



'שבעת החטאים' של המודיעין: מצע לדיון

מאת אל"מ (מיל') שי שבתאי

מבט מבס"א, מס' 2,279, 12 במאי 2024

תקציר: מאמץ ההתרעה המודיעינית מתוקף היותו חיוני של העתיד לעולם יטעה. לכן יש להפחית את ההסתמכות עליו, להגדיל את שולי הביטחון ולנהל את הסיכונים בצורה מושכלת יותר. זאת, לא כהחלטה רגעית הנובעת מגודל הזעזוע מהפתעת ה-7 באוקטובר, שתישחק ותיעלם תוך מספר שנים, אלא מתוך שינוי יסודי בתמהיל המענה של תורת הביטחון הלאומי במבט של עשורים קדימה. לצד זאת קהילת המודיעין מחויבת לשפר את יכולתה להתריע, לא מתוך ניסיון למנוע את הכשל הגדול, שיקרה פעם בחמישים שנה, אלא על מנת לטייב את יכולתה לתרום למאמץ הביטחון המתמשך. בבואה לחקור את כשלי ההתרעה מציע מאמר זה הצעות לבחינת הסיבות להם.

אי מתן התרעה המודיעינית למתקפת ה-7 באוקטובר מערער יסוד מפתח בתורת הביטחון, שהוא הבסיס ההיסטורי להקמתה ולקיומה של קהילת מודיעין חזקה, אחת מהקהילות העוצמתיות מסוגה בעולם בוודאי ביחס לגודלה של המדינה.

ההתרעה המודיעינית נוסדה והתפתחה על מנת לגשר על המתח המובנה שבין היותה של ישראל מדינה קטנה, וכפועל יוצא מוגבלת במשאבים שהיא יכולה להקצות לצרכי ביטחון; לבין משרע ועוצמת האיומים הביטחוניים עמם עליה להתמודד. אלה התפתחו והתרחבו לאורך השנים: מ'סכין' עד 'גרעין', מאיום של טרור ברחובות ועד לכלי נשק מדויקים המשוגרים ממרחקים, ממפגעים בודדים ועד מעצמות אזוריות ואף מעצמות על.

הבעיה העיקרית בגישה זו הנה שההתרעה דינה עיסוק בהבנת ההווה אך גם בחיזוי העתיד. העיסוק בעתיד - כשהוא נוגע בפעולות אנושיות - לעולם יתבצע במרחב של אי וודאות גדולה ועם מרחב טעות מובנה. שיטוט קל בספרות המקצועית העוסקת באסטרטגיות עסקיות מעלה, ש'ארגונים מצטיינים' מצליחים להשיג שני שליש מהיעדים ארוכי הטווח שלהם. גם המוצלחים ביותר בניתוח העתיד והיערכות אליו יטעו בשליש מתוכניותיהם.

אם נתרגם זאת לעבודת המודיעין, המשמעות היא שגם ארגוני המודיעין המצטיינים ביותר באיסוף מידע, ניתוח והבנה - גם אלו שיבצעו תחקירי עומק על בסיס הסוגיות שאעלה בחלק השני של המאמר ויישמו אותם בהצלחה - ייטעו בשליש מההערכות שלהם לגבי העתיד, ובתוך כך בהתרעה על התממשות איומים נגד מדינת ישראל.

האמירה 'פעם בחמישים שנה המודיעין יטעה באופן שיוביל למהלומה קשה לביטחון הלאומי' צריכה להיות ביטוי לצורך בשינוי יסודי בתורת הביטחון של ישראל. בשונה מהעשורים הראשונים של מדינת ישראל, שבה אומצה ההתרעה כרכיב מרכזי, ישראל נמצאת כיום במצב בו אפשר להגדיל את שולי הביטחון. ישראל היא מדינה חזקה - כלכלית וטכנולוגית - באופן מוחלט יחסית לגודלה ובאופן יחסי לסביבתה.

אם במשאבים שהוקצו עד היום, ניתן מענה איכותי לאתגרי הביטחון, הרי שגידול מושכל במשאבים לביטחון ייצר רמת ביטחון, שתפחית את ההתבססות הבעייתית על ההתרעה. גידול זה צריך להיות מבוסס על ניהול סיכונים מוקפד ובקרה פנימית וחיזונית על השימוש בתשומות המוקצות.

שולי ביטחון אלו יכולים להיות מבוססים על יתרון טכנולוגי ומבצעי מובהק על האויבים בפועל ועל יריבים אפשריים; יכולת תמרון יבשתית משולבת רחבה ואפקטיבית המהווה את תעודת הביטוח של הקיום הלאומי; יכולת פגיעה וסיכול מדויקים של איומים בקרוב וברחוק; עוצמה מצרפית המייצרת היסוס להפעלת הכוח אצל האויבים והיריבים והרתעה שלהם ומהווה בסיס לבריתות בינלאומיות ואזוריות אפקטיביות נגדם; שימוש בעוצמה הביטחונית כמנוף לקידום הבסיס הכלכלי האיתן והתשתיות הלאומיות; ובסיס קיום ערכי המחזק את הלכידות הלאומית החיונית.

במסגרת זו אחד מהשימושים היותר יעילים ביחס עלות-תועלת יהיה המשך הפיתוח של קהילת מודיעין חזקה. זו תהווה את הבסיס לאיתור והצבעה על האיומים, למודיעין מדויק לתקיפה באש ולמבצעים, לבסיס לשיתופי פעולה במסגרת בריתות בינלאומיות ואזוריות, לביצוע של מבצעים מיוחדים בתווך החשאי, וכן, ליכולת התרעה משופרת שתאפשר לחזות מראש לפחות שני שלישים ורצוי אף יותר של האיומים ולסכלם מבעוד מועד.

על מנת לפתח קהילת מודיעין כזו נדרש להפיק את הלקחים הרלבנטיים מכישלון ההתרעה ב-7 באוקטובר. בהקשר זה ברצוני להציע שבעה כשלים: 'שבעת החטאים' של המודיעין. התיאור להלן של הכשלים נועד לפתוח את השיחה ולא לסיים אותה. מטרתו לחזק את השיח הביקורתי ואת מיצוי הניתוח של הסיבות ושל המענה להם ולא לצמצמם.

ייתכן שחלק מהרעיונות המועלים כאן יתגלו כלא נכונים, אך לדעת הכותב ראוי לעסוק בהם בדרך להסקת המסקנות והפקת הלקחים. הכשלים הללו מכוונים לרמות שונות של עבודת המודיעין: מקבלת ההחלטות של ראשי הפירמידה ועד לדרגי האיסוף והמחקר הזוטרים, שהם לעיתים החשובים ביותר, כפי שניתן ללמוד ממי שכן חשב אחרת והתריע.

'חטא ראשון': הפוליטיזציה. השנה שלפני כשל ההתרעה הייתה לא טובה לקהילת המודיעין בהקשר זה. ראשי קהילת המודיעין מצאו את עצמם שלא בטובתם בתוך הסערה הפוליטית, אך נראה שלא הצליחו לנווט את הספינה כנדרש כדי לצלוח אותה. המבט הופנה כלפי מעלה לדרג המדיני באמצעות מכתבים ואזהרות, אך לא הוסקו ממנו המסקנות הנדרשות במבט כלפי מטה. מתן התרעה על השתנות בכוונות היריבים חייבת הייתה להוביל לעיסוק אובססיבי בהתרעה האופרטיבית, ודבר זה לא קרה. טענות נוספות לברור הנן שיותר מדי פעמים בשנה הזו בוצעו תדרוכים של בכירי קהילת המודיעין לכלי התקשורת בין אם בצורה מזוהה ובין אם לאו בהקשרים פוליטיים, דבר שהפריע לתפקוד המקצועי הנדרש של ראשי המערכת. סוגיה משמעותית נוספת הייתה הטיפול הפיקודי הכושל ביוזמות הסרבנות/אי-ההתנדבות. אי-גדיעתם באופן החלטי פגעה בתפקוד של מערכי אמ"ן, טלטלה אותם, והסיטה את הקשב מהעיסוק בהתרעה. ועניין נוסף קשור בהתבטאויות הפוליטיות של בכירי אמ"ן לשעבר בשם הניתוח

המודיעיני לכאורה, שלא סייעו - בלשון המעטה - ליכולת התפקוד ולדימוי המקצועי של האגף.

'חטא שני': הוודאות. טיבעה של הסתכלות על העתיד היא פעולה במרחב של אי-וודאות. מצב מובנה זה מחייב זהירות מופלגת במתן ההערכה: הצגת מספר חלופות אך כאלו שלא מכסות את כל ספקטרום האפשרויות, קביעת חלופה מובילה והצבעה על יתר החלופות בסבירות יורדת, הצגת תפניות אפשריות והסיכון הנובע מהתממשותן ושקיפות בכל הנוגע לאי-וודאות בהערכה. הטענות לבירור הנן שכל אלו נשחקו בשנים האחרונות - לפחות בכל הנוגע לחמאס בעזה - כתוצאה ממה שנראה כשלוש בעיות עיקריות: ביטחון מופרז בתקפות ההערכה במיוחד ככל שנראה שהיא ממשיכה להתממש וכפועל יוצא אי-זיהוי ההשתנות של היריב; המאמץ לספק את הדרישה של מקבלי ההחלטות ובכירי מערכת הביטחון לוודאות גבוהה יותר בתהליכי קבלת ההחלטות באמצעות תיאור מובהק מדי של מציאות עתידית; והרצון לתת תוקף גדול יותר להמלצות המדיניות והמבצעיות של אנשי המודיעין.

'חטא שלישי': הסייבר. בשנים האחרונות תפס הסייבר מקום הולך וגדל בקשב של קהילת המודיעין. הדבר בא לידי ביטוי בשלושה מאפיינים: מיקוד הקשב הקהילתי במבצעי סייבר; הזתת שיווי המשקל האיסופי באופן חד לכיוון הסייבר על חשבון סיגינט, יומינט ווייזינט קלאסיים; ועיסוק מוגבר באיומי הסייבר על מדינת ישראל ובהגנה ששאב משאבים מטיפול מודיעיני באיומים אחרים. התאמת מערכת המודיעין ליכולות חדשות היא תהליך מבורך, והמאמצים השונים בתווך הסייבר הביאו להישגים מודיעיניים ומבצעיים משמעותיים. הטענה לברור הנה שהייתה חריגה משיווי המשקל הנכון במענה לאתגרים הן בקשב המנהלים, הן בחלוקת המשאבים והן בחלוקה של כוח האדם האיכותי והעברתו ממושימות מודיעין למשימות סייבר.

'חטא רביעי': המטרות. בשנים האחרונות הופנה הקשב של אנשי המודיעין העוסקים בהערכה לעיסוק במבצעים. הקשב הגדול ביותר הופנה למחקר היוצר מטרות לתקיפה. אין ספק שתרומתו של המודיעין המדויק לפעילות מבצעית - בדגש על תקיפה באש - הפוגעת באופן אפקטיבי ביריב, ומקטינה את הנזק האגבי, ממלאת צורך חיוני. הטענות לבירור בהקשר זה הן שהמיקוד של גורמי המחקר וההערכה במטרות הביא לפירוק האויב לגורמים וכפועל יוצא לפגיעה ביכולת לחקור אותו כיישות אסטרטגית ואופרטיבית. בנוסף, העיסוק הניכר של גורמי ההערכה בקידום המלצות למדיניות ולפעולה מבצעית והשתתפות בביצוען בפועל פגעה קשות ביכולת לבצע הערכה מנותקת פרספקטיבה של 'צד כחול' באשר לכוונות היריב ומאפייני יכולותיו. למרות האתגר המשאבי היה צורך בהותרת קבוצות ייעודיות של אנשי מודיעין שיעסקו אך ורק במחקר ובהערכה של 'הצד האדום'.

'חטא חמישי': מקצועיות. בשנים האחרונות נשחקה המקצועיות של גורמי המחקר וההערכה בשני תחומים שהם קריטיים להתרעה, וכשלו ב-7 באוקטובר: מחקר מדיני - אסטרטגי של התפיסה, האסטרטגיה והכוונות של הצד האחר ומחקר צבאי להבנה של המערכת הצבאית שהוא מפעיל. דבר זה נבע מהסתכלות על הצד האחר - בעיקר חזבאללה וחמאס - כהנהגות טרור ו'כצבאות טרור', ואי-מתן דגש מספק לניתוח שלהם כישויות מדינתיות וכצבאות. הניתוחים של 'הנגדת ו' מ-8200, כפי שהודלפו, מעידים אולי על כך, שהסתכלות על חמאס כמערכת צבאית - ולא כאל ארגון טרור שמסוגל לבצע פעולות מקומיות ומוגבלות - יכולה הייתה להוביל להתייחסות מהותית יותר לתוכנית הפשיטה המכונה 'חומת יריחו'. הטענה לבירור הנה שהתייחסות מהותית כזו נדרשה הן בתחום האיסוף והמחקר להתרעה והן בניתוח דרך הפעולה האפשרית בצורה שתוביל למסקנות אחרות ולהיערכות שונה של הפיקוד ושל האוגדה מול פוטנציאל האיום.

'חטא שישי': ההבנה. בשנים האחרונות מזוהה תהליך של פחיתות כבוד כלפי המקצועות מתחום מדעי הרוח והחברה שהן בבסיס יכולות המחקר וההערכה המודיעיניים: הבנת השפה והתרבות של הצד האחר, הכרת עומק של ההיסטוריה של המזרח התיכון ולימוד ושימוש בכלים תיאורטיים מתחומי מדעי החברה דוגמת יחסים בינלאומיים, פוליטיקה השוואתית, סוציולוגיה, אנתרופולוגיה, כלכלה ועוד. גישת 'הטובים לטכנולוגיה' החליפה את גישת 'הטובים למחקר ולהערכה', וכלים טכנולוגיים בתחום השפה והמעקב אחר ההתנהגות האנושית נתפסים כתחליף לידע ולהבנה העמוקה הנדרשים מהחוקרים והמעריכים. הטענה לבחינה הנה שבמקום שכלים אלו יעצימו את היכולת האנושית, הם החלישו אותה בפועל, והדבר פגע ביכולת הנדרשת למחקר ולהערכה.

'חטא שביעי': נטילת הסיכון. בכירי מערכת המודיעין המשיכו להתחייב על מתן התרעה מודיעינית בוודאות גבוהה, ולא הציגו את מגבלות ההתרעה והסיכונים הטמונים בה במיוחד לאור הפערים ההולכים וגוברים בתחום המחקר וההערכה והאזהרות האסטרטגיות שלכאורה העבירו לדרג המדיני. מדברים שהודלפו מתוך פורומים פנימיים נראה שאף ראו בה תחליף לפריסת כוחות ולהחזקת כוננות. עם זאת, הבעיה בהקשר זה של הערכת הסיכון והיערכות אליו אינה רק של אנשי המודיעין אלא של מקבלי ההחלטות המדיניים והצבאיים. ניתוח סיכונים סדור יכול היה להראות, שפריסת צה"ל בגבול עזה אינה מספיקה אל מול תרחישים שהם רחבים יותר ממספר פשיטות במקביל ובמיוחד אל מול דרך הפעולה (הדפ"א) המסוכנת של מימוש תוכנית 'חומת יריחו'. הטענה בהקשר זה שצה"ל ומקבלי ההחלטות שמעליו צריכים להשתפר מהותית בדרך ניהול הסיכונים.

לסיכום, 'שבעת החטאים' שהוצגו להלן הם הצעה לבסיס הניתוח של התחקירים על הכשל המודיעיני שהוביל ל-7 באוקטובר. תחקירים אלו קריטיים על מנת שניתן יהיה לחזק מחדש את יכולת המחקר וההערכה בבסיס ההתרעה ולהמשיך ולהסתמך עליה כרכיב חשוב בתורת הביטחון.

אל"מ (מיל') שי שבתאי הוא סגן מנהל מרכז בס"א, מומחה לביטחון לאומי, תכנון אסטרטגי ותקשורת אסטרטגית. אסטרטג בתחום הגנת הסייבר ויועץ לחברות מובילות בישראל.