רואים מל"מ

מל"מ IICC

איגרת המידע של המרכז הממלכתי להנצחה, למורשת ולמחקרי מודיעין

גיליון מס' 91, חשון תשפ"ז, אוקטובר 2026 • העורכת: יוכי ארליך • עורכת לשון: נאוה לכיש

משולחן המנכ"ל

בני המשפחות השכולות וחברי המל"מ היקרים,



אנו נמצאים בתחילתה של שנת תשפ"ז, ואני מאחל לכם שנה טובה ומבורכת ורק בשורות טובות לכל עם ישראל. שנת תשפ"ו הייתה מאתגרת בכלל הזירות: בזירה הפלסטינית, בזירה הלבנונית ובזירה האיראנית חלו התפתחויות משמעותיות, וגם החות'ים חידשו פעילות לאחרונה. שנת תשפ"ו הסתיימה בחוסר יציבות ובעלייה מדאיגה באלימות לאומנית באיו"ש שהשלכותיה נוגעות הן לזירה הפנימית והן לזירה הבינלאומית. מצבה הביטחוני של ישראל טוב יותר מאשר בראש השנה תשפ"ו, אולם לא הושגו הכרעות מדיניות באף אחת מהזירות. אויבינו, ובראשם איראן, ממשיכים להוות איום מרכזי, חזבאללה וחמאס עדיין שומרים על תשתית כוחן ודבקים בתפיסה האידיאולוגית הקיצונית להשמדת ישראל. נמשיך לחזק את חברינו בקהילת המודיעין ובצה"ל ונאחל להם שנה טובה ומוצלחת.

הפעילות במל"מ נמשכה כסדרה מאז סיומו של מבצע "שאגת הארי" ב-9 באפריל 2026. כמות הביקורים במל"מ התרחבה מאוד בעקבות פתיחת מרכז המבקרים ומיצג ה"שיבה באוקטובר" לציבור הרחב. עם פתיחת שנת הלימודים חוזרים ביקורים של תלמידי בתי הספר.

במהלך התקופה מיולי ועד אוקטובר התקיימו במל"מ מספר אירועי מורשת והנצחה לחברי המל"מ ולאנשי קהילת המודיעין.

ב-14 ביולי התקיים טכס ההתייחדות השנתי לחללי קהילת המודיעין. הטכס התקיים השנה בבה"ד 15 לאור שיפוץ מבוך ההנצחה במעמד הרמטכ"ל, ראש השב"כ, ראמ"ן, סגן ראש המוסד והמשפחות השכולות ובהשתתפות נציגי קהילת המודיעין והמל"מ.

ב-6 ביולי התקיים ערב לזכרו של **שלמה בן אלקנה**. ב-9 באוגוסט התקיים ערב הנצחה לזכרו של **יורם מצגר** שנרצח בשבי החמאס ב-7 באוקטובר. ב-14 בספטמבר התקיים ערב מורשת לציון 60 שנה למבצע "יהלום"- הבאת מיג 21 מעיראק לישראל. ב-7 באוקטובר התקיים במל"מ ערב זיכרון בעוטף לציון שלוש שנים לטבח, וב-11 באוקטובר התקיים ערב בנושא הריגול האיראני המתרחב בישראל.

שידורי זומל"מ נמשכים בהצלחה בהשתתפות צופים רבים בהובלתה המסורה של יוכי ארליך. פעילות מכוני המחקר נמשכת כסדרה, ובחודש נובמבר צפוי להתקיים כנס משותף עם מכון דייויוס. גיליון נוסף של כתב העת מבט מל"מ בהובלת תא"ל (במיל') ד"ר יוסי בן ארי יצא לאור בחודש דצמבר - מספר שלוש לשנת 2026. שיפוץ מבוך ההנצחה וכן ריצוף כל רחבת הכניסה למל"מ נמשכים במלוא המרץ וצפויים להסתיים בסוף חודש נובמבר. גם באודיטוריום שיפצנו את הבמה.

המשך בעמוד 2

מיצג השיבה באוקטובר

סלון (זיכרון) בעוטף
המל"מ מציין שלוש שנים לטבח

ביום 7 באוקטובר 2026, במלאת שלוש שנים לטבח, נערך במל"מ אירוע סלון (זיכרון) בעוטף. הערב נפתח בדברי המנכ"ל **יובל חלמיש**, ובהמשכו סרטון על מיצג ה-7 באוקטובר שהוקם במל"מ.

אמנון שחר, סבה של התצפיתנית **נעמה לוי** פתח את האירוע בשני שירים, וסיפר על המאבק לשחרורה מהשבי והציפייה לשובה. לוי הוחזרה ארצה לאחר 477 יום.

מרכז המפגש הוקדש לסיפורו האישי והמרגש של **גיל דיקמן**, שסיפר את סיפורה של משפחתו מקיבוץ בארי בטבח ה-7 באוקטובר. דיקמן הוא בן דודה של **כרמל גת** שנרצחה בשבי חמאס, כמו גם דודתו, **כנרת**, אמה של כרמל שנרצחה בקיבוץ, זכרן לברכה. נביא תמצית מדבריו באירוע: "כנרת, דודה שלי, נרצחה בבארי ב-7 באוקטובר. כרמל, בתה, נחטפה לעזה, שרדה 328 ימים בשבי ונרצחה במנהרה ברפיח, יומיים לפני שצה"ל הגיע אליה. גם שם, במקום הכי חשוך, היא דאגה לחטופים שהיו עימה. ביום שבו הכול קרס, המדינה לא הייתה שם. אבל העם היה. אזרחים ואזרחיות קמו מתוך הכאב, נרתמו, הצילו חיים. גם אנחנו, משפחות החטופים, קמנו מהמקום החשוך שבו היינו ונאבקנו על החיים של מי שעוד אפשר היה להציל. את הכאב על כרמל וכנרת הפכנו למסר אחד: הצלת חיים לפני הכול. והצלנו חיים. כל מי שהיה בחיים אחרי הרצח של כרמל, חזר בחיים. עכשיו הזמן שלנו לעשות את אותו הדבר. מה שקרה לנו קרה. מה שיקרה לנו תלוי בנו". אמנון שחר נעל את האירוע בשירה.



כרמל גת ז"ל





כנרת גת ז"ל

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il

דבר העורכת



קוראים יקרים,

פעם, כך נדמה לנו, העולם היה ברור יותר. היו קווי הפרד. היו גושי מעצמות ואידיאולוגיות מתחרות. וסביבנו - היו ערבים, מוסלמים, גבולות, מדינות אויב. היו גם זמנים של כאוס, חרדות, תבוסות וניצחונות. כל זה היסטוריה, והיא חשובה. היום זה כנראה אחרת. תחושות הכאוס ואי הוודאות יותר דומיננטיות. בעולם הגדול קשה לאתר אי של יציבות. אנשי מדעי המדינה והחברה נראים אובדי דרך. דור צעיר נראה טרוף מסכים דיגיטאליים. תמורות טכנולוגיות עוצרות נשימה מאיימות על מה שיש.

בשכונה המזרח-תיכונית שלנו, דומה כי הכאוס שורה בכול. איפה הממסדיים והגבולות של פעם? על מה במרחב שלנו ניתן לסמוך? איפה מה שהיה עד לא מזמן: צבאות סדירים, מערכות כלכליות וחברתיות? אפילו איראן היא כבר כתובת מעורפלת, שלא לדבר על אויבינו החזבאללה והחמאס, אפילו שכנינו הקרובים יותר ירדן, מצרים, המפרציות וסעודיה. איך להתכונן, ולמה?

באירוע לציון 3 שנים לטבח ה-7 באוקטובר, אמר **גיל דיקמן**: "מה שקרה לנו קרה. מה שיקרה לנו תלוי בנו" - משפט שראוי לשמש נר לרגלינו. במבט אל פני העתיד - עלינו לדאוג ליציבותנו שלנו. אם נקטין את השסע בתוכנו, נוכל להתחזק סביב איי המצוינות שעדיין יש לנו. יחסית לכאוס באזור ובעולם, יש לנו סיכוי של ממש ליצור ודאות, גם אם היא לא תהיה מושלמת. לא אבדה תקוותנו.

בברכה, ושנדע ימים טובים מאלה.

קריאה מהנה ומועילה,

יוכי ארליך

עורכת רואים מל"מ, ראשת ועדת פעילות חברים בוועד המנהל

המשך מעמוד 1

משולחן המנכ"ל

ברצוני לשלוח תנחומים למשפחת ליבנה היקרה עם פטירתו הפתאומית, ב-15 באוקטובר 2026, של חברנו היקר **אריה (לייבו) ליבנה** ז"ל. לייבו היה חבר הוועד המנהל של המל"מ ויו"ר ועדת ההנצחה, ותרם רבות למדינת ישראל בכלל ולמל"מ בפרט. יהי זכרו ברוך.

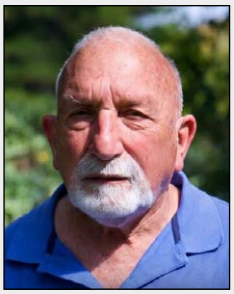
לסיום, ברצוני להודות לצוות המל"מ, לצוות המתנדבים הנפלא שלנו ולכל חברי הוועד המנהל ולאחל לכולנו שנה טובה והמשך עשייה מבורכת.

בברכה,

תא"ל (במיל') יובל חלמיש, מנכ"ל המל"מ

הלך לעולמו חברנו אריה (לייבו) ליבנה ז"ל
(2026 - 1953)

דברי הספד של יו"ר המל"מ, אלוף (בדימוס) אהרון זאבי פרקש



בני המשפחה, חברים,

קשה לדבר עליך בלשון עבר. רק אתמול היית עימנו. בקולך הרועם, בחיוכך ובנוכחותך הבוטחת; והיום אנו נפרדים, בלי שהות להתכונן ובלי לומר את כל שרצינו.

לייבו שלנו, היית איש של עוצמה ושל רגישות, של הכרעה ושל הקשבה. בחזותך היה משהו מאדמת הארץ, ובדרכך - פשטות, יושר וחום אנושי. פיך וליבך היו שווים. ידענו שאפשר לסמוך עליך.

בחייך המקצועיים נשאת באחריות כבדה, בתפקידים שחייבו קור רוח, נחישות והכרעות קשות, אך מעולם לא חדלת לראות את האדם שמולך. גם בתפקידך כראש ועדת ההנצחה במל"מ, במשך כעשרים שנה, הענקת לעקרונות הללו משמעות עמוקה. מאחורי כל שם ראית חיים שנגדעו ומשפחה שכאבה אינו פוסק. ההנצחה הייתה בעיניך מחויבות מתמשכת לאנשים, לזיכרון ולכבודם. אותה מחויבות ליוותה את עשייתך הציבורית - הקדשת המאבק לטוהר המידות, הדאגה לביטחון ישראל והחתירה לחברה צודקת ומוסרית. הבאת עימך ניסיון, אומץ ונכונות להתייצב תמיד. יכולת להיות מפקד וחייל פשוט באותה טבעיות, בלי לתבוע לעצמך כבוד. היית חבר אמת: ישר בעצתך, ענייני בביקורתך ונדיב בנוכחותך. כשאמרת "אני איתך", ידענו שיש על מי להישען.

לפני כשבוע, כשמנדי (אלוף בדימוס יעקב אור) הבטיח לך כיסא בגן עדן, שאלת אם יש גם סיגר. ההומור הזה, החם והמפוכח, יישאר לצד הכאב.

ובתוך כל אלה היו בני משפחתך הדר, עומר וטל, והגעגוע לזיוה זיכרונה לברכה. בשיחות עליהם נגלו הרוך והאהבה שהיו יסוד עמוק בחייך. גם לחברות אתך הענקת תחושה של בית. אנו שותפים לאבלכם. זכינו בחבר שמסירותו הייתה דרך חיים.

לייבו יקר, תודה על היושרה, על החברות ועל הלב הרחב. הכרת הטוב כלפיך תלווה אותנו עוד שנים, בזיכרון ובמעשה, בכל מקום שבו נידרש לשאת באחריות ולהושיט יד.

יהי זכרך ברוך.



זומל"מ

המל"מ המשיך לקיים שידורים מקוונים בזום בשיתוף מ.ת.ג בסוגיות הקשורות בסדר הקדימויות הלאומי שלנו. בכל יום ראשון (מאז אוקטובר 2020) למעלה מ-1,000 אישה ואיש השתתפו בד"כ בשידורים בשידור חי. מרכזת ומנחה: **יוכי ארליך**.

להלן רשימת הנושאים שהוצגו:

- **כיצד ניתן לנרמל יחסים עם מדינה כושלת? לבנון - בעבר, בהווה, ובעתיד**. הרצה: ד"ר **עידו יהל**, פוסט דוקטורנט במרכז דיין באוניברסיטת תל אביב. תחומי המחקר שלו הם הפוליטיקה של סוריה ולבנון. (19.7.2026).
- **מודיעין וכוח אווירי -לקחים מהמלחמה הארוכה**. הרצה: תא"ל (במיל') **איתי ברון**, בעבר ראש חטיבת המחקר באמ"ן. (26.7.2026).
- **המזרח התיכון בין הסדרים למלחמות**. הרצה: תא"ל (במיל') ד"ר אמנון סופרין. עמית מחקר ומרצה באוניברסיטת רייכמן. בעבר ראש אגף מודיעין במוסד. (6.9.2026)
- **מדוע זו הייתה המלחמה הארוכה בהיסטוריה של מדינת ישראל?** הרצה: תא"ל (במיל') **גיא חזות**, ראש מערך הלמידה של זרוע היבשה במלחמה וחוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי ה-INSS. מחבר הספר: צבא ההיי-טק וצבא הפרשים (הוצאת מודן, 2024). (27.9.2026).
- **ישראל על פרשת דרכים - האומץ להחליט**. הרצה: תא"ל (במיל') **דרור שלום**, בעבר רח"ט מחקר באמ"ן ועד לאחרונה ראש האגף הביטחוני מדיני במשרד הביטחון. (4.10.2026).

ניתן לצפות בהקלטות באתר מ.ת.ג - www.meteg.co.il.

להלן לקט נבחר של תמצית הרצאות שניתנו במסגרת המגזין.

זומל"מ

המזרח התיכון - בין הסדרה להמשך לחימה

אמנון סופרין

המזרח התיכון מצוי בצומת אסטרטגי מורכב, המתאפיין במתח גובר בין מאמצי הממשל האמריקאי להביא לסיום המערכות הצבאיות לבין נחישותם של השחקנים האזוריים לשמר את יכולותיהם ואת מנופי השפעתם. חרף הפגיעה המשמעותית שספגו איראן ושלוחיה, טרם התגבשו התנאים להסדרים יציבים. הפער בין הישגי המערכה הצבאית לבין היכולת לתרגמם למציאות מדינית וביטחונית חדשה, מוסיף להיות האתגר המרכזי הניצב בפני ישראל.



לוחמה רב זירתית (צילום: דו"צ)

איראן נותרה מוקד האיום האסטרטגי האזורי. הסכם ההבנות שהושג בתיווך פקיסטן וקטאר ביוני 2026 לא נחתם רשמית, ומרבית מרכיביו לא יושמו. העימות עם ארצות הברית סביב חופש השיט במצרי הורמוז החריף, תוך חילופי תקיפות והפעלת לחץ כלכלי. המשטר האיראני מתמודד עם משבר כלכלי ותשתיתי חמור, אך אינו מגלה נכונות לפשרה. מינוי אישים מיליטנטיים למוקדי הכוח הביטחוניים מעיד על המשך הקו הנוקשה.

במישור הגרעיני, איראן מוסיפה להחזיק בכ־450 ק"ג אורניום מועשר לרמה של 60%, ולפי המידע מקדמת הקמת מתקן העשרה תת־קרקעי ממוגן בקרבת נתנז. מכאן שהפגיעה ביכולותיה לא הביאה להסרת האיום הגרעיני. יתרה מזאת, איראן ממשיכה לתמוך בחזבאללה ובחות'ים, תוך התאמת נתיבי האספקה למציאות האזורית המשתנה.

בזירה הלבנונית ניכר פער בין היחלשות חזבאללה לבין יכולתו להוסיף ולשמש גורם צבאי ופוליטי עצמאי. הארגון איבד חלק ניכר משדרת הפיקוד המנוסה ומיכולות האש שלו, אך מוסיף להחזיק בארסנל משמעותי, ליהנות מתמיכה איראנית ולהתנגד לפירוקו מנשק. ממשלת לבנון וצבאה אינם מגלים נכונות או יכולת לכפות עליו פירוז. לפיכך המשא ומתן המתנהל בחסות אמריקאית מתקשה לייצר מנגנון אכיפה אמין.

ברצועת עזה נותר בעינו הקושי לתרגם את ההישג הצבאי להסדרה שלטונית וביטחונית. אף שהושגו הבנות באשר ליישום השלב השני בתוכנית האמריקאית, טרם נפרס כוח הייצוב הבינלאומי וטרם הוקמה בפועל חלופה שלטונית מתפקדת. חמאס, שנפגע קשות בהנהגתו וביכולותיו, פועל לשיקום שורותיו ואינו נכון להתפרק מנשקו ללא נסיגה ישראלית. מנגד, ישראל מתנה נסיגה בפירוז מלא. הסתירה בין עמדות הצדדים מצמצמת את סיכויי מימוש ההסדר.

ביהודה ובשומרון גובר החיכוך בין מתיישבים לפלסטינים, באופן העלול לערער את היציבות חרף הצלחות הסיכול של צה"ל ושל שב"כ.

בזירת תימן, המשך ההתעצמות החות'ית והאיום על השיט בבאב אל־מנדב ממחישים את יכולתה של איראן להקרין השפעה גם באמצעות שלוחיה.

המסקנה המרכזית העולה מן הסקירה היא שהאזור מצוי במצב ביניים אסטרטגי: המערכות הצבאיות לא הוכרעו באופן המאפשר הסדרה יציבה, ואילו המהלכים המדיניים טרם הבשילו לכדי מנגנונים אפקטיביים. ישראל ניצבת אפוא בפני דילמה מתמשכת בין שימור חופש הפעולה הצבאי לבין הצורך למצות הזדמנויות מדיניות. הימשכות מצב הביניים עלולה לשחוק את הישגיה ולהעמיק את תלותה בהחלטות הממשל האמריקאי.



מדוע זו המלחמה הארוכה בהיסטוריה של מדינת ישראל?

גיא חזות


המלחמה בעזה (צילום: דו"צ)

פרדוקס האפס המכפיל: מדוע העליונות הישראלית אינה מספיקה? ומדוע המלחמה האחרונה היא הארוכה בתולדות מדינת ישראל?

כיצד ייתכן שישראל, הנהנית מעליונות כלכלית, צבאית וטכנולוגית, הובסה ב-7 באוקטובר על ידי ארגון נחות ממנה? מדוע היא מתקשה לתרגם הצלחות טקטיות מרשימות בשדה הקרב להשגת מטרות המלחמה? שאלה זו עמדה במרכז ההרצאה שעסקה בסיבות להתמשכות המלחמה ולהפיכתה לארוכה בתולדות ישראל; ובפער שבין הישגים טקטיים לתוצאות אסטרטגיות.

את הפער ניתן להסביר באמצעות "פרדוקס האפס המכפיל": כשם שכל מספר המוכפל באפס מתאפס, כך עליונות טכנולוגית עלולה לאבד את משמעותה כאשר היא לא נשענת על יסודות מקצועיים, תפיסה מבצעית סדורה, תרבות ארגונית בריאה וחשיבה אסטרטגית. לפיכך, הכשל ב-7 באוקטובר נבע מכשלים בכל הרמות - טקטיים, מערכתיים ואסטרטגיים. כל דרג כשל כי פעל בניגוד לתורה ולתפיסה להן היה מחויב.

בהרצאה הודגשה גם ההתאוששות המרשימה של צה"ל: יוזמות המפקדים והלוחמים ומנהיגותם, התגייסות המילואים, שילוב הכוחות והלמידה המבצעית אפשרו הישגים משמעותיים בתמרון, בכל זירות הלחימה. אולם הישגים אלה לא הבשילו למימוש מלא של מטרות המלחמה.

דוגמה מרכזית לכך היא המעבר של חמאס מהגנה סדורה ללוחמת גרילה המבוססת על מנהרות. ישראל התקשתה להתאים את פעולתה לשינוי, לשלול מהארגון מרחבי מקלט ואספקה ולנתק את שליטתו באוכלוסייה. גם חזבאללה למד, הסתגל וחזר לשיטות גרילה. כך הצליחו אויבים נחותים בעוצמתם לגרור את ישראל למלחמת התשה. הדיון בזירה האיראנית המחיש אף הוא את הצורך לחבר בין הפעלת הכוח לבין תכלית אסטרטגית ברורה.

התארכות המלחמה קשורה להתעלמות מממד הזמן וממגבלות המשאבים, לפערים בבניין הכוח ולתכנון מערכתי שאינו נשען דיו על תורת הלחימה ולקחי ההיסטוריה. לצד אלה הודגשו ליקויים בתרבות הארגונית, ובהם היעדר תחקור מספק, קושי להשמיע דעה שונה ופער בין למידה ליישום.

המסקנה המרכזית היא "שתרבות ארגונית אוכלת אסטרטגיה לארוחת בוקר". לצד ההישגים במלחמה, הכישלון החמור ב-7 באוקטובר וחוסר היכולות לתרגם את ההישגים להשגת מטרות המלחמה, והתארכות המלחמה בניגוד לעקרונות תפיסת הביטחון הלאומי, מחייבים בחינה ושינוי מהיסוד בצה"ל ובדרג המדיני. לשם כך ישראל זקוקה לוועדת חקירה ממלכתית, וצה"ל לתחקירים נוקבים של המלחמה.



ישראל על פרשת דרכים: האומץ להחליט

דרור שלום



(מקור: דו"צ)

בהרצאתו "האומץ להחליט" הציב תא"ל (במיל') דרור שלום במרכז הדיון את הפער בין הישגים צבאיים מרשימים לבין היכולת לתרגמם לשינוי אסטרטגי בר־קיימא.

מנקודת מבטו, העוצמה שהפעילה ישראל יצרה הזדמנות לעיצוב מציאות ביטחונית ומדינית חדשה, אך היעדרה של תכלית מדינית מגובשת שוחק את פוטנציאל ההישג. חמאס וחזבאללה מוסיפים להתקיים, האתגר האיראני נותר פתוח, וישראל מתקשה להיחלץ ממערכה מתמשכת אל סדר אזורי שישרת את ביטחונה לאורך זמן.

את כישלון ה-7 באוקטובר מגדיר שלום ככישלון משולב - מודיעיני, צבאי ומדיני. לשיטתו, בירור שורשיו מחייב בחינה של יחסי הגומלין בין הערכת המודיעין, המענה המבצעי וההכרעות המדיניות. הוא מדגיש כי גם אנשי מקצוע מעולים עלולים להיכשל, ומזהיר מפני הביטחון שבדיעבד ומפני הסברים גורפים המייתרים חקירה מעמיקה. מכאן קריאתו לוועדת חקירה ממלכתית, שתבחן את מכלול האחריות ואת התהליכים שהובילו לאסון.

בהתייחסו לחמאס, שלום דוחה את הטענה הכוללנית שלפיה המודיעין לא הבין את מהותו של הארגון. לדבריו, בתקופת כהונתו הוכרו עוינותו העמוקה האידיאולוגית ושאיפתו להשמדת ישראל, ונבחן לעומק גם איום הפשיטה הרב־מוקדית. לדבריו נושא זה היה בליבת העיסוק של גורמי המודיעין באותה עת (פרסומים, הקמת מדור ייעודי) ואף הועבר לידיעת הדרגים הבכירים בצה"ל ובדרג המדיני שאף דיברו על כך בשעתו. ההבחנה אז הייתה בין שאיפה אסטרטגית לבין הבשלת היכולות והכוונות למימושה. את השאלה המרכזית לכשל הוא ממקם אפוא בהחמצת זיהוי התפנית: מתי חדלה הערכה שהייתה תקפה בשעתה להתאים למציאות המשתנה. להבנתו מחומרי השלל בדיעבד היה זה לאחר מבצע "שומר החומות" שנים מאוחר יותר. זהו נושא המצריך ליבון ולמידה. לצד זאת, בראייה רב שנתית, הוא מבקר את ההתעקשות של הדרג המדיני לראות בזירה הפלסטינית זירה משנית למרות ההתרעות המודיעיניות, את צמצום

המשך בעמוד 5

המשך מעמוד 4

ישראל על פרשת דרכים: האומץ להחליט

השיח המקצועי על השלכות חיזוק חמאס והחלשת הרשות הפלסטינית, ואת העדר כל דיון אסטרטגי בסוגיה הפלסטינית במשך שנים רבות.

במישור המקצועי, שלום מעמיד שני עקרונות משלימים: צניעות ודעתנות. צניעות מחייבת בחינה מתמדת של הנחות היסוד; דעתנות מחייבת הצגת עמדה עצמאית, גם כשהיא אינה נוחה לממונים. הוא מבחין בין חופש הבעת הדעה לבין משמעת הפעולה, ומבהיר כי סמכות ההכרעה נתונה לדרג המדיני. אחריות המודיעין היא להציג בפניו תמונה מקצועית ולהבטיח שהמידע שהועבר אכן נעשה למודעות. ההתרעה, לשיטתו, היא שלם המשלב הבנת אויב, יכולותיו וכוונותיו עם הבנת המענה הישראלי; האחריות לשלמות זו חייבת להישאר בחטיבת המחקר. בה בעת הוא מזהיר מפני תגובת־יתר לכישלון, שבה החשש לטעות מוליד התרעות מחמירות דרך קבע במקום הערכה מבוססת. כמו כן הוא מתריע מפני מגמת ההדרה וההשתקה של הדרגים המקצועיים שמציבים הערכות המאתגרות את תפיסות הדרג המדיני.

החלופה האסטרטגית שהוא מציע נשענת על שילוב בין כוח צבאי ליוזמה מדינית: יצירת חלופה שלטונית לחמאס; קידום הסדרים מדודים ומותנים בזירה הצפונית; חסימת נתיבי ההתעצמות של חזבאללה והפעלת לחץ לפירוקו ההדרגתי מנשק. בזירה הפלסטינית הוא מצדד בהיפרדות הדרגתית ומותנית, אך סבור שהקמת מדינה פלסטינית אינה מהלך בשל במציאות הנוכחית. לכך הוא מצרף את הצורך בשימור ובחיזוק היחסים עם מצרים וירדן, העמקת הסכמי אברהם ועיגון השותפות והברית עם ארצות הברית המצוי לדבריו תחת שחיקה גוברת למרות שיתוף הפעולה הצבאי המרשים. בתחום בניין הכוח, שלום מדגיש את הצורך בהגדלת מלאים, בהרחבת הייצור העצמי ובגיוון שותפויות הייצור והאספקה. הוא מזהיר מפני הזנחת היתרון הטכנולוגי, וקושר את שימורו להשקעה בחינוך ובדור הבא של המדענים והחוקרים, ובצורך לבצע קפיצה קוונטית לעידן ה-AI והחלל, לצד חיזוק הכוח הלוחם.

האומץ להחליט, כפי שעולה מדבריו, מחייב הנהגה המסוגלת להקשיב להערכות מאתגרות, לבחון מחדש את הנחותיה לגבי תפיסת ביטחון לאומי סדורה ולהגדיר תכלית מדינית להפעלת הכוח. בלעדי אלה, גם הצלחה מבצעית יוצאת דופן עלולה להישחק ולהותיר את ישראל במעגל מלחמה מתמשך.



מודיעין וכוח אווירי - לקחים מהמלחמה הארוכה

איתי ברון

ההרצאה עסקה בחיבור המיוחד בין מודיעין וכוח אווירי, תוך התמקדות בעימות עם איראן בשנים 2024-2026, שהתאפיין בהפעלת כוח אווירי בלבד ("מלחמה אווירית"): התקיפות האיראניות והתגובות הישראליות בשנת 2024, מלחמת "עם כלביא" ב-2025 ומלחמת "שאגת הארי" ב-2026.


מלחמה אווירית (צילום: דו"צ)

כך תיאר הדיון את רמות המודיעין הנדרשות במלחמה אווירית: להגדרת המטרות המדיניות; לגיבוש הרעיון של הפעלת הכוח להשגתן; לזיהוי מטרות לתקיפה ואיומים להתגוננות; להערכת תוצאות התקיפות; ולקביעת העיתוי לסיום המלחמה.

השאלה שהוצגה הייתה כיצד הוגדרו המטרות המדיניות השאפתניות של המלחמה באיראן בשנת 2026 ("שאגת הארי"), תוך דיון במושג "מציאותיות" שאותו טבע אלוף פרופ' יהושפט הרכבי (ז"ל) ראש אמ"ן בעבר, במחקריו פורצי הדרך, הן בהקשר למודיעין והן בהקשר למדיניות ולקבלת ההחלטות. לפי הרכבי, המבחן של ה"מציאותיות" הוא "קביעת מטרות להשגה תוך התחשבות באילוצים ובאבחון ההזדמנויות. באבחון ההזדמנויות משתקפת יכולת החזון. אולם יש להבחין בין חזון לפנטזיה - המראה הזדמנות שאיננה אלא דמיון שווא".

ארבעה תהליכים של עשרות שנים הגיעו לבשלות בשנים האחרונות ובאו לביטוי במלחמה עם איראן: ראשית, התפתחותה של "תשלובת המודיעין-תקיפה" שאפשרה תקיפתן של מטרות רבות מאוד, בטווחים רחוקים, ברמת דיוק גבוהה; שנית, הרעיון של "מערכה אווירית" שלפיו ניתן לעשות שימוש מערכתי בכוח האווירי, לבדו או בסיוע כוחות אחרים, לצורך השגת מטרות המלחמה; שלישית, ההגנה הרב ממדית המאפשרת הגנה מפני רקטות, טילים וכלי טיס בלתי מאוישים; ורביעית, שיתוף הפעולה בין ישראל לארצות הברית בממד האופרטיבי.

מבין התהליכים האלו ניתן דגש בעיקר על "תשלובת המודיעין-תקיפה" שראשיתה בתהליך הלקחים מהכישלון של חיל האוויר במלחמת יום הכיפורים. היא התפתחה כיכולת 'בוטיק' מצומצמת שיועדה למשימת העליונות האווירית, שוכללה מאוד בשנות השמונים והורחבה מאז שנות התשעים גם למשפחות מטרות אחרות. בשני העשורים האחרונים, בעיקר לאור לקחי מלחמת לבנון השנייה, היא עברה תהליכי תיעוש, בשיתוף מלא של אגף המודיעין בצה"ל וסוכנויות המודיעין האחרות. הפעלת הכוח האווירי בשנים האחרונות לימדה כי טווח הפעולה של תשלובת המודיעין-תקיפה הישראלית הוארך לעומק שטחה של איראן במרחק של 2,000-1,500 ק"מ.

ההרצאה עסקה גם ב"תפיסת הניצחון" של הצד השני ובשאלה מדוע, למרות ההיקף הנרחב של התקיפות וההצלחה לפגוע באישים מרכזיים ובמתקנים חשובים, ישנה אפשרות שלאיראנים יש עדיין "סיפור ניצחון" אותנטי. בסיכום, הודגש כי מודיעין איכותי יכול לאפשר הישגים צבאיים חסרי תקדים, אך אינו מבטל את אי הוודאות העמוקה הטבועה בתופעת המלחמה.



הסכם המסגרת הישראלי-לבנוני של 2026: מבחן הריבונות של לבנון מול אתגרי העבר וההווה

עידו יהל

על מנת להבין את הפוליטיקה של לבנון ואת סיכויי ההצלחה של הסכם המסגרת שנחתם ביוני 2026 בין ישראל ללבנון, יש לבחון את המבנה העדתי המורכב של המדינה ואת התמורות במאזן הכוחות האזורי. ההיסטוריה הלבנונית מלמדת כי הסדרים מדיניים עשויים לייצב את המערכת לטווח הקצר, אך מתקשים להבטיח יציבות כל עוד שחקנים חמושים וגורמים חיצוניים מגבילים את סמכות המדינה.



"הצבא על אדמתו בדרום ובלבבות" הקריקטורה מבטאת תמיכה בפריסת צבא לבנון בדרום ובזכותו לפעול בשטח המדינה אללאא 19 בספטמבר 2026

שורשיה של מערכת זו נעוצים בהסדרים הקולוניאליים והעות'מאניים: בשנת 1861 הר הלבנון קיבל מהאימפריה העות'מאנית מעמד אוטונומי בעקבות עימותים בין מרונים לדרוזים, ובשנת 1920 ייסדה צרפת את "לבנון הגדולה", שבה נכללו מספר עדות, כשהגדולות היו הנוצרים המרונים, השיעים והסונים. האמנה הלאומית של שנת 1943 עיגנה חלוקת תפקידים בין העדות, אך לא מנעה את פרוץ מלחמת האזרחים בשנת 1975.

הסכם טאא'ף משנת 1989 סיים את הלחימה וחיזק את מעמדם של ראש הממשלה הסוני והייצוג השוויוני בפרלמנט. עם זאת, חזבאללה שמר על נשקו במסגרת הגדרתו כארגון "התנגדות" לישראל, והפך לשחקן צבאי ופוליטי מרכזי המגביל את חופש הפעולה של המדינה. כמו כן, סוריה נותרה נוכחת בשטח לבנון, ולמעשה החזיקה בה במעמד הגמוני עד שנת 2005.

ניסיונות הסדרה קודמים בין ישראל ללבנון, כמו הסכם ה-17 במאי 1983 שנכשל בשל התנגדות סורית ולחצים פנימיים, המחישו את השפעתם הקריטית של גורמים אזוריים. גם נסיגת סוריה בשנת 2005 ו"הסכם דוחה" בשנת 2008 לא פתרו את שאלת הריבונות. אליהם התלוו משבר כלכלי חסר תקדים שהחל בשנת 2019 והלחימה שהתרחבה לאחר אוקטובר 2023, אשר החריפו את חולשת מוסדות המדינה. מנגד, נפילת משטר אסד בסוריה ועליית ההנהגה החדשה בראשות אחמד א-שרע יצרו סביבה אזורית חדשה המקשה על חזבאללה.

על רקע זה, הסכם המסגרת מבקש לקדם העברת שליטה ביטחונית בדרום לבנון לצבא לבנון ופירוק נשק חזבאללה, כחלק מהסדרה שתאפשר נסיגה ישראלית מלאה. סיכויי הצלחתו נתונים בין שני תרחישים:

התרחיש האופטימי נשען על היחלשות חזבאללה, גיבוי בינלאומי והתחזקות מוסדות המדינה.

התרחיש הפסימי צופה שהארגון ישמור את כוחו, בעוד צבא לבנון יתקשה לכפות את תנאי ההסכם מחשש לעימות פנימי.

לפיכך, הצלחת ההסכם תלויה ביכולתה של לבנון לצמצם את הפער ההיסטורי בין ריבונותה הפורמלית לשליטתה בפועל, ולהכריע האם השינויים האזוריים, ובראשם נפילת א-שרע והיחלשות האחיזה של "הציר השיעי" בלבנט, יאפשרו לשנות את מאזן הכוחות הפנימי.



כנס למידה במל"מ

ד"ר אל"מ (בדימוס) אפרים לביא, ראש ועדת מורשת במל"מ

20 שנה למלחמת לבנון השנייה - לקחי המודיעין והשלכות

המל"מ קיים ב-19 ביולי 2026 כנס למידה על המודיעין במלחמת לבנון השנייה בשנת 2006 במסגרת העיסוק בלקחי מלחמת "חרבות ברזל". את הכנס הנחה סא"ל (במיל') גדעון מיטשניק, רע"ן מורשת באמ"ן.

מנכ"ל המל"מ, **יובל חלמיש**, פתח בהצגת נתוני המלחמה והדגיש הישגים וליקויים מודיעיניים. הוא ציין כי חזבאללה הופתע מעוצמת התגובה הישראלית, ולאחר המלחמה התמקד בשיקום מעמדו בלבנון ובבניית יכולות צבאיות לסבב הבא: הגדלת מאגר הרקטות, השקעה בנשק מדויק ובראשי קרב גדולים, וצבירת ניסיון מבצעי בסוריה. ישראל השיגה הרתעה שנשמרה שנים. תחקיר פנימי חשף ליקויים: אי-התרעה על החטיפה, אי-ידיעה על טיל C-802 שפגע בסטי"ל ביולי 2006, אי-העברת "חומר נצור" בזמן, הזנחת השטח, מפות לא מעודכנות ומודיעין שדה לקוי. ועדת וינוגרד (וועדת בדיקה ממשלתית שהוקמה ב-17 בספטמבר 2006 על ידי ממשלת ישראל) קבעה שהמודיעין הבין נכונה את תמונת הקרב ואת מגבלות המהלך האווירי, אך הצביעה בעיקר על כשלים בממשק בין גורמי המודיעין לצרכניהם.


האם חלק מלקחי אמ"ן ממלחמת 2006 תרמו בעקיפין לכשל ה-7 באוקטובר?

תובנות על המודיעין בשנת 2006 על רקע ה-7 באוקטובר - הרצאת הפתיחה בכנס ניתנה ע"י אלוף (במיל') **יוסי בידץ**, שהיה רח"ט מחקר במלחמת לבנון השנייה. ב-2025 מונה כחבר בוועדת האלוף (במיל') **סמי תורג'מן** לבדיקת כישלון ה-7 באוקטובר. בדבריו הוא עמד על שורשי הכישלון המודיעיני והצה"לי ב-7 באוקטובר, הציג את כשל השפעת ההתרעה: בשני המקרים נכתבו לכאורה מכתבי התרעה אסטרטגית ע"י ראש אמ"ן (2005) ורח"ט מחקר (2023), אך הם לא הובילו לשינוי באסטרטגיה הישראלית, בהיערכות צה"ל או בהיערכות אמ"ן. בנוסף, בידץ השווה בין הבנת המציאות ע"י אמ"ן בשנת 2006 לעומת 2023, שיתף בתובנותיו מוועדת וינוגרד, וסיים בשאלה: האם חלק מהתהליכים והתיקונים שבוצעו באמ"ן לאחר 2006 הם אלה שתרמו באופן עקיף לכשל של ה-7 באוקטובר?

הלקחים של מודיעין פצ"ן מהמלחמה ועל מבחן הטמעתם במלחמת "חרבות ברזל" - תא"ל (במיל') **חזי סלע**, שהיה קמ"ן פצ"ן במלחמת לבנון השנייה הציג את הדברים. לדבריו, הפיקוד הכיר את יכולות חזבאללה, סיפק התרעות על מאמציו לבצע חטיפה, ואף שיבש מספר ניסיונות למימושן במהלך השנה שקדמה לפעולת החטיפה המוצלחת של חזבאללה. ההפתעה ב־12 ביולי 2006 הייתה אפוא הפתעה מצבית - פער בין הידיעה על האיום לבין היכולת לתרגם אותה למענה מבצעי בזמן אמת. מכאן הלקח שמודיעין אינו מסתיים בהשגת מידע, ועליו להיות מתורגם למודיעין מבצעי, נגיש ורלוונטי לכוחות, ולהשתלב באופן רציף בבניין הכוח, בתכנון האופרטיבי ובהפעלת הכוח. המלחמה חשפה גם פער בין המידע שהיה בידי קהילת המודיעין לבין יכולת להעבירו ולהנגישו לדרג הנפרס. לאחר המלחמה הושם דגש על חיזוק הממשק בין אמ"ן, מודיעין הפיקוד והיחידות הלוחמות, על אינטגרציה בין מקורות האיסוף, על מחקר שטח מעמיק ועל מעבר מ"חומר נצור" למודיעין מבצעי. לקח נוסף נגע לממד הזמן: מוכנות מודיעינית ואופרטיבית למלחמה מחייבת תהליך רב־שנתי של למידה, עדכון, תרגול והטמעה, תוך שמירה על רציפות ארגונית גם כאשר בעלי התפקידים מתחלפים. סלע הדגיש את המתח המובנה בין העיסוק השוטף בעימותים מוגבלים לבין הצורך להתכונן במקביל למלחמה רחבה.

מנקודת מבט של ה-7 באוקטובר, השאלה היא האם הלקחים שהופקו מהמלחמה בשנת 2006 יושמו: האם המערכת ידעה לשמר את החיבור בין איסוף, מחקר, התרעה ומענה מבצעי? האם מידע רלוונטי הגיע בזמן למפקדים? והאם המוכנות לאיום התפתחה במקביל להשתנותו? זהו מבחן מרכזי, ציין סלע, להבנת הפער שבין הפקת לקחים לבין הטמעתם לאורך זמן.

לקחי המודיעין במוסד ממלחמת לבנון השנייה - **אמנון סופרין**, הצביע על הפער בין הישגים מודיעיניים נקודתיים לבין היכולת של קהילת המודיעין לספק הערכה שלמה ורלוונטית לצורכי קבלת החלטות. במלחמה סיפק המוסד מידע איכותי על פריסת משגרי הרקטות הכבדות של חזבאללה, על אמצעי הלחימה ועל מערך "שמורות הטבע", וחלק מן המידע הותאם לצרכים מבצעיים. במהלך המלחמה הוקמו צוותים ייעודיים להערכת יכולת העמידה של חזבאללה, לייצור מטרות ולמעקב אחר תגובות הזירה הערבית והמערכת הבינלאומית. לצד הישגים אלה, חשפה המלחמה כשלים מהותיים, בהם הערכת חסר של יכולת היריב ושל כושר עמידתו בפני העליונות האווירית הישראלית. ההנחה כי תקיפות מן האוויר יחלישו את חזבאללה ויביאו להפסקת ירי הרקטות התבררה כשגויה, ובסופו של דבר חייבה הרחבה של הפעולה הקרקעית. במקביל התגלו פערי ידע באשר ליכולות האויב ולפריסתו, ובהן "שמורות הטבע" וטיל החוף־ים שפגע באח"י חנית.

סופרין מתח ביקורת על התמקדות יתר ביכולות התומכות במערכה המבצעית, כמו מודיעין למטרות, העלולות לבוא על חשבון המאמץ המחקרי וההתרעתי. במבט לאחור הוא זיהה דמיון

המשך בעמוד 8

המשך מעמוד 7

כנס למידה במל"מ



חוזרים ללחימה בלבנון (צילום דו"צ)

מדאיג לשנת 2023: גם ערב ה-7 באוקטובר התקיימה הערכת חסר לגבי יכולות היריב, לצד פערי ידע באשר למנהרות, לרחפנים וליכולות נוספות של חמאס. הלקח הוא אפוא הצורך לשמור על איזון בין מודיעין למטרות לבין מודיעין להתרעה ולהערכת יכולות וכוונות האויב. הצלחה טכנולוגית ומבצעית בייצור מטרות אינה יכולה להחליף הערכה אסטרטגית ביקורתית, עצמאית ומתמשכת של התפתחות האויב ושל יכולתו לממש את תוכניותיו.

הכשל הערכתי של מזכ"ל חזבאללה, חסן נסראללה - סא"ל (במיל') **אורנה מזרחי**, בכירה לשעבר במל"ל וכיום חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי, טענה כי כשל זה הוא שהוביל להחלטה של נסראללה לפתוח "חזית תמיכה" בחמאס ולהצטרף לחמאס ב-8 באוקטובר 2023. הוא עשה זאת במתכונת של "מלחמה מוגבלת", מבלי להשתמש בכל היכולות הצבאיות שעמדו ברשותו בימים הראשונים של המלחמה. בכך הוא בעצם חרץ את גורל הארגון שנפגע קשות לאורך מלחמת ההתשה ההדדית במהלך שנת 2024, ובמיוחד לאחר המלחמה הרחבה שישראל ניהלה החל מאוגוסט 2024. מלחמה זו כללה סדרה של מכות קשות, בהן חיסול נסראללה והחלשה משמעותית של הארגון שנאלץ להסכים להפסקת אש בנובמבר 2024 בתנאים הנוחים לישראל.

נסראללה נכשל בהערכת כוונותיה של ישראל בשל הקונספציה שבה אחז, אשר הלכה והתבססה בהערכותיו בתקופה שבין מלחמת לבנון השנייה ועד לחיסולו בספטמבר 2024. שורשיה של קונספציה זו נטעו כבר בנאום נסראללה על "קורי העכביש" (מאי 2000) שבו טען כי למרות עוצמתה הצבאית, ישראל חלשה יותר מקורי העכביש בגלל חולשתה הפנימית. מניתוח נאומיו של נסראללה לאורך השנים ובמהלך המלחמה עולה, כי קונספציה זו נבעה משורה של הטיות בחשיבתו, שהובילו לכשל בהערכתו. זאת בעיקר מהסיבות הבאות: הערכתו המוטעית כי הוא מכיר את ישראל (ההנהגה, הצבא והחברה) ויכול לצפות את תגובותיה; הערכת חסר לגבי התלכדות החברה הישראלית והנהגתה בעת מלחמה; הביטחון העצמי המופרז שלו ביכולותיו האישיות, ויכולת ההרתעה של הארגון נוכח מדיניות "ההכלה" הישראלית לאורך השנים לאחר 2006. כל אלה הובילו לחוסר האמון שלו באיומיה של ההנהגה הישראלית כי אם לא יפסקו התקיפות מצד חזבאללה, היא תפתח במלחמה רחבה בחזית הצפונית. נסראללה טעה לחשוב שמדובר באיומי סרק ובכך חרץ את גורלו.

התפתחות מחקר השטח ויכולתו להתמודד עם היערכות חזבאללה בשטחים פתוחים בלבנון - במרכז עמדו דבריו של **סא"ל נ'**, ראש ענף גיאולוגיה ביחידת המודיעין החזותי של אמ"ן (9900). נקודת המוצא הייתה ההבנה כי חזבאללה, בהשראת איראן, פיתח שיטות שנועדו להתמודד עם העליונות המודיעינית והמבצעית של צבא מערבי. לקחי מלחמת לבנון השנייה הראו כי היערכות תחת חורש ובחתימה נמוכה, ובמיוחד שימוש בעמדות חפורות, אפשרו לארגון לשרוד תקיפות אוויריות גם כאשר החימוש פגע בקרבת העמדה. בהתאם לכך, חזבאללה שילב הסתרה והסוואה באמצעות חורש ים־תיכוני, שימוש בצומח וברשתות הסוואה, ובנה תשתיות תת־קרקעיות שנועדו להגן מפני תקיפה אווירית. התת־קרקע שימש למנהרות אמל"ח, עמדות שיגור, עמדות לחימה ומכלולי שהייה ופיקוד. במקביל הופעל עקרון הביזור, שכלל ריבוי אתרי אש ופיזור אמצעי הלחימה. ההיערכות הלוגיסטית, לעומת זאת, הותירה חתימות גבוהות יותר, כגון צירים, מבנים וציוד מכני הנדסי. מחקר השטח נועד לייצר הערכה מודיעינית שתאפשר תקיפה מדויקת ויעילה. לשם כך שולבו מודיעין ממגוון סוגי חומר עם ניתוח טופוגרפיה, מיקרוטופוגרפיה, שיפועים, צומח, מסלע ונגישות. נעשה שימוש באמצעי חישה מתקדמים, פענוח סטריאוסקופי, ניתוח גיאו־מרחבי, חישה רב־ספקטרלית וניסויים בתנאי שטח. המחקר זיהה דפוסים חוזרים: אתרים רבים מוקמו לאורך ואדיות, בקרבת צירי תנועה, ומשגרים ניידים מוקמו במנהרות. בעיית החתימה הנמוכה הקשתה על הפקת נ"צ מדויק, ולכן נעשה שימוש גם ברחפנים ברזולוציה גבוהה. במלחמת "חרבות ברזל" וב"חיצי הצפון" יושמו יכולות אלה בהרחבה, כולל איתור והשמדת מערכי שיגור. מסקנתו של סא"ל נ' הייתה שמחקר שטח משולב מאפשר לאתר במדויק היערכות מוסתרת, לזהות "צווארי בקבוק", לשבש תנועת אויב ולשפר את ההישג המבצעי גם בתנאים של מודיעין חלקי ואתגר תת־קרקעי.

אל מול פני הלבנון - לקחי העבר, אתגרי העתיד, הביא מניסיונו רב השנים בזירת לבנון, תא"ל (במיל') **יובל בזק**, ראש "תוכנית ארז" ורמ"ט אוגדה 91 לשעבר, לקראת האתגרים העתידיים בגבול הצפון. בפתח דבריו הוא הציג את האזהרה של ועדת האלוף (במיל') סמי תורג'מן, לפיה קריסת הצבא ב-7 באוקטובר איננה תאונה מקומית אלא תוצאה של פערים תרבותיים, מבצעיים וחוצי-גזרות, כולל בצפון. ההצלחות מול אירן אינן מוחקות את הכישלון. בזק אמר כי על ישראל לבנות צבא "גדול וחכם", עם שדרת פיקוד איכותית; לחזור לאסטרטגיה של מניעה לעקירת איום בעודו קטן, לא לאפשר לאויבים להיבנות על גבולות המדינה תמורת רגיעה ביטחונית זמנית; ולשוב לדוקטרינה ההתקפית המסורתית שדגלה בהעברה מהירה של הלחימה של עומק שטח האויב והשגת הכרעה מהירה. בהמשך דבריו הציג בזק את "תכנית ארז", שהיא מסלול העילית החדש של זרוע היבשה ומטרתה חיזוק שדרת הפיקוד לתפקידים בכירים בעתיד.

אלוף (בדימוס) **זאבי־פרקש**, יו"ר המל"מ, בירך על קיום יום העיון ועל תרומתו להבנת מלחמת לבנון השנייה בפרספקטיבה היסטורית. בדבריו הדגיש את הצורך לשמר את יכולת ההתרעה אך להיערך גם לכישלונה. לצד זאת, יש לממש בנחישות הבנות שמושגות עם האויב ולא לאפשר לו לבנות כוח, ללמוד מן העבר ולהנחיל לקחים לדורות הבאים. הוא הדגיש כי עלינו להכיר בכך שהיריב מסוגל ללמוד, להשתנות ולהפעיל הונאה מתוחכמת.

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il

יום עיון במל"מ

ריגול איראני ככלי במלחמת התודעה של איראן נגד החברה בישראל

אל"מ (בדימוס) שמעון (סיימון) לביא

במל"מ התקיים ביום ראשון ב-11 באוקטובר 2026 יום עיון בנושא ריגול איראני בישראל. הנחה תא"ל (בדימוס) **רון כתרי** והשתתפו מיטב העוסקים בישראל בנושא. סיכם יו"ר המל"מ, **אהרון זאבי פרקש**.

המודיעין האיראני מקיים מלחמת תודעה נגד ישראל באמצעות גיוס מרגלים על מנת לפגוע בחוסן החברה הישראלית ובלכידותה.



ריגול איראני בישראל (הדמיית AI)

מאז שנת 2019 נחשפו 156 מרגלים. עד אז ישראל לא נצפתה כיעד לריגול איראני, והיא הסתפקה במודיעין שהתקבל מחזבאללה ומחמאס.

בשנת 2019 חל כנראה שינוי במדיניות האיראנית בנוגע לאיסוף מידע על ישראל והפך לאיסוף ישיר ובמישרין, ייתכן בעקבות הבאת ארכיון הגרעין של איראן בשנת 2018. המודיעין האיראני ניסה להקים בחברון שלוחה חשאית שפעלה מירדן. לאחר שהניסיון סוכל בשנת 2021, המודיעין האיראני ניסה לגייס מרגלים ישראלים כמו מוטי ממן, שבשנת 2024 הורשע. אז אימץ המודיעין האיראני דוקטרינה של מלחמת תודעה של המודיעין הרוסי באירופה.

המודיעין האיראני גייס כמרגלים מחפשי עבודה ברשתות חברתיות באמצעות פרופילים פיקטיביים, ודרדר אותם לריגול. תחילה בחן רגשות טינה, אחר כך הם נדרשו לבצע משימות בעלות אופי תודעתי. בהמשך, רכשו במימון איראני אמצעי מודיעין כמו מצלמות וטלפונים ניידים, וביצעו צילום אתרים, ריקון והטמנה במשלשי מודיעין (DLB) של אמל"ח, טלפונים וכו'. לבסוף בחנו נכונות המרגלים לחסל בכירים בישראל, להטיל רימוני יד, לשרוף מכוניות ולהצית יערות.

ביוני 2026 אימץ המודיעין האיראני שיטת פעולה של מלחמת תודעה ישירה נגד ישראל. אסף ישראל אריה, גויס במעטה של ארגון ימני קיצוני ישראלי בשם "בני ארץ" - גוף פיקטיבי המתחזה להצלת האומה, פועל באמצעים קיצוניים עם סממנים של הפרת חוק, פגיעה בפרטיות, הטרדה, הכפשה ובריונות.

בין שנת 2024 לשנת 2026 האיץ המודיעין האיראני את הגיוס להיקף חסר תקדים. מתוך 156 מרגלים שגויסו מאז 2019, ב-2024 ואילך גויסו 130 מרגלים. הייתה זו שנת הסלמה של העימות בין ישראל ואיראן. מסך המרגלים, 50 (32%), שירתו בצה"ל, ובהם 26 בחיל האוויר (52%). שניים שירתו במודיעין הצבאי ושניים עובדי ממשלה ורשות מקומית. מעניין לציין כי מקרב ערביי ישראל גויסו 36 (23%).

קיימת חוסר-סימטריה בהפעלת המרגלים בין העדר הכשרה מודיעינית לבין המשימות והצי"ח. האיראנים מערבבים את סוגי הפעילות, דבר מצביע כי אין מדובר בהפעלה לצורך איסוף מידע. התגמול הכספי של המרגלים עבור כל משימה, בוצע מידית במטבע קריפטו. התגמול הכולל ששולם עמד על סך של 2.5 מיליון דולר ארה"ב בלבד.

הנזק הביטחוני המצרפי היה זניח. עם זאת, איסוף מידע בלתי מסווג, מסייע, מועיל ותורם למודיעין האיראני. למשל, מודיעין החמאס, ביסס את המידע לקראת ההתקפה על עוטף עזה ב-7 באוקטובר ברובו על מידע גלוי. הנזק הוא בהצבר של המידע ובהבנה של הקלות הבלתי ראויה בה ניתן לגייס ישראלים.

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ)

מזמין אותך להצטרף!

» המל"מ הוא בית לבוגרי קהילת המודיעין - משרתים וותיקים, ולמשפחות השכולות «
» המל"מ עוסק בהנצחת חללי קהילת המודיעין, והנחלת מורשת העבר וההווה «
» במל"מ פעילות עשירה ומגוונת בתחומי מודיעין וביטחון לאומי «
» במל"מ פועלים מכוני מחקר יחודיים: מרכז המידע למודיעין וטרור ומכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין «

בואו להצטרף ולהשפיע!

מייל להצטרפות: mlm@intelligence.org.il (השנה הראשונה ללא עלות)

נשמח לראותכם,
תא"ל (מיל') יובל חלמיש, מנכ"ל המל"מ

50 שנה למבצע "כדור הרעם"
על מודיעין יש מאין

המל"מ ציין (ב-4 באוגוסט 2026) 50 שנה ל"מבצע אנטבה". השתתפו מפקדים, חברי מל"מ חטופים שהיו באנטבה ועוד. האירוע החל בשיר "ארץ הצבי" (מתוך הסרט "מבצע יונתן") ולאחריו דברי פתיחה של מנכ"ל המל"מ, **יובל חלמיש**.

אלוף (בדימוס) **אורי שגיא**, ראש אמ"ן לשעבר ומח"ט גולני במהלך המבצע, דיבר על הכנות, מנהיגות ולקיחת אחריות ביציאה למבצע במרחק של כ-3,800 ק"מ עם מעט מודיעין. לאחריו **עמוס ערן** שהיה מנכ"ל משרד ראש הממשלה והיועץ המדיני של ראש הממשלה **יצחק רבין**, סיפר על הלבטים ועל לקיחת האחריות של רבין באם המבצע ייכשל.

בהמשך התקיימו שני מושבים:

מודיעין יש מאין - בהשתתפות תא"ל (בדימוס) **גדי זהר** שהיה רע"ן בזירת הטרור בחטיבת המחקר באמ"ן ו**דייב** גמלאי המוסד על המבצע המקדים באנטבה.

שיח מפקדים וקמ"נים - בהשתתפות אלוף (בדימוס) **מתן וילנאי** - סגנו של **דן שומרון** ומח"ט הצנחנים במבצע, תא"ל (בדימוס) **שיקי שני** - מפקד טייסת הקרנפים, סא"ל (בדימוס) **גיורא זוסמן** מפל"ג בסיירת מטכ"ל, אל"מ (בדימוס) **אמנון בירן** קמ"ן קחצ"ר וקמ"ן המבצע, ורס"ן (בדימוס) **אבי ליבנה** קמ"ן סיירת מטכ"ל במבצע.


מבצע כדור הרעם (צילום: דו"צ)

אל"מ (במיל') **רון דוידזון** שהיה נער בן 17, והיה עם בני משפחתו בין החטופים, סיפר על חוויותיו בעת החטיפה ועד ההגעה ארצה.

את הכנס סכם יו"ר המל"מ, **אהרון זאבי פרקש**. השרות הבולאי הנפיק בול, ומעטפת היום הראשון לציון 50 שנה למבצע והעניק את הבול לבתו של דן שומרון, למל"מ ולאמנון בירן.

המרכז הממלכתי להנצחה
למורשת ולמחקרי מודיעין (ע"ר)
Israel Intelligence Heritage & Commemoration Center

דרושים
מתנדבי הדרכה

אם אתם גימלאי
קהילית המודיעין,
צעירים ברוחכם,
אוהבים להדריך
ויכולים לעמוד במספר
שעות של הדרכה ביום

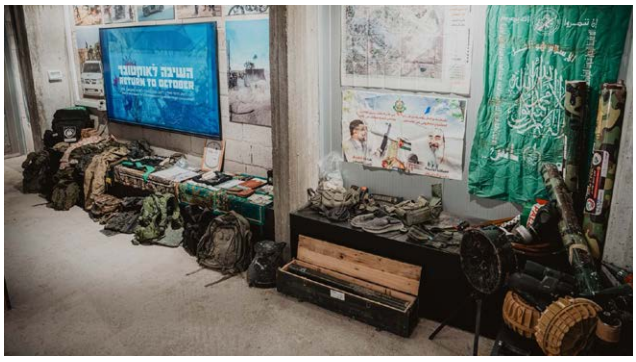
מקומכם עם צוות
מתנדבי ההדרכה
המופלא שלנו

הצטרפו אלינו

03-5497019 שלוחה 2

mlm@intelligence.org.il

"השיבה לאוקטובר" - מיצג רב חושי על טבח ה-07.10.23







מכון הרכבי לחקר המודיעין

המודיעין ו-7 באוקטובר: המכון שב ומפיץ את הספר לרגל יום השנה

תא"ל (במיל') יוסי קופרווסר ראש מכון הרכבי לחקר המודיעין



ציון יום השנה השלישי למתקפת הטרור הנפשעת שביצע חמאס בשבעה באוקטובר מתרחש כאשר טרם הוקמה ועדה לחקירת כשל המודיעין שגרם להפתעה הבסיסית והעמוקה ערב הטבח. גם לא התבצע תחקיר משותף של ארגוני המודיעין באשר לסיבות הכשל, כשכל אחד מהם הסתפק בתחקיר עצמאי ונפרד שעל בסיסו הוא מבצע תהליכים של לימוד לקחים, תיקון ליקויים ושיפור דרכי הפעולה.

"מכון הרכבי לחקר המודיעין", תחת שמו הקודם "המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין", פרסם לפני כשנה את הספר "המודיעין ושבעה באוקטובר", המציג תובנות ממספר רב של נקודות מבט לגבי הכשל המודיעיני החמור. הספר לא נועד להוות תחליף לחקירה הדרושה, אלא כלי ללימוד רבות מהבעיות שהתפתחו בהדרגה ושהביאו לתוצאה הקשה. לרגל יום השנה למתקפה, אנו שבים ומפיצים את הספר, על שלושה-עשר פרקיו, מתוך תקווה שהוא יביא להעמקה נוספת בלימוד הלקחים מזווית קהילתית וארגונית כאחד.

המסר העיקרי של הספר הוא ששורשי המחדל המודיעיני טמונים לא רק בחוסר התפקוד ובדבקות בקונספציה בליל ה-7-6 באוקטובר, אלא בשורה ארוכה של כשלים ועיוותים שהתחברו לסערה מושלמת ומנעו מהמודיעין, גם כאשר התקבלו הידיעות המתריעות, להכיר בצורך להתריע מפני המתקפה הממשמשת ובאה. בראש ובראשונה גרמה לכך השחיקה במקצועיות המודיעין ובכשירותו בכל הקשור לנושא ההתרעה האסטרטגית, בין השאר לאור הגברת העיסוק באספקת מודיעין לצרכים אופרטיביים וטקטיים. גורם חשוב נוסף היה התפתחות תרבות ארגונית של חוסר סובלנות לדעות אחרות, אחידות ברקע של אנשי המודיעין, חשיבה קבוצתית, העדר זיכרון ארגוני (שבא לכדי ביטוי בהתעלמות מתוכנית 'חומת יריחו' ברגע האמת) והעדר פיקוח ובקרה. ברמה הקהילתית, בולטות הבעיות בחלוקת האחריות בין הארגונים השונים, ומיעוט השיח ברמה האסטרטגית (כשהדגש היה על שיתוף פעולה ברמה הטקטית והמבצעית). גורמים נוספים שתרמו לסערה היו מיקוד האיסוף במקורות טכניים - תוך הזנחת המודיעין האנושי והגלוי, ובעיות במערכת היחסים עם הדרג המדיני.

כל אלה הובילו לכך שגורמי המודיעין והמערכת המבצעית בכל הדרגים נשבו בקונספציה שחמאס חלש, מורתע וממוקד בשיפור איכות החיים בעזה, ולא העלו על דעתם כלל שיתכן שהוא מתכנן מתקפה נרחבת, ובוודאי לא בהיקף שבו בוצעה. הם אמנם התריעו כי המתח הפנימי בישראל מעלה את הסיכוי להסלמה מצד אויבינו, אך לא סברו שמדובר באיום קונקרטי ובוודאי לא מחמאס בעזה.

הספר, שבכתיבתו השתתפו עמיתי המכון ומומחים נוספים, ובהם יו"ר המרכז למורשת המודיעין, **אהרון זאבי-פרקש**, **איתי ברון**, פרופ' **אורי בר יוסף**, ח"כ לשעבר **עופר שלח**, סא"ל (במיל') **שרית שפירא**, ובכיר השב"כ לשעבר, **יוני הרץ**. הספר נערך ע"י סא"ל (מיל') **דודי סימן טוב**, סגן ראש המכון, ואל"מ (במיל') ד"ר **עופר גוטרמן**, עמית מחקר בכיר במכון.

אנו מקווים שהספר יתרום להבנה טובה יותר של שורשי הכשל ולקידום ביצוע השינויים המומלצים בו, הדרושים על מנת לצמצם את הסיכוי להישנות של מחדל מודיעיני מסדר גודל כזה.

אנטומיה של הפתעה: כשלי המודיעין והדרך ל־7 באוקטובר

ד"ר עופר גוטרמן חוקר בכיר במכון הרכבי


עופר גוטרמן

ערב יום השנה למתקפת חמאס, בשישה באוקטובר 2026, קיים מכון הרכבי לחקר המודיעין בשיתוף המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS), יום עיון שהוקדש לבחינה מחודשת של הכשלים המודיעיניים שקדמו לשבעה באוקטובר 2023. יום העיון ביקש להעמיק את הדיון בכישלון המודיעיני, מעבר לשאלת ההתרעה המיידית שלא ניתנה. במוקד הדיון עמדה השאלה כיצד התגבשה והשתמרה תפיסת המציאות שהנחתה את ישראל ביחס לחמאס, ומדוע לא זוהה מבעוד מועד האיום המתפתח.

את יום העיון פתחו ראש ה-INSS, אלוף (במיל') תמיר הימן, תא"ל (במיל') יוסי קופרווסר וד"ר רונן ברגמן. חלקו הראשון של הכנס, שהוקדש לכשלי המודיעין ב־7 באוקטובר ובדרכו אליו, התמקד בשאלות הנוגעות להנחות היסוד שהנחו את הערכת חמאס, לפרשנות שניתנה למידע המודיעיני ולפער שבין הצטברות סימנים מעידים לבין גיבוש התרעה אפקטיבית.

חלקו השני של יום העיון הוקדש ליחסי המודיעין והקברניט, בדרג הצבאי הבכיר ובדרג המדיני. הדיון עסק בשאלת האחריות המשותפת והנבדלת של אנשי המודיעין ומקבלי ההחלטות לגיבוש תמונת המציאות ולהערכת האיומים. במוקדו עמדו שאלות יסוד הנוגעות ליכולתו של המודיעין לאתגר תפיסות אסטרטגיות מושרשות, למידת פתיחותם של מקבלי ההחלטות להערכות הסותרות את תפיסותיהם, ולהשפעה ההדדית בין הערכות מודיעיניות לבין מדיניות קיימת. שאלות אלה חיוניות להבנת הכישלון, שכן הערכה מודיעינית אינה מתגבשת ופועלת בחלל ריק,

המשך בעמוד 12

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il

המשך מעמוד 11

אנטומיה של הפתעה: כשלי המודיעין והדרך ל־7 באוקטובר

אלא במסגרת מערכת יחסים מתמשכת עם הדרג המסתייע בה.
יום העיון השתלב בפעילות "מכון הרכבי" לקידום המחקר, החשיבה הביקורתית והלמידה המקצועית בקהילת המודיעין. שיתוף הפעולה עם INSS אפשר להפגיש נקודות מבט מחקריות ומקצועיות על אחת הסוגיות הקשות בתולדות המודיעין הישראלי.

שלוש שנים לאחר המתקפה, האתגר אינו מסתכם בשחזור הכשלים ובזיהוי האחראים להם. הוא מחייב בחינה של התנאים הארגוניים והמקצועיים שאפשרו להם להתפתח, של יחסי המודיעין ומקבלי ההחלטות, ושל השינויים הנדרשים כדי לצמצם את הסיכון להפתעה אסטרטגית נוספת.

מכון עמית למחקר טרור ומודיעין

במרכז הממלכתי להנצחה למורשת ולמחקרי מודיעין

במאי 2026 שינה מרכז המידע למודיעין ולטרור את שמו למכון עמית למחקר טרור ומודיעין.

אל"מ (במיל') שלמה מופז ראש מכון עמית

- **מכון עמית** פרסם בתקופה שבין 01.07.2026 ל-30.09.2026 - 52 מחקרים: 40 עיתיים, שישה ממוקדים ושישה מחקרי עומק ותשתית.

המחקרים

מחקרים עיתיים:

- מבט לטרור ולסכסוך הישראלי-פלסטיני: 12 מחקרים.
- מבט לטרור; חזבאללה ולבנון: 12 מחקרים.
- מבט לאיראן ולציר השיעי: 13 מחקרים.
- מבט חודשי לטרור: 3 מחקרים.

מחקרים ממוקדים:

- הנחיות יחיא אלסנואר לתוכנית הפלישה לישראל, כפי שעולה ממסמך שלל של חמאס (13.7.2026). כאן
- ההסכם על "איסוף" נשק חמאס והפלגים ברצועת עזה - משמעויות ותגובות (3.8.2026). כאן
- נוכחות חזבאללה באזורי הפיילוט במסווה של ארגונים אזרחיים (28.8.2026). כאן
- רכס עלי אלטאהר כאתגר לפירוק תשתיות חזבאללה ולקידום הסכם המסגרת (30.8.2026). כאן
- הודעת צה"ל על השגת "שליטה מבצעית" ברכס עלי אלטאהר - תגובות גורמי הכוח בלבנון ואיראן (9.9.2026). כאן
- האם המשטר הסורי תחת אחמד אלשרע התרחק מדרך הטרור? (17.9.2026). כאן

מחקרי עומק:

- ראיית חמאס את תפקיד חזבאללה במערכה רב-זירתית, על פי מסמכי שלל (5.7.2026). כאן
- חשיפת שמות פעילים צבאיים הרוגים על ידי חמאס והג'האד האסלאמי בפלסטין מאשרת את ממצאי מחקרי מרכז המידע על "הכובע הכפול" של עיתונאים ברצועת עזה (2.7.2026). כאן
- תוכריה הופכת למרכז הפעילות הראשי של חמאס לצד הגברת התיאום סביב יישום הפסקת האש ושיקום רצועת עזה (23.7.2026). כאן
- בחירת ח'ליל אלחיה ליו"ר הלשכה המדינית של חמאס - תובנות ותגובות (22.7.2026). כאן
- מימון טרור: שיטות להעברת כספים - סקירה היסטורית ומגמות עתידיות (13.8.2026). כאן
- התשתית הצבאית של חמאס בלבנון, בהתבסס על מסמכי שלל (16.8.2026). כאן

ספרייה

- במהלך החודשים יולי-ספטמבר 2026 נעזרו בשרותי הספרייה כ-278 אנשים (82 ביולי, כ-100 באוגוסט, ו-96 בספטמבר). בשבוע האחרון של ספטמבר, הספרייה הייתה סגורה בשל חופשת סוכות.
- נרכשו ספרים חדשים בנושאי הליבה של הספרייה ונתרמו ספרים חדשים.
- טיוב שוטף של הנתונים לשיפור החיפוש בקטלוג הספרייה.
- לחיפוש בקטלוג הספרייה - לחצו כאן.

ארכיון

- **ארכיון מסמכים** - מיון וקטלוג מסמכים ומאגר קטעי עיתונות מהשב"כ, טיוב מאגר ארכיון צה"ל וחומרי "חצב" על לבנון.
- **ארכיון ויזואלי** - מיון, טיוב וקטלוג סרטים ותמונות, טיוב סוגי חומר תקליטור תוכנה, אלבום ותצלום, וסיום טיוב מאגר "יומן מלחמה - חרבות ברזל".
- **ארכיון שלל** - קטלוג מסמכי שלל וקטלוג סרטי תעמולה והסתה.
- פיילוט לקליטה ולקטלוג מסמכי שלל ממלחמת "חרבות ברזל".
- כללי - המשך תהליך קליטת אוסף דני מרום - מבצע צרצר (אורי אילן), וטיוב וסידור מכלים בארכיון הפיזי.



המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il

התרבות הארגונית בקהילת המודיעין הישראלית:
הגיונות, מתחים וחסמים נוכח הכשל המודיעיני ב־7 באוקטובר

שרית שפירא* ודודי סימן־טוב**

שורשי הכשל המערכתי של ה־7 באוקטובר חורגים, להבנתנו, הרבה מעבר לתקלה איסופית או למחדל מחקרי נקודתי. מדובר בסימפטום לתהליך שינוי עמוק ב-DNA של קהילת המודיעין. המאמר מנתח את התרבות הארגונית ואת מנגנוני העומק שעמדו ברקע לדבקות בקונספציה שקרסה, ומצביע על כך שרצף ההצלחות המבצעיות והטכנולוגיות בעשורים האחרונים הוביל להפרת שיווי המשקל במספר צירי מתח ליבתיים. אובדן איזון זה תרם, להבנתנו, להתפתחותו של "עיוורון מובנה" ופגע ביכולתה של המערכת לזהות שינוי במציאות, להכיל אי־ודאות ולערער על הנחות היסוד של עצמה.

שינוי הזהות: מבירור המציאות לעיצובה

בשני העשורים האחרונים עברה קהילת המודיעין תמורה עמוקה ושינתה את פניה מקהילה הממוקדת בפיתוח ידע והתרעה, ל"קהילת ביטחון" המכוונת לעשייה אופרטיבית, לסיכולים ולהשפעה. הפיכתו של המודיעין, ובפרט של אמ"ן, למפעיל כוח דה־פקטו (הישאבות לתפיסת המב"מ), שאבה את הקשב הארגוני לתוצאות מיידיות ומדידות. תהליך זה שחק את "השריר האסטרטגי" ואת יכולתו של המודיעין להתבונן על הפעלת הכוח בעין ביקורתית.

מתחי הליבה וחסמי הלמידה הארגוניים

המאמר ממפה מספר מתחים מבניים ותרבותיים שהאיזון בהם הופר לאורך השנים, עד שהפכו לחסמים מובנים:

סנכרון ויעילות על חשבון ספק ומחלוקת: התבססה תרבות המעניקה יוקרה להתכנסות מהירה, לקוהרנטיות וליציאה לפעולה. דיונים הפכו לא פעם למנגנון של אשרור ואישור עצמי, ואילו העלאת ספק נתפסה כהשהיה מיותרת וכקושי ניהולי, בגיבוי האשליה שנגישות למידע רב משמעותה הבנה מלאה של האויב וכוונותיו.

אשליית השליטה הטכנולוגית: העוצמה הטכנולוגית של הקהילה יצרה היררכיית מקורות סמויה, המייחסת יוקרה ואמינות רבה יותר למידע דיגיטלי, תוך דחיקת הניתוח האנושי־תרבותי לשוליים (דחיקת יומינט ואוסינט).

מלכודת הסוד וקונפורמיות: תרבות הסוד הפכה למנגנון חברתי המייצר אקלים של קונפורמיות וריסון עצמי. ערעור על התמונה המקובלת נתפס לעיתים כאיום על הלכידות הפנימית של קבוצת יודעי הדבר, דינמיקה שהובילה ל"כלכלת מצגות" ולהשתקת מחלוקות מקצועיות מהותיות בחדר הדיונים.

אוטונומיה, פיצול ואשליית האומניפוטנטיות: הקהילה ממשיכה לפעול כאוסף של ממלכות אוטונומיות נפרדות, ללא מנגנון אינטגרטיבי וסנכרון קהילתי אמיתי. הנגישות הישירה והבלתי־אמצעית של חלקים מסוימים בארגונים למוקדי קבלת ההחלטות יצרה תחושת כל-יכולות (אומניפוטנטיות), טשטשה את הפער שבין מומחיות מבצעית להחלטה אסטרטגית, ויצרה נטייה להימנע מאתגור של תפיסות הדרג המדיני.

מנופי שינוי: המעבר ל"קהילה לומדת"

האתגר הניצב לפתחם של ראשי הארגונים מחייב ניהול מושכל של המתחים המובנים הללו מתוך הכרה בכך שביטולם המוחלט איננו אפשרי או רצוי. המסמך ממליץ על שלושה כיווני פעולה מרכזיים לביסוס הקהילה כמערכת לומדת:

מיסוד אינטגרטור קהילתי: חיזוק ראשות הקהילה (ור"ש) והקמת מנגנון ניהולי קבוע, כדוגמת ועדה לבניין כוח קהילתי. תפקידו של גוף זה יהיה לנהל את המתחים המובנים, לסנכרן בין הארגונים השונים, ולוודא שהאוטונומיה הארגונית אינה באה על חשבון ראייה הוליסטית ותחקור קהילתי משותף.

שיקום מרחב הספק: מתן לגיטימציה ניהולית ומבנית להבעת דעות סותרות ואתגור הנחות יסוד. יש להטמיע את ההבנה שספק מהווה תנאי הכרחי לבירור המציאות מול יריב לומד ומסתגל, ולנתק את הזיהוי בינה לבין עיכוב הפעולה.

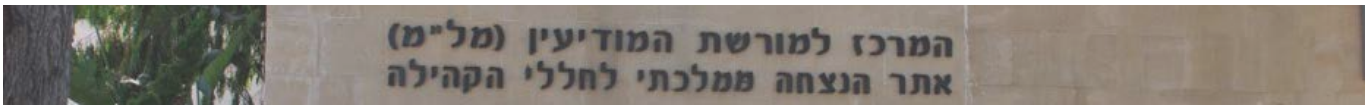
גיוון קוגניטיבי וגישור תרבותי: הרחבת מגוון הרקעים, דפוסי החשיבה ונקודות המבט המשתתפים ביצירת הידע, תוך שבירת ה"סגירות" הארגונית ופתיחות למרחב האזרחי והאקדמי. במקביל, חיוני לייצר הכשרות משותפות ומעבריות כוח אדם, כדי לגשר על חוסר ההבנה והמתחים המובנים שבין התרבות המבצעית־לוחמת לבין התרבות הטכנולוגית והמחקרית, כך שיאזנו ויפרו זו את זו.

איזון בין טכנולוגיה להבנה אנושית והשקעה מחודשת במחקר האסטרטגי: יצירת איזון מחודש בין העליונות הטכנולוגית לבין הבנה אנושית ותרבותית של זירת הפעולה והאויב. יש להימנע מהיררכיית מקורות סמויה המתעדפת נתונים טכנולוגיים על פני פענוח כוונותיו ותרבותו של האויב. במקביל, נדרשת השקעה מחודשת ביכולות המחקר, ההמשגה והחשיבה האסטרטגית כדי להבטיח את היכולת להבין את היגיון היריב נוכח מציאות משתנה.

לסיכום, לצד ההישגים המבצעיים והטכנולוגיים, עוצמה מודיעינית מחייבת בראש ובראשונה את היכולת לעצור, לעתים, את הריצה קדימה, להתבונן פנימה ביושר, ולשאול באומץ האם המציאות השתנתה והאם הנחות היסוד שעליהן הארגון נשען עדיין תקפות.

לינק למאמר המלא כאן

* סא"ל (מיל') שרית שפירא בעבר ראש מערך מדעי ההתנהגות באמ"ן ** סא"ל (מיל') דודי סימן-טוב סגן ראש מכון הרכבי



עמותת בוגרי יחידה 504 - מודיעין 10

תא"ל (בדימוס) גדי זהר ראש העמותה

העמותה הוציאה לאור לראשונה ספר על יחידה 504



אחרי שלוש שנים של עבודה ביוזמת עמותת בוגרי יחידה 504 - מודיעין 10 יצא לאור לאחרונה ספר על "יחידה 504 -אנשי הצללים נחשפים". הספר יוצא לאור בברכת היחידה וראש אמ"ן ובאישור הצנזורה. להכנת הספר הוקם צוות היגוי בראשות גדי זהר ועימו עוד שלושה מפקדי יחידה יגאל סימון, אלי זיו, דרור ו' וכן שמוליק מוראד ויגאל ד'. הצוות בחר מתוך שלל מבצעי היחידה 20 פרשיות מראשית היחידה ועד שנות האלפיים. הבחירה לא הייתה קלה. הפרשיות עובדו לסיפורים מרתקים על ידי שניים מבוגרי היחידה שכבר כתבו כמה ספרים - אלי עברון וחיים גן טוב. העמותה שחרטה על דיגלה את שימור המורשת רואה בפרסום הספר תרומה להפצת מורשת היחידה בקרב הציבור הרחב וכמובן המשרתים ביחידה, באמ"ן, בקהילה ובצה"ל.

הספר הושק באירוע משותף לעמותה וליחידה בהשתתפות מאות מבוגרי היחידה לצד חיילות וחיילים בסדיר, מפגש דורות מרתק. באירוע הוצגה מצגת וסרטונים על העבר וההווה ביחידה - קת"מ מול קת"מ, חוקר מול חוקר, אב ובנו ביחידה. כן נשמעה עדות מרגשת של הפצוע הקשה ביותר של היחידה מיכאל אפשטיין, לוחם ס"מ שנפצע קשה בלבנון. את האירוע פתח ראש העמותה, זהר, ונחתם בברכת מפקד היחידה ודברי ברכה של ראש אמ"ן ונשיא המדינה.

העמותה מעניקה מלגות לימודים לבוגרי היחידה

טיפוח המצוינות וההשכלה הגבוהה הן ממטרות היסוד של העמותה במיוחד על רקע התרחבותה בשנים האחרונות, והתוספת המשמעותית של הדורות הצעירים שהצטרפו לעמותה. מזה שנים העמותה מקיימת שלושה מפעלי מלגות ולאחרונה העניקה מלגות לימודים בגובה 10,000 ש"ח כל אחת ל 13 בוגרות ובוגרים של העמותה בטקס שהתקיים בקריה האקדמית אונו, ששותפה לעמותה במפעל זה. כל המלגות הן תרומה של חברי העמותה וידידיה.

הטקס השנה הוקדש למורשתם של שנים מהמפקדים הבולטים של היחידה - רחביה ורדי ז"ל ושמואל (שמוליק) גורן ז"ל. מפקד היחידה ופורום מפקדים כיבדו את הטקס ואת הזוכים במלגות. יצויין שכל המילגאים מתחייבים לשעות התנדבות לקהילה ולעמותה, ותרומתם ניכרת בחיי העמותה והחברה. השראה סיפקה בטקס רז הרשקו, המדליסטית האולימפית ששיתפה את הקהל בדרכה המיוחדת אל האליפות.



צילום: יגאל, עמותת מודיעין 10

פעילות עמותת בוגרי 8200 (ש.מ.2)

נעם שפירא

פעילות העמותה בתחום המורשת

בשל החגים החופשות והפעילות המלחמתית, היקף פעילות המורשת היה די מצומצם. התקיימו מספר קטן של מפגשי מורשת עם קבוצות של חיילים וקצינים במפקדת היחידה ובמרחבים.

- הוכנה החוברת "על ימיה הראשונים של היחידה" שנכתבה על ידי איש המורשת הוותיק, **מנחם בידרמן**, ושערך אותה פרופ' **נחם אילן**. החוברת תחולק בקרוב למרחבים, למרכזים ביחידה ולמערך ההדרכה.
- במסגרת פעילות המורשת הופצו טורי מורשת סביב אירועי חודש אוקטובר לחיילי היחידה.
- צוות המורשת ממשיך במחקר בתחומי המערכות הטכנולוגיות ששירתו את היחידה להשגת מטרותיה, העבודות שנכתבו על ידי **גבי אילן** ו**צביקה סגל**.
- הצוות בעיצומו של מחקר על מפקד היחידה במלחמת יום הכיפורים תא"ל **יואל בן פורת** ז"ל. עורכים את המחקר **קותי אלעזר**, **איציק פומרנץ** ו**יואב דותן**.
- הקרן לזכרו של **יואל בן פורת** ז"ל, אשר עומד בראשה אל"מ (במיל') **מוטי בנמוחא**, תקיים ב-1 בנובמבר 2026 אירוע במל"מ בסימן התרעה ותקשורת.

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il



עיצוב: אלונה סער

מבט מל"מ

קוראים נאמנים,

גיליון 104 של "מבט מל"מ" יראה אור סביב חג החנוכה, תחילה בגרסה דיגיטלית ואח"כ בגרסה מודפסת שתופץ לבתיכם.

נוכח ההפוגה (נקווה שלא זמנית) במלחמות ישראל במזרח התיכון, בחרנו הפעם לתת מקום נכבד לציון שניתן בקיץ לעשרים שנה למלחמת לבנון השנייה. נביא מדברי הבכירים ביותר במערך המודיעין אז, מארג היוצר תמונה מעניינת מאד ושלמה רבתי לארוע זה, שהייתה לו השפעה גדולה על שנות השקט הארוכות אחריו, ועל הדרך המודיעינית בניהול מלחמת "חרבות ברזל" בזירה זו.

בטוחים שתהיה לכם קריאה מהנה!

תודותינו

לאריק אופיר, לאיתי ברון, לעופר גוטרמן, , לגיל דיקמן, לגדי זהר, לגיא חזות, לעידו יהל, לשמעון (סיימון) לביא, לשלמה מופז, לאמנון סופרין, לדודי סימן טוב, לרקפת פאר, ליוסי קופרווסר, לאהוד שפירא, לנעם שפירא, לשרית שפירא, ולכל מי שסייע ותרם.

זומל"מ

SAVE THE DATE

אירועים במל"מ בזום

המל"מ ממשיך לקיים את פעילות "זומל"מ", במסגרתה אנו מקיימים שידורים מקוונים עם מ.ת.ג. בסוגיות הקשורות בסדר יומנו.

מרכזת ומנחה: **יוכי ארליך**.

נא לעקוב אחר השינויים האפשריים בתוכנית:

- **יום ראשון 25.10.2026, שעה: 19:30-18:00**

הריגול האיראני בישראל

מרצה: אל"מ (בדימוס) **שמעון (סיימון) לביא**

בעבר קצין מודיעין בכיר באמ"ן.

- **יום ראשון 1.11.26, שעה 19:30-18:00**

סוריה החדשה: מאפיינים, דילמות ומשמעויות לישראל

מרצה: ד"ר **כרמית ולנסי**

חוקרת בכירה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) וראש תחום סוריה במכון. שותפה לכתיבת הספר המהפכה בסוריה, מלחמת האזרחים ונפילת משטר אסד, יחד עם פרופ' איתמר רבינוביץ' (2026).

- **יום ראשון 8.11.2026, שעה: 19:30-18:00**

ארה"ב והמזרח התיכון: בין מלחמה לסדר אזורי חדש.

מרצה: אל"מ (בדימוס) **אלדד שביט**

חוקר בכיר במכון למחקרי בטחון לאומי (INSS) בעבר ראש חטיבת המחקר במוסד, ובאמ"ן עוזר להערכה של ראש חטיבת המחקר.

- **יום ראשון 15.11.2026, שעה: 19:30-18:00**

מרכיבים רציונליים מול מרכיבים אמוניים בהחלטת חמאס לצאת למתקפת ה-7 באוקטובר

מרצה: ד"ר **אורי רוסט**

מרצה במכללת ספיר וחוקר ב"מכון עמית למחקר טרור ומודיעין".

- **יום ראשון 22.11.2026, שעה: 19:30-18:00**

מודיעין והשפעה - המאמץ ללגיטימציה, הרתעה וגיבוי ציבורי

מרצה: תא"ל (מיל') ד"ר **אפרים לפיד**

יו"ר ארגון מורשת ההגנה לשעבר קצין מודיעין בכיר ודובר צה"ל.

קישור להרצאות בשעה היעודה באתר מ.ת.ג,
בתיבה המופיעה בדף האתר מצד שמאל "שידור חי"
https://bit.ly/3sTqOqL

* התוכנית אינה סופית, יש לעקוב אחר עדכונים הנשלחים בעדכונים השבועיים ובאתר העמותה: www.intelligence.org.il

רואים מל"מ

"רואים מל"מ", איגרת המידע של ה-מל"מ, מופצת באינטרנט.
שמרו על קשר - הצטרפו אלינו ומסרו את כתובת הדואר האלקטרוני שלכם!
נשמח לקבל מכם משוב: התייחסויות, תגובות ובקשות.

תודה, **יוכי ארליך**, עורכת "רואים מל"מ"
mlm@intelligence.org.il

בקרו באתר האינטרנט שלנו:
www.intelligence.org.il

המרכז למורשת המודיעין (מל"מ) | אתר ההנצחה | ת"ד 3555 רמת השרון 4713402 | טל': 03-5497019, פקס': 03-5497731 | דוא"ל: mlm@intelligence.org.il