

המודיעין

ושבעה באוקטובר



עורכים: דוד סימן טוב ועופר גוטרמן

המכון לחקר
המתודולוגיה
של המודיעין



ה מ ר כ ז
ל מ ו ר ש ת
ה מ ו ד י ע ין



מערכות
בית התוכן המקצועי של צה"ל
לצבא ולביטחון לאומי



המודיעין ושבעה באוקטובר

עורכים:
דוד סימן טוב
עופר גוסרמן

המודיעין ושבעה באוקטובר

עורכים: דוד סימן טוב ועופר גוטרמן

עורך מערכות: עדי לרנר

עריכה: יעל קולטון זיו וניצן לוטן

מעצב גרפי: זאב אלדר

המערכת: אלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש, תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר, פרופ' שלמה שפירא, דוד סימן טוב, ד"ר עופר גוטרמן, עדי לרנר, ד"ר אמיר גילת

בשער: שער החוברת של פקודת המבצע לפלישה לקיבוץ מפלסים של גדוד מזרח ג'בליה

© כל הזכויות שמורות להוצאת המל"מ - המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, והוצאת "מערכות", בית ההוצאה לאור של צה"ל

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

המכון לחקר
המתודולוגיה
של המודיעין



ה מ ר כ ז
ל מ ו ר ש ת
ה מ ו ד י ע ין



תוכן עניינים

5	מבוא
13	שער ראשון: איך חשבנו: שורשי הכישלון
	בין שני כישלונות: הפתעת יום הכיפורים 1973 והפתעת 7 באוקטובר 2023 -
15	פרופ' אורי בר יוסף
	כיצד נעלמה ההתרעה למלחמה מתפיסת הביטחון של ישראל?
29	אל"מ (מיל') ד"ר עופר גוטרמן, סא"ל (מיל') דודי סימן-טוב וד"ר אהוד (אודי) ערן
	"הסערה המושלמת" שהביאה לכישלון המודיעין ב-7 באוקטובר -
49	תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר
63	הדרך אל הכישלון המודיעיני - אל"מ (מיל') ד"ר אסף הלר
79	מודיעין, התרעה ו"חרבות ברזל" - אלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש
83	שער שני: איך עבדנו: תפיסות ופרקטיקות
85	על הפתעה, מסגור ומחקר מודיעיני - יוני הרץ
	צוללות בוואדי - מדוע הופתענו מהאלימות המינית ב-7 באוקטובר? -
97	תא"ל (מיל') איתי ברון ושירה בריבאי-שחם
	"הקול הנעלם" - כיצד תרבות ארגונית מעצבת שיח מודיעיני -
113	סא"ל (מיל') שרית שפירא
125	תפקוד מערך מודיעין השדה במלחמת ה-7 באוקטובר - אל"מ (מיל') גלעד איזין
141	שער שלישי: חיבורים וממשקים במודיעין הישראלי
143	השאלה איננה איך החדר נראה, אלא איך מדברים בו - חה"כ לשעבר עמר שלח
149	זירת רצועת עזה: אחריות וגבולות בקהילת המודיעין הישראלית - שרון טל
	שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב מחדש את אמ"ן? -
165	סא"ל (מיל') צחי דויד
	יוזמות אזרחיות מודיעינית במלחמת 7 באוקטובר - סא"ל (מיל') דודי סימן-טוב
185	ושובל בן יאיר
203	על הכותבים

בשעה 06:29 בשבת שמחת תורה, 7 באוקטובר 2023, פתחה חמאס במתקפת פתע מרצועת עזה שזעזעה את ישראל. גלי ההדף של המתקפה הרצחנית ושל המלחמה שהתחוללה בעקבותיה גרמו לשינויים טקטוניים ברחבי המזרח התיכון כולו, ישפיעו לאורך שנים על עתיד הסכסוך הישראלי-פלסטיני ויעצבו מחדש היבטים עמוקים בתפיסת הביטחון, בפוליטיקה ובחברה הישראלית. קהילת המודיעין של ישראל, שנתפסה עד אותו רגע כאחד מסמלי העוצמה של ישראל וכמופת של חדשנות, יוזמה ויצירתיות, נחשפה בכישלון החמור בתולדותיה.

ההשלכות הדרמטיות של אירועי שבעה באוקטובר קשורות בעוצמת ההלם שאחז בציבור ובמערכת המדינית-ביטחונית בישראל בעקבות המתקפה, ואשר נבע מעוצמת ההפתעה שחוותה המדינה. גודל ההפתעה קשור גם בכך שמתקפת חמאס לא הייתה אמורה להיות מקרה של "ברבור שחור", קרי אירוע שמחוץ למרחב הציפיות הרציונליות ושלא ניתן לצפות אותו מראש. רצועת עזה הייתה זירת יעד ברורה, ללא עומק בהגנה על היישובים והמוצבים הסמוכים לגבול, כשמהצד השני השלטון נתון בידי תנועה לאומנית דתית הדוגלת בחיסולה של ישראל, ובונה לאורך שנים צבא טרור. במילים אחרות, **הצורך לעקוב מודיעינית ולהתריע על כוונות ויכולות מאיימות של חמאס ברצועת עזה אמור היה להימצא בטווח הציפיות של המודיעין מעצמו ושל המערכת הביטחונית מהמודיעין**. בכל זאת הופתענו והסיבות לכך רבות, מגוונות ופתוחות למגוון פרשנויות המשקפות בחלקן גם נרטיבים שונים.

הטענה הנשמעת במחקר האקדמי של המודיעין, ולפיה כל מתקפות הפתע שפתחו מלחמה מצאו את היריב בלתי מוכן לקראתה, אינה יכולה לשמש כטיעון להקלה בחומרת הכישלון המודיעיני. העדויות ההיסטוריות להצלחה בהתרעה על כוונות מתקפת פתע אומנם ספורות אך קיימות (דוגמה עדכנית אפשר לראות בהתרעה האמריקנית והבריטית על כוונות הפלישה של רוסיה לאוקראינה בפברואר 2022). ומכל מקום, במרבית מתקפות הפתע, הצד המותקף הופתע באופן חלקי - לעיתים ממקום ההתקפה, לעיתים ממועד התרחשותה, לעיתים מהמתווה שנקט הצד התוקף, ולעיתים אף מזהות הגורם התוקף. אך אין הרבה תקדימים להפתעה בסיסית כה עמוקה, כמו זו שאירעה בשבעה באוקטובר, שבה הקורבן לא רק היה בלתי ערוך לאיום, אלא הבין את האיום רק לאחר התממשותו.

אף לא אחד מגופי המודיעין בישראל סיפק התרעה על פרוץ מלחמה ביוזמת חמאס, הן בהיבטי היכולות הן בהיבטי הכוונות. הסימנים המטרידים שהתקבלו בשנה שלפני המלחמה, וביתר עוצמה ביממות שלפני מתקפת הפתע של חמאס, פורשו באופן שגוי, לכל היותר כאינדיקציות לאפשרות חדירה נקודתית. בחודשים שקדמו למלחמה, חלק מראשי המודיעין אומנם העבירו לדרג המדיני התרעה אסטרטגית בדבר עליית הסבירות למלחמה רב-זירתית, אך טעו בהערכת מרכזיותה של רצועת עזה באיום המתקרב, ובהבנת התיאומים שהתקיימו בין חברות הציר האיראני בנוגע לתחושת המסוגלות המתהווה להשמדת ישראל. ההתפתחויות האסטרטגיות בשנים שקדמו לאסון לא הביאו את

המודיעין להבין כי מתקפת הפתע הנרחבת של חמאס (ולא פשיטות נקודתיות) היא איום הייחוס האמיתי מכיוון רצועת עזה. זהו, אם כן, האסון הגדול בתולדותיה של ישראל, והכישלון הקולוסלי ביותר בהיסטוריה של המודיעין הישראלי.

רעידת האדמה המודיעינית בעקבות שבעה באוקטובר מחייבת להפוך כל אבן במסגרת בירור נסיבות הכישלון והפקת לקחים ברמה הלאומית. יש לבחון זוויות רבות ומגוונות של ההסברים לכישלון, הן גורמים פנימיים בתוך ארגוני המודיעין, הן גורמים בין-ארגוניים שחוצים את קהילת המודיעין והן גורמים הקשורים בזיקות ובממשקים בין המערכת המודיעינית ובין המערכת הביטחונית הרחבה יותר והדרג המדיני. תהליך הבירור צריך להתמקד בגורמי כשל מבניים שנערמו לאורך שנים, שכן בהם טמונה היכולת להצביע על לקחים מערכתיים שבכוחם לשפר את המערכת המודיעינית בראייה צופה פני עתיד.

למרבה הצער, בירור זה טרם החל נכון לסתיו 2025, ואף אינו מסתמן באופק. התחקירים הפנימיים שקיימו ארגוני המודיעין חלקיים ומוגבלים מעצם הגדרתם, ונערכו תחת אילוצי זמן וחוסר פניות מפאת המלחמה. הקמתה של ועדת חקירה חיצונית, עצמאית, מקיפה ובעלת סמכויות – נבלמת על ידי הדרג המדיני. וככל שחולף הזמן, נשחק פוטנציאל הלמידה האיותית של ועדה שכזו: טקסטים וחומרי גלם עלולים להיעלם, זיכרונם של בעלי תפקידים מתעמעם, ושינויים מתהווים בזיכרון הקולקטיבי ישפיעו על הנרטיבים והרשומים של כל הדמויות שיהיו מעורבות בתהליך החקירה.

בחסות הוואקום שנוצר בשל היעדר תהליך בירור מוסמך ומעמיק, תופסים את הבמה נרטיבים פופוליסטיים ואינטרסנטיים, המבוססים במידה רבה על הדלפות מגמתיות ומהונדסות לתקשורת. במסגרת דפוס המוכר מההיסטוריה, יש המנסים לצייר את הכישלון הלאומי ככישלון מודיעיני בעיקרו. גורמים מחוץ למערכת המודיעינית קוראים לבצע בה שינויים עוד קודם שבוצע תהליך למידה אמיתי של הפקת מסקנות ולקחים מהאירוע, ונדמה כי גם חלק מהשינויים שארגוני המודיעין עצמם עורכים נובעים מתגובה אוטומטית של "חזרה לעבר".

אל רשימת החסמים ללמידה עמוקה של לקחי שבעה באוקטובר מתווספות, באופן פרדוקסלי, ההצלחות המרשימות של קהילת המודיעין במלחמה נגד חזבאללה ואיראן. ההישגים המודיעיניים מבצעיים יוצאי הדופן, מ"מבצע הביפרים", דרך הפגיעה הנרחבת במערכים אסטרטגיים ועד האחיזה במטרות איכות של אישים, עלולים לעמעם את עוצמת התמריץ ללמוד את הכישלון בפתחותה של המלחמה. בלבנון ובאיראן, ישראל הייתה הצד המפתיע והיוזם ומימשה תוכניות שהמודיעין נערך אליהן ובנה אליהן את כוחו במשך שנים, בעוד ברצועת עזה ישראל הייתה הצד המופתע, ונתפסה ללא היערכות מספקת. החשש הוא שלאחר שנתיים של מלחמה מתמשכת והצלחות מודיעיניות מבצעיות, תחושת הכישלון מפנה את מקומה לתחושת מסוגלות מתעתעת.

על רקע האתגרים הכבדים הניצבים בפני למידה רצינית בנושא המודיעין ושבעה באוקטובר, **ספר זה מבקש לצלול אל שורשי הכישלון, ולהציב בפני הקורא הישראלי תשתית לחשיבה אסטרטגית מחודשת על המודיעין בישראל.** הספר אינו מתמקד באירועי הלילה שבין

6 ל-7 באוקטובר, אינו מהווה תחליף לתחקיר רשמי ומסודר, ולא מתיימר להקיף את כל ממדי הכשל. תחת זאת, הוא מציע נקודת מבט רפלקטיבית, רחבה, מגוונת ובלתי תלויה, פרי עטם של פרקטיקנים לשעבר ואקדמאים בעלי זוויות ראייה מגוונות, הנשענים על ניסיון מעשי או מחקרי, הבנה מערכתית ונכונות לשאול שאלות קשות.

כשל ההתרעה שיקף, בראש ובראשונה, אי-הבנה עמוקה של סדר העדיפות האסטרטגי של חמאס בעזה ושל יכולותיו. זאת בעוד הארגון צובר ביטחון ובונה את עצמו למימוש מתקפה נרחבת, שתכליתה השתלטות על עוטף עזה ואולי אף יותר מכך, רצח חיילים ואזרחים, חטיפה המונית והשפלה של קורבנותיו, כדי לערער את ביטחונם של אזרחי ישראל, לשחרר המוני מחבלים מהכלא ולשנות את המציאות האסטרטגית. קהילת המודיעין הייתה משוכנעת מזה שנים, ובמיוחד מאז מבצע "שומר חומות" ב-2021, שהארגון מורתע, חסר יכולות וממוקד בשיפור איכות החיים של תושבי עזה, כדי לבסס את שלטונו.

ככל שחלף הזמן, קונספציה זו הלכה והתקבעה עד שנהייתה לדוגמה, כך שכל מידע שיכול היה להתפרש כמבסס אותה התפרש ככזה ויוחס לו משקל רב, וכל מידע או דעה שהיו אמורים לאתגר את הקונספציה (כולל תכנית המתקפה עצמה, המכונה "חומת יריחו", המידע שהתקבל ביממה שקדמה למתקפה על הפעלת ה"סימים" הישראליים ועוד, או דעתה של הנגדת ו. ודיווחי התצפיתניות) לא ערערו את הביטחון העצמי של הגורמים האחראים במודיעין ובדרג המבצעי הבכיר ולעתים אף זכו ליחס מזלזל. הדיבורים על חשיבות הפתיחות ועל המודעות להטיות החשיבה שהובילו לכישלון המודיעין ב-73', בעיקר לקראת ציון 50 שנה למחדל ההוא, התבררו כמילים ריקות.

הנחת המוצא של הספר, המתחוורת מכל אחד ואחד ממאמריו, היא כי הקבעון המודיעיני סביב הקונספציה איננו גזרה משמים. יותר מכך, כשל ההתרעה בשבעה באוקטובר היה לא רק כשל נקודתי או מקומי, אלא נייר לקמוס לבעיות יסוד מתמשכות בקהילת המודיעין הישראלית ובאופן שבו "עושים מודיעין" בישראל. הטעות הקשה של המודיעין בהבנת חמאס נבעה מהמצרפיות של בעיות מקצועיות, שבאו לידי ביטוי, בין השאר, בשורה של הטיות חשיבה המוכרות מכשלי מודיעין אחרים (דוגמת הטיית האישוש וההדחקה של תרחישי אימה), בעיות תרבותיות וארגוניות, ומהתנהלות האנשים שאיישו תפקידי מפתח.

אחת הטענות הבולטות בספר היא **שבמהלך כשני עשורים התבשלו תהליכי עומק, אשר שינו מן היסוד את אופייה של קהילת המודיעין הישראלית ויצרו את התנאים הבסיסיים לכישלון שהתרחש בשבעה באוקטובר.** לפי טענה זו, אמ"ן נוסד ופעל לאורך שנים כמוסד שיעודו הראשי הוא בירור המציאות וניתוח הכיוונים שאליהם היא יכולה להתפתח, וייעוד זה בא לידי ביטוי במשימות העל שנדרשו מהמודיעין - גיבוש הערכת המודיעין הלאומית ומתן התרעה אסטרטגית. בשני העשורים האחרונים, בעקבות גורמים שונים - ובהם תחושת הכישלון המודיעיני במלחמת לבנון השנייה בתחום המטרות והסיוע לכוחות בשטח, תפיסת המב"ם (המערכה בין המלחמות) שהתפתחה בצה"ל, והזדמנויות טכנולוגיות - החל אמ"ן לשנות את ייעודו, מקמ"ן המעריך את המציאות לגוף בעל אוריינטציה מבצעית, המבקש להשפיע על המציאות, וזאת בדומה לשב"כ ולמוסד. אמ"ן

החל להיות מעורב באופן אינטנסיבי בייזום, עיצוב ואף מימוש של מערכות אופרטיביות שישאל ניהלה שנים בכלים חשאיים, מה שפגע בקשב שלו לביצוע הערכה אסטרטגית וביכולתו לנתח אותה באופן "חיצוני" ואובייקטיבי.

הכישלון המוחלט של אמ"ן בהבנה של חמאס ובמתן התרעה איכותית על יכולותיה וכוונותיה, וההצלחות המבצעיות הכבירות של אותה קהילה מודיעינית נגד חזבאללה ואיראן אינם מקריים, אלא הם תוצאות מתבקשות של התהליך שעבר על המודיעין הישראלי בעשורים האחרונים. הטרנספורמציה של אמ"ן נבעה מהצורך להתארגן מחדש מול נסיבות משתנות בסביבה האסטרטגית והמבצעית של ישראל – היחלשותן של מדינות הלאום במזרח התיכון וירידת איום המלחמה הקונונציונלית, במקביל לעלייתם של כוחות ואיומים על-קונונציונליים ותת-קונונציונליים. ואולם אופי וקצב השינויים העמוקים שהתרחשו בקרב ארגוני המודיעין התעצבו במידה רבה על ידי גורמים פנימיים, הקשורים בתרבות ובפוליטיקה שלהם: הצורך ברעיון מארגן רלוונטי ואפקטיבי מול מקבלי ההחלטות הצבאיים והמדיניים, ובעל כוח משיכה לרתימת האנשים והשגת משאבים.

לצד זאת, הגישה הפראקטיבית וההטיה הטכנולוגית בתרבות הביטחון הישראלית בכלל, ובמודיעין בפרט, הובילו למינוף מרשים של טכנולוגיות מפציעות לכדי יישומים מודיעיניים ומבצעיים פורצי דרך, בממד הסייבר ולאחר מכן בעולמות הדאטה והבינה המלאכותית. יכולות אלו באו לידי מימוש בעשייה ענפה בעולם המטרות עבור מאמץ האש בעימותים מוגבלים (בדגש על סבבי ההסלמה ברצועת עזה) ובהכנות למלחמה, ובעיקר לפגיעה בהתעצמות של גורמי הציר הרדיקלי האיראני במסגרת המערכה שבין המלחמות.

השינוי העמוק שעברו אמ"ן ובמידה פחותה יתר ארגוני המודיעין הישראליים נעשה בהלימה למציאות המשתנה, וחיזק מאוד את "השריר האופרטיבי" שלהם. אך סיכוני השינוי - שעל חלקם הוצבע מראש - לא נוהלו בתוך הארגונים או מחוץ להם. וכך, **"השריר" הדרוש לבירור המציאות, לגיבוש הערכת המודיעין הלאומית ולמתן התרעות אסטרטגיות, הלך ונחלש.**

האתוס הקלסי של המודיעין מקדש את החתירה המתמדת להעמיק בהבנת הצד השני, תוך הפגנת ענווה אינטלקטואלית, חשיבה ביקורתית והטלת ספק בנוגע למגבלות הידיעה. בנסיבות החדשות ובעידן של יוזמה מתמדת נגד היריב, **את האתוס הישן החליפה תפיסה של "עליונות מודיעינית", שנשענה על תחושות של ודאות וביטחון עצמי.** תחושה זו התבססה במידה רבה על יכולות איסופיות מרשימות, מבוססות סייבר, שיצרו ודאות כוזבת – כאילו המודיעין מכיר את היריב לפרטי פרטים, בעוד המציאות הייתה הפוכה, ודווקא חמאס היא שנהנתה מיתרון מודיעיני שאפשר לה לממש תוכנית הונאה מרשימה. שינוי זה, כפי שאפשר לראות במאמרים השונים המופיעים בספר זה, השפיע על כל שרשרת הערך של המודיעין – הסטת כוח האדם, דפוסי ההכשרה ומוקדי העשייה שלו למשימות אופרטיביות, שינוי דפוסי זרימת המידע מדחיפה למשיכה על בסיס שאלות ממוקדות, אימוץ טכנולוגיות והסתמכות עליהן, תוך שחיקת מיומנויות ומומחיות תוכן של אנשי המקצוע.

חלק לא מבוטל מהבעיה נובע מכך **שלא הונהגו במערכת הביטחון תהליכי ניהול סיכונים**

מסודרים ומתמשכים, אשר ילוו את השינויים המהותיים שקידמו ארגוני המודיעין. מרבית השינויים עברו תהליכי אישור בדרגים הביטחוניים וחלקם אף בדרג המדיני, וחלק מתהליכי השינוי כללו ניתוח מקדים של סיכוני המהלך. ואולם, כאמור, הסיכונים לא נוהלו לאורך הזמן, ולא הותקנו מנגנוני גידור סיכונים ובקרה כדי למנוע מהם להתממש. כך, למשל, המעבר להתארגנויות קבע משולבות, או הנגשת מאגרי החומר המודיעיני הגולמי של יחידות האיסוף לרשותם של החוקרים, הובילו לטשטוש הזהות ולשחיקת מיומנויות מקצועיות של בעלי תפקידים מודיעיניים שונים.

באופן טבעי, אמ"ן עומד במוקד הדיון המודיעיני, ואחריותו לכישלון רבה, אולם גם ליתר הארגונים, ובראשם שב"כ, חלק בכישלון. לשב"כ חלק משמעותי בשל התייחסותו לרצועת עזה כאל מדינת יעד אף שלא היו בידיו כלים תפיסתיים ואופרטיביים להתמודדות מערכתית עם אתגר מודיעיני שכזה, לרבות התרעה על מלחמה. גם יתר הארגונים לא סיפקו מענה רלוונטי; המוסד – גם אם היו בקרבו קולות שונים, יישר קו בסופו של דבר עם יתר הארגונים, וחלקו בנוגע להכנסת קטר למערכת העזתית מהותי.

לראשי הקהילה, וגם לדרג המדיני ולגורמי הפיקוח והבקרה החיצוניים (בכנסת ובמל"ל), יש אחריות לבעיות שנוצרו בתהליכי השינוי הדרמטי שעברו ארגוני המודיעין במהלך השנים האחרונות. בפועל, לרשות קהילת המודיעין עומדים מנגנונים חלשים של תיאום וניהול סוגיות עניין משותפות, וקיים ואקום של ממש בסמכות ובאחריות של הדרג המדיני לפיקוח אזורי יעיל על ארגוני המודיעין. סוגיית ההסדרה הרופפת של האחריות המודיעינית על רצועת עזה בין ארגוני המודיעין השונים, שנדונה בספר, היא אחת הדוגמאות הבולטות לכך. **הפערים במנגנוני ניהול בין-סוכנותי של קהילת המודיעין ובמנגנוני פיקוח אזורי על ארגוני הקהילה** קיימים מראשית ימיה, והצורך לטפל בפערים אלה שב ועלה בוועדות חקירה רבות במהלך השנים.

ממד שלם נוסף שראוי לבחינה ולמידה, קשור ביחסים שבין המודיעין למקבלי ההחלטות. זהו נושא רגיש מבחינה פוליטית אך קריטי במיוחד מבחינת תרומתו לכישלון המודיעיני. זאת, שכן קונספציית "חמאס מורתע" אחראית במידה רבה להטיית האישוש שגרמה לכלל הדרגים להיות עיוורים בנוגע לכוונותיה ולתכנוניה של חמאס. קביעות נחרצות ביחס למקורות הקונספציה ודרכי התהוותה מחייבות בירור מקיף של ועדת חקירה חיצונית, אך ממה שכבר ידוע ומוכר עולה הרושם כי קונספציה זו התגבשה במקביל, או שמא נכון יותר לומר, התגבשה כתשלובת של חשיבת-יחד בקרב שלושת הדרגים – המודיעיני, הצבאי והמדיני, כל אחד מסיבותיו שלו.

ההערכה המובילה במודיעין, כבר מהשנים הראשונות לתפיסת השלטון ברצועת עזה בידי חמאס, הייתה כי התנועה מבכרת את שימור השלטון על פני עימות רחב עם ישראל; בסמיכות זמנים, הדרג המדיני ראה באותה מציאות אמצעי לחיזוק מדיניות "הפרד ומשול" בין עזה לרמאללה וניהול הסכסוך עם הפלסטינים בלי לחתור לפתרון מדיני; ואילו הדרג הצבאי-ביטחוני מצא תועלת בתפיסת המציאות הזו, שאפשרה לו להפנות משאבים למב"ם ולהיערך למלחמה בגזרות החשובות יותר מבחינתו, של איראן והזירה הצפונית.

יתרה מכך, במהלך השנים, ובמיוחד בשנים שבהן הוסדרה ונוהלה מערכת ההבנות עם חמאס לרגיעה ביטחונית בתמורה להקלות אזרחיות (החל מעלייתו של יחיא סנואר לתפקיד ההנהגה ברצועה ב-2017), שיחק המודיעין תפקיד פעיל ואינטגרלי בקידומה וניהולה של מדיניות זו. מאזוית העניין המודיעינית, מצב העניינים המתואר הציב את אנשי המודיעין במעין ניגוד עניינים מקצועי – אלה שהיו אמונים על גיבושה של הערכת מודיעין אובייקטיבית ונטולת הטיות ביחס לחמאס, וחלק מתפקידם העקרוני היה לאתגר את מדיניות ההסדרה הישראלית כלפי חמאס ולהתריע על פערים בינה ובין המציאות, היו מעורבים בגיבוש ומימוש המדיניות.

מעורבות היתר הזו של המודיעין במדיניות כלפי חמאס ברצועת עזה הפגינה גישה לא מאוזנת ולא בריאה ביחס למתח הקלסי של אנשי המודיעין, בין אובייקטיביות הערכתית ובין רלוונטיות בתרומה לקבלת ההחלטות. מעורבות היתר שהופגנה במקרה זה אינה חריגה, ותואמת את הדפוס הרווח ביחסי המודיעין והקברניט בישראל, וקריסת הקונספציה המשותפת בשבעה באוקטובר ממחישה זאת.

ולבסוף, אסון שבעה באוקטובר מעורר חשיבה מחדש על עצם מקומו של המודיעין בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. מראשית שנותיה של המדינה, להתרעה המודיעינית ניתן מקום מרכזי כאחת משלוש ה"רגליים" של תפיסת הביטחון. על מנגנון ההתרעה הוטלה האחריות לוודא כי ההרתעה הישראלית עדיין בתוקף ולהזהיר מפני קריסתה ומפני איומים מתקרבים, כדי לספק למקבלי ההחלטות את מרחב הזמן הדרוש לנקיטת צעדי תגובה, ולהכריע את הצד השני אם ידרש הדבר.

המודיעין נכשל במבחן זה בשבעה באוקטובר, אך גם בהזדמנויות נוספות במהלך המלחמה, דוגמת הערכת התגובה של איראן על ההתנקשות באחד מבכיריה בדמשק (אפריל 2024). המחקר האקדמי מצביע על מה שאפשר לכנות "אשליית ההרתעה", ומסביר את הקושי המבני של אומות להבין כי ההרתעה שלהן כבר אינה רלוונטית. פעמים רבות, הצד התוקף מעוניין לתקוף כדי לקטוע תהליך התעצמות של הצד השני, ובוחר במתקפת פתע דווקא מתוך תחושת נחיתות והצורך לאזן אותה באמצעות הפתעה; לעיתים, איתותי וצעדי ההרתעה נתפסים דווקא כחרחורי מלחמה, ולחלופין כמשדרים חולשה ורתיעה ממלחמה; וכל זאת, כשחוסר ההבנה של תפיסות העולם, האידאולוגיות והערכים שמניעים את הצד השני יוצר נקודות עיוורון בנוגע למוטיווציות שלו ולכוונותיו.

המודיעין הישראלי היה ערב שבעה באוקטובר קורבן של תפיסה קולקטיבית של יהירות ותחושת עליונות, שאפיינה את כל המערכת הביטחונית, המערכת הפוליטית ואף את הציבור, ברובו המכריע. לכן הוא כשל הן ביכולת להתריע על קריסת ההרתעה הישראלית, הן ביכולתו להתריע על כוונות מתקפת הפתע של חמאס.

על רקע זה, השיח הער שמתקיים מאז שבעה באוקטובר על אודות השינויים הדרושים בתפיסת הביטחון, נע בין שני קטבים: מצד אחד, יש הקוראים "לחזור ליסודות" ולמקד מחדש את קהילת המודיעין במשימת ההתרעה האסטרטגית. מן הצד השני, יש הקוראים לזנוח את התלות בהתרעה ולשנות את תפיסת הביטחון הקודמת, ולהמירה בעקרון המניעה

והיזומה ההתקפית. לפי עיקרון זה, ישראל צריכה לפעול באופן מתמשך ובלתי מתפשר לגרעת יכולות האויבים, בלי לאפשר להן לצמוח לכדי איזמים אסטרטגיים. תפיסה זו גוזרת למעשה על המודיעין להמשיך להעמיק את הנתיב שבו הוא צועד בעשורים האחרונים, קרי מיקוד במחקר יכולות ובסיוע מבצעי לתקיפתן ולסיכולן.

בפועל, במציאות הנוכחית, הכוללת מנעד רחב, שונה ומורכב של איזמים מזה שהתקיים לפני חמישים שנה, לא יהיה זה נכון לחזור למודל הביטחוני המסורתי של ישראל, ולמקום המסורתי שנשמר בו להתרעה המודיעינית. אך מן הצד השני, ניסיון לבטל כליל את התפיסה המסורתית, ובכללה את המקום שניתן בה להתרעה אסטרטגית, ייתקל באתגרים שהיו נכונים בעבר כפי שהם נכונים כיום: אילוצי לגיטימציה, מגבלות משאבים ושיקולים רחבים של חברה דמוקרטית, המחייבים ריסון וסדרי עדיפויות בהפעלת הכוח הצבאי, ומכאן שמחייבים גם ניהול סיכונים בטיפול באיזמים השונים. לפיכך נראה כי **תפיסת הביטחון העתידית לא תוכל לזנוח את עקרון ההתרעה, אך תידרש לאזן אותו ואת הסתמכותו היתר על מודיעין, עם עקרונות אחרים דוגמת מניעה והגנה.**

הספר שלפניכם כולל שלושה שערים:

● **השער הראשון מספק מסגרת רחבה להבנת הכישלון:** פרופ' אורי בר-יוסף משווה אותנו לכישלון המודיעיני ב-1973; אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטמן, דודי סימן-טוב וד"ר אודי ערן מסבירים מדוע דעכה ההתרעה כמשימת-העל של המודיעין הישראלי ומה החליף אותה; תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר ואל"ם (מיל') ד"ר אסף הלר מציעים ניתוח רב-ממדי של הכישלון המודיעיני ומקורותיו; ואלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש, ראמ"ן לשעבר, מזכיר לנו את חובת ההתרעה כציווי העליון והנצחי של המודיעין.

● **השער השני בוחן היבטים ממוקדים וייחודיים של מקורות הכשל:** יוני הרץ מנתח בעיות מתודולוגיות שניצבות בלב תהליך ההערכה המודיעיני; תא"ל (מיל') איתי ברון ושירה ברביבאי-שחם מנתחים את ההפתעה הישראלית לנוכח האלימות המינית של חמאס כעדות למערכת של כשלי חשיבה, הבנה ודמיון שחלקם אוניברסליים וחלקם מאפיינים את המודיעין הישראלי; סא"ל (מיל') שרית שפירא מציעה קווים לדמותה של התרבות המודיעינית הישראלית, על נקודות החוזק והחולשה שלה; ואל"ם (מיל') גלעד איזין בוחן את תפקודו של מודיעין השדה במלחמת ה-7 באוקטובר, מנקודת הפתיחה הבעייתית ודרך ההתאוששות והתפקוד במהלך המלחמה.

● **השער השלישי מתמקד בממשקים של מערכת המודיעין הישראלית בינה ובין עצמה ועם מערכות וגורמים אחרים:** ח"כ לשעבר עפר שלח, שהיה חבר בוועדת החוץ והביטחון ובוועדת המשנה למודיעין, גורס שהמפתח לשיפור תהליכי קבלת ההחלטות אינו נעוץ ברפורמות בארגוני המודיעין אלא בשינוי התרבות האסטרטגית של ארגוני קהילת המודיעין ושל הממשקים בינם לבין מקבלי ההחלטות; שרון טל חושף את הפערים בהסדרת היחסים וגבולות הגזרה בין שב"כ לצה"ל, בכל הקשור לאחריות על רצועת עזה; סא"ל (מיל') צחי דויד סוקר דרך הגנאלוגיה של מערכות המידע באמ"ן ואת האופן שבו העידן הדיגיטלי והרעיונות שהתפתחו בסביבה האזרחית (ובראשם השיבוש

הדיגיטלי) שינה את הארגון ואת האופן בו עושים מודיעין; ודודי סימן-טוב ושובל בן-יאיר דנים ביוזמות מודיעיניות אזרחיות שפעלו מתחילת המלחמה, ומאתגרים את גבולות הדיון במודיעין הלאומי.

לסיכום, מבין מאמרי הספר נרמזים כיווני חשיבה על שינויים נדרשים במערכת המודיעינית הישראלית, במגמה להפוך אותה ליותר מקצועית, מנוהלת ומפוקחת. ואולם חשיבותו הגדולה יותר של הספר שלפניכם טמונה בנכונותו לשהות באזור הבעיה, להישיר מבט אל עומק הכשל, ולהזמין חשיבה מגוונת מבחינה נושאת, מעמיקה מבחינה היסטורית, ורעננה מבחינה תפיסתית – לפני ההיחפזות לשלב הפתרונות.

תקוותנו היא שהספר יתרום לחשבון נפש וללימוד ברמה האישית, הארגונית והלאומית, יסייע להנחת תשתית אינטלקטואלית ומקצועית לוועדת חקירה חיצונית, אם וכאשר תקום, ויהיה עדות נאמנה לחשיבותה של חקירה לאומית – לא כמהלך של חיפוש אשמים, אלא כצעד חיוני לתיקון ולבניין כוחה של המערכת המודיעינית של ישראל, שחיונית להבטחת חוסנה של המדינה.

שלמי תודה

חובה נעימה לנו היא להודות לכל האנשים והארגונים שסייעו בהוצאתו של ספר חשוב זה לאור.

ראשית, תודות והערכה רבה לכותבים אשר נרתמו למשימה לא פשוטה כלל, לכתוב על המשבר המודיעיני מבחוץ, תוך שברובם הם אינם חלק מהתחקירים הפנימיים. ריחוק מסוים זה מהווה בראייתנו יתרון אולם טמונים בו גם חסרונות.

הספר הוא יוזמה משותפת של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין (המל"מ) ושל הוצאת מערכות. אנו מודים לראשות המל"מ – היו"ר אלוף (מיל") אהרון זאבי פרקש ומנכ"ל המל"מ, תא"ל (מיל") יובל חלמיש, ולמפקד מערכות, ד"ר אמיר גילת, על ההובלה המשותפת.

תודה מיוחדת לזאב אלדר על העיצוב הגרפי המשובח, ליעל קולטון זיו על העריכה המצוינת, ולשי יגר-גרנות, עוזר המחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, על סיועו בהבאת המאמרים לדפוס.

שער ראשון

איך חשבנו: שורשי הכישלון

בין שני כישלונות: הפתעת יום הכיפורים 1973 והפתעת 7 באוקטובר 2023

אורי בר-יוסף

תקציר

מאמר זה מבקש להשוות בין שני כשלי ההתרעה החמורים בתולדות קהילת המודיעין הישראלית: מלחמת יום הכיפורים (1973) ומתקפת חמאס (2023). חרף פערי מידע והקשרים שונים, ניתוח השוואתי של אחריות ארגונית, קונספציות שגויות, תפקוד האיסוף ותהליכי מחקר והערכה, מאפשר לזהות דפוסים דומים ושונים בשני המקרים. בעוד כשל 1973 נבע בעיקר מבעיה הערכתית, כשל 2023 שיקף במידה רבה גם כשל איסופי חריף - למרות גישה נרחבת למידע. המאמר מצביע על הזנחת תחומי איסוף קריטיים, דבקות עיוורת בקונספציה של "חמאס מורתעת" בכל הדרגים, והתעלמות ממידע איכותי שהתקבל. כמו ב-1973, גם ב-2023 כשלו מנגנוני הבקרה והספק בתוך מערכות המחקר, והדרג המדיני לא אתגר את הערכות המודיעין. התוצאה – הפתעה מוחלטת וחוסר מוכנות מהותי – מדגישה את הפער בין עוצמת יכולות המודיעין לבין חולשת השימוש בהן.

מבוא

מטרת מאמר זה להשוות בין שני הכישלונות הגדולים ביותר בתולדות קהילת המודיעין הישראלית, כישלונות שהובילו לשני האירועים הטראומטיים בתולדות המדינה.

נקודת המוצא של המאמר היא זהירות. זאת, כיוון שכל ניסיון להשוות בין אירוע שרוב המידע המוסמך לגביו נחשף ונחקר ובין אירוע שלגביו אין עדיין מספיק מידע מתועד ומוסמך מחייב לנקוט גישה זהירה, בראש ובראשונה ביחס למסקנות האמורות להתבסס על מטעני ידע דומים ביחס לשני האירועים. ועם זאת, בניגוד לאירועי 1973 שנותרו עלומים במידה רבה גם למעלה מ-25 שנה לאחר מלחמת יום הכיפורים, הדרך ל-7 באוקטובר זכתה בתוך זמן קצר יחסית לשפע מידע בצורה של הדלפות, חשיפות עיתונאיות וניתוחים מקצועיים, ובסופו של דבר גם תחקירים מקצועיים שהתפרסמו בגרסה מצומצמת ומצונזרת. במובן זה, נראה שמטען המידע הקיים מספיק כדי לערוך השוואה בסיסית בין שני המחדלים, ובכך לאפשר הבנה טובה יותר של ממדיהם.

כדי לעשות זאת ייבחנו כאן המרכיבים האלה: האחריות למתן התרעה ומיקומה בסדר העדיפויות המודיעיני, הקונספציה המודיעינית, מערך האיסוף של אמ"ן ושב"כ, המידע שנאסף, ותהליך ההערכה וניהול הסיכונים.

התרעת המלחמה: אחריות וצי"ח

בשנים שלפני מלחמת יום הכיפורים הייתה חלוקה ברורה בין אחריות אמ"ן והמוסד להתרעת מלחמה. אמ"ן היה המעריך הלאומי והאחראי הבלעדי להתרעה. למוסד, שלו לא הייתה פונקציית מחקר והערכה, הייתה אחריות איסופית בלבד. עם זאת, מכיוון שמקבלי

ההחלטות קיבלו בצורה גולמית את המידע שהעביר "המלאך" – חתנו של נאצר ויועצו הקרוב של סאדאת, שהופעל על ידי המוסד – ומכיוון שהתרעות המלחמה התבססו בעיקר על חומר זה, ראש המוסד אלוף (מיל) צבי זמיר השתתף בדיוני "המטבח" הביטחוני הרלוונטיים של גולדה מאיר. בדיונים אלה הוא השמיע את הערכותיו בסוגיית הסיכויים לפרוץ המלחמה.

קווי חלוקת האחריות לגבי מתן התרעה על איום נוסח מתקפת 7 באוקטובר נמתחו בין שב"כ לאמ"ן אולם הם לא היו ברורים דיים ולא הותאמו להשתנות האיום – מאיום שעיקרו טרור לאיום צבאי.¹ לשני הארגונים יש פונקציות מחקריות ולשניהם הייתה גם אחריות למתן התרעה על היווצרות איומים מרצועת עזה. עם זאת, מוקד פעילות שב"כ הוא סיכול פעולות טרור, בעוד אחריות אמ"ן היא בתחום ההתרעה האסטרטגית. לכן נראה כי מתן התרעה על מתקפה כוללת של חמאס היה, בסופו של דבר, בעיקר באחריות אמ"ן.

בראש הצי"ח של אמ"ן ב-1973 עמד איתור "כוונות והכנות מצריות לפתוח במלחמה נגדנו".² גם ראש המוסד באותן השנים ראה את איום המלחמה המצרי כאיום המרכזי, והעמיד אותו בראש הצי"ח האיסופי של המוסד.³ האיום הסורי עמד במקום נמוך יותר בסדר העדיפויות מכיוון שההערכה הבסיסית בשנים שלפני המלחמה קבעה שסוריה לא תצא למלחמה לבדה, אך תצטרף ליוזמה צבאית מצרית.

בראש סדר העדיפויות המודיעיני לפני מתקפת 7 באוקטובר עמדו איראן וחזבאללה שנתפסו, ובצדק, כאיום המרכזי על ישראל. הרגישות, גם הפוליטית, למעשי טרור בגדה המערבית נגד המתנחלים, יכולה להסביר את המיקום הגבוה של איומים אלה בצי"ח, במיוחד בזה של שב"כ. במקביל, הקונספציה שלפיה "חמאס מורתעת" והיעדר מודעות של ממש ליכולת וכוונת התנועה לבצע מהלך רב-עוצמה נוסח מתקפת 7 באוקטובר דחקו בפועל תרחיש כזה אל מחוץ למעטפת הצי"ח, אף כי איומים בסדר גודל קטן יותר, דוגמת ניסיון כיבוש יישוב או שניים, או מתקן צבאי, נותרו על כנם. דפוסי פעילות השגרה של אוגדת עזה, התייחסות גורמי המודיעין להתרעות התצפיתניות או הנגדים ב-8200 ורמת המוכנות של כוחות צה"ל עם פרוץ המלחמה נתנו ביטוי ברור למגמה זו.

הקונספציה והשפעתה

קונספציה מודיעינית היא מסגרת חשיבה המקנה סדר ומשמעות למידע המתקבל על סוגיה מרכזית בתחום הרלוונטי לעבודת המודיעין.

הקונספציה המודיעינית ב-1973 הייתה מבוססת על היגיון מבצעי ששורשיו במצב שנוצר לאחר מלחמת ששת הימים, ולפיו הצבא המצרי לא יוכל לצלוח את תעלת סואץ במטרה לכבוש את חצי האי סיני כל עוד לא ינטרל את עליונות חיל האוויר הישראלי. הקונספציה

1 "הודעה לתקשורת – עיקרי תחקיר 07/10 של שירות הביטחון הכללי", עמ' 2
<https://www.documentcloud.org/documents/25551448-yqry-tkhqyr-shyrvt-hbytkhvn-hkly-710/>
2 צ"ח ראמ"ן לשנת 1973, ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון 168-383/1975
<https://kippur-center.nyc3.digitaloceanspaces.com/vaada/1975-383-168.pdf>
3 ריאיון צבי זמיר לאורי בר-יוסף, 13/8/1998

הזו קיבלה גיבוי מודיעיני במידע שזרם ממקורות אנוש של המוסד במצרים, ולפיו הצמרת הצבאית המצרית אינה מוכנה לצאת למלחמה כל עוד אין בידיה האמצעים למנוע מחיל האוויר לבלום את המתקפה המצרית.

אף כי בניית מערך ה"מ הצפוף לאורך תעלת סואץ לאחר סיום מלחמת ההתשה נתנה למצרים, בראייתם, את האופציה לחצות את התעלה – התקדמות לעומק חצי האי סיני שהייתה מוציאה את כוחותיהם מחוץ למטריית ה"מ, נתפסה בעיניהם כהרת סיכון וחסרת סיכוי בשל עליונות חיל האוויר הישראלי. הדרך להתמודד עם עליונות זו הייתה תקיפת חיל האוויר הישראלי בבסיסיו בנוסח מבצע "מוקד" (1967) שפתח את מלחמת ששת הימים, אך לחיל האוויר המצרי לא היו מטוסי תקיפה ארוכי טווח המסוגלים לבצע זאת.

בסוף אוקטובר 1972 הודיע סאדאת למועצה העליונה של הכוחות המזוינים במצרים כי בשל המבוי הסתום במשא ומתן המדיני על החזרת סיני הוא דורש יציאה למלחמה בלי להמתין למערכות נשק נוספות, ומשלב זה ואילך צברו ההכנות המצריות למלחמה, בתיאום עם סוריה, תנופה של ממש – עד שיצאו לפועל ב-6 באוקטובר 1973.

מקורות המוסד העבירו לישראל מידע מדויק, כולל פרוטוקול הדיון שבו סאדאת הורה להתחיל בהכנות למלחמה, אולם למרות זאת ראש אמ"ן אלוף אלי זעירא וראש ענף 6 (מצרים) סא"ל יונה בנדמן, ולצידם גורמים נוספים באמ"ן, סירבו לקבל את האפשרות שמצרים תעשה זאת ללא מטוסי התקיפה הנדרשים. כך החל להיווצר הפער בין הכנות המלחמה המצריות ובין הקונספציה שבה החזיקו בכירי אמ"ן. הפער התרחב באפריל 1973, כאשר הגיעו ידיעות ממקורות מצוינים על כוונה מצרית לפתוח במלחמה באמצע מאי. זו לא נפתחה בשל דרישה סורית להמתין עד שמערך ה"מ הסורי יתחזק. העובדה שהמלחמה לא נפתחה חרף ההתרעות חיזקה עוד יותר את האמונה בקונספציה.

האמונה הזו הגיעה לשיאה בימים הראשונים של אוקטובר – כל גורמי האיסוף הצביעו על היערכות מצרית לחציית התעלה, ולמרות זאת, הערכת אמ"ן, כפי שהוצגה על ידי זעירא בפני הקברניטים ובמסמכי אמ"ן על ידי ראש ענף 6, לא השתנתה. ההיערכות הוסברה כתרגיל, ומשהתברר הסימנים המעידים שלא התיישבו עם תרגיל הם הוסברו, 24 שעות לפני פרוץ המלחמה, בחשש מצרי מפני התקפה ישראלית. הקונספציה נשברה חלקית כאשר הגיעה ההתרעה החד-משמעית בשחר 6 באוקטובר בדבר "מלחמה היום", אבל גם פרק זמן זה לא נוצל במלואו, מה שתרם באופן ניכר לכשל עם הפתיחה באש.

לצד הקונספציה הבסיסית שבמרקזה עמדה ההערכה כי מצרים תירתע מיציאה למלחמה התקיימה קונספציה נוספת, שנגעה ליכולת אמ"ן לתת התרעה. בדיון קבינט ב-18 באפריל התחייב ראש אמ"ן לתת התרעה מלחמה כמה ימים לפני פתיחתה, כדי שצה"ל יוכל להיערך לכך. ההתחייבות, שעמדה בבסיס תוכניות ההיערכות של צה"ל, ניתנה על בסיס כושר האיסוף של אמ"ן, ובמיוחד מה שכונה "אמצעי האיסוף המיוחדים" – שני מתקני האזנה ("גדי" ו"רמי") שהוטמנו בגזרה הדרומית של תעלת סואץ ואפשרו האזנה לתקשורת בין מפקדת הארמיה השלישית למטכ"ל המצרי ("מרכז 10") וגורמים נוספים בקהיר. הרמטכ"ל, ראש הממשלה ושר הביטחון, שהכירו את כושרם של האמצעים, היו

כשל ההתרעה של 7 באוקטובר הונע משלוש קונספציות. הראשונה הייתה מדינית והובלה על ידי ראש הממשלה בנימין נתניהו, מאז שחזר לתפקידו ב-2009. על פי תפיסתו, שניצנה, דוגמת ההתחמקות מהבקשה להסגיר את מוסא אבו מרזוק לישראל נראו עוד בקדנציה הראשונה שלו, האינטרס הישראלי היה לשמר את שלטון חמאס ברצועת עזה כמשקל נגד לרשות הפלסטינית בגדה המערבית, במטרה להימנע ממשא ומתן מדיני על עתיד השליטה בגדה והקמת מדינה פלסטינית.⁵ טיפוח חמאס נשען הן על גזרים כלכליים שתרמו לביסוס שלטונה ברצועה, והן על הימנעות מנקיטת צעדים צבאיים חריפים, בעיקר חיסול ההנהגה המדינית והצבאית והחלשת כוחה הצבאי באמצעות כיבוש שטחים. מהלכים אלה נועדו לשמר את הסטטוס קוו ולהרתיע את חמאס מצעדים העלולים להביא למלחמה כוללת.

הקונספציה השנייה נגעה להערכת מידת האפקטיביות של כושר ההרתעה הישראלי. כאן, לנוכח העובדה שישראל התמודדה במשך שנים בכמה זירות, נדרשת הפרדה בין הערכת המודיעין ביחס למידת האפקטיביות של מדיניות ההרתעה הישראלית בכלל, לבין מידת איתנותה מול חמאס. ברמת ההרתעה הכוללת, גורמי המודיעין ידעו להתריע בפני מקבלי ההחלטות על כך שהקרע הפנימי בישראל כתוצאה מהמהפכה המשפטית, שהחלה בראשית 2023, פגע בדימוי ההרתעתי שלה. הברורות שבהתרעות ניתנו על ידי ראש שב"כ רונן בר והרמטכ"ל הרצי הלוי במהלך אשפוזו של נתניהו בבית החולים שיבא באמצע יולי 2023. בר הבהיר לנתניהו טלפונית: "אני נותן לך התרעה אסטרטגית למלחמה" ונסמך על כך ש"אויבנו מזהים חולשה". הלוי הזהיר מפני הפגיעה במוכנות הצבא והתריע כי "מה שקורה עכשיו בישראל [המהפכה המשפטית והשלכותיה] מעלה את הסיכוי שנותק".⁶ נוסף על כך, בין מרס ליולי 2023 העביר אמ"ן לראש הממשלה ארבעה מכתבי התרעה, כולל שניים מראש חטיבת המחקר, על כך שהפגיעה בלכידות הפנימית מכרסמת בדימוי ההרתעה הישראלית.⁷

למרות זאת, הערכת אמ"ן ביחס לאיום מרצועת עזה לא השתנתה וקבעה כי "ניתן לרסן את חמאס" כיוון שהתנועה "אינה מעוניינת ואינה נערכת למלחמה רחבה".⁸ כך גם עלה מהתבטאויות בכירי המערכת לפני פרוץ המלחמה. ראש אמ"ן (2018–2021) אלוף תמיר הימן התייחס לדילמה שבפניה ניצבה חמאס, באומרו: "יש להם מחויבות לריבונות שהולכת וגוברת וזה יוצר מתחים אצל חמאס – בין הרצון להילחם ובין הריבונות והדאגה לתשתיות". על בסיס הניסיון שנצבר במבצע "שומר החומות" (2021) השווה הימן את חמאס ל"אח הבוגר" הרואה במכות שישראל הנחיתה על הג'האד האסלאמי הפלסטיני "עונש חינוכי לצעיר הפוחז".⁹ יורשו, אלוף אהרון חליוה, חשב בצורה דומה. בספטמבר 2022

4 אורי בריינסקי, **התאוששות: צה"ל במבחן מלחמת יום הכיפורים**, דביר, 2023, עמ' 68–189.
 5 אדם רו, **הדרך ל-7 באוקטובר**, פרדס, 2024, עמ' 59–63.
 6 "6:29 לפני המלחמה", תוכנית עובדה, ערוץ 12, 12/12/2024.
 7 "אגף המודיעין שלח לראש הממשלה 4 מסמכים על איך ראו אויבנו את ה"לכידות הפנימית" בישראל, רוטר נט, 23/2024.
 8 "סיכום ממצאי תחקיר התפתחות תפיסת האיום והמענה מול רצועת עזה – מוקד מספר 1", בתוך: צה"ל, **מסמך בלתי מסווג על הכישלון המודיעיני והמבצעי של ה-7 באוקטובר 2023**. (הופץ לתקשורת אבל לא לציבור), 26 בפברואר 2025, עמ' 3, דגש במקור (להלן: צה"ל, **מוקד מספר 1**).
 9 יניב קובוביץ, "ההירות הייתה על הקיר: כך זלזלו בכירי צה"ל בחמאס בשנים שלפני 7 באוקטובר", הארץ, 13/3/2024.

הוא העריך באופן פומבי שהשקט ברצועת עזה יימשך לפחות חמש שנים, ובמאי 2023 קבע כי חמאס יצאה ממבצע "שומר החומות" עם "תובנה שלחימה והתנגשות עם מדינת ישראל בדמות ירי רקטי לדרום מרצועת עזה לא משרתת אותו באמת".¹⁰ הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי היה שותף להערכה זו. בסוף 2022 אמר כי הפעלת הכוח המדודה והמדויקת בשלושת המבצעים האחרונים ברצועה הביאה לתוצאה ש"לא רק שחמאס לא מגיב אלא שהוא אפילו לא שוקל להגיב לתקיפות שלנו ברצועת עזה".¹¹ תוצאת הקיבעון הייתה היעדר תשומת לב מספקת לתוכנית של חמאס לצאת למתקפה רחבה (ועד אלא'ח'ירה) – בתרגום חופשי "הבטחת אחרית הימים", או בכינויה הישראלי "חומת יריחו" שהגיעה לידי שירותי המודיעין בשני גלגולים, ב־2018 וב־2022, ואי־עיבודה כתרחיש ייחוס.¹²

הקונספציה השלישית, בדומה לזו של אמ"ן טרם מלחמת יום הכיפורים, הייתה ההנחה כי גם אם יתברר שחמאס אינה מורתעת, יכולת האיסוף של קהילת המודיעין מולה תבטיח מתן התרעה במועד על כל מתקפה מתקרבת. ב־1973 נסמך האמון בכושר ההתרעה בראש ובראשונה על "אמצעי האיסוף המיוחדים". ב־2023 הוא נסמך במידה רבה על מה שזכה בתקשורת לכינוי "הכלי החשאי" ואפשר חדירה אינטימית למיטב סודות חמאס.¹³

מערך האיסוף - מודיעין אותות ושבר

מערך האיסוף המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים היה באיכות גבוהה מאוד. לנוכח מעמדה של מצרים כמי שתקבע יציאה למלחמה ניתנה לה עדיפות, ובמרכז מאמצי האיסוף עמד הצורך להבחין בין הכנות מצריות לתרגילים שגרתיים של צליחה וכיבוש סיני (תרגילי "תחריר", מערבית: שחרור), שהתקיימו פעמיים בשנה, ובין הכנות לצליחת אמת.

מודיעין החוץ (ויזינט) התקבל מתצפיות בקו הקדמי בחזית התעלה וברמת הגולן, שיכלו להצביע על שינויים בשגרת הפעילות הצבאית שם, מתצפיות ארוכות טווח ברמת הגולן שכיסו את רוב הגזרה הקדמית הסורית, ומגיחות צילום שבועיות באמצעות ציוד משוכלל שערך חיל האוויר ואשר כיסו היטב את שינויי המערך בשתי החזיתות לעומק של עד 20 קילומטר.

מודיעין האותות (סיגינט), שעבר שיפורים מהותיים בין תום מלחמת ששת הימים למלחמת יום הכיפורים, נתן כיסוי טוב להכנות למלחמה, במיוחד בתחום האווירי במצרים. הערכת אמ"ן הייתה שמרווח ההתרעה שייתן לישראל הוא בין ארבעה לשישה ימים, אך לנוכח החשש שהמצרים יעשו את ההכנות למלחמה במסווה של תרגיל נדרש כיסוי של תקשורת פוליטית וצבאית ברמת מקבלי ההחלטות. חלק מהמענה היה מתקן האזנה ("רמי") שהוטמן על עורק תקשורת מרכזי עוד לפני תום מלחמת ההתשה. המתקן הופעל באמצעות סוללות רגילות ולכן נדרשו גם מבצעים מורכבים ומסוכנים להחלפתן. המתקן

10 ראש אמ"ן, אהרון חליוה בריאיון באוניברסיטת רייכמן, 13/9/2022, יוטיוב - <https://www.youtube.com/watch?v=Hb->

MC_B-nQII; ריאיון בכנס הרצליה, 22-23/3/2023, יוטיוב, <https://www.youtube.com/watch?v=dVDDkuY6wXI>

11 אביב כוכבי, "הכוח לעצב: כיצד מעצבים את המרחב סביבנו דרך הפעלת כוח", גזית, מספר 22, עמ' 10-8

12 עיקרי תחקיר 07/10 של שירות הביטחון הכללי, עמ' 3; צה"ל, מוקד מספר 1, עמ' 3

13 חונן ברגמן ויואל רובוביץ, "תחקיר: הכלי החשאי" של אמ"ן וש"ב - שהוביל לזניחת שאר מקורות המודיעין", ידיעות אחרונות, 20/9/2024

המיוחד שהוטמן בפברואר 1973 וקיבל את הכינוי "גדי", אפשר האזנה בין כמה מוקדים אסטרטגיים במצרים, אולם בניגוד לקודמיו הופעל באמצעות סוללה גרעינית, מה שהבטיח יכולת האזנה רציפה לשנים. ראש אמ"ן ראה את "רמי" ו"גדי" כתעודת הביטוח שלו למצב שבו אמ"ן טועה בהערכתו שמצרים אינה מוכנה למלחמה. דרכם, כך אמר, יגיע המידע בדבר הכנות לצליחת אמת.

גם האיסוף ממקורות אנוש (יומינט) התמקד במצרים, וגם כאן היו לקהילת המודיעין הישגים יוצאי דופן. אגף ה"צומת" במוסד הפעיל שני מקורות בעלי נגישות טובה מאוד למתרחש בצבא המצרי, ודיווחיהם יצרו תמונה טובה של שגרת הפעילות ושל חריגה משגרה. מקור שלישי, החשוב ביותר, היה אשרף מרואן ("המלאך"), שבתוקף מעמדו כחתנו של הנשיא נאצר, ובעיקר כעוזרו הקרוב של הנשיא סאדאת ושליחו האישי למשימות מיוחדות, נתן לישראל מאז גויס בסוף 1970 נגישות לכמוסים בסודות מצרים. במפגשים שקיים עם מפעיליו ולעיתים גם עם ראש המוסד צבי זמיר, הוא העביר מסמכים מקוריים רבים, כולל פרוטוקולים של שיחות סאדאת עם הצמרת הסובייטית, דיונים ביטחוניים ברמה הגבוהה ביותר ואת תוכניות המלחמה המצריות. עם זאת, למרואן לא היה מכשיר אלחוטי שבאמצעותו היה יכול להעביר התרעה מיידית, ולכן הוא נתפס כ"מצפן" לכוונות המלחמה המצריות אך לא כמי שיספק התרעה במועד.

למוסד לא היו אומנם מקורות יומינט משלו בסוריה אולם הוא נסמך על קשריו הטובים עם המודיעין הירדני, שהפעיל שם שני מקורות צמרת: לואא' עבד א-ראזק א-דדרי שהיה ב-1973 ראש אגף המבצעים בצבא הסורי, ולואא' עואד באר' ששימש כסגן שר ההגנה. שיתוף הפעולה ההדוק עם ראש המודיעין הירדני, גנרל חאסן עבוד, הבטיח שגם מסוריה תגיע התרעה על הכוונה לצאת למלחמה.¹⁴

מערך האיסוף מול חמאס היה פחות מאוזן וביטא מגמה ברורה של היסמכות בלעדית או כמעט בלעדית על מקורות ממודיעין אותות, תוך הזנחת האיסוף ממקורות אנוש וממקורות גלויים (אויסינט), ומתן תשומת לב בלתי מספקת למודיעין ממקורות חוזי.

תא השטח הקטן והצפוף של רצועת עזה, בשילוב עם אמצעים טכניים, אפשרו קיום תצפית קבועה על כל המתרחש ברצועה. זאת, באמצעות עמדות תצפית קרקעיות, בלונים וכלי טיס. אמצעים אלה, בדומה לתצפיות בתעלת סואץ ובגולן לפני מלחמת יום הכיפורים, אפשרו מעקב אחרי תוכניות האימונים של חמאס, שכללו גם התקפות על דגמי מוצבים ויישובים שנבנו בכמה אתרים ברצועה, וזיהו חריגה משגרת פעילות התנועה בסמוך לקו – חריגה שהייתה יכולה להתפרש כסימנים מעידים למתקפה בהיקף כזה או אחר.

לצד לא מעט עדויות המצביעות על כך שגורמי המודיעין ברמת אוגדת עזה נטו לזלזל בדיווחי התצפיות הקרקעיות¹⁵ יש עדויות אחרות, לפיהן הדיווחים נקלטו ברמת האוגדה

14 בריוסף, התאוששות, עמ' 68-80
15 סביונה רוטלוי, אילת הראל ושיר דפנה-תקוע, דוח תיעוד חיילות בחמ"ל קדמיים בגזרת עזה עקבות אירועי 7 באוקטובר 2023, אוניברסיטת בן-גוריון והמכללה האקדמית אשקלון, 2024, עמ' 49-53

אך אבדו בדרך לדרגים בכירים יותר.¹⁶ במקביל, יש גם עדויות על כך שתקלות באמצעי התצפית לא טופלו בזמן, לעיתים אף במשך חודשים. כך גם בבלונים שהתקלות שבהפעלתם היו עניין של שגרה, והטיפול בהן לקה בחסר. התוצאה הייתה שבשחר 7 באוקטובר רק שלושה מתוך ששת הבלונים בגזרת הרצועה היו שמישים.¹⁷

עיקר המאמץ האיסופי מול חמאס היה ממקורות סיגינט, שמטבע אופיים מעט מאוד נחשף עליהם. ממה שנחשף בכל זאת עד עתה עולה, שאמצעי האיסוף המרכזי של יחידה 8200 היה "הכלי החשאי" – "מקבץ של פרויקטים מבצעיים וטכנולוגיים מורכבים וסבוכים" שעלה מיליארדים רבים ואפשר להגיע לסודות הכמוסים ביותר של חמאס.¹⁸ לא ברור איזה מודיעין קונקרטי הגיע דרך כלי איסופי זה אך סביר להניח שחשיפת התוכנית להכרעת אוגדת עזה וכיבוש ערי הדרום, שזכתה בישראל לכינוי "חומת יריחו", הייתה אחד מתוצריה. בדיעבד התברר שלא זו בלבד שההיסמכות על אמצעי זה הייתה "צרה" מדי אלא שהיא גם הביאה "במשך שנים לצמצום ניכר במשקל של סוגי מודיעין אחרים בתהליך ההתרעה למול הזירות השונות".¹⁹

כלי התרעה מרכזי נוסף היה פרויקט ה"סימים" – מבצע שניהל שב"כ לשתילת כרטיסי סים ישראלים בידי חמאס. הפעלת הכרטיסים הייתה אמורה להצביע על כך שהתנועה מתכוונת לערוך תקיפה קרקעית. תמיר הימן, שסיים את תפקידו כראש אמ"ן שנתיים לפני המתקפה, הגדיר את הדלקת הסימים כ"כפתור האדום ששמנו, שכשהוא מהבהב הוא צורח מלחמה".²⁰ הכפתור אומנם הופעל בשעות שלפני המתקפה אבל לא היה בו די כדי להתגבר על הקונספציה שלפיה חמאס מורתעת.

איסוף ממקורות האזנה פשוטים נזנח, כאמור בשל ביטחון היתר באספקת מידע ממקורות מתוחכמים יותר. חמאס התאמנה דרך קבע בכיבוש יישובים ומתקני צה"ל במתקנים שהקימה לצורך זה ברצועה. התקשורת באימונים התקיימה באמצעות מכשירי ווקי טוקי שבהם נעשה שימוש גם במתקפה עצמה. המעקב אחרי התעבורה התרגלית לא הצריך אמצעים מתוחכמים. האזנה של גורמים אזוריים לרשת הקשר של חמאס הניבה אינדיקציות רבות לפעילות זו, אבל צה"ל לא גילה בכך עניין, ויחידה 8200 הפסיקה זמן מה לפני המלחמה את ההאזנה לרשת התקשורת הזו.²¹

שני תחומי איסוף מרכזיים הוזנחו, ובדיעבד התברר שזו הייתה טעות גדולה. אחד היה איסוף ממקורות יומינט. ב-1973 מקורות אנוש היו המצפן שעורר – עוד מסוף 1972 – את צה"ל ואת מקבלי ההחלטות להבין שמצרים צועדת לקראת מלחמה למרות הערכת אמ"ן שלפיה היא מורתעת ממהלך כזה. ערב מתקפת חמאס לא היו לקהילת המודיעין

16 חטלוי, הראל ותקוע, **דוח תיעוד חיילות**, עמ' 58
17 **ועדת החקירה האזרחית לאסון השבעה באוקטובר – דין וחשבון**, 2024, עמ' 40-41
18 ברגמן ורובוביץ, "הכלי החשאי", ידיעות אחרונות
19 צה"ל, **מוקד מספר 1**, עמ' 7
20 הרצאת תמיר הימן בפני הפורום הישראלי ללימודי מודיעין, 27/11/2024, יוטיוב <https://www.youtube.com/watch?v=Y5pZCQwJqDk&t=357s>
21 אברן הופשטיין, "ראיתי את יום כיפור שוב מגיע – ובצבא לא הקשיבו", זמן ישראל, 17/10/2023, <https://www.zman.co.il/429903/popup/>

מקורות אנוש טובים דיים ברצועת עזה. במהלך 2018 נפגעה באופן מהותי תשתית היומיניט של שב"כ ברצועה, והיעדר נגישות לשטח הציב "משוכה גבוהה מאוד לגיוס ולהפעלה של מקורות חיים".²² יחידה 504 של אמ"ן הפסיקה לגייס ולהפעיל סוכנים ברצועה למעלה מעשור לפני פרוץ המלחמה. בדיעבד ייתכן כי הפעלת סוכנים ברמת השטח הייתה יכולה להביא מידע שיצביע על ההכנות למבצע, ובוודאי על תהליך יציאתם לקרב של אלפי מחבלי נח"בה בשעות שלפני המתקפה.²³

התחום השני שהוזנח היה איסוף ממקורות גלויים. ב-2021 פוזרה יחידת חצב של אמ"ן שהייתה אחראית לתחום איסוף זה, אף כי כמה פונקציות שלה המשיכו לתפקד במסגרת יחידה 8200. בדיעבד, אינדיקציות ברורות לכך שלא רק שחמאס אינה מורתעת אלא שעל פי תפיסת ההנהגה יש לפעול ובהקדם, ניתנו במקורות הגלויים. החשוב שבהם היה ריאיון שנערך עם צלאח אלעארורי ב-25 באוגוסט 2023, אשר בו הזהיר מפני מלחמה אזורית גדולה וקבע כי יש לנצל את הפילוג שנוצר בישראל (המהפכה המשפטית) כדי לצאת למערכה לפני שתתחיל בגדה המערבית "מדיניות ההגירה והגירוש של סמוטריץ".²⁴ הריאיון היה חשוב דיו כדי שהמכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) יוציא עליו פרסום.²⁵ בקהילת המודיעין, לעומת זאת, הוא לא עורר הדים, ולדעת פרופסור מתי שטיינברג, מבכירי המומחים לנושא הפלסטיני, "אף אחד לא עיין בו".²⁵

המידע - הצלחות וכישלונות

איכות המידע המודיעיני שהגיע לישראל ביחס למלחמה ב-1973 הייתה גבוהה ביותר, למרות אי-ניצול "גדי" ו"רמי" שהיו אמורים לשמש כרשת הביטחון למניעת הפתעה.

המידע הטוב ביותר בדבר כוונות המלחמה המצריות הגיע ממקורות המוסד. בתחילת נובמבר 1972, כמה ימים לאחר שסאדאת הודיע בפורום העליון במצרים על החלטתו לצאת למלחמה בלי להמתין למערכות נשק נוספות, מסר על כך "המלאך" וסיפק פרטים נוספים על האירועים שהחלו להתגלגל במצרים לקראת חידוש האש. באפריל התריעו "המלאך" ומקורות מוסד נוספים במצרים על הכוונה לצאת למתקפה כוללת מצרית-סורית באמצע מאי, ומסרו פרטים על תחילת היערכות הצבא המצרי לקראתה. "המלאך" סיפק את תוכנית המלחמה המצרית שבמרכזה עמדה חציית תעלת סואץ ואת עיקרי תוכנית המלחמה הסורית. תוכנית החצייה שמסר יושמה כמעט ללא שינוי ב-6 באוקטובר, ותוכנית המתקפה בגולן עברה שינויים מסוימים בשל הוספת דיוויזיית שריון לצבא סוריה. בסוף אפריל מסר "המלאך" על ההחלטה לדחות את היציאה למלחמה בשל דרישה סורית.

רוב הצבא המצרי היה ערוך דרך קבע בחזית תעלת סואץ, ולכן תגבור כוחותיו לקראת המלחמה החל מאוחר יחסית. הצבא הסורי החל את היערכותו בקצב איטי, בתחילת אוגוסט, והקצב הואץ במהלך ספטמבר. גיחות צילום, תצפיות בקו וממוצב החרמון

עיקרי תחקיר 07/10 של שירות הביטחון הכללי, עמ' 5

22 ברגמן ורובוביץ, "הבלי החשאי", ידיעות אחרונות

23 יוחנן צורף, "מריאיון אל עאחורי עולה: חמאס פועל להגביר את ההתנגדות בגדה", 28/8/2023

24 יזהר באר, "שיחה עם מתי שטיינברג", פרוט קדושות, פרק 78, 13/12/2023

ומודיעין אותות סיפקו מידע ראוי על המהלך הסורי אולם לא הגיע מידע על העומד מאחוריו. בקרב אווירי שנערך ב-13 בספטמבר הופלו 12 מטוסי מיג-21 סוריים ומטוס מיראז' אחד, ומשלב זה ובהיעדר מידע אחר יוחסה ההיערכות הסורית המוגברת לרצון לנקום על ההשפלה בקרב. ב-25 בספטמבר, במהלך פגישת המלך חוסין עם גולדה מאיר, העבירו הירדנים מידע מפורט על היערכות הצבא הסורי ותוכנית המלחמה שלו, ואף הזהירו כי הסבירות למלחמה גבוהה גם אם אינה ודאית. כמה ימים אחר כך העביר גם הסי-איי איי האמריקני את המידע שהגיע מירדן.

לקראת תחילת אוקטובר החל לזרום מידע גם על הכנות המלחמה המצריות. מקור איכותי של המוסד הזהיר כי תרגיל "תחריר-41" שנפתח ב-1 באוקטובר הוא מסווה לכוונה לפתוח במלחמה ועל כך הוסיף שורת סימנים מעידים, לפיהם שגרת הפעילות בצבא המצרי נשברה. התצפיות בקו התעלה ויחידה 848 דיווחו על תגבור חסר תקדים של הקו, שיירות ענק של תחמושת, העלאת כוננות בחיל האוויר וביחידות הצבא ופעולות הכשרת קרקע למתקפה, כולל פינוי שדות מוקשים בקו והכנת משטחי צליחה בתעלה. ב-4 באוקטובר נערכה בתעלה גיחת צילום מוצלחת ראשונה מאז 25 בספטמבר, וממצאיה, שהוצגו בשחר 5 באוקטובר, הראו היערכות חסרת תקדים בקו. כמה שעות לפני כן החל להגיע מידע על תהליך פינוי חפוז של המומחים הסובייטיים ובני משפחותיהם מסוריה וממצרים, וראש המוסד קיבל הודעה מ"המלאך" על כך שהוא מבקש להיפגש איתו בדחיפות בלונדון בעניין מלחמה.

ממצאי גיחת הצילום הביאו את הרמטכ"ל, רא"ל דוד אלעזר, להכריז בבוקר 5 באוקטובר 1973, לראשונה מאז מלחמת ששת הימים, על כוננות ג' בצה"ל. במסגרת זו נשלחו כל היחידות הלוחמות הסדירות של צה"ל לקווי החזית בגולן ובתעלה, ונערכו הכנות לגיוס צבא המילואים. בשעות אחר הצהריים פוענח ביחידה 848 מברק מהשגריר העיראקי במוסקווה ("ידיעת יחמור") שבו נמסר כי הפינוי הסובייטי החל בלילה הקודם מאחר שמצרים וסוריה הודיעו לברית המועצות על כוונתן לפתוח במלחמה. בהוראת ראש אמ"ן, שהיה משוכנע שמלחמה אינה צפויה, הידיעה עוכבה בדרכה לרמטכ"ל.

חמור מכך, גם "תעודת הביטוח" נגד מתקפת פתע לא הופעלה, וגם זאת בהוראת ראש אמ"ן ולמרות לחצי קצינים בכירים באגף להפעילה. "רמי" ו"גדי" לא פעלו ערב המלחמה בלי שמקבלי ההחלטות, שידעו היטב את תפקיד האמצעים במתן התרעה, יהיו מודעים לכך. התרעת "המלאך" על "מלחמה היום" שהגיעה בשחר 6 באוקטובר הביאה לשינוי במצב ולתחילת התכוננות מואצת, כולל גיוס מילואים, למלחמה שפרצה בסופו של דבר כארבע שעות לפני המועד שבו חשבו שתפרוץ.²⁶

מטבע אופייה המוגבל, מתקפת 7 באוקטובר 2023 ייצרה הרבה פחות סימנים מעידים מאשר מלחמת יום הכיפורים. עיקר המידע על הכנות חמאס למתקפה קרקעית הגיע ממודיעין חוץ. דיווחי התצפיתניות מהקו העידו על האצה באימוני חמאס, הפרות סדר על הגדר, תנועת שיירות של טנדרים ועליהם לוחמים בסמוך לגדר, עריכת תצפיות על

אמצעי האיסוף של צה"ל, וסימנים מעידים נוספים לפעולה בסדר גודל מהותי. תחושת התצפיתניות תומצתה באחת העדויות שנגבו לאחר המלחמה: "היה ברור לכולם שמשהו עומד לקרות".²⁷

דיווחים אלה מהדהדים את דיווחי התצפיות מתעלת סואץ בימים שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, ושלפיהם הפעילות המצרית בקו חסרת תקדים. בשני המקרים, הסימנים המעידים מהקו לא קיבלו את תשומת הלב הראויה של דרגים בכירים יותר, בשל נטייה לזלזל בערכם. ראש ענף מצרים ב-1973 נתן לכך ביטוי ברור כשהסביר לחברי ועדת אגרנט: "אנו בדקנו הערכה מנקודת המבט של קהיר ולא של [גשר] פירדן [שעל התעלה]".²⁸

המידע הקונקרטי ביותר על הכנות חמאס לתקיפה כוללת הגיע מתוכנית "חומת יריחו", שגלגולה העדכני ביותר הגיע לאמ"ן באביב 2022. לא ידוע כיצד הגדירו באמ"ן את התוכנית אבל ראש חטיבת המבצעים של צה"ל קבע במסמך מ-27 ביולי 2022 ש"בבסיסה, תוכנית חומת יריחו מסמלת מעבר למאמץ התקפי רחב היקף בשטח ישראל, כחלק מהפקת הלקחים בחמאס מאירועים קודמים".²⁹ ראש מדור פשיטה במודיעין אוגדת עזה זיהה אומנם דמיון בין אימוני חמאס לתוכנית "חומת יריחו" והתריע על כך כחודשיים לפני המתקפה, אבל תגובת קמ"ן האוגדה הדהדה את תגובת יונה בנדמן לדוחות התצפיות ב-1973. הוא זלזל בכך, הגדיר תרחיש מתקפה רחבה כ"פומפוזי" ו"לא רציני", ונמנע מלהציג אותו בפני הרמטכ"ל כאשר זה ערך סיור באוגדה כחודש לפני פרוץ המלחמה.³⁰

השגת תוכנית המלחמה של חמאס הייתה אומנם הישג איסופי חשוב אבל לא היה בו כדי לשנות את הקונספציה הבסיסית לפיה "חמאס מורתעת" מכיוון שגורמי האיסוף לא הצליחו להביא מידע קונקרטי על הכוונה לבצע את התוכנית. כתוצאה מכך, "אמ"ן החזיק בפערי מידע משמעותיים, לאורך שנים, על סוגיות בליבת הדרך של חמאס ל-7 באוקטובר, בדגש על האסטרטגיה, ההחלטה והמימוש בפועל".³¹ כישלון איסופי זה בולט במיוחד בהשוואה להישגי המערכת ב-1973 שהעמידה תמונה טובה מאוד של הכוונה המצרית-סורית לצאת למלחמה. במובן זה, כשל ההתרעה במלחמת יום הכיפורים היה כמעט כולו כשל הערכתי, בעוד כשל ההתרעה במתקפת 7 באוקטובר היה בבסיסו כשל איסופי, כלומר אי-השגת מידע קונקרטי על כוונת חמאס לצאת למתקפה רחבה, עד הרגע שבו החלה.

תהליך ההערכה וניהול הסיכונים

השוואה בין תהליכי ההערכה וניהול הסיכונים ערב מלחמת יום הכיפורים לתהליכים דומים לקראת מתקפת חמאס 2023 מחייבת כניסה גם לתחום קבלת ההחלטות בדרג המדיני. גם השוואה זו מראה כי התהליכים ב-1973 היו איכותיים יותר.

27 לתמצית של עדויות על ההאצה בפעילות החמאס בשבועות שלפני 7 באוקטובר, ראו: **ועדת החקירה האזרחית**, עמ' 43.
28 **ועדת החקירה – מלחמת יום הכיפורים**, דין וחשבון חלקי נוסף: הנמקות והשלמות לז"ח החלקי מיום ט' בניסן תשל"ד (1.4.1974), כרך שני עמ' 414.
29 נדב איל, "בדיון הסודי במטכ"ל הנוחו להיערך למלחמה עם חמאס על פי 'חומת יריחו' – אך דבר לא נעשה", ידיעות אחרונות, 11/10/2024.
30 עמרי מניב, "מסמך האזהרה שדחק והחדש שהוכן - והשמיט את 'תוכנית יריחו'", **ערוץ 12**, 4/1/2025, https://www.mako.co.il/news-military/2025_q1/Article-e2d3b17bf133491027.htm.
31 צה"ל, **מוקד מספר 1**, עמ' 5.

ניתוח הדיונים באמ"ן/מחקר ב-1973 מצביע על כך שבניגוד לדימוי המקובל לא דיברו שם בקול אחד. מול קבוצת קצינים, חלקם בכירים יחסית, שהעריכו כי פני מצרים אינם למלחמה, עמדה קבוצה אחרת שכללה כמה ראשי ענפים אשר טענו כי האינדיקציות המודיעיניות מצביעות על מלחמה. המחלוקת הייתה גם בתוך ענף 6. ראש הענף, בנדמן, העריך עד רגע פרוץ המלחמה שהמצרים מורתעים, בעוד ראש המדור המדיני שלו, אלברט סודאי, היה משוכנע במשך שבוע שהמלחמה בפתח וניסה לזעוק זאת, ללא הצלחה, בכל פורום. גם גורמים אחרים באמ"ן, בראש ובראשונה גורמי האיסוף של יחידה 848 ובראשם מפקד היחידה, תא"ל יואל בן-פורת, העריכו שהמלחמה קרובה.

אף כי בכמה מקרים היה לחץ מצד גורמים בכירים במחלקה ומצד ראש אמ"ן, ליישר קו עם הקונספציה הדומיננטית כפי שבוטאה ב"דעת מחקר", בתוך המערכת נשמר על פי רוב החופש להביע כל דעה. שורש הבעיה היה בכך שבדיוני הקבינט הביטחוני, שם נקבעה המדיניות, הערכת אמ"ן שהוצגה על ידי ראש אמ"ן אלי זעירא קבעה באופן חד-משמעי, בלי להתייחס לחילוקי הדעות במחלקה, כי מלחמה אינה עומדת על הפרק. הערכה חדה וברורה זהה הוצגה במסמכי המודיעין שהופצו בפורום רחב יותר על ידי המומחה הראשי של אמ"ן בנושא המצרי, יונה בנדמן.³²

אין בידינו בשלב זה כל מידע קונקרטי על הדרך שבה התנהלו תהליכי ההערכה בחטיבת המחקר ב-2023 אולם ידוע כי בדיעבד זוהו כמה אירועים של הגעת מידע חדש או התרחשויות חדשות שעל בסיסם אפשר היה לערער את הקונספציה הבסיסית שלפיה "חמאס מורתעת".³³ לנוכח זאת ולנוכח העובדה שבמקרים הבודדים שבהם נשמעה באמ"ן הערכה שחרגה מהקונצנזוס הם הגיעו מהתצפיתניות ומהנגדים ו' ופ' ב-8200, אין מנוס מהמסקנה שאף אחד מבין החוקרים בחטיבה לא קם להביע דעה שונה בנושא שבהחלט היה צריך להיות שנוי במחלוקת. השאלה מדוע זה קרה היא שאלה שאין עליה עדיין מענה טוב דיו, אולם אין ספק שבשורש הכשל עמדו "היעדר ביקורתיות, ספק וויכוח" בתרבות המחקר המודיעינית.³⁴ ייתכן גם שרמה גבוהה של הומוגניות בהרכב האנושי של החטיבה שמה לאל מנגנונים שנועדו לייצר פלורליזם וייצרה נטייה לקונפורמיות, המנוגדת לכל עשייה מחקרית ראויה.³⁵

גם תהליכי ההערכה ברמת מקבלי ההחלטות היו איכותיים יותר ב-1973. גולדה מאיר, משה דיין והשר ללא תיק ישראל גלילי, שהרכיבו דרך קבע את הקבינט הביטחוני עם הרמטכ"ל וראש אמ"ן, היו עתירי ניסיון, וכאשר הדבר הגיע להערכת איומים, במיוחד בדצמבר 1972, באפריל 1973, ובימים שלפני פרוץ המלחמה, הדיונים שקיימו משקפים תבונה, שיקול דעת ותחושת אחריות לביטחון המדינה, ולא שיקולים פוליטיים צרים. הם גילו עניין רב במודיעין אך לא התבטלו בפני הערכת אמ"ן וגיבשו, על בסיס החומר המודיעיני שעמד לרשותם, הערכת מודיעין משל עצמם שבדיעבד התבררה כתואמת

32 אורי בריוסוף, מתקפת פתע: מנהיגות ומודיעין במבחן העליון, דביר, 2019, עמ' 309-325

33 צה"ל, מוקד מספר 1, עמ' 6

34 שם, עמ' 7

35 עפר גרזובר, "הייתי פסיכולוג באמ"ן. ללא שינוי הם ימשיכו לטעות", הארץ, 26/11/2023

מציאות הרבה יותר מהערכת אמ"ן.

איכות יכולתם של מקבלי ההחלטות להעריך את ממדי האיום ערב מלחמת יום הכיפורים נפגעה בשל התנהגותו של ראש אמ"ן. ביטחונו העז כי מלחמה אינה עומדת על הפרק הביא אותו להמעיט בערך המידע ההתרת, להימנע מלהעביר במועד מידע חשוב בעיתוי קריטי ("דיעת יחמור"), ולתת למקבלי ההחלטות להבין ש"רמי" ו"גדי" פתוחים אבל לא מעבירים מידע התרתני בעוד בפועל הורה לא להפעילם. בכך יצר מצג שווא של "סבירות נמוכה", שתרם באופן ניכר להערכת חסר של הרמטכ"ל והדרג המדיני בנוגע להסתברות למלחמה.

התנהגותו החריגה של זעירא אומנם לא חזרה על עצמה ב-2023 אולם רמת מקבלי ההחלטות לקתה בחסר,³⁶ ויחסי נתניהו עם מערכת המודיעין והביטחון באותה השנה היו רחוקים מלהיות יחסים בריאים. ראש הממשלה סירב לקבל את התרעות מערכת הביטחון על הכרסום בדימוי ההרתעתי של ישראל, התמיד בקידום המהפכה המשפטית חרף בקשות, כולל של שר הביטחון, למנוע זאת בשל הפגיעה שהיא פוגעת בביטחון המדינה, לא אפשר לראש אמ"ן ולרמטכ"ל להיפגש עם חברי כנסת כדי להתריע בפניהם על המחיר הביטחוני הכרוך בקידום חקיקה בנושא, והבהיר בדיונים חשאיים ופומביים שלדעתו "יש הפרזה" בערך התרעות המודיעין שקיבלו ביטוי תקשורתי.³⁷ לא ברור עד כמה האווירה ה"לעומתית" הזו השפיעה גם על הערכת החסר של איום חמאס,³⁸ אולם ברור שהיו לה השלכות מעשיות על דילול הכוחות בעוטף ערב המתקפה, והעברת חלק מהם לתגבור ההגנה על התנחלויות בגדה המערבית.

ממד נוסף שבו שיקול הדעת ערב מלחמת יום הכיפורים היה טוב מאשר ב-2023 הוא הערכת המצב וניהול הסיכונים. גם ב-1973 וגם ב-2023 עמדו יישובים אזרחיים סמוכים לגבול תחת איום מתקפת אויב. ב-1973 נזעק דיין כאשר שמע בדיון מטכ"ל ב-24 בספטמבר שתגבור הכוחות הסורי יוצר איום על יישובים ברמת הגולן. הוא הבהיר כי הוא רואה בכיבוש שניים או שלושה יישובים משום "קטסטרופה שכזו עוד לא הייתה לנו".³⁹ בעקבות זאת צה"ל החל לתגבר מייד את הרמה ונדרש לספק פתרונות גם לטווח ארוך יותר.

את תפיסת ניהול הסיכונים שלו תמצת דיין בהתייעצות מדינית-ביטחונית שהתמקדה באיום הסורי ב-3 באוקטובר: במצרים, כך אמר, יש אויב, יש מכשול (תעלת סואץ ומדבר סיני) ואין יישובים; בירדן יש יישובים, מכשול הירדן אינו משמעותי, אבל אין גם איום; בסוריה יש יישובים, יש אויב ואין מכשול משמעותי. "לכן", הוסיף, "זה הדבר שמדאיג במיוחד באופן כמעט קבוע אובייקטיבית בחזית זו – לעומת האחרות".⁴⁰

הערכת המצב ותפיסת ניהול הסיכונים בעוטף עזה, לא רק ערב מתקפת חמאס אלא גם

36 אורי ברוסוף, "רק תחשבו בידי מי נמצא נשק יום הדין של ישראל", הארץ, <https://www.haaretz.co.il/24/7/2023/opinions/2023-07-24/ty-article-opinion/premium/00000189-8770-d430-a59b-a7793db50000>

37 ריאיון לתוכנית "הפטריוטים", ערוץ 14, 13/4/2023; הארץ, 7/4/2025

38 לדיון טוב בנושא, ראו: Ehud Eiran, Offer Guterman, and David Simantov, "Israel's Oct. 7 Early Warning Failure: Who is to Blame?", 4/10/2024 <https://warontherocks.com/2024/10/israels-oct-7-early-warning-failure-who-is-to-blame/>

39 שמעון גולן, מלחמה ביום הכיפורים: קבלת החלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים, מערכות, 2013, עמ' 166-163

40 "פרטיכל סטנוגרפי של התייעצות צבאית-מדינית", 3/10/1973, עמ' 1

בשנים שלפני כן, הייתה שונה ונשענה במידה לא מעטה על ההנחה שחמאס מורתעת, ושם תנסה לצאת למתקפה רחבה תגיד על כך התרעה במועד. עם זאת, שני נתוני בסיס היו ברורים: חמאס קיימה דרך קבע תרגילים לכיבוש יישובים בעוטף וחיסול תושביהם, והקרבה הפיזית של היישובים לגדר הגבול יצרה מרחב התרעה והגנה מצומצם ביותר. שילוב זה הציב דרך קבע, ולא רק על בסיס התרעת מודיעין כזו או אחרת, סיכון פוטנציאלי מהותי ביותר שאיתו צה"ל היה חייב להתמודד.

ישראל השקיעה אומנם לא מעט בבניית מכשול, בעיקר תת-קרקעי, נגד האיום אולם מתקפת 7 באוקטובר הוכיחה עד כמה תהליך ניהול הסיכונים היה מוטעה. כאן חשוב להדגיש כי ההסברים שלפיהם ההערכה הייתה שחמאס מסוגלת לבצע מתקפה רק על יישוב או שניים אינם רלוונטיים, כיוון שגם איום כזה היה צריך להיחשב ל"קטסטרופה", כפי שהגדיר זאת דין 50 שנים קודם. אבל האיום לא נתפס ככזה, ולכן לא קיבל את תשומת הלב הראויה. ביטוי אחד לכך היה סד"כ הכוחות בקו ורמת כוונותם לקראת מתקפת חמאס. ביטוי ברור עוד יותר היה העובדה שחרף "התרעת הסימים" – שמשמעותה הייתה הכנות למתקפה קרקעית בעוטף – הרמטכ"ל, אלוף הפיקוד או מפקד האוגדה לא הוציאו כל פקודת כוונות. התוצאות הטרגיות ניכרו בשטח.

סיכום

מאמר זה נפתח באמירה על הזהירות המתחייבת מהשוואה בין אירועי 1973 לאירועי 2023 בשל בסיס הנתונים השונה. ואולם גם מתמונת המידע החלקית העומדת לרשותנו בשלב זה עולה כי בעוד כשל ההתרעה ב-1973 היה נקודתי, אף כי בעל השלכות רחבות, הכשל ערב מתקפת חמאס היה חסר תקדים בהיקפו ושיקף "כישלון, מודיעיני, איסופי ומחקרי, רב-דרגי ובין-ארגוני בהבנת ובידיעת האסטרטגיה ויעדי העל של חמאס, יכולותיה, ותוכניותיה האופרטיביות, לאורך שנים".⁴¹ הביטוי הברור ביותר לכך הוא הפער העצום בין יכולות האיסוף והמחקר המרשימות של קהילת המודיעין לקראת המלחמה ובין השאננות המוחלטת ששררה בקו כשפרצה.⁴²

הטראומה של יום הכיפורים הייתה אמורה לייצר חגורת מגן ארגונית ומנטלית נגד כשל התרעה דומה. בפועל, 50 שנים לאחר אותה טראומה התברר כי המורשת שהמלחמה הותירה אחריה הייתה בעיקר טקסית – הבטחה שהלקח נלמד, שחזרה בכל אירוע לציון המלחמה. מספר גופי ההתרעה בקהילת המודיעין אומנם גדל באופן ניכר אולם בשעת מבחן, אף אחד מהם לא הוציא התרעה במועד, וככל הידוע, חוץ מיחידים בדרגים נמוכים, לא קם בקהילה אף גורם בדרג בינוני או בכיר לערער על הקונספציה שלפיה חמאס מורתעת. זאת, בניגוד גמור למה שהיה ב-1973.

41 צה"ל, מוקד מספר 1, עמ' 5

42 לדיון ביחס בין כושר האיסוף והמחקר לכושר ההתרעה של ארגוני מודיעין בשורת מתקפות פתע מפתחת מלחמת העולם השנייה ועד 2014, ראו: בר-יוסף, מתקפת פתע, 2019

חלק מההסבר טמון באיכות האיסוף. חרף ההתנהדרות והביטחון הרב שהופגן ביכולות האיסוף הסיגינטיות המפותחות, סוכנויות האיסוף כשלו בהבאת מידע על כוונת חמאס לערוך מתקפה קרקעית בעוטף. ומכיוון שאמצעי האיסוף האחרים הוזנחו, או לא ניתנה להם תשומת לב נאותה, הכשל היה טוטלי. כך גם תהליכי ההערכה וניהול הסיכונים. חרף תחכום רב שהוכנס למערכות, הכשל הבסיסי של דבקות בקונספציה שהיה אם כל חטאת ב-1973 נותר בעינו יובל שנים אחר כך, וההתעלמות מאיום, גם אם מוגבל יותר ממתקפה כוללת, הייתה מאפיין ברור של ההתנהלות ב-2023 בניגוד ל-1973.

הביטוי הברור ביותר לעוצמת הכשל ב-2023 הוא מידת מוכנות צה"ל למתקפת חמאס לעומת מידת מוכנותו ב-1973. כאשר נפתחה האש ביום הכיפורים, ארבע שעות מוקדם מהמצופה, חזית התעלה כבר תוגברה בעיקר הכוח שנועד להספיק לבלימה, 290 הטנקים של האוגדה הסדירה, בחזית רמת הגולן נערכו 188 טנקים, במקום 77 בעת שגרה, וחיל האוויר היה בכוננות מלאה. שורש הכשל היה בהתעקשותו של אלוף פיקוד הדרום, שמואל גונן, לא לפרוס בקו את כוחות האוגדה שעמדו לרשותו עד 16:00, ולכך נוספה הפעלת כוח בלתי נכונה של מפקד חיל האוויר. טעויות אלה הניעו את הקטסטרופה שהלכה והתפתחה בשעות שלאחר הפתיחה באש.

אין צורך להכביר מילים על מוכנות צה"ל לפתיחה באש בשעה 06:29 ב-7 באוקטובר 2023. ההבדל בין שני מצבי המוכנות הוא האינדיקציה הטובה ביותר להמחשת ההבדל בין כשל ההתרעה ביום הכיפורים, שנחשב במשך 50 שנים לחסר תקדים, ובין כשל ההתרעה על מתקפת חמאס, ששם אותו בצל.

כיצד נעלמה ההתרעה למלחמה מתפיסת הביטחון של ישראל?

עופר גוטרמן, דודי סימן טוב, אהוד ערן

תקציר

המאמר בוחן את דעיכת היכולת של קהילת המודיעין הישראלית לספק התרעה על מלחמה, לאורך העשורים שקדמו למתקפת חמאס ב־7 באוקטובר 2023. בניגוד להסברים ממוקדי אירוע, המחברים מציעים פרספקטיבה ארוכת טווח ומערכתית, החושפת תהליכים הדרגתיים של שינוי תפיסתי, מבני וטכנולוגי, שהחלישו את היכולת לתת התרעה אסטרטגית למלחמה, כלומר, לעצב הבנה אפקטיבית של סכנה אסטרטגית מתקרבת, באופן שמסוגל להניע לפעולה. בלב המאמר ניצבת הטענה כי התרעה, שהייתה במשך עשורים הרעיון המסדר של אמ"ן ושל תפיסת הביטחון הישראלית, חדלה מלתפקד ככזו. היא – יחד עם משימת בירור המציאות – הוחלפה ברעיון מסדר אחר, שהתקבע תחת המושג "עליונות מודיעינית" והשתלבות המודיעין ביוזמה מבצעית ובלחימה (מב"ם, מטרות ולוחמ"מ). המאמר מציע מסגרת תפיסית והיסטורית להבנת התמורה הזו, וקורא להטמיע תרבות של ניהול סיכונים בתהליכי שינוי של קהילת המודיעין ושל תפיסת הביטחון העתידית.

מבוא

ועדת חקירה ממלכתית לבדיקת אירועי 7 באוקטובר טרם קמה, אך בזמן שחלף מן האסון כבר החלו להתפרסם גרסאות גלויות של התחקירים הפנימיים של גופי הביטחון, לצד שלל תחקירים עיתונאיים ופרסומים נוספים, השופכים אור על הנסיבות שהובילו לכישלון ההתרעה על מתקפת הפתע של חמאס. בין ההסברים: היחסים הבעייתיים בין הדרג המדיני ובין הדרג הביטחוני והקונספציה המשותפת לכולם בדבר מורתעותה של חמאס; פערי מקצועיות כבדים של אנשי המחקר והאיסוף; "קללת העושר" של מודיעין אינטימי רב, אשר הובילה לתחושה כוזבת של "עליונות מודיעינית" ולאובדן הספק בקרב אנשי המודיעין; הסתמכות יתר על טכנולוגיה, תוך זניחת דיסציפלינות האיסוף הגלוי והאנושי; תחושת החסינות מפני הונאה אסטרטגית של חמאס; ועוד.

ואולם בכל עושר הכתיבה הקיימת על הבעיות, על הפערים ועל המחדלים שהובילו לכישלון ההתרעה נעדרת התייחסות לעצם העיסוק – או, למעשה, חוסר העיסוק – של המודיעין הישראלי בהתרעה על מלחמה, כסיבת שורש לכשל הרב־מערכתי: מה היה מקומה בתפיסת הביטחון של ישראל ובאסטרטגיית צה"ל? אילו שינויים חלו בעיסוק בהתרעה על מלחמה באמ"ן לאורך השנים, ואיך אפשר להסבירם? וכיצד השפיעו שינויים אלה על הכישלון המודיעיני ב־7 באוקטובר?

המאמר בוחן שאלות אלה באמצעות סקירה גנאולוגית של העיסוק באמ"ן בהתרעה על מלחמה, החל מקום המדינה ועד 7 באוקטובר. שיטת העבודה מתבססת על ניתוח

טקסטים מחקריים, ובכלל זה מסמכים תורתיים ותפיסתיים של אמ"ן וצה"ל, עבודות מטה, החלטות ארגוניות והתבטאויות גורמים בכירים. חלק ממקורות המידע מסתמכים על מסמכים פנימיים של צה"ל (שאושרו לפרסום).

במהלך השנים, חלו תמורות חדות במקומה של ההתרעה על מלחמה כרעיון מסדר של המודיעין הישראלי: בשנות ה-50 וה-60 של המאה ה-20 נוצקו יסודות ההתרעה כעיקרון מארגן של העשייה המודיעינית; בשנות ה-70 וה-80 הגיע מעמדה לשיאו, בעקבות מלחמת יום הכיפורים; אך בשנות ה-90 החלה ירידה הדרגתית בחשיבותה, והיא פינתה את מקומה לרעיון חדש של מודיעין למטרות, לפעולה ולהשפעה, אשר נקשר בעשור האחרון למושג "עליונות מודיעינית", והגיע לשיאו ערב 7 באוקטובר.

עלייתה ודעיכתה של ההתרעה על מלחמה כמשימתו הראשית של אמ"ן התרחשה בעקבות תמורות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית של ישראל, שינויים ארגוניים, פיתוחים רעיוניים, חידושים טכנולוגיים והשפעות פרסונליות בתוך סביבת הפעולה הפנימית של המודיעין ובצה"ל.

רקע מושגי

התרעה על איומים ובראשם מלחמה הייתה לאורך השנים משימה מרכזית של ארגוני המודיעין. בתחום האקדמי של לימודי מודיעין הוקדש מקום נרחב לנושא,¹ ובייחוד לכישלון ההתרעה.² הספרות בנושא אינה משקפת הגדרה מוסכמת של המונח "התרעה". בין השאר, חוקרים חלוקים בדעותיהם בשאלה מה כולל המונח, והאם עליו לכלול גם את התגובה של מקבלי ההחלטות לאזהרה שקיבלו. נוסף על כך, חוקרים שונים מציעים

1 Grabo, C.M. (2004). *Anticipating Surprise: Analysis for Strategic Warning*. University Press of America ; Grabo, C.M. & Goldman, J. (2010). *Handbook of Warning Intelligence: Assessing the Threat to National Security*. Scarecrow Press ; Gentry, J.A. & Gordon, J.S. (2019). *Strategic Warning Intelligence: History, Challenges, and Prospects*. Georgetown University Press ; Grønning, B.E.M. & Stenslie, S. (2024). *Contemporary Intelligence Warning Cases: Learning from Successes and Failures*. Edinburgh University Press ; Hershkovitz, S. (2018). *A Three-Story Building: A Critical Analysis of Israeli Early Warning Discourse*. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 31, no. 3 Pp. 568–592 ; Gustafson, K. et al., (2024). *Intelligence Warning in the Ukraine War, Autumn 2021–Summer 2022*. *Intelligence and National Security* 39, no. 3, Pp. 400–419 ; Gressang, D.S. & Wirtz, J.J. (2022). *Rethinking Warning: Intelligence, Novel Events, and the COVID-19 Pandemic*. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 35, no. 1, Pp. 131–146

2 Wohlsetter, R. *Pearl Harbor: Warning and Decision* (1962). Stanford University Press ; Betts, R.K. (October 1978). *Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable*. *World Politics* 31, no. 1, Pp. 61–89 ; Jervis, R. (2010). *Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. Cornell University Press ; Bar-Joseph, U. (2005). *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur and Its Sources*. State University of New York Press ; Kam, K. (1988). *Surprise Attack: The Victim's Perspective*. Harvard University Press ; Wirtz, J.J. (2017). *Understanding Intelligence Failure: Warning, Response and Deterrence*. Routledge ; Dahl, E.J. (2013). *Intelligence and Surprise Attack: Failure and Success from Pearl Harbor to 9/11 and Beyond*. Georgetown University Press ; Wirtz, J.J. (2002). *Déjà Vu? Comparing Pearl Harbor and September 11*. *Harvard International Review* 24, no. 3, Pp. 44–48 ; Marrin, S. (2004). *Preventing Intelligence Failures by Learning from the Past*. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 17, no. 4, Pp. 655–672 ; Rovner J. & Long, A. (2005). *The Perils of Shallow Theory: Intelligence Reform and the 9/11 Commission*. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 18, no. 4, Pp. 609–637 ; Zegart, A.B. (2005). *September 11 and the Adaptation Failure of U.S. Intelligence Agencies*. *International Security* 29, no. 4, Pp. 78–111 ; Dahl, E.J. (December 2010). *Missing the Wake-Up Call: Why Intelligence Failures Rarely Inspire Improved Performance*. *Intelligence and National Security* 25, no. 6, Pp. 778–799 ; Eiran, E. (October 2015). *The Three Tensions of Investigating Intelligence Failures*. *Intelligence and National Security* 30, no. 5, Pp. 678–693

סוגים ורמות שונות של התרעה (טקטית, אופרטיבית, אסטרטגית, מצבית, בסיסית).

גם השפה שבה משתמשים החוקרים בתחום זה אינה אחידה. יש מונחים מעורפלים הנתונים לפרשנות שונה, ובמקרים אחרים נעשה שימוש במונחים שונים לחלוטין. סינתזה גרבו, שכתבה את הטקסטים המוקדמים ביותר בנושא התרעה מודיעינית, קראה לתחום "אינדיקטורים של מודיעין" והגדירה התרעה כ"מידע המתייחס למה שהאויב עושה או עשוי להכין". מידע זה הופך לאזהרה, לפי גרבו, כאשר הוא מועבר למקבל ההחלטות וזה מאשר שקיבל אותו.³

גרונניג וסטנסלי מגדירים התרעה כ"אזהרה מודיעינית" או "אזהרה מפני איום" ורואים אותה כ"מיזם משותף בין סוכנויות מודיעין ובין קובעי המדיניות, שמטרתם המשותפת היא לסכל איומים עתידיים". בדומה לגרבו, הם רואים את חובת שירותי המודיעין להשיג את המידע על האיום, אך מרחיבים את אחריות מקבלי ההחלטות וטוענים כי כדי שמידע ייחשב לאזהרת מודיעין, על מקבל ההחלטות לנקוט גם פעולת מנע.⁴

ג'נטרי וגורדון שמים את הדגש על האינטראקציה בין המודיעין למקבלי ההחלטות ומרחיבים אותה. הם מגדירים את הנושא כ"התרעה אסטרטגית מוקדמת", ומציינים כי זהו "תהליך המתריע בפני מנהיגים בכירים על הופעתם של איומים והזדמנויות חשובות הדורשים החלטות מדיניות כדי להרתיע, להתגונן או לנצל אותם".⁵ כפי שנראה מהגדרה זו, הם מרחיבים את המונח גם להזדמנויות.

חוקרים מציעים גם פרספקטיבות שונות על מספר הרמות של ההתרעה המודיעינית. רובם, כגון גרבו, גרונניג וסטנסלי, מציעים שתי רמות בלבד: טקטית ואסטרטגית. כותבי מאמר זה, כמו אחרים, גורסים כי יש שלוש רמות של התרעה: טקטית, אופרטיבית, ואסטרטגית.⁶

לצורכי מאמר זה, העוסק ברובו בהתרעה על מלחמה, אנו עושים שימוש בהגדרה הבאה: **התרעה היא הסבת תשומת הלב של מקבלי ההחלטות בצורה החדה והברורה ביותר, ובזמן אפקטיבי, אל מגמות, תהליכים, שינויים ותפניות אצל האויב המחייבים אותם לצעדים קונקרטיים ולהתארגנות בתחום הביטחון הלאומי. במוקד - התרעה על מלחמה.**⁷

המאמר עוסק בעיקרו במושג ההתרעה האסטרטגית על מלחמה, אשר סביבה נסוב שיח ההתרעה הישראלי בעשורים הראשונים להקמת המדינה, ואשר דעך במידה רבה בעשורים האחרונים, עד שנעלם כמעט לגמרי מהשיח בשנים האחרונות. לצד ההתרעה

3 Grabo, C.M. & Goldman, J., p. 9

4 Grønning, B.E.M. & Stenslie, S

5 Gentry and Gordon, Strategic Early Warning, p.1

6 Eiran, E., Guterman, O. & Simanto, D. (2024, october 4). Israel's oct.7 early warning failure: who is to blame? war on the rocks

7 https://www.intelligence.org.il/?module=articles&item_id=17&article_id=207&art_category_id=21

האסטרטגית קיימים עוד שני מושגים הקשורים ברעיון ההתרעה, ואשר בתקופות מסוימות התמקדה בהן המערכת המודיעינית הישראלית:

התרעה אופרטיבית - התרעה שממוקדת ברמה המערכתית/אופרטיבית, ומתייחסת להגיונות וליכולות פעולה של היריב, המחייבים חשיבה ותכנון ישראליים מולם. בעבר מקובל היה לזהות התרעה אופרטיבית עם הצבעה על נוהל קרב של האויב למלחמה (בשונה מקבלת החלטה עקרונית על מלחמה, שהיא התרעה אסטרטגית), מה שנקשר במושג "מרחב ההתרעה", ונועד "לקנות זמן" להיערכות מקדימה ישראלית. כיום דומה שהמושג התרעה אופרטיבית מתאים יותר להצבעה על התפתחויות בבניין הכוח של היריב ועל אופי זירת המערכה, והתפתחויות אלה צריכות להשליך על איומי הייחוס של ישראל, על תהליכי בניין הכוח ועל התוכניות האופרטיביות שלה.

התרעה טקטית - התרעה מצבית וממוקדת בגורם מבצע, בזמן, במקום ובמתווה, שתפקידה להניע פעולה מיידית (למשל, סיכול פיגוע או סיכול תקיפה במרחב הסב"ר).

ההנחה המובלעת אצל חוקרים רבים היא כי ההתרעה משתנה כתוצאה משינוי באיום. כשהאיום ברמה גבוהה ההתרעה הופכת למשימה חשובה, וכשהאיום החיצוני נחלש יורדת גם חשיבות ההתרעה. ואולם, כפי שנראה במאמר זה, לפחות בהקשר הישראלי, בין שינוי האיום החיצוני ובין הירידה בחשיבות ההתרעה יש פער זמנים, המוסבר, בין היתר, בסיבות רעיוניות או ארגוניות, כגון היעדרו של עיקרון מארגן חדש שיבוא במקומו של מושג ההתרעה.

שנות ה־50 - ההתרעה למלחמה כרכיב מרכזי בתפיסת הביטחון⁸

טרם הקמת מדינת ישראל פעלו ביישוב ארגוני מודיעין (בראשם ש"י - שירות הידיעות) שהתמקדו בהתרעות טקטיות על תקיפות של יישובים וצירי תנועה, והתבססו בעיקר על מודיעין אנושי ("יומינט"). אך טבעי היה שהמודיעין היישובי לא הצליח לספק התרעה על מתקפת מדינות ערב, עם עזיבת הבריטים את האזור (ההתרעה ניתנה על ידי בן-גוריון בסיוע המחלקה הערבית והמחלקה המדינית בסוכנות היהודית).⁹

במהלך העשורים הראשונים לקיומה של מדינת ישראל, מושג ההתרעה התגבש כאחד מעמודי התווך בתפיסת הביטחון. בתפיסה שגיבש דוד בן-גוריון, נקבע כי לצד ההרתעה וההכרעה, יש להקנות חשיבות מכרעת להתרעה מוקדמת, אשר תאפשר לישראל לגשר על פערים מובנים - גודל אוכלוסייה קטן, תלות במילואים ואיומים ביטחוניים ממדינות שכנות בעלות עדיפות מספרית.

8 הנכתב על שנות ה־50 נשען על המאמר של שי הרשקוביץ ודוד סימן טוב, "התרעה מחקרית, התרעה סוכנים והתרעה מכשירית - השתנות תפיסת ההתרעה בשנות החמישים", עיונים בתקומת ישראל, 21 (2011) עמ' 258-279.
9 קליפא, ל' (יוני 2005). מבט מל"מ 41

תפקיד המודיעין בתפיסת הביטחון הבן-גוריונית היה כפול:

● **מודיעין להרתעה** - באמצעות ניצחונות מכריעים תושג הרתעה, שתגרום למדינות ערב לא "לפתוח בסיבוב נוסף" עם ישראל. המודיעין נדרש להעריך אם ההרתעה הישראלית עודנה בתוקף או שנשחקה.

● **הרתעה** - המודיעין נדרש לספק התרעה אסטרטגית ואופרטיבית, כדי לאפשר גיוס מילואים במועד: "מתן התרעה למדינת ישראל על מתקפה צפויה של כוחות ערב. זאת, על מנת לאפשר למטה הכללי לבצע גיוס כוחות מבעוד מועד ולהכין את הצבא לקראת המתקפה".¹⁰ ההתרעה נועדה לגשר על המתח שבין צורכי המשק והצבא הסדיר הקטן. ראמ"ן הרכבי הגדיר את המודיעין כ"חומת המגן הראשונה" עבור המדינה.¹¹

בשנים הראשונות לאחר הקמת המדינה העריך המודיעין הצבאי כי לא צפויה מלחמה ביוזמה ערבית.¹² אומנם, הוא זיהה את מגמות ההתעצמות של הצבאות הערביים אך ההנחה הייתה, על בסיס ניתוח הסביבה האסטרטגית של אותה העת, כי אין פניהן של מדינות ערב למלחמה בשנים הקרובות. הנחת העבודה הייתה, כי לפחות עד שנת 1955 מדינות ערב לא תצאנה למלחמה יזומה. הערכת המודיעין השנתית לשנים 1953–1954 קבעה, כי "בכווח של המודיעין של צה"ל להתריע מבעוד מועד על בוא התקפה במקרה יזום, וכי אין להניח כי יעלה בידי מדינות ערב להסתיר את התכונה הכללית לקראת 'מקרה הכל' (תרחיש של מתקפה רב-זירתית של מדינות ערב).¹³

התכנונים האופרטיביים הניחו כי מדינות ערב יהיו אלה שיפתחו במלחמה. ואולם דומה שהמתכנן הצבאי היה ספקן בנוגע להיתכנות קבלת התרעה אופרטיבית – כזו שתזהה היערכות בפועל של צבאות ערב למלחמה – בעודו מפגין ביטחון ביכולתו לזהות תפנית אסטרטגית. נראה כי ציפיות מוגבלות אלה נבעו מכך שבשנות ה-50, אף שהתרעה הוגדרה כיעד מרכזי, היכולת לספק אותה בפועל הייתה מוגבלת מאוד. ישראל סבלה מיכולות איסוף דלות – לא היו לה מערכות סיגניט מפותחות, לא יכולות צילום עומק אווירי, והמודיעין האנושי עדיין היה בראשיתו. נוסף על כך, לא עמד לרשותו עומק גאוגרפי שיסייע לה לעקוב אחר תנועות צבא אויב שיעידו על כוונות מלחמה.

מלחמת סיני (1956) הייתה נקודת מפנה מבחינת היכולת לספק התרעה אופרטיבית. הסדרי נסיגת הכוחות הישראליים מסיני לאחר מבצע "קדש" הפכו את חצי האי לשטח מפורז שמתקיימת בו נוכחות כוחות או"ם, בעוד השטח נתפס בישראל כמרחב התרעה אופרטיבי. בשנים אלה התפתחו יכולות ההתרעה של אמ"ן, בין היתר בעידודו

10 בר-יוסף, א' (פברואר 2024). התרעה במשבר. מערכות 501

11 יהושפט הרבי, כממלא מקום ראמ"ן, מכתב שנשלח באמ"ן עם הקמת האגף. 28 דצמבר 1953. מצוטט באמ"ן **יוצא לאור** – דוד סימן טוב ושי הרשקוביץ (מערכות, 2013), עמ' 37

12 דבירי בן-גוריון בשנת 1949. גלבר, י' **צמיחת החבלות: המודיעין בשנות המדינה הראשונות 1949 - 1953**. (מפקדת קצין מודיעין ראשי, 1998). בהוצאת חיל המודיעין, עמ' 1441

13 אמ"ן. (דצמבר 1953). הערכת מודיעין שנתית – מקרה "הכל", שנת 1954. א"צ 107/535/20044

של הרמטכ"ל חיים לסקוב שדחק באמ"ן להרחיב את העיסוק בפיתוח אמצעי איסוף להתרעה.¹⁴ היכולות החדשות כללו בעיקר יכולות האזנה מתקדמות (בדגש על תקשורת מטוסי אויב בתחום התג"מ),¹⁵ שחיזקו באופן ניכר את יכולת המעקב אחר פעילות כוחות אויב.¹⁶

בסוף שנות ה-50 העמיד צה"ל את ההתרעה האופרטיבית בראש סדר היום. כך כתב הרמטכ"ל בהנחיה שהעביר לאמ"ן: "לאור המרחק הקטן משטח כינוס עוין אל מטרה בתוך שטחנו, לאור המהירות של מטוסי הסילון וכן קיום כוחות ממוכנים - חייבים אנו לבדוק כמה אלמנטים של מודיעין בהשוואה לרקע הזמן".¹⁷

זה היה הרקע להקמת ועדה אמ"נית שעסקה במשימת ההתרעה.¹⁸ דוח הוועדה משמש צוהר ייחודי לבחינת תפיסת האיסוף בהקשר של משימת ההתרעה בסוף שנות ה-50. הדוח סקר את אמצעי האיסוף הקיימים, את הפוטנציאל שלהם ואת נקודות העוצמה והתורפה, ואף הציג רשימת "סימנים מעידים" למלחמה. מהדוח עולה כי כאשר אמ"ן התייחס ל"התרעה" ולאמצעי האיסוף הנחוצים להשגתה, הוא התכוון ל"התרעה אופרטיבית" ול"התרעה טקטית" (שכונתה בדוח "התרעה מבצעית"); והותיר מחוץ למסגרת הדיון את ההתרעה האסטרטגית.¹⁹

"פרשת רותם" - כישלון התרעתי ראשון

בסוף שנות ה-50 וראשית שנות ה-60 המשיכו מנהיגי ישראל לראות בעולם הערבי גורם שאינו מכיר בלגיטימיות קיומה של ישראל ונערך למלחמה נוספת נגדה. תחושת האיום החריפה על רקע עליית הפאן-ערביות אשר הגיעה לשיאה באיחוד מצרים וסוריה ב-1958 ליצירת קע"ם (קהילה ערבית מאוחדת). גם הציפיות מאמ"ן לספק התרעה גברו, על רקע מרחב ההתרעה בסיני ועל רקע יכולות האיסוף המשופרות של הארגון.

בנסיבות אלה, נחל המודיעין הישראלי את הכישלון המהותי הראשון שלו במתן התרעה, באירוע המכונה "פרשת רותם", שבמהלכו נכנסו בפברואר 1960 כוחות מצריים משמעותיים לסיני, בעקבות פעולת תגמול ישראלית בסוריה. אמ"ן אומנם קלט את הפקודה המצרית, אך לא זיהה את תנועת שתי הדיוויזיות לעומק סיני. ברובד מחקר הכוונות, אמ"ן לא הפנים את המשמעות האופרטיבית שנגזרה מהאיחוד הפוליטי בין מצרים לסוריה.²⁰ בין ההסברים שניתנו לכישלון הישראלי צוינה הקונספציה הבסיסית, על רקע תוצאות מלחמת סיני, שהניחה כי נשיא מצרים לא ינקוט מהלכי כוח נגד ישראל, כל עוד אינו רואה עצמו מוכן להתמודד עימה צבאית.²¹

14 תמרי, ד' (2007). המילואים – תופעה ישראלית ייחודית, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת חיפה, עמ' 242.
15 תדר גבוה מאוד (VHF - Frequency High Very).
16 אמ"ן (פברואר 1959). תכנית עבודה לשנת 1959/60 – יחידה 515.
17 אמ"ן (1960), שם. הנחיה זו צורפה כלשונה לדוח ועדת ההתרעה, שפורסם באמור במרס-אפריל 1960.
18 ההתראה – דוח הוועדה, מרס 1960. ארכיון צה"ל, תיק 2316/765/2004. מסמך פנימי. יצוין כי הדוח פורסם לאחר פרשת רותם, אולם דומה שלא הפנים את לקחיה.
19 הרשקוביץ וסימן טוב.
20 בר-יוסף, א' (1996). פרשת רותם. מערכות 347.
21 בר-יוסף, א' (2024). התרעה במשבר. מערכות 501.

פרשת רותם שימשה מנוף לשינויים רבים בתפקוד המודיעין הישראלי, בדגש על בניין הכוח האיסופי למשימת ההתרעה, נוכח תחושת משבר שאחזה בצה"ל ובאמ"ן בעקבותיה.²²

שנות ה-60 - תפיסת ההתרעה בוגשת יכולות והקשר אסטרטגי חדש

בשנות ה-60 הפכה ההתרעה למשימה המרכזית של המודיעין הישראלי. בשנים הראשונות עסקה קהילת המודיעין בפיתוח יכולות איסופיות מגוונות להתרעה: פיתוח הסיגנים, האלינט ויכולות איכון, יכולות מבצעיות חדשניות המשלבות טכנולוגיה ומבצעים ששימשו ליצירת מקורות מודיעיניים איכותיים,²³ הפניית סוכנים ולוחמי מוסד לצורך משימות התרעה, פיתוח מטוס ללא טייס ופיתוח קשרי חוץ מודיעיניים.

במחצית הראשונה של שנות ה-60 פותח מערך התרעה, בעיקר מול מצרים, ששיקף התפתחות תפיסתית וארגונית של העיסוק בהתרעה. המערך כלל פיתוח של שיטת הסימנים המעידים, שיפור במעקב אחר דיוויזיות שריון, חילות אוויר וצווארי בקבוק כגון פונקציות גישור וצליחה, שיפור בתחום הדיווח מיחידות האיסוף למחקר ולגורמים מבצעיים (בדגש על חיל האוויר), ופיתוח מערכת התמודדות עם ביטחון הקשר של צבאות ערב.²⁴

ואולם לאחר שנים מספר, ההתרעה על מלחמה איבדה מחשיבותה, נוכח ההערכה כי לא צפויה מלחמה ביוזמה ערבית בשנים הקרובות. את מקומה של ההתרעה על מלחמה תפסו האיום על הכור בדימונה (פרויקט מודיעיני איסופי שכונה "סנטור"), ואיומי פח"ע.²⁵ פרויקט "סנטור" כלל פיתוח מסגרת רעיונית, ניתוח פרטני של יכולות האויב הנדרשות למתקפה כזו, הגדלה ניכרת של יחידת ההאזנה, לרבות חידושים בתחום האלינט, והקמת מרכז התרעה ("שופר") ביחידת ההאזנה (שמספרה היה אז 515). הדגש היה על התרעה טקטית מפני תקיפה אווירית, מה שהוביל גם לשיתוף פעולה מוגבר בין יחידת ההאזנה ובין חיל האוויר.²⁶

לאחר מלחמת ששת הימים וכיבוש סיני מונתה (ב-1968) באמ"ן ועדה בנושא ההתרעה. על בסיס הוועדה ציין ראמ"ן, אהרון יריב, כי חל שינוי לרעה במענה ההתרתתי מול מצרים, כיוון שההיערכות החדשה של צה"ל לאורך התעלה העלימה את הצורך של צבא מצרים לשנע כוחות גדולים על פני מרחקים גדולים לפני תחילת מתקפה, כמו גם בשל הגברת ביטחון הקשר המצרי בסיוע סובייטי. בהקשר של תפיסת הביטחון, חל שינוי במקומה של ההתרעה האופרטיבית לאחר המלחמה וכיבוש סיני ורמת הגולן. קווי שביתת הנשק לא היו קרובים למרכז המדינה, ולכן קנתה לה שביתה התפיסה כי הסדיר יבלום את המתקפה הערבית.

22 לפי, א' (2017). **לוחמי הסתר: המודיעין הישראלי - מבט מבפנים**. ידיעות ספרים, עמ' 226

23 זונדר, מ' (2000). **סיירת מטכ"ל**. הוצאת כתר, עמ' 17

24 שפי, י' (2007). מאפייני העשייה המודיעינית בשנות השישים. מבט מל"מ 49

25 לפי, א' עמ' 231-233

26 שם. עמ' 234

בין ששת הימים ליום הכיפורים: קריסת ההתרעה

בשנים 1967 ו-1973 התחוללו שתי מלחמות שעיצבו את פניה של ישראל. בשנים שקדמו למלחמת ששת הימים קבעה הערכת אמ"ן כי כל עוד הצבא המצרי שקוע במלחמת האזרחים בתימן, שהחלה ב-1962, נאצר לא ייזום מהלך נרחב נגד ישראל. הערכה זו אפשרה לצה"ל להסלים את העימותים עם סוריה ללא חשש מתגובה מצרית, למרות סימנים שהעידו כי הצמרת המצרית רואה בכך מתיחת חבל שעלולה להביא לפעולה. הערכת אמ"ן מינואר 1967 הגדירה את האיפוק המצרי כדבקות ב"עיקרון מקודש".²⁷ סגירת מצרי טיראן במאי 1967 הפתיעה את המודיעין, ואמ"ן שינה את הערכתו והוציא התרעה על מלחמה הצפויה בסוף החודש, שסללה את הדרך למתקפת המנע הישראלית ביוני.²⁸ קריסת ההערכה המודיעינית שש שנים מאוחר יותר, ב-6 באוקטובר 1973, הייתה דומה. התפיסה שזכתה לכינוי "הקונספציה" בוועדת אגרנט, הניחה כי מצרים לא תצא למלחמה בישראל בלי שהבטיחה לעצמה עליונות אווירית לתקיפה בעומק ישראל, וכי סוריה לא תצא לבדה למלחמה בישראל.²⁹

בעשורים הראשונים התבססה הערכת המודיעין על ניתוח אסטרטגי, ופחות על מקורות איסופיים שהיוו חדירה לדרג קבלת ההחלטות. תודות לכך הצליח אמ"ן לספק הערכה מוצלחת בחודש מאי 1973 (כוננות "כחול לבן") שבעקבותיה לא גויסו מילואים. הדבר חיזק את הביטחון של הדרג המדיני במודיעין וגם את הביטחון של המודיעין בעצמו, בדגש על ראמ"ן, אלי זעירא. זה היה אולי ההבדל בין שתי המלחמות – מגישה זהירה שגם אם טעתה הודתה בכך ותיקנה, לגישה בטוחה בעצמה ולעיתים זוחחה ויהירה. אבי יערי, שמונה בהמשך לרח"ט מחקר, אמר בדיון פנימי באמ"ן כחודש לאחר פרוץ מלחמת יום הכיפורים כי "הייתה תחושה שמלחמה ירדה מהפרק" וכי "אלרמיזם הוא מחדל".³⁰

ההתרעה לאחר מלחמת יום הכיפורים: בין המשכיות לשינוי

הטראומה של כישלון ההתרעה דחפה את אמ"ן להעמיק עוד יותר את מקומה המרכזי של ההתרעה כמשימה מרכזית של הארגון. השינויים שנעשו כללו כמה פנים: ניתן יותר מקום להעלאת ספק בהערכות מודיעין; הוקמו יכולות איסוף חדשות; חודד העיסוק במודל הסימנים המעידים על מלחמה; מוסדו מנגנוני בקרה למניעת טעויות בהערכה ובראשם הקמת יחידת בקרה (שכעבור עשור הפכה למחלקת בקרה); הוטבע ומוסד רעיון הפלורליזם המודיעיני, באמצעות הגדלת מחלקת המחקר בפקודים, הקמת אגף מחקר במוסד וחיוזוק אגף המחקר במשרד החוץ; נערכו משחקי מלחמה; חוזק העיסוק בהיכרות עם השפה והתרבות הערבית; ועוד. נוסף לאלה הוסיפה יחידת ההאזנה 848 (שמספרה שונה לאחר המלחמה ל-8200) פונקציות התרעה ייעודיות, וראש אמ"ן זעירא

27 גלוסקא, ע' (2004). **אשכול, תן פקודה!**: צה"ל וממשלת ישראל בדרך למלחמת ששת הימים, 1963–1967. משרד הביטחון. עמ' 175
28 אבן, ש' וסימן טוב, ד'. (2017). הערכת המודיעין בנתיב ההידרדות למלחמה. בתוך סיבוני, ג', קורץ, ע' ומיכאל, ק' (עורכים). מזכר **שישה ימים וחמישים שנה**. INSS

29 ועדת אגרנט
30 יערי, מצוטט אצל אריה שליו, **כישלון והצלחה בהתרעה** (משרד הביטחון, 2007), עמ' 299

הטיל עליה אחריות ל"מחקר מודיעין התרעתי בלבד על סמך חומר סיגינט בלבד".³¹

שינוי במקומה הראשי של ההתרעה ברעיון המסדר של אמ"ן וקהילת המודיעין הישראלית יכול היה להתרחש לאור הסכם השלום עם מצרים. ואולם בשנים הראשונות להסכם השלום שרר חשש כבד של המודיעין הישראלי מפני חוסר יכולת להתריע על מתקפת פתע מצרית, בשל אובדן השטח עקב החזרת סיני. על רקע זה, אמ"ן קידם פרויקטים איסופיים מתקדמים (מוטס, בלון מרחף ועוד). דומה שרק במהלך שנות ה-80, בין השאר בעקבות מדיניות מצרים במלחמת לבנון הראשונה ובאנתפאדה הראשונה, הובן באמ"ן שהסכם השלום מהווה מרחב התרעה בפני עצמו.

מכל מקום, באורח טבעי עבר בשנות ה-80 איום הייחוס העיקרי למלחמה מהזירה המצרית לזירה הסורית, והעיסוק בהתרעה על יוזמה התקפית סורית הפך למשימה הראשית של יחידות האיסוף והמחקר. הדבר בא לידי ביטוי במהלכים איסופיים שונים לחיזוק ההתרעה על מלחמה, לצד עיסוק מחקרי ער בנושא באמצעות משחקי מלחמה, שימוש תדיר במנגנון "איפכא מסתברא", ועוד.

שנות ה-90 - ניצני מבוכה

בשנות ה-90 נרשמה ירידה נוספת ברמת האיום של מלחמה על ישראל. אויבותיה המרכזיות - סוריה, עיראק ואש"ף - איבדו את המשענת המעצמתית עם קריסתה של ברית המועצות. הניצחון האמריקני על עיראק במלחמת המפרץ ב-1991, יחד עם הסנקציות הבין-לאומיות שהוטלו עליה לאחר מכן, הפחיתו את האיום מבגדאד באופן מהותי. במקביל, השתייה המתמשכת של צה"ל ברצועת הביטחון בלבנון והאנתפאדה הראשונה העלו את איומי הטרור, הגרילה וההתקוממות העממית. שיגור הטילים מעיראק לעבר ישראל במהלך מלחמת המפרץ העלה את איום הטק"ק מזירות רחוקות. נוסף על כל אלה, ההגמוניה האמריקנית באזור אפשרה לה להניע תהליך שלום אזורי, שבמסגרתו מדינות ערביות - כולל סוריה - ניהלו משא ומתן עם ישראל. אש"ף חתם על הסכמי אוסלו ב-1993, וירדן הצטרפה למעגל השלום ב-1994. החשש מכוונות מלחמה של סוריה ב-1996 בעקבות דיווחיו של איש המוסד יהודה גיל,³² שהתבררו כדיווחי שווא, רק תרמו בדיעבד לנרטיב הירידה של איום המלחמה.

למרות השינויים הדרמטיים הללו, ההתרעה על מלחמה נותרה בעשור זה משימתו הראשית של המודיעין, ואיום הייחוס הראשי היה מתקפת פתע סורית. ואולם בסוף שנות ה-90 החלו להופיע ניצני מבוכה וספקות בנוגע לחשיבותה כרעיון מסדר של המודיעין. ב-1998, צוות שגיבש את דרישות אמ"ן לתחזוק יכולות התרעה במסגרת התנ"ש ("עידן

31 מכתב ראמ"ן מ-26 בנובמבר 1973, "מחקר מודיעין התרעתי ביח" 848 - סיכום ראמ"ן מ-25 נוב' 1973
32 עמוס, ג' (2021, 9 בינואר). הייתי הקורבן הראשון של יהודה גיל. מעריב

2003"),³³ בראי מרחב ההתרעה שדרש צה"ל,³⁴ חשף "סימני שאלה באשר למקומה של ההתרעה בצי"ח, וביחס לעיסוק אמ"ן בנושא זה בעידן של שלום". הצוות טען כי מושג ההתרעה מאבד את "כוחו ההסברי בהשגת משאבים", וצפה כי ההתרעה על מלחמה, שנמצאה נכון לאותה עת בראש הצי"ח, תרד בסדר העדיפויות בטווח הזמן של חמש עד עשר שנים.³⁵

שנות האלפיים - המודיעין לפעולה כחלופה לעיסוק בהתרעה

שנות האלפיים נפתחו באנתפאדה השנייה (ספטמבר 2000 - פברואר 2005), ובפיגועי 11 בספטמבר ב-2001, אשר הפכו את המאבק בטרור למוקד הצי"ח. מלחמת המפרץ השנייה, ב-2003, הסירה מעל הפרק את האיום של צבא עיראק והחלישה דרמטית את האיום הצבאי הסורי, בעודה פותחת את הדרך להאצה בתהליכי ההתפשטות האזורית של איראן.

בנסיבות אלה, שנת 2003 - שני עשורים לפני 7 באוקטובר - מסתמנת כנקודת המפנה בדעיכתה של ההתרעה על מלחמה כרעיון מארגן של המודיעין הישראלי, והפצעתו של המודיעין לפעולה כרעיון מארגן חדש ומסעיר, המאפשר לארגוני המודיעין לשמור על רלוונטיות והשפעה.

ביוני 2003 החליט צה"ל להוריד את סבירות מתקפת הפתע מסוריה למינימום. החלטת הרמטכ"ל נעשתה לאחר עבודת מטה שקיבלה את תמיכתו של אמ"ן, אשר העריך כי רלוונטיות מתקפת פתע לאחר נפילת משטר צדאם חסין נמוכה מאוד, בין אם למלחמה כוללת ובין אם למהלך מוגבל. אמ"ן העריך כי איום הייחוס המוביל בהקשר הסורי הוא "פעולה התקפית" סורית מוגבלת ברמת הגולן ולא מעבר לה.³⁶ במונחים מעשיים, החלטה זו הסירה את איום הייחוס האחרון של מלחמה כוללת קונוונציונלית.

ההכרה בירידת חשיבותה של ההתרעה על מלחמה קיבלה באותן השנים ביטוי גם בקרב העוסקים בתפיסת הביטחון של ישראל. ועדה לבחינת תפיסת הביטחון שפעלה בשנים 2004-2006, בראשות השר דן מרידור (ושהוקמה לבקשת ראש הממשלה שרון ושר הביטחון מופז), הצביעה על: "המעבר של מרכז הכובד ממלחמות טוטליות קונוונציונליות-סימטריות", ועל עלייה במשקלם של הסיכונים ל"עימותים תת-קונוונציונליים (טרור וגרילה) ולעימותים על-קונוונציונליים (בנשק בלתי קונוונציונלי)". הדוח אומנם לא ביטל את הצורך בהתרעה על מלחמה, אך הפך אותה לאחת מיני סוגי התרעה רבים: "בעוד שבעבר צריכה הייתה ההתרעה להיות בעיקר על מלחמה כוללת, הרי כיום, ובמבט לעתיד, נדרשת התרעה על מגוון רחב של איומים ושל תרחישים - החל משינויים בתהליכי עומק (לשלילה ולחיוב) וכלה בהתרעות אופרטיביות הן לעימותים

33 רמ"ח איסוף (15 בפברואר, 1998). צורכי אמ"ן בנושא ההתרעה. מסמך פנימי
34 אמ"ן/מחלקת הבקרה. מרחב ההתרעה. סימוכין: 98/066, (1998, 25 בפברואר). אמ"ן/מחלקת הבקרה. ההתרעה כמרכיב בתפיסת הביטחון הישראלית. סימוכין: 98/020, (1998, 30 בינואר)
35 סגן רמ"ח איסוף. (12 במרץ, 1998). ההתרעה - התבוננות מזווית אחרת. מסמך פנימי
36 חטיבת המחקר. (יוני, 2023). משמעויות אמ"ן מירידת הסבירות למתקפת פתע. דיון רח"ט מבצעים. מסמך פנימי

נרחבים והן למתארים מוגבלים של הפעלת כוח, [...] התרעה מפני מעגלי הטרור השונים [...] ומפני תהליכי התגרענות במרחב האזורי". בהתאמה, קהילת המודיעין נדרשה ל"הערכת מרכז הכובד של העשייה האסטרטגית מהדפוס המסורתי של עימותים בין מדינות לעבר עימותים אסימטריים של טרור ושל נשק בלתי קונוונציונלי".³⁷

את הוואקום שהלך ונפער במקומה של ההתרעה על מלחמה כמשימת העל שמסדירה את העשייה המודיעינית החל למלא רעיון חדש, של עיסוק אינטנסיבי במודיעין לפעולה - מעיסוק במטרות כדי לתמוך את מאמץ האש של צה"ל, ועד משימות השפעה ולוחמה חשאית של אמ"ן עצמו (בכלל זה, מבצעים חשאיים של כוחות קומנדו וסוכנים, מבצעי תודעה וסב"ר). הבסיס התפיסתי לכך ניתן באמצעות החשיבה המערכתית שהחלה להיכנס לשיח הצה"לי בתחילת שנות האלפיים ואשר, בתיווכו של המכון לחקר המודיעין (המל"ן), חדרה גם לאמ"ן. החל מ-2003, יושם באמ"ן "הרעיון המכוון", תהליך אסטרטגי להגדרת תפיסת ההפעלה וכיווני בניין הכוח של אמ"ן. לימים, יכתוב אלוף אביב כוכבי, ראמ"ן בשנים 2010-2014 (ובהמשך הרמטכ"ל ה-22), כי במסגרת "הרעיון המכוון" "נזרעו זרעי ההכרה בתפקודו הצבאי-מבצעי של אמ"ן בתוך המסגרת הצה"לית".³⁸

במסגרת "הרעיון המכוון", הומשגו שלוש תפוקות נדרשות של אמ"ן,³⁹ שאחת מהן, דמ"א (דומיננטיות מודיעינית אופרטיבית-טקטית), נועדה לספק מודיעין להכרעת מערכות צבאיות. תפוקה אחרת - עליונות מודיעינית אסטרטגית - הדגישה את היתרון בהבנת הסביבה האסטרטגית הנידרש מהמודיעין מול יריביו. המושג דמ"א "מצביע על המינוף של הממד המודיעיני כפונקציה אופרטיבית והעמדתו במרכז ההיגיון האופרטיבי הצה"לי", וזאת "בשונה מההמשגה המסורתית של 'מודיעין לליווי לחימה', במסגרתה נתפס המודיעין כנלווה למבצעים וכממד נגזר, כלומר כזה המתעצב בשלמותו מחשיבה מבצעית או אופרטיבית חיצונית לו".⁴⁰

הגדרת התפוקות הנדרשות מאמ"ן באופן זה קיבלה ביולי 2003 תוקף מהרמטכ"ל כהישגים הנדרשים מהחיל, בראי התר"ש לשנת 2008, כפי שבא לידי ביטוי בהנחיה לשדרג את יכולות ייצור התמ"א (תמונת המודיעין) האופרטיבית ובפרט את קצב ייצור המטרות, תוך מינוף ההתפתחויות בטכנולוגיה ובמערכות האש והשו"ב.⁴¹ נוסף על כך, באותן השנים קיימה יחידה 8200 תהליך אסטרטגי כחלק מתהליך הרעיון המכוון שסימן את הצורך להרחיב את העיסוק באספקת מודיעין מדויק עבור הרמה המבצעית.⁴² ברקע לכך עמדו יכולות האיכוון המדויקות של 8200, אשר סייעו להפוך את המודיעין ל"כוונת נשק" בסיכול פיגועים בהיקפים גדולים.

37 מרדור, ד' ואלדד, ר' (ספטמבר 2018). תפיסת הביטחון של ישראל: דוח הוועדה לגיבוש תפיסת הביטחון (ועדת מרדור) ובחינת בחלוף עשור. INSS. מזכר 182, עמ' 16, 20, 37.

38 כוכבי, א' ואורטל, ע' (יולי 2014). מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה. מרכז דדו, בין הקטבים 2, עמ' 11-12.

39 אמ"ן - רעיון המכוון והאסטרטגיה ליישומו. מרס 2004 (מסמך פנימי).

40 אמ"ן. (2003, 20 ביולי). מסגרת לרעיון מכוון לבניין הכוח של אמ"ן תר"ש 2008 מ-1264. מסמך פנימי.

41 לשכת הרמטכ"ל (2003, 31 ביולי). ההישג המודיעיני הנדרש מאמ"ן בתר"ש - סיכום הרמטכ"ל. מד 6334. מסמך פנימי.

42 כוכבי, א' ואורטל, ע'.

דחיפה משמעותית להסטה של אמ"ן מעיסוק בהתרעה אסטרטגית לעיסוק במודיעין מבצעי נתנה מלחמת לבנון השנייה, שהמחישה באופן חד את השתנות האיום הצבאי, בעקבות "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי".⁴³ המלחמה בקיץ 2006 המחשישה את החשיבות הפוחתת של התרעה על מלחמה (שכן גם היא - כמו מלחמת לבנון הראשונה - נפתחה ביוזמת ישראל, בעקבות כישלון ההתרעה על פיגוע הרג וחטיפת חיילים שביצע חזבאללה בגבול), ומצד שני - את היכולות הסמי-צבאיות שהפגין האויב במהלך המלחמה עצמה. המלחמה נתפסה באמ"ן ככישלון ביכולתו לתרום למאמץ המבצעי של צה"ל,⁴⁴ והלקח המודיעיני המרכזי מהמלחמה עסק ב"צורך של המודיעין להעמיק מאוד את עיסוקו במודיעין פרטני לרמה המבצעית בכלל, ובייצור מטרות לתקיפה באש בפרט".⁴⁵

לקחי מלחמת לבנון השנייה הובילו ב-2007 להקמתה של חטיבת ההפעלה באמ"ן, כ"פונקציה שתהיה אחראית כגוף מטה על האינטגרציה בחיל בתחומי האיסוף והמבצעים, על ייזום מבצעים בתחום החשאי והקיברנטי ועל ייצור מטרות, [קרי] חטיבה אופרטיבית". [...] חיזוק המרכז האמ"ן לאפשר לאמ"ן לעבור מליווי לחימה - להשתתפות במלחמה ויביא לתפנית בתרומת המודיעין להביא הכרעה במלחמה (בתחומים שונים כגון: ייצור מטרות, איכון מדויק, לוחמה חשאית, למ"מ).⁴⁶ באישורו להקמת החטיבה עמד הרמטכ"ל על כך ש"האחריות על המודיעין הינה מעבר להתרעה והיא כוללת גם את המוכנות למצבי החירום והמלחמה".⁴⁷ באיגרת לאנשי החיל על-אודות השינוי, כתב ראש אמ"ן, עמוס ידלין, כי "מעבר להיותנו ארגון העוסק במודיעין לאומי ואסטרטגי ובהתרעה למלחמה חובתנו לספק מודיעין צבאי, מערכתי וטקטי שיאפשר לצה"ל לנצח מלחמות". חטיבת ההפעלה הוגדרה באיגרת כ"פונקציה להפעלה מבצעית של אמ"ן ולשיפור יכולתו כקמ"ן של הצבא".⁴⁸

העשור שקדם ל-7 באוקטובר - עליונות מודיעינית כרעיון

מסדר חדש

בפתח העשור הקודם, העמיקו מגמות ההשתנות בסביבתה האסטרטגית והאופרטיבית של ישראל: "האביב הערבי" שפרץ בשלהי 2010, עליית "המדינה האסלאמית" ב-2014, עליית העיסוק באיראן כזירת מעגל שלישי, התעצמות צבאות הטרור שלה באזור, והעימותים המוגבלים עם חמאס ברצועת עזה. כל אלה העמיקו, מן הצד האחד, את

43 ברוך, א' וולנסקי, כ' (2010). המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי. מערכות 432, עמ' 40-53.
 44 הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד). (ינואר 2008). דין וחשבון סופי. כרך א', עמ' 258.
 45 כוכבי, א' ואורטל, ע'.
 46 מקמנ"ר 225/ מחלקת תוא"ר/ ענף או"ת. "רה-ארגון אמ"ן - תובנות מרכזיות של התהליך - לאישור ס' הרמטכ"ל". סימוכין 210320, 21 פברואר 2007. מסמך פנימי.
 47 לשכת ראש המטה הכללי (2007, 29 במאי). פורום מטכ"ל בנושא רה-ארגון אמ"ן - סיכום הרמטכ"ל. סימוכין מנ-34-597383. מסמך פנימי.
 48 לשכת ראש אגף המודיעין (2007, 10 ביוני). רה-ארגון אמ"ן - התאמת אמ"ן לאתגרי המאה ה-21 - אגרת ראש אמ"ן. סימוכין 409375.

חוסר סבירותה של מלחמה קונוונציונלית, וחיזוקו, מן הצד האחר, את האיומים העל-קונוונציונליים והתת-קונוונציונליים, לרבות טרור, תקיפות סב"ר, ומתארי לחימה נגד ארגוני גרילה העושים שימוש ביכולות אש נרחבות ותוך דפוסי היעלמות והיטמעות באוכלוסייה. גורם חשוב נוסף שדחף לשינוי הוא התפתחותו של הסייבר כממד חדש של איסוף והתקפה, והיכולות המעצמות שקהילת המודיעין הישראלית פיתחה בתחום.⁴⁹

שינויים אלה, תחת הנהגתו הטרנספורמטיבית של כוכבי, ראש אמ"ן באותן השנים, דחפו לשינוי חד במיקוד של אמ"ן: "אמ"ן נדרש לעלייה חדה בהיקף המודיעין הנדרש, שחלקים ממנו מסוגים חדשים בהם כמעט ולא עסקנו עד כה; [...] אמ"ן יצטרך לשים דגש רב ונרחב למודיעין אופרטיבי ולמודיעין מבצעי; [...] ברזולוציות גבוהות הרבה יותר, כדי שיעשה בו שימוש בלחימה; לשם כך גם נדרש לפתח את תחום המודיעין בזמן אמת; המודיעין יצטרך להיות מונגש לכוחות הלוחמים באופן שיאפשר להם את מיצוי בתנאי זמן ומרחב רלוונטיים לשדה הקרב ברמה הטקטית [...] אמ"ן יצטרך ליטול תפקיד של הובלה בהמשך כניסתו של צה"ל למימדי הפעילות בסייבר. [...] **אמ"ן נדרש לחרוג מהמסגרת המודיעינית המסורתית, זו שמסתפקת בתיאור האויב, ולהיכנס לתוך עולם ההשפעה על האויב. אמ"ן הופך לשותף במאמץ ההכרעה של צה"ל במלחמה, ובעולם ההשפעה על הסביבה במערכה שבין המלחמות.**"⁵⁰

בהתאם לכך הוביל כוכבי שינוי עמוק באמ"ן (במסגרת תהליך אסטרטגי שכונה "מעשה אמ"ן"), וכלל השקעה נרחבת בפיתוח יכולות בממד הסב"ר, בתחום המטרות ובמודיעין מדויק לכוחות מתמרנים (תחת הכותרת "לוחמ"מ" – "לוחמה מבוססת מודיעין" ובהמשך "לוחמה מועשרת מודיעין"), ועיסוק אינטנסיבי במב"ם (המערכה שבין המלחמות).⁵¹ **בהיעדר רלוונטיות של התרעה על מלחמה, "מבוכת ההתרעה" חלפה מן העולם, ואמ"ן אימץ סיבת קיום (Raison d'être) חדשה, שבליבה ניצבו מודיעין מבצעי והשפעה על המציאות כרעיון ראשי.**

השינויים באמ"ן השתלבו בשינויים שעבר צה"ל. מסמך אסטרטגיית צה"ל שפורסם ב-2013 הוסיף לצבא מצב תפקוד חדש מתחת למצב המלחמה – "מצב חירום", שנועד עבור "מבצעי הרתעה" – עימותים מוגבלים לזירת לחימה אחת ומוגבלים בעוצמת הפעלת הכוח של צה"ל. לצד זאת, המסמך קבע כי יש לחזק את יכולות צה"ל בממד הסב"ר, לרבות בתחום ההתקפה. המב"ם הוגדרה כדפוס פעולה חדש בשגרה, שמטרתו: "לפגוע בהתעצמות האויב, ליצור הרתעה, תנאים יותר טובים למבצעים ולמלחמות וליצור פוטנציאל להרחקת הפעלת הכוח בעוצמה גבוהה (במבצעים ובמלחמות)".⁵²

כניסתה של המב"ם לשיח האסטרטגי והאופרטיבי ראויה להתייחסות מיוחדת, משום

49 כוכבי, א' ואורטל, ע' (יולי 2014). עמ' 18–19.

50 שם

51 שם, עמ' 9–57.

52 **אסטרטגיית צה"ל**, 2013, ע"מ 29, מובא אצל פינקל, מאיר. "אסטרטגיית צה"ל" – ניתוח המסמכים משנת 2002 עד 2018 – מה הם מלמדים על הרמטכ"לים ועל צה"ל?", INSS, כרך 23, גיליון 4, אוקטובר 2020: 13–3:9.

שבמידה רבה, ובפרק זמן קצר של שנים מעטות, המב"ם שינתה את הדי־אן־איי האמ"ני והשפיעה רבות על ירידת ההתרעה על מלחמה מסדר היום הצה"ל.⁵³

ראשיתה של המב"ם במושג "המערכה החשאית", שנטבע בראשית העשור הראשון של שנות האלפיים במסגרת תהליך "הרעיון המכוון" (2004). "מערכה חשאית" הוגדרה כמסגרת תפיסתית היוצרת קשר הגיוני בין יעדים אסטרטגיים למבצעים. תהליך זה התבסס, כאמור, על הכרה בירידתה של ההתרעה כמגדיר ראשי של העשייה המודיעינית בצה"ל, והכרה בפוטנציאלים האופרטיביים שמסמלים המרחב הקיברנטי, הממד התודעתי ותחום הפעולה החשאית של מבצעי קומנדו וסוכנים. בהמשך, אומץ המושג "לוחמה חסויה", והוא אף היה חלק מתר"ש צה"ל לשנת 2011. עם זאת, השפעתו על אמ"ן לא הייתה רבה.

ב־2013 החל עידן המב"ם בצה"ל. המערכה הראשונה - שהוביל חיל האוויר - נועדה למנוע התעצמות של חיבאללה בנשק מפר איזון, והתאפשרה הודות למלחמת האזרחים בסוריה שהורידה את החשש מתגובה לפעילות חסויה קינטית של צה"ל. צה"ל אימץ דפוס פעולה של יוזמה התקפית, עיצוב ומניעה. היו בצה"ל שראו במב"ם פתרון אסטרטגי חדשני שיוצר שיווי משקל נוח לכל הצדדים, ושעתיד למנוע את המלחמה העתידית ולא רק לדחות אותה, כפי שהייתה הכוונה בראשית הדרך.

אמ"ן, על מפקדיו ומערכיו, נרתם במלוא המרץ ליישם את התפיסה החדשה,⁵⁴ ובמיוחד במסגרת תקיפות המב"ם הרבות בזירה הצפונית. ביטוי לחוויית ההצלחה והרלוונטיות אפשר לדוגמה למצוא בדבריו של סגן מפקד יחידה 8200: "המב"ם מחייב קצב אחר לגמרי של הארגון. פעם היינו עסוקים בהתרעה על מלחמה, וכמה פעמים בשנה נדרשנו לתת כתף למבצע מיוחד. היום אנחנו פועלים התקפית כמעט מדי יום".⁵⁵

אמ"ן השתלב במב"ם נגד חיבאללה כקמ"ן וסיפק מודיעין מדויק לתקיפה, בהיקפים גדלים. במקביל, המערכה נגד הגרעין האיראני כללה (לפי המיוחס לישראל בתקשורת) שורה של מבצעים שבהם המודיעין שימש לא רק כספק המל"מ, אלא כאופרטור עצמו: תקיפות סב"ר, התנקשויות, חשיפות מודיעיניות וסנקציות שהתאפשרו הודות לתיקי הפללה מודיעיניים.⁵⁶ בהקשר אסטרטגי אחר, כמו הובלת המערכה נגד התבססות איראן בסוריה, אמ"ן אף הוגדר כמוביל המערכה בצה"ל.

מרכז הכובד של אמ"ן עבר מעיסוק במשימות בירור המציאות והערכה אסטרטגית לאומית, למשימות תמיכה במבצעים. יתרה מכך, אמ"ן הפך לזרוע המובילה פעילות

53 סימן טוב, ד' ושרטנברג, ד' (מאי 2022). המב"מ והשתנות דרך הלחימה של צה"ל. בין הקטבים, גיליון 37
54 אל"ם (מיל") ג' (יולי 2022). המסע של הלוחם מ"מ באמ"ן - הצלחות וקשיים. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין
55 לימור, י' (20 ספטמבר, 2021). סגן מפקד 8200 לדיגיטל: "אין יעד שהוא לא פצח. נקודה". ישראל היום. (נדלה בתאריך 27 אוגוסט, 2024)
56 Kumar, B. (2024, May 23). AI sniper bot to car bombs: How Israel's Mossad may be striking inside Iran. Business Standard ; Azizi, A. (2023, January 24). The 'Tehran' series isn't far-fetched. Israeli agents are operating with ease in Iran. Atlantic Council

מבצעית רבה, והדבר שינה בהדרגה את האיזון הפנימי בין יחידותיו (למשל, בין חטיבת ההפעלה לחטיבת המחקר). יתרה מכך, המב"ם הפכה את צה"ל ואת אמ"ן ליוזם, ממוקד ומבצעי יותר, אולם הפיכתו למפעיל כוח ומעצב מציאות באה עם מחירים כבדים (שלא הופנמו טרם 7 באוקטובר): היחלשות זהותו הבסיסית כמוסד לבירור המציאות, ופגיעה בכשירותו למשימת ההערכה הלאומית, ובראשה משימת ההתרעה.

חוויות ההצלחה המבצעיות של אמ"ן תרמו לשימור הזהות החדשה גם לאחר כהונתו של כוכבי. מחליפו לימים, הרמטכ"ל רא"ל הרצי הלוי, כתב ב-2017, כי השינויים בתופעת המלחמה "הופכים את המודיעין המדויק והרלוונטי לנחוץ מתמיד. כיום המודיעין מהווה מצפן איכותי ליוזמה בקרב, אשר ביכולתו להכווין את מאמצי האש והתמרון. היכולת להביא את המודיעין לשטח ולחברו לפעילות המבצעית, בהגנה ובהתקפה, היא המבחן האמיתי של הצבא המודרני".⁵⁷

לצד השינויים התפיסתיים וההצלחות המבצעיות, ולמעשה כחלק מהן, הלכו והתפתחו גם היכולות הטכנולוגיות של אמ"ן. מלבד המשך היכולות המרשימות שהפגין המודיעין הישראלי בממד הסב"ר, ובסיועו, הוא החל לרתום את תהליכים של עידן הדיגיטלי של ביג דאטה ובינה מלאכותית, ויצר פרדיגמה חדשה של תהליכים ותוצרים מודיעיניים, שאינם נשענים על "ידיעות זהב", אלא על מיצוי נתוני העתק באמצעות אלגוריתמיקה מתקדמת. כך נבנה "מפעל המטרות" שנתן את האפשרות להגדיל באופן דרמטי את בנק המטרות, והתפתחו מודלים חדשים של התרעות טקטיות, למשל נגד "זאבים בודדים", המתבססים על היתוך בזמן אמת של סנסורים שונים ועיבודם באמצעות ממשק אדם-מכונה.⁵⁸

ההצלחות המבצעיות של המודיעין הגבירו את ההסתמכות הצה"לית עליו. ב-2015 יצאה לדרך תר"ש "גדעון" בהובלת הרמטכ"ל רא"ל איזנקוט, אשר גובשה בצל אילוצים וקיצוצים תקציביים בצה"ל. ניהול סיכוני הקיצוץ התקציבי הסתמך במידה רבה על ירידת האיום המדינתי וירידת האיום האיראני בעקבות הסכם הגרעין עם המעצמות (JCPOA), ועל מודיעין וטכנולוגיה כמכפילי כוח אשר יפצו על הקטנת גודלו של הצבא. ברכיבים אלה, ובמיוחד בסב"ר, חלה התעצמות במישור התקציבי.⁵⁹ באסטרטגיית צה"ל, שפורסמה באותה השנה, עקרון ההתרעה בתפיסת הביטחון הפך ל"התרעה ומודיעין", שישמרו על יכולת התרעה וזיהוי תפניות בכל הרמות (אסטרטגית, מערכתית וטקטית), לצד מודיעין שיאפשר תכנון מבצעי פגיעה איכותית באויב.⁶⁰

ב-2018, עדיין בתקופתו של איזנקוט כרמטכ"ל, פורסם עדכון של האסטרטגיה, ובה

57 הלוי, ה' (אוגוסט 2017). דבר ראש אמ"ן". בתוך מודיעין הלכה ומעשה. גיליון 2, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, עמ' 5
58 Mimran, T. & Dahan, G. (2024, April 20). Artificial intelligence in the battlefield: A perspective from Israel. *Opinio Juris*; Sylvia, N. (2024, February 8). Israel's targeting AI: How capable is it? Royal United Services Institute
59 איזנקוט, ג' (2017). "גדעון" – למה ואיך? התכנית הרב-שנתית. מערכות 471, עמ' 6-11
60 אסטרטגיית צה"ל. (אוגוסט 2015)

בניין הכוח המודיעיני הוגדר מחדש, מ"פיתוח יכולת מיצוי מודיעין איכותי בכל רמות הפעולה", לפיתוח "עליונות מודיעינית".⁶¹ ב-2019, לאחר פרישתו מהצבא, היה איזנקוט שותף למסמך שהציע מצע לעדכון תפיסת הביטחון, ובו עקרון ההתרעה הוחלף במושג "עליונות מודיעינית", שתפקידה "להשיג מבעוד מועד התרעות שיאפשרו לסכל את כוונות האויבים לפגוע בה". הכותבים מציינים כי המירו את המושג "התרעה" במושג "עליונות מודיעינית" כדי לשקף "שינויים בחשיבה האסטרטגית הישראלית ובדפוס הפעולה בפועל".⁶² הטקסט לא מציין מהם השינויים המחייבים את עדכון המושגים, אך מן ההמשך אפשר להסיק כי המושג נועד להכיל בתוכו גם את צורכי המודיעין לטובת התמיכה בעקרונות האחרים של תפיסת הביטחון, בדגש על הניצחון במערכה, באמצעות שילוב רכיבי עוצמה שרובם ככולם מחייבים יכולות מודיעין גבוהות: "תמרון צבאי יבשתי בחזית ובעומק, מהלומות אש אסטרטגית ומערכתית המבוססת על מודיעין מדויק נגד מטרות מתוכננות מראש ומטרות מזדמנות, מבצעים מיוחדים, מהלומות במרחב הסייבר ופעילות התקפית בתודעה".⁶³

הפרדיגמה החדשה ביחס לתפקידו של המודיעין ולמקומו בתפיסה הצבאית שהתניע אביב כוכבי כראש אמ"ן, הגיעה לשיאה במהלך כהונתו כרמטכ"ל (בין השנים 2023-2019). בתקופה זו גיבש את תר"ש "תנופה" ואת "תפיסת ההפעלה לניצחון", שנועדו לשלול מצבאות הטרור, בדגש על חזבאללה בצפון וחמאס בדרום, לממש את יכולות הליבה האופרטיביות המהותיות שפיתחו - היטמעות והיעלמות בשטח הבנוי והסבוך, ואש מסיבית לסוגיה השונים, וכן התקפות קרקעיות לשטח ישראל לצד תקיפות סייבר ולוחמה אלקטרונית. "תפיסת הניצחון" נשענה על שלושה מאמצים - תמרון רב-ממדי לשטח האויב, מהלומות תקיפה באש והגנה חזקה.⁶⁴

לפי התפיסה החדשה, שלושת המאמצים יישענו על שורה של "מאפשרים", שהומשגו כעליונות בממדי הלחימה השונים, לרבות עליונות מודיעינית ועליונות בסייבר.⁶⁵ **העליונות המודיעינית הוגדרה על ידי אמ"ן בתר"ש "תנופה" באופן הבא: "אוסף היכולות המאפשרות מימוש תכליות המערכה של צה"ל והדרג המדיני, בכלל מצבי השח"ם [שגרה, חירום, מלחמה]. זאת, באמצעות מודיעין באיכות, בזמן (לאורך זמן), בהספקים ובגמישות רלוונטית, וכל זאת תוך הקדמת היריב וחשיפתו".**⁶⁶ העליונות המודיעינית אמורה לאפשר "אחיזה מלאה בכל זירות המערכה - רחוקות וקרובות כאחד - בו זמנית", ובכך לאפשר "לייצר מטרות בהספקים המשתווים ליכולת האש הצה"לית", ו"להכשיל כל פעולה שהאויב יוזם על ידי הגנה אפקטיבית או מאמצי נטרול, סיכול, שיבוש צמצום ותיעול". כלומר, בהגדרה הרשמית של תפיסת ההפעלה של אמ"ן,

61 שם (אפריל 2018)
62 איזנקוט, ג' וסיבובי, ג' (ספטמבר 2019). **קווים מנחים לתפיסת ביטחון לישראל**. INSS. מזכר 196, עמ' 47
63 שם. עמ' 49
64 כוכבי, א' (אוקטובר 2020). הקדמת הרמטכ"ל. בין הקטבים 28-30. מרכז דדו, עמ' 7-10
65 שם
66 אל"ם ד' ונוספים (אוקטובר 2020). מבוא ל"עליונות מודיעינית": פוטנציאל ייחודי לתחילת "מהפכה בענייני מודיעין" במסגרת תר"ש "תנופה". בין הקטבים 28-30. מרכז דדו, עמ' 199

וכנגזרת מתפיסת ההפעלה החדשה של צה"ל, החל מ־2020 נפקד מקומה של ההתרעה על מלחמה כמשימה ראשית של אמ"ן.

לצורך מימוש מאמץ המטרות הקים אמ"ן "מנהלת מטרות", וזו שילבה מאמצים מודיעיניים וטכנולוגיים שתכליתם הייתה להביא את "בנק המטרות" להיקפים גבוהים ואף לאפשר יכולת ייצור מטרות רבות בזמן אמת. מבצע "שומר החומות" (מאי 2021) היה מבחינתו של צה"ל "טבילת אש" לתפיסה החדשה. על שביעות הרצון ממנה, ובכלל זה מהמיצוב החדש של אמ"ן ותפקודיו, מעידים דברי הרמטכ"ל כוכבי, כחודשיים לאחר המבצע: "באמ"ן מתחולל שינוי אדיר לאורך שנים והוא החלק שלו בהכרעה - וזה לא מובן מאליו. ארגוני מודיעין רבים נוטים לתאר את המציאות, נוטים להגיד מה קורה בצד השני של הגבעה, מה קורה אצל האויב. אמ"ן ידע עם השנים לעשות שינוי עמוק ולספק מודיעין טקטי למפקדים בוודאיות ולספק הרבה יותר מטרות וללוות לחימה, התקפה ואיגוף בזמן אמת עם התרעות טקטיות ועם מטרות ומודיעין מסוג אחר. זה שינוי אדיר, ומעט מאוד ארגוני מודיעין בעולם נמצאים ברמה הזאת, אם בכלל".⁶⁷

7 באוקטובר וההתרעה על מלחמה

בחודשים שקדמו לאירועי 7 באוקטובר, העביר ראש חטיבת המחקר באמ"ן, תא"ל עמית סער, ארבעה מכתבים ישירות לראש הממשלה בנימין נתניהו, ובהם התרעה אסטרטגית בדבר עליית הסבירות להסלמה ומלחמה, על רקע המשבר הפוליטי-חברתי בישראל. במסמכים נכתב, בין היתר, כי "עבור אויבינו המרכזיים, איראן, חזבאללה וחמאס, חולשה זאת היא ביטוי לתהליך ליניארי שסיומו בקריסתה של ישראל, והמצב הנוכחי הוא הזדמנות להאיץ ולהעמיק את מצוקותיה". סער חידד כי ההתרעה אינה מתבססת על פרשנות, אלא על מידע: "ניתוח זה הוא לא מבט פרשני על המציאות אלא הבסיס להערכת המצב של גורמי ההנהגה, אנשי מודיעין ומערכות תקשורת. הוא מוביל כבר לשינויים בקבלת החלטות ובנטילת הסיכונים של השחקנים השונים, שמנתחים וגוזרים השלכות ממצבה הפנימי של ישראל". במכתב מאוחר יותר כתב: "החיבור בין המשברים מבסס תובנה אצל חלק מהשחקנים כי מצבה הפנימי של ישראל, לכל הפחות, ימנע ממנה לנקוט יוזמות צבאיות משמעותיות, בדגש על תקיפה באיראן, פעולה בלבנון, ואפילו מהלך משמעותי מול חמאס ברצועה".⁶⁸ כשנשאל נתניהו על כך בריאיון טלוויזיוני באפריל 2023, הוא שיקף הערכת חסר של האיום ("אני חושב שיש הפרזה בזה").⁶⁹

67 זיתון, י' (2021, 20 ביולי). ראש אמ"ן: "מימשנו עליונות מודיעינית חסרת תקדים, שופרו יכולות הקטלניות והדיוק". Ynet. (נדלה בתאריך 25 יולי 2024)

68 לוינסון, ח' (2023, 20 בנובמבר). אמ"ן הזהיר את נתניהו במכתבים: "איראן, חיזבאללה וחמאס מזהים הזדמנות לסערה מושלמת". הארץ; הלר, א' (נדלה בתאריך 28 ביולי). צה"ל מאשר: נתניהו קיבל מאמ"ן 4 מכתבי התרעה לפני 7 באוקטובר. רשת 13

69 https://www.youtube.com/watch?v=St_hTlguqxk

להתעלמות מההתרעה על מלחמה ניתנו הסברים שונים, דוגמת משבר האמון בין הדרג המדיני והצבאי,⁷⁰ ייחוס סגירות קוגניטיבית מצידו של ראש הממשלה,⁷¹ או טענת ראש הממשלה עצמו כי לא ניתנה לו התרעה ממוקדת מספיק.⁷² לצד הסברים אלה, ומבלי לערער עליהם, עולה הסבר אפשרי נוסף, הקשור בקושי של המערכת הישראלית לדמיין את אפשרות המלחמה ולהבין את משמעות ההתרעה על פריצתה. גם העובדה שצה"ל ובתוכו אמ"ן עצמו לא תרגם, ככל הידוע, את ההתרעה האסטרטגית לצעדי דריכות ומוכנות צבאית ומודיעינית מתבקשים, עשויה להעיד על כך. כשל הדמיון ניתן יותר להבנה, על רקע ההנחה המובלעת ששררה במערכת הישראלית (בהמשך להנחת העליונות שאפיינה את החשיבה האסטרטגית שלה), לפיה רק ישראל היא שפותחת במלחמות, ועל רקע שני עשורים של דעיכת העיסוק בהתרעה.

ההתרעה למלחמה במבט קדימה

עלייתה ודעיכתה של ההתרעה למלחמה במודיעין הישראלי מספרת סיפור של שינוי יסודי בתפיסת הביטחון הישראלית וטרנספורמציה של ממש ב"סיבת הקיום" ובזהות הפנימית של אמ"ן, אשר התרחשו בהדרגה לאורך עשרות שנים. בתהליך שזרעו נטמנו במשך שני העשורים שקדמו ל-7 באוקטובר, הפך אמ"ן מארגון מודיעין, שבידור המציאות הוא ייעודו, ומשימת ההתרעה היא משימתו העליונה, לארגון מודיעין המשלב שתי זהויות: האחת ממוקדת בדרג קבלת החלטות של היריבים ועוסקת במודיעין אסטרטגי, והשנייה עוסקת במודיעין טקטי למטרות (בחירום ובמב"ם) ובקידום מערכות שתכליתן השפעה על המציאות.

הסביבה הביטחונית המשתנה משמשת הסבר מרכזי לשינוי תפיסת האיום, וכנגזרת מכך לעיצוב מחדש של בניין הכוח המודיעיני ותפיסת ההפעלה שלו. ואולם מהמחקר המוצג כאן עולה, כי טראומות לאומיות, אילוצים ארגוניים, פיתוחים רעיוניים, חדשנות טכנולוגית והשפעות פרסונליות של ראשי המערכת, תרמו גם הם רבות לעלייה, ולאחריה לירידה במקומה של ההתרעה על מלחמה בישראל.

נוסף על כך, הניתוח הגנאולוגי חושף את האופן שבו הגורמים שעיצבו את השינויים במקומה של ההתרעה הוציאו לא פעם את השפעתם מן הכוח אל הפועל רק לאחר שנים רבות של הבשלה. כך, אף שאיום המלחמה היה קיים מתחילת שנות ה-50, הוא תורגם לתפיסה מעשית המגובה ביכולות רק באמצע שנות ה-60, לאחר הבשלה ארגונית, רעיונית וטכנולוגית. שקיעתה של משימת ההתרעה למלחמה הגיעה כעבור שלושה עשורים, לאחר השתנות המציאות הביטחונית. באופן דומה, העיסוק בהתרעה מפני

70 Eiran, E., Guterma, O. & Simantov, D. (2024, October 4). Israel's Oct. 7 early warning failure: Who is to blame? War on the Rocks ; Stein, J. G. (2024, October 7). Bringing politics back in: The neglected explanation of the Oct. 7 surprise attack. Texas National Security Review, 7(4), Pp.73–93

71 בר"יוסף, א' (2023, 1 בנובמבר). השאנו שהובילה למלחמה לא נבעה רק מבשל מודיעיני. הארץ. (נדלה בתאריך 24 אוגוסט, 2024)

72 אברהם, י' (2024, 3 בספטמבר). נתניהו טוען שלא הוזר לפני 7.10 - אך מסרב לחשוף את המסמכים שקיבל. 12N. (נדלה בתאריך 25 מרס, 2025)

מלחמה ומתקפות פתע נרחבות לא הושב לסדר היום עד מתקפת הפתע של חמאס ב־7 באוקטובר, למרות רמזים מטרימים בשנים שקדמו לאסון, שהיה בכוחם לחשוף היסט בתפיסת המציאות של המערכת הישראלית, דוגמת תהליכי הבשלה של תפיסת מלחמה רב־זירתית של צבאות הטרור של איראן, למידה אופרטיבית מהמלחמה באוקראינה, או ידיעות "חומת יריחו".

דפוסי העבר מלמדים על החשיבות של ארגוני המודיעין לעסוק באופן רפלקסיבי ומתמשך בשינויים שעוברים עליהם, בתקווה לעמוד על פערם שנפערים במהלך השנים ביכולתם לעמוד במשימות הליבה שלהם. הדבר נכון גם לעניין ההתרעה על מלחמה. בטווח הזמן הקצר, משימת ההתרעה צפויה לזכות לעדנה מחודשת, כרפלקס ארגוני מתבקש מטרואומת 7 באוקטובר, ובדומה לתגובתם של ארגוני המודיעין על כישלונות התרעה קודמים. אך במרחק הזמן, עתידה של משימת ההתרעה על מלחמה רחוק מלהיות מובטח. ההצלחות הרבות והמרשימות של המודיעין המבצעי במהלך מלחמת 7 באוקטובר (במיוחד בחזיתות לבנון ואיראן), עשויות לשמש משקל נגד לכישלון הצורב בהתרעה מפני מתקפת הפתע של חמאס, להקהות לאורך זמן את חשיבות העיסוק בהתרעה האסטרטגית, ולהציב פיתוי להמשיך בנקודת העבודה הנוכחית של המודיעין הישראלי, ששמה את מרב הדגש על המודיעין לפעולה.

המתח בין המודיעין להתרעה ותיאור המציאות, ובין המודיעין למבצעים והשפעה יושפע גם מאילוצים משאביים. כל אחת ממשימות ראשיות אלה מחייבת שורה שלמה של מיקודים ארגוניים אחרים, וגוזרת עלויות אדירות של משאבי מחקר ואיסוף, תקציב, כוח אדם וזמן מנהלים. לאורך זמן, סוגיות אלה יחייבו החלטות עקרוניות על קביעת סדרי עדיפויות.

ואולם המתח בין משימות ההתרעה למשימות ההשפעה אינו רק משאבי, אלא עמוק יותר ונוגע בשאלות של זהות. התרעה על הצפוי או העלול להתרחש במציאות היא נגזרת של הבנת המציאות.⁷³ ואמ"ן של היום הוא ארגון שזהותו טכנולוגית־מבצעית. זהות זו גוזרת מאפיינים עמוקים של תודעה ותרבות ארגונית, שהפוכים לדי־אן־איי של מחקר והערכה מודיעיניים – משימתיות, תכליתיות וודאות לעומת "שיטוט" ולמדנות; ביטחון ונחרצות לעומת הרהור וספק; הפגנת עשייה ועמידה במבחן התוצאה לעומת העמקה והשקעה בתהליך. האם שתי הזהויות יכולות לדור בכפיפה אחת, בתוך אותו הארגון, או שמא על אמ"ן לוותר באופן מודע על חלק מתחומי האחריות והתפקודים שלו (בין אם אלה הקשורים במשימת ההערכה הלאומית, ובין אם אלה הקשורים במשימותיו המבצעיות)?

בשונה משנים קודמות, אמ"ן עשוי למצוא עצמו פחות עצמאי להכריע במתח זה. ראשית, הכשל ההערכתי הכבד, והפערים שחשף ביכולות המחקר האסטרטגי וההערכה הלאומית של ארגוני המודיעין, מעלים קריאות לבחון הפקעה של משימת ההערכה הלאומית מידי

73 ברון, א' (2021). המחקר המודיעיני – בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, עמ' 29

ארגוני המודיעין, ולהעביר אחריות ראשית זו לגוף הערכה שישב בדרג הלאומי.⁷⁴

לצד זאת, עתיד העיסוק של ארגוני המודיעין בהתרעה על מלחמה יושפע גם משינויים אפשריים בתפיסת הביטחון של ישראל בעקבות 7 באוקטובר. מאז המלחמה התלהט הדיון בנוגע למקומה של ההתרעה בתפיסת הביטחון הלאומי. מסקנות תחקירי המלחמה של הצבא ושב"כ מצביעות על הצורך למנוע ככל האפשר את ההסתמכות על התרעה, מול האיום של צבאות טרור היושבים על הגבולות. זאת מאחר שאלה מחזיקים ביכולות שאפשר להפעילן ללא פליטת סימנים מעידים רבים, פועלים מתוך נחישות אידאולוגית שאינה מושפעת לאורך זמן מההרתעה הישראלית, ובנויים באופן שמקשה להכריעם בדפוס הצבאי המסורתי. מסקנות התחקירים מצביעות על החשיבות של מניעה מוקדמת (על בסיס מתקפות מנע ופעילות מתמשכת של גריעת יכולות), ועל חשיבותה של תפיסת הגנת גבולות אפקטיבית גם בהיעדר התרעה (בין היתר על בסיס מערכים סדירים מוגדלים).⁷⁵ הדים לחשיבה זו מצויים גם בהמלצות גורמים מחוץ למערכת הביטחון.⁷⁶

בה בעת, ניסיון לערער על מקומה של ההתרעה במסגרת עקרונות היסוד של תפיסת הביטחון יצטרך להתמודד עם שיקולי נגד, דומים לאלו שעמדו לפתחם של מעצבי תפיסת הביטחון בשנות ה-50 וה-60 של המאה הקודמת: אילוץ לגיטימציה פנימית וחיצונית ליזום מלחמת מנע, ומגבלות כוח אדם ועלויות כלכליות על היכולת להעמיד סד"כ סדיר רחב היקף שיאפשר הגנה אפקטיבית בהיעדר התרעה.

יש לקוות לניסוח תפיסת ביטחון מעודכנת, שתאפשר ניהול סיכונים נכון יותר ברמה הלאומית, ותאזן את עקרון ההתרעה ואת הסתמכות היתר על מודיעין עם עקרונות אחרים דוגמת מניעה והגנה, אך קשה לדמיין מציאות עתידית שבה משימת ההתרעה על מלחמה תהפוך מיותרת כליל. לכן, מוטב "לחבק" את העיסוק המחודש של אמ"ן בהתרעה האסטרטגית ובכללה ההתרעה על מלחמה, כמנוף לשיקום הרחב יותר שנדרש בכשירותם של ארגוני המודיעין בישראל לעסוק לא רק בהשפעה על המציאות, אלא גם בהבנה של המציאות, שרק מתוכה מתאפשרת ההתרעה.

74 בר-יוסף, א', גוטרמן, ע' וסימן טוב, ד' (2024, 10 בנובמבר). תיקון כשלי המודיעין מחייב רפורמה נרחבת, לא עוד מחלקת בקרה. N12 ; יערי, י' (2023, 5 בדצמבר). הסידור הביזארי של אמ"ן חייב להשתנות. Ynet; כאלו, א' (2023, 12 בדצמבר). רפורמה במודיעין. Ynet

75 צה"ל (26 בפברואר, 2025), תחקיר בלתי מסווג של 7 באוקטובר (גרסה שהועברה לתקשורת); שב"כ (4 במרס, 2025), הודעה לתקשורת – עיקרי תחקיר 07/10 של שירות הביטחון הכללי

76 גוטרמן, ע' ואחרים (יולי 2024). מניעה באמצעות ורסטיליות אופרטיבית, כמענה לאיום צבאות הטרור הדתיים של איראן. בין הקטבים 41. מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, עמ' 79–93; מתניה, א' (2024, 26 בדצמבר). תפיסת ביטחון חדשה לישראל. מכון משגב לביטחון לאומי ולאסטרטגיה ציונית

"הסערה המושלמת" שהביאה לכישלון המודיעין ב־7 באוקטובר

יוסי קופרוסר

תקציר

המאמר מנתח את כשלי קהילת המודיעין הישראלית ערב מתקפת חמאס באוקטובר 2023, תוך הצבתם בתוך דפוס רחב של תהליכים תפיסתיים, מוסדיים ותרבותיים. לטענת הכותב, הכשל נבע לא מהיעדר מידע, אלא מיכולת לקויה להעריך נכונה את משמעותו, בשל קונספציה שגויה שהשתרשה עמוק בדרגי המודיעין וההנהגה המדינית. קונספציה זו כללה תפיסת מציאות לא ריאליסטית בנוגע לאופי חמאס, כוונותיה ויחסי הכוחות ברצועה, שהובילה לדחיית אינדיקציות מטרידות ולכשלים בהפעלת שיקול דעת עצמאי. המאמר קורא לחשיבה מחודשת על תהליך גיבוש הערכת המצב המודיעינית, על הרכב צוותי המחקר, ועל תהליכי ההכשרה והבקרה, תוך הדגשת חשיבותה של התרבות הארגונית ככלי קריטי לעמידות מבנית מול תפיסות שגויות.

מבוא

הכישלון המונומנטלי של קהילת המודיעין הישראלית במתן התרעה על מתקפת הטרור האכזרית שהובילה חמאס בבוקר חג שמחת תורה (7 באוקטובר 2023) ייזכר לדיראון עולם. הוא מקיף מגוון רחב מאוד של תחומי עיסוק מודיעיניים (הערכת יכולות וכוונות של האויב, הבנת אסטרטגיית העל ואפשרויות הפעולה שלו והממדים המערכתיים הרחבים, בניית תוכנית איסוף ותרחיש ייחוס רלוונטיים, היעדר נגישות למידע חיוני, היעדר שיח מפרה עם מקבלי ההחלטות בדרגים הצבאי, הביטחוני והמדיני ועוד).

נוכח קווי הדמיון בין כישלון המודיעין ב־2023 ובין כשלי מודיעין קודמים עם השלכות דרמטיות, ובהם יום הכיפורים ב־1973, המתקפה על פרל הארבור (1941), 11 בספטמבר (2001) ומבצע "ברברוסה" (1941), עולות שתי טענות. לפי האחת, נגזר על קהילות המודיעין לטעות אם האויב מתכנן כהלכה מהלך התקפי המושתת על הפתעה, ואין דרך למנוע זאת, במיוחד לא במבנה שבו המודיעין הצבאי אחראי להערכה המדינית־אסטרטגית. זאת, בין השאר, בשל כשלי החשיבה והקיבעונות האנושיים הבלתי נמנעים, הגורמים לדבקות בקונספציה. לפי הטענה השנייה, המתכתבת עם הראשונה, מכיוון שאי אפשר לחזות את העתיד כשמדובר בבני אדם, תפקידו העיקרי של המודיעין איננו לספק התרעה, במובן המודיעיני הקלסי (מי עומד לעשות מה, מתי ובאיזה מקום), אף שעליו לשאוף ליכולת כזו, אלא, כפי שטען המלומד פרופ' ג'וזף ניי,¹ שנפטר לאחרונה, לעזור למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד, וגם במשימה פחות יומרנית זו כשל המודיעין בישראל כישלון חרוץ, כתוצאה מאי־הבנתו את הכוונות והיכולות של חמאס בעזה.

1 Nye, J. S. (1994). Peering into the future. Foreign Affairs, 73(4), pp. 82–93

במאמר זה אנסה להראות שהכשל ב-7 באוקטובר לא היה גזרה משמיים, אלא – כמו במקרים דומים – תוצאה של מחדל רב-מערכתי שאפשר היה למנוע בהיערכות נכונה, וכי נכון והכרחי לצפות מהמודיעין, למרות הקושי העצום הכרוך בכך, לומר משהו מהותי וחיובי על העתיד, ולא רק לעזור לחשוב עליו. במקרה שלפנינו, אפשר היה להתריע שחמאס נותרה מחויבת למאבק האלים נגד ישראל, בונה את כוחה ונערכת לפעולה רחבת היקף מעזה, על בסיס תוכנית מפורטת (שבה היה צורך לעדכן את הקברניטים המדיניים והצבאיים ולהפוך אותה לתרחיש ייחוס), איננה מורתעת, ומדיניות ישראל איננה נותנת לכך מענה.

לקראת האירוע ובפרט לביל האירוע היה צריך להשיג מידע שיאפשר להתריע על מתקפה נרחבת בטווח הזמן הקרוב ולהתריע על בסיס המידע שהצטבר על האפשרות של פעולה נרחבת של חמאס. לשם כך אנתח את הכשל, אצביע על מרכיבי "הסערה המושלמת", קרי על מרכיבי המחדל הרב-מערכתי שגרמו במישרין ובעקיפין לכישלון, ואמליץ על לקחים הנגזרים מכך עבור קהילת המודיעין ועל ההשלכות על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל.

כשלי המודיעין ב-7 באוקטובר

מטבע הדברים, תשומת הלב מתמקדת בכשל העיקרי של המודיעין – אי מתן התרעה על כוונת חמאס לפתוח ב-7 באוקטובר במתקפה רחבת היקף מעזה, במתכונת התוכנית המבצעית שהייתה מוכרת למודיעין הישראלי (גם אם לא הוטמעה כראוי) וכונתה "חומת יריחו". זאת, למרות המידע הרב והאיכותי שהצביע על הכנות בחמאס בעזה למהלך התקפי נרחב, הן בחודשים ובשבועות שקדמו למתקפה (דיווחי התצפיתניות, מידע גלוי רב, תרגול המהלך כולו ב-12 בספטמבר, תובנות הנגדת ו') הן בשעות שקדמו למתקפה (הפעלת כרטיסי הסיים, השמשת מפקדות חירום ועוד).

ואולם בפועל, כשלי המודיעין היו רבים. ראשית, הכשל במתן התרעה היה כפול ומכופל. **לא ניתנה התרעה אסטרטגית על המצב התודעתי של חמאס.** אסטרטגיית העל שלה, שבמוקדה עמד רעיון היוזמה המלחמתית הרחבה, כלל לא זוהתה, ובמקום זאת הוצג הארגון כפרגמטי וריאליסטי, ובין השאר כתוצאה מכך לא ניתנה התרעה על כוונת הארגון לצאת למתקפה מעזה. התרעה אסטרטגית כזו הייתה אמורה להשפיע על ההיערכות התודעית, המדינית והמבצעית ולמנוע את ההלם שאחז במערכת בשעות הראשונות. נוסף על כך, לא ניתנה התרעה אופרטיבית בדבר יכולות חמאס ואופן הפעולה הצפוי שלה, שהייתה אמורה להשפיע על תרחיש הייחוס של צה"ל ועל בניין הכוח, ולא ניתנה התרעה טקטית בשעות שקדמו למתקפה, שהייתה עדיין יכולה לאפשר לצה"ל להיערך לצמצום ניכר של הנזק שגרמה מתקפת חמאס, באמצעות הגברת ערנות הכוחות וקידום כוחות נוספים לגזרה, הפעלת חיל האוויר ופינוי פסטיבל ה"נובה".²

Ehud Eiran, E., Guterman, O., & Simantov, D. (2024, October 4). Israel's Oct. 7 Early Warning Failure: Who Is to Blame?. War on the Rocks

במקום זאת, נוצר מצב מתמשך שבו המודיעין העריך כי אין איום מצד חמאס ברצועת עזה. זאת בעיקר נוכח המכה שהתנועה ספגה לכאורה במהלך "שומר החומות" (מאי 2021) והקמת הקיר הסלארי, שמנע ממנה את האפשרות לתקוף באמצעות המנהרות ההתקפיות. וככל שקיים בכל זאת איום כלשהו, גרסו גורמי המודיעין, הרי הוא מצומצם מאוד בהיקפו – שהרי לחמאס יכולות מוגבלות שאינן מאפשרות לה להתגבר על המכשול הצה"לי, והיא מתמקדת בניסיון לשפר את איכות החיים של תושבי עזה כדי לבסס ולייצב את שלטונה. לפיכך נוצרה תחושת ביטחון מופרזת, לפיה אפשר להסתפק בסד"כ מזערי מול עזה, אף שלאוב יש כוח בסדר גודל של כשתי אוגדות קומנדו סדירות הזמין לאורך הגבול, בסמוך ליישובים האזרחיים הרבים ולמפקדות צה"ל ולבסיסיו הקדמיים והעורפיים. במכתב הפרידה שלו מיחידה 8200 הדגיש המפקד היוצא, תא"ל יוסי שריאל, כי הטעות הבסיסית שלו הייתה אי-התאמת היחידה למשמעויות של מציאות זו³, ובריאיון לערוץ 11 הסביר רח"ט מחקר דאז, תא"ל עמית סער, כי למרות המידע שזרם בלילה שקדם למתקפה היה זה בלתי אפשרי מבחינתו לשנות את הקונספציה לגבי חמאס בלילה אחד.⁴

הכשל השני היה במתן התרעה אסטרטגית לא נכונה לגבי חזבאללה ואיראן. לפי הפרסומים על ארבעת מכתבי ההתרעה האסטרטגית ששלח אמ"ן (בעיקר רח"ט מחקר,⁵ תא"ל עמית סער) לדרג המדיני והאזרחית שהשמיעו ראשי השירותים האחרים, נאמר בהם שהמתח הפנימי בישראל גרם למרכיבי הציר האיראני להעריך כי ישראל הולכת ונחלשת, ולהגביר את נכונותם לפתוח במעשי איבה נגדה מלבנון ובאיו"ש. דווקא עזה לא נכללה בהתרעות אלה כמרחב שממנו עלול האויב לפעול נגד ישראל. בפועל, חזבאללה אכן התרשם כנראה שישראל נחלשת ממכלול סיבות, ובחן את מרחב החיכוך מולו (האיומים שהובילו להסכם הגז, הפיגוע במגידו, פרשת האוהלים בחוות שבעא), אך לא התכוון לצאת בעיתוי הזה לפעולה צבאית נרחבת נגד ישראל, אף שבנה יכולת מרשימה לממש מהלך כזה. איראן וחזבאללה הובאו בסודה של חמאס רק באופן חלקי. הם הכירו את המתווה של התוכנית המבצעית עוד ב־2022 ותמכו בה, אך לא התחייבו לפעול במקביל במלוא כוחם, כפי שיחיא סנואר קיווה. גם לאחר תחילת המתקפה חזבאללה הסתפק בגילויי סולידריות, בדמות ירי מוגבל בהיקפו, ואיראן עצמה נרתעה מהתערבות ישירה עד אפריל 2024, לאחר שישראל פגעה בבכיר איראני במתקן איראני בסוריה. סנואר נערך גם לאפשרות זו והיה מוכן לפתוח במלחמה גם ללא התחייבות מחזבאללה ואיראן לסייע לחמאס, אבל המודיעין הישראלי לא ידע בזמן הרלוונטי דבר על כל המגעים האלה. יתר על כן, אף שהמודיעין חשש מיוזמה של חזבאללה, לא ידוע באיזו מידה ננקטו צעדי מוכנות נדרשים מול לבנון ואיראן על ידי הדרג המדיני והצבאי-ביטחוני ועל ידי קהילת המודיעין עצמה.

3 יהושע, י' (2024, 12 בספטמבר). מפקד 8200 הודיע לרמטכ"ל על פרישה מצה"ל – פרסום ראשון. YNET
4 אסנהיים, ע' (2025, 12 בינואר). עמית סער, ראש חטיבת המחקר באמ"ן לשעבר, על מחזל 7 באוקטובר. יהיה טוב. כאן 11
5 יהושע, י' (2024, 24 במאי). מכתבי האזהרה והביטחון המהדהד. ידיעות אחרונות

הכשל השלישי היה בהערכת ההרתעה. המודיעין אחראי לא רק להערכה לצורך מתן התרעה, אלא גם להערכת מידת ההרתעה שיש לישראל מול יריביה. בעניין זה, קהילת המודיעין הייתה משוכנעת, כמו שאר הגורמים במערכת הביטחונית והמדינית, שחמאס מורתעת בשל חולשתה ושליטת יכולות הפעולה שלה במהלך "שומר החומות", בעוד בפועל חמאס לא הייתה מורתעת כלל, ראתה ב"שומר החומות" הישג ובנתה תוכנית פעולה מרשימה שנשענה על הפתעה ובניין יכולות ייעודיות. לעומת זאת, דווקא מול חזבאללה ייתכן שלאיומי ישראל היה אפקט מרתיע, גם אם ההרתעה נשחקה. הרושם הוא שישראל הייתה מורתעת יותר מחמאס וזו הייתה אחת הסיבות, אם כי לא העיקרית (לצד ההערכה שחמאס חלשה ומורתעת ושהמדיניות הישראלית מול עזה מניבה את התוצאות הרצויות) שבגינן נמנעה משינוי מתבקש באסטרטגיה מול עזה.

הכשל הרביעי היה בהערכת יכולות המודיעין ויכולות כוחותינו. קהילת המודיעין פעלה מתוך הנחה שיש לה נגישות טובה לליבת הסוד של חמאס, המבטאת עליונות מודיעינית, קרי יכולת לדעת את מה שברצונה לדעת בזמן רלוונטי. ייתכן שלהערכה זו היה בסיס בשלב מסוים, ואכן הושגו פריטי מידע חשובים, כמו תוכנית "חומת יריחו", אך היא לא הצדיקה ביטחון עצמי כה גבוה בתקפות ההערכה לגבי חולשת חמאס והיותה מורתעת וממוקדת בשיפור איכות החיים של תושבי עזה. ודאי שלא היה מקום שהמודיעין יניח שהמכשול והיערכות כוחותינו יוכלו לסכל ניסיון תקיפה נרחב של חמאס, גם ללא התרעה, אף שגם ראשי הצבא סברו כך. בכל מקרה, בפועל, שב"כ ואמ"ן לא הצליחו להשיג נגישות רצופה ומספקת לליבת הסוד של חמאס, בוודאי לא בסמיכות ל-7 באוקטובר. נוסף על בעיות הנגישות הבסיסיות, חלק מהמערכות הפסיקו לתפקד ממגוון סיבות, אך גורמי המודיעין לא השליכו מכך שייתכן כי הם טועים בהערכת כוונותיה ויכולותיה של חמאס ולכן נדרשת מהם זהירות יתר וצניעות לגבי ביטחונם בהערכותיהם. לא ברור עד כמה הם חלקו עם הדרגים המבצעי והמדיני את הפער בין תמונת הכיסוי בפועל ובין תחושת הביטחון העצמי בתקפות הערכותיהם. אפשר לייחס חלק מהטעות בהערכת חמאס למאמצי ההונאה וההסתרה שלה אך זהו הסבר מפוקפק, אף שחמאס מתהדרת בו. בפועל, כוונות חמאס ויכולותיה נחשפו בשורת התבטאויות של ראשיה, בתרגיל המקיף שערכה ב-12 בספטמבר (במקום בדצמבר, כפי שנהגה בשנים קודמות), בסיוורים לאורך הגבול ובתוכנית הטלוויזיה שלה, שדימתה את אירועי 7 באוקטובר בזעיר אנפין.⁶

מדוע כשלה קהילת המודיעין?

הסיבות המיידיות לכשל המודיעין ב-7 באוקטובר קשורות להתנהלות גורמי המודיעין באמ"ן, בפיקוד דרום ובשב"כ, באותו לילה מר ונמהר, ולאופן המוטעה שבו הם הבינו את המצב התודעתי והמבצעי של חמאס בשנים שקדמו לו ונערכו להשיג מידע שיאפשר להם להבין את חמאס בעזה ולספק התרעה מבעוד מועד על כוונותיה. אבל נוסף על כך, יש לבחון את הסביבה המקצועית, התרבותית והארגונית שהביאה לאותה התנהלות, לחוסר

6 כתב מקור ראשון. (29 באוקטובר, 2024). תוכנית הטלוויזיה של חמאס שחזתה את ה-7 באוקטובר. מקור ראשון

ההבנה ולהיערכות הבלתי מספקת. רק חיבורם של כל אלה יכול לאפשר הסקת מסקנות מועילות, כאלה שעל בסיסן אפשר להפיק לקחים ולהשתפר בעתיד. כמו בכל מקרה של כשל, ובפרט במקרה של כשלים קולוסאליים דוגמת 7 באוקטובר, מתברר כי הבעיה היא רב־ממדית וכמעט בכל תחום נחשפות בעיות קשות – זוהי "הסערה המושלמת".

לפני שאפרט את מרכיבי הסערה, חשוב להתעכב רגע על מה שנראה כאנומליה בלתי מובנת. כיצד אפשר ליישב את הפער בין הכישלון המודיעיני ב־7 באוקטובר ובין ההישגים המרשימים של קהילת המודיעין בליווי מאמצים מבצעיים ובאספקת מטרות ניידות וניידות, כולל מטרות אישים, ובהם בכירים? הרי על פני הדברים, מדובר באותם ארגונים עם שיטות עבודה דומות. ההסברים המקובלים לפער זה הם שמודיעין למבצעים ולמטרות עוסק בעיקר בגילוי סודות, קרי פרטי מידע פיזיים, שהאויב מנסה להסתיר, אך באמצעות נגישות מתאימה אפשר להגיע אליהם, ואילו הערכת כוונות האויב עוסקת בחידות, קרי מידע מופשט לגבי המציאות, שהרבה יותר קשה להשיגו (מה חושב מקבל החלטות מסוים), ולעיתים אף בתעלומות, קרי במציאות מתהווה שיכולה להתפתח בכמה כיוונים וקשה לחזות כיצד תתפתח. הסבר זה נותן מענה חלקי לשאלה, מכיוון שניתוח מתאים של עולם הבעיה עשוי להצביע על כך שגם כדי להתמודד עם חידות יש צורך לגלות סודות באמצעות נגישות למידע רלוונטי.

הסבר אפשרי נוסף הוא שסדר העדיפות בהקצאת המשאבים נטה יותר ויותר למתן מודיעין לצורכי המבצעים והמטרות ולכן השגת מידע על כוונות ויכולות חמאס בעזה לא קיבלה את תשומת הלב המתאימה. מיטב ומרבית כוח האדם וחלק גדול מאוד מהמשאבים הופנו להתמודדות עם צורכי המודיעין למבצעים במסגרת המב"ם (המערכה בין המלחמות), על חשבון תשומת הלב לנושאי ההתרעה והמודיעין האסטרטגי. מועלית גם הטענה של הסתמכות יתר על מודיעין טכנולוגי, המסוגל לספק את מרבית התשובות לשאלות מתחום הסודות, על חשבון סוגים אחרים של חומר מודיעיני. בסופו של דבר, על פי טענות אלה, מציאות זו הביאה לשחיקה במיומנויות מודיעיניות בתחומי האיסוף, העיבוד והמחקר, שהיו חיוניות למתן התרעה. נראה כי יש לטענות אלה בסיס רחב של אמת, ומומלץ שוועדת החקירה תבדוק זאת.

שאלה נוספת שראויה לבחינה היא, **האם היה לדרג המדיני והביטחוני הבכיר חלק בכישלון המודיעיני?** ברור שהערכת המודיעין לגבי חמאס לא שיקפה פוליטיזציה של המודיעין במובן שההערכה המוטעית נועדה לרצות את הדרג המדיני. מערכת היחסים בין הדרג המדיני למודיעיני הייתה מתוחה למדי, והמודיעין לא נרתע מלהציג הערכות מודיעין לעומתיות מאוד לדרג המדיני (מכתבי רח"ט מחקר וראש שב"כ הם עדות לכך) ולומר לו את הערכותיו ועמדותיו. מצד שני, אין זה מן הנמנע שהערכות המודיעין בנוגע לחמאס בעזה, ששיקפו הערכת מודיעין עצמאית, הושפעו במודע או שלא במודע מכך שבכירי המודיעין השתתפו בדיונים השוטפים על האיום מצד חמאס, שבהם גם הדרג המדיני והביטחוני הבכיר הביע את דעתו. בכל מקרה, מסמך זה מתמקד בכשל המודיעיני ואיננו עוסק באחריותו של הדרג המדיני לאירועי 7 באוקטובר ובתפקודו.

שחיקת הכלים למניעת הפתעה שפותחו בעקבות יום הכיפורים

ככלל, אפשר להצביע על כמה מעגלים שתורמו לכישלון בהבנת המציאות של גורמי המודיעין. מעגל אחד נוגע לשחיקה באפקטיביות של הכלים שפותחו בעקבות מחדל המודיעין במלחמת יום הכיפורים. הדמיון בין שני המחדלים מההיבט המודיעיני הוא עצום. בשני המקרים הקונספציה הפכה לדוגמה מקובעת, אף שהיה במערכת מידע איכותי שהיה אמור להביא את המודיעין להבנה שהקונספציה כבר איננה נכונה (ב־1973 היו אלה דברי סאדאת שנאמרו בכינוס המועצה הצבאית העליונה ב־24 אוקטובר 1972 כי מצרים תצא למלחמה "עם מה שיש", שעמדו בניגוד לתפיסה שמצרים לא תצא למלחמה כל עוד לא תשיג נשק שיאפשר לה לפגוע בעומק ישראל ושלל המידע שזרם מאז, ובמיוחד בימים שקדמו למלחמה. ב־2023 היה זה המידע על תוכנית "חומת יריחו", שהגיע כבר ב־2022, ושלל המידע על אימוני חמאס ואיומיה ועל הצעדים שנקטו בליל התקיפה, שהבהירו שחמאס נערכה ברצינות למימוש התוכנית). ארבעה כלים פותחו באמ"ן כדי לצמצם את הסיכוי לחזור על הטעות, והאפקטיביות של כולם נשחקה עד דק:

1. **מנגנון הבקרה באמ"ן** – הוקם במטרה לוודא את איכות המחקר המודיעיני ולהציג הערכה הפוכה לזו של חטיבת המחקר ("איפכא מסתברא"), בעיקר בהקשר של התרעה על מלחמה. במהלך השנים פחתו משקלה של מחלקת הבקרה והקשב למסריה. ברקע לכך, עמדו בעיקר ההכרה בכך שההערכה ההפוכה שהיא משמיעה איננה משקפת בהכרח את דעתה, וככל הנראה גם השחיקה המתמשכת בעיסוק בהרתעה בכלל. לא ידוע אם הבקרה פרסמה דעה שונה מזו של גורמי המחקר לגבי כוונת חמאס לפעול מעזה, ולא כל שכן בהיקף ובאופן שבו פעלה, אבל גם אם עשתה זאת, איש לא הושפע מכך. מה שפורסם הוא ששבועיים לפני 7 באוקטובר ביקש מפקד פיקוד הדרום, אלון ירון פינקלמן, שאמ"ן יבחן שוב את הערכתו לגבי חמאס בעזה. הכנת הבקרה הוטלה לא על מחלקת הבקרה, אלא על ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר, שהגיע למסקנה שאין מקום לשנות את ההערכה שלפיה חמאס איננה מעוניינת בהסלמה.⁷

2. **הפלורליזם** – ב־1973 הערכת המודיעין בוצעה על ידי גוף אחד – חטיבת המחקר באמ"ן. משום כך סברה ועדת אגרנט שיש להסמיך גופים נוספים במודיעין – מחלקות המודיעין בפיקודים, גורמי מחקר במוסד ובמשרד החוץ – להציג הערכות משלהם. ההמלצה אומצה, אך בפועל כל הגורמים הכינו את הערכותיהם על סמך מידע דומה ובשיטות דומות. בעקבות זאת, ערב 7 באוקטובר פעלו לפחות חמישה גורמים, שהייתה להם אחריות מסוימת למתן התרעה על יוזמה התקפית של חמאס מהרצועה (מודיעין האוגדה, מודיעין הפיקוד, חטיבת המחקר באמ"ן, מרחב דרום בשב"כ ואגף המחקר בשב"כ), אך ייתכן שמכיוון שכל אחד מהם התמקד בזווית הסתכלות אחרת על חמאס, כך שרק אחד מהם התמקד באיומים לאורך הגבול, ובשל הדמיון

7 דוד שטרנברג, דוד סימן טוב ודורון מצא, פרקליט השטן - מסע בבני הבקרה המודיעינית הישראלית, הוצאת מערכות והמרכז למורשת המודיעין, 2022.

במאפייניהם – לא נוצר ויכוח מפרה ביניהם, וכולם כאחד כשלו בהערכת המציאות ובהבנת יכולות חמאס וכוונותיה, כפי שכשלו יחדיו במספר רב של הערכות במהלך השנים (היו גם מקרים בודדים של חילוקי דעות).

3. **"דעה אחרת" או "חובת ההתרעה האישית"** – נוכח ההתעלמות מאזהרותיו של סגן סימן טוב בנימין ממודיעין פיקוד דרום ערב מלחמת יום הכיפורים, נקבע באמ"ן, שכל מי שיש לו דעה שונה מהערכת אמ"ן חייב להביא אותה לידיעת הכלל באמצעות מסמך מיוחד הנקרא "דעה אחרת". ביחידה 8200 כונה נוהל זה "חובת ההתרעה האישית". בפועל, השימוש במתכונת זו היה מזערי. ערב 7 באוקטובר לא פורסם שום מסמך כזה. אף שהיו פה ושם גורמים ב־8200 (ובקרב התצפיתניות), שהתריעו, בעיקר מול מחלקות המודיעין של הפיקוד והאוגדה, על האפשרות של מתקפה בקרוב, הם לא עשו שימוש בכלי זה. כך, הנגדת ו' שהתריעה על הכנות חמאס עשתה זאת בתפוצה מצומצמת, ולכן מסריה לא הגיעו לדרגים נוספים. לו הדבר היה נעשה, המסרים היו מגיעים לדרגים בכירים ומחייבים התייחסות.

4. **מיסוד העיסוק בהתרעה מפני מלחמה** – בעקבות הכישלון ב־1973 הוחלט באמ"ן לפתח כלים ולאמץ שיטות עבודה שיצמצמו את הסיכון לחזור על המחדל הנורא. בין השאר פותחה תפיסת הסימנים המעידים – גובשה רשימה של פעולות אפשריות של האויב שהתרחשותן מחייבת פרסום התרעה, גם אם יש הסברים אחרים להופעתם, ונערך בחטיבת המחקר דיון התרעה יומי. למיטב ידיעתי, שני הכלים האלה לא היו בשימוש זמן רב לפני 7 באוקטובר 2023, והמיומנות הנדרשת להוצאת התרעה על מלחמה פחתה מאוד.⁸ אין זה מפתיע לכן שהמידע על תוכנית ההתקפה של חמאס לא תורגם למערכת של סימנים מעידים המחייבת התרעה, וכאלה היו רבים, כולל סימנים קרדינליים שאין להם הסבר טוב אחר חוץ מאשר הכנות למלחמה בקרוב, ושלא נבנתה תוכנית איסוף מפורטת מול הסימנים המעידים. זאת, כמובן, כנגזרת של הבעיה המרכזית שתוארה קודם לכן, של אי־הבנת המתרחש בחמאס.

בעיית המקצועיות והתרבות הארגונית

השחיקה בעיסוק בהתרעה האסטרטגית גרמה לירידה מתמשכת בכשירות המבצעית להתמודדות עם אתגר זה. בעוד לפני כעשור נושא ההתרעה האסטרטגית על מלחמה היה הציר העיקרי בקורס קמ"נים – ליבת מסלול ההכשרה של קציני החיל, הרי בשנים האחרונות הנושא זנח, על בסיס ההנחה שנושא ההתרעה על מלחמה שוב איננו משימה מרכזית של אמ"ן. ב־2015 אמר ראמ"ן דאז, רא"ל הרצי הלוי, לימים הרמטכ"ל במלחמת ה־7 באוקטובר, כי "תפקיד המודיעין במלחמה השתנה ממתן ההתרעה הקלאסית לליווי הכוחות בזמן המלחמה". הוא נימק זאת בצורך של המודיעין להתאים עצמו לשינויים במאפייני האויב והאתגר וביכולות הטכנולוגיות.⁹

8 עופר גוטרמן, דוד סימן טוב ואהוד ערן, "ביצד נעלמה ההתרעה למלחמה מתפזרת הביטחון של ישראל?", בספר זה ובאתר המכון לחקר המתולוגיה של המודיעין.
9 נתני, ר' ורמות, א' (דצמבר 2015). ריאיון: "השנים הקרובות יסומנו כשנים של שינוי גדול מאוד במרחב התיכון". מבט מל"מ 73

כמו כן, לא נעשה שימוש בשיטות המחקר המובנות (STRUCTURED ANALYTIC TECHNIQUES), שפיתחו גורמים שונים וקיבצו יוצאי ה־סי־איי־איי בספר בשם זה כדי לאפשר לחוקרים במודיעין לצמצם את החשיפה להטיות חשיבה, העלולות לגרום לטעות בהערכה. השיטה העיקרית שבה נעשה שימוש ספורדי הייתה שיטת האפשרויות המתחרות, אבל בהקשר של האיום של חמאס מעזה, האפשרויות של מתקפה על־קרקעית נרחבת נפסלה, למרות ריבוי המידע שהצביע על העיסוק בה על ידי חמאס, ובכלל זה תוכנית "חומת יריחו" עצמה והתרגולים החוזרים ונשנים של מרכיביה, כולל התרגיל המקיף "אלרכן אלשדיד 4" ("העמוד האיתן 4") שנערך באופן חריג ב־12 בספטמבר (שלושת קודמיו נערכו מדי שנה בדצמבר, בסמוך למועד יום השנה להקמת חמאס). בהערכות אמן לא הופיעה בכתב ובעל פה התייחסות למידת הביטחון בהערכה, שתכליתה להבהיר לדרגים המבצעי והמדיני כי קיימות גם אפשרויות אחרות.

בפרט, לא נעשה שימוש בשיטה של "צוות אדום", קרי ניסיון לחשוב כמו חמאס, בפרט לאחר "שומר החומות". כך הלך והתרחב הפער בין הערכת המודיעין ובין תמונת המצב בראיית חמאס.

מרכיב בעייתי נוסף בחוסר המקצועיות היה השחיקה בעומק הידע לגבי תפיסת העולם האסלאמיסטית של חמאס ומרכיבי הנרטיב הפלסטיני. בין השאר נבעה תופעה זו מהתמעטות מספר החוקרים המכירים את השפה והתרבות הערבית על בורייה, ובעלי ידע אקדמי באסלאם ובמזרח תיכון. בין הסיבות לכך יצינו גם מודל שירות הקבע ומשכי השירות הקצרים בתפקידי מחקר במסלול אחד המאפשר התמחות והתמקצעות.¹⁰ ההשלכות הבעייתיות של תופעה זו הוחרפו בהיעדר תשומת לב מספקת לנושאים פסיכולוגיים, שאמורים לסייע בהבנת דרך החשיבה של האויב ולאפשר לחוקרים להיות מודעים להטיות המעוותות את הערכותיהם ולנטייתם הטבעית להדחיק ולהפריך מידע מעורר אימה, בפרט כשהוא עומד בניגוד לתפיסתם את האויב ואת המציאות.

במקביל, השתררה בקהילת המודיעין תרבות ארגונית בעייתית, שהתאפיינה ביהירות ובביטחון עצמי מופרז שהתבטאו בסגירות ובחוסר נכונות להקשיב ולהתייחס ברצינות לדעות אחרות. אלה הביאו לכך שלא הייתה נכונות לבחון מחדש ולהטיל ספק בקונספציה לגבי חמאס בעזה. אם היו ספקות בהקשר זה בקרב המעריכים הבכירים, ואין לנו עדות שהיו כאלה, הם הודחקו, וכך לא הובאה בחשבון האפשרויות שחמאס מתכננת פעולה מהסוג שבוצעה ב־7 באוקטובר.

התרבות הארגונית הבעייתית התאפיינה גם בהיעדר זיכרון ארגוני. למרות מס השפתיים ששילמו כולם לחשיבות לימוד ושינון לקחי המחדל של 1973, שלא נלמדו בצורה יסודית במשך שנים (למשל מרכיבי ההונאה וההסתרה האופרטיביים), לא הופקו לקחים של ממש

10 גוטרמן, ע', רימר, א' ושיפריא, ש' (מרס 2024), מקצוע המחקר המודיעיני בישראל - אחרי השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

מהמחדל ומהתחקירים לגבי מספר רב של טעויות נוספות בתחום המודיעין האסטרטגי שבוצעו במהלך השנים. יש אומנם הכרה בצורך לתחקר כישלונות, אבל התחקירים לא תמיד נוקבים מספיק, ויישום הלקחים נעשה בזהירות ובאופן חלקי.

מרכיב נוסף בתרבות הארגונית שהקשה על הבנת הצורך באתגור הקונספציה היה חשיבת ה"יחד". כל החוקרים ומרבית האוספים, כמו גם מרבית מקבלי ההחלטות בכל הדרגים חשבו באופן דומה מאוד וחיזקו זה את זה. גורמי מודיעין שהעזו להשמיע קול אחר דוכאו באופן נחרץ, ונדרש אומץ רב כדי לצאת נגד הדעה המקובלת על ידי המערכת. אני יכול לומר שהצבעתי על כך שהכתובת על הקיר בהקשר זה פעמיים בשנה שקדמה למלחמה. באוקטובר 2022 בעקבות הסכם הגז עם לבנון (ובעצם עם חזבאללה) שאלתי את רח"ט מחקר באמ"ן, האם ייתכן שאיש במערכת איננו מודאג בנוגע להשלכות השליליות של ההסכם, ונעניתי שכולם משוכנעים שמדובר בהישג לישראל ולחזבאללה. העליתי את השאלה גם בדיון פתוח בוועדת חוץ וביטחון, ונציגי הצבא סירבו לענות לשאלתי. ביוני 2023 פרסמתי נייר מדיניות שכותרתו "פירוז עזה"¹¹, בו התריתי כי אם ישראל לא תאמץ אסטרטגיה של פירוז עזה למרות המחיר הכבד הכרוך בכך והיעדר לגיטימציה פנימית ובין-לאומית, המחיר שנשלם יהיה גדול בהרבה. כשהצגתי מסר זה למקבלי ההחלטות נאמר לי שכל גורמי המקצוע, ללא יוצא מהכלל, משוכנעים שחמאס מורתעת.

התוצאה של החולשה המקצועית והתרבות הארגונית הבעייתית הייתה קיבעון מחשבתית והימנעות מבחינה חוזרת ונשנית, כנדרש, של הנחות היסוד שעמדו בבסיס ההערכה, שהתגלתה כקונספציה שגויה.

ההיערכות האיסופית והמבנה הארגוני

בחינת איכות הכיסוי האיסופי על חמאס בעזה היא בעייתית, בהיעדר מידע מלא, אך מניתוח מאפייני המידע שהתפרסם מתקבל הרושם שהיו לקהילת המודיעין הישראלית פערים מהותיים בכל הקשור בכל הקשור לתהליכי קבלת ההחלטות בהנהגת חמאס בעזה ולהכנותיה למלחמה. הייתה אומנם נגישות איכותית לחלק מהמידע (כולל תוכנית "חומת יריחו"), אך בה בעת לא הייתה נגישות לחלק מהמידע החיוני בדרג ההנהגה הבכיר, שנחשף במסמכי השלל שפורסמו לאחר המלחמה, ולא היה כיסוי מספק, אם בכלל, ברמת פעילי השטח ובדרג הטקטי, כך שאף כי אלפי מחבלי חמאס נערכו לפעולה – איש מהם לא דיווח על כך למודיעין הישראלי, ואיש מהם לא היה תחת כיסוי מסוג כלשהו (מקורות אנושיים או אלקטרוניים) שהיה יכול להצביע על היערכות הארגון לפעולה כזו. גם הכיסוי של התשתית הפיזית של חמאס היה רחוק ממושלם, כך שלמרות שהצטבר ידע רב על ההיערכות התשתיתית של חמאס, היו פערים רבים בהיכרות עם היקף ומורכבות המערך התת-קרקעי שבנה הארגון. מסמכי השלל שנתפסו תוך כדי הלחימה ועצם החיכוך עם השטח אפשרו להבין עד כמה נרחבים היו פערים אלה, בדגש על העיוורון בכל הקשור לליבת הסוד בדרג הבכיר.

11 קופרוסר, י' (2023, 1 ביוני). נייר מדיניות "פירוז עזה" מאת תת אלוף (מיל') יוסי קופרוסר. פרויקט הניצחון הישראלי

נוסף על כך, האיסוף הגלוי הוזנח, וההתייחסות לאיסוף הקרבי (בדגש על התצפיתניות) ולמידע ברמה הטקטית הייתה מזלזלת ובעייתית. אין בכך כדי להקל ראש ביכולות האיסופיות של שב"כ ואמ"ן. כאמור, עצם השגת תוכנית "חומת יריחו", המבצע למעקב אחר הפעלת כרטיסי הסיים הישראלים בטלפונים הסלולריים והידע על מערכי הייצור והיכולות המבצעיות והשתיתיות מוכיחים זאת. ואולם מתקבל הרושם שכפועל יוצא מהתפיסה שחמאס בעזה מורתעת ומוגבלת ביכולתה לאיים על ישראל, ומכיוון שאיש במערכת לא העלה על דעתו שתיתכן מתקפה נרחבת של חמאס או, מנגד, פעולה קרקעית נרחבת של צה"ל נגד חמאס בשטח הרצועה – לא הייתה השקעה מספקת באיסוף על חמאס ברצועה, ולא הייתה היערכות מודיעינית להגנה על היישובים ולפעולה קרקעית נרחבת בעומק הרצועה.

שאלה מעניינת שייתכן כי תנותח בוועדת החקירה היא עד כמה ידעו ראשי הקהילה, בכירי שב"כ וצה"ל וגורמי הדרג המדיני (מל"ל, ועדת החוץ והביטחון, שר הביטחון וראש הממשלה) לאשורה ולעומקה את התמונה האיסופית, ניסו לשפרה והבינו שלנוכח הפערים ייתכן שיערכו הכנות לפעולה בלי שהם ידעו על כך. נראה שלא רק שהם לא פעלו בהתאם לתובנה כזו, אלא תחושתם הייתה שהכיסוי האיסופי טוב מספיק כדי לאפשר הדממה, חוסר מוכנות וכוננות ודילול כוחות ערב פרוץ המלחמה. סביר להניח שלו היו מודעים לפערי האיסוף לא היו פועלים כפי שפעלו.

חלק מהבעיה בתחום האיסוף נובע כנראה מכישלון מודיעיני-מבצעי, מה שאפשר לחמאס לשפר את הגנת המידע שלה, שבלאו הכי הייתה גבוהה מאוד, ואולי אף לנסות להונות את המודיעין הישראלי.

גם המבנה הארגוני של קהילת המודיעין ותפיסת ההפעלה שעמדה מאחוריו תרמו כנראה לכישלון. ריבוי הגופים שהייתה להם אחריות איסופית ומחקרית לרצועה יצר מצב שבו מחד גיסא אף גורם לא אחראי לתמונה הכוללת ולמתן התרעה לפעולה נרחבת, ובה בעת – לכל גורם יש חלק מהאחריות המחקרית לרצועה. ברור שמצב כזה עלול לגרום לכך שהאחריות ליצירת ההבנה שחמאס עומדת לפתוח במלחמה נופלת בין הכיסאות. חומרת העניין בולטת לנוכח העובדה שבליילה המכריע לא נעשתה שום הערכת מודיעין מסודרת, שאולי הייתה מאפשרת בחינה של הסברים נוספים למידע המתריע. הבעיה של חלוקת האחריות באה לידי ביטוי הן ברמה הקהילתית בין שב"כ לאמ"ן הן בתוך אמ"ן, בין הדרגים השונים.

בהיבט הארגוני יצינו גם תהליכי המיון והקידום של הקצונה באמ"ן. המעברים הרבים והשירות הקצר בכל תפקיד, לצד מודל הקבע המחייב פרישה מצה"ל בגיל צעיר יחסית, גרמו לחוסר התמחות של קציני מודיעין בתחומי אחריותם. זאת נוסף על היעדר הרקע האקדמי והידע בשפה שהוזכרו לעיל.

כאמור, ההיבט האיסופי מחייב בחינה מעמיקה נוספת, שאיננה יכולה להיות גלויה לציבור. היא תצטרך לבחון את מקומה של חמאס בסדר העדיפויות ואת האופן שבו נוסח

הצי"ח בתחום זה, את תפקוד חטיבת ההפעלה באמ"ן, את השקיפות ושיתוף הפעולה הבין-ארגוני בין אמ"ן לשב"כ, ולבדוק אם גם הניסיונות לארגן מחדש את הקשר בין יחידה 8200 לחטיבת המחקר בחלק מהתחומים הרלוונטיים, במסגרת המודיעין הרב-תחומי, תרמו לפגיעה במקצועיות.

הטעויות של ליל 7/6 באוקטובר

ברור שטעויות ההערכה הבסיסיות שהתקבעו בגופי המודיעין בשנים שקדמו למתקפה הביאו את גורמי המודיעין ל-7 באוקטובר במציאות בעייתית. קשה מאוד לשנות תפיסת עולם שלמה בלילה אחד, כפי שהבהיר ראש חטיבת המחקר באמ"ן. ובכל זאת, "הסערה המושלמת" הכתה גם בלילה הגורלי הזה.

ראשית, בשל האמונה העמוקה בקונספציה שלפיה חמאס מורתעת, חסרת יכולת לצאת למהלך התקפי נרחב ומתמקדת בשיפור איכות החיים של תושבי הרצועה, איש מגורמי המודיעין לא העלה כלל את האפשרות שייתכן הסבר אחר למידע ההתרעתי שהגיע ויש להיערך גם מולו. חלק מבכירי המודיעין, ובראשם ראש אמ"ן, כלל לא הבינו עד כמה חמורה התמונה, ולכן לא התעוררו ולא קיימו הערכת מודיעין מיוחדת. מפקד פיקוד הדרום היה היחיד שקיים הערכת מצב טלפונית חלקית, שבה השתתפו אנשי מודיעין (קמ"ן הפיקוד, קמ"ן האוגדה ונציגי מרחב דרום בשב"כ). בהתייעצויות שקיים הרמטכ"ל מייד אחר כך לא השתתפו למרבה הפלא אנשי מודיעין. אין לי כל הסבר למצב מוזר ובלתי סביר זה, חוץ מזה שאיש לא העלה על דעתו שצפויה מתקפה נרחבת.

הייתה גם, כאמור, בעיה קשה של זיכרון ארגוני. איש מהגורמים הבכירים, להוציא אולי מפקד פיקוד הדרום, לא הכיר או לא זכר את "חומת ירחו". רח"ט מחקר לא הכיר את המידע, ואלה שהכירוהו (קמ"ן הפיקוד וקמ"ן האוגדה) לא התייחסו אליו או לא זכרו אותו.

וחמור מכול, המודיעין והמפקדים לא פעלו על פי הכלל הבסיסי הקובע ש"אם יש ספק, אין ספק", בעיקר כאשר מחיר הטעות עלול להיות כבד מאוד. ולפיכך מייד לאחר הפעלת כרטיסי הסיים הישראליים היה מקום לפעול כאילו עומדת להתבצע מתקפה לשטחנו בהיקף לא ידוע. מה שמדהים בהקשר זה הוא שהאפשרות של פשיטה מוגבלת הייתה אחת האפשרויות שהובאו בחשבון (לצד האפשרות שמדובר בתרגיל או בהיערכות הגנתית נוכח חשש מתקיפה ישראלית), ובכל זאת לא ננקטו בצה"ל צעדים הולמים להתמודדות עם איום כזה, בשל חשש לביטחון המקורות. זוהי כמובן שגיאה חמורה, שמנעה היערכות נדרשת, חוץ מהזנקת שני צוותי התערבות מהירה (טקילה) של שב"כ. שגיאה נוספת הייתה אי-עדכון הדרג המבצעי הבכיר והדרג המדיני בשלב מוקדם. זמן הוא משאב חיוני בהתמודדות עם אתגרי התרעה, והעיקרון המנחה צריך להיות "אם תרחם עליו בלילה הוא לא ירחם עליך בבוקר". את הרמטכ"ל עדכנו רק ב-03:20. לשכות ראש הממשלה ושר הביטחון עודכנו במהלך הלילה, אך העדכון לוה במסרים מרגיעים, והבכירים עצמם לא עודכנו כלל עד פתיחת האש.

השגיאות הועצמו בשל חוסר איוש של החמ"לים המודיעיניים בקצינים בכירים שיש להם הרשאה לראות את המידע מהמקורות הרגישים, ואשר יודעים לתרגם את ההנחיה לעשות מאמץ איסופי לשפת המעשה. בעקבות זאת, מידע חיוני על פעילות גורמי נח'בה לא טופל כהלכה, לא הייתה מודעות בכל הרמות לכך שחלק מאמצעי האיסוף אינם פעילים זמנית, והנחיות מפקדים לא תורגמו למאמצי איסוף נדרשים.

נוכח כל השגיאות שתוארו לעיל, אין זה מפתיע שהמודיעין שגה מקצועית במשימה המרכזית שלו – העלאה פורמלית של מצב ההתרעה והכרזת התרעה על אפשרות של פשיטה מוגבלת של חמאס בטווח הזמן המידי. התרעה כזו הייתה מחייבת להעיר את כל מקבלי התפקידים ולהכריז על כוננות לאורך הגבול. אי-השכמת הבכירים והכוחות בשטח כאשר קיימת אפשרות של תקיפה היא לא פחות ממדהימה. ההסבר הרשמי לכך היה הרצון שלא לפגוע בביטחון מקורות וההערכה שהתקיפה איננה צפויה בטווח הזמן המידי, אבל לחלוטין לא ברור על מה נשענה הערכה זו חוץ מאשר על ניסיון להדחיק את האפשרות שכל המסד התבוני של אנשי המודיעין הוא מוטעה, חסר בסיס ועומד לקרוס על ראשי כולנו בתוך זמן קצר.

אז מה צריך לעשות?

ראשית, צריך לחזור ליסודות. לשוב ולראות בהתרעה את המשימה הראשונה במעלה של המודיעין בכלל ובישראל בפרט. ללמוד את תורת ההתרעה על מדרגיה השונים (התרעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית, התרעה בתחום הנשק הבלתי קונוונציונלי, התרעה על שינויים אסטרטגיים ועוד), ולהשתמש באופן מושכל בכלים הרבים לצמצום הסיכוי לכשל בהתרעה, ובכלל זה סימנים מעידים, שיטות מחקר מובנות ותוכניות איסוף מותאמות גם על בסיס תפיסת החקירה המובנית. צריך לתרגל את השימוש בכלים אלה וללמוד את מקרי המבחן הלא מעטים של כישלונות והצלחות מודיעיניים, כדי לרכוש ניסיון. בכל יחידת מודיעין צריך מומחה לשיטות מחקר שיידע להתאים את השיטה הרלוונטית לבעיה.

שנית, צריך להגביר את המודעות להיבטים הפסיכולוגיים של המחקר המודיעיני. הן לצורך היכרות טובה יותר עם דרך המחשבה של מושאי המחקר, וחשוב לא פחות, לקשיים הפסיכולוגיים של החוקרים עצמם – להטיות החשיבה, לנטייה להדחיק אפשרויות מסוכנות, לקושי שלנו לדמיין, לנטייה להשליך את הגיונו על היריב, להתנגדות הטבעית לביקורת ולקבלת דעות אחרות. צריך להציב במודיעין אנשים עם תכונות אופי של פתיחות וספקנות, המוכנים לקבל ביקורת מעמיתים, נוסף על יכולת הניתוח והידע המקצועי, וגם כאלה הניחנים ביכולת לדמיין, קרי בעלי תכונות של אמן, בדגש על סופר.

שלישית, צריך לשפר את מנגנוני הבקרה. בראש ובראשונה הבקרה העצמית. כל נייר מודיעין או הערכה בעל פה צריכים להסביר את התהליך המחקרי שהוביל למסקנות ולהתייחס לספקות ול"כאבי הבטן" שמטרידים את כותבי ההערכה תוך ציון מפורש של הסיכוי להתממשות ההערכה, והבהרה שיש גם אפשרויות אחרות שהן אומנם

בהסתברות נמוכה יותר, אך לא אפסית. נניח, למשל, שבלייל 7 באוקטובר ניתן אפשר היה לומר שבסבירות של 30 אחוז, הסימנים המעידים מצביעים על פעולה קרקעית מוגבלת, ואם זה מה שמתוכנן הרי שבסבירות של 70 אחוז היא לא תהיה בטווח הזמן המיידית. משמעות הדבר היא שקיימת סבירות של תשעה אחוזים שפעולה התקפית תתבצע בטווח הזמן המיידית. את זה איש לא אמר ולא הפנים, אבל זו בעצם משמעות הבקרה הפנימית של החוקרים עצמם, ובהתחשב במחיר העצום של אי-התייחסות לאפשרות כזו, ברור שהיה צורך לנקוט צעדי מוכנות נרחבים מולה. נוסף על כך, יש צורך בחיזוק הבקרה הפנים-ארגונית והקהילתית, תהליכים שקידומם כבר החל באמ"ן ובשב"כ, וגם ברמה העל-קהילתית.

לצורך שיפור איכות הבקרה יש לעשות שימוש גם בכלים טכנולוגיים מתקדמים. בינה מלאכותית יכולה לשפר באופן מרשים הן את השימוש בזיכרון הארגוני (אם היה נעשה בה שימוש בתקופה שקדמה ל-7 באוקטובר סביר שהיא הייתה מחייבת התייחסות ל"חומת יריחו") הן ככלי לאיתור סתירות ומתחים בין המידע ובין הקונספציה. היא יכולה לסייע גם בהצגת האפשרויות המתחרות ובכך להביא למודעות את קיומן של אפשרויות המודחקות על ידי חוקרי מודיעין אנושיים, ובהפעלת שיטות מחקר מובנות נוספות.

רביעית, צריך לאזן באופן נכון יותר בין ההישענות על מידע המושג באמצעים טכנולוגיים מתקדמים ובין זה המושג באמצעים פשוטים יותר – מידע ממקורות אנושיים, מידע גלוי, מידע חזותי, כולל מתצפיות – ולוודא שיוצרים שלם מודיעיני מכלל המידע.

חמישית, צריך להכיר במגבלות היכולת של המודיעין להשיג את הדומיננטיות המודיעינית האידיאלית, שתבטיח מתן התרעה בזמן רלוונטי. לפיכך, אף שחשוב להמשיך ולהתאמץ להשיג נגישות למידע רלוונטי, ולנוכח לקחי הכישלון באוקטובר 23' יש לוודא שהאיסוף מתבצע על כל סוגי החומר, כולל מידע גלוי וטקטי, הרי נדרש להיערך גם לאפשרות שלא תתקבל התרעה בזמן, קרי לא לבסס את תפיסת הביטחון על רגל ההתרעה וגם לא על רגל ההרתעה. יש לכך השלכות משמעותיות על גודל הצבא ועל רמת המוכנות שלו, כמו גם על מדיניות הביטחון (למשל, החשיבות של מניעת התבססות צבאות טרור לאורך הגבולות).

יש מסקנות נוספות ברמה המבנית והמערכתית, ובכלל זה שינויים במבנה קהילת המודיעין, בדגש על יצירת מבנה קהילתי שיאפשר ראייה כוללת של המערכה כולה ושל זירות המשנה שלה, כך שהערכת המודיעין וההמלצות על צי"ח והקצאת משאבים שיועברו לדרג המבצעי הבכיר ולדרג המדיני ישקפו ראייה מערכתית ועל-מערכתית מקיפה. שינוי כזה מחייב התמודדות עם אחד המתחים המובנים בקהילת המודיעין, הנובע מכך ששירותי המודיעין, בדגש על שב"כ והמוסד, אך במידה מסוימת גם אמ"ן, רואים את עצמם כגופים מבצעים לא פחות מאשר כגופי מודיעין האחראים לאיסוף ולהערכת מודיעין.

כמו כן, יש לבחון את האפשרות של הוצאת ההערכה האסטרטגית מאחריותה הבלעדית של חטיבת המחקר באמ"ן והעברתה גם לידי גוף ברמה הלאומית, חיזוק הפיקוח החיצוני והפנימי על המודיעין, חיזוק הזהות הקהילתית של ארגוני המודיעין, תוך טיפול בחלוקת האחריות ביניהם, ובחינת מערכת הקשרים בין גופי המודיעין העוסקים ביצירת הנגישות, באיסוף, בעיבוד, במחקר ובהפצה ובשיפור הממשק בין המודיעין והקברניט, שכשל גם הוא כישלון בלתי מוסבר בליל 7 באוקטובר. ככלל, מומלץ שתחקיר ההיבטים המודיעיניים של הכישלון והפקת הלקחים לא יתעכב עד שיושלמו כל שאר מרכיבי התחקיר, בעיקר אלה הקשורים לדרג המדיני, שכן התניה כזו עלולה להביא לעיכוב לא סביר ביישום הלקחים. ארגוני המודיעין כבר הבינו זאת, וכל אחד מהם כבר הפיק לקחים והחל ביישומם, אך גם בתהליך התחקיר אין בינתיים ראייה קהילתית מקפת, שחסרונה היה, כאמור, אחת הסיבות לכשל.

הדרך אל הכישלון המודיעיני

אסף הלר

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 יכולת 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 קונקרטי 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 שישאל החלה לתקוף אותו באינטנסיביות בספטמבר.

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 פינקל¹ ואיתי שפירא² 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.

תהליכי העומק בצה"ל בעשור האחרון

השינויים בסביבה

הסביבה שבה צה"ל פועל, בונה את כוחו ומתכוון 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 סייבר, 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

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

2 Shapira, I. (2024). Israeli national intelligence culture: Problem-solving, exceptionalism, and pragmatism. London: Routledge

שנוסחה, בין השאר, באסטרטגיית צה"ל³ ובתפיסת הניצחון.⁴ 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 האוויר.⁶ עקרונות דומים של איתור האויב ותקיפתו במהירות בשדה הקרב תורגמו ללוחמה רשתית כמרכיב מרכזי בלוחמת היבשה.⁷ 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 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

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.
8 אורטל, ע' (2016). הקץ להדחקה – עידן שיש בלוחמת היבשה. בין הקטבים 6.
9 חלויה, א' (2016). עוד מאותו הדבר – על הצורך בדיאלוג תפיסתי בבניין הכוח. בין הקטבים 6.
10 שלח, ע' וולנס, ב' (2023). **המב"ם על פרשת דרכים**. INSS.

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 אמת המידה שלפיה נמדדה איכות הפעולה, התרגילים כונו 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-

סוריה.¹¹ 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 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.¹⁴ כלומר, הוודאות בדיעה 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: "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

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

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

13 שלח וולנסקי (2023)

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

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 הגיליונות 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 הזהדו 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

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

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 כשינוי 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 לחברה 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 אותן

17 קוהן, ת' (1977). **המבנה של המפכות מדעיות**. (י' מלצר, תרגום). מפעלים אוניברסיטאיים
18 מוכבי, א' ואורטל, ע' (2014). מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה בין הקטבים 2, עמ' 19

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;

- 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"לי (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,

19 ידלון ע' (2008). אמ"ן עם הפנים למחר. בתוך גלבוש, ע' ולפיד, א' (עורכים). **מלאכת מחשבת**. ידיעות אחרונות, עמ' 16–19.

20 כובי 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' 324–331.

בהפיכת המידע הגולמי לתוצר שהחוקרים יכולים לצרוך. הטכנולוגיה החדשה וצורכי המודיעין החדשים שינו את התמונה: היום נאסף מידע רב בהרבה מבעבר, הוא "נשפך" לתוך בריכת מידע, והחוקרים "דולים" את שנחוץ להם מתוך הברכה 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 הסייבר 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 למוניטין.²⁴ 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.

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

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.

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 ה"רק" 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, ולכן 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 בסייבר (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 כראוי.

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 תווח, 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 סייבר, "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 לרובד 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 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.

25 ד' א' ור' (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.

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 כיחידות טכנולוגיות ולא כיחידות איסוף. 9900 הפכה ליחידת הלוויינות של צה"ל, והעבירה ליחידות המחקר את משימת פיענוח האיסוף החזותי. 8200 הסבה את עצמה מיחידת ההתרעה ליחידת הסייבר, רידדה 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 עֶתֶק (Big Data) של תוצרי סנסורים ואיסוף בסייבר, מנגנון העיבוד ביחידות האיסוף הפך להיות צוואר בקבוק. הטכנולוגיות החדשות אפשרו גם להנגיש את המידע הזה לחוקרים וגם לעבד אותו באופן ממוכן, שיאפשר להם "עיסוק" 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 והסייבר.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. לכן, 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 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 ובישיח 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 אזוני 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, 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

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' ושיטרנברג, ד' (2023). פרקליט השטן: מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית. מערכות

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 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 כוונות 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

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

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 השוורים 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 מערכת, לקבלת אי־הוודאות, ופחות לקמעונאות מטרות, לתלות במידע אינטימי, לתלות בהתרעה ולהעברת ידיעות גולמיות.

מודיעין, התרעה ו"חרבות ברזל"

אהרון זאבי פרקש

תקציר

במאמר זה טוען ראש אמ"ן לשעבר, אלוף במיל' אהרון זאבי פרקש שעדכון תפיסת ההתרעה והמודיעין בתפיסת הביטחון, באסטרטגית צה"ל ובתפיסת סוכנויות המודיעין הוא צו השעה אחרי אוקטובר 2023. לדבריו, לקחי "חרבות ברזל" מחייבים אפיון מחדש של צרכי המודיעין במישור הצבאי, המודיעיני, הביטחוני והלאומי.

מבוא

בניתוח המודיעין שלפני ה-7 באוקטובר, וכלקח חשוב מהלחימה שעדיין נמשכת, בחרתי להתמקד בהתרעה שכשלה באוקטובר 2023. העיסוק בסוגיית ההתרעה וההפתעה מורכב בעיקר מאחר שההתרעה איננה מורגשת ביום-יום, ומבחנה העיקרי הוא בשלב הקריטי של משבר המלחמה. חשוב לעסוק בנושא, לנתח אותו, ללמוד אותו, ללמוד ולתרגלו כדי שלא יהיה מאוחר מדי והתוצאות יהיו גורליות כפי שראינו ב-7 באוקטובר 2023, ב-6 באוקטובר 1973 וב-1960 בכוננות "רותם".

שלוש משימות-על למודיעין בישראל: התרעה ומניעת הפתעה; אספקת מודיעין בלחימה, ללחימה, ובמלחמה; מודיעין למטרות ברמת כוונת נשק. מטלה חשובה זו נדרשה במיוחד עם פיתוח הנשק המדויק. ההתרעה היא מושג יסוד במשטר הביטחון של ישראל. בהקשר זה, חשוב לנתח חמישה עמודי תווך מרכזיים, שהם גם משימות יסוד של המודיעין בישראל.

התרעה אסטרטגית. נדרשת לצה"ל כדי לגייס את מערך המילואים ולפרוס אותו, בהתאם למגננה, לפני שעת ה"ש".

התרעה אופרטיבית. מבחנה ביכולתו של צה"ל להכריע את המלחמה, בדגש על אספקת מודיעין ללחימה ובלחימה, ומודיעין למטרות, ביחסי שחיקה סבירים.

התרעה בסיסית. אמורה לתת מענה מול מדינות שיש לנו שלום או הסדרים עימן, ושבתפיסתן מעדיפות לפתור סכסוכים בדרכים מדיניות. התרעה זו רלוונטית במיוחד מחתימת הסכמי השלום עם מצרים ועם ירדן.

התרעה מול טק"ק ונב"ק. אתגר מורכב וקשה להשגה, גם בשל הטווחים הרחוקים גאוגרפית והצורך בפיתוח הבנות ואפילו הסכמים עם מדינות ידידותיות.

התרעה מפני פעילות טרור. תחום זה מחייב הבנות, שיתופי פעולה והסכמים עם שותפים ועם מדינות אחרות.

חשיבותה של ההתרעה

בעקבות ההפתעה ב-7 אוקטובר 2023, 50 שנה לאחר ההפתעה במלחמת יום הכיפורים, אומר בזהירות שלדעתי משימת ההתרעה "נשכחה", במיוחד בשנים האחרונות. הרגישות הגבוהה לנושא ההתרעה מקורה בטרואמה לאומית בצה"ל ובחברה הישראלית, ששורשיה בעיקר בהפתעה במלחמת יום הכיפורים. ואולם בשנים האחרונות, המציאות היום-יומית מעממה את הקריטיות של ההתרעה בתפיסת הביטחון של ישראל.

לצערי הרב, נדרשנו לתזכורת כואבת ומדממת, ולטרואמה לאומית נוספת, אותה עברנו כולנו עם התקפת חמאס. הרגישות לנושא גבוהה אף יותר הן בשל השוליים הצרים של הביטחון שלנו ברובד האסטרטגי (האסימטריה הבסיסית הקיימת בינינו ובין אויבינו) הן בשל האופן שבו נשענת תפיסת הביטחון שלנו על ההתרעה. בהיעדר יכולת התרעה או, לחלופין, כאשר קיים חשש להפתעה בסיסית שאת תוצאותיה אי אפשר לשער, קשה להעלות על הדעת קיום אורח חיים תקין ונורמלי בישראל.

ההתרעה מציבה אתגרים לא פשוטים: היא איננה מורגשת ביום-יום, נבחנת רק בשלל הקריטי של משבר המלחמה, וכדי "לתחזק" אותה כראוי, שירותי המודיעין נדרשים לתרבות עבודה של יושרה מקצועית ופיתוח יכולת לעמוד מול לחצים פוליטיים, מדיניים, ביטחוניים וצבאיים. אלה חשובים במיוחד כשהערכת המודיעין איננה עולה בקנה אחד עם מדיניות הממשלה והעומד בראשה. נדרשת הצגת הערכת מודיעין אפקטיבית, מקצועית ורלוונטית, הרואה את התמונה הכוללת של ה"כחול" וה"אדום". הטיפול בהפתעה או בהתרעה ביום ה"ע" ובשעת ה"ש" מאוחר מדי, והתוצאות גורליות וטראומטיות.

ההתמודדות עם אתגר ההתרעה

כדי להבטיח התמודדות טובה עם אתגר ההתרעה ניתן לה מקום בתפיסת הביטחון של ישראל, בעיקר כלקח מרכזי שנלמד בעקבות ההפתעה במלחמת יום הכיפורים. פתרון זה דגל בבנייתה של מערכת מודיעינית שתבטיח זמן מספיק ממתן ההתרעה לצורך גיוס המילואים ולפריסת כוחות צה"ל בחזיתות – הכול תוך כדי לקיחת סיכונים סבירים ומעקב שוטף אחר פריסת האויב; הבנת התמונה הכוללת של המציאות שבה האויב ואנחנו פועלים; וניסיון להעריך את כוונות האויב.

הדיון בהתרעה מחייב להבהיר מה עומד מאחורי המילים "הזמן הדרוש", בעיקר בשל הלחץ שנוצר בצמוד לפרוץ המלחמה. שיקול הדעת הנדרש כדי להחליט על דרך פעולה מורכב משורה ארוכה של גורמים קריטיים, בהם הזמן שעומד לרשות המודיעין לגיבוש המצב ההתרעתי; זמן להערכת המצב של המטכ"ל, ובתוך כך גם גיבוש ההמלצות לממשלה; זמן להחלטת הממשלה והקבינט; זמן לתגובה ולפעילות מדינית או צבאית (הפעילות המדינית קריטית לפני, בזמן ולאחר הפעולה הצבאית); זמן לגיוס המילואים; זמן להכנת העורף; זמן להיערכות ולפריסת הכוחות בחזיתות.

נוהל הקרב בצה"ל מתבצע באופן מקבילי, בעוד אצל האויב, נוהל הקרב מתבצע לרוב

במבנה לינארי. איתור נוהל הקרב של האויב יכול לעזור לנו בקביעת מרחב ההתרעה. מורכבות המערך חייבה ומחייבת את בנייתה של מערכת מודיעין בעלת יכולות איסופיות עמוקות שיספקו, על ציר הזמן, את מרחב ההתרעה הנדרש כדי לקבוע, ברמת ביטחון סבירה, התרעה מפני מתקפה כוללת, בתחום זמן של ימים בודדים. הדבר מחייב את שירותי המודיעין לפתח מקורות להתרעה לפני מלחמה, ולומר את הדברים נכוחה ומבעוד מועד לדרג מקבלי ההחלטות.

תפיסת הביטחון וההיערכות למערכה הבאה

ההכרעה וההתרעה צריכות להיות נדונות, מנותחות ומטופלות ברציפות, במשולב, זמן רב לפני ההיערכות למלחמה, ובמסגרת מחשבתית כוללת אחידה. עליהן להשתלב מלכתחילה בתפיסת הביטחון, בתורת הלחימה ובתורת הפעלת הכוח ובניינו, כך שיתאימו למציאות המורכבת שעומדת עלינו להתמודד.

ההתרעה האסטרטגית אמורה להבטיח תכנון מדורג, מדויק ובזמן הנכון, של המערכה הבאה; יכולת ומוכנות של צה"ל להכריע את המלחמה ביחסי שחיקה סבירים; קיומו של מערך אימונים, אמל"ח ומלאים הנבנים במקביל, וכמענה ישיר, מתואם ומסונכרן עם ההכנות שעורך האויב; בניית יכולות איסופיות להתרעה אופרטיבית (וטקטית) בנוגע לעיתוי המלחמה, היקפה ומקומה. במבחן ההתרעה אנחנו נדרשים לגלות רגישות גבוהה למצב המדיני, הבין-לאומי, הכלכלי והפנימי, על רבדיו העמוקים, ולסיטואציות המדיניות שבהן ממשלת ישראל נמצאת.

במלחמת ה-7 באוקטובר ראינו את ההשפעה של תהליכי קבלת ההחלטות והאווירה בישראל, במיוחד בשנה שלפני המלחמה, על המדיניות וההחלטות של מנהיגי העולם הערבי וממשלות רלוונטיות בעולם (מה למדו איראן, חמאס, וחזבאללה מההתרחשויות בישראל ב-2023). ההתמודדות של המודיעין עם אתגר ההתרעה על נדבכיה היא מבחן לאומי עליון, ולכן על כולנו חלה חובת "והגדת לבנך". משמעות הדבר היא שגורמי המודיעין, הצבא והביטחון בישראל חייבים לחזור ללמוד לעומק ולשנן סוגיות של התרעה והפתעה ולקחייהן, בבחינת היות ההתרעה ציווי: "ושיננתם לבניך ודיברת בם, בשבתך בביתך ובלכתך בדרך"; כולל תרגול מצבים ואירועים, כמו בשנה שלפני מלחמת יום הכיפורים (תרגיל "שגיב" כמשל). זאת ועוד, על בסיס כלל הידיעות והמודיעין שהובא לידי המודיעין בישראל ממאי 2021 – "שומר החומות" – ועד 7 באוקטובר 2023, חשוב להכין תרגיל חדש שיועבר ויתורגל בקורסי ההדרכה והלימוד של המודיעין. תרגיל זה יציף את מורכבות ההפתעה, ההסתרה וההונאה ויחייב לימוד ותרגול של התמודדות עם אתגר עליון זה.

ישראל איננה לבד בעולם מול הצורך להתמודד עם אתגר ההתרעה, ויש מקום ללמוד על ההתרעה ועל ההפתעה ממדינות אחרות שכשלו אף הן במבחן מורכב וקשה זה (למשל, במבצע "ברברוסה", פרל הארבור ואסון התאומים).

אירועי 7 באוקטובר 2023 מחייבים את כולנו להירתם ללימוד ולהפקת לקחים כמשימה לאומית. במסגרת זו נדרש לעדכן את תפיסת ההתרעה והמודיעין בתורת הלחימה של צה"ל, ובסוכנויות המודיעין של ישראל. יש לאפיין כנדרש את צורכי המודיעין לצורך עשייה ופעולה במישור הצבאי, המודיעיני, הביטחוני והלאומי. תהליך זה חייב להיות משולב עם צה"ל, עם גופים תפעוליים ומבצעיים ועם שירותי המודיעין של ישראל.

לנוכח מיקומה ומצבה הגאופוליטי של ישראל, והקושי להבטיח התרעה ראויה, חשוב כי בתהליכי החשיבה שלנו נשאל תמיד את עצמנו את השאלה - והיה ולא תהיה התרעה? תשובה לשאלה זו והתמודדות עם האתגר, כולל פיתוח מקורות להתרעה, ישפרו את המוכנות וההיערכות שלנו לקראת האיומים והאתגרים שלפנינו.

שער שני

איך עבדנו: תפיסות ופרקטיקות

על הפתעה, מסגור ומחקר מודיעיני

יוני הרץ

תקציר

דפוסי כשל המודיעין של מלחמת יום הכיפורים 1973 חזרו על עצמם כמעט במדויק באירועים הטרגיים של שמחת תורה 2023, והותירו תחושה של טראומה ותסכול עמוק. כאילו לא למדנו דבר. המאמר תולה את סיבת הכישלונות, שביניהם הפרידו 50 שנה, בשני גורמים מרכזיים שהם בעיית שורש של המחקר המודיעיני ושל קבלת ההחלטות בהערכת המצב האסטרטגית והמערכתית הנלווית לה במערכת המודיעינית והביטחונית, כמו גם בממשק בינם ובין הדרג המדיני: שיטת המחקר הפרשני שמשמשת בסיס לעשייה המחקרית במודיעין יוצרת מסגור מעוות עיניים, שאינו ניתן לאתגור על ידי המנגנון המלאכותי של מחלקת הבקרה. המאמר מצביע על הצורך בגיבוש שיטת מחקר מודיעיני אחרת ומציע עקרונות לבניית תפיסה, תורה ונהלים לשיטת מחקר מודיעיני פרשנית-מדעית שמחייבת ניתוח ספקטרום מלא של דרכי פעולה אפשריות של היריב כחלק מהשיטה, בכל מחקר ומחקר, ובחינה אמפירית של הצפי המחקרי ככלי תהליכי מתמיד לשיפור וכוונון הערכת המחקר השלטת.

מבוא

אי אפשר לבטל לחלוטין את אי-הוודאות של העתיד ולכן, כחלק מהשיח השוטף בין המודיעין למקבלי ההחלטות, יש לערוך מראש תיאום ציפיות ריאלי, שיהיה שקוף לכל העוסקים בגיבוש ובמימוש מדיניות הביטחון הלאומי של ישראל, ויגיע באחריות כל צד בתהליך המחזורי והמתמשך של גיבוש הערכת המודיעין וקבלת ההחלטות בהערכת המצב העוקבת. המאמר מציג את תחומי אי-הוודאות של הערכת המודיעין, ממפה ומתחם את אחריות המחקר המודיעיני לנוכח מגבלותיו בראיית הנולד, ומדגיש את האחריות של מקבלי ההחלטות בכל הרמות – מהרמה המדינית, דרך רמת בניין הכוח ומדיניות הפעלת הכוח ועד הרמה האופרטיבית – לתת מענה לחוסר הוודאות של העתיד, שמטבע הדברים נותר בהערכת המודיעין.

“הטעות היא לא בפספוס בהבנה של מסמך אחד – הלוואי שזה היה כך [...] אני אומר, פספסנו הבנה עמוקה שהייתה הרבה זמן כנראה. אני לא הבנתי משהו עמוק על האויב – זה העניין [...] העיוורון הוא לא מחוסר, הוא מעודף (מידע), ראית כל כך הרבה דברים ולא הבנת מה אתה רואה”

תא”ל עמית סער (לשעבר רח”ט מחקר באמ”ן), כאן 11, ינואר 25

תא”ל עמית סער, ראש חטיבת המחקר באמ”ן ב-7 באוקטובר ובשנים שקדמו לו, באומץ לב נדיר וביושרה ראויה לכל ציון, חשף בריאיון בערוץ 11 את חשבון הנפש האישי המקצועי שלו בנוגע לסיבות לכישלון, שבעיניו הוא הכישלון הכי משמעותי בחייו המקצועיים ובחיי האומה שאותה שירת כל חייו בתחושת שליחות ואחריות עצומה. הריאיון של תא”ל סער (ראיין: עמרי אסנהיים) הוא בעיניי “כוכב צפון” שצריך להילמד

בכל יחידת מחקר מודיעיני באשר היא, בכל מקום בעולם, ככלי לניתוח וגיבוש תורת מחקר שתאפשר עמידה בייעוד יחידות מחקר, הן משום שהוא עוסק בגורמים לקושי האמיתי של יחידות המחקר להצליח במימוש ייעודן הן משום שהוא מצביע על מגבלות הכוח של המחקר המודיעיני.

הייעוד של יחידות המחקר הוא לספק למקבלי ההחלטות הערכת מודיעין שתתאר את ההווה של היריב (הצד ה"אדום"), מניעיו, פעולותיו, כוונותיו, והמשמעות של כל אלה למקבלי ההחלטות בדילמות שלהם בהחלטות מדיניות, בבניין הכוח ובהפעלת הכוח. מקבלי ההחלטות, ה"לקוחות" של המחקר, יכולים להיות דרג מדיני, דרג מדיני-צבאי (ראשי ארגונים), דרג מערכתי (דרג מטה האחראי לבניין הכוח ולתפיסות הפעלת הכוח) והנהלה או פיקוד של דרג אופרטיבי, שכל אחד מהם הוא "לקוח" של הערכת מודיעין המותאמת לצרכיו.

הלקוחות של המחקר המודיעיני, מקבלי ההחלטות, עושים שימוש בהערכת המודיעין כמצע לדיון הערכת מצב שבו יגבשו את תפיסת המענה ודרך הפעולה הנבחרת של המערכת (הצד ה"כחול") מבין חלופות של דרכי פעולה אפשריות, שיאפשרו לה לממש את ייעודה ומטרותיה באופן מיטבי. כבר אחרי מלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 הוגדר במחקר ובספרות האתגר המרכזי של יחידות המחקר המודיעיני, בספרו של צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר**, כמניעת הפתעה בסיסית. על פי לניר, "הפתעה בסיסית" היא "תוצאה בלתי צפויה (תב"ץ), של מעשינו או של פעולה בסביבתנו המשימתית, שבעקבותיה, כל עולם המושגים והנחות היסוד שלנו קורסים ברגע אחד, באופן בלתי צפוי; ונחשפת בפנינו באופן פתאומי מציאות שאותה לא הכרנו, שאותה לא העלינו על דעתנו ושלא יכולנו להתכונן אליה".¹

הן לניר הן סער שמים את הדגש בנוגע לכשל המודיעיני לא בתחום האיסופי של עבודת המודיעין אלא בצד המסקנה והעיבוד של המידע. שניהם נוגעים בניתוח והבנת ה"קונטקסט" – ההקשר שבלעדיו אי אפשר להבין את ה"טקסט", בעיניהם אי-הבנת היריב והיעדר הבנת תנאי הזירה הם שהביאו לכישלון האסטרטגי של המודיעין ושל ישראל הן באוקטובר 1973 הן באוקטובר 2023. העובדה שבמערכת המודיעין הישראלית, אנשי מודיעין מקצועיים שונים, בתקופות שונות ובזירות שונות, הובילו לכישלון שמאפייניו וגורמיו כה דומים, מחייבת להעלות הנחת יסוד שלפיה, ככל הנראה, במהלך השנים הרבות קיימת במחקר המודיעיני בישראל בעיית שורש שלא אותרה או לא טופלה כראוי בחמשת העשורים שבין שני האירועים.

מכיוון שבעיניי מחקר מודיעיני הוא מקצוע ככל מקצוע אחר, כישלון הערכת המודיעין של 2023, כמו זה של 1973, מחייב בחינה ואיתור של בעיית השורש בשני מישורים: בחינה מחודשת של תפיסת העבודה, תורת הלחימה והתהליכים הנדרשים לגיבוש הערכת

1 לניר, צ' (1983). **ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר**. הקיבוץ המאוחד והמרכז למחקרים אסטרטגיים, אוניברסיטת תל-אביב

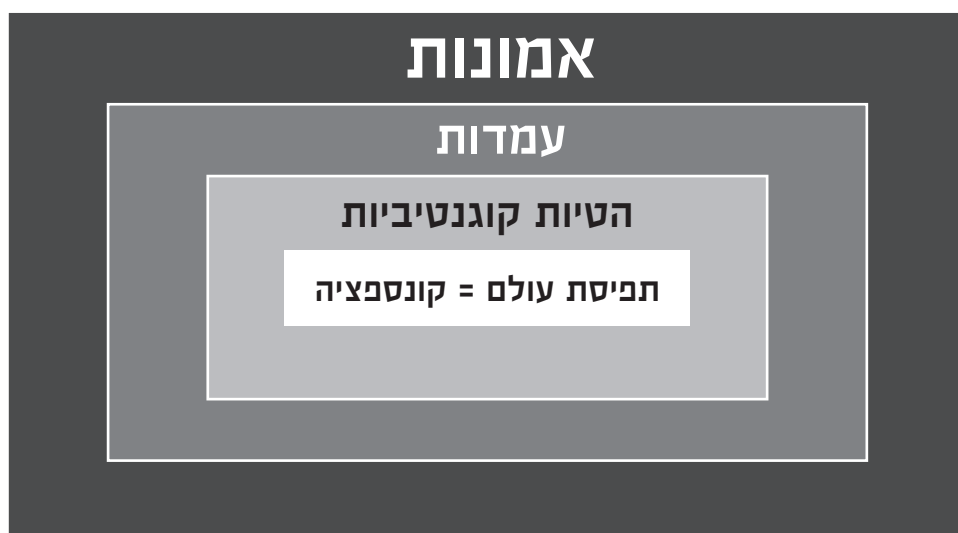
המודיעין; בחינה של יחסי הגומלין בין הגורם המערך לגורם מקבל ההחלטה, ותיאום ציפיות ביניהם לשאלה מי אחראי למה.

שיטת המחקר הפרשנית

שיטת המחקר הפרשנית שלטת במחקר המודיעיני מאז ומתמיד. שיטה זו הכרחית במחקר המודיעיני ולו רק בזכות השימושיות שלה. השיטה מאפשרת אינטואיטיביות בשימוש בידע קודם נרכש והסקת מסקנות מהירה גם בנושאים מורכבים ביותר, שמרחב אי-הוודאות בהם גדול מאוד. חולשותיה של שיטת מחקר זו נטועות בעוצמותיה. אי-הבנת החולשות המובנות של השיטה תביא בהכרח לברירת מחדל של כשל "הפתעה בסיסית" בכל יחידת מחקר, יהיו מנהליה וחוקריה מוכשרים ככל שיהיו.

מההגדרה של "הפתעה בסיסית" כפי שנוסחה על ידי לניר ומחויית ההפתעה הבסיסית שתיאר סער, המצוטטת בפתיח, ברור שהאתגר הגדול של יחידות מחקר מודיעיני הוא פריצת המסגור של התפיסה השלטת בהבנת העומק של היריב, מניעיו, אמונותיו, רצונותיו ויעדיו, עד כדי יכולתנו לצפות את מעשיו. המסגור הוא תופעה אנושית אוניברסלית, לפיכך עלינו להניח שביחידות מחקר מודיעיני, בכל רגע נתון, מתקיים מסגור שמקשה עלינו לייצר תמונה אותנטית של "מציאות נתפסת" של היריב.

מסגור (Framing) הוא תהליך פסיכולוגי סלקטיבי של גיבוש מסגרת התייחסות למידע על אודות נושא או אירוע. המסגור יכול להשפיע על הפרשנות הסובייקטיבית שהפרט נותן למידע העומד לרשותו. תהליך המסגור מתבסס על ההנחה שנושא מסוים יכול להיבחן מנקודות מבט מגוונות ולהתפרש כבעל השלכות עבור ערכים או שיקולים שונים. על כולנו, ובתוך כך גם על חוקרי ומנהלי יחידות המחקר השונות, מופעלת מערכת מורכבת של כוחות שיביאו בהכרח למסגור. להלן מודל ויזואלי שיבהיר מהם הגורמים המובילים למסגור.



אמונות, ובהן אמונות קולקטיביות שנבנו בתהליך סוציאליזציה מרגע לידתנו, לצד עמדות שהתגבשו כלפי מושאים בסביבתנו במשך שנים, כפועל יוצא של ניסיון, השתייכות וחוויות חיים הולכות ומצמצמות את הקשב שלנו לנוכח האתגור של פריצת המסגור שבתוכו הורגלנו לחשוב ולפעול. בתאוריית הערך של כהנמן וטברסקי ובמחקרים רבים שליוו אותה מיוחסת להטיות קוגניטיביות,² דפוס או נטייה שיטתית (לא אקראית) של בני אדם לטעויות בתפיסה, בזיכרון, בחשיבה או בשיפוט, ובתוכן ל"אפקט המסגור", חשיבות רבה בהוכחת חוסר הרציונליות שבקבלת החלטות אנושיות.

הטיה קוגניטיבית נוספת שנוסחה לראשונה על ידי פסטינגר, ה"דיסוננס הקוגניטיבי",³ מאפשרת לנו, בלי משים, בתהליך לא תודעתי, לעוות ולשנות ביתר קלות בתפיסתנו את עובדות המציאות הנגלות לנו, מאשר לשנות את עמדותינו לנוכח עובדות המציאות. ההטיות הקוגניטיביות מחייבות אותנו להניח שגם לפני שהתחלנו, כחוקרים, את התהליך המחקרי וגם במהלכו – תפיסת העולם שלנו את המציאות סובלת מסוג מסוים של עיוות והטעיה שקשה לנו לשלוט עליה ואשר מקשה על יכולתנו לאתגר את הבנתנו את המציאות. מודל המסגור מציג עד כמה תנאי הפתיחה של המחקר המודיעיני וגם התהליך המחקרי עצמו בהמשך, מאתגרים ומחייבים שיטת מחקר שתביא בחשבון את חולשותינו האנושיות.

תורת המחקר המודיעיני, בהיותה חלק מהאסכולה הפרשנית, מבוססת על ידע מצטבר ועל מעקב מתמשך על נשוא המחקר, בדרך כלל של "מומחי תוכן" ספציפיים. תהליך בניית הערכת המודיעיני מתבסס על הניסיונות של מומחי התוכן, המכירים את היריב לאורך זמן, להסביר את התנהגות היריב ואת החלטותיו. לפיכך, בהכרח, תהליך המחקר המודיעיני הפרשני ממסגר ומקשיח בסופו של יום את התפיסה השלטת בהערכת המודיעיני (הקונספציה). בהיבט הוויזואלי, התהליך הקיים ספירלי, נע מההיקף למרכז (מעגלים אקסצנטריים) ומעצים ככל שהוא מתקדם למרכז, מצטמצם ומתקבע להערכת המודיעיני הפורמלית שעליה חתומה יחידת המחקר. ואולם אליה וקוץ בה, זהו גם תהליך שמאפשר בקלות רבה הטיה טבעית אנושית למסגור קשיח והתאמה לתפיסות העולם, האמונות והעמדות שכותב המחקר מחזיק בהן מראש, מתוקף היותו חלק מתהליך בניית הקונספציה. בהיותנו בני אנוש, בדרך כלל החוקרים המעורבים אפילו לא מודעים לכך שמראש, עקב התהליך המחקרי, ניצבת בפניהם סכנה של מסגור וקשב בררני שיסנו מעצמו ידיעות ומידע הסותרים את תפיסתם.

חולשה נוספת של השיטה הפרשנית מאפשרת לפתח כל עמדה בהיגיון וברציונל שיטתי ו"להוכיח", תוך כדי כך, שההשערה הראשונית של החוקר נכונה וכי מסקנת המחקר פשוט מתבקשת מאליה. השיטה הפרשנית מאפשרת לירות את החץ ולשרטט את העיגול

Kahneman D., Tversky A., 1972 "Subjective probability: A judgment of representativeness", *Cognitive Psychology*, volume 3, p. 430–454 2
Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press 3

אחרי שפגע במטרה. לפיכך, כל חוקר מוכשר יוכל להוכיח בשיטה הפרשנית השערה אחת וגם את ההשערה ההופכית לה, הסותרת אותה לחלוטין, באותה דרגת משוכנעות, באמצעות היגיון שיטתי ורציף אבל אחר מזה שעשה בו שימוש בהוכחה הראשונית. השיטה הפרשנית מאפשרת שימוש באי־סוף הגיונות וטיעונים כדי לתת מענה שונה על אותה שאלה מחקרית. זאת גם הסיבה שהתקפות (מידת האמינות) של מסקנות מחקר שנערך בשיטה הפרשנית, מאוד חלשה, בהיעדר אתגור חיצוני. רק תהליך יזום לאתגור הקונספציה או אירוע במציאות שבו היריב התנהג באופן בולט בניגוד למצופה ממנו, עשויים להניע את יחידת המחקר לבדוק את אמונותיה בקונספציה.

כבר אחרי מלחמת יום הכיפורים הבינו באמ"ן שיש להוסיף ביקורתיות להליך המחקרי, וקבעו צורך בהפעלת מחלקת בקרה חיצונית להליך המחקרי השוטף. אם לא היינו משוכנעים עד 7 באוקטובר שתפיסת "איפכא מסתברא" ("פרקליטו של השטן") היא מלאכותית ואינה מספקת, נראה שאחרי אירועי שמחת תורה 2023 אנחנו מבינים שאנחנו נדרשים לשינוי ממעלה שנייה בתפיסה ובשיטת המחקר המודיעיני כדי שתהא מבוססת על ביקורתיות תוך כדי כחלק מההליך המחקרי, תוך אימוץ עקרונות ופרקטיקות מהגישה המחקרית המדעית הפופריינית.⁴

גישת המחקר הביקורתית־תהליכית

אין לדעתי ליחידות המחקר ברירה אלא להמשיך להשתמש ביכולת הפרשנית שלהן וליהנות מיתרונות הזמינות שלהן. הצורך בחלון זמנים מוגדר ותחום לבניית הערכת מודיעין כך שתתאים ללוח הזמנים הנדרש לקבלת החלטות בהערכת מצב מחייב את חוקרי יחידת המחקר לעשות שימוש ביכולת פרשנית. עם זאת, כדי להתמודד עם האתגרים שמציבה הגישה הפרשנית, וכדי לתת מענה גם לאתגרים הנוספים במעטפת המחקר באמצעות שיטת מחקר מתאימה יותר, כדאי ליחידות המחקר, לצד השימוש המוכר בגישה הפרשנית, להפעיל גם כלים, תאוריות ופרקטיקות השאולות מעולמות המדע האמפירי. אני ממליץ למחקר המודיעיני לאמץ גישה ביקורתית־תהליכית על בסיס התפיסה הפופריינית, השלטת בפילוסופיה של המדע.

על פי גישה זו – תאוריה טובה מחייבת יכולת ניבוי מדויק. התאוריה הטובה הקיימת נתפסת כנכונה ומוכחת כל עוד הניבוי של התוצאות הנובע מהתאוריה מתאים לתוצאות במציאות. כל אירוע במציאות שלא מתאים לצפי של הניבוי מחייב בחינה להפרכתה של אותה תאוריה, והצגת השערה או תאוריה חלופית משופרת שתתחרה בה או תחליף אותה.

בתהליך המחקר המודיעיני צריכה יחידת המחקר להתייחס ל"קונספציה", הערכת המודיעין של יחידת המחקר, כמו שמתייחסים במדע לתאוריה השלטת. חובה בכל מחקר שמתגבש ומייצג את הערכת המודיעין העדכנית ביותר, לייצר ניבוי מדויק שאינו

Popper, K. R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. Routledge Classics 4

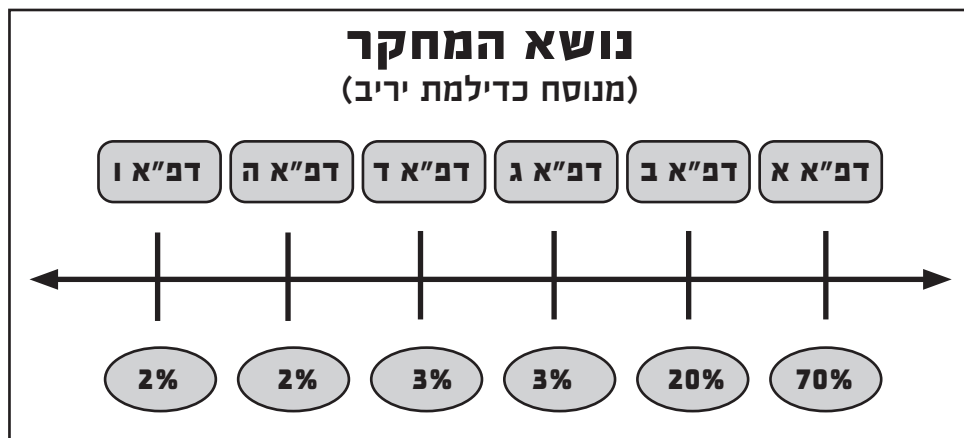
משתמע לשני פנים כדי שבכל עת תצטרך הערכת המודיעין להוכיח את תקפותה ולהעמיד את הקונספציה של יחידת המחקר במבחן המציאות - תמיד! במקביל, ובהמשך ישיר לאותו פרסום של מחקר צריך להתנהל תהליך מחקרי שינסה כל העת להעמיד את הניבוי והצפי של הערכת המודיעין במבחנה האמפירי של המציאות לאורך זמן ובתקופות שונות. בתהליך זה, בכל מקרה של פער בין ניבוי למציאות, החוקרים חייבים "לתקן את הקונספציה" ולהעלות השערות חלופיות שישפרו את הערכת המודיעין השלטת, כך שתסביר בצורה מדויקת יותר את התנהגות היריב במציאות, ותגדיר מחדש את הניבוי העתידי שיעמוד בתורו למבחן המציאות, וחוזר חלילה. אגב, במהלך התהליך המחקרי כולו, באופן יזום וכחלק ממנו, חובה שיהיו ניסיונות יזומים להפריך את הערכת המודיעין השלטת ולשפר אותה.

השימוש במודלים ובכלים מדיסציפלינות מדעיות שונות שהוכחו כתקפים ברמת מהימנות גבוהה מאוד (בחלק גדול מהמקרים הציפייה במחקר המדעי היא לתקפות של 95% ויותר) תוך אתגור המסקנה מהגישה הפרשנית, יאפשר תוצאות ממחקר מודיעיני עשיר, אמין ומתקוף יותר. בתהליך מקבילי כזה של שילוב שתי הגישות המחקריות, הגישה הפרשנית והגישה המדעית, תוכל יחידת המחקר לעשות שימוש בעוצמות של הגישה הפרשנית ושל מומחי התוכן שלה כדי לבצר ולחזק את הקונספציה שלה, פרי תהליך מתמשך של היכרות קרובה עם היריב, כפי שהיא עושה היום. מאידך, באותה העת, יחידת המחקר תוכל גם לאתגר באופן רציף את תובנותיה והערכותיה לגבי היריב וכוונותיו, כחלק מתהליך המחקר השוטף, ולאפשר באמצעות הפרדת הקיים התאמה של הערכת המודיעין למציאות המתהווה ושיפור מתמיד של התובנות שלה בנוגע ליריב ולמתחים המתקיימים בהווה שלו.

תהליך שיטתי מסודר המשלב אינדוקציה (הסקה ממקרים פרטיים לקביעה כללית) בשיטה הפרשנית ודדוקציה (הסקת מסקנות בצורה לוגית מן הכלל אל הפרט), על בסיס הפרדה ובחינה אמפירית של הצפי המחקרי בגישה המדעית, יאפשר שיפור והעמקת הידע על היריב והתאמה מתמדת של הערכת המודיעין למציאות הנחקרת והנגלית, ויצמצם את הסיכוי לטעויות, הן של "הפתעה בסיסית" הן של "הפתעה מצבית". כדי להוסיף נופך מעשי לתפיסה התאורטית של השיטה הביקורתית המחקרית הדואלית (שאפשר לכנותה גם "השיטה הפרשנית-מדעית" או "השיטה הדואלית"), אציע כמה עקרונות, כלים ושיטות, ששילובם בתהליך המחקרי-פרשני לצד תהליך ביקורתי "אמפירי" שיטתי, יאפשר למעשה את מימושה של שיטה ביקורתית במחקר המודיעיני:

חובת ניבוי בשלבי הניתוח, סיכום ומסקנות המחקר המודיעיני. מכיוון שבחינת יכולת ניבוי וצפי פעילות היריב על ידי הערכת המודיעין היא ה"תצפית" האמינה ביותר לתיקוף התובנות והתפיסות של המחקר לגבי היריב במבחן אמפירי, היא חייבת להיות נושא מרכזי במחקר ובמסקנותיו. כל טעות, ולו הקטנה ביותר, בניבוי התנהגות היריב היא הזדמנות פז מבחינת החוקרים ויחידת המחקר לדיון מעמיק בשיפור הערכת המודיעין שלהם והבנתם את היריב, ומכאן היא גם הזדמנות לשיפור הכלים שאיתם החוקרים מנתחים ומסיקים את התובנות והצפי המחקרי.

חובת הצגת כל חלופות הפעולה של היריב בכל מחקר ככלי מרכזי למניעת "הפתעה בסיסית". יש חשיבות גדולה לכך שכחלק מהמהלך המחקרי לצורך קביעת כל דרכי הפעולה, ואחר כך לצורך ניתוח הדפ"א הנבחרת של היריב, ייערך ריכוז יזום של כל המידע הגולמי (עדכני וישן יותר) בתהליך שיטתי כדי לאפשר לחוקרים לחזק, ובעיקר להפריך כל אחת מדרכי פעולת היריב שפורטו במחקר (כמו "השערות מתחרות" במחקר). חובה לסיים כל מחקר שמפורסם בתרשים פשוט בניסוח מדויק ומחייב ושאינו משתמע לשני פנים, של ספקטרום דרכי הפעולה האפשריות של היריב, וציון הסתברות המימוש של כל חלופה בזמן הרלוונטי.



תרשים כזה יאפשר למקבלי ההחלטות להפנים את אחריותם למתן מענה לכלל יכולות היריב, ויפשט את הדילמה העומדת בפניהם. ההצגה באחוזים חייבת להסתכם כמובן ב-100%. היא יכולה להיות תוצר של מודל מתמטי שנבנה לצורך אותו המחקר, או תוצר של הבנה איכותנית שבה המספרים משמשים רק דרך להעברת המסר לגבי מהו הצפי של יחידת המחקר ועד כמה היא משוכנעת בו.

מחקר מולטי־דיסציפלינרי. "רק ריבוי בלתי מוגבל של מבטים יקרב אותנו לאמת", הדגיש במשנתו הפילוסוף, המתמטיקאי והיועץ לביטחון לאומי בן המאה ה־17 גוטפריד וילהלם ליבניץ.

הידע האקדמי מייצר בכל דיסציפלינה אקדמית מערכת של תובנות, תאוריות, מודלים וכלי מחקר שמאפשרים ניתוח וניבוי מתוקפים. שימוש בהם במחקר המודיעיני ככלים תומכים, במקביל לשימוש פרשני, יעשיר מאוד את הבנת חוקרי יחידת המחקר ויאפשר להם הבנת עומק של הכוחות המניעים את היריב. הוא יאפשר גם הצפה יצירתית של חלופות הפעולה שהוא עשוי לאמץ. באמצעות שימוש בתאוריות, מסקנות וכלים שנבנו בעולם האקדמי אפשר לייצר תובנות שקשה להציפן באופן אינטואיטיבי.

הטרונגניות של כוח האדם במחקר המודיעיני. יחידות מחקר מודיעיני צריכות להיות מחויבות להרכב הטרונגי של חוקרים הן בהקשר של הידע האקדמי הן בהיבט של הניסיון התעסוקתי, אם בתוך הארגון ואם ומחוצה לו. רצוי שלפחות חלק מהחוקרים או המנהלים יהיו בעלי ניסיון כמקבלי החלטות. כך יובנו ויופנמו בהליך המחקר ובהצגתו צרכים, קשיים ואתגרים גם מזווית הראייה של הלקוח.

אימוץ שפה מחקרית מקצועית "מתמטית". השפה הפרשנית מאפשרת ניסוחים פתוחים ושפה ספרותית עשירה. עוצמתה בגמישות ובעושר הניסוח, וחולשתה בתקפות המסקנה ובמידת אמינותה. לפיכך הכרחי לסגל שפה מחקרית שתאפשר ניסוח במעין תבניות מתמטיות של לוגיקה רציפה למרות האופי האיכותני של המחקר הפרשני. ניסוח כזה, על פי מסגור של כללים לוגיים (בדומה לניסוחים של הוכחות בתורת המשחקים), יכפה הצגה של מסגרת התפתחות חשיבה מעין מתמטית, במסע המרובד והמעמיק שבין קביעה והגדרת "המונחים החד-ערכיים" הראשוניים שנמצאים בבסיס "הפירמידה של החשיבה המחקרית" ועד למסר הצפי והמסקנה הסופיים של המחקר, של הערכת המודיעין, הנמצאים בקודקוד הפירמידה. הפרדה מובנית של עובדות מודיעיניות ותצפיות בשטח להערכות שהעריך החוקר, לצד רציפות לוגית אחידה של סיבה ומסובב או שימוש במודל מחקרי שנבנה מראש – הכרחיים כדי שבזמן אמת ובדיעבד, אפשר יהיה לבקר את המחקר ואת מסקנותיו והקורא, הלקוח, יוכל לשפוט את תובנות המחקר ולאתגר אותן. אני ממליץ ליחידות המחקר לפתח לעצמן כלים ומודלים כמותיים (גרפים, אלגוריתמיקה וכו') גם לאתגרים מחקריים של מחקר איכותני, כדי לבסס יותר את האופי הלוגי והשפה המתמטית של התובנה המחקרית. מודלים וגרפים יאפשרו הן לחוקר הן ללקוח להבין ולמנף מסר מחקרי מורכב וקשה להבנה.

חיזוק פונקציית תורה ובקרה. המשמעות של הביטוי "חוקר מקצועי" היא לא רק היכרות מעמיקה עם נשוא המחקר אלא בעיקר עמידה בסטנדרטים, תהליכים, "פרקטיקות מוכחות" וכלי מחקר שבכוחם לייצר מחקר מודיעיני באיכות גבוהה: מתוקף, עדכני, אמין, מדויק, שלם, בהיר, המגן על מקורות המידע ועונה על צורכי קבלת ההחלטות של הלקוח. יחידת תורה ובקרה חזקה – יחידת מחקר נדרשת לתורת מחקר מגובשת, כתובה ומחייבת המגדירה נוהלי עבודה, ערכי עבודה וסטנדרטים של ביצוע המחקר, כתיבתו והפצתו. העשייה המחקרית חייבת להיות מבוקרת בנוגע להתאמתה לתורה ולתהליכים המחקריים שנקבעו מראש, כמו גם על תקפותה של המסקנה והניבוי של המחקר במבחן שבדיעבד. תהליך הבקרה חייב לשמש מנוע לשיפור יכולות מחקריות ומניעת "הפתעה בסיסית".

הקפדה על עצמאות המחקר. יותר משיחידות המחקר זקוקות לשמירה על עצמאותן כדי שיוכלו להילחם על הצגה אמיתית ככל האפשר של תמונת המציאות של היריב, זקוקים לכך לקוחות יחידת המחקר – מקבלי ההחלטות. קובעי המדיניות ומקבלי החלטות בדרג הביצועי ועל אחת כמה וכמה בדרג הפוליטי. הלקוחות של יחידת המחקר, נכנסו לתפקידם באופן טבעי עם אג'נדה אישית, אידאולוגיה וחזון. הם גם חווים במהלך מילוי

תפקידם אילוצים הנובעים מהצורך לשמור על רלוונטיות מעמדם המקצועי או הפוליטי. הם גם מונעים באופן טבעי מהצורך לייצר מצג של הצלחה בתפקידם. תפיסתם של הלקוחות את המציאות, ובהקשר לכך גם את האופן שבו היריב נתפס בעיניהם, מושפעת מתפקידם, עמדותיהם, אמונותיהם ורצונם הטבעי להציג הצלחה. זויות הראייה של אנשי ומנהלי יחידת המחקר ומכאן, התוצר המחקרי שלהם, חייבת להיות בהכרח שונה מזו של הלקוחות, ולו רק משום שהם בידלו עצמם מלהיות חלק מהאופרציה וקבלת ההחלטות בהערכת המצב. בהקשר של חשיבות עצמאות המחקר ויכולותיו לעמוד באחריותו למימוש ייעודו, אני חייב להודות שמאוד הטריד אותי לראות במאמר שפורסם על הגישה המחקרית המערכתית, שכנראה הייתה נפוצה בחלק מיחידות המחקר בשנים שלפני אוקטובר 2023, ש"נדבכי החשיבה המחקרית המערכתית" היא מעגל פעילות מחקרית שמתחיל ומסתיים ב"הבנת מגדירי האינטרס הישראלי" כלשון המאמר. בעיניי זה לא פחות מכפירה בעיקר.⁵ לדעתי, מחקר על יריב לא יוכל להיות עצמאי, והערכת מודיעין לא יכולה להיות קרובה לאמת אם היא מוטיב מראש לטובת עצמה (הטיה קוגניטיבית מוכרת). בעיניי, על משקל האמירה המפורסמת של ברנרד שו, הגישה המערכתית המתוארת במאמר הנ"ל דומה לאקדח שהופיע במערכה הראשונה, והייתי ממליץ לבדוק בתחקיר מעמיק עד כמה זהות האינטרסים בין מקבלי ההחלטות לאנשי המחקר שדגלו בגישה זו השפיעה על "ההפתעה הבסיסית" שחווינו באוקטובר 2023.

הגישה המחקרית הפרשנית-מדעית שיושמה בעבר במחקר מודיעיני בהצלחה והוכיחה את יתרונותיה, אינה מבטלת לחלוטין את אי-הוודאות של העתיד. היא בסך הכול כלי שמאפשר לצמצם באופן דרמטי את אי-הוודאות של מקבל ההחלטה, לאפשר לו להפנים את הסיכונים שהוא מקבל על עצמו בתהליך קבלת ההחלטות, לאפשר לו לגדר סיכונים ולהבהיר לו, בצורה ויזואלית ברורה וידידותית, עד כמה יחידת המחקר חזקה בהבנתה את המציאות. גישה זו נועדה להקטין את החולשות של הגישה הפרשנית, ובאותה העת, להעצים בדרך מבוקרת את הידע המצטבר של יחידת המחקר, תוצר היכרותה העמוקה את היריב, כמו גם לאפשר לה לעמוד בהצלחה בייעודה.

יחסי הגומלין בין המעריך ובין מקבל ההחלטה

נדרש תיאום ציפיות מחדש ומדויק יותר בין יחידות המחקר המודיעיני ובין לקוחותיהם (הנהלת הארגון והדרג המדיני) בנוגע לאחריותם המקדמית המבודלת (פְּרִלִימִנרִית) הן של דרג מקבלי ההחלטות האחראיים להערכת המצב, הן של יחידת המחקר. גם הלקוח, מקבל ההחלטה, וגם יחידת המחקר חייבים לדעת מראש על אילו חלקים של "אי-הוודאות העתידית" הם מקבלים אחריות. יחידת המחקר חייבת להבטיח ללקוח שלא תהיה חלופת פעולה של היריב שתפתיע אותו בעת קבלת החלטות כלשהי שהוא מחויב בה. על יחידת המחקר לספק ללקוח, מקבל ההחלטה, את ספקטרום כל חלופות הפעולה האפשריות של היריב שהן תוצר הבנת מניעיו, יכולותיו, כוונותיו ויעדיו של היריב. כך יוכל הלקוח לקבוע מדיניות של בניין כוח ושל הפעלת כוח שתיתן מענה מספק לאיומים

5 ש' (2017). פראקטיביות וגישה עיצובית. מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 2, עמ' 122

שאליהם הוא מחויב להכין את המערכת המדינתית או הארגונית שבראשה הוא עומד.

אם יחידת המחקר הציגה ללקוח מלכתחילה את כל חלופות הפעולה של היריב, והיריב אכן נקט אחת מדרכי פעולה אלה בזמן מן הזמנים – הרי יחידת המחקר עמדה בייעודה המרכזי – מניעת “הפתעה בסיסית”.

יחידת המחקר צריכה לספק ללקוח ניבוי עם הסבר הסתברותי מחייב שעומד במבחן המציאות של פעילות היריב נגדה, והיא חייבת להגדיר ולהסביר לו את מידת ביטחונה בניבוי הספציפי הזה שלה – באיזו סבירות ותקפות יחידת המחקר אכן חושבת שהיא ניבאה את דרך הפעולה המועדפת שהיריב יפעל בה.

הלקוח, מאידך, יהיה חייב תמיד לשאול את עצמו, בעת קבלת ההחלטות ב“הערכת המצב” שהוא מנהל, את השאלה המתבקשת, “ומה אם יחידת המחקר שגתה, והיריב יבחר בפועל דרך פעולה אפשרית חלופית (מתוך ספקטרום הפעולות האפשריות שהציגה יחידת המחקר), שונה מדרך הפעולה הנבחרת של היריב שנקבעה על ידי המחקר?”. כולנו חייבים להפנים: אין בכוחו של המחקר לבטל לחלוטין את אי-הוודאות של העתיד, ו“הפתעה מצבית” עלולה להתרחש למרות כל מאמצי האיסוף והמחקר למנוע אותה.

ההחלטות של הלקוח בהערכת המצב חייבות לגדר סיכונים שנובעים מטעות של המחקר בבחירת החלופה המועדפת, אך מאידך הוא רשאי וחייב “לסמוך” על יחידת המחקר שהיא הציפה בפניו את כל חלופות הפעולה האפשריות של היריב לצורך קבלת החלטה על מדיניותו ופעולותיו, מהרמה האסטרטגית וכלה ברמה הטקטית. במקרה זה, מקבל ההחלטה יהיה אחראי באופן מלא לתוצאות המדיניות ולהחלטות שקיבל. בהיותו אחראי גם למימוש החלטותיו במערכת הוא יהיה אחראי גם לתוצאה ולמציאות שנוצרה, לטוב ולרע. אגב, מקבל ההחלטה (בדרך כלל ראש הארגון או דרג מדיני) רשאי כמובן גם לקבל החלטה על בסיס הערכת מודיעין אחרת מזו שגיבש המחקר. עם זאת, הוא חייב לנמק בעת קבלת ההחלטה מהי אותה הערכת מודיעין שגיבש בעצמו, או מדוע העדיף תמונת מודיעין חלופית שגיבש גורם אחר בארגון (המרחב, הפיקוד, האוגדה וכו') או במערכת המדינית, על פני הערכת המודיעין של המחקר. נדרש חידוד בין-מערכתי של תיאום ציפיות מחודש בין גורמי ההערכה וגורמי קבלת החלטות לתיאום אחריות, שיאפשר לכל גורם לממש אחריותו באופן מבוקר ושקוף.

● יחידות המחקר אחראיות להציג ללקוחותיהן, דרג ביצועי ודרג מדיני, בכל הערכת מודיעין ובכל מחקר את כל חלופות הפעולה שעומדות בפני היריב (וכך להימנע בצד המחקרי מ“הפתעה בסיסית”).

● הלקוחות של יחידות המחקר, דרג ביצועי ודרג מדיני כאחד, אחראים באופן מלא להחלטות שיקבלו בהערכת המצב על בסיס הערכת המודיעין וחלופות הפעולה המפורטות בה, הן ברובד האסטרטגי (מדיניות) הן ברובד המערכתי. הם אחראים באופן מלא גם לביצוע המדיניות ברובד הטקטי והמערכתי.

אני מאמין שבעבודה מקצועית, בתפיסה ושיטה מחקרית פרשנית־מדעית, אחרת מהקיימת היום, אשר תיאכף בנחישות ובהתמדה, אפשר לצמצם כמעט לאפס את הסיכוי לנפילה בהפתעה בסיסית. מסקנתו של תא"ל עמית סער כפי שביטא אותה בריאיון, "הלילה הוא קצה של שנים של טעות. אם יש לך שנים שבנית לך איזו תפיסה, קונספציה, המחשבה שפתאום הידע הזה יופיע לך פתאום ופתאום את כל מה שלא הבנת תבין, זו מחשבה תמימה. אפשר לעשות המון דברים בלילה (הזה) אבל לא לשנות את הקונספציה", חייבת לעמוד מול עיני כל מי שמחזיק במושכות היום, מקבלי החלטות ואנשי מודיעין כאחד.

כולי תקווה, שיהיו בקרב האנשים הטובים שמרכיבים את יחידות המחקר במערכת הביטחון כולה, מנהלים, מפקדים וחוקרים כאחד, די אנשים שלהם היושרה הראויה לחיקוי של תא"ל סער, שיובילו לשינוי אמיתי של שיטת המחקר המודיעיני ושל אופי השיח של המחקר עם לקוחותיו – שינוי שישמש מכפיל כוח לישראל, להצלחה באתגריה הרבים לשנים הרבות קדימה.

צוללות בוואדי - מדוע הופתענו מהאלימות המינית ב־7 באוקטובר?

איתי ברון ושירה ברביבאי-שחם

תקציר

עניינו של המאמר הוא בשאלה מדוע עניין האלימות המינית, כדפוס פעולה שיטתי, לא עלה כלל בתודעת המודיעין הישראלי כתרחיש אפשרי לפני 7 באוקטובר 2023. הטענה של המאמר היא שהקושי להעלות את האפשרות שדפוס פעולה כזה יכול היה להתממש גם בזירה בעזה, מעיד על מערכת כשלי חשיבה, הבנה ודמיון שכוללת שלוש קבוצות עיקריות: הראשונה, משקפת היעדר ידע והרחקת ידע של איום האלימות המינית כנשק מלחמה בסכסוכים מזוינים; השנייה כוללת טעויות והנחות שגויות ביחס לחמאס כאויב, לסיווג המערכת הפלסטינית ולהבנת העימות איתה; והשלישית קשורה בהנחות יסוד עמוקות של הישראלים על עצמם, אשר משמשות בסיס לחשיבה הביטחונית הישראלית של העשורים האחרונים.

המאמר מציע ארבעה כיווני פעולה כדי לצמצם כשלים כאלה בעתיד: האחד, הצורך להכיר בכך שדפוסים שמופיעים בסכסוכים במקומות אחרים יכולים בהחלט להופיע גם בסכסוכים "שלנו", ושסיווגם ככאלה שאינם רלוונטיים יכול להתברר כשגוי לחלוטין; השני, הצורך להכיר בכך שחשיבתנו מושפעת לא רק מהעיוותים התפיסתיים המוכרים, אלא גם ממערכת של קודים תרבותיים וחברתיים שאינם מאפשרים לנהל דיון חופשי בנושאים המוגדרים כ"טאבו"; השלישי, הצורך להכיר ולהיות מודעים להשלכות של הדימוי על אודות עליונותה הכללית והצבאית של ישראל גם על היכולת לברר את המציאות ולהבין אותה; והרביעי, הצורך לפתח עומק ורוחב של חשיבה ומחקר שאינם מאפיינים כיום את המערכת הביטחונית הישראלית.

מבוא

מהתחקירים שפורסמו על ידי צה"ל בתחילת 2025 עולה באופן ברור שהפתעת 7 באוקטובר 2023 שייכת לקבוצת ההפתעות האסטרטגיות שנובעות ממתקפת פתע יזומה של האויב (לצד הפתעות כגון מבצע "ברברוסה" (1941), "פרל הארבור" (1941), מתקפת טט בווייטנאם (1968), מלחמת יום הכיפורים (1973) ופיגועי 11 בספטמבר (2001)). נראה שחמאס תכננה את מתקפת הפתע רחבת ההיקף שלה במשך שנים במטרה לייצר "רעידת אדמה" בציבור הישראלי, במערכת האזורית ובמערכת הבין-לאומית. המתקפה נועדה להכריע את אוגדת עזה, להשתלט לפרק זמן על מרחב העוטף ולפעול בו וממנו. הביצוע תאם, בקווים כלליים, את התכנון בכל הקשור להיקף ההרוגים, למספר החטופים וכנראה גם למעשי הזוועה שהתרחשו במהלכו.

יש עדויות ברורות לכך שבמהלך מתקפת 7 באוקטובר התרחשו גם מקרים מובהקים של אלימות מינית מהסוג שבו עוסקת הספרות החוקרת את התופעה של אלימות מינית

בסכסוכים – CRSV (Conflict Related Sexual Violence). מניתוח העדויות עולה שהשימוש באלימות המינית כטקטיקת לחימה וכדפוס פעולה רחב יחסית (לפי מספר המקרים, הדמיון ביניהם והפריסה הגאוגרפית), הפתיע את כוחות הביטחון, את מקבלי ההחלטות ואת הציבור הישראלי. זאת, אף שדפוסים של אלימות מינית מוכרים מסכסוכים שהתרחשו בזירות רחוקות וקרובות לאורך ההיסטוריה, וכן בעשור האחרון.

לפי קם,¹ התרחשו ההפתעה מורכבת, ויש לה כמה פנים. ראשית, ההפתעה היא התוצאה של פעולה, או התפתחות, שאירעה בניגוד לציפיותינו, ולפיכך הוכיחה שציפיותינו, הנחותינו ודימויינו היו לא מבוססים או שגויים; שנית, המצב המפתיע נוצר ללא התרעה מספקת ולפיכך מצא אותנו כשאיננו מוכנים לקראתו; ושלישית, האירוע הפתאומי מעורר רגשות שעלולים להוציאנו משיווי משקל, לפחות לזמן מה. לפי הגדרה זו, האלימות המינית ב־7 באוקטובר הייתה אכן ההפתעה: היא הייתה מחוץ לציפיות המערכת הישראלית, תפסה אותה לא מוכנה ועוררה בה, ובכולנו, תגובה רגשית עוצמתית.

להפתעה מהאלימות המינית יש שני הקשרים: מחד, אפשר לראות בה חלק מההפתעה הרחבה יותר של מתקפת 7 באוקטובר, שחשפה את הפער העמוק שהתהווה בין מערכת התפיסות הישראלית ובין המציאות. חציית הגדר בשעה 06:29 הבהירה את כישלון הגישה שלפיה אפשר לבדל, לנהל ובעיקר להכיל את הבעיה של רצועת עזה; שהתפיסה שלפיה חמאס מורתעת ודבקה ב"הסדרה" הייתה שגויה; שדימוי העליונות הישראלית לא תיאר נכון את התודעה בקרב חמאס וגורמים אחרים ב"מחנה ההתנגדות"; שתרחיש הייחוס המצומצם היה שגוי לחלוטין, והחמיץ לגמרי את הרעיון של פשיטה עילית רחבת היקף של אלפי מחבלים; שהמכשול שנבנה בהשקעת סכומי עתק אינו יעיל מול המהלך שחמאס מימשה; ושההנחה כי תהיה התרעה מודיעינית ממוקדת לפני מהלך כוח של חמאס התגלתה כמופרכת בנסיבות של אותו הלילה. במובן זה האלימות המינית הייתה עוד מרכיב של הפער העמוק בהבנת המציאות.

מאידך, לאלימות המינית יש הקשר נוסף שנובע מכך שהיא כלל לא הופיעה בתרחיש הייחוס, ויתרה מזאת – נראה שאיש לא העלה על הדעת שאיום כזה, בהיקף נרחב, יכול בכלל להתרחש בתוך גבולותיה של ישראל ובהקשר של עימות צבאי. במובן זה, האלימות המינית הייתה בתודעתם של הישראלים מעין "צוללות בוואדי", מושג צה"לי אשר כמו מקבילו האנגלי, *When Pigs Fly*, מציין משהו שלא יכול כלל להתרחש, כמעט במובן הפיזיקלי. המתאר של פשיטה עילית רחבת היקף לתוך שטחנו, המתרחשת בהפתעה, כן נותח בהקשר של אפשרויות הפעולה של חזבאללה בצפון (כוח רצ'ואן). עם זאת, ככל הידוע, גם לגבי לא עלתה האפשרות שבמהלך הפשיטה יתרחשו אירועים של אלימות מינית בהיקף נרחב, וממילא לא התפתחה מודעות לאפשרות זו.

עניינו של מאמר זה אפוא הוא בשאלה מדוע עניין האלימות המינית, כדפוס פעולה

1 קם, א' (1990). מתקפת פתע. מערכות ומודן.

שיטתי וכאיום בשדה הקרב, לא עלה כלל בתודעת המודיעין הישראלי כתרחיש אפשרי. המאמר דוחה את האפשרות שמדובר במעין "ברבור שחור" שלא הייתה שום דרך לדמיין את אפשרות התרחשותו, לחשוב עליו ולהיערך מולו מבעוד מועד (אפילו ברמת המוכנות המחשבתית-תפיסתית). הברבור השחור, לפי טאלב,² הוא מאורע בעל שלושה מאפיינים: ראשית, הוא אירוע חריג, שנמצא מחוץ לתחום הציפיות הרגילות, שכן דבר שקרה בעבר לא יכול להצביע באופן משכנע על היתכנותו; שנית, יש לו השפעה קיצונית; ושלישית, על אף חריגותו, הטבע האנושי גורם לנו לרקוח, לאחר מעשה, הסברים להתרחשותו שהופכים אותו למוסבר ולחזוי.

מתקפת 7 באוקטובר של חמאס לא הייתה אירוע אקראי. היא הייתה אירוע מתוכנן שהוכן תקופה ארוכה והופעל על ידי קבוצת אנשים לתכלית אסטרטגית. גם האלימות המינית שהופעלה במהלכה כדפוס שיטתי לא הייתה אירוע אקראי. גם אם לא תוכננה כך, היא הייתה ללא ספק חלק מפרטואר האלימות הקשה שהייתה מרכיב מרכזי ומתוכנן ברעיון "רעידת האדמה" של חמאס. בבסיס מאמר זה מונחת אפוא ההנחה שלפיה אין מדובר ב"ברבור שחור" אלא יותר ב"הפתעה בסיסית" מהסוג שאותו מתאר צבי לניר³ בעבודתו על מלחמת יום הכיפורים. כך, בניגוד לגרסת טאלב – שממקד את הטיעון שלו בעיוורון האנושי בכל הקשור לאקראיות – נכון לנתח את האלימות המינית כמקרה נוסף שבו התפתח פער בין "דימויינו החברתיים והמדיניים על עצמנו ועל סביבתנו ובין המציאות", באופן שלא אפשר לזהות שינוי יסודי של דפוסים אצל האויב.⁴

אנו מנתחים אפוא את השימוש השיטתי באלימות המינית כהפתעה שאינה "ברבור שחור" וטוענים שהקושי להבין את האפשרות שדפוס פעולה כזה יכול היה להתממש גם בזירה בעזה מעיד על מערכת כשלי חשיבה, הבנה ודמיון שכוללת שלוש קבוצות מרכזיות של כשלים: פערי ידע; הנחות שגויות ביחס לאויב; והנחות שגויות של ישראל ביחס לעצמה. מערכת זו של כשלי חשיבה, הבנה ודמיון היא שאחראית לפער בהבנת המציאות.

הקבוצה הראשונה משקפת היעדר ידע והרחקת ידע (או התעלמות) על אודות איום האלימות המינית כדפוס מלחמתי מקובל ומוכר בסכסוכים מזוינים. קבוצה זו כוללת את הקושי הכללי לחשוב על מה שמתרחש "בפעם הראשונה", היינו דברים שלא התרחשו בעבר, או לפחות בעבר הקרוב; את הנטייה האופיינית למערכת הביטחונית הישראלית שלא להתעניין בדברים שמתרחשים בסכסוכים במקומות אחרים, בין השאר עקב טענה לגבי השונות והייחודיות של העימותים "שלנו"; ושורה של הטיות ונקודות עיוורון כלליות וספציפיות לעניין אלימות מינית, כגון נקודת המבט הגברית שדומיננטית בחשיבה הביטחונית הישראלית ומעצורים רגשיים שגורמים לקושי לדון בעניין האלימות המינית ("טאבו").

2. Taleb, N. (2007). Chorny lebid (Black Swan).

3. לניר, צ' (1983). ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר. הקיבוץ המאוחד.

4. שם, עמ' 9.

הקבוצה השנייה כוללת טעויות והנחות שגויות ביחס לחמאס כאויב, לסיווג המערכת הפלסטינית ולהבנת העימות איתה. קבוצה זו כוללת כשלים בהבנת הרעיון הבסיסי של מתקפת חמאס ("רעידת אדמה"), המוטיוציה שעמדה ביסודה וההתמקדות שלה בהמחשת חוסר היכולת של ישראל להגן על גבולה, על יישוביה, על בתי האזרחים ועל גופם; כשלים בהבנת מאפייני חמאס והמורכבות שקשורה בהיותה ישות צבאית-מדינית אבל גם ארגון טרור דתי קיצוני שמקבל השראה גם מדפוסי פעולה של ארגונים ג'האדיים כדוגמת דאעש; ופערים עמוקים בהבנת מאפייני הסכסוך עם חמאס, שיש בו גם קו גבול ברור לכאורה אך גם מרכיבים של "מלחמת אזרחים" בין שתי קהילות.

הקבוצה השלישית קשורה בהנחות יסוד עמוקות על עצמנו, הישראלים, שמשמשות בסיס לחשיבה הביטחונית הישראלית של העשורים האחרונים. קבוצה זו קשורה בדימוי רחב יותר על אודות עליונותה הצבאית והטכנולוגית של ישראל שאפיין מאוד את החשיבה הישראלית של העשורים האחרונים (בדומה לתיאור של לניר את הסיבה להפתעת יום הכיפורים).⁵ ישראל דימתה את עצמה למעצמה אזורית בלתי מנוצחת, או לפחות כזו שהגיעה לעליונות אסטרטגית ואופרטיבית באזור. הדימוי הישראלי של עליונותה הצבאית והטכנולוגית כלל גם הערכה שסביבתה ובעיקר אויביה מכירים בעליונות זו ומשלימים איתה, מחוסר ברירה. במובן זה, האפשרות ששטח ישראלי ייכבש על ידי גורם זר, דבר המעלה את היתכנות מימוש דפוס אלימות מינית בסכסוכים, כלל לא עלתה במחשבתם של הגורמים הרלוונטיים במערכות השונות.

אלימות מינית בסכסוכים - הגדרה ומאפיינים

ההפתעה סביב עניין האלימות המינית התרחשה למרות היות אלימות מינית בסכסוכים תופעה עתיקה ומוכרת, שממשיכה להופיע בשדות הקרב המודרניים בעצמות גבוהה. אלימות מינית בסכסוכים מופנית לרוב כלפי נשים ונערות, אך גם כלפי גברים ונערים. מפעילים אותה שחקנים שונים בשדה הקרב, הן מדינות הן מיליציות וארגוני טרור חמושים. האלימות המינית מופיעה בסוגי סכסוכים שונים: בין מדינות, כדוגמת מלחמת רוסיה-אוקראינה; במלחמות אזרחים, כדוגמת מלחמת האזרחים בסודאן; ובמהלך פלישות של ארגוני טרור כגון המקרה של הקהילה היזידית בעיראק שנשותיה הותקפו מינית על ידי ארגון דאעש, או כמו בפשיטת ארגון הטרור "בוקו חראם" ב־2014 על בית הספר לבנות נוצריות בצ'יבוק שבניגריה.⁶

בדוחות השנתיים של יועצת מזכ"ל האו"ם לאלימות מינית בסכסוכים, מצוין היחס בין כמות הסכסוכים המתפרצים ובין העלייה במקרי האלימות המינית בהם. כך, למשל, בדוח האו"ם המסכם את שנת 2023 מצוינת עלייה של 50% ביחס לשנה שקדמה לה.

5 שם.
6 בפשיטה נחטפו 276 נערות, כיום, עשור אחר, מוחזקות עוד עשרות נערות ביד "בוקו חראם". ראו דוח אמנסטי אינטרנשיונל בנושא מ-2024:
<https://www.amnesty.org/en/latest/news/2024/04/nigeria-decade-after-boko-haram-attack-on-chibok-82-girls-still-in-captivity>

למלחמת רוסיה-אוקראינה, מלחמת האזרחים בסודאן וגם למתקפת חמאס בישראל יש חלק בנתונים הללו.⁷

התופעה של אלימות מינית בסכסוכים מתארת את השימוש שעושים ארגונים או צבאות באלימות מינית כלפי אוכלוסיית האויב כחלק ממתקפה צבאית, בזמן שהותם באזור סכסוך או אזור כבוש.⁸ התופעה לא מתארת מקרה יחיד של חייל או איש מיליציה שתוקף מישהו מינית (ממניע "אופורטוניסטי") אלא מקרים שבהם התופעה חזרה בכמה מקרים, במיקומים שונים, באופנים שונים ועם דפוסים שאפשר לחבר אותם למתקפה, לפשיטה או לכוח הצבאי השווה באזור מסוים. בכך, משויכת התופעה באופן ישיר למתקפה ולמטרותיה.⁹

בבחינה היסטורית, אפשר לסמן שתי נקודות בזמן ששימשו נקודת מפנה בחקר ותייעוד האלימות המינית: מלחמת העולם השנייה; ומלחמות האזרחים ביוגוסלביה ורואנדה בשנות ה-90 של המאה ה-20. למרות הופעתה בדפוסים נרחבים ואיומים במלחמת העולם השנייה, נתפסה האלימות המינית במרחבים השונים בהם הופיעה (כלפי אוכלוסייה כבושה במדינות אירופה, כלפי נשים יהודיות במחנות הריכוז ובגטאות, כלפי נשים גרמניות ועוד) כתופעה "מצערת ובלתי נמנעת" הנלווית למלחמות, כלומר כמעט בבחינת "נזק אגבי".¹⁰ לאחר מכן, כאשר הדין הבין-לאומי החל להידרש אליה, נותחה התופעה בהקשר של הפגיעה בכבוד האדם וזכויותיו.¹¹ בעשורים האחרונים חל שינוי נוסף כאשר התופעה של חיילים הפוגעים מינית באוכלוסיית הצד היריב בזמן סכסוכים החלה להיחקר על ידי חוקרות רבות שהטילו ספק באפיונה כתופעה אגבית, והחלו לתאר אותה כמהלך מכוון הקשור באופן ישיר למטרות המלחמה.¹²

מלחמות האזרחים ביוגוסלביה וברואנדה בתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20 היו נקודת המפנה בעניין זה. ביוגוסלביה הוקמו מחנות שכונו "מחנות אונס", ומעשי האונס ההמוניים של הסרבים בנשות בוסניה המוסלמיות הובילו לכך שמשפטניות, עיתונאיות

7 CRSV UN Report of 2023
<https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2024/05/SG-2023-annual-reports-smallFINAL.pdf>

8 הגדרת האו"ם לאלימות מינית בסכסוך כוללת:
The term "conflict-related sexual violence" refers to rape, sexual slavery, forced prostitution, forced pregnancy, forced abortion, enforced sterilization, forced marriage, and any other form of sexual violence of comparable gravity perpetrated against women, men, girls, or boys that is directly or indirectly linked to a conflict.
מדריך האו"ם לנושא מ-2020.

9 Cohen, D.K. & Nordås, R. (2014). Sexual Violence in Armed Conflict Dataset SVAC: [Date Retrieved], from the Sexual Violence in Armed Conflict Dataset website: <http://www.sexualviolencedata.org>
10 Waging sexual warfare: Case studies of rape warfare used by the Japanese Imperial Army during (2009). Heit, S. Stern, M. (2009). & Baaz, M.E.; pp. 363-370, World War II. In Women's Studies International Forum. Vol. 32, No. 5
Sexual violence as a weapon of war?: Perceptions, prescriptions, problems in the
11 Bloomsbury Publishing . Congo and beyond

12 למרות עדויות למעשי אונס המוניים הטריבונלים בנירנברג וטוקיו לא העמדו לדין נאשמים בעוון ביצוע אלימות מינית במלחמת העולם השנייה ראו: "הפשע המושקע: השלכותיה של אלימות מינית נגד נשים בעת מלחמה", הופמן, שלי, מרכז מינרבה, 2023.
Wood, E.J. (2018). Rape as a practice of war: Toward a typology of political violence. Politics & Society, Pp. 46(4), 513- 537 ;MacKinnon, C.A. (2017). Rape, genocide, and women's human rights. In Genocide and Human Rights. Routledge.

ואקטיביסטיות בין-לאומיות¹³ החלו לחשוף את מעשי האלימות המינית ואת היותם חלק מכוון ובלתי נפרד של המלחמה עצמה. כלומר, לא עוד נזק אגבי, בלתי נמנע, כי אם דפוס שיטתי אשר מופעל כטקטיקת לחימה וכחלק ממהלכה לצורך השגת מטרות צבאיות ופוליטיות. כך, למשל, משמשת האלימות המינית כאמצעי להרחקת אוכלוסייה משטח שנכבש;¹⁴ כאמצעי ליצירת זהות קולקטיבית מגבשת בין לוחמים או לצורך גיוס לוחמים לשורות מיליציות;¹⁵ או כחלק מאידאולוגיה דתית, כמו במקרים של דאעש ובוקו חראם,¹⁶ שבהם נשות אוכלוסייה שאינה מוסלמית נחטפו והושאו בכפייה ל"לוחמים", לצרכים שונים. ההיקפים העצומים של האלימות המינית בשתי מלחמות האזרחים הללו, לצד הדיווח העיתונאי הישיר ממלחמות ששודרו בטלוויזיה, הביאו לתפנית בתגובה הציבורית העולמית, ולאחר מכן לשינויים שהובילו מוסדות בין-לאומיים של האו"ם ואחרים.

יש חוקרים הטוענים כי חלק מהסיבות לתגובה הציבורית המכרעת לאלימות המינית שהופעלה ביוגוסלביה, קרי הד ציבורי שהוביל לשינויים בחוק הבין-לאומי והעמדה לדן בעוון אלימות מינית בסכסוך, נעוצות בכך שמלחמה זו שודרה מאירופה, וכי "לקורבנות אונס במלחמה היו לפתע פנים אירופיות", כפי שכתבה החוקרת דארה כהן¹⁷. פעילות ופעילי זכויות אדם ומשפטנים בין-לאומיים דיווחו, העלו את תשומת הלב לתופעה ופעלו למסגורה מחדש כחלק מהאמצעים שנוקט כוח תוקף במלחמה להשגת מטרותיו, קרי, דפוס לחימה שיטתי ומכוון, ולא "טעות מצערת" של חייל חמוש. בסיווג מחדש של התופעה, החלה האלימות המינית בסכסוכים להיחקר כמתודת לחימה, ובתוך כך נבחן השימוש בה לאור מטרותיו של הכוח הצבאי.

נהוג לנתח את האלימות המינית ככלי אשר בהיותו מופנה כלפי פרטים בקבוצות אוכלוסייה יוצר למעשה גם פגיעה קולקטיבית בקהילה, בקבוצת הזהות שלה ובמרקם המשפחתי והחברתי שאליו משתייכים הקורבנות. נוסף על הפגיעה הישירה בקורבן ובזהות הקבוצתית, יש חוקרות הרואות בכך דרך להעברת מסר לגברים בצד המותקף באמצעות דפוס לחימה אפוף בושה המשפיל את הצבא היריב, בפרט את הגברים, אשר מסורתית נתפסים כמגיני האוכלוסייה. האלימות המינית, כך מתואר, מעבירה מסר של חולשה ואי-עמידה בציפייה החברתית להגן על הנשים ועל האוכלוסייה האזרחית הפגיעה.¹⁸

Schwartz, S'. (1994). Rape as a Weapon of War in the Former Yugoslavia. . Hastings Women's LJ, 5, 69 13

Wood, E.J. (2018) 14

Nordås, R. & Cohen, D.K. (2021). Conflict-related sexual violence. Annual Review of Political Science, 24(1), PP. 15
193-211.

Zenn, J. & Pearson, E. (2014). Women, Gender and the evolving tactics of Boko Haram. Journal of terrorism 16
research.

Cohen, D.K. & Nordås, R. (2014). Sexual Violence in Armed Conflict Dataset SVAC: [Date Retrieved], from the 17
Sexual Violence in Armed Conflict Dataset website: <http://www.sexualviolencedata.org>

Heit, S. 18

אלימות מינית במזרח התיכון ובסכסוך הישראלי-פלסטיני

בהתייחסנו לאליומות מינית בסכסוכים המופעלת במזרח התיכון ואפריקה או על ידי קבוצות טרור אסלאמיות, בעשור האחרון אפשר לציין את האלימות המינית של ארגון הטרור דאעש בסוריה ובעיראק כלפי נשים בכלל, וכלפי נשות הקהילה היזידית בפרט; את ארגון הטרור האסלאמי-סוני בוקו חראם, המפעיל גם הוא אלימות מינית כחלק מהפעלת הטרור בניגריה; וכן דיווחים רבים ממלחמת האזרחים הקשה בסודאן על אודות ארגונים חמושים שונים, המפעילים אלימות מינית קשה בסכסוך.

לעומת זאת, ככלל, אלימות מינית בסכסוכים אינה חלק מהנרטיב והמחקר המסופר והידוע על מלחמות ישראל שמאז קום המדינה.¹⁹ זאת, אף שאלימות מינית הופיעה במלחמות ובאירועי טרור באופן ספורדי ולא שיטתי. ידועים דיווחים על אודות מקרי אלימות מינית שאירעו בתקופת היישוב וטרם קום המדינה, כמו גם מקרים ספורים מהמלחמות בשנות קיומה. נוסף על כך, בעשורים האחרונים דווח על אירועי טרור שבהם הופעלה גם אלימות מינית כלפי נערות ונשים ישראליות (מקרים שבהם הותקפו באלימות מינית ולאחר מכן נרצחו על רקע לאומני). בלי לקבוע כאן את הגדרתם, בין מניע אופורטוניסטי לאחר, נבהיר שהמאמר לא מתייחס לתקיפה בודדת – אלא להופעתה של אלימות מינית בדפוס נרחב, כחלק ממתקפה צבאית או שליטה צבאית על שטח אויב.

את הסכסוך הישראלי-פלסטיני ככלל, נטו חוקרות לאורך השנים לסווג כסכסוך שאין בו אלימות מינית. אליזבת' ווד, חוקרת מוערכת וידועה בתחום, אף מציינת את הסכסוך במחקרה על אודות סכסוכים שבהם אלימות מינית נדירה או לא מופיעה.²⁰ חוקרות מקומיות העלו שאלות לגבי היעדרה של אלימות מינית מהסכסוך הישראלי-פלסטיני, ויש שהצביעו על מקרי אלימות מינית במתקני חקירות ובמעצר, שכללו עינויים והשפלות כהתהוותה של אלימות מינית בסכסוך. עם זאת, גם אלה אינם עונים על ההגדרה הרחבה והמקובלת של אלימות מינית בסכסוכים כפי שצוינה לעיל.

אלימות מינית במתקפת 7 באוקטובר

דיווחים ראשונים על אלימות מינית במתקפת 7 באוקטובר הגיעו כבר ביום המתקפה, מבתי חולים שאליהם פונו ניצולים ומעדויות של גורמי חילוץ והצלה בימים שלאחר מכן.²¹ האלימות המינית במהלך מתקפת 7 באוקטובר מתועדת ונחקרת על ידי גופים שונים בחברה האזרחית בישראל,²² על ידי רשויות המדינה (אף שמידע רשמי בנושא לא פורסם עד כה) ועל ידי גורמים בין-לאומיים כמו משלחת יועצת מזכ"ל האו"ם לאלימות

19 הסקירה לא מתייחסת לסכסוך בתקופות שטרם הקמת המדינה משום שקהילת המודיעין הוקמה לאחר קום המדינה.

20 Wood, E.J. (2009). Armed groups and sexual violence: When is wartime rape rare? Politics & Society, 37 (1). Pp. 131-161.

21 חלמיש-קלר, כ' (פברואר 2024).

22 <https://www.1202.org.il/information-and-data/reports/arcci-report-sexual-violence-in-october-7-war/> אהרונים, ש' וברביבאי-שחם, ש' (2024). דוח: ניתוח פעולות מדינת ישראל בהיערכות ובהתמודדות עם האלימות המינית במתקפת ה-7 באוקטובר והמלצות מדיניות. שדולת הנשים וקולקטיב נשים ומלחמה. <https://iwn.org.il/israel-sexual-violence-oct7>; ביטון, י' (2024). אתגרי הזהוי והתיעוד של פשעי מין המבוצעים בחסות מתקפת טרור. ראייה. <https://sexualterror.com/the-report>

מינית בסכסוכים, פראמילה פאטן, שהוציאה דוח בנושא, של המועצה לזכויות אדם של האו"ם, וכן ארגוני זכויות אדם כמו אמנסטי הבינ-לאומי.²³

ממצאים מרכזיים של הדוחות לגבי האלימות המינית במתקפת חמאס

בדוח צוות המשימה של האו"ם בראשות פאטן מאפריל 2024, מוצגים ממצאים על אודות מקרים של אונס, מקרי אונס קבוצתיים, מקרי רצח שלפניהם אירעו מעשי אונס, כולל עדויות למעשי אונס של גופות. הממצאים כללו גם עדויות לגופות שנמצאו עירומות חלקית או עירומות באופן מלא, וכן ביזוי שיטתי של איברי מין. בדוח הביניים של ארגון אמנסטי הבינ-לאומי מדצמבר 2024 פורסם כי נציגי הארגון שוחחו עם שורד/ת של אונס ממתקפת חמאס, וכן עם עדים למעשי אונס קבוצתיים במהלך המתקפה, וגם בו מצוינים ביזוי והשחתה של גופות ואיברי מין. עוד מציין הדוח כי נציגי הארגון שוחחו עם גורמי רפואה בישראל המעידים על אלימות מינית שהופעלה כלפי ישראלים בשבי חמאס.

בדוח המועצה לזכויות אדם של האו"ם מיוני 2024 מודגשת השיטתיות של המתקפה, של ההרג, הביזוי ושריפת גופות, ובתוך כך – האלימות המינית שהופעלה. גופות רבות נמצאו קשורות בידיים וברגליים וללא לבוש. הדוח מציין אלימות מינית כלפי נשים וגברים באזורים גאוגרפיים שונים שבהם התרחשה המתקפה. גם דווחית האו"ם לענייני עינויים, הגברת אליס ריצ'רדס, מציינת בדוח מ-2024 כי במתקפת חמאס ב-7 באוקטובר אירעו מקרי אונס וכי יש עדויות לביזוי והשחתה שיטתיים של איברי מין. חלק מצוותי הדוחות הגיעו לישראל לאסוף מידע, וחלקם ערכו את החקירה מרחוק מסיבות שונות, בהן איסור הגעה ואי-שיתוף פעולה של הרשויות בישראל. למרות זאת, גם הדוחות הללו מאמתים ומאששים את ההיקף ואת שיטתיות הפגיעות המיניות והאלימות המגדרית במתקפה.

דוח איגוד מרכזי הסיוע הישראלי, שפרסם את הדוח הראשון בנושא בפברואר 2024, מאגד גם הוא את ההיקף והשיטתיות של הפגיעות באוכלוסייה, הן של אזרחים ביישובים לאורך כבישי העוטף וציר 232, ובאתר מסיבת ה"נובה" ברעים, הן בבסיסי צה"ל. ניתן מדוקדק של הדוחות לעיל ושל מידע הנאסף על ידי "קולקטיב נשים ומלחמה"²⁴ מוביל לתובנות חשובות בדבר רכיב האלימות המינית כנשק מלחמה שיטתי במתקפה ולא כמניע אופורטוניסטי של אדם בודד.

23 Office of the special representative of the secretary general to Sexual violence in conflicts. UN (2024). Mission Report Official visit of the Office of the SRSG-SVC to Israel and the occupied West Bank. <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2024/03/report/mission-report-official-visit-of-the-office-of-the-srsg-svc-to-israel-and-the-occupied-west-bank-29-january-14-february-2024/20240304-Israel-oWB-CRSV-report.pdf> ; Torture and Other Cruel Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (July 2024). U.N. <https://www.ohchr.org/en/documents/thematic-reports/a79181-torture-and-other-cruel-inhuman-or-degrading-treatment-or> ; Amnesty International (2024). Israel/OPT: Amnesty International's research into Hamas-led attacks of 7 October 2023 and treatment of hostages. <https://www.amnesty.org/en/documents/mde15/8803/2024/en> ; UN.Council, H.R. (2024). Detailed findings on attacks carried out on and after 7 אהרני, ש' וברביבאי-שחם, ש' (2024).

מבצעי האלימות ושיוכם הארגוני

העדויות על האלימות המינית שהופעלה ב-7 באוקטובר מצביעות על תקיפות שיטתיות שנערכו כבר מהשעות הראשונות למתקפה. הן אינן משויכות לגל מסוים, כזה או אחר, אלא מתפרסות על פני מרחבים גאוגרפיים שונים בחלקי העוטף, כלפי סוגי אוכלוסייה ומגדרים שונים, ובדפוסים דומים. בדוחות האו"ם וכן בדוח אמנסטי מצוינים ארגוני חמאס, הג'האד האסלאמי הפלסטיני והזרועות הצבאיות שלהם ("עז א-דין אלקסאם" ו"סראיא אלקודס" בהתאמה), לצד פלגים פלסטיניים חמושים אחרים, כמבצעי המעשים והפשעים המתוארים לעיל.

קבוצות ההסברים להפתעה

מכלל המידע שהתפרסם מאז 7 באוקטובר עולה שהשימוש של פעילי חמאס באלימות מינית כטקטיקת לחימה וכדפוס פעולה רחב יחסית (לנוכח מספר המקרים המתוארים בדוחות השונים, הדמיון בין המאפיינים של מקרי האלימות המינית והפרסה הגאוגרפית שלהם), הפתיע את כוחות הביטחון, את מקבלי ההחלטות ואת הציבור הישראלי.

ככל שחקרנו וחיפשנו בספרות ובראיונות, תרחיש האיום של אלימות מינית בסכסוכים לא היה חלק מתרחיש הייחוס שישראל בנתה מול האויב בגבול עזה או מול אויבים אחרים. זהו תרחיש שאיש בקהילת הביטחון והממסד המודיעיני והמדיני הישראלי לא העלה בדעתו וגם אם כן, הדבר לא מצא את דרכו אל הכתב או אל שלבי ההרור ודיון. לפיכך, גם לא הייתה היערכות כלשהי לקראתו (תודעתית או מעשית). למעשה, מדובר במקרה מובהק של "צוללות בוואדי" – שמבטא אירוע או תרחיש שהמחשבה המקובלת גורסת שאינו יכול כלל להתרחש, כמעט במובן הפיזיקלי.

במרכזו של המאמר עומדת אפוא השאלה, **מדוע הופתעה ישראל מהאלימות המינית שננקטה על ידי חמאס ב-7 באוקטובר?** במילים אחרות, המאמר בוחן את השאלה מדוע לא הועלתה, לפני המלחמה, האפשרות שבעימות עתידי עם חמאס (או עם אויבים אחרים) יופיע גם דפוס שיטתי של אלימות מינית? הטענה של מאמר זה היא שהקושי להעלות את האפשרות שדפוס פעולה כזה יכול היה להתממש גם בזירה בעזה מעיד על מערכת של כשלים בחשיבה, בהבנה ובדמיון. במערכת שלוש קבוצות מרכזיות.

קבוצת ההסברים הראשונה – היעדר ידע והרחקת ידע

קבוצת ההסברים הראשונה לכך שעניין האלימות המינית, כדפוס פעולה שיטתי, לא עלה כלל בתודעתנו כתרחיש אפשרי משקפת היעדר ידע והרחקת ידע על אודות איום האלימות המינית כדפוס מלחמתי מקובל ומוכר בסכסוכים מזוינים. למרות מקרים בודדים של אלימות מינית כפי שתואר לעיל, שהתרחשו בעימותים שבהם ישראל הייתה מעורבת בעשרות השנים האחרונות, לא הופיע דפוס שיטתי של אלימות מינית, והמחקר האקדמי אף ניסה לזהות הסברים להיעדרו.²⁵ עניין זה הוביל כנראה לכך שהאפשרות

כי דפוס כזה יתממש בעימותים עתידיים לא נכחה כלל במחשבתם של הממסד המדיני והביטחוני בישראל, אף שמדובר באחד המאפיינים המובהקים של עימותים אלימים ומלחמות.

ביסודו של דבר, קבוצת הסברים זו אינה שונה מאוסף ההטיות ועיוותי התפיסה המוכרים המשפיעים על היכולת לברר את המציאות ולהבין אותה. ואכן, מחקרים מלמדים שאנחנו נוטים לייחס סבירויות גבוהות יותר לאירועים שאותם אנחנו מכירים, ובעיקר לאירועים שאותם חוונו באופן אישי. אנחנו נוטים גם לפסול אפשרויות שנראות חסרות תקדים ומרחיקות לכת. בהקשר זה, קשה במיוחד לחשוב על מה שמתרחש "בפעם הראשונה", כלומר דברים שלא התרחשו בעבר, או לפחות בעבר הקרוב. אנחנו מחילים את ההיגיון שלנו על ההיגיון של האויב, שיכול להיות שונה בתכלית. אנשי ביטחון ומודיעין מתקשים מאוד להיפרד מתפיסות שאימצנו ובשל כך מאחרים באימוץ תפיסות חדשות, התואמות יותר את המציאות המשתנה. אנחנו מוצאים דרכים יצירתיות מאוד ליישב בין מידע סותר ובין הבנותינו הקודמות. בקיצור, כפי שתיארה וולסטטר,²⁶ אנחנו נוטים להיצמד למה שמוכר, למה שמצופה ובמידה רבה – למה שרצוי.

לישראלים, קשה במיוחד לעשות היקשים מדברים שמתרחשים בסכסוכים במקומות אחרים, בין השאר כיוון שאנחנו סבורים שהעימותים שבהם אנחנו מעורבים הם שונים וייחודיים. כמו כן, השיטה העיקרית הנהוגה במערכת הביטחון הישראלית מייחסת חשיבות רבה מאוד למידע, והיא אינדוקטיבית ביסודה. מכיוון שלא היה מידע מפורש על כוונות לבצע אלימות מינית בסכסוכים הרלוונטיים ומכיוון שאירועי אלימות מינית לא התרחשו בעבר הקרוב – המערכת התקשתה כנראה להעלות את האפשרות היצירתית שאלימות כזו אכן תתרחש כתרחיש איום שיש להתייחס אליו. עניין זה קשור גם בליקוי בסיסי של ארגוני המודיעין בכל הקשור למחקרים השוואתיים וכן לגבי ממדי העומק (והרוחב) של הסוגיות שבהן הם עוסקים. זאת, בהתייחס לרקע ההיסטורי של האויבים והסכסוך; לסכסוכים באזורים אחרים בעולם (ולהיסטוריה של המלחמה); ולדיסציפלינות אקדמיות שונות מאלה השכיחות יותר בארגוני המודיעין הישראליים.

לכך מצטרפות גם שורה של הטיות ונקודות עיוורון כלליות וספציפיות לעניין האלימות המינית כגון נקודת המבט הגברית שדומיננטית בחשיבה הביטחונית הישראלית, ומעצורים רגשיים שגורמים לקושי לדון בעניין האלימות המינית ("טאבו"). נקודת המבט הגברית משקפת הן רוב גברי כמותי בתפקידי מפתח בקהילות המודיעין והביטחון, הן רוב "תפיסתי", קרי היעדר ידע ומקום לפרספקטיבה מגדרית על סכסוך והשלכותיו האפשריות על נשים, המביאה לגישה צרה בפרשנות, בנייתו האיומים ובהבנתם.

Wohlstetter, R. (1962). *Pearl Harbor: warning and decision*. Stanford University Press. 26

קבוצת ההסברים השנייה - הנחות שגויות ביחס לאויב והפחתת ערך

הקבוצה השנייה כוללת טעויות והנחות שגויות ביחס לחמאס כאויב, לסיווג המערכת הפלסטינית ולהבנת העימות איתה. קבוצה זו כוללת כשלים בהבנת הרעיון הבסיסי של מתקפת הפתע של 7 באוקטובר והמוטיווציה שעמדה ביסודה. המתקפה של חמאס תוכננה שנים במטרה לייצר "רעידת אדמה" בציבור הישראלי, במערכת האזורית ובמערכת הבין-לאומית. כדי לייצר את רעידת האדמה הזו, התמקדה המתקפה בהמחשת חוסר היכולת של ישראל להגן על גבולה, יישוביה, בתי האזרחים וגופם. ייתכן שהבנה טובה יותר של הרעיון שעמד ביסוד המתקפה היה יכול לסייע לחשוב על האפשרות שהיא תכלול גם דפוס שיטתי של פשעי מלחמה, אכזריות ואולי אף אלימות מינית נגד אזרחים ואזרחיות.

מתקפת 7 באוקטובר חשפה גם שורה של כשלים בהבנת מאפייני התנועה והמורכבות שקשורה בהיותה שילוב בין ישות צבאית-מדינית לארגון טרור דתי קיצוני שמקבל השראה גם מדפוסים פעולה של ארגונים ג'האדיים כדוגמת דאעש. ארגון זה היה מעורב בעבר בדפוסים שיטתיים של אלימות מינית (בעיקר מול אוכלוסייה יזידית בצפון עיראק), והבנה טובה יותר של הזיקה בינו ובין חמאס הייתה יכולה אולי להעלות את האפשרות שהיא תבוא לביטוי גם בתחום זה.

לכך הצטרפו גם פערים עמוקים בהבנת מאפייני הסכסוך עם חמאס בעזה, שיש בו גם קו גבול ברור לכאורה אך אפשר לזהות בו גם מרכיבים של "מלחמת אזרחים" ושל "כיבוש", קונפליקטים שאלימות מינית בסכסוכים נוטה להופיע בהם תדיר. חמאס מצידה ראתה את ישראל ככובשת (באיו"ש וגם בעזה, למרות ההתנתקות, קו הגבול והמכשול), ואת העימות עם הישראלים – כעימות בין שתי קהילות על חבל ארץ אחד. התייחסות לרכיבים אלה יכולה הייתה להוביל לחשיבה (באמצעות היקש) על תרחישים כמו ביצוע פשעי מלחמה והפעלת אלימות מינית בדומה לארגונים ג'האדיים אחרים ולמלחמות אזרחים בעולם.

קבוצת ההסברים השלישית - הנחות שגויות ביחס לעצמנו

הקבוצה השלישית קשורה בהנחות יסוד עמוקות על עצמנו, שמשמשות בסיס לחשיבה הביטחונית הישראלית של העשורים האחרונים. קבוצה זו קשורה בדימוי רחב יותר על אודות עליונותה הצבאית והטכנולוגית של ישראל, שאפיון מאוד את החשיבה הישראלית של העשורים האחרונים. תודעת העליונות הזו לא אפשרה להעלות על הדעת את האפשרות שגורם זר יכבוש שטח ישראלי לפרק זמן שיאפשר לממש דפוס שיטתי של אלימות מינית. ספציפית, ישראל העריכה את חמאס כארגון חלש, שיכולת ההיזק שלו מוגבלת ומצומצמת יחסית.

ב-1969 התפרסם הספר **אילו נוצחה ישראל** שכתבו שלושה עיתונאים אמריקניים (ריצ'רד צ'זנוף, רוברט ליטל ואדוארד קליין). תרגום לעברית של הספר התפרסם באותה השנה,

ועיתון "מעריב" פרסם פרקים ממנו בהמשכים. הספר, שתיאר היסטוריה אלטרנטיבית של מלחמת ששת הימים, עורר עניין ואפילו סערה בציבור הישראלי. לפי הספר, המצרים הם שפתחו את המלחמה במכת מנע אווירית שנטרלה לחלוטין את חיל האוויר הישראלי. אחריה, ביצעו הצבאות של מדינות ערב מתקפת בזק מוצלחת לכיבוש ישראל.

הספר מתאר בפירוט רב את השלטון הערבי על מדינת ישראל הכבושה ששטחה חולק בין מצרים, סוריה, ירדן ולבנון. הוא מלא בתיאורים אכזריים מאוד של עינויים, טבח בשבויים, התעללות באזרחים ישראלים וחיסולים פומביים של מנהיגי ישראל. הספר כולל גם תיאור מפורט של אלימות מינית. באחת הסצנות, קבוצה של חיילים ירדניים בירושלים אונסת צעירה ישראלית שיצאה לחפש אוכל להוריה המבוגרים.

בעיתוי שבו הספר פורסם ישראל הייתה בשלב המעבר ממדינה קטנה, הנתונה באיום קיומי, לבעלת תחושת העוצמה שתלך ותתפתח בעשורים הבאים. בעיתוי זה היה אפשר לחשוב כנראה על כיבוש ישראל כעניין ריאלי יותר, ולפיכך גם על האלימות המינית כדפוס שרלוונטי לסכסוך הישראלי-ערבי. כעבור שישה עשורים, האפשרות הזו הייתה בלתי מתקבלת על הדעת. ישראל דימתה את עצמה למעצמה אזורית בלתי מנוצחת, או לפחות כזו שהגיעה לעליונות אסטרטגית ואופרטיבית באזור. הדימוי הישראלי של עליונותה הצבאית והטכנולוגית כלל גם הערכה שסביבתה ובעיקר אויביה מכירים בעליונות זו ומשלימים איתה מחוסר ברירה. באמצע העשור הקודם התפרסמה אומנם סדרת ספרים בעלי אופי דיסטופי שחלקם תיארו גם כיבוש או חורבן של ישראל, אך לא עלתה בהם האפשרות לדפוס שיטתי של אלימות מינית.²⁷

גיליון אוקטובר 2020 של כתב העת הצה"לי "בין הקטבים" הוקדש לנושא "עליונות צבאית" (ולתוכנית הרב-שנתית "תנופה"), וכותרות המאמרים שכתבו בכירי צה"ל עסקו בצורות השונות של עליונות זו – אווירית, ימית, מודיעינית, בדיגיטל, בסייבר ואפילו בספקטרום. בהקדמה שכתב תיאור הרמטכ"ל דאז, רא"ל אביב כוכבי, את צה"ל כצבא "בעל עוצמה אדירה" והסביר שתפיסת ההפעלה החדשה שהוביל היא למעשה "עדכון, התאמה והעצמה של עליונותנו הצבאית במרחב".²⁸ תיאור זה שיקף את התפיסה הרחבה והבסיסית בדבר עליונותה הבסיסית של ישראל.

ישראל אכן בנתה כוח צבאי עוצמתי, אבל הדימוי של העליונות הזו יצר תחושה ברורה שלפיה כל מה שאויביה יכולים לעשות לה הוא להטריד אותה, באמצעים מוגבלים – שרובם נמצא מענה הולם, טכנולוגי באופיו. מפקד פיקוד הדרום דאז, אלוף הרצי הלוי, כתב באותו הגיליון מאמר שבו הבהיר שחמאס וחזבאללה "מתכננים מהלכים התקפיים-קרקעיים לתוך שטחנו", אבל גם כי "יחסי הכוחות שלנו מול אויבינו מוחלטים, מפעם לפעם נספוג אירועים לא טובים, אך נדע לשוב מהר ולשלוט במצב".²⁹

27 בן דוד, מ' (2017). הכריש. תכלת; צ'רניאק, א' (2017). גיבור. ידיעות ספרים; שריר, י' (2015). השלישי. עם עובד; בורנשטיין, ד' (2016). טייט. כתר.

28 א' כוכבי (2020), הקדמת הרמטכ"ל, בין הקטבים, עמ' 30-28, עמ' 10-7.
29 ה' הלוי (2020), הגנה רב ממדית, בין הקטבים 30-28, עמ' 254-241.

בנסיבות אלה, הרעיון שתנועה כמו חמאס יכולה להביא, באמצעים צבאיים, ל"רעידת אדמה" כדוגמת זו שנוצרה בעקבות מתקפת 7 באוקטובר – היה בלתי נתפס. בתוך כך, גם האפשרות שחמאס תשיג שליטה בשטח לפרק הזמן שנדרש כדי לממש דפוס של אלימות מינית לא עלתה על דעתו של איש, והייתה לגמרי מחוץ לגבולות החשיבה הישראלית.

סיכום

מהמידע שהתפרסם עד כה נראה שמערכת המודיעין והביטחון הישראלית לא שילבה בהערכות איום הייחוס שלה את האפשרות להתרחשות אלימות מינית בסכסוכים כאיום ישיר המופנה כלפי אזרחיה מצד אויב כלשהוא, פלסטינאי או אחר. גם הציבור הרחב יותר וגם רוב הגורמים הרלוונטיים באקדמיה לא העריכו כי דפוס שיטתי כזה של אלימות מינית אכן יכול להתרחש בעימות של ישראל עם אויביה.

נשאלת אפוא השאלה, האם אפשר היה להעלות על הדעת דפוס שיטתי של אלימות מינית בעימות עתידי? שבועות מספר לאחר 7 באוקטובר, בשיחת זום שנערכה³⁰ עם חוקרת בכירה בארגון הומניטרי באוקראינה, המרכז ליעוץ ומידע לנשים,³¹ בנוגע לאלימות המינית במלחמה, סיפרה החוקרת אולנה סאסלובה על תהליך הלמידה שלהן את האיום הנשקף לאוכלוסייה האוקראינית מצד חיילי צבא רוסיה. סאסלובה השתמשה במונחים של התרעה ותרחישי איום כאשר סיפרה על השתלשלות עבודתה בזירות הקרב באוקראינה של 2014 ושל 2022, במהלך שתי הפלישות של צבא רוסיה לארצה.

סאסלובה ציינה כי רוחות המלחמה שטרם הפלישה ב-2022 כבר גרמו לה ולארגונים דומים לזה שהיא פועלת בו, להתחיל בהכנות לתרחיש איום זה, כלומר להופעת אלימות מינית במלחמה המתקרבת. עוד סיפרה כי כיבוש חצי האי קרים ב-2014 והפלישה הממוקדת לדונאסק ב-2015³² היו אירועים מכוננים בגיבוש הבנתם של ארגוני זכויות נשים וארגוני ביטחון אוקראיניים את הסכנות האורבות לאוכלוסייה. הם ראו כבר אז את דרך פעולת הצבא הרוסי שכללה אלימות מגדרית כלפי חיילי האויב שבו נלחמו (חיילים אוקראיניים משני המגדרים) וכן כלפי האוכלוסייה האזרחית. סאסלובה הבינה שהפלישה הרוסית תכלול מתודות לחימה וחימושים מסוגים שונים, שהאלימות המינית היא אחד מהם.

היא סיפרה על ההכנות שהן עורכות, על אופני התייעוד של האלימות,³³ על הכנת קיטים ו"ערכות אונס" לבתי חולים, ועל תדרוך אוכלוסייה אזרחית למנוסה מהכפרים. עוד סיפרה על תדרוך מפורט לאזרחים ולכוחות חילוץ והצלה שמסביר איך לחזור לבית שהייתה בו תקיפה ואיך לא להזיז דברים בזירת הפשע והקרב, זאת לצורכי איסוף ראיות

30 שיחה שערכה המחברת במסגרת עבודת קולקטיב המחקר "נשים ומלחמה" עם המרואיינת במרס 2024.
31 Women's Information Consultative Center.

32 פלישה ממוקדת ונסיגה, במהלכה הופעלה אלימות מינית על אוכלוסייה אוקראינית על פי דיווחיה.

33 Human rights council. Independent International Commission of Inquiry on Ukraine. <https://www.ohchr.org/en/hr-bodies/hrc/iicihr-ukraine/index>

והעמדה לדין. בשיחה ציינה שהיא יודעת לתת כיום התרעה לנשים ולאוכלוסייה אזרחית במדינות הבלטיות הגובלות עם רוסיה, ואשר סכנת פלישה עלולה לארוב להן.

ההפתעה הישראלית לנוכח התממשותו של דפוס שיטתי של אלימות מינית בסכסוכים היא אפוא מקרה מבחן להפתעה שעניינה תרחיש של "צוללות בוואדי", דבר שבתודעתנו המוקדמת כלל אינו יכול להתרחש בהקשר מסוים, אף שהיתכנותו הכללית בהחלט אפשרית. שלוש קבוצות ההסברים שתיארנו כגורמים להפתעה זו מלמדות כי עוצמת החסמים המתוארים לעיל והשילוב ביניהם כה משמעותיים, עד כי הם מקשים ומסווים את ההבנה וההכרה בכך שחלק ממה שמסווג כ"צוללות בוואדי" הם למעשה תרחישים שיכולים בהחלט להתממש.

לכאורה, הלקחים מהפתעה כזו דומים לאלה של הפתעות אחרות, והם מכוונים ליכולת לייסד תרבות פתוחה לדעות אחרות שביסודה מאמץ אקטיבי לזהות איתותים שיכולים ללמד על פער בתפיסת המציאות שלנו.

מהמחקר עולים כמה לקחים, כמו גם כמה כיוונים לעיסוק עתידי, בתוך מערכת הביטחון ומחוץ לה: הראשון, הצורך להכיר בכך שדפוסים שמופיעים בסכסוכים במקומות אחרים יכולים בהחלט להופיע גם בסכסוכים "שלנו", ושסיווגם כבלתי רלוונטיים יכול להתברר כשגוי לחלוטין. עניין זה בוודאי רלוונטי לדפוסים שמוכרים כמאפיינים מובהקים של עימותים, כגון אלימות מינית. הלקח העולה מכך הוא הצורך לבחון באופן שיטתי סכסוכים במקומות אחרים ולזהות דפוסים שיכולים להיות בכל זאת רלוונטיים גם בהקשר הישראלי. עניין זה קשור גם בצורך לחזק את היכולת להפוך ידע פסיבי (אלימות מינית מתרחשת בסכסוכים בעולם) לידע אקטיבי (היא יכולה להתרחש גם בהקשר "שלנו").

השני, הצורך להכיר בכך שחשיבתנו מושפעת לא רק מהעיוותים התפיסתיים המוכרים יחסית, אלא גם ממערכת של קודים תרבותיים וחברתיים שאינם מאפשרים לנהל דיון חופשי בנושאים המוגדרים כ"טאבו". המקרה של האלימות המינית מעלה את האפשרות שהעובדה שלא התנהל כנראה דיון ענייני בנושא זה קשורה בכך שעניין האלימות המינית (ובמידה מסוימת גם ההגדרה של השליטה הישראלית בעזה כ"כיבוש", על המשתמע מכך) הוא סוג של "טאבו" כזה.

השלישי, הצורך להכיר ולהיות מודעים להשלכות הדימוי של עליונותה הכללית והצבאית של ישראל על היכולת של הישראלים לברר את המציאות ולהבין אותה. באופן ספציפי יותר, ניכר כי דימוי זה אינו תואם את תודעתם של אויבי ישראל, ומכל מקרה אינו מרתייע אותם מניסוח יעדי מלחמה שאפתניים ומהניסיון לממשם.

הרביעי, הצורך להכיר בכך שהיכולת להקיש מההיסטוריה הקרובה והרחוקה תלויה בהיכרות עמוקה עם ההיסטוריה הזו (בעיקר בהקשר של תופעת המלחמה במובנה הרחב) ובעומק של חשיבה ומחקר שאינם מאפיינים לרוב את המערכת הביטחונית

הישראלית. עניין זה קשור מאוד לזווית הראייה הצרה של המערכת הישראלית ודווקא להיכרות העמוקה שלה עם הזווית החלקית הזו (ועומס המידע השוטף על אודותיה) שנחזית כשלמה וכוללת. כדי להתמודד עם קושי זה, נראה שיש למסד דפוסים של חשיבת עומק גם בתוך המערכת הביטחונית, ולהיעזר בגורמים נוספים שמחוץ למערכת זו ומחוץ לתחומי העניין הרגילים שלה.

המחברים מבקשים להודות לשובל בן יאיר מהמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין על סיועה למאמר.

"הקול הנעלם" - כיצד תרבות ארגונית מעצבת שיח מודיעיני

שרית שפירא

תקציר

המאמר עוסק בהשפעת התרבות הארגונית באגף המודיעין על חופש הביטוי והבעת דעה מנוגדת. הוא מציג מתחים אירגוניים, כגון בין עבר לעתיד, בין טכנולוגיה למחקר ובין היררכיה לנועזות מחשבתית. המאמר מזהיר מפני השתקה ותוקפנות כלפי דעות חריגות, ומדגיש את חשיבות הטיפול של אקלים אירגוני בטוח המאפשר שיח פתוח וביקורתי כתנאי לשיפור תפקוד הארגון והפקת לקחים לעתיד.

מבוא

הכישלון ב-7 באוקטובר הוא האירוע המודיעיני המטלטל בתולדות המדינה. קדמו לו שורה של קונספציות שקרסו באחת. אולם נדמה כי הקונספציה המודיעינית מהדהדת יותר מכולן, בוודאי בעיני מי שגדל על המורשת ממלחמת יום הכיפורים ועל ברכי הנחות היסוד כי ההתרעה היא משימתו הראשונה של המודיעין וכי איש המודיעין יהיה תמיד אמיץ להביע את דעתו, בדיוק כמו קצין המחקר מפיקוד דרום, סגן סימן טוב בנימין,¹ קצין שלא חשש להביע את דעתו בפני מפקדיו והגיע לוועדת אגרנט כסמל לאומץ להביע דעה, גם כשהדבר לא עלה בקנה אחד עם שרשרת הפיקוד.

סיבות רבות יכולות להסביר את התנהלות אנשי המודיעין ערב 7 באוקטובר, ורובן תישארנה עלומות עד לבירור מעמיק וחקירה ברבדים השונים: הלאומי, הקהילתי והארגוני. אני מעוניינת להפנות את הזרקור לאזור אחר, לתרבות הארגונית. כיצד מתנהל השיח בתוך ארגוני המודיעין? האם אנשי המודיעין נוהגים לומר את דעתם או שעושים חשבון ומרסנים את עצמם, כפי שטען אלוף (מיל') יצחק בריק בביקורתו על צה"ל?² מה יעשה, אם כן, קצין מודיעין צעיר שחושב אחרת מהדעה הרווחת בחדר? האם יאבק על עמדתו או יעדיף להחריש? שאלות אלה ממוקמות במרחב שבין ערכים ואתיקה מודיעינית ובין תרבות ארגונית ביחידות המודיעין. אולם הן קשורות גם לתרבות שיח הנהוגה בארגונים ביטחוניים היררכיים, משימתיים ותכליתיים.

המאמר ינסה להניח תשתית להבנת האקלים הארגוני באגף המודיעין ולשטוח את המאפיינים התרבותיים שהושרשו באגף במהלך השנים. מאפיינים אלה אומנם תרמו להצלחת האגף, אך יש להם גם אחריות והשפעה על הכשל הארגוני, ולהבנתי, השפיעו על חלק ממערך השיקולים להבעת דעה.

1 לוי, א' (2021). המסמך: פרשת ההתרעה של סגן סימן טוב לפני מלחמת יום הכיפורים. ישראל היום
2 הראל, ע' (2019). אין מנהל לצבא: על התרבות הארגונית הכושלת היא הסיבה המרכזית לתקלות במלחמת לבנון השנייה ובצוק איתן – ראיון עם אלוף במיל' יצחק בריק. הארץ

כתיבת המאמר נשענת בעיקרה על הבנותיה המקצועיות של הכותבת משירות רב שנים ביחידות אמ"ן השונות. נוסף על כך, כדי לבחון סוגיות רגישות אלה ולקבל תוקף לדברים רואיינו שישה קצינים וקצינות בכירים בדימוס מדרגת סא"ל ומעלה שפרשו בשנים האחרונות מאגף המודיעין. הריאיון היה חצי מובנה, כל המרואיינים נשאלו שאלות זהות אך השיחה נתנה מקום למחשבות עצמאיות של המרואיינים. כמו כן טיוטת המאמר נדונה בקבוצה מקצועית של בכירים לשעבר בקהילת המודיעין כדי לתקן את הדברים ולקבל הקשר קהילתי רחב.³

קווים לדמותו של אגף המודיעין: נרטיב ארגוני של פיצול ומתחים

אגף המודיעין הוא ארגון פרופסיונלי ייחודי, מורכב והטרונגי הידוע בכישרון האנושי יוצא הדופן שמזין אותו. בשל האינטר-דיסציפלינריות והמידור המצויים בו, אגף המודיעין מאופיין בפיצולים רבים בין חלקיו השונים. הפיצולים באים לידי ביטוי גם במנעד רחב של יחידות, שחלקן עלומות גם לחלק ממשרתי האגף, ולכל אחת מהן מסורת, שפה ותרבות ייחודית משלה, מגוון רב של מקצועות ודיסציפלינות, וגם בפריסה רחבה של משימות מגוונות ורב זירתיות.

במשך השנים נפוצה האמירה כי לא מדובר בארגון אחד אלא בכמה ארגונים החיים זה לצד זה, ועמד בפני האגף אתגר האינטגרציה, יצירת היכרות טובה בין החלקים ומיצוי פוטנציאל התרומה שלהם לטובת יצירת תוצר שלם שיהיה גדול מסכום חלקיו.⁴ באגף כה גדול מדובר באתגר מנהיגותי נכבד בשל המידור וההפרדה המצויים בו, שפעמים רבות שומרים על ביטחון המידע והאנשים ולעיתים משרתים אג'נדה שונה.⁵

אם נדמה את אגף המודיעין לתזמורת פילהרמונית גדולה שבראשה מנצח, המנצח עומד על הבמה ומנצח על יצירה שתורגלה עשרות ואולי מאות פעמים כשהתזמורת צריכה לנגן בהרמוניה מושלמת. כל נגן יודע מה תפקידו ביצירה ומהו העיתוי המדויק לכניסה וגם מהו עיתוי היציאה וכלל הנגנים מכירים את היצירה על בוריה ואת הדרך בה היא מתחילה, מתפתחת ומסתיימת. אין ספק שבאגף המודיעין נרקמו ומומשו מהלכים מורכבים בשותפות אנשי מקצוע רבים ושונים אך להבדיל מעולם המוזיקה, מפקדים באגף המודיעין מנצחים על מספר יצירות במקביל, ורק מעטים רואים את התמונה הגדולה, המורכבת מפרטים קטנים שחלקם מצויים בסביבה כאוטית ובלתי ניתנת לחיזוי.

להלן המתחים המרכזיים המאפיינים את אגף המודיעין ומאתגרים אותו, ואשר יש להכירם כדי להבין את הנרטיב הארגוני. מתחים אלה הם ביטוי למרחב הפעולה שיש בו מורכבות ברמה גבוהה ומייצרים מורכבות ארגונית בעצמם, ומפקדי האגף ברמות השונות

3 שיח פנימי בהובלת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין (20 במרס 2024)
4 במשך השנים נעשו ניסיונות להתמודד עם אתגר זה באמצעות תהליכים אסטרטגיים שהובילו רעיון של אינטגרציה, כמו הרעיון המכונה בהובלת אלוף (מיל) אהרון זאבי פרקש, או באמצעות פרקטיקה כמו גיבוש וקטור ארגוני של מודיעין רב־תחומי
5 חלק מהטקס בדיונים באמ"ן הוא להוציא בעלי תפקיד מסוימים מחדר הדיונים כשעוברים בדיון לנושא שנחשב סודי רגיש במיוחד. יש כנראה אחיזה תפקודית באקט ההוצאה מהחדר בשם המידור (בדרך כלל הכוונה למידע על מבצע של מערך המבצעים המיוחדים – "מדובר בחיי אדם"), אך סביר להניח שאקט זה משרת גם צורך של הבהרה שיש מי "ששווה יותר ומי ששווה פחות" והחשיפה לתכנים סודיים היא בגדר סמל סטטוס

נדרשים להיות מודעים אליהם ולנהל אותם בהתאם למשימה, מבלי הכרח להכריע לכאן או לכאן בצורה סיסטמטית:

“רגל פה רגל שם”. אגף המודיעין הוא מערכת פתוחה המנהלת קשרים חזקים מאוד בתוך צה”ל ובקהילת המודיעין ובמקביל מנהלת שיתופי פעולה עם ארגונים ביטחוניים מקבילים, תעשיות הביטחוניות, גופי ביון בחו”ל, ותעשיות אזרחיות. מדובר אומנם בארגון שחי במרחב המחיה הצבאי עם התנהלות צבאית, תרבות עם סממנים צבאיים ובירוקרטיה צבאית. עם זאת, מבחינה תעסוקתית נקודת הייחוס שלו, לטוב או לרע, היא לא צה”ל אלא עולם ההייטק האזרחי. משרת ממוצע באמ”ץ⁶ לא משווה את עצמו למשרת בחטיבת חי”ר, על כל המשתמע מכך, וגם לא למשרת בארגון פרופסיונלי בצה”ל, אלא לחבריו שכבר עובדים בתעשיית ההייטק ומצויים בסביבת עבודה טובה, עובדים בצורה היברידית ומקבלים תגמולים נאים על עבודתם.

עולם של מעלה, עולם של מטה. בדומה לארגונים מקבילים הנמצאים “מתחת לרדאר”, באגף המודיעין יש חלקים ממודרים, “מתחת לפני השטח”. פעמים רבות בחלקים אלה העשייה החשאית היא נועזת וחסרת גבולות כדי לאפשר יצירתיות ועשייה “מסוג אחר”, לכן גם חלים עליה חוקים אחרים. לפיכך יכולת הבקרה על גופים אלה היא מוגבלת. על דרך משל, חלקים אלה מייצגים בשלם הארגוני את ה“איד”, לפי מודל הנפש הפרוידיאני⁷, ומייצרים **מועדנות** לתת מודע ארגוני עשיר בעל נוכחות ערה בעולם הממשי של מעלה. לעולם הסמוי השפעה רבה ולעיתים הוא אף מכתוב את המתרחש בעולם הגלוי, אבל בצורה שלא תמיד אפשר להבין אותו, בטח שלא במבט שטחי. הפערים הגדולים בין שני עולמות אלה מייצרים פעמים רבות התנהלות בלתי מודעת, וללא חקירה אין לדעת מה מקורה.

תיאור המציאות ועיצוב המציאות. המעבר של אמ”ן מגוף שההערכה הלאומית היא משימתו הראשית, ואוכלוסיית המודיעין היא תת-התרבות ההגמונית שלו, לגוף שהמשימה הראשית מבחינתו היא מודיעין לפעולה ולהשפעה (שבא לידי ביטוי בעיקר במב”ם), ותת-התרבות ההגמונית שלו היא הטכנולוגים ואנשי המבצעים. האופרציה באמ”ן יצרה תרבות המאופיינת במשימתיות, שבה הוויכוח הפך מעיקרון מקצועי לנטל על היעילות, וההגמוניה הטכנולוגית הפכה את החדשנות לערך, תוך שחיקת ערך הכרת העבר והיסודות של המקצוע.⁸

החיבור בין שני התפקידים – תיאור המציאות ועיצובה – יצר סתירה ומתח ארגוני פנימי שפגע ביכולת להתמקד. מלבד הבלבול הקוגניטיבי וחלוקת הקשב המאתגרת,

6 הדבר נכון במיוחד למשרת ביחידות טכנולוגיות ומודיעיניות ופחות לקמ”ן המשרת באופן אינטגרלי ביחידות לוחמות של צה”ל
7 האיד הוא אחד המרכיבים במודל הנפש הפרוידיאני. מודל זה נקרא המודל הסטרוקטורלי, ולפיו הנפש מכילה בישות אחת את יצריו הראשוניים ואת דחפיו הקמאיים של האדם, יחד עם הצורך להישמע לחוקי החברה ולנורמות המוסריות המקובלות – תוך בקרה, שליטה ואיזון כוחות מנוגדים. האיד מאגד בתוכו את החלק היצרי החייתי
8 גוטרמן, ע’, רימר, א’ ושפירא, ש’ (2024). מקצוע המחקר המודיעיני בישראל – בעקבות השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

הנוכחות הגדולה של המב"ם בעשייה המודיעינית יצרה בשנים האחרונות דחף ואנרגיה לפעולה. אלה תורגמו למשאבים, תקנים, דיונים והשקעת זמן רבה, וגזלו במידת־מה את היכולת המעשית לעסוק בתיאור המציאות. יש עוצמה רבה בהיות שחקן המשפיע על המציאות ומעצב אותה, המתורגמת להון פוליטי, יוקרה, "אקשן" וסיפוק מידי, אך נדמה כי החיבור של שני התפקודים גם יחד יצר מורכבות ארגונית ומעין חוויה של הפרעת קשב קשה לניהול, ולכן גם מחירים. הביקורת על "ההתמכרות" למב"ם הועברה פעמים רבות בעבר על ידי מפקדים בכירים.

עבר ועתיד. אגף המודיעין חי בשתי הוויות של זמן ב־זמנית. מצד אחד, הארגון סוחב אחריו טראומות עבר שיש להן נוכחות בארגון, למשל דרך מור"קים, מורשת וסיפורי עבר שיש להם מקום רב בחיי היום־יום.⁹ מצד שני, מדובר בארגון שחי בעתיד – עוסק בחדשנות טכנולוגית ועתידנות, מנסה כל העת להיות "צעד לפני" ועוסק בפוטנציאל ובחשיבה על אפשרויות עתידיות. שני וקטורים אלה נמצאים במתח זה לצד זה, ויש להם שפות שונות, כשדיסציפלינת המודיעין מזוהה באופן טבעי יותר עם העבר ודיסציפלינות הטכנולוגיה והסייבר – עם העתיד.

הפרט והצוות. קידוש הפרט בניגוד לאתוס הצה"לי – בניגוד לצה"ל שבו האתוס המוביל שם דגש על לכידות הקבוצה והצוות, אגף המודיעין הוא ארגון המקדש את היכולות הייחודיות של הפרט המוכשר שיצליח ליצור פריצת דרך משמעותית. מתח זה נמצא בבסיס הארגון ומשפיע כל העת על הפרקטיקות הארגוניות, כמו הדרך שבה מתנהלים דיונים, על אסטרטגיית האנשים ושימורם, על בניין הכוח והתגמול. כל אלה נמצאים כל העת בסוג של מתח אל מול הגורמים הסגליים באכ"א בצה"ל שתפיסת עולמם נשענת על אתוס הצוות.

מאבק על זהות הארגון. ארגון, כמו בן אדם, מכיל כמה זהויות המקיימות בתוכן מתח ומאבק על הבכורה. הזהות הארגונית של אגף המודיעין מצויה בשינוי, ובשנים האחרונות נעה לכיוון זהות של טכנולוגיה, סייבר ומב"ם (פעולה מבצעית לצורך השפעה אסטרטגית) על חשבון זהויות אחרות כמו הזהות המודיעינית וההתרעתית. ניתן לטעון כי הזהויות הארגוניות השונות התעצבו וקיבלו במה ובכורה בהתאם להון הפוליטי והמשאבים שהן צברו מהסביבה החיצונית.

בפועל, ניתן לומר כי במסגרת יחסי הכוח בין תת־התרבויות באמ"ן, ההגמוניה של אוכלוסיית המודיעין שהייתה קיימת עד לפני כעשרים שנה (הופעת הסייבר) התפוררה והוחלפה בהגמוניה של אוכלוסיית הטכנולוגים.¹⁰

9 יש שיאמרו כי אמ"ן אינו מיטיב ללמוד מן העבר ואינו מצטיין בדיכרון ארגוני, אך נדמה שאין מחלוקת על כך שלכישלונות העבר יש נוכחות בארגון

10 עדות לזהות הארגונית הטכנולוגית ניתן לראות בעלייה המשמעותית במהלך השנים בתפיסת הארגון בסקר הקבע השנתי כארגון טכנולוגי ולא כארגון מודיעיני

התרבות האמ"נית

מלבד המשתנים האישיים והאישיותיים הקשורים באומץ להביע עמדה שונה, ישנם משתנים ארגוניים-תרבותיים המהווים בסיס חיוני ואף הכרחי לסטנדרט ארגוני של שיתוף בדעות ואמירות מקצועיות שאינן בקונצנזוס.

אמ"ן כמותג בלתי מנוצח

אמ"ן הוא מותג שלאורך השנים זכה להצלחות אין-ספור, בזכות מבצעים חשאיים יוצאי דופן במעופם ובטכנולוגיה שלהם, ובזכות השגת מודיעין מרהיבה במקצועיותה,¹¹ תוך שמירה על עליונות מודיעינית במרחב. התחושה הכללית בארגון לאורך השנים (לפחות בחלקים מסוימים של הארגון, בדגש על 8200 והמ"מ) היא של מסוגלות רבה הגובלת בתחושת אומניפוטנטיות - "אפשר לעשות הכול!". תחושה זו תפקודית מאוד לעשייה פורצת גבולות וחזונית ובהחלט שירתה את החיל ועודדה להרחיב את מעגל האחריות ולקחת עוד ועוד משימות לאומיות (כגון: עיסוק נרחב בעולם של צבא-חברה, בעולם האקלים, קורונה). מנגד, היא גם יצרה סוג של "מבסוטיזם" שככל הנראה גרם לקהות חושים, לביטחון עצמי מופרז ואפילו לזלזול באויב.

אובדן הספק

אובדן הספק¹² ושקיעת תרבות של ויכוח ושיח היא תופעה נוספת המאפיינת את המודיעין בשנים האחרונות. הדבר נשען על כמה תהליכים שהגיעו לשיא בעשור האחרון. ראשית קשורה למודיעין הסייבר, הביג דאטה ועולם הבינה המלאכותית. האתגר בהתמודדות עם מודיעין בהיקפי עתק¹³ וכניסת כלי בינה מלאכותית לזירה הובילו לתחושה מוטעית של שליטה במציאות ולתחושה מתעתעת כי הנתונים מדברים בעד עצמם, וכמעט לא נדרשת פרשנות כדי להפוך את המידע לתובנות ולידע.¹⁴ למעשה, הטכנולוגיות המתקדמות וההיקפים העצומים של המידע שזרמו וממשיכים לזרום במערכות המודיעיניות יצרו לאורך השנים באמ"ן תחושה כללית של "עליונות מודיעינית" ו"ידיעה" של המציאות באופן קרוב למוחלט. בפועל, ייצוג המציאות דרך הידיעות המודיעיניות יהיה לעולם חלקי, חסר ומוטה, בשל מגוון רחב של סיבות הקשורות באופן מובנה ליכולת ההכרה של המציאות האנושית בכלל, ובמסגרת התהליך המודיעיני בפרט.¹⁵

האתגר הטכנולוגי כמושך מרכזי

ניתן לומר כי החתירה "לשים את היד" על כמה שיותר מידע דרך פיתוח של טכנולוגיה חדשנית ופורצת דרך הפכה, לעיתים, להיות "מושך" מרכזי ושטטשה את התכלית – הפקת המשמעויות המודיעיניות ממנה. חשוב לציין, כי אין הכוונה לרמוז שאל לאגף

11 היכולות המודיעיניות קנו להן שם ברמה בין לאומית, וגם הודגמו הלכה למעשה במהלך 7 באוקטובר
12 ברון, א' (2024). "אשליית הוודאות" – על פערים בהבנת המציאות והתרבות המודיעינית. מבט מל"מ, 99
13 פודמזו, י' (2019). טכנולוגיה ומודיעין: מגמות בהשתנות התהליך המודיעיני בצה"ל בתקופה שלאחר מהפכת המידע. סייבר, מודיעין וביטחון, 3(2)
14 מירון, ע' (2018). **עדות טכנולוגית**. אלכסון
15 גוטרמן, ע', רימר, א' ושפירא, ש' (2024). מקצוע המחקר המודיעיני בישראל – בעקבות השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

המודיעין לתעל משאבים רבים כדי לשמור על עליונות טכנולוגית אל מול אויביו. נהפוך הוא! אגף המודיעין חייב לשמר יתרון טכנולוגי מובהק, אך עליו להיות נאמן קודם כול למשימה, לצורך ולהיבט התועלת המודיעינית של הטכנולוגיה.

אגרסיביות במשימה מול "צד אדום" שזלגה להתנהלות תוקפנית מול "צד כחול"

התנועה של אמ"ן מארגון מוטה מחקר אל עבר ארגון מוטה מבצעים יצרה עם השנים תרבות ארגונית מוכוונת משימה, שיש בה סממנים של אגרסיביות ותוקפנות, לא פחות מחלקים אחרים בצה"ל.

אגף המודיעין הוא ארגון המנהל פעולות מול האויב בצורה חסויה וחשאית, והשפה השלטת בו,¹⁶ הנגזרת מן המשימה, היא שפה המגלמת בתוכה אלימות. כך, למשל, הפעלים "לתקוף", "להתקיף", "להלום", "לחדור" הם רק חלק מרשימה ארוכה של מילים וביטויים השגורים בפי כל משרת באמ"ן.

להתנהלות התוקפנית יש תפקיד חשוב בעיצוב המציאות מול "הצד האדום" והיא משרתת היטב את הארגון, ולאורך השנים הובילה להישגים אדירים והצלחות. עם זאת, נדמה כי דפוסים תוקפניים אלה זלגו פנימה אל תוך הארגון, נטמעו בתוכו, ויש להם השפעה רבה על אופי ההתנהלות ב"צד הכחול", כמו על השתקה במופעי דיבור (דיון, הצגת נושא, ויכוח). טענתי היא שבשונה מחלקים אחרים בצה"ל, שם ההתנהלות הפנימית התוקפנית היא יותר ישירה, ברורה וניכרת לעין, באמ"ן התוקפנות מאופיינת בתחכום, ופעמים רבות היא סמויה, מוכחשת ואפילו אינה מודעת, וזאת במקביל לאופי משימותיו.

להתנהלות זו יש מאפיינים עקיפים וחמקמקים שלעיתים קשה מאוד לזהות אותם במדויק, אך הם בהחלט בעלי נוכחות. כאמור, בעוד הם פונקציונאליים למשימות הליבה של הארגון, הם אינם פונקציונאליים בהקשר של תרבות ויחסים בתוך הארגון.¹⁷

סיבה נוספת לתוקפנות בארגון נעוצה בעובדה שאמ"ן מורכב מאוכלוסייה חזקה ותחרותית מאוד. מיטב המוחות הצעירים והמבריקים מתקבצים יחדיו לטובת משימה, והתחרותיות מדרבנת לעשייה וחדות. אך אליה וקוץ בה – לתרבות מעין זו עלולים להיות מחירים כבדים.

תרבות שיש בה סממנים של תוקפנות היא תרבות שאינה מעודדת תקשורת פתוחה ויכולה לגרום לאנשים בארגון שלא להביע את דעתם הכנה מחשש להיות מושא לדחייה ולעג.

16 מילים אלה הן בעלות משמעויות עמוקות גם במרחב המיני והיצרי, שגם הוא עולם שיש בו מרחבים שלמים הסמויים מן העין, מרחבים אפלים, ומופעלת בו אנרגיה רבה לטובת הסתרה וטשטוש, בדיוק כמו האנרגיה והפעולות הנועדות ליצור הסתרה ובלבול של האויב ביחס לפעולות המודיעיניות. מתוך: שפירא, ש' (2019). שנים שווים פחות או יותר: אמ"ן מנקודת מבט נשית. מערך מדעי ההתנהגות (מד"ה) אמ"ן

17 כמובן שהתנהלות זו אינה מופיעה באותה העוצמה בכל חלקי הארגון, שכן מדובר בארגון הטרוגני מאוד, אך היא בהחלט נפוצה

“על מדים” – הארגון המודיעיני הוא בסופו של דבר ארגון צבאי עם סממנים היררכיים

נוסף על כל אלה אמר “הוא ארגון מקצועי הניחן בתרבות המכבדת “בעלי מקצוע”, זוטרים ובכירים כאחד, בתנאי אחד – שהם מביאים עימם ידע ומקצועיות לשולחן העבודה. עם זאת, אחרי הכול, מדובר בארגון צבאי. ארגון צבאי מאופיין בהיררכיה שבאה לידי ביטוי בנורמות ההתנהגות ובסמלי הסטטוס, כגון מדים, דרגות, טקסים ארגוניים ושפה צבאית, חותכת וגברית.

כל אלה יוצרים מצד אחד שאיפה לסדר, לארגון ולבהירות של גבולות גזרה ושפה משותפת אל מול צה”ל הגדול (שהיא הכרחית ליכולת לתת מענה רלוונטי ומותאם). מצד שני, ההיררכיה והטקסיות יוצרות חיץ בין-מדרגי ולעיתים אפילו היסוס בקרב זוטרים להביע עמדה הפוכה לזו של בכירים מהם מחשש מתגובה חריפה או ממחיר אחר.

כאן נציין כי לאורך השנים היו ניסיונות רבים ליצור “איים” שבהם מתקיים חופש יחסי, המאפשר מרחב נוח יותר לשיח ולצמיחה ספונטנית של רעיונות וחדשנות בקרב אנשי הארגון – ברמת המערכים וברמה האמ”נית. למשל: שיח אינטרדיסציפלינרי במסגרת קורסים פיקודיים אמ”ניים עם תוצרים המוצגים לבכירים, שימוש במתודולוגיות של חדשנות המערבות חלקים גדולים בארגון – בכירים וזוטרים כאחד, ביקורים רבים של בכירים ופגישות בלתי אמצעיות במרחב העבודה עם המומחים הזוטרים לנושא מסוים. עם זאת, השפעת סממני ההיררכיה ומחיריה עדיין ניכרים מאוד.

אופי המנהיגות באגף במהלך השנים

המנהיגות המקצועית הבכירה באמ”ן, בעבר ובהווה, מורכבת בעיקרה מאנשי מקצוע חזקים ודומיננטיים מאוד, חריפי מוח וחדי לשון, כמעט תמיד גברים, כאלה ש“חרכו” קבינטים, ולאורך השנים אף ייחסו לחלקם תכונות של גיבורי-על ו“יודעי-כול”. לפיכך, אין זה מפתיע כי הטלת ספק בהבנותיהם ובפרשנותם את המציאות דורשת ביטחון ואומץ מקצועי רב, בוודאי כשמדובר בקצינים וקצינות צעירים.

החובה להביע דעה

אתוס מרכזי בתרבות האמ”נית עוסק בחובה ובלגיטימציה של כל משרת, בלי קשר לדרגתו ולמעמדו, להביע את דעתו תוך נכונות לאתגר את הדעה השלטת ולהטיל בה ספק. עם זאת, חשוב לזכור כי הבעת עמדה שנתפסת כחריגה אינה עניין של מה בכך. היא דורשת אומץ, תחושת מסוגלות, ביטחון מקצועי, ובמסגרות מסוימות גם נכונות לשלם מחיר.

אחד המשתנים הארגוניים-התרבותיים החיוני לסטנדרט ארגוני של שיתוף בדעות ואמירות מקצועיות שאינן בקונצנזוס הוא אקלים ארגוני המאופיין בחוויה של ביטחון פסיכולוגי בקרב אנשי הארגון.

בין המחקרים השונים שנעשו בנושא בשנים האחרונות בולט “פרויקט אריסטו”

(2012),¹⁸ מחקר רחב-היקף של חברת גוגל, שמצא כי הגורם המרכזי ליצירת צוותים יעילים ומוצלחים במיוחד, שמתקיים בהם שיח יצירתי המניב רעיונות, הוא לאו דווקא בניית צוות עם האנשים המוכשרים ביותר, אלא קיומן של מערכות יחסים בריאות בתוך הצוות, ובמיוחד חוויה של ביטחון פסיכולוגי של הפרט בתוך הצוות. לפי המחקר, בארגונים ובצוותים שיש בהם ביטחון פסיכולוגי, הפרטים נוטים באופן מובהק להביע יותר את דעתם העצמאית (בלי חשש מפגיעה בתדמיתם המקצועית במקרה של טעות, חשש להיתפס כמנותקים או כלא יודעים או חשש ממחיר פוטנציאלי אחר, למשל פגיעה בסיכויי הקידום).

לדברי מרבית המרואיינים, בשנים האחרונות הייתה תחושה בקרב הפיקוד הבכיר כי חלה שחיקה באומץ להביע דעה שאינה בקונצנזוס, אך זו יוחסה בעיקר למוטיבציה לשתף בדעה בנושאים ארגוניים (ההנחה הייתה שבנושאים מקצועיים יאמר כל אחד את דעתו המקצועית ללא כחל וסרק) ולהצעה המשמעותית של גילי המפקדים עקב מעבר למסלול שירות חדש בצה"ל. על כן נעשה ניסיון להדגיש את חשיבות הבעת הדעה העצמאית כערך מקצועי, לצד העברת מסר של ציפייה מצד הפיקוד הבכיר ממפקדים באמ"ן להתנהל באומץ כמפקדים ו"להסתכל בלבן של העיניים" גם כשאין הדבר "נוח" ולומר את דעתם בפומבי או אל מול פקודיהם.

בהלימה לכך התגבשו פלטפורמות ובמות שונות שהזמינו הבעת עמדה אישית מנומקת בנושאים שונים.¹⁹ אבל חשוב לציין כי גם במסגרת הזמנה אקטיבית של דעה עצמאית ניכר היה שקצינים וקצינות רבים אינם "ששים" לומר את דעתם האישית בנוגע לנושאים שונים כמפקדים. כל מה שנכתב לעיל – חוויה של פיצול באגף המודיעין, תת-תרבויות ושפות שונות, ארגון המתאפיין במידה רבה של תוקפנות, מידור והסתרה – באופן טבעי, אינו מעודד כנות ופתיחות ואינם תומכים בחוויה של ביטחון פסיכולוגי. בעצם, הבעת עמדה שאינה מקובלת, גם אם היא מנומקת, יכולה ליצור לבעליה חוויה פנימית של "נזק" אפשרי.

כוח האדם באגף המודיעין

בעשור האחרון עובר אמ"ן, כחלק מצה"ל, שינוי תפיסתי ותהליכים מערכתיים בעולם ניהול כוח אדם (בדגש על משרתי הקבע). תהליכים אלה הובילו במרוצת השנים לשלל תופעות ארגוניות, חלקן צפויות וחלקן לא, שיש להן השלכות דרמטיות על התנהלות האגף בענייני כוח אדם ועל התרבות הארגונית שלו.

18 Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times
 19 כאן ניתן להזכיר את הזמנת ראש אמ"ן את דרג הסא"ל והאל"ם בארגון לכתוב לו ולחברי הפורום המוביל (התא"לים) מכתבים אישיים עם נושאים ופערם שיש להעלות לסדר היום הארגוני. כמו כן, ראש אמ"ן ערך באופן שיטתי ותדיר שיחות חתך עם קצינים וקצינות צעירים כדי לשמוע את עמדתם בנושאים מגוונים בצורה בלתי אמצעית. נוסף על כך, הציפייה להתנהלות אמיצה הן ברמה המקצועית הן ברמה הפיקודית הועברה על ידי ראש אמ"ן בשיחות פומביות רבות ונכתבה גם בתפיסת הפיקוד שלו

המעבר למסלול השירות 2016 היה אמור,²⁰ מצד אחד, ליצור שליטה טובה יותר על איכות הקצינים והקצינות במערכת כך שהמערכת ייצרה מנגנון שדרכו תוכל להיפרד ממשרתים שאינה רואה להם פוטנציאל התפתחות במערכת, וכך להשאיר בשירות רק את המצוינים. נוסף על כך, המודל סייע לארגון בתגמול קצינים וקצינות מצטיינים דרך קידומים בגיל צעיר, וכך לשמר אותם במערכת. מצד שני, המודל יצר כמה אתגרים:

"המרוץ לסא"ל"

מסלול השירות החדש נתפס בעיני משרתים כשינוי מכריע בארגון, שהשפיע בצורה דרמטית על החוזה הפסיכולוגי והמשפטי בין המשרת למערכת הצה"לית. החוזה החדש שינה את "כללי המשחק" והכניס למערכת היחסים שפה תעסוקתית-כלכלית, עמדה פחות רומנטית (של שירות למען המדינה, שליחות) והרבה יותר תועלתנית (עבודה, משלח יד). המסלול החדש וכללי המשחק החדשים שלו נתפסים ככאלה היוצרים מתח רב בקרב משרתים, תלות גדולה בחוות דעת מפקדיהם וחוויה של מרוץ מתיש בדרך לקטוף את דרגת הסא"ל.²¹ יש מקום לשער כי קצינים וקצינות הנמצאים בפרק זמן רגיש שבו הם אמורים להוכיח למערכת שהם ראויים לקבלת דרגת סא"ל (אחרת ימצאו עצמם מחוץ למערכת בגיל 35), יחשבו פעמיים טרם יביעו עמדה שאינה עולה בקנה אחד עם מפקדיהם, שמא יבולע להם.

גיל המשרתים

למחיר להחלת מסלול השירות 2016 השלכות נוספות וחשובות על התרבות הארגונית בצה"ל בכלל ובאגף המודיעין בפרט. במרוצת הזמן מסלול השירות החדש הוביל לסטנדרט של קדנציות קצרות, ובמקביל – קידום לדרג הסא"ל/אל"ם בגילים צעירים. יש שיאמרו שקידום בגיל צעיר יכול להזרים דם חדש ורענן למערכת וכך לקדם נושאים בנמרצות, אבל בפועל קצינים וקצינות רבים מתקדמים בגיל צעיר בטרם הגיעו לפרקם, עם ניסיון פיקודי מועט, כשבמקביל התפקידים רק הלכו וגדלו באחריות המקצועית שלהם ובמוטת השליטה הפיקודית. מפקד צעיר ולא מנוסה דיו, גם אם מדובר במצטיין בעל יכולות קוגניטיביות ואחרות גבוהות מאוד, עלול שלא למהר להביע עמדה שאינה בקונצנזוס ו"ליישר קו" עם מפקדיו.

שיטת המינויים לתפקידים

על שיטת המינויים בצה"ל כתבו מפקדים ואנשי מדעי ההתנהגות באומץ מקצועי ובגילוי לב לא פעם. אחד המאמרים המוכרים בנושא הוא מאמרו של אמיר אבולעפיה (2010) על היעדר האומץ להביע דעה בצה"ל: "...בצה"ל רווחת תרבות ארגונית של 'חבר מביא חבר'... קצינים מעדיפים להקיף את עצמם באנשים שאותם הכירו בעבר ושאינם יש להם מערכת יחסים טובה ולא דווקא באנשים המוכשרים ביותר... כך הופכים המפקדים

20 על פי מסלול השירות 2016, שלב הקבע המובהק עם קבלת דרגת הרס"ן יימשך לכל היותר עד סיום 14 שנים מרגע הכניסה לקבע. השער הארגוני השני כולל שלוש אפשרויות: א. קידום לדרגת סא"ל; ב. קידום לדרגת רס"ן בביר עד פרישה; ג. שחרור בשער שני המערכת שומרת לעצמה את הזכות לבחון מחדש את טיב הקשר ועתידי בגיל 35, עת המשרת יקודם לסא"ל או ייפלט מן המערכת

למרוסנים הרבה יותר בהשמעת עמדה עצמאית...²² עוד דובר במאמר זה על הבלבול בין לויאליות לקונפורמיות בקרב קצינים בצה"ל.

מאמרו של אבולעפיה קיבל חיזוק משמעותי ממאמר אחר שנכתב באותה השנה על ידי אנשי מקצוע במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (כץ וטמיר) שטענו במאמרם כי "הדרך לקידום של כל קצין עוברת דרך מפקדו. יתרה מזו, תמיכת המפקד בקידום היא תנאי הכרחי (גם אם לא מספיק)... מתוך הדינמיקה שתוארה כאן עלולים מפקדים להעדיף ולטפח בקרב פקודיהם את הלויאליות על פני מתן אוטונומיה ובתוכה מרחב יוזמה... בקרב קצינים בכירים אשר ממשיכים לתרגם את מושג הלויאליות,²³ כמו שלמדו בצעירותם, עלול להיווצר דפוס של קונפורמיות תחת לויאליות. הקונפורמיות מביאה לשמרנות וקיבעון.

תופעה זו של קידום האנשים שלך, "שהלכו איתך כברת דרך", ובלבול בין לויאליות לקונפורמיות, להבנתנו, לא פסחה על אמן, ואולי אף הוקצנה, בין היתר בשל העובדה שאגף המודיעין הוא גוף מקצועי שאינו מאופיין במעבריות גבוהה וחלקים שלמים בו מצויים "מתחת לרדאר הארגוני". כך למערכים יש עצמאות רבה ולעיתים חסרת גבולות בבחירת האנשים שירצו לקדם, עם מינימום של בקרה חיצונית. תופעה זו, להבנתנו, מאתגרת מאוד את המוטיבציה להביע דעה שאינה בהלימה לעמדת המפקד.

לסיכום

הנרטיב הארגוני מרובה הפיצולים והמתחים ומאפייני התרבות הארגונית שהוצגו במאמר זה מהווים, בראייתנו, מצע פורה לבחירה של אנשי המקצוע באמ"ן שלא להתעקש לומר את דעתם המקצועית אם היא מצויה בחוסר הלימה לדעת המפקדים הבכירים, ולא "להפוך שולחן" גם כשהם מאמינים בצדקת דרכם המקצועית. ייתכן שמפקדים ומפקדות באמ"ן חושבים בסתר ליבם על המחירים הצפויים בהתנהלות מעין זו, או אולי זו התרבות הארגונית שגורמת להם לפקפק בעצמם ובדעתם המקצועית. אנו מציעים להכיר בבחירה לשתוק כשתיקה שבאה לידי ביטוי באמ"ן בכל התחומים – המודיעיניים, הארגוניים והמבצעיים – והיא בגדר תופעת שורש שנדרש לשנותה.

כך או כך, לארגון שהנכס המרכזי שלו הוא אנשים ומוחם הקודח יש אחריות לעסוק באופן נחוש ועקבי ביצירת מרחב מאפשר לאנשים המשרתים לבוא לידי ביטוי בצורה הנאמנה לעמדתם המקצועית ולהבנותיהם. במרחב מקצועי שנתפס ככזה שאינו מאפשר, במקרה הטוב אנשים אלה לא יביאו לידי ביטוי את מלוא הפוטנציאל החבוי בהם, ובמקרה הפחות טוב יהיה להם קושי לעמוד על דעתם בעוז כשזו בעמדת מיעוט.

התמודדות עם מאפיינים תרבותיים מעין אלה מחייבת מודעות ליתרונות ולחסרונות של

22 אבולעפיה, א' (2010). האומץ להביע דעה עצמאית. מערכות, 433.
23 להעמקה בסוגיות מומלץ לקרוא את נייר העמדה של מורג, ע' (2011). מחשבות על קונפורמיזם ועל לויאליות – דעה אישית. מערכות, 439.

הערכים הארגוניים הקיימים ולהשלכותיהם, ומאמץ כן של הנהגת הארגון לטפח תרבות ארגונית שיש בה פתיחות, גיוון והכללה, וביטחון פסיכולוגי תוך שמירה על הלימה בין הרמה ההצהרתית לבין הרמה המעשית בארגון.

אגף המודיעין הוא ארגון יפהפה בעל עוצמות רבות ונפלאות, ולכן האחריות על תחקור התרבות הארגונית הקיימת וחלקה במחדל 7 באוקטובר היא גדולה מאוד וחשובה לא פחות מחקירה מקצועית מעמיקה ונוקבת.

הדרך לשינוי תרבותי היא דרך פתלתלה וארוכה, אך זו הדרך הנכונה לצעוד בה.

הכותבת מבקשת להודות לדודי סימן טוב ולד"ר עופר גוטרמן שסייעו רבות בעיצוב המאמר ובדיוקו.

תפקוד מערך מודיעין השדה במלחמת ה-7 באוקטובר

גלעד איזין

תקציר

המאמר בוחן את תפקוד מערך מודיעין השדה של צה"ל במלחמת ה-7 באוקטובר, על רקע הפער בין ייעודו כמרכיב מרכזי התומך את התמרון הקרקעי, לבין מצבו הארגוני והמבצעי ערב הלחימה. בהתבסס על ניסיונו האישי של המחבר מוצג ניתוח ביקורתי של תפיסת הלוחמ"ם, תהליכי בניין הכוח של אמ"ן וזרוע היבשה, ומימושם בשטח תחת אש. המאמר מתאר את הפערים שנחשפו – באיוש, כשירות, תשתיות ואיסוף אורגני – לצד תרומתם המרכזית של גופי המודיעין ביחידות, מרכז המודיעין לתמרון, וגורמי איסוף ומחקר שפעלו בשדה. דרך תיאור מהלך הלחימה, מציע המאמר תובנות על יחסי הגומלין בין אמ"ן למערכי השדה, על הצורך בחידוש ההשקעה במודיעין טקטי ובמודל מילואים רלוונטי, ועל התנאים הנדרשים להפיכת הידע המודיעיני ליתרון אפקטיבי בלחימה רב-זרועית.

מבוא

מערך המוד"ש (מודיעין השדה) נתפס אף הוא בהפתעה בבוקר שמחת תורה תשפ"ד, כמו שאר אמ"ן וכלל צה"ל. מודיעין אוגדת עזה לא נערך לסכנה שהלכה והתפתחה מעבר לגבול, אף כי היה מודע לה. כלל היכולות המודיעיניות היו בידי מודיעין האוגדה, ואף על פי כן הוא לא התריע ולא הוביל את העשייה האוגדתית בהתאם. לזכות מערך המוד"ש עמדה העובדה שייעודו המרכזי הוא העימות הצבאי במלחמה, ומרבית עיסוקיו בשגרה בכלל ובמערך המילואים הנרחב בפרט, היו בהכנות לקראת מלחמה. משכך, למרות ההפתעה ונקודת הפתיחה הנמוכה, התעשת המערך במהירות ותפקד באופן מרשים במהלך הלחימה, תוך תרומה ניכרת להישגי צה"ל בקרבות בתוך רצועת עזה.

לצד ההישגים המודיעיניים והמבצעיים תוך כדי הלחימה, המוד"ש נאלץ לפצות על שנים של קיצוצים וחוסר תכנון שקדמו למלחמה, זאת כחלק מקוצר הראות והנחות היסוד השגויות שהובילו את כל צה"ל ואמ"ן בתוכו. אך לזכות אנשי המערך ומפקדיו, ולכל שותפיו באמ"ן, ייאמר שעקומות הלמידה, השיפור וההתאמה היו גבוהות ואפשרו השתנות מתמדת והתאמה לאתגרים החדשים – ישנים שגילה המערך.

מערך מודיעין השדה הוא בן-כלאיים. הוא נטוע באמ"ן וכפוף לקמנ"ר (קצין מודיעין ראשי), אנשיו הם אנשי אמ"ן, אך ארגונית ומשאבית הם יושבים בעוצבות וביחידות הלוחמות – אוגדות, חטיבות וגדודים – תחת הפיקוד הישיר של מפקדי העוצבות. בכל פעולותיו נדרש מערך המוד"ש להיות ממשק, מחבר ומתרגם בין הכוחות הלוחמים ובין אמ"ן על מערכיו – מחקר ואיסוף. שפת המוד"ש היא שפת הקרב והלחימה, אך גם שפת המחקר והאיסוף; מערכות המידע של המוד"ש הן המשואה, דרכה הוא מתכתב עם הכוחות הלוחמים ומשמש כקצין מטה למפקדיו, וכן מערכות אמ"ן למיניהן, דרכן הוא

עומד בקשר עם שותפיו באמ"ן ועם מאגרי המידע והידע המודיעיניים ומגבש את הערכת המודיעין הנדרשת למפקד. הקמ"נים בשדה נדרשים לפעול בשני העולמות בטבעיות ובמקצועיות. מאז הועבר מודיעין השדה מזרוע היבשה חזרה לאחריות אמ"ן ב-2009, לאחר מלחמת לבנון השנייה, השקיע אמ"ן קשב, משאבים ומחשבה במערך ופעל כדי לתמוך בפעולתו ולאפשר לכוחות הלוחמים להתבסס תוך כדי לחימה על הידע והיכולות המודיעיניות של אמ"ן.

מאמר זה נועד לתאר את פעולות מערך המוד"ש בשנים שלפני המלחמה, ואת תפקודו במהלך המלחמה הן במסגרת אמ"ן הן במסגרת זרוע היבשה. הוא יתאר בקווים כלליים את מצבו של האיסוף בזרוע היבשה, הקרבי והייעודי (כדוגמת גדודי האיסוף החזותי הפרושים לאורך הגבולות באוגדות המרחביות).

המאמר מבוסס על ניסיוני רב השנים בסדיר ובמילואים כקצין באמ"ן ובמגוון תפקידים במערך מודיעין השדה. הוא מביא לידי ביטוי את חוויותיי במהלך שירות המילואים הפעיל בחודשים הראשונים של המלחמה, מתפקידי קמ"ן וכמפקד מרכז מודיעין באחת העוצבות הבכירות של זרוע היבשה, ומספורים רבים ושיחות עם קמ"נים בדרגים השונים בלחימה בדרום ובצפון במהלך כל השנה הראשונה למלחמה. כמו כן המאמר מבוסס על עבודתי כיועץ בכתבת תורת המודיעין של צה"ל בכלל ושל מודיעין השדה בפרט והנחלתה לקמ"נים בדרגים השונים בהכשרות ובמהלך תפקידם.

מהחזון לשדה הקרב - רגע האמת של הלוחמ"ם

מאפייניו של מערך מודיעין השדה כיום הם כמעט כולם תולדה של מהפכה שהניע ב-2012 באמ"ן מי שהיה ראש אמ"ן אז, אלוף אביב כוכבי. כחלק מתהליך אסטרטגי באמ"ן, זיהה כוכבי את הפערים הגדולים במודיעין השדה, ואת התועלת האסטרטגית לצה"ל שחיזוק של המערך ושינוי צורת ההסתכלות עליו באמ"ן יביאו. אם בעבר רווחה באמ"ן התפיסה שיש להשקיע מאמצים על בשגרה על מנת להתריע מפני מלחמה, וכשזו תיפתח יתמקד אמ"ן בתמיכה בדרגים הלאומי, האסטרטגי והמערכתי, הרי שכוכבי רתם את מערכי האיסוף כך שיוכלו לספק מידע עשיר ומדויק למודיעין השדה ולתכנון המבצעי טרם המלחמה, ולפעול גם במהלך המלחמה ולספק למודיעין השדה, ודרכו למפקדים ולכוחות הלוחמים, מודיעין בהיקף רחב, מדויק ומהיר, שבכוחו לשנות את הלחימה באופן מהותי.

תפיסה חדשה זו, שכונתה "לוחמ"ם"¹, הביאה לתנופת עשייה באמ"ן שכללה את חיזוק מערכי האיסוף ביכולות שיתמכו את צורכי המודיעין בשדה בעת מלחמה וכן חיזוק גופי המודיעין במפקדות עוצבות היבשה, בעיקר באמצעות קצינים מסוכנויות האיסוף המטכ"ליות, כדי שיוכלו להתמודד ולמצות את היקף המידע שהיה צפוי להגיע אליהם במהלך הקרבות.

1 על משמעות ראשי התיבות יש מחלוקת. אין ספק שהחלו בתור "לוחמה מוכוונת מודיעין", אך בהמשך, כולל בהנחיית הרמטכ"ל, קיבלו ראשי התיבות פרשנויות שונות, בהן "לוחמה במיצוי מודיעין" ו"לוחמה מועשרת מודיעין". הרעיון בבסיס כולן דומה. להרחבה על תפיסת הלוחמ"ם והתפתחותה ראו: ג' (2022, יולי). "המסע של הלוחמ"ם באמ"ן – הצלחות וקשיים". המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

מאז שסיים כוכבי את תפקידו כראש אמ"ן, הלכה ודעכה נכונות מערכי האיסוף להירתם למאמץ ולהשקיע ממשאביהם במה שנתפס כאחריות של זרוע היבשה. אמ"ן הוא חיל סדיר, בדומה לחיל האוויר, אשר מבוסס על גרעין סדיר גדול הפועל – ונבחן – בשגרה. ועד מהרה דחקו צרות היום-יום ומצוקות התקציב את הנכונות להשקיע בהכנות למלחמה, בעיקר בתמיכה במודיעין בעוצבות השדה המתמרנות. אמ"ן העריך את הסבירות למלחמה כנמוכה, וצה"ל מיקד את עשייתו השוטפת במב"ם. לצד זאת, היקף ההשקעה הצה"לית ביכולות התמרון של זרוע היבשה הלך וירד, אם בגלל קיצוצי תקציב ואם בגלל המחשבה שהתמרון המרובה באבדות כבר לא יידרש בהיקף נרחב כדי להשיג את המשימות המוטלות על צה"ל. בין אם באמירות גלויות, ובין אם בהחלטות שביטאו את סדר העדיפויות, חיזק אמ"ן את יכולותיו להפלייל מטרות במלחמה, הציב את אנשיו האיכותיים בגופי המודיעין למטרות והקצה להם את העדיפות במשאבים. המודיעין במפקדות השדה המתמרנות הלך וזנח, כמו גם ההשקעה של אמ"ן בקציני המקור החברים אליהם מיחידות האיסוף.

מגמה זו נמשכה עד לכניסתו של כוכבי לתפקיד הרמטכ"ל, ורצף המבצעים בעזה בתחילת שנות ה-20, ובשיאם מבצע "שומר החומות". הוקמה מחדש מנהלת לוחמ"ם מטכ"לית, שאומנם ממוקמת באמ"ן אך מתוקצבת ישירות מאג"ת ולא מתקציב החיל. המנהלת התמקדה בהנגשת יכולות אמ"ן אל המפקדים והקמ"נים בדרג הגדוד ומטה, תוך שילוב יכולות עיבוד מידע מתקדמות לסיוע בעבודת המודיעין בנוהל הקרב. בנוסף, אורגנו מחדש גורמי האיסוף החברים כגופים אחודים המשלבים בתוכם גורמי איסוף מכל שיטות המודיעין, הפועלים יחדיו עבור המודיעין במפקדה הלוחמת. הכוונה הייתה להקים גוף כזה לכל חטיבה בסדיר ובמילואים, אולם יומרה לחוד ומציאות לחוד. אמ"ן התקשה לגייס את המשאבים – נדל"ן, אנשים, קשב – כדי למלא בתוכן אמייתי את השלד שהוקם. במבצע "שומר החומות" התגלו הפערים וקמה צעקה גדולה שחייבה את אמ"ן להתעשת ולפעול באופן מזורז כדי להשלים עד כמה שניתן את החסר.

אבל הפערים במודיעין השדה לקראת "חרבות הברזל" היו עמוקים, וגם למפקדי צה"ל ולזרוע היבשה חלק בעיצובם. למרות הצהרות מפקדת הצבא, והשקעת תקציבים להתעצמות כוחות היבשה בתוכניות רב-שנתיות של צה"ל,² הלך צה"ל וצמצם את צבא היבשה ואף הקצה משאבים באופן דיפרנציאלי ליחידות השונות: תחילה לחטיבות הסדירות ואחריהן לחטיבות מילואים נבחרות, ורק בסוף לחטיבות מילואים אחרות. הפער בין החטיבות ביכולות ובכשירות הלך וגדל.³ צה"ל לא ראה צורך בחלק מסד"כ המילואים ולא דמיין תרחיש שבו ייאלץ להפעיל אותו בלחימה רבת עצימות. כבר ב-2018 טען ראש אמ"ן דאז "שעידן המלחמות הגדולות תם מן העולם".

2 תמרן רב-זרועי בתר"ש תנופה" (13 בפברואר, 2020). אתר צה"ל; שנתיים וחצי לתר"ש גדעון – מה השתנה ומה צפוי? (3 בינואר, 2018). אתר צה"ל.
3 בריק, י' (ינואר, 2000). דעה – "תר"ש גדעון" דרדרה את זרוע היבשה לשפל החמור ביותר של צה"ל. גלובס

הפגיעה ביחידות זרוע היבשה באה לידי ביטוי גם בהקצאת המשאבים – ובעיקר כוח האדם – לגופי המודיעין ביבשה. מחלקת מודיעין השדה באמ"ן, האחראית לכך, מימשה את סדר העדיפויות של מפקדת זרוע היבשה ומיקדה את תגבורות כוח האדם המקצועי אל גופי המודיעין במילואים בחטיבות הסדירות ובחטיבות המילואים הנבחרות, על פי תעדוף זרוע היבשה. כוח האדם בחטיבות האחרות הלך והתבגר והחטיבות נאלצו לדאוג לעצמן לתגבורות כוח אדם, אם בהסבת לוחמים ואם בשיטת "חבר מביא חבר", בהיעדר הקצאות סדורות ממחלקת מוד"ש.

מרכז המודיעין לתמרון: שילוביות במודיעין השדה

הביטוי העיקרי של תרומת אמ"ן למלחמה של עוצבות השדה, ומרכיב מרכזי וחדש בתפיסת הלוחמ"ם, הוא מרכז המודיעין לתמרון. מדובר בהתארגנות של גורמי איסוף מכלל סוכנויות אמ"ן, היושבים יחד בחלוקה לעוצבות ומספקים מידע וידעיות גולמיות בהתאם לצורכי כל עוצבה ועוצבה. היסודות של מרכז המודיעין לתמרון הונחו עוד במבצע "צוק איתן" (2014), כאשר אנשי מילואים של יחידה 8200 התגייסו כדי לסייע ליחידה לתמוך במודיעין את הכוחות המתמרנים במבצע. ההצלחה של גופי מילואים אלו, והתרומה הגדולה שלהם לעוצבות הלוחמות, הביאו את אמ"ן למסד את הרעיון ולהקים במילואים, עוד טרם הוקם מרכז המודיעין לתמרון, גופי הפקה עבור כל אוגדה וחטיבה. בשונה מנציגי האיסוף שאמורים היו לחבור בחירום אל גופי המודיעין במפקדות הלוחמות, מדובר היה בגופי איסוף עורפיים, היושבים בחירום בבסיסי אמ"ן, שייעודם להתבסס על נגישויות אמ"ן ולנצל אותן עבור צורכי עוצבות השדה בלחימה. גופי איסוף מקצועיים שכאלו הוקמו במילואים גם ב-9900, במטרה לספק לעוצבות הלוחמות נגישות למידע החזותי שבאמ"ן ויכולת לעשות בו שימוש מועיל למשימתם.

כנגזרת מהדעיכה לאורך השנים במחויבות אמ"ן ללוחמ"ם, כך גם נפגעו גופי מילואים אלו ב-8200 וב-9900. הופסקה הזרמת כוח אדם משוחרר טרי וצעיר אליהם, ואלו שכבר היו משובצים בגופים אלו לא קיבלו את האימון ושמירת הכשירות הנדרשת, בייחוד בעולם משתנה במהירות כמו עולם המודיעין. רק בזכות מפקדים עקשנים, שהבינו את חשיבות הגופים ותרומתם העתידית ללחימה, נותרו בסוכנויות האיסוף גרעיני מילואים המחויבים לרעיון.

כניסתו לתפקיד ראש אמ"ן של אלוף תמיר הימן הביאה לבשורה בתחום. כחלק מתפיסת המודיעין "הרב-תחומי" שהוביל באמ"ן, הימן ביקש לאחד את כלל גופי האיסוף העורפיים השונים, שבנו בנפרד כל אחת מסוכנויות האיסוף של אמ"ן, לגוף אחוד שייתן למודיעין השדה מענה אינטגרטיבי: **אמ"ן לדוג הנפרש – אד"ן**. חידוש נוסף שהכניס הימן היה להרחיב את מיקוד האד"נים באיסוף, ולשלב בהם גם בוגרי חטיבת המחקר, מומחים בחקירות מידע ועיבודו. בראש כל התארגנות מודיעינית שכזו הוצב קצין בוגר תפקיד קמ"ן מבצעי, אשר יידע לדבר עם גוף המודיעין במפקדה בשפתו, להבין את צורכי המידע של המפקד, כפי שהם באים לידי ביטוי במשימתו ובצי"ח, ולהכווין את עבודת האד"ן – איסוף ומחקר – כדי לענות על צורכי הקמ"ן במפקדה בשדה.

וכך, ב־2020 הצטרפו האד"נים, טרם הקמת מרכז המודיעין לתמרון, אל המעטפת של אמ"ן התומכת את העוצבות הלוחמות. מעטפת זו כוללת, לצד האד"נים, נבחרת מגוונת המשלימה זו את זו:

א. שלוחי יחידה 8200, שהם נציגים קדמיים שלה במפקדות השדה ומסייעים לקציני המודיעין בשדה לתרגם את צורכיהם לשפה של קציני הבינה הרשתית בבסיסי 8200, ולהפך: לתווך לקציני המודיעין בשדה את יכולות 8200 וכיצד למצות אותן לצורכי הכוחות בשטח.

ב. חוקרי השטח של יחידה 504, המצטרפים אל הכוחות הלוחמים בשדה הקרב וחוקרים בזמן אמת שבויים וגורמים אחרים שנתפסו תוך כדי לחימה, כדי לספק מודיעין ממקורות אנוש לכוחות הלוחמים כבר במהלך הקרב.

ג. גורמי פענוח וניתוח שטח של יחידה 9900, החוברים אף הם למפקדות השדה ומחזקים את קציני השטח במפקדה. נציגי 9900 מספקים יכולות עומק וידע בתחום השטח, הפענוח והגאולוגיה הצבאית ומביאים עימם כלי ניתוח ופענוח מתקדמים.

באד"נים, שאינם יושבים עם המפקדה בשדה אלא תומכים בה מאחור, מבסיסי אמ"ן, פועלים יחד אלחוטנים, קציני בינה רשתית, מפענחים, נציגי 504 וחוקרים. אלו נגישים אל יכולות האיסוף ואל מאגרי המידע של אמ"ן ויכולים למצות אותם בזמן אמת, לתמיכה בעוצבות במהלך ההתקפה, להגנה על כוחות בשטח עוין ולאיתור אויב כדי לאפשר את תקיפתו. האד"ן מאפשר למודיעין במפקדה מקדימה להמליץ למפקד על הפעלת הכוח ועל התכנון של השלב הבא בלחימה. הוא מנותק מאיומי הקרב ומהלחצים שקיימים על המפקדה בשדה ויכול למצות את העושר המודיעיני בצורה מיטבית.

הרעיון שקידמו הרמטכ"ל וראש אמ"ן היה שלכל חטיבה יהיה אד"ן משלה. הוא יתאמן איתה, יכיר את אנשיה, ילמד את התוכניות המבצעיות שלה וילווה אותה בזמן מלחמה. אך בין רעיון למציאות הפערים היו גדולים. מאמץ מתמשך של מחלקת מוד"ש לאייש את האד"נים באנשים מתאימים, מיחידות האיסוף, מחטיבת המחקר וממערך השדה עצמו, התקדם לאיטו. גם אימונים משותפים התקיימו במשורה. הקשר בין העוצבות ובין האד"נים שלהן – למי שהיה – היה חלקי ורופף. סדר העדיפויות להקמת אד"נים תאם את זה של זרוע היבשה, ושוב מצאו עצמן חטיבות ואוגדות המילואים אחרונות בתור לקבלת אד"ן.

במבצע "שומר החומות" היו אמורים האד"נים לספק את התקוות שתלו בהם. אבל שיקולים שונים הביאו תחילה להחלטה שלא לגייס אותם, ובהמשך, להפעילם חלקית. כאשר כבר פעלו – אכן סיפקו מידע משמעותי ותורם. לקח מרכזי מהמבצע היה שלא ניתן להמשיך ולקיים מאמץ כזה חשוב של אמ"ן, שראה את עצמו כשותף מלא לכוחות הלוחמים במלחמה, בידי גוף מילואים מחויב ומסור אך שמתקשה לגייס את היחידות הסדירות של אמ"ן לתמוך אותן. ולכן כאחד מלקחי מבצע "שומר החומות" הוחלט

לאגד את כלל האד"נים תחת גוף חדש בשם "מרכז המודיעין לתמרון". הגוף מובל על ידי מחלקת מוד"ש, בראשות אל"ם סדיר, האחראית על בניין כוחו בשגרה ועל הפעלתו במלחמה. הוא הטמיע בתוכו את גוף המילואים שפיקד על האד"נים עד אז. ואכן, הגוף הסדיר הרים בזמן קצר תשתית מודיעינית ומנהלתית מאפשרת והשקיע באיתור והשמה של כוח אדם ואימונו.

יחד עם זאת, **כאשר פרצה המלחמה ונפתח מרכז המודיעין לתמרון באופן מבצעי, התגלו בו פערים, ובהם המחסור בכוח אדם מיומן.** פרט למחסור באד"נים, התברר כבר במהלך הימים הראשונים שהסד"כ של כל אד"ן, ובעיקר אנשי הסיגינט בו, לא היה מספיק כדי לתמוך את המצופה ממנו. באלתורים, בהתאמות, ובהרבה בנחישות, גויסו אנשים להשלים את הפערים, הועברו הדרכות מהירות ואינטנסיביות, הוגדל סד"כ אנשי הסיגינט וחוברו אד"נים לעוצבות המילואים. ואכן, ההצלחות לא אחרו לבוא.

האד"נים סיפקו לחטיבות ולאוגדות מידע מודיעיני מותאם לצורכיהם, בין אם בזמן אמת ובין אם כתוצר מעובד המכין את הכוחות לקרב הבא. התרעות שהגיעו מהאד"ן זרמו במהירות לכוחות ולא פעם מנעו התקלות בתנאים נחותים או הביאו לסגירת מעגלים ולפגיעה באויב. החיבור בין מפענחים, אלחוטנים, מפעילים וחוקרים הביא לתוצרי מודיעין מבצעי איכותי, ובעיקר תורם למשימה. היה זה ביטוי מובהק ומוצלח לרעיון המודיעין "הרב-תחומי". למרות המרחק הפיזי בין המפקדות הלוחמות ובין הבסיס שבו ישב מרכז התמרון, קשר וידאו רציף נתן לשני הצדדים את החיבור ואת תחושת האינטימיות והשותפות במשימה. מחזה נפוץ היה להיכנס למפקדה בשדה ולראות את אנשי המודיעין יושבים, איש ואישה מול מסך המחשב, מקלידים במרץ, מולם מצלמה ועל ראשם אוזניות עם מיקרופון, מנהלים שיחה שקטה אך עירנית עם שותפים במרחק קילומטרים רבים מהם.

צריך לומר – לא הכול היה מושלם. אומנם במקומות שבהם היה חיבור של אד"ן עם מודיעין חטיבה במשך זמן, נוצרו קשרים הדוקים והייתה תרומה גבוהה של האד"ן למשימה. אך מפאת מחסור בכוח אדם ובנדל"ן, נאלצו מפקדי מרכז המודיעין לתמרון לאלתר ולייצר חיבורים בין אד"ן אחד ובין מספר חטיבות, או לנייד אד"נים בין חטיבות או לנהל חילופי כוח אדם תכופים בתוך האד"ן. בכל המקומות שבהם לא ניתן היה לשמור לאורך זמן את הקשר בין מודיעין חטיבה ובין אד"ן, נפגעה היעילות והמועילות של האד"ן. התעורר גם ויכוח באשר לעצם התפיסה – האם נכון לרכז גופי איסוף וייצור מודיעין במקום המנותק מההוויה המבצעית של מכלול המודיעין, או שמא עדיף למקם אותם בתוך המפקדה עצמה.

דילמה קשורה לכך היא עצם השקעת כוח האדם המיומן, החסר לכולם, במרכז המודיעין לתמרון במקום לפזר אותו בין החטיבות והאוגדות ולחזק את מכלולי המודיעין בקצה. עלו טענות שכאלו בעיקר כאשר נוצר מתח בין דרישות המודיעין בקדמית ובין החלטות שקיבלו מפקדי מרכז התמרון על סד"כ, היקף, מיקוד, הקצאה ותחלופה של אד"נים.

אילו היו מספיק אד"נים כדי לצייד כל גוף מודיעין במפקדות הקדמיות והעיקריות, ניתן אולי היה לנהל ויכוח מקצועי על יתרונות וחסרונות הקיבוץ או הביזור של האד"נים. אך מול הצורך לנהל את המשאב הצר ולהקצות את האד"נים ומול התפתחות המערכה, נראה שבדיכוי מאחור ניתן מענה מערכתי טוב יותר, גם לנוכח האפשרות של חוסר מיצוי ברמה המקומית. כמו כן בשל הפער בידע וביכולת המקצועית של האד"נים בשבועות הראשונים של המלחמה, רק מאמץ מרוכז של הטמעות ותמיכה יכול היה להעלות את הרמה המקצועית, התפקוד והתוצרים, אם בהדרגות סדורות ואם בלמידה הדדית בין אד"נים היושבים בסמיכות זה לזה.

האיסוף בעוצבות הלוחמות: הזנחה ואילתור

תרומתם של גופי המודיעין ותוצריהם תלויים במידע שהם מקבלים, ומידע זה תלוי ביכולות, בהיקף ובמגוון של גורמי האיסוף העוסקים בהבאתו. האיסוף של עוצבות השדה הוא לעיתים היחיד שעומד לרשותם והמיצוי של איסוף זה הוא האתגר, והמחויבות, של כל קמ"ן. עוצבות היבשה נכנסו למלחמה חסרות ביכולות איסוף אורגניות, לא מתוך הזנחה או רשלנות אלא מתוך תפיסת עולם סדורה שהובלה במשותף על ידי אמ"ן ומז"י, בהכרה ובהחלטה סדורה לצד חוסר הבנה והמעטה בהשלכות של סגירת יחידות האיסוף בשדה.

איסוף אורגני בשדה היה שנים רבות. מחלקות סיור בגדודים (בעיקר בחי"ר, אך גם בהנדסה ובתותחנים), פלוגות סיור בחטיבות (ועם הקמת הגדס"רים, "גידור" בתוכם של פלוגות תצפית – פל"צים) וגדודי מודיעין, שלאחר גלגולים מספר הפכו ליחידות מודיעין ומטרות (יחמ"ם) באוגדות. לצד אלו החזיק אמ"ן שנים ארוכות במילואים מערך של חוקרי שבויים אשר חבר לגדודים ולחטיבות בעת מלחמה ובמבצעים, ופלוגות ניידות של סיגינט שהיו חוברות לעיקריות האוגדה. כמשלים של יכולות האיסוף האורגניות בשדה, הפעיל המטכ"ל את יכולותיו לכסות איסופית את מרחב הלחימה באמצעי תצלום עילי וסיגינט תשתיתי. אלו לפעמים היו מוקצים ישירות להפעלת עוצבות השדה, שגם היו נגישות – במגבלות יכולות התקשורת – לתוצרי האיסוף ולמידע האמ"ני מכלל יכולותיו. אמ"ן ומפח"ש השתלבו יחדיו בבניין הכוח של האיסוף בשדה, שביטוי המובהק היה בית הספר למודיעין וסיור (מו"ס): גוף אימונים ופיתוח תרגולות וטכניקות איסוף לשדה, בפקוד אל"ם מאמ"ן ובהרכב משותף של קצינים מאמ"ן ומחיילות השדה, שהכשיר ואימן את מחלקות ופלוגות הסיור בחטיבות החי"ר והשריון, וכן את היחמ"מים באוגדות.

עיקרון ראשון במעלה מבין עקרונות האיסוף היה לדעת למצות עד תום את האיסוף האורגני והחביר אליך, כי הסתמכות על מידע שגיגע מיכולות האיסוף של דרגים גבוהים יותר, ובייחוד מהמטכ"ליים, הוא הימור מסוכן. פרשנות אחרת של אותו עיקרון הוא הצורך בעצמאות איסופית – לאפשר לכל דרג יכולת ואמצעים לאסוף לעצמו ידיעות ומודיעין עבור צרכיו. ההנחה העומדת בבסיס עיקרון זה היא שלכל מפקד יש משימה משל עצמו, וכנגזר ממנה יש לו צי"ח – צרכים חיוניים של ידיעות ומודיעין עבור הצלחה במשימתו. אם לא יתאפשר למפקד להפעיל איסוף כדי לענות על שאלותיו החיוניות

לביצוע המשימה, יהיה הוא תלוי באיסוף של מפקדיו, שלהם שאלות משל עצמם ואינם טרודים במענה על שאלותיו הוא.

במשך שנים נפגע עיקרון זה על שני תיאוריו. מפקדים לא הפנימו את הצורך להחזיק ביכולות איסוף אורגניות והלכו והתבססו על הבטחות מטכ"ליות בדבר מידע וקשב איסופי לצורכיהם במלחמה. היו לכך סיבות רבות, בבסיסן תקציביות אך ברקע להן חוסר אמון עמוק בנכונות צה"ל לתמרון באופן נרחב – ומכאן בצורך לבנות כוח לשם כך, לצד קושי הולך וגובר לאיסוף ידיעות על אויב שמתחפר "ונעלם", המחייב יכולות איסוף טובות יותר ומכאן שגם יקרות יותר. הקמתו של חיל מודיעין השדה באותה תקופה של הנסיגה מלבנון ומיקוד לחימת צה"ל בעזה ובאיו"ש הביאה לניתוק של אמ"ן (רשמית ותפיסתית) מבניין הכוח של האיסוף בשדה. "השלם המודיעיני" שאמור היה לבוא לידי ביטוי אצל הקמ"נים בעוצבות השדה התפרק: חלק מהמידע מגיע מכוחות (איסוף) לוחמים במערכות הקשר ובמשואה,⁴ וחלק מגיע מיכולות מטכ"ליות במערכות אמ"ן. אלו ואלו לא דיברו זו עם זו. המכה התודעתית שחטף אמ"ן (וצה"ל) לאחר מלחמת לבנון השנייה הביאה אומנם את הרמטכ"ל להשיב את קציני המודיעין לאחריות אמ"ן, אך האיסוף האורגני בשדה, בין אם מכוחות לוחמים (איסוף "קרבי") ובין אם מגדודי האיסוף הייעודיים (גלגולם של היחמ"מים)⁵ נותר באחריות מז".

בהדרגה הלכה מז"י ופגעה ביכולת האיסוף בשדה. תחילה על ידי מיקוד הפלס"רים ללחימה זעירה ולמבצעים מיוחדים באיו"ש, בהמשך על ידי סגירת היחמ"מים באוגדות המילואים וסגירת הפלס"רים בשריון ובסוף על ידי סגירת חיל האיסוף הקרבי ושימוש במשאביו להקמת חיל "הגנת הגבולות" שגדודי האיסוף הסדירים משולבים בו. אלו הבינו את הרוח הנושבת, ובהדרגה גם שינו את ייעודם מאיסוף מודיעין (חזותי בעיקרו) ליחידות האמונות על מתן מענה כולל לצורכי מפקד האוגדה ומותאם לבעיות גזרות הבט"ש.

וכך הגיעו עוצבות השדה ל-7 באוקטובר ללא יכולות איסוף אורגניות. היחמ"מים נסגרו ואנשיהם נלקחו להקמת יחידות סיוע מנהלתי, הפלס"רים בשריון פורקו, וההחלטה על פירוק הפלס"צים בחטיבות החי"ר כבר התקבלה והתחילה להיות מיושמת בחלק מחטיבות המילואים. בניין כוח לאיסוף בשדה לא בוצע זה 15 שנה. משקפות נגרסו, אמצעים לא תוחזקו ולא שודרגו. אימונים היו במשורה ורק היכן שמפקדים התעקשו. היו מחשבות רבות בנושא, ובעיקר כיצד להבטיח הגעת מידע לעולם האש וליצירת המטרות. אך אלו השתנו כל פעם שהשתנה מפקד מז". מתפיסת "חופת את"ר" לתפיסת "תמרון בחכמה"⁶ – מודיעין ואיסוף בשדה נתפסו רק כתמיכה בייצור מטרות

4 מערכת השו"ב (שליטה ובקרה) של צבא היבשה, שעליה בונים המפקדים וקציני המטה את תמונת המצב, מקבלים החלטות ומעבירים פקודות

5 יחידות מודיעין מטרות הן גדודים שהיו כפופים לאוגדות וייעודם היה איסוף חזותי לסוגיו והכוונת אש.

6 כינויים לשתי תפיסות הפעלה ובניין כוח של זרוע היבשה; כל אחת הוצגה לאישור ולתקצוב בתר"ש, צומצמה, תוקצבה חלקית ונזנחה לאחר תקופה

ותקיפתן, וכל בניין כוח בנושא הובל (בהיעדר קצין חיל ייעודי לנושא) על ידי מקתמ"ר. נראה שהמפקדים לא הוטרדו יתר על המידה מאובדן העצמאות האיסופית שלהם וקנו בשמחה את הבטחת אמ"ן לספק להם מידע מדויק בזמן אמת כחלק מתפיסת הלוחמ"ם.

אך ההשקעה של אמ"ן ביכולת לספק מודיעין לשדה במלחמה יישרה קו עם רעיונות הצבא בדבר הסתפקות בתמרון מצומצם ובניין כוח דיפרנציאלי הממוקד בכוחות יבשה סדירים על פני המילואים. גופי המילואים שהקימו סוכנויות האיסוף לתמיכה בתמרון הלכו והתנוונו, ויחידה שלמה שכל ייעודה איסוף במלחמה – האמש"ט (איסוף שלל ומסמכים טכניים – ממפקדות אויב שנכבשו במהלך התמרון) – נבלעה בתוך 8200 ופורקה בפועל. נותר לפליטה מערך החוקרים של יחידה 504, שנדרש היה גם בלחימת הבט"ש באיו"ש וגם בתמרון המוגבל במבצעים שנוהלו אחת לכמה שנים ברצועת עזה.

מנקודת שפל זו, של מערך מנוון ומפורק שגם המידע שמגיע משרידיו הסדירים, בדמות גופי האיסוף החזותי הפרוסים בגזרות הבט"ש, לא זוכה להערכה ולא מדיר שינה מעיני מפקדים וקמ"נים בעזה, התחילה פעולתו של האיסוף בשדה במהלך המלחמה. וכמה חיונית זו הייתה.

כבר ביום הראשון למלחמה התייצבו מפקדי פלס"רים ופלת"צים – מי שעוד לא פורק – בימ"חים. הם הצטיידו בכל הבא ליד. מי שאמצעי האיסוף שלו כבר נלקחו ממנו – אילתר. אחרים "השיגו", "לקחו בהשאלה" ו"מצאו". עוצבות שכבר לא שיערו שיצאו עוד לתמרון מצאו את עצמן בחזית הלחימה מובילים את כוחות צה"ל. פערי המידע היו משמעותיים והצורך במודיעין היה רב. לצד המיצוי של הציוד הקיים החלו מפקדים להצטייד באופן עצמאי, באמצעות רכש ותרומות. הם הצטיידו בעיקר במגוון רחפנים, חלק בצורה מסודרת וחלק באופן פרטי.

אל צוותי המילואים התחברו צוותי תצפית סדירים מגדודי האיסוף הסדירים, ואלו שובצו בין החטיבות והאוגדות. תרגולות הפעלה התגבשו מחדש תוך כדי לחימה וצוותי האיסוף הוכחו שוב ושוב כמספקים מודיעין חשוב לכוחות, ומיומנים בסגירת מעגלי אש. הצורך בצוותי התצפית עלה ככל שירד משקלם של מקורות אחרים, כתוצאה מהלחימה. וככל שעלתה תרומתם היחסית כך זכו לתוספת משימות ותוספת משאבים. אם בעבר היה חשש מהפעלת צוותי תצפית בתמרון ואל מול פני אויב, הרי שכעת נדרש היה להפעיל אותם בתוך השטח הבנוי והם הוכיחו את תרומתם. צוותי תצפית נעו בכוחות עצמם, בנו לעצמם עמדות, הגנו על עצמם וסיפקו מידע תורם לעוצבות בהם הם פעלו. הצוותים הפעילו מגוון אמצעים, חלקם מסורתיים כמשקפות ואמצעי ראיית לילה, וחלקם חדשים, כגון רחפנים למיניהם, שיאפשרו לתצפיות להתגבר על מגבלות עבר של שטחים מתים, בעיקר לנוכח השטח הבנוי המאפיין את רצועת עזה.

איסוף חזותי נוסף שזכה להערכה מחודשת הוא הפענוח. גורם איסוף זה ששנים נתפס כרלוונטי רק לתכנון ונוהל קרב וממוקד בתחום השטח, הוכיח את עצמו כתורם

משמעותי גם בניהול הקרב, לאיתור אויב ולגיבוש תמונת המודיעין. תרמה לכך העובדה שרצועת עזה צולמה שוב ושוב, פעמים רבות ביום. הכיסוי החזותי המתעדכן תרם לא רק לעדכניות העזרים לנוכח שטח משתנה במהירות כתוצאה מתקיפות ופעילות כוחותינו, אלא גם ליכולת לזהות שינויים במרחב לאור פעילות אויב ולהוציא מכך מודיעין הן להערכות האויב הן לפעילותו, כולל פרסום התרעות על בסיס מידע מפענוח. אך מגבלות כ"א והמחסור במפענחים בסדיר ובמילואים יצרו צוואר בקבוק והקשו על מיצוי יכולת איסופית חדשה – ישנה זו.

צוותי התצפית לא היו היחידים שקמו כמו עוף החול. הצטרפו אליהם חוקרי השטח של יחידה 504, אשר צוותו לכוחות המתמרנים. אומנם יכולת החקירה מעולם לא בוטלה, אך בפועל, בהיעדר תמרון, תרומתם של חוקרי שבויים לקרב לא נבחנה ולא הייתה מוכרת למפקדים ולקמ"נים. והינה, עם תחילת התמרון, עזתים רבים נתפסו ונדרשו להיחקר. חלקם מחבלי חמאס מובהקים ובעלי מידע עשיר על הערכות האויב לפני הכוח, וחלקם אזרחים שחיים בשכונה, שגם הם ידעו לספק בחקירתם מידע חיוני לכוחותינו. במהרה למדו המפקדים את ערכם של החוקרים ונתנו להם את התנאים למיצוי חקירתם. אך לא עבר זמן רב ומספר הנתפסים היה רב מכדי שחקירות שדה יוכלו להכיל, והוקם מתקן כליאה פיקודי לריכוז החקירות. תפקידם של חוקרי השטח לא הסתיים גם לאחר הקמת מתקן החקירות העורפי, והם זיהו את הפוטנציאל הגדול שבסינון האוכלוסייה המתפנה משטחי הלחימה. הכוחות הקימו נקזים והחוקרים עסקו במלאכת החיפוש ואיתור אנשי חמאס שניסו להסתכן אל מחוץ לאזורי הלחימה בתוך נחשול האזרחים.

בגופי המודיעין במפקדות הבינו עד מהרה את העושר המודיעיני הטמון במתקן הכליאה. גם אם לא היה בהכרח מידע זמן אמת, הרי היה זה מידע רלוונטי ואינטימי על אודות שדה הקרב. לעיתים היו נחקרים מתארים את הסביבה שבה נתפסו ואף מצביעים על מלכודים ומצבורי אמל"ח שנותרו בשטח. הקמ"נים למדו למצות את סוג החומר הזה, בסיוע גורמי 504 במפקדות, אשר סייעו בפיתוח ועדכון התרגולות של העבודה המשותפת. קרנם של החוקרים והנחקרים עלה כאשר תוך כדי לחימה נפגעו מקורות אחרים, והמידע שהגיע ממתקן הכליאה היה לפעמים בלעדי ותרם להכוונת הכוחות ולאבטחתם.

גוף איסופי נוסף שקם לתחייה וזכה לעדנה בעבודה צמודה עם גורמי המודיעין בשדה הוא יחידת האמש"ט. ימי הזוהר של היחידה היו בכל מלחמות העבר, כולל במלחמת לבנון הראשונה ובמבצע חומת מגן, אז הועברו לידי היחידה מאות ארגוני מסמכים מתוך משרדי אש"ף. אך ככל שהתרחקו המלחמות כך נשכחה היחידה ותרומתה, עד שמטעמי חסכון והתייעלות הוחלט לסגרה. שרידי אנשי המילואים נעו בין גופי מילואים של אמ"ן בחיפוש אחר בית. אך מיד עם פרוץ המלחמה קפצו אנשי מילואים אלו והתייצבו בדרום, והחלו לטפל ולהפיק מודיעין מצידוד שנמצא על מחבלי חמאס שחדרו לשטח ישראל. אמ"ן התעשת והבין את העושר המודיעיני המצוי במסמכים ובאמצעי התיעוד שנשאו המחבלים, וחשיבותו הן לניהול הקרבות הן למאמץ שחרור החטופים.

עד מהרה הוקצו ליחידה המשאבים הנדרשים – תחילה מקום פיזי ומיד לאחריהם ציוד מודיעיני, אנשים וסיוע מנהלתי. מפעל מרשים התרומם יש מאין, שעסק בבניין כוחו ובמקביל בהפעלתו לטובת התמרון וגופי המודיעין המלווים אותו. תוך כדי לחימה גובשו תרגולות ומוסדו נוהלי עבודה לא רק בתוך הצבא אלא גם עם שב"כ ועם משטרת ישראל – כולם הבינו במהירות את העושר המודיעיני שמספקת יחידת איסוף זו, שימים ספורים קודם לכן לא הייתה קיימת. מידע מאזורי הקרבות תרם קודם כל לכוח הלוחם, ולצידו גם לניהול המערכה, להכוונת מבצעים קדימה ולגיבוש תובנות אסטרטגיות על חמאס ומהלכיו, לפני 7 באוקטובר ואף לאחר מכן. מודיעין שנאסף על ידי האמש"ט טרם גם למאמץ השבת החטופים, וגם למאמצים אסטרטגיים אחרים כדוגמת מאמץ הלגיטימציה ומאמץ ההשפעה. גם בלחימה בצפון, בלבנון, הייתה תרומה משמעותית לאמש"ט, הן ללחימה המיידית והן להבנות עומק על חזבאללה.

האיסוף בשדה לקה באותם מחלות שלקו הכוחות המתמרנים – בהיעדר מלחמות ובהיעדר תמרון, ומחשבה על תמרון, הלכו והתנוונו יכולות האיסוף. אמצעים התיישנו ולא הוחלפו, אנשים השתחררו ממילואים ולא הוחלפו ויחידות נסגרו. מז"י ואמ"ן, שניהם יחדיו, הלכו והסתמכו על שיטה אחת של איסוף ועל רעיון אחד של הספקת מודיעין. וכשזה התגלה כחסר, כמעט ועמדו בפני שוקת שבורה. אך אנשי המילואים הוותיקים, חלקם עוד בשירות ואחרים בהתנדבות ובחזרה לסד"כ המילואים, החזירו עטרה ליושנה ואפשרו לחדש יכולות שנשכחו. כמה זמן יעבור עד שנשוב ונשכח לקח זה אל מול מצוקות התקציב?

אנשים, אנשים ושוב אנשים

האנשים הם המשאב החשוב ביותר של המודיעין, ושל מודיעין השדה בפרט. למודיעין השדה אין אמל"ח משל עצמו כדוגמת אמצעי איסוף, מסדים וחיישנים. הוא מבוסס על אנשיו ותפוקותיהם. אנשי מודיעין השדה נמצאים במקום ייחודי מאוד באמ"ן: הם שייכים לחיל, מוכשרים על ידו ומחונכים לאור ערכיו, אך פועלים בסביבה המבצעית, כפופים למפקד מבצעי, תלויים במשאבי זרוע היבשה ובסדרי העדיפות שלה ופועלים לאור ערכיה והאתוס שלה. אנשי מודיעין השדה מייצגים את אמ"ן על כל עוצמתו אצל הדרג הלוחם – המפקדים והלוחמים. לחיים במודיעין השדה יש את השחיקה שלהם. גם בשגרה, ובפרט במלחמה. היא שונה מאוד מהמתחים והלחצים הפועלים על אנשי אמ"ן, מבלי להמעיט באלו. המתח, תחושת האחריות ואף הסיכון האישי על האלחוטן, המפענח, הקב"ר, מפתח התוכנה ומפעיל המקורות – דומים ושונים מאלו שעל קמ"ן הגדוד, קצין ההערכה בקדמית ואף הקב"ר הקדמי והחק"ש.

בסוגיית המילואים, מודיעין השדה נמצא במרכז הפער התרבותי בין אמ"ן לזרוע היבשה. אמ"ן הוא חיל סדיר, הפועל במלוא עוצמתו בשגרה. סוכנויות האיסוף וגופי המחקר פועלים באינטנסיביות כל ימות השנה. המילואים עבור אמ"ן הם השלמות ותגבור, שכלל שעובר הזמן מאז שהשתחררו כך הם מאבדים מהרלוונטיות שלהם. לעומת זאת עוצבות זרוע היבשה מבוססות על אנשי מילואים, כולל החטיבות והאוגדות

הסדירות שחסרות מרכיבי תפקוד משמעותיים ולא יכולות לקיים פיקוד ושליטה לאורך זמן בלי השלמות המילואים למפקדות שלהם. התנאים בשדה, בשגרה ובוודאי במלחמה, מחייבים לכידות צוות ואיתנות נפשית המושגת רק במפגשים סדורים ובאימונים. הפער בין תרבות המילואים באמ"ן ובין תרבות המילואים ביחידות הלוחמות בא לידי ביטוי באופן בולט במהלך שנת המלחמה האחרונה. אך פרט לפער תרבותי זה, היו גם סיבות פרקטיות שהביאו את מודיעין השדה להיכנס באופן לא מיטבי למלחמה מבחינת סד"כ ואיוש אנשי מילואים.

גורמי בניין הכוח של מודיעין השדה התקשו לאייש קצינים וחיילים במילואים במפקדות השדה. רבים מהחיילים הסדירים ששירתו במודיעין השדה היו לוחמים לשעבר, ללא הכשרת מודיעין רשמית, שכאשר השתחררו שובצו מחדש כלוחמים. קציני מודיעין ששירתו בשדה ביצעו לרוב לאחר מכן תפקיד נוסף באמ"ן, וממנו השתחררו. באופן טבעי, העדיפו להשתבץ במילואים ביחידה ממנה השתחררו, אם בכלל.

התוצאה – תת־איוש מתמשך של המודיעין ביחידות השדה, הן בקצינים והן בחיילים. דווקא במקומות התובעניים ביותר לשירות יש מחסור של כוח אדם, לעיתים אף באיוש משמרת מלאה אחת, שלא לדבר על היכולת לייצר אורך נשימה ורציפות תפקודית לאורך זמן. בעיקר חמור פער האיוש בעוצבות המילואים, בהן לא משרתים חיילים סדירים רבים ואין הזנה טבעית של אנשי מודיעין למילואים. כמו שתואר לעיל, גם סדר העדיפות של צה"ל ושל זרוע היבשה הביא את מחלקת מודיעין השדה לתעדף נמוך את איוש עוצבות המילואים, אל מול העדפת העוצבות הסדירות ואלו הפרוסות לאורך הגבולות ומנהלות את הלחימה השוטפת.

פער בולט נוסף שהוצף שוב במהלך המלחמה היה בין אנשי המילואים האורגניים של המודיעין בעוצבה, ובין אלו שחברו אל גוף המודיעין מיחידות האיסוף של אמ"ן. בעוד שהראשונים התאמנו במסגרת מפקדת העוצבה במשך שנים ויצרו יחד רוח יחידה ואחוות צוות, הרי אלו האחרונים הצטרפו במקרה הטוב לימים בודדים של אימונים בשנה, ובמרבית המקרים פגשו את שותפיהם למפקדה רק במהלך הלחימה עצמה, לעיתים אף ימים לאחר שזו כבר החלה. רבים מקציני האיסוף ששובצו במפקדות השדה התנדבו חזרה למילואים מפטור רק ימים ספורים קודם לכן. מחוויה של שירות סדיר ביחידות אמ"ן העורפיות מצאו עצמם, ללא הכנה תודעתית מספקת, בתוך מפקדת שדה בלחימה והשחיקה שלהם הייתה גבוהה. המחסור בקציני איסוף חייב את מטה אמ"ן להסיט את אלו שהתייצבו באופן תכוף בין עוצבות לוחמות, לעיתים אף למרות קשרים שנוצרו לאורך שנים באימונים ואף לאחר מספר ימי תפקוד משותף במלחמה. אובדן האמון אצל אנשי מודיעין השדה היה עמוק, למרות המאמצים להסביר "ולשווק" את ההסטות שבוצעו. משבר אמון נוסף בין קציני המודיעין בשדה ובין החיל קרה כאשר מספר חודשים לאחר תחילת הלחימה הוחלט באמ"ן לשחרר את חוברי המילואים שלו במפקדות השדה ובמרכז המודיעין לתמרון, ובפרט את הסטודנטים שבהם, לתחילת שנת הלימודים האקדמית, בעוד המקבילים שלהם במודיעין השדה, לעיתים אף חבריהם

לספסל הלימודים, לא משתחררים ונדרשים להמשיך ולשרת, ואף לשוב ולהיות מזומנים למילואים מספר פעמים במהלך השנה.

אמ"ן חייב להגדיר לעצמו מחדש את מודל המילואים שלו ואת "החוויה" בינו ובין אנשי המשוחררים – קצינים וחילים. סדר העדיפויות החילי חייב להביא בחשבון את הקשיים שבשירות בשדה ואת הצורך לתגבר את המשרתים במילואים במוד"ש. השינוי חייב להתחיל עוד בגיוס לאמ"ן, ובמסרים שמועברים למתגייסים באשר לשירות המילואים שלהם: לא עוד שירות אינטנסיבי ותורם של מספר שנים ולאחריו פטור, אלא מערכת יחסים ארוכת שנים הרואה את העשייה המודיעינית מקצה לקצה ומכנה את אנשי אמ"ן ככלל, ואת קציניו בפרט, למשימות תובעניות ולשירות מילואים לא רק ביחידות אמ"ן

סיכום

התפקוד של מודיעין השדה במהלך מלחמת ה-7 באוקטובר הוא תוצר השילוב של ההשקעה שהשקיעו בו אמ"ן וזרוע היבשה בעשור האחרון, בייחוד מאז מבצע "צוק איתן", עם התגייסות אנשי, בסדיר ובמילואים, בהפתעה מוחלטת ומול אתגרי התמרון הקרקעי בעזה. שני גלים אפיינו את תרומת אמ"ן למודיעין השדה בעשור זה: הראשון תפיסתי בעיקרו, עם גיבוש תפיסת הלוחמ"ם והנחלתה למפקדים ובמפקדות, אך בראש ובראשונה בסוכנויות האיסוף וביחידות אמ"ן. לאחר דעיכה של מספר שנים בעשייה, וכלקח מיישום התפיסה באופן חלקי במבצע "שומר החומות", הקים אמ"ן את "מרכז המודיעין לתמרון", ככלי לתווך את יכולות אמ"ן אל גופי המודיעין באוגדות ובחטיבות ודרכם אל המפקדים ואל הכוחות הלוחמים. אך בין לבין, חלה דעיכה בקשב ובמשאבים שהשקיע אמ"ן במוד"ש ובאנשי המילואים המרכיבים את רובו. תרמו לדעיכה זו תהליכים צה"ליים כגון הורדת הקשב מהתמרון היבשתי ומצרכיו, לצד מיקוד גובר, עם מקום מרכזי לאמ"ן, "במערכה בין המלחמות". אמ"ן הוא גוף הממוקד בשגרה ובשוטף, ואילו מודיעין השדה נדרש להיות ממוקד ברובו בהכנות למלחמה.

האם הצליחה תפיסת הלוחמ"ם בעזה? בשונה מהיערכות אמ"ן ללחימה בצפון, כולל במודיעין עבור תמרון יבשתי, אל מול עזה לא נערך אמ"ן עם מודיעין רחב היקף ומדויק שנועד לתמוך בתמרון נרחב כמו זה שהתבצע. אל מול התפיסה שדגלה באיסוף מרבית המודיעין עוד בשלב נוהל הקרב, כדי לאפשר תכנון מיטבי של התמרון, גילו היחידות שתמרנו בעזה, סדירות ומילואים כאחת, פערי מידע ומודיעין נרחבים שנבעו מחוסר היערכות למלחמה בעצימות גבוהה מול רצועת עזה. אם אין תוכנית מבצעית, לא שואלים שאלות כי לא נדרש לתכנן, ואם לא שואלים – לא אוספים, המידע לא מגיע ולא יודעים. ומנגד, משהחלה המלחמה, ניצלו אמ"ן, מערכי האיסוף שלו, החטיבות והאוגדות, וגופי המודיעין בתוכם, את התשתית התפיסתית שהנחילה הלוחמ"ם ואת הידע שנצבר באימונים לקראת מלחמה בצפון, ויישמו אותם באופן רחב היקף במהלך התמרון. הדבר בא לידי ביטוי בעיקר ביכולת ייצור המטרות המודיעיניות וסגירת מעגלי האש, אך גם בהפעלת מרכז המודיעין לתמרון לאיסוף ומיצוי המודיעין שנאסף בזמן אמת והנגשתו עד לקצה המבצעי כתמיכה בתמרון היבשתי.

תפיסת הלוחמ"ם – שאמורה הייתה בין היתר להביא לקיצור משך הלחימה ולהכרעה מהירה של האויב, לא תרמה לכך, אך במידה רבה לא מומשה לפני המלחמה ולכן לא הוגן לבחון אותה על פי מדד זה. בעניין חיזוק יכולת המודיעין בכוחות המתמרנים למצות את יכולות האיסוף המטכ"ליות של אמ"ן, נראה שהתשתיות שהניחה תפיסת הלוחמ"ם אכן תרמו למצופה מהן, גם אם פערי האיוש והמוכנות של המודיעין ביחידות המילואים התגלו במלוא חריפותם והמענה להם עוד רחוק.

האיסוף בשדה – הן זה האורגני בעוצבות המתמרנות והן זה החביר אליהם מאמ"ן – הוזנח לאורך השנים כחלק מהמחשבה שרווחה על היעלמותן של המלחמות "הגדולות" ומרובות התמרון היבשתי מהעולם. חיוניותו של איסוף זה, בשליטה ובהפעלה על ידי הקמ"ן בשדה אך בהישענות על יחידות אמ"ן ויכולותיו, הוכחה מחדש במלחמה. נדרש יהיה מאמץ נרחב של בניין כוח, הן באמ"ן והן בזרוע היבשה, לבנות מחדש את האיסוף הנדרש – לא שחזור נוסטלגי של יחידות עבר אלא במבט צופה עתיד אל מול אתגרי מהפכת המידע ושדה הקרב של היום.

מרכז המודיעין לתמרון התגלה כמכפיל כוח מרכזי עבור המודיעין בעוצבות הלוחמות, אך על פי שהחל את המלחמה בפערים מהותיים במבנה, איוש וכשירות אנשיו. יש עוד מקום להמשיך ולחקור את מרכז המודיעין לתמרון והפעלתו, ולהתמקד בארבע שאלות עקרוניות:

א. מה גרם להצלחה של האד"נים ביישום תפיסת המודיעין "הרב-תחומי" והספקת מודיעין רלוונטי לחטיבות ולאוגדות, לעומת הדעיכה של הרעיון ומימושו בשאר אמ"ן? האם זה קשור לאופי המודיעין המבצעי שנעשה באד"נים, או שמא בסיבות אחרות?

ב. האם נכון שמחלקת מוד"ש, גוף מטה סדיר האחראי בשגרה ובמלחמה על בניין הכוח של המודיעין בעוצבות השדה, היא זו שתפקד במלחמה על גוף מודיעיני יצרני כמרכז המודיעין לתמרון? או שמא יש כאן ניגוד אינטרסים ופגיעה בעוצבות דווקא בזמן שבו הן צריכות את מרב הקשב והסיוע?

ג. איך נכון יהיה להגדיר את הקשרים בין נציגי סוכנויות האיסוף במפקדות ובין גורמי האיסוף באד"ן, ומהו תפקידם של הנציגים הקדמיים במפקדות הן מול האד"ן הן בקדמיות עצמן? עולה השאלה, אם בקיום אד"נים מאחור, מתייתר הצורך בחבירה של נציגי סוכנויות האיסוף אל המפקדות הקדמיות.

ד. האם וכיצד נכון להמשיך ולשמר את מרכז התמרון ותרומתו בשגרה, הן לכוחות הפרושים להגנה לאורך הגבולות ביום-יום, והן למלחמה הבאה? איזה גוף סדיר נדרש לעסוק בשימור כשירותו של גוף "רב תחומי" שכזה?

עוצמתו של מודיעין השדה בהיותו מחבר בין הידע והיכולות של אמ"ן ובין הערכים והעוצבות של זרוע היבשה. אך אנשי מודיעין השדה ברובם הם אנשי מילואים, המוצבים על ידי אמ"ן בזרוע היבשה. פערים מתמשכים מצד אמ"ן באיוש, בהכשרה ובשמירת

הכשירות פגעו בסד"כ וביכולות של גופי המודיעין במפקדות. לצד זאת, הרצון והצורך של אנשי המוד"ש להיות חלק מהעשייה המודיעינית בשגרה, הביאו גם הם לפגיעה במוכנות למלחמה של גופי המודיעין בשדה. על אמ"ן וזרוע היבשה למצוא את הדרכים לאיש, להכשיר ולאמן את גופי המוד"ש בשגרה, בראייה למלחמה, ולשמר חיבור עמוק לידע, לתהליכים ולכלי המידע שמפתח אמ"ן ומפעיל בשגרה. לצידם, נדרשת השקעה ביכולות איסוף עצמאיות למלחמה בעוצבות השדה, בהפעלת הקמ"נים, למענה על צי"חי המפקדים, באופן המשתלב, תומך ומשלים את האיסוף האמ"ני-מטכ"לי.

מודיעין השדה התחיל את המלחמה מנקודת פתיחה נמוכה, עם רעיונות גדולים אך עם כשירות חלקית ופערים עמוקים. רוח התנדבות, אלתורים, הקרבה, נחישות ומיקוד במטרה תרמו לשיפור מהיר של המצב, אך לא מספיק כדי להעלים בעיות שורשיות. השאלה היא אם כמו שקרה במלחמות ישראל בעבר, לקחי המלחמה ייגרסו תחת מכש הצרכים השוטפים באמ"ן ובצה"ל, או שמא יביאו לקחים אלו לשינוי עמוק באופן ראיית אמ"ן את העוצבות הלוחמות, התמרון בשדה והמשאבים הנדרשים.

שער שלישי:

חיבורים וממשקים של המודיעין הישראלי

השאלה איננה איך החדר נראה, אלא איך מדברים בו

עפר שלח

תקציר

המאמר בוחן את כשלי ההתרעה של קהילת המודיעין הישראלית לאורך עשרות שנים, ובראשם מחדלי 1973 ו-2023, ומערער על ההנחה בדבר יכולתה לספק התרעות מהימנות לאירועים מדיניים וצבאיים דרמטיים. אף שנעשו ניסיונות חוזרים לתקן כשלים אלה באמצעות רפורמות ארגוניות במודיעין, שורש הבעיה עמוק יותר, והוא נעוץ בתרבות הדיון ובדינמיקה שבין הדרגים הצבאי והמדיני. המאמר מדגיש את השפעתם של היררכיה נוקשה, שיח קונפורמי ופוליטיזציה סמויה על תהליך קבלת ההחלטות, וטוען כי שינוי מבני לבדו אינו יכול להבטיח שיפור. כדי להפיק לקחים אמיתיים ולהימנע מכשלים עתידיים, נדרש שינוי רחב היקף בתרבות האסטרטגית הישראלית, אשר יקדם פתיחות מחשבתית, דיון ביקורתי והכרה בממד הפוליטי-אנושי של תהליכי ההערכה וההתרעה.

מבוא

”ניצבת, אפוא, השאלה באיזו מידה מוכשר מנגנון המודיעין שלנו, על כל שלוחותיו, להתרות מבעוד מועד בדבר התרחשויות נכבדות בארצות שכנות? כוונתי להתרחשויות והחלטות מדיניות והכנות צבאיות”.

ציטוט זה, מתוך תזכיר של שאול אביגור (מאירוב) – מקים שירות הידיעות של ההגנה (ש"י) וממייסדי משרד הביטחון – לראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון בפברואר 1957, פותח את ספרם של אהרן זאבי פרקש ודב תמרי ואיך נדע?¹ שלוש שנים וחצי קודם לכן קבע בן-גוריון, בהצגה שלו לממשלה באוקטובר 1953, כי בניתוח הלך הרוח והכוונות של מנהיגי ערב ”אני תלוי לגמרי בידיעות ובדעות של המודיעין הצבאי שלנו, שהוא אגב, אולי הענף המשוכלל והמוכשר ביותר בכל שירותי צה”ל, ולדעתי אינו נופל משום שירות מודיעין של צבא אירופאי או אמריקני”.²

אביגור, שהשאלה שהוא מעלה היא בעיניו רטורית והתשובה לה שלילית, מציג לא פחות מארבעה אירועים שהתרחשו בפרק הזמן שבין הקביעה הנחרצת של בן-גוריון לכתיבת המסמך שלו, שבהם נכשל המודיעין כישלון חרוץ במתן התרעה על התפתחויות מדיניות או אופרטיביות מהותיות, ובראשם החמצת העסקה הצ’כית, שהובילה למלחמת סיני. מאוקטובר 1953 ועד אוקטובר 2023 אפשר למנות עשרות מקרים אחרים המאששים את קביעתו העגומה, ובראשם כמובן המחדלים הרי האסון ב־1973 וב־2023. אלה תומכים דווקא באמירה המצמררת, בהקשר שבה נאמרה, של אלי זעירא, ראש אמ”ן במלחמת

1 אהרן זאבי פרקש ודב תמרי, ואיך נדע? ידיעות ספרים וספרי עליית הגג, 2011, עמ’ 15.
2 דוד בן-גוריון, ”צבא ומדינה”, התפרסם בגליון מערכות 279-280, יוני 1981, עמ’ 2.

יום הכיפורים, לפיה "בעיני הקברניטים אמ"ן היה כמו אתרוג. ואני שואל, למה עשיתם מאמ"ן אתרוג? הרי הוא לא אתרוג. ולמה הוא לא? כי ההיסטוריה של האתרוג הזה, מוכיחה שהוא אף פעם לא יכול להתריע. אם היו לומדים את ההיסטוריה היו רואים שאין לזה סיכוי. אתם, שהסתכלתם עליו ויצרתם מארג ציפיות לא ריאלי, אתם נכשלתם".³

מול כל אלה אפשר למנות מקרים רבים מאוד שבהם קהילת המודיעין בישראל, שמושקעים בה משאבי עתק ומשרתים בה טובי האנשים, סיפקה התרעות מדויקות וניתוח מושכל, שלא לדבר על מודיעין אופרטיבי מן המעלה הראשונה. ולכן, השאלה איננה "האם יש לנו מודיעין טוב מספיק?" (שלא לדבר על מליצות כמו "הטוב ביותר בעולם", שאפילו בן-גוריון חטא בהן), אלא מה אנחנו באמת צריכים להניח ביחס למודיעין, והאם אפשר ליצור מנגנוני הגנה שיחסנו ככל האפשר את המערכת מפני טעות הרת גורל, שבמבט היסטורי נראית כמעט בלתי נמנעת.

מדוע כשלו הניסיונות לתיקון ארגוני בקהילת המודיעין?

התזכיר שכתב אביגור ב-1957 היה רק אחד משורה של ניסיונות להתמודד עם אפשרות הכשל המודיעיני באמצעות פתרונות ארגוניים. ועדות שונות הוקמו, בדרך כלל בעקבות כישלונות בולטים - אם למנות רק כמה: ועדת ידן-שרף ב-1963, ועדת אגרנט לאחר מלחמת יום הכיפורים, ועדת המשנה למודיעין של ועדת החוץ והביטחון ב-2003 וחלק מדוח ועדת וינוגרד לאחר מלחמת לבנון השנייה; נוסף על כך מונו יחידים, דוגמת אלוף (מיל') רפאל ורדי בשנות ה-90, להגיש המלצות בנושא. ההמלצות נגעו לרוב בתחומים ארגוניים: מינוי יועץ מיוחד למודיעין לראש הממשלה; הקמת גופי "איפכא מסתברא"; חיזוק גופים מחוץ לקהילה הביטחונית (למשל מחלקת המחקר של משרד החוץ); הקמת "צוות הערכה לאומי" ועוד.

הרוב המכריע של המלצות אלה, שרבות מהן חוזרות על עצמן בדוחות של הוועדות השונות, לא יושמו, או לא החזיקו מעמד, יוצא דופן היה מינוי של יהושפט הרכבי שמונה ליועץ ראש הממשלה למודיעין בשנים 78-1977, אך התפקיד התנוון ונעלם. בחינה מדוע מעלה כמה סיבות, רובן ככולן קשורות לגורמים המכריעים ביותר בכל שינוי, בוודאי במרחב הציבורי - הגורם האנושי והתרבות הארגונית:

- ראשי הממשלה לא ששו לוותר על הקשר הישיר אל ראשי ארגוני המודיעין שתחת אחריותם, המוסד והשב"כ, שמשמש בסיס לידע ייחודי שהוא כוח.
- ראשי הארגונים עצמם התנגדו לגורם ביניים כלשהו או להסדרה שתחליש את הקשר הישיר שלהם למקבלי ההחלטות. חלקם התבטאו אחרת לאחר שפרשו מתפקידם, אבל בעת שכיחנו בו נהגו כולם על פי קביעתו הנחרצת של נחום אדמוני, ראש המוסד לשעבר, שאמר במפורש כי "אין צורך למנות יועץ למודיעין ליד ראש הממשלה".⁴

3 אבירם ברקאי, משק כנפי הטעות, הוצאת המרכז למורשת המודיעין, 2014, עמ' 152
4 מבט מלמ, גיליון 15, פברואר 1997, עמ' 10

- עוצמתה של מערכת הביטחון אל מול הגופים שמחוצה לה, והדומיננטיות של אנשי צבא מכהנים בשיח ושל פורשי המערכת שעברו לתפקידים פוליטיים, ונתפסו כמועמדים טבעיים להחזיק בתפקידים הקשורים לביטחון – כל אלה הנציחו את צבעו האחיד של השיח הן את הסברה לפיה המערכת יודעת לתקן את עצמה ורק תינזק משינויים שייכפו עליה מבחוץ.

- תרבות הדיון בארגונים עצמם, ובינם ובין הדרג המדיני, מקשה על אימוץ דרכי מחשבה ופעולה שונות, גם לאחר כישלון שלכאורה מחייב אותו. הדיון היררכי, מדרגי ומושפע מאוד מהדרך שבה הוא עשוי להשתקף כלפי חוץ ולהשפיע על מעמדם של האיש והארגונים. השינויים המובהקים שעברה תרבות הניהול במגזר העסקי בעשורים האחרונים נעצרים מחוץ לחדר שבו מתקיימים דיונים בענייני ביטחון בכלל ומודיעין בפרט, והאמירות לאחר מעשה – בדבר הצורך לקיים פתיחות מחשבתית, להתמודד עם "חשיבה קבוצתית" ולאתגר כל הזמן את הקונספציות – נשארות על דפי הדוחות של ועדות החקירה ובהמלצות המומחים החיצוניים.

בלי לדון בטיבו ובתקפותו של כל שינוי ארגוני מוצע, אפשר לקבוע כי לא ייושם או ייכשל אם מקבלי ההחלטות בכל הדרגים לא יאמינו בו ולא יפעלו להגשמתו בלב שלם. אבל נדמה שיש כאן משהו עמוק מזה: **גם אחרי כישלון מובהק שתוצאותיו הוות אסון – מחדלי אוקטובר 1973 או 2023 – ניכר כי המערכות לא באמת מאמינות שהן צריכות להשתנות מן היסוד.** יש עיסוק רב בפרטים של הכישלון, שדווקא מחזק את האמונה שבבסיס הדברים בסדר, ורק צריך לתקן נהלים או לסלק את מי ששגה והכול ישוב על מקומו בשלום. טענתי היא כי גם אם שינוי ארגוני כזה או אחר יבוצע ויוטמע, לא יהיה בו כדי לתקן באמת את הכשל, שכן זה נובע ברובו ממקור אחר לגמרי.

הבעיה - טיב השיח, ולא באיזה פורמט הדיון נערך

בספרו המחקר המודיעיני מציג תא"ל (מיל) איתי ברון, לשעבר רח"ט המחקר באמ"ן, את החלוקה המקובלת של המודיעין לארבעה סוגים: לאומי, אסטרטגי, אופרטיבי וטקטי.⁵ ברון מציין כי חלוקה מסורתית זו אינה תקפה עוד כבעבר, וספק אם יש בה תועלת לעניין היכולת להתריע מפני סכנת מלחמה. יותר מזה: בדרך שבה התפתח הדיאלוג בין הדרגים בישראל, ספק גדול אם יש קשב של ממש לניתוח המלומד בדבר האסטרטגיה רבתי של אויב כלשהו או אפילו של כוונותיו האופרטיביות.

ניסיון העבר מלמד כי כאשר מוצגת הערכת מודיעין בפני הדרג המדיני, מדובר בעיקר בטקס לפרוטוקול ולא בדיון של ממש. הקברניטים לוקחים מן ההערכה בעיקר את מה שמאשש את הנחותיהם המוקדמות או את דרכי הפעולה שעליהן כבר החליטו, ודוחים את (או, ברוב המקרים, אף לא דנים ב) הניתוח שעלול לסתור דרכי פעולה אלה. מה שמעניין אותם באמת, אם בכלל, הוא רק ידיעה קונקרטית על מעשה שהיריב עומד

5 איתי ברון, **המחקר המודיעיני**, המרכז למורשת המודיעין, המכון לחקר מודיעין ומדיניות, מהדורה מעודכנת 2021, עמ' 47

להוציא לפועל – וגם אותה הם עשויים לדחות, או להתעלם ממנה, אם היא דורשת מהם סטייה מהקו התואם את אופיים או את המדיניות שעליה החליטו מראש.

לא מדובר ב"קונספציה", מילה גמישה שבה מתאר היום כל אדם את מה שהוא מתנגד לו, אלא במושכלת יסוד בתהליך קבלת ההחלטות האנושי, בוודאי אם מדובר במנהיגים פוליטיים; ובניגוד למה שרוצים רוב אזרחי ישראל לחשוב, גם הרמטכ"ל או ראש אמ"ן הם אנשים פוליטיים, הגם שאינם נבחרו ציבור. יש להם פוליטיקה אישית וארגונית, ושיקולים אל מול המחיר הציבורי של האפשרות לכישלון.

אחד הכשלים הנפוצים של השיח בין הדרגים בישראל הוא אי-ההבנה, או ההסתרה מטעמים של שמירה עצמית, של מהות התהליך החשיבתי של האדם הפוליטי. השיח מתנהל לכאורה באופן מקצועי וניטרלי – סדרה של עובדות ומשמעותן, שמהן נגזרת, כמו בלוח אקסל המוציא תוצאה מתמטית בלתי ניתנת לערעור, ההחלטה המושכלת ביותר. ואולם בה בעת, במוחותיהם של המדברים והשומעים, מתקיים תהליך של תרגום סימולטני שבו כל אמירה נתפסת בהקשר של מי שאומר אותה, של מה ומי הוא מייצג, מהם יחסי הכפיפות בין הצדדים וכמה סכנה יש למי מהם באימוץ המסקנות הנובעות מדברי הדובר או בדחייתן.

ההטיה הזו חמורה במיוחד משום שאנשי המודיעין עצמם באים מתוך ארגונים, שלכאורה הם מונעי אתוס יותר מכל גוף אחר, ובוודאי בהשוואה למערכת הפוליטית. הם מחונכים על אתוס מיתי של תחקיר, אמירת אמת, מריטוקרטיה ועמידה במבחן שאין למעלה ממנו, שכן למעשיהם ולהחלטותיהם יש משמעות של חיים ומוות. ואולם בפועל הצבא, כל צבא, הוא כמו כל ארגון גדול: בירוקרטי, לא יעיל, שהקידום בו (בוודאי ככל שהדרגות הופכות בכירות יותר) מונע משיקולים של נאמנות, היכרות מוקדמת וקונפורמיזם לא פחות מאשר מהצטיינות, שממילא קשה למדוד אותה. זאת בניגוד לארגון עסקי המייצר, מוכר ונמדד מדי רבעון. וככל שהדרגה הופכת בכירה יותר, המרחק מן המציאות האנושית הסובבת את הקצין הולך וגדל.

תופעות אלה עמדו בבסיס המחדלים המודיעיניים והמבצעיים באוקטובר 1973 ו־2023, ואולם בהיותן תרבותיות-כלליות, קשה למצוא אותן בתחקירים הנערכים בתוך צה"ל עצמו או על ידי גוף חיצוני, הפנים-צה"לי או החיצוני, המתמקדים בדרך הטבע בסיפורים קונקרטיים על התרעות שהתעלמו מהן או מפקדים שכשלו בהערכת המצב. גם בכתבה של קציני צה"ל יש עיסוק מועט יחסית בבעיה, אף שרבים מהם מתבטאים לגביה בשיחות פרטיות.

מאמר יוצא דופן, ולפיכך גם מצוטט רבות, בעניין זה נכתב על ידי אל"ם (דאז) אמיר אבולעפיה ב־2010, "האומץ להביע דעה עצמאית". אצטט ממנו רק אמירה אחת, שהכותב שמע ממחצית מהקצינים הבכירים בעבר שראיין לצורך מאמרו: "המציאות מלמדת שהארגון והמפקד הם שקובעים אם יהיה מקום לדעות עצמאיות או רק לאומרי

הן. מפקד יכול לעודד את הכפופים לו להשמיע את דעותיהם העצמאיות והוא יכול לדכא את התופעה הזאת ביד רמה... פעמים רבות קצינים מביעים דעה - אך לא כדי לשכנע. הם עושים זאת ביוזם מראש שדעתם לא תתקבל, וכל מטרתם היא שיוכלו, במקרה הצורך, לציין שהם הביעו את השגותיהם".⁶ אבולעפיה ממשיך ומונה סיבות נוספות לתופעה, ובהן שיטת המינויים בצה"ל (הכוללת, בין השאר, התמודדות בלתי פוסקת על תפקידים), יחסים קודמים בין המפקד לפקוד, חשש מקונפליקטים ועוד.

מה המשותף לכל אלה? מדובר בתופעות הקשורות להשפעה הבלתי נמנעת שיש לתרבות של הארגון, בוודאי בארגון גדול והיררכי כמו צה"ל או ארגוני המודיעין, על איכות הדיון ועל היכולת האמיתית לבחון במהלכו אמיתות מקובלות ולאתגר חשיבה קבוצתית. ההתעלמות מגורמים אלה, והעמדת הפנים כאילו אינם קיימים - שכן לארגונים ביטחוניים יש, כביכול, אתוס נעלה הגובר עליהם - רק מחמירות אותם. התוצאה היא שיח נכה, ויהיה המבנה הארגוני שבתוכו הוא מתקיים אשר יהיה.

בעיה זו מחמירה אף יותר כשהדרג המקצועי פוגש את הדרג הפוליטי. לכאורה, מתקיימת בחדר כפיפות ברורה, ואף מוגדרת בחוק. ואולם לצידה, מרחפת בחלל עובדת יסוד נוגדת: שני הצדדים מודעים לחלוטין לכך שהצבא ומערכת הביטחון הם הגופים הפופולריים ביותר בישראל, וכי ראשיהם נהנים ממידה גבוהה של אמון ציבורי גם כשהם נכשלים, בעוד הממשלה, הכנסת והמערכת הפוליטית מדורגות תמיד בתחתית סולם האמון והיוקרה הציבורית. פוליטיקה זו מעוותת את השיח אף יותר, בוודאי במציאות שבה חלקים ממנו מודלפים דרך קבע לאמצעי התקשורת.

התוצאה היא שיח בעייתי המתנהל בכפל לשון בכל הדרגים, בתוך הגופים עצמם וביניהם. במצב זה כמעט בלתי אפשרי לבחון באמת דעה הנוגדת את הרוח הנושבת מלמעלה, לקרוא תיגר על מה שהכול מנחשים שהאיש היושב בראש השולחן רוצה מלכתחילה, או לפרוס הצגה אחרת של המציאות. ניסיון העבר מלמד ששום שינוי ארגוני אינו יכול לחסן את המערכת מתופעה זו, ואולי להפך: עצם העובדה שאדם מונה ומערכת נבנתה כדי למנוע את הקלקול, גורמת לכול לחשוב שאכן תוקן, או למצער שיש מי שיהיה אחראי לקלקול הבא.

אז איך יוצרים שינוי תרבותי?

איך משנים תרבות? בעולם העסקים קיימת ספרות ענפה העוסקת בשאלה הזו, וקצרה היריעה מלפרט עליה כאן. בכל ארגון, ובוודאי בצבא - שבו כלי המדידה אינם בהכרח כמותיים-מספריים - התהליך חייב להתחיל במודעות: קילוף ממיתוסים עצמיים מזויפים, והטמעת שיח אמיתי של בחינה עצמית. יש להכיר בכך שתמיד יהיו בחדר פוזיציות ופוליטיקה, ושההתמודדות עם מצב זה היא תהליך בלתי פוסק.

6 אמיר אבולעפיה, "האומץ להביע דעה עצמאית", מערכות, אוקטובר 2010, עמ' 21

זהו תהליך לא פשוט בתוך מערכת צבאית, שהיא מטבעה היררכית ונוקשה, ובשיח בין הדרגים, המתנהל לעיתים מתוך אינטרסים מנוגדים, ולאחרונה אפילו מתוך עוינות. ואולם אולי דווקא מתוך השבר הגדול של מחדל חסר תקדים יכולה לצמוח ההכרה בכך שבלעדי תהליך כזה לא יהיה תיקון – והטעות תחזור גם בפעם הבאה.

זירת רצועת עזה: אחריות וגבולות גזרה בקהילת המודיעין הישראלית

שרון טל

תקציר

המאמר סוקר את חלוקת הסמכויות והאחריות המודיעינית בזירת עזה בין שב"כ לאמ"ן ב-30 השנים האחרונות, החל מאוסלו עד 7 באוקטובר. הוא מנתח תהליכים של מתחים, הסדרה ושיתוף פעולה בין הארגונים, תוך הדגשה של מתחים מבניים ופערים תפיסתיים. הכותב בוחן את השפעתם של שינויים בזירה – כמו השתלטות חמאס וההידרדרות הביטחונית – על היחסים בין ארגוני המודיעין, ומצביע על פער בין ההתארגנות הארגונית והקהילתית ובין המציאות שנוצרה. בפרק הסיכום הכותב מציע לחזק מנגנוני תיאום ובקרה, לעצב מחדש את חלוקת האחריות בהתאם לאיומים עכשוויים, ולראות במשבר הנוכחי הזדמנות לרפורמה מהותית שתתאים את הקהילה לאתגרי העתיד.

מבוא

קהילת המודיעין היא מסגרת מבוזרת של שירותי מודיעין עצמאיים, נעדרי מכניזם שליטה מרכזי.¹ גבולות הגזרה ותיחום האחריות בין שירותי המודיעין נקבעו עוד בשנות ה-50, על בסיס עקרון החלוקה הגאוגרפית - האחריות בתחומי ישראל נמסרה לשב"כ, האחריות להגנת הגבולות וימיהם למדינות יעד – לאמ"ן, וכלל הפעילות בחו"ל שלא דרך הגבולות – למוסד. עיקרון זה תקף, במרבית המקרים, גם כיום על אף השנים הרבות שחלפו מאז החלתו. על בסיסו נבנו במהלך השנים פרקטיקות וממשקי עבודה שמסדירים את היחסים ומשמשים תשתית למכלול המכונה "הקהילה". אלו כוללים:

- פרוצדורות – תשתית חוקית, הגדרת משימות, גבולות ונוהלי עבודה.
- ממשקי עבודה – יחסי עבודה בין הגופים בתחומי הפעולה השונים (מבצעים, הדרכה, חירום וכדומה).
- מנגנונים משותפים – הבכיר בהם הוא ור"ש (ועדת ראשי השירותים) ולצידו שורת מסגרות קבועות ואד הוק שנועדו לסנכרון ולטיוב הפעילות המשותפת.
- הסדרות פורמליות ובלתי פורמליות ששיפרו וטייבו את הממשק בין הארגונים.

למרות ההסדרות, היו ויש עדיין לא מעט מחלוקות בין הארגונים. אלה נובעות פעמים רבות מתחרות, מאבקים על קרדיט, יוקרה ארגונית או אישית ומשאבים. לצידן, היו גם מחלוקות שנבעו מחוסר הסכמות על "גבולות הגזרה" ותיחום הסמכויות והאחריות בין

1 לור"ש לצורך העניין אין מנגנון הכרעה במחלוקות בין הארגונים

גופי המודיעין השונים. אלה נבעו משינויים שחלו בסביבת העבודה וגרמו לכך שקווי התיחום הגאוגרפיים והדיסציפלינריים היטשטשו עם השנים, באופן שגרם לחפיפה בין שני גופים או יותר באותה זירת פעולה. כאלה הם למשל אתגרי הסייבר ההתקפי וההשפעה הזרה ברשתות חברתיות.

המאמר עוסק בהיערכות המודיעינית של ארגוני קהילת המודיעין מול זירת הרצועה בין השנים 1993 – 2023. הוא בנוי באופן כרונולוגי ומטרתו להסיק מסקנות רוחב על הקהילה, עוצמותיה ובעיותיה ולהמליץ על דרכים לשפרה. הניתוח ממוקד בשב"כ ובאמ"ן, הארגונים הדומיננטיים בזירה, מתוך הנחה שבתווך ביניהם באו לידי ביטוי מגוון רחב של אתגרים ודילמות קהילתיות. הרצועה תשמש במאמר כמקרה בוחן משום שחלו בה במהלך השנים הללו שינויים רבים, ואלה אתגרו את שב"כ ואמ"ן ואת הממשק ביניהם והצריכו לבצע התאמות פנימיות וחיצוניות. שאלות משנה שייבחנו הן: כיצד נקבעו גבולות הגזרה בין הארגונים ואילו הסדרות היו במהלך השנים; כיצד התבצע התיאום וכיצד נפתרו מחלוקות; ומה הייתה השפעת השינויים שחלו בסביבת הפעולה החיצונית על הארגונים. המאמר לא יעסוק ישירות באירועי 7 באוקטובר וגם לא במלחמה שפרצה בעקבותיה. המאמר מבוסס על מקורות כתובים – מאמרים, ספרים וכתבות שעסקו בזירת הרצועה, כמו גם על ראיונות שקיימתי עם אישים שמילאו תפקיד בגופי הקהילה בשנים הנדונות.

תרשים 1: גנאלוגיה של הממשק בין שב"כ וצה"ל

שנים	בסימן	אחריות סיכולית	מאפייני הממשק	אירועים מעצבים
1993–2005	עיצוב כללי הממשק	אחריות כוללת של שב"כ	הסדרות פורמליות, בניית דפוס השת"פ	הסכמי אוסלו, הסדרות, קהילתיות האנתיפאדה השנייה, ההתנתקות
2005–2014	דפוס היברידי	שב"כ בשוטף, צה"ל במלחמה	עיצוב תוך חיכוך של גבולות גזרה	השתלטות חמאס על עזה, "עופרת יצוקה", "צוק איתן" והאירועים סביבו
2014–2021	התנגשות והסדרה		משבר חריף ובעקבותיו הסדרה שמובילה לטיוב הממשק	חילופי בכירים, הסדרות בין-ארגוניות, המב"ם/הסבבים, הדירקטיבה המדינית
2021–2023	סינרגיה		חיבור מבצעי הדוק	מבצע "שומר החומות", חשיפת כוח מיוחד בח", "חרבות ברזל"

התארגנות והסדרה: 1993–2005

האחריות המודיעינית על שטחי יהודה, שומרון ורצועת עזה לאחר מלחמת ששת הימים הוטלה על שב"כ.² בעקבות הסכמי אוסלו, השתנה סטטוס הזירה. בהסכם קהיר מ-1994 שכונה "עזה ויריחו תחילה", נקבע כי הממשל הצבאי ברצועת עזה יבוטל וסמכויותיו יעברו לידי הרשות הפלסטינית, שתקים משטרה פלסטינית חמושה לשמירת הסדר

2 גם האנתיפאדה הראשונה שפרצה ב-1987 לא שינתה את התיחום בין גופי הקהילה

וביטחון הפנים. בידי ישראל נשארה אחרי ההסכם שליטה בכמה מוקדים: גוש קטיף, כמה יישובים נוספים ורצועת ביטחון צרה בגבול עם מצרים בציר פילדלפי.

הקמת הרש"פ, הנסיגה מהערים וכניסת אנשי אש"ף לשטח שינו את סביבת הפעולה בזירה והצריכו היערכות מחודשת של הקהילה. בשטח שהיה מסורתית באחריות שב"כ הוקמה למעשה מדינת יעד, גם אם רק בערים הפלסטיניות בשלב הראשון, ונכנסו אליו "פעילי אש"ף חוץ" שהיו עד אז יעדים של אמ"ן ושל המוסד. המציאות הזו הרחיבה את ממשק המגע בין שב"כ ואמ"ן וגרמה לחיכוכים בלתי פוסקים ביניהם. היה ברור לפיכך לאמ"ן ולשב"כ שלצד ההיערכות הפנימית, נדרשת גם קביעה מחודשת של כללי המשחק.

התשתית הראשונית לכך הונחה על בסיס עבודת צוות משותף לתיחום האחריות המודיעינית בין שני הארגונים. על בסיסה גובש הסכם "קשת צבעים", או הסכם ה"מגנה כרטה" הראשון שאושר בפרוור ור"ש בינואר 1994. הנחת היסוד להסכם הייתה שהשטחים לא יוגדרו "ארץ יעד" כל עוד לא הוקמה בהם מדינה פלסטינית. האחריות הסיכולית והמחקרית בהם נותרה בידי שב"כ, על בסיס ההנחה שלשב"כ יתרון יחסי בזירה הפלסטינית בשל בקיאותו בה, ועל יסוד התשתית המודיעינית שהקים בשטח. הנחה זו אמורה הייתה להיבחן מחדש ב-1999, בתום השנה החמישית להסכם הביניים בין ישראל ובין הרש"פ.³

במהלך השנים הללו, התעצב מול הזירה הפלסטינית דפוס מעורבות של בכירי הקהילה שהיה שונה באופן מהותי ממעורבותם בכל יתר זירות הסכסוך הישראלי-ערבי. בשאר הזירות, האויב שכן מעבר לגבול, והמודיעין נשא בתפקידיו הקלסיים, בעוד הזירה הפלסטינית נחשבה זירת פנים והיריב בה שכן בתוכנו, באופן שמאפשר למודיעין להיות שחקן פעיל בתוך הזירה. הדרג המודיעיני הבכיר, בדגש על שב"כ, היה מעורב בדיאלוג המדיני, בגיבוש הסכמים ובשליחויות מדיניות. היה לו קשר ישיר ויכולת להשפיע על אישים בכירים בצד השני, ולהערכותיו הייתה השפעה משמעותית על הקברניט מעצם ההיכרות האינטימית שלו עם הזירה.⁴ מכאן גם נבעו שיקולים של השפעה, רגישות רבה ויוקרה ארגוני.

גל הטרור שפרץ בעקבות הסכמי אוסלו הצריך קשב לאומי וקהילתי מוגבר, והפך את שטחי הרשות הפלסטינית לחזית לחימה מרכזית של צה"ל ושל ארגוני המודיעין של ישראל. לצד לחימה בארגוני טרור, החלה זליגה של פעילי מנגנוני ביטחון פלסטיניים לפעילות טרור, וזו הגיעה לשיאה במהלך אירועי מנהרת הכותל (ספטמבר 1996). האירועים המחישו את האיום הנשקף מפעילי המנגנונים ואת הצורך להיערך להתפרצות כוללת בשטחים. בעקבותיהם הרחיב אמ"ן את עיסוקו במנגנוני הביטחון של הרש"פ,

3 מושבו אבי ומינא מנור חיים. עם יהודה כהן: היערכות מרחב שב"כ דרום לאחר הסכמי אוסלו, (אוקטובר 2024). מבט מל"מ, גיליון 98. עמ' 54-58; הייתה זו הכרעה של רה"מ יצחק רבין, שלא קיבל את עמדת אמ"ן לפיה מאחר שמדובר בארץ יעד האחריות צריכה לעבור אליו. ראו ריאיון עם יעקב פרי, "זרקור על השב"כ", מבט מל"מ גיליון 88, (פברואר 2021), עמ' 9; כרמי גילון, "שב"כ בין הקרעיים", הוצאת ידיעות אחרונות, 2004, עמ' 380.

4 הלוי, א'. (2003) מקומה של קהילת המודיעין בעיצוב החלופות האסטרטגיות של מדינת ישראל, מכון דיווידס

ובמקביל הוקם צוות משותף נוסף לאמ"ן ולשב"כ, שפעל בין השנים 1996–1998. המלצות הצוות שימשו בסיס להסדרה מחודשת של היחסים בין שני הארגונים ולהסכם מעודכן שכונה "מגנה כרטה" השני.

ההסכם הסדיר את היחסים בתחומי האיסוף, המחקר והפצת החומרים בין הארגונים.⁵ הוא קבע שסיכול הפח"ע והחתרנות המדינית וכן מחקר גופי המודיעין הפלסטיניים יופקדו בידי השב"כ, ואילו מחקר כוחות הביטחון הפלסטיניים יופקד בידי אמ"ן.⁶ בנושא ההתנעה והגדרה לאמ"ן ולשב"כ אחריות משותפת. עם זאת, חילוקי דעות המשיכו להעכיר את היחסים בין צה"ל לשב"כ. אלה נבעו משאלת היסוד שתמשך ללוות אותם גם בהמשך – האם שטחי הרש"פ הם ארץ יעד? הדילמה לא הייתה תאורטית בלבד. על הפרק עמדה האפשרות לקריסת התהליך המדיני ולפרוץ משבר מדיני-ביטחוני ביחסי ישראל והרש"פ. היערכות לתרחיש כזה הצריכה הסדרה ברורה של תחומי האחריות של כל אחד מהגופים.⁷

זאת ועוד, בדוח מבקר המדינה לשנת 1999 הומלץ להסדיר את חלוקת האחריות המחקרית בין גופי הקהילה. בהמשך, הוקמה על ידי ור"ש ועדה שעסקה בחלוקת האחריות בין כלל שירותי המודיעין, כולל המוסד. בדוח הוועדה שהוגש לור"ש ב-2002, מופו אזורי הממשק הזירתיים והדיסציפלינריים, והומלץ על מתווה לקביעת גבולות הגזרה. הדוח לא אושר בסופו של דבר בגלל סוגיות שהייתה לגביהן מחלוקת בין ראשי השירותים.⁸ למרות זאת הייתה לו חשיבות רבה. זו הייתה, עד היום, העבודה המקיפה ביותר שעסקה בקהילת המודיעין כמכלול. בניגוד לקודמותיה, הוועדה עסקה בממשקים בין כלל הגופים והניחה את תשתית ההסכמות למרבית הסוגיות שהיו עד אז במחלוקת. תרמו לכך במידה רבה העובדה שהוועדה התבססה על נציגים פנימיים ולא על מינוי חיצוני, כמו גם על הקשרים המשופרים בין שב"כ לאמ"ן במהלך האנתפאדה השנייה.

במחצית הראשונה של 2004 הקימה ור"ש ועדת המשך בנושא חלוקת האחריות בקהילת המודיעין, בהשתתפות נציגים משב"כ, אמ"ן והמוסד. זו הסתמכה במידה רבה על מסקנותיה של הוועדה שקדמה לה וניסתה לגשר על כלל חילוקי הדעות. המסקנות וההמלצות הוגשו לוור"ש, ובינואר 2005 אושרו בהחלטת ממשלה. מאז זהו המסמך המסדיר את פעולת גופי הקהילה.⁹ הרעיון המסדר בבסיסו היה של אחריות זירתית, אחריות דיסציפלינרית וכן צורות שונות של אחריות משולבת:

● אחריות בלעדית – הסמכות והאחריות בתחום מסוים מוטלות על גוף אחד בלבד

5 סוגיית הפצת החומרים הייתה נקודת מחלוקת קבועה בין אמ"ן לבין שב"כ. נוכח טענת אמ"ן ששב"כ לא חולק איתו חומרים שהכרחיים לתפקודיו השונים.
6 אחריותו הכוללת של אמ"ן על התחום הצבאי הפלסטיני, הייתה אחת הסוגיות החשובות בהסכם, לנוכח האיום הגובר שנשקף מהגופים הללו.
7 אפרים, ל'. עבודת המודיעין בזירה הפלסטינית. מבט מל"מ, גיליון 52, 2008, עמ' 31-33.
8 פנחס, י' (2014). שיתוף פעולה בעבודת מערכות המודיעין בישראל. אתר ייצור ידע. <https://www.xn--7dbl2a.com/wp> - עמ' 207-208.
9 שמואל, א' וגרנית, ע' (2009). קהילת המודיעין הישראלית – לאן? ניתוח מגמות והמלצות מזכר 97, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 38-43.

בקהילת המודיעין.

- **אחריות כוללת** – גוף ראשון נושא באחריות, והוא הכתובת הראשונה והעיקרית באותו התחום.
- **אחריות מקבילה** (משותפת) – שני גופים נושאים באחריות לפעילות בתחום מסוים במידה שווה, או בהתאם לחלוקה מוסכמת וידועה מראש. הנשיאה באחריות מצד כל אחד מהגופים שלמה ובלתי תלויה בגוף האחר.
- **השתתפות או סיוע** – גוף מודיעיני משתתף בפעילות מסוימת לצורכי הגוף הנושא באחריות בלעדית או כוללת.

בהקשר הפלסטיני, נקבעה החלוקה הבאה¹⁰

סיכול טרור	שב"כ נושא באחריות כוללת, ואמ"ן תורם לסיכול באמצעות מתן התרעות ומודיעין
מחקר	שב"כ ואמ"ן נושאים באחריות מקבילה, והפיקודים אחראיים בגזרתם
התרעה	אמ"ן נושא באחריות כוללת להתרעה על כוונות לצאת למלחמה נגד ישראל. נוכח חשיבות הנושא הודגש הצורך בפלורליזם בתחום. שב"כ ואמ"ן נושאים באחריות מקבילה להתרעה על טרור שמקורו באיו"ש ובעזה
איסוף	אמ"ן נושא באחריות כוללת לאיסוף מידע צבאי, ואילו שב"כ נושא באחריות כוללת לאיסוף יומינטי

ברקע, החרפת המציאות הביטחונית ברצועה. בתגובה לפיגועים ולירי תלול מסלול מרצועת עזה יצאה ישראל למבצעים עצימים לחישוב שטחים, להריסת בתים ולהרג מחבלים.¹¹ החיבור שנרקם באותן השנים בין שב"כ ובין פיקוד הדרום, חיל האוויר ואמ"ן, הוביל לשת"פ מבצעי מהותי שבא לידי ביטוי בסדרת סיכולים ממוקדים, בהם של ראשי חמאס אחמד יאסין, אברהמים מקאדמה, עבד אל עזיז אלרנטסי ורבים נוספים. סיכולים אלה היו ביטוי לרעיון המסדר של **"הסיכול המשולב"** – אופרציה סיכולית משותפת לשב"כ ולצה"ל שפותחה במהלך האנתפאדה השנייה, והתבססה על מודיעין מדויק של שב"כ ואמ"ן ויכולות מבצעיות כירורגיות של צה"ל.¹²

מימוש התפיסה ברצועה התבסס בעיקר על סיכולים ממוקדים בשל בעיית הנגישות לשטח, והקושי לערוך בו מעצרים. זאת בהשוואה לאיו"ש, שם, בשל הגישה לתא השטח, אפשר היה לסכל גם באמצעות מעצר וחקירה. ההצלחות הסיכוליות לא החלישו את המוטיבציה של ארגוני הטרור לפעול. הרש"פ נחלשה, ואת הוואקום שנוצר ברצועה מיהרו לנצל הזרוע הצבאית של חמאס, גא"פ (ג'האד אסלאמי פלסטיני) וארגונים סוררים מקומיים כדי להתעצם ולבצע פיגועים קשים ברצועה וב ישראל. הפער שבין פוטנציאל הסיכול ובין היכולת לממשו בפועל הבלית את חולשתה של תפיסת הביטחון ש"מנגד",

10 תהליכי קבלת החלטות בקבינט בנועד לרצועת עזה לפני מבצע צוק איתן, עמ' 59-61

11 מבצעי קשת בענן וימי תשובה (2004), בתגובה לפיגועים קשים ולירי תמ"ס מתמשך

12 ר', תפיסת הסיכול בחטיבה הסיכולית בשב"כ באמצעות צוות עבודה אינטגרטיבי, מודיעין הלכה ומעשה, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, גיליון 6, (דצמבר 2020)

שבה, בעקבות אילוף מדיני, החליפו מבצעים עיתיים או נקודתיים פעילות סיכול רציפה ושיטתית, דוגמת זו הנהוגה בזירת איר"ש.

עיצוב הדפוס ההיברידי: 2005-2014

ההתנתקות הישראלית מרצועת עזה ב-2005 יצרה בתחומי הרשות הפלסטינית שתי ישויות שמצבן המדיני והמשפטי שונה - באיר"ש, נוכחות יישובים ישראלים וממשל צבאי ישראלי, ובעזה - ללא ישראלים וללא נוכחות ביטחונית של ישראל. ההתנתקות הייתה טריגר לרצף אירועים תקדימיים שהתרחשו בזירת עזה ושינו את פניה ללא הכר. בבחירות למועצה המחוקקת הפלסטינית שהתקיימו בינואר 2006, זכתה חמאס ברוב גדול, ואסמאעיל הניה מונה לתפקיד ראש הממשלה. זמן קצר אחר כך נקלעו חמאס ופת"ח לעימות שהלך והחריף, עד השתלטות חמאס על הרצועה ביוני 2007. תוצאות הבחירות, כמו גם השתלטות חמאס על הרצועה, הפתיעו את ישראל והדגימו את הקושי שלה להבין ולהיערך לאירועים ולתפניות ברצועה.

ההתנתקות העלתה לשולחן את סוגיית האחריות המודיעינית, שכן נוצר מצב שבו רצועת עזה הייתה למעשה "מדינת יעד", והאחריות לה הייתה צריכה לעבור לידי אמ"ן והמוסד. הנקודה התחדדה לאחר השתלטות חמאס על הרצועה: הרצועה נשלטה על ידי חמאס - ישות עוינת, שנמצאת בעימות אלים עם ישראל. ההחלטה להותיר את האחריות כפי שהיא בידי שב"כ הסתמכה על היתרון היחסי של שב"כ, על התשתית המודיעינית הענפה שהחזיק ועל הזיקה ההדוקה בין הרצועה ובין זירות הפנים של ישראל. שב"כ נותר אחראי לסיכול השוטף כפי שסוכם עוד טרם ההתנתקות, ולמעשה נוצר מצב כלאיים שבו האחריות הסיכולית לארץ יעד מסורה בידי גוף ביטחון הפנים, החלטה שהייתה מבוא לעימותים ולא־הסכמות בין הארגונים בשנים שיבואו.¹³ שב"כ פועל במיטבו באזורים שבשליטה ישראלית, תוך שהוא נשען על צה"ל (שטחי הגדה) ועל משטרת ישראל (בתחומי הקו הירוק). האחיזה בשטח מאפשרת סיכול רציף שנובע מהיכולת לערוך מעצרים ולחקור חשודים, פיתוח נגישויות מודיעיניות מגוונות והיכרות אינטימית עם תא השטח. היעדרה מאתגר את יכולות הסיכול ומצריך פיתוח של כלים ושיטות פעולה מנגד, שיפצו על היעדר הנגישות.¹⁴

עניין נוסף שהייתה לו השפעה על ההיערכות מול הרצועה היה מלחמת לבנון השנייה ודוח ועדת וינוגרד בעקבותיה. אלה עיצבו סדר עדיפויות לאומי חדש, שבמרכזו חזבאללה ואיראן. בעקבות זאת, אמ"ן הפנה קשב גובר והולך לזירות הללו, תוך היערכות למלחמת לבנון השלישית. זירת הרצועה נדחקה למקום נמוך יותר בסדר העדיפויות הלאומי, והמהלך אפשר לשב"כ להמשיך לשמש בה כגורם המודיעיני הדומיננטי.

ההתארגנות מחדש הצריכה משב"כ ומאמ"ן לערוך התאמות ברמה הבין-ארגונית.

13 אתר מבקר המדינה, ההתמודדות עם איום המנהרות, שם, עמ' 13; רפפורט, ע' לראשונה, אז 2005: רכזי שב"כ פועלים בשטח הרצועה, מקור ראשון, (24 בנובמבר 2023).
14 מושב, א' ומינא ח' מנור, שם; כך שב"כ פעל בדרום לבנון שלפני הנסיגה בשנת 2000, על בסיס הנחיית מנגנון הביטחון של צד"ל

ההתחלה לוותה בחריקות ובמחלות ילדות שהמשיכו ללוות את הקשר בין הארגונים גם בשנים הבאות. סוגיה מרכזית בממשק העבודה הייתה התרעות שב"כ והיערכות צה"ל בעקבותיהן. כך סביב חטיפת גלעד שליט, ביוני 2006, זמן קצר לאחר ההתנתקות. שב"כ התריע טרם החטיפה, בעוד צה"ל טען שההתרעה הייתה כללית ולא אפשרה לו היערכות מקדימה.¹⁵ נוסף על כך, דוח מבקר המדינה מ-2007 בנושא המנהרות ברצועת עזה קבע שיש כשל מודיעיני בטיפול במנהרות וכי על צה"ל ושב"כ לפתור את הפערים בכל הנוגע לאיסוף ולהפצה של מודיעין התרעתי משב"כ לצה"ל. נקבע כי אם פערים אלה לא יפתרו על ידי צה"ל ושב"כ, יש צורך בהתערבות הדרג המדיני.¹⁶

בעיות אלה באו לידי ביטוי בעיקר בתקופות שגרה ואפיינו פחות את המבצעים הצבאיים, שנערכו בתדירות של פעם בכמה שנים. מבצע "עופרת יצוקה" (2008–2009), היה הראשון בסבבי הלחימה בעידן שאחרי ההתנתקות. הישגיו המבצעיים היו, במידה רבה, תוצאות שיתוף פעולה מבצעי איכותי בין שב"כ ובין צה"ל. כך, במהלך המבצע שב"כ הכפיף את כלל יכולותיו להכנת יעדי התקיפה, לבניית תמונת מודיעין שטח ולליווי הכוחות הלוחמים של צה"ל, תוך הצמדת שדכנים לכוחות המתמרנים והעברת מודיעין בזמן אמת. התהליך הביא הישגים סיכוליים רבים במהלך המבצע, על בסיס של סגירות מעגל מבצעים על יעדי טרור בזמן אמת. המודל הזה הלך והשתכלל גם במבצעים הבאים.¹⁷ במהלך 2010 הפסיקה יחידה 504 את הפעילות שלה בעזה, על רקע היערכות מחודשת של היחידה, ובכך הותירה לשב"כ בלעדיות על היומינט בזירה.

התנגשות והסדרה 2014–2021

מבצע "צוק איתן" (2014) ופרקי הזמן שלפניו ואחריו הם פרק חדש ומעצב ביחסי שב"כ-אמ"ן. בתחילת 2014 התריע שב"כ מפני פיגוע אסטרטגי שחמאס מתכננת לבצע באמצעות מנהרה חודרת לכרם שלום, כולל פשיטה של עשרות לוחמים לשטח ישראל וביצוע פיגוע הרג וחטיפה של חיילים ואזרחים. ההתרעה לוותה בהערכה שמימוש הפיגוע יכול להוביל לפרוץ מלחמה בין ישראל ובין חמאס. הפיגוע לא מומש, אך השתלשלות האירועים לאחר רצח שלושת הנערים הובילה למבצע "צוק איתן".

בעקבות פרסום תחקיר של תוכנית הטלוויזיה "עובדה" בנובמבר 2014 פרץ ויכוח פומבי בין הארגונים. בתחקיר העלה בכיר בשב"כ (שפונה ר') טענה שלפיה התנועה התריעה בינואר 2014 על כוונת חמאס לפתוח ביולי במלחמה. צה"ל דחה את הטענה, ודובר צה"ל והרמטכ"ל אף הודיעו בפומבי כי שב"כ לא העביר התרעה על מלחמה וכי לא היה מידע על כוונת חמאס לפתוח במלחמה יזומה כזו. טענת צה"ל נתמכה גם על ידי חלק משרי

15 עמיר, ר' (2014, 19 בדצמבר). המוסד נגד השב"כ: מי אחראי על רצועת עזה? מקור ראשון; ויכוח סביב התרעת שב"כ יחזור על עצמו גם לאחר מבצע "צוק-איתן"

16 ההתמודדות עם הלוחמה התת קרקעית הפלסטינית. אתר מבקר המדינה, 2007, עמ' 1058-1059
<https://www.mevaker.gov.il/sitesx>

17 מתוך הערך מבצע עופרת יצוקה באתר שב"כ <https://www.shabak.gov.il>

הקבינט המדיני.¹⁸ מדובר היה בנקודת שפל ביחסי שב"כ-צה"ל, ביטוי פומבי ליחסים עכורים בין ראשי הארגונים ולצבר בעיות בלתי מטופלות בסוגיות כמו שיתוף מידע רגיש ומידור הדדי. ברובד עמוק יותר, המשבר שיקף פער מושגי בשב"כ בנוגע למהותה של התרעה על מלחמה, כמו גם להיעדרו של מנגנון קהילתי מחייב ליישוב סכסוכים.¹⁹

דוח מבקר המדינה בנושא המנהרות של חמאס (2016) הצביע גם הוא על ליקויים בשיתוף הפעולה בין אמ"ן ובין שב"כ בתקופה שלפני "צוק איתן". לליקויים אלה הייתה השלכה על מיצוי המודיעין בתחום המנהרות. לטענת המבקר, רק ב-2013 הגבירו אמ"ן ושב"כ את המאמץ האיסופי מול המנהרות, כך שהפעלת חלק מאמצעי האיסוף הייתה כבר מאוחרת, והם הניבו תוצרים מעטים עד מבצע "צוק איתן". כן צוין גם פער מודיעיני מהותי בטיפול במנהרות ההגנתיות ברצועה.²⁰ היה זה דוח המבקר השני שעסק בנושא, ולא במקרה. המנהרות כמכלול נפלו בין הכיסאות בין היתר משום שמבחינת שב"כ, רובן לא היה בליבת עיסוקו בסיכול טרור, בעוד את צה"ל הן עניינו בעיקר בהקשר של מנהרות חוצות גדר.

אלא שנקודת שפל זו סימנה גם את תחילתו של תהליך ששיפר את הקשר בין הארגונים. במהלך 2016 סוכם על מהלך הסדרה בין ראש שב"כ הנכנס נדב ארגמן לראש אמ"ן דאז אלוף הרצי הלוי. בהסכם ההבנות שסוכם בעקבותיו, תוקף העיקרון שלפיו לשב"כ אחריות לסיכול בתקופות של שגרה, בעוד במלחמה האחריות הכוללת היא של צה"ל. כל ארגון אחראי בתחומו - לצבא אחריות לאיסוף מודיעין צבאי, ולשב"כ - לסיכול טרור. כמו כן, הוסדרו חלוקת האחריות בתחומי האיסוף, הפצת המידע, הקצאת המשאבים והתיאום המבצעי. התהליכים לא סילקו באחת את המתחים והמחלוקות בין הארגונים אבל הייתה להם, ולחילופי הגברי בראשות הארגונים, השפעה חיובית על שיתוף הפעולה. ככל שחלף הזמן התברר שהיה זה קו פרשת המים שממנו שופרו הקשרים. אומנם בתהליך הדרגתי ולא בלי חיכוכים וחריקות, אך לדירקטיבה מלמעלה, כמו לתהליכי ההסדרה, הייתה השפעה חיובית על הממשק, בדגש על שיתוף הפעולה המבצעי.²¹

זאת ועוד, לסדר העדיפויות הלאומי שתיעדף את זירת לבנון על פני הרצועה הייתה, בעקיפין, השפעה חיובית על הקשר בין הארגונים. אלה התכנסו תחת הדירקטיבה שהרעיון המסדר שלה היה תחזוק העימות עם חמאס וויתור על הכרעתה, נוכח המחירים הגלומים בה. הבחירה הייתה בשיווי משקל אסטרטגי שמשמעו להימנע מהסלמה בלתי מבוקרת שתאלץ את ישראל לכבוש שוב את הרצועה, ולנסות לשמור את חמאס מורתעת מישראל, מבודדת מהעולם החיצון, מוחלשת אך מסוגלת לתחזק משילות. הרעיון המערכתי שתמך בדירקטיבה היה של סבבי לחימה עיתיים שנועדו לתחזק את ההרתעה

18 יואב, ז' (2014, 12 בנובמבר). הרמטכ"ל שלח לנתניהו מכתב תלונה נגד ראש השב"כ. אתר YNET. <https://www.ynet.co.il/articles>; כמו כן תוכנית "עובדה" באתר מאקו, <https://www.mako.co.il>.

19 לאמ"ן אחריות כוללת להתרעה למלחמה והוא הגורם המוסמך לקבוע שהתרעה מסוימת היא אכן התרעה כזו

20 מתוך אתר מבקר המדינה בנושא ההתמודדות עם איום המנהרות, שם

21 ריאיון עם ר' השב"כ לשעבר נדב ארגמן מיום (2024, 11 בנובמבר). אמירה לס. הצצה נדירה למהפכה שמחולל ראש השב"כ נדב ארגמן. (2018, 31 באוגוסט). ידיעות אחרונות

ולגרוע יכולות מארגוני הטרור. בהמשך, החל מ־2018 גובש גם מנגנון של החדרת כסף קטרי לעזה, ככלי נוסף שמטרתו הזנת המוטיווציה של חמאס לשמור על היציבות.

הדירקטיבה המדינית ותיעדוף הזירות בתוכה, עיצבו את מרחב הפעולה של שב"כ וצה"ל ברצועה וגם, במידה רבה, את היחסים ביניהם. החיכוך בין הארגונים שהיה מאפיין בולט בעשור שאחרי ההתנתקות, בא לידי ביטוי כעת בסוגיות האופרטיביות והטקטיות ופחות בסוגיות אסטרטגיות. החיכוך נובע במקור מהבדלי גישות שמקורם בייעוד ארגוני שונה ובשוני בתפיסת האחריות ובתרבות הארגונית. הפרספקטיבה הארגונית השונה מייצרת חיכוך קבוע, מאתגרת את המחשבה ומאפשרת תהליך קבלת החלטות איכותי יותר. כך גישתו הסיכולית של שב"כ הייתה ברוב המקרים מחמירה יותר, נגזרת של אחריותו לסיכול טרור. זה עיצב מבחינתו מדיניות סיכולית אגרסיבית יותר כלפי אכוונת טרור מהרצועה, ומדיניות מחמירה מול כניסת חומרים דרשימושיים, יציאת פועלים וכדומה.²² פיקוד הצבא מבחינתו רצה להימנע מצעדים שעלולים היו להוביל להסלמה, לא כל שכן לתמרון ברצועה. הוא התנגד למהלכי הסיכול הרוחבי של הנהגת חמאס ודחף למדיניות של ויסות לחצים ברצועה באמצעות הוצאת פועלים לעבודה בישראל והחל מ־2018, באמצעות הכנסת כסף קטרי.²³

חמאס, במקביל, עברה תהליך מיסוד והתעצמות מואץ החל מ־2014 וביתר שאת מאז הבחירה ביחיא סנואר לראשות התנועה במהלך 2017. הארגון הרחיב את יכולותיו הצבאיות והביטחוניות, תוך שהזרוע הצבאית שלו הופכת לצבא היררכי ומצויד בכוח אדם מיומן ובאמל"ח מגוון, נעזר במערכים תומכי לחימה ופועל בהתאם לתוכנית סדורה לבניין כוח. תהליך המיסוד הצריך קביעת גבולות גזרה ברורים בין הגורמים השונים בצבא ובשב"כ, ואכן האחריות הסיכולית על המערכים השונים של חמאס חולקה בין הגופים השונים - אוגדת עזה הייתה אחראית לקו המגע ולנוח'בה, פיקוד הדרום למערך הפו"ש, למערך הרקטי ולהנהגה הצבאית, וכדומה.

חלוקת אחריות כזו מקובלת גם בזירות אחרות, כמו לבנון וסוריה, בהן אפשר להפריד גאוגרפית בין קו המגע ובין עומק הזירה, אלא שבעזה, הקטנה יותר מבחינת גבולות גזרה, היא קשה יותר ליישום ומצריכה מעקב ועריכת התאמות תכופות. חלוקת האחריות באופן זה שירתה את תפיסת המב"ם, שבמסגרתה פורקה המערכת היריבה למאתר של יעדים למבצע ומטרות לתקיפה. אלא שהיא גרמה לכך שלא הייתה לאף אחד מהגורמים אחריות כוללת לחמאס כמערכת אופרטיבית שלמה, ולא התאימה להתמודדות מול צבא אויב ולאיום ייחוס של מלחמה.²⁴ ככל שצבא חמאס התמסד, נפער פער רלוונטיות כפול - מול שב"כ, שיעודו סיכול טרור והוא אינו ערוך להתמודד מול מערכים צבאיים,

22 מתוך ריאיון עם נדב ארגמן (2024, 11 בנובמבר)

23 מתוך ריאיון עם אל"ם (מיל') עופר גוטמן; כך יציאתו של אלוף הרצי הלוי, במפקד פד"מ, לקטר בפברואר 2020 כדי לוודא שתמשך להזרים לרצועה כספים

24 ש"ש' (2024, 12 במאי). "שבעת החטאים" של המודיעין: מצע לדיון". מבט מבס"א, מס' 273; תחקיר שב"כ לאירועי 7 אוקטובר מצביע על כשלים בחלוקת האחריות ההתרתית מול אמ"ן; דוח המבקר, שם, עמ' 18; איתי אילנאי, "הטעות של פיקוד הדרום ואוגדת עזה לא מתחילה ב־7 באוקטובר, אלא הרבה קודם", ישראל היום, (2024, 26 בספטמבר)

ומול אמ"ן שלא צפה תרחיש של מלחמה כוללת ולכן מיקד את עיסוקו בנגזרות המב"ם, מטרות לפגיעה ויעדי סיכול.

האופרציה שהזינה והפעילה את הסבבים ברצועה הייתה "מפעל המטרות" – מערך פעולות של אמ"ן שייצרה והפעילה מטרות יריב בקצב גבוה, בהתבסס על טכנולוגיית קצה אמ"נית. שורשיה נעוצים בתקופה שאחרי מלחמת לבנון השנייה והיא הלכה והבשילה בין השנים 2010 – 2015 ואילך, תוך שהיא הופכת ליבת העשייה של אמ"ן.²⁵ האופרציה הזו נשענה על מהפכת הנגישויות בסייבר ועל כלי AI, שיצרו מודיעין בשני ממדים – הראשון – איסוף ממקורות גלויים כגון רשתות חברתיות, פורומים (פתוחים או סגורים), מסדי נתונים, אתרי אינטרנט, פורומים ברשת ועוד. השני – מבוסס על פריצה לשרתים, מכשירי קצה כגון סלולר, רשתות ומאגרי מידע מוצפנים ועוד.²⁶ הנגישויות החדשות הביאו בעקבותיהן שפע של מידע איכותי על יעדים ברצועה. זה בתורו גרם להסתמכות הולכת וגוברת על דיסציפלינת הסייבר-סייבר ולירידת משקלן של הדיסציפלינות המודיעיניות האחרות, ככל שגברו העיסוק וההשקעה בסייבר ובטכנולוגיה.

הדיסציפלינה המודיעינית המאותגרת ביותר הייתה היומינט. זה קרה בהשפעת התנאים הייחודיים שנוצרו בזירה, הבידוד והסגר שיצרו תנאים של חוסר נגישות. במסגרת זו לא התאפשר כמעט לייצר מוגע בלתי אמצעי עם אנשים מתוך הרצועה, לתחקר חשודים בפעילות טרור, לא כל שכן לגייס ולהפעיל משם סוכנים. האתגר הזה הועצם נוכח חוסר היכולת לממש בזירה סיכול אפקטיבי שכן מאז ההינתקות, ובמידה רבה גם לפני, לא התאפשר לממש ברצועה סיכול עומק מתמשך. מעצר וחקירה התאפשרו במסגרת סבבי הלחימה העיתיים או בעת יציאת חשודים מהרצועה, במשורה ובאופן שלא ייצר השפעה חזקה על חמאס. קשיי הנגישות יצרו פער איסופי עמוק ומתמשך – כך, לדוגמה, מול פרויקט ההתעצמות של חמאס, בדגש על מערכי הייצור והמנהור בתוך הרצועה.²⁷

קושי נוסף היה שחמאס שדרגה את יכולות הריגול והריגול הנגדי שלה, והציבה בכך אתגר נוסף לגורמים שפעלו מולה, כפי שאפשר לראות במאמציה למנוע חדירה ישראלית לליבת הסוד שלה. כך במאי 2018 לפי חמאס, הארגון איתר מתקן האזנה ישראלי. בנובמבר באותה השנה נחשף על ידיה כוח מיוחד שפעל באזור חאן יונס במשימה, שלטענת חמאס הייתה חיבור לרשת הקשר הפנימית של הארגון. ניתן להניח שהחשיפה והציוד שהכוח הותיר אחריו אפשרו לחמאס נגישות לשיטות הפעולה, לציוד ולצי"ח שבהם משתמשת ישראל בניסיון לאסוף מידע על פעילותה, ולהיערך באופן שהקשה עוד יותר על אמ"ן ושב"כ.²⁸ אם טענותיה נכונות, היה זה עוד נדבך בפער האיסוף הרחבי

25 במהלך מבצע "שומר החומות" יוצרו כ-200 מטרות חדשות לתקיפה מדי יום. ראו הטוני יוסי, אנשים ומחשבים, (2023, 14 בפברואר) <https://www.pc.co.il/featured/381033/>.

26 פינקו, א' (2020, 18 באפריל). אין תחליף לאיסוף המודיעין באמצעו גורמי אנוש. <https://www.israeldefense.co.il>.

27 דוח מבקר המדינה בנושא המנהרות, שם; כך, יורם כהן ראש השב"כ בפברואר 2015 "...שב"כ אינו נמצא פיזית בשטח ולכן קשה לו לפתח יכולות כפי שיש במקומות בהם יש גישה לשטח"; מתוך ריאיון עם נדב ארגמן.

28 דיון, א' (2019, 5 בדצמבר). חשופים בחאן יונס התוכנית "עובדה". <https://www.mako.co.il>.

שנפער מול הרצועה והותיר חלל בתמונת המודיעין המצרפית. פער הנגישות המתמשך לא עורר מהלך של היערכות קהילתית מחודשת מול עזה, אולי בשל המחשבה שהמענה לכך יינתן על בסיס נגישויות סיגינטיות קיימות או חדשות.²⁹

סינרגיה מבצעית 2021-2023

מכלול אירועי "שומר החומות" במאי 2021 הם אירוע מעצב בתולדות הסכסוך, ויש להם משמעות רבה גם בהקשר הקהילתי. בעקבות הסלמת המהומות בישראל ביום ירושלים (10 במאי), שבהן נפצעו שוטרים ועשרות מפגינים, הציבה חמאס אולטימטום לממשלת ישראל שלפיו תפתח בהתקפה אם כוחות משטרת ישראל לא ייסוגו מהר הבית ומשכונת שיח' ג'ראח שבירושלים. משלא נענתה, ירתה חמאס מטח רקטות לעבר ירושלים ולעבר יישובי העוטף, ובעקבותיו יצא צה"ל למבצע. היה זה המבצע הראשון ברצועה שהביא לידי ביטוי נרחב של "מפעל המטרות".

השקעה ממושכת בפיתוח ובייצור מטרות הובילה לשורת מבצעים וסיכולים משותפים של שב"כ ושל צה"ל, שבהם סוכלו שורת בכירים במערכים הצבאיים של חמאס וגא"פ והופגנה ספיקה גבוהה של תקיפת מטרות טרור. ההצלחה המבצעית הוצגה על ידי הדרג הצבאי והמדיני הבכיר כהישג אסטרטגי שפגע קשות בחמאס, בדגש על מערכי המנהור ("המטרור") וההתעצמות – בעוד בפועל, הישגי המבצע היו צנועים יותר והצלחתו להרתיע את חמאס, מינורית. נרטיב ההישג השפיע גם על היכולת לגבש הערכה נכונה של מאזן ההישגים והכישלונות של המבצע, ומתוך כך להפיק לקחים ולתקן ליקויים שנחשפו במהלכו.³⁰

דימוי ההישג טשטש את הכשלים שנחשפו במהלך האירועים והקשה על הפקת לקחים אמיתית. כך, לגבי כישלון המדיניות המבוססת על הרתעת חמאס, שכן הובהר כי חמאס לא הייתה מורתעת, לא מוחלשת (ממש להפך), וגם לא מבודדת. כן נחשף שקהילת המודיעין אינה ערוכה לאתגר של התלכדות כמה זירות בעת ובעונה אחת.³¹ זאת ועוד, יוזמת חמאס והתפרצות ערביי ישראל הפתיעו את ישראל וביטאו את הקושי שלה לפרש את הגיון הפעלת הכוח של חמאס, ולהבין את מערך הזיקות וההשפעות בינה ובין יתר הזירות. זו הייתה הפתעה נוספת בשורת הפתעות בסיסיות ומצביות שהתרחשו עם השנים מול חמאס, דוגמת השתלטותה על הרצועה, התנהלותה סביב מבצע "צוק איתן" ועוד. ההפתעות היו ביטוי למורכבות מתמשכת בניסיון לגבש הערכה מדויקת נוכח המתח הבסיסי שחמאס עצמה נתונה בו, בין הג'האד חסר הפשרות נגד ישראל ובין שימור הרגיעה ופיתוח הרצועה, לצד קושי איסופי גובר מול ארגון ריכוזי שמתנהל במאפייני מידור קיצוניים.

29 ראו דיווח של מניב, עמרי (2024, 23 במרס). לפיו המוסד ביקש להשתלב יומיניטית בעזה אך נדחה על ידי שב"כ ואמ"ן משיקולים לא ענייניים. עמרי מניב, ההיערכות של המוסד לפעולה בעזה – שנבלמה, N12

30 ראו הצהרת רה"מ נתניהו "שינינו את המשוואה מול חמאס, מה שהיה הוא לא מה שיהיה..." מתוך אתר מאקו, (2021, 21 במאי) <https://www.mako.co.il/news>

31 כך מצא מבקר המדינה פערם בממשק בין שב"כ לבין משטרת ישראל סביב אירועי סדר ציבורי על רקע לאומני. ראו באתר מבקר המדינה, "השיטור ואכיפת החוק בערים מעורבות באירועי שומר החומות ובעת שגרה"

הבחירה בייצוב הזירה התחזקה בעקבות השקט היחסי שהשתרר בה במהלך השנים שלאחר המבצע. המהומות על הגדר שככו, ושלוש הסבבים שהיו מאז התמקדו בגא"פ ולא בחמאס, שנמנעה לחלוטין מחיכוך והסלמה כחלק מתוכנית ההונאה שלה.

הסוגיה המרכזית שהייתה עשויה לשנות את המשוואה הייתה של סיכול הנהגת חמאס ברצועה. שב"כ ניסה כמה פעמים בין השנים 2014 – 2023 לקדם סיכול רוחבי של הנהגת חמאס או, לחלופין, של יחיא סנואר עצמו. אלא שהדרג המדיני לא אישר את הפעולה, במרבית המקרים בתמיכת הדרג הצבאי הבכיר. סוגיה זו הבליטה את הבדלי הגישות בין הארגונים - בין המיקוד של שב"כ בסיכול בזירה הפלסטינית ובין המיקוד של אמ"ן בזירות אחרות, בדגש על לבנון. החשש העיקרי שעמד בבסיס ההחלטה היה מפני הידרדרות להסלמה בלתי מבוקרת, מאובדן כתובת שלטונית ומאנרכיה שתאלץ את ישראל להישאב יותר ויותר לתוך הרצועה על חשבון זירות אחרות.³² מ-2022 התפסה הייתה שאיום מלחמה נשקף מחזבאללה, ולכן עיקר הקשב ומשאבי האיסוף בצה"ל הופנו ללבנון, גם על חשבון הרצועה. איום המלחמה בצפון צמצם עוד יותר את הסיכוי לממש את מבצע העריפה של הנהגת חמאס בעזה או לבצע שינויים במדיניות הקיימת. בהיעדר תחושת אתגר אסטרטגי או צורך בתיקוף המדיניות, העשייה בעזה התמקדה בטיפול באיומים השוטפים כמו אכוונת טרור באיו"ש ובתחזוק השקט באמצעות כניסת פועלים וכסף קטרי.

היציבות אפשרה להתמקד באופרציה המבצעית המשותפת, שבהשפעתה צמח הקשר בין שב"כ וצה"ל והבשיל לאגבור (סינרגיה) של ממש. גבולות הגזרה הוסדרו זה כבר, והדי-רקטיבה השילובית של ראשי הארגונים הובילה להידוק של שיתוף הפעולה המבצעי בין הארגונים. כך סגן ר' שב"כ דאז רונן בר במאמר מ-2021: "המגמה הרווחת היום במשור לש הקהילתי היא יצירת מנגנוני ניהול וביצוע המתאימים לבעיה משותפת. נוכל למצוא יותר ויותר שולחנות עגולים מערכתיים היוצרים ומתאמים מאמצי הגנה והתקפה, איסוף וסיכול, קינטיים וקיברנטיים. תחת התכלית הזו יש להרבות בצוותים משימתיים לפיצוח אתגרים משותפים".³³ דירקטיבה זו באה לידי ביטוי גם בהקמת מספר יחידות משותפות לשב"כ ולצה"ל, בעיקר בתחומים בהם אין משמעות לגבולות הגיזרה המסורתיים. כך הוקמה ב-2017 היחידה להגנה מאיומי סייבר, בשיתוף חטיבת ההגנה בסייבר בצה"ל והיחידה המקבילה בשב"כ.³⁴

אלא שלצד הדיאלוג הפורה בין הארגונים נשחק המתח הבסיסי שהיה מאפיין קבוע ביחסים בעשור שלפני כן. זה היה בהשפעת הדירקטיבה של ראשי הארגונים שהעדיפה סינרגיה על פני חיכוך ומחלוקות. כך במקרה של כניסת פועלים עזתיים לישראל שבו

32 מתוך ריאיון עם נדב ארגמן; לימוד יואב (2023, 19 באוקטובר). "ההמלצה הדומטית של ר' השב"כ שלא התקבלה". ישראל היום
33 רונן ב' (נובמבר 2021). "מנהיגות תחת אש השילוביות", מודיעין - הלכה ומעשה, גיליון 7, עמ' 12-1
34 א'. "שותפות אסטרטגית - מכפיל כוח להתמודדות עם האיום המתגבר בממד הסייבר". מודיעין - הלכה ומעשה, גיליון 7, (נובמבר 2021), עמ' 93-86; לדוגמה נוספת ראו. <https://www.intelligence-research.org.il/post/jointness-IDF-ISA>

שינה שב"כ עמדה והסכים לגישה המרחיבה של צה"ל בנוגע לכניסה של פועלים.³⁵ בהיבט המחקרי נשחק הפלורליזם בין הארגונים. במקור, הפלורליזם נובע מזווית הראייה הייחודית של כל ארגון, מתפיסות עולם נבדלות ומחשיפה לחומרים שונים, שהובילו לגיוון דעות ולאתגור הדדי. אלא שבשנים האחרונות דפוסי המחלוקת הלכו ונעלמו, ייתכן שבשל זליגת הסינרגיה המבצעית לעולם המחקרי ושחיקת מנגנוני הבקרה והאתגור של הערכות המחקר. דעיכת הפלורליזם באה לידי ביטוי בהערכות מודיעין דומות של כלל הגופים, גם ביחס למידת הריסון של חמאס, מושא המחקר העיקרי.³⁶ כלל גופי ההערכה דבקו מ-2021 ואילך בפרדיגמה שלפיה חמאס דבקה בסטטוס קוו, נוכח עניינה בשימור היציבות בזירה ובמיצוי התועלות הכלכליות שהרגיעה מזמנת לה. הפרדיגמה הזו לא אותגרה בזמן אמת על ידי גופי המחקר בקהילה.³⁷

מסקנות והמלצות

המקרה העזתי מאפשר פרספקטיבה רלוונטית על הקהילה משום שבאו בו לידי ביטוי סוגיות ממשק מגוונות בין הארגונים – עימותים, חיכוכים והסדרות, לצד שינויים ותפניות בזירה עצמה שהקרינו על אמ"ן ועל שב"כ והצריכו התארגנות והתאמות פנים ובין-ארגוניות. פרספקטיבה כזו רלוונטית גם כיום נוכח תחקירי אירועי 7 באוקטובר והלקחים שאפשר להפיק ממנו לגבי הקהילה כולה.

ניתוח האירועים לעיל מצביע על שורת פערים שנוגעים לאופן ניהול הקהילה, חלוקת האחריות בין גופיה, בקרה מקצועית על פעילותה, הממשק בין הארגונים ועוד. להלן שלוש דוגמאות:

תיחום אחריות

חלוקת האחריות בין שב"כ ובין אמ"ן נקבעה לפני שנים רבות. מאז חלו שינויים רבים בתנאי הזירה, באופי היריבים ובאתגר שהם מציבים, בעוד גבולות הגזרה נותרו בעינם. הרצועה הפכה להיות ארץ יעד מאז 2007, חמאס הפכה מארגון טרור לצבא ומאפייני האתגר שיצרה הלכו והקצינו, תוך שנוצר פער בין האתגר ובין המענה המשולב. אמ"ן נחלש בה איסופית נוכח התיעדוף המובהק של הזירה הצפונית; ואילו שב"כ התמודד מול מציאות ששחקה את יתרונותיו היחסיים – הוא נחלש איסופית, נוכח פער הכיסוי היומיומי וסיכולית, בשל דירקטיבה מדינית שהעדיפה שקט על פני חיכוך והידרדרות להסלמה. נוצר היסט בין המצב הרצוי למצוי, שלא הוצף ולא טופל.

הקהילה התבררה שוב כמסגרת חלשה מכדי להוביל תהליכים ושינויים חוצי ארגונים, שכן חלוקת גזרות אנכרוניסטית וגבולות גזרה נוקשים בין הארגונים לא אפשרו לתיקון

35 המסר של שב"כ וצה"ל לדרג המדיני: הגדילו את מספר הפועלים בעזה (2 באוקטובר). אתר כאן חדשות 2 באוקטובר 2023.
36 כך נמ"ח בקרה באמ"ן לשעבר אל"ם (מיל) דב דל כתב שקשה לזהות הבדלים בעלי משמעות בהערכות המודיעין השנתיות של גופי המחקר השונים בקהילה. מאיר פינקל, "פלורליזם מחקרי בין ארגוני – האם נכס או נטל לקהילת המודיעין?", בין הקטבים, גיליון 40, 2023

37 יש בקהילה כשישה גופים שעוסקים בהערכה מודיעינית של זירת הרצועה

שכזה להתממש. אין בה מכניזם ניהוג שיכול היה לאבחן את הפער שנוצר ולהנחות על מענה באמצעות היערכות קהילתית מחודשת. כך אפשר לתהות: האם לא היה מקום לתת מענה לחלק מהפערים בסיוע המוסד, שארץ יעד היא תחום התמחותו? יודגש שחלוקת גזרות לא מעודכנת אינה ייחודית לזירה זו, והיא קיימת גם בגזרות נוספות, בהן תיחום האחריות נותר מקובע בעוד המציאות מסביב השתנתה בלא הכר. הגבולות הבין-ארגוניים מאותגרים מול איומים כמו ריגול מדינתי מצד ארגוני טרור, איומים רב-ממדיים וחסרי גבולות ואתגרים חדשים לביטחון הלאומי שאינם מטופלים במסגרת הקהילה. יש לפיכך צורך בעיצוב מחדש של גבולות הגזרה הפנימיים והחיצוניים בקהילה, התאמת תחומי האחריות הארגוניים למציאות החדשה והסדרת גבולות הגזרה בין ארגוני הקהילה ובין גופים חיצוניים רלוונטיים כמו שב"ס, משטרת ישראל ונוספים.

נגזרת נוספת של תיחום אחריות עדכני נוגעת באחריות המודיעינית והסיכולית לזירת עזה "ביום שאחרי". עיסוק בשאלה תלוי בסיום המלחמה ובהסדר שיעצב את מתווה הניהול האזרחי והביטחוני בזירה. המשפיע המרכזי הוא היכולת לבצע אכיפה ולממש סיכול בשטח. תרחיש הייחוס הרלוונטי מצביע על כך שחמאס נותרה בשטח כארגון גרילה, והאחריות הביטחונית נשארת בידי ישראל ולא בידי גורם ביטחוני אחר, דוגמת קואליציה רב-לאומית. כל עוד תישמר יכולת לצה"ל לפעול בכל שטחי הרצועה יש להתייחס אליהם כאל זירת איו"ש, שבה האחריות המודיעינית משותפת והאחריות לסיכול טרור מצויה בידי שב"כ. בתרחיש עתידי, שבו גורם חיצוני דוגמת קואליציה של גורמים בין-לאומיים ערביים ואחרים ישלוט בשטח והאחריות הביטחונית תימצא בידי, צריך יהיה להתייחס לעזה כאל ארץ יעד. המשמעות תהיה שהאחריות הסיכולית והמודיעינית תהיה על אמ"ן והמוסד, בסיוע של שב"כ.

תרשים 2: חלופות בחלוקת אחריות בקהילת המודיעין

אחריות בזירת הרצועה - חלופות

מודל	אחריות ביטחונית	אחריות סיכולית	אחריות מודיעינית
1 שטחים (איו"ש)	ישראלית ישירה	שב"כ	אחריות משותפת של אמ"ן ושב"כ
2 רצועת הביטחון בדרום לבנון	פרוקסי של ישראל	שב"כ	אחריות משותפת של אמ"ן ושב"כ
3 ארץ יעד	גורם ערבי	אמ"ן	אחריות משותפת של אמ"ן ומוסד (שב"כ מסייע)

סנכרון בין-ארגוני

במהלך השנים האחרונות התחזק והשתפר שיתוף הפעולה המבצעי בין גופי הקהילה. אלא שהשת"פ קיים בעיקר מול צורך ממוקד כמו מבצע או משימה מוגדרים, ופחות באזור המערכתי, שבו נדרש לנהל מערכה או מאמץ משותף ומתמשך המבוסס על תוכנית עבודה מסונכרנת.³⁸ בפועל, כל אחד מהגופים בונה לעצמו תוכנית עבודה שעל בסיסה

38 הד לכך ראו אצל חונן בר, שם, עמ' 12.

הוא מנהל ומתעדף את מאמציו באופן עצמאי. מאחר שהתיאום עם הגופים המשיקים נערך לאחר שהתוכנית כבר גובשה, הסנכרון חלקי ומוגבל בממדיו. גם כאן, המשפיע העיקרי הוא מערכת השיקולים הארגונית המקומית, ולא זו הקהילתית או הלאומית. חסר בקהילה מנגנון על-ארגוני שיזהה את הצורך ויוביל הקמת מערכות משותפות מול אתגרים מורכבים, כמו מכלול האיומים שמזמנת איראן.

דפוס זה מצמצם את ממדי שיתוף הפעולה ואת היכולת למצות יכולות ומשאבים רלוונטיים בגופים נוספים. נדרש אימוץ של מנגנוני התארגנות קהילתיים גמישים שיאפשרו להתגבר על גבולות זירתיים ועל חסמים בין-ארגוניים ותרבותיים. מנגנון כזה יכול להיות של מערכות משותפות מקצה לקצה - החל מעיצוב משותף של המערכה, בניית תוכנית עבודה, ניהוג משותף וכדומה. מוביל המערכה ינהל מאמץ בין-קהילתי חוצה זירות, ויתר הגופים ינהלו חבילות עבודה עצמאיות בתוך המאמץ הכולל. התארגנות כזו תאפשר סנכרון בין-ארגוני הדוק יותר, בעיקר מול אתגרים חוצי גבולות, מיצוי יתרונות יחסיים והתגברות על גבולות וחסמים ארגוניים.

פלורליזם מחקרי

הפלורליזם הוא אחד מערכי הליבה של קהילת המודיעין מאז דוח ועדת אגרנט (1974). ביסודו ניצבת ההנחה שמגוון ארגונים נבדלים שחשופים לחומרים שונים יאפשר מגוון דעות, וימנע השתרשות של קונספציה דוגמת זו של מלחמת יום הכיפורים. הצורך בו הודגש בעיקר בסוגיות בעלות חשיבות עליונה לביטחון הלאומי, כמו התרעה על מלחמה. אלא שהמקרה הרצועתי מלמד שמגוון וריבוי גופי הערכה אינם ערובה למגוון דעות. ההפתעות הבסיסיות שהתרחשו ברצועה, בדגש על הפתעת 7 באוקטובר, התרחשו כשברקע קונספציה זהה שבה אחזו גופי ההערכה השונים. ברקע לכשל ההערכה, תהליכי עומק בני עשור ויותר בהם צמצום העיסוק בהתרעה למלחמה והגברת העיסוק באופרציית המב"ם ובשילוביות מבצעית, כרסום בעיסוק בתהליכי בירור ואתגור, לצד צמצום העיסוק בבקרה מודיעינית בכלל גופי הקהילה.

תוצאת התהליכים הללו הייתה השטחת הבדלי ההערכה בין הארגונים. הפלורליזם המחקרי בקהילה הידלדל מתכולותיו המעשיות ויותר בעיקר אתוס. בתקופה שבה המזרח התיכון מתעצב באופן רווי תפניות וקשיי הערכה נדרש לחזק את הפלורליזם כערך וכפרקטיקה, בתוך ובין גופי המחקר בקהילה. ברור שריבוי גופי הערכה לא מבטיח גיוון דעות, ולכן יש ליצור ולטפח אותו בצורות אחרות: בקומה הפנים-ארגונית, באופן אורגני, בתוך גופי ההערכה עצמם, באמצעות יצירת אוירה שתעודד מגוון דעות ותאפשר להן במה גם אם אינן תואמות את ההערכה הרווחת; ובאמצעות תהליכי עבודה ושימוש בכלי מחקר, שנועדו לייצר אתגור ומגוון, דוגמת "השערות מתחרות". בקומה הבין-ארגונית, דרך פיתוח תהליכי עבודה חוצי ארגונים שיאפשרו בירור של הערכות שונות ומנוגדות בין גופי המחקר השונים בקהילה, כבסיס לדיון משותף שילבן את הבדלי ההערכה. בקומה העל-ארגונית, באמצעות הקמת מנגנון שישקף וידגיש בפני מקבלי החלטות מחלוקות הערכה בין הארגונים השונים, בדגש על סוגיות בעלות חשיבות ייחודית לביטחון הלאומי.

הסוגיות הללו הן רק חלק ממכלול בעיות ופערים בעבודת הקהילה, שיש לטפל בהם. על מנת לעשות כן, צריך לערוך רפורמה בארכיטקטורה הקהילתית, לשדרג את יכולת הניהול המרכזי שלה ולשפר את הבקרה המקצועית והמחקרית על פעילותה. ברקע, לקחים שהצטברו מתחקירי 7 באוקטובר, מניסיונות תיקון קודמים שלא צלחו ומרפורמות שנערכו בשנים האחרונות בקהילות מודיעין במערב. כל אלה, בצירוף המשבר הנוכחי, משמשים הזדמנות למימוש רפורמה יסודית ומקיפה שתטפל בכשלי הקהילה ותתאים אותה לאתגרי העתיד.

המחבר מודה לנדב ארגמן, אלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש, תא"ל (מיל') איתי ברון, אל"ם (מיל') אלון פז, אל"ם (מיל') עופר גוטרמן, אל"ם (מיל') שי שבתאי וסא"ל (מיל') דודי סימן טוב

שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב מחדש את אמ"ן

צחי דויד

תקציר

המאמר עוסק בהשפעת העידן הדיגיטלי על תהליכי פיתוח הידע באמ"ן, תוך בחינה של אימוץ טכנולוגיות ושיטות פעולה מהעולם האזרחי, ובפרט גישת ה"שיבוש". הוא מראה כיצד אימוץ מערכות דואר אלקטרוני, פלטפורמות מבוססות "משיכה", רשתות מידע מבוזרות וכלי בינה מלאכותית יצרו שיפור בתפוקה ובקצב העבודה, אך גם ערערו את מבני האחריות, הבקרה וההיררכיה באמ"ן. המאמר מתחקה אחר הפיכתה של 8200 מיחידת סיגניט ליחידת סייבר, ובוחן את תהליך השחיקה במעמד הקב"רים (קציני בינה רשתית) ואת התמסמסות ההבחנה בין איסוף למחקר. הכותב מציע לראות בשינויים הללו תוצאה של שילוב בין החלטות מלמעלה ובין יוזמות מלמטה, אך גם כתהליך שלא לוה במנגנוני תיקון ובחינה ביקורתית מספקת. לטענתו, אובדן חגורות ההגנה הפורמליות והבלתי פורמליות באמ"ן היה בין הגורמים לכשל המודיעיני באוקטובר 2023.

מבוא

המלחמה שנפתחה ב־7 באוקטובר 2023 חשפה שינוי גדול שעבר אמ"ן בעשורים האחרונים בכל הקשור לטכנולוגיות מידע ותהליכי העבודה המודיעיניים.

מצד אחד, באמצעות מערכות מידע ותהליכי מידע ממוכנים אמ"ן שיפר באופן משמעותי את קצב ייצור המטרות, ושיפר באופן ניכר את היכולת להעביר מידע מודיעיני מסוג בזמן אמת לדרגי שטח, שבעבר לא זכו לקבל מודיעין כזה במהלך מלחמות. נוסף על כך, אמ"ן הכניס לשימוש במערכות המידע טכנולוגיות מתקדמות של AI (בינה מלאכותית), שפותחות צווארי בקבוק ומאפשרות תהליכי מודיעין שהיו בלתי אפשריים בעידן הקודם.

מצד שני, הכישלון באי מתן ההתרעה לפני פרוץ המלחמה חשף דפוסי תקשורת ושיח מודיעיני שלא היו אפשריים בעבר, ושיש להם קשר לכישלון. דיון בידיעות מודיעיניות בעלות חשיבות עליונה, כולל תוכנית המתקפה של חמאס, התקיים ישירות בדוא"ל (דואר אלקטרוני) באופן בלתי פורמלי, בין חיילים וקצינים בדרג נמוך ב־8200 ובין קציני מודיעין בכירים בדרג האוגדה והפיקוד, בלי מעורבות של מפקדים בדרגים הבכירים ב־8200. דפוס תקשורת זה אינו נובע מתקלה, טעות או מחריגה מסמכות, אלא הוא תוצאה של שינויים עמוקים שהתרחשו במסלול ההפצה של מידע מודיעיני, ובתהליכי זרימת המידע והידע באמ"ן בכלל.

נוסף על כך, האסון הוביל לדיון ציבורי סוער בנושא האחריות המודיעינית של יחידה 8200. השאלה המרכזית שעלתה היא האם תפקידה של היחידה הוא לספק התרעה, או שמא אחריותה מתמצית בהעברת מידע ל"בריקה", בעוד האחריות "לדוג" מידע בבריקה מוטלת על הצרכנים, קרי המחקר.

במאמר זה אטען כי השינויים שהתרחשו בתחומי האחריות ובדפוסי העברת המודיעין היו תוצאה משולבת של תכנון וקבלת החלטות "מלמעלה" ושל השתנות "מלמטה", שהתבססה על אימוץ של טכנולוגיות ושיטות אזוריות בארגוני מערכות המידע באמ"ן, ללא בחינה מעמיקה של ההבדלים בין העולם האזרחי למודיעיני ולהתאמות הנדרשות בעקבות זאת, ועל אימוץ הרעיון האזרחי של "שיבוש" כמושג חיובי, חרף אי התאמתו לעולם הביטחוני, והסיכון הטמון בו. ה"שיבוש" ביטא גישה רווחת באמ"ן שרואה בשינויים דבר חיובי מעיקרו, ומייחסת למתנגדי השינוי קוצר ראות שאינו מחייב מענה, כיוון ש"הזמן יעשה את שלו", ההתנגדות תיעלם, והחדשנות תנצח.

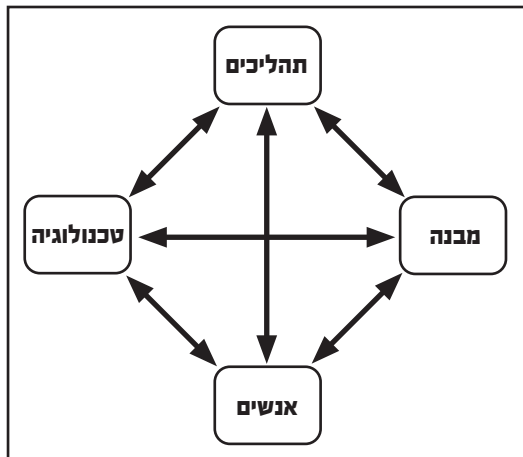
המאמר כולל סקירה של התאוריות המובילות על הקשר בין טכנולוגיות מידע וארגונים, ותיאור הקשר בין מערכות המידע למושג "מעגל המודיעין" ולחלוקת התפקידים המסורתית באמ"ן. בחלק השלישי והמרכזי מתוארים השינויים שעברו מערכות המידע באמ"ן, והשפעתם על יחסי האיסוף והמחקר החל מתחילת ניצני השינוי בתחילת שנות ה-2000, דרך השינויים הגדולים שיצרו המעבר של 8200 ליחידת סייבר וההתמקדות בלוחמה מבוססת מודיעין ובמטרות, וכלה בהתארגנויות חוצות הארגונים ובתהליכי למידת המכונה שהקדימו את 7 באוקטובר. חלקו האחרון של המאמר מסכם את הטענות המרכזיות ומעלה שאלות לגבי האופנים שבהם ארגוני מודיעין יכולים להימנע מהתוצאות השליליות של אימוץ חדשנות בתחום מערכות המידע.

רקע תאורטי: יחסים בין טכנולוגיית מידע לארגונים

השפעת טכנולוגיות מידע על ארגונים ועל התודעה של בני אדם נחקרה במגוון רחב של תאוריות, מדיסציפלינות מחקריות שונות: מנהל עסקים, סוציולוגיה ולימודי תרבות, פסיכולוגיה ומדעי ההתנהגות. בטיפולוגיה של הספרות המחקרית, יש להבחין בין תאוריות שבוחנות מערכות מידע כתוצר של היבטים אחרים בארגון (מבנה ארגוני, תרבות ארגונית, אופן קבלת החלטות בארגון) בגישת Top-Down (מלמעלה למטה), מול תאוריות שבוחנות את ההשפעה של מערכות מידע על ארגונים (בכל אותם היבטים) בגישת Bottom-Up (מלמטה למעלה). גישה שלישית היא סינתזה של שתי גישות אלה, והיא בוחנת את התהליך ההדדי שמתקיים בין מנהלים, עובדים ומערכות מידע. אחד מהמודלים הוותיקים והמוכרים שביטאו את הסינתזה הזו ואת הקשר שבין המשתנים השונים בארגון הוא מודל לוויט,¹ שמתאר את הקשר ההדדי בין מבנה, תהליכים, אנשים וטכנולוגיה בארגון.

על פי המודל של לוויט, שינוי בכל אחד מהמשתנים מייצר זעזוע שמשפיע על המשתנים האחרים. באופן ספציפי, כאשר משתנה טכנולוגיית המידע בארגון, היא עשויה לשנות את המבנה הארגוני, את התהליכים (חלוקת עבודה וחלוקת אחריות), ואת האנשים (גישה, התנהגות, תפיסת אחריות). להלן, אאמץ תפיסה זו ואראה כי תהליך ההתפתחות

1 Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, technological and humanistic Company and McNally Rand .organisation of Handbook ,(.Ed) .G .J ,approaches. In March



של מערכות המידע באמ"ן היה, בחלקו, תוצאה של שינויים בארגון וקבלת החלטות של מפקדים, אך מערכות המידע לא היו רק "משתנה תלוי", והחלטות שהתקבלו בדרגים נמוכים על מימוש של מערכות מידע השפיעו השפעה של ממש על המבנה, התרבות וחלוקת התפקידים והאחריות באמ"ן. ההשפעה הזו הייתה לעיתים סמויה ולעיתים גלויה, ולא תמיד מובנת די צורכה. לעיתים שינוי שיצרו מערכות המידע חייב

שינוי בתחומי האחריות ובמבנה, אך שינוי כזה לא התרחש בפועל, ונוצר פער.

מודל לוויט שימש השראה לתיאוריות נוספות (Socio-Technical Systems² Theory, Burke-Litwin Model³ ואחרות) שהרחיבו אותו והדגישו במיוחד את ההשפעה של הסביבה החיצונית על הממדים השונים של הארגון. באופן ספציפי, מערכות המידע באמ"ן הושפעו מסדרה של "משבשים" חיצוניים, ואנשי אמ"ן אימצו לעיתים קרובות מתוך רצון ומתוך כורח, תפיסות וטכנולוגיות שהתפתחו בעולם האזרחי.

גישה מחקרית שנייה לנושא ההשפעה של מערכות מידע על ארגונים היא מכיוון הסוציולוגיה ולימודי התרבות, והיא בוחנת את ההשפעה של טכנולוגיות מידע על התודעה של בני אדם בכלל, ועובדים בארגונים בפרט, ועל יחסי הכוח ביניהם.⁴ אפשר לחזות לפי התאוריות הללו ששינוי במבנה הרשת בארגון (למשל, מיזוג של ארגונים לארגון אחד) עשוי לייצר טרנספורמציה של היררכיות ידע, שינוי במבנה הכוח, והתנגדות של אלה שנפגעים מהשינוי. לענייננו, אתאר את השפעת השינויים במערכות המידע באמ"ן על תפקיד הקב"ר באמ"ן, ובעקבות זאת את השינוי באחריות המודיעינית של 8200.

גישה מחקרית שלישית היא מכיוון הפסיכולוגיה ומדעי ההתנהגות, והיא עוסקת בניכור⁵ (Alienation) ובשינוי בתהליכים קוגניטיביים כתוצאה של שימוש במערכות מידע.⁷ התאוריות הללו מאפשרות להסביר מה היו התוצאות של הכנסת טכנולוגיית הדוא"ל על אמ"ן, המעבר ממערכות "דחיפה" ל"משיכה", הכנסת טכנולוגיות מסרים מיידיים, ובהמשך כניסתן של מערכות מבוססות למידת מכונה.

2 Trist, E. (1981, June 2). The Evolution of Socio-Technical Systems. Occasional paper No.2
3 Burke, W.W. & Litwin, H.A. (1992). Causal Model of Organisation Performance and Chang. Journal of Management, Vol 18, No 3, Pp. 523-545
4 בין השאר, מישל פוקו ושושנה זבוף: Foucault, M. (1975). Punish and Discipline (Trans. A. Sheridan). S. Zuboff. (1988). Books Pantheon ; Books Basic. Machine Smart the of Age the In
5 המושג עצמו מרכזי בתאוריה של קרל מרקס, שקדמה כמובן למה שאנו מכנים היום טכנולוגיות מידע
6 Blauner, R. (1964). Alienation and Freedom. University of Chicago
7 Huber, G. P. (1990). A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making. The Academy of Management Review. Vol. 15, No. 1

הקשר בין מעגל המודיעין, מבנה ארגוני וטכנולוגיות מידע באמ"ן

יש צורות שונות להציג את אמ"ן: אפשר להתבונן מצד אחד במבנה הארגוני ובחלוקת התפקידים הפורמלית בין יחידות שונות, ומצד שני, בתהליך המודיעיני ובאופן מימושו באמ"ן. בין שתי צורות ההצגה יש חפיפה, אך היא אינה מלאה. קיימת גם צורת ייצוג שלישית שממעטים להשתמש בה, המבוססת על מבנה הרשתות ועל הפרדה בין מערכות מידע.

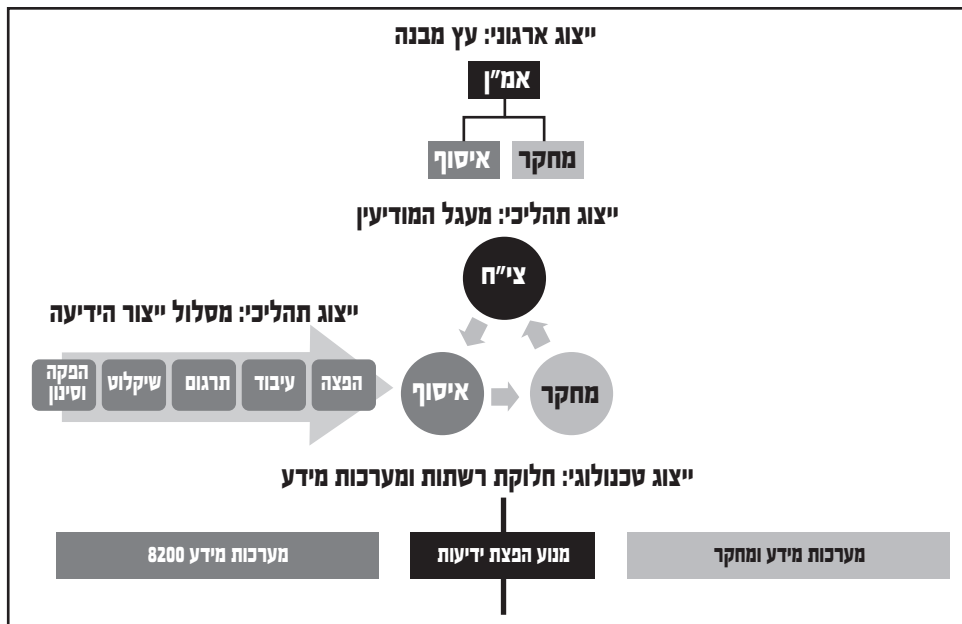
בצד המבנה הארגוני, שנים רבות אפשר היה לחלק את אמ"ן באורח גס ל"איסוף" ו"מחקר" – ה"איסוף" כולל כמה יחידות נפרדות דיסציפלינריות – יומינט, סיגינט, ויזינט, אוסינט, וכו', ואילו ה"מחקר" כולל את חטיבת המחקר, מחלקות המחקר בפקודים ובדרג הנפרס, וכן יחידות מחקר באגפי צה"ל השונים. בצד התהליכי, שתי התפיסות המסדרות של אמ"ן היו במשך שנים "מעגל המודיעין" לתיאור תהליך המודיעין בכללותו⁸ (מוצג כאן בגרסה מצומצמת ומפושטת, שכוללת רק איסוף, מחקר וצי"ח⁹) ו"מסלול ייצור הידיעה" לתיאור מרכיב האיסוף במעגל המודיעין.

"מסלול ייצור הידיעה" נועד בעיקרון לידיעות סיגינטיות, וכלל את שלבי הטיפול בידיעה ב-8200: הפקה וסינון, שקלוט (תַּכְתוּב – Speech to Text), תרגום, עיבוד והפצה.¹⁰ המסלול היה תוצאה של אילוץ: מספר רב של תפקידנים צעירים ב-8200, עם יכולת שפה שטחית (אלחוטנים, דסקאים) ומשך שירות קצר, מול מספר קטן של דוברי שפה ברמה גבוהה (משקלטים, מתרגמים). הדרך של 8200 להתמודד עם בעיה זו הייתה הפקדת תפקידן ייעודי רוחבי (קב"ר / מב"ר) שישמש כמפקח על התהליך, ויהיה אחראי להפצה ולמסלול ייצור הידיעה בכללותו. הקב"ר היה שנים רבות התפקיד הנחשק ב-8200, לב "רצפת הייצור", ממנו התקדמו אנשי המודיעין לתפקידי פיקוד במרכז המודיעין, ובהמשך אף לתפקיד מפקד היחידה.

צורת ייצוג שלישית, פחות מוכרת ונפוצה, היא ייצוג טכנולוגי: הצגת ארגונים דרך מבנה הרשת¹¹ שלהם, ודרך זיהוי "אקוֹסיסטמים" נפרדים של מערכות מידע, שמסוגלים לתקשר ביניהם באותה הרשת. מבנה וחלוקת הרשתות באמ"ן היו מבוססים שנים על הפרדה קשיחה מאוד – לכל יחידה היו הרשתות שלה, ובהן מערכות המידע שלה, והקשר בין היחידות היה מוגבל לערוצי תקשורת צרים ומוגבלים.

מה הקשר בין שלוש צורות ייצוג אלה, בין "מסלול ייצור הידיעה" ו"מעגל המודיעין" למבנה ארגוני ולמערכות מידע? הנקודה החשובה היא שבמשך שנים רבות, הייתה הלימה בין המבנה הארגוני, חלוקת העבודה התפיסתית, ומערכות המידע. מערכות המידע פותחו על ידי יחידות האיסוף והמחקר בנפרד עבור צרכיהן, כדי לממש את החלק שלהן

8 Kent, S. (1966). Strategic intelligence for American world policy. Princeton University Press. pp. 151–158
9 ראו גלעד איזין, על הניסיון הנוסף "לרבע את מעגל המודיעין" <https://il.org.research-intelligence.post/circle-squared/>
10 בגרסאות מסוימות, מסלול ייצור הידיעה כלל גם את התובנות והערך המוסף שהעניקו החוקרים לידיעות. בחרתי במכוון לא להתייחס לחלק הזה של מסלול ייצור הידיעה, כיוון שבפועל הייתה הפרדה חזקה בין התהליך שהתבצע באיסוף, לתהליך שהתבצע במחקר
11 הכוונה לרשתות פיזיות וטכנולוגיות, ולא לרשת הקשרים בין אנשים בארגון, הגם שלעיתים יש חפיפה.



ב"מעגל המודיעין" או ב"מסלול ייצור הידיעה". שנים רבות, הגישה למערכות המידע ולמידע שאגור בהן הייתה מבוססת על המבנה הארגוני. נקודת ההשקפה בין ה"איסוף" ל"מחקר" הייתה מערכת הפצת הידיעות, שלתוכה היו צריכים אנשי האיסוף להכניס את הידיעות, ושממנה היו אנשי המחקר צריכים לקבל את הידיעות, ולהתחיל את העבודה שלהם - מחקר, היפותזות, הוספת תובנות והערות. "מסלול ייצור הידיעה" התבסס על מערכות מידע פנימיות של 8200, שמהן הועברו הידיעות למערכת הפצת הידיעות, וממנה למערכות מידע בגופי המחקר.

אבני דרך בהתפתחות ארגוני מערכות המידע באמ"ן עד שנות ה-2000

הקמתם של ארגוני מערכות מידע עצמאיים ביחידות האיסוף¹² ובחטיבת המחקר, במקום הקמה של ארגון מערכות מידע אחד, יוצאת דופן בצב"ל, והיא תוצר של שילוב נסיבות טכנולוגיות וארגוניות. הנסיבות הטכנולוגיות הן קיומה של טכנולוגיית העברת מידע בטלפרינטרים בין יחידות עוד טרם הגעת המחשוב לאמ"ן, והתפתחות המחשוב הריכוזי לפני התפתחות רשתות המחשוב ורשת האינטרנט. הנסיבות הארגוניות הן תרבות מידור קפדנית, ותפיסה של עצמאות וחלוקת עבודה נוקשה בין יחידות.

לפני שהוקמו יחידות המחשוב, הידיעות באמ"ן הועברו בטלפרינטרים. המיתוג נערך באופן ידני, בחדרי טלפרינטרים (חט"פ) שהחזיקו טלפרינטרים רבים מול בסיסים וסוכנויות שונים, ושבהם היו חיילים שהיו אחראים לשכפול הידיעות ולהפצתן. תהליכי

12 המאמר מתייחס בעיקר למרכז מערכות המידע ב-8200, וליחידת יחל"ם ששירתה את המחקר, על גלגוליהן השונים

ייצור הידיעה המודיעיניים התבצעו ברובם הגדול על גבי ניירות, והוקלדו לטלפרינטר בחדרי הטלפרינטרים. מידע שהתקבל בטלפרינטר היה מועתק פעמים רבות ל"מערכות" מידע מבוססות נייר.

מתיאור זה ברור שלא כל המידע עבר בין הארגונים, אלא רק "ידיעות". בשני הצדדים, האיסוף והמחקר, היו מאגרי מידע, לא שווים בגודלם ובאיכותם, לעיתים קרובות על אותם יעדים מודיעיניים (אישים, ארגונים), בלא כל סנכרון. התהום הטכנית והתפיסתית הזו ביצרה את מעמדו הבכיר של הקב"ר, כמי שהיה נגיש לעושר גדול של מידע ב־8200, שממנו היה בוחר איזה מידע להוסיף לידיעה. אנשי המחקר נאלצו להסתפק במידע רשמי שהיה קיים בידיעות בלבד. במקרה שרצו הרחבה או לברר משהו לגבי הידיעה, היו צריכים לפנות אל הקב"ר הרלוונטי.¹³ כל ידיעה שיצרה 8200 כללה מ"ד (מס' דיווח), ופירוט השמות של האנשים שטיפלו בכל אחד ממרכיבי "מסלול ייצור הידיעה", בשעה שהקב"ר היה האחראי הבלעדי לאיכות, לנכונות ולתזמון שליחת הידיעה.

עם השנים, הוחלפה מערכת הטלפרינטרים במערכת מבוססת ניתוב אוטומטי (מערכת "שדה קרב"¹⁴). מערכת זו הובילה לעלייה במספר הידיעות שהועברו לצרכנים, ולקיצור זמן ההעברה. העלייה במספר הידיעות, וצווארי הבקבוק הברורים בכניסה למערכת וביציאה ממנה, עודדו ממשוק של מערכות המחשב בשני הצדדים (איסוף ומחקר) אליה. כך הפכה מערכת "שדה קרב" למעין גשר, שבשני קצותיו התפתחו איי המחשוב ב־8200 ובמחקר, בנפרד. היא גם סימנה גבול ברור בין היחידות. במהלך כל התקופה, התקשורת הממוכנת בין 8200 למחקר הייתה חד-כיוונית, וכל פידבק או שאלה שהגיעו מצד המחקר אל 8200 היו על בסיס טלפוני, או פגישות פיזיות. התהליך המודיעיני המשיך להיות פורמלי, ובמרכזו ה"ידיעה".

בשנות ה־80 עברו ארגוני מערכות המידע באמ"ן משבר, בעקבות התפתחות טכנולוגיית המחשוב האישי ועלייתו של דור "ילדי ה-PC", שאתגר את האיטיות והזהירות שהיו מקובלות עד אז בארגוני מערכות המידע. אי האמון חלחל והוביל לפירוק מרכז מערכות המידע ב־8200 והכפפתו למרכז אחר, ולהוצאת ארגון מערכות המידע מחטיבת המחקר והכפפתו למערך קשר מודיעין. שני הארגונים תפסו את השינוי הארגוני כמהלומה ליוקרה שלהם וכמשבר, וההתמודדות הפנימית עם שינוי הכפיפות הארגונית הובילה לשינוי בדפוסי הפעולה שלהם. שתי היחידות החלו לנטוש את מערכות המחשב הגדולות, ולעבור לפתח רק על בסיס מחשבי PC.

כך התחזקה בשני ארגונים אלה התפיסה שעליהם לעבור מגישת פיתוח עצמי לגישה של אימוץ טכנולוגיות אזרחיות ככל האפשר. התוצאה היא שבתקופה זו התהפכה הפרדיגמה

13 חלק מהמראיינים תיארו את התקשורת הזו כאינטנסיבית ויוס"ימית, אך חלק מהקב"רים ששוחחו עימי טענו שהפניות מצד המחקר לא תמיד התקבלו בנפש חפצה

14 הכותב מבקש להודות ליחידת "ספיר" שאפשרה לו לעיין בחלקים הלא מסווגים של ספר מורשת קש"ם, וכן לאנשי פרויקט שדה קרב בעבר. תיעוד הראיונות בידי הכותב

– במקום תהליך שמתחיל בצורך שהוגדר על ידי אנשי מודיעין, עובר דרך אפיון מפורט, ובסוף עובר לתכנון טכנולוגי ובחירת כלים טכנולוגיים, החלו פרויקטים בעקבות יוזמה של טכנולוגיה חדשה שהגיעה מהעולם האזרחי. הלחץ להעמיד פרויקטים במהירות גרם לכך שהפרויקט הפך להיות לעיתים תוצאה של התאמה של טכנולוגיה אזרחית, רעיונות אזרחיים ותהליכים אזרחיים לשימוש מודיעיני צבאי, ולא בהכרח תכנון פרויקט מודיעיני צבאי בהתאם לצורך.

שנות ה־2000 - סדק ראשון ב"חומת המידע"

אחת מתוצאות המחשוב האישי והקמת הרשתות הארגוניות החדשות הייתה הכנסת של הדואר האלקטרוני לאמ"ן. עד שנות ה־2000 הדוא"ל היה פנימי בלבד בכל יחידה, ללא קישוריות דואר בין יחידות, ונפרד לגמרי מהתהליך הפורמלי של העברת ידיעות מודיעיניות. הדוא"ל היה אמור לשמש עבור תקשורת "מנהלתית" להבדיל מהתקשורת ה"מבצעית". בפועל התרחש באמ"ן מה שהתרחש בארגונים רבים בעולם עם הכנסת הדוא"ל. האפשרות לייצר קשר עם אנשים מכל רחבי הארגון בקלות ייצרה עלייה גדולה של נפח התקשורת בין עובדים, והתקשורת הזו לא התייחדה רק לנושאים מנהלתיים. העובדה שהדוא"ל נתפס כ"פרטי", גרמה לאנשים לנהל בו שיחות אישיות, לדבר על נושאים מקצועיים ואחרים עם עמיתים, מפקדים ופקודים. כתוצאה מכך התגלה באותן שנים ששיח מודיעיני ער מתקיים בדוא"ל ב-8200, ומידע מודיעיני עובר בו ללא בקרה.

בדוא"ל לא הייתה דרך לסמן את רמת הסיווג, והאחריות על שליחת מייל רק למי שמורשה לראות אותו הייתה על השולח, אבל טעויות ולעיתים גם עבירות התרחשו, כפי שמתרחש לעתים קרובות בדוא"ל ארגוני – הוספה של מכותבים בטעות, אי תשומת לב לתפוצת המייל, וכו'.¹⁵ הדוא"ל היה שונה לגמרי ממסלול ההפצה – שם כל ידיעה הייתה מסומנת על פי סיווגה ומקורה, ורק המורשים למקור ולסיווג יכלו לצפות בה. הבעיה הזו הייתה "מגודרת" בתוך כל יחידה, כיוון שאי אפשר היה לשלוח דואר אלקטרוני בין יחידות.

בסוף שנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000, הדואר האלקטרוני הגדיל באופן משמעותי את נפח התקשורת הפנים-ארגונית, על חשבון התקשורת הבין-ארגונית שנעשתה באמצעים אחרים (טלפון, או פגישות פיזיות). אמ"ן נראה יותר ויותר כפדרציה רופפת של ארגונים מאשר כארגון אחד. מפקד 8200 או ראש חטיבת המחקר היו יכולים לשלוח מייל או לקבוע פגישה ביומן האלקטרוני עם פקודיהם, אבל ראש אמ"ן לא היה יכול לעשות זאת, והתיאום נעשה טלפונית.

הפער הזה, והתחושה ששיתוף הידע בין הארגונים באמ"ן אינו מספק ופוגע בעבודת המודיעין, מול ההבנה של איך נראים ארגונים אחרים בעולם, הובילו לעבודת מטה בנושא

15 יש הרבה אנקדוטות שאפשר לספר, שאחת מהן קשורה בכך שב־8200 שירת תקופה מסוימת חייל ששמו היה זהה לשמו של מפקד היחידה דאז, ומדי פעם היה מקבל מיילים שלו שנשלחו אליו בטעות. היו גם תקלות פחות מצחיקות

“שיתוף מידע” בהנחיית ראש אמ”ן.¹⁶ כחלק ממסקנות עבודת המטה הוקמה בסופו של דבר מנהלת פרויקט “ענן המידע”, והוחלט על סדרת פרויקטים שהיו “סדקים” ראשוניים בחומות הבין-ארגוניות באמ”ן. עם זאת, תוכנית “ענן המידע” הייתה גם סוג של שסתום שחרור לחצים ואפשרה שנים רבות למתנגדי החיבור והשיתוף, לתת מענה לנושאים שהיו חשובים לראש אמ”ן, בלי להפיל לגמרי את החומה הטכנולוגית הבין-ארגונית וליצור מאמ”ן ארגון אחד מבחינה רשתית.

תוכנית “ענן המידע” התמקדה תחילה בשלושה נושאים: בקישוריות דוא”ל, בהקמת מנוע שינוע ידיעות אמ”ן חדש (שהחליף את מערכת “שדה קרב” המיושנת) ומערכת קריאת ידיעות חדשה (ש”י, קרי שירות-ידיעות), ובהקמת פורטל “ענן המידע” – אזור משותף שבו יוכלו אנשי איסוף ומחקר ללבן נושאים משותפים ב”חדרי עבודה” מקוונים, וכן יוכלו לשותף ידע מודיעיני. מבין אלה, חדרי העבודה לא הצליחו במיוחד, אבל אפשר לראות בהם הדגמה ראשונה של פוטנציאל של שיח בין-ארגוני, שיפרח בהמשך, וקיומה לראשונה של רשת מידע שבה נמצאים משתמשים גם מהמחקר וגם מהאיסוף.

כחלק מתוכנית “ענן המידע” היה צורך למצוא דרך להעביר ידיעות אל משתמשי המחקר, והתקבלה החלטה לאמץ את הפלטפורמה הטכנולוגית המובילה בזמנה לדוא”ל, מנוע Microsoft Exchange. פרויקט ש”י שם על שולחן אנשי המחקר באותה מערכת גם ידיעות וגם התכתבות מנהלתית, ארגונית ואישית. אומנם, הייתה התייחסות נפרדת במערכת ל”ידיעה” בעלת סימוכין חד-ערכי (שהיה לה סיווג ומקור, ולקורא הייתה צריכה להיות הרשאה לסיווג ולמקור בהתאם), ולמייל מנהלתי רגיל, אבל מהרגע הראשון החל להיווצר טשטוש בין המבצעי למנהלתי ולאיש, בדומה לתהליך שהתרחש ב־8200, אבל בעוצמה רבה יותר, מכיוון שהכול נערך בפלטפורמה אחת.

ההחלטה להשתמש בפלטפורמה אחת לתקשורת מודיעינית-מבצעית ותקשורת מנהלתית נעשתה מתוך שילוב שאיפות של אנשי המחקר ואנשי הטכנולוגיה שעסקו בנושא, להתבסס על פלטפורמה מוכרת ומוכחת, במקום לפתח מערכת ייעודית. הטשטוש של המבצעי והמנהלתי, הפורמלי והלא פורמלי, התבטא גם באופנים השונים שבהם אפשר היה “לעקוף” את מודל המידור, שכן מידור הוחל רק על “ידיעות”, אך לא נמנע ממשתמשים לעשות צילומי מסך של ידיעות, ולשלוח אותם במייל רגיל.

בתקופה זו, הקב”רים ב־8200 המשיכו להעביר ידיעות במסלול “מבצעי” שהיה מנותק מהדוא”ל היחידתי שלהם, ותפקידם במסלול ייצור הידיעה המשיך להישמר בקפדנות. קישוריות הדואר אפשרה להם התכתבות עם אנשי המחקר, אך לא אפשרה לאנשי המחקר גישה ל”רצפת הייצור” של 8200. שנים של יחסים פורמליים, גאוות יחידה ומסורת שראתה באנשי המחקר אנשים “מבחוץ” עשו את שלהן, ונשמר תפקידו המרכזי

16 מכיוון ש־8200 הביעה חשש מדלף מידע, עבודת המטה הוטלה על מפקד 8200, חלק מהמוראיינים טענו שהחשש האמיתי היה פגיעה בבבורה המודיעינית של 8200, ובתפקיד הקב”ר

של הקב"ר ב-8200. בעשור הראשון של המאה ה-21 החל שינוי גדול, ששינה את המצב מיסודו.

מ־Sigint ל־Cyber Ops: מיזוג, רשתיות ושיבוש ארגוני

בתחילת המאה ה-21 החל שינוי עמוק בדפוס היחסים בין האיסוף והמחקר באמ"ן, בעיקר על רקע השפעות האנתפאדה השנייה והמעבר לעידן הסייבר. הצורך המבצעי לסכל פיגועים במהירות אילץ את מערך המודיעין להאיץ את קצב הפקת התובנות, ולצמצם את הפערים התהליכיים שהיו נהוגים בעשורים קודמים. תפיסת "מסלול ייצור הידיעה" החלה להתערער.

במקביל, ובזיקה הדוקה להופעת עידן הסייבר, התחולל תהליך עמוק של שינוי בזהות התפקודית של יחידה 8200: מיחידת סיגינט (Signal Intelligence) הפועלת בפרויקטים ארוכי טווח, היא הפכה בהדרגה ליחידת סייבר מבצעית, המחויבת לתגובות מהירות ולשליטה הדוקה בפרטי כל מבצע. שינוי זה יצר עומס פיקודי וטכנולוגי ניכר, וצורך לנהל את המידע המודיעיני בדרכים אחרות. בעקבות זאת החלה היחידה לוותר בפועל על תחומי אחריות מודיעיניים מסורתיים, לטובת ריכוז מאמץ בתחום שבו אחריותה היא בלעדית.

באנתפאדה השנייה הופיעו ניצנים ראשונים של השינוי, בשל הצורך למצוא פתרונות תקשורתיים שיאפשרו העברת מידע חיוני לפעילויות סיכול טרור. פתרונות אלה פרצו את גבולות רשת המידע של 8200. באותן השנים פותחה לצרכים דומים מערכת "יומן אמ"ן" למודיעין חטיבה ואוגדה. זו הייתה מערכת דמוית ווטסאפ, שנועדה להתעדכנות מהירה במידע בקבוצות עבודה ייעודיות לכל תחום מחקרי או מבצעי. זו הייתה דוגמה נוספת ליוזמה "מלמטה", של אנשי מערכות מידע שזיהו צורך ונתנו לו מענה, על בסיס השראה ממערכות מידע ואפליקציות אזרחיות. גם במקרה זה, לצד היתרונות, היו גם חסרונות, המוכרים לכל משתמש בווטסאפ (עומס מידע, ריבוי קבוצות, רעש), שהתווספו לכך שמדובר בפלטפורמה שאינה אזרחית ואשר מיועדת לתכליות אחרות לגמרי. כך, החלו להיווצר תחליפים למסלול ייצור הידיעה הטורי, שנבעו משינוי אוריינטציה בצה"ל ואמ"ן, של התמקדות בתמיכת המודיעין בפעולות אופרטיביות (פעולות סיכול, תקיפת מטרות, תמרון) על חשבון התמיכה במחקר עומק וקבלת החלטות. "מסלול ייצור הידיעה" ו"מעגל המודיעין" החלו להשתנות ולהתקצר, בשל הצרכים הייחודיים של פעולות אופרטיביות ולנוכח הרגישות הגדולה למהירות הפעולה ולהיבט הגאוגרפי של המידע.

המוטיבציה למסע של 8200 מיחידת סיגינט ליחידת סייבר הייתה השתנות העולם והשתנות תמונת המקורות. הייתה כאן לא רק הזדמנות אלא גם כורח, שנבע מצורכי המודיעין, ומאופי התקשורת במדינות היעד במאה ה-21. אי אפשר היה לספק את המודיעין שישראל נזקקה לו באותו האופן שבו הדבר נעשה בעבר.

מבחינה תהליכית עבודה, יש הבדל עצום בין הדיסציפלינה האיסופית, "סיגינט", ובין פעולה במרחב הסייבר. בעידן הסיגינט היו פרויקטים של הקמת מקור חדש. אחרי

פיתוח מקור כזה היה תהליך של מיצוי המקור, אבל הגורמים הטכנולוגיים היו יכולים לעבור לפרויקט הבא. לעומת זאת, בעידן הסייבר, הפרויקט הפך להיות "מבצע", דומה יותר למבצע קומנדו, שמחייב ניהול סיכונים וקבלת החלטות מהירה 24/7, שחייבה גם מפקדים בכירים לשליטה בפרטים, ולהקצאת זמן משמעותית, שלא היו צריכים להשקיע בעידן ה"סיגינט". סכנת ההיתפסות והנזק למדינה חייבו תשומת לב רבה לפרטים וניהול הדוק.

עידן הסייבר הוביל לירידה במעמדה ובכוחה של ה"ידיעה" הפורמלית. בעידן הקודם, ידיעות היו מצטרפות זו לזו, ומגיעות בטפופים לאורך זמן. מרבית הידיעות היו ידיעות טקסט פשוט. בעידן הסייבר, הצלחה במבצע הייתה יכולה להביא כמות גדולה מאוד של מסמכים ומידע בזמן קצר מאוד. חלק מהמידע הזה לא מתאים להבניה כידיעת טקסט, ואי אפשר להפיץ אותו ככזה. מסלול ההפצה, שנועד בעיקרון לטקסט,¹⁷ לא התאים להעברה של סוגי חומר אחרים. כמות המידע לא אפשרה שימוש באותם מנגנוני סינון שהיו בעבר, ויצרה אתגר גדול ליחידות המחקר, שלא היו מותאמות להתמודדות עם האתגר.

עד עידן הסייבר, אפשר היה לתאר את 8200 כארגון שליבת התפקיד שלו מודיעינית, ושיש לו אונה "טכנולוגית" שמסלימה את ה"אונה" המודיעינית. מפקד 8200 היה אדם שעסק בשתי ה"אונות" האלה, אבל האונה המודיעינית הייתה מרכזית ותובענית, וחייבה את המפקד לקרוא ידיעות מודיעיניות באופן יום-יומי. מפקדי 8200 הגיעו לתפקידם בדרך כלל אחרי ביצוע תפקידים במרכז המודיעין ביחידה. החל מעידן הסייבר, תפקיד מפקד 8200 הפך למורכב במיוחד - הוא עדיין חייב מצד אחד שליטה בפרטים הקטנים של המודיעין, אך כעת חייב גם שליטה בפרטים הקטנים של מבצעי הסייבר של היחידה. נוסף על כך, בתקופה זו ה"אונה" הטכנולוגית הלכה וגדלה בממדיה בקצב גבוה.

לצד הקושי ההולך וגובר להחזיק את שתי האונות יחד, התרחשה בצה"ל גם עבודת מטה שנועדה לבחון את הקמתו של פיקוד חדש בצה"ל, פיקוד הסייבר, שאליו יוכפפו חלקים נכבדים מיחידה 8200 ומאגף התקשוב. סוגיית פיצול הקשב, ועבודת המטה החיצונית, חיזקו את ההבנה ש-8200 צריכה "להשיל" מעצמה משקל, ומכיוון שעליה להתמקד בתפקידה כמבצעת מבצעי סייבר, עליה לוותר על חלק מתפקידיה המודיעיניים ולהעבירם לאחרים. יודגש כי ההבנה הזו לא הייתה מוסכמת על כל מפקדי 8200, וחלק מהם נאבקו לשמר את שתי האונות. התהליך לא היה ליניארי, אולם כיוונו היה העברת האחריות להפקת המודיעין לכיוון חטיבת המחקר ומחלקות המחקר בפיקודים. העברת המשקל הזו נעשתה ללא קבלת אחריות והעברת סמכויות רשמית, וללא ליבון יסודי של המשמעויות. היו להעברת המשקל הזו יתרונות רבים, לצד חיסרון מהותי אחד.

במקביל להתפתחות הזו, עם כניסתו של אביב כוכבי לתפקיד ראש אמ"ן ב-2010, ובעקבות לקחי מלחמת לבנון השנייה, בתהליך מחשב ארגוני שכונה "מעשה אמ"ן", הוא

17 באמ"ן היה גם מסלול להעברת מידע גאוגרפי, שלא מוצג במאמר זה

גיבש חזון של חיזוק התמיכה המודיעינית במבצעי צבא היבשה וחיל האוויר, בתמרון ובמטרות. לצד התמרון, לתפיסה קראו לוחמ"מ (לוחמה מבוססת מודיעין)¹⁸ והיא פגשה רצון של 8200 להתחבר לתהליכים מבצעיים של צה"ל. כוכבי החליט על שינוי ארגוני גדול, "אמ"ן בצבעים", שהיה צעד ראשון בשינוי המבנה הארגוני של ארגוני מערכות המידע באמ"ן, ממבנה שהגיונו מתן שירותים ליחידות וצרכנים מסוימים, למבנה פונקציונלי, שבו יש יחידה שתפקידה לייצר את "מפעל המידע האמ"ני", יחידה שתפקידה להקים מערכות מידע לצורך מימוש חזון הלוחמה מבוססת המודיעין, ויחידה שתפקידה בניית תשתיות.¹⁹ בהמשך אוחדו כל היחידות למרכז מערכות מידע אחד.

השינויים הללו יצרו דחף גדול להקמת מערכות מידע בהסתכלות אמ"נית, ולא יחידתית. התוצאה של התהליכים הללו הייתה לחץ גדול, לשנות את "מודל ייצור הידיעה" ולאפשר העברה של חומרי גלם, בקבועי זמן מהירים, לגופי המחקר וההערכה, וגם לזרועות צה"ל, לצורך שימוש במבצעי. זה התבטא גם בניסיון של 8200 להציע שינוי בנקודת העבודה עם חטיבת המחקר וחלוקת העבודה איתה.²⁰ בהיבט הטכני, השינוי המרכזי היה פתיחה (חלקית, מהוססת) של רשת התקשורת, באופן שאפשר לראשונה לייצר מערכות מידע שיש גישה אליהן גם לאנשי המחקר וגם לאנשי האיסוף. לראשונה, שרטוט גבולות הרשתות בין הארגונים לא חפף את הגבולות הארגוניים ואת הגבולות התפיסתיים.

אחת המערכות הראשונות שעשו שימוש ביכולת הזו הייתה "טרייסבוק", שקיבלה את השראתה מפייסבוק. כפי שמעיד שמה, חזר הדפוס שהודגם במערכת ש"י ויומן אמ"ן, של אימוץ רעיונות ותפיסות אזרחיות שפותחו בהקשרים שונים לגמרי ממודיעין צבאי, והכנסתם לשימוש באמ"ן. המערכת נועדה לניהול מסלול הידיעה בתוך 8200, ואפשרה במקביל שיח מודיעיני פתוח והתעדכנות מודיעינית, בדומה לאופן שבו מתעדכנים ב"פיד" של בפייסבוק. אנשי המחקר מחוץ ל-8200 הורשו לקבל גישה אליה, כפלטפורמה לשיח מודיעיני בין האיסוף למחקר, כניסיון לענות על הדרישה מלמעלה, בלי לפתח מערכת מידע חדשה.

ואולם בניגוד לפורומים בפורטל "ענן המידע" שהשימוש בהם מצד הקב"רים היה התנדבותי, ומנותק ממסלול הפצת הידיעות הפורמלי, מערכת טרייסבוק הייתה לא רק מימוש של "קהילות ידע". טרייסבוק החליפה את מערכת העריכה והייצור של הקב"רים, כלומר היא חשפה בפני מי שהיה נגיש אליה את "רצפת הייצור" של 8200, כולל התהליך הפנימי שבו היו מעורבים אלחוטנים, דסקאים, משקלטים ומתרגמים. ברגע שאנשי המחקר נכנסו למערכת, הקב"ר הפסיק להיות ה"שוער" שמחליט מתי ידיעה מספיק

18 כך קרא לה אביב כוכבי, במסמך "דף ראש אמ"ן מספר 6 – לוחמ"מ" שהתפרסם באוגוסט 2012. לימים היו שהסתייגו מהמונח "לוחמה מוכוונת מודיעין" והחליפו אותו ב"לוחמה במיצוי מודיעין", תוך שימור ראשי התיבות. תיאור התפתחות התפיסה מופיע ב"המסע של הלוחמ"מ באמ"ן – הצלחות וקשיים", אל"ם (מיל"ג), יולי 2022, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

19 אמ"ן בצבעים היה תוצאה של תהליך מחשב "מעשה אמ"ן", שמפורט במאמר של אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן: שינוי קבוע במציאות משתנה", בין הקטבים, 2014, גיליון 2, עמ' 57-9.

20 כך למשל, מפקד 8200, נדב צפריר, הורה על מתן אישורי כניסה למפקדת 8200 לקצינים בכירים בחטיבת המחקר. במקביל התקיים שיח לא רשמי, שבמסגרתו הועלתה הצעה להעביר את מרכז המודיעין של 8200 לחטיבת המחקר. רח"ט מחקר סירב.

חשובה ומספיק איכותית ומהימנה כדי להיות מופצת למחקר. השינוי הזה יצר לא מעט בעיות וחוככים, שכן עד אז טקסט שכתב אלחוטן היה מידע פנימי מבחינת 8200, כיוון שלא עברה עליו עין של איש שפה מנוסה.²¹ ואולם כעת חוקרים יכלו לראות תמציות, להתייחס אליהן כאל מידע מהימן ולפעול לפיהן, או להפיצן בפועל, גם לפני שעברו ביקורת של איש שפה ברמה גבוהה. נוסף על כך, מכיוון שהתרחש שיח מודיעיני עוד לפני שהידיעה "הופצה", ואנשי המחקר כבר ראו את המידע, פחת לכאורה הצורך להפיץ את הידיעה באופן פורמלי, ובפועל פחת מספר ההפצות הפורמליות. המערכת החדשה הקשתה במיוחד על מפקדים, שהיו צריכים כעת לא רק לקרוא "תור ידיעות",²² אלא לקבל הודעות ממספר רב של "דפים" וחדרי עבודה, ולעקוב אחר העדכונים בהם. כך, בסיס היכולת של מפקדים במרכז המודיעין של 8200 להיות לא רק מנהלים ומפקדים אלא גם אנשי מודיעין, החל להישמט. התהליך הזה לא התרחש באופן מיידי, אלא בהדרגה, בעיקר בגלל הקשיים שהתגלו בהטמעת מערכת טרייסבוק, אולם הוא התחזק בהמשך.

מדוע לא נערך תהליך פיקודי לבירור בעיה זו, כפי שנערך באותן השנים עבור מידע גאוגרפי? השאלה הזו עדיין פתוחה, אבל נראה כי הבעיה הזו נתפסה כפחות חריפה מהשימוש הלקוי במידע גאוגרפי והסכנות המבצעיות הטמונות בו. ייתכן גם שהקשיים בהטמעה ושימוש בטרייסבוק מילאו תפקיד. ללא קשר לסיבה, גם במרכז המודיעין ב-8200, מרבית המפקדים הבכירים הסכימו לשינוי של חשיפת רצפת הייצור בפני המחקר, או, למצער, לא התנגדו לו. טרייסבוק ייצרה הרבה אנרגיה וויכוחים באמ"ן,²³ והייתה סימן ראשון וחלק מתהליך רחב יותר, של פתיחת גישה למאגרי 8200 לאנשי המחקר ושל שינויים דרמטיים בעקבות זאת.

8200 שינתה את מסלול ייצור הידיעה, ומשמעות השינוי הייתה פחות במעמדו של הקב"ר. כזכור, הקב"ר לא הביא לתפקידו ידע דיסציפלינרי עמוק. הוא לא היה מתרגם, לא ידע ערבית ברמה גבוהה וכו'. אנשי המחקר היו בעלי ידע דומה ולעיתים עם ניסיון מודיעיני גדול יותר, ועם הבנה מבצעית טובה יותר והבנת האופן שבו משתמשים במידע. התהליך של שחיקת מעמדם של הקב"רים תפס תאוצה כאשר אפשר היה לקיים שיח מודיעיני בין אנשי פס הייצור של 8200 לאנשי המחקר, בלי שקב"ר בכלל יהיה חלק ממנו, ובלי ש-8200 "חתמה" על המודיעין. היו רבים ב-8200 שראו בשינוי הזה התפתחות מבורכת, שפותחת צוואר בקבוק מצד אחד, ומאפשרת ל-8200 להתמקד באחריותה למבצעי סייבר וטכנולוגיה מצד שני.

בכל התיאור עד כה, ידיעות "הועברו" מארגון אחד לאחר, בתפיסה של "דחיפה", שהייתה

21 מרבית האלחוטנים/ות הם חיילי חובה, ורמת השליטה שלהם בשפה הערבית תלויה בוותק ובניסיון שלהם, ולעיתים אינה מספקת, ומשום כך הצורך במשקלטים ומתרגמים בעלי רמת שליטה גבוהה בערבית מונח שהשתרש באמ"ן לציון רשימת ידיעות ש"מחכות בתור" לקריאה

22 הדים אפשר למצוא במאמר של אור גליק "החומות לא נשברו – הסיפור של טרייסבוק", מרכז דדו, גיליון 2018, ובמאמר התגובה של אל"ם ג' "הסיפור של טרייסבוק": ... ואף על פי כן נשברו החומות והמערכת האמ"נית נעה קדימה", מרכז דדו, גיליון 2019

האפשרות היחידה מבחינה טכנולוגית. ואולם השינוי הארגוני באמ"ן, והפתיחה של הרשת, אפשרו לאמץ את מודל ה"משיכה". המעבר ממערכות שמבוססות על "דחיפה" (כמו דואר אלקטרוני), למערכות שמבוססות על "משיכה" (כמו חיפוש בגוגל באינטרנט), התחיל כבר שנים לפני כן ב־8200, ויש לו חשיבות גדולה בהשפעה על התודעה והתפיסה של משתמשים. במערכת "דחיפה", יש אחריות למי ש"דוחף" את המידע לדחוף את כל המידע הרלוונטי בזמן, ויש אחריות למי שמקבל את המידע לקרוא את כל המידע ש"נדחף" אליו. שנים נמדדו חוקרים וקב"רים על הבקיאיות והשליטה שלהם בידיעות, ונדרשו לקרוא ידיעות סמוך ככל האפשר למועד שבו נשלחו אליהם ("לרוקן את התור").

במערכות "משיכה" אין תפקידן שאחריותו "לדחוף" מידע, ולתפקידן שצורך את המידע אין "תור ידיעות" שהוא צריך או יכול לסיים לקרוא. האחריות לחיפוש המידע, מציאתו וקריאתו היא של התפקידן הצורך את המידע. המדידה והניהול של תפקידנים שעובדים ב"משיכה" קשים יותר. מכיוון שהמידע אינו נמצא ב"תור" סדרתי, אין שום אפשרות לדעת שלא החמצת מידע חשוב, מכיוון שלא הצלחת "למשוך אותו". אין גם בהכרח אפשרות לדעת בקלות שמידע חדש נכנס למערכת.

מסלול הפצת הידיעות שתואר עד כה היה מבוסס על עקרון הדחיפה, ולכן הייתה אחריות ברורה של 8200 "לסנן" ידיעות אל גורמי המחקר. פתיחת הגישה למערכות מבוססות המשיכה של 8200 למשתמשי המחקר, ובהמשך פיתוח מערכות משיכה ששימשו את כל הגורמים, ייתרו את הצורך של 8200 לבצע סינון מראש, ואפשרו לראשונה למשתמשי המחקר לעבוד בתפיסת ה"משיכה". החסם היחידי שעמד בפניהם היה חסם השפה. כל עוד חסם זה התקיים, קב"רים המשיכו להפיץ ידיעות, וחוקרים המשיכו להתעקש לקרוא כל "ידיעה". 8200 עדיין נדרשה לתרגם מידע, ולהפוך מידע שמע לטקסט כדי שאפשר יהיה לאנדקס²⁴ ולשלוח אותו.

טרם אוקטובר 2023: צוותי משימה והבינה המלאכותית בשירות המעשה המודיעיני

העשור השני של המאה ה־21 מסמן נקודת מפנה דרמטית ביחסי הכוחות, תחומי האחריות ודפוסי העבודה באמ"ן. המעבר ממודיעין "פורמלי", המבוסס על מסלול הפצה טורי ומבוקר, לשיח מודיעיני פתוח ומבוזר שחק את הבקרה מצידה של 8200, וכרסם במושג האחריות וההיררכיה באמ"ן. הפתיחות הטכנולוגית אפשרה גמישות תפקודית ושיפור במהירות השיח, אך במחיר טשטוש גבולות, עומס מידע, והעברת אחריות שלא לוותה בהסדרה ארגונית ברורה. אימוץ רעיונות מהעולם האזרחי – כמו רשתות חברתיות, דפוסי "שיבוש" ופלטפורמות מבוססות "משיכה" – הביא עימו אפקטיביות מודיעינית ויתרונות מבצעיים, אך לצידם גם סיכונים חמורים. זהו דור של התייעלות מבצעית, אך גם של אובדן שליטה מבנית ותהליכית.

²⁴ אינדקס היא הפעולה של יצירת אינדקס, בדומה למילון, שמאפשר מציאה של פריט מידע במהירות

בעשור השני של המאה ה-21 החלה מהפכה עמוקה בעולם המידע, שהתבססה על פריצות דרך מקבילות בתחום האלגוריתמים, עיבוד השפה הטבעית והיכולות החישוביות. בראשיתה כונתה "מהפכת ה-Big Data" והתמקדה ביכולת לאגור, לאנדקס ולנתח כמויות אדירות של מידע ממקורות מגוונים, בזמן אמת.²⁵ השיפורים ביכולת התרגום האוטומטי ובשקלוט הדיבור חוללו שינוי מהותי בשרשרת העיבוד המודיעינית: מידע גולמי בשפה זרה הפך לנגיש מיידית גם למי שאינו דובר את השפה.

הכנסת הטכנולוגיה הזו לוותה ב-8200 בהתלהבות רבה, שכן היא הבטיחה חיסכון ניכר בכוח אדם, ושיפור ביעילות המבצעית. 8200 ראתה באוטומציה הלשונית הזדמנות להסיט תקנים ואנשים מתחום האלחוט והתרגום לתחומים ששיועו לידיים עובדות. כך התהליך קיבל את ברכתם של המפקדים באמ"ן וב-8200, ונתפס כמהפכה חיובית. בעבר, חלק ניכר מתפקידו של הקב"ר היה להחליט אילו ידיעות יועברו לבחינה של מומחי תרגום. השינוי כעת אפשר פתיחת צוואר בקבוק זה, ומעבר מלא של המחקר לתפיסת משיכה. ההשלכות האפשריות על חלוקת האחריות ותפיסת האחריות של הארגונים באמ"ן נתפסו כתוצאה טבעית של "שיבוש" טכנולוגי זה. אלה שהוטרו מההשלכות, לא הצליחו להשפיע באופן מהותי על השינוי.

מחלקות המודיעין בפיקודים היו חלוצות בזיהוי המהפכה, ואחד הביטויים לשינוי היה הקמתם של ענפי "דיגיטל" בפיקודים, שהתמחו ביצירת תשתיות ידע ומידע על בסיס מידע דיגיטלי לצרכיהם, שאינו מבוסס על "ידיעות" כבעבר. גופי הדיגיטל הללו יצרו קשר ישיר עם ארגוני מערכות המידע, לעיתים קרובות תוך מעקף מרכז המודיעין של 8200, וכך החלישו אותו עוד יותר. החלוץ של גישה זו היה מיזם "מרחב חכם", שהראה לשאר הפיקודים את הפוטנציאל הטמון בניצול מהפכת ה-Big Data. באותן השנים עברו ארגוני מערכות המידע באמ"ן איחוד מבני תחת יחידה 8200, והחלו לייצר מערכות מידע משותפות שנועדו לשרת בו זמנית את אנשי האיסוף והמחקר, אך ארגוני מערכות המידע ראו במחקר, בעיקר בפיקודים, לקוח מועדף, קרוב יותר אל העשייה האופרטיבית ובעל השפעה גדולה יותר על חלוקת עוגת התקציב. המגמה הזו קידמה את עלייתן של התארגנויות חדשות, שעירבו אנשי איסוף (טכנולוגיים ומודיעיניים) ומחקר, לטובת משימה אופרטיבית משותפת (ייצור מטרות, מודיעין לתמרון, מענה לשאלות מחקר), לרוב במיקום פיזי משותף.

להתארגנויות המשימתיות הללו היו צורות רבות, ודיון ער מתקיים לגביהן ולגבי מידת ההצלחה שלהן, אך ברור שהן ערערו עוד יותר את חלוקת העבודה הישנה והברורה בין האיסוף למחקר, ואת המבנה הארגוני. בתוך ההתארגנויות הללו, אנשי המחקר והאיסוף היו יכולים לגשת לאותן מערכות מידע, ולכן התפקידים כבר לא היו חייבים להסתדר לפי יחידת האם או ההגדרה הפורמלית, אלא לפי הצורך וההקשר. בהתארגנויות הללו

25 תיאור מפורט מופיע במאמר של הכותב "נגזרות מודיעיניות של עולם ה-Big Data" שהופיע בגיליון 3 של "מודיעין הלכה ומעשה" המכון לחקר המתולוגיה של המודיעין, 2018

עבדו חיילים מיחידות שונות, ובמהרה הייתה בהן דומיננטיות של הגורמים המחקריים והמבצעיים, שהבינו באופן עמוק יותר את התהליך המבצעי והחיבור ליחידות המבצעיות. הקב"רים הביאו להתארגנות הזו את ההבנה שלהם בסוגי חומרים ש-8200 מייצרת, אך עד מהרה התברר שהפתיחות החדשה של 8200 אפשרה לאנשי המחקר לרכוש במהירות את הידע הזה. שלב זה מבטא את סוף התהליך שתואר עד כה, של העברת משקל הכובד המודיעיני מ-8200 אל חטיבת המחקר והפיקודים.

ההתארגנויות הללו גם בישרו את מותו של "מסלול ייצור הידיעה" כמסלול מוביל, לצד שיפור גדול באפקטיביות המודיעינית המבצעית. מבין שלוש המשימות שהוזכרו, מודיעין למטרות ומוכנות לתמרון זכו לקשב ולמשאבים הגדולים ביותר, וההתארגנויות נחשבו מוצלחות ביותר. אלה התארגנויות שאפשר למדוד את ההצלחה שלהן כמותית ואיכותית, ושהיו בראש סדר העדיפויות של אמ"ן. המימוש של מענה לשאלות מחקר באמצעות צוותים מולטי-דיסציפלינריים משותפים היה זה שזכה לביקורת הרבה ביותר, ולא הספיק לקבל צורה ברורה טרום מלחמת ה-7 באוקטובר. עצם קיומם של צוותים מולטי-דיסציפלינריים אלה מעיד על תחושת אי-הנוחות של מפקדים באמ"ן לנוכח הפער שנפער בין המענה הטכנולוגי והתפיסתי לעולם המטרות והתמרון, ובין המענה הטכנולוגי והתפיסתי החלש לשאלות מחקר. ההפתעה של 7 באוקטובר הוכיחה כי אי-הנוחות הזו הייתה במקומה, אך הפער עדיין קיים.

דפוסי העבודה שהתפתחו בתוך ההתארגנויות המשימתיות הדגישו את היעדר המבנה הפורמלי: גם במקומות שבהם הידיעות הועברו באופן ידני, הן הועברו לחדרי עבודה ומערכות דמויות ווטסאפ ויומן אמ"ן, שבהן לא התקיימה אחריות אישית ברורה לכך שהמידע נקרא, הובן או הוטמע. אחריות המוסר הסתיימה עם הפרסום, ולא תמיד התווספה שכבת בקרה שתבטיח שימוש נכון. ריבוי פלטפורמות השיח, לצד היעדר היררכיה בהפצת המידע, יצר מצב של ריבוי ערוצים, כפילויות ואי-סדר תפקודי. השיח שהתנהל במרחבים אלה שיקף את הסטנדרטים של רשתות חברתיות אזוריות, שילב תכנים מודיעיניים פורמליים עם דיונים בלתי פורמליים, תובנות עם דעות, וקהילות מקצועיות שנוצרו באופן ספונטני.

קשה לתאר ניגוד גדול יותר בין זה ובין המבנה הפורמלי של "ידיעה" שהופצה מ-8200 בשנות ה-80. חיילים הסתגלו לדרך החדשה, אך מפקדים הביעו תסכול וקושי מהעומס הקוגניטיבי הכרוך בצורך "לרוקן" לא תור אחד של ידיעות כבעבר, אלא ממגוון פלטפורמות שיח שבהן מגוון "חדרי עבודה" ו"קבוצות עבודה", שכולן יש לאתר את המידע החשוב ולקיים שיח אפקטיבי עם שותפי עבודה. בסביבה כזו קשה עוד יותר למפקדים לקיים תהליכי בקרה ופיקוח, הנדרשים למימוש אחריותם.

בשנים שבהן הפיקוד הבכיר באמ"ן היה עסוק בלוחמ"מ ובסייבר, העיסוק בשינוי זה נדחק מטה בסדר העדיפויות. הרוח שנשבה בארגון הייתה "השקדים יסתדרו במרק", כלומר שמפקדים שעורכים שינוי ארגוני לא צריכים להתעסק בלסדר כל מחלוקת ובעיה

של ארגון העבודה ב"רצפת הייצור", ושצריך לתת לאנשים "למטה" להסתדר בעצמם, ובפרט בתחום שנתפס כנמוך יותר בסדרי העדיפויות של 8200.

הרוח של הטכנולוגים ב-8200 הייתה תמיד של אהבת שינויים ומהפכות, תוצר של עשרות שנים של צורך להתמודד מול איומים המשתנים במהירות.²⁶ בהיבט החברתי-פסיכולוגי, המתנגדים לשינויים ביחידה נתפסו כ"שמרנים", "גוורדיה ישנה" וכו'. הרעיון של "שיבוש" או "הרס יצירתי" כמושגים חיוביים שהגיעו מהעולם האזרחי²⁷ – שבו טכנולוגיה חדשה מייתרת ארגונים מסוימים ומעלה ארגונים חדשים, ואין צורך במאמץ מודע ומכוון להתמודד עם ההרס – אומץ ביחידה. חולשתה הגדולה של תפיסה זו, כמו במקרים אחרים שהוזכרו של אימוץ רעיונות, מושגים וטכנולוגיות מהעולם האזרחי, היא שהשיבוש האזרחי הוא חיובי באופן מצרפי – ארגונים גוועים וארגונים אחרים צומחים, והעולם כולו יוצא נשכר – אבל שיבוש במרחב הצבאי יכול להוביל לכישלון ומחדל, שמחירים עלול להיות יקר מאוד.

התוצאה של כל התהליכים שתיארתי עד כה הייתה החלשה, עד כדי אובדן, של האחריות של 8200 למודיעין שעובר במערכותיה, ולחלקה במחקר המודיעיני. 8200 אימצה את תפקידה הטכנולוגי, וויתרה על מעמדה כ"בעלת" המידע, והאחריות עברה במידה רבה לאנשי המחקר, שהפכו מ"צרכנים" ל"יצרנים". החלשת מעמדה המודיעיני של 8200 אינה עניין בעייתי בפני עצמו: עוד לפני כן, בניגוד לתפיסה המקובלת, 8200 לא הייתה "האחראית להתרעה". היא תמיד הייתה רק אחראית להעביר מידע התרעתי בזמן, אבל להעלות התרעה היה תפקידו של המחקר.

אלא שחרף ההגדרה הפורמלית הזו, שנים רבות 8200 קיבלה על עצמה אחריות מרחיבה, לא מעט כתוצאה מלקחי מלחמת יום הכיפורים, ושימשה כ"חגורת הגנה התרעיתית" בראיתה – מפקדים בכירים וזוטרים ב-8200 היו פונים לבכירים שמעליהם אם חשבו שידעיה חשובה שהביאה היחידה לא קיבלה תשומת לב מספיקה, או אם העבירו מידע התרעתי שלא הפך להתרעה. קיומו של מנגנון כזה הפך את אנשי המחקר לטובים יותר, שכן הם לא רצו להיתפס כמי ש-8200 תפסה אותם בכשל התרעתי. כעת, חגורת ההגנה הזו נחלשה, לפחות בדרג הבכיר ב-8200. האחריות נשארה על כתפיהם של אנשי המחקר, וחגורת ההגנה שלהם הייתה כעת לכל היותר אנשי מודיעין בדרג הזוטר ב-8200, במקרים שבהם עדיין נדרשה מיומנות שפה. זהו הסבר אפשרי לאופן הטיפול ב"חומת יריחו", שהפתיע את אנשי אמ"ן הוותיקים. זה גם מעלה חשש למה שעלול לקרות בעתיד אם יגיעו ידיעות דומות, בלי ש-8200 חייבת לתרגם אותן, והאחריות תהיה לפתחם של אנשי המחקר בלבד. אפילו השיח הלא מספק והבעייתי בנוגע ל"חומת יריחו" לא יתרחש אז.

26 זו לא בהכרח הייתה הרוח בכל היחידה, ומרכז המודיעין תמיד נחשב שמרן יותר מהמרכזים הטכנולוגיים, גם אם השמרנות הזו הייתה פשוט תוצאה של העובדה שכל תקלה של אנשי המודיעין הייתה גלויה וברורה במחיר אישי, בניגוד לתקלות של הטכנולוגים, שלא בהכרח היו כך.

27 המונח "disruption Constructive" נעשה פופולרי בזכות Christensen Clayton, במאמר "Catching the Wave the Review Business Harvard, 1995 February-January. הרעיון של טכנולוגיות חדשות שמובילות לשינוי כלכלי נוסח על ידי הכלכלן האוסטרי-אמריקני Shumpeter Joseph, ושורשיו ברעיונות של קרל מרקס.

התופעה הזו התבטאה גם בשיח המודיעיני שנערך לגבי "חומת יריחו" וגם בדיונים שהתקיימו בימים שלפני 7 באוקטובר: בשיח הזה הייתה דומיננטיות ברורה לאנשי המחקר (בפיקוד ובאוגדה), לצד היעדר נוכחות של מפקדים בכירים מ-8200. איש לא חשב שמפקדים בכירים ב-8200 צריכים לראות את המידע, או שיש להם אחריות לוודא שמשמעותו ברורה לאנשי המחקר. לאנשי המחקר היה יתרון גם בהבנה המבצעית, וגם מבחינת דרגה וניסיון. דומיננטיות כזו, שלא הייתה בעבר, הייתה כר פורה לביטחון עצמי מופרז, ואפשרה להתעלם מהניסיונות של גורמים נמוכי דרג ב-8200 וביחידות אחרות לערער על הקונספציה המודיעינית.

להיחלשות חגורת ההגנה של 8200, נוספה בתקופה שלפני מלחמת ה-7 באוקטובר גם היחלשות המחקר עצמו, בשל השימוש באלגוריתמיקה של למידת מכונה. תחילה תוצרי המכונה אושרו על ידי תפקידנים אנושיים, אולם הכמות והקצב ייצרו מצב שבו תהליכי אישור אלה רודדו, ובמקרים מסוימים נעלמו כמעט לגמרי. כעת התאפשרו תהליכים מודיעיניים ללא כל "אדם בחוג" – האחריות לפיתוח האלגוריתם היא של גופי מערכות המידע, אך האחריות למודיעין ולשימוש בו אינה שלהם, ויכולתם של גופים אחרים לבקר את תוצרי האלגוריתם מוגבלת.

סיכום ומסקנות: מחירו של שיבוש דיגיטלי

המאמר תיאר את התפתחות מערכות המידע באמ"ן דרך עדשת גלי שיבוש טכנולוגיים מהעולם האזרחי: המחשב האלקטרוני, עליית המחשבים האישיים, רשת האינטרנט, ה-Generative AI / Big Data, וה-

המשבש הראשון, המצאת המחשב האלקטרוני, הוא זה שהוביל להקמת ארגוני מערכות המידע באמ"ן. המשבש השני, של המחשבים האישיים, הוא זה שהוביל למשבש ארגוני ותפיסתי ולמעבר לתפיסה של אימוץ, לעיתים נלהב מדי, של טכנולוגיות, תפיסות ואופנות מעולם הטכנולוגיה האזרחי. המשבש השלישי, רשת האינטרנט, הוביל תחילה לביצור היחידות השונות באמ"ן כארגונים נפרדים, ובהמשך, בתהליך ארוך ומיוסר, לחיבורם לכדי ארגון אחד. המשבש הרביעי, AI, הוביל למהפכה של תיעוש מפעל המטרות, ולוחמה מבוססת מודיעין, אך גם לשינוי בתחומי האחריות בין תפקידנים באמ"ן, ולמעבר של תחומי אחריות מתפקידנים לתהליכים אוטומטיים של אינטליגנציה מלאכותית.

כפי שתיארת, אמ"ן אימץ בהתלהבות את הטכנולוגיות האזרחיות, וידע לנצל את ההזדמנויות הגלומות בהן. אך לא תמיד הייתה בו הבנה של ההשלכות הארגוניות, הסוציולוגיות והפסיכולוגיות של הטכנולוגיות החדשות. ההתמודדות עם ההשלכות הללו, ככל שהייתה כזו, נעשתה אד-הוק, בדיעבד. אמ"ן לא ייחד לנושא השפעת מערכות מידע על ההתנהגות של משרתים בארגון תשומת לב, וגם מערכי מדעי ההתנהגות שלו מיקדו את תשומת הלב שלהם באזורים אחרים. הצורך לשלב הבנה טכנולוגית ושליטה בתאוריות של מדעי ההתנהגות מקשה על ההתמודדות עם נושא זה. ואולם הצורך הזה הוא צו השעה, משום שהמשבש הטכנולוגי הבא כבר כאן, ועשוי להשפיע דרמטית על אמ"ן וצה"ל כולו.

אומנם ה-Generative AI יכול להיחשב כחלק מה-AI, אבל ההשפעה שלו עשויה להיות כל כך דרמטית שראוי להתייחס אליו כמשבש נפרד, והוא רק עכשיו מתחיל להשפיע על אמ"ן. איך יתמודדו חוקרים עם מנועי טקסט שיכולים לנתח מידע בכמויות גדולות, ולנסח הערכות מודיעין? איך ינוצלו העוצמות של הכלים החדשים, ומה תהיה ההשפעה על התפקידנים המודיעיניים, תפיסת האחריות שלהם, ואיכות התוצר שלהם? מה ההשלכות של העברת אחריות מבני אדם אל מכונה, ומה הסכנות בהעברת אחריות זו? מהתבוננות בניסיון העבר, ראוי לאמ"ן לעסוק בנושא הזה כבר כעת. היתרונות בשימוש בטכנולוגיה ברורים – אינטליגנציה שאינה מתעייפת, מסוגלת להתמודד עם כמויות חומר עצומות ולבצע להם אינטגרציה, לא מתביישת להודות בטעות ולשנות את דעתה וכו'. לצד זאת, היא גם אינה חוששת משום סנקציה אישית, לא מעוניינת בקידום, ולא חוששת לעתיד משפחתה ועמה. למי נבוא בטענות אם האינטליגנציה הזו תיכשל?

במאמר זה תיארתי תהליך דר-כיווני: השפעות "מלמעלה" של החלטות מפקדים (כגון הקמת "ענן המידע" ו"אמ"ן בצבעים", ההיסט לסייבר והמיקוד במודיעין מבצעי), והשפעות "מלמטה" של החלטות בארגוני מערכות המידע (אימוץ טכנולוגיות ורעיונות מהעולם האזרחי). לא תמיד אפשר להפריד באופן חד-משמעי בין השפעות אלה ולבחון את הדיאלקטיקה ביניהם. לדוגמה, רעיונות של "רשת אחת", ו"שבירת חומות" הבליוח באמ"ן הרבה לפני "אמ"ן בצבעים", אך יישומם היה איטי ודרש דחיפה "מלמעלה". באופן דומה, החלטות "מלמעלה" שקיבלו מפקדים באמ"ן בנושא מערכות המידע, הושפעו מהדעות שהשמיעו באוזניהם אנשי אמ"ן שהתודעה שלהם עוצבה בידי מערכות המידע. גם הבחירות הטכנולוגיות שעשו ארגוני מערכות המידע נעשו לעיתים מתוך כוונה לייצר מענה לדרישות מהדרגים הגבוהים.

טיבו של הניתוח הזה שהוא נאלץ להתעלם מפרטים רבים, ומתחומים והשפעות אחרים. עם זאת, מקרה המבחן של מסלול ייצור הידיעה מספק כדי להבין את תהליכי העומק שהתרחשו באמ"ן. נוסף על כך, ראוי להפנות מבט ביקורתי גם להתפתחות של מעגל המטרות הצה"לי. השפעת ה-AI לא נותחה לעומקה, גם משיקולי סיווג, וגם משום שמדובר במהפכה שעדיין מתרחשת, ובוודאי שנושא ה-Generative AI ראוי לתשומת לב מחקרית משלו.

לצד ההשפעה החיובית של מערכות המידע על תוצרי אמ"ן ויכולותיו של צה"ל כפי שהתבטאו במלחמה, ברור שמערכות המידע וטכנולוגיות המידע לא הצילו את אמ"ן מהכשל התפיסתי, וש"חגורות ההגנה" שהיו קיימות בעבר נעלמו או נחלשו. חלק מהסיבה לכך טמונה בהשפעות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות-ארגוניות של מערכות המידע והשינויים שהתרחשו בהן.

אין פירוש הדבר שעל אמ"ן לחזור לעידן של העברת כל הידיעות בדחיפה בין-ארגונים, ושל מתן מספר דיווח לכל ידיעה, אבל ראוי לנצל את הכישלון והמשבר כדי לנטוש את גישת ה"שיבוש", קרי ההתייחסות לתוצאות של שינויים במערכות המידע כתוצאות

טבעיות ואף רצויות אפריורי, ולייחד תשומת לב ארגונית ומשאבית להיבטים השליליים של שינויים אלה. המאמץ צריך לשלב הבנה טכנולוגית עם מדעי ההתנהגות, ולבחון את ההשלכות שיש לשינויים טכנולוגיים שלא תמיד מגיעים מהגיונות צבאיים על המבנה, התודעה של אנשי המודיעין, ותפיסת האחריות הבלתי פורמלית. במסגרת תשומת לב ארגונית זו, יש לערוך ניהול סיכונים, ולמצוא מנגנוני תיקון ואיזון. בעניין זה יש להזכיר שהטכנולוגיה יכולה גם להיות חלק מהפתרון ומהתיקון. פתרונות טכנולוגיים מבוססי AI שעשויים להקטין את הסיכוי להתרחשות נוספת כמו הפתעת אוקטובר 2023, עשויים להיות חלק מהתשובה. אך ראשית לכול, על אמ"ן להכיר בכך שיש בדפוסי אימוץ החדשנות שלו בעיה, לצד היתרונות.

לבסוף, ראוי לציין שאפשר להחיל את הניתוח של השפעת המעבר של אמ"ן מארגון מרובה רשתות לארגון רשתי אחד (תהליך שלא הושלם עדיין במלואו), גם על מקרים אחרים. גם בין הזרועות השונות בצה"ל וגם בין אמ"ן לשאר ארגוני קהילת המודיעין מתרחשים תהליכים דומים. בשני המקרים האלה יש פוטנציאל חיובי גדול לשיפור האינטגרציה בין הארגונים אבל גם חשש מבוסס, שיתרחשו שינויים בלתי צפויים ואף בלתי רצויים. גם בקווי הגבול הארגוניים הללו יש פוטנציאל "שיבוש".

המאמר הוא חלק ממחקר רחב יותר שעוסק בהיסטוריה ובהתפתחות של טכנולוגיות המידע באמ"ן שנערך במסגרת המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. הכותב מבקש להודות לאנשי מערכות המידע באמ"ן, בעבר ובהווה, לקב"רים, לחוקרים ולמפקדים שחלקו עימו את הידע והניסיון שלהם. ממגוון שיקולים, לא הוזכרו המרואיינים בשם. סיכום כתוב של הראיונות נמצא בידי הכותב.

יוזמות אזרחיות מודיעיניות במלחמת 7 באוקטובר

דודי סימן טוב ושובל בן יאיר

תקציר

במלחמת 7 באוקטובר הופיעו יוזמות אזרחיות שפעלו באופנים המזכירים תהליכי מודיעין קלאסיים – באיסוף מידע, עיבודו, ניתוחו והעברתו לשם פעולה. יוזמות אלה כללו חמ"לי מתנדבים לאיתור נעדרים וחטופים, התארגנויות לאיתור פעילות חמאס בסמוך לגבול, התארגנויות הסברה אזרחיות בזירה הבינלאומית, ומיזמים לניטור דיסאינפורמציה והשפעה זרה ברשתות החברתיות. המאמר מתאר את יתרונותיהן: תגובה מהירה, שימוש ביכולות טכנולוגיות חדישות, וחדשנות ארגונית; לצד דילמות של פיקוח, סנכרון ואתיקה. תרומת המאמר חורגת מהתיעוד האמפירי, ומציעה חשיבה מחודשת על הגדרת המודיעין: לא רק כמערכת ממלכתית, אלא כהליך חברתי רחב שמתרחש גם מחוץ למוסדות המדינה. מקרי הבוחן ממחישים את הפוטנציאל לשיתוף פעולה בין קהילת המודיעין ליוזמות אזרחיות, ואת הצורך במודלים מוסדיים שיאפשרו מענה מבוקר, משותף ואפקטיבי לאתגרי ידע במצבי חירום ולחיימה.

מבוא

באופן מסורתי, המודיעין הלאומי מופק על ידי מוסד מדינתי ומכוון למקבלי ההחלטות מטעם המדינה. העידן הדיגיטלי – המהפכה התעשייתית הרביעית – שהוביל לשינויים בתחומי חיים רבים, חולל שינוי גם במודיעין. תחילה הגבירו ארגוני המודיעין את השימוש במודיעין גלוי (אוסיסנט) ובהמשך יזמו שיתופי פעולה עם גופים אזרחיים. עם זאת, בהתבוננות במודיעין הישראלי בשנים שלפני מתקפת 7 באוקטובר, נראה דווקא תהליך הפוך, שבמסגרתו אמ"ן סגר את יחידת האוסיסנט ("חצב") ושם דגש משמעותי על מקורות מסווגים וקשים להשגה, תוך החמצת הפוטנציאל המודיעיני הגדול הקיים במרחבים הלא מסווגים. לעומת התהליך שהתקיים במודיעין הישראלי, במרחב האזרחי אנחנו עדים לתופעה חדשה – הקמת יוזמות אזרחיות דמויות מודיעין.

מאמר זה בוחן איך אפשר להגדיר את התופעה החדשה יחסית של יוזמות אזרחיות דמויות מודיעין, ואת השפעת התופעה הזו על קהילת המודיעין ועל החברה האזרחית, במטרה לייצר תרומה תאורטית לשיח האקדמי והמקצועי על המודיעין. היוזמות שהגדרנו כרלוונטיות לבחינה הן התארגנויות שפעלו במהלך מלחמת 7 באוקטובר, הוקמו על ידי אזרחים יזמים, ושבמסגרתן מתבצעת פעילות איסופית ו/או מחקרית, למען מטרות לאומיות ולא למטרות רווח אישי, ומתוך עניין שתוצריהן יובילו לפעולה קונקרטית. לצורך כך, התבססנו על מקורות אינטרנטיים עם מידע על היוזמות השונות וקיימנו ראיונות עם חלק מהיזמים לשם השלמת פערי מידע.

היוזמות האזרחיות אומנם שונות מהגדרות המודיעין המסורתית, אך יש ביניהן נקודות דמיון והשקה, באופן שמאפשר לדון בהן בהקשר המודיעיני. ליוזמות אלה יתרונות

רבים על ארגוני המודיעין המסורתיים והן אף יכולות לסייע להם, אך גם חסרונות שיש לתת עליהם את הדעת. לכן, ארגוני המודיעין צריכים מחד גיסא להיות מודעים לתהליך אובדן המונופול שלהם ולעשות התאמות נחוצות, ומאידך גיסא לאמץ גישה פתוחה יותר לשיתופי פעולה עם היזמים האזרחיים. על היוזמות האזרחיות לקבל על עצמן את האחריות המגיעה עם הצמדת המונח "מודיעין" אליהן, תוך שימת לב לקביעת קוד אתי, כיבוד גבולות הסיווג הביטחוני והפרטיות של הציבור הרחב.

המאמר מתחיל מפרק תאורטי שמגדיר את מונח המודיעין ואת השתנותו בעידן הדיגיטלי ובהקשר של תופעת הפוסט-אמת, ממשיך בפרק המנתח מקרי בוחן של יוזמות שפעלו במהלך מלחמת ה-7 באוקטובר על פי הקריטריונים שהוצגו קודם לכן, ולבסוף נציג ניתוח של המקרים הנ"ל כדי לענות על שאלות המחקר שהוצבו.

מהו מודיעין?

לפני שנדון בתופעות חדשות שנושקות למודיעין וייתכן שאף נכנסות תחתיו, ראוי תחילה להגדיר מהו מודיעין. לשאלה הזו אין תשובה ברורה בקרב אנשי פרקטיקה ותאוריה העוסקים בתחום.¹ ההגדרות השונות המתייחסות למודיעין כארגון – בדרך כלל כזה השייך למדינה – למעשה מתייחסות אליו כמערכת שלמה הכוללת אנשים ובירוקרטיה.² אלה המתייחסות אליו כתהליך מדגישות את השלבים השונים, החל משלבי הגדרת המשימה והאיסוף וכלה בשלב המחקר והפצת המסקנות.³ לבסוף, רבים מתייחסים למודיעין כתוצר של תהליך זה.⁴

ב-2002 פורסם בכתב העת של הסיי-איי-איי, *Studies in Intelligence*, מאמר הבוחן הגדרות שונות של המונח "מודיעין", שבעזרתו אפשר להצביע על מוטיבים חוזרים בהגדרות השונות ולהשוות ביניהן. רבות מההגדרות שנסקרו מתייחסות למושג המודיעין, אותו הן מגדירות כישות זרה, ואחדות מחדדות ומגדירות אותו כאיום חיצוני או כיריב. אחרות מעמיקות בסוג המידע שהמודיעין שואף לגלות על אותם הגורמים, כגון יכולות, כוונות ופעולות. נקודה נוספת שאליה מתייחסות הגדרות רבות היא הלקוח של המודיעין, כאשר ההתייחסות משתנה בין מקבלי החלטות בממשל ובצבא, וחלק מההגדרות אף מחדדות שהלקוח אינו רק הצרכן אלא גם מספק ההנחיה וההכוונה למודיעין.

1 Michael Warner, (2003) "Wanted: A Definition of 'Intelligence,'" *Studies in Intelligence* 46, no. 3 (2002)

<https://www.cia.gov/resources/csi/static/Wanted-Definition-of-Intel.pdf>

2 מל"מ, מודיפדיה – מודיעין, ח"ת. https://www.intelligence.org.il/?module=articles&item_id=17&article_id=206&art_category_id=21; Warner, "Wanted"

3 מל"מ, מודיפדיה; (U.S. Marine Corps, *Intelligence*, Marine Corps Doctrinal Publication, 2 (June 7, 1997)

<https://www.usmcu.edu/Portals/218/CEME/courses/MCDP%202%20Intelligence.pdf?ver=2018-09-24-142231-500>; Warner, "Wanted"

4 Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, 4th ed. (Washington, DC: CQ Press, 2009); מודיפדיה; Jennifer Sims, "What Is Intelligence? Information for Decision Makers," in *Intelligence at the Crossroads: Agenda*

for Reform, ed. Roy Godson, Ernest R. May, and Gary Schmitt (Washington, DC: Brassey's, 1995), 3–16.; U.S. Marine Corps, *Intelligence*

הגדרות בודדות מתייחסות באופן ברור לכך שהתוצר המודיעיני נועד לשמש כבסיס לפעולה, בעוד רבות אחרות מתייחסות לכך באופן עקיף, בעודן דנות בתכלית הפעולה שלשמה נדרש המודיעין. התכלית מוגדרת לעיתים כשמירה על האינטרסים הביטחוניים של המדינות, ולעיתים כשמירה על טובת האזרחים. לבסוף, יש הגדרות המתייחסות לכך שהמודיעין מבוסס על מידע שאינו זמין לציבור הרחב ושנדרש לנקוט צעדים חשאיים כדי להשיגו. נוסף על כך, רבות מההגדרות מתייחסות באופן ישיר או עקיף להיות המודיעין פונקציה מדינית.⁵

בהתבסס על האמור לעיל ותוך התחשבות בגישות המקובלות בספרות, במאמר זה נבדוק את היוזמות מול הגדרת המודיעין הבאה, השואבת מהגדרתו של וורנר ומשלבת רכיבים נוספים שנהוג להתייחס אליהם בהגדרות מודיעין – **המודיעין הוא תוצר של תהליך שנועד עבור מקבל החלטות, כדי שהוא ישתמש במידע לצורך פעולה שנועדה להביא להשגת מטרות ביטחון לאומי**, בעוד הפעולה מופנית נגד צד שני ("יריב") שפועל נגדו ומנסה להסתתר בתוך כך, ולכן יש צורך בפעולה בעלת אופי חשאי. בהתייחסות למודיעין במובנו המסורתי, זהו תהליך מדינתי שמכוון למקבל החלטות מטעם המדינה, אך הבחינה של יוזמות אחריות מאתגרת את המובן המסורתי הזה.

השתנות המודיעין בעידן הדיגיטלי ונוכח תופעת הפוסט־אמת

המאה ה־21 מאופיינת, במידה רבה, על ידי תהליכים שמניעה המהפכה התעשייתית הרביעית ומתבססים על טכנולוגיות מפציעות המגבירות את יכולות האזרח הפרטי בהקשרי המידע, ועל נגישות גוברת של הציבור למידע ולטכנולוגיות מתקדמות. זו כוללת את האינטרנט, שהגביר את הנגישות של כל אדם למידע; את הרשתות החברתיות, שנתנו לכל אדם את הכוח והיכולת לשתף מידע;⁶ ואת הבינה המלאכותית היוצרת, המשפרת אף יותר את הנגישות למידע, כמו גם את יכולות ומהירות איסופו וניתוחו.⁷

כל אלה מובילים לשינויים בכל תחומי החיים,⁸ ולא פסחו על תחום הביטחון הלאומי ועל

Warner, "Wanted" 5
 Gavin Sims, "Separating OSINT from the Secret World Strengthens Both," The Cipher Brief, April 3, 2023 6
https://www.thecipherbrief.com/column_article/separating-osint-from-the-secret-world-strengthens-both
 Mark L. Ashwell, "The Digital Transformation of Intelligence Analysis," Journal of 7
 Financial Crime 24, no. 3 (2017): 393–411, <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2017-0020>
 Thomas Fingar, "The Intelligence Community Meets the Twenty-First Century: Evolution, Not Revolution," in The Future of Intelligence: A Forum on the US Intelligence Community in Honor of Robert Jervis, ed. David Labrosse (H-Diplo, 2023), 25–36, <https://issforum.org/ISSF/PDF/RJISF-Policy-Roundtable-III-1.pdf>; Amy Zegart, "Intelligence Transformation for the Technology Age," in The Future of Intelligence: A Forum on the US Intelligence Community in Honor of Robert Jervis, ed. David Labrosse (H-Diplo, 2023), 25–36, <https://issforum.org/ISSF/PDF/RJISF-Policy-Roundtable-III-1.pdf>
 McKinsey & Company, "What Are Industry 4.0, the Fourth Industrial Revolution, and 4IR?" August 17, 2022, 8
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-are-industry-4-0-the-fourth-industrial-revolution-and-4ir>; Timothy Philbeck and Nicholas Davis, "The Fourth Industrial Revolution: Shaping a New Era," Journal of International Affairs 72, no. 1 (2018): 17–22, <https://www.jstor.org/stable/26588339>; Patrick Ross and Keith Maynard, "Towards a 4th Industrial Revolution," Intelligent Buildings International 13, no. 3 (2021): 159–61
<https://doi.org/10.1080/17508975.2021.1873625>

ארגוני המודיעין ברחבי העולם.⁹ שינוי מהותי נוגע להגברת השימוש של ארגוני המודיעין במידע גלוי (אוסנט), מגמה שהחלה בארצות הברית כבר בסוף המאה הקודמת.¹⁰ כבר עם הופעת האינטרנט לראשונה הוא סיפק לארגוני המודיעין גישה למידע רב, אך שינוי חשוב במיוחד הגיע עם הווב 2.0, כאשר נוצרו פלטפורמות שמאפשרות לכל אדם לשתף מידע וליצור תוכן.¹¹ ככל שהתגבר השימוש הציבורי באינטרנט, וככל שהמרחב הדיגיטלי הגביר את החיבוריות בין אנשים, כך התעצמו כמותיות ואיכות המידע הגלוי וגברה הנגישות אליו, דבר שהוביל להתגברות השימוש באוסנט כדיסציפלינת איסוף בקרב ארגוני המודיעין, לנוכח הערכיות הגוברת של המודיעין הגלוי.¹²

שינוי נוסף נוגע לכך שמידע שבעבר היה נגיש רק לארגוני מודיעין מדינתיים זמין כיום גם לאזרחים. זה כולל הן מידע גלוי באופן חינוכי הן כזה הניתן לרכישה, כלומר גם מידע שאזרחים מעלים לאינטרנט וגם, לדוגמה, יכולות איסוף מידע חזותי על ידי לוויין ורחפנים מתקדמים של חברות פרטיות.¹³ הזמינות הגבוהה של המידע והקלות שבה כל אזרח יכול לשתף את תובנותיו מייצרות הזדמנויות רבות. כך, לדוגמה, גופי הביטחון האמריקניים מראים התעניינות גוברת בשימוש בחוכמת ההמונים, או קרוסינט (crowdsourced intelligence), כלומר הסתייעות בקהלים גדולים במרחב הדיגיטלי כדי לענות על שאלות הנוגעות לביטחון הלאומי.¹⁴ הזדמנות נוספת, המונעת מהצד האזרחי, היא שיפור יכולות העיתונות החוקרת, אותה ממחישים ארגונים כמו "בלינקט".¹⁵ בה בשעה, זמינות המידע וקלות השיתוף טומנות בחובן גם חסרונות. כך, לדוגמה, הן מקלות את היכולת להפיץ ידיעת כזב (פייק ניוז).¹⁶

אובדן המונופול של ארגוני המודיעין על המידע והעצמת כוחם של האזרחים, לצד תהליכים נוספים המתרחשים בחברות דמוקרטיות בעת הנוכחית, מובילים לספקנות

9 עופר גורמן, מודיעין פתוח: מסגרת חדשה ליחסים בין ארגוני המודיעין לסביבה האזרחית, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 16 בינואר 2023, <https://www.intelligence-research.org.il/post/open-intelligence-paradigm>;
Zegart, "Intelligence Transformation for the Technology Age"

10 Bryce H. Miller, "Open Source Intelligence (OSINT): An Oxymoron?" *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 31, no. 4 (2018): 702–19, <https://doi.org/10.1080/08850607.2018.1492826>; Heather J. Williams and Ilana Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise* (Santa Monica, CA: RAND, 2018), <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1053555.pdf>

11 Logan Block, "The Long History of OSINT," *Journal of Intelligence History* 23, no. 2 (2023): 95–109, <https://doi.org/10.1080/16161262.2023.2224091>; Williams and Blum, *Defining Second Generation Open Source Intelligence*

12 Babak Akhgar, P. Saskia Bayerl and Fraser Sampson (Eds.), *Open Source Intelligence Investigation: From Strategy to Implementation* (Springer, 2017)

13 Samir Kishore, "The Data Revolution: OSINT's Role in the Digital Age," American University, December 21, 2023, <https://www.american.edu/sis/centers/security-technology/the-data-revolution-osints-role-in-the-digital-age>; David Van Puyvelde and Federico Tabárez Rienzi, "The Rise of Open-Source Intelligence," *European Journal of International Security* (2025): 1–15, <https://doi.org/10.1017/eis.2024.61>; Amy Zegart, "Understanding New Nuclear Threats: The Open Source Intelligence Revolution?" in *The Fragile Balance of Terror*, ed. Vipin Narang and Scott D. Sagan (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2023), 90–120

14 "Zegart, 'Intelligence Transformation for the Technology Age'; Zegart, 'Understanding New Nuclear Threats'

15 Stottlemire, Steven A. 2015. "HUMINT, OSINT, or Something New? Defining Crowdsourced Intelligence." *International Journal of Intelligence and Counterintelligence* 28 (3): 578–89. <https://doi.org/10.1080/08850607.2015.992760>; Herkhovitz, Shay. 2020. "Crowdsourced Intelligence (Crosint): Using Crowds for National Security." *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs* 22 (1): 42–55. <https://doi.org/10.1080/23800992.2020.1744824>

16 "Who We Are", Bellingcat, accessed March 11, 2025, <https://www.bellingcat.com/about/who-we-are>
"Zegart, 'Understanding New Nuclear Threats'

גוברת כלפי הממסדים הביטחוניים בכלל והמודיעיניים בפרט.¹⁷ אובדן המונופול והתגברות הספקנות מתחברים למונח נוסף, עידן ה"פוסט-אמת". לפיו, אנחנו מצויים בעידן של "אמת אלטרנטיבית", שבו לרגשות ולדעות יש חשיבות רבה יותר מאשר לעובדות, כלומר אין בהכרח אמת אחת נכונה והאמת אינה מתבססת על עובדות. מצב זה מאתגר את ארגוני המודיעין, שיש שמגדירים את מטרתם כ"בירור המציאות" ואשר נהנו במהלך השנים מהילה של "מעריך לאומי".¹⁸

בניסיון להתאים את עצמם לעידן הנוכחי ותוך הבנת הכוח שיש לאזרחים, ארגוני המודיעין עורכים בשנים האחרונות חשיבה מחודשת ומעמיקה על שיטות העבודה שלהם, תוך הבנה שמערכת היחסים של ארגוני המודיעין עם הסביבה האזרחית צריכה להשתנות. בהקשר זה, מתקיים תהליך של היפתחות ארגוני המודיעין לסביבה האזרחית,¹⁹ הן כדי להסתייע באזרחים לצרכיהם הן כדי למנוע הפצת מידע שקרי. גוטרמן כינה תופעה זו "מודיעין פתוח", והיא כוללת חמישה רכיבים המקיימים ביניהם יחסי גומלין:

- הרחבת העיסוק של המודיעין בסוגיות אזרחיות הקשורות בביטחון לאומי בהגדרתו הרחבה;
 - שיתופי פעולה בין ארגוני המודיעין לסביבה האזרחית;
 - שימור עליונות טכנולוגית של ארגוני המודיעין באמצעות יצירת קשר עם הסביבה האזרחית;
 - הגברת השקיפות ושיתוף הציבור במידע;
 - יצירת מעבריות של כוח האדם בין ארגוני המודיעין למגזר העסקי. כך, לדוגמה, במהלך מלחמת רוסיה-אוקראינה ארגוני מודיעין מערביים פונים לחברות אזרחיות שיש בבעלותן לוויינים ונעזרים בהן כדי לקבל מידע חזותי נוסף על המלחמה.
- לצד השפעת העידן הדיגיטלי על ארגוני המודיעין, יש לעידן זה השפעות ניכרות גם על האזרחים. היכולת להשתמש במידע גלוי, לאסוף אותו ולעבד אותו נותנת יותר כוח לאזרח. האזרח יכול להשתמש בטכנולוגיות החדשות כדי לאתגר ולהחליש משטרים אוטוריטריים, ובמשטרים דמוקרטיים הטכנולוגיה מאפשרת לייצר תחרות בריאה

Spaulding, Suzanne and Nair, Devi, **Restore Trust in National Security Institutions**, CSIS, January 22, 2021, <https://www.csis.org/analysis/restore-trust-national-security-institutions>; Harold, Jacob, **Understanding the Crisis in Institutional Trust**, Urban Institute, April, 2024, https://www.urban.org/sites/default/files/2024-04/Understanding_the_Crisis_in_Institutional_Trust.pdf

17

איתי ברון ומיכל רויטמן, ביטחון לאומי בעידן של פוסט-אמת ופייק ניוז, INSS, ח"ת. <https://www.inss.org.il/he/publication/national-security-in-the-era-of-post-truth-and-fake-news>

18

Diplomacy 2, Public and Communication "World Truth-Post a in IC The :Intelligence Stupider", Crosston Matthew no. 1 (2023): 18–30, <https://doi.org/10.17265/2578-4269/2023.01.003>; José M. Palacios, "The Role of Strategic Intelligence in the Post-Everything Age," *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs* 20, no. 3 (2018): 181–203, <https://doi.org/10.1080/23800992.2018.1532181>

19

ANU TV, Long Histories - Short Memories: The Transparently Secret ASD in 2020, September; המודיעין הפתוח, גוטרמן, 2020, YouTube video, <https://www.youtube.com/watch?v=dZQwTJ1N030>; Kevin Tucker and Matthew Robson-Morrow, "Intelligence Outsourcing for Non-Traditional Clients: The Rise of Private Sector Intelligence Providers," *Intelligence and National Security* (2025): 1–20, <https://doi.org/10.1080/02684527.2024.2437958>

בין האזרחים למדינה במגוון תחומים באופן שמוביל לשיפור הדדי, ולספק לאזרח את הכלים לתת מענה במקומות שבהם המדינה לא מצליחה לעשות זאת.²⁰ למעשה, האינטרנט יצר הזדמנויות חדשות לפעילות אזרחית ולאקטיביזם, ומגוון מחקרים מראים שמעורבות אזרחים בענייני המדינה עולה באופן ניכר בזכות אמצעים דיגיטליים ובדגש על האינטרנט.²¹ ההתמודדות עם איסוף המידע ופיתוח הידע בעת מגפת הקורונה המחשישה ביתר שאת את העובדה שכיום יש תחומים שבהם הכוח והיכולת של האזרח יכולים להשתוות לאלה של המדינה.

לצד היפתחות ארגוני המודיעין לסביבה האזרחית והאקטיביזם האזרחי, מתקיים בשנים האחרונות תהליך נוסף שנוגע לשני התהליכים האלה – הגברת העיסוק העצמאי של אזרחים בתחומים מודיעיניים מסורתיים וכניסה שלהם לתחומים שארגוני המודיעין לא מתעסקים בהם, אם בגלל מחסור במשאבים, אם בגלל סיבות אחרות. כמו כן, לאזרחים נגישות למקורות גלויים בלבד, מה שמחייב אותם להשקיע בשיפור טכנולוגיות המותאמות למקורות אלה. הגברת העיסוק האזרחי בתחומים מודיעיניים החלה ב-2014, עם פלישת רוסיה לחצי האי קרים, והתגברה במהלך מלחמת רוסיה-אוקראינה שהחלה ב-2022,²² ובישראל היא צוברת תאוצה מאז תחילת מלחמת 7 באוקטובר, אף שניצנה נראו קודם לכן.

מקרי בוחן: יוזמות אזרחיות במלחמת 7 באוקטובר

בהתבוננות במרחב שבין ארגוני המודיעין המסורתיים ובין אזרחים שעוסקים בתחומים מודיעיניים, אפשר להציע – על בסיס דגמים שונים של "המודיעין הפתוח" – סקלה הכוללת דגמים המבטאים את טיב היחסים בין המודיעין לאזרחים. מרבית הדגמים שהציע גוטרמן ב"מודיעין הפתוח" עוסקים בהיפתחות של ארגוני המודיעין לסביבה האזרחית מתוך יוזמה של ארגוני המודיעין (ראו איור 1).²³ לצד דגמים אלה, אנו מעוניינים להציע שני דגמים חדשים למודיעין הפתוח, שניהם מתייחסים ליוזמות אזרחיות דמויות מודיעין. ההבחנה בין הדגמים נערכת בהתאם למקבל החלטות שאליו היוזמה פונה – כלומר, אם התוצר מיועד למקבל החלטות מדיני או אזרחי.

איור 1: הדגמים החדשים של המודיעין הפתוח



Sims, "Separating OSINT" 20
 Yair Amichai-Hamburger, Katelyn Y. McKenna, and Samuel A. Tal, "E-Empowerment: Empowerment by the 21
 Internet," *Computers in Human Behavior* 24, no. 5 (2008): 1776–89, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.002>
 Jakub Kalensky and Roman Osadchuk, "How Ukraine Fights Russian Disinformation: Beehive vs Mammoth," 22
 DFRLab, January 24, 2024, <http://dfriab.org/2024/01/24/how-ukraine-fights-russian-disinformation-beehive-vs-mammoth/>; Tucker and Robson-Morrow, "Intelligence Outsourcing for Non-Traditional Clients" 23
 גוטרמן, המודיעין הפתוח

דגם 1: האזרחים פונים למדינה

דגם זה מתייחס לפעילויות שקורות מתוך יוזמה אזרחית, ושתוצריהן מכוונים למקבלי החלטות מתוך הממשל, תוך שהיזמים האזרחיים פונים לארגוני המודיעין המדינתיים או לגורמים מדינתיים אחרים כדי להעביר להם את התוצרים הרלוונטיים. אפשר לראות כמה דוגמאות לכך ברחבי העולם. לדוגמה, במהלך הפלישה הרוסית לחצי האי קרים ב-2014 נפתחה קבוצת פייסבוק של בעלי רחפנים פרטיים אוקראיניים שרצו לסייע לצבא באיסוף מודיעין חזותי מהאוויר, ופנו לגורמים צבאיים כדי שפעילותם תתואם עם צורכי הצבא. בהמשך הם התפתחו לכדי NGO (ארגון לא ממשלתי) שמטרתו לקדם שימוש ביכולות רובוטיות למען הביטחון האוקראיני.²⁴ יוזמות דומות נוצרו גם במלחמת רוסיה-אוקראינה, בדמות אזרחים שמעבירים לצבא אוקראינה מיקומי ג'י-פי-אס של כוחות רוסיים, ובהתאם לדיווחיהם צבא אוקראינה מכווין את תקיפותיו.²⁵ דוגמה מתחום אחר היא של הארגון ההודי National Crime Intelligence Agency המופעל על ידי אזרחים, ומטרתו להילחם בשחיתות הגואה בהודו באמצעות איסוף מידע על פשעים ושחיתויות והעברתו לרשויות המדינה.²⁶ יוזמה נוספת היא ארגון SITE האמריקני, שאוסף מידע על איומי טרור ומעביר אותו לרשויות הרלוונטיות.²⁷

בהתבוננות במלחמת 7 באוקטובר, אפשר להצביע על שלושה סוגי יוזמות אזרחיות בולטות כאלה:

סוג אחד הוא חמ"ל האזנה טקטי, תחתיו תצוין הפעילות של רפאל חיון, אזרחי ישראלי שמפעיל מיוזמתו כבר 13 שנה חמ"ל אזרחי לאיסוף מידע על המתרחש בעזה, עם עשרות בודדות של אזרחים נוספים. החמ"ל של חיון מבצע איסוף וניתוח של מודיעין גלוי, כמו גם האזנה לרשתות התקשורת הטקטית של חמאס ברצועת עזה. מטרתם במהלך השנים היא לעקוב אחרי המתרחש ברצועה, להתריע על פעילות חשודה, וכשאפשר אף לסייע לפעילויות מבצעיות של צה"ל שדורשות תמיכה מודיעינית צמודה, מתוך תפיסה שיש פער בקרב אמ"ן. חיון שואף להעביר את מסקנותיו בעיקר לדרגים הטקטיים ומדי פעם גם למקבלי החלטות ברמות גבוהות יותר, אך לעיתים אין מקבל החלטות קונקרטי שאליו מיועד המידע. במסגרת זו, הוא העביר לצה"ל התרעות על פעולות חמאס, כולל התרעה ב-2019 שלפיה חמאס נערכת לכיבוש יישובים ישראליים, בדומה למה שהתרחש בפועל במתקפת הפתע ב-7 באוקטובר 2023. כמו כן, הוא יצר קשר עם קמ"נים ויחידות לוחמות בסביבת רצועת עזה, העביר להם מידע, ולפעמים אף קיבל מהם בקשות לסיוע בפעולות מבצעיות ספציפיות. מנגד, אף שדרגי השטח רואים את פעילות החמ"ל של חיון

24 Aerorozvidka, Аеророзвідка – це надійний партнер Сил Безпеки [Aerorozvidka – A Reliable Partner of the Security Forces], n.d., <https://aerorozvidka.ngo/>; Gregory Asmolov, "The Transformation of Participatory Warfare: The Role of Narratives in Connective Mobilization in the Russia-Ukraine War," Digital War 3, no. 1 (2022): 25–37, <https://doi.org/10.1057/s42984-022-00054-5>

25 GlobalData, "OSINT in Ukraine: Civilians in the Kill Chain and Information Space," n.d., https://defence.nridigital.com/global_defence_technology/oct22/osint_in_ukraine#menu

26 NCIA, "About Us," n.d., <https://ncia.in/about.php>

27 SITE, "What We Do," n.d., <https://ent.siteintelgroup.com/our-services.html>

כחשובה ותורמת, דרגים גבוהים בצה"ל הזהירו כי פעילותו יוצרת סכנה של ביטחון מידע ואף הובילו להחרמת ציוד ההאזנה שלו על ידי משרד התקשורת. לאחר 7 באוקטובר הוחזר לו הציוד, ואישרו לו לשוב לפעילות. מאז, הוא שב לסייע לכוחות הלוחמים באמצעות מידע ברמה הטקטית. בראיית רפאל חיון, הפעילות שהוא עורך היא סוג של פעילות מודיעינית.²⁸

סוג שני הוא חמ"ל לאיתור נעדרים שהוקמו בתחילת המלחמה. אחד הבולטים שבהם היה **החמ"ל של "אחים לנשק"** שפעל ב"אקספר" תל אביב החל מ־8 באוקטובר למשך כמה שבועות, עד שמרבית הנעדרים אותרו. מטרת החמ"ל הייתה להפיג את אי־הודאות סביב הנעדרים ולהבין את מצבו של כל אחד, האם הוא נחטף, נרצח, או עודנו מסתתר, מתוך תחושה שהמדינה לא מצליחה לעשות זאת. החמ"ל אסף מידע רב ממקורות גלויים, בעיקר סרטונים ותמונות, וקיבל מידע מקרובי משפחות הנעדרים וגורמים נוספים, ועשה שימוש בטכנולוגיות מתקדמות שפותחו באופן ייעודי עבורו. החמ"ל עבד עם גופי ביטחון בלבד ולא העביר ממצאים לגורמים אזרחיים לרבות משפחות הנעדרים. השיקול שלא להעביר למשפחות את הפרטים היה שיקול של אתיקה וחשש משימוש לא זהיר במידע. במהלך פעילותו החמ"ל איתר נעדרים רבים, ואנשי מערכת ביטחון רבים העידו על תועלתו. בחמ"ל היו פעילים רבים יוצאי קהילת המודיעין, ויש בקרבם דעות מגוונות לגבי השאלה אם הוא התארגנות מודיעינית.²⁹ לדוגמה, מקימת החמ"ל, קרין נהון, כינתה אותו בדיון בכנסת כ"איזשהו גוף מודיעיני".³⁰ לדברי ענבל קארו, שפעלה במסגרת חמ"ל לים דומים באותה תקופה, היתרון של חמ"ל זה בא לידי ביטוי ביכולת להתמודד עם היקפים גדולים מאוד של מידע (סרטונים ותמונות). היא מציינת כי העובדה שהחמ"ל נסגר מהר יחסית מעידה על כך שאנשי תפסו את עצמם כחלק מהמערך המדינתי ואז, כשהיקפי המידע היו קטנים יותר וכשיכולות קהילת המודיעין השתפרו, הם לא ראו בו ערך כישות עצמאית.³¹

סוג שלישי הוא **יוזמות למען מאמצי התודעה וההסברה**. אחת מהן היא התארגנות **"מרכז מודיעין אזרחי"**, שהוקמה על ידי **עומרי רולס**. המרכז הוקם שבעה ימים לאחר פרוץ מלחמת 7 באוקטובר במטרה לעבות את יכולות המדינה במתן מענה לפער במידע, ובכך לסייע לשיפור התדמית הישראלית בזירה הבינ־לאומית. זאת, מתוך הבנה שיש

28 הידברות, "ראש הממשלה לא באמת יודע מה קורה בעזה": רפאל חיון מטיל פצצה באולפן, 3 YouTube בדצמבר 2024. <https://www.youtube.com/watch?v=orP3LQ8MiDU>; ארנולד נטייב, האזרח שהתריע מראש על הטבח והתעלמו ממנו: "אמר לי שזה תרחיש שלא יקרה בחיים" | מיוחד למעריב, מעריב, 18 באוקטובר 2023. <https://www.maariv.co.il/news/military/>; Article-1045809; אלון שרביט, עומק המחל: האזרח שמעם הכול והצבא לא הקשיב - ההקלטות והתיעודים נחשפים, כאן, 8 ביולי, 2024. <https://www.kan.org.il/content/kan-news/newstv/p-11894/s1/769731/>.

29 גלית חתן, "כשהתחלנו באיתור נעדרים חשבתי שמדובר בבודדים, אירוע של יום", גלובס, ח"ת. <https://www.globes.co.il/news/>; sparticle.aspx?did=1001464771; בן כספית, מטורף. אין לי מילה אחרת. והנה הסיפור: אחי ואחיותי מ"אחים לנשק" ומחאת ההייטקיסטים ביקשו שאקפוץ למרכז הלוגיסטי שלהם באקספו, פייסבוק, 17 באוקטובר 2023. <https://tinyurl.com/36szvrth>; יגאל מוסקו, "זיהינו חטוף לפי התחזית": המתנדבים שלקחו על עצמם לברר מה עלה בגורל הנעדרים. N12, 20 באוקטובר 2023. <https://www.mako.co.il/news-money/tech12/Article-63eb08d0d0b4b81026.htm>.

30 נהון בתוך ועדת החוץ והביטחון, הצעה לדיון מהיר בנושא: "הקמת חמ"ל ממשלתי לתיעוד העדויות והראיות של זוועות 7 באוקטובר", הכנסת, 21 בנובמבר 2023.

<https://main.knesset.gov.il/activity/committees/foreignaffairs/pages/committeeargenda.aspx?tab=3&itemid=2211607>

31 ענבל קארו, ריאיון, 27 בינואר 2025.

יוצרי תוכן רבים שמעוניינים לתרום למטרה אך אין להם תשתית ידע שתסייע בשיפור התכנים שהם יוצרים. מרכז המודיעין החל משני אנשים שהחלו לפעול על דעת עצמם במטרה לסייע לכל יוצרי התוכן ההסברתי. בדומה ליוזמות נוספות, גם יוזמה זו קמה מתוך התפיסה שהמדינה צריכה למלא את הפער אך אינה מצליחה לעשות זאת, ובהמשך היא גדלה והתפתחה לארגון הכולל כמה תתי־גופים שבהם עובדים ומתנדבים אנשים מתחומי השפה, המחקר והטכנולוגיה. במסגרת פעילותו, מרכז המודיעין האזרחי תופס את הנרטיב האנטי־ישראלי כיריב שנגדו המרכז פועל. לצורך כך, הוא מסיט יכולות טכנולוגיות אזרחיות לצרכים לאומיים, מבצע ניטור, איסוף וניתוח של מידע ברשת, מבצע מחקרי עומק, ומספק מענה שוטף לפרויקטים נקודתיים של גופי הסברה מדינתיים, צבאיים ואזרחיים.³² פועלו המקביל של המרכז מול גופים השייכים למדינה ומול גופים אזרחיים עצמאיים מוביל לכך שהוא מתאים הן לדגם הראשון הן לדגם השני של היוזמות בעת ובעונה אחת. ההתאמה הכפולה הזו מתאימה למציאות של תחום התודעה, שבו שלל הגורמים פועלים באותו מרחב, ובישראל אין בו כיום מונופול על ניהול המאמצים השונים.

דגם 2: האזרחים בינם ובין עצמם

דגם זה מתייחס לפעילויות שנערכות מתוך יוזמה אזרחית, ותוצריהן מכוונים למקבלי החלטות אזרחיים, תוך שהיזמים האזרחיים פונים אליהם כדי להעביר להם את התוצרים הרלוונטיים. בהתבוננות בעולם, אותרו בעיקר יוזמות שאינן פועלות למטרה לאומית, אלא למטרה גלובלית, בעיקרם ארגוני זכויות אדם שפונים לארגונים בין־לאומיים.³³ בהתבוננות במלחמת 7 באוקטובר, אפשר להצביע על שלושה סוגים בולטים של יוזמות אזרחיות. הסוג הראשון הוא כאמור **יוזמות למען מאמצי התודעה וההסברה**, תחתיה הוצג "מרכז המודיעין האזרחי", שמתאים לשני הדגמים ולכן הוצג גם בפרק הקודם.

הסוג השני הוא **זיהוי השפעה זרה והתמודדות עימה**, תחתיו מגוון יוזמות, בין היתר עמותת "פייק ריפורטר" וכן יוזמות מחקריות במכון למחקרי ביטחון לאומי INSS ושל חוקרים עצמאיים.³⁴

"פייק ריפורטר" הוא מיזם אזרחי שהחל את פעילותו בדצמבר 2020, כשלוש שנים לפני מלחמת 7 באוקטובר, והמשיך לפעול גם במהלכה. מטרת המיזם היא להגן על הציבור בישראל מפני אויבים מבפנים ומבחוץ, מתוך אמונה שהמדינה לא יכולה ואינה מעוניינת לעשות זאת. המיזם נאבק בפעילויות מזיקות ברשתות החברתיות, ובדגש על הפצת שנאה והפצת מידע שקרי בזדון (דיסאינפורמציה) לצורך השפעה על השיח הציבורי בישראל. כלומר, השפעה זרה מטבעה נוגעת בפוליטיקה המקומית, ולכן יוזמות כמו

32 אלון ששון (מארח), מודקאסט – עונה 3 פרק 8 – מודיעין בשירות המערכה התודעתית, מודקאסט – הפודקאסט בנושא מודיעין, 27 בפברואר, 2024, <https://open.spotify.com/episode/7rnlWKGpu49i1qskv5elVD>.

33 Human Rights Watch, "About Us," n.d., <https://www.hrw.org/about-us>; Syrian Network for Human Rights (SNHR), "About Us," n.d., <https://snhr.org/about-us>.

34 גילוי נאות: דודי סימן טוב, כותב המאמר, הוא מוביל פרויקט השפעה זרה במכון למחקרי ביטחון לאומי INSS.

"פייק ריפורטר" נאלצות לעסוק גם בשיח הפנימי שלעיתים מהדהד, בלי דעת, התערבות חיצונית זדונית המתחזה לפנימית. הארגון פועל להורדת המידע המזיק מהרשת, להעלאת המודעות של הציבור כדי שידע להתגונן, ולהעלאת המודעות של מקבלי ההחלטות כדי שיאבדו גם הם בתופעה. לצורך פעילותו נגד רשתות זרות, המיזם משתמש בכוחם של ההמונים כדי לאתר ולזהות תכנים זדוניים ומזויפים. בעבר המיזם פנה לגופי הביטחון כדי להסיר מידע מהרשת ובכך התאים לדגם 1, אך במהלך הזמן מוקד פעילותו הפך להיות פנייה לעיתונות להפצת מידע המזהיר את הציבור, לעיתים לצד פנייה ישירה לחברות המנהלות את הרשתות החברתיות בבקשה להסרת התכנים, אך בראיית היזמים הלקוח הוא הציבור הרחב. לנוכח אופי פעולתם, בקרב מקימי הארגון יש המתייחסים לפעילותו כאקטיביזם באמצעות מידענות, ויש הרואים אותו כמשיק לעיתונות חוקרת.³⁵

גם במכון למחקרי ביטחון לאומי INSS מתבצע מאמץ לאיתור מבצעי השפעה זרה, והוא אף התגבר במהלך מלחמת 7 באוקטובר. INSS פועל – תוך הסתייעות בחוקרים עצמאיים כמו ענבר וניצן יסעור, מיכל פרח ומילאן צ'רני – מול גופי הביטחון אולם במקביל בתקשורת על מנת להגביר את המודעות לתופעה, בין היתר מתוך הנחה שהאזרחים הם יעד מרכזי להשפעה ולכן הגברת האוריינות הדיגיטלית והמודעות שלהם למאמצים זרים לזהם את השיח היא חלק מרכזי במענה.

שני המיזמים חשפו מבצעי השפעה זרה שזוהו כאיראניים, רוסיים ומאמץ מעין אזרחי של "איסנאד פלסטין" המזוהה עם האחים המוסלמים.³⁶ לאחר ניטור וזיהוי מבצעי השפעה חשודים, נערך מחקר ובהמשך מתבצעים פנייה למערכת הביטחון, פרסום בתקשורת או פנייה – ישירה או עקיפה – לחברות המדיה על מנת להסיר את הרשתות החשודות כזרות ושאינן אותנטיות. הצרכן המרכזי שלהן הוא הציבור הישראלי, והמטרה היא להעלות מודעות לתופעה כחלק מהמענה לה, ולחזק את האוריינות הדיגיטלית של הציבור. עם זאת, התוצאות מיועדות גם למערכת הביטחון, בהנחה שלפחות בחלק מהמקרים מדובר בפער שאינו מכוסה באופן מלא.

הסוג השלישי הוא **יוזמה מודיעינית לתמיכה בהגנה מרחבית**. היוזמה המרכזית בהקשר זה היא יוזמת הגנה מרחבית של "ב", אזרח יוצא חיל המודיעין המתגורר ביישוב באזור השרון, סמוך לשטחים שבשליטת הפלסטינים. מיזם זה החל לפעול זמן קצר אחרי מתקפת 7 באוקטובר, במטרה להתריע על אפשרות של מחאות עממיות ואיומים על היישוב מצד היישובים הערביים. מקורות המידע שעליהם מתבססים לצורך ההתרעה הם ניטור ערוצי טלגרם ומקורות אוסינט נוספים, הפעלת מצלמות ואמצעים טרמיים,

35 עמרי ברק, קמפיין ההסתה שמנצל את כאב משפחות החטופים - ומגיע מחו"ל, N12, 24 בנובמבר 2023. <https://www.mako.co.il/news-military/6361323ddea5a810/Article-59c4d2a4fedfb81026.htm>; עומר כביר, "האויב התמקם בתוכנו": כך פועלת רשת ההשפעה האיראנית לפלג את הישראלים, כלכליסט, 19 בדצמבר 2023. <https://www.calcalist.co.il/calcalistech/article/rkt62xkp6>; פייק ריפורטר, מי אנחנו, ח"ת. <https://tinyurl.com/yr4jpd2j>; מאיר תורג'מן, "פייק ריפורטר" על הרשתות האיראניות: "המדינה לא עושה מספיק להגנת הציבור", 16 Ynet, ביולי 2024. <https://www.ynet.co.il/news/article/sy9tjcmur>; ניצן יסעור, ריאיון, 8 בינואר 2025; ענבר יסעור, ריאיון, 18 בדצמבר 2024.

36 מיכל פרח וענבר יסעור, "איסנאד": קמפיין השפעה זרה אזרחי-אסלאמיסטי, מודיעין הלכה ומעשה 10 (2025): 81-113. <https://www.intelligence-research.org.il/userfiles/image/cat10/81-113.pdf>

האזנה לכריזה של המסגדים ועוד. את המסקנות שאליהן מגיעים ב' ושאר משתתפי המיזם מעבירים בראש ובראשונה לבעלי תפקידים ביישוב, ובהם הקב"ט, כדי לתאם ולשפר את הגנת היישוב.³⁷ הייחוד של יוזמה זו הוא בכך שהיא מציגה תפיסה שלמה של מענה מודיעיני, שהיעד הראשי שלו הוא היישוב שעליו היא מגינה. בשונה מהחמ"ל הטקטי שתואר בפרק הקודם, בהקשר הנוכחי סיוע לצבא אינו נתפס כמטרה מרכזית.

האם היוזמות האזרחיות הן מודיעין?

כדי לקבוע אם אפשר להגדיר את היוזמות שנבחנו כ"מודיעין", יש לחזור להגדרת המודיעין שהצבנו בתחילת מאמר זה – המודיעין **כתוצר** שנועד עבור **מקבל החלטות**, שישתמש במידע לצורך **פעולה** שנועדה להביא להשגת **מטרות לאומיות**. הפעולה מופנית נגד **יריב** שמנסה **להסתתר**, ולכן יש צורך בפעולה **חשאית**. כשניגשים לבחון את התאמת כל אחת מהיוזמות האזרחיות מול רכיבי הגדרת המודיעין (ראו טבלה 1), אפשר לראות שיש רמות התאמה שונות בין היוזמות ובין ההגדרה.

טבלה 1: התאמת היוזמות האזרחיות לרכיבי הגדרת המודיעין (בהתייחסות למקרים שנבחנו)

האזנה טקטית	מקבל החלטות קונקרטי בצרכן?	לצורך פעולה?	מטרות לאומיות?	יריב ברור?	הצד השני מסתתר?	חשאי?
האזנה טקטית	לעיתים	כן	כן	כן	כן	כן
איתור נעדרים	כן, מסורתי	כן	כן	כן	כן	לא
הסברה	כן, לא מסורתי	כן	כן	לא במובן המסורתי	לא	חלקי
מאבק בדיסאינפורמציה	משתנה	משתנה	כן	כן	כן	לא
הגנה מרחבית	כן, לא מסורתי	כן	כן	כן	כן	כן

אחת השאלות העיקריות שעולות מההתבוננות בטבלה היא **שאלת מקבל ההחלטות** – בארגוני מודיעין מסורתיים מקבל ההחלטות הוא גורם מדיני המהווה צרכן רשמי של הארגון ואף מעביר את הדרישות ופערי המידע שלו (צי"ח) לארגוני המודיעין כדי שהם יענו על צרכיו, ולמעשה מקבל ההחלטות יודע כי הוא עתיד לקבל תוצרים מודיעיניים כיוון שהוא זה שביקש אותם, והוא זה שרואה בהם צורך וחשיבות. זה אחד הדברים המרכזיים שמבדילים ארגוני מודיעין מסורתיים מישויות מחקריות אחרות כמו אנשי אקדמיה מכווני מדיניות, מכוני מחקר, עיתונות חוקרת, ועוד. עם זאת, כשפונים ליוזמות אזרחיות אפשר לראות סקלה שבצד אחד שלה מצויות יוזמות שמחד, מייעדות את תוצריהן למקבלי ההחלטות המסורתיים, ומאידך אינן משמשות ספק מידע רשמי ומוסדר עבורם. הצד השני של הסקלה רחוק אף יותר – חלק מהיוזמות לא מכוונות את המידע כלל למקבל ההחלטות, ואחרות מכוונות את המידע למקבל החלטות מסוג

אחר, מקבל החלטות אזרחי או הציבור באופן כללי. כך, אם יוזמות אלה יוגדרו כיוזמות מודיעיניות, הן יאתגרו חלק זה של הגדרת המודיעין.

יוזמות אלה **אף מאתגרות את רכיב הפעילות החשאית**, רכיב מרכזי נוסף בעבודת ארגוני המודיעין הקלסיים – שגם אם הם מתבססים על אוסינט, מהות פעילותם חשאית – הצי"ח שלהם אינו מוכר, כיוון שהם משלבים לצד האוסינט שיטות פעולה נוספות, וכיוון שהם מייעדים את המידע למטרות מסווגות. עם זאת, פייק ריפורטר, למשל, אינם פועלים בחשאיות כיוון שבמהותם הם מסתייעים בציבור ומפיצים לציבור מידע, וגם החמ"לים האזרחיים לאיתור חטופים לא היו חשאיים במהותם כיוון שפעילותם ומטרתם היו מוכרות לכל, וכיוון שהם נעזרו במידע מהציבור ובמתנדבים כדי לפעול. ממצאיהם לא שותפו עם הציבור משום הקפדה על צנעת הפרט ולנוכח שיקולים של אתיקה, ולא בגלל היותם חשאיים.

לצד אלה, יש רכיבים מהגדרת המודיעין שמאותגרים רק על ידי יוזמה אחת. כך, לדוגמה – בעוד רוב היוזמות מייעדות את תוצריהן עבור **פעולה קונקרטית**, מרבית תוצרי פייק ריפורטר וה-INSS מיועדים להעלאת מודעות ציבורית כללית. נוסף על כך, הרכיבים הנוגעים ל**יריב** מאותגרים על ידי מרכז ההסברה, כיוון שהוא לא פועל נגד ישות אלא נגד נרטיב, והנרטיב גלוי לעיני כול. למעשה, הרכיב היחיד שאינו מאותגר על ידי אף יוזמה הוא העובדה שבבסיס של כולן עומדות **מטרות לאומיות**, גם אם הן מוגדרות באופן מעט שונה בין יוזמה ליוזמה.

אם כך, האם היוזמות האזרחיות יכולות להיקרא "מודיעין"? יש גישות שונות למענה על שאלה זו. גישה אחת טוענת שיוזמות אלה דומות במהותן בשיטות ובהגיונות מודיעיניים, ולכן עצם קיומן מאתגר את ההגדרות הקיימות למודיעין ויוצר הגדרה חדשה ומרחיבה של המושג, תוך שחלקים מסוימים מההגדרה המסורתית מתייתרים ואחרים משתנים. כך, למשל, רכיב ה"חשאיות" אינו תנאי להגדרה של "מודיעין אזרחי". נוסף על כך, בחלק מהיוזמות הפעולה נועדה להעלאת מודעות ציבורית רחבה, ואין מקבל החלטות קונקרטי שאליו מיועדים התוצרים. כלומר, המודיעין לפי פרשנות מרחיבה מתייחס להתארגנות שמכינה תוצרים עבור מטרות לאומיות כשלנגד עיניה עומד יריב ברור, וברוב המקרים שואפת שתוצריה יובילו לפעולה עתידית.

גישה שנייה מתייחסת להגדרת המודיעין המקובלת כנתונה, ובוחנת את ההתאמה של כל יוזמה אליה בנפרד. לפיה, השוני בין מידת ואופן התאמת היוזמות השונות ובין הגדרת המודיעין ממחיש את זה שהן אינן יכולות להיקרא "מודיעין" במובן הקלסי של המילה. עם זאת, רוב היוזמות מתאימות לרוב רכיבי ההגדרה, ובכך הן ממחישות שבעידן הנוכחי נוצר תחום אפור שמהווה פוטנציאל לאקו־סיסטם מודיעיני, כזה שבמרכזו עדיין מצויים ארגוני המודיעין הקלסיים, אך מכניס גופים חדשים ולא מסורתיים למעגל הגופים שיש להם פוטנציאל לתרום תרומה מהותית וחשובה לביטחון הלאומי של המדינה.

יתרונות וחסרונות החברה האזרחית בהקשרי היוזמות המודיעיניות

לתופעת היוזמות האזרחיות המודיעיניות יש מגוון יתרונות וחסרונות ביחס לארגוני המודיעין הקלסיים. **בין היתרונות הבולטים של יוזמות אלה:** הן מהוות מכפיל כוח כמותי, הן פועלות ללא קשר לדרישות גופים מדינתיים ולפחות בשלב ההתחלתי אינן מועסקות על ידיהם, ובכך, למעשה, יכולות לשמש תוספת כוח אדם על עובדי המודיעין הקלסיים.³⁸ משמעותן של הכמות האנושית והעבודה בסביבה אזרחית היא שפעילי היוזמות מגיעים מרקע מגוון, דבר שמוביל לזוויות ראייה ולדעות מגוונות, וזה יכול לסייע בפתרון בעיות שונות ומורכבות, אתגור קונספציות וזיהוי הנחות יסוד שגויות.³⁹ כמו כן, מעצם פעילותן של היוזמות האזרחיות במרחב ציבורי ולא ממשלתי, הן אינן כבולות למגבלות הבירוקרטיה, דבר שמאפשר פעילות מהירה וגמישה יותר. למשל, הן יכולות להעביר מידע בקבועי זמן קצרים יותר, לבצע שינויים ארגוניים נחוצים תוך צורך בפחות אישורים, ועוד.⁴⁰ הדבר מאפשר פיתוח והטמעה מהירה של טכנולוגיות ושיטות חדשניות המסייעות לאיסוף וניתוח מהירים ואיכותיים של המידע הרב, לעומת ארגוני המודיעין הממסדיים – להם לוקח זמן לאמץ אותן טכנולוגיות.

משמעות חיובית נוספת של פעילות היוזמות בסביבה אזרחית היא שהן נוטות להתבסס על מידע גלוי, כך שאפשר לשתף את תוצריהן בקלות יחסית עם גורמים ללא סיווג ביטחוני, דבר שיכול להגביר שיתופי פעולה וגם לסייע להילחם בדיסאינפורמציה. לבסוף, היוזמות האזרחיות אינן כבולות למגבלות שיש לארגוני המודיעין. כך, לדוגמה, יוזמות כמו פייק ריפורטר יכולות לחקור רשתות השפעה זרה ללא חשש, בעוד ארגונים מדינתיים מתקשים לחקור חלק מהרשתות כיוון שהתמודדות עימן מחייבת נגיעה בשיח הישראלי הפנימי, אשר גופי מודיעין נמנעים ממנו באופן טבעי.

בין החסרונות: ראוי לציין שהיעדר מגבלות על היוזמות האזרחיות הוא אומנם יתרון, אך עלול להיות גם חיסרון של ממש, כיוון שהמשמעות היא **שאין בקרה על האתיקה** של יוזמות אלה - כל יוזמה מחליטה על הקוד האתי של עצמה, ויכולה אף לפעול ללא קוד אתי מוגדר.⁴¹ כך, לדוגמה, החמ"ל של אחים לנשק לאיתור חטופים בחר להטיל על עצמו מגבלות אתיות ולהעביר את המידע שמגיע לידי אף ורק לגופים מורשים במערכת הביטחון, אך אף אחד לא חייב אותם לעשות זאת - ואם היו בוחרים לפרסם את המידע לציבור הרחב, עלול היה להיווצר כאוס. משמעות המחסור במגבלות היא גם שאין בקרה על איכות ומקצועיות האנשים שלוקחים חלק ביוזמות, כך שלחלקם אין ידע או ניסיון רלוונטי, דבר שעלול להוביל לטעויות במסקנות ולהפצת מידע או הערכות שגויים או בלתי מבוססים. מידע שגוי או חלקי עלול להיות מופץ גם כיוון שהאזרחים נגישים לחומרים הגלויים בלבד, בעוד במקרים רבים התמונה יכולה להיות שלמה רק בשילוב

Kalensky and Osadchuk, "How Ukraine Fights Russian Disinformation" 38

Tucker and Robson-Morrow, "Intelligence Outsourcing for Non-Traditional Clients" 39

Kalensky and Osadchuk, "How Ukraine Fights Russian Disinformation" 40

Tucker and Robson-Morrow, "Intelligence Outsourcing for Non-Traditional Clients" 41

המידע הגלוי והמסווג. לבסוף, המידע השגוי אף עלול להיות מופץ בכוונת מכוון, כיוון שכל היוזמות מנסות להציג עצמן כלגיטימיות, אך ייתכן מצב שבו לחלקן יהיו כוונות זדוניות.

חיסרון נוסף של היוזמות האזרחיות נוגע ל**טשטוש הגבולות בין המרחב המדיני-ביטחוני ובין המרחב האזרחי**, דבר שעלול לגרום לגורמי ביטחון להרגיש בנוח לשתף עם אזרחים מידע סודי על פעולות מבצעיות. כך קרה בחמ"ל של רפאל חיון, שקיבל מידע על מבצעים של כוחות לוחמים, אף שאין לו האישורים המתאימים להיות חשוף למידע כזה או רשת מסווגת שמתאימה להעברת מידע מסוג זה - וגורמים בכירים אכן העידו שהדבר יוצר סכנה ביטחונית, על אף רצונו הטוב ותרומתו של חיון.

נוסף על כך, היוזמות האזרחיות מתבססות על רצון טוב של אזרחים, על התנדבות ועל תרומות, דבר שעלול להוביל לסגירתן במפתיע. במקרים שבהם היוזמות עובדות מול הגופים המדינתיים וגופים אלה מתרגלים לתרומתן, סגירתן עלולה להשאיר את מקבלי ההחלטות ללא מענה לסוגיה שבה טיפלה אותה היוזמה. לבסוף, חיסרון שלא נוגע ביוזמה ספציפית אלא בתופעה בכללותה הוא שלצד העובדה שהיוזמות מדגישות ומעצימות את כוחו של האזרח, הן עלולות להחליש את המדינה - יוזמות אלה באות לענות על חולשות ופערים של המדינה, אך בכך שהן נותנות מענה אזרחי לחולשה ולא נותנות למדינה להתמודד איתה הן למעשה מנציחות את אותה החולשה.

טבלה 2: יתרונות וחסרונות החברה האזרחית

יתרונות	חסרונות
- מכפיל כוח כמותי - זווית ראייה ודעות מגוונות - אתגור קונספציות ופתרון בעיות - אי-בבילות למגבלות הבירוקרטיה - מהירות פעולה - הטמעה מהירה של טכנולוגיות - אפשר לשתף את התוצרים בקלות, ללא תהליך הלבנה - אי-בבילות למגבלות ארגוני המודיעין שנועדו למנוע עריצות	- אין בקרה על האתיקה - היתכנות להפצת מידע שגוי בשוגג - היתכנות להפצת מידע שגוי בכוונה תחילה - טשטוש גבולות בין המרחב המדיני-ביטחוני למרחב האזרחי - סכנה פוטנציאלית לביטחון מידע וביטחון מבצעי - סכנת סגירה ללא התרעה מוקדמת - השארת המדינה ללא מענה - החלשת המדינה באמצעות הנצחת הנקודות החלשות

בוטנציאל השפעת היוזמות על ארגוני המודיעין המדינתיים

במהלך השנים, ארגוני המודיעין הממסדיים הורגלו להיות הגורם היחיד שמקבלי ההחלטות פונים אליו כדי לקבל מידע והערכה לצורך החלטה מדינית או ביטחונית חשובה, אך מאז תחילת העידן הדיגיטלי יש יותר ויותר מקורות שמהם מקבלי ההחלטות צורכים מידע – **המונופול של ארגוני המודיעין אבד**, והם נאלצים להתחרות על הקשב של מקבלי ההחלטות וגם להתחרות בקצב ייצור המידע של ארגונים אחרים.

היוזמות האזרחיות המודיעיניות מעצימות ומבליטות את תופעת אובדן המונופול, שכן הן לא עוד מקור מידע שמפרסם מידע כללי. גם הן, בדומה לארגוני המודיעין המסורתיים, פועלות עבור מטרות לאומיות, ופעמים רבות פועלות כדי להביא את המידע למקבל ההחלטות וכדי להניע פעולה קונקרטית. לכן, ככל שהיוזמות האזרחיות המודיעיניות יצברו תאוצה כך אובדן המונופול של ארגוני המודיעין יהפוך ליותר ויותר מורגש, ומעמדם בעיני מקבלי ההחלטות והציבור עלול לרדת. נוסף על כך, כשהיוזמות האזרחיות המודיעיניות מפרסמות מידע לציבור ולא רק למקבלי החלטות, ארגוני המודיעין המסורתיים צריכים ללמוד **להגיב לפרסומים אלה מהר במיוחד**. זאת כיוון שכאמור, היוזמות עלולות לפרסם מידע שגוי או מידע שעלול לעורר היסטריה ציבורית, ובמצב זה ארגוני המודיעין יצטרכו להפריך את המידע המוטעה או להרגיע את תחושות הציבור ולהחזיר לו תחושת ביטחון.

לכן, על ארגוני המודיעין המסורתיים לאמץ גישה פתוחה יותר **לשיתופי פעולה עם היוזמות האזרחיות המודיעיניות** שיכולות לתרום להם ולשפר את עבודתם. לנוכח מעטה החשאיות והמידור שארגוני המודיעין רגילים לעבוד תחתיו, תהליך זה עשוי להיות מורכב, אך הוא נחוץ כדי לאפשר לארגוני המודיעין לספק תוצרים מיטביים בעידן הדיגיטלי, לנוכח יתרונות היוזמות שפורטו קודם לכן. כדי לאפשר את יצירת שיתופי הפעולה, ארגוני המודיעין יצטרכו **לסמן תחומים שבהם שיתוף הפעולה יכול להיות אפקטיבי ופורה**, לדוגמה: נושאים שגם כך ידוע שהמודיעין עוסק בהם ולכן לא נדרש לחשוף צי"ח רגיש לגביהם, נושאים שעליהם יש מידע גלוי רב, ונושאים שצריך להנגיש לציבור מידע הנוגע להם.

על ארגוני המודיעין לבחון את המשימות העומדות בפניהם באופן קבוע ולסמן את אלה שאפשר לשתף פעולה לגביהן. נוסף על כך, הם יצטרכו **לייצר מנגנונים שיאפשרו את שיתופי הפעולה** (בדגש על עיתות חירום), החל משלב הקמת שיתוף פעולה דרך פנייה של המודיעין ליוזמות אזרחיות קיימות או פנייה של היוזמות לארגוני המודיעין, ודרך שלב תחזוקת שיתוף הפעולה באמצעות מנגנונים פשוטים לאישור שיתוף מידע בין הגופים. לצד זאת, ארגוני המודיעין צריכים גם **לייצר מנגנונים להתמודדות עם יוזמות שעלולות לעשות נזק** על אף שיש להן פוטנציאל חיובי רב, וגם **לייצר המשכיות ליוזמות טובות** כדי שאלה לא ייסגרו בפתאומיות ויתירו פער (לדוגמה, באמצעות תגמול על פועלן). את כל זאת, הם יצטרכו לעשות בלי לכפות על היוזמות האזרחיות את הבירוקרטיה המדינית המסורבלת, כדי לאפשר להן לשמור על כל יתרונותיהן.

סיכום

העידן הדיגיטלי ועידן הפוסט־אמת הובילו את גופי המודיעין להשתנות ולהיפתח לציבור, אך הם גם הכוח המניע לתהליך מקביל שמונע מצד הציבור – היווצרות יוזמות אזרחיות שיש דמיון רב בין פועלן ובין ארגוני המודיעין המסורתיים, גם אם לעיתים הן עוסקות בתחומים שונים וחדשים. יוזמות אלה מציפות שני דיונים מעניינים – תאורטי ופרקטי – בהם דן מאמר זה.

הדיון התאורטי, העוסק באופן שבו יש להגדיר את היוזמות ביחס למונח "מודיעין", מושפע רבות מהגיוון הרב הקיים בין היוזמות השונות. הגיוון הזה מוביל גם לשתי גישות שונות לגבי האופן שבו צריך להגדיר את היוזמות ברמה התאורטית. גישה אחת תחילה מגדירה את היוזמות האזרחיות כ"מודיעין", ובכך יוצרת הגדרה חדשה ומרחיבה של המושג. גישה שנייה מגדירה תחילה את המונח "מודיעין" ומתייחסת להגדרתו כדבר קבוע יחסית, מצביעה על פערים בין ההגדרה לבין היוזמות האזרחיות, ובכך טוענת שמרבית היוזמות אינן יכולות להיות מוגדרות כמודיעין. עם זאת, הדמיון בינן ובין המודיעין הקלסי ממחיש היווצרות של אקו-סיסטם מודיעיני שבו מצויים הארגונים המסורתיים והאזרחיים. לצד זאת, שתי הגישות מסכימות שלא כל ניתוח מידע הוא מודיעין.

הדיון הפרקטי אינו מושפע מהגדרת היוזמות האזרחיות כמודיעיניות, והוא מתייחס לכמה סוגיות. ראשית, הוא נוגע ביתרונות ובחסרונות של היוזמות, וממחיש כי כל אחת מהן יכולה לייצר תועלת רבה בפועלה, אך אם האזרחים והמדינה לא יתנהלו בחוכמה ביחס אליהן – הן עלולות גם לייצר נזק. שנית, הוא נוגע בתפקיד המדינה ביחס ליוזמות האזרחיות. על ארגוני המודיעין לייצר מנגנונים שיאפשרו להם להכיר את היוזמות האזרחיות המרכזיות, לעבוד עימן, ולייצר מנגנון של המשכיות ליוזמות חשובות. כמו כן, יש תחומים שראוי לפעול אקטיבית למיקור חוץ שלהם. לעומת זאת, יש יוזמות שראוי לבחון אם הן יכולות להמשיך לפעול בסביבה האזרחית או שיש להטמיע אותן בארגוני המודיעין הממסדיים, בעיקר לנוכח שיקולי אתיקה וביטחון מידע. לצד המלצות אלה, ראוי לציין כי במהלך מלחמת 7 באוקטובר הוקם מחדש גוף האוסינט של אמ"ן, וכיום הוא שואף לייצר קשר עם היוזמות האזרחיות ולעבוד עימן.

לבסוף, במסגרת הדיון הפרקטי אפשר אף לדון במשמעויות ליוזמות האזרחיות עצמן. ראשית, בשתי הגישות להגדרת הגופים הן צריכות לענות על חלק מינימלי של הגדרת המודיעין המסורתי כדי להיחשב למודיעין או לחלק מהאקו-סיסטם המודיעיני, ובפרט עליהן לפעול למען מטרות לאומיות, נגד יריב ברור, ותוך שאיפה להוביל לפעולה כלשהי. הגדרות אלה אינן עניין של מה בכך, והן באות עם אחריות – המונח "מודיעין" נושא עימו מטען רב. באופן מסורתי הוא מתקשר לאמינות, ביטחון, ממלכתיות, ועוד. לנוכח המעמד המסורתי של מוסד המודיעין, על יוזמות אזרחיות הפועלות במרחב המודיעיני לצמצם נגיעה בפוליטיקה כדי לשמור על אמינות בקרב אזרחים ומקבלי החלטות ממגוון זרמים פוליטיים, ולקבוע קוד אתי שינחה את פעולתן כיוון שעבודת מודיעין נותנת למבצעה כוח רב בידים.

במלחמת 7 באוקטובר אפשר לראות מגמה של כמה יוזמות מודיעיניות של אזרחים מסוגים שונים ומול אתגרים שונים. יוזמות אלה, שחלקן כבר הסתיים עם השתנות הנסיבות וחלקן האחר ממשך להתפתח, מלמדות הן על הפוטנציאל הקיים במרחב האזרחי הן על הפער שקיים בקהילת המודיעין. דומה, שסגירת יחידת האוסינט באמ"ן ("חצב"), היא ביטוי לתפיסה שהייתה נוכחת בקהילת המודיעין בעשורים האחרונים

והחמיצה את הבשורה של המודיעין במרחב הגלוי שכל אזרח נגיש לו. ייתכן שאנו נמצאים בראשיתה של תקופה חדשה שבה משתנה הגישה בחלק מגופי המודיעין לתחום האוסינט, וחבירה לחלק מהיוזמות האזרחיות יכולה להעיד על מיצוי הפוטנציאל הגדל בקרב אזרחים, בדגש על תקופות משבר, שאז רוח ההירתמות וההתגייסות מתחזקת בקרב הציבור. עם זאת, חיבור בין קהילת המודיעין ליוזמות אלה מחייב את שני הצדדים להשתנות, וייתכן שהדבר אינו מתאים לכלל היוזמות האזרחיות שהצרכן שלהם הוא, ראשית לכול, הציבור.

הכותבים מבקשים להודות לתא"ל (מיל') יוסי קופרוסר, ענבל קארו, אלון ששון, אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטרמן, ד"ר שי הרשקוביץ, ורס"ן (מיל') ד"ר אופק רימר על עצות מועילות לאורך תהליך הכתיבה ועל הערות חשובות שנתנו לגרסאות מוקדמות של מאמר זה.

על הכותבים

ד"ר עו"ד אהוד (אודי) ערן הוא ראש המחלקה (הנכנס) ליחסים בינלאומיים באוניברסיטת חיפה ועמית מחקר בכיר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. הוא מחברם של שני ספרים ועשרות מאמרים אקדמיים וחוקר, בין היתר, היבטים שונים של לימודי מודיעין. החזיק בעבר במינוי מחקר והוראה באוניברסיטאות הרווארד, סטנפורד, ברקלי ו-MIT. טרם פנה לאקדמיה שירת, בין היתר, כקצין בגולני ובאמ"ן וכן בלשכת היועץ המשפטי לממשלה ובלשכת ראש הממשלה. בין ספריו: **תמצית געגוע: ארז גרשטיין והמלחמה בלבנון (2007)**, (2019) **post-colonial settlement strategy**
eeiran@poli.haifa.ac.il

אלוף (מיל') אהרן זאבי פרקש הוא מומחה עולמי בתחום המודיעין, צבא וביטחון. עלה לישראל בגיל 14 ושירת בצה"ל כ-40 שנה במגוון תפקידים בשדה ובמטה, בהם בלט בעשייה מודיעינית ומבצעית, בתכנון אסטרטגי ובהובלת מערכים גדולים. שימש ראש אגף המודיעין (אמ"ן), ראש אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה (אט"ל), ראש חטיבת התכנון באג"ת ומפקד 8200. מחבר הספר **ואיך נדע - מודיעין, מבצעים מדינאות (2011)** יחד עם דב תמרי.

בעל תואר ראשון במזרחנות, תואר שני בהיסטוריה של המזרח התיכון מאוניברסיטת תל-אביב, ובוגר בית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד.

פרופסור (אמריטוס) אורי בר-יוסף מאוניברסיטת חיפה הוא מומחה למודיעין, ביטחון לאומי, והסכסוך הישראלי-ערבי ובתחומים אלה הוציא עשרה ספרים, שבהם: **הצופה שנרדם: הפתעת יום הכיפורים ומקורותיה (2013)**; **המלאך: אשורף מרואן, המוסד והפתעת מלחמת יום כיפור (2018)**; **מלחמה משלו: חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים (2021)**; **התאוששות: צה"ל במבחן מלחמת יום הכיפורים (2023)**, ומעבר לקיר הברזל: מה חסר בתפיסת הביטחון של ישראל (2024).

ubarjoseph@gmail.com

תא"ל (מיל') איתי ברון, היה בין השנים 2011–2015 ראש חטיבת המחקר באמ"ן. מהדורה מעודכנת של ספרו **המודיעיני התפרסמה ב-2021**. איתי מלמד קורסים על מודיעין, ביטחון לאומי וכוח אווירי באוניברסיטת תל-אביב, אוניברסיטת חיפה ואוניברסיטת רייכמן. ב-2024, בזמן מלחמת "חרבות ברזל", נקרא שוב למלא את מקום ראש חטיבת המחקר באמ"ן למשך חודשים מספר עקב פרישת ראש החטיבה הקודם ועד למינוי ראש חטיבה קבוע.

אל"ם (מיל') ד"ר אסף הלר שירת בחיל האוויר ובאגף המודיעין בתפקידי מחקר מודיעין

וחקר ביצועים. משמש כמנהל המחקרים במרכז אלרום לחקר מדיניות ואסטרטגיית אוויר וחלל באוניברסיטת תל-אביב. בעל דוקטורט בפילוסופיה מאוניברסיטת תל-אביב. כתב את הספר **לדעת להשפיע - מתודולוגיה להערכת מודיעין** (2024)

assaf.heller@gmail.com

אל"ם (מיל') גלעד איזין הוא קצין מודיעין ותיק ששירת במגוון תפקידים באמ"ן, ובהם קמ"ן גדוד, קמ"ן חטיבה, קמ"ן אוגדה וקמ"ן פיקוד. הוא כותב על מודיעין, מלמד מודיעין ומרצה בנושא. אל"ם איזין הוא בעל תואר ראשון בהצטיינות בהנדסת חשמל מהטכניון ותואר שני במנהל ציבורי, מבית הספר לממשל קנדי באוניברסיטת הרווארד.

סא"ל (מיל') דוד (דודי) סימון טוב הוא סגן ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין וחוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון המומחה בתחום ההשפעה והתודעה. כותב שותף של מספר ספרים על המודיעין הישראלי - **אמ"ן יוצא לאור** - על העשור הראשון של אמ"ן, **פרקליט השטן** - על מחלקת הבקרה באמ"ן, וספר על אודות התפתחות המב"ם בצה"ל (ספר פנימי בצה"ל). הביא לדפוס את ספרו של יהושפט הרכבי - **המודיעין כמוסד ממלכתי**. עורך את כתב העת "מודיעין הלכה ומעשה" היוצא לאור במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. שירת באמ"ן בתפקידי מחקר, איסוף ומטה ובמכון לחקר המודיעין (מל"ן).

dudis@inss.org.il

יוני הרץ הוא ראש אגף בדימוס בשב"כ. באחד מתפקידיו כחבר מטה השירות הקים וניהל את מטה מחקר ועיצוב מדיניות בשירות הביטחון הכללי (2003-2008).

תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר הוא ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין וראש מכון ירושלים לאסטרטגיה וביטחון. בשירותו הצבאי היה ראש חטיבת המחקר באמ"ן (2001-2006) וקצין המודיעין של פיקוד מרכז (-2001, 1998), ולאחר שחרורו מצה"ל היה מנכ"ל המשרד לנושאים אסטרטגיים (2011-2014). קופרוסר מרבה לפרסם מאמרים בנושא מודיעין וביטחון, ובין השאר פרסם ביוני 2023 מאמר שקרא לפירוז עזה.

אל"ם (מיל) ד"ר עופר גוטרמן הוא עמית מחקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי ובמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שם הוא מוביל את מיזם האקדמיזציה של לימודי המודיעין בישראל. בנוסף הוא מרצה בנושאי מודיעין במסגרת המחלקה ליחסים בינלאומיים באוניברסיטה העברית ובבית הספר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה באוניברסיטת רייכמן. בעבר שירת בשורת תפקידי מחקר באגף המודיעין בצה"ל, לרבות העוזר למודיעין של המזכיר הצבאי לראש הממשלה. מחקריו עוסקים בהיבטים שונים של המפגש בין תאוריה לפרקטיקה במודיעין הלאומי.

ofergute123@gmail.com

ח"כ לשעבר עפר שלח הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) ומנהל תוכנית "מדיניות הביטחון הלאומי של ישראל". שירת כלוחם וקצין בצנחנים ונפצע בלבנון ב-1983. בעל תואר ראשון בכלכלה וספרות אנגלית מאוניברסיטת תל-אביב ותואר שני בספרות וכתביה מאוניברסיטת ניו יורק. במהלך 25 שנות קריירה עיתונאית היה פרשן ובעל טור מוביל בתחומי הביטחון והפוליטיקה, והגיש תוכניות תחקיר ומגזין בערוצי טלוויזיה שונים. בין השנים 2013–2020 כיהן כחבר כנסת, עמד בראש ועדות מרכזיות והוביל חקיקה בתחומי הביטחון, הכלכלה וזכויות חיילים ונכי צה"ל. בין ספריו: **האומץ לנצח - מדיניות ביטחון לישראל (2015), שבויים בלבנון - האמת על מלחמת לבנון השנייה (2007), בומרנג - כישלון המנהיגון באניתפאדה השנייה (2005).**

סא"ל (מיל) צחי דויד הוא עמית מחקר בכיר במרכז לחקר המתודולוגיה של המודיעין, יועץ לארגונים וזם בתחומי טכנולוגיות מידע ובינה מלאכותית. שירת במשך יותר מ-20 שנה ביחידה 8200, במגוון תפקידי פיתוח וניהול טכנולוגי, ובכלל זה כסגן מפקד מרכז מערכות המידע של היחידה. במהלך השנים הוביל פרויקטים רחבי היקף בתחומי למידת מכונה, ניהול מידע וידע והיה שותף במהפכת המידע של אמ"ן. חוקר את הקשרים בין מערכות מידע, מבנה ארגוני והתנהגות אנושית, ואת ההתפתחות ההיסטורית של מערכות המידע באגף המודיעין. לצחי תארים בהנדסת חשמל ומחשבים (B.Sc) במנהל עסקים (M.B.A) ובהיסטוריה (B.A).

tzachi.davidi@gmail.com

שוכל בן-יאיר היא חוקרת במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, וסטודנטית במסלול המחקרי לתואר שני בממשל באוניברסיטת רייכמן. היא שירתה כחמש שנים ביחידת 8200, והיא בוגרת תואר ראשון בממשל במסלול המצטיינים באוניברסיטת רייכמן. תחומי העניין המחקריים שלה מתמקדים במודיעין והרתעה, כולל חיבור לפסיכולוגיה פוליטית ולמדיניות החוץ והביטחון של סין.

byshoval@gmail.com

שירה בריבאי-שחם, לשעבר מפקדת במערכת הביטחון, מזרחנית וחוקרת ביטחון לאומי, עמיתת מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין. בוגרת מאסטר במדיניות ציבורית וביטחון לאומי באוניברסיטת ברקלי בקליפורניה וכיום חוקרת הפתעות אסטרטגיות ואת מתקפת 7 באוקטובר במסגרת לימודי הדוקטורט באוניברסיטת בן-גוריון. חיברה בשיתוף ד"ר שרי אהרוני את "דוח: ניתוח פעולות מדינת ישראל בהיערכות והתמודדות עם האלימות המינית במתקפת 7 באוקטובר והמלצות מדיניות" עבור שדולת הנשים בישראל. חוקרת בתחום "נשים, שלום וביטחון" ועוסקת בסכסוך הישראלי-פלסטיני במגוון היבטים.

Shirashaham8@gmail.com

שרון טל, בוגר תארים ראשון ושני בחוג למזרח התיכון ומדע המדינה באוניברסיטת תל-אביב. בעל ניסיון בתפקידי ניהול בכירים במשרד ראש הממשלה. בשנים האחרונות מייעץ לחברות ולגופים ביטחוניים בנושאי מודיעין, סייבר ואסטרטגיה. כמו כן, משמש עמית מחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

SharonTal73@gmail.com

סא"ל (מיל') שרית שפירא היא יועצת ארגונית בכירה עם למעלה מ-20 שנות ניסיון בפיתוח ארגוני וליווי מנהלים ומנהלות בכירים בצומתי החלטה משמעותיים. כיום היא מנהלת הפיתוח הארגוני והחוסן במנהלת החטופים, ובמקביל מובילה פרויקטים חדשניים בתחומי ה-HR האסטרטגי והחוסן הארגוני. בתפקידה האחרון בצה"ל שימשה כראש מערך מדעי ההתנהגות באגף המודיעין, שם הובילה את תחום המיון לאגף, פיתוח המנהיגות, ניהול הקריירה, הערכת בכירים ותהליכי הפיתוח הארגוני. קודם לכן כיהנה כראש תחום הפיתוח הארגוני ביחידה 8200, וכיועצת ארגונית של היחידה הטכנולוגית באמ"ן, בפו"ם (פיקוד ומטה) וביחידות לוחמות בזרוע היבשה.

שרית מתמחה בגיבוש אסטרטגיית HR, הובלת שינויים אסטרטגיים, חיזוק מחוברות ארגונית ושימור טאלנטים בדרכים יצירתיות, ומהווה דמות מובילה בתחום המגדר והמגוון בארגונים. בעלת תואר שני בלימודי עבודה מאוניברסיטת תל-אביב, בוגרת התוכנית להנחיית קבוצות של סמינר הקיבוצים, מוסמכת MBTI ובוגרת תוכנית ההכשרה רבת השנים לאנשי המקצוע בממד"ה.

saritshapira15@gmail.com

מתקפת הפתע הנרחבת של חמאס בשבעה באוקטובר הכתה את החברה ואת המערכת המדינית ביטחונית של ישראל בהלם. קהילת המודיעין, שנחשבה עד אז לאחד מסמלי העוצמה הלאומית ולמופת של חדשנות ויצירתיות, נחשפה בכישלון העמוק ביותר בתולדותיה. זהו כישלון שניתן היה למנוע, "רעידת אדמה" שמחייבת בירור מודיעיני יסודי והפקת לקחים ברמה הלאומית.

זהו הספר הראשון המבקש לצלול אל שורשי הכישלון, אך לא לשחזר את האירועים עצמם באותו לילה מר. הספר מציג נקודת מבט רפלקטיבית, רחבה, מגוונת ובלתי תלויה, ומציג תשתית לחשיבה מחודשת על המודיעין בישראל. כותביו - פרקטיקנים לשעבר ואקדמאים - משלבים ניסיון מעשי עם מחקר עיוני, ומעניקים לקורא פרספקטיבה ייחודית השוזרת בין תובנות מהשטח לבין ניתוח ביקורתי. הנחת המוצא שלהם היא שהכישלון בשבעה באוקטובר אינו תקלה נקודתית אלא נייר לקמוס לבעיות עמוקות ומתמשכות: הטיית חשיבה, כשלים תרבותיים וארגוניים, וטעות יסודית בהבנת "האחר".