

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# גֵּן הַקֵּטָבִים

## יובל למלחמת יום הכיפורים

עורכים: איתי חימיניס וגל פרל



מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין תחומית



מאמרי הגיליון עלו  
לאתר מרכז דדו  
לפני אוקטובר 2023  
וזמינים לקריאה ברשת



## 50 שנה למחדל המודיעיני פלורליזם מחקרי בין-ארגוני - האם נכס או נטל לקהילת המודיעין?

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל<sup>1</sup>

---

אחד הלקחים המרכזים של ועדת אגרנט בהקשרי עבודת המודיעין היה יצירת פלורליזם מובנה בקהילת המודיעין הישראלית, כדי לצמצם את האפשרות של כישלון התרעה מפני מלחמה. המאמר מציג גנאלוגיה של העיסוק בפלורליזם תוך התייחסות לאתגרי המודיעין שהשתנו לאורך השנים; דן בביקורת על הפלורליזם על גווניה השונים ומציע כי בשונה ממה שנטען בעבר, יש לרעיון הפלורליזם הצלחות ביצירת מגוון דעות המובא לדיון אצל מקבל ההחלטות; דן בהשפעות אפשריות של שתי מגמות מתמשכות על רעיון הפלורליזם - עליית מרכזיות המודיעין למטרות (ובהקשר זה גם המב"ם), ותהליכים באמ"ן לשילוב הולך ומתהדק בין האיסוף והמחקר. לסיכום מציע המאמר שיפורים במנגנון הפלורליזם הקהילתי.

---

### מבוא

ההצעה המרכזית של ועדת אגרנט לצמצום האפשרות של כישלון התרעה על מלחמה היתה יצירת פלורליזם מובנה בקהילת המודיעין הישראלית. הפלורליזם שפותח ושמסד אחרי המלחמה, גם אם לא בצורה ישירה תחת שם הקוד הזה, כלל שלושה רבדים ארגוניים שונים. הראשון הוא בין-ארגוני או בין-שירותי באמצעות חיזוק גוף המחקר המדיני של משרד החוץ כך שישמש משקל נגד להערכות המדיניות של אמ"ן והקמת גוף הערכה למודיעין שאוסף המוסד (ועדת אגרנט, 1974, עמ' 19-18). הרובד השני היה בין גופי מודיעין בצה"ל באמצעות חיזוק מחלקות המודיעין הפיקודיות, למד"ן ומד"ן כך שישמשו משקל נגד לחטיבת המחקר. הרובד האחרון היה בתוך אמ"ן באמצעות בקרה על הערכות חטיבת המחקר באמצעות מחלקת הבקרה - האיפכא מסתברא.<sup>2</sup> הסיבה העיקרית שלשמה פותח פלורליזם ארגוני

<sup>1</sup> תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל ראש תחום מחקר במרכז דדו.

המאמר הוא תוצר של שיתוף פעולה בין מרכז דדו למכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין/מל"ם.

<sup>2</sup> אלו היו לקחים של אמ"ן וחיל-האוויר. אין אליהם התייחסות מפורשת בדוח אגרנט.

בתקופה זו, היתה צמצום האפשרות של הפתעה מהסוג של מלחמת יום הכיפורים - טעות בהתרעה מפני מלחמה - ובתוך כך צמצום הדומיננטיות של המודיעין הצבאי בתחום רגיש זה.

שלוש רמות הפלורליזם ניסו לתת מענה לשתי בעיות אוניברסליות ונצחיות ששורשיהן באבולוציה האנושית. הראשונה היא הצורך של הפרט בתפיסה - הגיון המסביר את המציאות - והשנייה היא הנטייה האנושית לקונפורמיות - להגעה לקונצנזוס, לצמצום חיכוכים בין חברי קבוצה, ועד לחשיבה קבוצתית או חשיבת יחד. בסיס הרעיון של הפלורליזם הארגוני (בשונה מפלורליזם כתרבות המעודדת הבעת עמדה ביקורתית) היה שגופי מודיעין שונים, שהאוריינטציה הארגונית שלהם שונה, יבצעו חשיבה עצמאית ויגיעו כל אחד בדרכו להערכת מודיעין, אשר תפגוש את האחרות בעימות תפיסתי אצל מקבל ההחלטות. חשוב להדגיש כי קיימת סתירה פנימית מובנית בין רעיון הפלורליזם לבין תפקידו העקרוני של המודיעין לצמצם את אי-הוודאות בעבור מקבלי ההחלטות, שכן הפלורליזם מגדיל באופן מסוים את אי-הוודאות, אך נראה שמקבלי ההחלטות מבינים את הצורך במתח מובנה זה. יש לציין כי ועדת אגרנט לא היתה הראשונה שהצביעה על הצורך בפלורליזם. קדמה לה ועדת ידן-שרף ב-1963, הוועדה לבדיקת קהילת המודיעין, אשר המליצה לשמר את הביזור בתחום המחקר בקהילה בין אמ"ן למשרד החוץ, כדי לאפשר מידה של ריבוי דעות וגישות במחקר: "רצוי שראש הממשלה יקבל הערכות מדיניות לא מגורם אחד בלבד" (סימן טוב, 2013).<sup>3</sup>

מטרת המאמר משולשת. ראשית להציג התפתחות גנאלוגית של העיסוק בתחום כבסיס לדיון על הרלוונטיות שלו כיום. שנית לדון בביקורת על הפלורליזם, על גווניה השונים. שלישית המאמר ידון בהשפעות אפשריות של שתי מגמות מתמשכות על רעיון הפלורליזם - עליית מרכזיות המודיעין למטרות (ובהקשר זה גם המב"ם) ותהליכים באמ"ן לשילוב הולך ומתהדק בין האיסוף והמחקר. בסיום יוצעו שיפורים במנגנון הקהילתי בראייה לעתיד.

### גנאלוגיה של נושא הפלורליזם

ברובד הבין-שירותי, למרות שהמלצות ועדת אגרנט לא יושמו כלשונו, בעיקר בהקשר ליצירת משקל נגד להערכות אמ"ן באמצעות גוף מחקר של משרד החוץ, פיתח "המוסד" גוף מחקר עצמאי רחב יותר ממה שהמליצה הוועדה. השב"כ הקים מחלקת מחקר בעקבות האינתיפאדה הראשונה, הואיל והדרג המדיני קבע שהוא הארגון האחראי למחקר ההתקוממות באיו"ש ובאזח"ע. המחלקה הפכה ב-1995 לחטיבת מחקר (גזית, 2003). יש לציין כי גישת מפקד יחידה 848 (8200) יואל בן פורת אחרי המלחמה הובילה לתפיסת אחריות ההתרעה האישית ב-8200, שהובילה כשלעצמה לפלורליזם דה-פקטו בין האיסוף למחקר באמ"ן. אחזור לעניין זה בסיכום כשאדון בהשפעות

<sup>3</sup> הרקע לכך היה הוויכוח בין אמ"ן למוסד על איום הטילים ממצרים.



תפיסת השילוביות באמ"ן של ימינו על פלורליזם מבוסס יחסי איסוף-מחקר. לאורך השנים עבר המושג, שביסודו עמדה הכוונה המקורית של יצירת הערכות מודיעין להתרעה מפני מלחמה, "מתיחה" לתחומים אחרים, מגוונים יותר, הן בהיבט התוכן והן בהיבט השיטה. לעיתים תחת הכותרת "פלורליזם" התפתחה גם תחרות בין גורמי איסוף או מבצעים, שכן ניתן היה לפרש את הפלורליזם לא רק בהיבט המחקרי בבחינת "קנאת סופרים".



אלוף פיקוד הצפון, יצחק (חקה) חופי (יושב משמאל), והרמטכ"ל, רא"ל דוד אלעזר (רוכן מימין), בחמ"ל פיקוד הצפון בעת תכנון הפריצה לסוריה (צילום: מיקי אסטל, ארכיון צה"ל)

השתנות תופעת המלחמה הביאה לדיונים ולהחלטות בנוגע לחלוקת האחריות בין גופי המודיעין, וזו הוסיפה פנים חדשות לפלורליזם שהיה ממוקד במתקפת הפתע. שינוי אחד היה בהקשר הפלסטיני. באמצע שנות ה-90 נחתמו מסמכים משותפים בין שירותי המודיעין. מסמך המגנה כרטא השני בין אמ"ן-שב"כ (1998) הגדיר "אחריות מקבילה" בהקשרי התרעה מפני התפרצות אלימות רחבת היקף בזירה הפלסטינית. כלומר שני ארגונים נושאים באחריות זהה להערכה אינטגרטיבית ברמה הלאומית אחרי שבסוף שנות ה-80, באינתיפאדה הראשונה, רק השב"כ נשא באחריות. באמצע שנות ה-2000 בוצעה הסדרה כוללת של חלוקת האחריות בקהילת המודיעין שכללה כמה תחומים שבהם שררו חילוקי דעות. סיומו של תהליך זה שארך מספר שנים, ושהוביל אותו צוות בין קהילייתי, היה בדיון בראשות ראש הממשלה אריאל שרון שעיגן את ההסכמות בין הארגונים וציין מספר מחלוקות שיידרש להסדירן. בתחומי המחקר היה צריך להסדיר את האחריות לגיבוש הצי"ח הלאומי ואת האחריות

המוטלת על המוסד בנושא הערכת איומים בתחום פיתוח נב"ק. נכתב כי אמ"ן נושא באחריות על גיבוש הערכת מודיעין לשם קבלת החלטות בתחום סיכול נב"ק, אם הסיכול ייעשה על ידי המוסד ואם על ידי צה"ל, וכי הוא נושא באחריות על התרעה בנושא זה. המוסד טען לאחריות מקבילה בשני התחומים.<sup>4</sup> ההסדרות הרשמיות במסמכים אלו קיבעו מרחבי חפיפה במחקר ולעיתים גם באיסוף. מסמכים אלה לא המשיכו להתעדכן בשני העשורים האחרונים.

ניתן לומר כי נושא ההתרעה מפני מתקפת פתע בצורה של פלישת צבאות ערב ירד באופן מעשי מסדר היום של קהילת המודיעין עם כניסת סוריה לקואליציה בראשות ארה"ב נגד עיראק ב-2003. בשני העשורים האחרונים עלתה מרכזיותם של אתגרי מודיעין חוצי זירות, דוגמת הברחות הנשק מאיראן לעזה וללבנון דרך סודאן, הים האדום, עיראק וסוריה. גם בעבר היו אתגרים כאלה, אך הם נתפסו משניים ביחס להתרעה מפני מלחמה ומאוחר יותר מפני התקוממות או הסדרה מדינית בזירה הפלסטינית או התגרענות איראן. בה בעת עלתה חשיבותו של המודיעין האופרטיבי לצורכי תקיפת מטרות במלחמה או במב"ם. התפתחות זו דחפה לשיתופי פעולה בין גופים שנעשו בדפוס התארגנות שונים (בין הדפוס הוולונטרי של פורום 'מטרה משותפת' בהובלת ה-INSS, לבין התארגנות בין-ארגונית פורמלית בתחומים מסוימים).

50 שנה אחרי מלחמת יום הכיפורים, האירוע המכונן בתחום הפלורליזם, מבקש מאמר זה להציג את התפתחות העיסוק בפלורליזם הארגוני תוך חלוקה לשלוש תקופות עקרוניות:

<p><b>אופן המימוש בהקשר הפלורליזם</b></p>	<p><b>לא נדרשת</b></p>	<p>מחלקת מחקר במוסד, מחלקת מחקר במשרד החוץ, חילוק מחלקות מודיעין בפקודים, מחלקת הבקרה באמ"ן (מוצאת מחטי מחקר לכפיפות ישירה לראמ"ן אמצע שנות ה-80), דיוני התרעה יומיים במהלך שנות ה-70</p>	<p>"מגנה כרטא" בין אמ"ן לשב"ב בהקשר הפלסטיני; בין אמ"ן למוסד בהקשר איראן (חלק מספר חל' האחריות בקהילת המודיעין – 2004). מח' בקרה עוסקת בכלל הערכות אמ"ן (לא רק בעניין התרעה)</p>	<p>התנהלות ללא הסדרה. חילוקי דעות שנוצרו בתחומים שונים (לדוגמה – בהקשר הגרעין הסורי והאיראני) לצרכי יוכח, צמצום מח' בקרה, תהליכי שילוב בין אגפים, הפוגעים (לכאורה) בפלורליזם. אחרי 2006: הקמת אגף מודיעין במל"ל, משרד לענייני מודיעין</p>
<p><b>ההגיון בהקשר הפלורליזם</b></p>	<p><b>אין חפיפה מחקרית – אמ"ן מונופול</b></p>	<p><b>חפיפה מחקרית לצורכי צמצום הסבירות לטעות במתן התרעה מפני מתקפת פתע</b></p>	<p>דעיכת ההגיון מבוסס ההתרעה, עליה בדומיננטיות שב"ב ומוסד בתחומיהם ולכן בצורך בהסדרת חפיפה מחקרית לצרכי פלסטינים וגרעין</p>	<p><b>בנושאים מסוימים, חיבורים מקומיים בתוך אמ"ן</b></p>
<p><b>לב האתגר המודיעיני</b></p>	<p>התרעה (בעיקר מאז ארבע רוחם, 1960) המלחמה של האיוב</p>	<p>התרעה מפני מתקפת פתע</p>	<p>מודיעין לסיכול פיגועים וניסיונות חטיפה באי"ש ולבנון, מודיעין אסטרטגי להסדרים, דעיכת העיסוק ב'מלחמה' וכנגזרת בהתרעה</p>	<p><b>מטרות לתקיפה – בהקשר מלחמה, לצרכי מב"מ. הערכה ממוקדת במניעת הסלמה מול אויבי טרור, מודיעין לתמרון במלחמה</b></p>
<p>שנות ה-50 עד ה-70</p>		<p>1973- סוף שנות ה-90</p>		<p>תחילת שנות ה-2000 עד היום</p>

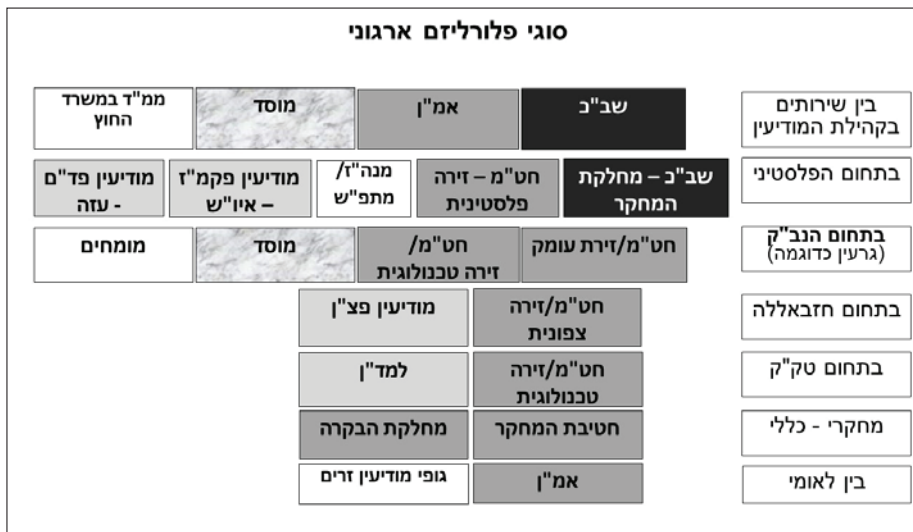
**תרשים 1: גנאלוגיה של הפלורליזם הארגוני<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> מסמך פנימי של מערכת הביטחון.  
<sup>5</sup> יש לצייין כי בפועל הקמת אגף המודיעין במל"ל ומשרד המודיעין הם אירועים שוליים במעשה המודיעיני.

יש לציין כי קיים גם פלורליזם פנים צה"לי במחקר טק"ק המבוסס על חפיפה חלקית (חפיפה) בין הזירה הטכנולוגית העוסקת במחקר רכש וייצור לבין למד"ן החוקר היבטי תו"ל, פריסה ועוד היבטים הקשורים ליירוט טק"ק ותקיפתו על הקרקע. עוד קיים פלורליזם המבוסס על מתח בדיונים בין חטיבת המחקר למחלקת בקרה (שאיננה כפופה לה אלא לראש אמ"ן). לבסוף שיתופי פעולה עם גופי מודיעין זרים הם בעיקר בתחומי האיסוף, ובמובן זה ניתן להקבילם לגופים אקדמיים שעומים אמ"ן משתף פעולה.

לעיתים חילוקי דעות עם ארגוני מודיעין זרים, הגם שאינם נתפסים כיום כפלורליזם, מאתגרים את התפיסה הישראלית או גורמים לאמ"ן לבחון את עצמו שוב. לדוגמה, לאחר פרסום הערכת המודיעין האמריקאית (NIA) ב-2007 שבה נטען כי האיראנים עצרו את קבוצת הנשק במסגרת פרויקט הגרעין ב-2003. בעידן של אתגרים חוצי גבולות ולעיתים גלובליים אולי רצוי להוסיף ממד זה לתוך הגדרת הפלורליזם.

לעיתים ישנה התייחסות גם לחופש הבעת העמדה של רח"ט מחקר אל מול הדרג המדיני, גם אם בניגוד לעמדת ראש אמ"ן, כסוג של פלורליזם. כאמור עם התפתחות אתגרים מודיעיניים חדשים לרוב התפתחו במקביל "מעני פלורליזם" מותאמים להם (ראו תרשים 2).



**תרשים 2: רמות והיבטים שונים של הפלורליזם הארגוני**

טענות בדבר הצורך בפלורליזם התפתחו באופן הדרגתי. סוג אחד החל להתפתח בתקופה השנייה המופיעה בגנאלוגיה, ועיקרה היה כי במבחן ההיסטוריה התפיסה נכשלה. אלוף שלמה גזית, שכהן כראש אמ"ן לאחר מלחמת יום הכיפורים, פרסם ב-2003 מחקר, ובו הוא טען כי למרות שהוקמו גופי המחקר הנוספים, אם בוחנים את

שלושת העשורים 1973-2003 רואים רצף של אירועים שאותם כלל קהילת המודיעין לא צפתה. גזית ציין שהוא לא מכיר מחלוקות משמעותיות שנוצרו בנושאים השונים (גזית, 2003, עמ' 42).

ראש המל"ל לשעבר עוזי ארד כתב ב-2004: "במשך 30 שנות קיומו לא הניב הפלורליזם הארגוני המודיעיני פרי" (ארד, 2004). בעבודה ייעודית שעשתה מחלקת בקרה ב-2020 לשם השוואת הערכות שנתיות של השירותים השונים, כולל INSS המורכב ברובו מיוצאי המערכת, היא הצביעה על פערים קטנים מאוד בין הגופים ועל היעדר מחלוקות משמעותיות. רמ"ח הבקרה באמ"ן אל"ם (מיל") דב דל כתב ב-2023 כי קשה למצוא מחלוקות מחקריות משמעותיות שעלתה ממסמכים שהוציאו הגופים השונים באותו נושא, וקשה לזהות הבדלים בעלי משמעות בין הערכות המודיעין השנתיות של הארגונים השונים.

הסוג השני של הטענות החל התפתח בתקופה השלישית המוצגת בגנאלוגיה, ועיקרו הוא שהפלורליזם הוא כסות לחוסר יעילות בניצול משאבים. ראש מחלקת הבקרה לשעבר אל"ם (מיל") ד"ר שמואל אבן כתב כי למרות התפיסה העקרונית, ולפיה פלורליזם הוא עניין חיובי:

במהלך השנים נוכחה קהילת המודיעין גם במגבלותיו. במקרים מועטים בלבד הציגו גופי קהילת המודיעין הערכות מודיעין שונות מהותית זו מזו. גם אם הסתמנו בקהילת המודיעין דעות שונות, לא היו בידי ראש הממשלה כלים לדעת כיצד להתייחס להערכות השונות. חסרון מהותי של הפלורליזם היה בכך שהוא חייב פיצול מאמצים ומשאבים (ובכלל זה מומחי מודיעין, שאינם רבים) בין גופים שונים (אבן, 2007).

אבן ועמוס גרנית כתבו: "ביטוי קיצוני לרצון ליצור מנגנונים שיפעלו בנפרד זה מזה ניתן בהמצאת ועדת אגרנט, שלפיה יגבש המוסד הערכות מודיעין המבוססות על מידע שאסף בעצמו בלבד, מה שנחשב כיום בלתי הגיוני בעליל. הבדלנות תרמה להיעדר דיון מעמיק בצורך בריכוזיות הנדרשת לניהול הקהילה" (אבן וגרנית, 2009, עמ' 49).

עופר גוטרמן וסא"ל מ' הוסיפו:

פרדיגמת הפלורליזם המחקרי היא אולי החסם העיקרי לשותפויות בין גופי המחקר, שכן היא מקדשת בפועל את הבידול ביניהם כאמצעי להבטיח הערכות שונות והימנעות מחשיבת יחד [...] קיימת בעיה של חוסר יעילות מבנית בחסות הפלורליזם המודיעיני. כך, ישנם צוותים של כוח אדם מחקרי בארגונים השונים (כולל בתחומים הזוכים למשאבים מועטים) אשר אמונים על אותם תחומי צי"ח. מעבר לשאלת היעילות הכלכלית של כפילויות בכוח האדם, ישנה בעיה של כפילויות רבות בתוצרי המחקר [...] מעבר לבעיית היעילות, הכפילויות יוצרות גם בעיות של אפקטיביות, הן לגבי תמונת המודיעין הן לגבי הערכת המודיעין. באותם מקרים בהם ישנם הבדלים חשובים בין פרטי תמונת המודיעין שבה מחזיק כל גוף מחקרי, הם אינם משוקפים באופן אינטגרטיבי (גוטרמן ומ', 2020).

חשוב להבחין כאן בין סוגיות התרעה שבהן יש לעיתים כפילות שניתן לערער

עליה, בין האוגדה, הפיקוד, השב"כ והמטכ"ל, לרבות כפילות בשימוש במשאבים, לבין סוגיות הערכה אסטרטגיות הדורשות מתח דיוני.

סוג שלישי של ביקורת חוצה את שתי התקופות ומתמקד בהיעדר ישות או גוף שיתמקד באיתור ההבדלים בין ההערכות בנקודת הקצה - יועץ או עוזר למודיעין למקבל ההחלטות שישווה בין ההערכות ויצגי את ההבדלים ביניהן או אף יבקש מהגופים הערכה עצמאית ובלתי תלויה בסוגיות מפתח.

הביקורת, על סוגיה השונים, מעידה שהן בדרגי הניהול (ראש אמ"ן, ראש המל"ל) והן בדרגי העבודה יש ספקות משמעותיים לגבי אפקטיביות התפיסה. בפסקה הבאה אטען כי הביקורת הראשונה שגויה במידה רבה ואחר כך אטען כי הביקורת השנייה מחטיאה עניין מרכזי והוא שימור המנגנון של ריבוי דעות גם אם לא בהקשר קונקרטי של זירה או אתגר.

### **פלורליזם - האם הצליח או כשל במבחן ההיסטורי?**

טבלה 1 מנסה לתת סימנים כמותיים אשר להצלחה או לכישלון של פלורליזם. הכישלון או ההצלחה יימדדו כאן לא מנקודת המבט ה"קלסית" של קבלת החלטות המבוססת על פרשנות מודיעינית שגויה או נכונה אלא מבחינת הצלחת התהליך - האם נוצרה יותר מפרשנות אחת והאם היא: א) יצרה שיח או ויכוח מפרה בין ארגוני המודיעין; ב) האם פערי הדעות עלו לדיון אצל מקבלי החלטות, גם אם הכרעתם בסופו של עניין היתה שגויה.

נקודת המוצא של מאמר זה שונה מזו של המבקרים שטענו כי את כישלון הפלורליזם ניתן להוכיח באמצעות ריבוי אירועים מפתיעים שקהיליית המודיעין לא זיהתה. מבקרים אלו כללו, לעיתים גם התמקדו, באירועים שהיו בשולי "מעטפת האיסוף" של כלל גופי קהיליית המודיעין הישראלית, ולכן לטענתי הם רלוונטיים פחות לדיון שלנו. לדוגמה, גזית מנה בכישלונות קהיליית המודיעין הישראלית את אי צפיית פרוץ מלחמת איראן-עיראק ב־1980, את נפילת חומת ברלין, את התמוטטות ברית המועצות, ואת אירועי ספטמבר 2001 בארה"ב. עוזי ארד התייחס לאירועים דומים. כל אלה, לטענתי, אינם רלוונטיים מהסיבה שתוארה לעיל - הם רחוקים ממרכז העשייה המודיעינית הישראלית. גם אם הם הוגדרו בדיעבד כהפתעות או שאינן הפתעות, עקב הפריפריאליות של התחום לא הוגדרה בו מראש חפיפה במחקר. בתחומים אלה, מסיבות שונות שיוצגו בהמשך, אולי רצוי לשתף פעולה בין ארגונים. בה בעת גזית מנה אירועים אחרים שהם רלוונטיים לדיונו ונכללים בטבלה.



הדרג שאליו הגיעו חילוקי הדעות	גוף ב	גוף א	הסוגייה המחקרית	
המדיני - אם כי ייתכן שההבדל נבע מכך שראש אמ"ן עמית הבין שבן-גוריון מעוניין ביחסים עם גרמניה וצמצם את האיום, ואילו ראש המוסד הראל לא הבין זאת.	המוסד - יש סכנה ממשית לפיתוח נשק בלתי קונבנציונאלי במצרים	אמ"ן - אין סכנה ממשית לפיתוח נשק בלתי קונבנציונאלי במצרים	המדענים הגרמנים במצרים (עמית, 1999, עמ' 101-125)	1
המטכ"ל והדרג המדיני	למד"ן - אין רש"ק אפקטיבי	חטיבת המחקר - יש	האם יש לעיראק רש"ק כימי בשנת 1991 (גלבו, 2012)	2
המדיני המטכ"ל (אולי אף פחות מזה - ראש אמ"ן)	שב"כ - התפרצות ספונטנית רז"ר מרכז בחט"מ אפרים לביא - התפרצות ספונטנית	בין-ארגוני: אמ"ן טען שזו הכוונה של ערפאת בתוך אמ"ן: רח"ט מחקר עמוס גלעד - הכוונה של ערפאת. פיקוד המרכז - הכוונה של ערפאת	מה גרם לפרוץ האינתיפאדה השנייה בשנת 2000 (Barnea, 2021)	3
הדרג המדיני והמטכ"ל	המוסד (בן ארי, 2006) ראש המחלקה הצבאית באגף המחקר: פניה למחטף בחרמון ראש המחלקה המדינית באגף המחקר: פניה לא למלחמה ראש אגף המחקר: פניה למלחמה ראש המוסד: פניה לא למלחמה	אמ"ן (גלבו, 2000): ראשות חטיבת המחקר: פניה לא למלחמה זירת צפון: פניה למלחמה מודיעין פצ"ן: פניה לא למלחמה	האם פני סוריה למלחמה - אירוע יהודה גיל ב-1996	4

5	התעצמות חמאס בעזה לפני מבצע "עופרת יצוקה" (2008-2009)	מודיעין פד"ם - חמאס מתארגן לפעולה צבאית	חטיבת המחקר - חמאס עסוק בביסוס שלטונו	חטיבת המחקר השתכנעה בטענות מודיעין פד"ם
6	"צוק איתן": חשיבות המנהרות בתפיסת הלחימה של חמאס, לפני מערכת "צוק איתן" ב-2014 (מבקר המדינה, 2017). האם נתנה התרעה ל"מלחמה" (דיין, פרי וטוקטלי, 2014).	אמ"ן/חט"ם - לא אתגר אסטרטגי אמ"ן - שב"כ לא נתן התרעה, אלא מידע כללי	שב"כ - אתגר אסטרטגי שב"כ - טען שנתן התרעה בינואר 2014	לגבי מנהרות - הגיע לדרג המדיני
7	הסכם הגרעין עם איראן - 2014-2015	אמ"ן - העריך שייחתם	המוסד - העריך שלא ייחתם	המדיני

**טבלה 1: מקרים שבהם פלורליזם הוכיח את עצמו - נוצרו זעות שונות בארגונים בקהילת המודיעין או בארגוני משנה בתוך אמ"ן ואלה אפשרו זיון ביניהם**

תוצאות הניתוח מראות כמות גדולה יחסית של מקרים שבהם בצורה פורמלית (עמדת ארגון מול עמדה מתחרה של ארגון אחר) או פורמלית פחות (בין ממלאי תפקידים בתוך אותו ארגון) הובאו לשולחן הדיונים פרשנויות שונות באותו עניין. למרות הנטייה של ראשי ארגוני מודיעין להחליט ול"חתוך" בין הדעות המתפתחות בתוך הארגונים מה היא עמדתו הרשמית של הארגון כתשתית להחלטת מקבלי ההחלטות. בה בעת הניסיון להציג כמעט כל הפתעה מודיעינית ככישלון הפלורליזם עושה קשר ישיר, ושגוי לטענתי, בין הדברים. שכן במקרים רבים שורשי ההפתעה מצויים בתחומים אחרים, כמו פערי איסוף, כשלים בהעברת מידע בתוך מערכת המודיעין ועוד.

### **האם הפלורליזם מייצר כפילויות בתחום המשאבים ופוגע ביכולת המחקר הכוללת של קהילת המודיעין?**

בעבר, כך טענו אבן וגרנית, ארגוני המודיעין רצו ויכלו ליצור לצורכיהם אוטונומיה באיסוף שגם תרמה לדרישות חיזוק הארגונים שלהם תוך תשלום מחיר יקר למדינה במשאבים. כמרכיב משלים, כמענה לחיכוכים בין-ארגוניים, נעשה ניסיון לתחום בצורה מדויקת את גבולות הגזרה והחפיפה ביניהם, ניסיונות שלרוב לא החזיקו מעמד זמן רב (אבן וגרנית, 2009, עמ' 92). נראה שאבחנה זו נכונה, והכפילות שנוצרה

לאורך השנים אינה תולדה של תפיסת הפלורליזם - יצירת הפרדה מחקרית לשם יצירת דעות שונות - אלא היא תוצאה של צרכים אותנטיים במחקר של ארגונים שונים בקהילייה ובתוך אמ"ן המבטאים צורך באוטונומיה ארגונית<sup>6</sup> וריבוי דעות כתוצר לוואי אפשרי או תוצאתי למחקר הנפרד, אשר יש בו חפיפות חלקיות. הרצון בעצמאות ארגונית, יחד עם ריבוי משאבים יחסי של ארגוני המודיעין, אינו דוחף לחשיבה מחודשת על העניין אפילו לא לשם שיתוף פעולה, דוגמת כתיבת מחקר נפרד עד נקודה מסוימת ואז כתיבת מסמכים משותפים שבהם יחודדו ההבדלים בין הארגונים השונים.

הבעיה כיום, כפי שהגדירו אותה גוטרמן וסא"ל מ', היא:

מצי"ח לאומי פשוט, מצומצם וסטטי יחסית בעבר הרחוק, הצי"ח הלאומי של ימינו הפך מורכב, נרחב ודינמי מאוד, ומהמודיעין מצופה לענות על הצי"חים הללו באופן איכותי, עשיר ומהיר. מציאות זו - ובמיוחד זיקות הגומלין בין סוגיות הצי"ח השונות - מביאה כיום לכך שכל אחד מגופי המחקר יתקשה לספק באופן עצמאי מענה לצי"חים הנמצאים בתחום האחריות שלו. לדוגמה, צי"ח מסוים בתחום האיראני עשוי להתקשר לסוגיות הנוגעות למדינות המפרץ או לכורדים בעיראק; צי"חים הקשורים במעורבות הסינית במזרח התיכון עשויים להיתרם ממידע על המעורבות הסינית ביבשת אפריקה; צי"ח בתחום הפלסטיני עשוי לחייב ידע עמוק על היבטים בפעילות של גורמי חברה אזרחית באירופה ועוד (גוטרמן ומ', 2020).

ניתן להתווכח על השאלה האם הצי"ח הלאומי היה בעבר פשוט או שזהו ביטוי נוסף לנטייה הקבועה לייחס לעשייה של ממלאי תפקידים בהווה מורכבות גדולה מזו שהיתה בעבר. כך או כך, לפי הכותבים הצורך בשיתופי פעולה לצורך יצירת מודיעין חוצה זירות המאפיין את עשרים השנים האחרונות גובר על הרצון להפרדה מחקרית, בעיקר כיוון שבלי שיתופי פעולה אין גוף בקהיליית המודיעין שיוכל לייצר מודיעין מערכתי כזה.

הצעה מרכזית בהקשר זה היתה להוסיף על שיתוף פעולה מלא במידע הקיים, שיתוף פעולה מחקרי - פיתוח ידע משותף בין גופי המחקר השונים בקהיליית המודיעין שיתרמו ליצירתה של תמונת מודיעין והערכה אינטגרטיבית ואיכותית יותר ברמה הלאומית (גוטרמן ומ', 2020). הכותבים גיבו את הטענות לטובת שיתוף פעולה וסנכרון לרוב באמצעות צעדים שננקטו בארה"ב ובבריטניה לשיפור ההכוונה, הסנכרון והתיאום בין הגופים לאחר הפתעת מתקפת ה-11 בספטמבר 2001 או כגישה כללית המעדיפה הכוונה ותיאום על פלורליזם הנובע מבידול. בשנים האחרונות היקף האתגרים המודיעיניים והמורכבות שלהם (ריבוי היבטים של האיום, ריבוי אינטראקציות בין שחקנים) דוחפים לשיתופי פעולה באיסוף, כדי למנוע כפילות מיותרת.

<sup>6</sup> לדוגמה, הצורך של אמ"ן במודיעין אסטרטגי ביחס לזירה הצפונית ושל מודיעין פצ"ן במודיעין אופרטיבי לזירה זו.

### השפעת עליית מאמץ המודיעין למטרות והמב"ם על הפלורליזם המחקרי

ההדגש שניתן באמ"ן החל ממלחמת לבנון השנייה ועד ימינו על ייצור מטרות לתקיפה, בעיקר לתקיפת חיל-האוויר, השפיע ועדיין משפיע על ירידת התפקוד הבסיסי של בירור המציאות בהקשרי התרעה מפני מלחמה, אשר סביבו התפתח הפלורליזם. מאוחר יותר הוא השפיע על בירור האפשרות של התקוממות או הסדרה בזירה הפלסטינית ומאוחר יותר על התגרענות איראן. לאמ"ן נוח יותר לספק מודיעין "קשה" לתקיפת מטרות מאשר להתלבט בפרשנות קבלת ההחלטות בעזה תוך כדי עימותים מוגבלים, דוגמת הסוגיה האם חמאס מעוניין להסלים את העימות או להרחיבו. כאשר מרכיב מרכזי בפעולת הארגון הוא איסוף ומחקר מודיעין אופרטיבי מסוג זה, אין מתעוררים סביבו ויכוחים ושאלות טעוני פרשנות המאפיינים את הרובד האסטרטגי, ומקומו של הפלורליזם כמרכיב באתוס של הארגון יורד. במב"ם, הגם שדיון אסטרטגי על הסלמה אפשרית בעקבות פעולת מב"ם מלווה כל פעולה, הזמן הניתן להתעמקות בחילוקי דעות, אם נוצרו כאלה, לרוב קצר ביותר. במקרה זה אמ"ן יוזם את הפעולה ומציע אותה למקבלי ההחלטות, לעיתים הוא מבצע אותה ואחר כך מעריך את הצלחתה. מעגל פעולה זה שבו לאמ"ן נוצר "ניגוד אינטרסים פנימי" בין תפקודו כאופרטור ותפקודו כמעריך, אינו מעודד ביקורת או ויכוח תפיסתי או פרשני על מידע. נוסף על כך כאשר התזה השלטת היא למידה תוך כדי חיכוך בסביבה המאופיינת באי־ודאות ובאי־יציבות, השערות עקרוניות לגבי תפיסת הפעולה של האויב הופכות דומיננטיות פחות בשיח המודיעיני.

### השפעת תהליכי השילוביות בין האיסוף והמחקר על הפלורליזם

כפי שצוין מעלה, חוויית התסכול של מפקד יחידה 848 יואל בן פורת מכך שידעיות בעלות חשיבות גדולה להתרעה לא הובנו בחטיבת המחקר ערב מלחמת יום הכיפורים, הובילה אותו לפיתוח יכולת "אוטונומית" ביחידתו ולבידול בינה לבין חטיבת המחקר. בעשור האחרון מתקיימים באמ"ן תהליכים שבהם ההפרדה ההיסטורית בין האיסוף והמחקר הולכת ומצטמצמת, ומתהדקת ההשפעה ההדדית בין ממלאי תפקידים בין שני התחומים. שיתופי פעולה אד-הוק סביב נושאים מסוימים החלו סביב "בריכות מידע" בסוף העשור הראשון של המאה ה-21. תהליך "שבירת חומות" בין 8200 לגופי המחקר סייע מאוד ביצירת שיתופי פעולה ובהקמת "ליבות אדומות" אינטגרטיביות, ובהמשך בסיסי אמ"ן משותפים הם השלבים המתקדמים של תהליך זה.

למהלכים אלו שבהם מצטמצם המרחק בין האיסוף למחקר, אפשר שתהיינה שתי השפעות, סותרות במהותן, על היכולת לקיים פלורליזם מחקרי ולנהל ויכוח המבוסס על פרשנות שונה של תוצרי מחקר. הראשונה היא שצמצום פלורליזם יכול להיווצר בין גופי האיסוף והמחקר עקב עבודה צמודה ומשותפת היוצרת עמדה משותפת בשלב מוקדם בתהליך ביחס לתוצרי מחקר. השפעה שנייה – הפוכה – יכולה להיות זיהוי הבדלים בגישות או בפרשנות בין ממלאי תפקידים מוקדם יותר מאשר בעבר



בדרגי הקצונה הזוטרים מתוך אותה עבודה משותפת והצפתם כלפי מעלה מוקדם יחסית למצב הקודם שבו חילוקי דעות כאלה התפתחו בתוך "סילו" האיסוף או המחקר, והדעות עומתו רק בדרג בכיר יחסית - דרגי רז"ר, ראשי חטיבה או מערך. הפלורליזם הפוטנציאלי בין גופי ההערכה לבין גופי האיסוף בתוך כל ארגון הוא עניין חדש שלא היה קיים בעולם של תהליך האיסוף-מחקר הטורי. אין מדובר כאן על כפילות בין שני ארגונים העובדים מול אותו צי"ח וגם לא בין שני גופי מחקר אלא בפלורליזם שמקורותיו הם תפיסות עולם שונות ואתוסים ארגוניים שונים המתבססים על פרקטיקות ועל כישורים מקצועיים שונים המתייחסים באופן שונה לפיסות מידע. הפלורליזם הזה יכול לייצר סוג שונה של "עימות" או ויכוח בין ההערכות השונות והסיבות שעומדות מאחוריהן, והוא יכול לייצר תובנות חדשות.<sup>7</sup>

### סיכום והמלצות - הפלורליזם המודיעיני לאן?

מאז מלחמת יום הכיפורים, שבעקבותיה עלה נושא הפלורליזם כמרכיב חשוב במענה קהיליית המודיעין לכשל ההתרעה, התרחשו שינויים רבים בסוג האויבים, באתגרים המודיעיניים, בדומיננטיות גופי המודיעין בקהילה, בשיטות העבודה המודיעיניות ועוד. מאמר זה ניסה לתאר באופן כללי את ההשתנות זו ואת השפעתה על תרגום המושג להיבטים ארגוניים ותהליכיים והתמקד בהשתנות שהתרחשה בעשור וחצי האחרונים.

הביקורת המרכזית על הפלורליזם נגעה לחוסר האפקטיביות שלה במבחן ההיסטוריה ולהיותה כסות לכפילות ולבזבוז משאבים. בהתייחס לכך אציע כי במהותו הבסיסית הפלורליזם - יצירת תשתית לדיון מעמיק בפרשנויות חלופיות של המציאות - נדרש כמו בעבר, אך הוא מצריך שינויים. אומנם האתגר ברוב המקרים אינו קיומי, כמו בנושא ההתרעה מפני מתקפת פתע על הגבולות (אם כי סכנה של מתקפת פתע ברקטות וטילים קיימת), אך הוא בעל ערך אסטרטגי רב גם בהקשרים, כמו מצבה של תוכנית הגרעין האיראנית, כוונות חיזבאללה לפתוח בעימות מול ישראל ומצבה של הרשות הפלסטינית. זו רשימה חלקית של נושאים שבהם רצוי שתהיה למקבלי ההחלטות יכולת לקבל יותר מדעה אחת, אם ישנם חילוקי דעות בנושא. הדוגמאות ההיסטוריות מצביעות על כך שניתן לייצר דעות חלופיות, והשאלה הנגזרת מכך היא כיצד גורמים למקבלי ההחלטות לדון בהן ולבחור מתוכן את הנכונה. לפלורליזם המחקרי יש חשיבות רבה גם במב"ם, בעיקר כאשר פעולות טקטיות יכולות לקבל משמעות אסטרטגית, אם בעקבותיהן תתפתח הסלמה. הבעיות האנושיות הבסיסיות של צורך בתפיסה ונטייה לקונפורמיות הטבועות בנו אבולוציונית מצריכות משקל-נגד ארגוני.

הצעה מרכזית לשיפור הפלורליזם היתה לכוון מנגנון שישווה את ההערכות השונות ויברר את המחלוקות וחילוקי הדעות בקהילת המודיעין לפני הצגת הערכת

<sup>7</sup> מתבסס על הערתו של סא"ל (מיל") נועם אלון לטיטת המאמר.

המודיעין הלאומית לממשלה. זאת מכיוון: "[שב]מצב הנוכחי מתקשה לעיתים הקברניט לעמוד על ההבדלים שבין ההערכות השונות ועל הסיבות להם" (גוטמן ומ', 2020). קיימות מספר חלופות למנגנון כזה. לדוגמה, הדגם האמריקאי שבו לכלל גופי המודיעין קיים ארגון גג המנהל את תשומות האיסוף ואת תפוקות המחקר ומתוך כך גם את התחומים שבהם יהיה פלורליזם ארגוני, ותחומים שבהם לא יהיה כזה. דגם אחר הוא הבריטי שבו קיימת ועדה מחקרית משותפת בין ארגוני המודיעין, מנגנון רופף יותר מאשר האמריקאי (אבן וגרנית, 2009, 65-69).

בישראל הוצע בעבר מענה ביניים, בין המצב כיום למצב האמריקאי, והוא תפקוד מטה שיהיה פעיל בשלב האחרון של התהליך - ההצגה למקבלי ההחלטות - ושייעודו לעמת בין הערכות הגופים ולחדד פערים ביניהן, אם יש כאלה. ניסיונות להציב גוף או אדם מתכלל כזה בין ראש הממשלה לבין ראשי אמ"ן, המוסד והשב"כ בוצעו כמה פעמים בתצורות שונות שכולן כשלו, כיוון שהן אתגרו את מסורת העבודה הישירה של ראשי הגופים מול ראש הממשלה (ארד ובן-הר, 2016, עמ' 133, 177-176, 184, 296-302). הטלת תפקיד זה על המל"ל תאפשר טיוב התהליך הקיים, אך כאמור סביר מאוד שהיא תסבול מהתנגדות ראשי הגופים. ייתכן כי תפקיד העוזרים למודיעין של ראש הממשלה ושר הביטחון צריך לכלול הגדרה ברורה של היבט זה.

בטרם אפרט את ההמלצות אציין כי למרות שקיימות כוונות ליצירת פלורליזם, בפועל הארגון הגדול והדומיננטי בקהילת המודיעין הוא אמ"ן, והגוף המחקרי הגדול הוא חטיבת המחקר. לאורך השנים ניתן לראות כיצד ראשי אמ"ן מגוננים על מעמדם כ'מעריך לאומי' מול ניסיונות המוסד והשב"כ לפרק את התואר הכללי למרכיבי משנה לפי יעדי המחקר או תחומיו.<sup>8</sup>

הפתרון למתח בין הצורך ליצור אינטגרציה בין חוקרים העוסקים בהיבטים שונים של הבעיה ובין הצורך לפתח הערכות עצמאיות שניתן ליצור בינן תחרות, טמון בהיבטים האלה:

א. ניהול החפיפה המחקרית הבין-שירותית וזו שבתוך מערכת המודיעין בצה"ל (אמ"ן וגופי המודיעין הפיקודיים והזרועיים) באמצעות מנגנון שוטף או עיתי שבו ייבחנו תחומי מחקר שחשיבותם בעלייה ובירידה, וייקבע מה הם הנושאים המצריכים חפיפה מחקרית מלאה או חלקית, תחומים שבהם יילקח סיכון ובהם לא תהיה חפיפה, ותחומים שבהם רצוי לאגד כוחות ולבצע מחקרים משותפים. לעיתים המענה יהיה בחפיפה המבוססת על חלוקה גאוגרפית ולעיתים נושאת, כמו שצוין מעלה בתחום מחקר הטק"ק בצה"ל. תחומים אלו צריכים להיות מצומצמים ככל הניתן וממוקדים בנושאים רגישים שבהם לטעות יש משמעות לאומית. בשאר התחומים יידרש להילקח סיכון של מחקר המבוצע בגוף אחד. הצעתי היא למסד מנגנון זה ולהוסיף את ההחלטות בתחום ניהול המחקר כסעיף או כרובד נוסף למסמך הצי"ח הלאומי.

<sup>8</sup> מסמך פנימי בצה"ל העוסק בנושא המעריך הלאומי.

ב. לאור דומיננטיות שירותי המודיעין בישראל ביחס לגופי המדינה בהווה ובעבר (מל"ל, משרד לענייני מודיעין, יועץ רוח"מ למודיעין וכדומה) מוצע כי הגוף יהיה ועדה משותפת של גופי המודיעין, ושהמלצותיה יעוגנו במסמכי הבנות קהילתיים, שהיו נהוגים עד אמצע שנות ה-2000, ונראה כי ראוי לרעננם.

ג. אם תוצרי האיסוף יהיו נגישים לכולם, ניהול המשאב האנושי נותר המרכיב הבעייתי - מחד נדרש שיתוף פעולה של זוויות המבט השונות על האתגר, ומאידך נדרשת עצמאות הערכה. הפתרון הוא שרק בתחומים שבהם הוגדרה נחיצות גבוהה מאוד של פלורליזם - תחומים עם רגישות גבוהה וסבירות גבוהה לטעות - יוגדרו קבוצות מחקר נפרדות ובלתי תלויות ביניהן. קבוצות מחקר אלו יכולות להיות מבוססות על מאפיין ארגוני או יכולות להיות רב-ארגוניות, כדי ליהנות מזוויות המבט השונות הנובעות מהזהות הארגונית, אך הן נדרשות להיות נפרדות. במילים אחרות הפלורליזם לא ינבע מההבדל בין ארגונים (עם הנטייה לאוטונומיה באיסוף שהוא מביא) אלא מהפרדה ניהולית בין צוותים בין-ארגוניים. פתרון אחר שנעשה בו שימוש לעיתים הוא הקמת צוות אדום ייעודי לבחינת ההערכה שפותחה בגופי המחקר. בתחומים שבהם הרגישות לטעות הערכה נמוכה, כמות המומחים בכל ארגון נמוכה, וקשה להגיע להערכה מבוססת עקב כך, מומלץ לנסות איגום בין-שירותי של משאבי המחקר.

ד. ביסוס הפלורליזם על המצב הקיים והטבעי של ההבדלים בנקודת המבט הארגונית בלי ניסיון לייצר עמדות מתחרות באופן מלאכותי (למעט בנושאים ספציפיים מאוד, ראו סעיף ג'). למרות שהעמדה הארגונית נתפסת כ"מלכלכת" את "טוהר המחלוקת", למעשה היא נמצאת ביסוד המחלוקת, וכמו שנכתב במבוא, הצרכים הארגוניים הם בפועל הבסיס לפיתוח העמדות הארגוניות, שבלעדיהן לא יהיה ויכוח. הפלורליזם המודיעיני נובע באופן ישיר מהבדלי נקודות המבט הארגוניות. לדוגמה, בתוך צה"ל, כפי שמפקד פיקוד ורמטכ"ל מפתחים הבנות לגבי אותו נושא מבצעי מזוויות מבט אופרטיבית ואסטרטגית, כך גם גופי המודיעין שלהם. כמו שכתב גזית: "הסיכוי המרבי להגיע להבדלי הערכה יגבר אם ההערכות תוצגנה ע"י ארגונים שונים, הכפופים לקברניטים שונים המייצגים מדיניות שונה והמושפעים גם מן התחרות הבין-ארגונית, שאין לזלזל בחשיבותה" (גזית, 2003, עמ' 44).

ה. יצירת תרבות של עבודה משותפת שתחיל בנושאים שקל לארגונים לעכלם, כיוון שאינם מאיימים על האינטרסים הבסיסיים שלהם, דוגמת טורקיה ומצרים, תחומים שבהם עסק פרויקט 'מטרה משותפת'. בתחומים המצויים בליבת העיסוק של ארגוני המודיעין מוצע להגדיר נוהל בין-שירותי, ולפיו כתיבת מסמכים משותפים על ידי שני ארגונים או יותר (ברמת הקהילייה או

בתוך צה"ל) תבוצע כאשר יש ביניהם מחלוקות, והמסמך המשותף מחדד את הבדלי הפרשנות וההערכה.<sup>9</sup>

ו. השילוב המתפתח בין גופי האיסוף והמחקר בתוך אמ"ן היוצר סביבת עבודה משותפת בדרגים זוטרים עלול מחד "למצע" את הפוטנציאל לזיכוח פרשני כבר בדרג נמוך, ו"להרוג" אותו לפני הגעתו לדיון בדרגים בכירים, כל שכן לדרג המדיני. בה בעת הוא יכול ליצור פלורליזם כבר בדרגים זוטרים, אם אלו יעודדו על ידי הדרגים הבכירים לא להגיע לקונצנזוס לצורכי הרמוניה בין-ארגונית אלא דווקא לחדד את ההבדלים שנוצרו בתהליך בין זוויות המבט הדיסציפלינאריות השונות. ההמלצה היא לבחון באופן יזום את תהליך המחקר המשותף, לא רק בהיבט התוצר, אלא גם בהיבט פוטנציאל פיתוח פרשנויות מתחרות, כדי להבין את השפעת השינוי התהליכי על רמת הפלורליזם.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> הערות רמ"ח בקרה אל"ם (מיל") דב דל לטיוטת המאמר.

<sup>10</sup> תודה למעירים: סא"ל (מיל") עופר גוטרמן, תא"ל (מיל") יוסי קופרווסר, סא"ל (מיל") נועם אלון, אל"ם (מיל") דב דל, אל"ם (מיל") איתי שפירא, תא"ל בני גל, סא"ל (מיל") דודי סימן-טוב, אל"ם (מיל") דודי שטרנברג.



## רשימת המקורות

- אבן, שמואל (2007). "ועדות לבדיקת קהילת המודיעין בישראל מדוע המלצותיהן חוזרות על עצמן ואינן מיושמות?". **עיונים במודיעין**, כרך א, גיליון 1. עמ' 25-48.
- אבן, שמואל וגרנית, עמוס (2009). **קהילת המודיעין הישראלית - לאן? ניתוח, מגמות והמלצות**. המכון למחקרי ביטחון לאומי. מזכר 97.
- ארד, עוזי (29 בספטמבר 2004). "סוף עידן הפלורליזם". **הארץ**.
- ארד, עוזי ובן-הר, לימור (2016). **המל"ל: המאבק להקמתה של "המועצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת**. דביר.
- בן ארי, יוסי (27 בדצמבר 2006). "מה עושים כשהמודיעין סותר את עצמו?". *Ynet*.
- גוטרמן, עופר וסא"ל מ' (2020). "מפלורליזם מבדל לפלורליזם משתף: הצעה לשינוי פרדיגמה במחקר המודיעיני האסטרטגי". **הלכה למעשה**, גיליון 6. עמ' 99-109.
- גזית, שלמה (2003). "בין התרעה להפתעה: על האחריות לגיבושה של הערכת המודיעין הלאומית בישראל". **מרכז יפה למחקרים אסטרטגיים**. מזכר 66. עמ' 30-38.
- גלבוץ, עמוס (2000). "חורף גשום - פרשת התרעה בגזרה הסורית-לבנונית בקיץ 1996 ומשהו על יהודה גיל". **עיונים מתודולוגיים**.
- גלבוץ, עמוס (2012). "מלחמת המפרץ הראשונה - המודיעין הישראלי ופרשת ראשי הקרב הכימיים העיראקיים". **מבט מל"מ**, גיליון 62, עמ' 32-38.
- דיין, אילנה, פרי, נעמה וטוקטלי, גלעד (10 בנובמבר 2014). "עובדה חושפת: הידיעות המודיעיניות שהתקבלו בשב"כ חודשים לפני המלחמה". **מאקו**.
- ועדת אגרנט (1 באפריל 1974). **זוח ועדת אגרנט - דין וחשבון חלקי**.
- משרד מבקר המדינה (פברואר 2017). **התמודדות עם איום המנהרות - דוח ביקורת מיוחד**.
- סימן-טוב, דודי (2013). ראשית קהילת המודיעין בישראל: מתחים, ועדות וניצנים של שינוי. **עיונים בתקומת ישראל**, כרך 23, עמ' 65-85.
- עמית, מאיר (1998). **ראש בראש: מבט אישי על אירועים גדולים ופרשיות עלומות**. הד ארצי.
- Barnea, Avner (2021). "Israeli Intelligence, the Second Intifada, and Strategic Surprise: A Case of "Intelligence to Please?". *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*.