

1114

ישיבה כ"א - בבוקר

הישיבה נפתחה בשעה 10.05 בבוקר

המשך ערותו של ח"א אריה שלן

(מלווה על-ידי סגן חיים שקד)

הי"ר אגרונט:

בבקשה.

ח"א א. שלן:

עד כמה שזכור לי, ביפס חסישי התחלתי להציג את המבנה ואת הפרובלמטיקה של העבודה אזלנו, עד לשאלה של רב אלוף יוסף בענין המבנה שלנו, ואם בחנו אפשרויות של שינוי המבנה. אם בחקשר זה אחס מעונינים אני יכול להקמסר לרשותכם שני מסמכים שעליהם דיברתי: מאחד מיוני 1970, והשני מיוני 1973, שמציגים כל אחד את השיקולים ואת הצורך לשינוי במבנה, את האופציות שנראו לבנו, ניתוח של יתרונות ומיגבלות והצלחות.

הי"ר אגרונט:

אלה יהיו מוצגים 120 ו-121.

ח"א א. שלן:

הזכרתי שבמבנה הנוכחי הענף האזורי כולל גם מדורים צבאיים וגם מדיניים ועד כמה שניתן נעשה במסגרתו אינטגרציה לגבי המדינה. המדור אתראי לנושא מוגדר שהוא או מחקר על צבא של מדינה, או מחקר על מדינה, כאשר המחקר כולל נושאי פנים וחוץ של אותה מדינה.

הי"ר אגרונט:

למה אתה מתכוון כאשר אתה אומר מדינה?

ח"א א. שלן:

המדינה זאת אומרת מצרים לדוגמה, או סודיה לדוגמה. זאת אומרת הענף שעוסק במצרים או בסודיה. אפי נחתי לכם דוגמה, אם איני שעתה, של מצרים. יש פה הלוקה פנימית של מדורים, כאשר המדור עוסק בנושא או צבאי או מדיני של המדינה, וכל זה אמור לגבי הענפים האזוריים; בענפים מסוגים אחרים המבנה הוא אחר. אם תרצו אשמח להכנס לזה.

1115

ישיבה כ"א - בכנרת

תא"ל א. שלף:

ברשותכם אעבור מכאן לפרובלמטיקה שאני רואה של הערכתה של העבודה על הערכה. היקף הנושאים שבהם אנחנו עוסקים הוא גדול למדי. במסגרתם שאני מעמיד לרשותכם.

הינ"ר אגרונט: זה יהיה מוצג 122.

תא"ל א. שלף: אתם יכולים לראות את החיקף כאשר חסורה התיכון הוא נושא מרכזי, אבל למדנו מזמן שאי-אפשר לעשות הערכה לגבי המצויים בלעדי מעקב אחרי המעצמות, פעילותן ומדיניותן הכוללת, וזה השלכות של כך על חסורה התיכון. אם יש שאלות לחברי הוועדה אשמח לענות.

לנדוי: מה זה רד"ת?

תא"ל א. שלף: רפובליקה דרום תימאנית.

זה היקף נושאים שהוא רחב למדי.

הנושא הבא הוא רמות המחקר. כבר הזכרתי כיום חמישי,

שאנחנו עוסקים במחקר טאקטי, אופרטיבי ואסטרטגי. אבל אני רוצה במלה רק להדגיש למה כוונתי. אנחנו נתחיל במחקר הטאקטי. זה אולי קצת מוזר שבמסודיעין כללי עוסקים גם בפירוט זה של הצד הטאקטי, אבל אפילו באזורים שבהם האחריות היא של המפקדה, פיקוד צפון או דרום או פיקוד מרכז, לא יש קו בשטח האויב שעד אליה הפיקוד הוא אחראי, אנחנו נדרשים לתח תשובות בנושאים טאקטיים. אם למשל, במרחב האחריות של פיקוד, מעבר לגבול כסובן, מדובר על מבצע פשוט, שהוא לפגוע במית אחו של מתבלים, ונגיף שהוא מצוי 10 ק"מ מהגבול אפילו, הרמטכ"ל שצריך לקבל את החלטת בדרג הצבאי, הוא לא מסתפק בנחזונים שהוא מקבל מהפיקוד, אלא הוא רוצה מהמסודיעין שלף לדעתהאס אכן בבית הזה יש מתבלים, לפי הדיעות מהם לאחרונה היו, האם גרים שם גם אזרחים, או בצמוד לבית וכו'.

1116

ישיבה כ"א - בבוקר

תא"ל א. שלף:

אני נחתי דוגמה בלבד, דוגמה של החיסום, אם כי היא
 קצת קיצונית. כמובן שם מתבצע מיבצע של הצבא בבירור למשל, הרי שצריך
 לספק את כל המודיעין הכי מפורט למיבצע הזה הוא המודיעין של המטה הכללי.
 אם כן, זו הדגמה של הרמה, הפירוט והפרטים לרמה האופרטיבית.

אני אעבור מזה לרמה האופרטיבית, ואני יכול לקחת
 כדוגמה שתי דוגמאות. למשל, אם הצבא המצרי מקבל פקודה לבצע צליחה - על
 הניחול האופרטיבי של הצליחה הזאת ומה הפהלכים האפקטיביים האפשריים בה,
 במסגרת הצליחה הזאת.

דוגמה שנייה

מאמץ מאמץ של הרמה האופרטיבית, אף זו מהדוגמה

של בירור למשל, אנחנו צריכים לתת תשובות מוך כמה זמן יכולה להיות התערבות
 צבאית של כוחות אם לבנוניים או סוריים כולל חיל האוויר הסורי במהלך המיבצע
 שלף.

אעבור מזה לרמה השלישית, והיא האסטרטגית, ואדגים
 גם בת שתי דוגמאות. האחת היא - אבל אולי לפני הדוגמאות ברצוני להסביר:
 האסטרטגי הכוונת החלטות של מדרג הכתיר של הצד השני, אם זה ערבי או מצרי;
 ואם זה בנושא אסטרטגי זה לרוב מריני וצבאי כאחד.

ואדגים גם פה שתי דוגמאות. האחת זו דוגמה של
 שאלה אסטרטגית שאפשר להציג היום. אני לוקח דוגמה של היום: מה המגמות של
 סודאם בוועידת השלום. האם הוא באמת רוצה שלום ואיזה שלום הוא רוצה.

הדגמה שנייה, ושוב אני לוקח לדוגמה את הפעולה
 שלנו בכירות - פעולה מבצעית בעלת היקף בכירות - אנחנו צריכים להשיג מראש,
 לגנות להעריך מראש, לצפות מראש לפני המיבצע מה ההשלכות האפשריות שלן; מה
 ההיגות החלטות והמעשים של הגורמים הקשורים לנושא. זאת אומרת, מרינות באופן
 ומעצמות, לאור המיבצע שלנו.

באיזו רמה של הערכה של הפעלת הטילים למינימום?

נבנאל:

הפעלת הטילים במהלך המיבצע?

תא"ל א. שלום:

הערכת איך האויב יפעיל טילים, איזה טילים

נבנאל:

הוא יפעיל ואיך?

בטילי קרקע-אוויר או קרקע-קרקע?

תא"ל א. שלום:

אני מדבר על הנושא בכללותו.

נבנאל:

אני ברצון מוכן לענות. הפעלת מערך טילי קרקע-

תא"ל א. שלום:

אוויר קודם-כל, ברשותכם, אנחנו צריכים לדעת

איפה הוא נמצא.

אחרי כן רשמה ס.ט.

1118

ישיבה כ"א

ואם יודעים איפה הוא נמצא, בדרך כלל, אנחנו יודעים, צריך לנסות להעריך מה היה שיטת הפעולה שלו. החלק הזה, בדרך כלל, נעשה ע"י מחלקת מודיעין אויך שהיא בארגון שלנו עוסקת בהערכה של חילוח אויך ערביים וגם בהגנה האווירית אצל הערכים, והיא משולבת אהנו באופן מלא בעבודה. זה גם כולל טילי קרקע אויך שהם מרכיב חשוב בהגנה האווירית.

מה הם טילים ניידים?

נבנאל:

בנושא של טילי קרקע אויך יכולה להיות שאלה של הערכה, לא איך הם יפעלו במקומם, אלא ליזרח מטרות של הצד השני שצריך לנסות להעריך אותם, האם הם בכלל יישארו במקומם או יזוזו.

א. שלו:

אני יכול להדגים אחת ^לניית. אם אינני טועה, זה היה ביולי 1970, כאשר המצרים, בעזרת הסובייטים, קידמו את מערך הטילים מאיזור קהיר לאיזור קוסמיה. זו אפשרות שאנחנו חזינו אותה מספר חודשים קודם לכן. התפקיד של המערכת - ואני עוד מעט אסביר שזו עבודה של מערכת, כאשר אף בן אדם יחיד לא יכול לשלוט בתרכובת כזאת - הוא ^ל צריך להשיב על השאלה איך תפעיל מערכת טילים של היום, אלא מה יכולים להיות השינויים בה, כולל איזה ציוד חדש עלולים הערכים או ^לשויים לקבל. אם מדובר בטיילי קרקע-קרקע

המערכת שאתה מדבר, תפקיד המערכת?

הי"ר אגרנט:

המערכת היא המערכת המחקרית כולה.

א. שלו:

לענין טילי קרקע - קרקע, אנחנו צריכים וחייבים, לפי דעתי, מצד אחד לתת נתונים ואינפורמציה על היכולת הטכנית של הכלים שמצויים היום או שעלולים להגיע לזירה באיזה שהוא זמן קדימה.

ישיבה כ"א

אגב, א בסוגי נשק אנחנו מקיימים מעקב, עד כמה שאנחנו יכולים, אחרי נשק חריש
בבריה"מ, משום הנסיון שיש לנו שבעבור זמן מה רבים סכלי נשק אלה נמסרים
לערבים.

הנקודה הראשונה זה מהות הכלים.

להכריל מהמעצמות הגרורות?

היו"ר אגרנט:

א. שלו: אני מתכוון קודם כל לבריה"מ, אם כי גם הגרורות

כמו צ'כוסלובקיה, מייצרות נשק. אני אומר זאת

בהכללה, אני עלול לטעות במקצת. הדבר הנכון בהכללה הוא: בריה"מ מייצרת

לראשונה, אחרי שנתיים-שלוש בערך היא נותנת אגב זכויות יצור לאחת הגרורות

ולא את כל סוגי הנשק, חלק מסוגי הנשק. ואז בנוסף לבריה"מ מייצרת גם

אחת מהגרורות.

לסילי קרקע - קרקע, הבעיה הראשונה זה לתת

נתונים טכניים מה זה וכדומה. דבר שני, זה לאור הנתונים הטכניים, מה אפשרויות

התפעלה. ה"סקאר" לדוגמא, מתאים לשרה תעופה. הוא מתאים לתקוף מסלולים

בשרה תעופה או רק ששה עירוני וכדומה. השאלה השלישית בהקשר לנשק כזה

כגון סילי קרקע - קרקע, היא מידת הסבירות שבריה"מ או ספק אחר יתן לפצרים

או למדינה ערבית אחרת נשק מתקדם.

אני עובר לעבודה הסודיעין.

ההערכה המיד רצוי שתיעשה בעזרת ידיעות. אבל

אנחנו צריכים לעשות הערכה גם אם אין ידיעות קונקרטיים בכלל. אני אדגים

כרשותכם, דוגמא, במקרה בנושא צבאי. המסמך הוא מ-14.8.68, שהנושא שלו

הוא אפשרויות צליחה ופיתוח מאמץ מצרי מעבר לתעלה, כאשר מבחינת ידיעות

לא היו לנו שום ידיעות בנושא. אני חושב שהמצרים עוד לא התחילו לעסוק

בבעיה בכלל בסועד הזה. אבל ראינו צורך לתת לצה"ל, מוקדם ככל האפשר,

מתוך הערכה שזו בעיה שהיא אפשרית לעתיד, וצה"ל יצטרך לעבוד בפניה בעתיד.

ישיבה כ"א

ראינו צורך ליצור מסמך כזה כשזה מבוסס על נתוני השטח, על הצבא המצרי, גודלו ואופיו, אולי קצת, ובמידה מסוימת, הדוקטרינה הסובייטית.
 אם יורשה לי להראות לכם מרשם שישנו בסוף המסמך הזה, ~~אמאמא~~ ב-1968
 למה שבוצע במלחמה, פרט לכך שפה לא באות לכיטוי דיוויזיות ממוכנות שאז לא היו בצבא המצרי.

זה יהיה מוצג 123.

היו"ר אגרנט:

אחה אומר שמה שמדובר פה, זה דומה למה שקרה

בפועל?

אני אומר שהמרשם בסוף שמסמן בחיצים את

א. שלו:

כיווני המאמצים ההתקפיים וגודלי הכוחות

בכל אחד מהמאמצים, הוא די דומה למה שקרה בפועל במלחמה, כהנדלים, כמובן. אני מניח שראש אמ"ן הציג לכם הערכות הרבה יותר מאוחרות שלנו בנושא הצליחה, שהביצוע בשטח היה כמעט זהה. אני מראה לכם מסמך מ-1968 שהוא הרבה יותר עתיק.

לכל הידיעות יש חשיבות. בין אם הן ידיעות

גלויות או ידיעות מסווגות; בין אם הן הצהרות של מנהיגים או מאמר בעתון

או ידיעה מסוכן או ידיעות מהאזנה, הידיעות מגיעות ממקורות שונים. לא

תמיד * ואפילו בהרכב מקרים * הן לא ברורות, באופן מספיק * בדרך כלל

אין מספיק ידיעות, וצריך למלא "חורים" ע"י מחשבה וע"י הערכה. אני ארגיש

2 - 3 ידיעות, אם יש * עניין בזה.

אני חושב שאין צורך.

היו"ר אגרנט:

א. שלון: אולי אומר רק פלה אחת. דוגמא של ידיעות

מימים אלה שאוסרת שהגנרלים במצרים יתנו

את הסכמתם להפסקת אש בכך באופן זמני, ואילצו את סאדאת להגביל את

הזמן עד אפריל 1974. הוא הסכים כלפי הגנרלים שעד אפריל 1974 זה

הגבול המקסימלי. לאחריו, אם לא תהיה התקדמות, אם עד אז הוא פותר

את הכעיה בדרך של סו"מ סריני, הם פוכנים לקבל את הפסקת האש. זו ידיעת

ממקור טוב, והערכה שלנו היא שזה לא סביר. ^{ראשית,} ~~ש~~סאדאת לא נחון במצב

כזה לפי דעתנו שהגנרלים מכתיבים לו את המהלכים וישנית, שהוא חפשי

לקבל החלטות, ואי אפשר לצאת מההנחה על יסוד המסמך הזה אפילו, שעד

אפריל יהיה שקט. בהכרח לא תהיה פתיחה באש, אי אפשר לצאת גם מההנחה

הזאת.

לפני כן - מס

ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - לפנה"צ

שאי אפשר לצאת גם מן ההנחה שעד אפריל בהכרח לא תהיה אס, זאת שאדאמ בהכרח לא יחליט על פתיחה באש עד אפריל.

אי אפשר לצאת מהנחה כזאת?

היו"ר אגרנט:

לפי דעתי אי אפשר לצאת גם מן ההנחה הזאת.

תא"ל שלף:

זאת אומרת, זו דוגמה של ידיעה מפורטת לגמרי,

מסקור טוב.

אי אפשר לצאת מההנחה כי עד אפריל שאדאמ לא

היו"ר אגרנט:

יפתח באש.

אי אפשר לצאת גם מן ההנחה.

תא"ל שלף:

הידיעה הייתה שהם אילצו אותו לפתוח עד אפריל

לנדויס:

1974 או ב-1974?

הידיעה היא שהם אילצו אותו שהוא לא יחכה אחרי

היו"ר אגרנט:

אפריל 1974, אם לא יצליח במשא ומתן המדיני.

אני אקרא קטע, אם זה חשוב: "הגנרליס היחזו

תא"ל שלף:

את הסכמתם להפסקת האש בהגבלת הזמן שיעמוד לרשות

שאדאמ להפגין הישגים במישור המדיני. שאדאמ ביקש ששה חודשים ומכונסו ניתן לו".

אני אומר: לפי הערכתי זה לא סביר שזהו מצבו של שאדאמ כיום, שהגנרליס...

הוא חופשי להחליט מה שהוא רוצה?

היו"ר אגרנט:

לפי דעתי הוא במצב שהוא חופשי להחליט, יחסית;

תא"ל שלף:

כל אחד יחסית חופשי, לא טוטלית. אבל אין

מצב כזה שהגנרליס מכתיבים לו את ההחליטים. ואחד הביטויים לזה אפשר לראות גם

בכך שהוא בכת אחת סילק שככה של גנרליס בצבא המצרי.

זאת אומרת זו דוגמה של ידיעה מסקור טוב,

יש בה תוכן מפורט, ולמרות זאת יכול המודיעין לכנף ולהגיד - הוא יכול גם לטעות -

אבל הוא יכול וחייב להעריך.

מאיזה תאריך הידיעה הזאת?

ידין:

הידיעה היא מה-12 לחודש.

תא"ל שלף:

מתי היא חוזרת? מתי היא נכתבה?

ידין:

1123

ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - בוקר

תא"ל שלום:

ב-12 לחודש זה.

יריין:

היום 16 לחודש, ה למעשה היום שבו החליפו את

הרמטכ"לים?

תא"ל שלום:

את היום שהחליפו את הרמטכ"לים - אינני זוכר, יכול

להיות. ה-12 לחודש היה היום? אינני זוכר. אני

חושב שזה היה לפני כן. הידיעה הזאת הייתה כיריניו לפני כן.

יריין:

יכול להיות שהמקור הזה צדק רק במקרה אחד, שהיה

לחץ של גנרלים עליו ושארית החליט לבטל את הלחץ, בלי

קשר עם מה הוא החליט לעשות.

תא"ל שלום:

זו שאלה של הערכה. אני בספק בהערכה הזאת. אני חושב

שהסיבות לסילוק הגנרלים היו אחרות. אבל על זה אפשר

להתווכח. על כל הערכה אפשר להתווכח.

אבל

טוב, זה לא שייך לנו.

יריין:

האם זה אחד המקורות שאנחנו מכירים אותם?

זכנבצל:

האם זה מקור מהמקורות שידועים לנו כאן? האם זה מקור

שאנחנו שמענו עליהם כבר?

תא"ל שלום:

אינני יודע. הכינוי שלום. אינני יודע אם שמעתם

או לא.

לנדריין:

לא.

תא"ל שלום:

זה מקור טוב. אינני יודע אם הוא הוצג כאן.

יריין:

אלא אם כן זה שם אחר למקור שאנחנו מכירים.

תא"ל שלום:

לא, זה אותו שם. זה לא שם אחר.

היו"ר אברבנט:

לא שמענו עליו.

תא"ל שלום:

זה מקור טוב.

יריין:

זה יהיה כבר נושא, אני מקווה, לוועדת חקירה אחרת, שלא

תחקיטם.

חא"ל שלן: כאשר מדובר בנושאים של מצב פנימי, ההלטות אפשריות של הדרג המדיני הבכיר, יש כמובן בדרך כלל ידיעות שונות; מנוגדות. ראש אמ"ן הקודם נהג לומר כי ההערכה עומדת בפני בעיות, בין אם יש ידיעות...

ידין: ראש אג"ם או ראש אמ"ן?

חא"ל שלן: ראש אמ"ן הקודם. אולי גם ראש אג"ם, אינני יודע.

היו"ר אגרנט: מה אמרת עכשיו? שההערכות יכולות להיות מנוגדות?

חא"ל שלן: לא, אני אומר: הידיעות. גם הערכות, אולי, בהחלט.

אבל אני אומר על ידיעות. ידיעות הן בדרך כלל שונות ומנוגדות, ולא חד-משמעיות.

ראש אמ"ן הקודם נהג לומר שההערכה עומדת בפני בעיות,

בין אם יש ידיעות ובין אם אין ידיעות. ושני המצבים מציגים את הפרובלימות שלהם.

למעשה הערכת המצב של הצד השני פירושה לעשות אנליזה של המרכיבים, המרכיבים מצבו ושל

של/הבעיות שלו, כפי שאנחנו יכולים להעריך, תוך ניצול כמובן של ידיעות

והשפעתן האפשרית, ולאחר מכן לעשות סינתזה. כאשר ההערכה מתייחסת לצפי (פורקסט)

לעתיד, או הערכה לעתיד, ברמה האסטרטגית - זאת אומרת הבעיות בפניהן עומד

מנהיג או עומדת ההנהגה - מה האופציות ומה ההחלטה האפשרית; הרי שזה מורכב.

בכל הערכה לעתיד יש כמובן סיכון. אפילו בעיית הפירוש וההערכה של מצב צבאי

בשטח, ונסיון קודם כל לאתר את העובדות, לדעת מה העובדות, ולאחר מכן להבין

מה סגמנט של דברים או צעדים שננקטים בשטח - גם זה פרובלימטי...

אני התכוונתי להציג לכם כמה דוגמאות של ידיעות. אבל

אני מבין, לאור ההערה הקודמת, שאחס לא רואים בזה הכרה. אז אני אמשיך ברשותכם.

היו"ר אגרנט: אני חושב שהעקרון הוא די ברור. האפליקציה היא לא כל

כך משוטה.

ועדת החקירה - 16.12.1973

1125 מ.י.

ישיבה כא' בבוקר

תא"ל שלן:

זה נכון.

נכונות:

כשאחה אומר: אפילו מצב צבאי בשטח, אתה רוצה לומר. דרגת הספקולטיביזם היא כמובן שונה. אם יש מצב צבאי לפנינו, בכל זאת פחות ספקולטיבי להעריך מה משהו, אפילו אם יש חור ביריעות, מאשר אם אתה צריך ליצור דעה על מה חושב סאדאט.

תא"ל שלן:

אני אומר כך: יש הבדלי קושי רציניים. מה חושב סאדאט ומה יחליט סאדאט - זה קושי הרבה יותר גבוה. כי הוא קשור לסוג בעיות מורכב יותר, וקשה למשש אותו. כשעה שמצב של צבא בשטח, אם יש צבא, איפה יש, איפה הוא ערוך - זה יותר קל, יחסית. גם זה לא פשוט. זאת אומרת לא פשוט לדעת - א) איפה נמצא מה; זה גם לא פשוט. זה יחסית הרבה יותר קל מאשר הבעיה הראשונה שהצגתי. ודבר שני לא פשוט: לנסות להבין מה המבטח שלן כמה שהוא עושה בשטח; או מה האפשרויות שזה נותן לו.

אולי אדגים פה דוגמה אחת על הקושי לדעת למעמס

דברים. התכונות להזכיר את זה אחר כך, בהקשר לנושא של צילומי אויר.

לדוגמה: אנחנו הידע, מצילומי אויר שלנו, שזה אלמנט חשוב מאד באיסוף...

על זה קיבלנו הרצאה.

יריין:

תא"ל שלן:

לא, אגיד רק מלה אחת. אם קיבלתם על זה - אני מסתער

אם אני חוזר. אינני יודע פשוט מה נאמר קודם. תעיר

לי, אני אפסיק, ברצון.

אנחנו לא מסוגלים אצלנו להבחין בצילומי אויר בין

גמ"ש (נושא בייסוס משוריין) מסוג בי.טי.ד. 152 לבין משאית. כלומר גמ"ש מסוג

מסוייט, בן טי.מ. 152, לא כל גמ"ש, לבין משאית. אנחנו לא מסוגלים בסוג

הצילומים שאנחנו עושים להבחין בין שני הדברים.

זה בגלל הקושי הטכני שלנו להשיג צילומים.

יריין:

בגלל הטענה שבז אנחנו מצלמים, הבעיות.

תא"ל שלן:

שמענו על כך הסבר.

הינד אגרנט:

בסדר, לא אחזור להסבר, אם אתם רוצים. לא

תא"ל שלן:

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - בכורך

1125

ס.י.

את הבעיה. גם לדעת את העובדות זה לא פשוט.

ידין:

רציתי לשאול מה שאלה. מה שאתה אפרת לנו, זה מאד

מעניין בדרך כלל חשוב, וזה פחות או יותר הייתי

אומר נושא גם אופי של עקרונות של עבודה מודיעין בדרגים שונים, שזה יכול

להיות גם נושא להוצאה כפוף או גם לפני ועדה. אם בכלל, נושא/שזה באופן כללי,
מסך

אם יש לך את זה בצורה יותר מפורטת, בצורה ראשי פרקים, והיית יכול פעם לסכם

ולהגיש את זה כמסמך - זה היה חשוב. אבל זה מדובר על עקרונות כלליים.

אני עכשיו רוצה לשאול אותך שאלה. אנחנו לא אקדמיה

צבאית, ויש לנו תפקידים יותר קונקרטיים. אבל דוקא בגלל מה שאתה אפרת, אני

רציתי לדעת את הפילוסופיה שלך, כאדם שעליו מוטלת במקרה זה, צא כראש אגף מחקר,

אחריות אדירה. אם אתה אומר שגם במקרים די ברורים יחסית תמיד יש סיכון גדול,

יש מה המלכסויות רבות, ושגם זה אף פעם לא "קליר קאט", אפילו אם כל הצבא

ש נמצא בשטח, כך או אחרת. אבל מה קורה בראש של סאדאט, ומה הכוח האמיתי שיש

לו ומהי הוא יכול להחליט - אלה נעלמים. אצא לפי דעתך, קצין מודיעין שנמצא

במצב כזה, כשהוא מציג את הבעיה - לא את המאמץ המאמץ ההתחבטויות שלו - לפני

המפקד שלו, שהמפקד צריך על סמך זה להחליט - איך הוא צריך להציג? לפי:

תפקידים להציג את האפשרות הרעה, היסונו שטעיתי, ואז כך וכך; או להציג את

האפשרות שאני חושב כן; או לפי: אדוני, זוהי ההערכה, אבל אני חייב לפיך לך

ההערכה זו היא מסוכנת עדיין, כי יש מה אלה נהוגים שיכול להיות שאנחנו טעינו,

ולכן תיקח בחשבון: ההערכה היא אחת, אבל יכול להיות....

אז אצא אצא אצא הרי כל העקרונות האלה ידועים לנו.

איך אתה והפילוסופיה שלך - אצא באפליקציה של הדברים האלה, בפסק-הדין?

אשתדל להשיב. לפי דעתי המודיעין צריך לבטא את

תא"ל שלו:

ההערכה האובייקטיבית שלו, כפי שהוא מעריך. אני מבין

שהשאלה נובעת להערכה אמפירית.

לא במקרה זה.

ידין:

אני בכל אופן לא התכוונתי לפיך - ואם הובן כך, לא

תא"ל שלו:

1127 ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - מבוקר

זאת הייתה כוונתי - אצטמצא שבשאלה כגון איפה מונח הצבא, איפה הוא ערוך בשטח וכך הלאה, שפה יש נקרא לזה סיכון. אני החייחטמס לסיכון שכל הערכה שהיא דבר שמתייחס לקדימה, לעתיד, זוהי אהערכה. אבל ההערכה לפי דעתי צריכה להינתן על בסיס הערכה אובייקטיבית, עד כמה שגוף יכול לשקול ולחשוב.

מה זה אובייקטיבית? אינני מבין.

ידין:

אני אסביר, אשתדל להסביר. אני אומר: לפי הגוף

תא"ל שלר:

ההערכתי - וזה לא משנה לפי דעתי אם זה במדינת ישראל

או בכל מדינה אחרת - הוא צריך להתחבט עם הבעיות, להתלבט, לשקול בזהירות המכסימלית, לבחון דברים, להשוות, והוא צריך להשתדל להגיע, כתוצאה מכל זה, באופן הכי אובייקטיבי שאפשר, להערכה. יש מצבים לפעמים שהוא לא יכול להגיע להערכה אחת. יכול להיות דבר כזה. ויש מצבים שהוא יכול להגיד: זה בסבירות יותר גבוהה; זה בסבירות נמוכה. אבל לפי דעתי, אם המודיעין במצב כלשהו יתן סידרה של 10 אפשרויות לאויב - ואני מגזים במתכוון - לפי דעתי זו קצת פשיטת רגל של המודיעין. אני חושב שהוא צריך להתחבט, להתלבט, לבחון, לא להימנע מלשקול כל אפשרות, אבל בסופו של דבר להגיע להערכה של מה סביר, מה יותר סביר.

אחרי כן רשמה רבא.

1123

ת"א א. פליו:

אני בהקשר זה רוצה לומר, שיש משקל למה שדורשים מאתנו. המודיעין לא פועל באויר, הוא פועל במערכת שיש לה דרישות. ואם אני אורשה להביא דוגמא - לא לפני הרבה זמן, זה היה לפני 10 ימים, ראש אמ"ן היה אולי כועדה, אני לא זוכר, ונכנסתי אל הרמטכ"ל לעדכן אותו בתמונת המצב, בעיקר בחזית המצרית, אבל גם בחזית הסורית, והצגתי בפניו גם את הידיעות המדויגות, בקרא לכך, וגם את הידיעות המצביעות על כיוון של הרבעה. אמרתי לו - שלפי דעתי - פה יש מצב שיכולים ממנו או להשאר אצא בהגנה או לעלות להתקפה. הוא שאל אותי - יפה, אבל מה אתה מעריך? אמרתי לו - אתה שואל אותי מה אני מעריך - אני מבין שאתה לוקח בחשבון שבהערכה יש סיכון. הוא אמר - כן, אני בהחלט לוקח בחשבון, ואני רוצה הערכה. אמרתי - לפי דעתי סאדאת לא הולך להתחיל על מלחמה בטוחה הקרוב, בטוחה המיידית.

מתי זה היה?

היו"ר אגרנט:

זה היה בערך לפני 10 ימים.

א. פליו:

לפני 10 ימי צדק.

זכנצל:

אני סוכן לחת עוד דוגמא: לפני שבוע אמרתי - שלפי

א. פליו:

דעתי עד ה"18 לחודש לא הולכת להיות מלחמה.

הוא שאל אותי - זה בטוח? אני אומר - שזו לא חכמה ביטוח. זה לפי דעתי.

אני יכול להדגים עוד - יש לי פה נייר אחר,

של גורם אחר, [] , שהוא מה 8 לחודש, [] שאומר -

"לפי הערכת המקור עדיין קיימת כוונות גבוהה כצבאות ערב, אך יש להם סימנים

של זריחה בכוונות. לא רואים, בשלב זה, אפשרות סבירה של חידוש הקרבות".

מתי קבלתה את זה?

היו"ר אגרנט:

ב 18 לחודש. זו דוגמא של מה המוסכמות

א. פליו:

לשאלה הזו לא רק במודיעין הישראלי. ברור,

כאשר הוא אומר - לא רואים בשלב זה, אפשרות סבירה של חידוש הקרבות, זו

הסתכנות של הערכה. הוא לא יודע מה הולך בראש של סאדאת. אני אגב חושב, שיש

להם נהוגים יותר מאתנו.

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

עכשיו, יש לנו סדרים די רבים של

בקרה כדי להמנע מספויזם, לצמצם ספויזם ככל האפשר, ואם תרצו, אני מוכן לדבר על זה. אבל אני באמת לא רוצה לומר דברים שנראים לכם מיותרת.

השאלה היתה, כאשר אתה מדגיש את האלמנט הפקולטיבי, נכבצל:

כאשר יש חורים בידיעות וכו', זאת אמרת לנו עכשיו, כדי להראות כמה קשה להגיע להערכה, ושזה גם הדריך אותכם כאשר הצגתם הערכה, להזהיר, שהערכה זו צריך להתייחס אליה ב' חירות', מפני שיש בה אלמנט ספקולטיבי? א. שליו: אני אמרתי, כוונת דברי היתה, לנסות להסתייג מה

הכעיות של ההערכה, כאשר הידיעות הן שונות ומנוגדות.

מישהו שהיה ראש אגף המודיעין אמר - ידיעות זה "ציון", אחת צריך להוציא מתן את ה"הודעה". יש לך נויז, את הכיוון. עכשיו, יש מה קושי, זו פרובלמטיקה של עבודה וזה קושי מהותי. כל אחד יש לו קשיים, אני לא באתי לשפוך את הקשיים של העבודה, אבל להסתייג את הפרובלמטיקה. אחת המרכיבים, אגב כשיטה שלנו כדי לקבל הערכה היא מחוץ כך שזו הערכת עבודה של מוח של בני-אדם. גם עם צוות הכי מוכשר, זה בני-אדם. כדי שהמקבל יבחין בין הדברים, בדרך כלל אומרים לו זכותבים - אלה הידיעות והעובדות, זוהי ההערכה שלנו, ומסתדלים לעשות הפרדה דין מלאה בין הדברים. אני יכול, כדוגמא שאני זוכר בראש, אם תרצו אקרא אותה אחר כך.

זו היתה הופעה בפורום חצי ממסלתי

ב-3 לאוקטובר שנה זו שהופעתי - ראש אמ"ן היה חולה באותו בקר - ואני

כאשר הופעתי אמרתי - שאני מציג את הנושא בשלושה חתכים:

(א) מה הידיעות המדאיגות;

(ב) מה העובדות בשטח;

(ג) מהי הערכתנו.

חך הפרדה מוחלטת בין שלושת הדברים. הצגתי כבר כפתח דברי את שלושת

ישובה כ"א (בקר)

1130

א. שליו:

הדברים § 1) מה הידיעות המדויגות, (2) מה העובדות בשטח ו-3) מהי הערכתנו. תוך הפרדה מוחלטת לא רק בראשי הפרקים אלא גם במהלך הדברים. הפרדה בתוכנם בצורה הכי ברורה.

האם אתה מוכן לענות לי - השאיפה שלך במתן החשובה זכנצל:

היתה להעלות הערכה מאד בטוחה בעצמה, או להיפך,

להעמיד על זה, כמה יש סכנה בזמ, שבכל זאת מחבססים על הערכה שיש בה

פרובלמטיקה?

אתה מתכוון לדברים שאמרתי ב-3 לאוקטובר? א. שליו:

כן. זכנצל:

אני אומר - אנחנו עובדים עם צרכנים לא מהיום, א. שליו:

ואני חושב שלכל אחד ברור, וגם לנו ברור שזו

חובתנו, היות ואלה רמות כסתון שונות. בכל אחד מהנושאים יש רמת כסתון אחרת

בידיעות. רמת כסתון אחרת בעובדות בשטח, ואחרת בהערכה. צריך לכן להפריד, עד

כמה שאפשר בין הדברים.

אני חושב שידוע לכם, שהידיעות החשובות

מקבלים גם השלטונות לעיון לא רק המודיעין לעיון.

לפי אתה מתכוון השלטונות? לנדאו:

אני מתכוון לראש הממשלה, שר הבטחון, הרמטכ"ל, א. שליו:

אני יכול להדגים עוד דוגמא אחת. הדוגמא הקודמת

שנתתי היחה דוגמא אישית. אני יכול להדגים למשל, מסמך שהוצאנו באפריל

ש.ז.ז, שבו אנחנו כותבים את ענין סבירות אפשרות מלחמה כיוזמה מצרית,

באפריל-מאי. והיו לנו ידיעות על פשרות כזו באותו מועד. אם אתם רוצים, אני

מוכן ברצון להעמיד את המסמך לרשותכם. כל אחד מהנושאים זכנצל: מה ההכנות,

מה ההערכה בכל אחד מהמסמכים. מה ההכנות והידיעות על כל אחד מהמסמכים: הצבאי-פנימי.

מה ההכנות, מה הידיעות על ההערכה.

היו"ר אגרנט: אפשר לראות את זה?

א. שליו: בבקשה. לפי דעתי, כל אחד מאלה שקשורים למערכת

ישיבה כ"א (בקר)

1131

א. שליז.

המודיעין מקבלים ידיעות והערכה. כולם מבינים, זה שנים, שיש הבדל

בין עובדות ובין ההערכה.

היו"ר אגרנט: זה יהיה מסך 121 מה-14 באוקטובר.

למי הלך המסך הזה?

א. שליז: המסך, תפוצחו נמצאת בדף הפנימי. פה אתם

יכולים לראות מה היתה ההערכה שלצד לקראת

אפריל-מאי, ומה היה תיחות שלנו למלחמה.

אתם רוצים שאמשיך, או שאתם רוצים לשאול?

באותה ישיבה ב-3 לאוקטובר אתה הצבעת על זה

שהמערך הסודי הוא הרבה יותר רציני ממה שהיה

בהזדמנויות אחרות של מסך באפריל-מאי, או בסוף 72, או תחילת 73.

א. שליז: נכון. אני ראיתי מחובתי כקצין מודיעין להציג

את התמונה כפי שהיא. חוץ הדגשת ההכנות וההבדלים

בינה ובין העבר, גם בסוריה וגם במצרים, ועד כמה שאני זוכר, יש לי את המסך.

אם תרצו אפשר לקרוא בו. עד כמה שאני זוכר, המחשתי, כמה שמערך הזה, אף כי

היו מערכי חירום קודם בסוריה וזה ל. היה חידוש. עצם מערך החירום,

ציינתי, מה שונה בו ומה חריג כולן מה חריף יותר בו ביחס למערכים

אצטגיא בעבר. גם על מצרים, דברתי על הרגיל, והיו לנו ידיעות ממקורות טובים

מאד, שזה הרגיל. אבל ב-3 ציינתי הרבה דברים חריגים מחרגיל שישנם.

בבנצל: מה בנוגע לשדה-התעופה?

א. שליז: זה ביחס למה שידוע ב-3 לחודש.

היו"ר אגרנט: ההערכה שנתה בהתייעצות ב-3 לאוקטובר עם ראש-הממשלה,

אני מבין, שהיא שחפה גם את דעתו של ראש אמ"ן, לפני

שאתה הלכת לשם, לא באה בדברים עם ראש אמ"ן ואמרת - אתה הדברים שאני הולך

להציג בחזר הערכה של אמ"ן והוא הסכים שזו ההערכה. מה שאהא אמרה, שיקף

גם את דעתו?

א. שליז: אתה שואל אותי על זכרון לפני תודשיים

מלום מערך מה שאני זוכר?

1132

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

אני מניח, שמה שאמרתי שיקף את דעתו מפני

שהערכת מודיעין זו לא שאלה של אשטאחד שמסתגר בחדר, כמו גאון. הוא בקש ממני
לנסוע, לא אני יזמתי את הנסיעה. רבע שעה לפני הנסיעה טלפנתי אליו והחלפתי
אחו מילה. את הפרוט המדוייק אני לא זוכר.

אבל זו היתה גם דעתו?

היו"ר אגרנט:

זה שיקף את הערכת המודיעין.

א. שליו:

בהקשר לידיעה שעלתה פה - השתמשתי בדברים שלי לכך,

שאנחנו משתדלים...

מה שאתה אמרת אז, זו היתה אגף הערכה של אמ"ן,

היו"ר אגרנט:

שדאש אמ"ן היה שותף לה?

בהחלט. זן לא שאלה של הערכה פרטית.

א. שליו:

הנושא שלך, שיטת הערכה.

לנדאו:

האם יש לכם איזה סדר סכמתי של הצגת סבירות

או חוסר אמצאסבירות של משהו שעלול להתרחש, שאתם עושים מעין גזרמציח של
הגורמים בעד ונגד, או האם זה נעשה, כפי שאני ראיתי בלקסיס שלכם, שזה נעשה
בצורה יותר הופשיח ולא לפי שיטה סכמתית. שיטה סכמתית יכולה לתח לאיש שאליו
אתם מגישים את ההערכה, אפשרות יותר טובה אולי. מה הכריע את הכף בעיניכם?

הלקט בדרך כלל עוסק כדבר סוגבל, לא נושא רחב יותר.

א. שליו:

נושא רחב יותר עוסקת סקירה. בדרך כלל בסקירה סוגבל

תפרוכלמטיקה. כך אני מכין את שאלתך - אם אנחנו מציגים אתהתפרוכלמטיקות

וחמרכיבים השונים? - אני חושב שזה דבר מה שאתה יכול לראות. אנחנו לוקחים

כל אחד מהמרכיבים של אותו מצב כפי שנראה לנו, אגב, אני מוכן להגיד יותר

סזה, עד כמה אני זוכר בנייר הזה, למרות שהערכנו שלא תהיה מלחמה, אמרנו -

אם כן תהיה מלחמה, אישח צורה היא תלכש.

אני רוצה להזור לנקודה הזו. אני חוזר למה

י. יריין:

ששאלתי קודם, אבל עכשיו באפליקציה מעשית. אני לוקח

את העדות שלך בפני הועדה. אתה אומר - בנקודה מסויימת - במצרים אני יוצא מתוך

1133

ששיבה כ"א (בקר)

י. ירדן:

הערכת שזה ביסודו תרגיל. כך כתוב שם - ב-10 לחודש משחזרים שם
מילואים (מצטט את המסמך). עכשיו, לנו ידוע שלך היה ידוע (לך אני
מדבר על אגף המודיעין) שבראשון לחודש, וב-2 לחודש עם השלמה מקסימלית
עד ל-3 לחודש - היה מקור חשוב מאד שהתעקש למרות כל השאלות והתשובות
שלך - ואני מתכוון כרגע : שהתעקש
שהצורה של התרגיל מנמחית למעשה להטות פעולה צבאית שצריכה להסתיים
בפעולה צבאית.

המשך דבריו רשמה א.ג.

הוא הודיע את זה בפעם הראשונה וזה עורר אצלכם ספקות, שאלתם עוד פעם, כי דובר על כך שזה חמרון, שאלתם עוד פעם. יש לנו כל ההתכתבות, שלחו אליו מכרף שני והוא עוד פעם חזר, וכך זה גם במכרף השלישי, הוא חוזר ואומר: ככה אני רואה.

עכשו, נניח כעה מה היו ההערכות שלכם אז. שמענו את ראש אמ"ן

והוא הציג פחות או יותר את הדברים. אבל, אני חוזר לשאלה הפילוסופית שלי; כשאתה בא ואומר לגוף זה: "על כך אני יוצא מהנחה שזה כיסודו של דבר תרבי"ל" - האם לא נכון, ופה אני קורא לפקפוק להציג לגוף שאתה מיעץ לו, לאמר: "אני רוצה אמנם באותה הזדמנות להגיד לכם, שיש לנו ידיעה ממקור שהוא בדרך כלל מקור חשוב, שאומרת שזה אמנם רק מסווח למלחמה."

אז אני כרבע מתיחס לשאלה הפילוסופית למה למשל על כך אחת לא

נותן גם את האפשרות הזאת?

תא"ל א.שלו: יש לך יתרון עלי, אין לי את הידיעות לנגד עיני. אני אדבר על הידיעות מזכרון, ואני יכול קצת לטעות.

[Redacted]

[Redacted] ב-30 לחדש ונותן ידיעה מדאיגה מאד. הרבה יותר

מזו שאתה מציין. הוא אמר שכראשון לחדש בבקף חתיה מיתקפת. אני זוכר שהעירו אותי

ב-1.30 כלילה שחתיה מתקפת. וזה מצב לי, אגב [Redacted] זה בעיני מקור

טוב, למרות שהוא נתן בעבר התרעות על מלחמה שלא התאמתו. אבל גם אם הערכת הייתה

שלא תהיה מלחמה, בדבע שכא מקור [Redacted], שאומר/שכראשון תהיה מלחמה, לא אני

ואני חושב שלאף אחד אסור להתעלם מזה. אבל, לפני שהלכתי לישיבת הזו, עוד לא היח

לי מכתב, אלא כדיווח כע"פ, שתזרו ושאלו [Redacted], והוא חזר בו מהסיפור הזה.

י.ר. אברנט: אני לא רוצה להסיט את העד מהסדר של העדות.

י.ידין: אני מוותר על השאלה.

- 42 - 1135

אג

יו"ר אגרנט:

עם הפרובלמטיקה של המוריעין, אתה בטוח?

א.שלו:

אי עוד בפרובלמטיקה.

יו"ר אגרנט:

אני חושב שהפרובלמטיקה די ברורה לנו.

מ. לנדוי:

כל מה שאתה יכול, כדי לקצר מבלי לוותר על דברים עיקריים -
מה טוב.

יו"ר אגרנט:

הכל אצלך כחוב או אלה ϕ רשימות שעשית לעצמך? כי אחרת,
היתי מציע לך לחת לנו את זה. זה היה מקצר את הזמן. שמענו הרבה על הנושא
הזה, אבל אינני רוצה לשלול את זכותך לאמר את אשר עם לכך בעניין הזה, אבל יחד
עם זה נוכל לקצר את תימן את החומר הכתוב.

תא"ל שלו:

בהקשר להערכה, אני רוצה במלה להיתחס למהותה של ההתרעה.
לפי דעתי, ההתרעה זאת הערכה בדבר אפשרות שיקרה ארוע
מסוים צבאי, מדיני או אתר בעתיד. מה יקרה, מה אופי הארוע ומה תכנות ומתי.
אם להרגיט את זה בקשר לתקופה של לפני מלחמת יום הכפורים, הרי ששאלת ההתרעה
מבחינת ההערכה, היחה מחולקת, לדעתי, לשלשה חלקים: 1. האם הצבאות הערביים
נסצאים בהערכות שמאפשרת להם לעבור למיתקפה, אם תתקבל החלטה כזאת. 2. האם מדרג
המדיני העליון עומד להחליט על מלחמה או לא. השאלה השלישית: אם תהיה החלטה על
מלחמה - מה יהיה תכנה ומה יהיו יעדיה.

יו"ר אגרנט:

זה תכנה של המושג התרעה?

תא"ל א.שלו:

התרעה הערכתית מתחלקת ל: מה תהיה ההחלטה; להערכה אם
תהיה החלטה לנקוט בצעד מסוים או לא, אם תתקבל - מתי
זה צפוי, מה התכן של ההחלטה ואיזה מישוש היא יכולה לקבל באופן מעשי.

תא"ל א. שלו

יו"ר אברנט:

באיזה הקשר אתה מזכיר את המלה התרעה?

כשאתה צריך בתוך ההערכה שלך לתת התרעה, כשאתה צריך

לתת התרעה, פרוש הדבר שאתה צריך לטפל בשלשן הכעיות האלה? לזה אתה מתכוון?

א. שליו:

אחר התפקידים שלנו, של אמ"ן, הוא לנסות להעריך מראש

התפתחויות אפשריות, חפניות אפשריות, מצב חדש. ואני לא מתייחס

כרגע לאספקט אחר שהוא ידיעה התרעתי האומרת בפרוש: זה הולך לקרות בשעה

זאת. כדרך כלל, לא זה מה שקורה. בדרך כלל, זה מחשבת המבוססת על ידיעות,

אתה צריך לנסות להעריך מאמא ולתת מראש הערכה מה צפוי. זה בעיני התרעה.

יו"ר אברנט:

אלה הדברים שאנחנו צריכים להעריך לענין ההתרעה?

תא"ל שליו:

זו דעתי.

ח. לסקוב: באיזה סעיף מהסעיפים האלה כלול היכולת של האויב להפתיע?תא"ל א. שלו:

אני חושב, שאפשר להכליל את זה...

ח. לסקוב:

איפה אתה כללת?

א. שלו:

אני היתי רואה את זה בסעיף שבו דברתי המצב על האפשרויות

הצבאיות, ז"א האם המצב שלו בשטח מאפשר לש לבצע. מצב

שמאפשר לו מיתקפה. היתי כולל פה, לדעתי צריך פה לבחון את גם את השאלה של

הפתעה. ז"א, האם במצב הנכחי הם יכולים לעבור למיתקפה. שאלת ההפתעה היא

מרכבת ומתייחסת לבעיות מאמא מרכבות של מה היכולת שלנו לדעת מהן בכלל. מה מצב

הכיסוי שלנו.

יו"ר אגרנט: אנחנו ודאי נרצה לשמוע על השאלה הזאת.

תא"ל שלו: אחת הבעיות בעבודת הסודיעים היא לבחון כל הזמן

שם דברים משתנים, הדינמיקה של הדברים, השינויים

ומה משמעותם. אני ארבים דוגמא אחת לזה והיא ענין "סקאר" למצרים.

אנחנו ידענו שהמצרים ~~האמאמאמאמא~~ רוצים "סקאר" תקופה ארוכה, ואנחנו מידעו

טובת ידענו ~~אמאמא/שהרוסים~~ לא רוצים לתת להם את ה"סקאר". הערכנו על בסיס אותן

ידיעות שלא עומדים לתת להם את ה"סקאר". יותר מכך - היו לנו ידיעות

טובות שהמצרים מחיילים מה"סקאר", שהמצרים מחיילים מכהינה זאת שהם

מכינים שהרוסים לא רוצים לתת להם את ה"סקאר".

כאשר הגיעה אלינו ידיעה ראשונה על הגעת "סקאר"

למצרים - ואני לא זוכר מאיזה מקור - אנחנו לא נסינו לקבל אותה, והערכנו

שזה לא סביר. אינני זוכר מאיזה מקור, אבל נסינו שלא לקבל זאת והערכנו

שזה לא סביר.

כאשר הגיעה ידיעה שניה, שנוחנת נתונים מפורטים של

כמויות, של מספר חטיבה, 65 אם אינני טועה, נוחנת נתונים מפורטים על

כמויות, מספר חטיבה, מצב קליטה של הצירוף.

אף כי לא היו לנו ~~אמאמאמא~~ הוכחות מלאות - ומה אני

קורא הוכחות מלאות? - לא ראינו בחצולומי אויר "סקאר". עד היום לא ראינו

בחצולום אויר "סקאר". אבל, הערכנו ושינינו את ההערכה שלנו והערכנו

שיש סקאר במצרים.

אני השתמשתי בזה כדוגמה לבעיה שצריך לעקוב

אחרי הדברים, גם אם אתה מעריך שאתה, אתה צריך להיעזר מסוגל לצאת מההערכה.

זה לא תמיד פשוט כל-כך.

כמויות הידיעות שאנחנו צריכים להתמודד אתן

הן גדולות מאד, ויש ענפים שמקבלים 300 - 400 מסמכים ליחס, מסמכים ולא ידיעות,

ולפעמים זה מסמכים של כמה דפים כל אחד ולא ידיעות בודדות. ההשתלשלת על זה

היא כמוכּן די קשה. זה מתייב לבדוק את הידיעות, להתרשם, לרשום חלק, לקטלג,

להחליט למה לא צריך להתעייב בכלל, ולא כל שכן המיון המפורטני הוא פרובלמטי.

דוקא משום שקיבלתם, אני אדגים לכם נוסף למירשם שקיבלתם,

מה זה המירשם הזה?

הי"ר א. אברנט:

זה מירשם של הידיעות שנכנסות, זה כמות הידיעות

תא"ל א. שלו:

שנכנסות למערכת מהגורמים השונים.

פריד:



תא"ל א. שלו:

אני רואה שנשכח ממני דבר

אחד, אבל אי אדגים אותו אחרת. זה תמונה של היקף הידיעות שמגיעות ומתולקות

לענפים השונים.

כתוב פה לשכת ראש אמ"ן 1598, מה זה פראת?

הי"ר אברנט:

מספר הידיעות שנכנסות במשך הודש.

לנדוי:

בתורש פשוט?

הי"ר אברנט:

1139

ישיבה כ"א - בכזקר

תא"ל א. שלו:

יש פה מחלוקת המחקר 2730, אלה ידיעות קצת חופפות?

היפ"ר אגודת:

כן, כן, ידיעות במקביל. אני אדבר על זה תיכף,

תא"ל א. שלו:

בכוננה יש פה ידיעות חופפות, חפיפה של ידיעות.

לחם לבס מושג כמה ענפים 6 ו-5 - 5 זה מצוי 5-

זה סודית - קיבלו בימים שלפני המלחמה ובאיזה היקף של ידיעות צריך לספל.

ולאותו הודש
זה בהשוואה לתודש לפני זה לשנה לפני זה?

בבנצאל:

יש פה השוואה לתודש קודם ולשנה קודמת.

תא"ל א. שלו:

למה זה ירד?

בבנצאל:

זה תלוי בנסיבות ובמקורות, בכל סני דברים, זה

תא"ל א. שלו:

לא אחיד בדיוק. זה תלוי באירועים, בכוננה יש

בטבלה
לכ פה | השוואה לזמנים שונים.

זה של כל ענף וענף?

היפ"ר אגודת:

שמה זה מראה את הכמויות של המסמכים בימים שקדמו

תא"ל א. שלו:

למלחמה בשני הענפים, 5 זה סודית אזלצו, הענף

האזורי שעוסק בסודית, ו-6 זה מצויים, ופה מדובר על ידיעות שהן, פה מדובר

במסמכים, לא בהודעות שלפנייה ודברים כאלה, המדובר במסמכים של חומר גלוי

וחומר מסודי. חלקו יכול להיות דף.

פה כחוב ידיעות, ידיעות לא כולל שיחות שלפנייה?

לנדוי:

ידיעות גליות, לא למשל, שיחות שלפנייה, לא כולל

תא"ל א. שלו:

בכלל. אם הענף דיבר בטלפון 50 פעם עם פיקוד

צפון לשמוע מה קורה, זה לא מלל פה. זה הידיעות שהוא מקבל דרך מידע של מרכז

הידיעות שלו.

1140

ישיבת כ"א - בבוקר

תא"ל א. שלף:

מה בדיוק אתה רוצה להגיש לנו כזה?

ידין:

אני רוצה לתת תמונה של היקף של העומר.

תא"ל א. שלף:

מה אנחנו נגישים לבקשה אחרת, יכול להיות שמצב

ידין:

הפורדיעין יותר טוב אם יש לך תמונת ידיעות. אבל

יותר ידיעות זה טובה. אם הוא לא מסוגל להשתלט על כמות עצומה של ידיעות שהוא עצמו יוצר אותן למעשה, הוא מתבלבל. לכן אני רוצה להבין מה אתה רוצה להגיד. אני מייחתי אומר, באופן פורמלי זה מצויין, שיש כל כך הרבה ידיעות, אז זה טוב. אני חוזר ואומר, אנחנו לא יושבים פה פשוט כדי לקבל תמונה. אני רוצה שתסביר. אין לי שום כוונה רעה או טובה, חבל על הזמן שלנו. מה אתה רוצה להגיד כשאתה מראה לנו כמות גדולה כזאת של חומר, האם אתה רוצה לבוא ולהגיש: אנחנו שרות פורדיעין טוב, אבל תראה, הכעיה היא שיש לנו כל כך הרבה ידיעות, והכעיה היא איך להשתלט על זה. מה הכוונה? כי אם רצית להגיד שהכעיה היא רצונית ויש לכם כל-כך הרבה ידיעות שקשה להשתלט, אז יש לכם די אנשים, די תקציב ודי מה שצריך. אבל אם אתם לא יכולים להשתלט החליטו מראש שאתם לא רוצים לקבל כל כך הרבה ידיעות ותתרכזו במעט ידיעות.

מה שאתה אומר אפשר להגיד גם על הפקיד בונדורה

הי"ר אגרנט:

הזאת והחומר שהיא צריכה להשתלט עליו.

נכון, נצטרך להשתלט על החומר. לכן אני רוצה

ידין:

שלא נהיה מוצפים גם אנחנו ב-5000 תיקים ואינפורמציה

ואחר כך לא נשתלט. לכן אני רוצה לדעת; דאני רוצה שתבין, מה הכוונה שלך בנקודה הזאת?

אני מתעורר שלא בכל דבר שאני אומר יש לי את הרוזן

תא"ל א. שלף:

ד"אמר שלו, אין לי. אני מציג לכם את הדברים,

אני מוכן לוותר על זה. (ב) אני בהחלט לא אסרתי שהמערכת אינה משתלטה על זה או

1141

ישיבה כ"א - בבוקר

תא"ל א. שלו:

נתשל. אבל ישנה בעיה. (ידין: אני בכוונה הצגתי זאת). אני מבין שהיתה כוונה, אני בכוונה אוסר זאת כך. אם אתם לא רוצים לשמוע אני ברצון מוכן לוותר על זה.

אני אומר, הפרובלמטיקה בעבודה, כמובן ש-400 - 300

ניירות ביום זה קשה מסויים. אני לא בא ואומר שאנחנו פושטים את הרגל; אני לא

בא ואומר: זה טוב שאין ידיעות. הלוואי והיו וכמה שאפשר יותר. הבעיה היא איזה

ידיעות. אילו 300 ידיעות או 400 ידיעות אלה היו ^{עשר} ידיעות טוב א' אפשר היה לוותר

על הרכה אחרות, אבל זה לא ניתן, אני מציג זאת בלי שום מחשבות נגמחות כל שהן,

מנסה לטחיש לכם מה הפרובלמטיקה ואופי העבודה. אם אתם לא רוצים לשמוע על זה, אני מודיר.

היג"ר אגרנט:

שמענו הרבה על זה, אני זוכר שאלוף זעירא אמר

שהוא הביא את הבעיה הזאת בפני שרת מודיעין זר,

נדמה לי שהשרות , ושם אמר לו האיש שיומחטוב שיאיו מעט ידיעות.

תא"ל א. שלו:

אני אקצר.

נבנצאל:

אם כבר מביאים מספרים, אני לא רוצה לעמוד על ההבדל

שבין אוגוסט לספטמבר, באוגוסט יש 31 יום ובספטמבר

30 יום, אבל לגבי השנה שעברה יש כאן ירידה ניכרת מ-29 אלפים ל-24 אלפים, אם יש

בכלל שמעוה למספרים אני רוצה לדעת, אני בכל אופן שואל: היתה ולל הדעה השנה

בהורש ספטמבר היה מצב כהוא ובהחלט ידחלמאטר לפני שנה, מה אומרת הירידה הניכרת

הזאת ב-20% בערך?

תא"ל א. שלו:

מה זה ספטמבר אגב, לא אוקטובר.

נבנצאל:

רצוני הידיעה היה בספטמבר?

תא"ל א. שלו:

אני מדבר לפני המלחמה. הידיעה הגיעה, עד

כמה שאני זוכר רוב הידיעות שהגיעו הגיעו מסוף

ישיבה כ"א - כבודך

תא"ל אריה שלום:

ספטמבר זבעיקרן בימים שלפני המלחמה ולא במהלך כל הודש ספטמבר.

נמצאל:

אבל המערך הסורי התחיל בספטמבר, התרגיל התחיל

בספטמבר, מה אומרת הירידה הניכפת במספר הידיעות

אם בכלל מייחסים חשיבות לזה?

תא"ל א. שלום:

אני לא ייחסתי לזה, אבל אם זה חשוב אני מסתפק

לכדוק זאת ולהשיב, אני לא יכול לתת תשובה במקום.

אפשר לבחון את המרכיבים של זה בדיוק, אני צריך לכדוק איזה אירועים היו באוגוסט

בספטמבר 1972, אם זה חשוב, אני לא ייחסתי לזה חשיבות מסוימת.

אני אשתדל לקצר, אם זה מה שאתם רוצים, ואני

אדגים מה החוצר, להראות לכם כמה דוגמאות מה החוצר הסודיעיני שאנחנו מוציאים.

הי"ר אגננט:

מה אתה מציג לנו פה?

תא"ל א. שלום:

אני מראה לכם טבלה בצורה מרוכזת את עיקרי

הסוגים של הסוצר הסודיעיני שהסודיעין מוציא,

שאת"ן מוציא, עם נסיון של הגדרה מתמצמת לגבי כל אחד מהסוצרים, מה משמעותו.

דמא מאפיין כל אחד. יש לכם רצון? יש לי פה גם את דוגמאות של הסמכים עצמם, אם אתם רוצים

לראות.

הי"ר אגננט:

סוגי החוצר הסודיעיני - זה יהיה מוצג מספר 127.

תא"ל א. שלום:

אם אתם רוצים לראות דוגמאות חיות אז זה נמצא

בפרשות, דאם תרצו אני אעמיד זאת לרשותכם, ואם

לא - אז לא, כרצונכם. דגמא של כל אחד מהדברים האלה.

לנדוי:

אנחנו קיבלנו אוסף של קלטים של אמ"ן של אני

חושב ה-26 בספטמבר, אוסף מלא, שם רואים שיש

1143

ישנה כ"א - כבוקר

תא"ל א. שלו:

לנדוי:

מיידי ובהול, הצבא הזה אינני זוכר.

תא"ל שלו:

זו כל החביהלה, אם אתם רוצים לראותך זה לא

רק מה-26 כספטמבר, הלסט חולך לראש מפמסלה

ולמערכת הבכירה במדינה כל יום, יש צבע כזה וצבע כזה.

הי"ר אגרנט:

ראינו צבעים שונים, אני לא אומר שמישהו עמד

על הצבעים.

תא"ל א. שלו:

אם אתם רוצים אני אציג זאת, אם זה מיותר - אני

מותר.

ירי:

אני רוצה להביע את דעתי, שאולי אסור לי לומר

אותה, איני יודע אם זו דעה של אחריים, אני

התרשמתי מהעדות של האלוף אירא, שהמדיעין עשה עבודה יוצאת מן הכלל, מבחינת

פרסום הומר וחברות על סקארים וסאמ"ים, מחקרים ולקסיס. מבחינת, אני לא מדבר

על התוכן שלהם, שבאמת התרשמתי על אלפי מברקים ועל האיסוף הגדול, ומקורות

איסוף ממדרגה ראשונה, על עבודת מחקר ותוצרת של עבודה מחקר, באמת התרשמתי

מאד מאד. הפעיה שאנחנו קיבלנו ב"טרנס אוף רעפערענס" זה מה שמדאיג אותי; לא

קיבלנו ב"טרנס אוף רעפערענס" לבדוק איך בנוי אגף המודיעין בצבא, אלא מה

המידע שהיה בידי הגורמים הצבאיים ומה האערכה שהם במידע הזה בקשר עם פרשנת

המלחמה ב-6 לחודש. לכן אני אומר: חובתנו מה שהתרשמתי מזה, שזה חובג ^{בס} ~~לסט~~,

אבל בסופו של דבר חובתנו נדמה לי, אולי אני טועה, להגיע אל ה"טרנס אוף

רעפערענס" שלנו, ואני הייתי רוצה שאעז, יותחנכו, לתת אפשרות לעד, להסביר

מה המידע שהיה שמרע היחא העפכה כזאת או אחרת, כי אני חושב שזהו עיקר הכעיה.

אילו לא היה לנו כל החומר הזה ויש חומר של נישאנסים, אבל אנחנו קיבלנו את

1144

ישיבה כ"א - בבוקר

תא"ל א. שלר:

ידין:

כל החומר הזה, והשאלה שאני חוזר ושואל: זה לא ענין של לפגוע הס וחלילה
 בעד ולהגיד לו לא. אני שאלתי על הרצון ד"אטר הכוונה בהצגת החומר, מה הכוונה?
 אם הכוונה לבוא ולהגיד שאגף המודיעין באמת היה מאורגן וקיבל את אלפי החומר ושהוא
 פרסם את החומר הזה לפי הכנתו כמובן, לפי ענינה דעתי, אני מביע את דעתי,
 התרשמתי, אני אומר מראש, ~~אנצא~~ רב בזקודה הזאת. זה טוב שהתרשמנו, זה חשוב
 מבחינות אחרות, אבל בסופו של דבר אנחנו צריכים להגיע לבעיה מסוימת.
 אני מציג את השאלה אולי בנוכחות העד.

הינ"ר אגרנט: אני מסכים שזו המטרה העיקרית של הוועדה, העד

התחיל לדבר על המכונה של המחקר; אחר כך על
 המשובלמטיקה של המודיעין, ואחר הדברים שהוא נגע בהם בסוף זה עומס הידיעות
 שהם מקבלים. הקושי להשתלט על הכל. אחר כך הוא הגיש לנו מסמך כדי להראות
 את צורת הסיווג של הידיעות האלה (לנדוי: או מה שיוצא) מבחינת התפזה, אני
 רואה שיש כאן צבעים שונים. האם גמרת עם החלק הזה.

תא"ל א. שלר: אני יכול לבסור, אני לא גמרת, אני יכול
 להביא יותר, אבל אני לרשותכם, מה שאתם רוצים.

הינ"ר אגרנט: אנחנו לא צריכים להכנס לפרטי פרטים של עבודת
 המודיעין, אלא על מה היתה מבוססת ההערכה, מה היה
 המידע שלכם, על מה היתה מבוססת ההערכה שלכם. במידה שאתם רוצה להשלים אתה
 תוכל להשלים זאת בכתב.

תא"ל א. שלר: אני מסקן לעזור, אם אתם לא מעונינים לשמוע.

לנדוי: אני הייתי מציע לך, אנחנו צריכים פה כל הזמן
 גם בעבודת הוועדה הזאת לעשות פשרות, מפני שאפשר

י. ב. כ"א / בבוקר
לנדוי:

1145 - 60 - 58 -

פה ללכת כל כך לעומק שלא יכולים לפנות על פני השטח בכלל. ובמלים אחרות, אפשר גם לא לראות את היער מרוב עציס. זאת סכנת רבה, אני בטוח שהיא קיימת גם אצלכם בהערכות ובעבודתכם. ולכן אחרי ששמעת את ההערות האלה, אולי אם יש עוד משהו כללי אחת תעלה הערכה מהירה מה באמת הישגי בחלק הכללי אחרי מה ששמעת מחברי הוועדה.

תא"ל א. שלז:

אני מכין שמעבירים לי את ה"כייכוי" פה.

אגיד שנים-שלושה דברים בלבד, בדקות, אני לא

אאריך.

אני רוצה להראות לכם לקט, שני ניירות: אחד

שהוא נותן תמצאסטטיסטית מה שהדגמתי קודם את כמויות הידיעות שמגיעות. זה

מדגים את כמויות המוצר המודיעיני שאנחנו מוציאים. וגיר שני שאולי יעניין

אתכם, אחד הנושאים שעסקנו בו הרבה מאד בנושא מרכזי, זה מצרים. יש לכם טבלה

שמתחילת השנה כמה סקירות הוצאו על מצרים בנושאים צבאיים ומדיניים; כמה לקטים

ומסוגי התוצר השונים. הראשון הוא פרסומי מתוך מספטמבר 1973, הודש ימים מה

סוגי הפרסומים שיצאו דהכמות. של המערכת כולה.

הי"ר אברנט:

זה יהיה פרוג 128.

תא"ל א. שלז:

דבר שני, שהמאתי שם הוא בנושא מצרים ספציפית,

שהוא נושא מרכזי במעקב שלנו בעבודה, רציתי

להדגיש-בתוך זה כמה המערכת כולה, ולצורך המערכת פה אני כולל גם מודיעין אוויר

ומודיעין ים, שמה מסמכי הערכה באים, נתונים טכניים על מערכות נשק ומדיניים

על סוגיהם שהוצאו בתקופה הזאת מתחילת השנה.

אחרי כן רשמה ס.ט.

1146

ישיבה כ"א

היו"ר אגרנט:

הדבר הראשון, רשימה של פרסומים מספטמבר?

א. שלון:

נכון.

הדבר השני, מתחילת השנה ועד ה-1.10, אם אינני

סועה, הפרסומים בנושא מצרים. זה איננו כולל לרובם סיכומים שבועיים שיצאו

מדי שבוע בחלק מצרים בסיכום השבועי. פרט לזה, מה הצורות השונות בנושא

מצרים שראינו בו כל הזמן נושא מרכזי שצריך להתחכס בדברים וגם לבטא ליהודים

היו"ר אגרנט:

זה יהיה 129.

נבנצאל:

זה חומר לגבי ה- outbook של היחידה שלך.

רציתי לשמוע בונגע ל- inbook. האם אצאג היית

כל הזמן שבע רצון מהיריעות שהיו לך? אני הפניתי תשומת לבך לעובדה שלדעתי -

וזה קצת מפתיע אותי ~~האם אצאג~~ שלא עמדת על זה בעצמך - אם אתה מביט

סקירה על זה, כאן היתה קונצפציה מסוימת ומולה היו עובדות שלא עלו כל כך בקנה

אחד עם הקונצפציה הזאת. וכל ידיעה נוספת - כך שמענו מאלוף זעירא, ואני מביט

שזו גם דעתך - היתה יכולה להיות ידיעה שחשנה את התמונה, שתיתן עדיפות מסקל

לחשונה כשטח מול הקונצפציה. האם הידיעות שקיבלת היו כולן לשביעת רצונך?

האם טיב אצאג הידיעות היה לשביעת רצונך? האם היה לך מה להעיר על זה?

א. שלון:

לטיב הידיעות אני אומר את הדברים מכלי לבוא בטענות

כלפי אף אחד, כי אני משוכנע ויודע שכל אחד במקומו

עשה את המקסימום, אבל יש גם בעיות אוביקטיביות.

כנושא כוחות היבשה המצריים, בנושא כוחות היבשה

הסוריים, בשנתיים האחרונות היו לנו ידיעות האזנה, 848, מעטות מאד. ידיעות

מעטות בעלות חשיבות. הכיסוי של כוחות היבשה המצריים והסוריים היה חלש.

אני אומר את דעתי. כדי להמחיש לכם. למשל בתרגילים של הצבא המצרי ידענו

על זה אצאג בהאזנה בתקופה הזאת, בשנתיים הללו, (בשנתיים האחרונות) ויכולנו

לדעת על זה בדרך כלל, שיש תרגיל. כאשר כוחות נעים זה פושר לבוא לביטוח

יששבה כ"א

איזה שהוא, או גם כאשר מפקדה נעה. אבל בדרך כלל לא יכולנו לדעת אם זה עם כוחות או שזה רק חרגיל מפקדות, למשל.

זאת לא ידעתם מהאזנה, מתצפית - כן ידעתם?

נבנצאל:

באותם מקומות שניתן היה לצפות. אבל בחלק

א. שלון:

מהאימונים, לדוגמא על פריצת סוללת העפר בעיר בלח

היו חתה תצפית של כוחותנו, ואפשר איה לראות. אבל אימונים בעומק, בסווחים,

אי אפשר היה לראות מתצפית, והן לא יכולות היד להתבסס על תצפית.

אני רוצה להרגיש שהמצרים התפתחו מאד בבטחון הקשר שלהם וגם הסורים

התפתחו מאד בבטחון הקשר שלהם.

ממתי הכחנתם בזה?

לסקוב:

זה לא דבר חדש, זה מזמן. הם מדברים בצופן.

א. שלון:

לדוגמא, ידיעות 848, כוחות יבשה מצריים וסוריה

אם אתה הכחנת בזה כבר מזמן, האם אתה הדגשת

יריין:

את זה לראש אמ"ן באיזה שהוא מסמך? כי ראש

אמ"ן אמר לנו שהביטוח, או יותר נכון: הכמעט אמונה שהיה לאמ"ן שכל

זאת, בכל מה שנוגע לתזוזת כוחות, היה ב-848. להן הוא השקיע בזה את

מיטב המאמץ. אם אתה אומר שכבר בשנתיים או שנה היה ברור שזה לא אמת

מקור שנותן ידיעות רבות בעלות חשיבות, איך זה שזה המשיך להיות הבטוח

העיקרי שלנו?

1148

ישיבה כ"א

א. שלו: אני התייחסתי בדוגמא לחרגיל. נניח שיש חרגיל חסיכה, לא דבר גלובאלי. מהחומר של 848 יכולנו לדעת שיש חרגיל. יכולנו לדעת נושא החרגיל, יכולנו לדעת סוגי הוראות שמובאות לחרגיל. יכולנו לדעת איך בוצע בפועל, מה היחה רמת הכיצוע של אותה חסיכה, לדוגמא, זה סוג דברים שכדרך כלל לא יכולנו לחוש בחומר 848.

נכנסאל: לא יכולתם כי לא ידעתם, או שהחומר לא היה מספיק טוב?

א. שלו: כי בחומר הזה הדברים לא באו לידי ביטוי. אפשר לראות שסנק נפל לחעלה. אבל זה ממש לעתים

רחוקות.

יריין: חלק גדול היה ?

א. שלו: כן. או שהיו זחירים בדיבור. אני לא עושה הכללה כוללת. אני אומר, חלק גדול מהחרגילים, לחוש מה היה עם הכוחות בפנים, היה רי קשה.

שאלה שניה, נניח שיש תזוזה של כוח, אז אני אקח אח מצרים. ענין מצרים, עד כמה שאני זוכר - וזה קצת שונה מסוריה - שלגבי תזוזה של כוחות, למרות שרוב הכוחות היו בחעלה. במצרים זה מצב פתיחה שרוב הצבא המצרי בחעלה, זה מצב שהוא יכול עם רוב הכוח לפתוח במלחמה כלי כמעט שום הכנות. אבל לגבי תזוזה של כוחות מהעומק, אני מדבר אחורנית לשנתיים האלה, אני חושב שעל חלק גדול של תזוזה, כל ידענו.

היו"ר אברנט: מהאזנה?

ישיבה כ"א

א. שלו:

כן, על תזוזות. אם זוהי הטיבה [] קיבלנו

לזה ביטוי שהיא זהה. אני חושב שהדעה שהביע ראש

אמ"ן שלבניסה למלחמה בנושא הזה של האזנה, יצאנו מההנחה שיבואו הרבה

דברים לביטוי. זה לא קשור רק לתזוזות אלא גם לאוירה. []

היו לנו מצבים שנחפס מצב חירום בגבול הסורי כשאנחנו גלינו את זה בתצ"א.

היו"ר אברנט:

מה זה קשור לאוירה?

א. שלו:

ביחס לדעה שהביע ראש אמ"ן, אני מומך בדעה הזאת.

השאלה היא לא רק של תזוזות. תזוזות אפשר לראות,

אלא זו גם שאלה של אוירה. יש כל מני דברים שקשה להניח שלא יבואו לביטוי

בדרך הזאת. זו אחת ההפתעות האישיות שלי. אני לא ראיתי אצל המצרים

ולא צפיתי שהמצרים []

העניין הזה, לדוגמא, של ללכת לחאג', פירסם אחד איסמעיל

אחרי המלחמה, שהם פרסמו את זה ב"אל-אהראם" כפגש הטעייה. לא קיבלנו את

"אל-אהראם" באותם הזמנים, זה לוקח זמן עד שזה מגיע. בהודעות הפנימיות

של הצבא המצרי, או כדוגמא, עניין התרגיל - תחריר 41 - שהוא, אם אינני

טועה גם ב-5 לחודש בחוסר, יש לנו חוסר המדבר על תחריר 51. גם שחרור

המילואים ב-10 לחודש ולוודא שיגיעו למקומות העבודה שלהם ב-12 לחודש

וזוה תזר [] , אני אישית, זו הייתה הפתעה, לא חשבתי

על זה. אני אומר עכשיו, שזו הייתה הפתעה כשבילי. לאחר מכן

היו"ר אברנט:

מה שקוראים "דיס-אינפורמציה".

א. שלן: לא דיס-אינפורמציה כלפינו, אני לא מופתע מזה.
אגב אצ שהם חושבים איך להטעות אותנו, זה סביר,

נבנצאל: האם לדעתך החומר שקיבלת מהאיסוף היה די טוב, או
היה צריך להיות יותר טוב? האם הם עמדו על הרמה
הדרושה? זו שאלה ראשונה. ואחר-כך אשאל אם כוח האדם שהיה לך היה מספיק
טוב לדעתך. אבל קודם לבכי החומר שקיבלת מהאיסוף. אני מדבר על התקופה
לקראת המלחמה. השאלה היא תמיד מותנית בזה שיש איזון השפעה על המידע
שעמד לרשותך ולרשות יתר הגורמים הצבאיים, ולבסוף לרשות הגורמים
האזרחיים, על המידע בנוגע למלחמה.

א. שלן: לפי דעתי - ואני מחייחם ספציפית לשאלה אם הידיעות
מספיקות או לא לקראת המלחמה - לפי מיטב ידיעתי
אנחנו לא רק בחנו כל ידיעה וידיעה בדרגים שונים, אלא בחנו גם אם יש
בזה כדי להצביע על שינויים במצב והחלטות על שינויים בהחלטות. אנחנו
עכדנו כזוות. כל יום ישבנו פעם עד פעמיים בצוות רחב.

היו"ר אברנט: לפני המלחמה?

א. שלן: אני עונה על השאלה הספציפית.

נבנצאל: עם כל הכבוד, אחת לא עונה לשאלתי. אחם יכולים
לבחון רק חומר שיש לכם.

ישיבה כ"א

א. שלו:

בחננו את כל הידיעות באופן הכי יסודי ולפני דעמס הכי אובייקטיבי שאפשרי. אנחנו אז הגענו להערכה כפי שהגענו, על יסוד אותן ידיעות שהיו בידינו והמשקע שהיה לנו לפני כן. אני חושב שהידיעות האלה שהיו בידינו, לא איפשרו אובייקטיבית להגיע להערכה אחרת.

נבנצאל:

אני שאלתי אם לדעתך החומר שקיבלת מאיסוף היה מספיק רב ומספיק טוב, או האם לדעתך באיסוף היה צריך לתח יותר חומר או חומר יותר טוב?

א. שלו:

אם אחת שואל אותי אם הידיעות שהיו לי איפשרו להגיע למסקנה שתהיה מלחמה, אני חושב שלא.

נבנצאל:

באותה תקופה היית בדעה שזה על הרמה הדרושה. כעת לאור מה שקרה, אתה חושב שהיה יותר טוב שהיה לנו יותר. באותה תקופה, האם הסתייגת פעם שזה לא מספיק טוב, האם הכאת את זה לביטוי?

א. שלו:

באותה תקופה בהקשר לזמן שלפני המלחמה, בדקנו את כל הידיעות שהיו, והיו הרבה ידיעות. אנחנו גם הוצאנו מהאיסוף, אני מדגיש: מהאיסוף, לא רק את הידיעות שאני מחפש אלא גם כדי לתת לחוש את הפרובלמטיקה של הדבר ולדעת על מה אנחנו רוצים תשובות. אני מוכן להדגיש, לבני הצי"מ, אני רוצה להדגיש.

היו"ר אגרנט:

אני ראיתי את שאתם מקבלים ידיעה, אני מכין לפעמים אתם מבקשים לחכהיר איזו ידיעה.

א. שלו:

בהחלט. לפעמים אנחנו עם במגע, אם יש ידיעה שאנחנו מקבלים ואנחנו רואים צורך למדרך מיידית את

ישיבה כ"א

הסוכן לשאול עוד שאלות, זה כנע ישיר אם בין הענף לבין קצין קישור של
 וזה מתבצע עם הסוכן ישנו, אפילו כלילה.

אם סותר לי לחזור לענין הקודם. אני מדגיש צי"ח רגיל. ט-8, 22.

אני רוצה להראות איך הוא מציג את הבעיות לא בצורה של איזה לסוכן שהוא מקבל
 אלא מה השאלות שמעסיקות אותנו ומה הפרובלמטיקה.

הי"ח אגרנט: מה זה צי"ח?

א. שלום: צי"ח זה ציון יחידות חיוניות.

זה לא בא במקום א העבודה של האנשים. הצי"ח הלך לצומת

ול-848. נפתי שם דוגמא.

הי"ח אגרנט: זה יהיה מוצג 130.

א. שלום: אני נותן דוגמא טח-1.10, זה מה שאני שלחתי. יש נוספים
 כאלה. אני אקרא שתיים-שלוש נקודות מכאן. (מצטט מהמוצג)

הי"ח אגרנט: זה מוצג 132.

א. שלום: אם טח-2 לחודש אקרא, תראו גם את השינוי של הדברים
 שמופיע מהחזרות ומהדיעות.

לפני כן - מס

ועדת החקירה - 16.12.1973

ס.י.

ישיבה כא' - בבוקר

היו"ר אגרנט:

ד"ר נבנצל מציב שאלה, והיא: האם טיב הידיעות שאתם
קיבלתם אז, לא מה שאתם אומרים היום, אלא כפי שחשבתם
אז - היה מספיק, היה מסביב רצון בשביל הערכתם, או האם היו לכם איזה תלונות
על כך?

לנדוי:

אני מכין שאלון היתה לכם ידיעה שב-6 באוקטובר תפרוץ
מלחמה היה יותר טוב.

תא"ל שלום:

קשה לענות על השאלה. מפני שאני לא שבע רצון אף פעם
מהידיעות שיש לי. תמיד אני רוצה עוד ידיעות.
לאחר זמן קיבלנו די הרבה ידיעות.

ידין:

אני רוצה להציב את השאלה - אם אני הבנתי אותה נכון -
של ד"ר נבנצל, בצורה אחרת לגמרי, והייתי מבקש שלאחר
ההפסקה נקבל תשובה כנה או ברורה על זה, לא תשובה ספונטנית.

תא"ל שלום:

ראש אמ"ן אמר לנו - ולא היינו צריכים גם את ראש אמ"ן
בשביל זה: עובדה, אמ"ן טעה בהערכת פריצת המלחמה. אני חושב שאתה זהה אתו.
נכון. אני הראשון שמקבל את זה.

ידין:

לכן אני שואל שאלה. היות ואתם טעיתם, מה לפי דעתך
הסיבה שאתם טעיתם בגללם: אינפורמציה לא טובה, הערכה
לא נכונה, קונצפציה לא טובה, קפאון במחשבה, ארגון לא נכון? זה מה שמעניין אותנו.
האם יש לך תשובה לשאלה הזאת או לא?

6666x לנדוי:

הוא ודאי הכין את זה.

ידין:

אני מציב את זה כרבע בעיקר בהתייחס לשאלות האלה;
האם לא הייתה לך אינפורמציה? - אמרת: כן, כן הייתה
אינפורמציה. האם זה היה ענין של הערכה לא נכונה או ענין של אינפורמציה לא
מספיקה? ברור שאם באה ידיעה שומרת: צעוד עשרה ימים בשבוע בבוקר היתה מלחמה -
על זה אין ויכוח, זו ידיעה שכולם טומכים עליה. השאלה אם לא היו ידיעות
כאלה. השאלה היא אם אעריכו את הידיעות לא נכון, או בכלל, האם אינפורמצייתם
לא היו די טובים.

היו"ר אגרנט: טוב, אתה הענה על זה אחרי ההפסקה.
תא"ל שלום: אני רוצה רק לתת את זה...
היו"ר אגרנט: מה זה?
תא"ל שלום: זה מה-2 לאוקטובר.
היו"ר אגרנט: גם כן צי"ח?
תא"ל שלום: צי"ח. אבל אני רוצה להקפידא מתוכו רק כמה דברים.
היו"ר אגרנט: הקודם היה מתאריך 1 באוקטובר. מס' 132.
תא"ל שלום: הצי"ח מ-2 לאוקטובר 1973 יהיה ספוג מס' 133.
 זה צי"ח מה-2 באוקטובר. אני רוצה לקרוא רק שנים-שלושה

קטעים מתוכו:

"סוריה: מה הסיבות והמבנות שבתפיסת מערך החירום?
 מה ענין המערך? מה הסיבות להצבת מטוסי קרב הפצצה בשדות קדמיים? האם נעשה
 הכנות, ואילו, להגנת העורף?" "מצריים: האם יש קשר כלשהו, ואיזה, בין תפיסת
 מערך החירום על-ידי הסורים ובין התרגיל הגדול המצרי? האם יש צעדי תיאום בין
 מצרים וסוריה בקשר למצב הצבאי עתה? מה הצעדים שמה מנסתם?" לגבי מצרים:
 "קידום כוחות מן העומק לחזית, היקפם, סוגם והערכתם? הסיבות לקידומם.
 צעדים חריגים... - אם נצטטים, אשר אינם קשורים לתרגיל, ויכולים להצביע
 על מבטח תוקפנות".

ידין: זה צי"ח למי?

תא"ל שלום: צי"ח לאיסוף.

ידין: לאיזה איטוף?

תא"ל שלום: זה ל-848, לצמ"ח, למחלקת איסוף, ולתחידה 550, שהיא

אמא המאזינה לשידורים בלפנים.

נכבד: בזה אתה מראה שלדעתך שאלת את השאלות הנכונות, בו בזמן

שהשאלות שלנו הן אם קיבלת את החשובות הנכונות, אם

קיבלת את האינטרסציה הנכונה. אתה עומד כאן לא רק כדי להסביר את עצמך,

אלא כדי לאפשר לנו גם ליצור דעה על גודמסת אחרים שאתה בכלל לא אחראי להם.

תא"ל שלן: אני השתדלתי להשיב ולומר שהאינפורמציה שהיתה

בידינו - אם אתה שואל האם היא היתה מספקת בשביל

להעריך ממנה על מלחמה ב-6 לחודש, זאת אומרת על חפנית בהחלטה של סאדאט בכיבוץ של מלחמה - אני חושב שלא היתה לנו אינפורמציה מספקת בשביל זה.

היו"ר אגרנט: מתי? ב-5 לחודש?

תא"ל שלן: לפני המלחמה. אם זאת מחצת השאלה.

צבנצלי: אבל לא זו השאלה, אני מצטער מאוד. האם באותה תקופה

דעתך היתה שהייתם צריכים לקבל יותר אינפורמציה

ואינפורמציה יותר טובה? זו היתה השאלה, לאורך כל הקו.

תא"ל שלן: הנקודה שאני מתקשה אולי להסביר, היא שאני לא מכיר

קנה מידה של כמות אינפורמציה וכך הלאה, שאני אומר: ביפס

אחד זה מספיק, ביפס שני זה לא מספיק. אינני מכיר בכלל קנה מידה לזה. לכן קשה לי בצורה הזאת לענות על השאלה.

לנדוי: אנחנו שמענו שהיות והסוד נשמר בצורת הגבוהה ביותר,

ושם כנראה לא היתה לכם גישה, אז ברור שהיה יותר טוב

לו היה לכם איש בתוך הצמרת.

תא"ל שלן: אין לי ספק.

לנדוי: הכל יחסי פה.

היו"ר אגרנט: אתה גמרת עם הפרק הזה, אני מבין.

תא"ל שלן: אני לא גמרת. אבל אם אתם רוצים - אז גמרת. אני

מוכן לגמור.

היו"ר אגרנט: זה די ברור, לפי דעתנו.

צמצא נעשה עכשיו הפסקה.

(הישיבה נפסקה בשעה 12.08.)

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - אאאאצ בכורך

ס.י.

1156

(הישיבה התחדשה בשעה 12.43)

היו"ר אגרנט:

אנחנו נמסר לך עכשיו לגמור את הפרק הראשון. אחרי זה, אנחנו מציעים לאמסר לך לקרוא את העדות של אלוף זעירא,

מה. הצטרך לעשות את זה כאן. ואחרי שאתה תקרא את העדות של האלוף זעירא, אז אתה תחזור להעיד לפנינו, ותוכל להשלים מה שאתה רוצה להשלים, או להעיר מה שאתה רוצה להעיר, או להביא דברים שאתה חושב שלא נגעו בהם, או הוא לא נגע בהם, ושאתה רוצה לבעת בהם. כך שאנחנו רוצים שתהיה לך הרגשה שתוכל להביא בפנינו את כל הדברים שאתה רוצה אצא להביא בפנינו, אבל בלי לחזור על דברים שאנחנו כבר יודעים ושאתה גם כן מסכים להם. ויחד עם זה תוכל גם להגיש לנו בכחב.

תא"ל שלון:

תודה רבה. אנחנו כפי שאתם רוצים. תודה רבה, אדוני.

האם אתם רוצים שאני אנסה להשיב תחילה לשאלה של

רב-אלוף ידין?

לא. תמשיך עכשיו. העשה זאת כסוף. טוב.

היו"ר אגרנט:

תא"ל שלון:

אני עובר לאותם פרקים שאמרתם קודם שאתם מעוניינים

לשמע עליהם. תחילה - זה כוח אדם. דילגתי על כמה דברים, אשתדל להכין מזה מסמך ולהעמיד לרשותכם לאחר מכן.

כוח אדם. עשיית עבודה הערכה מחייבת כוח אדם בעל

כישורים גבוהים. צריך מצד אחד יכולת לחיות על הקרקע, על בסיס עובדות,

נתונים, ידיעות, ולא לרחף באוויר; ומצד שני גם צריך שלקצין המחקר תהיה

ראיה כוללת שיכולת להעריך את המצב של הצד השני ולהעריך קדימה. מפני שאנחנו

לא עוסקים בעבר בהיסטוריה לשמה, אלא במרכיבים ובהתפתחויות של העבר והחווה,

כדי לנסות לצפות קדימה. צריך שקצין, או אזרח - אצב, יש לנו גם הרבה אזרחים -

יוכל להתמודד עם נושאים בהיקף גדול ובעלף אחריות, ולעמים חורגים מן המקובל בצבא.

למשל: ראש מדור צבאי צריך להיות מסוגל, בעזרת קצינים זוטרים, וגם בעזרת ראש הענף שלו, להעריך צבא כסו צבא מצרים, שבו יש מספר ארמיות, והוא צריך להעריך את סדר הכוחות שלו, את יכולתו להתעצם בעתיד, את הכושר והרמה שלו, ואפילו שיטות לחימה שלו.

מצד אחד דרושה לפי דעתי התמדה בעבודה, של שנים...
 סליחה, לא ביקשנו מה שנקרא באנגלית "ג'וב דסקריפטין"...
 כן, אחס רוצים לדעת מה הבעיה שלי.
 ... זה לא נותן עכשיו. אלא מהו כוח האדם שעומד לרשותך, מה הרמה, האם היא מניחה את דעתך, איפה נקודות החולשה. זאת הייתה הכוונה.

לנדוי:

תא"ל של:

לנדוי:

הבינוח, ארוני. את זה תראו בשתי טבלאות שהכינתם.
 ובכן מבחינה כמותית - תיכף תראו. לגבי הרמה - הייתי אומר: על אף מאמצים שאנחנו עושים לשיפור הרמה, ואני אדגים, אם תרצו, במה אנחנו עושים את זה - הבעיה של להיות מסוגל להתמודד עם בעיות כאלה, זאת אומרת להיות מסוגל לנחח בעיה ולהציג אותה בכתב ובעל-פה, בשאלות אסטרטגיות או בשאלות רחבות - בזה יש לנו בהחלט חוסר של כוח אדם ברמה כזאת. אני יכול אולי ביתר הריפות להגיד שמספר האנשים...
 אתה מציג שני מירשמים על כוח אדם ש כמחלקת המחקר.
 כן.
 זה יהיה 134 ו-135. 134 זה דחק קציני מחקר.
 הכנתם את המירשמים האלה. חשבתם שזה יכול להיות מעניין לראות מה הם משכי הזמן של שירות אצלנו.
 מה זה 780? זה מספר אנשים?
 כן, נכון.
 יש פה 80 קצינים עם דחק של שנתיים; יש 8 עם דחק של 10 שנים ומעלה.
 אולי תסביר לנו את הטבלה הזאת?

תא"ל של:

היו"ר אגרנט:

תא"ל של:

היו"ר אגרנט:

תא"ל של:

היו"ר אגרנט:

תא"ל של:

לנדוי:

היו"ר אגרנט:

ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כא' - בבוקר

תא"ל שלון:היו"ר אגרנט:

היא מתייחסת לקצינים בלבד, בכל הדרגות, כולל חובה.
אני מכין: פה זה בערך 9 שנים; 10 שנים - זה בערך
5 אנשים; 8 שנים - זה בערך 12 איש; 6 שנים - זה

בערך 20.

לנדוי:

סך הכל יש לך 155 קצינים. חוץ מזה יש גם אזרחים
וחוגרים.

כן.

תא"ל שלון:היו"ר אגרנט:

עד שנתיים - יש לך 80 אנשים בערך. כן?

כן, בהחלט. עד שנתיים - 80 אנשים.

תא"ל שלון:לנדוי:

אלה אנשי קבע, כן?

תא"ל שלון:

קבע וחובה, קצינים. לא חוגרים ולא אזרחים.

מה זה חובה?

היו"ר אגרנט:

חובה זה יכול להיות רק עד שנתיים או עד שלוש, ולא

ידין:

אלה ש-8 שנים.

תא"ל שלון:

נכון. אקדמאים...

מה פירוש בחובה?

היו"ר אגרנט:

קצין בשירות חובה. לדוגמה, הוא גמר עבודה אקדמית

תא"ל שלון:

באוניברסיטה, נשאר אצלנו, ובא לחובה שלב ראשון,

ואחר כך, כחלק מהמקרים לפחות, אנחנו מצליחים את הטובים להפוך לקבע. אבל

הפרק הראשון שלו הוא חובה.

וקצינים מיחידות שדה?

היו"ר אגרנט:

זה בטבלה השניה. שאמא אהיות ואנחנו עוסקים גם בנושאים

תא"ל שלון:

צבאיים, אני רואה חשיבות לכך שיהיו לנו גם קצינים

מיחידות שדה, שבאו או מפיקוד או מחטיבה, שירות קודם בדרג שדה, בדרג מתחת

למטה הכללי, או בחת"ם.

אז כמה החפלות?

לנדוי:

תא"ל שלון:

אני אסביר, אם יותר לי.

הנושא הוא סבוך, הוא מורכב. אני חושב שסך הכל, -

אינני רוצה הרבה להעיד על המערכת - אני חושב שהיא מערכת טובה. אבל יש

בעיות, ואחת הבעיות היא ש...

היו"ר אגרנט:

אמרת קודם שאין לכם מספיק כוח אדם.

תא"ל שלון:

אני גם אגיד את זה. אבל אני נשאלתי על הצד האיכותי.

מבחינת איכותה אין לי הרבה קצינים, למשל, שאם קצין

מגיש סקירה שהוא כתב אותה - שאפשר לקחת אותה כמו שהיא, ולהוציא אותה, כזה

אני מדגים, כי אחד המכחשים אצלנו בהערכה זה סקירה.

לנדוי:

מחקר אתה מתכוון.

תא"ל שלון:

מחקר, אני מדבר רק על מחקר. לקט זה דבר מובנל.

הקריטריון שאני שם לעצמי - אף אחד לא הגדיר אותו -

הוא שאני רוצה שראש מדור יהיה מסוגל להוציא לקט ברמה, בלי שמישהו צריך להעיר

לך לעשות אותו מחדש, או לעשות בו תיקונים; ושראש ענף יהיה ברמה שהוא יכול

להוציא סקירה, לכתוב סקירה, בלי שצריך יהיה להפוך אותה, לעשות בה שינויים

משמעותיים, ושהיא תהיה כתובה/גם מבחינת הרעיונות שבה, וגם מבחינת הניסוח, ^{טוב}

בצורה חדה וברורה. יכולה להיות טעות בהערכה, אבל שיחמורר עם הבעיה, שינסה

להעריך, ויכתוב את זה ברור. אני אומר שבדבר הזה יש לנו חולשה, אני חושב

שהיא חולשה של העם היהודי לדעת, אני גם דיברתי על זה עם רקטור האוניברסיטה

בירושלים. ומעצין שגם לאקדמאים יש החולשה הזאת. דיברתי על זה עם רקטור

האוניברסיטה בירושלים וגם באוניברסיטה בתל-אביב, למה זה צאצא קורה, למה יש

חופעה כזאת שהעם היהודי צצ או לפחות אלה שאצלנו...

יריין:

העם הישראלי.

תא"ל שלון:

... העם הישראלי, לא יודע לקחת בעיה, לנחם אותה

ולחצו אותה טוב, מספיק טוב.

ישיבה כ"א(בקר)

א. שליו :

זו חולשה, לפי דעתי אצלנו. אולי במקומות אחרים פחות חשובה, אצלנו היא חשובה.

בבנצל: לנסח לא יודעים?

א. שליו: אבל הניסוח משמעותי פה. לומר דברים, לחשוב

במדוייק. גם הבעיה, שאתה רוצה מאותו קצין

שיהיה מסוגל:א) לאתר את העובדות תוך התבססות על הידיעות הכי קטנות ולהגיע לתוצאות העובדתיות מדוייק כמה שאפשר.

ב) שיקפוץ לרמת הפשטה אחת וינסח לעשות הכללה,

מה זה יכול לומר כל זה. אלה הם דברים של קושי המקצוע, לצד האיכותי, לא הכמותי.

היו"ר אברנט: זה חל גם על לקט?

א. שליו: זה חל גם על לקט. אני בהחלט לא יכול להגיד, שכל

ראש מדור שכותב את הלקט יכול לצאת החוצה.

לנדאו: ז"א, הלקט בא אליך?

א. שליו: אם כותב ראש מדור את הלקט, זה בא לראש הענף,

והוא צריך לעסוק בזה, לשנות וכו'. אני לא אומר

שזה בכל המקרים כך.

היו"ר אברנט: ראש הענף שעובר על הלקט, זה בסדר?

א. שליו: יש מקרים שכן. בחלק גדול ראש ענף יכול להתמודד.

יש מקרים שגם שם צריך לשנות.

לנדאו: מה הם הכישורים של העובדים?

א. שליו: הרוב הגדול מזרח-האיכונים ומדעי המדינה,

שעוסקים אצלנו גם בנושא המעצמות. לפי תחושתי

הבעיה ברוב המקרים - או שכן-אדם נולד עם היכולת הזו, או שאין

לו. אנחנו משתדלים קצת להכשיר. אני אדגים זאת מיד.

לנדאו: מצי הוא מביע לאופטימוס היכולת?

א. שליו:

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליט:

לדעתי תלוי לאיזה דרג אתה מתכוון.

נניח, ר"ס שהוא ראש מדור, היו לי מקרים של

ר"ס, בחור טוב א', ואחרי חודשיים הסתבר שהוא לא מתאים לסוג

התפקיד הזה, שלחתי אותו למרות שהוא בעל כישורים כוללים טובים.

בזה לא עניתי על השאלה.

הייתי אומר, שראש מדור, שהוא טוב, ויש לו את היכולת,

אם הוא בא ישר לתפקיד של ראש מדור, זה כבר קשה, מפני שהוא נכנס לסוג דבר

חדש. אבל הייתי אומר, שזמן מינימלי כדי להכנס לענין ולחוש אותו טוב

זה שנה. אבל זה לא אחיד, זה תלוי באדם, זה תלוי בסוג התפקיד.

לא פחות קשה, אולי יותר זה ראש מדור מדיני, שהוא צריך להתמודד עם בעיות

שהן יותר קשות.

לנדאו:

זה דורש לאנשי צבא השכלה עוד הרכה יותר רחבה

מפני שהצד הצבאי הטהור דורש ידע מקצועי, לא?

א. שליט:

הייתי מבחין, בצד הצבאי יש לנו ההליך, הייתי אומר -

בצד הצבאי יש לנו דברים שדורשים ידע כללי. למשל, ראש מדור שצריך להתמודד

עם הצבא הסורי או עם הצבא המצרי, הוא צריך בצד הצבאי שיהיה לו ידע.

אנחנו משתללים למשל, שראש מדור צבאי, הצלחתי דבר אחד בינתיים כזה,

שראש מדור מצרים יצא לפו"ם (כ"ס לפיקוד ומטה). זו פעם ראשונה.

לפני שנתיים הוצאתי סגן, תוך כדי הליכה לפו"ם עלה לדרגת ר"ס,

כדי לתת לו מכשיר נוסף לכל מה שידענו לפני כן. אבל זה גם כן לא מספיק.

זה היה ראש מדור צבאי מצרי.

אגב, החשיבות של כוח-אדם, יש מאבק על כוח-האדם

כל הזמן. כל אחד רוצה וחושב שהוא צריך, ואני מניח שהוא גם צריך,

לא רק חושב שהוא צריך. אגב, אפילו המתחקר של הסוכן, זה לא אזלי

במערכת אבל גם זה בעיני כוח-אדם חשוב, כי מה שהוא מצליח להוציא

מסוכן, זה מה שמגיע.

עכשיו, בנושא כוח-אדם, אני רוצה לכנות כוח-האדם.

אצלנו זה, לפי דעתי, מינימלי הצד הכמותי.

לא שמעתי ראש של איזה גוף שלא טוען זאת.

לנדאו:

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

התכוונתי להביא לדוגמא את הסדור המצרי.

אנחנו גם התכוונו להפוך את הסדור המצרי לענף, מתוך הנחה, שזה סוג בעיה לא רק דרג יותר גדול, אלא גם כמות אנשים יותר גדולה כדי להתמודד איתה. אגב הדבר מוצע כהצעה.

היו"ר אגרנט: זה היה באובוסט?א. שליו:

לא ביולי. זה לא יצא-לפועל, לא נחקבלה חלטה

סופית. אבל ראש אג"ם בהחלט נטה לכך, מתוך מודעות

לכך, שחטר לנו כוח-אדם טוב. וראש אמ"ן אפילו הסכים, שמעבר לתקנים אם אנחנו מצליחים בעצמנו לגייס, או אזרחים או קצינים קבע, מעבר לתקנים, הוא נותן לנו אותם. אז יש חלק מהענפים שהצלחנו יותר, ויש שהצלחנו פחות. אנחנו גם בפעולת הגיוס קשורים אגב עם האוניברסיטאות של ת"א וירושלים, לקבל בזמן ציונים של בוגרים עחידים, כדי לדעת על מי כדאי לעבוד ולנסות למשוך אותו אלינו.

לנדאו:

בחור דוגמא, האיש שעוסק בהערכה מדינית

בענף המצרי, איזה סוג אדם זה, מה השכלתו?

א. שליו:

זה בחור שסמואל אלברט סודאי. הוא אלף, יודע ערבית

טובה. אני רואה בזה חשיבות שבמדורים המדיניים

שעוסקים במדינות ערב, ידעו את השפה. הוא בוגר אוניברסיטה, יליד

עיראק, ואם אינני טועה לומר לחואר שני, ס.א.

ציינתי קודם את הידע לערבית שהוא חשוב למדורים הממונים על ארצות

ערב, כי הם קוראים, באופן ישיר את העהונות הערבית.

הוא ראש הסדור של מצרים-מדיני. הוא אגב סמלא את התפקיד זה מספר שנים,

כבר ותיק במערך המודיעיני. מילא תפקידים אחרים כמודיעין.

לנדאו:

כמה הוא בתפקיד הזה?

א. שליו:

אני חושב, 3 שנים בערך. הוא היה בעבר היו"ר המדיני

של הסדור הסורי. בתקופות כינייים עסק בתפקידים אחרים.

הוא התחיל במחקר, אחר כך התמחה ונשאר תקופות כינייים במקומות אחרים.

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

האחד - המחלקת ההסברה באמ"ן. שניה - []

לצד הכמותי דברתי. אנחנו עושים מאמץ לשמור על

יציבות כוח-אדם. משתדלים לגייס ולהכשיר כוח-אדם לצורך הרמה עם המגבלות

שציינתי אותם, שהן מדריכות וישנן ומשפיעות גם על זמן עבודה וכו'.

אנחנו משתדלים, ע"י קורס קציני מחקר, אם הוצג

הנושא לא אדבר עליו?

לנדוא: לא הוצג.א. שליו: אנחנו לדאבנוי התחלנו מאוחר בזה. קיימנו השנה,

קורס שני. קורס קודם היה בשנת 72. זהו קורס לקצינים

מתחילים. הקורס הראשון התקיים במחצית הראשונה של שנת 72, וקורס שני התקיים

במחצית ~~אמצע~~ של 73. הקורס נועד לקצינים מתחילים בעבודת המחקר.

כאשר זה כולל תגבורת של העתודה האקדמאית שאנחנו מקבלים. זה כולל

קצינים, אם מתקבלים, ממקורות אחרים, וזה גם כולל קצינים שהגיעו איזה שהוא

סרק זמן, חצי שנה ואפילו קודם לכן, והתחילו לעסוק בעבודה בענפים. אנחנו

לוקחים אותם לקורס. אנחנו גם משלבים בקורס קצין ויותר ממודיעין אויר ומודיעין

ים, ובקורס האחרון, אפילו מישהו מהמוסד.

היו"ר אגרנט: גם מהמקודמים?א. שליו: היו רק שני קורסים, באחד מהם היה קצין של פיקוד

דרום של אוגדת סיני.

גודל הקורס - 15 קצינים. מדריכים בו קצינים בכירים ומפנסים שלנו.

שני סגני-אלופים היו במחזור הראשון, הדריכו את הקורס הראשון. בקורס השני -

סגן-אלוף אחד ורב-סרן, שלאחר מכן עלה לסגן-אלוף.

המטרה של הקורס, לא ללמד אותם מה זה מצרים, מה זה סוריה או מה זה צרפת,

אלא, איך למצוא ידיעות עד להבין ולחפש איך מיצרים לקט. ללמד אותם

את העבודה עצמה.

משך הקורס הראשון היה שלושה שבועות. כלקחים ממנו,

הרחבנו והגדלנו את הקורס השני, לתורש פלוט. חלק עיקרי בקורס זו הבעה

בכתב. זה הכושר לבטא, מה שהיה חשוב לנו. לקחנו לזה פרופ' מאוניברסיטה

ישיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

מאוניברסיטת ת"א, , שהוא גם העכיר בנוסף לקורס, השתלמוּתם
 באתר ~~למחקר~~ בחוץ הענפים כדי לטפראת היכולת של לקחת בעיה
 ולכתוב אותה ולנתח אותה. הנסיון בנושא - קורס לקציני מחקר, הוא טוב.
 אין לנו בינתיים קורס למחקר מתקדם. היה בעבר ב"ס ממלכתי למוטועיעין
 בירושלים, שהיה משותף למוסד. שליחה, מחקנים לי שהשם היה - ב"ס
 למדעי המדינה. קראנו לו - בה"ס הממשלתי למודיעין, שהוא היה משותף
 למוסד ולמודיעין. אני לא יודע אם גם לשרות או לא. ושם היו כל מיני
 קורסים. אחד מהם היה, מודיעין בדרג גבוה שאפשר אולי להקביל אותו לקורס
 קציני מחקר מתקדם. היום אין לנו כזה. עדיין אין לנו כזה מעל לקורס קציני
 מחקר זוטרים ובסיסי שהוא מעבר לקורס קציני מחקר. בעיקרו של דבר
 בשיטה הנוכחית, עכשיו הזכרתי, עשינו כמה השתלמויות להבעה בכחב באמצעות
 פרופ' .

אנחנו שולחים ללמודים אוניברסיטאיים מדי פעם
 קצינים. אנחנו גם מאפשרים למספר לא קטן של קצינים ואזרחים, במקביל לעבודה,
 6-8 שעות לימוד באוניברסיטה, כי אני רואה בזה מרכיב חשוב להתפתחות
 האיש, גם אם פה ושם זה קצת פוגע בעבודה.

אנחנו שולחים מדי שנה קצין לאוניברסיטה באה"ב
 ללמוד בנושאים שקשה ללמוד בארץ, זה בנושא ברית המועצות והמעצמות.
 אנחנו מוציאים כמובן קצינים שלנו לכל הקורסים בצה"ל,
 כולל קורסי מודיעין שישנם בצה"ל, בכלל זה קורס קצינים מתקדם, וזה כהחלט
 חשוב. אני משתדל לעמוד על כך שגם קצינים שעוסקים במחקר מדיני, יצאו
 לקורסים כאלה. מה גם, שיש חשיבות שיהיה להם רקע צבאי. צריכה להיות
 להם יכולת אוניברסיטליות להתקדמות, שלא חיה חד-גונית כל הזמן.
 מישהו שהוא רק מדיני, או רק צבאי.

התחלתי את תחילת המאמץ להוציא קצינים, גם כאשר הם ראשי
 מדורים, לפו"ם, משום שהיקף הנושאים הצבאי, הוא מחייב לפחות את ההכשרה
 חוץ, לפי דעתך, זה במילה אחת לבעיות כוח-אדם. אם יש על זה שאלות,
 בבקשה.

ישיבה כ"א(בקר)

א. שליו:

שכחתי נושא אחד להזכיר - בעיית המידור הפנימי.

מעניין או לא?

היתה לך בקורת בענין זה? - אפשרויות להשיג כוח-אדם נבנצל:

להחזיק אותו. היתה עליך בקורת בענין כוח-אדם?

בקורת פנימיה אתה מתכוון? א. שליו:

כן. נבנצל:

האנשים שלך, של מבקר המדינה היו אזלי בחודשים

האחרונים, לא שמעתי מהם שום מסקנות, ולו ביניים,

אני מניח שלא הביעו.

אנחנו בנושא כוח-אדם יש לנו בעיה של, לשמור

כוח-אדם טוב, כוח-אדם ברמה. בשעה שאנחנו חיים בצה"ל במסגרת של

חקנים וקידומים. בצה"ל אתה לא יכול להחזיק ס"א טוב לתקופה ארוכה,

בשעה שבצבא חברים שלו, שהיו אהו במחזור אחד של פו"ם, הם כבר ת"א. העניין

שבעבודה מוסך כל אחד מאתנו, אבל גם קידום זה מכביב בהרגשת האיש וכיצדונות

שלו, וכדי לשמור כוח-אדם טוב מצט אחד, וכדי לבנות את עצמנו, בצורה שנוכל

ביתר יכולת לענות על המשימות שלנו, לכס נועדו ההצעות של מבנה שהצגתי

לכם יותר מוקדם, שהם מדברים למעשה על מחלקות וחה-מחלקות של הגוף

עצמו, שזה יאפשר גם לשמור על כוח-אדם טוב, וגם יאפשר להבנות חזק יותר

כדי לענות על החפיקים.

לנדאו: לא הבנתי זאת. נראה את ההצעה?

אני אסביר זאת עוד-פעם. כדי להקים עוד דרג בין ענף א. שליו:

לרשות המחקר, עוד דרג אחד. לדוגמא, אפשר לשלול או

להחזיק על אקונוצפציה, אתן דוגמא בקונצפציה. לדוגמא, לקחתי את

מצרים כמדינה, היות וז המדינה העיקרית שלנו בין מדינות ערב.

במקום שזה יהיה היום ענף, שזה יהיה מחלקת. נגיד שבראשה יעמוד

א"מ שיהיו לו שלושה ענפים. למשל, שהצבאי לא יהיה מדור אלא ענף, להעלות

אותו. וזאת כדי להגדיל את כמות האנשים, להפוך יותר ולהעמיק את המחקר

פשיבה כ"א (בקר)

א. שליו:

וגם כדי לשמור על האנשים הטובים, כי אחרת האנשים עוזבים. אנחנו לדוגמא, שלחנו אדם סוג א' לאה"ב במטרה לשמוץ אותו כאופציה לעתיד, שלחנו אותו לפני שנתיים, כי לא יכולנו לשכך אותו, אחרת היינו צריכים לותר עליו זמנית.

בענין המסדור הפנימי, אומר מה הנושא ותאסרו לי

אם אתם רוצים לשקוע זאת.

זה שיש עלינו הגבלות לא מעטות ביחס לידיעות

וחפוזא של ידיעות רגישות.

לנדאו: לא מעניין. סליחה, זו דעתי האישית.

אני חושב, הלא אצלנו כל הזמן, כל מה שאנחנו

שומעים ממך, מכוון למטרה ברורה.

2. שליו: שיטת העבודה, איך אנחנו עובדים ושיטות עיקריות,

תוך התחשבות בפרובלמטיקה והקשיים שיש לנו

וזאת כדי לצמצם שגיאות ככל האפשר.

הדבר הבאשון, בכל מדור אנחנו מחזיקים בדרך כלל

שני קצינים ושני חוגרים (סמלים), זאת כדי לתת לו את המינימום.

לנדאו: אין לכם טוראים בכלל?

א. שליו: יש לנו טוראים. מי שבא הוא טוראי, אחר כך

הוא מתקדם. וזאת כדי לתת למדור היכולת לעשות

את העבודת המפורטת לפחות על הידיעות החשובות שזה כולל הכנת הידע

על המרכיבים שלה, הבדיקה שבת ביחס לידיעות אחרות ועם גורמים אחרים

קשורים לנושא כמערכת. לדוגמא, עם ענף אחר, או עם מודיעין אוסר

וכו'.

זה כירטוס שלהדברים, חלק מהדברים זורקים. זה לא חשוב.
דברים יותר חשובים, יש לכרטס אותם, לאחסן אותם בשביל העתיד כי בן אדם לא יכל
לזכור הכל, וליצר מודיעין מפנה ומקבוצה ידיעות.
דבר שני, יש אינטגרציה בדרג של הענף שדברתי עליה כבר
קדם לכן ואינני רוצה לחזור עליה, כאשר האינטגרציה היא לא שלמה, כי
יש נושאים שהם לא במסגרת הענף אלא במקומות אחרים, כגון נושא מחקר שטח
הוא לא בענף האזורי. אפשר לראות בזה מיגבלה. אני רואה בזה גם את היחרון.
היחרון שאני רואה בכך הוא בזה שזה מחייב עבודה בצוות. זה מחייב עבודה
של אימות והעמדה של דעות אחד מול השני אם יש כאלה, כי כל אחד רואה את
אותן הידיעות במקומות שונים, במקומו שלו.

מ.לנדוי: שטח זה משותף לכל הענפים?

תא"ל שלו: כן, בהחלט. פיענוח הוא משותף לכלנו.

דרג ראשון של אינטגרציה זה ענף האזורי. יש לו בתוכו במבנה
שלו מדור צבא ומדור מדיני. המדור הצבאי עוסק בכוחות היבשה והוא עוסק
בראייה הכוללת של אותו צבא. הוא לא חוקר ולא עושה את המחקר עלחיל האויר
המצרי או הסורי, או הוא לא מפענח את גיחות הצילום, או הוא לא עושה את המחקר
על ה"סקאר" מבחינת הכלי. בנושאים האלה הוא נזון מענפים אחרים כחוצר מודיעיני
כבר, כהערכה היכולה להקל עליו, או במגע השותף שישנו ואדבר עוד על כך.
כי המגע הוא לא רק ע"י כך שיום אחד הוא מקבל סקירה על "סקאר". אלה
דברים שמדברים עליהם יום יום כמעט. והענף האזורי מקבל מכל מקום את
התמונה ואת ההערכה של כל אחד מהגופים האחרים בנושאים...

ח.לסקוב: יש שני דרגים של אינטגרציה?

תא"ל שלו: כן. בהחלט. יש ענפים פונקציונליים שאחד התפקידים שלהם
הוא לספק את המודיעין שמאפשר לענף האזורי לשלב גם אותו

כסרכיב בהערכה שלו. ואסרתי שזה דרג אינסגרציה ראשון. אחר כך, יש אינסגרציה בדרגים יותר גבוהים אם שלי אושל ראש אמ"ן. העבודה היא עבודת של צוות. זה אחד מהמרכיבים היסודיים של שיטת העבודה וזה משום שהקף הנושאים וכמות הנושאים הם כאלה ששום אחד בודד ולא גוף קטן יכול לה קיף את הכל. בגלל מורכבות הנושאים והקשר ההדוק ביניהם, מחויבת עבודה חוץ תאום. אי אפשר לעבוד בלי תאום. למשל, רוב הלקטים, אם ראיחם לקטים, כתוב אם הוציא אותו ענף 6 או 5 כתוב שהוא בתאום עם גורם זה וזה, ~~ממאא שמתאא~~ עם חיל האויר או עם ענף אחר אצלנו, המקרים כןכמיעוט ~~ממאאאאא~~ - לפי זכרוני - הנושא הוא מובבל לאותו ענף מבלי שחיכת להיות בדיקה ותאום עם גורם אחר שגם הוא קושר לאותן ידיעות מאותו נושא. זה אמור גם בהחלט ~~ממאאא~~ בין ענף למודיעין אויר וים.

פ.לנדוי : איך נוצר לקט יומי? ז"א איך זה מתחיל מלמטה, מי מגבש את זה ומנסח את זה?

חא"ל שלו : אקח דוגמא, לקט רגיל. הלקט הזה מופץ בדרך כלל מדי יום. אנחנו קוראים לזה לקט יומי. זה לקט ורוד. הלקט מהשג הזה הולך לראש הממשלה, לשר החוץ,

י.ידין . זה תפוצה גבוהה?

חא"ל שלו : יש לו תפוצה ~~ממאאאאא~~ מוגדרת שהיא גבוהה אבל איננו קוראים לזה גבוהה. אנחנו לא משתמשים בכשם הזה גבוהה. זה הולך לראש הממשלה, שר החוץ, מנכל משרד החוץ, ראש החקר במשרד החוץ, מר דיכונן במשרד החוץ, זה הלך לשר הכטחון, הולך לראש שרות הכטחון, הולך ~~מאא~~ לראש המוסד, לרפסכ"ל, לסגן הרפסכ"ל ולראש אמ"ן. לאלופי פיקודים - זה לא הולך.

תא"ל שלו

זה מכוסס על אצטמא לקטים שהענף כותב. פה יש דוגמא של לקט אחד. זה נכתב ע"י הענף כענף ואני אתחיל להסביר את תהליך העבודה. היוזמה לכתיבת לקט יכולה להיות של קצין זוטרי, של ראש המדור, של הענף, שלי או של ראש אמ"ן. בדרך כלל, השיטה צריכה להיות כזאת שהענף בעצמו חש מה דרוש. כמובן, שלא יוצא לקט על כל דבר. יוצא לקט אם יש משהו חידושי או משהו חשוב. אי אפשר לכתוב לקט על 200-300-400 ידיעות המגיעות ליום. היוזמה היא בדרך-כלל של הענף. אם זה נושא מורכב מאד, קורה שראש הענף בעצמו כותב את הלקט. אם זה נושא פחות מרכב, אז ראש מדור כותב את הלקט. אם זה יותר פשוט - וזה תלוי גם באצטמא בכשרונות של האנשים - גם קצין זוטרי, עוזר ראש מדור, כותב טיוטה של לקט.

כדיקה

הלקט נכתב על בסיס אצטמא של אצטמא הדברי. אם זה פשוט - בדרג ראש המדור. אם זה יותר מורכב - שיחה אצל ראש הענף, כולל מה ההרביסים שרוצים להגיד באותו לקט. הלקט נכתב אחרי לימוד הנושא, כדיקתו, החלפת מהשכות. אם זה יותר פשוט - במדור עצמו, כאשר הוא כמגע עם מדורים אחרים, במקומות אחרים, למשל, אם מדובר במדור המדיני של ענף 6 או הוא כודק ענין ומה דעתו של המדור המדיני של ענף 5 או של המדור הצבאי של ענף 6. כי אני רואה אצטמא חשיכות שהשלטונות יקבלו ניר שהם לא יצטרכו לעשות את התאום בין הענפים, אלא שבאותו נושא יקבלו עד כמה שאפשר ניר אחד, שאנחנו עושים את הבדיקה הפנימית שלנו ומתאמים.

אם הנושא יותר סבוך - יש דיון אצל ראש הענף. אם זה

יותר מסובך - יש לפעמים דיון אצלי ולפעמים גם אצל ראש אמ"ן, דיון שכתוצאה ממנו יוצא לקט.

לקט בדגם המקורי שלו, הולך גם לפיקודים, לקמרים הפיקודיים,

לתמוצה יותר רחבה. השלטונות מקבלים את מה שהגדרתי קדם כלקט ורוד ומקבלים עוד לקט צבאי טכני ירוק, שהצבע שלו יתקן, שהוא בנושאים צבאיים והוא הולך והוא סופך לרוב המכותבים שצינתי קדם לגבי הורוד. יש פה תפוצה שאני יכל לקרוא אותה. הוא לא הולך למשרד החוץ.

כי הוא עוסק בנושאים צבאיים טכניים, בדרך כלל, אנחנו עושים בו לעתיםעירות אחד. הואסופץ לראש הממשלה, לשר הכסחון, לרמטכל, לסגן הרמטכל, לראש אגם ולראש אמ"ן, זה הולך לפיקודים במקורי אבל לא בצורה הזאת. הלקט עצמו הולך לפיקודים. זה לקט והדף הבודד הולך לפיקודים ולצרך השלטונות אנחנו עושים מאמצא ריכוז יומי של הדברים היותר חשובים. זה לא כל הלקטים שיוצאים אותו יום.

י.א.נבנצל: הלקטים מביאים גם דעות שונות או הם תמיד מבטאים

דעה אחת?

א.שלו: הלקט נותן הערכה. וכאשר מתגבשת הערכה של כמה אפשרויות אז מוצגות בלקט כמה אפשרויות. אם ההערכה היא אפשרות אחת, אז מוצגת גם אפשרות אחת. בלקט יש גם הצגה ההתחככות עם הכעיה כאותם נושאים שזאת השאלה, בעיקר בדברים מדיניים.

יש פה עירות אחד, שאני רוצה לאמר אותן והוא נקרא

צבאי-טכני. לעתים אנחנו סכניסים בו גם לקטים מדיניים רגישים מבחינת הידיעות שהן חכמים ללקט, כדי לצמצם את התפוצה.

ש.א.נבנצל: זה מוציא את משרד החוץ?

א.שלו: זה מוציא את משרד החוץ.

י.א.נבנצל: אם יש לקטים מדיניים יותר רגישים - משרד החוץ

אסור לו לדעת?

א.שלו: אני לא אומר שאסור לו לדעת. אני מציג עובדות.

אני יכול להסביר מה השיקול. אני לא מתכוון להעלים

שום עובדה. אני אומר שיש דברים מחוסר רגיש מאד שהתפוצה שלו מצומצמת ולפעמים אנחנו עושים לפעמים ערות ובניר הזה סכלילים - אם כי הוא עוסק

בנושאים טכניים צבאים - אנו סכלילים לפעמים גם דבר כזה.

בכך, בחסצית, השיבותי לשאלת הלקט.

י. ירין:

מי צריך לחת את החתימה ללקט היומי שיוצא? מי הדרגה הנמוכה ביותר שמוותר לה להתווסף ולאשר שלקט כזה יצא מטעם אמ"ן?

א. שלו:

אנחנו מדברים על הלקט הרגיל, לא הצבעוני. הלקט הרגיל הזה, מהענף הוא מביע ללשכה שלי. אצלי יש שני אלופי-משנה, עוזרים. בהתאם לחתך שאסביר אחר כך כל אחד מקבל בנושאים שלו את הלקט והוא כורך אותו. ובחלק לא קטן מהמקרים הוא מחזיר אותו, ז"א אותו עוזר שלי מחזיר אותו לענף בהערות או קורא ~~לראש~~ הענף ואומר לו: זה נה לא ברור, מה אתה רוצה להגיד כאן, או זה בכלל על העוקם. ~~אאאאאאאאאא~~ אם הוא חושב שזה לא מספיק טוב, הוא מחזיר לענף, או לא מנתח טוב, או לא כתוב בתוכן טוב, או כרוסה.

י. ירין:

מי נותן את החתימה והאישור הסופיים?

תא"ל שלו:

זה שלב שאני מוכרה להסביר אותו. הוא מסכם, אותן הקליין, העוזר שלי, הוא קובע מה הולך לשלטונות. לא שום דרג אחר יותר נמוך. הוא קובע, ז"א העוזר שלי קובע מה נכנס בלקט הירוק או הורוד.

י.א. נבנצל:

יש לך עוזר למחקר ועוזר להערכה?

תא"ל שלו:

אני העוזר למחקר. לי יש שני עוזרים, אחד להערכה והשני עוזר לנושאים מבצעיים. שם כחוב: תאום ענפים פונקציונליים. הקצין שהוא בחפקיד הראשון של הערכה, שמו אלוף-משנה גרא. והשני, לנושא מבצעים ותאום ענפים פונקציונליים ששמו אלוף-משנה לברן. הקצין השני, אלוף-משנה לברן הוא במסגרת הנכחה מהאם באופן שוטף את העבודה של הענפים הפונקציונליים, שזה שטח, פיענוח, טכני וכלכלי, כדי קצת לתקל בעומס עד שנעשה שינוי מבנה יוחר רציני.

הוא בט הכודק, לצורך השאלה שנשאלתי קדם, את הלקטים של הגופים האלה. אלוף-משנה גרא כודק אהלקטים של האחריים.

אם חסר לומשהו*
כשאני אומר כודק, זה גם בדיקה מחשבתית, השנים האלה, גרא ולברן, הם הקובעים מה הולך ללקט הורוד או הירוק, לתפוצה הגובהה או לשלטונות כפי שאני קראתי. זו לא החלטה של דרג יותר נסוך מהם.

ינ"ר אגרנט: מה ההבדל בין הירוק והורוד.

תא"ל א. שלו: הורוד זה המדיני. והירוק ביסודו הוא צבאי ושכני. צבאי, זה כולל שוב גם אויר וגם ים. לא רק נושא יבשה.

ס. לנדוי: אני רואה פה במצבה כפי שזה נקרא שני מספרים: 14

קצינים. ואחר כך 10 בסוגריים. מה זה בסוגריים?

תא"ל שלו: בסוגריים זה מספר אנשי הקבע.

י. ידין: פרוש הדבר, שאלוף-משנה גרא, בלקטים הסריטוריאליים,

כלאמר הענף המצרי או מענף הסורי - בניגוד ללברן

העוסק בלקטים הפונקציונליים כמו קרקע ושכני וכו' - ברבע שהוא מגיע למסקנה

והוא בדק והחזיר ובדק והחזיר, ואינני נכנס לזה. - שלקט מסוים בסדר, אז

הוא יש לו הסמכות להדפיס אחזה ולהפיץ את זה.

אחר כך רשמח לצ

ישיבה כ"א - בבוקר

תא"ל א. שלון:

1173

לצ

יריין: ברובע שהוא מציע לידי מסקנה, אחרי שהוא בדק

והחזיר, ובדק והחזיר, אני לא נכנס לכל

התעלומה הזאת, שלקט מסויים בסדר, אז הוא יש לו הסמכות להדפיס ולהפיץ את זה.
(שלון: למעלה) למעלה ולמטה והצירה. להפיץ לפי הסמכות.

תא"ל א. שלון: יש לו הסמכות.

יריין: הוא איננו חייב לקבל אישור שלך, אלא אם כן

הוא הושב שיש פה בעיה.

תא"ל א. שלון: אלא אם כן הוא הושב שזה נושא רגיש.

הינ"ר אגרנט: למה אתה מתכוון נושא רגיש?

תא"ל א. שלון: אני מוכן להדגים.

הינ"ר אגרנט: קודם כל אני רוצה לרשום: שני העוזרים הנ"ל הם

המחליטים אם להפיץ, ובאיזו תפוצה, אלא אם כן

זה נושא רגיש.

תא"ל א. שלון: אלא אם כן זה נושא רגיש או פרובלמטי, וזה

אסור לגבי לקט רגיל וגם לגבי צבעוני, אגב.

אני אומר: התפקיד שלהם, זה החוס הטיפול שלהם. אם תשאלו אותי אם יש הגדרה

כתובה שאומרת מה זה חומר רגיש, דבר בכתובים שמדובר, איזה מין סוג דבר

מביאים אלי או שאני מכייל לראש אס"ן, אני לא יודע על דבר כזה.

הינ"ר אגרנט: אז מכיילים זאת אליך?

1174

ישיבה כ"א - בכוכר

תא"ל א. שלו.

אלי, ואם צריך אני מביא זאת לראש אמ"ן.

היו"ר אגרנט.

אין הגדרה מדויקת של חומר רגיש.

תא"ל א. שלו:

אני אסביר תיכף. מדובר פה בשני קצינים גם בכירים בדרגות, גם משרתים בתפקידים שלהם הקופות ארוכות ומנוסות, וכמערכת שהיא פועלת מזה שנים מספר. אחת שואל מה זה חומר רגיש, יכול להיות נניח שאחד מהם עושה טעות, זה קורה בחיים, כולנו עושים טעות ומוציא לקט שלא נראה לי, אני מבטל אותו גם. אני יכול לעצור אותו.

יריין:

אחרי שהוא הופץ?

תא"ל א. שלו:

יכול להיות גם לפני שהוא הופץ, גם אחרי שהופץ, כאשר אני רואה ~~באמצעות~~ אותו בהוצאה שלו, ואז עד אשר הדברים מופצים זה עוד לוקח איזה שהוא זמן. מה זה לקט רגיש, אדגים לכם דוגמה מהשטח האחרון.

לנדוי:

אולי מהזמן שמעניין אותנו.

יריין:

מלפני המלחמה.

תא"ל א. שלו:

מהזמן שלפני המלחמה ברצון, אם אתם רוצים, אז אני צריך לקחת נושא ~~שם~~ אחר, למשל יום לפני המלחמה הוצאו צבעונים כל הזמן, לא ורוד ולא ירוק, אני כבר מחבלכל לגמרי ואני מכש שליחה. נוסף ללקט הרגיל.

היו"ר אגרנט:

למה אחת קורא רגיל להכדיל מירוק ומורוד. הירוק והורוד זה רגיל?

תא"ל א. שלו:

לא, אני אסביר. יש לקט ~~אבן~~ שהוא כצבע שלו, רגיל לכן ~~בנייה~~ אותו ~~שם~~ הוא מגיע לאחד מהעושים שלי,

ישיבה כ"א - כבוד

תא"ל א. שלום:

בוחנים

בדרך כלל הם בודקים את הבעיה, עוברים עליו, בודקים משנים, מחליטים על ההפצה שלו כולל ההפצה לשלטונות בדרך של ורוד או ירוק. יש דבר שני שנקרא לקט צבעוני, זה דבר שיש לו צבג דחיפות מיידית, אם יש דבר שהוא מיידית והוא לא יכול לחכות עד אשר כל המערכת הזאת העבוד בלקט לבן, שזה לוקח בדרך-כלל 24 שעות עבודה.

היו"ר אגרנט: אני רוצה להבין, יש לקט צבעוני שהוא לא ירוק

ולא ורוד.

5

מה הצבע שלך?

ידין:

הצבע שלו, יש לו צבעים שונים.

תא"ל א. שלום:

הוא משחנה?

ידין:

הוא לא משחנה, הוא על פי נושאים בדרך-כלל:

תא"ל א. שלום:

הצבוב הוא למדיני והורוד - שהוא ורוד שונה -

לענינים צבאיים.

זה משידי?

לנדוי:

שה דבר שיש לו דחיפות מיידית אי-אפשר לחכות

תא"ל א. שלום:

אחז לשיטה של לקט הרגיל, כפי שהמבורח קודם, שהוא

סופך לשלטונות בדרך של ורוד או אדום או ירוק.

אז יש לך פעמים ורוד בעצם?

לנדוי:

כן, אבל הוא בצורה אחרת.

תא"ל א. שלום:

ישיבה כ"א - בבוקר

הי"ר אגרנט:

זה לקט רגיל שהופך ורוד או ירוק לפי החלטה.

תא"ל א. שלז:

הצבעוני הוא יוצא בכל שעות היממה, ביום או בלילה,

כי הוא פונקציה של דחיפות, דחיפות בדרך-כלל גם

חשיבות, והצבעוני בגלל הדחיפות, אנהנו הסמכות היא להוציא צבעוני היא כידי הענף

הי"ר אגרנט:

הסמכות בידי הענף עצמו להוציא צבעוני.

תא"ל א. שלז:

זאת אומרת, אם להמחיש ביתר דיוק, אני לא עושה

בקרה בדרך כלל על הצבעוני, לפי שהוא מופץ.

זה משום שמצד אחד המדובר הוא בנושאים כעלי דחיפות, ומצד שני ההנחה היא שבכל זאת ראש ענף מנוסה שיש לו אחריות לנושא רחב יכול לעשות את זה. זה מופץ ישירות אז לראש הממשלה בלי שום בקרה בדרך, ולעיתים יכול לקרוא, אם ראש הענף איננו, וזה בלי לה למשל, וראש המדור נגיש, וכדומה את זה ראש המדור, שהוא מרים טלפון נגיד לראש הענף להתייעץ איתו.

נבנצאל:

כמה עותקים זה יוצא?

תא"ל א. שלז:כמותית, אני לא זוכר ~~באמת~~ בעל פה את העניין,

בראש כל נייר שנחתי לכם קודם זה סופיע, אני

יכול להגיד כמה יצאו כאלה בחודש ספטמבר, בחודש ספטמבר האחרון יצאו 29 כאלה. היום

~~אצאצאצא~~ יוצאים הרבה יותר. ההנחיות שיש יחד עם זאת לעצמים הן, שאם יש

דבר ויש הגדרת כתובה, אני לא זוכר אותה בראש, פה יש כן הגדרה ש כתובה, שאומרת

לעצמים, כפולש מודיעין אויר ומודיעין חיל היס, שאם זה נושא רגיש או מסווג

סיווג, ואני לא מדייק במלים, אבל יש לזה הגדרה כתובה, אתם צריכים ללפני כן לקבל

את האישור, לפני שמוציאים.

לנדוי:

אישור ממי?

1177

ישיבה כ"א - כבוקר

אשור סמני. אם יש משהו רביש או חריג.

חא"ל א. שלף:

אתה מדבר על הצבעוני?

ידין:

אני מדבר על הצבעוני, כן, הם צריכים לקבל אישור לזה.

חא"ל שלף:

מכך או מסני העוזרים שלך?

ידין:

בהחלט, ההגדרה היא סמני, אם אינני טועה, אם אני מציל סמכות לעצור זה חלוי בנושא ובמצב. לפעמים

חא"ל א. שלף:

אני אומר: אני רוצה לבדוק את זה ולא נותן למישהו אחר, ואם זה חריג, ואם זה רביש מאד, אם אני לוקח למשל את הדוגמה, ששאלתם עליה, לפני המלחמה. לפני המלחמה יצאו צבעונים של הענפים, כל צבעוני כזה יצא אחרי דיון, זה לא שישבו בענף וחיברו את הצבעוני עצמאית, היה דיון שבהן את הידיעות וניסו לבהון את ההערכה. ואחרי כל דיון כזה והוא היה אצל ראש אמ"ן או אצלי כאשר ראש אמ"ן לא היה, אין לי לזה זמנים פשוט, הדיון היה אצל ראש אמ"ן, במצבים של רגישות או של מתיחות כוננוה אנחנו יושבים כל יום לבהון את המצב פעם לפעמים ביום. וכך עשינו גם במקרה הזה.

זה סיפר לנו ראש אמ"ן שבימים כאלה היו יושבים אפילו פעמים ביום.

ידין:

ואחרי כל פעם כזאת יצא לקט מסכם של הענפים השונים, כאשר כל ענף הגיש את החלק שלו לעוזר

חא"ל שלף:

שלי, לאלוף מטנה גורא, הוא בדק וקרא, את הערכה נהן לי לאישור, את הערכה גם ראה ראש אמ"ן לפני יציאתה.

נתחבר
מי נהן את המידע?

הינ"ר אגרנט:

1178

י, בה כ"א - כבודך

אחד

אלוף משנה גרא שהוא העוזרי שלי, הוא

הא"ל א. שלו:

קיבל את החלקים של כל ענף לצבעוני המסכם,

שהוא נכתב אחרי דיון ועל בסיס בחינת הדברים, בדיון, כאשר את התוכן הוא בדק,

מי כדק? הוא בעצמו?

היפ"ר אגרנט:

אלוף משנה גרא, הוא עצמו את התוכן של הדברים

הא"ל א. שלו:

הוא בדק, אני מדבר אמנם מזכרון, אבל אני חושב

שאני מדייק, את ההערכה שישנה הוא נתן גם לי לראות וגם ראש אמ"ן ראה את ההערכה.

כך שהסמכות לענף ולמדור זה יותר סמכות באופן

נבנצאל:

טכני, סמכות לבדוק את זה ולקבל את זה באופן

טכני, אבל להחליט למעשה הסמכות היא לא שלהם, אלא שלך ושל ראש אמ"ן.

החלק של ההערכה לא של העובדות.

ידין:

אני אומר, החלק של ההערכה, לא של העובדות,

הא"ל א. שלו:

נייר כזה שהוא מורכב, אני נותן את זה כרגע

לשאלה ששאלתם לפני המלחמה, אם יצאו גם לקטים לפני המלחמה צבעוניים בדברים

יותר סגובליים, אז לא ראיתי את ההערכה קודם. אני מחוורן לשאלה זו ספציפית,

אחרי שההערכה נכתבה לא רק על-ידי העופים, היא נכתבה גם, אבל היא גם נכתבה.

כל מדיס כזה כולל גם הערכה?

נבנצאל:

כל נייר כזה שיצא כל יום, עד כמה שאני זוכר,

הא"ל א. שלו:

כולל הערכה. אני אומר, לפי הערכתנו...

מה בסרטו של דבר הסמכות הבלעדית של המדור או של

נבנצאל:

הענף?

מדובר על המלחמה הזו, לא על הלקטים הלבנים או

ידין:

של העופים. הלקטים הצבעוניים.

הא"ל א. שלו:

ישיבה כ"א - בבוקר

היו"ר אגרנט:

החלק
בנושא רגיש מספקת של ההערכה היא שלך או של
ראש אמ"ן או של אלוף משנה גרא?

תא"ל א. שלו:

אני אוסר, חלק ההערכה בצבעונים המסמכים שיצאו
לפני המלחמה מדי יום אחד או שניים, בדרך-כלל

בסוף יש סיכום והערכה. הסיכום וההערכה האלה נכתבו על-ידי הענפים, הם נברקו
ואולי שופפו גם ושוגרו על-ידי אלוף משנה גרא, אבל עברו גם את האישור שלי וגם
של ראש אמ"ן. אני מתכוון לחלק של ההערכה. אני מניח שאתם מבינים שבמצב כזה
לחץ העבודה הוא עצום.

היו"ר אגרנט:

זה היה בימים שלפני המלחמה.

תא"ל א. שלו:

כן אני מדבר על הימים לפני המלחמה. עכשיו אני

אוסר גם לא לפני המלחמה, אם היו יצא דבר מורכב,

שהוא יוצא החוצה, ואם אנחנו מעדיפים בגלל המהירות להוציא אותו בשיטה של צבעוני,

אז יש בקרה על ההערכה שכחובה שם. או לסלל אדגים לכס, אם ראש ענף 3 שהוא

ראש ענף מעצמות אצלנו, כ-5 לחודש בבוקר מוקדם זה היה ב-2.30 או 3.00 בבוקר,

הוציא צבעוני על זה שמוציאים משפוח אז הוא דיבר אתי, לא רק דיבר אתי, כשהחזיק

להגיע ידיעות כרבע לחצות בערך, ואז כדיוק הגעתי הביתה, ואלה היו אז ימים

משוגעים של עבודה, שלחתי את אלוף משנה גרא, שהלך קודם לכן הביתה, הרבה יותר

מוקדם, שיקפוץ למשרד לשבת על הבעיה הזאת, ולקראת בוקר הם סיכמו צבעוני, הוא

קרא לי, גם אלוף משנה גרא ראה את ההערכה, ואז וגם הקריאו לי את ההערכה, שאמרה

שמה את שתי האפשרויות שאני מניח שראיתם אותן.

ידין:

אני מבין שראש אמ"ן היה בהן הענין הזה.

תא"ל א. שלו:

גם ראש אמ"ן, צמאצמאצמאצמאצמאצ שידע מזה קודם

עוד.

היו"ר אגרנט:

באיזה חאריך זה היה?

1180

ישיבה כ"א - כבודך

זה היה ב-5 אם אינני טועה. עכשיו, כבודך

תא"ל א. שלן:

אור ליום 6 לחודש.

ידין:

לא, לא, יכול להיות שאני טועה, אני חושב שזה

תא"ל א. שלן:

היה ב-5 לחודש כבודך; אני עלול לשגות בפרט,

אני מדבר מהזכרון, על הנושא הזה של יציאת הרוסים, זה מדונה לראש אמ"ן לא

דרך הלקט, זה מדונה כאשר הידיעה באת, כידיעה גלמית. זה לא מהכיס עד שיש

לקט ואז ראש אמ"ן שומע. או אני למשל, אני שומע את זה הרבה יותר ספקדס, מהידיעה

הגלמית.

אתם רוצים שאני עכשיו אקרא את החומר או אחר

הצהרים.

אנחנו רוצים שתגמור את הנושא הזה קודם, נעשה

הי"ר אגרנט:

עכשיו הפסקה לצהרים, ובין ישיבה זו לישיבה

הבאה (לנדוי: זה יקח יותר מחצי יום) תקרא את החומר, ואז תוכל להגיד מה שאתה

רוצה להעיר לשם השלמה או לתיקון או שינוי, ואז תוכל להציג לך שאלות. אם תרצה

להגיש לנו בכתב תוכל לעשות זאת.

את החלק הכללי במרת?

לנדוי:

לא.

תא"ל א. שלן:

את זה תגמור היום.

הי"ר אגרנט:

אני אומר שוב, אני לרשותכם, אני יכול לקצר

תא"ל א. שלן:

כי יכול להיות שאתם חושבים שזה לא נהוץ לכם.

זה לפי הרגשתך.

לנדוי:

אתה תוכל לבטור את היום?

הי"ר אגרנט:

בהחלט.

תא"ל שלן:

ישיבה נועלה בשעה 13.50.

הישיבה נפתחה בשעה 16.03

מוצג 131 לא קיים, אני טעית. היו שלושה

היו"ר אגרנט:

צט"חיים. צי"ח מ-22,8 זה מוצג 130

צי"ח מ-2.10 זה מוצג 132.

הנושא האחרון שדיברתי עליו היה לקטים. האם

א. שלו:

אני יכול לעבור לכא?

כן.

היו"ר אגרנט:

עמתי על המרכיב החשוד לרעתי של עבודה צוות

א. שלו:

ועבודה משותפת בין אנשים, בגלל אלמנט הזמן

ומורכבות הנושאים אנחנו איננו יכולים, בדרך כלל, להוסיב קצין לעבוד על נושא משך תקופה ארוכה. הדרך בה אנחנו פועלים היא של דיונים וקונטרופולטיקה של דעות שונות, וע"י כך מנסים לבכש קונצנזוס של הערכת אובייקטיבית עד כמה שאפשר. היוזמה לדיון באה מענף או סמודיעין אויר או סמודיעין ים או מאחד מעוזרי או ממני או מראש אמ"ן, או לפי דרישה או כתוצאה מדרשה של צרכן לגבי סודיעין מסוים וצריך לצורך זה לבחון את הנושא. נושא הדיון נקבע ומוגדר ע"י המזמינים לדיון. המוזמנים הם כל אלה שצוגעים לנושא מתוך המערכת המחקרית, וכאשר לא פעם אנחנו גם מזמינים ממערכת האיטוף, אצלנו בפנים כתוך המחקר אין הגבלה על ראשי הענפים להכיא לדיון גם קצינים זוטרים, והדבר אף מוגדר. זה פרט לדיונים שמבוססים על חומר רגיש מאד מכחינה הבטחונית, שאזי הפורום המשחתף כדיון הוא מצומצם וכולל את שותפי הסוד לידיעות הרגישות הללו. לפני הדיון מעבירים הנושא לידיעת המסתתפים, ומוגדר מראש מי הפותח ומי המתייחסים המתייכים להתייחס לנושאי או לנושא הדיון. הדיון נערך או אצל ראש אמ"ן או אצל, לעתים אצל אחד מעוזרי.

וזה פרט לדיונים שמתנהלים בתוך הענפים ובין הענפים לבין עצמם.
 בדיון עצמו לוקה חלק ומתייחס כל מי שרוצה מבין המוזמנים. מתורכחים
 על בסיס ידיעות ודעות ומתגבש קונצנזוס לסיכום.

אולי תרהיב, זה הולך לפי רוב?

לסקוב:

א. שלון: אני אסביר. השאלה של הקונצנזוס והסיכום. בדרך כלל
 יש דעות שונות ולא רק יש דעות שונות. זה כלל ברזל
 אצלנו בדיונים ^{יש} דמוקרטיה מוחלטת לגבי חופש הביטוי. לא רק דמוקרטיה,
 כל קצין, ולו הזוטרי ביותר, יודע שכאשר הוא בדיון אצלי למשל, הוא חפשי
 ומחבקש להביע דעתו.

מי פותח ראשון בויכוח.

לסקוב:

א. שלון: אם הדיון אצלי, אני מציג בכמה מליים את נושא הדיון
 ואחר מראשי הענפים שהנושא נוגע לו, קודם כל הוא
 הפותח והוא מוכן לזה מראש. לא הזוטרי. בדרך כלל לא הזוטרי פותח.

יש סטנוגרמות מהדיונים?

ירין:

א. שלון: אין סטנוגרמות. נסינו לעשות את זה. לקחנו מכשיר הקלטה
 חשבנו שנוכל להקל על עצמנו להוציא סקירות. אבל ראינו
 שאנחנו הולכים לאיבוד לגמרי, והפסקנו את זה.

מי שהוא רושם הקציר של הדברים?

היו"ר אגרנט:

1183

ישיבה כ"ב

א. שלו:

בדרך כלל נרשמים דברים עיקריים. אני עצמי קודם כל רושם לעצמי דברים עיקריים, כך אני בנוי.

אבל אותם המשתתפים שהנושאים נוגעים להם ישירות

ירין:

אין פרוטוקול? לא רק סטנוגרמה, אבל אין פרוטוקול?

א. שלו:

אין פרוטוקול.

לנרוי:

גם הסיכום אינו נרשם ואחר-כך מופץ?

א. שלו:

לא נרשם. הוא בא לביטוי כי בדרך כלל כל דיון

מסתיים באיזו סקירה. לא תמיד לקראת סקירה צריך

דיון. תלוי מה הנושא. בדרך כלל לאחר דיון יוצאת סקירה כתובה.

ענין הקונצנזוס, אני חוזר לשאלה. יש דיון ויש ויכוח ויש דעות שונות.

בחלק גדול מהמקרים, חוץ כרי קונפרונטציה של העמדות השונות, מצליחים

להגיע לאיזה שהוא סכנה משותף מקובל. יכול להיות מקרה שזה לא כך, וקורה

שלמשל יש אחר או שנים שלא מקבלים את הדעה. ואז בכל מקרה מי שמנהל את

הדיון מסכם את עיקרי הדברים. נשארה דעה של מי שהוא שמתנגד לסיכום,

כשאני נוהג לסכם, אני שואל למי יש דעה אחרת, הסתייגות, גם לאחר הסיכום.

אני שומע את הדעה, ואם אני משתכנע או חלקית, אני משנה את הסיכום שלי

אפילו שסיכמתי אותו. ונניח שאני לא משתכנע, הדעה השונה לא באה לביטוי

בסיכום אבל היא דבר שאנחנו עוקבים אחריו ואחר-כך בוחנים את עצמנו, כי

לא גופרים את החיים באותו דיון ובאותו סיכום. זה תהליך, יחסית

לקבלת החלטות זה תהליך של שיקול ואני חושב שבחינת דברים נוחנת מקסימום

של שאנסים לקבוצת אנשים לשבת ולבחון דבר ולהביע דעות שונות, להתווכח

על הדעות, לנסות לשכנע אחר את השני על בסיס ידיעות, ולפעמים גם

לצעוק, כדי להגיע לאיזה שהוא סכנה משותף, שבדרך כלל אנחנו מצליחים.

לא אגיד שזה תמיד.

ישימה כ"ב

הרוב הוא בדרך כלל הפחנה המשותף?

לסקוב:אפשר לומר שהדעה ~~המחובשת~~ כשאני מתחילא. שלן:

דיון, אני לא יודע מה יצא, תוך כדי דיון

מתלבנים דברים ונולד משהו. וזה לא כך שכל אחד בא עם משהו ויוצא אחר.
זה לא בצורה של הצבעה אלא מוכנסות למחשב של הדיון הדעות השונות.
הרעיונות השונים מגיעים לקונפרונטציה, ומגיעים למשהו.

אחה אמרה, נניח שראש ענף 5, סוריה, הוא יוזם

יריין:

דיון. אז כשהוא בא לדיון הוא מביא אחר שני ראשי

המדורים באופן קבוע, או לא? איך זה א קורה?

כשהוא יוזם דיון, הכוונה היא שהוא בא אלי ואומר

א. שלן:

שהוא מציע לקיים דיון כזה וכזה. נניח לדוגמא

דיון על פרוב בסוריה. הוא נבחן מה זה פרוביס בסוריה. נניח שאני מקבל
שזה נושא צריך לבחון אותו, שהענף לא יכול לבחון, או שהוא לא יכול
לבחון את זה בעבודה מטה רגילה עם הענף הטכני. ואז אני מזמן את הדיון
כאשר מוגדר קודם הנושא. מוזמנים לדיון הם מספר אותם גורמים הקשורים
לנושא. ~~הענף~~ 5 בדרך כלל בא נוסף לעצמו, לפחות לדבר כזה צבאי, עם ראש
המדור הצבאי. אני מחייחם לדוגמא של פרוב ולא לנושא שזה רגיש מבחינה
בסיונית, שם יש הגבלות. אז הוא בא עם ראש המדור הצבאי. הוא יכול
לכוא גם עם ראש המדור המדיני. לפעמים עוד קצין או שניים מחוץ המדור
הצבאי.

שלכם

אגיד לך למה אנש שואל את זה. מה שקורה אצלכם, בדרג/

יריין:

אאלופס משנה לעתים רחוקות או בדרג שלך או ראש אמ"ן, אפשר לשאול. אבל
נניח שיש בדיון המוקדם בענף ששם יש קצינים שיש להם דעות שונות, איך
זה, פרט להודעה של ראש הענף עצמו, אם הוא רוצה, איך זה מגיע לביטוי?
פה יכול להיות פרזס של חסימה. עד שזה מגיע למעלה.

1185

ישיבה כ"ב

א. שלון:

אני אומר איך זה עובד לפי מיטב ידיעתי. אני לא

יכול להגיד שבכל מקרה אצ זה לא קרה. ראשית זה

חלוי בפרסונות. דבר אחר הוא שאם ראש ענף בא בעצמו בלעדי ראש מדור, למשל

נחקלתי לא פעם בכך שראש ענף אמר: זו דעתי, דעת קצין זה או אחר בענף היא

אחרת, היא כזאת. דבר שני, בדרך כלל לא בא ראש ענף לכך. יש דיון

שהיה לפחות עם עוד קצין או שניים. כך שיש ביטוי, שחובע גם לא רק דעה שלו.

ירין:

איך אמרת שקצין מודיעין צריך לעמוד גם על הקרקע...

השאלות שלי: האם לפי מיטב ידיעתך במשך 10 הימים

האחרונים שכללו את ה-6 באוקטובר, בכל הדרגים של הקונצנזוסים היה איזה שהוא

קצין שעמד על כך - אינני יודע, אם זה היה סגן משנה, זה לא בא לידיעתך,

אבל רב סרן לפחות - שאמר. רבותי, אני לא מקבל את הקונצפט הזה שזה חסרון

לפי דעתי זה לא חסרון. היה קונצפט כזה, לא תוך כדי דעה רגועה אלא שעמד

על כך?

א. שלון:

עמד על כך - אני לא יודע. בדיונים שהיו לא זכור

לי, אצל ראש אמ"ן או אצל, שקדמו למלחמה,

שמי שהוא מהמשתתפים אמר שלפי דעתו זו מלחמה.

דבר שני, זכור לי שביום המישי מאוחר בלילה

כשחזרתי למסדר, בא אלי ראש ענף מצרים, ראש ענף 6, סגן אלוף יונה בנדמן,

ואמר לי שרצה להכנס אל ראש המדור המדיני ששמו אלברט סוראי, אבל הוא

כבר הלך הכיתה. הוא רצה לומר לי שיש לו קצת הרגשה מוזרה, לפחות כך.

זה הדבר הקרוב ביותר לנושא שאתה שואל אותי שאני זוכר אותו.

לנדרס:

שחוא חושש שתהיה מלחמה? כי הרי לכולכם המצב

היה מוזר.

א. שלו: הכחור הזה, אגב, בפעמים הקודמות של כוננויות,

היה ברעה שהולכת להיות מלחמה. בפעם הזאת הוא אמר לי שהוא מודאג או שנראים לו דברים חריגים. הוא רצה להכנס אלי.

יריין: זה מפיו של סגן אלוף בנדמן?

א. שלו: נכון. בנדמן אמר לי שהוא רצה להכנס אלי, אבל

הוא הלך הביחה. אני הגעתי די מאוחר למשרד.

יריין: למחרת הוא לא נכנס?

א. שלו: לא. עד כמה שאני זוכר ביום ששי בבוקר,

הדאגה הפכה להיות יותר כללית פמה שאני זוכר.

לא מלאה, לא הייתי אומר מלאה בשום פנים, אבל היא הייתה קצת יותר כללית
הופיעו
קצת יותר סימני שאלה/על רקע העניין הרוסי בלילה, ועל רקע ההערכות
שהיא
שהסתכר/איותר רחבה, נוהות יותר גדולים כחזית המצרית. אגב, אצלי למשרד
כל אחד יכול להכנס. זה המקרה היחיד.

יריין: מסתי בענפים אלה, ערכ המלחמה, מתי החחילו

להיות מגוייסיים לעזרה אנשים מכווץ כמו פרופסורים

או מרצים או מזרחנים, אם ככלל. בענפים האלה מסתי גייסו לעזרה למחקר, אם

גייסו?

א. שלו: השאלה היא אם מי שהוא גוייס בכלל המצב.

אנחנו קוראים כל פעם אנשי מילואים.

אחרי כן רשמה מי

יריין:

אציג את זה כך...

תא"ל צאצאצא שלן:

עד כמה שאני זוכר - לא. אבל אני רוצה לבדוק, אם
לחת לך השוכה מהיסנה יוחר. עד כמה שאני זוכר - לא

בוייס. אבל אני רוצה לבדוק.

היו"ר אגרנט:

באיזה יום?

תא"ל שלן:

לפני המלחמה. זאת אומרת, מה שכרוך הוא שביום שבת,
ב-6 לחודש בבוקר, גייסנו.

נבנצל:

כלומר, עד 4 באוקטובר בערב, אחת לא זוכר שמישהו
הביע הערכה אחרת? עד ה-4.10 בערב.

תא"ל שלן:

אני דיברתי על יום המפשי.

יריין:

אני דיברתי על יום ד' בערב.

תא"ל שלן:

לא, בהחלט לא. גם ביריין, אנחנו ישכנו גם כיום ששי
לירונים, ביום ששי בשבוע, וגם אז לא זכור לי שהיו

דעת אחרות.

נבנצל:

ולפני זה לא זכור לך מישהו שאמר?

תא"ל שלן:

שום דבר. אני מדבר על הערכה. זה שיש כל מיני דברים
שהם קצת חריגים - את זה כולנו הרינון הלא.

יריין:

אז זו החשובה.

עוד שאלה בעניין, א-פרופו, היות והוזכר כאן: מה

נמסרה לנו קודם אינפורמציה על רב-סרן סודאי, אלברט סודאי, שהוא ראש מדור

מדיני מצרים. אולי, אם הזכרת את סגן אלוף יונה בנדמן, הייתה סוכן להגיד

לנו כמה מליים על הסגן-אלוף הזה? הוא היה ראש הענף המצרי בכלל?

תא"ל שלן:

הוא ראש ענף מצרים. אסביר קצת רקע שלו. האם זו

השאלה?

יריין:

היסטוריה קצרה.

תא"ל שלן:

הוא היה פעם, בשנים אחורנית, ביחידה 101.

היו"ר אגרנט:

מה זה?

תא"ל שלן:

זו יחידה שאם אינני טועה אריק הקים אותה בשנת 1953,

ועדת החקירה - 16.12.1973

ס.י.

ישיבה כב' - אחה"צ

משהו כזה. זו יחידה לפעולות מיוחדות, שהוקמה באותה תקופה, לפעולות תגמול, כדי שתיעשינה טוב יותר, אם נגיד כך. אולי אני עושה עוול למישהו, אבל אני מנסה להסביר את הדבר בצורה פשוטה. הוא היה חבר קיבוץ, אם אינני טועה. היה במפקדת פיקוד דרום, קצין מערך במודיעין של מפקדת פיקוד דרום. הוא היה בתקופת מלחמת ששת הימים ראש המדור הצבאי של מצרים.

הוא כבר היה אז?

ידין:

כן, כן, הוא היה לפני כן ראש המדור הצבאי.

תא"ל שלן:

בששת הימים הוא היה כבר ממש?

ידין:

כן, כן. הוא כבר היה לפני. אני חושב שהוא היה גם

תא"ל שלן:

במלחמת ששת הימים, ולא גמר לפני כן. הוא היה לפני כן,

בטוח. אני חושב שחיה גם במלחמה, ולא שסיים קודם לכן את החפקיד. אני מדבר

מתוך נסיון להיזכר בדברים.

מדיני או צבאי?

לנדוי:

צבאי. ראש המדור המצרי הצבאי.

תא"ל שלן:

אחרי מלחמת ששת הימים הוא עסק, במסגרת ענף 6, בפחקרי

יסוד צבאיים. ראינו צורך, בנוסף לצוות שעוסק בעבודה השוטפת, שיהיה מישהו מחזר

למצות את המודיעין של המלחמה, וגם לעבוד על נושאים בסיסיים וכבדים אחרים

צבאיים, לעבוד על נושאי מחקר בסיסיים וכבדים יותר שבעבודה השוטפת חסר זמן

להגיע אליהם.

(זו דוגמה מהעבודה שהוא עשה במסגרת אותה תקופה)

אלה התקרונות בצליחת מכשול מים).

זה של 1968?

לסקוב:

זה של 1970. עבד על זה חצי שנה, אם לא יותר, על בסיס

תא"ל שלן:

הרבה חומר.

זה מחקר שלן על התקרונות לצליחת מכשול מים לפי צורת

הי"ר אגרנט:

הלחמית של ברית-המועצות.

תא"ל שלון:

כדי להכין איך הערבים יעשו את זה, ראינו צורך ללמוד קודם איך הרוסים עושים את זה. זו עבודה יסודית מאד, על בסיס חרבה קטעי דברים, הוא חיבר יחד ועשה את זה.

היו"ר אברנט:

אתה לא מניש את זה?

תא"ל שלון:

איך שאחס רוצים, אם אחס רוצים - אני אגיש, אני משוט השתמשתי בזה למיאור עבודות האיש.

לסקוב:

יש בחומר השלכות סקטיות? אולי אני אעייין בו לרגע.

יריין:

זה יכול להיות חומר בחור חומר.

תא"ל שלון:

הוא למד גם באוניברסיטה בירושלים, לפני מלחמת ששת הימים למד שלוש שנים במכון למדעי המזרח באוניברסיטה

העברית.

יריין:

הוא לא גמר, או גמר?

תא"ל שלון:

אני חושב שהוא גמר.

אחרי התקופה שהוא עסק בעבודות הבסיסיות הללו, הוא הוצב

אצלנו למה שנקרא בזמנו ענף או צוות מחקר בסיסי, - אני אזכיר אותך עוד מעט -

הוא מופיע במכנה, השתדלנו לבנות את הצוות הזה מקצינים מנוסים ובעלי ניסיון.

והוא מיועד לעשות עבודות מחקר בנושאים כבדים, אני אדגים למשל נושא שקטינו

שט, זה הערכה לקראת סוף שנות ה-70, מה יהיה המצב הסריני, מה תהיה עוצמת הצבאות

הערביים בסוף שנות ה-70 וכדומה.

לאחר כשנתיים בתפקיד הזה, כקצין בצוות הזה, לא כראש

הצוות הזה - הוא היה סגן-אלוף בצוות, אבל לא ראש הצוות - ניתן לו התפקיד של ראש

ענף מצרים.

יריין:

מתי?

תא"ל שלון:

אני חושב שזה היה באוגוסט 1972, משהו כזה בערך.

לנדוי:

אני רוצה עוד רגע לחזור למה שאמרת, אתה אמרת: ביום

ששי בבוקר כבר הדאגה הייתה כללית, אבל ההערכה הייתה

עדיין א סבירות נמוכה.

תא"ל שלון:

ההערכה בהקשר למלחמה?

ועדת החקירה - 16.12.1973

ס.י.

ישיבה כב' - אה"צ

לנדוי: כן, אנחנו מדברים על זה.

תא"ל שלון: אני עוד לא הגעתי לשלב הזה...

לנדוי: הפניה הזאת שלא יצאה לפועל.

תא"ל שלון: ההערכה שלנו ביום ששי, 5,10, הייתה הערכה של סבירות נמוכה. אתה צודק. אבל אתה יכול להגיד אולי שזה שינוי.

כי קודם לכן אמרנו שלפי דעתנו לא תהיה מלחמה.

לסקוב: שאלה לקונטקסט הזה; אפס מאורגנים גם ללכת מהר אחורה, ו"טן ריסריב" חומר? (לשלוף חומר).

תא"ל שלון: לא, ואני חייך אדבר על זה. אני יכול כבר לדבר על זה.

לסקוב: כי השאלה שעמדה היא: באותו רגע שאתה אויף אש אמ"ן התחלתם להיות מודאגים ממה שנקרא הפינוי המזורז, היה צריך לקחת אחורה איזה 5, 6 או 10 ימים, לעבור על החומר מהר ולראות, לתת שיקלול אחר כבר לאור זה.

תא"ל שלון: אם להשיב לשאלה: להגיד שאנחנו מאורגנים טוב לזה - לא מאורגנים טוב. אנחנו עושים את זה, לפי דעתי בקשיים רבים, משום שכמויות הידיעות הן כאלה שלעשות את זה בלי מחשב, זה לפי דעתי לא מעשי.

בענין מחשב, לצורך זה של העלאת הידיעות הגלמיות על המחשב, ולשלוף אותן לפי דרישות שונות - זו בעיה שאנחנו עוסקים בה כבר שלוש שנים. אנחנו שלחנו צוות של המחשב לארצות-הברית, ללמוד במודיעין האמריקאי ובמוסדות בארצות-הברית, כיצד הם עושים את זה, אם עושים את זה. אני ישבתי פעמיים עם המודיעין הצבאי האמריקאי לראות מה אפשר ללמוד מהם בנושא הזה. ולאחר זה ראינו שאנחנו צריכים לנסות בעצמנו. מפני שקרונות ידועים, ולמדנו גם מהאמריקאים; אבל לפתרון - כך הם אמרו לנו לפחות - הם עוד לא הגיעו.

אנחנו עשינו כבר שני ניסויים באמצע בענין זה של העלאת ידיעות גלמיות, ולשלוף לפי חתכים שונים.

היו"ר אברנט: עשיתם שני ניסויים?

תא"ל שלון:

עשינו כבר שני ניסויים בפועל על המחשב, של העלאת

ידיעות בלמיות ולשלוף לפי חתך של נושאים, שונים.

זה היה ניסוי ראשון. ניסוי שני - הלכנו לשלב יותר מתקדם אפילו: לנסות למצוא ידיעות בנושא שלא הצלחנו לחשוב מראש ולהגדיר מראש את הרצון שלנו ואת החתך מראש. ואנחנו כשלב שזה עוד לא מופעל. אנחנו עומדים עכשיו - עמדנו, יכול להיות שזה קצת מתעכב עכשיו - להעלות על המחשב את הידיעות על אנשי פח"ע, על מחבלים, כי ראינו בזה גם צורך ענייני וגם אמצעי לראות את אגף הפרוגרם כולו, אם זה מעשי, הפרוגרם היותר רחב. זאת אומרת להעלות אינפורמציה על אנשי פח"ע, עם יכולת לשלוף לפי חתך של נושאים שונים שמוגדרים מראש.

לפי דעת האישית, לשאלה הספציפית, כל זמן שלא יהיה

פתרון של מחשב - היכולת לשלוף מהר ידיעות מתקופות שונות, ויכולת להשוות דברים, היא פרובלמטית. אנחנו עושים את זה, אנחנו לוקחים את הכרטיס, מסתכלים, אצל אבל עם מגבלות של בן-אדם. וזה בהחלט לא מלא. אני בשום פנים לא אגיד שזה מלא, לפי דעתי.

אבל אנחנו עושים את כל האמצעים בכיוון ועובדים על זה,

ואני מקווה שנמצא פתרון.

אם מותר לי לעבור לנושא הבא - איך אנחנו, עם כל

הקושי, עם כל הבעייתיות הזאת, מנסים גם לעשות קצת בקרה עצמית על עצמנו? קודם כל, הפצת הידיעות הגלמיות נעשית על-ידי מרכז הדיפוזיט שלנו שנקרא מד"ת, במקביל לגורמסם השונים, לא בצפינורות הפיקוד, למשל, מאחד לשני באיזה שהוא סדר, אלא במקביל. היא נעשית על-ידי מד"ת, שהוא מרכז הדיפוזיט שלנו, במקביל. אם ידיעה אמצע מדברת למשל על מצרים שמקבלת איזה שהוא נשק, לדוגמה, אז זה הולך גם לענף המצרים, זה גם הולך לענף הסכני, זאת אומרת גוף אחר שגם הוא יכול לראות את הידיעה ולהסתכל בעניינים אחרות; זה הולך גם כמובן למחלקת איסוף; אם זה איך שהוא נובע, ולו בצורה חלקית, לאויר, נניח שמוזכר שם מכ"ס - זה הולך גם לאויר; אם זו ידיעה חשובה - היא הולכת גם אלי וגם לראש אמ"ן.

ועדת החקירה - 16.12.1973

פ.י.

ישיבה כב' - אחה"צ

זאת אומרת שידיעה לא מגיעה רק למקום אחד בדרך כלל;

היא מגיעה למספר גופים. זו, אגב, גם בקרה לעוד דבר: שאם בטעות שכחו להפיץ ידיעה למקום מסויים, אז אני יכול לראות ולהנחות להפיץ אותה לאותו גוף. אבל זו גם בקרה מבחינה זאת שאותה ידיעה, מסתכלים עליה בעיניים שונות במקומות שונים.

רוצים

אם אתם אצאצא לראות בגוף שהוא בערך, הוא לא מבטא

את הכל באופן מלא, את תמונת זרימה החומר הגלמי - תוכלו לראות כאן. זה רק לידיעה, זה לא מתייחס לתוצר המודיעיני. כמויות הידיעות לא מופצות באופן שווה לכולם.

זה יהיה מוצג 136.

היו"ר אגרנט:

המסמך הזה מתייחס לידיעות בלמיונה, לא להפצת מודיעין.

תא"ל שלון:

הוא סביבה. כמויות הידיעות אינן זהות. כוונתי שלא

כל גורם מקבל אותה כמות של ידיעות ולא כל גורם מספק אותה כמות של ידיעות. אני מפנה את השומע לבכס לכך שאנחנו משדלים גם, כדי להחיש בזמן, להשתמש באמצעים טכניים יחסית מפותחים, כגון צינורות פנוימטיים, שבלחץ אוויר...

זה מראה למי זה הולך?

היו"ר אגרנט:

למטה, אדוני, אתם יכולים לראות.

תא"ל שלון:

הידיעות מגיעות מסוכנויות הידיעות למד"ת, לדרך המשמרת

במד"ת, ומשם מופצות לגורמים השונים, כאשר כמובן ראש הממשלה, שר הבטחון, הרמטכ"ל מקבלים רק ידיעות בודדות. ואני מדבר פה על ידיעות, ולא על מודיעין.

למטה כתוב שזה הולך לראש אמ"ן, ענפי מחקר, אחר כך

היו"ר אגרנט:

ראש הממשלה, שר הבטחון, הרמטכ"ל, סגן הרמטכ"ל, ראש

אג"ם, מודיעין פיקוד, מודיעין ים, מודיעין אוויר, שירות הבטחון, המוקד, משרד

החוז...

דובר צה"ל וצנזורה. אני מדגיש: לא דומה מה שמקבל

תא"ל שלון:

ענף מחקרי או שר הבטחון. זה מציג פה רק את שיטת

הפעולה, לא את הכמויות בכלל.

ועדת החקירה - 16.12.1973

מ.י.

ישיבה כב' - אחה"צ

שכחתי מה זה חמ"ם.

היו"ר אגרנט:

חומר מיוחד מאד. הכוונה גם לחומר האזנה, גם חלק

תא"ל שלון:

מהידיעות של המוסד, שהם מגדירים אותן כרגישות,

מפצות דרך הגוף הזה בגלל הרגישות הבטחונית שלהן.

מה אומרים הקוים האדומים?

היו"ר אגרנט:

משם מפציצים.

לנדוי:

הקוים האדומים זה מה שחמ"ם מפיץ, והירוקים - זה מה

תא"ל שלון:

שהפצה מפיץ.

הפצה זה המד"ת.

לנדוי:

גם חמ"ם במד"ת. הפצה זה גוף אחר בתוכו שכולל את כל

תא"ל שלון:

יתר החומר, פרט למיוחד מאד, פרט לרגיש מבחינה בטחונית.

זה לא רק חומר גלוי, אגב. זה גם סוכנים, זה כל מיני ידיעות.

אז חמ"ם והפצה ביחד זה מד"ת, אפשר לוטר?

לנדוי:

זה יותר מורכב. אם אתם רוצים - אציג את זה. זה כולל

תא"ל שלון:

כמה גופים. זה כולל גם, לדוגמה, עריכה; זה כולל גם

גנזך במד"ת; זה כולל גם חדר משטרה, שהוא מוצג פה, שזה מקום שעובד 24 שעות

כיום, עם מערכת שמקבלת ידיעות בכל שעות היום ומפיצה אותן גם בלילה, כולל

בטלפונים.

אני ניסיתי להציג פה נושא אחד, זה מהו תהליך הזרימה של

החומר, של אגאמא הידיעות הגלמיות. אתם יכולים לראות מה שימוש גם באמצעים

יחסית חדישים, כמו צינורות פנוימטיים, שבלחץ של אוויר מעבירים גלילים כאלה

אכתובם מכניסים את ידיעות, כדי לעשות את התהליך מהיר, כי בעיית הזמן היא

מרכיב די לחץ אצלנו. ואנחנו בנויים לדאבנוי כך שאנחנו חיים על שטח, על

מרחב גדול.

אתם מעבירים בצינורות כאלה?

היו"ר אגרנט:

בצינורות פנוימטיים. לחלק מהמקומות מעבירים בצינורות

תא"ל שלון:

פנוימטיים.

ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כב' - אחה"צ

כסן כחנות כל-כז למשל.	<u>היו"ר אגרנט:</u>
אינני יודע.	<u>תא"ל שלז:</u>
כסן הדואר כפריז.	<u>לנדוי:</u>
אינני יודע. לא כשאני הייתי בפריז, זה עוד לא היה.	<u>תא"ל שלז:</u>
זה בתוך המד"ת?	<u>היו"ר אגרנט:</u>
זה בין המד"ת לענפים שונים כדי לקצר את התהליך.	<u>תא"ל שלז:</u>

אחרי כן - א.כ.

א. שליין:

~~התחלתי לכתוב את הדברים~~ כדי לקצר את התהליך.

זה עוד לא מלא אזלנו. אנהנו שובלים מכך שאנחנו נמצאים במרחב
מפוצל של שטח, ובחלקו מנסים להתגבר באמצעים כאלה.

לנדוי:

אולי תגיד מה המספרים האלה. מקורות אמ"ן זה 8 - אני יודע.
מה זה 550?

א. שליין:

550 - זאת היחידה של ההאזנה לשידורים בערכים וגם ברוסיה וגם
לשידורים מזרחיים פלתירגוס של ספרות פעמונות בלזיה.

לנדוי:

ומה זה 154?

א. שליין:

154 - זהו שחית סוכנים של אמ"ן ולא של המוסד. ו-339 - זאת
יחידה של פיענוח, ששמת אותה פה, אם כי אפשר לשים אותה גם
במקום אחר, מפני שהיא כבר מסיצור תוצר, והיא לא מספקת רק תצלומים, אלא נותנת את
התצלומים שלהם.

לנדוי:

ומה זה קמקס?

א. שליין:

קצין מטה לקשרי חוץ, שהוא כמבע עם גורמי מודיעין קרובים,
עם אותם הגורמים שהמודיעין שלנו קשור איתם ישירות והוא גם
קשור עם אותם גורמי מודיעין זרים שהמוסד קשור איתם.

בנתיבי בידיעות הגולמיות כאמצעי של בקרה שמתקבלת במקביל ולא
רק שך ענף אחד - של הפצה הידיעות הגולמיות, אגב, לדרגים היזתר גבוהים נעשית ע"י
מד"ד ע"י מתן ידיעות מסוגנות לדרגים יזתר גבוהים ע"י החלטה ראש אמ"ן. ז.א., אם
יש פירסום בלוי של נאום של סודאח, למשל, - אז את זה מפיע מרכז הדיווח שלנו
ישירות לראש הממשלה או לשר הכסחון. הפצה של ידיעות מסוגנות גולמיות - החלטה
אחראית על ידיעות מסוגנות מסוגנות גולמיות - החלטה
מכחינה כסחונית, החלטה אם להפיע או לא - היא של ראש אמ"ן. ואם הוא איננו - אני
עושה את זאת. או שלפי ההוראה שלני אני עושה את זאת.

הינו:

כלומר, לראש הממשלה ולשר הכסחון?

1196

א. שלישי: לראש הממשלה, לשר הכטחון, לרמטכ"ל או לסגן הרמטכ"ל.

אפשר, אדוני, לעבור הלאה?

הסו"ר: כן!

א. שלישי: מרכיב שני של הבקרה הוא הפשיטה של דיוניס, שעמדתו

כבר על ~~אח"כ~~ קודם, ולכן לא אחזור על זה,

מרכיב שלישי - אחת לשבוע, מידי יום א' בו, נעשה בצור

שיטתית חידרון בעל-פה, בקרא חידרון מחקר לראש אמ"ן, ואליו מוזמנים כל

ראשי הענפים של המחקר, מודיעין אויר ומודיעין א סקמטקס"ה, שהזכרתי

קודם, המוסד ונציגיו, שבו מציגים את התמונה, מה הם החידושים מאז השבוע

וחהערכה לגביהם. ראש אמ"ן שואל, כמובן,, מגדיר דרישות לצפ"ה, לאיסוף

וגם דרישות למחקר.

לסקוב: נושאים, בעיות?

א. שלישי: נושאים לחקור, בעיות לבדוק.

עכשיו אני עובר לנקודה הבאה. אני רק רוצה בצורה

כללית לומר מה שאני קראתי לכל זה ושמתי את זה תחת הכותרת של "בקרה

על אה"ה". אני לא חושב ששמתי את זה בכפוף לשם בקרה עצמית. כל זה הוקם

בשביל עבודה, אבל זה נותן גם בקרה עצמית. שלא תהיה טעות, שאילו אני

מצא מציג את זה שזה הוקם כאילו זה הוקם בזמן האחרון. זה לא הוקם

בזמן האחרון. רוב הדברים לא הוקמו בזמן האחרון. היעוד העיקרי שלהם

הבלעדי לא היה זה. זה המודאקס שלהם. מודאקס חשוב. אשלי ביס-

מודאקס.

הדבר הרביעי - זה קיומו של גוף שהוא צוות מחקר

בסיסי, שהזכרתי אותו קודם. הוא הוקם לפי כשלוש שנים. זה צוות מחקר

בסיסי.

לנדוי: את זה כבר הזכרתי.

א. שלישי: כן, כן. אבל אני עודם לדבר עליו בהקשר אחר. הוא

רואה חלק ניכר מהידועות. הוא מורכב מקצינים מנוסים,

ובראשו אלוף מיסנה. הוא לא עוסק במודיעין שוטף, והרעיון בקיומו בכלל הוא שיסתכל על הדברים קצת מהצד או מרחק. הוא לא עוסק באיסוף מודיעין שוטף, ועצם הרעיון בהקמתו היה שהוא יסתכל על דברים קצת מהצד, בפרספקטיבה של מרחק, בלי להיות לחוץ בצורך לעבד כמות גדולה של ידיעות מדי יום, וכאחר האמצעים להקטין היקונים של טעויות. ראש הצוות הזה ישב בכל הדיונים יחד עם כולם. הלוף מיסנה מ ר ו ס , מרוסיה לעבר. הצוות הזה מייצר לעתים סקירות, סקירות שאני קורא להם כבדות, על-ענפשות, מחוץ ראייה כוללת מזרח-תיכונית.

לנדוי: סקירות כבדות?

א. שליו: סקירות כבדות יותר ומשולבות, בין-ענפיות. אני אומר: ל ע ת י ס . אני לא אומר, שכל הזמן. אנחנו מפעילים אותו גם כדיונים הערכה-מודיעין חצי-שנתיות ושנתיות. אנחנו עושים מדי חצי שנה בדרך כלל הערכה מודיעין חצי-שנתית. האחת - היא חצי-שנתית, והשניה - שנתית. זה, אגב, גם כן, לפי דעתי, אחד מהמרכיבים של יכולת הבקרה העצמית, שאז יושבים ~~אנחנו~~ מודיעין חצי-שנתיים אמ"ן ובוחנים את ~~המצב~~ הנושאים השוטפים ואת המשמעות שלהם, ובסופו של דבר - מגיעים להערכה של סיכומים מדינתיים וסיכומים צבאיים. את התפקיד הזה של כתיבת הסיכומים אנחנו מטילים על ראש הצוות הבסיסי, כדי שהערכה תהיה מאוזנת בכל האפשר. בסיכומים, כפי שאמרתי, אנחנו מנסים לשים את עיקרי מרכיבי המצב.

לסקוב: מה זאת הערכה מאוזנת?

א. שליו: /זה מטבע לשון. אני אגיד. אם אני לוקח ראש ענף מסויים ואומר לו: "אתה תכתוב את הסיכומים - הסיכומים שתדעו שלו תהיה דומיננטית עם פחות התחשבות של ראש ענף אחר גדולה יותר, לפי דעתך, מאשר של הלא עוסק בדברים ששטפים. הוא מהצד קצת, וראה את הדברים ראייה כוללת קצת יותר, קצת מנוסה, אגב, מסוג א'. ואני חושב, שהסיכומים הוא אז יותר טוב. ה גם עובר, אגב, סדרת דיונים. מה שהוא כותב - זה לא ~~אנחנו~~ כך. זה עובר עובר סדרת דיונים, אבל יש לך סיכומים טובים יותר ש ה יוצא מאוזן, אוניקטיבי.

1199

אני מתכוון לומר שלא גמרנו את ההערכה השנתית. לא הסיר אנחנו עומדים
בפרקי זמן.

לנדוי: ההערכה העונתית?

א. שליו:

העונתית, התקופתית. בהחלט. קיימנו דיונים אבל ראש
אמ"ן. לא גרמנו את הדיונים בגלל כמה הפרעות גם של
אירועים שחייבו אותנו להתעסק בהם. אגב, באותו זמן עלה גם נושא חדש
רקע האפשרות שהסתמנה אצלנו שהערבים עלולים לקבל נשק מסוים מתקדמים
מהמערב, וגם ברית המועצות עלולה לתת בעתיד נשק כזה. הכוונה למסוסי-קרב-
תפוצה. ז.א., הסתמן לנו, שאנחנו יכולים לעמוד בפני מצב שכעת ידוע לנו
הסעודים במערב נשק כזה ויחננו אותו למצרים. יצאנו מן ההנחה, שהאמברגו
שהמערב-אירופאי-הצרפתי לא יעמוד לאורך זמן, וגם ברית המועצות עשויה או
עלולה לספק בעתיד - מה שלא הייתה מוכנה לספק עד כה - ועשינו, תוך כדי
ההערכה השנתית, הערכה לטווח ארוך מה סוגי הנשק שיוכלו להגיע בתחום זה
של מסוסי-קרב-תפוצה/אבל גם כלים משמעותיים אחרים, והאם זה זה יכול לשנות את
המצב בזירה. על מה היו גם כמה דיוני מטכ"ל, בחלקם עם שר הבטחון,
ובדיונים אלה, אגב, הסתבר לנו שהשנה הראשונה, שבה, לפי דעהנו, תהיה
באותו זמן, לפחות למצרים, יכולה באמצעות מסוסי-קרב-תפוצה - - -

לנדוי: זאת הייתה ה ע ר כ ה ?

א. שליו:

היא לא כחובה. היא הייתה גם בפורום בדיון של המטכ"ל,
וההערכה הייתה, עד כמה שזכור לי, שבשנת 1975, יוכלו
להיות למצרים, אם ההתפתחות הזאת של זכויות מערבית ומזרחית לספק לה נשק
מתקדם כזה, תוכל להיות למצרים יכולה של כמות מתקבלת על הדעת של טייסות
לחקוף את חיל-האוויר הישראלי בסדוניהו בעומק שטח ישראל.

אני הזכרתי את זה אולי גם מסוים שנה מעניין, גם מסוים
שזה קצת האריך לנו את ההתעסקות בהערכת-המודיעין השנתית. זה להערכת
המודיעין השנתית, שהאחרונה, כפי שאמרתי, שאנחנו דנו בה, אם כי לא סיימנו,
הייתה בספטמבר, עם כל מיני הפרעות באמצע. הנושא שעסקנו בו היה, אגב,
מזו"א המדיני המצרי, שאנחנו דנו בו.

הנושא הבא של הבקרה, אם יורשה לי להמשיך, הוא נושא שהזכרתי אותו כבר חוץ כדי שאלות קודם לכן, והוא - שכד בכד עם ליברליזם בדיונים, ישנה בקרה על ה ת ו צ ר , תיקונים בעלי חוכן דחוף, יש בקרה על ההוצר **אמצע** הסודיעיני.

אני הסברתי, כחשוכה לשאלות קודם, שהצבעוני, בגלל דחיפתו, מוסמך להוציא אותו ראש הענף, ובהערך ראש הענף - ראש המדור. אבל אם זה צבעוני בעל חשיבות - הוא צריך להיות מוגש לאישור מראש. וכשהנושא לא **אא** פעם בצבעוני מביע גם לאישורו של ראש אמ"ן מראש, גם אם הוא צבעוני. על הלקטים דיברתי קודם. אני חושב, שאין טעם שאתזור על זה.

זכנבצל: לאחר שיברת על צבעונים, הרי לנט יש צילומים, והמסך מצבע ל ב ן .

א. שליך: אם אתם רוצים לדוגמא צבעוני - אני אשאר לכם כשגם.

זכנבצל: עובדת היא שבצילומים אי אפשר לראות שאלה הם צבעונים.

לנדוי: אין צורך. זה לא אחיד.

א. שליך: בקרה נוספת היא סיכום שבועי. זה מספיק, שאנחנו מוציאים אחת לשבוע ביום המישי בן. הוא הולך לקבוצה די רחבה בסיכובב סודי ביותר. אנחנו מוציאים גם מיסמך דומה ביום שישי בשבוע לסיכובב יותר רחב.

פדין: מה זה? זאת תוספת של יום שישי?

א. שליך: זה הולך לחו"ל. זה סיכום סודיעין שבועי, שהוא יוצא אחת לשבוע ביום המישי בן, ואני מראה את זה מפשיכה אחת

כפי התרשמתי שראיתם את דוגמאות התוצר. החלק הראשון שלו, שהשימוש בו עשינו לפני שנה בערך, זה בקרא "עיקרי השבוע". היות וזאת הוברת עבה, של בערך 80 עמ"ס, הרי הכנסנו בדפיס צ ה ו ב י ט , בתחילתה את העיקרים החשובים של אותו שבוע, כולל הערכתה, כדי שהחלק הזה יהיה טוב עד כמה שאפשר "עיקרי ה"בוע", אם אינני טועה, זה בקרא כך.

ועדת החקירה 16.12.73

- 31 -

לפני כן ששם א.כ.

ישיבה כ"ב - אחה"צ

לצ

תא"ל אריה שלון:

כדי שהחלק הזה יהיה טוב עד כמה שאפשר, ה מבוטס .

היו"ר אגרנט:

אלה הדברים העיקריים.

תא"ל א. שלון:

עיקרי השבוע זה נקרא, אם אינני טועה, עד כמה

שאני זוכר, זה כתוב בדף הראשון הנהוג פה.

וכדי שזה יהיה טוב עד כמה שאפשר זה מבוטס על טיוטות והצעות של ראשי ענפים, כאשר העוזר שלי להערכה הוא העושה את הצרוף ואת האינטגרציה, זה מטמטט דברים, מוסיף דברים וכדומה. שמתי את זה בין ההוסר תחת הכותרת של "בקררה", אם כי שוב זו אחת התוצאות...

היו"ר אגרנט:

הוא עושה את התיקון והאינטגרציה, מי מחבר

את זה? הוא מחבר את זה?

תא"ל א. שלון:

לא, את זה כותב, כל חלק שכתוב זה כתוב על-ידי

הענף הנוגע בדבר, או מודיעין אויר או מודיעין

יס. את ה-5 או ששה או שמונה הדפים, זה תלוי במקרה, הדפים הראשונים שאנחנו קוראים להם עיקרי השבוע, שהם נותנים את עיקרי הדברים וההערכות לגביהם, את זה הוא מרכז את הכתיבה כאשר...

ידין:

מי זה הוא?

תא"ל א. שלון:

העוזר שלי להערכה.

היו"ר אגרנט:

מר גרא?

תא"ל שלון:

מר גרא, נכון מאד. הוא מקבל את זה את החלק

הזה, התצעות של הענפים, אבל האחרינות היא עלין

ולגבש דבר אחר.

ישיבה כ"ב - אחה"צ

היו"ר אגרנט:

מי מכין בפועל למעשה את הדפוס הצהובים?
הוא מנסח אותם?

חא"ל שלן:

הוא מנסח אותם בפועל, נכון מאד.

ידין:

במקרה גתח לנו את יום ה' 4 לחודש אוקטובר?

חא"ל שלן:

אינני יודע מאיזה תאריך זה, אם אתם רוצים שאביא
אני אתן לכם.

ידין:

אם כבר מביאים בתור דוגמה סיכום שבועי מיום
ה' היה רצוי.

חא"ל שלן:

אינני יודע מאיזה תאריך זה, אין לי מושג.

היו"ר אגרנט:

זה כבר מתאריך ה-16 בנובמבר.

נבנצאל:

אני ראיחתי את זה, נדמה שזה ישנו.

חא"ל א. שלן:

אם אתם רוצים אני יכול לקחת את זה ולהביא מה-4
באוקטובר בפעם הבאה.

לנדוי:

נראה אם יהיה צורך, אני חושב שנמצא שזה ישנו.

חא"ל שלן:

אין שום בעיה. אפשר להביא את זה.

היו"ר אגרנט:

אין לך את זה מה?

חא"ל שלן:

אין לי את זה כאן תחת היד.

זה לגבי הסיכום השבועי.

ישיבה כ"ב - אחת"צ

חא"ל א. שלן:

כל קצרה, אתם ראייתם את הסקירה וראי, אין

צורך שאני אביא אותה, אם כן, כל קצרה היא לא נגמרת, היא עוברת בקרה של אחד העוזרים שלי, אם יש בה דבר מרוכלמטי איזה שהוא, או נושא כבוד, גם אני רואה אותו ולפי הצורך גם ראש אמ"ן. כשאני אומר רואה, אם לגביו של ראש אמ"ן או לגבי, זה לא רק סחם לקרוא ולבחון את זה, אלא לראות אם יש פה דברים שלא נראים, להנחות לבדוק מחדש או לכתוב ולנסח אחרת. הערכת המודיעין החצי שנתי ושנתית כאמצעי בקרה, דיברתי עליו קודם.

לפני המיבצע לאחר אירוע מטמעותי שלגביו נעשית עבודה

מודיעין מוקדמת, כגון נגיח מיבצע צבאי רציני מעבר לגבול, נעשית בדרך-כלל בדיקה עצמית לאחר המיבצע, ומנסים להפיק לקחים מהחלק שלנו, להפיק לקחים אם לקחים מבחינת שיטת העבודה לאותו סוג בעיה, מה הלקחים עבורנו מהנסיגה של עבודת המודיעין באותו נושא ומה הדברים שצריך לתקן לאורו. כאשר הייתה לנו טעות, למשל, בהערכת-ואני אומר כל זאת כבקרה וכנסיגה של לימוד עצמי - אנחנו מנסים לבחון את הידיעה מה מחדש אחורנית ולראות כמה טעינו ומה המשמעות. אני יכול לתת דוגמה לכך והיא, אנחנו לא הערכנו שהסובייטים יאיישו את טילי הא.ס.אי. 3 במצרים בתחילת 1970. בתחילת 1970 לא הערכנו שיחידות סובייטיות יפעילו את טילי א.ס.אי. 3, חשבנו, באותו זמן לא הערכנו שזה עלול לקרות. לא הערכנו מראש ולאחר מכן הסלנו על קצין שיבדוק את כל הידיעות אחרונות, שיבדוק את תושאם ויבדוק מה זה אומר. אני יכול בנושא בדיקה עצמית לתת דוגמה עוד גמטה, אנחנו לקחנו קצין שהיה פעם עוזר שלי לפני שנה וחצי בערך, לקחנו אותו לחודש ימים לבדוק כמה דברים בסדרי העבודה שלנו במספר ענפים, שהיו קצת מרובלמטיים.

הוא היה עוזר שלך? מה שמו?

גינ"ר אגרנט:

עוזר לשעבר, שמו סא"ל גינ"ר נבון, שעבד כמסך

חא"ל א. שלן:

למעלה מחדש, חודשיים אפילו, אני חושב, והוא

עשה בדיקה של ענפים שהם ענפים, הגורמים הפונקציונליים כדי לראות מה הפרובלימה

ישיבה כ"ב - אחת"צ

תא"ל א. שלון:

בתהליכים ושיטות העבודה וכדומה, ומה צריך לשנות בהם.

בכל העניינים

הי"ר אגרנט:כפי שהגדרתי אותם
בעניינים הפונקציונליים או רובם לפחות הוא כדק.

תא"ל א. שלון:

הנושא הבא שהתכוונתי להציג, אם אתם מעוניינים

לשמע עליו הוא, מה טבעים שלנו עם גורמים אחרים, זאת אומרת משרד החוץ

יותר כדאי

עוד בנושא הקודם, אצלנו לחת לך הזדמנות

נבנאל:

לומר משהו על זה, אני מתרשם שלמד אולי מצוות

מחקר בסיסי, כל הבקרה האחראית למעשה, כל האינסטיטוציות שהארת פועלים יותר בכיוון
שליצירת תוונצנטוס מאשר של עידוד החשיבה העצמאית והמנוגדת, והקונטרוברסאליה.
אם הכנת אותך נכון, אחת הארת לנו יותר איך להגיע לידי דעה אחידה, מאשר איך
עודדו שבכל-זאת יראו גם מה שמדבר נגדם.

אני קודם כל נכשלתי, אני מניח, כי לא הצלחתי

תא"ל א. שלון:

להסביר.

אולי אני נכשלתי בהכנה.

נבנאל:לא, לא, אני חושב, לפי דעתי היסוד של עבודה
צורה צורה, או עבודה של אנשים לא בגוף אחד

תא"ל א. שלון:

בענף אחד, אלא הדגשה, הדגשה בעבודה שוטפת, בזה שענף אינו יכול לכתוב שום
לקט כמעט בלי שהוא שואל את דעתו של ענף אחר, לגבי האספקט שנוגע לאותו נושא;
הסיפגשים היום-יומיים והשוטפים, זה שראש ענף מצרים לסל, לא יכול לכתוב
על מצרים בלי שהוא שושב עם ראש המדור אגף הכלכלי, שהוא יושב במקום אחר, זאת
אומרת, הוא במערכת שלנו, אבל לא אצלו, הוא לא יכול לא להתחשב בדעות שלו,
הוא לא כפוף לו והוא לא אצלו. הפגע הזה, הסיפגש הזה אני חושב שהוא מרכיב
שמאפשר את העיסוק ואת הניגוד, והוא ביסודי לניגוד של דעות.

ישיבה כ"ב - אה"צ

הא"ל ש שלד:

דבר שני, אני חושב ששיטת הדיון שבה, ובשיטה שאנחנו פועלים בה, שכל אחד לא רק חופשי, אלא הוא מוזמן להביע את דעתו ולהלחם על דעתו, כולל קצינים זוטרים, ולא פעם כאשר יש אזלי דיון וקצין זוטר לא מדבר אני שואל אותו: מה אתה חושב. לפי דעתי נוסף למרכיבים שאדוני העלה, אני חושב שזה נותן סיכוי מחקבל על הדעה. שזה **Fall Proof**? אני מסכים שלא.

אהה יכול לחת דוגמה קונקרטיה שבה הועברה

היו"ר אגרנט:

בסופו של דבר דעתו של קצין זוטר על הדעה שאליה

הגיע נניה ראש אמ"ן בדיון כזה? אהתזכר מקרה כזה? היו מקרים כאלה? לאו

דוקא קצין זוטר, אבל ראש מדוד כנגד ראש ענף? אנחנו רק שואלים.

אני מנסה להזכר.

הא"ל שלד:

אולי חיזוק, מה הנושא הכא אם גמרה עם החלק

היו"ר אגרנט:

הזה.

אה החלק הזה גמרה.

הא"ל א. שלד:

אם רוצים בנושא של מגעים שלנו עם משרד החוץ,

מודיעין אפטר, מודיעין ים, פיקודים. זה נושא אחד

שרצהי להציג. סוג ~~על~~נושא הכא הוא במסגרת הזאת, גם מגע עם שירותים זרים,

ונושא המחשב שקצת, חלק לא קטן מסנו הצגתי כבר. ונושא ניצול פוטנציאל, כאיזו

מידה אנחנו מנסים לנצל פוטנציאל במשימה שאיננו אצלנו בתוכו. האם חנושאים

האלה אתם רוצים לשמוע עליהם? על כולם, על חלקם.

אני ממליץ לשמוע על המגעים עם משרד החוץ, חיל

לסקוב:

האוויר, חיל היים ופיקודים.

נעשה את זה אחרי ההפסקה.

היו"ר אגרנט:

1200

(הישיבה חודשה.)

ח"א שלו:

נשאלתי שאלה אחת בהקשר לענין דוגמא או דוגמאות שאני זוכר שדרג יותר נמוך הצליח לשכנע דרג יותר

גבוה בהערכה. שתי הדוגמאות המידיות שנזכרתי במפסקה, ואם תרצו אני ברצון אחפש עוד, אני רוצה להבהיר נקודה אחד, שהמדובר פה לא בכפיתיות בכל מקרה של דרג יותר בכיר על דרג יותר נמוך מאשר בהערפה, אלא יש שאלה של זיכוח ואשמה והשתכנועות.

לנדוי:

זה הוסבר. כדי להרגיע אותך. אלופ זעירא אמר לנו שיש חופש אינטלקטואלי מלא.

ח"א שלו:

אני מעבר לחופש. אני מדבר גם לסיכום שהוא תוצאה של השכתנאות. ופה הדוגמאות שאני נותן.

דין:

אני מקבל שיש סיכום. יכול להיות מצב שקצין זו טר שכנע. זה מובן מאליו. אני רציתי לשאול דבר אחר. הבעיה שלי היא על חופש דיונים וחופש דמוקרטיה היא אחרת לגמרי. לא הטלתי ספק לרגע אחד - רק אנשים שלא היו כצבא חושבים שכצבא אין חופש דיכוב - הבעיה היא אחרת לגמרי: במידה ויש דיון והקונצנזוס הוא כמעט כללי, אבל יש אחד שיש לו דעה אחרת. בסוף, הוא לא חייב ללכת לדוץ למסכ"ל ולהגיד. זו דעתו. הוא לא שוכנע אחרת. הוא לא צריך לדפוק על השולחן. הוא הביע את הדעה, יש עליו סמונזיס, יש פיררכיה מסויימה. האם במקרה זה, האם אתה גם כן יכול לזכור מקרה - אני לא אגיד על סגן משנה כרגע - אבל אם ראש מדור לפחות, היה בדעה אחרת ולא שוכנע בקונצנזוס, האם במקרה זה מאצטמא כשנעשית הערכה - מה שאני קורא חופש אקדמאי אם נאמר כך - , יהיה כתוב: הענף באמ"ן הגיע למסקנה כזאת, אם כי עלינו לציין - כמו שאתם עושים במסקי דין - שראש מדור זה או איקס או אחר - בדעה אחרת. זה אני קורא שיש לזה משקל.

ח"א שלו:

אנחנו לא עושים כך

דין:

אתם לא עושים.

ח"א שלו:

לא. כשאנחנו מוציאים ניר לא כותכים שזאת הערכה

1207

ת"א שלו

של אמ"ן אבל ראש מדור מסויים חושב אחרת. מה שאנחנו כן עושים הוא, שאם הדברים של אותו ראש מדור הם משכנעים ומשפיעים, לא באופן מוחלט אז הדעה שלו באה לביטוי ככתובים.

ידין: זו בדיוק הבעיה. זה אני מכין. אם הוא שכנע...

ת"א שלו: לא, אני אומר לא שכנע.

אחראי ידין: אפילו אם זה כסתבר, זה טוב. הקריטריון והמבחן

כדברים האלה זה כשהוא לא משכנע. זהו הבקרה. כאשר בניגוד לדעה יש אחד שלא משכנע, זה לא משכנע אותו, אבל אחר כך מסתבר שהוא צורק.

ת"א שלו:

אין לנו שיטה שאנחנו כותבים כסקירה שהערכה היא זאת ומציינים דעת ראש מדור, או דעת מיעוט - שמקובל

אולי במשפט - שראש מדור זה וזה חושב אחרת. אבל אם אותו ראש מדור, לא שחציה לשכנע - אם היה מצליח לשכנע - הדעה שלו הייתה הופכת לקונסנזוס - אבל אם הדעה שלו לא שיכנעה, אבל אם התחושה היא, ובהערכה זה הרכה אאאאאאאא תחושה ולא רק יריעות - אם התחושה היא שיש לו קייז, זה יכול להיות מצויין בהערכה לא כדעה שלו.

ידין: אבל יכול להיות שהתחושה היא שאין לו קייז.

ככל זאת יש לו התחושם.

ת"א שלו:

אני אומר כשיש, אני לא אומר כשאינן. עוד דבר בהקשר לשאלה הזאת, קורה לא פעם, יכול לקרות לא

פעם, אם אנחנו יושבים בהערכה וראש אמ"ן יש לו דעה אחת ולי יש דעה אחרת. קורה, זה יכול לקרות. ההערכות זה דבר של מחשבה, של דעות, יכולות להיות דעות שונות. נניח שיש דיון אצל הרמטכ"ל, אז הוא בכוונה, גם אם הוא לא מחוייב לקחת אותי - וזאת עשה גם האלוף יריב - הוא בא ואומר: אני רוצה שתבוא אחי ותציג את הדעה שלך.

דיון:

בזה אין לי כל ספק. שאלתי על רבי סרניס ולא
על תחי-אלופים.

ת"א שלו:

השתדלתי להשיב גם על השאלה. השאלה הקודמת...

היו"ר אברנט:

אני חושב שכדאי שתענה על השאלה הקודמת.

ת"א שלו:

בהפסקה השבתי ונזכרתי בשתי דוגמאות מהזמן האחרון,

אני מקווה שזה עונה לשאלה. אחת דרג ראש ענף,

להשניה דרג ראש מדור. ראש ענף - זה היה במקרה של המטוס ההולנדי החטוף האחרון

שנחטף אם אינני טועה. יש אצלנו ענף שכיניו "ענף 4", שעוסק בפלשתיןאים

ובמחבלים. אני השבתי שאחת האפשרויות במצב המטוס הזה טס ומסתובב ממדינה למדינה

והיתה ידיעה שיש שם כמה רימונים ואולי חומר נפץ, שהמטוס יכוא לארץ.

ראש הענף שחש חשב שלא. ראש הענף שכנע אותי לשים זאת בהערכה שלנו כאפשרות

בסכירות נמוכה מאד, למרות שאני השבתי אחרת.

דוגמא שניה של ראש מדור מאחטול. אם לחזור לדוגמא

בקודמת, ראש הענף שכנע אותי, זה עניין של שכנוע, זה לא כפייה, של סכירות

נמוכה ביותר לשים זאת בהערכה, ואני קבלתי את דעתו, בהחלט, השתכנעתי.

דוגמא שניה - מדור: דיון שהיה אחטול אצל ראש אמ"ן

על המשמעות של חילופי הפיקוד בצבא המצרי - אני השבתי שחילופי הפיקוד תהיה

להם משמעות די חריפה לפרק זמן מסויים לגבי הכושר של כוחות היבשה המצרי.

כי את מי שילקו זה לא רק הרטטכ"ל ואת שתי מפקדי הארמיות, אלא שילקו קבוצה די

גדולה - מה שאנחנו יודעים, אני לא בטוח שאנחנו יודעים את הכל - וכל מפקדי

הדוידיות למעשה מוגלמים בצבא המצרי. בא ראש מדור שעוסק בצבא המצרי, ושכנע

איתי שהיות וכל מפקדי החטיבות נשארים במקומם כתפקידיהם בכל החטיבות וכדורג

הזה אין שינוי, הפגיעה בכושר המכצעי של הצבא המצרי לטווח המירי היא יותר

מוגבלת מאשר אני הערכת. בדיון אני הצגתי סכמטיית דבר, לא הצגתי דוגמא

של דיון. בדיון עולים סימני השאלה. אם לומר בחריפות, אני מקובל אצלי במערכת

כאחד שעושה אינקוויזיציה, ובדיון צריך להציג את השאלות, צריך לבחון את

הדברים. זה לא מספיק שאחד אומר: אני חושב ככה, וזהו. או שני אומר: אני

חושב כפוך. צריך לראות איפה הדברים החדשים. אדגים לכם דיון שלשום טעמית

1209

ת א שלו:

אצלי, בנושא של: איך המצרים, אם הם מחליטים להרוס את הגשרים שלנו על תעלת סואץ - איך הם עושים את זה. לא אם הם עושים זאת. מתי יילכו למלחמה, אלא - אם הולכים למלחמה - איך עושים את זה.

שלב ראשון זה כל אחד בא ושם את הידיעות על

השולחן, מה הידיעות שיש לו. השלב השני - אנחנו כורקים מה הגשרים שלנו, מה הם, איך הם בנויים, מה יכול לפגוע בהם, כלי לכוון עדיין פירוט הפגיעה. ואז, גשר מסויים אחד, רק פיצוץ יכול לפגוע בו או התחז מסים. זה למשל גשר של עפר שהוא סוגר את כל הרוחב. גשרים מסוג אוד אפשר לפגוע בהם או על ידי פיצוץ או באמצעים אחרים, או על ידי הצתה. וכוונתם כל דבר לפרטים. זה לא שיושבים בדיון, אחד מוכר, שני מוכר והולכים הכיתה. יכול להיות שהיתה לי טעות בהצבת הדברים שלי שאפשר היה להחרשם שזה לא בחינה הכי יסודית שאנחנו מסוגלים לעשות כבני אדם. ותוך הצגת סימני השאלה. זה זה, או שזה דבר אחר, זה מצביע על מלחמה או שזה מצביע על מה?

לסקוב: האם אתה כורך אם למטה, בדרגים הנמוכים, אנשים

באמת בדעה שנוחנים להם לחלוק או להגיד את מה

שהם חושבים. אני רוצה להגיד לך מנסיוני. גם אני חשכתי כך עד שבדקתי והתברר לי ש-60% חושבים שאתה לא נותן לפתוח את הפה, שאני דיקטטור ועושה את כל הדברים הכי רעים כעולם. והלכתי ונפגשתי עם מנהלים של מפעלים אחרים - ואותו דבר. המסקנה היתה, שכאשר אתה משוכנע שאתה נותן למישהו להגיד את דעתו, למטה, בכלל חושבים אחרת. האם בוקח פעם?

ח"א שלו: לא בצורה ישירה שבאתי לאנשים ושאלתי אותך ככה.

אבל אני בעבודה השוטפת, אני רואה גם קצינים

זוטרים, ולא רק בראיונות אישיים, אגב. אני נוהג לעשות הרבה ראיונות אישיים, אבל לא רק בראיונות אישיים. אלא לדוגמא, אני הלילה כשאני חוזר, אני עד הצות כמשרד, אני קורא אלי בערב את הקצינים הזוטרים, כשביל לדעת מה קורה, מה נשמע, מה החדשות ומה ההערכה שלהם. ואני מביך לו על הדברים שלו ומנחה אותו מה לעשות ומה לא לעשות.

1210

אני לא אומר שאני הי בקירבה לקצינים הוותרים
כמו שאני עם ראשי ענפים, אבל אני חושב שעל יסוד אותה מידה - זה לא מצב של
ניתוק או ניתוק מלא - אם כי בדיקה ישירה כזאת כפי שאתה שואל, בצורה ישירה
כזאת, אני לא עשיתי.

הנושא הבא שמציתי לבעת זה קצת מבעים שלנו עם גורמים
אחרים, עם גורמי סודיעין אחרים, עם גורמים אחרים במדינה, בעיקר במדינה
ומחוץ למדינה. הראשון שאני רשמתי פה בסדר זה משרד החוץ. למשרד החוץ, כפי שידוע
לכם יש מחלקת חקר, ויש לו גם אחריות מקבילה בנושאים, בהערכת הנושאים ודריניים.
יש למשרד החוץ קצין קישור כלפינו; שהוא מתחלף לעתים. הוא רואה אצלנו במדינת
את הידיעות הגלמיות.

מי זה?

הי"ר אגרנט:

ת"א שלו: זה איש משרד החוץ שהוא מתחלף מדי פעם, הוא לא קבוע
בדרך כלל זה מישהו מהחקר של משרד החוץ. הוא נמצא
אצלנו. הוא כקישור אתנו. הוא רואה את הידיעות הגלמיות המסווגות בנושאים
מדיניים. אני מדבר מסווגות מהאזנה. והוא עושה פרפרזה של כל ידיעה כזאת,
כדי שמצד אחד לא תהיה קרובה מדי למקור מבחינה בטחונית, ומצד שני לא תאכזר
את החכך שלה. אנחנו נותנים לו לעשות את הפרפרזה ולא שמישהו מאתנו עושה בשבילו
את הפרפרזה. את הפרפרוזת האלה נשלחות למחלקת החקר של משרד החוץ. אנחנו
עשינו כל מיני שיפורים של צעדי בטהון מפני שקרה לנו פאם אחת שהבילה לימה
כאת הלכה לנו לאיבוד במשרד החוץ, לפני שנתיים בערך.

אתה הזכרת פה הערכה מקבילה, אחריות להערכה

לנרדי:

מקבילה למשרד החוץ. ממה זה נובע?

ת"א שלו: עד כמה שאני יודע יש למשרד החוץ - רב מלנף ירין
בשם יודע מזה יומר ממני - אחריות בנושאים של הערכה
מדינית, בהחלט לא צבאית. אבל זה לא האמאמא הפוינט שאני עושה פה. אני לא
בה להציג את משרד החוץ.

הערכה של מידע מודיעיני.

לנדוי:

כן, של מודיעין, הערכה מודיעינית, בהחלט מודיעינית.
עד כמה שאני יודע בנושא של הערכה מדינית, המודיעינית

ת"א שלון:

המדינית, יש אחריות למשרד החוץ לחקר, אם אני שוגה, אני מוריד את דכרי, אני לא התעסקתי בנקודה. לא זה הפוינט שאני בא להציג פה, את משרד החוץ.

הם הלויים הרכה טאד בהערכות המדיניות שלכם. זו

לנדוי:

התמונה הכללית שנחקלה אצלי.

זו שאלה אחרת. זו שאלה של ביצוע לא של אחריות

ת"א שלון:

פורמלית. עד כמה שאני יודע יש למשרד החוץ אחריות פורמלית בנושא של הערכה מדינית. אם הוא רוצה להסתמך עלינו, הוא בהחלט מסתמך עלינו, אנחנו שמתם לעזור לו. זו שאלה במישור אחר של ביצוע.

אני מכין שהיריעות שהם מקבלים מכאן יכולה לשמש

היו"ר אגרנט:

להם להערכה המדינית שלהם.

מדינית, וגם בנושאים כלכליים הם מקבלים. זה ביריעות

ת"א שלון:

המסווגות. כל הלא-מסווגות - אגב, הצומת שולח להם ישירות, זה לא הולך דרכנו בכלל. או יריעות גלויות של עתונות וכך הלאה, הם מקבלים ישירות בכלל. אני התמקדתי ביריעות הרגשות מכהינה בסהונות של יריעות האזנה ובנושאים מדיניים אנחנו...

אמרת שחומר מדיני רגיש נכנס ללקט הירוק שאינו

נכנצאל:

אולך למשרד החוץ.

אני אסביר. אם יש דבר כמו מקור שנקרא

ת"א שלון:

מכירים אותו לפני ולפנים.

יריין:

ת"א שלון:

חומר לקט שאנחנו מקבלים ל חומר אינו

הולך למשרד החוץ. אני נפתן גם חשובה וגם הדגמה לחשובה. זה הגבלות שיש עלינו. אני אדגים לכם יותר אם אתם רוצים - מסמך רגיש, ההגבלות עלינו הן, שהמסמך צריך להיות אצלי במשרד, קצינים מוגבלים ככמות יכולים לראות אותו אצלי

ת"א שלו

במשרד, הוא לא יורד לענפים. מתוך הידיעות שיש במסמך, אסור לכרסם שום דבר בשום מקום. אלה גם מגבלות חיים. להוציא אחר כך ידיעה מתוך זה - מסוכן לגמרי. זה הלק ממגבלות שמוטלות בהוקף רגישה.

ידין: אחת לא חושב שבדיעבד - אני לא יודע מה הפתרון לזה -

יכול להווצר מצב שהיות והחומר החשוב ביותר הוא ממקורות רגישים, פירוש הדבר שאת החומר החשוב ביותר פחות מהמקורות שצריכים לעסוק בהערכה מכירים אותו כמו שהוא. יש בזה איזו מגבלה.

ת"א שלו:

כן. לפי דעתי זאת היא מגבלה. היו דרכים לצמצם אותה למשל. החומר הזה מופץ לרובם לשר הבטחון, לרמטכ"ל, ראש הממשלה. אני מסכים, אני חושב כדעה פרטית שלי, שאם גוף מסויים יש לו אחריות להערכה, הוא צריך לקבל את הידיעות שיכולות ל השפיע עליו.

היו"ר אגרנט:

אבל אם חומר רגיש לא הולך למשרד החוץ, איך הוא יכול לעשות את ההערכה שלו? הלא ההערכה שלו תהיה הערכה שאין בה משום התחשבות עם החומר הרגיש הזה. היא יכולה להיות אז הערכה מוטעית כלפיו. אולי גם הערכה אחרת יכולה להיות - שאינה מוטעית - אילו הוא היה רואה את החומר הזה, כשהוא מתחשב בשיקולים מדיניים אחרים שעומדים לנגד עיניו. האם זה אינו מגדיל את האחריות של ~~הממשלה~~ שלכם בהערכה המדינית, ההערכה המדינית-הצבאית? מבחינה מעשית היא מפחיחה מהאחריות של משרד החוץ. זה גורע מתפקידו.

ת"א שלו:

לא אנחנו, לא הגוף שאני עוסק בו לפחות, מטיל את ההגבלות האלה בכלל. אני יכול להתיחס לדעות שלי כיתם לתופעה הזאת. אנחנו לא הגוף שמטיל את ההגבלות האלה.

היו"ר אגרנט:

מי מטיל את ההגבלות האלה?

ת"א שלו: מי שהוא בעל הידיעה. אנחנו לא בעל הידיעות.

היו"ר אגרנט:

המוסד.

ת"א שלו:

אם זה המוסד - המוסד. במקרה של זה המוסד.
הוא בעל הידיעות. אם יש טענה בשאלה זאת למה לא,
ואם היא לגיטימית או לא זו שאלה אחרת - אני שכול להביע את דעתי על זה ואני
מוכן לעשות את זה.

דבר שני, כהיסטורי, הייתה תקופה, עד כמה שאני

יודע, שליד מנכ"ל משרד החוץ היה קצין קישור למוסד ולאמ"ן, בחור ששמו

, והוא, , בחור

שהיה בעבר הקודם באמ"ן, המוסד הראה לו את מסמכים הללו, והוא - עד כמה שאני

יודע, סיפר חלקים מזה למנכ"ל משרד החוץ. אבל עד כמה שאני יודע, לא לחקר.

אני אוסר, עד כמה שאני יודע, כי חומר לדוגמא אנחנו גם לא מפיצים למשרד

החוץ, לא/ אותו ולא כל חומר אחר. זה מפיץ ישר המוסד אליו.

(אחר כך מט)

אולי נקודה אחת, מי קובע את התפוצה למד"ת?

יריין:

יש הנחיות קבע של תפוצה למד"ת. כתובות עם הנחיות
כתובות וברורות. התפוצה אצא העקרונות שלה נקבעים

א. שלו:

כאישור ראש אמ"ן.

אם למשל ראיית חומר רגיש של המוסד, אתם מפיצים

יריין:

עד לשר הבטחון ועד בכלל בצורה גלמית, גם

מהרמט"כל ועד שר הבטחון המקבל את החומר הגלמי של המוסד. מי קבע ולמה

קבעו שלמשל זה לא ילך דרככם באותה הצורה בדיוק אל ראש הממשלה?

התפוצה של חומר גלמי מסווג לשר הבטחון, המד"ת הוא

א. שלו:

צינור לבצוע. אין לו שום סמכות אחרת, הוא משמש צינור.

זה עד כמה שאני יודע השיטה. למה - אינני יודע, שחומר כזה לרובמא שנתה, הוא

סופץ ע"י ראש אמ"ן לשר הבטחון ולא לראש הממשלה. יכול להיות שזה מתוך

ידיעה שחומר כזה לראש הממשלה מפיץ המוסד. אבל זה דבר שכך מתחלה מזה

תקופה ארוכה. אין בו חידוש לא לטובה ולא לרעה. אפשר לעשות פה שינוי.

יש הנחיות קבע?

היו"ר אגרנט:

יש הנחיות קבע לתפוצה של ידיעות, לכל אצא סוג של

א. שלו:

ידיעות, של מה מותר לו להפיץ, למי בתוך מערכת שלנו.

יש גם מגבלות רציניות בתוך המערכת שלנו, במידור פנימי אצלנו, יש שהוא

מסיל הגבלות ויש לו הנחיות. אם תרצו אני מוכן להביא לכם, סדר כזה עם

הנחיות.

אולי אדוני יביא.

היו"ר אגרנט:

א. שלו:

בהחלט. כשאני התייחסתי למשרד החוץ, יש פרפראזה

שהוא עושה, זה רק לידיעות מסוגות של אמ"ן.

המדובר בסקירות, לקטים שמופצים למספר מכותבים במשרד החוץ.

לנדוי:

לא הבנתי. המוסד מפיץ לכם כל מה שהוא עושה. נכון?

א. שלו:

אני חושב שכן.

לנדוי:

זה חפידון העיקרי. הוא הספק שלכם. מה פה ההכדל

בין החומר של המוסד וחומר של אמ"ן. חומר של

המוסד מאליו הופך לחומר אמ"ן. אתם מחליטים מה אתם מראים. יש מי שעושה את הפרפראזה.

א. שלו:

לא אדוני. מה שהמוסד ממקורות איסוף שלו מחליט

מה לשלוח למשרד החוץ ומה לא לשלוח. נוסף לזה יש

לאמ"ן אימקורות איסוף שלו. למשל האזנה. האזנה בנושאים מדיניים אנהג

נותנים לאיש משרד החוץ לעשות פרפראזה מידיעות מדיניות מעבירים אותם

למשרד החוץ.

לנדוי:

בחומר שאתם מקבלים מהמוסד, אתם לא מפיצים שום דבר

למשרד החוץ?

א. שלו:

שום דבר.

אתה אמרת שהמוסד מפיץ לאמ"ן את הכל. אני מניח

כ^כ שביסודו זה נכון. אם/יש דברים שלא מופצים, ובצדק

לנדוי:

הידיעות, מידע.

א. שלו:

הידיעות מופצות. אגב, גם המוסד עושה פרפראזה

של ידיעות מתוך שיקולים של בטחון.

ישובה כ"ב

סקירות, לקטים, סקירות סיכום שבועי, או הערכת מודיעין חצי שנתי כזאת כפי שראיתם, כל זה הולך למשרד החוץ ולמספר מכותבים בו. זה לא הולך לאחד בודד זה גם לחקר, גם לשר וגם למנכ"ל. לדיונים של הערכת מודיעין חצי שנתי ושנתי מוזמנים גם נציגים של משרד החוץ. יש מגעים די שוטפים בינינו ובין הגוף שעוסק במשרד החוץ בנושא ארה"ב. אם זה היה ביתן, אחר-כך מרכזי גזית, ולאחר מכן אפי עברון. כשאני אומר : מגעים, זה גם מפגשים. מחליפים דעות וכדומה. גם עם מר דיבון. חוץ מהשיכושים שחלו כחוצאה מהמלחמה. אני בעיקר מדבר על לפני המלחמה.

באשר למגעים עם החקר עצמו, יש לאנשים אצלנו מגעים חלקיים. אני לא עשיתי בחינה יסודית של אופי המגעים, אבל הרושם שלי הוא שיש מגעים חלקיים, יש בירורים של דברים, בדיקות של דברים וכדומה. עם משרד החוץ.

עם החקר של משרד החוץ?

הי"ר אגרנט:

כן.

א. שלו:

המערך המזרחי תיכונני קוראים לזה אצלם.

לנדוי:

זה במלה אחת - משרד החוץ.

א. שלו:

אם אתם רוצים לשאול - בבקשה.

לא.

הי"ר אגרנט:

אני עובר למודיעין בזרועות של חיל האוויר וחיל הים.

א. שלו:

בשני הגופים האלה הם מחלקות בזרועות שלהם. גם בזרוע האווירית וגם בזרוע

הימית. הם משרתים את הפיקוד שלהם בזרוע, אבל הם מרכיב חשוב מאד, לפי דעתי, לא רק לצרכי הערכת של חיל האוויר, אלא גם לצרכי אמ"ן. בעבודת המודיעין. לא רק לזרוע של חיל האוויר, אלא לכלל צה"ל. בעיקר אני

אומר זאת לזרוע האוויר. אם לעשות הכללה בלי להשוות לגופים אחרים בצבא, אני

חושב שהאינטגרציה בנושא הזה היא קיימת. זאת אומרת שהמודיעין אוויר והמודיעין ים

הם בנושא ההערכה משולבים לגמרי בנושא אמ"ן, נוסף לתפקיד שיש להם כקציני מודיעין

כמפקדת זרוע. המגע הוא בדרגים שונים, בשוטף. בין ראש מדור בענף 6 לבין

ישיבה כ"ב

ראש מדור שעוסק בחיל אוויר מצרים או סוריה, וכיין ראש מדור בענף הסכני אצלנו במחקר לביין ראש מדור בענף הסכני של מחלקת מודיעין אוויר או ים. הוצאת לקטים, סקירות וכן הלאה, נעשים א בשילוב מלא ובכתיבה יחד כאשר הנושאים נוגעים. יש גם סקירות שכוחבא מחלקת מודיעין ים שיוצאות כסקירות של אמ"ן. אני מכיין שראש אמ"ן הראה לכם סקירה על המפראג'ים למשל, סקירה שחלקה הגדול נכתב ע"י מחלקת מודיעין אוויר. בדיונים הם משתתפים. אצא לדוגמא סקירה על מיראז'ים, אולי ליתר דיוק: סקירה על חכניות מצריות של הקיפות

חלקן נכתב ע"י

מחלקת אצא מודיעין אוויר. היא עברה בדיקות שלנו ושינויים. כשאני אומר שינויים, זה מאבק על דעות זה לא כשרירותיות. ובכל הדיונים הגורמים האלה משתתפים גם אוויר וגם ים, והמרכיב האווירי בגלל חשיבותן זה בולט במיוחד לגבי אוויר. אמרתי אינטגרציה, כי לפי דעתי אי אפשר לעשות הערכה לגבי האויב בלי לראות את זה בצורה ביין-זרועית. אנחנו צריכים לראות את המצב הביין-זרועי. לזרוע אחת וליכולת אצ השפעות על אפשרויות הפעולה ועל החלטות אסטרטגיות לגבי כלל המערכת. אני חושב שאנחנו אגב אותם מסמכים של שדיברנו קודם, כמה קצינים במודיעין אוויר רואים את המסמכים, כי הם תנאי לעבודה, עם מגבלות שיש. חדעו, ראש מדור

אצא

היו"ר אגרנט: המסמכים של .

א. שלו: המסמכים פרופר. אני עושה אכחנה. אני אצא מניח שעשו לכם אכחנה ביין מסמכים וכיין חברים שהוא אומר. אני מתייחס למסמכים. הדברים שהוא אומר מקבלים תפוצה קצה יותר רחבה. המסמכים עצמם מונחים אצלי בלשכה שלי, אבל מחפ"ן, כמחלקת מודיעין אוויר יש שלושה קצינים שרואים את זה, כי מודיעין אוויר הוא מרכיב מסדרגה ראשונה בעבודה שלנו, בהערכת מודיעין שלנו. גם אז יש מגבלות, כי ראש מדור כמחלקת מודיעין אוויר שעוסק בחיל האוויר המצרי, למשל, לא רואה את המסמכים. זאת אומרת, לפי דעתי, העניין מבחינת שיטת העבודה, מצב התיאום

ישיבה כ"ב

של העבודה, גם היחסים האנושיים, שגם זה חשוב, בעיקר כשמדובר בשתי מערכות
 שלא כפופות אחת לשניה. השילוב של העבודה עם מודיעין אויר, ולפי דעת
 גם מודיעין ים, הוא גם הדוק וגם חשוב ממדרגה ראשונה.

לסקוב:

האם מפקד חיל האויר מקבל חומר גלמי? מה קורה
 כשנוצרים חילוקי דעות בין מפקד חיל האויר, מחלקת
 מודיעין של חיל האויר, ונניח אתה. איפה זה נדון. או אם היה דבר כזה,
 נניח סמוך ל-1 לאוקטובר?

א. שלן:

מפקד חיל האויר רואה אותן ידיעות שרמ"ח מודיעין
 אויר חושב שכדאי להראות לו. הוא לא מקבל ידיעות
 ישירות, אג ראש אמ"ן לא מפיץ ידיעות גלמיות רגישות למפקד חיל האויר.

אחרי כן רשמה מס

ראש מחלקת מודיעין אויר, לפי שיקולו, מראה לו ידיעות גלמיות.

זה לחלק הראשון של השאלה.

לחלק השני, אם יש חילוקי דעות הערכתיים, והם

לגיטימיים ויכולים להיות, בין מפקד חיל אויר וראש מחלקת מודיעין אויר,

או אני למשל, בפניהם, או בין ראש מחלקת אויר לביני - מה קורה אז?

בדרך כלל, כשיש חילוקי דעות (אני לוקח קודם את המערכת המודיעינית, אני

עוזב את מפקד חיל אויר), אם יש חילוקי דעות הערכתיים - וזה בהחלט יכול

לקרות - זה תמיד מביע לראש אמ"ן. זה דבר ראשון.

דבר שני, וזה נוגע כבר למפקד חיל אויר, כשנדון

נושא כלשהו אצל הרמטכ"ל, או נושא חשוב, צביר כך, אם אסייג את זה קצת -

מוזמן גם מפקד חיל האויר.

לסקוב:

מודיעיני.

גם מפקד חיל אויר, וגם ראש מחלקת מודיעין אויר,

תא"ל שלון:

בדרך כלל לוקח אותן אתן מפקד חיל האויר. וכשיש

דיון על שאלה כלשהי חשובה, זה ה"סט אפ", כולל ראש אג"ם שישנו, כולל ראש

אמ"ן שישנו, עוזר ראש אג"ם, ראש אג"ם סבצעים. ובשלב ראשון המודיעיני מציג

את ההערכה שלו, את העובדות ואת ההערכה. אם למפקד חיל האויר יש הערכה אחרת,

הוא אומר את ההערכה האחרת שלו, ולמה.

לסקוב:

אבל לכל אחד יש מקורות אחרים.

תא"ל שלון:

למה מקורות אחרים?

היו"ר אברנט:

אתם גם כן מוזמנים לזה?

תא"ל שלון:

ראש אמ"ן מוזמן בהחלט לזה. אני אומר: זה בערך "סט אפ"

לדיון או הוק לבעיה מסויימת. ויכול מפקד חיל אויר -

וזה קורה - להגיד: אמ"ן חושב כך, למשל; אני חושב אחרת.

אבל אין לי את אותה הידיעה הגלמית שהיחה לך, אם

לסקוב:

הוא למשל נעול על איזו שהיא ידיעה שיש לו.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ס.י.

ישיבה כב' - אחה"צ

תא"ל שלן:

יכול להיות שהדבר הטוב ביותר היה להפיץ לכולם את

כל היריעות הגלמיות. אבל אני מניח שהיה לו קשה

אז להיות מפקד חיל אוויר. אני מניח, יחד עם זאת, שראש מחלקת מודיעין אוויר
מראה לו את הדברים החשובים.

החשובה שלי הייתה מיועדת לומר שיש לו דרך להתבטא גם.

הוא גם כמובן יכול להרים סלפון ולדבר עם ראש אמ"ן, ולהגיד: חשמע, אני מבין
שההערכה שלכם היא כזאת; אני שומע מרפי אצלי שהוא חושב כך, אני חושב אחרת או
כך, - קח את זה בחשבון.

לסקוב:

האם היה דבר כזה בין 26 לספטמבר עד 6 לאוקטובר?

אם אני א נשאל שאלה ספציפית, אני צריך לענות במדויק

תא"ל שלן:

גם עליה. מה שאני יכול לענות זה מה שאני הייתי בו;

אינני יכול לענות על דברים שלא הייתי בהם. הייתי בשני דברים: אחד הוא אותו
הדיון אצל ראש הממשלה ב-3 לאוקטובר, שבו היה גם מפקד חיל האוויר. זה דיון
אחד שהייתי בו, שאני מבין שיש לכם את הפרטיכל, ואני מניח שבשלב הבא עוד
נדבר על זה, אז אני מתעלם מזה כרגע.

לסקוב:

זה היה ב-3 באוקטובר?

ב-3. ובאותו דיון אצל ראש הממשלה היה גם מפקד חיל

תא"ל שלן:

האוויר.

הזדמנות אחרת שאני הייתי, זה היה לא אחרי כן, אחרי

כן אני אישית לא הייתי בשום דיון אצל הרמטכ"ל או אצל ראש הממשלה; הייתי
בדיון כמה ימים קודם, 5 ימים או משהו כזה, שהנושא שלו היה בחקשר לסוריה. אם
שמעתם על זה, אני אחסוך את החזרה על הדברים. אם אתם רוצים - אכנס לזה.

תא"ל שלן:

ב-26 לספטמבר?

לא, אינני זוכר את התאריך. זה היה דיון אצל הרמטכ"ל

תא"ל שלן:

בנושא של סוריה, לאחר שאלוף פיקוד הצפון... .

לא מוכר לכם דבר כזה?

זה עוד לא, זה אנחנו נקבל מהרמטכ"ל כנראה.

יריין:

ועדת החקירה - 16.12.1973

פ.י.

ישיבה כב' - אחה"צ

תא"ל שלון:

אז אני משוחרר מלדבר על זה? בבקשה.

יריין:

אבל לא, בהקשר לשאלה, מה קרה אצל הרמטכ"ל?

תא"ל שלון:

בהקשר לשאלה - אני אומר: שם למשל, לדוגמה, באותו

דיון שנגע לסוריה, חשב אצא אצא סגן הרמטכ"ל

שיכולה להתפתח פעילות התקפית סורית.

אבל לשאלה הספציפית שלך לגבי חיל האויר - גם שם לא

שמעתי הערכה אחרת. נשמעה שם הערכה אחרת ביחס לסוריה, אבל ממישהו אחר, לא ממפקד חיל האויר.

לסקוב:

וחיל הים זה במקביל, באותה צורה?

תא"ל שלון:

בחיל הים זה מקביל. זה הרבה יותר קל היום, אחרי שחיל

הים עבר לחל-אביב. קודם זה היה יותר קשה, עם

המרחקים.

היו"ר אברנט:

אנחנו רוצים להפסיק עכשיו. אחה עוד לא עם חיל האויר

וחיל הים.

תא"ל שלון:

אני גסרתי עם חיל האויר ועם חיל הים, אלא אם יש שאלות.

היו"ר אברנט:

יש לך עוד נושאים?

תא"ל שלון:

אני מציע, כרצונכם כסובן: נושא אחד זה תודיעין

הפיקודי; הדבר הבא זה מחלקת איסוף; ואני מה מדלב

על כמה דברים, אלא אם אתם תרצו בהם; על א עניין המחשב דיברנו; ניצול

פוטנציאל במדינה - אם יש לכם עניין. אם אתם רוצים שאכסה חלק מהנושאים האלה

עכשיו, בבקשה, כרצונכם.

היו"ר אברנט:

עכשיו אנחנו נסיים. אחה בינתיים, עד הפועד הבא

שבו אתה תעיד - את התאריך תקבל מהמזכיר - אחה תוכל

לעבור, כפי שאמרתי, על העדות של אלוף זעירא. ונמשיך בעדותך באותו פועד,

הגמור את הנושאים האלה, הם יהיו קצרים עכשיו, ותשלים מה שיש לך להשלים.

אני מניח שיום אחד מספיק לך?

ס.י.

ועדת החקירה - 16.12.1973

ישיבה כב' - אחה"צ

זה חלוי מה אתם רוצים ממני בשלב הבא.

חא"ל שלון:

מבחינתך?

היו"ר אברנט:

יום אחד בשבילי לקרוא את החומר או בשביל להשיב

חא"ל שלון:

לשאלות פה? לקרוא אני מניח שודאי יקח לי יום, כי זו

כמות גדולה. אני מכין שמה שאחם רוצים ממני אחרי שאני אקרא, הוא לענות על

שאלות בלי לעשות חזרות. זאת המטרה.

אנחנו רוצים שאתה חשלים את העדות, מה שאתה רוצה

היו"ר אברנט:

להשלים, אם יש צורך להשלים, לא לחזור על דברים,

חתוך כדי כך ודאי יוצגו לך שאלות. אתה אינך יכול להעריך אם אתה תגמור את

זה ביום אחד?

אם אתם רוצים ממני הערכה, שהיא סבירה, אני מציע לתת

חא"ל שלון:

לי אפשרות לומר אותה מחר בערב, אחרי שאני אקרא פה

את החומר, כדי שאדע כמה מדובר.

הכוונה איננה שאתה תתן עכשיו קומנטר, כי אין לזה גבול.

לנדוי:

אלא להיפך, הכוונה היא שתרכז את הדברים.

אני מכין, אם יש דברים חשובים שנראה לי שצריך להשלים

חא"ל שלון:

אותם, ולענות לשאלות. הבינותי.

כן.

היו"ר אברנט:

קשה לי להגיד הערכה. יכול להיות שתצי יום יספיק.

חא"ל שלון:

אבל אני מציע, אם זה נוח לכם, שמחר בערב אני אומר,

אחרי שאקרא את החומר.

בינתיים נקבע לך יום אחד. אם יהיה צורך - נוסף.

היו"ר אברנט:

כרצונכם, אני לרשותכם. תודה רבה.

חא"ל שלון:

הישיבה נסתיימה בשעה 18.35.