

מחדלי אמ"ן:

השינויים המבניים שהובילו לכישלון אמ"ן

ב-7 באוקטובר



חלק א': נטישת משימת ההתרעה

חלק ב': שבירתו של מעגל המודיעין

חלק ג': הסגידה לטכנולוגיה

-מרץ 2026-

הקדמה

מסמך זה סוקר את השינויים הארגוניים שהונהגו באמ"ן, אשר תרמו באופן מכריע לכך שאמ"ן לא נתן – ואף לא בנוי היה לתת - התרעה על מתקפת ה-7.10, למרות כל הסימנים המעידים למתקפה שהצטברו במשך שנים עד לרגע המתקפה עצמו. שינויים ארגוניים אלו, אשר החלו בתקופת האינתיפאדה השנייה (תחילת שנות ה-2000) והגיעו לשיאם בין השנים 2014-2021, התרכזו בשלושה תחומים עיקריים: משימת ההתרעה, מבנה מעגל המודיעין והיחס לטכנולוגיה מתקדמת. שינויים אלו נבעו כולם מתפיסה מוטעית ובלתי-מבוססת - שהושפעה ממדיניות הדרג המדיני ואף השפיעה עליה באופן של היזון חוזר - של "**השתנות האיום**" על מדינת ישראל, באופן אשר חייב, כביכול, את השינויים הללו באמ"ן ובמשימותיו.

מחדלי אמ"ן חלק א': נטישת משימת ההתרעה

פרק זה כולל ציטוטים מפי בכירים בצה"ל ובאמ"ן, מהם עולה כי יותר מעשור לפני מתקפת ה-7 באוקטובר, חדלו אגף המודיעין ויחידת החוד הטכנולוגית שלו (יחידה 8200) מלראות את הגדרת תפקידם כגוף שתפקידו לתת התרעה למלחמה.

הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי אייזנקוט ואל"מ (מיל) גבי סיבוני, "מזכר 196 - קווים מנחים לתפיסת ביטחון לישראל" (ספטמבר 2019):

"באופן מסורתי, האסטרטגיה הביטחונית של ישראל התאפיינה בארבעה עקרונות: הרתעה, התרעה, התגוננות והכרעה. המסמך הזה מעדכן את עקרון ההתרעה לעקרון "העליונות המודיעינית", המשקף שינויים בחשיבה האסטרטגית הישראלית ובדפוסי הפעולה בפועל..."¹

"לאורך השנים פותחה בישראל יכולת מודיעינית מעולה לגילוי יכולותיו וכוונותיו של האויב לתקוף את ישראל. היכולת המודיעינית הזאת פוונה לטרחיש שבו ישראל מותקפת על ידי כוחות צבא הפולשים לשטחה. ההיערכות המודיעינית הזאת כללה, בין היתר, גיבוש רשימות של סימנים המעידים על כוונת האויב לתקוף. אולם השתנות האיומים מחייבת המישה עדכנית של המושג "התרעה"...נגד האיומים החדשים יש להשיג עליונות מודיעינית..."²

"...זהו אחד השינויים המהותיים בדפוס הפעולה הביטחוני של ישראל: לא עוד התמקדות רק בהתכוננות למלחמה, אלא חתירה לפעולות התקפיות יזומות הנשענות על מודיעין איכותי"³.

¹ הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי אייזנקוט ואל"מ (מיל) גבי סיבוני, "מזכר 196 - קווים לתפיסת ביטחון לישראל", INSS, ספטמבר 2019, עמ' 47: https://www.inss.org.il/he/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/memo196_6.pdf

² הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי אייזנקוט ואל"מ (מיל) גבי סיבוני, "מזכר 196 - קווים לתפיסת ביטחון לישראל", INSS, ספטמבר 2019, עמ' 47: https://www.inss.org.il/he/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/memo196_6.pdf

³ הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי אייזנקוט ואל"מ (מיל) גבי סיבוני, "מזכר 196 - קווים לתפיסת ביטחון לישראל", INSS, ספטמבר 2019, עמ' 10: https://www.inss.org.il/he/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/memo196_6.pdf

"מעשה אמ"ן", האלוף אביב כוכבי (ראש אמ"ן) ואל"מ ערן אורטל (2014):

"...לפתע התברר לאמ"ן שמושג ההתרעה, שנחשב עד אז לאבן יסוד בתפיסה הצה"לית, שוב אינו מגדיר את היחסים בין צה"ל לחיל"⁴.

"...הדגש החדש על מודיעין זמן אמת, מודיעין מבצעי...גיבש[ו] אצלנו הבנת-על חשובה נוספת...אמ"ן נדרש לחרוג מהמסגרת המודיעינית המסורתית - זו שמסתפקת בתיאור האויב, ולהיכנס לתוך עולם ההשפעה על האויב..."⁵

"...סדר העדיפויות והמיקוד באמ"ן יצטרך להשתנות (ולא על חשבון נושאי איסוף חיוניים מסורתיים) האופן בו אמ"ן נבנה על-מנת לתמוך בצרכי המודיעין של הדרגים הטקטיים צריך יהיה להשתנות...יידרש שינוי טכנולוגי, שינוי ארגוני ושינוי תרבותי עמוק"⁶.

"מעשה אמ"ן נולד לא רק מתוך הצורך בהתאמת הארגון לעת הנוכחית. מקורו של התהליך בפילוסופיה בסיסית לפיה יש להכיר בכך שהנסיבות...בהן פועל הארגון, משתנות בהתמדה. הדבר הקבוע היחיד הוא השינוי"⁷.

⁴ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 11.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

⁵ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 19.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

⁶ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 19.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

⁷ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 33.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

"הגם שכל השינויים וההרחבות הללו בתפקודים הנדרשים מאמ"ן ידרשו משאבים נוספים, הבנו כי לא ניתן יהיה לקוות ליחס ישיר ופשוט בין היקף המשימות, הייעוד המורחב שנגזור על עצמנו וההשקעות הנדרשות בארגון, לבין התוספת שנקבל... לפיכך קבענו שלמעט נושא הסייבר, כלל השינויים ייעשו מתוך משאבי אמ"ן, תוך הסטת אמצעים, ייעול שיטות ותהליכים, ושינוי סדר העדיפויות..."⁸

"...ההיגיון לפיו עבדנו עד לאחרונה באיסוף והערכת המודיעין היה נטוע בתקופה בה במרכז עיסוקו של אמ"ן עמד בעיקר הצורך לספק מודיעין התרעתי לקראת מלחמה. בהקשרים אלה נדרש היה תהליך מודיעיני המרכז חומרי גלם מגוונים בהיקפים רחבים...בזהירות ובקפדנות...בסופו של דבר היה מתקבל תוצר הערכתי איכותי, מנוסח בקפידה.... כל זה היה רלבנטי כאשר המיקוד באתגרים היה מזווית אסטרטגית וההחלטות שנדרשו היו מעטות יחסית, משמעותיות, ולא בהכרח מיידיות....אך המציאות השתנתה: תופעת הטילים והרקטות, אויב מבוזר ונעלם, ריבוי אמצעי לחימה מתקדמים, מרחבים גדולים ובלתי משילים בהם מתפתחים ארגוני טרור, כל אלה יצרו תובנה בקרב פורום ההיגוי שנדרש לספק מודיעין אחר..."⁹

"...מעשה-אמ"ן' פגש את יחידה 8200 בעיצומו של תהליך אסטרטגי משלה, בהובלת תא"ל נדב¹⁰, שהחל זמן רב לפני התהליך באמ"ן..."¹¹

⁸ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 23.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

⁹ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 41.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

¹⁰ הכוונה היא לתא"ל נדב צפריר, מפקד יחידת 8200 בין השנים 2009-2013.
¹¹ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 48.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

ה"רעיון" של כוכבי ואורטל כלל גם "הגדרה מחדש של מודל ההתרעה באמ"ן":





רא"ל כוכבי, המכונה לעיתים "הגנרל הפילוסוף", בנאומו במעמד קבלת ד"ר לשם כבוד מאוניברסיטת רייכמן, 11 ביוני, 2023. (מקור: https://www.youtube.com/watch?v=z_kykSfKSNY)

אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': מבוא ל"עליונות מודיעינית", "בין הקטבים" אוקטובר 2020:

"...ההתמודדויות שחוות צה"ל בשנות ה-90 ותחילת שנות ה-2000... הביאו את אמ"ן להסתכל באופן מפוכח יותר על משימת ההתרעה למלחמה. בתוך כך, רעיון העליונות המודיעינית מצא הדים בהמשגות שנקבעו במסגרת התפיסה שהוביל ראש אמ"ן זאבי פרקש במסגרת השינוי הארגוני באגף, תחת השם "הרעיון המכונן"¹³.

"לאחרונה זכה הדיון ב"עליונות המודיעינית" לביטוי משמעותי גם בפרסומם של רא"ל גדי אייזנקוט ופרופסור גבי סיבוני - קווים מנחים לתפיסת ביטחון ישראל. השניים רואים בעליונות המודיעינית מושג חלופי לרגל ההתרעה [מתוך ארבעת ה"רגליים" עליהן מתבססת תפיסת הביטחון] בתפיסת

¹³ אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': "מבוא לעליונות מודיעינית". פורסם ב-"בין הקטבים" (28-30), 2020. עמ' 196-197
<https://www.idf.il/media/ej2g2g1z/%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA.pdf>

הביטחון הלאומי...אייזנקוט וסיבוני לא פורטים את מהותה של אותה "עליונות מודיעינית", אבל הם טוענים כי קיים צורך לעדכן את המונח "התרעה" נוכח השתנות האיומים על מדינת ישראל...¹⁴.

"שני הדיונים שצוינו לעיל מעידים יותר מכול על הצורך ועל הרצון להתנתק מתפיסת ההתרעה

המסורתית שהייתה ייעודו של המודיעין כחלק מתפיסת הביטחון..."¹⁵

".. בעבר נהוג היה לבחון את המודיעין במסגרת תפקידו המסורתי כקמ"ן, המספק התרעה למלחמה

וביסוס מידע מקדים על פעילות האויב. כיום ישנן שלוש משימות עיקריות שאותן ממלא אמ"ן מתוקף תפקידו: אמ"ן כמתאר את המציאות, אמ"ן כאופרטור (מוציא לפועל משימות הפעלת הכוח) ואמ"ן כמכפיל כוח בשדה הקרב...¹⁶.

¹⁴ אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': "מבוא לעליונות מודיעינית". פורסם ב-"בין הקטבים" (28-30), 2020. עמ' 197
<https://www.idf.il/media/ej2g2g1z/%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA.pdf>

¹⁵ אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': "מבוא לעליונות מודיעינית". פורסם ב-"בין הקטבים" (28-30), 2020. עמ' 197. הדגשה אינה במקור.
<https://www.idf.il/media/ej2g2g1z/%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA.pdf>

¹⁶ אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': "מבוא לעליונות מודיעינית". פורסם ב-"בין הקטבים" (28-30), 2020. עמ' 204
<https://www.idf.il/media/ej2g2g1z/%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA.pdf>



איור 3: תכליות אמ"ן

"תכליות אמ"ן" לפי אל"ם ד', סא"ל א', ורס"ר ר': המילים "התרעה" ו-"מלחמה" אינן מופיעות בתרשים.





יחידה 8200

חזון

להיות יחידת מופת בממד הסייבר שאנשיה פועלים ברוח **"אין גבול לאחריות"** לשם ביצור הביטחון הלאומי וחיזוק החוסן החברתי במדינת ישראל.

ייעוד

יחידה 8200 באנף המודיעין אחראית על עליונות הפעולה בממד הסייבר (גנישות, התקפה, מדעי המידע וסיינט) כדי לאפשר את ניצחון צה"ל ולהביא לשיפור מתמיד של הביטחון הלאומי.

רוח וערכים מובילים

● מצוינות 360 ● שליחות וענווה ● למידה, חדשנות והשתנות ● אומץ להביע דעה ואחריות לעודד שיח ● האמונה באדם והזכות השווה להיות שונה	● השלם גדול בהרבה מסך חלקיו ● "איך כן?" ● שמירה על הסוד ● טוהר הנשק בעידן הדיגיטלי ● האחריות היא שלי וביכולתי לממש אותה
---	--

מסמך "חזון היחידה" 8200 שניסח מפקד היחידה יוסי שריאל. המילים "מודיעין" ו"התרעה" אינן מופיעות במסמך.

ב. הנימוקים לנטישת משימת ההתרעה

מהתבטאויותיהם של בכירי צה"ל ואמ"ן אשר מצוטטים במסמך זה- הרמטכ"ל לשעבר אייזנקוט, הרמטכ"ל לשעבר אביב כוכבי (עוד בהיותו ראש אמ"ן), וקצינים בכירים נוספים בצה"ל ובאמ"ן – עולה כי הנימוקים לשינוי סדרי העדיפויות בתפקידיו של אמ"ן נובעים מארבע סיבות - כולן חסרות בסיס:

- **"השתנות האיום":** הנחת המוצא של בכירים אלו לפיה ישראל אינה נמצאת עוד תחת איום משמעותי של פלישה קרקעית מצד שכנותיה. הנחת מוצא זו לא התבססה על הערכה מודיעינית מקצועית המביאה בחשבון את כלל המידע, שיסודה באמונה פוליטית-אידיאולוגית לפיה הסכסוך הפלסטיני-ישראלי הגיע זה מכבר לשלב בו אין עוד חתירה פלסטינית או ערבית לחיסול מדינת ישראל בגבולות 67 ולכינון פלסטין "מן הים עד הנהר" (כפי שהתברר לאחר ה-7 באוקטובר). אותם מקבלי החלטות – הן בדרג המדיני והן בדרג הצבאי והמודיעיני – סברו כי המאבק הפלסטיני להשגת מדינה לצד מדינת ישראל יישאר "בעצימות מוגבלת", עד שיתאפשר לישראל להגיע ל"הסדרה" מול הפלסטינים באמצעות ניהול הסכסוך.
- **"קיצוצי תקציב":** תפיסתם של בכירי אמ"ן לפיה בהיעדר תקציב המספיק למלא את כל המשימות - יש לוותר על חלקן (ובהן ההתרעה). יצויין כי אחריותם של בכירים אלו מתוקף תפקידם חייבה אותם להתפטר, ככל שאכן סברו כי האמצעים העומדים לרשותם אינם מאפשרים את ביצוע כלל המשימות המוטלות עליהם. אלא שבכירים אלו לא התפטרו; הם המשיכו בביצוע תפקידם כאשר הם נוטשים עקרונות בסיס בעבודת המודיעין, תוך הפקרת ביטחונם של כלל אזרחי המדינה.
- **"פילוסופיה בסיסית"** לפיה "הדבר הקבוע היחיד הוא השינוי". התחכמות פילוסופית זו, פרי עטם של ראש אמ"ן (ולימים הרמטכ"ל) אביב כוכבי ואל"מ ערן אורטל, קבעה כי על אמ"ן להימצא במצב של "השתנות מתמדת". מקורותיה של תפיסת ה"השתנות המתמדת" באמ"ן לקוחים מתיאוריה שפיתח התיאורטיקן והביולוג הנאצי קארל לודוויג פון-ברטלנפי (Bertalanffy), אשר קבע כי "...מערכת עשויה להיראות קבועה, אם כי קביעות זאת נשמרת על ידי השתנות מתמדת"¹⁷.

¹⁷ https://www.isnature.org/Events/2009/Summer/r/Bertalanffy1950-GST_Outline_SELECT.pdf

ברטלנפי, אשר היה חבר במפלגה הנאצית (ואף שינה את התיאוריות שפיתח כך שיתאימו ל"עקרון הפיהרר"¹⁸), הינו אבי "תיאוריית המערכות הכללית" אותה פיתח ב-1950. עקרונות תיאוריה זו הפכו ברבות הימים - בעקבות השפעתו של איש המלת"ם שמעון נווה - ל"רעיון המכונן" של אמ"ן ושל צה"ל כולו תחת פיקודו של אביב כוכבי¹⁹. יצויין כי ההיסטוריון הצבאי ניקולס צטרלינג כתב ביקורת חריפה על ספרו של נווה, בו תיאר נווה את ברטלנפי בטעות (או שלא בטעות) כ"מדען הונגרי"²⁰.

ברטלנפי עצמו מצוטט ישירות בחיבורים רבים של בכירי אמ"ן שונים²¹, וזאת למרות שהוא עצמו הכיר בקושי להחיל את "תיאוריית המערכות הכללית" על תחום מדעי החברה. עבור רבים בקהילייה המדעית העולמית נחשבת התיאוריה של ברטלנפי ל"שנויה במחלוקת" ואפילו "פסאודו-מדע"²².

על יסוד רעיונותיו של ברטלנפי – לפיהם ניתן להחיל את חוקיה של כל מערכת ביולוגית על כל מערכת אחרת - אומצה תיאוריית "ההשתנות" של דארווין כמודל לארגון מחדש של יחידות אמ"ן השונות, מה שהוביל לסגירתן של יחידות שלמות אשר לא עמדו ב"תפוקות המודיעין" שהכתיבה תפיסת הלוחמ"מ של כוכבי. כך למשל, נסגרה יחידת "חצב" - אשר הייתה אמונה על ניטור מידע גלוי והבנה עמוקה של כוונות האויב ומחויבותו האידאולוגית - בשל אי-עמידה "בתפוקות" ייצור המטרות, אשר הוגדרו כקריטריון העיקרי להצדקת קיומה של יחידה באמ"ן הנמצא "בשינוי מתמיד".

יודגש כי בניגוד לברירה הטבעית של דארווין, המתרחשת בטבע – אמ"ן הינו מסגרת אסטרטגית והירארכית מובנה, בעלת משימות מוגדרות ופיקוד הנושא באחריות לביצוע משימות אלו. אימוצו של תהליך ההשתנות כתוצאה מברירה טבעית כמודל, מהווה למעשה נטישה של האחריות הפיקודית על עיצוב המערכת.

¹⁸ <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2874664/>

¹⁹ <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA515328.pdf>

<https://www.haaretz.co.il/misc/2007-10-23/ty-article/0000017f-e814-d97e-a37f-ff75e88a0000>

ראו "אמ"ן יוצא לאור", סימנטוב, דוד והרשקוביץ, שי, הוצאת מל"מ (2013), עמ' 20.

²⁰ http://the-military-learning-library.343.s1.nabble.com/file/n308/naveh_-_zetterling_critique.pdf

²¹ ראו "אמ"ן יוצא לאור", סימנטוב, דוד והרשקוביץ, שי, הוצאת מל"מ (2013) עמ' 20, וכן "מבוכו של המינטאור: פרדוקס הסייבר", לבד, ליאור, "בין הקטבים", גיליון 3 "סייבר" (2014) עמ' 80-82.

²² <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA515328.pdf>

תיאוריה זו אף עמדה ביסוד התפיסה המופרכת של אמ"ן וצה"ל באשר ל"השתנות האיום", שהובילה את אמ"ן לנטישת ההתרעה כמרכיב עיקרי במשימותיו של החייל. בניגוד לתפיסתו של כוכבי, שהמשיכה גם בתקופת היותו רמטכ"ל, הדבר היחיד הקבוע לא היה "השינוי", אלא האיום על קיומה של ישראל - אשר כוכבי החליט שלא להכיר בו, מתוך התפלפלות פילוסופית ובניגוד לכל בסיס עובדתי.

יש לציין, כי "ההשתנות המתמדת" של אמ"ן הייתה מזוייפת, משום שכיוונה היה חד-סטרי ובלתי הפיך – באופן שלא הביא בחשבון היפוך מגמה חזרה לאפשרות של מתקפה קרקעית קונבנציונלית כאיום עיקרי (כשם שלפי תיאוריית האבולוציה, אין האדם יכול להפוך בחזרה לקוף בתהליך של "ברירה טבעית")²³.

■ **"ייעוד המורחב"** של אמ"ן, לפיו תפקידו של אמ"ן הינו גם "להשפיע על האויב" ברמה המבצעית. הגדרת תפקיד מחודשת זו הפכה את אמ"ן לארגון ששיקוליו מונחים **בעיקר** לפי מציאת דרכים להגביר את "תפוקות המודיעין", דהיינו - ייצור מטרות עבור הדרג המבצעי-טקטי - תוך זניחת תפקידו כגורם מתריע ברמה האסטרטגית. אמנם, ייצור מטרות היה תמיד אחד מתפקידיו של ארגון מודיעיני צבאי, אלא שה"ייעוד המורחב" של אמ"ן האפיל משמעותית כעת על ייעודו המקורי – מתן התרעה למלחמה. ככל שהגדרת יעדו המחודש של אמ"ן כהשגת "עליונות מודיעינית" היה חשוב, לא היה זה מסמכותם של בכירי אמ"ן לנטוש את משימת ההתרעה או להציבה כמטרה משנית.

על אף הצהרותיהם של בכירי אמ"ן וצה"ל, לפיהם שינויים אלו במבנה וייעוד אמ"ן לא יבואו על חשבון תפקודיו המסורתיים של החיל, התבטאה המדיניות הארגונית החדשה של אמ"ן בנטישה בפועל של משימת ההתרעה, כפי שניתן לראות במקורות שהובאו לעיל.

אפילו לאחר ה-7 באוקטובר, ממשיכים בכירים באמ"ן לדבוק בפרדיגמת נטישת ההתרעה. כשנתיים לאחר מתקפת ה-7 באוקטובר פרסמו שני בכירים באמ"ן - סא"ל (מיל.) מיכאל מיליקובסקי ותא"ל (מיל.) שרון שגיא – את מאמרם **"מכשול ההתרעה: הציפייה להתרעה למלחמה פוגעת בלמידה האסטרטגית"**. לפי שני הכותבים, מונח ההתרעה הפך זה מכבר ל"פרה קדושה" בעולם המודיעין. לשאלה "היכן הייתה ההתרעה [ב-7 באוקטובר]?" הם משיבים בצורה מעגלית: "באותה שבת לא היה ניתן להתריע. מדוע? כי תרחיש זה לא היה בחשיבה של אף גורם

²³ זהו בדיוק הקושי שציין התיאורטיקן הנאצי ברטלנפי, כאשר קבע שלא ניתן להחיל את "תיאורית המערכות הכללית" על כלל תחומי מדעי החברה - ובכללם המחקר המודיעיני.

רלוונטי". הם קובעים כי הציפייה להתרעה אסטרטגית "נועדה לאכזבה", וכי עצם השימוש במונח "התרעה אסטרטגית" יוצר "רף ציפיות בלתי אפשרי להשגה"²⁴.

יצוין כי הדברים אינם נכונים, לשון המעטה. לראיה, כחודש לפני מתקפת החמאס ב-7 באוקטובר, פרסם כותב מאמר זה, נשיא מכון ממר"י יגאל כרמון, התרעה אסטרטגית המבוססת כולה על מידע גלוי, שכותרתה "סימנים מעידים לאפשרות מלחמה בספטמבר – אוקטובר"²⁵.

הכותב אף התריע בשנת 1994 בזמן אמת מפני כוונותיו של יאסר ערפאת להפר את הסכמי אוסלו – בניגוד למומחי אמ"ן דאז, אשר האמינו כי בכוונתו של ערפאת לכבד את התחייבויותיו ולהילחם בטרור²⁶. בשני המקרים, הופתעו מומחי אמ"ן, למרות המידע הרב שהיה ברשותם, בעוד כרמון ביסס את התרעתו, בשני המקרים, על מידע גלוי בלבד.

²⁴ מיליקובסקי, מיכאל, שגיא, שרון, "מכשול ההתרעה: הציפייה להתרעה למלחמה פוגעת בלמידה האסטרטגית", מל"מ, 15 באוקטובר 2025, עמ' 21.

<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%20-%20%D7%A6%D7%99%D7%A4%D7%99%D7%99%D7%94%20%D7%9C%D7%94%D7%AA%D7%A8%D7%A2%D7%94%20%D7%9C%D7%9E%20-%20-%20-%20%D7%94%20%D7%94%D7%90%D7%A1%D7%98%D7%A8%D7%98%D7%92%D7%99%D7%AA.pdf>

²⁵ <https://www.memri.org.il/cgi-webaxy/item?5897>

²⁶ <https://www.haaretz.co.il/opinions/2023-09-07/ty-article-opinion/.premium/0000018a-6eea-dfd9-ad9f-efee78e50000>

מקורות חלק א':

מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה - אלוף אביב כוכבי ואל"ם ערן אורטל, 2014

<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

מבוא לעליונות מודיעינית: אל"ם ד', סא"ל א', רס"ר ר':

<https://www.idf.il/media/ej2g1z/%D7%A2%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%D7%AA.pdf>

מזכר 196 – "קווים מנחים לתפיסת ביטחון לישראל", רא"ל גדי אייזנקוט ואל"ם (מיל) גבי סיבוגי:

https://www.inss.org.il/he/wp-content/uploads/sites/2/2019/10/memo196_6.pdf

מסמך חזון היחידה 8200 (מתוך "ויקיפדיה")²⁷:

<https://commons.wikimedia.org/wiki/Image:8200%D7%99%D7%99%D7%A2%D7%95%D7%93.pdf?uselang=he>

מיליקובסקי, מיכאל, שגיא, שרון, "מכשול ההתרעה: הציפייה להתרעה למלחמה פוגעת בלמידה האסטרטגית", מל"מ, 15 באוקטובר 2025, עמ' 21.

<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%20-%20%D7%A6%D7%99%D7%A4%D7%99%D7%99%D7%94%20%D7%9C%D7%94%D7%AA%D7%A8%D7%A2%D7%94%20%D7%9C%D7%9E%20-%20-%20%D7%94%20%D7%94%D7%90%D7%A1%D7%98%D7%A8%D7%98%D7%92%D7%99%D7%AA.pdf>

30 שנה להסכמי אוסלו — כך כשל המודיעין הישראלי ונסחף "ברוח הזמן", יגאל כרמון ובני בגין, 7 "הארץ", בספטמבר 2023.

<https://www.haaretz.co.il/opinions/2023-09-07/ty-article-opinion/.premium/0000018a-6eea-dfd9-ad9f-efee78e50000>

²⁷ פריט מידע זה הוצלב עם אייטמים שונים שפורסמו בתקשורת ונמצא אותנטי.

<https://x.com/omrimaniv/status/1809655150744641643>

מחדלי אמ"ן, חלק ב': שבירת מעגל המודיעין המסורתי

ואימוצה של "חדשנות משבשת" (Disruptive Innovation)

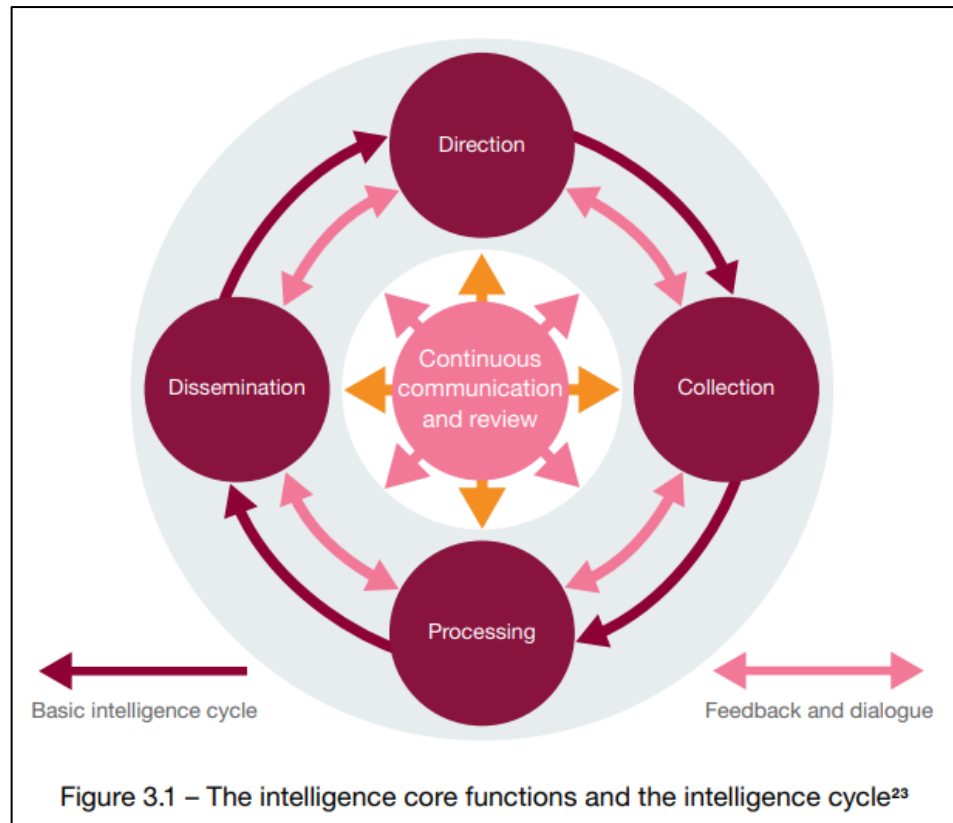
בהתאם לתפיסת "השתנות האיום" והשינויים המבניים שנגזרו ממנה, הוכרזה באמ"ן גם מהפיכה ארגונית – בהובלתו של אביב כוכבי כראש אמ"ן – אשר תכליתה הייתה "שבירת מעגל המודיעין". תהליך זה כוון להרס מכוון של המבנה המסורתי, ההירארכי והמקובל באמ"ן (ובארגוני מודיעין צבאיים מערביים, העובדים לרוב ע"פ המודל הבריטי של "מעגל המודיעין") – והחלפתו במבנה ארגוני שכונה "פרדיגמת המודיעין", אשר התאפיין במבנה רשתי מבוזר. מטרת השינוי היתה להתאים את מבנה פעולתו של אמ"ן לאתגרים הסיכוליים שעמדו בפני צה"ל מאז תחילת האינתיפאדה השנייה (שנת 2000), אשר חייבו שימוש במודיעין "זמן-אמת", המאופיין בזמינות וגמישות, על בסיס היערכות לסיכול טקטי רחב.

בהמשך, הפכה גישה זו לבסיס לפרדיגמת הלוחמ"מ – לוחמה מבוססת מודיעין – אותה הגה כוכבי, ואשר הופעלה הן במסגרת סיכול הטרור בשטחים והן במסגרת המב"מ (מערכה שבין מערכות) נגד איראן. בשתי זירות אלו התאפיינה פרדיגמת הלוחמ"מ בקצב גבוה של פעולות סיכול נקודתיות מהאוויר, אשר בוצעו על בסיס מודיעין מדויק ביותר תוך צמצום הנזק ההיקפי הנלווה לסיכול למינימום האפשרי, ובלא זיקה לתמונת מודיעין רחבה של אסטרטגיה והערכת כוונות.

מעגל המודיעין המסורתי

מעגל המודיעין כלל חלוקה ברורה בין כל שלב במלאכת המודיעין: צי"ח (ציון ידיעות חשובות), איסוף, מחקר, הערכה והפצה. מבנה זה אומץ על ידי אמ"ן מפרדיגמת המודיעין הצבאי הבריטי²⁸. "מעגל המודיעין", בשינויים קלים, משמש כנוהל מרכזי, סטנדרטי ומקובל לעבודת המודיעין ברוב סוכנויות המודיעין המערביות המרכזיות. נוהל זה לא השתנה באופן מהותי במדינות מערביות, למרות ההתפתחויות שהתוו מלחמות שונות והשינויים באופי המשימות שנבעו מהן.

²⁸ ראו "אמ"ן יוצא לאור", סימנטוב, ד. והרשקוביץ, ש. הוצאת מערכות, 2013, עמ' 152.



מעגל המודיעין המסורתי לפי הפרדיגמה הבריטית המסורתית²⁹.



מעגל המודיעין לפי ה-FBI³⁰.

²⁹ Joint Doctrine Publication 2-00 Intelligence, Counter-intelligence and Security Support to Joint Operations. UK Ministry of Defense, Fourth Edition, 2023, P. 38.
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/653a4b0780884d0013f71bb0/JDP_2_00_Ed_4_web.pdf

³⁰ <https://www.fbi.gov/image-repository/intelligence-cycle-graphic.jpg/view>

שבירתו של מעגל המודיעין המסורתי ביוזמת ראש אמ"ן כוכבי

במאמרו "מעשה אמ"ן", מתאר האלוף כוכבי (לימים ברמטכ"ל צה"ל) את הכורח, לכאורה, ב"שבירתו של מעגל המודיעין":

"...הרעיון המסדר הבסיסי – רעיון "מעגל המודיעין" – (מעגל הכולל צי"ח – ציון ידיעות חשובות – איסוף-מחקר – הפצה) הפסיק לספק מענה מלא לצרכים [של ה]עולם שהתהווה בסוף המאה הקודמת ותחילת המאה הנוכחית..."³¹

"...מהותה של "פרדיגמת המודיעין" היא שבירת תפיסת "מעגל המודיעין" הישנה שהמאפיין העיקרי שלה הוא טוריות (צי"ח-איסוף-מחקר-הפצה)...שבירת הנחות יסוד שהיו נגועות עמוק בארגון...וכל זאת על בסיס רשתיות הולכת ומשתפרת בין המערכים ובין היחידות"³².

על ידי "שבירת מעגל המודיעין" והחלפתו במבנה רשתי, קיוו באמ"ן לקצר את מספר השלבים שעוברת הידיעה המודיעינית בדרכה מ"יצרן" המודיעין (למשל, יחידה 8200), ל"צרכן" המודיעין (למשל, אלוף הפיקוד). כך, בכדי להעביר ידיעה דחופה, התאפשר לחיילים באמ"ן "לעקוף" את שרשרת הפיקוד ולהעביר ידיעות מתפרצות ישירות לתיבת הדוא"ל של מפקדים בכירים בפיקודים או בשטח באמצעות ממשק הודעות פנים-ארגוני, ללא מעבר של אותה ידיעה דרך שרשרת הפיקוד ההירארכית ביחידותיהם שלהם. ממשק זה, אשר החל לפעול במקביל למערכת העברת הידיעות הרשמית, החל לאחר זמן להחליף את השימוש בידיעות בעלות מספר אסמכתא העוברות מסלול הירארכי של הפצה.

³¹ ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 12.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

³² ראו "מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 53-54.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

חדשנות משבשת (Disruptive Innovation): תהליכים ארגוניים הרסניים

בשירות אמ"ן

עוד טרם הצהיר כוכבי כראש אמ"ן בשנת 2014 באופן רשמי על "שבירת מעגל המודיעין", כבר היה תהליך ה"שבירה" באמ"ן בעיצומו. למעשה, בשלב זה כבר יושמו באמ"ן פלטפורמות בממשק כמו-אזרחיות המיועדות לתקשורת ידיעות בעל אופי מתפרץ. פלטפורמות אלו הוטמעו באמ"ן מלמטה – מהדרגים ברמת היחידה הבודדת - כלפי מעלה - לדרג הפיקודי הבכיר באמ"ן. תהליך הטמעה זו היה לקוח מעולם הכלכלה, שם הוא זכה לכינוי "חדשנות המשבשת" (Disruptive Innovation).

"חדשנות משבשת" הינו מונח שטבע הכלכלן, הבישוף והמסיונר המורמוני האמריקני קלייטון כריסטנסן (Christensen) בשנות ה-90. תיאוריית ה"חדשנות המשבשת" מנסה להסביר תמורות בשוק החופשי כתוצאה מערעור (ולבסוף הרס) מודל קיים, ויצירתו של מודל חדש. במונחי השוק החופשי, מתארת ה"חדשנות המשבשת" מצב בו מוצר פחות נדרש עשוי להתחיל בתחתית השוק, ולטפס בהדרגה למעלה בשל היותו זמין וכדאי יותר. בסופו של תהליך השיבוש – שהינו תהליך הרסני במהותו- יחליף המוצר החדש את מתחריו הוותיקים והמבוססים יותר, תוך שהוא יורש את מקומם בראש הפירמידה ובכך נוצר סדר חדש ואופטימלי³³.

על פי כריסטנסן, "חדשנות משבשת לוקחת מוצר שבעבר היה נגיש רק לעשירים ובעלי ידע, והופכת אותו לנגיש ובר-השגה לקהלים רחבים"³⁴. תהליך השיבוש כולל בחובו תהליך של ביזור – ממרכז עצבים בעל מבנה הירארכי נוקשה, למבנה של רשת בעלת מבנה גמיש. למשל: המעבר ממחשב מרכזי שתפס מרחב של חדר מכונות שלם, למחשב אישי, מחשב נייד ולבסוף טלפון חכם – הוא מהלך של חדשנות משבשת, המובילה להיעדר ריכוזיות ולזמינות של טכנולוגיות ומידע במבנה רשת רחב³⁵.

³³ <https://www.christenseninstitute.org/theory/disruptive-innovation/>

³⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU>

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU>



כריסטנסן, אבי המושג "חדשנות משבשת", מרצה באוניברסיטה המורמונית בריגהאם יאנג (מקור:

<https://www.byui.edu/speeches/decisions-for-which-ive-been-grateful>

מונה החדשנות המשבשת היכה שורשים באמ"ן ובצה"ל כולו³⁶. כך למשל, הייתה "החדשנות המשבשת" אחד מהאלמנטים המרכזיים בתכנית הרב-שנתית "גדעון", אשר נוסחה על ידי הרמטכ"ל אייזנקוט³⁷.

³⁶ ראו למשל: "חדשנות משבשת וההתמודדות איתה", לייזר ברמן, "בין הקטבים", גיליון 9, 2016, ³⁷ ראו "מערכות", גיליון 471, "אוקיינוס של חדשנות: תר"ש גדעון וסוגיית החדשנות במטה הכללי", מאי 2017. <https://www.maarachot.idf.il/2017/%D7%92%D7%99%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA/%D7%9E%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%95%D7%AA-471> יצוין כי במרכז של התוכנית הרב-שנתית "גדעון" עמד קיצוץ רוחבי בסד"כ זרוע היבשה: <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4681815,00.html>

המעבר למדידת "תפוקות מודיעין"

יצויין, כי תיאוריית ה"חדשנות המשבשת" אינה היחידה שיובאה מהעולם הכלכלי אל תוך העולם המודיעיני באמ"ן. בחיבורו "מעשה אמ"ן", הדגיש ראש אמ"ן כוכבי כי יש לעבור ל"ניהול לפי תפוקות", וליישם "מדידה ובקרה של תפוקות" מודיעיניות³⁸. מאמרים נוספים שנכתבו על ידי בכירים בחטיבות המחקר והאיסוף באמ"ן הדגישו את הצורך "למקסם תפוקות" מודיעיניות, ולהגיע ל"השגת תפוקות מוגברות"³⁹. בכתבות שונות בתקשורת הוגדר אמ"ן כ"מפעל" לייצור מטרות, והפלטפורמות המשמשות אותו כונו "מכונות"⁴⁰. באמ"ן אימצו את דימוי ה"מפעל" - תוך שימוש במונחים "ייצור", "ניהול", "תפוקות" ו-"מכונה" - למרות שאופן ניהול זה איננו מתאים לעולם המודיעין. דימוי זה אינו מביא בחשבון את משקלו המהותי של מידע מודיעיני ביחס לתמונה האסטרטגית. מודיעין אסטרטגי אינו נמדד בכמות: די בפריט מידע בודד בעל משמעות אסטרטגית המופיע בזמן ובמקום הנכונים, בכדי להפריך או לשנות לחלוטין תפיסה שנבנתה לאורך שנים - ללא קשר לקצב התפוקה. ידיעות מודיעיניות כאלו (המכונות "ידיעות זהב") מגיעות לא אחת.

השינוי המהותי בתפקיד הקב"ר ואובדן היכולת לספק תמונת מודיעין

השינויים הארגוניים מרחיקי הלכת שפורטו לעיל הובילו לבסוף לאובדן היכולת לתכלל ידיעות וצי"חים לכדי תמונת מודיעין כוללת. תפקיד הקב"ר (קצין בינה רשתית) כפי שהיה מוכר עד אז, המהווה חוליית ביניים בין הדרגים האיסופיים בהירארכיה לבין הדרגים האמונים על הערכה ותכלול הידיעות המודיעיניות לכדי תמונה אסטרטגית - רוקן מתוכן⁴¹. ברמה הטקטית

³⁸ ראו "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה", פורסם ב"בין קטבים- גיליון שינוי והשתנות", 2014, עמ' 25.
<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

³⁹ ראו "המעשה המודיעיני: גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?", אל"מ ב. וסא"ל מ. מל"מ, מאי 2023.
<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%D7%94%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94%20%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%20-%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99%20%D7%9C%D7%90%D7%AA%D7%A8.pdf>

⁴⁰ <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5857929,00.html>

⁴¹ ראו "שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב מחדש את אמ"ן", סא"ל (מיל.) צחי דויד, מל"מ, אוגוסט 2025.
<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%D7%9C%D7%90%D7%AA%D7%A8%20%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F%20-%D7%93%D7%95%D7%99%D7%93%D7%99%20-%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99%20%D7%9C%D7%90%D7%AA%D7%A8.pdf>

והאופרטיבית, הוביל מהלך ארגוני זה למצב בו לא זו בלבד שידיעות וצי"ח קריטיים אינם מגיעים ליעדם, אלא שגם אלו שמגיעים אינם מתוכללים לידי תמונת מודיעין, אלא נשארים בגדר צי"ח וידיעות המנותקים מהקשרם המודיעיני הרחב.

השפעותיה ההרסניות של גישת השיבוש: "השקדים כבר יסתדרו במרק"

סא"ל במיל' צחי דויד, קצין מטה בכיר באמ"ן בעברו, פירט בראיון שהעניק למרכז למורשת המודיעין (מל"מ) את השפעתה ההרסנית של גישת ה"שיבוש" היצירתי שאימץ אמ"ן⁴²:

"...העובדה שיש מידע מודיעיני ב-8200, [ו]הוא עובר בציר ישיר - במייל, לא בידיעה - בין נגדת ב-8200 לבין קצין שבכיר ממנה בהרבה בפיקוד, ואף אחד מהמפקדים שלה (ב-8200) לא רואה את המייל הזה בכלל, כי זה מייל בציר ישיר...זו לא ידיעה שעוברת, שכולם רואים אותה, שברור למי היא מדווחת, שיש לה מספר דיווח, שאף אחד לא יכול להתעלם ממנה, אלא זה פשוט מייל; זו תקשורת ארגונית רגילה...אתה מקבל [את המייל הזה] באותה תיבה שבה אתה מקבל את ההודעה שמחר בבוקר יש טקס כלשהו או אירוע מנהלתי, ומה מוגש היום בחדר האוכל...אם מחר אתה מתחלף, מי שמחליף אותך לא מקבל את המיילים שלך".

"...לא שמו את תשומת הלב להשלכות, ול"נוק ההיקפי" - ההשלכות המשניות...פה זה היה מתוך תפיסה שאומרת "כשאנחנו עושים חדשנות, אנחנו לא צריכים לשים לב לזה...ניתן לדברים לקרות...נזרום. הביטוי ששמעתי יותר מפעם אחת באמ"ן היה "השקדים כבר יסתדרו במרק". מתישהוא הדברים יסתדרו...זו גישה בעייתית כי "השקדים יסתדרו במרק" יכול להיות גם קטסטרופה. יכול להיות שהשקדים יסתדרו במרק רק אחרי שיש לך טעות מודיעינית נוראית".

<https://www.maarachot.idf.il/2026/%D7%A1%D7%A4%D7%A8%20%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F%2006-08-2025.pdf>

⁴² מודקאסט, עונה 6 פרק 6, "שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב את אמ"ן", 11.1.2026.
<https://www.maarachot.idf.il/2026/%D7%A1%D7%A4%D7%A8%20%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F%2006-08-2025.pdf>

אותה "טעות מודיעינית נוראית" התרחשה - יותר מפעם אחת - בלילה שבין ה-6 ל-7 באוקטובר, בשל מבנהו המבוזר ונעדר הריכוזיות ההירארכית של אמ"ן.

לאחר ה-7 באוקטובר התפרסמו בתקשורת ידיעות שונות על "קצרים בתקשורת" בין הדרגים השונים בתוך אמ"ן, בין אמ"ן לפיקוד, בין אמ"ן למטכ"ל ולגופי המודיעין השונים, ובין גופים אלו לבין הדרג המדיני. כך למשל, ידיעה על החלפת כרטיסי הסיים בטלפונים של מחבלי הנוח'בה התקבלה עוד לפני ה-6 באוקטובר, והועברה במייל ישירות לאוגדת עזה. אלא שבהיעדר נוהל סדור המגדיר רשימת מכותבים ל"ידיעת זהב" שכזו (ראש אמ"ן, הרמטכ"ל, שר הביטחון, רוח"מ), נשאר המייל ללא מענה בתיבת הדוא"ל של האוגדה.⁴³

בליל המתקפה זיהו חיילים מיחידה 8200 אירועים חריגים נוספים ברצועת עזה ואף שלחו שישה מיילים מתריעים, אלא שכתובת המייל אליה נשלחו ההתרעות כבר לא הייתה רלוונטית.⁴⁴

ראש אמ"ן האלוף אהרון חליוה שהה בלילה שבין ה-6 ל-7 באוקטובר בחופשה באילת. עם קבלתן של האינדיקציות החריגות הראשונות בשעה 00:50, לא התקשר עוזרו האישי של חליוה אליו להעירו, אלא הסתפק בשליחת הודעת טקסט בלבד. האלוף חליוה התעורר רק בשעה 03:00 לפנות בוקר, ולאחר שעודכן לגבי האינדיקציות החריגות - חזר לישון.⁴⁵ ניסיונות מטעם לשכת הרמטכ"ל ליצור עימו קשר בהמשך הלילה לשם הערכת מצב לא צלחו, והודעות המשיכו להישלח רק לטלפון הנייד האזרחי שלו, היות שמכשירו הסלולארי הצבאי היה כבוי. כתוצאה מכך, אף נציג מטעם אמ"ן לא השתתף ב"חיתוך המצב" (חתמ"צ) שערך הרמטכ"ל באותו לילה.⁴⁶ ראש הזירה הפלסטינית באמ"ן כלל לא קיבל ידיעות במהלך הלילה, והתעורר רק ב-05:00 בבוקר.⁴⁷ איש לא טרח להעיר את שר הביטחון ולעדכן אותו באשר לאינדיקציות המודיעיניות המחשידות במהלך

⁴³ <https://www.maariv.co.il/news/military/article-1177020>

⁴⁴ https://www.mako.co.il/news-military/2024_q3/Article-742556575916191026.htm

⁴⁵ יצוין כי כאשר עדכנו את האלוף חליוה בדבר העברת אותן האינדיקציות לרמטכ"ל, השיב הלה כי לטעמו העניין כולו "מיותר".

<https://www.maariv.co.il/news/military/article-1177020>
<https://www.maariv.co.il/news/military/article-1255035>

⁴⁶ <https://www.maariv.co.il/news/military/article-1255035>
<https://www.maariv.co.il/news/military/article-1255035>

⁴⁷ https://www.mako.co.il/news-military/2025_q1/Article-24e78d8f8b75591027.htm

הלילה. שר הביטחון התוודע לראשונה לכך שמדינת ישראל נמצאת תחת המתקפה החמורה בתולדותיה בעודו נערך לרכיבה על אופניו, דרך שיחת טלפון מבתו⁴⁸. מזכירו הצבאי של רה"מ אף הוא נחשף לראשונה לאינדיקציית החלפת כרטיסי הסיים של המחבלים רק כ-10 דקות לפני תחילת מתקפת החמאס⁴⁹.

בלילה שלפני מתקפת החמאס החלו צי"חים מודיעיניים לעבור בקבוצת וואטסאפ תוך-יחידתית אשר זכתה לכינוי הפנימי "המטורללים" - דבר המעיד על היעדר מסגרת הירארכית להעברת ידיעות באופן ממוסמך⁵⁰.

ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל לא עודכנו בדבר תכנית המתקפה של חמאס ("חומת יריחו"), אשר הוצגה לראש אמ"ן כבר מתחילת שנת 2022. יתרה מכך, גורמים בכירים בתוך אמ"ן, כגון רח"ט המחקר עמית סער וראש חטיבת ההפעלה, טענו כי לא הכירו אף הם את התכנית⁵¹.

⁴⁸ <https://www.ynet.co.il/news/article/ues44fl1z>

⁴⁹ <https://www.kan.org.il/content/kan-news/defense/823360/>

⁵⁰ https://www.mako.co.il/news-military/2025_q1/Article-24e78d8f8b75591027.htm

⁵¹ https://www.mako.co.il/news-military/2024_q3/Article-742556575916191026.htm

"חטיבת ההפעלה" באמ"ן אחראית על תכלול ותעדוף משימות אמ"ן, כמו גם לשילוב והכוונה של כלל המערכים באגף. החטיבה אחראית על סנכרון בין אמ"ן לקהילת המודיעין ובין אמ"ן לאגפי המטה הכללי. בנוסף, אמונה החטיבה על קביעת מדיניות אמ"ן וצי"ח, משימות מבצעיות ומוכנות אמ"ן למצבי חירום או מלחמה.

<https://www.idf.il/%D7%90%D7%AA%D7%A8%D7%99-%D7%99%D7%97%D7%99%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%90%D7%92%D7%A3-%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F/%D7%9B%D7%9C-%D7%94%D7%9B%D7%AA%D7%91%D7%95%D7%AA/2019/%D7%97%D7%98%D7%99%D7%91%D7%AA-%D7%94%D7%94%D7%A4%D7%A2%D7%9C%D7%94>

האם שמירה על מבנה "מעגל המודיעין" המסורתי הייתה יכולה למנוע את אסון

ה-7 באוקטובר?

מארג הקונספציות בו היו שרויים הדרג המדיני, הצבאי והמודיעיני, נבע מתפיסה צבאית-אסטרטגית לפיה תם עידן המלחמות הגדולות המאופיינות במתקפות קרקעיות קונבנציונליות המכוונות להביא לחיסולה של ישראל. ברמה המדינית-אידיאולוגית, סברו מקבלי ההחלטות כי ישראל נמצאת על סף הסדר מדיני מול מדינות ערב והסדרה מול הפלסטינים. הדבר הוביל לכך שכל האינדיקציות המודיעיניות שהתקבלו בלילה שבין ה-6 ל-7 באוקטובר, אשר הצביעו על הכנותיו של חמאס למתקפה כוללת בטווח הזמן המידי, הותאמו על ידי הפיקוד הבכיר לקונספציה הקיימת באמצעות הסברים אלטרנטיביים שונים. למשל: מחבלי החמאס פעילים בלילה כיוון ש"תרבותית הם ערים"; החלפות כרטיסי הסיים בוצעו גם בעבר לפני תרגילים של חמאס; תרגילים חטיבתיים של כוחות הפשיטה של חמאס שנערכו במשך שנים (כולל כחודש לפני המתקפה) הוגדרו כ"מאמץ לעיצוב תודעת עוצמה כמענה לחולשה" תוך ציטוט דברי חמאס כי מדובר ב"תרגיל בעל אופי הגנתי"⁵².

"שבירת מעגל המודיעין המסורתי" תרמה תרומה נכרת לרצף אירועים זה. השחיקה במעמדו המסורתי של דרג הקב"רים מנע את תכלולן של אותן ידיעות וצי"חים לכדי תמונה מודיעינית רחבה ברמה האסטרטגית. תכלול כזה יכול היה לתת פרשנות שונה לאינדיקציות המודיעיניות ולחזק את ההנחה לפיה פניו של חמאס לעימות צבאי יזום ולמתקפה כוללת, וזאת בניגוד

⁵² בליל המתקפה, בתגובה לידיעות על פעילות בלי שגרית של מחבלי החמאס, הגיב הרמטכ"ל הרצי הלוי באמרו כי "שיחות בלילה לא חריגות – תרבותית הם ערים":

https://www.mako.co.il/news-military/2025_q1/Article-24e78d8f8b75591027.htm

לגבי אי-ההתייחסות להדלקת כרטיסי הסיים הישראליים בטלפונים של מחבלי החמאס, השיבו דובר צה"ל והשב"כ כי הכרטיסים כבר "נדלקו בעבר" ולכן לא היה מדובר באינדיקציה מובהקת לכוונתו של חמאס לבצע מתקפה:

<https://www.ynet.co.il/news/article/syv7bbq36>

מאמר שפורסם ב-INSS קבע כי התרגיל הינו "מאמץ לעיצוב תודעת עוצמה" ודו"ח של מל"מ ציטט את דברי חמאס בדבר היות התרגיל "הגנתי":

<https://www.inss.org.il/he/publication/gaza-drill>

<https://www.terrorism-info.org.il/he/%D7%AA%D7%A8%D7%92%D7%99%D7%9C-%D7%A6%D7%91%D7%90%D7%99-%D7%9E%D7%A9%D7%95%D7%AA%D7%A3-%D7%A8%D7%90%D7%A9%D7%95%D7%9F-%D7%9E%D7%A1%D7%95%D7%92%D7%95-%D7%A9%D7%9C-%D7%94%D7%90%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%A0>

יצוין כי מכון ממר" דיווח בזמן אמת על קיום תרגיל "המשענת האיתנה 4" של "חדר המבצעים המשותף" בהובלת חמאס, כחודש בלבד לפני מתקפת ה-7 באוקטובר:

<https://www.memri.org/tv/joint-military-drill-palestinian-faction-gaza-simulate-rocket-attacks-israel-takeover-outpost>

לקונספציה הקיימת לפיה פני חמאס ל"הסדרה" - אלא שתהליך תכלול שכזה כבר לא היה בנמצא לאחר המהפכה הארגונית באמ"ן.

מקורות חלק ב':

"אמ"ן יוצא לאור", סימנטוב, ד. והרשקוביץ, ש. הוצאת מערכות, 2013.

Joint Doctrine Publication 2-00 Intelligence, Counter-intelligence and Security Support to Joint Operations. UK Ministry of Defense, Fourth Edition, 2023, P. 38.

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/653a4b0780884d0013f71bb0/JDP_2_00_Ed_4_web.pdf

אתר ה-FBI:

<https://www.fbi.gov/image-repository/intelligence-cycle-graphic.jpg/view>

מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה - אלוף אביב כוכבי ואל"ם ערן אורטל, 2014

<https://www.idf.il/media/grgoqlza/%D7%91%D7%99%D7%9F-%D7%94%D7%A7%D7%98%D7%91%D7%99%D7%9D-2-%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%90%D7%91%D7%99%D7%91-%D7%9B%D7%95%D7%9B%D7%91%D7%99-%D7%95%D7%A2%D7%A8%D7%9F-%D7%90%D7%95%D7%A8%D7%98%D7%9C.pdf>

"שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב מחדש את אמ"ן", סא"ל (מיל.) צחי דויד, מל"מ, אוגוסט 2025.

<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%D7%9C%D7%90%D7%AA%D7%A8%20%D7%94%D7%9E%D7%9B%D7%95%D7%9F%20-%20%D7%93%D7%95%D7%99%D7%93%D7%99%20-%20%D7%A1%D7%A4%D7%A8%20%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F%2006-08-2025.pdf>

אתר הבית של כריסטנסן, אבי תיאוריית ה"חדשנות המשבשת":

<https://www.christenseninstitute.org/theory/disruptive-innovation/>

ראיון עם כריסטנסן:

<https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU>

"מערכות", גיליון 471, "אוקיינוס של חדשנות: תר"ש גדעון וסוגיית החדשנות במטה הכללי", מאי 2017.

<https://www.maarachot.idf.il/2017/%D7%92%D7%99%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA/%D7%9E%D7%A2%D7%A8%D7%9B%D7%95%D7%AA-471>

ראו "המעשה המודיעיני: גלגול נוסף למענה לשאלה "איך עושים מודיעין באמ"ן?", אל"מ ב. וסא"ל מ. מל"מ, מאי 2023.

<https://www.intelligence-research.org.il/editor/assets/%D7%94%D7%9E%D7%A2%D7%A9%D7%94%20%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%A0%D7%99%20-%D7%A1%D7%95%D7%A4%D7%99%20%D7%9C%D7%90%D7%AA%D7%A8.pdf>

מודקאסט, עונה 6 פרק 6, "שיבוש אזרחי, מודיעין צבאי: כיצד העידן הדיגיטלי עיצב את אמ"ן", 11.1.2026.
<https://www.maarachot.idf.il/2026/%D7%9E%D7%90%D7%9E%D7%A8%D7%99%D7%9D/%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%A7%D7%90%D7%A1%D7%98-%D7%A9%D7%99%D7%91%D7%95%D7%A9-%D7%90%D7%96%D7%A8%D7%97%D7%99-%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F-%D7%A6%D7%91%D7%90%D7%99-%D7%9B%D7%99%D7%A6%D7%93-%D7%94%D7%A2%D7%99%D7%93%D7%9F-%D7%94%D7%93%D7%99%D7%92%D7%99%D7%98%D7%9C%D7%99-%D7%A2%D7%99%D7%A6%D7%91-%D7%90%D7%AA-%D7%90%D7%9E%D7%9F-%D7%96%D7%9E%D7%99%D7%9F-%D7%91%D7%A9%D7%9E%D7%A2>

"ליל ה-7 באוקטובר: המחדל המודיעיני שלב אחרי שלב", מעריב אונליין, 2.3.2025

<https://www.maariv.co.il/news/military/article-1177020>

תחקיר | קצין המודיעין הזהיר מפני סימנים למתקפת חמאס, ראש חטיבת המחקר התעקש: "זו לא התרעה", אתר MAKO, עמרי מניב, 18.8.2024

https://www.mako.co.il/news-military/2024_q3/Article-742556575916191026.htm

חשיפת חדשות 12: הזיהויים שפוספסו בשעות הקריטיות שלפני 7.10 - וסימני האזהרה שהתקבלו בצה"ל, עמית סגל, N12, 2.3.2025

https://www.mako.co.il/news-military/2025_q1/Article-24e78d8f8b75591027.htm

יואב גלנט מדבר לראשונה: "התסכול הכי גדול בחיים שלי זה שלא העירו אותי בלילה", YNET, 7.2.2025

<https://www.ynet.co.il/news/article/ues44f11z>

מתי נוצר הקשר הראשון בין מערכת הביטחון למזכיר הצבאי של רה"מ בבוקר 7 באוקטובר?, כאן 11, 12.11.2024

<https://www.kan.org.il/content/kan-news/defense/823360>

"גם הרמטכ"ל לא הצליח: הסיבה שאהרון חליוה לא התעורר בלילה שלפני הטבח", מעריב, 24/11/2025

<https://www.maariv.co.il/news/military/article-1255035>

אתר צה"ל:

<https://www.idf.il/%D7%90%D7%AA%D7%A8%D7%99-%D7%99%D7%97%D7%99%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%90%D7%92%D7%A3-%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F/%D7%9B%D7%9C-%D7%94%D7%9B%D7%AA%D7%91%D7%95%D7%AA/2019/%D7%97%D7%98%D7%99%D7%91%D7%AA-%D7%94%D7%94%D7%A4%D7%A2%D7%9C%D7%94>

מחדלי אמ"ן, חלק ג': סגידתו של אמ"ן לטכנולוגיה

1. "תברותא" בין האדם למכונה - תזונו של מפקד 8200 יוסי שריאל⁵³

בשנת 2021 פורסם באתר eBookPro הספר "The Human Machine Team", פרי עטו של מפקד יחידה 8200, תא"ל יוסי שריאל. בספרו, שטח שריאל את חזונו לרתימת טכנולוגיות סייבר, AI וביג-דאטה למטרות ביטחוניות ואחרות בעלות חשיבות לאומית ועולמית.⁵⁴

ספרו של שריאל היה מניפסט בסגנון ניו-אייג' הכולל דימויים וציטוטים מהתנ"ך, התלמוד ואפילו מההגדה של פסח, כדי לתאר מציאות עתידית טכנולוגית ואוטופית במסגרתה מגיע המין האנושי לשלב של פיתוח "מטא-קוגניציה" ("קוגניציית-על") באמצעות שילוב של השכל האנושי עם טכנולוגיות בינה מלאכותית.

אמונתו ודבקותו של שריאל ביכולותיהן של טכנולוגיות AI הגיעה לרמה כמו-דתית. בשיחה שהעניק בכנס "גזית 22" של אמ"ן, ייחס שריאל ל"קוגניציית-העל" את היכולת "לפתור את משבר האקלים": "זה לא שמשבר האקלים לא מרגש אותי, זה פשוט שאני יודע שזה לגמרי באחריותנו - לספק את המענה למשבר האקלים", אמר.

להלן קטעים שונים בספרו של שריאל, המראים את מידת אמונתו ביכולותיה של טכנולוגיית ה-AI:

"דמיינו לכם עולם ללא מחלת הסרטן...דמיינו לכם עולם בו קשה להסתיר את האמת...דמיינו עולם בו יותר ויותר מכוח העבודה מורכב ממכונות..."

"נתונים אינסופיים יאורגנו כך שכל אחד יוכל להשתמש בהם..."

<https://he.wikipedia.org/wiki/%D7%97%D7%91%D7%A8%D7%95%D7%AA%D7%90>⁵³

חברותא מונח תלמודי שפירושו לימוד בצוותא

⁵⁴ יצויין כי כמחבר הספר הזדהה שריאל רק כ"בריגדיר-גנרל י.ש". אלא שעד מהרה התברר כי המחבר, אשר אמור להתמחות בתחום הסייבר, ביצע טעות שלומיאלית כבר בעמוד הראשון של ספרו, אשר בעקבותיה נחשפה זהותו האמיתית: כתובת המייל שהופיעה בעמוד "יצירת הקשר" למחבר הובילה לתא"ל יוסי שריאל, מפקד יחידת 8200, זרוע העילית הטכנולוגית-ביצועית של אמ"ן, שזהותו עד אז הייתה אסורה בפרסום. טעות נוספת, שלומיאלית לא פחות, אימתה סופית את זהותו של הכותב לאחר ששמו המלא פורסם בקטלוג הסתיו של אתר "eBookPro". ככל הידוע, מעולם לא נערך בירור בנוגע לשאלה האם לשריאל בכלל ניתנה הרשאה לכתוב ספר מקצועי ולפרסמו - בעודו מכהן כמפקד בכיר בצה"ל.

"בימינו, לאנושות יש את הפוטנציאל להגיע לסופר-קוגניציה באמצעות חברותא בין האדם למכונה..."

יצויין כי בהתאם לרוח המפקד באמ"ן, ראה שריאל את משימתו של המודיעין בעיקר בתור "מפעל" ו-"יצרן מטרות" בלחימה:

"לצוות האדם-מכונה יש את הפוטנציאל להביא למהפכה ביצירת מטרות..."

"לצוות האדם-מכונה יש את היכולת לייצר עשרות אלפי מטרות עוד לפני שהקרבת התחיל, ולהרכיב אלפי מטרות חדשות בכל יום של לחימה".

שריאל אף מתאר את הפוטנציאל של הבינה המלאכותית במענה על שאלות שונות, שהמענה להן הינו מעבר ליכולתה של בינת אדם:

"בעידן זה של פרץ המידע, ניתן להניח ש(כמעט) לכל שאלה יש תשובה בנתונים..."

"לאורך הדורות, המסורת היהודית עודדה את מאמיניה לדעת שזכותם, אחריותם ואפילו חובתם היא לשאול את השאלות. עידוד זה לשאול שאלות מופיע בארבע הקושיות המופיעות בסדר פסח... בדומה לכך, מלאכת המודיעין מתמקדת באחריות לשאול את השאלות הנכונות..."

"...אם אני לא מקבל תשובה, אני לא מתייאש, ובטח שאני לא אומר לעצמי "טוב, גוגל לא יודע". במקום זה אני אומר לעצמי "גוגל יודע הכל, אני הוא זה שלא שאל את גוגל את השאלה הנכונה".

בדומה לכוכבי, גם שריאל ראה את תפקיד המודיעין כמשפיע על האויב, ולא רק כמתאר את האויב:

"לרוב, ארגוני מודיעין השתמשו בנתונים כדי להעלות המלצות... כיום, בשל אחריותם על נתונים והודות לשליטתם בעבודה עם נתונים, לארגוני מודיעין יש את ההזדמנות ואת האחריות לעצב ולשנות את המציאות".

"משחר ההיסטוריה, ניסו בני-אדם לעצב את המציאות. עוד בגן-עדן, אדם הראשון ניסה להשפיע על חשיבתו של האל בנוגע למה בדיוק התרחש... התפתחות המדיה, ובמיוחד המדיה החברתית, משנה דרמטית את יכולתנו לעצב את המציאות".

תפיסתו של שריאל לגבי המונח "חיזוי" (Prediction), גובלת בבוהן מציאות לקוי:

אפקטיבי והרמטי", היו תושבי העוטף יכולים להיערך להגנה על עצמם ועל משפחותיהם. לראיה – ביישובים בהם פעלו כיתות כוננות מצויידות ומאומנות, נהדפו המחבלים⁵⁹.

2. היעדר תכנית חלופית במקרה של כשל בטכנולוגיות אמ"ן

בכירים בקהיליית המודיעין האמינו אמונה כה מוחלטת בעליונותם הטכנולוגית - הן בתחום ההתקפי והן בתחום ההגנתי - עד שהם לא ראו צורך להכין תכנית חלופית עבור תרחיש של כשל או פגיעה במערכות אלו. דבריו של מנהל המכון למחקרי ביטחון לאומי (וראש אמ"ן לשעבר) תמיר היימן, אשר נאמרו בכנס 50 שנה למלחמת יום-הכיפורים, שנערך כשבועיים לפני מתקפת ה-7 באוקטובר (21.9.2023) ממחישים זאת⁶⁰:

"בתוך תפיסת הביטחון של ישראל, של צה"ל בעיקר, ישנו מרכיב מרכזי שאנחנו סומכים עליו, שנקרא תשלובת אש-מודיעין. התפיסה הזו [שכוללת] חימוש מדויק, יכולת איסוף, תקשורת בין הגורמים ומודיעין מעולה, הלכה וצמחה והגיעה למימדים מטורפים בתקופה הנוכחית עד כדי-כך שאנחנו די סומכים על כך שזה לא יכזיב, ובמלחמה היא תיתן לנו את היתרון היחסי הנדרש גם כפיצוי יחסי על כושר התמרון וגם כפיצוי על הפתעה, והתפיסה הזו היא "הסדיר יבלום" של ימינו. אני משוכנע שזה יצליח אבל אני משוכנע שגם אנשים במלחמת יום כיפור היו משוכנעים שהסדיר יבלום. אם דבר כזה קורס באחת, זה מערער את אמות הסיפים ומשנה את כל תפיסת הלחימה של צה"ל. הדבר הזה קשור לאמון שלנו בטכנולוגיה מתקדמת וביכולת של הטכנולוגיה להיות יציבה".

3. מנהלת המטרות: אמ"ן כ"מפעל" וכ"מכונה"

עוד מאז ימיו כראש אמ"ן, הגדיר כוכבי את "לייצור המטרות" כמאמץ מרכזי באמ"ן בתאריך 8.6.2020 פרסם צה"ל את הקמתה של "מנהלת המטרות" באמ"ן, אשר הוקמה כחלק מהתכנית הרב-שנתית "תנופה" בהובלתו של כוכבי כרמטכ"ל. "מנהלת המטרות" הוגדרה כיחידה "היברידית" – רב תחומית ורב זרועית - המתפקדת כ"מפעל" לייצור מטרות בזמן אמת עבור הדרג האופרטיבי והטקטי.

⁵⁹ <https://www.davar1.co.il/636476/>

<https://www.i24news.tv/he/news/israel-at-war/artc-209a59b1>

⁶⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=u6glzZ2l2Sk>

הבשורה על פי שריאל: אלגוריתם ייצור המטרות של אמ"ן

בבסיסה של המנהלת עמד אלגוריתם בינה מלאכותית שפותח באמ"ן, תחת פיקודו של מפקד 8200 יוסי שריאל. ביכולתו של אלגוריתם זה – אשר בהתאם לסגידה לטכנולוגיה שהשתרשה באמ"ן, כונה בשם בעל הקונוטציה הנוצרית "הבשורה" – לנתח, להצליב מידע ובעיקר לשלב כמויות אדירות של נתונים ממקורות שונים: אנושי, חזותי, מידע שמקורו בהאזנה, תנאי השטח, מזג האוויר, טווח מהגבול, הימצאות של אויב בסביבה, הסתברות הפגיעה בבלתי מעורבים – וכל זאת במהירות של שניות בודדות. מתוך כך, האלגוריתם מסיק באיזו דרך כדאי לתקוף ובאיזה מישור – יבשה, אוויר, ים או סייבר, לבסוף ממליץ על מטרות נבחרות לתקיפה⁶¹.

יתרה מכך, האלגוריתם שפותח באמ"ן הינו למעשה "אלגוריתם לומד", המשתפר כל העת ביצירת תפוקות מודיעין בתחום ייצור המטרות.

"אם פעם חוקר המטרות היה עושה בעצמו את החיבור בראש, עכשיו הוא מקבל את הסיפור מסופר, בצורה הרמטית ומהירה עם כלל החומר", סיכם קצין באמ"ן את אופן פעולת האלגוריתם⁶².

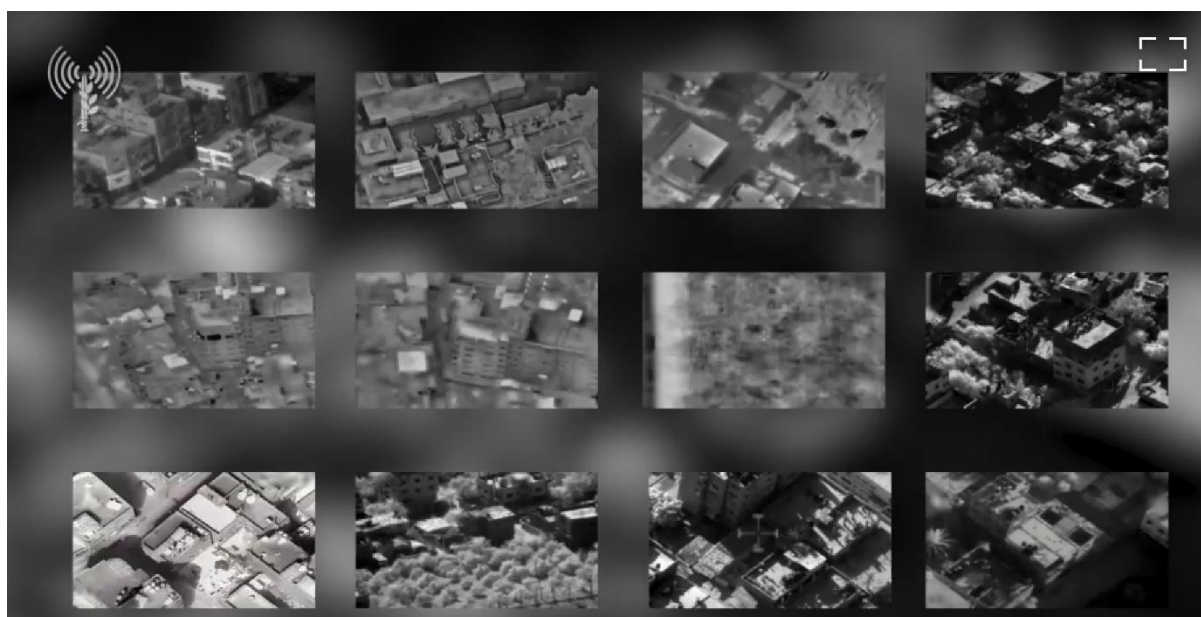
ב-11.12.2020 תיאר כתב YNET אלכס פישמן את אופן פעולתו של האלגוריתם, או "המכונה" של אמ"ן:

"תיאורטית, יכול מפקד לבקש כיום ממינהלת המטרות לאתר עבורו "פירים" של מנהרות בעזה. לצד הבקשה הזו, תופיע שורה של דרישות ומגבלות: על המטרה להיות במרחק של לפחות ארבעה ק"מ מבית ספר, נדרש מידע לגבי טיב הקרקע באזור כדי לדעת איזו פצצה לבחור, נדרש מידע לגבי הסיכוי שיהיו אנשים במנהרה בשעות מסוימות, ועוד עשרות נתונים שהמחשב אמור לחפש במאגרי

⁶¹ <https://www.maariv.co.il/news/military/article-1160132>
<https://www.ynet.co.il/news/article/hkpnaiklye>

⁶² <https://www.idf.il/%D7%90%D7%AA%D7%A8%D7%99-%D7%99%D7%97%D7%99%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%90%D7%92%D7%A3-%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F/%D7%9B%D7%9C-%D7%94%D7%9B%D7%AA%D7%91%D7%95%D7%AA/2020/%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%98%D7%A8%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%98%D7%9B-%D7%9C%D7%99%D7%AA-%D7%90%D7%9E-%D7%9F/>

המידע העצומים שלו. התשובה תעלה בסופו של דבר על צג מחשב של איש מודיעין זוטר יחסית והיא תכיל לפחות עשר המלצות למטרות מן הסוג שהתבקש"⁶³.



דוגמא להשמדת סדרת מטרות ש"הופללו" על ידי מנהלת המטרות המטכ"לית תוך שימוש באלגוריתם בינה מלאכותית, במסגרת מלחמת "חרבות הברזל" לאחר ה-7 באוקטובר⁶⁴.

⁶³ <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5857929,00.html>

⁶⁴ <https://www.ynet.co.il/news/article/b1yzz1b7p>
<https://www.ynet.co.il/news/article/hkpnaiklye>

כלומר, חילוץ המידע באמצעות שאילתא מחייב ידיעה מסויימת שכבר קיימת אצל השואל אודות מה שעומד לקרות (למשל, השואל כבר יודע שמתוכנן מבצע לחיסולו של יעד מסויים, והוא מפנה שאלה לאלגוריתם כדי לברר פרטים **איכות** יעד החיסול ברגע מסויים, כגון מקום הימצאו, בחברת מי הוא נמצא, באלו תנאים וכדומה).

גישת השאילתא לא התאימה למשימת ההתרעה - שעיקר מהותה הינו **חוסר הידיעה** ברמה האסטרטגית לגבי האויב וכוונותיו - במצב בו המודיעין ומערכותיו השונות אינם יוזמי ההתרחשות אלא אלו העתידים **להגיב** לה.

אכן, האלגוריתם של אמ"ן מסוגל לענות על שאלות לגבי מקום הימצאותו של אדם מסוים אשר "הופלל" כמטרה לפעולת סיכול (על פי דיווחים בתקשורת, במכת הפתיחה של מבצע "שאגת הארי" הנמצא בעיצומו במהלך כתיבת שורות אלו, הגיע קצב ייצור המטרות לארבעים בפחות מדקה)⁶⁷. אך האלגוריתם אינו מסוגל לענות באופן מיידי על השאלה הבסיסית "מתי תפרוץ המלחמה הבאה" ביוזמת האויב, ולא על כלל השאלות הנובעות ממנה.

משימת ההתרעה הייתה בגדר "הנקודה העיוורת" של האלגוריתם מבוסס השאילתא של אמ"ן; תכלול מידע והסקת מסקנות אסטרטגיות מחייב, בנוסף לניתוח הקר של המידע המודיעיני, גם מידה של אינטואיציה, שיקול דעת ובינה אנושית אשר היו מעבר ליכולתו של האלגוריתם - מתוכם ככל שיהיה.

⁶⁷ <https://www.ynet.co.il/news/article/yokra14704831>

מקורות חלק ג':

דבריו של ראש אמ"ן לשעבר וראש המכון למחקרי ביטחון לאומי INSS האלוף (מיל.) תמיר היימן, בכנס "50 שנה למלחמת הכיפורים":

<https://www.youtube.com/watch?v=u6gIzZ2I2Sk>

לפרטים לגבי "מנהלת המטרות המטכ"לית" ראו אתר צה"ל:

<https://www.idf.il/%D7%90%D7%AA%D7%A8%D7%99-%D7%99%D7%97%D7%99%D7%93%D7%95%D7%AA/%D7%90%D7%92%D7%A3-%D7%94%D7%9E%D7%95%D7%93%D7%99%D7%A2%D7%99%D7%9F/%D7%9B%D7%9C-%D7%94%D7%9B%D7%AA%D7%91%D7%95%D7%AA/2020/%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%9C%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%98%D7%A8%D7%95%D7%AA-%D7%94%D7%9E%D7%98%D7%9B-%D7%9C%D7%99%D7%AA-%D7%90%D7%9E-%D7%9F/>

"המכונה הסודית של צה"ל: רובוט שמזהה מטרות אויב", אלכס פישמן, YNET, 11.12.2020:

<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5857929,00.html>

"גילוי, הפללה והשמדה ב-6 דקות: מפעל המטרות של אמ"ן שייצר 12 אלף יעדים לפגיעה", YNET, 2.11.2023:

<https://www.ynet.co.il/news/article/blyzz1b7p>

"40 שניות, ארבעים חיסולים – כך סוכלה הצמרת הביטחונית של איראן", YNET, 14.3.2026:

<https://www.ynet.co.il/news/article/yokra14704831>

לספרם של אסא וגרול (יערי) "לחימה מבוזרת" (Diffused Warfare) ראו:

<https://wydra.haifa.ac.il/english-publications/diffused-warfare-the-concept-of-virtual-mass>

