

# "שדה המוקשים" של המודיעין: החובות המוטלות על קציני המודיעין על פי ועדות החקירה

החובה להעריך הן את היכולות והן את הכוונת של האויב, החובה להעלות השערות במקום שבו אין מידע, החובה להיות שותף מלא לתכנון המבצעי, החובה להביע דעות סותרות והחובה של המפקדים להתייחס לאותן דעות סותרות גם בפרסומים המופנים לצרכנים – אלה הן רק אחדות מהחובות של אנשי המודיעין כפי שעולות מדו"חותיהן של ארבע ועדות חקירה שעסקו בכשלים מודיעיניים

## סא"ל א'

"כל העוסק במודיעין מהלך בשדה מוקשים, שתקלות יכולות לקרות בו על כל צעד ושעל מכיוונים שאין לצפותם מראש" (יהושפט הרכבי)<sup>1</sup>  
"חייבים אנו לצאת מהנחה כי עובדי ציבור, והדרג המדיני בכלל זה, צריכים להכיר את החובות המוטלות עליהם ולשקול כהלכה את הנובע מהן, בין מתוך ידיעתם והכשרתם ובין על-ידי דאגה לקבלת מידע, ייעוץ והדרכה על-ידי מומחים ובעלי סמכה לדבר" (דו"ח ועדת החקירה לעניין ויסות מניות הבנקים)<sup>2</sup>

## הקדמה

ארבע ועדות חקירה ממלכתיות התייחסו לאחריותם של אנשי מודיעין – קצינים ואזרחים – לכישלונות צבאיים ומדיניים<sup>3</sup>. ועדת אגרנט חקרה את כישלון המודיעין להתריע על מלחמת יום הכיפורים, ועדת כהן חקרה את מעורבותם של אנשי המודיעין בהחלטות שהביאו, בסופו של דבר, לטבח שעשו הפלנגות במחנות הפליטים בביירות;

משפטו, קצין מודיעין  
בחיל האוויר



ועדת שמגר (הראשונה) התייחסה בעקיפין גם לאחריותם של אנשי מודיעין לטבח במערת המכפלה; ועדת שמגר (השנייה) בחנה את אחריותם של אנשי מודיעין לרצח ראש הממשלה יצחק רבין.<sup>4</sup>

כל הוועדות השאירו אחריהן דו"חות עבי כרס, אך קצין מודיעין, המבקש למצוא בדו"חות אלה תשובה רצינית לשאלה מדוע הופתעה ישראל במלחמת יום הכיפורים, או מדוע לא נצפה הטבח במחנות הפליטים בביירות, יחפש לשווא. מוטב שאת התשובות יחפש במחקרים הרבים, המתפרסמים בעשורים האחרונים בענייני מודיעין.<sup>5</sup> בניגוד מוחלט למחקרים אלה העדיפו ועדות החקירה, בדרך-כלל, לנתח את כשלי המודיעין בעיקר בהקשר לשגיאות האישיות של אנשי המודיעין ולמבנה

הארגוני של קהילת המודיעין ונכשלו באופן מוחלט בהבנת הרעיון, שלפיו הכשל המודיעיני הוא תופעה יסודית, שיש לה מגוון רחב של הסברים. בהקשר זה עלולה הקריאה בדו"חות של ועדות החקירה אף להטעות, שכן עלול להיווצר אצל הקורא הרושם המוטעה, כי בדו"חות אכן ניתן למצוא את הסיבות לכישלון, וכי סיבות אלה קשורות רק לאופן שבו

קצין מודיעין, המבקש למצוא בדו"חות ועדות החקירה תשובה רצינית לשאלה מדוע הופתעה ישראל במלחמת יום הכיפורים, או מדוע לא נצפה הטבח במחנות הפליטים בביירות, יחפש לשווא

לא כל החובות שקבעו ועדות החקירה מעוגנות בנהלים מחייבים או בפקודות, ולגבי חלקן אף הכריעו, לכאורה, ועדות החקירה בין גישות שונות לעניינים הקשורים בעבודת המודיעין. בהקשר זה מציגות הוועדות תפיסה מרחיבה מאוד לגבי אחריותו של קצין המודיעין.

מובן מאליו שקציני המודיעין זכאים – ואף חייבים – להכיר את החובות המוטלות עליהם, כדי שלא ייכשלו בהפרתן. עם זאת כבר בפתח הדברים ראוי להוסיף כי בחלק מהנושאים מסקנותיהן של ועדות החקירה הן עמומות ונתונות לפרשנויות שונות. יתרה מזאת, סוגיית האחריות היא סבוכה. הניסיון מלמד כי קשה להצביע במסגרתה על הבחנות כלליות. התפתחות דיני האחריות המשפטית נעשית בדרך-כלל ממקרה למקרה. על רקע

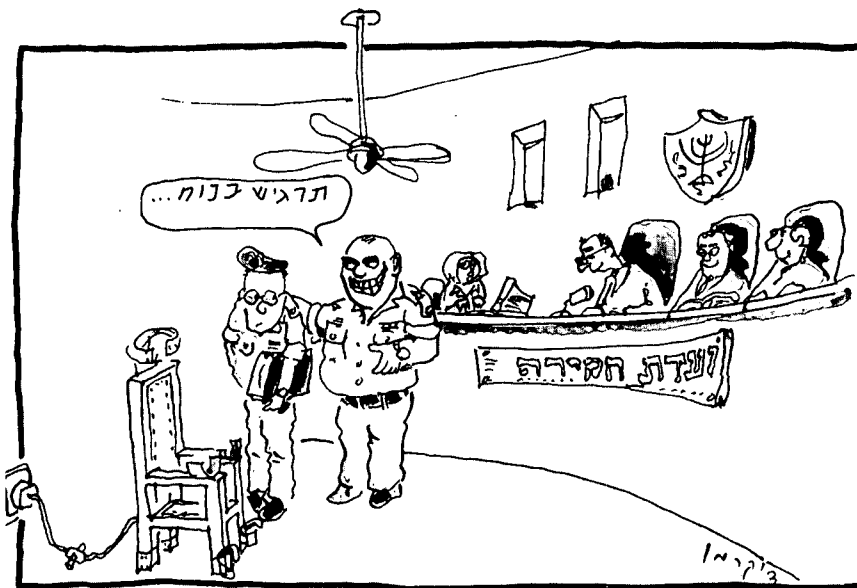
מילאו בעלי התפקידים השונים את תפקידיהם או למבנה הארגוני של הגופים השונים בקהילה.<sup>6</sup>

עם זאת אין להסיק מכאן כי לדו"חות של ועדות החקירה אין כל ערך לאנשי המודיעין. בבסיס רשימה זו מונחת ההנחה, שגם אם לא ניתן למצוא במסקנותיהן של ועדות החקירה ניתוח ממצה של הסיבות לכשל המודיעיני, ואף שיש בדו"חות אלה ליקויים מקצועיים חמורים, הרי שהם מהווים את המסגרת הנורמטיבית המפורטת ביותר המתייחסת לשאלות הקשורות לאחריותם של קציני המודיעין. הדו"חות אף הניחו תשתית נורמטיבית, העשויה לשמש ועדות חקירה שייאלצו לחקור אירועים דומים בעתיד.

רשימה זו מבקשת איפוא להציג את עמדתן של ועדות החקירה כלפי השאלות העקרוניות, הקשורות בסוגיית אחריותם של קציני המודיעין – בדגש על הקבוצה העוסקת בתחום המחקר וההערכה. שאלות אלה משמשות לעיתים בסיס לויכוח עיוני. מפעם לפעם הן עולות גם לדיון ציבורי, אולם אין השפעתן מוגבלת רק לתחום העיוני או לדיון הציבורי. לתשובות לשאלות אלה יש השפעה ישירה על עצם תפקודו היומיומי של איש המודיעין הן בדרגות הנמוכות והן בדרגות הגבוהות. כשם שיש להן השפעה על מערכת היחסים שבין ראש אמ"ן לרמטכ"ל ולראש הממשלה, כך יש להן גם השפעה על קצין המודיעין הזוטר, הנקרא לחוות דעה, או על הקצין התורן, התווה האם לעדכן את הבכירים ממנו בעניין מסוים.

רשימה זו מתבוננת במסקנותיהן של ועדות

החקירה דרך מה שניתן לכנות "משפטיים משפטיים". משמעותה העיקרית של ההתבוננות מזווית ראייה זו היא הניסיון לבחון את הכללים ואת המבחנים שהנחו את ועדות החקירה בבואן לקבוע את אחריותם של אנשי המודיעין. הרשימה מתייחסת אל מסקנותיהן של ועדות העבר כאל תקדימים, היכולים לחייב את ועדות העתיד ושצריכים להנחות את התנהגותם של קציני המודיעין.



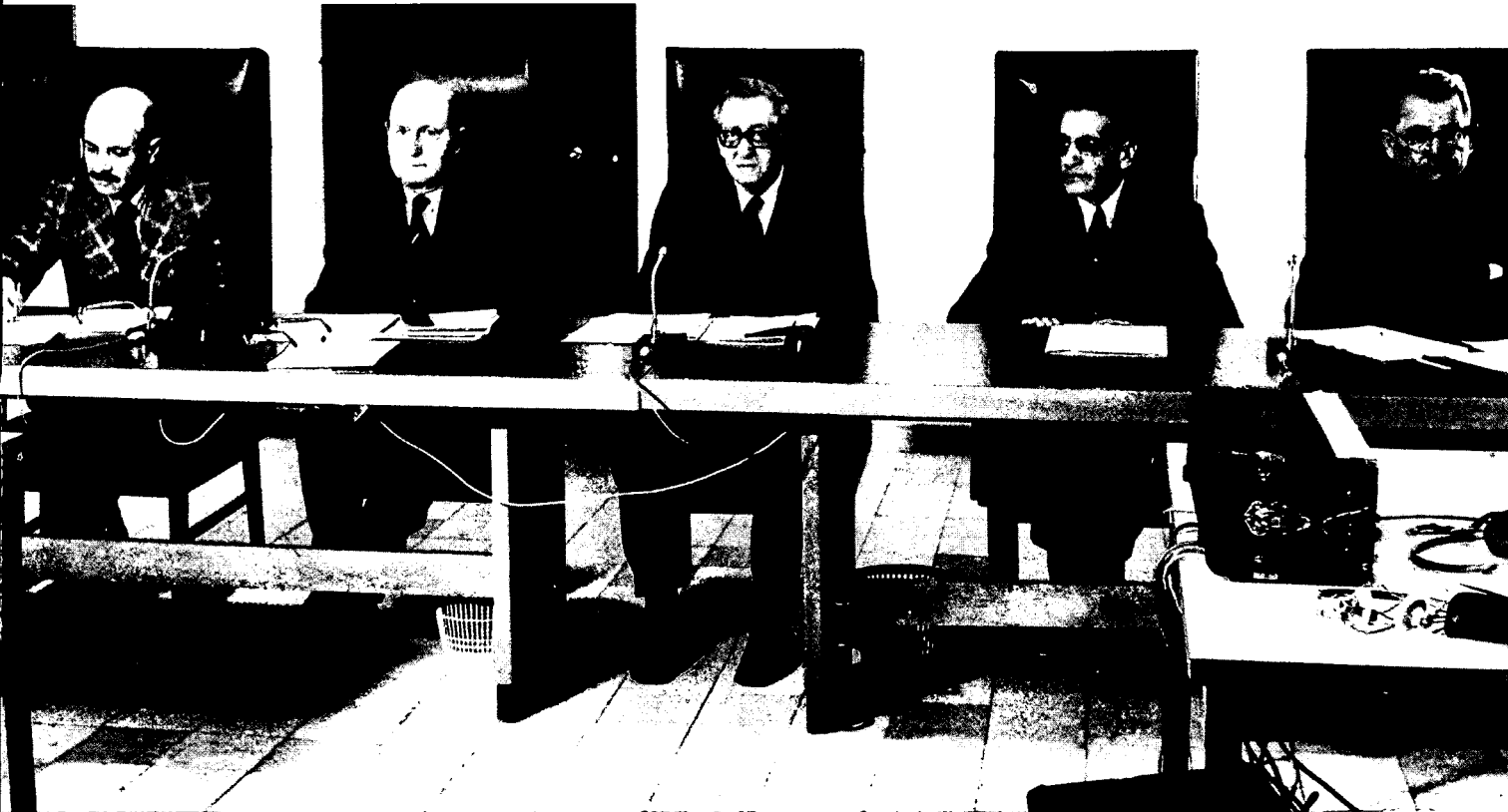
זה ברור שלא ניתן לשרטט כאן הבחנות כלליות גם לעניין אחריותו של קצין המודיעין. כל שניתן לעשות הוא לנסות לבחון מתי הוטלה על קציני המודיעין אחריות בעבר, ואלו עקרונות כלליים יותר ניתן להסיק מהסיטואציות שבהן הוטלה האחריות. דיון במסגרת זו חשוב הן לגופים המתלבטים בהטלת אחריות על קציני המודיעין והן לקציני המודיעין עצמם, המתלבטים בשאלה כיצד לפעול.

#### החובה להתריע

הבסיס העיקרי להטלת אחריות בגין רשלנות הוא החובה לצפות את האפשרות שפעילות מסוימת – או הימנעות ממנה – יגרמו בעתיד לנזק. בנסיבות מסוימות הופכת חובה זו ל"חובת זהירות". לצורך הכרעה בשאלה האם הופרה החובה, נבחנת בדרך-כלל השאלה האם "אדם סביר" היה צריך לצפות התרחשות עתידית. לשאלה זו ישנה משמעות מיוחדת לעניינו של קצין המודיעין, שעליו מוטלת – כמעט על-פי ההגדרה – החובה לצפות התרחשויות עתידיות.

#### חובותיו של קצין המודיעין

כאשר קבעו ועדות החקירה את האחריות של בעלי התפקידים השונים, הן התייחסו למושגים "אי-מילוי חובה" או "הפרת חובה". (כך, למשל, קובעת ועדת אגרנט לגבי קמ"ן פיקוד דרום, כי "הוא לא עמד, איפוא, בחובתו כקצין מודיעין").<sup>7</sup> השאלות מהי אותה "חובה" ומהם מקורותיה במישור המשפטי הן סבוכות. באופן כללי ניתן לומר, כי בעיניהן של ועדות החקירה חובה זו נובעת מתפקידו של איש המודיעין, מהאחריות המוטלת עליו מתוקף תפקידו ומהסמכות שניתנה לו כדי להגשים תפקיד זה.



מסקנותיה של ועדת אגרנט הן הביטוי המובהק ביותר להטלת אחריות בגין כישלון בהתרעה, דהיינו בגין כישלון בצפיית התנהגותו העתידית של האויב

של מנהיגי סוריה ומצרים. עם זאת הניסיון מלמד כי לא בגין כל כישלון בצפיית התרחשות עתידית אכן הוטלה אחריות. ועדת שמגר הראשונה, למשל, קבעה כי "איננו סבורים כי ניתן להטיל דופי במישהו על כי לא צפה מראש שיהודי יתכנן ויבצע טבח של מוסלמים במערת המכפלה"<sup>10</sup>.

הנה כי כן, על-פי ועדות החקירה יש התרחשויות שאותן חייב קצין המודיעין לצפות, אך ישנן גם התרחשויות שאותן לא ניתן לצפות. נשאלת איפוא השאלה, מהי ההבחנה בין התרחשות עתידית, שאותה יש לצפות, לבין התרחשות עתידית, שכישלון בצפייתה אינו מטיל על קצין המודיעין אחריות. בהקשר זה בוחנת הרשימה שתי אפשרויות להבחנה, היכולה לסייע במתן מענה לשאלה מתי מוצדק להטיל אחריות בגין כישלון בצפיית ההתנהגות העתידית של האויב: האחת מתייחסת להבחנה בין מידע להערכה; והאחרת מתייחסת להבחנה בין כוונת ליכולת.

#### החובה להעריך

ההתרעה המודיעינית מתבססת בדרך-כלל הן על מידע והן על הערכה. כל ארגון מודיעיני עושה מאמץ על מנת שההתרעה תושג באמצעות מידע חד-משמעי, אך רק לעיתים רחוקות מושג מידע כזה. כמעט תמיד יש צורך גם בפעולת הערכה, שתכליתה להשלים פערים במידע. הבחנה אחת שניתן לעשות בסוגיית האחריות להתרעה היא איפוא בין "מידע" ל"הערכה": על-פי הבחנה זו יש להטיל אחריות על קצין המודיעין, כאשר זה לא

ראשית יכולה הייתה להתעורר כאן השאלה העקרונית, האם ניתן בכלל לצפות התרחשות עתידית מסוג ההתרחשויות שבהן עוסק המחקר המודיעיני. "חובת הזהירות", על-פי הניסוח המשפטי שלה, מותנית באפשרות ה"טכנית" לצפות את הסיכונים נסתרים, שבלתי אפשרי לגלותם, אינם יוצרים את חובת הזהירות. הטוענים נגד הטלת אחריות על קציני המודיעין בגין כישלון בצפיית ההתנהגות העתידית של האויב יכולים להביא לחיזוק טענתם את כל אותם המקרים בהיסטוריה, שבהם כשלו מדינות וארגוני מודיעין בצפיית ההתנהגות העתידית של אויביהם. (אפרים קס, שחקר את מתקפות הפתע ב-50 השנים האחרונות, הגיע למסקנות פסימיות לגבי יכולתן של מדינות להימנע מהפתעות).<sup>8</sup> הטענה במישור זה יכולה להיות כדלקמן: מכיוון שאין ביטחון שקיימת יכולת "טכנית" לצפות התנהגות עתידית, הרי שאין להטיל על קציני המודיעין אחריות כאשר הם נכשלים בניסיונם לצפות התנהגות כזאת.

טענה זו, באופן שבו היא נוסחה כאן, אינה תואמת את מסקנותיהן של ועדות החקירה, ואף נדחתה במפורש על-ידי חלקן. מסקנותיה של ועדת אגרנט, למשל, הן הביטוי המובהק ביותר להטלת אחריות בגין כישלון בהתרעה, דהיינו בגין כישלון בצפיית התנהגותו העתידית של האויב. הוועדה קבעה כי ראשי אמ"ן "נכשלו במתן התרעה בלתי מספקת לחלוטין לצה"ל..."<sup>9</sup> אין כל ספק שהאחריות במקרה זה הוטלה על קציני המודיעין – בראש ובראשונה בגין כישלונם לצפות את ההתנהגות העתידית



(י"עם כל הזהירות", כותב הרכבי, "הכרחי שתהא בו מידה גדולה של העזה, שיעז – יעז בתוכניות, יעז ברעיונות, יעז בהאצת אנשיו, יעז בהערכת המודיעין").<sup>17</sup> הענשת קציני המודיעין בגין טעויות בהערכה עלולה איפוא להביא לתופעה של "מודיעין מתגונן", בדומה לתופעה של "רפואה מתגוננת". קציני מודיעין עלולים להסס מלהעריך התפתחויות עתידיות או להעלות – אפילו באופן מלאכותי – את סבירותן של האפשרויות החמורות

יותר. העוסקים באופן יום-יומי בהערכה יודעים שאין זה חשש תיאורטי (הרכבי אף כותב בהקשר זה על הפיכתם של שירותי המודיעין ל"שירותים מיוחדים" עקב האשמתם בטעויות בהערכה).<sup>18</sup>

אם ניתן לנסח מסקנה כללית על עמדתן של ועדות החקירה בסוגיה זו, הרי שברור כי קצין המודיעין יכול להימצא אחראי גם בגין טעות בהערכה. יחד עם זאת, ככל שמרכיב ההערכה בתחזית דומיננטי יותר, כך יהיה קשה יותר להטיל אחריות על קצין המודיעין. בהבחין בין תחזיות הדורשות "כושר נבואי" לבין תחזיות שאינן דורשות כושר כזה, מבחינות הוועדות, ככל הנראה, בין תחזיות שעניינן

התפתחות סבירה לבין תחזיות שעניינן התפתחות בלתי סבירה. בעוד שניתן להטיל על קצין המודיעין אחריות בגין כישלון תחזיות מהסוג הראשון, אין להטיל עליו אחריות בגין כישלון התחזיות מהסוג השני.

### החובה לעסוק בענייני הפונות

הבחנה אפשרית אחרת היא בין כישלון בתחזית לגבי יכולותיו של האויב לבין כישלון בתחזית לגבי כוונותיו. מקורה של הבחנה זו הוא באחת השאלות השנויות ביותר במחלוקת בין הגורמים השונים העוסקים בענייני מודיעין: האם צריך לעסוק בהערכת הכוונות של האויב או רק בתיאור יכולותיו?<sup>19</sup> לעניינה של שאלת האחריות ניתן לטעון כי יש להטיל על קצין המודיעין אחריות רק בגין כישלון בהערכת יכולתו של האויב. על-פי טענה זו, הבעייתיות הכרוכה בהערכת הכוונות צריכה לשלול הטלת אחריות בעניין זה על קציני המודיעין.

את שאלת האחריות בגין הערכת הכוונות מעלה במלוא עוצמתה ראש אמ"ן במלחמת יום הכיפורים, אלי זעירא, בביקורתו הגורפת על מסקנותיה של ועדת אגרנט.<sup>20</sup> טענתו של זעירא, בתמצית, היא כי אחריותו של המודיעין בתחום ההתרעה מצטמצמת לאחריות בגין התרעה על הכנות האויב (דהיינו על יכולתו) ולא על כוונותיו. מכאן – טוען זעירא – שהמודיעין הצבאי מילא את חובתו ערב מלחמת יום הכיפורים בכך שנתן התרעה על הכנות האויב למלחמה, גם אם טעה בהערכת כוונותיו.<sup>21</sup>

המצדדים בכך שהמודיעין צריך לצמצם את עיסוקו לתחום יכולתו של האויב טוענים בדרך-כלל כי ההתמקדות ביכולת

צפה התרחשות עתידית, שהיה לגביה מידע מקדים ברור, ואין להטיל עליו אחריות בגין התרחשות, שההתרעה לגביה מתבססת ברובה על הערכה ולא על מידע. לפי הבחנה זו ניתן יהיה להטיל אחריות על קציני המודיעין רק במקרים שבהם התרחש הכשל המודיעיני עקב העדר תשומת לב למידע; עקב "עצימת עיניים" לאפשרות העולה מן המידע או עקב רשלנות בהפצת המידע. הבחנה זו מעוררת את השאלה העקרונית, האם ניתן להטיל

על קצין המודיעין אחריות גם בגין טעויות בהערכה. למעשה נוגעת השאלה בסוגיה עקרונית עוד יותר: האם על המודיעין לעסוק רק במידע או גם בהערכה? ישנה גישה קיצונית, הגורסת כי "אסונו של המודיעין משחר תולדותיו, שהתפתחויות המיותרות באו מכוח השיטה, שלפיה מוצא המידע בקולמוסם ובפיהם של המעריכים".<sup>11</sup> לכן – לפי אותה גישה – "צריך שהמודיעין יהיה שירות של עובדות" ולא של הערכות.<sup>12</sup> כנגד גישה זו קיימת גם גישה הפוכה, הגורסת שקברניטים עלולים לפגוע קשות במודיעין, אם ידרשו ממנו רק עובדות ללא שמץ של דעות ושל השקפות. על-פי גישה זו, לא זו בלבד שאין כל אפשרות להבחין בין מידע להערכה, אלא שהגבלת המודיעין לעיסוק רק במידע עלולה להסב נזק חמור הן לארגוני המודיעין והן לקברניטים עצמם: מידע לבדו אינו מאפשר להגיע לידע או להבנה, שהם התוצר של חשיבה ושל שיפוט. תמיד יהיה צורך לאמת, להעריך, לפרש ולנתח את המידע.

הבדלי הגישות מחדדים, כמובן, את שאלת האחריות: אם אין זה תפקידו של המודיעין לעסוק בהערכות, הרי שאין להטיל עליו אחריות בגין הערכה שכשלה.<sup>13</sup> בחינת מסקנותיהן של ועדות החקירה מלמדת כי הן לא עסקו כלל בהבחנה שבין הערכה למידע. כולן ראו את התעסקותו של המודיעין בהערכה כדבר שהוא מובן מאליו. מדוי"ח ועדת כהן, למשל, עולה כי כל בעלי התפקידים טענו כי לא ניתן היה לחזות את סכנת הטבח.<sup>14</sup>

אולם הוועדה דחתה טענות אלה וקבעה מפורשות כי "בנסיבות שהיו קיימות אחרי רצח בשיר לא היה צורך בכושר נבואי כדי לדעת שקיימת סכנה מוחשית למעשי טבח בהכנסת כוחות הפלנגות למחנות... תחושת סכנה כזאת הייתה צריכה להיות בתודעתו של כל בר-דעת, שהיה קרוב לנושא זה".<sup>15</sup> בכך אימצה הוועדה את הגישה שלפיה "הערכת מודיעין איננה ניבוי העתיד",<sup>16</sup> אלא הערכה מפוכחת של המציאות המבוססת על מידע. ראינו איפוא כי ועדות החקירה הטילו במקרים מסוימים אחריות על קציני המודיעין בגין כישלון בהתרעה, גם כאשר זו התבססה על הערכה ולא רק על מידע. נשאלת השאלה עד להיכן מגיעה חובתו של קצין המודיעין בהקשר זה. הוועדות אינן מספקות תשובה כוללת לשאלה זו. בשיח המשפטי מקובל להניח כי הטלת האחריות מחדדת את תפיסת האחריות. אולם הטלת אחריות על קציני מודיעין עלולה להביא גם לפגיעה קשה בתפקודם. ההערכה המודיעינית דורשת לעיתים העזה רבה

## תוצאות הטבח שביצעו הפלנגות בכיירות



קריאת המסקנות של ועדת כהן מלמדת כי גם ראש אמ"ן וגם ראש המוסד דאז נמצאו אחראים, כיוון שלא התריעו על המשמעות שתהיה להכנסת הפלנגות למחנות הפליטים

את סעיף 40 המפורסם, שקבע כי למרות הסימנים המעידים על יוזמה מצרית התקפית, "הרי לפי מיטב הערכתנו לא חל שינוי בהערכת המצרים את יחסי הכוחות בינם לבין כוחות צה"ל. אי לכך הסבירות שהמצרים מתכוונים לחדש את הלחימה היא נמוכה".<sup>25</sup> בעדותו בוועדה הסביר סא"ל בנדמן כי מה שנאמר בסעיף 40 היה במסגרת מילוי חובתו בתחום הערכת הכוונות.<sup>26</sup> ואכן הוועדה הטילה על סא"ל בנדמן אחריות ישירה לטעות בהערכת הכוונות וקבעה כי "ריכז את פעולת הענף, שהיה מוקד השיגאות המטעות בהערכות ובאי-התרעה על כוונות האויב".<sup>27</sup> גם את דבריה לגבי קמ"ן פיקוד דרום מסיימת הוועדה בקביעה כי לא מילא את חובתו "לעמוד על כוונות האויב המצרי".<sup>28</sup> הנה כי כן, ועדת אגרנט קבעה במפורש כי איש המודיעין אחראי גם על הערכת כוונותיו של האויב.

בהקשר זה ראוי להזכיר, כמובן, כי גם קריאת הדו"ח של ועדת כהן תביא למסקנה דומה, שכן שם כל האחריות שהוטלה על ראש אמ"ן נמצאת בתחום ה"כוונות". כך, למשל, בוחנת הוועדה, "האם ניתן היה וצריך היה לחזות מראש, שכניסת הפלנגות למחנות, כשהן שולטות על שטח שבו נמצאת אוכלוסייה פלשתינית, עלולה להביא לידי מעשי טבח, כפי שאכן בסופו של דבר קרה".<sup>29</sup> ברור ששאלה זו אינה מעוררת בעיה מיוחדת בעניין הערכת היכולות, אלא זו שאלה מובהקת בתחום הערכת הכוונות.

הינה מבוססת ומוצקה יותר, שכן היא תוביל להערכה שתסתמך על עובדות ועל נתונים הניתנים למדידה ולא על ניסיון לא אמין לנחש את המתרחש במוחו של האויב.<sup>22</sup> על כך משיבים המצדדים בהערכת הכוונות, כי אם הערכת האיום תיקבע תמיד על בסיס יכולתו של האויב, יהיה הצד שכנגד חייב לקיים באופן קבוע רמת מוכנות מקסימלית, שתתאים למידת האיום הנובע מיכולתו של האויב. עוד טוענים המצדדים בהערכת הכוונות – ובצדק רב – כי הערכת היכולת היא לעיתים מסובכת ובעייתית לא פחות מהערכת הכוונות.

נשאלת השאלה מה ניתן להסיק מהתייחסותן של ועדות החקירה לנושא של הערכת הכוונות. ועדת אגרנט קבעה בסוגיה זאת כמה קביעות מפורשות, שאינן משתמעות לשתי פנים. בין היתר היא קבעה כי "ראש אמ"ן הבטיח לצה"ל מתן התרעה מראש על כוונות האויב" וכי "לא היה יסוד לתת לצה"ל הבטחה מוחלטת כזאת".<sup>23</sup> הוועדה לא שללה איפוא את עצם ההבטחה להתרעה על כוונות האויב – התרעה שאינה מבוססת על תיאור יכולתו.<sup>24</sup>

התייחסות נוספת של הוועדה לעניין הערכת הכוונות נמצאת במסקנותיה לגבי סא"ל בנדמן, ראש ענף מצרים במחלקת המחקר של אמ"ן בתקופה שלפני המלחמה. סא"ל בנדמן הוא שהוסיף ללקט המודיעין, שיצא בצהרי ה-5 באוקטובר 1973,

לסיכום, בניגוד לגישותיהם של מקצת החוקרים ושל אנשי מודיעין, הגורסים כי יש להימנע מהערכת כוונות האויב, הטילו ועדות החקירה אחריות על קציני המודיעין גם בגין טעות בהערכת כוונות האויב. בראייתן של הוועדות "קצין המודיעין הסביר" אינו יכול להימנע מלעסוק בכוונות האויב.

**החובה להתריע על אפשרות פישלונה של התוכנית המבצעית**  
קציני מודיעין בכל הדרגות שותפים לתכנונים מבצעיים ולדיונים בנושאי מדיניות. האם ניתן להטיל על קצין המודיעין אחריות כאשר לא הזהיר כי התוכנית המבצעית או המדיניות שנבחרה מועדות לכישלון? ועד היכן מגיעה חובתו של קצין המודיעין להזהיר בעניין הזה? קיימת גישה שלפיה לא רק שאין לחייב את קצין המודיעין להביע עמדה באשר לדרכי הפעולה המומלצות לכוחותינו, אלא שעליו להימנע מעיסוק בכל דבר ועניין שאינו קשור לתמונת המודיעין של האויב ("איך זה שהמודיעין מעז להציע לממשלת ישראל מה לעשות?" זעם ראש הממשלה מנחם בגין ז"ל והורה לראש אמ"ן, שלמה גזית, לאסוף ולהשמיד עותקים של מסמך, ששירטט הצעות לתגובות ישראליות אפשריות על יוזמת השלום של סאדאת. לפי תיאורו של גזית הוא אכן אסף את העותקים).<sup>30</sup> ביסודה של גישה זו עומד החשש מפני שני סוגים של כשלים האורבים לקצין המודיעין, שהופך שותף לתכנון המבצעי ומציע הצעות באשר לדרכי הפעולה המומלצות לכוחותינו:<sup>31</sup>

1. עצם החשיבה על דרכי הפעולה של כוחותינו עלולה להפריע למאמץ של קצין המודיעין להשיג ולהעריך מידע על האויב.
2. קיים חשש שקצין המודיעין יפגין מחויבות לדרך הפעולה שעליה המליץ. במילים אחרות: המלצתו עשויה להשפיע באופן בלתי מודע על הבנתו את המידע המודיעיני.<sup>32</sup> הוא עלול לתת דגש לפריטי מידע המחזקים את דרך הפעולה שעליה המליץ ולבטל את חשיבותם של פריטי מידע השוללים את דרך הפעולה הזאת. גישה קיצונית יותר אף מבקשת ליצור חיץ וניתוק בין אנשי המודיעין למקבלי ההחלטות על מנת לשמר את עצמאותם האינטלקטואלית של אנשי המודיעין.<sup>33</sup>

אך קיימת גם גישה הפוכה. פרופ' הרכבי, למשל, טען כי תפקידו העיקרי של ראש המודיעין הוא "למנוע את הקברניט ואת מדינתו מלמעוד".<sup>34</sup> לכן סבור הרכבי כי ראש המודיעין צריך להתריע בפני הקברניט אם זה נוקט מדיניות המועדת לכישלון ולהציע לו דרכי פעולה אלטרנטיביות.<sup>35</sup> הרכבי עוסק אומנם בראש המודיעין, אך נראה כי מדובר בגישה עקרונית, היפה לכל קצין מודיעין ביחסיו עם צרכניו. על-פי גישה זו חייב איפוא קצין המודיעין לא רק להביע דעה לגבי עניינים הקשורים באופן מובהק לאויב, אלא גם לנקוט עמדה ביחס לדרכי הפעולה והתכנונים המבצעיים של כוחותינו. קצין המודיעין, לפי גישה

זו, הוא שותף מלא לתכנון המבצעי ולעיצוב המדיניות של כוחותינו.<sup>36</sup>

ועדות החקירה לא התלבטו בהיבטים העקרוניים של סוגיה זו, אך קריאת מסקנותיה של ועדת כהן, המתייחסות לאחריותם של ראש אמ"ן ושל ראש המוסד, מלמדת כי הוועדה אימצה, כנראה, את הגישה המחייבת את קצין המודיעין לחוות דעה ביחס לדרכי הפעולה של כוחותינו. ועדת כהן קבעה כי ראש אמ"ן הפר חובה שהייתה מוטלת עליו בתוקף תפקידו.<sup>37</sup> ניתוח מהותה של החובה שהופרה מלמד כי מדובר, ככל הנראה, בחובה להביע דעה באשר למדיניות ולדרכי הפעולה של כוחותינו. ראש

אמ"ן העריך, כנראה, נכונה את המשמעות שתהיה להכנסת הפלגנות למחנות.<sup>38</sup> גישתו הבסיסית כלפי הפלגנות הייתה ספקנית.<sup>39</sup> הבעיה, אם כן, לא הייתה בהערכתו של ראש אמ"ן לגבי ההתנהגות הצפויה של האויב. קריאת המסקנות מלמדת כי גם ראש אמ"ן וגם ראש המוסד דאז נמצאו אחראים, כיוון שלא התריעו על המשמעות שתהיה להכנסת הפלגנות למחנות הפליטים.<sup>40</sup> החובה, שהפרתה הביאה את הוועדה להמליץ על צעד מרחיק לכת כל כך בענייניו של ראש אמ"ן (הפסקת כהונתו) קשורה איפוא לאי-התייחסותו לדרך הפעילות של הפלגנות, שפעלו באותה עת במסגרת התוכניות המבצעיות של כוחותינו.

מסקנותיה של ועדת כהן קובעות איפוא כי על קצין המודיעין מוטלת החובה – מתוקף תפקידו – להביע את דעתו על התוכניות המבצעיות של כוחותינו. מהו היקפה של החובה הזאת? נראה כי לעניין זה יש להפעיל את מבחן האחריות הרגיל של הרשלנות: קצין מודיעין, שיש לו דעה בעניין התוכנית המבצעית, חייב להביע אותה כל אימת שהעדר ההתייחסות לתוכנית המבצעית עלול להביא לכישלונה.

כדי שיוכל לחוות את דעתו על התוכנית המבצעית, על קצין המודיעין לבחון אותה ולהכירה. אם הוא סבור שיש בה בעיה, חובתו להתריע על כך. אם הוא סבור כי תוכנית מבצעית אלטרנטיבית מתיישבת בצורה טובה יותר עם התנהגותו הצפויה של האויב, עליו להעלות תוכנית זו לדיון בפורומים המתאימים. מכל מקום, ברור שקצין המודיעין אינו יכול להסתפק רק בהצגת האויב. אחריותו מגיעה – על-פי מסקנותיה של ועדת כהן – גם מעבר לכך. (בכל מקרה יש, כמובן, לדרוש מקצין המודיעין לעשות הפרדה ברורה ומודגשת בין דבריו בעניין האויב לבין דבריו בעניין מידת התאמתה של התוכנית המבצעית להתנהגותו הצפויה של האויב).

#### החובה להתעניין בפרטי התוכנית המבצעית

עד כמה מוטלת על קצין המודיעין החובה להתעניין בפרטיה של התוכנית המבצעית? בעדותו בפני ועדת כהן טען ראש אמ"ן כי לא ידע כלל על הכוונה להכניס את הפלגנות למחנות ולא

שמע על התפקיד שיועד להם.<sup>41</sup> עיון בדו"ח מלמד כי הוועדה התקשתה לתת אמון בעדות זו.<sup>42</sup> אולם הוועדה קבעה כי גם אם הדברים נכונים, "הסיבה היחידה לכך שניתן להעלותה היא שהוא היה אדיש לגמרי למה שמדובר ומתרחש באותו זמן על גג החפ"ק ולא גילה כל התעניינות בנושאים, שבתוקף תפקידו היה צריך להיות מעוניין בהם".<sup>43</sup> בהמשך קובעת הוועדה כי "התמונה שמתקבלת... היא של אדישות ואי-אכפתיות בולטת, של עצימת עיניים ואטימט אוזניים לעניין שלגבי הייתה מוטלת חובה על ראש הזרוע המודיעינית של צה"ל לפקוד עיניים ולהאזין היטב לכל מה שדובר והוחלט".<sup>44</sup> לבסוף קובעת הוועדה מפורשות, "שראש אמ"ן צריך היה לגלות התעניינות מספקת בנושא כדי לברר מה התפקיד שיועד לפלנגות".<sup>45</sup>

ממסקנותיה של ועדת כהן ביחס לראש אמ"ן עולה כי קצין המודיעין חייב להתעניין ולהתעמק בפרטי התוכנית המבצעית. אם התכנון לא הוצג בפניו, עליו לדרוש את הצגתו. אם התכנון הוצג בפניו רק בקווים כלליים, עליו לדרוש כי הוא יוצג ברמת פירוט שתאפשר לו לקבוע עד כמה הוא רגיש לשאלות הקשורות להתנהגות האויב, דהיינו לענייני מודיעין מובהקים. אסור לקצין המודיעין להתנהג באורח פסיבי ולצפות כי המידע – המודיעיני או האג"מי – יגיע

אליו. (ראוי לציין כי ועדת כהן לא רק מחייבת את קצין המודיעין להתעדכן בפרטי התוכנית המבצעית, אלא היא גם מחייבת את הגורמים המבצעיים ואת מקבלי ההחלטות לעדכן את קצין המודיעין בפרטיה של אותה תוכנית).<sup>46</sup>

### ההתנהגות האקטיבית המצופה מקציני מודיעין

האחריות שהוטלה על קציני המודיעין בגין העדר עניין בתוכנית המבצעית משקפת התייחסות כללית יותר של ועדות החקירה לאופן ההתנהגות המצופה מקצין המודיעין. קריאת הדו"חות של ועדות החקירה – והכוונה בהקשר זה היא בעיקר לדו"ח ועדת אגרנט ולדו"ח ועדת כהן – מלמדת כי ההתנהגות המצופה מאיש הצבא בכלל ומאיש המודיעין בפרט היא אקטיבית באופיה. כך, למשל, מתייחסת ועדת אגרנט בשלילה רבה לעובדה שהרמטכ"ל "לא יצא בימי המתיחות של השבוע האחרון שלפני המלחמה לחזיתות כדי לחוש בעצמו את הנעשה שם ולהתרשם התרשמות בלתי אמצעית מן הסימנים המתריעים אשר התגלו בתצפיות אשר נעשו, לשאוב מידע מן המפקדים בשדה ולהיוועץ בהם".<sup>47</sup> גם לגבי ראש אמ"ן קובעת הוועדה כי התרשל כאשר נזרה "זהירות מופרזת בנסיבות נלקוט אמצעים נוספים, שעמדו לרשותו, ושהיו עשויים לגלות מידע משלים חשוב".<sup>48</sup>

לאופי האקטיבי של ההתנהגות המצופה מאיש המודיעין ישנה, כמובן, השלכה לא רק לעניין הקשר שלו עם הגורמים המבצעיים, אלא גם לפעולותיו בתחומים אחרים. כך, למשל, ניתן להשליך מקביעות אלה גם לעניין מעורבותו של קצין המחקר בתחום האיסוף.<sup>49</sup> גם מעורבות זו צריכה להיות בעלת אופי אקטיבי.

נראה כי כשם שקצין המודיעין צריך להתעניין בפרטי התוכנית המבצעית ולהביע דעה בעניין התאמתה להתנהגות המוערכת של האויב, כך גם צריך קצין המחקר המודיעיני לעסוק בכיסוי האיסופי ולפעול ככל יכולתו להתאמתו לפערי המידע.<sup>50</sup>

### החובה להפיץ את המודיעין

תחום אחר שבו צריכה לבוא לידי ביטוי ההתנהגות האקטיבית המצופה מאיש המודיעין קשור בהפצת המודיעין. במסגרת זו מוטלת על קצין המודיעין החובה להפיץ את המידע שברשותו, את הערכותיו ואת תחזיותיו.

ראש "האגף היהודי" בשב"כ הוזהר על-ידי ועדת שמגר השנייה שהוא "עלול להיפגע, אם הוועדה תגיע לכלל מסקנה סופית כי לא וידא כי המידע בעניין כוונות פיגוע על-ידי גורמים יהודיים, שהצטרב בידיו, יופץ באופן ובהיקף הראויים לדרגים המתאימים במשטרת ישראל".<sup>51</sup> אזרה זה מתייחסת לחובה המוטלת על קצין המודיעין להפיץ את המידע לצרכנים הרלוונטיים, והשאלה המתעוררת היא עד היכן מגיעה בעניין זה החובה: האם די בכך שקצין המודיעין הפיץ את המידע לגורם כלשהו בגוף שאמור לקבל אותו,

או שעליו לוודא כי המידע הגיע לאלה אשר אמורים לעשות בו שימוש? האם די בהעברת המידע בעל פה, או שמא יש להפיצו גם בכתב? ומהו היחס הראוי שבין החובה להפיץ את המידע ובין החובה לשמור על ביטחון המקורות?

באשר לשאלה הראשונה, הרי בסופו של דבר החליטה ועדת שמגר השנייה שלא להסיק מסקנות אישיות נגד ראש האגף. נראה כי בכך קבעה ועדה כי לא ניתן להטיל על קצין מודיעין בארגון א' את החובה לוודא כי המידע שהפיץ לארגון ב' אכן הגיע שם לגורמים הרלוונטיים.<sup>52</sup> עם זאת, קביעת הוועדה בעניין זה אינה נקייה מספקות, ונראה כי ליקויים קשים בעבודת המשטרה הם שהביאו את הוועדה שלא לקבוע את אחריותו של ראש האגף בשב"כ בעניין הזה. כך או כך, עצם העלאת השאלה על-ידי הוועדה מלמדת על זווית ראייה המחייבת את קצין המודיעין לוודא כי המסר אכן הונח לצרכנים.

באשר לשאלה האם די בהעברת המידע בעל-פה, ראוי להביא את דבריה של ועדת אגרנט ביחס לקמ"ן פיקוד דרום.<sup>53</sup> הוועדה קבעה כלל חשוב, שלפיו אין דומה הערכה בעל פה להערכה המופצת בכתב.<sup>54</sup> הכלל הוא, ככל הנראה, שקצין המודיעין צריך להפיץ את הערכותיו בכתב, כל אימת שאי-הפצתן בדרך זו עלולה להביא לכך שהמסר שאותו הוא מבקש להעביר לא יונח. ראוי לציין שגם ועדת שמגר השנייה העירה כי: "הרצאות בלבד אכן אינן יוצרות תמיד הפנמה או הטמעה של מידע מודיעיני".<sup>55</sup> כאשר לשאלת היחס שבין החובה להפיץ את המידע לחובה לשמור על ביטחון המקורות – שתי הוועדות, שבראשן עמד נשיא בית-המשפט העליון לשעבר, מאיר שמגר, שילבו במסקנותיהן

גם הערות לגבי תפיסת המידור והסיווג הקפדנית הנוהגת לעיתים בקהילת המודיעין.<sup>56</sup> מהערות אלו משתקפת, ללא ספק, ביקורת נגד ההקפדה היתרה על ביטחון המקורות הפוגעת בהפצת המודיעין לדרג המבצעי.

### החובה להביע דעות סותרות

עד כה עסקה הרשימה בעיקר במערכת היחסים שבין קצין המודיעין לצרכניו. עניינו של פרק זה הוא בכללי ההתנהגות של קצין המודיעין בסביבתו הקרובה יותר, דהיינו בגופי המודיעין עצמם. העניין המרכזי שיש להבין בהקשר זה הוא כי בתחום ההערכה המודיעינית אין שום ביטחון כי דעותיהם של הבכירים תהיינה נכונות יותר מדעותיהם של הזוטרים. ישנן איפוא סיבות כבדות משקל המחייבות לעודד הבעת דעות הסותרות את ההערכה המקובלת. עניין זה בעייתי מאוד במערכת היררכית דוגמת הארגון הצבאי.<sup>57</sup> ואכן, מאז כישלון המודיעין במלחמת יום הכיפורים מקובל מאוד לנסות לעודד את אוירת הפתיחות בגופי המודיעין.<sup>58</sup>

ראשית, נבחנת כאן השאלה, האם מוטלת על קציני המודיעין החובה להביע את דעתם כל אימת שזו סותרת את הדעה המקובלת. ועדת כהן ביקרה קשות את ראש אמ"ן משום שלא עמד על דעתו – ובלשונו "זו הצידה"<sup>59</sup> – כאשר דעתו לא התקבלה על דעתם של הממונים עליו. הוועדה קבעה בעניין זה כי "החשש פן דבריו לא יזכו לתשומת לב מספיקה ויידחו אינו מצדיק העדר כל פעולה".<sup>60</sup> עולה איפוא ממסקנותיה של הוועדה כי קיימת חובה להביע דעה ולעמוד עליה, גם כאשר דעה זו אינה מקובלת על הממונים וצפויה שלא להתקבל. אומנם מסקנותיה של הוועדה עניינן ביחסים שבין ראש אמ"ן לממונים עליו בדרג הצבאי הבכיר ובדרג המדיני, ובתחום זה אין ספק כי הוועדה קובעת חובה חשובה, אך נראה כי גם לעניין זה ניתן להסיק מהמסקנות כלל רחב יותר בעניין חובתו של כל איש מודיעין להביע את דעותיו ולעמוד עליהן. באשר לשאלה עד היכן מגיעה בעניין זה החובה, ראוי לציין שהוועדה שיבחה את סגן סימן-טוב על המסמך שהגיש לקמ"ן פיקוד דרום ערב מלחמת יום הכיפורים, אך לא מצאה דופי בעובדה שהיה זה, ככל הנראה, הדרג הבכיר ביותר שלפניו הביע את דעתו בעניין.

### החובה להתייחס לדעות סותרות

באשר לשאלה המקבילה, שעניינה החובה להתייחס לדעות הסותרות את ההערכה המקובלת, הרי שגם בנושא זה יש לוועדות החקירה עמדה ברורה. אחד העקרונות הכלליים, העולים מדו"ח ועדת אגרנט, הוא הצורך לתת "ביטוי נאות ואף עידוד לדעות שונות ונוגדות בקרב עובדי מחלקת מחקר בהערכות אמ"ן המופצות לגורמים השונים".<sup>61</sup> מן הראוי לתת תשומת לב מיוחדת לסיפא של המשפט שצוטט לעיל: הוועדה אינה ממליצה רק לתת ביטוי לדעות שונות ונוגדות בתוך גופי המודיעין, והיא מתייחסת, במפורש, לצורך לכלול את הדעות השונות והנוגדות בפרסומים המופצים "לגורמים השונים", דהיינו לצרכנים.

לעניין זה ראוי גם להזכיר את מסקנותיה של ועדת אגרנט בעניינו של מי ששימש בתקופה שלפני מלחמת יום הכיפורים כקמ"ן פיקוד דרום. ב-1 וב-3 באוקטובר 1973, הימים הקריטיים שלפני מלחמת יום הכיפורים, הגיש סגן סימן-טוב לקמ"ן הפיקוד מסמכים שמסקנתם הייתה כי התרגיל במצרים אינו אלא מסווה למבצעי אמת המתוכננים על-ידי המצרים. ועדת אגרנט קובעת בעניין זה כי קמ"ן הפיקוד מחק את המסקנות מהמסמכים "במקום לאמץ לעצמו ספקות בהערכת ההיערכות המצרית והכוננות כתרגיל, כפי שהיה מקום לעשות על-פי תוכן המסמכים,

### חוליות משגרים של טילים נ"ט "סאגר"



המידע על טילי ה"סאגר" הופץ, אך למרות זאת הלוחמים הופתעו

ולחביא זאת בפני אלוף הפיקוד ובפני אמ"ן.<sup>62</sup> הנה כי כן, ייתכן שיש גם בכך כדי ללמד על החובה להביא את הספקות גם בפני צרכני המודיעין. אם אכן כך, הרי שאיש המודיעין הבכיר, היודע על דעה הסותרת את הדעה המקובלת, אינו יכול להסתפק בדחייתו בתוך גופי המודיעין. אם דעה זו אינה נסתרת בתונום, הרי שהיא דעה "קבילה", שיש להעלותה בפורומים המתאימים.<sup>63</sup> החובה להתייחס למידע בפתיחות עניין אחר, שיש לעסוק בו בהקשר לכללי ההתנהגות הצריכים להנחות את קצין המודיעין, הוא הצורך להתייחס למידע בפתיחות מקסימלית. בהקשר זה ראוי להזכיר כי אחד המושגים העיקריים שתרמה ועדת אגרנט ללקסיקון הציבורי הישראלי הוא "קונספציה", שהפך לשם גנאי המציין קיפאון מחשבתי. כך, למשל, קובעת הוועדה כי ראש אמ"ן: "אימץ לעצמו את הקונספציה, שבנוקשותה



## "הרהורים על הפתעה"

יציבות, כמו שלום, אינו מצב קבוע, והדבר עשוי להשתנות כאשר מדינה אינה מרוצה. מצב כזה הוא פרי יחסי כוחות, בין אם כתוצאה מאימה הדדית או מאינטרס משותף. יחסי כוחות גורמים ליציבות, רק כאשר הם מנטרלים הדדית זה את זה בכל צירופי כוחות אפשריים. כאשר מתחילה דינמיות של שינוי, חל ערעור ביחסי הכוחות; כאשר אחד הצדדים מגיע ליתרון ניכר, לעדיפות או לעליונות ביחסי הכוחות, היציבות נעלמת. התרעה על ראשיתה של דינמיות כזאת – בצורת שינויים בהכונות ובהכנות, שינויי פריסה והיערכות, אמצעי לחימה חדשים וכו' – תלויה ביכולת מנטלית לקלוט, לנתח ולהסיק מסקנות.

יכולת מנטלית זאת עלולה להיעלם במצבים של ניתוק מהמצביות ושל יוהרה, תוך רשלנות שבעקבותיה גם נבלמים אותות אזהרה מצידם של אלה שאזהרתם פוגעת בקונסנסוס. אולם כאשר המנטליות הזאת קיימת, ניתן לנתח את כל האפשרויות הפתוחות, גם את אלה שהסבירות שלהן היא נמוכה ביותר. המפתח להימנעות מן המצבים שבהם דנתי הוא באמינות המיון של המפקד הבכיר ובהכשרתו הנכונה – היום – לכך שלא יופתע מחר."

מתוך מאמרו של רא"ל לסקוב, שפורסם ב"מערכות" 251 (אוקטובר 1976) עמ' 24

"כדי להימנע מתופעות של סתגלנות חברתית ומתוצאותיהן צריכות להיות התכונות הבאות:

- אסור שמפקדה תהיה כולה מ"עור אחד". הכרחי שבכל מפקדה יהיה, לפחות אדם אחד – במודיעין או במבצעים – שהוא יוצא דופן, חריג, מין גדעון התנכ"י, שאינו מייחס כל חשיבות למוסכמות, לדרגות ולמעמד אישי.
- לפני קבלת החלטה חייב המפקד לעמוד על כך שכל אחד – החל בבעל הדרגה הנמוכה ביותר וכלה בקצין הגבוה ביותר – יעביר בנוכחותו ביקורת, ספק והתנגדות, אפילו בלשון חריפה.
- חילוקי דעות מכל סוג יובאו לפני הדרג הממונה על-ידי החולק בנוכחות זה שעליו הוא חולק.
- יש לזמן תמיד מומחה מבחוץ כדי לשמוע את דעתו.
- בכל דיון יש להטיל על אחד הנוכחים שיציג את הנימוקים נגד.
- בכל דיון יש להקדיש זמן להתרעות על אלטרנטיבות הנראות כבעלות סבירות נמוכה, אפילו יגזול הדבר ישיבות שלמות.
- בכל מקרה שהושג קונסנסוס, ולפני שמחליטים – יש לערוך דיון נוסף, לתת עוד הזדמנות למחשבות חדשות. הערכת המצב על-ידי המפקד צריכה להתבצע כתהליך מתמיד, כי מצב אינו דבר קבוע, ויש בו דינמיות. מצב של

**החובה לפעול על-פי שיקולים מוסריים**  
ועדת כהן שללה מכל וכל את הטענה בדבר אחריות ישירה של צה"ל לטבח במחנות הפליטים. עם זאת הטילה הוועדה הן על הדרג הצבאי הבכיר והן על הדרג המדיני אחריות עקיפה לטבח. עיון בהנמקתה של הוועדה מלמד כי היא מבססת אחריות זו על החובות החלות על כל מדינה תרבותית ועל כללי המוסר המקובלים על עמי התרבות.<sup>67</sup> בכך קבעה הוועדה היבט לא שגרתי לאחריותם של אנשי צבא.

עיון הבסיס לאחריות העקיפה בשיקולים בעלי אופי מוסרי מכניס ממד לא מוכר למערכת השיקולים "הרגילה" של אנשי הצבא. בהקשר זה מן הראוי לציין כי בעבודת המודיעין מתעוררות – אולי יותר מאשר בכל תחום צבאי אחר – דילמות מוסריות כמעט באורח יום-יומי.<sup>68</sup> גינטלמנים אומנם אינם פותחים מכתבים של אחרים, אבל זהו בדיוק תחום העיסוק של המודיעין. המודיעין, כארגון, מתמודד איפוא לא אחת עם דילמות מוסריות הקשורות, בין השאר, להפעלת סוכנים ומרגלים, לחקירת שבויים, לפעילות ריגול אצל ידידים ובעלי ברית, לביטחון פנים ואף ליחסים הסבוכים שבין קצין המודיעין לקברניט.

השאלה אילו סטנדרטים מוסריים חייבים להיות לאיש המודיעין חורגת, כמוכן, ממסגרתה של רשימה זו.<sup>69</sup> עם זאת ראוי להדגיש,

המיתה את הפתיחות הדרושה ואת הנכונות להתמודד תמיד מחדש עם המידע שאדם. בלטה אצלו מגמה לפסקנות של מפקד, שנבעה מביטחון עצמי רב ומנכונות לשים עצמו פוסק אחרון בענייני מודיעין במדינה.<sup>64</sup> התייחסות זו של ועדת אגרנט יש בה כדי ללמד על סטנדרט ההתנהגות הראוי לקצין מודיעין בבואו לשפוט את המידע המגיע אליו.

הוועדה לא שללה את עצם השימוש בקונספציה, אלא את חוסר הנכונות של ראשי אמי"ן לבחון את הקונספציה מדי זמן ובראי מידע חדש. בכך קבעה ועדת אגרנט את אחת הדרישות הבסיסיות ביותר מכל קצין מודיעין: עליו להיות פתוח לאפשרות שלפיה המידע החדש שהתקבל סותר את מערכת האמונות והתפיסות שלו ביחס למציאות. תפיסות אלה, המבוססות הן על מידע קודם והן על הערכות, הן כלי עזר עיקרי בעבודת המחקר. ואכן אנשי מודיעין וחוקרים מחייבים את קיומן של קונספציות, או לפחות רואים בהן רע הכרחי לפעילות תקינה של גורמי ההערכה.<sup>65</sup> חובה זו קיבלה ביטוי מפורש בענייניו של קמ"ן פיקוד דרום, שלגביו קובעת ועדת אגרנט כי "הוא לא עמד איפוא בחובתו כקצין מודיעין להתייחס לכל ידיעה ולכל הערכה ללא משפט קודם".<sup>66</sup> ניתן איפוא להטיל אחריות על קצין מודיעין כאשר זה הפר את החובה הבסיסית להתייחס בפתירות למידע.



ראש אמ"ן – קבעה ועדת אגרנט – אימץ לעצמו את הקונספציה, שבנוקשותה המיתה את הפתיחות הדרושה ואת הנכונות להתמודד תמיד מחדש עם המידע שזרם

כי לאור מסקנותיה של ועדת כהן עלול גם עיוות מוסרי בפעילותו של קצין המודיעין לבסס את אחריותו.

#### סיכום

שלוש שנים לאחר מלחמת יום הכיפורים ויותר משנתיים לאחר שוועדת אגרנט הגישה את הדו"ח שלה, פירסם אחד מחברי הוועדה, הרמטכ"ל לשעבר חיים לסקוב, מאמר בשם "הרהורים על הפתעה"<sup>70</sup> לסקוב כותב כי לאור הרצאה של רמטכ"ל אחר לשעבר (חיים בר-לב), שפורסמה בעיתון, החליט "ללמוד מחדש את נושא ההפתעה"<sup>71</sup>. ואכן המאמר, המנתח את מקרי ההפתעה המפורסמים, מתבסס על מיטב המחקרים בנושא ההפתעה שפורסמו עד לאותו הזמן.

ועדת אגרנט – בשונה מוועדות אחרות – לא התעלמה מספרות ההפתעה (שקטעים שלמים ממנה מצוטטים בדו"ח המלא שלה). עם זאת גם היא – כמו הוועדות שבאו אחריה – בחרה שלא להתמודד עם מכלול הסיבות והגורמים לתופעת הכשל המודיעיני והעדיפה להתמקד בעיקר בשגיאות האישיות של ממלאי התפקידים שהיו קשורים באירוע שאותו התבקשו לחקור. כתיזה אלטרנטיבית לאוסף התיזות של ספרות ההפתעה יש איפוא לוועדות החקירה תיזה משל עצמן: כישלונות מודיעיניים מתרחשים כאשר ממלאי תפקידים אינם עושים את המוטל

עליהם – אם מתוך חוסר יכולת ואם מתוך רשלנות. תיזה זו עולה גם ממאמרו של לסקוב, שלאחר דיון במקרי ההפתעה ובספרות הרלוונטית מגיע למסקנה שלפיה הפתעות "לא ייתכנו אצל מי שניחן בתכונות הנכונות של מפקד"<sup>72</sup> ספק אם ניתן לנסח את התיזה העקרונית של ועדות החקירה באופן קולע יותר.

להתמקדותן של ועדות החקירה בשגיאות האישיות של ממלאי התפקידים יש סיבות שונות, שהדיון בהן חורג ממסגרתה של רשימה זו. לזווית הראייה, שביקשה רשימה זו להאיר, הדיון גם אינו חשוב, שכן הכוונה הייתה דווקא לנתח את עמדתן של ועדות החקירה לגבי הסוגיות הקשורות באחריותו של קצין המודיעין.

ואכן מהדו"חות של ועדות החקירה עולה, ללא כל ספק, תפיסה רחבה מאוד לגבי אחריותו של קצין המודיעין. תפיסה זו – לפחות בחלק מהנושאים – אף רחבה יותר מזו המשתקפת מהנהלים ומתפישות היסוד של חלק מהמפקדים והחוקרים העוסקים בנושא המודיעין. לפי ועדות החקירה, אחריותו של קצין המודיעין משתרעת הן על הערכת היכולות והן על הערכת הכוונות. בהערכת התנהגותו העתידית של האויב אין קצין המודיעין הסביר יכול להתבסס רק על מידע, ואחריותו כוללת גם את החובה להעריך, וייתכן שאף את החובה להעלות השערות במקום שבו אין כלל מידע. קצין המודיעין, בעיניהן של ועדות החקירה, הוא שותף מלא לתכנון המבצעי ולניסוח המדיניות, וניתן להטיל עליו אחריות במקרה שבו לא התריע שהתוכניות המבצעית או המדינית צפויות לכישלון.

זאת ועוד: קצין המודיעין חייב להתעניין בפרטיה של התוכנית המבצעית ולא יוכל להתגונן בטענה שקיבל רק מידע כללי על אודותיה. בתוך גופי המודיעין מוטלת על קצין המודיעין חובה (ולא רשות) להביע דעות סותרות, ועל מפקדיו מוטלת החובה (ולא רשות) להתייחס אליהן – גם בפרסומים המופנים לצרכנים. הניתוח המשפטי של מסקנות ועדות החקירה אסור לו, כמובן, שישמש כתורת מודיעין אלטרנטיבית. עם זאת, את התשובות שנתנו לשאלות אלה ועדות החקירה ראוי להכיר.

#### הערות

1. יהושפט הרכבי, **עדות אישית: "הפרשה" מנקודת ראות**, הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994, עמ' 87
2. **ועדת החקירה לעניין ויסות מניית הבנקים – דין וחשבון**, התשמ"ו, עמ' 233
3. הניסיון מלמד כי שאלה זו היא קריטית לגבי ממלאי התפקידים בדרג המודיעיני הצבאי הבכיר. מתוך 13 הקצינים ששימשו כראשי אמ"ן נאלצו חמישה לסיים את תפקידם עקב אחריותם לכישלונות מסוגים שונים (לא כולם מסוג "הפתעה"). כמוהם גם שני ראשי שבי"כ וראש מוסד אחד.
4. דו"ח **ועדת אגרנט, 1975; הוועדה לחקירת האירועים במחנות הפליטים בבירות – דין וחשבון**, התשמ"ג (להלן: דו"ח ועדת

- כהן); ועדת החקירה לעניין הטבח במערת המכפלה בחברון דין-וחשבון, התשנ"ד (להלן: דו"ח ועדת שמגר הראשונה); ועדת החקירה לעניין רצח ראש הממשלה, מר יצחק רבין ז"ל – דין-וחשבון, התשנ"ו, (להלן: דו"ח ועדת שמגר השנייה). התייחסות לענייני מודיעין הייתה גם לוועדת הבירור שחקרה את האירועים בהר הבית באוקטובר 1990, שבהם נהרגו ונפצעו עשרות ערבים. ראו: **ועדת הבירור לבדיקת האירועים בהר הבית – דין-וחשבון, התשנ"א** (להלן: דו"ח ועדת זמיר).
5. אחד המחקרים החלוציים בתחום זה הוא: Roberta Wohlstetter, **Pearl Harbor: Warning and Decision**, Stanford University Press, 1962
- בעברית ראו: צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר**, הקיבוץ המאוחד, תל-אביב, 1983; אפרים קס, **מתקפת פתע**, מערכות, תל-אביב, 1990; יואל בן-פורת, **נעילה: סיפור ההפתעה של מלחמת יום כיפור**, עידנים, תל-אביב, 1991; יצחק בן-ישראל, **זיאלוגים על מדע ומודיעין**, מערכות, תל-אביב, 1989; ברטון וילי, **מילת הקוד ברברוסה**, מערכות, תל-אביב, 1980; וקובץ המאמרים בעריכת צבי עופר ואבי קובר, **מודיעין וביטחון לאומי**, מערכות, תל-אביב, 1987. לקבוצת הפרסומים בשפה העברית נוספים בחודשים האחרונים המחקרים בסדרה עיונים מתודולוגיים.
6. כך טוען גם לניר, הסבור כי "המלצות ועדת אגרנט עשויות להיות, מבחינה זו, לא רק מטעות, אלא גם מסוכנות". ראו: לניר, **שם**, עמ' 87
7. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 38
8. אפרים קס, **שם**
9. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 18
10. דו"ח ועדת שמגר, עמ' 236
11. בן-פורת, עמ' 147
12. בן-פורת, עמ' 156
13. גם בין אלה המצדדים בכך שהמודיעין יעסוק בהערכות, יש הסבורים כי יש קושי רב להטיל עליו אחריות בגין טעות בהערכת ההתנהגות העתידית של האויב. ראו: צבי לניר, "על הידיעה ועל ההבנה המודיעינית", **זמנים** 15 (1984), 107, עמ' 109
14. ראו: דו"ח ועדת כהן, עמ' 80 (ראש הממשלה); עמ' 82 (שר הביטחון); עמ' 88 (הרמטכ"ל)
15. דו"ח ועדת כהן, עמ' 83
16. שלמה גזית, "הערכות מודיעין והקברניטי" בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמ' 453
17. הרכבי, **שם**, עמ' 87
18. יהושפט הרכבי, "טעויות במודיעין" בתוך **צה"ל בחילו – חיל**
- המודיעין, רביבים, תל-אביב, עמ' 129
19. ראו: קס, עמ' 91-115
20. אלי זעירא, **מלחמת יום כיפור – מיתוס מול מציאות**, עידנים, תל-אביב, 1993
21. דעה דומה ראו אצל ישראל טל, **ביטחון לאומי**, דביר, תל-אביב, 1996, עמ' 206-211
22. בן-פורת, עמ' 157-158
23. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 19
24. זעירא טוען כי "לקביעת ועדת אגרנט... אין שחר. מה שהבטחתי היה מתן התרעה על הכנות האויב, לא על כוונותיו". זעירא, **שם**, עמ' 81
25. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 36
26. **שם**
27. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 35-36
28. דו"ח ועדת אגרנט, עמ' 38
29. דו"ח ועדת כהן, עמ' 69
30. שלמה גזית, "המודיעין ותהליך השלום בישראל", **מודיעין לשלום – על תפקידו של המודיעין בעיתות שלום** (עורך: חזי כרמל), ספרי חמד, תל-אביב, (1998) עמ' 83, 113
31. יונתן לרנר, "להחליט במקום הקברניטי", **מערכות** 323, מארס 1992, עמ' 48-51; ראו גם: יצחק אורון "מחקר מודיעין מדיני - הדגשים אישיים" בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמ' 294; לניר, **ההפתעה הבסיסית – מודיעין במשבר**, עמ' 172
32. לרנר, **שם**, עמ' 50
33. על גישה זו ראו: עמוס קובץ, שימוש ואי-שימוש במודיעין, **מערכות**, 366-367, אוקטובר 1997, עמ' 30-49. קובץ עיצמו סבור – ולדעתי בצדק – כי הרחקת אנשי המודיעין ממקבלי ההחלטות כדי לשמור על יושרם האינטלקטואלי משולה להרחקת רופאים מהחולים כדי לשמור על בריאותם.
34. יהושפט הרכבי, "ראש המודיעין כעזר לקברניטי", **מערכות** 326, אוגוסט-ספטמבר 1992, 48-53. ראו גם: יונתן לרנר, "תשובה לפרופ' הרכבי", **מערכות** 326, אוגוסט-ספטמבר 1992, עמ' 53-54
35. דעה דומה ראו אצל: מאיר עמית, "קהיליית המודיעין בישראל" בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמ' 123-132
36. ראש אמ"ן לשעבר, אורי שגיא, סבור כי: "מבלי משים, ראש אמ"ן מסייע בגיבוש מדיניות, אף כי הדבר אינו במסגרת תפקידו הפורמלי".

- אורי שגיא, **אורות בערפל**, ספרי חמד, תל-אביב, 1998, עמ' 141
37. **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 100
38. לדעה דומה, שלפיה מחדלו של ראש אמ"ן לא נבע מהערכה לא נכונה, ראו: שלמה גזית "הערכות מודיעין והקברניט" בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמ' 462. עם זאת, גזית תולה את האשמה ב"עבודת מטה לקויה, שבה לא נקרא המודיעין, לא שותף בדיון ולא נשאל להערכתו". זה היה גם טיעונו של ראש אמ"ן בפני ועדת כהן. **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 99
39. **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 98
40. **שם**, עמ' 100
41. **שם**, עמ' 96
42. **שם**, עמ' 97
43. **שם**, עמ' 96
44. **שם**, עמ' 98
45. **שם**, עמ' 99
46. **שם**, עמ' 118
47. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 39
48. **שם**, עמ' 20
49. על החשיבות שיש למעורבותו של קצין המחקר המודיעיני בקביעת תוכנית האיסוף, ראו, למשל: יצחק בן-ישראל, **דיאלוגים על מדע ומודיעין**, עמ' 162-163
50. ראוי לציין כי בוועדת כהן טענו הרמטכ"ל, אלוף פיקוד הצפון ומפקד האוגדה כי ננקטו צעדים, שהיה בהם כדי למנוע את הסכנה. הוועדה דנה באמצעים אלה אחד לאחד וקבעה כי לא היה בהם די. הנה כי כן, אין הוועדה מסתפקת בעובדה שהוקצו אמצעים למשימה. האמצעים, לפי הוועדה, צריכים להיות כאלה שיש בהם כדי לענות על פערי המידע. ראו: **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 91-92. תפיסה זו אופיינית למשפט. כך, למשל, במקרה מסוים הוטלה אחריות על מפקד צבאי, שלא סרק את השטח לפני ביצוע ירי. נקבע כי אין לראות את המפקד "כמי שיצא ידי חובתו בכך שרק השקיף במשקפת כדי לוודא כי אין אנשים העלולים להיפגע מן הירי". ע"א 84/158 **צביה נ' מדינת ישראל**, פ"ד מא (3) 834
51. **דו"ח ועדת שמגר השנייה**, עמ' 187
52. **דו"ח ועדת שמגר השנייה**, עמ' 191
53. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 38
54. ועדת זמיר, שחקרה את האירועים בהר הבית באוקטובר 1990, התייחסה להעדרה של התרעה בכתב. ראו: **דו"ח ועדת זמיר**, עמ' 17 (להיבט הראייתי) ועמ' 52 (להיבט המהותי)
55. **דו"ח ועדת שמגר השנייה**, עמ' 146
56. **דו"ח ועדת שמגר הראשונה**, עמ' 156; **דו"ח ועדת שמגר השנייה**, עמ' 190
57. ראו, למשל: **קם**, עמ' 227
58. ראו: סא"ל שמואל, "על חובת הביקורת: בזכות הבקרה באמ"ן" בקובץ **מודיעין וביטחון לאומי**, עמ' 259. ראו גם: יצחק בן-ישראל, **דיאלוגים על מדע ומודיעין**, עמ' 163-164
59. **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 100
60. **שם**, עמ' 100
61. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 33
62. **שם**, עמ' 37-38
63. דעה דומה, אך מזווית ראייה אחרת, ראו: בן-ישראל, **שם**, עמ' 150-151
64. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 34-36
65. ראו, למשל: בן-פורת, **שם**, עמ' 163-164
66. **דו"ח ועדת אגרנט**, עמ' 38
67. **דו"ח ועדת כהן**, עמ' 66
68. א' בן-ישראל, **אתיקה ומודיעין** (טיוטא להערות, פרסום פנימי), עמ' 6; יהושפט הרכבי, **עדות אישית: "הפרשה" מנקודת ראות**, עמ' 89
69. עדי פרוש, "פסק-הדין בפרשת כפר-קאסם – מבחן הדגל השחור והמושג של פקודה בלתי חוקית בעליל", **עיוני משפט** ט"ו, תש"ן (1990), עמ' 245
70. חיים לסקוב "הרהורים על הפתעה", **מערכות** 359, יוני 1998, עמ' 58-69. המאמר פורסם לראשונה בגיליון 251-252 של כתב-העת מאוקטובר 1976
71. **שם**, עמ' 58
72. **שם**, עמ' 68

