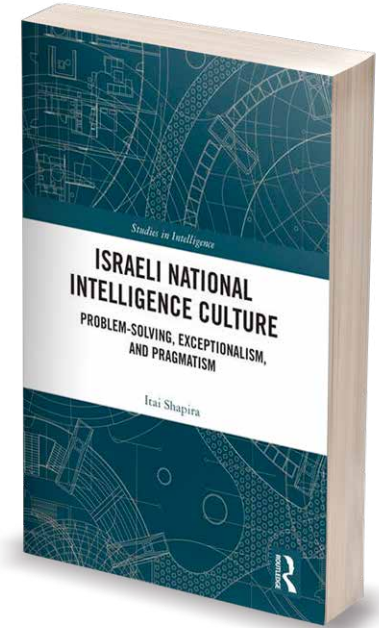


וניתוח מבוסס מדיניות. **הפרק הראשון** נקרא מסגרות ניתוח ועוסק בתרבויות מודיעין של מדינות, בגישה המחקרית ובשאלות המחקר של הספר. **הפרק השני** עוסק במבנה מערך המודיעין הישראלי מאז הקמתו,

אמ"ן זוכה למעמד גבוה ואחראי להערכות המודיעין הלאומי של ישראל, בניגוד למדינות אחרות שבהן ארגונים אזרחיים ממלאים תפקיד זה.

באמצעות תיאור היסטורי קצר ופירוט תפקידו של כל אחד מן הארגונים (אמ"ן, המוסד וש"כ), בתיאום ביניהם ובתפקיד החשוב שהם ממלאים במסגרת הביטחון הלאומי של ישראל. אמ"ן זוכה למעמד גבוה ואחראי להערכות המודיעין הלאומי של ישראל, בניגוד למדינות אחרות שבהן ארגונים אזרחיים ממלאים תפקיד זה.² המוסד מתמחה במודיעין בינלאומי, בפעולות חשאיות ובאיסוף מודיעין אנושי וטכנולוגי, ואילו ש"כ אחראי בעיקר על הביטחון הלאומי, המלחמה בטרור וסיכול טרור ומניעת ריגול בתחומי ישראל והגדה המערבית. **הפרק השלישי** בוחן את מקורותיה של תרבות המודיעין הישראלית תוך התמקדות בתרבות האסטרטגית (הכוללת מאפיינים היסטוריים, חברתיים ודתיים, את התחושה הקבועה של איום קיומי, את תחושת הייחודיות [אקספציונליזם], את הביטחון [ביטחוניזציה], את התרבות הצבאית ואת תפיסת הביטחון של ישראל), בתרבות הפוליטית והארגונית, וכן בהשפעה של אירועים טראומטיים בולטים. **הפרק הרביעי** מעלה את הטענה שתורת המודיעין הישראלית משקפת ערכים לאומיים רחבים יותר, תוך דגש על חוסר פורמליות, גמישות ויוזמות 'מלמטה למעלה'. אנשי מקצוע רואים את היעדרו של ניהול מובנה כנקודת חוזק המעודדת שיתוף פעולה וחדשנות, תוך העדפה של הצגת הערכות שונות לצורך שמירה על עצמאות ויושרה מקצועית, במקום אכיפה של עמדה מודיעינית לאומית מאוחדת. **הפרק החמישי** עוסק בקשר ההדוק בין מודיעין וקבלת החלטות, שלפי תפיסת המודיעין הישראלי הוא נחוץ לרלוונטיות ולהשפעה, תוך הדגשת התמקדותו בפעולה ובהשפעה, בגישה של העדפת פרגמטיות ותוצאות ובמעבר המתמיד בין תת-תרבויות, המאזן בין חדשנות לבין שמרנות מסורתית. **הפרק השישי**, שהוא אחד הפרקים המרתקים בספר, בוחן כיצד המודיעין הישראלי מאזן בין הגישה האינטואיטיבית והיצירתית המסורתית שלו לבין פתיחות הולכת וגוברת לטכנולוגיות ולשיטות מדעיות מתקדמות, תוך הצבת הגישה של התמקדות במומחיות אנושית ובהבנה הקשרית מול הגישות



מעבר למבצעים: ניתוח יסודות התרבות של המודיעין הישראלי אוונגליה אקריטידי

מכון המחקר ללימודי אירופה ואמריקה (RIEAS), אתונה

שם הספר: **Israeli National Intelligence Culture: Problem-Solving, Exceptionalism, and Pragmatism**

מאת: Itai Shapira

הוצאה: Routledge

שנה: 2025

מס' עמודים: 258

אלוף משנה (מיל') איתי שפירא שירת באגף המודיעין ולו יותר מ-25 שנות ניסיון ברמה הטקטית, המבצעית והאסטרטגית. ספרו על תרבות המודיעין הישראלית הוא הרחבה של עבודת הדוקטור שלו, המעניקה מבט ייחודי על תרבות המודיעין הישראלית באמצעות ניתוח המקורות, המאפיינים והביטויים שלה. שפירא, איש מודיעין שהפך לחוקר, בוחן כיצד ישראלים תופסים ומבצעים את עבודת המודיעין גם מעבר להתמקדות ההיסטורית, המאפיינת ספרים רבים בנושא זה. הספר מבוסס על 34 ראיונות עם מומחים ישראלים בכירים בעבר ובהווה מאמ"ן, מהמוסד ומש"כ, אשר נערכו בין השנים 2021 ל-2023 (טרם פרוץ מלחמת חרבות ברזל).¹ הספר בנוי כמחקר של תרבות המודיעין הישראלית באמצעות מסגרות ניתוח תאורטיות, הקשר היסטורי

שבר מערכתי באופן הטיפול במודיעין קריטי. כשל זה לא היה תקלת תקשורת גרידא אלא הוא משקף בעיה עמוקה יותר: הדיכוי של קולות מנוגדים בתוך המודיעין הישראלי.³ ואולם בהמשך הספר מבלית המחבר את הדגש ששמה תרבות המודיעין הישראלית על יוזמה אישית, אומץ מוסרי, חשיבה לעומתית, ואת הגישה הישירה הטבועה בחברה הישראלית. סתירה זו – בין תרבות מודיעינית המעריכה חשיבה ביקורתית, לפחות למראית עין, לבין סביבה שבה התרעות זכו ליחס מבטל או הושתקו – ראויה למחקר נוסף. בהנחה שהספר לא נועד לספק ניתוח מעמיק של כשל ה-7 באוקטובר, ניתן היה להשמיט את הפרק העוסק בכשל המודיעיני הישראלי באוקטובר 2023 על מנת להימנע מסיבוך הנרטיב.

המחבר טוען כי הכשל המודיעיני ב-7 באוקטובר 2023 עשוי להניע רפורמות חיוניות במערך המודיעין הישראלי. התחומים העיקריים שבהם נדרש שינוי כוללים את האופי התחרותי של גופי המודיעין, את נטייתם להרחיב תחומי אחריות במקום לשמור על מבנה היררכי ברור ואת הנטייה התרבותית הרבה ל"תחושת חובה מורחבת", שבמסגרתה חורגים התפקידים מן הגבולות המקובלים. רפורמות פוטנציאליות נוספות עשויות להתמקד בצמצום התחרות בין תת-זרמים בתרבות המודיעין, באיזון בין גישות פרשניות ובהתגברות על רתיעתה של ישראל מאימוץ מסגרות תאורטיות ומתודולוגיות מדעיות בניתוחים, הנובעת מתפיסת הייחודיות של האיומים הניצבים מולה. גופי המודיעין הישראליים נחשבו למוצלחים בעיני הציבור הרחב לפני אוקטובר 2023 ונהנו ממעמד גבוה ואף הרואי בחברה, אולם ההשלכות של מתקפת חמאס מדגישות את הצורך בבחינה מעמיקה יותר של המנגנון המודיעיני, העשויה להוביל לעידן חדש של מחקר על אודות המודיעין הישראלי.

מעניין לציין כי בעוד שהמוסד שומר על המוניטין היוקרתי שלו, בייחוד לאחר מבצע הביפרים המוצלח בלבנון,⁴ מקור הדאגה העיקרי הוא אמ"ן. מעמדו של גוף זה, שנחשב בעבר למערך הלאומי בכל הקשור לאחריותו להערכות ביטחוניות, ירד עם השנים, והתפיסה שהוא אפקטיבי מוטלת כיום בספק, מבחינה תאורטית ומעשית כאחת. שינוי תפיסתי זה עשוי להוביל להערכה ביקורתית מחודשת של התפקידים ותחומי האחריות בקהילת המודיעין הישראלית, במטרה לתת מענה לפערים שנחשפו ב-7 באוקטובר. אף על פי כן, אמ"ן חייב להמשיך בריזמנית לתמוך במבצעים המתמשכים, להתכונן למלחמה ולאזן בין פעילות ריכוזית לבין מתן

המובנות יותר של ארצות הברית ובריטניה, המבוססות על טכנולוגיה. **הפרק השביעי** חוקר את מושג הביטחון הישראלי, המתאפיין בגישה פרגמטית ומבוססת חדשנות תוך מתן עדיפות לניסיון מעשי ולפתרון בעיות על פני מסגרות תאורטיות. גישה זו משקפת תרבות של אלתור וחדשנות 'מלמטה למעלה' שעוצבה על ידי האתגרים הביטחוניים הייחודיים של ישראל, לצד האמונה כי "הצורך הוא אבי החדשנות", חרף הפתיחות ההולכת וגוברת לאימוץ נקודת מבט תאורטית. **הפרק השמיני** מדגיש את החשיבה הלעומתית, את האומץ המוסרי ואת התחושה העמוקה של אחריות אישית ומשימה לאומית שאימצו אנשי מודיעין ישראלים, המשמשים כשומרים חיוניים של החברה הישראלית ומונעים על ידי תחושה חזקה של אחריות ורצון להשפיע. בסוף הספר מובא סיכום הטענות העיקריות המועלות בו.

מקור הדאגה העיקרי הוא אמ"ן. מעמדו של גוף זה, שנחשב בעבר למערך הלאומי בכל הקשור לאחריותו להערכות ביטחוניות, ירד עם השנים, והתפיסה שהוא אפקטיבי מוטלת כיום בספק, מבחינה תאורטית ומעשית כאחת.

הטיעון העיקרי בספרו של איתי שפירא הוא כי שיטות העבודה של המודיעין הישראלי מעוצבות ביסודן על ידי תרבות מובחנת של מודיעין לאומי. תרבות זו מתאפיינת בהתמקדות בפתרון בעיות, בגישה פרגמטית המעניקה עדיפות לפעולה על פני תאוריה ובאמונה בייחודיותה של ישראל, שלפיה האתגרים שעומדים מתמודדת המדינה הם ייחודיים ומחייבים פתרונות חדשניים.

הספר חוקר את יסודות התרבות של מערך המודיעין הישראלי עד התקופה שלפני ה-7 באוקטובר 2023. בסיום כל פרק מעלה המחבר שאלות רטוריות המסייעות לקוראים להבין את הגורמים הרחבים יותר שיכלו לתרום למתקפה זו, שככל הנראה תישאר טראומה מתמשכת עבור קהילת המודיעין הישראלית עוד שנים רבות, מבחינת ההיבטים התרבותיים המרכזיים של קהילה זו. הדבר משמש נקודת ייחוס חיונית לדיונים ביקורתיים במסגרת קהילת המודיעין ובקרב העוסקים בסוגיות ביטחון בישראל.

ואולם חרף הערך המוסף של השאלות הרטוריות נראה כי הספר כולל סתירות, בשל מתחים בין המחקר שהתבצע לפני ה-7 באוקטובר לבין הטראומה של אותו יום, שככל הנראה עיצבה את הגרסה הסופית של הטקסט. בפרט נטען במבוא, בין היתר, כי כשל מודיעיני מבני בעניין ההתרעה שהתקבלה מנגדת ביחידה 8200 ולא הגיעה לאנשים המתאימים בהנהגה, מצביע על

המעצבים את המודיעין הישראלי. הוא מדגיש את המבנה המבוזר של המערכת הישראלית ואת התמקדותה בפרגמטיות ובחדשנות, תוך הצגת הלקחים המהדהדים בקרב חוקרים ואנשי מקצוע כאחד. שפירא משתמש בהשוואות מחושבות עם מודלים מודיעיניים דוגמת אלה של ארצות הברית ובריטניה על מנת לשפוך אור על החוזקות והאתגרים של ישראל, ובה ובעת הוא תורם לשיח המתמשך על שיטות העבודה וקביעת המדיניות בתחום המודיעין. ספר זה תורם תרומה מהותית לתחומי המודיעין והלימודים האסטרטגיים ומגשר על הפער בין תאוריה לבין יישומה בעולם האמיתי.

אוונגליה אקריטידו היא אנליסטית בכירה במכון המחקר ללימודי אירופה ואמריקה (RIEAS). בעלת תואר שני בביטחון ובדיפלומטיה מאוניברסיטת תל אביב והייתה מתמחה במכון למחקרי ביטחון לאומי. eva.akrit@gmail.com

הערות

- 1 רשימה מלאה של הראיונות מופיעה בנספח לספר בעמ' 248.
- 2 המרכז למורשת המודיעין
- 3 החיילות שניבאו את ה־7 באוקטובר אומרות שהן עדיין מושתקות
- 4 מבצע הביפרים בלבנון.

סמכות ליחידות מודיעיניות הפועלות בשטח, תוך טיפוח חדשנות מבלי להתפשר על כישורי הליבה המסורתיים. ספרו של שפירא כתוב ברמה מתקדמת מאוד, תוך הנחה שיש לקוראים ידע קודם בתחום לימודי הביטחון כדי להעריך את מלוא העומק והדקויות שבו. אף כי אין בכך כדי להמעיט מערכו של הספר, שכן הוא מיועד בראש ובראשונה למומחים, הוא עשוי להוות אתגר לקוראים הבקיאים פחות בנושא. נוסף על כך, למרות שהספר מעניק תובנות ודוגמאות רבות ערך מן הראיונות, המגבירות את ההבנה מבלי לגלוש לתאורטיות מוגזמת, הוא כולל מגוון שמות ודרגות ממחלקות שונות באמ"ן, במוסד ובשב"כ. רמת פירוט זו מחייבת ריכוז רב ועשויה ליצור לעיתים תחושה של הצפה או תסכול. למרות זאת כל פרק מציג מידע חדש, המבטיח כי התוכן יישאר מרתק ומעורר מחשבה.

ספר זה צפוי להפוך למקור חיוני עבור אנשי אקדמיה, סטודנטים ואנשי מקצוע המבקשים להעמיק את הבנתם במורכבויות של קהילת המודיעין הישראלית ובהשלכותיה הרחבות. באמצעות שילוב של נקודות מבט וניתוחים של מומחים מציע המחבר מבט בוחן ייחודי על הכוחות התרבותיים, הארגוניים והאסטרטגיים