



מרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים

'הערכה היא כלום, להעריך זה הכל': המשמעויות להערכת המודיעין מהערכת המודיעין

מאת אל"מ (מיל') שי שבתאי

מבט מבס"א מס' 2,335, 4 במרץ 2025

תקציר: החיזוי המודיעיני שבליבת הערכת המודיעין תלוי בתקפות ניתוח דפוסי ההתנהגות של מושא המחקר. המנגנון בצה"ל לקביעה ולמתן הערכת המודיעין מקשיח את החשיבה של אנשי המודיעין ומגביר את הסיכון שלא יזהו שינויים בדפוסי ההתנהגות של היריב המשפיעים על יכולת הניבוי. מתן ההערכת המודיעין צריך להיות תחילתו של תהליך ולא סופו. על אנשי המודיעין לשהות בתהליך ההערכה. דיון סדור, פתוח ומתמשך בהערכה עשוי לשחרר את אנשי המודיעין מההתקבעות אליה, לייצר דינמיות בתהליך ובתוצר, ולשפר ולדייק את הערכה לאורך זמן אל מול התנאים המשתנים.

הגדרת הבעיה: תהליך הערכת המודיעין מגדיל את הסיכון לטעות בחיזוי

בליבת הערכת מודיעין עומד חיזוי של העתיד. החיזוי המודיעיני תלוי בתקפות ניתוח דפוסי ההתנהגות של מושא המחקר. אם הדינמיקה המתפתחת תתנהג כמו רגרסיה לינארית, קרי - תתפתח בדפוסים מוכרים שזוהו אינדוקטיבית או דדוקטיבית - ניתן יהיה למתוח קו ברור מההווה לעתיד ולקלוע ברמות גבוהות (תשעים אחוז ויותר) בהערכה. זה המצב ברוב העיסוק השוטף והטקטי של המודיעין: הערכה המבוססת על דפוסים מוכרים בצרוף שולי ביטחון סבירים תהפוך את המודיעין לכלי תמיכה יעיל בקבלת החלטות על מהלכים מדיניים ומבצעיים.

הקושי בחיזוי נוצר כאשר קיימת בעיה לאפיין את הדפוסים, בעיקר עקב מחסור במידע; או כאשר התנהגות מושא המחקר חורגת מהדפוסים המצופים. במצב זה יכולת החיזוי יורדת בצורה ניכרת; ועולה הסיכון שהחיזוי של המודיעין יוביל להחלטות על ביצוע מהלכים שאינם תואמים את המציאות. במצב כזה על מקבלי ההחלטות להסתמך במידה רבה יותר על ניהול סיכונים.

כאשר דפוסים מוכרים משתבשים קיים קושי גדול אף יותר, ולא ניתן יותר להעריך על בסיסם. מגבלות חשיבה אנושיות (היוריסטיקות) מקשות על זיהוי מצב זה, דבר שמעלה

את הסיכון שהחזוי המודיעיני ישרת את מושא המחקר (האויב), משום שהוא יוביל להחלטות על מהלכים, שהוא נערך לשבש, לעקוף ואף לנצל.

לאחר שגובשה הערכת מודיעין, היא הופכת לישות אפיסטמולוגית שקשה להשתחרר ממנה. חיזוי העתיד הופך למציאות ומתקבע (קונספציה). העיקרון של עצמאות עבודת המודיעין מחרף את הבעיה, מכיוון שלאחר מתן ההערכה ללקוח (מקבל החלטות, המפקד), היא מתקבעת אצל אנשי המודיעין עוד יותר, על מנת למנוע מצבים הנתפסים כלא ראויים מבחינה מקצועית, בהם ההערכה משתנה כתוצאה מהדינמיקה עם הלקוח, או הערכה המתעדכנת תדירות באופן שמקשה על קבלת החלטות מדיניות על בסיסה.

לאחר מתן ההערכה עוברים אנשי המודיעין להתמקד במשמעויות לתהליך איסוף המידע המודיעיני (עדכון הצי"ח), בהטמעת ההערכה בקרב הלקוחות, ובמתן המלצות למדיניות ולפעולה הנובעות ממנה, ומרדדים את העיסוק במשמעויות של הערכת המודיעין להערכת המודיעין עצמה.

סיכום הבעיה: מנגנון קביעת ומתן הערכת המודיעין מקשיח את החשיבה של אנשי המודיעין, ומגדיל את הסיכון שלא יזהו שינוי בדפוסי ההתנהגות של מושא המחקר, המשפיעים על יכולת החיזוי ועל רלבנטיות התחזית.

רעיון לפתרון: תהליך מתמשך של עיסוק בהערכה

על מנת להתגבר על הבעיה, נכון שמתן ההערכה יהיה תחילתו של תהליך ולא סופן, כפרפרזה על אמרתו של אייזנהאואר על התכנון הצבאי: 'הערכה היא כלום, להעריך זה הכול'. על אנשי המודיעין להמשיך ולשהות בתהליך ההערכה גם לאחר מסירתה.

איך שוהים בתהליך ההערכה? בתהליך גיבוש החיזוי נכון לבחון אותו אל מול לא מעט פרמטרים ולהמשיך לעשות זאת בצורה שיטתית, באופן שירחיב ההסתכלות עליה. הדיון צריך להיות גלוי, שקוף ומובנה לכלל המשתתפים המודיעיניים והלקוחות, על מנת שיוכל להוביל לזיהוי של פערים בחיזוי.

פרמטרים לבחינת ההערכה בבסיס הבחינה המתמדת שלה יכולים להיות:

א. **מידת האימות והתוקף:** פרמטרים מוכרים וקיימים, שבמסגרתן על נותן ההערכה לבחון האם ההתפתחויות אצל מושא ההערכה מחזקות או מחלישות את ההערכה או את מידת העמידה מאחוריה (התוקף שלה). כפי שנוכחנו פעמים רבות בעבר, תבחינים אלו הם הקורבנות הראשונים של הטיות חשיבתיות, שמקשות על חוקר המודיעין להתנתק מההערכה שניתנה.

ב. **הקשר ההערכה:** מהן הנסיבות שעומדות בבסיס החיזוי שניתן. לא אצל מושא ההערכה אלא במעגלים האחרים: שותפיו, גורמים אזוריים, גורמים בינלאומיים וההקשר הישראלי. השתנות בנסיבות הרחבות עשו להשפיע על תקפות ההערכה, גם אם לכאורה לא מזוהה שינוי אצל מושא ההערכה.

ג. **רמות ההערכה:** אם ניתנה התרעה אסטרטגית, מה המשמעויות שלה להתרעה אופרטיבית וטקטית, וכיצד נדרש להמשיך את רצף החיזוי בין הרמות השונות? האם רצף של התרעות טקטיות מעיד על התרעה אסטרטגית? האם הפעולות של מושא ההערכה בשטח נמצאות בהלימה למדיניות? מה המשמעות של רציפות או העדר רציפות בגישה בין הרמות השונות?

ד. **רוחביות:** הקרנה של הערכה בסוגיה מסוימת על הערכה בסוגיות ובנושאים אחרים. למשל, האם התנהגות חזויה של מושא הערכה מעידה או תשפיע על התנהגות של

בעל ברית שלו? האם היחלשות חזויה של מושא הערכה, עשויה להתגלגל לכלל שינוי עמוק ורחב יותר במעגלים נוספים?

ה. **השפעת מענה להזדמנויות ולסיכונים:** אם ההערכה מצביעה על הזדמנות, מה המשמעויות של אימוץ או אי אימוץ פעולות ישראליות כמענה להזדמנות הזו? האם העדר מהלך כמענה להזדמנות מוביל לשינוי בתחזית? ומנגד לסיכונים: אם ההערכה מצביעה על סיכון, האם היא לא נבואה המגשימה את עצמה? למשל, האם לא נוצר מצב שעצם צעדי הזהירות אל מול הסיכון, אינו מוביל להתממשותו (מה שמכונה מיסקולציה)?

ו. **משמעות של המשכיות או שינוי:** אם התחזית מצביעה על המשכיות, מה המשמעויות של התממשות שינוי? אם התחזית מצביעה על שינוי, מה צריך לקרות כדי שלא יתמש שינוי?

ז. **מחיר הטעות:** כיצד משפיע מחיר הטעות בחיזוי על תוקף ההערכה? האם תוקף החיזוי ששולל תרחישי קיצון (מתקפה צבאית, התחמשות בנשק גרעיני, קריסת משטרים), לא נחלש בשל המשמעויות הכבדות של טעות בו?

ח. **שימוש בהערכה:** למה שימשה הערכת המודיעין? אם לא נעשה בה שימוש או שלתפיסת אנשי המודיעין השימוש שנעשה בה היה בניגוד לתכניה, מה זה אומר על ההערכה עצמה? על ההיגיון ועל הבהירות שלה?

ט. **התממשות:** מדוע נראה שהתחזית מתממשת, והאם זה בהכרח מעיד על כך שהיא שההערכה הייתה נכונה, או שמדובר בצירוף מקרים? ולהיפך, האם אי התממשות התחזית בהכרח מצעידה על כך שההערכה הייתה לא נכונה?

במה יעזור עיסוק מתמשך בתהליך ההערכה לטיוב האיכות שלה?

דיון סדור, פתוח ומתמשך בהערכה תוך כדי בנייתה ולאחר מכן, עשוי לשחרר את אנשי המודיעין מהתקבעות אליה, לייצר יותר דינמיות בתהליך ובתוצר ולשפר ולדייק אותה לאורך זמן ואל מול התנאים המשתנים. זאת, אל מול הקשרים רחבים יותר - כפי שתואר - מאשר ההתמקדות בחיזוי ההתנהגות של מושאי המחקר. לא מדובר, כאמור, בשינוי ההערכה בגלל השפעות או לחצים חיצוניים אלא בפיתוח ראייה כוללת, עשירה ורחבה יותר על מעשה ההערכה.

התוצרים של דיון כזה יכולים להיות: דיוק התנאים להתממשות ההערכה, בחינה מתמדת של תקפותה, עיסוק מתמשך בתרחישים בסבירות נמוכה יותר ואי זניחתם לאחר מתן ההערכה, והרחבה של פוטנציאל הזיהוי של בעיות בהערכה כתוצאה מגידול בזמן העיסוק בה. נכון יהיה לבחון את השילוב של התהליך המוצע לתוך תורת המודיעין ותהליכי העבודה.

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.