

# "האחר שבתוכנו" – התאמת הכשרתו של איש המודיעין לעידן הנוכחי

האתגרים החדשים הניצבים לפתחו של העולם המערבי עם תחילת המאה ה-21 מחייבים חשיבה מחודשת על הכשרת אנשי המודיעין הנדרשים לנתח את ההתפתחויות הגלובליות בעידן הנוכחי

סא"ל (מיל') אביתר מתניה וסא"ל י" קצין מודיעין

אופקיו של איש המודיעין. תהליך הגלובליזציה על פניו השונות מחייב יותר מבעבר שאיש המודיעין יהיה בעל הכשרה אקדמית בין-תחומית רחבה ורקע מקצועי מגוון, ושהוא ייהנה מכלים אנליטיים שונים. רק הכשרה שתספק מגוון כלי ניתוח שיאפשרו מבט עמוק ולא דוגמטי על ההתפתחויות העולמיות תבטיח את הקטנת הסכנה מפני התפתחות קונספציה דוגמטית יחידה, שתשפיע על החלטות הקברניטים. להבנתנו, התפקיד העיקרי של איש המודיעין הוא להעניק לקברניט נקודות ראייה שונות ומגוונות ולייצג בתוך הממסד הלאומי, שאליו הוא משתייך, את עמדותיו ואת תפיסותיו של "האחר".

## מה השתנה?

בחלק הזה ננסה לתאר בקצרה את ההתפתחויות העולמיות הרלוונטיות לדרישות מאיש המודיעין האמון על ניתוח המצב העולמי. ניתן להצביע על כמה

שינויים מרכזיים בהקשר הזה:

1. **תהליך הגלובליזציה.** המונח גלובליזציה צבר תאוצה בעשור האחרון של המאה ה-20, אף שניתן להצביע על תהליכי גלובליזציה כלכלית ופוליטית גם בעשורים מוקדמים יותר של אותה המאה. עיקרו של התהליך הוא התפתחות מואצת של הטכנולוגיה ושל חוקי הסחר העולמי – התפתחות שאיפשרה העברה של הון ושל מוצרים באופן כמעט חופשי על פני הגלובוס. הסכמי סחר עולמיים הביאו להורדת מכסים מקומיים באופן שפתח את כלל שוקי העולם לתחרות, ואילו האצתה של מהפכת המידע (ראו להלן) הביאה לשיפור היכולת להעביר הון וידע בזמן אפסי על פני הגלובוס. כך, למשל, יכול כל אדם, הנהנה מחיבור לאינטרנט, להשקיע ישירות בעצמו ובזמן אמת בכל הבורסות המובילות בעולם היישר ממסוף המחשב בביתו. גם ארגוני הטרור העולמיים נהנים מפירות הגלובליזציה, וביכולתם לעשות

השינויים המתחוללים בעולם מאז סוף שנות ה-80 של המאה שעברה, ובראשם קריסת הגוש המזרחי וסיום המלחמה הקרה, ההבנה ההולכת ומחלחלת בנוגע לאיום הטרור העולמי – הבנה שקיבלה משנה תוקף לאחר אירועי ספטמבר 2001 בארצות הברית – וכן החיבור האפשרי בין הטרור הזה לנשק בלתי קוננונציונלי, באופן שירוקן מתוכן את מושג ההרתעה ההדדית שצמח בימי המלחמה הקרה – כל אלה מחייבים חשיבה מחודשת על נושאים רבים. תחילת האלף השלישי היא הזדמנות נאותה לחשיבה כזאת.

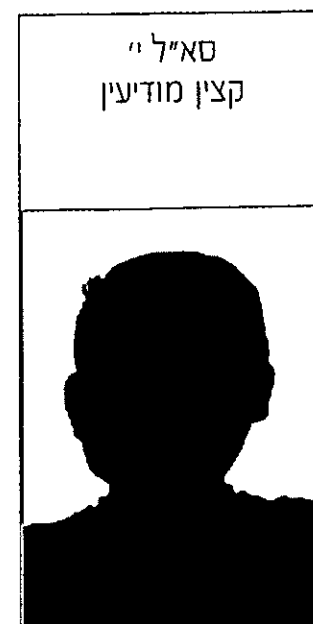
מטרת המאמר הזה היא לדון מחדש בשאלת הכשרתו הראויה של איש המודיעין, הנדרש לנתח את ההתפתחויות העולמיות בעידן הנוכחי. לצורך כך נפתח בפירוט השינויים שחלו בעולם בעשורים האחרונים, המשפיעים על נושא הדיון. אין הכוונה לטעון בהכרח שהשינוי הוא מהפכני, אלא לשרטט התפתחויות

הדרגתיות, שהצטברותן מחדדת את הצורך בשינויים בתפיסת ההכשרה של איש מודיעין. לאחר תיאור תמציתי של השינויים שחלו בפוליטיקה, בכלכלה ובטכנולוגיה

העולמית ולאחר ניתוח של השלכותיהם על עבודת המודיעין ננסה להגדיר את מאפייני התפקיד ואת הדרישות מאיש המודיעין, ולבסוף נדון בשינויים שיש להנהיג בהכשרת איש מודיעין בתחילת המאה ה-21.

מסקנתו העיקרית של המאמר הזה היא כי עלינו לנסות להרחיב את

תהליך הגלובליזציה על פניו השונות מחייב יותר מבעבר שאיש המודיעין יהיה בעל הכשרה אקדמית בין-תחומית רחבה ורקע מקצועי מגוון, ושהוא ייהנה מכלים אנליטיים שונים



סא"ל י" קצין מודיעין



סא"ל (מיל') אביתר מתניה, לשעבר קצין מודיעין, יוזם תוכנית "חכצלות"

## הנשיא בוש



המלחמה שאסר ממשל בוש הבן על הטרור העולמי ועל המדינות הנותנות לו חסות בשטחן יהיה גם בשנים הקרובות תהליך מכוון בפוליטיקה העולמית בכלל ובמזרח התיכון בפרט

שימוש לצורכיהם בנתיבי התובלה המפותחים (דוגמת מטוסי הנוסעים ששימשו לפיגועי 11 בספטמבר), ובטכנולוגיה הגלובלית להעברת מידע, הוראות וכספים ברשת האינטרנט. חשוב להזכיר בסוגיית הגלובליזציה כי במקביל לפתיחת השווקים הכלכליים מתרחשת תופעה הפוכה ומעניינת, שלא כאן המקום לדון בה בהרחבה: מגבלה הולכת ומתרחבת על ההגירה מהמדינות המתפתחות למערב – מגבלה העומדת לכאורה בניגוד לתהליך הגלובליזציה, שהפך לכאורה את כדור הארץ כולו לכפר גלובלי.

### 2. הפצת הנשק הבלתי קונוונציונלי. 60

שנה חלפו מאז הטלתן של פצצות האטום על הירושימה ועל נגסקי, ובמהלך 60 השנים האלה הפכה הטכנולוגיה הגרעינית לזמינה יותר ויותר. כתוצאה מכך נראה האיום הגרעיני על שלום העולם ממשי – אולי אף יותר מכפי שהיה בימי המלחמה הקרה. ברשות מדינות לא מעטות כבר יש יכולת גרעינית צבאית או טכנולוגיה גרעינית אזרחית, שמאפשרת להשיג נשק גרעיני בתוך זמן קצר. הודו, פקיסטן וקרוב לוודאי גם צפון-קוריאה כבר נכנסו למועדון הגרעיני, ואילו איראן מתקרבת ליעד הזה במהירות רבה. גם ההתפשטות המהירה של הנשק הגרעיני מושפעת ישירות מתהליכי הגלובליזציה, כפי שעולה בבירור מניתוח תוכניתה של לוב להשיג נשק גרעיני – תוכנית שנחשפה בסוף 2003. הלובים רכשו פרויקט כולל מהמדען הפקיסטני ד"ר ח'אן, שהקים רשת בעלת פריסה עולמית לייצור חלקי צנטריפוגות לתוכנית ההעשרה הלובית.

### 3. המערכה העולמית נגד הטרור. המלחמה שאסר ממשל

בוש הבן על הטרור העולמי ועל המדינות הנותנות לו חסות בשטחן יהיה גם בשנים הקרובות תהליך מכוון בפוליטיקה העולמית בכלל ובמזרח התיכון בפרט. בחירתו מחדש של בוש לתפקיד נתנה בידי ובידי המקורבים לו ארבע שנים

התפקיד העיקרי של איש המודיעין הוא להעניק לקברניט נקודות ראייה שונות ומגוונות ולייצג בתוך הממסד הלאומי את עמדותיו ואת תפיסותיו של "האחר"

נוספות כדי להוציא אל הפועל את תוכניתם המהפכנית להפצת הדמוקרטיה במזרח התיכון. כפי שהוכיח ממשל רייגן בשנות ה-80 בנוגע לגוש המזרחי, תקופה הקרובה לעשור (בניגוד אולי לכהונה בת ארבע שנים בלבד)

מאפשרת לחולל שינויים מהפכניים בעולם. לממשל בוש יש אידיאולוגיה נחושה, ברורה ומוצהרת שבכוונתו להמשיך ולהוציא אל הפועל, תוך מימוש כלל מרכיבי

העוצמה של ארצות-הברית. אין ספק שמוקד הטרור העולמי מזוהה בבירור עם המרחב הגיאוגרפי של המזרח התיכון, עם האיסלאם בצורתו הטוטליטרית והדוגמטית ועם הדיקטטורות הערביות החילוניות. בין אם מדובר במלחמת תרבות של העולם היהודי-נוצרי נגד

העולם האיסלאמי ובין אם לאו, מתרחבת ההסכמה בעולם המערבי כי נדרש טיפול שורש במרכיבי היסוד של המשטרים המזרח תיכוניים ובתורה היוצאת מחלק מהמדרסות המוסלמיות (המגמות האלה זוכות לחיזוק

באירופה בעקבות פיגועי הטרור בלונדון ובמדריד ולאחר רצח הבמאי תיאודור ון-גוך בהולנד וקבלת חוק הרעלות בצרפת).

4. **הטכנולוגיה ומהפכת המידע.** כאמור לעיל, אחד ממרכיבי היסוד של תהליך הגלובליזציה הוא מהפכת המידע. למהפכה הטכנולוגית הזאת יש השלכות רחבות יותר, המשפיעות גם על מבנה החברה, על התרבות ועוד. כפי שהראו בני הזוג טופלר בספרם "הגל השלישי", מהפכת המידע משפיעה גם על האופן שבו מתנהלות המלחמות, והדברים נעשו ברורים מאי-פעם לאחר הכרעתו המהירה של משטר סדאם חוסיין ב-2003.

התהליכים המוזכרים לעיל מביאים לכך שחקר אירועים אסטרטגיים בעידן הנוכחי מחייב לעסוק ברשתות המפיצות נשק בלתי קוננונציונלי וטרור ואינו מתמקד עוד דווקא במדינות יעד מסוימות. הגלובליזציה מחייבת גם את ארגוני המודיעין בעולם לשיתוף פעולה בין-לאומי רב יותר כדי לקבל תמונה מהימנה על הטרור הבין-לאומי ועל הפצתו של נשק בלתי קוננונציונלי בעולם. תפיסות של מודיעין לאומי שייתן מענה גלובלי הן מיושנות ומועדות לכישלון.

### הגדרת תפקידו של איש המודיעין

כדי להגדיר את השינויים הנדרשים בהכשרתו של איש המודיעין עלינו להבין מהם גבולות המקצוע, ומיהם בעלי התפקידים שעליהם חלות הקביעות שנוציג בהמשך. עם זאת יש לזכור כי הגדרת מקצועו של איש המודיעין היא שרירותית, ואפשר להרחיבה או לצמצמה.

להלן ההגדרה שבה בחרנו: איש המודיעין משתייך לממסד הלאומי של ארצו ועוסק בהבנת "האחר" תוך הפעלת מקורות חשאיים. ההגדרה הזאת טומנת בחובה כמה תובנות:

1. אין הבדל בין חוקרי המודיעין השונים. איש מודיעין, האחראי למחקר על צבא אויב מסוים, אינו שונה מהותית מאיש מודיעין האחראי למחקר מדיני ופוליטי על מדינה אחרת. גם חוקרי המודיעין הטכני והכלכלי עוסקים באותו המקצוע, ואין להבחין בינם לבין כל החוקרים האחרים – במיוחד בכל הנוגע להכשרה. יתר על כן, גם אין להבדיל בין חוקרי המודיעין לבין מי שמשרתים ביחידות האיסוף השונות. גם הם עוסקים באותו המקצוע. האמור לעיל אינו סותר, כמובן, את הצורך גם בהכשרה ייעודית לכל אחד מן המקצועות המודיעיניים לאחר סיום ההכשרה הבסיסית המשותפת.
2. לעומת זאת, אין לכלול ברשימת אנשי המודיעין אנליסטים של חברות אזוריות ושל גופים כלכליים. הגם שניתן למצוא בחברות ענק רבות אנשים האחראים למודיעין עסקי או לניתוח שווקים – שבחינה של עבודתם היום-יומית תגלה דמיון מפתיע למקצוע המודיעיני – איננו כוללים אותם במסגרת ההתייחסות שלהלן. זאת בעיקר על בסיס הקביעה שהם אינם עוסקים בהפעלת גופים ממסדיים חשאיים (יחידות האיסוף) ואינם פועלים על סמך מידע מודיעיני מגוון, כפי שפועלים אנשי

מודיעין במדינות המפותחות.

3. ההגדרה שבחרנו גם ממחישה שאיננו רואים באיש המודיעין דווקא איש צבא. ניתן היה לטעון שאיש המודיעין אינו אלא עוד אחד מקציני המטה, העוסק בתחום המודיעין. על-פי התפיסה הזאת ניתן היה לומר כי הכשרת איש המודיעין צריכה להתבצע עם שאר קציני המטה, תוך התמחות מסוימת במקצוע המודיעין. אולם אנו סבורים כי המקצוע המודיעיני שונה איכותית משאר מקצועות המטה, משום שעיסוקו ב"אחר" ולא במכלולי הפנים השונים של כוחותינו (כמו קציני האג"ם, החימוש, הלוגיסטיקה, הקשר ואחרים). נוסף על כך, לדעתנו, השינויים הגלובליים שתוארו לעיל מרחיקים עוד יותר את איש המודיעין מהמקצוע הצבאי.

### ההשלכות על המודיעין בישראל בעידן הנוכחי<sup>2</sup>

לאור האמור לעיל ניתן לתאר את ההשלכות של ההתפתחויות הגלובליות על ישראל ועל המודיעין הישראלי. בכל הנוגע לישראל חל שינוי ברור במרכז הכובד של האיום שמולו ניצבת המדינה: האיום הצבאי הקוננונציונלי נמצא בירידה, ולעומת זאת ישנה עלייה תלולה באיום הלא קוננונציונלי ובאיום הטרור (עימות נמוך עצימות). שני האיומים המרכזיים האלה מתאפיינים בעיקר בכך שגוף הידע הנדרש למחקרם אינו נמצא דווקא בצה"ל, וזאת בשונה מהאיומים הקלסיים, שליוו את המדינה מיום היווסדה, ושהתמקדו באפשרות של מלחמה כוללת עם המדינות הגובלות בישראל. הימצאותו של גוף המחקר המודיעיני המרכזי בצה"ל דווקא כבר אינו ברור מאלין, ויש הדורשים להעבירו לארגון אזרחי מחוץ לצה"ל (כך, למשל, המליץ דו"ח של ועדת החוץ והביטחון).<sup>3</sup>

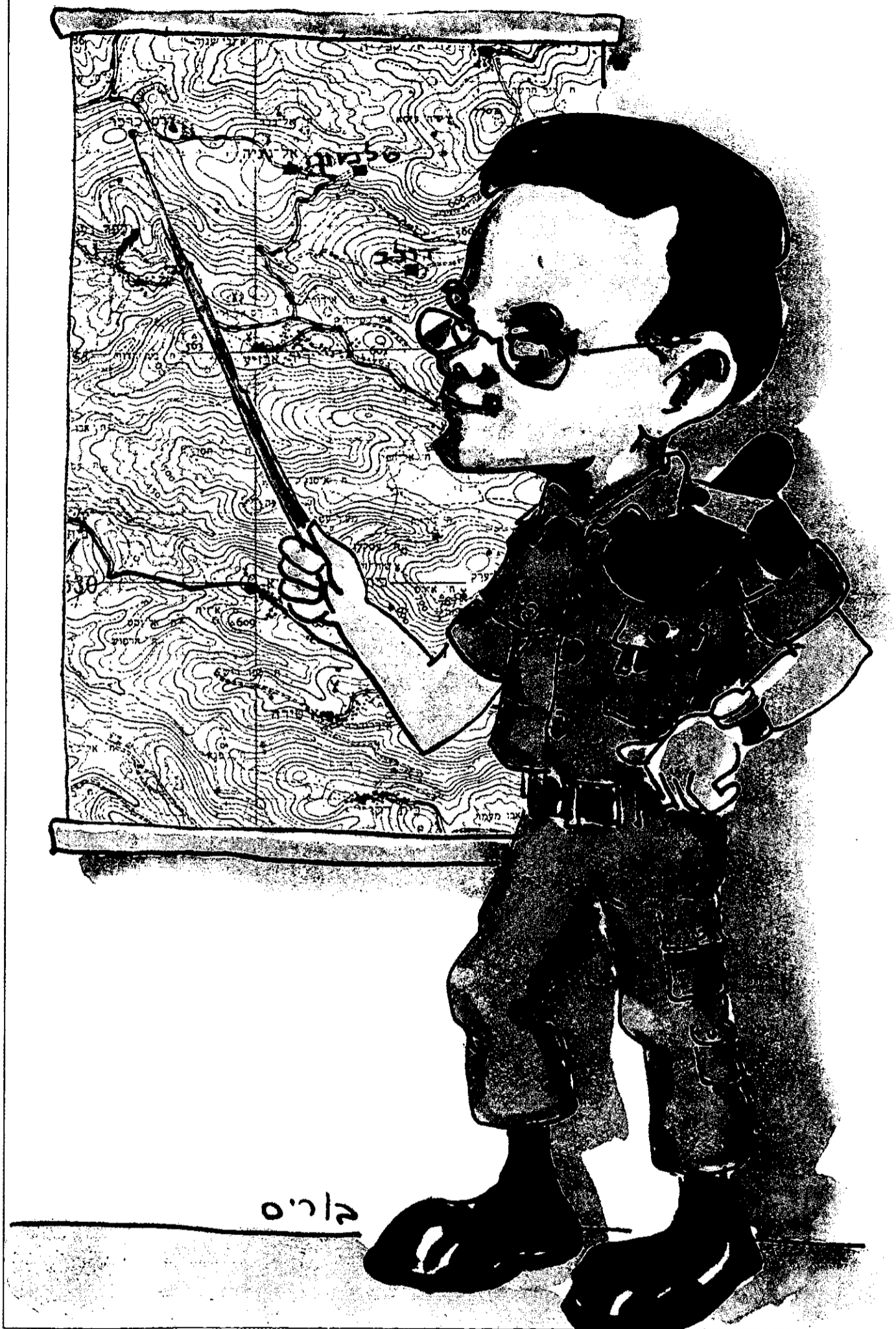
באשר לעבודת המחקר המודיעיני, הרי שמהפכת המידע מחדדת את הצורך באבחנות חדשות בנוגע לחלוקה המסורתית בין איסוף למחקר. התפיסה המסורתית גורסת אבחנה ברורה יחסית בין יחידות איסוף ליחידות מחקר, ולפיה המידע מועבר ב"דחיפה" מהאיסוף למחקר, כאשר בהמשך מאכוון המחקר את האיסוף בנוגע למידע הנדרש לו. טענתנו היא שהאיומים החדשים שתוארו לעיל מחייבים שינוי, ולא ניתן עוד לערוך אבחנות ברורות בין איש האיסוף לאיש המחקר. האיומים החדשים של הטרור הבין-לאומי ושל הנשק הבלתי קוננונציונלי מחייבים הבנה עמוקה ורב תחומית ומעגלי אכוונה קצרים יותר. מהפכת המידע מחייבת שילוב של "דחיפת" מידע ושל "משיכתו" מיחידות האיסוף, והתפיסות המערכתיות ההולכות ותופסות אחיזה בצה"ל מביאות גם הן לחשיבה שונה על החלוקה המסורתית בין איסוף למחקר.<sup>4</sup>

### כיצד יש להכשיר את איש המודיעין?

ההתפתחויות העולמיות כמו גם הגדרת המקצוע המודיעיני והתפוקות שלהן נדרש איש המודיעין מובילות לשינויים המתחייבים בהכשרת איש המודיעין בעידן הנוכחי. המאפיין

מהפכת המידע מחדדת את הצורך באבחנות חדשות בנוגע לחלוקה המסורתית בין איסוף למחקר

## איש המודיעין



העיקרי העולה מהדברים שנכתבו עד כה הוא שאיש המודיעין מחויב לניתוח בין-תחומי רחב, שכן המשתנים המשפיעים על נושאי המחקר הולכים ונעשים מורכבים יותר ויותר. כך, לדוגמה, תהליך הגלובליזציה אינו מאפשר לערוך מחקר מבודד של ארץ מסוימת, כיוון שיחסי הגומלין הגלובליים אינם מאפשרים לבודד את העיסוק במדינה ריבונית אחת. מחקר שיתמקד, למשל, רק במדינת יעד ערבית אחת (על תשתיתה המדעית, הטכנולוגית והכלכלית) לא יאפשר בהכרח לחשוף את תוכניתה הגרעינית, משום שזו עלולה להתבסס על רשת גלובלית, שתעביר לה ידע ורכיבים חיוניים. זאת הסיבה שבגללה גם מדינה נחשלת, חסרת תשתית של מדענים ושל מכוני מחקר, יכולה כיום לנהל פרויקט גרעיני מתקדם. אומנם כבר בעבר התמודד המחקר המודיעיני עם השפעת המעצמות על ההתרחשויות במזרח התיכון, אולם משקלו של המרכיב הבין-לאומי (שהוא רחב יותר מהשפעתן של מעצמה אחת או שתיים) עולה בקצב מסחרר.

המסקנה הראשונה העולה מהצורך בהכשרה מודיעינית רחבה ובין-תחומית היא שלא ניתן עוד להסתפק בחוקרי מודיעין, שאינם בעלי הכשרה אקדמית ברמה של תואר ראשון לפחות. הדרישה הזאת אינה חריגה. בכל התחומים

המקצועיים בעולם הופך התואר האקדמי במידה הולכת וגוברת לתנאי קבלה הכרחי. מהבחינה הזאת צה"ל אינו יוצא דופן, ולכן הוא גם משקיע משאבים רבים כדי שלקציניו תהיה השכלה אקדמית. הוא עושה זאת הן באמצעות תוכניות לפני השירות הצבאי (כמו העתודה האקדמאית) והן באמצעות הכשרות במהלך השירות, שהראשונה שבהן הייתה תוכנית "תלפיות". גם בית-הספר לטיסה משלב כיום לימודים אקדמיים ומעניק לבוגריו תואר ראשון, והמכללה לפיקוד טקטי מעניקה תואר ראשון למיועדים להיות מפקדי פלוגות בזרוע היבשה.

גם בהכשרתו של איש המקצוע בתחום המודיעין יש

לאמץ את המודל של הכשרה בין-תחומית המתבצעת באקדמיה האזרחית. לטעמנו, לא ניתן – כפי שהציעו בעבר אנשי מודיעין מסוימים – להקים אקדמיה למודיעין. האקדמיה האזרחית מתמחה בחזית הידע המקצועי בכלל תחומי הידע האנושי ועוסקת באופן רצוף בשיפור ההוראה. אקדמיה למודיעין, שתנוהל על-ידי גורמים צבאיים, לא תוכל להיצמד לחזית הידע, להבטיח שהמורים בה יהיו המובילים בתחומם ולהעניק לבוגריה את כלי הניתוח והחשיבה המתקדמים ביותר. בשנים האחרונות מוקמים יותר ויותר מסלולי הכשרה בין-תחומיים באקדמיה, ולהבנתנו הכשרת אנשי המודיעין צריכה להסתמך על המסלולים האלה (דוגמת



כדי להבין את "האחר" בצורה הטובה ביותר על איש המודיעין להתנסות במחקר של כלל מרכיבי העניין שישנם במדינה או בתחום מסוים. עליו לעבור את ההתנסות הזאת הן בחטיבת המחקר והן כאיש מודיעין ביחידות האיסוף

באמצעות תוכנית ההכשרה "חבצלות", שתעניק לבוגריה תואר ראשון דו-חוגי על-פי המתכונת המוצעת כאן. אנו סבורים שמדובר בצעד ראשון חשוב ביותר לקראת הכשרתם של אנשי מודיעין כדי שיוכלו לעסוק בתחומי הידע הנדרשים בתחילת המאה ה-21.

נוסף על ההכשרה האקדמית יש לעסוק באופן מעמיק בסוגיות אתיות הנוגעות לאיש המודיעין בהיותו חלק מהשירות הציבורי, על כל המשתמע מכך. דגש מיוחד יש לשים על היושרה הנדרשת מאיש המודיעין בנוגע למושא מחקרו. כפי שכבר צוין, לאחר שיסתיים פרק ההכשרה הבסיסי המשותף, תידרש תקופת הכשרה נוספת, שתעסוק בתחומי הידע הנפרדים

ביחידות האיסוף השונות ובחטיבת המחקר. המסקנה השנייה העולה מהצורך בהכשרה מודיעינית רחבה ובין-תחומית נוגעת לתפקידים שצריך לבצע איש

המסלול הבין-תחומי למצטיינים באוניברסיטת תל-אביב או מסלול "אמירים" באוניברסיטה העברית).

על ההכשרה האקדמית של איש המודיעין לכלול שני מרכיבים: מרכיב תוכני ומרכיב אנליטי. המרכיב התוכני יכלול

נושאים הקשורים ללימודי המזרח התיכון, ערבית ואיסלאם, יחסים בין-לאומיים ולימודי ביטחון; ואילו המרכיב האנליטי, שיהיה בהיקף שווה למרכיב התוכני, יתמקד במקצועות המעניקים כלי חשיבה לאנליסט המודיעיני, דוגמת מתמטיקה גבוהה, פילוסופיה, פסיכולוגיה וכלכלה. מעבר להכשרה האקדמית יש להקנות לאנשי המודיעין לעתיד ידע עיוני ומעשי נרחב על מערכי המודיעין השונים. כמו כן

יש להכשירם בתחום הניהול של עבודת צוות, כדי שיוכלו לנהל הן צוותי מחקר והן צוותי איסוף. יש לציין כי חיל המודיעין עושה בימים אלה צעדים ראשונים בכיוון הזה

**גם בהכשרתו של איש המקצוע בתחום המודיעין יש לאמץ את המודל של הכשרה בין-תחומית המתבצעת באקדמיה האזרחית**

המודיעין במסגרת מסלול הקידום שלו. כפי שהסברנו, הגדרת המקצוע המודיעיני אינה מבחינה בין סוגים שונים של אנשי מודיעין. לטעמנו, אין ליצור מסלול קידום שונה לחוקר המודיעין המדיני ולחוקר הצבאי/טכנולוגי/כלכלי. כדי להבין את "האחר" בצורה הטובה ביותר על איש המודיעין להתנסות במחקר של כלל מרכיבי העניין שישנם במדינה או בתחום מסוים. עליו לעבור את ההתנסות הזאת הן בחטיבת המחקר והן כאיש מודיעין ביחידות האיסוף.

אולם ההגדרה שהצענו מחייבת מסקנות מרחיקות לכת עוד יותר בנוגע למסלול הקידום הרצוי. איש המודיעין צריך לעבור לא רק בין תפקידים שונים בקהילת המודיעין, אלא עליו להתנסות גם בתפקידים מגוונים אחרים במערכת האזרחית (מסלול כזה כבר קיים באופן מצומצם לאנשי המחקר הטכנולוגי). אלא שאליה וקוץ בה: ברור שהארגון המודיעיני אינו יכול לאפשר לאנשיו מגוון תפקידי רוחב, שכן כאשר הם עוברים מתפקיד לתפקיד, אין הארגון נהנה מיכולת המחקר שלהם. הסיבה: תפקידי רוחב פוגעים בהתעמקות המקצועית בתחומי מחקר ספציפיים, כנדרש בעיקר ברמה של ראשי מדורים. תמיד

תתקיים הדילמה בין הרצון להרחיב את ראייתו המערכתית של איש המודיעין לבין הרצון לממש את ניסיונו ואת הכשרתו במסגרת המודיעינית עצמה. כיוון שלא ניתן להכשיר איש מודיעין בתפקידי רוחב לאורך שנים, אנו סבורים שהפתרון אמור להינתן באמצעות גיוון הכשרתם האקדמית. על הארגון לשאוף לכך שיהיו בו אנשי מקצוע מדיסציפלינות אקדמיות מגוונות ואנשים שביצעו מגוון

של תפקידים שונים בשוק האזרחי ובמערכת הביטחון. מעניין לציין שמודל השירות החדש של צה"ל, שעליו הוחלט משיקולים כלכליים, עשוי להועיל בעניין זה. המודל החדש, המבוסס על פנסיה צוברת במקום פנסיה תקציבית, מאפשר לצה"ל לקלוט אנשים – ובכלל זה לקהילת המודיעין – לתקופה קצרה, בלי שיקשרו את גורלם במערכת הביטחון עד גיל הפנסיה. ניתן להביא אנשים בעלי הכשרה מגוונת מהאקדמיה ומהמגזר האזרחי (כמקובל זה שנים בממסד האמריקני, למשל), לתקופת שירות בת חמש עד עשר שנים, ליהנות מכישוריהם ומהרקע שלהם ולאפשר להם לחזור לאחר מכן לעיסוקים אחרים. כך ניתן יהיה לגוון את הרקע של אנשי המודיעין ולייצר ראייה בין-תחומית ורחבה יותר של הארגון המודיעיני, שלא יכלול אך ורק אנשים שעסקו כל ימיהם באנליזה מודיעינית ולא התנסו בעצמם – ומקרוב – בדילמות צבאיות, כלכליות או מדיניות. מובן שאין הכוונה שכל הארגון המודיעיני יסתמך על אנשים שמגיעים לתפקיד קצר יחסית. הטענה היא שגיוון כזה, שיגרום לכך שבין 10% ל-20% מהמשרתים במערכת יהיו אנשי מודיעין בעלי רקע אזרחי, יועיל למערכת, שבה ימשיך לשרת רוב של אנשי מודיעין שזו הקריירה המרכזית שלהם.

## דו"ח ועדת שטייניץ

כדאי להשוות את האמור לעיל למסקנות של דו"ח ועדת

החוץ והביטחון,<sup>6</sup> שעסק במידע המודיעיני שעמד לרשות קובעי המדיניות בישראל לקראת מלחמת המפרץ השנייה. הדו"ח גם התייחס למידע המודיעיני שעמד לרשות ישראל על תוכנית הגרעין בלוב וכן עסק בשינויים המבניים שיש להנהיג בקהילת המודיעין בישראל. כזכור עורר הדו"ח של ועדת שטייניץ תרעומת רבה מצד הצמרת הביטחונית – שר הביטחון, הרמטכ"ל וראש אמ"ן. אין בכוונתנו לשפוט את הדו"ח, אלא להתייחס רק לקטעים המעטים שבו העוסקים בהכשרת כוח האדם במודיעין.

בחלק השלישי של הדו"ח, בפרק ההמלצות, מתייחסת הוועדה לסוגיית ההכשרה של כוח האדם במודיעין:

**הוועדה ממליצה על יצירת מסלול הכשרה אקדמאית לתחום המודיעיני, תוך שיתוף פעולה עם המוסדות הקיימים להשכלה גבוהה. הוועדה ממליצה על הצבת תנאי בתפקידי פיקוד בתחום המחקר והאיסוף, של השכלה אקדמית רחבה הן בנושאים משיקים לתחומי העניין המודיעיני, כגון גיאוגרפיה, לימודי מזרח תיכון, יחסים בין-לאומיים, והן בנושאים מרחיבי אופקים כגון מתמטיקה והסתברות, פילוסופיה ופילוסופיה של המדע, היסטוריה והיסטוריה צבאית. בתפקידים בכירים ניתן וראוי לדרוש תארים מתקדמים (מאסטר ודוקטורט) בתחומים אלה.<sup>7</sup>**

ראוי לציין שלמיטב ידיעתנו הוועדה לא שמעה במהלך עבודתה על תוכנית "חבצלות", שהייתה באותה עת בחיתוליה. אולם בעוד שהוועדה המליצה להקים אקדמיה למודיעין, לטענתנו יש להסתמך דווקא על המוסדות האקדמיים המוכרים ולבנות תוכנית לימודים המבוססת על הקורסים הקיימים בתוספת מעט קורסים ייחודיים, שייבנו באופן ייעודי בעבור חניכי התוכנית, ורמתם האקדמית תעמוד תחת פיקוח האוניברסיטה.

הוועדה ממליצה גם "לתגבר את מסלולי 'תלפיות' ולהזרים למוסד ולשב"כ יותר כוח אדם באיכות גבוהה ממסגרת זו". היות ובוגרי "תלפיות" מיועדים לתפקידי מחקר ופיתוח טכנולוגיים ואינם מוכשרים לעסוק במחקר ובאיסוף מודיעיניים, למעט מחקר מודיעיני-טכנולוגי של אמצעי לחימה, אין לדעת אם הוועדה התכוונה לתחומים האלה, או שיתכן כי גם כאן התכוונה לתוכנית דוגמת "חבצלות" הן בהקשר לאיכות החניכים שימוינו לתוכנית והן בהקשר לתכנים האקדמיים של ההכשרה.

## ומה קורה במודיעין האמריקני?

הבעיות שהוזכרו לעיל אינן ייחודיות, כמובן, למודיעין הישראלי. התרבות הפוליטית האמריקנית, המחייבת פתיחות של הממשל על-פי חוק, מאפשרת לקרוא מסמכים רבים, יחסית, של קהילת המודיעין האמריקנית על עצמה, הנוגעים למחקר המודיעיני, וכן מחקרים של ועדות בדיקה עצמאיות בנושאי מודיעין.<sup>8</sup> מאז פיגועי ספטמבר 2001 בארה"ב נכתבו רבות על הכשל המודיעיני של ארגוני המודיעין האמריקניים (והמערביים בכלל) בעניין הפיגועים ובסוגיית

איש המודיעין צריך לעבור לא רק בין תפקידים שונים בקהילת המודיעין, אלא עליו להתנסות גם בתפקידים מגוונים אחרים במערכת האזרחית

הנשק הבלתי קונוונציונלי בעיראק.

את אחד המסמכים החשובים בסוגיה הזאת פירסמה ועדה עצמאית כבר ב-1996. כותרת המסמך היא: "להפוך את המודיעין לחכם יותר: עתיד המודיעין האמריקני".

המסמך אינו עוסק בקורסים הנדרשים להכשרת החוקר, אך מציג עמדה מאוד ברורה בנוגע להכשרת החוקר במהלך עבודתו ובמיוחד בנוגע לצורך במעבר בין תפקידים:

**מחקר מודיעיני טוב יותר מחייב לצמצם את בידודה של קהילת המודיעין. יש צורך חיוני בזרימה גדולה יותר של אנשים מוכשרים אל סוכנויות המודיעין מהאקדמיה ומעולם העסקים. יש להקל על [המומחים האלה מהדיסציפלינות השונות], המצויים**

**באמצע הקריירה, למלא מגוון של תפקידי רוחב במערך המודיעין. כמו כן יש לאפשר כניסת מומחים אל מערך המודיעין לתקופות קצרות (הנמדדות בשבועות, בחודשים ובשנים) ואפילו לפרויקט אחד קצר מועד. בדרך הזאת תוכל קהילת המודיעין למשוך אליה ולנצל לטובתה כמה מהמוחות הטובים ביותר מהאקדמיה וממגזרים אחרים בחברה – מוחות שללא האופציה של העסקה זמנית לא היו עומדים לרשות קהילת המודיעין.**

**אולם אין די במאמץ לשפר את איכות המחקר. באותה מידה חיוני לשפר את היחסים בין יצרני המודיעין לבין צרכניו. אנשי המודיעין המקצועיים חייבים להבין את הצרכים של קובעי המדיניות, וההפך. אחת הדרכים לעשות זאת היא באמצעות רוטציה קבועה, שבמסגרתה ימלאו קציני מודיעין תפקידים במשרדי ממשלה (משרד החוץ, משרד ההגנה, משרד האוצר וכו') ובמועצה לביטחון לאומי. מינוי זמני של אנשי מודיעין לצוותים של חברי קונגרס היא גם אופציה ראויה. לחלופין יכולים אנשי אקדמיה בשנת שבתון או אנשי עסקים לעשות רוטציה בתפקידי מודיעין. יתר על כן, ניתן לדרוש שרוטציות כאלה יהיו תנאי לקידום לרמות בכירות.<sup>9</sup>**

בדו"ח הוועדה הציבורית לחקר פיגועי 11 בספטמבר 2001<sup>10</sup> מתייחסים הכותבים לחוקרי המודיעין בסוכנות המודיעין המרכזית של ארצות-הברית (CIA). לטענתם, בעקבות סיום המלחמה הקרה, שבמהלכה עסק המודיעין האמריקני רק באויב מרכזי אחד או לכל היותר בשני אויבים מרכזיים, התעצם האתגר המחקרי מבחינה כמותית ותרבותית כאחד. במסקנותיה ממליצה הוועדה<sup>11</sup> לאמץ לתחום המחקר המודיעיני את המודל המקובל בכוחות המזוינים של ארצות-הברית בעקבות חקיקת גולדוטר-ניקולס מ-1986. החוק הזה מחייב את הקצינים בזרועות השונות לבצע תפקידים מחוץ לזרועות שבהן "גדלו" כתנאי לקידום. הוועדה קובעת כי משימתו הראשונה של ראש ה-CIA היא "לבנות מחדש את יכולות המחקר והניתוח של הסוכנות". בהרצאה שנשא ראש אגף המחקר ב-CIA בתחילת 2004 ציינה אף היא את הצורך לגייס כוח אדם מרקעים שונים ומגוונים ככל האפשר.

## סיכום

האתגרים החדשים הניצבים לפתחו של העולם המערבי עם תחילת המאה ה-21 מחייבים חשיבה מחודשת על הכשרת אנשי המודיעין הנדרשים לנתח את ההתפתחויות הגלובליות

בעידן הנוכחי. ההכשרה חייבת להתבסס על תכנים ברמה אקדמית הן בתחום הידע (לימודי המזרח התיכון, מדעי המדינה, יחסים בין-לאומיים וכו') והן בתחום האנליטי (פילוסופיה, מתמטיקה, פסיכולוגיה וכו'). המודיעין מחויב לשקוד על הרחבת הרקע המקצועי של אנשיו, תוך עמידה על כך שיתנסו במגוון תפקידים רחב ככל האפשר, באופן שיאפשר להם לנתח טוב יותר את המציאות המורכבת בעת הזאת. תהליכי הגלובליזציה, ההפצה של נשק בלתי

קונוונציונלי – ובמיוחד סכנת התפוצה של נשק גרעיני – והמערכה העולמית נגד הטרור דורשים חוקרים בעלי יכולות ניתוח מעמיקות ובעלי רוחב ראייה מקיף.

**המודיעין מחויב לשקוד על הרחבת הרקע המקצועי של אנשיו, תוך עמידה על כך שיתנסו במגוון תפקידים רב ככל האפשר, באופן שיאפשר להם לנתח טוב יותר את המציאות המורכבת בעת הזאת**

## הערות

1. במאמר הותכו רעיונות שהועלו בהרצאתו של מתניה באוניברסיטת תל-אביב במסגרת יום עיון על המודיעין (ינואר 2005) ובמאמר של סא"ל י', שזכה בפרס מפקד המכללות למאמר מצטיין במסגרת קורס פו"ם אפק.
2. אנו מבקשים להודות לגב' אתי גולדברג על עזרתה בעצות חיוניות בנוגע לפרק הזה.
3. ראו סעיפים 3.32 ו-3.33 בדו"ח. הדו"ח הגלוי נמצא באתר הכנסת: [www.knesset.gov.il/docs/heb\\_intelligence\\_irak\\_report.pdf](http://www.knesset.gov.il/docs/heb_intelligence_irak_report.pdf)
4. ראו בהקשר הזה את עבודת הדוקטורט של סא"ל (מיל') עמוס גרנית, "אפיסטמולוגיות מלחמתיות, ידע מודיעין ומערכות צבאיות", מארס 2004, עמ' 69. העבודה טרם ראתה אור בפרסום רשמי, ובה עוסק המחבר בצורך לשנות את התפיסה המסורתית של חלוקה ברורה בין איסוף למחקר ברמת המודיעין המערכתית.
5. כבר בשנות ה-80 הציע תא"ל (מיל') יואל בן-פורת לייסד קורס מודיעין ברמה אקדמית שיכלול לימודי פילוסופיה, פסיכולוגיה ומדע המדינה. ראו בספרו **נעילה** (הוצאת "ידיעות אחרונות", 1991) את הנספח "הערכות מודיעין, מדוע הן קורסות?", עמ' 166. ראו לעניין הזה גם את מאמרו של דוד נאור, "תרומת דיסציפלינות שונות למקצוע המודיעין", עמ' 183-211 בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי, שאותו ערכו סא"ל (מיל') צבי עופר ורס"ן אבי קובר** (הוצאת מערכות, 1987).
6. ראו באתר הכנסת: [www.knesset.gov.il/docs/heb/intelligence\\_irak\\_report.pdf](http://www.knesset.gov.il/docs/heb/intelligence_irak_report.pdf)
7. שם, עמ' 62.
8. ראו את נפח המידע העצום על המחקר המודיעיני באתר של ה-CIA ([www.cia.gov](http://www.cia.gov)) לעומת האתר הדל יחסית של ה-MI6 הבריטי ([www.fco.gov.uk](http://www.fco.gov.uk)). שלא לדבר על אתרי קהילת המודיעין הישראלית החסרים דיון של ממש בסוגיות מודיעיניות.
9. Greenberg M., **Making Intelligence Smarter: The Future of US Intelligence** המאמר מובא באתר: [www.fas.org/irp/cfr.html](http://www.fas.org/irp/cfr.html)
10. עותק מקוון נמצא באתר [www.gpoaccess.gov/911](http://www.gpoaccess.gov/911)
11. שם, עמ' 407.

