

אמ"ן – קווים לדמותו של השבר

אגף המודיעין מכור לטכנולוגיה, מזניח את טיפוחן של מיומנויות יסוד בקרב חייליו ועוצם עיניו להבדל התרבותי בין אנשיו לאויב. עת לשוב למושכלות יסוד במלאכת המודיעין

מהותה של "פרדיגמת המודיעין" היא שבירת תפיסת "מעגל המודיעין" הישנה ... [והחלפתה] בפעולה מודיעינית שעיקרה שבירת המחיצות בין האיסוף והמחקר, ותיעוש תהליכי העיבוד והמחקר. בבסיס הרעיון הכנסת מנועי תרגום, דבר המהווה שבירת הנחות יסוד שהיו נגועות עמוק בארגון ... לצד זאת, פיתוח יכולות כריית מידע מתקדמות, וכל זאת על בסיס רשתיות הולכת ומשתפרת בין המערכים ובין היחידות ... (מתוך מסמך 'מעשה אמ"ן', המרכז את תפיסת ההשתנות שעוצבה על ידי איבי כוכבי במהלך שירותו כראש אמ"ן, ושברוחן עוצב הארגון ב־15 השנים האחרונות. ההדגשות אינן במקור).¹

כמעט שנה עברה מאז מתקפת הטרור הרצחנית של אוקטובר 2023. פיענוח הגורמים העמוקים לכישלון הצבאי ושרטוט הדרך לתיקון יסודי כבר נמצאים – יש לקוות – בשלבים מתקדמים. במאמר זה אבקש לתרום לתהליך הפקת הלקחים תוך התמקדות באגף המודיעין, שבו דרושים – כך אבקש לטעון – שינויים עמוקים ומהותיים.

אין בכוונתי לעסוק כאן בהתרעות נקודתיות שקדמו לאירועים או בתכתובות פנימיות ששלחה נגדת ערנית מיחידה 8200. סוגיות אלה, חשובות כשלעצמן, ייבחנו לעומק בוועדת חקירה עתידית; אך התמקדות בהן תהיה בגדר טעות קשה. תחת זאת אני מציע בחינה של תהליכי העומק שעברו על אגף המודיעין והביאוהו למצב הבעייתי שבו הוא שרוי כיום. לצד שינויים חיוביים ומבורכים שעברו על הארגון – ושאותם יש לשמר – עלינו לעקור מן השורש שורה של מגמות שליליות שגבו מאגף המודיעין מחיר מקצועי יקר.

אל"מ (מיל.) רועי תמיר הוא בכיר לשעבר באגף המודיעין, בוגר המכללה לביטחון לאומי ועמית מחקר במכון ארגמן.

מגמות אלה, כפי שנראה מיד, לא היו גזרות גורל אלא תוצאה של תרבות ארגונית בת למעלה מעשור שעיקרה האדרת המאמץ הטכנולוגי ורדיפת חדשנות ורהב, ותוצאותיה התרחקות הרת אסון ממושכלות היסוד של המקצוע ומההבנה שגם במאה ה'21, מודיעין איכותי מושג בראש ובראשונה באמצעות מקצועיות גבוהה, עבודה סיופית והיכרות אינטימית עם האויב. קדמה טכנולוגית והתחדשות במעשה המודיעיני הן מבורכות, אבל כדי להבריא את אגף המודיעין עלינו להשיב את האיזון הנכון בין תלות בטכנולוגיה לבין הסתמכות על מיומנויות היסוד של מלאכת המודיעין.

היסטוריה קצרה של אגף המודיעין

סיפורו של אגף המודיעין (אמ"ן) של צה"ל מתחיל טרם קום המדינה. עוד לפני מאורעות תרפ"ט, הנהגת היישוב היהודי בארץ ישראל הבינה את הצורך באיסוף מידע על התארגנות ערבית לפגיעה ביהודים.² בשנת 1929 הוקם מנגנון "שירות הידיעות" (ש"י) שעסק באיסוף מודיעין ממקורות אנושיים (ערבים ושאינם ערבים שמסרו מידע על המתרחש בסביבתם) ומקורות גלויים (מידע המופיע בכל מקור בלתי מסווג ונגיש לכול, כגון העיתונות הכתובה).

עם ריבוי התקפות הטרור של הערבים נגד היישוב היהודי, בעיקר בשנות "המרד הערבי הגדול" (1936-1939), ולנוכח המחסור החמור באמצעי לחימה וכוח אדם, התעצמה חשיבותו של השגת מודיעין איכותי, והעיסוק המודיעיני עבר שכלול והתפתחות. רשתות איסוף המידע הורחבו עד לסוריה ולבנון והחלו להביא גם משם מידע על הכנופיות הערביות ותוכניותיהן. מקורות איסוף המידע נעשו מגוונים יותר וכללו כעת מקורות אנושיים (בעגה המקצועית: "יומינט" – Human Intelligence), האזנה לקווי טלפון ("סיגינט" – Signals Intelligence) ותרגום מסמכי שלל (פעולה המכונה "אמש"ט" – איסוף מסמכים ושולל טכני). לצד זאת הופעלו גם "מסתערבים" שנטמעו באוכלוסייה הערבית והביאו מידע מקרבה.

באותה עת לא התקיימה מערכת מודיעינית אחת ביישוב. זו לצד זו פעלו שירות הידיעות של ההגנה (ש"י), מחלקת שירות הידיעות של אצ"ל (מש"י) ואף מסגרת דומה של לח"י. ש"י היה הגדול והמשמעותי ביותר. חלק מאנשיו היו יוצאי הצבא הבריטי מתחומי מודיעין, שהביאו עימם ידע מקצועי ותרבות ארגונית. ש"י עסק במגוון רחב של מושאי איסוף, ובהם האוכלוסייה הערבית המקומית, צבאות ערב והתפתחותם, הבריטים והמחתרות; אך לקראת ההכרזה על הקמת המדינה, ובצל הסבירות הגבוהה מאוד למלחמה רחבה עם צבאות ערב, החל להתבהר להנהגת היישוב הצורך בתכלול מקיף ומקצועי יותר של מאמץ המודיעין.

פלישת צבאות ערב במאי 1948 הבליטה עוד את הפער בין היכולות הקיימות לבין אלו שנדרשו נוכח אתגרי המלחמה, ובהתאם לכך הנחה ראש הממשלה דוד בן-



גוריון את האלוף יגאל ידן לארגן את המודיעין הצבאי. ידן, שכינה אז כראש אגף המבצעים, הקים את מחלקת המודיעין 'אג"ם 3' שבהמשך הפכה ל'שירות המודיעין הצבאי' ובשנת 1949 ל'מחלקת המודיעין' (ממ"ן). בראשה עמד חיים הרצוג, שהיה בעברו קצין מודיעין בצבא הבריטי.³ תכליתו של גוף המודיעין הצעיר בצה"ל הייתה לאסוף מידע ולספק מודיעין על צבאות האויב.

בשנים שלאחר מלחמת העצמאות התחולל בתוך צה"ל מאבק סביב מיקומו של גוף המודיעין. האם צריך גוף המודיעין להיות מחלקה בתוך אגף המבצעים, כמו במודל הבריטי – או שמא עליו להיות אגף בפני עצמו? הנושא הוכרע על ידי הרמטכ"ל משה דיין, שהודיע בשנת 1953 על הפיכת הממ"ן לאגף עצמאי במטכ"ל (אמ"ן), וזאת נוכח חשיבות המודיעין לצה"ל והעיסוק בנושאים מדיניים המחייב קשר ישיר בין ראש אגף המודיעין לרמטכ"ל ושר הביטחון. בהמשך להפיכתו לאגף עצמאי במטה הכללי של צה"ל התחזק מעמדו של אמ"ן גם בקהיליית המודיעין הישראלית, הכוללת בנוסף לאמ"ן גם את המוסד ואת שירות הביטחון הכללי. כך למשל, ראש אמ"ן נעשה גורם ההערכה המרכזי במדינה (לא לחינם זכה לכינוי "המעריך הלאומי"), בעל השפעה רבה בתחום הצבאי כמו גם בתחום האסטרטגי-מדיני.

המהפכה הטכנולוגית ופגיעה

על החשיבות האדירה של מודיעין איכותי ואמין למדינה קטנה, דלת אוכלוסין ואמצעים (לפחות בראשית דרכה) ומוקפת אויבים המבקשים להשמדה – אין להכביר במילים. אך אמ"ן התעצם והלך בחשיבותו, לא רק בגלל הצורך האסטרטגי שבקיומו, אלא גם הודות לקפיצה האדירה ביכולות ובאמצעים הטכנולוגיים שהתרחשה בעשורים האחרונים. חיישנים, אמצעי תצפית, מערכות מחשוב ותקשורת ושלל פיתוחים שולבו בעשייה המודיעינית ושיפרו את תוצריה. התעשייה הביטחונית הרוויחה מהקדמה הטכנולוגית לא פחות מהתעשייה הפרטית; וכמו בתעשייה הפרטית, ההישענות על הטכנולוגיה נעשתה הכרחית.

עובדה זו היא פועל יוצא של כניסת המודיעין לעידן של 'מידע עתק' (Big Data) שאִתגר חלק משיטות העבודה המסורתיות בתחום: היקפי המידע האדירים הביאו פוטנציאל מודיעיני רב, אך בד בבד יצרו גם אתגרים חדשים של אחסון ואחזור מידע, ברירת המוץ המודיעיני מן התבן ותעדוף בעיבוד הנתונים. יש הבדל עצום, מבחינת גורמי האיסוף והמחקר, בין התמודדות עם עשרת אלפים ידיעות בחודש לבין התמודדות עם מאה אלף.

אולם אליה וקוץ בה. ב־15 השנים האחרונות התהוותה באמ"ן, בהובלת ראשיו, תרבות ארגונית של הסתמכות כה עזה על חדשנות וטכנולוגיה, עד שהללו נהפכו לחזות הכול. תופעה זו כללה גם החדרה של תרבות הייטקיסטית אורחית לאגף, ובייחוד ליחידה 8200. כך, לדוגמה, חללי עבודה עוצבו ברוח חברות הייטק, והקירות

עוטרו בסיסמאות באנגלית בשבח החדשנות. שפה אזורית ומושגים מעולם הסטארט-אפ השתלבו בעשייה היום-יומית, ואנרגיה יזמית שררה באוויר.

לחלק מהקוראים זה עשוי להישמע נהדר. יותר מכך: הרעיון של החדרת אלמנטים מתרבות ההייטק הישראלית הנערצת לתוך צה"ל, ככלי להעצמת כוחו, נעשה מקובל לא רק בתוך אמ"ן, אלא גם בשיח הציבורי.⁴ טענתי היא שהתהליך הזה יצא מאיזון עד כדי פגיעה ממשית ביכולתו של הארגון לעמוד במשימתו. נוצר מצב שבו הפתרון הטכנולוגי לבעיות השונות נעשה כמעט למטרה בפני עצמה. אמ"ן הפך – בלי שהרגיש בכך – מארגון מודיעיני עם יכולת טכנולוגית לארגון טכנולוגי שעוסק במודיעין.

לתהליכי העומק הללו היו אדוות הרסניות על אגף המודיעין, אך נדמה שמובילי התהליך לא היו מודעים לקיומן – או אם היו מודעים, לא נתנו לכך ביטוי ממשי בבקרה או במדיניות.

ראשית, לעתים גם הכלים הטכנולוגיים המתקדמים ביותר אינם מספקים תוצאות העומדות באמות המידה הדרושות למלאכת המודיעין. אחד המאמצים היסודיים ביותר של כל סוכנות איסוף אלקטרונית, כולל יחידה 8200 הצה"לית, הוא האזנה לתקשורת פנימית של האויב ואיסוף מידע ממערכות מחשב. יחידות איסוף מסוג זה מתמודדות עם אתגר גדול של ברירת המוץ מן התבן, מאחר ולא כל מה שנקלט בחיישנים המודיעיניים הוא בהכרח בעל ערך מודיעיני. לכן, כדי לייעל תהליכים ולהצליח לטפל בהיקפים גדולים מאוד של מידע שנאסף, משולבים בתהליך כלים טכנולוגיים. כך לדוגמה, ביחידה 8200 נעשה בשנים אלה שילוב נרחב של כלי תרגום אוטומטיים ויכולות הפיכת שמע לטקסט כתוב כדי להגדיל את היקפי ספיקת החומר. אלא שחרף ההתקדמות האדירה של השנים האחרונות, רמת הביצוע הטכנולוגית של כלים אלה רחוקה מלהיות מספקת או לשמש תחליף ראוי לעבודת פענוח אנושית. הטכנולוגיה עצמה, לפחות בשלב זה, מוגבלת מאוד בתוצריה.

שנית, וזו נקודה מכרעת, ההסתמכות היתרה על טכנולוגיה הובילה לשחיקה במיומנויות היסוד של אנשי המודיעין בשלל תחומים ומקצועות. הכנסת מנועי התרגום, לדוגמה, הביאה לצניחה ביכולות המאזינים והמתרגמים. אנשי מחלקות ההאזנה הפכו ממומחים בתחום השפה, המלווים את האויב ביום-יום, חיים את שגרתו, מכירים את חייו לפני ולפנים ואת שפתו על בוריה – למארגני "דאטה", הנתונים שנאספו אוטומטית על ידי האמצעים השונים. היכולות הטכנולוגיות שהיו אמורות לשמש לא יותר מכלי עזר למאזינים ולמתרגמים המומחים החלו אט-אט להחליף את הגורם האנושי – דבר שהתבטא גם בקיצוץ תקנים ובירידה בהיקפי כוח האדם.⁵

מגמה דומה התחוללה גם בתחום האיסוף החזותי ופענוח תוצריו ביחידה 9900.

הסתמכות גדלה והולכת על כלי פענוח וסריקה אוטומטיים של תצלומי אוויר ולוויין פגעה ביכולת של מפענחי היחידה לזהות פרטים עדינים בתצלום, להבדיל בין סוגים שונים של הפרות קרקע ולהבדיל בין מבנים צפופים. שחיקה חלה גם במחקר, המסתמך בבסיסו על היתוך מידע ממקורות שונים לכדי תוצר מודיעיני שעשוי להתבטא, למשל, בהתרעה על פיגוע צפוי או במטרה המציינת את מיקומו של מבנה הנמצא בשימוש האויב. אמצעי שליפה חכמים ממאגרי מידע הפכו לא פעם את התהליך המחקרי לטכנוקרטי ורדוד. כך נשחק והלך האידיאל של עבודת עומק אינטנסיבית ומאומצת בתחומים של התרעה, מחקר צבאי ואיתור מטרות.

גם הכשרת החוקרים הפכה מהכשרה למחקר – להכשרה לשיטוט במרחבי המידע ושליפת מידע ממאגרים. היקפי המידע העצומים בהחלט דורשים פיתוח של יכולות ניהול, ארגון וסינון – אך אמ"ן הסיט את ההגה בצורה חדה מדי, והפך את העיסוק בתחומים אלה ללב העניין. התוצאה היא שהחוקר הממוצע מבלה כיום יותר שעות בשיטוט במרחבי המידע שמונגשים אליו מאשר בקריאה בפועל של ידיעות והפקת משמעויות מתוכן.

להמחשת הנקודה, חשבו על הדוגמה של טכנולוגיית הג'יי-פי-אס ושלה יישומי הניווט הפועלים בעזרתה. מדובר, כמובן, בהמצאות מופלאות שהשפיעו על חיינו לטובה. הגעה בקלות ממקום למקום, חיסכון בזמן ויכולת לנווט באזורים לא מוכרים הם רק חלק מפירותיה של הטכנולוגיה החדשה. אך היא הביאה גם לשחיקה ביכולת ההתמצאות העצמית של בני האדם, וכאשר המכשיר אינו עובד או אינו נמצא אנחנו עומדים נבוכים ומנסים להיזכר בכישורי הניווט שאבדו לנו. מי הייתם מעדיפים שיוביל אתכם בלילה חשוך בשטח אויב? מפקד שידוע לתפעל מצוין את מכשיר הניווט שלו אבל נעדר כל יכולת ניווט עצמית, או הסייר האגדי מאיר הר ציון, גם ללא מכשיר ג'יי-פי-אס?

העולם האזרחי "סלחני" יותר לירידה בתפקודי הפרט הנובעת מהישענות מוגברת על טכנולוגיה, אך העולם הצבאי סלחני הרבה פחות. כשמדובר במעשה הצבאי, ההשלכות של שחיקת יכולות בסיס עלולות להיות קטלניות. הארגון הצבאי (והמודיעיני במקרה זה) נדרש אפוא, בראש ובראשונה, להכשיר את אנשיו בצורה שתקנה להם הבנה מקצועית עמוקה ומבוססת. כך יתאפשר להם לעמוד במשימתם גם במקרים שבהם הכלים הטכנולוגיים יוצאים מכלל שימוש או נפגעים קשות.

הקושי השלישי הטמון במהפכה הטכנולוגית הוא הפער הנוצר בין כמות המודיעין הנאסף, מעובד ומוזרם על ידי אמ"ן, לבין יכולת העיבוד של צרכני הקצה בדרג הטקטי. הללו מוצפים בכמויות אדירות של חומר מודיעיני המכביד עליהם ומקשה עליהם לאתר את המידע הרלוונטי.

הדוגמה הטובה ביותר לכך היא קציני המודיעין שבגדודים, נקודת הקצה של

המלאכה המודיעינית בצה"ל. הגדוד הצה"לי הוא מסגרת טקטית מתמרנת שייעודה הוא לחימה בסביבה קרבית. עליו לפעול ולנוע מול פני האויב, תחת אש, ובתנאי חוסר הוודאות המאפיינים את שדה הקרב. קצין המודיעין של הגדוד הוא על פי רוב קצין צעיר ומעוט ניסיון, הנאלץ לפעול עם מספר מצומצם של חיילי מודיעין ובעזרת מערכות מידע המותאמות לרמת הגדוד; ואף על פי כן נדרש ממנו לספק למפקד הגדוד ומפקדי הפלוגות מודיעין על אודות תוואי השטח, אופן היערכות האויב, מיקומו, יכולותיו ודרכי הפעולה האפשריות שלו; וכל זאת, לעיתים, תוך כדי הקרב עצמו. משפך המידע האמ"ני המודרני שואף להעצים את היקפי המידע המזורמים לדרג השטח המתמרן; אך כאשר פעולתו של זה נפגשת בכתפיו הצנומות והעמוסות של קצין המודיעין הגדודי, הלה אינו מסוגל למצות את הנתונים שניתנו לו.

מצב זה "נסבל" בתרגילים, מודלים ומשחקי מלחמה, אולם במלחמת אמת זהו מתכון לקריסה מודיעינית. במובן זה ניתן להשוות את ההתרחבות הטכנולוגית של אמ"ן לסלילה של נתיבי נסיעה חדשים בכביש שיש בו עומסי תנועה קבועים. הבעיה היא שהנתיבים החדשים אינם נסללים לכל אורכו של הכביש, ועל כן כל פעולתם היא להעביר את העומס לצומת הצר הבא. במילים אחרות, קיים פער גדול בין התשומות המודיעיניות שהטכנולוגיה מצליחה להעמיד לרשותנו לבין מיצוי התשומות לכדי תפוקות המשרתות את צה"ל במשימותיו.

רביעית, עלינו לתת את דעתנו לתופעה שפשתה באמ"ן בעשור וחצי האחרונים, של השקעת משאבים אדירה במיזמים טכנולוגיים נוצצים ושפתניים, שבסופו של דבר לא תמיד מממשים את הבטחתם, או מלכתחילה אינם נדרשים לעמוד בסטנדרטים קפדניים של עלות מול תועלת. לתופעה זו אפשר לקרוא, אם תרצו, "תפיסת הסטארט-אפ הצה"לית". מדי כמה שנים הגיח סטארט-אפ חדש. פעם היה זה 'לוחמ"מ' – לוחמה מבוססת מודיעין שנועדה לשנות את אופן הלחימה של צה"ל בשדה הקרב. פעם היה זה 'גוגל איו"ש' – פרויקט טכנולוגי רב-ממדי להשגת שליטה, התרעה ואחיזה מודיעינית בגזרת פיקוד מרכז. הדומיננטיות של אמ"ן בתוך צה"ל בשנים אלה סייעה להבטיח שיימצאו המשאבים הנחוצים למיזמים השונים. לכל מיזם הייתה תקופת עדנה משלו, וכל אחד מהם פרח תחת ראש אמ"ן זה או אחר שראה בו את גולת הכותרת של פעילותו. אך בסופו של דבר, בתום כמה שנים ועם התחלפות ראש אמ"ן, המיזם דעך. כך נוצר מצב שבו אמ"ן שרוי בתקופה קבועה ומתחדשת של "בניית יכולות", שאף פעם אינן מגיעות למימושן המלא.

מובן כי לא כל השקעה במיזם מבוסס טכנולוגיה היא שלילית. אדרבה, רבים מהפרויקטים שאמ"ן עסק בהם ב"עידן החדשנות" של 15 השנים האחרונות חשובים, ויש בהם פוטנציאל. אך ישנה שאלה של מינונים וסדרי עדיפויות. האם כמות המשאבים שהושקעה במיזמים הללו הייתה סבירה, או מופרזת? מה הייתה העלות האלטרנטיבית הארגונית? איזה משקל בסדר היום הארגוני הם תפסו בהשוואה

לעיסוק במוכנות מוחשית למלחמה? מוטב שבאמ"ן ידעו לענות על שאלות אלה. מיזמים אלה ואחרים עוררו הרבה רושם בתוך צה"ל ועשו רעש תקשורתי, אך תרומתם באירועי אמת מלחמתיים ובמצבי קיצון (בניגוד לאירועי שגרה וביטחון שוטף, שלא באמת מעמידים את הארגון במבחן רחב), טרם התבהרה.

לסיכום, אזכיר כי אין כוונתי להתכחש לדומיננטיות הגדלה והולכת של הטכנולוגיה בחיינו, ולהזדמנויות שהיא מציעה. נכון זיהו מפקדי אמ"ן בשנים אלה את הצורך בשינוי ובהתאמה של מעשה המודיעין להתפתחויות הטכנולוגיות. טענתי המרכזית היא שמרוב להט של השתנות, חדשנות וכמיהה להחדרת טכנולוגיה, הודחקו מהתודעה הארגונית הפגיעות בתפקודי היסוד של המקצוע המודיעיני. שינוי פרדיגמות והצטיידות בטכנולוגיה חדשנית, בעיקר במסגרות צבאיות, מחייבים כנות עצמית יוצאת דופן ויושרה מקצועית, המבררת בכל רגע אם לארגון יש, קודם לכול, יכולת לעמוד במשימות היסוד שלו.

להתייחס ברצינות לתרבות

אחד מרכיבי היסוד בכל ארגון מודיעיני הוא היכרות מעמיקה ואינטימית עם האויב. אין כוונתי רק להבנת תמונת הנתונים הטכניים שלו (כמה לוחמים יש לו? באילו אמצעי לחימה הוא משתמש? היכן נמצאות המפקדות שלו?), אלא להיכרות שורשית, מעמיקה ורבת שנים עם הלך הרוח התרבותי, שגרת היום-יום, המנטליות ואדני המחשבה.

אמ"ן נוהג לעסוק במונח הנקרא "הֶסֶט". גוף מודיעיני סובל מהיסט כאשר נוצר פער בין קריאת המציאות שלו לבין המציאות כפי שהיא בפועל. ברצוני לטעון שאגף המודיעין הצה"לי המודרני סובל מהיסט תרבותי עמוק. מרבית המשרתים באמ"ן, בדגש על אזורי הפקת המודיעין, המחקר וההתרעה, הם יצירי תרבות המערב אשר עוצבו על ידי חינוך מערבי-ליברלי. בשלבי ההכשרה השונים הם אומנם פוגשים תכנים על האסלאם ותרבות ערב, אבל אין זה מספיק כדי שיוכלו לגשר על הפער העמוק בין תפיסותיהם לבין המנטליות ודרכי המחשבה של האויב. עובדה זו פוגעת ביכולת לנתח את האויב ולהבין מדוע ואיך הוא מקבל את החלטותיו.

דוגמה להיסט דומה מופיעה בהתייחסותו של ההוגה האמריקני לי הריס לתדהמה שהכתה בבני ארצו לאחר מתקפת הטרור של 11.9:

אנו, אנשי המערב, שכחנו את המושג אויב. אנחנו מאמינים שלכל בעיה יש פתרון, ולכל סכסוך יש יישוב. הדרך להשיג זאת היא להתיישב אל השולחן, לשאת ולתת, ולמצוא את נקודת האיזון שתיטיב עם כולם. בעולם כזה אין אויבים, אלא רק סכסוכים סביב אינטרסים. אויב הוא פשוט 'חבר שעדיין לא התחברנו איתו

מספיק'. אלא שבמציאות, לא כולם דמוקרטים. אויב הוא 'מישהו שמוכן למות כדי להרוג אותך'⁶.

כשהמחשבה המערבית נתקלת, למשל, בעקרונות הג'יהאד האסלאמיסטי, במקום להבין אותו בדרך שבה הוא מבין את עצמו, היא יוצרת הטיה תודעתית. הטיה זו אינה פוסחת גם על אנשי מחקר והערכה – ומחקר מודיעיני דורש ערנות מיוחדת על מנת שלא ליפול להטיות השונות הרובצות לפתחו. הדבר דומה במובנים מסוימים לתחום ההסתערבות. ההסתערבות יכולה להתבצע בכמה רמות: ההסתערבות חיצונית תצריך רק שינוי חזותי, כגון החלפת לוחיות זיהוי ברכב ולבישת בגדים מתאימים; ההסתערבות מתקדמת תצריך היכרות עם שפת הגוף המקובלת, עקרונות תרבותיים ויסודות הדת; אך ההסתערבות מלאה תתעלה מעל לרמת החיקוי, ותצריך שליטה של ממש ברזי השפה, בניואנסים תרבותיים, בערכים ובהלך המחשבה.

ביטוי להשלכה של ערכים וצורת מחשבה מערבית על המרחב התרבותי של האויב הערבי-מוסלמי ניתן למצוא ברציונליזציה שבוצעה לסבבי הלוחמה מול חמאס וחזבאללה לאורך השנים. בעוד שהמסד המודיעיני-ביטחוני התייחס לסבבי הלוחמה כמופעים הכוללים שחיקה של יכולות האויב ומתוך כך משיגים הרתעה – האויב עצמו, המונע מתפיסת עולם מוסלמית קנאית, פעל בממד זמן שונה מזה המערבי. את הסבבים הוא ראה כשלבים נדרשים במסע הארוך להחלשת ישראל, ובתקופות שאחריהם הוא ראה חלונות זמן להתעצמות ולבניין כוח.

בצורתה הקיצונית ביותר, חשיבה רציונלית מערבית עלולה להוביל בהיפגשה באויב ג'יהאדיסטי להכחשת המציאות עצמה. כך למעשה קרה בשנים שלאחר מלחמת לבנון השנייה. אז, ובניגוד גמור לביצועים הירודים של הדרג המדיני וצה"ל, החל להתעצב במסד המודיעיני-ביטחוני הישראלי קונצנזוס שראה במלחמה הישג אסטרטגי של הרתעת חזבאללה לשנים רבות.⁷ מיותר לציין כי חזבאללה ראה את המלחמה כפרק בסיפור ארוך וניצל את השנים שלאחריה לבניין יכולות חסרות תקדים וליצירת משוואה אסטרטגית חדשה המתגרת את תפיסת האיסימטריה הצה"לית.

כך, חרף שלושים שנה של ניסיונות ישראליים לשחוק את יכולות חזבאללה ולהשיג הרתעה, בפועל ומתוך תפיסה אידיאולוגית ודתית עמוקה של ריצה למרחקים ארוכים הלך הארגון ובנה את כוחו לעבר עמידה ביעד הנכסף של השמדת מדינת ישראל. מול יכולת האש הישראלית האדירה העמיד הארגון מערך אש רחב ומגוון מבחינת טווח ומבחינת גודל ראשי הקרב, המסוגל לפגיעה ניכרת בעורף הישראלי; מול יכולת המודיעין והדיוק הישראלית, בנה הארגון יכולת שיגור אמל"ח מדויק מבוסס מודיעין מטרות; מול יכולת הפגיעה הישראלית במטרות אסטרטגיות בלבנון, פיתח הארגון יכולת פגיעה במטרות אסטרטגיות של מדינת ישראל (אסדות הגז כדוגמה); מול מצור ימי ישראלי על לבנון, שכלל הארגון את יכולתו להטיל מצור ימי

על נמלי ישראל באמצעות הצטיידות בטילי חוף ים ארוכי טווח; מול יכולת התמרון הצה"לית לשטח לבנון, חיזוק הארגון את יכולתו לבצע פעולות קרקעיות בשטח צפון ישראל. לתוצאות בניין הכוח הזה אנו עדים באופן כואב – ועדיין רק חלקי – מאז השמונה באוקטובר, ובסבך האסטרטגי בו נתונה מדינת ישראל.

לסיכום, אחד מתוצרי הלוואי של ההסתמכות העודפת על טכנולוגיה באמ"ן, הוא דחיקת חשיבותן של המומחיות באסלאם, ושל ההיכרות עם השפה והמנטליות, לקרן זוית. הדבר פגע ביכולת של אמ"ן לקרוא את האויב נכונה מבחינה תרבותית, וממילא להשפיע על קבלת ההחלטות והמדיניות בצה"ל ובדרג המדיני בעשורים אלה.

צבא קטן ומרגש

הכנה למלחמה מצריכה פעילות שגרתית, שוחקת, חסרת ריגושים ולעיתים משמימה. תרגילים, ביקורות, מעקב אחר טבלאות כשירות כוח אדם ווידוא זרימת המידע לקצה המבצעי הן דוגמאות לכך. עובדה זו אינה מעוררת התלהבות בארגון שטיפח תדמית ותפיסה עצמית הוליוודית ("אנחנו חיל של ריגושים", אמר פעם גורם ייעוץ ארגוני בכיר באחת הישיבות). אין להתפלא, אם כן, על כך שבשנים האחרונות נטו אנשי אמ"ן להישאב למה שמכונה מב"מ – המערכה שבין המלחמות. המב"מ היא סך המאמצים הנעשים בשגרה כדי לצמצם, לעכב ולמנוע הצטיידות של האויב באמצעי לחימה ויכולות המפירים את האיזון מול צה"ל. המב"מ הוא מאמץ חשוב ופעיל, ונוסף על כך הוא אפשר לאמ"ן להביא לידי ביטוי את יכולותיו הגבוהות, את תחבולנותו ויצירתיותו ואת הישגיו באספקת מודיעין בזמן אמת: חשבו על היכולת המרשימה לאתר שיירה העושה את דרכה לעבר סוריה או לבנון ונמצאת במרחק מאות קילומטרים ממדינת ישראל, ולפגוע במשאית יחידה מתוכה הנושאת מטען רגיש. המב"מ, אם כן, הוא מרגש, בניגוד לשגרה האפורת והשוחקת.

הפעולות במסגרת המב"מ העצימו אפוא את מעמדו של אמ"ן במטכ"ל והעניקו לו הילה של ארגון כול יכול. יחד עם זאת, המב"מ שאב את מרבית הקשב הארגוני, והוביל לצמצום העיסוק בחלק מהתפקודים ההכרחיים לארגון על מנת שיוכל לעמוד במבחן העל – מלחמה.⁸ מב"מ ומלחמה הן שתי מסגרות חשיבה שונות. המעבר ביניהן מורכב, ולא פעם מתוארת השפעת המב"מ על הגופים המרכזיים שעסקו בו ברוח זו:

אותם גופים עצמם גם חוו שחיקה של יכולות, הסטה של קשב, ואף עיוות מציאות שתאמו לפעילות במב"מ. תופעות של העדפת הדחוף על פני החשוב, ושימוש במודיעין למלחמה לצורכי המב"מ, טשטשו את האבחנות בין המב"מ למלחמה ויצרו עיוותי תפיסה על אודות היריב.⁹

כשלים בהליך המינויים

הגישה המתוארת לעיל היא במידה רבה תוצאה של אופי המינויים הבכירים בארגון, ושל התבססותה של ראשות אמ"ן בשנים האחרונות על אנשי מ"מ – מבצעים מיוחדים. אנשי המ"מ – כשמם כן הם – מתמחים במבצעים מיוחדים הנערכים בשגרה. מבצעים אלה מתאפיינים בתהליך הכנות אינטנסיבי וממושך, שעשוי לעיתים לארוך חודשים. אותו "נוהל קרב" מתמשך דורש ריכוז משאבים כמעט בלתי מוגבל וקשב גבוה מצד המפקדים הבכירים.

מדובר אפוא באנשים שגישת המב"מ תפורה למידותיהם המקצועיות. כישוריהם והלך מחשבתם מותאמים פחות לעיסוק בתהליכים ארגוניים רחבים כגון כשירות מילואימניקים לשעת מלחמה ומוכנות מערכי האיסוף לשעת חירום. אין ספק, ישנו ניצוץ מיוחד ובלעדי השייך לאנשי המ"מ, אך גם כאן השאלה שיש לשאול היא מהו האיזון הנכון בין טיפוח היכולות המיוחדות, לשמירה על כשירות ומוכנות היכולות המודיעיניות הדרושות בזמן מלחמה.

הבעייתיות בהליך המינויים באמ"ן אינה מסתכמת בזאת. בשנים האחרונות, בכל הנוגע למינוי בעלי תפקידים מדרגת בכירות בינונית (דהיינו סגני אלופים) ומעלה, הצטמצם והלך כובד משקלם של העקרונות המקצועיים המסורתיים שנועדו להבטיח שלכל תפקיד ותפקיד ימונה האדם בעל הניסיון והכישורים המתאימים ביותר. תחת זאת, וכחלק מהעידן הטכנולוגי ששטף את אמ"ן, ניתנה עדיפות לקצינים בעלי כישרונות ואוריינטציה טכנולוגיים, גם כאשר הם היו מעוטי ניסיון, חסרי רקע מודיעיני מתאים לתפקיד, ונטולי היכרות עם "הצבא הגדול" והמרחב האופרטיבי הצה"לי. המצב הגיע עד לרמה ששידרה למשרתי הארגון מסר של "זלזול במקצוע המודיעיני".

שיאה של התופעה התבטא במינוי של רל"שים, עוזרים וגורמים ללא רקע מודיעיני מתאים לתפקידים בכירים בחיל, זאת על אף חוסר ניסיון, או ניסיון דל של כהונות קצרות במיוחד בתפקידים מודיעיניים. מגמה זו החלישה את אמ"ן בכובעו כקצין המודיעין של הצבא, ואת מוכנותו למלחמה.

לקראת תהליך הבראה

ארגון חפץ חיים ושמירה על רלוונטיות חייב להפיק לקחים ולהשתנות לנוכח משברים קולוסאליים. תהליך כזה כבר עבר על אמ"ן פעם אחת, אחרי טלטלת מלחמת יום הכיפורים. אז כמו היום, אנחנו נמצאים במשבר ביטחוני חסר תקדים. אז כמו היום, המשבר טומן בחובו הזדמנות לתקן את הכשלים ולהשיב את אמ"ן למסלול הנכון. אל לנו לפספס את ההזדמנות הזאת. לשם כך נחוצים שינויים עמוקים, שיעמדו, כך אני מציע, על האדנים שלהלן.

ראשית, על אמ"ן לשוב ולהיות קודם כול, ולפני הכול, גוף המודיעין של צה"ל, שמטרת העל שלו היא הכרעת אויביו במלחמה ובשאר מצבי החירום והשגרה. כל פעולותיו של אמ"ן – בניין הכוח והפעלתו, שגרת האימונים וההכשרות, הליך המינויים, ויסות המשאבים ועיצוב התרבות הארגונית – צריכות להיגזר ממטרת העל הזאת. על כל פעולה להימדד על פי תרומתה לעיצובו מחדש של אמ"ן כגוף המסוגל לספק מודיעין להכרעת האויב בכל סיטואציה ובכל הקשר.

שנית, יש לבסס מחדש את מיומנויות הפרט במקצועות היסוד באמ"ן. אומנם אנחנו חיים בעידן טכנולוגי, אבל המלחמה היא עדיין ממלכת האיודאות, והיא מוכיחה לנו שוב ושוב שאין תחליף לגורמים אנושיים המפתחים את כישוריהם המקצועיים עד לרמה הגבוהה ביותר, תוך הסתייעות מאוזנת בטכנולוגיות מורכבות. על אמ"ן לשוב ולאמץ את גישת ה"פרך המודיעיני", הגורסת כי הישגים מודיעיניים נקצרים בזכות עבודת נמלים מתישה של איסוף נתונים וצירופם ב"עבודת יד" לכדי תצורה שלם. יש להישמר מהנטייה לחפש קיצורי דרך טכנולוגיים, ויש לרסן את גישת "לכל בעיה – אפליקציה". אין צורך להחזיר את אמ"ן לתקופת האבן, אולם איוון מחדש של התלות בפתרונות טכנולוגיים נדרש גם נדרש.

שלישית, יש לחזק מאוד את ההיכרות של גורמי המחקר עם המנטליות האסלאמיסטית. מאמץ זה צריך לבוא לידי ביטוי בהכשרות ייעודיות, אף שלא ברור אם יהיה די בכך כדי להתגבר על הפער שבין המנטליות המערבית של מרבית המשרתים באמ"ן לבין ההוויה האסלאמית של אויבינו. ישנו אפוא צורך בשילובם של מזרחנים ומומחים לאסלאם במלאכה המודיעינית. אין כוונתי רק למי שלמדו את הנושאים הללו באקדמיה, אלא גם, ולמעשה, בעיקר, לאנשים שהיכרותם עם העולם המוסלמי היא היכרות חיה. אנשים הבאים במגע מתמיד עם המנטליות הערבית ועם נימי הנימים של האסלאם. כפי שאמר יצחק רבין בעת ששירת כמפקד פיקוד הצפון: תפקידו של קצין המודיעין הוא לנתח את הפעילות הצבאית של האויב ולהציגה בבירור למפקדו, ולא להתיימר לפתח מומחיות מזרחנית. לשם כך, טען רבין, ישנם אנשי מקצוע אחרים.¹⁰

נקודה רביעית, שחורגת מעט מענייננו ולכן אציינה כאן בקצרה בלבד: באמ"ן ישנו גוף הנקרא "מחלקת הבקרה", שתפקידו לספק ביקורת מקצועית על התוצרים של אגף המודיעין, תוך נקיטת גישה של "איפכא מסתברא". מעמדה של מחלקת הבקרה, שהוקמה כחלק מתהליך הפקת הלקחים אחרי מלחמת יום הכיפורים, נשחק לאורך השנים, ואף רעיון הבקרה עצמו הפך מכלי יעיל לעלה תאנה להתכסות בו. יש אפוא לשקול הקמה של גוף בקרה מודיעיני חדש, כזה שלא יהיה כפוף לאמ"ן (מוטב אף שיהיה חיצוני לצה"ל). יש לשקול גם את האפשרות שאנשיו יהיו אזרחים מיומנים בעלי רקע רלוונטי, שאינם תלויים בקידום או בקבלת המודיעין מהמערכת הצבאית. כאמור, אין זה המקום לפרט בעניין, אולם לנוכח הכשל שהביא לשבר ב-7

באוקטובר, מוטב שיתקיים דיון עומק בנושא במוסדות המדינה הרלוונטיים (כגון המל"ל) ובמערכת הביטחון.

לבסוף, יש לוודא שלתפקידי הליבה בראשות אמ"ן ימונו אנשים מתאימים, שביצעו תפקידי מודיעין במסגרות היסוד הצה"ליות (חטיבות, אוגדות, פיקודים). זאת, בניגוד למגמה שפשתה בארגון בעשור וחצי האחרונים. הראינו לעיל כי לתהליכים בנושא המינויים יש השלכות בדמות התרחקות אמ"ן מהבנת צה"ל וצרכיו. תיקון מצב זה אינו קשור רק למסר הפנימי והמקצועי בארגון, אלא לא פחות מכך למיקוד התפקודי של אמ"ן כגוף המודיעיני של צה"ל.

השבעה באוקטובר לא היה רק תקלה טכנית בעבודת המודיעין של צה"ל. להיפך, הייתה זו תוצאה כואבת של תהליכי עומק שליליים שעברו על הארגון במשך כעשור וחצי. אמ"ן עסק בשנים האחרונות במגוון נושאים חשובים, אולם ניכר כי אלה באו דווקא על חשבון משימת היסוד של הארגון – שמירת מוכנות מתמדת למלחמה. צו השעה הוא השבת מושכלות היסוד של מלאכת המודיעין לאגף המודיעין. אפשר שחודשים רבים של מלחמה עוד לפנינו. מוטב להתחיל את תהליך ההבראה מהר ככל האפשר.

-
- 1 אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן: שינוי קבוע במציאות משתנה", אתר מרכז דדו, 2014, עמ' 33.
 - 2 להרחבה על תולדות אגף המודיעין ראו דני אשר, מעשה אמ"ן: סיפורו של המודיעין הצבאי בצה"ל, תל-אביב: משרד הביטחון, 2018-2022, פרק א.
 - 3 להרחבה ראו דוד סימן טוב ושי הרשקוביץ, אמ"ן יוצא לאור: העשור הראשון לאגף המודיעין בצה"ל, תל-אביב: מערכות, 2013, פרקים ג-ד.
 - 4 מאמר שקורא לשילוב כוח אף פורסם מעל דפי כתב העת הזה. ראו עמי דניאל ואמיר ישראל, "יחד ננצח", השילוח 35, דצמבר 2023.
 - 5 גיא אסיף, "הכינוי שלנו הוא קופי שמע: הזלזול המסוכן באלחוטנים של 8200", ynet+, 31.5.2024.
 - 6 הציטוט מופיע אצל הרב יונתן זקס, שיג ושיח: קריאות חדשות בפרשת השבוע, מאנגלית: צור ארליך, ירושלים: מגיד, 2017, פרשת בשלח, עמ' 186.
 - 7 ד"ר יגיל הגקין, "ומה אם לא הרתענו את חובאללה?"; צבא ואסטרטגיה, כרך 6, גיליון 3, 2014.
 - 8 ראו דנה פריזלר-סווירי, "המעבר מהמב"מ למלחמת 'חרבות ברזל'", בין הקטבים 41, עמ' 13-28 (זמין גם באתר האינטרנט של כתב העת).
 - 9 שם.
 - 10 סימן טוב והרשקוביץ, אמ"ן יוצא לאור, עמ' 68.