

פרק שני: חמישה עשורים של בקרה מודיעינית - מה למדנו?

"למחלקת בקרה רציונל עמוק, אך אופן המימוש שלו תלוי באנשים - רמ"ח בקרה, רח"ט מחקר וראש אמ"ן"

אלוף (מיל') יעקב עמידרור

אלוף שלמה גזית ז"ל שיזם את הקמת המחלקה, כתב כי ביסוד הרעיון היה סיפורו של הנס כריסטיאן אנדרסן על בגדי המלך החדשים. "כל קופנהגן הייתה שבויה בקונספציה [...] אני חיפשתי את הילד הקטן מקופנהגן שצעק 'המלך הוא עירום'". באוקטובר 2020 נפטר גזית לפני שהספקנו לשאול אותו על הרקע להקמת המחלקה. 47 שנים בדיוק אחרי פרוץ המלחמה שעיצבה יותר מכול את דמותו בתודעה הקולקטיבית הישראלית, כאיש שהוזעק לשקם את אגף המודיעין של צה"ל.

אולי היה זה השיעור שנלמד על מקרה משבר הטילים בקובה, אולי קריאה של מן דהוא בספרות הפסיכולוגית המתהווה באותן שנים על "חשיבת יחד". אולי בכלל המקור היה מטוריו של "רבי איפכא מסתברא", הלוא הוא ד"ר אליעזר קרליבך, שהתפרסמו מדי יום בעיתון "ידיעות אחרונות" ואחר כך ב"מעריב". גזית שייך את הרעיון לחוויה האישית שלו ערב מלחמת יום הכיפורים, עת זומן לסגן הרמטכ"ל ישראל טל (טליק) עם רמ"ח מחקר להתייעצות, וללא היכרות עם המודיעין. בהישען על כך שלא היה חלק מקבוצת המעריכים, גזית העריך שמלחמה עומדת לפרוץ. הסיטואציה הזו נחרטה בזיכרונו - הוא רצה בכלי שיאפשר להימנע מקונספציה.

עניינו של פרק זה איננו בתיאור הדמויות או המתחים (אף שהוא מתובל בהם). הניתוח הגנאלוגי שנביא מיועד בראש ובראשונה להסביר כיצד מהות המעשה של הבקרה השתנתה בשל מבנה ארגוני, הקשר ביטחוני ותפיסות מקצועיות. בתוך כך עלו תובנות ודילמות: למה הבקרה לא כותבת הרבה פרסומי איפכא מסתברא כיום? למי היא צריכה להיות כפופה? באיזה נושאים היא צריכה לעסוק? איך שאלות של מסלול שירות משפיע על איכות ונושאי הבקרה? כיצד גישה משתפת לעומת ביקורת נשכנית מביאה לתוצאות מעורבות?

כך או אחרת, הקושי בהצבעה על נקודת לידתו של הרעיון היה רק תחילת האתגר בתהליך גנאולוגי שכזה. חלק מן העוסקים במלאכה הלכו לעולם, חלקם שירתו בתפקיד תקופות קצרות ואחרים ארוכות ומשמעותיות באופן היוצר הטיות. גם קריאה בארכיונים איננה קלה, מכיוון שבדרך כלל דבר הבקרה הוא תגובה למחקר המודיעיני - מקרי מבחן שיש להכיר על בוריים כהקשר רלוונטי לדברים. התלבטות מרכזית עמדה בפנינו כיצד להביא בפני הקורא את הסוגיות שעמדו בלב עשייתה של הבקרה, כאשר ברור כי הדבר מחייב התעמקות.¹⁵

במבט על אפשר לחלק את חמשת העשורים של קיומה לשלוש־ארבע תקופות שבהן הייתה בעלת צביון שונה יחסית. חרף הניסיון לצייר הבדלים חדים בין התקופות, יש לזכור כי במהלך כל הדרך היה מדובר במחלקה קטנה מאוד שמנתה מספר מצומצם של קצינים.

התקופה הראשונה (בין השנים 1974-1984) התקיימה בעיקר בצל הצלקת הטרייה של מלחמת יום הכיפורים. במבט רחב אפשר לומר כי באותה תקופה התמקד הענף (טרם הפיכתו למחלקה) בתוצר "האיפכא מסתברא" להתרעה למלחמה. הייתה זו משימתו העליונה של אגף המודיעין, והטראומה הברורה שהבקרה הוקמה בגינה.

מבחינה מקצועית הבקרה תפקדה בעיקר כגורם פנימי שפעל מול המחקר, וניהלה שיח מוגבל מאוד כלפי חוץ. היותה חלק ממחלקת מחקר בסיסי בחטיבת המחקר, כרכה את התפיסה שלה עם הוויית המחלקה, ויצרה מסלול (שנמשך גם במעלה הדרך) ובו ראשי הבקרה המשיכו לתפקידי רמ"ח בסיסי ועוזרי רח"ט להערכה. מגמה זו חיברה ביתר קלות את חשיבתם וניתוחיהם לסוגיות מערכתיות יותר באופיין. שנים אלה עמדו גם בצל אתגרים מודיעיניים משמעותיים, ובפרט הסכם השלום עם מצרים (1979), הפצצת הכור הגרעיני בעיראק (1981) ומבצע שלום הגליל (1982). במרחק השנים קשה לפסוק על אודות תרומת הבקרה באירועים אלה, אך ניכר כי היא עסקה לפחות בחלק מהם משמעותית.

התקופה השנייה (משנת 1984 לערך עד אמצע שנות ה־90) נפתחה עם שדרוג מעמד ענף הבקרה לכדי מחלקה, והעברת הפיקוד הישיר עליה לידי ראש אמ"ן, אלוף אהוד ברק. ככלל התאפיינה תקופה זו בקדנציות קצרות יחסית, לרוב

15 ציון דגות קציני הצבא במהלך ספר זה הוא כפי שהיו בעת מילוי תפקידם בהקשר שהדברים נאמרים.

בתפקידי אל"ם ראשונים, וכחלק ממסלול קידום לתפקידים בכירים יותר באמ"ן בהמשך. באותן שנים חלה עליית מדרגה במעמד הבקרה לא רק בשל השינוי הארגוני, אלא בעיקר בשל יחסים טובים שנקשרו בין חלק מראשיה לראשי אמ"ן, לצד הדומיננטיות של חלק מאותן דמויות - עניין שמצא ביטוי גם בקידומן לאחר מכן לתפקידי מפתח בצבא. חלקן היו גם דעתניות מאוד ודגלו באימוץ קו נשכני ואקטיבי מול המחקר. למרות האמור, גם בתקופה זו ומול אירועי דגל כגון פרוץ האנתפאדה הראשונה (1987) או הסכמי אוסלו (1993), שבשניהם צה"ל אף הופתע מההתפתחויות, הבקרה לא הצטיירה כנביאה בשער. היא עסקה - כמו אמ"ן כולו - בעיקר באיום המלחמה מצפון.

מאמצע שנות ה-90 החלה להסתמן תקופה מעט אחרת. ראשי המחלקה באו עם ניסיון רב בחטיבת המחקר, ותפקיד רמ"ח הבקרה היה התפקיד האחרון שלהם בחטיבה. עניין זה שחרר אותם, באופן יחסי, מתלות ומחישובים אישיים. הם הוסיפו לשמר את כפיפותם הישירה לראש אמ"ן, אך התאפיינו בקדנציות יחסית ארוכות יותר. נוסף על כך בלטו במהלך אותן שנים ניסיונות לקדם התמקצעות גבוהה יותר, בעיקר מתודולוגית, בתחום הבקרה.

בתקופה הבאה פקדו את ישראל והאזור אתגרים דרמטיים ובהם הנסיגה מלבנון (2000), האנתפאדה השנייה (2000), התפתחות משבר הגרעין מול איראן (2002), מלחמת לבנון השנייה (2006), תקיפת הכור הסורי (2007) ולבסוף הטלטלה האזורית (2010) והשלכותיה - לרבות עליית תפיסה מבצעית חדשה בשם מב"ם - המערכה שבין המלחמות. מול כל אלה הציגה הבקרה מאזן מעורב. לעיתים הקדימה את זמנה ותרמה לחשיבה נכונה של המערכת, אך לעיתים בלטה דווקא בהיעדר השפעה על אירועים דרמטיים.

בתקופה זו החל פרק שאפשר לתארו כחיפוש אחר זהות, והוא ניזון לא מעט גם מהקושי מול מגמה של רצון לקצץ בבקרה כחלק מסד אילוצים תקציביים (תר"ש "קלע" ו"גדעון"). חיפוש האוזן הקשבת ולעיתים גם קשיים בקידום העשייה הבקרתית בתוך גבולות אמ"ן, יצרו תנועת מטוטלת בין חיפוש כתובות בחטיבת המחקר והתערות בתהליכים בה, ובין ניסיונות למצוא קהלי יעד אחרים במטכ"ל. בתוך כך הורד תקן רמ"ח הבקרה לסא"ל. העניין זכה לתיקון זמני בשנים 2018-2020, וכמהלך המשך החליט ראש אמ"ן דאז, אלוף תמיר היימן, לנקוט גישה אחרת ולאזרח את המשורה כדי להבטיח כהונות ממושכות יותר - עניין שמוקדם עוד לשפוט אם הצליח.

הקמת יחידת איפכא מסתברא - במחלקת המחקר באמ"ן

כחלק מכישלון הערכת המודיעין של אמ"ן ערב יום הכיפורים, הוקמה ב־1974 יחידת בקרה במחלקת מחקר באמ"ן, כחלק ממחלקה שהייתה אחראית על המחקר הבסיסי. ייעוד היחידה הוגדר "להוות גורם מדרבן לבדיקה עצמית חוזרת של ההערכה המודיעינית".¹⁶ במסמך שנכתב שנה לאחר הקמתה הודגש כי "הקו שצריך להנחות את הבקרה הוא מניעת טעות שעלולה לגרור את המערכת לאי־מתן התרעה בזמן".¹⁷

בשנותיה הראשונות של היחידה נקבע, כי היא תתמקד בתחום המחקר במחלקת מחקר באמ"ן בלבד. עוד נקבע שהיא תבצע בקרה לפי הזמנה, תבצע "איפכא מסתברא" בנושאים עיקריים, תגיב להערכות המחקר ותבצע בדיקה לאחור שלהן. לצד זאת, נקבע שהיחידה היא חלק מראשות מחלקת מחקר, ושהיא יכולה לתרום במחקר עצמאי משום שאינה משועבדת לזירה כלשהי או למחקר שוטף. ואמנם חלק העשייה של הבקרה לא היה תגובתי למחקר, אלא מחקר עצמאי בסוגיות מרכזיות.

למרות קשת התפקודים הללו, נראה כי האתוס המכונן של הבקרה היה סיפור "האיפכא מסתברא". גזית הגדיר אותה מפורשות "יחידת איפכא מסתברא". בספרו בצמתים מכריעים ציין כי התזה המרכזית שעמדה מאחורי הקמתה, הייתה הרצון לבדוק האם אפשר להגיע להערכה שונה, ואולי אף הפוכה להערכה הרווחת, תוך התבססות על אותו מצאי מודיעין.¹⁸ בסדנה שהתקיימה לפני שנים אחדות בנושא מחלקת הבקרה, הדגיש גזית כי הכוונה לא הייתה ש"האיפכא" תתקבל - אלא לחנך לצניעות ולבדיקה עצמית כדבר שבשגרה.¹⁹

אף שעסקה במגוון נושאים מדיניים וצבאיים, בראשית דרכה ביצע את הבקרה קצין בודד בדרגת סא"ל. בהעדר עוזרים לרע"ן הבקרה, הוא הסתייע בזירות המחקריות לביצוע מחקריו. חלק מן העבודה התבצע על־פי שאילתות מוכוונות של לשכת רח"ט המחקר, תוך הנחיה לזירות המחקר להשאל קצינים בעלי מומחיות לבקרה.²⁰ למרות זאת, הרושם הוא שהרעיון דרש חיזוק. אנשי הבקרה

¹⁶ "הבקרה במחלקת מחקר", סיכום שנה ראשונה, 18 נובמבר, 1975.

¹⁷ שם.

¹⁸ שלמה גזית, בצמתים מכריעים, ידיעות אחרונות, 2016.

¹⁹ שלמה גזית, סדנה במרכז למורשת המודיעין, 2015.

²⁰ "עבודת בקרה", לשכת עוזר ראמ"ן למחקר, 4 במרס 1979.

זרקור 1: ארגון מבנה אמ"ן, 24 באפריל 1975

א ג ם / ס ם / ת ו א ם ר
 2338 טל'
 0144 - 2 - סג
 אל אייר השל"ה
 1975 24 אפר'

מספן זה כולל 22 דפים
 עותק סט' סחך 32

תנדון: ארגון מבנה אמ"ן/מחקר בתקן א' ובתקן ב' -

סקודת ארגון 55/75

לש"ר אג"ס: סג-20-10379 מ-24 אבר' 75

מ"ן: סג-20-1160 מ-27 סרט 75

מכהננו: סג-23-5734 מ-30 רצמ' 74

לש"ר אג"ס: סג-20-1532 מ-27 אפר' 75

כ ל י

1. לאור לקחי מלחמת "יום-הכיפורים" הוחלט לארגן את סמ"מ מחקר ב-אמ"ן הןן שיטת רגש על המודיעין הזרתי, המודיעין התחמתי והבקרה במסגרת ומחלקה.

2. כהתאם למכתב לשכתר אג"ס (מיטוכין ב') אישר ה-רמטכ"ל את הארגון חדש של סמ"מ מחקר ב-אמ"ן כפי שפורט במכתבו שמיטוכין ב'.

ס ט ר ה

3. מטרת פקודה זו להורות את טכ"ל/אמ"ן, אנסי-ה-מכ"ל, קציני חיל דאשיים ויחר גורמי המטה הנוגעים על ארגון חדש של סמ"מ מחקר ב-אמ"ן בתקן א' ובתקן ב'.

זרקור 2: משמעויות הסכמי קמח דיוויד - בקרה השוואתית (28.9.1978) עמ' 1

מס' תעודת זהות: 3/0978/ב
 3 ק ר ה
 כ"ו תולד תל"ח
 1978 0001 28
 עותק מס'
 מספר זה כולל 2.5 ע"פ

3 1 0

המ"מ
 ע"י ישראל למספר
 רשמי במספר: רד"מ: מ"ח רד"מ
 רצ"ג: 2, 41, 51, 61
 ח"מ כמ"ח - ריווחי כמ"ח

הגורן: מסקנות הסכמי קמח-דיוויד - בקרה השוואתית

כ ל כ

1. מספר זה הוגב והוראה ליו סגנר מודיעין של המוסד/מחקר (א"ש"מ מס' 115 מ-22/0001) שהם הכושרת "הפונת נצב בעקבות הסכמי קמח דיוויד, לבין סקירות מודיעין מיוחדות של אמ"ן (0134/051 - מ-22/0001 78) מתח הכושרת הסכמי קמח דיוויד - התרכה ראשונית.
2. שני המוסדות עוסקים בניתוח המסקנות וההשלכות האפשריות של הסכמי קמח דיוויד הנתינת העולם הערבי והתקצמות. כמו כן, משקפים המוסדות את של המוסד מביא רק קווי אופיון מרכזיים) בתיבת המצי, תוך נסיון לשרטט דעה לעמוד הערוב.

סיכומים עיקריים

5. התיבט המצי דומה - כמות מורכביו המרכזיים-לפרשנות שונה, כשני המוסדות. כך לגבי השאלה האם הסכמי קמח-דיוויד פורושה בסופו של המסר נפרד ישראלי-מערבי, ככ"ן זה:
- א. קובע המוסד דר-משמעות כי סמאות עלה על הרצף שלפניו נפרד עם ישראל, ולמעשה הוציא את מערים, לפחות בשנות המריב, מן "המורה הערכית". לגבי המסר היומר רחוק, אמר המוסד כי סמאות נחוש כחולשתו להשפיר בקו המצאתי של המרים בעולם הערבי הוך המסמרות למינצמרים המפעוליים שלה, והוך ש"ם כינה לבין אמ"ן, ישראל, המוסד של המוסד גם השמען כי סמאות ילך ברצף זו, גם אם לא מביא התקדמות למסר בין ישראל וגורמי העיסות האחרים. כי קובע המוסד כי "נחישותו של סמאות להגיע לחודת המייב להגבר על משולבים אפשריים".
- ב. אמ"ן/מחקר, לעומת זאת, אינו מוסס הלה כמובנית זו. אמ"ן אומר כי "מסק אם ניתן לראות כמוצאות ועירת קמח-דיוויד הסכמי נפרד ישראלי-מערבי", עוד נקצב כי רק מתנהגות חסיר כמורעים המריטיים מביב ביצוק המסכה דר-מערבי הישראלי-מערבי, ניתן והיה לסכל אדונישעים ברורה יותר לשאלה המנומית - האם המרים החליטה להמריב כבעיותיה היא, ע"ה בעיות העולם הערבי, אמ"ן קובע גם כי סמאות "ירואה צמסו

זרקור 2: משמעויות הסכמי קמח דיוויד - בקרה השוואתית (28.9.1978) עמ' 2

ס ד י
- 2 -

4. גם לגבי העמדה המצרית בשאלת הצטרפות ירדן ל-מו"מ, יש הכיל בדגשים בין פרסומי אמ"ן והמוסד. שניהם מטכמים כי שאלה שיחוסה של ירדן היא מרכזית מבחינה מצרית, אולם פרסום המוסד מעלה במשתמע את האפשרות כי העניין המצרי בכך הוא לא בלתי מותנה. שכן, הבעיותיו של חסין חורגות, עד כה, הרכה מעבר להסכם המסגרת, והצטרפותו ל-מו"מ עלולה להכביד על יחסי מצרים-ישראל וכבך אין סאראת מעוניין, כפי שקבע המוסד במספר.
5. שני הפרסומים זהים בהערכתם כי האילוצים הבינערכיים והפנים מצריים על סאראת, הם מצומצמים וכי שרירותו של סאראת איש היא קריטית לגבי המשך ההליך השלום ומיטוויו, למחות בשלבו הראשון. גם בניתוח של השלכות ועיות קמח-דיוויד על הזירה הבינערכית ושיקוליהן של המדינות הערביות הבודדות, אין שינוי עקרוני בין הערכות אמ"ן והמוסד, אלה מדיניות את המידע ההסטורי של מריצת הדרך המכריעה שיש בהסכמי קמח-דיוויד, המעמידה אתגר לא רק לאלה השוחפים להסכמים, אלא גם לכל העולם הערבי. הפרסומים נוטים להעמיט כיכולת של מהנגדי סאראת לגבש חזית אופרטיבית כנגדו, משאירים כפתוחה את שאלת הצטרפות ירדן ל-מו"מ, הוך הדגשת שיקוליה לכאן או לכאן ומצביעים על האפשרות כי סוריה עשויה בעתיד להצטרף לתהליך ת-מו"מ. בענין זה מאזכר המוסד כי חלקים חשובים של הציבור הסורי ואף בקרב הצבא מצדדים בהסדר שלום.
6. מעניינת היא קביעתו של המוסד הרואה כתופעה בעלת משמעות רבה את העובדה כי בדברי הביקורת הערכיים תקשים על ההסכמים - מלכר אלה של גורמי הסירוב - אין הטחות מפורשות נגד עצם הסכמת סאראת לכונן יחסי שלום עם ישראל, אלא עבילות על שזנה את האינטרסים הערכיים. בחקשר זה גורט המוסד כי בעמדה הסעודית יש רמז לכך שלא תהנגד להצטרפות ירדן למו"מ.
7. ולבסוף, גם באשר לטשמעויות מבחינת המעצמות - הערכות אמ"ן והמוסד חופפות; ארה"ב המכה לשותף פעיל ומלא ב-מו"מ וממילא לשותפה הכרוחית בהכנסת מימוטם של ההסכמים כשכירה מופקד הפקיד "הבורר" באשר לפירושים להסכם וחילוקי דעות. הישגה של ארה"ב הוא כמובן חסיה של ברה"מ שקלמה בזירה אינם טובים יותר מטיב שוחמיה, קרי, מעמדה וכוסר מעולה לקויים בגלל חולשתם של מתנגדי סאראת.

זרקור 3: תגובות ומשמעויות למבצע "אורנים" ו"פרי הדר", 31 בדצמבר 1981

סורי כיותר
למכתב בלבד

12/0017

אגף מודיעין / מחקר
מח' בסיסי ובקרה
ב/1281/12
ה' סכת תשמ"ב
31 דצמ' 1981
עו"תק מס' 13...
מסמך זה כולל... עמ'

הערות בקרה

תגובות ומשמעויות למבצע "אורנים" ו"פרי הדר"
(הערות בקרה לסקירת המודיעין המיוחדת 199/81)

1. הערות הבקרה דלהלן אינן באות לגרוע מהסיכונים המוצגים בסקירת המודיעין הנזכרת, אלא להוסיף עליהן.
2. מכל האמור בסקירה עולה, כי המבצע - בתסריטיו השונים - יתנהל על בסיס שרון זמן, שהחלל שבו ילך ויאזל במהירות, ושינסעל כנראה עוד כסרם יתחיל המבצע. לכך לפחות שתי משמעויות, שיש להרגישן:-

המליצו כי יש לתגבר את היחידה בעוזרים, לשלב קצינים נוספים מיחידות אמ"ן בהכנת עבודות הבקרה ולהרבות בעימותים מחקריים בין תזות המחקר והבקרה בפורומים שונים ומגוונים (ולא רק בראשות ראש אמ"ן).

אירוע מעצב שהשפיע על התפתחות יחידת הבקרה באותן שנים, היה דיון מרכזי בנושא "איפכא מסתברא" בהקשר של אפשרות מלחמה בזירה המצרית. האירוע, שבו הוצגה אפשרות למלחמה, עורר סערה ותגובות חריפות מקרב קציני המחקר, הוביל להקשחת עמדות ולא לשיח מפרה ובסופו של דבר שינה את תפקודו של ראש הבקרה. בעקבות התגובות שינתה הבקרה את הדגשים שלה, ולא חזרה ליומרות שאפיינו את פעולתה בשנים הראשונות. לדברי אנשי מחקר מאותה תקופה, לאחר האירוע נטתה הבקרה ליישר קו עם המחקר ונמנעה מעימותים ומתחים.²¹ גזית הגיב בהפתעה לאירוע, וראה בכך אישוש לחששותיו ערב הקמת הבקרה. מעדותו של בכיר במחקר, הוא אף אמר לו שהוא שוקל לסגור את היחידה בצל האירוע (גזית אינו מזכיר אפשרות זו בספרו).²²

21 ריאיון עם עמוס גלבוט, 18 באוגוסט 2020.

22 שלמה גזית, בצמתים מכריעים; ריאיון עם אפרים קס, 24 בינואר 2021.

דוגמה נוספת למתחים הפנימיים שנוצרו, ולקושי להכיל את הביקורת על-ידי המחקר (שהתעצם בחלוף השנים) אפשר לראות בתגובה חריפה ששלח קצין מהזירה הצפונית בנוגע למסמך של הבקרה מול הערכת המודיעין של 1979.²³ לטעמו של הקצין, הערות הבקרה לא עמדו במבחן המציאות והביקורת, והציגו את הדברים באופן מעוות. עוד טען כי הבקרה "הוזה" וחסרת בסיס בקביעותיה. הוא ציין כי הבקרה מהתלת בעבודת המחקר, ונוקטת גישה מתחכמת ומסוכנת.

מבט בדיעבד על תוצרי בקרה נבחרים באותן שנים, מגלה ניירות "איפכא" בסוגיות כמו מדיניות סוריה בלבנון (פברואר 1976) וכוונות יציאה למלחמה של מדינות ערב (1976, 1978 ו-1979). בהסתכלות בחתך של תחומי עיסוק ניכר רפרטואר מגוון יחסית, הכולל עבודות הקשורות למתן התרעה למלחמה,²⁴ ניתוח הסכמי השלום²⁵ ותגובות לאירועים מעצבים כמו מלחמת שלום הגליל ועליית חסני מבארכ לשלטון במצרים.²⁶ בתוך כך בולט בעיקר השימוש במתודולוגיות "איפכא" מסתברא, אך גם עיסוק ייעודי בהונאות (טקטיות אופרטיביות ואסטרטגיות),²⁷ עבודות השוואה בין הערכות גופי מודיעין שונים²⁸ ועבודות ניתוח בסיסיות.²⁹

בשנות ה-70 וראשית ה-80 היה ענף בקרה קטן, כפוף ארגונית למחלקת המחקר וחי בצילה של צלקת יום הכיפורים. בידינו עדויות למתחים בין הבקרה למחלקת מחקר (שיתעצמו בהמשך), ומרבית העשייה תגובתית בעיקרה לסקירות המחקר שחלקה בוצע לבקשת ראשי המחקר. לא נמצא עיסוק של הבקרה בהמלצות למדיניות או בסוגיות מתודולוגיות, ארגוניות או איסופיות, ונראה שהיא התמקדה בלבד.

23 שאול צור, "תשובה למסמך הבקרה", 2 מאי, 1980.
 24 בדיקת סימנים מעידים לזימת מלחמה נגד ישראל על ידי מצרים וסוריה (1975), הערבים יוצאים למלחמה בקיץ/סתיו 1977 (יולי 1977), ו"סימנים מעידים להכנות צבאיות קונקרטיים בצבא מצרים" (1978).
 25 תפיסת היסוד האמריקנית בשאלת ההסדר (יוני 1977), ומשמעויות הסכמי קמפ דייווי – בקרה השוואתית (ספטמבר 1978), מצרים פועלת במגמה לדחות את חתימת הסכם השלום (נובמבר 1978), התפוררות חזית מתנגדי סאדאת (יולי 1979).
 26 לאחר עליית מבארכ (אוקטובר 1981), מלחמת לבנון הראשונה – הערכת תגובות למבצע אורנים (דצמבר 1981).
 27 המתיחות בין מצרים ללוב כהונאה ליוזמה מצרית נגד ישראל (1976), בדיקת אפשרות קיומה של תוכנית הונאה בהגנה האזרחית המצרית (מאי 1976), אפשרויות לדיסאינפורמציה של מקור (מאי 1977).
 28 למשל, התפתחויות בעיראק – בקרה השוואתית (אוגוסט 1979).
 29 למשל, מחקר יסוד על אודות ההתרעה שנכתב בסוף שנות ה-70 (תאריך לא ברור).

עצמאות ולעומתיות לצד מיקוד בהתרעה למלחמה מול סוריה

הפרק הבא בתולדות הבקרה היה הקמת מחלקה עצמאית ב־1984, והעברתה לכפיפות ראש אמ"ן אלוף אהוד ברק.³⁰ רמ"ח הבקרה הראשון במתכונת חדשה זו היה אל"ם יעקב עמידרור. לדבריו, הוא התנה את עצם קבלת התפקיד בשלושה דברים: הוצאת המחלקה ממחלקת מחקר, חופש פעולה מחקרי מלא והשתתפות בדינוי ראש אמ"ן באופן מלא.³¹ ברק אישר חופש פעולה נרחב יחסית למחלקה. הוא התיר למחלקה לכתוב מחקרים צבאיים ומדיניים, אך גם ניירות לפי שיקול דעתו של הרמ"ח.

במסמך שהופץ חודשים אחדים לאחר הקמת המחלקה למחלקת תכנון וארגון באמ"ן, נקבע כי המחלקה אינה אמורה להיות גוף מחקרי המנסה להתמודד עם כל הבעיות כל הזמן, וכי היא נועדה להתרכז בנושאים מדגמיים ומשתנים. כמו כן קבע ברק כי תוצרי הבקרה יופצו לכל גורם באמ"ן, והרמ"ח רשאי להפיצם גם לקברניטים. בפועל, לפחות בשנות ה־80, אפשר עדיין למצוא בקשות מלשכת ראש אמ"ן להפיץ מסמכים מחוץ לאמ"ן, המלמדות כנראה על מגבלות בעניין זה.

במסגרת מסמך ההקמה של המחלקה, סמכויותיה נראות רחבות בהתאם לתפיסת ראש אמ"ן. נקבע כי היא תבדוק תוצרים מחקריים שאינם רק של חטיבת המחקר (בין היתר, פיקודים, זרועות ו־8200). הודגש כי היא תפעל ביוזמתה, או לפי בקשת ראש אמ"ן או כל גורם אחר. מבחינת תפיסת ההפעלה שלה הוגדר כי המחלקה תוכל להטיל את עבודת הבקרה על קצין בחיל, תוך תיאום עם מפקדו או לזמן אנשי מילואים. הוצהר גם שהמחלקה תיחשף לכל הידיעות שמופצות לראשות המחקר.³² כביטוי לרצון לחזק את המחלקה משאבית ביציאה לדרך, בראשית דרכה העצמאית מנתה רמ"ח בדרגת אל"ם ושני קצינים בדרגת סא"ל - אחד לתחום המדיני ואחד לתחום הצבאי.

במבט לאחור, עמידרור מזקק את יריעת עיסוקי המחלקה להגדרה של כלי סיוע לראש אמ"ן, ולא גוף לחקירה אוטונומית ועצמאית. לדבריו, ייעוד המחלקה היה פעם אחת "ליצור תחושה שמישהו בודק אותך" ו"למנוע תחושה של חטיבת המחקר כחסינה מפני ביקורת",³³ ופעם שנייה כמתן חוות דעת נוספת, כלומר

30 "פקודת יום להקמת מחלקת בקרה", לשכת ראש אמ"ן, 12 במרס 1984.

31 ריאיון עם יעקב עמידרור, 9 בספטמבר 2020.

32 "הקמת מחלקת בקרה", 15 ביולי 1984.

33 ריאיון עם יעקב עמידרור, 9 בספטמבר 2020. לפי שלמה קשי, כקצין צעיר הייתה לו תחושה ש"מישהו עומד מאחוריו ומציץ כאשר הוא כותב", אף שבכל שנותיו כרמ"ד קיבל אולי הערת בקרה בודדת.

כתגובה להערכות מודיעיניות. לגרסתו, רק במקרים חריגים הייתה הבקרה אמורה לנקוט יוזמה עצמאית לבחינה של סוגיה. הוא מצביע על המתח המכונן בראייתו של היות רמ"ח הבקרה בראש ובראשונה דמות אינטלקטואלית, מול מערכת צבאית שאיננה כזו במהותה.

בפועל עסקה המחלקה באותן שנים במגוון תחומים במסגרת אמ"ן ובהם: מסמכים מחקריים, מסמכי מדיניות, מסמכים ארגוניים וסוגיות איסופיות. נוסף על כך הרחיבה המחלקה את זרקור הבקרה גם לצה"ל ולקהילת המודיעין. ניכר כי הדגש במערכת היחסים הוסט למילוי צורכי ראש אמ"ן, או כפי שהגדיר זאת ברבות הימים אחד מראשי המחלקה: "הגדרתי את עצמי כשומר ראשו של ראש אמ"ן".

זרקור 4: פקודת יום של אהוד ברק להקמת מחלקת בקרה, 12 במרץ 1984

22.2	על
2222	מ"ד
2222	מ"ד
2222	מ"ד



הקשר והחלטות

1. ע"י המנהל המרכזי הבקרה הממונה אמ"ן ומוקפאת מ"ד יעקוב - יזאה על ב"ב למדיניות זו במסגרת שלום גורם ומטרה ולעמדתה.
2. הבקרה מבקר את צורת המחקר המודיעיני של מחסום הצבאי והן במחסום המדיני וכן מוציא למחום "גניירות עמית" ע"י שיקולו מריכוזי של ראש הבקרה.
3. "המחלקה" הבקרה מוציא לכל גורמי מ"ן - המ"ד לפי שיקול יקחו של ראש הבקרה. יהיה יהיה ראשי המל"ח גם על הפעלה צורת המבצעים, כמו כן יוביל ראשו "המ"ד בקרה לכינון מ"ד" ע"י שיקולו.
4. בראש הבקרה יעמוד מ"ד שיעודדו יקבץ ויאזר ישראלי
5. מ"ל ר"ד מ"ד - במטרה על הבקרה מחסום הצבאי.
6. מ"ל ליסובה מ"ד - במטרה על הבקרה מחסום המדיני.
7. הבקרה מכונה ב"ב ח"ש אינפנרלי מכל קצוות המדינה וכן טוכנעט סאבו המכונים עובדי מחסום ביומ"ד שיתרונם ליסובה המיועל על העבודה המחקרית, משידור ותחזית המבצעים. המדיניות והיתרון מכלול, של כולם, הם מ"ד, למחלקה.
8. מ"ד ויזאו הבקרה מור"ד סאבו זה למיקודים.

מ"ד
מ"ד
מ"ד

מ"ד
מ"ד
מ"ד

זרקור 5: הקמת מחלקת בקרה - 15 ביולי 1984

א.א.א.

2003 סל.
/ 0784 כ/
סו תמוז תשמ"ד
15 יולי 1984

לשכת ע' ראמ"ג למחקר	
בתאריך 15-07-1984 נתקבל	
מ"ד	מ"מ
כ"ד	מ"ד

מסמך"ר - רמ"ח תוא"ר
ר'אמ"ג
ע.ר'אמ"ג למחקר

הנדון: הקמת מחלקת בקרה

משימות המחלקה

- לפי החלטת ר'אמ"ג תוקם באמ"ג מחלקת בקרה הכפופה לר' אמ"ג והיא תהיה אחראית על בקרת המוצר המודיעיני. בתום ניסוי בן שלושה חודשים הוחלט להכניח מחלקת זאת באופן מסודר.
- הקמת המחלקה באה לענות על הצורך בקיומו של גוף אשר בתוקף כשמונתו ואי היותו עוסק בבעיות היום יום יהווה משקל נגד לחשיכה הקבוצתית העלולה להתקיים בגופי המחקר הרגילים, תוך נסיון להציע הערכות הנוגדות או השונות מאלו שנוצרו בגופי מחקר אלה.
- המחלקה אינה אמורה להיות עוד גוף מחקרי המנסה להתמודד עם כל הבעיות כל הזמן, אלא להתרכז בנושאים מרגמיים ורשמיים בחיי השיגרה, תוך שיקוף מאמציה מכוונים למנוע התעלמות מסימנים מחריעים למלחמה.
- במהלך השיגרה תבדוק המחלקה גם מוצרים מחקריים (כולל של הפיקודים, הזרועות ויח" המחקר כ - 8200 ומחב"ש 3) שאינם טעורים להתרעה בבחינת בקרת איכות המוצר על הבסיס השונים.
- המחלקה תיפעל עפ"י יוזמה או עפ"י בקשת ר'אמ"ג או כל אחד אחר בחיל ומחוצה לו אשר יבקש בדיקה של נושא מודיעיני (לגבי התוצאות של החליך, לא לגבי קיומם של הוראות, נוהלים ומינהל תקין וכ"י) אשר יראה לר' המחלקה כבעל ערך. באם יחליט הרמ"ח שלא לבדוק נושא מסוים ינמק זאת ככתב לבעל הבקשה ולר'אמ"ג.
- המחלקה חובלת להטיל עבודת בקרה על קצין בחיל תוך תאום עם ממקרו של הקצין, וכן לזמן אנשי מילואים כעלי התמחות מיוחדת ע"פ להצד בהם.

הפער שבין ההסתכלות הממוקדת של הבקרה מול המחקר עצמו, ובין הגדרתו הרחבה של ראש אמ"ן את תפקידיה והרפרטואר שיצרה לעצמה בפועל, היה מקור למתח מתמיד בין חטיבת המחקר לבין מחלקת הבקרה. מכאן צמח הטיעון שעלה חדשות לבקרים מתוך המחקר, כי לבקרה יש סדר יום עצמאי והיא אינה מגיבה רק על הערכות המחקר.

קיומה של המחלקה כמוסד עצמאי קיבל משנה תוקף בשלושה תהליכי בחינה שהתקיימו לאחר הקמתה:

התהליך הראשון היה במסגרת דיון ייעודי של ראש אמ"ן, שנה לאחר הקמת המחלקה. בסיכום הדיון נקבע כי המחלקה היא דבר חיוני וכי הניסוי בהפעלתה התברר כמוצלח מאוד, הן עבור קברניטים, הן עבור אמ"ן, הן עבור המחקר.³⁴ בסיכום הדיון קיבל ראש אמ"ן את המלצת רמ"ח בקרה לתפקידי המחלקה, אולם ציין כי בצוק העיתים היא תמנה אל"ם ורע"ן אחד בלבד. לכן החליט ראש אמ"ן על הסדר, התקבע במשך עשורים אחדים, ולפיו יוקפד שמומחיות אנשי הבקרה תהיה שונה. כלומר האחד יהיה מומחה לתחום המדיני והאחר בעל רקע צבאי. עוד נקבע כלל שברבות הימים השתנה, כי חשוב להקפיד על קדנציות קצרות (שנה עד שנה וחצי), כדי להבטיח רענון מתמיד.

התהליך השני היה סקר שערך ענף מדעי ההתנהגות בקרב קציני המחקר בנוגע לעמדתם כלפי מחלקת הבקרה. הרעיון לבצע את הסקר עלה בעקבות טענה שעלתה בדיון אצל ראש אמ"ן, אשר הטילה ספק בנחיצות מחלקת הבקרה. הסקר הוגש למחליפו של ברק בראשות אמ"ן, אלוף אמנון ליפקין-שחק, וממצאיו מלמדים שמרבית המשיבים צידדו בהמשך קיומה של המחלקה וראו בה נחוצה הן עבור קברניטים והן עבור המחקר. עם זאת, היחס למחלקה היה אמביוולנטי - סקרנות ועניין מקצועי מחד גיסא, וחשש וצורך להתגונן מפניה מאידך גיסא.³⁵

התהליך השלישי עולה במסמך שפורסם שלוש שנים לאחר הקמת מחלקת הבקרה, ובו עלתה שוב הקביעה בדבר חיוניות ההפרדה בין חטיבת המחקר לבקרה.³⁶ המסמך חידש בנוגע לתפקידי הבקרה, וקבע כי זו צריכה לעסוק גם בתהליכי עבודה מודיעיניים, בכל הקשור לעיבוד המידע ולגיבוש הערכה. מדובר

34 "מחלקת הבקרה - סיכום ראש אמ"ן", 27 בדצמבר 1985.
35 "פונקציית הבקרה באמ"ן", סקר ענף מד"ה, 2 באפריל 1986; בחינת פונקציית הבקרה", מחלקת הבקרה, 3 באפריל 1986.

36 "מסגרת ארגון למחלקת הבקרה", 28 ביוני 1987.

בדיון מפורש ראשון בפן החורג מעיסוק בתכנים בלבד, והדבר קיבל משנה תוקף כתלות ברקע האישי של רמ"ח הבקרה ונטייתם.

לצד עצמאות המחלקה והסמכויות שקיבלה, בלטה יותר מכול דמות ראשי המחלקות שעמדו בראשה. אלה התבלטו כקצינים משפיעים ודעתניים. חלקם נקטו במפורש גישה יוזמת, נשכנית ומתעמתת כלפי חטיבת המחקר. הם ראו בגישה המרחיבה, האקטיבית והאגרסיבית, את מילוי חובתם. זו כללה פרסום מסמכים רבים, ועמידה על כך שהפצת תוצרי הבקרה לקברניטים לא תהיה תלויה באישור ראש אמ"ן, ושלבקרה תוענק גם במה על-ידי הצגת פרק הערכת הבקרה השנתית בכלל הדרגים לרבות המדיני.³⁷ מה שהנחה אותם היא תפיסה כי רמ"ח הבקרה לא צריך לחשוש מעימותים, אך עליו להימנע מהשמצות אישיות ולהשאיר את הדיון במישור הרעיוני. אולם היכולת לממש גישה זו באופן מוצלח תלויה בראש ובראשונה באופיו של ראש אמ"ן.

קולות אחרים באמ"ן טענו כי ערכה של מחלקת בקרה טמון בכך שהיא מאלצת את החוקר לחשוב באופן מחודש. לדברים "אייאפשר להתעלם מהקושי שמעוררים מסמכי הבקרה בקרב קציני המחקר, הרגישים לביקורת, הן באופן אישי והן ברמה העניינית", אולם הם העידו כי "למרות חוסר ההרמוניה מעולם לא עלתה דרישה לבטל את מוסד הבקרה". בתוך כך הודו כי השפעת המחלקה קשה למדידה וכי "יש לה השפעה על ענפי המחקר בעיצוב ובשינוי גישות, גם אם הם לא תמיד מודים בכך, השפעה נסתרת".³⁸

נראה, כי המעבר של הבקרה באותן שנים לגישה אקטיביסטית יותר מצא את ביטויו לא רק בנטייה לעימותים, אלא גם במעבר מכתבת תגובות והשתתפות בדיונים לעיסוק הבקרת בתחומים נוספים. הראשון, הסתכלות על מישור הלמידה. למשל עלו הצעות לקיים ימי עיון בנושא מעבר ממלחמה לשלום, הכנת קורס הפתעה והוואנה³⁹ וקורס מחקר מתקדם רב-זרועי.⁴⁰ מוקד שני של עיסוק שהחל להתפתח היה ביצוע בקרות על מדיניות ישראל בתחומים השונים, החל

37 ריאיון עם עמוס גלעד, 13 בספטמבר 2020.

38 שמואל לימונה, "על חובת הביקורת: בזכות הבקרה באמ"ן", בתוך מודיעין וביטחון לאומי.

39 "פ"א ראמ"ן רמ"ח בקרה", 19 ביוני 1986.

40 "מחלקת הבקרה", 14 יולי, 1993. לא ברור מה עלה בגורלה של הצעה זו.

בהקשרים של משא ומתן ויוזמות מדיניות ומהלכים צבאיים,⁴¹ לצד הקדשת חלק מהבקורות למסמכי המחלקה (לימים החטיבה) לתכנון אסטרטגי באגף התכנון (אג"ת). סוגיה זו של עיסוק בהמלצות על מדיניות הייתה במחלוקת כאשר מחלקת הבקרה עצמה טענה בכמה מקרים כי אין זה תפקידו של המחקר להשיא המלצות. כאמור, היא לא הגבילה את עצמה בסוגיות אלה.⁴²

לצד זאת, הבקרה הרחיבה את פעולתה אל קהילת המודיעין, ואף העבירה הערות להערכת המודיעין השנתית של המוסד. באופן דומה היא עסקה בתהליכים ארגוניים כמו צורת ההערכה השנתית וארגונה,⁴³ או מבנה חטיבת המחקר של אמ"ן, תוך שהיא איננה חוסכת שבטה מעניינים שכאלה. לדוגמה בעניין דוח ארגוני מקיף שעסק במבנה אמ"ן מחקר, תיארה הבקרה את העבודה כהחמצה, ואת דרך הטיפול של אמ"ן בדוח כ"מלמדת כיצד אפשר להרוג נושא באלגנטיות".⁴⁴

המתח בין הבקרה לחטיבת המחקר

הקו הלעומתי והמעמד העצמאי של הבקרה העצים את המתחים מול המחקר. שבועות ספורים לאחר הקמת המחלקה החדשה והוצאתה ממחלקת המחקר, נמצאה עדות לעימות בין שני הגופים. במסמך שכתב בכיר בחטיבת המחקר (שהיה עצמו ממונה על הבקרה לפני כן), הוא קבל על השינוי ביחסים וביקש לעוצרם. לשיטתו, נוצרה מערכת יחסים לא בריאה ומתסכלת שאינה זכורה בעבר בין המחקר לבקרה. "במצב שבו הבקרה יורה את יריותיה, גורמי המחקר מנסים להוכיח שהבקרה אינה בודקת סוגיות ברצינות וצועקת לשם הצעקנות, או בוחרים להתעלם בבחינת הבקרה תנבח והשיירה תעבור". הוא טען כי המצב נוצר במידה רבה בשל הדרך שבה הבקרה בוחרת להציג את טיעוניה.⁴⁵

אולם הבעיה המרכזית, בראיית הכותב, הייתה כי "הבקרה מפרה כלל שהיה נהוג בעשור האחרון, שלפיו היא מבקרת את המחקר לאחר מעשה". בראייתו: "לא ייתכן שהבקרה והמחקר יתחרו ביניהם בנושאים שוטפים כאשר הבקרה אינה נושאת באחריות, אינה כבולה למחקר שיטתי ורשאית לומר דבר והיפוכו". עוד

41 "הצעה ליצור קשרים עם רפעת אסד", מרס 1984; "נסיגה חד-צדדית של צה"ל מלבנון: הצעה אישית", אוגוסט 1984; "נסיגה חד-צדדית מלבנון – מדוע לא?", אוקטובר 1984; "המלצה להעברת מסרים לסוריה בעקבות ניסיון פיגוע בלונדון", מאי 1986; "המלצה בדבר מדיניות בנושא שבויים ונעדרים (שו"ן)", נובמבר 1986; "סוגיית המגורשים", 1992.

42 "הבקרה מתריעה כנגד", דיון באמ"ן שעסק באופציות לפעולה, 22 באוקטובר 1984; "עוד ראמ"ן למחקר", פרופורציות, תגובה על מסמך הבקרה (22 באוקטובר 1984), 28 באוקטובר 1984.

43 "מחלקת הבקרה, הערכת המודיעין השנתית 1991: הערות מתודולוגיות", 19 בנובמבר 1991.

44 יעקב עמידור, "מבנה אמ"ן-חמ"ן", תגובה על דוח ועדת יריב, 18 באפריל 1985.

45 אפרים קם, "הבקרה והמחקר – כללי משחק", 1 במאי 1984 (2005-54-316).

הוסיף כי הבקרה נתנה לעצמה את תפקיד ה"שוט", כלומר מזרזת את המחקר להתייחס לנושא מסוים. תפקיד זה שמור לא לבקרה אלא לראשות המחקר. בסיכום הדברים ציין: "מבחנה של הבקרה הוא ביכולתה להפרות ברעיונות ולהוסיף ויכוח ולתרום לפתיחות מחשבתית. אולם במסלול שבו נמצאים היחסים בין הגופים יוביל הדבר את גורמי המחקר לקשיחות מחשבתית, ולנוגדנים כלפי הבקרה".⁴⁶

קו ביקורת חריפה זו הופיע שוב על-ידי אותו קצין כשלוש שנים מאוחר יותר.⁴⁷ במכתב לראש אמ"ן נטען כי עד הוצאת הבקרה מהמחקר היא הקפידה על כללי משחק ברורים, וכי הדבר החל להשתנות לנוכח העברתה לכפיפות ראש אמ"ן. עוד הודגש כי בניגוד למחקר, הבקרה פועלת ללא אחריות ולכן "יכולה להפריח בלוני ניסוי בוסריים", וכי "לא ייתכן שהבקרה תנצל את כל היתרונות הללו כדי להתחרות במישרין במחקר". לדברי הכותב, תיאורו משקף "רחשים מלמטה" של קצינים מתוסכלים "וכי חשוב להחזיר את הבקרה למקומה (במשתמע לימיה בתוך חטיבת המחקר)".⁴⁸

חילופי דברים אלה הם עדות לטרנספורמציה באופי הבקרה מתפיסה שמרנית וצנועה יחסית בעשור הראשון להקמתה, ובין תפיסה לעומתית, נשכנית ודווקנית יותר שנקטו רמ"חי הבקרה החדשים.

בתכתובת בין רח"ט המחקר למחלקת הבקרה ב־1985, הלין הראשון כי הבקרה היא "אגרון הפועל באופן אוטומטי [...] החובט בכל פרסום מודיעיני הנראה לו מתאים לכך". בתגובה ענתה לו הבקרה כי היא אינה "עט להשכיר".⁴⁹ באותן השנים ניכר מתח סביב שלל סוגיות נוספות: רמ"ח הבקרה נדרש להסביר לרמטכ"ל מדוע הפיץ מסמך לכאורה ללא תיאום עם המחקר. הוא ציין בתגובה כי דווקא התייעץ עם ראש הזירה במחקר לפני הפרסום, וכי "הבקרה אומרת מה שהיא חושבת ומותר לה להעיר על חוסר של נייר מסוים".⁵⁰ תא"ל יואל בן פורת, בעבר מפקד 8200, פירט אף הוא בדוח מ־1986 שביקר את הערכת המודיעין של חטיבת המחקר, כי לא הורגשה סובלנות בקרב המחקר כלפי הבקרה ("איש לא אוהב ביקורת").⁵¹

46 ש.ם.

47 אפרים קם, "טשטוש הגבול בין המחקר לבקרה", 1987.

48 ש.ם.

49 "על הבקרה ותפקידיה, מחלקת הבקרה", 9 באפריל 1985.

50 "מחלקת הבקרה", 6 באוגוסט 1985.

51 יואל בן פורת, 9 באוגוסט 1986.

זרקור 6: הבקרה והמחקר - כללי משחק - 1 במאי 1984

2004-57-516

ש פ ו ר

מספר סודי 7 / מחקר
 לשכת ע"י ראש"ל למחקר
 5432-1 / מס' / 8494 / 0404
 1054 / מאי 1

ע"י ראש"ל למחקר

הבקרה והמחקר - כללי המשחק

בהקדמה האחרונה הולכת ונוצרת מערכת יחסים לא כריאה ומסכנת בין המחקר לבקרה, שאינני זוכר כמה כשנים האחרונות. להבנתי, מצב זה התפתח כהוצאה מפרוצדור של כמה גורמים במערכת זו, שאם לא יתקנו במקומם, יפגעו שני הצדדים נידוקים. תרומים הבאים הם סיכום דעתי שלי בנושא, אך מהרהים המגיעים אלי, נראה לי שהם שטופים, למחות בהלכט, הלכו-רוח הדרושים כיום בין אנשי המחקר.

ארבע חופעות נראות לי מריגות בדרשה זו.

הנחת, איך כיום כמעט טום דו-שיח קונסטרוקטיבי בין המחקר לבקרה. במצב הנוכחי, הבקרה יורה את דרישותיה, וגורמי המחקר בוחרים לרוב בין שתי אופציות: להוכיח שהבקרה אינה בודקת סוגיות בריבונות, מזינה ונוקעת לשם הצעקנות; או להתעלם, ככתיבת "הבקרה תנכת והשיירה העבריי". ברור לי שחלק מהאחריות למצב זה נופל על גורמי המחקר ברמות השונות: לא המיד גישתם עניינית כלפי טענות הבקרה, התייחסותם - גם אם היא צודקת - רלוויה אמוציות, ונדירים המכרים בהם הורה מישהו: צודקת הבקרה.

עם זאת נראה לי, שמצב זה נוצר במידה רבה בשל הדרך שהבקרה בוחרת כיום להציג את טענותיה, המעוררות רוגז אמיתי בין גורמי המחקר, טענה לפרופורציות הסבירות של תגובה טכנית חזק גורם מבוקר. יכולה הבקרה לטנות ביקורת קשה הרבה יותר נגד המיחסינות החוקר; אם יתפתח דו-שיח ענייני לגבי ביקורתה, אני מצדד בכך שראשות המחקר תספר דיונים בפגישות בקרה מרכזיות ואם שתשקל, תאמר: צודקת הבקרה. אולם:

- * כאשר הבקרה "שולפת" טענות לא ברוקות - והיא עשתה כך - נוצר יחס לא רציני כלפי ביקורתה.
- * כאשר הבקרה "מגלה" רעיונות שכבר נדושו ע"י המחקר, אך מסיבות כאלו ואחרות לא שנו והוזכרו דווקא בנייר המבוקר (ובמקרה אחר שיטת הרבר נישוק לטענת לא-אידיאית מצד הבקרה, מלכסי "המוסד" עולים על לטני המחקר) - הרבר מצטרף, ונתפס כ"המבולגוניה" בדרשה, שמטרתה לצבור "נקודות קלות".
- * כאשר הבקרה בודקת את שגיאת בנושא ספויים - לעיתים שולי (מה לעשות, ברוטנץ אינו סופר-סטאר) - והוזרה אליו עוב ושוב כדי להוכיח שצדקה - אז אפשר להאשים רק את המחקר בהתנצחות.

2/..

ש פ ו ר

בד בבד עלו מתחים בין המחקר לבקרה גם על רקע סוגיות טכניות, כמו איחור בפרסום ההערכה השנתית.⁵² לעיתים פרסמה הבקרה מסמכים לפני המחקר, וזה טען כנגדה כי לא בחנה אם בכוונת המחקר לפרסם בנושא. עוזר ראש אמ"ן

למחקר הדגיש במכתב לרמ"ח הבקרה החדש: "קיימת חשיבות לשמירה על רציפות בהבנות שנוצרו מול קודמו". במסגרת זו נקבע כי רמ"ח הבקרה אינו מפרסם הערות מתודיות או ענייניות, לפני שיבדוק מול הגורם המחקרי הנוגע בדבר שאין כוונה לפרסם מסמך בנושא. נוסף על כך, עליו לוודא שהוא אינו מטריח את המערכת בנושאים שכבר באו על תיקונם.⁵³ לעיתים כללו התגובות רכיבים של ציניות וניגוח הדדי.⁵⁴ לדוגמה רע"ן בחטיבת המחקר השיב לבקרה במענה לנייר שהוציאה כי: "מוטב היה לו הבקרה הייתה עושה ביקורת של ממש להערתה, במקום להמשיך להתנגח".⁵⁵ בתגובה השיב לו רמ"ח הבקרה דאז, כי: "הלקט כתוב בצורה הסותרת את כללי הכתיבה המודיעינית המקובלת".⁵⁶

גישה שונה של "ביקורת על הבקרה" עולה בעבודה מראשית שנות ה-90 שביצעה חטיבת המחקר, כדי לבחון את מוסד הבקרה.⁵⁷ המוטיווציה לקיומה של עבודה זו אינה ידועה. העבודה מנסחת באופן בונה וחיובי את השאלה "כיצד יכולה חטיבת המחקר להפיק תועלת מהבקרה". בראי המחקר, תרומת הבקרה למחקר יכולה לבוא לידי ביטוי בשני תחומים: ניתוח פערים בין משימות הנדרשות מהמחקר ובין התוצר המודיעיני, והצבעה על ליקויים בעבודת המחקר.

לצד זאת, העבודה מביעה חשש כי עבודת הבקרה עלולה "להשפיע לרעה על האמון במחקר [...] לבלבל קברניטים [...] וליצור אצל איש המחקר נוגדנים".⁵⁸ לכן היא ממליצה להקפיד על פורמט שיבהיר לצרכן מתי מדובר בעמדה מחקרית ולא בבקרה על עמדת המחקר, להימנע מהצגת חוסר התאמה בנוגע לאירוע בודד כקריטריון בלעדי להערכה שגויה, להתמקד בהערות לעבודת המחקר לפני מעשה ולחזק עוד עשייה חשובה בתחום הרכיבים המתודולוגיים יותר של ההערכה.

נייר זה הוא יוצא דופן בשיח המתמשך בין הבקרה למחקר, משום שהוא ניסה להציע דרך שבה הבקרה יכולה לסייע למחקר. הנייר הוגש לרמ"ח ט מחקר בשעתו, אך זה ציין כי הוא עתיד לסיים בקרוב את תפקידו והשאיר את הטיפול בו למחליפו.

53 "הערת בקרה (מיוותרת)", 24 ביולי 1986.

54 "הערת הבקרה", 14 במרס 1990.

55 יוסי קופרוסר, חטיבת המחקר, מאי 1989.

56 עמוס גלעד, מחלקת הבקרה, מאי 1989.

57 רע"ן בסיס ונוספים, "הערות לעבודת מחלקת הבקרה באמ"ן", 28 במאי 1992.

58 שם.

התרעה למלחמה מול סוריה באמצעות "איפכא מסתברא"

מגמה נוספת שניכרה באותה תקופה (להבדיל מהקודמת לה) שבאה עם התרחבות עיסוקי הבקרה, היא הצמצום המסוים בשימוש בתוצר הדגל של ה"איפכא מסתברא". התפיסה שהתבססה במחלקה באותן שנים, בניגוד לדעה הרווחת, הייתה כי השימוש בגישת פרקליט השטן צריך להיות נדיר, מכיוון שמדובר בהערכה סלקטיבית המציגה עיוות מלאכותי הידוע לכול וכי השימוש בשיטה זו צריך להיות רק לצורך התרעה למלחמה.⁵⁹

מרבית מסמכי ה"איפכא מסתברא" התמקדו לפיכך באפשרות פריצת מלחמה. בהקשר זה, בשנות ה-80 ובראשית שנות ה-90, האיום המרכזי בראיית אמ"ן היה מסוריה וחלק ניכר מהעיסוק של מחלקת הבקרה עסק בו. מנגנון ה"איפכא מסתברא" הפך כמעט לעניין שבשגרה, תחת הכותרת של "האם צבא סוריה יפתח במלחמה?". דומה שמצב עניינים זה הפך את הכלי יותר לריטואל, מאשר למנגנון היוצר אתגר להערכת המודיעין. בפועל, רק בחלק קטן מהמקרים מצאנו דיוני המשך למסמכי ה"איפכא מסתברא".

באפריל 1984 כתב ראש המחלקה מכתב אישי העוסק באפשרות כי "סוריה יוצאת למלחמה נגד ישראל באביב-קיץ 1984", וטען ש"איפכא" זו אינה "רגילה" וכי הוא באמת מודאג. "איפכא" דומה (כותרתה "סוריה יוצאת למלחמה בסתיו/חורף הקרוב") יצאה באותה השנה, וגם לאחריה ב-1986 וב-1988, עת שר הביטחון יצחק רבין דן בה וקבע כי אומנם אין עדויות קונקרטיות למהלך הסורי, אך אי אפשר לשלול זאת וסדר הכוחות ברמת הגולן מול תרחיש מתקפה סורית מספק. עדות נוספת לעיסוק המרכזי בנושא מלחמה אפשרית מול סוריה, אפשר למצוא בדיון "איפכא" בראשות ראש אמ"ן על אודות סיכוני המלחמה בסוריה. הדיונים הסתיימו בקביעה כי יש בה היגיון בסיסי, אך היא אינה הופכת את הערכת אמ"ן וכי הנושא יוצג לרמטכ"ל ושר הביטחון.

מבט ייחודי על דיוני ה"איפכא" שהתקיימו בשנות ה-80 מספק מסמך של רע"ן מדעי ההתנהגות באמ"ן, שהוזמן על-ידי המחלקה לצפות בדיון כדי להציע דרכים לשפר את התהליך.⁶⁰ הוא זיהה שתי קבוצות בדיון: קבוצת מיעוט מקרב אנשי הבקרה, וכל שאר המשתתפים בקבוצה מלוכדת שתכליתה להוכיח לבקרה את

59 שמואל לימונה, "על חובת הביקורת".

60 "דיוני איפכא מסתברא", 15 באוגוסט 1986.

טעותה ולגלות תמיכה בזירה המחקרית שבגזרתה מתבצעת ה"איפכא". לשיטתו, הדבר חולל דינמיקה שצמצמה את תרומתה של הבקרה, והביאה להחמצה של הדיון כולו שלמעשה היה, כלשונו, דיון "סגור". על רקע זה הצביע על הצורך בשינוי תפיסתי בדיונים מסוג אלה, כדי להופכם לספקניים הרבה יותר.

במבט היסטורי על שיטת ה"איפכא", אפשר להצביע עם המעבר לעשורים הבאים על ירידה במספר הפרסומים מסוג זה. ייתכן שברקע עמדה ההבנה כי מדובר בכלי שאינו משיג את יעדיו, או שהפירוש שניתן לו במערכת היה שגוי. יתרה מזאת, ה"איפכא" הפכה לכלי שהוגבל לעיסוק בשאלת המלחמה מול סוריה, ולא הופעל בהקשר של טיפול בנושאים מגוונים יותר. במידה רבה, עם היחלשות האיום הסורי צומצם מאוד השימוש בשיטת ה"איפכא". רעיונות שעלו במשך השנים לשפרה לא בוצעו אף הם. מנקודת מבט זו דומה כי ה"איפכא" היא שיטה המחייבת דיאלוג מובנה בתוך אמ"ן, ומשלא התנהל כזה, והמחלוקות והמתחים בין מחלקת הבקרה לחטיבת המחקר נעשו תוצר הלוואי העיקרי של הפורמט הזה, קל היה לוותר על ה"איפכא" והיא הפכה יותר לזיכרון רחוק מאשר לכלי מרכזי בהשחזת הערכת המודיעינית.

לצד העיסוק בסוגיות ההתרעה (למשל "צבא סוריה - העיסוק בתחום ההתקפי ומשמעותו",^{61,62} "מהי הסבירות למתקפה עיראקית על ישראל בנשק לא קונבנציונלי"),⁶³ עסקה המחלקה באותן שנים גם בענייני בניין כוח ("צבא סוריה - הקמת מסגרות חדשות"),⁶⁴ בחשש מפני מיס־קלקולציה⁶⁵ ובאפשרויות של הונאה.⁶⁶ תחום נוסף שהתפתח בשלהי תקופה זו היה "מודיעין לשלום" או לצורכי המשא ומתן המדיני. הבקרה עסקה גם במהות השלום מנקודת המבט הסורית,⁶⁷ ובהיערכויות לקראת ועידת מדריד.⁶⁸

אף שהבקרה התמקדה באופן טבעי בהערכות חטיבת המחקר, בהיעדר גופי בקרה בשירותי קהילת המודיעין נהנו רמ"חי הבקרה באמ"ן ממעמד של מעין

61 מחלקת הבקרה, "דיון במסמך פצ"ן", 9 בינואר 1987.

62 "תהיות" - בעקבות מסמך של הבקרה מינואר 1986, המעלה חשש לאפשרות של מעבר צבא סוריה לפעילות קונקרטיית לקראת מלחמה, ומציע דרכים לשפר את המענה המודיעיני (המחקרי והאיסופי), התקיים דיון בראשות סגן הרמטכ"ל והדבר אף הביא לתגובות המחקר ומד"ן.

63 "מחלקת הבקרה", 19 בפברואר 1998.

64 "מחלקת הבקרה", 13 באוגוסט 1986.

65 מחלקת הבקרה, "האם אפשרית מיס־קלקולציה סורית נוכח תחושת 'איום' מצד ישראל", 7 ביוני 1994.

66 "מחלקת הבקרה", 16 במרס 1987.

67 מחלקת הבקרה, "עוד לנושא מהות השלום על פי התפיסה הסורית", 9 במאי 1993.

68 "גישת סוריה למשא ומתן עם ישראל", נייר בקרה, 5 באוגוסט 1991.

זרקור 7: תקיפת יעדים - בדיקת בקרה - 27 בפברואר 1985

<p>ה-ר-מ-ט-כ-ל 4333 1993 חמס"ח 1985</p>	<p>ל-ש-כ-ח טל. מ"ד (171) אדר מברי 27</p>	<p>ר"מ ר' אמ"ן ר"מ טגו הרמטכ"ל חז"כ שחבי"ט ר"מ מח"א (7)</p>
<p>הנדון: תקיפת יעדים - בדיקת בקרה ל"ר ימ"ן/ל: 10945/581.12/12-25-מברי</p>		
<p>1. ה-רמטכ"ל רואה את הנחיית ר' אמ"ן ללוות כל תקיפה בנייר בקרה, כרעיון נכון.</p>		
<p>2. יש לפעול כמצוין בסעיף 13 שבנייר הבקרה.</p>		
<p>3. בבקרה.</p>		
<p>אורי בן-נחמייין, רמ"ן שליש ה-רמטכ"ל</p>		<p>אכ/נא</p>

"בקרה קהילתית", ודנו בתוצרים מחקריים של השב"כ, המוסד ומשרד החוץ ללא התנגדות נחרצת מצד גופים אלה לעצם קיום הבקרה, או לפרסומיה כלפי הערכות המודיעין שלהם.⁶⁹ נוהג זה עלה הן בעשור הראשון לקיומה של הבקרה והן בעשורים שלאחר מכן, בעיקר תוך השוואות בין פרסומי המחקר וגופים אחרים (המוסד ומשרד החוץ) ולפעמים בהתכתבות ישירה מולם.⁷⁰

באופן חריג עלה בסוף שנות ה-80 עיסוק בסוגיות איסוף, אם באופן ישיר או בשיתוף עם מחלקת איסוף. למשל בקרה על מענה האיסוף לפריסת מרגמות סורית בלבנון,⁷¹ או סקירה מקיפה של מחלקת איסוף (בתיאום הבקרה) על

69 שמואל לימונה, "סיכום מפגש עם בוב לייטון", 27 במאי 1984. למשל משמעויות הסכם קמפ-דיוויד - השוואה בין הערכת אמ"ן הערכת המוסד (28 בספטמבר 1978); התפתחויות בעיראק (חשיפת קשר פרו-סורי במדינה) - בקרה השוואתית בין סקירות אמ"ן והמוסד (5 באוגוסט 1978); המשבר ברוסיה מזווית הראייה של נתיב (מחלקת הבקרה, 19 באוקטובר 1993. 3-344-2004); תגובה להערת הבקרה של המוסד בנושא מכירת אמל"ח אמריקני לארצות ערב. ינואר 1995.

71 "מחלקת הבקרה", 18 ביוני 1989.

התקיפה הסורית של מובלעת עון.⁷² בקרה חריגה הופנתה ליחידה 8200, סביב הצורך במחקר בתחום מסוים. תגובת מפקד 8200 הייתה עניינית - הוא כתב לראש מחלקת הבקרה כי ישמח לשמוע הצעות קונקרטיות לשיפור המצב.⁷³

משימה חריגה נוספת שהוטלה על ראש מחלקת הבקרה בסוף שנות ה־80, הייתה ביצוע בקרה על אופן חלוקת המשאבים לאחר ביטול פרויקט "דינדי".⁷⁴ הדבר ראוי לאזכור משום שבמרבית השנים שבהם היה דין ודברים בין 8200 לראשות אמ"ן, למטכ"ל ואף לדרג המדיני, לא נשמע קולה של הבקרה שכנראה לא ראתה בסוגיה זו של בניין כוח איסופי סוגיה שנוגעת ללב משימותיה.

באופן דומה אפשר לציין מסמך יוצא דופן של הבקרה בטיפול המודיעיני (איסופי ומחקרי) בנושא העיראקי והאיראני, כבסיס להתמודדות עם צרכי שופיעו אם יגיעו לאזור כוחות משלוח ממדינות אלה.⁷⁵ גם נייר זה היה תגובתי לעבודת המחקר, ולכן קשה להקיש ממנו על עיסוק יזום בתחום האיסוף.

משקל הזותק והניסיון בעשיית בקרה

בסוף שנות ה־90 ותחילת שנות האלפיים התאפיינה הבקרה בצוות יחסית מנוסה, שכלל חוקרים עם רקע צבאי ומדיני עשיר, תפקידים בכירים בחטיבת המחקר והבנה כי זהו התפקיד האחרון שלהם - ומכאן אין להם תלות במערכת. חוקרים אלה שימשו בתפקידים קדנציות ארוכות יחסית, עניין שאפשר הבשלה ופרספקטיבה בתפקיד. אל"ם שמואל אבן, הרבה לעסוק במתודולוגיה וחיוק את התחום. הוא קבע כי הערך המוסף של רמ"ח בקרה הוא בניתוח תהליכים, ופחות ב"רדיפה אחר השוטף".⁷⁶ בהתאם לכך כתב מסמכים מתודולוגיים ותפיסתיים, נוסף על מסמכים שעסקו בסוגיות ארגוניות כמו תהליכים אסטרטגיים באמ"ן. במסגרת זו פרסם מסמכים כמו "ביקורת על מתודולוגיות הערכת מודיעין",⁷⁷ נייר המציג את המתודולוגיה של הבקרה המודיעינית⁷⁸ ומסמך שדן בחסרונה של למידה ארגונית באמ"ן ובתרבות שאינה מטפחת זיכרון ארגוני.⁷⁹ הוא אף

72 מחלקת איסוף, "בקרה איסופית - התקיפה הסורית של מבלעת עון", 10 בנובמבר 1990.

73 "מחלקת הבקרה", 3 במרס 1989.

74 17 במאי 1989. פרויקט דינדי היה פרויקט סיגינט מרחף שאמור היה להיות מותקן בנגב. הפרויקט היה אחד התוצרים האיסופיים של של הסכם השלום עם מצרים והיה במחלוקת במשך מרבית שנות ה־80 עד שבוטל בסופו של דבר. להרחבה על הפרויקט ראה - נועם שפירא, דינדי עלייתו ונפילתו של הפרויקט, לקט מורשת 08/2020. 28 בדצמבר 2020.

75 מחלקת הבקרה, "הטיפול המודיעיני בנושא העירק-איראני", 14 בינואר, 1987.

76 שמואל אבן, ריאיון, 4 באוגוסט, 2020.

77 "מחלקת הבקרה", 14 באוגוסט, 1996.

78 "מחלקת הבקרה", 15 ביוני, 1997.

79 מחלקת הבקרה, "למידה ארגונית באמ"ן", 7 במרס 1997.

עסק בנקודות עיוורון בעשיית המודיעין, מתוך האופן שבו המחקר מאורגן כמו בשאלת ערביי ישראל.⁸⁰

גם אל"ם שלמה קשי שהחליף אותו בתפקיד, הטיל את מרכז הכובד שלו על מעקב שוטף של מידע וקריאת "סימנים חלשים" בו. קשי פעל רבות כדי לחזק את המסד המתודולוגי-מקצועי של הבקרה. לדוגמה מסמך תורתי של הבקרה שעסק בתפניות מודיעיניות,⁸¹ בעבודה נרחבת מול קורסי מחקר בדרגים שונים ובסיוע לשירותים זרים בהקמת פונקציות בקרה.

בתקופה זו נעזרו ראשי אמ"ן בראשי הבקרה שלהם, לחיזוק ממדים ארגוניים-תפישתיים. בין התחומים האלה הייתה הכנה לקראת ועדת מרידור שעסקה בגיבוש תפיסת הביטחון של ישראל, ריכוז הפעילות האמ"נית בפרויקט "מחשבה" שבמסגרתו רתם הצבא גורמי מחקר אזרחיים לטובת פיתוח הידע והחשיבה בנושאים שהגדיר כמשמעותיים בתהליך הלמידה שלו, ועיסוק בתהליכים אסטרטגיים פנימיים כמו "הרעיון המכוון" שנועד, בין השאר, לייצר סינרגיה פנים-ארגונית בין מערכי המודיעין השונים כמו מחקר ואיסוף.

דוגמה לכך הייתה מעורבותו של רמ"ח בקרה החל מסוף שנות ה-90, בשאלת חלוקת האחריות בקהילת המודיעין. מינוי אבן לטפל בסוגיה, כחלק מצוות בין קהילתי, לא היה קשור להיותו רמ"ח בקרה, אלא להיותו סמוך לראש אמ"ן. כתיבת "ספר חלוקת האחריות", שראשיתה היה במחלוקת בשאלת חלוקת האחריות בתחום המחקר, התרחבה לשאלות מבצעיות וטכנולוגיות ואושרה בסופו של דבר על-ידי ראש הממשלה אריאל שרון. למעשה היה מדובר באחד המסמכים החשובים שעסקו גם בשאלת מעמדו של אמ"ן כמערך הלאומי.

כך היה גם כאשר רמ"ח בקרה הוביל צוות לתחקיר אירוע "שירת הצפצפה" (היתקלות השייטת בלבנון ב-1997) ולבדיקה בדיעבד של פרשיית "חומת עכו" (הפעלה כוזבת של מקור על-ידי איש המוסד יהודה גיל). דוגמה נוספת לעיסוק הבקרה בסוגיות קהילתיות הייתה הצעת המחלקה להקים צוות תחקור בין-שירותי, לבחינת שורשי ההפתעה המודיעינית בנוגע להכרזה של לוב על התפרקותה מיכולות גרעיניות.⁸²

80 "מחלקת הבקרה", 17 בנובמבר 1998.

81 "מחלקת הבקרה", 13 ביולי 2005.

82 "מחלקת הבקרה", 25 בדצמבר 2003.

דקור 8: ערפאת עדיין דבק בתהליך המדיני אך הוא ממשיך לצעוד במסלול התנגשות מול ישראל - 1 באפריל 1997

אמ"ץ / מחלקת בקרה
כ"ב אדר ב' תשנ"ז
1 אפריל 1997
ב / 97 / 086
המסמך כולל 4 עמודים
עותק מותך 50 עותקים

ערפאת עדיין דבק בתהליך המדיני אך הוא ממשיך לצעוד במסלול התנגשות מול ישראל

מנהיגות מסמך טרם הפלסטינים לערוך, במסמך 650-0049 מ-27 מרץ 1997

עיקרי המסמך

1. בהסרכת המודיעין המיוחדת שבסימוכין מנתחת חטיבת המחקר את המנגנון במחנה הפלסטיני לצורך האירועים האחרונים. ככלל, הבקרה אינה חולקת על המסרים העיקריים שבמסמך, אך מבקשת להתייחס למספר נקודות חשובות מזווית ראייה שונה.
2. חטיבת המחקר גורסת כי צעדיה האחרונים של ישראל יתגבילו את ערפאת למסקנה, כי מדיניותה של ממשלת ישראל ומכלול הצעדים שהיא נוקטת כלפי הפלסטינים והתנגדותה כלפי, מניחים על כוונתה למועג פגע מימוש יעדי האסטרטגי - הקמת מדינה פלסטינית עצמאית וינידתה ירושלים. לדעת הבקרה, מסקנת ערפאת זו הייתה שרירה וקיימת מאמצע 96, והוא לא נוקט לאירועים האחרונים כדי לבטח. להערכת הבקרה, תגובה ערפאת מלמדת, כי האסטרטגיה שלו ממשיכה לדגול בהליכה במסלול התנגשות מול ישראל. מבהינתו, המשבר הנוכחי טרם הסתיים, אך גם אם ימאצו לו פתרונות, הוא צפוי להתעמת שוב ושוב עם ישראל, כל עוד לא תגמיש עמדתה. הטקטיקה הפלסטינית, להערכת הבקרה, היא לצלל פעילות ישראליות בנושאים רגישים, כגון ירושלים והתנתחות, כדי לרתום את הקהילה הבינל והערבית למאבק בישראל, ואגב כך לכרוך במאבק את סוגיית חוקף המריסה מחדש ביחסי, שבשלב זה של התהליך היא אקוטית ביותר, מבהינת ערפאת, אך יש לו בה טישנים חלשים יותר.
3. בסוגיית יתאר הירוקי קובע המסמך, "אפשר כי סמקנות המסרים שישדרה ההנהגה הפלסטינית והאגודה הכוללת שנוצרה נוכח המשבר, התעוררה בקרב ארעני האומניניה לנבאבוד הפלסטיני תרועה:התבנה כי קיים "אור ירוק" לביצוע פעילות אלימה נגד ישראל ומכלל טרור". לדעת הבקרה, ראוי היה להציג נספח טורצת יותר. בכל מקרה, בהימנעותו מהדליק "אור אדום" לתור הפיגע בתיא, ניתן לקבוע כי

זרקור 9: מהי הסבירות למתקפה עירקית על ישראל בנשק בלתי קונבנציונלי - 19 בפברואר 1998

אל: הנהגת.....

זרקור

(10)

מהי הסבירות למתקפה עיראקית על ישראל בנשק לא קונבנציונאלי

עיקרי המסמך

1. מוכ"ל האויים צמו לנאט לכנרדא ב-20 פבר' 98, בניסיון למנוע מתקפה אמריקנית על עיראק. ברקע, הבהרות מצד ארה"ב כי לא תגמיש משמשותיות את עמדותיה המחויבות את עיראק להיענות מלאה לדרישות הפיקוח, מצד כנרדא רוסות כי תהיה נמוה להגמיש את עמדותיה בסוגיית הכניסה ליאתרים הנשיאותיים.
2. לעיראק טותרה יכולת מונבלת מאוד לתקוף את ישראל בנשק קונבנציונאלי, ולפיכך השאלה העיקרית היא מה הם הסיכויים שתתקוף את ישראל בנשק בלתי קונבנציונאלי, שקרוב לוודאי מעני בידיה!
3. מסמך זה בוחן את המידע הקיים ומציע מסגרת אנליטית לניתוח סיכויי משרבות ישראל במסגר עיראק. לפי המסמך, משרבות ישראל תושמע משררות אירועים אמפרייים המתנים זה בזה; מתקפה אמריקנית על עיראק, האפשרות שצדאם יימצא באיום קיומי והאפשרות שיטגר אמלי"ח בלתי קונבנציונאלי לישראל בניסבות אלת.
4. להערכת הבקרה, אמנם אין להוציא מכלל האפשרויות הפעלת נביק עיראקי נגד ישראל בניסבות שמשטר צדאם יהיה בסכנה קיומית, אולם האפשרות שמתקפה אמריקנית תעמיד את משטרו של צדאם בכני קרוסה נראית בעלת סבירות נמוכה. לכן, להערכת הבקרה: האפשרות שישראל תותקף בידי צדאם נמוכה עוד יותר.

מסמך מודיעיני מסווג

הפרויקט והטיפול במסמך - בידי מורשים בלבד. אין ליצור סמני שתקים אין לזווח גללי בקשר קווי או אלטעי. כל חקלה באשיות תרוה מידית לכביש המין. כל המסר מרעים ממסמך זה לזיעת אצעים שאינם מוסמכים עברי על חרפי באתר המודיעין.

זרקור 10: אמ"ן והזירה הישראלית - 18 בפברואר 1999

אמ"ן והזירה הישראלית

(ערכין מסמך משנת 1997)

כללי

1. יחסי הגומלין של אמ"ן בזירה הישראלית מושתתים על יחסיו עם צרכני המודיעין ועל יחסיו עם ספקי המודיעין האחרים בקהילת המודיעין. השאלות הרלוונטיות לגבי עתיד אמ"ן בזירה זו הן:
 - א. מה יהיו הדרישות והציפיות של צרכני המודיעין מאמ"ן?
 - ב. כיצד תחולק העבודה בין אמ"ן לבין גופי המודיעין האחרים בצה"ל?
 - ג. כיצד תחולק העבודה בין אמ"ן לבין גופי המודיעין האחרים בקהילה?
 - ד. אילו משאבים יהיו לאמ"ן כדי למלא את משימותיו?
2. מסמך זה מציג את תמונת המצב ומנסה לתת מענה מסוים לשאלות אלה. מסקנותיו העיקריות הן:
 - א. סביר להניח כי דרישות צרכני המודיעין מאמ"ן לא ישתנו מהותית. אמ"ן משא בנטל ההתירעה למלחמה ובמתן המודיעין לניהולה. אם יתפתח המודיעין במפת ש. ימחת הנטל על אמ"ן לסייע למודיעין השדה, ואמ"ן יוכל להתמקד טוב יותר ברמה האסטרטגית. בתוך קהילת המודיעין, ימשך אמ"ן להוביל במתן מודיעין צבאי וסביר שגם במתן הערכה המדינית. עם זאת, אחריות אמ"ן למודיעין לשלום לא נקבע מעולם ואין היא מובנת מאליה. שינוי במעמדו של אמ"ן יתכן למשל אם תוקם מועצה לביטחון לאומי, שתהיה בעלת גוף מודיעיני חזק, או שהמוסד יקבל אחריות למודיעין מדיני. פגיעה במעמדו המוביל של אמ"ן עלולה להיות כתוצאה מהחלטה אדמיניסטרטיבית לביצוע ארגון מחדש בקהילה של האחריות, או כתוצאה מכשל חמור של אמ"ן, בעל משמעות של פגיעה אסטרטגית בישראל, שיוביל להקמת ועדת חקירה.
 - ב. ניתן להניח כי משאבי אמ"ן לא יגדלו, ריאלית, משמעותית, אלא בנסיבות של עימות צבאי. יצוין כי הנידול בתוצר בישראל לא תורגם בעשור האחרון לשינוי מהותי בתקציב הביטחון. בתחום כוח האדם - הנידול הצפוי במחזורי הניוס עשוי להתקזז עם קיצור משך השרות.

זרקור 11: התרעה אסטרטגית בצפון - 2006

11. מומלץ, כי בדיוני עדכון ההערכה השנתית בשבוע הקרוב, או בדיון מיוחד שיוקצה לכך, תבחן שאלת פרסום "התרעה אסטרטגית" לנורת פצ"ן, בדגש ללבנון. להערכת הבקרה, יותר מבעבר, הסיכוי לנימות צבאי בין גורמי המערכת הצפונית (בדגש לחובאללה) לישראל גבר, ועיתויי עלול להיות במהלך שנת 2006 ואולי אף בראשיתה.

לדעת הבקרה, אף אם טרם הגיעה השעה לכך, אנו מתקרבים - לפחות - לנקודת הצורך בהכרזה, ואף מסר "אזהרה" זה (על ההתקרבות) כשלעצמו - חיוני לצה"ל.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

14. לניווכס/ שיקולכם.

שלמה קשי, אלי"ם
 |
 רמ"ח בקרה

המעבר להקשר חדש - ארגוני, חשימתי ומתודולוגי

בין השנים 7-2006 חל שינוי מסוים באופי העשייה במחלקה, כאשר ברקע לכך היו גורמים רבים. מינוי ראשי מחלקה צעירים יותר, דינמיקה בין־אישית מול ראשות אמ"ן וקיצוצים ושינויים ארגוניים. כל אלה החלישו בהדרגה את מעמד הבקרה. בין הביטויים הסמליים לפגיעה במעמדו של רמ"ח בקרה היו שינוי מקום ישיבתו הפיזית של הרמ"ח ומעבר לקומה שונה מזו של לשכת ראש אמ"ן, צמצום זמינות יחסית של ראש אמ"ן אליו ולבסוף קיצוץ בתקני כוח האדם במחלקה.⁸³ כמה מראשי המחלקה חיפשו הגדרות חדשות לרלוונטיות ולהשפעה. השוני ביניהם היה תוצר האופי האישי של רמ"ח הבקרה, שחיפשו לשנות כיוון מבקרה על התוצר ולעסוק יותר בתהליך.

כך, למשל, נבחר כיוון עקרוני של ניסיון להשתלבות בחטיבת המחקר, תוך התמקדות בשכבת ראשי המדורים כשותפים לעשייה ולעיצוב, ותוך הבנה שאפשר להשפיע עליהם וכדאי להטמיע רעיונות בראשית שרשרת הייצור ולא רק בסופה. המטרה הייתה לנהל שיח שוטף עם ראשי הזירות, כדי להבין מה מטריד אותם.⁸⁴ הדבר אף תורגם לשינוי קו משיח לעומתי לגישה מרוככת.

נעשה מאמץ להרחיב גם את תחום העשייה לסוגיות ארגוניות אמ"ניות, שאינן קשורות להערכת המודיעין, אך עניין זה נדחה על ידי ראש אמ"ן הגם שניתנה לרמ"ח הבקרה אפשרות להרחיב את תחומי עיסוקו לתהליכים מודיעיניים המשפיעים על הערכת המודיעין.⁸⁵ באופן דומה, באותה תקופה יזמה הבקרה מחקרים - אפשר לומר חלוציים - על סוגיות שהתבררו במעלה הדרך כבעלות חשיבות כמו זירת סודאן, והחיבור שלה לציר הקיצוני.

באחד האירועים המעצבים של התקופה - חשיפת ותקיפת הכור הגרעיני בסוריה (2007) - השתלבה הבקרה מאוחר יחסית, ודגלה בעמדה שהתבררה כלא נכונה (בנוגע לתגובת המשטר הסורי). הרושם משיחות עם גורמי מחקר באותה תקופה היה, כי לא נעשה בבקרה שימוש להעמדת מסד תבוני אחר מול התפתחות ייחודית שכזו. היא השתלבה אומנם בתהליך התחקור המאוחר, אבל לא כמובילה.

83 מכתב רמ"ח בקרה לראמ"ן, מחלקת הבקרה, 16 במאי 2011.

84 רן פלד, ריאיון, 6 בינואר 2021.

85 "סיכום פ"ע רמ"ח בקרה ראמ"ן", 20 בנובמבר 2007.

זרקור 12: השתלטות החמאס על רצועת עזה - 16 ביולי 2007

עיקרי הממצאים

- חטי"מ (בהובלה עקבית ואמיצה של זירת המערכת הפלסטינית) הובילה קו הערכה ברור מאוד סביב ההתפתחויות במחנה הפלסטיני, מאז עליית חמא"ס לשלטון. עיקרו: תהליך ברור של התחזקות החמא"ס בכל המישורים, בדגש לרצועה, נגד אודלת היד של אבו מאזן והפילוג העמוק במתי"ת.
- חטי"מ העריכה נכון את חולשת "ממשלת האחדות" וחוסר "יכולתה לספק את הסחורה". במקביל הציפה חטי"מ את חילוקי הדעות הפנימיים בחמא"ס, תוך הדגשת קיצוניות הנהגת הרצועה והדרג הצבאי, שלשניים לנקוט במדיניות אגרסיבית במכוון כדי לחבל ב"הסכם סוכי".
- במהלך שבבי הנימוטים, הצביעה חטי"מ על העליונות הכוללת של החמא"ס ותוצאותיו אל מול המנגנונים ולרבות מול מה שנדמה כניסיונות דחלאן לייצב חלופה. עם זאת בסכמה את הסבב הלמלי אחרון (12-17 מאי), לא העלתה את אופציית ההשתלטות כבר בסבב הבא, סבב שהיה לדבריה בלתי נמנע. בתחילת הסבב האחרון לעומת זאת, הצביעה (באופן בלעדי בקהילה ובה"ח) קונקרטיית על אפשרות, שהדרג הצבאי בניגוד להנהגה המדינית, ישאף להכרעת המתח ברצועה.
- לא התאמתה הערכת חטי"מ באשר לאפשרות ביצוע פיגוע אסטרטגי / ירי מאסיבי של רקטות ע"י חמא"ס סביב אירועי ההשתלטות או בסיומם. אפשר שהפניית תשומת הלב להקשר הישראלי (מבחינת מה שהיה בסבב הקודם הוא שיהיה), פגמה במעט, בהפגמת המסר על השינוי הפנים - פלסטיני הדרמטי המתקרב.

בשורה התחתונה, הערכת חטי"מ הצליחה באופן קונסיסטנטי ולאורך זמן לבסס את "הכתובת על הקיר", בכל הנוגע לתהליך ההשתלטות המואץ של החמא"ס על הרצועה. בכך היא מנעה, בכל מקרה, הפתנה מצבית. אפשר אמנם שתרחיש של השתלטות צבאית היה צריך להיות מוצף כהיפותזה מתקרית לשיח ביותר שאת עוד קודם לסבב הארבעים, אך עם זאת, חטי"מ זיהתה את אפשרות התממשות התרעה האסטרטגית לכלל מעשה ולפריצת "השטח" קדימה, מיד עם תחילת אירועי יוני, הגם שאלו לא תוכננו כלל בראייה מערכתית.

הבקרה ניסתה להציע "שינוי כיוון תוך הפיכת הדיון באמ"ן לסוער". בראשית תקופה זו אף נראה כי ראשות אמ"ן שאפה, לכאורה, לחזרה למודוס כזה, ואף הגדירה לראשי המחלקה מדד להצלחה "יכולת לעצבן". נוכח זאת עסקה המחלקה בשאלות של מיקוד העשייה מחדש, הגדרות האחריות, סוגי התוצרים, המנגנונים ומדדי ההצלחה. הדיון בנושא הכיל בכפיפה אחת גישות מרחיבות מאוד (עד כדי שיח על עיגון סטטוטורי של סמכויות הבקרה) לצד גישות מצמצמות (עיסוק בבקרה על הערכת המודיעין בלבד), ורעיונות יצירתיים לסוגי העשייה והתוצרים.

זרקור 13: עיקרי מחצאי סמינר הבקרה, 2011

1. אחריות: מרבית הנשאלים ראו את תפקידה של הבקרה כקשורה בתחום השיפוט של אתגור ושיפור הערכת המחקר, אך לצד זאת גם בליווי תהליכים ושאלות גדולות בתחום האמ"ני - שזו הרחבת מעטפת האחריות המסורתית.

2. סוגי התוצרים שהוצעו (סוגים ולא פורמטים):

- ניתוח מערכתי עיתי (מקביל להערכת מודיעין שנתית).
- ניתוח פרה-מורטם (למעשה הסרטה לאחור).
- ברבורים שחורים.
- הצבעה על פערי טיפול בסוגיה או בתחום.
- הפעלת צוותים אדומים.
- דוח בקרת איכות תוצר עיתי.
- קידום הכשרות ייעודיות (בנושא הטיות).

3. מנגנונים וסמכויות:

- כפיפות לראש אמ"ן בלבד (אחד ציין אף כי נדרש מעמד סטטורי מתוקף חוק או פקודה)
 - חופש הפצת מסמכים
 - זימון לכל דיון מפתח
 - חובת מענה למסמך בקרה.
 - סמכות זימון נציגים.
1. יכולת הפעלת קציני מחקר/אמ"ן למשימות.
 2. נגישות לכלל החומר.
 3. יכולת הפעלת יכולות איסוף או עיבוד באופן עצמאי.

4. מדדי הצלחה:

1. שביעות רצון ראש אמ"ן/כמות משימות המוטלת על ידו.
2. הצבעה על שינוי בגישה או תהליך כפועל יוצא מהמלצה.
3. איכות הדיונים והתוצר המודיעיני ככלל.
4. פניית צרכנים ואו שותפים לסיוע.
5. שינוי תרבות (מדידת ערכים רלוונטיים בסקרים).

אולם מעבר לשאלות של שיטת ההפעלה של הבקרה, עלה אתגר תפיסתי משמעותי מול עשייתה. הטלטלה שפקדה את המזרח התיכון בסוף שנת 2010, והכניסה ממדים של אי יציבות ואי ודאות, חיזקה שינוי פרדיגמטי שהוביל רח"ט מחקר תא"ל איתי ברון, ולפיו על המחקר להציג הערכותיו במבנה של "השערות מתחרות". במובנים רבים, אימוץ רעיון זה עמעם את זוהרה של הבקרה, מעצם הטמעה של רכיב הספק לתוך השגרה המחקרית. לשון אחר, אין צורך ממשי בבקרה חיצונית, כאשר במקום זאת נידרש לפתח תרבות העלאת ספק ושיח וויכוח פנימיים בין אנשי המחקר הוא תהליך הניתוח המרכזי.⁸⁶

חרף כל זאת, במבחן הזמן נראה כי בכמה מוקדי מחלוקת מחקריים הציגה הבקרה באותן שנים עמדות רלוונטיות וצופות פני עתיד, בפרט סביב הערכת שרירותו של נשיא סוריה בשאר אל-אסד בשנתיים לאחר שפרצה מלחמת האזרחים בסוריה (2011),⁸⁷ ובהערכה כי ממשל אובמה יימנע מתקיפה בסוריה למרות חציית הקו האדום של שימוש בנשק כימי (2013).

לצד האתגר המתודולוגי עלה אתגר נוסף לתפקוד הבקרה, בדמות חבלי לידתה של המב"ם (המערכה בין המלחמות). בתקופה זו בחרה הבקרה לנקוט קו שמרני יחסית מול מבצעי הסיכול במרחב, תוך הערכת חסר מסוימת לפוטנציאל המערכת שבהם.⁸⁸ מנגד היא קידמה ועודדה בראייה מתקדמת את רעיון המערכה הרכה על גווינו (לוחמה פסיכולוגית, שימוש בכלים כלכליים), תוך הקדמה תפיסתית בהשוואה לחלקים במערכת.

בצל עניינים אלה היה ניכר כי המחלקה מתקשה להשפיע בתוך אמ"ן. קושי זה הביא את הבקרה לנסות לקדם סוגות עשייה חלופיות לתפקידי הבקרה המסורתיים: יוזמה להקמת "צוות אדום" במטכ"ל (צוות "מיכיהו"), ועבודה במסגרת גיבוש תפיסה מערכתית עם שותפים לרעיון הבקרת, בעיקר בשירות הביטחון ובמרכז דדו לעיצוב המערכה. בהקשר זה עלה רעיון להקים את "ברית הבקרות" כפונקציית-על קהילתית בלתי פורמלית. היוזמה הולידה מספר קטן של תוצרים כתובים, אך לא הצליחה להכות שורש במערכת.

86 ארז מייזל, ריאיון, 15 באוקטובר 2020; ויקטור ישראל, ריאיון, 11 באוקטובר 2020; איתי ברון, סדנת בקרה במל"מ, 2015; איתי ברון, המחקר המודיעיני - בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים.

87 "שרידות בשאר - הערכת הבקרה", 3 ביולי 2011.

88 בהמשך לשאלות בנוגע למשמעות תקיפות בסודאן (בשנת 2009), וספקות בנוגע להשלכות תקיפה שיוחסה לישראל בסוריה (בשנת 2003).

זרקור 14: התפתחות סיני כזירת עימות פעילה במסגרת גת המאמץ הדרומי של "ציר ההתנגדות" נגד ישראל בהובלת איראן - 10 במרץ 2011



הציר הדרקלי בהובלת איראן מקיים מאמץ ל"אינטף" מדרום של ישראל (המאמץ הדרומי) ובתוכו גם אתגור מצרים, במקביל ל"מאמץ הצפוני" (סוריה לבנון) מול ישראל. במסגרת "המאמץ הדרומי", אמר ומתקיימים תהליכים בסיני, להמיכתה לזירת עימות פעילה מול ישראל ורעורר יחסי ישראל-מצרים. יצוין כי בסיני קיים "מצע נוח" (אוכלוסייה, גיאוגרפיה ומשילות מצרית חלשה) לקניית סאחז של הציר הדרקלי בתוכה. התקדמות בהתבססות איראן והרקוליות בסודאן, מאפשרים את קיומו ופיתוחו של "המאמץ הדרומי" בו סודאן מהווה "בסיס קדמי" עבור איראן ו"עורף אסטרטגי" עבור פיתוח זירת סיני (בנוסף לרצועת עזה). ברקע, השינויים במשטר במצרים העשויים להיות קטליטור ל"פתיחה" אפשרית של סיני, כזירת עימות פעילה בצורה נרחבת מול ישראל.

במישור המחקרי פנתה המחלקה לפיתוח רעיונות מחקרניים חדשים כמו סימון זירת סיני כזירת מערכה פוטנציאלית; קידום תפיסה של אזור דרום-סוריה ככר פוטנציאלי לעיצוב מערכת. כיוון אחר שבו ניסתה הבקרה לממש השפעה היה ביוזמה לקידום חשיבה יצירתית באמ"ן, ולהטמעתה כטכניקת ניתוח. לשם קידום סדר יום זה ביצעה הבקרה סדנה לחשיבה יצירתית עבור קציני המחקר הזוטרים, אולם גם בהקשר זה לא מינפה את המאמץ.⁸⁹

במעלה הדרך נקלעה המחלקה לתקופת אי-יציבות, עם הצבת שני ראשי מחלקה לתקופות קצרות. נוכח ההחלטה על קיצוצים באגף במסגרת תר"ש גדעון,

נתקבלה החלטה להוריד את תקן ראש המחלקה לסא"ל. מיצוב ארגוני זה הקשה על המחלקה, שנאבקה במקביל ברעיון של ביטול כפיפות הארגונית לראש אמ"ן, עניין שלבסוף לא יצא לפועל.

באותן שנים הלכה הבקרה לכיוונים מתודולוגיים יותר, וביצעה עבודות חשובות בנושא עליית הג'האד העולמי וקווים לדמותו; הסתכלות על סוגיות של התרעה אסטרטגית (סביב כניסת הרוסים לסוריה, ופרוץ גל המפגעים הבודדים ביו"ש); מודיעין להסלמה; ביצוע עבודות בקרה על אפשרויות למבצעים בפרט בתחומי המערכה שבין המלחמות והמנהור.

בהמשך נעשה ניסיון למקד ולחדד את תכולות הבקרה. בניגוד לעשור הקודם (הראשון של שנות האלפיים), שבו כתבה הבקרה למעלה ממאה פרסומים בשנה (קצב של מסמך כל יום, עד שני ימי עבודה לערך), הקו החדש היה לייצר מסמך בתדירות שבועית לערך (כ־40 בממוצע לשנה). העיקרון המנחה היה לייצר מסמכים "עבים" יותר מבחינה רעיונית־שיטתית, ולהימנע ככל האפשר מעיסוק בתיאורים עובדתיים או בהערכות שוטפות. המיקוד עבר להתכתבות עם הדרגים הבכירים באמ"ן בניסיון להיות לכלי עזר להם, ופחות בעיסוק מול דרגי העבודה הנמוכים יותר.

במקביל החליטה הבקרה לרכז את עשייתה בארבעה נושאי מפתח:

א. סוגיות הערכת הישג מול תכנונים מבצעיים שהפנו ראש אמ"ן ורמות ממונות לבחינה. בפרט בלטו בהקשר זה עבודות על אתגרי המנהור בצפון (לבנון) ובדרום (עזה);

ב. קידום נושאים בעלי ממד ארגוני, שהבולטים בהם היו עבודות "צוות אדום" על תפיסת השינוי הארגוני בתחום המחקר־איסוף (המודיעין הרב־תחומי),⁹⁰ והובלת "צוות אדום" משותף עם מחלקת התכנון של אמ"ן על תר"ש "תנופה".⁹¹

ג. מודיעין אסטרטגי - בעיקר דרך הערכות שנתיות. המוקד בהקשר זה היה בעיקר קו הערכתי מחמיר יותר מחטיבת המחקר בנוגע לסוגיית ההסלמה האפשרית מול איראן במסלול הגרעין.

90 אל"מ ד, "צוות אדום מודיעין רב-תחומי", מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 6, דצמבר 2020. <https://bit.ly/3XZkoTV>

91 אל"ם דוד שטרנברג, סא"ל א" ורס"ר ר", "מבוא לעליונות מודיעינית - פוטנציאל ייחודי לתחילת "מהפכה בענייני מודיעין" במסגרת תר"ש "תנופה".

ד. נגיעה בנקודות עיוורון וחשיבה חלופית, כולל בכלים של ניתוח "פוסט-מורטום" או "ברבורים שחורים".

במהלך תקופה זו בלטו שתי נקודות חולשה מרכזיות. אף שסמכות ההפצה של הבקרה נותרה רחבה ובלתי מוגבלת, היא נעשתה בפועל פנימית יותר באמ"ן מאשר חיצונית. נוכחות הבקרה בדיוני מטכ"ל, במשחקי מלחמה ובפורומים של אגף תכנון ואגף המבצעים ובהצגות לדרג המדיני, הצטמצמה מאוד. היא הפכה בעיקר לסכין השחזה לטיעונים ברמת ראש אמ"ן ורח"ט המחקר. יתרה מכך, ההרכב האנושי במחלקה נטה יותר לעיסוק בממד האסטרטגי-מערכתי, ופחות לטכנו-מבצעי. בהתאם לכך הפך תמהיל הפרסומים שלה למרוכז יותר בסוגיות מדיניות מאשר בצבאיות אופרטיביות טהורות, בשעה שהמערכת באמ"ן נעשתה אופרטיבית הרבה יותר במהותה.

לקראת סוף תקופה זו, בשנת 2021, שולב ראש המחלקה מחדש בפורום המפקדים של חטיבת המחקר, ופרק הבקרה זכה למקום מרכזי בהערכת המודיעין השנתית.

ועדיין, למרות כל זאת ולמרות הרוח החיובית בנושא, גם בתום העשור החמישי לקיומה ניכר כי עצם קיום המחלקה, אופן השימוש בה, ההלכות הנכונות לכך ומה המועילות שלה, נדונו להיות מושא לוויכוח.

סיכום

תיאור הדברים בפרק זה שם דגש רב יחסית על הממד האישי. מהסקירה ההיסטורית של תולדותיה של מחלקת הבקרה, עולה התלות העמוקה באופיו של ראש המחלקה ושל משולש היחסים עם רח"ט המחקר ועם ראש אמ"ן. בתוך כך עולים מוטיבים חוזרים ובהם: המתחים הקשים בין המחלקה ובין המחקר שלעיתים קרובות דווקא מנעו הפריה הדדית, וניסיונות לפרקים של המחלקה להרחיב את תחומי עיסוקה מעבר לסוגיות מחקריות מרכזיות לעבר שאלות ארגוניות ואיסופיות, בעיקר לנוכח נטייתו האישית של ראש המחלקה.

בראייה רחבה יותר ובניתוח ההקשר ההיסטורי, נראה כי תפקוד המחלקה הושפע משתי נקודות "פיתול": הראשונה הייתה ההחלטה הארגונית - עשור לאחר הצלחת של מלחמת יום הכיפורים - להוצאת הבקרה מהמחקר והכפפתה לראש אמ"ן. המשמעות של המהלך הייתה, למעשה, הקמת מחלקה עצמאית

שהחלה לאתגר את חטיבת המחקר ולעסוק גם בסוגיות של מדיניות, לצד משימת ההתרעה. בתקופה זו החלו להופיע מתחים עמוקים בין ראשי המחלקה לחטיבת המחקר.

השנייה הייתה דעיכת משימת ההתרעה - שהייתה משימה מכוננת שלאורה הוקמה המחלקה - ודחיקתה לשולי סדר היום המודיעיני, עת הופיעו משימות אחרות ובראשן הלחימה הא־סימטרית בארגוני טרור לצד סוגיות של משא ומתן מדיני. התהוות זו הוחרפה בתקופה הרביעית לקיומה של הבקרה. בתקופה זו נוצרו שלושה הקשרים רחבים, שהשפיעו גם הם על מעשה הבקרה: אי הוודאות האזורית שנולדה עם הטלטלה הקשה במזרח התיכון, עליית המב"ם כמסגרת תפיסתית צבאית חדשה, שיצרה חיכוך ולמידה מתמידים מול אויב, קצב ומיקוד ארגוני שונה, והשלכות העידן הדיגיטלי על המעשה המודיעיני. אלה העמיקו את ממדי המבוכה, חוסר היציבות וחיפוש הדרך של הבקרה הן באשר לאופי היחסים עם חטיבת המחקר וראש אמ"ן, הן באשר לתחומי העיסוק והן בנוגע לתחושת הרלוונטיות.