



## ארבעת השבילים ב"פרדס" המודיעין האסטרטגי

ד"ר דורון מצא, בכיר לשעבר בשב"כ

### הקדמה

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

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

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

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

### במה עוסק המאמר?

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

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

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

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

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

## מסגרת מארגנת לדיון - סיפור המרגלים

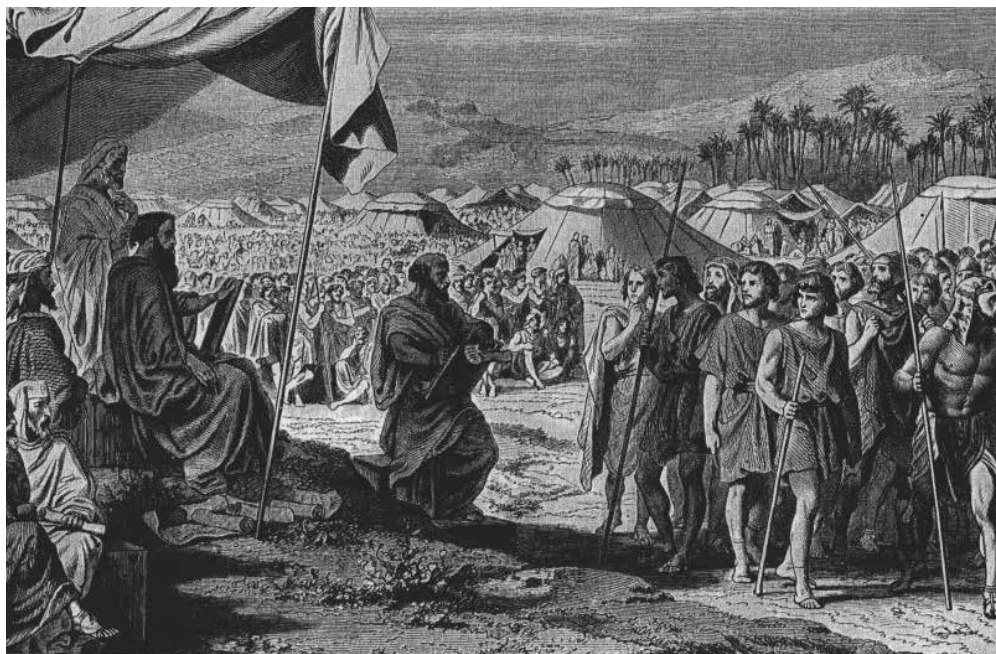
סיפור המרגלים שנשלחו על ידי משה לתור את הארץ, הוא אולי סיפור המודיעין הקדום ביותר. על פי המסופר בספר במדבר פרשת שלח לך, שנים-עשר המרגלים נשלחו על ידי משה לבקשת העם כדי לתור את כנען, הארץ המובטחת, בטרם ייכנס אליה עם ישראל במהלך אזרחי וצבאי מורכב הכרוך בהתמודדות עם עמי הארץ היושבים בה. המרגלים, המייצגים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

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

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

**"וַיֹּאמְרוּ: בָּאֵנוּ אֶל-הָאָרֶץ אֲשֶׁר שְׁלַחְתָּנָּנוּ; וְגַם זָבַת חֶלֶב וְדָבַשׁ, הוּא – וְזֶה-פְּרִיָּהּ".<sup>76</sup>**

76 במדבר, פרק י"ג, פסוק כ"ז.



מפקד בני ישראל - תחריט עץ מאת הנרי פליקס עמנואל פיליפוטו

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

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

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

הוא זבת חלב ודבש: אך ב-ה' אל תמרדו ואתם אל תיראו את עם הארץ כי לחמנו הם סר צלם מעליהם ו-ה' אתנו אל תיראם.<sup>79</sup>

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

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

אנו על נס מאז מלחמת יום הכיפורים.

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

79 במדבר, פרק י"ד, פסוקים ז-ט

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

## שביל ראשון - המודיעין האסטרטגי הנובאי

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

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

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

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

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

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

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

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



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

80 יחזקאל פרק ל"ג, פסוק ו'.

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

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

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

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

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

## שביל שני - המודיעין האסטרטגי בלבוש אופרטיבי

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



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

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

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

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



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

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

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

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

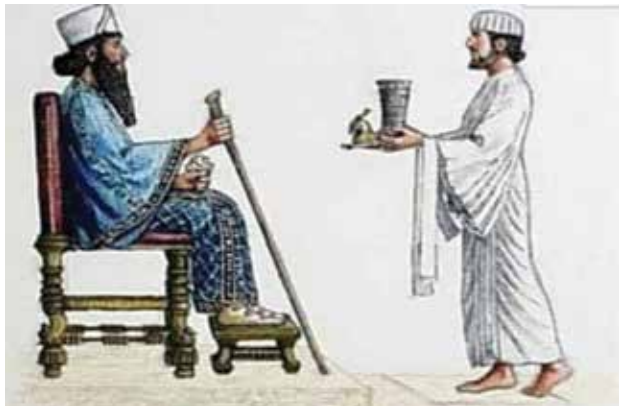
גישה זו הפכה דומיננטית בשנות ה-90 המאוחרות בואכה האינתיפאדה השנייה (ספטמבר 2000) שהתנהלה, לפחות בחודשים הראשונים שלה, על בסיס מודיעין אופרטיבי ותכנון אופרטיבי שקדם לה ונעשה בעיקר בפקוד מרכז. הגישה ספגה ביקורת בעקבות מלחמת לבנון השנייה (קיץ 2006), בין היתר משום שנתפסה כמי שהרחיקה את הצבא מיסודותיו המקצועיים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

## שביל שלישי - המודיעין האסטרטגי הדובר

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### השביל הרביעי - המודיעין האסטרטגי הביקורתי

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### לאן משיכים מכאן?

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

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

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

**איור 5 - השוואה בין ארבע הגישות של המודיעין האסטרטגי**

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