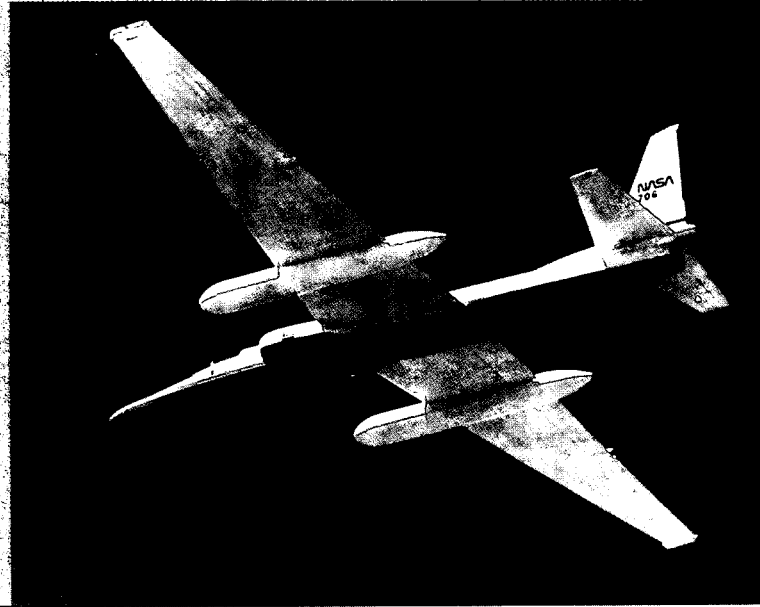


שימוש ואי-שימוש במודיעין

ההפתעה של לחמי השריון הישראליים מחופעת טילי ה"סאגר" כמו גם כישלונם של המודיעין הישראלי להתריע כראוי על פלישת יום הכיפורים לא נבעו ממחסור במידע, אלא מאי-ניצולו הראוי של מידע שהיה זמין. במאמר זה בוחן ד"ר קובץ את הגורמים המשפיעים על מידת השימוש שעושים הקברניטים במידע שהושג ועל מידת האפקטיביות שלו



ד"ר עמוס קובץ

הסיבות לאי-שימוש במודיעין הן רבות - אחדות מהן מעוגנות בצרכן המודיעין ואחרות ביצרן. פעמים רבות ניתן למקם אותן בממשק (Interface) שבין היצרן לצרכן. מקצת מן הסיבות לאי-השימוש ניתנות לטיפול, אך מרביתן נובעות ממגבלות אנושיות, ולכן קטן הסיכוי להסרתן. סיבה מרכזית לאי-שימוש במודיעין היא הפער שקיים בין קהילת המודיעין לבין קהילת מקבלי ההחלטות.

במאמר זה אני בוחן את האופנים, שבהם משתמשים צרכנים במודיעין, על מנת להבין מדוע לעיתים כה קרובות אין הם משתמשים בו. מטרת המאמר היא לברר כיצד ניתן להביא לניצול יעיל יותר של המודיעין.

הנושא הזה כבר נידון בעבר לא מעט בספרות המקצועית. על הבעיה של אי-שימוש במודיעין אמר ולטר לקויר: "מקבלי החלטות התעלמו פעמים רבות ממודיעין. איש אינו טוען שלמודיעין הייתה השפעה מכרעת על ניהול המדיניות".⁵

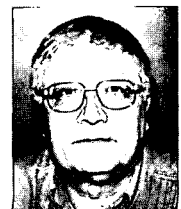
הבעיה של אי-שימוש במודיעין טופלה בספרות בעיקר בהקשרים של התרעה אסטרטגית ושל התקפת פתע. רשימת הספרים שעוסקים בכך - החל מוולשטטר דרך מיכאל הנדל וכלה באפרים קס (לא בכדי מלאה הרשימה הזאת בשמות ישראליים) - היא ארוכה ומוכרת היטב.⁶ גם כשלי המודיעין כבר טופלו באופן כללי בהרחבה. דוגמא מרכזית היא מאמרו רב ההשפעה של ריצ'רד בתס, שבו נקודות ממשק רבות עם דעות המובעות במאמר זה.⁷ גם יחסי צרכן-יצרן, שהם נקודה מרכזית במאמר זה, כבר זכו לטיפול רב.⁸

באוקטובר 1973, בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים, התפשטו בין הלוחמים ובציבור שמועות ראשונות על טילי ה"סאגר". השמועות אמרו שהחייר המצרי מצויד בטיל נ"ט פשוט אך יעיל בשם "סאגר", העושה שמות בשריון הישראלי המהולל.² גם הציבור וגם התקשורת שאלו שאלות קשות: כיצד קרה שהמודיעין הישראלי לא שמע על טילים אלה? מדוע לא היינו מוכנים לקראתם? בתודעת הציבור באותה עת היה המודיעין הישראלי אשם בכישלון זה - כמו גם בכישלונות רבים אחרים.

אך האמת היא, כמובן, שכבר זמן רב לפני אוקטובר 1973 התריע המודיעין על איום ה"סאגרים". הוא עשה זאת בדו"ח מפורט, שכלל מפרטים טכניים מלאים של הטיל, נתונים על תפוצתו בצבאות ערב וכן מידע על אופני השימוש הצפוי בו בשדה הקרב.³ הדו"ח, כדרכם של דו"חות מעין אלה, זכה לתפוצה רחבה למדי בצבא, אך כנראה לא נלקח ברצינות יתרה.⁴ סיפור מוכר זה מדגים היטב את העובדה, שרב המרחק בין הימצאות מודיעין בידי מישהו לבין עשיית שימוש באותו מודיעין.

למעשה, רבים מ"כשלי המודיעין" המפורסמים אינם כשלים של המודיעין, אלא כשלים של שימוש במודיעין. מה שאנו רואים הוא כי לא פעם מודיעין, גם בהיותו מדויק, עדכני ובהישג יד, אינו מביא לצרכן את התועלת הצפויה ממנו.

חוקר בכיר במרכז למחקרים צבאיים בריסל. ד"ר למתימטיקה, ובעבר חבר סגל במחלקה למתימטיקה בטכניון



אם יש במאמר משום חידוש, הריהו בטיפול האחד בסוגיית המגבלות האינהרנטיות של השימוש במודיעין. בעיית השימוש במודיעין היא בעיניי הפרדיגמה היסודית של "בעיית המודיעין" בכל הרמות. התקפת פתע היא אכן הדוגמא הבולטת ביותר לאי-שימוש במודיעין, ולכן זכתה - ובצדק - לטיפול מרובה. אך הבעיות של אי-שימוש במודיעין אינן מוגבלות רק להקשר זה. להפך. הן רלוונטיות באופן אוניברסלי לכל סוגי המודיעין - צבאי ואחר - ברמה האסטרטגית וברמה הטקטית, ולמעשה לכל סוגי המידע בחיננו.⁹

מודיעין - אמצעי או מטרה?

"מידע שתוכנן לפעולה" - כך מגדיר רוברט בואי את המושג "מודיעין". זו ללא ספק הגדרה אלגנטית, גם אם לא לגמרי שימושית או מדויקת.¹⁰ בכל זאת מצליחה ההגדרה להביע משהו מהניחוח של מהות המודיעין או של מה שהיינו מצפים שמהות זו תהיה.

העיסוק במודיעין, שלא כדוגמת העיסוק בהיסטוריה או במדעי המדינה - שני תחומים שבמבט ראשון נראים קרובים למודיעין - אינו אקדמי, בעל זכות קיום משל עצמו. על העוסק במודיעין לא

מוטלת חובה לרדוף אחרי איזו "אמת" שלמה או מדויקת. מודיעין, בדומה להנדסה, הוא תחום עיסוק שימושי, שבא להעניק שירות. תכליתו היחידה של המודיעין היא לתמוך בעשייה ובתהליכים של קבלת החלטות בתחום הצבאי והמדיני. בכך זכות הקיום שלו. אומנם גם מודיעין עוסק ב"אמת" (או בעובדות), אך אמות המידה שלו ביחס לדיוקו ולשלמותו של המידע מעוצבות על-ידי הצרכים הפרגמטיים של השימוש במידע ולא על-ידי צרכים עיוניים.

אם נשאל לדעתם של העוסקים במודיעין, הם יסכימו ברובם עם ההשקפה הזאת, אך אם נבחן את מעשיהם, ניווכח שאין הם בהכרח פועלים כך. המטרה המרכזית של עבודת המודיעין צריכה להיות מתן שירות, והציר המרכזי של כל העיסוק במודיעין צריך להיות הצרכן. למרבה הצער, במציאות אין זה תמיד כך.

היכן הצרכן?

בספרים ובמאמרים על המודיעין מובא בדרך כלל תיאור של מעגל מודיעין בסיסי, שהוא פשוט מאוד, ושבו שלושה שלבים בלבד: איסוף, עיבוד והפצה (איור 1). זהו תיאור בעייתי מאוד, שכן לא מוזכרים בו הן השימוש שנעשה במודיעין והן צרכן הקצה. בספרות המקצועית ניתן למצוא גם תיאורים מורכבים

יותר של מעגל המודיעין, שבהם מפורטים שלבים נוספים בתהליך. תיאור של מעגל מורכב מעין זה ניתן למצוא במאמר של גיורדן ושל טיילור, והוא כולל אפילו את הצרכן, אבל רק כגורם חיצוני, שמעורבותו בתהליך מצטמצמת לקביעת הצרכים ולקבלת הדו"ח הסופי.¹¹

במאמר שעוסק במערכת היחסים בין יצרני המודיעין לצרכניו מבקר הולניק את הדיאגרמה של גיורדן וטיילור ומציע תבנית מורכבת הרבה יותר, שאינה מוציאה את הצרכן אל מחוץ למעגל. אבל גם הולניק אינו עוסק בשאלה מה קורה (או לא קורה) למודיעין, לאחר שהגיע לידיו של מקבל ההחלטות.¹²

השמטת הצרכן ממעגל המודיעין אינה מקרית. היא משקפת מצב שבו איש המודיעין המקצועי וצרכן המודיעין שייכים לתרבויות מקצועיות נפרדות ופועלים במישורים נבדלים למען מטרות שונות.

רב המרחק בין הימצאות מודיעין בידי מישו לבין עשיית שימוש באותו מודיעין

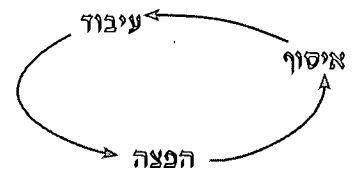
ניתן לטעון - ובמידה של צדק - שבדין אין מכלילים את השימוש במודיעין בתוך מעגל המודיעין עצמו, ושיתרה מזאת, תיתכן עבודת מודיעין מצוינת, גם כשבמודיעין המופק באמצעותה לעולם אין עושים שימוש כלשהו. טענה

זו אומנם נכונה, אבל יש לזכור כי מודיעין לעולם אינו תכלית בפני עצמה, ולכן השימוש המיועד במודיעין חייב להיות נר לרגלי העוסקים במלאכת המודיעין בכל שלביה. כאשר הדבר אינו כך, נוצרת התופעה של מודיעין לשם מודיעין. אנו רואים סוכנויות מודיעין, שמפעילות מערכי איסוף, מקבצות נתונים, מנתחות, מעריכות, כותבות דו"חות ומפיצות אותם, מבלי שידעו - ומבלי שיהיה אכפת להן - מי קורא את הדו"חות ואיזה שימוש עושים בהם, אם בכלל.

בספרו המקיף על מלאכת המודיעין מפרט קודוויילה מהם, לדעתו, ארבעת מרכיביה. הוא מונה איסוף, הערכה, מודיעין נגדי ופעילות חשאית (Covert Action).¹³ בהמשך הוא אומר: "בתיאור שתיארנו את ארבעת מרכיבי המודיעין נחבא בצורה בלתי מפורשת מרכיב חמישי: האמנות להשתמש בכל ארבעת המרכיבים בשירות המדיניות. מודיעין, בסופו של דבר, לעולם אינו קיים רק למען עצמו". אכן, מילים כדורבנות, אלא שהשימוש במודיעין אינו צריך להיות נחבא ובלתי מפורש; אדרבא, עליו להיות מפורש לחלוטין. השימוש במודיעין אולי אינו חלק אינטגרלי ממעגל המודיעין, אך הוא חייב להיות הכוח המניע העיקרי העומד מאחוריו.

מבין הכותבים השונים על נושא המודיעין מיכאל הנדל הוא כנראה בעל הדעה הקרובה ביותר לנקודת ההשקפה הזאת. במאמרו "הפוליטיקה של המודיעין" מונה הנדל שלוש רמות של עבודת ההערכה המודיעינית: רכישה, ניתוח וקבלה (Acquisition, Analysis and - AAA).¹⁴ ראוי היה שיוסיף על אלה עוד A אחת (Acceptance). עבור המילה Action (פעולה). נקודת מבט זו תהיה נקודת המוצא להמשך המאמר,

איור מס' 1: מעגל המודיעין הבסיסי



בבירור גם בדרך שבה מומחים מנסים להעריך את עבודת המודיעין. לא בכדי גרס אחד מבכירי המודיעין הבריטי במלחמת העולם השנייה, רגילנד ויקטור ג'ונס,¹⁸ כי "המבחן של שירות מודיעין טוב הוא לא רק בכך שצדקת, אלא בכך שהצלחת לשכנע את אנשי המבצעים... לנקוט את הפעולה המתאימה".¹⁹ במקום אחר הוא אומר במפורש: "המטרה הסופית של המודיעין היא לאפשר פעולה מיטבית".²⁰

שמישות ותועלת

בבואנו לדון באופן מושכל בקריטריונים להערכת מודיעין, שלוקחים בחשבון מדדים של אפקטיביות, עלינו להבחין בין שתי התכונות שכבר הוזכרו: שמישות ותועלת. שמישות היא תכונה המתארת את המידה שבה תואם המודיעין את צרכיו של הצרכן. מדובר בתכונה שהשיפוט שלה הוא במידה רבה סובייקטיבי, ושמרכיביה כוללים רלוונטיות, עדכניות, מידה הולמת של פירוט ושל הקבצה, צורת ההצגה ובמיוחד רמת האמינות והדיוק למראית עין של המודיעין. שמישות היא מדד לפוטנציאל: מודיעין מסוים עשוי להיראות בר-שימוש בעיני צוות המודיעין או הצרכן, אך למרות זאת ייתכן שלא ייעשה בו בפועל שימוש כלשהו בגלל סיבות שיידונו בהמשך.

תועלת, בניגוד לשמישות, היא מדד לאפקטיביות בפועל של המודיעין. לכן ניתן לשפוט תועלת רק לאחר מעשה. תועלת היא תכונה שנמצאת במידה רבה מעבר לחומר ומעבר לתהליך המודיעיני עצמו, והיא - לפחות בתיאוריה - מדד אובייקטיבי של התהליך המשולב מודיעין-קבלת החלטות. כדי לשפוט את התועלת עלינו לבחון באיזו מידה היה המודיעין, כפי שגוינס מציג, כלי שאיפשר פעולה מיטבית או שגרם למקבל ההחלטות לנקוט את הפעולה המתאימה. אולם ברור שדרישה מעין זו היא מחמירה יתר על המידה, והניסיון לשפוט את המודיעין באמצעותה עשוי להיות כרוך בוויכוחים אינסופיים ובהערכות ערכיות בלתי אפשריות: מהי פעולה מיטבית? מהי בדיוק הפעולה המתאימה?

מדדי תועלת

על מנת שלא להסתבך בהגדרות שאין ניתנת לבחינה אובייקטיבית וחד-ערכית, אני מציע להסתפק במטרה צנועה יותר ולהגדיר שמודיעין ייחשב למועיל, אם הוא משמש ככלי לשינוי דרכי הפעולה או המדיניות, וזאת בלי לנסות לשפוט האם השינוי היה רצוי או לא. לשם כך אני מציע להלן חמישה מדדי תועלת, שמטרתם למדוד את האפקטיביות בפועל של פריט מודיעין. בניסוח המדדים העדפתי בהירות על פני תמציתיות, ולכן קיימת חפיפה מסוימת ביניהם (כך, למשל, המדד הראשון הוא בבירור מקרה פרטי של המדד השלישי). המדדים המוצעים הם:

- א. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא גורם למפקד או למקבל ההחלטות לשנות מדיניות קיימת או דרך פעולה נבחרת.
- ב. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא מאפשר ביצוע שונה ("טוב יותר") של מדיניות קיימת או של דרך פעולה נבחרת.
- ג. מודיעין ייחשב מועיל, אם יש לו תפקיד מרכזי בתהליך

שבו יוצע להמיר את מעגל המודיעין המוכר ב"מעגל המודיעין המורחב - יצרן-צרכן". המעגל המורחב ישמש כלי מועיל לניתוח השאלה מדוע לעיתים כה קרובות לא נעשה שימוש במודיעין. נוסף על כך ראוי לאמץ את המעגל הזה במקום המעגל ה"קלאסי", ולו רק כדי להנחיל לעוסקים במודיעין את המסר "הצרכן תחילה".

מדדי יעילות למודיעין

אמות מידה מקובלות לעבודת המודיעין

כיצד נשפוט את איכותה של עבודת המודיעין ואת איכות מוצריה? ניתן להעלות על הדעת קריטריונים אחדים. רצוי, בוודאי, שהמודיעין יהיה עדכני, רלוונטי, חד-משמעי וקוהרנטי. הן יצרן המודיעין והן מקבל ההחלטות יכולים לשפוט בזמן אמת, אם החומר המודיעיני אכן עומד בקריטריונים האלה. מעבר לכך גם רצוי שהמודיעין יהיה מדויק, שלם ובעל כושר ניבוי ביחס לעתיד. עמידה בקריטריונים אלה ניתן לשפוט רק בדיעבד, בניתוח שלאחר מעשה, וגם אז מלאכת השיפוט היא קשה ולפעמים אף בלתי אפשרית. אחדים

מקריטריונים אלה מודדים, לפחות חלקית, באיזו מידה המודיעין הוא בר-שימוש. אולם אף אחד מהם אינו מודד - ואינו יכול למדוד - מהי מידת התועלת שהביא המודיעין למעשה. המעניין הוא שגם אין הכרה נרחבת בצורך בקריטריונים כאלה. מיכאל הנדל, למשל, מדבר על "ההצלחה של עבודת המודיעין", בלי שהוא מגדיר במפורש את כוונתו במילה "הצלחה".¹⁵ על-פי ג'ניפר סימס (חברה בוועדת

הסנאט האמריקנית למודיעין): "תהליך מודיעין אפקטיבי מאפשר למקבלי ההחלטות לקבל מודיעין עדכני, רלוונטי וחסר פניות".¹⁶ בהמשך היא מזכירה גם דיוק כתכונה רצויה ומונה שישה קריטריונים נוספים (דוגמת גמישות ורבגוניות המקורות) להערכת האפקטיביות של תהליך יצירתו של מודיעין אסטרטגי. אף לא אחד מן הקריטריונים שהיא מזכירה נוגע בתועלת - בכוח או בפועל - שמביא המודיעין. בניגוד לסימס מנסה ארנסט מיי בספרו "לדעת את האויב: הערכות מודיעין לפני שתי מלחמות העולם" להתמודד עם הבעיה.¹⁷ הוא מבין שאין די בדיוק כשלעצמו ואומר: "גם דייקנות לגבי שאלות חשובות אינה מספקת, שכן הערכות מודיעין מביאות תועלת רק אם הן מקובלות על האנשים שאמורים לפעול לפיהן". והוא ממשיך: "קריטריון טוב יותר מאשר הערכה דייקנית או מקובלת הוא פשוט השאלה האם ההערכה עוסקת בשאלות הנכונות, הווה אומר, באותן השאלות, אשר תשובות נכונות עליהן יכולות לשמש כמנחות יעילות לפעולה".

ניתן איפוא לראות שהנתק בין המודיעין לבין הפעולה משתקף

אנו רואים סוכנויות מודיעין, שמפעילות מערכי איסוף, מקבצות נתונים, מנתחות, מעריכות, כותבות דו"חות ומפיצות אותם, מבלי שיידעו - ומבלי שיהיה אכפת להן - מי קורא את הדו"חות ואיזה שימוש עושים בהם, אם בכלל

קבלת ההחלטות, דהיינו שבלי המודיעין הייתה מתקבלת החלטה שונה.

ד. מודיעין ייחשב מועיל, אם הידיעה על עצם קיומו בידינו גורמת ליריב לשנות מדיניות קיימת או דרך פעולה נבחרת. ה. מודיעין ייחשב מועיל, אם הוא מגביר את התוצאים הרצויים של המדיניות או של הפעולה שלנו, או שהוא מחליש את התוצאים הבלתי רצויים של פעולת האויב.

המדד הרביעי בא לענות על אותם מקרים, הקשים ברובם לזיהוי, שבהם צד א' מקבל התרעה מוקדמת על פעולת איבה צפויה מצד צד ב'. התרעה כזאת גורמת לצד א' לנקוט אמצעי נגד (גיוס, כוונות), ועל-ידי כך הוא גורם לצד ב' לבטל או לדחות את הפעולות שתיכנן.

אפשר לטעון, ולא בלי צדק, שמודיעין הוא מועיל גם אם השפעתו מצטמצמת לכך שהוא מחזק את ידיו של מקבל ההחלטות ומגביר את אמונתו שהדרך שהוא הולך בה היא אכן הנכונה. אם תוספת המידע והביטחון הנובע ממנה גורמים למקבל ההחלטות להוציא לפועל את תוכניותיו בתעוזה רבה יותר, הרי שהמודיעין ייחשב מועיל על סמך המדד השני שברשימה. לעומת זאת, אם הביטחון הנוסף אינו מביא לכל שינוי שנראה לעין בהחלטות או בדרכי הוצאתן לפועל, הרי שאין אנו רואים במידע הנוסף - לפי ההגדרות הצרות והפורמליסטיות שלעיל - מודיעין מועיל. למעשה, ההתייחסות כאן אל תהליך קבלת ההחלטות היא כאל "קופסה שחורה", שבה המודיעין הוא קלט (אחד מתוך רבים), ואילו הפלט הוא "החלטה ו/או פעולה". מודיעין מוגדר איפוא כמועיל, כאשר הוא בבחינת קלט הגורם לשינוי בפלט, בעוד כל שאר הגורמים נשארים ללא שינוי. דעה דומה לזו בדבר התועלת שבהערכות המודיעין הביע ריצ'רד בטס: "הערכות המודיעין הטובות ביותר הן אלה שגורמות לכך שהמדיניות תהיה שונה מזו שהייתה ננקטת בהעדרה של ההערכה הזאת (ניתן לכלול בכך גם שמירה על מדיניות קיימת, אם ההערכה בולמת ניסיונות לשינוי המדיניות הקיימת)".²¹

במדדים שהוצעו לעיל אומצה גישה מחמירה לשאלה כיצד לשפוט מודיעין. אם נשתמש במדדים אלה בצורה קשיחה, נמצא שרק חלק קטן מהמודיעין המופק עובר בהצלחה את מבחן התועלת. במיוחד נכון הדבר בתחום הצבאי, שבו - ברוב המקרים - ההשפעה המצטברת של פיסות מידע רבות ושל קלטים אחרים היא שמעצבת את דרכי הפעולה, ורק לעיתים נדירות ניתן להצביע על ההשפעה הברורה של מידע מודיעיני מסוים. בסעיפים הבאים תידון השאלה כיצד ומדוע יש צורך לרכז את יישום המדדים שהובאו לעיל.

הקושי ביישום

גם המדדים האובייקטיביים לכאורה שהובאו לעיל קשים מאוד ליישום בפועל. כדי להעריך באיזו מידה תרם מידע מודיעיני מסוים לתהליך קבלת ההחלטות, יש לדעת מה היו בסיס המידע והלך הרוח של מקבל ההחלטות לפני קבלת המידע, מתי ובאיזה אופן הגיע אליו המידע הנוסף, וכיצד השפיעה עליו תוספת

המידע. רק לעיתים נדירות ביותר נשמרים ונרשמים פרטי מידע מעין אלה, והניסיון לשחזרם בדיעבד הוא מורכב וכמעט בלתי אפשרי. במאמרו "מצביאים והשימוש במודיעין" מנסה הרולד דויטש להעריך מה הייתה ההשפעה של מודיעין "אולטרה" על קבלת ההחלטות הצבאיות אצל בעלות הברית ומגיע למסקנה שהמשימה היא כמעט בלתי אפשרית.²²

המקרים הקלים ביותר לאבחון הם גם הידועים ביותר, שבהם היה מחדל ברור של התעלמות ממודיעין - מבצע ברברוסה, פרל-הארבור, מלחמת יום הכיפורים. בכל המקרים האלה היה קיים מידע מודיעיני, שאילו העריכו אותו נכונה והשתמשו בו בהתאם, הוא יכול היה לשנות את פני ההיסטוריה. לעומת זאת בדרך כלל קשה יותר להעריך באיזו מידה תרם מידע מודיעיני להצלחה צבאית או מדינית. כדוגמה לכך ניתן להביא את מתקפת מורטן - מתקפה כושלת שניהלה הארמיה



דו"ח ההאזנה האחרון? - תבדוק את 2 המדפים העליונים משמאל...

השביעית הגרמנית לעבר, אבראש (עיר נמל ומצר מים בנורמנדיה) באוגוסט 1944. המתקפה, שנועדה לנתק את הארמייה השלישית האמריקנית ממקורות האספקה שלה, נכשלה לחלוטין. הארמייה הגרמנית כותרה כמעט במלואה ונסוגה, כשהיא סובלת יותר מרבע מיליון נפגעים.²³

גנרל עומר ברדלי, מפקד קבוצת הארמיות ה-12 (שהארמייה השלישית הייתה חלק ממנה) זכה לשבחים רבים על ניהול המערכה - ובמיוחד על שימוש נכון בארבע דיוויזיות העתודה שעמדו לרשותו. הייחוד השתמש במערכה זו כדי להדגים ולפאר את כוחם של תורת המשחקים ושל חקר הביצועים בסיוע לקבלת החלטות צבאיות.²⁴ מאוחר יותר, כאשר נחשף הסוד של "אולטרה", טען לוין, כי למעשה היה קיים מודיעין מדויק על המתקפה הגרמנית הצפויה, שסופק על-ידי "אולטרה", והוא שאיפשר לברדלי לטמון את המלכודת שלו בלי להסתכן יתר על המידה.²⁵ הנה אם כן, לכאורה, דוגמה למודיעין שנראה בהחלט מועיל - גם על-פי המדדים שהובאו לעיל.

אולם דברים שכתב ברדלי מאוחר יותר²⁶ (ושנותחו על-ידי רביד²⁷) מצביעים על כך שלמעשה הגיע המידע של "אולטרה" מאוחר מכדי להשפיע על ההחלטות של ברדלי. אומנם בספרו

שנאסף ושמופץ יביא תועלת למעשה. לפיכך חשוב לעשות הבחנות חדות יותר בין אופנים שונים של איסוף מודיעין ובין אופנים שונים של צריכת מודיעין.

אופני איסוף

כפי שצוין כבר על-ידי מרתה פלדמן וג'יימס מרץ, ארגונים נוטים בדרך כלל לאסוף מידע בשני אופנים שונים:

1. "אופן מעקב" (Surveillance Mode)

2. "אופן החלטה" (Decision Mode).³¹

ארגונים מדיניים וצבאיים אינם יוצאי דופן בתחום זה. ב"אופן החלטה" אוסף הארגון מידע ספציפי שהוא נזקק לו. למשל, שיגור מטוס צילום או מזל"ט כדי לצלם יעד המיועד לתקיפה מהאוויר או מהקרקע.

לצד האיסוף ב"אופן החלטה" מתקיים באופן שוטף גם איסוף ב"אופן מעקב", שבו - כפי שמנסחים זאת פלדמן ומרץ - "עוקב הארגון אחר הסביבה ומפקח עליה כדי לגלות הפתעות (או להבטיח לעצמו שאין צפויות לו הפתעות)". בדרך ההשאלה אפשר לומר שהארגון אוסף "רכילות". כך, למשל, נוסף על צילום מטרות שמיועדות לתקיפה (איסוף ב"אופן החלטה"), מכסים לווייני הריגול האמריקניים חלקים נרחבים מפני כדור הארץ באופן שגרתי. הרבה סוכנויות ביון אוספות באופן שגרתי תצלומי אוויר וקרקע של אלפי מטרות פוטנציאליות, שרובן לא תהיינה לעולם מיועדות לתקיפה.

למען האמת, איסוף המודיעין מורכב ועמוס יותר מהמתואר בדיכטומיה לעיל. הרבה מידע, שנאסף לכאורה ב"אופן החלטה" על-פי בקשתו המפורשת של מקבל ההחלטות, אינו עתיד להשפיע כלל על תהליך קבלת ההחלטות ולא יביא לו כל תועלת. פעמים רבות הבקשה למידע נוסף אינה אלא אמתלה כדי לדחות את ההחלטה או להתחמק ממנה כליל.

יתר על כן, גם איסוף ב"אופן מעקב" נחלק למספר שיטות ואופנים. יש איסוף במתכונת "שואב האבק" - מטוס הצילום או הלוויין מכסה בצילום חלקות ארץ נרחבות; אנטנות ההאזנה "שואבות" לתוכן אלפי שיחות ושדרים; הנספח הצבאי שולח הביתה כל פיסת מידע או רכילות שהגיעה אליו. לעומת זאת יש איסוף "לכל מקרה שלא יבוא", שהוא איסוף ב"אופן מעקב", אבל מוכוון יותר. בקטיגוריה זאת כלולים, למשל, איסוף של מודיעין בסיסי ובניית בסיסי נתונים, ביצוע מחקרים על ארצות וייצור ספרי מטרות.³² מדובר בכמות אדירה של מידע שנאספת, מעובדת וממוינת לקראת האפשרות שיוזקקו לה ביום מן הימים.³³

אופני צריכה

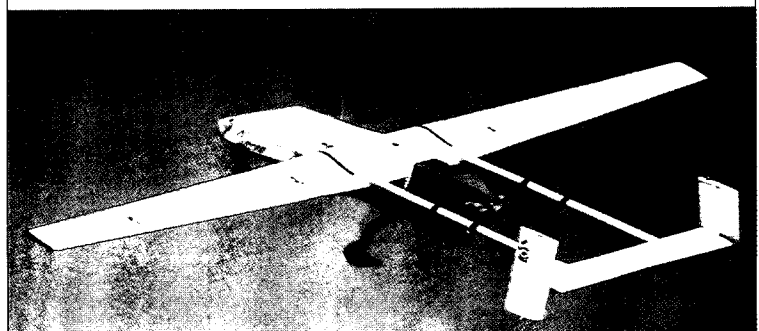
דיכטומיה דומה לזו שתוארה בנוגע לאיסוף קיימת גם בנוגע לצריכה של המודיעין. מפקדים ומקבלי החלטות צורכים מודיעין בשני אופנים נפרדים: ב"אופן ייעודי" וב"אופן רקע". כאשר מקבל ההחלטות דורש מידע שהוא רלוונטי לבעיה שבה הוא עוסק, מדובר בצריכה ב"אופן ייעודי". למשל, מפקד הדורש

"אולטרה במערב" מדגיש בנט את המעמד המרכזי שהיה ל"אולטרה" בהספקת מידע מוקדם על מתקפת מורטן, אך קריאה קפדנית בספר מראה כי גם דבריו תומכים בגרסה של ברדלי.²⁸

אז המידע מ"אולטרה" השפיע או לא השפיע על ניהול המערכה? אין לכך תשובה, אך ישנה אפשרות שלישית, שברדלי לא קיבל את החלטותיו הראשונות על בסיס "אולטרה", אך התחזק בדעתו לאחר שקיבל את המודיעין שמקורו ב"אולטרה". למרות הקושי הברור ביישומה של מערכת קריטריונים ומדדים דוגמת זאת שהובאה לעיל, עשויה מערכת כזאת להביא תועלת בשתי דרכים:

ראשית, היא עשויה לשמש בידי קהילת המודיעין עצמה - או בידי הגורמים שמפקחים עליה - כלי מועיל להערכת הביצועים בעבר של סוכנויות המודיעין במטרה לשפר את התועלת ואת האפקטיביות של עבודת מודיעין עתידית. הערכות מעין אלה עשויות להתגלות כנחוצות, כאשר השינויים במציאות הגיאופוליטית

מזל"ט מסוג "סרצ'ר" מתוצרת התעשייה האווירית



מזל"טים הם כיום אחד האמצעים המרכזיים לאיסוף מודיעין בזמן אמת

(הן בעולם והן במזרח התיכון) יחייבו את הממסד המודיעיני להתמודד עם קיצוצים בתקציב ועם לחץ ציבורי לארגון מחדש.²⁹ שנית, מדדים אלה עשויים להביא תועלת, אם ישמשו כהנחות יסוד עבור קוד אתי חדש לקהילת המודיעין וכעקרונות מנחים לחינוכו של דור חדש של מקצועני מודיעין - דור אשר ישכיל להציב את צרכיו של צרכן המודיעין בראש סדר העדיפויות שלו.

אופני איסוף ואופני צריכה

אף שמדד התועלת הוא חשוב ביותר להערכת מודיעין, אין זה מעשי לשפוט מודיעין רק לפיו. חלק ניכר מהמודיעין שנאסף, מעובד ומופץ אינו מיועד כלל לשימוש - על כל פנים לא בצורה הפשטנית שתוארה לעיל. גם אין זה רצוי להגביל את יצרני המודיעין רק לייצור מודיעין שהוא מועיל בעליל.³⁰ כל מודיעין חייב להיות בר-שימוש באופן פוטנציאלי, אבל לא כל המודיעין

בין אופני האיסוף ואופני הצריכה קיימת האנלוגיה הברורה
הבאה:

איסוף צריכה

מעקב - רקע

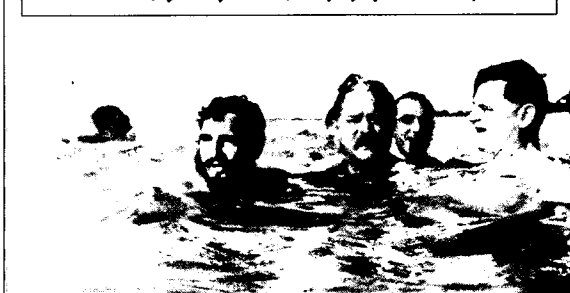
החלטה - ייעודי

האנלוגיה איננה רק פורמלית, כי אם גם פונקציונלית. מידע מודיעיני, שנאסף ב"אופן מעקב", נצרך לרוב ב"אופן רקע". לעומת זאת, מידע שנדרש לצריכה ב"אופן ייעודי" נאסף לרוב ב"אופן החלטה". בזמן משבר ניתן לראות מעבר מהיר בין האופנים השונים - כפי שקרה במשבר הטילים בקובה. לפעמים דווקא הקושי של מקבלי ההחלטות לבצע את המעבר בין האופנים הוא שגורם למשבר או מחריף אותו - כמו במקרה של ה"סאגר" במלחמת יום הכיפורים. לפני המלחמה אסף המודיעין הישראלי מידע על הטיל ב"אופן מעקב", והמידע נצרך על-ידי המפקדים ב"אופן רקע". אילו היו אחדים מהם צורכים את המידע ב"אופן ייעודי" ופועלים לפיו - היו הימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נראים אולי מעט אחרת. בסיום פרק זה חשוב לציין: מידע מודיעיני טוב, אמין ובר-שימוש עשוי להיאסף ב"אופן החלטה" ולהיות נצרך על-ידי מפקדים ב"אופן ייעודי" בלי שבסופו של דבר יעשה בו שימוש. אי-השימוש במודיעין עלול לקרות בגלל מגוון של סיבות, שיידונו בהמשך.

תהליך "מודיעין" - קבלת החלטות

בתחילת המאמר הובא התיאור המקובל של מעגל המודיעין, שבדרך כלל אינו כולל את הצרכן. להלן תובא גרסה אלטרנטיבית של מעגל המודיעין, הנקראת "מעגל המודיעין המורחב יצרן-צרכן", ואשר מתוארת באופן סכימטי באיור 2. על-פי המעגל המורחב מידע מודיעיני נדרש, נאסף, מעובד, נמסר לצרכן, מתקבל, מובן, מוטמע ומשמש בסיס לפעולה. כל אחד מהשלבים הוא קריטי, דהיינו בכל אחד מהשלבים קיימת הסתעפות, שעלולה להוביל למודיעין שאינו בר-שימוש או שאינו מועיל. תיאור התהליך מסייע לזהות מנגנונים, שמובילים לאי-שימוש במודיעין, ועשוי

פידל קסטרו שקוע עד צוואר עם יועצים סובייטים



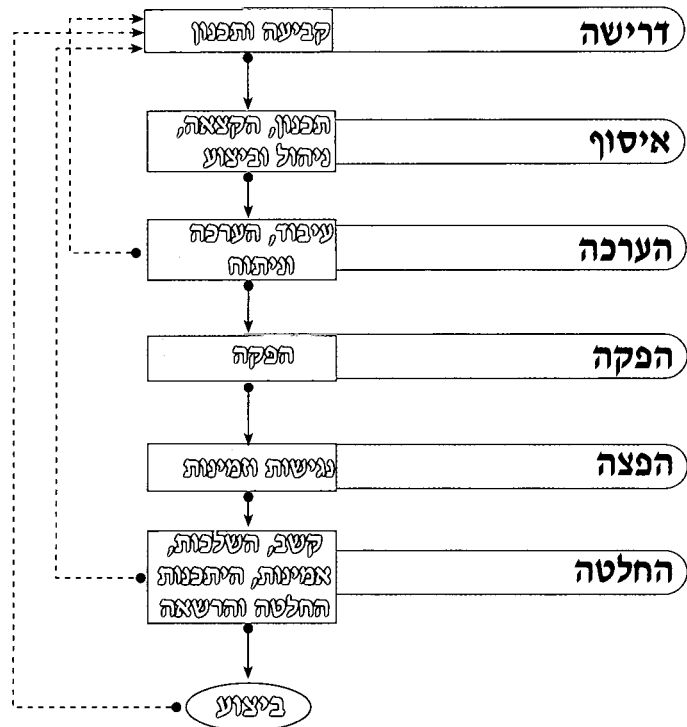
משבר הטילים בקובה (1962) היה אחד האתגרים המורכבים ביותר של המודיעין האמריקני

מידע על יעד אויב, שכוחותיו נדרשים לכבוש. אם אין הוא מסתפק במידע שנמסר לו וסבור שנחוץ לו מידע נוסף, הוא יוציא צי"ח (ציון ידיעות חיוניות - בקשה למידע) או ישלח את הקמ"ן שלו להכין "שיעורי בית". אם המידע הדרוש לו אינו נמצא במערכת, עשויה הדרישה שלו להביא לתהליך חדש של איסוף ב"אופן החלטה".

בצורה דומה עשוי לנהוג מקבל החלטות בדרג המדיני. עם פרוץ משבר, הוא עשוי לבקש מודיעין שנוגע ישירות לבעיה שניצבת בפניו. הדבר עשוי להסתכם בכך שהוא יקרא שנית (הפעם ב"אופן ייעודי") דו"חות מודיעין שכבר דיפדף בהם בעבר, או שהוא עשוי לבקש שיכינו לו הערכת מודיעין מיוחדת או תדרוך מודיעין מיוחד. כדי להכין את התדרוך ואת ההערכות הללו יפנו סוכנויות המודיעין למידע שנאסף ממילא (אולי ב"אופן מעקב") או שהן ייזמו תהליך איסוף חדש (ב"אופן החלטה"). וישנה גם צריכת מודיעין ב"אופן רקע". באופן זה מקבל ההחלטות צורך מודיעין שאינו בהכרח רלוונטי לבעיה שאיתה הוא מתמודד באותה עת. מפקדים ומקבלי החלטות אחרים צורכים הרבה מידע שאינו מיועד לשום צורך מוחשי. הם קוראים דו"חות מודיעין, רק משום ששם מופיע ברשימת התפוצה (ולפעמים דווקא משום ששם אינו מופיע ברשימת התפוצה. קורה שסוכנויות מודיעין נותנות סיווג מוגזם למסמכים במטרה למשוך אליהם תשומת לב).

מודיעין נצרך כמידע רקע לא רק בגלל שעמום או סקרנות. מודיעין זה עשוי, בסופו של דבר, להקנות למקבל ההחלטות תובנה טובה יותר באשר להתנהגות יריביו בעבר או בעתיד. הוא עשוי לספק לו פיסות מידע, שרק בעתיד עשויות להתגלות כמפתח לפתרון חידה שמעסיקה אותו. פריט מידע שנצרך ב"אופן רקע" עשוי להצטרף אל פריטי מידע אחרים כדי ליצור תמונה שלמה וקוהרנטית יותר, שתשמש בעתיד לצורכי קבלת החלטות. מקבלי החלטות צורכים מידע ב"אופן רקע" משום שהם חשים שמידע זה עשוי לשרת אותם בעתיד, וגם משום שעצם תהליך הרכישה של המידע והבעלות עליו - גם אם מידע זה אינו רלוונטי באותו רגע - משמשים כסמל, כמכשיר וכמאפיין של שררה ושל כוח. על אחת כמה וכמה כשמידע זה מסווג, והגישה אליו מוגבלת. תהייתה הסיבות לצריכה זו אשר תהייתה, הצריכה של מידע ב"אופן רקע" על-ידי מקבלי ההחלטות היא מרכיב חיוני וחשוב בצריכת המודיעין. קשה מאוד להעריך את ההשפעה של מידע שנצרך ב"אופן רקע" באמצעות המדדים שהותוו לעיל. גם כשמנתחים בדיעבד את תהליך קבלת ההחלטות, קשה לקבוע איזה מידע שנצרך כמידע רקע השפיע על החלטה עתידית ובאיו צורה.

משבר הטילים בקובה (1962) ממחיש את המושגים שהוצגו במאמר זה. הטילים הראשונים נתגלו בתצלומי אוויר שנעשו במידה רבה ב"אופן מעקב". לאחר שנתגלו הטילים, בוצעו גיחות צילום נוספות, שהן דוגמה מובהקת לאיסוף ב"אופן החלטה".³⁴ צריכת המידע שגיחות אלה סיפקו היא דוגמה אופיינית לצריכת מידע ב"אופן ייעודי".



להצביע על אפשרויות למהלכים מתקנים.

את מעגל המודיעין המורחב ניתן לפצל באופן סכימטי לשישה תחומים עיקריים: דרישה, איסוף, הערכה, הפקה, הפצה והחלטה. כל אחד מהתחומים האלה כולל פעילויות משנה כמתואר באיור. להלן ינותח כל תחום תוך מתן תשומת לב לכשלים הפוטנציאליים שבכל אחד מהם.

דרישה (ציוח)

קביעה: קביעת דרישות המודיעין היא הבסיס לעבודת המודיעין. קביעת הדרישה חשובה לתקלות בגלל מספר סיבות: חוסר יכולת או חוסר רצון של מקבל ההחלטות, כשלי תקשורת,

היכרות בלתי מספקת עם היכולות האיסופיות ועירוניות בלתי מספקת לצורך לעדכן את הדרישות.

דרישות מודיעין (צ"ח - ציון ידיעות חיוניות) הן ההנחיות הבסיסיות של המשתמש לעבודת האיסוף וההערכה. דרישה למידע מודיעיני היא הכלי העיקרי, שבאמצעותו יכול מקבל

ההחלטות לעצב את עבודת המודיעין. לכן חיוני, לפחות בתיאוריה, שקביעה זו אכן תיעשה על-ידי מקבל ההחלטות עצמו. במסגרת צבאית המצב פשוט יחסית, כי לצבא יש פקודות ונהלים, שמנתבים את המפקדים להגדרת הציוח. לעומת זאת רבים מהקברניטים האזרחיים אינם מיומנים בהגדרת דרישות מהמודיעין, ולרוב גם אין הם מכירים את מלאכת המודיעין במידה הדרושה כדי לעשות זאת בצורה אפקטיבית. יתר על כן, לעיתים קרובות קורה שמקבלי החלטות בתחום המדיני

לא רק אינם יכולים, אלא גם אינם מעוניינים להגדיר מה יהיו דרישות המידע שלהם מחר ומחרתיים. מן הקביעה "מה חשוב" משתמע גם "מה לא חשוב", וזו אחריות שהם לא תמיד יכולים או מוכנים לשאת על כתפיהם.

לעומת זאת, למפקדים בצבא הרבה יותר קל לזהות את דרישות המידע שלהם, בייחוד כאשר פעולות האיבה כבר בעיצומן, או כשהאויב הפוטנציאלי וזירת המלחמה מוגדרים בבירור. אולם גם עבור הצבאות הבעיה הולכת ומחמירה. כבר עתה אנו רואים שצבא ארה"ב, ש"איבד" את האויב המסורתי שלו ואת משימתו המוגדרת, מתקשה להגדיר את דרישות המודיעין שלו. התהליכים במזרח התיכון, שעתידים, כנראה, להביא לנטרול מעגל האיבה הקרוב, אך להגביר את חשיבותם של איומים רחוקים ולא ממוקדים, עשויים להציב בעיות דומות גם בפני צה"ל.

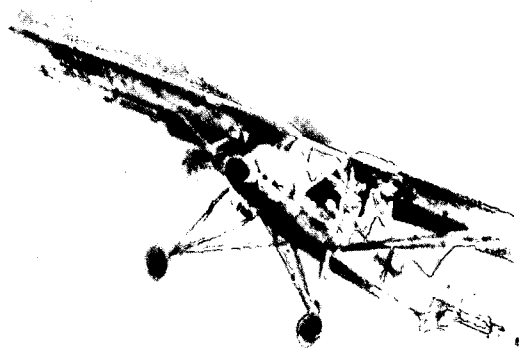
גם כאשר מקבלי החלטות ומפקדים מגדירים את צורכי המודיעין שלהם, הרי כשלים בתקשורת חושפים את תהליך ההגדרה לקשיים. תקשורת בין בני-אדם היא עשירה, מורכבת ורב-משמעית. העושר והמורכבות שלה גורמים לה להיות איתנה ויעילה, אך הם גם גורמים לעיתים קרובות לכשלים. משמעותן של מילים עשויה להשתנות מאדם לאדם בהתאם להקשר ולנסיבות. הנחות נסתרות, שאינן מוצהרות ואפילו אינן נתפסות באופן מפורש, גורמות לכך שמובנו של מסר אצל מחברו יהיה שונה ממובנו אצל מקבלו. כשלים אלה בדו-שיח האנושי, שמלווים את חיי היום-יום שלנו, עלולים להתרחש עוד יותר במהלך הדו-שיח שבין מקבל ההחלטות לבין צוות המודיעין שלו. יש לכך שתי סיבות. הסיבה הראשונה היא שדו-שיח זה מתנהל לעיתים בתנאים של מתח פיזי ונפשי, ולפעמים אפילו בנסיבות של סכנת חיים. הסיבה השנייה היא שמקבל ההחלטות ואיש המודיעין מוצאים משתי תרבויות מקצועיות נפרדות. כתוצאה מכך הם מדברים בשפות שונות ונשענים על מערכת הנחות שונה ועל תשתיות מידע שונות.

דוגמא טובה לדיבור בשפות שונות, הגורם לאי-הבנה בין מקבל ההחלטות לבין גורמי המודיעין שלו, ניתן למצוא אצל ולץ.³⁵

במהלך משבר הטילים בקובה היה הנשיא קנדי מודאג במיוחד במיוחד מהאפשרות של שיגור-במהלך-תקיפה וכלומר שיגור של טילים גרעיניים סובייטיים מקובה במהלך תקיפה אווירית אמריקנית). "הנשיא תיחקר את אנשי חיל האוויר, אם יוכלו לערוך לו שתקיפה אווירית תשמיד את

את מעגל המודיעין המורחב ניתן לפצל באופן סכימטי לשישה תחומים עיקריים: דרישה, איסוף, הערכה, הפקה, הפצה והחלטה.

כל הטילים הסובייטיים בקובה. הוא לא שאל האם חיל האוויר יוכל לערוך לכך שימנע שיגור-במהלך-תקיפה - דבר שכדי להשיגו מספיק היה להפריע לתהליך השיגור של הטילים, ולא צריך היה להשמידם לשם כך. גנרל סוויני, מפקדו של פיקוד האוויר הטקטי, ענה לנשיא - בדיון - שאין הוא יכול לערוך להשמדת כל הטילים. לנשיא לא הייתה המומחיות הצבאית המספקת כדי לשאול את השאלה הנכונה; סוויני, שלא היה שותף לדיוני הוועדה המצומצמת שניהלה את המשבר, השיב לשאלה שהנשיא



בהיותו מפקד הקורפוס האפריקני הרבה גנרל ארווין רומל להשתמש במטוס ה"סטורץ" שלו ובשתי עיניו כדי לאסוף בעצמו מידע מודיעיני

כוחותיו של ירון שהו בים שעות רבות לפני הנחיתה, ובמהלך אותן שעות הם לא קיבלו - וגם לא ביקשו - מידע מעין זה, אף שמהבחינה הטכנית ניתן היה לאסוף מידע עדכני ולהעבירו למפקדי הכוח. זו דוגמא לכך שמקבל ההחלטות (יחד עם הקמ"ן שלו) אינם מאתחלים כלל תהליך להשגת המודיעין, משום שהם אינם מודעים לקיומם של אמצעים טכניים, שיכולים לספק להם את המידע הדרוש. לעיתים קרובות אין אפילו צורך לאסוף את המידע, שכן הוא נמצא כבר אי שם במערכת המודיעינית, אך הצרכן אינו ער לכך. "חלק מבעיית המודיעין שיש למקבלי החלטות... היא בפשטות

הבורות שלהם בדבר המוצרים שניתן לקבל".³⁸ ישנה סבירות גבוהה שאיסוף והערכה, שאינם מונחים במפורש - או לפחות באופן מובלע - על-ידי דרישות הצרכן, יביאו לייצור מוצרים שאינם תואמים את צרכיו של הצרכן.



איסוף

לאחר שנקבעו דרישות המודיעין, התחום הבא בתהליך הוא האיסוף. (יש להדגיש שוב כי תיאור זה של התהליך הוא אידיאלי. באופן מעשי מתבצע האיסוף לעיתים קרובות גם בלי שנקבעו במפורש דרישות מודיעין). האיסוף עשוי להיות תהליך קצר ופשוט - תצפית במשקפת או איכון משדר. במקרים אחרים עשויה פעולת האיסוף להיות מבצע מורכב מאוד. תהליך האיסוף מורכב ממספר שלבים נפרדים: תכנון האיסוף, הקצאת המשימות, ניהול האיסוף ולבסוף ביצועה של פעולת האיסוף עצמה. מקבלי ההחלטות ברמה המדינית אינם מעורבים בדרך כלל בעבודת האיסוף. לעומת זאת מפקדים בצבא מעדיפים לעיתים לאסוף בעצמם את המידע שהם זקוקים לו - בעיקר באמצעות תצפית וסיור. תופעה זו שכיחה מאוד עד רמת החטיבה, אך היא עשויה להתרחש גם ברמות גבוהות יותר. דוגמא ידועה היא גנרל ארווין רומל, שבהיותו מפקד הקורפוס האפריקני הרבה להשתמש במטוס ה"סטורץ" שלו ובשתי עיניו כבמשאב

שאל ולא לשאלה שהיה הנשיא שואל, אילו ידע יותר על טילים בליסטיים מהדור הראשון המונעים בדלק נוזלי".

במאמרו של ולף ניתן למצוא דוגמא נוספת לבעיות הנוצרות בשל העדר שפה משותפת בין אנשי המודיעין לבין מקבלי ההחלטות. כאשר הוועדה המצומצמת הגדירה טיל כ"מבצעי", היא התכוונה שהוא חמוש בראש-נפץ גרעיני. מבחינת ה"סי-איי-איי" טיל "מבצעי" היה מוכן לשיגור, אך לא בהכרח חמוש. בשל השימוש הדו-משמעי הזה באותה מילה לא טרח ה"סי-איי-איי" להעביר לוועדה מידע קריטי שהיה ברשותו על מיקומם של ראשי-הנפץ הגרעיניים. כשלי תקשורת מעין אלה מקשים על קביעה מושכלת של דרישות מודיעין - קביעה שתבטיח כי מקבל ההחלטות יקבל בסופו של דבר את המידע שהוא מצפה לו. כדי שהדיאלוג בין אנשי המודיעין למקבלי ההחלטות יהיה שקוף ואפקטיבי, חיוני שאנשי המודיעין יבינו את מהות הבעיה שמקבל ההחלטות מתלבט בה, יכירו את מרחב הפתרונות האפשריים ואת משמעותיותיהם.³⁶

בסופו של דבר נעשה חלק נכבד מעבודת המודיעין ללא הנחיה וללא דרישות ממורטות

ממקבלי ההחלטות. במקרים אלה נקבעות דרישות המודיעין על-ידי קהילת המודיעין עצמה על בסיס הערכתה מהם צרכיו של מקבל ההחלטות (הערכה שעשויה לא להיות מדויקת) וגם על סמך נטיות הלב והאינטרסים העצמיים של הממסד המודיעיני.

עדכון

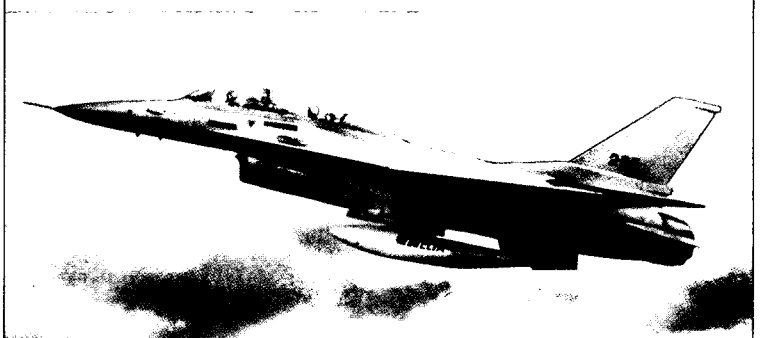
גם לאחר שכבר נקבעו דרישות מודיעין, יש לעדכן ולבחון אותן מחדש לעיתים קרובות - במיוחד במצבים משתנים. אפילו מקבלי החלטות, שמודעים לצורך לקבוע את צורכי המידע שלהם, שוכחים לעיתים קרובות להודיע שהמידע שדרשו כבר אינו נחוץ. כאשר פורצים משבר או מלחמה, קשה עוד יותר לצפות שמפקדים ומקבלי החלטות יזכרו לעדכן את דרישות המודיעין שלהם. לכן אין זה נדיר לגלות שמשאבי איסוף נדירים ויקרים מבזבזים ונחשפים לסכנה כדי לאסוף מידע שכבר אינו נחוץ.

כשל דומה קורה, כאשר מקבל ההחלטות אינו ער ליכולות מסוימות של מערכות המודיעין, ולכן תהליך איסוף המידע אינו מאותחל כלל. כאשר נחתה האוגדה של עמוס ירון בשפך האוואלי בתחילת מלחמת לבנון, היא נתקלה בהתנגדות קלה בלבד.³⁷ אולם הצלחה זו הייתה במידה רבה עניין של מזל. אומנם במהלך התכנון קיבלו הכוחות מידע מצוין על איזור הנחיתה, אבל

יחד עם זאת גם המעורבות של המפקדים באיסוף המודיעין אינה תמיד מספקת, וזאת משתי סיבות:

1. מפקדים בדרג הנפרס מתרגלים, בייחוד בתקופות רגילה, לקבל את המודיעין מ"למעלה" ומאבדים את תחושת האחריות האישית להשגתו.
2. אנשי המודיעין עצמם אינם תמיד מתלהבים ממעורבות הצרכן בתהליך האיסוף. הם מעדיפים לראות את עצמם כקבלני ביצוע: "אתה תאמר לנו מה רצונך לדעת, ואנחנו נספק את הסחורה, אבל אל תאמר לנו כיצד לעשות זאת". לאמיתו של דבר, חוסר מעורבותו של הצרכן בתהליך האיסוף עלול להביא למודיעין שאינו עונה על ציפיותיו ולכן אינו בר שימוש.

מטוס F-16 נושא מכ"ם סינטי (SAR)



מערכת המכ"ם מתוצרת "אלתא" שנושא המטוס מיועדת להשיג מודיעין חזותי בזמן אמת, בכל תנאי מזג האוויר, ביום ולילה. התמונות המושגות הן באיכות המתקרבת לאיכות מערכות צילום של שטחים נרחבים מגובה רב וממרחק גדול

הערכה

עיבוד: התחום שלאחר מכן בתהליך הוא ההערכה, שהשלב הראשון שלה הוא שלב העיבוד. המודיעין הגולמי, כפי שהוא נאסף, אינו ראוי בדרך כלל לצריכה על-ידי המשתמש. מודיעין אלקטרוני (אלינט - ELINT) דורש תהליכים של עיבוד אותות וזיהוי; מודיעין תקשורת (קומינט - COMINT) דורש תהליכים של פענוח, של תרגום ושל פירוש; מסמכים גנובים דורשים תרגום ופירוש; מודיעין צילומי (אימינט - IMINT) צריך לעבור פענוח. התהליכים האלה (שמבוצעים ברובם על-ידי גורמי האיסוף, אך מן הבחינה הלוגית עדיף לשייך אותם לתחום ההערכה) הם חיוניים, אך גוזלים זמן, גורעים מעדכניות המידע ועשויים גם להוסיף רעש ועיוות למידע המקורי.

סוגים רבים של מודיעין אמורים להיות, לפחות בתיאוריה, בזמן אמת. אולם הזמן הדרוש לתהליכי העיבוד מגביל את העדכניות שלהם - ובמקביל גם את השמישות שלהם למקבלי ההחלטות, בייחוד למפקדים ברמה הטקטית. (אפילו תצלומי אוויר מלוויין

או ממטוס, המשוגרים ישירות לתחנת קליטה על הקרקע בלי שיצטרכו לעבור תהליך של פיתוח, עדיין מחייבים פענוח הגוזל זמן.

באופן אידיאלי רצוי היה שתהליך העיבוד יהיה ניטרלי, כך שלא שישנה או יצבע את המידע שנאסף, אך לרוב אין הדבר כך. הטיות אדם ומכונה בתהליך העיבוד משפיעות על המודיעין המופק. כפי שתרגום של יצירה ספרותית, ויהיה משובח ככל שיהיה, עדיין מציב חיץ בין הקורא לבין היצירה, כך גם תהליך העיבוד מציב חיץ בין המשתמש במידע ובין המציאות, כפי שהיא משתקפת במידע הגולמי שנאסף. ההשפעה המשולבת של ההשהיה ושל ההטיה, שנגרמות בגלל תהליכי העיבוד, מציבה חסם מהותי לשמישות המודיעין.

הערכה וניתוח: גם המידע שעבר עיבוד עדיין אינו "בשל" לצריכה על-ידי מקבל ההחלטות, ועליו עוד לעבור תהליכים של הערכה ושל ניתוח. תהליכים אלו נחוצים בדרך כלל כדי להבין את המשמעות ואת הרלוונטיות של המודיעין וכדי להעריך את המידע לאור מידע אחר שקיים במערכת. לרוע המזל, תהליך ההערכה גורם לא פעם למהילתו של המידע והופך את המודיעין למשמעותי פחות. לכן אין זה מפליא שמקבלי החלטות רבים דורשים לראות גם את חומר המודיעין הגולמי ולא רק את דוחות המודיעין שנגזרו ממנו.⁴⁰ ההערכה המודיעינית היא נושא חשוב, הראוי לדיון נפרד בפני עצמו.

הפקה

אחרי שלב ההערכה מגיע שלב ההפקה, שבמהלכו מעוצב המודיעין ונארגז כמוצר שניתן להפיצו לצרכנים. יש חשיבות רבה לשלב הגימור הזה, שכן הוא קובע לעיתים קרובות איזה שימוש - אם בכלל - ייעשה במודיעין.

המוצר צריך להיות בהיר, מושך את העין, נוח לשימוש ומותאם לתנאי הסביבה שבה אמורים לצרוך אותו. הערכת מודיעין ארוכה ומסורבלת, אוגדן תצלומי אוויר מגושם, שאין לו מקום בנגמ"ש או בתא הטייס, ספר מודיעין בסיסי, שאין בו תוכן ואינדקס, פנקס נתונים על אמל"ח אויב, שדפיו נתלים לאחר שימוש אחד - כל אלה הם מוצרים, שהצרכנים ימעיתו להשתמש בהם, ושלעולים להיות לא זמינים בשעת הצורך.

בסוף תהליך ההפקה יש מוצר מודיעיני שמוכן לשימוש של מקבל ההחלטות. אבל עוד לפני שיוכל להשתמש בו, חייב המוצר להגיע לידי.

הפצה

ההפצה היא שלב קריטי במעגל המודיעין המורחב. כדי שמידע יביא תועלת, עליו להימצא בידיים הנכונות בזמן הנכון. במקרים רבים מה שנקרא "כשל מודיעין" אינו אלא כשל בתהליך הפצת המודיעין. מטבע הדברים כשלים מעין אלה שכיחים יותר במבצעים צבאיים ובמלחמות, שכן בנסיבות אלה חוברים גורמים אחדים יחד ומקשים על תהליך ההפצה: מספר רב של צרכנים פוטנציאליים, כמות אדירה של מידע שיש להפיצה,⁴¹ שינויים מהירים בזירה ואילוצי זמן קשים. התקשורת בזמן לחימה היא בעייתית במיוחד,

כאשר עליה להתקיים בין ארגונים שלא תירגלו עבודה משותפת ביניהם לפני המלחמה.

תהליך ההפצה עשוי להיכשל בשני מישורים שונים - מישור הנגישות ומישור הזמינות.

נגישות: הנגישות של מקבלי ההחלטות למידע מודיעיני מוגבלת בראש ובראשונה בשל מידור וסודיות. אם לצרכן אין סיווג ביטחוני כנדרש, הוא לא יקבל את המידע, והוא אפילו לא יידע שהמידע קיים. גם כשלצרכן יש סיווג ביטחוני הולם, הוא עלול להיות ממורד מהמידע, כי משהו החליט שאין לו צורך מובהק לקבלו, או משום ששמו נשמט מרשימת התפוצה הנכונה. דוגמא מעניינת לכך מצויה בסקירה של לורנס פרידמן על המודיעין במלחמת פוקלנד.⁴² מתברר שהבריטים הצליחו ליירט דיווח של הגנרל הארגנטינאי מנדנו (Mendenez), שבו נתן תיאור מלא של פריסת הכוחות הארגנטינאיים ושל היכולות שלהם. הדיווח "...הופץ בחוגי המודיעין בלונדון, אבל לא ניתן אישור ביטחוני להעבירו למפקדיהן של שתי החטיבות שבחיל המשלוח הבריטי". דוגמא זו מיטיבה להראות שבגלל שיקולי ביטחון - מוצדקים או פסולים - נמנע לפעמים מידע דווקא מאלה שהם בפוטנציה הצרכנים המובהקים ביותר שלו.

יתר על כן, שיקולי ביטחון אלה גם גורמים לכך שהצרכן אינו מודע לכלל סוגי המידע, העשויים להיות שמישים לו, ואילו המפיץ אינו יודע על משימות הצרכנים, ולכן גם אינו יודע למי נחוץ המידע שבידיו. גם סיבות פוליטיות או ביורוקרטיות עשויות להגביל את נגישות הצרכן

למידע מודיעיני. ככלל, הזרימה של מידע מסווג בתוך ארגון טובה הרבה יותר מאשר הזרימה בין ארגונים שונים. ארגוני מודיעין מתחרים עלולים שלא להיות שקופים זה לזה. אפילו בתוך הארגון מידע הוא כוח, ולכן הוא מבוזר בזירות הראויה. במיוחד אנשים בעמדות בכירות עלולים למנוע פיסות מידע קריטיות או פיקנטיות מהכפופים להם או ממקבלי ההחלטות בדרגי הביניים, כדי שהם עצמם יזכו להיות מבשרי הבשורה לקברניטים בעמדות הבכירות, וכך יקדמו את מעמדם. לעיתים לא מגיע מידע למקבלי ההחלטות, מפני שהוא סותר את הקונספציות של הארגון או של העומדים בראשו, ואלה מחליטים שלא להפיצו. דוגמא מפורסמת לכך היא פרשת סגן (כיום סא"ל במיל') בנימין סימנטוב, קצין המערך של מודיעין פיקוד דרום ערב מלחמת יום הכיפורים. פעמיים כתב סימנטוב הערכות מודיעין, שבהן טען כי המצרים מתכננים למתקפה: פעם ראשונה ב-1 באוקטובר ופעם שנייה ב-3 באוקטובר, שלושה ימים לפני פרוץ המלחמה. סא"ל דוד גדליה, קמ"ן הפיקוד, חסם את התפוצה של הדוחות שכתב סימנטוב. אפילו ראש אמ"ן, אלוף אלי זעירא, לא שמע עליהם אלא לאחר המלחמה.⁴³ לבסוף, הנגישות למודיעין מוגבלת לעיתים גם בגלל מגבלות טכניות - למשל, עומס על ערוצי התקשורת.⁴⁴

זמינות: ההפצה עלולה להיכשל גם במישור הזמינות. מידע עשוי

להיות נגיש למקבלי החלטות, אך לא זמין. כאשר במהלך מלחמת לבנון נכנס סא"ל עירא בשאננות לתוך המערך הסורי בסולטן יעקוב, זה לא קרה משום שלא הייתה לו או למח"ט שלו נגישות למידע על קיומם של כוחות אלה (מידע שאכן היה בידי המודיעין הישראלי), אלא משום שמידע זה לא היה זמין להם מסיבות שעד היום לא הובהרו עד תום.⁴⁵ מידע קריטי ונגיש עשוי שלא להיות זמין לצרכן בגלל כשלים שונים ומגבלות אינהרנטיות של תהליך ההפצה.

קבלת החלטות

כאשר המודיעין זמין למפקד או למקבל ההחלטות, מסתיים מעגל המודיעין הקלסי. במעגל המורחב יש עוד תחום אחד, אשר בהעדר מינוח טוב יותר נהוג לכנותו "קבלת החלטות". תחום זה כולל מספר שלבים - רובם מנטליים, שמתרחשים במוחותיהם של מקבלי ההחלטות ושל אנשי המטה שלו. אפשר שכל השלבים האלה יידחסו להחלטת בזק של רגע, וגם אפשר שהם ייפרסו על פני תהליך ארוך ומורכב. השלבים הבסיסיים בתהליך קבלת ההחלטות הם: מתן קשב ותשומת לב למידע, הבנת ההקשר, הבנה וניתוח של השלכות המידע, הערכת האמינות והעמידות של המידע, מציאת דרך פעולה אפשרית ולבסוף

ההחלטה לפעול וקבלת האישור לכך. בתחום זה של ההחלטה מוכרע אם ייעשה שימוש בחומר המודיעיני.

קשב: כולנו סובלים כל הזמן מעודף מידע, אשר נוקש על סף תודעתנו ותובע תשומת לב. ספרים ומאמרים שמצטברים בחדרנו

ושאותם איננו מספיקים לקרוא, מיליוני אתרים באינטרנט, שבהם לעולם לא נגלוש, עשרות (בקרוב מאות) ערוצי טלוויזיה. אפילו בעיתוני השבת איננו מצליחים בדרך כלל יותר מאשר לרפרף.

אם כולנו כך, הרי מקבלי החלטות על אחת כמה וכמה. הזמן והקשב של מקבלי ההחלטות, שהם מצרכים נדירים תמיד, נעשים נדירים עוד יותר בעיצומו של משבר או של קרב. לכן תמיד יהיו פריטי מידע שיחמקו מתודעתם, גם אם הם מופיעים בבירור בסיכום המודיעין או מודגשים במפורש במהלך התדרוך או מסומנים בבהירות על המפה. דבר זה נכון במיוחד לגבי מידע שאינו נראה קשור לאירועים המידיים.

הבעיה הולכת ומחריפה משום שכמות המידע המודיעיני הולכת וגדלה - הן בגלל ריבוי מערכות האיסוף והשיפור באיכותן והן בגלל הגידול בקהילת המודיעין, שמצדיקה את קיומה על-ידי ייצור יותר ויותר "מודיעין".

לטיב המוצר המודיעיני ולצורות הצגתו יש השפעה ניכרת על תשומת הלב שניתנת למידע. כך, למשל, ייתכן שאילו היה במשחתת וינסן (Vincennes) צג מכ"ם שהוא ידידותי יותר למשתמש, היה מפקד המשחתת מבחין שהמטוס האיראני שמתקרב לספינתו אינו טס בנתיב התקפה, וכך היה נמנע יירוט המטוס האזרחי על 290 נוסעיו.⁴⁶

לאחר שמידע מודיעיני זכה לתשומת ליבו של מקבל ההחלטות, עליו לשפוט עד כמה הוא רלוונטי לבעיה שניצבת בפניו



רק פטון השכיל להשתמש במידע שמקורו ב"אולטרה"
באופן עקבי ולבסס עליו החלטות טקטיות

למפקדים ולמקבלי החלטות יש מטה, שאחד מתפקידיו - לפחות להלכה - הוא לטפל בנושאים שמקבלי ההחלטות אינם יכולים להקדיש להם זמן. הבעיה היא שלמטה יש בדרך כלל נטייה טבעית לעסוק דווקא בבעיה שהיא באותו רגע בראש מעייניו של מקבל ההחלטות. אומנם חובתו המקצועית של איש המודיעין היא להפנות את תשומת ליבו של מקבל ההחלטות למידע שנראה בעיניו חשוב, אך המידה שבה ממלאים אנשי מודיעין חובה זו תלויה מאוד במערכת היחסים האישית בין מקבל ההחלטות לבין צוות המודיעין שלו.

הקשר והשלכות: לאחר שמידע

מודיעיני זכה לתשומת ליבו של מקבל ההחלטות, עליו לשפוט עד כמה הוא רלוונטי לבעיה שניצבת בפניו. לאחר שמקבל ההחלטות שפט את מידת הרלוונטיות של המידע, עליו לזהות - בעצמו או בסיוע המטה שלו - את הפעולות המשתמעות מתוך המידע. חלק מהגאונות של מנהיג או של מפקד גדול הוא היכולת לזהות במהירות - בעקבות קבלת מידע חדש - הזדמנויות וסכנות חדשות. לפני מלחמת יום הכיפורים ידע אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן, על ריכוזי הכוחות המצריים לא פחות ממה שידע אלוף פיקוד הצפון, יצחק חופי, על ריכוזי הכוחות הסוריים. גונן בחר שלא לעשות מאומה, בעוד שחופי דרש - וקיבל אישור - לתגבר את כוחותיו בגולן בחטיבה משורינית נוספת ועל-ידי כך הציל, כנראה, את רמת-הגולן, ואולי אף את כל צפון ישראל.⁴⁷ דוגמא נוספת: כל הגנרלים של בעלות הברית באירופה במלחמת העולם השנייה קיבלו באופן סדיר מודיעין שמקורו ב"אולטרה". אולם רק פטון השכיל להשתמש במידע באופן עקבי ולבסס עליו החלטות טקטיות.⁴⁸

אמינות ועמימות: בשלב שלאחר מכן צריך מקבל ההחלטות להעריך את מידת האמון שיש לו במידע. מקבל ההחלטות עשוי להעריך שהמידע שקיבל אינו שלם, סתום, אינו משכנע, חלק מתוכנית הונאה או סתם שגוי ולהחליט להתעלם ממנו. לפעמים יחליט לקחת סיכון מחושב ולהשתמש במידע, אף שיש לו ספקות לגבי אמינותו.

מודיעין המתייחס לכוונות האויב הוא המודיעין הערכי ביותר, הקשה ביותר להשגה והבעייתי ביותר בשימוש. בהערכת מידע מסוג זה על מקבל ההחלטות להתמודד תמיד עם בעיית האמינות. אין למעשה דרך להתגבר על העמימות המובנית במידע על כוונות האויב - אפילו אם הגיע ממקורות מהימנים ביותר.

עמימות זו נגרמת לא רק על-ידי החשש להונאה, כי אם גם בגלל האפשרות שהאויב עדיין לא החליט סופית, או שהחליט אך הוא עתיד לשנות את החלטתו, או שהמידע שהגיע לידינו אינו שלם ומראה תמונה חלקית או מעוותת. תופעות אלה מתרחשות בדיקטטורות, שבהן ההחלטות תלויות רק במה שמתרחש במוחו של אדם יחיד, (מכאן הקושי שהיה לבעלות הברית לחזות את החלטותיו של היטלר, שלרוב התקבלו בחיפזון וברגע האחרון)⁴⁹ והן מתרחשות גם בדמוקרטיות, שבהן התהליכים המפותלים של קבלת ההחלטות יכולים להביא לשינויים ולדחיות של הרגע האחרון.

עמימות מובנית זו ביחס לכוונות האויב היא שגרמה לדיוויד קינג לטעון כי "נוכח קשיים אלה של עמימות ושל חוסר ודאות יש עדות חותכת לכך, שהבטחות בנוגע להתרעה אינן צריכות להינתן או להילקח ברצינות".⁵⁰ מסקנה זו עשויה אולי להיראות נמהרת במקצת, אולם היא תיראה הגיונית יותר, אם נמיר את המילה "התרעה" ב"התרעה בטוחה". בעקבות מלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל שינויים גדולים בסד"כ, בארגון ובתורת הלחימה שלו - שינויים שהונחו על-ידי ההבנה שלא ניתן לתת אמון בהבטחות להתרעה בטוחה במועד.

היתכנות: לאחר שמקבל ההחלטות העריך שהמידע שבידיו אמין ומצדיק פעולה - למרות בעיית העמימות המובנית - הוא חייב לבחון האם אפשר לבצע את הפעולה המתבקשת מהמידע. מגבלות צבאיות, פוליטיות או פיזיות גורמות לא פעם לכך שלא ניתן יהיה לבצע את הפעולה המתבקשת. למשל, מייג'ר-גנרל פרייברג, מפקד הכוחות הבריטיים בכרתים, ידע מ"אולטרה" על ההתקפה הגרמנית המוצנחת הממששת ובאה, אך הוא לא יכול היה לנצל מידע זה בשל מחסור בכוחות ובאמצעי הובלה.⁵¹ **החלטה:** השלב שלאחר מכן - ההחלטה - הוא קרוב לוודאי הקשה ביותר. לרוב יש סיבות למכביר לכך שמקבל ההחלטות מחליט שלא לפעול בעקבות מידע - גם אם מסתמנת דרך פעולה ברורה ואפשרית. גירויים ניסח זאת כך: "במקרים רבים המודיעין אינו יכול לשמש כמנחה לפעולה, משום שהתחייבויות למדיניות קודמת מונעות על-ידי כוחות רבי עוצמה, שנכנסים לפעולה לפני שמורגשות תוצאות הניתוח והמחקר".⁵² מעבר לכך, מקבלי ההחלטות לרוב אינם חופשיים להחליט על דעת עצמם, וההחלטותיהם חייבות לקבל את אישור הממונים עליהם. לא פעם קורה שהחלטות שמתקבלות ברמה אחת מבוטלות ברמה שלאחר מכן במדרג ההיררכי.

אם הכול התנהל כשורה עד לשלב זה, מגיע שלב התכנון והמבחן הסופי - ביצוע מוצלח של התוכנית.

למעשה צריך היה מחקר זה להתמקד רק בתחום השישי והאחרון של התהליך (ראו איור 2) - התחום שבו המידע נמצא ברשותו של מקבל ההחלטות, כשהוא מוכן לשימוש (או לאי-שימוש). אולם הדברים מסתבכים עקב העובדה שגרמיה לעיל, שיש לנו עניין עם היררכיה שלמה של מקבלי החלטות, ולעיתים תכופות ההחלטה שעומדת בפני מקבל ההחלטות הזוטר היא רק האם להעביר את המידע הלאה או לא. (בבוקרו של ה-7 בדצמבר

1941 ראה מפעיל מכ"ם בפרל הרבור ריכוז עצום של מטוסים המתקרבים לאי. הוא דיווח על כך לקצין התורן במפקדת הצי, וזה הורה לו "לשכוח מכל העניין".⁵³ לפיכך סיפור פרל הרבור הוא ברמה אחת סיפור של העדר מודיעין, אך ברמה אחרת הוא סיפור של כשל לפעול נכון בעקבות קבלת מודיעין.

סיבות לאי-שימוש במודיעין

עד כה בחנתי את התהליך של השגת המודיעין ושל השימוש בו. הסקירה של שלבי התהליך העלתה שבכל שלב קיימת אפשרות - לפעמים לגיטימית לחלוטין - שמובילה בסופו של דבר לאי-שימוש במודיעין. אולם לא די בכך שנדע היכן כושל התהליך. חשוב גם שנבין את הסיבות שעומדות בבסיס הכשלים. הסיבות שיוזכרו להלן מתחלקות לשתי קטגוריות. הקטגוריה הראשונה כוללת סיבות "פנימיות", שמקורן בתהליכים המנטליים אצל מקבל ההחלטות, ואילו הקטגוריה השנייה כוללת סיבות "חיצוניות", שמקורן באופיים של הארגון, של המידע ושל האינטראקציה ביניהם.

רצון

ללא רצון אין פעולה. אפשר שהרצון חסר ברמה האישית, ואפשר שהוא חסר ברמה המוסדית. לאי-הרצון לפעול יכולות להיות שפע של סיבות. גולדה מאיר החליטה שלא לפתוח במכת מנע בבוקר ה-6 באוקטובר, כי חששה שישיראל תצטייר כתוקפן בעיני העולם - ובמיוחד בעיני ארה"ב.⁵⁴ 18 שנה לאחר מלחמת יום הכיפורים בחרה ממשלת יצחק שמיר שלא להגיב על שיגור עשרות טילי "סקאד" לעבר ערי ישראל מתוך שיקול שתגובה צבאית עלולה להזיק לישראל יותר מאשר להועיל. (אך באיזו מידה הושפעה הערכת מצב זו, הנכונה כשלעצמה, מאישיותו הפסיבית של האיש עצמו?)

התמדה

כוח ההתמדה - אינרציה - הוא אחת הסיבות המרכזיות לכך שמקבלי ההחלטות נמנעים מלפעול בעקבות קבלת מידע. ככלל, אנשים ומוסדות מעדיפים לא לעשות מאשר לעשות. הם מעדיפים פעולה על-פי תוכניות מוכנות מראש על פני הכנסת שינויים באותן תוכניות. בהיותם מחונכים להפגין נחישות עלולים מפקדים בסופו של דבר להפוך לסתם עקשנים. לימן קירקפטריק ניסח זאת כך: "מפקדים ממאנים לעשות שימוש במודיעין מהרבה סיבות. במקרים מסוימים כלל לא אכפת להם מה עושה האויב, או מה הוא מסוגל לעשות. הם כבר החליטו על מטרות, והם נחושים בדעתם להשיגה מבלי להתייחס אל מה שהצד האחר עלול לעשות".⁵⁵

אמון

סקירת כשלי המודיעין הגדולים במהלך ההיסטוריה מלמדת שהסיבה הבולטת ביותר לאי-שימוש במודיעין היא עמימות המידע והחשש מהונאה. כדי שמקבל ההחלטות ישתמש במידע, אין די בכך שהמידע יהיה מדויק ושלם. למעשה אין חשיבות רבה למידת הדיוק בפועל של המידע. חשיבות רבה יש רק למידת הדיוק שמייחס מקבל ההחלטות למידע ("הדיוק הנתפס"). לא תמיד יש מתאם חיובי בין הדיוק האמיתי לבין הדיוק הנתפס. סטלין קיבל ערב מבצע "ברברוסה" שפע של מידע מדויק על כוונות הגרמנים, אך ראה בכך הונאה בריטית, שנועדה לגרור אותו למלחמה בניגוד לאינטרסים שלו. במילים אחרות, הדיוק הנתפס של המידע היה בעיני סטלין נמוך מאוד, אף שבפועל מדובר היה במידע מדויק ואמין. לעומת זאת ערב מבצע "אוברלורד" הוזנו הגרמנים בשפע של מידע, שהפלישה תהיה בקאלה ולא בנורמנדיה. מידע זה תאם את ציפיותיו המוקדמות של היטלר, ולכן תוכנית ההונאה הצליחה מעל למשוער. זו דוגמה מובהקת למידע, שהדיוק הנתפס שלו גבוה, בעוד שהדיוק

התקפת הפתע היפנית על פרל הרבור בבוקר ה-7 בדצמבר 1941



מפעיל המכ"ם ראה ריכוז עצום של מטוסים המתקרבים לאי. הוא דיווח על כך לקצין התורן במפקדת הצי, וזה הורה לו "לשכוח מכל העניין"

בפועל הוא אפסי. (תזכורת: בראשית המאמר הוגדר המונח "מידע מועיל" כמידע המשפיע - לטוב או לרע - על תהליך קבלת ההחלטות. המידע על כך שהפלישה תהיה בקאלה היה איפוא "מועיל", משום שהוא השפיע על דרכי הפעולה של הגרמנים, אף שמדובר היה בהשפעה שנגדה את האינטרסים שלהם).⁵⁶ מידת האמון שמייחסים מקבלי ההחלטות למידע המודיעיני שהם מקבלים מושפעת ממספר גורמים. אחד המרכזי שבהם הוא מקור המידע. ככלל נוטים מקבלי ההחלטות להאמין יותר לעדויות שהם רואים בעיניהם (למשל תצלומי אוויר) מאשר לעדויות שמיעה (למשל דיווחי סוכנים). מערכת קשרי הגומלין של מקבל ההחלטות עם קהילת המודיעין ומידת ההיכרות שלו עם מלאכת המודיעין משפיעות גם הן במידה רבה על נכונותו לסמוך על המידע ולפעול לפיו. גורם



משפיע אחר הוא טיב הביצועים הקודמים של סוכנות המודיעין או של מקור המידע. חשיבות גדולה יש גם למידת האמון האישי שרוחש מקבל ההחלטות לאיש המודיעין הבכיר שלו.

דיסוננס קוגניטיבי

הספרות המקצועית מונה מגוון רחב של כשלי הכרה, שעשויים להטות את האופן שבו מתרגם מקבל ההחלטות את המודיעין

שלפניו ולהשפיע על מידת השימוש בו. מבין כשלים אלה אעסוק כאן רק באחד: הדיסוננס הקוגניטיבי. המילון מגדיר דיסוננס קוגניטיבי כמצב של ניגוד, שנובע מחוסר תאימות בין פעולותיו של האדם לבין אמונותיו. דוגמא מובהקת לדיסוננס קוגניטיבי היא של אדם המעשן, אף שהוא יודע כי פעולה זאת מזיקה לבריאותו. מידע המחייב מקבל החלטות לפעול בניגוד לאמונותיו גורם אף הוא לדיסוננס קוגניטיבי. מנגנון ההגנה הנפוץ ביותר למי שנקלע לדיסוננס קוגניטיבי הוא הכחשה והתעלמות: המעשן מדחיק את המידע המאיים, מקבל ההחלטות עושה כל מאמץ להטיל ספק במודיעין המחייב אותו לפעול בניגוד לקונספציות שלו. המידע שזרם לסטלין לפני מבצע "ברברוסה" גרם לו לדיסוננס קוגניטיבי, והפתרון שהוא נקט היה התעלמות.⁵⁷ גם הצמרת הצמרת הצבאית והפוליטית של ישראל

נקלעה בסתיו 1973 לדיסוננס קוגניטיבי ופתרה אותו באמצעות מתן הסברים מרגיעים למידע המאיים, שצריך היה להניע אותה לנקיטת פעולות שסתרו את הקונספציה שלה.⁵⁸ עד כאן באשר לחטיבה הראשונה של הסיבות לאי-שימוש במודיעין - סיבות שכונו "פנימיות", ושמקורן בתהליכים המנטליים של מקבל ההחלטות. עתה יש לדון בחטיבה השנייה, הדנה בסיבות שהן חיצוניות למשתמש.

סודיות

מודיעין וסודיות הולכים יד ביד, עד כי יש הטוענים שסודיות היא מהות המודיעין.⁵⁹ אולם סודיות מגבילה את הנגישות למודיעין ולכן את ההזדמנויות להשתמש בו. הסודיות גם מגבילה את השמישות של המודיעין בגלל הצורך לשמור על ביטחון המקורות.⁶⁰ לעיתים אי-הידעה מיהו המקור משפיעה על עצם ההחלטה אם לסמוך על המידע ולהשתמש בו. לפעמים הרצון לא לסכן את המקור מכתוב הימנעות משימוש במידע. יתר על כן, בגלל שיקולי ביטחון שדה משתמשים גורמי מודיעין בצינורות מידע מאובטחים - שהם נדירים ואיטיים - ולכן הם גורעים מהעדכניות ומהזמינות של המידע. שיקולי ביטחון שדה גם מגבילים את הקישוריות שבין מערכות מידע, וכך מגבילים שוב

את זמינות המידע.

קיימות דרכים נוספות, עלומות יותר, שבהן משפיעים שיקולי ביטחון שדה לרעה על איכות המודיעין ועל קבלת ההחלטות. בגלל הצורך בסודיות מגיע חלק ניכר מהמידע המודיעיני רק לידעת חוג מצומצם של אנשים - דבר התומך בחשיבה קבוצתית ובעצלנות מחשבתית. יתר על כן, הסודיות מקנה לעיתים הגנה לאנשי המודיעין ולמקבלי ההחלטות מפני ביקורת מקצועית וציבורית. למשל, לו היה הציבור בארץ ער לריכוזי הכוח המצריים והסוריים על הגבולות ערב מלחמת יום הכיפורים (ולמעשה לא היו שיקולים ביטחוניים של ממש להעלמת מידע זה מן הציבור) ייתכן מאוד שממשלת ישראל הייתה נמרצת יותר בהכנותיה ובתגובותיה. ולבסוף, משיקולי סודיות אין מקבלי החלטות ומפקדים בדרגי הביניים יודעים על יכולות מסוימות של מערכת המודיעין, וממילא אין הם יכולים לעשות בהן שימוש במקרה הצורך.

סינון וצביעה

מידע מודיעיני עובר תהליכי סינון שונים, ואלה מגבילים בסופו של דבר את זמינות המידע. תהליך הסינון צובע את המידע שמגיע אל תודעתו של מקבל ההחלטות או משפיע על עדכניותו.

קיימים סוגים שונים של מסננים, שדרכם עובר המידע. כפי שכבר צוין, עצם העיבוד של המידע הגולמי הוא תהליך של סינון. דרישות ביטחון מהוות אף הן מנגנון מסנן, שכן גורמי המודיעין אינם נוטים לתת בידי מקבלי ההחלטות את המסמכים ואת התשדירים המקוריים שהם מייצגים, ואלה עוברים

סודיות מגבילה את הנגישות למודיעין ולכן את ההזדמנויות להשתמש בו

תהליך של ניסוח מחדש (פרפרזה) לפני הפצתם לצרכנים. בתוך כך נשמט לא פעם חלק מהמידע הכלול בהם, או שמובנו משתנה. אילוצים מוסדיים והבירוקרטיזציה של מנגנון המודיעין יוצרים אף הם סינון באמצעות הטיית המידע כך שיתאים יותר לקונספציות של הארגון או להערכות קודמות שלו. לעיתים אף נוצרים לחצים "ליישר קו" עם הסוכנויות האחרות, וכתוצאה מכך נגרמת האטה בתהליך הפצת המודיעין. (על-פי וולש עשוי היה המידע על הימצאות טילים סובייטיים בקובה להגיע לידי הנשיא קנדי שבועיים-שלושה קודם שהגיע בפועל. העיכוב נגרם בגלל השגרה הבירוקרטית).⁶¹

סוג מיוחד של סינון מוסדי מכונה "הפרטת המודיעין". משמעות הדבר שהארגון המודיעיני משתמש במידע או שולט על הפצתו במטרה לקדם אינטרסים מוסדיים של עצמו. סוג אחר של סינון, שמשפיע באופן ישיר על השמישות של המודיעין, מתבטא בכך שסוכנויות מודיעין מסננות מידע במטרה למנוע בידועין פעולה מסוימת מחשש שהן ייאלצו לשאת באחריות לתוצאות קטסטרופליות בלתי צפויות שלה.⁶² הדיסוננס הקוגניטיבי, שנידון לעיל, אינו אלא צורה של מנגנון עצמי לסינון. ארגונים ואנשים נוהגים לסנן מידע, כדי שיתאים לקונספציות שלהם. דעות קדומות, אמונות שונות והטיות תרבותיות גורמות לסינון

המידע ומשנות את הדרך שבה הוא נתפס על-ידי מקבל ההחלטות. מנגנון אחר של סינון עצמי הוא חלק בלתי נפרד מאמנות הפיקוד ונובע מהצורך של המפקד להצר את שדה הראייה שלו ולהתרכז בעיקר. הצרה זו של שדה הראייה היא תוצאה הכרחית של "הטלסקופ המכוון", שבו דן ון-קרפלד.⁶³ אנשים המצויים תחת לחץ סובלים מ"ראיית מנהרה" הן כפשוטו והן במובן המופשט. מפעילי מערכות, שמתבוננים בצגים מרכזים לא פעם את מבטם לחלק המרכזי של הצג עד כדי התעלמות מוחלטת מפעילות (שהיא אולי קריטית) המתרחשת בשולי הצג. מחקר שבוצע בהזמנת הצי האמריקני הוכיח כי "מתח ולחץ זמן גורמים לעיתים תכופות לצמצום במספר האופציות שאותן שוקל מקבל ההחלטות. אלה שנמצאים בעמדות פיקוד מתרכזים במשימה של הרגע ונמנעים מלשקול השקפות מנקודות מבט השונות משלהם".⁶⁴

שיתוף פעולה בין מדינות כרוך אף הוא בסינון רב של המידע שעובר ביניהן. הסינון יכול להיות מצד המדינה שמוסרת את המידע, והוא יכול להיות מצד המדינה שמקבלת את המידע, מתוך חשד בכוונותיה של מוסרת המידע. מבצע "ברבורסה" הוא דוגמא מצוינת לכך. הבריטים סיפקו לסטלין מידע רב ומדויק על ההתקפה הגרמנית הצפויה, אך מטבע הדברים לא ציינו כי מקור המידע הוא "אולטרה". לעומת זאת סטלין היה משוכנע שמדובר במזימה בריטית לסבך אותו מלחמה והתייחס למידע שקיבל כאל הונאה.⁶⁵

סוג מיוחד של סינון הוא הנטייה האנושית להתעלם מבשורות רעות. כך, למשל, התעלמו האמריקנים מההתרעות המפורשות על כוונתה של צפון-ווייטנאם לפתוח במתקפת הטט ב-1966.^{67,68} ולבסוף, הרצון להימנע מתופעת ה"זאב-זאב" גורמת לעיתים קרובות לגופי מודיעין לסנן את התרעותיהם שלהם. הדוגמא המובהקת: בעקבות גיוס החירום של אביב 1973 חשש המודיעין הישראלי לתת התרעת שווא נוספת בסתיו של אותה שנה, ולכן גזר על עצמו שתיקה מול מקבלי ההחלטות, גם כשהיה בידי מידע בעל ערך התרעתי גבוה.

התפוצצות המידע

במהלך 30 השעות הראשונות של מלחמת המפרץ קיבלו כוחות ארה"ב 1.3 מיליון מסרים אלקטרוניים.⁶⁹ היות ומדובר בהיקף עצום של מידע, ששום אדם אינו יכול לעבד בכוחות עצמו, הולכת וגוברת ההסתמכות על מערכות ממוכנות לאגירה ולעיבוד של מידע. אולם להסתמכות זו יש מחיר: התוצרים של מערכות אלה הם אחידים, חסרי ייחודיות, נטולי צבע, אופי או דחיפות. היכולות הטכנולוגיות המשופרות מציפות את המשתמש ביותר ויותר מידע, שרובו "מרוח" ולא ממוקד. כך אנו יוצרים במו ידינו את הרעש שבתוכו יסתתר האות.

במקרים מסוימים אנו סומכים על מערכות מומחה ועל מערכות של בינה מלאכותית כדי לסנן את המידע - ולפנינו איפוא מנגנון סינון נוסף! מכונות אומנם עושות רק מה שהן תוכנתו לעשות על-ידי בני-אדם, ומערכות מומחה אינן אלא אוסף של חוקים

פורמליים שמעוגנים בידע ובניסיון אנושיים קודמים, אך בכל זאת ספק אם למערכות אלה תהיה הגמישות של המוח האנושי להגיב על מצבים חדשים ובלתי צפויים.

התפוצצות המידע נתמכת על-ידי מהפכת התקשוב ונדחפת על-ידי הנטייה של ארגונים לייצר ולצרוך מידע בכמויות שאינן ניתנות להצדקה רציונלית. ובלשונו של מרץ: "מקבלי החלטות וארגונים (א) אוספים מידע, אך אינם משתמשים בו. (ב) מבקשים מידע נוסף ומתעלמים ממנו. (ג) מחליטים תחילה ומחפשים מידע תומך לאחר מכן. (ד) אוספים ומעבדים כמות גדולה של מידע, שאין לה כל רלוונטיות להחלטות".⁶⁹

כאשר עשיתי את צעדי הראשונים בתחום המודיעין, ריאיינתי קמ"ן אוגדה שחזר זמן קצר לפני כן ממלחמת לבנון. שאלתי אותו: "מהו המידע שלו זקוק מפקד אוגדה לניהול קרב?" תשובתו

הייתה תמציתית ביותר: "הכול". נדרשו

לי ולעמיתיי חמש שנים נוספות ושעות

אין-ספור בחברת מפקדי אוגדות ואנשי

המטה שלהם כדי לקבל תשובה טובה

יותר לשאלה זו. התברר לנו שצורכי

המידע של אוגדה (משריית) בקרב ניתנים להגדרה צרה וממוקדת הרבה יותר.⁷⁰ אופייני הוא שאנשי מודיעין מציגים בפני מקבלי החלטות מידע רב יותר מכפי שהללו מסוגלים לעכל. הם עושים זאת כתוצאה מחוסר ביטחון שיש להם לגבי צורכי המידע המדויקים של המחליט וגם כתוצאה מאינסטינקט בסיסי להגן על עצמם מפני ביקורת.

פשלי הפצה

מנגנון ההפצה של המודיעין וטיב המוצר עצמו הם שני גורמים קריטיים שמשפיעים על השימוש במודיעין. הפצה פירושה הבאת המידע הנכון לצרכן הנכון ברגע הנכון - משימה לא פשוטה גם בזמן רגיעה. בעת מלחמה הופכת ההפצה לבעיה כמעט בלתי פתירה בגלל הגידול העצום במספר הידיעות, במספר יצרני הידיעות ובמספר הצרכנים. תופעה מדאיגה במיוחד בהפצה של מודיעין מבצעי ושל מידע קרבי היא המספר הגדול של החוליות בשרשרת התמסורת מהמקור לצרכן.⁷¹ כל חוליה מוסיפה למידע עיוות, צבע והשהיה נוספים. כאשר מידע, שאמור להגיע בזמן אמת, מגיע באופן שיטתי מאוחר מכדי שאפשר יהיה לעשות בו שימוש, לומד הצרכן להתעלם מאותו מקור.

לעיתים קרובות תדרוכי מודיעין אינם אלא טקסים חסרי תועלת: המפות הן בקנה מידה שאינו מתאים לאירוע, פסיפסי התצ"א מפורטים מכדי שאפשר יהיה להבין מהם משהו. התדרוך עשוי להיות מושלם עבור היושבים בשורה הראשונה, אך הוא אינו משרת את היושבים בשורה האחרונה. מוצרים ועזרים מודיעיניים זהים משרתים הן את הרמה הטקטית והן את הרמה האופרטיבית, אף שבבירור אין הם יכולים להתאים לשניהם.⁷² מקבלי החלטות מקבלים דו"חות מודיעיניים כה רבים, שגם הקריאה בהם הופכת למעין טקס, ורבים חותמים על רשימת התפוצה לאחר הצצה חטופה בדף השער.

סוג מיוחד של סינון

הוא הנטייה האנושית

להתעלם מבשורות רעות

נשיא ארצות הברית ג'ון קנדי

NORTH VIETNAM
HANOI

"החלטתו של הנשיא קנדי לשמור בסוד את העובדות הבסיסיות ביותר הטוגעות ללוחייני צילום ולמוצרים שלהם... נועדה להחליש התנגדויות אפשריות מבית למדיניות שלו"

השימוש שהן עושות בחומר המודיעיני. באופן כללי, פוליטיזציה מגבילה נגישות לחומר מודיעיני, גורמת לסינון המידע ומטה החלטות.⁷⁴ מידע הוא כוח, ומידע בלעדי - על אחת כמה וכמה. לכן אין זה מפליא שתקנות ביטחון מנוצלות לא פעם לרעה כדי להגביל תפוצה של מידע. קודוילה טוען כלהלן:

"החלטתו של הנשיא קנדי לשמור בסוד את העובדות הבסיסיות ביותר הטוגעות ללוחייני צילום ולמוצרים שלהם... נועדה להחליש התנגדויות אפשריות מבית למדיניות שלו... קנדי החליט שאם מידע שמקורו בלוחיינים יהיה בעל תפוצה נרחבת, יאבדו הנשיא ושאר שותפי הסוד המעטים את הסמכות שבאה להם מהיותם שותפים למידע מוגבל".⁷⁵ עקב הרצון לשמור על סודיות (עד לפני זמן מה אסור היה אפילו להזכיר את עצם קיומו של המוסד שמנהל את לוחייני הריגול - ה-National Reconnaissance Office) נמנע מהצבא האמריקני לנצל במלואו משאב זה. עד שנות ה-70 המאוחרות לא היו מפקדי צבא שותפי סוד ל"מודיעין לאומי".⁷⁶

הפער בין הקהילות

מודיעין ומקבלי החלטות הם שתי קהילות נפרדות - כל אחת עם תרבות ועם סולם ערכים משלה. בין שתי קהילות אלה קיים לעיתים פער של בורות ושל חשדנות הדדית, ופער זה הוא הגורם השני בחשיבותו (לאחר בעיית האמון באמיתות המידע) לאי-שימוש במודיעין.⁷⁷

קיימת אסכולה, שהשפעתה ניכרת בייחוד בארה"ב, שטוענת שאנשי המודיעין צריכים לשמור מרחק ממקבלי החלטות על מנת לשמור על עצמאותם האינטלקטואלית. קנט - בספרו רב ההשפעה "מודיעין אסטרטגי" - מתריע מפני קרבה גדולה מדי בין שני העולמות וממליץ "...להבטיח את העצמאות המנהלתית והמהותית של המודיעין על-ידי הפרדתו מהצרכן".⁷⁸ אבל קנט גם ממשיך ואומר: "משתי הסכנות, זאת שהמודיעין יהיה קרוב מדי למשתמש וזאת שהוא יהיה מרוחק מדי ממנו - הסכנה הגדולה יותר היא זו שיהיה מרוחק מדי".⁷⁹

ב-1946 אמר גנרל ביל דונובן, מייסדו של שירות הביון שקדם ל"סי-אי-אי", ש"המודיעין חייב להיות בלתי תלוי באנשים שאותם הוא משרת, כדי שהחומר שאותו הוא משיג לא יהיה מעוות או מוטה על-ידי הדעות של האנשים שמכוונים את הפעילות".⁸⁰

דעתי היא שהרחקת אנשי מודיעין ממקבלי ההחלטות כדי לשמור על יושרם האינטלקטואלי משולה להרחקת רופאים מהחולים כדי לשמור על בריאותם. הפרדת שתי הקהילות יוצרת את החשדנות ההדדית, שהוזכרה קודם לכן, בלי לפתור באמת את בעיית העצמאות של המודיעין. למרבית אנשי המודיעין - גם אם נבדד אותם במגדל שן - תהיה נטייה לעצב את דעותיהם כך שיתאימו לדעות של מקבלי ההחלטות או לדעות של הממונים עליהם במנגנון המודיעיני. כדי להבטיח עצמאות מחשבתית דרושים רמה גבוהה מאוד של מקצועיות וסטנדרטים גבוהים

מעבר להילת הסודיות, מרבית מוצרי המודיעין הם בסופו של דבר ספרי עזר והדרכה. השמישות שלהם מושפעת בצורה קריטית מהאיכות והמהיידיות שלהם למשתמש. אלה נופלים בדרך כלל מהסטנדרטים המקובלים במוצרים מסחריים. כאשר נכנסו כוחות צה"ל ללבנון ב-1982, הם הגיעו מצוידים במידע מפורט על השטח ועל היישובים, שדרכם הם אמורים היו לעבור. מפות מאוירות ופסיפסים בקנה מידה גדול הכילו מידע מפורט שנאסף בקפידה - עד לרמת הבית הבודד. אולם אלה היו ארוזים בתיקים גדולים ומסורבלים, שאותם כמעט אי-אפשר היה להכניס לטנקים ולנגמ"שים הדחוסים. מרבית החומר סיים את חייו כשהוא מונח על רצפת הרק"ם, מכוסה בשכבות ציוד ונשכח מהעין ומהלב.

המעבר מאמצעי הפצה מיושנים (מפות, שקפים, נייר) לאמצעים ממוחשבים יצר לא מעט בעיות. למשל במלחמת המפרץ התגלה קושי להפיץ מודיעין תמונות לזירת הלחימה הן בגלל מחסור באמצעים והן בגלל איתנות של האמצעים השונים, שפותחו באופן בלתי תלוי על-ידי הזרועות והסוכנויות השונות של מערכת הביטחון האמריקנית.⁷³ יתר על כן, מפקדי שדה בכירים אינם יודעים ואינם רוצים לדעת כיצד להשתמש במערכות מידע ממוכנות. חוסר מיומנות מספקת גם בקרב המפעילים (המקצועיים לכאורה) של מערכות המידע גורם אף הוא לכך שהן אינן מנוצלות היטב.

בעיה נוספת שפוגעת בהפצה היא העובדה שהאחריות הביצועית והתקציבית להפצה (או לפחות לתשתית שעליה היא מתבצעת) נתונה לעיתים בידי ארגון אחר מזה שנושא באחריות לייצור המודיעין. לארגון זה עשויים להיות סדרי עדיפויות אחרים, דבר שמביא לתמיכה תקציבית ומקצועית לא מספקת בהפצת המודיעין.

פוליטיזציה

פוליטיזציה משפיעה על המודיעין בשני אופנים. האחד - כאשר המידע שמוצא ומופץ על-ידי גורמי המודיעין מנוצל על-ידי המשתמשים כדי לקדם אינטרסים פוליטיים שלהם. האחר - כאשר הפוליטיקה הפנימית או החיצונית של ארגוני המודיעין עצמם משפיעה על צורת התפקוד של סוכנויות המודיעין ועל

של יושר אינטלקטואלי, שבהם יש לתמוך באמצעות תהליך ההכשרה ועל-ידי התרבות השלטת בארגון המודיעין. אלוף שלמה גזית, לשעבר ראש אמ"ן, אומר שעל המודיעין לשרת "נכונה ונאמנה את הקברניט" ולספק את צרכיו.⁸¹ לדעתו, הדרך להשיג זאת היא "שגרה של דו-שיח" בין שני הגורמים. נראה שהוא מאמין כי בעיית הפער קיימת בעיקר ברמה המדינית ופחות ברמה הצבאית. לפי ניסיוני ביחס לצה"ל, גזית אופטימי בהקשר זה יותר מדי. מדברי קירקפטריק ניתן להבין שבצבא האמריקני המצב אינו טוב יותר: "אנשי צבא מתייחסים בדרך כלל לתחום המודיעין בבזו מסוים ומעדיפים תפקידי פיקוד או מבצעים. הם מתייחסים למידע על האויב כאל גורם שאינו חיוני במיוחד בקרב, ישבו ממילא אין ספק ביחס לניצחון".⁸² אם נאזין היטב, הרי שבדבריו אלה נשמע לא רק את הזלזול של המפקדים בקמ"נים, כי אם גם את הזלזול של הקמ"נים במפקדים.

רוברט גייטס, לשעבר ראש ה"סי-איי-איי", מעריך שהמצב אף גרוע יותר בחוגים שמסביב לנשיא ארה"ב: "איסוף והערכת מודיעין הם מגיה שחורה עבור רוב הנשיאים ויועציהם הראשיים. הם אינם מבנינים בהם במידה מספקת, ולכן אינם יודעים להפיק מהם את מה שאפשר. לעומת זאת, מבחינת קציני המודיעין, הדעות שיש לנשיא וליועציו על החומר המודיעיני שהם מקבלים והשימוש שהם עושים בו הם מוזרים באותה מידה".⁸³ ההשפעות של פער זה גדולות עד כדי כך שהן גרעו אפילו מההצלחה של המבצע המודיעיני המוצלח ביותר של כל הזמנים - מבצע "אולטרה". אנשי היחידה שפיענחו את הצופן הגרמני "מעולם לא קיבלו שום תדריך בדבר תמונת המצב המבצעית... הם לא ידעו דבר על התוכניות של בעלות הברית... על כן הם לא היו מסוגלים לכוון את המידע שאותו עיבדו על בסיס הבנה מתוככמת של הצרכים".⁸⁴

הבורות ההדדית הזאת של שתי הקהילות זו ביחס לזו מביאה לחוסר אמון הדדי. מאחר שמקבלי ההחלטות אינם ערים ליכולות האמיתיות של המודיעין, הציפיות שלהם בתחילה גבוהות מדי, אחר כך באה האכזבה, ובעקבותיה - ציפיות נמוכות מדי. הבורות של מקבלי ההחלטות (ושל הציבור) באה לידי ביטוי בציפייה שהמודיעין ישמש כנביא וכמעלה באוב. מצפים מהמודיעין שיחזה את העתיד, אף שזו משימה בלתי אפשרית. כך נכתב, למשל, במאמר הראשי ה"ניו-יורק טיימס": "סוכנות הביון המרכזית... נתפסה שוב ושוב כשהיא איננה מוכנה. היא הופתעה מנפילת השאח באיראן, מפלישתו של סדאם חוסיין לכוויית, ובאופן הדרמטי ביותר - מהתמוטטותה של ברית-המועצות".⁸⁵ אולם אנשי קהילת המודיעין אינם מוכשרים יותר ממקבלי ההחלטות (או מאנשי העיתונות) לנבא את העתיד. כשהם חורגים מהערכת הסתברויות ומנסים לחזות את העתיד, סופם לטעות - דבר שאין בו כדי לשפר את המימנות או את תדמיתם. הצרה היא, שאנשי מודיעין חשים לעיתים כאילו נמשחו לנבואה, ועל כן אין הם ממחרים להודות באי-ידיעה או אפילו בספק. הם אינם עושים די למיתון הציפיות שלא ניתן לעמוד בהן. בסופו של דבר הם משלמים מחיר כבד ביושר אינטלקטואלי ובאמינות

שלהם עבור נוהג נפסד זה.

לבסוף יש להזכיר את נטייתם של ארגוני המודיעין לייצר מודיעין לשם מודיעין - נטייה שמשפיעה רבות על שמישות המודיעין, ושהיא גם תוצאה של הפער בין הקהילות וגם גורם המרחיב פער זה.

ייצור מודיעין לשם מודיעין הוא תופעה שהחלה בעקבות מלחמת העולם השנייה, ואשר נשענת על הגידול במשאבים ובכוח אדם שהועמדו לרשות שירותי הביון המערביים. מדובר בכוח אדם שהוא ברובו אקדמאי, ואשר ראה בעיסוק במודיעין פעילות אינטלקטואלית או פוליטית, שלה זכות קיום עצמאית. לגישה זאת, שמחזקת את נטיית המודיעין להסתגר בתוך עצמו, אחראים גם הקברניטים, שנמנעים מלכוון את המודיעין לעבר יעדים שמעניינים אותם. חוסר הכוונה זה נובע, כפי שכבר צוין, גם מחוסר ההיכרות של הקברניטים עם יכולות המודיעין.

סינתזה

שורה סדורה זו של סיבות עלולה להטעות וליצור רושם שבכל מקרה של אי-שימוש במודיעין ניתן למצוא את הסיבה שגרמה לכך. למעשה, ברוב המקרים נובע אי-השימוש במודיעין משילוב של מספר סיבות, ולפעמים נותרות הסיבות האלה עלומות. למשל, נטען נגד גנרל מרק קלרק, מפקד הארמייה האמריקנית החמישית במלחמת העולם השנייה, שלא ניצל שלוש פעמים מידע שהגיע אליו מ"אולטרה" כדי לנתק ולהשמיד את הכוחות הגרמניים שבפיקודו של קסרלינג באיטליה.⁸⁶ להתנהגות זו הועלו הסברים שונים: פעולה מתוך אינרציה,⁸⁷ אי-הכרת חשיבות "אולטרה",^{88,89} "היחסים המורעלים" שבין המטה של קלרק לבין המטה של הארמייה הבריטית השמינית,⁹⁰ האמביצייה הפוליטית של קלרק להיות המשחרר של רומא,⁹¹ כשלי תקשורת.⁹²

סיכום

מתיאור הדברים עד כה ניתן לקבל את הרושם שמודיעין לעולם אינו מנוצל כיאות. זו, כמובן, אינה המציאות, ויש שפע של דוגמאות לניצול נכון ונועז של מודיעין.⁹³ השאלה היא האם ניתן לעשות משהו כדי להביא לתוצאות טובות עוד יותר על-ידי נטרול הסיבות הרבות שפועלות נגד השימוש במודיעין. כדי להשיב על שאלה זאת יש למיין את הסיבות לאי שימוש במודיעין לפי שתי קטגוריות שונות:

1. סיבות רצויות, שאין ברצוננו לעשות דבר לגביהן, וסיבות שאינן רצויות.
 2. סיבות מהותיות (למערכת, למידע, לאופי האנושי), שלגביהן לא ניתן לעשות דבר, וסיבות שניתנות לשינוי.
- יש רק שתי סיבות רצויות לאי-שימוש במודיעין: חוסר אמון במידע - אחרי ככלות הכול אין אנו מעוניינים שמקבלי ההחלטות יפעלו על סמך מידע שאין הם בוטחים בו (חוץ מאשר במקרים מסוימים שבהם יש מקום להימור מחושב) - והרצון לשמור על ביטחונם של מקורות המידע. אמצעים מסוימים לשמירה על

סודיות ועל חשאיות בוודאי נחוצים בטיפול במידע מודיעיני, אם כי ניתן ללא ספק למתן חלק מהאמצעים האלה.

באשר לסיבות שאינן רצויות לאי-שימוש במודיעין - יש להבחין בין אלה שניתן לסלקן לאלה שלא ניתן לעשות דבר ביחס אליהן. לאלה האחרונות שייכות כל הסיבות הנובעות מהאופי האנושי: חוסר הרצון לפעול, הנטייה לאינרציה, הדיסוננס הקוגניטיבי, הסינון לסוגיו והפוליטיזציה. במילים אחרות: אנו עומדים חסרי אונים מול רוב הסיבות לאי-שימוש במודיעין.

כמו כן לא ניתן לעשות הרבה ביחס להתפוצצות המידע וגודש האירועים, שכן מקורם נעוץ בטבע האדם והעולם. מערכות מידע ממוכנות אומנם עושות נפלאות בתחום האזרחי, אך עדיין לא הוכחה יכולתן לטפל בעיולות במצבים משתנים, במצבים חד-פעמיים ובמצבי לחץ שמתעוררים במהלך מלחמות - למרות ההצלחות לכאורה שהיו להן במהלך מלחמת המפרץ. אם לשפוט על-פי ניסיון העבר, השפעתן של מערכות המידע תהיה במקרה הטוב בכיוון של מניעת הידרדרות המצב. כפי שאמרה המלכה האדומה של לואיס קרול: "יש לרוץ מהר ככל שאת יכולה כדי להישאר במקום אחד. אם רוצים להגיע לאיזה מקום, צריכים לרוץ לפחות במהירות כפולה".⁹⁴

בסופו של דבר נשאר לנו מרחב תמרון צר מאוד כדי להביא לשינויים כלשהם. אנו יכולים לשפר את ההפצה של המודיעין ואת המוצר הסופי, דהיינו להביא מוצרים טובים יותר לאנשים רבים יותר בזמן הנכון, אך בכך אין שום דבר חדשני או דרמטי. ניתן גם לנסות למתן את הנזק הנגרם כתוצאה מדרישות מוגזמות לסודיות. אולם הדבר החשוב ביותר שניתן לעשות הוא לנסות לגשר על הפער בין קהילת המודיעין לקהילת מקבלי ההחלטות ולהביא לשינוי במנטליות הבסיסית של קהילת המודיעין - להעביר אותה מהגישה התיאורטית יותר לגישה של ספקית שירות.

הערות

1. המחבר הוא חוקר בכיר במחצ"ב - המרכז למחקרים צבאיים ברפא"ל. המאמר מבוסס על עבודת מחקר שנעשתה ברובה במהלך שנת שבתון במרכז לביטחון בינלאומי ולפירוק הנשק (Center for International Security and Arms Control - CISAC) ופורסמה שם תחת השם: *The Uses and Nonuses of Intelligence*, CISAC, October 1996. העבודה הופיעה בעברית כדו"ח מחצ"ב: *שימוש ואי-שימוש במודיעין*, מחצ"ב 97/53, אוקטובר 1997.
2. במהלך המלחמה ובתקופה שמייד לאחריה הייתה הגומה רבה בתיאור ההשפעה של טיל ה"סאגר", עד כי מומחים צבאיים רבים הכריזו על "מותו של הטנק". ניתוח שקול יותר הראה כי היו אלה הכרזות מוגזמות וטרם זמן. על כל פנים, באותם ימים ראשונים של המלחמה זכה המיתוס של ה"סאגר" הכל-יכול לתהודה רבה בצה"ל. לאחר מכן ניטש הוויכוח במשך תקופה ממושכת, והקורא המעוניין יוכל למצוא את הדיו בספרו של Dupuy: *Elusive Victory*, Harper & Row, 1978, pp. 590-591.

3. זאב שיף, *רעידת אדמה באוקטובר*, זמורה, ביתן, מודן, 1974, עמ' 127.
4. על כך שצה"ל ידע על הטיילים לפני המלחמה אנו יכולים ללמוד גם מיזכרונותיו של האלוף אדן (ברן): "כלום לא ידענו כי המצרים יפעילו טילים נגד טנקים: ידענו גם ידענו. נתקלנו בהם פעמים רבות במלחמת ההתשה. עסקנו גם בפיתוח טכניקות ותרגולות טקטיות. אך המלחמה תפסתנו לפני שהיינו מוכנים". אברהם אדן, *על שתי גדות הסואץ*, הוצאת עידנים, ירושלים, 1979, עמ' 71-72.
5. Walter Laqueur, *A World of Secrets*, Basic Book New York, 1988.
6. ראו בין השאר: Roberta Wohlsetter, *Pearl Harbor: Warning and Decision*, Stanford University Press, 1962. Michael Handel, *Perception, Deception, and Surprise*, Hebrew University of Jerusalem, Leonard Davis Institute for International Relations, 1976. Ephraim Kam, *Surprise Attack*, Harvard University Press, 1988. ספרו של אפרים קס יצא גם בעברית: אפרים קס, *מתקפת פתע*, הוצאת מערכות, 1990. ביבליוגרפיה טובה בנושא ההפתעה האסטרטגית ניתן למצוא בספרו של אריאל לויטה: *Intelligence and Strategic Surprise*, Columbia University Press, 1987.
7. ראו: Richard Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failures are Inevitable", *World Politics*, V. 31, No. 1 (Oct. 1978), pp. 75.
8. דוגמאות אחדות: Richard K. Betts, "Policy-makers and Intelligence Analysis: Love, Hate or Indifference?" *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 1 1988, pp. 184-189. R. V. Jones, "Intelligence and Command", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3 1988, pp. 288-298. S. Hulnick, "The Intelligence-Policy Consumer Linkage: A Theoretical Approach", *Intelligence and National Security*, V. 1, No. 2, 1986, pp. 212-233. L. Keith Gardiner, "Squaring the Circle: Dealing with Intelligence-Policy Breakdowns", *Intelligence and National Security*, V. 6, No. 1, 1991, pp. 141-153. Shlomo Gazit, "Intelligence Estimates and the Decision-Maker", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3 1988, pp. 261-287. מאמרו של גזית הופיע גם בעברית תחת השם "הערכות מודיעין והקבנטי" באסופה: *מודיעין וביטחון לאומי*, עורכים צבי עופר ואבי קובר, מערכות, 1987.
9. גם במגזר העסקי נוהגים להתעלם ממודיעין, בייחוד כאשר הצלחות העבר מעוררות את עיני המנהלים מלראות את השינויים בשוק. ראו למשל: Benjamin Gilad, *Business Blindspots*, Probus Pub. Co., 1993.
10. כפי שהוא מצוטט בספרו של ארנסט מאי: Ernest May, ed., *Knowing One's Enemies: Intelligence Assessments Before the Two World Wars*, Princeton, Princeton University Press, 1984, p. 3.

27. רביז, שם.
28. Ralph Bennett, *Ultra in the West*, Huchison & Co. London, 1979.
29. ראו כתבה של Tim Weiner בניו-יורק טיימס מיום 1.5.94, מאמר מערכת בניו-יורק טיימס מיום 8.5.94 ואת: "Open Sources Advantages Could Spark Intelligence Renaissance", *Signal*, April 1994, pp. 45-47.
כמו כן ראו:
George Graham, *The Financial Times*, 27 Feb. 1994.
30. הערות אלה תקפות גם מעבר לנושא המודיעין והן נכונות לכל מידע שנאסף על-ידי ארגון. המגבלות של איסוף מידע בארגונים מהיבט של קבלת החלטות תוארו יפה במאמר:
James G. March and Guje Sevon, "Gossip, Information and Decision-Making", published in Lee S. Sproull and J. Patrick Crecine (eds.), *Advances in Information Processing in Organizations*, Vol. 1, 1984, pp. 95-107.
המאמר לשם התרשמות: "מידע אינו נאסף לצורך הכנה לחיים, איסוף מידע הוא החיים".
31. ראו:
Martha S. Feldman and James G. March, "Information in Organizations as Signal and Symbol", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 171-186.
32. לדוגמה: *The Bombing Encyclopedia* היה אוסף גדול של מטרות פוטנציאליות להפצצה שנערך על-ידי המודיעין של חיל האוויר האמריקני.
33. מרש וסאוון במאמר המצוטט לעיל מדברים על הצורך של המערכות הצבאיות לבצע איסוף לקראת שעת חירום: "קבלת החלטות במהלך מלחמה מודרנית היא דוגמה בולטת למצב שבו הדרישות בזמן אמת למידע התומך בהחלטות עשויות לגרום לקריסה של יכולות איסוף המידע של המערכת הצבאית - אלא אם כן מאגרי מידע ניכרים הוכנו בעוד מועד".
34. ראו עמוד 5 בספרו של Angelo Codevilla לעיל. תיאור מרתק ומפורט הרבה יותר של משבר הטילים בקובה, עם דגש מיוחד על ההיבטים המודיעיניים, ניתן למצוא בספר: Dino A. Brugioni, *Eyeball to eyeball*, Random House, New York, 1990.
35. David A. Welch, "The Organizational Process and Bureaucratic Vol. 17, Politics Paradigms", *International Security*, No. 2, Fall 1992, pp. 112-146.
36. ראו דו"ח מחצ"ב: ר' קפלן וע' קובץ, *ציוח כהלכה*, מחצ"ב, 87/45, פברואר 1988. בדו"ח זה טיפלו בפירוט בשאלה כיצד יש לנסח צי"חיים על מנת למוער את הסיכוי למכשלות קשר מעין אלה. מאמר אחר שעוסק בנושא זה הוא:
Jack Davis, *The Challenge of Opportunity Analysis* CSI, 92-003U, July 1992.
במאמר זה עומד המחבר על הצורך בכך שמקבלי החלטות יעסקו בהקצאה ויתנו משוּב והדרכה לאיסוף - כפי שהם עושים בבעיות אחרות הנוגעות ליחסי יצרן-צרכן.
11. Ames A. Jordan and William J. Taylor, *American National Security Policy and Processes*, Baltimore and London, The John Hopkins University Press, 1981.
12. Arthur. S. Hulnick, "The Intelligence Producer-Policy Consumer Linkage: A Theoretical Approach", *Intelligence and National Security*, Vol. 1, No. 2, May 1986, pp. 212-233.
13. Angelo Codevilla, *Informing Statecraft*, The Free Press, New York 1992, p. 4.
14. Michael Handel, "The Politics of intelligence", *Intelligence and National Security*, V. 2, No. 4, Oct. 1987, pp. 5-46.
15. ראו הנדל לעיל, עמ' 5.
16. Abram Shulsky and Jennifer Sims, *What is Intelligence?* Working Group on Intelligence Reform, Consortium for Study of Intelligence, 1993, p. 7.
17. ראו ארנסט מאי לעיל.
18. Reginald Victor Jones פיזיקאי בריטי. היה ראש המודיעין המדעי של חיל האוויר המלכותי במשך המלחמה (1946-1939) ואחר כך מנהל המודיעין המדעי במשרד ההגנה הבריטי. כתב רבות על מודיעין מדעי. המפורסם בספריו הוא *מלחמה סודית ביותר*.
19. ציטוט מהנדל (ראו לעיל). הנדל עצמו מצטט מעבודת הדוקטורט: Harold Lowell Ashman, *Intelligence and foreign Policy: A Functional Analysis*, Ph.D. Dissertation, University of Utah, 1973, p. 50.
20. R. V. Jones, "Intelligence and Command", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3, July 1988, pp.280-298.
21. Richard K. Betts, "Policy makers and Intelligence analysts: Love, Hate or Indifference?" *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 1, Jan. 1988, pp. 184-189.
22. Harold C. Deutsch, "Commanding Generals and the Uses of Intelligence", in *Leaders and Intelligence*, Edited by Michael I. Handel, London, Frank Cass & Co, 1989.
23. Itzhak Ravid, "Military Decision, Game Theory and Intelligence: an Anecdote", *Operations Research*, Vol. 38, No. 2, 1990, pp. 260-264.
24. Haywood O. G. Jr., "Military Decisions and Game Theory", *Operations Research*, Vol. 2, 1954, pp. 365-385.
25. Lewin, R., *Ultra Goes to War*, McGraw-Hill, New York, 1978.
26. Bradley, O. N. and C. Clair, *A General's Life*, Simon & Schuster, New York 1983.

37. זאב שיף ואהוד יערי, **מלחמת שולל**, הוצאת שוקן, 1984, עמ' 156.
38. Richard Betts, "Policy Makers and Intelligence analysts", **International Security and Intelligence**, V. 3, No. 1, Jan. 1988, pp. 184-189.
39. Erwin Rommel, **The Rommel Papers**, Edited by B. H. Liddell Hart, Harcourt, Brace, 1953.
40. באוגוסט 1940 הודיע צירציל שאין מוכן להמשיך לבסס את החלטותיו רק על חומר מודיעיני מעובד, שמגיע בצינורות המקובלים. הוא הנחה את שלישו (רס"ן מורטון) למיין את דיווחות המודיעין המקוריים ולבחור מתוכם את אלה שנראים לו מעניינים כדי שהוא, צירציל, יוכל לקרוא אותם במקור. ראו:
- Winston Churchill, **The Second World War**, Cassell, London, Vol. 2 (1949), p. 578.
41. "במהלך 30 השעות הראשונות למלחמת המפרץ הוצפו כוחות ארה"ב על-ידי 1.3 מיליון תשדורות אלקטרוניות".
- William Mathews, "U.S. Forms Warfare School to Fight Information Overload", **Defense News**, May 16-22 1994, p. 22.
42. Lawrence Freedman, "Intelligence Operations in the Falklands", **Intelligence and National Security**, vol. 1, No. 3 (1986), pp. 309-335.
43. בתיאור פרשה זו אני מסתמך על הספר: חיים הרצוג, **מלחמת יום הדין**, הוצאת עידנים, 1975, עמ' 55.
- הרצוג עצמו מסתמך על דיווח ועדת אגרנט (שהחלקים הרלוונטיים ממנו הם עדיין מסווגים). בהתאם לפרסומים מאוחרים יותר היה זעירא עצמו אשם בהסתרת סימנים מעידים חיוניים המבשרים על מלחמה מפני הממונים עליו - משום שמידע זה נגד את התפיסה שלו בדבר ההיתכנות של מלחמה. ראו:
- Uri Bar-Joseph, "Israel's Intelligence Failure of 1973: A New Interpretation and Theoretical Implications", **Security Studies** 4, No. 3 (spring 1995), pp. 584-609.
44. "יאות הדוגמאות הבולטות לכשלי מודיעין במהלך מבצע 'מנן במדבר'/'סופה במדבר' היא חוסר היכולת לספק מודיעין באופן מהיר ואמין ללוחמים בכל זירת המערכה". כשל זה נבע משני גורמים, שהראשון והעיקרי שבהם היה ש"ר ארבע מתוך תריסר המערכות להפצה משנית של מודיעין חוזי שהופעלו בזירה היו מסוגלות לשדר זו לזו. הציטוטים הם מתוך דיווח של הקונגרס האמריקני:
- Intelligence Successes and Failures in Operation Desert Shield/Desert Storm**, U.S. House of Representative Committee on Armed Services, August 1993.
45. תיאור של קרב סולטן יעקב ניתן למצוא בספרם של שיף ויערי (לעיל), עמ' 213-222. וכן בשני המקורות הבאים:
- N. T. Dupuy and Paul Martell, **Flawed Victory**, Hero Books, Fairfax, Virginia, 1986.
- Maj. Richard A. Gabriel, "Lessons of War: The IDF in Lebanon", **Military Review** 64(8), 1984, pp. 47-65.
46. מסקנות אלה מקורן במחקר שהוזמן על-ידי צי ארה"ב. ראו: "A Tragic Error Led to New Insights on Behavior in Crises",
- Boston Globe**, Feb. 28 1994, p. 25.
47. ראו **אדן** לעיל, עמ' 16.
48. ראו **Deutsch** לעיל.
49. Robert Jervis, "Intelligence and Foreign Policy", **International Security**, Vol. 11, No. 3, Winter 86-87, p. 146.
50. David E. King, "Intelligence Failures and the Falklands War: A Reassessment", **Intelligence and National Security**, V. 2, No. 2, April 1987, pp. 336-340.
51. John Keegan, **The Second World War**, Penguin Books 1990, p. 164.
52. Robert Jarvis, **Intelligence and Foreign Policy**, **International Security**, Vol. 11, No. 3, Winter 1986-1987, p. 144.
53. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 254.
54. ראו, למשל, **Dupuy** לעיל, עמ' 409-408.
55. Layman B. Kirkpatrick, Jr., **Captains Without Eyes**, McMillan, London 1969, p. 15.
56. ישנם, כמובן, תיאורים רבים של מבצע "אוברלורד" ושל תוכנית ההונאה ששללה את הדרך למבצע. תיאור בהיר ומתמצת ניתן למצוא בספרו של **Keegan** לעיל, עמ' 369-382.
57. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 500-501.
58. ראו **הרצוג** לעיל, עמ' 50-63.
59. אברם שולסקי, במאמרו
- Abram Shulsky, **What is Intelligence**, Working Group on Intelligence Reform Papers, CSI 1993.
- אומר: "אני מאמין כי הסודיות היא המפתח להבנה מהו מודיעין ומה אינו מודיעיני". לטעמי, שולסקי אינו צודק. מודיעין הוא מידע כמו כל מידע אחר, וכך גם יש להתייחס אליו. עניין הסודיות אינו מרכזי למהות המודיעין, בפרט בימינו, כאשר יותר ויותר מודיעין ניתן למצוא במקורות גלויים.
60. אנקדוטה מוכרת (וכפי הנראה בלתי נכונה) מספרת על צירציל שידע, לכאורה, מראש על ההפצצה הצפויה של העיר קובנטרי והחליט שלא להורות לפנותה מחשש שישכן את מקור המידע - "אולטרה". סיפור זה הוא אולי הדוגמה המובהקת ביותר לשמירה על מקורות מידע במחיר כואב. הסיפור מתאים לצרכים שלנו, גם אם קיימים ספקות לגבי מהימנותו. ראו **Keegan** לעיל, עמ' 500.
61. ראו **Welch** לעיל, עמ' 125.
62. R. V. Jones עוסק בהרחבה בסוג זה של סינון. ראו **Jones** לעיל.
63. Martin Van Creveld, **Command in War**, Harvard University Press, Cambridge 1985.
64. Richard Saltus, "A Tragic Error Led to New Insights on

- 1992, pp. 157-168.
78. Sherman Kent, *Strategic Intelligence*, Princeton University Press, 1953, p. 200.
79. שם, עמ' 195.
80. Maj. Gen. William J. Donovan, *Vital Speeches*, Vol. XII, No. 14, p. 248.
81. Shlomo Gazit, "Intelligence Estimates and the Decision-Maker", *Intelligence and National Security*, V. 3, No. 3, 1988, pp. 261-287.
- מאמרו של גזית הופיע גם בעברית תחת השם: "הערכות מודיעין והקברניט", *מודיעין וביטחון לאומי*, עורכים צבי עופר ואבי קובר, מערכות, 1987.
82. ראו Kirkpatrick לעיל.
83. L. Keith Gardiner, "Squaring the Circle: Dealing with Intelligence-Policy Breakdowns", *Intelligence and National Security*, V. 6, No. 1(1991), pp. 141-153.
84. Harold C. Deutsch, "Commanding Generals and the Uses of Intelligence", in *Leaders and Intelligence* Edited by Michael I. Handel, London, Frank Cass & Co, 1989, p. 199.
85. ניו-יורק טיימס, 8.5.1994.
86. F. W. Winterbotham, CBE, *The Ultra Secret*, Harper & Row, 1974.
87. שם, עמ' 159.
88. שם, עמ' 90.
89. ראו Deutsch לעיל, עמ' 222.
90. ראו Keegan לעיל, עמ' 368.
91. ראו Deutsch לעיל, עמ' 225.
92. שם, עמ' 224.
93. הצלחות בולטות של שימוש במודיעין במלחמת העולם השנייה היו, למשל, קרב מידווי, "אולטרה", ומלחמת הצוללות באוקיינוס האטלנטי. קרוב יותר לזמננו זכתה ישראל להצלחה מרשימה במספר פעולות צבאיות - במידה רבה הודות להכנה מודיעינית קפדנית ושימוש נכון במודיעין. מדובר, למשל, בהשמדת חילות האוויר הערביים על הקרקע בפתיחת מלחמת ששת הימים, בהשמדת ההגנה האווירית הסורית בבקעת הלבנון במהלך מלחמת לבנון ובהשמדת הכור הגרעיני העיראקי "אוזירק". דוגמא פחות זוהרת, אך לא פחות חשובה, לשימוש מושכל במודיעין היא תגבור הכוחות ברמת-הגולן ערב מלחמת יום הכיפורים בעקבות התקשורת של אלוף חופי. המערכה על אבו עגילה במלחמת ששת הימים וחציית התעלה במלחמת יום הכיפורים הן שתי דוגמאות לניצול מושכל של מודיעין על-ידי אריאל שרון.
94. לואיס קרול, *עליזה בארץ המראות*, תרגום: אהרון אמיר, מחברות לספרות, 1969, עמ' 30.
- Behavior in Crises", *Boston Globe*, Feb. 28, 1994, p. 25.
65. ראו Keegan לעיל, עמ' 500.
66. "לפחות אנליסט אחד ב-John Hovey, CIA, ניבא בדיוק ובפרוטרוט את מתקפת הטט".
- Christopher Brady, "Intelligence Failures", *Intelligence and National Security*, Vol. 8, No. 4 (1993), pp. 86-96.
67. דוגמא נוספת המצוטטת על-ידי פרידמן היא על שר החוץ האמריקני, דין ראסק, שקרא את הדו"חות של ה-INR על וייטנאם, אך הגיע למסקנה ש"הם מביכים מדי מבחינה פוליטית מכדי שיוכל לעשות בהם שימוש". ראו:
- Lawrence Freedman, *US Intelligence and the Soviet Strategic Threat*, Westview Press, 1977, p. 37.
68. ראו Matthews לעיל.
69. James G. March, "How Decisions Happen in Organizations", *Human-Computer Interaction*, 1991, V. 6, pp. 95-117.
70. ג' חושן, ע' קובץ' ור' קפלן, *מפקד אוגדה כצורן מודיעין*, טיוטה להערות, מחצ"ב 85/21, דצמבר 1985.
71. בבדיקה שביצענו במחצ"ב בחנו את השלבים השונים, כפי שהם נקבעו בתורת הלחימה, של העברת מידע מטרות מיחידות איסוף אוגדתיות אל סוללה ארטילרית. נמצא שמספר השלבים הוא כה רב, עד כי גם על-פי הנחות מתונות ביותר, הזמן שיחלוף מרגע המגע המודיעיני ועד הגעת המידע לסוללה יהיה גדול עד כדי כך, שברוב המקרים יהיה המידע חסר כל ערך. בעקבות בדיקה זו שונתה תורת הלחימה. מה שקורה בעיתות משבר הוא שבעלי התפקידים מאלתרים קיצורי דרך וממציאים למעשה תורה משלהם - מתרון שהוא אולי פרקטי, אם כי לא במיוחד יעיל. דוגמאות לקיצורי דרך מעין אלה ניתן למצוא במחקרם של קיני וכוהן על הפעלת הכוח האווירי במלחמת המפרץ:
- Thomas A. Keaney and Eliot A. Cohen, *Gulf War Air Power Survey, Summary Report*, U.S. Government Printing Office, Washington D.C. 1993.
72. טקסים אלה מאפיינים את עבודת המטה הצבאית בכלל, ואין בהם דבר שמיוחד למודיעין. עם זאת, הרושם שלי הוא, שלפחות בצה"ל הצגות המודיעין הן אלה שסובלות במיוחד מהאופי הטקסי.
73. "לא פחות מ-12 מערכות להפצת משנית של מודיעין חזותי הופעלו בזירה... רק ארבע מתוך מערכות אלה היו מסוגלות לשלוח תמונות מאחת לאחרת". מתוך דו"ח של הקונגרס על מלחמת המפרץ: ראו U.S. House of Representative לעיל.
74. עיסוק מפורט בבעיה ניתן למצוא אצל:
- Michael Handel, "The Politics of Intelligence", *Intelligence and National Security*, V. 2, No. 4, Oct. 1987, pp. 5-46.
- פן אחר של יחסי הגומלין בין המודיעין לפוליטיקה מטופל בספרו של בר-יוסף: Uri Bar-Joseph, *Intelligence Intervention in the Politics of Democratic States*, The Pennsylvania University Press. 1995.
75. ראו Codevilla לעיל, עמ' 111.
76. ראו למשל: William E. Burrows, *Deep Black: Space Espionage and National Security*, Random House, 1986.
77. הצגה מעניינת של פער זה בהקשר האמריקני ניתן למצוא אצל: Mark M. Lowenthal, "Tribal Tongues: Intelligence Consumers, Intelligence Producers" *The Washington Quarterly*, Winter

