



בין מודיעין לדיפלומטיה – מהפכת המידע כפלטפורמה לשדרוג הדיפלומטיה

יצחק אורן

מאמר זה דן בהזדמנות החדשה למשרד החוץ ולקהילת המודיעין – לשדרג את עבודת הנציגויות והמטה באמצעות חבירה קרובה יותר לעבודת המודיעין. שאלה מרכזית היא מדוע לא הבשילו היכולות של משרד החוץ ושל הדיפלומטים המנוסים לכדי מיצוי כלל היכולת והתרומה המודיעינית שלהם. מדובר בסיבות היסטוריות ובפוליטיקה בין־ארגונית ופנים־ממשלתית, שבחלקן ידון המאמר. ההתמקדות היא בהזדמנות לחרוג מהמציאות שבה עוסק המרכז למחקר מדיני של משרד החוץ במלאכת המודיעין כגוף נלווה, ולקדמו כגוף חיוני המקבל ותורם מידע בתחומי התמחותו כשווה בין שווים. הקושי העיקרי של המודיעין כיום אינו בהיעדר מידע אלא ביכולת טובה למצות את המידע הרלוונטי לקבלת החלטות. מתוך שלל המידע יש יתרון עצום למי שמצוי בשטח, חש את הדופק ויכול להעריך נכונה את מקבלי ההחלטות ואת בני השיח וגופי המחקר המקומיים. במהפכת התקשורת והטכנולוגיה של עשרים השנים האחרונות הופכים המידע הגלוי והרשתות החברתיות למקור מודיעין מרכזי, וכללי המשחק משתנים. היא מציבה אתגרים חדשים למערכות אחיות ומתחרות – המודיעין והשירות הדיפלומטי – ומעמידה בפני הדיפלומטיה הזדמנויות מערכתיות חדשות. אלו מאפשרות לה ביטוי בולט וערכי יותר של יכולותיה וגישתה הקרובה לאוזני הקברניט.

מילות מפתח: דיפלומטיה; מודיעין; משרד החוץ; קבלת החלטות; מהפכת המידע

מבוא

המודיעין שותף למאמץ הדיפלומטי שנועד לשרת את היעדים האסטרטגיים של המדינה, הן במגעים מאחורי דלתיים סגורות והן במגעים פומביים. יש בהגדרה זו מכשלה מובנית אחת והיא נוגעת להגדרת האינטרס הלאומי. מערכת הביטחון על זרועותיה השונות, ובהן המודיעין, רואה בצורך הקיומי של המדינה ובמאבק באיומים הצבאיים משום אינטרס לאומי עליון, שאליו חייבים להיות משועבדים, בעדיפות ראשונה, כל שאר מאמצי המדינה. לעומתה מדגיש השירות הדיפלומטי, לצד **כלל יעדי משרד החוץ**, את הצורך לבנות יחסי חוץ המושתתים על דמותה של ישראל כחברה לגיטימית במשפחת העמים, ואת ביסוס עוצמתה כמדינת לאום של העם היהודי, ככל העמים, המחויבת לדין ולצדק בינלאומי.

יעדי המודיעין נתפסים בדרך כלל כאיסוף מידע ומחקר עבור צרכני המודיעין; פעילות חשאית מחוץ לגבולות המדינה לקידום מטרותיה האסטרטגיות וסיכול איומים חתרניים פנימיים. בעידן של עשיית שלום נדרש המודיעין ליכולת לדעת ולהעריך כל מה שעשוי לסייע למקבלי החלטות באיתור גורמים מקדמי שלום, ומנגד איתור גורמים מסכני שלום (הראבן, 1998).

בראשית דרכה ב־1949 תפסה עצמה מחלקת המודיעין הצבאי (ממ"ן, שהפך בהמשך לאמ"ן) כגוף שתכליתו לספק מודיעין רק בנושאים צבאיים, ואילו את המעטפת המדינית אסטרטגית הנחוצה נתן משרד החוץ. עם זאת החל ממ"ן להרחיב את עיסוקיו גם לנושאים מדיניים אסטרטגיים, בין היתר בשל שליטתו במודיעין האותות (sigint), שהעניקה לו יתרון רב לעומת משרד החוץ באיסוף מודיעין ובגיבוש הערכת המודיעין גם בתחום זה. במקביל היה לממ"ן אינטרס בולט לחזק את מעמדו ויוקרתו באמצעות הידוק קשריו הישירים עם ראשי המדינה. עם התגבשותו והתבססותו במהלך שנות ה־50 והפיכתו לאגף עצמאי במטכ"ל (אמ"ן) ב־1953, הוא הלך ותפס מעמד בכורה מול שאר הגופים בקהילת המודיעין הישראלית. הקשר הישיר בינו לבין הקברניטים התבסס והוא הפך לגורם ההערכה המרכזי במדינה ולבעל השפעה רבה על קבלת החלטות, לא רק בתחום הצבאי אלא גם בתחום האסטרטגי.

המרכז למחקר מודיעין — זרוע המודיעין של משרד החוץ — הוקם לאחר מלחמת יום הכיפורים בעקבות דוח ועדת אגרנט (1974), שקבע כי יש לשאוף לפלורליזם מחקרי מודיעיני ולחזק את **מחלקת החקר המדיני על ידי ארגונה כגוף עצמאי במסגרת משרד החוץ**. החלטת ההקמה של המרכז למחקר מודיעין ותכנון (ממ"ת) כללה מבנה בחלוקה גיאוגרפית ובדגש על המזרח

התיכון, תפקידי איסוף, תכנון והתרעה. ב־1976 החליט שר האוצר יהושע רבינוביץ שלא לממש את השלב השני בהקמת הממ"ד, בשל מצוקה כספית. שר החוץ משה דיין, שביקש להסיר מעצמו את האחריות להתרעה, מינה בסוף 1977 ועדת בחינה בראשות אהרון יריב, שהמליצה להסיר מהמרכז את אחריות התכנון המדיני, שמשמעותו גם התרעה, והודעה על כך ועל הסבת שם המרכז לממ"ד נמסרה למזכירות הממשלה. שר החוץ פרס החליט ב־1992 על הקמת חטיבה לתכנון מדיני בנפרד מהממ"ד.¹

המצב כיום

יעדי הדיפלומטיה, מגבלות ותסכולים: משרד החוץ על כל חלקיו אמון על ניסוחן של המלצות בתחום יחסי החוץ. מבחנו של המשרד הוא ביכולתו לסנן ולנתח את הבעיות עם הופעתן, להמליץ על דרכי פעולה ובעיקר ליישם החלטות שהתקבלו על ידי אחרים מחוץ למשרד. בפועל הוא נדרש לטפל באופן בלעדי בכל ההיבטים האחרים של ביצוע מדיניות חוץ — קשרי תרבות, כלכלה ויישום הסכמים קיימים (גזית, 2002).

כיום כוללים תפקידי הממ"ד על פי ההגדרה, בין השאר: מחקר וניתוח של מדינות, נושאים, מגמות ותהליכים במרחב המזרח התיכון והזירה הבינלאומית; עדכון והפצת מידע באופן שוטף למטה ולנציגויות תוך מתן מענה לצורכיהן ולפניותיהן; קיום מפגשים ודיאלוגים עם גופים עמיתים במשרדי חוץ בעולם; תדרוכים מדיניים לדרג מקבלי החלטות וכן לגורמים בינלאומיים ואחרים (כדוגמת דיפלומטים, אנשי אקדמיה ותקשורת); ניהול הממשק בין קהילת המודיעין למשרד החוץ במטה ובחו"ל; והצגת הערכת המודיעין השנתית בקבינט המדיני-ביטחוני.

תפיסת המערכת את משרד החוץ כפרטנר שולי להתיעצויות אסטרטגיות נובעת מדימוי ומטענות רבות, שעיקרן: הנטייה המקצועית של משרד החוץ אינה של עשייה אלא של דיבורים; התכתבויות משרד החוץ והנציגויות בעולם עוסקות ברובן בדיווחים חסרי משמעות וחשיבות. אנשי משרד החוץ אינם מקבלים אחריות ואינם מסתכנים במפגשים שלהם. הם תמיד יעדיפו לנקוט את הגישה הרשמית, ידקלמו את העמדה הפורמלית של ישראל ולא ייקחו כל סיכון. לחלופין יחפשו אנשי משרד החוץ בכל מפגש את המשותף, תפיסות עולם דומות, ערכים דומים — לא נקודות מחלוקת. בכך הם הופכים ללא רלוונטיים (דרורי ואורן, ראיון עם גיורא איילנד, 2016).

נוסף על כך קיימת בישראל נטייה לראות במרכיב הביטחוני-צבאי גורם דומיננטי ויחיד כמעט בתחום

צה"ל להעביר מסרים בצורה מהירה ומהימנה ליריבים ולאויבים, כדי למנוע הסלמה או הידרדרות למלחמה. אלה לא יוכלו להחליף את המערך הדיפלומטי מכיוון שהערך המוסף של הדיפלומטים אינו מתמצה רק בהעברת מסרים, אלא גם בהצגת **דרכי חשיבה שאינן צבאיות לבעיות מדיניות ביטחוניות סבוכות**.

גם בפעילות הנציגויות הדיפלומטיות באה לידי ביטוי שאלת שיתוף הפעולה הא-סימטרי בין אנשי המודיעין לדיפלומטים. בנציגות החשובה שבהן, בווינגטון למשל, זוכה המודיעין ביתרון בגישה למקבלי ההחלטות, לראש מוקד המוסד בווינגטון ולראש ה-CIA ולאנשיו המתדרכים את הנשיא מדי יום (דרורי ואורן, ראיון עם יורם הסל, 2016).

בווינגטון נמצאת מערכת הקשר בידי המוסד. בפועל קורא ראש המוקד את כל מה שכותבים בשגרירות, אבל איש בשגרירות אינו קורא את מה שראש המוקד כותב. נציג המוסד אינו כפוף לשגריר ואין לו מחויבות לדווח לשגריר. רצון טוב הוא הבסיס לשיתוף פעולה, אלא שמנגד, יריבויות אישיות מביאות לשיתוק ולפגיעה במשימות (הסל, 2016).

עומס העבודה המוטל על ראש הנציגות והצוות מותיר בדרך כלל את עבודת המודיעין בעדיפות נמוכה. במקרים כדוגמת יחידת הקישור לקונגרס האמריקאי, המשמשת פונקציה דיפלומטית חיונית לכל המערכת הישראלית, מנסה משרד הביטחון הישראלי ליצור במערכת הביטחון, ובמנותק ממשרד החוץ, תפקיד מקביל ועצמאי של קישור לקונגרס. התחזקות היכולות והתובנות במערכת הביטחון מביאה לעיתים גם לניסיון לטשטש את הגבולות באמצעות מפגשים של אנשי מערכת הביטחון עם בעלי תפקידים במחלקת המדינה, כאשר במקביל הם מונעים מאנשי משרד החוץ כניסה לפנטגון. הגבולות אינם ברורים דיים, והדעת נותנת שאלה חייבים להיות ברורים יותר וכי על משרד החוץ להקפיד עליהם, ככל שעבודת מטה מסודרת מחייבת. מפגשים דיפלומטיים משותפים הם ללא ספק הדבר הנכון והיעיל, המאפשר גם שקיפות בתוך המערכת, אך זאת כל עוד ברור מי הגורם שבאחריותו לקבוע ולמי תותר הכניסה. כך למשל הגישה לקונגרס האמריקאי ולמחלקת המדינה (מחמ"ד) – האחריות לכך צריכה להיות באופן בלעדי בידי משרד החוץ, ואילו הגישה לפנטגון ולצבא תהיה כמובן באחריות משרד הביטחון. כמו המצב המתואר בווינגטון, גם בנציגויות מרכזיות אחרות לא מתקיים תדרוך מודיעיני שוטף ופתוח של הדיפלומטים כחלק מנוהל עבודה, על אף הצורך החיוני לעיתים, לציד את הנציג ברקע מתאים לקראת שיחותיו המדיניות, ולעיתים לקראת סיוריו בשטח. גם ההיזון

הביטחון הלאומי ובתהליכי קבלת ההחלטות, תוך גימוד התשומות של המרכיב הדיפלומטי באופן שאין לו אח ורע בעולם המודרני. **על כך משלמת ישראל מחיר כבד**. מסיבות אלה סובל משרד החוץ, באופן קבוע ובעוצמה משתנה, מחוסר הערכה סביב שולחן מקבלי ההחלטות האסטרטגיות. בה בעת יש מעורבות הולכת וגוברת של מערכת הביטחון והמודיעין בשדה הדיפלומטי. ראש אמ"ן לשעבר אהרון פרקש-זאבי הסביר את חשיבות המודיעין בפן הדיפלומטי, בשילובו במאבק באיומים הגלובליים ובקשרי החוץ של מדינת ישראל. זאבי הצביע על שני תחומים מרכזיים שבהם חשוב שיתוף הפעולה של המודיעין הישראלי עם סוכנויות מודיעין אחרות בעולם – טרור עולמי ונושא הגרעין בכלל, והגרעין האיראני בפרט. הוא ראה בתרומת המודיעין תועלת ממשית בזירה הדיפלומטית (זאבי, 2007) ואין איש חולק על כך.

אפרים הלוי קבע כי לדרג הצבאי תפקיד חשוב במדיניות החוץ של ישראל, והוא אחראי להרבה מקשריה של ישראל עם מדינות ערב השונות. הוא תיאר מקרים שבהם ראש הממשלה פעל בניגוד לחוות הדעת של הדרג המדיני המקצועי, והדגיש כי בדרך כלל הדבר הוביל לכישלון המהלך. כך למשל הניסיון של הסכמי אוסלו לא קיבל תמיכה מהדרג המקצועי, ואכן (לצד סיבות אחרות) לא נחל הצלחה. הלוי תיאר מנגד את הדרג הצבאי כדרג רב-עוצמה, שהשפיע רבות על מהלך האירועים. לצד השפעה על החלטות הדרג המדיני ניהל הדרג הצבאי מגעים ויחסי עבודה עם יריבי ישראל (הלוי, 2006).

ארז מייזל, שעמד עד לאחרונה בראש מערך קשרי החוץ של הצבא באגף התכנון, הסביר את המעורבות הגוברת של הצבא בתחומי הדיפלומטיה כפועל יוצא של ההשתנות האזורית והגלובלית בעשורים האחרונים. לשיטתו, פעילות מערך קשרי החוץ הצה"לי היא חלק מ"קהילת קשרי החוץ" הישראלית. דהיינו לא עוד השירות הדיפלומטי אלא מאמץ לאומי מבוזר, כאשר מערך קשרי החוץ הצה"לי הוא בעל תפקיד חשוב בהפעלת הכוח של צה"ל ובניינו, וכחלק מהדיפלומטיה המדינית-ישראלית וממאמצי מדינת ישראל להרחבת היחסים עם מדינות העולם. הוא הזכיר מתווה עתידי להעצמת מערך קשרי החוץ הצה"לי, **שנועד בין השאר להקרנת עוצמתה של ישראל ולהרחבה ושימור העומק אסטרטגי**.

נגד דברים אלה יוצאת הדיפלומטית רונית בן דור, המציעה לסייג את חזון "הדיפלומטיה הצבאית" של מייזל ולצמצמו להגדרה מאיימת פחות של "דיפלומטיה ביטחונית", כחלק ממאמץ אסטרטגי לאומי. לדעתה, במסגרת זו יש לנצל את יכולתו של מערך קשרי החוץ של

רבים באזור. "הייחוד של הממ"ד הוא בניסיון העשיר של אנשינו, שבאים עם רקע עמוק של הבנה בדיפלומטיה. ישנה הקפדה על ידיעת השפות והחוקרים הם גם האוספים, המעבדים והמנתחים של החומר. הממ"ד נכנס בשנים האחרונות גם לחקר רחב יותר של נושא האנרגיה כמרכיב חשוב בתפיסת ההערכה".

מהפכת התקשורת ועתיד המחקר המודיעיני

בעשורים האחרונים עבר עולם המידע מהפכה שעיקרה היצף מידע מדיני, חברתי וכלכלי בעל ערך מודיעיני עליון, בכמות ובאיכות שלא ניתן היה לאסוף בעבר. מערכי האיסוף והמחקר המודיעיני מוצפים במידע המחייב ומאפשר ביתר שאת לדיפלומטים בשטח, העוסקים בכך בלאו הכי, להפוך ל"קציני איסוף" יעילים ורבי חשיבות, הודות לנגישותם, להכשרתם ולניסיונם.

איסוף הנתונים מחייב כמובן ניתוח והערכה. מהפכת המידע מובילה לכך שבמערכת המודיעינית הבידול המסורתי בין תחומי האיסוף והמחקר הולך ומתערער. איתי ברון, ראש חטיבת מחקר באמ"ן לשעבר, עמד על כך שמצד אחד הנגישות של אנשי המחקר לאוקיינוס המידע הולכת ומתרחבת, ומנגד ההיגיון בשיתוף אנשי האיסוף בגיבוש מסקנות מחקריות הולך וגובר (ברון, 2015). לכן, משקלם של דיווחי הדיפלומטים ממקומות השירות עולה ככל שהם תורמים לחשיבה המודיעינית את ליבת עיסוקם – הערכה וניתוח.

מומחי מודיעין ממליצים לבסס "מרחב משותף" מבוסס רשת, שמאפשר פיתוח ידע משותף בשיח רציף, החוצה את הגבולות הארגוניים של מערכי האיסוף והופך להיות מרכיב יסודי בעבודת המחקר (ברון, 2015). המגע בין תחומי המחקר לאיסוף במרחב משותף מסוג זה מאפשר לאנשי המחקר הבנות טובות יותר לגבי מידע שאנשי האיסוף לא תמיד מכירים בערכו, ולאנשי האיסוף – לזכות במשוב ובהבנה עמוקה יותר שתייעל את פעילותם.

מהפכת המידע מחייבת על פי ברון גם שינוי באופן הפצת המודיעין לצרכנים השונים. גופי המחקר המודיעיני נדרשים לספק "מוצרים מחקריים" בקצב מהיר מאשר בעבר ובתצורה שונה, זמינה יותר וברורה יותר. מערכת inet שפותחה על ידי חטיבת המחקר באמ"ן מאפשרת להציג תמונת מודיעין אינטגרטיבית ושוטפת בשפה מודיעינית חדשה, הכוללת שילוב בין טקסט לתמונות, קטעי וידאו, אודיו ואינפורגרפיקה, ומזמינה הצגת דעות נוספות ואחרות. לפיכך מתבקש שילוב זמין ומושכל ברמת סיווג הולמת של המערכת הדיפלומטית על מרבית שלוחותיה ונציגותיה (ברון, 2015).

החוזר מקהילת המודיעין על דיווחי הנציגות מתקבל במשורה, לא באופן קבוע, וגם זאת במרבית המקרים רק לאחר סינון בדרגי המטה.²

המרכז למחקר מדיני (ממ"ד), המופקד על עדכון מודיעין והערכות לכלל הנציגויות ומקבל מהן הערכות עדכניות, נותר צנוע ודל תקציבים. נוכח ההמלצה לפלורליזם מחקרי וחרף עליות ומורדות במעמדו, נאבק הממ"ד על הכרה ונתח ראויים כמי שתורם להערכת המצב הלאומית. מן המוסכמות היא שלפני מלחמה, אף קברניט לא יפעל מבלי לשמוע את המודיעין שלו. לעומת זאת, כאשר מדובר בשלום המצב שונה בתכלית, בין היתר מכיוון ששלום, להבדיל ממלחמה, מחייב התייחסות בעלת משקל רב יותר לזירה הפנימית ולשיקולים פוליטיים. מרבית המדינאים מרגישים שהם מבינים את ההקשר הכללי לא פחות טוב מהדרג המקצועי, במיוחד כאשר חלק מהלימוד נעשה ישירות מול הצד השני (ברק, 1998). גישה זו משתקפת גם בדברי ראש הממשלה יצחק שמיר: "אני צריך מודיעין כדי להזהיר אותי ממלחמה, לא כדי ללמד אותי איך לעשות שלום" (ברנע ושיפר, 2002).

בעוד רוב משרדי החוץ בעולם מקבלים מידע פנימי או מסתמכים על מכוני מחקר, עוסק המרכז למחקר מדיני בכוחות עצמו באיסוף ובמחקר, בשילוב יעיל עם המלצות למדיניות, בתוך משרד החוץ ומחוצה לו. כדוגמה מביא ראש הממ"ד לשעבר בני דגן את קידום הטלת הסנקציות על איראן או הכנסת חזבאללה לרשימת ארגוני הטרור. עוד יצוין כי לצד הדיפלומטים המנוסים המנהלים את הממ"ד, יש לראות יתרון בחוקרי העוסקים בתפקיד שנים ארוכות, יותר ממקביליהם בתפקידים דומים בקהילת המודיעין, והדבר מקנה להם פרספקטיבה ובשלות מקצועית. יתרון בולט אחר הוא בנגישות למשרדי החוץ בכל רחבי העולם. לטענת דגן, עד 2006 היו רוב עובדי הממ"ד דיפלומטים והיקף פעילותו היה מצומצם. בעקבות מלחמת לבנון השנייה וכישום מסקנות ועדת וינוגרד הוכפלה מצבת כוח האדם של הממ"ד, היקף העברת חומרי מודיעין מעובדים מקהילת המודיעין גדל ונוצרו ממשקי עבודה טובים יותר עם קהילת המודיעין, והממ"ד שותף בדיונים. עם זאת היחס אל הממ"ד כאל שותף זוט ונהיגויות לגמדו לא השתנו עד עתה בצורה מהותית.

בין ההצלחות שאנשי הממ"ד זוקפים לזכותם ניתן למנות את אי-הספדתם של המשטר הסורי ובשאר אל-אסד בטרם עת, וכך גם התראה לגבי עימות אפשרי בעזה טרם 'צוק איתן', על רקע המצב המידרדר ברצועה. דווקא בנושא ההתפשטות הדרמטית של דאע"ש הייתה הצלחה פחותה, אך זו הייתה נחלתם של גופי מודיעין

הזדמנות והמלצות

מהפכת המידע הביאה למצב שבו שירותי המודיעין בישראל, האמונים על איסוף וניתוח מידע, אינם יכולים לעמוד עוד בעומס. מבחינה זו נוצרה הזדמנות להביא את פעילות הממ"ד למיצוי מלא של כלל יכולותיו, ולקבלו כשותף שווה ערך בקהילת המודיעין. זו גם מאפשרת הזדמנות לשדרג את עבודת הנציגויות, שעומס העבודה והנגיסה בתפקידי משרד החוץ מותירים להם נתח הולך וקטן של עבודה מדינית. הכרה בתפקיד הנציגות והדיפלומטים המשרתים בממ"ד בתחומי האיסוף וההערכה המדינית יוצקת תוכן משמעותי לעבודת המרכז ומעלה את משקלו ואת ערכו גם מול בני השיח המקומיים.

הדרך לממש שינוי ערך והגברת השפעה עוברת בהכרח באמצעות סוכנות המודיעין של משרד החוץ – המרכז למחקר מדיני, ומחייבת שינוי חשיבה והיערכות בקהילת המודיעין. המרכזיות הגוברת של הממ"ד מחייבת אותו להפעלת הנציגויות במעגלי האיסוף-מחקר במתכונת המעוצבת על ידי קהילת המודיעין. כפועל יוצא מהמציאות החדשה של הצפת מידע הנגיש לכול, ובהיעדר שיקולי אגו ארגוני, מעגלי המחקר פתוחים בפניהם עתה יותר מאי פעם בעבר.

עיקר הצעדים הנדרשים:

- הקמה ושיתוף אנשי הממ"ד וגורמי מטה רלוונטיים ב"מעגלי המחקר" הרב-תחומיים המוצעים, שבהם שותפים נציגי קהילת המודיעין וגופי השטח השונים. עליית קרנן של רשתות התקשורת האינטרנטיות כתהליך מתמשך, וביתר שאת בעת הזו של מגפת הקורונה, מאפשרת למשרד החוץ להרחיב באופן משמעותי פתיחת מעגלי התייעצות אינטרנטיים. מעגלי התייעצות תקופתיים ותכופים אלה, שאליהם יוזמנו דרך קבע נציגי שירותי המודיעין, בדגש על קהילת המחקר וגופי מחקר חיצוניים, יתועדו, סיכומיהם יופצו ויוסכם על כתיבת ניירות מחקרניים. מובן שכלל שגופי המחקר האחרים – המוסד ואמ"ן – ייזמו בתיאום המתחייב מעגלים כאלה, ישתפר התוצר ותתעצם התועלת. יוסרו המחיצות בין נספחי המודיעין ונספחי צה"ל בעבודתם השוטפת של נציגות במדינות מפתח בעולם ויתקיימו מפגשי צי"ח, עדכון והערכת מצב משותפים. התהליך המוצע כאן הוא פרי המציאות וההבנה כי ככל שיוסר המידור, במיוחד בכל הכרוך באיסוף והערכה ממקורות גלויים, תתעצם התועלת לכל המערכות. במקרה זה יושם דגש על עבודת השטח, שבה ניכר יתרונם של הנציגים

הדיפלומטיים, המקיימים קשרים ישירים ומכירים את שפת המקום ואת התרבות והאווירה בצורה טובה יותר מכל גורמי ההערכה היושבים במטה.

- כנגד הטענות על רדידות דיווחים ואי-נקיטת עמדה כ"מחלה מקצועית" צריך הדיווח המדיני להיות מרכזי יותר בעבודה הדיפלומטית, גם לדיפלומטים שאינם יועצים מדיניים או יועצים בתחום המזרח התיכון. דיווחיהם צריכים להיות חלק שוטף מהערכת תפקידם.
- יש לשקול בהקדם האפשרי את כניסתם של הממ"ד ונציגויות מתאימות לשתי רמות שונות של רשתות inet: רמת השטח ורמת לשכות וקברניטים, המתעדכנות באופן שוטף ובסיווג מתאים בכל תחומי הצי"ח המודיעיני, דוחות האיסוף והמחקר. בצעד מסוג זה יהיה משום קביעת נוהלי עבודה שגרתיים ומחייבים, שיסייעו במידה רבה לזרימת החומר הגולמי, החומר המעובד וחומר ההערכה, לכל הכיוונים.
- שר החוץ החדש צריך לראות את יישום הנושא כחלק מתפקידו ודרישותיו מול ראש הממשלה.

סיכום

מגפת הקורונה עומדת לשנות סדרי עולם במידה רבה. אף כי היקפה ומשמעויותיה עדיין אינם ברורים דיים, היא כבר הביאה לעלייה דרמטית בהיקף התקשורת הדיגיטלית, בתצורות השונות, כתהליך יעיל יחסית למפגשים אישיים, מפגשי עבודה ודיונים מקצועיים. מגמה זו רק מחזקת את ההנחות העומדות בבסיס ההזדמנות העומדת היום בפני משרד החוץ – לשנות ולהתאים את שיטת העבודה של הנציגויות הדיפלומטיות ברחבי העולם בכל הקשור לאיסוף ולהערכת מודיעין. מהפכת המידע ועליית משקלן של הרשתות החברתיות לאיסוף מודיעין וליצירת רשתות שיתוף בהערכה מציבות בפני השירות הדיפלומטי יכולת להיערכות חדשה, שבה ניתן להנחות את הנציגויות על פי צי"ח מודיעיני, לצד עבודתה השוטפת על פי סדר היום המדיני ותוכנית העבודה בתחומי הדיפלומטיה הציבורית.

האפשרות שנפתחת בפני הנציגויות – להתעדכן בהדגשים המודיעיניים האיסופיים-מחקריים שעל הפרק ולתרום ישירות למאמצים אלה – עשויה לשפר את עבודת הנציגות בתחומי עיסוקה האחרים, להעלות את קרנו של המרכז למחקר מדיני במשרד החוץ (ממ"ד) בעיני קהילת המודיעין ולתרום ישירות לביטחון המדינה ולקידום יעדיה האסטרטגיים.

השגריר ד"ר יצחק אורן הוא מרצה ליחסים בינלאומיים באוניברסיטת חיפה. היה ראש מדור באמ"ן מחקר. שימש בעבר ראש חטיבת התיאום במשרד החוץ וכיהן כשגריר ישראל בניגריה ובבנין, וכציר לענייני הקונגרס בשגרירות ישראל בווינגטון. לפני כן, שימש יועץ מדיני לראשי הממשלה יצחק שמיר ויצחק רבין.

מקורות

איילנד, ג' (2016). ראיון. בתוך ז' דרורי וי' אורן. **מקום הדיפלומטיה בקבלת החלטות אסטרטגיות בישראל** (בכתובים).
ברון, א' (2015). **המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים**. המכון לחקר מודיעין ומדיניות, המרכז למורשת מודיעין.
ברנע, נ', שיפר, ש' (2002, 8 בנובמבר). מודיעין זהכמו לעשות אהבה. **ידיעות אחרונות**, המוסף לשבת (עמ' 10–14).
ברק, א' (1998). דברים שנאמרו בערב זיכרון ורב־שיח במלאת שנה לפטירתו של אלוף חיים הרצוג. בתוך: ש' גזית, **קהילת המודיעין לאן? מאזן חמישים שנות פעילות – המודיעין**

והקברניט. הוצאת המל"מ ומרכז חיים הרצוג לחקר המזרח התיכון והדיפלומטיה, ואוניברסיטת בן-גוריון (עמ' 13–14).
גזית, מ' (2002) משרד החוץ ושירות החוץ, בתוך: מ' יגר, י' גוברין וא' עודד. (עורכים). **משרד החוץ 50 השנים הראשונות**. כתר (עמ' 1086).

הלוי, ר' (2006). **אדם בצל: המשבר במזרח התיכון מבעד לעיניו של מי שעמד בראש המוסד**. מטר.

הסל, י' (2016). ראיון עם ראש תבל לשעבר. בתוך ז' דרורי וי' אורן. **מקום הדיפלומטיה בקבלת החלטות אסטרטגיות בישראל** (בכתובים).

הראבן, א' (1998). מודיעין בעידן של עשיית שלום. בתוך ח' כרמל (עורך). **מודיעין לשלום – על תפקידו של המודיעין בעיתות שלום**. ידיעות אחרונות – ספרי חמד, עמ' 122.

זאבי (פרקש), א' (2007). המודיעין בעין בוחנת: לקחים ומסקנות. **עדכן אסטרטגי** כרך 9, גיליון 4, המכון למחקרי ביטחון לאומי.

הערות

- 1 ראיון אישי עם הרי קניטל, ראש הממ"ד לשעבר, 2020.
- 2 שם.