

## מחדל אוקטובר 2023



בגיליון:

**פרסום ראשון ובלעדי:** סיכומי ביניים של פעילות אמ"ן, שב"כ ומוסד ב"חרבות ברזל". אמ"ן: להתאושש מההפתעה ולהביא מודיעין רלוונטי; שב"כ: סיוע בשלושה מאמצים עיקריים; מוסד: סיוע במאמץ הלאומי להשבת החטופים ועוד (4) ◀ נשות החיל של "חרבות ברזל" (14) ◀ "לא אהיה מופתע אם וכאשר (שוב) נופתע (22) ◀ העשור האבוד - בניין הכוח המודיעיני (38) ◀ תרומת אמ"ן לכשלי המדיניות בנושא הפלסטיני (42)





**יקרות ויקרים,**



ארשה לעצמי באופן חריג להתחיל דברי הפעם באופן אישי: מידי בוקר עם קומי, שתי תמונות ניצבות מול עיני: זו הפיזית של הוריי זיכרונם לברכה, שמחים ויפים ביום חתונתם; וזו הווירטואלית של אסון ה-7 באוקטובר: צבר בלתי

נגמר של פגישות, סיפורים, צילומים, והתרשמויות מקריאה וצפייה נרחבים בכלי התקשורת; ומכל מקום בו דרכו רגליי בעוטף עזה, במהלך ששת החודשים האחרונים.

פסעתי בשבילי ניר-עוז, קיבוץ שעל שמו נקרא ה"גדוד" (שכבה) שלנו בתנועת "השומר הצעיר" ובו עשינו - נערות ונערים צעירים - את "מחנה העבודה" הראשון שלנו. התהלכתי בין בתי קיבוץ כפר-עזה, בו התגוררה משפחתי משך שנתיים נפלאות, בהיותי קמ"ן דרום בתקופת האינתיפאדה הראשונה: חברים שיקיריהם נרצחו, אחרים שנחטפו, וכאלה ששרדו, אך צריכים להתחיל מחדש בעומק-קצה העשור השמיני לחייהם. הלם. אין אוויר. תעוקה בחזה. בורות עמוקים בבטן. ריק שמחזיר באחת לתחילת ה"בריאה" של מדינת ישראל, וגם שלי - אחד שנולד רק שנה אחריה לשני שורדי שואה, שלמזלם - כבר לא איתנו. ו"תקומה", תרתי משמע, מבוששת עדיין לבוא.

נער הייתי וגם זקנתי, אך מי העלה בדעתי שבערוב ימי, כנראה - ערוב ימי מרביתנו, ניאלץ, כאזרחים במדינת ישראל, להתמודד עם אתגר בלתי נתפס שכזה, רעידת אדמה של ממש. ביליתי את מרבית שנותיי הבוגרות בקהילת המודיעין. לא הייתי שותף לאסונות 1973 ו-2023, אך עצב רב ותחושת בושה עמוקים אופפים אותי. מוקדם כמובן להבין איך זה קרה, אך "חמש האצבעות" שלי מצביעות בכיוון השילוב שבין קונספציה מודיעינית-מדינית מוטעית; תפיסה מערכתית, מודיעינית-צבאית, שגויה; הסתמכות יתר על טכנולוגיה מודיעינית; תרבות עבודה מודיעינית נטולת יסודות בסיסיים; זלזול, יהירות וזחירות. מלאכת השיקום שכנראה כבר מתנהלת, וזו שתבוא אחרי המלחמה, תחייב "הורדת מחרשה" לעומק רב מאוד.

זהו גיליון ראשון של "מבט מל"מ" העוסק באסון ה-7 באוקטובר 2023. עשינו מאמץ גדול להביא בפניכם את המיטב של כותבינו, שהתגייסו במרץ להתייחס לאירוע, תוך הקפדה להימנע מלהפנות אצבע מאשימה אישית כלפי מאן דהוא. התוצר עומד לדעתי בכבוד ב"חמשת ה-מ"מים" המנחים אותנו: מהימן, מעניין, מגוון, מקצועי, ומחדש, וייתן ממד חדש לשטף המידע בו אנו מוצפים במחצית השנה האחרונה.

בשם חברי המערכת, אני מחזק את כלל אנשי המודיעין העושים כעת את מלאכתם נאמנה, בסמטאות, ערי, כפרי ומחנות הפליטים בעזה; אלה הנערכים על גבולות לבנון ורמת הגולן; אלה המתמודדים עם אתגרי הטרור ביו"ש; ואלה ה"מביטים גבוה" לארצות רחוקות, כמו תימן ואיראן, לסכל כל איום המגיע ועלול להגיע משם. ברוכים תהיו!

ולמרות הכול, הלוואי וחגי פסח והעצמאות הבאים עלינו לטובה, יהיו סיבה למעט שמחה!

ד"ר תא"ל (בדימ.) יוסי בן ארי

**4 סיכומי ביניים על "חרבות ברזל":** שב"כ, אמ"ן ומוסד

**10 שלמה קשי ודוד צור:** כשלי המודיעין: מצטיינים ב"סודות" כושלים ב"תעלומות" 2023

**14 שולי בינה:** נשות החיל של "חרבות ברזל"

**17 בין שב"כ למילואים בעוטף**

**18 שמעון רומת:** היערכות שב"כ בעזה אחרי 1967

**21 יוכי ארליך:** מל"מ במערכה

**22 דב תמרי:** "לא אהיה מופתע אם וכאשר (שוב) נופתע"

**26 חיים מינא-מנור:** היכן באמת נמצא קברו של עז א-דין אלקסאם?

**28 מתי שטיינברג:** "כאשר הרואות תחשכנה"

**32 חיים בנימיני:** מתחייב - שינוי תרבות ארגונית במודיעין

**36 לזכרם**

**38 בני מיכלסון:** העשור האבוד - בניין הכוח המודיעיני

**41 מתי נורסלע ויוסי בן ארי:** השלכות ה-7.10 על מודל צמרת הקהילה

**42 אפרים לביא:** תרומת אמ"ן לכשלי המדיניות בנושא הפלסטיני

**46 עודד כהן:** ה-7.10 כאנלוגיה על סיפור שמשון הגיבור

**48 יוסף שטח:** בחינת התכונות הדרושות מקציני המחקר והמודיעין

**49** עשר העצות של **שייקה גביש** לאחר ה-7.10

**50 אריה שור:** מודיעין "ככלי משחק מוזמן" בידי המשתמש

**52 אחד שידוע:** כך הכין חמאס את מתקפת "מבול אל אקצא"

**55 שמוליק וייס:** האם אתם באמת רוצים ליישם לקחים?!

**56 קובי סגל:** הדייר החסר בקומה הרביעית

**59 אפרים לפיד:** על ספר הביוגרפיה של שלמה הלל

**60 אבנר אברהם:** 75 רגעים מרגשים של עובדי ועובדות המוסד

**66 נעם שפירא** על ספרו של אליעזר גוטליב (לונקה)

**67 איפכאמסתברא; מי האיש?**

**תצלום כריכה קדמית:** חמאס מתרגלים השתלטות על בסיס צבאי

**תצלומים כריכה אחורית:** דגל מצרי על מעוז - אוקטובר 1973, ודגל חמאס על טנק אוקטובר 2023



## דבר יו"ר המרכז למורשת המודיעין

**מרכינים ראש לזכרם של אנשי קהילת המודיעין שנפלו ב-7.10 ובקרבות "חרבות ברזל", מקווים לשובם הביתה של כל החטופים/ות ומאחלים החלמה מהירה לכל הפצועים, אנשי כוחות הביטחון והאזרחים.**

1. חיזוק האינטגרציה בין שירותי המודיעין והדו-שיח ביניהם להבנה טובה יותר של תוצרי הקהילה ותהליכי העבודה בה.
2. אנחנו כמספרי האמת חייבים לבאר את המציאות בצורה מיטבית ולהציגה בפני המפקדים והמנהלים בזמן ובאפקטיביות.
3. השילוביות באיסוף ובמחקר המודיעיני ועיבוד התוצרים תוך הבנה מעמיקה של כוחותינו, יכולותיהם, צרכיהם ופעילותם.
4. קיום ימי עיון לעידוד רב-שיח המבוצע בשקיפות ובצניעות אינטלקטואלית, לשיפור הלקחים מהאירועים שהתרחשו ותהליך קבלת החלטות.
5. עדכון תמידי של הצי"ח בו נתמקד כך שיענה לצרכים המתהווים והמשתנים של קהילת המודיעין וצרכניה.

המלחמה בעזה והלחימה בזירה הלבנונית מול חיזבאללה, פתחו בפנינו הזדמנויות חדשות להעמקת הידע ולשיפורו. חקירות השבויים ומסמכי השלל הרבים והציוד שנמצא במערכה בעזה, הניחו בפני אנשי המודיעין חומרים חדשים ורלוונטיים להבנת החמאס ופעילותם של ארגוני טרור לא מדינתיים, הן לצורך ניהול הלחימה, והן ללימוד עתידי.

קידום האקדמיזציה תוך העמקת חקר המתודולוגיה של המודיעין הממלכתי הלאומי, הינו צו השעה ומחייב הירתמות של כולנו למשימה יחד עם המשרתים בקהילה היום. ברוח זו חשוב שנחזק את הפעילויות המתקיימות במל"מ כגון: "זומל"מ", "בימת מודיעין", מועדון "חבצלת" וימי עיון רבים לחיילים, נוער, בוגרים, מפקדים ואורחים מחו"ל.

העשייה שלנו במל"מ מתאפשרת בזכות פעילותם של מאות מתנדבים בוגרי שירותי המודיעין, הפועלים במקצועיות, במסירות ומתוך ניסיון רב שנים ומלווים ומעשירים בידע את המבקרים הרבים בו. אנו נדרשים להירתם ללימוד והפקת לקחים, ולהנגשתם, לשיפור יכולות המודיעין ותוצריו.

תודתי והערכתי לכל העושים במלאכה, ובמיוחד לראש מערכת "מבט מל"מ", תא"ל (בדימ.) ד"ר יוסי בן ארי, וכמובן - לכותבים, ולכל העושים במלאכה במערכת כתב העת.

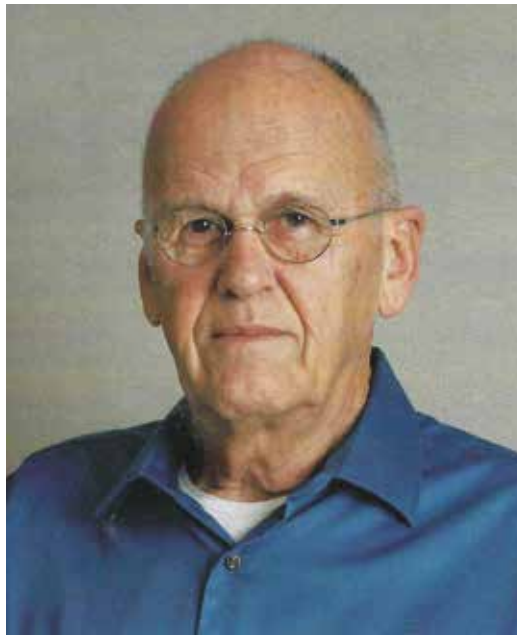
**בהצלחה לכולנו ובברכה,**

**אלוף (בדימ.) אהרן זאבי פרקש, יו"ר המרכז למורשת המודיעין**

המרכז למורשת המודיעין הינו עוגן מרכזי במורשת קהילת המודיעין ובעשייתה. במל"מ מונצחים יקירי הקהילה שהקריבו חייהם למען נוכל להבטיח את קיומנו כאן במדינת ישראל, ביתו של העם היהודי.

בשנה האחרונה עסקנו במימוש חזון המל"מ ומטרותיו, בדגש על חיזוק הבית למשפחות השכולות, הנצחת הנופלים, קידום המורשת ושימורה, והעמקת המורשת המתהווה. מאמץ רב הושקע ומושקע בלימוד והפקת לקחים מהעבר והעברתם לדור הצעיר ולא להנהגה הנושאים בנטל העכשווי של משימת **ההתרעה** והמודיעין.

עברנו שמונה חודשי לחימה קשים מול החמאס ברצועת עזה (וכן ביו"ש), בצפון אל מול לבנון והחיזבאללה, ומול החות'ים בתימן. אך מבחינתנו, כאנשי מודיעין, אירועי ה-7 באוקטובר 2023 מוכיחים לנו מחדש את הצורך בהעברת הלקחים והנגשתם לדור הצעיר. אנחנו, דור הבוגרים, לא הצלחנו לעמוד במשימת העברת לפיד **חובת-מתן-ההתרעה-בזמן** למשרתים בקהילה היום, למען יעמדו בהווה ובעתיד במשימה קריטית זו, בתפיסת הביטחון של ישראל.



אלוף (בדימ.) אהרן זאבי פרקש, יו"ר המל"מ

במעלה הדרך קהילת המודיעין של ישראל ידעה הצלחות וכישלונות. אתגר **ההתרעה** המודיעינית הוא הקשה במשימות המודיעין והכישלון של ה-7 באוקטובר חייב לשמש תזכורת לכולנו על הקושי והמורכבות לעמוד באתגר זה בהצלחה לאורך השנים.

מכוני המחקר של המל"מ עוסקים בהעמקה ופיתוח הידע בתחומי המודיעין, **ההתרעה וההפתעה**. חובה עלינו להגביר את המאמץ בתחומים אלה, תוך הפקת הלקחים עם כל שירותי המודיעין וללמוד את שורשי הכישלון **במתן התרעה**. לקחים אלה חייבים להיטמע ולהתעדכן ביחד עם לקחי **ההפתעה** במלחמת יום הכיפורים, על מנת להעמיק את ההבנה לסיבות הכישלון ולעשות להקטנת הסיכון שנופתע שוב.

במיוחד לעת הזו, מחובתנו לחזק את השיח סביב נושא **ההתרעה וההפתעה**, להעשירו ולהעמיקו בעדויות, בסיפורים אישיים ובמאמרים. הסיפורים האישיים של אלה שלחנו ועשו במלחמות ובעשייה המודיעינית האינטנסיבית, חייבים לקבל הזדמנות ומקיף בכל הקהילה. בתוך כך מחובתנו להבטיח תיעוד ושמירת העדויות של המורשת המתהווה כשבתוכם גם המלחמה העכשווית. בפתח הגיליון הראשון של 2024 בעיצומה של הלחימה, אבקש להדגיש את כיווני העשייה שלנו במל"מ בעימות הרב זירת בו אנחנו נמצאים:



# מאמצי שב"כ במהלך מלחמת "חרבות ברזל" - סיכום ביניים

מאז ה-7.10 מחלקת החקירות פועלת בשלושה מאמצים עיקריים: המשך חקירת הנוח'בה, זיהוי חוטפים וקצות-חוט למיקומי חטופים \* חקירת פעילים שנעצרו במהלך התמרון \* חקירות לגורמים שנעצרים במסגרת מבצעי קומנדו מיוחדים שמבצע השירות



מאז תחילת הלחימה, חוקרי השב"כ קיבלו ממחבלי הנוח'בה מודיעין טקטי רב שהפך ל"ווייז רצועתי" וירד לכוחות, עוד לפני התמרון. זאת, בצורת מפות עליהן סומנו נקודות שעליהם להכיר, ספר "תודעת אויב" מעמיק ועזרים נוספים.

השני, חקירות פעילים שנעצרו במהלך התמרון - חקירות אלה סיפקו מודיעין משמעותי בתחומים נוספים, קריטיים למטרות התמרון - ממידע שטח גיאוגרפי ועד מידע להשבת חטופים ולהכרעת חמאס. מטבע הדברים לא ניתן להרחיב כאן לגבי סוגי המודיעין שמגיע מאותם נחקרים, אולם ניתן לומר שמדובר על מידע רב ערך, שהציל חיים לא אחת.

והמאמץ השלישי, משלים לאחרים, הוא ביצוע חקירות לגורמים שנעצרים במסגרת מבצעי קומנדו מיוחדים, שמבצע השירות בעומק ובעורף השטח.

שלושת המאמצים הללו מזינים זה את זה, את יתר זרועות השירות ואת כוחות צה"ל. כך, למשל, קם בשב"כ "מפעל" מחקירה למטרה - המידע העולה בחקירות עולה אונליין למאגרי מידע משותפים, וממנו מונבטות מטרות - לתקיפה, לפשיטה, או למהלכים אחרים.

\*\*\*

חפ"ק השב"כ הפך למפעל סיכולי קהילתי, בו מרוכזים אנשי מודיעין ומבצעים מכלל הדיספלינות והגופים.

הישיבה בצוותא לא רק שהידקה עוד יותר את שיתוף הפעולה, אלא גם הניבה שיטות "יש מאין": "הצורך הוא אבי ההמצאה" ומלחמת "חרבות-ברזל" מביאה עמה עוד ועוד צרכים חדשים - ובהתאם - המצאות. המפעל הסיכולי המשותף מאפשר קצב

**מאז תחילת הלחימה, חוקרי השב"כ קיבלו ממחבלי הנוח'בה שנתפסו מודיעין טקטי רב שהפך ל"ווייז רצועתי" וירד לכוחות, עוד לפני התמרון**

בבוקר ה-7.10 הוקמה, כמעט מעצמה, מחלקת חקירות חדשה הממוקדת ברצועת עזה (מאוחר יותר המחלקה מוסדה כגוף רשמי). משעות הקרב הראשונות, עוד בטרם טוהרו היישובים בעוטף, החוקרים שלנו קיבלו מידע רב ערך מפעילי הנוח'בה שנתפסו בשטח. המידע גור, למעשה, את היערכות שב"כ בימים הראשונים, אל מול איומים שיכולים היו להתגבש, ושהיו חלק מ"התכנית הגדולה".

מאז, מחלקת החקירות פעלה בשלושה מאמצים עיקריים:

האחד, המשך חקירות הנוח'בה - זיהוי חוטפים, קצות-חוט למיקומי חטופים, והזנת מפעל "ניל"י" ("נצח ישראל לא ישקר"). תפקידו ל"סגור מעגל" מול כל מי שנטל חלק בטבח ובביזה ב-7.10 ולהביא מודיעין רב ערך ומשמעותי לתמרון. היעדר נגישות לשטח מאז שנת 2005 והאפשרות לפעול רק "מנגד", יצרה אתגר ביכולת לאסוף ולסכל. אך

שום דבר לא מכין אותך לרגע שבו אתה פוגש בשני ישראלים, בני 60 ו-70 שמוחזקים בשבי מעל 120 יום. פקודות המבצע שלנו מאוד מפורטות וכוללות כמעט כל מקת"ג (מקרה ותגובה) אפשרי, אבל לזה לא היה הכוח מוכן - שהחטופים יהיו יחפים... הביאו מעילים, הביאו שמיות, אבל אף אחד לא תיאר לעצמו שהם יהיו יחפים. בשב"כ כמו בשב"כ, יש תגובה מוכנה גם למקרים בלתי צפויים, אז אחד החבר'ה הוריד את הנעליים שלו, ונתן ללואיס...

בשלוש השנים האחרונות, בערך מאז "שומר חומות", שב"כ עובד בעצימות גבוהה במיוחד: השטח גועש ורוחש ונדמה שכל הזמן מבעבעת אינתיפאדה המאיימת

לפרוץ בכל רגע. איו"ש מוצפת באמצעי לחימה ובכספים איראניים, מקצינה ומטפחת את תופעת ה"גדודים", בעיקר בצפונה; רצועת עזה לא מפסיקה להתעם, ובכך דרשה משב"כ, שעיקר מומחיותו נובעת מנוכחות בשטח, להסתגל ל"עבודה מנגד"; איומים שהחלו לצוץ מצפון, ותקדים "שומר חומות" בתוך ישראל, שחידד את עבודת השירות כמודיעין מסכל במדינתו.

ברקע - האתגרים שהציבו בפנינו הקורונה, הרשתות החברתיות, הקפיצה הטכנולוגית ומהפכת ה-AI, השתנות הגושים המעצמתיים והשפעתם על המזרח התיכון. כל אלה, לצד אירועים נוספים, בעלי השפעה רוחבית משמעותית.

ב-7.10 לא הצלחנו לספק התרעה מדויקת, כפי שהיינו מצפים מעצמנו. אנו בעיצומם של תחקירים מבצעיים מעמיקים ונוקבים, מהם נלמד, נשתפר ונתקן. כעת - נלחמים. אחד הדברים שמייחדים את השב"כ, בהיותו גוף קטן שכל כולו חוד, הוא הגמישות. כבר

סיכולי שמייצר הישגים ומכניס את "הצד האדום" למגננה. במקביל, מתנהלים מהחפ"ק הזה לא מעט מבצעים מיוחדים, חלקם מבצעי מודיעין וחלקם מבצעים לשחרור חטופים.

בשגרה הלא שגרתית של השב"כ, החפ"ק הזה עובד 24/7. גם ברגעי שיא בעבר, כמו תפיסת האסירים שברחו מהכלא בספטמבר 2021; סיכול "גוב-האריות" (חולית טרור פלסטינית מאזור שכם שביצעה פיגועי ירי נגד אזרחים יהודים וחיילי צה"ל באזור); מבצעים חשאיים ו"סקילות" (מבצע מהיר ומיידי למעצר מחבלים), הייתה אווירה טיפוסית של "שגרה מבצעית": משמעת, סדר פעולות ומתח.

אבל בלילות של "יד הזהב" ו"ראשית האור" - המבצעים לשחרור החטופים לואיס, פרננדו ואורי (מגידש), האווירה הייתה אחרת: אותה משמעת, אותו סדר פעולות, אבל משהו במתח היה שונה. בדרך כלל, כשעוצרים מחבלים או מסכלים חוליה בדרך לפיגוע, מצילים חיים,

אבל אין להם שם ופנים. אין לנו הרבה מבצעים שבהם אנחנו יודעים בדיוק את מי מצילים. אין לנו הרבה מבצעים שהתכלית שלהם היא להחזיר בן אדם הביתה, למשפחה שלו. אין לנו הרבה מבצעים שבהם, לאחר שהכוח פורץ לאיתור, הוא מחבק את האובייקט... בחפ"ק המבצעים המיוחדים של השב"כ יש חוק בלתי כתוב - לא מוחאים כפיים. לא בסיכולים מוצלחים, לא במעצרים משמעותיים. גם כשנשמע צמד המילים "היהלומים בידינו", אף אחד לא מחא כפיים. רק כשהחטופים חצו את הגבול, נשמעה אנחת רווחה ואפילו הופיעה דמעה בזווית העין של כמה מהאנשים הכי קשוחים בקהילת המודיעין. המבצעים האלה הם משהו אחר...

\*\*\*

מרחב דרום של השירות פועל בכל הכוח, על זרועותיו השונות. הזרוע המודיעינית - הדסק - מתמקדת באיסוף מודיעין



ראש השב"כ רונן בר. קובי גדעון לע"מ

עם מרחב התת-קרקע, עבור בהתמודדות עם כמויות אדירות של אמש"ט (איסוף ממצאי שלל וטכני) שמגיע מהשטח, וכלה בכמות חסרת תקדים של מתקפות על מרחב הסייבר הישראלי. "מפעלים" ויחידות משותפות שנפתחו עם גופים בצה"ל, ובכלל, מסייעים לנו לחלק את העבודה באופן שמביא לידי ביטוי את היתרון היחסי של כל גוף.


\*\*\*

לצד כל אלה, נשמרות "משימות האפס" של אגפי השב"כ אשר אינם מעורבים ישירות בלחימה. הדירקטיבה בשב"כ ברורה - אין זירה משנית. אבטחת אישים ותעופה; יציבות ביטחונית באיו"ש המבעבעת על סיפו של הרמדאן; וזירת פנים ישראל הנפיצה - כל אלה זירות עיקריות כמו זירת הדרום והצפון, בשל פוטנציאל הנוק הברור הטמון בהתפרצותן. גם אגפי ההדרכה,

משאבי האנוש, התפעול, ויתר אגפי המטה - מתוחים עד קצה. נשות ואנשי שירות הביטחון הכללי נמצאים בלחימה, על ממדיה השונים.

אפשר יהיה לכתוב ספרים שלמים על הנעשה בשטח, בחדרי הדיונים, בחפ"קים ובמסדרונות, אבל אם לחפש מכנה משותף אחד שעובר כחוט השני בכל מה שנעשה בשירות, הרי שהוא תחושת השליחות.

מאנשי המטבח המסורים שמכינים ארוחות חמות ומזינות לכוחות בשטח ועד למדריכי הלחימה שבונים אימונים ייחודיים אל מול דרישות מבצעיות חסרות תקדים, כולם פועלים מתוך תחושת שליחות אדירה ומרגשת. לא ננוח עד שלא נחזיר

את החטופים הביתה ועד שנוודא שעל גבולותיה של מדינת ישראל לא יושב אויב חסר רחמים, בעל יכולת וכוונה לפגוע בה. 

מסוגים שונים ולמטרות שונות, אבל המאמץ הבולט מבין כולם הוא ליווי הכוחות המתמרנים. בעזרת שיטות חדשניות, היתוך מידע וניתוח חכם של משתנים שונים, הדסק מספק לכוחות בשטח התרעות מצילות חיים, לפעמים ברמת "בפנייה הבאה יש מארב". בזכות נוכחות שוטפת בחמ"לים הקדמיים של החטיבות המתמרנות, המידע מועבר און-ליין

ישירות לכוחות בשטח. הזרוע היומינית - מלווה את התמרון בשטח וממקסמת את יתרונות מודיעין האנוש. לא ניתן להרחיב הרבה מעבר לעובדה שמעטפת הביצועים של היומינט הורחבה משמעותית ומעמיקה את האחיזה המודיעינית והמבצעית שלנו בשטח, הן מול צרכי התמרון עצמו, והן בהסתכלות ל"יום שאחרי".

\*\*\*

המלחמה מציבה בפנינו אתגרים רבים גם בתחומי הטכנולוגיה - מהתמודדות

## המפעל הסיכולי המשותף מאפשר קצב סיכולי שמייצר הישגים ומכניס את "הצד האדום" למגננה

**רק כשהחטופים חצו את הגבול, נשמעה אנחת רווחה ואפילו הופיעה דמעה בזווית העין של כמה מהאנשים הכי קשוחים בקהילת המודיעין. האלה הם משהו אחר...**

# אמ"ן: מודיעין רלוונטי ובזמן - סיכום ביניים למלחמת "חרבות ברזל"

**"מודיעין אסטרטגי הוא מצרך מבוקש, אך רק לעיתים נדירות הוא מצליח לייצר יתרון בזמן ומרחב. לשם כך, דרוש דבר מה אחר, המענה לשאלות מי יעשה, מה יעשה, מתי והיכן - מודיעין זמן אמת"**  
(המודיעין במלחמה - ג'ון קיגן)

לכל הדרגים. תפיסה זו באה יד ביד עם תפיסת בניין הכוח ביבשה ושינוי מבנה הכוחות לצוותי קרב חטיבתיים, כעוצבת ייסוד (ותחתיהם - צוותי קרב גדודיים ופלוגתיים).

במהלך השנים התפתחו תצורות הפעלה שונות ליחידות האיסוף במסגרת הנגשת המודיעין לקמ"ן ולמפקד הלוחם, ובהם: מרהא"ז (מרכז האזנה זירתי), מרפ"ז (מרכז פענוח זירתי), תאי קשר ישיר ודומיהם שמטרתם מענה מודיעיני ב"משרד אחורי". ב-2014 התגבש הסד"ן - סיגינט לדרג הנפרש, המהווה המשך ישיר ושכלול של הגנ"ד - התארגנות המקיימת קשר ישיר בין יחידה 8200 לבין החטיבות והאוגדות הלוחמות. כלקח משרשרת המבצעים בעזה בעשור האחרון, שודרג הסד"ן לאד"ן - אמ"ן לדרג הנפרש - התארגנות רב תחומית המשלבת נציגים מכלל שיטות האיסוף: סיגינט, ויזינט ויומינט, בפיקודו של קצין מודיעין שדה מנוסה, שייעודה להביא את כלל "העושר" המודיעיני של אמ"ן לקצה הלוחם. לאחר מבצע "שומר חומות" התברר כי נדרש לעטוף את הגופים הללו במפקדה אמ"נית רב-תחומית, התומכת את כל היחידות שהופעלו במעטפת רחבה יותר. זאת, לאור האתגרים הגדלים בהתמודדות עם שפע המידע, תוך ניצול היכולות הטכנולוגיות באמ"ן.

במקביל לתובנות הנוגעות להנגשת המידע ויכולות אמ"ן לדרג הנפרש, התגבשה ההבנה שיש לתרגם את העושר המודיעיני גם למטרות איכותיות לתקיפה בעומק שטח האויב, ובתמיכה לכוחות המתמרנים בהגנה ובהתקפה. דוגמה לכך כבר ניתן היה לראות במבצע "משקל סגולי" - תקיפת מאגר הטילים המזויקים של חזבאללה במלחמת לבנון השנייה. לאור הניסיון המצטבר, שהצביע על הצורך במיצוי מהיר יותר של מאגרי



יתרונו ויכולותיו לשדה הקרב. זאת, לאור החלטות מפקדים ורגישות גבוהה בנושא ביטחון מידע.

לאחר טראומת "המודיעין הרגיש לא ירד לשטח", התפתחה תפיסת הלוחמ"מ -

לוחמה מבוססת מודיעין. זאת, במקביל להתעצמות מודיעינית חסרת תקדים במקורות מידע רגישים. מטרת הלוחמ"מ היא לייצר מנגנונים להנגשת אותו מודיעין רגיש (ואף לא מעובד, או מעובד למחצה)

ישירות לכוחות הלוחמים - תחילה למודיעין האוגדה, ובסביבות 2012 למודיעין החטיבה, בשאיפה להנגשתו לקמ"ן הגדוד, המג"ד והמ"פ בעתיד.

כל זאת, הן באמצעות הכוונת יחידות האיסוף והן באמצעות פיתוח טכנולוגי המאפשר קשר בין הדרגים ובין היחידות השונות. לאלו נוספה מהפכת המידע: עושר מודיעיני המציף בהיקפים גדולים. נדרש שינוי בגישה - לא עוד ידיעות המחכות להפצה בכל דרג ודרג, אלא הפצה רחבה של מודיעין איכותי

למלחמת "חרבות ברזל" שהחלה ב-7 באוקטובר 2023 הפתיעה את מדינת ישראל ואת צה"ל כולו. ההפתעה גבתה מחיר כבד בגבולות, וכבר בראשיתה אצל האזרחים עליהם נצטוונו להגן, ולציידם מחיילי צה"ל שהסתערו כגיבורים, מי בתורנות ומי ששמע בבית, לקח את נשקו ורץ להדוף בגופו את ההמון הרצחני. ישראל נכנסה למלחמה שלא צפתה, בגזרה שלא נערכה לקראתה למלחמה מסוג זה. צה"ל ואמ"ן נכנסו למלחמה בנקודת פתיחה הנמוכה ביותר שניתן היה לחשוב עליה. אך לזכותם יש לומר, כי כבר לפני כן, במשך מספר שנים, נערכו צה"ל, אמ"ן, יחידות האיסוף ומערך מודיעין השדה ליום פקודה. אחת מהמשימות המוגדרות של המודיעין היא מתן התרעה למלחמה. במשימה זאת אמ"ן כשל. משימה לא פחות חשובה, המתוארת במאמר זה, היא מתן מודיעין רלוונטי ובזמן לדורש המבצע.

ההפתעה בראשית המלחמה העמידה את אנשי האגף במבחן קשה: להתאושש מההפתעה, להתגבר על הליקויים, לתקן את הדרוש, ולהביא מודיעין רלוונטי לפעולה בזמן, במספר חזיתות לחימה.

אמ"ן נערך עוד טרם המלחמה לשפר שני תפקודים מרכזיים התומכים את הלחימה בצבאות הטרור עימם אנו מתמודדים - ייצור המטרות והנגשת מודיעין לקצה המבצע. בשני תפקודים אלו, למרות נקודת הפתיחה הקשה, חיילות וחיילי אמ"ן, הקצינות והקצינים שלו, עושים עבודה מרשימה.

## הדרך למלחמה

לאחר הנסיגה מלבנון בשנת 2000 והתמודדות עם ארגוני הטרור באיו"ש ב"חומת מגן", ואחריו, התמודד צה"ל מול ארגון חזבאללה במלחמת לבנון השנייה ב-2006, כאשר חיל המודיעין לא הביא את

**נציגים מכלל שיטות האיסוף: סיגינט, ויזינט ויומינט, בפיקודו של קצין מודיעין שדה מנוסה, שייעודה להביא את כלל "העושר" המודיעיני של אמ"ן לקצה הלוחם**





ראש אמ"ן, אלוף אהרון חליווה, מימין, עם תא"ל איציק כהן, מפקד אוגדה 162. דובר צה"ל

המידע ליצירת מטרות אויב איכותיות, הוקם בשנים האחרונות מרכז מודיעין למטרות. בחיבור עם "מפעל המידע" מצליח אמ"ן, ובפרט נציגיו באוגדות ובחטיבות, לייצר מטרות איכותיות רבות ולהמליץ על תקיפתן בהקשרים מבצעיים. שני המרכזים - מרכז התמרון ומרכז המטרות - כפופים בהפעלת הכוח לראש חטיבת ההפעלה, ומהווים חלק מהשלם האמ"ני במענה המודיעיני לקצה המבצעי.

כל אלו אינם שלמים ללא אנשי המודיעין ויחידות האיסוף הפועלים בשטחי הלחימה ומביאים מודיעין מבצעי קריטי להחלטות המפקד בעת הלחימה - אנשי החקירות של יחידה 5410 המוכיחים שלא נס לחם; קציני האמש"ט שהקימו מחדש את יחידתם כ"עוף החול", והזכירו לכולנו עד כמה הם תורמים למאמץ; קציני בינה רשתית הנמצאים במפקדות החטיבה והאוגדה כתף אל כתף עם קציני מודיעין השדה; ואנשי גאואינט הפרוסים אף הם במפקדות הלוחמות, מסייעים בניתוח והערכת השטח ומפענחים את החתימה שמותיר האויב באמצעות תצלומים וחיישנים נוספים.

## מראשית המלחמה ובמעלה הדרך

מרכז המודיעין לתמרון, שהוקם לפני מספר שנים, התארגן ב-7 באוקטובר וכבר בשלהי אותו יום החל לפעול בסיוע לכוחות הלוחמים על מנת להנגיש מידע על האויב ולסייע בסגירת מעגלי אש במאמץ ההגנה. תחילת התמרון ב-27 באוקטובר כבר פגשה מרכז מודיעיני רב-תחומי הנגיש למיטב יכולות אמ"ן, מנגיש אותן לחטיבות ולאוגדות ומסייע להן לתכנן, לחשוב, לאתר ולהרוג אויב, ולהגן על כוחותינו בעת פעילותם כנגד תשתיות ארגוני הטרור ברצועת עזה.

כך, קיבלו קציני המודיעין ומפקדיהם שנלחמו ברצועת עזה התרעות ברשתות הקשר על פעילות אויב ישירות ממרכז התמרון הנמצא בעורף, והצליחו לסכל טרם פגיעה בכוחותינו. הצלחות אלו, נבעו משיתוף פעולה בין סוכנויות האיסוף לבין אנשי מודיעין השדה, שהצליחו ללמוד את שיטות הפעולה של האויב ולארום לו במגרש שלו. סגירות מעגלים נוספות נעשו בין מרכז התמרון לבין מכלולי התקיפה. אלו איתרו את האויב בתנועה או במסתור ותקפו אותו בעת התארגנותו. התקשורת הרציפה והישירה בין האד"נים לבין החטיבות אפשרה חיסול מהיר של האויב,

לעיתים תוך דקות בודדות מרגע קבלת ידיעה.

התקדמות הלחימה וכניסתן של האוגדות והחטיבות לתוככי השטח הבנוי יצרה הזדמנויות מודיעיניות נוספת. מלבד תקיפתן של מטרות איכות, דוגמת מפקדות, תשתיות תת-קרקע, אתרי ייצור ומחסני אמל"ח של ארגון חמאס, הצליחו הכוחות הלוחמים להביא מודיעין רב מהשטח ולהעשיר את מאגרי המידע של אמ"ן.

יחידת האמש"ט שהתארגנה מחדש בימי הלחימה הראשונים, פעלה אף היא במהירות וסייעה במידע כבר בקרב ההגנה, ובמעבר להתקפה בשטח רצועת עזה. פעילותה של יחידה זו במהלך המלחמה הביאה להצלחות רבות ולפגיעה משמעותית בהיערכות אויב, כמו גם בהבנת צורת חשיבתו, באמצעות פענוח מהיר של מסמכים ומאגרי מידע של

ארגוני הטרור. נציגי היחידה פעלו יחד עם הכוחות בתוככי עזה והצליחו לעיתים למצות, כמעט בזמן אמת, מידע שדייק את פעולת הכוחות וסיכל את תוכניות האויב. לצד לוחמי האמש"ט, פועלים חוקרי המילואים של יחידה 5410 לחקור את האויב שנתפס בשטח, למצות מיידית מודיעין טקטי המאפשר התגברות על תחבולת האויב ולייצר יתרון מקומי לכוחותינו. קציני וחיילי יחידה 8200 הנמצאים במפקדות מהווים ערוץ קשר מקצועי לגופי היחידה ומייצרים הזדמנויות מול פעילות האויב.

מפענחי וחוקרי יחידה 9900 פועלים כל העת על מנת לאתר שינויים בהיערכות האויב ופעילותו, ומצליחים לזהות סימנים מעידים שונים להימצאות מלכודים, מטענים ומנהרות.

מרכז המודיעין למטרות שהחל אף הוא את פעילותו בתחילת אוקטובר, הצליח לאתר ולהפלייל עשרות אלפי מטרות בשטח האויב, כדי להרוג מחבלים רבים ככל הניתן ולפגוע במערכי הפיקוד, הלוגיסטיקה, השליטה וניהול הלחימה של ארגוני הטרור.

ראשית הוא תוכנן לפעול עם גופי המודיעין של המטכ"ל והפיקוד, אך המרכז התפתח וגדל במהלך הלחימה, והחל לפעול בהתארגנות רב-תחומית משותפת גם עם חטיבות האש של האוגדות המתמרנות ברצועה. הוא אף הצליח לייצר מטרות רבות שסייעו בלחימה הקרקעית ופגעו באויב עוד בטרם הגעת החטיבות המתמרנות.

## למרות הכשלון המטלטל ב-7 באוקטובר, התאושש אגף המודיעין ופעל בהתאם לתוכניות ולהתארגנויות שבנה מבעוד מועד למקרה של מלחמה

למרות הכשלון המטלטל ב-7 באוקטובר, התאושש אגף המודיעין ופעל בהתאם לתוכניות ולהתארגנויות שבנה מבעוד מועד למקרה של מלחמה, בסיוע לכוחות הלוחמים ביבשה, בים ובאוויר. רעיונות ותפיסות שפותחו בשנים האחרונות וכלקח ממלחמות ומבצעים קודמים, דוגמת הלוחמ"מ וההתארגנויות הרב-תחומיות, מומשו הלכה למעשה ואפשרו התמודדות יעילה ואפקטיבית של הכוחות המתמרנים נגד האויב ברצועת עזה. 🇮🇱

# המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים במלחמת 'חרבות ברזל' - סיכום ביניים

**המוסד ב"חרבות ברזל": הובלת המאמץ הלאומי לשחרור החטופים \* קידום עשייה נרחבת להרחקת המלחמה בחזית הצפונית מול חיזבאללה, ולסייע לצה"ל בהכרעתה אם תפרוץ \* סיוע טכנולוגי ופיתוח פתרונות יצירתיים וייחודיים לכוחות המתמרנים ברצועת עזה**

הערכית והמוסרית ביותר שידענו. כנאמר: "ואין לך מצווה גדולה כפדיון שבויים". זמן קצר לאחר פרוץ המלחמה הונחה ראש המוסד, דוד (דדי) ברנע, להוביל את המאמץ הלאומי לשחרור החטופים והחטופות, ולנהל את המשא ומתן בשותפות עם השב"כ וצה"ל.

בהובלת אגף "תבל" האמון על פיתוח וחיזוק קשרים מדיניים מיוחדים ואחרים, נכנס המוסד לעובי הקורה של הסוגיה האנושית והמורכבת הזו - החל בבניית תמונת המודיעין; עבור בשולחנות חשיבה; ניהול קשר ישיר עם שותפים אסטרטגיים שפותח במשך שנים ארוכות וכעת הוא רלוונטי יותר מאי פעם; וכלה בניהול המשא ומתן מהרמה האסטרטגית ועד השיח הקונקרטי בשטח.

בסוף נובמבר צפתה מדינה שלמה בעיניים דומעות מהתרגשות ברכבי 'הצלב האדום' שבהם אזרחינו היקרים שבים הביתה לאחר שבועות ארוכים שהוחזקו במנהרות בעזה. רגעים מרגשים אלו התאפשרו בזכות שיח הדוק ואינטנסיבי של צוות המשא ומתן בהובלת ראש המוסד, ששיאו בפגישות פסגה

שהתקיימו בדוחה, בקהיר ובפריז עם ראשי המתווכות - ראש ה-CIA וויליאם ברנס, ראש ממשלת קטאר מוחמד בן עבד אל-תאני ושר המודיעין המצרי עבאס כאמל ונציגיהם.

בחפ"קים בקטאר ובישראל פעלו מיטב אנשי המודיעין, המבצעים, הטכנולוגיה והאסטרטגיה מסביב לשעון, וניהלו את התהליך המורכב והעדין כדי להגיע להסכם ולהביא למימוש, כשהם חשים את כובד האחריות והמחויבות המוטלות על כתפיהם.



פרוץ המלחמה המוסד מתמודד מול מספר רב של כוונות פיגוע. בשיתוף פעולה הדוק עם גופי המודיעין והביטחון בארץ ובחול"ל נחשפו עשרות תשתיות אמל"ח ונעצרו ונחקרו פעילי טרור רבים, חלקם היו מרחק נגיעה ממימוש פיגוע נגד יעד ישראלי או יהודי.

בחזית הצפונית, נוכח החיכוך הגובר עם חיזבאללה והאפשרות להיזדרזות למלחמה רב-זירתית, המוסד מקדם עשייה נרחבת ופועל בנחישות, בתחבולה ובמקצועיות, והוא ממצה את יתרונו החשאי להרחיק את המלחמה ולסייע לצה"ל בהכרעתה, אם וכאשר תפתח.

זו שליחותנו. זה ייעודנו. 253 אזרחים וחיילים נחטפו בבוקר הארור של שמחת-תורה, ונכון למועד כתיבת מילים אלו 133 מהם עדיין מוחזקים בשבי הקשה בידי חמאס. "המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים" נחוש לעשות ככל יכולתו כדי להשיבם הביתה. זוהי משימה מורכבת ומאתגרת, אך גם

חודשים ממושכים חלפו מאז המתקפה הרצחנית שביצע ארגון הטרור חמאס ב-7 באוקטובר 2023 נגד מדינת ישראל ואזרחיה, והתחושות הקשות והצער העמוק אינם מרפים.

גם "המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים" הופתע בבוקר חג שמחת-תורה מאזעקות 'צבע אדום' שפילחו את השמיים, מפשיטת המחבלים הנרחבת על יישובי העוטף וממסע ההרג הברוטלי שבמהלכו נרצחו ונפצעו אלפי אזרחים וחיילים.

מדינתנו האהובה נדרשה לצאת לקרב על החיים, על הזכות לחיים מוגנים ובטוחים בארץ המולדת. זוהי מלחמה על עצם קיומנו, מלחמה על הבית, ואין מוצדקת ממנה.

אומנם, המוסד מתוקף תפקידו אינו ממוקד בעיסוק בזירה הפלסטינית, אולם החל מתחילת המלחמה הוא מגויס במלוא המרץ לסייע למאמץ הלאומי שעיקרו מוקדש לשחרור החטופים. במקביל, ממשיך המוסד למלא את משימותיו הביטחוניות המרכזיות: סיכול

אימים אסטרטגיים משמעותיים, ובראשם איום הגרעין איראני; הרחקת המלחמה מגבול הצפון והכרעת המלחמה עם חיזבאללה; סיכול פח"ע חו"ל המופנה נגד יעדים ישראליים ויהודיים; ואיסוף מודיעין והערכתו.

אימים אלו על מדינת ישראל ואזרחיה לא פחתו מאז ה-7 באוקטובר. נהפוך הוא - הם התעצמו וגדלו כפי שלא היו מעולם. מול איראן, הקוראת להשמדתנו, עלינו לוודא כי לא תהיה בידי משטר האייתוללות יכולת גרעינית.

מול גופי הטרור האיראניים וכלל שלוחיהם - 'חיזבאללה', 'חמאס', 'גא"פ', 'ג'יהאד עולמי' וכל המבקש ברענתו, יש לחשוף ולסכל את תשתיות הטרור בכל מקום בעולם. מאז

**זמן קצר לאחר פרוץ המלחמה הונחה ראש המוסד, דוד (דדי) ברנע, להוביל את המאמץ הלאומי לשחרור החטופים והחטופות, ולנהל את המשא ומתן בשותפות עם השב"כ וצה"ל**

**המשימה להשבת בנינו ובנותינו לא תמה, ואנשינו ממשיכים לעסוק בה יומם וליל. לא ננוח ולא נשקוט עד למימושה**

**גם "המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים" הופתע בבוקר חג שמחת-תורה מאזעקות "צבע אדום" שפילחו את השמיים**



במתווה שחרור החטופים שיצא לפועל בסוף נובמבר סוכם על שחרורם של לכל הפחות עשרה חטופים ישראלים תמורת כל יום של הפוגה הומניטרית. היו אלו ימים ושעות מורטי עצבים מול אויב אכזר וציני. פעמים רבות נדרשה קבלת החלטות מול דילמות מוסריות קשות מנשוא, אשר את מירב פרטיהן איננו יכולים לחשוף.

לאחר שמונה ימים הפר חמאס את ההסכם וסירב לעמוד בהתחייבותו לשחרר את כלל הילדים והנשים שהחזיק בשבי. למחרת (אחד בדצמבר 2023) בשעה 07:00, הסתיימה הפוגת האש באופן רשמי וצה"ל חידש את הלחימה בעזה.

84 ילדים ונשים ישראלים ו-24 עובדים זרים שבו לביתם בשלב זה ורבים, רבים מדי, נותרו בשבי בלב עזה. המשימה להשבת בנינו ובנותינו לא תמה, ואנשינו ממשיכים לעסוק בה יומם וליל. לא ננוח ולא נשקוט עד למימושה.

גם בשדה הקרב מסייע המוסד למאמצי הלחימה של צה"ל ושב"כ במשימה להכרעת היכולות השלטוניות והצבאיות של חמאס. עם פרוץ המלחמה נרתם המוסד והשקיע משאבים רבים ויכולות ייחודיות שבהם יש לארגון יתרון יחסי:

בתחומי הטכנולוגיה, התגייסו עובדי הארגון למאמץ רחב כדי לספק פתרונות לאתגרים שזיהה צה"ל בלחימה בעזה ובגזרה הצפונית. אנו גאים על הזכות להיות חלק משמעותי ולהשפיע על ביטחון החיילים והחיילות שנלחמים בחירוף נפש, ועושים ככל יכולתנו כדי לסייע להם להכריע את האויב.

מרבית המבצעים והיכולות הטכנולוגיות המיוחדות חסויים, אך על מקצתם ניתן לשפוך מעט אור -

צוותי הטכנולוגיה העמידו תוך פרק זמן קצר מאוד פתרון טכנולוגי חכם, פשוט ויעיל למיגון טנקים ונגמ"שים שמרחיב את ההגנה לצוותי הלחימה. מאז תחילת הלחימה מוגנו אלפי כלי רק"מים ובכך ניצלו חייהם של חיילים רבים.

אגפי המוסד ניצלו את הניסיון הרב שנצבר בארגון במימוש מבצעים חשאיים בשטח אויב ופיתחו פתרונות ייחודיים ויצירתיים, ביניהם כאלו שאפשרו יכולות לחימה ותמרון טובים יותר



ראש המוסד, דוד ברנע

כלי חשוב לזיהויים של מחבלי חמאס וחטופים ישראלים, שייתכן שמועברים ממקום אחזקתם. מערכות מתקדמות לזיהוי פנים ופלטפורמות שמבוססות יכולות AI שסיפק המוסד, סורקות את פניהם של העוברים והשבים בנקודות המעבר בעזה. הסריקה מאפשרת הפללה של מאות מחבלי חמאס. הם נתפסים, נחקרים ומוסרים מודיעין רב מאוד שמסייע להמשך הלחימה.

המוסד גם תמך במאמץ ההסברה הלאומי וקידם פעילות השפעה והסברה רחבת היקף בזירה הבין-לאומית. בזכות קשריו הענפים עם ארגונים עמיתים בעולם פעל המוסד כדי לגייס את הקהילה הבין-לאומית לתת גיבוי ולגיטימציה לפעולות ישראל שתכליתן להכריע את חמאס ולהשיב את החטופים. משלחות המוסד, חלקן מלוות בעדים שחוו את התופת ב-7 באוקטובר, השתתפו במפגש עם מנהיגים ומדינאים ברחבי העולם כדי לספר את סיפור ה-7 באוקטובר ממקור ראשון.

כמו צה"ל ושב"כ, גם המוסד רואה חשיבות רבה לבוא חשבון עם כל גורם שהיה מעורב בדרך ישירה או עקיפה בטבח האכזרי ב-7 באוקטובר - מהנהגת הארגון ועד אחרון הפעילים,

כמו שנאמר: "ארדוף אויבי ואשיגם ולא אשוב עד כלותם". זהו מאמץ מתמשך שילוה את הארגון ואת קהילת המודיעין והביטחון שנים קדימה.

**ולסיום:** מיום הקמתו, נלחם "המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים" על ביטחונה וביצורה של מדינת ישראל והעם היהודי, בימי מלחמה ובימי שלום. אלו ימי מלחמה והשבר גדול. גדול מאוד.

המוסד מחויב להפוך כל אבן עד להשבת כל החטופים והחטופות

הביתה, לסייע לצה"ל ולשב"כ להכריע את אויבנו, לסכל את האימים האסטרטגיים הקרובים והרחוקים, ולהיות שותף בהשבת הביטחון והשקט למדינת ישראל ולעם ישראל. אין לנו ארץ אחרת.

**"באין תחבולות יפל עם, ותשועה ברוב יועץ"**  
(משלי, י"א, י"ד) 🇮🇱

בשעות הלילה, ומגוון פתרונות ופיתוחים ייחודיים בעולמות הניוד, הן לחזית הצפונית והן לחזית הדרומית.

אחד האתגרים המרכזיים של המלחמה הנוכחית הוא ההתמודדות של צה"ל עם המרחב התת קרקעי ברצועת עזה. עובדי הארגון פועלים בשיתוף פעולה הדוק עם יחידת יהל"ם ויחידות מבצעיות מיוחדות על מנת לצייד את לוחמיהן ולוחמותיהן בטכנולוגיות מתקדמות, המשמשות לסריקה ולחימה בתוואי תת-קרקעי בלי לסכן את חייהם.

הרובוטים של המוסד נכנסו במלוא העוצמה לסייע לצה"ל בלחימה, ומקצתם אף הוחדרו למרחב התת-קרקעי למשימות סריקה ולחימה מורכבות, שבהן באו לידי ביטוי יכולותיהם המבצעיות ברמה

הגבוהה ביותר. אתגר נוסף שבו סייע המוסד הוא הספקת

## הרובוטים של המוסד הוחדרו למרחב התת-קרקעי למשימות סריקה ולחימה מורכבות, שבהן באו לידי ביטוי יכולותיהם המבצעיות ברמה הגבוהה ביותר

# כשלי מודיעין בהפתעות 1973, 2023: "מצטיינים ב"סודות" כושלים ב"תעלומות"

לאורך עשרות שנים, טופח הטיפול המודיעיני השוטף במבצעים וסיכולים בתקופות בט"ש וניהול מב"מ, וקיבל משאבים ויכולות גבוהות, לצד צבירת יוקרה רבה; ואילו המחקר האסטרטגי-התרעתי, עם כל חשיבותו, ומבלי שהוחלט על כך, "דרך במקום" \* נוצרה עם השנים תרבות עמוקה של השקעה מתגמלת בפתרון "חידות" מודיעיניות מבצעיות מסוג "סודות" ("SECRETS"), על פני טיפול בהתמודדות מול "תעלומות" ("MYSTERIES") \* המוניטין המכובד של המודיעין הישראלי בא בעיקר מהצלחה באתגרי "הסודות" \* העיסוק המוצלח והמניב ב"סודות", העצים את האשליה ויצר לאסוננו תחושת ביטחון מזויפת

אל"מ (בדימ.) שלמה קשי ותא"ל (בדימ.) דודו צור



ישראל עסקה במיגון על ותת קרקעי וחמאס עסק בהכנות ל"מבול אל אקצא". אתר צה"ל

המב"מ, וכו'. מנגד, יש סוגיות שאין להן תשובה בעולם: "תעלומות". אלה סוגיות, רובן עתידיות, שמטבען חסרות פתרון קיים בהווה, ולכן אין איסוף שיביא לפתרון, אלא סיעורי מוחות. כך לדוגמא, עולם "הכוונות" של מנהיגים ומדינות, או זיהוי תהליכים והערכת סיומם, שייך ברובו לתחום "התעלומות". בצדק הוסיף תא"ל מיל" איתי ברון, מפיץ תפיסותיו של Nye בישראל במספר מחקרי מתודולוגיה חשובים שכתב, שקיימות חידות שהן גם וגם: חלקן שייך לעולם "הסודות" וחלקן לעולם "התעלומות". כך לדוגמא, כשירות של צבא מסוים אינה רק כמויות חייליו ואמצעי הלחימה שברשותו, שהן "סודות", אלא גם שאלות שאינן בנות כימות כגון מוטיבציה, איכות האימונים, רמת הפיקוד ועוד: כולן "תעלומות". להבנתנו, ניתן להגדיר בהכללה כי מחקר המודיעין האסטרטגי מבוסס ברובו, לא כולו, על חידות מסוג "תעלומות"; מחקר המודיעין האופרטיבי, מבוסס באיזון משתנה הן על "סודות" והן על "תעלומות";

כל חשיבותו, ומבלי שהוחלט על כך, "דרך במקום". כך, בשני מבחני-העל בהתמודדות של המחקר האסטרטגי, קהילת המודיעין שגתה, והביאה לשתי ההפתעות הגדולות והקשות ביותר שהוכנו לישראל. הצורך המיידי והקבוע במבצעים וסיכולים שרובם המכריע הסתיים מהר ובהצלחה, הביא בהדרגה לתיעדוף בפועל של המחקר המבצעי על פני האסטרטגי. נוצרה עם השנים תרבות עמוקה של השקעה מתגמלת בפתרון "חידות" מודיעיניות מבצעיות מסוג "סודות" ("Secrets"), על פני טיפול בהתמודדות מול "תעלומות" ("Mysteries"); היה זה ניי (Joseph Nye), היסטוריון ששימש כעוזר מזכיר ההגנה של ארה"ב לענייני ביטחון לאומי (5-1994), שחילק בעבר את שאלות המחקר של ארגוני מודיעין לשני תחומים: "סודות" - סוגיות להן קיימת תשובה בעולם, ואיסוף אפקטיבי יכול להביא התשובה המדויקת, או קרובה לכך. לעולם זה שייכים רוב תחומי המבצעים, הסיכולים, תקיפות

מלחמת "חרבות ברזל" לא תמה ומוקדם עדיין לסכם דבר בנחרצות, אך מהרגע הראשון לפריצתה ב-7 אוקטובר 2023, רבים הצביעו על הדמיון בין מרכיבי הכשל ועוצמת ההפתעות האסטרטגיות בעלות התוצאות הקשות של 2023 לאלה של 1973. ננסה להאיר ולסייע בהבנת האירוע הנוכחי, מזווית הדמיון והשוני, ובעיקר מניסיון לאתר מקורות משותפים להפתעות.

## האם המודיעין הישראלי חזק מאוד ב"סודות", אך מתקשה מאד ב"תעלומות"?

תובנה עיקרית שאנו מציעים כסיבת שורש תרבותית-מתודולוגית לכשל המודיעיני החוזר, הינה התפתחות תרבות בקהילת המודיעין, המתעדפת למעשה את המחקר המבצעי על פני המחקר האסטרטגי. לאורך עשרות שנים, טופח הטיפול המודיעיני השוטף במבצעים וסיכולים בתקופות בט"ש וניהול מב"מ, וקיבל משאבים ויכולות גבוהות, לצד צבירת יוקרה רבה; ואילו המחקר האסטרטגי-התרעתי, עם

חצי שנה התחוללה מלחמה רב-זירתית; בחלוף כמעט שלוש שנים לא נצפתה הגעת הרוסים למצרים, שהביאה לסיום הקשה של מלחמת "ההתשה" ב-1970. וכמובן, הכשל הענק באי התרעה על מלחמת 1973. ותזכרנה האינתיפאדה הראשונה ב-1987; הגעת הרוסים עם טק"א SA-5 לסוריה ב-1982, אחרי של"ג; ובהמשך, הגעת כוחות משלוח רוסים ואיראנים לסוריה ב-2015, וכו'. כולם אירועים תהליכיים/מתמשכים בעלי משמעות אסטרטגית, שקהילת המודיעין לא ידעה להצביע עליהם במועד לפני מקבלי ההחלטות. יצוין כי המודיעין מתקשה גם באיתור תהליכים חיוביים, כגון פוטנציאל מו"מ לשלום. זאת, בעיקר בשל היותו מוכוון התרעה מפני סכנה, ומטבע ניהול המו"מ המדיני באופן חשאי וממודר.

מנגד, מבט למבנה אמ"ן מאז מלחמת לבנון השנייה, הושם דגש על נקודת החוזק הקיימת ממילא, זו המניבה הישגים מהירים ורבי תהילה: העיסוק ב"סודות". כך, הוקמה וגדלה ב-2007 חטיבת ההפעלה באמ"ן שנועדה למעשה להביא לפתרון מהיר ומוצלח של "סודות" באמצעות שילוב יכולות מודיעין ממוקד מאוד עם יכולות צה"ליות מדויקות. ובמקביל, חטיבת המחקר, המופקדת על ה"תעלומות", נקודת חולשה ארוכת ימים, דווקא הפכה

- בהובלת חלק מראשי אמ"ן - לגוף המשרת בעיקר את "מפעל המטרות" בהובלת חטיבת ההפעלה, ובכך - אף נחלשה בייעודה זה. העיסוק המוצלח והמניב ב"סודות", יצר בקרב מקבלי ההחלטות ובכירי הצבא, ואפילו בציבור, את אשליית "השלטנות" המודיעינית, וההיקש השגוי לפיו "המודיעין יודע הכל".

אופוריית "העליונות המודיעינית", וההזנה הדדית בנושא בין המודיעין, הדרג המדיני, גורמי הצבא, התקשורת והציבור, העצימה את האשליה ויצרה לאסוננו תחושת ביטחון מזויפת.

## כשלי 1973 ו-2023:

### היבטים נבחרים בדמיון ובשוני

ב-1973 סאדאת רצה לזעזע את מקבלי ההחלטות בישראל ולהניעם למו"מ קרוב. מרגע ייזום המלחמה ב-24 אוקטובר 1972, הוא התכוון למהלך מצרי מוגבל מבחינה צבאית, שלא על מנת להכריע את ישראל. די היה לו, להערכתו מראש, להגיע להישג



פריצת הגדר ב-7.10.23: כשל המודיעין ב-2023 עמוק יותר, הן במרכיב ה"תעלומה" והן במרכיב ה"סוד"

ו"סודות", אם כי במינון שונה: ב-1973, כשל "התעלומה" היה אי-ההבנה עד כמה מצרים וסוריה נחושות לזיום מלחמה, שתהיה אמנם עם מטרות מוגבלות לאור יכולתן הצבאית, אך תשיב הכבוד ותפשיר הקיפאון המדיני למשא ומתן שיביא להחזרת השטחים. מידע מקור המוסד "המלאך" יכול היה להתיר את "התעלומה" וחלק גדול מה"סוד", אך דיווחי - ודיווחי מקורות נוספים, כולל המפגש עם המלך חוסיין - לא זכו לפרשנות המחקרית הנכונה.

כשלי "הסוד", עד בוקר המלחמה, היו בזיהוי מועד המלחמה ובזיהוי מוגבלות יעדי התוכנית האופרטיבית. כשל ה"תעלומה" היה המסד המאפשר לכשל "הסוד" להתקיים.

כשל המודיעין ב-2023 עמוק יותר: הן במרכיב ה"תעלומה": אי הבנת עומק השנאה ועומק הנחישות לפגוע בישראל

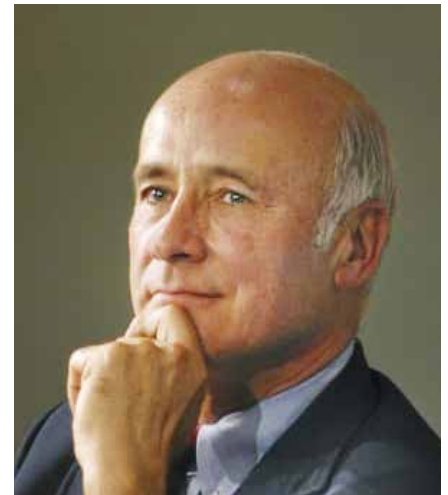
כה נרחב ובאכזריות חסרת תקדים; והן במרכיב "הסוד": עיתוי הפעולה וגודל סדר הכוחות התוקף. גם כאן, ההכנות היו קשות להסתרה, וחלקן נעשו מול התצפיות, אך אי זיהוי ה"תעלומה" והתמודדות עימה, הקשו ביותר על חשיפת "הסוד".

כישלונות קהילת המודיעין הישראלי כולה בשני אתגרי "התעלומות", ב-1973 וב-2023, לא היו בודדים. המדובר בקושי מתמשך להצביע מראש על תהליכים שליליים בעלי משמעות אסטרטגית. כך, אי חיזוי התהליך שהוביל למלחמת ששת הימים ב-1967: בעוד הערכת אמ"ן בסוף 1966 גרסה צפי של כחמש שנות שקט, כבר אחרי

ואילו המחקר הטקטי מבוסס בעיקר על "סודות" (מעין חשיבה פסיקלית-מכנית - סוגיות שיש להן פתרון).

מבט לאחור על ההצלחות המודיעיניות הגדולות מול ההפתעות המודיעיניות הגדולות שליוו את ישראל מהקמתה, מלמד שהמוניטין המכובד של המודיעין הישראלי בא בעיקר מהצלחה באתגרי "הסודות": ממבצעים מפוארים רבים, מאינספור סיכולי פיגועים, מתקיפות אסטרטגיות (הכורים בעיראק ובסוריה, לדוגמא), או ממבצעים אופרטיביים מוצלחים ("מוקד", 1967).

הכשלים האסטרטגיים, כמו ב-1973 וב-2023, מצביעים על קושי מחקרי מתמשך בעולם ה"תעלומות" שהוא עולם של אתגרים מתמשכים, לא אחת סייזיפיים, פילוסופיים וחסרי פתרון, שאינם מניבים תהילה והישגים מידיים כמו "סודות". שני הכשלים כללו מרכיבי "תעלומה"



ג'וזף נ"י



המדיני הנדרש גם באמצעות מהלך מוגבל. גם ב-2023, התקפת החמאס לא נועדה להוות איום קיומי מידי על מדינת ישראל, אלא ליצור בה סדקים ולזעזע אותה לטווח ארוך - בראייתו, צעד משמעותי בדרך להקרתה בעתיד.

## ההתייחסות ל"הרתעה" הישראלית:

כשהכוונה אינה להכריע, קטנה מאוד משמעות קיום ה"הרתעה" הישראלית: ב-1973 המצרים היו מורתעים ממלחמה מלאה ויצירת איום קיומי על ישראל, אך לא ממלחמה מוגבלת.

## העיתוי שנבחר:

ב-1973, בחירת יום הכיפורים כמועד להתקפה ע"י סוריה ומצרים, נעשתה ביוזמת מצרים, בקיץ 1973. ברקע: היואשות הנשיא סאדאת מכישלון המהלכים המדיניים להחזרת סיני. נבחר מספר מועדים אפשריים, כמו אביב 1973 (כוננות "כחול-לבן"), ולבסוף נבחר המועד המאוחר: 6 באוקטובר. הבחירה ביום הכיפורים עצמו דווקא הקלה על צה"ל בגיוס מילואים ואפשרה בלימת הסורים כבר מצוהרי ה-7 אוקטובר, ובלימת ההתקדמות המצרית בחלק מהגזרות (מול היעד המוגבל שנקבע).

הגם שהיה מוגבל בממדיו ולא קיומי, תחת לעסוק באיום המשמעותי שנבנה והתקרב למימוש במצרים וסוריה. אשר לאסון 2023: לצד הטענה על מדיניות החלשת הרש"פ וחיוק החמאס, ראוי גם לבחון האם עיסוקם הנרחב מאוד של רה"מ וארגוני המודיעין בנושא איראן-גרעין (לרבות משגה דחיפת ארה"ב לצאת מההסכם עימם, במאי 2018), לא היו גם חלק ממערך הסתת קשב פנימית מכוונת, לצורך הימנעות מעיסוק בסוגיה הפלסטינית (ולא רק פועל יוצא מהצורך לעסוק באיום עצמו). לכך תרם ודאי העיסוק הנרחב ב"הסכמי אברהם", שללא



סאדאת נערך למלחמה וגולדה עסוקה בפתרון בעיית העולים בווינה. צילום משמאל: משה מילנר לע"מ

כך גם ב-2023: חמאס זיהה את יתרונו ביחסי הכוחות מול צה"ל בגזרת הפעולה, ואת יכולתו להגיע להישג משמעותי מיידי. גם אם שגה בהערכתו את תגובת הנגד של ישראל, הוא לא היה מורתע ממנה.

## הערכת אופי תוכנית המתקפה של האויב:

ב-1973, המצרים והסורים תכננו מלחמה מוגבלת ביעדה הצבאיים. בישראל הניחו שמצרים וסוריה שוקלות או חידוש "ההתשה" או מלחמה מלאה, אך לא ראו אפשרות למהלך צבאי מוגבל; ומאחר והוערך, בצדק, כי הן מורתעות ממלחמה מלאה וקיומית, ממילא ירדה מאוד סבירות האיום בכלל. ב-2023 הטעות המודיעינית הייתה נעוצה בהערכת חסר של החמאס: לא העריכו שחמאס יכול לצאת בהתקפה רבתי, אלא ראו אפשרות למהלך מוגבל בלבד - פשיטות על מעט יישובים במקביל, על ידי 15-20 מחבלים בכל תקיפה. וגם פה, הערכה זו כשלה.

ב-2023 בחר החמאס במועדי ערב פסח, ובהמשך - בשמחת-תורה, שניהם בשנת מחלוקת בחברה הישראלית סביב הרפורמה המשפטית/משטרית - שהקרינה כנראה חברה ישראלית חלשה מתמיד. בחירה בעיתויים אלה נועדו לנצל את דלילות הסד"כ, "הדממות" החג, והקושי לגייס מילואים, בעת שרבים נופשים ומטיילים בארץ ובחו"ל. ייתכן והתלכדות השבת וחג, לאחר חופשת חול-מועד ארוכה, חיזקו בראיית חמאס את בחירת העיתוי ליצירת הפתעה והלם, מה שהוכיח עצמו היטב, לפחות ביממה הראשונה.

## קונטקסט האסטרטגיה-רבתי:

בשנתיים שקדמו למלחמת יום הכיפורים, העיסוק בפח"ע, בדגש לפח"ע חו"ל, היה גבוה מאוד, במיוחד מטבח מינכן, בספטמבר 1972, ועד ההתקפה על מחנה העולים שנאו באוסטריה, בספטמבר 1973. בחלק ממחקרי המלחמה נטען כי מקבלי ההחלטות בישראל עסקו באיום מטריד זה,

ספק ניזומו כאסטרטגיה חלופית לצורך למצוא פתרון לסוגיה הפלסטינית.

## כשלים מודיעיניים מערכיים ומתודולוגיים (במגבלות המצטייר עד כה):

**כשל מקורות ה-מ"מ:** בשתי ההפתעות האסטרטגיות הנדונות, בסופו של יום, מערך המ"מ היוקרתי והיקר, לא הניב את המצופה ממנו - מתן התרעה מוקדמת ומדויקת ככל שניתן. אחת הסיבות: מודעות האויב להיותו מואזן בעומק עשייתו, ונקיטת צעדי זהירות חריגים בסוגיות ספציפיות. לפני 50 שנים זה זוהה בבירור, ב-2023, יש חשדות לכך.

**כשל הסיגנט:** גם ב-1973, הסיגנט לא הניב מידע התרעתי מפורש, לו ייחלו החוקרים, אלא עד יומיים טרם פרוץ המלחמה, ועדיין לא היה בו להטות החשיבה לכיוון התרעה! ב-2023, מהמסתמן בפרסומים עד כה, לא הופק מידע סיגנטי ממקורות טקטיים, ולא התקבל מידע

סיגינטי מפורש דיו על עיתוי ההתקפה. המידע הסיגינטי שהופק בשנתיים טרם המתקפה, הגם שפורש נכונה ע"י חלק מדרגי העבודה ביחידה 8200, לא זכה - עפ"י המסתמן - למעמד שהיה ראוי כי יתקבל בשל איכותו, בשל טעויות הערכה ופרשנות מקלה.

**כשל הויזינט:** מידע מתצלומי אויר/לווין ותצפיות - בוצעה גיחה רק יומיים קודם פרוץ מלחמת 1973, אחרי שבועיים נטולי צילום. מידע איכותי שהתקבל מתצפיות הקו בחודשיים טרם המלחמה, לא הצליח להבקיע את "חומת" הקונספציה. ב-2023, כשרצועת עזה נמצאת "מתחת לאף", ועבודת הוויזינט לתחומיה נוחה לאין-שיעור מכל זירה אחרת, היא לא הניבה את מלוא תמונת המנהור ותשתיות החמאס האחרות, ולא תרמה להתרעה המיידית.

**מערכי המ"מ, הסיגינטי והויזינט העמידו את הטכנולוגיה מעל לכל, ורב החשש שכך נעשה תוך הזנחת חלק מהאלמנטים הבסיסיים בעבודת המודיעין, בתחומי האיסוף והמחקר.**

**כשל היומינט:** בשונה מ-1973, שעה שהיה שפע של מידע יומינטי מדויק והתרעתי ממקורות המוסד; מכלל המסתמן עד כה, לא היה ערב 2023 מידע התרעתי כזה ממקורות השב"כ - הגורם היחיד שהפעיל מקורות אנוש מול עזה.

**כשל האוסינט:** מידע גלוי רב על שיטות התקיפה של חמאס התפרסם בתקשורת הגלויה, אך ככל הנראה - כמו ערב יום הכיפורים - יוחסה לו ערכיות מועטה, אם בכלל, ודאי בהקשר ההתרעתי. יש מקום לבחון האם השלכות ביזורה של יחידת "חצב" תרמו לכישלון הכולל.

**לצד זאת, בולטים כמה כשלים מתודולוגיים-תרבותיים (במגבלות המצטייר עד כה):**

**כשל הדמיון:** קושי מוכר של חוקרים הוא ביכולת להעריך אירועים בסדר גודל לא מוכר, תכונה הקיימת דווקא אצל סופרים (קלנסי, למשל) ותסריטאים איכותיים. פחות מדי סיעורי-מוחות ואמונה שהמידע האיכותי יניב מענה לכלל "החידות", ואולי אף "דיכוי" בעלי חשיבה שונה, כל אלה מנעו הבנה מוקדמת בדבר ההתקפה הצפויה. כחריג לטובה תצוין הנגדת ו. מ-8200, שלפי המפורסם צפתה את היקפה המתוכנן של מתקפת החמאס, אך חבל שלא ניצלה את "חובת ההתרעה האישית",

ולא העלתה התרעה לגורמים נוספים, בדגש - לראשות אמ"ן.

**כשל שיתוף והפצת מידע:** לפני כעשור נעשה מעבר, מושתת טכנולוגיה, לשיטות הפקה והפצה המסתמכות יותר על דוא"ל (פנימי) ופחות על לוחות תפוצה קבועים, כבעבר. השינוי - קונספט ה"משיכה" מ"בריקת" המידע, כתחליף ל"דחיפתו", הביא לכך שבמקומות שונים, כולל קריטיים, עלולה להיווצר תמונת מודיעין חסרה, מבלי שהנושאים באחריות יודעים שכלל המידע הרלוונטי הגיע אליהם!

**כשלים אישיותיים-ארגוניים:** יהירות/היבריס, קונפורמיזם, חשיבה קבוצתית, זהירות מהבעת דעה שונה. בראייתנו לפחות, יהירות היא "מחלה כרונית" בארגונים הנסמכים על כוח אדם איכותי ביותר, וזוכים לשבחים רבים על הישגיהם בעולם "הסודות".

**כשלי חשיבה מובנים בנוכחי אדם בחיזוי העתיד ובעיוותי תפיסה:** לעולם אדם לא יוכל לנבא במדויק את העתיד. ולעולם נסבול מעיוותי תפיסה לא רצוניים, מבלי שאנו מודעים להם. בני אדם גם נוטים לדחות ולהתעלם מסימנים למצבים קשים. אלה גם אלה הם בבחינת "לפתח חטאת רובץ".

בתחום החשיבה, יצוין היעדר פעילות אפקטיבית של מחלקת הבקרה באמ"ן בשנים שקדמו להתקפה ב-2023. לעניין זה לא נוסף לפרסומים הרבים בתקשורת הישראלית סביב הירידה המתמשכת בהשפעת הבקרה לאורך השנים האחרונות. מעבר לכשלים המובנים, לדעתנו, העובדה שאוגדות הבט"ש שותפות כיום לחומר מודיעיני רגיש, שבעבר חלקו אף לא הופץ לפיקודים, אפשר וגרמה לירידת ערך דיווחי התצפיות והמקורות הגלויים. בעוד שב-1973, יכולת ההתמודדות עם "תעלומות" הייתה שמורה למחקר ברמת המטכ"ל בלבד, יכולת כזו נתונה כיום במידה רבה גם בידי הפיקודים ואוגדות הבט"ש! זאת, בשל העמקת תהליך הפלורליזם וביזור המידע לדרגים נמוכים יותר אחרי 1973, ובמיוחד אחרי מלחמת לבנון השנייה ב-2006. היכולות שהונגשו מיטיבות את טיפול הפיקודים והאוגדות ב"סודות", אך נראה שלא נוצלו לטיפול ב"תעלומות".

**"ההונאה העצמית" של מערכת המודיעין:** הכשלים לא נבעו ממחסור במידע, או מעוצמת הונאתנו, אלא מפרשנות מוטעית בצידנו, סוג של "הונאה עצמית". ב-2023, כמו ב-1973, צה"ל היה בעיקר במצב הגנה מתמשך, עם אשליית מיגון-על: ב-1973

הייתה זו הייתה תעלת סואץ; ב-2023 היה זה מכשול הגבול, על מרכיביו המתקדמים. הגנה מטבעה מביאה ל-"הרגלה" בקרב יחידות הבט"ש, ולפיכך לירידה טבעית בדריכות ובמוכנות. להבנתנו, בשני המועדים, מרכיב ההסתרה היה גדול ומשפיע בהשוואה למרכיב ההונאה: בשתי ההפתעות האויב לא הסתיר מתצפיות צה"ל את כוונותיו ושיטותיו, והונאתו התמקדה בהסתרת מועד הביצוע.

**כשל הקשר מודיעין - אג"מ:** כאמור, הישגי המודיעין בשגרה הביאו לאשליית "המודיעין יודע הכול", לא רק בקרב אנשי המודיעין ומקבלי ההחלטות בדרג המדיני, אלא גם בקרב ראשי הצבא והגורמים המבצעיים. ולכן המסקנה האג"מית המוטעית לאורך השנים הייתה כנראה, שניתן "להתפנק" ולפעול רק כאשר ישנה התרעה מודיעינית. לצבא הדבר היה "זול" תקציבית ונוח, ואפשר קיום בט"ש ואימונים כל עוד אין התרעה. אך נשכחה שוב ושוב העובדה כי המודיעין לא תמיד מביא את ההתרעה המצופה, וכי ההיערכות האג"מית מחויבת להתמודד גם עם מצבים בהם היא חסרה! ועוד היבט: בשתי ההפתעות, לא רק המודיעין השפיע על הדרג המבצעי, אלא גם להיפך: כבבומרנג, גופי המודיעין הושפעו משביעות הרצון של הגורמים המבצעיים מעצמם, אלא גם מהערכת היתר שלהם את גופי המודיעין עצמם, מה - שבמעגל סובב - חיזק זיחיות, וסביר כי פגם בראיית דברים נכוחה, כולל באיכות ההערכה המודיעינית! ונקודה אחרונה, חשובה: להבנתנו, הבעיה אינה טמונה רק בכך ש"במקרה", הן ב-1973 והן ב-2023, ההרכב האנושי של בכירי הקהילה היה הגורם העיקרי לכשל המודיעין. בראייתנו, אין זה מן הנמנע שגם הרכב אנושי אחר היה מביא לתוצאות דומות.

## לסיכום:

ניסינו לטעון כי ברקע כשלון קהילת המודיעין בשני המבחנים העליונים בפניהם ניצבה, ב-73 ו-23, וההפתעות הפחות חמורות ביניהם, לא ניצבו בעיות מחסור או איכות בכוח האדם ובמידע, אלא מאפיינים תרבותיים וכשלים מובנים ארוכי שנים בכלל קהילת המודיעין. הכשל המודיעיני בהפתעת 2023 היה מערכתי, מרמת השטח ועד לרמת מקבלי ההחלטות. אך מקרה שהפתעת 23 התרחשה בזירה הפלסטינית, באשר עומק הבעיות עלול להביא הפתעה בכל זירה. 🌱

# נשות החיל של "חרבות ברזל"

**תפקוד החיילות שהוכיחו שיש ביכולתן להסתער ולתקוף ללא פחד, מהווה תשובה ניצחת למתנגדים ולמלעיזים על שירות נשים ביחידות הלוחמות \* במלחמה הנוכחית שרתו בעזה אלפי לוחמות מילואים במגוון תפקידים: בנוסף לתפקידי לחימה ורפואה, גם בלוגיסטיקה, קשר, טכנולוגיה, ועוד**

## ד"ר שולי בינה



מלחמת "חרבות ברזל" חידדה את יכולתן של הנשים כמגזר שוויוני לחלוטין. אתר צה"ל

בשבת בבוקר 90 טירונים של פיקוד העורף, שזה עתה התגייסו. המפקדים והמפקדות שלהם הבינו מייד איזה טבח עלול להתחולל. הם הסתירו אותם, נלחמו לבדם בכוח עודף של מחבלים, הגנו עליהם בגופם והצילו את הטירונים. שבעה מהמפקדים נהרגו, ובהם שלוש מפקדות: אדר בן סימון, עדן לוי ואור מוזס.

**הטנקיסטיות של גדוד "קרקל" מהחטיבה הדרומית של חיל הגנת הגבולות:** עם קבלת הדיווח הראשוני על המתרחש, הן נעו על זחלי הטנקים שלהן לכוון העוטף, כבר בשעות הבוקר של ה-7 באוקטובר. הן הצליחו לבלום את המחבלים בכניסה לקיבוץ חולית וכך הצילו שורה של ישובים נוספים.

מפקדת ה"קרקל", גדוד מעורב נשים-גברים, סא"ל אור ליבנה בן יהודה, הובילה את לוחמיה ולוחמותיה תחת אש למוצב הכבוש "סופה". כקצינה הבכירה בשטח ניהלה את הקרב עד שחזר לשליטה ישראלית. אור, שהייתה הצוערת הראשונה במגמת חי"ר, עוטרה עוד בשנת 2015

קרבי. מספר נשים אף השתלבו כטייסות וחובלות, ולראשונה מתאפשר לנשים להתמייין ליחידות המיוחדות.

בשנים האחרונות נוספו תפקידים לנשים תוך ויכוח ציבורי בצה"ל ובזירה הפוליטית שהגיע גם לבית המשפט, בסיוע ארגוני

החברה האזרחית כגון "פורום דבורה" וקבוצות נוספות הפועלות לחיזוק ולקידום מעמד האישה, כולל בצבא. תפקודם הבולט של ארגוני החברה האזרחית במלחמת "חרבות ברזל" עשוי להביא גם לשיפור בשוויוניות. מנגד, התחזקות הפוליטית של מפלגות קצה

דתיות קוראת תגר על תהליכים אלה משום שאיפתם להדתה של מרכיבים שונים בהוויה הישראלית.

אין ספק שמלחמת "חרבות ברזל", חידדה את יכולתן של הנשים, כמגזר שוויוני לחלוטין לזה הגברי, ולהלן כמה דוגמאות לגבורתן, כמדווח בתקשורת:

**בסיס ההדרכה בזיקים:** במקום שהו

בבוקרו של ה-7 באוקטובר 2023, הקיצה ישראל מחלום ארוך ומתוק של "עליונות אסטרטגית מוחלטת", אל סיוט בטחוני (ומדיני) עליו טרם התגברה. אמנם צה"ל הצליח לבלום את מתקפת הרצח של החמאס ואף להעביר את הקרב אל שטח האויב, לפי הדוקטרינה הבן-גוריונית הישנה, אולם במחיר עצום של 1500 הרוגים ובהם, עד לכתובת שורות אלה, 605 חיילים בסדיר ובמילואים. לצערנו כי רב, בין חללי צה"ל נמנות 52 לוחמות. החדשות החיוביות הן שהצבא והחברה "גילו" את הכוח הלוחם הנשי לאור תפקודן הבולט של נשים בלחימה, שהתאפיין בגבורה, יוזמה, תושייה ומצוינות, הן מצד חיילות, קצינות ושוטרות, והן מצד אזרחיות בתפקידי הגנה ורפואה בקיבוצים שהותקפו.

בציבור הישראלי יש מחלוקת ארוכת שנים על שירות הנשים, אולם ויכוח זה מתנהל בעיקר במישורים של זכויות האזרח מול תפיסות שמרניות ודתיות, תוך התעלמות בפועל ממרכיב חשוב, והוא צרכי הצבא. בצה"ל מודעים ליכולותיהן של נשים בלחימה ובתפקידים תומכי לחימה. כיום, על רקע ויכוח ארוך שנים, יש נכונות לבחון התאמת נשים למגוון תפקידים

שהיו סגורים בפניהן, על בסיס התיקון לחוק שירות הביטחון: שוויון בשירות (תיקון מס' 11) תש"ס-2000, שקבע כי לכל אישה זכות שווה לזכותו של גבר למלא תפקיד כלשהו בשירות הצבאי על פי יכולותיה. ואכן הולך וגדל מספר הנשים ביחידות

הלוחמות שאכן הוכיחו את יכולותיהן גם במלחמה הנוכחית, כאשר הפגינו יכולות מקצועיות ותעוזה. נשים משולבות כיום בתפקידי לחימה בחיל הגנת הגבולות, בשריון, בהגנה אווירית, ביחידות החילוץ והצלה, ביחידה 669, ביחידות "עוקץ", "רוכב שמים", תותחנים, משמר הגבול, לוחמה אלקטרונית וכמובן - האיסוף

**הצבא והחברה "גילו" את הכוח הלוחם הנשי לאור תפקודן הבולט של נשים בלחימה, שהתאפיין בגבורה, יוזמה, תושייה ומצוינות**





טנקיסטית בגדוד קרקל, הצילו ישובים בעוטף. אתר צה"ל

בצל"ש אלוף פיקוד דרום ובאות מצטיינת הרמטכ"ל. היוזמה והתפקוד המוצלח של לוחמות השריון בעוטף עזה, הפתיעו גם גורמים בתוך הצבא שהתנגדו לשילוב נשים בשריון, וכן את הציבור, שתמיכתו בשילוב נשים, גברה משמעותית. התעקשותן של החיילות להשתלב בשריון הושג במאבק נחוש במשך השנים האחרונות ואף הגיע לבית המשפט העליון. שאלת שילובן בשדה הקרב (כטנקיסטיות בתמרון) עדיין נבחנת. בלחימה הקרקעית בעזה השתתפו נשים במגוון תחומים נוספים: כוח מעורב של חטיבת החילוץ וההדרכה של פיקוד העורף נלחם לצד יחידות החי"ר בסריקת מבנים ואיתור אמצעי לחימה. תקדים נוצר עם הצטרפותה בהתנדבות של חיילת המילואים שרון "שארס" פרי, לחיילי ההנדסה הקרבית בלחימה, והייתה לאישה הראשונה שהפעילה בשטח עזה ציוד הנדסי כבד מדגם D9. תפקיד לוחם הצמ"ה בחיל ההנדסה הקרבית פתוח כיום לגברים בלבד, אך מאפשר לנשים לשרת כמדריכות בבית הספר להנדסה צבאית. כאן, הצורך הדחוף בשדה הקרב הכריע.

**צוותי הרפואה:** כיום משרתות בעזה כ-70 נשים: רופאות, פרמדיקיות וחובשות, צמודות לכוחות הלוחמים, ופועלות באינטנסיביות בטיפול ופינוי פצועים. לדברי מומחים, שילוב טיפול מהיר בפצועים במקום, ואספקת דם "מלא" (טרי) מיידי בשטח, הביא להצלת חיים של פצועים קשה שבעבר לא שרדו עד לפינוי. נשות צוות הרפואה, במילואים ובקבע, משרתות תקופות ארוכות ואינטנסיביות, פועלות תחת אש תוך תחושת שליחות בהצלת חיי אדם.

**התצפיתניות - "תפקיד כפוי טובה":** סיפורן של התצפיתניות נבחל עוז הוא טראגי וייחודי לרעה גם במכלול האסוני של ה-7 באוקטובר. מאז הותקנו מערכות התצפית לאורך גבולות המדינה, הקו מאויש בחלקו הגדול על ידי חיילות צעירות בשירות סדיר. ב-7 באוקטובר החמאס שיתק את מערכות התקשורת ופרץ לבסיס, והחל במסע הרג. 16 מהתצפיתניות נהרגו, לרבות המפקדת סרן שיר אילת שיצאה להילחם בפולשים. רק בשעות הצהריים הגיע כוח לחילוץ החיילים והפצועים. חמש נחטפו לעזה, אחת נרצחה בשבי: נועה מרציאנו, והתצפיתנית

שלמרות הקשיים בתחילת השירות הן "התאהבו" בתפקיד החווייתי והמספק. גם אורי מגידש ששוחררה משבי חמאס, חזרה לשרת בצה"ל, לדבריה מתוך "תחושת שליחות לשרת את המדינה". יצוין שאין זו הפעם הראשונה שנשים נתקלות ביחס כזה, כפי שעולה גם מסיפוריהן ההיסטוריים הרחוקים של מפעילות רדאר בקרב על בריטניה במלחמת העולם השנייה - שירות חיוני מאין כמוהו שאויש רק על ידי נשים, שישבו יומם ולילה מול מסכים פרימיטיביים, ודאי בהשוואה לימינו.

**התרעת הנגדת:** סיפורה של הנגדת מיחידת 8200 הוא פרט יחיד, אך חשוב, הראוי למחקר מעמיק על הנסיבות שהביאו לכשל המודיעיני למרות הימצאותו של מידע איכותי. עם זאת, גם כאן ראוי לבחון את שאלת המגדר, בשילוב: הפער ההיררכי בין דווח הנגדת, שאינה קצינה, העדר גישה לדרג הבכיר המקצועי ביחידה, וכמדווח בתקשורת - בלימת המידע ההתרעתי על ידי קציני המודיעין באוגדה ובפיקוד. הנגדת, בהיותה הממונה על נושא החמאס ביחידה, קראה ותרמה חומר מודיעיני רב ערך שהתקבל במחצית 2022 וכלל תכנית אופרטיבית ומפורטת למבצע תקיפה רחב היקף על יישובי הדרום (שכונה בעגה המודיעינית "חומת ירחו"). כערביסטית שהתמחתה בנושא, הבינה הנגדת את משמעות הכותרת: "מבול אלאקצא", שהעניק החמאס לתוכנית המתקפה. היא עקבה אחרי פעילות החמאס, וממכלול החומר האזנה הטקטי שזרם לבסיס הדרומי הבינה את חשיבות

אורי מגידש חולצה על ידי צה"ל. על פי עדויות, התצפיתניות התריעו במשך תקופה על פעילות חריגה סמוך לגדר, אך המפקדים לא התייחסו ברצינות לדבריהן. נושא ההתעלמות של הפיקוד מהתרעותיהן של התצפיתניות ייחקר ודאי לעומקו לצורך הפקת לקחים במסגרת התחקיר הכולל של מחדל ה-7 באוקטובר, אך מן הראוי לבחון את השאלה: האם תגובת הפיקוד הישיר שלא התייחס לדיווחי התצפיתניות על התנהלות חריגה של חמאס מצד דרגי הפיקוד, מבטא זלזול על רקע מגדרי והיררכי. נזכיר שמדובר על חיילות בשרות סדיר, בוגרות תיכון ובעלות מוטיבציה גבוהה שעברו הכשרה ארוכה יחסית. אחת מהן טענה שמדובר ב"תפקיד כפוי טובה" שכן עשייתן היא עבודת משמרות מרוכות ומאומצת, ובצידה רק חופשות מעטות. גם בעבר הושמעו טענות על תנאי שרות קשים, לרבות "יחס מזלזל מצד המפקדים" ונקיטת עונשים לבעיות משמעת. הן אמנם מודעות לכובד האחריות בהיותן "העניינים של המדינה", אך כאשר דווחו במסגרת תפקידן על פעילות בלתי שגרתית בגזרות התצפית, ואף הביעו בפני חברותיהן פחד מפני חדירה מהרצועה, התעלמו מדבריהן. חיל הגנת הגבולות החל בהפקת לקחים בעקבות ה-7 באוקטובר: בשינוי תוכנית ההדרכה, במאמץ בשיפור תנאי השירות, ויש לקוות - גם בשיפור הגישה מצד הדרג הפיקודי. עם זאת ציינו חלק מהתצפיתניות,

## היוזמה והתפקוד המוצלח של לוחמות השריון בעוטף עזה, הפתיעו גם גורמים בתוך הצבא שהתנגדו לשילוב נשים בשריון



לוחמות בגדוד האיסוף הקרבי. הצבא והמדינה "גילו" את הכוח הלוחם הנשי. אתר צה"ל

סד"כ הלוחמים, ויתר המקצועות הצבאיים. הארכת שרות המילואים, הסדיר, וגיוס חניכי מכינות קודם סיום לימודיהם, מעיד על המצוקה שהכשרת נשים מתאימות עשויה לענות עליה.

**שוויון בנטל ומעמד הנשים:** המלחמה בעזה החזירה לזירה הציבורית את שאלת השוויון בנטל והצורך בגיוס חרדים, הנתמכת גם בקרב חוגים דתיים. וזאת בשל הפטור הגורף שקיבלו עד עתה, והעובדה שמספר הלא-משרתים עולה מידי שנה. גיוס החרדים ליחידות מובדלות כגון "נצח יהודה" לא הגדיל את מספר המתגייסים באופן משמעותי, אך הספיק לחולל סערה בשל יחסם של הרבנים וחלק מהמתגייסים לשאלת נוכחות הנשים בבסיסי צה"ל. דווחו אירועים פוגעניים כאשר חיילות התבקשו "להעלם מהעין", בעת ביקור של יחידה חרדית. בהנחה שיגבר מספר המתגייסים החרדים לצה"ל, יש לקבע נהלים ברורים שימנעו פגיעה בנשים, או בסיכויי קידומן בצה"ל.

צה"ל כיום צריך להיות "צבא גדול וחכם" והוא זקוק לכוח אדם רב. הנשים מהוות כמחצית מהאוכלוסייה במדינה, וגם אם חלקן אינו מתגייס מטעמי דת וכו', צה"ל מצדו אינו יכול לוותר על המתגייסות. יש לשמור על זכויותיהן ומעמדם בצבא ולקוות שרבות יגיעו לשולחנות קבלת ההחלטות, גם ברמות הגבוהות ביותר. בה במידה, גם הנשים, בצידן, אינן יכולות ואינן צריכות לוותר על שירות צבאי, שבחברה לוחמת כמו ישראל הוא עדיין כרטיס כניסה חשוב לעמדות בכירות בכלכלה, בחברה ובפוליטיקה.

**ולסיום: מאז ה-7 באוקטובר נהרגו 52 חיילות וקצינות צה"ל על משמר המדינה.**

**יהי זכרן ברוך!**

הפרסומים הראשונים על גבורתן של נשים במלחמה מול כוחות חמאס, יצרו תחושה של פריצת דרך תודעתית לגבי יכולותיהן של נשים בשדה הקרב. יהודה שגב, לשעבר ראש אכ"א שעמד בראש ועדה שהמליצה (2007) על שרות שוויוני לנשים בצה"ל, כנגד מתנגדים נחרצים בקרב הקצונה הבכירה וקבוצות לחץ אזרחיות ודתיות, ציין כי תפקוד החיילות שהוכיחו שיש ביכולתן להסתער ולתקוף ללא פחד, מהווה תשובה ניצחת למתנגדים ולמלעזים על שירות נשים ביחידות הלוחמות. במהלך השנים, ובעיקר לאחר פקודת השרות המשותף (2016) התמקד הוויכוח בין גורמים שמרנים ודתיים. האחרונים רואים בנוכחות נשים כנוגדת את ההלכה ופוגענית כלפי אמונתם, כנגד הנשים עצמן, המעוניינות לשרת ביחידות לוחמות על בסיס שוויון מגדרי ושוויון הזדמנויות. הוויכוח בעיקרו התעלם כמעט לחלוטין מהגורם המרכזי, והוא צרכי הצבא. אגב, אף שרבנים מעורבים בוויכוח על נשים לוחמות, מסתבר שמידי שנה עולה מספרן של מתגייסות דתיות מהזרם הממלכתי דתי.

מסתבר שחלק מהן מעדיפות שרות צבאי על פני שרות לאומי אזרחי, וכמה מהן, למעשה כ-10 אחוזים, מבקשות לשרת ביחידות לוחמות.

המלחמה הנוכחית הוכיחה כי הצבא זקוק לנשים מקצועיות ובעלות מוטיבציה במגוון מקצועות, בשל מחסור בכוח אדם. שרות מילואים ממושך של לוחמים, מספר רב של נפגעים הנפלטים ממעגל הלחימה, וההערכות ללחימה ממושכת, ייתכן בכמה יירות, מגביר את הצורך הדוחק בתגבור

המידע כהתרתתי. היא אף התחקתה אחר ביטויים שאישו את ההערכה שמדובר בהכנה להתקפה, לרבות שימוש בפסוקים מסוימים מהקוראן המאפיינים כוונות מלחמה. המידע וההערכות, כולל משמעויות שהופקו ע"י אנשי הב"ר, הועברו בצניורות 8,200, אך לא הגיעו לדרגי הערכה בכירים, ולראשות היחידה. כאמור, היא פנתה לקמ"ן האוגדה וקמ"ן הפיקוד, אך לשווא. אין לשלול היבטים של מגדר והיררכיה, דהיינו היותה אישה שאינה קצינה, ודאי לא בכירה, האמורה להתמודד עם צבר גברים שביטחונם העצמי, והאגו שלהם, העמידו כנראה בפניה מכשול בלתי עביר. אך הכשל, שעוד עתיד להיחקר, נראה גם ככשל מקצועי מהדהד: לדעתה המקצועית של הנגדת היו שותפים גברים מהיחידה, דוברי ערבית, וכולם לא הצליחו לפרוץ את בלמי המערכת.

**פעילות נשות הקבע והמילואים:** בלחימה בשתי החזיתות, נמשכת הפעילות האינטנסיבית בכל יחידות צה"ל. בחיל האוויר ובחיל המודיעין נשות הקבע, כולל אימהות, ממשיכות לתמרן בלוח זמנים עמוס של משמרות. חלקן נעזרות ב"בנק החלב" של מד"א שהרחיב פעילותו באיסוף חלב-אם מתורמות לצורך חלוקה לתינוקות הזקוקים לחלב-אם, לרבות אימהות לתינוקות רכים שהתנדבו לחזור לתפקיד.

יצוין כי מספר הנשים המשרתות במילואים גדל באופן ניכר מאז נפתחו מקצועות מסוימים לנשים והן נדרשו להתחייב לשרות מילואים לאחר שחרורן. בשנת 2022 גדל שיעור הנשים במערך המילואים הכולל ל-17 אחוזים, מכלל משרתי המילואים.

במלחמה הנוכחית שרתו בעזה אלפי לוחמות מילואים

במגוון תפקידים: בנוסף לתפקידי לחימה ורפואה, גם בלוגיסטיקה, קשר, טכנולוגיה, ועוד, על פי הצרכים שנבעו משהות ממושכת של כוחות ברצועה. רבות מהן התנדבו בשל הטלתה וההלם בעקבות אירועי ה-7 באוקטובר, והעדר מוכנות הצבא, שהביאה להתגייסות כללית של החברה האזרחית בתחומים רבים, וכן בהתנדבות רחבת היקף של אנשי מילואים, כולל כאלה שמהירו לחזור ארצה משהות בחו"ל.

**הדין הציבורי לגבי שרות קרבי לנשים:**

# בין שב"כ למילואים בעוטף

מחופשה בגיאורגיה ל-70 יום מילואים - מנהלת לחימה בחטמ"ר 512 ופיקוד על אירועים מבצעיים

ערך והביא לדפוס: אבי מושבי

ותחושת הביטחון לתושבי עוטף עזה ופתחת ניצנה, ובחודש דצמבר ניהלנו את כניסת הסיוע ההומניטרי לעזה ובדיקתו במעבר ניצנה במקביל לפעילות השוטפת בהגנה על הגזרה.

"הרגע המשמעותי ביותר עבורי בלחימה היה לקיחת חלק בפעילות המבצעית של קליטת החטופות יוכבד ליפשיץ ונורית קופר. זה היה האור הראשון שלי בתוך כל החשכה. קשה לתאר במילים את תחושת המשמעות הגדולה שהרגשתי. תחושה עמוקה שזה המקום המדויק בשבילי להיות בו במלחמה.

"עם כל הכאב הגדול שלא פג, ועדיין נמצא סביבנו כל הזמן, זכיתי במשפחה חדשה שכוללת מילואימניקים מדהימים, עזי נפש, עם תחושת שליחות שאין כמותה, שעזבו הכל והגיעו להגן על המדינה ועל תושבי יישובי דרום העוטף ופתחת ניצנה. הם כולם נכנסו לי עמוק ללב.

"אני מרגישה כי נפרצו במלחמה הזאת תקרות זכוכית רבות עבור נשים. לראשונה מאז מלחמת העצמאות נשים לוחמות בצה"ל חצו את גבולות מדינת ישראל ונלחמו בשטח אויב. הטנקיסטיות של גדוד קרקל שעשו היסטוריה בימים הראשונים ללחימה, רבש"צית ניר עם שפיקדה על הגנת היישוב, הנשים הלוחמות שלחמו בעזה ועוד סיפורי גבורה רבים שיישמעו וייזכרו לדורות. "אני גאה מאד לקחת חלק קטן בדבר המרגש הזה ומחכה לראות מה יהיה בהמשך." 🇮🇱



סרן (במיל') גל: בין שב"כ למילואים בעוטף

ביום יום שלה גל, עובדת שב"כ, היא גם סטודנטית לניהול משאבי אנוש באוניברסיטה. בסוכות טסה עם משפחתה לטיול בגיאורגיה, ובשבת 7 באוקטובר התעוררה לעשרות דיווחים בטלפון הנייד שלה על אזעקות בישראל וחדירות מחבלים לכל יישובי העוטף. באותן שעות, המציאות נראתה מעורפלת וחשוכה. מה שנכח בבירור היה הרצון לחזור הביתה כמה שיותר מהר. לאחר כמה יממות מורטות עצבים בשדה התעופה בגיאורגיה, הצליחו גל ומשפחתה לעלות על טיסה לישראל. היישר מנמל התעופה התייצבה גל בצו 8 בבסיס בדרום. רק לאחר למעלה משבעים ימי מילואים, השתחררה וחזרה הביתה.

סרן (במיל') גל: "ב-7 באוקטובר התעוררתי לבוקר נורא. הודעות שהגיעו לטלפון הנייד שלי שלא חשבתי שאראה לעולם. חברים טובים שנהרגו או נרצחו ורצון אחד גדול ועז לחזור הביתה מהר ככל שניתן. חזרתי לארץ לתחושה של כאוס וכעס גדול.

"השתחררתי מצה"ל לפני שנתיים, לאחר שירות קבע בתפקיד חיי"מ מ"פ מסייעת בגדוד "קרקל" בגזרה הדרומית. במילואים הקבועים שלי בשגרה אני מגבשת למגוון תפקידים בצה"ל (ממיינת מועמדים לפני גיוס ליחידות לוחמות). במלחמה התפקיד הזה לא רלוונטי ולכן הוצבתי בתפקיד מנהלת לחימה בחטמ"ר 512 - גבול ישראל-מצרים, שעם פרוץ המלחמה הרחיב את גורתו מכרם שלום ועד להר שגיא.

"התפקיד חייב תעסוקה 24/07 והתחלק בין כוננות מנל"ח (מנהלת לחימה) לבין פעילות מבצעית עם החפ"ק בשטח. במסגרת התפקיד הובלתי את

האסטרטגיה החטיבתית, ניהלתי את בעלי התפקידים בחמ"ל ופיקדתי על אירועים מבצעיים בשטח או לחילופין מהחמ"ל.

"לראשונה מזה שבע שנים של שירות כלוחמת ומפקדת הרגשתי תחושה של פחד קיומי אמיתי ורצון עז להילחם על קיומה של המדינה.

"חודש אוקטובר התמקד בעיקר בהשגת שליטה על יישובי דרום עוטף עזה,

ותפעול אירועים מתפרצים. החטיבה נלחמה בקרבות הקשים בחולית, סופה ואנדרטת הפלדה. "בחודש נובמבר עסקנו בהחזרת הביטחון

**לראשונה מזה שבע שנים של שירות כלוחמת ומפקדת הרגשתי תחושה של פחד קיומי אמיתי ורצון עז להילחם על חיי המדינה**





# התארגנות שב"כ לסיכול טרור בעזה בתום מלחמת ששת הימים

צה"ל ושב"כ התקשו להתמודד לאחר 1967 עם הטרור ברצועת עזה \* כמעט ולא היה יום ללא פיגועים נגד מטרות צבאיות ברצועה \* המהפך, בהובלת אריק שרון, אלוף פיקוד דרום ומאיר דגן, מפקד סיירת "רימון", חל לאחר שרימון הושלך בנובמבר 1971 למכונית של ישראלים והביא למות שני ילדים קטנים \* פעילות שב"כ על כל יחידותיו בשיתוף פעולה הדוק עם צה"ל, הביאו להורדת "גובה הלהבות"

שמעון רומח\*



סריקות במחנה פליטים. כל כוח חדש שהגיע לרצועה קיבל תדריך מסודר איך סורקים מקומות ואיך מגלים סימנים לבונקרים. הספרייה הלאומית אוסף דן הדני

להתמודדות מול פעילות חבלנית של ארגוני טרור פלסטיניים שהחלה ביהודה ושומרון וברצועת עזה מייד בסמוך לסיום המלחמה.

חמישה מאפיינים ייחודיים את רצועת עזה בשנים הראשונות לעבודת שב"כ: האחד, אוכלוסיית הרצועה מנתה אז כ- 350,000 אלף תושבים. שני שליש מהם פליטים שרובם חיו במחנות פליטים. במרבית המקרים חיו פליטי יישוב מסוים יחד בשכנות, או אפילו בבלוק אחד, ושימרו בצורה חזקה

ידי גורמים מחוץ לישראל. שב"כ היה ארגון קטן מאוד ורמת החשיפה שלו לציבור ולארגוני ביטחון אחרים כמו הצבא והמשטרה הייתה מעטה ביותר. קבלת ההחלטות הייתה ריכוזית מאוד ואפילו החלטות כמו ביצוע מעצר הובאו לאישור המטה בתל אביב.

**עד יוני 1967 שב"כ היה ארגון קטן מאוד ורמת החשיפה שלו לציבור ולארגוני ביטחון אחרים כמו הצבא והמשטרה הייתה מעטה ביותר**

כניסת שב"כ לעבודה בשטחים שנכבשו חייבה אותו לגדול בבת אחת במכפלות בהיקפי כוח האדם המקצועי שלו, ולבנות "תוך כדי תנועה" תורת עבודה

כיבוש רצועת עזה והגדה המערבית ביוני 1967 הציב בפני שב"כ אתגרים רבים וחדשים איתם לא התמודד קודם לכן. עד שנת 1967 עיקר עיסוקו המודיעיני והסיכולי של השב"כ היה בתחום החתרנות המדינית בקרב ערביי ישראל שהיו תחת ממשל צבאי עד 1966, ובתחום סיכול ריגול מזרח אירופי שפעל באופן אינטנסיבי בהחדרה והפעלה של סוכנים בישראל. היה מעט מאוד עיסוק בסיכול ריגול ערבי של מצרים וסוריה, כפי שקרא לו בסוף שנות ה-50 ראש השירות דאז עמוס מנור, "ריגול תנ"כי". פעילות טרור של ממש לא הייתה והפיגועים הספורים שהתרחשו בוצעו על

\* הכותב הינו בכיר לשעבר בשב"כ. שימש בתפקידי שטח וניהול ברצועה בשנות ה-70.



מאיר דגן אחוז בכלב שאומן לגילוי מקומות מסתור. התעוזה של מאיר דגן ורוח הלחימה שלו הפכו את סיירת "רימון" לגורם בעל משקל בחיסול הטרור. ארכיון צה"ל, רביד אביר

את זיכרון יישוב מוצאם ממנו יצאו כ-20 שנה קודם לכן. לפליטים הייתה תלות מוחלטת באונר"א שסיפקה להם מזון ושירותי חינוך ובריאות.

השני, עד המלחמה ישיבה ברצועת עזה חטיבת "עין ג'אלות" של צבא השחרור הפלסטיני אשר לקחה חלק בלחימה מול צה"ל ב-1967. אחרי המלחמה התפרקה המסגרת הארגונית של החטיבה, אך מרבית לוחמיה שהיו תושבי הרצועה, פשטו את מדיהם ונטמעו בתוך האוכלוסייה. אלה, עם ניסיון קרבי מסוים וזיקה לסמכות מפקדיהם, היו את הבסיס לארגון הטרור הגדול והחזק ביותר בחמש השנים הראשונות, שנקרא "כוחות השחרור", שהיה בפיקודו של זיאד אל חוסייני.

השלישי, הרצועה הייתה רוויה באמל"ח של חטיבת "עין ג'אלות" ושל הצבא המצרי שנסוג מהרצועה.

הרביעי, רצועת עזה של אחרי המלחמה הייתה אזור ללא גבולות. הים היה פתוח לעזתים; היה מעבר חופשי מערבה לסיני (שגם שם ניתן היה למצוא לא מעט אמל"ח); התאפשרה כניסה חופשית לישראל, כולל אפשרות הגעה לשטחי הגדה המערבית; וכן - יציאה לירדן.

והחמישי, זיכרון הנסיגה הישראלית מהרצועה עשר שנים קודם לכן, אחרי מלחמת סיני ב-1956,

## הרצועה הייתה רוויה באמל"ח של חטיבת "עין ג'אלות" ושל הצבא המצרי שנסוג מהרצועה

היה צרוב היטב בזיכרון הקולקטיבי של התושבים והייתה אצלם תחושה שהתסריט יחזור על עצמו - צה"ל יפנה את הרצועה מהר מאוד, ובהתאמה

יטופלו משפטי הפעולה עם כוחות הביטחון הישראליים.

לשב"כ לא הייתה יחידה ייעודית לטיפול באתגרי הביטחון ברצועת עזה והיה צורך להקים מאפס מרחב ייעודי עם כל הפונקציות המקצועיות והלוגיסטיות הנלוות אליו. כך הוקם לראשונה מרחב דרום של שב"כ אשר התמקם בשנים הראשונות בתוך בניין הממשל הצבאי בעיר עזה וכעבור מספר שנים הוא הועתק לאשקלון.

ועתה, יש מאין, נדרש גיוס של עובדי שטח - רכזי מודיעין וחוקרים - דוברי ערבית. הגרעין הראשון שגויס היה עובדי שב"כ פעילים שעבדו בגזרת ערביי ישראל. במקביל גויסו דוברי ערבית מן היקב ומן הגורן (כך למשל, מנהל תחבורה שידע ערבית מהבית הוסב להיות רכז שטח). במקביל הוחל גם בגיוס עובדים חדשים

והכשרתם במסגרת אולפן לערבית שנפתח בירושלים ובהדרגה צורפו עוד עובדי שטח דוברי השפה והיקף העובדים גדל בהדרגה.

תושבי עזה לא הכירו את המושג מאה ימי חסד, וכבר ביולי 1967 החלו הפיגועים הראשונים. כמות הפיגועים הלכה וגדלה מחודש לחודש. בשנים 1968-1969 לא היה יום ללא פיגוע. לא מדובר בפיגועים קרים או בקבוקי תבערה - כל הפיגועים היו באמל"ח תקני שכלל רימונים, ירי, מוקשים ומטענים. כמות

הפיגועים בשנתיים אלה הייתה כפולה מהפיגועים באיו"ש וישראל גם יחד. היעד העיקרי של הפיגועים היה כוחות הביטחון, וזריקת רימונים על רכבי צה"ל ושב"כ הייתה תופעה יומיומית.

רכבי שב"כ היו מזוהים בעיקר בגלל סוג הרכב בוננסו - כרמל דוכס בצבע לבן - וכמעט כל עובדי השטח חוו פיגוע שהיה מכוון נגדם. באחד הפיגועים נרצח חוקר שב"כ - ישראל שמש ז"ל - ובפיגועים נוספים נפצעו עובדי שב"כ אחרים.

הפיגועים כווננו גם נגד תשתיות ששירתו את כוחות הביטחון. כך, למשל פוצצו את עמודי התאורה על הכביש מעזה לנחל עוז באזור שג'אעיה. לצורך מניעת הפגיעה בתאורה ביטן צה"ל את כל עמודי התאורה לגובה של

יותר ממטר וזה אילץ את המפגעים להניח את המטען על הבטון ולא בתחתית העמוד - הנזק נותר בעינו ועמודי התאורה המשיכו להיות יעד לפיגועים. למרות הטרור פקדו ישראלים רבים את האזור, בעיקר כאלה שבאו לערוך קניות בזול בשוק של עזה וגם הם היו יעדים מזדמנים לפיגועים.

עם הפיגועים, המעצרים והסיכולים נוצרה תופעת המבוקשים. חלק ממבצעי פיגועים נמנעו, בדרך כלל, מייד לאחר הפיגוע הראשון, מלשוב לשגרת חייהם והחלו להתנהג כמבוקשים. בהמשך, הונחו גם מגויסים חדשים לחיות כמבוקשים עוד בטרם יבצעו פיגוע. כך נוצרו קבוצות של מבוקשים שחיו ופעלו יחד בעיקר בפרדסים. הם בנו לעצמם

## תושבי עזה לא הכירו את המושג מאה ימי חסד, וכבר ביולי 1967 החלו הפיגועים הראשונים. כמות הפיגועים הלכה וגדלה מחודש לחודש

בונקרים ובפרדסים ובתוך בתים, ונשענו על האוכלוסייה המקומית לצורכי אספקת מזון ותקשורת. גילוי של בונקר כזה לא היה אפשרי ללא מודיעין מדויק שהוביל אליו. היה מקרה שאלוף הפיקוד וכמה בכירים נוספים שהו במסגרת מבצע בבית בעיר עזה. למוחרת, על פי מידע מודיעיני מדויק התגלה בונקר באותו בית, וכך

הסתבר כי הצמרת הביטחונית שלנו עמדה שעה ארוכה מעל בונקר כזה מבלי לדעת זאת. אוכלוסיית הסייענים של המבוקשים הייתה גדולה. רבים מהם היו בני משפחה של המבוקשים או חברים קרובים, אך

לא כולם. היו כאלה שסייעו לשם הלחימה בכיבוש, ומנגד היו לא מעט שסייעו מתוך פחד מפגיעה של פעילי הטרור.

כאמור, הארגון המוביל היה "כוחות השחרור", אך בד בבד החלו גם ארגוני הטרור האחרים בהם ה"פתח" ו"החזית העממית" לפעול ברצועה. מחבלים מארגונים אלה הוחדרו לרצועה אם בדרך הים או דרך סיני ויהודה ושומרון. הארגונים הממוסדים הללו קבלו הנחיות, וכן סיוע ומימון ממפקדות הארגונים שישבו בירדן ובסוריה.

בשלהי שנת 1968, ולמשך מספר שנים נוספות, מאזן האימה ברצועת

עזה היה טובת ארגוני הטרור. פיקוד דרום היה עסוק במלחמת ההתשה ועיקר תשומת הלב שלו ניתנה לאזור תעלת סואץ. הכוח הצה"לי ברצועה הורכב מכוחות מילואים מתחלפים שסבלו מנחיתות בהכרת הזירה וההתמודדות עם מלחמת גרילה לא מוכרת להם. על מנת לצמצם את הפגיעה בכוחותינו יצא צה"ל ממחנות הפליטים והכניסה אליהם הפכה לאתגר מבצעי. למעשה, המחבלים שלטו בשטח והיו מקרים בהם נערכו מצעדי ראוה להפגנת נוכחות ושליטה במחנות הפליטים. יעד נוסף של המחבלים היה החשודים בשיתוף פעולה. על מנת להרתיע את המקומיים מלשתף פעולה עם ישראל, רבים

נרצחו כחשודים בשת"פ - רובם ככולם חפים מכל קשר עם גורם ישראלי כלשהו. בשנת 1970 רצחו המחבלים 128 חשודים בשיתוף פעולה. במחנה פליטים ג'באלייה היה "עמוד הקלון" - שקערורית

קרקע לא קטנה שנקראה "ג'ורת אבו ראשד". אחת למספר ימים, עם עלות השחר, נמצאה שם גופת מקומי שנרצח בגלל חשד בשיתוף פעולה עם כוחותינו. זה קרה גם בלילות בהם הציב צה"ל מארב במקום.

למחבלים הייתה גם מטרה למנוע את העבודה בישראל ולכן פעלו גם כנגד העובדים בישראל. וכך, לא פעם הוצבו מחסומים שמנועו יציאת רכבים שהובילו פועלים לכיוון מעבר ארז. באווירה שכזאת לא היה קשה למבוקשים לגייס סייענים, לא רק מקרובי המשפחה. התושב העזתי הממוצע פחד הרבה יותר מפגיעתם של המחבלים מאשר מצה"ל - פחד וגם כיבוד.



אריאל שרון, אלוף פיקוד דרום, הוביל את המערכה ברצועה. ארכיון צה"ל

פוטנציאל לחשיפת פעילים נוספים ומעצרים בהתאם. המעצרים בוצעו תמיד על ידי הרכזים בליווי של כוח צבאי. כאשר היה מעצר עם פוטנציאל מייד לגלגל חשיפת נוספים, היה מצטרף חוקר למעצר ומתחיל את החקירה כבר בשטח. היו מצבים בהם בלילה מסוים בוצעו מעצרים נוספים בשטח, שנמשכו עד שעות הבוקר. האלוף שרון, שנלווה פעם לליל מעצרים כזה, אמר שזה מעניין הרבה יותר מלהתעסק עם הטילים בצד השני של התעלה...

עובדי הדסק עיבדו את המידע שהתקבל מהרכזים והחוקרים וידעו לשלב בתוכו מידע נוסף ליעול החקירות ולהכוונה להמשך המעצרים. בתקופה הזו העבודה של משולש הגורמים הללו נמשכה כמעט ברצף, לילות כימים.

במטה המרחב בעזה הוצב איש יחידת המבצעים של שב"כ כגורם מתאם זמין ומייד לכל מבצע שהתפתח "מעכשיו לעכשיו" - והיו רבים כאלה. כמות המבצעים גדלה באחת. שיתוף הפעולה בין שב"כ לצה"ל היה מצוין הן בדרגים הבכירים והן ברמת השטח. סיירת "רימון" עבדה במלוא התפוקה, ורוב פעילותה היה בהנחיה והכוונה של שב"כ. מבצעי מודיעין רבים משותפים תוכננו ובוצעו יחד בהצלחה רבה. כך, לשם דוגמא, התנהל מבצע "תעשייה" במרס 1971 - מאיר דגן וסוכן של שב"כ התחזו לחוליה חודרת שהגיעה מהים, ויצרו קשר עם מספר מבוקשים שחוסלו בהתקלות יזומה.

הוכן פנקס מבוקשים שניתן לכל חייל ברצועה, שהכיל בתחילה מאות שמות. המבוקשים "רשמית", אלה שנעשה ניסיון כושל לעוצרם, שמותיהם נצבעו בצבע אדום. המיועדים למעצר, אלה שעדיין לא "עלינו" על ביתם, ולכאורה, עדיין אינם מבוקשים, נצבעו בצבע ירוק. למותר לציין שהפנקס עודכן באופן תדיר ושימש ככלי עבודה לחיילי צה"ל בשטח.

שנת 1972 הייתה השנה בה הורגש המפנה. הפיגועים פחתו, מספר המבוקשים ירד, מספר העובדים תושבי הרצועה בישראל עלה, ומאזן האימה החל לנטות לטובתנו. אמנם, הטרור לא נפסק באופן מוחלט אבל בהחלט ניתן היה לומר כי פעילות שב"כ על כל יחידותיו בשיתוף פעולה הדוק עם צה"ל, הביאו להורדת "גובה הלהבות" בשטח ולשינוי במאזן האימה לטובתנו. 🌱

המהפך בהתארגנות נגד ארגוני הטרור חל לאחר רצח ילדי משפח ארוי בנובמבר 1971. רימון שנזרק לרכבה של המשפחה, שנסעה לטייל והגיעה לכביש חוצה עזה, הרג את שני ילדי המשפחה. לפיגוע זה היה הד תקשורתי גדול שהביא את צה"ל לחישוב מסלול מחדש. בניצוחו של אלוף פיקוד דרום, אריאל שרון, הוקמה סיירת "רימון" שהייתה לכוח מבצעי שהכיר את השטח על בוריו ועבד בצמוד עם רכזי שב"כ. על הסיירת פיקד סרן מאיר דגן ז"ל (לימים אלוף בצה"ל וראש "המוסד").

התעוזה של מאיר דגן ורוח הלחימה שלו הפכו את הסיירת לגורם בעל משקל. את כוחות המילואים החליפו גדודים סדירים,

והצבא חזר להיכנס לתוך מחנות הפליטים. הגידול בכמות הכוח הצבאי, באיכותו והפריסה בכל השטח - ערים, מחנות פליטים ופרדסים - נתנו את אותותיהם. כל כוח חדש שהגיע לרצועה קיבל תדריך

מסודר איך סורקים פרדסים ואיך מגלים סימנים לבונקרים (חלפו שנים, והיום מחפשים פירים של מנהרות...)

כוח העבודה המרכזי של שב"כ לסיכול טרור נשען על שלושה אדנים חשובים: רכזי שטח, חוקרים ודסקאים. הרכזים קיבלו אחריות על שטח מסוים בו נדרשו לגייס מקורות חיים הן לצורך מידע בסיסי על השטח והן לצורך פיתוח מבצעים. עם הזמן הכירו הרכזים היטב את השטח הן מבחינת האוכלוסייה, פעילי הטרור והבדוקאים והן מבחינת המאפיינים הגיאוגרפיים של השטח עליו הופקדו.

החוקרים פעלו מסביב לשעון בביצוע חקירות, כאשר כמעט בכל חקירה היה

## מאיר דגן וסוכן של שב"כ התחזו לחוליה חודרת שהגיעה מהים, ויצרו קשר עם מספר מבוקשים שחוסלו בהתקלות יזומה



# מל"מ במערכה - על השפעה ותודעה במלחמה

המל"מ נחלץ להשתלב במערכה מראשיתה: מאות מבוגרי קהילת המודיעין וותיקיה התגייסו כדי לסייע במאמץ הלאומי: במערכי ההסברה, במשרד החוץ, במערך ההסברה הלאומי, בדובר צה"ל ובמשרדי הממשלה השונים

## יוכי ארליך

האלוף (במיל.) אהרון זאבי-פרקש, ומנכ"ל המל"מ תא"ל (במיל.) יובל חלמיש, שגם היה בשירות מילואים פעיל תקופה ממושכת. קודמו בתפקיד, תא"ל (במיל.) דודו צור, נרתם לסייע בקידום המאמץ המשותף, וכך גם גילה וקסמן; תא"ל (בדימו.) ד"ר אפרים לפיד; ראש ענף מורשת באמ"ן, סא"ל (במיל.) גדעון מיטשניק; ורבים וטובים נוספים.

קיימנו מפגשים בזום עם גורמים שונים בעלי השפעה ויכולת לקדם את המאמץ - בחו"ל - ישראלים, יהודים ואחרים. קיימנו שיח בשידורים מקוונים עם מנהיגי הקהילות היהודיות ברחבי העולם: בדרום אפריקה, בדרום אמריקה, בארצות הברית, באירופה, באסיה, באוסטרליה, ועוד. סייענו בהנגשת מידע, סרטונים וחומרי הסברה, ופעלנו לאתר ביחד דרכים יעילות להפצת תמונת המצב העדכנית והאמינה לגבי המלחמה (כולל בפרסומי המרכז לחקר המודיעין והטרור במל"מ), ולהתמודד עם גל האנטישמיות הגואה, כולל בקמפוסים האוניברסיטאיים. המפגשים הללו התקיימו באווירה של שותפות גורל ונוצרו בהם

## למעלה מ-150 חברים נענו כהרף עין ל"קול קורא" שפרסמנו בערוצי המידע

קשרים שאנו נקדם גם בעתיד. אנשינו קיימו ראיונות בכלי התקשורת וברשתות החברתיות בשפות שונות ויצרו תכנים המביאים לידי ביטוי את רקעם העשיר והמגוון. הניסיון הייחודי של אנשינו והשליטה בשפות רבות על בורין, אפשרו לנו להציג את תמונת המצב ולקדם את סדר היום של ישראל גם מול קהלים לא שגרתיים. נציין במיוחד את פעילותם של ערביסטים ותיקים, בוגרי קהילת המודיעין, שייצרו והפיצו סרטונים בערבית ברשתות החברתיות, ואנו סייענו ככל הניתן להפצתם בכל המדינות. לצד כל אלה, חידשנו את פעילות "זום מל"מ" כבר ב-15 באוקטובר, בימים שבהם המל"מ נאלץ לסגור את שערי בתחילת המלחמה. פתח את ההרצאות עו"ד אורי סלונים, שהיה בעבר יועץ מיוחד לשרי ביטחון וראשי ממשלה בנושא שבוי ונעדר צה"ל. אלפי אנשים השתתפו בשידור חי בשידורי הזום שקיימנו. עסקנו במיוחד במלחמה בחמאס על היבטיה השונים, בהתמודדות מול חיזבאללה ובמשמעויות הרחבת המלחמה לעימות רב-זירתי בעצימות גבוהה. וכן, באתגרי הפרוליפרציה הגרעינית והאיום האיראני; היחסים עם ארה"ב; והסדר העולמי והמלחמות במזרח התיכון. תמצית ההרצאות החשובות והמעניינות הללו, הובאה בגיליונות של "רואים מל"מ" - איגרת המידע של המל"מ שהופצה לאחר פרוץ המלחמה לחברי העמותה במרשתת. אנו מבקשים להודות לכל מי שתרום וסייע, ובעיקר למתנדבים שהתגייסו למאמץ חשוב זה. עוד רבה הדרך, ואנו נמשיך לתת כתף! 🇮🇱



מפגש חברי המל"מ בחמ"ל מערך ההסברה הלאומי. גדעון מיטשניק

מלחמות הן אירועים מורכבים. הנוכחית, בה שרויה ישראל מאז ה-7 באוקטובר 2023, שונה ומורכבת מכל קודמותיה: פתיחה נוראית בטבח אזרחים; בני ערובה במנהרות האויב; התמודדות צבא מול ארגון טרור; התמשכות הקרבות על פני חודשים; התמודדות רב-זירתית המאיימת לגלוש להסלמה עצימה יותר, ועדיין - לא נראה היום שאחרי...

בנוסף לחימה בשטח, מלחמות מורכבות מחזית תודעתית, מבית ובעולם. לגבי ישראל זאת חזית חשובה מאין כמוה, שתוצאותיה משמעותיות מכל בחינה. גם חזית זאת רבת פנים: היא משתרעת על פני מרחבים תודעתיים מסובכים, מהתמודדות עם אנטישמיות - נוצרית ומוסלמית - עתיקת יומין ומודרנית; ועד התמודדות עם קהלים יהודיים ברחבי העולם, שהתייחסויותם למתרחש אמביוולנטית: מתחושת שותפות גורל מחד גיסא, אך מאידך גיסא - ביקורת והסתייגות. כל אלה עברו טלטלות עמוקות במהלך חודשי המלחמה: החל מזעזוע עולמי מטבח ה-7 באוקטובר, שהביאו לגילויי הזדהות ותמיכה גורפים בישראל;

וכלה בהצטברות זעם נגדנו בעקבות מה שנתפש ככיבוש, מצור והרעבה של המונים "בלתי מעורבים" ברצועת עזה. ובנוסף - האשמת ישראל בגזענות וקריאות לחיסולה, וכתחליף, הקמת מדינת פלסטין, "מהים עד הנהר".

## איך מתמודדים בחזית זאת על מורכבויותה ותהפוכותיה?

המל"מ נחלץ להשתלב במערכה זו מראשיתה. כבר בימים הראשונים החלטנו להתגייס כקבוצה הכוללת את בוגרי קהילת המודיעין וותיקיה, שתסייע למאמץ הלאומי ככל שניתן. הקמנו צוותים ייעודיים שונים, לרבות - צוות שסייע להקמתו מחדש של מערך האמש"ט (איסוף מסמכי שלל וציוד טכני); מומחים בתחום התרגום, העריכה וההגהה בשפות שונות; וצוות שהשתלב במערכה על השפעה ותודעה. למעלה מ-150 חברים נענו כהרף עין ל"קול קורא" שפרסמנו בערוצי המידע השונים של הקהילה. גם רבים מחבריה. העמותה ובני זוגן התייצבו. מיפינו את הערך המוסף הייחודי שיש למתנדבים, כישוריהם, הידע הרב שצברו וניסיונם המצטבר, ושילבנו אותם במשימות מתאימות.

מעל הכל ראויה לציון הנכונות להתנדב לכל מטרה ועניין. כבר בשלבים הראשונים של המלחמה חברנו למערכי ההסברה של ישראל, במשרד החוץ, במערך ההסברה הלאומי, בדובר צה"ל ובמשרדי הממשלה השונים. באמצעותם קבלנו עדכונים שוטפים אמינים על תמונת המצב. קיימנו מפגשים עם הגורמים הרלוונטיים במערכים הללו, ובמסגרת נוספות בארץ ובחו"ל. זאת, בהשתתפות טובי אנשינו, כולל יו"ר המל"מ

# "לא אהיה מופתע אם וכאשר (שוב) נופתע"

מושג ההתרעה, זו שכשלה במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת עזה, צריך להשתנות מהתרעה למלחמה, שסיכוייה כאמור רחוקים מלהיות ודאיים, להתרעה על תהליכים המצביעים על שינויים במציאות, ועל השלכותיהם האפשריות \* אף ממשלה בתולדותינו לא עסקה בחלקם של המנהיגים המדיניים בסיפור המודיעין, ההתרעה, ותוצאות היעדרותה \* ראש הממשלה ושרי הקבינט המדיני-ביטחוני, חייבים לחיות כל הזמן עם השאלה: מה יש לנו, למערכה ולמלחמה, היה ולא תהיה התרעה?

ד"ר דב (דוביק) תמרי, תא"ל (בדימו).  
(קצין המודיעין הראשי הראשון בצה"ל - 1976-1977)



כפר עזה. צילום: אבי אוחיון, לע"מ

יוה"כ. הרמטכ"ל אלעזר סבר כי הכוחות הסדירים הפרוסים בסיני וברמה"ג יכולים לעמוד בהצלחה לבדם מול מתקפה מתואמת של הצבאות המצרי והסורי, והתוצאה ידועה.

ההתרעה המודיעינית חושבה כך שיתאפשר גיוס מילואים, חלקי עד מלא, תוך 24 עד 72 שעות ופריסה בזירות המלחמה לפני פרוץ הקרבות. הדבר השני, וזה לא קרה, שהמטכ"ל אמור היה לשאול את עצמו: האם במקרה ותפתח מלחמה ולא תהיה

גדול שהגיעו בשיאם ל-600,000 אנשי צבא. לצבא הסדיר היו שני ייעודים: להזרים חיילים מאומנים לכוחות המילואים ולענות על צורכי הביטחון שאינם מלחמה וגם לא מערכה רחבה. צה"ל הסדיר לא היה יכול ולא נועד לשאת לבדו במלחמה, אם ביוזמת ישראל או ביוזמת צבאות סדירים או ארגוני טרור לא מדינתיים.

הסוגיה של מה יכול ומסוגל צה"ל הסדיר במקרה מלחמה והיה ולא גויסו המילואים בעוד מועד, נבחנה לפני 50 שנים במלחמת

בספרים שכתבתי לפני כעשור ("ואיך נדע?" עם אלוף אהרון זאבי; ו"האומה החמושה") יש שני משפטים לא שגרתיים. האחד, "צה"ל הוא צבא שברירי", והשני, "לא אהיה מופתע אם וכאשר נופתע".

עם שתי אמירות כאלה פתחתי לעיתים קורסים לתלמידי באוניברסיטה. "צה"ל הוא צבא שברירי" משום שזה המבנה הבסיסי שלו מאז 1950 כאשר נקבעו ייעוד, מבנה וארגון צה"ל. צה"ל נבנה על בסיס צבא סדיר קטן וצבא מילואים

התרעה ולא נגייס מילואים בעוד מועד ובהיקף ראוי - איך תראה המלחמה ומה יהיו תוצאותיה? דהיינו, האם התרעה מודיעינית היא קו ההגנה האחרון למקרה מלחמה? מה עומד לרשותנו אם לא תהיה התרעה? לא מוכרים לי דיונים במטכ"לים לדורותיהם על מנת לברר את השאלות הללו. ההבנה המתבקשת אומרת כי ההתרעה המודיעינית היא מפעל משותף ואחריות משותפת של קהילת המודיעין כולה, מקבלי ההחלטות ברמה הלאומית והפיקוד הגבוה של הצבא. ומה חלקם של המנהיגים המדיניים בסיפור המודיעין, ההתרעה, ותוצאות היעדרותה? אף ממשלה בתולדותינו לא עסקה בזה.

## האם התרעה מודיעינית היא קו ההגנה האחרון למקרה מלחמה? מה עומד לרשותנו אם לא תהיה התרעה? לא מוכרים לי דיונים במטכ"לים לדורותיהם על מנת לברר את השאלות הללו

### ממודיעין לשם התרעה למודיעין לשם הבנה

אסטרטגיה היא מושג שנזדהם במקומותינו. כל מה שגדול הוא "אסטרטגי". כל מה שעוסקים בו מנהיגים, בין בעניינים אזרחיים ובין בעניינים צבאיים, הוא "אסטרטגי". אלא שאסטרטגיה מהותה גילוי ובחינת השינויים שכיוונם אל העתיד, אל תופעות ומעשים שטרם התנסו בהם. אסטרטגיה היא בחינת הפוטנציאל, המדיני, הצבאי, החברתי, וכל הנגזר מהמציאות המתהווה. היא מאפשרת לבנות מערכת הגיונית המפעילה את הפוטנציאל הצבאי. לכן, אסטרטגיה אינה חומר שנכתב, אושר ונקבע, אלא מערכת לומדת משום שהעולם משתנה כל הזמן. אין אסטרטגיה אוניברסלית, היא תמיד תלויה הקשר. לפיכך אין תהליכים אסטרטגיים אוניברסליים משום שהעולם אינו סביבה אחידה.

הנהגות מדינית וצבאית מבקשות יציבות של הידע, של ההבנות, של המושגים, של המדיניות, של התנהלות המדינה והחברה, וכן יציבות היחסים עם העולם החיצוני. דהיינו, אסטרטגיה שתחזיק מעמד זמן ממושך. כל התנגשות עם מציאות משתנה מקשה להנהגות הללו את החיים. אבל העולם והמציאות נמצאים בתנועה מתמדת ועל פי רוב קשה לשער את שיתרחש. השאלה היא, איך מגשרים בין השאיפה ליציבות לבין שינויים, אלה שאנו יזמנו, אלה שיזמו אחרים ואלה שנסיבות לא

אחראי לידע שלאורו הממשלה שוקלת את החלטותיה, ועד כמה הממשלה יודעת לבחון אותו ולהשתמש בו.

### התרעה כמושג מכונן

התרעה למלחמה אינה מושג אוניברסלי, אלא ייחודית בכל מדינה, מול כל אחד מאויביה, ובנקודת זמן ספציפית. ערב מלחמות של ישראל לא התרחש אף מקרה בו נתן המודיעין התרעה-רבתי. כיום החשש ממתקפת פתע של צבא ערבי סדיר הוא נמוך, לכן מושג ההתרעה המודיעינית, המחייב לגייס ולפרוס את כוחות המילואים, נראה נדיר.

אלא שחלו שינויים באופי המאבקים האלימים: היום הם בין ישות מדינית לישויות שאינן כאלה - גופי טרור המכוון ברובו נגד אזרחים, פגיעה בתשתיות ושיבוש שגרת החיים בהתשה מתמשכת, עם או ללא חציית גבולות. לכן השינוי באופי המלחמות והקונפליקטים האלימים באזורנו, ממלחמות גדולות למאבקים אלימים אסימטריים המתאפיינים בטרור חסר גבולות, מלחמות דת והופעת ארגונים קיצוניים במדינות שבהן נחלש או התפרק השלטון המרכזי, חייבים להשפיע על מושג ההתרעה ה"וותיק".

### המודיעין לסביבה המערכתית

מטות כלליים לא יכולים לחשוב ולפעול ללא "המסביר" (ה-מפרש), שהוא מנגנון שעניינו להבין את הידע הגלוי והסמוי, הבוחן את המציאות ואת השינויים במרחב ואת המשמעות לטווח הקצר והארוך. "המסביר" הוא משקיף חיוני על המציאות ויוצר את הידע הקיים.

הניסיון של יחסי ישראל עם שכנותיה, וכיום ספציפית עם הישויות הפלסטיניות, מלמד כי כל צד מעצב ומשנה את יריבו. יחסי הגומלין בינינו לבין הארגונים שאינם מדינתיים,

משטרם ואוכלוסייתם, לעולם אינם חד-צדדיים. המשמעות של מודיעין המביט רק "פנימה" (על האויבים, היריבים, המדינות העמיתות והשחקנים החיצוניים מכל הסוגים), ולא "החוצה", על ממשלתו, על שאר רשויות המדינה, על צה"ל ועל החברה כולה, היא הימנעות רצונית מהבנת המערכת המתהווה.

צפויות גרמו להם? הפוטנציאל הצבאי, המדיני והחברתי הנגזר מהמצב המתהווה אינו קבוע, הוא מוגדר על פי ההקשר. לכן, מתפקידיה של ההנהגה הפוליטית ליצור ולטפח מערכת למידה החוקרת ולומדת כל הזמן על מנת להבין את המציאות המשתנה, ולבנות מערכת הגיונית המפעילה את הפוטנציאל הצבאי. צבאות אמורים לתת מענה למה שעדיין לא קרה, אבל לצערנו הלמידה שלהם מבוססת על העבר וזה משפיע על החשיבה, בניין הכוח, ויכולותיו. זה לא עבד ביותר מדי מקרים. תפקיד הצבא

הוא לייצר ידע הבנה, ודפוסי פעולה על מה שטרם קרה, ולא חווינו אותו. זה לא קל, אך הכרחי.

### קשיי הלמידה של ההנהגות המדיניות והצבאיות

התבוננות היסטורית בממשלות ישראל במשך עשרות שנים מעלה את החשש שהן חסרות יכולת למידה, גם אם משרתים בהן אישים נבונים ובעלי ניסיון עשיר. ומדוע? הממשלות הפרלמנטריות בישראל מאגדות ניגודים קיצוניים, שעל פי רוב אי אפשר לגשר עליהם. אלה אינם מאפשרים

עיצוב מדיניות ברורה להווה ולעתיד. נוכח הסיכון לפירוקן, הן מסתפקות בהתמודדות מאוחרת עם משברים שכבר פרצו.

אלא שממשלה שאינה לומדת, נותרת מאחור אל מול השינויים במרחב. הכרתן במצב עניינים זה הביא לקיומן של ישויות ממלכתיות שתפקידן להוות מנגנון למידה עבור הממשלה, הצבא ומשרדי ממשלה רלוונטיים. הסידור הזה אינו מבטיח הרבה

אם יחסי הממשלות עם ישויות הלמידה והמחקר, כדוגמת המודיעין, אינם מוסדרים בחוק ונתונים לגחמות מצד אחד, ולהזנחת מצד אחר. בדיון בממשלה השתיק ראש הממשלה נתניהו את ראש השב"כ דיסקין: "התחום המדיני לא באחריותך" (ברק רביד, "הארץ", 20.07.2009). השאלה אינה מי האחראי העליון למדיניות, אלא מי

## מתפקידיה של ההנהגה הפוליטית ליצור ולטפח מערכת למידה החוקרת ולומדת כל הזמן על מנת להבין את המציאות המשתנה, ולבנות מערכת הגיונית המפעילה את הפוטנציאל הצבאי





קבינט מדיני-ביטחוני: מה יש לנו והיה ולא תהיה התרעה. עמוס בן גרשום לע"מ

שלנו, לאור תופעה חדשה, בהקשר חדש של משבר מתהווה".

## התרעה כמנגנון למידה על תהליכים במרחב

אם לא נחיל את המושג התרעה על תהליכי השינויים במרחב ולא נמצא כלים, נוספים על אלה שנקטנו בהם זה שלושה דורות, המודיעין עלול להיות פחות ופחות רלוונטי בסביבה האסטרטגית ובסביבה האופרטיבית. אולם לא די בכך - חובה לשאוף לכך שהמודיעין יתניע אצל המדינאים תהליך חשיבה ולמידה כפרקטיקה קבועה. נוכח המגבלות וחולשות החשיבה והלמידה של ההנהגות הפוליטיות בישראל, דרושה ישות לומדת וחוקרת שלא מחליפה את תפקוד הממשלה, אלא מחוללת שיח שתכליתו לברר את הפער בין המציאות

המשתנה לבין התפיסות, או שמא היעדר תפיסות. אין הכוונה לישות המגישה לממשלה ולמטכ"ל הצעות לפתרונות מעשיים, אלא מהווה מנגנון המניע שיח ולמידה הדדית. אין ישות ההולמת את

ומעוצבת על ידי שתי ישויות: המודיעין, והמנהל/המפקד האופרטיבי. אלה מעצבים את השתקפות היריב ואותנו כמערכת אחת, מול כל תהליך ותופעה חדשים.

השתקפות האמור לעיל מצאתי בהרצאתו של תא"ל (בדימ), איתי ברון: "גישות שונות לגבי העתיד בתיאוריה המודיעינית":

**המשמעות של מודיעין המביט רק "פנימה" (על האויבים, היריבים, המדינות העמיתות והשחקנים החיצוניים מכל הסוגים), ולא "החוצה", על ממשלתו, על שאר רשויות המדינה, החברה כולה, היא מהבנת המערכת המתהווה**

"אם קברניטים נוטים לאי הבנה של המציאות צריך להעמיד לרשותם כלי עזר שיסייעו להם להכיר את המציאות ולהבינה. זהו אחד התפקידים של קציני הערכה ומודיעין, במיוחד הבכירים שבהם... אלה צריכים לשמש מחנכים של הקברניטים להבנה טובה יותר של המציאות ושל הדינמיקה שלה, כולל התפתחותה בעתיד"... אינו צרוף של עובדות, אלא הסתכלות והבנה סובייקטיבית של תופעה מתהווה, אותה יוצרים ביחד המודיעין והמפקד, או המפקדים, של המערכת

הצפויה... מכאן שהתכלית של המודיעין למלחמה, למערכה, היא לספק למפקד ולממונים מעליו את התנאים להשתקפותם של היריב ושלנו במערכת אחת, על פי רוב רבת ניגודים, המאפשרת לנו ראייה עצמית,

השאלה אם כן היא, האם המודיעין אמור להסביר רק את האויב?

כידוע, הנוהג הישראלי המקובל ממדר את שירותי המודיעין מראייה עצמית. המודיעין המופקד על ידע ייחודי חייב לשאוף לשלמות התמונה על ידי הבנתו את המערכת שאותה הוא חוקר, ולהתמיד שלושה רכיבים: "הם", "אנחנו" ו"הסביבה החיצונית" שבה משחקים אישים, ממשלות ומדינות. זו כמובן אינה המציאות היום, למרות "פזילת" המודיעין הבלתי נמנעת החוצה, כפי שקצין מחקר והערכה הסביר לי: "אנחנו מסתכלים גם על היהודים אבל לא מעיזים לכתוב עליהם".

## "מודיעין לכל סביבה הגיונית ותפקודית"

זה מושג העלול לבלבל את ההבחנות ולטשטש את ההבדל הלוגי בין מודיעין טקטי המתבסס האמור לספק לכוחותינו הלוחמים תנאים לפעולה, לבין מודיעין מערכת. האחרון עניינו הרציונליזציה של היריב, במובנה התרבותי, האסטרטגי והאופרטיבי, ויצירת מערכת המגלמת את הגיונו של היריב מול ההיגיון שלנו. הרציונל של המודיעין המערכתי הוא ליצור את התנאים להבנה וללמידה של הסיבוכים האפשריים והייחודיות של המציאות המתהווה, הקשרה ונסיבותיה.

לכן, הסינתזה האופרטיבית, שמשמעותה חקירה ולמידה היא מבנה רב-ממדי, נוצרת

## כישלון המודיעין ב-7.10.23

ששר הביטחון והרמטכ"ל הפנימו את ההתרעה, אך לא פעלו בתקיפות הדרושה להיערכות אחרת של הצבא הסדיר, ולגיוס כוחות מילואים, כדי להציבם כקו הגנה מספק למצב בו, בכל זאת, "לא תהיה התרעה".

ברור שבבוקר שבת 7 באוקטובר, מול רצועת עזה לא היו כוחות מינימליים לעמוד כראוי בפני מתקפת פתע של החמאס. הכוחות הדרושים היו ברובם באיו"ש, מצד אחד, ומצד שני, מערכת הביטחון סבלה ממחסור בכוחות סדירים זמינים: כך צה"ל על זרועותיו ויחידותיו, ומשטרת ישראל, לרבות משמר הגבול. ספק אם בשירות הביטחון הכללי ובכוחות ההצלה האחרים, המצב טוב יותר. גם חוק הגיוס החדש לצה"ל - אם יתקבל - "לא מבטיח רבות" לשיפור המצב.

ולסיכום, ברמה העקרונית: הספרות המחקרית העוסקת במודיעין ובהפתעות המלוות את תולדותיו במאה ה-20 מניחות כי ההפתעה היא תופעה המאפיינת את עבודת ארגוני המודיעין הממלכתיים, ואין להיות מופתע ממנה... אסור שהקברניטים, ברמות השונות, יבטחו בה "כ"קו הגנה אחרון", ודאי במציאות אסטרטגית בישראל, בה המגננה היא דפוס דומיננטי בתפיסת הביטחון הלאומי. מפקדי החטיבות והאוגדות המרחביות, מפקדי

הפיקודים הטריטוריאליים, מפקדי זרועות האוויר והים, הרמטכ"ל, שר הביטחון, ראש הממשלה ושרי הקבינט המדיני-ביטחוני, חייבים לחיות כל הזמן עם השאלה: מה יש לנו, למערכה ולמלחמה, היה ולא תהיה התרעה? מה הכוחות והיכולות הזמינים לרשותנו במצב של צורך בתגובה מיידית אם לא נדע מראש על

אסון העומד להתרחש עלינו? חוששני שכל הנזכרים לעיל לא היו שותפים מספיק לתודעה קריטית זו, כחלק מהותי וחיוני מתפקידם, שמכותם ואחריותם.

ובהסתכלות לעתיד: שלחתי את המאמר להתייחסות מספר חברים. חלקם העירו כי אין סיכוי שיחול שינוי כל שהוא ביחס של ממשלות מודיעין, כמתבקש בדברי אלה. אם הם צודקים, אין אלא לחזור למשפט הפותח: "לא אהיה מופתע אם וכאשר

(שוב) נופתע".



הרמטכ"ל ושר הביטחון לא פעלו בתקיפות הדרושה. קובי גדעון לע"מ

בעייתיים, שאינם תומכים את דרך חשיבתם וכיווני הפעולה בהם מעוניינים.

### מה משמעות כל האמור לעיל?

כיום התרעה לכל משבר, סכסוך אלים ומלחמה, אינה עוד "באיזו שנה, יום ושעה תפרוץ מלחמה". אפשר ותפיסה כזו הייתה נכונה לעבר, אלא שלא עמדנו בה באף משבר ומלחמה. התרעה עליה מופקדים ארגוני המודיעין בימינו משמעה הבנת התהליכים המתרחשים במציאות, מהיכן באו ולאן הם הולכים, והיכולת להניע את

### מפקדים עשויים לסנן מידע באופן סלקטיבי על מנת לחזק את ההעדפות שלהם ולמשש מטרות התואמות את הדעות והשאיפות של מקבלי החלטות

המערכת המדינית והצבאית להתבונן, ללמוד, להפנים ואולי גם להשתנות. בכל אלה לא תהיה תועלת אם ארגוני המודיעין וראשיה לא יסגלו לעצמם יכולת, קשה וסבוכה, לשכנע וללמד את הממונים עליהם כי מעבר לקריאת מסמכי מודיעין חיוניים, עליהם להתפנות ללמידה. מערכת מודיעין מתרעה מותנית באימוץ יכולות חיוניות: מיחסי "צ'ק-ן-ס'פק" ליחסים דיסקורסיביים מתריעים, למודיעין על מערכות מושגיות מתהוות, המייצגות ומסבירות את האויב, הישויות העמיתות, ואותנו, כמכלול של מערכת אחת, שיש להבין את הרציונל שלה, לרבות התייחסותו אלינו.

ואם נחזור ל-7 באוקטובר, נראה שזה היה המצב בחודשים שלפני מלחמת עזה: המודיעין התריע על חשש לשינוי אלים, אך התרעה אסטרטגית זו לא חדרה למודעות הממשלה בכללותה, ולזה של העומד בראשה. אשר למערכת הביטחון; נראה

האמור יותר מאשר שירותי המודיעין הממשלתיים, ובצה"ל - אגף המודיעין. המשמעות היא מעבר מיחסים של "צ'ק-ן-ס'פק" לשיח למידה של המודיעין עם הקברניטי המדיני והמצביא הצבאי. ומושג ההתרעה, זו שכשלה במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת עזה, צריך להשתנות מהתרעה למלחמה, שסיכוייה כאמור רחוקים מלהיות וודאיים, להתרעה על תהליכים המצביעים על שינויים במציאות, ועל השלכותיהם האפשריות.

אשר למודיעין בתוך הארגון הצבאי: בקהילת המפקדים הצבאיים קיימות תמיד הטיות בולמות ידע. תופעה מוכרת היא, שמפקדים עשויים לסנן מידע באופן סלקטיבי על מנת לחזק את ההעדפות שלהם ולמשש מטרות התואמות את הדעות והשאיפות של מקבלי החלטות. לא פעם מפקדים נוטים להסתמך על מידע שקרוב וזמין להם ולא על המידע שהם זקוקים לו. לכן הם ימקדו את עיקר הלמידה שלהם מהמלחמה או המערכה האחרונה. זו הופכת לעוגן קוגניטיבי, על אף שהלקחים שנלמדו ממנה לא דווקא רלוונטיים למלחמה הבאה. לעיתים עדיף לזנוח לחלוטין את המלחמה הקודמת, משום שהיא יוצרת כבלים על יכולת חשיבה שונה מקודמתה.

תופעה זו מתקיימת מכיוון שמקבלי החלטות מייחסים סבבתיות למשתנים התומכים בכוונות או במטרות שלהם ולא מתאמצים לעצב פרדיגמה חדשה, באמצעותה יבחנו את זו השלטת. התופעה האמורה מעצימה את טעויות המפקדים, מכיוון שהיא מספקת "הסבר הגיוני" שמאפשר להם להתעלם מהסברים



# איפה קבור שיח' עז א-דין אלקסאם?

כנראה לא נדע לעולם היכן קבור אלקסאם שנהרג בידי הבריטים ב-1935 והארגונים הפלסטיניים רואים בו סמל למאבק שלהם לשחרור \* זקן מבולבל הצביע על קבר כלשהו בבית הקברות המוסלמי בנשר, סמוך לחיפה, ומאז איש לא חולק על כך

חיים מינא-מנור



צילום הקבר "הרשמי" לכאורה, עליו נכתב בערבית: "אל תחשבו שאלה שנהרגו למען אלה מתים. הם חיים אצל אלהיהם והוא דואג להם. קבר השאהיד עז א-דין אלקסאם שנהרג ביעבד ב-20.11.1935. נלך כולנו בדרכו של אלקסאם". צילום: ויקיפדיה



עז א-דין קסאם. צילום: ויקיפדיה

בנסיבות מלחמת "חרבות ברזל", ראוי לחזור לדמותו של עז א-דין אלקסאם, הנחשב לאחד מסמלי ההתקוממות הפלסטינית עד עצם ימים אלה. הוא עצמו לא היה פלסטיני כלל, אלא תושב הכפר ג'בלה במחוז לטקיייה בסוריה, אשר למד באוניברסיטת אל אזהר במצרים, שם חבר לתנועת האחים המוסלמים. בשובו לכפרו לקראת סוף מלחמת העולם הראשונה, החל בפעילות הטפה איסלאמית והקים ארגון לצורך פעילותו זו.

ב-1920 הנהיג אלקסאם מרד נגד הצרפתים שקיבלו שליטה על סוריה אחרי מלחמת העולם הראשונה, במסגרת הסכם סייקס-פיקו. בעקבות המרד הוא נרדף על ידי הצרפתים, נדון למוות שלא בפניו וברח לחיפה. שם הוא מונה לאימאם של מסגד

"איסתיקלאל" (עצמאות), הנמצא עד עצם ימים אלה בעיר התחתית בחיפה, לא רחוק מוואדי סאליב. בביקור שעשיתי שם

בנובמבר 1935 חוסל אלקסאם במבצע של הבריטים במערה ליד העיירה יעבד באזור ג'נין. גופתו נקברה בהלוויה המונית בבית הקברות המוסלמי בכפר בלאד אל שיח' סמוך לחיפה, שעל חורבותיו הוקם אחרי 1948 היישוב נשר. בית הקברות המוסלמי שם הוא קבור, עומד על תילו עד עצם ימינו אלה.

בסמוך לפרוץ האינתיפאדה הראשונה שהחלה בסוף 1987, החל שמו של אלקסאם להופיע בכרוזים של החזית העממית בעזה וביהודה ושומרון, ואחר כך גם של ארגונים פלסטיניים נוספים. הוא הוצג כדמות מופת של לוחם חופש, המסמלת את המאבק

בתחילת שנות ה-90 התנוססה תמונתו במסגד, בין יתר תמונות האימאמים ששירתו שם. כשפקדתי את המקום בשנים האחרונות תמונתו כבר לא הופיעה, מישוהו דאג להסירה...

בחיפה, הקים אלקסאם את כנופיית "הכף השחורה" ("אלכף אל אסוואד") שהורכבה מצעירים כפריים מובטלים, אשר ביצעו פעולות חבלה ורצח, בעיקר בקרב היישובים היהודיים בעמק, בגליל ובצפון השומרון, וגם נגד מנגנוני השלטון הבריטיים.

**תנועת החמאס  
"תפסה בעלות"  
על "המותג"  
והשתמשה בשמו  
במתן שמות  
ליחידות טרור  
וטילים**



על קבר רגיל בבית הקברות - שלא נמצא אפילו סמוך לקבר שאנו ראינו... במקום לא הייתה מצבה או כיתוב כל שהוא המתייחס לאדם הקבור שם, אבל מבחינת "בני הכפר" - זה קבר אלקסאם, ואין בלתו!!!  
 בו במקום הם ביצעו עבודות ניקיון סביב הקבר, וכעבור מספר ימים חזרו לשם עם מצבת שיש עליה כתוב: "קבר השאהיד עז א-דין קסאם". סיפורו הנוצח בהמשך עם מצבה נוספת שהועמדה בחזית הקבר (תמונה להלן). במהלך השנים שימש הקבר הזה מוקד לעלייה לרגל של תנועות ואישים



הקבר "השגוי" לכאורה של עז א-דין אלקסאם אותו ראינו ב-1990. הושחת מספר פעמים על ידי משפחות נפגעי טרור מתוך מחשבה שזה קברו הנכון (באדיבות יגאל גרייבר).

## ניכר היה שהזקן מבולבל ולא מצליח לנווט בין עשרות הקברים

פוליטיים מהמגזר הערבי, ואף הועלה רעיון להעביר את העצמות הנמצאות בו לקבורה רשמית במסגד אל אקצה בירושלים המזרחית.

אז איפה באמת קבור עז א-דין אלקסאם? כנראה שלא נדע זאת לעולם. מעשית, מבחינת המאמינים המוסלמים, זה לא ממש משנה: לצורך הסמל הלאומי, שימור הזיכרון וקיום הטקסים לכבודו, נמצא מקום בבית הקברות המוסלמי בנשר, ולא באמת חשוב מי קבור תחת המצבה... וכי אין אנו מכירים תופעות דומות, בהיקף נרחב למדי, גם אצלנו?!

לארגון "החזית העממית" שפעלה בקרב ערביי ישראל) לנסות למצוא את הקבר. הם איתרו זקן מעכו שטען שהשתתף בלווייה של אלקסאם, וביכולתו להוביל לשם. בהגיעם למקום ניכר היה שהזקן מבולבל ולא מצליח לנווט בין עשרות הקברים - בכל זאת עברו מעל חמישים שנים מאז הקבורה. לאחר חצי שעה של התבררות (וכנראה גם בגלל שנמאס לו), הצביע הזקן

שלהם לשחרור. בהמשך, תנועת החמאס "תפסה בעלות" על "המותג" והשתמשה בשמו במתן שמות ליחידות טרור וטילים. כל האמור לעיל הוא רקע כללי לסיפור שלהלן.

בתחילת שנות ה-90 שימשתי כמנהל מחלקה במרחב צפון של השב"כ. לאור

## מבחינת "בני הכפר" - זה קבר אלקסאם, ואין בלתו!!!

עליית שמו של אלקסאם לכותרות, צץ רעיון לאתר את קברו. איש דת מוסלמי מחיפה שנשאל בנושא, טען שהוא מכיר את מקום הקבר והסכים להוביל אותנו לשם. וכך יצאנו בוקר אחד לבית הקברות המוסלמי בנשר. מצאנו מקום מוזנח לחלוטין. צמחייה פראית של קוצים מילאה אותו ובקושי אפשר היה לצעוד בתוכו. הקברים עצמם היו מנותצים, ללא מצבות כלשהן, שיעידו מי האנשים הקבורים שם. איש הדת הוביל אותנו בביטחון רב לעבר קבר שנראה גבוה ומכובד יותר משאר הקברים, סביבו היו שאריות של גדר. לא הייתה במקום כל מצבה עם כיתוב שתעיד מי האדם הקבור שם. לאחר מסע "קוצני" עזבנו את המקום ללא ממצא חד-משמעי לגבי מקום הקבר (לא עלה בדעתנו לצלם את האתר המדובר).

כשנה מאוחר יותר החליטה תנועת "בני הכפר" (תנועה מרכזיסטית מקורבת



השלט בבית הקברות של הכפר העקור בלד א-שייח בנשר וציון שכאן נמצא גם קברו של אלקסאם

## “כאשר הרואות תחשכנה” באוקטובר: דברים שראינו ולא הפנמנו

“כאשר הרואות תחשכנה כל הרעות תשכחנה”  
(נתן אלתרמן, שמחת עניים)

ד"ר מתי שטיינברג



אוקטובר 1973, רק"מ מצרי חוצה את תעלת סואץ לשטח ישראל. אוקטובר 2023, טרקטור של חמאס מפרק את הגדר בין העוטף לרצועת עזה. אתר צה"ל

בדיוק יובל שנים מפריד בין פרוץ מלחמת 1973 (6 באוקטובר) לבין מתקפת חמאס על עוטף עזה (7 באוקטובר, 2023). לא פחות מן התזמון המצמרר בולטת העובדה שרב הדמיון בין דפוסי שתי ההפתעות העקרוניים, חרף הבדלי הנסיבות. הצהרות ראשי מערכת הביטחון והמודיעין לציין יובל למלחמת 1973 בדבר הלקחים שנלמדו והוטמעו מאז, התנפצו אל סלעי המציאות ב-7 באוקטובר 2023.

כאז כן עתה התברר כי שלטה בכיפה משאלת-לב בכסות של הערכת-מצב לאומית. “הקונספציה” (או ליתר דיוק - ה”מיס-קונספציה”), כעדשות שדרךן מתבוננים על המציאות, חזרה לסורה. שוב נשמעת ההבחנה החבוטה בין “כוונות”, המושפעות מן הניתוח הסובייקטיבי של המתבונן, לבין “יכולות”, המשקפות, כביכול, רק את המצב העובדתי-האובייקטיבי. שוב טוענים יודעי-הדבר, כי צריך להקנות עליונות ל”יכולות” האובייקטיביות על פני “הכוונות” הסובייקטיביות, הסמויות מן העין.

אך יודעי הדבר לא טרחו להיכנס בעובי הקורה: תלות הדדית טבועה בין ניתוח “הכוונות” לבין זיהוי “היכולות”. הרי גם אם נאתר את מכלול “היכולות”, תמיד תיוותר הקושייה המכרעת, אם מה שלפנינו הוא תרגיל או התרעת חירום למהלך צבאי מלחמתי. יתר על כן, כדי לתור אחר “יכולות”, אנו נזקקים להעלות שאלות (“צי”ח” בלשון המודיעין) הנובעות ממאמצינו להבין את תמונת המצב הכוללת.

זאת ועוד, הן במלחמת 1973 (כצבא סדיר) והן במלחמת 2023 (כצבא סדיר למחצה) שרוי היה הצד שכנגד בתודעת נחיתות מבחינת יחסי הכוחות הצבאיים והטכנולוגיים. כל מעייניו הושקעו בשאלה, כיצד לחפות על אסימטריה משוועת זו וכיצד לגשר על פני הפערים באמצעים אחרים. שאלת-מפתח זו בתחום “היכולות” יכולה לעלות רק אם נבין לאשורן את הדילמות המהותיות המעסיקות את הצד שכנגד מבחינת התמונה הכוללת (שבאופן לא מספק קרויה “כוונות”).

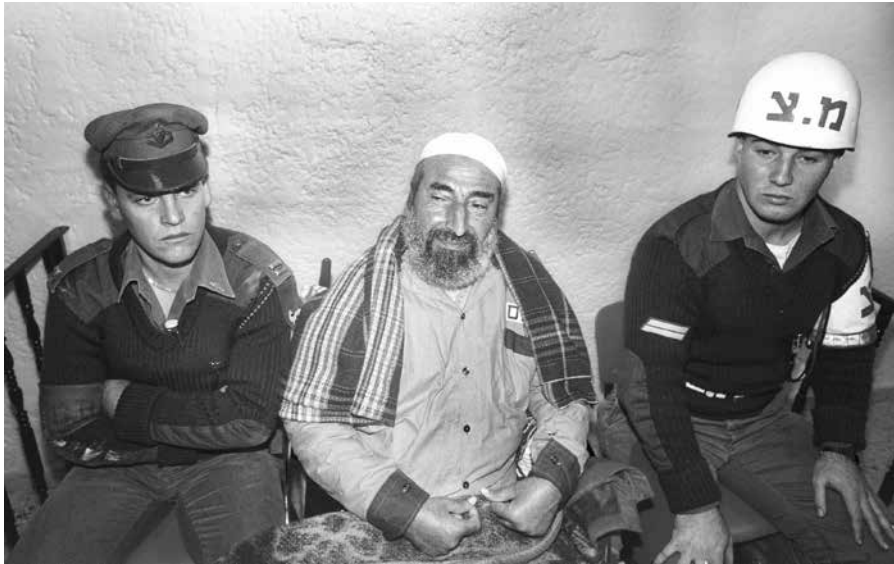
במטרה להניע תהליך מדיני, אלא את ההפך הגמור מכך (ועל כך יורחב בהמשך).

### החמאס בין אתיקת “האחריות”, לאתיקת “הערכים המוחלטים”

אנסה להסתייע במכס ובר, אבי הסוציולוגיה המודרנית, כדי לאפיין את תמצית הווייתו של חמאס. ובר, כדרכו במחקר, הבחין בין שני דפוסים מקוטבים (“טיפוסים אידיאליים”, לשיטתו) של פעילות אנושית: בקצה אחד מצויה “האתיקה של האחריות” המתאפיינת

דמיון זה בין שני המקרים לגבי סוגיית האסימטריה, איננו חל כלל ועיקר לגבי ההקשר ההיסטורי השונה בתכלית: מצרים בהנהגת סאדאת חתרה בשעתה לגשר על פני הפער ביחסי הכוחות באמצעות תוכנית צבאית שנועדה לשמש מנוף לתכלית-על מדינית ודיפלומטית של הסדר מדיני-בניגוד גמור לכך, שולל חמאס מעיקרו כל הסדר מדיני עם ישראל. אמנם, גם חמאס, כמו מצרים אז, חתר לקעקע את הסטטוס-קוו לקראת “חיסול הבעיה הפלסטינית”, שהלך והשתרש בעיניו, אך כלל וכלל לא





אחמד יאסין. הורה בתחילת הדרך לרסן את הג'האד נגד ישראל. יוחנן טורגובניק לע"מ

באחריות כלפי הזולת, ובהקשרנו - באחריות חמאס ומנהיגיו כלפי חברתם. בקצה המנוגד ממוקמת "האתיקה של השכנוע העצמי", המתאפיינת בקידוש הערכים המוחלטים, הנגזרים אצל חמאס מפרשנות דתית. בעוד "האתיקה של האחריות" נוטה להתמקד בהשלכות האפשריות על החברה ועל הקהילה, הרי "האתיקה של הערכים המוחלטים" מדגישה את עליונות האמת הפנימית, על חשבון האילוצים המציאותיים.

אם נמתח מנעד בין שני הקטבים האלה, הרי חמאס, כשלוחה הפלסטינית של "תנועת האחים המוסלמים", תרמית אחר נקודת האיזון בין שני הקטבים בחתירתו לדו-קיום ביניהם. דו-קיום זה מבקש לשלב את הדבקות בערכי המוחלטים עם אחריות לחברה ככלל. לפיכך מאפיינות כלל שלוחות "האחים המוסלמים" (ובכלל זה - חמאס) את עצמן כדוגלות בהשקפת ה"וסטיה" ("דרך האמצע"), כשהן אוחות בזה, וגם מזה לא מניחות את ידן. גישה זו רוויה במתח פנימי רב, כשהאינטרסים של החברה ככלל סותרים את ערכי חמאס הייחודיים. אולם כשחריפות הסתירה שוככת, נסללת דרכו של חמאס להרחבת אחיזתו בחברה.

אם נתבונן על דרכו של חמאס מאז הקמתו בסוף 1987, נוכל לנסח "כלל ברזל" (ראו למשל, בכל סקרי חליל אל-ש'קאקי מאז 1993): בכל עת שבחברה הפלסטינית (בגדה וברצועת עזה) רווחה תוחלת להסדר מדיני, גברה בעליל ידם של "פתח", אש"פ ורש"פ בקרב

הציבור. אולם, כשפשטו האכזבה והיאוש מאפשרות ההסדר המדיני, התרחבו מעגלי התמיכה בחמאס, הרבה מעבר לגרעין הקשה האידיאולוגי/התיאולוגי שלו (שאיננו חורג מ-10%-15%, בגדה וברצועה). לא בכדי, למשל, נמנע חמאס מלהשתתף בבחירות למועצה המחוקקת בשנת 1996, אך החליט להשתתף בבחירות 2006 בעקבות הנסיגה החד-צדדית של ישראל מרצועת עזה, שחיקה אותו והחלישה במקביל את "פתח" בהנהגת אבו-מאזן. בשנת 1996 רווחה עדיין בציבור הפלסטיני תחושת תוחלת מדינית, אך זו נמוגה בעטייה של נסיגת ישראל בלא הסדר מרצועת עזה, שהעלתה את קרנו של

בכל עת של מתח כזה בין ערכי חמאס, הורה שיח' יאסין, להעדיף את המשך שרידות "הדעה" על פני נקיטת "ג'האד". אולם, ככל שהתמידה תחושת המבוי הסתום בציבור הפלסטיני ("אין מה להפסיד"), מתבטל גם המתח הדיסוננטי בערכי חמאס ובאמצעיו, והאחריות כלפי החברה נתפסת כמוזהה כליל עם הערכים המוחלטים של חמאס. כך היה במהלך האינתיפאדה השנייה, וכך נוצר ונוצק ההקשר ההיסטורי והתודעתי שהביא את חמאס ליום את מתקפת ה-7 באוקטובר.

### שורש טעות הקונספציה

המודיעין וראשיו לא יינקו, אך "אם כל חטאת" בעיצוב ה"קונספציה" וביישומה, היא מעל כל ספק ממשלת ישראל. שורש הטעות הממאירה, נעוץ בהנחתה חסרת-השחר, כי חשש חמאס לגורל שלטונו ברצועת עזה, גורם לו להירתע מיוזמות צבאיות הרפתקניות. מי שהניח כך, סבר שהמימד הדתי הפונדמנטליסטי של חמאס הוא מן הפה ולחוץ בלבד, לא יותר מאשר מס-שפתיים.

המורכבות של השקפת חמאס, החותרת ללכד את המחויבות לערכי המוחלטים (כגון, שפלסטין כולה היא "הקדש-וקף-אסלאמי") עם אחריותו לחברה, נמחקת כלא הייתה ב"קונספציה" זו, שגרסה בטעות כי עצם שלטונו בעזה חיוני לחמאס, יותר

חמאס ואסטרטגיית ההתנגדות שלו. לכן, נקודת האיזון של חמאס במנעד הזה היא ניידת, על-פי הלך-הרוח הציבורי, ואיננה ממוקמת דווקא באמצעו של המנעד. בתקופות של קיפאון מדיני נוטה נקודת האיזון בבירור לכיוון קוטב "הערכים המוחלטים", אך בתקופות של תוחלת מדינית היא נטתה לכיוון קוטב "האחריות", תוך שמירת הדרך פתוחה לכיוון "הערכים המוחלטים" - לכשיחול שינוי באקלים הדעות הציבורי.

במונחי חמאס יוצגו שני הקטבים במושגים של "ג'האד" מכאן ו"דעה" (המערכת האזרחית, החינוכית וזו של הרווחה)

### הסיבה המהותית לירידה הניכרת והעקבית בכמות פיגועי חמאס ועוצמתם בין השנים 1996-2000 נבעה מהנחיתות של שיח' יאסין לרסן את ה"ג'האד" נגד ישראל

מכאן. מי שהיה רגיש מאין כמותו למתח זה בין שני הקטבים היה שיח' אחמד יאסין, מייסד חמאס ומנהיגו. הסיבה המהותית לירידה הניכרת והעקבית בכמות פיגועי חמאס ועוצמתם בין השנים 1996-2000 נבעה מהנחיתות של שיח' יאסין לרסן את ה"ג'האד" נגד ישראל בכל עת שהסלמתו עלולה

לשמש בידי ישראל והרש"פ (המתואמות ביטחונית) כדי לפגוע קשות במערכת הגלויה והזמינה לפגיעה של "הדעה".





יחיא סינוואר. חיפש אחר אמצעים אסימטריים שיוכלו לגשר על פערי הכוחות ויתנו יתרון לצד הנחות: עזה תחתית, אוכלוסיה כמגן אנושי והתייחסות לשבויים כנשק אסטרטגי

מאשר דבקותו בפלסטין כולה ובאל-אקצא בטבורה. על אחת כמה וכמה, אם יזרמו לחמאס מיליארדי דולרים כמעין "דמי חסות". כך, דווקא מי שנשבע אמונים לדרך "ההתנגדות" ("מוקאומה") ייצא נשכר, ואילו מי שנאות זה שנים לתאם ביטחונית (הרש"פ בגדה) עם ישראל - יוענש. והכל, כדי לתקוע טריז בין שתי הישויות בגדה וברצועה ולבדלן, במטרת-על לטרפד כל אפשרות של הסדר מדיני על בסיס חלוקה ("שתי מדינות לשני עמים"). כתוצאה מ"קונצפציה" זו הוחלשה הרש"פ בראשות אבו-מאזן והתרחבה התמיכה הציבורית בחמאס, ובעיקר - בגדה.

### חמאס: רובד המהותי-מבני, מול רובד הטקטי-רציונלי

מהות חמאס כנושא השקפה פונדמנטליסטית, המתרגמת את עקרונות "האחים המוסלמים" לצורכי הזירה הפלסטינית, מעוגנת במסמכי היסוד שלו ("האמנה" מ-1988 ו"המסמך המדיני" מ-2017). ציינתי לעיל, כי על-פי אמנת חמאס פלסטין כולה היא בבחינת "וקף" - הקדש אסלאמי - משעת כיבושה במאה ה-7. כשם שלגבי הקדש מטעם תורם פרטי נאסרת בתכלית האיסור כל עסקה מסחרית, כך גם לגבי פלסטין כולה כהקדש, נאסר הסדר מדיני המקנה את הנכס לבעלים שאיננו האסלאם. בכתבי חמאס מודגש, כי תוקפה הדתי של פלסטין נגזר מקיומו של מסגד אל-אקצא בטבורה,

**המודיעין וראשי  
לא יינקו, אך "אם  
כל חטאת" בעיצוב  
ה"קונצפציה"  
וביישומה, היא מעל  
כל ספק ממשלת  
ישראל**

ולכן מכונה פלסטין בשם נרדף: "פאתי (או כנפות) אל אקצא" ("אכנאף אל-אקצא"). שלטון חמאס בעזה איננו, אפוא, סוף פסוק, אלא לכל היותר קרש קפיצה ומנוף להשגת כל פלסטין. אמנת חמאס מצווה שלא לדחוק את הקץ ולהגות ב"אורך-רוח" ("צבר") במימוש ההיסטורי של היעדים המוחלטים, ובלבד שלא יינתנו ויתורים שישימו לאל את השבת כל פלסטין. מסמך-מפתח נוסף הוא הספר "מבט להתנגדות מבפנים" ("נט'רת ללמקאומה מן אל-דאח'ל"), שיצא לאור בשנת 2010 באתר "כתאאיב אל-קסאם", הזרוע הצבאית של חמאס. המסמך, שנערך בידי מחמד ערמאן (מבכירי חמאס הצבאיים, שנידון ל-36 מאסרי עולם) הוא, כעדותו בספר, תוצר של חשיבה קיבוצית של בכירי חמאס בכלא, שגם יחיא סינוואר נמנה עימם כשותף עיקרי. עיקריו של המסמך הם

פלסטינית בקווי 1967, בתנאי שלא יינתנו שום תמורות לישראל - לא במישור המדיני ולא במישור הבטחוני - ותשמר האופציה למימוש השיבה לתחומי מדינת ישראל. לכן, חמאס כה נחוש בהתנגדותו ל"יזמת השלום הערבית" ב-22 השנים האחרונות, למרות הקונצנזוס הערבי והאסלאמי התומך בה.

### המאבק בישראל - יתרונות האסימטריה

הטענה בדבר הצורך להתמקד אך ורק ב"יכולות" חמאס, כלקח מכישלון המודיעין ב-7 באוקטובר, היא טועה ומטעה: לחמאס אין ולו מטוס או טנק אחד. הוא משלים, מאונס, עם העובדה המוגמרת של העליונות הצבאית והטכנולוגית של ישראל. אולם, כל מאמציו ממוקדים בחיפוש אחר אמצעים אסימטריים שיוכלו לגשר על פני פערי הכוחות ואף יקנו יתרון לצד הנחות. דיונם של בכירי חמאס הצבאיים (ובראשם-סינוואר) בספר "מבט להתנגדות מבפנים", מוקדש לסוגיית המענה הצבאי האסימטרי והדרכים להפקת יתרונות ממנו, שעיקרם: הכשרת המנהרות לשמש "רצועת עזה

שניים: הדרכים להרחבת פעילותו הצבאית של חמאס מעזה לגדה המערבית, קרי לכל פלסטין, וניתוח (על פני למעלה ממחצית הספר) של חיוניות "נשק האסירים" כנשק אסטרטגי (הן בגלל הרגישות הישראלית והן בגלל הרגישות הפלסטינית). ל"קונצפציה", כי חמאס מסתפק בשלטונו בעזה, לא היה, אפוא, שום יסוד.

"המסמך המדיני" מ-2017 טבוע בחותמו של יחיא סינוואר כמנהיג חמאס ברצועת עזה. המסמך עולה בקנה אחד עם "האמנה" הוותיקה, אך ניכר בו שינוי דגשים. בעוד "האמנה" עמדה בסימן הדגשת הזהות האסלאמית של חמאס, הרי "המסמך המדיני" מקנה עדיפות לזהות הלאומית הפלסטינית לצד האסלאם.

אין ספק שהסיבה העיקרית לכך היא החלטת חמאס בהובלת סינוואר להרחיב את אחיזת חמאס ולהתנחל בלבבות הציבור הפלסטיני, גם בגדה. מגמתו היא לדחוק את הרגליים הכושלות של הרש"פ, אש"פ ו"פתח", ולמלא את מקומם בראשות העם הפלסטיני. זאת, לא כדי להחליפם כנציגים בהסדר מדיני עם ישראל, אלא כדי להחליף את האסטרטגיה המדינית, המזוהה עימם, באסטרטגיה המבוססת על ה"מוקאומה".

**שלטון חמאס בעזה  
איננו, אפוא, סוף  
פסוק, אלא לכל היותר  
קרש קפיצה ומנוף  
להשגת כל פלסטין**

זהות חמאס כנושא השקפה פונדמנטליסטית, המתרגמת את עקרונות "האחים המוסלמים" לצורכי הזירה הפלסטינית, מעוגנת במסמכי היסוד שלו ("האמנה" מ-1988 ו"המסמך המדיני" מ-2017). ציינתי לעיל, כי על-פי אמנת חמאס פלסטין כולה היא בבחינת "וקף" - הקדש אסלאמי - משעת כיבושה במאה ה-7. כשם שלגבי הקדש מטעם תורם פרטי נאסרת בתכלית האיסור כל עסקה מסחרית, כך גם לגבי פלסטין כולה כהקדש, נאסר הסדר מדיני המקנה את הנכס לבעלים שאיננו האסלאם. בכתבי חמאס מודגש, כי תוקפה הדתי של פלסטין נגזר מקיומו של מסגד אל-אקצא בטבורה,

של ישראל כדי לחזק את הלגיטימציה של חמאס ואת הדה-לגיטימציה של ישראל. מטרת-העל של חמאס היא למנוע את הניצחון האסטרטגי של ישראל באמצעות מניעת הבסתו שלו. מכאן נגזרה מטרתו האסטרטגית בייזום המלחמה ב-7 באוקטובר: לקעקע את הסטטוס-קוו שבו ישראל חותרת "לחסל את הבעיה הפלסטינית" אחת ולתמיד ולשמר את שרידותו כגורם משפיע, בקרב כלל הציבור הפלסטיני. באסטרטגיה איסימטרית זו חוברים ומשתלבים רובד הערכים המוחלטים של חמאס, עם הרובד האופרטיבי-רציונלי. אין להבין גישה זו אלא מתוך ראייה כוללת (ולא על יסוד "יכולות" בלבד), שעקרונותיה ופרטיה מצויים בכתבי חמאס ובאתריו הגלויים.

כאשר מתלכדים הרובד המהותי הקבוע עם הרובד המצבי, נוצר האירוע המכונן. לקראת המלחמה, גולל צאלח אל-עארורי (עד חיסולו בשני בינואר 2024 - סגן ראש הלשכה המדינית של חמאס), בשני ראיונות-מפתח (לאחר "מיאדין" הלבנוני, ב-25 באוגוסט; ול"אל-ג'זירה", ב-6 בספטמבר), את שיקוליו המצביים של חמאס. אין ערוך לחשיבותם של שני ראיונות אלה כדי להבין את שיקולי חמאס ליוזם מלחמה בעיתוי קרוב. עארורי ציין חד-משמעית, כי בחמאס נפלה

החלטה ליוזם "מערכה כוללת" ("מערכה שאמלה") "ללא עיכוב" ו"בשלב הקרוב". הוא אפיין אותה כמערכה שעתידיה להיות "קשה" אך "מכרעת". אחד לאחד הוא פירט את השיקולים המצביים-הנסיבתיים. בהדגשה רבה הוא ציין כי ממשלת הימין בישראל חותרת "לחסל את הבעיה הפלסטינית" בגדה המערבית, על-פי המתווה של השר סמוטריץ' ("תוכנית ההכרעה" מ-2017), שנתמנה

לשר בכיר וגם אחראי לאוכלוסייה היהודית בגדה המערבית. עארורי מנה שלושה שלבים עיקריים בתוכנית זו: גירוש הפלסטינים ("תהג'יר"), הכפלת מספר המתנחלים בגדה, והשתלטות על מתחם

אל-אקצא. הוא אימץ את ביטוי של סמוטריץ' בתוכניתו, ואמר כי "שלב הכרעת הסכסוך" ("חסם אל-צראע") קרב ובה. בראיון ב"אל-ג'זירה" הוא ציין, כי תוכנית זו תושלם תוך שנתיים-שלוש, במהלך הקדנציה של ממשלת הימין הנוכחית. אל-עארורי לא הותיר ספק בשני ראיונותיו, כי איום קיומי אקוטי זה כלפי הפלסטינים מחייב יוזם מלחמה מקדימה בהנהגת חמאס כבר בעת הנראית לעין.

שיקול נוסף שהציג עארורי היה המהלכים המואצים לקראת נורמליזציה בין ישראל לבין סעודיה, שבהם נדחק הנושא הפלסטיני לשוליים. כאן במיוחד חרתה לו העובדה שסעודיה, שומרת שני המקומות

המבצעית. אולם ברור מדבריו שהפור נפל, וכי הביצוע קרוב. בכך התלכדו המישור המבני-המהותי של חמאס עם המישור המצבי הנסיבתי, ובצדנו - הכרח היה לזהות את ראיונותיו הגלויים כהתרעה אסטרטגית מובהקת. יש לזכור: המקורות המודיעיניים הטכנולוגיים, האמונים על מידע טקטי-אופרטיבי, אינם יכולים לספק צורך חיוני זה. גודש המידע, שנאסף באמצעותם, איננו יוצר ידיעה והבנה: "איפה היא ידיעתנו שאיבדנו מרוב מידע?" - הקשה ט.ס. אליוט בשירי "הסלע" שלו.

### חמאס - ההצדקה התיאולוגית

כדי להמחיש עד כמה חמאס הקנה חשיבות עליונה להחלטתו ליוזם מלחמה, התפרסמו במהלך אוגוסט-ספטמבר מאמרים המצדיקים זאת מבחינה דתית-תיאולוגית. ביטוי מפורש לכך נתן, למשל, מצטפא אל-צואף, מבכירי ההסברה בחמאס ומי שייסד בשעתו את האתר של זרועו הצבאית, "כתאאייב אל-קסאם" (הוא ומשפחתו נהרגו במהלך המלחמה באמצע נובמבר). בדיעבד לאחר שנהרג, הדגישו אתרי חמאס את העובדה שצואף הציג את ההצדקה התיאולוגית למלחמה הקרובה. בדבריו הביא צואף את סיפור שתי השבועות שנתן אללה לבני ישראל (סורה 17 בקוראן). ככתוב, אללה השביע פעמיים את בני ישראל: בפעם הראשונה הוא רומם אותם מכל



אל עארורי. במאמר ב"אל ג'זירה", ב-6.9.23 כתב שבחמאס נפלה החלטה ליוזם מערכה כוללת ללא עיכוב

הקדושים, זונחת לאנחות את מתחם אל-אקצא. כשיקול אופרטיבי הוא הדגיש את שעת-הכושר שנוצרה, כאשר עיקר הכוח הסדיר של צה"ל ממוקם בגדה המערבית, ואילו בעוטף עזה נותר כוח צבאי דליל. הוא הוסיף, כי הפיצול הפנימי בישראל מגיע לממדי קרע ונותן את אותותיו, כעדות בכירי צה"ל, על התפקוד הצבאי בראיונו ל"אל-ג'זירה"

הרחיב עארורי בעניין מחויבות העילאית לשחרור אסיריו בישראל, ורמז מפורשות, כי כישלון שחרורם באמצעים דיפלומטיים מחייב דרך שונה, במשתמע - צבאית. עארורי נזהר מחשיפת המועד המדויק ליוזמת חמאס וגם לא גילה דבר על התוכנית

העמים, אך הזהירם שאם יעשו את הרע, הוא יפרע מהם. כך היה, אך אללה מחל להם והזהירם מלחטוא פעם נוספת. אולם בני ישראל הוסיפו לחטוא, ואז אללה נפרע מהם באמצעות "עבדיו" (כלשון הכתוב). המיוחד בפרשנות צואף כמייצג חמאס הוא שאף כי סיפור המעשה מובא בלשון עבר, מוצגת הפעם השנייה כקרובה להתממש כבר עתה - כרמז למלחמת חמאס. זו תהיה מלחמת השבועה השנייה שמובטח ניצחונה מטעם אללה. כדי להעצים אותה, הוא גם מזהה אותה עם מלחמת גוג ומגוג במקורות היהודיים.

ולסיכום: כאשר מעיינים בראיונות עארורי ובמאמרי צואף, ברור, ולא רק כחכמה בדיעבד, כי ההתרעה האסטרטגית על מלחמה קרובה הייתה למול ממשלת ישראל ומערכות המודיעין, אך לצערנו, עיניהן טחו מראות.

**אל-עארורי לא הותיר ספק בשני ראיונותיו, כי איום קיומי אקוטי זה כלפי הפלסטינים מחייב יוזם מלחמה מקדימה בהנהגת חמאס כבר בעת הנראית לעין**

# מתחייב: שינוי תרבות ארגונית במודיעין

יש אסימטריה בין האופן שהאויב למד והבין אותנו לבין היעדר הבנה אצלנו \* באמ"ן מתקיימת כנראה "חשיבה היררכית", שאינה מאפשרת או נותנת לגיטימציה ל"קולות אחרים" שאינם תואמים את התזות המרכזיות של המערכת \* על רקע הכשל המודיעיני, מתחייב באמ"ן שינוי ה"תרבות הארגונית": הדגשת-יתר של ספקנות, פתיחות אמיתית במערכת ההערכה לכל סימן מתריע, קלוש ככל שיהיה, המגיע "מלמטה", בעיקר כזה הנוגד או מערער את התזה המודיעינית המקובלת.

**תא"ל (בדימ.) ד"ר\* חיים בנימיני**  
(הקמנ"ר השני, 1977-1979)

חריגים של האויב, שאינם עולים בקנה אחד עם התפיסה ה"רשמית" של אמ"ן; "מצרים לא תצא למלחמה כי..."; או: "חמאס מורתע... ופניו לצמיחה כלכלית".

זוכיר שבמלחמת יום הכיפורים, בחזיתות המצרית והסורית, "נגמרו" כל ה"סימנים המעידים", שכן הכול היה "שקוף": צבאות האויב היו פרוסים במערך התקפי על גדות תעלת סואץ, ועל שפת תעלות הנ"ט ברמת הגולן, ואפילו הסימן המעיד של תנועת חטיבת השריון 47 בסוריה דרומה, לא שינה דבר. מול



"האם במערכות הערכה בקהילת המודיעין באמת קיים פלורליזם של דעות והערכות הזוכות לתשומת לב?"

הכשל המודיעיני ב-7 אוקטובר 2023 מחייב לעסוק שוב בשאלה האם המודיעין הישראלי איבד את ייחודו להיות מכפיל כוח. השאלה הציקה לי כשהגעתי למודיעין לאחר מלחמת יום הכיפורים ומוניתי לתפקיד קצין מודיעין ראשי. את המסקנות והתובנות מאז זנחתי עם השנים ואירועי ה-7 באוקטובר עוררו אותי שוב לעסוק בנושא. אני מבקש למתוח קו בין אירועים בהם המודיעין כשל: מלחמת יום הכיפורים; הגעת

החמאס, לכאורה לא היו סימנים מעידים ברורים המצדיקים שינוי של התזה המרכזית באמ"ן, או שכן היו (כמו: דיווחי התצפיתניות; תוכנית "חומת יריחו"; הצבעות הנגדת ו' מ-8200; הפעלת ה"סימנים" הישראליים על ידי לוחמי נוח'בה, וכו'), אך אלה "נבלעו" במערכות הדיווח...

שלוש, היעדר ספק וחוסר רצון במערכת ההערכה של אמ"ן, להתמודד עם "קולות אחרים" שערערו על ההנחות המרכזיות של צי"ח ראש אמ"ן והנגזרות האיסופיות שלו. "קולות אחרים" עשויים להיות מסר בידיעה שמקורה ביחידה 8200; דיווח סוכן; דיווחי שטח ותצפיות; ואפילו "סתם תחושת בטן" של קמ"ן בשרשרת הפיקוד.

ארבע, "חשיבה היררכית" במערכת המודיעינית. מערכת צבאית מבצעית חושבת ופועלת מעצם הגדרתה היררכית: שרשרת פקודות, ביצוע

דבקות" בהערכה של איש המודיעין.

## התרבות הארגונית המודיעינית - קווי הדמיון בין 1973 ל-2023

האחד, אי הבנה הארגונית לעומק של אורח החשיבה של האויב, כשתרגילי ההונאה שהוא הפעיל, הסתירו את כוונותיו האמיתיות ומטרותיו.

שתיים, היעדר התייחסות בצמרת אמ"ן ל"סימנים מעידים", או דפוסי התנהגות

סאדאת לירושלים שהוליכה להסכם השלום; פרוץ האינתיפאדה הראשונה ב-1987; ואירוע אוקטובר 2023. אלה אמנם שונים במהותם והקונטקסט שלהם אחר, אך מוקד דיון זה יהיה בשניים, המשמעותיים ביותר בעיני - 1973 ו-2023.

אינני עוסק בשאלות החשובות לכשעצמן, כמו: "מי ידע מה ולמה"; "מי אשם"; וכו'. אני במתכוון מסתכל "אחורת", על מה שנראה לי כשיטה המקבעת של תהליכי החשיבה המודיעינית באמ"ן (ה"מתודולוגיה"), והתרבות הארגונית המודיעינית שאינה מעודדת הטלת ספק ו/או חשיבה שמחוץ לקופסא ("שמא..."). יש לסוגיות אלו השלכה על דפוסי התפקיד של איש המודיעין או הקמ"ן, מול קברניטים או מפקדים: "דבקות במשימה" של מפקדים, מול הצורך לעיתים ב"אי



אימוץ תרבות ארגונית של הטלת ספק, של עידוד חשיבה "מלמטה"





טיל "קורנט" עד טווח 10 ק"מ - הנשק הסודי של חיזבאללה. האם הייתה התייחסות רשמית של אמ"ן למשמעות הקטלנית של טילי הנ"ט ארוכי הטווח?

## פעלנו לאתר ביחד דרכים יעילות להפצת תמונת המצב העדכנית והאמינה לגבי המלחמה

משימות, דבקות במטרה, והשגת תוצאה. יש הערכת מצב ומערכת החלטות היררכית הנבחנת בהצלחה במימוש המטרה או המשימה. אם בשלב הערכת המצב אמור להתקיים דיון

פיתוח על אלטרנטיבות לפעולה, מרגע שיש סיכום לביצוע המבחן הוא ביכולת ובנחישות להשגת המטרה. אם יש קרב אמיתי קיימות גם ברירות או מצבים בהם צריכים לאלתר או לשנות מהלכים על מנת שיתאימו לנסיבות. מערכת מודיעין "מסודרת" מסתבר, מתקשה להגיב כשאין כל רעש רקע ביחידות האיסוף או כשאלו ישנם - נוכח תרחישים הנחשבים ל"בדיוניים".

השאלה המתבקשת היא, אם במערכות הערכה בקהילת המודיעין באמות קיים פלורליזם של דעות והערכות הזכות לתשומת לב, הכרה, או התייחסות רצינית, הבאים לידי ביטוי בסיכום הערכת המודיעין. במילים אחרות - אינני בטוח שספק, או ספקנות, הם חלק אמיתי מהערכת המודיעין הכוללת. לצערי אומר, שלמרות הלקחים שכן הופקו ממלחמת יום הכיפורים, עדיין מתקיימת "חשיבה היררכית" במערכות המודיעין, המבטלת

"דעות אחרות". תהליך הערכה ראוי טרם אירועי אוקטובר 2023, היה חייב להתמקד בקו המרכזי של הערכת אמ"ן וצ"ח העומד בראשו, אבל במקביל להניח על "השולחן" ידיעות

החורגות ממנו, כמו דיווחי הערכת המודיעין של קמ"ן אוגדת עזה כבר בספטמבר 2022; מידע לא שגרתו שהופק ב-8200; נאומים של ראשי חמאס שהבהירו את הכוונות של הארגון; וכן סרטי וידאו שהמחישו בתרגילים את תוכניתו המבצעית.

זאת, מעבר לצורך, שלא מומש, לדעת את הפריסה המלאה של מערך המינהור ברצועה, ומשמעותו לגיבוש תורת לחימה

מתאימה ליחידות צה"ל. מול חיזבאללה, באותו הקשר, אינני יודע מה הייתה ההתייחסות ה"רשמית" של אמ"ן למשמעות הקטלנית של טילי הנ"ט ארוכי הטווח. האם בפנינו "הפתעת ה"סאגר 1973" של המלחמה הנוכחית? המדובר באמצעי לחימה איכותי מותאם לסביבה, תוך ניצול העובדה שאין לצה"ל בשלב זה תשובה הולמת. השימוש בטילי הנ"ט מאפשר ירי מדויק וחסכוני, הן מול מטרות איכות צבאיות (היב"א בהר מירון, מוצב החרמון, המכ"מ בראש הנקרה) ואזרחיות, מה ש"הצדיק" את נטישת רצועת הגבול של יישובי

## אינני יודע מה הייתה התייחסות של אמ"ן למשמעות הקטלנית של טילי הנ"ט ארוכי הטווח

הגליל העליון. אין לחיזבאללה צורך בירי רחב היקף, שכן טיל או שניים שפוגעים במטרתם ביממה, מייצרים מלחמת התשה יעילה מאוד, ומותירים את תושבי הצפון רחוק מאוד מבתיהם.

בדרום, בצפון, ובכל מקום אחר - ה"סיפור" בדיעבד, על מידע שהיה במערכת אמ"ן או ב"צנרת", ולא זכה לתשומת לב אמיתית, חייב לעבור מן העולם!

## תרבות ארגונית

ברצוני לשלב בשיח הרעיוני לאבחון ולשינוי המצב, את המושג "תרבות ארגונית". זאת, בהשאלה מסוימת



התצפיתניות העבירו דיווח חרוג מהערכת המודיעין. אתר צה"ל



אלוף אלי ועזרא, ראש אמ"ן באוקטובר 73: אמ"ן לא הבין לעומק של אורח החשיבה של המצרים. הספריה הלאומית, אוסף דן הדני

מהתחום האזרחי-עסקי. וכן, יש מצבים בהם ראוי שהמערכת הצבאית תאמץ "משהו" מנורמות התנהגות הסקטור האזרחי. "תרבות ארגונית" היא מושג חמקמק בלתי "משישי". המחקר האקדמי מבחין בין ה"מה", המתבטא בין היתר במטרות הארגון או באסטרטגיה שלו, לבין ה"איך" - דפוס הפעולה המקובל בארגון למימוש מטרותיו, לרבות ההתנהגות האנושית של חבריו.

"תרבות ארגונית" היא למעשה אוסף של ערכים ונורמות שארגון מאמץ על פני השנים, על מנת להתאים עצמו לסביבה החיצונית לו ("external adaption") תוך שמירה על לכידותו ומטרותיו ("internal integration"). זוהי פרפרזה להגדרתו של אדגר שיין, אחד מגדולי חוקרי התרבות הארגונית בעולם העסקי. היא לא חייבת להיות מסמך הצהרות כתוב, אבל עשויה להיות מוטמעת באווירה השוררת בארגון, באמצעות דפוס ההתנהגות של מנהליו/מפקדיו במהלך השנים.

מן המפורסמות הוא, שיש בזרועות ויחידות צה"ל תרבויות ארגוניות שונות. אשר לאמ"ן, מעניינות שתי אמירות של בכיריו בעבר: ראש אמ"ן לשעבר, האלוף זאבי-פרקש, טען ל"עריצות מחשבתית" במערכת המודיעינית. הקמנ"ר לשעבר תא"ל (בדימ.)

ד"ר דוביק תמרי, טוען שקהילת המודיעין היא "מערכת סגורה" המתקשה להתמודד עם שינויי סביבה, לעומת מערכת "פתוחה" המצליחה בכך. בין שאני מקבל אמירות אלה, או

לאו, אני מבקש להצביע על מספר תובנות שמימושן עשוי לסייע בשינוי המצב:

האחות, אימוץ תרבות ארגונית של הטלת ספק, של עידוד חשיבה "מלמטה", ומתן לגיטימציה לדעות שאינן תואמות את הקו המרכזי של המערכת ההיררכית. כוונתי היא, שכל איש/אשת מודיעין בחזית הידע, יהיה זה קב"ר ב-8200; קצין איסוף מפעיל סוכנים; מפענח במודיעין החוזת; קמ"ן בכל רמת פיקוד ו/או מנתחי מידע במחלקות המחקר, יהיה במהותו ספקן, שרשאי לחשוב אחרת, ולגיטימי יהיה שהערות או "הערכות צד" שלו, יבואו לידי ביטוי בתהליכי קבלת ההחלטות.

אדגיש: אין מדובר בפתרונות ארגוניים, וודאי לא בהקמת גופי בקרה וועדות מומחים - חבל על הזמן והאנרגיות. את הספק צריך לעורר מי שקרוב ביותר למידע והיכול להציג עובדות ממשיות ו"משישות" ולא גופי בקרה חיצוניים הנוטים בדרך כלל

ועוד. תכונות אישיות הן נתון, בעוד תרבות ארגון היא מסגרת נורמטיבית המחשיבה ומבליטה יותר סוג תכונה מסוים מול סוג תכונה אחרת, ו"מתגמלת" על כך בהכרה ובהערכה. אופי שחצני ויהיר של בעל תפקיד בארגון שתרבותו "ענווה", או מדגישה צניעות, תיראה כהתנהגות חורגת, ואילו התנהגות שחצנית בארגון שמפקדו נוהג כך, תוכר כלגיטימית. נזכיר שראש אמ"ן ב-1973 הקרין סמכותיות פיקודית-החלטית וכל השאר - היסטוריה. האם מה שהתרחש באמ"ן ערב אוקטובר 2023 היה דומה או שונה, נדע רק בעתיד.

שלוש, תהליך שינוי והטמעה של תרבות ארגונית. משבר כמו המשבר הנוכחי הוא ההזדמנות העצובה והקלאסית לשינוי. כשל מודיעיני החוזר על עצמו ועוד עם תוצאה קטלנית, מחייב חשיבה, טיפול שורש ותיקון לעומק, וחלילה מלהסתפק בתיקונים קוסמטיים! לכל תהליך שינוי יש - וזה טבעי - כוחות מתנגדים, שביטוייהם האופייניים יהיו למשל: "למה צריך את זה..."; "אצלנו אין סיכוי לכך..."; ועוד, ברוח זו. אמירות אלה הן מכשול,

ואכן, אם מחליטים באמת ליישם שינוי תרבותי, יש צורך בתהליכי שכנוע. מניסיון מעשי, אמנם בסקטור העסקי, אני משוכנע שניתן להתגבר על כך. מדובר בתהליך, אם תרצו חינוכי, האמור להקיף את כל מערכות

לייצר בירוקרטיה עודפת. ארגון או מבנה ארגוני הם כלי "טיפשי" הראוי לשינוי בתנאי אחד - שהוא כלי עזר ממשי, למימוש מטרות הארגון.

שתיים, הלימה בין תרבות ארגונית ובין נושאי התפקידים בארגון. תרבות ארגונית אינה נוצרת מעצמה. החלטה או אימוץ של תרבות ארגונית מסוימת מחייבת מפקדים להקרין ולבטא בדבריהם, בעשייתם ובהתנהגותם היום יומית מחויבות מלאה כלפיה. תרבות ארגונית

"על הנייר" ומעל כל בימה אין לה כל ערך כל עוד אינה מוטמעת הלכה למעשה בכל הדרגים. התופעה היותר חמורה למשל, היא מפקד המכריז על פתיחות והטלת ספק, ובהזדמנות הראשונה הנקרת בדרכו איננו סבלני לשמוע ביקורת או ערעור על דעותיו. אין ספק שלמימוש תרבות ארגונית כזו נחוצים מפקדים מפנים המערכת המתאימים לכך, או כאלה המשתלבים מבחוץ, תוך שהם מתאימים עצמם לתרבות הארגונית ה"פתוחה".

אינני מכיר ארגון שאין בו "שחקנים" בעלי "אגו" מפותח, ולעומתם - "שחקני נשמה"; מנהיגים כריזמטיים מול "הססניים"; מקצוענים ומוקדי ידע צנועים, שאינם מופיעים אפילו במבנה הארגוני של היחידה,

**ראש אמן לשעבר,  
האלוף זאבי-פרקש,  
טען ל"עריצות  
מחשבתית" במערכת  
המודיעינית**

**את הספק צריך לעורר  
מי שקרוב ביותר  
למידע והיכול להציג  
עובדות ממשיות  
ו"משישות" ולא גופי  
בקרה חיצוניים הנוטים  
בדרך כלל לייצר  
בירוקרטיה עודפת**

היעדר הבנה אצלנו. דווקא האויב, מסאדאת עד יחיא סינוואר, ידע להסתגל ל"סביבה החיצונית", בעוד שאצלנו - במערכי האיטור וההערכה - שרר קיפאון מתודולוגי. האויב למד אותנו היטב, ובעיקר הכיר לעומק את מגבלות המערכת המודיעינית הישראלית ופעל מולה, לצערנו, בהצלחה מרובה.

באמ"ן מתקיימת כנראה "חשיבה היררכית", שאינה מאפשרת או נותנת לגיטימציה ל"קולות אחרים" שאינם תואמים את התזות המרכזיות של המערכת.

על רקע הכשל המודיעיני, מתחייב באמ"ן שינוי ה"תרבות הארגונית": הדגשת-יתר של ספקנות, פתיחות אמיתית במערכת ההערכה לכל סימן מתרע, קלוש ככל שיהיה, המגיע "מלמטה", בעיקר כזה הנוגד או מערער את התזה המודיעינית המקובלת.

ועל רקע כישלון ההתרעה ב-2023,

50 שנים לאחר כישלונה ב-1973, האם עצם המושג "התרעה המודיעינית" עדיין שריר וקיים בתפיסתו הנוכחית, או שמא הוא מחייב שינוי מהותי? 🔄



המודיעין. מה שעובד בארגונים עסקיים אזרחיים, עשוי לעבוד במערכות מודיעין הירארכיות, אפילו טוב יותר.

ארבע, הקמ"ן והמפקד. רוב שנותיי בצה"ל הייתי כמפקד "לקוח" של המודיעין. תפקידי כקמ"ן הביא אותי לתובנה שאיש המודיעין והמפקד הם אולי שני קווים מקבילים, וטוב היה אם לעיתים יחשבו אחרת. הערכתי מאוד דפוס התנהגות שכזה שבלט אצל קמ"נים במערך מודיעין השדה מול מפקדיהם בפיקוד המרחבי ו/או ביחידות בשטח. כמפקד חשתי תמיד בצורך לממש משימה ("דבקות במשימה" כערך), אך בתפקידי המודיעיני חשתי בחשיבותו של הקמ"ן, לצד מילוי משימותיו להיות בנסיבות מסוימות ספקן. הספקנות חייבת להיות נורמטיבית ולא היוצאת-דופן. מוטב שהערכת המודיעינית תהיה לעיתים ספקנית (ומבוססת), גם אם היא לא תעמוד

בציפיות או בקריטריון של ודאות כשהיא פוגשת קברניטים או מפקדים הדורשים זאת. אי ודאות, ובמיוחד בתנאי קרב, היא נתון ולא בעיה!

חמש, ההתרעה מודיעינית: מהי במושגי היום? בעקבות מאמרו של דוביק תמרי בנושא (ראו בגיליון זה), אני מכוון את הדיון לאפיק קצת שונה: אם האויב כל כך מודע לסביבתו (אנו) ולמגבלות המודיעין (שלנו), ספק אם יהיה לנו באירועים עתידיים מידע מתרע אמיתי ובזמן. יש לזכור

**מוטב שהערכת המודיעינית תהיה לעיתים ספקנית (ומבוססת), גם אם היא לא תעמוד בציפיות או בקריטריון של ודאות כשהיא פוגשת קברניטים או מפקדים הדורשים זאת**

בצי"ח, או שונה ממנו. סביר שהמידע המתרע על כוונת האויב יעומעם, או יהיה כזה שכדי לחושפו נצטרך לחשיבה יצירתית. בהנחה של "התרעה תהליכית", נוצר מנעד של דרגות התרעה - מידיעת "זהב" שתמיד תהיה חשובה להתרעה, שמקורה יהיה בחומר משני, ועד למצב של "אפס התרעה" בכלל, מה שצריך להביאו בחשבון, ודאי אחרי שני הכשלים הקולוסאליים בהם עסקתי. הנגזרת של "אפס התרעה", ללא ספק - מצב בלתי-רצוי לחלוטין, היא בעלת השלכות משמעות קיצונית

ביותר לתפיסת הביטחון הלאומי בכללה, לבניין הכוח של צה"ל ולהיערכותו לאורך גבולות המדינה. הדיון בהתרעה נוכח סביבה משתנה, מחייב שוב תשומת לב לסימנים מעידים משניים העשויים להתקבל מ"קולות אחרים מלמטה". שני התרבות הארגונית יהיה חייב לייצר את הלגיטימציה לכך.

**ומסקנותיי לסיכום:**

אמ"ן אינו מיטיב להכיר לעומק את האויב, כוונותיו ומטרותיו. נהפוך הוא, יש אסימטריה בין האופן שהאויב למד והבין אותנו לבין

\*עבודת הדוקטורט של חיים בנימיני היא בנושא: "culture in action" - "תרבות בפעולה".

(בלקחי המודיעין ממצע "ליטני", רשם כותב המאמר באביב 1978: "ומשהו לעצמנו... לעולם תהינה שגיאות ויתגלו ליקויים במערכת בעיתות מלחמה, כתוצאה משיקולים אנושיים מוטעים, החלטות ארגוניות לוקות או נתונים שהאויב מכתוב וכלפיהם איננו ערוכים. חובתנו להקטין עד כמה שניתן (וניתן!)

**אם האויב כל כך מודע לסביבתו (אנו) ולמגבלות המודיעין (שלנו), ספק אם יהיה לנו באירועים עתידיים מידע מתרע אמיתי ובזמן**

"הפתעות" ותקלות מראש, ולמנוע מחר לקחי קרב שבעצם, במחשבה תחילה היום ניתן לחזותם. עם זאת - גישה לליקויים - חייבת להיות חריפה וחדה, אבל גם עניינית ואנושית - הרבה מעבר ל"נורות כעס" המצויות בתוכנו. היא אדם לאדם - אדם, וקמ"ן לקמ"ן - אדם!".





## אל"מ יהודה מורג

בן חיה רחל ודוד חיים מרקוספלד ז"ל  
 נולד ב-י"ח בכסלו תרצ"א, 7 בדצמבר 1930  
 נפטר ב-א' ניסן תשפ"א, 15 במרץ 2021

יהודה נולד בפתח תקווה. בשנת 1947 וביים הולדתו העברי ה-17, לאחר הכרזת האו"ם על החלוקה (נובמבר 1947) התנדב לשרות בפברואר 1948 הוצב כאלחוטן בתחנת האלחוט של שירות הקשר בירושלים. במרץ 1948 הצטרף ליחידת האזנה של הש"י. לאחר הסרת המצור על ירושלים עבר לבסיס "טרוקדרו" ברמלה, ויצא לפעילות האזנה בשטח. היה בין הראשונים שהקימו את בסיס דרום בתחנת הרכבת התורכית בבאר שבע. אחרי המלחמה עבר ליחידת ההאזנה (ש.מ.2) ביפו. היה בין מקימי המכ"ן. בשנת 1955 יצא ללימודי הנדסת אלקטרוניקה בטכניון. היה ממקימי המערך הטכני ביחידה 8200. היה בין מקימי תחום האלינט ביחידה וראש ענף האלינט הראשון. בשנים 6-1965 היה מופקד על רכש מערכת אלינט חדשנית "אקספורט". בסוף 1966 בחן יהודה את הפעלת המערך המרחף. לפני מלחמת ששת הימים קודם לדרגת סא"ל. במאי 1968 קיבל את הפיקוד על ענף 20.

תרומת האלינט במלחמת ששת הימים הייתה פורצת דרך להצלחת מבצע "מוקד". באוגוסט 1969, התמנה לראש משלחת הרכש של משרד הביטחון בארה"ב. בקיץ 1973 יצא יהודה ללימודי תואר שני באוניברסיטת קולומביה. בעקבות מלחמת יום כיפור הפסיק את לימודיו, חזר לשירות במשלחת ובנובמבר 1973 חזר לארץ, ומונה כרע"ן מערכות שליטה ובקרה ובמרץ 1975 קודם לדרגת אל"מ וזיה למפקד המרכז הטכני הראשון (7147). בתקופה זו גם ריכז את איפיון מערכת הסיגינט המוססת. ב-1977 פרש מצה"ל.

לאחר הפרישה מילא תפקידים ניהוליים בתעשייה האווירית, שירת במילואים ביחידה ובמו"פ אמ"ן כ-16 שנים. במשך שנים שמר בסוד את הביוגרפיה שלו. בנובמבר 1986 היה בין הראשונים שהצטרפו ליואל בן פורת והקימו את "עמותת שמ-2" (יוצאי 8200). ב-2016 קיבל את אות תש"ח מארגון "צוות", ב-2017 קיבל במעמד נשיא המדינה אות הזקרה במסגרת אירוע "דור המייסדים" על פועלו ותרומתו להקמת יחידה 8200 ועיצוב דמותה לדורות.

נפטר, בגיל 90, לאחר שזכה ל-63 שנות נישואין עם בחירת ליבו, הדסה, ולשני בנים ובת (שלושתם שירתו ביצא כקצינים). נכדים ונינים.

יהי זכרו ברוך!



## סא"ל מוזי (מרדכי) רז

בן נתן וחנה רוזנצוויג  
 נולד בכ"ב באב תשי"ז 8 לאוגוסט 1947  
 נפטר בכ"ז בתשרי תשע"ד 1 לאוקטובר 2013

סגן אלוף מוזי רז נולד בשנת 1947 בעיר בוטושן שברומניה, הוא עלה לארץ עם הוריו בגיל שנתיים למושב היוגב שבעמק יזרעאל ובגיל ההתבגרות עבר עם משפחתו לעפולה שם פגש בתיכון את מי שתהיה לימים אשתו מרים.

לאחר נישואיו נדדו בני הזוג לבאר שבע שם למד בטכניון וסיים כבוגר תואר בהנדסת חשמל ואלקטרוניקה, תוך כדי שהוא ממשיך לשרת ביצא.

למוזי היו מספר תפקידים משמעותיים בחיל המודיעין, בין השנים 1965-1985 חלקם מסווגים עד היום. הוא שירת ביחידה 8200 כמפקד טכני ואף נסע בשליחות צה"ל למשלחת הרכש בניו-יורק כמנהל יח' הרכש בחיל המודיעין - מש"ן 6, במסגרתה ניהל מו"מ רכש מורכב ומסווג שכיום ידוע כחלק מפרויקט בלון.

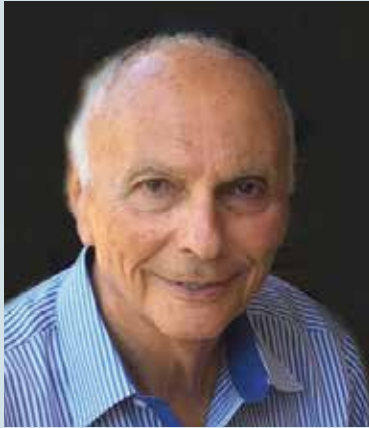
מוזי היה סגן מפקד יחידת המודיעין החזותי 9700 (לימים 9900) במסגרת זו הקים יחידה חדשה.

עם פרישתו מצה"ל הצטרף לחברת תדיראן מערכות, היה מנהל מפעל המז"לטים ואף שימש כסמנכ"ל בכיר, משנה למנכ"ל במשך מספר שנים.

לאחר מכן הפך ליועץ בכיר בתחומי עבוד מספר חברות בינלאומיות. במהלך כל תפקידיו, צבאיים ואזרחיים כאחד, היה שותף בפרויקטים מסווגים ברחבי העולם שתרמו רבות לביטחון המדינה.

מוזי רז היה נשוי למרים רז, אב לשלושה ילדים וסב לשבעה נכדים.

יהי זכרו ברוך!



## יעקב רמון

בן פנינה ופיליפ גולדשטיין

נולד ב-25 ביולי 1936  
נפטר ב-16 ביולי 2022

נולד בסופיה, בולגריה, עלה עם משפחתו לישראל בשנת 1944, התגוררו בחיפה.

התגייס לחיל הים, שירת למעלה משבע שנים בשייטת 7, היה מראשוני היצולנים שהביאו את שתי היצולות הראשונות לארץ: רהב ותנין.

נישא לרחל שכטר בשנת 1962, נולדו לו שני ילדים: לטל שני ילדים ולזיו ילד אחד.

בשנת 1963 החל לעבוד במשרד ראש הממשלה, במהלך שנות שירותו במוסד, שירת בהרבה יחידות בשלל תפקידים שונים ומגוונים.

גם לאחר פרישתו לגמלאות, המשיך לעבוד על חוזה מיוחד. נפטר לאחר מחלה קצרה, הובא למנוחות ב-16/07/2022 בבית העלמין כפר נחמן ברעננה. יהי זכרו ברוך!



## גיה אביגיל לוי

בת רחל ושלמה ז"ל

נולדה ב-17 בנובמבר 1933  
נפטרה ב-10 באפריל 2022

מתנות קטנות  
מישהו שלח לי מתנות קטנות  
רסיסים של כוונה עיגולים של אמונה  
מתנות קטנות  
מישהו שלח לי מתנות קטנות  
כמו הכוח לקבל את מה שאין את מה שיש  
מה עוד אפשר כבר לבקש

זוהי גיה שלנו – אישה משכמה ומעלה, בעלת נתינה ענקית מכל הלב והנשמה לכל הסובבים אותה. גיה הבת השישית מתוך שמונה, נולדה לרחל ושלמה לוי שעלו לארץ בגיל צעיר מפרס.

נולדה וגדלה בתל אביב והייתה כבת 15 בעת הכרזת המדינה. לכל אורך חייה ראתה גיה חשיבות עליונה לקידום ביטחונה וחוסנה של מדינת ישראל. הקריירה הביטחונית מילאה את חייה, החל בגיוסה לשירות במשטרה, תפקידה במשפט אייכמן ב-1961 – אשר היווה עבורה חשיבות עליונה למען ידע ויזכור הנוער בארץ ודעת הקהל בעולם כולו ועד שירותה במוסד. גיה פרשה לגמלאות ב-1990.

לאחר פרישתה, המשיכה גיה את תפקידה במוסד בהתנדבות זאת עד חודש לפני פטירתה בגיל 89 ב-2022 – וישמחו העם על התנדבותם כי בלב שלם התנדבו.

לאורך השנים זכתה גיה לתעודות הוקרה רבות – "העם הזה היה ודאי רוצה לזכור תודה ללוחמי הסתר ולאנשי הסוד והחידה

ולחוסיה אולי איזו מילת חיבה נלבבת. העם היה ודאי רוצה – אילו ידע הוא את הכתובת" (חיים חפר). גיה,

היית לנו דוגמה ומופת.

אישה ציונית

ושומרת ישראל.

נוחי על משכבך בשלום.

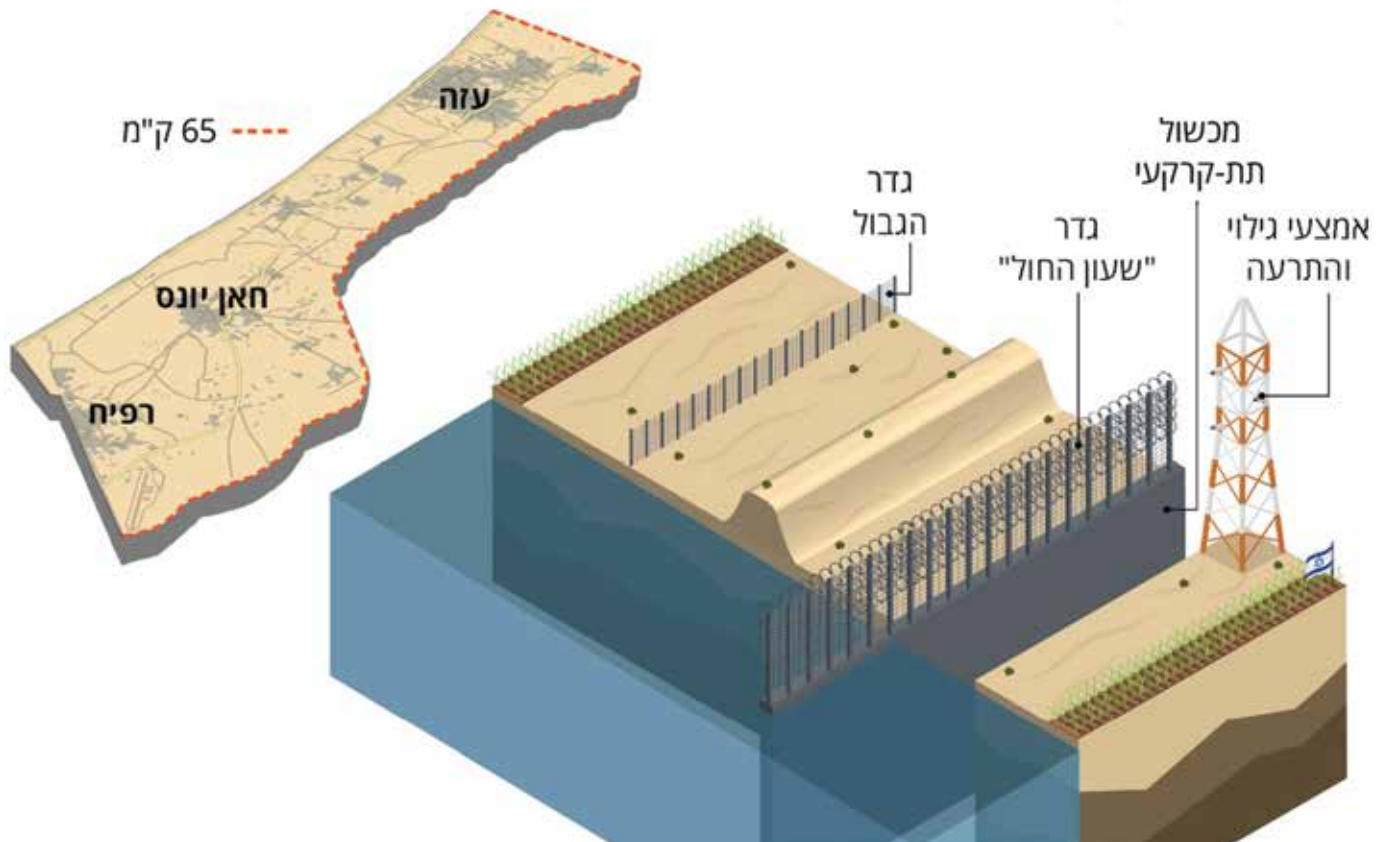
יהי זכרה ברוך!



# העשור האבוד - בניין הכוח המודיעיני

מאז "צוק איתן", 2014, יצא צה"ל מתוך הנחה כי מלחמה כוללת לא צפויה בעתיד הנראה לעין \* מחקר בנושאים אופרטיביים ומבצעיים ובמיוחד מודיעין השטח, נדחקו לשוליים כיוון שלא נראה היה שיהיה צורך בלחימה יבשתית רחבת היקף \* כתוצאה מכך חסרו מודיעינית מרכיבים בסיסיים לצורת קרב התקפה, לכיבוש השטח ולשליטה בשטח \* היעדר דפ"א העוסקת בתוכנית מתקפה כוללת של האויב במשך השנים שלפני המלחמה תרמה לא מעט לכך שלא בסיסי צה"ל ולא היישובים ב"עוטף" עזה בוצרו ונערכו לכך

## אל"מ (בדימ.) ד"ר בני מיכלסון



המכשול שבנייתו הושלמה ב-2021. מגננה נגד אימונים קרקעיים. דובר צה"ל

כי היכולת לשלוט באופן סלקטיבי על מרחב קרקעי מוגדר ללא נוכחות פיזית (או בנוכחות פיזית מינימלית ב"חתימה נמוכה", תוך השלטת "היגיון פעולה" שלנו על זה של האויב, באמצעות **עלינות מודיעינית ואווירית**), יושג על ידי גילוי ומניעת תנועת אויב במרחב מוגדר, תוך השמדת מטרות וצמצום משמעותי של הירי על מדינת ישראל, עד כדי מניעת שיגורים. בעקבות המלחמה האמריקאית בעיראק ו"היעלמות" איום החזית המזרחית (והשלום עם מצרים וירדן), צומצם באופן ניכר תקציב הביטחון, עד כדי פגיעה

יצא צה"ל מתוך הנחה כי מלחמה כוללת (בדומה למלחמות "ששת הימים" או "יום הכיפורים") לא צפויה לישראל בעתיד הנראה לעין, ודאי לא מרצועת עזה. לכן ניתן להתארגן, להתאמן ולהיערך אחרת. תפיסת הצפוי הייתה: "לחימה בעצמות נמוכה", במיוחד כנגד מחבלים, ופח"ע בהכללה, ואולי מבצע כנגד איראן. אחד העניינים שעלו בדיונים בצה"ל כבר לאחר "המלחמה לשחרור עיראק" (2003) וכפועל יוצא מדימויה, היה נושא **השליטה בשטח גם ללא נוכחות פיזית**. בעניין זה הגדיר צה"ל במסגרת "תפיסת ההפעלה",

## "אמ"ן בצבעים" - המהפכה הדיגיטלית

במלחמת לבנון השנייה, במבצע "עופרת יצוקה" ובמבצע "צוק איתן", נמנע צה"ל בדרך כלל מכיבוש שטח בכלל ומכניסה לשטחים בנויים בפרט. צה"ל פיתח תפיסה מבצעית של "אש מנגד", בעיקר באמצעות חיל האוויר, כנגד מטרות מוכנות מראש. שיטה זו לא הוכיחה את עצמה והאויב (בשתי הזירות) המשיך לירות רקטות לעורף הישראלי עד שהחליט להפסיק, משיקוליו שלו. בעשר השנים מאז מבצע "צוק איתן",



# כישלון המודיעין ב-7.10.23



התמרון הקרקעי: לא הוכן כלל המודיעין הנדרש לכיבוש השטח. אתר צה"ל

בצרכים הבסיסיים. הדבר חייב את צה"ל לקבוע קדימויות ולאורן לערוך קיצוצים ושינויים בתחומי הארגון, ההכשרה, האימונים והקצאת האמצעים, כדי לעמוד בעומס מטלות הבט"ש (ביטחון שוטף), וזאת - במגבלת התקציב "המשוריין" לצרכים חיוניים של ההצטיידות, מחקר ופיתוח, ותשלומי השכר.

העדיפויות והקדימויות בשנים הללו לא היו מאוזנות. **הושם דגש על פיתוח מערכות תקשוב ומודיעין** - "שילוביות" ו"על-זרועות", תוך חיפוש אחר "הטכנולוגיה המתקדמת ביותר" כפתרון לקיצוצים, להם היו השלכות חמורות על הכשירות והמוכנות של צה"ל. **קיצוצים אלו לא פגעו באגף המודיעין.**

סמוך לתחילת תפקידו כראש אמ"ן (2011) יזם האלוף אביב כוכבי, תהליך חשיבה אסטרטגי ושינוי ארגוני שכונה **"מעשה אמ"ן"**, בתפיסה שכונתה **"אמ"ן בצבעים"**. זו השתלבה ב-2014 בתוכנית **"צה"ל רשת"** - תוכנית רחבת היקף, שמטרתה הייתה להביא להתייעלות הן במערכים הקרביים והן במפקדות ובמערכים תומכי הלחימה. זאת, באמצעות חיבור כלל זרועות צה"ל - אוויר, ים, יבשה **ומודיעין**

- **לרשת אינטרנט מבצעית אחת**, בה ניתן לחלוק מידע ונתונים במהירות גבוהה.

הדבר הוביל **לתחלופה גבוהה יותר של מידע בין הזרועות השונות** - בעת

שגרה וגם בזמן פעילות מבצעית. עד אז רוב מערכות המידע באמ"ן לא היו סטנדרטיות - כל יחידה ניהלה בית תוכנה משלה. כוכבי תאר את "אמ"ן בצבעים" כך: "... כל הזרועות יודעות שהן מדברות עם בית תוכנה אחד באמ"ן ולא עם איוה 18 בתי תוכנה שונים...".

בחודש יוני 2014 התכנסו לראשונה להשתלמות משותפת, בכירי אגף התקשוב ואגף המודיעין, כדי לדון בלוחמ"מ (לוחמה מבוססת מודיעין) - תפיסת המודיעין החדשה של צה"ל, מבוססת לומ"ר (לוחמה מבוססת רשת) - בליבת תפיסת התקשוב המתקדמת. הכנס, התקיים בבה"ד 7, בסיס ההכשרה של חיל התקשוב, בראשות ראש אגף המודיעין, אלוף אביב כוכבי, וראש אגף התקשוב, אלוף עוזי מוסקוביץ'. לקחו בו חלק כלל קציני המודיעין וקציני הקשר של צה"ל מרמת החטיבה ומעלה. מטרתו הייתה להסביר לנוכחים את התפיסה העתידית (שחלקים ממנה יושמו כבר אז), במסגרתה נערכו מערכי המחשוב והמודיעין להביא

גולמיות, מבלי שעמדו לרשותם כלים מחקריים להופכן למודיעין. בנוסף לכך, מחקר בנושאים אופרטיביים ומבצעיים **ובמיוחד מודיעין השטח**, נדחקו לשוליים כיוון שלא נראה היה שיהיה צורך בלחימה יבשתית רחבת היקף.

## השפעת המהפכה על עבודת מודיעין פיקוד דרום

לאחר מבצע "צוק איתן", נבנה בגבול רצועת עזה מה שהוגדר על ידי מנהלת הגבולות והתפר כ"מכשול, הן תת-קרקעי והן עילי, עם אמצעים מתקדמים, שימנעו כניסה לישראל בצורה הטובה ביותר". עם חנוכתו בשנת 2021, הושלם בראיית צה"ל המרכיב הקרקעי בתפיסת המגננה הכוללת, ובכך עוצבה למעשה האסטרטגיה הבאה: המגננה כנגד איומים אוויריים תיעשה באמצעות מערכת "כיפת ברזל", וכנגד איומים קרקעיים באמצעות המכשול החדש. מתקפה על האויב, כשהיה בה צורך, תבוצע באמצעות חיל האוויר על בסיס מטרות שיספק אגף המודיעין. כך, לא יהיה צורך

## תמרון האויב באמצעות עליונות מודיעינית ואווירית

לסכן את חיילי צה"ל במתקפה יבשתית הכרוכה בלחימה ישירה אל מול האויב, "ובא לציון גואל". מכשול זה נבנה בגבול רצועת עזה בתקופת כהונתו של האלוף הרצי הלוי כמפקד פיקוד הדרום, לאחר שסיים תפקידו כראש אמ"ן (בו המשיך את פועלו של האלוף כוכבי). בתקופה זו גם התקבעה שיטת עבודת המודיעין בפיקוד: הנחת היסוד הייתה, כי קצב ההתחמשות של חמאס וארגוני המחבלים האחרים ברצועת עזה

מידע בזמן אמת לדרגי השטח - מפקדי הגדודים, הפלוגות והמחלקות, כדי להביא לאפקטיביות מבצעית גבוהה יותר.

ברקע לכך: במשך שנים ארוכות ראה עצמו אמ"ן כגוף שתפקידו העיקרי הוא להתריע בפני הדרג הצבאי והמדיני הבכיר בפני אפשרות פרוץ מלחמה, אולם לאחר ביקורת שהופנתה כלפיו בעקבות מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון השנייה, הבין האגף כי עליו להנגיש את כמויות המידע העצומות הנאגרות אצלו, מטה, אל השטח, ללחימה היבשתית.

הוא לא אמל"ח או פרויקט, אלא תפיסה חדשה, על כל המשתמע מכך - להביא את המודיעין למי שיש לו מה לעשות איתו, הדגיש כוכבי. להביא יותר מודיעין לשטח היה רק האמצעי. המטרה הייתה לשפר את אפקטיביות הלחימה ביבשה באוויר ובים.

מעבר לדיונים, כללה ההשתלמות גם חלקים מעשיים בעבור דרג הפעולה - קציני הקשר והמודיעין החטיבתיים והאוגדתיים, שתרגלו את השימוש במערכות המודיעין והתקשוב, כלי המימוש של התפיסה החדשה. מערכות המידע של צ"ד (צבא יבשה דיגיטלי, ובעיקר - "משואה") עברו שינויים כדי להתאים את עצמן לדרג המתמרון.

כך, המג"ד בשטח "זכה" לעשרות אלפי איתורים מודיעיניים שהגיעו אליו מהמטכ"ל ומהפיקוד המרחבי, אך תמונת המודיעין לכוחות הלוחמים הייתה רחוקה מלהיות משביעת רצון; הם הוצפו בידעיות

## לחימה בעצמות נמוכה, במיוחד כנגד מחבלים, ופח"ע

# כישלון המודיעין ב-7.10.23

שכבר למדנו, תוכנית מתקפה כוללת של החמאס, לפרטיה, הייתה מצויה בידיהם. היעדר תוכנית מגננה כנגד מתקפה כוללת של האויב במשך השנים שלפני המלחמה, עם דפ"א תואמת, תרמה לא מעט לכך שיחידות קו החזית, בסיסי צה"ל, והישובים ב"עוטף" עזה, כל שכן בעומק שטחנו, לא נערכו לכך. ואז, בבוא המתקפה, הם מאוד התקשו לעמוד בפניה, וחלקם אף קרסו. אשר למתקפת צה"ל במסגרת "חרבות ברזל", על שלושת שלביה, הובחנו הפערים הבאים:

האחד, חסרו מרכיבים בסיסיים לצורת הקרב התקפה: אמנם הוקדש מאמץ רב להקמת בנק מטרות עבור מערכי האש, אולם ניתן מאמץ מועט ביותר למתן מודיעין לתמרון, בעיקר בכל הקשור להכנת תיקי גזרה ותיקי ציר, תוך פירוט נושאי מכשולים וביצורים.

השני, לא הוכן כלל מודיעין הנדרש לכיבוש השטח: תיקי כפרים, תיקי ערים, וניתוח מבצעי של הקרקע בהתייחס לשטחים שולטים, שטחי מפתח, שטחים חיוניים, ושטחי תמרון.

והשלישי, לא הוכן כלל מודיעין הנדרש לשליטה בשטח לאחר כיבושו, לצורך הממשל הצבאי הנדרש לטיהור מכוחות האויב ואמצעי הלחימה שנתרו, או "יצמחו" ויצטברו בשטחים שנכבשו כבר; וחשוב לא פחות - לצורך השליטה באוכלוסייה: ניתוח המערכות המוניציפליות, האנרגיה, המים, החשמל, המזון ועוד. אפשר אולי גם להניח כי היעדר ניתוח מודיעיני אמין ומפורט, בעיקר לצורך כיבוש שטח והשליטה בו אחר כך, פגע

בביטחון מקבלי החלטות להורות על כיבוש ושליטה ברצועה ולהכנת תוכנית "מגירה" לכך, מחשש מאבדות רבות ו"הסתבכות" עם אוכלוסיית האויב, ועל כן האיום לא הוסר.

וכך, כאשר ממשלת ישראל הורתה לבסוף לצה"ל להיכנס יבשתית לרצועה על מנת להסיר את האיום, פיקוד הדרום לא היה מוכן לכך מודיעינית, ונדרש כנראה לעשות זאת "תוך כדי". נותר רק לקוות כי אילוץ קשה זה לא היה מה שגרם לעיכוב בהחלטה לצאת למתקפה; לבחירת תוכנית הפעולה; לדפוס התנהלות הכוחות עצמם בשטח; ולהתמשכות המערכה, שבינתיים - אין אנו רואים את סופה. 🌱

מאוד גבוה, אך הוא לא כלל מניעת ירי או מתקפה על מדינת ישראל.

התוכנית האופרטיבית החדשה הייתה פתרון קל לשכנוע מול מקבלי החלטות. וכי מי לא זוכר את הדלפת המצגת מהקבינט ב"צוק איתן", לפיה הזהיר צה"ל את ראש הממשלה מפני יריבו נפגעים בכניסה רחבה לרצועה?



רא"ל כוכבי. הוביל את המהפכה הדיגיטלית באמ"ן. עמוס בן גרשון לע"מ

להערכת פיקוד הדרום, לרמטכ"ל, ואף לדרג המדיני, היה קושי לקבל החלטות דרמטיות, ולפעמים גם קושי להאמין ביכולת הלחימה היבשתית של הצבא. לכן, "רוח דרום" יצרה מבנה מודולרי נוח, שאיפשר למקבלי החלטות לבחון בכל שלב "סיכום עד כאן", וכיצד אפשר וניתן יהיה להתקדם. על פי התוכנית, תמיד תתאפשר עצירה, בעיקר כי רבים מההישגים תוכננו לפתיחת המערכה. גישה זו ליוותה כנראה את אלוף הפיקוד, עם התקדמו לסגן רמטכ"ל, ואחר כך - עם מינויו לראש המטה הכללי של צה"ל.

תפיסה מבצעית זו והתוכנית האופרטיבית "רוח דרום" ליוו את פד"ם שנים קדימה, ולאורה נערכה כמובן גם מחלקת המודיעין הפיקודית.

## כשלים בהערכות המודיעין הצבאי בשנים שקדמו ל-7 באוקטובר

על רקע אוריינטציה "רוח דרום", ערב "חרבות ברזל", אמ"ן בכלל, ומודיעין פד"ם בפרט, לא היה ערוך בסיכומי/נספחי מודיעין לתוכנית מגננה כוללת כנגד מתקפה מרצועת עזה, לרבות התייחסות לדפ"א (דרך פעולה אפשרית) תואמת לאויב. זאת, כיוון שלא ברמת המטכ"ל ולא בפיקוד הדרום היו תוכניות כאלו בנמצא. עובדה זו משונה למדי, כיוון שכפי

יתעצם ויוגבר בצורה משמעותית. לכן, מודיעין הפיקוד מיסד צמ"מ (צוות מודיעין ומטרות) וחמ"ל תקיפה, שריכוז את כלל גורמי המודיעין בצה"ל ובשב"כ, כדי לסכל את ירי הרקטות לעבר שטח ישראל, ולתקוף יעדים אחרים ברצועת עזה.

החמ"ל, שנודע בעבר בשמו "פסגה", הוביל בתקופה שלאחר "צוק איתן" לסיכול של למעלה מ-150 יעדי פח"ע. במסגרת עבודת החמ"ל, אף ניתנה לקמ"ן הפיקוד הסמכות לפקד על מהלכים מבצעיים של סגירת המעגל ומתן פקודת אש. מרחב דרום של השב"כ הקצה יותר ויותר גורמים ואמצעים לתמיכה בחמ"ל ובמודיעין הפיקוד, כך שהקשר בין שני הגורמים הפך הדוק ואינטימי. חמ"ל דומה נבנה במפקדת אוגדת עזה.

בפיקוד הדרום פותחה אז תוכנית מתקפה נגד רצועת עזה ("רוח דרום"), ששינתה תוכניות מבצעיות קיימות. לשיטת מפקד הפיקוד, פחות חשוב היה מה היקף שטח אויב שנכבש ומוחזק, אלא כמה מחבלים מחוסלים ומה היקף הפגיעה בתשתיות ארגוני הטרור. הרעיון הבשיל אחרי ניתוח לקוי של שלוש המערכות המרכזיות שהתנהלו ברצועה בשנים שקדמו לכך - מבצעי "עופרת יצוקה", "עמוד ענן" ו"צוק איתן".

מה למד מאירועים אלו? שהמטרה המרכזית היא לפגוע ביכולות הליבה של האויב: מפקדות, בכירים ובתייהם, פעילים, כוחות מיוחדים, כמו קומנדו ימי, ולוחמי המנהרות המתמחים בפשיטות, מחסני נשק, מנהרות ותשתיות נוספות, כמו אתרי ייצור אמל"ח, וכל מה שארגוני המחבלים השקיעו בפיתוחו וייצורו משאבים רבים, ושזמן שיקומם ארוך.

התפיסה המבצעית הזו הסתמכה על חיבור בין שני גורמים עיקריים: מודיעין מדויק - בנק מטרות שנאסף בעמל רב בשגרה; ועליונות באש - אווירית, קרקעית או ימית. התמרון הקרקעי זכה להתייחסות שולית: הצורך להכנסת כוחות יבשתיים נתפס כמועט, ונדרש רק במקומות שבהם הייתה צפויה השפעה משמעותית. וגם זאת - עם מעטפת אש חזקה, ושהייה קצרה בשטח, שכן הוערך כי מהלך כזה עלול לגרום לנפגעים וחטופים. כיבוש שטח רצועת עזה וחיסול ארגוני הטרור, כלומר - חזרה למצב לפני ההתנתקות ב-2005, לא נכללו בתוכניות האופרטיביות של צה"ל בכלל ופיקוד הדרום בפרט. הרעיון המרכזי של מפקד פד"ם היה לייצר שינוי מהיר ככל הניתן, שיביא את הצד השני למחיר הפסד

# השלכות 7.10 על מודל צמרת הקהילה

אנו רואים מקום לאמץ את המודל האמריקאי שנבנה לאחר אסון התאומים (NIA-National Intelligence Agency), ולהקים גוף שייקרא "סמ"ל" - סוכנות המודיעין הלאומית: גוף-על כפוף לראש הממשלה, בעל סמכות, לכל דבר, מעל ראשי שלושת שירותי המודיעין

אל"מ (בדימ.) מתי נורסלע ותא"ל (בדימ.) ד"ר יוסי בן ארי

ה"הערכה המאזנית" (Net Assessment), בין "האדום" ל"כחול".

נוכח המשבר הקשה שצמרות אמ"ן והשב"כ חוות, ועוד צפויות לחוות, אנו סבורים כי יש לאמץ כעת את "תקדים הרמלין", שמונה בשנית לראש השב"כ בהיותו בן 64 (לאחר דרמת פרשת "קו 300"), למשך שנתיים. לדעתנו, מן הראוי לאתר בין פורשי המערכת המודיעינית ראש אמ"ן וראש שב"כ לשעבר, או בכירים אחרים שהיו בעמדה דומה, אשר לא היו "נגועים" בקונספציה הישראלית ביחס

לעזה, ולהפקיד בידיהם את ניהוג הארגונים לתקופת מעבר משמעותית, לצורך ייצוב המערכת, לימוד לקחי המלחמה, והטמעתם המהירה. ליד שני ראשי השירותים לתקופת המעבר, אפשר לקיים "בתי לורדים" בלתי תלויים, ("טריאומוורט", או מעט יותר) של בכירי יחידות/חטיבות לשעבר באמ"ן ובשב"כ, שישמשו גוף מייעץ עבורם, ויאפשרו חניכה של הבכירים החדשים שיתמנו לתפקידי המפתח, במקום אלה הנוכחיים, שיחליטו/יאלצו לסיים את תפקידם. ברור כי כל הדמויות הללו,

ש"עתידיים בעברם", תגענה ברצון טוב ובמסירות מלאה לתקופה קצרה יחסית, ללא עניין בקידום או קריירה, ולכן תוכלנה להתמקד במשימת תקופת המעבר בלבד, ולעשותה באופן מלא ומיטבי. כך, תקופת מעבר שכזאת תאפשר הצמחת ראשי ארגונים חדשים, ותסייע בשיקום מיטבי של המערכות, החיוניות כל כך לביטחון הלאומי של מדינת ישראל. 🇮🇱

של הערכות המודיעין באמ"ן, שב"כ, מוסד, ומשרד החוץ; ומאיך גיסא, גם להבליט מול מקבלי ההחלטות את השונות בהערכות אלה, ולהציף גרסאות נועזות של "איפכא מסתברא" לדעות הרווחות בתוככי הקהילה, ואצל מקבלי ההחלטות המדיניים. גוף המחקר של ה"סמ"ל" יעסוק במכלול נושאי הביטחון הלאומי, והוא זה שיהיה "המעריך הלאומי".

עוד בדומה למודל האמריקאי, להקים בצמוד ל"סמ"ל" אומבודסמן - פונקציה עצמאית בכירה אליה יוכלו לפנות אנליסטים של "סמ"ל" ושררבי המחקר (בצמרות גופי הקהילה, וברמות השטח שלהם), כאשר לדעתם נעשה ניסיון פוליטי, ואחר, להשפיע על האובייקטיביות של מושאי מחקרם.

בניית ה"סמ"ל" תייתר את העיסוק המודיעיני במל"ל, ולכן תפסיק אותו (ראו הקיים היום בחוק המל"ל: "להכין ולהגיש הערכה שנתית ורב-שנתית של המצב המדיני-ביטחוני, וכן הערכות מצב לגבי עניינים המשיקים לה, לרבות חוות דעת וניתוח בתחומי המודיעין (השונים)"). המל"ל ימשיך את תפקידיו, בעיקר כגוף מטה מתאם עבור הממשלה והעומד בראשה, ויטפל בנושאי מהות שונים שעומדים על הפרק. אם יידרש, יוכל להיות גם מי שיפקד מטעם רה"מ על

מוקדם אולי לעסוק כעת ברה-קונסטרוקציה הנדרשת בקהילת המודיעין בעקבות מלחמת "חרבות ברזל", אך בכל זאת מצאנו לנכון לפתוח אלומת אור על הראוי לדעתנו לשינוי, שחייב להתחיל ברמה הגבוהה ביותר. זה יצטרך כנראה להתחיל ל"סיום המלחמה", כיוון שיושפע רבות מה"אוחזים בהגה" בהנהגת

המדינה, אחריה. כך למשל, כל שינוי בקשר הישיר בין ראש הממשלה לראשי המוסד והשב"כ יחייב את הסכמת העומד בראש הפירמידה, והיעדרה - עלול להפיל כשרשרת דומינו את כל שיוצע, כלפי מטה. ברמה האסטרטגית - צמרת קהילת המודיעין - אנו רואים מקום לאמץ את המודל האמריקאי שנבנה לאחר אסון התאומים (NIA-National Intelligence Agency): גוף-על כפוף לראש הממשלה, בעל סמכות, לכל דבר, מעל ראשי שלושת שירותי המודיעין, כשבמקביל נשמרת גם הזיקה הישירה בין ראשי המוסד והשב"כ לראש הממשלה; וכמובן - זיקת הכפיפות של ראש אמ"ן לרמטכ"ל ושר הביטחון.

ראוי שגוף זה (השם המוצע: "סמ"ל" - "סוכנות המודיעין הלאומית"), יהיה "רזה", ויורכב משלושה אישים בכירים, שעמדו בעבר בראשי השירותים הנ"ל. למעשה - מקבילת ור"ש (ועדת ראשי שירותים) הנוכחית, אך לא בהתכנסויות מזדמנות, אלא בפעילות קבע רציפה. ה-"סמ"ל" יונהג ע"י אחד מחבריו, בין אם במינוי קבוע, או בסבב ביניהם. תחת ה"סמ"ל" ובאחריות יוקם גוף מחקר אסטרטגי

חזק, מושתת על חוקרי מודיעין ותיקים, בוגרי וגמלאי הקהילה, ומומחי אקדמיה. זה ידע, מחד גיסא, לעשות אינטגרציה

**ראוי שגוף זה יהיה "רזה", ויורכב משלושה אישים בכירים, שעמדו בעבר בראשי השירותים הנ"ל**

**בניית ה"סמ"ל" תייתר את העיסוק המודיעיני במל"ל, ולכן תפסיק אותו**



# תרומת אמ"ן לכשלי המדיניות בנושא הפלסטיני

על אמ"ן היה להעריך את מהלכיה של ההנהגה הפלסטינית בתחום האסטרטגי בלי קשר למדיניותו של הקברניט \* הערכה זו מיועדת לסייע לקברניט לגבש מדיניות ולקבל החלטות אסטרטגיות בנושאי חוץ וביטחון ברמה הלאומית \* מחובתו של אמ"ן לאתגר, מעת לעת, את הנחות היסוד של הקברניט \* זה לא נעשה בין השנים 2000-2023: מ"אינתיפאדת אל-אקצא" ועד "טופאן אל-אקצא"

אל"מ (בדימ.) ד"ר אפרים לביא\*



ברק, ערפאת וקלינטון בקמפ דייוויד. הערכת אמ"ן הייתה שערפאת ביקש להגיע להסדר מדיני וכי האינתיפאדה שפרצה מלמטה הייתה עממית בתחילתה. אבי חיון לע"מ

## מתן גיבוי מודיעיני והסברתי לקברניט ב"אינתיפאדת אל-אקצא" (2000-2005)

הערכת המודיעין של אמ"ן/מחקר בתחילת שנות ה-2000, הייתה שערפאת ביקש להגיע להסדר קבע בהתאם למרחבי הגמישות המוגבלים של אש"ף בסוגיות הליבה, וכן, שהאינתיפאדה השנייה הייתה עממית וערפאת "רכב על גבה" מתוך ציפייה להגמשת עמדות ישראל במשא ומתן, או לקידום בינאום הסכסוך. לעומת זאת, ראשות חטיבת המחקר הציגה בפני הקברניט, בעל-פה, הערכות מודיעין סותרות, לפיהן ערפאת תכנן וזים מלחמה כחלק מכוונתו להכריע את ישראל ולכונן את 'פלסטין השלמה'. דברים אלה הוצגו מבלי להצביע על קיומן של הערכות שונות, כפי שהופיעו בפרסומי החטיבה. הערכות ראשות חטיבת המחקר אפשרו לקברניט ולצה"ל לראות באינתיפאדה

גדר ההפרדה בגדה המערבית שהוקמה בשנים 2002-2006, וגדר המערכת סביב רצועת עזה, לה נלוותה מדיניות הבידול שיושמה החל מ-2009.

על אמ"ן, כגוף מקצועי ממונה, היה מוטל להעריך את מהלכי הצד הפלסטיני הערכה שלמה, בלי קשר לאסטרטגיה המדינית של הקברניט. ואולם, בהיות אמ"ן אחראי להערכת המודיעין הלאומית, היה מחובתו לאתגר, מעת לעת, את מדיניות הקברניט ולהגיע עמו לבירור מעמיק של המציאות לצורך הבנתה.

מבט בוחן על הערכות המודיעין לאורך התקופה הנסקרת, מעלה כי אמ"ן נטה שלא לאתגר את הקברניט במדיניותו בסכסוך עם הפלסטינים והעדיף, לרוב, להיענות לדרישתו, שהמודיעין האסטרטגי יהווה רק נדבך משלים ותומך למדיניותו ויסתפק בהצגת השלכות ותגובות שעשויות להיות להחלטותיו.

האלוף פרופסור יהושפט הרכבי, יועץ ראש הממשלה למודיעין, כתב בקיץ 1977 לראש הממשלה מנחם בגין:

"... מתוקף תפקידי הרשמי כיועץ ראש-הממשלה למודיעין, לא אצא ידי חובתי כלפיך, כמופקד על מדיניות ישראל, אם לא אביע את דעתי בפניך... המשכת שליטתנו לאורך ימים ביהודה ושומרון היא, כמדומני, בגדר בלתי אפשרי... בלעדי הסתלקותנו - מלחמה היא בעיני ודאית... הצגה כאילו הסתלקות מן הגדה כמוה כחורבן ישראל היא הרת אסון..."

(ירושלים, 30 באוגוסט 1977).

הרכבי, שהיה ראש אמ"ן בשנים 1959-1955, הכיר אל נכון את עמדתו של בגין לגבי ארץ ישראל וחבלי יהודה ושומרון. הוא לא כיוון בדבריו להציע לראש הממשלה קווים למדיניות, אלא ראה חובה לעצמו לאתגר בבואו לגבש את מדיניותו בסכסוך הישראלי-פלסטיני.

\*\*\*

קו ישר מחבר בין הערכות המודיעין שניתנו בראשית שנות האלפיים בעניין הנסיבות שהובילו לפרוץ "אינתיפאדת אל-אקצא", לבין אלו שניתנו על ידי אמ"ן לאורך השנים בעניין הפלסטיני, עד מתקפת "טופאן אל-אקצא" של החמאס באוקטובר 2023.

קו זה מאופיין במתן גיבוי מודיעיני לתפיסות המדיניות השונות בהן נקטו ראשי הממשלה אריאל שרון, אהוד אולמרט ובנימין נתניהו, מתוך שיקוליהם הפוליטיים ותפיסת עולמם האידיאולוגית. המנהיגים אימצו תוכניות חד-צדדיות שונות להיפרדות פיזית מהפלסטינים, שנועדו לקבוע עובדות בשטח ולהבטיח את ביטחונם של אזרחי ישראל. בין אלו, היו תוכנית ההתנתקות החד-צדדית מרצועת עזה שיושמה ב-2005, תוכנית ההתכנסות בגדה המערבית שגובשה ב-2006 אך נגנזה,

\*המחבר התחיל את שירותו כאלחוטן וקב"ר ביחידה 8200 בשנים 1973-1989, והיה ראש הוירה הפלסטינית בחטיבת המחקר בשנים 1998-2002.



אהוד אולמרט. אמ"ן נטה לא לאתגר את הקברניט לפני ועידת אנאפוליס. משה מילנר לע"מ

שיבטחו את קיומה של ישראל כמדינה יהודית בעלת רוב יהודי מוצק ויציב שאינו נתון בסכנה. אולמרט האמין, כי ישנו רוב בהנהגה ובציבור הפלסטיני שמשלים עם קיומה של ישראל, ובשני העמים קיים רוב בעד הגעה להסכם קבע על בסיס פתרון שתי מדינות.

אמ"ן הציג הערכות מודיעין פסימיות לגבי תוחלת המשא ומתן. אף שההנהגה הפלסטינית לא חזרה בה ממרחבי הגמישות שהציגה בפסגת קמפ דייוויד (יולי 2000) ובשיחות טאבה (ינואר 2001), וביקשה להמשיך את המשא ומתן מאותה נקודה, העריך אמ"ן בפקקנות, כי לא יהיה ביכולתה של ההנהגה הפלסטינית ליישם שום הסכם שיושג, שכן היא

חלשה ביותר ונעדרת תמיכה ציבורית. אמ"ן אמנם לא "יישר קו" עם ראש הממשלה, אך הוא לא השכיל להבין כי ניהול המשא ומתן אינו מתקיים מכוח לגיטימציה שיש לרשות הפלסטינית, אלא ההיפך: מכוח החזרה לתהליך מדיני משמעותי והתקדמות בו, הרשות עשויה לזכות בלגיטימציה ציבורית מחודשת; ולעומת זאת, כישלון התהליך המדיני עלול להפוך את הרשות הפלסטינית לכלי ריק ולהביא לחיזוק משמעותי של החמאס, המעמיק את שליטתו ברצועה והופך להיות גורם שלטוני מתחרה לרשות.

התקבלה ללא דיונים מקדימים עם מערכת הביטחון ותוך התנגדות פוליטית וציבורית רחבה במהלכה. מכתבו של נשיא ארה"ב מאפריל 2004, ובו הבטחה לתמוך בהשאת גושי ההתנחלויות הגדולים בגדה המערבית בידי ישראל ולהתנגד לזכות השיבה לפליטים, הוצג לציבור כתמורה אמריקאית לתוכנית ההתנתקות.

אמ"ן הציג הערכת מודיעין לפיה תוכנית ההתנתקות תביא לעיצוב מציאות מדינית, ביטחונית וכלכלית נוחה לישראל לאורך זמן, וגם העלה על נס את מכתבו של נשיא ארה"ב, אף שהמכתב כלל ניסוחים מעורפלים בלבד. הערכת המודיעין התייחסה לסיכונים הביטחוניים במהלך ההתנתקות, ופחות במשמעויות האסטרטגיות ובסיכונים בטווח הרחוק יותר. נאמר בה, כי ההתנתקות תעניק לחמאס הישג משמעותי בטווח הקצר, אך בטווח הארוך תגביר את הלחצים עליה לרסן את הרטרור ולהשתלב

בשלטון. ההסלמה הצבאית שהתפתחה מייד לאחר ההתנתקות מהרצועה, מוטטה את ההערכות האופטימיות של אמ"ן מיסודן. היא כללה ירי טילי "קסאם" לעבר יישובי עוטף עזה ומערב הנגב, ומבצעי תגובה צבאיים מסוף 2005 ועד שלהי 2006.

אמ"ן גם לא הזהיר מפני אפשרות שהתנתקות חד-צדדית תחליש את הרשות-הפלסטינית הדוגלת בהגעה להסדר קבע ומקפידה לקיים תיאום ביטחוני עם ישראל, ובמקביל תחזק מאוד את חמאס, השולל את קיומה של ישראל ונושא את לפיד המאבק נגדה. אמ"ן לא זיהה את האפשרות שבחירות הבאות למועצה המחוקקת, חמאס עשוי לזכות ברוב סוחף ולהשתלט על רצועת עזה, ולא העריך שהיקף ירי התלול-מסלול וממדיו יהיה בעוצמה רבה יותר מבעבר.

## שלילת ההיתכנות להסכם מדיני ("אנאפוליס", 2007)

ראש הממשלה אהוד אולמרט, החליט על חידוש התהליך המדיני עם הפלסטינים בנובמבר 2007 ("ועידת אנאפוליס"). תפיסתו הייתה, שיש לקבוע גבולות

מאבק צבאי בין-מדינתי ולא התקוממות עממית נגד הכיבוש. כך, הנחיית הדרג המדיני הסתכמה בהפעלת כוח צבאי לסיכול מה שהוגדר כ"מלחמה על הבית": רוב מנגנוני הביטחון הפלסטיניים הוכו, התשתית הארגונית של הרשות הפלסטינית נהרסה, ושטחי A בגדה המערבית נכבשו מחדש. במקביל, ראשות החטיבה נרתמה למסע דה-לגיטימציה שערך הדרג המדיני נגד ערפאת והרשות הפלסטינית, ונקטה בפעולות בעלות אופי הסברתי-תעמולתי מובהק, כמו הכנת "ספר לבן" על ערפאת וחומר "מפיל" על הרשות הפלסטינית.

ההערכות שבעל-פה נקלטו והתקבעו כ"אמת צרופה" במערכת המדינית והביטחונית וגם בדעת הקהל. לאחר מעשה, הערכות אלו הופרכו על-ידי בכירי קהילת המודיעין (אמ"ן, שב"כ, מוסד) בפומבי, בהזדמנויות שונות. למרות זאת, הדרג המדיני המשיך לאמץ את אותן הערכות, מאחר שהן הלמו את צרכי הפוליטיים והאידיאולוגיים. השלכותיה של "התורה שבעל פה" על עיצוב היחסים עם הפלסטינים היו קריטיות ותרמו למבוי סתום מדיני וביטחוני מתמשך, שהיה כרוך בקורבנות רבים.

## התמיכה המלאה בהתנתקות חד-צדדית מרצועת עזה (2003-2005)

החלטת ראש הממשלה אריאל שרון על התנתקות חד-צדדית מרצועת עזה



אריאל שרון. אמ"ן הציג הערכות אופטימיות להתנתקות. משה מילנר לע"מ

## כישלון המודיעין ב-7.10.23



קו ישר מחבר בין הערכות המודיעין לסיבות לפרוץ "אינתיפאדת אל-אקצא" בספטמבר 2000, לבין מתקפת "טופאן אל-אקצא" באוקטובר 2023. אבי חיין לע"מ

### תפיסת הזירה הפלסטינית כמשנית: השלכות מדיניות וביטחוניות (2009 ואילך)

בתחילת כהונתו של ראש הממשלה בנימין נתניהו (מרץ 2009), הצביע אמ"ן על קיומם של תנאים נאותים לחידוש התהליך המדיני עם הפלסטינים: מחמוד עבאס דבק ביוזמת השלום הערבית ומעוניין להגיע להסדר מדיני בתיווך אמריקאי פעיל; הוא מתנגד לטרור ונמנע מהכרזה חד-צדדית על מדינה; מנגנוני הביטחון מקיימים שיתוף-פעולה ביטחוני עם ישראל; ובתחומי הרשות מתקיים תהליך מואץ של "בניין מדינה", בהובלת ראש הממשלה ד"ר סלאם פיאד.

נתניהו שלל קידום משא ומתן עם הפלסטינים. מבחינתו, סדר העדיפות האסטרטגי בנוגע לביטחון הלאומי, חייב מתן קדימות לטיפול באיום הגרעין האיראני על פני עיסוק בנושא הפלסטיני. ראש המטה לביטחון לאומי, עוזי ארד, הביע עמדה דומה וקבע כי האיום האיראני הוא קיומי וקודם לעניין הפלסטיני (הארץ, 10 בדצמבר 2009). אכן, על פי פרסומים זרים, ישראל נערכה באותה עת לתקיפה אווירית של אתרי הגרעין באיראן.

נתניהו העדיף להכיר בשלטון חמאס ברצועת עזה ולדחות כל פתרון שהיה עשוי להשיב את הרשות הפלסטינית לרצועה. בהינתן המשך הקיפאון המדיני, חתרה ההנהגה הפלסטינית לקבל הכרה כמדינה מידי האו"ם. אמ"ן בחר להציג הערכת מודיעין התומכת במדיניות ראש הממשלה שלא להתקדם בנושא הפלסטיני, ובהתאם לכך התריע בפניו כי הרשות הפלסטינית פועלת בחסות הרגיעה הביטחונית ורפורמות במוסדות השלטון, כדי לכפות על ישראל הסדר באמצעות הקהילה הבינלאומית (הארץ, 10 בדצמבר 2009). נתניהו הגדיר מהלכים אלה של הרשות כ"טרור מדיני".

אמ"ן לא התריע בפני הדרג המדיני, לפחות לא במידה הנדרשת, מפני הסכנות הביטחוניות והמדיניות הכרוכות בהחלשת הרשות הפלסטינית ומהפיכתה לזירה משנית. זאת, אף-כי באותה עת המשיכה להתפתח ברצועת עזה, תחת שלטון חמאס, ישות אסלאמית-דתית רדיקאלית ועוינת הנתונה להשפעה אידיאולוגית איראנית. הנחת העבודה של צה"ל ואמ"ן באותו זמן הייתה, כי בידי חמאס ויתר הארגונים ברצועה יש עוצמת אש גדולה מבעבר וחלקם אף מצוידים בטילי פאג'ר, שביום פקודה יוכלו להיות משוגרים למרכז ישראל.

התעצמותו הצבאית וכוונותיו ההתקפיות של חמאס. במרץ 2014 הוצג לנתניהו מידע אודות עשרות מנהרות שנחפרו לתוך שטח ישראל, אימונים לביצוע מתקפת פתע רחבה הכוללת שיגור אלפי טילים, וחדירה ימית ויבשתית במטרה לכבוש מוצבים ויישובים ולחטוף חיילים ואזרחים. נתניהו לא הורה על מתקפה מקדימה נגד חמאס ובמבצע "צוק איתן" (יולי-אוגוסט 2014) התנגד להכרעתו מחשש ממחיר קורבנות גבוה. הוא גם דחה הצעה אמריקאית לקידום החלטה במועצת הביטחון, בעקבות "צוק איתן", שתכלול פירוז רצועת עזה והשבת שלטון הרשות הפלסטינית אליה בשלבים.

העדפתו המדינית של ראש הממשלה הייתה לסייע בשיקום הרצועה ולשקול הקמת נמל ימי. החזית הפלסטינית נדמתה כנסבלת: ההנהגה הפלסטינית חסרה מוטיבציה לקיים משא ומתן ישיר עם ישראל, בגדה המערבית התמעטו הפיגועים, סביב הרצועה מוקמת גדר-מערכת משוכללת וצה"ל פוגע בתשתיות הטרור ומתמודד עם ירי הטילים באמצעות "כיפת ברזל". המציאות הנוחה, לכאורה, לוותה בתחושה כי התעניינות העולם הערבי והקהילה הבינלאומית בנושא הפלסטיני פוחתת והולכת. צה"ל ואמ"ן "יישרו קו" עם גישת הדרג המדיני שיש להימנע ממלחמה.

אמ"ן שב והצביע במהלך 2016-2018 על קיומה של תוכנית מבצעית להחדיר אלפי מחבלים לשטח ישראל עם ג'יפים ואופנועים, במטרה לכבוש יישובים ולקחת

מציאות זו התפרשה בעיני ארה"ב והקהילה הבינלאומית כהתפתחות חסרת תקדים ובעלת השלכות חמורות הנוגעות למאבק האזרחי המתנהל סביב הסוגיה הפלסטינית בין סעודיה, מצרים וירדן, לבין איראן, חזבאללה וסוריה. שמירת היציבות במזרח-התיכון, שהסכסוך הישראלי-פלסטיני נתפס כמקור המרכזי לערעורה, הוגדרה על-ידי הנשיא ברק אובמה, כחלק מהביטחון הלאומי של ארה"ב.

חידוש המשא ומתן הישראלי-פלסטיני בספטמבר 2010, תחת לחץ אמריקאי, הסתיים ללא תוצאות. עם תחילת השיחות, הקפאה ישראל את הבנייה בהתנחלויות לעשרה חודשים, אך לאחר שהצד הפלסטיני סירב לדרישתה החריגה, שאיננה מקובלת ביחסים הבינלאומיים, להכיר בה כמדינה יהודית, דחתה ישראל כל אפשרות להסכם והודיעה על חידוש הבנייה בהתנחלויות. העיסוק באיום הגרעין האיראני שב ודחק לשוליים את הסוגיה הפלסטינית ואת הסכנות האורבות לישראל כתוצאה מהמשך הקיפאון המדיני והתעצמות חמאס.

### קיבוע מדיניות הבידול כ"פין ביטחון" למניעת הקמת מדינה פלסטינית

ראש הממשלה נתניהו נותר דבק באסטרטגיה של שימור שלטון חמאס ברצועת עזה והחלשת הרשות הפלסטינית בגדה המערבית, במטרה "לסכל הקמה של מדינה פלסטינית". זאת, אף-כי עודכן על



## כישלון המודיעין ב-7.10.23

מנוגדות למדיניותו, אם המידע שברשותו העלה אפשרויות כאלו.

הימנעות אמ"ן מבדיקתן המתמדת של הנחות היסוד, קלעה את הדרג הצבאי והמדיני ל"אזור נוחות" שברבות ימים הפך קרקע נוחה להפיכת המדיניות הקיימת, בתהליך סמוי, ל"דוגמה" ולתפיסה מקובעת, דהיינו - לקונספציה. נראה, כי זהירות יתר שנקט אמ"ן לנוכח הרגישות הפוליטית-אידאולוגית של הנושא הפלסטיני, ונטייתו להתרחק מעימות אפשרי עם הקברניט סביב הנושא, כפו עליו מעין "שיתוק מחקר". הערכות אמ"ן סייעו לדרג המדיני להעניק קדימות לטיפול באיום הגרעין האיראני ולדחות את ההתמודדות עם הסוגיה הפלסטינית, עד שהתבררו תוצאותיהן.

איום הגרעין נותר בעינו ואף החמיר, ואיראן האיצה את התבססות "ציר ההתנגדות" בהנהגתה: היא תרמה להתעצמות הצבאית של גרורותיה ובכך הציבה איום צבאי מוחשי על ישראל, הכולל אפשרות להתלקחות רב-זירתית.

בהקשר הפלסטיני התברר, כי לא היה די ביכולות הצבאיות, המודיעיניות והטכנולוגיות המתקדמות של ישראל, כדי לפגוע באופן משמעותי בהתעצמותו וביכולותיו של חמאס לבצע מהלך צבאי נרחב נגדנו. ההערכה המודיעינית שהושמעה אחרי כל סבב מב"ם (המערכה שבין המלחמות), כאילו חמאס מורתע - הסתברה כמופרכת. הופרכה מעיקרה גם ההנחה, כי קיימת זיקה ישירה והדוקה בין המציאות האזרחית והכלכלית ברצועת עזה, לבין המציאות הביטחונית: התברר, כי שיקולים אידאולוגיים ולאומיים של ארגון דתי-קנאי גוברים על שיקולים אחרים. כמו כן, הוכח כי הסוגיה הפלסטינית לא נעלמה: הרשות הפלסטינית כבר הוכרה באו"ם ב-2012 כמדינה משקיפה שאינה חברה, והיא נותרה המפתח המרכזי לנורמליזציה עם העולם הערבי.

ובחזרה ליהושפט הרכבי: כאיש מודיעין, הוא חש חובה לאתגר את ראש הממשלה במדיניותו. הוא הציג בפניו, באומץ ובבהירות, את הערכתו לגבי המשמעות הביטחונית והמדינית של המשך השליטה ביהודה ושומרון, בטווח הקרוב והרחוק.

קשה להימנע אפוא מהמסקנה המעיקה, כי מודיעין המוטה לריצוי הקברניט, יהפוך ברבות הימים, בהכרח, למודיעין טועה ומטעה, המוביל לאסונות ברמה הלאומית. 🇮🇱



נתניהו. אמ"ן לא התריע מפני "מדיניות הבידול" ו"שימור הסכסוך". קובי גדעון לע"מ

בכנסת ב-26 ביוני 2023, תחת הכותרת "מעשה בחמישה בלונים", הוא דיבר בלעג על "בלון הטרור" שהתפוצץ בפניה של האופוזיציה, בעקבות המבצעים הצבאיים נגד חמאס והג'יהאד האסלאמי... ברם, "בלון הטרור" התפוצץ בפניה של מדינת ישראל ב-7 באוקטובר 2023...

### סיכום

מאזן הבוחן לתרומת אמ"ן, "המעריך הלאומי", לעיצוב מדיניות החוץ והביטחון של ישראל בנושא הפלסטיני בשני העשורים האחרונים, מעלה סימני שאלה בכל הנוגע להערכות שהוצגו בפני ראשי הממשלה בתקופה הנסקרת - אריאל שרון, אהוד אולמרט ובנימין נתניהו.

על אמ"ן היה להעריך את הסכנות הנובעות מהסכסוך עם הפלסטינים בכלל, ומההתעצמות הצבאית של חמאס, בפרט, הערכה שלמה ללא קשר למדיניות הקברניט. זאת, כדי לסייע לו לברר ולהבין את המציאות בבואו לקבל החלטות בנושאי חוץ וביטחון. אמ"ן היה חייב לאתגר, מעת לעת, את הנחות היסוד של הקברניט, במיוחד כאשר מדובר במדיניות הנוגעת לביטחון המדינה, שעלולה להתברר כשגיאה אסטרטגית. יתר על כן, היה על אמ"ן לבחון גם את תקפות הנחות היסוד של הערכותיו הוא ולנסות להפריכן, כדי לעודד ביקורת ולהטיל ספק, ואף להציע לקברניט דרכי פעולה שונות, גם אם הן

בני ערובה. ברם, תשומת-הלב של הדרג המדיני והצבאי הייתה נתונה לסיכול הניסיון האיראני להקים תשתית טרור נגד ישראל בגבול סוריה, ולצורך להשמיד את מערך המנהרות התת-קרקעיות שחפר חזבאללה בצפון. בנסיבות אלו החליט הדרג המדיני לא להנחית מכת-מנע נגד חמאס ברצועה.

על רקע "צעדות השיבה" בסמוך לגדר-המערכת, חתר ראש הממשלה ב-2018, להגיע ל"הסדרה" ארוכת-טווח עם חמאס בתמורה להקלות כלכליות והעברת סיוע כספי נדיב מקטר לרצועה. הרמטכ"ל אביב כוכבי תמך בפומבי בעמדת ראש הממשלה, לפיה סדר העדיפויות האסטרטגי של ישראל מחייב להמשיך להתמקד באיום האיראני, ולקיים הסדרה עם חמאס באמצעות הקלות כלכליות משמעותיות לרצועה (הארץ, 31 בדצמבר 2019). הוא נשען על הערכת אמ"ן, כי בהנהגת חמאס התקבלה החלטה אסטרטגית לקיים הפוגה ממושכת בלחימה עם ישראל. זאת, אף שהיה ברור כי הפוגה זו לא נועדה אלא לאפשר לארגון להשלים את התעצמותו ומוכנותו למימוש המתקפה על ישראל.

בעמדותיהם אלו, צה"ל ואמ"ן תמכו למעשה במדיניות הקברניט, שנמשכה גם בימי "ממשלת השינוי" (יוני 2021-דצמבר 2022), לקיבוע הבידול, לשימור הסכסוך עם הפלסטינים ולהימנעות ממלחמה עם חמאס.

אירועי מאי 2021, שכונו בחמאס "קרב קרב ירושלים" ושיקפו את התבססות "ציר ההתנגדות" האיראני, ביטאו החרפה ברורה של האיומים על ישראל. אלה חייבו את אמ"ן לאתגר את מדיניות "מניעת מלחמה" ולהתריע מפני מערכה רב-זירתית צפויה. תחת זאת, אמ"ן וצה"ל סברו כי במבצע "שומר חומות" שוקמה ההרתעה כנגד חמאס ברצועה והושגה

יציבות ביטחונית ארוכת שנים. זאת, הגם שמידע מפורט אודות "מתקפה גדולה" של חמאס על ישראל ועריכת אימונים לקראת מימושה, המשיך להתקבל במקורות אמ"ן במהלך 2022. מידע זה התגבר עם הקמת ממשלת הימין בישראל בראשית 2023, על רקע הצהרות שרים על כוונתם לקדם את סיפוח השטחים ולשנות את הסטטוס-קוו ב"אל-אקצא".

ראש הממשלה נתניהו הפגין שביעות רצון מוחלטת מהמדיניות שננקטה. בנאמו

# ה-7 באוקטובר, באנלוגיה לסיפור שמשון הגיבור

**בשני המקרים, שמשון הגיבור, כמו מדינת ישראל האיתנה, לא תיארו לעצמם כי יותקפו בצורה כה חסרת תקדים \* פשטות הפעולה המודיעינית-מבצעית, הביאה לתוצאות יוצאות מהכלל**  
”וַיֹּאמֶר שְׁמֶשׁוֹן תְּמוֹת נַפְשִׁי עִם פְּלִשְׁתִּים... וַיְהִי הַיּוֹם הַמֵּתִים אֲשֶׁר הָמִית בְּמֹתוֹ רַבִּים מֵאֲשֶׁר הָמִית בְּחַיָּיו” (שופטים ט"ז, ל)

**רפ"ק עודד כהן, אמ"ן משטרת ישראל, אוניברסיטת חיפה**



”וַיֹּאמֶר שְׁמֶשׁוֹן תְּמוֹת נַפְשִׁי עִם פְּלִשְׁתִּים...”

כולו. גם במחיר הצפוי כשתבוא תגובתה, לכשתתאושש (וגם לכך הם התכוונו היטב).

## הפלישתים מול שמשון הגיבור

שמשון, השופט השנים עשר והאחרון, התאפיין בכוחו הפיזי הרב. לצורך הכרעתו הפעילו הפלישתים כלי מודיעיני אחד, מקור יומיניטי - מי שהייתה בת זוגו, דלילה. הבה נביט וניווכח כיצד זה נעשה באופן מושלם:

**הגדרת הצי"ח (ציון ידיעות חיוניות):** “חֲמִשָּׁת סָרְנֵי פְּלִשְׁתִּים...” (שופטים ג, ג), שליטי ערי-הממלכה הפלשתיות הגדולות עזה, אשקלון, אשדוד, גת ועקרון, ביקשו להשיג מידע מדויק אודות סוד כוחו של אויבם הישראלי שמשון, כדי להביסו.

**אתירת המקור:** הם הבינו כי כדי לממש את הצי"ח, עליהם לגייס מקור חי מסביבתו

החמאס ברצועה תכננו את מתקפת הפתע שלהם לאורך שנים, בתבונה רבה, ביסודיות, ובדיסקרטיות כמעט מוחלטת. אך לביצועה, הם נדרשו לתמונת מודיעין מהימנה ביותר על הנעשה בצד הישראלי.

ממה שניתן ללמוד עד כה, הם עשו זאת בקפידה רבה: איסוף מידע מתצפיות קו המגע; שימוש בתצלומי לוויין להכנת “דפי מטרה” לכוחות הפושטים, כל אחד במשימתו; האזנה לרשתות הבט"ש של כוחותינו; וכמובן - הפעלת סוכנים שהביאו מידע מדויק ומפורט על המטרות השונות. המדובר כנראה בעיקר במי שיצאו בכיסוי לעבודה בישראל ואספו מל"מ - כולל צילומים - על פי צי"ח מפעיליהם שתחקרו אותם עם שובם לרצועה. אלה, בנוסף לשימוש נרחב ביותר במקורות הגלויים שאפשרו הכרת סד"כ והערכות כוחות אוגדת עזה; דפוסי ושיגרת התנהלותם; זהות והכרת המפקדים; והלכי הרוח הביטחוניים, והציבוריים הפוליטיים בישראל. לא צריך היה יותר מן התקשורת הישראלית, שנתנה תמונה חושפנית וברורה על הנעשה במדינה בתקופה המפולגת של

הניסיון לרפורמה המשפטית, ומה שזו הביאה בעקבותיה. תמונת מודיעין זו, שהושגה כנראה ללא תחכום טכנולוגי מיוחד, אפשרה מהלך נועז ביותר, קצר, חד, ומכה בהלם, תוך בחירה מתוחכמת של עיתוי המתקפה (יום חג ושבת, בסיום שבוע חול-מועד, כשעם ישראל בחופשות בארץ ובחול"ל, וסדר הכוחות של צה"ל בקו מינימלי). ובמילים אחרות - דוד מכה את גוליית; או לענייננו, במהופך לסיפור דוד, פלישתים מכים את שמשון - יצירת יכולת לגזוז את מחלפות שיערה המבהיק, היהיר והבוטח בעצמו של ישראל, ה"כל יכולה", ולהציגה עירום ועריה כלפי העולם

במאמר קצר זה אנסה למצוא נקודות דמיון בין ההכנה המודיעינית של החמאס, ברקע הגדרת מטרותיו ערב מתקפת ה-7 באוקטובר 2023; ובין הגדרת המטרה והעשייה המודיעינית של הפלישתים בניסיונם לגילוי סוד כוחו של שמשון הגיבור המקראי, בן שבת דן, כנתון הכרחי לתוכנית חיסולו.

## תוכנית הפעולה של החמאס והכנתה המודיעינית

מוקדם מאוד עדיין כדי לשרטט באופן מהימן את מטרות הפעולה של חמאס, ואת תוכניתה המבצעית המדויקת, אף שאלה השתקפו לא מעט במידעים שנחשפו באמצעי התקשורת השונים מאז פרוץ המלחמה. בדבר אחד אין ספק - גם אם מנהיגי החמאס בשטח לא התכוונו להנחית מהלומה בעומק מדינת ישראל, הם הבינו

היטב כי אפילו מהלך רצחני מוגבל בעומקו, שיתמקד במתקפה רבת, בעיקר מול יישובי עוטף עזה, יגרום לזעזוע עמוק ביותר למדינת ישראל, לתפיסת הביטחון הלאומי שלה, על שלל מרכיביה (ביטחוני, מדיני,

כלכלי וחברתי), ולתחושת אובדן הביטחון של עשרות אלפי התושבים שחיו לבטח עד אז - על השלכות המציאות החדשה לעתידם.

כל זאת, בנוסף למעטפת הרחבה יותר, הנוגעת למציאות האזורית (תקווה למערכה רב-זירתית; הכנסת איראן למעגל הלחימה; פירוק הסכמי השלום של ישראל עם מצרים וירדן; ריסוק "הסכמי אברהם"; נענוע ההסדר המסתמן בין ישראל לסעודיה). וכמובן - ייזום "רעידת אדמה" ביחסי ישראל עם המערכת הבינלאומית, והתייחסותה של זו לסכסוך הישראלי-פלסטיני.

לצורך השגת מטרה מוערכת זו, מנהיגי

## כישלון המודיעין ב-7.10.23



“הַגִּידָה נָא לִי בְּמָה פָּחַדְתָּ גְדוֹל וּבְמָה תִּאָסֵר לְעִנְוֹתֶיךָ”

הקרובה של שמשון. בחירתם הייתה מוצלחת ביותר - דלילה, שהייתה מקורבת ביותר אליו, ובעלת השפעה רבה על בחיר ליבה. בטקסט המקראי ניתן להבחין בכישוריה האישיים המועילים מאוד לצורך זה, כמו: יכולת לעורר אמון, העזה, עקשנות, דבקות במטרה, וכמובן - יכולת דיבוב של בן זוגה, בו לבסוף בגדה.

**גיוס המקור:** “וַיַּעֲלוּ אֵלָיָה סַרְנֵי פְּלִשְׁתִּים וַיֹּאמְרוּ לָהּ פְּתִי אֹתוֹ וּרְאֵי בְּמָה פָּחוּ גְדוֹל וּבְמָה נוֹכַל לוֹ וַאֲסַרְנָהוּ לְעִנְתּוֹ וְאֶנְחֲנוּ נֶתֶן לָךְ אִישׁ אֶלְפִי וּמֵאָה כֶּסֶף” (שופטים ט"ז, ה). מפעיליה של דלילה (המדובר כנראה באנשי צבא/מודיעין מטעם סרני-פלישתים), ערכו איתה כנראה מפגש אחד, במהלכו “הטיחו” בה הצעת גיוס ישירה. בכך הם לקחו סיכון רב, שכן לו סירבה, כוונתם הייתה נחשפת ושמשון היה נזהר מאויביו שבעתיים. ל“מזלם” ניתן להבין כי דלילה נעתרה מייד לבקשתם.

**מניעי המקור לש"פ:** נראה כי דלילה לא הייתה מסוגלת לעמוד בפיתוי הכספי הגבוה - כלי אלמנטרי, וכנראה ראשוני, בהפעלה יומינטיית. יתכן כי גייסיה הבינו שנוכח קשריה האישיים העמוקים עם שמשון, והצורך לבגוד בו, יאלצו מלכתחילה להציע לה סכום גבוה מאוד, כדי שתעשה מעשה מחפיר שכזה. אך לא מן הנמנע כי נאמנות דלילה לעמה הפלשתני גברה, או שחשה מאוימת, ולא הייתה לה ברירה אחרת, אלא להיעתר.

**תדרוך מקור:** נעשה תוך הדגשת המשימה - פיצוח סוד כוחו של שמשון; והשיטה - פיתויו. מאחר וכנראה הפלישתים לא רצו לרפות את ידיה, התדרוך לא כלל התייחסות לביטחונה, להימנעות מחשיפה, ולדרכי תקשורת חשאית בינה לבין מפעיליה.

**דיבוב היעד:** דלילה נעתרה למשימה והחלה חיש מהר במלאכת הדיבוב: “וַתֹּאמֶר דְּלִילָה אֶל שְׁמִשׁוֹן הַגִּידָה נָא לִי בְּמָה פָּחַדְתָּ גְדוֹל וּבְמָה תִּאָסֵר לְעִנְוֹתֶיךָ” (שופטים ט"ז, ו). מכאן, היא פעלה בנחישות רבה על מנת לעודד את שמשון לגלות לה את סודו הכמוס. היא עשתה לרכישת אמונו בתחום רב משפנתה לליבו: “וַתֹּאמֶר אֵלָיו אֵיךְ תֹּאמַר אֶהְבֶּתֶיךָ וְלִבְךָ אֵין אֵתִי זֶה שְׁלֹשׁ פְּעָמִים הִתְלַתְּ בִּי וְלֹא הִגַּדְתָּ לִּי בְּמָה פָּחַדְתָּ גְדוֹל” (שופטים ט"ז, ו).

שְׁמִשׁוֹן[...])” (שופטים ט"ז, ט). לקריאת דלילה היה מובן כפול: אות מוסכם מראש עם הפלישתים לביצוע המעצר; ויצירת סיפור כיסוי שלה מול שמשון, שהגעת האויב הפתיעה, לכאורה, גם אותה. מכאן ואילך, סיומת המעצר, תוך נטרול סוד כוחו של שמשון, הייתה מלאכה פשוטה. המבצע הוכתר בהצלחה רבתי.

לסיכום: שמשון הגיבור, כמו מדינת ישראל האיתנה, לא תיאר לעצמם כי יותקפו בצורה כה חסרת תקדים. בשני המקרים, פשטות הפעולה המודיעינית-מבצעית, הביאה לתוצאות יוצאות מהכלל.

מלמד הדבר, שאין להקל ראש בשום סיכון פוטנציאלי, כל שכן בכל אינדיקציה מודיעינית-התרעיתית, המתקבלת מכל מקור איסופי, גם אם איכותו נמוכה יחסית, וסבירותו ניתנת לאחור כריקושט מ"חומת הקונספציה" הקיימת.

אפשר אולי להתנחם משהו בהקבלת הסיומת של שני האירועים: הפלת מקדש דגון, אלוהי-הפלישתים, על ידי שמשון בעיר עזה, בעודם חוגגים סביבו; והמבצע ההתקפי של צה"ל ברצועת עזה לחיסול (?) החמאס.

**השגת מידע מדויק ומשמעותי:** כך, דלילה הצליחה להשיג את המידע לו ייחלו הפלישתים כדי להביס את שמשון: “וַיֹּאמֶר לָהּ לְבֹו וַיֹּאמֶר לָהּ מוֹרָה לֹא עָלָה עָלַי רֹאשִׁי כִּי נָזִיר אֶלֹהִים אֲנִי מִבֶּטֶן אִמִּי אִם גָּלַחְתִּי וְסָר מִמִּנִּי כַּחַי וְחַלְתִּי וְהִיִּיתִי כְּכֹל הָאָדָם” (שופטים ט"ז, ז). נראה ששמשון לא חשד בכוונת דלילה, וראה את שאלותיה כתמימות: אשת איש המבקשת לדעת פרטים על אהובה הבוטח בה, התנהלות טבעית בין בני זוג. סיפור כיסוי זה של דלילה - עבד היטב...

**“סיכול ממוקד” - הפעילות המבצעית למעצר היעד:** כאשר הבינה דלילה כי שמשון דובר אמת, היא שלחה מקורב אליה, בלדר משוטה או מי שכנראה היה בסוד העניין, לקרוא לסרני-פלישתים: “וַתִּרְאֶה דְּלִילָה כִּי הִגִּיד לָהּ אֶת כָּל לְבָבוֹ וַתִּשְׁלַח וַתִּקְרָא לְסַרְנֵי פְּלִשְׁתִּים[...])” (שופטים ט"ז, ח). בכך “סגרה מעגל קצר” מודיעיני-מבצעי, וקידמה את הכח הפלישתי כדי להסגיר את שמשון לידיהם. בתאום עם דלילה, הפלישתים הציבו מארב סמוך למקום היעד כדי לעוצרו: “וְהֶאָרְבּוּ יֵשֶׁב לָהּ בַּחֲדָר וַתֹּאמֶר אֵלָיו פְּלִשְׁתִּים עָלֶיךָ”



# בחינת התכונות הדרושות מקציני המחקר והמודיעין

עלינו להזהיר עצמנו מדמויות מודיעיניות, במיוחד הבכירים שבהם, שהינם מבריקים וכריזמטיים \* יש להעמיד את הענווה והזהירות כתכונות הכרחיות

רס"ן (בדימוי) עו"ד יוסף שטח

והתייחסות אוהדת לכל אדם, תהא דרגתו אשר תהא (כמובן שהקשבה, אין משמעותה קבלה, שכן לעיתים נאמרים גם לא מעט דברי שטות. היא דורשת בחינה, איזון והפעלת שיקול דעת).

משהו מדמותו המודיעינית של יריב אפשר ללמוד מספרו של תא"ל עמוס גלבע ז"ל, "מר מודיעין", בו הוא מביא את משנתו, לרבות הצורך: "לנוע על השביל הצר של זהירות, שיטתיות, אובייקטיביות ואחריות הנשענת על מידע מהימן" (עמוד 334); וכן שעלינו "לבדוק את עצמנו כל יום" (עמוד 409); ו-"לא לזלזל בערבים" (עמוד 406)...

לערכים אלה, שתקפותם הייתה צריכה להיות מוחלטת ערב 1973, כמו גם ערב 2023, מצטרף האבחון המעניין לפיו "תופעה משונה שידיעות חשובות מתרעות מגיעות בשבת או במועדי ישראל" (עמוד 407).

אילו דברים נוספים ראויים למחשבה? האחד, האם אמ"ן צריך לעסוק בהערכה הלאומית האסטרטגית, או שמא עליו להתמקד רק בצד הצבאי, איסוף ומחקר בנושאים כמו סד"כ, היערכות, אמצעי לחימה, יכולות טכנולוגיות, תוכניות מבצעיות, השלכות היכולות הכוללות, והאיום הקונקרטי או הפוטנציאלי שהן מציבות מולנו.

השני, מודיעין הוא מקצוע. לכן, ניסיון קרבי מפקד של מפקד בשדה אינו ערובה להצלחה מודיעינית. כדי להעריך איש מודיעין, הבא מעולם זה, ודאי אדם המועמד לתפקיד בכיר, ראוי גם לבדוק את הערכותיו לאורך השנים - באיזו מידה הן התממשו, ובאיזה כשל. זאת, בדיוק כפי שמעריכים קצין אשראי בבנק, כשבודקים לאורך שנים את שיעור האשראי אותו נתן - החלק שלא נפרע... והאחרון: הפקת לקחים אינה מספקת, צריך תמיד לעקוב ולוודא את יישומם. הזמן הוא מרכיב חשוב מאוד. יש דברים שכבר ברורים ואין צורך להמתין למסקנות ועדת חקירה ממלכתית, אם בכלל תוקם כזו, שעבודתה תימשך שנים. עת "להוריד מחרשה" ולצאת לדרך... 🇮🇱



אלוף אהרון יריב: דוגמה לזהירות, לדאגה ולחרדת קודש. צילום: דובר צה"ל

זכורה לי גם הסקירה המודיעינית שניתחה את אופיו של סאדאת כשעלה לשלטון, בה הוא הצטייר כאדם אפרורי, אם לא פחות מכך. והנה, בחשיבתו הפשוטה, אותו "מוכר עגבניות בשוק", הצליח להחזיר למצרים את סיני ואף עשה הסכם שלום עם ישראל.

צבא מטבעו דורש הפגנת סמכות, ביטחון ומנהיגות. זה חשוב גם במודיעין, אך אין זה מספיק, וכידוע, יש בכך בכדי ליצור מכשול מסוכן מאוד. לכן, מול אלה יש להעמיד את הענווה והזהירות המזוהרים, כתכונות הכרחיות. אין זה פשוט לשלב בין שני קצוות קשת מרוחקים אלה, אך היה מי שעשה זאת, ולמופת: ראש אמ"ן לשעבר, האלוף אהרון יריב ז"ל. אהרל"ה שימש דוגמה לזהירות, לדאגה ולחרדת הקודש הנדרשים מול אתגר התפקיד.

מול אתגר התפקיד. הוא גם התאפיין בהקשבה



אנאור סאדאת. המודיעין צייר אותו כאדם אפרורי אם לא פחות מכך

מרבית הלקחים שהופקו מכישלונות המודיעין בעבר, התמקדו בפתרונות מבניים. בשורות הבאות מוצע להתייחס גם לתכונות הדרושות לאיש המודיעין, בעיקר לראשי המערכת, וכן לערכים שעל מערכת המודיעין להנחיל.

הרמב"ם מנה שבע תכונות הנחוצות לשופטים. דומני שאפשר לשאול מהן חמש המתאימות לאיש המודיעין: חכמה, ענווה, יראה, אהבת האמת, ואהבת הבריות. במה דברים אמורים? לקצין המודיעין דרושה בראש וראשונה חוכמה (אך אל לו לחשוב שהוא החכם ביותר); ענווה, שמשמעותה גם זהירות, כעומדת בניגוד מוחלט ליהירות והזחיות; יראה, המחייבת את החוקר להתייחס לעבודת המודיעין בחרדת קודש; אהבת האמת, וכמובן - האומץ לאומרה, ולכותבה; ואהבת הבריות, שתמציתה, בהקשר המודיעיני, הינה היכולת לכבד כל אדם, ולהקשיב לו.

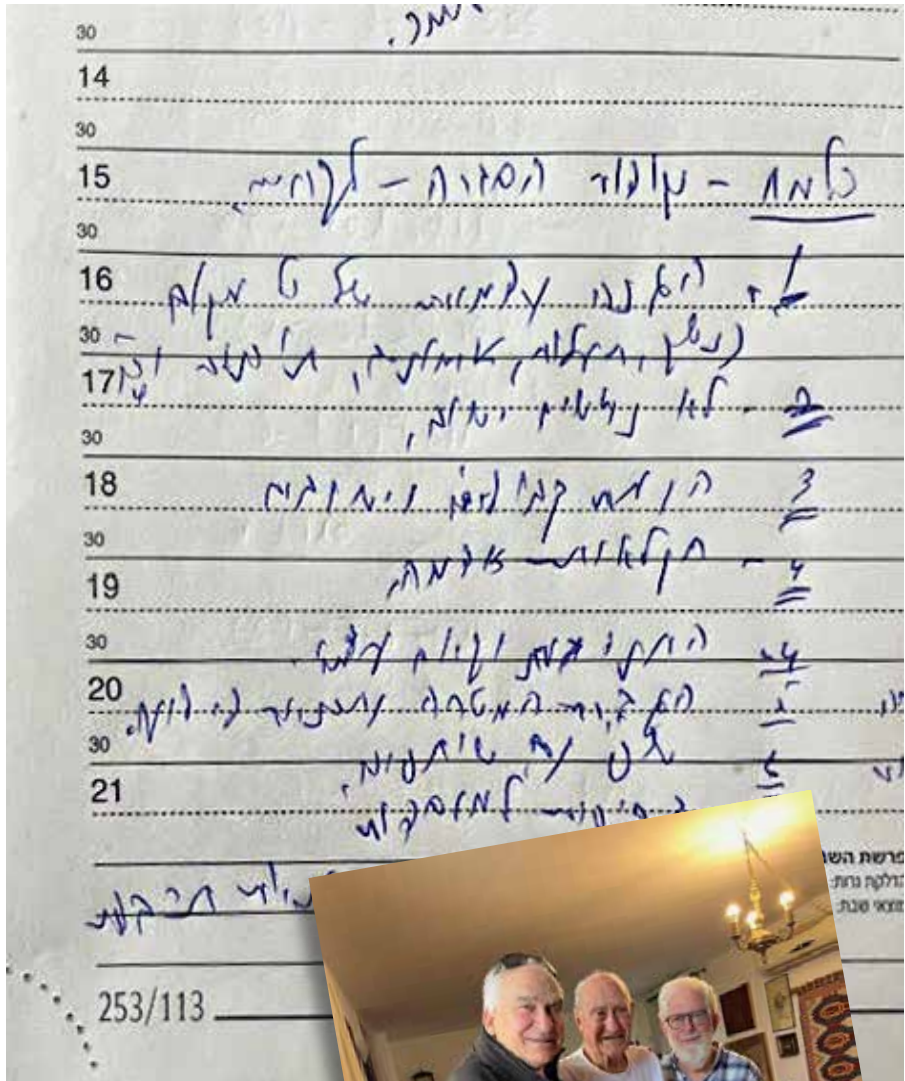
ניסיון העבר והחיים מלמדים שעלינו להזהיר עצמנו מדמויות מודיעיניות, במיוחד הבכירים שבהם, שהינם מבריקים וכריזמטיים, כאלה שהתברכו בכושר ביטוי משכנע ורהיטות רטורית. אלה אמנם תכונות חשובות, אך שבחשבון נפש יום-יומי, על קצין המודיעין לדעת לנטרל אותם, תוך הסתכלות פנימה וניהול מוקפד של ביקורת עצמית.

כאמור, התבונה, והיכולת לפרש נכונה בפני מה אנו עומדים, אינם תלויים בדרגה, במעמד, או ביכולת "להבריק". לא אחת היתרון הוא לחשיבה הפשוטה דווקא. בעברי הרחוק, בעת מלחמת ההתשה, שירת במחלקת המחקר באמ"ן, יחד עם סרן מוסא לוי ז"ל. מוסא היה נמוך קומה וערל שפתיים, אך בעיניי היה מהחכמים מהמחלקה, כל שכן מהבקיאים במושאי תחום אחרותו. כך למשל הוא ידע אפילו את מחיר כרטיסי האוטובוס בקהיר... אותו מוסא ראה כבר בסוף 1967 את סימני הכישלון המודיעיני הגדול שהלך והגיע ביום הכיפורים של 1973. אך באופוריה הכללית של הניצחון במלחמת ששת הימים, מי הקשיב לו?!

# עשרת לקחי ה-7 באוקטובר שלי

עשרה לקחים, אותם בכוונתי להעביר כמסרים למבקרים במוזאון הפלמ"ח

## האלוף (בדימ.) שייקה גביש



ב-9 בינואר 2024, חבר המערכת זאביק לכיש ואנוכי ביקרנו את האלוף (בדימ.) שייקה גביש, מי שהיה אלוף פיקוד הדרום במלחמת ששת הימים. עשינו זאת כדי להעניק לו את גיליון 96 של "מבט מל"מ", שבפתחו מופיע ריאיון איתו על המודיעין בפעילויות הצבאיות בהן היה מעורב, ערב ועם קום המדינה.

מצאנו את שייקה, אוטוטו בן 99 (!), יושב בכורסתו במלוא אוננו, אך כעוס נוכח מה שנראה על מסך הטלוויזיה: כטב"מ של "חזאבאללה", פוגע במפקדת פיקוד הצפון בהר כנען. הוא החזיק את ראשו בידיו ושאל: "איך דבר כזה יכול לקרות?!" אירועי המלחמה העכירו את מצב רוחו, אך הוא, חד, צלול וענייני כהרגלו, החליט למנף אותם כדי לחדד עשרה לקחים, אותם בכוונתו להעביר כמסרים למבקרים במוזאון הפלמ"ח, במסגרת שיחות הסיכום אותן עורכים המדריכים עם קבוצות הנוער והחיילים.

את דבריו הוא כתב על דף ביומנו (ראו צילום), והנה הם לפניכם:

1. הגנה עצמית של כל מקום (נשק, תעלות, אימונים, תוכניות, וכו').
2. לא נוטשים ישוב.
3. הקמת קיבוצים ויישובים.
4. (שילוב) הכשרת בעלי מקצוע בקיבוץ (כמו: רופאה, חובשת, מורים).
5. (אדמה), חקלאות, התנדבות וקיום עצמי.
6. הגדרת המטרה ותוכניות הפעולה; דבקות במטרה.
7. שיתוף פעולה עם שותפים.
8. כפיפות למוסדות.
9. חברות, תרבות ושירה.
10. הכרת הארץ.

כתב: יוסי בן ארי



זאב לכיש (מימין) ויוסי בן ארי (משמאל) מוסרים לאלוף גביש (במרכז) את גיליון מבט מל"מ 96.

# מחקר והערכת מודיעין כ"כלי משחק מוזמן" בשירות המשתמש

7.10.2023: עד כמה הושפעו ראשות אמ"ן וגורמי מחקר והערכה במודיעין ממדיניות הדרג המדיני ומרצונותיו \* עד כמה התאימו את הצגת תמונת המצב והערכת המודיעין בכפוף לכך, עד כדי הטיה ושעבוד?

אל"מ (בדימ.) אריה שור

לכניסה למבצע "שלום הגליל", הוא "מלחמת לבנון הראשונה". בפרסום המודיעין של ענף טרור באמ"ן/מחקר לגבי ניסיון החיסול של השגריר, נכתב שהוא בוצע ע"י "פלג אבו-נצ'אל", שאינו חלק מארגוני אש"פ. ברם, זמן קצר לאחר

שהפרסום הועבר לאישור ראשות אמ"ן/מחקר, הוא הוחזר לכותבי בענף בדרישה לשנותו ולכתוב כי הארגון כלול במסגרת אש"פ, דבר שנועד לרצות את הדרג המדיני. הדרישה לא בוצעה והפרסום יצא במתכונתו המקורית (מבט מל"מ, גיליון 96, עמ' 40).

לתיאור אירועים אלה ניתן לצרף את עדותו של אל"מ (בדימ.) אפרים לביא (מבט מל"מ, גיליון 96, עמ' 50), ששימש קמ"ן מנהלת השלום למו"מ המדיני עם הפלסטינים להסדר הקבע, שהחל בשלהי שנת 1999 ונמשך עד פרוץ ה"אינתיפאדה השנייה" בספטמבר 2000. וכך מעיד לביא,

**הקצינים סרבו לכתוב את המסמך בתוכן שהתבקש, למרות לחצים שהופעלו עליהם. סופו של דבר, המסמך נכתב במתכונת נאמנה למידע המודיעיני העובדתי**

למידע ולהערכת המודיעין כפי שהוצגו באותה עת. הקצינים סרבו לכתוב את המסמך בתוכן שהתבקש, למרות לחצים שהופעלו עליהם. סופו של דבר, המסמך נכתב במתכונת נאמנה למידע המודיעיני העובדתי (מבט מל"מ, גיליון 93, עמ' 13).

(2) ניסיון ההתנקשות בחיי שגריר ישראל בלונדון, שלמה ארגוב ז"ל, ביוני 1982, שימש עילה מיידית

להמשיך לדבוק בהסכם השלום עם ישראל לאחר השלמת פינוי סיני, וכי בהפרות הצבאיות ממזרח לתעלה (המוכרות) של הנספח הצבאי להסכם השלום, ניתן לראות עדות והכנה מקדימה למימוש כוונה זאת". מיותר לציין, כי הדברים האמורים עמדו בניגוד

**הסכנה שבה הערכת מודיעין מוזמנת או מוטה בהשראה של תפיסה מדינית, במישרין או בעקיפין, נדרשת להציג עובדות והערכות מודיעין שונות ואפילו מנוגדות לאמת המודיעינית המקצועית**

קהילת המודיעין מצווה לחשבון נפש ובדק בית עמוקים ונוקבים בעקבות כישלונה הקולוסאלי במתן התרעה בזמן - אסטרטגי, אופרטיבי וטקטי - אודות מתקפת חמאס בעוטף עזה ב-7 באוקטובר 2023. היריעה רחבה. בחרתי להפנות זרקור לסוגיה מרכזית מיני רבות, שראוי שתידבק ללא כחל וסרק - עד כמה היו מושפעים ראשות אמ"ן וגורמי מחקר והערכה במודיעין ממדיניות הדרג המדיני ומרצונותיו, והתאימו את הצגת תמונת המצב והערכת המודיעין בכפוף לכך, עד כדי הטיה ושעבוד.

שני אירועים שונים במחצית הראשונה של שנת 1982, שפורסמו לראשונה בגיליונות האחרונים של מבט מל"מ (מס' 93 מפברואר 23 ומס' 96 מדצמבר 23) ממחישים את הסכנה, שבה הערכת מודיעין מוזמנת או מוטה בהשראה של תפיסה מדינית, במישרין או בעקיפין, נדרשת להציג עובדות והערכות מודיעין שונות ואפילו מנוגדות לאמת המודיעינית המקצועית.

ז"ל, ביוני 1982, שימש עילה מיידית מוזמנת או מוטה בהשראה של תפיסה מדינית, במישרין או בעקיפין, נדרשת להציג עובדות והערכות מודיעין שונות ואפילו מנוגדות לאמת המודיעינית המקצועית. כך אירע, שרק דבקותם של נוגעים בדבר בדרגי ביניים (סא"ל-רס"ן) באמת המקצועית המודיעינית בה אחזו, ונכונותם הבלתי מתפשרת לעמוד מול לחצים שהופעלו עליהם מצד ראשות אמ"ן/מחקר באותה עת, מנעו הצגה של תמונת מצב והערכת מודיעין מוזמנת ומוטה, שנועדה לרצות אינטרסים מדיניים.

וכך מתוארים האירועים ע"י כותביהם השונים:

(1) בסוף אפריל 1982, ערב השלמת פינוי סיני ע"י ישראל, נדרשו ראשי הענפים המדיני והצבאי של הזירה המצרית (בדרגת סא"ל) ע"י ראשות אמ"ן/מחקר להכין מסמך מודיעין, עפ"י "בקשה מלמעלה", שעיקריו: "הנשיא מובארכ אינו מתכוון



הנשיא מובארכ עם עזר ויצמן ושר ההגנה המצרי גמאסי. ראשי ענפים סירבו לחתום על הערכה לפיה מובארכ לא מתכוון לקיים את הסכם השלום לאחר הנסיגה מסיני. יעקב סער לע"מ



# כישלון המודיעין ב-7.10.23



חניכים בקורס קמ"נים גדודיים שהתנהל תוך כדי המלחמה. אסור שהערכת המודיעין של בכירי אמ"ן תושפע ממדיניות הדרג המדיני ומרצונותיו

המדינית. אינני יודע אם אירועים דומים התרחשו בתקופות שונות נוספות. ייתכן שמה שסופר כאן יעורר זיכרונות אצל חברים נוספים, אודות אירועים אחרים בעבר, בהם בקשות דומות שהופנו לגורמי מודיעין, מולאו או סורבו. בכל מקרה, האפשרות לכשל דומה שהתרחש לפני "השבת השחורה" ב-7 באוקטובר 2023 בתוך המערכת המודיעינית פנימה, וביחסי המודיעין עם הקברניט המדיני והצבאי הבכיר - קיימת. **הסכנה מפני שימוש במודיעין ככלי שרת בידי המשתמש והישנותו גם בעתיד, מחייבת בדיקה עמוקה ונוקבת והצבת תמרון אזהרה בוהק מפניה.**

סמיכות התאריכים שבין שני האירועים המתוארים משנת 1982, הדפוס הדומה ביניהם והנפשות הפועלות בראשות אמ"ן, בצה"ל ובדרג המדיני באותה עת. אלו, כמו גם האירוע הנוסף המתואר משנת 2000, ממחישים באופן מובהק את החשיבות של יושרה מודיעינית ואחריות מקצועית כערכים עליונים בחקר והערכת מודיעין בכל הדרגים, ואת השפעתו המכרעת של "המימד האישי" באשר לזהותם ואישיותם של בעלי תפקידים בכירים בראשות אמ"ן, בפיקוד העליון ובצמרת

בין השאר, מניסיונו האישי בעניין הסוגיה שלפנינו: "ראשות חטיבת המחקר באמ"ן הציגה בפני מקבלי ההחלטות (בדרג המדיני והצבאי הבכיר) הערכות (בע"פ), אשר הלמו את צרכי הפוליטיים של הדרג המדיני באותה עת ואומצו על ידו ללא היסוס, מבלי להצביע על הערכה סותרת בפרסומים של חטיבת המחקר, שהתבססה על מידע אמין ובדוק. בכך הפך המחקר כלי שרת בידי הקברניט להסברת מדיניותו ולתמיכה בה...". מצאתי לנכון להאיר את הסוגיה משום

## החשיבות של יושרה מודיעינית ואחריות מקצועית, כערכים עליונים בחקר והערכת מודיעין בכל הדרגים

### סיפור רודף סיפור

נאוה אגמון / דצמבר 2023

המסר מאוד ברור – נלחמים על הבית עד תשישות, באומץ לב, הקרבה ונחישות. מנסים להבין, להתעשת, לפעול להקל במעט את הסבל והעול.

סיפור רודף סיפור – המתנדבים לסייע בכל תחום לעם מותקף, הלום והמום. פועלים, מאלתרים, יוזמים למען אלפי מפונים ולוחמים

סיפור רודף סיפור – המסר מאוד ברור – מגבירים את השותפות, משדרים חוזק ואחדות, מקווים לימים ללא טילים, ללא חטופים וחללים.

כל סיפור חשוב - מומלץ להיות קשוב!

# היערכות מודיעינית מבצעית של חמאס ל"מבול אל-אקצא"

ההכנות ל"מבול אל-אקצא" החלו לפני יותר מארבע שנים \* התקיימו ארבעה תמרונים גדולים שכונו "הפינה החזקה" - האחרון בספטמבר 2023 \* מבנה שדימה בסיס ישראלי נבנה מתחת לקרקע \* הוקם חדר מבצעים משותף לכל הארגונים ברצועה, אבל רק חמאס ידע על העיתוי המדויק למבצע \* במהלך השנים פורסמו סרטוני תעמולה שחשפו חלק משיטות הפעולה \* סרטונים על פריצת החומה ופשיטה מהאוויר באמצעות רחפנים ממונעים נשמרו בסוד ופורסמו רק שלושה ימים לאחר המבצע

מאת: "אחד שיודע"

ערכו והביאו לדפוס: חיים מינא-מנור ואבי מושבי



בכירים בחמאס ליד שולחן חול במסגרת תרגול תמרון "הפינה החזקה". ארבעה תמרונים כאלה התקיימו. האחרון - 25 ימים לפני ה-7 באוקטובר

אמצעי המיגון והתצפיות, בסיסים צבאיים ועוד.

## היערכות מבצעית - תמרונים, שת"פ עם ארגוני אחרים, חשאיות

חמאס התכונן לתקיפה ביסודיות וברצינות רבה. הוא קיים תמרונים משותפים עם פלגים חמושים פלסטיניים מדצמבר 2020 עד ספטמבר 2023. חמישה פלגים פלסטיניים חמושים הצטרפו לחמאס למתקפה על ישראל. לאחר שלוחמי אותם פלגים קיימו אימונים אינטנסיביים משותפים זה עם זה ועם לוחמי חמאס, הם התגבשו לכדי צבא מאורגן מאז סוף שנת 2020.

האימונים המשותפים בוצעו באזורים שונים ברצועת עזה, גובשו בהם הטקטיקה

מרכיבי המודיעין וההיערכות המבצעית של חמאס לקראת המתקפה. לצורך המאמר יכונה הכותב בשם "אחד שיודע".

\*\*\*

על הטבח המחריד, החטופים, ההרס והחורבן שהמיט חמאס ביום שבת 7 באוקטובר 2023, על אזרחי ישראל חפים מפשע ביישובי עוטף עזה נכתב ודובר רבות. אין ספק כי מדובר ביום העקוב מדם בתולדות ישראל.

ברור כי מתקפה זו תוכננה מזה זמן רב וכללה, בין היתר, היערכות מבצעית - תמרונים, תרגילים, שת"פ עם ארגונים אחרים ומהלכי הונאה. וכמו כן, איסוף מודיעין אינטנסיבי על היישובים בעוטף עזה, ועל היערכות צה"ל מסביב לרצועה,

ייחודו של המאמר שלהלן הוא לא רק בשל תוכנו אלא גם בשל זהותו של הכותב: עזתי, פלסטיני מוסלמי, אשר חי ברצועת עזה עד סוף שנות ה-90. גויס ושימש כסוכן של שב"כ במשך תקופה ארוכה ותרגם רבות, מודיעינית ומבצעית, לביטחונה של ישראל. המאמר מבוסס על היכרותו עם השטח ועם אופן פעילותו של חמאס לאורך השנים מאז תפס את השלטון ברצועה, וכן על מעקב מקרוב לאורך השנים על המתרחש בה. המאמר ינסה לאפיין את שיטות הפעולה בהן פעל חמאס במסגרת היערכותו למבצע, ובכלל זה תמרונים מקדימים ואיסוף מודיעין שהיווה את הבסיס למלחמה.

בצניעות המתבקשת, מובהר כי אין במאמר זה כדי להוות ניתוח מלא של כלל



# כישלון המודיעין ב-7.10.23



איימן נופל, מח"ט הגזרה הצפונית של חמאס. ממובילי תמרון "הפינה החזקה"

והתרחישים כפי שבאו לידי ביטוי במהלך התקיפה על ישראל. בין המקומות שבהם התקיימו האימונים היה אתר שנמצא במרחק של פחות מקילומטר אחד מגדר הביטחון המפרידה בין ישראל לעזה מצפון. תמונות אודות האתר והאימונים פורסמו ברשתות החברתיות המקומיות.

האימונים כללו תרחישים כמו לקיחת בני ערובה, הסתערות על מתחמים וחדירת הגנות ישראליות, תרגיל האימון האחרון התרחש רק 25 ימים לפני המבצע ב-7 באוקטובר.

ב-29 בדצמבר 2020, אסמאעיל הנייה, ראש הלשכה המדינית של חמאס, תיאר את התמרונים. הראשון מבין ארבעת התמרונים, שאותם כינה "הפינה החזקה - الركن الشدید", תואר על ידו כמייצג מסר של עוצמה ואחדות של סיעות ההתנגדות ברצועת עזה.

מכיוון שחמאס הוא הפלג הפלסטיני החמוש והמאורגן ביותר ברצועת עזה, הוא היה הכוח הדומיננטי בברית שכללה עוד חמש זרועות מזוינות, שכולן ביצעו

אימונים צבאיים משותפים שכללו תרחישי לחימה דו צדדיים שונים תוך כדי בקרה ומעקב צמוד של מה שנקרא "חדר מבצעים משותף".

הפעם הראשונה ש"החדר" הזה הופיע הייתה ב-2018 במטרה לתאם עבודה בין

הפלגים החמושים בעזה תחת פיקוד מרכזי אחד. תמרון "הפינה החזקה" הראשון, בשנת 2020, קודם בתעמולה כהפגנה של אחדות בין מגוון רחב של כלי נשק שהיה בידי הפלגים השונים. מנהיג חמאס אמר כי התמרון הראשון משקף את "המוכנות הקבועה" של הפלגים החמושים.

בצילומים מהתמרון הראשון ב"פינה החזקה" נראים מפקדים במדי צבא ומסיכות המופיעים בחדר מבצעים סודי, מפקחים על ביצוע האימון. סרטון התמרון מתחיל בירי של טילים ואז עובר ללוחמים חמושים מכף רגל עד ראש, התוקפים טנק ישראלי מדומה ועליו דגל ישראל, ומסתערים על הצריח שלו, עוצרים איש צוות שלו, שולפים אותו החוצה, ואז לוקחים אותו כשבוי מלחמה.

בהודעה שפורסמה בערוץ הטלגרם של "חדר המבצעים המשותף", נאמר כי התרגיל כלל הדמיה של "מתקפה מאחורי קווי האויב". החמושים מופיעים באותו סרטון מסתערים על בניינים ועוברים מבית

על בסיס צבאי מדומה, שהוקם במרחק של לא יותר מ-2.6 קילומטר ממעבר ארז, אחד מהמעברים הגדולים בשטח הרצועה.

הבסיס המדומה נבנה ונחפר כמה מטרים מתחת האדמה, כך שייטכן שהוא לא נראה מייד לסוירים ישראלים, אבל העשן שעלה ממנו במהלך התרגילים והפיצוצים שהיו נראו בהחלט לעין. חמאס השתמש באתר זה כדי לאמן את לוחמיו בטקטיקות לחימה כמו הסתערות על מבנים, לקיחת בני ערובה והשמדת מחסומי ביטחון.

חמאס הקים ארבעה עשר אתרי אימונים בתשעה מיקומים שונים ברצועת עזה. מחבלי חמאס החמושים התאמנו פעמיים באחד מהמקומות, שנמצא במרחק של כ-1.6 קילומטרים בלבד ממרכז חלוקת הסיוע ההומניטרי המנוהל על ידי סוכנויות

האו"ם.

ב-10 בספטמבר 2023 פרסמה ההתנגדות הפלסטינית המשותפת בערוץ שלה בפלטפורמת טלגרם מספר תמונות של גברים חמושים במדי צבא סורקים מתקן צבאי עם מגדל שמירה גבוה הנושא את דגל פלסטין,

בצמוד לגדר הביטחון הישראלית. למוחרת נערך תמרון של "הפינה החזקה" הרביעי.

בפרק זמן קצר לפני התקיפה ב-7 באוקטובר, כל הטקטיקות שנקטו באותה תקיפה עברו חזרות ונסקרו במהלך אותו תמרון. מתמונות וסרטונים עולה כי במהלך האימון השתמשו הלוחמים במכוניות טויוטה לבנות, שנראו במהלך התקיפה

אחד למשנהו ולוקחים שבויים. התמרון השני ב"פינה החזקה" התרחש שנה לאחר מכן. איימן נופל, מנהיג וחבר המועצה הצבאית של גדודי עז א-דין אל-

קסאם, אמר: "מטרת התמרון 'הפינה החזקה' בסוף 2021 היא לאשר את אחדות סיעות ההתנגדות ואת התיישרותן מאחורי אופציית ההתנגדות. באמצעות תמרון זה שולחות סיעות ההתנגדות את מסריהם

לאויב, ולחברינו נגיד שהצבנו את נושא האסירים בראש סדר העדיפויות שלנו, ולאויב נדגיש שהחומות והאמצעים ההנדסיים שהוא מקים בגבולות רצועת עזה

לא יגנו עלינו" (הערת המערכת: איימן נופל, שגם פיקד על החטיבה הצפונית של גדודי עז א-דין אל-קאסם, חוסל ב-17.10.23 במהלך מבצע "חרבות ברזל"). בהודעה אחרת נאמר כי "התמרון המשותף של 'הפינה החזקה' מדמה

את שחרור ההתנחלויות הסובבות את רצועת עזה". התרגיל תומך מחדש ב-28 בדצמבר 2022, ופורסמו סרטונים ותמונות המתעדים את האימון הזה, שהתקיים במה שנראה כמו מתקן צבאי ישראלי מדומה.

חמאס עשה מאמצים משמעותיים להפוך את התמרונים כקרובים יותר למציאות. בשנת 2022, חמושים התאמנו להסתער

## האימונים המשותפים בוצעו באזורים שונים ברצועת עזה, גובשו בהם הטקטיקה והתרחישים כפי שבאו לידי ביטוי במהלך התקיפה על ישראל

## בשנת 2022, חמושים התאמנו להסתער על בסיס צבאי מדומה, שהוקם במרחק של לא יותר מ-2.6 קילומטר ממעבר ארז, אחד מהמעברים הגדולים בשטח הרצועה



# כישלון המודיעין ב-7.10.23



תרגול חטיפת חיילים מבסיס צבאי - באחד מארבעת תמרוני "הפינה החזקה"

באזורי עוטף עזה חודש לאחר התרגיל. מהחומר המצולם ניתן לראות את החמושים מסתערים על מבנים מדומים ויורים לעבר מטרת שהיו בובות, בנוסף לתרגול נחיתות ימיות באמצעות סירות מהירות, ואנשי צפרדע צוללים מתחת למים.

במהלך התמרון הרביעי והאחרון של "הפינה החזקה", נראו לוחמים פלסטינים מתאמנים להסתער על מבנים, אולם חמאס נמנע מפרסום תמונות וסרטונים של האימונים הללו שבוצעו באמצעות אופנועים ורחפנים ממונעים, והם לא היו חלק מהחומרים החזותיים של התעמולה שפורסמה בנושא.

שלושה ימים לאחר תקיפת חמאס, ב-10 באוקטובר 2023, פרסם חמאס סרטון של חמושים מתאמנים לפוצץ את גדר הביטחון ולפתוח בה פרצות כדי לאפשר ללוחמים לעבור עם אופנועים. זו הייתה אחת הטקטיקות שנקטו במהלך התקיפה כדי להגיע במהירות אל היישובים בעוטף עזה. ההכנה לשימוש ברחפנים נמשכה יותר משנה והוא נקרא "טייסת אל-צקר" طائرة الصقر (טייסת בז).

חמאס היה הפלג החמוש הפלסטיני החזק והגדול ביותר, והנעת פלגים אחרים לעבוד עמו נובעת מתוך רצונו להשיג תמיכה משמעותית ברצועת עזה. חמאס רצה תמיכה סמלית מהפלגים הקטנים

## לוחמים פלסטינים מתאמנים להסתער על מבנים, אולם חמאס נמנע מפרסום תמונות וסרטונים של האימונים הללו שבוצעו באמצעות אופנועים ורחפנים ממונעים

שישתתפו לצדו בתקיפה אך, הוא לא רצה שהם ישתתפו בתכנון המפורט והמלא של המתקפה. רק חמאס לבדו היה מודע לתוכנית המתקפה המלאה והמועד לפתיחתה. סביר שהוא ביקש מפלגים אחרים להצטרף אליה רק סמוך ל-7 באוקטובר.

המחבלים נדהמו מחולשת ההגנות של ישראל, כי הלוחמים עקפו את טכנולוגיית המעקב הישראלית באמצעות תקשורת שאינה מקושרת לרשתות דיגיטליות.

## היבטים מודיעיניים בהיערכות חמאס

המודיעין הזה נצבר לאורך זמן ושימש בסיס לתכנון פעולה מקיפה שכללה, בין היתר, הרס מגדלי התצפית ומערכות תקשורת מרכזיות, חדירה באמצעות כלי רכב כולל אופנועים, רחפנים ועוד, פשיטה

באופקים נמצאו מפות ומסמכים. מפה שנמצאה בז'קט של אחד המחבלים הראתה כי המחבלים שהגיעו אל העיר הכירו במדויק את ציוני הדרך שלה. אין ספק שהם הגיעו מוכנים היטב.

מהרגעים הראשונים של התקפת חמאס, היה ברור שלחמאס יש ידע מעמיק על בסיסי צה"ל. כך למשל, לוחמי חמאס הסתערו על אתר השייך למודיעין הצבאי הישראלי שהיה מוכר רק למי שעבד בו.

חמאס הצליח ככל הנראה להונות גם את המודיעין האמריקאי והמצרי. בלשכח של-CIA יחסים הדוקים עם הרשות הפלסטינית והיו לו דרכי תקשורת עקיפה עם חמאס. גם למצרים יש נוכחות מודיעינית חזקה בתוך רצועת עזה, ויש להניח שהם ידעו שחמאס

מתכנן משהו. אבל אף אחד מהם לא ידע על המועד בו יחל המבצע או על היקפו ויעדיו.

חמאס תמיד שמר על משמעת קפדנית בשורותיו, זאת בזכות אימוץ דוקטרינה שקבעה מעין מחויבות בלתי מתפשרת שחסרה

לפלגים פלסטיניים אחרים. הוא גם שמר על הפרדה קפדנית ומידור בין גורמי התנועה השונים. לקאדרים שלו יש מערכת סלולרית שהוכיחה עמידה איתנה מול ניסיונות חדירה או חבלה של סוכני מודיעין חיצוניים או גורמים אחרים.

בסיכום, חמאס פעל על פי תכנון קפדני ובידע יוצא דופן על סודותיה וחולשותיה של ישראל כדי לפלוש אליה ב-7 באוקטובר. 🇵🇸

על יישובי העוטף ועל עוד שמונה בסיסים צבאיים, ביצוע הרס והרג נרחב וחיטפה של למעלה מ-200 אזרחים וחיילים ישראלים.

חמאס הכין תשתית מודיעינית נרחבת שנמשכה שנים רבות וכללה איסוף מידע

על בסיסי צה"ל, שגרת הפעילות המבצעית של צה"ל, מידע מפורט של היישובים בעוטף עזה כולל אמצעי המיגון והאבטחה שלהם, נקודות תורפה ביישובים הללו, בעלי תפקידים ועוד.

תוכנית התקיפה של חמאס מדגימה תחכום

## תוכנית התקיפה של חמאס מדגימה תחכום באיסוף מודיעין שיטתי הכולל, בין היתר, שימוש במקורות (כגון פועלים עזתים שיצאו לעבוד בישראל), שימוש במקורות גלויים שסיפקו מודיעין נרחב: עיתונות ישראלית, טלוויזיה שונות, פרשנים פוליטיים וצבאיים רבים

בכל כלי התקשורת הישראלית, הן הכתובה והן האלקטרונית.

כמו כן עקב החמאס אחרי רשתות חברתיות (ווטסאפ, פייסבוק, טיק טוק וכד'), בהן חיילים סדירים וחיילי מילואים מפרסמים חוויות וסיפורים כולל תמונות. כל המידע עובד, הוצלב עם מידע ממקורות נוספים ושימש כתשתית לתכנון ההתקפה. על גופם של מספר מהמחבלים שנהרגו

# האם אתם באמת רוצים ליישם לקחים?!

תגובה לספרו של עזריאל לורבר שפורסם במאי 2016

אל"מ (בדימ.) ד"ר שמוליק וייס (שו"ס)

קצין ממוצע שנתקע על המסלול והפך, בעזרת החיפוף של מפקדיו, ל"מסמר בלי ראש" - כאן הוא יהיה ויתקדם עד הפנסיה. וישנן דוגמאות כאלה. העיקרון הפיטרי כבר אמרת?

ולשאלה השנייה, מה היה מסלול ההכשרה והקידום של כל אלה? האם במהלך המסלול האישי הם קיבלו את הכלים הנדרשים להתבוננות מעמיקה ויסודית לאורך זמן על האויב, וגם את הכלים "לבוא אותן חמש דקות שאין להחמיצן"? האם לימדו אותם לחשוב חשיבה אנליטית? לראות ראייה כוללת? האם טיפחו בהם את היצירתיות הנדרשת כדי לדמיין מצבים שהם טרם היו בהם וטרם חוו? האם לימדו אותם כיצד להבחין בשינוי קטנטן וכמעט בלתי מורגש שמתחיל, ובהמשך יתפתח לכדי תופעה גדולה או סימן מעיד משמעותי? האם נתנו להם לגיטימציה לחשוב אחרת? האם תרגלו אותם בהתבוננות גם בעצים מבלי להזניח את ההתבוננות בכל היער? האם לימדו אותם עקרונות טכנולוגיה בכלל וטכנולוגיות ספציפיות ליעדי המודיעין שלהם בפרט?

ולא פחות חשוב - האם טענו אותם בידע כללי? חשיבה יצירתית ודמיון מניבים תוצאות כשיש להם בסיס של ידע כללי. ידע כללי הוא מצבור אבני הבניין שבעזרתו חושבים. דמיון עשיר ויצירתיות שאינם מגובים בידע כללי רב אינם מעשיים. חלק קטן מהידע הכללי הזה הוא מצבור ה"תקדימים" המודיעיניים שאת חלקם לורבר מתאר היטב.

הצלבת כל התשובות תציף תמונת מצב, שבה קציני המודיעין אינם בהכרח המתאימים ביותר לתפקידים וההכשרה שהם קבלו אינה המיטבית.

ובסוגיית ההכשרה עוד דבר חשוב - האם ההכשרה הייתה בהלימה ל"דרישות" המוח וכתוצאה מכך מיטבית? כי זאת לדעת - למידה נעשית לא בזרת שמאל, לא ברגל ימין וגם לא בפופיק, אלא אך ורק במוח. גם למידה "דרך הרגליים" מתרחשת במוח. יש כיום ידע רב לגבי הדרכים היותר יעילות להחדרת ידע למוח הכה מורכב. רוב המלמדים והמדריכים לא

מכירים את הנושא ולא יודעים איך להתאים את ההוראה וההדרכה למאפייני פעילות המוח. התוצאה - הכשרה שאינה מיטבית. רמז דק, מחשבים רבים ומתוחכמים אינם הפתרון...

הסוגיות שהצגתי כתובות בקיצור נמרץ. כל מי שצמח במסגרת המודיעינית מזהה היטב את מלוא המסר. אני מציע להפנות את המשאבים הנדרשים כדי להביא למודיעין את האנשים המתאימים ביותר, ולהכשיר אותם בדרך הטובה ביותר והאפקטיבית ביותר. אם לא כך, נמשיך לדון בפשלות, ולא רק באלה שכבר קרו, אלא גם בכל אלה שצפויות לנו, וכנראה "יהיה מספיק לכווווולום".

בגיליון מבט מל"מ 75, יולי 2016, התפרסם מאמרו של שו"ס - ד"ר שמואליק וייס, אל"מ בדימוס, שהגיב על החיבור המעולה של עזריאל לורבר "המודיעין הטכנולוגי - למה ואיך".

שמונה שנים חלפו מאז והגענו ל-7 באוקטובר 2023 ודומה שדברים שפורסמו אז כל כך ראוים להתפרסם שוב - היום. כל כך נכון, כל כך כואב, כל כך עצוב.

הנה דבריו כפי שהיו. לא נגענו.

קחו את החיבור של לורבר וערכו רשימה של כל הסוגיות והאירועים המתוארים בו. אכן, שפע של ענייני טכנולוגיה מרתקים וחשובים מאוד. בכולם, ללא יוצא מהכלל, המחדלים והטעויות הם של אנשים. הטכנולוגיה קיימת. המומחים מפתחים אותה במהירות, והיא עונה על צרכים קיימים או מקדימה צרכים עתידיים. זה תהליך

מוכר מזה כמה מאות שנים. לעתים את הפיתוח יוזמים אנשי טכנולוגיה, ו"פשוטי העם" מתאימים (חלקית) את עצמם לחידושים. לעתים דרגי הפיקוד הצבאי או הממשלתי הם המובילים ומציבים יעדים, והטכנולוגים נענים להם.

אז יש טכנולוגיה, שמתקדמת והולכת ללא הפסק. ויש אינספור פאשלות, החל מניצול חלקי ואי מיצוי כל היכולות של הטכנולוגיה הנדונה, וגמור במחדלים מודיעיניים שמתוארים בחיבור.

אבל, גם החיבור הטוב הזה, כמו כל מה שקראתי סביב מחדלי המודיעין, נשאר בתיאור המחדלים וניתוחם: זה עשה כך, האחר לא עשה, זה לא הקשיב להוא, זה "תפס אגו", זה היה שחצן מדי וזה פחדן מדי, זה רשלן מדי והוא חפפן מדי. לכן קרה מה שקרה.

ברור שהפאשלות הן של אנשים. בכך לא חידשתי דבר. אבל אני לא ראיתי ניסיון להציע איך באמת למנוע את המחדלים הבאים מעבר לשמירת הזיכרון שלהם והנחלתם לדורות החדשים (צעד חיוני לכשעצמו).

כדי להבין את שורשי הבעיות, כדאי שנשאל שתי שאלות עיקריות: ראשית, מי האנשים הנמצאים בתפקידים בכירים בחיל המודיעין ובכלל בשירותי המודיעין? איך הם הגיעו לתפקידים? איך אותרו? איך הוכשרו ובידי מי? לאילו יעדים הכשירו אותם?

אני מציע להכין את רשימת כל המפשלים לדורותיהם - ולצדה גם את אלה שהבינו, חזו והעריכו נכון - ולבדוק את הרקע של כל אחד ואחד. איך הוא הגיע לעסוק במודיעין? האם הוא מוכשר במיוחד שאותר למודיעין או שהתגלגל לחיל כברירת מחדל, האם הוצב במודיעין בגלל שהוא שכן של טר"ש וינטרגרין מהבקו"ם או אולי



# הדייר החסר בקומה הרביעית

**רוב מנהיגי התנועה הציונית הגיעו מאירופה המזרחית. הם לא דיברו ערבית, שפת המקומיים, לא הכירו את תרבותם, הליכי חשיבותם ודפוסי התנהגותם \* גם כיום מספרם של אלו בקהילה הביטחונית המכירים את השפה הערבית, דתות הסובבים אותנו, מנהגיהם והליכי חשיבתם יעמוד על מניינים ספורים בלבד \* הניסיונות להציע לחמאס פיתויים פיננסיים משול לניסיון לשכנע מפלגה חרדית להכניס למערכת החינוך חומר מסיונרי בתמורה למענקי ביטוח לאומי \* מתשל"ד ועד תרפ"ד הזנחנו את הקומה הרביעית - שם תתגורר היכולת לחשוב. לצפות למרחקים**

## רס"ן (מיל.) קובי סגל

טבעי יהיו שונים, או הפוכים אלה מאלה. התוצאה עלולה להיות הרת אסון, שכן תגלם התעלמות מאזהרות המושמעות מול התנהגות מאיימת של אויב, או מושתקות באמצעות פרשנות שגויה - מושתתת מסך של דיסוננס קוגניטיבי - של מי שאינו מכיר את תרבות וערכי הצד האחר, מסרב לראותם נכוחה, ומשלים את החסר בעזרת דמיונו היצירתי - באופן שגוי...

### "הבניין" הישראלי היום - מיעוט דיירים כולל...

רוב מנהיגי התנועה הציונית הגיעו מאירופה המזרחית. הם לא דיברו ערבית, שפת המקומיים, לא הכירו את תרבותם, קל וחומר נימי הליכי חשיבתם ודפוסי התנהלותם. ערב ועם קום המדינה, היו רק שני גורמים שסייעו לאכלס את "ארבע קומות" הבית: עולי מדינות האסלאם והשכנים הדרוזים. עולי מדינות האסלאם שימשו אבן הפינה לקהילת המודיעין: "המחלקה הערבית" של הפלמ"ח, הש"י, ש.מ. 2 (לימים - יחידה 8200), ש.מ. 10 (לימים 504) ויחידות שירות הבטחון הכללי המתמחות במגזר הערבי.

העולים מארצות האסלאם, הבטיחו כי בדור הראשון למדינת ישראל, לא יחסרו דיירים בכל קומות הבית. אליהם, הצטרפו גם קומץ "בני החסד", בני העדה הדרוזית שבדומה ליתרו נביאם, "נבי שועיב", היו לעיניים" לבני ישראל. הם סייעו לעם היהודי החוזר לארצו ללמוד במהירות את כללי המשחק בסביבה הלא מוכרת. אך לצערנו, הדור שעלה ממדינות ערב, ונתן מענה רב חושי לחברה הישראלית כולה, לא הנחיל את מורשתו, הלך ונמוג אט אט.

סקר של מכון ואן-ליר משנת 2015, מצא כי מבין אזרחי ישראל היהודים, הגדירו את עצמם 10% בלבד כדוברי "ערבית טובה". 2.5% אמרו שמסוגלים לקרוא עיתון או מכתב, וכאחוז אחד בלבד (!) ככאלה



עברי דבר ערבית? רק אחוז אחד מהיהודים בישראל מסוגלים לקרוא ספר בערבית

והקומה הרביעית, היא "דירת הגג", הצופה למרחקים. שם, תתגורר היכולת לחשוב: דיירה יקשיבו למלה הנאמרת ולשתיקה הרועמת; יתפנו לקרוא לעומקם של דברים; לחבר ביטויים, תופעות ותהליכים, הנראים לדיירי הקומות שמתחת כבלתי קשורים; להציב שאלות שלא צפו; ולתסרט התפתחויות שלא עלו על הדעת. הקומה הזו יכולה להיבנות אך ורק על גבן של קודמותיה: "פנטהאוז" של מתכילים מנוסים, שדבר מקומות המטה, לא נשמט מעיניהם.

רק אז ניתן לקיים שיח שלם, להשגת הבנה הדדית. לכן, יש צורך ב"שיח מרפסות" ממרומי הקומה הרביעית. בהיעדרו, כל צד יאלץ להשלים את החסר באמצעות דמיונו. פרשנותו למסרים אותם הוא מקבל תיעשה בהתאם לתרבותו וערכיו, שבאופן

יובל החמישים למלחמת יום הכיפורים, סיפק הזדמנות מצוינת לחוקרים לפרסם מאמרים על ההפתעה שקרתה אז, לקחיה, ואיך בדיוק הם יושמו כדי למנוע הפתעה דומה בעתיד. איש מבין הכותבים לא יכול היה להעלות על דעתו שבדיוק מצמרר של 50 שנה וכמה שעות, תשוב ההיסטוריה עם הפתעה קולוסאלית נוספת, מודיעינית ומבצעית.

עוד בטרם הסתיימו הקרבות, מנקרת בכל אדם חושב שחווה את יום הכיפורים תשל"ד ושמחת תורה תשפ"ד, שאלה מייסרת: כיצד יכולות אינטלקטואליות, טכנולוגיות, וצבאיות, קרסו באופן זהה? כיצד שבנו ונכשלנו לאחר "חמישים שנות הפקת לקחים"?

את קצה החוט לתשובה יש לחפש במכנה המשותף שביניהם. הבה ננסה, גם אם אין בתיאוריה שתוצג תשובה מלאה לשאלה.

### ארבעת "קומות" של מפגש התרבויות

מאז חדלו בני האדם לדבר שפה אחת, וקריסת מגדל בבל, גרם היעדר התקשורת לכך שהם נפוצו לארבעת קצוות הארץ (בראשית י"ז, א-ח). היעדר היכולת לתקשר בין שפות ותרבויות מונע יכולת לעבודה משותפת, ואף גרוע מכך: פעולת כל אחד מהצדדים, תקבל משמעות שונה בהבנת הצד שכנגד. התגברות על הפער הזה בהבנה מחייבת מאמץ רב. כדי לממש את "ותהי כל הארץ שפה אחת ודברים אחדים", אל לנו לבנות מחדש את "מגדל בבל", אלא בית ובו ארבע קומות:

הקומה הראשונה, בה תתגורר היכולת הלשונית - להבין איש את שפת רעהו; בקומה השנייה יתגוררו הקריאה והכתיבה, בדרך להיכרות אוצרות התרבות והרוח של כלל הצדדים. הקומה השלישית, היא זו של עולם הרגש - המסוגלות להבין את הנימים הסמויים מהעין של השפה והתרבות.





חיילים דרוזים ב-1949. החיילים הדרוזים סייעו ליהודי החוזר לארצו ללמוד את כללי המשחק בסביבה הלא מוכרת. לע"מ

שמסוגלים לקרוא ספר. ממצאים אלה (שגם הם נראים אופטימיים במידה חשודה, וודאי היו מידרדרים מדרגה נוספת לו הסקר היה נערך היום), מעידים כי מעטים ראויים להתגורר ב"קומה הראשונה", הרבה פחות מכך בקומות השנייה והשלישית, ומתי מעט בקומה הרביעית. להתרשמותי, מספרם של אלו בקהילה הביטחונית, המכירים את השפה הערבית, שלא לדבר על דתות הסובבים אותנו, ההיסטוריה שלהם, מנהגיהם, והלכי חשיבתם, יעמוד, בחישוב אופטימי, על מניינים ספורים בלבד. לכן, הקומה הרביעית תיוותר למרבה הצער ריקה, מאלה שראוי היה כי יאכלסו. היסטורית, קולם של אותם בודדים שכן הצליחו "להשתחל" אליה לא נשמע, וכאשר ניסו לחדד תובנה, כל שכן להתריע, הם הושטקו בגסות רוח. מכאן קצרה הדרך ליום הכיפורים תשל"ד, ולשמחת תורה תשפ"ד - 50 שנה בדיוק לאחר מכן.

### אסונות 1973 ו-2023, בראי תאוריית "ארבעת הקומות"

נשיא מצרים אנוואר סאדאת, הבהיר בנאומים פומביים את כוונותיו - פנייה לדרך המלחמה. כך, הוא התייחס ל-1971 כ"שנת ההכרעה", ואף הסכין להקריב מיליון חללים בדרך להחזרת סיני. הן מצרים והן סוריה, הכינו באופן גלוי את עמיהם למלחמה מתקרבת, בכל אמצעי תקשורת ממלכתי. שתי המדינות פנו בבקשות עזרה בהולות למדינות ערביות "אחיות" (ירדן, מרוקו, אלג'יריה, לוב, ועוד), מה שאמור היה להדליק "אורות אדומים" בוהקים. אחד הסימנים המעידים שזעקו לשמיים, ההיתר להפסקת הצום ברמדאן, "נדחף" לסעיף 26 (ו) בפאתי המסמך אותו הפיץ אמ"ן פחות מיממה לפני פרוץ הקרבות (5 באוקטובר, 13:15). שום "תרגיל", "פעולה מוגבלת", או חלופה אחרת, לא יכלו להסביר הוראה זו, שלא זכתה להתייחסות הראויה לה.

אמ"ן, והאלוף זעירא בראשו, ראו בסאדאת שוטה נלעג וזלזלו בדבריו. ה"חטא הקדמון" היה לא רק התעלמות מאזהרותיו הקונקרטיות, אלא מעצם תפיסת עולמו. לו זעירא היה ראוי להתגורר באחת מ"קומות הבניין", או אפילו במחסן שבחצר, או אללי, אפילו בחדר האשפה, היה מן הסתם מבין כי להיתר רשמי לאכול ברמדאן יכולה להיות רק משמעות אחת: מלחמה. כך בדיוק קרו הדברים גם 50 שנים לאחר מכן. במשך עשור ויותר האמינו במודיעין הישראלי שה"חמאס מורתע" ולא יעז לזיום

כך, הצופים בסדרת "אגרוף החופשיים" ששודרה חודש לפני המלחמה בערוץ "אל-אקצא", יכולים היו לראות במדויק את מה שיתרחש בבוקר שמחת-תורה - הקליפים

שהופקו חודשיים קודם לכן הציגו את תרגול כיבוש "אוגדת עזה" תוך שנעשה שימוש בדגם, בקנה מידה זהה. ראינו הכל, והתעלמנו. הבטנו בהם בתערובת הרסנית של בורות עצלה ושחצנות, מצופות בשכבות עבות של הסברי דיסוננס-

קוגנטיבי מתקתק, ושל תחושה משכרת ומשקרת לפיה "החמאס מורתע". חזרנו שוב ושוב על אותן שגיאות.

ומדוע? העניינים נוהלו בידי "דרי רחוב" שלא טרחו להקשיב לצד שכנגד. מעטים בהם באמת הבינו את שפתו, ולא יכלו באמת ובתמים להבין את הלך חשיבתו, עומק תרבותו, סולם ערכיו, כל שכן מבין הערמומיות והרמייה של תוכניתו האמיתית. פיתחנו את נרטיב ה"ווילה

התנקה "חסרת סיכוי" (זוכרים את: "האם המצרים יבצעו את תוכניתם האידיוטית לצלוח את התעלה?"). הדיסוננס, יצר יש מאין "הבנות" כביכול, בהן כיכבו ה"מקל"

(חיסולי בכירים וסבבי לחימה) וה"גזר" (מענקים קטריים, רישיונות עבודה, ואפילו הסכמה להקמת אסדת קידוח לחופי עזה). אך לא מיני, ולא מקצתי...

מעטים מאד הבינו שארגון דתי, שמסמך הייסוד שלו מינואר 1988 מתייחס

לפלסטין כולה כאדמת קודש ("ארד ווקף"), והרג היהודים, עד האחרון שבהם, לא יסתפק בהסדרים כלכליים. הניסיונות "להציע" לארגון פיתויים פיננסיים, משול לניסיון לשכנע אצלנו מפלגה חרדית להכניס למערכת החינוך חומר מסיוני, בתמורה למענקי ביטוח לאומי ונקודות מס. כמה תמימים היינו...

למרות שהחמאס לא הסתיר דבר, אנחנו העדפנו, ביהירות, לטמון ראשנו בחול.

### למרות שהחמאס לא הסתיר דבר, העדפנו, ביהירות, לטמון ראשנו בחול והבטנו בהם בתערובת הרסנית של בורות עצלה, ושחצנות



חיילי מודיעין לומדים ערבית. מתוך פרסום של חיל המודיעין

בג'ונגל" מבלי להקשיב לקולות הלילה, ל"שירת העשבים", להריח את המיתמר עם הרוח, ולראות את המסתתר מעבר לערפילי הבוקר.

### ה"צועקים"

באגדה "בגדי המלך החדשים", יתרון הילד הקטן שזעק "המלך הוא עירום", הייתה יכולתו להתעלם מהקונספציה, לראות את האמת, ולצעוק. בסיפורו של אנדרסן, הקשיבו לילד. אצלנו - לא: התעלמו מאותם בודדים שבתבונתם התריעו, או שסתמו את פיהם בברוטאליות.

ה"צועקים" התרעה מתחלקים לשני סוגים: אלה המזהים סימנים בשטח; ודיירי ה"קומה הרביעית". אחד הבולטים ביניהם ב-1973 היה אלברט סודאי ז"ל, אזרח עובד צה"ל, מוותיקי ומנוסי המחקר באמ"ן, שיחד עם קצינה צעירה בשם נינה פטל, בראש מדור מקביל ניסה להתריע. הוא סיפר כיצד: "הממונה עלי במחלקה המצרית אמר עלי לפני יום הכיפורים "אלברט חושב כמו ערבוש". הופתעתי מכך ולבטח נעלבתי, אך למעשה תמיד ניסיתי לנעול את נעלי היריב, ולהעריך מה הייתי עושה אילו הייתי במקומו לאור הנתונים הקיימים".

גם הפעם, היו כמה "ילדים" שצעקו ש"המלך הוא עירום". כך למשל הנגדת ו' מבסיס "ירקון" של 8200; וודאי התצפיתניות של חיל הגנת הגבולות, לאורך קו גבול הרצועה. אבל ערב ה-7 באוקטובר 2023 "הקומה הרביעית" הייתה כנראה ריקה, בדיוק כמו אז בקיץ 1973.

שני סיפורי ההפתעות, בתחילתו וסופו של דבר, היו סיפורי העימות שבין "החשיבה של הערבושים" של שוכני "הקומה הרביעית", ובין "החשיבה הרציונאלית" של דרי הרחוב, ש"ניצחה", והולכה לאבדון.

### "הסנאית המפצחת"

מערכת המודיעין המבקשת לזהות איומים והפתעות, חייבת למלא את שורותיה בטובי הדיירים "בקומה הרביעית". בהעדרם, הפתעות כאלו ישוּבו וישנו. היסוד לכל - בקומת הקרקע - הוא השליטה בשפה הערבית. הדרך לכך - חובת לימוד ערבית והיסטוריה של המזרח התיכון בבתי ספר תיכוניים, לרבות עידוד תלמידים לעשיית בגרות חמש יחידות בתחום. השינוי הנדרש מחייב כמובן תהליכי עומק משמעותיים, לרבות חקיקה, תקצוב, ושינוי אווירה

שיגרום לצעירי ישראל להתקרב ללמידת השפה ההיסטוריה והתרבות הערבית, בחדווה וברצון. תהיה זו הצהרת כוונות: אנחנו חלק מהמזרח התיכון, בכוונתנו להישאר כאן! הדבר חייב לקום ולהיות, פשוט כי אין ברירה אחרת.

נוכח המצוקה בקומות המסד של "דירתנו", לא

תהיה ברירה בטווח הזמן המידי, אלא לשבור שוב את "קירות הזכוכית המשורינת של הבניין כולו", ולשנות הילך חשיבה של דורות. ספק אם הילך כזה יתאפשר, מבלי לשלב בו גם אזרחים

ישראלים ערביים. כן, מן הראוי שנשאל את עצמנו: "האם מה שנעשה בעבר עם הדרוזים והצ'רקסים, כשנפתחה בפניהם הדלת לקהילת המודיעין, לא ראוי שיתרחש גם עם ערביי ישראל"?! שילוב ערבים ישראלים הרואים עצמם, בדומה לדרוזים ולצ'רקסים, נאמנים ללא סייג למדינה וחלק מזהותנו הלאומית, עשוי להביא גם להעצמת הזדהות כלל המגזר עם המדינה,

### אנחנו חלק מהמזרח התיכון, בכוונתנו להישאר כאן!

### עלינו לשנות הליך חשיבה של דורות וספק אם הליך כזה יתאפשר מבלי לשלב בו גם אזרחים ישראלים ערביים

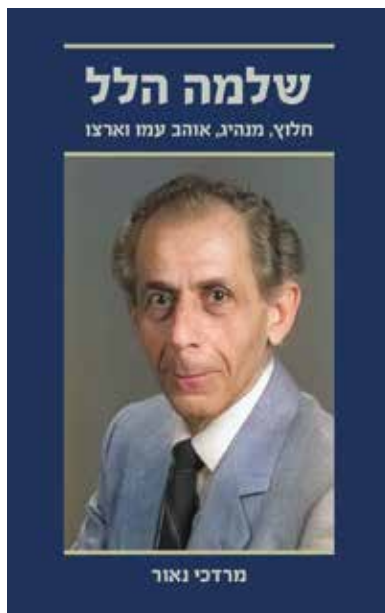
ולקטנת המתח בין הרוב למיעוט. גם על בסיס מהפך שכזה, קהילת המודיעין תוכל להתחדש, ולכונן את "מועדון הקומה הרביעית", תוך חיזוק "החשיבה הערבושית". בקומה זו, כמו בשירה של לאה גולדברג "דירה להשכיר", תתגורר ה"סנאית", שתעסוק באגוזים הקשים לפיצוח - מנת חלקה של קהילת המודיעין, כל יום, כל היום. הכרת השפה,

התרבות, ובעיקר עולם הערכים והחשיבה בהווייתם של שכנינו, היא בסופו של דבר "תעודת הביטוח" לא רק של קהילת המודיעין למניעת אסון שלישי בסדרה. במידה לא מועטה יהיה ביכולתה גם להוות מפתח להשתלבותנו האיטית במרחב, אחרי למעלה מ-120 שנות מאבק מדמם בין העמים.



# גומרים את ההלל על שלמה הלל

ביוגרפיה מקיפה של איש ציבור מהמעגל המגוון ביותר בחברה הישראלית



פרץ דרך נוספת לעלייה, כאשר נמנעו האפיקים הקודמים - הלל שב לבגדד ב-1950 לנהל משא ומתן עם שלטונות עיראק להכנת מבצע "עזרא ונחמיה", שנועד להוציא את היהודים מעיראק, מיזם שהוכתר על-ידי "ניו-יורק טיימס" בתואר "הרכבת האווירית הגדולה ביותר בהיסטוריה". הלל "חרש" את המזרח התיכון במשימות חשאיות של מודיעין ההגנה ולאחר מכן - שירות המודיעין הצעיר עם קום המדינה, בלבנון, בסוריה ובמצרים. בהמשך חייו הציבוריים עבר לשירות החוץ ושימש משך עשר שנים (-1969 במטה האו"ם ובהנהלת משרד החוץ. שבע שנים היה הלל שר המשטרה, ולאחר שבע שנים באופוזיציה חזר לקדמת הבמה הפוליטית בתפקיד יושב ראש הכנסת.

ספרו המקיף של ד"ר מרדכי נאור מציג דמות של חלוץ, מנהיג, אוהב עמו וארצו, ממש כמו השם המרגש של הספר. הלל עשה מעשה נדיר במקומותינו והעמיד את כל ארכיונו הפרטי על מסמכים, תעודות, סטנוגרמות, תמונות ועוד לרשותו של ארכיון המדינה. כך נשכרנו בספר עשיר מידע וחוויות משירותו הציבורי של אחד מטובי הפעילים של העם היהודי ומדינת ישראל.

מרדכי נאור, שלמה הלל - חלוץ, מנהיג, אוהב עמו וארצו, הוצאת ספריית יהודה דקל, המועצה לשימור אתרי מורשת בישראל, 2023

שלמה הלל היה איש ציבור מהמעגל המגוון ביותר בחברה הישראלית - יליד בגדאד 1923, אשר בגיל 18, ב-1941, החל במסלול ציוני חשאי וגלוי, בארץ ובחו"ל, בקדמת הבמה הציבורית ומאחורי הקלעים שלה.

בגיל 23 בהיותו חבר קיבוץ נשלח לשנה לעיראק ועסק בארגון התנועה החלוצית-המחתרתית, ובהפעלת הקילוח הדק של העלייה הלא-לגאלית. ב-1945 הוביל יוסף אבידר, בכיר במטה ההגנה, הקמת מפעל לייצור כדורים לתת-מקלע "סטן". אבידר פנה לשלמה הלל שהיה מרכז הכשרה של צעירים בפרדס חנה לגייס את אנשיו ולהעבירם לרחובות להקמת משק חקלאי תוך גידול ילדים (שם הכיסוי - "מכון איילון"). בסכנה יומיומית יוצרו במהלך שלוש שנים, מתחת לאפם של הבריטים, למעלה משני מיליון כדורים, שהצילו את לוחמי תש"ח. הלל "שמר אמונים" ל"מכון" ודאג, בהיותו יו"ר הכנסת ב-1986, לסייע להקמת מוזאון במקום. ה"מכון" היה עבורו "היהלום שבכתר" כל אתרי המורשת במדינה.

בקיץ 1947 נקרא הלל לעמוד בראש "מבצע מייקלברג" - הבאת המטוס הראשון בתולדות עלייה ב', בעת שהבריטים הפעילו מאמץ אדיר באוויר ובים למנוע כניסתם של יהודים לארץ. הוא

## זה הגיע פתאום

אל"מ (בדימ.) מתי נורסלע / ינואר 2024



"נוהל שכנים". אמן: יובל גספי. צילום: מתי נורסלע

זה הגיע פתאום,  
...יילת צופרים, שובלי טילים,  
אש ועשן, נפילת חיילים,  
גבורת הורים...  
זה הגיע פתאום,  
...משכנות נפרצים, תינוקות ירויים  
ברק ונפץ, זעקת נערות,  
בכי נערים...  
זה הגיע פתאום,  
...שכנים של אתמול, הולמים, בוזזים  
צוחת מקלעים, נפץ רימון,

גופות נקרעים...  
זה הגיע פתאום,  
...איה הצבא ? איה הגדודים ?  
מי בשער מי על הגג ?  
מי איתם, הנטושים...  
זה הגיע פתאום !  
...הם לא ידעו, הם לא חשדו  
נרדמו על המשמר, ודם,  
דם אזרחים הופקר !



# 75 רגעים מרגשים של עובדי ועובדות המוסד

**א.ש: "פעילות שלי במפרץ שלימים הובילה ל"הסכמי אברהם" \* אלי מצרי: "הילדה האתיופית הקטנה שהעלינו לאוניה - לימים כלתי" \* גיזי צפירי: "לחיצת היד עם מוסטפה ברזאני" \* יוסי כהן: "כקצ"א צעיר השלמתי גיוס של סוכן מרכזי בחיזבאללה" \* ר': "כשהשעון של אלי כהן הגיע אלי ואחזתי בו" \* ד': "הדרמה בהבאת גופתה של דורה בלור מאוגנדה לישראל"**

## אבנר אברהם



תעודת עובד אל-על ששימשה את איסר הראל במבצע לחטיפת איימן בארגנטינה

לרגל 75 שנה למדינה, יצאתי למסע, טלפוני בעיקר, לאסוף 75 רגעים מרגשים בחייהם של נשות ואנשי מוסד בעברם. היו שביקשו זמן לחשוב והיו שנעלמו, היו שסירבו, היו שידעו לשלוף מייד אנקדוטה או רגע מיוחד ולתמצת אותו בכמה מילים. היו שהאריכו, והיו ששלחו כמה רגעים. בחלק מהמקרים קיבלנו את הרגע המרגש מהבן או הבת ואפילו מהנכד של עובדים שלא עימנו יותר. חלק מהרגעים המרגשים שמעתי במו אוזני מהעובדים. חלקם כבר לא עימנו, אך נזכור אותם לעד.

הנה הדברים:

**א:** "הייתי מעורב באופן משמעותי במבצע לסיכול פיגוע של "חיזבאללה" מעבר לים."

**א:** "בני הבכור נולד כשאני בחו"ל. ארגנו לי טיסה מיידית וישבתי בתא הטייס רק כדי להספיק... כשהגעתי, כולם כבר ישנו... האחות התורנית האמינה לסיפורי, ואפשרה לי לראות את התינוק באמצע הלילה..."

**א:** "השתתפתי במבצע והכיסוי שלי היה כפרי ממדינה אירופאית. בחרתי בכפר קטן כמקום ממנו אני מגיע, למקרה וישאלו אותי. רצה הגורל ובתשאלו הראשון נפלתי על מישהו שסיפר לי שהוא מאותו הכפר... איך שהוא, יצאתי מזה בשלום..."

**א:** "יצאתי לשליחות בלונדון רווק וחזרתי נשוי. ילדי נולדו באנגליה והייתי בכל הלידות. דווקא בישראל, הבאתי את אשתי לבית החולים, ובעידן של טרום טלפונים ניידים קפצתי רגע לאמא שלי שגרה בסמיכות. חזרתי כעבור 45 דקות ואשתי הייתה כבר אחרי הלידה..."

פתאומי לניתוח מורכב בעין בבית חולים אחר. כך, עד לחזרתי קיבלתי מידי יום דיווח עדכני מאנשים שביקרו את שתייהן, ודאגו שמיטב הרופאים יטפלו בנשים היקרות לי, שגם זכו בתום האשפוז לביקורי בית של מחלקת הבריאות. הרגשתי שאני משרת בארגון ייחודי ואיכותי, שהטיפול באנשים בו הוא ערך עליון. בעת חזרתי פעלתי בעצמי לטובת אחרים, על פי אותו קוד ערכי ייחודי."

**א.ש:** "פעלתי מטעם המוסד במפרץ, מה שלימים יוביל ל"הסכמי אברהם"."

**אבנר אברהם:** "אמריקה ושלוש התלוויתי מטעם המוסד לראש הממשלה רבין במסעו לארצות הברית, שבועות ספורים לפני הרצח הנורא. כעבור שנים נשלחתי לפסגת קמפ-דיוויד כחבר פמלית ראש הממשלה ברק לשיחות."

**אודי לוי:** "ליוויתי את מאיר דגן 25 שנה,

**א.ג:** "סיימתי פיתוח מערכת ממוחשבת ראשונה מסוגה במוסד, שאפשרה תקשורת פורצת דרך. לפי "חוק מרפי", כשהצגתי אותה לראש המוסד, דגן, המערכת "נתקעה". הוא מבחינתו לא התרגש ואמר לי בשקט "אני יודע שלא הייתם מזמינים אותי אם המערכת לא הייתה עובדת בהצלחה."

**א.ל:** "עסקתי בתחומים טכנולוגיים. פיתחנו וסיפקנו פתרונות שהיו חלק ממבצעים חשובים ומניבים. היה זה סיפוק רב לדעת שהכל עבד כמצופה."

**א.ש:** "בתחילת דרכי בארגון יצאתי לשליחות ראשונה בגפי. רעייתי, שהייתה בהיריון, אושפזה ונדרשה לניתוח דחוף. בה בעת, אמי נדרשה באופן

**"כשהצגתי אותה לראש המוסד, דגן, המערכת נתקעה". הוא מבחינתו לא התרגש ואמר לי בשקט "אני יודע שלא הייתם מזמינים אותי אם המערכת לא הייתה עובדת בהצלחה"**



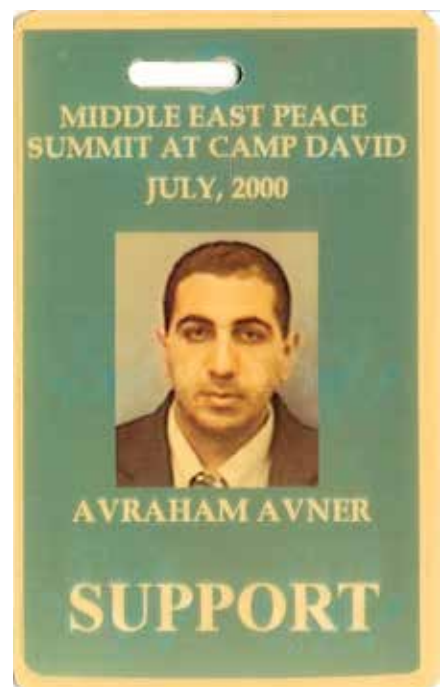
גיזי צפריר, מימין, בכורדיסטאן

מימיו בצה"ל דרך משרד רוה"מ/המטה ללוחמה בטרור, המועצה לביטחון לאומי ובמוסד. הרגע המרגש ביותר מבחינתי היה שיחת הטלפון בה בישר ראש הממשלה שרון למאיר ז"ל על מינויו לראשות המוסד. לא היה מאושר ממנו, זה היה חלום חייו שהתגשם. הייתי לידו כשזה קרה והתרגשתי כמו ילד, לראות את איש הברזל והעוצמה הזו, שכל כך חלם על כך שיוכל להוביל ולהשפיע על ביטחון מדינת ישראל, מגיע לתפקיד הנכסף."

**אורנה קליין:** "יום הולדת, בת 24. התעוררתי באתונה. בפגישה בבית הקפה הבנו שניאלץ לעזוב. צ'ק אאוט זריז, טיסה לז'נווה. צהרים באגם. נסיעה ברכב שכור לציריך ומשם טיסה לישראל, והביתה לגבעתיים. אכן יום הולדת בלתי נשכח: אתונה-ז'נווה-ציריך-בן גוריון-גבעתיים..."

**איברהים ברזילי ז"ל:** "קונסטנטין, אלג'יריה, שבת 12 במאי 1956. מתקפה על הרחוב היהודי על-ידי המון מוסלמי חמוש ברימונים, פצצות ואקדחים. יהודי אחד נרצח, ו-13 נפצעו. המסגרת שהקמתי ואימנתי השיבה אש וחיסלה 19 מוסלמים שהיו בכוח התוקף. רק אז התערב הצבא הצרפתי. ההצלחה של הקהילה היהודית שלחמה הדהדה בעיתוני צרפת ואלג'יריה, והגאוונה שלנו הייתה בשיא."

**איילן:** "פיתחתי טכנולוגיה שסייעה באיתור



תג הכניסה של אבנר אברהם לקמפ דייוויד

בהרבה תחומים אחרים. קרוב משפחה, א', מי שהיה שגריר בזמנו, וראש המחלקה הקונסולרית, נתקל בשמי במקרה וטיפל בנושא. ללא מעורבותו, כנראה שמחליפי היה מקבל ויזה בסיום שליחותי... כשהוויזה התקבלה, רעייתי ובתי תום, כבר יצאו מבית החולים. את בתי ראיתי לראשונה רק כשהיא בת שמונה ימים..."

**אמנון:** "נטלתי חלק במבצע פורץ דרך שהתקיים בהודו."

**אמנון סופרין:** "ליל 6-7 בספטמבר 2007 - הפצת הכור בסוריה והשמדתו. זה היה סימושל מאמץ מודיעיני אינטנסיבי אדיר שהובל על ידי אגף המודיעין החל מדצמבר 2003 ועד לאימות הסופי בדבר הימצאות תוכנית גרעין מתקדמת בסוריה (מרץ 2007). מרגע

האימות ועד לתקיפה, התקיימו דיונים רבים בהנהגת ראש הממשלה אהוד אולמרט, ולאחר התלבטויות רבות בהן היינו שותפים פעילים, נבחרה דרך הפעולה שהביאה להשמדת הכור ולהסרת האיום הגרעיני מעל ישראל."

**ב:** "סעדתי את מיין הררי עד יומו האחרון.

נעדר שלנו, שבמקרה היה גם חברי הטוב. הפעילות צלחה."

**איסר הראל. מספר נכדו, איתי ארד:** "הייתי מציין את הרגשתו לאחר המראת המטוס שחזר מארגנטינה, עם אדולף אייכמן."

**אלי מצרי:** "השתתפתי במבצעים להברחת יהודי אתיופיה לישראל. אחת העולות היתה ילדה קטנה שבשל מחלה אושפזה לזמן ארוך בבית חולים. לימים גדלה והפכה לרופאה האתיופית הראשונה בחיל האוויר הישראלי. בחוג יוגה פגשה את בחיר ליבה, והם נישאו. הבחור הוא בני, ואני זכיתי בה ככלתי..."

**אלכס:** "רגעים אישיים במהלך שנות שירותי: האחד - כאשר הבן שלי סיים קורס קצינים בבה"ד 1, השני - פרידה מאימי שהלכה לעולמה בטרם עת."

**אמיר:** "בעת שליחותי בעיר "קשת שירות" בהגדרתה, אשתי נסעה ארצה לצורך לידה, בגין מערכת בריאות בעייתית. כדי שאוכל להיות בלידה, המשרד טיפל בקבלת ויזה למחליפי - לא ניתן היה להשאיר את התחנה ללא איוש. הזמן לא דחק לשלטונות, כמו

**"הרגע המרגש ביותר מבחינתי היה שיחת הטלפון בה בישר ראש הממשלה שרון למאיר דגן על מינויו לראשות המוסד. לא היה מאושר ממנו"**





ראש הממשלה בן גוריון בפגישה עם הצוות שהשתתף במבצע חטיפת אייכמן. ראשון משמאל, רפי איתן. שלישי משמאל, אברהם שלום, לימים ראש השב"כ

ופתח אותה בהתרגשות. וכל השאר היסטוריה..."

**דני יתום:** "מלחמת יום הכיפורים נפלה עלינו בהפתעה מוחלטת. אנו הלוחמים הסדירים שהיינו פרוסים בסיני ולאורך התעלה, בלמנו בגופו את הגלים המסתערים של הצבא המצרי, עד שהגיעו אנשי המילואים. מה הלקח שלמדתי ממלחמה זו? כנגד כל הסיכויים בלמנו את המצרים והסורים וסיימנו את המלחמה 101 קילומטרים מקהיר ו-40 קילומטרים מדמשק. כאשר אנחנו מאוחדים, מאמינים בצדקת הדרך, מקדשים את ערך הרעות והערבות ההדדית, אף אויב לא יוכל לנו."

**ה:** "המבצע להבאת שרידי גופתה של דורה בלוך לישראל."

**ז.י:** "כבן לעדה האתיופית פעלתי עם המוסד לחלץ את אחינו. נעצרתי ונכלאתי בג'יבוטי. לאחר שהצלחתי להשתחרר והגעתי לפריז, גיליתי שקדאפי, השליט הרודן של לוב, ביקש את העצורים אליו, יומיים לאחר שכבר הייתי משוחרר. הבנתי שהחיים שלי ניצלו. עם שובי לישראל נקלטתי למוסד והפכתי לעובד מן המניין."

**ח:** "הפלגתי על ספינת טילים של חיל הים לבדוק קשר מול כפר הנופש של המוסד בסודאן. בהמשך, יצאנו בנחת. לוחמי השייטת הגיעו עם סירות גומי מכוסות

**גולן:** "פרשתי בגיל 45 מיחידה 8200 והגשמתי את חלומי לעבור למוסד, שם המשכתי עד גיל הפרישה."

**גיזי צפירי:** "לחיצת היד עם מוסטפה ברזאני, מנהיג הכורדים, כשהגעתי לשם בראש משלחת קבועה. אבי, שהיה ממוצא כורדי, ודאי היה מתרגש לדעת שבנו סוגר מעגל ואף מבקר בבית הקברות היהודי. אבל, נצרתי את לשוני ולא שיתפתי אותו. כששבת מכורדיסטן הוא כבר הלך לעולמו. חשתי צער שלא הצלחתי להספיק לספר לו."

**גיל:** "הכשרת דור העתיד של מפקדים ומפקדות היא תמיד זכות גדולה לעיצוב הארגון ועמידה ביעדיו. בסיום קורס הפיקוד הזוטר בפברואר 2016 נטענו חניכיי, ואני כמפקדם, עץ זית בכר הדשא המוכר לכולנו, למרגלותיו רשמנו "כי האדם הוא עץ השדה, וכמו העץ הוא שואף למעלה". החבורה הנפלאה שסיימה מסלול הכשרה מאתגר; העץ המסמל חוסן ואיכות; והמשפט המקדם, היו רגע אדיר של גאווה מרגשת."

**גלן:** "דרישת שלום אישית מראש הממשלה יצחק רבין לכבוד החג, כשאני רחוק מאוד מהבית, בארץ יעד."

**ד:** "הייתי תורן בחדר המבצעים, כשמאיר דגן קיבל מעטפה עם תצלומי הכור הסורי,

נוצרה בינינו חברות מיוחדת. קודם לכן, כשאבי נפטר, מייק הגיע לשבעה וישב עימנו ארבע שעות."

**ברגי, (באמצעות בתו וחבריו):** "בזמן שירותו כראש שלוחת המוסד באיראן יצר קשרים אישיים הדוקים עם מקומיים, מה שאפשר לו לטפל בהצלה והוצאה של הישראלים מאיראן, בהם אנשינו."

**גד שמרון:** "מבצע 'אחים' להעלאת יהודי אתיופיה ממחנות הפליטים מסודאן. זמזום חלש, כמעט בלתי נשמע, הפר את השקט, גבר אט אט, קרע את דומיית הליל והפך לשאון מנועים. לפתע חלף גוש מתכת גדול מטרים ספורים מעל ראשנו ונחת בחבטה עמומה על מסלול העפר שאיתרנו כמה שבועות קודם לכן במדבר בדרום מזרח סודאן. ברעש אדיר, מלווה בענן אבק שהיינו בטוחים שנראה עד חרטום המרוחקת, נעצר ה"הרקולס" של חיל האוויר, הסתובב ונערך לקליטת קבוצה גדולה של יהודי אתיופיה שאספנו מאחד ממחנות הפליטים. כמה שעות אחר כך הם כבר היו בישראל, ואנחנו, קבוצה קטנה של ישראלים, שנוצרים בזיכרונו נלנח את החילוץ האווירי הראשון, כבר היינו שקועים בתכנון הסבב הבא של המבצע."



מייק הררי





מתיוקת בסודן – לרופאה האתיופית הראשונה בצה"ל

בדרכם לספינה שתוביל אותם לירושלים של חלומותיהם ואל החופש. ואנחנו נשארים על החוף ומנסים לסדר בלב את כל הסערות הרגשיות שמציפות אותנו."

**יב"א:** "הייתי שותף כמתחקר בהפעלת מקור סורי בכיר, במבצע בארץ בסיס, שכולו התנהל בכיסוי זר. לאחר בוקר תחקור אינטנסיבי בדירה המבצעית, יצאנו, המקור, הקצ"א ואנוכי, לארוחת צוהריים במסעדה סמוכה. בעיצומה של ההליכה הקצרה נתקלתי לתדהמתי בשכן מהרחוב, קצין קבע ש"בילה" איתי שנת לימודים שלמה בפו"מ. הוא קפץ עלי בחיבוק של דב גריזלי, בזעקה "יוסי, מה נשמע?"... הייתי צריך לקלל אותו באנגלית, ולנער אותו ממני בכח, באמירה ש"משוגעים יש לא רק במזרח התיכון..." עד היום לא ברור לי אם המקור "קנה" את תרגיל ההתחמקות שלי, אך המבצע המשיך כרגיל עוד שנים..."

בברזנט. חושך מוחלט. ברגע שהסירות עלו על הנחתת, אנשי צוות הרימו את הברזנטים ופתאום התחילו לצאת הרבה אנשים, ילדים, ותינוקות. הם היו בשקט מוחלט עד שירדו מהסירות. החל בכי, מבוגרים חיפשו את ילדיהם. סייענו לאחינו האתיופים לעלות מהסירות. העברנו אותם לבטן האונייה שם הוכנו עבורם מבעוד מועד מזרונים ומזון. שם בכיתי."

**"טרזן":** "דרום סודאן ניצחה, ובזכותך אנו עומדים כאן היום. מגיעה לך מדליה הגבוהה ביותר - אתה אזרח דרום סודאן. כך אמר לי נשיא סודאן."

**י:** "זוכרים שעבדנו בימי שישי? אז בשנות התשעים עברנו לשבוע עבודה של חמישה ימים. הדבר הצריך הארכה של יום העבודה, מה שיצר קושי לאימהות עובדות לגשר על הפער בטווח הזמן הקצר. פניתי לראש היחידה שלי, שהפנה אותי לראש אגף משאבי אנוש, ששלח אותי לראש המוסד. הוא הקשיב, ואישר לאימהות העובדות חלון זמן של כמה חודשים להסתגל ל"פורמט" החדש."

**י:** מההוצאה לאור: "ארוחת הבוקר במחלקתנו הייתה לשם דבר. דגן התייצב וישב לסעוד עימנו, ומשם אישר לנו לרכוש מכונה יקרה. ראש הלשכה אמר: "יש חצי שעה". כולם יושבים המומים, פחדו לגעת במזון... דגן בצע את הבאגט ונתן הוראה להתחיל לאכול, מה שהתמשך שעה ארוכה..."

**יה:** "ניהלתי את חדר המצב באירוע ביטחוני משמעותי וגורלי. נכחו במקום ראש הממשלה, ראשי הצבא והשב"כ."

**יש:** "הרגעים הכי מרגשים מבחינתי היו השנים בהן שימשתי כראש ענף בתחום הכיסוי המבצעי של גורמי הקהילה בארצות יעד. כל מבצע נדרש לכיסוי מבצעי ייחודי, שהותאם לו. משסתיים בהצלחה, חשתי בגאווה עצומה על תרומתנו המשמעותית לכך - לולא הכיסוי האפקטיבי שהענקנו לכוחותינו, המבצע לא היה אפשרי."

**יאיר רביד:** "הייתי הראשון לפתוח את שלוחת "הצומת" בבירות."

**יולה רייטמן:** "רגע מרגש ביותר, לראות חבורה של אנשים, יהודים אתיופים, שמעולם לא ראו את הים, סומכים על חבורה של יהודים ישראלים, נכנסים לים בסירות גומי, בלילה בחושך, בלי היסוס, בשקט, ונעלמים לתוך החשיכה העוטפת,

מלידה שהתרחשה זה עתה. אני מוצא במטוס את היולדת עם התינוק בחיקה, ומדווה לקברניט. טיסה ארוכה לארץ. אין תלונות. נוחתים בבח"א 27 כשהאמבולנס ממתין ליולדת ומסיע אותה לבית החולים עם הרך הנולד. אתיופיה - סודאן - מחלקת יולדות - זה הפער, וזה כל הסיפור."

**יצחק ברזילי:** "ביוני 1970 הייתי ראש נציגות המוסד בכורדיסטן, שבועות

בודדים מקביעת הסכם הפסקת אש בין צבא עיראק למורדים הכורדים. הדרך בין בגדד לצפון עיראק נפתחה לתיירות קיץ לאזרחים עיראקים, אך לא ליהודים, שחיו בהסגר ללא יכולת לעזוב את מקום מגוריהם. אחת ממשיותיי שם הייתה

היה השלמת גיוס מרכזי בארגון שפתר סוגיה משמעותית בענייני שבויים ונעדרים.

## "סייענו לאחינו האתיופים לעלות מהסירות. העברנו אותם לבטן האונייה שם הוכנו עבורם מבעוד מועד מזרונים ומזון. שם בכיתי."

הפטרון הביא להכרזתם כחללים, ובהמשך - ניהול מו"מ להשבת גופותיהם ארצה. רגע משמעותי נוסף כראש המוסד, היה קבלת החומרים הראשונים מארכיון הגרעין האיראני. מבצע זה והשלמתו, היו רגע מרגש ומכונן בשהות הקריירה שלי במוסד."

**יצ'קו:** "מדבר סודאן - נחיתה. נוף בראשית, שומם ובתולי. שמים בהירים, ליל כוכבים שקט, למעט רעש מנועי ה"הרקולס". דבוקת העולים בלבן מיהדות אתיופיה ממתנה. ל"הרקולס" עולים 300 נפשות. שקט. על הקרקע הרופא מעדכן שמצא שלייה חמה בחול,



דרכון משפחתי מזויף לעולים מאתיופיה

לסייע ולטפל בהוצאתם מעיראק של יהודים שלא עלו ארצה כשניתן היה בשנים 1950-1951. בשעות לילה מאוחרות בסוף יוני 1970, הופיע לפתע המולא מוסטפה ברזאני באוהלי, כדי לבשר לי שאלמנתו של הרוג המלכות, יעקב אטראקצי, שנתלה בידי קלגסיו של סדאם חוסיין, הצליחה לעבור עם ילדיה את המחסומים בין בגד לאזור השליטה הכורדית, ונמצאת ברגעים אלה בידי כוחותיו. המולא סיפר לי בהתרגשות רבה על תלאות הדרך של המשפחה הבורחת, והפקיד בידי את המשך הטיפול בהעברתם לטהראן ומשם לישראל. משפחה זו הייתה הראשונה שהועברה, ואחריה הצלחנו להציל עוד כ-1500 יהודים, שרובם המכריע אף עלה ארצה. התרגשות עצומה אפפה אותי, כמי שעלה בעצמו 19 שנים לפני כן כילד מפוחד מאותה עיראק, העומד באותו רגע כנציג ישראל, המסייע לאחיו הנמלטים."

י: "הוצאתי לשליחות בקניה, ניירובי. באותה תקופה מנגיסטו הדיח את היילה סלאסי. הוחלט להעלות את אחינו האתיופים באמצעות חברת "אתיופאן איירליינס" ולהטיסם לניירובי. כשהגיעו, חיפשנו דרך לתקשר עם העולים שדיברו רק אמהרית. הפתרון שמצאתי: היה לי בוולה שומר ממוצא אתיופי, שהיה עובד משק אצל קצין איטלקי וכך למד איטלקית. קניתי לו חליפה ועניבה כדי שייראה מהוגן. כשהגיע המטוס ראשון, שיכנו אותם במלון מול השגרירות. איש המשק שלי דובר עימם אמהרית ותרגם לי לאיטלקית, ואני תרגמתי מאיטלקית לעברית לכוחותינו שהיו מעורבים במבצע."

כ: "התלוויתי לראש המוסד בדרך הים, למפגש עם ראשי הפלנגות בעיירה ג'וניה שבלבנון."

ליאון: "כשראש המוסד דגן נפטר ארונו הוצב במטה המשד. התרגשתי מאוד כשחלפתי על פני הארון, ובכיתי."

מוקי: "שירתי בטהראן בעת שפרצה המהפכה. נערכו הפגנות אלימות ברחובות, לא היה דלק, לא היה חשמל. נדרשתי לניתוח בבית חולים מקומי, שבוצע ללא הרדמה, וללא חשמל... כשהשתחררתי מבית החולים, נאלצנו לדחוף את הרכב כדי להניע אותו ולנסוע..."

פיגועים כדי לתמוך במשפחות ובילדים. היו אלו רגעים קשים אך מחזקים."

**מישקה בן דוד:** "גרנו בבריסל, עבדתי בשאר מדינות אירופה. חזרתי לרוב ביום שישי בערב, ברכבת מהולנד. באנטוורפן הרכבת עוברת באיטיות, לקראת התחנה ואחריה, בצמוד לבתי מגורים מאוכלסים בחרדים. מכל החלונות נשקפו נרות השבת. ואני - חילוני גמור אך יהודי מוחלט - התרגשתי בכל פעם מחדש, וקיבלתי חיזוק למטרה שלשמה נעדרתי מביתי."

**נ.מ:** "חזרנו משליחות ארוכה עם הילדים ולקחנו חלק באירוע "יום המשפחה". מאיר דגן בירך במיקרופון את הבאים ואמר: "ברוכים הבאים למוסד". הילדים שלי נחשפו לכך לראשונה. בהמשך אותו יום עלינו ללשכתו, והילדים לחצו את ידו."

**ניסים:** "במסגרת השליחויות ברחבי העולם הייתי עד לארבעה פיגועים. זה השפיע עלינו, אך גם חיזק אותנו."

**נעם:** "26 ביולי 1994, שבוע אחרון בשליחות באחת ממדינות אירופה. אשתי וילדי יצאו לרחוב הראשי וחיכו בפנינת הרחוב. פסעתי לעבר מגרש החניה להוציא את הרכב ולאסוף אותם. פיצוץ אדיר הרעיד את האזור! הייתה זו מכוננית תופת מסוג "אודי", שחנתה מול בניין שגרירות ישראל, שבתא המטען שלה הוטמנו כ-20 עד 30 קילוגרמים של חומר

**מיכה מאור ז"ל:** "בשנת 1960 חדרתי למשרדו של ד"ר פריץ באואר, התובע הכללי בפרנקפורט. צילמתי באופן חשאי מסמכים כתובים גרמנית, מתוך שני קלסרים עמוסים. מהר מאוד הבנתי כי מדובר בתיקו של אדולף אייכמן. חזרתי לשלוחה, פיתחתי את התמונות והעברתי אותן למי שנוקקו להן. המידע שימש מייד לאחר מכן לחטיפת אייכמן, ובהמשך להעמדתו לדין בירושלים."

**מ:** "הצלחתי לקדם שיתוף פעולה מקצועי בתחום תשתית מבצעית ייחודית עם מדינות שלא מזוהות כתומכות במדינת ישראל. התוצאה הביאה להצלחות מבצעיות."

**מיקי:** "זכור לי מטוסו של המלך חוסיין חג מעל המשד, כאשר אני בין רבים מקרב העובדים עומדים על הגג, כשאנו מסמנים ומריעים למלך שמנהל באותה עת שיחה עם רבין שנמצא בבסיס הסמוך. חשתי ממש במשק כנפי ההיסטוריה המבשרות שלום שיוצא מן הלב. חבל שאין לי צילום של אותם רגעים, אך המחזה חרוט בלבי."

**מירי נהרי:** "כמי שעמדה בראש מחלקת הפסיכולוגיה, יצאתי למקומות בהם היו

## "חדרתי למשרדו של פריץ באואר התובע הכללי בפרנקפורט. צילמתי מסמכים בגרמנית והבנתי שמדובר באייכמן"

## "הרגע שבו מטוסו של המלך חוסיין חלף בשמי תל אביב. עמדנו על הגג, נופפנו לשלום והרגשנו את משק כנפי ההיסטוריה"

נפץ. לימים התברר כי אישה בסוף שנות החמישים לחייה נטשה את המכונית כמה דקות לפני שהרכב התפוצץ. בפיגוע זה נפצעו 20 אזרחים. משפחתי הייתה בטוחה שנפגעת, מאחר והייתי מול המכונית מספר שניות לפני הפיצוץ. לשמחתי משפחתי הספיקה להתרחק, אך ביתי הקטנה נפצעה קל מזוכיות חלונות הראווה שהתנפצו מההדף. הם חזרו ארצה ואני נשארתי במקום מספר חודשים נוספים, עד החזרת המצב לקדמותו. המשפחה "קיטרה", אך אחרי כשנתיים יצאנו שוב לשליחות במדינה אירופאית אחרת..."

**סער:** "הרגע המרגש ביותר עבורי במשרד היה כשהצלחנו להביא פתרון הומני חשוב ביותר, ערך עליון, עבור מספר משפחות בישראל."

**ע:** "ידעתי שמלחמה גדולה עומדת לפרוץ. שבתי ארצה ממקום רחוק וכשהיינו קרובים לנחיתה, הידיעה כבר נפוצה."

**ע:** "בפעילות באפריקה התגוררנו במלון יוקרתי ושהינו בקומת העסקים. המשימה כללה שימוש בצידוד כבד, שדאגתי להוביל עם מזוודת טרולי חזקה. עליתי במעלית לקומת העסקים והסוויטות. היו שם שתי נשים נאות, אחת נראתה לי מאוד מוכרת. ניסיתי לחשוב מהיכן אני מכיר אותה, ולפתע היא פנתה אלי ואמרה "אתה מוכן בבקשה להזיז את המזוודה שלך, אתה דורך לי על הרגל!" כשצפיתי בטלוויזיה בחדרי, שודרה כתבת CNN על ביקור של אנג'לינה ג'ולי באותה מדינה..."

**עוזי:** "קבלת פרס ביטחון ישראל על פרויקט טכנולוגי משותף עם צה"ל."

**עמי:** "נחתתי בצרפת בשליחות הראשונה שלי. תחושה שמהו משמעותי צפוי לי."

**פיני:** "בסוף שנות ה-70 עת שהייתי בקפריסין, פנה אלי ערב אחד בעל בית המלון בו התגוררתי וביקש לשתף בחוויותיו מביקורו האחרון בישראל. האיש לא הפסיק להתלונן על התנהגותו של הנהג הישראלי על כבישי הארץ וקבע נחרצות כי הוא יודע מדוע מדינת ישראל מנצחת בכל מלחמותיה מול המדינות השכנות. למה? שאלתיו בסקרנות. והוא ענה: "כי כל בוקר, הנהג הישראלי נכנס לטנק הפרטי שלו ויוצא

למלחמה (על הכבישים), כך של"מלחמה האמיתית" כולכם (הישראלים) תמיד מגיעים מוכנים!" במרחק של יותר מארבעה עשורים מאז, וממבט על הנעשה כיום על כבישי הארץ, נראה כי הוא אכן צדק..."

**פיני:** "אחרי מלחמת ששת הימים חיפש המוסד שריונר שיוכל לנהוג על טנק מצרי, כדי להציג לאמריקאים שללמהמלחמה. כך הגעתי למוסד, וכל השאר היסטוריה..."

**צ:** "הייתי על האונייה שעגנה מול חופי סודאן, והעליתי תינוק אתיופי שהביט בי. זוכר את עיניו עד היום..."

**צבי זמיר:** "הייתי על סטי"ל מול חופי לבנון, במבצע להברחת יהודים. אישה מבוגרת סירבה לעלות מהסירה לספינה. הושטתי לה את ידי ואמרתי: "שמע ישראל ה' אלוהינו ה' אחד." היא נאותה ועלתה"

**ציפי:** "משמעות חיי היא תקומת ישראל. נולדתי יומיים לפני הכרזת המדינה, במחנה

עקורים בגרמניה, והבשורה הראשונה לאמי הייתה, שיש לאן הגיע, כי זה מקומנו. משמעות חיי - עצם יכולתי לספר את סיפורם של הוריי ויכולתם להתגבר על תלאותיהם; ובהמשך - עבודתי במוסד."

**ק (שימש כנציג טכנולוגיה מטעם המוסד):** "אחזתי בילד אתיופי קטן שהועלה מסירת השיטת לאונייה, כשהוא נוטף מים, שקט, ומביט בי במבט בלתי נשכח."

**ר:** "כשהשעון של אלי כהן הגיע אלי ואחזתי בו, חשתי בזרם חשמל שעבר בגופי."

**ר:** "רעייתי ואני היינו לוחמים. על מנת להיכנס להיריון נתנו לה ימים ספציפיים לביזץ. לי היה בדיוק באותו מועד מבצע, וראש היחידה נאות להחליפני על מנת שאוכל להתייחד עם רעייתי הלוחמת. עד החודש החמישי היה בנו שותף בבטן אימו למבצעים. לימים התגייס למשרד..."

**ר.ש:** "במבצע בברלין לחיפוש אחר מנגלה, במסגרת שורה של מבצעים לאיתור הצורך

הנאצי, הגעתי לבית של בנו. לראות את השם על תיבת הדואר ועל דלת הבית; ולדעת שכל משפחתו של אבי הוכחדה באושוויץ - זה היה אחד הרגעים היותר מטלטלים בחיי."

**רבקה:** "קיבלתי הודעה על מעצר של אנשינו בלילהאמר. העברתי את הידיעה והתבקשתי לא לדבר על זה עם אף אחד במשמרת. לפנות בוקר הבניין שקק חיים והמולה. למוחרת חזרתי למשמרת צהריים, וזה הפך כבר נושא שיח לכל."

**רפי איתן ז"ל:** "מייד לאחר שחטפנו את אייכמן והכנסנו אותו לרכב החטיפה, מיששתי את הצלקות שהיו על גופו והבנתי מייד שהאיש המציג עצמו כריקארדו קלמנט, הוא אכן אייכמן. בליבי שרתי את שיר הפרטיזנים..."

**ש:** "השירות במשרד היה מלא ברגעים מרגשים, אבל הרגע המרגש ביותר היה עת האוטובוס עזר בחנייה, נכנסנו עשרה חבר'ה לחדר, ואמרו לנו: "שלום וברוכים הבאים למוסד". במשך כל התהליך עד לאותו הרגע לא נאמר לנו באיזה גוף אנו עתידים לשרת!"

**ש.ב:** "ריכזתי את תחום איתור ושיבוץ נערים לפני גיוס לחיל המודיעין מקרב בנים ובנות של עובדי משרד, שחלקם בלטו בשליטה בשפות הזרות שרכשו מעבר לים."

**שאול:** "הגעתי כעובד חדש לבניין בהדר דפנה. חקה היה ראש המוסד. במפגש אקראי במעלית הוא התבונן בי ושאל: "הגעת לצבי נכון?" (צבי היה ראש המחלקה שגייסה אותי). "ברוך הבא למוסד!" אמר לי חקה, ולחץ יד בצורה חמימה."

**שלום:** "פרויקט עליו קיבלתי צל"ש ראש המוסד. מה שריגש זה לא הפרס, אלא הפירות הראשונים שהגיעו כתוצאה מהפעילות המודיעינית."

**ת:** "הייתי מעורב באיתור והברחת שרידי גופתה של דורה בלוך הי"ד, החטופה מאנטבה, מאוגנדה לישראל." 🇮🇱

**"מייד לאחר שחטפנו את אייכמן והכנסנו אותו לרכב החטיפה, מיששתי את הצלקות שהיו על גופו והבנתי מייד שהאיש המציג עצמו כריקארדו קלמנט, הוא אכן אייכמן. בליבי שרתי את שיר הפרטיזנים..."**



## מי היה האיש...

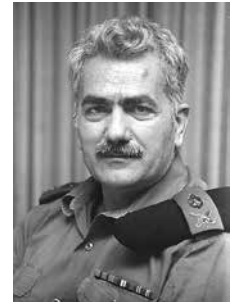
נולד ב-1926 באיסטנבול ועלה לארץ ב-1933. התגייס לפלמ"ח ב-1944. שירת בפלוגה ח' בקרית ענבים. השתתף בקורס מפקדי כיתות ב'וערה. שימש כמפקד כיתה בבית הערבה. השתתף בליל הגשרים ובאבטחת הישובים בנגב. עם פרוץ מלחמת העצמאות הקים את פלוגת צפון ים המלח. היה מפקד פלוגה בגדוד השישי של הפלמ"ח. השתתף במבצע דני ומבצע יואב.

בשנים 1954-1955, בהיותו רס"ן, שימש בתפקיד בכיר שסלל את דרכו לפסגה. לאחר מכן שימש כסגן מפקד גדוד 51 של גולני, היה מדריך בפו"מ, סמח"ט גולני, חבר בצוות ההקמה ומדריך במכללה לביטחון לאומי. שימש כראש מחלקה בכירה במטכ"ל ולאחר מכן שימש כמתאם פעולות הממשלה בשטחים. לאחר מלחמת יום הכיפורים התמנה לאלוף. נפטר בשנת 2020 לאחר קריירה ציבורית מפוארת.

## פתרון החידה מגיליון 96

### ...האיש שהיה: יהושע שגיא


נולד ב-27 בספטמבר 1933 בירושלים לאם ילידת העיר העתיקה ואב שעלה מרוסיה. התגייס לצה"ל באוגוסט 1951. החל שירותו ביחידה 154 של חיל המודיעין. לאחר שסיים קורס קצינים הוצב כקצין מודיעין בפיקוד דרום. במלחמת סיני שימש קצין מודיעין של גוש באר שבע. בסוף שנות ה-50 שימש כקצין מודיעין של חטיבת שריון ולאחר מכן כקמ"ן אוגדה. בשנים 1967-1970, במלחמת ששת הימים ובמלחמת ההתשה שירת כקמ"ן פיקוד הדרום.




הוא העריך שהמצרים יסגרו את מיצרי טיראן. בשנת 1972 מונה למפקד בית הספר למודיעין ובמינוי חרום כקמ"ן אוגדה 143. בתפקיד זה שירת שגיא במלחמת יום הכיפורים תחת פיקודו של האלוף אריאל שרון. בשנים 1974-1978 כיהן כעוזר ראמ"ן למחקר. בשנים 1978-1979 שימש כסגן ראמ"ן והתנגד להסכם השלום עם מצרים.

ב-1 בפברואר 1979 התמנה לראש אמ"ן. הוא התנגד לתקיפת הכור הגרעיני בעיראק ב-1981 מחשש לתגובה בינלאומית חריפה ומחשש שהדבר יביא לאיחוד מחדש של העולם הערבי (אך בדיעבד בירך על התקיפה).

האלוף שגיא התנגד לברית עם הנוצרים בלבנון. הוא טען שאין סיכוי שהם יצליחו להקים מדינה עצמאית בלבנון ובסופו של דבר יחברו לסורים. ב-1983 נאלץ שגיא להתפטר מתפקידו בעקבות מסקנות ועדת כהן לבדיקת אירועי צברא ושתילה והטענה שהפגין אדישות וחוסר אכפתיות. לאחר שחרורו מצה"ל כיהן בין היתר כחבר הכנסת ה-12 מטעם הליכוד בשנים 1989-1992. בשנים 1989-1993 כיהן כסגן ראש עיריית בת ים. ובשנים 1993-2003 כיהן שתי קדנציות כראש עיריית בת ים.

בשנים 2003-2007 שירת כשגריר ישראל בפיליפינים. שגיא נפטר ב-18 פברואר 2021 (בגיל 87). במרץ 2022 נקרא חדר הדיונים במרכז למורשת המודיעין על שמו כהוקרה על יוזמתו ופעלו להקמת המל"מ. 

פתרה נכונה וזכתה בספר בהוצאת המל"מ: **ורדה ברנמילר** 

פתרונות יש לשלוח: 

לדוא"ל: [mlm@intelligence.org.il](mailto:mlm@intelligence.org.il)

או לפקס: 03-5497731

## אל"מ (בדימ.) שלמה קשי

האם אין סכנה בהפקת לקחים מוקדמת מהמלחמה הנוכחית? \* עד כמה היא משקפת את פני מלחמות עתיד?

### הגישה המקובלת:

חינוי מאוד להפיק לקחים עוד טרם סיום המלחמה הארוכה שהחלה ב-7 אוקטובר. אין ספק שנסיונות פריצתה, למן ההפתעה המודיעינית והיעדר המוכנות של הכוחות ביום הראשון, ועד לבעיות שהתגלו במהלכה, מחייבות הפקת לקחים רבים בתחומי בניין והפעלת הכוח, למימוש הן כעת בלחימה בעזה, והן למלחמה הצפויה בצפון.


### טענת ה"איפכא":

כחריג, אתייחס הפעם גם לסוגיות שאינן מודיעיניות: מסוכן מאוד להסיק ממערכה זו כבר כעת לקחים משמעותיים משני טעמים: האלמנטרי, המלחמה לא הסתיימה וטרם נעשו תחקירי עומק; והעיקרי, מלחמה זו אינה דומה במאפייניה למלחמות רב-זירתיות הסבירות יותר בעתיד. היא מצומצמת במובנים רבים למרחב עזה הקטן יחסית, צפוף ומסוכן ככל שיהיה, ולמאמץ לחימה משני בהרבה מול חזבאללה. ובתחום המודיעין: ניכר כי עיקר המשאבים מוקצים לזירת עזה. האם אין סכנה כי הכוחות יתרגלו לרמת מודיעין שלא תינתן במלחמה עתידית? וזאת, טרם שיקלול משמעות הפעלת ל"א ואמצעי שיבוש נוספים שברשות צבאות אויב, כמו איראן, וחזבאללה, כנגד יכולות האיסוף הצה"ליות?

### סיבה נוספת:

לא אחת, נתפסים אירועים ומלחמות כהזדמנות למימוש אג'נדות זרועיות/חיליות ואפילו אישיות שקודם לא ניתן היה לממשן. כך לדוגמא: האם החלטת חיל האוויר כבר בעצם המלחמה להגדיל מחדש את מערך המסק"ר (מסוקי קרב) לממדיו הכפולים בעבר היא אכן הנכונה? והרי המערך צומצם לפני כעשור בשל כניסת מערכי כטב"מ זולים ויעילים לא פחות, והנה, רק לאחרונה ביטלה ארה"ב את פרויקט המסק"ר העתידי שלה מסיבה דומה... האם בעיית המסק"ר בשעות הראשונות למלחמה נבעה מהיעדר מספיק טייסות מסק"ר, או מבעיית זמינות הסד"כ הקיים? ועוד - האם באמת הוכח במלחמה זו כי מקומו של הטנק במערכה נותר כבעבר? הטנק אכן הוכיח יעילותו בלחימה בשטח בנוי, אך אין זו מלחמת שריון קלאסית, ואתגר הנ"ט בעזה אינו מתקרב למה שצה"ל יידרש לו בעת לחימה בצבאות או בחזבאללה.

### ולסיום:

אחרי 1967 לא הופקו הלקחים הנכונים; אחרי 1973 צה"ל גדל מאוד, ואחרי כ-15 שנים הוחל בהקטנת סד"כ מסיבית. והנה שוב מדברים על הגדלה משמעותית של הצבא כדי להתמודד עם מכלול בעיות הביטחון שלנו. האם זה באמת צעד בכיוון הנכון? הנלמד משהו מהעבר הרחוק לעת הזו? טרם גיבוש לקחים מהותיים ויקרים, יש לבחנם בקפידה: האם אינם ייחודיים רק למלחמה זו - היהיו רלוונטיים בלחימה עתידית בעלת אופי שונה? 

### כבר בסיביר, כילד, הוא חלם להיות גנרל

"יונק דבש וכיסופים" - ספרו של אל"מ (בדימ.) אליעזר גוטליב (לונקה)

"...אני דוחה את ההשקפה שמחזיקים בה אי אלו הוגי דעות שלפיה המלחמות הן הברירה הטבעית של הקיום ושל האיוון בטבע על מרכיביו השונים... מובן שאני אף שולל מכל וכל את התפיסה הדתית, שלפיה המלחמות הן כוח עליון הנתון לחסדי שמים. בעיניי אין זהו טיעון תמים, אלא הוא זדוני במהותו ואף קטלני עבור התפתחות הבינה האנושית האוטנטית..."

משפטים אלה בפתיחת ספרו הרביעי "יונק דבש וכיסופים" (יצא לאור ב-2015 בהוצאת "ספר"), מאפיינים את כתיבתו של מחבר הספר אל"מ (בדימ.) אליעזר גוטליב, שרובנו מכירים בכינויו לונקה.

לונקה נולד בסיביר ב-1946, לפאני ויאשה גוטליב. משפחת אביו נספתה בשואה באופן אכזרי במחנה ההשמדה בלז'ץ בפולין, ואילו משפחת אימו שרדה את המלחמה בעורף הסובייטי בתנאים קשים בסיביר. בפרקים הראשונים של הספר מגולל לונקה, בעיניים של נער ובאופן ציורי (המשלב בכי ולעיתים גם הומור דק), את תולדות משפחתו וגלגוליה, מרוסיה הסובייטית דרך פולין, ועד הגעת המשפחה לארץ ב-1959.

לונקה הצעיר הגיע למוסד החינוכי בקיבוץ לוחמי הגטאות. בדרך הקשה למד כי עליו להשקיע מאמצים רבים, על מנת להפוך מעולה חדש לצבר. המעבר מהגלות לישירות היה מסע ארוך ואינסופי כמעט, שדרש נחישות מהגלות לישירות, על מנת לעבור אותו בהצלחה. היותו אופטימיסט חסר תקנה, בהחלט עזרה.

לונקה מעיד על עצמו כי כבר ברוסיה, במפגש עם קציני הצבא האדום כילד, גמלה בליבו ההחלטה להיות גנרל, ולא סתם, אלא דומה ל"גנרל הצבר והג'ינג'י" שהעניק לו את דרגת הקצונה הראשונה ב-1966, הלא הוא רא"ל יצחק רבין. ערב שחרורו מצה"ל דרש העברה לחיל המודיעין, כתנאי להארכת חתימתו לקבע.

השירות בחיל המודיעין זימן ללונקה את היכרות, הכתובה בהומור דק, עם רעייתו שרית, שהלכה לעולמה לאחרונה, בפברואר 2024. פרקים אלה נקראים בעיני רב. אהבתי את הישירות של לונקה, הנחישות למילוי משימותיו והחוכמה להבין וללמוד

תחומים חדשים, שלא הכירם קודם לכן. בשנת 1980 לונקה זכה ב"פרס ראש אמ"ן לעידוד החשיבה היוצרת" ע"ש עוזי יאירי ז"ל, על פרויקט הפקת סרט ראשון וייחודי מסוגו בצה"ל, בנושא ניתוח מודיעיני ומבצעי של חצי האי סיני. עם שחרורו ב-1988 הקים לונקה את עמותת "אמיתי" למנהל תקין וטוהר המידות, ושימש בה מאז 1989 כמנכ"ל ויו"ר בהתנדבות. על פעילותו זו הוא זכה ב-2010 בפרס מפעל חיים מטעם עמותת אומ"ץ, "על תרומתו לטוהר המידות ומיגור השחיתות במדינת ישראל". תפקיד זה ביטא באופן אמיתי את תפיסת עולמו בנושא אחריותם של ממלאי התפקידים בשירות הציבורי. מלחמתו הייתה ללא משוא פנים. הוא לא ויתר על עקרונותיו גם אם היה צריך לשלם על כך מחיר אישי. ערכים אלה יישם לונקה גם בתפקידו האחרון ב"רכבת ישראל", משעמד אחרי הקמת פרויקט הענק שלה בלוד.

הפרקים שכתב על משפחתו מצטיינים בגילוי לב כובש ומכמיר. למשל, על ההתחבטויות שהיו לגבי נישואיו של הברון איתן; מצבו הפוסט-טראומטי הקשה של הברון נעם (כשמו כן שמי...) לאחר שחזר משירותו הצבאי במבצע "חומת מגן" (2002); וההשפעה האובדנית שהייתה לכך על אחותו טליה. זאת, לצד הגאווה שמילאה את ליבו עם קבלת התואר של יובל. לקרוא, ולדמוע.

לילך רון, שערכה היטב את הספר, שאלה: "איך לונקה מצליח להיות אדם כל כך מאושר ואופטימי עם כל הצרות שנפלו עליו? 'תשובתי', (הוא עונה) 'היא חך משמעותי: מאחר שבאופן בסיסי אני רואה את מחצית הכוס המלאה בכל דבר, המחצית המסתמלת את האושר - אני מתקשה לזהות אתגרים ומכשולים בצרות. החיים הם חלון הזדמנויות מבחינתי, ויש לנצלם עד תום בצורה הטובה ביותר".

נציין כי לונקה פרסם שני קובצי שירה: "עגלת חיים" (2005), ו"נקודת מבט" (2010), ושני ספרים: "שתול על מים" (2016) ו"אדם מזדמן" (2022).



#### כתב העת "מבט מל"מ" יוצא לאור ביזמת הוועד המנהל של העמותה - המרכז למורשת המודיעין ואתר ההנצחה הממלכתי לחללי קהילת המודיעין

כתובת: ת.ד. 3555, רמת השרון, 4713402, טל' 03-5497019, פקס' 03-5497731  
דוא"ל - mlm@intelligence.org.il, האתר - www.intelligence.org.il

#### מערכת והפקה

ראש המערכת ועורך התוכן: תת-אלוף (בדימ.) ד"ר יוסי בן ארי

עורך: דני דור

עורכי משנה: לענייני אמ"ן - ד"ר בני מיכלסון, לענייני מוסד - נעם שפירא, לענייני שב"כ - אבי מושבי

עורך גרפי: זאב אלדר

הגהה: רותם האומן ורקוביציקי

תיאום: מערכת - צילה ענבר

תחקיר תמונות: רחל נחשתיאי

דפוס: דפוס פלמינגו, ראשון-לציון

חברי המערכת: צלילה אבנר-הלמן, אבנר אברהם, יוכי ארליך, ד"ר שולי בינה, מישל בינט-דגן, אמנון בירן, איתן גלור, יואב (פישי) דיגי, אלי זיו, טומי לירז, זאב לכיש, דרור מאורי, אבי מושבי, גדעון מיטשינק, ד"ר בני מיכלסון, חגי מן, חיים מנור, קובי סגל, חזי סלע, יואב פלג, חן קרניאל, שלמה קשי, נאוה רייך, אריה שור, נעם שפירא, עודד תבור.

#### כל המאמרים והכתבות המופיעים בכתב-עת זה הם על דעת כותביהם בלבד.

שימוש בחומר המתפרסם בכתב עת זה, מכל סוג שהוא, אסור בהחלט, אלא אם ניתן אישור בכתב מראש המערכת.

זכויות יוצרים - אנו עושים מאמץ לאתר את מקור הצילומים והוידואים המופיעים בכתב-עת זה, חלקם ישנים מאוד. נשמח לציין את הקרדיט לכל יוצר או מקור שידרה ולפרסם את שמו כראוי.

#### עמותת המל"מ

אלוף מאיר עמית ז"ל - מקים העמותה והמרכז, הנשיא והיו"ר הראשון

אפרים הלוי, יו"ר 2012 - 2005; ד"ר צבי שטאובר, יו"ר 2021 - 2013

ישעיהו שייקה דליות-בלומברג - המנכ"ל הראשון, 2005 - 1983

תת-אלוף דודו צור - המנכ"ל השני, 2022-2005

#### הנהלת העמותה:

יו"ר - אלוף (במיל') אהרן זאבי פרקש, מנכ"ל - תא"ל (במיל') יובל חלמיש, סמנכ"ל ומנהל אתר ההנצחה - חנן מזוז, מזכירת העמותה - רקפת פאר.

#### חברי הוועד המנהל של העמותה:

חיים אהרוני, יוכי ארליך, ד"ר דני אשר, אמנון בירן, ירון בכר, ד"ר יוסי בן ארי, איציק ברזילי, יגאל ברנע, איתן גלור, ד"ר יורם דובובסקי, גדי זהר, אלי כהן, עפר לינברג, אריה ליבנה (לייבו), ברוך מזוז, דורון עמיר, מאיר שגב, יצחק (יאצ'קו) שד"ר, חובב שפירא, עודד תבור.

#### נציגי המשפחות השכולות בוועד המנהל:

דן בן-צבי, עדה גילן-שחם, חגי מן, מיכאל רייס, סטלה שדות.

#### ראשי ועדות ומכונים בעמותה:

ועדת הנצחה - אריה (לייבו) ליבנה; ועדת מורשת ותכנים - ד"ר דני אשר;

ר' ועדת מורל"ת - ד"ר איציק פומרנץ; ועדת סרטים - עודד חביב;

ועדת כספים - ר"ח אמנון ארגמן; ועדת השקעות - ד"ר עמרם אהרוני;

ועדת גיוס ופעילות חברים - יוכי ארליך; ועדת קרנות - ברוך מזוז; ועדת ביקורת - אשר קרן;

ראש מרכז המידע על שם מאיר עמית למודיעין ולטור - שלמה מופז;

ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין - יוסי קופרסור;

ראש המכון לחקר המורשת -; עורכת איגרת המידע באינטרנט "הואים מל"מ" - יוכי ארליך.

#### המרכז למורשת המודיעין ואתר ההנצחה הממלכתי לחללי קהילה:

מאז ראשית ימי התגבשות היישוב החדש בארץ-ישראל, ובכל מערכות ישראל,

מאז ערב הקמת המדינה ועד ימינו, עמדו אנשי ונשות המודיעין בחמ"ן, המוסד, "נתיב",

השב"כ וחיל האיסוף הקרבי, בחזית העשייה הביטחונית וחרפו נפשם. לוחמים ולוחמות עלומי-שם,

ביניהם כאלה שקיפחו את חייהם בארצות עניות, מהם שטרם הובאו למנוחת-עד בישראל. בשנת

1983 חברו יחדיו וותיקי קהילת המודיעין, המשפחות השכולות וזרועות קהילת המודיעין, להקים

מרכז הנצחה לחללי קהילה ומרכז להנחלת מורשת המודיעין - המל"מ.

מאז נחנך המרכז למורשת המודיעין, ב-1985, מהווה האתר מוקד פעיל למועד, חיילים, מבוגרים

ותיירים - להנצחה, להנחלת המורשת, וזירת תיעוד חינוכי-הסברתי ולצידה מחקר רב-תחומי, כדי

להטביע את חותמם של חברי העמותה והקהילה בארץ ובחו"ל.

מלבד אתר זיכרון ייחודי לנפלים ומרכז נתונים ממוחשב לשירות המשפחות השכולות, מתקיימים

באתר אירועים מיוחדים להמחשת מבצעי המודיעין, הארת אנשי הקהילה והשפעתם על לב

העשייה הביטחונית, המורשת וההנצחה. הפעילות הממוגנת כוללת הפקת סרטי תעודה ומורשת,

ניהול מרכז המידע למודיעין וטור, הוצאה לאור, אתר אינטרנט בינלאומי, מפגשי דעת, מורשת

וימי עיון בנושאי המרחב-החינוכי, המודיעין וממשקו. במרכז פועלים ספרייה וספרייה ומרכז לציוד

עיצוב ותערוכות מגוונות, מקצועיות ותרבותיות.

המל"מ פועל כעמותה רשומה. פעילים בה רבים מוותיקי קהילת המודיעין ובכיריה, כמתנדבים

בניהולה ובוועדותיה, בהדרכת המבקרים מהארץ ומחו"ל, ובכל זירת פעילות בתחומי ההנצחה,

החינוך, הנחלת המורשת, הסברה רב-לשונית, מחקר וכך גם בביטאונים - "מבט מל"מ" ו"הואים

מל"מ" I.I.C.C. - Israel Intelligence Heritage & Commemoration Center



ביץ 6.10.73 «« ל-7.10.23



◀ מחשבות על כשלי מודיעין בהפתעות 1973, 2023 (10)  
"כאשר הרואות תחשכנה" (28) ▶ מתחייב: שינוי תרבות ארגונית  
במודיעין (32) ▶ הדייר החסר בקומה הרביעית (56)