

פרק מתוך ספר "המודיעין והשבחה באוקטובר"

הדרך אל הכישלון המודיעיני

אל"ם (מיל) ד"ר אסף הלר¹

תקציר

המאמר בוחן תהליכי שינוי מבניים שהתרחשו באמ"ן בעשורים האחרונים, ואשר הובילו לשינוי תרבותי ולשחיקה הדרגתית ביכולתו לעסוק בסוגיות אסטרטגיות ובהבנת מציאות מורכבת. תהליך זה כלל טשטוש מתמשך בין גבולות האיסוף והמחקר, מיקוד הולך וגובר בהגיונות טקטיים ובפעילות מבצעית, והיעדר עיסוק שיטתי בעבודת ההערכה המודיעינית, על יסודותיה המתודולוגיים הייחודיים. כל אלה הביאו להיחלשות יכולות החשיבה האסטרטגית והמערכתית של אמ"ן, במקביל להתחזקותן של יכולות אחרות, בעיקר בתחומים הטכנולוגיים והמבצעיים. על רקע זה, המאמר מציע ניתוח ביקורתי של הפער בין הדימוי העצמי של קהילת המודיעין ובין כושר ההבנה והלמידה שלה, ומציב סימני שאלה עמוקים בנוגע ליכולתה להתמודד עם אתגרי העתיד.

מבוא

מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר 2023 הבליטה כישלון מודיעיני מגוון – היעדר התרעה קונקרטית על המתקפה, הערכה שגויה של אסטרטגיית חמאס לאורך השנים, הערכת חסר של יכולותיה הצבאיות ואי-הבנה של תוכניותיה האופרטיביות. מרכיבי הכישלון הופיעו גם בזירות נוספות, בין שבהפתעה לרעה בהחלטת איראן לתקוף את ישראל באופן ישיר, ובין שבהפתעה לטובה, בתגובה המוגבלת של חזבאללה, לאחר שישראל החלה לתקוף אותו באינטנסיביות בספטמבר.

¹ אל"ם (מיל) ד"ר אסף הלר, מנהל מחקרים במרכז אלרום לחקר מדיניות ואסטרטגיית אוויר וחלל באוניברסיטת תל אביב. שירת בחיל האוויר ובאמ"ן בתחומי מחקר מודיעין וחקר ביצועים. בעל דוקטורט בפילוסופיה מאוניברסיטת תל אביב.

במהלך 2024 ולאחר מכן נכתב על מגוון תופעות, בניסיון להסביר מדוע התרחש הכישלון המודיעיני, בהן שחיקת המקצוענות המחקרית, פערים במתודולוגיית ההערכה באמ"ן, חוסר הבנה של התרבות הערבית, העדפה של טכנולוגיות איסוף ועיבוד מתקדמות על פני שיטות ותיקות, פוליטיזציה של תהליכי קבלת החלטות ותרומת הדרג המדיני לקונספציה, שחיקת מנגנוני הבקרה באמ"ן, ועוד. אלה תופעות שאפשר לראות בהן סיבות מסדר ראשון לתוצאה. המקור להן הוא סיבות מסדר שני, אשר מקורן בתהליכי עומק באמ"ן לאורך השנים מאז מלחמת לבנון השנייה (2006), ובעיקר בעשור האחרון. אם אכן כך, הרי תיקון יסודי של אמ"ן, שיצמצם את האפשרות לכשלים דומים בעתיד, צריך להתחיל בזיהוי תהליכי העומק ובהתמודדות איתם.

המאמר מתמקד בשאלה – מהם תהליכי העומק שהובילו לכישלון המודיעיני באוקטובר 2023? תשובה על שאלה כזו מחייבת הסתכלות ארוכת טווח, מכיוון שתהליכי עומק לא נוצרים בן־לילה. היא מחייבת גם התבוננות מהחוץ פנימה, מכיוון שאמ"ן אינו פועל בחלל ריק, והוא מושפע ממה שקורה בצה"ל, בקהילת המודיעין (עם שב"כ והמוסד) ובישראל בכלל. בחרתי לתחם את הדיון לצה"ל, שאמ"ן מספק את המענה לתפיסותיו ולתוכניותיו, ושמפקדי אמ"ן מגיעים משורותיו. הדיון אינו כולל את שב"כ והמוסד, מכיוון שאמ"ן הוא הגוף הדומיננטי בקהילה בהיבטי המודיעין בראייה רחבה, בפרט בכל הקשור למודיעין להפעלת הכוח ולבניין הכוח הצבאי. הוא גם אינו כולל את מגמות העומק בחברה ובפוליטיקה בישראל, שהשפעותיהן על אמ"ן הן בעיקר דרך השפעותיהן על צה"ל.

הדיון על תרבות ארגונית מציב אתגר. שני ספרים חשובים שפרסמו לאחרונה מאיר פינקל² ואיתי שפירא, מספקים תמונה היסטורית רחבה על התרבות הארגונית של אמ"ן, אך גם ממחישים את האתגר המחקרי: אפשר למצוא מקורות כתובים המתארים פעולות והתנהגות, אך דיון על תרבות מחייב מנה גדושה של פרשנות, ומקורות כתובים מעידים במידה רבה דווקא על מי שכתב אותם, על פרשנותו ועל תקוותיו.

² פינקל, מ' (2024). אמ"ן במציאות מורכבת ומשתנה. מודן ומשרד הביטחון

תהליכי העומק בצה"ל בעשור האחרון

השינויים בסביבה

הסביבה שבה צה"ל פועל, בונה את כוחו ומתכונן למלחמה הולכת ומשתנה עם הזמן. לשני העשורים האחרונים הגיע צה"ל כשמולו אין איום צבאי מדינתי קונקרטי, אלא "צבאות טרור" (כפי שהגדיר אותם רא"ל אביב כוכבי) בלבנון ובעזה מצד אחד, ומצד שני תהליך ההתקדמות של איראן להשגת נשק גרעיני, שבמקביל הקימה מערך שלוחים שיאפשרו לה להרתיע את ישראל ולפעול נגדה באופן עקיף. אותם "צבאות טרור" התחזקו ביכולות תקיפה באש בהיקפים הולכים וגדלים, מטווחים הולכים וגדלים ובדיוק שהלך והשתפר. בעקבות מלחמת לבנון השנייה ישראל, ובתוכה צה"ל, הבינו שמהלך קרקעי וכיבוש שטח אינם הפתרון העיקרי לאתגרים האופרטיביים החדשים, לנוכח מגבלותיהם המבצעיות בסיכול יכולות האש והמחיר באבדות, בפגיעה באוכלוסייה, בהתמשכות הלחימה ובפגיעה בלגיטימציה.

ההתפתחות הטכנולוגית המהירה, בפרט בתחומי המזעור והדיגיטציה, אומצה בצבאות מערביים רבים, כמו גם בצה"ל, לצורך הרחבת התפוצה בשדה הקרב של נשק מדויק וקטלני ושל אמצעי איסוף זמינים, המאפשרים איתור אויב ותקיפתו בזריזות רבה מבעבר, בחזית ובעומק. התפתחויות טכנולוגיות מהירות בתחומי התקשורת והמחשוב בשוק האזרחי פתחו בפני צבאות העולם, ובהם גם צה"ל, אוצר בלתי נדלה של הזדמנויות ליכולות מבצעיות של קישוריות, היתוך מידע, קבלת החלטות ממוכנת, דחיפת יכולות מתקדמות לכוח הלוחם "בקצה", והרבה מאוד יכולות סב"ר, שהפך לתווך לחימה חדש.

תפיסות מבצעיות חדשות

על רקע חולשת התמרון מצד אחד, והתפתחות יכולת התקיפה האווירית בחימוש מדויק מצד שני, גובשה בצה"ל תפיסה מבצעית שבליבה שחיקה מהירה של האויב על ידי פגיעה בנכסיו בתקיפה אווירית, בספיקה של אלפי מטרת ביממה מייד בפתיחת מלחמה – כפי שנוסחה, בין השאר,

באסטרטגיית צה"ל³ ובתפיסת הניצחון⁴ צה"ל הצליח לפתח את יכולותיו באופן מרשים לצורך מימוש תפיסת השחיקה המהירה – אמ"ן גיבש תהליכי מודיעין מודרניים שהצליחו לאתר אלפי מטרות של האויב בדיוק גבוה, וחיל האוויר פיתח יכולת טכנו־מבצעית מרשימה לתקיפת 3,000 מטרות ביממה. תפיסת השחיקה המהירה הביאה לידי ביטוי את היתרון הישראלי בתחום הטכנולוגי וצמצמה את חשיפת תורפותיה במלחמה: עמידות במערכה ממושכת, פגיעות העורף ורגישות לאבדות. הגישה הישראלית הייתה שתקיפה מהירה תוכל לשחוק במהירות את יכולות התקיפה של האויב, ואולי אף תחסוך מהלכים קרקעיים.⁵

לצד תפיסת השחיקה המהירה גובשה תפיסת השילוביות, שמטרתה להשתמש בכלים דומים כדי לאפשר הפעלה אפקטיבית של צבא היבשה: איתור האויב המאיים על כוחות היבשה והפיכת רכיביו למטרות, במידה רבה על ידי אמ"ן, ותקיפת המטרות המאותרות בקצב גבוה, במידה רבה על ידי חיל האוויר⁶ עקרונות דומים של איתור האויב ותקיפתו במהירות בשדה הקרב תורגמו ללוחמה רשתית כמרכיב מרכזי בלוחמת היבשה⁷ זריזות ודיוק של מודיעין ואש נועדו לספק את התשובה גם לאתגרי הפעולה ביבשה ברובד הטקטי.

התפיסות המבצעיות הללו מומשו באמצעות רעיון טכנו־מבצעי של לחימה מתועשת, שנועד להשיג יעילות, זריזות ודיוק בתהליכי איתור מטרות ותקיפתן. הטכנולוגיה אפשרה איסוף נרחב וספיקה גבוהה של תקיפות, והיכולת האנושית המוגבלת לעבד מידע הפכה לצוואר בקבוק ביכולת המבצעית הכוללת. הרעיון החדש הציב במקום מרכזי את המרכיבים הקיברנטיים הממוכנים – איסוף מידע, עיבודו והפצתו – תוך צמצום תפקידיהם של הלוחם והמפקד והעתקת חלק מהם למכונות. הרעיון החדש קרא לשים דגש על "קישור בין מכונות במקום דגש על קישור בין

³ אייזנקוט, ג' (2015). אסטרטגיית צה"ל. לשכת הרמטכ"ל

⁴ כוכבי, א' (2020). הקדמת הרמטכ"ל. בין הקטבים. 28–30 עמ' 7–10

⁵ בן-ישי, ר' (2014, 5 במאי). חיל האוויר קטלני מאי פעם. Ynet

⁶ אייזנקוט (2015); כוכבי (2020)

⁷ צור, ג'. (2016) יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי. בין הקטבים 6, עמ' 89–113

מפקדים" במסגרת "העידן השישי של המלחמה"⁸ ולנצל את מהפכת האינטרנט כך שתעניק למפקד "מערכת אינטגרציה אוטומטית" שתשרת אותו בקבלת ההחלטות.⁹

לצד תפיסות אלה להפעלת הכוח במלחמה, החלה ב־2013 להתגבש תפיסה של מערכה שבין המלחמות (מב"ם). היישום הראשון של התפיסה נועד לעכב את בניין היכולות של חזבאללה, ובהמשך לפגוע בהתעצמות האיראנית באזור.¹⁰ היקף היישום של התקיפה התרחב, מתקיפות בודדות בשנים הראשונות לעשרות ב־2020, סוגי המטרות השתנו, וכך גם המרחבים שבהם הותקפו. לתפיסת המב"ם נודע מקום חשוב מאוד בהתמודדות של ישראל עם "הציר" בהובלה האיראנית. היא נתנה לישראל דרך פעולה שמפעילה כוח של ממש נגד בניין הכוח של האויב, תוך שמירה על רף פעולות מתחת לסף המלחמה.

מגמות עומק בתרבות הארגונית של צה"ל

התפיסות החדשות הותאמו למה שנתפס בעשור האחרון כצרכים המבצעיים של ישראל מול איומיה העיקריים, והשתמשו באמצעים שעמדו לרשות ישראל. ואולם לתפיסות החדשות, ובמידה רבה לאופן המסוים שבו הוטמעו, היו גם השלכות שליליות רחבות. בעבר, הגישה בצה"ל הייתה שאת האויב מנצחים על ידי מהלך קרקעי לעומק שטחו (כמו במלחמות סיני, ששת הימים ויום הכיפורים). הגישה שהתפתחה מאוחר יותר, בתחילת האלף הנוכחי, טענה שאת האויב מנצחים על ידי הבנת נקודות התורפה שלו כמערכת, ו"פירוקה". הגישה של תפיסת השחיקה המהירה והלחימה המתועשת הייתה שאת האויב מנצחים על ידי תקיפה של מטרות צבאיות רבות שלו, ומהר. לשם כך הפך התהליך המודיעיני-מבצעי המרכזי למפעל המייצר השמדת מטרות, ומורכב משני מפעלי משנה – מפעל המטרות שמייצר "בנק מטרות", ומפעל האש ש"פורק במהירות" את הבנק. התוכניות המבצעיות הפכו, במידה רבה, לתהליכים תפעוליים מורכבים, והערכים שעמדו בבסיסן היו ספק, יעילות ודיוק. מדידה כמותית של קצב תקיפות ויעילות המפעל הייתה

⁸ אורטל, ע' (2016). הקץ להדחקה – עידן שישי בלוחמת היבשה. בין הקטבים 6

⁹ חלויה, א' (2016). עוד מאותו הדבר – על הצורך בדיאלוג תפיסתי בבניין הכוח. בין הקטבים 6

¹⁰ שלח, ע' וולנסי, כ' (2023). המב"ם על פרשת דרכים. INSS

אמת המידה שלפיה נמדדה איכות הפעולה, התרגילים כווננו לפיתוח מיומנויות תפעוליות של אנשים ושל מכלולים, והדיונים העיתיים על התוכניות המבצעיות שמו דגש על ספיקת המטרות בבנק. התפיסה ואופן הטמעתה עיצבו את דרך החשיבה של קציני צה"ל בנוגע לאופן שבו יש להילחם: הקצינים והחיילים בתהליכים המודיעיניים-מבצעיים נמדדו על פי הספק, יעילות ודיוק שהצריכו מיומנויות תפעול, ופחות על פי תחכום מבצעי שחייב את הבנת האויב. הם הפכו פחות אנשי מבצעים ויותר מהנדסי תעשייה וניהול של תהליכים מבצעיים. עבורם, וייתכן שגם עבור הפיקוד הבכיר, האויב הפך לאוסף הנ"צ של המקומות שבהם הוא נמצא, כפי שהעירו אחדים.

תפיסת המב"ם, באופן שבו יושמה, גררה השלכות על צה"ל. ראשית, פעולות המב"ם שנערכו בתנאים של יוזמה התקפית ותמונת מודיעין מעולה, מפורטת ושלמה הרגילו את צה"ל לרמת ודאות גבוהה מאוד בתמונת העולם שלו. הביטחון הרב בהחזקת תמונה שלמה ומפורטת של האויב הפחית את התחושה הבסיסית של חשש מהפתעות. מובן שכל קציני צה"ל ידעו שיש להיזהר מהפתעות, אך ההצלחות החוזרות ונשנות של המודיעין אפשרו להניח שבסך הכול לא צפויות הפתעות גדולות. ההרגל של לפעול בתנאי אי-ודאות והעמדה הבסיסית של "אשרי אדם מפחד תמיד" הלכו ונשחקו.

שנית, פעולות המב"ם נערכו לפי עקרונות הפיקוד הפרטני על ידי הדרגים הבכירים ביותר בצה"ל, בעקבות הכורח לנהל באופן מדויק את הסיכונים לנוכח ההשלכות המדיניות הפוטנציאליות. הרזולוציה הגבוהה של הניהול הבכיר הומחשה בתקשורת בתיאור של הרמטכ"ל את הפרטים המיקרו-טקטיים של תקיפת "משאית מס' 8" בגבול עיראק-סוריה¹¹ גישה זו הטמיעה בצה"ל בפועל את עקרונות הפיקוד הפרטני במקום את עקרונות פיקוד המשימה. הפיקוד הפרטני גרר תהליכים ממושכים של אישורי תוכניות פרטניים, שבהם ההחלטות מתקבלות על ידי הפיקוד הבכיר בצה"ל, והסמכות של קצינים רבים (גם בכירים יחסית) היא בהצגת תוכניות מפורטות לאישור. תהליך זה יצר ירידה בתחושת הסמכות והאחריות של קציני צה"ל. לפני 40 שנה תיאר

¹¹ בוחבוט, א' (2022, 29 בספטמבר). הזיהוי הלוויני, הדרך לסיכול והמרדף: כך הותקפה "משאית מספר 8". וואלה

עמנואל ולד¹² תהליך דומה של התפתחות הבירוקרטיה הצבאית, שהובילה לדיכוי הדרגתי של יוזמה "מלמטה".

שלישית, העיסוק השוטף במב"ם פגע בחשיבה האסטרטגית בכמה אופנים. הוא דרש קשב רב מהמפקדים הבכירים, שדרשו מצידם שרשרת דיונים ארוכה ותכופה בכל המדרגים בהיררכיה הצבאית. חלק לא גדול מצה"ל, אך מרכזי בו, היה עסוק במב"ם עד מעל הראש – בפרט במטכ"ל, באמ"ן ובחיל האוויר. הקשב שדרש הפיקוד הפרטני מצמרת צה"ל הותיר פחות מקום לדיון האסטרטגי. ההצלחה הטקטית בתקיפות המב"ם הובילה לכך ש"גברה היומרה לשנות את המציאות בעזרת הפעולה הקינטית",¹³ והתפתחה תחושה שהפרקטיקה של ניהול המב"ם, שהעסיקה את צמרת צה"ל, מגלמת עשייה ברובד האסטרטגי. תחושת העוצמה שהתפתחה על רקע הצלחות המב"ם, לצד סיבות נוספות, הובילה להערכה שישראל מרתיעה את אויביה, ומכאן שהצורך לעסוק ביוזמות אסטרטגיות התקפיות של האויבים פוחת ככל שהם מורתעים יותר. לבסוף, תחושת הוודאות, שנשענה על מודיעין אינטימי, מדויק ומפורט, אפשרה להתעלם מ"הפרדוקס של האסטרטגיה", כלומר מכך שככל שאנו מצליחים יותר, האויב ישתנה באופן שיפחית את הצלחותינו (ל¹⁴ הוודאות בידיעה על האויב החלישה את הספק הנחוץ כדי להבין אותו, את מטרותיו ואת שיקוליו).

ההטיה הטכנולוגית, אותה שאיפה לשילוב טכנולוגיות מודרניות בעשור האחרון, השפיעה גם היא על התרבות בצה"ל. בניין כוח צריך להביט אל העתיד, ובניין כוח של טכנולוגיות חדשות צריך להביט לעבר עתיד רחוק עוד יותר. לכן נדרש בו שילוב של חזון תפיסתי וטכנולוגי להכוונת בניין הכוח ארוך הטווח, עם ראייה מפוכחת ומעשית לשנים הקרובות. בעשור האחרון נראה שהאיזון הזה הופר בצה"ל, והמוטיווציה לשלב טכנולוגיה מודרנית כמרכיב בעוצמה הצבאית התחלפה בסוג של פטיש לטכנולוגיה. הקצונה הבכירה החלה לתאר את בניין הכוח של תפיסות חדשות במושגים של טכנולוגיות מידע שעדיין אינן קיימות, כאלה שגם בשוק האזרחי הדינמי הן בוסריות:

¹² ולד, ע' (1987). קללת הכלים השבורים. שוקן

¹³ שלח וולנסי (2023)

¹⁴ לוטוואק, א' (2002). אסטרטגיה של מלחמה ושלום [תרגום: מ' גוגנהיימר]. מערכות

"האינטרנט של הדברים" (IOT) הפך כבר לפני כעשור בטקסטים הצה"ליים ל-Tactical IOT, וקבלת החלטות על בסיס בינה מלאכותית שמשולבת אט־אט ברכב אוטונומי בימים אלה הפכה, כבר לפני כעשור, לאבן בניין בתפיסה המבצעית המתגבשת. נראה היה שהקצונה הבכירה בצה"ל מקבלת ללא ביקורת את הפער שבין החזון הטכנולוגי ובין יכולת המימוש שלו בפועל, על שלל מורכבויותיו, מה שאפשר להפליג באמירות, ללא צורך לנמקן היטב, ולגלוש לעולם הפנטזיה בבניין הכוח.

המגמות התרבותיות שתוארו לעיל יצרו שילוב של תחושות אופטימיות: ההצלחות המבצעיות במב"ם, תחושת העוצמה של יכולת השמדת מטרות, הוודאות המודיעינית, והחשיבה הפנטסטית על הטכנולוגיה שברשותנו. התוצאה הייתה ביטחון עצמי, שמוטמע במגוון תחומים שבהם צה"ל רואה את עצמו עליון ביחס ליריבים. צה"ל אימץ את מושג העליונות כדי לתאר את עצמו ביחס לאויב, וקל לשים לב לקונוטציות של המושג "עליונות" שאינן רק תיאור "יבש" של התפקוד המבצעי. התמשכות המב"ם כמעט בלי שישראל משלמת מחירים והיכולת להכות בעזה שוב ושוב הובילו להערכה של הרמטכ"ל כוכבי ש"אפשר לומר באופן חד־משמעי שכל אויב מולנו חושש להיכנס איתנו למלחמה".¹⁵ מכאן, לא מפתיע האופן שבו קברניטי ישראל ובכירי צה"ל סיכמו את מבצע "שומר החומות" – באמירות שההצלחה במבצע "מכת ברק" ("דרום כחול") לתקיפת המנהרות "דומה לשלילת היכולת של חיל האוויר שלנו" (ראש אמ"ן דאז, תמיר הימן), ש"ההרתעה הרבה יותר חזקה ממה שחושבים" (ראש אמ"ץ דאז, אהרון חליוה), וש"אנחנו מגיעים אליהם בכל מקום" (בנימין נתניהו).¹⁶ הביטחון בהרתעה הישראלית מול חמאס מזכיר את האמירה של הגששים על תוכניתם האידיוטית של המצרים לצלוח את התעלה.

ביטחון עצמי הוא חשוב, אם מלווה אותו ביקורת עצמית במידה מספקת, אך בעשור האחרון נשחקה הביקורת בצה"ל לטובת חשיבה אחידה שאינה מאתגרת, ושבאה לידי ביטוי בסיסמאות ובמושגים מרשימים. דוגמה בולטת לכך היא הטקסטים שבהם תיארו בכירי צה"ל, בהם ראשי אגפים ומפקדי זרועות וחילות, את תפיסותיהם בגיליונות "בין הקטבים" של מרכז דדו. אחד

¹⁵ קובוביץ, י' (2024, 13 במרס). היהירות הייתה על הקיר. הארץ

¹⁶ שם

הגליונות של "בין הקטבים" עסק בתר"ש תנופה (2020), ובו שטחו בכירי צה"ל את תפיסותיהם המבצעיות תחת הכותרות "עליונות אווירית", "עליונות ימית", "עליונות בספקטרום", "עליונות בסב"ר", "עליונות דיגיטלית" ו"עליונות מודיעינית", כמו גם "מהלומה רב-ממדית" ו"הגנה רב-ממדית". לא רק המושגים היו דומים אלא גם הרעיונות, והם הדהדו את אלה של הרמטכ"ל. אין לדעת אם מי שכתב את המאמרים אכן ביטא את דעתו האותנטית, או שהעדיף להתאים עצמו לציפיות מהקבוצה. לא זה משמח יותר מדי, ולא זה.

מנגנון ביקורת עצמית נוסף בצה"ל הוא תרגילים. משחק מול "האדום", שמנסה לסכל את תוכניות "הכחול" ולנצחו, מאפשר לעמת את התפיסות ואת התוכניות עם מציאות אפשרית, ובכך לזהות את הכשלים הפוטנציאליים, ולאחר מכן לטייב ולשכלל את התוכניות. קציני מילואים ותיקים ודאי זוכרים תרגילים מטכ"ליים מן העבר, שבהם התוכנית פגשה "אויב" שניצל את נקודות התורפה שלה, אך קצינים סדירים לא פגשו יותר מדי תרגילים כאלה. בהרבה מקרים התרגילים המטכ"ליים הפכו להיות בעיקר אימונים, שבהם מפקדות ופרטים מתאמנים בהוצאה לפועל של התוכניות הקיימות, כמו למשל בשכלול המיומנות "לפרוק את בנק המטרות". כבר היו מקרים בעשור האחרון, שבהם המענה לקושי שהתגלה ביישום התוכנית היה על ידי הגדרה מחדש של חוקי המשחק, כך שהקושי יתפוגג והאימון יימשך. כך לא מייצרים ביקורת, אלא מחזקים את הביטחון השגוי בתוכניות ובתפיסות הקיימות.

תהליכי העומק באמ"ן בעשור האחרון – התפתחותה של פרדיגמה חדשה

השינויים בסביבת הלחימה ובסביבה הטכנולוגית, כמו גם השינויים בתפיסות ובתרבות של צה"ל, השפיעו על אמ"ן והצריכו אותו להשתנות. בתפיסות החדשות, צה"ל היה זקוק למודיעין שונה מזה שהיה זקוק לו בעבר – המיקוד באויב כאוסף מטרות חייב עיסוק בהרבה מטרות, בדיוק גבוה וברזולוציה גבוהה; פעולות המב"ם דרשו מודיעין אינטימי, מפורט ומדויק, המגיע בדחיפות ומותאם לצרכים של הפיקוד הבכיר בצה"ל; והחשיבות הפוחתת של השיח האסטרטגי יחסית לשיח המבצעי דרשה פחות עיסוק מודיעיני ברובד האסטרטגי. גם התרבות בסביבה שבה פעל אמ"ן השפיעה עליו, גם אם זו השפעה על "איך עושים מודיעין" ולא על "מה נדרש מהמודיעין" –

הסביבה המורכבת מצה"ל, אך גם מהחברה הישראלית, דרשה מענה מהיר גם על חשבון עומק ותהליכי ביקורת; קידשה את שיפור היעילות, הדיוק וההספק; והדגישה את החשיבות של שליטה בטכנולוגיות החדשות ביותר.

בכמה מקומות הגדיר אמ"ן את השינויים שהוא עובר כ"שינוי פרדיגמה", במובן של התאמה מכוונת לסביבה ולצרכים, למשל הפיתוח של שיטות עבודה חדשות ב"מעגל המודיעין" מאיסוף להערכה. אני חושב שמעניין לנתח את מגמות העומק בשינוי פרדיגמה דווקא במובן של תומס קוהן:¹⁷ מסגרת רעיונית שכוללת את השאלות הראויות להישאל, את מאפייני התשובות שייחשבו מתאימות, את ההנחות שעליהן ראוי להישען ואת הכלים שבאמצעותם ראוי לענות על השאלות; מסגרת שאינה נבחרת במודע אלא נוצרת בקבוצה, ומונחלת לחבריה בתהליכי חינוך והכשרה.

תפיסות חדשות באמ"ן

אמ"ן ניסח במפורש את גישתו בעשור האחרון, בטקסט שקבע כי הוא "נדרש לחרוג מהמסגרת המודיעינית המסורתית, זו המסתפקת בתיאור האויב, ולהיכנס לתוך עולם ההשפעה על המציאות. אמ"ן הופך שותף במאמץ ההכרעה על צה"ל במלחמה, ובעולם ההשפעה על הסביבה במערכה שבין המלחמות".¹⁸ הניסיון להגדיל את ההשפעה המבצעית ולהיות שותף בהכרעה שינה את האיזון בין תפוקות אמ"ן השונות, והפך אותו לגוף אופרטיבי יותר, גם על חשבון השפעתו ברובד האסטרטגי. השינוי בא לידי ביטוי גם במיקוד העשייה וגם בהתאמות במבנה הארגוני:

- אמ"ן החל לעסוק יותר ויותר במטרות כדי לתמוך בתפיסה של שחיקת האויב במהירות בתחילת לחימה. כבר לפני 15 שנה הסביר ראש אמ"ן שהארגון יהיה רלוונטי יותר אם יספק מטרות לצה"ל – גם "בנק מטרות" עשיר וגם מטרות המאותרות בזמן אמת.¹⁹ אמ"ן הקים גופי מטרות ייעודיים – ענפי מטרות בחטיבת המחקר ומנהלת מטרות מטכ"לית באמ"ן;

¹⁷ קוהן, ת' (1977). המבנה של מהפכות מדעיות. (י' מלצר, תרגום). מפעלים אוניברסיטאיים
¹⁸ כוכבי, א' ואורטל, ע' (2014). מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה בין הקטבים 2, עמ' 19
¹⁹ ידלין ע' (2008). אמ"ן עם הפנים למחר. בתוך גלבוע, ע' ולפיד, א' (עורכים). מלאכת מחשבת. ידיעות אחרונות, עמ' 16–19

- לנוכח לקחי מלחמת לבנון השנייה הושם דגש על שיפור הסיוע המודיעיני לכוחות היבשה, בפרט על ייצור מטרות במסגרת המהלך הקרקעי, וגובשה תפיסת הלוחמ"מ – לוחמה מבוססת מודיעין, להתאמת האיסוף, העיבוד וההנגשה של מודיעין לדרג הנפרס;²⁰
- אמ"ן גיבש את תפיסת המערכה החשאית במסגרת תהליך "הרעיון המכונן" בשנים 2003–2005. לאחר תחילת פעילות המב"ם אמ"ן הפך לאופרטור מפעיל כוח שמוביל "מערכות" במסגרת המב"ם, ובסוף העשור הוא היה האופרטור של מחציתן;²¹
- חטיבת ההפעלה הוקמה באמ"ן במטרה לחברו לתהליכים המבצעיים בצה"ל, והיא זו שהובילה את הפעילות האופרטיבית שלו במב"ם;²²
- חטיבת המחקר ויחידה 8200, שני גופים שבעבר כיוונו את פעולתם לקבלת החלטות בדרג המטכ"ל (התרעה למלחמה וגיבוש הערכה רחבה), החלו לעסוק יותר ויותר במטרות ובמודיעין ליחידות מבצעיות.

באמצעות המיקוד במטרות אמ"ן הצליח לתרום תרומה חשובה ליכולת של צה"ל לבסס את התפיסה המבצעית שהתגבשה, ושיפר את מיצוי היכולת ההתקפית שהתפתחה בצד המבצעי. אמ"ן הפך רלוונטי יותר לתהליכים המבצעיים, גם מבחינת מטרות המלחמה וגם מבחינת מתן מודיעין לפעולות מב"ם. ענפי המטרות שדרגו את חשיבותה של חטיבת המחקר, ואחד מראשי החטיבה בעבר הגדיר אותם כ"תרנגולת שמטילה ביצי זהב".

אמ"ן עסק לאורך שנים רבות בטכנולוגיות מידע, ובעשור האחרון ביסס באופן הולך וגובר את תהליכי המודיעין על טכנולוגיות המידע המודרניות. בעבר, תהליך המודיעין נשען על איסוף, ועיבוד ביחידות האיסוף שנדרשו לפתח ידע על האויב כדי להתאים את המענה לצורכי גופי המחקר. לפונקציות העיבוד ביחידות האיסוף, כמו אלחוטנים, מתרגמים וקב"רים ב־8200 ומפענחים ב־9900, היה תפקיד מרכזי בתהליך המודיעין, בהפיכת המידע הגולמי לתוצר שהחוקרים יכולים לצרוך. הטכנולוגיה החדשה וצורכי המודיעין החדשים שינו את התמונה: היום נאסף מידע רב

²⁰ כוכבי ואורטל (2014), עמ' 9–57.

²¹ סימן-טוב, ד' ושטיינברג, ד' (2022). המב"ם והשתנות דרך הלחימה בצה"ל. בין הקטבים 37

²² פינקל (2024), עמ' 331–324.

בהרבה מבעבר, הוא "נשפך" לתוך בריכת מידע, והחוקרים "דולים" את שנחוץ להם מתוך הבריכה באמצעות כלי Data Science שמפותחים עבורם.²³ הכלים הממוכנים מתרגמים טקסטים, מפיקים שיחות (Speech-to-Text) ומפענחים תמונות בקצב גבוה וברמת אמינות עולה, ובעקבות זאת הלך ופחת הצורך במתרגמים ובמפענחים אנושיים, ואמ"ן רידד את העיבוד האנושי שעשו יחידות האיסוף למידע. איתו דעך הרובד הפרשני שהוסיפו אנשי העיבוד – "בינה רשתית" ו"בינה חזותית".

העיסוק בטכנולוגיה הפך באמ"ן למרכיב זהותי. לאורך השנים האחרונות 8200, יחידת ההתרעה לשעבר של צה"ל, ממתגת את עצמה כיחידת הסב"ר של צה"ל, ו-9900, יחידת האיסוף החזותי של צה"ל, ממתגת את עצמה כיחידת החלל. למיתוג יש השלכות משאביות: אמ"ן משקיע הרבה מאוד בטכנולוגיה, משתמש בה כדי למשוך לשירות חיילים שמבקשים (גם) לקבל בשירות הצבאי בסיס לעתיד מקצועי נחשק, וה"טכנולוגים" זוכים למענקים, בניסיון לקשור אותם לשירות ארוך יותר מאלה שממלאים תפקידים "מודיעיניים".

מגמות עומק בתרבות הארגונית של אמ"ן

המיקוד של צה"ל בתפיסות "מפעליות" של תקיפת מטרות במלחמה ובפעולות מב"ם מדויקות בשגרה, והשאיפה של אמ"ן להצטיין בהשפעה על הפעילות המבצעית של צה"ל, הובילו לשינוי פרדיגמטי באמ"ן. אמ"ן החל לעסוק יותר במפעלי מטרות ובגיבוש הערכות מודיעין מדויקות בנושאים ממוקדים, והיכולות הטכנולוגיות שפיתח תרמו מאוד ליכולתו להגיע לתמונת המודיעין שנדרשה על ידי צה"ל. ההצלחות הכבירות של אמ"ן בחשיפת סודות האויב זכו להכרה רבה, ותרמו לו למוניטין²⁴ רידוד העיסוק של צה"ל באסטרטגיה הפחית את הצורך שלו במודיעין התומך בדיון אסטרטגי. כך השפיע צה"ל על ההשתנות של אמ"ן, ויצר משוב חיובי שעודד את המשך המגמה של מעבר אמ"ן לפרדיגמה החדשה.

²³ שם, עמ' 40–45

²⁴ קשי, ש' וצור, ד' (מאי 2023). כשלי המודיעין: מצטיינים ב"סודות" כושלים ב"תעלומות". מבט מל"מ 97, עמ' 10–13

השתנות המתודולוגיה המודיעינית ומיומנויות הקמ"נים

במסגרת הפרדיגמה החדשה אמ"ן עסק הרבה יותר בחשיפת "סודות" של האויב מאשר בפיצוח "תעלומות". את הסודות של האויב – היכן הוא מסתיר טילים? כמה מנהרות יש? למתי מתוכננת העברת אמל"ח? מי האיש שמנהל את העברת האמל"ח ובאילו אמצעי תקשורת הוא משתמש? – אפשר לגלות אם מצטיידים ביכולות איסוף מתאימות ומכוונים אותן כהלכה. לתעלומות, כגון כיצד יגיב ח'אמנאי לתקיפה ישראלית סמוך לנציגות איראן בדמשק? או אילו מטרות יתקוף חזבאללה בעקבות תקיפת נרחבת של משגריו? – אין ולא יכולה להיות תשובה במידע. התשובה לשאלה כיצד יבחר האויב לפעול לא רשומה בשום מקום, שהרי גם האויב אינו יודע כיצד יפעל, אלא לכל היותר הכין כמה תוכניות, ובהמשך יחליט אם, איך ומתי ליישמן.

המיקוד בסודות ופחות בתעלומות שינה את הגישה להערכת מודיעין ואת המיומנויות של אנשי המודיעין. הבנת תעלומות מחייבת פיתוח מסגרת פרשנית ודיון ביקורתי עליה. אלה דורשים קשב ופניות, הקדשת זמן ייעודי, ידע רחב וניסיון בדיון פרשני וביקורתי. לעומת זאת, חשיפת סודות מצריכה מידע רחב ומדויק, וההעמקה המחקרית הנדרשת בחשיפת סודות ממוקדת ועוקבת לרוב אחר שיטה קבועה, כמו תהליך ייצור מטרה, הפללת מטרה או יישום מודל התרעה. לאלה נדרשת מיומנות תפעולית מודיעינית, ולכן אמ"ן הרחיב את הגופים שמתמחים בחשיפת סודות, כמו ענפי מטרות, צמ"מי מטרות, "חממת מטרות", מולקולות, "זירת מטרות" ושלל התארגנויות שאמורות להיות תהליכים מפעליים יעילים לייצור מטרות. יותר ויותר קמ"נים החלו לעסוק בתהליך זה, בפרט קמ"נים טובים שהופנו למשימת המטרות שבראש מעייניו של אמ"ן, תוך שהם מפתחים מיומנות תפעולית ומתנסים פחות בחשיבה רחבה, היפותטית וביקורתית.

תעלומות קיימות לא רק ברובד האסטרטגי, וקמ"נים נדרשים לעסוק בהן גם ברובד האופרטיבי. אופן הפעולה של מערך הרק"ק הבינוני בחזבאללה לאחר פגיעה נרחבת במשגרים הוא תעלומה, לא סוד. גם מפקד המערך לא יכול לדעת מראש כיצד יפעל, כי אינו יכול לדעת מראש אילו מרכיבים נפגעו ומה ינחה נצראללה לעשות. ואולם אם התפיסה המבצעית של צה"ל היא כמו המיקוד במטרות, גם המיקוד במב"ם השפיע על השתנות הגישה להערכת מודיעין. הצמידות לתהליכים

אופרטיביים מוגדרים ומתוחמים הובילה להתבוננות מפוצלת במושאי מחקר רבים דרך אוסף משקפיים צרים של "פרשיות מודיעיניות", שאפשרה מתן תשובות ממוקדות ומהירות לשאלות הדחופות בהקשרי מב"ם. המשקפיים הצרים מאפשרים מקסום האיסוף והגדלת הרזולוציה באוסף גדול של מרחבי עניין קטנים. אוסף נקודות מבט צרות לא יוצר תמונת עולם רחבה, ולכן ההתנהלות לפי "פרשיות" התאימה לצרכים הממוקדים במבצעים ופחות לגיבוש הבנה מעמיקה של התמונה הרחבה. כאשר הערכת המודיעין השבועית מעמיקה בכמה פרשיות ולא בתמונה הרחבה, היא נותנת מענה מצוין לשאלות שצה"ל שואל אך עלולה להחמיץ התפתחויות חשובות, שלא מתכנסות תחת אוסף המשקפיים הצרים.

ככל שאמ"ן עסק יותר בשאלות מתוחמות של מטרות ופרשיות, ופחות בתופעות רחבות של הבנת אסטרטגיית האויב בראייה רחבה, העמיק הפיחות במשקלן של הבנות העומק של מושאי המחקר, הנובעות מהיכרות עמוקה עם התרבות וההיסטוריה של האויב (מילשטיין, 2017). העיסוק במטרות וב"פרשיות" זקוק למעט הבנות כאלה, ויכול להישען במידה רבה יותר על בניית תמונת עולם צרה.

המידע במרכז

הערכת מודיעין עושה שימוש גם במידע וגם בהנחות ובפרשנות. יש תחומים שבהם הערכת המודיעין קרובה יותר למידע, ויש תחומים שבהם היא נשענת מעט על מידע והרבה יותר על הנחות. המיקוד של אמ"ן יותר בסודות ופחות בתעלומות הוביל לעלייה בחשיבות היחסית של המידע במסגרת הערכות המודיעין באמ"ן, ולכך היו השלכות על שינוי בתפקידי המידע וההערכה באתוס המודיעיני, על התשומות המוקדשות באמ"ן למידע ולהערכות, ועל מעמדם של אנשי המידע ואנשי ההערכה.

המיקוד במטרות, התרעות ופרשיות הרגיל את אמ"ן כארגון ואת הקמ"נים כפרטים לכך שאיסוף המידע חשוב יותר מפרשנות ומגיבוש מסגרת תפיסתית רחבה. התשובה לשאלה באיזה בית יש פיר מנהרה קשורה, אומנם, בהבנת התפיסה המבצעית של האויב ובהבנת החשש שלו מחשיפת

המנהרה, אך היא יכולה לקבל תשובה טובה יותר על ידי השגת תוכנית המנהרה או על ידי איתור תוואי המנהרה באמצעי איסוף.

היכולת האיסופית המופלאה שפותחה באמ"ן במגוון אמצעים ובעיקר בסב"ר (כפי שפורסם חדשות לבקרים בתקשורת) הניבה מידע אינטימי רב ומפורש. ככל שהגיע מידע מפורש יותר הלך ופחת הצורך בפרשנות. אם מאן דהוא אומר שהוא יגיע בשעה מסוימת למקום מסוים, האם צריך לתהות אם אכן כך יקרה? אם הושגה תוכנית פעולה קונקרטית ומפורטת, האם צריך לתהות כיצד יפעל האויב? הקמ"נים התרגלו לכך שהמענה לשאלות הקשות שלהם יגיע מהאיסוף, רק צריך לכוון את האיסוף בראוי.

כמו כל צה"ל, גם אמ"ן השתמש במושג "עליונות" כדי לתאר את מה שנדרש ממנו. הטקסטים של אמ"ן על "עליונות מודיעינית" חושפים שהטכנולוגיה היא המרכיב הדומיננטי שלה, ושמים את הדגש על האיסוף על האויב ולא על ההבנה אותו.²⁵ ההגדרה של עליונות מודיעינית מדגישה את החשיפה בכל תווך, הניטור הרחב של תאי שטח ו"קריאת" מהלכי האויב בזמן אמת על מנת להגן ולתקוף בספיקה גבוהה ובדיוק גבוה. האמצעים הם בראש ובראשונה איסוף טכנולוגי באמצעות סב"ר, "חשאי-חסוי" וסנסורים לאיתור האויב ולנגישות ל"ליבת הסוד", לאחר מכן היתוך ומיצוי מידע בכלים ממוכנים בשיתוף אדם, ולבסוף הנגשה וסגירת מעגלים. הנחות, פרשנות, ביקורת – אותם מרכיבים קריטיים לגיבוש הערכת מודיעין – נעדרות מהתיאור של אמ"ן את העליונות המודיעינית. כותבי המאמר יודעים שנדרש מודיעין גם לחוד האסטרטגי, ונותנים לו מס שפתיים מזערי: "זאת לצד השגת מודיעין לאסטרטגיה", ותו לא.

לפי רא"ל הרצי הלוי, בכהונתו כראש אמ"ן, עליונות מודיעינית בעידן הדיגיטלי היא היכולת "להביא את המידע, להפוך אותו לידע לצורך השפעה על המציאות בזמן רלוונטי, ולהקדים את האויב".²⁶ הסיפור הוא ביסודו טכנולוגי, ועוסק באיסוף, בעיבוד ובהנגשה. "האדם הוא הנכס העיקרי" לפי הלוי, ולכן הוא משאיר לו לשאול את השאלות הנכונות, לתת פשר לממצאים ולהיות "הרכיב

²⁵ ד' א' ו'ר' (2020). מבוא לעליונות מודיעינית. בין הקטבים 28–30, עמ' 195–210.

²⁶ הלוי, ה', סא"ל א' וסרן י' (אפריל 2018). עליונות מודיעינית בעידן הדיגיטלי. מערכות 477, עמ' 26–31.

המוסרי של המערכת". ואולם הפער בין עושר הטקסט על הטכנולוגיה ובין דלות השורות על תפקיד האדם מלמד כי לאמ"ן היה הרבה מה לומר על הטכנולוגיה בעליונות המודיעינית, ומעט מה לומר על האדם.

יחידות האיסוף 8200 ו-9900 הבינו מהר מהי התרומה שנדרשת מהן באמ"ן ועל איזה צד של הפרוסה מרוחה החמאה. הן החלו למתג את עצמן כלפי אנשיהן, כלפי אמ"ן, כלפי צה"ל וכלפי החברה הישראלית ביחידות טכנולוגיות ולא ביחידות איסוף. 9900 הפכה ליחידת הלוויינות של צה"ל, והעבירה ליחידות המחקר את משימת פיענוח האיסוף החזותי. 8200 הסבה את עצמה מיחידת ההתרעה ליחידת הסב"ר, ריזדה את המרכז המודיעיני שלה, תוך שהיא משקיעה משאבים בהנגשה של חומר גולמי לחוקרי המודיעין.

הגישה באמ"ן הייתה להעביר את מרכז הכובד של העיבוד מיחידות האיסוף אל החוקרים. היה בכך היגיון – ככל שנאסף מידע רב יותר, נתוני עֵתֶק (Big Data) של תוצרי סנסורים ואיסוף בסב"ר, מנגנון העיבוד ביחידות האיסוף הפך להיות צוואר בקבוק. הטכנולוגיות החדשות אפשרו גם להנגיש את המידע הזה לחוקרים וגם לעבד אותו באופן ממוכן, שיאפשר להם "עיכול" טוב יותר, למשל תרגום אוטומטי, פיענוח אוטומטי, חיפוש במאגרי מידע ועוד. ואולם נוצרו גם אתגרים גדולים בעקבות התפתחות זו. ראשית, תהליכי העיבוד האוטומטיים התפתחו מהר מאוד, אך עדיין הבנה מעמיקה של המידע הצריכה לעיתים ידע מקצועי-תוכני של המידע ושל אופני השגתו, שאינם ממומחיות החוקרים. שנית, רידוד תפקוד העיבוד ביחידות האיסוף גרם לכך שהידע שהתפתח בהן הפך ליותר טכנולוגי ופחות "זירתי", על האויב, כך שהן יכלו פחות להשלים את פערי העיבוד שנוצרו ביחידות המחקר. יחידות המחקר, שנדרשו לעסוק יותר בעיבוד, הסיטו אליו קשב ממשימת המחקר וההערכה.

החשיבות הגוברת של המידע ושל האמצעים הטכנולוגיים להשגתו הובילה לשינויים במרקם האנושי של אמ"ן. על מנת לפתח את היכולת הטכנולוגית נדרש אמ"ן ליותר אנשי טכנולוגיה, מהסוג שתעשיית ההייטק קורצת להם. הניסיון לגייס אנשים מתאימים הוביל את אמ"ן למשוך אותם על ידי הצבעה על הכדאיות העתידית של שירות ביחידות הטכנולוגיות, והצורך להשאיר את

ה"טכנולוגיים" בשירות הוביל את אמ"ן להשקיע תקציב ברתימת "טכנולוגיים" על חשבון רתימת "אנשי מודיעין". בשנים הללו השתנו באמ"ן מעמדות, ובראש עמדו אנשי הטכנולוגיה והסב"ר.²⁷ שינויים אלה משכו באופן טבעי יותר אנשים מוכשרים לתפקידים הטכנולוגיים מאשר לתפקידים המודיעיניים ה"קלסיים".

התאמת תהליכי המודיעין לצורכי המפקדים

כאמור, תפיסת המב"ם הובילה להתפתחות של ריכוזיות בקבלת החלטות טקטיות בדרגים הבכירים ביותר בצה"ל. לכך, ולמעורבות ההדוקה של אמ"ן במב"ם, הייתה השלכה על הריכוזיות בקבלת החלטות ובהערכות המודיעין בדרגים הבכירים ביותר באמ"ן. זו הובילה לכך שתהליכי ייצור הידע באמ"ן התמקדו יותר ויותר במתן המענה המתאים למפקדים הבכירים. יש בכך היגיון רב, אך גם השלכות שליליות.

משיכת הסמכויות "למעלה" הובילה לכך שצמרת אמ"ן נדרשה למידע גולמי כדי לגבש את הערכת המודיעין בעצמה. דוגמה בולטת ושגרתית לכך הייתה במנגנון ה"הפללה" – הסמכות לקבוע שמטרה ראויה לתקיפה. סמכות זו ניתנה לקצינים בכירים, לעיתים הבכירים ביותר, לנוכח הרגישות הרבה של פעולות במסגרת מב"ם, וזאת גם אם ההכרות המקצועית שלהם היתה נמוכה מאלו של אנשי המקצוע. ואולם הקמ"נים לא נדרשו לגבש הערכה אלא לספק מידע גולמי. התופעה של העברת ידיעות גולמיות ובהן מידע אינטימי למפקדים בכירים התגברה ככל שטכנולוגיות התקשורת השתפרו – גם מפקדים באמ"ן וגם מפקדים בתפקידים מבצעיים. ככל שהידיעות הגולמיות כללו מידע אינטימי יותר, כך המפקדים חשו בנוח לגבש את הערכת המודיעין בעצמם, ונדרשו פחות להערכה של הקמ"נים. מי ששירת בתפקידי הערכה יודע מניסיונו שגם אם ידיעה גולמית נראית ברורה, נדרשת הבנת התמונה השלמה כדי לתת לה את הפרשנות הנכונה. קשה לעשות זאת אם אין לך תמונה שלמה.

תהליכי השגרה במב"ם דרשו מאמ"ן תשובות דחופות להחלטות מהירות, ותהליכי המודיעין הפכו ממוקדים בהכנת "המצגת לדיון". ככל שתהליכי קבלת ההחלטות היו תכופים יותר, דחופים יותר

²⁷ פינקל (2024), עמ' 40–45

ודורשים רזולוציה גבוהה של תמונת מודיעין, כך גברה הנטייה להתאים את תהליכי המודיעין באופן מדויק יותר לתוצר הנדרש – מיקוד בשאלה שעולה בדיון, צמצום רוחב הדיון לחלון הקשב של מפקד בכיר, ויצירת שרשרת דיונים של "אישור מצגות" לאורך דרגי ההיררכיה המודיעינית. התאמת הדיון המודיעיני להתמקד במה שנכנס לחלון הקשב והזמן של מפקד בכיר יצרה השטחה של תהליך המחקר, שנדרש פחות להעמקה ויותר להתאמה לתוצר הזריז שנדרש – יותר "מטווחי שקפים" ופחות כתיבה מעמיקה. באופן טבעי, קמ"נים שמתרגלים לדיונים ממוקדים מתנסים פחות בדיוני העמקה, תופעה שהלמה את נקודת המבט האופיינית למב"ם דרך משקפיים צרים על פרשיות מודיעין ממוקדות.

ברור שאי אפשר "להפיל את האחריות" לכך רק על כתפי המב"ם והתרבות בצה"ל. השינוי בתרבות צריכת הידע בחברה הישראלית – המידע השטחי באתרי אינטרנט, תופעת האמל"ק (ארוך-מדי-לא-קראתי, כלומר הסתפקות בתקציר של התמצית), ההתרחקות מקריאת טקסטים מורכבים, ההתלהבות מתוצרי אינפוגרפיקה מתומצתים, היעדר התנסות בכתיבה ובדיונים מעמיקים – כל אלה משנים גם את המפקדים וגם את הקמ"נים, והופכים אותם פחות אורייניים ולכן פחות רגילים ליצור ולצרוך הערכות מודיעין מורכבות.

התפקיד האופרטיבי של אמ"ן במב"ם הפך את ראש אמ"ן לאחראי לפעולות אופרטיביות תכופות. לצד זאת, פעילות המב"ם של צה"ל חייבה את אמ"ן לגבש הערכות מודיעין מתאימות בתכיפות. בעקבות זאת השתנו מאפייני העיסוק של ראש אמ"ן, והשפיעו על התרבות של אמ"ן. נתח גדול יותר מלוח הזמנים השבועי של ראש אמ"ן הוקדש למב"ם מאשר לגיבוש תמונת מודיעין רחבה באופן שוטף. בהתאם, חטיבת המחקר נדרשה לספק את המענה לצרכים החדשים, וגם בה השתנו המאפיינים של הערכת המודיעין השבועית.

פלורליזם – אתוס ומציאות

הכישלון בהתרעה במלחמת יום הכיפורים נצרב באמ"ן, ואחד הלקחים היה הצורך בפלורליזם מחקרי ובשיח ביקורתי עשיר כמגן בפני התקבעות קונספציות שגויות. גם בשנים האחרונות

המשיך אמ"ן לראות ב"דמוקרטיה מחשבתית" חלק מהאתוס שלו.²⁸ כאשר בכירי אמ"ן בעבר התבקשו לתאר את התרבות באמ"ן הם הדגישו שהקמ"נים מתאפיינים בחשיבה ביקורתית, שהארגון מעודד אותם ל"חשיבה אחרת", ושקמ"נים צעירים אינם מכופפים את עמדותיהם בפני אלה של קצינים בכירים אלא מגלים אומץ מקצועי בעמידתם על האמת שלהם. תופעה זו נתפסת כמאפיין ייחודי של אמ"ן, ההופך אותו לשונה מגופי מודיעין מקבילים בעולם.²⁹

למרבה הצער, ערכים אלה מבטאים פחות את התרבות של אמ"ן בשנים האחרונות ויותר את האופן שבו בכירי אמ"ן בעבר זוכרים את הערכים בתקופה שבה שירתו. כמו בשאר צה"ל, גם באמ"ן נחלשו מנגנוני הביקורת הפנימית ועידוד היוזמה של הקמ"נים הזוטרים לנקוט עמדות אמיצות. הביקורת מצד קמ"נים צעירים הולכת ודועכת, אף שהאתוס של אמ"ן שונה. המקרה של הנגדת ו' מ-8200, שניסתה לשנות את ההערכה ביחידה לגבי איום חמאס, מלמד על הקושי של הקמ"נים הזוטרים להביע עמדה אחרת, המנוגדת למיינסטרים שקובעים המפקדים. אין צורך לאסור על הזוטרים להביע עמדה, הם יכולים להבין לבד מה מצופה מהם באמת, ולא רק מהשפה ולחוץ. לכאורה, כל קמ"ן רשאי לכתוב "עמדה אישית" ולהעביר אותה למפקדים הבכירים, אולם הכלי הזה כמעט אינו בשימוש.

מחלקת הבקרה, שהוקמה בעקבות לקחי מלחמת יום הכיפורים, הפכה בעשור האחרון לפחות ופחות רלוונטית. היא הפכה לקטנה יותר, קצב הפרסומים שלה פחת, ונושאי העיסוק שלה הצטמצמו לתחומים שפחות מעוררים מחלוקת עם חטיבת המחקר.³⁰ מחלקת הבקרה אמורה לסייע לאמ"ן, אולם במו אוזניי שמעתי את ראש אמ"ן ואת רח"ט מחקר נוזפים ברמ"ח הבקרה על שניסה בעדינות להציב סימני שאלה על הערכות המודיעין וההחלטות שסוכמו באמ"ן.

השטחת הדיון המודיעיני פוגעת אף היא באפשרות לקיים ביקורת. ביקורת מעמיקה זמן, ידע רחב וניסיון בהעברת ביקורת ובקבלתה. ככל שהדיונים יותר שטחיים כך קשה לקיים בהם דיון ביקורתי,

²⁸ שם, עמ' 56

²⁹ Shapira, I. (2024). Israeli national intelligence culture: problem-solving, exceptionalism, and pragmatism. Routledge pp. 193-211

³⁰ סימן טוב, ד' ושטרנברג, ד' (2023). פרקליט השטן: מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית. מערכות

וכך הקמ"נים הצעירים לומדים פחות ופחות כיצד להעביר ביקורת. מאפייני הדחיפות מכוונים באופן טבעי ליישר קו ולא "להפריע" לגיבוש ההערכה.

כשלי ההערכה לפני שבעה באוקטובר בראי מגמות העומק

יש יומרה רבה בניסיון להסביר את כשלי השבעה באוקטובר המורכבים ורבי־הפנים באמצעות הצבעה על מגמות עומק ממושכות. קשה לנמק מדוע מגמות עומק בהכרח מובילות באופן חד־משמעי לתוצאה מסוימת. למרות זאת, אני מציע כמה אבחנות בנוגע לקשר בין מגמות העומק לכשלים.

תא"ל עמית סער, רח"ט מחקר בשבעה באוקטובר, תיאר בכנות רבה את התהליך שהוביל לכשל.³¹ שתי טענות מרכזיות בדבריו הן שמדובר בכשל הערכה בן שנים, שבו אמ"ן לא הבין את מה שקורה בחמאס, וכי הכשל לא נבע מהיעדר מידע אלא, אולי, דווקא מהיצף מידע. אני חושב ששתי טענות אלה אפשר לקשור למגמות העומק שתיארתי לעיל.

אמ"ן, שהתמקד בעשור החולף בחשיפת סודות יותר מאשר בהבנת תעלומות, לא פיתח את היכולות הארגוניות והאישיות של אנשיו לעסוק בסוגיות מורכבות כמו זיהוי תהליכי העומק של השתנות חמאס – לא ברובד האסטרטגי ולא ברובד התפיסה האופרטיבית. הדיון בסוגיות אלה מצריך קשב, הקדשת זמן לדיון מעמיק, אורך נשימה, החזקת תמונה מורכבת ושילוב מומחים ממגוון דיסציפלינות. תהליכי ההערכה שאמ"ן התמחה בהם ותוגמל בגינם בעשור האחרון, כאלה שמייצרים מטרות לבנק או מפלילים את "משאית מס' 8", אינם מתאימים למה שנדרש כדי להבין שחמאס משנה את האסטרטגיה שלה ואת תוכניותיה האופרטיביות. התהליכים שאמ"ן התמחה בהם מהירים, שיטתיים ומניחים שהתמונה השלמה ברורה היטב, ורק נותרו כמה פרטים להשלים בתוכה.

למידע יש מקום חשוב אך מוגבל ביצירת מסגרת פרשנית רחבה על האויב. גם מידע מפורט כמו תוכנית "חומת יריחו" לא בהכרח יכול לשנות את ההבנה באמ"ן ובצה"ל, ונדחק לשוליים מכיוון

³¹ אסנהיים, ע' (12, 2025). יהיה טוב | עמית סער, ראש חטיבת המחקר, על מחדל 7 באוקטובר. כאן 11

שאינו הולם את המסגרת הפרשנית הקיימת על אסטרטגיית חמאס, ואם כך "חומת יריחו" אז ודאי שגם הדלקות הסימים בלילה. האמונה שמידע יפתור את בעיות הערכת המודיעין התבררה כאמונת שווא, כמו במבצע "ברברוסה", בתקיפת פרל הארבור ובשורה ארוכה של כשלי הערכה מפורסמים בהיסטוריה. זו לא בעיה של היעדר מידע, ולא בעיה של עיבוד ממוכן לא מספיק מתוחכם. יכול להיות שאם המידע היה מופק מהר יותר באותו הלילה, תמונת המצב הטקטית הייתה שונה ב-7 באוקטובר. סביר שאם אוגדת עזה הייתה מגבירה כוננות לפנות בוקר, תמונת המצב הטקטית הייתה שונה. אבל בשני המקרים הללו, הכשל העמוק של אמ"ן בהבנת חמאס ברובד האסטרטגי והאופרטיבי היה נותר בעינו.

ייתכן גם שהחיבור ההדוק של אמ"ן לעשייה המבצעית ברובד הטקטי, הצמיד באופן הדוק מדי את נקודת המבט של הקמ"נים לנקודת המבט של אנשי המבצעים בכל הדרגים, באופן שהקשה על הקמ"נים לאתגר את אנשי המבצעים. ללא ספק, היעדר הביקורת בתוך אמ"ן מנע אתגור אמיתי של התפיסה השלטת.

עם הפנים קדימה

בהסתכלות קדימה, הפרדיגמה הנוכחית באמ"ן עלולה לגרום לטעויות גדולות. היא מתאימה למי שמאמין שיש לו עליונות מודיעינית, שהוא שולט בהתפתחויות, ושהוא מבין את התמונה השלמה היטב. התהליכים באמ"ן, שנועדו להשיג יעילות לפי שיטה ידועה מראש – מפעלי מטרות, תהליכי עיבוד ממוכנים, דיוני אישור מצגות – עלולים להוביל אותנו לעשות את הדברים הלא מתאימים. אסור לזרוק לפח את היכולות המופלאות שפותחו באיסוף, בעיבוד ובמחקר הממוקד, אך אלה רחוקים מלספק את צורכי ישראל.

ישראל אינה רק לאחר משבר, אלא גם לפני שינויים דרמטיים. הסביבה האסטרטגית השתנתה מאוד בשנה האחרונה, עם ההתמוטטות הצבאית של חמאס, הפגיעה הקשה בחזבאללה, נפילת משטר אסד ועליית כוח ג'האדיסטי שטיבו לא ברור, שחיקת הלגיטימציה של ישראל בעולם, ההתקרבות בין איראן ורוסיה, עליית טראמפ, והיא עשויה להמשיך ולהשתנות. ייתכן שעד פרסום הטקסט הזה חלק מרשימה זו יחלוף מן העולם. סביבה דינמית כזו מחייבת בחינה שיטתית ורצופה

של הנחות יסוד ושל תהליכי המודיעין, יותר מאשר המשך העשייה המודיעינית במסלול שנקבע מראש. אם אמ"ן ימשיך בפרדיגמה הנוכחית הוא עלול להכשיל את ישראל. השינויים הנדרשים עמוקים ויסודיים, לא קוסמטיים.

חלק מהמרכיבים שנכון לשנות הם בתוך אמ"ן, כמו עידוד ספקנות, פיתוח מנגנוני ביקורת השזורים בארגון לאורכו ולרוחבו, ביזור תהליכי החשיבה הריכוזיים לדרגים זוטרים וליחידות שונות (ביזור מתאים הרבה יותר לפיתוח ידע בתנאי אי־ודאות), הקצאת זמן להעמקה ולוויכוח, ופיתוח ההון האנושי בתפקידי הערכה ופרשנות. לצד אלה, נכון לנסח מחדש את יחסי הגומלין עם הגורמים המבצעיים, תוך מתן מקום רב יותר לשיח מערכתי, לקבלת אי־הוודאות, ופחות לקמעונאות מטרות, לתלות במידע אינטימי, לתלות בהתרעה ולהעברת ידיעות גולמיות.

Bibliography

- Shapira, I. (2024). *Israeli national intelligence culture : problem-solving, exceptionalism, and pragmatism*. New York: Routledge
- אורטל, ע. (2016). הקץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה. בין הקטבים 6.
- אייזנקוט, ג' (2015). אסטרטגיית צה"ל. לשכת הרמטכ"ל
- אסנהיים, ע. (2025, ינואר 12). יהיה טוב | עמית סער, ראש חטיבת המחקר, על מחדל 7 באוקטובר. Retrieved from <https://www.kan.org.il/content/kan/kan-11/p-578726/s:11/2/846383>
- בוחבוט, א. (2022, ספטמבר 29). הזיהוי הלוויני, הדרך לסיכול והמרדף: כך הותקפה "משאית מספר 8". Retrieved from <https://news.walla.co.il/item/3612568>
- בן-ישי, ר. (2014, מאי 5). חיל האוויר קטלני מאי פעם: YNET. Retrieved from <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4515955,00.html>
- ד, א, & ר. (2020). מבוא לעליונות מודיעינית. בין הקטבים 195-210.28-30
- הלוי, ה. (2018). עליונות מודיעינית בעידן הדיגיטלי. מערכות 26-31.477
- ולד, ע. (1987). קללת הכלים השבורים. ירושלים: שוקן
- חליוה, א. (2016). עוד מאותו הדבר - על הצורך בדיאלוג תפיסתי בבניין הכוח. בין הקטבים 6
- ידלין, ע. (2008). אמ"ן עם הפנים למחר. In ע. גלבע, & א. לפיד, מלאכת מחשבת (pp. 16-19). תל אביב: ידיעות אחרונות
- כוכבי, א. (2020). הקדמת הרמטכ"ל. בין הקטבים 7-10.28-30
- כוכבי, א., & אורטל, ע. (2014). מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה. בין הקטבים 9-57.2
- מילשטיין, מ. (2017). לא תשתנה ... השתנה, השתנה. מודיעין הלכה למעשה 59-67.2 ,
- סימן טוב, ד., & שטרנברג, ד. (2023). פרקליט השטן: מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית. מערכות
- סימן-טוב, ד., & שטיינברג, ד. (2022). המב"מ והשתנות דרך הלחימה בצה"ל. בין הקטבים 37
- פינקל, מ' (2024). אמ"ן במציאות מורכבת ומשתנה. בן שמן: מודן ומשרד הביטחון
- צור, ג. (2016). יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי. בין הקטבים 89-113.6
- קובוביץ, י. (2024, מרץ 13). היהירות הייתה על הקיר. הארץ
- קוהן, ת. (1977). המבנה של מהפכות מדעיות. (י. מלצר, Trans). תל אביב: מפעלים אוניברסיטאיים
- קשי, ש., & צור, ד. (2023, מאי). כשלי המודיעין: מצטיינים בסודות כושלים בתעלומות. מבט מל"מ 10-13.97 , pp.

שלח, ע., & ולנסי, ב. (2023). המב"מ על פרשת דרכים. תל אביב: INSS.