

חיל המודיעין מתעקש לקחת אחריות על הנקודה הלא-נכונה

written by ד"ר אל"מ במיל חנן שי | 16.12.2025

בקובץ המאמרים "המודיעין ושבעה באוקטובר", שיצא לאחרונה בהוצאה משותפת של מערכות, המרכז למורשת המודיעין והמכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, שבים חוקרי המודיעין ומסבירים את סיבות כישלוננו של אמ"ן וגופי מודיעין נוספים לספק התרעה מודיעינית [?] אותה "ידיעת זהב" אשר קבלתה, כך נטען, יכלה למנוע את אסון ה-7 באוקטובר.

תפיסה זו מייצגת אסכולת מחקר שלמה, בישראל ובארצות הברית, המובלת בעיקר על ידי יוצאי מערכות המודיעין. אסכולה זו רואה בהפתעה, ובעיקר בהכרעת המופתע, תוצר של כשלים מודיעיניים בעיקרם, ארגוניים וחברתיים: דיסוננס קוגניטיבי, תופעת העדר, אבסולוטיזם ניהולי, התקרנפות ארגונית, היבריס ועוד. לאחרונה נוסף להסברים המוכרים גם טיעון חדש, שלפיו נטל בניית וניהול "בנק המטרות" בצה"ל [?] כחלק מהסבתו מצבא מכריע לצבא מרתיע, המבוסס על ירי מנגד ממוקד [?] הסיט את המודיעין מייעודו הראשי: אספקת התרעה מודיעינית.

המאפיין הבולט של אסכולת מחקר זו הוא התעלמות עקבית מ"הפיל שבחדר": הדרג המדיני והמטכ"ל הם הגורמים שאמורים [?] בעזרת ייעוץ מודיעיני [?] להפוך ידיעות למודיעין, לאתר בתוכן את "ידיעת הזהב", ולגזור מהן החלטות מדיניות ומבצעיות.

"חומות יריחו" [?] ידיעת הזהב

"ידיעת הזהב" איננה אמורה להימצא בהכרח בהתרעה מודיעינית מדויקת בזמן, במקום ובאופן [?] אלא דווקא במודיעין הבסיסי: בהבנה סבירה של יכולות האויב, כוונותיו, דרכי הפעולה האפשריות להפעלתן ותוכניות המגרה שלו. על בסיס מודיעין כזה אמור המצביא לנקוט מבעוד מועד צעדים מבצעיים: הסרת האיום במלחמת מנע יזומה; או, אם עומק אופרטיבי של זמן ומרחב עומד לרשותו, היערכות מוקדמת להגנה קבועה שתכליתה למנוע הכרעה גם במקרה שיש להתייחס אליו מקצועית כוודאי [?] היעדר התרעה. כך קרה בעידן המודרני כמעט בכל מתקפות הפתע האופרטיביות.

ידיעת הזהב שהייתה בידי המנהיגות הצבאית לפחות שנה לפני ה-7 באוקטובר, היא המסמך שכונה "חומות יריחו": תוכנית המגרה המפורטת שחמאס הכין למתקפת פתע רחבת-היקף על יישובי הנגב המערבי. זהו מודיעין בסיסי מובהק [?] זהב טהור אמיתי.

נוכח מסמך זה היה על צה"ל לדרוש מהדרג המדיני מלחמת מנע להכרעת חמאס באמצעות כיבוש הרצועה, וכך להסיר את האיום; או למצער, נוכח ניוון הדרג המתמרן עקב הסבת צה"ל

ממכריע למרתיע, להפוך מן היסוד את תפיסת ההגנה בגבולות הרצועה ולבנון. גדר המערכת, שנועדה למנוע חדירת מחבלים בודדים, לא התאימה למתקפת פתע של אלפי מחבלים מאורגנים הפועלים כדרג מתמרן-מסתער שנוסף מ-2016 בצבאות חיזבאללה וחמאס. בהיעדר עומק אופרטיבי, היה על הגדר להפוך ממכשול למניעת חדירה למערכת עיכוב ממושך ככל האפשר של מתקפת פתע רבתי, שתאפשר פינוי מהיר של האזרחים לעורף העמוק (כפי שבוצע ברמת הגולן ב-1973) והפעלת התקפות-נגד לחיסול מחבלים שחדרו את קו המגע.

אם אכן התעלמו ממסמך זה ² מדובר במחדל המלחמה הראשי: מחדל מובהק מצביאי, לא מודיעיני.

הלקח האמריקני: 11 בספטמבר

מחדל דומה עמד ביסוד אסון ה-11 בספטמבר 2001. בארה"ב הנשיא הוא גם המפקד העליון של הצבא, ולכן קיימת חפיפה מובנית באחריות. בישראל קיימת הפרדה מהותית: הדרג המדיני מתווה מדיניות ומפקח, בעוד הדרג הצבאי ³ ובראשו הרמטכ"ל ⁴ נושא באחריות הבלעדית לכוננות המבצעית למניעת הכרעה על בסיס המודיעין הבסיסי.

"ידיעת הזהב" של ערב ה-11 בספטמבר הייתה דו"ח המודיעין היומי לנשיא (PDB) מ-6 באוגוסט 2001, שכותרתו: "בן לאדן נחוש לתקוף בארה"ב". כאשר שאלה ועדת החקירה את ד"ר קונדוליסה רייס, אז היועצת לביטחון לאומי, על תגובת ההנהגה למידע זה, השיבה: "מדובר במידע היסטורי, שהתבסס על דיווחים ישנים. לא היה שום מידע חדש על איום. הדו"ח למעשה לא הזהיר מפני מתקפה קרבה".

מעדותה של רייס עולה תמונה של הסתמכות מוחלטת של הדרג הבכיר על "התרעה מצבית". רייס ניקתה את עצמה מאחריות בטענה שלא צוין "מתי, היכן ואיך" תותקף ארה"ב על ידי מטוסי נוסעים שהפכו לטילים. היה חסר רק שלא הוסיפה בעדותה שגם לא צוין בדו"ח המודיעין היומי באיזו קומה ובאיזה חלון בדיוק יחדרו המטוסים.

בפועל, די היה בהתרעה מה-6 באוגוסט ⁵ שהצביעה על יכולות האויב ודרכי פעולתו ⁶ כדי לנקוט פעולות צבאיות מיידיות: מעקב בלתי מתפשר אחר חוליות הטרור שהיה ידוע שהתאמנו להטיס מטוסי נוסעים, והעמדת מטוסי קרב בכוננות הזנקה גבוהה. כישלון זה הוא כשל מובהק של הדרג הבכיר, שאינו תלוי בקיומה של התרעה מדויקת.

יהושפט הרכבי הדגיש כי המודיעין אינו "מכונה" שפולטת החלטות. תפקידו להביא ידיעות עובדתיות, אך על המצביא והקברניט לגזור מהן החלטות מבצעיות מתוך "שיקול דעת יוצר": "ההכרעה המדינית או הצבאית אינה נובעת אוטומטית מן הנתונים המודיעיניים, אלא מצריכה רוח יוצרה של מדינאים ומצביאים, היכולים לראות את התמונה השלמה ולהפוך ידע לפעולה".

מכאן מסקנתו העקרונית: המודיעין הוא כלי עזר חיוני, אך אין לו תוקף מכריע. ההכרעה אינה תוצר של נתונים, אלא של הבנה ויצירה. האחריות המקצועית העליונה למלחמה ולשלום אינה של קצין המודיעין אלא של המצביא והקברניט.

ההסתמכות היתרה על עולם האיסוף המודרני הפכה ל"עושר השמור לבעליו לרעתו": ככל שהמידע התעשר, פחתה דריכות המפקדים לפעול במקרה שהמידע לא יופיע.

פתרון דילמת "זאב זאב"

האחריות המקצועית המובהקת למניעת הכרעה מוטלת על המצביא אמונת היחיד לאמנות המלחמה. תפקידו אינו פסיבי: להמתין למודיעין שיגיש לו "ידיעת זאב" או לקברניט שיורה לו לפעול, אלא להוביל באופן אקטיבי. כלפי המודיעין להנחות, לדרוש ולנהל דיון משותף דרך עדשת עקרונות המלחמה וכלליה, תוך זיהוי עצמאי של המשמעות האופרטיבית של הידיעות. וכלפי הדרג המדיני להמליץ על פעולות מבוססות מומחיות צבאית, ולהתריע כשמדיניות מסכנת את המוכנות המבצעית.

הטענה כי אי אפשר להיערך לכל איום פוטנציאלי אמונת דילמת "זאב זאב" נפתרת דרך עיקרון מקצועי בסיסי: היערכות קבועה למניעת הכרעה מול דרך הפעולה המסוכנת ביותר של האויב, גם אם היא נראית לא סבירה, והגנה בלתי פוסקת על המקומות שנפילתם מהווה הכרעה. כך, גם בהיעדר התרעה ובמקרה של הפתעה מוחלטת התוצאה לא תוגדר על ידי ההפתעה אלא על ידי ההיערכות המוקדמת למניעת הכרעה.

אולם אם אין נכסים שניתן לוותר עליהם אפילו לפרק זמן מוגבל כי כל שטח וכל יישוב חיוניים ונפילתם אינה נסבלת נותרת רק חלופה אחת: הסרה יזומה של האיום במלחמת מנע. זוהי מדיניות ההגנה הלאומית המקורית של ישראל, שמועדה אינו תלוי בהתרעה מצבית אלא בניצול הזדמנות מדינית מתאימה. במקרה כזה, על המצביא לפנות לקברניט בהמלצה מקצועית ברורה, המבוססת על הערכה צבאית של האיום ועל עקרונות אמנות המלחמה.

במקרה של ה-7 באוקטובר, "חומות יריחו" היוותה מודיעין בסיסי מספיק כדי שהרמטכ"ל ימצה את שיקול הדעת היוצר המקצועי שלו בדיוק כפי שהרכבי הגדירו.

סיכום ומסקנות

למרות שבמציאות קיימות חפיפות משמעותיות בין הדרגים המדיני, הצבאי והמודיעיני בעיצוב המדיניות, בהחלטות תקציב, בקביעת עדיפויות ובפרשנות איומים אסור לטשטש את האחריות הבסיסית והייחודית של כל דרג.

הדרג המדיני אחראי למדיניות ולפיקוח העליון; הדרג הצבאי אחראי למוכנות ולכוננות המבצעית

גם ללא התרעה מודיעינית ספציפית על מתקפת פתע של האויב; והמודיעין אחראי לספק מידע בסיסי אמין. איש מהם אינו יכול להתחבא מאחורי כישלוננו של האחר, או להיתלות בשולי החפיפה כדי להתחמק מליבת אחריותו המקצועית.

והמודיעין? עליו להפסיק להתעלם מן "הפיל שבחדר" ? המצביא הצבאי והקברניט המדיני ? להכיר במגבלות תפקידו כיועץ; ואם הוא מכה על חטא, שלא יכה על חטא לא לו, אלא על חטאו המובהק: היבריס של יועץ כלפי נשוא הייעוץ שלו.

פורסם במקור ראשון, בתאריך 16 לדצמבר 2025.