

# הערכות מצב — מדוע הן קורסות?

תא"ל יואל בן-פורת\*

"אשר אירע בעבר אנו יודים עליו כמעט הכל ובכל זאת לא הכל אנו מבינים. על אשר יקרה בעתיד, אין אנו יודעים דבר. אין אס"כ נתיימר להבין את אשר טרם אירע"  
(מי שהתנסה בנבואות...)

ידענו שהמצרים והסורים מתכוננים לתקוף את ישראל, אי שם בין האחד באוקטובר לעשרה בו. אני רואה עצמי מוסמך לומר שידענו גם ידענו, ממידע מודיעיני מצויין — באחד, בשניים ובארבעה באוקטובר; ובאופן מפורש, שלא יכול להשתמע לשתי פנים, ביום שישי, החמישה באוקטובר, כי "סוריה ומצרים יוצאות למלחמה נגד ישראל". עשרות ומאות פיסות מידע, אשר זרמו בין כסה לעשור אימתו מידע "קשיח", באופן ישיר ובאופן נסיבתי. אך מעל לכל, אשר ראו עינינו בקווי החזית, לא רק שלא הפריך את המידע אלא אימת אותו, תמך בו, וחיזקו.

אם כל כך טוב, מדוע כל כך רע? יכול הקורא ההדיוט להניח, שהמודיעין עין משיג, או מייצר מידע, המשמש את הקברניטים בתהליך קבלת ההחלטות. אין טעות גדולה מזו. כך בערך צריך להיות, וכך היה בעבר הרחוק, עת הייתה עוד למודיעין החיוניות, הרעננות והראשוניות של הש"י (שרות הידיעות), אך לא כך היה בתשל"ד, לאחר שהמודיעין עבר שינוי ניווני במהותו, אשר נמשך 15-20 שנה.

די היה בשליש מכמות המידע, אשר שר עמד לרשותנו בתשל"ד, כדי למי נוע הפתעה. לא כל שכן כאשר הצטברה ערימת מידע ממיטב מקורות אמ"ן וקהיליית המודיעין, אשר חייבת הייתה להוות "מסה קריטי" ליצירת חוות-ידע מודיעינית התרענית מזעיקה. מעריכים שקולים וזהירים יכלו כבר באחד באוקטובר לומר לקברניט, "כנראה מלחמה", יום או יומיים אחר כך יכלו למעט ממשקל המילה הממעטה "כנראה". ביום ה' הארבעה באוקטובר יכלו לומר, "מלחמה כמעט ודאית". בחמישה באוקטובר היה אימות סופי, שאכן — נעלה מכל ספק, מלחמה לפנינו. כל זאת יכלו המעריכים לומר לקברניט לפי מידע אשר היה ברשותם. זאת לדעת, בימים ההם לא היה לצערנו למידע משמעות אלא אם תמך בהערכה

באמת לבין "אגדת הקונצפציה" דומה לדמיון בין תפישת ההגנה על סיני, אשר התבססה על מעוזים ותעוזים (תפישת נכונה לעניות דעתי שלא ניתנה לה הזדמנות להוכיח עצמה). לבין מה שכונה ע"י עיתונאים "קו בר-לב". מה שנפל ביוה"כ היה בו רק מעט דמיון לקו ההגנה הקשיחה על התעלה כפי שתוכנן, נבנה, ותורגל על-ידי המטה הכללי בשנים 1968-1972. הקו שנפל היה שריר עלוב, מכורסם, מדורדר בבחינת אבר מדולדל, בהשוואה למה שהוגי הרעיון והמתכננים התכוונו אליו. העובדה שרב-אלוף (מיל') חיים בר-לב לא מחה, או לא מחה די הצורך, כאשר העיתונות הדביקה את שמו לקריתכנית הגנה זו, אשר מרגע שפרש בר-לב משרותו לא יכול היה יותר לוודא שאמנם תתממש במקורה — זו פרשה אחרת.

אני מניח, שרבים מקרב מוקיריו של רא"ל (מיל') בר-לב כרמטכ"ל מצויין בארוכה במלחמות (התשה), הצטערו שהמוניטין שלו נפגע, כאשר הקו, אשר נשא את שמו התמוטט, והוא בבחינת "ילד בלתי חוקי". אני מאלה שסבורים, כי לו הופעלה תכנית "שוכב יונים" (הגנת סיני על קו התעלה) במלואה הודות להתרעה מודיעינית אפקטיבית, לא היו המצרים מצליחים לצלוח את התעלה, לפחות לא לכל אורכה במעין מצעד. בהסטוריה של "לוי" אין הרבה תבונה, על כן דעתי טובה לא פחות, מדעת אלה מבין בני הסמכא, הגורסים, שטוב שלא נפרסו 350 הטנקים אחרת היו נשרפים רובם. הדברים לא נבחנו במציאות, על כן איש באמונתו יחיה, אף שסוגיית ההגנה על התעלה מרתקת, אין היא נשוא דברי. אני נזקק אליה בעיקר בשל זיקתה לכשלון ההתרעה ולעניין האגדות המופצות בחיינו חדשות-לבקרים.

עדיף שהקורא המצוי — בין אם הוא איש צבא, או אדם מן היישוב — תחת שייסחף אחר המונח העמום "קונצפציה", יניח, בטעות, שהופתענו משום שלא

צפירת האזעקה ביום הכיפורים תשל"ד בין מנחה לנעילה, הייתה לא רק אתרעה לתושבי המדינה לרדת אל המקלטים, אלא גם אות אזהרה חמור לכל מי שעוסק בארץ ובעולם באמנות המודיעין, לאמור "הנה, שוב, קרסה הערכה מודיעינית, קולו-סאלית, שנעשתה בידי הטובים והמבריקים במוחות אמ"ן, הפעם קריסה מונומנטלית שתצטרף לשרשרת הפתעות המודיעין שהיו כבר לקלסיקה — "פרל הארבור" ו"ברבורסה".

מי שאינם מצויים ברזי המקצוע, נוהגים להשוות ולגזור גזירה שווה בין מה שאירע בגויים ב-1941 להפתעת יום הכיפורים. המשותף לשלוש הפרשיות הוא רק התוצאה — ההפתעה — ובזה מסתיים הדמיון.

בציבור בישראל ואף בצה"ל, רווחת סברה, כי הסיבה להפתעה, הייתה "קוני צפציה" אשר כביכול גיבש המודיעין: מלחמה הינה בלתי סבירה כל עוד מצרים לא השיגה עליונות אווירית וכל עוד לא הגיעה לתיאום מלא עם סוריה ועם מדינות ערב נוספות לתקוף את ישראל במשותף. המונח "קונצפציה" לא יצא מסדנאות החשיבה של המודיעין, אלא אומץ בידי ועדת אגרנט, ונפוץ על ידי אמצעי התקשורת. הדמיון בין מה שהיה

\* משרת בחיל המודיעין מאז 1950. ב-1973 היה מפקד יחידת איסוף מידע.

"כוננות בצפון תרגיל בדרום", ונרבק אליה כמגנט רבי-עצמה. זה היה מידע הונאתי במהותו. לעובדה שמידע מטעה מקורו בזיבורית איסופית ואילו זה הסותר אותו, המדבר על תכונה מלחמתית – מקורו בעידית; לעובדה חיונית זו, לא הייתה, כנראה, משמעות. שערי התבונה, שיקול הדעת, והאחריות אצל בכירי המעריכים – היו נעולים הרמטית והם נפתחו רק בין מנחה לנעילה, למשמע נפץ פצצות האוויר והארטילריה של הסורים והמצרים. שמעתי מפי אנשים אשר היו בקרבת המעריכים, כי עוד שעה לפני הצפירה אמרו הללו, כי אין הם מאמינים, שאכן תפרוץ מלחמה!

**הערכה לעומת מידע – ניגוד קוטבי**  
 אסונו של המדיעין משחר נעוריו, שהפת-עותיו המיותרות באו מכוח השיטה לפיה מוצא המידע – בקולמוסם ובפיהם של המעריכים. היו גם הפתעות מחמת מיעוט מידע, אך אלו מעטות. המידע, שהוא זכות הקיום של המודיעין נדון לשבט או לחסד למשבותיהם, לרצונותיהם וליצי-ריהם של המעריכים, שהם מוצא פיה של כל המערכת המודיעינית הענפה והמור-רכבת, כלפי הקברניט מקבל ההחלטות. כלומר, מאחורי קבוצה קטנה נבחרת זו, אשר חזקה עליה שתהיה עלית השכל הישר, חוש האחריות, וטלית שכולה תכלת, בכל הנוגע להגינות (יש אומרים "הגינות אינטלקטואלית"; אני גורס "הגי-נות" – מאותם הערכים שאינם ניתנים לחלוקה) מאחורי קבוצה זו, המונה מניין או שניים בכירים, עומדים כל משאבי האנוש והחומר של כל הקהיליית המודי-עין, אשר רב לה בתושייה, ערמה, תחכום, יזמה ותחבולנות והיא מוציאה הון עתק (אפילו בקנה מידה בין-לאומי). הישגיה רבים מאוד, אך פירות עבודתה עלולים להפוך להבליפה בידי מעריכים בודדים. ברוב שנות קיום אמ"ן רק חלקם היו ראויים לאימון, אם בכישוריהם אם במידותיהם כמעט כל כשלונות אמ"ן – מאז ההפתעה המיותרת של עסקת הנשק הצ'כית (1955), דרך שורה של כשלי מודי-עין והפתעות מהפתעות שונות ומשונות – כל אלה נבעו ברוב המקרים מאי הבנה נכונה של מידע, או הערכה בלתי צמודה, מתעלמת, או נוגדת מידע.<sup>1</sup>

ח"כ רבין (אשר מתוקף תפקידיו בשנים 1957 – 1977 היה "צרכן", או "מנוי" על הערכות אמ"ן) אמר, שרצוי שוועדת החוץ והביטחון של הכנסת תדון ב"הער-כות אמ"ן, אשר בעשרים השנים האחר-נות היו מוטעות".<sup>2</sup> היות ולא קראתי

הכחשה, אני מניח שאכן אלה דברי ח"כ רבין.

משה דיין המנוח והרמטכ"ל השביעי יבל"א לא הסתפקו בקריאת הערכות בבחינת "מחשבה לעושה" אלא כל אימת שמדובר היה בסוגייה חשובה, ביקשו לעיין במידע גולמי, שעל פיו התבססה ההערכה. אני מניח, שאמר לעצמו, "גם אני יודע לחשוב ואינני חייב (או רוצה) לקבל דברים בחינת כזה ראה וקדש". חבל רק שלא הנחילו זאת לבאים אחריהם כמסורה, אם כתורה בכתב או בעל פה. אינני יודע, יתכן שיעץ זאת ליורשו, למיטב ידיעתי חיים בר-לב לא נהג כך. יתכן ובשל לחץ המאורעות בשנים 1968-1970 ויתכן שמכוח האימון המלא (ובצדק) אותו רחש לאמ"ן באותה עת – התקיים הרמטכ"ל על הערכות בלבד. אילו ירש דדו המנוח מסורת ושיטה, שבמצבים קריטיים (וכזה היה, בלי ספק, המצב בסוף ספטמבר 73) אין להסתפק בהערכות התפוררות למתכונת של "סבי-רות נמוכה" – כי אז לא היינו מופתעים. רב אלוף אלעזר ז"ל, לא ירש שיטה כזו, ולדאבונו, לא עלה בדעתו להחדש "חידוש". יתכן וזה בגלל שיטת "הסמוך הגדול" שהלכה והשתרשה בצה"ל במשך שנים. אך אין זה הדבר היחיד עליו סמך דדו ללא הצדקה, כפי שהסתבר לאחר מעשה. ראוי לציין, שצ'רצ'יל, שהיה מגדולי אמני ההערכה במאה הזו, גם הוא לא החליט על פי הערכות חכמיו, אלא לאחר שעיין בעשרות ובמאות פיסות מידע מקורי, וזאת במשך כל מלחמת העולם השנייה.

בימים בהם רעדה האדמה מהיבט המודיעין, (23 בספטמבר – 5 באוקטובר 73) נוצר פער, שהלך והתרחב מדי יום, בין ההערכה "תרגיל בדרום/כוננות בצפון" לבין המידע החזותי מקווי המגע עם האר-יבים בתוספת כל שאר המידע הרב והמי-גוון ממקורות וסוכנויות איסוף. היה רק מעט מאוד מידע ממקורות עלזבים (גלויים, בדרך כלל) פרי ההונאה המצרית, שהייתה תפורה חוטים גסים. הסורים אף לא ניסו כוחם בהונאה. רק סוגי מידע ירודים אלה אימתו את ההערכה, ואותם אהבו המעריכים כי תמכו בחיזוי/הנבואה שלהם. מזה צוק של הערכות (מוטעות) ומזה מתדפקות יום יום פיסות מידע נוגד וסותר אך הכל ללא הועיל.

למעריך בימים אלה ההם היו שתי אפשר-ויות: לכרסם את הדאות וההערכות או להפריך את המידע המוחץ ולהתעלם ממנו. איזה "תרגילים" לא עשו; הטילו מומים במקורות טובים, סילפו ידיעות

בדרך הצגתן, חיפשו מתחת לארמה נימור-קים מסוג "מה נשתנה", כדי לישב את הסתירות, וכאשר כלו כל הקיצין וכאשר ביום ו' החמישה באוקטובר התייצב סוף סוף מידע מזעיק מהימן, בהיר וחד-משמעי – מלחמה – ונסיונות הכרסום שהחלו לנסות בו עלו בתוהו, לא הובא מידע זה לעיני הרמטכ"ל במשך שעות ארוכות עד אשר אבד כל ערכו ההת-דעתי! ועד היום לא ידוע מי נושא באח-ריות לכך. ואפילו ועדה כה מוסמכת ונכבדה, כועדת אגרנט, הגדירה זאת "תעלומה".

**ההערכה – מלאכה, מדע או אמנות**  
 עד היום פלא הוא בעיני, ואין לי תשובה מניחה את הדעת (כפי שאין תשובה לעוד כמה אסונות לאומיים) לתופעה, בה קבוצה של אנשים אינטליגנטיים גולשת למצב בו היא מעדיפה לדבוק בהערכה, שהיא תמיד יכולה לנבוע מטעות אנוש והשפעות סובייקטיביות, ולעומת זאת מתעלמת מן המידע. והרי הגם שמידע אינו תמיד עובדות ולא תמיד עובדות מוכחות (לרוב הוא כזה), הוא תמיד לאין שיעור קרוב יותר לממלכת העובדות.

ההערכות מושפעות מסימפטיות ואנ-טיפטיות, ממשאלות-לב ומציפיות, שהאי-יזיב "המטומטם" אכסיומטית, אמנם ינהג כפי שראוי שיהג. הן מושפעות מאגומניה של מעריכים, ממגלומניה, מיהירות ומש-חצנות, מזלזול באוייב ומבוז לו והרי כבר הוכח בכל המלחמות, שהאוייב לא די שטיפש הוא, הוא גם תבוסתן וחדל אישים, אוייב אשר אמנם ברוב המלחמות הצדיק-כאילו תארים אלה בעיקר אם לא העמקנו חקור במהלך ובתוצאות המלח-מות ולא בררנו האם בכלן ניצחנו או שבחלקן האוייב פשוט התמוטט וניגף (והיו סיבות מקילות...) ואין אלה שני צדדים של אותו מטבע. "אין מתווכחים עם ניצחון", אמר לי פעם אלוף נבון, "ניצחנו זהו זה..."

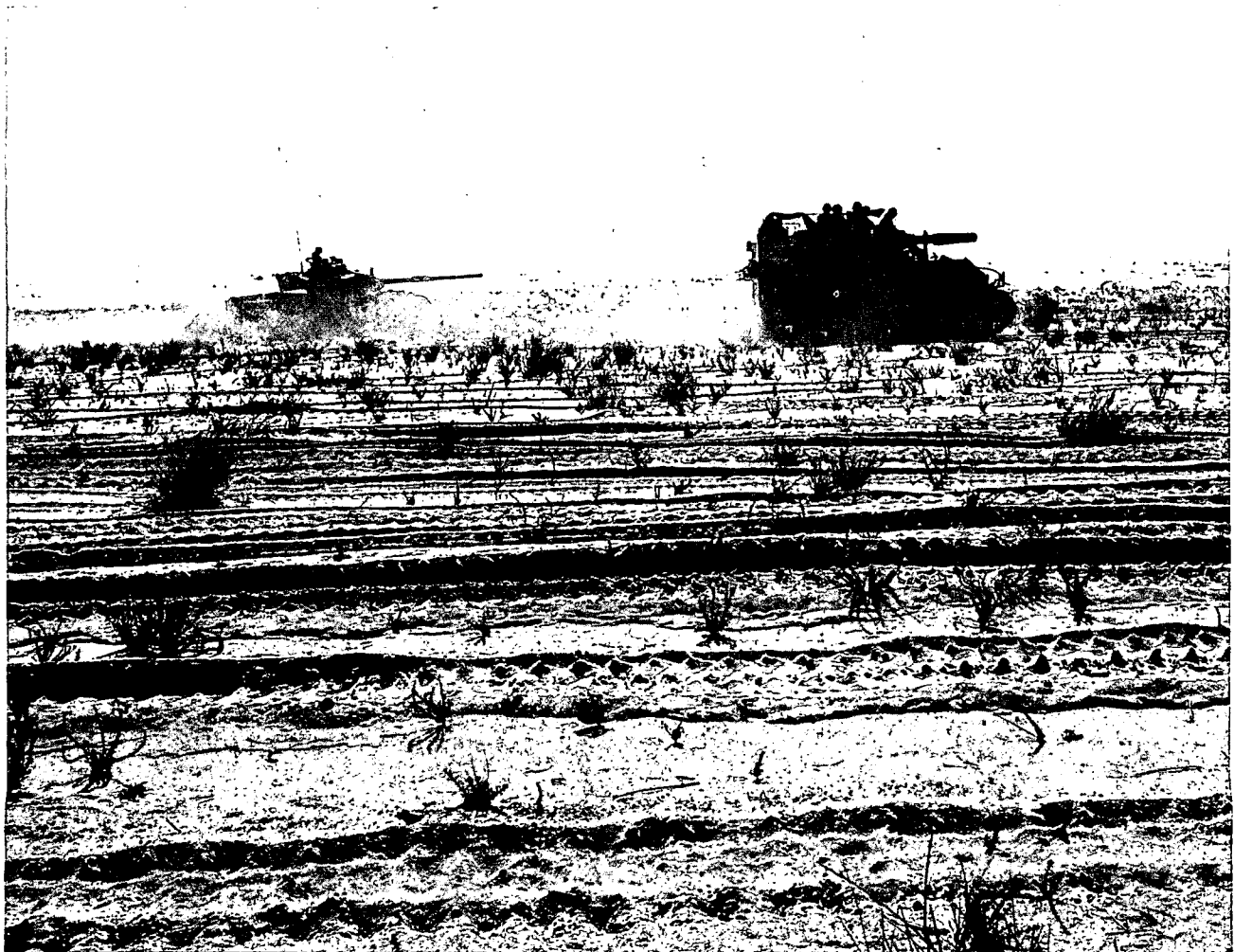
ראוי שנודה, כי הפקחות, ההעזה והתושייה שגילו קברניטי סוריה ומצרים ביוה"כ היו בניגוד מוחלט וקוטבי למה שמעריכינו היו מוכנים לייחס להם לפני מעשה. מבחינה זו, לא רק שהפתיעו אלא אף הדדימו גם את מעריכי אמ"ן, וגם לא מעטים ממנהיגי היישוב, אזרחים, פולי-טיקאים ואנשי צבא. הערבים פשוט סרבו לנהוג על פי הסטריאוטיפ והסטיגמה של מטומטמים שבה רבים מתוכנו הרבו לטפח מאז מלחמת ששת הימים. כמובן, שזו גם "אשמתם" (של הערבים). אך אילו התעלינו מעל לרמת היוהרה ששררה

והסורי, החי"ר המצרי המסתער על טנקים ועוד כהנה וכהנה. בכירי האלופים, אשר בשנות השישים הנביטו את זרע הפורענות של בוז, זלזול ופסילה טוטאלית של יכולת האוייב להילחם, יהיו לימים, הראי-שונים שיתחילו להתפעל עד כדי גיחוך מהגאמסים, השאזילים והסאדאטים, ואם לא די בהתפעלות, גם אהבו להתאהב בהם בסיטונות על לא עוול בכפם... אין ספק, שכפי שהפסילה הטוטאלית לא היתה מוצדקת, ולא מעוגנת בעובדות הסטוריות, כך גם לא ההערצה האלילית לכמה מקברניטיהם. "לא מדובשך ולא מעוקצך". אך זה כבר בסוגיית "שביל הזהב" עליה כה הרבו לדבר חכמי דורות עברו.

אין ספק, שעמדות קוטביות וריצה מקי-צוניות אחת לשנייה - של אנשי מודיעין ושל אחרים - הם פרי באושים של הברות, בכל הנוגע לערבים, שפתם, תרבותם, דתם, ודברי ימיהם. כאשר אינך יודע אין אתה יכול להבין, ותהיה חכם ככל שתהיה. מאז פרישתו המאולצת

שני החילות, השריון וח"א, לא התרשמו במיוחד מן התופעה, וכנראה לא למדו לקחים ממנה. בדרך כלל, אין זה מדרך הטבע ללמוד לקח מהישגים של אויב אשר אתה מזלזל בו ובו לו. הישגיו נראים מקריים וחסרי משמעות. כלומר, השחצנות שהייתה בעוכרי חיל האוויר והשריון במהלכי הפתיחה במלחמת יוה"כ, עת שניהם התקשו להתמודד בהצלחה עם הטילים - ביטייה האינטלקטואלי היה בעוכרי המודיעין בעשרת ימי תשובה של תשל"ד. ככל שהרבתי להרהר ולדון עם עצמי, אני מרבה לחשוב, שיהירות ושחצנות אינן אלא אחד, מזני האווילות שהר ריד הקב"ה על האדמה. אפשר לזלזל ולשטות ביחידים, אך לא באומות ולא בציוויליזציה שלמה, ויהיו אלה נחותות בעיניך ככל שיהיו. חוקי הטבע וההסתברות אינם מקבלים שכולם יהיו מטומטימים, נרפים וחדלי אישים. וכאשר נוצר במלחמה פער ציפיות, רצנו, כהרגלנו מאז ומתמיד, אל הקיצוניות השנייה, והולדנו במו פינו את אגרות הקומנדו המצרי

בימים ההם - יתכן וגם זה היה מונע הפתעת יוה"כ. למעריכי אמ"ן היה קשה מאוד להשתחרר, ולהגיע לבידוד סטרילי, ולהישמר מנזקן של הרוחות הרעות הנושבות מסביבם. ובניגוד לנורמה הקיימת של היחס וההערכה (המסולפים כמובן) את האוייב, שדווקא אמ"ן ייחס לו יכולת להגות, להחליט ולבצע תכנית נועזת, כפי שאמנם ביצע ביוה"כ. מסביב תהום היהירות של טייסים וטנקיסטים, אשר השיגו נצחונות מרשימים מאוד בששת הימים, והמשך בסדרת ההישגים של חיל האוויר בכל מלחמת ההתשה (פרט לחדש יולי 1970 הארור). יהירות זו תבעה מחיר גבוה כאשר החלו להופיע הכתובות על הקיר ובישרו את הצפוי בשלבי הפתיחה של מלחמת יוה"כ. כוונתי למפגש חיל האוויר עם מערך צפוף של טילים נ"מ בנוי עם חפיפה לעומק באזור תעלת סואץ ביולי וראשית אוגוסט 1970. (והיו לנו אבדות מכאיבות בטייסים ומטוסים). כמו כן כרטיס הביקור של טיל הסאגר ברמה"ג בשנה היא ולאחריה.



צה"ל, היה שרות של מידע ולא שרות הערכות. (ש"ה ש"ה...). בתש"ח, כאשר "המודיעין אמר" — זה היה דבר המידע ולא ההערכה. \*

ובכן, אם המעריך אמן הוא, הרי אין מנוס שהוא יהיה מאוהב בהערכתו כאר-ריכל בקונצפט שלו, אשר לא ישנה צבע מרצפת אחת גם אם הלקוח יויל דמעה. הוא גם ילך עם גרון בלילה ויהרוס את אשר שינה הלקוח בלי רשותו, כמעשה אדריכל חיפאי ידוע. דין הקונצפט האבי-טקטוני, כדין הקונצפציה (ההערכה) המודיעינית, ובמקרה זה, נוחה לי המילה "קונצפיה". כי מה היה מצבו של המעריך באותם ימי הפער המתרחב. יום-יום היה עליו לומר, "אני טועה" — הידיעות צוד-

במדבר. צירציל, לא זו בלבד, שהיה מגדולי המדינאים במאה הזו היה גם אמן המילה הנכתבת והמדוברת, גם צייר וגם הניח לבנים. איש משכיל, רב אשכולות, חוקר, הסטוריון, אדם רגיש, בעל אינטואי-ציה וחושים פוליטיים יוצאים מהכלל. הבין בנפש הזולת — כל כולו אמן, מדינאי, חכם ומעריך מעולה. ואף על פי כן טעה גם הוא לא מעט בהערכות, וגם בעת מלחמה. צירציל, כקברניט מלחמה, פעל כקמ"ן של עצמו. קרא מידע ובחר לעצמו את רפ"א האוייב ולא קיבל אותם כתורה מסיני מפי מעריכי המודיעין שלו (טעויותיו של צירציל נגעו, בין השאר, גם ביחס לכוח המפעל הציוני בארץ ישראל וגם ביחס לסיכוי להאריך את חיי האימפ-ריה — הודו. יתכן ואלה היו סימני זיקנה או תשישות, ומי יודע אם לא מגלומניה לאחר נצחון 1945). ידוע שהיה מאזין ליועצים ומיני "שכל להשכיר", אך להע-ריך, העריך לבדו.

לאמ"ן לא היו צירצילים. לעם ישראל בכלל היה כנראה רק אחד שלא נפל בגדולתו ויתכן שאף עלה עליו. אין אני יודע אם דוד בן-גוריון היה קמ"ן של עצמו, עת היה מצביא מלחמת השחרור. אני יודע, שהש"י ושרות המודיעין בראשית

הובלתי מוצדקת של האלוף הרכבי לא עמד בראש המודיעין ולא בראש ההערכה איש אשר השכלתו ערבים, איסלאם וערבית. ואכן, כאשר נודע למע-ריכים בשניים באוקטובר 73, שבצבא מצרים ניתנה פקודה להפסיק את צום הרמדאן ולהאכיל את החיילים, דבר שלא זכור דוגמתו בעבר, לא היה בכך לזעזע איש. וכי מי ידע שם על צום הרמדאן באיסלאם, זולת עצם קיומו? ומה הרבותא, וכי בישראל הכל צמים בצום גדליהו, בתשעה באב, בתענית אסתר, ביום כיפור קטן ואף ביום כיפור גדול? ובכן, מה העיסוק הזה הקרוי הערכת מצב מודיעינית? האם מדע, שעשוע אינטלקטואלי, או שמא ניחוש, ספקולציה ורולטה, ניאורנבואים; ואולי, מיומנות? או שמא בכלל פסבדו-אינטלקטואליזם? אף אחת מהגדרות אלה לא מניחה דעת, זולת אחת — אמנות. אמנות היא ולאמ-נים ניתנה. אך גם בקרב האמנים, על כל צורות הביטוי, יש אמנים ויש אמנים-למחצה, לרביע ויש גם מתחזים, רחמנא ליצלן. צירציל היה היחיד אשר משך חמש שנים (1934 — 1939) העריך נכונה את גרמניה של היטלר ואת שאיפות השרץ עצמו, והיה בבחינת קול קורא

\* אחד המקרים הידועים של תקלת מודיעין, שנבעה מאי הבנה שלמה של מידע, היה במערכה על כיס פלוגיה. הקמ"ן קיבל מידע טוב שיאולה תחמושת ארטילרית" למצרים הנצורים. על סמך המידע נערכה אחת משורת ההתקפות על הכיס שלא הצליחו והמסתערים ספגו מטר ארטילרי. עד ב-1950 אותו קמ"ן חיטט ללא מנוח בתי-קים להבין את פשר התקלה. יום אחד קפץ בזעקת "מצאתי", כאשר נודע לו שבנהל חתים הבריטי מדווחים "אולה תחמושת" לאחר גמר מ-לאי קו שני עדיין יש מנה של 25 — 50 כדור ליד תות-חי ה-25 פאונדר ועוד 100 לתותח במערס הגרדי.



בהפרש חודשיים. בעניין כזה אין חכמות. מדובר בחיי אדם. בכספי ביטוח, ובמוניטין של יצרן מטוסים מהולל. יש חוק וסדר. לפי הוראת הסוכנות הפדראלית לתעופה קרקעו את כל ה-DC-10. מטוס או שניים פירקו עד אחרון הברגים ונמצא שאחד החלקים אינו עומד במאמצים. החלק תוכנן ונבנה מחדש ולאחר כמה חודשים, כולל טיסות מבחן, חודשה טיסתם ומאו לא התרסק שום DC-10. מדוע לא נעשה דבר דומה לפלטפורמה הזו הנקראת "ההערכה", וכי היא לא קורסת אחת לכמה שנים? וכי לא אבדו כבר חיים בגין קריסתה!?

### מה ניתן לעשות

לטווח הקצר יש לעשות כל דבר הניתן, כדי להפקיע נושאי מודיעין כגון: התרעה אסטרטגית ובוודאי התרעה טקטית, מתחום ההערכה ולהשתיתם על מידע. יש להקפיד בבירור מעריכים, להתפעל פחות מכשרם הרטורי ולהתייחס יותר ליושרם. כאשר נתפס מעריך מתעתע או מניפולטור במידע, אין לתת לו הזדמנות שנייה, בדיוק כשם שנהוג בקורס טיס ובקורסים לחבלה. כלומר, כדברי הברדוי מהברדוויל, "לגמור אותו כאשר הוא עוד קומקום לפני שיהיה קטר דורסני". וגם אם ישר הבחור והגון, עושים ספירת מלאי שנתית של הערכות שנתבדו, ואם אין לזכותו יותר מחמש מתוך עשר (זה, כנראה, שיעור הדיוק הממוצע של אומנים שאינם אמנים), מציעים לו מקצוע אחר. אחרת אי אפשר להיכשל כמעריך. תמיד טענתי, שדי שידבר בקצב, לא יהסס, לא יגמגם, תחבירו סביר, עטו רהוטה והנה לך מעריך לאומי למופת. לפחות שלישי או יותר היו כאלה בדור המחדל. שלישי היו שרלטנים סתם, שניתן להבחין בהם בעין בלתי מזויינת, אך לשונם תמיד "מבריקה" וככל שבטחונם העצמי גדול יותר, כך מעטה האמת בנפשם. היו גם שלישי חכמים, אך לדאבון לב, מרביתם חסרי אומץ לב אזרחי. יש לעקור הבורות. לא יהיה קצין מעריך (מרס"ן ומעלה) אם אינו "מהנדס לערביות ואיסלאם".

מאחר ובעיית המעריך המצוי של המחדל, לא הייתה אינטליגנציה אלא יושר אישי, נכונות לתפור חליפת הערכה על פי רצון הגבורה פן יבולע למעמדו, יש צורך ליצור מסגרת חדשה (מקבילה), קבוצת מעריכים בדומה למה שנהוג בקהיליה האמריקנית (National Intelligence Officer – NIO). קבוצה מבוררת היטב מבחינת כישוריה ומידותיה ולנתקה מן ההיררכיה הצבאית. הם ימונו (לא

בות הרוסים במצרים – וכל האלמנטים אשר הכשילו את המעריך ב-1973 היו בה כבר אז. מעין תטל"ג על המחדל, ראשית היתה תיזה (קונצפציה), שתואמה עם ידי דים מעבר לים. החל מנובמבר 1969, החל להגיע מידע שסתר את התיזה. בינואר 1970 הגיע מידע בהיר, מהימן וכמעט חד-משמעי הסותר את הקונצפציה. המידע כורסם. בפברואר נחתה ההפתעה כרעם ביום בהיר. הדבר הסתיים בעוד כישלון מודיעיני, המתרחש חדשות לבקרים. לא ירו. יהודים לא נהרגו, ורק אמ"ן ידע. מונתה ועדת חקירה (הייתי יו"ר) והפכנו דף...

אין ספק שאותו ארוע היה בבחינת הכתובת על הקיר, אשר בישרה את מחדל יוה"כ. אני זוכר ראש אמ"ן אחד, מהטובים שבחבורה, אשר האריך בבהונתו עשור, ולא הצליח להיות מודח (יחס ההדחות להיום 6 מתוך 9...), למרות שכיחן בשתי מלחמות, איש שעל תבונתו ויושרו אין עוררין. אני זוכר אלוף זה בפרק החמישי לערך, לכהונתו, מתחיל לחוש שמשוהו לא כשורה, אם לא בפילוסופיה, אז לפחות בטכניקה של עשיית ההערכה. אני זוכר אותו במושבי ההערכה הארוכים והמתישים שלעתים דמו לסיאנסים של מעלים-באוב, תופס את תיק הידיעות, מנופף באוויר וזועק חמס (נדיר אצלו), "ריבוננו של עולם, הרי בידיעות כתוב אחרת". ראיתי זאת יותר מפעם, אך זה היה מאוחר מדי ומעט מדי. מאחר וראשי אמ"ן לא צמחו (פרט לאחד) מתוך השור רות, והם הוצנחו – מי מהצנחים, מי מחיל הרגלים, ומי מ"מערכות" – הם לא יכלו לחוש מייד בבעייתיות העיסוק בהערכה; וכאשר כבר חשו, עמדו לעזוב תפקידם. אני זוכר כמשקיף באותם הסיי-אנסיים, איך פסבדראמנים מניחים הנחות ומצפים שהמידע אשר יבוא, יצדיק את הנחותיהם. ואכן, היו לא מעט מקרים שהנחותיהם התאמתו. הדבר היה כמעט לספורט. "הנה אני מתנבא, ונבואתי מתקיימת". ואני זוכר כמה שנאו במצבים אלה את הידיעות אשר סתרו את ההנחה החיזוי. מה לא עשו בידיעות: אם יכלו, לא קראו; לא יכלו – קראו הפוך; אם לא הועיל – החלו להטיל דופי במקור – במבוע. טעות עשו ראשי המעריכים אשר לא נהגו לאחר כל טעות בהערכה לבדוק היטב וביסודיות מדוע טעו. הם הפכו דף, והתייחסו לעניין כאל עיתון של שלשום (את זה של אתמול עוד זוכרים...) <sup>4</sup>.

בשנת 1979 גרתי בארה"ב והייתי עד לאירוע חשוב מאיר עיניים. שני מטוסי DC-10 קרסו והתרסקו זה לאחר זה

קרת. ההערכה וה"אני" כמעט חד הן! הערכה רבתי מסוג "מלחמה – או לא", היא לא מלתא זותרתא.

קשה לכן תמותה מצוי להודות בטעות ושהידיעות צודקות. זה קשה אך אפשרי – אבל זה לא קרה. זה אפשרי, אם המעריכים הם בעלי מידות כשל אנשים הנבחרים לשמש שופטים בבית המשפט העליון בישראל ואשר ביושבם בדיון, נלח-מים הם בוודאי בסטרא אחרא של סימפ-טיה לנאשם, התפעלות מחכמת פרקליט ההגנה, נלחמים הם בוודאי בכל הרכיבים הלא-רלבנטיים, ושואפים להיות צמודים לעובדות עד כמה שהדבר ניתן. אילו כך נהגו המעריכים והתעלו על כל סוגי המא-ניות שלהם (אגו, מגלו וכד') כי אז יכלו לומר שחוכמת ההערכה (הקונצפציה) במקומה מונח, ואין כל קדושה בה. הבה נזעזע אותה, נכרסם אותה וניתן זכות קדימה למידע מפני שהוא הרבה פחות חשוף לטעות אנוש מאשר ההערכה – פרי הגניוס האישי או הקבוצתי. לכך יש צורך באמנים אמיתיים. אני מניח שליאור נרדו דה-יונצ'י שהיה אמן ומדען היה ודאי נוהג כך. אך גם בלי דה-יונצ'י אפשרי, די במידה גדושה של הגינות ואחריות כדי לנהוג כך.

תמצית סיבת המחדל, לדעתי – לא אינטליגנציה אלא אינטגרטיבי.

### האם יש תרופה לכשלי ההערכה?

לדעתי, יש. והיא במישורים שונים. ראשית, צריך ללמוד מה היה במודיעין ביוה"כ. עד היום לא יודעים וכבר שמעתי אגדות מאגדות שונות. אמ"ן של 1974 החליט "לפרוש מהפרשה" ובניגוד לקהי-ליית המודיעין האמריקנית, אשר ערכה חקירה מקצועית במשך שנה תמימה בסר-גייה: למה גם הם (לא מעט באשמת אמ"ן!) נכשלו בהתרעה באוקטובר 1973, מאן אמ"ן של 1974 לחקור. כלומר, גם לאמ"ן אין לקחי אמת שלמים וכוללים של כשלון ההתרעה (מדהים אך מדויק!). אם אינך חוקר, אינך יודע – אינך מביין, אינך מביין מדוע קרה מה שקרה – איך תדע למנוע בעתיד שלא יקרה שוב אשר כבר קרה?

דבר ראשון – יש "לקרקע" את ההערכה לבדק כללי. לפרק אותה עד אחרון הברגים והמוטות ולראות מה לקוי בפילוסופיה ומה בטכניקה. מדוע קורסת הפלטפורמה הזו כבר יותר מעשרים שנה (אצלנו וגם בעולם). <sup>3</sup> זהרי יום כיפור קטן אירע בפברואר 1970, והעוברים מולד זה, כבר נראו שנים קודם. באותו חודש קרתה הפתעה אסטרטגית אופרטיבית – מעור-

בראשית שנות ה-50. פרצה אמנם המלחמה הקרה אך ברית המועצות נבלמה בתוך גבולותיה. משה סנה היה מהדמויות המרכזיות שהביאו להקמת מפ"ם ב-1948 וכל זאת, כנראה, בהנחה שעתיד הוא להגיע להנהגת מפלגה זו והיא המפלגה שתהיה הדומיננטית, אם וכאשר אבא סטאלין יגיע לשערי ירוש"ל. דבר לא התממש מהערכות סנה. לא רק שהבולשביקים נשאר בבית אלא אף הוא אולץ לעזוב את מפ"ם והגיע לעבר תהום ההתנכרות לעמו ולמורשתו.

דרכי פעולה אפשריות (דפ"א) – זו תעשיית המעריכים, נכשלה ונכשלת באמ"ן כפי שכשל בה משה סנה. גם כאשר מונה המערך עשר דרכי פעולה אפשריות לאוייב, מוצא זה, לעתים תכר פות, דרך או שתיים נוספות שלא נחזו, למורת רוחו של המערך ולמגינת לבם של הקברניטים הסומכים על החושים. ואם סנה החכם טעה, מי לא יטעה?<sup>5</sup>

### כוונות

מילה מצחיקה זו קנתה לה שבת בקרב מעריכים בארץ ובעולם, ויש אף משתמישים במונח "מודיעין של כוונות", אשר דיוקה לא נופל מהמונח המוזר "מדעי הרוח" (מדע הוא לא רוח, ורוח אינה מדע). אחרי שנת 1973 הבנתי את המלכוד שבחיפוש אחר כוונות – כאילו רדפת אחר צלך. ראש אמ"ן אחד עומד ומתנצל בפני סטודנטים באוניברסיטת תל-אביב ב-1978, על שלא גילה כוונות סאדאת לבוא לירושלים. שר החוץ של סאדאת – פאהמי – מצרי, חושב ודובר מצרית, חבר קבינט, שותף סוד להרבה תכניות נשיאו, נדהם – בשומעו את דברי סאדאת בפרלמנט ("אלך עד קצה העולם, עד לכנסת בירושלים"), ומתפטר לאלתר ואילו המערך הלאומי שלנו מתיימר בכלל לדעת מראש. וכאשר לא ידע – עומד ומתנצל.

אמרו על ניכסון שהיה בלתי ניתן לחיזוי. מזה ניתן להבין שמנהיגים אחרים הם כן ניתנים לחיזוי. החיים הפוליטיים בארץ מספקים לנו שפע של דוגמאות להפתעות ממין זה. וכי אין כל אחד מאיתנו (לפחות, אני) מופתע חדשות לבקרים על-ידי אנשים הקרובים לו ביותר, בני-משפחה, ידידים, אנשים שאיתם יש לנו קשר פסיכו-אינטלקטואלי הטוב ביותר, וכי אין לנו מופתעים ממעשים או אמירות בלתי צפויים לחלוטין. איך נתיימר איפוא לרדת לנבכי כוונות אויבינו, אנשים אשר אתם אין לנו בדרך כלל קומוניקציה תרבותית-מנטלית ואשר מלכתחילה רוצים להונות

משתנים באופן אקראי. דבר כזה לא ניתן לתכנות לצורך חיזוי המסלול, בשום טכנולוגיה ספרתית. יש במדעי המחשב בעיות המאופיינות כך. אך היות והאנשים שם מדענים, הם מתייאשים מראש ואומרים: "לא יודעים לעשות זאת". המעריכים אשר במקרים רבים עומדים בפני בעייה דומה מנדבים חיזויים חסרי-שחר. בעיקר, משום שאין הם אמונים על המשמעת של איש מדעי-הטבע, לא בחי נוכם ולא בהלך מחשבותיהם וגם משום שהרגילו את הקברניטים לצפות לחיזויים. הקברניט מבקש/דורש, והם מעלים חיזוי ייהם כמו למולך, סברות כרס חסרות-שחר.

דוגמה אחרת היא משחק הביילארד. שחקן מעולה יכול להשפיע במכת מקלו על הכדור הראשון, השני ולעתים השלישי והשאר בלתי ניתן להשפעה.

אחד ממקורות ההשראה לתיוה שלי, על אפסות סיכויי חיזוי עתידות על-ידי הערכות בתחום המדיניות, שימשו תהפור כות חייו הפוליטיים של משה סנה. איש חכם ונבון זה, שהיה העילוי של יהדות פולין (החילונית) בשנות ה-30, קיבל בהיותו בן 24 שנה מידי יצחק גרינבוים את הנהגת מפלגת הציונים הכלליים בפולין. היה עורך עיתונים, חבר הוועד הפועל הציוני לפני מלאת לו 30 שנה, בגיל 36 שנה עמד בראש תנועת המרי, המאגדת את כל תנועות המחתרת וזאת ארבע שנים לאחר עלייתו ארצה, כאשר התמנה לראש המטה הארצי (רמ"א) של ההגנה. שנה לאחר עלייתו (עולה חדש!) איש רב-פעלים, חריף בשכלו, מטובי הנואמים, מגדולי הפובליציסטים, רופא בהשכלתו, פינאמן אמיתי – מוצא עצמו מתגלגל ממרכז הקשת הפוליטית הציונית אל עבר הנהגת מק"י, אל אנטי-ציונות קיצונית, עד אשר בערוב ימיו נעצרה התרדדותו. רק שנים מעטות לפני מותו החל לגלות טעותו ועשה צעדים של חזרה בתשובה לכור מחצבתו, תהליך שרק המוות קטע אותו. כל זאת, כפי הנראה, בגלל טעות בהערכה פוליטית. מקורביו ידעו לספר שפגישתו הגורלית עם הרצ"י מין בפריס ב-1946, עת שניהם היו גולים פוליטיים, הביאה את סנה להערכה שאסיה, אירופה ועימן המזרח התיכון, סופן להישטף על-ידי הקומוניסטים תוך פרק זמן קצר. תחזיות הרצ"י מין לגבי סין התאמתו לחלוטין ב-1948. ואילו המשבר בין ברית-המועצות למערב, שתחילתו ב-1947, סביב בעיית ברלין, לא הסתיים בהשתל-טות סטאלין על אירופה – דבר, אשר סנה ורבים אחרים העריכו שיקרה כבר

לכל חייהם חס וחלילה... ע"י ראש הממשלה – בהמלצת שר הביטחון, הרמטכ"ל, ראש אמ"ן, יו"ר ועדת החוץ והביטחון של הכנסת. בוועדה הממנה יהיה, לפחות, ראש אמ"ן (מיל') ועוד איש או שניים מקהיליית המודיעין. קצין זה – רס"ן, סא"ל (לעתים אל"ם) – קידומו יהיה מנותק מהנהגה המקובל: ייקבע גורם מטעם הרשות הממנה שידאג לקידום של הקצינים ולאי-תלותם בהיררכיה הרגילה. שיטה זו תאפשר לרס"ן אמיתי ולסא"ל צדיק לומר בעת הצורך: אלופי, ראש אמ"ן, או עוזר ראש אמ"ן למחקר, אני חולק על הערכתך. הסבירות היא "לא נמוכה", אלא מדובר במלחמה. אין "תרגיל בדרום" ולא "כוונות בצפון" אלא סוריה ומצרים יוצאות למלחמה נגד ישראל – כי כך כתוב במידע. אם ימאן ראש אמ"ן לשמוע, ידפוק על דלתו של הרמטכ"ל או שר הביטחון, יאמר את דברו, ולא תיפול שרעה משערות ראשו. כמובן שזה לא קונוונציונאלי. אך את הקונוונציה כבר ניסינו – והתוצאה ידועה.

יש להפקיע בהקדם את כל ההתרעה האסטרטגית מהעוסקים בהערכות ולבססה על פילוסופיה אחרת, המאופיינת בעיקר בגישה של מידע. הצעות ברוח זו הוגשו כבר ב-1968, לאחר הטבעת אח"י אילת ונדחו, הוגשו שוב ב-1974 ונדחו ב-1977. ככל שהתרבו הדחיות מתברר לי יותר ויותר הצורך בשינוי התפישה. מטעמי בטחון שדה, לא ניתן, לצערי, לפרט את ההצעה. לטווח הבינוני יש צורך ברוויזיה כוללת של הפילוסופיה והטכניקה של העיסוק המכונה "ההערכה", לגבשו מחדש, על-מנת להביא למיצוי טוב יותר של הניתן לעשות ולחשוף את אשר לא ניתן לעשות. יש להביא למודעות הקברניטים את המגבלות האובייקטיביות, לצמצם את פער הציפיות עד לריאליה; ובכך גם להציל את מוניטין המודיעין: למנוע זעזוע מורל אנשיו על ידי מניעה או לפחות צמצום מקרי ההדחה של ראשי אמ"ן אשר חלקם הודחו על לא עוול בכפם. (נדמה לי שגם ראש אמ"ן האחרון לא הודח על מהות אלא על שוליים, מהבחינה המודיעינית).

### חיזוי עתידות – משימה בלתי אפשרית

יש לי כמה דוגמאות להמחשת בעיית ההערכה של התרחשות עתידית אפשרית. העתיד דומה לפלטפורמה שהיא מטריצה N-ממדית דינמית בעלת וקטורים משתנים, כאשר מחולל התנועה והכיוון

אותנו במסגרת המאבק - המלחמה. כאשר אומר אנואר אלסאדאת "ידידי, האמן לי באמת ובתמים, אני באמת מתכוון לשלום אמיתי". האם משהו יודע למה הוא התכוון באומר *real peace*? האם זה "סלאם", האם זה "צלח", האם זה באמת *peace*, האם זה להפוך אותנו ל-*pieces* אחרי עשור או דור, או שמא באומר זאת הוא בכלל חושב על קרני חייטין ועל צאלח אלדין "הגיבור לחיקוי" של כל מנהיג ערבי בדורנו. אותו סאדאת אשר רק יומיים לפני בואו לירושלים ואחרי שובו מדמשק, כשזנבו בין רגליו, אמר: "אין חילוקי דעות בינינו לבין סוריה ביחס למטרות האסטרטגיה הערבית (פירוש שלי: על ישראל להיעלם מהמפה), יש לנו ויכוח על הטקטיקה" (כלומר: שיטתך אסד נכשלה, הבה ננסה שיטתי - פירוש שלי).

*real peace* - אומר איש אשר כל עמיתיו הערביים אומרים עליו שהוא מכובד, ורבים בינינו יודעים שאין תוכו כבדו וכל ימיו אצל עבד אל נאצר עסק בחתירה וקונספירציה והצליח אף להערים על גמאל, ידידו מנוער, בשומרו על פרופיל נמוך כ"שרידן" אמיתי. "סאדאת, אין לו אמביציות פוליטיות" אומר עליו עבד אל נאצר. בשיחה עם המאוהב בסאדאת (לשעבר), אמרתי פעם, שדברי סאדאת אין להם כל ערך בעיני, כי אינני יודע ולעולם לא אדע מהן כוונותיו. אדון אותו על פי מעשיו. אם יובילו ל-*peace* אמיתי - טוב, ואם יוליכו מעשיו ליצירת אופ-ציה צבאית, לגזור את ישראל ל-*pieces* - לא טוב. גם זאת חשוב לדעתי: בדיוק בהיגיון של כישלון ההתרעה של יום הכיפורים, תמכתי בשלום שמא אני טועה ואולי סאדאת הערום כנחש עשה "הסבה" והיה לחסיד תורתו של ישעיהו בן-אמוץ... וכוונותיו כנות. עד סוף ימיו, לא האמנתי לדבריו ואת סודו לקח עימו לקבר. עודני חושב שכאשר הסתכל בעיני ידידו בישראל ולחש *peace* באוזניהם, ראה לפני עיניו את צאלח אלדין וקיווה שאם לא יזכה הוא, לפחות יזכו יורשיו למעמד קרני חייטין ואת הדיווידנדה יזקפו לזכותו בבנק ההסטוריה הערבית של ימינו בצעדו הנועז והגאוני. לירידי, אשר קיבלו דבריו כפשוטם, לא היה שום כלי לבחון את אמינותם, פרט לאינטרוספקציה (הסתכלות בנפשך פנימה), כלומר אותו איש מסויים שהלך שבי אחרי קסמי אנואר, ודאי לא מסוגל להשיר מבט בזולתו ולשקר, וזה יאמר לזכותו. אך מכאן ועד להנחה שגם אנואר כזה - הדרך ארוכה...

על-כן, כל חיפוש הכוונות של מעריכי אמ"ן ערב ויה"כ - מופרך מיסודו. מהלך ולכוונות, כאשר כל מאפייני ההיערכות של צבאות סוריה ומצרים - התקפיים הם. פעילותם מחזקת מאפיין זה, והמידע אומר זאת מפורשות: למה לך לחפש כוונות מבלי סיכוי לדעת. המצרי אומר שהוא עושה תרגיל צליחה ואתה מאמין לו, רק משום שאתה מעריך שאינו מסוגל לתקוף? הרי גם אם "הקול קול יעקב הידיים ידי עשו". אם יצר האויב אופציה טכנית לתקוף אותך, עליך להתייחס כאילו יתקוף ולערוך כוחותיך בהתאם, מה עוד וזאת גילו גם כל סוכנויות הארץ סוף. המעריכים חיכו לידיעה על כוונות וכאשר זו סוף סוף באה בחמישה באוקטובר - לא עשו עימה כלום, כאילו אחזם השיתוק.

יש למחוק את המילה "כוונות" ממיני ליון המודיעין כבלתי רלבנטית ולהיפטר ממכשלה נוספת. הדבר נראה כה מופרך בעיני עד שאין לי מנוס אלא להפנות את הקורא לפזמון הבנאלי: כשהיא אומרת "לא" למה היא מתכוונת? אני מוצא בפזמון זה תרומה רבה לפילוסופיה ההערכה.

**אתגרי ההערכה**

מול מעריכי אמ"ן כיעד למחקר והערכה, עומדת בראש וראשונה מערכת אדם/מ"כונה. נוספים לה סוגיות אחרות, כמו: לימוד תורת הלחימה של האויב, האמל"ח, הסד"כ שלו, כלכלתו, הגיאוגרפיה והטופוגרפיה שלו - כל אלה, להר ציא אלמנט האדם, ניתנים למחקר ולחיווי די מדויק. את רובם ניתן לשקול ולמדוד, הם יסודות דיסקרטיים וניתנים לביטוי מספרי (כך וכך חטיבות, זהו התקן של גדד, זהו טווח התותח, מהירות הלוע, כושר החזירה וכו'). הקושי מתחיל בגורם האדם בהערכה האיכותית, כלומר, מה יכול לעשות גדוד טנקים מצרי בנסיבות של קרב זה או אחר? איך יבוא לידי ביטוי בלחימה, גדוד סורי אשר מפקדיו עלווים או דרוזים? איך יילחם גדוד ירדני אשר חוט שדרתו בדווי, אך מפקדיו עירוניים? ועד כאלה דוגמאות לאין ספור. לכך אין כלים בדוקים ואלה רק המקרים הקלים. הסוגיות הקשות - מה ואיך יחליט קברניט ערבי פלוני ואיך ינהג במהלך השני והשלישי, לא היה קל להעריך (אך אפשרי) שסאדאת ב-1973, לאחר שהיה לבדיחה במצרים ובצבא המצרי, כאשר הבטיח ששנת 1971 תהא שנת ההכרעה ותירץ בתירוצי מלחמת בנגלדש - את העדר יוזמה התקפית - יילחץ אל הקיר ויילחם על גורלו הפוליטי. אני מניח שידע

כי אם לא יעשה דבר, סופו שידיחוהו; יעשה וייכשל - גם כן ידיחוהו, אך כאן יש לו לפחות סיכוי להצליח. הצלחתו היתה כה מדהימה ומעבר לציפיותיו, עד כי לקה במגלומניה. די לראות את מדי הפילדמרשל, את מגפי העור (בקפור של מצרים), את השרביט ואת גינוני המלכות שסיגל לעצמו ולחצרו לאחר "רמאדאן". את החלטותיו באוגוסט 1973 לא חזו. היה קשה אך היה אפשרי. בסוגיות הערכת-האדם, כשהאויב ערבי או אחר, אין למעריך שום כלים זולת הניסיון להיכנס לנשמתו של האויב ולשפוט התנהגותו הצפויה על פי אמות המידה של עצמך וזה בלי בלתי מדויק להחריד, כי כשם שאין פרצופים, טביעות אצבע וקול זהים, אין תצורות אופי ואישיות זהים או דומים, וכל אדם הוא אורגינאל (המבנים בבעלי חיים אומרים שאין שני סוסים זהים ולא שני כלבים ולא חתולים. על-כן, כנראה, אין גם שני זבובים זהים וכך גם לגבי שאר הרמשים - פלא מפלאי הבריאה). המסקנה מכך: הנח לזה כי בשדה מוקשים אתה, אל תשלה עצמך, ולא זולתך שיש לך סיכוי להעריך החלטותיו ומעשיו לעתיד של אויבך. יחידי סגולה בלבד, אותם האמנים שדברתי עליהם יכלו, אך גם טעה טעו. (אגב, גם למשה דיין היו הישגים רבים בתחום זה וגם טעויות). הנח לדפ"א נחרצות ומחוייבות ואל תשלה עצמך וקברניטיך!

**מה עושים**

ראשית, אין מנסים להוריד את הרקיע. המעריך יפעל בראש ובראשונה בתחום העובדתי, וירחק ככל האפשר מתחום החיווי, הספקולציה וההתנבאות. להלן דגם של הערכת מצב מודיעין תקופתית (עתידית):

**פרק ראשון**

- א. כל המידע הרלבנטי ממויין על פי איכותו, הנקבעת לפי טיב המקורות, מהימנותם ונגישותם;
- ב. ניתוח משמעות המידע מכל ההיבטים - ניתוח מלא ואינטליגנטי. עד כאן מחוייבות המעריך, חתימתו ואחריותו.

**פרק שני**

כמעשה התנדבותי ובלתי-מחייב, ימנה המעריך דפ"א מבלי להעניק סבירות יתר לדרך X על פני דרך Y; ימנה רשימה ארוכה ככל שתהיה במגבלות הרלבנטיות ומבלי להגיע עד אבסורדום. לאחר מכן ידאג לומר לקברניט שייתכנו עוד דרכים,

אך שכלו, נסיונו וידענותו לא אפשרו לו לדמיין; ולא מן הנמנע שמה שיקרה הוא דווקא הדפ"א האלמונית (כפי שאמנם קרה לא פעם במציאות). על פרק זה לא יחתום, אין הוא מחוייב והוא בבחינת **בונוס, עליו לא חוקרים אותו ולא מדי-חיים**. טוב יעשה אם יוסיף את ראשי התי-בות: **טבל"ח** — טעות בהערכה לעולם חזרת. אם בנק שהוא לא חווה עתידות ולא מנסה לרדת לנבכי לבם של יריבים ואוייבים, אלא עוסק באריתמטיקה, מרשה לעצמו על כל חשבון לציין טל"ח — על המודיעין — שאני.

אמר לי עמית למקצוע, איש נבון ומנוסה "אם כך הדבר, לא עשית כלום, הקברניט ישלחך מעל פניו". ולא היא. כי ממה נפשך: המעריך, והמעריך הלאומי (קרי: ראש אמ"ן), אינו פועל בספירת המחליטים, הוא ורק יועץ בבחינת "שכל להשכיר". עליו להציג את התמונה הער-בדתית המדוייקת ביותר של האוייב, ללא כחל ושרק. לאחר שעשה זאת, אין לו כל יתרון על פני הקברניט. מפני ששניהם יודעים באותה מידה מה יעשה האוייב. נהפוך הוא, בנקודה זו יש לקברניט יתרון על פני המעריך. ראשית, הוא נושא באח-ריות לביטחון (לעתים, גורל) המדינה ואזרחיה. עצם אחריות זו מן הדין שתכפה עליו יתר זהירות, שיקול דעת ומיעוט סיכונים בלתי מחושבים. שנית, הערכת מצב מודיעינית, המתייחסת לאוייב, אינה מהות בפני עצמה, תלושה ועומדת בריק — היא משפיעה על הערכת דפ"א כוחותינו, ויש תלות גומלין בין שתי ההערכות. הא בהא תליא. את הסנתזוה, כלומר את ההערכה האינטגר-טיבית, יכול לעשות רק הקברניט. רמטכ"ל, שר הביטחון, ממשלה וראשה. את "מצב כוחותינו", אין מעריך המודיעין יודע, אינו חש ואינו מבין. רק הקברניט ישכיל לבחור ולערך כוחותיו על פי דפ"א זה או אחר, על פי שיקולי תגובה המתאי-מים לכוחותינו, מידת הסיכון, משמעויות הקולא והחומרא. אין זה מעניינו של המודיעין (מה פתאום ממליץ המודיעין על גיוס מילואים?), אין זה בתחום שיפוטו ומחוץ לסמכותו. חזקה על הקברניט שאם נבחר, או מונה לתפקידו, מצוייד הוא דיו בשכל ישר, כושר ניתוח וכושר החלטה לבחור לו את הדפ"א הנר-אית לו, או בכלל להתעלם מדפ"א המודי-עין ולהעריך דפ"א משלו. כי באשר להערכות, ספקולציות, או ניחוש, אין לקברניט כלים פחות טובים מאשר למע-ריך לאחר שזה סיפק כבר את המידע בשלמות ובבהירות המרבית. אם הכוונה

שחובת חיזוי העתיד היא על המודיעין וחובתו לדייק בה, הרי זו רק התחמקות מצד הקברניט ויצירת אופציה לכרות את ראשו של הנביא שהתבדה במקום שהק-ברניט יציע את ראשו. למיטב ידיעתי, אין דרכי הממשל בישראל לנהוג כך, ויש רק צורך להבהיר את תחומי הפעולה והאח-ריות, כדי למנוע ציפיות-שווא ופערי אחריות.

**דגם אפשרי של הערכת מצב התרעתית על פי לקחי כישלון ההתרעה ביוה"כ (לדוגמה, המצב ב-4 באוקטובר 1973):**

- פרק א'**
- א. יכולת האוייב (בשעה זו)
    - 1) סד"כ האוייב (כל הסד"כ הלוחם בקוים);
    - 2) היערכותו (קדמית ובתצורה התקפית);
    - 3) כוונותו (עליונה);
    - 4) פעילותו (אופיינית יותר למלחמה מאשר לתרגיל).
  - ב. סיכומי ידיעות
    - 1) סיכום ידיעות ממקורות צמרת על פי מהימנות ונגישות (כולם או כמעט כולם אמרו — מלחמה, או תכונה התקפית);
    - 2) סיכום ידיעות ממקורות חשאים אך נחותים יותר; (כאן היו גם הונ-אות וגם ידיעות מוזיקות);
    - 3) סיכום ידיעות מודיעין ממקורות גלויים;
    - 4) סיכום עיתונות ורדיו (?).

ג. מידע מידידים (הללו הן בסופו של דבר הערכות, אלא אם כן שרות הידידים העביר מידע, אזי הוא משובץ בסעיף ב').  
**עד כאן אחריות אמ"ן — עליה הוא חותם.**

**פרק ב'**

בפרק הזה יכתוב המעריך את הערכתו הבלתי מחייבת המתבססת אך ורק על הנתונים א', ב' רג' דלעיל.

אילו כך ערכו המעריכים את הערכ-תיהם ב-1973, יתכן ולא היינו מופתעים, כי ידיהם היו רועדות כאשר כתבו: "תרגיל בדרום, כוננות בצפון והסבירות למלחמה היא נמוכה מנמוכה..." כה היו רועדות ידיהם עד כי לא היו כותבים את אשר כתבו.

בחקירה שלאחר מעשה, הסתבר לי שעל פרק א' (דלעיל) אמר מ"מ ראש אמ"ן בשלושה באוקטובר בישיבת ממשלה: "על פי האופן בו ערוכים צבאות סוריה ומצרים כיום, הם מסוגלים לתקוף בכל רגע" (ציטוט מהזכרון, אך מהימן). אילו

נעצר, ושם נקודה אחר משפט זה, היה עושה חסד לעצמו, לממשלה, למודיעין ולעם ישראל כולו. שמעו אותו שני רמטכ"לים לשעבר, ואלוף (מיל') — אסטרטגים מנוסים. אילו עצר, ולא הוסיף, היו מזמי-נים את הרמטכ"ל (אם לא נכח), ומחלי-טים, "מה באמת יעשה האוייב" ומה על צה"ל לעשות ברגע זה, 3 באוקטובר! אך מ"מ ראש אמ"ן, עשה דבר בלתי אינטלי-גנטי וכל הטוב והחכם שבסקירתו העובד-תית וחזות דעתו "יכול לתקוף בכל רגע", מוסמס ונוטרל על ידי הסיפא של דבריו, שכל כולה "סבירות נמוכה". אינני יודע מה חשבו מאזיניו בממשלה. אני מניח שיוקרתו כמעריך האפילה על מה שאמר ברישא וזאת שגיאת הממשלה ואחריותה למחדל. אילו הגישו, בנוסף לסעיף "יכר-לות בשעה זו", את סיכומי המידע על פי קבוצות איכות המקורות, לא היתה משמ-עות לדבריהם "סבירות נמוכה". לקברניט די היה להחליט על פי הסעיפים א-ג, שלא היה מנוס אלא לכתוב בהם "סבירות גבוהה" (למלחמה). אם התעקשו המערי-כים על גירסתם יכול היה הקברניט, לכל היותר, לומר: "במטותא ממך, אם סעיפים א-ג' מובילים לכיוון מלחמה, שכנע אותי מדוע 'כוננות בצפון ותרגיל בדרום'. את סעיף ב' החיוני לא הגישו ומה שהגישו היה מסורס ומושפע מידיעות ההונאה, כנראה, כולן בסעיף ב' 4,3,2, ואלו בטלות בשישים ביחס לסעיף ב' 1 בו, לא היו ידיעות הונאה (כנראה).

**הורדת פרופיל**

יתכן ואם יתקבלו דעותי, יחושו אנשי מודיעין בהורדת פרופיל וירידה ביוקרה ובמעמד, כאשר לא ידרש מהם לחזות בדיוק ולהיות מחוייבים על חיזויים. אינני סבור כך; ואם כן — מוטב כך. מוטב שהמודיעין יעשה עבודה טכנית טובה יותר, מעוגנת בעובדות, מאשר יתיימר להבטיח את מה שאין הוא יכול לקיים — להתנבא. טוב יותר לקברניט, טוב יותר למודיעין וטוב יותר לעניין. האמת גם אם מביכה, עדיפה על טיח האשלייה. גם אם יעשה המודיעין הערכות טכניות יותר כאשר אין לו ערבות ואחריות לחיזויים, גם אז יש הרבה מה לעשות. צמצום העבודה והיוקרה — כביכול נוגע לתריסר אנשים או שני תריסרים (אם בכלל). אדרבה, ככל שיגידו המעריכים יותר ויותר "לא ידעים", יחייב הדבר את מערכת האיסוף להשיג יותר מידע, ולא תיחשף לאי-עמידה במבחן. מצב זה עדיף על פני המצב שכאשר אין מספיק מידע, מתנדב המעריך למלא את הפער בספ-



כות) עסקו בריגול ובהבאת מידע/עובדות, והקברניטים העריכו וקיבלו החלטות. לימים (ואינני בקי בתהליך ההסטורי) לא הסתפקו המרגלים בהבאת עובדות והחלו מעריכים - מתנבאים. אם היה זה צורך של אלה, או לחץ הקברניטים, או תהליך משולב לא אדע. אני מניח שאלה וגם אלה צעדו זה לקראת זה. (כי מה רבותא להביא סתם ידיעות, הבה נתחכמה ונחזה עתידות. ואין לך עיסוק יותר מספק מאשר להתנבא בימינו ולהיות צודק. "כמה חכם המעריך ההוא". כמה באמת היו חכמים בבחינה שלאחר מעשה?)

ניתן להבין למצוקת הקברניט כאשר הוא עומד בפני החלטה גורלית לצאת למלחמה או בפני הצורך לערוך כוחותיו בפני התקפת אויב: "מה יהיה מחר, מה יחליט ומה יעשה האויב". במצוקתו הנוראה הזאת הוא מבקש כתף להישען עליה ולהתחלק למען יוקל לו. אנשי המור דיעין, המעריכים הלאומיים למיניהם, רוצים להקל על הקברניט מזה, ובתנאי מודע, כנראה, להראות כוחם מזה; ואוי הם אומרים: "גולדה, אל תדאגי, לא תהיה מלחמה". לא אשכח את שיחתי עם גב' גולדה מאיר בחודש אוגוסט 1977 (שיחה שנודחתה משך 3 שנים).

בגילוי לב של אשה גדולה, אשר לא הסתירה את אחריותה הממלכתית למה שאירע ביה"כ, אך תרצה ותרצה לאין סוף מדוע זה קרה לה (לא העבירה אשמה ואחריות). משפט אחד נחרט בזכרוני מדברי גולדה: "איך אמר בן גוריון, אמרה גולדה, "סובבו אותי בכחש". נראה לי שהמשפט החמור לא מדויק (ואני מניח שלא זו היתה כוונתה של גולדה). הנכון הוא, שכולם סובבו אותה באשלייה והונאה עצמית, שהפכה להונאת הכלל בשגגה בלתי נסלחת. אין לי עצה לקברניטים, כי מעולם לא הייתי בעורם. אך יצקתי די מים על ידי כמה מעריכים לא-מיים, ואני מעז להציע להם לא ליטול על עצמם משימה בלתי אפשרית, פן יחטיאו כל המטרות. ראוי לחפש דרך מכובדת, אינטליגנטית, אמיצה ובלתי חמקנית לעשות מלאכתם נאמנה ולא להעניק לקברניט תחליפי כושר נבואי ולא לטפח אשליות גם אם יתבקשו. עליהם ללמד את קברניטיהם מודיעין ואזי תוסר אי ההבנה גם אם ימשיכו לחזות עתידות, להעריך מצבים אפשריים ובלתי-אפשריים. רצוי לסיים תמיד ב"טבל"ח - טעות בהערכה לעולם חזרת". ואם רוצים הם לשנות, עליהם לקרקע את ההערכה כמעשה ה-DC-10 בארה"ב ולהרכיב אותה מחדש למען תטוס

שאף ראוי להחליף את המילה "הערכה" במילה "אמדנה". אף שאינה מוצלחת, הרי אלמנט אי הודאות ואי הדיוק משתמע ממנה ביתר בהירות, לפחות לאנשי צבא אשר יודעים מה מידת הדיוק שיש באמדנת טווח למטרה בשדה. הפער בין שדאי טוב לבינוני יכול להגיע ל-30% - 50%. גם השדאי המעולה ידויק בשיעור של 80% - 90% בטווח 2000 מטר.

חובתו של המעריך, לחנך את הקברניט שיתכן ואין הוא מצוי ברזי המקצוע, כי ההערכות דיוקן מוגבל והן מועדות לפורענות הטעות. אם לא עשה זאת, דומה הוא לפלס אשר הניח גשר ולא שם שלט מגביל משקל או ששם שלט מטעה. אם קרס הגשר - בעל השלט חייב, (כמאמר התלמודי ביחס לאיש אשר חפר בור ברשות הרבים ולא כיסהו ונפל לתוכו שור וחמור - בעל הבור חייב).

אין חידוש במצוקה. היא מקדמא דנא. אני ממליץ בפני קציני אמ"ן לחזור ולקרוא בספר שמואל א', פרק כ"ח, את סיפור ראשון מלכי ישראל (ואולי הטראגי שביניהם). "ויקבצו פלישתים את מחניהם לצבא להלחם בישראל" (פסוק א'). שמואל מת ושאל חיסל בינתיים את כל הפסבדר-מעריכים: "הסיר האובות והיד-עונים מהארץ" (ג'). "וירא שאול את מחנה פלישתים וירא ויחרד לבו מאוד וישאל שאול בה' ולא ענהו גם בחלומות גם באורים גם נבביאים ויאמר שאול לעבדיו בקשו לי אשה בעלת אוב ואלכה אליה ואדרשה בה'" (ה'ז-ז).

הנה המצוקה במערומיה. המלך המצביא רואה מעל פסגת הר הגלבוץ את מחנה הפלישתים הגדול המתכונן להילחם בו. מצביא ללא קמ"ן (על כן, ללא מידע). שמואל הנביא אינו בחיים וכל תחליפי הנבואה (המידע) חוסלו. בעייתו של שאול המלך הבודד - מה טומן המחר בחובו; כלומר: מה יעשה האויב הפלישתי (דפ"א). בייאושו מתחפש לאחד העם, והולך לעין דור להעלות באוב את רוחו של שמואל הנביא, שמא יעזור לו במצוקתו. אין טעם להמשיך, הסיפור המקראי יפה לאין שיעור מציטטין מקוט"עיס. מה טומן העתיד בחובו - היתה ותישאר מצוקתם של קברניטים אשר גורל עמם מופקד בידיהם.

כאשר פסה הנבואה נזקקו לאיצטגני-נים (הגויים, כמובן, כי אנחנו פתרנו בינתיים את הבעיה משך אלפיים שנה עד 1947). וכאשר גמרו האיציטגנינים את הסוס ירשו אותם המרגלים של הזמן החדש. אלה, בעידן הרענן שלהם החיוני (כמו הש"י ביחס לש"ה - שרות ההער-

קולציות ובסברות-כרס, כאילו תמיד חובתו לדעת, גם כאשר אין אפשרות וסיבה לכך על פי התמונה האיסופית. ומעל לכל, יסגלו נא לעצמם קברניטים הרגלים לקרוא מידע גולמי (בכמות מוע-רית) במצבים קריטיים, אם כביקורת ההערכה או כאמצעי לגבש הערכה עצמ-אית. אין לאמין לא מונופול ולא פטנט על הערכות, בעיקר לא לבחירת דפ"א (אויב). אמ"ן ימליץ - הקברניט יבחר דפ"א ועל פיו יחליט וינהג. זו אחריותו וזו סמכותו. דפ"א אויב ודפ"א כוחותינו היא הערכת המצב האינטגרטיבית.

### תולדות הפלונטר - וסיכום

קשה להשתחרר מהרגשה שקיימת אי-הבנה בסיסית ביחס לציפיות הקברניט ממעריכו מזה, וממה שסבורים מעריכים ביחס לחובותיהם כלפי הקברניט - מזה. יש מצב סימביוטי. במצוקתו הקברניט מנסה להישען על כתפי המעריך אשר מתיימר לדעת מה יעשה האויב מחר; ואילו המעריך מתוך שמחמיא לו המעמד הרם של "איציטגנין המלך", אין לו העז, או התבונה (או שניהם גם יחד), לומר: "מפקדי (או אדוני), לא רק שאתה לא יודע מה יהיה מחר אלא גם אני לא יודע ובמצב אי-הוודאות, יכולתך להחליט החלטה נכונה גדולה מיכולתי להעריך או לנחש מה באמת יהיה".

זאת לדעת, אין הערכת המודיעין יכולה לשמש כלי אמין בתהליך קבלת החלטות, אלא אם שיעור הדיוק שלה מתקרב ל-100% - דבר שלא היה ולא יהיה, ואם מגיע דיוקה לשיעור של 50% (וח"כ רבין אמר: "רובן מוטעות ב-20 השנים האחרונות") - אין לה כל ערך. גם אילו דיוקה ב-90% מהמצבים, וב-10% הטעות המותרת - נופלת הפתעת יוה"כ, די כדי לקבוע לה את מקומה הנכון. בשנים שעברו ולפחות עד לשנת 1973 שררה אי בהירות ועמימות אפילו ביחס למשמעות המושג "הערכת מודיעין" בכל הנוגע למידת דיוקה. מפקדים ברמות שונות חדלו לחוש בתיבה "הערכה" את אלמנט אי-הדיוק הסמנטי. לא פעם שמעו, או רצו לשמוע, במילה "הערכה", מעין קביעת עובדה. לרוב, כאשר התייחסו לעניין, עשו זאת בלשון "המודיעין אמר". בדרך כלל, לא ידעו מה מזה הן ידיעות (עובדות, או כמעט עובדות) ומה - הנחות, סברות, ספקולציות, משאלות לב וכל הבליל הקיים בהערכת המודיעין. נכון, שתמיד היו סיבות שבביטחון מקר-רות, לא לחשוף מקורות מידע לצרכן שלא לגרום לאובדן המקור. לא מן הנמנע

## בביטחה, ויפה שעה אחת קודם!

## הערות

1. מאלף סיפור המודיעין של מלחמת ששת הימים. המוניטין הבינלאומי של המודיעין בישראל בא לו בראש וראשונה כתוצאה מהישגיו במלחמה זו. (אלי"מ אלי ועזרא היה אז בראש איסוף המידע) אפילו "יום אמין" נחוג מאז בשישה ביוני... הישג אמין אז, היו הישג המידע, אשר טעויות ההערכה (היו גם הן) לא יכלו לו. לא הייתה אז בעיית התרעה — לא אסטרטגית ולא טקטית. עבד אלנאצר הכניס צבאו לסיני כהפגנת כוח לעיני העולם. תחילה לא התכוון להילחם ולא לתקוף. הוא רצה למנוע מישראל לכבוש את רמה"ג בהתאם ל"לוקש" שמכרו לו הסובייטים — אם במזיד ואם בשגגה. בגלל השתלשלות האירועים בארץ ובזירה הבינלאומית (מחצית מאי 67) עמדו, לדעתנו, המצרים לזיום מהלך התקפי, שמטרתו לחתוך את הנגב בקווי הקוראיה — בחל פארן. יש לכך עדויות נסיבתיות במידע של הימים ההם ואולי אף שם המבצע ידוע לנו. העניין לא נחקר, אך יש מידע. זו הייתה כנראה עצתו של המ"פ — פילדמרשל עאמר חברה/אסנו של עבד אלנאצר. הישגיו החשובים של אמין, אשר סיפק לחיל האוויר את כל המידע ברמה הטקטית והאופרטיבית עד לדיוק מדהים. בזה מנע "מכות על ריק" (ח"א תקף רק שדות שהיו בהם מטוסים), סייע למיצוי מירב הכוח האווירי ולא אפשר למצרים להתחמק מתוצאות תקיפת הפתע. סיפור זה חוזר על עצמו לגבי שאר מערכות סיני (יבשתיות). פחות מזה ברמת הגולן ועוד פחות ביה"ש. מעל לכל הייתה חשיבות רבה לתרומת המידע ברמה האסטרטגית. גם בתקופת "ההמתנה" של 1967 עשו המעריכים כמה טעויות "חיוני" שלמזלנו לא הויקו הרבה. אני מספר את סיפור ההצלחה לא כדי להתגדר בו, אלא כדי להזכיר את "נספח" הטעם המר של ההצלחה המודיעין במלחמה ההיא. כמה חודשים לפני המלחמה אמרו "מעריכי אמין", בהערכתם התקופתית: "השנה לא צפויה מלחמה עם מצרים". היה היגיון רב בהערכה זו. עבד אלנאצר שקע מעל לראש בביצת תימן עם שליש צבאו, למצרים לא הייתה עריץ אופציה התקפית טובה, וגם המצב הבינ-ערבי והבינלאומי לא סייע למלחמה. לשם מה לחזות "לא צפויה" כאשר עבד אלנאצר עצמו לא ידע, שב-14 במאי, כאשר התחיל לגלגל כדור-שלו הגנתי במהותו, שמתוך התדרדרות (עם "דלקת") ימצא עצמו מגרש את האוי"מ בלי כוונה מראש, חוסס את מצרי שלוהה. כאלתור המתחייב מכך, נסחף אחר התלהבות עצמו, ההמון וקרייני הרדיו לעבר תהום. משליך כפפות ("אהלן וסהלן... הידוע) לישראל זו אחר זו, שולח את שאולי עם אגרוף התקפי לקוראיה וחושף את הציר הצפוני. מאבד שליטה על המאורעות ורק נדחף על ידם, כאשר מעשה טירוף רדף את משנהו, וכל כולו לא יודע, ב-15 במאי, שלקראת החמישה ביוני תיצור המגלומניה שלו בצירוף הבורות והדיליטנטי-טיות של המטכ"ל שלו סיטואציה בה ישראל מוכרחה לתקוף והוא מוצא עצמו מתפרס או עורך הצגת התפטרות ב-10 ביוני... אין מודיעין בעולם, גם לא שלנו, שיכול לחזות מעשי טירוף, ויתכן שאף נביאינו (נביאי אמת כמובן) עליהם שרתה שכינה לא יכלו... אם כך, לשם מה לחזות ("לא צפויה") ולספק טענה או אמתלה לראש אג"א (לא נמנה על ידי אמין...) אשר נתפס בהפתעה לוגיסטית ב-6 הימים כאשר חסרה לו תחמושת, וטען, שאמין אמר "לא צפויה". זה לא היה נחוץ, לא מוצרק

החיווי המוטעה (לא צפויה) צורם במיוחד על רקע ההצלחה המודיעינית המרשימה, שכל כולה הצלחת המידע!

## 2. הארץ, 30.12.82.

3. הקריסות המפורסמות בשנים האחרונות: — פלישת הסובייטים לפראג, 1968, נפלת השאה באיראן 1978 (ארה"ב מופתעת), הפלישה לאפג' ניסטן 1980, פוקלנד 1981, כניסת צה"ל למבואות מערב ביירות 1982 — ערפאת מופתע (העריך כנראה שלא יקרה) ועד ועוד.

4. סכנה רבה רובצת לפתחו של המערך אשר צדק פעם או פעמיים בהערכת-ניחשו. ידוע המקרה של מאי 1973. הרמטכ"ל ושר הביטחון סברו אז שהמצרים מתכוונים לתקוף (אני זוכר את שר הביטחון ככנס קציני פיקוד המרכז בהיכל התרבות, ערב יום העצמאות תשל"ג, אמר שיש לו חשש/הערכה, שהמצרים מכינים לנו לקראת הסתיו משהו התקפי, מחטפים, פשיטות גדולות. לא אמר צליחה, אך ניכרו בדבריו אי-שקט ואי-ודאות). למחרת, שוחחתי עם ראש המעריכים שאמר לי: שר הביטחון טעה. כמעט השתכנעתי ונרגעתי. עברו מאי, יוני ועד ספטמבר הגענו, ואמין צדק. לימים יפצו אגדה שכל מה שהתרחש בעת רעידת האדמה (23 בספטמבר — 5 באוקטובר 1973) היה גם במאי. לא מניה ולא מקצתיה. שום דבר לא היה במידע המהימן במאי, אשר היה בספטמבר — אוקטובר, אך כאשר לא חוקרים חקירה מקצועית מוסמכת, ואין "הלכה", אפשר להודק "לאגדה"... ובכן, "ניצחון מאי" טמן בחובו את אסון אוקטובר. עורם של המעריכים כה התקשה, כה רבתה גאוותם על "מאי", עד שהפכו קר אטום. בלתי חזיר למידע, מאהבים בעצמם ובכשר הנבואי שלהם.

5. "סוף 1952. טנה שוב על פרשת דרכים. הוא בחר בנתיב המוליך אותו לנטישת הציונות ולהצטרפות למק"י. לדידו יאמר: "שתי רכבות ענק נעות עתה במהירות עצומה. זו לקראת זו, הרכבת הסוציאליסטית מול הרכבת האימפריאליסטית. ההתנגשות היא בלתי נמנעת ותוצאותיה גזורות מראש: הרכבת האימפריאליסטית תתרסק כליל (הדגשה שלי — יב"פ). הקרון של התנועה הציונית קשור בטבורו לרכבת זאת. מי שרוצה להבטיח לעם היהודי את מקומו בעולם שייכן לאחר ההתנגשות הנוראה הצפויה, חייב לעבור לרכבת השנייה (הדגשה שלי)". מה התגשם מהערכה — חיוני — נבואה זאת? — כלום.

מי שהכיר את סנה, ומי שקרא כמה עשרות מטרים של הערכות אמין לא ימצא הברדל ביניהן. פרט לסגנון והדימויים, המהות זהה. אולי האחר-נות פחות נחרצות ("סבירות נמוכה מנמוכה!") התוצאה זהה. הציטוט לעיל מהספר משה סנה: אחרית כראשית (בעריכת יאיר צבן). הוצאת הקיבוץ המאוחד, תשמ"ב, ע' 286.

