

משימת המודיעין להפללה

שלב חדש במשימות הארגון המודיעיני בסביבה בין-לאומית משתנה ומאתגרת

גופי המודיעין של העת הנוכחית עוסקים לא רק באיסוף מידע על מדינות ועל ארגונים עוינים, אלא גם שותפים פעילים בלחימה נגדם באמצעות ניסיונות "להפלילם" בפני פורומים בין-לאומיים שונים. משימת ההפללה היא הגיון פעולה מודיעיני מורכב ועתיר סיכונים ובעיות שחובה להכיר היטב כתנאי חיוני להתאמת הארגון המודיעיני לפעולה בסביבה הבין-לאומית החדשה

רס"ן עופר

בסמים ובבני אדם, לחימה בהלבנת הון ועוד.² הפיכת התקשורת הבין-לאומית לשחקן דומיננטי, המעצב את סדר היום העולמי בסוגיות מדיניות, לעיתים תוך הגדרה מחדש של מערכות הכללים המכוננות את הלגיטימציה הבין-לאומית.

בהשראתן של המגמות העולמיות האלה ושל מגמות נוספות התחזקה בארבע השנים האחרונות הגישה הרואה במודיעין מכשיר מרכזי, שלא רק תומך בניהול מדיניות החוץ ברמה האסטרטגית, אלא גם משמש מרכיב חיוני בניהול מערכות מדיניות ברמה האופרטיבית.

הראייה החדשה הזאת של תפקיד המודיעין והפוטנציאל הגלום בו לתכלית הזאת בעיני מקבל ההחלטות מניחה את היסודות להתפתחות חדשה בתפקידו של ארגון המודיעין/הביון – התפתחות התופסת לה בהדרגה מקום של כבוד ואף

דוחקת הצידה משימות מסורתיות אחרות.

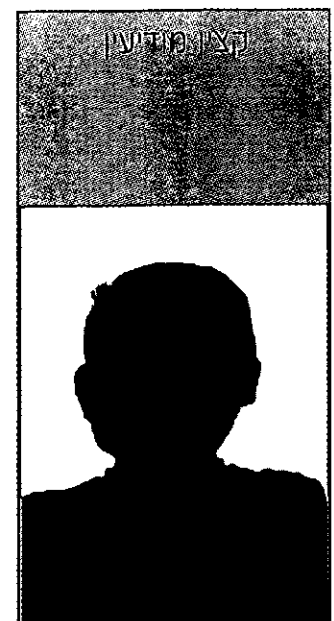
בהשראת הגישה החדשה הזאת נאלצים ארגוני מודיעין רבים לעבור תהליך של שינויים ושל התאמות ולהפוך מגופים חשאיים, הפועלים בסתר להשגת מידע מודיעיני המיועד אך ורק לטובת המדינה שמפעילה אותם, לארגונים הנדרשים להתייצב אל מול אור הזרקורים ולהציג בפני טריבונל בין-לאומי, המשמש כ"חבר מושבעים", ובפני דעת הקהל הבין-לאומית תשתית משכנעת של ראיות מפלילות (Incriminating Evidence). עליהם לעשות זאת תוך עמידה בסטנדרטים הדומים לאלה שנדרשים מתובעים בבתי משפט רגילים ובאופן המאפשר את "הרשעתם" של הניצבים על "דוכן הנאשמים". המשימה הזאת מכונה בעגה המקצועית

התגייסותה של ארה"ב למערכה נגד הטרור, לפירוק נשק ההשמדה ההמונית במדינות "סוררות" דוגמת עיראק ואיראן וסוריה ולגיבוש משטר יעיל של בקרת נשק (בק"ן) מציבה בפני קהילת המודיעין המערבית בכלל והישראלית בפרט אתגרים חדשים והזדמנויות לשיתוף פעולה מודיעיני ומבצעי.

לצד הממד החשאי בפעילות הבין-לאומית למיגור הסכנות המשותפות במסגרת מה שמכונה כבר על-ידי כמה מומחים בשם "המלחמה המודיעינית החדשה",¹ מתאפיין העידן הנוכחי גם בהתפתחותה של זירת מאבק חדשה, גלויה וחשובה לא פחות, בעלת מאפיינים ייחודיים התובעים למידה מעמיקה. לזירה הזאת, המכונה במאמר הזה בשם "הטריבונל הבינלאומי", שני ממדים מרכזיים:

1. הנחיצות הגוברת בלגיטימציה

בסביבה הבין-לאומית. הביטוי המובהק של הממד הזה הוא התחזקות מעמדם של מוסדות ושל ארגונים בין-לאומיים, ובכלל זה כאלה שכוונו בעקבות מתקפת הטרור בספטמבר 2001, ונכונות הולכת וגוברת של מדינות להצטרף כחברות (או כמשקיפות) לשורה של הסכמים ושל אמנות, שמטרתם לקדם יעדים קולקטיביים בתחומי פירוק הנשק ובקרת נשק, הלחימה בטרור ובארגוני פשע, מניעת סחר





באוקטובר 1962 הציג הממשל האמריקני בפני מועצת הביטחון צילומים שהפריכו את טענותיו של שגריר ברית-המועצות דאז, ולריאן זורין, כי אין בקובה טילים סובייטיים. הצילומים האלה הושגו באמצעות מטוס הריגול U-2

המקובלת בקהילת המודיעין הישראלית בשם "מודיעין להפללה".

משימת המודיעין להפללה - הרחבה

הניסיון לעשות שימוש אופרטיבי במידע מודיעיני להפללת היריב באופן המסייע לקידום יעדים מדיניים אינו חדש, וכפי שגם נראה יושם בהצלחה במספר בלתי מבוטל של אירועים בעבר הקרוב והרחוק כאחד. זאת תוך שימוש במגוון רחב של חומרים ושל יכולות מודיעיניים. כך, למשל, עשה הממשל האמריקני שימוש (באוקטובר 1962) בצילומי מטוס הריגול U-2 והציגם בפני מועצת הביטחון כראיה מכריעה וכהוכחה שהפריכה את טענותיו של שגריר ברית-המועצות דאז, ולריאן זורין, כי אין בקובה טילים סובייטיים. דוגמה בולטת אחרת היא ההוכחה החותכת שסיפק (ב־1937) ראש המודיעין הסיני, מוריס כהן, נגד צבא יפן בנוגע להפעלתם של חומרי לחימה כימיים נגד צבא סין ונגד האוכלוסייה האזרחית במהלך מלחמת 15 השנים. זאת בניגוד לאמנות הבין-לאומיות שעליהן הייתה יפן חתומה. הכחשותיהם של מנהיגי יפן הפכו למגוחכות עת הציגו הסינים דוגמאות של גלילי הגז שבהם עשה צבא יפן שימוש.³ דוגמה נוספת היא השימוש שעשתה ישראל במידע מודיעיני - שעל-פי

פרסומים זרים הושג באמצעות האזנות - בפרשת חטיפתה של האונייה האיטלקית "אקילה לאורו" על-ידי פלג אבו אל-עבאס באש"ף (אוקטובר 1985). במהלך החטיפה רצחו הטרוריסטים את לאון קלינגהופר, אזרח יהודי אמריקני נכה. המידע שהוצג בפני האמריקנים הוכיח את מעורבותם של בכירי אש"ף בפרשה והביא לפגיעה מדינית קשה באש"ף.⁴ נוסף על כך עושים ארגוני ביון שימוש אופרטיבי במידע מודיעיני לצרכים מדיניים גם באמצעות מניפולציות באינפורמציה הקיימת ברשותם. הדבר נעשה במסגרת משימות של לוחמה פסיכולוגית (ל"פ)⁵ או לוחמת מודיעין (ל"מ), המכוונות לפגוע באופן ממוקד במאמצי היריב להביא לשיפור ביכולותיו הצבאיות, הטכנולוגיות והכלכליות, להקטין את מרחב התמרון המדיני העומד לרשותו בזירה הבין-לאומית, להצר את מרחב התמרון הפוליטי של מנהיגיו בזירה הפנימית ולפגוע במנגנוני הלכידות הפנימית שלו.

בדומה למשימות הל"פ והל"מ גם במשימת המודיעין להפללה קיימים ארבעה אלמנטים בסיסיים: קהל היעד, המסרים, צינורות ההפצה ומרכיב ההזדמנות או היוזמה (לפעול). לעומת זאת, השוני שבין משימות הל"פ/ל"מ לבין משימת המודיעין להפללה בא לידי ביטוי בארבעה היבטים: 1. בל"פ ובל"מ נעשה סילוף מכוון ומגמתי של עובדות ושל

נתונים באופן השונה לגמרי או חלקית מתמונת המציאות. לעומת זאת בעת ניסיון להפליל יש צורך להציג מידע אמין, חד-משמעי ובלתי ניתן לפרשנות, התואם את תמונת המציאות.

2. בל"פ ובלו"ם פורס הגורם המתפלל מסך עשן כבד כדי שלא תיחשף זהותו. לעומת זאת המדינה המאשימה מתייצבת בגלוי קבל עם ועולם.

3. בעוד שהל"פ והלו"ם מרכזים מאמץ הן כלפי הזירה הפנימית (של היריב) והן כלפי הזירה החיצונית – בהתאם לצורך – מתמקדת משימת המודיעין להפללה בזירה החיצונית בלבד.

4. בעוד שמשימות הל"פ והלו"ם נתפסו מאז ומעולם כמאמצים משניים ומשלימים, שנועדו לסייע למאמץ המדיני העיקרי, בבחינת "אם לא יועיל כנראה לא יזיק", הרי שקונספטואלית נועדה משימת המודיעין להפללה להיות בסיס תמיכה מודיעיני בציר המאמץ העיקרי של ניהול המערכה המדינתית מוכוונת החוץ ברמה האופרטיבית והאסטרטגית. במילים אחרות, משימת ההפללה היא למעשה הגיון פעולה

מודיעיני,⁶ המיועד לתמוך במאמץ המדיני, שתכליתו לנטרל את הגיון הפעולה של המערכת היריבה בשני סוגים של מערכות (Campaigns) או של מאמצים משלימים:

א. המערכה הראשונה – מאמצי סיכול מדיני ממוקד שמטרתם למנוע מהיריב או לעכב אותו מלהשיג הישגים קונקרטיים. למשל, למנוע את הצטיידותו

בנשק מתקדם או בהשגתה של יכולת צבאית חדשה. זאת באמצעות רתימתם למשימה של פרטים, של מדינות ושל ארגונים לאומיים, על-לאומיים ובין-לאומיים בעלי נגיעה ישירה או עקיפה לנושא.

ב. המערכה השנייה – מאמצי הסברה מדיניים (כמרכיב במכלול שלם של אמצעים נוספים), שמיועדים לסייע בעיצוב עמדותיו של "חבר המושבעים" עד כדי תמיכה בעמדותיה (המדיניות או הביטחוניות) של המדינה ה"תובעת" ולא בגורם המואשם (לרוב מדינה או יישות יריבה). במילים אחרות, מערכת ההסברה המדינית, בסיוע המודיעין, מיועדת לפגוע בהגיון הפעולה המדיני של המערכת היריבה כנדבך מרכזי במערכה על התודעה.⁷ דוגמה למערכה כזאת היא המאמץ הישראלי לשכנע את מדינות אירופה בדבר מעורבותו של ערפאת בטרור וכפועל יוצא מכך להופכו ל"בלתי רלוונטי". דוגמה נוספת היא המאמץ האמריקני לגייס באמצעות המודיעין תמיכה מדינית בעמדות וושינגטון לקראת המערכה בעיראק.⁸ עם זאת – ובשונה ממאמץ לסיכול ממוקד, סוג המערכה השני אינו מתוחם לרוב בזמן או במרחב והוא מאופיין בדרגת קושי גבוהה להשגת היעדים (הן ברמה ההצהרתית וחשוב מכך, גם ברמה המעשית).

מכאן גם נגזר הצורך החיוני ב"תחזוקה" מתמשכת של המערכה באמצעות השגתן והצגתן של ראיות חדשות ורלוונטיות שאינן משתמעות לשתי פנים. במובן מסוים ניתן, לדעתי, להתייחס, לרעיון המודיעין להפללה כאל רכיב המשתלב במסגרת הגישה הרחבה יותר (והשנויה במחלוקת) המכונה בידי האמריקנים "מודיעין לפעולה" (Actionable Intelligence), קרי מודיעין איכותי ברור ומהימן, המאפשר לעושי המדיניות (ברמה הלאומית, אך לא רק) לקבל על בסיסו החלטות לפעולה.⁹ התפקיד החדש שהוטל על המודיעין מחייב דיון בשלוש שאלות:

1. האם זהו תפקיד הראוי לארגון מודיעין?
 2. מהי מידת מעורבותו הרצויה של המודיעין בגיבוש המלצות לפעולה?
 3. מהם הסיכונים והקשיים המתודולוגיים והאחרים הגלומים במשימה הזאת?
- המאמר הזה לא יעסוק בשתי השאלות הראשונות (מה גם שהשאלה הראשונה כבר זכתה למעשה למענה חיובי), אלא רק בשאלה האחרונה.

בלוחמה פסיכולוגית (ל"פ) ובלוחמת מודיעין (לו"ם) פורס הגורם המתפלל מסך עשן כבד כדי שלא תיחשף זהותו. לעומת זאת המדינה המאשימה מתייצבת בגלוי קבל עם ועולם

הידיעה המודיעינית כעובדה

בטרם יידונו בבירור הסיכונים ושאר הקשיים שבמשימה, דומה כי לא ניתן להתעלם משאלת יסוד הטמונה בבסיס המתודה המודיעינית: האם ניתן בכלל להתייחס לידיעות המודיעיניות כאל עובדות או כאל ראיות (שהן אמצעי להוכחת העובדות השנויות במחלוקת)?¹⁰

את ההתייחסות המקובלת לשאלת היסוד המורכבת הזאת מסכם באופן ברור ונחרץ למדי אלוף (מיל) יצחק בן-ישראל: "לפעמים כן ובדרך כלל לא". הנימוק שלו: "מרבית הידיעות המודיעיניות מבוססות על מקורות העשויים לטעות, ובמקרים רבים ניתן לפרש ידיעה בכמה אופנים".¹¹ ארגוני המודיעין חייבים אפוא להתמודד באופן מתודולוגי עם הקושי המובנה הזה, הטמון בממד אי-הוודאות הקיים ביחס למהימנותה של הידיעה המודיעינית.

במצב הדברים הזה נדרשים אפוא החוקרים לא רק לנקוט זהירות מופלגת בכל הקשור לאיכות ולטיב של המקורות שבהם נעשה שימוש להפללה, אלא עליהם גם לבחון באופן ביקורתי ומקצועי את המתודה המחקרית המיושמת בתהליך הניתוח וההערכה של המידע שנאסף, במיוחד נוכח הסיכונים הרבים הטמונים במשימה הזאת, כפי שיוצג בהמשך.

גורמי הסיכון הגלומים במשימה

עיון מדוקדק בקשיים הטמונים במשימה מגלה שישה גורמי סיכון עיקריים:

1. נטייה לפוליטיזציה ביחסים בין המודיעין למקבלי ההחלטות. הסיכון המרכזי הגלום בהירתמות המודיעין למשימה של הנחת תשתית ראיות מפלילה טמון – כך נראה – בפוטנציאל הקיים למה שמכונה "פוליטיזציה

ביחסים בין המודיעין למקבל ההחלטות". דומה שאת הדוגמה הבולטת ביותר לסיכון הזה ניתן להמחיש באמצעות האש שסופגת כיום קהילת המודיעין האמריקנית: היא מואשמת בכך שהובילה את ממשל בוש (ויש הטוענים שהובלה על ידו) משיקולים זרים ובלתי מקצועיים (אידיאולוגיים ופוליטיים) לצאת במארכ 2003 למערכה נגד משטרו של סדאם חוסיין בעיראק תוך מניפולציה מגמתית של נתוני המודיעין. גורם הסיכון הזה משקף באופן המובהק ביותר את אחד המתחים הבסיסיים בנוגע לתפקידו של הממסד המודיעיני: האם מתפקידו לשרת את המדינה או את יעדיה ואת חזונה

במישורי היכולות ו/או הכוונות של האיום המזוהה. הטענה היא כי הירתמותו המוחלטת מדי של המודיעין למשימת ההפללה והלחץ המופעל מלמעלה לספק הוכחות בכל מחיר עלולים להביא – כמו במקרה האמריקני – לאובדן האובייקטיביות הנדרשת בבחינת הראיות או הידיעות המודיעיניות, להתעלמות מכוונת מידיעות (ראיות) שאינן מתאימות ל"תמונה הכללית" ובמקרים קיצוניים אף לנטישת ערך ה"אמת" כמוטיב המרכזי המנחה את העשייה המודיעינית. המשמעות היא כי במצבים מסוימים (כל שכן בידועם לאלו עמדות מכוון הממשל) עלולים החוקרים להעדיף שלא להתמודד עם

לכוון אצבע מאשימה על יאסר ערפאת



מערכת ההסברה המדינית, בסיוע המודיעין, מיועדת לפגוע בהגיון הפעולה המדיני של המערכת היריבה כנדבך מרכזי במערכה על התודעה. דוגמה למערכה בזאת היא המאמץ הישראלי לשכנע את מדינות אירופה בדבר מעורבותו של ערפאת בטרור וכפועל יוצא מכך להופכו ל"בלתי רלוונטי"

של הממשלה הנבחרת? הנטייה הזאת לפוליטיזציה, הטמונה במשימת ההפללה, פותחת פתח לפגיעה בנכסים המרכזיים ובנורמות הנדרשות מכל ארגון מודיעין המכבד את עצמו: יושרה (Integrity), מקצוענות (Professionalism), החפה משיקולים זרים ואמינות (Credibility) בדיווח הן כלפי הרמה הממונה והן כלפי שירותים עמיתים.

2. **אובדן האובייקטיביות.** המתודה המקובלת בתהליך ההערכה המודיעיני דורשת בחינה ביקורתית של הקונספציות המקובלות באמצעות כלים לוגיים. בחינה ביקורתית כזאת נעשית, למשל, באמצעות ניסיון למצוא עובדות נגדיות הסותרות או מפריכות את הקונספציות או באמצעות הצגת הוכחה (מדעית) ליחסי סיבה ומסובב

אי-הוודאות האינהרנטית הטמונה בשדה המחקר וההערכה ולהעדיף גישה פסולה העושה שימוש ב"עקרון משנה הזהירות"¹². במקרים אחרים עלול הדבר להוביל להצגתו של מידע מודיעיני בעייתי ונתון לפרשנויות כ"ראיות קשות" וחלוטות. ניתן לשער שהסיבה לכך קשורה בקושי האמיתי הקיים בקרב גופי המודיעין להודות בפני הקברניט במגבלותיהם ובאי-יכולתם "לספק את הסחורה", במיוחד נוכח ההעדפה בחלוקת המשאבים שלה הם זוכים לאורך השנים.¹³

3. **אובדן האמינות והמוניטין.** גורם הסיכון השלישי קשור לאמינות ולמוניטין של הארגון המודיעיני. די בפעם בודדת שבה יועבר לארגון עמית או למדינה ידידה מידע מודיעיני חסר ביסוס כדי לפגוע פגיעה קשה, ולעיתים

השימוש בראיות במשימת ההפללה

חרף הדמיון בין המודיעין לבית-המשפט – שניהם מוסדות האמונים על חקר המציאות ובירור האמת – קיימים בכל זאת כמה וכמה הבדלים עקרוניים ומשמעתיים בין עולם התוכן המודיעיני לזה המשפטי. ניתן להמחיש היטב את ההבדלים שבין העולמות באמצעות הצגת (מקצת) הבעיות הנוגעות לקשייו האובייקטיביים של הארגון המודיעיני בהוכחת טענותיו – הנכונות (!) – במסגרת משימת המודיעין להפללה, ובכלל זה בגישתו לראיות העשויות לסייע לו בכך. למותר לציין כי בתחום המדיני לא קיימים דיני ראיות מחייבים, והליך ההוכחה כולו מעוצב בידי גורמי הכוח הבין-לאומיים שבזירה.

ככלל, לשימוש בראיות במסגרת משימת ההפללה שני היבטים בעייתיים עיקריים: הראשון הוא קבילות הראיות והשני – דיותן (היותן מספיקות על מנת להוכיח את טענותיו של ארגון המודיעין).

קבילות הראיות

רוב הפעילות המבצעית של שירותי המודיעין נעשית תוך הפרת החוק הנוהג במדינה הרלוונטית (זיוף, שוחד, פריצה, האזנות סתר ועוד). ראיות המושגות באמצעות הפעילויות האלה אמורות היו, לכאורה, להיפסל באופן מהותי על-

פי דוקטרינת "פירות העץ המורעל" הנהוגה במדינות הנאורות (ארה"ב, למשל). במילים אחרות, הראיות האלה אינן קבילות בהליך שיפוטי. לכך נוספים כללים ראייתיים ספציפיים העשויים להקשות על המודיעין לפרוס את הראיות המצויות ברשותו. כאלה הם, למשל, הכללים הבסיסיים הבאים:

- **כלל הראיה הטובה ביותר** (The Best Evidence Rule). הכלל נוגע למסמכים (במובן הרחב של המילה – כל חפץ הנושא סימון בעל משמעות ובכלל זה, למשל, טביעת אצבעות וסרט הקלטה) וקובע כי אין להוכיח תוכנו של מסמך אלא על-ידי הצגת המקור. יחד עם זאת, במקרה של קשיים בהבאת מסמך מקורי (למשל, אובדנו) עשוי בית-המשפט לתת היתר להציג ראיה משנית (כלומר, ראיה שאינה מקורית). הכלל הזה עשוי, כמובן, להציב מכשול בפני ארגון מודיעיני המעוניין, מטבע הדברים, לשמור על מקורותיו ולספק ראיות מודיעיניות ברמת הסיווג הנמוכה ביותר ובתוך כך להימנע מהצגת מסמכים מקוריים שהגיעו לידי.
- **איסור עדות מפי השמועה**. הכלל אוסר על עד להעיד עדות שלא נקלטה בחושיו שלו. למעשה, שיעור ניכר מידיעות היומינ"ט והסיגינ"ט הוא מפי השמועה במובן זה שמקור הידיעה אינו מעיד מכלי ראשון על התרחשות אירועים מסוימים ורק מדווח עליהם בהסתמך על מבווע אחר. גם הכלל הזה עשוי, לכאורה, לפסול ידיעות מודיעיניות רבות מלשמש כראיות בפני ערכאה שיפוטית.

די בפעם בודדת שבה
יועבר לארגון עמית או
למדינה ידידה מידע מודיעיני
חסר ביסוס כדי לפגוע
פגיעה קשה, ולעיתים אף
בלתי הפיכה, באמון הניתן
במידע ובהערכות
המודיעיניות המועברות
בתחומים אחרים

אף בלתי הפיכה, באמון הניתן במידע ובהערכות המודיעיניות המועברות בתחומים אחרים. לפגיעה מהסוג הזה עלולה להיות השלכה גם על אמינותו (ועל מעמדו) של הארגון ושל העומדים בראשו בעיני מקבל ההחלטות עצמו.

4. **ביטחון המידע**. הסיכון הרביעי קשור לחשש המקנן בכל ארגון מודיעיני מחשיפת נכסיו המודיעיניים הכוללים את מקורותיו ואת יכולותיו (הטכנולוגיים והמבצעיים) בפני יריביו. בהקשר הזה ראוי להדגיש כי הצורך להציג מידע אמין ומשכנע בסטנדרטים דומים לאלה הנדרשים לצורך השגת הרשעה בבית-משפט מחייב שימוש בנכסים מודיעיניים, לעיתים מהמעלה הראשונה. חשיפתם של

הנכסים האלה עלולה לגרום לאובדנם וכפועל יוצא מכך לפגיעה אנושה "בחלון ההצצה" כלפי האיומים שמציב היריב. משימת ההפללה, הכרוכה בחשיפתו של מידע מודיעיני רגיש בפני גורם זר, ידידותי ככל שיהיה – כל שכן כשמדובר בחשיפה פומבית של המידע בפני הציבור או התקשורת – מחדדת דילמה מודיעינית-מבצעית עתיקת יומין. מחד, יוצרת החשיפה הזדמנות קורצת להישג מדיני או מבצעי מהיר ונטול סיכונים מבצעיים ישירים, ומאידך היא

עלולה להוביל לפגיעה זמנית או מתמשכת בשני עקרונות מרכזיים בפעילותו של הארגון המודיעיני: הראשון הוא היכולת להוציא לפועל באופן עצמאי פעילות מבצעית לסיכול האיומים שנחשפו והשני הוא היכולת להפתיע את האויב או היריב.

5. **העדפה לקויה של משימות דיסהרמוניה**. סיכונים אחרים נובעים מהצורך האמיתי או המדומה של מתן עדיפות למשימת ההפללה. במצב הדברים הזה נדרשים ראשי הארגון המודיעיני והארגון עצמו להעלות באופן משמעותי את רמת הקשב המוקדשת למשימת המודיעין להפללה ולמשימה-האחות: ההסברה המדינית. במקרה הזה קיים החשש שראשי הארגונים יישאבו למלאכת ההסברה – בין אם מכורח שיקולים ענייניים ומקצועיים או חמור מכך, בשל הרצון לצבור רווחים אישיים וארגוניים – על חשבון העיסוק היום-יומי השוחק במשימות מרכזיות אחרות, מסורתיות יותר וזוהרות פחות. מציאות שכזאת עלולה לפתוח פתח לתקלות ולכשלים מודיעיניים ולהפר את מרקם היחסים העדין הקיים בדרך כלל בין הארגונים בכל קהילת מודיעין (דהיינו ליצור דיסהרמוניה).

6. **כישלון ההפללה**. במצב שבו מוטלת בספק קבילות הראיות שהוצגו או גרוע מכך, הן מתבררות כשגויות (במזיד או בשוגג), עלול להתרחש אפקט בומרנג, שבמסגרתו ייגרם נזק קשה דווקא לצד המפליל ולא לצד שאותו מנסים להפליל.



במקרה של כישלון ההפללה מכני שהראיה שהוצגה התבררה כשגויה, עלול להתרחש אפקט בומרנג, שבמסגרתו ייגרם נזק קשה דווקא לצד המפליל

דיוית הראיות

אולם דומה שהמכשול העיקרי במשימת ההפללה אינו נוגע למגבלה של קבילות ראיה זו או אחרת. ככלות הכול, ארגוני המודיעין עושים, כעניין שבשגרה, שימוש בראיות שקרוב לוודאי היו נפסלות בהליך שיפוטי על מנת להפליל גורמים שונים (ולחלופין נמנעים מהצגת ראיות רגישות מחשש שיחשפו מקורות, גם אם יש בהן כדי לתרום באופן מהותי להוכחת טענותיהם). אולם חשוב מכך: עיקר הוויכוח בזירה המדינית, שאלה מכוונת ההפללה, ניטש על משמעות הראיות ולא על קבילותן.

האתגר העיקרי הניצב אפוא בפני ארגוני המודיעין טמון דווקא במה שקרוי "דיוית הראיות", קרי בצורך להציג מסכת ראיות שתוכיח "באופן מוחץ" את נכונות טענותיהם ולא תותיר פתח להפרכתן.¹⁴ כלומר, רמת ההוכחה הנדרשת בזירה הבין-לאומית ("הרף הראייתי") היא גבוהה במיוחד. לעיתים נראה כי היא פשוט אינה בהישג יד. הטעם לכך מובן מאליו: "הטריבוניל הבין-לאומי", שבפניו מתקיים הליך ההוכחה, הוא בהכרח פוליטי, משמע משוחד בעמדותיו, ומושגי ההגינות

המקובלים ביחס להליך השיפוטי אינם רלוונטיים לגביו. נכונותם של הגורמים החברים ב"טריבוניל" להשתכנע מהטענות המוצגות בפניהם נגזרת מהאינטרסים שלהם, ואלה מכתיבים במידה רבה את התוצאה.

בהקשר הזה נולד המושג "האקדח המעלה עשן" – הראיה החותכת המצביעה במישרין על אשמת הנאשם, ודי בה להכריע את גורל המשפט. הארגון המודיעיני חותר להניח את ידו על ראיה כזאת, אך עוד לפני כן עליו לבחון את השאלה איזו ראיה תיחשב לחותכת בעיני הטריבוניל הרלוונטי. במקרה העיראקי, למשל, ניתן היה לומר כי פגז חל"כ, המאוחר על-ידי פקחי האו"ם בעיראק, עשוי להיות "אקדח מעלה עשן" המפריך את טענות משטרו של סדאם שאין הוא מפתח נב"ק. כמו בעולם המשפט כך גם בעולם המודיעין ברור כי במקרה שבו "אקדח מעלה עשן" אינו בנמצא, התחליף לו הוא ראיות עקיפות ("נסיבתיות"), המשתלבות לכדי מארג קוהרנטי המוליך למסקנה אחת בלבד.

איסוף ראיות כאלה הוא אומנם משימה קשה, אך לא בלתי אפשרית.

המסלולים להצגת הראיות ותהליך בחירת ה"שופטים"

לשיקולים הנוגעים לבחירת הגורם או הגורמים שבפניהם מוצג המידע המודיעיני המפליל (להלן "חבר השופטים") יש חשיבות מכרעת, הנוגעת במישרין לשאלה מהו סף הראיות הנדרש, ומהם הסיכונים והסיכויים הקיימים בכל חלופה. זאת בעיקר משום שהם אלה אשר יקבעו בסופו של דבר את סיכויי ההצלחה לממש את ההישג הנדרש (בין אם מדובר בעצם קיומו של "הליך ההעמדה לדין" ובין אם מדובר בהשגת "הרשעה" חד-משמעית שסופה "ענישה" אפקטיבית). אם מדובר בגוף שיפוטי (למשל, בית-הדין הבין-לאומי בהאג) או בגוף דומה, הרי שפעולתם של אלה מוסדרת לרוב במסגרת הוראת דין מיוחדת. במקרה כזה יאלץ ארגון המודיעין שלוח המדינה ("בעלת הדין") לנהוג על-פי ההוראות והכללים האלה, והוא יהיה חייב להציג מידע ברמת הוכחה גבוהה – גם במחיר של חשיפת מקורות ושל פגיעה בנכסים.

כדי לאגף את המכשול עושים ארגוני המודיעין שימוש בשלוש דרכי פעולה עיקריות:

1. **מסלול עוקף בית-המשפט.** בדרך הזאת ישאף ארגון המודיעין שלא להתייבב כלל למשפט ובהשאלה מעולם המשפט – יעדיף להגיע לפשרה מחוץ לכותלי בית-המשפט. זאת באמצעות הצגת

הראיות המפלילות ישירות בפני הנאשם וניהול משא-ומתן עד להשגת פשרה מקובלת. דוגמה בולטת לדרך הזאת היא המקרה הלובי, שבו נתפסה לוב "על חם" (באוקטובר 2003) על-ידי ארה"ב ובריטניה, כשהיא מנסה להבריק

בספינה ציוד ואמצעים הקשורים לפיתוח נשק גרעיני. הצגת הראיות המפלילות בפני שלטונות לוב בשילוב מנופי לחץ נוספים (מדיניים, כלכליים וצבאיים) כתנאי חובה להצלחת המהלך היא שהובילה, כך נטען, לנכונותה של לוב להתפרק מהנשק להשמדה המונית שברשותה. היתרון בשיטה הזאת הוא שמירה על דיסקרטיות ומזעור הפגיעה בנכסים מודיעיניים. החיסרון טמון בעובדה שלא תמיד ברור אם ה"נאשם" יתקפל, "יודה באשמה" ו"יחזור בתשובה", או שניאלץ לעלות מולו שלב בתהליך ההתדיינות (כולל איום לנקוט סנקציות או להפעיל כוח צבאי).

2. **המסלול המודיעיני.** בדרך הזאת מובאות הראיות המפלילות בפני הרשויות של מדינה עמיתה, לרוב בערוצים מודיעיניים ודיסקרטיים. כך, למשל, נהגה ישראל בהעבירה לשלטונות ארה"ב מידע מודיעיני מפליל, הנוגע למעורבותם של יו"ר הרשות הפלסטינית, ערפאת, ושל גורמים מטעמו בפעילות טרור נגד ישראל. העברת המידע הזה שיכנעה את ממשל בוש לאמץ (בהיבטים מסוימים) את השקפותיה ואת עמדותיה המדיניות של ממשלת ישראל כלפי ערפאת. במסלול הזה מקבלים קברניטי המדינה הידידה מעמד של מעין גוף

שיפוטי, שבפניו מוצגות הראיות וההוכחות, בעוד שהארגון המודיעיני הזר מקבל מעמד של עד מומחה (בפני קברניטו). יתרונה של הדרך הזאת נעוץ בעובדה שקל יותר לשכנע במהימנות המידע ארגון מודיעיני עמית (שמטבעו נוטה לקבל מידע מודיעיני כהוכחה גם אם אינו עומד תמיד בסטנדרטים משפטיים), או קברניט מדיני זר אך ידידותי, מאשר לשכנע גורם שיפוטי הפועל על-פי דיני ראיות סדורים. בדרך הזאת גם מצטמצם הסיכון שבחשיפת יכולות מודיעיניות. החיסרון במסלול הזה טמון ב"עובדות החיים", שלפיהן המדינה הזרה והארגון המודיעיני העמית יעדיפו לנהוג בהוכחות כפי שנראה להם נכון וצודק בנסיבות העניין. במילים אחרות: לא מן הנמנע שבמערכת השיקולים ל"מתן פסק-הדין" יבואו לידי ביטוי שיקולים ואינטרסים פוליטיים ואחרים ולא בהכרח שיקולים מקצועיים וענייניים, דוגמת אלה שבבית-המשפט. לרוב ייעשה שימוש במסלול הזה לפני השימוש במסלול של הטריבונל הבין-לאומי או במקביל אליו.

3. **הצגת החומר המודיעיני המפליל בפני טריבונל בין-לאומי רשמי או בלתי רשמי ולעיתים גם בפני טריבונל בין-לאומי ציבורי דוגמת העיתונות ודעת הקהל, המקבלים על עצמם (מרצון או כאילוץ) לצורך העניין מעמד של מעין גוף שיפוטי.** דוגמאות לדרך הזאת:

הצגתו של מידע הנוגע להימצאותו של נשק עיראקי להשמדה המונית על-ידי מזכיר המדינה האמריקני, קולין פאוול, על בימת האו"ם; הצגתו של ספינות הנשק "סנטורני" ו"קארין A" בפני התקשורת ודעת הקהל העולמיים כראיה מפלילה לכך שהיישות הפלסטינית

מפרה את ההתחייבויות שנתנה לישראל; הצגתו של מידע מפליל (אמריקני ואחר) בפני הסוכנות הבין-לאומית לאנרגיה אטומית (סבא"א), אשר הוכיח את קיומו של פרויקט גרעיני חשאי איראני. בדרך הזאת גלומים ארבעה חסרונות עיקריים:

- הצורך לספק הוכחה מהימנה ובלתי ניתנת להפרכה (שגם היא אינה תמיד בבחינת סוף פסוק).
- הסיכון שייחשפו נכסים ומקורות מודיעיניים.
- הסיכון שתתקבל תוצאה אופרטיבית שונה מזו שלה ציפה/קיווה המפליל גם במקרה של הפללה "מוצלחת".
- קשירת ידיו של המפליל, המחייב את עצמו (לפחות בעיני דעת הקהל הבין-לאומית או זו שמבית) להחלטת הטריבונל הבין-לאומי.

לעומת זאת מאפשר השימוש במסלול הזה לממש שני יתרונות חשובים: הראשון נובע מכך שבדרך הזאת של הצגת הראיות באופן פומבי ניתן לעיתים לנטרל שיקולים זרים ולמצות את התהליך בצורה מהירה ואלגנטית תוך גיוס דעת הקהל לצידך. יתרון שני חשוב טמון בחיזוק אפשרי של מרכיב ההרתעה כלפי מעגלים נוספים של יריבים ושל אויבים במישור התודעתי, בבחינת "הפעולות שלכם שקופות בשבילי".

לעיתים עצם קיומו של התהליך הפומבי של "ההעמדה לדין" אינו נופל בחשיבותו מהשגת "ההרשעה" עצמה

הערכת סיכויי ההצלחה

במידה רבה ניתן היה לצפות כי משהוגשו הראיות המודיעיניות המפלילות בפני "בית המשפט" או "חבר השופטים", יתנהל מהלך הדיון במאפיינים הדומים לאלה של המשפט הפלילי, שבו אין להרשיע נאשם אלא במקרים שבהם חומר הראיות מוכיח את אשמת הנאשם מעבר לכל ספק סביר (99%). זאת לעומת המשפט האזרחי, שבו נדרש רק להטות את מאזן ההסתברויות לטובת התובע (51%).

כאן קיים שוני בין המסלולים השונים שמנינו. בעוד שבמסלול ההתדיינות מחוץ לבית המשפט יתנהל המשא-ומתן במתווה המזכיר את המשפט הפלילי, הרי שבשני המסלולים האחרים (המסלול המודיעיני והצגה בפני טריבונל

הערכת מצב הנוגעת לסיכונים ולסיכויי ההצלחה בכל אחת מהחלופות לפעולה. בהקשר הזה חשוב להדגיש כי לעיתים עצם קיומו של התהליך הפומבי של "ההעמדה לדין" אינו נופל בחשיבותו מהשגת "ההרשעה" עצמה.

המודיעין להפללה ומלכודת השגיאה - הצעה למתודולוגיה כללית

על-פי האסכולה השולטת בחלקים רחבים של הממסד הביטחוני האמריקני, מטרת המחקר המודיעיני היא לסייע למקבל ההחלטות לעצב את העתיד. זאת במקום הפרדיגמה הקודמת, שהסתפקה בניסיון לחזות אותו.¹⁵ הגישה הזאת, המוכרת בשם "מחקר הזדמנויות" (Opportunity Analysis),

"קארין A"



"קארין A" הוצגה בפני התקשורת ודעת הקהל העולמיים כראיה מפלילה להפרת ההתחייבויות והסיכומים בין ישראל לרשות הפלסטינית

בין-לאומי) ייתכנו מצבים שבהם יסכים "הטריבונל" לקבל רמות הוכחה שונות עד כדי זו הנהוגה במשפט אזרחי (לרוב כפועל יוצא מחומרת ההאשמות או משיקולים פוליטיים), אך לעיתים יחליט לנהוג דווקא בהתאם לכללים הדומים לאלה שבמשפט הפלילי.

מכיוון שלא תמיד ניתן לדעת מראש מה יהיו מאפייני ההליך שאותו יעדיף "בית המשפט" לאמץ בכל אחד משני המסלולים האחרונים, הרי שבמידה רבה נדרש המודיעין לספק עבור הקברניט לא רק ראיות (הוכחות) באיכות גבוהה, אלא גם לקיים ולהציג בפני מקבל ההחלטה המדיני (לרוב בשיתוף גורמים נוספים, דוגמת משרדי החוץ והמשפטים)

נועדה לסייע למקבל ההחלטות:

- לזהות הזדמנויות לקידום האינטרס הלאומי באמצעות הפעלת כלים מדיניים, צבאיים וכלכליים ובאמצעות שילוב בין דיפלומטיה גלויה ופעולות חשאיות.
- לזהות חולשות אסטרטגיות וטקטיות של מנהיגים זרים, של סיעות ושל תנועות.
- לזהות גורמים המשפיעים על האינטרס הלאומי (האמריקני).
- לזהות תוצאות צפויות (בהינתן מגמות הפעולה הלאומיות) כלפי חברות (Societies) זרות. אימוץ הגישה הזאת וחייבורה להגיון הפעולה העומד



החל מסוף שנות ה־90 הוקמו בארגוני המודיעין בבריטניה ובארצות צוותי משימה בין־קהילתיים, שעסקו באיסוף ראיות מפלילות נגד רשתות סחר בין־לאומיות, שהואשמו בהספקת אמל"ח למדינות שעליהן הוטל אמברגו נשק

אחת הדרכים הפשוטות, יחסית, להצביע על מלכודת השגיאה מתבססת על איתורו של דפוס פעולה מדיני־פוליטי צבאי של היריב המתנגש עם אחד (או יותר) מעקרונות הלגיטימציה בסביבה הבין־לאומית. לדוגמה: פעילות לפיתוח נשק להשמדה המונית או סיוע לארגוני טרור. דרכים אחרות יהיו, למשל, איתורם של דפוסי פעולה מצד היריב המתנגשים עם הסכמות ועם התחייבויות בילטרליות או מולטילטרליות שנטל על עצמו. לדוגמה: התחייבות לשמור על זכויות אזרח או המיעוטים, להנהיג שלטון דמוקרטי או להימנע מהצטיידות באמצעי לחימה מתקדמים (אף שמדובר בזכות לגיטימית להגנה עצמית).

מלכודת השגיאה תופעל (או תתהדק) אם נוכל להוכיח את קיומם של חוסר התאמה או של סתירה ממש בין המצג

ביסודה של משימת ההפללה המודיעינית – נטרול ההיגיון המדיני של היריב – הם בסיס אפשרי לפיתוח המתודולוגיה. בסיס אפשרי שכזה עשוי להיות טמון ביכולת לזהות (ולפתח) את מרכיב ההזדמנות.

בניית יכולת מסוג זה מותנית בשילוב של שני גורמים. הראשון – גורם הטעות או השגיאה (המדינית) שיבצע היריב. השני – פיתוח עליונות מודיעינית (שלטנות במודיעין) על פני היריב, שתאפשר לנו לזהות את ממד השגיאה (ואף לצפות אותו בחלק מהמקרים מראש) ולהשיג הבנה עדיפה של הסביבה האסטרטגית.¹⁶ לאחר הפנמת האזהרה שבהערה 16 והבאתה בחשבון אנסה בכל זאת להציע תפיסה כללית ביחס לשאלה מתי נוכל לזהות מציאות שבה היריב צועד, בראייתנו, לתוך מלכודת השגיאה.

המדיני הפומבי של היריב, כפי שבא לידי ביטוי בהצהרות מדיניות מצד גורמים רשמיים, לבין המציאות, כפי שהיא משתקפת מהמידע שברשותנו.

ניתן אפוא לנסח הצעה למתודולוגיה כללית בת עשרה צעדים בתחום המודיעין להפללה:

- **צעד מספר 1** – יש למפות ולנטר בקביעות ובאופן שיטתי את מרחב האינטרסים הלאומיים של היריב ואת הזיקות והמתחים המתקיימים בין האינטרסים השונים. במקביל יש לזהות את דפוסי הפעולה החדשים של היריב (חריגה מהדפוסים המוכרים). לעניין הזה מומלץ להיעזר בכלי טכני דוגמת "מפת אינטרסים" תלוית תרחישים והקשר.
- **צעד מספר 2** – יש לבחון ולמפות את המתחים, את ההתנגשויות ואת הפערים שבין מרחב האינטרסים (הנגזר מהיעדים האסטרטגיים) לבין דפוסי הפעולה של היריב. זאת ביחס לעקרונות ולכללים של הלגיטימציה המקובלים בסביבה הבין-לאומית. אם לא זוהו פערים – יש לבדוק היכן הבעיה – אצלנו (מחסור במודיעין) או אצל היריב (שטרם גיבש/הציג עמדה בנושא) – ולבחון דרכי פעולה בהתאם (מיקוד המודיעין או גירוי היריב לפעולה). אם אותרו פערים, יש לאמתם באמצעות מקורות נוספים. יש לבחון ממה נובע הפער אצל היריב. התשובה לשאלה הזאת תסייע לברר את ממדי השגיאה ותניח את היסוד לבחירתה של דרך הפעולה הנבחרת.
- **צעד מספר 3** – יש לברר את ממדי השגיאה ואת השלכותיה האפשריות הן בראיית היריב והן בראיית הסביבה הבין-לאומית.

קונקרטי, יש לבחון האם דפוס הפעולה המדיני של היריב מתנגש עם כללי הלגיטימציה בסביבה הבין-לאומית. יש להיזהר מליפול למלכודת המראה המשקפת (Imaging Mirror). המתודה המומלצת היא לבנות תרחישים ולערוך משחקי סימולציה תוך הסתייעות בניסיון העבר ולבחון

תקדימים בנוגע לאותה מדינה/ישות או בנוגע ליישויות אחרות. עם זאת יש להביא בחשבון כי "לכל כלל (לגיטימציה) ישנם גם יוצאים מהכלל".

- **צעד מספר 4** – יש לבחון אם לשגיאה שביצע היריב ישנן השלכות חיוביות מבחינתנו (ובהנחה שהיא תיחשף ברבים), והאם הסך החיובי עולה על השלילי (במסגרת הזאת נדרש להגדיר מה ייחשב להצלחה או לכישלון).
- **צעד מספר 5** – יש לבחון אם היריב מזהה את הפער ופועל לצמצומו, ואם כן, מאילו מניעים ובאיזה אופן (פעילות גלויה/חשאית/עקיפה/ישירה וכיו"ב). כמו כן יש לבחון אם הצמצום מקרב או מרחיק את היריב מכללי הלגיטימיות הבין-לאומית. יש לפעול לאיסוף ראיות בנוגע למאמצים האלה של היריב כחלק מהתהליך של איסוף "הראיות הנסיבתיות" במסגרת ה"תיק" שאנחנו בונים. יש לבחון האם נוכל להשיג באמצעות טיב הראיות שברשותנו פגיעה בלגיטימיות של היריב בסביבה הבין-

לאומית. תשובה שלילית תחייב אימוץ של דרכי פעולה חדשות להשגת ראיות נוספות הנחוצות להשגת המטרה.

- **צעד מספר 6** – יש להציב כמה תרחישים המציגים הסברים חלופיים של היריב. יש לבחון היטב אם טיב הראיות שברשותנו יאפשר ליריב להציג סיפור שונה או הסבר חלופי מתקבל על הדעת. בחינה דומה יש לבצע גם בנוגע לגורמים זרים נוספים, שהם בעלי אינטרס. במקביל יש לבחון אם הראיות המצויות ברשותנו מסוגלות לסתור את ההסברים האלטרנטיביים האלה. אם אין ברשותנו מספיק ראיות לשם כך, יש לגבש תוכנית פעולה מקבילה (הכוללת אסטרטגיה איסופית חדשה) להשגתן.

- **צעד מספר 7** – יש למפות (יחד עם גורמים מקצועיים נוספים) את דרכי הפעולה העומדות לרשותנו בנוגע לכל אחד מהמסלולים להצגת הראיות ולהעריך את סיכויי ההצלחה בכל מסלול. מיפוי דומה יש לבצע גם ביחס לכל אחד משאר הגורמים המעורבים (יריבים, ידידים וגורמים ניטרליים).

- **צעד מספר 8** – יש להציג בפני מקבל ההחלטה את דרכי הפעולה השונות (בניתוח של סיכויים אל מול סיכונים) ולהמליץ על דרך הפעולה הכדאית.

- **צעד מספר 9** – משנקבעה דרך הפעולה, יש למקד מאמץ איסופי ומחקרי לבחינה וללימוד של תגובת היריב ושל שאר השחקנים השותפים למהלך, ובפרט יש לעקוב אחרי ניסיונות היריב לטשטש ולהעלים ראיות. יש להביא בחשבון כי המאמצים האלה של היריב יביאו לפגיעה ב"חלון ההצצה" האיסופי. מדידת השינויים האלה אצל היריב ובסביבה הבין-לאומית עשויה להוביל לבניית מפות אינטרסים חדשות.

- **צעד מספר 10** – בדיעבד, ולאחר הצגת הראיות בזירה הבין-לאומית, יש לבצע הערכה כוללת בנוגע למידת ההצלחה שהושגה. במצב שבו הושגה הצלחה חלקית או נחלנו כישלון, נדרש לקיים תחקור לבירור הסיבות וכן לטובת "בקרת הנזקים" תוך בחינת דרכי פעולה חלופיות.

ההכרה בתפקידו החדש של הארגון המודיעיני כציר מרכזי התומך במדיניות החוץ, תוך פגיעה בהגיונות הפעולה המדיניים של המערכת היריבה, טרם חילחלה לתודעת כלל הגורמים הרלוונטיים

עקרונות לפיתוח המענה הארגוני

בטרם אציע עקרונות מנחים לפיתוחו של דגם ארגוני המתאים להתמודדות עם משימת המודיעין להפללה, אציג שלושה דגמים שונים כפי שיושמו לתכלית הזאת בארגוני מודיעין שונים – בארה"ב, בישראל ובבריטניה.

- **צוות מודיעין חיצוני (ארה"ב)**. זמן קצר לאחר אירועי 11 בספטמבר הוקם בפנטגון בהנחייתו של שר ההגנה רמספלד ארגון מודיעין חדש וחשאי – המשרד לתוכניות מיוחדות (The Office of Special Plans - OSP) – אשר עסק, לטענת העיתונות האמריקנית, באיסוף מידע מפליל ומרשיע שנועד להצדיק את הפלישה לעיראק.¹⁷
- **צוות מידע (ישראל)**. לאחר מבצע "חומת מגן", שבו נתפס

חומר מקורי רב של הרשות הפלסטינית, הוקם באגף המודיעין בצה"ל "צוות מידע" חיצוני. תפקידו של הצוות כלל: איסוף ראיות מפלילות על בסיס מסמכי שלל שנתפסו במסגרת פעילות צה"ל, המוכיחות את מעורבותם של הרשות ושל העומד בראשה בטרור ועיבוד הראיות לשם תמיכה בפעילות ההסברה של ממשלת ישראל. ראוי לציין כי צוות מידע לתכלית דומה הוקם במשטרת ירושלים במסגרת הטיפול במסמכים שנתפסו באוריינט האוס.¹⁸

● **צוות משימה מיוחד (ארה"ב ובריטניה).** הדגם השלישי מומחש באמצעות דוגמה מוכרת פחות. החל מסוף שנות ה-90 הוקמו בארגוני המודיעין בבריטניה ובארה"ב צוותי משימה בין-קהילתיים, שעסקו (יחד עם האינטרפול, האוס"ם וארגוני זכויות אדם)

באיסוף ראיות מפלילות נגד רשתות סחר בין-לאומיות, שהואשמו בהספקת אמל"ח למדינות שעליהן הוטל אמברגו נשק.

מתוך הבנת גורמי הסיכון שנמנו לעיל, להלן חמישה עקרונות מנחים להקמתו של דגם ארגוני, המיועד לתמוך במשימת המודיעין להפללה:

1. **יצירת מנגנון מקצועי (בין-**

קהילתי) המנוטרל מלחץ פוליטי או ממתחים בין-ארגוניים. לצורך כך ייקבע כי עבודת הצוות תתבצע אך ורק מול דרגי העבודה במשרדי החוץ/הסברה ולא מול דרג מקבל ההחלטות.

2. **יש ליצור "חומת אש" (Fire Wall) בין תהליך ההסברה עצמו לבין החוקרים** והארגון המודיעיני כדי לנטרל את המחויבות לקו ההסברה ובשל החשש מאובדן האובייקטיביות. המפתח לכך הוא הקפדה על סטנדרטים מקצועיים גבוהים ואימוץ מתודות מחקריות מגוונות (דוגמת ניתוח מבוסס פערים – Disparity Analysis).¹⁹ נוסף על כך יש לנקוט צעדים ארגוניים, הכוללים, לדוגמה, הקפדה על הנהגת רוטציה בין החוקרים וראשי הצוותים ואיוש התפקידים בתמהיל הטרורני (עד כמה שניתן) של חוקרים בעלי רקע (תרבותי, אקדמי, אתני וסוציולוגי) מגוון.

3. **קבוצת בקרה, שתכלול מומחים חיצוניים** (יועצים משפטיים ואנשי משרד החוץ וההסברה), תפעל במסגרת צוות ההפללה או לצידו, ותפקידה יהיה לבחון בחינה מקדמית את עמידות העדויות בפני "בית-המשפט".

4. **יש לתת עדיפות למקורות מודיעיניים הנתפסים מניסיון העבר כבעלי רף אמינות גבוה** (בעיני חבר השופטים). לצורך כך מומלץ לבנות – בשיתוף עם ארגוני מודיעין עמיתים – "סרגל אמינות למקורות".

5. **לצד המידע המפליל יש לתת ביטוי נאות גם להצגתו של מידע המצביע על מגמות הפוכות מהקונספציה** (אם הוא קיים) כדי לבנות ולשמר את האמינות המקצועית בעיני "חבר השופטים".

סיכום

במאמרו המפורסם (מ-1994) "מבט לעבר העתיד", שבו סקר את האתגרים הניצבים בפני ארגוני המודיעין לאחר המלחמה הקרה, חזה ג'וזף ניי (Nye) – אז יו"ר מועצת המודיעין הלאומית האמריקנית – עלייה בשיעור התעלומות לעומת הסודות. זאת בנוגע לנושאי המחקר ולשאלות שלגביהן נדרשים הארגונים לספק תשובות. ניי הגדיר סוד כמשהו קונקרטי הניתן – לפחות עקרונית – לחדירה באמצעות מערכות מודיעין חודרניות, בעוד שתעלומה היא שאלה מופשטת, שאיש אינו יכול להיות בטוח בתשובה שנותנים לה.

גם גרגורי טרורטון (Treverton), מחשובי התיאורטיקנים כיום בתחום המודיעין, סבור כי סוג המודיעין שהתמקד בעבר בסודות וב"פאזלים" (שאותם ניתן

לפתור באמצעות השגת נגישות למידע הקיים עקרונית) אינו רלוונטי יותר בשל שלוש סיבות מרכזיות: שיטפון המידע, הגלובליזציה הגוברת והקושי להבחין בין בעיות, צרכים ומקורות (מידע).²⁰ התעסקותם הגוברת בשנים האחרונות של ארגוני המודיעין (בעיקר במערב) במשימת ההפללה, השייכת במובהק לקטגוריית הסודות, מעמידה לדעתי את הקביעות

הנחרצות האלה בסימן שאלה ומוכיחה כי הארגון המודיעיני המודרני ימשיך להתמודד גם בעתיד הנראה לעין עם תחום הסודות – על כל המשמעויות הנובעות מכך.

נקודה מרכזית שהודגשה במאמר נוגעת לתחושה הקיימת, שלפיה ההכרה בתפקידו החדש של הארגון המודיעיני כציר מרכזי התומך במרכיבים האופרטיביים (לצד אלה האסטרטגיים) של מדיניות החוץ, תוך פגיעה בהגיונות הפעולה המדיניים של המערכת היריבה, טרם חילחלה לתודעת כלל הגורמים הרלוונטיים הן בקהילות המודיעין והן בצמרת מקבלי ההחלטות.

המאמר הזה נועד לתרום לקידום השיח בסוגיה החשובה הזאת וכן בנוגע לשתי סוגיות היסוד שעלו במסגרתה:

1. **בירור סוגיית תפקידו של המחקר המודיעיני.** קיימת גישה הדוגלת בהסתפקות בחיזוי מגמות והתפתחויות עתידיות, ולעומתה ישנה הפרדיגמה החדשה הקוראת לשותפות של המודיעין עם הקברניט בעיצוב המציאות והעתיד. זו, למשל, הפרדיגמה העומדת בבסיס תפיסת ההפעלה המעודכנת של צה"ל. כמו כן יש לבחון מהי מידת המעורבות הרצויה של המודיעין בגיבוש המלצות לפעולה.

2. **בירור מעמיק ויסודי של זירת המאבק, המכונה במאמר "הטריבוטל הבין-לאומי",** על מאפייניה, מורכבותה וממדיה השונים. זאת במסגרת גיבוש תפיסת ההתמודדות במערכה על התודעה.

מטרה נוספת שביקש המאמר להשיג היא להפנות את תשומת הלב לפוטנציאל הנזק הטמון בתוצאותיה של פעולת הפללה מודיעינית בלתי מוצלחת. דוגמה בולטת לכך היא

**מטרה נוספת שביקש
המאמר להשיג היא להפנות את
תשומת הלב לפוטנציאל הנזק
הטמון בתוצאותיה של פעולת
הפללה מודיעינית
בלתי מוצלחת**

האירוע שזכה לשם "אלונקה או קסאם", שבו נגרם לישראל נזק מדיני רב, ואילו לצה"ל בכלל ולמודיעין הצבאי בפרט נגרמה פגיעה תדמיתית קשה.²¹

מחירו הגבוה של הכישלון בהפללה לצד העובדה כי רק בידי מקבלי ההחלטות מצוי כל המידע הנחוץ כדי לקבוע אם נכון יהיה בעיתוי מסוים להוציא אל הפועל את תוכנית ההפללה מחייבים, לדעתי:

1. לשמר תמיד את סמכות ההחלטה על הפעלת תוכנית ההפללה בידי הדרג המדיני (מקבלי ההחלטות) ולא להפקידה בידי המודיעין וגורמי עבודה אחרים.
2. לקדם את פיתוחה ואת גיבושה של תפיסה סדורה (תורה) הנשענת על יסודות מתודולוגיים איתנים למשימת ההפללה. נוסף על כך יש לגבש מבנה ארגוני נכון, הכולל חוקרים המתמחים בנושא, כנדבך חיוני בהיערכות הארגון המודיעיני לאתגרים החדשים הניצבים לפתחו בסביבה בין-לאומית משתנה.

הערות

1. ספנגרלר, "למה אמריקה מפסידה במלחמה", *Asian Times*, 11 בנובמבר 2003
2. בעניין הזה קיימת גם גישה הפוכה, התולה את התחזקותו של שיתוף הפעולה בין המדינות ובין ארגוני המודיעין דווקא בהיחלשותם של המוסדות הבין-לאומיים ובעובדה שאמנות בין-לאומיות התגלו בכמה מקרים כ"משענת קנה רצוף".
3. ראו את מאמרו של בני מיכלסון "כהן שני אקדחים – גנרל מא-קון", *מבט מל"מ*, מארס 2005, עמ' 23
4. על-פי מידע שמסר שר ההגנה האיטלקי דאז, ג'ובני ספדוליני, ואשר יוחס למודיעין הישראלי, עמדו חוטפי האונייה בקשר אלחוטי עם מתאם בגנואה, ואילו הוא קיבל הוראות ישירות ממטה אש"ף בטוניס. ראו: http://www.palestinefacts.org/pf_1967to1991_achille_lauro.php
5. באופן כללי מדובר בשימוש באמצעי שכנוע לא אלימים לקידום יעדי מלחמה. ראו: ד"ר רון שליפר, "לוחמה פסיכולוגית בישראל – עיון מחודש", *עיונים בביטחון המזרח התיכון*, 50, יולי 2002, אוניברסיטת בראילן.
6. הגיון פעולה הוא כלי תפיסתי גנרי המאפשר למתכנן המערכתי להפעילו לצורך יצירת אפקט (תוצא תודעתי המשרת תכלית) בהקשר מערכתי נתון.
7. המערכה על התודעה – "מאמץ מתואם המופעל לעבר מרכיבי התודעה, המחשבות, הרצונות, הזיכרונות, התובנות והמודעות העצמית של הפרטים והחברה, שנועד לקדם ולהאיץ את המהפך התודעתי" (מתוך *העימות המוגבל*, מסמך פנימי בצה"ל)
8. ראו את פרשיית העמדתה לדין (וזיכוי בהמשך) של קתרין גאן, עובדת בשירות ההאזנה הבריטי (GCHQ), אשר חשפה את שיתוף הפעולה הבריטי-אמריקני, שבמסגרתו צותתו לנציגי מדינות שונות במועצת הביטחון ואת האשמותיה של השרה הבריטית לשעבר, קלייר שורט, שחשפה כי סוכנות הביון הבריטית (MI-6) צותתה למזכ"ל האו"ם, קופי ענאן, לפני שהחלה המלחמה בעיראק ("מנכ"ל תחת האזנה", *ידיעות אחרונות*, פברואר 2004).
9. המושג "מודיעין לפעולה" חדר ללקסיקון המודיעיני האמריקני לפני כשני עשורים מתוך הטרמינולוגיה הצבאית (בין השאר על רקע פיתוחו של הנשק המדויק). על-פי הטרמינולוגיה הזאת הכוונה הייתה לסוג מודיעין (ברמה הטקטית) המאפשר למערך האש להשיג פגיעה מדויקת במטרה. בחלוף הזמן "הותמר" המושג מהמישור הטקטי למישור המודיעיני הלאומי.
10. לצורך הדיון נגדיר: "עובדה" – מאורע שקרה, דבר של ממש (מילון אבן שושן). "הוכחה" (בהקשר המשפטי) – שכנוע (בית-המשפט) בשאלה

של עובדה. "ראיה" – אמצעי הוכחה.

11. יצחק בן-ישראל, *הפילוסופיה של המודיעין*, תל-אביב, משרד הביטחון, 1999, עמ' 154
12. עיקרון הקובע שכאשר לפעילות מסוימת יש פוטנציאל לגרימת נזק (לאנשים או לסביבה), חובה לנקוט אמצעי זהירות גם במקרה שבו לא הוכחו מדעית יחסי סיבה ומסובב. תיאורטית מאפשר השימוש בעיקרון הזה למדינה ליזום מתקפה מקדימה נגד איומים פוטנציאליים, גם אם אין בידיה הוכחה מוחלטת במישור הכוונות ו/או היכולות של היריב (או של האיום).
13. היענות סוכנויות המודיעין ללחצי הממשל האמריקני להוכיח קשר בין עיראק לארגון אל-קאעדה לאחר אירועי 11 בספטמבר 2001 – על אף שקשר כזה כנראה לא היה קיים בפועל, כפי שקבע באחרונה דו"ח ועדת הבדיקה שהקים הסנאט – ממחישה היטב את הסיכון הזה.
14. באופן אירוני ניתן להמחיש את הקושי הזה באמצעות כלל ראייתי. זהו הכלל הקובע ש"עדות סברה" (עדות על מסקנות שניתן להסיק ממערכת עובדות) היא פסולה. בפועל, ההערכה שמגבש המודיעין כוללת כמעט תמיד סברות רבות (ויש הטוענים באחרונה, במיוחד על רקע כישלוננו של המודיעין האמריקני בעיראק, כי מדובר בסברות כרס). ואכן זהו הטיעון המועלה בדרך כלל בהקשר המדיני: הערכת המודיעין אינה נגזרת בהכרח מהעובדות הידועות והיא ספקולטיבית.
15. ראו: Tom Barry, *Agenda for the New American Century: Politisizing Intelligence*, RightWeb, February, 2004
16. אזהרה מתודולוגית: ראוי להדגיש כי העדר מודעות ושימוש בלתי זהיר במונח "שגיאה" הם פוטנציאל להתפתחות הטיה ועיוות תפיסה מסוג של "מראה משקפת" (Imaging Mirror). זאת בשל העובדה שהמונח הזה מייצג התבוננות בעלת אופי פרשני וסובייקטיבי המגלמת את הגיונו שלנו ואינו מייצג בהכרח את הגיונותיו, את זווית השקפתו ואת פרשנותו של האחר את המציאות. במילים אחרות, שגיאה בעיני האחד אינה חייבת להיתפס ככזו בעיני האחר, ולהפך.
17. הארגון, שבראשו עומד אברהם שולסקי, הוקם על בסיס ארגון קודם – Northern Gulf Affairs Office (ששוב חזר לשם הזה ביולי 2003). מטרתו המוצהרת של ה-OSP הוסייתה, והוא הציג את עצמו כארגון לתכנון אסטרטגי העוסק בגיבוש המדיניות שיש לנקוט לפני המערכה הצבאית ואחריה, אולם בפועל עסק הארגון – לטענת העיתונות האמריקנית – באיסוף מידע מפליל ומרשיע, שנועד להצדיק את הפלישה לעיראק. זאת על בסיס המקורות המודיעיניים אשר עמדו לרשות קהילת המודיעין האמריקנית. את המידע שהתקבל ניתחו מומחי הארגון והעבירו ישירות לבית הלבן ולמועצה לביטחון לאומי, בלי שהועבר להתייחסותם של שאר גורמי הקהילה.
18. *האוריינט האוס – סוס טרויאני בדרך אל העיר*, מחוז ירושלים, משטרת ישראל
19. שיטה המבוססת על השוואת הניתוח שעשה חוקר מסוים עם ניתוח דומה שעשה חוקר אחר, רצוי בעל רקע שונה.
20. גרגורי טרוורטון הוא ממלא מקום המרכז למדיניות המודיעין במכון RAND. ראו את ספרו *Reshaping National Intelligence For An Age Of Information*, 2001, בהוצאת אוניברסיטת קיימברידג'. לפי טרוורטון, התעלומות המצויות בעתיד והתלויות בהתניות מכילות – בניגוד לסודות – כמות קטנה של מידע חשאי, ולכן לא ניתן לפתור אותן כמו את הסודות באמצעות איסוף וקבלה של אינפורמציה.
21. במסגרת האירוע (סוף ספטמבר 2004) איתר מזל"ט ישראלי הכנסת חפץ כלשהו לתוך אמבולנס של האו"ם. בעקבות צילומי המזל"ט – ששוחזרו לפרסום – טענה ישראל בתחילה כי החפץ המתועד הוא רקטת "קסאם", וכי העדויות הן הוכחה חד-משמעית לשיתוף פעולה מצד גורמי האו"ם (ולא בפעם הראשונה) עם ארגוני הטרור הפלסטיניים. בהמשך חזרה בה ישראל מטענותיה וקיבלה למעשה את עמדת האו"ם כי מדובר באלונקה תמימה. כפועל יוצא מהפרשה הסכימו האו"ם וישראל להקים ועדה משותפת לבדיקת הטענות הישראליות.

