

ממודיעין למב"ם למודיעין במערכה מעצבת - מהפכה תפיסתית נוספת

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

מבט"ש למב"ם

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

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

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

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

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

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

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

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



US Military and CIA Interventions since World War II

■ targeted countries
 US bombings
 US government assassination plots

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

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

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

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

ממב"ם למערכה מעצבת

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

סיכום

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

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

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