



התמודדות המודיעין הישראלי עם תפניות המדינית האסטרטגית של מצרים

ערב עיון מתודולוגי

המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין ערך ב-19 בנובמבר (יום השנה ה-41 לביקורו ההיסטורי של נשיא מצרים סאדאת בישראל) ערב עיון שעסק בהתמודדות המודיעין הישראלי עם פניית סאדאת לדרך השלום בשנים 1970-1977, כמקרה מבחן בהקשר של איתור תפניות בעלות פוטנציאל חיובי.

ערב העיון היווה גם השקה של מחקרה של שגית סטיבי-קרביס, דוקטורנטית באוניברסיטת חיפה, בנושא זה, שיצא לאור במסגרת הפרויקט של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין לבחינת תפקיד המודיעין בצמתי קבלת ההחלטות בישראל. להלן תמצית הדברים שנשאו המשתתפים בערב העיון.



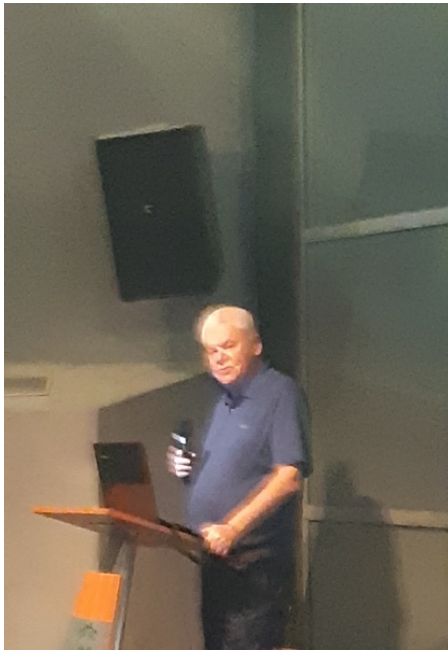
יו"ר המל"מ, תא"ל (מיל.) ד"ר צבי שטאובר

בירך על המחקר החשוב, על פעילות המכון לחקר המודיעין ועל תרומת הדוברים בערב לפיתוח הידע בנושא.

החלטתו של סאדאת להגיע לירושלים הייתה מאותם אירועים היסטוריים המחייבים חשיבה על מגבלות יכולותיו של המודיעין לחזות בכלל ולתרום לתהליך קבלת ההחלטות של הקברניט, אירוע זה ודומים לו מחדדים גם את השאלה באשר למאפייני הכישורים והאישיות של איש המחקר.

סאדאת שינה את עמדתו ביחס לישראל ואמ"ן איתר את התפנית הזו, ראוי לציין זאת משום שתפניות רבות אינן מזהות ע"י ארגוני המודיעין. בנוסף, ראוי לציין את המחקר של המוסד שזיהה את גישת סאדאת ראשון ואף הצליח, למרות הקושי, להביאה בפני הקברניטים.

יו"ר המלי"מ, תא"ל (מיל.) ד"ר צבי שטאובר



על אף מגבלותיו, המודיעין המדיני-אסטרטגי הוא נכס לקברניטים, גם אם הם לא בהכרח מנצלים אותו, ויש להמשיך ולהקדיש מאמץ לשיפור היכולת לאתר ולנתח הזדמנויות אסטרטגיות.

שגית סטיבי-קרביס – כותבת המחקר

המודיעין לקראת ביקור סאדאת שיקף קושי בהבנת תהליכים אסטרטגיים וניתן ללמוד ממנו על עוצמת האתגר הניצב בפני המודיעין בבואו לזהות מגמות אסטרטגיות חדשות ולצאת מאזור הנוחות. שינוי אסטרטגי אינו לינארי ומחייב חשיבה בין-תחומית ורב-תחומית. לצורך כך, המודיעין נדרש לפתח חשיבה גמישה ולדמיין חלופות מתחרות.

לאחר יום כיפור בוצעו שינויים במודיעין הישראלי כדי לצמצם את אפשרות ההפתעה, באמצעות רעיון הפלורליזם ו"האיפכא מסתברא". אמנם המערכת המודיעינית כולה הייתה מודעת לצורך לפתח כלים להתמודדות עם האתגר של זיהוי תפניות חיוביות בדגש על פניה ערבית לשלום, והיו אף רבים שהבחינו בשינוי והצביעו עליו, ובכל זאת, ראשות אמ"ן ואפילו החוקרים שהבחינו בשינוי לא העריכו שסאדאת מתכוון לצאת ביוזמת שלום, וראשות אמ"ן המשיכה לגלות ספקנות רבה גם לאחר ההכרזה על היוזמה. אמ"ן עסק בעיקר בהיערכות למנוע הפתעה צבאית.

בקהילת המודיעין הישראלית לאחר יום כיפור ניתן להצביע על שלוש גישות ביחס למצרים: ראשות אמ"ן וראשות חטיבת המחקר החזיקו בגישה מפקפקת וזהירה; הזירה המערבית בחטיבת המחקר, בהובלת ראש הזירה, אלקנה הרנוף (לימים רח"ט מחקר) זיהתה אפשרות של שינוי והצביעה עליה, אך לא העריכה את הכיוון המדויק של השינוי, את עוצמתו ואת עיתוי הבשלתו, ואגף המחקר של המוסד, בראשות יצחק אורון, היה נחרץ יותר בזיהוי התפנית ואף הציגה בפני קברניטים (ונידחה).

שגית הציגה את המגבלות שהיקשו על המודיעין להעריך נכונה את עצם השינוי ואת מאפייניו (קבעון הקונספציה, הקושי להבחין בין אותות לרעשים, המורכבות של סוגיות אסטרטגיות, מגבלות הדמיון וההשלכות של מבנה מערכת המודיעין וציננה כי העבודה שהכינה כוללת הצעה למודל שיאפשר התמודדות עם חלק מהקשיים המובנים האלה.



שגית סטיבי-קרביס

להלן עיקרי הדברים שהציגו בעלי תפקידים מודיעיניים שונים באותם שנים:

אלוף (דימ') שלמה גזית – ראש אמ"ן



אלוף (דימ') שלמה גזית

כבר עם כניסתו לתפקיד ראמ"ן הבין שחסרים כלים להתמודד עם אפשרות של שלום. הנושא עלה מול שירותים מקבילים ולא היה מוכר גם עבורם.

מעבר לתמונה העולה מהעבודה של שגית חשוב לתאר את שהתרחש בישיבה הגורלית אצל ראש הממשלה יום לפני הגעת סאדאת. באותה ישיבה שהתכנסה בנוהל חריג, יגאל ידן (שהיה סגן ראש ממשלה אך מילא את מקומו של שהב"ט עזר ויצמן שהיה בבית חולים לאחר תאונה קשה) הציג דעה שמדובר בהונאה וכי יש להיערך לאפשרות שמהמטוס המצרי האמור להביא את סאדאת יצא כוח קומנדו מצרי שיחסל באחת את כל הצמרת הישראלית. ראש הממשלה בגין שאל את ראמ"ן ואת ראש המוסד לדעתם ושניהם טענו כי אין לסברה זו כל בסיס. בגין הציע לגייס שתי אוגדות כדי להתמודד עם החשש של ידן. בגין הותיר את ההחלטה לנוכחים ויצא מהחדר ("מה שתחליטו יקרה").

החל ויכוח כאשר הרמטכ"ל וראש אמ"ן מנסים לשווא לשכנע את ידן. משלא עלה הדבר בידם, ומשהבינו שגיוס האוגדות יסכל, למעשה, את הביקור, נסעו לעזר ויצמן לבית החולים, הסבירו לו את המצב והוא ביטל את הרעיון בשיחת טלפון.

מקרה זה מלמד על כך, שגם עם אמ"ן טעה בהערכה לגבי אפשרות של יוזמת השלום, היה לו תפקיד חיוני בהשפעה על הדרג המדיני כדי שהיוזמה תצא לפועל באמצעות הרגעת החששות שהיו ערב הביקור. מכל מקום, במבט לאחור, האתגר המרכזי של קהילת מודיעין הוא לאתר תפנית בהערכה.

אל"מ (דימ') ד"ר אפרים קם – ראש ענף המחקר המדיני בזירה המערבית באמ"ן

יותר קל להעריך מלחמה מאשר שלום, כי למלחמה יש יותר סימנים מעידים.

הזירה המערבית לא העריכה שסאדאת יבוא לישראל, לא היה לכך סימן מקדים וגם הצמרת המצרית לא ידעה דבר. יחד עם זאת, היא העריכה שסאדאת יהיה מוכן לשלום - היו סימנים שהעידו על התמתנות גישתו החל מסוף 1976 ועל כך שהסכים לדבר על אפשרות של שלום (בתנאים של מצרים). הבנה מוקדמת של אפשרות שינוי בעמדה המצרית סייעה לנו בהמשך - אמנם על המגעים החשאיים לא ידענו, אבל משעלתי אפשרות בדבר הונאה ידענו לפסול אותה באופן חד-משמעי.

אורי נאמן – מחקר המוסד

אגף המחקר במוסד, בהובלתו יוצאת הדופן של יצחק אורון, החל לפעול לאחר מלחמת יום כיפור. מנה 20-25 איש ופעל "ללא שיטה מחייבת" ("התחלנו לרוץ לפני שידענו ללכת"). "היתרון שלנו היה שלא הייתה לנו גיבנת", (הכוונה לטראומה של המודיעין הצבאי לאחר יום כיפור עקב קריסת הקונספציה).

במהלך שנת 1976 החלו במוסד להפיץ "סיכום שבועי בענייני השלום" ודומה שהדבר השפיע על ראש המוסד, חקה, שהחל לבחון את הנושא במגעיו החשאיים, מה שהוביל בסופו של דבר למפגשים הגורליים עם תוהמי.

אם ישראל לא הייתה מאותתת לסאדאת שהיא מוכנה לשלום ולנסיגה מלאה, סאדאת לא היה בא. ומכאן שהיה למוסד עמדה מיוחדת משום שהוא הכיר את המגעים האלה והיה חלק מהם.

פרופ' שמעון שמיר – מומחה למצרים והשגריר במצרים לשעבר

קהילת המודיעין מושפעת מהציבור בהערכותיה. תחושות בציבור של חשדנות וקורבנות השפיעו על גורמי המחקר המודיעיני באותה תקופה. התודעה הציבורית באותן שנים לא התייחסה ברצינות לאפשרות השלום מכיוון מצרים.

סאדאת רצה להביא לשינוי בדעת הקהל הישראלית ולכן הגיע לישראל. סבר שרק מהלך דרמטי יביא לשינוי בעמדת ישראל ולשבור את המחסום (סאדאת לפרופ' שמיר: "לא לקחתם אותי ברצינות").

התקשורת הישראלית ראתה ביוזמת סאדאת תרגיל יחצ"ני שעלול להחיש את המלחמה וביחס לנאומו בכנסת גרסה כי "סאדאת לא חידש דבר". גם הפוליטיקאים, כולל תומכי השלום היו מאוכזבים מנאומו של סאדאת בכנסת (ויצמן: "נאום קשה").

זה לא היה עיוורון. רבים לא האמינו. רבים לא רצו להודות. אחרים לא רצו לשלם את המחיר (שהיה כרוך בפינוי ישובים ובזיקה לסוגיה הפלסטינית). היה קשה לישראלים לקבל שיש משהו חיובי ביחס לצד השני (המצרי). רבים מהאקדמאים בעולם, אך רק מעטים בארץ, זיהו את השינוי שחל בעמדת סאדאת. הדבר גם בא לידי ביטוי באינטליגנציה המצרית (סופרים למשל) שרצתה שינוי.

ציין פניה של יצחק אורון מהמוסד אליו. שניהם חלקו גישות דומות ביחס לסאדאת ולשינוי שחל במצרים. "אורון אמר – אולי תנסו אתם, האקדמיה, להעביר את המסר הזה לציבור כי אנחנו לא מצליחים". בראיה לאחור, ציין פרופ' שמיר, לא עשינו את זה מספיק,

שני לקחים מהפרשה:

- הכרת עצמינו לפני הכרת האויב, להבין מה כואב לנו.
- אפשר להיעזר באקדמיה, אבל חשוב להבין מה המגבלה שלה. בהקשר זה, סיפר כיצד הזמינו אותו למילואים לפני עליית סאדאת לשלטון, וביקשו שיחווה דיעה על האיש על סמך חומרים מודיעיניים. בסופו של דבר אמ"ן קיבל ממנו דו"ח מזלזל בסאדאת (כי זה מה שהיה כתוב בחומרים). במקום זאת, היה נכון להזמין איש אקדמיה למילואים אבל לתת לו להביא את הפרשנות שלו על בסיס החומרים והידע האקדמי שלו.



תא"ל דרור שלום



פרופ' שמעון שמיר

תא"ל דרור שלום - רח"ט מחקר

אמ"ן לא הפיק את הלקחים הנכונים ממלחמת יום הכיפורים – אלרמיזם, החמצת התפנית האסטרטגית וחשש מהבעת דיעות.

היה אפשר להציג הערכה לפני המלחמה לפיה סאדאת פונה לארצות הברית. במקום זאת, היה זילזול בסאדאת האיש.

הכישלון לא היה כישלון בתחזית אלא בכך שלא העמידו אלטרנטיבות לקברניט. מה שהיה צריך זה מודיעין מאפשר שמאתגר את הצד הכחול.

עלינו להישאר צנועים, זה הלקח המרכזי שצריך להפיק מיום כיפור ומיוזמת השלום המצרית.

הרעיון של גוף בקרה חיצוני בעייתי כי הוא ממלא, לכאורה, את תפקידו בכך שהוא מביע דיעה אחרת. במקום זאת, עדיף "צוות אדום" מתוך ארגון המחקר שיאתגר את החשיבה.

על המודיעין להניח חלופות בפני הקברניט ולחפש הזדמנויות אסטרטגיות, הקיימות גם כיום, ולא לחשוש להביע את דעתו, גם אם לא תמיד מקבלים אותה.

תא"ל (מיל.) יוסי קופרוסר – ראש המכון לחקר המתודולוגיה

מקרה המבחן של התמודדות המודיעין הישראלי עם פניית סאדאת לדרך השלום משקף היטב את הקשיים והאתגרים עימם נדרש המודיעין להתמודד בבואו לאתר שינויים ותפניות אסטרטגיים ולנתח את הכיוון והעוצמה שלהם ואת העיתוי בו יבשילו. אלה קשיים מובנים שמבנה המודיעין וכשלי החשיבה האנושית מעצימים אותם, אך הם אינם צריכים לרפות ידיים, אלא לחייב את המודיעין לפתח כלי חשיבה והתנהגות שיקלו על ההתמודדות עם קשיים אלה.

המציאות ערב הגעת סאדאת הייתה מורכבת והדילמות שעמדו בפני מקבלי ההחלטות בישראל היו קשות. המצרים הזהירו שיפתחו במלחמה אם ישראל תדחה את הצעת השלום של סאדאת, וראשי קהילת המודיעין ידעו לשים את החששות האלו בפרופרציות. עם זאת הם לא העריכו נכונה את

ההזדמנות ובדומה למקרים אחרים גם כאן נמנעו מקבלי ההחלטות לשתף את המודיעין בסוד התפנית המתחוללת עד לשלב מאוחר מאד.

לקחי מקרה המבחן הזה רלבנטיים מאד גם כיום, כאשר על המודיעין להציג בפני הקברניטים גם את ההזדמנויות ולסייע להם לנתחן.