

"פרקליט השטן"

מסע בנבכי הבקרה
המודיעינית הישראלית

דוד שטרנברג, דוד סימן טוב, דורון מצא

זוכה פרס
ר' אמ"ן לחשיבה יוצרת
2022

"פרקליט השטן"

**מסע בנבכי הבקרה
המודיעינית הישראלית**

דוד שטרנברג, דוד סימן־טוב, דורון מצא

מוקדש לזכרו של אל"ם
ד"ר שמוליק אבן,
רמ"ח הבקרה באמ"ן בשנים
1999-1996

איש אוהב דעת, מולדת ואדם

"פרקליט השטן"

מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית

עורך ראשי: תא"ל (מיל) יוסי קופרוסר
עריכה מדעית: תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל
עריכת לשון: נילי גרבר
עריכת ליטוש: עדי לרנר
עיצוב גרפי: זאב אלדר

הוצאת המל"מ - המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין,
והוצאת "מערכות"
מרס 2023

הנאמר בספר מייצג את הכותבים בלבד ואינו מייצג את אמ"ן.

בספר זה יש מראי מקום למסמכים פנימיים של צה"ל ומערכת הביטחון שאינם עומדים לעיון הציבור.



ה מ ר כ ז
ל מ ו ר ש ת
ה מ ו ד י ע י ן



הוצאת מערכות



ה מ כ ו ן ל ח ק ר
ה מ ת ו ד ו ל ו ג י א
ש ל ה מ ו ד י ע י ן

תוכן עניינים

6	הקדמת ראש אמ"ן
8	מבוא
14	פרק ראשון - מהי בקרה מודיעינית?
23	פרק שני: חמישה עשורים של בקרה מודיעינית - מה למדנו?
58	פרק שלישי: הבקרה דרך ארבעה סיפורים
59	- הנסיגה החד־צדדית של צה"ל מלבנון במאי 2000
	- הפתעת המצאות טיל חוף-ים C-802 בידי חזבאללה
65	במלחמת לבנון השנייה
68	- מחוץ לקופסה: פרשת גילוי הכור הגרעיני בסוריה
74	- הפתעת האביב הערבי
80	פרק רביעי: מבט מעבר לים
80	- ארצות־הברית
90	- בריטניה
98	- הולנד
101	פרק חמישי: הבקרה כמוסד קהילתי
111	פרק שישי: הבקרה בעידן המידע
121	מוסד הבקרה המודיעינית - אפילוג
126	ראשי מחלקת הבקרה
127	ביבליוגרפיה

הקדמת ראש אמ"ן

שנת 2023, בה יוצא לאור ספר זה, מהווה שנה ייחודית וסמלית, בה אנו מציינים 50 שנים למלחמת יום הכיפורים ולכישלון המודיעיני המהדהד של אמ"ן, כמעריך הלאומי, במשימותיו העיקריות - התרעה למלחמה והערכת כוונות האויב ויכולותיו.

לקחי המלחמה נטועים עמוק באמ"ן ומזכירים לנו שוב ושוב את החשיבות של הטלת ספק, הבעת דעה עצמאית וחיפוש מתמיד אחר דעה אחרת, תוך בחינה מתמדת מה אנחנו לא רואים, לא שומעים, לא יודעים ובעיקר לא מבינים. זאת, במטרה לפרוץ את גבולותיה של הקונספציה העקשנית ולהימנע, ככל שניתן, מכשל הדמיון.

צמצום הפער שבין המציאות כפי שאנחנו "רואים" אותה לבין המציאות "בפועל" מהווה, במידה רבה, את הציווי הבסיסי של המודיעין. בפועל, פערים כאלה מהווים תופעה בסיסית וההפתעה אינה ניתנת למניעה באופן מוחלט. גם בחלוף 50 שנים ממלחמת יום הכיפורים, לא נמצא "כדור הבדולח" שיאפשר לפוגג את אי הוודאות, אשר טבועה במציאות, לצד מאפיינים נוספים של העשייה המודיעינית, המגבירים את הסיכוי להפתעות. שאיפתנו, איפוא, היא לצמצם פערים אלה ככל שניתן ולסייע למקבלי החלטות להתמודד עם המציאות המשתנה, להבין אותה, לחשוב על העתיד ולהיערך אליו.

מחלקת הבקרה באמ"ן צמחה מתוך השבר הגדול של הכישלון המודיעיני במלחמת יום הכיפורים והוקמה ביוזמת ראש אמ"ן דאז, אלוף שלמה גזית ז"ל, שמונה לתפקיד אחרי המלחמה. הקמת המחלקה שיקפה את האמונה כי פלורליזם מחקרי, זווית חיצונית וחשיבה ביקורתית, עשויים לסייע בידינו להבין את המציאות טוב יותר ולצמצם את הסבירות של הכישלון הבא.

מחלקת הבקרה באמ"ן נודעה במשך שנים בציבור דרך המושג "איפכא מסתברא", אך הדבר חוטא למהותה. הבקרה איננה גוף חיצוני, המשקיף על אמ"ן והמספק באופן עקבי הערכות "סותרות", אלא מדובר בראש ובראשונה בכלי הפועל בתוך אמ"ן, כחלק אינטגרלי מעשיית אמ"ן, ושעליו מתחדדת ומושחזת החשיבה המודיעינית.

מחלקת הבקרה באמ"ן היא גוף ייחודי וחריג בנוף הצבאי. פעילותה ושימורה לאורך עשורים כה רבים מהווים עדות ליכולת להכיל בתוך ארגון צבאי והיררכי

דעות והשקפות שונות, למנף את הוויכוח לטובת בירור המציאות ולהעביר מסר תפיסתי עמוק בדבר הערך שבהטלת ספק מתמיד והיעדר החסינות מטעויות.

לפיכך, הבקרה המודיעינית אינה רק גוף, אלא משקפת רעיון עמוק, תרבותי, שעליו לקבל מקום בתוך שגרת העשייה של גופי המודיעין עצמם ולא רק ממקור חיצוני. על הבקרה לתרום לתהליכי החשיבה בזמן אמת: להצביע על הטיות, כשלים, אזורי עיוורון או אפשרויות מתחרות; לזהות היכן אנו טועים ועל מה איננו חושבים כלל; לערער, לייצר זווית הסתכלות חדשה או להתחיל תהליך למידה על נושא שאיננו מזהים את חשיבותו כלל. מעל הכל, על הבקרה לסייע בהנחלת תרבות מחקרית ביקורתית מובנית, יסודית, בעשייה המודיעינית השוטפת של יחידות אמ"ן.

רבים תוהים בשנים האחרונות, בחלוף עשרות שנים מאז הכישלון של מלחמת יום הכיפורים, האם עדיין יש מקום לבקרה. האם במציאות של הצפת מידע, סנסורים רבים וריבוי דעות ואמיתות יש עוד טעם בגוף כזה. בראייתי, התשובה לכך ברורה - הבקרה היא הכרח וחשיבותה, בעידן של הצפת מידע, ריבוי התפתחויות וקצב מואץ של התרחשויות ואירועים, רק הולכת וגוברת, כגוף מקצועי אשר ימשיך לסמן לנו מרחבי עיוורון והבנות מוטעות ומוטות של המציאות.

ספר חשוב זה, המובא לעיון הקוראים בשנה ייחודית זו, משלב בין הסתכלות היסטורית, השוואתית ואף ביקורתית על הרעיון של חשיבה ביקורתית מודיעינית לבין פירוט של תקדימים ודוגמאות לכישלונות והצלחות. בכך, הוא משמש כר פורה וחשוב ללמידה ולדיון. בדומה למוסד הבקרה עצמו, הספר לא מתיימר לספק תשובות מוחלטות, אלא מציע זוויות אחרות לבחון את הסוגיה. מדובר ביצירה חשובה, מקצועית וקולחת שתיכנס לארון הספרים המקצועי של אמ"ן וקהיליית המודיעין. כהוקרה לנושא ולאופן בו הוא מוצג בחיבור זה, החלטתי גם להעניק לו את פרס ראש אמ"ן לחשיבה יוצרת לשנת 2022.

קריאה מועילה,



אלוף אהרון חליוה
ראש אגף המודיעין

מבוא

"אם כולם חושבים אותו דבר, אז כנראה שמישהו לא חושב"

גנרל ג'ורג' פטון

חוק האדם העשירי

ג'ון טמפלטון היה משקיע ופילנתרופ אמריקני אגדי המוכר בשלל עצות ומשפטי מחץ מעולם הפיננסים. בין היתר ידוע "כלל עשרת המהנדסים" שניסח, לפיו "אם 10 מהנדסים אומרים לך לבנות גשר בדרך מוגדרת - זו הדרך שאתה צריך לבנותו; ואם 10 רופאים מספקים לך את אותו האבחון - אתה צריך ליישם את הטיפול; אבל אם 10 חוקרים אומרים לך שמנייה מסוימת היא זולה - עדיף שתימנע מלהשקיע בה".

רעיון זה מצא הד גם בתרבות הפופולרית. בסרט מדע בדיוני מפורסם מסביר סוכן מוסד לדמותו של הגיבור (בגילומו של בראד פיט), כיצד הייתה ישראל ערוכה טוב יותר מכל העולם להתפרצות המגפה העולמית (בסרט מדובר דווקא בזומבים). לדבריו, הסיבה הייתה "חוק האדם העשירי". הוא מוסיף ואומר כי למועצה לביטחון לאומי של ישראל עשרה יועצים המנתחים סוגיות גדולות. אם תשעת הראשונים מבטלים סיכון כלשהו - מכריחים את העשירי לצאת נגד דעתם ולבחון את הסוגיה לעומק, לא משנה עד כמה התרחיש נראה מופרך. לכן ישראל תמיד תהיה מוכנה לתרחיש קיצון. והרי לכם יישום של כלל טמפלטון.

במובנים רבים, הפרקטיקה של המודיעין דומה יותר לעולם ניתוח השקעות מלעולם המדומיין של סרטי הזומבים. היא עוסקת בנייתוח מפגש מגמות בזירה מרובת שחקנים, משתנים וזיקות, שרובם ככולם הם המשגה ובעיקר פרשנות אנושית. משכך, כלל עשרת המהנדסים או "האדם העשירי" עשוי להתברר כמועיל במיוחד לענייניה, כדי להימנע או לפחות למזער ככל האפשר כשלי חשיבה באמצעות הפעלת כלים ופרקטיקות של חשיבה ביקורתית.

על חשיבה ביקורתית

ההכרה בתרומה של שילוב חשיבה ביקורתית ככלי מסייע להרהור, קבלת החלטות ותכנון איננה חדשה. היא נטועה עמוק במסורות ניהוליות, דתיות ותרבותיות. הרבה לפני שנטבע הרעיון הביקורתי בחשיבה המערבית-מודרנית,

הוא הסתמן כאבן יסוד ביהדות. המורשת היהודית מימי האב הקדמון ועד הקמת מדינת ישראל בעידן המודרני עשירה במוטיבים פלורליסטיים ובתרבות פרשנית וביקורתית. בפרט בולטים בהקשר זה אידאל הנביאים ומסורת הלמידה. הראשון, בהאדרת אלה המטילים ספק במלכות בשר ודם, וניצבים גם מול דעת ההמון והרוב. השנייה, דרך למידת התלמוד שכל מהותה פרשנות והפיכה בדברים, לפלול והצגת עמדה ומולה עמדה קוטבית. לא לחינם נעשה שימוש רב בחוגי המודיעין באמירתו של רב חמא בר חנינא: "אין סכין מתחדדת אלא בירך של חברתה, כך אין תלמיד חכם מתחדד אלא בחברו".¹

נהוג לראות את ראשית החשיבה הביקורתית בערש התרבות המערבית ביוון העתיקה; שם טמונים זרעי ההגדרות המקובלות כיום לחשיבה ביקורתית. הגדרות אלה מייחסות חשיבה ביקורתית לאופן שבו אדם מניח את טיעונו, מנתח אותם ומחפש ראיות תקפות שיוכלו לתמוך בהם. תכלית המיזם של חשיבה ביקורתית היא לפתח אנשים הוגנים ואובייקטיביים, המחויבים לבהירות ולדיוק.

בתקופת הרנסנס ולאחריה התרחבה בהדרגה החשיבה הביקורתית מבוססת ההיגיון, באופן שהניח את המסד לרעיון החקירה המדעית מבוססת העובדות. במאה ה-19 העמיקה הגישה הביקורתית המדעית לתוך השדה החברתי-סוציולוגי דרך הוגים כמו קרל מרקס, זיגמונד פרויד וצ'רלס דרווין, במקביל לעבודות קאנוניות אחרות בתחומי הכלכלה, חקר השפה, ההיסטוריה ומדעי האנתרופולוגיה.

במאה ה-20 הפך למעשה העיסוק בשכלול יכולות החשיבה ובהטיות התפיסה לשם נרדף לחשיבה ביקורתית. הוא חלחל גם לתוך תחום החינוך במחצית השנייה של המאה, סביב מה שהוגדר כחינוך לחשיבה ביקורתית, אבל גם אפיין את העיסוק בתחומים אחרים כמו חקר ארגונים, פסיכולוגיה חברתית ואף יחסים בין-לאומיים. העבודות האקדמיות שכתבו חוקרי יחסים בין-לאומיים ופסיכולוגים ועסקו בהטיות תפיסה,² שימשו בסיס לעיסוק בתחום קבלת ההחלטות, והשפיעו רבות גם על הממסד המודיעיני. הרעיון המודרני יותר של השימוש בחשיבה הביקורתית היה להימנע מביקורת החשיבה רק לתכלית של גילוי האמת, אלא גם ככלי בהקשר של פתרון בעיות.

1 בראשית רבה, פרשה סט, סימן ב.

2 Robert Jervis. Perception and Misperception in International Politics (New Edition) Princeton: Princeton University Press 2017.

Hart, Paul and Irving L. Janis, "Victims of Groupthink." Political Psychology 12, no. 2 (1991): 247-78.

בעולם העסקי, שבשנים האחרונות משמש כבסיס לצמיחת כלים ארגוניים, קשה להצביע על הטמעה נרחבת של תהליכי בקרה ועל צמיחת מחלקות ייעודיות לעיסוק בחשיבה ביקורתית - מעבר לעיסוק בביקורת חיצונית ופנימית. התחום הקרוב ביותר לעיסוק בנושא הוא הפונקציות של מנתחי סיכונים פנים-ארגוניים, שתכליתם לעמוד על סיכונים תפעוליים, פיננסיים ורגולטוריים.

גם אם הסוגיה בעלת חשיבות למערכת התאגידית, קשה לראות בכך פרקטיקה נהגת.^{4,3} בעניין זה דווקא עולות בשנים האחרונות קריאות למגזר הפרטי, ללמוד מתפיסת הבקרה המודיעינית לקידום המודיעין התחרותי.⁵ בתוך כך, גם עולמות אבטחת המידע והסייבר כממד חדש לאיזמים על גופים עסקיים הם כר פורה ליצירת "צוותים אדומים". לעומת זאת, עולם המדיניות הציבורית מראה יותר סימנים של עיסוק בתחום. למשל עולה שימוש בטכניקות ביקורתיות ומתחרות בתחומי הבריאות הציבורית והמשפט,⁶ ובתקשורת עולות לא אחת קריאות לשימוש בכלי הבקרה המוכרים מהעולם המודיעיני.⁷

הבקרה המודיעינית

המונח "הבקרה המודיעינית" אינו שם מוצלח לרעיון של חשיבה ביקורתית ככלי לקבלת החלטות. יש לו ניחוח מכני. הוא חולק שורש עם המילה "ביקורת" - ומשך מעלה מיד הסתייגות ממשלח יד דווקני כלשהו, תבנית ומלא בחוכמה שבדיעבד. השמות הידועים יותר בשיח הציבורי שנקשרו לעיסוק זה הם מושגי "האיפכא מסתברא", השאוב מהעולם היהודי, או "פרקליט השטן" - כינוי למוסד קתולי שהתקיים קרוב ל-400 שנים.⁸ גם רעיון "הצוות האדום", שהוא התארגנות ייעודית שגובשה במהלך המלחמה הקרה (ומכאן "האדום" - הצד הסובייטי)

3 Schwenk, C. R. *The use of devil's advocates in strategic decision making*
 4 Roger L. Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Intelligi-*
 5 Avner Barnea. *Devil's Advocate: A Methodology to Improve Competitive Intelli-*
 6 *gence. Competitive Intelligence* 22, no. 3 (2018): pp. 9-15
 7 למשל בפעילות המרכז למניעת מחלות בארצות-הברית (CDC) בצל התפרצות מגפת הסארס בשנת
 8 2003, עת הפעלו במסגרת ההתמודדות מול האתגר צוותי מחקר מתחרים (Team A/Team B).
 דוגמא נוספת היא בתחום המשפטי, למשל במסגרת ההתייעצויות על הגשת כתבי דין מול בכירים.
 ככלל בעניין זה יש המצביעים על הדמיון הרב בין התהליכים המשפטיים והמעטפת שלהם במובן של
 פרוצדורה, הנמקות, חינוך ואתיקה כסביבה המקיימת תרבות שלמה של חשיבה ביקורתית.
 7 למשל אפרת שהם-הילדסהיימר, "להקים יחידת איפכא מסתברא במשרד האוצר כמו אחרי מלח-
 8 מות יום הכיפורים", דה-מרקר, 23 בספטמבר 2020.
 8 משרת פרקליט השטן הכנסייתי שנהגתה כמנגנון מרסן על תופעת הכתרת קדושי כנסייה,
 והולידה למעשה את הרעיון של חשיבה נגדית (contrarian thought) בתוך מוסדות וארגונים,
 נסגרה עוד ב-1983. הנתון שפחות מכירים הוא שסגירתו של מוסד זה באותה שנה הביאה
 לאינפלציה בהכרזות על קדושים בכנסייה. למעשה, בשני העשורים שלאחר מכן הכירה הכנסייה
 ביותר קדושים מבאלפי השנים שלפני כן. יש בכך להאיר על המשמעות של עולם ללא "מסנות",
 אך גם על כוחות פוליטיים שעובדים בסתר סביב השתת מנגנוני פיקוח ובקרה או הסרתם.

ותכליתה בַּיָּס אויב וחשיפת חולשות, נשמע מעניין יותר. אולם בסופו של יום כל אלה מילים נרדפות או טכניקות החונות כולן יחד תחת תכלית משותפת - חידוד החשיבה המודיעינית וטיובה.⁹

מוסד "האיפכא מסתברא" הישראלי הוא אות ומופת ברחבי העולם לייחודיות של הממסד המודיעיני הישראלי בחשיבה אחרת וחלוצית, זהו חלק מהאתוס של המודיעין הישראלי.

בספר זה, אנו יוצאים למסע בנבכי הרעיון כפי שנולד והתפתח בהקשר הישראלי, ומנסים להתחקות אחר גישות ליישומן והרהורים על עתידו. אנו מעמידים, מגדירים ומסדרים את עולם התוכן הזה, שלכאורה רבות נכתב עליו, אך לא באופן מעמיק ושיטתי.

הקמת מחלקת הבקרה לפני קרוב ל-50 שנה, בעקבות הכשל של מלחמת יום הכיפורים, מעידה על ראייה מפוכחת של מגבלות המעשה המודיעיני, ועל היותו תלוי על בלימה. שרידותו של המנגנון במשך שנים רבות מעידה לכאורה על הצלחתו להכות שורש בממסד המודיעיני. עם זאת, רבים - בהם ראשי גופי המחקר המודיעיני - מפפקים בו. דווקא נוכח המתח אנו מביאים סוגיה זו במלוא מורכבותה, ובהצפת שלל המתחים הגלויים והסמויים שעולים ממנה. בעינינו נראה שאחרי כמעט חמישה עשורים הגיע הזמן להתבונן במעשה הבקרה המודיעיני, ולראות כיצד להתאימו לאתגרי העתיד.

בתוך כך, השאלות שהנחו אותנו בתהליך הברור ועוברות כחוט השני בספר היו: האם הבקרה, לצד כלים אחרים כגון "מסמך הדעה האחרת" או הרעיון של תחרות בין-קהילתית (הפלורליזם המחקרי), כולם פרי אותה צלקת של מלחמת יום הכיפורים ומסקנות ועדת אגרנט שהתממשו הלכה למעשה, האם עמדו במבחן הזמן, ויש לשאול שאלות בנוגע לעתידם? כיצד נכון לבחון הצלחה של בקרה - האם במספר הפעמים שצדקה או שגתה, או האם בכלל גישה זו מפספסת את מהותה האמיתית של הבקרה? האם נדרש דווקא להעביר את מוסד הבקרה לרמה הלאומית ולעגן אותו סטטוטורית? ואיך נושא הבקרה המודיעינית עומד כשמציגים אותו במסגרת של מסורת מודיעינית-ביטחונית רחבה יותר, כמו זו שקיימת בארה"ב? האם שם הרעיון הצליח יותר?

Hershkovitz Shay. "Making ourselves uncomfortable: Red team methodology", 9 LinkedIn, February 21

ועדיין, אם יש מסר שאנו רוצים שהקורא ייקח מתוך הדברים שיוצגו בפניו הוא מתמצה בעניין הזה: 'באין מוסד של בקרה - אין תרבות של בקרה'. הווי אומר: הרעיון כי יחיד או קבוצה יפנימו באופן שלם את ערך עשיית הבקרה על עצמם, ויבחינו ביוזמתם בנקודות העיוורון שלהם, אינו אנושי. כבני אדם אנו בנויים להגן על האגו שלנו. כחוקרים האינטלקט הוא העניין המגדיר את זהותנו. לכן, ערעור על כך ייתקל תמיד במנגנוני הגנה פסיכולוגיים עמוקים. יתרה מכך, אנו כחוקרים נושאים עימנו קבעונות ודפוסי מחשבה, היוצרים "שטחים מתים" בתודעה. כך אנו מתוכנתים, לטוב ולרע. לכן אנו זקוקים לעין חיצונית-פנימית, נוכחת-נפקדת, כמו מראת צד ברכב שאם תיחלש ותעומעם, גם הערך העקרוני שהיא נושאת - החינוכי, הסמלי וההיסטורי - ייחלש אף הוא.

אסור כי עצם משלח היד של חשיבה ביקורתית יהיה תוצאה של מצוינות אישית או של כישורים חברתיים. אלה גם אלה מסייעים רבות לעושה במלאכה, אך חשיבות המוסד עולה עליהן. מנגד, הבחינה העצמית והביקורת המודיעינית אינן יכולות להיות נחלת קומץ של קצינים או אנשי מודיעין, הלוקחים בעלות על "הספק". בעינינו רוב העבודה צריכה להיעשות על-ידי מי שמחזיק בסמכות ובאחריות המקצועית להערכות המודיעין. במובן זה, מוסד הבקרה הוא לא יותר משלוחה פורמלית של תהליך החשיבה של מקבל ההחלטות עצמו, שאמור להדהד אצלו בכל רגע נתון את דבר נחיצות הטלת הספק.

קהל היעד של ספר זה הוא בראש ובראשונה אנשי קהילת הביטחון והמודיעין בעבר ובעיקר בהווה, בדגש על אנשי המחקר, גורמי מדיניות וקברניטים. אלה שצורכים מודיעין, ושיוקירו את מוסד הבקרה ואת הפוטנציאל הגלום בה. אולם ימצאו בו עניין גם שוחרי תחום המודיעין בציבור הרחב, אשר עבורם הספר מסיר מעט מהצל שבו מתבצע המעשה המודיעיני בדרך כלל, וכמובן כל העוסקים בענייני ביקורת ובקרה, שיוכלו להפיק רווח מתצפית על השדה הפחות מוכר של עשייה ביקורתית בתחום הביטחון והמודיעין.

תודות לכל מי שסייע בכתיבת והוצאת ספר זה. במיוחד לרמ"חי ואנשי בקרה לדורותיהם, ובפרט לאל"ם (מיל') שלמה קשי, לאל"ם (מיל') ד"ר שמואל אבן ז"ל, לסא"ל (מיל') ד"ר ויקטור ישראל, ולרס"ן (מיל') קלרטה טרגר, שסייעו בכתיבת חלקים מספר זה. לאנשי מחלקת בקרה בהווה שתרמו בהערות וסייעו במיון החומרים, סידורם וחיידוד האמירות. לראש אמ"ן, אלוף אהרון חליוה, על תמיכתו

בהוצאת הספר, לתא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל ולתא"ל (מיל") יוסף קופרוסר, על הכוונתם, תיקונייהם והמלצותיהם. לנילי גרבר על העריכה הלשונית, לזאב אלדר על העיצוב גרפי, למרכז למורשת המודיעין ולמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, למחלקת ביטחון המידע של צה"ל, לארכיון צה"ל ולקצין מודיעין ראשי וקציני המטה שלו על סיועם בהוצאת ספר זה. לאנשי הוצאת "מערכות" - ד"ר אמיר גילת מפקד ההוצאה ועדי לרנר העורך הראשי - על עצותיהם הטובות.

פרק ראשון: מהי בקרה מודיעינית?

"מדובר בהרבה יותר מתרגיל אינטלקטואלי, זה בלי מאוד חשוב שעומד לרשותנו",

אל"ם רני פלד, רמ"ח הבקרה

אם מנגנון כלשהו נחשב לבעל ערך מקצועי, מחויב שתהיה לו שיטה. הבעיה בהצגת כללי "עשה" ו"אל תעשה" למלאכה כמו הבקרה היא שבהגדרה הדבר סותר את רוח הבקרה - לחשוב באופן אחר על בעיות. על פניו, ההליכה אחרי דפוס מוגדר מגבילה את מי שבא לאתגר קיבעון. בכל זאת נרצה להציע סדר וארגון לעשייה, שכן אחרת קשה להגדיר אותה.

המסקנה הראשונה היא שהשיטה המוצעת צריכה להיות מצד אחד מספיק מפורטת כדי שאלה שעוסקים בה יראו בה תקן מקצועי, ומצד אחר רחבה וגמישה דיה כדי לתת דרגות חופש לניתוח. על כן בפרק זה נצלול פחות לעשרות הטכניקות הנהוגות בעולם המחקר, ומתוארות באופן מפורט במדריכים האמריקניים והבריטיים העוסקים בחשיבה ביקורתית במסגרות הצבאיות.

המסקנה השנייה נוגעת בשאלה האם דרך העשייה המומלצת איננה בכלל עניין של העדפה אישית. במהלך השנים כתבו רבים מרמ"חי הבקרה באמ"ן כיצד לעשות את הבקרה. הם העבירו הרצאות והדרכות, לארגון ולאנשיהם, התראיינו באמצעי התקשורת ואף פרסמו מאמרים בכתבי עת. אולם בכל סידור שכזה יש הרבה מהתפיסה והסגנון האישיים של כל אחד ואחד מנושאי התפקידים. מה שנציג להלן משקף בסופו של יום את ההבנה הרחבה שלנו בנושא, לאחר מעבר על כלל הגישות ובנושא.

טכניקות לניתוח מודיעיני

חלק מהעקרונות או הגישות של עשיית הבקרה נופלים בהגדרות של הספרות המודיעינית כ"טכניקות מחקר מובנות" (Structured Analysis Techqnic). למשל ריצ'רדס הויירס ורנדולף פירסון מכנסים בספרם בסל אחד את הטכניקות של "צוות אדום", "תא אדום", "צוותים מתחרים" ו"פרקליט השטן".¹⁰ מבט על

מפת הטכניקות, והשוואה לתיק העבודות של מחלקת הבקרה במשך השנים, מגלה כי המחלקה השתמשה במגוון שיטות רחב באותו סל, ובהן: "בדיקת הנחות", "אנלוגיות והשוואות", "ניתוח לאחר אירוע", "השערות מתחרות", "עתידים אפשריים" ועוד.

באופן דומה, בחינה של הספרות המקצועית המערבית העוסקת בעבודת "צוות אדום" ממחישה כי חשיבה ביקורתית כרוכה בהפעלת מגוון כלים. הבריטים מונים למשל טכניקות ספציפיות שיש להשתמש בהן כאשר מנתחים תפיסה (להבדיל מתוכניות אופרטיביות). האמריקנים מקדישים חלק ניכר מ"מדריך הצוות האדום" שלהם, לתיאור מגוון רחב של טכניקות ניתוח.

אם כך, מה מייחד את פעולת הבקרה, שהרי לכאורה כל אנליסט יכול וצריך ליישם את אותן טכניקות, ולחילופין הבקרה פועלת בטכניקות הקשורות לעבודת מחקר מן השורה? מהי מערכת הכללים והעקרונות הייחודית לעשיית בקרה? כדי לענות נציע מסגרת פשוטה הנוגעת בשלוש החלטות שצריכות להתקבל מול כל משימה של הבקרה: הראשונה קשורה לאופי הניתוח: עיסוק בפרטים או בתמונה הרחבה? השנייה היא מה עמדת המוצא של טיעוני הבקרה ביחס לעמדת המחקר או מושא הבקרה? השלישית - על מה, כמה ואיך לפרסם כדי שהבקרה תוטמע נכון.

החלטה ראשונה: עיסוק בפרטים או בתמונה

הרחבה?

המסורת של הניתוח המודיעיני, ולהתרשמותו מרבית הכתיבה עליו, נוטה מאוד לניתוח עובדתי. עניינה של גישה זו הוא שקיימת "אמת", או כמאמרו של יהושפט הרכבי המודיעין הוא "מוסד לבירור המציאות". לשון אחר: לשאלות שחוקרי המודיעין מציגים יש תשובה. דרך חשיפתה של אמת זו היא באמצעות בירור עובדות והסקת מסקנות. כלומר הפעלת זרועות האיסוף השונות, וצבירת תצפיות על תופעות תוך חיבורן לגופי מידע וידע קודמים, מאפשרת לפרשן נכונה ולהגיע לתשובה. מעמדו של הקמ"ן בהקשר זה דומה למדען שמתבונן על הטבע - אובייקטיבי ובלתי מתערב. הוא מתאר את המציאות ונמנע מלהשפיע עליה, שהרי כך עלול להטות את שיפוטו.

תפיסת "הסימנים המעידים" על היערכות צבא למתקפה היא דוגמה קלסית. נניח שמדינה מסוימת קיבלה החלטה לבצע מתקפה על ישראל. החלטה כזו רוויה סימנים מעידים למלחמה. למשל, היא צריכה לצבור סדר כוחות מסוים למתקפה (חי"ר, שריון, אוויר והגנה אווירית), להשמיש מערכי אמל"ח, להפעיל יכולות לוגיסטיות תומכות (דלק, מזון, רפואה), להכשיר צירים שיאפשרו פעולה מהירה, לבנות דעת קהל פנימית וחיצונית, להסיט תקציבים ולעיתים לקבל אישור מגורמים חיצוניים (מעצמה). צבר של צעדים שכאלה יכול להוביל למסקנה כי צפויה מלחמה במועד נתון. תפקיד הקמ"ן במסגרת שכזו הוא להתריע בעוד מועד על אפשרות יציאה למלחמה, ולהניח לפתחו של מקבל ההחלטות את ההחלטה על אופן ההיערכות המיטבי.

בראשית שנות האלפיים הופיעה בישראל ביקורת מודיעינית על הגישה הפוזיטיביסטית למודיעין. היא הייתה קשורה, בין היתר, לשינוי אופי העימותים שחווה צה"ל, ולתפקידו של המודיעין. ביקורת זו הייתה קשורה בטבורה לכניסת תורת המערכות והחשיבה העיצובית לצה"ל באותה עת, שהציעה זווית הסתכלות אחרת על הניתוח המודיעיני. בפשטות, היא גרסה כי מה שהמודיעין עושה הוא לסייע למקבל ההחלטות, על בסיס תובנותיו, לראות כיצד ניתן לעצב את המציאות העתידית בהתאם למטרותיו. בבואו לעשות כן, הוא איננו משוחרר מהראייה של הצד הישראלי. הוא מפרש את המציאות עם מערכת ההבנות שנוגעות אליו, ומצביע על דרכים לשנות את המציאות.

אין זה המקום לשפוט בין הגישות האמורות. שתיהן מכילות תבונה רבה ונקודות חולשה. אפשר לפעול בשתי הגישות לפי ההקשר והצורך. אולם לבקרה הנ גזרות החלטה ראשונה חשובה. מה תהיה הגישה שתאומץ כאשר כותב של דוח בקרה יבוא לאתגר את הארגון בסוגיה מסוימת? האם יבחר לנסות לעסוק בראיות, או בהבניה המערכתית?

אפשר להציג דילמה זו דרך דוגמה. שאלה מרכזית שבה עסק המודיעין הישראלי בראשית שנות האלפיים הייתה האם האנתפאדה השנייה פרצה כפועל יוצא מכוונת מכוון של ערפאת. שני מחנות הסתמנו באותה עת בתוך אמ"ן ובקהילת המודיעין (בין שירות הביטחון לאמ"ן). היו שגרסו כי ערפאת יזם וכיוון את העימות, וניצל את עלייתו של אריאל שרון (אז ראש האופוזיציה) להר הבית כדי לחולל משבר לצורך השגת הישגים מדיניים. מולם היו שגרסו כי ערפאת נגרר

אחר הדינמיקה ולא חתר למשבר באופן יזום. לתיאור מציאות זו הייתה השפעה דרמטית על הנרטיב שגובש בנושא בציבוריות הישראלית, ובסופו של יום על הפעולות שנקטו כנגד הרשות הפלסטינית וערפאת עצמו.

בטור שפרסם יוסי בן ארי, בכיר לשעבר באמ"ן, במלאת עשרים שנים לאנתפאדה השנייה, הוא פורס עבודת בקרה שביצע בנושא באותה תקופה.¹¹ הוא תיאר כי הסתגר בחדר במשך כחודש, ובחן בקפידה כל בדל ראייה מודיעינית. הוא חיפש הוכחה שערפאת הורה לבצע פיגועים או להניע את האנתפאדה, אך לא מצא לכך עדות. מכאן הייתה מסקנתו כי אין צדק כלל ועיקר בטענת ראשות אמ"ן כי ערפאת הוא מחולל האירועים. מתיאור זה (ללא קשר לצדקת הטענות או לשאלה אם מדובר בפער איסופי) ברור למדי כי עבודת הבקרה שערך בן ארי הייתה בגישה אמפירית. הווי אומר הוא בחר להתמודד עם הערכת אמ"ן על-ידי בדיקת הראיות, ומציאת כאלה המאוששות או מפריכות טענה מסוימת.

החלטה שנייה: מהי העמדה אל מול המחקר?

במאמר שכתבו שני אנשי מחלקת הבקרה ב-2017, פרסו השניים גישות אחדות לבקרה מודיעינית שהתעצבו במהלך השנים, גם אם לא באופן פורמלי.¹² אנו מאמצים ומרחיבים את ההמשגות שלהם שבבסיסן בחירה פשוטה - איך הטענות הבקרתיות מתמקם בהשוואה לטיעון המודיעיני המוביל:

גישת "האיפכא מסתברא" ("devil's advocate") נחשבה במשך שנים כ"מוצר הדגל" של מחלקת הבקרה. לא לחינם מכונה מחלקת הבקרה "מחלקת האיפכא", ויש כאלה הרואים זהות בין מחלקת הבקרה לחשיבה מוכוונת איפכא כל העת. מהותה של גישה זו היא לבחור טענות הופכי באופן מוחלט לטיעון המודיעיני השולט. למשל אם חטיבת המחקר של אמ"ן תעריך כי "אין בכוונת חמאס לפתוח בסבב לחימה בקיץ הקרוב", ה"איפכא" תקבע כי "בכוונת חמאס לפתוח בסבב לחימה בקיץ הקרוב". מכאן והלאה תאסוף הבקרה כל תצפית, הנחה וטיעון הרלוונטיים להצגת תזה שלמה ומלאה לתמיכה בטיעון זה. בעשותה כן תתעלם מכל ראייה סותרת, במטרה להציג תזה קוטבית ושלמה. מלאכה זו תוצג בפני מקבל ההחלטות, כדי שישקול בין שני הטיעונים השלמים. לשם העניין אין זה מעניין אם היא מאמינה בתזה שהיא מציגה אם לאו. דומה הרעיון לעו"ד המייצג את הטיעון הטוב ביותר לטובת לקוחו, ומותיר לשופט להכריע בסוגיה.

11 יוסי בן ארי, "השלד בארון של האינתיפאדה השנייה", הארץ, 26 בספטמבר 2020.
12 סא"ל ש. וסא"ל ו, הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי, מודיעין הלכה ומעשה 2, אוגוסט 2017.

גישת "הצל" ("צוות A וצוות B"). בניגוד ל"איפכא", לפי גישה זו דעת הבקרה משקפת את דעתם האוטנטית של אנשי הבקרה, המבוססת כמו דעת המחקר על כלל המידע המודיעיני הקיים, ושונה ממנה בשל פרשנות אחרת ועצמאית למידע. הבקרה בוחנת קישורים והקשרים בתהליך המחקר של ידיעות, ומפרסמת מסקנות ומשמעויות עצמאיות מדעת המחקר. לפי גישה זו, על הבקרה לשאוף לבקיאות במידע המודיעיני ברמה קרובה ככל האפשר לחוקרים האמונים על הסוגיה. הרעיון ביישום הגישה הוא של מעין חוות דעת מקבילה. אם מסקנות המחקר והבקרה זהות - מקבל ההחלטות מתחזק בהחלטתו; אם הן שונות - אפשר למקד דיון בנקודות שבהן שני הצדדים נבדלים. יתרה מכך, התחרות יוצרת לעיתים דרבון לזהירות והקפדה על מקצועיות.

גישת "החשיבה החלופית". לפי גישה זו, ייעודה של הבקרה הוא בהכרח יצירת הערכה אחרת. כלומר הבקרה צועדת בקו שונה מזה שמציגה המערכת - לא בקו מקביל ולא בקו הפוך. והמשמעות היא בעיקר הוספת שאלות מחקריות חדשות שהטיפול בהן עשוי להתברר כחסר או לקוי, ולייצר "הפתעות בסיסיות". לשון אחר: מציאת "נקודות עיוורון". אלה לרוב יהיו שייכות (בהמשגות של מטריצת ג'והרי)¹³ לשאלות שיש בהן מידע וידע אך הם אינם מגובשים בארגון לכלל הבנה ("מה שאני לא יודע שאני כבר יודע") או לשיטוט רעיוני באזורים שהמערכת טרם הבינה שאין בידה מידע עליהם ("מה שאני לא יודע שאני לא יודע").

גישת "ביקורת העמיתים". גישה זו, המוכרת במישור הארגוני "כצוות אדום", באה לבחון את הטיעון או את התפיסה הקיימים, אך מטרתה אינה לטעון שהם מולכים למסקנה שגויה אם לאו, אלא לבחון בקפידה את הניתוח ולהעיר שלוש הערות: מה נקודות החולשה של הטיעון, מה נקודות החוזק ומה הן הנקודות שאינן בהירות? היא עשויה להציג חלופות, אך הציר שסביבו היא נעה הוא בחינת חוסן הטיעון, בדומה לנוהג של "ביקורת העמיתים" באקדמיה.

13 מטריצת ג'והרי - באנגלית Johary window - הוא מודל שהמשיגו הפסיכולוגים ג'וזף לופט והרינגטון אינגהם בשנות ה-50 של המאה ה-20. המודל מגדיר ארבעה מצבים שונים של מודעות. שר ההגנה האמריקני דונלד רמספלד עשה בשעתו שימוש פופולרי במודל, כאשר ניסה להסביר את רמת הידיעה של הממשל בנושא הנשק הבלתי קונבנציונלי בעיראק. התבטאותו נתפסה בתקשורת כסוג של מסורבלות לשונית (או התחמקות), אך בפועל שיקפה מורכבות רעיונית שברבות הימים הפכה לביטוי מקובל בחוגי המודיעין.

גישות הבקרה המרכזיות וההבדלים ביניהן

ביקורת העמיתים	חשיבה חלופית	צל	"איפכא מסתברא"	
העמקה בטיעון הקיים	טיעון אחר	טיעון מקביל	טיעון הפוך	השוואה לטיעון המוביל
שורת אבחנות	תזה שלמה	תזה שלמה	תזה שלמה	התוצר
מהפרט לכלל	מהכלל לפרט	מהפרט לכלל	מהכלל לפרט	כיוון
קפדנות	יצירתיות ודמיון	קפדנות	יצירתיות ודמיון	תכונה דומיננטית

כותבי המאמר אף הוסיפו: "במינון כזה או אחר ובהתאמות לסביבה האסטרטגית המשתנה ופרסונלית לתפיסת רמ"ח הבקרה, נהגה הבקרה לאורך השנים לפעול בכל הגישות"¹⁴.

אולם הכלל המשותף לכל הגישות הוא שהן דורשות ברובן התמקמות מול טיעון מחקרי כלשהו (הפוך, מקביל, אחר או בהעמקה בו). למשל כל מסמך "איפכא" מחייב בפורמט שלו קודם כול ניסוח של "פסקת המסתברא". כלומר ניסוח תמציתי של מה ההיגיון השולט של באמ"ן או בחטיבת המחקר. בהקשר זה, הבעיה המרכזית ביציאה לדרך ביישום גישה שכזו היא בעצם היכולת לזקק ולתקף את הטיעון המחקרי. על פניו עניין זה נראה טריוויאלי, אך בפועל הוא קשה לעיתים. לרוב, הטיעונים המחקריים אינם כתובים באופן חד מספיק (נחרצות הקביעה), או ממוקד מספיק (כמה טיעונים מעורבבים יחדיו). למשל, כאשר המודיעין קובע כי "הסבירות למלחמה עלתה, כפועל יוצא מסיכון למיס"קלקולציה", לא ברור האם הסבירות נמוכה או גבוהה (היא גברה, אך האם היא גבוהה?). כמו כן, האמירה על מיס"קלקולציה מעבירה חלק מהאחריות על הטיעון לידי הצד הישראלי - ברצותו תהיה מלחמה, וברצותו לא. בנסיבות כאלה אם תפרוץ מלחמה יגיד המודיעין כי צדק, שהרי אמר שהסבירות עלתה, ואם לא - צדק גם כן, מכיוון שהצביע על קיומה של סבירות, ייתכן גבוהה, שלא תהיה מלחמה, ומשום שהשפיע על התנהגות הצד הישראלי ומנע את המלחמה.

בניסוח הבעייתי הזה יש לעיתים השתקפות של זהירות המעריך, לעיתים של מורכבות ההערכה, ולעיתים של חשש אנושי להסתכן בטעות. לכן לעיתים, כפי

14 סא"ל ש. וסא"ל ו, הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי, מודיעין הלכה ומעשה 2, אוגוסט 2017.

שהעלו ראיונות של כותבי הספר עם רמ"חי הבקרה, נקודת המוצא היא החשובה ביותר לפעולת בקרה. הדרך להשיגה היא באחת משלוש דרכים:

- ישירות, כטקסט מנוסח וברור (בסיכום הערכות מצב, בתוכניות ובמסמכי מודיעין), או כמשימה מוגדרת (שאלתה של מקבל החלטות המבקש בקרה על דבר מה);
- בעקיפין, הבניה שלה על ידי מחלקת הבקרה על בסיס סיכומי דיון, מצגות או שיח;
- כייבוא חיצוני לשיח הארגוני - מטעון שנפרס בעיתונות, אקדמיה, ארגונים עמיתים או גורמים דיפלומטיים זרים. לעיתים טיעון כזה משקף את הלך הרוח הלא פורמלי בארגון.

החלטה שלישית: על מה, כמה ואיך לפרסם?

זו אחת הבעיות המרכזיות הקשורות לאופן שבו מוצר הבקרה מתווך למקבלי ההחלטות ולארגון. במוקד עניין זה עומדת השאלה האם תוצר הבקרה יהיה פרובוקטיבי-תחרותי, או שיבוא דווקא על דרך שיתוף פעולה? יש השמים את כל כובד משקלה של הפילוסופיה של הבקרה על עקרון התחרות והאתגור. אם תהליך הבקרה יוצר דין ודברים, תחרות או חשש בקרב החוקרים מכישלון, הרי שזה המנגנון המשביח את תפוקת הארגון. כמאמר חז"ל "קנאת סופרים, תרבה חוכמה". גישה כזו תדחף את הבקרה להתנהל בחתרנות, לאסוף טיפים במסדרונות, להסתמך על מומחי תוכן חיצוניים למערכת או בכירים בעבר, להקפיד על העמדה של טיעונים מתחרים ולפרסם את ממצאיה במפתיע ללא דיון מקדים.

הרעיון הוא לזעזע, להרגיז, לטלטל ולערער. אלה מנגנונים רגשיים חשובים ליצירת עניין וספק. אולם לאסטרטגיה כזו יש מחירים מבחינת יכולת תפקוד הבקרה במשך זמן, בהיותה גוף קטן שנשמך רבות על למידה מסביבתה ועל מוניטין ארגוני. גם גישתה לתהליכים רלוונטיים לאורך השדרה המחקרית (דיונים ברמת ענפים, זירות וראשות החטיבה) עלולה להיפגע, ומכאן יכולתה להגיב בזמן ולהיות רלוונטית לאירועים מתהווים. כך גם האיכות המקצועית של אבחנותיה, שלעיתים אינן שלמות מכיוון שלא כל הפרטים מובאים בחשבון, או משום שאין לה היכרות מספקת עם דברים שנאמרו ונעשו.

הגישה הקוטבית היא דווקא לייצר שיתוף פעולה ושיח. הדרך לממש כלל זה יכולה להיות באמצעות עבודות משותפות (החל בבקרה מזמנת על-ידי קמ"ן, עבור לניתוח משותף עם הקצין וכלה בהקמת צוות חשיבה משותף והטרוגני), באמצעות שילוב חוקרים חיצוניים שעוסקים בסוגיה בעבודת הבקרה, ועל-ידי העברת ממצאי ביניים להערות או הצגת מסקנות טרם פרסום למבוקר הראשי.

היתרון המשמעותי בשיטה זו הוא, שהיא מייצרת לחוקרים מנגנון תיווך של מהות הביקורת, המנתק את תחושתם שהביקורת מכוונת אליהם אישית, ומדגיש שתכליתה לסייע להם במעשה ההערכה ושהם חלק מהתהליך שאינו לעומת. יתרה מזו, אם הם מתכתבים עם הביקורת ומאמצים אותה בתהליך, הרי שיש פה השפעה סמויה. החיסרון המשמעותי הוא שעלולה להיות השפעה של המנגנון המחקרי החזק על איש הבקרה. מעבר לכך, נוצרת משיכה לפתרונות ולדפוסים קיימים וחוסר נעימות בין-אישי לומר דברים נוקבים.

כמו בעניינים רבים, גם כאן ראוי לחפש את שביל הזהב. אין זה ראוי לייצר התנגדות פנימית רבה מדי המשתקת את היכולת לעבוד באופן אפקטיבי, ומביאה לעלויות חיכוך גבוהות בדמות מאבקי אגו שאינם צריכים להיות בלב הדיון המודיעיני. מנגד, חשוב לשמור על דעה עצמאית, להגיד אותה בבירור ולוודא כי המחלוקות הנכונות מסומנות היטב ונדונות באופן רציני וברור. על כן כמו בעניין הגישה לניתוח עצמו, גם בשאלה כיצד תימסר עבודת הבקרה יש להשקיע מחשבה רבה ולבחור את הכלים הנכונים להקשר הנכון.

כלל נוסף וחשוב בנוגע להטמעת התוצר הבקרתי הוא שאין ביכולת גוף בקרה קטן לכתוב בכל נושא ועניין. כמו גם לעמוד בקצב האירועים המסחרר. יש תחומים רבים שהבקרה תתקשה לרכוש בהם מומחיות מהירה או מלאה מספיק. עם זאת, היא מחויבת להיות רלוונטית ואפקטיבית. לכן עבודת הבקרה מצריכה ניהול מתחים הקשורים לכמות הכתיבה, לעומק הניתוח ולתחומים שהיא עוסקת בהם. ביקורת יתר בנושא מסוים תייצר חוסר אמון של המבוקרים באובייקטיביות הכתיבה; מיקוד בתחום מסוים יקטלג את הבקרה כגוף מוגבל יחסית במיומנות המחקרית שלו; עיסוק בתחומים רבים מדי יכול "להוזיל" את הערך של הבקרה. לעומת זאת, פרסום מועט יכול להשכיח את קיומה, העמקת יתר להפוך אותה לקוריוז אינטלקטואלי וכניסה לתחומים שבהם אין לה מקצועיות מספקת יכולה להתחוויר כ"בור שהיא חופרת לעצמה".

שאלה נוספת היא האם קשת עיסוקי הבקרה צריכה לחרוג מהעולם המחקרי, ולאחוז בעולמות המבצעיים, האיסופיים ותחומי בניין הכוח? הניסיון מראה כי גם אם זו הייתה שאיפה של חלק מרמ"חי הבקרה, וגם אם יישמו לפעמים את התפיסה הזו בפרויקטים מסוימים, או שהיה להם אישית הידע והכישרון לעשות כן - הם התקשו לבסס לגיטימיות, איכות מקצועית ורלוונטיות נדרשות בעולמות תוכן כאלה. בהיקף הנתון של העיסוק הבקרתי בקהילת המודיעין, לפי המסורת והרכב כוח האדם, משימה כזו יכולה להיות מוטלת מלמעלה (ולא להיות יזומה מלמטה) ובמשורה, ובעיקר כאשר היא לוחכת מקרוב את העיסוק המחקרי. למשל בהסתכלות על תוכנית העבודה האיסופית, דרך שאלת סדר העדיפויות הרצוי, בחינת שאלת ההישג הנדרש או הערכת ההישג במבצעים ומערכות מתמשכות.

סיכום

בפרק זה ניסינו להציג בקליפת אגוז את המהות של העשייה הבקרית. כיצד לגשת למלאכת הבקרה שלא דרך אסופת "טכניקות". ההסבר שלנו הוא שגוף בקרה מודיעינית מחליט על עיצוב עבודתו מול כל שאלה נתונה דרך שלוש אבני דרך:

1. בחירת גישה מחקרית - בירור עובדתי או מחקר מופשט של רעיונות.
2. העמדה של הבקרה מול המחקר - בין גישה לעומתית לדגש על אחרות.
3. החלטה כיצד מוסרים ומטמיעים את הבקרה לארגון המחקר - באופן מתריס ומטלטל המניע אי־נוחות ארגונית, או באופן משולב בשיח של המחקר כדי להקל על השכנוע; בחזרתיות, משל קאטו הזקן, או בגיוון וגמישות; בכתובה מרובה או דרך דיונים ובעל פה?

הבחירה תלויה בצוות הבקרה, אך גם בגישת המנהלים. היא נגזרת מההקשר של הנושא, אך גם מתפיסת העולם של הבקרה בנוגע למהותה. כך או כך, המסגרת מפורטת דיה כדי לשמש מצפן למפקדים ואנשי בקרה, אך גם כללית דיה כדי לאפשר ביטוי תפיסה וסגנון אישיים של כל אחד מנושאי התפקידים.

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 / 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"ז: סג-20-1160 מ-27 סרט 75

מכהנו: ז סג-23-5734 מ-30 רצמ' 74

לש"ר אג"ס: מנ-20-1532 מ-27 אפר' 75

כ ל י

1. לאור לקחי מלחמת "יום-הכיפורים" הוחלט לארגן את סמ"מ מחקר ב-אמ"ן הוך סיטת רגש על המודיעין הזרתי, המודיעין החתרתי והבקרה במסגרת ופולקה.

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

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
 ז' ק ר ה
 כ"ו תולד תל"ח
 1978 0001 28
 עותק מס'
 מספר זה כולל 2.5 ע"פ

3 1 0

החתימה
 - ע"י ישראלים למספר
 רשמי במספר: רד"ס: מ"ח רז"מ
 רצ"ג: 2, 41, 51, 61
 ח"מ כמסר - ריווחי מסר

הגורן: מסקנות הסכמי קמח-דיוויד - בקרה השוואתית

כ ל כ

1. מספר זה הוגב והוראה ליו סגנר מודיעין של המוסר/מחקר (א"ש"ח מס' 115 מ-22 מס'1) הוא הכושר "הפונת נשכ בעקבות הסכמי קמח דיוויד, לכיון סקירות מודיעין מיוחדות של א"ש"ח (651/0134) מ-22 מס' 78' מתח הכושר הסכמי קמח דיוויד - התרכה ראשונית.
2. שני הפרסומים עוסקים בניתוח המסקנות וההשלכות האפשריות של הסכמי קמח דיוויד הניתנת העולם הערבי והמקצמות. כמו כן שתיסקיים הפרסומים ד"ח של המוסר מביא רק קווי אופיון מרכזיים) בתיבת המצי, תוך נסיון לשרטט ד"ח לעמוד הערוב.

סיכומים עיקריים

5. התיבט המצי דוכה - ככתה מורכביו המרכזיים-לפרשנות שונה, כשני הפרסומים. כך לגבי השאלה האם הסכמי קמח-דיוויד פורושה בסופו של המר נפרד ישראלי-מערבי. ככ"ח ד"ח:
- א. קובע המוצר ד"ח-משמעותי כי סמאית עלה על הרצף שלפום נפרד עם ישראל, ולמעשה הוציא את מערים, למחרת כסוות הערוב, מן "המורח הערבי". לגבי העקר היומר רחוק, אמר המוסר כי סמאית נחוש כחולטתו להשפיר בקו המצאתי של הערים עקולט הערבי הוך הממטרות למינפרטים המפעולתיות שלה, והוך ש"ס כינה לבין אר"כ, וישראל, מפרסום של המוסר גם השמען כי סמאית ילך בררר 11, גם אם לא מתיא התקדמות למפרד כיון ישראל וגורמי העיסות האחרים, כי קובע המוסר כי "נחישותו של סמאית להגיע לחודת ספייכ להגבר על משולבים אפשריים".
- ב. א"ש"ח/מחקר, לעומת זאת, אינו מוסט הלכה בסוגיה זו. א"ש"ח אומר כי "מסק אם כיוון לראות כפוצאות ועירת קמח-דיוויד הסכמי נפרד ישראלי-מערבי", עוד נקבע כי רק הותנהגות סחיר כפוערים הערביים סביב ביצות המסכה חרז-עודי הישראל-מערבי, ניוון והיה לסכל אדנושיעיים ברורה יומר לשאל המונחיות - האם מערים השלטים להמריכז בעציותיה היא, ע"ה בעיות העולם הערבי, א"ש"ח קובע גם כי סמאית "ירואת עצמו

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

ס ו 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 ובכך אין סאראת מעוניין, כפי שקבע המוסד במספר.
5. שני הפרסומים זהים בהערכתם כי האילוץ הבינערכיים והפנים מצריים על סאראת, הם מצומצמים וכי שרירותו של סאראת איש היא קריסית לגבי השטך 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 מדיגישות את המידע ההסטורי של מריצת הדרך המכריעת שיש בהסכמי קמח-דיוויד, המעמידה אתגר לא רק לאלה השוחפים להסכמים, אלא גם לכל העולם הערבי. הפרסומים נוטים להעמיט כיכולה של מהנגדי סאראת לגבש חזית אופרטיבית כנגדו, משאירים כפתוחה את שאלה 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 הכרחית בהכנסת מימושם של ההסכמים כשכירה מופקד הפקיד "הבורר" באשר לפירושים להסכם וחילוקי דעות. הישגה של ארה"ב הוא כמוכך חסייה של ברה"מ שקלטיה בזירה אינם טובים יותר מטיב שוחפיה, 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 דייוויד – 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 ללב 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 בדיני 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.

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	
כ"ה	ת"ש
כ"ה	ת"ש

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

הנדון: הקמת מחלקת בקרה

שגימות המחלקה

1. 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.
2. הקמת המחלקה באה לענות על הצורך בקיומו של גוף אשר בתוקף כצמאיותו 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.
3. המחלקה אינה אמורה להיות עוד גוף מחקרי המנסה להתמודד עם כל הבעיות כל הזמן, אלא להתרכז בנושאים מרגמיים ורשמיים בחיי השיגרה, תוך שיקר מאמציה מכוונים למנוע התעלמות מסימנים מחריעים למלחמה.
4. 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.
5. 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 וכיו') אשר יראה לר' המחלקה כבעל ערך. באם יחלים הרמ"ח שלא לבדוק נושא מסוים ינמק זאת ככתב לבעל הבקשה ולר'אמ"ג.
6. 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 הבקרתי 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 ש ר

יחידת המחקר והבקרה

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

מיון
 בקרה

ע"י ראשית למחקר

הבקרה והמחקר - כללי המשחק

בהקדמה האחרונה הולכת ונוצרת מערכת יחסים לא ברורה ומסבכת בין המחקר לבקרה, שאינני זוכר כמה בשנים האחרונות. להבנתי, מצב זה התפתח כהוצאה מפרוצדור של כמה גורמים במערכת זו, שגם לא יתכנסו במקומו, ימצאו שני הצדדים ניוזקים. תרומים הבאים הם סיכום דעתי שלי בנושא, אך מהרהים המציעים 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 נועקת 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, ובדירוס המחקרים 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 שתשקנע, תאמר: צודקת הבקרה, אולט:

- * 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" בפרשה, שמטרתה לצבור "נקודות קלות".
- * כאשר הבקרה בודקת את שויבה בנושא ספויים - לעיתים שולי (מה לעשות, ברוטנץ אינו סופר-סטאר) - והוזרה אליו עוב ושבו כדי להוכיח שצדקה - אז אפשר להאשים רק את המחקר בהתנצחות.

2/..

ש ש 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 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 הפרומט 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"ה 1985</p>	<p>ל-ש-כ-ח טל. מ"ד (171) אדר מברי 27</p>	<p>ר"ש ר' אמ"ן ר"ש טגו הרמטכ"ל חז"צ שהביט ר"ש מח"א (7)</p>
<p>הנדון: תקיפת יעדים - בדיקת בקרה ל"ר ימ"ן: ל/12/581.10945/מ-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, רס"ן שליש ה-רמטכ"ל</p>		<p>אכ/בא</p>

570 / 1538

"בקרה קהילתית", ודנו בתוצרים מחקרניים 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 תורת 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-תפיסתיים. 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, מסימון 650-0049 מ - 27 מרץ 1997

עיקרי המסמך

1. בהסרכת המודיעין המיוחדת שבסימוכין מנתנת חטיבת המחקר את המנגנון במחנה הפלסטיני לצורך האירועים האחרונים. ככלל, הבקרה אינה חולקת על המסרים העיקריים שבמסמך, אך מבקשת להתייחס למספר נקודות חשובות מוזויות ראה שורה.
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 פגעו מימוש יעדו 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. מביחנותו, 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 והתנתקות, כדי לרתום את הקהילה הביניל והערבית למאבק בישראל, ואגב כך לכרוך במאבק את סוגיית חוקף המריסה מחדש ביחויי, שבשלב זה של התהליך היא אקוטית ביותר, מביחנת ערפאת, אך יש לו בה טישנים חלשים יותר.
3. בסוגיית יתאר הירוקי קובע המסמך, "אפשר כי מסקנות המסרים שישדרה ההנהגה הפלסטינית והאגודה הכוללת שנוצרה נוכח המשבר, התעוררה בקרב ארעני האומניציה לנבאבוד הפלסטיני תרועה:הנהגה כי קיים "אור ירוקי" לביצוע פעילות אלימה נגד ישראל לכלל טרור". לדעת הבקרה, ראוי היה להציג נספח טורצת יותר. בכל מקרה, הביחנותו מהדליק "אור אדום" לתור הפיגעו בתיא, יתוך 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 לנאת לבגדאד 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 בגדאד רוסות כי תהיה נמונה להגמיש את עמדותיה בסוגיית הכניסה ליאתרים המשיאותיים.
2. לעיראק נותרה יכולת מוגבלת מאוד לתקוף את ישראל בנשק קונבנציונאלי, ולפיכך השאלה העיקרית היא מה הם הסיכויים שתתקוף את ישראל בנשק בלתי קונבנציונאלי, שקרוב לוודאי מעני בודיה!
3. מסמך זה בוחן את המידע הקיים ומציע מסגרת אנליטית לניתוח סיכויי משרבות ישראל במסגר עיראק. לפי המסמך, משרבות ישראל תושפע משררות אירועים אמריים 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 בפני קריסה 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 אלטטי. כל חקלה באשיות תרוח מידית לקביט המין. כל המטר מרטים ממסמך זה לזיעת אצנים 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 במפתח 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, שתהייה 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 לחזבאללה) 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.



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.

דקור 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"ח.
- 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 "כולת 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 גוונים (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 הרדיקלי בהובלת איראן מקיים מאמץ ל"אינוף" 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 הרדיקלי בתוכה. התקדמות בהתבססות איראן והרדיקלים 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.

פרק שלישי: הבקרה דרך ארבעה סיפורים⁹²

"האתגר בכך היה שכל כולה של מערכת ההבנות שבהם דגלנו היה מבוסס השערות [...] זה שימש לא אחת לניגוח הבקרה בדיונים... ניכר כי היכולת לשכנע [...] הייתה נמוכה בהרבה מיכולת הניתוח".

אל"ם שלמה קשי

אחת השאלות שחוזרות על עצמן בעיסוק בתחום הבקרה, היא האם הבקרה הוכיחה את עצמה כצודקת במספר פרשיות רב מספיק כדי להמחיש את ערכה. בשאלה זו יש משום חשיבה מוטעית על מהות הרעיון של הבקרה. זאת מאחר שהיא מניחה שהמבחן לערך הבקרה הוא בוויכוח עובדתי בין ניצים, שמסתיים בהכרעה תוצאתית לכאן ולכאן. לא כך הוא הדבר. שהרי אם הבקרה הייתה מוכיחה יעילות ברמת דיוק הערכותיה - הצעד המתבקש היה להחליף את כלל מערכי המחקר במחלקת הבקרה הקטנה.

מהו אם כן תפקידה של הבקרה? להאיר על היוצא מן הכלל, ולהזהיר מפני כשל משמעותי. המבחן האמיתי של הבקרה הוא בהשפעה על דרך המחשבה של בכירי המערכת והחוקרים, בהצבת מסד תבוני שונה שיאפשר מתח דינוי ובהטמעת זהירות ואיזון במעשה המחקרי. כלומר אי אפשר להעריך את הבקרה באופן נפרד מהמערכת שהיא מבקרת. ולעניין התוצאה, הרי די אם תצדק הבקרה פעמים ספורות כדי שעלותה (הזניחה) תהיה "כדאית" עבור המערכת.

כדי להסביר ולהמחיש בבהירות את מורכבות העשייה של הבקרה, בחרנו לנקוט בדרך של מקרי מבחן. מספרי הפרקים הבאים הם האנשים שהיו מעורבים בכך, ומשקפים בסיפורם את דרך המחשבה והפעולה של עשייתם הביקורתית. כהערת אזהרה נוסף, כי כל סיפור פה הוא עדות במעמד צד אחד. אין כאן יומרה לשרטט כרוניקה, דיוק היסטורי או לתחקר את האירוע, אלא בעיקר לספר אותו כפי שאנחנו - והרמ"חים שהובילו אותו בזמן אמת - רואים אותו ואת לקחיו.

⁹² פרק זה נכתב ע"י גורמי הבקרה המעורבים בו אישית: אל"ם (מיל") ד"ר שמואל אבן ז"ל, אל"ם (מיל") שלמה קשי, וסא"ל (מיל") ד"ר ויקטור ישראל שהיו מעורבים אישית באירועים. הצגתו היא מזווית ראייה סובייקטיבית ואישית שלהם, ואינה מתיימרת להיות דין וחשבון המציג את כל ההיבטים הרלוונטיים, או לבוא במקום התחקירים המודיעיניים בנושא.

1. הנסיגה החד־צדדית של צה"ל מלבנון במאי

2000⁹³

רקע

תא"ל יוסי ביידץ, לשעבר רח"ט המחקר, טען במהלך השנים כי ההצלחה הגדולה והיחידה של הבקרה לדורותיה הייתה סביב הנסיגה של צה"ל מלבנון בשנת 2000. סוגיה זו אכן מייצגת מקרה יחסית בולט שבו עמדת הבקרה עמדה בסתירה לעמדת אמ"ן, ובמבחן התוצאה הוכחה כנכונה. שורשיה של הפרשייה עוד לפני הנסיגה, והיא חובקת תקופה שבה שימשו שני ראשי בקרה בולטים - אל"ם שמואל אבן ז"ל ואל"ם שלמה קשי.

1997 הייתה אחת השנים הקשות לישראל בחזית דרום לבנון. ב־4 בפברואר התרחש אסון המסוקים, שבו נהרגו 73 חיילים בדרכם לבסיסיהם בדרום לבנון. צה"ל נדרש להטיס כוחות למוצבים בקו, כדי להימנע ממארבים שפרס חזבאללה בדרכים - עובדה שהייתה עדות לאובדן שליטה בשטח. בליל 5/4 בספטמבר נתקל כוח של שייטת 13 במארב של חזבאללה בעומק השטח, ו־12 לוחמי צה"ל נהרגו. אירועים אלה, פיגועים רבים אחרים בכוחות צה"ל וצבא דרום לבנון שהלך ונחלש, המחישו את מחיר הדמים הכבד של נוכחות ישראל ברצועת הלבנון.

לישראל לא היו תביעות טריטוריאליות על רצועת הביטחון. בכוונתה היה למסור את השטח ללבנון לאחר תיקוני גבול במסגרת הסדר שלום, אלא שלבנון הייתה "שבויה" בידי סוריה, שלא הסכימה לאפשרות להסדר מדיני בלבנון בלי שייחתם הסכם גם עימה (מה שלא התאפשר בשל פערי העמדות בין סוריה לישראל). דמשק ראתה בלחץ של חזבאללה על כוחות צה"ל בלבנון מנוף השפעה על ישראל, בלי להסתכן בפתיחת חזית ברמת הגולן. כך מצאה עצמה ישראל שבויה של נשיא סוריה חאפז אל-אסד. ברקע גברה המחאה בציבור הישראלי בנושא. בהקשר זה בלט ארגון "ארבע אימהות", שניהל מאבק כדי להוציא את צה"ל מלבנון.

מערכת הביטחון התנגדה לנסיגה חד־צדדית מרצועת הביטחון. המחשבה שצה"ל ייסוג מפני חזבאללה לא תאמה את גישתם של מפקדי הצבא, ועמדה בניגוד לערך הדבקות במשימה שחייב לשיטתם החזקה ברצועת דרום לבנון עד

93 פרק זה נכתב בסיועו של אל"ם (מיל) ד"ר שמואל אבן ז"ל ואל"ם (מיל) שלמה קשי שהיו רמ"ח בקרה בתקופה הרלוונטית.

הסדר מדיני. נוסף על כך, עלה חשש מפגיעה בדימוי העצמי ובכושר ההרתעה של ישראל. לעניין זה הסכימה גם הבקרה באותה עת. ב־2 במרס 1998 הדגיש ראש הממשלה בנימין נתניהו, כי לישראל אין מדיניות נסיגה חד־צדדית מדרום לבנון כיוון שיציאה כזו עלולה לסכן את אזור הגליל.⁹⁴

הוויכוח המודיעיני

השאלה הגדולה הייתה איזה ביטחון יהיה בגבול הצפון לאחר הנסיגה. אמ"ן העריך כי נסיגה ישראלית בלא הסכמה סורית תביא להגברת הפעילות החבלנית מלבנון, וזו תופנה נגד שטח ישראל. כלומר בסך הכול יהיו בישראל הרבה יותר פיגועים ונפגעים, לעומת המצב של היערכות ברצועת הביטחון. מכאן שאל לה לישראל לסגת חד־צדדית מרצועת הביטחון. מול זאת ניסחה מחלקת הבקרה עמדה הפוכה בתצורה רשמית של מסמך "איפכא מסתברא". מסמך מסוג זה היה חריג ונדיר יחסית בין מסמכי הבקרה, ולכן בעל משקל הצהרתי משמעותי יותר.⁹⁵

מסמך ה"איפכא" הראשון יצא ב־27 במרס 1998, וקבע כי "נסיגה ישראלית חד־צדדית מלבנון תביא לצמצום משמעותי של הפיגועים נגד ישראל, לפחות בשנים הקרובות". הנימוקים היו כמובן חשובים מהטענה. לפי ה"איפכא", בעבור חזבאללה, סוריה ולבנון, נסיגה ישראלית מדרום לבנון היא אינטרס אסטרטגי, שאליו הם חותרים זה שנים רבות, ולאחר שיושג לא תהיה סיבה טובה מספקת לסכנו. במילים אחרות, תקיפות מסיביות בתוך ישראל לאחר נסיגת ישראל עלולות להשיב את צה"ל לרצועת הביטחון, ולסכן את ההישג האסטרטגי ההיסטורי של המערכת הלבנונית עוד לפני שהתבסס.

הישג זה היה חשוב ביותר גם לאוכלוסיית לבנון, ובפרט לאוכלוסייה השיעית בדרום המדינה, הנאמנה לחזבאללה ומצפה לשיקום לאחר המלחמה הארוכה. עוד הוסבר במסמך ה"איפכא", כי לאחר הנסיגה מדרום לבנון לא תסתכן סוריה בייזום פיגועים בתוך שטח ישראל באמצעות חזבאללה, כפי שעשתה ברצועת הביטחון, נוכח תגובה צפויה של ישראל בשטחה. מה גם שדמשק שאפה להשתחרר מדימויה בעיני ארצות־הברית כמדינה תומכת טרור. כפי שאפשר לראות, טיעונים אלה של ה"איפכא" התבססו על לוגיקה וניתוח אינטרסים.

94 נתניהו ומרדכי: ישראל מוכנה לסגת מלבנון בכפוף להחלטת האו"ם 425, גלובס, 2 במרס 1998.

95 המסמך והדיון שנעשה בעקבותיו הם תרגיל מחשבתי שנועד לנסות לערער על תקפות עמדה שלטת, למשל הערכת המודיעין של חטיבת המחקר בנושא מלחמה באמצעות הצגת תזה נגדית (האיפכא), בין אם רמ"ח בקרה מאמין בה (כמו שהיה במקרה דנן) ובין אם לאו. מסמך האיפכא כולל הצגת מידע, הערכות וטיעונים, כמו כל מסמך מחקרי. אם אמ"ן משתכנע שעמדת האיפכא סבירה – בחר שיש בעיה עם סבירות ההערכה השלטת, ויש לבחון אותה מחדש ולשנותה.

מסמך "איפכא" נוסף בנושא הנסיגה הופץ ב־13 במאי 1999 לפני מערכת הבחירות בישראל, שבהן ניצח אהוד ברק. המסמך קבע כי "חזבאללה לא יפעל נגד גבול הצפון לאחר נסיגה ישראלית חד־צדדית מלבנון". דעה זו עמדה, שוב, בניגוד לעמדת חטיבת המחקר שלפיה נסיגה ישראלית חד־צדדית מדרום לבנון "תביא את חזבאללה לרדוף את ישראל ולבצע פיגועים בצפון ישראל". נייר זה הופץ לאחר שיחה עם קמנ"ר, תא"ל דודו צור, שסבר אף הוא שחשוב לשים שוב את תזת הנסיגה על השולחן, נוכח העמדות הנחרצות בצבא נגד הנסיגה.

בתקופה ההיא שימש שלמה קשי בתפקידי רמ"ח שבויים ונעדרים וראש זירת עומק. במסגרת תפקידים אלה טען באופן עקבי כי להערכתו חזבאללה אינו רוצה שניסוג מלבנון. הוא הושפע בחשיבה זו מפרשיית רוו ארד, שבעיניו נשארה על־ידי איראן וחזבאללה "לא פתורה", בין היתר תוך שאיפה להשתמש בה כ"פצע פסיכולוגי מדמם מול ישראל". על סמך היגיון דומה, הוא ביסס במסמך סיכום תפקיד כרמ"ח שבויים ונעדרים (סוף 1997) טענה דומה, ולפיה עדיף לארגון ולאיראן שישראל תישאר בדרום לבנון, תדמם ותקזי דם חייליה, אך תמשיך לספק בנוכחותה לגיטימציה לארגון להתחמש ולפגע. לפיכך העריך קשי כי חזבאללה צפוי להמשיך ולבצע רצף פיגועים בדרום לבנון, אך בהיקף ובעוצמה שלא יגרמו לישראל לצאת מלבנון. ב־1999 שב וכתב את אותה "דעה אישית" כראש זירת עומק. אז טען כי אם הארגון יצליח להוציא את צה"ל מלבנון זה יהיה אולי גדול כישלונותיו, שכן ביציאת צה"ל מדרום לבנון הוא יאבד את צדקת הקיום שלו בעיני הציבור בלבנון, ואת ה־"Raison D'etre שלו - רעיון ההתנגדות.

בכירי חטיבת המחקר וראש אמ"ן דאו חלקו על הערכות אלה. הם טענו כי אם ישראל תיסוג, יהיה זה גדול הישגי חזבאללה, דבר שיעורר הערצה וניסיונות לחיקוי בקרב הפלסטינים ומדינות ערב. לכן, לשיטתם, אין לספק לו הישג כזה ואל לצה"ל לסגת מלבנון. אמ"ן טען זאת על בסיס ראייתו את "הצד האדום" ואת תפיסתו (חזבאללה), ולא שקלל את התנהלותו של "הצד הכחול" (ישראל). למעשה, אמ"ן הודר מהשיח "הכחול" וראמ"ן, עמוס מלכא, לא הוזמן לדיון הממשלה בנושא. לכן, בהיותו נטוע בצד "האדום", לא היה שותף למציאת הפתרון האופרטיבי של נסיגה חד־צדדית על בסיס החלטת האו"ם, שהיה למעשה מהלך של נסיגה מתואמת. מי שהעלו את הפתרון היו מתאם פעולות הממשלה בלבנון דאו אורי לוברני, וסגנו ראובן ארליך, שניסו לסייע לדרג המדיני במימוש מדיניות באופן יצירתי.

מסמכי ה"איפכא" שנכתבו על ידי אל"ם אבן נדונו בשורת דיונים על-ידי צמרת אמ"ן והחוקרים הנוגעים בדבר. אולם בסופו של דבר דחה אמ"ן את תזת ה"איפכא", ודבק בעמדתו. כך או כך, הצמרת הצבאית והמדינית באותה העת הייתה נחושה שלא לסגת מעמדתה, עד להגעתו של ראש הממשלה ברק לתפקידו. ב־6 ביוני 1999 החלה לכהן ממשלה חדשה. ראש הממשלה ושר הביטחון ברק הבהיר לרמטכ"ל רא"ל שאול מופז כי אם יהיה הסכם עם הסורים, סביר שעניין לבנון ייפתר גם הוא בהמשך להסכם. אבל גם אם לא יהיה הסכם הוא נחוש בהחלטתו לצאת מלבנון עד יולי 2000. ואכן, מרגע תחילת כהונתה של ממשלת ברק בקיץ 1999, ובמיוחד החל מפברואר 2000, אחד הנושאים המרכזיים שבהם עסקה, בליווי הדוק של קהילת המודיעין, היה שאלת היציאה החד־צדדית של צה"ל מדרום לבנון.

קשי, שנכנס בנובמבר 1999 לתפקיד רמ"ח הבקרה, המשיך במסגרת דיונים ומסמכים ייעודים לדגול בקו שבו האמין בעבר, שחזבאללה אינו מעוניין ביציאת צה"ל, מכיוון שהוא מבין שבעטיה יאבד את הלגיטימציה שלו כ"מגן לבנון", ויגבל מאוד בפח"ע שיוכל לבצע מעבר לקו הסגול. בפברואר ובאפריל 2000 פורסמו שני מסמכי בקרה שהציגו שוב את גרסת המחלקה.⁹⁶ מערכת ההבנות שהבקרה צידדה בהן הייתה תוצר חשיבה מבוססת השערות שלא הופרכו, מה שהקשה על שכנוע המערכת המודיעינית בהעדר מידע תומך ומחזק, והדבר אף שימש לא אחת ככלי לניגוח הבקרה בדיונים.

במחצית מאי 2000, במסמך נוסף, הגיבה הבקרה על כך שאומנם אמ"ן זיהה נכונה כי חזבאללה מגביר מאמץ לבצע פיגועים על קו הגבול, אך הבקרה טענה נגד פרשנות אמ"ן שגרסה כי ביסוד הפעילות, בראש וראשונה, שאיפת הארגון לבסס את הדימוי כמי שהצליח לכפות על ישראל נסיגה משפילה מדרום לבנון.⁹⁷ לגרסת הבקרה המניע העיקרי שעמד מאחורי פעילות זו הוא לעכב או למנוע נסיגת ישראל. הטיעון באשר להסבר החלופי של פיגוע כניסיון מהותי למניעת נסיגה עלה בפרסום נוסף שנכתב ב־18 במאי.⁹⁸ למרות כל זאת, לא נרשמה תגובה למסמך הבקרה.

בד בבד, ביוזמת ראש הזירה הצפונית, הכינה גם חטיבת המחקר מסמך "איפכא

96 להרחבה: "חוברת עבודה" של אמ"ן/חטיבת המחקר שהוצאה לציון 20 שנים ליציאת צה"ל, מאי 2020, עמ' 39–40. על התעקשות הבקרה על דעת המיעוט, ראו גם מסמך עמוס גלבוע, *דמדומי בוקר – הסיפור האמיתי על יציאת צה"ל מלבנון*, הוצאת אפי מלצר, 2016, עמ' 27.

97 מחלקת הבקרה, "מסמך מחלקת הבקרה בעניין הנסיגה לבנון", מאי 2000.

98 הבקרה חזרה על תפיסתה גם ב־18 במאי 2000, באמצעות הערה נוספת לחטיבת המחקר בע"קבות קביעה כי ירי של צבא לבנון לעבר מוצב צה"ל ב־16 במאי נועד לצורכי "תדמית". הבקרה קבלה על שגם לפעילות חזבאללה מייחסים רק שיקולי תדמית, בעוד הרציונל שלו שונה: מניעת נסיגת צה"ל.

מסתברא" פנימי משל עצמה במחצית פברואר. המסמך פורסם במרס 2000.⁹⁹ בדומה ל"איפכא" של מחלקת הבקרה שיצאה שנתיים קודם במרס 1998, גם זו גרסה כי הארגון לא יבצע טרור במקרה של נסיגה חד-צדדית. נימוקי ה"איפכא": סוריה לא תרצה בטרור כי זקוקה לשקט להכשרת בשאר אסד כירש לאביו; חזבאללה מעדיף נסיגה חד-צדדית ולא בהסכם אשר מגשים כך את ייעודו, אך גם מצמצם את האפשרות שיפעל מול ישראל ויביא להסלמה שתפגע ביכולתו להשתלב בלבנון.¹⁰⁰

"איפכא" זו, אף שנדונה באופן סדור וראוי על-ידי צמרת החטיבה, לא שינתה את ההערכה המודיעינית. ובכל זאת טענת הבקרה חלחלה מעט לחשיבה של אמ"ן. ב-4 במאי במהלך דיון שהתקיים על תגובה ליוזמות חזבאללה, העריך אמ"ן כי הוא מנסה לגרור את ישראל ל"מארב" שיביא לסבב הסלמה עם הארגון. במהלכו, כך מקווים בחזבאללה, ייפגעו אזרחים לבנונים ו"ייווצר גל אלימות שיקשה על ישראל לסגת מלבנון".¹⁰¹

בניגוד לקושי בהבקעה מול הממסד של אמ"ן, נראה היה כי טענות הבקרה מצאו אחיזה בלשכת ראש הממשלה אהוד ברק. בהתבסס על עדכונים של מזכירו הצבאי, תא"ל גדי איזנקוט ועוזרו לענייני מודיעין, זכו המסמכים של מחלקת הבקרה בנושא לאוזן קשבת והיו לעזר לראש הממשלה בדיוניו.

אחרית דבר

היציאה החד-צדדית מלבנון הוקדמה בחשאי לשלהי מאי 2000. העיתוי המדויק נשמר בסודיות רבה, בעיקר כדי למנוע הפתעות מכיוון חזבאללה. זה"ל השלים נסיגה מהירה, שנראתה חפוזה ולא מסודרת, ויש גורסים גם לא מכובדת. גם כאן התפיסה השונה של הבקרה מציעה פרשנות אחרת בדיעבד לאירוע. לתפיסתה, דווקא העיתוי המוקדם מהצפוי מנע קורבנות רבים. חזבאללה היה צפוי להגביר מראשית יוני, ועד עיתוי הנסיגה שפורסם בראשית יולי, את הטרור על הגבול. הוא תכנן שישראל תיתקל ערב יציאתה מלבנון במופע גדול של פיגועים ואבדות ישראליות. הסלמה זו נועדה להמחיש מה המחיר שכביכול תשלם ישראל אם תצא משטח לבנון. אם תשנה החלטתה לנוכח ההסלמה ותישאר בלבנון - מה טוב; אם תבכר לסגת למרות הכול - תצא מושפלת עם אבדות רבות, ומורתעת.

99 עמוס גלבווע, 2016, עמ' 22.
100 דעתה האוטונומית של כותבת "האיפכא" מזי"צ פ, סרן ליאת לוי, הייתה, במענה לשאלת ראמ"ן, כי להערכתה יהיה אחרי נסיגה חד-צדדית מעט פח"ע, אבל לא "שקט ושלווה" (שם, עמ' 30).
101 עמוס גלבווע, 2016, עמ' 93.

בשנים שלאחר הנסיגה חל צמצום בטרור של חזבאללה בקו הגבול. הארגון לא ראה בשטח שמדרום לקו הגבול הבין-לאומי אזור לחימה כדוגמת רצועת הביטחון ואיבד לגיטימציה כמגן לבנון. בחיפושיו אחר זירה אפשרית לפיגועים, בחר במרחב שבין קריית שמונה להר דב, סביב אזור שבעא, שלא נכללה בהחלטת מועצת הביטחון 425 והייתה במחלוקת בין סוריה ללבנון. בגזרה שנבחרה לפעולה רוכזו רובן המכריע של פעולותיו עד 2006. הארגון יזם את פיגוע החטיפה בהר דב באוקטובר 2000, וביצע מעת לעת "ימי קרב" יזומים לתחזוקת ההרתעה שלו, לגביית מחיר מישראל ולשמירת מתח קבוע בגבול. חטיפת גופות שני חיילי צה"ל ב־12 ביולי 2006 והמלחמה שפרצה בעקבות האירוע, היו תוצאה של הערכה מוטעית של הארגון. אומנם, מאז הגדיל חזבאללה את יכולותיו הצבאיות האסטרטגיות נגד ישראל, אך פעל בעיקר תגובתית בדגש על מה שראה כפגיעות ישראל בשטח לבנון.

בעיני גורמי הבקרה ובמבט לאחור - המערכת באותה עת לא הפנימה דיה את משקל "הלבנוניות" של חזבאללה, כלומר תפיסתו את עצמו כחלק מהמדינה. "לבנוניות" זו יצרה ויוצרת אילוצים רבים על הארגון. בעניין זה הייתה קיימת הערכת יתר של עוצמת השפעת איראן וסוריה על הארגון. מעבר לכך, הפרשה מלמדת על חשיבות החשיבה הדוקטיבית, כזו שאיננה נשענת על מידע אלא מבוססת היגיון או חשיבה יצירתית, כמו גם הצורך לדון בהנחות היסוד המלוות את המחקר בזירה, שכן מהנחות יסוד לא רלוונטיות מגיעות הפתעות בסיסיות.

מנקודת המבט של הבקרה, האירוע מעלה את שאלת ההשפעה. ניכר כי היכולת לשכנע ולקדם את הטיעון הייתה נמוכה בהרבה מיכולת המחקר והניתוח. אולי זה מובנה כך בבקרה מעצם גודלה, ומכך שתפקידה הוא להזהיר. גם לאזהרות מתרגלים. ככלל, למעט מסמכי "דעה אישית" של קשי בתפקידו הקודמים, והכתיבה של ה"איפכא מסתברא" במרס 2000 ביוזמת הזירה, לא היו כל פרסומי "דעה אישית" של חוקרי חטיבת המחקר עד הנסיגה, ולא נשמעה תמיכה גלויה בדרגי העבודה של החטיבה בעמדתה - לא בשלב ההתנגדות לנסיגה מההנחה (המוטעית בדיעבד) כי חזבאללה ימשיך בטרור לתוך הגליל, ולא בשלב שבו ריככה החטיבה את עמדתה וגרסה כי אולי לא יפעל מהקו הסגול ודרומה. יש בכך כדי ללמד על הכוח של קידום חשיבה חלופית תוך מתן חופש כללי להביע דעה אחרת, ובין היכולת לקדמו באמצעות מנגנון מובנה בדמותה של מחלקת הבקרה.

2. הפתעת המצאות טיל חוף-ים C-802 בידי חזבאללה במלחמת לבנון השנייה¹⁰²

רקע

ראשיתה של פרשייה זו באפריל 2003, בהרצאה שנתן שלמה קשי בקורס רמ"דים של מד"ן. פרק מרכזי בהרצאה עסק בהקניית שיטת החשיבה הדוקטיבית,¹⁰³ הגורסת כי בניתוח מודיעיני נכון להתחיל בהעלאת השערות ולאורן לבחון את המידע הקיים ואת זה המתקבל. זוהי חשיבת "מהכלל אל הפרט" שמטרתה אישוש או הפרכה של ההשערות, והותרת השערה לא מופרכת להמשך מעקב ובחינה שוטפת.

המשתתפים ביקשו דוגמה לחשיבה דוקטיבית. לאחר דין ודברים עם קשי בחרו באתגר של בירור השאלה "האם לחזבאללה יש יכולות ייעודיות נגד חיל הים הישראלי?". בתחילה נוסחה ההערכה השלטת. בהעדר מידע על אמצעים ייעודיים כגון טילי חוף-ים או אפילו תותחי חוף-ים מכווני מכ"ם (מגלה כיוון ומרחק) שהם אמצעי מיושן, ההערכה הייתה כי אין לחזבאללה פתרון טוב נגד ספינות חיל הים, זולת ארטילריה סטטיסטית לירי לכיוון הים.

מול הערכה זו הציע קשי תזה אחרת המבוססת על בסיס שלוש שאלות: השאלה הראשונה הייתה "האם לאיראן יש מה לספק לחזבאללה בתחום זה?". תשובת החניכים המיידית הייתה כי איראן מייצרת טילי חוף-ים.

השאלה השנייה הייתה "מהי עמדת איראן במצב שבו חזבאללה יבקשו ממנה אמצעים נגד ספינות?". התשובה הייתה כי אין זה הגיוני שאיראן תסרב, שכן איראן מספקת לארגון כל שהם מבקשים. בהקשר זה, השיא עד אז היה אספקה ופריסה של רקטות קרקע-קרקע מסוג "זולזאל" לטווח 250 קילומטר, וכן כלי טיס בלתי מאוישים ותוקפים. לכן לא סביר שאיראן תסרב דווקא לנשק הגנתי מסוג זה. השאלה השלישית הייתה "האם יכול להיות שאיראן תרצה לספק

102 פרק זה נכתב בסיועו של אל"ם (מיל) שלמה קשי, ששימש רמ"ח בקרה ערב מלחמת לבנון השנייה.
103 קשי נוהג לציין כי מקורותיה של גישה זו אינם רק בפילוסופיה המערבית המוכרת אלא מועלית אפילו בתפילת "שחרית", כציטוט ר' ישמעאל, הכוהן הגדול בימי בית שני, אחד "מעשרת הרוגי מלכות" שרצחו הרומאים: "בשלוש עשרה מידות התורה נדרשת [...] מכלל ופרט, מפרט וכלל". ר' ישמעאל מדבר כבר לפני 2,000 שנים על הצורך ללמוד סוגיה בשתי הדרכים: הן בדרך החשיבה האינדוקטיבית – מהפרט לכלל – להסיק מסקנות וכללים מתוך פרטים, נתונים וידיעות; הן בדרך החשיבה הדוקטיבית, של העלאת השערות, ולאורן לבדוק את הפרטים, המידע והנתונים הקיימים – חשיבת מהכלל לפרט.

טילים אלה, וחזבאללה הם אלה שיסרבו?". התשובה על כך הייתה כמובן גיחוך.

המסקנה ההגיונית מכל אלה הייתה כי לחזבאללה יש צורך מבצעי ממשי, ולאיראן היכולת לענות היטב על הצורך. לפיכך לפנינו אחת משתי בעיות: בעיה איסופית או לחלופין בעיה מחקרית של אי-הבנה והפנמה של מידע קיים. קשי הציע לחניכים לחזור למאגרי המידע, לחפש ולקרוא מחדש. תחילה לנסות ולמצוא האם יש מידע כלשהו בנושא; ואם יש כזה - לבחון את כלל הידיעות בנושא, מתוך זווית ראייה הגורסת כי לחזבאללה יש טילים מסוג זה, אולם לא הבנו זאת.

כאשר חזר למשרד חשב כי "נאה דורש, נאה מקיים", וביצע את הבדיקה בעצמו. זו העלתה כמה ידיעות שמדברות על הימצאות טילי חוף-ים בידי חזבאללה. בעיון מפורט שם לב שידיעות אלה אכן הגיעו לאורך זמן. חלקן אמר במפורש או במרומז כי עסקינן בטיל חוף-ים ארוך טווח מסוג C-802. למחרת שלח קשי מכתב למחלקת מחקר של מד"ן, ולידיעת לשכות אמ"ן מחקר, על התוצאה. במכתב סיפר כי מההרצאה משתמע כי המידע שאיתר לא הופנם להבנתו על-ידי החוקרים ולא הוטמע ביחידות המבצעיות. קשי לא קיבל מענה למכתבו, אך לא העיר שוב למד"ן בנושא. הוא קטלג את החידה בתיק של "סוגיות לא פתורות", שאליו חזר מדי חודש בחודשו, אבל המעקב בסוגיה לא הראה מידע חדש בין אפריל 2003 ליולי 2006.

מהלך המלחמה

יומיים לאחר פרוץ מלחמת לבנון השנייה, ביום שישי בבוקר, 14 ביולי, כינס אל"ם רם רוטברג, ראש מספן מודיעין ים, ערב סיום תפקידו לקראת קידום למפקד בסיס חיפה את אנשיו, ושאלם האם יש לחזבאללה איומים נגד ספינות חיל הים? רוב הנוכחים ענו בשלילה. החריג היה קצין בדרגת סא"ל שטען כי יש בידי חזבאללה טילי חוף-ים, אולם הוא לא הציג ראיות כלשהן אלא הסתמך בעיקר על "תחושת בטן". בצוהרי אותו יום כתב הקצין מסמך אישי לעמיתיו, כולל לרמ"ח הבקרה. המכתב, ככל הידוע, לא שינה את תפיסת האיום של חיל הים.

באותו ערב, אחרי 20:00, הפנה מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה במהלך שידור טלוויזיה את הצופים להביט לים מול בירות, ולראות ספינה ישראלית בוערת. הייתה זו אח"י "חנית", ספינה מדגם סער 5 - הדגם המתקדם ביותר של סטי"ל שהיה בידי צה"ל.

ככל הידוע ממידע מודיעיני ופרסומים גלויים, חזבאללה ירה שלושה טילים: טיל אחד נתקע על המשגר, טיל שני נורה על סטי"ל אחר שהפעיל ל"א (לוחמה אלקטרונית). הטיל הוסט ממטרתו, פגע בספינת משא עם צוות מצרי ששטה במרחק גדול יותר והטביע אותה. הטיל השלישי פגע באח"י "חנית" והתפוצץ על מנוף בירכתי הספינה, מחוץ לגוף הספינה. הטיל גרם נזק לגוף הספינה, אך בעיקר הביא למותם הטרגי של ארבעה חיילים שהיו על הסיפון.

למחרת הגיע קשי מוקדם למשרד. ראש אמ"ן דאז אלוף עמוס ידלין, שחדרו היה סמוך, קרא לו וסיפר כי נשאל על-ידי מפקד חיל הים איך זה שאף פעם לא דיברו באמ"ן או בחיל הים על האפשרות של טילים אלה. קשי העלה מיד את דבר המכתב מ-2003, וטען כי לא נענה בנושא. לאחר בדיקה מהירה בין הלשכות התברר שביוני 2003 הכינו במד"ן תגובה למכתב, אך היא לא נשלחה מעולם. באותה טיוטת תשובה של מחלקת מחקר של חיל הים נטען כי אכן הבקרה מצאה ידיעות מספר על טילי חוף-ים C-802, אך אלה מוכרות. בין שלל הטענות המקצועיות שעלו במכתב טענו הכותבים, כי אין כל היגיון שאיראן תספק טיל מתוחכם לחזבאללה מכיוון שהוא ארגון טרור ולא מדינה.

אחרית דבר

התוצאות ידועות. מלבד המוות הטרגי של החיילים, סביר להניח כי אם הטיל היה פוגע בגוף הספינה היו פי כמה הרוגים, ואולי הספינה עמוסת הדלק והנשק אף הייתה טובעת. בפתחו של עידן של מלחמות תודעה היה אירוע שכזה יכול להפוך לאבן נגף אסטרטגית. קשי המתין לסוף המלחמה בבחינת "שקט, יורים". להפתעתו לא זומן לכל תחקיר, ואיש לא שוחח עימו בנושא. לקראת אמצע אוקטובר 2006, שלושה חודשים מהאירוע וחודשיים מסיום המלחמה, נודע לו במקרה שראש אמ"ן מוזמן לתחקיר רמטכ"ל על האירוע באתר ההנצחה בגלילות. הוא ביקש להצטרף אליו ונענה בחיוב.

בתחקיר הצביע צוות ממספן מודיעין ים (מד"ן) על שני אשמים, כאשר אחד מהם - העדר מידע מודיעיני שהתריע על הימצאות טילים ברשות חזבאללה. בתום הצגת ממצאי צוות התחקיר הוזמנו קצינים בכירים מחיל הים להגיב לממצאים, ואז קראו למפקד חיל הים לסכם. קשי ביקש לדבר, הגם שאיננו מחיל הים. הוא פרס את דבר המכתב והעדר הדיון בנושא בתחקיר. הרמטכ"ל בסיכומו אימץ נקודה זו, ובעטיה נערך מחדש התחקיר המודיעיני ותוקן.

הלקחים בנושא זה רבים. הוכח שוב כי חובה לאמץ בעבודת המחקר חשיבה דדוקטיבית והחזקה של השערות חלופיות. החשיבה הדדוקטיבית הייתה חיונית במצב זה גם להכוונת איסוף, משום שמקור הידיעות היה בעיקר מסוג אחד, ונקודת התורפה הייתה העדר הצלבה עם ידיעות ממקורות אחרים. כך או אחרת, הוכח גם שאין לפסול מידע, לא משנה מה מקורו, כל עוד לא נעשתה על-ידי החוקרים עבודת הפרכה נאותה. יתרה מכך, הפרשייה מעלה את חשיבות העיסוק הייעודי בהפתעות, ובעשייה שתכליתה בחינה וכתובה בנושא תפניות והפתעות כולל במסגרת עימות צבאי.

בנוגע לבקרה, הפרשה מעלה בעיקר לקח בעניין האחריות המרחיבה שלה: הן בהתקשות על עיסוק בפרשייה ועמידה על משמעויותיה האפשריות, הן בחיבור למספן מודיעין ים כדי להשפיע על הדיון בזמן הקריטי, ולבסוף בהסתכלות על אחריות רמ"ח הבקרה (להבדיל מסמכותו) מעבר למסגרת אמ"ן בלבד. בסופו של דבר, אף שהבקרה "צדקה" בהערכתה, היא לא השפיעה על הערכת המודיעין של חיל הים ועל היערכותו המבצעית.

3. מחוץ לקופסה: פרשת גילוי הכור הגרעיני בסוריה

מקרה מבחן זה איננו סיפור של מחלקת הבקרה, ותרומתה לאירוע הייתה מוגבלת. גיבוריו הם דווקא קבוצת חוקרים מהענף האמון על מחקר הגרעין, אך בחרנו להביאו דווקא משום שבראייתנו הוא מגלם את האידיאה של חשיבה ביקורתית ותרבות בקרתית. חוקרים אלה לא עשו רק את מלאכתם, אלא בחרו לנסח תיאוריה חריגה. יכולתם הייתה לסטות מהקווים, ולנסח מסד תבוני מתחרה לזה הקונוונציונלי, כזה ההולך מהכלל אל הפרט, הרווי לבטים, שעמד פעמים בפני זלזול והתנגדות, ומדגים יותר מכול את רעיון אתגור ההערכה ועד כמה הוא קשה.

בהקשר הזה מתבלטים בעיקר רס"ן (דאז) י', קציניו ומפקדיו, כמי שהגשימו ערכים אלה. תיאור האירוע מובא גם מעבודת תחקיר שביצע י' בנושא, ועל כן תיאור הפרשייה מובא מפיו כמעין עדות אישית. נקודת הייחוס שאנו מתכווננים אליה איננה מתי התברר לאשורו דבר קיומו של המתקן (תחילת 2007), או מסכת התכנון וההערכה המסובכים שליוו את המהלך לאחריו (עד לתקיפה עצמה), לרבות האומץ המודיעיני בנוגע להערכת תגובת האויב לפעולה. אלה

מקנים שבחים לכלל קציני המודיעין המעורבים, ובפרט לראשות חטיבת המחקר ולראשי הזירות הצפונית והטכנולוגית, אך חורגים מהמסגרת שבחרנו לתאר המתמקדת בהערכת עצם קיומו של כור בסוריה.

רקע

נקודת השיא מבחינתנו היא במעבר העיסוק בנושא מהשוליים של סדר היום המודיעיני לליבה שלו, במהלך 2006. זו נעשתה בניגוד למערכת ההבנות שהייתה קיימת עד לאותה נקודה זו. עד אמצע 2003 היו פרטי המידע המחשידים המצטברים בנושא ספורים ונסיבתיים. לאור זאת, ההערכה שבה החזיקה חטיבת המחקר, ובעקבותיה גם אמ"ן, לא הייתה "אלרמיסטית", ולא השתנתה התפיסה בנוגע לאיום הגרעיני האפשרי מסוריה שנתפס כאפסי.

על אף מעמדה של סוריה בתרחישי איום על ישראל, תחום הגרעין תועדף נמוך יחסית לעומת עניינים כגון טילי קרקע-קרקע. המשאבים שהושקעו בתקופה זו לא הניבו מספיק מידע, כדי לבצע מחקר שיתמוך בפריצת דרך מהותית. באין סימנים מחשידים, אי־אפשר היה להעריך כי מתקיימת פעילות גרעין חשאית, ומכאן נעדר עיסוק מספק של המערכת בכך. לכן לא היה אפשר לזהות סימנים מחשידים, וחוזר חלילה.

כאמור, 2003 הייתה שנת מפתח בסיפור הגרעין הסורי, ונחשפו בה קצות חוט רבים. אולם מניע משמעותי נוסף ברקע היה גילוי פרויקט הגרעין בלוב, שהעלה חשדות לעיסוק בתחום הגרעין במקומות נוספים. למעשה, הכרזתה של לוב באותה שנה על כוונתה להתפרק מיכולותיה הגרעיניות הייתה כבר הפעם השנייה שקהילת המודיעין הישראלית הופתעה, לאחר שבפעם הראשונה נחשפה לעצם קיומה של תוכנית גרעין צבאית בלוב. מגמת החשד הועמקה לאחר שב־2004 הצטברו סימנים נוספים על אודות קשרים בין גורמים בצפון קוריאה לסוריה בתחום הגרעין.

חשיבה מחוץ לקופסה

במהלך 2005 כבר היה ברור לקציני הזירה הטכנולוגית באמ"ן שדבר חשוב מתרחש בתחום הגרעין הסורי בין סוריה לצפון קוריאה. אולם, כאמור, ללא משאבי איסוף הם לא יכלו להוכיח שקורה משהו חשוב. משאבים אלו הוקצו באותה תקופה, במידה רבה של צדק, בעיקר לאיראן. חלק ניכר מהמתח נבע גם מהעידן שאחרי סוגיות הנשק הלא קונוונציונלי בעיראק ובלוב. לפרשיות אלה היו

לקחים מנוגדים: הלקח מהנושא העיראקי הדגיש את הצורך להיזהר מהערכת יתר על בסיס מידע נסיבתי; הלקח הלובי היה שצריך להיזהר מהערכת חסר של היכולות בהעדר מידע.

רב־סרן י' עצמו מודה, בדיעבד, כי היה מעורב בהערכות על שני המקרים דנן, ובשניהם שגה בהערכת המציאות: תחושתו בזמן אמת הייתה שהאינדיקציות בעיראק מספיקות לבסס חשד שיש תוכנית גרעין פעילה, ובלוב לא. אם כן במה דומה המקרה הסורי לעיראקי או ללובי? מעבר לחשדות, השערות ותיאוריות, לא היה הרבה "בשר מודיעיני". בתחקיר שכתב על האירוע לבקשת מפקדיו. בדיעבד, רס"ן י' נוגע אולי בתחושה העמוקה ביותר שלה שותף כל מי שהתנסה בעבודת בקרה - ובלשונו:

"אחת הדילמות המרכזיות [...] היא לא רק מה אתה חושב על תחום האחריות המחקרי שלך, אלא בעיקר מה אתה כותב. אם אתה טועה, וקל מאוד לטעות עם מידע כה קלוש, הכול מתועד, ואתה, כראש המדור הרלוונטי, תישא באחריות המלאה להערכותיך ומשמעויותיהן לביטחון ישראל. אם לא די בכך, הרעיונות שתעלה, לימים עלולים להציג אותך ואת דימויך המקצועי באור די מגוחך."

החשש הזה חבר בעולם המחקרי לספק שהטילו בזירה הצפונית, באותה עת, בנוגע לקיום ולהיקף תוכנית גרעין צבאית בסוריה לנוכח נסיבות המידע. בינואר 2006 עשה רס"ן י' צעד נוסף קדימה, והעלה על הכתב בתפוצה רחבה (כולל לבכירים באמ"ן, ובקהילת המודיעין) ולראשונה את האפשרות שמדובר בהקמת כור גרעיני בדיר א־זור. למסמך קרא "סוריה - גרעין/מחוץ לקופסה" - מצע לסיעור מוחות בסוגיית הגרעין הסורי."

התיאוריה שהציג נולדה דווקא כשהתנתק מעט מהחומר השוטף, ושהה בקורס. לאורך כל הקורס ניסה להסביר לעצמו את האינדיקציות השונות בתחום, ומדוע אינן מתיישבות לוגית. בתוך כך, כיצד עניין כזה מסתדר עם מערכת ההבנות על תפקידם של גופים אחרים במדינה הסורית, איך הוא משתלב עם מיקום אתר חשוד על גדות הפרת (כלומר בשל הצורך בקירור)? איך זה מתאים לרקע המקצועי של דמויות מפתח בפרשייה? ומה עומד ביסוד הבחירה האסטרטגית של אסד להקים דווקא כור גרעיני?

י' העיד כי המחשבה הראשונה שניקרה במוחו לפני שהפיץ את המסמך הייתה

"מה יחשבו עליי? האם אני לא עושה צחוק מעצמי?". זו הסיבה שהחליט לעשות שלושה דברים כדי "לגדר" את עצמו: האחד, לכנות את המסמך בשם "מצע לסיעור מוחות", ולא להוציאו כמסמך "רשמי"; השני, להציג לצד תיאוריה זו כאפשרות מתחרה, כדי לגייס את חוקרי הזירה הצפונית, ולפיה בסוריה כלל לא מתקיימת תוכנית גרעין צבאית; והשלישית והחשובה ביותר היא לקרוא למסמך "מחוץ לקופסה", או כלשונו: "מראש מיצבתי את המסמך כמעין איפכא מסתברא, והקטנתי את הסיכון להצטייר כרמ"ד חסר תבונה ואחריות".

למרות חששו של רב־סרן י' מגיחוך על הרעיון, היוזמה להפיץ את הנייר זכתה לתמיכת מפקדו, רע"ן גרעין סא"ל א', שהיה האחראי על מחקר הגרעין בכלל. י' מעיד כי לימים, ככל שהגיעו ידיעות שאישו במידת מה את התיאוריה (וגם כאלה שלכאורה סתרו אותה), סמכותו המקצועית של סא"ל א', שהמשיך לראות את האפשרות כמתקבלת על הדעת למרות כל ההסתייגויות, חיזקה את עמדתו בנושא. גם סרן נ', שהיה אז קצין במדור ועבד עימו בצמידות, תרם לבנה נוספת בחומה. הוא פיתח תיאוריית משנה חשובה ומשלימה, שנגעה לרכיב הדלק לכור, ובדיעבד התבררה כמדויקת. בסוף הנייר המליץ רס"ן י' לסרוק את אזור דיר א'זור חזותית, ולהציף מבנים חשודים הסמוכים לנהר. המלצה זו הובילה את חוקרי המידע החזותי באמ"ן לזהות את המבנה הנכון ("המבנה הכי חשוד במרחב") חודשים ספורים לאחר מכן ביולי 2006.

במהלך 2006 החלו סא"ל א', רס"ן י' ואנשיהם לכתוב באופן שוטף בנושא הגרעין הסורי בכללותו, ולהעלות ראיות נוספות בנוגע לתיאוריה באופן שהם מעידים כי הציב את הענף והמדור כמזוהים איתה ויצר חשש שאם יתברר שטעו - יהפכו לבעלי תדמית הזויה לחלוטין. חלק מהגופים מחוץ לאמ"ן שעסקו בנושא, ורבים וטובים באמ"ן אף הם, סברו כי מישו אחד או יותר בענף ובקרוב המנהלים שאישרו לפרסם את הדברים איבד את שפיותו.

ברוח זו חיברה הזירה הצפונית - האמונה על מחקר המערכת הסורית המדינית - מצגת לדיון, העוקצת את מסמכי הזירה הטכנולוגית, תחת הכותרת בנדון "סוריה גרעין - ההיית או חלמתי חלום". ראש הזירה הצפונית, שניסה לכנס את העמדות המנוגדות לכלל הצגה נהירה, בחר במסגרת הצגה לראש אמ"ן מאפריל 2006 למקם אותן על רצף: עמדת זירה טכנית הוגדרה "כהערכה מחמירה", בעוד הערכת זירתו "כהערכה מקלה".

בפועל עלתה באותה תקופה מסכת שלמה של הסתייגויות מההערכה, המבהירות שוב את הקושי המובנה להציג עמדה חריגה. זו כוללת, בין היתר, ניסוחי פשרה כלליים ועמומים (למשל במסמך שנוסח בשיתוף עם הזירה הצפונית בחטיבת המחקר); מסמך לעומתי שמציג הערכה הפוכה להערכת הזירה הטכנולוגית (נכתב בזירת כלל העולם); ודעות מומחים שנטו לבטל את הכיוון המוצע.

מחלקת הבקרה נכשלה אף היא בדמינה. במסמך מנובמבר 2006 כתגובה למסמך חטיבת המחקר, בחרה לציין כי הפעילות הסורית בשלבים מוקדמים. הבקרה גרסה כי סוריה חצתה את הרוביקון, אך עוסקת בחשאי בתחומי מחקר ופיתוח בעלי יישומים אפשריים בתחום הגרעין.¹⁰⁴ המסד המרכזי להערכה זו הוא היקף העוסקים המצומצם בתחומים האמורים וזהותם.

בה בעת הצטברו חומרים ואינדיקציות שהלכו והבשילו לקראת סוף 2006 ותחילת 2007 לכלל הבנה, כי הסורים הולכים ומשלימים בניית כור פלוטוגני באזור דיר א-זור. התקדמויות בשאלות מפתח של הסוגיה הושגו בעבודה שיטתית של עקב בצד אגודל, באמצעות קשר עמוק ויומי חוצה ארגונים של חוקרים ואנשי איסוף מדיסציפלינות שונות. רס"ן י' מכנה שיתוף פעולה זה "אחוות מדוכאי התעדוף הנמוך בצי"ח (ציון ידיעות חשובות)".

ועדיין, הדעות בנושא עד סוף 2006 לא היו חד־משמעיות לנוכח רסיסי מידע שזרמו. חלקם הסתדרו עם התְּצַרְף (פזל), וחלקם לכאורה סתרו אותו. רק בנובמבר 2006 יצא למעשה מסמך ראשון מגוף נוסף במערכת, שהביע דעה שאי אפשר לשלול השערות בנוגע למסלול פלוטוגני. אולם האמירה הייתה עודנה מסויגת. עד כדי כך הפרדיגמה שלטה, שרס"ן י' מספר כי שבועות לפני שהתקבלה ההוכחה החותכת בנושא, נזף בו אחד מהמומחים באותם גופים בנוכחות מרבית קציני הענף שלו, כי הוא הוזה, מטעה את ישראל ומסתיר במתכוון את חוות דעת אנשי המקצוע, ולפיה "לא דובים ולא יער". בפרסום שהוציאה הזירה בתחילת 2007 הופיע באופן ברור הסייג הזה, כדי לבטא את דעת המומחים בנושא: "[...] למרות התרבות הסימנים המחשידים בעינינו, יש בקרב המומחים המעורבים בניתוח המידע גם עמיתים המטילים ספק רב בסבירות התרחיש הפלוטוגני".

אחרית דבר

ב־6 בספטמבר 2007 תקפו מטוסי חיל האוויר מתקן חשאי במזרח סוריה. המתקן, שדבר קיומו היה ידוע למעטים בלבד, היה כור גרעיני לייצור פלוטוניום בשלבי הקמה מתקדמים מאוד. הצלחתו של המבצע הצבאי הייתה נקודת השיא של תהליך מודיעיני ממושך בקהילת המודיעין הישראלית. תהליך זה הוביל לחשיפת תוכנית הגרעין הסורית, מתקניה ובסופו של דבר אפשר את סיכולה, רגע לפני שהיה מאוחר מדי.

ייתכן שפריצות הדרך ופיצוח החידה מייצגים את רמת האומנות הגבוהה ביותר של מחקר מודיעיני. הערכת זירת המודיעין הטכנולוגי, לאור המידע הקיים, הייתה אמיצה ומדויקת, התגברה על מסיחים ודעות נגדיות, על ניתוח היסטורי והקשרי, שלעיתים תמך ולעיתים בלבד, ובנתה מסד לקבלת החלטות מבצעיות. אולם ההבנה המטלטלת שקשורה לאירוע היא כי במשך שנים לא מועטות קהילת המודיעין, ובתוכה האנשים שבסופו של יום פיצחו את הסוד, הייתה עיוורת לעובדת הקמת הפרויקט. יתרה מכך, אמ"ן לא הצליח להטמיע את המארג ההערכתי המורכב ממלאכת שתי וערב מודיעינית בקרב מקבלי ההחלטות, או כמו שחותם רס"ן י' את התחקיר שלו: "אם זה הולך כמו ברווז, ומגעגע כמו ברווז - זה כנראה ברווז. אז זהו שלא".

בחרנו לספר פרשייה זו, ובאופן הזה, משום שהיא מחדדת בראייתנו את עבודת הבקרה (והמחקר) האידיאלית. היא מורכבת מלמידה לעומק ובאופן אינטמי של פרטים, אך לא פחות מדמיון ומיכולת הצבת השערות כמצפן מודיעיני. היא כרוכה באומץ לב מחקרי, אבל גם בספקנות, שקילות ומחשבה רבה על אופן תיווך הרעיון המתגבר לעמיתים ולמקבלי החלטות. היא שזורה במאבקי כוחות כרכיב בלתי נפרד מתחרות אינטלקטואלית. כל אלה מאפיינים בלתי נפרדים של העיסוק בבקרה. נוסף על כך, פרשייה זו מאירה את הקושי להגיע לרמת מקצועיות בגוף קטן כמו הבקרה, שנדרש להתמודד עם נושאים רבים באופן פנורמי וסימולטני ויתכן שהיא מחזקת את הדעה כי הבקרה היא גישה הניתנת ליישום בגופי המחקר עצמם. אין זה מקרה, אם כן, שחשיפת הכור הסורי אירעה בזירה הטכנולוגית האמונה על מחקר ארוך שנים, מעמיק ורחב יריעה של הנושא.

4. הפתעת ה"אביב הערבי"¹⁰⁵

רקע

הסיפור המובא להלן מתמקד בבחינה של תפקיד הבקרה, ובהשפעתה בשנה הראשונה האזורית במזרח התיכון שכונתה גם בראשיתה "האביב הערבי", שנה שבה האירועים נחשבו "הפתעה בסיסית"¹⁰⁶ למערכת המודיעינית, ומבוכה אסטרטגית בנוגע לדרישות מהמודיעין ולאופן שבו נדרש להתארגן מודיעינית מול האתגרים החדשים. בעת פרוץ "האביב הערבי" שימשו בבקרה שני קציני מודיעין ומחקר ותיקים ומנוסים: אל"ם ארוז מיזל וסא"ל ויקטור ישראל. שניהם ביצעו מעבר ארגוני בשורות אמ"ן בין האיסוף למחקר, ובין שירות בפיקוד מרחבי לשירות במטכ"ל לפני שהגיעו לבקרה. התיאור המצורף בהתרחשות זו הוא מעיניו של ישראל, איש בקרה ותיק בעל פרספקטיבה ארוכת שנים.

בעשור שקדם ל"אביב הערבי" (2000-2010) חקרה חטיבת המחקר תהליכי עומק בחברות השונות בזירות אזוריות באמצעות התארגנות ייעודית שכללה מדורי פנים או כחלק ממדורים מדיניים. בצד הפעילות בזירות שהתמקדה בשאלת יציבות המשטרים, התקיים מחקר בין-ערבי שעסק בסוגיות חוצות זירות ומדינות בנושא מדיניות וחברה. עד מלחמת לבנון השנייה (2006) היה העיסוק בתחומים אלה במגמת התרחבות. ברקע - הפיגוע במגדלי התאומים ב-2001 ועליית אל-קאעדה; מבצע "חופש לעיראק" (מלחמת המפרץ השנייה) ב-2003 וקידום תהליך דמוקרטיזציה במזרח התיכון; והאנתפאדה השנייה בשנת 2000. מלחמת לבנון השנייה והתהדקות הקשרים הצבאיים בשנים הבאות של הציר איראן-סוריה-חזבאללה, העבירו את מרכז הכובד של חטיבת המחקר לתחומים הצבאיים. בשנים שלאחר המלחמה דחפו אירועים מעצבים את החטיבה לעסוק בסוגיות צבאיות, על חשבון סוגיות הפנים והחברה במזרח התיכון: השתלטות חמאס על הרצועה (2007), הבשלת תהליכי בניין כוח צבאי ומודרניזציה בצבא סוריה (2008-2009) וחזרת איראן להתקדמות בפרויקט הגרעין.

בהערכות השנתיות ב-2009 וב-2010, ערב הטלטלה בעולם הערבי, נדחקו ניתוח הצגת מגמות העומק בחברה הערבית במזרח התיכון ומשמעויותיו לשוליים.

105 פרק זה נכתב בסיוע סא"ל (מיל") ד"ר ויקטור ישראל, סגן רמ"ח בקרה באותן שנים.

106 מושג הלקוח מתוך עבודתו החלוצית של צבי לניר על הפתעת מלחמת יום הכיפורים, שבמסגרתה לניר מבחין בין הפתעה מצבית לבין בסיסית. זו האחרונה מתרחשת במציאות שבה המערכת המודיעינית עיוורת לחלוטין לפרדיגמה המגדירה את מעשי האויב, ומכאן שחלק מפעולותיו עלולות להיתפס על-ידי אותה מערכת כנטועות בעולם מדומיין של תרחישי תפנית חריגים ובלתי הגיוניים בעליל.

למשל הערכת המודיעין לתר"ש "תפן" בשנים 2008-2012 התמקדה בתהליך התגרענות איראן, ביציאת ארצות הברית מעיראק, במאבק בין מתונים לקיצוניים באזור ובהתחזקות האיום הצבאי מצפון תוך פוטנציאל גבוה להידרדרות צבאית. זאת בזמן שאפשרויות של שינוי משטר במדינות האזור צוינו ב"תפניות" - אירועים ותהליכים שסבירותם נמוכה.¹⁰⁷

באופן דומה, הערכת המודיעין השנתית לשנת 2010 נתנה מקום שולי מאוד (שקף 46) למגמות העומק במזרח התיכון, וקבעה כי "יציבות המשטרים הערביים המרכזיים גבוהה, אך האופוזיציות באזור מאתגרות את השיטות המסורתיות. לא הוצבע על לחצים משמעותיים לתהליכי דמוקרטיזציה. המשך תהליך החזרה לדת עם זיקה פוליטית ישירה מוגבלת בלבד והשפעה מוכלת לרעיונות הג'האד העולמי [...]".¹⁰⁸ קיים פער בין הערכות אלה ובין מחקרים אחרים באותה עת, כגון נייר שפורסם על-ידי חטיבת המחקר באוגוסט 2009, בעקבות דוח ההתפתחות הערבית האנושית המתריע על בעיות יסוד חברתיות שעלולות לעורר אי-שקט חברתי ופוליטי.¹⁰⁹

הבקרה פוגשת את הטלטלה

אירועי המהפכה במצרים החלו ב־25 בינואר 2011 והסתיימו ב־12 בפברואר בנפילת משטר מבראך. עוד קודם למהפכה נדרש המחקר ביתר שאת לשאלת זירת הפנים, בהקשרי ירושת הנשיא המצרי בשל מצבו הבריאותי. הערכת החטיבה באותה תקופה גרסה המשכיות בתוך המשטר הקיים, ועליית יורש מתוך הצמרת הנוכחית. תפיסת השלטון בהפיכה צבאית או על-ידי "האחים המוסלמים" הוערכה על-ידי החטיבה בסבירות נמוכה וכתפנית.

מול הערכה זו הפיקה הבקרה "איפכא מסתברא" לבקשת ראש אמ"ן אלוף עמוס ידלין. ה"איפכא" שבחרה הבקרה לכתוב גרסה שהמסד הביטחוני במצרים אינו מעוניין בהעברת השלטון בירושה, ורואה בה פגיעה במעמדו. להערכת הבקרה, במצרים יש מחאה ציבורית "עצורה", הצפויה להתפרץ לאחר מות מבראך או בימיו האחרונים. נוסף על כך הציגה הבקרה הערכה מבוססת מידע

107 בגוף ההערכה בתת-סיף אזורי חטיבת המחקר מזהה: "החמרת האתגרים הפנימיים במדינות ערב הצפויה להביא להחלשת המשטרים אולם זו אינה מתורגמת למעצב אסטרטגי לתר"ש; חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין לתר"ש תפן 2008-2012", 5 ביולי 2007. 108 חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית 2010 הצגה לשר הביטחון", 24 בדצמבר 2009; חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית 2010", 7 בספטמבר 2009. 109 חטיבת המחקר, "דוח ההתפתחות הערבית האנושית מציג תמונה עגומה של העולם הערבי", 17 באוגוסט 2009.

על שחיקה מתמשכת בִּיראת המשטר, ואווירה של תחרות על שלטון, והעריכה כי במצרים "סיר המחאה כבר מבעבע אלא שמנגנוני הביטחון מחזיקים בכוח רב ב'מכסה הסיר'". מחאה זו, העריכה הבקרה, תאפשר לצמרת הביטחונית לבצע ההשתלטות.¹¹⁰

על אף פניות הבקרה לחטיבת המחקר לקבלת התייחסות לאיפכא, בפועל לא הופצה תגובת החטיבה ולא התקיים דיון כמתחייב בנוהל.¹¹¹ ועדיין, ראש הזירה הדרומית בחטיבה, סא"ל כ', הזמין את מחלקת הבקרה להציג בפני הזירה את ה"איפכא" מכיוון שראה חשיבות להיכרות אנשיו עם הערכה אחרת. ב־17 בינואר הוצגה ה"איפכא" בפורום שבו נכחו מרבית חוקרי הזירה. כאשר נשאלו מהי דעתם האישית בנוגע לצפוי במצרים, הייתה תשובת הבקרה שהסבירות לתרחיש הורשת שלטון מסודרת היא גבוהה - כפי שמעריכה הזירה. אולם הבקרה הדגישה כי סיכון התערעור היציבות במצרים בשל מחאה ציבורית המונית גבוה מכפי שהעריכה הזירה.

שבוע לאחר ההרצאה פרצה המהפכה, והפתיעה את חטיבת המחקר בעוצמתה ובתוצאותיה. במסגרת אותם אירועים נפל שלטון מבארק. בתחקיר שנערך במאי 2011 בחטיבת המחקר הציגה הבקרה לקחים תחת הכותרת "דברים שידענו ולא הפנמנו, או תהליכים שנדרשנו ולא ביצענו" על בסיס ה"איפכא". הלקחים שהוצגו כללו תגובה על שיח מחקרי מצומצם של הרמה הממונה באמ"ן על הבקרה ותוצריה; על פער בהבנת ההיבטים הסוציולוגיים של צבאות וחשיבות היבטים אלה במזרח התיכון בהערכות בהקשרים מדיניים,¹¹² על הערכת חסר של מגמות המחאה בציבור, הפיחות ביראת השלטון ויכולת ההתארגנות באמצעות הרשתות החברתיות. בעיני הבקרה, הגם שעמדה לרשות החוקרים בזירה המסגרת הרעיונית לעבור מפרדיגמת היציבות לערעורה, המעבר לא בוצע אלא לאחר נפילת המשטר. עניין זה מדגיש את הצורך לעיתים בגורם חיצוני לזירות המחקר (כגון הבקרה), כדי לכפות עליהן תהליך מחשב המערער ובוחן מחדש את הערכתן. אולם האתגר המעניין יותר עוד עמד לפני החוקרים.

110 מחלקת הבקרה, "איפכא מסתברא", 25 אוגוסט, 2010.
 111 ב־2008 פרסמה הבקרה בהנחיית ר' אמ"ן, אלוף עמוס ידלון, נוהל טיפול בניירות "איפכא". לפי הנוהל, ניירות מסוג זה (בדודים בשנה מסך של עשרות רבות ממסמכי בקרה המופקים בשנה), להבדיל מניירות בקרה אחרים, מחייבים תגובה מחטיבת המחקר, ודיון לליבון הסוגיה בין המחקר לבקרה בראשות ר' אמ"ן או רח"ט מחקר.
 112 מחלקת הבקרה 18 במאי 2010 מצרים/"משקל" הצבא, תוחלת הרשת ל"עומק" ושאלות נוספות". 18 במאי 2010.

במרס 2011 החלו הפגנות אלימות נרחבות בדרום סוריה ובאזור החוף, שסימלו את תחילת מלחמת האזרחים בסוריה. הערכת חטיבת המחקר, כפי שהוצגה ביוני 2011, הציגה ארבעה תרחישים עם סבירויות. עמדת המחקר הייתה שהסבירות שמשטר אסד ישרוד נמוכה, והסבירות הגבוהה היא להתגבשות שלטון אחר בדומיננטיות סונית בטווח הבינוני והארוך. מול הערכה זו הציגה הבקרה במהלך 2011 קו עקבי בשורת ניירות, המתבסס על ניתוח שונה של זירת הפנים בסוריה, ולפיו הסבירות הגבוהה היא שמשטר אסד ישרוד. הערכת הבקרה, כשבוע ימים לאחר פרוץ האירועים, סברה כי החשש הבסיסי של האוכלוסייה בסוריה מפני חוסר היציבות ומפני סכסוך בין־עמדי שיפגע בביטחון האישי של הפרטים כולם, יאפשר לאסד לשמור על משטרו.¹¹³ כמו כן, הערכת הבקרה הייתה כי ארצות־הברית לא תפעל להפלת שלטון אסד, בדרך שתאפשר לו להתמקד באיום הפנימי.¹¹⁴ חודש וחצי לאחר פרוץ האירועים בסוריה, כאשר אסד נותר על כיסאו, העלתה הבקרה כי הוא חצה את "רף הפחד" ועם תחושת ביטחון עצמי נערך לקראת הפעלת כוחות צבא נגד אזרחיו המורדים, לאחר שסימנם כאסלאם קיצוני כמוש המאיים על הביטחון האזרחים הכללי.¹¹⁵

ביוני 2011, העריכה חטיבת המחקר כי סביר יותר "שמשטר אסד לא ישרוד את המשבר, והתפוררותו תלך ותגבר ככל שיעמיקו מגמות הכרסום בלכידותו, בעוצמת המחאה ומעורבות הזירה הבין־לאומית".¹¹⁶ מנגד, חזרה הבקרה באותו מועד על הערכתה, כי הנשיא אסד צפוי לשרוד את המשבר.¹¹⁷ שנה לאחר מכן שינתה החטיבה את הערכתה,¹¹⁸ והציגה חמישה תרחישים ללא סבירויות: אסד שורד ונלחם; קריסה מהירה לאנרכיה; התפרקות סוריה למיני־אזורים; החלפת אסד בהסדר חיצוני; והחלפה או הפיכה פנימית. הגישה של תרחישים ללא סבירויות נשמרה גם בהערכה בשנים 2013-2014. בסופו של דבר שרד משטר אסד עד היום, והחזיר את השליטה לידי ברוב שטחי סוריה אף כי השינוי היה

113 אמ"ן/בקרה, "תופסים גלים/סוריה/החשש הבסיסי של האוכלוסייה בסוריה מפני חוסר יציבות צפוי, להערכתנו, לאפשר שימור משטרו של הנשיא אסד", 28 במרס 2011.

114 ב־1 במאי פרסמה הבקרה נייר ייעודי בנושא "סוריה-ארצות־הברית/למה הנשיא אובמה אינו מתערב צבאית נגד משטרו של אסד". בנייר ניתחה את השיקולים האמריקניים המובילים להערכתה, בגינם הנשיא האמריקני אינו מעוניין לתמוך באופן פעיל בהפלת משטרו של אסד (ראו בסימוכין: ב/11/055). ב־5 ביולי פרסמה הבקרה נייר נוסף במסר דומה, כי הממשל האמריקני דבק במדיניות לגרום לשינוי התנהגות של אסד ולא להפלת משטר (ראו בסימוכין: ב/11/078).

115 אמ"ן/בקרה, "סוריה/תופסים גלים/הנשיא בשאר פועל אסטרטגית לצלוח את האתגר הפנימי בסוריה וחצה את רף הפחד לקראת הפעלת כוחות צבא כנגד אזרחיו", 21 באפריל 2011.

116 חטיבת המחקר, "מסמך מודיעין מיוחד", 24 ביוני 2011.

117 אמ"ן בקרה, "תופסים גלים/הנשיא בשאר בחר ברפורמות וצפוי לשרוד את המשבר באמצעות הובלת תהליך היסטורי", 3 ביולי 2011.

118 חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית לשנת 2013, מגמות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית של ישראל מנח הטלטה במזרח התיכון", אוגוסט 2012.

הודות לתפנית נוספת בעלילה - התערבות חיצונית של רוסיה ואיראן במערכה.

בתיאור בדיעבד, בלטו כמה כשלים באירוע זה:

1. הטיית "אפקט הדומינו". הערכת המודיעין בנוגע לשרידות משטר אסד סבלה מהטיית נפילת המשטרים בתוניסיה, במצרים ובלוב, כאשר סוריה נתפסה כ"אבן הדומינו" הבאה, במקום לנסות ולייצר ניתוח עומק המביא בחשבון את הייחודיות הסורית.
2. השגיאה של מתן הערכה חד-ערכית במערכת לא יציבה. ההערכה כי בסבירות גבוהה משטר אסד לא ישרוד ביטאה חוסר הפנמה בקרב המחקר, את המעבר בזירה הסורית למערכת מרובת שחקנים והגיונות. הבקרה במציאות כזו בחרה להעמיד הערכה נגדית, כדי לייצר מתח הערכתי מול המסר החד של חטיבת המחקר.
3. פערים בתשתית ידע והבנת עומק של החברה וזירת הפנים בסוריה שהתקיימו במחקר.
4. פער ביכולת לייצר תמונת מודיעין איסופית ומחקרית, עבור אירועי פנים רחבים ומתמשכים.

אחרית דבר

ערב "האביב הערבי" - או הטלטלה האזורית - מחלקת הבקרה, כמו גורמי המחקר באמ"ן, לא ראתה לנכון לעמוד ולהדגיש את מגמות העומק המערערות באזור כולו. אולם הלקח שניתן ליטול מסיפור זה אינו קשור ליכולת החיזוי של אמ"ן ולייעודו לשמש כמתריע אסטרטגי, אלא לצורך להסתכל עליו דווקא כמי שצריך להניח מסד של הבנות המאפשר התאוששות מהירה מול הפתעות לסוגיהן.

בעת השתנות בסיסית של מערכת נוצרים מצבי אי-ודאות ומבוכה רבה בקרב מומחים לנושא או זירה. דווקא לבקרה בעת כזו תפקיד מיוחד. בהיותה מורכבת מחוקרים מנוסים יחסית, אך כאלה שאינם מחויבים לרעיונות, יש במצבי קיצון של "ברבורים שחורים" מסוג זה יתרון ביכולת ההסתגלות שלהם, המאפשרת העמדה של תשתית רעיונית חילופית שדרכה אפשר לפרש את המציאות החדשה.

במבחן התוצאה כנראה שאין זה חשוב אם הבקרה ניבאה נכון את שרידותו של אסד אם לאו. ככל הנראה היא חזתה את שרידותו, אך לא בהכרח מהסיבות הנכונות. חלק מהנימוקים שהעלתה היו נכונים, אולם החשוב הוא שהיא השכילה

ליצור מתח דיוני סביב השאלה הנכונה, וזו כנראה ליבת תפקידה. איזון וראייה מפוכחת אלה בלטו בהמשך גם בהערכות הבקרה מול מצבי מפתח נוספים שהעמידה הטלטלה בסוריה, ובפרט אפשרות תקיפה אמריקנית בסוריה שבה הבקרה גרסה כי לא תתממש, בניגוד לציפיות באמ"ן.

סיכום

ארבעת הסיפורים בפרק זה - נסיגת צה"ל מלבנון, הפתעת הימצאות טיל C-802 ביד חזבאללה, גילוי הכור הסורי והערכות אמ"ן בהקשר האביב הערבי - הם הקשרים שבאמצעותם אפשר להצביע על תפקיד ותפקוד מחלקת הבקרה הלכה למעשה. למרות המגבלות שבהצגת הסיפורים מנקודת מבט אחת - של הבקרה (להוציא הסיפור של הכור הסורי שסופר מנקודת מבט של אנשי המחקר) - אפשר להסיק מהם תובנות רחבות יותר: ראשית, החשיבה הביקורתית בנייתוח המודיעיני במקרים אלה הוכיחה את ערכה בהבנת המציאות. הטענות היו נוכחות בסוגיות מהות, וגם בעיתוי הנכון. הם יצרו מתח בין הערכות מודיעין שונות, וברמת הכלל יכלו לשמש בסיס טוב ומפרה לשיח פנימי ולוויכוח. אבל בפועל היכולת של קו חשיבה זה לשנות את הערכות המודיעין (האסטרטגית או הטקטית) או את מדיניות צה"ל הייתה מועטה. בתוך כך, ניכר כי נדרשת גם אחריות מרחיבה של הבקרה (כמו המקרה של טיל C-802). האם די היה בהערכה של הבקרה שנשלחה לחיל הים, או שנדרש ממנה לבדוק מה נעשה עם הערכתה?

לבסוף, המקרים מעלים את שאלת הבקרה מבפנים או מבחוץ. בארבעת הסיפורים עולים שניים המייצגים גם מאמצי בקרה מבפנים - מתוך חטיבת המחקר. בנושא הנסיגה מלבנון - נוסף על פרסומי ה"איפכא מסתברא" - כתבה קצינה בחטיבת המחקר מסמך פנימי. אולם גם השפעתו, כמו השפעת ניירות הבקרה, לא הייתה רבה. כך גם במקרה של הערכת המודיעין בהקשר לכור הסורי, שהוא מופת של בקיאות בפרטים, אומץ ודמיון. גם במקרה זה, עד אשר הגיעה ראייה חותכת לא הייתה זו ההערכה המובילה.

פרק רביעי: חבט מעבר לים

"It's important to hard-wire challenge into the policymaking process, and that requires opening up both procedural and psychological safe spaces to do so,"¹¹⁹

Tim Dows

(בכיר לשעבר במודיעין הבריטי)

רעיון ומושג הבקרה המודיעינית אינם ייחודיים רק לאמ"ן או לקהילת המודיעין בישראל. בהסתכלות רחבה יותר, אפשר למצוא את עקבותיו מעבר לים במערכים מודיעיניים וביטחוניים במדינות המערב. מסורות דומות של ביקורת מודיעינית התפתחו במקומות שונים, מה שמעיד על תשתית רעיונית שורשית אצל גורמי מודיעין שונים - ללא קשר לאופן שבו הם מבצעים את תהליך הבקרה. בולט לא פחות מערך המתחים שהוצג עד כה סביב תפקוד הבקרה, שעולה היטב גם אצל שרותי מודיעין אחרים.

120 ארצות הברית

פרקליט השטן: בין חשבר הטילים בקובה לפלישה לעיראק

המונח "צוות אדום" חדש יחסית בהיסטוריה האמריקנית, שנחשבת כמי שקידמה אותו יותר מכול. ועדיין, עצם התפיסה של משחקי תפקידים לבחינת מבצעים ופעולות היא נוהג צבאי ותיק. מקורו בצבא הפרוסי, כאשר הצבא האמריקני אימץ אותו בסוף המאה ה-19.¹²¹ במהלך השנים היו שימושים רבים בתפיסה הזו. מקרה הדגל בהיסטוריה האמריקנית הצבאית - פיתוח תפיסת נשאות המטוסים האמריקניות לאחר סדרת משחקי מלחמה בשנים 1923-1935, שהתבררה כמפתח לניצחון במערכה בזירת האוקיינוס השקט.

Elizabeth Braw, "Want to Avoid the Next Pandemic? Hire a Devil's Advocate." 119

120 מקור מרכזי להכרת החשיבה הביקורתית בממסד הביטחוני האמריקני הוא ספרו המקיף של החוקר האמריקני, מיכה זנקו, על רעיון "הצוות האדום". בעבודתו ראיין למעלה מ-200 אנשים העוסקים בתחום, וסקר בפירוט כ-17 מקרי מבחן שונים. בכלל זאת הקדיש תשומת לב עמוקה לא רק לצבא האמריקני, אלא למגוון גופים כגון: יחידות לוחמה בטרור, המשרד להגנת המולדת, המשטרה, רגולטורים בתחומי אנרגיה גרעינית ובריאות ופונקציות אבטחה במגזר העסקי והטכנולוגי.

Zenko, M., 2015. Red Team: How to succeed by thinking like the enemy. Basic Books. 121 P-30

המושג "צוות אדום" צמח במשרד ההגנה האמריקני בשנות ה-60 של המאה ה-20, מסימולציות שהונהגו במסגרת משחקי מלחמה של האויב. השימוש במושג "אדום" היה קשור ליריב הסובייטי, כאשר הצבע הכחול ייצג את הצד האמריקני.¹²² התייעוד הראשון המוכר לשימוש בכלי היה בשנים 1961-1963 בשני מקרים: ביצוע סימולציה בנושא בקרת נשק (בק"ן) בין מעצמתית לבחינת המדיניות בנושא; ובמסגרת מכרז לרכש מטוס תקיפה כאשר מזכיר ההגנה האמריקני דאז רוברט מקנמרה השתמש ברעיון, ואגב אורחא הכתיר את אנשי "הצוות האדום" כ"פרקליט שטן".¹²³ המקרה הבולט בתודעה הציבורית לשימוש בכלי היה של הנשיא ג'ון קנדי במהלך משבר הטילים בקובה ב-1962, בעת שארגן את ועדת EXCOM ושיבץ בה במכוון אנשי אמון, ובהם אחיו רוברט קנדי, כדי לגבש דרכי פעולה חלופיות ומאזנות לחלופה הצבאית.

במהלך השנים נעשו שימושים בכלי בפרשיות שונות נוספות.¹²⁴ בין אלה היה כינונו של צוות חיצוני מתחרה (Team B), שהורכב ממומחים אקדמיים וצבאיים לכתיבת הערכה חלופית ל-NIE (National Intelligence Estimate) של ה-CIA בנושא יכולות וכוונות ברית המועצות ב-1975. הניסוי נחקק בזיכרון ההיסטורי ככישלון, עקב החשדות הכבדים לפוליטיזציה של הסוגיה. הצוות הורכב מגורמים בעלי גישה אנטי-סובייטית מובהקת, וכונן על רקע מחלוקות על המוטיבציות הסובייטיות סביב הדטנט.

דינמיקה דומה עלתה גם בדוח "הוועדה להערכת האיום הבליסטי על ארצות-הברית" מ-1998.¹²⁵ הוועדה, שכונתה ברבות הימים "ועדת רמספלד", קמה בין היתר כביקורת על דוח ה-NIE מ-1995 בנושא איום הטילים הישיר על ארצות-הברית, שראה אותו כעניין ארוך טווח במהותו. בין מסקנות ועדת רמספלד הייתה קריאה לגופי המודיעין לחובת תגובה על תרחישי סיכון בעלי השפעה גדולה, גם אם על פניו בלתי סבירים. הדוח שחיברו קרא גם למקבלי החלטות לוודא כי חוקרי מודיעין אינם נמהרים לבטל אפשרויות, בשל ראיות שאינן חזקות או תקדימים ברורים.¹²⁶

122 באופן משעשע, כאשר הסובייטים ביצעו משחקי מלחמה, הצבע הכחול ייצג את חשיבת היריב ולא הצבע האדום.

123 Zenko, pp-25-28.

124 למשל זנקו מפרט על שימוש בצוות "פרקליט שטן" על ידי ראש ה-CIA ומזכיר ההגנה לימים, רוברט גייטס, לבדיקת מידע חדש שהתקבל, והציע את האפשרות כי ברית המועצות הייתה מעורבת בהתנקשות באפיפיור בשנת 1981.

125 בעבודת הוועדה היו מעורבים בכירי משרד ההגנה בממשל בוש לעתיד, רמספלד וולפוביץ'. עבודת הוועדה נחשבת עד היום לבסיס להגדרת "ציר הרשע" על-ידי הנשיא בוש בנאומו המפורסם בשנת 2002.

Report of the commission to assess the ballistic missile threat to the United States, 126 (1998).

פרשת הפלישה האמריקנית לעיראק ב-2003 שבאה בעקבות אירועי ה-11 בספטמבר, הייתה נקודת מבחן משמעותית נוספת לשאלת אימוץ ויישום חשיבה ביקורתית. יש הטוענים כי האירוע הבליט דווקא פרקטיקה של פלורליזם הערכתי, שבא לידי ביטוי בפעולה של ארבעה גופי הערכה שונים במשרד ההגנה האמריקני בה בעת להערכת האיום העיראקי. אולם המבקרים גורסים כי סיטואציה זו יצרה מצב, שבו מקבל ההחלטות יכול היה לאמץ את גרסת המציאות הנוחה לו והייתה חלק מהכשל המודיעיני.^{127,128} זאת בשעה שבהכנת ההערכה הלאומית המקדימה לפלישה (NIE) על-ידי המודיעין האמריקני, דווקא פסחו משיקולי קיצור לוחות זמנים על הפרוצדורות הרשמיות של "צוות אדום" ו"פרקליט השטן" כדי לזרז תהליכים. גם ב-2007 עלו הדים לגישה זו, כאשר גורמים בממשל האמריקני תפסו את הערכת ה-NIE המקלה בנושא איראן כבעייתית, ועלו קריאות (שלא נענו) מצד חברי קונגרס להקים צוות אדום בנושא.¹²⁹

הצבא האמריקני

במהלך השנים התהוו בזרועות השונות של הצבא האמריקני תוכניות וגופים ייעודיים שונים כמנגנוני בקרה. בין אלה, למשל, תוכנית ארוכת שנים בצי האמריקני (US Navy's SSBN Security Program) שעברה בשנות ה-80 לעיסוק בבחינת מודיעין; תוכנית "הצוות האדום של חיל האוויר" שהתמקדה בהערכה של תפיסות ויכולות טכנו-מבצעיות של האויב; ושורת צוותים אדומים שהופעלו בעקרונות שונים במסגרת תוכנית ההגנה מטילים (MDA). בין אלה עלו גרסאות שונות ויצירתיות לרעיון, לרבות: צוותים "אדומים טהורים" המבוססים על תפיסת אויב בלבד; "צוותים זרים" (למשל צוות שמורכב רק מאזרחים זרים) שעובדים על מקורות גלויים; "צוותים מוגבלים" עם מומחיות טכנולוגית מוגבלת בכוונת מכוון (כדי לנסות לייצר פתרונות זולים ואחרים מול המערכות).

בצבא היבשה האמריקני הוקם גוף בשם "The Red Franchise". גוף זה הוכפף לגורמי התורה וההדרכה האמריקניים (TRADOC), ותפקד כעירוב של מעין צוות תכנון ארוך טווח עם אחיזה בכובע של מנחה מקצועי של "צוותים אדומים" לצרכים מוגדרים.

Philip H.J. Davies, *Intelligence and Government in Britain and the United States: A Comparative Perspective*, vol. 1, p.383-384

Gordon R. Mitchell, "Team B Intelligence Coups," *Quarterly Journal of Speech* 92, no. 2 128 (2006): pp. 144-173

Zenko, p 75-83 129

בד בבד הוקמה בגופי התורה וההדרכה האמריקניים פונקציית "פרקליט השטן", שעסקה בתיאום מחקרים, בביקורות ובניתוח של תפיסות, במסמכי דרישות מבצעיות ובתוצרים ייעודיים לטובת הכשרות. למרות זאת השימוש בכלי בצבא האמריקני לא היה אחיד. הפרקטיקה החלה לחלחל יותר בסוף שנות ה־80. היא החלה לעניין בכירים בעיקר דרך התנסות שהתרחשה במסגרת המערכה של נאט"ו ביוגוסלביה, ובהמשך במיזם קבלני חיצוני שהעסיק גנרלים בדימוס להכנת משחקי מלחמה וניירות ניתוח ייעודיים.

מה שהוביל לקפיצת המדרגה האמיתית היו פיגועי 11 בספטמבר 2001, שיצרו מוטיבציה חדשה להעצים את השימוש בכלי נוכח החשיפה לאויב א־סימטרי ואחר בהגיונותיו. לשם כך כונסה ועדת מומחים מדעית לבחינת הסוגיה בשם Defense Science Board task force report titled The Role and Status of DOD Red Teaming Activities שפרסמה את ממצאיה ב־2003. המלצתה המרכזית הייתה למסד ולהרחיב את השימוש בטכניקות ובגישות של צוותים אדומים בכל מערכת הביטחון האמריקנית.

בד בבד, קצינים מקדמי שינויים ומהפכות, כגון מפקד צבא היבשה בשעתו, גנרל שומכר וסגנו גנרל קית' אלכסנדר, שנכוו מכישלונות העבר, דחפו את הרעיון והקימו סוכן שינוי חינוכי־מקצועי שנקרא "אוניברסיטת הצוות האדום".¹³⁰ באופן דומה, בלט בזרוע הנחתים ניסיון לבצע מהפכה בתחום בתחילת העשור הקודם, תחת מפקד הזרוע, גנרל ג'יימס עמוס, בתוך הטמעה של הרעיון הן ברמת כוחות משלוח והן במטה הזרוע. היוזמה לוותה בקשיים ובהתנגדויות, שהמחישו את הקושי בהחדרת רעיון שכזה למערכת צבאית מסורתית, היררכית, ועמוסה בבעיות משאבים.¹³¹

כיום נראה שעולם הסייבר והצורך לדמות בו פעולות תקיפה, הם מנוע פעילות משמעותי של התחום במערכת הביטחונית האמריקנית. במסגרת זו, ה־NSA והצבא האמריקני מפעילים כוח (OPFOR) לתקיפה ייעודית של רשתות הצבא כדי לבחון את חוסן מערך האבטחה,¹³² מלבד שימוש בפרקטיקות ייחודיות המיושמות בזרועות לביום אויב כמו "קבוצה יריב טקטית 57", הכוללת טייסות של מטוסים יריבים (רוסים וסינים), לתרגול לוחמת אוויר.¹³³

Zenko, p -33-40 130

Zenko, p -44-51. 131

Zenko P.29 132

Zenko .P-30 133

"הספר האדום" האמריקני

מוקד מרכזי לפעילויות והכשרה של צוות אדום במערכת הביטחון האמריקנית הוא האוניברסיטה של צבא היבשה האמריקני "לצבאות זרים וללימודי תרבות" Foreign Military and Cultural Studies (UFMCS). תוכנית זו ניפקה שני מדריכים לחשיבה ביקורתית Applied Critical Thinking Handbook ו-Group Think Mitigation Guide. הראשון מכונה באופן פופולרי "מדריך הצוות האדום", והוא פורס באופן נרחב (250 עמודים) את העקרונות ואת מערכת הטכניקות המחקריות הקשורה לעשייה.

בעיני רוב הגורמים העוסקים בסוגיה בארצות הברית, המדריך הוא המסמך הקרוב ביותר לדוקטרינה בתחום.¹³⁸ הוא פותח בסדרת הבנות עמוקות על מהות "הצוות האדום", וגורס כי מהות זו זרה לגנטיקה הצבאית משום שמטרת הצבא היא הטמעה של היחיד בקרב קבוצה בעלת ערכים משותפים. יתר על כן, ההיררכיה הצבאית מקשה מאוד על הבעת דעה אחרת, וזו אינה פעולה טבעית לקצין. לכן חשיבה ביקורתית היא מיומנות מובחנת ונדרשת, שריר שדורש פיתוח.

לשם הצלחה נדרש תנאי מקדים של אמון ושיח בין המפקד לאיש הבקרה. המפקד צריך להעניק את מרחב הפעולה ואת המומחים הנכונים כתנאי הכרחי להצלחה (לא תנאי מספיק). איש הבקרה צריך לדעת להתמקד בעיקר, להעביר את מסריו ביעילות ולא תגר באופן בונה את תוכנית הפעולה. המדריך טוען כי חשוב להכיר שאין מתכון אחד לצוות אדום מוצלח. כל עניין דורש "חליפה אחרת" - זמן, הרכב, תשומות וכדומה. למרות זאת, יש הלכות ועקרונות משותפים חשובים. לבסוף קובעים מחברי המדריך כי צוות שכזה עובד בצורה מיטיבית כאשר הוא מאחורי הקלעים, עוזר למפקד באופן לא שיפוטי וללא לקיחת קרדיטים על תוצריו (כמאמר המחברים): "קשה גם כך לקבל ביקורת על הלך המחשבה שלך, אך הרבה יותר כשזה נעשה באופן רועש ומעצבן".

134 הרעיון המרכזי הוא הכשרת קצינים וגורמי חוץ כדי שישמשו בעת צורך כמאגרי תכנון צבאי - במקום העסקה של "צוות אדום" מבודל במשרה מלאה. למעשה ההכשרה מעניקה מעין "תעודה" לקציני מטה שיכולים לשמש פוטנציאל למפקדי היבשה (ברמת החטיבה ומעלה) להקמת "צוותים אדומים". הרעיון הנמוק שמסתתר מאחורי הקמת האוניברסיטה לא היה להכשיר "צוותים אדומים" או אנשים יחידים שימשו נציגי ביקורת (ombudsman) בתהליכי תכנון (זה היה הרעיון המקורי), אלא לייצר שינוי בדרך החשיבה של מנהיגי הצבא.

Zenko, p-37-39

136 כך או אחרת, ואף שתוכנית זו כבר הכשירה אלפי קצינים, טרם נעשה מחקר משמעותי על האפקטיביות וההשפעה של ההכשרה שלה על תהליך התכנון וקבלת ההחלטות במשרד ההגנה.

137 Thomas O Landry, "Defense Technical Information Center," *Naval Postgraduate School* (2017).

Zenko, p-39 138

המדריך האמריקני בנוי למעשה סביב כמה גישות, שהן עמודי התמך של השיטה. הראשונה היא אמפתיה תרבותית לאחר. הגישה השנייה היא חשיבה ביקורתית. הסתכלות על המודלים המנטליים והכשלים של המפקד, המתכנן ואיש המודיעין, ומודעות עצמית להטיות כדי למנוע כשלים. השלישית עוסקת בצמצום נזקי חשיבה קבוצתית, ובמגבלות שהנורמות החברתיות משיתות עלינו.

מקור נוסף שיכול להאיר בהרחבה על התפיסה האמריקנית הוא דוח מקיף שהזמין משרד ההגנה ב־2003 מצוות מומחים בנושא. במסגרת זו עלה כי האמריקנים אינם מצמצמים את רעיון הצוות האדום לביום אויב גרידא. הם מזהים שלושה טיפוסים של צוותים אדומים: צוותי "תקיפה" - צוות שאמור להוות תחליף לחשיבת אויב (Surrogate); צוותי "איפכא" - צוותי "הנגדה" שתפקידם לאתגר את התפיסה השלטת (Devil's advocates); וצוותי "דעה שנייה" (ועדות למיניהן).

הדוח עוסק גם בתנאי ההצלחה לתפקודו של "צוות אדום": תרבות ארגונית, תמיכת בכירים הנותנת לו לגיטימציה ורלוונטיות, אינטראקציה הדוקה עם הצוות הכחול ובחירת הרכב הצוות. בעניין האחרון של בחירת צוות, הדגש הוא על הרבגוניות של הצוות: על־פי מומחיות, פרספקטיבה, דמיון או יכולת ביקורתית. מחוץ לארגון ומתוכו, באופן זמני או לאורך זמן.

תנאי אחרון, ואולי חשוב לא פחות, הוא השימוש בכלי זה במשורה - לא מאוחר מדי ולא מוקדם מדי כדי לייצר אפקטיביות. חשוב מכול, לא תדיר מדי, כדי שלא לייצר זילות. בהקשר זה, באמירה שאולי חוזה במקצת את העתיד, כתבו מומחי משרד ההגנה בספטמבר 2003, כי ייתכן שהנקודה החשובה ביותר לשימוש בצוותים אדומים היא כאשר אתה נמצא בנקודת הצלחה.

המודיעין האמריקני

האב המודרני של מתודולוגיות המחקר המודיעיניות בארצות־הברית, ג'ק דייוויס, החל עוד בשנות ה־80 המוקדמות ללמד גישה בשם "מודיעין חלופי". במרכזה עמד רעיון של יצירת "השערות מתחרות" כבסיס לגוון את השדה המחשבתית, ולהתגבר על א־רגישות לשוני תרבותי והנטייה לאפקט מראה. גם עבודתו של הפסיכולוג ואיש המודיעין ריצ'רד הוירס על הפסיכולוגיה של המודיעין (שמקורה בסדרת מאמרים פנימיים בסוכנות הביון בין השנים 1978-1986), שעסקה בפסיכולוגיה הכרנית (קוגניטיבית) ובנושא ההטיות התפיסתיות, השפיעה עמוקות על הצורך

בשיטתיות במודיעין כדי להתגבר על כשלי חשיבה.¹³⁹ חלק ממנהלי המחקר של סוכנות הביון המרכזית, כגון רוברט גייטס וג'ון מקלוקלין, עודדו את השימוש בטכניקות הקשורות למודיעין החלופי ובהן טכניקת "פרקליט השטן".

במקור, המושג מודיעין חלופי אף נתפס חלופי לתפיסת "הצוות האדום". השתרשות העניין השתקפה בלשון חוק הרפורמה במודיעין (2004), שחייב את מנהל המודיעין האמריקני לוודא כי גורמי קהילת המודיעין מיישמים ניתוח חלופי שכותבי החוק מציינים במפורש כי הוא "מכונה ברבים ניתוח צוות אדום". התיאורטיקנים של המודיעין עמדו על הבעייתיות בזהות זו, מכיוון שרעיון המודיעין החלופי נתפס על-ידי חוקרים רבים כנלווה לעשיית הזרם המרכזי של המודיעין, אף שהכוונה הייתה שיהיה ליבת המתודולוגיה של המחקר. מכל מקום, ב-2005 שונתה ההמשגה המקובלת בארצות-הברית ממודיעין חלופי לשימוש ב"טכניקות ניתוח מובנות" (SAT) כאשר אלה כוללות שלוש משפחות: טכניקות אבחוניות (דיאגנוסטיות), טכניקות של חשיבה לעומתית/ביקורתית (Contrarian Thinking) וטכניקות של דמיון.

הסתכלות על מסמכים תורתיים מודיעיניים ברמה הצבאית (אסופת מסמכי המודיעין של המטות המשולבים) שופכת אור נוסף על התפיסה האמריקנית. מההגדרה המילולית של המושג "צוות אדום",¹⁴⁰ עולה דגש על הראייה של "הצוות האדום" כחלק אורגני בתהליך קבלת ההחלטות. יש בכך במשתמע, ולמרות ההדגשה החוזרת על חשיבה עצמאית, נטייה לבחירה (מודעת או לאו) בצמצום החשיבה הבלתי תלויה לטובת העצמת האינטראקציה עם המערכת, כדי להרוויח מיקוד ותוצר רלוונטי.¹⁴¹

רמו לגישה המעשית השילובית הצבאית עולה גם מהגדרת "הצוות האדום" במקומות נוספים ככלי מרכזי להתגברות על הונאת אויב, ועל ההטיות הפסיכולוגיות של המתכנן (נוכח התפקוד האמריקני בזירות מגוונות). נוסף על כך מודגשת חשיבות עבודת הצוות, משום שהגורם המאתגר אינו יכול להיות יחיד אלא קבוצה. ולא סתם קבוצה - אלא כזאת שאומנה לטובת המטרה. בפרסומי

139 ריצ'רדס ג' הוייר הבן, הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני, תל אביב, ישראל: הוצאת מערכות, 2005. An organizational element comprised of trained and educated members that provide" 140 an independent capability to fully explore alternatives in plans and operations in the context of the operational environment and from the perspective of adversaries and "others".

141 אסף חזני, אורי גולדברג ויונתן רוזן, "האין פה נביא לה" עוד? על הפעלת 'צוות אדום'. מערכות, 442, אפריל 2012.

המודיעין הצבאי מחודדת גם ההבדלה בין "צוות אדום" אג"מי למודיעיני. למודיעין הצבאי (J2) אחריות על "תאים אדומים", להבדיל מ"צוותים אדומים". תכלית התאים האדומים היא לחקות את התנהגות האויב, בניגוד לצוותים אדומים שמבקרים תוכניות, מבצעים, מביאים גישות ומבט אחר ומנתחים יכולות אויב בדרכים אחרות.

מנגד, החוקר מיכה זנקו מקטלג את היישומים לצוות אדום הנהוגים בצבא האמריקני לשלושה: איתור חולשות, ביצוע סימולציות ומשחקי מלחמה, וחשיבה חלופית.¹⁴² זנקו מזהה בהקשר המודיעיני דווקא את היישום של חשיבה חלופית, ומציין כי רוב המחקר המודיעיני מתכנס לחשיבה נורמטיבית - תוצר של ביורוקרטיה והיררכיה ארגונית כמו בכל מוסד. בתוך כך בולטות הטיות קוגניטיביות קלסיות: הנטייה להערכת יתר של סבירות אירועים בעלי השלכות נרחבות, הנטייה לחשיבה קבוצתית וקונפורמיות, ועריצות המומחיות - היצמדות לבסיס ידע מקצועי קיים במקום חשיבה רבת-תחומית. בעיה נוספת בעיניו, האופיינית יותר לקהילה האמריקנית, היא הנטייה לתאם את התוצר הבין-סוכנותי לפני הבאתו למקבל ההחלטות. בתהליך זה המסרים מעומעמים, ויש נטייה להסתכל יותר על ממדי ההסכמה ולא על מרחבי המחלוקת.

לסיכום, מילת מפתח מבחינת האמריקנים בהגדרת התועלת של חשיבה אחרת קשורה למושג "גידור": גידור סיכונים של הטיות קוגניטיביות, גידור סיכונים של ניגוד עניינים וגידור סיכון של חוסר ניסיון (בגלל תחלופה גבוהה). "צוות אדום" הוא למעשה שכבה נוספת בשרשרת הערך של איסוף ומחקר מודיעין, משום שהאיסוף והמחקר מתבססים על היגיון ישיר ואקסטרפולציה, ואילו "הצוות האדום" מחפש את ה"קפיצות".

התא האדום של ה-CIA

המקרה הבולט לגוף שייעודו לאתגר את המחקר המודיעיני במערכת האמריקנית כיום הוא "התא האדום". את היחידה, הדומה באופייה וברוחה למחלקת הבקרה של אמ"ן, הקים יומיים לאחר 11 בספטמבר 2001 ראש סוכנות הביון המרכזית ג'ורג' טנט, כאשר בלב הסערה המודיעינית ביקש אנשים "מאזור חיוג אחר" שייצרו חוסר נוחות למקבלי ההחלטות. בחירת השם נעשתה בכוונת מכוון גם כדי לשוות ליחידה דימוי יותר חתרני, אך גם לבדל אותו מהמושג "צוות אדום" שנתפס כיותר מוגבל וצבאי.

התא הוקם באופן חפז. בתחילה עסק רק בסוגיות טרור וכלל מספר מצומצם של אנשים, חלקם לא חוקרי מודיעין מהשורה. בהדרגה התמסד, התרחב לכדי 12 חוקרים והחל להתקבל בקהילה ולהתאים את עצמו (למשל בתימוכין וברמת הפירוט שהוא מציג בניתוחים), ואף לקנות לעצמו מעמד בתוך הסוכנות. יתרה מכך, הרעיון קיבל חיזוק רשמי בחקיקת הרפורמה במודיעין ומניעת טרור (2004).

הפרקטיקה של "התא האדום", כפי שמתאר זנקו, כוללת כמה עקרונות. ראשית, ראש הצוות בוחר את האנשים, ומכוון לבעלי כישורי ניתוח גבוהים וגמישות מחשבתית, אך גם צנועים ובעלי יכולת לשיתופי פעולה. שנית, תפיסת ההפעלה היא של שירות ברוטציות. אנליסט יכול לשרת בין שלושה חודשים (לפרויקט) לשנתיים בצוות, ואז לחזור ליחידות האחרות בארגון. מאחורי רעיון הרוטציה יש רצון לחזק ולהטמיע צורת חשיבה ביקורתית בארגון הרחב. שלישית, תמהיל העבודה של התא הוא שחלק הארי (כשלושה רבעים מזמנו) הוא כתיבה שהוא יוזם, לעיתים כתוצר של סדנאות סיעור מוחות רחב, וביתר הזמן בהפעלה על ידי שאלתות, לא בהכרח רק מדרגים בכירים, אלא גם מגורמי עבודה מקבילים ביחידות המחקר.

אריק אנדרסון, מאנשי "התא האדום", פירט בהרצאה פומבית חריגה שנשא באוניברסיטת דלוואר ב־2012¹⁴³ ועסקה בכשלי המודיעין ובהקמת הצוות האדום, כמה ממאפייני התא. בין אלה טען כי התא איננו מונע מעובדות אלא מרעיונות, מה שמאפשר לו להיות יותר חופשי במסגור של סוגיות ו"לצאת מהקופסה". לגישתו, המקור הנפלא ביותר לרעיונות נמצא בידע היסטורי, בספריית ה־CIA או במאמרים במגזינים כמו *Foreign Policy*. בעולם שבו אנשים ממעטים לקרוא, או אינם נושאים זיכרון היסטורי, זהו מצרך חיוני. לדבריו, התא מורכב מגרעין מצומצם של כחמישה אנשים, בעלי רקע אינטלקטואלי חזק, רב־תחומי וכאלה שלעיתים בהגדרה עוסקים בזירות שבהן אין להם כל מומחיות. למשל מדען מדינה שמתמחה במחקר של אסיה, נדרש לעסוק ב"אביב הערבי" במצרים, מדינה שלא הכיר כלל.

התא נוקט גישות חלופיות ומנוגדות לחוכמה המקובלת. לדוגמה סיפר על נייר שהתבקש לכתוב (ושלדבריו לא זכה לפופולריות רבה, בלשון המעטה), על מדוע עליית "האחים המוסלמים" במצרים היא בשורה חיובית, או על תקיפה של בעיות בכלים אחרים (למשל ניתוח סוגיות פוליטיות בכלים כלכליים). הייחודיות לעיתים


באה לידי ביטוי באופן הגשת התוצר. אנדרסון סיפר כי פעם כתב דוח בתצורה של מכתב של מנהיג לבנו. בעניין זה יש לציין כי קיימים אזכורים ולפיהם התא העסיק סופרים מוכרים במסגרת עבודתו.¹⁴⁴ אנדרסון ציין כי יתרון חיוני הוא שרשרת האישורים הקצרה מאוד של התא לתוצריו, בניגוד להיררכיית אישורי המסמכים והתיאומים הבין־קהילתיים הנהוגה במודיעין האמריקני, שיכולה לפגוע בחדות המסר הרגיל ובבהירותו.

האם אפשר לקבוע כי עבודת התא האדום מועילה? על כך מעיד זנקו, באופן דומה לחלק ניכר מעבודת המודיעין, ובפרט בסוגיות אסטרטגיה ומדיניות, אין מבחנים חד־משמעיים. אולם אף הוא מזכיר ביקורת (מנומסת) על הפרויקט. ראשית, לדברי חלק מהמומחים לעיתים עצם העובדה שהתוצרים היו של "התא האדום", ונשאו כותרות פרובוקטיביות - הייתה יתרונם, ולא המחקר המפורט שמאחוריהם. במקום אחר בספרו זנקו טוען כי רבים מהתוצרים של התא נטולי המלצות או הכוונה לפעולה בהגדרה. במובן זה הם אינם יוצרים תחושת אי־נוחות קונקרטיית. הם זוכים לתשומת לב בעיקר בשל היותם פרובוקטיביים, וסוטים מהזרם המרכזי של הדיווחים. שלישית, עלתה אבחנה כי עצם התרחבות השימוש ברעיון הניתוח החלופי (כאשר יחידות המחקר החלו לקבל אישור לפרסם תוצרים שכאלה) הפקיע מ"התא האדום" הילה ולגיטימציה. לבסוף, ניכר כי התמסדות העיסוק במסגרת התא ובצורת הניתוח שלו (יותר נושאים, יותר פירוט מקורות ויותר הבאה לשולחן של המלצות), הביאו לצמצום התפוקה שלו באופן יחסי, אף שצוותו התרחב.

מנגד, מהעדויות שאסף זנקו עולה כי רוב הצרכנים, גם ברמת ראשי סוכנויות המודיעין (למשל דיוויד פטראוס, מייקל היידן ומייקל מורל) ובדרג מקבלי החלטות (בהם הנשיא לשעבר בוש או שר ההגנה לשעבר רוברט גייטס), היו תומכים חזקים של הרעיון והעידו שקראו באדיקות כל מסמך של התא. גם אם חלקם ראו בהם סוג של מדע בדיוני, הם רצו בטלטול המחשבתי הזה. בתוך כך קיבלו את הרעיון שגם אם מספר רב של תוצרים "איננו פוגע", די במעט תוצרים שמיוצרים בפרקטיקה שכזו כדי להצדיק את קיומה ואת יצירתיותה. מעבר לכך קיימת הסכמה כי הטמעת תרבות החשיבה החלופית, האדפטציה של הגוף לתחומים ועיסוקים נוספים והתמיכה הרצופה של ראשי הסוכנות במיזם, יצרו שינוי חשוב בהוויית המחקר המודיעיני.¹⁴⁵

144 בערך התא האדום בוויקיפדיה באנגלית עולה שמו של הסופר בראד מלצר, כמי שגויס על־ידי התא לבניית תסריטים.
145 Zenko, p-83-96

התא האדום של סוכנות הביון המרכזי - כפי שפורסם ע"י אתר ויקיליקס

	<p style="text-align: center;">SECRET//NOFORN</p> <h3 style="text-align: center;">CIA Red Cell</h3> <p style="text-align: center;">A Red Cell Special Memorandum 5 February 2010</p>
<p><i>This memo was prepared by the CIA Red Cell, which has been charged by the Director of Intelligence with taking a pronounced "out-of-the-box" approach that will provoke thought and offer an alternative viewpoint on the full range of analytic issues. Comments and queries are welcome and may be directed to the CIA Red Cell at (703) 482-6918 / 482-0169 or 44462-50127, secure. (C)</i></p>	<p>What If Foreigners See the United States as an "Exporter of Terrorism"? (S//NF)</p> <p><i>Much attention has been paid recently to the increasing occurrence of American-grown Islamic terrorists conducting attacks against US targets, primarily in the homeland. Less attention has been paid to homegrown terrorists, not exclusively Muslim terrorists, exported overseas to target non-US persons. This report examines the implications of what it would mean for the US to be seen increasingly as an incubator and "exporter of terrorism."</i> (S//NF)</p> <p>Contrary to common belief, the American export of terrorism or terrorists is not a recent phenomenon, nor has it been associated only with Islamic radicals or people of Middle Eastern, African or South Asian ethnic origin. This dynamic belies the American belief that our free, open and integrated multicultural society lessens the allure of radicalism and terrorism for US citizens.</p>

אנדרסון דווקא רמז בין השיטין על דינמיקה בעייתית יותר, שנכחה בהווית העיסוק לפני כעשור. הוא ציין בכנות ב־2012, כי כעשור לאחר הקמתו של "התא האדום" הוא בסכנת סגירה, והעיד כי קשה למצוא מחליפים לאנשי התא, בין היתר מכיוון ששירות בו איננו הדבר הטוב ביותר לקידום. כמו כן, בדיבור מעט נבואי, ציין את הקושי ההולך ומצטבר נוכח היקף האינפורמציה והמגוון שלה, המקשים עליו כחוקר בודד לעמוד בשטף, לצד הקשב המצטמצם של הקברניט והיותו ניזון ממקורות מידע רבים שהמודיעין הוא רק אחד מהם. בעידן שבו המלחמה בטרור הולכת ונחלשת, ומכאן גם המשאבים והקשב המופנים לכך, יש חשש שגם מקומו של "התא האדום" ילך ויצטמצם.

בריטניה

הצבא הבריטי

צבא הבריטי קיימים "צוותים אדומים" בפקודים ובמפקדות השונות. אולם הארגון הבולט המשוך לרעיון "הצוות האדום" ממוקם במכון המחקר החצי עצמאי של משרד ההגנה "המרכז לפיתוח תפיסות ודוקטרינות" (DCDC).

המוטיווציה מאחורי הקמתו הייתה קשורה לתובנה רחבה, שנוצרה סביב הלחימה בעיראק ובאפגניסטאן בנוגע לצורך בחשיבה מחודשת על תפיסת

הלחימה, ובכלים לעידוד חשיבה יצירתית בנושא.¹⁴⁶ הצוות שהוביל גנרל, וכלל למעלה מעשרה קצינים בתגבור של מומחים חיצוניים (על-פי צורך), עבד כנותן שירותים על-פי דרישה. במובן זה הוא דחה פניות כאשר לדעתו הרעיון המבוקש לביקורת לא היה בהיר דיו, או לחלופין ביקש לממש בקרה כמראית עין. כלל המפתח - ביצוע עבודת איכות שתוצג לגורם בכיר מספיק שיכול לייצר שינוי ובזמן רלוונטי.

אלה המבקשים לתמצת את השונה והדומה בין המקרה האמריקני לבריטי, מציינים כי בניגוד לתפיסה האמריקנית הרואה ב"צוות אדום" עניין ממוסד וחלק אינטגרלי מהתהליך המבצעי, החשיבה הבריטית רואה בהפעלת הצוות "אומנות" של יישום צורות חשיבה שונות ומאתגרות. המטרה המרכזית היא לערער את הנחות היסוד ולבחון תוצאות. לשם כך נדרשות מגוון פרספקטיבות, פנימיות וחיצוניות כאחת, ואין סכמה לעניין.¹⁴⁷

הבריטים טוענים כי המודל האמריקני שונה במעט, משום שהוא רואה מקום לצוותים שונים העוסקים בבחינת תפיסות, מהלכים ופערים, ולא צוות אחד שעוסק במגוון נושאים.¹⁴⁸ מהתיאור של זנקו בולט כי בגישה הבריטית, לפחות ברמת ה-DCDC, יש ניסיון לקבץ לצוות יחידים חריגים ולא את הקצינים הטובים ביותר. כמו כן אופפת אותו תרבות מתריסה במהותה, ללא דרגות או התחשבות בוותק ובגיל. על פניו יש בכך גישה שונה מזו האמריקנית, והדגש אינו על הטמעה אלא על אחרות.¹⁴⁹

"הספר האדום" הבריטי

כמו במקרה האמריקני, גם במקרה הבריטי טקסט פורמלי בנושא - המדריך של משרד ההגנה הבריטי ל"צוות אדום". פרסום זה דומה מאוד לספר "הצוות האדום" האמריקני, בעיקר באוסף הטכניקות שהוא מציע.¹⁵⁰ ההגדרה הבריטית הפורמלית ל"צוות אדום" היא יישום עצמאי של שורת טכניקות מובנות, יצירתיות וביקורתיות, כדי לסייע למשתמש הקצה לקבל החלטות מושכלות או לייצר תוצר חסין יותר. בהגדרה זו בולטים ארבעה עניינים: הראשון, יסוד העצמאות,

Zenko, p-64 146

חזני, גולדברג ורוזן, "האין פה נביא לה" עוד? על הפעלת 'צוות אדום'" 147

"The US model varies slightly in that it holds that different teams will carry out the specific functions of conceptual challenge, war gaming and technical terms to examine gaps and vulnerabilities. Our model makes no such differentiation" 148

Zenko, p-66 149

Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013 150

שהרי את הבקרה יכול ליישם המפקד עצמו. הרעיון הוא שיש לתת לגוף אחר לאתגר, תוך חשש מקיבעון או הטיות (חשיבה קבוצתית, דינמיקה חברתית, ניגוד אינטרסים). השני, דגש על הרכיב של הטכניקות - יש שיטות ייחודיות לעבודת "הצוות האדום". השלישי, הסתכלות על משתמש קצה - "הצוות האדום" בא לשרת מישהו. הוא איננו בקרת איכות כללית, אלא פועל עבור מקבל החלטות ולפי החלטתו וצרכיו. ולבסוף, הצוות לא חותר לבטל את התוצר הקיים אלא שואף למטב אותו.

נקודת התורפה שצוותים אדומים באים לחסן נגדה, קשורה בראש ובראשונה לחולשה אנושית. כל מקבל החלטות וכל מערכת קבלת החלטות פגיעים להטיה קוגניטיבית,¹⁵¹ לרגש ולצורך לפשט בעיות מסובכות על-ידי הנחות ומודלים (ובכלל זה אנלוגיות). ההטיה היא זו שגורמת לנו לייחס משקל רב יותר למידע, שמוליך אותנו ליעדים רצויים; הרגש הוא שהופך אותנו פגיעים מלכתחילה להטיה; ואילו הנחות שמפשטות לנו את העולם גורמות לנו - בהנחה שהן מוטעות - להתעלם מחלופות אחרות. כל מתכנן צריך להיות ער שהתוכנית שלו חשופה למעידה, מבחינת חולשה ארגונית או אנושית.

מאסטרטגיה לטקטיקה

הבריטים מחילים את רעיון הבקרה על הרובד האסטרטגי (תפיסה, מדיניות ובניין כוח), על רובד התכנון האופרטיבי ועל המישור הטכנו-מבצעי. זוהי הגדרה רחבה ושלמה. בתחום האסטרטגי הם מודים כי קשה מאוד להכליל את העשייה, אולם בשנים שקדמו לפרסום המדריך העמידו שורת תוצרים לבחינת "צוותים אדומים", ובהם דוגמה קונקרטיה על עבודת "צוות אדום" ברמה האסטרטגית במסגרת תהליך בחינת דוקטרינת הביטחון.¹⁵² מדובר בתהליך שבו התקיימו ארבעה סבבים בין "הצוות האדום" לצוות שכתב את המסמך. האירוע הוצג כהצלחה שהגורמים לה הם בעיקר שילוב "הצוות האדום" מתחילת התהליך, אמון הדדי, ביקורת בונה של "הצוות האדום" שאפשרה תיקונים ולא הצגת עוד בעיות, ולבסוף כמו תמיד - תמיכת מפקדים.

דוגמה אחרת לתרומה בתחום בניין הכוח היא גישת התחליף ("סרוגייט")

151 במדריך מצוטטת האמרה היפה של אנתוני דה-מלו: "We see people and things not as they are, but as we are".

152 *Defense Reform Review, Future Character of Conflict, British Defense Doctrine and the 2010 Defense Green Paper* <https://www.gov.uk/government/publications/future-character-of-conflict>

שהבריטים משתמשים בה, למשל, לבחינה של מערכות שנרכשות על-ידי הצבא מול ראיית אויב. במסגרת זו מבוצעת סימולציה שלמה, שתכליתה לנסות ולראות כיצד יגיב האויב לאירוע עם תחרות מול "הצד הכחול".

ברמה האופרטיבית הדברים פשוטים יותר, ויש קריטריונים סדורים לעבודה. ראשית, הנושא מוטמע בספרות הצבאית המקצועית,¹⁵³ התוצרים והפורמטים מול תכנון המערכה מוגדרים טוב יותר: מיפוי סיכונים וקיום תוכניות גיבוי (מקרים ותגובות); הצבעה על הקשרים אחרים של התוכנית ומענה אפשרי כלפיהם; והצבעה על חלופות שלא נשקלו. יש גם חלוקת סמכות ואחריות בנושא בין פונקציות המטה השונות (J2, J3 ו-J5). עניין זה מעלה אולי מקום לשאלות על מיסוד הנהוג הישראלי בנושא, הכולל "צוות אדום" מודיעיני ו"צוות אדום" מטכ"לי, או שיטות השימוש בהם במסגרת תהליכי עיצוב ותכנון המערכה בצה"ל.¹⁵⁴

התוצרים המוחשיים יותר שהבריטים דורשים מ"הצוותים האדומים" שלהם כוללים: אתגור הנחות יסוד והנחות עבודה; הערכת טיב הראיה או המקור; הערכת חלופות אחרת או דרכי פעולה; בחינת מערכת, תוכנית או נקודת מבט דרך עיני היריב או גורם חיצוני (איתור חולשות); הערכת דרכי הפעולה של האויב או גורמים אחרים (שותפים, אוכלוסיות או מעצבי דעת קהל); והערכה של משמעויות תפנית או זעזוע.

לטענת המדריך הבריטי, "צוות אדום" קם ונופל על שלושה יסודות: איכות אנשיו וניסיונם, הגישה והכלים שהוא מיישם ותמיכת מקבל ההחלטות. הצוות חייב להיות מגוון ולכלול אנשים שחושבים יצירתית, לצד מומחי תוכן או סוגיה, וחוקרים וגורמים שמתמחים בתרבות ושפה. שנית, יש חשיבות להתאמת גודל הצוות למשימה ולמאפייניה. לפי הבריטים, גודל "צוות אדום" צריך לנוע במוצע בין 5-9 חברים. כאשר מספר החברים עולה על תשעה - קשה לארגן אותם לפעולה אפקטיבית. מתחת לחמישה - הגיוון והיצירתיות נפגעים. למשל ב"צוות האדום" שבחן את דוקטרינת הביטחון הבריטית עבדו שישה אנשים - כולל שני מושאלים - במשך כחודשיים וחצי.

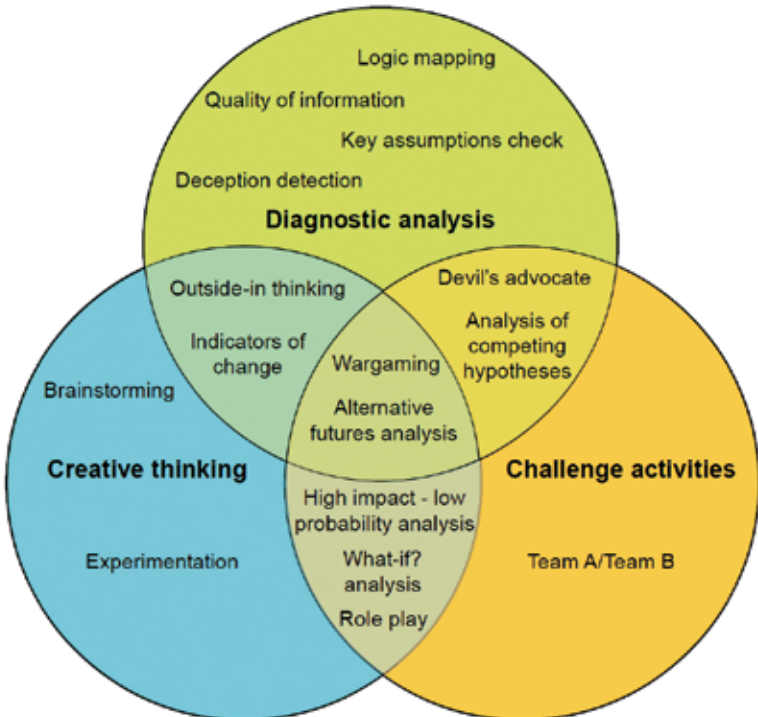
Op.Cit., JDP 5-00 (2nd edition) https://slidelegend.com/jdp-5-00-campaign-planning-second-edition-change-2-govuk_59ff0aae1723dd4f56e472c9.html 153

154 בעניין זה אפשר לחשוב למשל על "שלב ההנגדה", האחרון בתרשים הזרימה של תהליכי העיצוב, הנלמדים במסגרת קורס המטה המבצעי של צה"ל במרכז דדו, כעוגן רעיוני לשילוב רעיון "הצוות האדום" בתכנון האופרטיבי.

גם פה עולות שתי נקודות חשובות, שאפשר להקיש מהן רעיונות לייעול התהליך הנהוג בישראל: הראשונה, האיסור שהצוות יהיה מורכב רק מאנשים שהם מעולם התוכן. השנייה, החשיבות שהצוות לא יהיה מצומצם מדי. שני עניינים אלה מכוונים להבטיח פרספקטיבה רחבה בנוסף על המומחיות. בנוגע לתפקיד מקבל ההחלטות, הבריטים מדגישים כי אם התוצר של "הצוות האדום" ידחה על הסף או לא יישקל כראוי על-ידי מקבל ההחלטות, הרי שלא יהיה בו ערך. ליוזם "הצוות האדום", המפקד, יש חובה לספק את כל המידע והנגישות הדרושים למשימה, להגדיר יעדים ברורים, רוחב עבודה, מסגרת זמן ואופן הגשת תוצר, להקפיד על מגע קבוע עם ראש הצוות, לחזק אותו ולהיות נגיש לו. כמו כן לתת משוב בונה לצוות על שיטת הניתוח וההצגה, לתת משקל לממצאי הצוות ולהשתמש בהם בנסיבות המתאימות, לרבות שיקוף לרמות ממונות. ולבסוף להגן על הצוות מביקורת משולחת רסן ותגובות שליליות.

טכניקות מחקריות לפי קטגוריות - אבחוניות, יצירתיות ומאתגרות

מקור: Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013

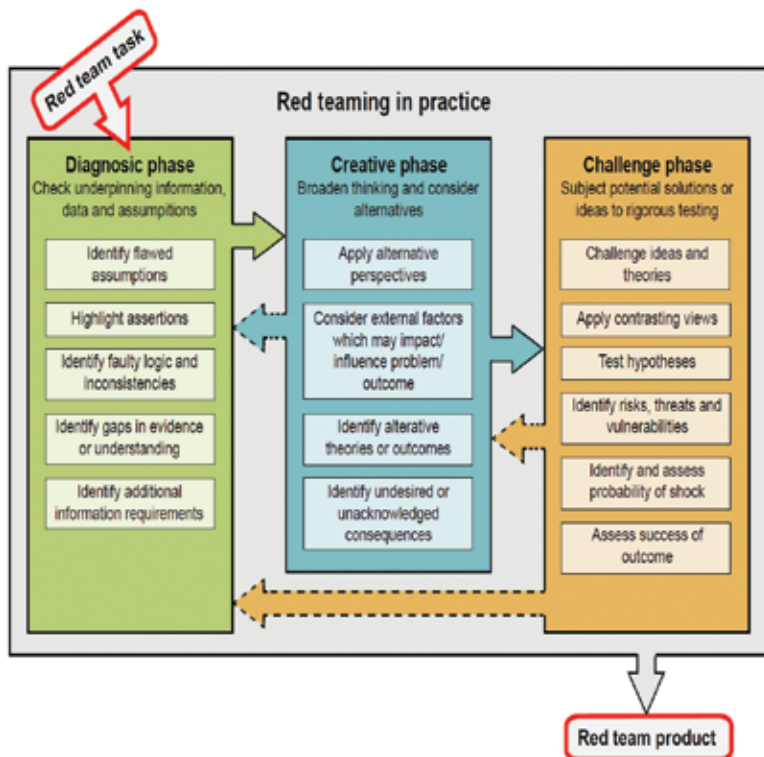


בסוגיית הכלים והגישות הבריטים מציעים מסגרת עבודה אלגנטית לפעילות "צוות אדום". חרף זאת, הם מזהירים כי זו איננה מחייבת, משום שבסופו של יום מדובר בניתוח שמותאם לבעיה ולהקשר. בתמצית הם מציעים לעשות ניתוח בשלושה שלבים:

- א. שלב האבחון שבו מושא הבדיקה מפורק ונבדק מבחינת איכות המידע, הנחות והיקשים וחולשות (המאפיין המרכזי של העבודה בשלב זה הוא קפדנות ודקדקנות).
- ב. השלב היצירתי שבו מנסים להרחיב את גבולות הפתרון או הבעיה, ולהסתכל עליה באופן חלופי.
- ג. שלב ההנגדה שבו מנסים לזעזע את החלופות הקיימות והחדשות, ולהבין משמעויות.

שלבי יצירת תוצר בקרה

מקור: Red Teaming Guide - Red Teaming Guide dated January 2013



הבריטים מגדירים 16 טכניקות שיש לעשות בהן שימוש בכל שלב של המודל: האבחוני, היצירתי והמאתגר. בשלב האבחון מפורטות טכניקות של מיפוי לוגי, בדיקת איכות המידע, בדיקת הנחות יסוד, בדיקת אפשרות הונאה, חשיבה מחוץ לקופסה, סימני שינוי, ניתוח עתידים אפשריים, איפכא מסתברא והשערות מתחרות. בשלב החשיבה היצירתית הדגש ניתן על סיעור מוחות, ניסוי וטעייה, חשיבה מחוץ לקופסה, סימני שינוי, ניתוח עתידים אפשריים, ניתוח סיכונים, ניתוח "והיה אם?" ומשחקי תפקידים. שלב ההנגדה כולל טכניקות של צוות א' וצוות ב', איפכא מסתברא, השערות מתחרות, ניתוח עתידים אפשריים, ניתוח סיכון נמוך-נוזק גבוה, ניתוח "והיה אם?" ומשחקי תפקידים.

שתי נקודות מעניינות עולות באימוץ מסגרת ניתוח שכזו במקרה הישראלי: הראשונה, שהדגש הוא על תהליך שלם שבו משתמשים בטכניקות רבות ולצרכים שונים. זאת בניגוד לנוהג המוכר בגופי המודיעין הישראלי לאמץ טכניקה אחת בודדת בתור מהות הבקרה, ולהחליפה מדי כמה שנים: ה"איפכא מסתברא" בשנות ה-70; או ניתוח השערות מתחרות או משחקי מלחמה בשנים האחרונות. השנייה, השימוש הדיפרנציאלי בתבנית זו ברמות המודיעין השונות. בהקשר זה יש לבריטים קביעה חריגה ומעניינת. לדידם התפקיד של "צוות אדום" אסטרטגי הוא לצמצם את מרחב הרעיון ולא להרחיבו. במילים אחרות, הדגש הוא יותר על אבחון ולא על יצירתיות או אתגור. להבנתם, החלקים הללו שמורים יותר לממד הטקטי, ולא לזה התפיסתי שהוא רופף בעצם הווייתו.

המודיעין הבריטי

מבנה אופיו של המודיעין הבריטי וגודלו ברמה הלאומית שונים מהדגם האמריקני. ההבדל המהותי הוא כי בניגוד למקרה האמריקני שבו בולטת הפעולה המקבילה של מספר רב של סוכנויות מודיעין המתחרות על קשב מקבלי החלטות ותקציבים, המקרה הבריטי דומה יותר ל"מועדון ג'נטלמנים" המנסה לקדם הסכמות בשיטת משא ומתן בין-ארגוני וערכים של שיתוף פעולה.¹⁵⁵

את ההערכות הלאומיות מרכזת ועדה בין-סוכנותית בשם JIC (Joint intelligence committee) שנוסדה עוד בסוף שנות ה-30 של המאה ה-20 והועברה למשרד הקבינט הבריטי ב-1957. הוועדה המורכבת מראשי קהילת המודיעין ומשרדים רלוונטיים, נתמכת בארגון ייעודי JIO (Joint intelligence organization), הכולל קבוצת חוקרי מודיעין ייעודיים

שמרכיבים את צוות ההערכה (Assessment staff). ההערכה שמגבש הצוות מופנית לאתגור ותיאום מול קבוצות המחקר בכל הסוכנויות לפני שהוועדה חותמת עליה, וכך מתקיימים איזון ובקרה.

עם זאת, במסגרת ועדת באטלר לחקירת מסקנות המודיעין בנושא הנשק להשמדה המונית שברשות עיראק (2003), נחשף כי צוות ההערכה הלאומי של ה-JIC היה חסר בכמות החוקרים העומדים לרשותו ובנגישות לחומרים. מעדות שנתן ב-2010 ראש צוות ההערכה בעשור החולף, טים דוו, לוועדת צ'ילקוט שחקרה את לקחי המעורבות הבריטית בעיראק באותן שנים, עולה כי במסגרת יישום לקחי ההערכה הוקם "צוות אתגור" (Challenge team) כחלק מצוות ההערכה. גוף זה עבד בשני צירים מקבילים. הוא ייצר דוחות על רשימת נושאים מוגדרים - סוגיות בראש סדר העדיפויות (כמו ההערכה בנוגע למצב הגרעין האיראני ב-2006) או נושאים שהיו במחלוקת. בד בבד הוא עבר על ניירות צוות ההערכה השוטפים. לאחר שנתיים, תוך הבנה כי יש בעייתיות שהחוקרים נותנים ציונים לעצמם, הוצא צוות האתגור מאחריות צוות ההערכה והועבר להיות באחריותו של ה-PHIA (ראש המחקר המודיעיני המקצועי), גורם מקצועי החיצוני לצוות ההערכה, אך חלק מה-JIO.¹⁵⁶

ברבות הימים אותו דוו הביע יחס סקפטי מסוים לרעיון, כאשר בהתייחסות לניירות התא האדום האמריקני אמר כי לפחות אלה שנחשף אליהם הצטיירו בעיניו יותר כתרגילים מחשבתיים מבעלי ערך מעשי.¹⁵⁷ כך או אחרת, ועדת באטלר העלתה המלצות גם בנוגע למודיעין הצבאי ולצורך בבקרה מקצועית במסגרתו. מהוועדה עלה כי היה פער במתן ערוצים ישרים להבעת דעה אחרת. ההמלצה הקונקרטית הייתה לתקן זאת דרך הרחבת סמכויות יועץ הצוות (staff counsellor).¹⁵⁸ כמו גם חיזוק המומחיות המקצועית בקרב צמרת מודיעין משרד ההגנה.¹⁵⁹

156 ראו עדותם של ארמן ודוו מ-14 ביוני 2010 בפני ועדת צ'ילקוט, עמודים 17-22.
<https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160512093434/http://www.iraqinquiry.org.uk/media/52045/ehrman-and-dowse-2010-06-14-s1-declassified.pdf>
 Braw. E (2020), "Want to Avoid the Next Pandemic? Hire a Devil's Advocate", *Foreign Policy* 157
<https://foreignpolicy.com/2020/05/06/want-to-avoid-the-next-pandemic-hire-a-devils-advocate>

158 נציב קבילות העובדים שיכולים לפנות אליו בעניינים מצפוניים ואישיים בדיסקרטיות מלאה.
Review of intelligence on weapons of mass destruction: Implementation of its conclusions: 159
 Presented to Parliament by the Secretary of State for foreign and commonwealth affairs
 by Command of Her Majesty
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/61171/wmdreview.pdf

הולנד¹⁶⁰

מחלקת "פרקליט השטן" ההולנדית היא גוף בקרה קטן במסגרת "מודיעין ההגנה ושירות הביטחון" ההולנדי (DISS), ופועלת תחת פיקודו הישיר של ראש הארגון. המחלקה הוקמה, בין היתר, על בסיס המודל הישראלי של מחלקת בקרה, ורואה בו סמל ומשמשת דוגמה מעניינת לבחינה. המניע הבסיסי להקמתה היו ממצאי ועדות החקירה הבריטית והאמריקנית על מחדל הנשק הבלתי קונוונציונלי בעיראק. בעקבותיהם התניעו ההולנדים עבודת מטה ייעודית בנושא הקמת גוף בקרה (שכללה את לימוד המקרה הישראלי והבריטי), שהסתיימה ב־2005 בשלילת הרעיון הן בשל משמעויות תקציביות והן מחשש חסמים תרבותיים.

דרך הפעולה המועדפת באותה עת הייתה בעיקר הטמעת תהליכים כגון ביקורת עמיתים על פרסומים, קידום הכשרות, מינוי בקרים בצוותי הערכה ומינוי של ראש מערך מחקר מקצועי (בהתאם למודל הבריטי).

ב־2007, לאחר דוח ביקורת פומבי נוסף וכפועל יוצא ממנו - תקצוב ייעודי בנושא - הקים המודיעין את המחלקה שפועלת במסגרתו בהצלחה עד היום. מחלקת הבקרה ההולנדית מונה כחמישה אנשים: ראש הצוות שהוא בכיר בארגון (יועץ מדיניות לראש הארגון), לצד ארבעה קציני מודיעין מנוסים. בדומה לתפיסה הישראלית, המחלקה היא בעלת נגישות לכל המידע (תוצרים ומודיעין גולמי) ונהנית מעצמאות מוחלטת. בשונה מעט מהמקרה הישראלי, היא הקפידה במהלך השנים על תהליך התייעצות מקדים בבחירת מושאי הבחינה שלה, כמו גם בשיקוף הערכותיה למבוקרים טרם הוצאת המסמכים. תוצרי המחלקה כללו בקרת איכות בדיעבד (כדי שלא להפריע לרלוונטיות המבצעית), לצד עצות לשיפור התוצר המודיעיני באופן גנרי. לצד זאת היא עסקה בארגון סמינרים, קורסים והשתלמויות. במתודולוגיה הבקרתית היא יישמה לצד טכניקת "פרקליט השטן" מגוון שיטות נוספות ובהן בניית תרחישים, שימוש בהשערות מתחרות, ניתוחי SWOT ועוד. קצב העבודה שלה בשנים אלה היה כ־20-25 ביקורות עומק בשנה והוא נחשב משמעותי.

בעקבות זעזוע תקציבי ב־2012 בתקציב ההגנה, וכנגזרת מכך גם במשאבי

160 פרק זה מבוסס רובו ככולו על מאמר רחב שנכתב בנושא:

Claver, A. and van de Meeberg, H.M., 2021. Devil's Advocacy within Dutch military intelligence (2008-2020): an effective instrument for quality assurance?. *Intelligence and National Security*, 36(6), pp.849-862

המודיעין ההולנדי, הועתק מוקד העיסוק של המחלקה לכיסוי של כלל פעילויות המודיעין והערכת האפקטיביות שלהם. המחלקה עברה לעסוק בקשר שבין תשומות לתפוקות, ופיתחה מערכת שאפשרה למקסם את השקעות כוח האדם והמשאבים לתחומים הרלוונטיים. כמו כן היא יצרה קשת פעילויות (סקרים, שאלונים וראיונות עומק), שתכליתם קבלת משוב מהלקוחות על התוצר המודיעיני ושיקופו למקבלי ההחלטות.

בראייה מסכמת של למעלה מתריסר שנות פעילות, הדעה המשוקפת היא שעצם קיומו של מוסד הבקרה התקבע והתקבל במודיעין ההולנדי. אולם קשה לשפוט בנוגע לאפקטיביות הביקורת המקצועית על איכות התוצר, מכיוון שיש משתנים מתערבים נוספים כגון תהליכי שיפור איכות פנימיים. בנוגע למשוב מהחוקרים - נראה שבעיניהם המאזן מעורב. בולטת יותר נטייה לקבל את תוצרי הבקרה על-ידי אנליסטים צעירים מאלה המנוסים והמבוגרים יותר. ניכר גם קושי - בראייה ארוכת טווח - בהטמעת שיטות מחקר מתקדמות. ניכר כי ההצלחה הייתה יותר ממוקדת בעבודות שנגעו להמשגות ומדדים.

מנגד, למיטב שיפוטם של המעורים בדבר השינוי שחל במיקוד של המחלקה ב־2012, הקשר בין תשומות ותפוקות מודיעיניות, והשיטתיות שהוכנסה בחוות דעת צרכני המודיעין, היו מוצלחים ביותר. בעניין זה הם סבורים כי הבקרה הפכה לכלי ניהול מוצלח למדי לשכבה הבכירה של הארגון, אך התרחקה מהיעוד המקורי של כלי סיוע מחשבתי לחוקרים. לטענתם, המעבר לעיסוק גם בעולמות הארגון והמשאבים הוכח כמעצים חיכוך עוד יותר מהיעוד הקודם.

לבסוף, ניכר כי הבקרה ההולנדית ערה שהעלייה בכמויות המידע וסוגיו מחייבת התפתחות והסתגלות גם מצידה. עולם המודיעין נכנס אט-אט לעולמות ה־Big Data (נתוני עתק) והבינה המלאכותית, ומשך הבקרה לא יכולה להשתמש בפורמטים ובשיטות הישנים ועליה לעסוק בניתוח מודלים ואלגוריתמים ובהטיות הנוגעות בכך.

סיכום

התובנות העולות מסקירה זו: ראשית, האתגרים והדילמות בניהול גופים שכאלה מהדהדים לא מעט מהניסיון הישראלי. זאת גם בהגדרת מהות העיסוק, בזיהוי התנאים להצלחה ובסוגי המתחים והמחלוקות שנוצרו סביב הגופים. הם נסובים

סביב שאלות מפתח כגון: כיצד מייצרים סביבה ארגונית המעודדת קבלת ביקורת? איך נראית הדיאלקטיקה בין מוביל הבקרה למפקד? מה החופש שניתן למבצעי הבקרה? ומה הם מוקדי העשייה והשיטה המתאימה?

שנית, אף שהעיסוק בתחום החשיבה הביקורתית במערכות המודיעין המערביות הוא בעל שורשים עמוקים, הרי שבדומה למקרה הישראלי - החוויה המכוננת של מלחמת יום הכיפורים שהולידה את התמסדות הבקרה מבחינה ארגונית - גם קו פרשת המים מבחינת ניתוח המודיעין המערבי בא מתוך כשלי מודיעין בולטים. שני המקרים האחרונים והבולטים הם 11 בספטמבר 2001, והשגיאה בהערכה על סוגיית הנשק להשמדה המונית בעיראק ב־2003. במקרים אלה, כמו במקרה הישראלי, הוקמו ועדות חקירה שזיהו את תהליכי "פרקליט השטן" והניתוח החלופי כחיוניים לשיפור כשירות קהילת המודיעין, לחשוב באופן ביקורתי על הערכותיה ולדמיין איומים ואתגרים.¹⁶¹ ועדיין בולטת תופעה חשובה נוספת שעולה גם מהניסיון הישראלי - ככל שמתרחקים מאירועים אלה מתרופפת המחויבות הארגונית לתהליכים אלה.

שלישית, הדיון בצורת מימוש רעיון החשיבה הביקורתית מעלה כמה דגמים מתחרים. אפשר לסווג את הדגמים הללו על פי הצירים הבאים:

- א. גופים שתכליתם בראש ובראשונה לשקף חשיבה אחרת למדיניות או הערכה, הקיימים לעומת אלו שחותרים בעיקר לחקות את החשיבה של האויב.
- ב. גופים שחותרים להשתלב באופן מלא בתהליך ובשיפור התוצר, לעומת כאלה שמחפשים דווקא לעומתיות ואוונגרד.
- ג. גופים הממוקדים בחלק של תמונת והערכת המודיעין, לעומת אלה שעוסקים יותר בשירות בכירי הארגון והתהליכים הניהוליים של ארגוני המודיעין (מודיעין על מודיעין).

פרק חמישי: הבקרה כמוסד קהילתי

"לצד שימור מוסד הבקרה עבור אמ"ן וצה"ל בלבד, מומלץ לקיים בקרה מודיעינית על קהילתית בעלת מעמד סטטוטורי",

סא"ל (מיל) שירן אוסטרוב

סא"ל (מיל) ד"ר וויקטור ישראל

בקרה לאומית?

במסמך מדיניות שכתב באפריל 2007 "מכון ראות" עבור ועדת וינוגרד, המליץ לכלול בהמלצות הוועדה רעיון של כינון "מוסד בקרה אסטרטגית לתמיכה בראש הממשלה".¹⁶² כותבי המסמך טענו כי ההתנהלות במלחמת לבנון השנייה הייתה סימפטום לכשל עמוק יותר - א־סימטריה מבנית בין מערכת הביטחון הנהנית מיציבות ויכולת תכנון וביצוע אך מאופיינת בכוחניות וראייה צרה, ובין מערכת הביטחון הלאומי (National Security) שאיננה מוגדרת ומנוהלת היטב, והאינטגרציה שלה נתונה בידי מעטים (ראש הממשלה בעיקר) שידם קצרה מלשלוט ולהבין את המורכבות.

אנשי מכון "ראות" טענו כי הדרג המקצועי "לא יודע שהוא לא יודע", ולכן חושף את הקברניט להפתעות אסטרטגיות. כמו כן, הוא נוטה להציע חלופות בתוך אותה קונספציה. בעיניהם, חיזוק המועצה לביטחון לאומי (אז לפני החלפת שמה ל"מטה לביטחון לאומי") הוא אומנם תנאי הכרחי לפתרון הכשל, אך אינו מספיק. לכן נוסף על חיזוק המשאבים והסמכויות של המועצה לביטחון לאומי, יש להקים צוות מצומצם שתפקידו "לעזור לראש הממשלה לשאול את השאלות", ולבחון הנחות עבודה ונקודות עיוורון. הצוות אמור להיות עם "קוד התנהגות צבאי-מודיעיני והכשרה רב־תחומית", ולא לעסוק באיסוף ועיבוד מידע מודיעיני או תכנון מדיניות באופן עצמאי.¹⁶³

עיון במסמך מעלה כי המושגים שבהם השתמש - קונספציה, נקודות עיוורון,

162 צוות בקרה אסטרטגית לתמיכה בראש הממשלה, מסמך שהוכן לטובת ועדת וינוגרד, מכון ראות, אפריל 2007.

שאלת שאלות, בחינת הנחות עבודה ועוד - קשורים הדוקות לתפיסת העולם של הבקרה המודיעינית. נכון הדבר כי הם עוסקים לא רק ב"צד האדום" אלא גם בשיקולי מדיניות, וכי על-פי המסמך אמורים לעסוק גם בתחומים כלכליים-אזרחיים, אך נראה כי הרעיון בבסיסו הוא עדיין בבואה של אותה תפיסה שנוצרה במודיעין לפני כ־30 שנים.

במישור המודיעיני הטהור מוכר עיסוק בעבר ברעיון של "יועץ למודיעין" - בכפופות ישירה לראש הממשלה, או כחלק אינטגרלי של המועצה לביטחון לאומי. עניין זה התגלגל במערכת הישראלית שנים רבות כהמלצה של שתי ועדות חקירה ממלכתיות (ועדת אגרנט וועדת ידן-שרף). בפועל הרעיון לא התממש, למעט כהונה קצרה של ראש אמ"ן לשעבר, אלוף (מיל) יהושפט הרכבי. תפקיד זה, כפי שתיאר ודן בו אלוף שלמה גזית, היה "לקיים מעקב סדור אחר הערכות המודיעין השונות, להשוות ביניהן ולעמת אותן עם חומר הגלם המודיעיני".¹⁶⁴ שוב, דימיון מסוים למהות עיסוקה של הבקרה המודיעינית.

בשני המקרים, של היועץ למודיעין ושל צוות הבקרה האסטרטגי, מושם דגש על איתנותה של הישות (שאינה שייכת לאף גוף בקהילת המודיעין והביטחון), ועל כך שהיא שואבת את סמכויותיה ישירות מהקברניט. שוב, בהלימה גבוהה לאתוס של הבקרה המודיעינית. הדים לרעיון מוסד בקרה מודיעיני לאומי אפשר למצוא גם במאמר שפרסם ב־2007 ד"ר ערן לרמן, בכיר לשעבר באמ"ן.¹⁶⁵ לרמן תיאר את הדגם האמריקני הייחודי של "הוועדה המייעצת לנשיא בנושאי מודיעין חוץ" כמקור השראה לתהליך קבלת ההחלטות הישראלי. לדבריו, זהו גוף בקרה אזרחי ששורשיו עוד בימי הנשיא דווייט אייזנהאואר, המונה כתריסר ויותר חברים בהם פוליטיקאים, אנשי עסקים ואנשי צבא בכירים לשעבר, ומרוכז על-ידי קציני מודיעין. "הגוף פועל בשליחות הנשיא, אך נהנה ממידה רבה של עצמאות מחשבתית ובעל סמכויות נרחבות, אם כי אלה תלויות בסופו של דבר ברצונו הטוב של הנשיא ובנכונות לעשות בו שימוש אפקטיבי".

לרמן ציין כי "הגדרת סמכויותיה של קבוצת הבקרה הייחודית הזאת מזכירה לכאורה את התפקיד של מחלקת הבקרה באמ"ן", אך נקב בארבעה הבדלים מהותיים שבעטיים יש לוועדה המייעצת פוטנציאל גדול יותר: מנדט רחב יותר

164 גזית, ש' (2003). בין התרעה להפתעה, על האחראיות לגיבושה של הערכת המודיעין הלאומית בישראל, מזכר 66, מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים, אוקטובר 2003.
165 לרמן, ע' (2007). מי ישאל את הקוש יות - דגם הוועדה המייעצת ותפקידו האפשרי בהבוננת עבודת המודיעין, עיונים במודיעין, גיליון 1, INSS, אוקטובר 2007.

העוסק לא רק באיכות התוצר המודיעיני אלא גם בתהליך; משאבים רחבים יותר; צוות גדול, ובעיקר רב־תחומי ורב־ניסיון; וזיקה ישירה לנשיא ולדרגים בכירים בממשל.

נקודת הפתיחה של הדיון שהציע לרמן חוזרת למוטיב שהעלה גם מכון "ראות", כלומר הצורך בשאילת הקושיות. בהקשר זה הוא קבע כי: "לאיש המודיעין קל להיאחז בידוע ובמוכר. לשמר את תמונת המציאות הקיימת שגובשה בעמל רב, ולהדוף, בידועין או שלא בידועין, את סימני השינוי. דווקא בשל כך חשוב ליצור מנגנון שידרבן את העלאתן של שאלות חדשות, שכן רק זיהוי נכון של הדינמיות במציאות, של תפניות ותמורות, יאפשר לשרטט נכונה את תמונת המודיעין". בניגוד למודל הקיים של הבקרה, טען לרמן כי אנשים שבאים מחוץ למערכת, מעולמות תוכן וניסיון אחרים שהתנסו בסוגים של עשייה ציבורית, הם בעלי ערך רב יותר כשואלי השאלות.

הדיונים שמוזכרים לעיל משתקפים גם בשיח שמתקיים בין אנשי הבקרה של אמ"ן על הגבולות הרצויים לעשייתה, כלומר האם עליה להתמקד בתחום הערכות המודיעין בלבד, או שעליה לכלול בעבודתה סוגיות של מדיניות ואסטרטגיה? במאמר שחיבר ד"ר מאיר פינקל על היערכות אמ"ן לפני מלחמת לבנון השנייה, הוא ממליץ לשקול הרחבה של סמכות הבקרה ואחריותה ממתן זוויות מבט אחרות על החומר המודיעיני, לעבר עיסוק בדרך שבה אמ"ן מתעדף את משימותיו ובהשפעתו על דרכי החשיבה של צה"ל. כאנקדוטה הוא מביא ציטוט מתוך דיון הערכת מצב בדצמבר 2005, שבו פנה הרמטכ"ל רא"ל דן חלוץ אל רמ"ח בקרה דאז, שלמה קשי, ושאל אותו האם עשה בקרה על השפעת הערכת אמ"ן הקודמת על קבלת החלטות במטכ"ל? באותו מעמד ענה לו קשי: "אני בקרה של אמ"ן ולא בקרה של צה"ל". חלוץ לא הרפה וענה כי בקרה של אמ"ן איננה עניין של להיות מבקר ספרות - "קראתי את הספר ובוזה נגמר העניין"¹⁶⁶.

כעשור מאוחר יותר עדיין התמקד קשי בתפקיד המודיעיני של הבקרה (ללא עיסוק במדיניות), אך הציע מסגרת רחבה יותר למימושה: "צריך לחשוב לעתיד כיצד לפתח את הבקרה אולי לכיוון אחר. אפשר לחשוב על ביטולה, אבל אולי גם

166 פינקל, מ' (2022). בין הערכה להשפעה על המציאות – מדוע הבנות שהתפתחו באמ"ן על חזבאללה השפיעו באופן מוגבל על היערכות אמ"ן וכלל צה"ל למלחמת לבנון השנייה, המכון לחקר המתודולוגיה לשל המודיעין, אפריל 2022.

לבנות גוף קהילתי מאוחד בצורה אחרת ולא דווקא כמו שהיא היום".¹⁶⁷

גם אל"ם שמואל אבן, לשעבר רמ"ח הבקרה באמ"ן, חתם מאמר שלו בנושא בהמלצה כזו: "באשר לעתיד מוצע בזאת לשקול הקמת יחידת בקרה משותפת לכלל קהילת המודיעין. בין השאר היא תתרום לבירור מחלוקות בהערכת המודיעין בין גופי המחקר, להעמקת הבקרה על המחקר הבסיסי, לבדיקת המענה של קהילת המודיעין לצורכי הקברניטים וכו'".¹⁶⁸

אנשי הבקרה, סא"ל שירן אוסטרוב וסא"ל ויקטור ישראל, מרחיבים בעניין זה גם במאמר פרי עטם, ומסמנים מגמות המתגרות את התפיסה הארגונית הנוכחית ובהן קושי בשימור משאבים לסוגיה ואי-יציבות מבנית בעיקר בשל קיצוצים. מנגד, התרחבות הגופים העוסקים במודיעין ובאסטרטגיה, גיוון תחומי העיסוק של אמ"ן ומולם קשת סוגיות מתרחבת ברמה הלאומית. כל אלה, לדעתם, מחייבים שינוי גם במוסד הבקרה. הם קובעים כזו: "לצד שימור מוסד הבקרה המחקרית עבור אמ"ן וצה"ל בלבד, מומלץ לקיים בקרה מודיעינית על-קהילתית בעלת מעמד סטטוטורי". למצער הם ממליצים לפתח את המוסד הקיים למעבר מבקרה מחקרית לבקרה מודיעינית, שתעסוק גם בעולמות בניין הכוח והפעלתו ותהיה מורכבת מנבחרת של קצונת מילואים בכירה לצד מומחים מהעולם האזרחי.¹⁶⁹

עד עתה לא קם גוף בקרה על-קהילתי. למעשה, הניסיון היחיד שנעשה בהקשר הזה התנהל באופן לא פורמלי בעשור השני של שנות ה-2000. המאמץ היה לכוון מסגרת בשם "ברית הבקרות", שלו היו שותפים מחלקת הבקרה באמ"ן בראשות אל"ם ארז מיזל, ומחלקת הבקרה בשירות הביטחון (שנקראה מחלקת מחשב"ה - ראשי תיבות של תחומי עיסוקה: מחקר, חשיבה מערכתית, ביקורת והדרכה) שניהל ד"ר דורון מצא, בשיתוף גורמים במרכז דדו. ניסיון זה הניב תוצרים מועטים, ולא התגבש למבנה יציב כפי שהגו ורצו יוזמי הרעיון. גם בשל סוג של אחרות שהתקיימה בין המערכים, וגם בשל התנגדויות מצד גורמים בארגוני האם שנבעו מטעמים שונים.

167 מתוך סדנה שערך המכון למורשת המודיעין בסוגיית הבקרה בשנת 2015 באתר המרכז למורשת המודיעין בגלילות.

168 אבן, ש' (2011). איפכא מסתברא, הבקרה בחשיבה ובמעש במחקר המודיעיני, מלאכת מחשבת 60 שנות מודיעין ישראלי - מבט מבפנים, ע"ג לבוע וא" לפיד (עורכים), המרכז למורשת מודיעין.

169 סא"ל ש. וסא"ל ו. (2017), "הבקרה המודיעינית - יצירת רלוונטיות בעידן הנוכחי", מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 2, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין.

הבקרה בקהילה

הרעיון של בקרה מודיעינית לא היה ייחודי לאמ"ן. הוא נכח גם אצל גורמים נוספים בקהילת המודיעין, אבל חשוב לציין שגם אם כך הרי ליכותו של אמ"ן ייאמר כי רק אצלו השתמרה המסורת, ואילו בגופים המקבילים דעכו גופי הבקרה. בחלק מן המקרים בטענה כי רעיון הביקורת צריך להתנהל - בדומה לטענה שהשמיע בזמנו רח"ט מחקר איתי ברון - כחלק משגרת העבודה של גופי המחקר ויחידותיו, ולא באמצעות גופים חיצוניים דוגמת מחלקות בקרה ייעודיות. בהקשר הזה, דומה כי תפיסת הסנכרון והשילוביות המודיעינית שהפכה למטבע לשון, ואולי גם לפרקטיקה ארגונית בגופי המודיעין בשנות ה־2000, נתנה רוח גבית לרעיון כי בקרה צריכה להיות חלק מתהליך העבודה ולא פרקטיקה שמתנהלת מחוץ ליחידות. שילוביות מודיעינית נתפסה גם ככלי שמונע הטיות חשיבה, ולמעשה מכניס באופן נקי יותר ומשולב יותר את הבקרה לתוך העשייה השוטפת.

כך או אחרת, גופי בקרה מודיעיניים התקיימו לפרק זמן מסוים בשני מערכים עיקריים של המודיעין הישראלי: בשב"כ ובמוסד. מבט על הנעשה בשתי היחידות הללו יכול להציב תמרורי אזהרה, בראי הדיון הכולל שאנו מנהלים על אודות נחיצותו של מוסד בקרה מודיעינית, גם במשמעות הארגונית והפורמלית שלו.

הבקרה בשב"כ

בשונה מהתפתחות הבקרה באמ"ן שהוקמה כבר ב־1974, הגוף המקביל בשב"כ הוקם רק בשנת 2000. קודם לכן יש להבין את הרעיון בעצם הקמת יחידת המחקר בשירות. המוטיווציה להתגבר על הקושי המובנה בעובדה שהעיסוק בשב"כ היה ממוקד בנושא הטרור ובכיסוי פעילות אש"ף בחו"ל, ולא בהתפתחויות ביו"ש וברצועת עזה שנתפסו כ"פנים".

ההתפתחויות במערכת הפלסטינית שבאו בשנים שלאחר האנתפאדה הראשונה, ובעיקר תהליך הסטת מרכז הכובד הפוליטי של המערכת הזו פנימה לשטחי יו"ש ורצועת עזה בעקבות הסכם אוסלו (1993), ניתבו הן את השב"כ והן את חטיבת המחקר באמ"ן לעיסוק בנושא השטחים. במסגרת זו סיפקו שני הגופים המחקריים פרשנות וידע על אותה מערכת, ולא אחת התעמתו בהערכותיהם כאשר ברקע מחלוקות על גבולות הגזרה של האחריות האופרטיבית. סביר להניח כי מאבקים אלה הפכו את הזדקקות יחידת המחקר בשב"כ לגורם בקרתי פנימי לנמוכה יותר, מכיוון שאמ"ן שימש למעשה בתפקיד "פרקליט השטן".

המחצית השנייה של שנות ה-90 התאפיינה במשבר סביב העיסוק המחקרי. כאמור, יחידת המחקר בשב"כ צמחה כתאום מקצועי וארגוני של יחידת המחקר באמ"ן. הדבר ניכר במבנה הארגוני, בשיטות ובשגרה שלה. אולם עם הזמן החלה מהות זו לייצר מתח מול ארגון האב שבתוכו פעלה, ובמוקדו פער בין הייעוד של מתן התרעה אסטרטגית (בפני התקוממות אלימה) ובין אופי הארגון העוסק בסיכול בשדה האופרטיבי־טקטי. החטיבה התקשתה גם בהסתגלות לנורמות ניהוליות חדשות שהוכנסו לתרבות הארגונית, ויושמו במסגרתה באופן מאולץ מעט.

השינוי הראשון בא בעקבות האנתפאדה השנייה. הוא לא היה קשור לפרוץ ההתקוממות הפלסטינית, אלא לשינוי תפיסת הניהול ביחידת המחקר ולהעברתו מידי אנשי אמ"ן לשעבר לגורמים מבצעיים בשירות. יחידת המחקר חוברה מחדש לארגון ולתהליכים המרכזיים בו, ובמסגרת זו נכנסה לבירור עמוק לרבות בסוגיות של מתודולוגיית המחקר.

השינוי במעמד יחידת המחקר נתן אותותיו גם בהקמת יחידה שעסקה בבקרה מחקרית. כמו בחטיבת המחקר של אמ"ן, היה מדובר בגוף מצומצם שכלל שני בעלי תפקידים בלבד, אך הוגדר במעמד של מחלקה עם מנהל בדרג בכיר ולצידו רע"ן. בניגוד לאמ"ן, הרעיון של הקמת הפונקציה ביחידת המחקר לא נועד לשרת במקור את ערך החשיבה הביקורתית, אלא נבע מהיגיון ארגוני־תפעולי. לכן, תפקידה העיקרי של מחלקת הבקרה הוגדר כניסיון להבטיח את הטמעת תהליכי השינוי הארגוניים, התפיסתיים והמתודולוגיים ביחידת המחקר. לעומת זאת, ההבנה הייתה שתהליך הביקורת הרעיוני צריך להיעשות בתוך היחידות.

תפקיד המחלקה היה להשלים את המעבר הכולל של יחידת המחקר ממעמד של "הזנק" רעיוני באמצעות הבניית מתודולוגיה מחקרית חדשה, למעמד של מיסוד הכרוך בגיבוש תורה, תהליכים וטכניקות אצל כל חוקר ביחידה. פרסומי מחלקת הבקרה שיצאו באותה תקופה היו בעלי אופי מתודולוגי, ופחות מכך רעיוני. מנקודת מבט זו פעלה מחלקת הבקרה ביחידת המחקר בשירות בדפוס דומה למחלקות בקרה אחרות בארגון. מדובר בפרקטיקה שמזכירה מאוד את מושג הביקורת במערכת הציבורית, שתפקידה אינו קשור לעימות רעיוני אלא לבדיקה כי המערכות פועלות בסטנדרטים מצופים.

בד בבד, כחלק מעיסוק בתורת העבודה, המתודולוגיה המחקרית והטמעתה,

הייתה מחלקת הבקרה אמונה על ייבוא ידע מבחוץ, בעיקר בכל הנוגע לשיטות מחקר ועבודה. במסגרת זו נוצרה רשת של קשרים לאנשי אקדמיה, לגורמי מחקר חיצוניים ולמומחים, כדי להבטיח שהתורה לא תקפא על שמריה. במסגרת זו ארגנה הבקרה סדנאות בתחומי ידע שונים (כגון סטטיסטיקה) עבור חוקרי יחידת המחקר, כחלק מתפיסה שראתה בחוקר גורם המומחה לשיטות מחקר מגוונות.

לקראת סוף העשור חל שינוי כיוון נוסף. הוא נבע הן מתהליך חילופי גברי ביחידת המחקר שגרר בחינה מחדש של ההתנהלות, אך גם נוכח סימני שאלה רבים שהצטברו בנוגע לפער שבין השימוש בכלים כחלק מתפיסת המקצוענות של החוקר, לתחושה כי בסופו של דבר בסיס המחקר נותר פרשני. שני תהליכים אלה הביאו לחיפוש אחר נתיב שדרכו תוכל יחידת המחקר להמציא את עצמה מחדש, ובפרט תוך שימוש במסד הרעיוני של תורת המערכות. כפועל יוצא שינתה מחלקת הבקרה את דמותה במובן הארגוני ובמובן התוכני. את מקומו של מ' מנהל ותיק במחקר שבא מתוך התחום האופרטיבי, תפס דורון מצא (אחד ממחברי הספר) שצמח מתוך המחקר באמ"ן ועשה את רוב הקריירה המקצועית שלו ביחידת המחקר של השירות בתפקידים מגוונים.

השינוי הארגוני הביא איתו שינוי בתכולת העשייה של הבקרה. היא ניתבה את עצמה למודל של ביקורת רעיונית, בדומה לבקרה באמ"ן המבקשת להתמקד בתפיסה. אולם בשונה מיחידת הבקרה באמ"ן, היא ביקשה להמציא מודל חדש של ביקורת המבוססת לא על הפרקטיקה השכיחה של המחקר, אלא על הישענות על מחקר מערכתי-הקשרי. ניתוח מערכתי המתמקד בהקשר ובזיהוי תהליכים, מול מחקר הממוקד בניתוח אירועים וישויות פוליטיות, היה ההבדל הגדול שהביאה יחידת הבקרה בשירות וזכתה לגיבוי לא מבוטל גם מראשות הארגון. לצד זאת הפכה מחלקת הבקרה לגוף שהיה אחראי על גיוס עובדים חדשים ליחידות המחקר, ולניהול מערך ההכשרות שלהם לרבות פיתוח קורסי מחקר ייעודיים ראשונים מסוגם בשירות. ההכשרות שימשו גם כדרך לפיתוח רעיונות וסוגיות וגיוס חוקרים לשיח. כך, לצד החתרנות האינטלקטואלית של יחידת הבקרה, גדלה מוטת ההשפעה של המחלקה מעצם יכולתה להשפיע על החוקרים דרך המערכת של קליטת העובדים, ובייחוד דרך החדרה והטמעה של גישות חשיבה מתחרות.

באותה תקופה אפשר היה לאפיין את יחידת הבקרה כגוף נשכני יותר, אולם

שניו זה לא האריך ימים. משבוצעו חילופי גברי נוספים בראשות הארגון וביחידת המחקר עצמה, הביא הדבר לביטול עצמאותו ומעמדו של המחקר כמטה הכפוף לראש הארגון, ולהכפפתו מחדש לאגף שעסק בהיבטים סיכוליים ואופרטיביים. תהליך זה הקרין גם על עצמאות החשיבה המחקרית וכמובן על מעמד הבקרה.

במובנים רבים מגמה זו לא הייתה רק מנת חלקו של המחקר בשירות, אלא של כלל המערכת המודיעינית בשב"כ, שנכנסה לסדר עדיפות שונה שבו צומצם מרחב הדיון האסטרטגי והביקורתי וחלה התמקדות בשיח אופרטיבי המבטיח רלוונטיות. במציאות כזו נוצר חוסר הלימה בין האופן שבו בנתה את עצמה ופעלה יחידת הבקרה בשירות, ובין המציאות החדשה. בתהליך מתמשך אך מהיר למדי רוקנה מחלקת הבקרה מתוכן. אומנם היא המשיכה לייצר מוצרים מודיעיניים, אבל נענתה באדישות. פעילותה צומצמה למתודולוגיה והכשרות, ודרג הניהול במחלקה הורד.

הבקרה במוסד

תולדות הבקרה במנהלת המודיעין של המוסד הן קצרות ימים. למעשה פונקציית הבקרה התמסדה לראשונה בפברואר 2008. עד אז היו שני ניסיונות קצרי מועד (כמה חודשים בלבד בכל פעם) לכונן תפקיד זה במשרד, אף שהוצבו בו אנשים מוכשרים שהתקדמו במהלך הזמן למשרות מפתח. סיבות אֵי־ההצלחה באירועים הקודמים לא תוחקרו, אך לדעת קצין המחקר הוותיק שהגיע מאמ"ן לתפקיד זה הן היו קשורות להעדר התלהבות מפונקציה כזו. האינטרס בהקמה היה יותר של ראשי הארגון, מאיר דגן וסגנו תמיר פרדו. סביבת העבודה הייתה שונה מאוד מזו של אמ"ן מבחינת גודל יחידת המחקר, מעמדה ומיקומה הארגוני, ואילו המשאבים; אך יותר מכך, נדרש צורך להטמיע תרבות מודיעינית חדשה, ובמיוחד לאחר הקושי שנחווה ביצירת תפקיד שכזה בניסיונות עבר. משכך, היה צורך ליצור תחילה אווירה פחות לעומתית והתנהלות זהירה יותר בנושא.

ליבו של השוני היה קשור לעובדה שבאמ"ן התמסדה תפיסת בקרה לאומית יותר באופייה. המכותבים למוצרי הבקרה באמ"ן היו גורמי הדרג המדיני, המטכ"ל, הפיקודים והזרועות והקהילה, ולא רק אמ"ן וחטיבת המחקר. במקרה של המוסד, הוחלט על עשייה בקרתית שתהיה כמעט אך ורק פנימית לגבולות המשרד. ההחלטה הנוספת שהתקבלה הייתה קשורה למיקוד. הבחירה הייתה עיסוק בסוגיות מרכזיות בלבד: בראש ובראשונה איראן על כלל נגזרות העיסוק

בה, שהייתה מוקד הצי"ח של הארגון, ולצד זה סוגיות ליבה כגון עיסוק בארגוני טרור כדוגמת חזבאללה, ובפיתוח אמל"ח אסטרטגי והצטיידות בו באזור. הנושא הפלסטיני הוגדר מראש כנושא שלא ייחקר. "האביב הערבי" הביא כמובן לתוספת עיסוק.

המאפיין הבולט בעיסוק של הבקרה במוסד הוא הישענותה על משקלו הסגולי האישי של קצין המחקר הוותיק מאמ"ן, שהביא לתפקיד רמ"ח בקרה במוסד ידע ותפיסות שאחזו בהם בשלל נושאים ונשענו על הזיכרון האיתן והארוך שלו, קריאה מדוקדקת בחומרים והיכרות מעמיקה עם מושאי מחקר. הדבר הביא לכמה "מסעי צלב" שניהל מול חוקרי אמ"ן והמוסד, בסוגיות מפתח שבחלקן נראה כי הטיעונים שהעלה היו לכל הפחות רלוונטיים וחשובים.

דוגמה לכך הייתה, למשל, הערכה מוקדמת שלו - למעלה משנה מראש - להפיכה צבאית במצרים היה וייבחר לנשיאות מועמד מוסלמי. משנבחר כזה, איש "האחים המוסלמים" מוחמד מורסי, הגיעה ההפיכה בקיץ 2013. לצד שלל הערכות מסוג זה וכמה הערכות חשובות נוספות בעולמות אסטרטגיית הגרעין, המנהור והטילאות, יש לציין הערכה נוספת כאשר כ"קול בודד" צפה מראשית 2015 את הגעת כוחות המשלוח מרוסיה ואיראן לסוריה להבסת דאעש (הגיעו בספטמבר 2015). היו סוגיות שבהן העיד רמ"ח הבקרה במוסד, בדיעבד, כי הבקרה טעתה לחלוטין, כגון: הערכת יתר לתגובות המשטר הסורי למב"ם בשטח סוריה, או תחזית אופטימית מדי בדבר קריסת כלכלת איראן לפני הבחירות בארצות-הברית ב-2020. כך או אחרת, מתכונת עבודה זו נמשכה עד פברואר 2020, עת פרש רמ"ח הבקרה לגמלאות ללא מחליף שמונה בפועל.

סיכום

הרושם הכללי מהסתכלות בהתנסות של מחלקות הבקרה במוסד ובשב"כ, הוא כי גם אם נמשכו שנים לא מעטות, היה קושי עמוק "להשתיל" בקרבן במשך זמן גוף חתרני במהותו ולדייק את הציפייה ממנו. ניכר כי מידת השרידות בכלל הגופים בקהילת המודיעין הייתה תלויה ביחסי האמון והגיבוי בין ראשי הארגונים לראשי מחלקת בקרה, בסדרי יום ארגוניים בנקודות זמן מסוימות, או במטען ייחודי (תפיסה או ידע היסטורי). משאלו השתנו או סר חנם - חלפה מידת החיוניות של פונקציית הבקרה. השונה מאמ"ן לא רק היה עניין המסורת והתרבות, אלא גם הגודל היחסי של הארגון ומשרע הנושאים שהוא עוסק בו.

הקמת ארגון בקרה לאומי הוא צורך שעלה כבר בשנות ה־60, במסגרת הרעיון לכונן יועץ מודיעין לראש הממשלה שזה יהיה אחד מתפקידיו. בפועל, למעט אפיזודות קצרות, הדבר לא מומש. השאלה אם זוהי פונקציה נדרשת, ייתכן שבמסגרת משרד ראש הממשלה או במל"ל (שבו קיימת פונקציה מודיעינית שמבצעת השוואה בין הערכות המודיעין בקהילת המודיעין), היא שאלה מורכבת - האם בקרה כזו צריכה לכלול את המודיעין בלבד, או גם לבחון את המדיניות? מה נדרש כדי שראש הממשלה ייתן בה אמון, והאם בכלל אפשרי שינוי כזה בארכיטקטורה הרגישה של קבלת ההחלטות בישראל?

לדעתנו גם אם זה אידאל נדרש, ההתרחקות מ"חדר המנועים" המודיעיני תפגע, בהכרח, במועילות וברלוונטיות של הגוף בהשוואה לחוקרי המודיעין.

פרק שישי: הבקרה בעידן המידע¹⁷⁰

"אינטואיציה היא לחשוב שאתה יודע
מבלי לדעת למה אתה יודע"

פרופ' דניאל כהנמן

עידן המידע שינה את סביבת המידע שבה אמ"ן פועל. סביבה זו מתאפיינת בגודש מידע הכולל נתוני עתק (Big Data) על מגוון רחב של תחומי פעילות אנושית. לצד השינוי בהיקפי המידע וסוגיו התפתחו בשנים האחרונות טכנולוגיות רבות למיצוי האוטומטי, הכוללות בין היתר בינה מלאכותית (AI), למידת מכונה (ML) ועיבוד שפה טבעית (NLP). טכנולוגיות אלה ממשיכות להתפתח, וצפויות להפוך לדומיננטיות יותר ויותר בתהליכי איסוף, עיבוד וניתוח מידע.

שינויים אלה משפיעים עמוקות על עבודת המודיעין. הם מחייבים את קהילת המודיעין "לנכוח" בו בזמן במקומות רבים, ולפעול בעומס גבוה. מנגד הם מעמידים לרשותה בריכת מידע בלתי נדלית, ועימה יכולת לתת מענה למנעד רחב של שאלות. מיצוי המידע בעידן זה מחייב את קהילת המודיעין לעבור משיטות עבודה מסורתיות, לשיטות עבודה חדשות המאמצות את הטכנולוגיות הקיימות באופן המשמש מכפיל כוח למשאב האנושי המצומצם, והמאפשר לפנות את כוח האדם למשימות מורכבות יותר. השתנות סביבת המידע וההתפתחות בעבודת המודיעין, מחייבות גם את הבקרה המחקרית והמודיעינית לעבור התאמות ומודרניזציה.

עבודת הבקרה הקלסית

הבקרה הקלסית כפי שהיא מבוצעת כיום היא בעיקרה מחקרית, ומתמקדת בעשיית יחידות המחקר וההערכה. מטרתה המרכזית היא צמצום הכשל המודיעיני, ושיפור התוצר המודיעיני. אם נראה את עבודת הבקרה כפרוסה במרחב הנמתח בין שני צירים - עיסוק באויב ("האדום") לעומת עיסוק בארגון ("הכחול"), ומיקוד בתהליך המודיעיני (רצפת הייצור) לעומת בקרת התוצר הסופי - הרי שמרכזי הכובד בפעילותה המסורתית של מחלקת הבקרה הם עיסוק בתוצר ההערכה (כשהוא קרוב לגמר) ובאויב (כפי שמוצג בתרשים).

השתנות התנאים בעידן המידע מציבה שורה של אתגרים והזדמנויות לבקרה ברמות שונות של תהליך המודיעין. אלה מחייבים בחינה של שינוי בתמהיל העיסוקים, באופן ההולם את השינויים בעבודת המודיעין בכלל וגיבוש הערכת המודיעין בפרט.

האתגרים החדשים לבקרה המודיעינית בעידן המידע

עידן המידע מעצים את הא־סימטריה המאתגרת בגודל (במשאבים) בין מחלקת הבקרה לבין המפעל המודיעיני. הדבר בא לידי ביטוי בהעמקת הפערים הקיימים כבר עתה ביכולת לעבור על החומר, וכן בהתמחות נושאית. על כך נוסף פער מתעצם במיומנות הטכנולוגית של אנשי הבקרה.

מעבר לבעיית גודש המידע ו"השפה" (בדמות התמחויות טכניות וטכנולוגיות חדשות), עידן המידע מציג בפני מעשה הבקרה המודיעיני בעיות מסוג חדש. הסיבה היא שעבודת המודיעין בעידן זה שונה מעבודת המודיעין הקלסית בשני היבטים מובחנים: ראשית, בעידן המידע אנשי המודיעין (איסוף ומחקר) יתמודדו עם כמויות מידע גבוהות מאוד, ואף עם נתוני עתק (Big Data). בשונה מתהליכי העיבוד והמחקר הקלסיים, שבהם התחככו בפועל אנשי איסוף ומחקר עם כמות סופית של ידיעות שקראו והכירו לעומק.¹⁷¹ שנית, בעידן המידע "מפעל המודיעין" יסתמך יותר על עיבודים וניתוחים ממוכנים, כלומר באמצעות אלגוריתמים וכלים טכנולוגיים חדשים לעיבוד ולהצגת מידע.

לאלה מתווספת המגמה של מתן אמון גובר בכימות ובאוטומציה. התקוות הנתלות ב"בשורת" נתוני העתק והאלגוריתמים הן התפתחות של מגמה זו, ובמסגרתן המידע השיטתי "יציר המכונה" נתפס לעיתים תכופות כאובייקטיבי ונטול הטיות, בשונה ממידע שהפיקו אנשים ומוסדות (אשר האמון בהם הולך ונשחק).¹⁷²

171 במאמר "צוותי חקירה שילוביים..." מודיעין הלכה ומעשה, המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, גיליון 1, 2016. מצוין כי "על פי מדידות שנעשו שנת 2010 בארגון איסופי, פחות מ-1% מהידיעות שבמאגרים טופלו, ומאלה שטופלו, פחות מ-1% הופצו לצרכן המחקרי. לדברי הצרכנים המחקריים, מתוך סך הידיעות המופצות אליהם באופן שוטף, אחוזים בודדים מוסיפים מידע משמעותי לצי"חיים שבהם הם מטפלים. לפי חישוב זה, תמונת המודיעין הנבנית ביחידות המחקריות מבוססת על 0.000001% מהמידע שיחידת האיסוף אוספת ממקורותיה יתר על כן, לאף גורם בקהילה אין כלל מודעות לקיומו של 99% מהמידע – זה שלא סונן כלל" ("א"א 2017). איסוף וניתוח נתוני עתק נועד להתגבר על כשל זה, וכמובן ממחיש את ביטול הצורך במעבר פרטיני על כל ידיעה וידיעה, לצד יכולת להפיק מידע ותובנות מצבר של ידיעות ופרטי מידע.

172 לדיון במקורות הנטייה הגוברת להסתמך על מידע כמותני וממוכן בצד אמון הולך ופוחת באנשים ובמוסדות. ראו

Gernot, R., & Simon, J. (2016). Datatrust or the political quest for numerical evidence and the epistemologies of Big Data, *Big Data and Society*

ואולם גם ניתוחים של נתוני עתק והאלגוריתמים כיצירי אדם אינם אובייקטיביים ונייטרליים. הם תלויים בשאלות שנועדו להשיב עליהן, במידע שעליו הם מתאמנים ובמידע שעליו הם "רצים". ככאלה גם הם אינם חפים מהטיות. נוסף על כך, מידת האמון בתפוקות של אלגוריתמים ובמידע כמותני מעוררת שאלות הנוגעות לאחריות ואחריותיות. לכן, נוסף על ההטיות הקלסיות שחיפשו אנשי הבקרה בניסיון להתחקות אחר כשל מודיעיני, נוצרות עתה הטיות פוטנציאליות חדשות בתהליכי מיצוי נתוני העתק.

הטיות במידע

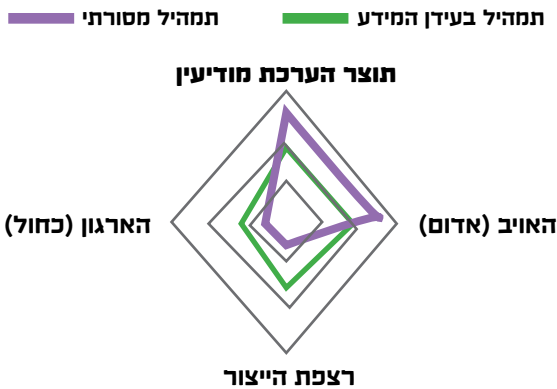
משפחה אחת של הטיות כאלה היא הטיות בבסיס הנתונים. הסוגיה נוגעת לאיכות הנתונים שבהם משתמשים בניתוח בשיטות קלסיות, או שעליהם מאמנים ומריצים את האלגוריתם, ובעלת קשר הדוק לאיסוף מידע. הטיות אפשריות נוגעות למצבים הבאים:

1. הטיית בחירה (Selection bias) - המידע שבו נעשה שימוש אינו מייצג את המקרים הרלוונטיים לשאלת המחקר.¹⁷³ היכולת להסיק מסדרת נתונים לכלל האוכלוסייה תלויה במידה שבה המדגם מייצג את האוכלוסייה. דוגמה לאופן שבו עשויה להיווצר הטיית בחירה היא "הפער הדיגיטלי"¹⁷⁴ - מצב שבו רק חלק מהאוכלוסייה יש נגישות לטכנולוגיה מסוימת, ועל כן רק חלק זה באוכלוסייה נכלל בסט המידע, אף ששאלת המחקר נוגעת גם למי שאינו נגיש לטכנולוגיה. הטיית בחירה בשימוש במידע רב במודיעין עשויה להחרף, נוכח הנטייה להישען על מקורות איכותיים ב"ליבת הסוד", שמלכתחילה כוללים הטיה איסופית משמעותית.
2. סינון סט הנתונים - הקמ"ן המעבד והמנתח את המידע או מעצב האלגוריתם, מחליט אלו נתונים ייכנסו לסט הנתונים ואלו יישארו בחוץ. דוגמה לכך היא בחירה במאגר מידע מסוים ולא באחר, או בחירה במידע מטווח תאריכים מתוחם. גם סינון סט הנתונים יוצר "הטיית בחירה", אולם כאן מודגש תפקידו המודע והפעיל של הגורם האנושי בבחירת סט הנתונים.
3. התאמת יתר (Data Leakage) - בשלב אימון של אלגוריתם עלול להיווצר מצב שבו הוא מתאמן על דאטה שאינו קיים (או לא אמור להיות קיים)

173 באוכלוסייה הבונה לאוכלוסיית תצפיות רלוונטיות, ולאו דווקא לאוכלוסיית אנשים. לדוגמה: האוכלוסייה הרלוונטית לשאלה על דפוסים הצבעה במועצת הביטחון היא כלל ההצבעות של כלל המדינות המעניינות את החוקר בפרק זמן מוגדר.

174 הפער הדיגיטלי (The digital gap) - הפער בין אלו שיש להם גישה לטכנולוגיה לאלו שאין להם גישה אליה.

מרכזי הכובד בפעילות מחלקת הבקרה



במציאות, ולכן בשלב האימון עשוי להיווצר מודל "מושלם" שבהרצה על מידע חדש יהיו לו ביצועים נמוכים. הדבר מתרחש כאשר המידע בשלב האימון שונה מהותית מהמידע בשלב ההיסק, וכולל כבר את המידע שהוא אמור לחזות. במצב זה האלגוריתם אינו מאומן להתמודד עם תצפיות שתואמות את השונות הקיימת במציאות. כמו כן, הדבר עלול ללמד את האלגוריתם על קשר סיבתי "הפוך" וכוזב.¹⁷⁵

4. חוסר מהימנות של סט המידע - סט המידע המשמש לניתוח יכול להיות לא מדויק, שגוי, חלקי או לא עדכני. יתרה מכך, ייתכן שפגמים אלה במידע אינם אקראיים או מקריים, ונובעים מהטעיה מכוונת של היריב.
5. ניהול וטיוב הנתונים - האופן שבו הנתונים נשמרים ומטויבים עשוי לשקף פרדיגמות ומסגרות פרשניות שונות, ולהשפיע על סוגי הניתוחים שאפשר לבצע על המידע ושקמ"נים ייטו לבצע.

הטיות בעבודת האלגוריתם ועיצוב

משפחה שנייה של הטיות היא ייחודית לעבודה עם אלגוריתמים, ונוגעת לעיצוב (design) של האלגוריתם ולאופן שבו הוא פועל. הסוגיה נוגעת לעיבוד המידע ולניתוחו. הטיות אפשריות הן:

¹⁷⁵ לדוגמה אם רוצים להשתמש באלגוריתם כדי לנבא אם מישהו יבצע פיגוע, ומאמינים אותו לצורך כך על מידע של עצורים בגין פעילות טרור, האלגוריתם למעשה לומד ש"מעצר" הוא מנבא חשוב לפיגוע, אף שבמציאות במקרים רבים תחילה מתרחש הפיגוע ורק לאחר מכן מתבצע המעצר.

1. תרגום שגוי של שאלות מחקר (צי"ח) ל"חתימות" - פעולת האלגוריתם נשענת על תרגום מרכיבי שאלת המחקר לביטויים מדידים שאפשר לצפות במציאות. הדבר מוכר כ"חתימות". תרגום שגוי או לא מדויק יוביל לתוצאה שגויה, ועשוי להוביל לזיהוי קשרים בין משתנים שאינם קיימים במציאות (בין אם במכוון ובין אם בשוגג).¹⁷⁶
2. שינויי הקשר קיצוניים - אי־התאמה משמעותית בין סט המידע המנותח על־ידי האלגוריתם בהקשרים שונים. לדוגמה שינוי הקשר קיצוני בעת מעבר משגרה לחירום.¹⁷⁷
3. שינויי הקשר איטיים - עלולים להוביל לשחיקה של האלגוריתם לאורך זמן, בדרך שימשיך ויעמיק פער בתפוקות בהשוואה למציאות שהשתנתה בהדרגה.
4. הטיית אשרור (Confirmation bias) - בעתיד, שימוש בלולאות משוב עלול להוביל את האלגוריתם לשחזר תפוקות שגויות ולא רלוונטיות ויעצים את הסטייה, שוב ושוב, ללא יכולת לאתר את השגיאה.

האלגוריתם כ"קופסה שחורה" - אי־הבנת התהליך על־ידי קצין המודיעין

לעיתים קרובות רואים את פעולת האלגוריתם כ"קופסה שחורה". כלומר האופן שבו האלגוריתם מעבד את הנתונים (התשומות) לכדי פלט (התפוקות) נותר עלום. בהקשר זה נהוג לדבר על היכולת להסביר (explainability) ולפרש (interpretability) אלגוריתמים. ככל שהמודלים של האלגוריתמים מורכבים יותר - כך נעשה קשה יותר להסביר ולפרש אותם.

תפיסת "הקופסה השחורה" נובעת במידה רבה מהעובדה שהגיון המכונה שונה מהגיון האדם. כלומר הדרך שבה האלגוריתם מבצע מטלה שונה מהאופן שבו אדם יבצע את אותה המטלה, גם אם שניהם יגיעו לתוצאה זהה. יתרה מזו, כאשר האלגוריתם "לומד" - הוא מטייב את עצמו באופן שאינו נוגע ליכולת ההבנה האנושית של פעולתו.¹⁷⁸ אי־הבנה של קציני מודיעין בכלל וחוקרים בפרט את פעולת האלגוריתם שעל תוצאותיו הם נסמכים, עלולה לייצר פער

Brantly 2018: 568 176

177 סא"ל צ', נגזרות מודיעיניות של עולם הביג דאטה, מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 3, 2018.

178 במאמר "איך המכונה חושבת" ממחשה בורל (Burrell, 2016) את ההבדלים בין חשיבת אדם לחשיבת מכונה באמצעות שורה של דוגמאות, שבהן משימת זיהוי ספרות הכתובות בכתב יד. בעוד בני אדם יתמקדו בזיהוי מתאר הספרה, לדוגמה בתוך התמקדות בקווים ובעגולים, המכונה פועלת על בסיס השוואת רמת הכהות של הפיקסלים וההבדל המצופה בין הספרה לרקע שעליו היא נמצאת.

הולך וגדל בין מה שאפשר ללמוד מהנתונים הנאספים ובין ההערכה המודיעינית המבוססת עליהם, בלי שיהיו ערים לפער. המצב אף יחמיר אם המשתמשים לא יכירו את סט הנתונים שעליו האלגוריתם רץ, ויהיו מודעים להטיותיו. הטיות קריטיות העשויות להיווצר כוללות, בין היתר: אי-אבחנה בין מתאם (קורלציה) לסיבתיות; אי-היכרות עם הנתונים ואי-הבנה של אופן ניתוחם שעלולות להוביל משתמשים לפרש באופן שגוי את המתאם כקשר סיבתי; והתעלמות מפערי המידע, הסתמכות על נתוני עתק וניתוחים אוטומטיים, עשויים להסוות את מה שאינו נמצא במידע או לא מופק כתפוקה ולהוביל להתעלמות ממנו ("מה שלא במידע לא קיים"), אף שמה שנעדר עשוי להיות לא פחות חשוב ולעיתים אף יותר משמעותי מהקיים (ולנבוע מהטיות במידע).

לאור כל אלה, בשונה מהבקרה הקלסית, הבקרה לא תוכל להמשיך להתבצע רק על התוצר הכמעט סופי. בקרה על תוצרים מודיעיניים מבוססי מכונה תחייב השתלבות בשלבים הקרובים הרבה יותר לרצפת הייצור, כדי לזהות הטיות וכשלים בעיצוב החקירה.

אחריות ואחריותיות

תפיסת "הקופסה השחורה" יכולה להוביל לשני מצבי קיצון בגישה של אנשי מודיעין כלפי אלגוריתמים. האחד, חשדנות שעלולה להוביל לסירוב להשתמש בהם.¹⁷⁹ השני, אָמון יתר שעלול להוביל לשימוש בלתי אחראי. בשונה מעבודת המודיעין הקלסית שבה יש אנשי איסוף ומחקר (הגם שמעטים) הקוראים ומנתחים את המידע הגולמי, נתוני עתק אינם נתונים שאפשר או נדרש לבחון אחד לאחד, מאחר שהממצאים והתובנות נסמכים על עיבוד וניתוח הנתונים המצרפי.

במצב שבו הנתונים הגולמיים אינם מוכרים לחוקר, ולנוכח האתגרים - הנטייה לתת אמון גובר בנתונים ומידע כמותני וממוחשב, ו"הקופסה השחורה" - צפויות לעלות שורה של דילמות הנוגעות לאחריות ולאחריותיות בחלוקת העבודה בין בעלי תפקידים שונים באמ"ן, ובין האדם למכונה. אחת מהן היא אצל מי "האמת"? נתוני עתק עלולים לגרום לחוקרים וקציני מודיעין להתחבא מאחורי המהימנות והאובייקטיביות לכאורה של המספר או המכונה, בלי יכולת להסביר או לנמק את האופן שבו הגיעו לתוצאות המוצגות, או מדוע אלה תומכות בהשערה אחת

179 מה שעלול להוביל לעיכוב או האטה של תהליכי שינוי ועיצוב משמעותיים בארגון. סוגיה זו חורגת מהמסגרת של ספר זה, אך ראוי להידרש אליה במסגרת התהליכים הארגוניים בחיל.

על פני אחרת? אף שיהיה קשה לערער על תפוקות האלגוריתם, אפשר גם אפשר לבסס את מהימנות סט הנתונים, את טיב תרגום שאלת המחקר ל"חתימות" ואף לעיתים את הפרשנות של המידע. בסופו של דבר, הנתונים אינם מדברים בעד עצמם, והם תוצר של תהליך המחקר וגיבוש הצי"ח. לכן, משכנעים ככל שיהיו ממצאים כמותניים, הם חייבים להיות מוצגים על ידי החוקר בהקשר הרלוונטי, ובתוך הצגת המגבלות.

דילמה אחרת היא מי הוא הגורם האחראי על הפלט של האלגוריתם (ועל הטיותו). האם זהו מדען הנתונים או קצין האיסוף, או שמא יש אחריות משותפת לו ולחוקר הבכיר המפרש אותם? שאלה זו רומזת על צורך בתפיסה חדשה של המחקר המודיעיני ובהגדרת תפקידים חדשים וסט הכשרות, ובאופן רחב יותר על תמורה משמעותית בתפקיד החוקר.¹⁸⁰

הערכה מבוססת מודיעין ולא מודיעין מבוסס הערכה

גישת המדיניות מבוססת נתונים (Evidence-based policy) נעשתה רווחת בתחום המדיניות הציבורית ברחבי העולם. גישה זו מגבירה לכאורה את האובייקטיביות והמהימנות של המדיניות. אולם יש המתריעים מפני האפשרות של ביצוע מניפולציה ופוליטיזציה בתהליך איסוף הנתונים או בתהליך הצגתם, באופן המשרת את האג'נדה והצרכים של מעצבי המדיניות.¹⁸¹

גם איסוף, עיבוד, ניתוח והצגת מודיעין אינם חסינים מפני שימוש מסוג זה, בין אם הם מתבצעים בשיטות מסורתיות ובין אם בשיטות חדשניות ואוטומטיות.¹⁸² מאחר שהגורם האנושי מעורב בעיצוב כל אחד משלבים אלה בתהליך המודיעין, אפילו כאשר הם נסמכים על נתוני עתק או על אלגוריתמים, המודיעין המתקבל עשוי להיות מוטה באופן התומך הערכות קיימות, בשל דומיננטיות של קונספציות שאינן מאפשרות חשיבה מתחרה, וגורמות לעיצוב תהליך העיבוד והחקירה באופן שיאשש אותן.

180 במאמר "קמ"ן המידע" – תפיסה חדשה של המחקר המודיעיני", מודיעין הלכה ומעשה, גיליון 3, 2018. עומד רס"ן (מיל") ד"ג על הצורך בעדכון תפיסת המודיעין לנוכח השינויים בסביבת המידע ובבלים העומדים לרשות חוקרים, ומציג את חזון "קמ"ן המידע" ואת נגזרותיו על היבטי בניין כוח כמו הכשרות, מיומנויות מחשב נדרשות, חשיבה כמותית וידע בסטטיסטיקה.

Martijn et al, Policy-based evidence, 2015 181

182 במאמרו "ארבעת השבילים" בפרסם המודיעין האסטרטגי", מודיעין הלכה ומעשה, 2017. מציג דורון מצא את גישת המודיעין אסטרטגי הדובר כאחת מארבע גישות אפשריות למודיעין אסטרטגי. לפי גישה זו, המודיעין האסטרטגי משמש כלי לשכנוע והכשרת לבבות למדיניות מסוימת של הדרג המדיני שאינה מבוססת על המודיעין אלא עושה בו שימוש פוליטי.

חיפוש פוזיטיבי של מידע תומך הערכה אפשר לבצע גם באמצעות נתוני עתק, כאשר את סטי האימון והניסויים אפשר לתכנן כך שיובילו לממצאים הרצויים ו"יוכיחו" השערות או יכולת. כל אלה יכולים להיעשות שלא בזדון, או תוך כוונה לעשות במידע שימוש פוליטי. לכן ליושרה המקצועית של הקמ"נים בשלב עיצוב המחקר, להגדרת סט הנתונים, ולהצגת הנתונים כבסיס להערכה יש חשיבות עליונה. גם סיכון זה מחדד את הצורך שבשילוב נקודות בקרה בשלבים מוקדמים של תהליך גיבוש ההערכה, ולא רק סמוך לשלב השלמת התוצר.

ההזדמנויות לבקרה מודיעינית בעידן המידע

לצד האתגרים יש לנתוני העתק ולכלי האיסוף והניתוח שלהם פוטנציאל ייחודי לשמש מכפילי כוח משמעותיים עבור הבקרה המודיעינית, ולספק מענה לחלק מהאתגרים. נתוני העתק והטכנולוגיות הנלוות יכולים למנף את הבקרה בשני מישורים מרכזיים: במישור המחקרי ובמישור הארגוני-מודיעיני. בשני המישורים תהיה הבקרה מסוגלת לספק "ערכים" חדשים לארגון, באמצעות ניצול היקפי וסוגי המידע הקיים ואינטגרציה שונה שלהם עם כלי הניתוח החדשים.

"השטח מגרש המשחקים"

עידן המידע מזמן לבקרה הזדמנות "לשטח את מגרש המשחקים", ולצמצם בפועל את האסימטריה בגודל בינה ובין מערך המחקר, באמצעות יכולת ניתוח ממוכן של מידע אגרטיבי. פוטנציאל זה יכול לתת מענה לאתגר ההתמודדות עם גודש המידע, לאפשר לבקרה לחולל רעיונות חדשים ומקוריים בארגון ולאתגר את ההערכות הדומיננטיות, ללא גידול מהותי במשאבים. שני אפיקי פעולה מרכזיים לבקרה בהקשר זה: הראשון הוא חיפוש אנומליות ונקודות עיוורון בנתונים ובמידע. במקום התמקדות באיתור, לימוד וניתוח של "דיעות הזהב" שעליהן נסמכים חלק מהתוצרים המחקריים, הבקרה יכולה להשתמש בכלי העיבוד והניתוח הקיימים כדי לחפש חריגות במידע האגרטיבי. בדרך זו היא יכולה להתבונן על "חתימות" ודפוסים חריגים, ולגבש על בסיסם תזות חלופיות.

השני הוא מיקור חוץ של הידע. ריבוי מקורות גלויים, זמינותם והיצף המידע הובילו לתהליך של "דמוקרטיזציה" של המודיעין, במובן שגם חוקרים מחוץ לקהילת המודיעין יכולים לעסוק בסוגיות הנמצאות בליבת הצי"ח, כאשר לרשותם מידע רב ובאיכות גבוהה. תופעה זו מאפשרת לקהילות המודיעין

ליהנות מהידע של חוכמת ההמונים,¹⁸³ ובפרט מזה של קהילות מומחים מקוונות (Online Communities of Experts) או קהילות וירטואליות של אנשי מקצוע, (Online Communities of Practice), המורכבות ממומחים בתחום מסוים המשתפים פעולה במשימות אנליטיות כמו מחקרים או גיבוש תחזיות.¹⁸⁴

כלי הניתוח הקיימים כיום והצפויים להיות מפותחים בשנים הקרובות, יכולים לאפשר לבקרה למצות את המידע החוץ-ארגוני העשיר באופן הממוקד בשאלות הצי"ח, בהשקעת משאבים מצומצמת למדי. ניתוחים מסוג זה יאפשרו לבקרה לעמת את הארגון עם הערכות וגישות מתחרות. בין האפשרויות הקיימות: פילוח עמדות וניטור שינוי בהן לאורך זמן; איתור ומעקב אחר התפתחות מושגים ומונחים חדשים ודומיננטיות של קיימים; איתור תרחישים חדשים לעתיד; זיהוי קונספציות ורעיונות העולים בקהילת המומחים החיצונית, אך נעדרים מהשיח הארגוני; אפיון קהילת המומחים החיצונית כתוצר משני.

בחיזור הארגוני-מודיעיני: "מודיעין על המודיעין" (SI ארגוני)

הנתונים הרבים שאפשר לאסוף היום, וטכנולוגיות המיצוי והוויזואליזציה שלהם, יכולים לאפשר לבקרה להציע ערך חדש לארגון: לאסוף מודיעין על הארגון או "מודיעין על המודיעין". באמצעות איסוף וניתוח מידע וידע ארגוני, אפשר יהיה למפות ולנתח את העשייה הארגונית בהיבטים של תהליכי עבודה, תשומות מול תפוקות, הישגים, יעילות ועוד. כיום אפשר לאסוף ולעבד בקלות רבה מידע על יחידות ועל חוקרים בחתכים מגוונים כמו יחידות, תוצרים, דרגות, דרגים, תפקידים ועוד. נוסף על כך, הבקרה תוכל לאסוף מידע על תוצרים, מחקרים והערכות המודיעין, ואף על שימוש וערכיות בקרב לקוחות. המודיעין הארגוני יאפשר לשקף למפקדי אמ"ן את "מצב הארגון" (State of the organization) באופן שוטף, להגביר את "המודעות המצבית" שלהם ולשמש בסיס לקבלת החלטות בתחום המודיעיני והארגוני כאחד. דוגמאות לסוגיות אלה הן הקצאת משאבים מבצעיים ואיסופיים, הערכה של סוגי תוצרים המשמשים לקוחות יותר מאחרים, זיהוי איי חשיבה ארגוניים ועוד. "מודיעין ארגוני" אפשר לעשות בצורות

183 שי הרשקוביץ, "שימוש בחוכמת ההמונים לצרכים מודיעיניים", המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, 2018. "המהות של חוכמת ההמונים היא בקיבוץ אנשים רבים, מרקעים שונים, בעלי מאפיינים אישיותיים, התנהגותיים ואינטלקטואליים שונים, ומטווח רחב של תחומי מומחיות. מגוון זה מאפשר לבצע אנליזה מורכבת יותר, המשלבת מגוון נקודות מבט שעל פי רוב אינן זמינות לצוות ממוצע של חוקרים, וכל זאת בפרק זמן קצר יחסית ובעלויות נמוכות יחסית, בהשוואה לתוצאות האפשריות של העבודה".

שונות, כגון לוגים על מערכות פנים-אמ"ניות. נתונים אלה יכולים להעשיר את הידע על הארגון, כולל ניתוח שיח פנים-ארגוני בלתי פורמלי (התכתבויות) ושיח מובנה (מסמכים, דיונים, מצגות). ככל שפלטפורמות השיח בארגון יהיו מובנות יותר - כך אפשר יהיה לאסוף מידע באופן שיטתי הן על המידע והידע המודיעיני, והן על התהליכים בארגון.

חשיבות עליונה יש לייחס גם למידע "החסר", כלומר לפערים במידע שייאסף מאחר שאלה יכולים להעיד על נקודות עיוורון במישור המודיעיני-תוכני, ועל כשלים תהליכיים במישור הארגוני או מחקר שיטתי של יכולות החיזוי. כך, אפשר לנתח את השימוש במילות הערכה ובמילים המציינות טווחי זמן להערכה בתוצרי המחקר מול אירועים שהתממשו (או לא התממשו) במציאות, כדי לאמוד את "כושר החיזוי" של יחידות ושל הארגון, וכן את התרומה של שימוש במילות ההערכה בתוצרים.¹⁸⁵

תיאור האתגרים וההזדמנויות לבקרה בעידן המידע מעלה צורך לבחינה מחדשת של מעשה הבקרה המודיעינית והמחקרית. ייתכן שלאור האמור נקודת העבודה של הבקרה צריכה לנוע ממוקד בתוצרים הקרובים לשלב התוצר הסופי והעוסקים בעיקר באויב, לעבר תמהיל שבו יהיה משקל גבוה יותר לעיסוק בארגון (BI ארגוני) ובשלבים מוקדמים יותר של עבודת המודיעין, כלומר קרוב יותר לרצפת הייצור. משמעותה של המלצה זו היא לצמצם את נתח העיסוק של הבקרה בתפקידיה הקלסיים. עניין זה אף נוגע בצורך בפונקציית עיצוב אמ"נית שתתווה את האסטרטגיה של החיל. הבקרה, כמי שתאסוף ותנתח את המודיעין הארגוני, צריכה להיות חלק או ממשק של פונקציה כזו - בניית צוות הבקרה באופן רב-תחומי ועתיר טכנולוגיה.

עבודת המודיעין בארגון צפויה להיות גמישה ודינמית יותר, ועליה להתאים עצמה. המשמעות היא לבסס ורסטיליות בתחומי ההתמחות של כוח האדם במחלקה וזה התומך אותה, ובכלל זה לבנות אוריינות טכנולוגית גבוהה לצד הקמת "רשת בקרה", שתבצע תהליכי בקרה ובקרת איכות בתוך יחידות שונות, ותתמודד עם מגוון האתגרים שנתוני העתק מייצרים. רשת זו צריכה לכלול: נאמנים, דפוסי עבודה (פרקטיקות, קריטריונים ומיפוי סיכונים) ובניין כוח (כלים והכשרות).

185 מחלקת הבקרה ההולנדית ה-DA DISS NLD ביצעה ניסוי מסוג זה, שהתמקד בשאלות האלה: כמה חזויים היו, ועל-ידי אלו יחידות? מהו סוג החיזוי? מהו אופק החיזוי (טווח הזמן שעליו חל החיזוי)? האם החיזוי היה נכון? הניסוי חשף נתון מפתיע שלפיו רמת הדיוק בתחזיות הייתה מעל 80%. עוד עלה כי כמות המשאבים שהושקעה בצוות לא השפיעה באופן מכריע על טיב ההערכה, וכי גורם חשוב יותר הוא מורכבות ההערכה (למשל בין הערכה של סוגיה אמל"חית לסוגיה גאופוליטית).

חוסד הבקרה המודיעינית - אפילוג

התחרות על הפרשנות

במהלך השנים אפשר להצביע על אורות וצללים בתפקודה ובמעמדה של מחלקת הבקרה באמ"ן. היו פעמים שאפשר היה לומר שהבקרה דייקה בהערכותיה; היו פעמים ששגתה כליל והיו פעמים שקולה לא נשמע. כאשר מסתכלים על שלל פרשיות שהשתרעו על פני חמישה עשורים, האינסטינקט הוא לחפש את ההצלחה של הבקרה (או העדרה) מול הכישלון (או דווקא הצלחתו של המחקר), כמעין שני קטבים הפוכים. הקטגוריים יאמרו כי הבקרה מעולם לא הצליחה. הסנגורים יעלו על נס פרשיות כאלה או אחרות שהקטגוריים נוטים לשכוח או לבטל.

אם ראוי לקחת משהו מבחינה ביקורתית של עשרות פרשיות במשך השנים, אנו בעיקר מסמנים כי כישלונה (או הצלחתה) של הבקרה טמונים לא בטיב ההערכה שלה מול מבחן המציאות, אלא בכך שהיא מעודדת תחרות על הפרשנות. תחרות היא מנגנון שמתמרץ את המחקר להצטיין, להתחדד ולהתקדם, ולהבהיר לעצמו ולצרכניו את מסכת ההנחות וההיקשים עליהן הוא נשען, וכך להעמידה לביקורת.

לכן השאלות הרלוונטיות הן האם הבקרה יצרה מתח בדיונים, והאם מקבל ההחלטות הרלוונטי - בין אם הוא רח"ט מחקר, ראש אמ"ן, הרמטכ"ל או הדרג המדיני - חש אי-נוחות, עסק בדילמה, התלבט בה והחליט, לנוכח טיעון שהעלתה הבקרה.

אין מדובר במבחן האינטואיציה המודיעינית הנכונה. גם לא במבחן השכנוע בנכונות הדברים. זהו מבחן הנוכחות. בשאלה הנכונה, בעיתוי הנכון ובאמירה הרלוונטית. היו מקרים שראשי יחידת הבקרה הבינו את המציאות יותר טוב מאחרים, אך כשלו בהבאתה לשולחן. היו מקרים שבהם שגו לחלוטין, אך התזה שלהם נכחה בחדר הדיונים (גם אם אישית הם לא נכחו), נשקלה ונדחתה. בעינינו, עדיף המקרה השני מהראשון.

בקרה תפיסתית

האתגר המרכזי שאנשי הבקרה מתמודדים עימו הוא בפיתוח ידע במגוון רחב של נושאים מודיעיניים. בכל אחד מהם, למעט מקרים שקצין הבקרה נהנה מיתרון

יחסי בשל תפקידיו הקודמים, תהיה הבקרה בנחיתות מול יחידות המחקר המשופעות באנשים וזמן, ובגישות לזיכרון ארגוני. במבחן התוצאה, מול אתגר מודיעיני מקצועי, יעדיף כמעט תמיד ראש אמ"ן את עמדת חטיבת המחקר.

לפיכך, כאשר מתקיימת "תחרות" על איזו הערכה מודיעינית "צודקת" - הבקרה תמיד תפסיד. לעומת זאת, אם הפרויקט המודיעיני־מחקרי הוא של פיתוח ידע והצדקות, מפגש בין פרשנויות - אזי לרמ"ח בקרה יש סיכוי להביא מבנה תפיסתי לדיון, שיכול לאתגר את זה של חטיבת המחקר. תפקיד זה של הבקרה הוא אולי התפקיד היחיד שיש לה סיכוי לעמוד בו, והוא אולי גם המקום היחיד שמהווה פער במערכת המודיעינית כפי שהוא מוכרת לנו בישראל.

תפקיד נוסף שנובע מהראשון, הוא להצביע על אזורי עיוורון שהמערכת המודיעינית בוחרת, במודע או שלא במודע, שלא לעסוק בהם. היו מקרים שבהם ניסתה מחלקת הבקרה להציב מראה למערכת על אזורים שנדרש עיסוק בהם, ואף ניסתה לעסוק בהם בעצמה. אולם זהו אתגר מורכב שקשה להצליח בו, במיוחד כאשר המחלקה מנסה לעסוק בסוגיות הליבה שהמערכת כבר עוסקת ממילא.

הבקרה כמוסד של אי־נחת ואחרות

הדיון שניהלנו בספר על אודות מוסד הבקרה המודיעיני בישראל, עלול להותיר את הקורא בסוג של מבוכה. מדובר בפונקציה ארגונית שנולדה תחת נסיבות, שהפכו את הקמתה לעניין שאין מוצדק ממנו - התרעה למלחמה. מאז עמדה היחידה הקטנה על רגליה, החוויה המתמשכת שלה, כמו גם של מקבילותיה בארץ ובחו"ל, מלמדת בעיקר על מתחים מתמשכים ועל תהיות בנוגע לנחיצותה ויעילות תוצריה. אומנם מחלקת הבקרה באמ"ן שרדה למרות המתחים האלה - בניגוד לאחיותיה במוסד ובשב"כ שנעלמו עם השנים - אולם למרות זאת ניכר פחות במעמדה בתקופות מסוימות, והעשור האחרון מלמד על מבוכה וחיפוש דרך מתמיד.

ועדיין, צריך לומר בכנות שאין בכך פלא. למרות הנטייה לראות כמעט כל מוסד של ביקורת כרכיב רשמי של הארגון הממלא בו פונקציה ברורה, הרי שמדובר בפונקציה שמראש נמצאת במצב ביניים. היא שייכת לארגון, אבל בעת ובעונה אחת מודרת ממנו; נוכחת בתוך ארגון האם, אבל אינה ממש שותפה לשגרות; מחובקת על־ידי הנהלת הארגון, לפחות במובן המוצהר, אך מאוימת על־ידי אותו

ארגון החפץ בצמצום מידת השפעתה המקצועית על הערכות המודיעין ותוצריו.

במובן זה אי אפשר שלא להסתכל על מוסד הבקרה באמ"ן, ועל אלה שהיו בשירותי המודיעין האחרים בישראל, כיצור פרדוקסלי. מצד אחד הוא שואב מהמערכת את הלגיטימציה שלו, כוח האדם שלו והתועלת, ומן צד האחר כל מהותו מבוססת על דחיפה לחלופה רעיונית לזרם המרכזי. בסופו של דבר הבקרה היא גוף ממסדי, ובה בעת גוף חתרני. היא אמורה להיות אוונגרד או חברת הזנק (סטארט אפ) בזעיר אנפין, שנדונה לעולם לא להגיע לאקזיט המיוחל. כמוסד שמתקיים בתווך שבין לבין, המציאות הבסיסית המאפיינת אותו היא של חוסר נחת תמידית, ותנועה בלתי פוסקת להגדרת מרחב עשייתו.

זו כנראה הסיבה המרכזית בעטיה קיימים סימני שאלה רבים סביב הבקרה, ומעט סימני קריאה על אודותיה כפי שהוצגו במהלך הספר. הקונפליקט והספק הם תופעת לוואי של כל גוף בקרה באשר הוא. הנטייה הבסיסית לראות באותן תופעות לוואי עניין שלילי, המלמד על הקושי של המערכת לקבל ביקורת, ובה בעת על הקושי של הבקרה להשפיע, מצמצמת את המשמעות הכוללת של הסוגיה. מכך נגזר המסע ארוך השנים של הבקרה בשאלות הכפיפות, בהגדרת תחומי העיסוק המקצועיים, בחיפוש אחר פרטנרים לשיתופי פעולה, בתהיות המתודולוגיות ועוד. כולם חלק מאותו חוסר נחת שצריך לראותו כסוג של מקורלהתחדשות חיובית.

הבקרה בהשתנות מתמדת

חיפושי הדרך של מוסד הבקרה במשך שנות הקיום שלו, הם שהפכו אותו לכלי קיבול שתכולתו השתנתה במהלך השנים. למשל מגוף של "איפכא מסתברא" המייצר באופן מלאכותי הערכות נגדיות לגוף החותר לפיתוח הדמיון; מגוף הפועל רק במסגרת אמ"ן לכזה שמציע מרכולתו לפונקציות כלל צה"ליות; מגורם הכפוף לחטיבת המחקר לגורם עצמאי יותר בשירות ראש אמ"ן; מגוף המתנהל לעיתים כלוויין שמחוץ למסלול לגורם שהוא "עזר כנגדו" לראש הארגון. מוסד הבקרה נדון להיוותר באזור הדמדומים של המערכת כמעין "רדיקל חופשי", וככלי קיבול לתכנים ולעשייה הנגזרת מתוך הקשרים רלוונטיים של זמן.

עצם השימוש בכלי הוא בבחינת פריווילגיה עבור מפקדי אמ"ן, ואולי גם עבור מפקדים בצה"ל ובדרג המדיני, ולא הכרח המובנה מראש בנהלים ותקנות. זהו גם המבחן הקובע. לא עבור הבקרה, אלא עבורם. אם יש רצון ויכולת אישיים לעשות

כן - הבקרה תשגשג. בהעדרם - תקמל. השימוש בבקרה במסגרת תהליכי פיתוח הידע המודיעיניים יבטיח מיצוי טוב יותר של הפלטפורמה הזו. בעניין זה עולה באופן חד מהשיחות והתיעוד, כי קיים מתאם רב בין אפקטיביות הבקרה ובין מידת האמון שרחשו ראשי אמ"ן לפונקציה זו ובעיקר לעומד בראשה, והאופן שבו ראו את נחיצותו של גורם מסייע בתהליך פיתוח הידע המודיעיני שלהם ביחס לתוצרי חטיבת המחקר.

עוגן הבקרה

למרות חיפושי הדרך שחייבו את הגמישות ואת התנועה הבלתי פוסקת שאפיינו את מוסד הבקרה, אפשר להצביע על קווים של יציבות, של המשכיות ושל עשייה בלתי פוסקת. מוסד הבקרה פיתח במהלך השנים מסורת מקצועית. בסופו של דבר, עשייתו לא רק שהייתה נטועה בעולם המתודולוגי המודיעיני של אמ"ן, אלא הייתה מעוגנת בשלושה רכיבים: בפילוסופיה כללית המקדשת את החשיבה הביקורתית; בהקשר היסטורי מוגדר ורחב יותר שהיה המנוע להקמת היחידה, לא רק כפועל יוצא של מחדל מודיעיני, אלא גם כביטוי למציאות חברתית של שבירת המסגרת הרעיונית-חברתית בישראל של שנות ה-70; ובהקשרים של דוגמאות ומוסדות מקבילים הקיימים בעולם המודיעיני המערבי בארצות-הברית ובבריטניה הפועלים בחלקם באופן דומה, לפחות מבחינת הרעיון המכונן.

קשה להתעלם מהעובדה הניצחת כי מדובר בגוף ששרד את השנים הארוכות, ולמעשה את מבחן הזמן. יהיו מן הסתם ציניקנים שיתלו את העניין בנחיצותו של "עלה תאנה" עבור אמ"ן, או באינרציה ארגונית. אי-אפשר לשלול טענה זו. היא ודאי קיימת בתודעת מנהלי ארגונים באשר הם. אולם עצם נוכחותו המתמשכת של מוסד הבקרה בתנאים לא פשוטים של מתחים, תהיות וסימני שאלה, מדברת בעד עצמה. הניסיון של הבקרה במשך השנים להמציא עצמה מחדש מדי תקופה, מלמד על סימני חיוניות.

הבקרה בעידן הפוסט-אמת

יהיה מי שיטען כי עתיד הבקרה לוט בערפל, מאחר שבהסתכלות כוללת העולם נמצא בשלב שבו ממילא ניכר היצף פרשני. מה שנדרש כעת אינו חלופה רעיונית נוספת, אלא מנגנונים לברירה בין הרעיונות. מדובר בהסתכלות חלקית על המציאות. אכן, המאה ה-21 מאופיינת בריבוי הממדים הנוגעים לבסיסי נתונים, בדיווחים ובמיידיעים המייצרים בלבול וקושי לאבחן. אולם דווקא סוגיה זו מעלה

את חשיבותה של הפרשנות הנכונה. תפקיד המחקר המודיעיני הופך להיות מרכזי וחשוב, ומה שמגדיר את המקצועיות המודיעינית איננו רק השליטה בפרטים, ההיכרות העמוקה או הבנת ההקשר, אלא גם שיטת המחקר ושיפוט בלתי מוטת.

הבקרה היא חלק אינהרנטי מכך. ודאי במציאות שבה גורמים חיצוניים התורמים לשיח הזה, כמו מכוני מחקר, הם לעיתים שכפול של גופי פיתוח הידע ועיצוב המדיניות הממסדיים, הן ברמת העושים במלאכה והן מבחינת הידע שמיוצר על בסיס אותן הנחות יסוד ממסדיות. בהיבט הזה, וגם בסוג של הסתכלות ביקורתית של כותבי החיבור הזה על עצמם, יש להסתכל על העתיד בעיקר דרך הצורך במתיחה נוספת של גבולות מוסד הבקרה באמצעות אחרות מתודולוגית, סגנון תוצרים שונה, ותהליך פיתוח ידע שאינו מתקשר רק עם אמ"ן, אלא גם עם עולמות ידע חיצוניים.

גבולות הבקרה

כיום הבקרה עוסקת כמעט אך ורק בתוצר המחקרי. בתולדות הבקרה בארץ ואף במקומות אחרים יש מקרים בודדים של עיסוק בתחומים נוספים, כמו עיצוב מדיניות ובקרה על התהליך המודיעיני השלם. עיסוק בתחומים אלה מחייב השתנות מהותית של הבקרה, לעומת האופן שבו אנו מכירים אותה כיום. כדי לעסוק במדיניות - ולא רק מזווית מודיעינית - הבקרה נדרשת לידע שלם על אודות האסטרטגיה של "הצד הכחול", ואז מיקומה הבלעדי באמ"ן מוטל בספק. בנוסף, כדי לעסוק בבקרה על העשייה המודיעינית בכללותה נדרשת הבקרה ליידיע טכנולוגי, בדגש על הבינה המלאכותית ויישומיה המודיעיניים.

נוסף על כך, עולות השאלות מה בינה ובין גופים אחרים כגון המל"ל או משרד המודיעין, והאם היא צריכה להשתלב במסגרתם? מהניתוח שהוצג כאן ניכר, כי אם הבקרה תצא מאמ"ן המרחק שיווצר מגופי המחקר יקטין מאוד הן את הסיכוי לשיח פורה, והן את יכולתה להשתמר כגוף המביא מטען ידע ערכי. באותה נשימה, כדי להתאים את תכולות העיסוק של הבקרה לקשת התחומים המודיעיניים המתרחבים, ובהם העושר האיסופי המודרני וקצב המבצעים, וברקע להתמודדות עם עידן של השתנות בעקבות הטרנספורמציה הדיגיטלית שעוטפת את המעשה המודיעיני, נדרש שינוי מהותי בבקרה - בסוג האנשים, בתצורת הארגון ובהיקף שלה.

ראשי מחלקת הבקרה

מחלקת בסיסי ובקרה בחטיבת המחקר

- 1975-1974 סא"ל חיים יעבץ - רע"ן בקרה
- 1977-1976 אל"ם יהושע צור - רמ"ח בסיסי ובקרה
- 1978-1977 אל"ם זיסיה (זיזי) קניז'אר - רמ"ח בסיסי ובקרה
- 1981-1978 אל"ם מאיר אלרון - רמ"ח בסיסי ובקרה
- 1983-1981 אל"ם אפרים קם - רמ"ח בסיסי ובקרה

מחלקת הבקרה מוכפפת לראמ"ן

- 1985-1984 אל"ם יעקב עמידרור - רמ"ח הבקרה
- 1987-1985 אל"ם צביקה שטאובר
- 1988 - אל"ם יעקב רוזנפלד
- 1990-1988 אל"ם עמוס גלעד
- 1993-1990 אל"ם שמואל (שמוליק) לימונה
- 1995-1991 אל"ם רפי בוכניק
- 1999-1995 אל"ם שמואל (שמוליק) אבן
- 2007-2000 אל"ם שלמה קשי
- 2007-2010 אל"ם רן (רני) פלד
- 2014-2010 אל"ם ארז דוד מייזל
- 2015-2014 אל"ם איתי שפירא
- 2016-2015 אל"ם דוד שטרנברג
- 2018-2016 סא"ל שירן אוסטרוב
- 2021-2018 אל"ם דוד שטרנברג
- 2022 - אל"ם (מיל') ד.

ביבליוגרפיה

ראיונות

- אל"ם (מיל') שלמה קשי. 25 מאי, 2020 (רחובות).
- אל"ם (מיל') ד"ר שמואל אבן (ז"ל). 4 אוגוסט, 2020 (זום).
- תא"ל (דימ') עמוס גלבוע (ז"ל). 18 אוגוסט, 2020. (סביון).
- אלוף (מיל') יעקב עמידרור. 9 ספטמבר, 2020. (רעננה).
- אלוף (מיל') עמוס גלעד. 16 ספטמבר, 2020. (הרצליה).
- סא"ל (מיל') ד"ר ויקטור ישראל. 11 אוקטובר, 2020. (תל-אביב).
- סא"ל (מיל') שירן אוסטרוב. 13 אוקטובר, 2020. (תל-אביב).
- אל"ם (מיל') ארז מייזל. 15 אוקטובר, 2020. (זום).
- סא"ל (מיל') מוריס אוחנונה. 4 נובמבר, 2020. (זום).
- השופט (דימ') פרופ" אליקים רובינשטיין. 19 נובמבר, 2020. (ירושלים).
- אל"ם (מיל') רן פלד. 6 ינואר, 2021. (זום).
- תא"ל (מיל') צביקה שטאובר. 20 ינואר, 2021. (זום).
- אל"ם (מיל') אפרים קם. 24 ינואר, 2021. (תל-אביב).
- אלוף (מיל') אהרון זאבי-פרקש. 17 אוגוסט, 2021. (תל-אביב).
- אלוף (מיל') עמוס ידלין. 29 אוגוסט, 2021. (תל אביב).
- ד"ר עמוס גרנית. 14 מרץ, 2022. (גלילות).
- רא"ל (מיל') משה יעלון. 29 מרץ, 2022. (תל-אביב).

ספרים

- ברון, איתי. המחקר המודיעיני - בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים. רמת השרון, ישראל: המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, הוצאת המל"מ, 2021. גזית, שלמה. בצמתים מכריעים. תל אביב-יפו, ישראל: ידיעות ספרים, 2016. הוייר, ריצ'רדס ג' הבן. הפסיכולוגיה של המחקר המודיעיני. תל אביב, ישראל: הוצאת מערכות, 2005. לימונה, שמואל. "על חובת הביקורת: בזכות הבקרה באמ"ן." פרק. בתוך מודיעין וביטחון לאומי, עורכים צבי עופר ואבי קובר, עמ" 259-64. תל אביב, ישראל: הוצאת מערכות, 1987.
- Jervis, Robert. *Perception and Misperception in International Politics (New Edition)*. Princeton: Princeton University Press, 2017
- Martin, Roger L. *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2009
- Zenko, M., 2015. *Red Team: How to succeed by thinking like the enemy*. Basic Books

מאמרים

- חזני, אסף אורי גולדברג ויונתן רוזן. "האין פה נביא לה" עוד?" על הפעלת "צוות אדום". מערכות 442 (2012): 7-67.
- כיתרי, רוזן. "איפכא מסתברא - סיכום סדנה בנושא ה"בקרה" וחשיבה מאתגרת, המרכז למורשת המודיעין, 9 ספטמבר 2015, https://www.intelligence.org.il/?module=articles&item_id=77&article_id=421&art_category_id=36Anderson
- Eric C. "Red Cell!" *Speaker Series*. Lecture presented at the Global Agenda 2012. Newark: University of Delaware. <https://tinyurl.com/hm4x8xt6>
- Barnea, A. "Devil's Advocate: A Methodology to Improve Competitive Intelligence." *Competitive Intelligence* 22, no. 3 (2018): pp. 9-15
- Braw, Elizabeth. "Want to Avoid the Next Pandemic? Hire a

- Devil's Advocate." *Foreign Policy*, May 6, 2020. <https://tinyurl.com/2hbf6t zp>
- Hart, Paul and Irving L. Janis, "Victims of Groupthink." *Political Psychology* 12, no. 2 (1991): 247-78
- Davies, Philip H.J. *Intelligence and Government in Britain and the United States: A Comparative Perspective*. Vol. 1. Santa Barbara, California: Praeger, 2012
- Hershkovitz, Shay. "Making ourselves uncomfortable: Red team methodology." *LinkedIn*, February 21, 2016
- Landry, Thomas O. "Embracing the Devil: An Analysis of the Formal Adoption of Red Teaming in the Security Planning for Major Event." *Naval Postgraduate School*, 2017
- Mitchell, Gordon R. "Team B Intelligence Coups." *Quarterly Journal of Speech* 92, no. 2 (2006): 144-73

מסמכים בארכיון צה"ל ובארכיון מחלקת הבקרה

- "הבקרה במחלקת מחקר". סיכום שנה ראשונה. 18 נובמבר, 1975.
- "עבודת הבקרה - סיכום ביניים". 1 אוגוסט, 1978. (22-866-2005).
- "עבודת בקרה". לשכת עוזר ראמ"ן למחקר. 4 מרץ, 1979.
- שאול צור. "תשובה למסמך הבקרה". 2 מאי, 1980.
- "הצעה ליצור קשרים עם רפעת אסד". מרץ, 1984.
- "פקודת יום להקמת מחלקת בקרה". לשכת ראש אמ"ן. 12 מרץ, 1984.
- קם, אפרים. "הבקרה והמחקר - כללי משחק". 1 מאי, 1984. (316-54-2005).
- לימונה, שמואל. "סיכום מפגש עם בוב לייטון". 27 מאי, 1984.
- "הקמת מחלקת בקרה". 15 יולי, 1984.
- "נסיגה חד-צדדית של צה"ל מלבנון: הצעה אישית". אוגוסט 1984.
- "נסיגה חד-צדדית מלבנון - מדוע לא?" אוקטובר, 1984.
- "הבקרה מתריעה כנגד". דיון באמ"ן שעסק באופציות לפעולה. 22 אוקטובר, 1984.
- עוזר ראמ"ן למחקר. "פרופורציות". תגובה על מסמך הבקרה (22 אוקטובר, 1984). 28 אוקטובר, 1984.

- "על הבקרה ותפקידיה, מחלקת הבקרה." תגובה על מסמך של עוזר ראמ"ן למחקר (1 אפריל, 1985). 9 אפריל, 1985.
- עמידור, יעקב. "מבנה אמ"ן-חמ"ן." תגובה על דוח ועדת יריב. 18 אפריל, 1985.
- "מחלקת הבקרה." 6 אוגוסט, 1985.
- "מחלקת הבקרה - סיכום ראש אמ"ן." 27 דצמבר, 1985.
- "פונקציית הבקרה באמ"ן." סקר ענף מד"ה. 2 אפריל, 1986. (2005-344-64).
- "בחינת פונקציית הבקרה." מחלקת הבקרה. 3 אפריל, 1986.
- "המלצה להעברת מסרים לסוריה בעקבות ניסיון פיגוע בלונדון." מאי, 1986.
- "פ"א ראמ"ן רמ"ח בקרה." 19 יוני, 1986.
- "הערכת המצב השנתית." 24 יולי, 1986.
- "הערת בקרה (מיותרת)." 24 יולי, 1986.
- בן פורת, יואל. 9 אוגוסט, 1986. (2005-344-64).
- "מחלקת הבקרה." 13 אוגוסט, 1986.
- "דיוני איפכא מסתברא." 15 אוגוסט, 1986. (2004-344-64).
- "המלצה בדבר מדיניות בנושא שו"ן." נובמבר, 1986.
- אפרים קם. "טשטוש הגבול בין המחקר לבקרה." 1987.
- מחלקת הבקרה. "דיון במסמך פצ"ן." 9 ינואר, 1987. (2004-344-114).
- מחלקת הבקרה. "הטיפול המודיעיני בנושא העירקי-איראני." 14 ינואר, 1987.
- "מחלקת הבקרה." 16 מרץ, 1987.
- "מסגרת ארגון למחלקת הבקרה." 28 יוני, 1987.
- "מחלקת הבקרה - הצעה לפק"א." ענף ארגון ותקינה. 31 אוקטובר, 1988. (63-344-2004).
- "מחלקת הבקרה." 3 מרץ, 1989.
- גלעד, עמוס. מחלקת הבקרה. מאי, 1989.
- קופרוסר, יוסי. חטיבת המחקר. מאי, 1989.
- "מחלקת הבקרה." 18 יוני, 1989.
- "הערת הבקרה." 14 מרץ, 1990. (2004-244-111).
- מחלקת איסוף. "בקרה איסופית - התקיפה הסורית של מבלעת עון." 10 נובמבר, 1990. (א/4.797/404).
- "גישת סוריה למשא ומתן עם ישראל." נייר בקרה. 5 אוגוסט, 1991.
- "מחלקת הבקרה, הערכת המודיעין השנתית 1991: הערות מתודולוגיות." 19 נובמבר, 1991.

- "סוגיית המגורשים". 1992.
- רע"ן בסיסי ונוספים. "הערות לעבודת מחלקת הבקרה באמ"ן". 28 מאי, 1992. (1558-54-2005).
- מחלקת הבקרה "עוד לנושא מהות השלום על פי התפיסה הסורית". 9 מאי, 1993. (1663/45/205).
- "מחלקת הבקרה". 14 יולי, 1993.
- מחלקת הבקרה. "האם אפשרית מיס-קלקולציה סורית נוכח תחושת "איום" מצד ישראל". 7 יוני, 1994.
- "מחלקת הבקרה". 14 אוגוסט, 1996.
- מחלקת הבקרה. "למידה ארגונית באמ"ן". 7 מרץ, 1997.
- "מחלקת הבקרה". 15 יוני, 1997.
- "מחלקת הבקרה". 19 פברואר, 1998.
- "מחלקת הבקרה". 17 נובמבר, 1998.
- מחלקת הבקרה. "מסמך מחלקת הבקרה בעניין הנסיגה לבנון". מאי, 2000. (0005/652/0039).
- "מחלקת הבקרה". 25 דצמבר, 2003.
- "מחלקת הבקרה". 13 יולי, 2005.
- חטיבת המחקר. "הערכת המודיעין לתר"ש תפן 2008-2012". 5 יולי, 2007. (600/1199).
- "מסמך מחלקת הבקרה". נובמבר 2007. (07/181/ב).
- "סיכום פ"ע רמ"ח בקרה ראמ"ן". 20 נובמבר, 2007.
- חטיבת המחקר. "דוח ההתפתחות הערבית האנושית מציג תמונה עגומה של העולם הערבי". 17 אוגוסט, 2009. (0908/699/5078).
- חטיבת המחקר. "הערכת המודיעין השנתית 2010". 7 ספטמבר, 2009. (600/4882).
- חטיבת המחקר. "הערכת המודיעין השנתית 2010 הצגה לשר הביטחון". 24 דצמבר, 2009. (600/7445).
- מחלקת הבקרה, "איפכא מסתברא", 25 אוגוסט, 2010. (10/081/ב).
- אמ"ן/בקרה. "תופסים גלים/סוריה/החשש הבסיסי של האוכלוסייה בסוריה מפני חוסר יציבות צפוי, להערכתנו, לאפשר שימור משטרו של הנשיא אסד". 28 מרץ, 2011. (11/040/ב).
- אמ"ן/בקרה. "סוריה/תופסים גלים/הנשיא בשאר פועל אסטרטגיית לצלוח את

האתגר הפנימי בסוריה וחצה את רף הפחד לקראת הפעלת כוחות צבא כנגד אזרחיו. "21 אפריל, 2011. (ב/054/11).

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

חטיבת המחקר. "מסמך מודיעין מיוחד." 24 יוני, 2011. (600/4377).

אמ"ן בקרה. "תופסים גלים/הנשיא בשאר בחר ברפורמות וצפוי לשרוד את המשבר באמצעות הובלת תהליך היסטורי." 3 יולי, 2011. (ב/077/11).

"שרידות בשאר - הערכת הבקרה," 3 יולי, 2011.

חטיבת המחקר. "הערכת המודיעין השנתית לשנת 2013, מגמות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית של ישראל נוכח הטלטלה במזרח התיכון." הצגה לפרום מטכ"ל. אוגוסט 2012. (600/4978).

מוסד הבקרה המודיעיני בישראל נולד ב־1974 בעקבות כישלון אמ"ן בחיזוי מלחמת יום הכיפורים. הרעיון היה לטעת במערכת המודיעין את גרעיניה של חשיבה ביקורתית, כדי למנוע את המחדל הבא. מאז שרדה יחידת הבקרה את מבחן הזמן, לצד מתחים וסימני שאלה בנוגע לנחיצותה ולהשפעתה.

"ספר זה מאפשר היכרות בלתי אמצעית ועמוקה עם המתחים והלבטים המלווים את עבודת הבקרה, ובכלל זה הגדרת משימותיה ואופי יחסיה עם הגופים המבוקרים ועם ראש אמ"ן".

תא"ל (מיל) יוסי קופרוסר, לשעבר רח"ט מחקר וכיום ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

"מבנה הספר מייצג איזון מופלא של סקירה היסטורית, מקרי בוחן רלוונטיים ומעניינים והשוואה לצבאות זרים".

אלוף (מיל) תמיר הימן, לשעבר ר' אמ"ן, וכיום מנהל המכון למחקרי ביטחון לאומי INSS

"לספר תרומה חשובה לחידוד המחשבה, ולהטמעה של חשיבה ביקורתית לא רק ביחידה שנוסדה לשם כך אלא במערכת כולה".

ח"כ לשעבר עפר שלח, חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי INSS

הכותבים:

◀ אל"ם (מיל) דוד שטרנברג הוא מנכ"ל גזית – מכון למחקרים של אמ"ן ורפאל. שימש רמ"ח בקרה של אמ"ן וראש זירה בחטיבת המחקר. בהשכלתו כלכלן, בעל תארים במנהל עסקים, במשפטים ומדיניות ציבורית.

◀ סא"ל (מיל) דוד סימן טוב הוא סגן ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, וחוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי. שירת באמ"ן. בעל תואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת תל-אביב.

◀ ד"ר דורון מצא הוא בכיר לשעבר בשב"כ. כיהן בין השאר כראש מחלקת הבקרה ביחידת המחקר של הארגון. מזרחן המתמחה בתחום הסכסוך היהודי ערבי, ומרצה במחלקה להיסטוריה ורעיונות במכללת אחוה.



הוצאת מערכות



המכון לחקר
המתודולוגיה
של המודיעין



ה מ ר כ ז
ל מ ו ר ש ת
ה מ ו ד י ע י נ