# ממדף הספרים

## נקודת משען ארכימדית — המודיעין כסוגיה בביטחון הלאומי

### לקראת הופעת קובץ מרקם מס׳ 3, מודיעין וביטחון לאומי, בעריכת צבי עופר ורס״ן אבי קובר

רס״ן אבי קובר

אירועי יובל השנים מאז מבצע ברברוסה ועד ימינו חשפו את תלותם של המנגנונים הממלכתיים, המופקדים על קבלת החלטות בנושאים גורליים, בטיב תפקודם של שירותי המודיעין.

בשנים האחרונות התרבו גילויי המבוכה, בקרב מקבלי ההחלטות מזה וארגוני המודיעין מזה, המתמקדים באקוטיות גורם ההפתעה, וזאת כתוצאה מכמה אירועי הפתעה, כמו הפלישה הסובייטית לצ׳כוסלובקיה, מלחמת יום הכיפורים, נפילת השאה באיראן ומלחמת פוקלנד. אצלנו, בישראל, הותיר המחדל המודיעיני הקשור למלחמת יום הכיפורים זעזוע קשה, שטרם השתחררנו ממנו.

כתוצאה מאלה, אנו עדים לעיסוק אינטלקטואלי אינטנסיבי בנושא המודיעין בעולם המערבי, שלא פסח גם על ישראל, המוצא ביטויו בוועידות בינלאומיות, פרסומים וכתבי־עת, מכללות למודיעין ותכניות ללימוד המודיעין במסגרת מוסדות להשכלה גבוהה.

קובץ מִרקם שיוחד לנושא המודיעין הוא אפוא דבר בעיתו, המתמזג במגמה הרווחת בעולם ובארץ, אם כי מוקד דיונו הוא בעיותיה של ישראל.

### מושג המודיעין

המודיעין פנים רבות לו, אך אין ספק כי בראש וראשונה יש לראותו במונחים מעשיים, כמכשיר שנועד לספק נתונים וכלי חשיבה לצורך קבלת החלטות נכונות של קברניטים בכל רמות ההנהגה והפיקוד.

בהקשר זה של אופיו האופרטיבי, ישנה אפשרות להגדיר את המודיעין על־פי כמה קריטריונים, כגון: המהות המתוארת על־ידו — מודיעין תיאורי־כמותי, מודיעין ניתוחי־איכותי, מודיעין חיזויי; ייעודו — מודיעין לתכנון, מודיעין למטרות, מודיעין ללחימה, מודיעין סיכולי, מודיעין להתרעה; תוכני המידע שהוא מוסר — מודיעין צבאי, מודיעין מדעי־טכנולוגי, מודיעין מדיני, מודיעין כלכלי, מודיעין תשתיתי; או ארגון עבודתו — מודיעין בסיסי, מודיעין שוטף.

ברם, בהגדרות אלה אין די. למודיעין ישנה מהות משל עצמו, הקשורה לכושר להבין את המציאות — הבנה המַתְנָה את יכולת המודיעין להפיק משמעויות מעובדות ולמלא את הפונקציות האופרטיביות שלו. משום כך, יש שהיו מעדיפים לתרגם את המושג INTELLIGENCE כביון, מתוך שהוא מדגיש את מרכיב ההבנה על־פני מרכיב המידע.

אין ערך למידע ללא הבנה, ולהיפך. במסגרת הנסיונות להעמיק את ההבנה בתחום המודיעין מקדישים אפוא חוקרים רבים בתוך קהיליית המודיעין ובחוגי האקדמיה מחשבה רבה לשאלות פילוסופיות ומתודולוגיות כגון: תִקפות האנלוגיה בין המודיעין למדע ובין המחקר המדעי למחקר המודיעיני, ישימות (לצורכי מודיעין) של הפילוסופיה של המדע ותורת ההכרה מזה והפילוסופיה של הפעולה מזה, הטיפול במצבי אי־ודאות, מקומן ותפקידן של תיאוריה ותורה במודיעין והסיכויים לפתח תיאוריה ותורה מודיעיניות כוללות, וכיוצא באלה.

### מניעת הפתעה ומתן התרעה כמשימה עיקרית

תפקידו העיקרי של כל מודיעין בכל מדינה הוא לנסות למנוע הפתעה, שבה נהנה המפתיע מיתרון היוזמה וריכוז המאמץ. במיוחד שוקד כל מודיעין לנסות ולמנוע הפתעה אסטרטגית, שלה נודעת השפעה גדולה, לעתים מכרעת, על גורל המלחמה כולה, וכתוצאה מכך על בטחונה של המדינה ואפילו על קיומה.

ברם, חקר ההיסטוריה מלמד, כי ההצלחות למנוע מתקפת־פתע היו חריגות ונדירות מטעמים רבים, ביניהם ההתפתחות הטכנולוגית ושיפור היכולת להעביר צבאות גדולים במהירות תוך התגברות על מכשולים; אך בעיקר בגלל הקושי הכרוך בגיבוש הערכה בכלל ובגיבוש הערכה על מלחמה הקרבה ובאה בפרט.

יתרה מזו, לגבי המציאות המורכבת והדינמית של היחסים הבינלאומיים אין עדיין, וספק אם תהיה בעתיד הנראה לעין, תיאוריה של חיזוי העתיד. גם כלים מחשבתיים מפותחים, כושר חשיבה רב ובקיאות מעמיקה בנושאים המטופלים אין בהם ערובה מלאה להערכה נכונה, קל וחומר — למניעת הפתעה.

עבור ישראל, ועבור כל פרט ופרט בה, הפתעה אסטרטגית איננה מושג אקדמי מופשט. לאחר מלחמת יום הכיפורים השתרשה ההפתעה האסטרטגית בתודעתנו הלאומית כטראומה העומדת בבסיסם של כל תכנון וכל עשייה בתחומי הביטחון. לטראומה זו ישנו בסיס ריאלי — אין ספק, ששולי הביטחון הצרים והעובדה שעיקר כוחו היבשתי של צה״ל מושתת על צבא מיליציוני ״מזמינים״ הפתעה אסטרטגית. לא ייפלא אפוא, שבנסיבות אסטרטגיות כאלה נתפס המודיעין בישראל כ״חוט השערה״ המפריד בין האיום ובין היכולת להתמודד מולו, ושמשימתו העיקרית של המודיעין היא מתן התרעה מפני מהלכים צפויים של האויב. ״ההתרעה״, אומר אלוף אהוד ברק, ״היא, במובן מסוים, נקודת משען ארכימדית של התפיסה [תפיסת הביטחון] כולה. בהעדר כושר התרעה, אין להעלות על הדעת את האפשרות

לקיים בו־זמנית אורח חיים נורמלי במדינת ישראל ולתת תשובה שלֵמה על האיום של צבאות האויב."

זאת ועוד, חשיבותו של המודיעין מול "האמצעים האג"מיים" גדֵלה ככל שמוטלות מגבלות כבדות יותר — תקציביות ואחרות — על גודל הכוח ואיכותו, ועמה גם משקלו בבניין הכוח מזה ובתכנון המבצעים והוצאתם אל הפועל מזה.

מובן שבמוקד מאמצי ההתרעה עומדות הכוונות והיכולת של האויב לפתוח במלחמה; שכן חיזוי כוונות לשלום, ככל שיהיה חיוני, כישלון בו אינו טומן בחובו תוצאות גורליות למדינה כמו התוצאות הנובעות מכישלון לחזות מלחמה.

המודיעין בכלל, והמחקר המודיעיני בפרט, מושתת במידה רבה על תהליכים מחשבתיים ואינטלקטואליים, המכוונים לתפיסת כל המתארים של המציאות, לאיבחון תהליכים חברתיים, אידיאיים, פוליטיים ואחרים, ולהבחנה בצְמָתִים המשמשים נקודות מפנה. תהליך העיכול וההטמעה של הידיעות הוא כה ארוך, עד שתמונת המציאות היא לעתים קרובות לא רק חלקית אלא גם מפגרת בממד הזמן, ומקשה על קבלת ההחלטות המתחייבות ממנה. הבעייתיות קיימת בכל ענפי המודיעין, אך היא בולטת במיוחד בתחום ההערכה וההתרעה. ההישענות על המודיעין בכלל, ולצורכי התרעה בפרט, היא אפוא בעייתית ביותר, אם כי לרשות המודיעין עומד לרוב כוח אדם מעולה ובעל רמה אינטלקטואלית גבוהה.

רבות דובר על הדרכים להתמודד עם ההפתעה, ונראה כי בכל אחת מהן ניתן למצוא תמהיל (מיקס) כלשהו של שלושה ממדים: אמצעים מודיעיניים, אמצעים "אג"מיים" והחלטות קברניטים.

את הגישות לעניין ההתמודדות עם גורם ההפתעה ניתן לחלק לשני אבות־טיפוס של אסכולות. בקוטב אחד נמצא אסכולה, שבה הדגש מושם על מתן מרב העובדות המנותחות, על משמעויותיהן, כאשר הקברניט — הנושא באחריות והמקובל כבעל הכושר האינטגרטיבי לבצע הערכת מצב כוללת — נוטל שולי ביטחון רחבים (בשל אופי המאזן הצבאי וההיערכות בגבולות) ומוכן להסתכן באזעקות שווא ובגיוסים מיותרים. בקוטב האחר נמצא אסכולה, שבה הדגש הוא על תצפית על התהליכים, חקר כוונות האויב והערכתן, תוך הסתמכות גדולה של הקברניטים על מוצא פיו של המודיעין. אין ספק, שבתנאי מדינת ישראל האסכולה השנייה מסוכנת יותר בגלל רמת ההימור הגבוהה הטמונה בה והתוצאות הרות האסון העלולות להיגרם במקרה של טעות.

בהערכה בכלל, ובמאמץ ההערכתי הממוקד במניעת הפתעה בפרט, ישנה חשיבות מרכזית ללימוד מטעויות. כל מי שעוסק בעשייה נאלץ להתמודד עם טעויות, וזהו חלק בלתי נפרד מתהליך הלמידה. ראוי אפוא למצוא ערך חיובי בתופעה בלתי נמנעת זו, לעודד איתור טעויות שנעשו בעבר והפקת לקחים מלאה מהן לטווח הארוך ולטווח הקצר, וזאת כדי לצמצם את הסיכוי של חזרה עליהן.

## הכלים העומדים לרשות הקברניטים מול המודיעין

שאלת יחסי הגומלין בין הצד "האינפורמטיבי" לצד "האופרטיבי" היא מן הנושאים המטופלים ביותר בסוגיית המודיעין. נושא "צריכת" המודיעין הוא אחת החוליות החלשות במערכת המודיעין הישראלית. המודיעין איננו מגיע די הצורך למגוון הצרכנים שאותם הוא יכול לשרת ואין די הַכוונָה, בקרה והיזון־חוזר מצד הצרכנים כלפי המודיעין. נראה כי לפחות בישראל עדיין אין עומדים לרשות הקברניטים כלֵי מַטֶה מתאימים לבקרה ולפיקוח על שירותי המודיעין ותפוקותיהם; לחשיפת בעיות, העלאתן והבטחת הזיקה בין הבעיות לפתרונות; ובעיקר לחוות דעת נוספת, בלתי ממסדית, על הערכות המודיעין.

כתוצאה מכך ניצבים הקברניטים בפני קושי בסיסי לשפוט שיפוט ממלכתי עליון סוגיות מודיעין שונות ומורכבות, ובעיקר כאלה הנוגעות להתרעה. עם הכלים המוזכרים מעת לעת, או מוועדה לוועדה, נמנים גופי ייעוץ והערכה ליד הדרג המדיני כמו מועצה לביטחון לאומי, יועץ מודיעין לראש הממשלה, מודיעין מדיני או לאומי הפועל בנפרד מן המודיעין הצבאי ועוד. מנגד יש התולים את הבעיה לא בהקמת גוף הערכה ליד הדרג המדיני אלא בהקמת גוף מטה ליד הדרג המדיני, שישפר את כושרו להתמודד עם החומר המוזרם אליו על־ידי גורמי המודיעין.

סוגיה זו מתקשרת לשאלת האחריות המוטלת על אגף המודיעין להערכת המודיעין הלאומית, שכן מינוים ומיסודם של חלק מן הגופים והכלים שהוזכרו, או אחרים, לא רק שעשויים לחייב להגדיר מחדש, וביתר בהירות, את תחומי האחריות של הדרג המדיני מול הדרג המודיעיני, אלא גם לסייע בידי הדרג המדיני לממש את אחריותו המרכזית והאינטגרטיבית להערכת המצב הלאומית (במובחן מהערכת המודיעין הלאומית).

## מאפיינים ייחודיים של עבודת המודיעין בישראל

לא ניתן לעסוק בבעיות המודיעין בישראל מבלי לעמוד על כמה היבטים המייחדים את פעולתו:

א. קיים ניתוק כמעט מוחלט מן האויב ואין כמעט כל נקודות מגע עמו — מה שמקשה על איסוף המידע, ייצור המודיעין והערכת המודיעין ומחייב הסתמכות על עצמנו בתחומים אלה.

ב. המנטליות של האויב שונה בסיסית מזו שלנו. אנו מתקשים להיכנס לעורו של העולם הערבי־מוסלמי הסובב אותנו ולהבין את דרכי המחשבה וכללי ההתנהגות שלו ואת התהליכים החברתיים והפוליטיים העוברים עליו.

ג. קשת תשומת הלב והאינטרסים של ישראל הם כמו של מעצמה. מעורבותן של מעצמות־העל מזה ומדינות הפריפריה מזה במרחב בכלל ובסכסוך הישראלי־ערבי בפרט, והאינטרס של ישראל להבטיח את שלומם של היהודים בכל רחבי העולם, מכתיבים למודיעין הישראלי היקפי פעולה חובקי עולם.

ד. האחריות להערכת המודיעין הלאומית מוטלת על כתפי המודיעין הצבאי (אמ"ן), וזאת מטעמים היסטוריים, מסורתיים ועניינים, בעוד שבכל מקום אחר בעולם מצטמצמת אחריותו של המודיעין הצבאי בהערכת הכושר הצבאי והכוונות הצבאיות של האויב.

## המודיעין ברמה הטקטית

בשל קריטיות הבעיות ברמה הלאומית אנו נוטים לעתים להמעיט מחשיבותן של שאלות ובעיות כבדות הקשורות לרמה הטקטית בכלל ולפעולת המודיעין ברמה זו בפרט. אחד הנושאים שהטיפול בהם לא זכה בשנים האחרונות לתשומת הלב המלאה הוא מודיעין השדה או המודיעין הקרבי. האתגרים העיקריים בהקשר של מודיעין השדה הם: שיפור האינטגרציה שלו עם החילות הלוחמים, כך שיבין טוב יותר את צורכיהם, ישפיע על תוכני אימוניהם ויטמיע בהם את נושאי המודיעין; ניצול טוב יותר של הפוטנציאל האיסופי הגלום בעוצבות השדה; ופיתוח שיטות תרגול הממחישות את הפרובלמטיקה האופיינית לזמן מלחמה.

***

### השער הראשון

בפתח השער הראשון של הקובץ אנו מתוודעים, בעזרתו של פרופ' מרדכי גיחון לשורשיו של מקצוע המודיעין — פונקציית המטה הראשונה הידועה לנו — ואחר תהליכי פיתוחו ושכלולו מאז העת העתיקה ועד ימינו.

שער זה אינו עוסק בחקר אירועים היסטוריים לשמם, אלא במגמה להפיק מהם לקחים בתחום המודיעין. ניתוח האירועים שקדמו למלחמת העולם הראשונה הוא ששימש בסיס עבור ארנסט מֵיי למסקנות הבאות המוצאות ביטוי במאמרו: אין לחפש את הפתרון לתחלואי המודיעין בכלל ולקשיי ההערכה בפרט במבנה הארגוני שלו; לא כדאי לסמוך על סוכנויות המודיעין לצורך תחזיות ארוכות טווח; נסיונות של ממשלה אחת לראות את הדברים מנקודת הראות של ממשלה אחרת נידונים לכישלון בכל מקרה, ללא יוצא מן הכלל; על המעריך לשאול עצמו ללא הרף מי זה "הם"

ומי "אנחנו"; יש להתבונן היטב בכל ההנחות המקובלות.

ממאמריהם של ד"ר אורי ביאלר על בריטניה לפני מלחמת העולם השנייה ושל פרופ' אמנון סלע על ברית־המועצות ערב מבצע ברברוסה אנו לָמְדים שגם המידע המושלם ביותר אין בו כדי לחפות על חולשת ההערכה, ובעיקר על הקושי להבין את היריב, קל וחומר אם המדובר ביריב שאיננו משחק לפי כללי המשחק המקובלים, או אם הקברניטים אינם מצוידים בכלים המתאימים לניתוח המודיעין העומד לרשותם.

מאמרו של פרופ' בן־עמי שילוני, העוסק במערכת האוקיאנוס השקט בזמן מלחמת העולם השנייה, מציב סימן שאלה על התועלת העומדת מאחורי הנטייה הטבעית של כל מדינה להטיל איפול על כוונותיה, יכולתה ואמצעי הלחימה העומדים לרשותה. הלקח העיקרי מפרשת האוקיאנוס השקט, על־פי שילוני הוא, שתוצאותיה של אי־ודאות כזאת עלולות להיות שליליות אם היריב יפיק מן המידע החלקי, או המוטעה, העומד לרשותו, מסקנות בלתי נכונות.

את הנקודה היהודית־ישראלית בשער זה מספק אסא לֶפֶן במאמרו על הש"י, שהוא ראשיתו של מחקר מקיף יותר שהוא עורך בנושא. לפן מתחקה אחר יעדיו, שיטותיו ודפוסי עבודתו של המודיעין העברי בהתהוותו, ומביא תמונה ריאליסטית של תרומת הש"י למודיעין שלאחר קום המדינה, גם אם מודיעין זה לא היה מה שקרוי היום "מודיעין צבאי".

### השער השני

השער השני של הקובץ מטפל בסוגיית המודיעין ברמת הביטחון הלאומי. הנושאים המרכזיים הנדונים בו הם: הערכה; התרעה הפתעה והונאה; המודיעין והקברניט; והמודיעין בתפיסת הביטחון ובבניין הכוח.

השער נפתח בסקירתו של אלוף (מיל') מאיר עמית על קהיליית המודיעין בישראל. תרומתם של שירותי מודיעין בכלל, ובישראל בפרט, באה לידי ביטוי, על־פי עמית, בתחומים העיקריים הבאים: אספקת נתונים להחלטה; צינור השפעה קצר ואפקטיבי, תוך עקיפת מערכות ביורוקרטיות ופורמליות; צינור נוח לעסקות פוליטיות ומדיניות "מתחת לשולחן"; תחליף לעומק אסטרטגי בדמותו של מרווח של זמן ומרחב. עמית ממפה את קהיליית המודיעין בישראל, שבה אמ"ן נהנה ממעמד בכיר בהשוואה לשירותים האחרים (מעין משחתת שסביבה חגות כמה סירות קלות) ומציין שתי בעיות מרכזיות בפעילותה: הדומיננטיות של המודיעין הצבאי; והעדר הגדרה ברורה של תחומי אחריות, סמכויות פעולה וכפיפויות של שירותי המודיעין, הגורם לכפילויות ולחוסר תיאום מספיק. עמית קובע כי תנאי להמשך פעילותם התקינה של שירותי המודיעין בישראל הוא הקמתם והפעלתם של מנגנוני ביקורת, פיקוח ותיאום של השירותים ברבדים השונים של מערכות הממשל — החל בקברניטים, דרך ועדת המשנה בכנסת העוסקת בנושא וְעד ועדת ראשי השירותים.

•הערכה. הטיפול בנושא ההערכה נפתח בדיון בסוגיית המתודולוגיה של ההערכה. פרופ' יחזקאל דרור מדגיש את הקושי להעריך ולקבל החלטות במצב של אי־ודאות קשה, המאפיינת את המציאות שבה פועלות המדינות, ולפיכך ממליץ להכיר במודיעין ככלי־עזר להימורי מדיניות וקורא לפתח תיאוריה מודיעינית כתנאי לשיפור משמעותי של תרומת המודיעין לקבלת החלטות. אל"מ יצחק מציע ליישם בהערכת המודיעין את המתודה הביקורתית מבית מדרשו של קרל פּוֹפֶּר, שבה מעמידים את ההערכה "על ראשה": קודם כול מעלים השערות ורק אחר־כך ניגשים לבדיקת העובדות, שהן כשלעצמן משמשות לא לאימות ההשערות אלא להפרכתן. יצחק אורון מערער על הברכה הטמונה ביישום התיאוריה הפופריאנית והוא מעדיף שנתקדם בחקר האמת שבמציאות כשלרשותנו דמיון יוצר בהעלאת השערות, פתיחות אינטלקטואלית ומשמעת מתודולוגית, המבוססים על בקיאות מעמיקה באובייקטים הנחקרים. דוד נאור מייעץ לעוסקים במודיעין ללמוד מדיסציפלינות מדעיות שונות, ובמיוחד מתחומי ניתוח המערכות, תורת המערכות הכללית, כלכלה, וכמובן — הפילוסופיה של המדע.

בקרב הדנים בנושא ההערכה אין ויכוח לפחות בשאלות הבאות:

א. מידע בלבד אינו עונה על הצרכים; כדי שהמידע יהיה שמיש חיוני להעמידו בתוך הֶקשר כלשהו, שהוא תמיד פרי של הערכה.

ב. המידע לעולם לא ישלים את התמונה כולה.

ג. אין מנוס מלנסות לאתר את הצפוי בעתיד, וזאת ניתן לעשות רק על־ידי הערכה.

כמו כן יש הסכמה רחבה שההכרה האנושית ותהליך החשיבה האנושי אינם מאפשרים לטפל בבעיות מורכבות, המאפיינות את המציאות, ובחשיבה מופשטת ללא קיומן של קונצפציות לגבי המציאות, אלא שהסכנה היא שקונצפציות יהפכו לדוגמות אטומות בפני מידע סותר.

תא"ל (מיל') יואל בן־פורת מונה את החולשות הבסיסיות הטמונות ביומרות לחזות את העתיד במקום שבו אפשר רק לנחש אותו, יומרות הזוכות בטעות להיקרא הערכות, וההופכות את ההערכות לגורם מכשיל. בין החולשות: נטיות לב, כשלי חשיבה וגילויי יוהרה ובוז כלפי האויב מצד המעריכים; בורות בכל הנוגע לערבים — שפתם, תרבותם, דתם ודברי־ימיהם; טעויות אנוש והשפעות סובייקטיביות ואי־רציונליות; חוסר באנשים בעלי כושר שיפוט, דמיון ואינטואיציה. לפי בן־פורת, העובדה היא לבנת היסוד של המודיעין והחומר הבראשיתי שלו, בעוד שההערכה היא ביטוי של מצוקה, תחליף סינתטי לעובדות החסרות. לדעתו, חסרה אצלנו שיגרה של טיפול במידע שתאפשר "לסחוט את מרב המיץ העובדתי". הוא מציע לאמץ שיטה המדגישה את ראיית העובדות והסקת המסקנות בדבר היכולות הטכניות של הצבאות הערביים בכל רגע ורגע (מבלי להזניח את הנסיונות לשער את כוונות האויב), כאשר ההחלטה היא על הקברניט הנושא באחריות ואמור להיות בעל הכישורים האינטגרטיביים לגבי מעשי האויב והמתחייב מהם לגבי כוחותינו.

לעומתו תא"ל (מיל') עמוס גלבוע מונה את תפקידיה החשובים של ההערכה (הערכת הידיעות, הערכת נושא או מצב בהתבסס על העובדות כדי להפיק משמעויות, הערכת מצב כוללת לגבי איומים על המדינה, הערכת הצפוי בעתיד), שולל את הטלתה על הקברניט העמוס ומסכים שיש להעמיד את הקונצפציות במבחן ביקורת יומיומית של הידיעות במידת הצורך. הוא גורס שאמ"ן ערוך כיום טוב מבעבר להימנע מן המכשלות הטמונות בהערכות: החוקרים בקיאים היום יותר בשפה הערבית ובאיסלאם; המידע הוא העומד במוקד ההתעניינות של המודיעין; ובאמ"ן פועל גוף בקרה המנסה לקזז את אפשרויות הטעות ואת הסכנה שבהשתעבדות לקונצפציות.

סא"ל שמואל עומד במאמרו על תפקידו של גוף בקרה כזה, והוא לבדוק את ההיגיון הפנימי של המוצר, ובשום פנים ואופן לא לצאת נגד רעיונות, עובדות או כותבים. הוא מונה כמה יתרונות של הבקרה: היא יכולה להעתיק מאמץ לנושאים המרכזיים של סדר היום המודיעיני, לבטא דעות מיעוט בתוך קהיליית המודיעין, ולהציג תמונת מודיעין חלופית שתעורר לבדיקה מחדש של ההערכה המקורית.

אלוף (מיל') אביעזר יערי מציג בעיות מספר המאפיינות את מערכת המודיעין בישראל בכלל ואת תחום ההערכה המודיעינית בפרט: הצורך לקיים סיקור והערכת מודיעין רצופים; ההתמקדות בנושאים הדחופים, לעתים על חשבון העיסוק בתהליכים המהותיים והחשובים; הקשת הרחבה של שטחי ההתעניינות שהמודיעין חייב לעסוק בהם כדי להגיע להערכת מודיעין לאומית אמינה. יערי מייחס חשיבות רבה לחקר תהליכי יסוד ורואה בו תנאי לאיתור פוטנציאל ההתפתחויות האפשריות בעתיד. לצדו חשוב לאתר תפניות בכיוון הכללי של התהליכים, בדמות אירועים המתפתחים בכיוון שונה מן החזוי והצפוי.

הקושי להיכנס לעורו של היריב הוא סוגיית הערכה המעסיקה תיאורטיקנים רבים בתחום המודיעין. בעניין זה פורש אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי רשימת קשיים המאפיינים את הניסיון ללמוד עמים זרים. בין הקשיים העיקריים:

הקושי לעבור מהצבר מידע להבנת מאפייניו של עם ולאבחנת המייחד אותו מעמים אחרים; הקושי ללמוד עם זר כאשר הלומדים והנלמדים מצויים בקונפליקט זה עם זה, על כל המטענים הרגשיים, הדעות הקדומות והאינטרסים הכרוכים בדבר; הקושי ללמוד עמים מודרניים הפתוחים להשפעות חיצוניות ויחד עם זאת שומרים על מאפיינים שורשיים ואותנטיים; קל וחומר לימוד הערבים שהם גם מדינות וגם עם והמגע עמם הוא עקיף; הקושי ללמוד חברה שהיא מאופק תרבותי שונה; הקושי הנובע משיעבוד הלימוד לשמו לאינטרס מעשי, מניפולטיבי (בולט במיוחד בעבודת המודיעין).

יהושע (ג'וש) פלמון מזהיר מפני חוקרי הערבים והאיסלאם. רובם, אומר פלמון, אינם ערבים ואינם מוסלמים, ואלה מהם שהם ערבים ומוסלמים רכשו את השכלתם ואת טכניקות המחקר שלהם במוסדות מחקר במערב, המאוישים בחוקרים נוצרים. הוא טוען כי כדי להסביר התפתחויות ומאורעות בני זמננו אנו זקוקים למונחים מתחומי החברה והמוסר, ואלה המקובלים היום צמחו על קרקע של מוסכמות המקובלות בארצות לא מוסלמיות ולא ערביות. פלמון מעביר לקורא שיעור קצר בלימוד המחשבה הערבית והמוסלמית, כאשר הוא מגייס לצורך כך את נסיונו הרב במגע אינטנסיבי עם ערבים מאז ילדותו ועד לתקופה שבה מילא תפקידים ממלכתיים בכירים שבמסגרתם קיים קשרים הדוקים עם ערבים, לפני קום המדינה ולאחר מכן.

גם תא"ל (מיל') יואל בן־פורת וגם יצחק אורון מצביעים על מגבלותיו של חוקר המודיעין בכל הנוגע להבנה אמפאטית. בן־פורת טוען שחוקר המודיעין חסר את "תחושת האצבע" של הקברניט מזה ואת הידע התיאורטי הרחב של פרופסורים באוניברסיטה מזה, ויצחק אורון ממליץ לחוקר המודיעין לערב את המדינאי־הלקוח בהערכותיו ולנצל את יכולתו "להבין דרך מדינאי במדינאות".

ולבסוף, נושא חשוב הנידון בשער זה, במסגרת בעיית ההערכה, הוא מקומה של סוגיית השלום בהערכת המודיעין. אלוף הראבן מציג את הנטייה המובנת מאליה של מוסדות מודיעין — ובמיוחד של מודיעין צבאי — להתמקד בדיני נפשות, כלומר בחקר האיומים, ולעסוק פחות בסיכויים; וזאת מכמה סיבות, ובעיקר: אחריותם של שירותי המודיעין למנוע פגיעה בחיי אדם; המחיר הגלוי לעין של אי־מתן התרעה מפני מלחמה לעומת המחיר הלא גלוי לעין של אי־איתורו של סיכוי לשלום; העומס העצום המוטל על המודיעין המגביל אותו מבחינת קשת תשומת הלב שלו.

המקרה המהדהד בראשם של מי שעוסקים במקומה של סוגיית השלום בהערכת המודיעין הוא זה של שנת 1977 — השנה שבה אמ"ן לא חזה את תהליך השלום עם מצרים; והשאלה הנשאלת בהקשר זה היא: אילו לקחים ניתן להפיק מאי הצלחה זו של המודיעין, וכיצד ניתן לשלב בעתיד את הערכת מגמות השלום יחד עם הערכת מגמות המלחמה במסגרת של הערכת מודיעין מקפת וכוללת. נראה כי אחת הסיבות לעמימות השוררת לגבי נושא השלום בהערכת המודיעין נובעת מהעדר מנדט ברור מצד הדרג המדיני לדרג המודיעין לעסוק גם בהתרעה "מפני" שלום, לצד העיסוק בהתרעה מפני מלחמה.

**•התרעה, הפתעה והונאה.** הבעיה השנייה במסגרת הדיון על המודיעין ברמת הביטחון הלאומי קשורה לסוגיות ההתרעה, ההפתעה וההונאה.

אל"מ אפרים מציג גישה פסימית של הסיכוי למנוע מתקפת פתע. הוא רואה בגיבוש הערכה קולעת שמלחמה מתקרבת ובאה את הבעיה הסבוכה ביותר הניצבת בפני החוקר, משום שכרוכים בה קשיים רבים: הצורך למזג שיקולים מדיניים, צבאיים, כלכליים, חברתיים ואידיאולוגיים לכדי תחזית של אירוע יחיד במינו; הצורך להעריך את כוונות האויב, את יכולתו ואת נכונותו ליטול סיכונים; הטיות קוגניטיביות ותפיסתיות; השפעה של קבוצה, של מכשולים ארגוניים ושל קברניטים; לחצי זמן והונאה; הצורך להתמודד עם הערכה שהתגבשה במשך שנים; ועוד. לדעת אל"מ אפרים, גם הערכה קולעת איננה מְספקת ערובה למניעת מתקפת פתע מאוחר יותר, ואפשר שסדרת הערכות קולעות תסתיים בכשל הערכתי. עם זאת, הוא מביא שורה של אמצעי נגד שניתן לנקוט כדי לצמצם את סכנתה של מתקפת פתע. במיוחד הוא ממליץ על שניים: עידוד הפתיחות, הספקנות והדמיון בקהיליית המודיעין; ונכונות להוריד, בנסיבות מסוימות, את סף ההתרעה, אף במחיר של כמה התרעות שווא.

הסכנה שכושר ההרתעה של המדינה יאבד מהשפעתו ושלא ניתן יהיה להבטיח התרעה במועד — מה שיהפוך את ההפתעה לבלתי נמנעת — היא העומדת בבסיס מאמריהם של ד"ר אריאל לויטה ושל תא"ל אברהם איילון.

לויטה, המתמקד בהתרעה והמנתח את השפעותיה על תגובת הקברניטים, מציע שלוש אסטרטגיות האמורות לפַצות על ליקויים הקשורים בהתרעה, וממליץ על בחירת מרכיבים מתוכן בהתאם לנסיבותיה המיוחדות של כל מדינה ומדינה. האסטרטגיות הן: תגובה על בסיס של התרעה חלקית או לא ודאית; תגובה מקדימה או מונעת על בסיס של התרעה קצרת זמן ביותר; ספיגת מחיר התחלתי של מהלך עוין ומפתיע היזום על־ידי האויב ותגובה מכריעה לאחר מכן. במקביל הוא מציע לנקוט אמצעים בתחום המודיעין לשיפור היכולת להשיג התרעה בעיתוי מוקדם יותר ובתחום שיפור כושרם של צרכני המודיעין להשתמש בו.

איילון, שמסקנותיו מושפעות במיוחד מלקחי מלחמת יום הכיפורים, מדגיש את הצורך להתמודד עם סכנותיה של מתקפת פתע באמצעות מוכנות לאומית — "חבילה" הכוללת בתוכה שלושה מרכיבים שביניהם קיימת זיקת גומלין: התכוננות — הכנות ארוכות טווח לקראת מבחנים בעתיד בתחומים הצבאי והאזרחי; כוננות — שמירה על רמת כשירות ודריכות לכל צרה שלא תבוא, המוגברת בזמן מתיחות; נכונות — תהליך קבוע של טיפוח רצון לשאת בנטל הכרוך בהתכוננות, בכוננות ובעמידה במצבי מתיחות ומלחמה.

חלק מהותי מעבודת המודיעין צריך להיות מוקדש לנושא ההונאה. כך קובע פרופ' מיכאל הנדל במאמרו על ההונאה, שבה הוא רואה מכפיל כוח זול, שפירותיו רבי־ערך במיוחד לצורכי הפתעה אך גם לצורכי השגת הצלחה צבאית מהירה ומכרעת. הונאה יעילה, לפי הנדל, תגרום לאויב לבזבז את משאביו, לפזר את גיסותיו ולדללם, לסלק את כוחותיו או לצמצם את עוצמתם בנקודה המכרעת של ההתקפה, לרתק כוחות ניכרים למקום הלא נכון ובזמן הגרוע ביותר, להסיט את תשומת לבו מנושאים קריטיים, להקהות את עירנותו ולהפחית את כוננותו, וכן להגביר את מבוכתו ואת תחושת אי־הוודאות שלו. הנדל רואה בהונאה אמנות יוצרת ולא מדע מדויק או אומנות — מה שהופך אותה לקשה ללמידה ומחייב חוש טבעי לצורך השימוש בה. כמו כן הוא מזהיר מפני ראייתה כתחליף למרכיבים צבאיים אחרים הדרושים לשם הצלחה במלחמה.

אהרון זאבי מדגים את השימוש בהונאה על־ידי תיאור המקרה של ההונאה המצרית במלחמת יום הכיפורים. זאבי מתחקה אחר תפיסת ההונאה בצבא המצרי, שגובשה בסוף שנות ה־60 והיתה שאובה מן הדוקטרינה הסובייטית. במרכזה של התפיסה עמד רעיון היציאה למלחמה מתוך תרגיל, ורעיון זה אכן יושם ב־1973. המחבר מונה סדרה של אמצעים שנקטו המצרים להסתרת כוונותיהם המלחמתיות ומסכם כי בעזרת ההונאה השיגו המצרים הפתעה אסטרטגית ואופרטיבית, שינו באופן מכריע את מאזן הכוחות בחזית בימים הראשונים של המלחמה, חסכו אבידות בנפש והגדילו באופן יחסי את עוצמתם הקרבית של כוחותיהם התוקפים.

**•המודיעין והקברניט.** הסוגיה השלישית במסגרת הדיון על המודיעין ברמת הביטחון הלאומי היא סוגיית היחסים שבין המודיעין והקברניט.

אלוף (מיל') פרופ' יהושפט הרכבי ואלוף (מיל') שלמה גזית — שניהם ראשי אמ"ן לשעבר — עומדים במאמריהם על הבעיות המאפיינות את המפגש בין המודיעין והקברניט.

גזית מייחס חשיבות רבה לכך שהערכת המודיעין לא רק תגיע אל הקברניטים, ובמועד, אלא שהיא תובן על־ידם על כל גווניה ומשמעויותיה. לצורך זה, הוא ממליץ על בניית אֶמון הדדי בין המודיעין והקברניט, המושתת על שִגרה של דו־שיח, על הַכָּוונה מצד הקברניט ועל "כימיה", אם כי הוא מודע לסתירה הפנימית שקיימת בין מגע הדוק ובין ההכרח לשמור על הערכת מודיעין שקולה ואובייקטיבית.

הרכבי מונה סדרה של בעיות המתעוררות במפגש שבין המודיעין והקברניט. בין הבעיות: הקושי "לשווק" את המסר המודיעיני; שמירת עצמאותו של המודיעין; תופעת "מלצר המודיעין" (העוזר המסמן לאדונו מה שראוי לו לקרוא); הסכנה הכרוכה בציפייה מן המודיעין לספק תימוכין למדיניות ולהשקפת העולם המדינית והאידיאולוגית של הקברניטים; מגבלות המידע כמספק תשובות על מצוקות הקברניט; ראש המודיעין כצוואר בקבוק העלול לגרוע מאיכות המודיעין, ועוד. במיוחד מדגיש הרכבי כי תרומת המודיעין לקברניט אינה מתמצית רק במידע שהוא מספק לו אלא גם בסיוע לפיתוח הרגישות הקוגניטיבית של הקברניט — לא רק על־ידי תשובות לשאלות הקברניט אלא גם על־ידי הצגת שאלות או על־ידי גירוי הקברניט לשים לבו להיבטים שונים מעוררי תמיהה. הרכבי מציג דמות של ראש מודיעין הדן עם הקברניט בשאלות הגדולות של הנסיבות ההיסטוריות והמגמות העמוקות, המציג את נקודות התורפה של המידע וההערכות והמביא את הקברניט לתהות על הנחותיו־הוא, כל זאת מבלי להתיימר להיות "מחנכו" של הקברניט.

משלים את גזית והרכבי תא"ל (מיל') ראובן אייל, המזהיר אותנו מפני ארבע תופעות (פאראדוקסים, לפי הגדרתו) המאפיינות את יחסי קברניט-מודיעין. **האחת** — חוקר המודיעין הבקיא, המבין, הבטוח בעצמו והמנוסה שהוכיח במשך שנים את נכונות הערכותיו, יהיה האחרון שיסכים לקזז את משקל נסיונו וכישוריו לטובת הנחה פראית שמעולם לא הוכחה לגבי אויבו. **השנייה** — מפקדים קובעים משימות מודיעיניות אך אינם קובעים את סדרי העדיפויות שלהן, וכך — לנוכח ריבוי המשימות — מחכות משימות רבות לטיפול ממשי בדרגים נמוכים יחסית, בסדר עדיפויות שנקבע על־פי יכולתם, תנאיהם והבנתם של הדרגים הנמוכים. **השלישית** — ככל שהקברניט מעוניין ליהנות מעצמאות הערכה, כך הוא מתקרב בעבודת המחקר שלו אל המיקרו, ותלותו גוברת הן בעבודתם והן בטעויותיהם של העוסקים במיקרו. **הרביעית** — קברניטים נוטים להעדיף חומר מודיעיני נוח ומשכנע (כמו תצלומי אוויר) על־פני חומר מדויק, מעודכן ואמין, אך הטעון הסברים והבהרות (כגון פרשנות קצין המודיעין לגבי פעילות האויב).

בקרב העוסקים בסוגיית המודיעין והקברניט קיים ויכוח בין השוללים הקמת דרגי יועצים או דרגי מודיעין ליד הדרג המדיני ובין המצדדים בהקמת גופים כאלה, במגמה לשפר את כושרו לפעול מול המידע וההערכות שמספקים שירותי המודיעין.

רא"ל (מיל') חיים בר־לב חושש שיועצים או מועצות ליד הקברניט יטשטשו ראש אחריותם של ראשי המודיעין, ובמיוחד של ראש אמ"ן, להערכת המודיעין הלאומית או את אחריותו של הקברניט להערכת המצב הלאומית ולמשתמע ממנה. התנגדותו להם נובעת גם מן ההנחה שגופים כאלה יאוישו על־ידי אישים "מטעם", ואלה לעולם לא יהיו יותר מקצועיים מאנשי המודיעין. כמו כן הוא שולל הקמתו של גוף מודיעין אינטגרטיבי ליד הדרג המדיני, בטענה שבין תשומות המודיעין בתחומים השונים שעליהם מופקדים שירותי המודיעין אין מכנה משותף, וראוי כי המפגש האינטגרטיבי יתבצע בפורומים ממשלתיים (קבינט, ועדת שרים לביטחון וכו'). בר־לב תולה את הבעיות בתפקודה של המערכת קברניט-מודיעין בכישורים לקויים ובתפיסות לא נכונות של ממלאי תפקידים.

אלוף אהוד ברק מתנגד בתוקף להקמת גוף ליד הדרג המדיני שיהיה אחראי להערכת מודיעין לאומית, שכן לטענתו תנאי לאחריות הוא יכולת לממשה (למשל היכולת להתמודד עם כלל החומר המודיעיני במקורו) ובתנאינו אין יכולת לבנות היירכיה של גופים שכל אחד קורא את החומר במלואו. לדעתו, קיימת במדינת ישראל מעין מקבילה של המועצה לביטחון לאומי בארצות־הברית — פורום שבו שותפים גם הדרג הנבחר וגם צמרת הדרג הביצועי הממונה, והבעיה האמיתית היא הקמת גוף מטה ליד פורום כזה שיכין חומר לצורך החלטותיו.

תא"ל (מיל') חיים יעבץ מצדד בהפרדה בין מודיעין נתונים (איסוף מידע, עיבודו והפצתו), שעליו יהיה מופקד אמ"ן, ובין מודיעין ניתוחי, ליד הדרג המדיני, שינתח את הנתונים אודות האויב לצד נתונים על כוחותינו ויציג בפני הדרג המדיני ראייה כוללת של מכלול המגזרים של הביטחון הלאומי, שעל בסיסה ניתן יהיה למנוע הפתעה מצד האויב, לפעול ליצירת עליונות ביחסי היכולת עמו ולקבל החלטות תוך מימוש אחריותו של הדרג המדיני.

אלוף (מיל') מאיר עמית מציע הקמתו של מרכז־על לעיבוד נתונים, שישמש כתובת מרכזית שאליה יופנה כל המודיעין בזרימתו כלפי מעלה. מרכז זה ירכז את המידע, יעבד אותו ויביא אותו בפני מקבלי ההחלטות ברמה הלאומית, תוך הצגת האלטרנטיבות השונות לפעולה. יהיו לו שני "ראשים" — חברתי־כלכלי ומדיני־בטחוני, והיקפו יהיה מצומצם, שכן כאמור הוא לא יעסוק באיסוף מידע אלא רק בהערכות על חומר שנאסף על־ידי גורמים אחרים.

**•המודיעין בתפיסת הביטחון ובבניין הכוח.** סוגיה זו היא הרביעית והאחרונה במסגרת הדיון על המודיעין ברמת הביטחון הלאומי.

למודיעין שמור מאז ומתמיד מקום מרכזי בתפיסת הביטחון של ישראל. בו בכלל, ובהתרעה בפרט, תלוי כושר המעבר המהיר מאורח חיים נורמלי להיערכות של זמן חירום — נשמת אפה של יכולת ההתמודדות שלנו עם האיום הערבי מזה ושל כושר קיומנו כמדינה וכחברה מזה.

זוהי הסיבה לכך שאלוף אהוד ברק רואה בהתרעה המודיעינית נקודת משען ארכימדית של תפיסת הביטחון כולה. ברק מבליט אפוא את ההכרח לשמור על מרכזיותה של מערכת המודיעין ואף לתת לכך ביטוי במשאבים המוקצים לה, כדי לצמצם עד למינימום את הסיכון שבהפתעה, במיוחד בתקופה של קיצוצים תקציביים המחייבים פגיעה במרכיבי כוח בכלל ובמרכיבי כוח הזמינים לפעולה מיידית בפרט.

אל"מ אבי מט"ע מתמקד בחלקו של המודיעין כחוליה חיונית בתהליך בניין הכוח הצבאי. המודיעין הוא המספק את הנתונים הבסיסיים אודות עוצמת האויב, שמהם נגזרים האיומים הפוטנציאליים, אשר מולם יש להקצות את המשאבים בעדיפות ובקדימות הדרושים, לבנות את הכוח ולתכנן את התכניות באופן תכליתי. אבי מט"ע מונה את התחומים שבהם משפיע המידע המודיעיני על בניין הכוח: תחום תורת הלחימה, תחום התרגול והאימון בהתאם לתורת הלחימה ועל בסיס הארגון והכלים העומדים לרשות הכוח, התחום הארגוני (סוגי מערכות הנשק וארגונן הנכון), והתחום הטכני (התכונות הטכניות של מערכות הנשק).

תא"ל (מיל') חיים יעבץ איננו מקבל כמובנים מאליהם את תפיסת הביטחון ואת מבנה הכוח הקיימים. הוא קורא במאמרו להתאמת תפיסת הביטחון הישראלית לנתוני הזירה שהשתנו, לדבריו, מאז 1967. במיוחד הוא מצביע על הנטייה, המוצאת ביטויה בתורות המלחמה במערב וגם במזרח, לעצור את התנועה והתמרון ולהתמקד ביצירת איום באש — נטייה המביאה, מבחינת ישראל, לאובדן היתרון האיכותי הטמון בתנועה ותמרון מזה, ולהנצחת הנחיתות האיכותית באש מזה. התפיסה האסטרטגית שהוא ממליץ עליה מדגישה את היכולת לפגוע באויב התוקף באש, הרחק מקווינו הקדמיים, ולהגן על העורף. תפיסה זו מטפחת, לדעתו, את כושר העמידה לצד כושר המחץ, עלותה נמוכה יחסית (הן מבחינה כספית והן מבחינת נפגעים), היא מצמצמת את התלות בגיוס מהיר של מילואים ויש תועלת מדינית בצדה. אימוצה מותנה במודיעין ייעודי ומותאם לתפיסה. יעבץ מפרט במאמרו את מערכי

מודיעין המשרתים תפיסה זו (במיוחד מודיעין לנשק, לחימוש, לאמצעים), המאפשרים למודיעין ליטול חלק פעיל בשדה הקרב.

אתגר בטחוני מרכזי הניצב כיום בפני שירותי המודיעין בעולם הוא הטרור, על גילוייו השונים, שהפך לתופעה של קבע בחברה המודרנית בכלל ובמציאות הישראלית בפרט. אלוף (מיל') אהרון יריב מנתח את תפקידיו המגוונים של המודיעין בהקשר זה, וביניהם: גילוי סכנת הטרור, הגדרת טיבה, הספקת מידע התרעתי למניעת פעולות טרור, סיוע למאבק בפועל נגד הטרור, וסיוע בניהול מלחמה פסיכולוגית והסברתית הנלווית למלחמה בטרור. לצורך מילוי תפקידים אלה ביעילות, ממליץ יריב על היערכות מתאימה בשירותי המודיעין — מבחינה ארגונית ומבחינת כוח אדם — שתאפשר טיפול מיומן בהיבט זה של עבודת המודיעין.

שני המאמרים האחרונים בסוגיה זו ובשער זה, עוסקים בנושאים טכנולוגיים. למודיעין הטכני ישנו מקום חשוב בתהליך בניין הכוח. הכוח נבנה כדי להתמודד עם האיומים שמציג האויב, ואיומים רבים נולדים ברמה הטכנית, אף כי התשובות עליהם ניתנות לא רק ברמה זו אלא גם בתחומים אחרים כגון תורת הלחימה או ארגון הכוח. אל"מ (מיל') דוד בניה רואה שני ייעודים למודיעין הטכני: האחד — להעריך את יכולתו הטכנולוגית של האויב ואת ביטויה בשדה הקרב; השני — לתרום למאמץ המחקר והפיתוח של אמצעי לחימה חדשים. הוא מאפיין את האיום הטכנולוגי־צבאי כחורג מעבר ליכולתם הטכנית של כלי הנשק; איום זה טמון בשיטות ההפעלה של האמצעים בשדה הקרב וביכולת הביטוי המבצעי של היכולת הטכנית. כמו כן מבחין בניה בין איום מיידי ובין איום לטווח ארוך. במאמרו הוא מסביר את חשיבותה של ההפתעה הטכנולוגית, מתאר את תהליך עיבוד הנתונים והערכת המידע ועומד על התכונות הנדרשות מקצין המודיעין הטכני.

אל"מ (מיל') גדעון חושן מציג את המורכבות הרבה המאפיינת את קשרי המודיעין עם הגורמים העוסקים בפיתוח אמצעי לחימה וקורא למיסודם של מפגשים בין גורמי המודיעין, המבצעים והפיתוח, שבהם יוחלפו תחושות לגבי אי־ודאויות בנתונים ובהערכות ושבהם ניתן יהיה להגיע להערכה ריאלית של האיום ולבסס עליה תכנון מבצעי או החלטות פיתוח. חושן משווה בין "כשל כוונות" ו"כשל יכולת" ואומר כי בניגוד לנזק הנגרם מ"כשל כוונות", שאותו ניתן במקרים רבים לתקן תוך כדי המלחמה, הרי שהנזק הנגרם בעטיו של "כשל יכולת" הוא גדול יותר, במונחים של הזמן, הכסף וכוח האדם הדרושים כדי להחזיר את המצב לקדמותו. הוא מונה אחד לאחד את הכשלים העיקריים בהערכת היכולת: אפיון הדרישות ממערכת הנשק ללא ביסוס על תיאור מודיעיני מוסמך של האיום הצפוי; כתוצאה מכך — הערכת יֶתֶר של האיום; ולבסוף — כישלון לזהות תהליכי היווצרותו של איום ולהתריע עליו בעוד מועד. הוא ממליץ לחוקרי המודיעין להשקיע מאמץ בבניית מתודולוגיה של "הערכת יכולת", להיות ערים לשפה שבה הם מציגים את האיום, ולהתריע על תהליכי היווצרות איום גם אם הידיעות אינן חד־משמעיות.

### השער השלישי

השער השלישי של קובץ המודיעין עוסק במודיעין להפעלת הכוח, או במודיעין ללחימה.

אל"מ אבי מט"ע מאפיין מודיעין זה כ"מוכוון משימה" וקובע כי ככל שמדובר ברמה נמוכה יותר כן המשימה מוגדרת יותר וצורכי המודיעין ממוקדים יותר. אבי מט"ע מצביע על שתי מטלות של המודיעין בזמן לחימה, שניתן לראותן כשני פנים של אותה המציאות: מודיעין של תמונת מצב, או מודיעין לתמרון, שתכליתו לאפשר החלטות נכונות של המפקדים בכל הקשור לתמרון והסטת מאמצי האש, זאת על־ידי מתן המידע הרלוונטי בדבר מצב האויב והערכת כוונותיו; ומודיעין של מטרות, או מודיעין לאש, שתכליתו לאפשר פגיעה באויב על־ידי אמצעי האש לסוגיהם השונים, וזאת על־ידי איכון מדויק של הפרטים החשובים במערך האויב, בזמן ובאופן המתאימים לאמצעי האש. חשיבותן של שתי המטלות משתנה על ציר הזמן ובכל דרג, קובע אבי מט"ע, כאשר חשיבותו של המודיעין למטרות גדולה יותר ברמות הטקטית (כשהמדובר במודיעין כוונות) והאסטרטגית (שבה ההשפעה על המלחמה היא על־ידי הפעלת אמצעי אש), ואילו ברמה האופרטיבית עולה חשיבות המודיעין לתמרון הואיל ושם רב משקלו של התמרון הנכון לצורך השגת המשימה.

אל"מ (מיל') מרדכי כץ מתייחס בהרחבה למודיעין כמערכת עזר התומכת בלחימה, כמובן בשיתוף עם המערכת המבצעית, ומפרט את מטלותיה העיקריות בהקשר זה. הוא מדגיש את תרומתו הקריטית של מודיעין השדה במצבים של שחיקה ולחץ, שבהם — כתוצאה מחוסר מידע או בשל תנאים חיצוניים — גם גודל הכוח או האמצעים הטכנולוגיים המתוחכמים ביותר העומדים לרשותו לא יביאו את הישועה. במצבים כאלה, אומר כץ, רק קומץ מידע זמין ומוחשי, שנאסף תוך כדי מגע והכוונה מדויקת — בתצפית, בסיור, בהאזנה ובאמצעים פשוטים ואמינים — יכול להועיל להמשך התנופה. ברם, כץ מזכיר לנו כי תפקידו של מודיעין השדה איננו מתמצה רק בלחימה, אלא בא לידי ביטוי גם בתהליך הכנת הכוח למלחמה. תרומתו העיקרית בתחום זה מתבטאת בהצגת מודל של שדה הקרב העתידי, כולל הגדרת מצבים עתידיים של כושר השמדה, ניידות כוחות, אמצעי־נגד אלקטרוניים, איתור מטרות וכיוצא באלה.

כבר דובר רבות על הפוטנציאל המודיעיני הטמון בדרגים הטקטיים. רס"ן יוסף מזכיר לנו כי בתורת הקרב ישנו פרק שלם המוקדש לסיור (מודיעין) ולאבטחה קרבית — שתי מטלות שעל כל מפקד חובה למלאן. הוא סוקר את המגמה הקיימת בצבאות העולם לשלב בקרב כוחות הדרג המסתער של הגוף העוצבתי המודרני יחידת סיור משוריין — כוח תמרון לוחם משולב, המשמש בעת ובעונה אחת הן כאמצעי העוצבתי האמין ביותר לבדיקה ואישור של הנתונים המסופקים על־ידי קשת הכוחות והאמצעים של המודיעין הקרבי, והן כגוף לוחם ייחודי לגילויו, איכונו ותיאורו של האויב שאותו חשפה יחידת הסיור המשוריין בכוחותיה־היא בעזרת כושרם של אמצעיה ויכולתה הקרבית.

סוגיה חשובה במסגרת הדיון על מודיעין להפעלת הכוח או מודיעין ללחימה היא יחסי המודיעין עם הגורמים המבצעיים, המוצאת ביטויה ומודגמת ביחסי קמ"ן-מפקד.

תא"ל (מיל') חיים בן־ימיני מבחין בין תפקידי המפקד והקמ"ן. לצורך זה הוא משתמש בארבעה קריטריונים: אחריות וסמכות — בעוד שאצל המפקד ישנה התאמה גבוהה בין אחריותו לסמכותו, הרי שאצל הקמ"ן אין התאמה כזאת, שכן הוא אמנם אחראי להערכת היריב, אך היריב איננו נתון לשליטתו. חשיבה יוצרת מול ביצועיזם — מבחנו העליון של המפקד היא ביצוע המשימה; לעומת זאת תוצאת עבודתו של הקמ"ן מסתכמת בדרכי פעולה אפשריות של האויב. מרחב אי־הוודאות — שעה שנטיית המפקד היא לצמצם את מרחב אי־הוודאות שבפניו הוא ניצב, הרי שתפקיד הקמ"ן הוא להצביע על אי־הוודאות. הזכות ו"החובה" לטעות (מרחב הטעות) — למפקד "אסור לטעות", ועליו להקרין החלטיות, עקביות ודבקות במשימה. הקמ"ן, לעומת זאת, חייב להיות רגיש לשינויים בנתונים או בהערכות ולהיות פתוח לטעויות.

בשוני זה בדפוסי התפקוד טמון, לדעת בן־ימיני, סוד השילוב המוצלח בין ההיבט המודיעיני והחלטת המפקד ושיתוף הפעולה בין ממלאי התפקידים הללו.

אלוף משה בר־כוכבא מנתח את היחסים המגוונים ורחבי ההיקף בין המפקד והקמ"ן ברמה המערכתית־אסטרטגית, בתחומי הביטחון השוטף, ההכנה למלחמה, ניהולה וסיומה. הוא מצביע על השפעתו המרכזית של הקמ"ן על שיקולי המפקד, מציע כי הקמ"ן ייטול על עצמו גם לספק נתונים על המידע שקיים אצל האויב על הכוחות והמרהב שעליהם מופקד המפקד. הוא קורא לראות בקמ"ן

קצין מטה מתאם ולא קצין מטה מקצועי, וזאת בהתחשב במעמדו הבכיר במטה וזיקתו הישירה אל המפקד.

### הגורם האנושי

נוכח משקלו של המודיעין בתפיסת הביטחון ובבניין הכוח, ובשל משקלם של ההיבטים האינטלקטואליים בעבודת המודיעין, שהם לעתים קרובות מכריעים ("נשקו של איש המודיעין הוא מוחו ואישיותו") — חיוני להבטיח שלרשות המודיעין יעמוד סגל מוחות מעולה בעל סגולות מיוחדות.

ברב־שיח ביוזמת מערכות שהוקדש לנושא זה והחותם את הקובץ, וכן בחלקים מתוך מאמרים בנושאים השונים, שבהם מדגישים המחברים את הסגולות הנדרשות מן הקמ"ן — עולה שורה ארוכה של תכונות המצטרפות יחדיו למעין אידיאל־טיפוס של קמ"ן. אין אדם המגלם באישיותו את כולן, אך רשימה זו היא בלי ספק בבחינת "מַצְפֵּן".

בצד "המוח" מובלטות תכונות כמו כושר ניתוח, כושר לראות תמונה מורכבת, כושר לפעול מול מצבי אי־ודאות, יכולת חשיבה קברניטית, והיכולת לברור את העיקר מן הטפל. בצד האישיות מודגשים שילובים כמו היסוס, הטלת ספק, חרדה, וענווה מזה לעומת נחרצות וביטחון עצמי מזה, או גיל צעיר מזה וניסיון עשיר ונפש בוגרת מזה. כן מועלות על נס תכונות של שאר־רוח, רגישות והיכולת לנטרל את הנטיות האישיות והאידיאולוגיות.

***

בהכנת הקובץ נעזרה המערכת רבות בידע ובניסיון של תא"ל (מיל') יואל בן־פורת, אשר עיסוקו בשלוש השנים האחרונות בסוגיות ההערכה וההתרעה סייע בחשיפת הבעיות והעלאתן.

---

# מהיר מהקול

## על הספר ייגר, אוטוביוגרפיה של גנרל צ'אק ייגר בהוצאת משרד הביטחון ומטר.

מאיר בראלי

צ'אק ייגר הוא הטייס הראשון שטס במהירות גדולה ממהירות הקול. מקובל היה בשעתו לקרוא לזאת "שבר את מחסום הקול". מקורו של הביטוי הוא בכך שהיה חשש מסוים שיקרה משהו לאדם הנע באוויר במהירות על־קולית.

ספר על תולדות חייו של הטייס ייגר, בהוצאה משותפת של "מטר" ומשרד הבטחון — ההוצאה לאור, הופיע עתה בתרגומו העברי של רמי בנימיני. נאמר שזו אוטוביוגרפיה שנכתבה בהשתתפות ליאו ג'אנוס, ובאמת רוב הספר הוא דברי צ'אק ייגר, אלא שמפעם לפעם מובאים "קולות אחרים" — מונולוגים של אשתו, חבריו, מפקדיו ופקודיו.

מובן מאליו שליאו ג'אנוס הוא זה ששיווה מתכונת של ספר למונולוגים. עולה מהספר דמות מעניינת ביותר של בחור אמריקני, לא משכיל, שהגיע להישגים כבירים בזכות התמדתו, דבקותו במטרה, תושייתו, כושר הקואורדינציה המצוין שלו והאיזון העדין בין אומץ לב נדיר וזהירות מְרבית.

זהו ספר חובה, כמובן, לטייסים, ולא רק להם, אלא לכל מי שיש לו קשר לתעופה — צוות אוויר וצוות קרקע. הספר הוא קודם כל מעניין מאוד. אמנם האיש מדבר בגוף ראשון ולכן הקורא מבין שייגר זה ניצל מכל הסכנות, ובכל זאת אתה עוקב בדריכות איך האיש עובר סכנה אחרי סכנה.

יש בספר עניין רב גם מבחינת ההבנה של "אמריקה האמיתית", זו של העיירה הקטנה, זו של האזורים הנידחים (ייגר הוא בן עיירה קטנה בוירג'יניה המערבית). הספר מתחיל בתיאור אי־הרצון של אבי הגיבור ללחוץ את ידו של הנשיא הארי טרומן (בטקס מתן הפרס לייגר הבן), מכיוון שטרומן הוא דמוקרט ואילו ייגר האב הוא רפובליקאי קנאי...

הנאמנות של צ'אק ייגר לארצות־הברית היא מוחלטת. היא ברקע, מובנת מאליה. אין לו שום פקפוקים לגבי אויביה של ארצו; תחילה הגרמנים, בזמן מלחמת העולם ("ראשי כרוב" קוראים הטייסים האמריקנים לאויביהם, הטייסים הגרמנים) ובתקופה מאוחרת יותר — הרוסים. אין הוא רואה צורך להסביר מדוע האמריקנים טובים ואויביהם רעים. הדבר פשוט: אנחנו והם.

אופיו המיוחד של צ'אק ייגר ניכר כבר בתחילת הקריירה שלו כטייס קרב. מטוסו הופל מעל צרפת והוא הצליח להימלט ולחזור לאנגליה, הבסיס שממנו פעלו הטייסים האמריקנים במלחמת העולם השניה. לפי הכללים היה עליו לשוב לארצות־הברית, מכיוון שמטעמי בטיחות לא הניחו לטייס שהופל ונמלט לשוב ולטוס מעל אירופה הכבושה. ייגר הצליח להשיג לעצמו היתר לשוב לטיסות קרב עם הגרמנים. הוא הגיע לשם כך עד אייזנהואר, הרשים את המפקד העליון באירופה, שהשיג למענו היתר להמשיך לטוס. כך יכול היה ייגר להיות ל"אס", כלומר למי שהפיל מספר גדול של מטוסי אויב. לזאת הייתה השפעה מכרעת על המשך דרכו. הוא נעשה טייס ניסוי ונבחר למשימה הגדולה, להטיס לראשונה מטוס במהירות גדולה יותר ממהירות הקול.

גם אחרי פרשת מהירות הקול עשה האיש מעשים מרשימים ודרכו בחיל האוויר של ארצות־הברית רצופה הישגים והרפתקאות. לא פעם הוא גם חטא לכללים ועלול היה לסיים את דרכו בחיל טרם זמן. כשם שידע להיחלץ מסכנות באוויר ומתגרת אויב, כך נחלץ גם מִדָּה הארוכה של מפקדה שלא תמיד נוטה חסד לאנשים שאינם משתבצים יפה במסגרותיה. יש עניין רב בכל חלקי הספר, ביחסיו עם חבריו, בקשר שלו עם רעייתו החל מראשית חברותם דרך כל חייה לצדו, כשהיא מגדירה עצמה כ"אשת חיל האוויר". ייגר הוא אדם אוהב חיים, על הנאותיהם, ועם זאת הוא עצמו מודה שהוא תחרותי מאוד והשאיפה להצטיין היא דחף מכריע באישיותו.

יש בספר פרקים מאלפים על חייהם של טייסים אמריקנים במקומות שונים בעולם, שצ'אק ייגר היה מוצב בהם מטעם חיל האוויר של ארצות־הברית. מבחינה זו הספר הוא גם ספר פוליטי, אולם בראש וראשונה זהו ספר מצוין על אדם בלתי־רגיל, שתרם תרומה נכבדה לקידומו של המין האנושי: טיסה מהירה ממהירות הקול.