

פרק שלישי: הבקרה דרך ארבעה סיפורים⁹²

"האתגר בכך היה שכל כולה של מערכת ההבנות שבהם דגלנו היה מבוסס השערות [...] זה שימש לא אחת לניגוח הבקרה בדיונים... ניכר כי היכולת לשכנע [...] הייתה נמוכה בהרבה מיכולת הניתוח".

אל"ם שלמה קשי

אחת השאלות שחוזרות על עצמן בעיסוק בתחום הבקרה, היא האם הבקרה הוכיחה את עצמה כצודקת במספר פרשיות רב מספיק כדי להמחיש את ערכה. בשאלה זו יש משום חשיבה מוטעית על מהות הרעיון של הבקרה. זאת מאחר שהיא מניחה שהמבחן לערך הבקרה הוא בוויכוח עובדתי בין ניצים, שמסתיים בהכרעה תוצאתית לכאן ולכאן. לא כך הוא הדבר. שהרי אם הבקרה הייתה מוכיחה יעילות ברמת דיוק הערכותיה - הצעד המתבקש היה להחליף את כלל מערכי המחקר במחלקת הבקרה הקטנה.

מהו אם כן תפקידה של הבקרה? להאיר על היוצא מן הכלל, ולהזהיר מפני כשל משמעותי. המבחן האמיתי של הבקרה הוא בהשפעה על דרך המחשבה של בכירי המערכת והחוקרים, בהצבת מסד תבוני שונה שיאפשר מתח דינוי ובהטמעת זהירות ואיזון במעשה המחקרי. כלומר אי אפשר להעריך את הבקרה באופן נפרד מהמערכת שהיא מבקרת. ולעניין התוצאה, הרי די אם תצדק הבקרה פעמים ספורות כדי שעלותה (הזניחה) תהיה "כדאית" עבור המערכת.

כדי להסביר ולהמחיש בבהירות את מורכבות העשייה של הבקרה, בחרנו לנקוט בדרך של מקרי מבחן. מספרי הפרקים הבאים הם האנשים שהיו מעורבים בכך, ומשקפים בסיפורם את דרך המחשבה והפעולה של עשייתם הביקורתית. כהערת אזהרה נוסף, כי כל סיפור פה הוא עדות במעמד צד אחד. אין כאן יומרה לשרטט כרוניקה, דיוק היסטורי או לתחקר את האירוע, אלא בעיקר לספר אותו כפי שאנחנו - והרמ"חים שהובילו אותו בזמן אמת - רואים אותו ואת לקחיו.

⁹² פרק זה נכתב ע"י גורמי הבקרה המעורבים בו אישית: אל"ם (מיל") ד"ר שמואל אבן ז"ל, אל"ם (מיל") שלמה קשי, וסא"ל (מיל") ד"ר ויקטור ישראל שהיו מעורבים אישית באירועים. הצגתו היא מזווית ראייה סובייקטיבית ואישית שלהם, ואינה מתיימרת להיות דין וחשבון המציג את כל ההיבטים הרלוונטיים, או לבוא במקום התחקירים המודיעיניים בנושא.

1. הנסיגה החד־צדדית של צה"ל מלבנון במאי

2000⁹³

רקע

תא"ל יוסי ביידץ, לשעבר רח"ט המחקר, טען במהלך השנים כי ההצלחה הגדולה והיחידה של הבקרה לדורותיה הייתה סביב הנסיגה של צה"ל מלבנון בשנת 2000. סוגיה זו אכן מייצגת מקרה יחסית בולט שבו עמדת הבקרה עמדה בסתירה לעמדת אמ"ן, ובמבחן התוצאה הוכחה כנכונה. שורשיה של הפרשייה עוד לפני הנסיגה, והיא חובקת תקופה שבה שימשו שני ראשי בקרה בולטים - אל"ם שמואל אבן ז"ל ואל"ם שלמה קשי.

1997 הייתה אחת השנים הקשות לישראל בחזית דרום לבנון. ב־4 בפברואר התרחש אסון המסוקים, שבו נהרגו 73 חיילים בדרכם לבסיסיהם בדרום לבנון. צה"ל נדרש להטיס כוחות למוצבים בקו, כדי להימנע ממארבים שפרס חזבאללה בדרכים - עובדה שהייתה עדות לאובדן שליטה בשטח. בליל 5/4 בספטמבר נתקל כוח של שייטת 13 במארב של חזבאללה בעומק השטח, ו־12 לוחמי צה"ל נהרגו. אירועים אלה, פיגועים רבים אחרים בכוחות צה"ל וצבא דרום לבנון שהלך ונחלש, המחישו את מחיר הדמים הכבד של נוכחות ישראל ברצועת הלבנון.

לישראל לא היו תביעות טריטוריאליות על רצועת הביטחון. ככוונתה היה למסור את השטח ללבנון לאחר תיקוני גבול במסגרת הסדר שלום, אלא שלבנון הייתה "שבויה" בידי סוריה, שלא הסכימה לאפשרות להסדר מדיני בלבנון בלי שייחתם הסכם גם עימה (מה שלא התאפשר בשל פערי העמדות בין סוריה לישראל). דמשק ראתה בלחץ של חזבאללה על כוחות צה"ל בלבנון מנוף השפעה על ישראל, בלי להסתכן בפתיחת חזית ברמת הגולן. כך מצאה עצמה ישראל שבויה של נשיא סוריה חאפז אל-אסד. ברקע גברה המחאה בציבור הישראלי בנושא. בהקשר זה בלט ארגון "ארבע אימהות", שניהל מאבק כדי להוציא את צה"ל מלבנון.

מערכת הביטחון התנגדה לנסיגה חד־צדדית מרצועת הביטחון. המחשבה שצה"ל ייסוג מפני חזבאללה לא תאמה את גישתם של מפקדי הצבא, ועמדה בניגוד לערך הדבקות במשימה שחייב לשיטתם החזקה ברצועת דרום לבנון עד

93 פרק זה נכתב בסיועו של אל"ם (מיל) ד"ר שמואל אבן ז"ל ואל"ם (מיל) שלמה קשי שהיו רמ"ח בקרה בתקופה הרלוונטית.

הסדר מדיני. נוסף על כך, עלה חשש מפגיעה בדימוי העצמי ובכושר ההרתעה של ישראל. לעניין זה הסכימה גם הבקרה באותה עת. ב־2 במרס 1998 הדגיש ראש הממשלה בנימין נתניהו, כי לישראל אין מדיניות נסיגה חד־צדדית מדרום לבנון כיוון שיציאה כזו עלולה לסכן את אזור הגליל.⁹⁴

הוויכוח המודיעיני

השאלה הגדולה הייתה איזה ביטחון יהיה בגבול הצפון לאחר הנסיגה. אמ"ן העריך כי נסיגה ישראלית בלא הסכמה סורית תביא להגברת הפעילות החבלנית מלבנון, וזו תופנה נגד שטח ישראל. כלומר בסך הכול יהיו בישראל הרבה יותר פיגועים ונפגעים, לעומת המצב של היערכות ברצועת הביטחון. מכאן שאל לה לישראל לסגת חד־צדדית מרצועת הביטחון. מול זאת ניסחה מחלקת הבקרה עמדה הפוכה בתצורה רשמית של מסמך "איפכא מסתברא". מסמך מסוג זה היה חריג ונדיר יחסית בין מסמכי הבקרה, ולכן בעל משקל הצהרתי משמעותי יותר.⁹⁵

מסמך ה"איפכא" הראשון יצא ב־27 במרס 1998, וקבע כי "נסיגה ישראלית חד־צדדית מלבנון תביא לצמצום משמעותי של הפיגועים נגד ישראל, לפחות בשנים הקרובות". הנימוקים היו כמובן חשובים מהטענה. לפי ה"איפכא", בעבור חזבאללה, סוריה ולבנון, נסיגה ישראלית מדרום לבנון היא אינטרס אסטרטגי, שאליו הם חותרים זה שנים רבות, ולאחר שיושג לא תהיה סיבה טובה מספקת לסכנו. במילים אחרות, תקיפות מסיביות בתוך ישראל לאחר נסיגת ישראל עלולות להשיב את צה"ל לרצועת הביטחון, ולסכן את ההישג האסטרטגי ההיסטורי של המערכת הלבנונית עוד לפני שהתבסס.

הישג זה היה חשוב ביותר גם לאוכלוסיית לבנון, ובפרט לאוכלוסייה השיעית בדרום המדינה, הנאמנה לחזבאללה ומצפה לשיקום לאחר המלחמה הארוכה. עוד הוסבר במסמך ה"איפכא", כי לאחר הנסיגה מדרום לבנון לא תסתכן סוריה בייזום פיגועים בתוך שטח ישראל באמצעות חזבאללה, כפי שעשתה ברצועת הביטחון, נוכח תגובה צפויה של ישראל בשטחה. מה גם שדמשק שאפה להשתחרר מדימויה בעיני ארצות־הברית כמדינה תומכת טרור. כפי שאפשר לראות, טיעונים אלה של ה"איפכא" התבססו על לוגיקה וניתוח אינטרסים.

94 נתניהו ומרדכי: ישראל מוכנה לסגת מלבנון בכפוף להחלטת האו"ם 425, גלובס, 2 במרס 1998.

95 המסמך והדיון שנעשה בעקבותיו הם תרגיל מחשבתי שנועד לנסות לערער על תקפות עמדה שלטת, למשל הערכת המודיעין של חטיבת המחקר בנושא מלחמה באמצעות הצגת תזה נגדית (האיפכא), בין אם רמ"ח בקרה מאמין בה (כמו שהיה במקרה דנן) ובין אם לאו. מסמך האיפכא כולל הצגת מידע, הערכות וטיעונים, כמו כל מסמך מחקרי. אם אמ"ן משתכנע שעמדת האיפכא סבירה – בחר שיש בעיה עם סבירות ההערכה השלטת, ויש לבחון אותה מחדש ולשנותה.

מסמך "איפכא" נוסף בנושא הנסיגה הופץ ב־13 במאי 1999 לפני מערכת הבחירות בישראל, שבהן ניצח אהוד ברק. המסמך קבע כי "חזבאללה לא יפעל נגד גבול הצפון לאחר נסיגה ישראלית חד־צדדית מלבנון". דעה זו עמדה, שוב, בניגוד לעמדת חטיבת המחקר שלפיה נסיגה ישראלית חד־צדדית מדרום לבנון "תביא את חזבאללה לרדוף את ישראל ולבצע פיגועים בצפון ישראל". נייר זה הופץ לאחר שיחה עם קמנ"ר, תא"ל דודו צור, שסבר אף הוא שחשוב לשים שוב את תזת הנסיגה על השולחן, נוכח העמדות הנחרצות בצבא נגד הנסיגה.

בתקופה ההיא שימש שלמה קשי בתפקידי רמ"ח שבויים ונעדרים וראש זירת עומק. במסגרת תפקידים אלה טען באופן עקבי כי להערכתו חזבאללה אינו רוצה שניסוג מלבנון. הוא הושפע בחשיבה זו מפרשיית רוו ארד, שבעיניו נשארה על־ידי איראן וחזבאללה "לא פתורה", בין היתר תוך שאיפה להשתמש בה כ"פצע פסיכולוגי מדמם מול ישראל". על סמך היגיון דומה, הוא ביסס במסמך סיכום תפקיד כרמ"ח שבויים ונעדרים (סוף 1997) טענה דומה, ולפיה עדיף לארגון ולאיראן שישראל תישאר בדרום לבנון, תדמם ותקזי דם חייליה, אך תמשיך לספק בנוכחותה לגיטימציה לארגון להתחמש ולפגע. לפיכך העריך קשי כי חזבאללה צפוי להמשיך ולבצע רצף פיגועים בדרום לבנון, אך בהיקף ובעוצמה שלא יגרמו לישראל לצאת מלבנון. ב־1999 שב וכתב את אותה "דעה אישית" כראש זירת עומק. אז טען כי אם הארגון יצליח להוציא את צה"ל מלבנון זה יהיה אולי גדול כישלונותיו, שכן ביציאת צה"ל מדרום לבנון הוא יאבד את צדקת הקיום שלו בעיני הציבור בלבנון, ואת ה־"Raison D'etre שלו - רעיון ההתנגדות.

בכירי חטיבת המחקר וראש אמ"ן דאו חלקו על הערכות אלה. הם טענו כי אם ישראל תיסוג, יהיה זה גדול הישגי חזבאללה, דבר שיעורר הערצה וניסיונות לחיקוי בקרב הפלסטינים ומדינות ערב. לכן, לשיטתם, אין לספק לו הישג כזה ואל לצה"ל לסגת מלבנון. אמ"ן טען זאת על בסיס ראייתו את "הצד האדום" ואת תפיסתו (חזבאללה), ולא שקלל את התנהלותו של "הצד הכחול" (ישראל). למעשה, אמ"ן הודר מהשיח "הכחול" וראמ"ן, עמוס מלכא, לא הוזמן לדיון הממשלה בנושא. לכן, בהיותו נטוע בצד "האדום", לא היה שותף למציאת הפתרון האופרטיבי של נסיגה חד־צדדית על בסיס החלטת האו"ם, שהיה למעשה מהלך של נסיגה מתואמת. מי שהעלו את הפתרון היו מתאם פעולות הממשלה בלבנון דאו אורי לוברני, וסגנו ראובן ארליך, שניסו לסייע לדרג המדיני במימוש מדיניות באופן יצירתי.

מסמכי ה"איפכא" שנכתבו על ידי אל"ם אבן נדונו בשורת דיונים על-ידי צמרת אמ"ן והחוקרים הנוגעים בדבר. אולם בסופו של דבר דחה אמ"ן את תזת ה"איפכא", ודבק בעמדתו. כך או כך, הצמרת הצבאית והמדינית באותה העת הייתה נחושה שלא לסגת מעמדתה, עד להגעתו של ראש הממשלה ברק לתפקידו. ב־6 ביוני 1999 החלה לכהן ממשלה חדשה. ראש הממשלה ושר הביטחון ברק הבהיר לרמטכ"ל רא"ל שאול מופז כי אם יהיה הסכם עם הסורים, סביר שעניין לבנון ייפתר גם הוא בהמשך להסכם. אבל גם לא היה הסכם הוא נחוש בהחלטתו לצאת מלבנון עד יולי 2000. ואכן, מרגע תחילת כהונתה של ממשלת ברק בקיץ 1999, ובמיוחד החל מפברואר 2000, אחד הנושאים המרכזיים שבהם עסקה, בליווי הדוק של קהילת המודיעין, היה שאלת היציאה החד־צדדית של צה"ל מדרום לבנון.

קשי, שנכנס בנובמבר 1999 לתפקיד רמ"ח הבקרה, המשיך במסגרת דיונים ומסמכים ייעודים לדגול בקו שבו האמין בעבר, שחזבאללה אינו מעוניין ביציאת צה"ל, מכיוון שהוא מבין שבעטיה יאבד את הלגיטימציה שלו כ"מגן לבנון", ויגבל מאוד בפח"ע שיוכל לבצע מעבר לקו הסגול. בפברואר ובאפריל 2000 פורסמו שני מסמכי בקרה שהציגו שוב את גרסת המחלקה.⁹⁶ מערכת ההבנות שהבקרה צידדה בהן הייתה תוצר חשיבה מבוססת השערות שלא הופרכו, מה שהקשה על שכנוע המערכת המודיעינית בהעדר מידע תומך ומחזק, והדבר אף שימש לא אחת ככלי לניגוח הבקרה בדיונים.

במחצית מאי 2000, במסמך נוסף, הגיבה הבקרה על כך שאומנם אמ"ן זיהה נכונה כי חזבאללה מגביר מאמץ לבצע פיגועים על קו הגבול, אך הבקרה טענה נגד פרשנות אמ"ן שגרסה כי ביסוד הפעילות, בראש וראשונה, שאיפת הארגון לבסס את הדימוי כמי שהצליח לכפות על ישראל נסיגה משפילה מדרום לבנון.⁹⁷ לגרסת הבקרה המניע העיקרי שעמד מאחורי פעילות זו הוא לעכב או למנוע נסיגת ישראל. הטיעון באשר להסבר החלופי של פיגוע כניסיון מהותי למניעת נסיגה עלה בפרסום נוסף שנכתב ב־18 במאי.⁹⁸ למרות כל זאת, לא נרשמה תגובה למסמך הבקרה.

בד בבד, ביוזמת ראש הזירה הצפונית, הכינה גם חטיבת המחקר מסמך "איפכא

96 להרחבה: "חוברת עבודה" של אמ"ן/חטיבת המחקר שהוצאה לציון 20 שנים ליציאת צה"ל, מאי 2020, עמ' 39–40. על התעקשות הבקרה על דעת המיעוט, ראו גם מסמך עמוס גלבוע, *דמדומי בוקר – הסיפור האמיתי על יציאת צה"ל מלבנון*, הוצאת אפי מלצר, 2016, עמ' 27.

97 מחלקת הבקרה, "מסמך מחלקת הבקרה בעניין הנסיגה לבנון", מאי 2000.

98 הבקרה חזרה על תפיסתה גם ב־18 במאי 2000, באמצעות הערה נוספת לחטיבת המחקר בע"קבות קביעה כי ירי של צבא לבנון לעבר מוצב צה"ל ב־16 במאי נועד לצורכי "תדמית". הבקרה קבלה על שגם לפעילות חזבאללה מייחסים רק שיקולי תדמית, בעוד הרציונל שלו שונה: מניעת נסיגת צה"ל.

מסתברא" פנימי משל עצמה במחצית פברואר. המסמך פורסם במרס 2000.⁹⁹ בדומה ל"איפכא" של מחלקת הבקרה שיצאה שנתיים קודם במרס 1998, גם זו גרסה כי הארגון לא יבצע טרור במקרה של נסיגה חד-צדדית. נימוקי ה"איפכא": סוריה לא תרצה בטרור כי זקוקה לשקט להכשרת בשאר אסד כירש לאביו; חזבאללה מעדיף נסיגה חד-צדדית ולא בהסכם אשר מגשים כך את ייעודו, אך גם מצמצם את האפשרות שיפעל מול ישראל ויביא להסלמה שתפגע ביכולתו להשתלב בלבנון.¹⁰⁰

"איפכא" זו, אף שנדונה באופן סדור וראוי על-ידי צמרת החטיבה, לא שינתה את ההערכה המודיעינית. ובכל זאת טענת הבקרה חלחלה מעט לחשיבה של אמ"ן. ב-4 במאי במהלך דיון שהתקיים על תגובה ליוזמות חזבאללה, העריך אמ"ן כי הוא מנסה לגרום את ישראל ל"מארב" שיביא לסבב הסלמה עם הארגון. במהלכו, כך מקווים בחזבאללה, ייפגעו אזרחים לבנונים ו"ייווצר גל אלימות שיקשה על ישראל לסגת מלבנון".¹⁰¹

בניגוד לקושי בהבקעה מול הממסד של אמ"ן, נראה היה כי טענות הבקרה מצאו אחיזה בלשכת ראש הממשלה אהוד ברק. בהתבסס על עדכונים של מזכירו הצבאי, תא"ל גדי איזנקוט ועוזרו לענייני מודיעין, זכו המסמכים של מחלקת הבקרה בנושא לאוזן קשבת והיו לעזר לראש הממשלה בדיוניו.

אחרית דבר

היציאה החד-צדדית מלבנון הוקדמה בחשאי לשלהי מאי 2000. העיתוי המדויק נשמר בסודיות רבה, בעיקר כדי למנוע הפתעות מכיוון חזבאללה. זה"ל השלים נסיגה מהירה, שנראתה חפוזה ולא מסודרת, ויש גורסים גם לא מכובדת. גם כאן התפיסה השונה של הבקרה מציעה פרשנות אחרת בדיעבד לאירוע. לתפיסתה, דווקא העיתוי המוקדם מהצפוי מנע קורבנות רבים. חזבאללה היה צפוי להגביר מראשית יוני, ועד עיתוי הנסיגה שפורסם בראשית יולי, את הטרור על הגבול. הוא תכנן שישראל תיתקל ערב יציאתה מלבנון במופע גדול של פיגועים ואבדות ישראליות. הסלמה זו נועדה להמחיש מה המחיר שכביכול תשלם ישראל אם תצא משטח לבנון. אם תשנה החלטתה לנוכח ההסלמה ותישאר בלבנון - מה טוב; אם תבכר לסגת למרות הכול - תצא מושפלת עם אבדות רבות, ומורתעת.

99 עמוס גלבווע, 2016, עמ' 22.
100 דעתה האוטונומית של כותבת "האיפכא" מזי"צ פ, סרן ליאת לוי, הייתה, במענה לשאלת ראמ"ן, כי להערכתה יהיה אחרי נסיגה חד-צדדית מעט פח"ע, אבל לא "שקט ושלווה" (שם, עמ' 30).
101 עמוס גלבווע, 2016, עמ' 93.

בשנים שלאחר הנסיגה חל צמצום בטרור של חזבאללה בקו הגבול. הארגון לא ראה בשטח שמדרום לקו הגבול הבין-לאומי אזור לחימה כדוגמת רצועת הביטחון ואיבד לגיטימציה כמגן לבנון. בחיפושיו אחר זירה אפשרית לפיגועים, בחר במרחב שבין קריית שמונה להר דב, סביב אזור שבעא, שלא נכללה בהחלטת מועצת הביטחון 425 והייתה במחלוקת בין סוריה ללבנון. בגזרה שנבחרה לפעולה רוכזו רובן המכריע של פעולותיו עד 2006. הארגון יזם את פיגוע החטיפה בהר דב באוקטובר 2000, וביצע מעת לעת "ימי קרב" יזומים לתחזוקת ההרתעה שלו, לגביית מחיר מישראל ולשמירת מתח קבוע בגבול. חטיפת גופות שני חיילי צה"ל ב־12 ביולי 2006 והמלחמה שפרצה בעקבות האירוע, היו תוצאה של הערכה מוטעית של הארגון. אומנם, מאז הגדיל חזבאללה את יכולותיו הצבאיות האסטרטגיות נגד ישראל, אך פעל בעיקר תגובתית בדגש על מה שראה כפגיעות ישראל בשטח לבנון.

בעיני גורמי הבקרה ובמבט לאחור - המערכת באותה עת לא הפנימה דיה את משקל "הלבנוניות" של חזבאללה, כלומר תפיסתו את עצמו כחלק מהמדינה. "לבנוניות" זו יצרה ויוצרת אילוצים רבים על הארגון. בעניין זה הייתה קיימת הערכת יתר של עוצמת השפעת איראן וסוריה על הארגון. מעבר לכך, הפרשה מלמדת על חשיבות החשיבה הדוקטיבית, כזו שאיננה נשענת על מידע אלא מבוססת היגיון או חשיבה יצירתית, כמו גם הצורך לדון בהנחות היסוד המלוות את המחקר בזירה, שכן מהנחות יסוד לא רלוונטיות מגיעות הפתעות בסיסיות.

מנקודת המבט של הבקרה, האירוע מעלה את שאלת ההשפעה. ניכר כי היכולת לשכנע ולקדם את הטיעון הייתה נמוכה בהרבה מיכולת המחקר והניתוח. אולי זה מובנה כך בבקרה מעצם גודלה, ומכך שתפקידה הוא להזהיר. גם לאזהרות מתרגלים. ככלל, למעט מסמכי "דעה אישית" של קשי בתפקידו הקודמים, והכתיבה של ה"איפכא מסתברא" במרס 2000 ביוזמת הזירה, לא היו כל פרסומי "דעה אישית" של חוקרי חטיבת המחקר עד הנסיגה, ולא נשמעה תמיכה גלויה בדרגי העבודה של החטיבה בעמדתה - לא בשלב ההתנגדות לנסיגה מההנחה (המוטעית בדיעבד) כי חזבאללה ימשיך בטרור לתוך הגליל, ולא בשלב שבו ריככה החטיבה את עמדתה וגרסה כי אולי לא יפעל מהקו הסגול ודרומה. יש בכך כדי ללמד על הכוח של קידום חשיבה חלופית תוך מתן חופש כללי להביע דעה אחרת, ובין היכולת לקדמו באמצעות מנגנון מובנה בדמותה של מחלקת הבקרה.

2. הפתעת המצאות טיל חוף-ים C-802 בידי חזבאללה במלחמת לבנון השנייה¹⁰²

רקע

ראשיתה של פרשייה זו באפריל 2003, בהרצאה שנתן שלמה קשי בקורס רמ"דים של מד"ן. פרק מרכזי בהרצאה עסק בהקניית שיטת החשיבה הדוקטיבית,¹⁰³ הגורסת כי בניתוח מודיעיני נכון להתחיל בהעלאת השערות ולאורן לבחון את המידע הקיים ואת זה המתקבל. זוהי חשיבת "מהכלל אל הפרט" שמטרתה אישוש או הפרכה של ההשערות, והותרת השערה לא מופרכת להמשך מעקב ובחינה שוטפת.

המשתתפים ביקשו דוגמה לחשיבה דוקטיבית. לאחר דין ודברים עם קשי בחרו באתגר של בירור השאלה "האם לחזבאללה יש יכולות ייעודיות נגד חיל הים הישראלי?". בתחילה נוסחה ההערכה השלטת. בהעדר מידע על אמצעים ייעודיים כגון טילי חוף-ים או אפילו תותחי חוף-ים מכווני מכ"ם (מגלה כיוון ומרחק) שהם אמצעי מיושן, ההערכה הייתה כי אין לחזבאללה פתרון טוב נגד ספינות חיל הים, זולת ארטילריה סטטיסטית לירי לכיוון הים.

מול הערכה זו הציע קשי תזה אחרת המבוססת על בסיס שלוש שאלות: השאלה הראשונה הייתה "האם לאיראן יש מה לספק לחזבאללה בתחום זה?". תשובת החניכים המיידית הייתה כי איראן מייצרת טילי חוף-ים.

השאלה השנייה הייתה "מהי עמדת איראן במצב שבו חזבאללה יבקשו ממנה אמצעים נגד ספינות?". התשובה הייתה כי אין זה הגיוני שאיראן תסרב, שכן איראן מספקת לארגון כל שהם מבקשים. בהקשר זה, השיא עד אז היה אספקה ופריסה של רקטות קרקע-קרקע מסוג "זולזאל" לטווח 250 קילומטר, וכן כלי טיס בלתי מאוישים ותוקפים. לכן לא סביר שאיראן תסרב דווקא לנשק הגנתי מסוג זה. השאלה השלישית הייתה "האם יכול להיות שאיראן תרצה לספק

102 פרק זה נכתב בסיועו של אל"ם (מיל) שלמה קשי, ששימש רמ"ח בקרה ערב מלחמת לבנון השנייה.
103 קשי נוהג לציין כי מקורותיה של גישה זו אינם רק בפילוסופיה המערבית המוכרת אלא מועלית אפילו בתפילת "שחרית", כציטוט ר' ישמעאל, הכוהן הגדול בימי בית שני, אחד "מעשרת הרוגי מלכות" שרצחו הרומאים: "בשלוש עשרה מידות התורה נדרשת [...] מכלל ופרט, מפרט וכלל". ר' ישמעאל מדבר כבר לפני 2,000 שנים על הצורך ללמוד סוגיה בשתי הדרכים: הן בדרך החשיבה האינדוקטיבית – מהפרט לכלל – להסיק מסקנות וכללים מתוך פרטים, נתונים וידיעות; הן בדרך החשיבה הדוקטיבית, של העלאת השערות, ולאורן לבדוק את הפרטים, המידע והנתונים הקיימים – חשיבת מהכלל לפרט.

טילים אלה, וחזבאללה הם אלה שיסרבו?". התשובה על כך הייתה כמובן גיחוך.

המסקנה ההגיונית מכל אלה הייתה כי לחזבאללה יש צורך מבצעי ממשי, ולאיראן היכולת לענות היטב על הצורך. לפיכך לפנינו אחת משתי בעיות: בעיה איסופית או לחלופין בעיה מחקרית של אי-הבנה והפנמה של מידע קיים. קשי הציע לחניכים לחזור למאגרי המידע, לחפש ולקרוא מחדש. תחילה לנסות ולמצוא האם יש מידע כלשהו בנושא; ואם יש כזה - לבחון את כלל הידיעות בנושא, מתוך זווית ראייה הגורסת כי לחזבאללה יש טילים מסוג זה, אולם לא הבנו זאת.

כאשר חזר למשרד חשב כי "נאה דורש, נאה מקיים", וביצע את הבדיקה בעצמו. זו העלתה כמה ידיעות שמדברות על הימצאות טילי חוף-ים בידי חזבאללה. בעיון מפורט שם לב שידיעות אלה אכן הגיעו לאורך זמן. חלקן אמר במפורש או במרומז כי עסקינן בטיל חוף-ים ארוך טווח מסוג C-802. למחרת שלח קשי מכתב למחלקת מחקר של מד"ן, ולידיעת לשכות אמ"ן מחקר, על התוצאה. במכתב סיפר כי מההרצאה משתמע כי המידע שאיתר לא הופנם להבנתו על-ידי החוקרים ולא הוטמע ביחידות המבצעיות. קשי לא קיבל מענה למכתבו, אך לא העיר שוב למד"ן בנושא. הוא קטלג את החידה בתיק של "סוגיות לא פתורות", שאליו חזר מדי חודש בחודשו, אבל המעקב בסוגיה לא הראה מידע חדש בין אפריל 2003 ליולי 2006.

מהלך המלחמה

יומיים לאחר פרוץ מלחמת לבנון השנייה, ביום שישי בבוקר, 14 ביולי, כינס אל"ם רם רוטברג, ראש מספן מודיעין ים, ערב סיום תפקידו לקראת קידום למפקד בסיס חיפה את אנשיו, ושאלם האם יש לחזבאללה איומים נגד ספינות חיל הים? רוב הנוכחים ענו בשלילה. החריג היה קצין בדרגת סא"ל שטען כי יש בידי חזבאללה טילי חוף-ים, אולם הוא לא הציג ראיות כלשהן אלא הסתמך בעיקר על "תחושת בטן". בצוהרי אותו יום כתב הקצין מסמך אישי לעמיתיו, כולל לרמ"ח הבקרה. המכתב, ככל הידוע, לא שינה את תפיסת האיום של חיל הים.

באותו ערב, אחרי 20:00, הפנה מזכ"ל חזבאללה חסן נצראללה במהלך שידור טלוויזיה את הצופים להביט לים מול בירות, ולראות ספינה ישראלית בוערת. הייתה זו אח"י "חנית", ספינה מדגם סער 5 - הדגם המתקדם ביותר של סטי"ל שהיה בידי צה"ל.

ככל הידוע ממידע מודיעיני ופרסומים גלויים, חזבאללה ירה שלושה טילים: טיל אחד נתקע על המשגר, טיל שני נורה על סטי"ל אחר שהפעיל ל"א (לוחמה אלקטרונית). הטיל הוסט ממטרתו, פגע בספינת משא עם צוות מצרי ששטה במרחק גדול יותר והטביע אותה. הטיל השלישי פגע באח"י "חנית" והתפוצץ על מנוף בירכתי הספינה, מחוץ לגוף הספינה. הטיל גרם נזק לגוף הספינה, אך בעיקר הביא למותם הטרגי של ארבעה חיילים שהיו על הסיפון.

למחרת הגיע קשי מוקדם למשרד. ראש אמ"ן דאז אלוף עמוס ידלין, שחדרו היה סמוך, קרא לו וסיפר כי נשאל על-ידי מפקד חיל הים איך זה שאף פעם לא דיברו באמ"ן או בחיל הים על האפשרות של טילים אלה. קשי העלה מיד את דבר המכתב מ-2003, וטען כי לא נענה בנושא. לאחר בדיקה מהירה בין הלשכות התברר שביוני 2003 הכינו במד"ן תגובה למכתב, אך היא לא נשלחה מעולם. באותה טיוטת תשובה של מחלקת מחקר של חיל הים נטען כי אכן הבקרה מצאה ידיעות מספר על טילי חוף-ים C-802, אך אלה מוכרות. בין שלל הטענות המקצועיות שעלו במכתב טענו הכותבים, כי אין כל היגיון שאיראן תספק טיל מתוחכם לחזבאללה מכיוון שהוא ארגון טרור ולא מדינה.

אחרית דבר

התוצאות ידועות. מלבד המוות הטרגי של החיילים, סביר להניח כי אם הטיל היה פוגע בגוף הספינה היו פי כמה הרוגים, ואולי הספינה עמוסת הדלק והנשק אף הייתה טובעת. בפתחו של עידן של מלחמות תודעה היה אירוע שכזה יכול להפוך לאבן נגף אסטרטגית. קשי המתין לסוף המלחמה בבחינת "שקט, יורים". להפתעתו לא זומן לכל תחקיר, ואיש לא שוחח עימו בנושא. לקראת אמצע אוקטובר 2006, שלושה חודשים מהאירוע וחודשיים מסיום המלחמה, נודע לו במקרה שראש אמ"ן מוזמן לתחקיר רמטכ"ל על האירוע באתר ההנצחה בגלילות. הוא ביקש להצטרף אליו ונענה בחיוב.

בתחקיר הצביע צוות ממספן מודיעין ים (מד"ן) על שני אשמים, כאשר אחד מהם - העדר מידע מודיעיני שהתריע על הימצאות טילים ברשות חזבאללה. בתום הצגת ממצאי צוות התחקיר הוזמנו קצינים בכירים מחיל הים להגיב לממצאים, ואז קראו למפקד חיל הים לסכם. קשי ביקש לדבר, הגם שאיננו מחיל הים. הוא פרס את דבר המכתב והעדר הדיון בנושא בתחקיר. הרמטכ"ל בסיכומו אימץ נקודה זו, ובעטיה נערך מחדש התחקיר המודיעיני ותוקן.

הלקחים בנושא זה רבים. הוכח שוב כי חובה לאמץ בעבודת המחקר חשיבה דדוקטיבית והחזקה של השערות חלופיות. החשיבה הדדוקטיבית הייתה חיונית במצב זה גם להכוונת איסוף, משום שמקור הידיעות היה בעיקר מסוג אחד, ונקודת התורפה הייתה העדר הצלבה עם ידיעות ממקורות אחרים. כך או אחרת, הוכח גם שאין לפסול מידע, לא משנה מה מקורו, כל עוד לא נעשתה על-ידי החוקרים עבודת הפרכה נאותה. יתרה מכך, הפרשייה מעלה את חשיבות העיסוק הייעודי בהפתעות, ובעשייה שתכליתה בחינה וכתובה בנושא תפניות והפתעות כולל במסגרת עימות צבאי.

בנוגע לבקרה, הפרשה מעלה בעיקר לקח בעניין האחריות המרחיבה שלה: הן בהתקשות על עיסוק בפרשייה ועמידה על משמעויותיה האפשריות, הן בחיבור למספן מודיעין ים כדי להשפיע על הדיון בזמן הקריטי, ולבסוף בהסתכלות על אחריות רמ"ח הבקרה (להבדיל מסמכותו) מעבר למסגרת אמ"ן בלבד. בסופו של דבר, אף שהבקרה "צדקה" בהערכתה, היא לא השפיעה על הערכת המודיעין של חיל הים ועל היערכותו המבצעית.

3. מחוץ לקופסה: פרשת גילוי הכור הגרעיני בסוריה

מקרה מבחן זה איננו סיפור של מחלקת הבקרה, ותרומתה לאירוע הייתה מוגבלת. גיבוריו הם דווקא קבוצת חוקרים מהענף האמון על מחקר הגרעין, אך בחרנו להביאו דווקא משום שבראייתנו הוא מגלם את האידיאה של חשיבה ביקורתית ותרבות בקרתית. חוקרים אלה לא עשו רק את מלאכתם, אלא בחרו לנסח תיאוריה חריגה. יכולתם הייתה לסטות מהקוים, ולנסח מסד תבוני מתחרה לזה הקונוונציונלי, כזה ההולך מהכלל אל הפרט, הרווי לבטים, שעמד פעמים בפני זלזול והתנגדות, ומדגים יותר מכול את רעיון אתגור ההערכה ועד כמה הוא קשה.

בהקשר הזה מתבלטים בעיקר רס"ן (דאז) י', קציניו ומפקדיו, כמי שהגשימו ערכים אלה. תיאור האירוע מובא גם מעבודת תחקיר שביצע י' בנושא, ועל כן תיאור הפרשייה מובא מפיו כמעין עדות אישית. נקודת הייחוס שאנו מתכווננים אליה איננה מתי התברר לאשורו דבר קיומו של המתקן (תחילת 2007), או מסכת התכנון וההערכה המסובכים שליוו את המהלך לאחריו (עד לתקיפה עצמה), לרבות האומץ המודיעיני בנוגע להערכת תגובת האויב לפעולה. אלה

מקנים שבחים לכלל קציני המודיעין המעורבים, ובפרט לראשות חטיבת המחקר ולראשי הזירות הצפונית והטכנולוגית, אך חורגים מהמסגרת שבחרנו לתאר המתמקדת בהערכת עצם קיומו של כור בסוריה.

רקע

נקודת השיא מבחינתנו היא במעבר העיסוק בנושא מהשוליים של סדר היום המודיעיני לליבה שלו, במהלך 2006. זו נעשתה בניגוד למערכת ההבנות שהייתה קיימת עד לאותה נקודה זו. עד אמצע 2003 היו פרטי המידע המחשידים המצטברים בנושא ספורים ונסיבתיים. לאור זאת, ההערכה שבה החזיקה חטיבת המחקר, ובעקבותיה גם אמ"ן, לא הייתה "אלרמיסטית", ולא השתנתה התפיסה בנוגע לאיום הגרעיני האפשרי מסוריה שנתפס כאפסי.

על אף מעמדה של סוריה בתרחישי איום על ישראל, תחום הגרעין תועדף נמוך יחסית לעומת עניינים כגון טילי קרקע-קרקע. המשאבים שהושקעו בתקופה זו לא הניבו מספיק מידע, כדי לבצע מחקר שיתמוך בפריצת דרך מהותית. באין סימנים מחשידים, אי־אפשר היה להעריך כי מתקיימת פעילות גרעין חשאית, ומכאן נעדר עיסוק מספק של המערכת בכך. לכן לא היה אפשר לזהות סימנים מחשידים, וחוזר חלילה.

כאמור, 2003 הייתה שנת מפתח בסיפור הגרעין הסורי, ונחשפו בה קצות חוט רבים. אולם מניע משמעותי נוסף ברקע היה גילוי פרויקט הגרעין בלוב, שהעלה חשדות לעיסוק בתחום הגרעין במקומות נוספים. למעשה, הכרזתה של לוב באותה שנה על כוונתה להתפרק מיכולותיה הגרעיניות הייתה כבר הפעם השנייה שקהילת המודיעין הישראלית הופתעה, לאחר שבפעם הראשונה נחשפה לעצם קיומה של תוכנית גרעין צבאית בלוב. מגמת החשד הועמקה לאחר שב־2004 הצטברו סימנים נוספים על אודות קשרים בין גורמים בצפון קוריאה לסוריה בתחום הגרעין.

חשיבה מחוץ לקופסה

במהלך 2005 כבר היה ברור לקציני הזירה הטכנולוגית באמ"ן שדבר חשוב מתרחש בתחום הגרעין הסורי בין סוריה לצפון קוריאה. אולם, כאמור, ללא משאבי איסוף הם לא יכלו להוכיח שקורה משהו חשוב. משאבים אלו הוקצו באותה תקופה, במידה רבה של צדק, בעיקר לאיראן. חלק ניכר מהמתח נבע גם מהעידן שאחרי סוגיות הנשק הלא קונוונציונלי בעיראק ובלוב. לפרשיות אלה היו

לקחים מנוגדים: הלקח מהנושא העיראקי הדגיש את הצורך להיזהר מהערכת יתר על בסיס מידע נסיבתי; הלקח הלובי היה שצריך להיזהר מהערכת חסר של היכולות בהעדר מידע.

רב־סרן י' עצמו מודה, בדיעבד, כי היה מעורב בהערכות על שני המקרים דנן, ובשניהם שגה בהערכת המציאות: תחושתו בזמן אמת הייתה שהאינדיקציות בעיראק מספיקות לבסס חשד שיש תוכנית גרעין פעילה, ובלוב לא. אם כן במה דומה המקרה הסורי לעיראקי או ללובי? מעבר לחשדות, השערות ותיאוריות, לא היה הרבה "בשר מודיעיני". בתחקיר שכתב על האירוע לבקשת מפקדיו. בדיעבד, רס"ן י' נוגע אולי בתחושה העמוקה ביותר שלה שותף כל מי שהתנסה בעבודת בקרה - ובלשונו:

"אחת הדילמות המרכזיות [...] היא לא רק מה אתה חושב על תחום האחריות המחקרי שלך, אלא בעיקר מה אתה כותב. אם אתה טועה, וקל מאוד לטעות עם מידע כה קלוש, הכול מתועד, ואתה, כראש המדור הרלוונטי, תישא באחריות המלאה להערכותיך ומשמעויותיהן לביטחון ישראל. אם לא די בכך, הרעיונות שתעלה, לימים עלולים להציג אותך ואת דימויך המקצועי באור די מגוחך".

החשש הזה חבר בעולם המחקרי לספק שהטילו בזירה הצפונית, באותה עת, בנוגע לקיום ולהיקף תוכנית גרעין צבאית בסוריה לנוכח נסיבות המידע. בינואר 2006 עשה רס"ן י' צעד נוסף קדימה, והעלה על הכתב בתפוצה רחבה (כולל לבכירים באמ"ן, ובקהילת המודיעין) ולראשונה את האפשרות שמדובר בהקמת כור גרעיני בדיר א־זור. למסמך קרא "סוריה - גרעין/מחוץ לקופסה" - מצע לסיעור מוחות בסוגיית הגרעין הסורי".

התיאוריה שהציג נולדה דווקא כשהתנתק מעט מהחומר השוטף, ושהה בקורס. לאורך כל הקורס ניסה להסביר לעצמו את האינדיקציות השונות בתחום, ומדוע אינן מתיישבות לוגית. בתוך כך, כיצד עניין כזה מסתדר עם מערכת ההבנות על תפקידם של גופים אחרים במדינה הסורית, איך הוא משתלב עם מיקום אתר חשוד על גדות הפרת (כלומר בשל הצורך בקירור)? איך זה מתאים לרקע המקצועי של דמויות מפתח בפרשייה? ומה עומד ביסוד הבחירה האסטרטגית של אסד להקים דווקא כור גרעיני?

י' העיד כי המחשבה הראשונה שניקרה במוחו לפני שהפיץ את המסמך הייתה

"מה יחשבו עליי? האם אני לא עושה צחוק מעצמי?". זו הסיבה שהחליט לעשות שלושה דברים כדי "לגדר" את עצמו: האחד, לכנות את המסמך בשם "מצע לסיעור מוחות", ולא להוציאו כמסמך "רשמי"; השני, להציג לצד תיאוריה זו כאפשרות מתחרה, כדי לגייס את חוקרי הזירה הצפונית, ולפיה בסוריה כלל לא מתקיימת תוכנית גרעין צבאית; והשלישית והחשובה ביותר היא לקרוא למסמך "מחוץ לקופסה", או כלשונו: "מראש מיצבתי את המסמך כמעין איפכא מסתברא, והקטנתי את הסיכון להצטייר כרמ"ד חסר תבונה ואחריות".

למרות חששו של רב־סרן י' מגיחוך על הרעיון, היוזמה להפיץ את הנייר זכתה לתמיכת מפקדו, רע"ן גרעין סא"ל א', שהיה האחראי על מחקר הגרעין בכלל. י' מעיד כי לימים, ככל שהגיעו ידיעות שאישו במידת מה את התיאוריה (וגם כאלה שלכאורה סתרו אותה), סמכותו המקצועית של סא"ל א', שהמשיך לראות את האפשרות כמתקבלת על הדעת למרות כל ההסתייגויות, חיזקה את עמדתו בנושא. גם סרן נ', שהיה אז קצין במדור ועבד עימו בצמידות, תרם לבנה נוספת בחומה. הוא פיתח תיאוריית משנה חשובה ומשלימה, שנגעה לרכיב הדלק לכור, ובדיעבד התבררה כמדויקת. בסוף הנייר המליץ רס"ן י' לסרוק את אזור דיר א'זור חזותית, ולהציף מבנים חשודים הסמוכים לנהר. המלצה זו הובילה את חוקרי המידע החזותי באמ"ן לזהות את המבנה הנכון ("המבנה הכי חשוד במרחב") חודשים ספורים לאחר מכן ביולי 2006.

במהלך 2006 החלו סא"ל א', רס"ן י' ואנשיהם לכתוב באופן שוטף בנושא הגרעין הסורי בכללותו, ולהעלות ראיות נוספות בנוגע לתיאוריה באופן שהם מעידים כי הציב את הענף והמדור כמזוהים איתה ויצר חשש שאם יתברר שטעו - יהפכו לבעלי תדמית הזויה לחלוטין. חלק מהגופים מחוץ לאמ"ן שעסקו בנושא, ורבים וטובים באמ"ן אף הם, סברו כי מישו אחד או יותר בענף ובקרוב המנהלים שאישרו לפרסם את הדברים איבד את שפיותו.

ברוח זו חיברה הזירה הצפונית - האמונה על מחקר המערכת הסורית המדינית - מצגת לדיון, העוקצת את מסמכי הזירה הטכנולוגית, תחת הכותרת בנדון "סוריה גרעין - ההיית או חלמתי חלום". ראש הזירה הצפונית, שניסה לכנס את העמדות המנוגדות לכלל הצגה נהירה, בחר במסגרת הצגה לראש אמ"ן מאפריל 2006 למקם אותן על רצף: עמדת זירה טכנית הוגדרה "כהערכה מחמירה", בעוד הערכת זירתו "כהערכה מקלה".

בפועל עלתה באותה תקופה מסכת שלמה של הסתייגויות מההערכה, המבהירות שוב את הקושי המובנה להציג עמדה חריגה. זו כוללת, בין היתר, ניסוחי פשרה כלליים ועמומים (למשל במסמך שנוסח בשיתוף עם הזירה הצפונית בחטיבת המחקר); מסמך לעומתי שמציג הערכה הפוכה להערכת הזירה הטכנולוגית (נכתב בזירת כלל העולם); ודעות מומחים שנטו לבטל את הכיוון המוצע.

מחלקת הבקרה נכשלה אף היא בדמינה. במסמך מנובמבר 2006 כתגובה למסמך חטיבת המחקר, בחרה לציין כי הפעילות הסורית בשלבים מוקדמים. הבקרה גרסה כי סוריה חצתה את הרוביקון, אך עוסקת בחשאי בתחומי מחקר ופיתוח בעלי יישומים אפשריים בתחום הגרעין.¹⁰⁴ המסד המרכזי להערכה זו הוא היקף העוסקים המצומצם בתחומים האמורים וזהותם.

בה בעת הצטברו חומרים ואינדיקציות שהלכו והבשילו לקראת סוף 2006 ותחילת 2007 לכלל הבנה, כי הסורים הולכים ומשלימים בניית כור פלוטוגני באזור דיר א-זור. התקדמויות בשאלות מפתח של הסוגיה הושגו בעבודה שיטתית של עקב בצד אגודל, באמצעות קשר עמוק ויומי חוצה ארגונים של חוקרים ואנשי איסוף מדיסציפלינות שונות. רס"ן י' מכנה שיתוף פעולה זה "אחוות מדוכאי התעדוף הנמוך בצי"ח (ציון ידיעות חשובות)".

ועדיין, הדעות בנושא עד סוף 2006 לא היו חד־משמעיות לנוכח רסיסי מידע שזרמו. חלקם הסתדרו עם התְצַרְף (פזל), וחלקם לכאורה סתרו אותו. רק בנובמבר 2006 יצא למעשה מסמך ראשון מגוף נוסף במערכת, שהביע דעה שאי אפשר לשלול השערות בנוגע למסלול פלוטוגני. אולם האמירה הייתה עודנה מסויגת. עד כדי כך הפרדיגמה שלטה, שרס"ן י' מספר כי שבועות לפני שהתקבלה ההוכחה החותכת בנושא, נזף בו אחד מהמומחים באותם גופים בנוכחות מרבית קציני הענף שלו, כי הוא הוזה, מטעה את ישראל ומסתיר במתכוון את חוות דעת אנשי המקצוע, ולפיה "לא דובים ולא יער". בפרסום שהוציאה הזירה בתחילת 2007 הופיע באופן ברור הסייג הזה, כדי לבטא את דעת המומחים בנושא: "[...] למרות התרבות הסימנים המחשידים בעינינו, יש בקרב המומחים המעורבים בניתוח המידע גם עמיתים המטילים ספק רב בסבירות התרחיש הפלוטוגני".

אחרית דבר

ב־6 בספטמבר 2007 תקפו מטוסי חיל האוויר מתקן חשאי במזרח סוריה. המתקן, שדבר קיומו היה ידוע למעטים בלבד, היה כור גרעיני לייצור פלוטוניום בשלבי הקמה מתקדמים מאוד. הצלחתו של המבצע הצבאי הייתה נקודת השיא של תהליך מודיעיני ממושך בקהילת המודיעין הישראלית. תהליך זה הוביל לחשיפת תוכנית הגרעין הסורית, מתקניה ובסופו של דבר אפשר את סיכולה, רגע לפני שהיה מאוחר מדי.

ייתכן שפריצות הדרך ופיצוח החידה מייצגים את רמת האומנות הגבוהה ביותר של מחקר מודיעיני. הערכת זירת המודיעין הטכנולוגי, לאור המידע הקיים, הייתה אמיצה ומדויקת, התגברה על מסיחים ודעות נגדיות, על ניתוח היסטורי והקשרי, שלעיתים תמך ולעיתים בלבד, ובנתה מסד לקבלת החלטות מבצעיות. אולם ההבנה המטלטלת שקשורה לאירוע היא כי במשך שנים לא מועטות קהילת המודיעין, ובתוכה האנשים שבסופו של יום פיצחו את הסוד, הייתה עיוורת לעובדת הקמת הפרויקט. יתרה מכך, אמ"ן לא הצליח להטמיע את המארג ההערכת המורכב ממלאכת שתי וערב מודיעינית בקרב מקבלי ההחלטות, או כמו שחותם רס"ן י' את התחקיר שלו: "אם זה הולך כמו ברווז, ומגעגע כמו ברווז - זה כנראה ברווז. אז זהו שלא".

בחרנו לספר פרשייה זו, ובאופן הזה, משום שהיא מחדדת בראייתנו את עבודת הבקרה (והמחקר) האידאלית. היא מורכבת מלמידה לעומק ובאופן אינטמי של פרטים, אך לא פחות מדמיון ומיכולת הצבת השערות כמצפן מודיעיני. היא כרוכה באומץ לב מחקרי, אבל גם בספקנות, שקילות ומחשבה רבה על אופן תיווך הרעיון המתגבר לעמיתים ולמקבלי החלטות. היא שזורה במאבקי כוחות כרכיב בלתי נפרד מתחרות אינטלקטואלית. כל אלה מאפיינים בלתי נפרדים של העיסוק בבקרה. נוסף על כך, פרשייה זו מאירה את הקושי להגיע לרמת מקצועיות בגוף קטן כמו הבקרה, שנדרש להתמודד עם נושאים רבים באופן פנורמי וסימולטני ויתכן שהיא מחזקת את הדעה כי הבקרה היא גישה הניתנת ליישום בגופי המחקר עצמם. אין זה מקרה, אם כן, שחשיפת הכור הסורי אירעה בזירה הטכנולוגית האמונה על מחקר ארוך שנים, מעמיק ורחב יריעה של הנושא.

4. הפתעת ה"אביב הערבי"¹⁰⁵

רקע

הסיפור המובא להלן מתמקד בבחינה של תפקיד הבקרה, ובהשפעתה בשנה הראשונה האזורית במזרח התיכון שכונתה גם בראשיתה "האביב הערבי", שנה שבה האירועים נחשבו "הפתעה בסיסית"¹⁰⁶ למערכת המודיעינית, ומבוכה אסטרטגית בנוגע לדרישות מהמודיעין ולאופן שבו נדרש להתארגן מודיעינית מול האתגרים החדשים. בעת פרוץ "האביב הערבי" שימשו בבקרה שני קציני מודיעין ומחקר ותיקים ומנוסים: אל"ם ארוז מיזל וסא"ל ויקטור ישראל. שניהם ביצעו מעבר ארגוני בשורות אמ"ן בין האיסוף למחקר, ובין שירות בפקוד מרחבי לשירות במטכ"ל לפני שהגיעו לבקרה. התיאור המצורף בהתרחשות זו הוא מעיניו של ישראל, איש בקרה ותיק בעל פרספקטיבה ארוכת שנים.

בעשור שקדם ל"אביב הערבי" (2000-2010) חקרה חטיבת המחקר תהליכי עומק בחברות השונות בזירות אזוריות באמצעות התארגנות ייעודית שכללה מדורי פנים או כחלק ממדורים מדיניים. בצד הפעילות בזירות שהתמקדה בשאלת יציבות המשטרים, התקיים מחקר בין-ערבי שעסק בסוגיות חוצות זירות ומדינות בנושא מדיניות וחברה. עד מלחמת לבנון השנייה (2006) היה העיסוק בתחומים אלה במגמת התרחבות. ברקע - הפיגוע במגדלי התאומים ב-2001 ועליית אל-קאעדה; מבצע "חופש לעיראק" (מלחמת המפרץ השנייה) ב-2003 וקידום תהליך דמוקרטיזציה במזרח התיכון; והאנתפאדה השנייה בשנת 2000. מלחמת לבנון השנייה והתהדקות הקשרים הצבאיים בשנים הבאות של הציר איראן-סוריה-חזבאללה, העבירו את מרכז הכובד של חטיבת המחקר לתחומים הצבאיים. בשנים שלאחר המלחמה דחפו אירועים מעצבים את החטיבה לעסוק בסוגיות צבאיות, על חשבון סוגיות הפנים והחברה במזרח התיכון: השתלטות חמאס על הרצועה (2007), הבשלת תהליכי בניין כוח צבאי ומודרניזציה בצבא סוריה (2008-2009) וחזרת איראן להתקדמות בפרויקט הגרעין.

בהערכות השנתיות ב-2009 וב-2010, ערב הטלטלה בעולם הערבי, נדחקו ניתוח הצגת מגמות העומק בחברה הערבית במזרח התיכון ומשמעויותיו לשוליים.

105 פרק זה נכתב בסיוע סא"ל (מיל") ד"ר ויקטור ישראל, סגן רמ"ח בקרה באותן שנים.

106 מושג הלקוח מתוך עבודתו החלוצית של צבי לניר על הפתעת מלחמת יום הכיפורים, שבמסגרתה לניר מבחין בין הפתעה מצבית לבין בסיסית. זו האחרונה מתרחשת במציאות שבה המערכת המודיעינית עיוורת לחלוטין לפרדיגמה המגדירה את מעשי האויב, ומכאן שחלק מפעולותיו עלולות להיות על-ידי אותה מערכת כנטועות בעולם מדומיין של תרחישי תפנית חריגים ובלתי הגיוניים בעליל.

למשל הערכת המודיעין לתר"ש "תפן" בשנים 2008-2012 התמקדה בתהליך התגרענות איראן, ביציאת ארצות הברית מעיראק, במאבק בין מתונים לקיצוניים באזור ובהתחזקות האיום הצבאי מצפון תוך פוטנציאל גבוה להידרדרות צבאית. זאת בזמן שאפשרויות של שינוי משטר במדינות האזור צוינו ב"תפניות" - אירועים ותהליכים שסבירותם נמוכה.¹⁰⁷

באופן דומה, הערכת המודיעין השנתית לשנת 2010 נתנה מקום שולי מאוד (שקף 46) למגמות העומק במזרח התיכון, וקבעה כי "יציבות המשטרים הערביים המרכזיים גבוהה, אך האופוזיציות באזור מאתגרות את השיטות המסורתיות. לא הוצבע על לחצים משמעותיים לתהליכי דמוקרטיזציה. המשך תהליך החזרה לדת עם זיקה פוליטית ישירה מוגבלת בלבד והשפעה מוכלת לרעיונות הג'האד העולמי [...]".¹⁰⁸ קיים פער בין הערכות אלה ובין מחקרים אחרים באותה עת, כגון נייר שפורסם על-ידי חטיבת המחקר באוגוסט 2009, בעקבות דוח ההתפתחות הערבית האנושית המתריע על בעיות יסוד חברתיות שעלולות לעורר אי-שקט חברתי ופוליטי.¹⁰⁹

הבקרה פוגשת את הטלטלה

אירועי המהפכה במצרים החלו ב־25 בינואר 2011 והסתיימו ב־12 בפברואר בנפילת משטר מבראך. עוד קודם למהפכה נדרש המחקר ביתר שאת לשאלת זירת הפנים, בהקשרי ירושת הנשיא המצרי בשל מצבו הבריאותי. הערכת החטיבה באותה תקופה גרסה המשכיות בתוך המשטר הקיים, ועליית יורש מתוך הצמרת הנוכחית. תפיסת השלטון בהפיכה צבאית או על-ידי "האחים המוסלמים" הוערכה על-ידי החטיבה בסבירות נמוכה וכתפנית.

מול הערכה זו הפיקה הבקרה "איפכא מסתברא" לבקשת ראש אמ"ן אלוף עמוס ידלין. ה"איפכא" שבחרה הבקרה לכתוב גרסה שהמסד הביטחוני במצרים אינו מעוניין בהעברת השלטון בירושה, ורואה בה פגיעה במעמדו. להערכת הבקרה, במצרים יש מחאה ציבורית "עצורה", הצפויה להתפרץ לאחר מות מבראך או בימיו האחרונים. נוסף על כך הציגה הבקרה הערכה מבוססת מידע

107 בגוף ההערכה בתת-סיף אזורי חטיבת המחקר מזהה: "החמרת האתגרים הפנימיים במדינות ערב הצפויה להביא להחלשת המשטרים אולם זו אינה מתורגמת למעצב אסטרטגי לתר"ש; חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין לתר"ש תפן 2008-2012", 5 ביולי 2007. 108 חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית 2010 הצגה לשר הביטחון", 24 בדצמבר 2009; חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית 2010", 7 בספטמבר 2009. 109 חטיבת המחקר, "דוח ההתפתחות הערבית האנושית מציג תמונה עגומה של העולם הערבי", 17 באוגוסט 2009.

על שחיקה מתמשכת בִּיראת המשטר, ואווירה של תחרות על שלטון, והעריכה כי במצרים "סיר המחאה כבר מבעבע אלא שמנגנוני הביטחון מחזיקים בכוח רב ב'מכסה הסיר'". מחאה זו, העריכה הבקרה, תאפשר לצמרת הביטחונית לבצע ההשתלטות.¹¹⁰

על אף פניות הבקרה לחטיבת המחקר לקבלת התייחסות לאיפכא, בפועל לא הופצה תגובת החטיבה ולא התקיים דיון כמתחייב בנוהל.¹¹¹ ועדיין, ראש הזירה הדרומית בחטיבה, סא"ל כ', הזמין את מחלקת הבקרה להציג בפני הזירה את ה"איפכא" מכיוון שראה חשיבות להיכרות אנשיו עם הערכה אחרת. ב־17 בינואר הוצגה ה"איפכא" בפורום שבו נכחו מרבית חוקרי הזירה. כאשר נשאלו מהי דעתם האישית בנוגע לצפוי במצרים, הייתה תשובת הבקרה שהסבירות לתרחיש הורשת שלטון מסודרת היא גבוהה - כפי שמעריכה הזירה. אולם הבקרה הדגישה כי סיכון התערעורת היציבות במצרים בשל מחאה ציבורית המונית גבוה מכפי שהעריכה הזירה.

שבוע לאחר ההרצאה פרצה המהפכה, והפתיעה את חטיבת המחקר בעוצמתה ובתוצאותיה. במסגרת אותם אירועים נפל שלטון מבארק. בתחקיר שנערך במאי 2011 בחטיבת המחקר הציגה הבקרה לקחים תחת הכותרת "דברים שידענו ולא הפנמנו, או תהליכים שנדרשנו ולא ביצענו" על בסיס ה"איפכא". הלקחים שהוצגו כללו תגובה על שיח מחקרי מצומצם של הרמה הממונה באמ"ן על הבקרה ותוצריה; על פער בהבנת ההיבטים הסוציולוגיים של צבאות וחשיבות היבטים אלה במזרח התיכון בהערכות בהקשרים מדיניים,¹¹² על הערכת חסר של מגמות המחאה בציבור, הפיחות ביראת השלטון ויכולת ההתארגנות באמצעות הרשתות החברתיות. בעיני הבקרה, הגם שעמדה לרשות החוקרים בזירה המסגרת הרעיונית לעבור מפרדיגמת היציבות לערעורה, המעבר לא בוצע אלא לאחר נפילת המשטר. עניין זה מדגיש את הצורך לעיתים בגורם חיצוני לזירות המחקר (כגון הבקרה), כדי לכפות עליהן תהליך מחשב המערער ובוחן מחדש את הערכתן. אולם האתגר המעניין יותר עוד עמד לפני החוקרים.

110 מחלקת הבקרה, "איפכא מסתברא", 25 אוגוסט, 2010.
 111 ב־2008 פרסמה הבקרה בהנחיית ר' אמ"ן, אלוף עמוס ידלון, נוהל טיפול בניירות "איפכא". לפי הנוהל, ניירות מסוג זה (בדודים בשנה מסך של עשרות רבות ממסמכי בקרה המופקים בשנה), להבדיל מניירות בקרה אחרים, מחייבים תגובה מחטיבת המחקר, ודיון לליבון הסוגיה בין המחקר לבקרה בראשות ר' אמ"ן או רח"ט מחקר.

112 מחלקת הבקרה 18 במאי 2010 מצרים/"משקל" הצבא, תוחלת הרשת ל"עומק" ושאלות נוספות". 18 במאי 2010.

במרס 2011 החלו הפגנות אלימות נרחבות בדרום סוריה ובאזור החוף, שסימלו את תחילת מלחמת האזרחים בסוריה. הערכת חטיבת המחקר, כפי שהוצגה ביוני 2011, הציגה ארבעה תרחישים עם סבירויות. עמדת המחקר הייתה שהסבירות שמשטר אסד ישרוד נמוכה, והסבירות הגבוהה היא להתגבשות שלטון אחר בדומיננטיות סונית בטווח הבינוני והארוך. מול הערכה זו הציגה הבקרה במהלך 2011 קו עקבי בשורת ניירות, המתבסס על ניתוח שונה של זירת הפנים בסוריה, ולפיו הסבירות הגבוהה היא שמשטר אסד ישרוד. הערכת הבקרה, כשבוע ימים לאחר פרוץ האירועים, סברה כי החשש הבסיסי של האוכלוסייה בסוריה מפני חוסר היציבות ומפני סכסוך בין־עמדי שיפגע בביטחון האישי של הפרטים כולם, יאפשר לאסד לשמור על משטרו.¹¹³ כמו כן, הערכת הבקרה הייתה כי ארצות־הברית לא תפעל להפלת שלטון אסד, בדרך שתאפשר לו להתמקד באיום הפנימי.¹¹⁴ חודש וחצי לאחר פרוץ האירועים בסוריה, כאשר אסד נותר על כיסאו, העלתה הבקרה כי הוא חצה את "רף הפחד" ועם תחושת ביטחון עצמי נערך לקראת הפעלת כוחות צבא נגד אזרחיו המורדים, לאחר שסימנם כאסלאם קיצוני כמוש המאיים על הביטחון האזרחים הכללי.¹¹⁵

ביוני 2011, העריכה חטיבת המחקר כי סביר יותר "שמשטר אסד לא ישרוד את המשבר, והתפוררותו תלך ותגבר ככל שיעמיקו מגמות הכרסום בלכידותו, בעוצמת המחאה ומעורבות הזירה הבין־לאומית".¹¹⁶ מנגד, חזרה הבקרה באותו מועד על הערכתה, כי הנשיא אסד צפוי לשרוד את המשבר.¹¹⁷ שנה לאחר מכן שינתה החטיבה את הערכתה,¹¹⁸ והציגה חמישה תרחישים ללא סבירויות: אסד שורד ונלחם; קריסה מהירה לאנרכיה; התפרקות סוריה למיני־אזורים; החלפת אסד בהסדר חיצוני; והחלפה או הפיכה פנימית. הגישה של תרחישים ללא סבירויות נשמרה גם בהערכה בשנים 2013-2014. בסופו של דבר שרד משטר אסד עד היום, והחזיר את השליטה לידי ברוב שטחי סוריה אף כי השינוי היה

113 אמ"ן/בקרה, "תופסים גלים/סוריה/החשש הבסיסי של האוכלוסייה בסוריה מפני חוסר יציבות צפוי, להערכתנו, לאפשר שימור משטרו של הנשיא אסד", 28 במרס 2011.

114 ב־1 במאי פרסמה הבקרה נייר ייעודי בנושא "סוריה-ארצות־הברית/למה הנשיא אובמה אינו מתערב צבאית נגד משטרו של אסד". בנייר ניתחה את השיקולים האמריקניים המובילים להערכתה, בגינם הנשיא האמריקני אינו מעוניין לתמוך באופן פעיל בהפלת משטרו של אסד (ראו בסימוכין: ב/11/055). ב־5 ביולי פרסמה הבקרה נייר נוסף במסר דומה, כי הממשל האמריקני דבק במדיניות לגרום לשינוי התנהגות של אסד ולא להפלת משטר (ראו בסימוכין: ב/11/078).

115 אמ"ן/בקרה, "סוריה/תופסים גלים/הנשיא בשאר פועל אסטרטגית לצלוח את האתגר הפנימי בסוריה וחצה את רף הפחד לקראת הפעלת כוחות צבא כנגד אזרחיו", 21 באפריל 2011.

116 חטיבת המחקר, "מסמן מודיעין מיוחד", 24 ביוני 2011.

117 אמ"ן בקרה, "תופסים גלים/הנשיא בשאר בחר ברפורמות וצפוי לשרוד את המשבר באמצעות הובלת תהליך היסטורי", 3 ביולי 2011.

118 חטיבת המחקר, "הערכת המודיעין השנתית לשנת 2013, מגמות בסביבה האסטרטגית והאופרטיבית של ישראל מנח הטלטה במזרח התיכון", אוגוסט 2012.

הודות לתפנית נוספת בעלילה - התערבות חיצונית של רוסיה ואיראן במערכה.

בתיאור בדיעבד, בלטו כמה כשלים באירוע זה:

1. הטיית "אפקט הדומינו". הערכת המודיעין בנוגע לשרידות משטר אסד סבלה מהטיית נפילת המשטרים בתוניסיה, במצרים ובלוב, כאשר סוריה נתפסה כ"אבן הדומינו" הבאה, במקום לנסות ולייצר ניתוח עומק המביא בחשבון את הייחודיות הסורית.
2. השגיאה של מתן הערכה חד-ערכית במערכת לא יציבה. ההערכה כי בסבירות גבוהה משטר אסד לא ישרוד ביטאה חוסר הפנמה בקרב המחקר, את המעבר בזירה הסורית למערכת מרובת שחקנים והגיונות. הבקרה במציאות כזו בחרה להעמיד הערכה נגדית, כדי לייצר מתח הערכתי מול המסר החד של חטיבת המחקר.
3. פערים בתשתית ידע והבנת עומק של החברה וזירת הפנים בסוריה שהתקיימו במחקר.
4. פער ביכולת לייצר תמונת מודיעין איסופית ומחקרית, עבור אירועי פנים רחבים ומתמשכים.

אחרית דבר

ערב "האביב הערבי" - או הטלטלה האזורית - מחלקת הבקרה, כמו גורמי המחקר באמ"ן, לא ראתה לנכון לעמוד ולהדגיש את מגמות העומק המערערות באזור כולו. אולם הלקח שניתן ליטול מסיפור זה אינו קשור ליכולת החיזוי של אמ"ן ולייעודו לשמש כמתריע אסטרטגי, אלא לצורך להסתכל עליו דווקא כמי שצריך להניח מסד של הבנות המאפשר התאוששות מהירה מול הפתעות לסוגיהן.

בעת השתנות בסיסית של מערכת נוצרים מצבי אי-ודאות ומבוכה רבה בקרב מומחים לנושא או זירה. דווקא לבקרה בעת כזו תפקיד מיוחד. בהיותה מורכבת מחוקרים מנוסים יחסית, אך כאלה שאינם מחויבים לרעיונות, יש במצבי קיצון של "ברבורים שחורים" מסוג זה יתרון ביכולת ההסתגלות שלהם, המאפשרת העמדה של תשתית רעיונית חילופית שדרכה אפשר לפרש את המציאות החדשה.

במבחן התוצאה כנראה שאין זה חשוב אם הבקרה ניבאה נכון את שרידותו של אסד אם לאו. ככל הנראה היא חזתה את שרידותו, אך לא בהכרח מהסיבות הנכונות. חלק מהנימוקים שהעלתה היו נכונים, אולם החשוב הוא שהיא השכילה

ליצור מתח דיוני סביב השאלה הנכונה, וזו כנראה ליבת תפקידה. איזון וראייה מפוכחת אלה בלטו בהמשך גם בהערכות הבקרה מול מצבי מפתח נוספים שהעמידה הטלטלה בסוריה, ובפרט אפשרות תקיפה אמריקנית בסוריה שבה הבקרה גרסה כי לא תתממש, בניגוד לציפיות באמ"ן.

סיכום

ארבעת הסיפורים בפרק זה - נסיגת צה"ל מלבנון, הפתעת הימצאות טיל C-802 ביד חזבאללה, גילוי הכור הסורי והערכות אמ"ן בהקשר האביב הערבי - הם הקשרים שבאמצעותם אפשר להצביע על תפקיד ותפקוד מחלקת הבקרה הלכה למעשה. למרות המגבלות שבהצגת הסיפורים מנקודת מבט אחת - של הבקרה (להוציא הסיפור של הכור הסורי שסופר מנקודת מבט של אנשי המחקר) - אפשר להסיק מהם תובנות רחבות יותר: ראשית, החשיבה הביקורתית בניתוח המודיעיני במקרים אלה הוכיחה את ערכה בהבנת המציאות. הטענות היו נוכחות בסוגיות מהות, וגם בעיתוי הנכון. הם יצרו מתח בין הערכות מודיעין שונות, וברמת הכלל יכלו לשמש בסיס טוב ומפרה לשיח פנימי ולוויכוח. אבל בפועל היכולת של קו חשיבה זה לשנות את הערכות המודיעין (האסטרטגית או הטקטית) או את מדיניות צה"ל הייתה מועטה. בתוך כך, ניכר כי נדרשת גם אחריות מרחיבה של הבקרה (כמו המקרה של טיל C-802). האם די היה בהערכה של הבקרה שנשלחה לחיל הים, או שנדרש ממנה לבדוק מה נעשה עם הערכתה?

לבסוף, המקרים מעלים את שאלת הבקרה מבפנים או מבחוץ. בארבעת הסיפורים עולים שניים המייצגים גם מאמצי בקרה מבפנים - מתוך חטיבת המחקר. בנושא הנסיגה מלבנון - נוסף על פרסומי ה"איפכא מסתברא" - כתבה קצינה בחטיבת המחקר מסמך פנימי. אולם גם השפעתו, כמו השפעת ניירות הבקרה, לא הייתה רבה. כך גם במקרה של הערכת המודיעין בהקשר לכור הסורי, שהוא מופת של בקיאות בפרטים, אומץ ודמיון. גם במקרה זה, עד אשר הגיעה ראייה חותכת לא הייתה זו ההערכה המובילה.