תלוי בקהילת המודיעין. בנוסף, התמורה לשיתוף הפעולה אינה חייבת להיות כספית ועשויה להיות בתחומי ההשפעה, או המוניטין של מכון המחקר.



איסוף מידע ממקורות גלויים:

- מובן שמקורות המידע הגלויים הם **מקור המידע העיקרי** עבור סוגיות שאינן בראש סדר העדיפויות המודיעיני. עם זאת, וחרף המודעות הגוברת לערך המודיעיני שניתן להפיק מהמודיעין הגלוי בהסתכלות רחבה, **דיסציפלינה זו נותרה משנית ומשלימה את המידע המסווג שהוא ליבת המודיעין. בסוגיות שאינן בראש התעדוף, לא מתבצע איסוף מידע ממקורות מסווגים, אלא באופן מזדמן או נקודתי מצד אחד, ומצד שני גם המענה הגלוי נדחק לשוליים.** בשל כך, גופי המחקר נאלצים לאסוף מידע באופן עצמאי.
- כדי לשפר את המענה הניתן בתחומי איסוף המידע הגלוי הצענו שלושה מודלים להתארגנות יעילה יותר. המודל הראשון הוא יחידה המספקת את כלל שירותי איסוף המידע הגלוי לגופי המחקר. מודל זה מניח כי מיצוי המידע הגלוי הוא דיסציפלינה בפני עצמה, הדורשת ידע והכשרות מתאימים. המודל השני הוא איסוף המודיעין הגלוי ע"י החוקרים. מודל זה מניח כי מיצוי המידע הגלוי הוא פעולה איסופית ומחקרית גם יחד, וכי זו יכולה וצריכה להתבצע ע"י גופי המחקר.
- המודל השלישי מציע כי תפעל יחידת אוסינט, אך במקביל יש להקצות יכולות איסופיות לגופי המחקר. מודל זה מכיר בהשתנות שחלה בעולם המידע עם הנגשתם של מאגרי מידע עצומים באינטרנט שהחוקרים יכולים למצוא בעצמם, אך מנגד גם רואה במיצוי המודיעין הגלוי מקצוע בפני עצמו, הדורש ידע ומומחיות מתאימים. לפי גישה זו, בניין הכוח יתבצע בעיקר ביחידת האוסינט, בעוד שהפעלת הכוח תתבצע בעיקרה בגופי המחקר. באופן זה, יחידת אוסינט תהיה אחראית על **פיתוח המתודולוגיה למיצוי המידע הגלוי, על הכשרתם של חוקרים להתמצא בסביבת המידע, על מעקב ובחינת טכנולוגיות חדשות המפותחות בסביבה האזרחית, העשויות לסייע במיצוי יעיל יותר של המידע הגלוי (כלי ביג-דאטה, כלי אוטומציה וכו'),** וכן תהיה בעלת תפקיד בזיהוי התהוויות חדשות. זאת, לצד **התבססות על חוקרי**

המודיעין שיבצעו איסוף עצמי. לצורך האיסוף העצמי, גופי המחקר נדרשים **לסמכויות מתאימות, וליצירת תשתית טכנולוגית** המאפשרת חיפוש מידע במקורות הגלויים.

חוכמת ההמונים/המומחים לצורכי מודיעין:

- הכוונה היא למודל מבוסס טכנולוגיות-מידע, המיועד לפתרון בעיות או לפיתוח רעיונות באמצעות "ההמון", כדי ליצור משאבים מגוונים לארגונים. תת-תחום מתייחס ליצירתן של קהילות מומחים, במסגרתן מומחים לתחום מסוים משתפים פעולה עם עמיתיהם. בהקשר המודיעיני גישה זו משרתת שלוש תכליות מרכזיות: איסוף מידע, פיתוח ידע וחיזוי וניבוי.
- יתרונותיה של שיטה זו נעוצים ביכולתן של קבוצות גדולות לאסוף מידע בהיקפים גדולים אשר קהילת המודיעין אינה נגישה אליו או שפיתוח נגישות אליו היה אורך זמן ודורש משאבים רבים; באפשרות לקבץ אנשים מרקעים שונים ומתחומי התמחות שונים; וביכולת לפעול בזמן קצר יחסית בגלל השימוש בפלטפורמה אינטרנטית והתפוצה הגלובלית של הקהילות.
- בראייתנו, חוכמת ההמונים היא דיסציפלינה ייחודית, המשיקה, מצד אחד, לדיסציפלינות קיימות, כמו אוסינט, יומינט וקשרי חוץ, אך מצד שני, לא תואמת אותן באופן מלא. לפיכך, יישומה של שיטה זו בקהילת המודיעין הישראלית מעלה שאלות ארגוניות ותפיסתיות: האם האחריות על יישומה תוטל על גופי האיסוף או המחקר? מי מגופי האיסוף מתאים לניהול הקשר? ואיזו הכשרה נדרשת מהעוסקים בתחום? מכל מקום, נדרש בראייתנו **גורם שיתכלל את כלל המאמצים בתחום זה וינהל את הקשר עם ההמון. שימוש בחוכמת ההמונים לאורך זמן ולצרכים שונים עלול להתברר ככזה הדורש משאבים, אך שימוש בשיטה זו גם בהקשרים רחבים יותר מעבר לסוגיות שאינן בראש התעודף המודיעיני מפצה על כך.**

שיתופי פעולה עם גורמי מודיעין זרים:

- אמצעי זה, עשוי לשמש כיוון מענה מרכזי מכיוון שקהילות המודיעין הזרות הן בעלות תפיסת איום השונה מזו של ישראל, ובשל כך סביר שהן משקיעות משאבים באזורים שבהם אין תשתית מודיעינית רחבה בקהילת המודיעין הישראלית.
- שימוש בכיוון מענה זה לצורך טיוב המענה לסוגיות שאינן בראש התעודף המודיעיני מחייב בראייתנו, הגדרת הצורך בתוך קהילת המודיעין והסכמה עליו בין גוף המחקר לגוף האמון על ניהול קשרי החוץ; היכרות מעמיקה עם קהילות המודיעין הזרות ומשימותיהן, תוך פנייה לשותפים פחות "טבעיים", שברשותם ידע על הסוגיות המבוקשות. זאת, לצד בניית מנגנוני שיח אפקטיביים שעיקרם שיח תדיר ושוטף עם גוף המודיעין הזר ופיתוח ידע במשותף (באמצעות סדנאות, כתיבת מסמכים וכו'), להבדיל מחילופי מידע; וכן ביסוס של משוואות שיתופי הפעולה (מידע תמורת מידע, מידע תמורת סיוע מסוג אחר, יצירת "שרשראות שיתופי פעולה": מדינה אחת תעביר מידע למדינה אחרת, תמורת סיוע מצד מדינה שלישית) ובחינת הקמת "מרכז תמורות" קהילתי ליישום מדיניות קש"ח. מובן שבהקשר זה נדרשת גם "כתובת" מחקרית היודעת לקלוט את המידע/הידע המתקבל מהשותפים, ולשלב בתהליך פיתוח הידע.

- יצוין, כי גם נספחויות צבאיות ומשרד החוץ עשויים להוות חלק מהפתרון ונדבך נוסף בקשרי החוץ, מתוקף נגישותם למידע ייחודי, והיכרותם עם זירות שהמודיעין אינו עוסק בהן.

האיסוף החשאי: לצד כל אלה, התייחסנו לצורך **במיצוי חומרי גלם קיימים**, שנאספו, אך לא עובדו והופקו, לצד **שימור מינימלי של יכולות ונגישויות** (המתאפשר בקלות רבה יותר, ובהשקעה נמוכה יותר בעידן הסייבר), בדגש על נושאים בהם פוטנציאל ההשתנות הוא גבוה או שהאיום הנוצר מהיעדר עיסוק בסוגיות אלה הוא משמעותי.

קהילת המודיעין האמריקנית עשויה להוות מקור השראה משמעותי להתמודדות עם סוגיות שאינן ניצבות בראש התעדוף המודיעיני. ארה"ב, כמעצמה, מנהלת קהילת מודיעין גדולה ובעלת משאבים רבים, אך מאז התפרקות ברית-המועצות בשנת 1991, התרבו משימותיה לאין שיעור ובשל כך גם היא נדרשת להתמודד עם "סוגיות שוליים" מובהקות, כמו התמודדות עם פשע מאורגן ועם התפרצות של מחלות. קהילת המודיעין האמריקנית משתמשת במערך דומה של גישות וכלים לאלה שמתוארים במאמר, והעקרונות והמודלים המוצעים בפרקים העוסקים בשיתופי פעולה עם גופי מחקר חיצוניים, איסוף מידע ממקורות גלויים ושימוש בחוכמת ההמונים וחוכמת המומחים משקפים במידה רבה תיאוריות ופרקטיקות הנהוגות בקהילת המודיעין האמריקנית.

כך, בתחום שיתופי פעולה עם גופי מחקר חיצוניים, ישנה הכרה בארה"ב, בדבר הצורך והחשיבות של שיתוף פעולה ממוסד ומתמשך עם גופי מחקר אלה, מכיוון שקהילת המודיעין אינה המקום הטבעי עבור תחומי התמחות מסוימים. בפרקטיקה, מציגה ארה"ב מודל ייחודי לשיתוף פעולה, המנצל את הידע המצוי בגופי מחקר חיצוניים (מכוני מחקר, אקדמיה, תעשייה): מניצול ידע ומומחיות חיצוניים לצורך נקודתי ולפתרון בעיה מוגדרת; דרך מיסוד שיתופי פעולה רב-שנתיים; ועד הקמתה של מחלקה במכון ראנד האמריקני, המתוקצבת ע"י קהילת המודיעין ומבצעת מחקרים עבור קהילת המודיעין, שותפה לתהליכים מתודולוגיים המתקיימים בה ונגישה (לפחות בחלק מהמקרים) לתוצריה.

בתחום איסוף המידע ממקורות גלויים עיקר תרומתו של מקרה הבוחן האמריקני לפרק זה היא בהתארגנותו הייחודית של המרכז למודיעין גלוי (Open Source Enterprise) הכפוף ל-DNI ול-CIA, שמשימתו היא קידום השימוש במידע הגלוי בכל הסוכנויות הממשלתיות בארה"ב. גוף זה אמון על איסוף וניתוח המידע הגלוי, לצד אחריות של תחום ההכשרות ועל ניהול טכנולוגיות המידע. גם השימוש בחוכמת ההמונים לצורכי מודיעין מוכר בקהילת המודיעין האמריקנית, ומשרת את שלוש התכליות שהוצגו (איסוף מידע או עיבודו, פיתוח ידע וחיזוי וניבוי).

כיווני המענה שנבחנו שלובים אלה באלה, ולעיתים הניסיון להפריד ביניהם ייראה מלאכותי. אין הכוונה שבכל אחת מהסוגיות המודיעיניות יש להשתמש בכל עקרונות המענה המוצגים. לכל אחד מהפתרונות המוצעים יתרונות ומגבלות. פתרון מסוים יסייע במענה לשאלת מחקר אחת, אך הוא יכול להיות לא רלבנטי לשאלת מחקר אחרת. לפיכך, העקרונות המוצעים מהווים "סל אפשרויות", מתוכו ניתן וצריך לגבש פתרונות ייעודיים כתלות בשאלה הנשאלת. לצד זאת, תצוין הצעה נוספת שעשויה לסייע בהתמודדות עם סוגיות שאינן בראש התעדוף המודיעיני ע"י **פיתוח שיטה לתיקוף מעמדם של סוגיות אלה**. בעוד שבתהליך קביעת התעדוף המודיעיני בכללותו, סוגיות אלה נדחקות לשוליים ומוזכרות בקצרה, פיתוח שיטה לתיקוף העדיפות הנמוכה של סוגיות אלה באמצעות תהליך בקרה: שיאפשר הסטה של משאבים – לאור זיהוי שינויים בתמונת המודיעין, או בדרישות

מהמודיעין, וכן לזהות נושאים שהעיסוק בהם אינו נדרש בשל הרלבנטיות הנמוכה שלהם. ניתן להיעזר בידע הנצבר בתחום "סריקת האופק"⁴ בכדי לזהות אתגרים חדשים מבעוד מועד, וכן להשתמש בכלי מחקר ואיסוף אוטומטיים, העשויים להתריע על שינויים ועל עליית משקלן של סוגיות מסוימות, כמעט ללא מעורבותו של איש המודיעין.

דמות החוקר

בתחומים שאינם בראש התעדוף המודיעיני, בשל העיסוק המצומצם והיעדר משאבים איסופיים – **החוקר ניצב במרכז התהליך המודיעיני**, והאחריות לספק מודיעין רלוונטי ובזמן מוטלת עליו, כמעט באופן בלעדי. זאת, בשונה מתחומים הניצבים בראש התעדוף המודיעיני, להם מוקצה כוח אדם רב יותר, והאחריות לספק את המודיעין הנדרש לצורכי קבלת ההחלטות, מוטלת על גופי המחקר והאיסוף גם יחד. ההבדלים במאפייני העיסוק בתחומים שבראש התעדוף לבין התחומים הנדונים במאמר זה, דורשים בראייתנו, חשיבה גם על הכישורים והיכולות הנדרשים מהעוסקים בתחום.

- **יצירתי, אקטיבי ויוזם** – החוקר היצירתי והיוזם, יוכל מצד אחד להשלים פערי מידע או ידע באמצעים אחרים, ומצד שני, יוכל לספק למקבל ההחלטות מידע רלבנטי, החשוב לו לקבלת ההחלטות, גם אם לא דרש זאת מלכתחילה.
- **בין מומחה ללמידה למומחה תוכן** – בראייתנו, העוסקים בתחומים שאינם בראש התעדוף המודיעיני נדרשים להיות "מומחים ללמידה", כלומר בעלי יכולת לפתח ידע איכותי ולנצל לצרכיהם ידע זמין שפותח במקומות אחרים, בזמן קצר יחסית. עם זאת, חוקרים אלה נדרשים גם למומחיות תוכן במידה מסוימת, כתלות באופייה של השאלה הנחקרת. עבור שאלות מחקריות מתמשכות ותשתיות, תיידרש מומחיות תוכן רבה, לעומת מענה לצרכים נקודתיים הנובעים מהשתנות המציאות או מצורך נקודתי של מקבל ההחלטות.
- **פתיחות לסביבה החיצונית** – על החוקר העוסק בתחומים אלה להכיר, לעיתים עד כדי היכרות אישית, את ה"מומחים" העוסקים בתחומים בהם הוא עוסק, בין אם בקהילות מודיעין זרות, ובגופי מחקר חיצוניים לקהילת המודיעין בארץ ובחו"ל. בנוסף, על החוקר העוסק בתחומים אלה מוטלת האחריות להתמחות בסביבת המידע, וכחלק מכך, עליו להכיר, במידה מסוימת, כלים טכנולוגיים המפותחים פעמים רבות דווקא במגזר הפרטי, שעשויים לסייע לו בעבודתו.

⁴ ראה מחקר עומק בנושא "סריקת האופק" שפורסם לאחרונה במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין וזמין באתר מרכז המידע המודיעין ולטרור על שם אלוף מאיר עמית.

<https://www.terrorism-info.org.il/he/%D7%A7%D7%A8-%D7%A2%D7%95%D7%9E%D7%A7-%D7%A1%D7%A8%D7%99%D7%A7%D7%AA-%D7%94%D7%90%D7%95%D7%A4%D7%A7-horizon-scanning-%D7%AA%D7%94%D7%9C%D7%99%D7%9A-%D7%9E%D7%A1%D7%99%D7%99%D7%A2-%D7%91/>

מה הבעיה?

קהילת המודיעין הישראלית, בדומה לקהילות מודיעין אחרות, נדרשת לעסוק במגוון סוגיות ושאלות מודיעיניות – חלקן זוכות למשאבים איסופיים ומחקריים רבים, וכן לקשב רב מצד מקבלי ההחלטות, לעומת סוגיות אחרות אשר מושקעים בהן משאבים מצומצמים יותר עד כדי אפסיים, אך עדיין העיסוק בהן נדרש. ארגוני המודיעין נדרשים להגדיר את תעדוף משימותיהם ביחס לכלל השחקנים, הזירות, הנושאים והדיסציפלינות ולהקצות את משאביהם בהתאם. תהליך קביעת התעדוף הוא מורכב וסבוך, כשהקברניטים וראשי קהילת המודיעין הם אלה שרואים את כל רוחב הצרכים, ואת החיבור בינם לבין המשאבים הקיימים בפועל.

לפיכך, קיימים בקהילת המודיעין, באופן טבעי, אזורים שבהם אין תשתית מודיעין רחבה בתחומי האיסוף והמחקר, בגלל החלטה הנובעת מסדר עדיפויות (Known Unknown) או בגלל חוסר תשומת לב או פער תפיסתי (Unknown Unknown). חלק משמעותי מהפער נובע מקיבעון או מדבקות בפרוצדורות קבועות וקונספציות, המונעים את היכולת לפתח ידע שאינו תואם לצי"ח. יצוין, כי ככל ש"יורדים" בתעדוף, מופיעים נושאים גדולים בכותרות גדולות, לעיתים מבלי להבחין בתתי-השאלות הנכללות תחת קטגוריה זו, ובזיקות בין הזירות השונות שהבנתן חשובה ונדרשת.

על פניו, ישראל כמדינה שרגישה להתפתחויות באזור ובעולם צריכה שתהיה לה תוכנית מודיעין גלובאלית. אולם, בשל מגבלת משאבים היא אינה יכולה לתת מענה מלא לצורך זה ולכן עליה לתעדף מענה ישיר של קהילת המודיעין וליצור קשרים עם גורמים מחוץ לה.⁵ האינטרסים של ישראל מתוחמים יחסית ומתמקדים במדינות האזור ובצורך להבין את המעצמות המרכזיות, ולכן היא אינה נדרשת ל"כיסוי עולמי" מלא ואינה עוסקת ביבשות שלמות, ואפילו במזרח התיכון משאביה המוגבלים אינם מאפשרים כיסוי מודיעיני של כלל הסוגיות הרלבנטיות. זאת, בשונה משירותי המודיעין במדינות הגדולות, דוגמת ארה"ב שהתארגנותה תוצג בהמשך, הנדרשים לשמר רמת ידע מסוימת כמעט על כל מקום בעולם.

לרוב, "יזכו" לתעדוף נמוך תחומי מחקר וסוגיות אשר האיום הנשקף מהם מצומצם בהשוואה לסוגיות אחרות. בדרך כלל מדובר ביריבים או בידידים, או בדיסציפלינות אשר עוסקות בתחומים שאינם ביטחוניים באופן מובהק (מחקר חברה למשל). יריבים, בשונה מאויבים אינם מציבים איום מובהק על ישראל. שחקנים אשר מוגדרים כיריבים ייחודיים בשל העובדה כי אף שהם מאתגרים את ישראל או עלולים לאתגר בהיבטים שונים, ישראל גם עשויה לשתף עימם פעולה בערוצים מדיניים, ביטחוניים-צבאיים ומודיעיניים. גם שחקנים המוגדרים כידידה של ישראל עשויים לעניין את דרגי קבלת ההחלטות, המדיניים והצבאיים גם יחד – בעיקר ברובד האסטרטגי, אך לא רק – מתוקף פעילותם (או היעדר מעורבותם) בזירה האזורית ובשל תפקידם בזירה הבינלאומית.

לצד זאת, ראוי להדגיש כי גם בסוגיות הליבה המשאבים מוגבלים, ולכן גם בסוגיות אלה מתבצע תעדוף פנימי. הציר השיעי בהובלתה של איראן, יחד עם משטר אסד וחזבאללה – מהווה את האיום המרכזי על יציבות האזור וסיכון ראשי למדינת ישראל.⁶ ובכל זאת, חרף מרכזיותה וחשיבותה של סוגיה זו, לא כל היבטי ההתנהלות האיראנית, מהחברה והציבור, דרך פעילותה הצבאית והמדינית

⁵ יהושפט הרכבי, **המודיעין כמוסד ממלכתי** (הוצאת מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 2015).

⁶ ראש אמ"ן לשעבר, האלוף הרצי הלוי, כנס הרצליה, 2017.
<https://www.youtube.com/watch?v=W12O8gxzIJE>

ניצבים בראש סדר העדיפויות, אלא שגם כאן מתבצע תעודף פנימי, כשסוגיות אחדות זוכות למשאבים רבים, ואחרות למשאבים מצומצמים הרבה יותר.

קהילת המודיעין נדרשת לעיסוק בסוגיות אלה משתי סיבות עיקריות:

- האחת, לצורך הבנת תמונת המודיעין בהווה – צורך בהבנת השחקנים הפועלים במרחב או תופעת שונות, כחלק מתהליך בירור המציאות, שזוהי אחת מתכליות המודיעין.⁷
- השנייה, בהסתכלות עתידית או לטווח ארוך, ניתוח מתמשך של שחקנים במרחב, בזירה האזורית והעולמית עשוי לצמצם הפתעה אסטרטגית, ולאפשר זיהוי מוקדם של שינויים והתהוויות בעלי השלכות על ישראל.

תנועה של סוגיות "מהשוליים לליבה", אינה דבר חריג ולמעשה מתקיימת כל הזמן בעוצמות משתנות, כשסוגיות שכמעט לא הייתה הכרה בחשיבותן הופכות לבעלות חשיבות עצומה. יודגש כי העברה בפועל של תשומת לב – למשל מול הסוגיה הסעודית – לוקחת בדרך כלל זמן רב הן משום שנידרש זמן להבין את השינוי והן משום שנדרש זמן לשנות את הקצאת המשאבים ולהחליט על מה לוותר. גילוייה של תכנית לפיתוח יכולת גרעינית צבאית בלוב בשנת 2003; אירועי ה"טלטלה האזורית" שהחלו ב-2011 וסימלו את עליית משקלם של הציבורים; התחזקות ההדרגתית של המדינה האסלאמית שהגיעה לשיאה בשנת 2014; הגברת המעורבות הצבאית הישירה של רוסיה בסוריה החל מספטמבר 2015; ומשבר המים באיראן שגבר לאחרונה הם רק דוגמאות אחדות לכך. בעת הנוכחית, המתאפיינת בקצב שינויים מהיר, בזיקות בין זירות קרובות ומרוחקות ובסביבה מורכבת בה מדינת ישראל נדרשת לפעול, ההתמודדות עם סוגיות שאינן בראש הצי"ח חשובה אף יותר. חשוב להבחין בין סוגיות עובדתיות אשר המענה העיקרי להן הוא איסופי (למשל תוכנית הגרעין בלוב) לבין סוגיות תפיסתיות אשר ההבנה וההכרה בהן ככאלה היא המפתח לפריצת דרך (למשל, זיהוי המדינה האסלאמית כתופעה אסטרטגית חדשה).

ארגונים רבים מסדירים לעצמם את המצוקה שיוצרת תופעה זו באמצעות בניית תפיסה שתאפשר המשך מגע מינימלי עם התחום בהשקעה מזערית, בעיקרה מחקרית, מתוך אמונה או שכנוע עצמי שברגע המבחן ניתן יהיה להתבסס על ההשקעה הקודמת ולשנות את היקף המענה. בפועל, תפיסה זו מסתברת לעיתים רבות כאשלייה וכשכנוע עצמי חסר בסיס.

⁷ באופן דומה, רח"ט מחקר לשעבר, איתי ברון כתב בספרו כי כדי להבין את ההתרחשויות במזרח התיכון (ברמת המדינות והארגונים וברמה העל-מדינית) יש להתבונן בהן משלוש זוויות. האחת, ממוקדת במדינות (סוריה, איראן, מצרים כדומה) ובארגונים (חמאס, חיזבאללה, אלקאעדה, דאע"ש). הסתכלות זו מהווה את הבסיס לניתוח ברוב התחומים ומבוססת על היכרות עמוקה עם הגורמים השונים. השנייה, ממוקדת במזרח התיכון ומנסה לזהות את מגמות העומק המאפיינות את האזור. הסתכלות זו מניחה כי המזרח התיכון הוא מכלול ארגוני, לא פחות מהיותו רצף של מדינות – הבנה שהתחדדה לאחר תחילת אירועי "הטלטלה האזורית" ב-2011. ההסתכלות השלישית, ממוקדת במערכת הבינלאומית, המשפיעה על ההתרחשויות והתהליכים במרחב.

האתגרים במענה לסוגיות שאינן בראש הצי"ח

הפער בין סוגיות הזכות למשאבים איסופיים ומחקריים רבים, לעומת הסוגיות הנדונות במאמר זה, בהן אין תשתית מודיעינית רחבה, נוצר מלכתחילה בשל "סל המשאבים" המוגבל העומד לרשות ארגוני המודיעין. עם זאת, שימור "הגחלת" המחקרית לבדה, ללא השקעה בפיתוח עקרונות מענה נוספים, בין אם בגופי האיסוף ובין אם בגופי המחקר, לא יאפשר מענה מיטבי. ראוי להדגיש, כי כל מענה מודיעיני ידרוש השקעת משאבים: כ"א, כסף וזמן – כשהאתגר הוא **מציאת האיזון הנכון בין מתן מענה מיטבי לבין מציאת פתרונות זולים יחסית**.

בסוגיות רבות מכלל הסוגיות שאינן בראש התעדוף המודיעיני, **כמעט ולא מתבצע איסוף ייעודי ושיטתי של חומרים**, וכתוצאה מכך גופי המחקר נאלצים להסתמך בעיקר על מחקרים גלויים או דיווחים חדשותיים. בנוסף, נדרשים גופי המחקר לפתח **יכולות איסופיות עצמאיות, אך פעמים רבות הם חסרים הכשרה מתאימה ותשתיות מתאימות**. איסוף ממקורות המידע הגלויים למשל, כפי שיוסבר בהמשך, מחייב היכרות עם סביבת המידע, והבנה מה צריך לחפש והיכן, אך ברובד הבסיסי יותר נדרשות עמדות מחשב המאפשרות לחפש מידע באינטרנט וברשתות החברתיות באופן עמוק. גם כדי למצות חומרי גלם שנאספו בעבר ושלא הופקו נדרשת הכשרה על האופן בו ניתן למצות חומרים אלה, או הכשרות המאפשרות חיפוש חומרים בשפת המקור שבה נאספו. באופן דומה, יצירת שיתופי פעולה עם גופים מחוץ לקהילת המודיעין, שבהם מצוי ידע רב, דורשת פלטפורמה טכנולוגית מאפשרת ומנגנונים מותאמים, שלא תמיד קיימים, בשל הסודיות והסגירות המאפיינת את ארגוני המודיעין.

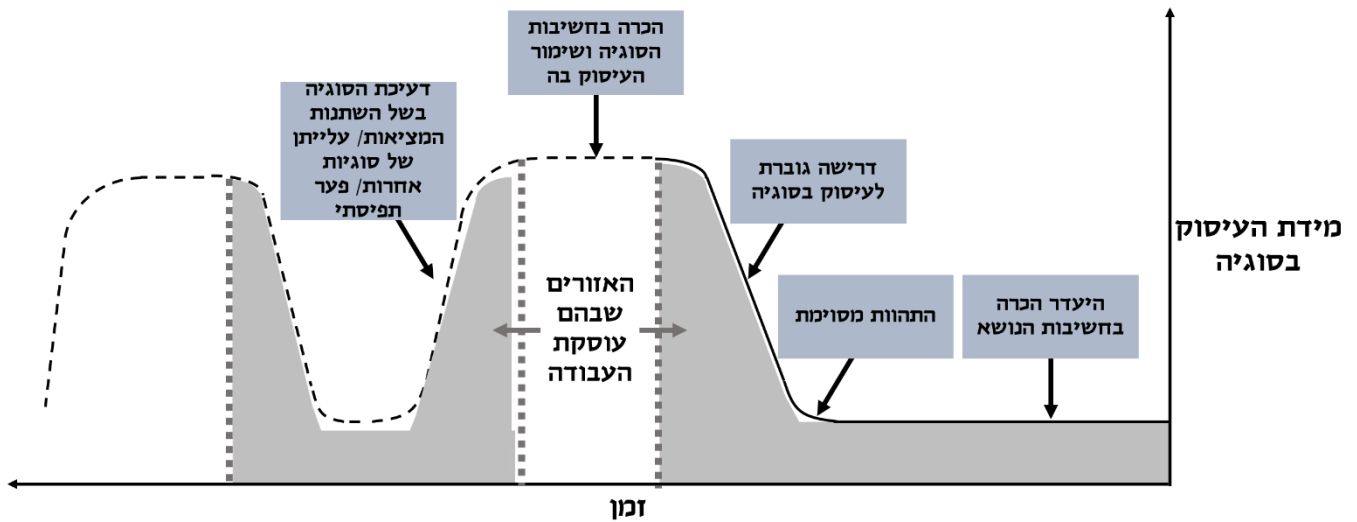
נוסף על כך, התחלופה המהירה של כוח האדם העוסק בתחומים אלה כשבדרך כלל מדובר באיש מודיעין יחיד שאיננו חלק מקבוצה רחבה גורמת לקושי בשימור הידע, ורק במקרים בודדים קיימים מוקדי ידע בתוך הארגון המפצים על השלכות תופעה זו. מוקדי ידע אלה אמנם מפצים לעיתים על הפערים המאפיינים עיסוק זה, אך זוהי איננה יכולת מפעלית, ועם פרישתם או עזיבתם ישנה סכנה שייעלמו הבנות העומק על מושא המחקר לחלוטין.

אתגר נוסף בהתמודדות עם סוגיות שאינן בראש סדר העדיפויות המודיעיני, נוגע **לשוני בין צורכי הקברניטים לבין ה"כיסוי המודיעיני" והאופן שבו פועלת קהילת המודיעין**. אנשי מודיעין עימם שוחחנו העידו כי לעיתים דווקא סוגיות שמוגדרות בתעדוף נמוך, מעסיקות את מקבלי ההחלטות, ולכן המחקר נדרש לעיסוק בהן, חרף היעדר מענה איסופי. נוסף לכך, אין לדעת מתי תתעורר ההתעניינות של הקברניטים בסוגיות אלה ובהיעדר צרכן טבעי לא מתנהל שיח מחקרי-צרכני על הנושאים האלה שהוא המניע להתפתחות החשיבה והעשייה המודיעינית, ולכן התוצר המודיעיני נפגע ולא מגיע לעומקים שניתן היה להגיע אליהם בשיח עם קברניטים ועם תשתית מעמיקה יותר ועם יותר כוח אדם.

אתגר אחר קשור בדימוי שדבק בתחומים אלה ובעיסוק בהם. לעיתים קרובות, תחומי מחקר שאינם ניצבים במרכז הצי"ח נתפסים כתחומי מחקר פחות אטרקטיביים. עניין זה עלול לפגוע במוטיבציה לעסוק בתחומים אלה וליצור תסכול בקרב העוסקים בהם. יש הטוענים כי מיעוט החוקרים העוסקים בסוגיות אלה, **מעלה את הסבירות להיצמדות לתפיסות קיימות, תוך איתגורן**

באופן מועט בלבד ע"י עמיתים או מנהלים, בהשוואה לתחומי מחקר אחרים.⁸ משמעותה של טענה זו היא שנדבך משמעותי בעבודה המחקרית מתקיים באופן חלקי או מצומצם, באופן המקשה עוד יותר על ההתמודדות.

לצד כל אלה, יצוין כי היעדר ראייה קהילתית של תחומים אלה עלולה להגביל את שיתופי הפעולה, וליצור כפילות של משאבים, בסביבה דלת משאבים מלכתחילה.



⁸ John A. Kringen, Rethinking the Concept of Global Coverage in the US Intelligence Community, *Studies in Intelligence*, Vol 59, No. 3 (September 2015)

מבנה העבודה

שאלת המחקר הניצבת בבסיס עבודה זו היא **כיצד ניתן לשפר את המענה הניתן לסוגיות שאינן ניצבות בראש סדר היום ושקהילת המודיעין נדרשת לעסק בהן?**

מתוך כך, נגזרו שאלות מחקר נוספות:

- **למידה ממקרי בוחן אחרים:** כיצד נראית ההתארגנות בקהילות מודיעין זרות? האם ניתן להחיל על קהילת המודיעין הישראלית פתרונות קיימים או להתאימם אליה? האם ישנם אזורים פוטנציאליים לשיתופי פעולה?
- **שיפור ופיתוח היכולות:** כיצד ניתן לשפר את המענה הניתן לסוגיות אלה באמצעות כלים קיימים? כיצד דרך התמודדות זו שונה מהפרדיגמה הקיימת? אילו גישות ויכולות ניתן וראוי לפתח בעלות נמוכה יחסית?

העבודה כללה את הגדרת הבעיה ועקרונות המענה המובילים העשויים לסייע בהתמודדות. לא מצאנו מאמרים המטפלים בסוגיה זו באופן הוליסטי, למעט מאמרו של John A. Kringen שפורסם בכתב העת של ה-CIA ומציע חשיבה מחודשת על תפיסת הכיסוי העולמי בארה"ב.⁹ במסגרת העבודה בחנו תיאוריות שהוצעו ע"י חוקרים בתחומי המודיעין כחלק ממסמכים רשמיים בארה"ב (מסמכי יסוד של קהילת המודיעין, לקחי ועדת החקירה שקמה בארה"ב לאחר המלחמה בעיראק – כדוגמה); ופרקטיקות הנהוגות בקהילות מודיעין זרות או בגופי מחקר שאינם מודיעיניים וכן ניתחנו מקרי מבחן. לאחר מכן, קיימנו גם התייעצויות ומפגשים עם אנשי קהילת המודיעין הישראלית.

המאמר עוסק בשלב שבו אין הכרה בחשיבותה של הסוגיה המודיעינית, אך בכל זאת העיסוק בה נדרש; וכן בשלב בו מתעורר הצורך להגברת העיסוק בה – לעיתים שלב זה הוא די ממושך, דורש התארגנות מתאימה, ולעיתים גם מלווה בהכחשת השתנות המציאות או התפיסה.

העבודה כוללת מספר פרקים, המציגים את כיווני המענה העיקרים שבחנו: שיתופי פעולה עם גופי מחקר חיצוניים; שימוש במקורות מידע גלויים; שימוש בחוכמת ההמונים לצורכי מודיעין; שיתופי פעולה עם גורמי מודיעין זרים; ואיסוף חשאי.

⁹ John A. Kringen, Rethinking the Concept of Global Coverage in the US Intelligence Community, *Studies in Intelligence*, Vol 59, No. 3 (September 2015)

פרק 1: שיתופי פעולה עם גופי מחקר חיצוניים

לצד קהילת המודיעין, גופי המחקר באקדמיה, מכוני מחקר פרטיים וגופי מודיעין עסקי מתנהלים גם הם, לפי סדר עדיפויות מוגדר, אך תעדוף זה, בשונה מסדר העדיפויות של קהילת המודיעין,¹⁰ אינו נגזר משיקולים ביטחוניים אלא מצורך בפיתוח ידע או משיקולים עסקיים. התעדוף במכוני המחקר נקבע מתוך הסתכלות רחבה, מתוך בחינת תחומים "רכים" יותר הקשורים לביטחון הלאומי ומתוך תחומי העניין של החוקרים עצמם. עקב כך, לעיתים סוגיות שלא מוקצים להן משאבים כלל או שמוקצים להן משאבים מעטים בקהילת המודיעין, דווקא זוכות למשאבים משמעותיים יותר במכוני מחקר, באקדמיה ובקרב עיתונאים העוסקים בתחום.

ועדת החקירה בארה"ב שבחנה את הכשל המודיעיני בעיראק, התייחסה לצורך בשיתופי פעולה עם גורמים מחוץ לקהילת המודיעין וכתבה (ההדגשות אינן מופיעות במקור):

"קהילת המודיעין צריכה לחשוב באופן יצירתי יותר, ומעל הכל, באופן אסטרטגי יותר כיצד היא משלבת מקורות ידע חיצוניים. זה עשוי לכלול את ההבנה שקהילת המודיעין אינה הבית הטבעי עבור התמחות בתחומים מסוימים. בעוד שחוקרים כלכליים, למשל, יכולים להוות ומהווים תפקיד משמעותי בקהילת המודיעין, כלכלנים בפרדל רסרב,¹¹ בבנק העולמי, או בחברות במגזר הפרטי המשקיעות מיליונים בשווקים מתפתחים, ככל הנראה יהיו מסוגלים להתמודד בצורה טובה יותר עם תנאי השוק הנוכחיים. הישענות על מומחים אלה עשויה לשחרר משאבים קהילתיים לעיסוק אינטנסיבי יותר במציאת תשובות לשאלות שלאף אחד אין את התשובה עליהן."¹²

בנוסף, המליצה ועדת החקירה על הקמתו של מכון מחקר, אחד לפחות שלא למטרות רווח שישמש עבור קהילת המודיעין כ"חלון קריטי למומחיות חיצונית". מכון המחקר, לפי המלצת הדו"ח, ימומן ע"י קהילת המודיעין, אך יתנהל באופן עצמאי. המכון, המשוחרר ממתן מענה לאירועי השעה, יתמקד בסוגיות אסטרטגיות, ויתרום לפלורליזם המחקרי. הדו"ח הציע שהמכון יבצע מחקר עצמאי, ולצד זאת יקיים קשרים עם מומחים אחרים מהאקדמיה, מהמגזר העסקי ומהתעשייה וכו'. בנוסף, הוצע שהמכון ישמש גם כמרכז למימון מחקרים המנצלים מקורות מידע גלויים בשונה מהשיטות הנהוגות בקהילת המודיעין. מסמך יסוד אחר של קהילת המודיעין משנת 2008 (ICD 205) מגדיר אף הוא את מינוף הידע שמחוץ לקהילת המודיעין כמשימה הכרחית של המודיעין, וכחלק מההכשרה המחקרית.¹³

פרופסור באומן מילר (Bowman Miller) מהאוניברסיטה הלאומית למודיעין בארה"ב טען ששיתוף פעולה בין קהילת המודיעין לבין האקדמיה יצור "האבקה" של רעיונות, ויאפשר להביא לתוך

¹⁰ דודי סימן טוב ונועם אלון, האם תרומת המודיעין צריכה להיות מוגבלת לעניינים ביטחוניים בלבד?, מבט מל"מ, גיליון 80, ינואר 2018.

¹¹ Federal Reserve הוא הבנק המרכזי בארה"ב.

¹² The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction (Tapping non-traditional sources of information, page 400), Report to the President of the United States, March 31, 2005.

¹³ Intelligence Community Directive 205, Analytic Outreach.

<https://www.dni.gov/files/documents/ICD/ICD%20205%20-%20Analytic%20Outreach.pdf>

קהילת המודיעין עומק, והסתכלות רבת שנים שהאקדמיה מציגה, וכן יסייע לחוקרי המודיעין "לחשוב מחוץ לקופסא". עם זאת, הוא גם התייחס לקושי בניהול ממוסד וארוך טווח של שיתוף פעולה זה, מכיוון שהמודיעין, הצבא והאקדמיה הם בעלי תרבות, נורמות אתיות ותעדוף שונים מאוד, ולעיתים גם מנוגדים.¹⁴

כדי לתאר את שיתוף הפעולה האפשרי בין גופי מחקר חיצוניים נציע מודל המתאר ארבעה מימדים של שיתוף פעולה:

- **גישה למאגרי מידע ומחקר על-בסיס מחקרים** – ברובד הבסיסי ביותר, מאגרי המידע, גופי המחקר באקדמיה ומכוני מחקר מעמידים לרשות המעוניינים כמות גדולה של ידע ומידע הזמינים לכל דורש. זהו הרובד הבסיסי ביותר עבור גופי המחקר, כאשר המחקר המודיעיני הוא "צופה" בלבד ומהווה צרכן פסיבי של תוצרים מחקריים אחרים, ללא יצירת שיתוף פעולה ממשי עם החוקרים. הגם שמדובר בעניין בסיסי לכאורה עבור המחקר, השימוש במחקרים אלה, דורש בראש ובראשונה מודעות לעצם קיומם; וכן מיומנויות איסופיות ומחקריות השונות במעט מאלה הנדרשות לקריאת ידיעות (המהווה נדבך מרכזי בהכשרות המחקר). כך, נדרשת הכרת מכוני המחקר הרלבנטיים לסוגיה הנחקרת, בארץ ובחו"ל, וכן הכרת החוקרים העוסקים בתחום; מיומנות המאפשרת לשלב את תובנות המחקר בתוצרי המודיעין; ולעיתים נדרשת גם גישה ייעודית למאגרים הזמינים בתשלום. תת-תחום בהקשר זה, יכול להתבטא בקשר עם עיתונאים ופרשנים, באמצעות קיום שיחות רקע, למשל. למעשה, ממש כפי שהפקת מודיעין מידיעות הנאספות על-די המודיעין מחייבות מיומנות בהכרת המקורות ובאופן השגת המידע כדי לשקללו תוך נטרול הטיות אפשריות, כן גם שימוש בפרסומים של מכוני מחקר מחייב היכרות מעמיקה עם "הקו" של מכון המחקר ושל החוקרים שהוא מעסיק, כדי להתגבר על ההטיות הבלתי נמנעות של אופן ההתייחסות שלהם למידע המשמש אותם. כך, למשל המכוני AEI, FDD ו-Hudson בעלי נטייה שמרנית-קונסרבטיבית, לעומת מכון וושינגטון שבמרכז, או המכוני Brookings ו-CNAS בעלי נטייה לכיוון המפלגה הדמוקרטית. אחת הדרכים להתגבר על הטיות אלה, היא להכיר את הפרסומים של כלל גופי המחקר ולנסות להרכיב על סמכם תמונת מסכמת.
- **מיקור חוץ** – זוהי דרגה מתקדמת יותר לשימוש בידע או ביכולות הקיימות במכוני מחקר, ובאקדמיה, וכן בגופים עסקיים, לצרכיה של קהילת המודיעין, ע"י יצירת קשר עימם והזמנת מחקרים שלקהילת המודיעין אין את המשאבים הנדרשים כדי לבצעם באופן עצמאי. תת-תחום בהקשר זה הוא **העסקתם של יועצים מגופי מחקר חיצוניים** בארגוני המודיעין. בדרך זו, מוכפף היועץ לגוף המזמין, ומשימותיו שלובות במשימות הארגון. מיקור החוץ יכול להתבצע על-בסיס התקשרות מתמשכת או ע"י התקשרות אד-הוק לפי צורך ומול מספר מכוני במקביל. ייתכן שלצורך זה נדרש מנגנון קהילתי שירכז את כל הבקשות למיקור חוץ. גם בעניין מיקור החוץ ובעניין היועצים ראוי להתקשר עם מספר מכוני או יועצים כדי לקבל

¹⁴ Kathleen M. Vogel, Jessica Katz Jameson, Beverly B. Tyler, Sharon Joines, Brian M. Evans & Hector Rendon (2017) The Importance of Organizational Innovation and Adaptation in Building Academic-Industry-Intelligence Collaboration: Observations from the Laboratory for Analytic Sciences, The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs, 19:3, 171-196, DOI: 10.1080/23800992.2017.1384676

תמונה רב-מימדית בשל ההטיות של כל אחד מהם. בראייתנו, אחד האתגרים המשמעותיים במיקור חוץ הוא הטמעת הידע הנוצר ע"י גורם חיצוני, בתוך הארגון המודיעיני.

- **עבודה משותפת עם גורמים חיצוניים** – זוהי דרגה גבוהה יותר במסגרתה קיים מנגנון המאפשר עבודה משותפת ופיתוח ידע משותף, מעבר לשיתופי פעולה נקודתיים. אחד הגורמים המגבילים שיח זה הוא ככל הנראה הצורך במידור, ובהימנעות מחשיפת מידע מודיעיני מסווג.
- **היתוך: מכון מחקר מודיעיני-מסווג** – זוהי הדרגה הגבוהה ביותר לשיתוף הפעולה. מודל לשיתוף פעולה ייחודי בין קהילת המודיעין לבין מכוני מחקר ניתן למצוא בשיתוף הפעולה בין מכון ראנד לבין קהילת המודיעין האמריקנית. במסגרת שיתוף הפעולה פועלת במכון מחלקה למחקרי ביטחון לאומי (National Security Research Division). מחלקה זו מקבלת מימון ממשרד ההגנה האמריקני, מהמטות המשולבים, מהפיקודים הלוחמים, מקהילת המודיעין ומגופים ביטחוניים נוספים. המחלקה מבצעת מחקרים נושאים וזירתיים, שותפה לתהליכים מתודולוגיים¹⁵ ואף נגישה לתוצרי קהילת המודיעין האמריקנית.¹⁶ לצד היתרונות הרבים למודל זה, ראוי לציין כי הוא עלול להציב בעיות עבור קהילת המודיעין החושפת למעשה את צרכיה, שאלות המחקר בהן היא עוסקת והפערים איתם היא נדרשת להתמודד. אתגר אחר, קשור דווקא בחוקרים במכוני המחקר, הרגילים לעבוד בסביבה גלויה ולפרסם את מחקריהם בפומבי, ובשל כך, עלולים להביע התנגדות או הסתייגות משיתוף פעולה במסגרתו הם נדרשים לסודיות ולא יכולים לפרסם את תוצריהם. כדי לאפשר עבודה משותפת במתכונת זו יש צורך במתן סיווג ביטחוני לחוקרים וגם זו השקעה מסוימת העלולה להסתבר כבעייתית (ראה מקרה סנואודן).

לצד מודל שיתוף הפעולה הייחודי עם מכון ראנד, קהילת המודיעין האמריקנית מקיימת שיתופי פעולה רבים עם המגזר הפרטי. דוגמה אחרת לשיתוף פעולה ייחודי ניתן למצוא ב-Laboratory for Analytic Sciences, LAS. פרויקט ייחודי שהוקם ע"י ה-NSA בשנת 2013, למשך חמש שנים, אשר מטרתו להביא מומחים מהאקדמיה ומהתעשייה כדי להתמודד עם אתגרים מודיעיניים שונים, אשר לצורך מימושו הוקם גם אתר ייחודי באוניברסיטת צפון-קרוליינה. הרוב המוחלט (85-90%) מהפרויקטים המחקריים המבוצעים במסגרת זו אינם מסווגים.¹⁷ דוגמאות נוספות ניתן למצוא גם בפרויקטים שמנהלת ירפ"א לצורך פיתוח יכולות שונות, אשר במסגרתם היא מזמינה את גופי המחקר בארה"ב ובמדינות אחרות להציע פתרונות לאתגרים שהגדירה מראש.¹⁸

¹⁵ בשנת 2005, למשל, ערכו RAND וה-DNI סדנא משותפת כדי לבחון את האופן בו תיאוריות על המודיעין מנחות בפועל את עבודתה של קהילת המודיעין, ובה השתתפו 40 פרקטיקנים, אקדמאים ומומחים מצפון אמריקה ומאירופה. Gregory F. Treverton, Seth G. Jones, Steven Boraz, Phillip Lipsy, Toward a Theory of Intelligence – Workshop Report, RAND, 2006

¹⁶ בשנת 2016, למשל, פרסם המכון מחקר שמטרתו הייתה להמחיש את הצורך בבחינה שיטתית של שיטות מחקר מובנות (מתודולוגיה המעודדת חשיבה מובנית ומסייעת בארגון הידע הקיים). במסגרת מחקר זה, קיבלו החוקרים גישה לתוצרי קהילת המודיעין האמריקנית, ובחנו כ-60 תוצרים של הגופים: CIA, DIA, NIC, כדי לבחון, גם אם באופן ראשוני וחלקי, את היקף השימוש בשיטות אלה, איכות השימוש ותרומתן לאיכות התוצר בפועל. Stephen Artner, Richard S. Girven, and James B. Bruce, Assessing the Value of Structured Analytic Techniques in the US Intelligence Community, RAND, 2016

¹⁷ Vogel, Jameson, Tyler, Joines, Evans & Rendon (2017) The Importance of Organizational Innovation and Adaptation in Building Academic-Industry-Intelligence Collaboration: Observations from the Laboratory for Analytic Sciences.

¹⁸ אחד האתגרים שהשיקה ירפ"א לאחרונה קורא לחוקרים מהתעשייה ומהאקדמיה להשתתף באתגר המכונה "FOFRA" לשיפור זיהוי של תמונות פנים. גם התכנית לזיהוי "אינדיקטורים במידע הגלוי" לצורך חיזוי אירועים

יודגש, כי בראייתנו, אין להגביל את שיתוף הפעולה עם מכוני המחקר למכונים הפועלים בארץ, וניתן לקיים שיתוף פעולה גם עם מכוני מחקר בחו"ל. זאת, לאור מערכות התקשורת הקיימות כיום המאפשרות קשר זה, לצד ביקורים במכוני מחקר כחלק מנסיעות עבודה ומפגשים עם חוקרים המגיעים לארץ מעת לעת. בנוסף, ניתן להשתלב בדיאלוגים של מכוני מחקר בארץ עם מכונים בחו"ל. כל זאת, באופן שיטתי ומתמשך להבדיל משיתופי פעולה נקודתיים.

בהקשר אפשרי, ספרו של חוקר המודיעין וילאם להנמן העוסק בצורך במהפכה בענייני מודיעין מציע תפיסה חדשה העוסקת בזרימת ידע לארגון וממנו, תוך שיתופי פעולה עם ארגונים שאינם מודיעיניים, לרבות גופים אזרחיים.¹⁹ כך, הוא מציע ליצור קטגוריזציה חדשה של תחום המידע, תוך יצירת שכבת מידע נוספת בין המידע המסווג לבין המידע שאינו מסווג, אותה הוא מכנה "מידע מהימן" (Trusted Information). הצעה זו הינה חדשנית, שכן יישומה מאפשר למסד מנגנוני שיתוף פעולה המאפשרים תחלופת מידע וידע, בין כלל הגופים הרלבנטיים לעניינה של קהילת המודיעין.²⁰

בצד היתרונות הרבים של שיתוף פעולה עם מכוני מחקר בארץ ובחו"ל, יש לו גם מגבלות משום שסדר העדיפויות של מכון המחקר, השונה, כאמור, מזה של קהילת המודיעין, עשוי להשפיע על נושאי השיח. נוסף על כך, קשה לבסס מערכת יחסים הדדית, בה כל צד תורם לשיח ומקבל "בתמורה" ידע הנחוץ לו, שכן ארגוני המודיעין יכולים לשתף עם מכוני המחקר ידע חלקי בלבד, שאינו מבוסס על מקורות מסווגים. עם זאת, התמורה עשויה להיות כספית, בתחום ההשפעה, או המוניטין של מכון המחקר היכול להתהדר בשיתוף הפעולה עם קהילת המודיעין מול תורמים פוטנציאליים. לפיכך, בראייתנו, מדובר במגבלות, המשפיעות רק באופן מצומצם על הדיאלוג המחקרי ברובד האסטרטגי ועל העיסוק בסוגיות שבתעודף נמוך, אשר ממילא אינם מבוססים בהכרח על מידע מסווג, אלא על מכלול ההבנות ביחס למושא המחקר.

גיאופוליטיים, שמוזכרת בפרק הבא העוסק במקורות מידע גלויים, החלה כתחרות שהשיקה ירפ"א בקרב גופי מחקר באקדמיה ובתעשייה, וכיום מנוהלת במשותף עם קהילת המודיעין.

News Release - IARPA Announces the "FOFRA" Prize Challenge to Improve Face Recognition, June 13, 2018. <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/press-releases/item/1878-iarpa-announces-the-fofra-prize-challenge-to-improve-face-recognition>

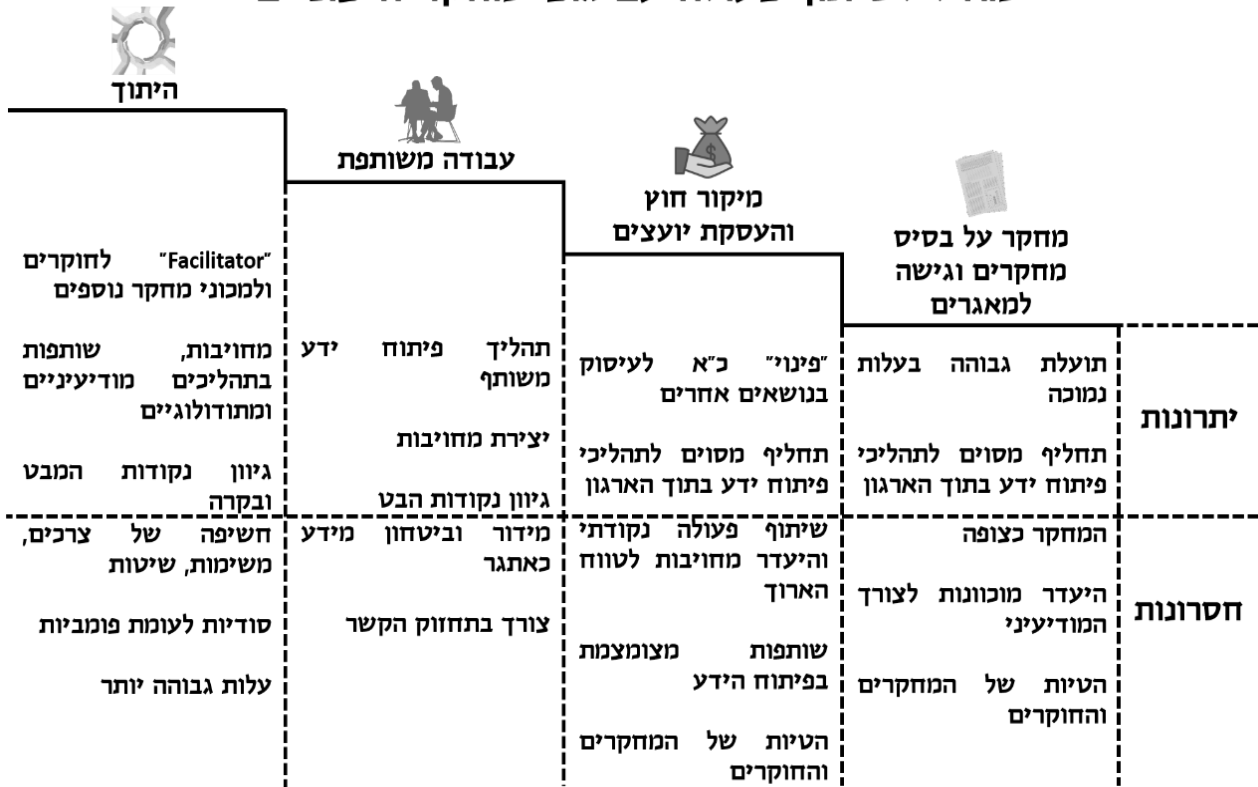
¹⁸ Leah Mcrath Goodman, "THE EMBERS PROJECT CAN PREDICT THE FUTURE WITH TWITTER," *Newsweek*, March 7, 2015.

<http://www.newsweek.com/2015/03/20/embers-project-can-predict-future-twitter-312063.html>

¹⁹ למשל כדי להתמודד עם התפרצות של מחלות – אחת ממשיותיה של קהילת המודיעין האמריקנית – מציע להנמן ליצור רשת שתכלול את הגורמים הרלבנטיים לצורך כך: למשל, גורמים העוסקים בתחומי הבריאות לרבות רופאים, וכן חברות פרטיות וגורמים פרטיים שעשויים להבחין בהתפרצות מחלות. זאת, בדומה לרשת שכבר פועלת כיום שנקראת ProMed-mail המהווה למעשה פלטפורמה אינטרנטית למעקב אחר התפרצות מחלות ולדיווח על כך.

²⁰ William J. Lahneman, *Keeping U.S. Intelligence Effective – The Need for a Revolution in Intelligence Affairs*, 2011.

מודל לשיתוף פעולה עם גופי מחקר חיצוניים



פרק 2: מקורות מידע גלויים – אוסינט ווובינט

באופן טבעי, מקורות מידע גלויים משמשים כמקור המידע העיקרי עבור סוגיות שאינן בראש סדר העדיפויות המודיעיני. זאת, בשל הזמינות והנגישות המאפיינת מקורות אלה, אשר אינן מחייבות פיתוח נגישות באופן ייעודי, ובשל עלות הפקת המידע הזולה יחסית.

פרקטיקנרים וחוקרים מעידים כי חרף המודעות הגוברת לפוטנציאל שניתן להפיק מהמודיעין הגלוי, במשך עשרות שנים נותרה דיסציפלינה זו משנית, ונתפסה כמשלימה את המידע המסווג, שהוא ליבת המודיעין.²¹ ²² רק לעיתים רחוקות ניצול מידע ממקורות שאינם מסווגים, באופן שיטתי, היה בעדיפות.²³ זאת, מכיוון שארגוני המודיעין שואפים לעליונות במידע, אשר אינה קיימת – לכאורה – בניצול מידע גלוי הזמין לכל דורש, ובשל הקושי בהשגת המידע המסווג המחזק את התחושה כי מידע זה בעל ערך מודיעיני רב יותר.²⁴

דאגלס נאקוויין (Douglas Naquin), ששימש כראש המרכז למידע גלוי הפועל בכפיפות משותפת ל-DNI ול-CIA (ראו פירוט על המרכז בהמשך), מהקמתו בשנת 2005 ועד שנת 2012, טען כי מעולם לא הבחין בנכונות, במהלך דיונים בדרג בכיר, להחליף, אפילו באופן חלקי, השקעה ביכולות מודיעיניות מסורתיות לטובת הגברת ההשקעה באיסוף מידע ממקורות גלויים ובניתוחו.²⁵ ראוי להדגיש, כי אף שעניין זה אינו ייחודי לעיסוק בסוגיות שאינן בראש הצי"ח, אלא מאפיין בכלל את היחס למודיעין הגלוי, הוא בולט עוד יותר בסוגיות אלה, בהן האוסינט מהווה עוגן מרכזי לאיסוף המידע ולניתוחו.

כך, בסוגיות הנדונות במאמר זה – מצד אחד, לא מתבצע באופן ייעודי איסוף מידע ממקורות מסווגים, למעט באופן מזדמן או נקודתי, אך מצד שני, גם המענה הגלוי הממוסד מצד יחידות האיסוף נדחק לשוליים. בשל כך, נאלצים גופי המחקר לאסוף מידע באופן עצמאי.

האיסוף העצמאי של גופי המחקר – בין אם הוא כורח המציאות, ובין אם נובע מהתפיסה לפיה ההפרדה בין האיסוף והמחקר היא נחלת העבר – חלקי ולא מספק. גופי המחקר חסרים לעיתים כלים והכשרות מתאימים, הכשרה שפתית מתאימה, הבנה של סביבת המידע או הבנה טכנולוגית. ניצול יעיל ונכון יותר של מקורות המידע הגלויים בהקשרי ההתמודדות עם סוגיות שאינן בראש התעודף המודיעיני יכול להתבסס על מספר מודלים:²⁶

²¹ Heather J. Williams and Ilana Blum, Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise, *RAND*, 2018.

²² Office of the Director of National Intelligence, LexisNexis: Open Source Intelligence Roundtable OSINT 2020: The Future of Open Source Intelligence, *the National Press Club*, June 17, 2010.

²³ OPEN SOURCE INTELLIGENCE: A STRATEGIC ENABLER OF NATIONAL SECURITY, *Center of Security Studies, ETH Zurich*, Vol. 3, No. 32, April 2008.

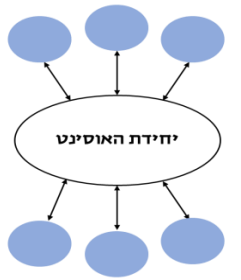
²⁴ Florian Schauer and Jan Störger, The evolution of open source intelligence (OSINT), From AFIO's *The Intelligencer Journal of U.S. Intelligence Studies*, Winter/Spring 2013.

²⁵ Hamilton Bean, The Paradox of Open Source: an interview with Douglas J. Naquin, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 27: 42–57, 2014.

²⁶ המודלים המוצעים למיצוי יעיל יותר של המידע הגלוי, מכוונים להתמודדות עם סוגיות שאינן בראש הצי"ח המודיעיני בלבד, ואינם עוסקים במענה הגלוי (ובתוך כך הקשר בין המחקר והאיסוף) באופן רחב.

- **יחידה המספקת את כלל שירותי איסוף המידע הגלוי לגופי המחקר** – לפי מודל זה, יחידת

יחידת אוסינט המספקת את כלל השירותים לגופי המחקר



פונקציה המחקרית (Blue circle)
פונקציית האוסינט (White circle)

האוסינט, בין אם היא קהילתית, ובין אם פועלת בתוך אחד מארגוני המודיעין אחראית על איסוף כלל המידע הגלוי והפצתו לגורמי המחקר. מודל זה מניח כי מיצוי המידע הגלוי הוא דיסציפלינה בפני עצמה, הדורשת ידע והכשרות מתאימים, ומקבעת את ההפרדה בין האיסוף והמחקר ובין האיסוף החשאי לאיסוף הגלוי.

- **איסוף המודיעין הגלוי ע"י החוקרים** – לעומת המודל הראשון, מודל זה מניח שאיסוף המידע

גופי המחקר אמונים על מיצוי המידע הגלוי בכללותו



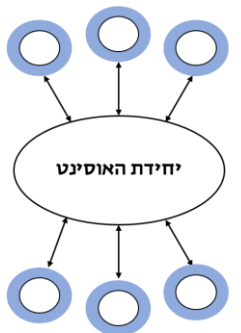
פונקציה המחקרית (Blue circle)
איסוף המידע הגלוי (White circle)

הגלוי בשלמותו צריך להתבצע ע"י גופי המחקר. מודל זה מניח למעשה כי מיצוי המידע הגלוי הוא פעולה איסופית ומחקרית גם יחד, וכי זו ניתנת לביצוע ע"י גופי המחקר, ובלבד שיינתנו להם סמכויות, תשתיות וכלים מתאימים והכשרה לשימוש בהם.

- **יחידת אוסינט לצד הקצאת יכולות איסופיות לגופי המחקר** – זוהי "דרך האמצע" המשלבת

בין שני המודלים שהוצעו קודם לכן. גישה זו אינה מתעלמת מחד גיסא מההשתנות שחלה בעולם המידע עם הנגשתם של מאגרי מידע עצומים באינטרנט, שבעבר לא היו קיימים, ומניחה כי את חלקם לפחות גופי מחקר יכולים לנצל ולמצות בעצמם. אך מאידך גיסא מניחה

יחידת אוסינט עצמאית לצד הקצאת יכולות איסופיות לגופי המחקר



פונקציה המחקרית (Blue circle)
פונקציית האוסינט (White circle)

שאיסוף ומיצוי המידע הגלוי והוובינט הם מקצוע בפני עצמם, הדורשים ידע מתאים, לרבות היכרות עם סביבת המידע, עם טכנולוגיה חדשה וכו', וכן מכירה במורכבותו של איסוף ומיצוי המידע הגלוי, בהקשרי שיטות ומקורות, בפרט לאור השימוש ברשתות חברתיות, טכנולוגיות חדשות המפותחות מחוץ לקהילת המודיעין והיצף המידע המצריך שינוי בדפוסי הפעולה. לפי מודל זה, יחידת האוסינט לא תהיה אחראית על ביצוע איסוף בעצמה אלא על היכרות טכנולוגיות חדשות ובחינת התאמתן לארגון המודיעיני, וכן על הכשרת החוקרים למיצוי המידע הגלוי.²⁷ לפי גישה זו,

²⁷ לשיטתו של דאגלס נאקוויין, הוצאות התובנות מהמידע הגלוי מהווה 30% מהניווט במידע, אך 70% הם הידיעה מה, איפה ואיך לחפש. לצד מומחיות תוכן, חוקרים צריכים להתמחות בסביבת המידע ולהבין מהי הדינמיקה בהקשרה מיוצר המידע.

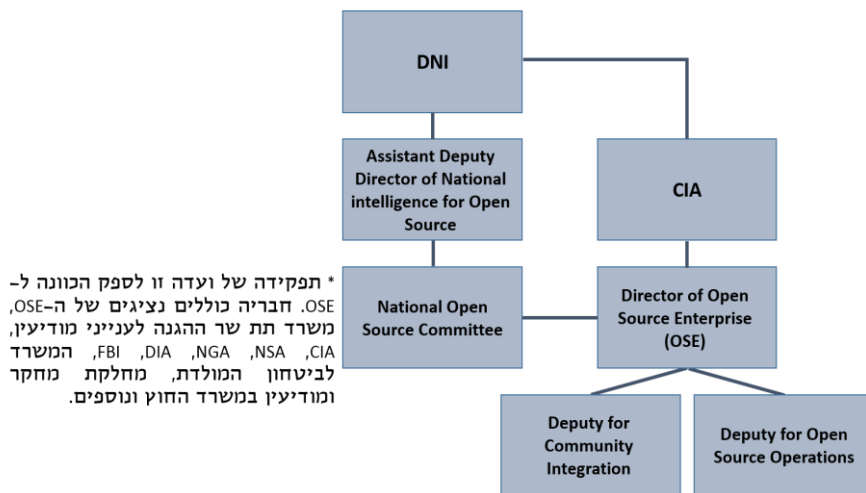
Bean, The Paradox of Open Source: an interview with Douglas J. Naquin.

בניין הכוח יתבצע בעיקר ביחידת האוסינט, בעוד שהפעלת הכוח תתבצע בעיקרה בגופי המחקר.

באופן דומה למודל השלישי שהוצע, פועל בארה"ב מרכז למידע גלוי, Open Source Enterprise (קודם לכן נקרא Open Source Center ובהמשך שונה שמו), תחת ה-CIA. מרכז זה החליף את ה-FBIS (Federal Broadcast Information Service) ²⁸ והוקם בשנת 2005 בהחלטת ה-DNI, בעקבות לקחי ועדת החקירה בארה"ב שבחנה את הכישלון המודיעיני בהערכת הימצאותו של נשק להשמדה המונית בעיראק. גוף זה פועל כדי לקדם את השימוש במידע הגלוי בכל הסוכנויות הממשלתיות בארה"ב ומציע הרשמה אינטרנטית עבור העובדים בסוכנויות אלה, ²⁹ אחראי על איסוף וניתוח המידע הגלוי, לצד אחריות של תחום ההכשרות ועל ניהול טכנולוגיות המידע. בעבר היה אמון גם על שחרור תוצרים לציבור הרחב, אך בשנת 2013 הופסק שירות זה. המרכז פועל במתכונת דומה לגופי חדשות בפריסה עולמית, עם נציגים בכ-160 מדינות הדוברים בסך הכל למעלה מ-80 שפות. ³⁰

ארגון זה פועל במקביל להתארגנויות נוספות בתחומי האוסינט בקהילת המודיעין, ועל-בסיס ההבנה ש"היכולת לנצל מקורות מידע גלויים צריכה להיות מרכיב ליבה בכל מקצוע מודיעיני", ³¹ כפי שניסח זאת דן בטלר, לשעבר סגן ר' ה-DNI למידע גלוי (Assistant Deputy Director for Open Source).

ההתארגנות של המרכז למודיעין גלוי (Open Source Enterprise) בקהילת המודיעין האמריקנית



* תפקידה של ועדה זו לספק הכוונה ל-OSE. חברה כוללים נציגים של ה-OSE, משרד תת שר ההגנה לענייני מודיעין, CIA, NSA, NGA, DIA, FBI, המשרד לביטחון המולדת, מחלקת מחקר ומודיעין במשרד החוץ ונוספים.

*לצד מרכז זה ישנן התארגנויות נוספות בתחומי האוסינט בקהילת המודיעין

²⁸ ה-FBIS הוקם במהלך מלחמת העולם השנייה, ולאחריה פעל בכפופות ל-CIA. מהקמתו ועד אמצע שנות ה-90 עיקר פעילותו של גוף זה התמקדה במעקב אחר מקורות תקשורתיים זרים ובתרגומם. עם הקמת ה-OSC הורחבו הסמכויות בתחום האיסוף הגלוי.

²⁹ Open Source Enterprise. <https://www.opensource.gov/public/registration/RegistrationAffiliation.jsp>

³⁰ Harris Minas, Can the Open Source Intelligence Emerge as an Indispensable Discipline for the Intelligence Community in the 21st Century?, *RIEAS*, Research Paper No. 139, January 2010.

³¹ Office of the Director of National Intelligence, LexisNexis: Open Source Intelligence Roundtable OSINT 2020: The Future of Open Source Intelligence, *the National Press Club*, June 17, 2010.

יצוין, כי לצד מודלים אלה, ישנן התארגנויות במסגרתן המענה הגלוי מבוסס על שיתוף פעולה עם המגזר הפרטי – לצורך קבלת תוצרים מוגמרים או לצורך פיתוח יכולות. שירותים מדינתיים מבטיחים אמנם מענה המותאם לצורכי קהילת המודיעין, אך לעיתים, המגזר הפרטי מציע מומחיות וטכנולוגיה שהן מעבר ליכולותיה של קהילת המודיעין או שפיתוח יכולות דומות יעלה כסף רב.³² עם זאת, גם שיטה זו אינה חפה מחסרונות ומתנגדיה טוענים שמדובר בשוק דינאמי מאוד – חברות קמות ונופלות או נקנות ומאגרי מידע שהיו זמינים בעבר כבר אינם זמינים. עניין זה יכול לפגוע ביתרונותיו של האוסינט, שכן הוא חושף את הניצול של המידע הגלוי לאתגרי האיסוף החשאי, במסגרתם ישנה סכנה שנגישות קיימת תיפגע.³³

מודל אחר לשיתוף פעולה ניתן למצוא בבריטניה, בקשר בין קהילת המודיעין לבין ה-BBC. בריטניה, מספקת מימון ל-BBC Monitor, המציע שירותים לגופים נוספים. מטרתו של גוף זה, בדומה ל- OSE היא לספק כיסוי עולמי תוך סיקור של הטלוויזיה המקומית, הרדיו, האינטרנט, העיתונות המודפסת, וגם רשת זו פרוסה בכ-150 מדינות.³⁴ אך בשונה מה- OSE, מדובר בגוף ממשלתי, שאינו מהווה חלק מקהילת המודיעין.

נוסף על כך, בעידן הביג דאטה מובן שניצול מקורות המידע הגלויים כפי שנעשה בעבר, באופן איכותני, אינו מספק, וכי נדרשים כלים חדשים, המשתמשים בפוטנציאל הגלום בהיקפי המידע העצומים הזמינים.³⁵ זאת, בפרט לאור העובדה שלעיתים הערך המודיעיני (למשל בניתוח רשתות חברתיות) אינו נוצר מכל פריט מידע בפני עצמו, אלא מהניתוח הכולל של הפעילות בפרק זמן מסוים.³⁶ לאור זאת, קהילת המודיעין נדרשת לאמץ כלים אוטומטיים המסוגלים לנתח מידע בהיקפים גדולים, ולסייע בגיבוש הערכות ובחיזוי, לרבות באזורים מרוחקים.

דוגמה נוספת להתארגנות בנושא ניתן למצוא בתכנית שהשיקה בשנת 2011 ירפ"א³⁷ האמונה על מחקרים חדשניים בקהילת המודיעין האמריקנית את התכנית לזיהוי "אינדיקטורים במידע גלוי" שתפקידה לפתח שיטות לצורך זיהוי וחיזוי אוטומטיים ומתמשכים של אירועים חברתיים, כמו משברים פוליטיים, משברים הומניטאריים, אלימות בהיקפים רחבים, גלי הגירה, התפרצויות של מחלות, אי-יציבות כלכלית, מחסור במשאבים ותגובות לאסונות טבע.³⁸ מעניין לראות כי תכנית זו מפעילה פרויקטים שנועדו לסייע בחיזוי אירועים בזירות או באזורים שאינם ניצבים בראש סדר היום בארה"ב. כך, אחד הפרויקטים המופעל תחת תכנית זו מנסה לחזות התקוממויות בעשרים ממדינות אמריקה הלטינית, בהתבסס על מידע גלוי. פרויקט אחר שדווח עליו בעבר עסק במזה"ת

³² Bean, The Paradox of Open Source: an interview with Douglas J. Naquin.

³³ Williams and Blum, Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise.

³⁴ Minas, Can the Open Source Intelligence Emerge as an Indispensable Discipline for the Intelligence Community in the 21st Century?

³⁵ יצוין, כי ניצול יתרונות הביג-דאטה לטובת שיפור המענה לסוגיות שאינן בראש התעדוף המודיעיני רלבנטי לא רק לניצול מקורות המידע הגלויים, אלא גם למיצוי מאגרי מידע וחומרי גלם שאינם גלויים, במידה וישנם.

³⁶ Williams and Blum, Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise.

³⁷ Intelligence Advanced Research Projects Activity, IARPA

³⁸ Jason Matheny, "Open Source Indicators (OSI) - Intelligence ARPA," *Office of the Director of National Intelligence*.

https://www.aaas.org/sites/default/files/Jason_Matheny_AAAS_FBI.pdf

ובמדינות צפון אפריקה: עיראק, סוריה, מצרים, בחריין, ירדן, סעודיה ולוב.³⁹ לפי נתונים שפורסמו, יכולת הדיוק של פרויקט זה נעה בין 70% ל-85%.⁴⁰

מימוש הרעיונות שהועלו לייעול מיצוי המידע הגלוי, מחייב לבצע התאמות ושינויים ארגוניים ותפיסתיים בקהילת המודיעין, כתלות במודל הנבחר או במימוש פתרונות לטווח הזמן המידי או הארוך:

- **הקצאת יכולות איסופיות לכל/למרבית החוקרים** – מובן כי ישום רעיון זה ימשך זמן רב, ומימושו מחייב התאמת ההכשרות של החוקרים והכרה בכך שמיצוי המידע הגלוי איננו דיסציפלינה משנית, אלא מהווה נדבך משמעותי בבניית התוצר המודיעיני, ובעבודת המחקר בפרט.
- **מיקור חוץ של מחקרים ועבודות, ואפילו של שירותים מלאים, עשוי ליישב את הפער בין ההכרה בכך שמיצוי המידע הגלוי הוא דיסציפלינה בפני עצמה, לבין הקושי/היעדר היכולת להרחיב את השירותים הקהילתיים הניתנים בתחומים אלה.** זאת, בהתבסס על ההבנה כי ישנם גופים אזרחיים המתמחים במיצוי המידע הגלוי ומציעים שירותים בתחום זה.
- **קשר ושיתוף פעולה עם טכנולוגים** – בין אם לצורך רכישת כלי מדף או לפיתוח יכולות באופן משותף מהווה בראייתנו נדבך משמעותי במיצוי יעיל של המידע הגלוי, בפרט לאור הגידול בהיקפי המידע הגלוי.
- **טיוב בניין הכוח וטשטוש ההפרדה בין יחידות האיסוף ויחידות המחקר** – יישומו של המודל השלישי שהוצע (יחידת אוסינט לצד הקצאת יכולות איסופיות לגופי המחקר) עשוי לשפר את בניין הכוח הן של יחידת האוסינט והן של המחקר. כך, למשל, חוקרים יוכלו לקבל הכשרה דיסציפלינרית ביחידות האוסינט, או לחילופין ניתן יהיה להציב אנשי אוסינט בגופי המחקר לפרקי זמן מסוימים, כך שמצד אחד יהיו בעלי הכשרה דיסציפלינרית מתאימה, ומצד שני, יהיו מחוברים בצורה טובה יותר לצרכים המחקריים, וכן יוכלו להכשיר את החוקרים לבצע איסוף עצמאי. אפשר שמודל זה הינו מודל ביניים אשר נדרש להתבצע, לפחות עד שיינתנו לפחות למרבית אנשי המחקר יכולות איסוף מתקדמות והם יוכשרו בהתאם בכדי להפיק מהן תועלת מייטבית.

³⁹ Leah Mcrath Goodman, "THE EMBERS PROJECT CAN PREDICT THE FUTURE WITH TWITTER," *Newsweek*, March 7, 2015.

<http://www.newsweek.com/2015/03/20/embers-project-can-predict-future-twitter-312063.html>

⁴⁰ Mohana Ravindranath, "What IARPA Knows About Your Canceled Dinner Reservation", *Nextgov*, October 18, 2016.

<https://www.nextgov.com/cio-briefing/2016/10/iarpa-knows-are-your-canceled-dinner-reservation/132442/>

פרק 3: חוכמת ההמונים/המומחים לצורכי מודיעין⁴¹

גיף הואי (Jeff Howe), שטבע את המונח "מיקור המונים" (Crowdsourcing)⁴² הסביר כי המונח מתאר פנייה המתבצעת בגלוי מצד חברה או גוף מסוימים לקבוצת לא-מוגדרת (ולרוב גדולה), כדי לבצע פעולה, שבעבר בוצעה ע"י העובדים עצמם.⁴³ הגדרה אחרת של חוכמת ההמונים מתייחסת למודל מבוסס טכנולוגיות-מידע, המיועד לפתרון בעיות או לפיתוח רעיונות באמצעות "ההמון", כדי ליצור משאבים מגוונים לארגונים. תת-תחום של חוכמת ההמונים מתייחס ליצירתן של קהילות מומחים, במסגרתו מומחים לתחום מסוים משתפים פעולה עם עמיתיהם, בדרך כלל בכל הנוגע למשימות אנליטיות (דוגמת עריכת מחקרים או ביצוע תחזיות), או כהוצאה לפועל של רעיונות שהוצעו על ידי קהל משתתפים כללי.

השימוש בחוכמת ההמונים לצורכי אנליזה, מחקר וגיבוש מדיניות, כמו גם לשם פיתוח רעיונות (Ideation), מוכר מחוץ לקהילת המודיעין ומקובל זה למעלה משני עשורים. קונקרטי, בהקשר המודיעיני, חכמת ההמונים עשויה לתרום לשלוש משימות בהן עוסקת קהילת המודיעין – איסוף מידע, פיתוח ידע וחיזוי וניבוי:

- **איסוף מידע:** ההמונים עשויים לשמש כמקור מידע, באמצעות "שאיבת" מידע קיים או ע"י "הפעלתם" לצורך השגת מידע, לרבות בזמן אמת. דוגמה לשימוש בחוכמת ההמונים בהקשר איסוף ועיבוד מידע ניתן למצוא בפרויקט Hootenanny שהשיקה סוכנות הוויזנט בארה"ב, ה-NGA, בשנת 2015, במסגרתו הציעה להמון להשתתף בעיבוד המידע החזותי המתקבל מלווינים, כלי טייס בלתי מאוישים וטלפונים סלולאריים, באופן המאפשר לשתף את המידע המעובד בקהילת המודיעין ולהגיב במהירות.⁴⁴
- **פיתוח ידע:** פיתוח ידע בהקשרים מודיעיניים באמצעות ההמון משיק, במידה רבה, לשימוש בחוכמת ההמונים להעלאת רעיונות חדשים (Ideation) ולפתרון בעיות מורכבות. בתחום זה, סביר כי בחירת "המון" של מומחים, בעלי ידע מדיסציפלינות שונות, עשויה לאפשר פיתוח ידע מודיעיני, תוך יצירת מעין קהילת ידע וירטואלית המאפשרת שיח, שיתוף בתובנות ובעמדות. כך לדוגמה, בפברואר 2017 השיקה ירפ"א את תכנית "CREATE", מחקר רב-שנתי בניסיון להרחיב את חוכמת ההמונים מעבר ליישומיה המסורתיים, כדי לפתח ידע מתודולוגי ולשפר את תהליך הסקת המסקנות בסוגיות מחקריות מורכבות.⁴⁵

⁴¹ הפרק מתבסס על מאמרו של ד"ר שי הרשקוביץ, CROSINT – crowdsourced intelligence – שימוש בחכמת ההמונים לצרכים מודיעיניים, מודיעין הלכה ומעשה – ביג דאטה ומודיעין, מאי 2018, גיליון: 3.
⁴² מונח זה רחב יותר מ"חוכמת המונים". לאחר שהואי טבע את המונח הוא חילק את "מיקור ההמונים" לשלושה תתי-תחומים: חוכמת המונים, מימון המונים, והצבעה של המונים.

⁴³ Crowdsourcing: A Definition, June 2, 2006.

http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html

⁴⁴ NGA and DigitalGlobe open source toolkit to harness the power of collaborative mapping, NGA website, June 22, 2015. <https://www.nga.mil/MediaRoom/PressReleases/Pages/2015-16.aspx>

⁴⁵ News Release - IARPA Launches "CREATE" Program To Improve Reasoning Through Crowdsourcing, February 8, 2017. <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/press-releases/press-releases-2017/item/1735-iarpa-launches-create-program-to-improve-reasoning-through-crowdsourcing>

- חיזוי וניבוי:** עניין זה מבוסס על התפיסה לפיה, תחת תנאים מסוימים קבוצות יכולות להיות אינטליגנטיות מאוד, אף יותר מהאדם החכם ביותר הנמצא בהן.⁴⁶ בהקשר זה, קיימות שיטות שונות הבוחנות את יכולות ההמון בחיזוי אירועים שונים, החל משאלונים וכלה בשיטות מתקדמות יותר המשלבות כלים טכנולוגיים, מבוססי בינה מלאכותית לבין ההמון.⁴⁷

בינואר 2018 השיקה ירפ"א את "אתגר החיזוי הגיאופוליטי" (Geopolitical Forecasting Challenge). תחרות זו פועלת במשך שבעה חודשים, במהלכה נדרשים המשתתפים למצוא פתרונות לשיפור החיזוי בסוגיות גיאופוליטיות, תוך שילוב התחזיות של ההמונים. התחרות בוחנת את יכולתו של ההמון לחזות אירועים גיאופוליטיים שונים, דוגמת תוצאות בחירות, התפרצות מחלות, שינויים בכלכלה ברמת המאקרו וכו'. במסגרת זאת, מוזנים המשתתפים בתחזיות המתקבלות מההמון, לצד גישה למאגרי מידע נוספים.⁴⁸ התחרות מתקיימת במקביל ל"תחרות החיזוי ההיברידי" (Hybrid Forecasting Competition), תחרות רב-שנתית שהשיקה ירפ"א מספר חודשים קודם לכן, באוגוסט 2017. גם תכליתה של תחרות זו היא שיפור החיזוי בסוגיות גיאופוליטיות, אך תוך שילוב בין חוכמת ההמונים לבין מודלים של חיזוי אוטומטי. מנהל התכנית טוען כי השילוב בין שתי הגישות בעל פוטנציאל להיות מדויק יותר מכל שיטה בפני עצמה, וכן עשוי לאפשר לבצע במקביל מספר גבוה של תחזיות.⁴⁹

ככלל, חוכמת ההמונים יכולה לסייע להתגבר על המורכבות הבלתי ניתנת להכלה של הסביבה האופרטיבית והאסטרטגית, על כשלים קוגניטיביים אישיים וקבוצתיים, ועל אתגרים הנובעים ממבנים ארגוניים ומתהליכי עבודה. בהקשרו של מאמר זה, ראוי להדגיש את יכולתן של קבוצות גדולות לאסוף מידע בהיקפים גדולים, אשר השגתו באופן עצמאי הייתה דורשת זמן ומשאבים רבים יותר, וייתכן שאף קהילת המודיעין לא הייתה נגישה אליו. לצד זאת, מכיוון שחוכמת ההמונים מאפשרת לקבץ אנשים רבים מרקעים שונים, בעלי מאפיינים (אישיותיים, התנהגותיים וכו') שונים, המגיעים מתחומי מומחיות אחרים, היא מאפשרת ניתוח סוגיה מודיעינית, ממגוון נקודות מבט. זאת, באופן העשוי לאפשר קיומו של דיאלוג מעמיק (במסגרת תהליכי פיתוח ידע למשל), אשר לעיתים חסר בתחומים אשר מספר העוסקים בהם מצומצם, כמו בסוגיות שאינן בראש הצי"ח. כל זאת, בזמן קצר יחסית הודות לאופיין המקוון של קהילות המונים והתפוצה הגלובלית שלהן; ובעלות נמוכה יחסית, שכן מניעיהם של המשתתפים הם בדרך כלל אינם כלכליים.

⁴⁶ James Surowiecki, מחבר הספר "Wisdom of the Crowds" הסביר במהלך הרצאה שקיים ב-TED (בשנת 2005, תחת הכותרת: "The power and the danger of online crowds") כי תחת תנאים מסוימים קבוצות יכולות להיות אינטליגנטיות מאוד, וציין כי הקבוצה בכללותה אף יכולה להיות חכמה יותר מהאדם החכם ביותר הנמצא בה.

⁴⁷ ראו, למשל, את החברה UNANIMOUS A.I. המשלבת על-גבי פלטפורמה אינטרנטית שיצרה, בין "מודיעין נחילי", שיטה השואבת השראה מהתנהלות מינים מן החי בטבע, ומהווה מעין "שכלול" של חכמת ההמונים "המסורתית", לבין בינה-מלאכותית באופן המשפר תהליכי חיזוי. <https://unanimous.ai>

⁴⁸ News Release – IARPA Announces the Geopolitical Forecasting Challenge to Improve Crowdsourced Forecasts, January 16, 2018: <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/press-releases/item/1838-iarpa-announces-the-geopolitical-forecasting-challenge-to-improve-crowdsourced-forecasts>

⁴⁹ News Release - IARPA Launches Hybrid Forecasting Competition to Improve Predictions through Human-Machine Integration, August 18, 2017: <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/press-releases/item/1785-iarpa-launches-hybrid-forecasting-competition-to-improve-predictions-through-human-machine-integration>

ראוי לציין כי הטמעת השימוש בחוכמת ההמונים בארגון מודיעיני מציפה שאלות תפיסתיות וארגוניות:

- **הגדרת תפקידן שירכו את הנושא בקהילת המודיעין** – יישום הרעיון בקהילת המודיעין מחייב בראייתנו הגדרת תפקידן שירכו את כלל הפעילות התפעולית בהקשרי חוכמת ההמונים וינהל את הקשר מולם.
- **חוכמת ההמונים כאחריות של גופי האיסוף או המחקר** – עיקר הדילמה בהטמעת השימוש בשיטה היא שאלת האחריות על ניהול הקשר מול ההמון, האם זו אחריות של גופי האיסוף, של גופי המחקר או של שניהם גם יחד. מצד אחד, חוכמת ההמונים יכולה לשמש לאיסוף מידע, ומשכך – לכאורה – האחריות על ניהול הקשר עם ההמון היא של גופי האיסוף. מצד שני, חוכמת ההמונים עשויה לשמש גם לפיתוח ידע מחקרי ולסייע בגיבוש הערכת, ולכן ייתכן כי האחריות על שימוש בשיטה מוטלת על גופי המחקר.
- **שימוש בחוכמת ההמונים לצורכי איסוף מידע** – לחוכמת ההמונים קווים משיקים לדיסציפלינות האוסינט, בשל השימוש בבלטפורמה אינטרנטית, וליומינט – עקב "הפעלה" של ההמון לצורך מסוים; אך ישנם גם הבדלים משמעותיים. לאור זאת, נשאלת השאלה – במידה והאחריות על ניהול הקשר עם ההמון היא של גופי האיסוף, אילו מהגופים הוא המתאים ביותר לעשות זאת? בהקשר זה, יש הטוענים כי השימוש בחוכמת ההמונים דורש הגדרתה של דיסציפלינה מודיעינית חדשה, שונה מאלה המוכרות.⁵⁰ אופציה זו יקרה יחסית, ומכיוון שרתימת השימוש בחוכמת ההמונים בהקשר של ההתמודדות עם סוגיות שלא במרכז הצי"ח אמורה להיות חסכונית, הרי שגישה כזו איננה רלבנטית, אלא אם השימוש בחוכמת ההמונים יתבצע בהקשרים רחבים יותר.
- לשאלות אלה מתלוות גם שאלות **מתחום ההכשרות** – כיצד מכשירים את אנשי המודיעין לשימוש בשיטה זו? והאם זו צריכה להיות מיומנות של כל איש מודיעין. בהקשר זה, ראוי להדגיש כי ההבדל בין זירה אחת לאחרת, וכן בין השימושים השונים של חוכמת ההמונים משפיעים גם על אופן ניהול הקשר עם ההמון. כך, למשל, שימוש בחוכמת ההמונים לצורך איסוף מידע על יציבות המשטר בירדן או במצרים כדוגמה, מחייבת אנשים דוברי ערבית, בעוד ששימוש בחוכמת ההמונים כדי להעריך את מדיניותה של סין במזרח התיכון נוגע יותר לתחום פיתוח ידע באמצעות מומחים, ויכול להתבצע בשפה האנגלית.
- אילוצים נוספים נוגעים לאתיקה במודיעין, לאחריות כלפי השותפים לחוכמת המונים, ולביטחון המידע הנאסף.

חרף יתרונותיה של שיטה זו היא אינה חפה ממגבלות. חסרונות השיטה עשויים לנבוע מהיעדר היכרות מעמיקה עם המשתתפים ועם מניעיהם לחלוק מידע וידע. לצד זאת, ישנו קושי בהערכת איכות המידע הנאסף, וכן עלול להיווצר מצב בו קולם של משתתפים "קולניים" יזכה לייצוג יתר, בעוד קולות אחרים, לרבות של מומחים, לא יקבלו ביטוי מספק. לצד זאת, נשאלת השאלה כיצד יוצרים מחויבות בקרב המשתתפים ומתמרצים אותם לאורך זמן, כך שימשיכו לקחת

⁵⁰ Steven A. Stottlemire (2015) HUMINT, OSINT, or Something New? Defining Crowdsourced Intelligence, *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 28:3, 578-589, DOI: 10.1080/08850607.2015.992760

חלק בפרויקטים מסוג זה. סוגיה משמעותית נוספת קשורה בכך ש"הפרטת" האיסוף או המחקר המודיעיני לגורמים פרטיים חושפת, במידה זו אחרת, את התחומים ואת שאלות המחקר בהם קהילת המודיעין עוסקת; ומנגד אי-בהירות ביחס לצרכיה של מערכת הביטחון או קהילת המודיעין עלולה להקשות על יצירת ידע רלבנטי שייעשה בו שימוש.⁵¹ אין משמעותם של החסרונות המוצגים ששיטה זו אינה יעילה, אלא ששימוש נכון בה דורש חשיבה מתודולוגית והערכה שיטתית של איכות המידע או הידע הנוצרים במסגרת זו, והיכרות עם מגבלותיה.

פרק 4: שיתופי פעולה עם גורמי מודיעין זרים⁵²

שיתופי פעולה עם גורמי מודיעין זרים יכולים לשמש בראייתנו אחד הכיוונים המרכזיים בהתמודדות עם סוגיות שאינן ניצבות במוקד העשייה של קהילת המודיעין. אף ששיתופי פעולה אלה מתקיימים כבר כיום, במידה זו אחרת וכתלות בסוגיה הנחקרת, נראה כי נדרשת הבנה טובה יותר של פוטנציאל השיח והיכרות מעמיקה של הצי"ח של שותפים (קיימים או פוטנציאליים), וכי נדרש המשך הפיתוח של מנגנוני שיח המאפשרים שיתוף פעולה אפקטיבי.

בעוד שבנושאי שיח מסוימים שיתוף הפעולה מתמקד בחילופי מידע, שלא לשם פיתוח ידע משותף, אלא להעשרת תמונת המודיעין או לצורך מימוש פעילות אופרטיבית, **שיתוף הפעולה עם גופי מודיעין זרים, בתחומים שאינם ניצבים במוקד העשייה של קהילת המודיעין הישראלית נועד לשרת, בראש ובראשונה, פיתוח ידע המתקיים בעיקר באמצעות חילופי מידע וידע, ובמידה מצומצמת יותר גם באמצעות קיומו של שיח מתודולוגי.**

קהילות מודיעין זרות הן בהכרח בעלות תפיסת איום שונה מזו של ישראל, וכן בעלות מבנה, תרבות ארגונית ומשימות אחרים מאלה של קהילת המודיעין הישראלית. לפיכך, סביר שקהילות מודיעין זרות מקצות משאבים, הן איסופיים והן מחקריים, לאזורים שקהילת המודיעין הישראלית עוסקת בהם במידה מוגבלת, ולעיתים גם ל"אזורי עיוורון" שקהילת המודיעין כלל לא עוסקת בהם, בין אם מתוך החלטה מודעת (Known Unknown) ובין אם מתוך פער תפיסתי (Unknown Unknown). פעמים רבות, **גופי מודיעין זרים הינם בעלי הבנה טובה יותר של סוגיות שקהילת המודיעין הישראלית אמנם נדרשת אליהן – אך אינן בראש סדר העדיפויות – בשל קרבה גיאוגרפית, הבנה שפתית או תרבותית, מודעות להקשרים רחבים וניסיון רב-שנים בהתמודדות עם האיומים.**⁵³ גורמי מודיעין מעצמתיים המכסים בלאו הכי מגוון רחב מאוד של נושאים יכולים כמובן לשמש שותפים חשובים בסוגיות שאינן בראש הצי"ח.

מעבר לכך, **השיח עם גורמי מודיעין זרים עשוי לאפשר הצגה של נקודות מבט אחרות.** עניין זה משמעותי במיוחד בסוגיות הנדונות במאמר זה, שכן מיעוט העוסקים בתחומים אלה בגופי

⁵¹ Shay HersHKovitz, "The future of crowdsourcing: Integrating humans with machines". *The Hill*. March 20, 2017. <http://thehill.com/blogs/pundits-blog/technology/324807-the-future-of-crowdsourcing-integrating-humans-with-machines>

⁵² עבודה מפורטת בנושא אסטרטגיה בתחום קשרי החוץ המודיעיניים מתוכננת להתפרסם בקרוב במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

⁵³ Eric Rosenbach and Aki J. Perit, *Intelligence and International Cooperation*, Harvard – Belfer Center, 2009.

המודיעין עלול לפגוע ביכולת להציג דעות אחרות ולאתגר תפיסות קיימות. יצוין, כי גם נספחויות צבאיות ומשרד החוץ עשויים להוות חלק מהפתרון ונדבך נוסף בקשרי החוץ.

מימוש שיתוף הפעולה מחייב גיבוש הבנות במספר סוגיות:

- **משוואות שיתוף פעולה** – בשל העיסוק המצומצם בקהילת המודיעין בנושאים שאינם במוקד העיסוק המודיעיני, שיתוף פעולה סביבם דורש יצירת משוואות לשיתוף פעולה, אשר לפיהן מדינה או שותף יעבירו מידע בנושא מסוים, אך התמורה עבורו תתקבל בנושא אחר (מידע תמורת מידע), ולעיתים גם במטבע אחר (מידע תמורת סיוע אופרטיבי, תמורה מדינית וכו').⁵⁴ יתכן שראוי לבחון הקמת פונקציה קהילתית שתהיה אחראית על נקודת מבט רחבה של העברת תמורות מודיעיניות, מבצעיות ואחרות בין סוכנויות ובין מדינות. הסתכלות מרחיבה אפילו יותר יכולה לאפשר יצירת "שרשראות שיתופי פעולה" – לפיהן, מדינה אחת תעביר מידע למדינה אחרת, תמורת סיוע מצד מדינה שלישית. "שרשראות שיתופי פעולה" מקשות על ניהול קשרי החוץ, מחייבות ראייה כוללת וגיבוש הסכמות בין שלוש מדינות לפחות, אך מנגד עשויות לאפשר קבלת מידע שלא ניתן לקבלו בדרכים אחרות.
 - **בתוך קהילת המודיעין** – קיומו של שיתוף פעולה עם גופי מודיעין זרים מחייב הסכמה בין גופי המחקר לבין הגופים האמונים על ניהול השיח מול השותף. הסכמה זו כמובן נדרשת בכל סוגיה העולה לשיח עם גופי מודיעין זרים, אך בעוד שצורך זה ברור בסוגיות מרכזיות (כמו סוריה או איראן), בסוגיות שאינן במרכז תשומת הלב יש להגדיר טוב יותר מהו הצורך, ואולי גם לתחם את השיח לשותפים מסוימים.
 - **הבנות ביחס לשותף** – שיתוף פעולה אפקטיבי עם גופי מודיעין זרים מבוסס על היכרות עם הצד השני – מציאת קהילת המודיעין הרלבנטית לקיומו של השיח, וקונקרטי סוכנות המודיעין המתאימה. זאת, בשונה מהנטייה להשליך את ההיגיון שלנו על האחר ולהגדיר ארגונים זרים כמקביליהם של ארגונים בישראל.⁵⁵ כך, ייתכן כי קיומו של שיח בסוגיות אלה יצריך פנייה לשותפים פחות "טבעיים".
 - **בניית מנגנוני שיח אפקטיביים** – שיח אפקטיבי מתבסס על בניית מנגנוני שיח, הכוללים שיח תדיר, פתוח וברמות שונות – דרגי עבודה ומנהלים. בראייתנו, שיתוף פעולה אפקטיבי צריך להשתנות מכזה המבוסס על "חילופי מידע" (Exchange), במסגרתם כל צד מקיים במנותק תהליך מודיעיני הכולל איסוף מידע, עיבוד וניתוח ויצירת תוצר מודיעיני, אשר מסקנותיו מוצגות או מועברות לצד העמית; לכדי **פיתוח ידע משותף במידת האפשר**. פיתוח הידע המשותף מתבטא בראייתנו, **בליווי חילופי המידע בשיח עוקב** על פערים (והסכמות) ביחס למידע ולהערכות, ובעיקר **בקיומן של סדנאות משותפות ובכתיבת תוצרים משותפים**.
- חרף פוטנציאל השיח שניתן למימוש בעלות נמוכה יחסית, יש לזכור כי "סדר היום" האחר של קהילות מודיעין זרות והתרבות הארגונית הנהוגה בהן מקשים על קיום השיח, קצבו ונושאו. שיתוף הפעולה אינו תלוי רק במנגנונים בקהילת המודיעין הישראלית, אלא גם במנגנוני השותף, במדיניותו, ובנושאים שהוא נכון לשתף לגביהם מידע וידע.

⁵⁴ תא"ל (במיל') אסף אוריון, קשרי חוץ חשאיים ושיתופי פעולה מודיעיניים בין-לאומיים, מתוך אתגרי קהילת המודיעין בישראל (עורכים: שמואל אבן ודודי סימן טוב), INSS, 2017.

⁵⁵ אוריון, קשרי חוץ חשאיים ושיתופי פעולה מודיעיניים בין-לאומיים.

פרק 5: איסוף חשאי

המענה לסוגיות שאינן בראש התעודות בתחום האיסוף החשאי נשען על שני עקרונות: ראשית, צורך במיצוי חומרי גלם קיימים, שלא הופקו. בהקשר זה, באחד הגופים באמ"ן, עימם נפגשנו, הוצע להקים צוותי חקירה, בהובלה מחקרית, שיכללו אנשי איסוף. תחילה, תוגדר השאלה המודיעינית (לאו דווקא שאלה מתחום "הסודות" כמו במודל הצמ"מים), ולאחריה תיבנה תכנית מיצוי, אשר נדבך משמעותי בה יהיה מיצוי חומרים קיימים וחומרי גלם שלא הופקו (לצד, אמצעים אחרים), ולאחר מכן, יאופיינו, במידת הצורך, מענה איסופי נוסף. תפיסה זו, המתבססת על מודלים דומים למענה לשאלות מודיעיניות אחרות, ומתחברת לתהליכים המתקיימים באמ"ן, מציעה להעביר סמכויות איסופיות לגופי המחקר, ליצור תשתיות מתאימות, ולהתאים את דרישות כוח האדם (צורך באנשי שפה למשל).

שנית, לצד הצורך ב"כיבוי" מקורות או הפסקת העיסוק בצי"חים בעלי רלבנטיות נמוכה, נדרש בראייתנו שימור מינימלי של יכולות ונגישויות, בדגש על צי"חים בהם פוטנציאל ההשתנות הוא גבוה או בצי"חים בהם האיום הנוצר מהיעדר עיסוק בסוגיות אלה הוא משמעותי. בעידן הסייבר, פיתוח הנגישויות ושימורן מתאפשר בקלות יחסית, בהשוואה לפיתוח המקורות בעבר, ולפיכך מאפשר גמישות ויכולת לדגום נושאים מסוימים בפרקי זמן קצובים, או להסיט משאבים בהינתן צורך גם בסוגיות שאינן בראש התעודות המודיעיני. יצוין, כי פיתוח נגישות הסייבר אינו חייב להתבצע בתוך הארגון המודיעיני, ויכול להתבצע במיקור חוץ ודרך קשרי חוץ עם גורמי מודיעין זרים. זאת תוך תיאום עקרוני של שימוש בכלים ושיטות.

סיכום

קהילת המודיעין הישראלית, בדומה לקהילות מודיעין אחרות, נדרשת לעסוק במגוון רחב של סוגיות, ונדרשת לתעדף בין כלל הסוגיות בהן היא עוסקת. בעוד שסוגיות אחדות זוכות למשאבים איסופיים ומחקריים רבים, ישנן גם סוגיות שבהן אין תשתית מודיעינית רחבה, בגלל החלטה הנובעת מסדר עדיפויות, מחוסר תשומת לב או פער תפיסתי. זאת, אף שהעיסוק בסוגיות אלה נדרש כחלק מתהליך בירור המציאות או בהסתכלות ארוכת טווח כדי לאפשר זיהוי מוקדם של שינויים והתהוויות.

הכותרת "סוגיות שאינן בראש התעודות המודיעיני", מתארת מגוון רחב מאוד של שאלות מודיעיניות השונות אלה מאלה (דיסציפלינות מחקריות, כמו מחקר ציבור וכלכלה; מיבשות שלמות ועד לתתי-שאלות בסוגיות הליבה). מאמר זה מציע מספר כיווני מענה, שניתן וראוי לפתח, בעלות נמוכה יחסית, ואשר באמצעותם ניתן לטייב את המענה הניתן לסוגיות. כיווני המענה עשויים לשמש בבחינת "סל כלים", שמטרתם לאפשר לקהילת המודיעין יכולת להסיט משאבים ולבצע התאמות בהינתן צורך. אין הכוונה שבכל אחת מהסוגיות המודיעיניות יש להשתמש בכל עקרונות המענה המוצגים, שכן לכל אחד מהפתרונות המוצעים יתרונות ומגבלות, בעוד פתרון מסוים יסייע במענה לשאלת מחקר אחת, אין הוא ישפר את המענה לשאלת מחקר אחרת. לפיכך, העקרונות המוצעים הם בבחינת "סל אפשרויות", מתוכו ניתן וצריך לגבש פתרונות ייעודיים כתלות בשאלה הנשאלת.