

המודיעין בעין בוחנת: לקחים ומסקנות

אהרון זאבי (פרקש)

יש הטוענים כי המודיעין מתיימר לתת התרעה. אני חושב שבמצבה הביטחוני של מדינת ישראל, אין למודיעין ברירה, הוא חייב לתת התרעה. למרות הכול, יש צורך בהתרעה של המודיעין, שכן לעת הזו אין בנמצא גוף אחר שימלא את החלל הזה. חלק גדול של הכישלונות המודיעיניים במדינת ישראל הפכו לטראומות לאומיות: "הפרשה", "מבצע רותם", מלחמת יום הכיפורים, פרשת קו 300 ורצח ראש הממשלה יצחק רבין (טראומה לשב"כ) ועוד. שישה ראשי אמ"ן – מתוך 14 עד שנכנסתי לתפקיד – סייעו את תפקידם שלא בדרך "הטבעית". הרבה למדנו על תפקידו של אמ"ן מוועדות החקירה.

כשנכנסתי לתפקיד שאלתי את עצמי: מה משימתי? לא מצאתי תשובה בכתובים. למדתי זאת אצל קצין מוכשר שניסה להגדיר את המשימות של חיל המודיעין באמצעות דוחות של ועדות חקירה. לאחר כחודש בתפקידי כראש אמ"ן באתי אל ראש הממשלה אריאל שרון ואמרתי לו: אני חושב שאלה משימותיי. ראש הממשלה העיר על הצעותיי, וזה יצא כסיכום.

יש הצלחות למודיעין ויש הצלחות ללחימה של צה"ל בטרור המתאבדים וגם בתחומים רבים אחרים; יש גם כישלונות. אם לא נתייחס למשימה הלאומית המוטלת על המודיעין – ההתרעה – גם אם ניכשל בה, מדינת ישראל תתקשה להתקיים ביחסי הכוחות הקיימים כיום במזרח התיכון. אנמק את הדברים מניסיוני בן ארבע השנים בתפקיד ראש אמ"ן.

הניסיון שלי מתבסס על אירועים שונים ובהם מלחמת עיראק השנייה, מארס 2003; האינתיפאדה השנייה; סוגיית הגרעין האיראני; סוריה בעידן בשאר אל-אסד; לבנון לאחר רצח אל-חרירי ועזיבת צבא סוריה את לבנון; עידן היווצרותן של שתי מערכות בעולם הערבי, שזה תהליך מורכב ובעייתי – ציר רדיקלי שיעי, שאיראן עומדת בראשו, וציר סוני, שהמובילות העיקריות בו הן מצרים, ערב הסעודית, וירדן, המנסה למשוך את ישראל לשם כדי ליצור משקל-נגד משמעותי לציר הרדיקלי השיעי; מלחמת האחים בעיראק, מלחמת האחים ברשות הפלסטינית; ומלחמת אחים לא קלאסית בלבנון. מכל אלה אני רוצה להציע את המסקנות והלקחים הרלוונטיים לתפקידו ולתפקודו של המודיעין.

אלוף (מיל.) אהרון זאבי פרקש, חבר בצוות המחקר של המכון למחקרי ביטחון לאומי.

מאמר זה מתבסס על הרצאה שנישאה בערב עיון: המודיעין במלחמת יום הכיפורים: מסקנות ולקחים להיום, ב-17 בינואר 2007, במכון למחקרי ביטחון לאומי.

א. המודיעין שותף מרכזי בתהליכי קבלת החלטות במדינת ישראל. המודיעין משולב בכל תהליך של קבלת החלטות. לא פעם היינו בדיונים רגישים, פורום ועדת ראשי השירותים החשאיים (ור"ש) מורחב בנוכחות הרמטכ"ל, שר הביטחון, שר החוץ וראש הממשלה – הפורום הרגיש ביותר במדינת ישראל. צריך לבוא אליו מוכן, ו"טעון" שכן, בלי מערכת הנמקות ראויה ראש ממשלה לא יקבל את דבריו. המודיעין שותף בפורומים שונים בהם מוטלת עליו אחריות להצביע על תהליכים מרכזיים ולא רק על אירועים נקודתיים. הוא צריך לחבר את הנקודות, וקורה שאנחנו מחברים נקודות לא נכון.

אישה זקנה, מלחמת העולם השנייה בלונדון, אחרי הפצצה אווירית מסיבית של הגרמנים, התמוטט בית רב-קומות. לאחר שהצילו את הזקנה, היא אמרה: "זו פעם ראשונה בחיים שאני מושכת את ידית הניאגרה והבית מתמוטט". היא חיברה נקודות לא נכון. ואני אומר לכם, אנחנו עושים את זה פעמים רבות בעבודת המודיעין.

אין החלטות אסטרטגיות משמעותיות ואופרטיביות של מודיעין אין בהן עמדה ואמירה, גם אם יש הפתעות לכאן ולכאן. במצב הזה חשוב שהמודיעין יכין עצמו לדיונים בהם הוא שותף בתהליכי קבלת החלטות בישראל.

ב. משרד הביטחון ושר הביטחון, ראש הממשלה, הקבינט, הממשלה, ועדות הכנסת הרלוונטיות ובהן ועדות המשנה, אלה מנגנונים חשובים בהם משולב המודיעין בקביעות. אם ראש אמ"ן

סבור שהנושאים שבטיפול אגף המודיעין נידונים בגופים אלה בעיניים פוליטיות או דרך פילטר פוליטי, חובה עליו להופיע לפני הציבור ולהציג את הדברים כפי שהוא רואה אותם. מחובתו להציג תמונה שהיא רלוונטית לדעתו, ואפילו אם היא מוטעית. בתהליך הזה חשוב לשמר את עצמאות המודיעין. אחרי מלחמת יום הכיפורים סוגיה זו הוגדרה בהוראות הפיקוד העליון.

ראש אמ"ן מופיע בהערכת מצב של המטה הכללי, ועל בסיס הערכת המצב הרמטכ"ל מגבש תמונת מצב, המבוססת גם על המודיעין. הוא לא חייב לקבל את דברי המודיעין. אבל אם הוא לא מקבל אותם, ראש אמ"ן חייב לאזור אומץ ולומר את דבריו לשר הביטחון, למרות שאלה לא הוטמעו – כפי שהוא חושב – בהערכת המצב של הרמטכ"ל. חובתו להציג את דעתו זו גם בפני ראש הממשלה.

האם נכון שאמ"ן אחראי על הערכת המודיעין הלאומית, ולא מישוהו אחר? אני מציע שנבדוק את זה לעומק. אביא רק דוגמה אחת; משמרות המהפכה באיראן הם הגורם האחראי למערך טילי הקרקע-קרקע, השיהאב האסטרטגי הבליסטי, שאמור גם לשגר בסופו של דבר את הרש"קים, את הטילים עם ראשים קרביים בלתי קונבנציונליים או קונבנציונליים. הם לא כפופים לצבא. מערך הטק"ק כפוף למשמרות המהפכה. ראש משמרות המהפכה כפוף למנהיג עלי חמנאהי, לא לאחמדינג'אד. אז מה אסטרטגי, מדיני או אופרטיבי? איפה חותכים את זה? בקטע שבין חמנאהי לראש משמרות המהפכה, או בין ראש משמרות המהפכה למפקד חטיבת הטק"ק? זו סוגיה מורכבת. ואני

רוצה לקבוע כי המציאות – כשהמלחמה איננה סימטרית אלא א-סימטרית – מורכבת יותר. ספרו של אריה שלו (כישלון והצלחה בהתערעה, משרד הביטחון, 2007) דן בסוגיה זו לעומק. כיום יש לאמ"ן את היכולת הבלעדית לראות תמונת מודיעין כוללת ואינטגרטיבית. עליו לנצל את היותו חלק מהפורומים המרכזיים לקבלת החלטות במדינה על מנת להציג את עמדתו המקצועית והמנומקת.

ג. פיתוח ידע על האויב והטמעתו. זו חובתו של המודיעין יחד עם חיל האוויר. כדי שחיל האוויר יבצע בהצלחה תקיפה מסיבית על המערך הבינוני והאסטרטגי של הרקטות, כפי שנעשה במלחמת לבנון השנייה, חייבים להטמיע את הידע בחיל האוויר, עד אחרון הטייסים. חייבים בצה"ל ללמוד ולהבין מה זה "שמורות טבע" ולא לחכות עד יום המלחמה. ואם יודעים שלא יודעים מה זה שמורות טבע, כי לא הספיקו לתרגל את המילואים, אזי ראוי לא לפעול.

דוגמה אחרת – תעודת הזהות של חזבאללה. מי זה חזבאללה. ראש אמ"ן צריך לוודא בעצמו ששר הביטחון, הרמטכ"ל, וראש הממשלה מבינים את מה שהוא אומר. אחד האירועים הראשונים שנתקלתי בהם התרחש בצבא הסורי. דיווחנו עליו במשך שישה חודשים, ויצאו 31 לקטים. באחת הפעמים פנה אלי ראש הממשלה ואמר: "למה, ראש אמ"ן, אני שומע את זה בפעם הראשונה עכשיו?" ופעמים רבות חשבתי לעצמי, אם זה פורום לא מתאים, אז כנראה שמנסים להתקיל אותי, או שאני חלק ממשחק, שאני צריך לדעת איך לנהל אותו. אבל הוא באמת



לא זכר. מזה למדתי, שכל דבר שבראייתי הוא חשוב וקריטי, מחובתי לוודא בארבע עיניים או בשש עיניים שראש הממשלה שומע ממני מה שאני חושב שהוא צריך לדעת. ואני לא פטור משום דבר גם אם אומר: "אבל כתבנו 31 לקטים בנושא הזה".

ד. תהליכי עבודה בקהילה. אלה דברים שעלו כלקחים גם לאחר ה-11 בספטמבר 2001 ואחרי המלחמה בעיראק, גם בבריטניה, גם בארצות-הברית וגם באוסטרליה. סרגל העבודה של קהילת המודיעין חייב להיות ביטחון ישראל ולא הצלחת אמ"ן, המוסד או השב"כ. בנושא הזה יש לנו עוד הרבה מה לעשות כדי לבחון את הצלחת המודיעין על-פי המצרף של שלושת השירותים, ולא על-פי מבחן ההצלחה של כל אחד שהוא מבחן ההצלחה האנכי של הארגון שלו. המשמעות היא כי יש לנתח את הסוגיות השונות במשולב והמענה להם צריך להינתן כאשר כל גוף מנצל את יכולתו בתחומים שבמסגרת אחריותו על מנת ליצור מענה מוביל, על מנת ליצור מענה אינטגרטיבי מיטבי.

צריך לעסוק בהיתוך – fusion – ולא בשיתוף פעולה. בלי זה לא נצליח. הדוגמה הקלאסית היא האופן שבו הצלחנו להתמודד עם טרור המתאבדים על ידי שבירת החומות בין סוגי המקורות השונים (סיגינט, יומינט וויזינט), ויצירת חדרי מבצעים משותפים העושים את העבודה המשולבת בזמן אמיתי, במקום אחד, כמעט בפתיחות מוחלטת. זו מאין **אמבטיית מודיעין** השוברת את הקירות הרלוונטיים לביטחון מקורות, ובה כל המודיעין הרלוונטי למשימה. כמובן שיש

את המענה שישראל נתנה לטרור, ושהשפיע עמוקות על החיים ועל הכלכלה בה.

ה. בעידן המלחמה הא-סימטרית יש צורך להעמיק את החזירה לגורמים שאינם צבאיים כדי להבין טוב יותר את מרקם החיים בצד השני. גופי מודיעין חייבים להיות מסוגלים לחדור לליבה, לעומק בצד השני. לקרוא שירה ולהבין תרבות. העמקת האיסוף בתחומים אלה תסייע להבין טוב יותר תהליכים המתרחשים בצד השני. לומר שזה מוחלט! לא! גם בישראל קשה לעשות את זה, עם תקשורת פתוחה במדינה דמוקרטית. אבל פעילות כזו מאפשרת הצבעה על תהליכים עמוקים במדינות שמעבר לגבול.

בכך גם סיכונים למקורות, אבל בראייה של עלות-תועלת זו הדרך הנכונה.

אזכיר כי בשנת 2002 בוצעו 55 פיגועים בשטח מדינת ישראל שבתוך הקו הירוק בהם נהרגו 215 איש. בשנת 2005 – שישה פיגועים בהם נהרגו 15 איש, וב-2006 עוד פחות. אין זה נס – זוהי תוצאה של עבודת המודיעין.

יהיו מי שיטענו – זה טקטי. אין לי צורך להסביר מדוע זה לא טקטי אלא מאוד אסטרטגי. מדובר בשינוי עמוק של תפריט המקורות. כמובן ששינוי זה בא על חשבון דברים אחרים, משום שאין מספיק משאבים, ומדובר בכך שבסופו של דבר העבודה המשולבת הזאת עומדת במבחן התוצאה, והיא אכן שינתה, אסטרטגית,

למשל, ניתנה הערכה ברורה לממשל האמריקני בדבר משמעותו של תהליך הדמוקרטיזציה במצרים. לא היה צריך להיות גאון מודיעיני כדי להבין את הזרמים המרכזיים. בבחירות נבחרו פי חמישה חברים מתנועת האחים המוסלמים למועצת העם של מצרים. במועצת העם הקודמת כיהנו 17 חברים, ולאחר הבחירות – מעל שמונים. תהליך כזה אי-אפשר להבין רק ממודיעין צבאי.

ו. חיזוק האחריות המקבילה על ההערכה. בתחום הפלסטיני – יש לחלק את האחריות בין השב"כ לאמ"ן, כדי שיהיה פלורליזם; ובקשר לאויב וליריב – לבנון, חזבאללה, סוריה, איראן ואחרים – יש לחלק את האחריות בין המוסד לאמ"ן, כדי שראש הממשלה יוכל לשמוע תמיד שתי דעות לפחות, תוך הצגת הנימוקים שיסבירו מדוע כל גוף מודיעין חושב אחרת. בהקשר זה קיימת חשיבות רבה ליכולת האינטגרציה של אמ"ן.

ז. יש להעצים את המועצה לביטחון לאומי כגוף של Net Assessment. אין גוף כזה במדינת ישראל, ואני מציע לא לפרק גופים אחרים לפני שמוקמת מועצה לביטחון לאומי העושה Net Assessment באמת. כזאת שמסתכלת גם על ישראל ולא רק על האויב. מועצה כזאת, אם תשולב נכון בתהליכי קבלת החלטות במדינת ישראל ותימצא בכל פורום רגיש, תוכל לומר את דברה ולהציג דילמות וחלופות לפני ראש הממשלה. אולי זה מה שהיה קורה ב-12 ביולי 2006 לו היה בנמצא גוף כזה.

ח. שילוב המודיעין במאבק באיומים הגלובליים ובקשרי החוץ של מדינת ישראל. לא פעם מזמין ראש הממשלה את ראשי השירותים לבוא ולהסביר לראשי ממשלות ולנשיאים את המערכת המזרח תיכונית. נראה לי שבשני תחומים גלובליים המודיעין חייב להיות מגויס לשרת את מדיניות החוץ של מדינת ישראל. כוונתי לטרור העולמי, שאתו מדינת ישראל לא יכולה להתמודד לבדה, ולנושא הגרעין, ובעיקר הגרעין האיראני. אלה שני תחומים שיש בהם משקל ניכר ליכולתו של המודיעין הישראלי לשכנע ולספק מערכת הנמקה כדי שמנהיגים משפיעים יוכלו לפעול לפני שאירועים יתרחשו.

בשני הנושאים האלה קהילת המודיעין הישראלית מובילה, מסייעת ועושה רבות. השאלה פעמים רבות היא, מה עושים עם המודיעין שהקהילה מספקת. אבל אני מאמין ששילוב המודיעין על מערכת ההנמקה שלו במאבק בשני האיומים הגלובליים האלה, יכול להביא תועלת ממשית.

ט. ללמוד על אחריות המודיעין לא רק מזוהות של ועדות חקירה אלא גם תוך הגדרה פוזיטיבית של אחריות הקהילה וחלוקת האחריות בין שירותי המודיעין של מדינת ישראל. בנושא הזה התעסקתי רבות ואמרתי לעצמי, הבה ונבנה תיאורטית את המודיעין. הרחקתי עדותי כשהגדרתי לעצמי את המשימות שתהיינה למודיעין בשנת 2015, ועל-פיהן נעשו שינויים עמוקים בשנים האחרונות. לטעמי, שינויים אלה הביאו תוצאות ראויות.

בתוצאות אלה אפשר לכלול גם את ריבוי הדעות, ובכלל זה פורום של אנשי אקדמיה ומשרד החוץ והמוסד. את הפורום הזה היינו מכנסים לפעמים לדון בסוגיית עיראק או בנושא האיראני כדי לשמוע דעות אחרות ולהעשיר את עצמנו, וכדי לתקף את המציאות עם התזות ועם תפיסות העולם של אנשי האקדמיה, ולחייב את אנשי המודיעין להתמודד עם התפיסות האלה. ולהפך – לחייב את אנשי האקדמיה להתמודד עם הידיעות שאנחנו מתמודדים אתן. תהליך זה העלה שאלות חכמות ששאלנו ותועלתו ניכרת.

סיכום

תהליך הפקת הלקחים בשנים האחרונות באמ"ן, ובאופן משמעותי גם בשב"כ ובמוסד, מנע כישלון מודיעיני ברמה הלאומית בנוגע למלחמת לבנון השנייה. עלי לומר בצניעות רבה, שזו הפעם הראשונה שאין לתלות אשמה רצינית במודיעין. אין להבין מכך שבמודיעין הכול בסדר. ואולם המודיעין היה ערוך, הציג תמונה מודיעינית נכונה ברמה האופרטיבית-הטקטית, ואמר מה הוא לא יודע. המודיעין הזהיר שצפויה הסלמה בגבול הצפוני בשנת 2006 עקב התעקשותו של נצראללה לחטוף חיילים, והדגיש כי פעם אחת הוא עלול להצליח, ולכן צריך להתכונן.

ההזהרה שהציג אמ"ן ערב המלחמה ותמונת המצב שהציג, לדעתי, לא קרו במקרה, אלא היו תוצאה של כמה וכמה שינויים שהובלנו. עלינו להתייחס למשימה שלנו במקצועיות ולמרות הסיכונים שבה להבין שיש ביכולתנו להתריע ולספק מודיעין רלוונטי בלחימה ולמלחמה.