

"הוועדה לבדיקת מגעים מחקר איסוף" בשנות ה-60: פערים ראשוניים במערכת המודיעינית הישראלית

דודי סימן-טוב, חוקר תחום המודיעין במכון לחקר מודיעין ובמכון
למחקרי ביטחון לאומי



הרקע להקמת הוועדה ומשימותיה

בשנת 1964 הוקמה ועדה משותפת לאמ"ן ולמוסד, עליה הוטל לבחון דרכים לשיפור יחסי מחקר איסוף על רקע תחושה של חוסר מיצוי יכולות האיסוף, בדגש על תחום היומינט. לאחר מינוי מאיר עמית לתפקיד ראש המוסד, חשה צמרת המודיעין שכ-15 שנה לאחר שהוקמה קהיליית

המודיעין, הוסדרו מקצועות המחקר ונקבעה תפיסת ההפעלה לאורה פעלו הגורמים השונים. במערכת המודיעינית נוצר פער בין המחקר לאיסוף ו"תודעת האיסוף" הייתה נמוכה אצל גורמי המחקר וכתוצאה מכך לא היה ניצול נכון של מקורות האיסוף.

חברי הוועדה היו מפקד יחידת היומינט באמ"ן (יחידה 154 באותה עת) שמואל גורן (יור), נציג מחלקת מחקר אברהם ליף (מזכיר הוועדה), ברקוביץ ממחלקת איסוף, חיים יעבץ מענף ר' (קש"ח) ונציגי המוסד – אפרים הלוי (תבל) ומייק הררי (הצומת).¹⁶²

מחלקת איסוף באותה עת, בראשות אלי זעירא, הייתה גוף דומיננטי באמ"ן והיוותה לדעת גורמים רבים מעין "לב מבצעי" של אמ"ן. מדובר היה בשנים שקדמו לפריצה הגדולה של יחידה 8200 (שבאה לאחר מלחמת ששת הימים וביתר שאת בשנות ה-70) ולכן התאפשר עדיין למחלקת איסוף "לשלוט" במערכת האיסופית האמ"נית בצורה הדוקה יחסית. הבעיה שעלתה בדיוני הוועדה הייתה שעקב מעמדה המרכזי של מחלקת איסוף, חלק ניכר מקרב אנשי המחקר ראה עצמו פטור מעיסוק בתחום האיסוף ותופעה זו הפכה עם השנים לאידאולוגיה חצי רשמית, שסוגיית המידור גויסה להצדקתה.

הקמת הוועדה התאפשרה, בין היתר, כיוון שמאיר עמית ראש המוסד עודד שיתוף פעולה בין אמ"ן למוסד הן בשל תפיסת עולמו הכוללת והן הזכות יחסיו הטובים עם ראמ"ן דאז, אהרון יריב. הקמת הוועדה נועדה לאפשר מיצוי היתרונות הטמונים בשיתוף פעולה זה לצורך שיפור הפקת המודיעין. לא היה מדובר במקרה בודד באותה תקופה של שיתוף פעולה קהילתי. באותם שנים הוקמו ועדות וגופים קהילתיים. למשל, הוקמה בשנת 1964 ועדה לצורך גיבוש תכנית רב-שנתית לבניין הכוח האיסופי שנקראה "הוועדה" והיו שותפים לה גורמים מאמ"ן ומהמוסד.

הפניית הזרקור כיום לפעילותה של הוועדה, במסגרת הדיון על שילוביות בקהילת המודיעין, לא באה דווקא בעקבות המלצות הוועדה, שהיו מינוריות (הקמת ענף הכוונה במחלקת איסוף) וביטאו גישה שמרנית, אלא בעיקר לאור הפרוטוקולים של דיוני הוועדה שחושפים בפנינו באופן יוצא דופן את המערכת המודיעינית באותם שנים, על הזרמים השונים בה, ומלמדים על גישות חתרניות שכוכבן עתיד לדרוך שנים רבות בהמשך.

ביקורת על מחלקת מחקר ויחסה לתחום האיסוף

בעדותו בפני הוועדה ציין אברהם ליף, כי אין במחקר "תודעת תדרוך" עמוקה וכי רק אנשים ספורים במחלקה ערים לעבודת האיסוף. בראייתו, לאנשי המחקר לא משנה מהי הסוכנות שמביאה את הידיעה ("המחקר נמצא בחשכה לגבי מהות המקור") והדבר נעשה מבחירה, שכן ההרגשה במחקר היא שצריך לדעת כמה שפחות פרטים על אודות המקור (מעבר לפרטים המסופקים בידיעה עצמה). לדעתו, חוסר האפשרות לתדרוך מוסבר לעתים כנובע מעומס עבודה. נוסף על כך המחקר לעתים שואל שאלות שמורות על כך שהוא אינו מבין מהו סוכן. לדעת ליף, נדרש להגביר את עבודת האיסוף במחלקת מחקר באמצעות השתלמויות, פגישות עתיות (קבועות ומזדמנות) בין המחקר לאיסוף, שיתוף יחידות האיסוף בדיוני המחקר לצורך שיפור הכרת עולם הבעיה של גורמי

162. בהמשך המאמר נביא דברים שנשמעו לאחרונה מפיהם של שניים מהחברים בוועדה – שמואל גורן ואפרים הלוי.

האיסוף, לדרבן את המחקר לבצע תדרוכים ולשתף את המחקר בביצוע הערכת מקור. יצוין כי חלק ניכר ממהלכים אלה רוכזו באותה עת על ידי מחלקת איסוף.

קצין מחקר אחר, שביקר באופן נוקב את הגישה שרווחה באותם שנים ואשר הפרידה בין תחום המחקר ליחידות האיסוף, תוך שימוש בהצדקה של מידור, היה גיורא נבון. בראייתו, קיימות לכאורה שתי בעיות המצדיקות הפרדה בין האיסוף למחקר – ביטחון הסוכן והחשש מפגיעה בהערכה אובייקטיבית של הכתבה על ידי החוקרים. נבון גרס כי "טרם שמעתי על מקרה של נפילת סוכן עקב כך שנתנו פרטים למחקר, אפילו יהיה סיכון מסוים – הסיכון קיים גם באיסוף". לגבי ההערכה האובייקטיבית, לכאורה, של החומר, הוא טען כי דווקא כאשר ידועים גם לקצין המחקר פרטים על הסוכן, יכולתו להעריך את המידע טובה יותר, ולכן עולה חשיבות מסירת הפרטים, למרות הפגיעה באובייקטיביות. נבון הציע "להרוס מחיצות" (ביחידה 8200 החלו לדבר על "שבירת חומות" בשנת 2009...), הוא הטיל ספק בצורך של "הערכת מקורות תקופתית" ("מוטב לעשות זאת ביחידת האיסוף ולא במטה"). יצוין כי "הערכת סוכנויות" במחלקת איסוף נמשכה עד ראשית שנות האלפיים, אך תרומתה לא הייתה רבה ולכן בוטלה. עוד הציע להרבות בביקורים של אנשי המחקר ביחידות האיסוף וכן בביקורים בסניפי המוסד בחו"ל.

רמ"ח מחקר, דודיק כרמון, גרס כי לוועדה חשיבות ממדרגה ראשונה. הוא תמך בשיתוף המחקר בפגישות עם סוכנים והסכים כי הערכת המקורות השנתית "אינה מציאותית" וכי הכרת המקור אינה פוגעת במקצועיות ההערכה. עם זאת, הוא התנגד להקמת פונקציית תדרוך במחקר. לדבריו, הפתרון אינו בתופסת כוח אדם אלא בפגישות עתיות עם גורמי האיסוף. כרמון סבר ששיתוף המחקר בתחקורים צריך להתבצע עם "מקורות חיוניים" בלבד.

גורמי מחקר שבלטו ביחסם האקטיבי ליחידות האיסוף

מבין גורמי המחקר בלטו כמה גופים ביחסים הנמרצים שלהם עם יחידות האיסוף:

- הענף הטכני (ענף 7) – מבחינת אנשי הענף, מחלקת איסוף לא נמצאת באופן מלא בתמונת התדרוכים הטכניים שהענף העביר למקורות. בניגוד לתדרוכים של גורמי המחקר האחרים, תדרוך מטעם הענף נשלח ישירות לסוכנות האיסוף ולא למחלקת איסוף. החוקרים הטכניים נפגשו ישירות עם סוכנים בהקשרים טכנולוגיים וקיימו מגעים ישירים עם הצומת במוסד.
- ענפי המודיעין בחיל האוויר ובחיל הים ניהלו אף הם מגע ישיר עם ה"צומת". הם הכירו את המקורות הרלוונטיים להם, העבירו תדרוכים ישירים ליחידת הסיגינט ואף היו להם אנשים משלהם ביחידת ההאזנה 515 אותם הכווינו ישירות. ביטוי ארגוני לתעדוף הגבוה מבחינתם של תחום האיסוף היה הקמת מדור איסוף ייעודי, שריכז את העבודה מול מחלקת איסוף ומול סוכנויות האיסוף. רע"ן מודיעין בחיל האוויר קבע בפני הוועדה כי "הוא מנהל מלחמות עם אמ"ן" (בתחום האיסוף) וכי הוא מטיל משימות על יחידת הסיגינט. נוסף על כך יש לציין כי חיל האוויר הפעיל מערך איסופי עצמאי אשר הקנה לו יכולות איסופיות עצמאיות (תצלומי אוויר ותחקורי טייסים).

מודיעין 11: "את המחקר הכול מעניין"

התיאום האיסופי בין אמ"ן למטה הצומת התבצע באותה עת על ידי פונקציה שנקראה "מודיעין 11", אשר הייתה חלק ממחלקת איסוף ובה בעת תפקדה כחלק ממטה הצומת. תפקידה היה לדאוג לצורכי אמ"ן במוסד והיא המשיכה להתקיים עד ראשית שנות האלפיים. טענת מחלקת מחקר בוועדה הייתה שהמגע בין מודיעין 11 לבין המחלקה רופף וכי הוא אינו בקיאה בבעיות מחקריות. מנגד טען ראש מודיעין 11 כי את המחקר "הכול מעניין" וכי בקשותיהם אינן מביאות בחשבון את האפשרויות והיכולות האיסופיות הקיימות. הוועדה שמה דגש בעיקר על תחום היומינט, והדבר בא לידי ביטוי בכך שראש הוועדה עמד בראש יחידת היומינט של אמ"ן, ובכך שניתן מקום שולי יחסית לדיון בסוגיות סיגינטיות.

מפקדי יחידה הסיגינט: "יותר טבחים אוכל רע"

הגם שהוועדה באה לבחון בעיקר את תחום היומינט והתדרוך, בחרתי להביא מבין יחידות האיסוף את עיקרי דבריהם של מפקדי יחידת הסיגינט וסגנו, ראובן בלום ואברהם אילוני. לדבריהם, בדרך כלל היחידה פעלה באופן עצמאי ("לעתים מגישים למחלקת איסוף תכנית להערות אך מחלקת איסוף אינה מתערבת הרבה"). בלום ציין כי היחידה מעוניינת בחילופי מידע עם המחקר, אולם היוזמה צריכה להיות של המחקר ("דלתי פתוחה תמיד"). הוא ציין, כי בפועל המחקר אינו עושה זאת ואינו מעורב די בהאזנה ("יש מגעים טלפוניים... פעם בחודש איש הב"ר מבקר את המחקר... המחקר לא ביקרו בבסיסים כבר שלוש שנים"). מנגד, טען כי המחקר אינו יכול ואינו צריך להפעיל את מקורות הסיגינט ("הייתי שמח אם היו פונים אליי... רמ"ח מחקר מתקשר אליי 4-10 פעמים בשנה") וכי לא נדרש לתאם עם המחקר את תכנית ההאזנה ("יותר טבחים אוכל רע").

רמ"ח איסוף: "המכונה מקולקלת"

אלי זעירא, רמ"ח איסוף, הציג את תמונת המצב העגומה, בראייתו, של חוסר ניצול של המערכת האיסופית:

- המחקר אמור לחוש מה קורה ולהעלות שאלות, מהן מועברות למחלקת איסוף 50% כדרישות איסופיות.
 - מחלקת איסוף מעבירה תדרוך ל-50% משאלות אלו.
 - יחידות האיסוף מכסות בפועל 3% מהשאלות שעלו בראשית התהליך.
- לפיכך בראייתו, ה"מכונה" (או המערכת) של קהיליית המודיעין אינה מנוצלת כראוי וכי אין שיטה שמבטיחה מעקב אחר תדרוכים, אין כיבוי של משימות אלא דעיכה טבעית שלהן. ביחס לחיל האוויר ולחיל הים ולקשריהם הישירים עם יחידות האיסוף, גרס זעירא כי מדובר בחריגים וכי כל המגעים עם יחידות האיסוף צריכים לעבור דרך מחלקת איסוף. לדידו, המענה המומלץ הוא שיפור התדרוך במחלקת איסוף הוא "לייצר מוח אלקטרוני שידע מה רוצים ומה אפשר לכבות" (המוח ייתן "פקודת מוות" בלשונו).

מסקנות הוועדה

במפגש האחרון של הוועדה עם ראמ"ן, האלוף יריב, הועבר מסר כפול – מחד גיסא נקבע כי אנשי המחקר צריכים להכין את התדרוך והדרישות ולהיות בקשר ישיר עם יחידות האיסוף אולם מאידך

גיסא נאמר כי קיימת בעיית כוח אדם רצינית ולכן רצוי לתגבר את פונקציית התדרוך באיסוף. ברוח זו היו גם המלצות הוועדה שקבעו כי יש להקים ענף הכוונה במחלקת איסוף שיעסוק בראייה כוללת ובהתאמת היכולות האיסופיות לצורכי המחקר ובתעדוף הדרישות הרבות של גורמי המחקר השונים. ענף זה אכן הוקם, אך השפעתו בפועל על התחומים עליהם הופקד הייתה מוגבלת, ובכל מקרה הבעיות שצפו בוועדה – של אדישות חלק מגורמי המחקר, העדר תודעת איסוף איסוף בקרב גורמי המחקר וראשית ושל ראשית ההתבדלות של חלק מיחידות האיסוף – לא טופלו.

מבט מהיום

- בשנות ה-60 ניתן להצביע על **ראשית "בניית החומות" בין המחקר לאיסוף באמ"ן** – מצד אחד המחקר אדיש ולא מתעניין, מהצד האחר 8200 מתחילה להתבודד ולהפעיל את עצמה.
- **מחלקת איסוף הייתה לכאורה בשיא כוחה בשנים אלה אך נראה כי היא החלה לאבד את השפעתה**. זעירא ערג ל"מוח אלקטרוני" (ייתכן שבהשפעת המחשבים שהחלו להופיע באותה עת) אך הדבר היה חסר סיכוי וחסר כיסוי משום שבשנים הקרובות עתיד אמ"ן לגדול משמעותית ותחומי הידע שנדרשו כדי להכוונו כבר לא יכלו להיות מרוכזים במקום אחד. לא ניתן היה יותר להפעיל את אמ"ן באמצעות שליטה בפרטים, כפי שהתאפשר בשנות ה-50, ונדרשה תודעה איסופית מערכתית. תובנה כזו לגבי הפער שנוצר ביכולת להפעיל את יחידות האיסוף עלתה באמ"ן עשרות שנים מאוחר יותר, עם הקמת חטיבת ההפעלה בשנת 2007.
- **סוף עידן התיווך?** אף שראשות אמ"ן ניסתה לחזק את גופי המטה ובראשם מחלקת איסוף, ניתן לראות בשנים אלה את ראשית הקשר הישיר בין חלק מיחידות המחקר ליחידות האיסוף. הקשר הישיר היה אפקטיבי ופורה וסיפק לגורמים שפעלו לאורו מודיעין טוב יותר.
- **יתרון לפונקציות איסוף בגופים מבצעיים** (למד"ן ומד"ן שבדרך) **ובגופים טכנולוגיים** – אלו היו הגופים הראשונים שהציעו גישה מתקדמת ביחס ליחידות האיסוף והקצו לשם כך משאבים ארגוניים.
- **היו קיימים רעיונות מתקדמים בקרב מחלקת מחקר אולם הם לא היו דומיננטיים** – רעיונות מתקדמים, במבט מהיום, כמו "לשבור חומות" ולחדול מטקסים של "הערכת מקורות", נתקלו בכתף קרה מצד ראשות אמ"ן. ייתכן שמדובר בשמרנות (אמ"ן רק הוקם, לא הייתה עדיין הכרה בכך שקיימת בעיה במיצוי המערכת או שהייתה עוד אשליה שמחלקת איסוף מחוזקת יכולה לפתור את אותה בעיה) וייתכן גם ש"לא רצו להפריע לחוקרים במלאכת המחקר".
- **בקהילת המודיעין שררה אווירה של אמון** שאפשרה את הקמת הוועדה כוועדה משותפת. הוועדה מהווה עדות לצורך – שקיים גם היום – בחשיבה מערכתית ובין-מערכתית בסוגיות תפיסתיות, ארגוניות ומבניות לשם שיפור במיצוי המודיעין ולשם פיתוח תפיסות הפעלה חדשות.

תגובות

שמוליק גורן - האישי שמאחורי הוועדה היה

מאיר עמית שהביא גישה של שיתוף ותיאום הדדי לקהיליית המודיעין. כדי להמחיש את המתחים בהם הייתה הקהילייה בשנות ה־50, הוא מספר שנסע לאירופה בשנת 1956 ללא ידיעת המוסד. עמית זיהה את הנתק בין אמ"ן למוסד במיוחד באמור לצי"ח צבאי שהמוסד כמעט לא עסק בו בראשית שנות ה־60. לדעתו, מינו אותו לראש הוועדה משום שהכיר הן את אמ"ן (מפקד יחידה היומינט ומפקד בסיס) והן את המוסד (ראש מוקד) ונקט גישה שיתופית בתפקידים בהם שימש. לאחר הוועדה החלה מנשבת רוח חדשה בקהילת המודיעין שבאה לידי ביטוי בקביעת נהלים שיסדירו את היחסים בין יחידות המחקר לגורמי האיסוף, בהרצאות של גורמי המחקר של אמ"ן באירופה ובמעורבות אנשי מחקר בתדרוכים של מקורות יומינט.



אפרים הלוי - לדעתו, הוא מונה לוועדה

משום שהיה היחיד במוסד שעסק במחקר במסגרת אגף תבל, מחלקה שעל בסיסה הוקם עשור מאוחר יותר גוף המחקר של המוסד. במסגרת דיוני הוועדה התברר כי המידור הפך, במקרים רבים, לתירוץ שלא לשתף את גורמי המחקר בידיעות על המקורות וכי שיתוף כזה לא פגע בביטחון מקורות. בכל זאת, כאשר משתפים חוקרים בתחקורים, הם עלולים "להתאהב" במקורות והדבר עלול לפגוע באיכות המחקר. סגירת מעגל מבחינתו הייתה, שעם מינויו לראש מוסד, לאחר פרשת משעל, הצעד הראשון שביצע היה הקמת אגף המודיעין - איחוד האיסוף והמחקר תחת אגף אחד. לדעתו, אין ולא היה צורך בגוף תיווך בין המחקר לבין האיסוף.

