

בשעה 06:29 בשבת שמחת תורה, 7 באוקטובר 2023, פתחה חמאס במתקפת פתע מרצועת עזה שזעזעה את ישראל. גלי ההדף של המתקפה הרצחנית ושל המלחמה שהתחוללה בעקבותיה גרמו לשינויים טקטוניים ברחבי המזרח התיכון כולו, ישפיעו לאורך שנים על עתיד הסכסוך הישראלי-פלסטיני ויעצבו מחדש היבטים עמוקים בתפיסת הביטחון, בפוליטיקה ובחברה הישראלית. קהילת המודיעין של ישראל, שנתפסה עד אותו רגע כאחד מסמלי העוצמה של ישראל וכמופת של חדשנות, יוזמה ויצירתיות, נחשפה בכישלון החמור בתולדותיה.

ההשלכות הדרמטיות של אירועי שבעה באוקטובר קשורות בעוצמת ההלם שאחז בציבור ובמערכת המדינית-ביטחונית בישראל בעקבות המתקפה, ואשר נבע מעוצמת ההפתעה שחוותה המדינה. גודל ההפתעה קשור גם בכך שמתקפת חמאס לא הייתה אמורה להיות מקרה של "ברבור שחור", קרי אירוע שמחוץ למרחב הציפיות הרציונליות ושלא ניתן לצפות אותו מראש. רצועת עזה הייתה זירת יעד ברורה, ללא עומק בהגנה על היישובים והמוצבים הסמוכים לגבול, כשמהצד השני השלטון נתון בידי תנועה לאומנית דתית הדוגלת בחיסולה של ישראל, ובונה לאורך שנים צבא טרור. במילים אחרות, **הצורך לעקוב מודיעינית ולהתריע על כוונות ויכולות מאיימות של חמאס ברצועת עזה אמור היה להימצא בטווח הציפיות של המודיעין מעצמו ושל המערכת הביטחונית מהמודיעין.** בכל זאת הופתענו והסיבות לכך רבות, מגוונות ופתוחות למגוון פרשנויות המשקפות בחלקן גם נרטיבים שונים.

הטענה הנשמעת במחקר האקדמי של המודיעין, ולפיה כל מתקפות הפתע שפתחו מלחמה מצאו את היריב בלתי מוכן לקראתה, אינה יכולה לשמש כטיעון להקלה בחומרת הכישלון המודיעיני. העדויות ההיסטוריות להצלחה בהתרעה על כוונות מתקפת פתע אומנם ספורות אך קיימות (דוגמה עדכנית אפשר לראות בהתרעה האמריקנית והבריטית על כוונות הפלישה של רוסיה לאוקראינה בפברואר 2022). ומכל מקום, במרבית מתקפות הפתע, הצד המותקף הופתע באופן חלקי - לעיתים ממקום ההתקפה, לעיתים ממועד התרחשותה, לעיתים מהמתווה שנקט הצד התוקף, ולעיתים אף מזהות הגורם התוקף. אך אין הרבה תקדימים להפתעה בסיסית כה עמוקה, כמו זו שאירעה בשבעה באוקטובר, שבה הקורבן לא רק היה בלתי ערוך לאיום, אלא הבין את האיום רק לאחר התממשותו.

אף לא אחד מגופי המודיעין בישראל סיפק התרעה על פרוץ מלחמה ביוזמת חמאס, הן בהיבטי היכולות הן בהיבטי הכוונות. הסימנים המטרידים שהתקבלו בשנה שלפני המלחמה, וביתר עוצמה ביממות שלפני מתקפת הפתע של חמאס, פורשו באופן שגוי, לכל היותר כאינדיקציות לאפשרות חדירה נקודתית. בחודשים שקדמו למלחמה, חלק מראשי המודיעין אומנם העבירו לדרג המדיני התרעה אסטרטגית בדבר עליית הסבירות למלחמה רב-זירתית, אך טעו בהערכת מרכזיותה של רצועת עזה באיום המתקרב, ובהבנת התיאומים שהתקיימו בין חברות הציר האיראני בנוגע לתחושת המסוגלות המתהווה להשמדת ישראל. ההתפתחויות האסטרטגיות בשנים שקדמו לאסון לא הביאו את

המודיעין להבין כי מתקפת הפתע הנרחבת של חמאס (ולא פשיטות נקודתיות) היא איום הייחוס האמיתי מכיוון רצועת עזה. זהו, אם כן, האסון הגדול בתולדותיה של ישראל, והכישלון הקולוסלי ביותר בהיסטוריה של המודיעין הישראלי.

רעידת האדמה המודיעינית בעקבות שבעה באוקטובר מחייבת להפוך כל אבן במסגרת בירור נסיבות הכישלון והפקת לקחים ברמה הלאומית. יש לבחון זוויות רבות ומגוונות של ההסברים לכישלון, הן גורמים פנימיים בתוך ארגוני המודיעין, הן גורמים בין-ארגוניים שחוצים את קהילת המודיעין והן גורמים הקשורים בזיקות ובממשקים בין המערכת המודיעינית ובין המערכת הביטחונית הרחבה יותר והדרג המדיני. תהליך הבירור צריך להתמקד בגורמי כשל מבניים שנערמו לאורך שנים, שכן בהם טמונה היכולת להצביע על לקחים מערכתיים שבכוחם לשפר את המערכת המודיעינית בראייה צופה פני עתיד.

למרבה הצער, בירור זה טרם החל נכון לסתיו 2025, ואף אינו מסתמן באופק. התחקירים הפנימיים שקיימו ארגוני המודיעין חלקיים ומוגבלים מעצם הגדרתם, ונערכו תחת אילוצי זמן וחוסר פניות מפאת המלחמה. הקמתה של ועדת חקירה חיצונית, עצמאית, מקיפה ובעלת סמכויות – נבלמת על ידי הדרג המדיני. וככל שחולף הזמן, נשחק פוטנציאל הלמידה האיותית של ועדה שכזו: טקסטים וחומרי גלם עלולים להיעלם, זיכרונם של בעלי תפקידים מתעמעם, ושינויים מתהווים בזיכרון הקולקטיבי ישפיעו על הנרטיבים והרשומים של כל הדמויות שיהיו מעורבות בתהליך החקירה.

בחסות הוואקום שנוצר בשל היעדר תהליך בירור מוסמך ומעמיק, תופסים את הבמה נרטיבים פופוליסטיים ואינטרסנטיים, המבוססים במידה רבה על הדלפות מגמתיות ומהונדסות לתקשורת. במסגרת דפוס המוכר מההיסטוריה, יש המנסים לצייר את הכישלון הלאומי ככישלון מודיעיני בעיקרו. גורמים מחוץ למערכת המודיעינית קוראים לבצע בה שינויים עוד קודם שבוצע תהליך למידה אמיתי של הפקת מסקנות ולקחים מהאירוע, ונדמה כי גם חלק מהשינויים שארגוני המודיעין עצמם עורכים נובעים מתגובה אוטומטית של "חזרה לעבר".

אל רשימת החסמים ללמידה עמוקה של לקחי שבעה באוקטובר מתווספות, באופן פרדוקסלי, ההצלחות המרשימות של קהילת המודיעין במלחמה נגד חזבאללה ואיראן. ההישגים המודיעיניים מבצעיים יוצאי הדופן, מ"מבצע הביפרים", דרך הפגיעה הנרחבת במערכים אסטרטגיים ועד האחיזה במטרות איכות של אישים, עלולים לעמעם את עוצמת התמריץ ללמוד את הכישלון בפתחותה של המלחמה. בלבנון ובאיראן, ישראל הייתה הצד המפתיע והיוזם ומימשה תוכניות שהמודיעין נערך אליהן ובנה אליהן את כוחו במשך שנים, בעוד ברצועת עזה ישראל הייתה הצד המופתע, ונתפסה ללא היערכות מספקת. החשש הוא שלאחר שנתיים של מלחמה מתמשכת והצלחות מודיעיניות מבצעיות, תחושת הכישלון מפנה את מקומה לתחושת מסוגלות מתעתעת.

על רקע האתגרים הכבדים הניצבים בפני למידה רצינית בנושא המודיעין ושבעה באוקטובר, **ספר זה מבקש לצלול אל שורשי הכישלון, ולהציב בפני הקורא הישראלי תשתית לחשיבה אסטרטגית מחודשת על המודיעין בישראל.** הספר אינו מתמקד באירועי הלילה שבין

6 ל-7 באוקטובר, אינו מהווה תחליף לתחקיר רשמי ומסודר, ולא מתיימר להקיף את כל ממדי הכשל. תחת זאת, הוא מציע נקודת מבט רפלקטיבית, רחבה, מגוונת ובלתי תלויה, פרי עטם של פרקטיקנים לשעבר ואקדמאים בעלי זוויות ראייה מגוונות, הנשענים על ניסיון מעשי או מחקרי, הבנה מערכתית ונכונות לשאול שאלות קשות.

כשל ההתרעה שיקף, בראש ובראשונה, אי-הבנה עמוקה של סדר העדיפות האסטרטגי של חמאס בעזה ושל יכולותיו. זאת בעוד הארגון צובר ביטחון ובונה את עצמו למימוש מתקפה נרחבת, שתכליתה השתלטות על עוטף עזה ואולי אף יותר מכך, רצח חיילים ואזרחים, חטיפה המונית והשפלה של קורבנותיו, כדי לערער את ביטחונם של אזרחי ישראל, לשחרר המוני מחבלים מהכלא ולשנות את המציאות האסטרטגית. קהילת המודיעין הייתה משוכנעת מזה שנים, ובמיוחד מאז מבצע "שומר חומות" ב-2021, שהארגון מורתע, חסר יכולות וממוקד בשיפור איכות החיים של תושבי עזה, כדי לבסס את שלטונו.

ככל שחלף הזמן, קונספציה זו הלכה והתקבעה עד שנהייתה לדוגמה, כך שכל מידע שיכול היה להתפרש כמבסס אותה התפרש ככזה ויוחס לו משקל רב, וכל מידע או דעה שהיו אמורים לאתגר את הקונספציה (כולל תכנית המתקפה עצמה, המכונה "חומת יריחו", המידע שהתקבל ביממה שקדמה למתקפה על הפעלת ה"סימים" הישראליים ועוד, או דעתה של הנגדת ו. ודיווחי התצפיתניות) לא ערערו את הביטחון העצמי של הגורמים האחראים במודיעין ובדרג המבצעי הבכיר ולעתים אף זכו ליחס מזלזל. הדיבורים על חשיבות הפתיחות ועל המודעות להטיות החשיבה שהובילו לכישלון המודיעין ב-73', בעיקר לקראת ציון 50 שנה למחדל ההוא, התבררו כמילים ריקות.

הנחת המוצא של הספר, המתחוורת מכל אחד ואחד ממאמריו, היא כי הקבעון המודיעיני סביב הקונספציה איננו גזרה משמים. יותר מכך, כשל ההתרעה בשבעה באוקטובר היה לא רק כשל נקודתי או מקומי, אלא נייר לקמוס לבעיות יסוד מתמשכות בקהילת המודיעין הישראלית ובאופן שבו "עושים מודיעין" בישראל. הטעות הקשה של המודיעין בהבנת חמאס נבעה מהמצרפיות של בעיות מקצועיות, שבאו לידי ביטוי, בין השאר, בשורה של הטיות חשיבה המוכרות מכשלי מודיעין אחרים (דוגמת הטיית האישוש וההדחקה של תרחישי אימה), בעיות תרבותיות וארגוניות, ומהתנהלות האנשים שאיישו תפקידי מפתח.

אחת הטענות הבולטות בספר היא **שבמהלך כשני עשורים התבשלו תהליכי עומק, אשר שינו מן היסוד את אופייה של קהילת המודיעין הישראלית ויצרו את התנאים הבסיסיים לכישלון שהתרחש בשבעה באוקטובר.** לפי טענה זו, אמ"ן נוסד ופעל לאורך שנים כמוסד שיעודו הראשי הוא בירור המציאות וניתוח הכיוונים ש אליהם היא יכולה להתפתח, וייעוד זה בא לידי ביטוי במשימות העל שנדרשו מהמודיעין - גיבוש הערכת המודיעין הלאומית ומתן התרעה אסטרטגית. בשני העשורים האחרונים, בעקבות גורמים שונים - ובהם תחושת הכישלון המודיעיני במלחמת לבנון השנייה בתחום המטרות והסיוע לכוחות בשטח, תפיסת המב"ם (המערכה בין המלחמות) שהתפתחה בצה"ל, והזדמנויות טכנולוגיות - החל אמ"ן לשנות את ייעודו, מקמ"ן המעריך את המציאות לגוף בעל אוריינטציה מבצעית, המבקש להשפיע על המציאות, וזאת בדומה לשב"כ ולמוסד. אמ"ן

החל להיות מעורב באופן אינטנסיבי בייזום, עיצוב ואף מימוש של מערכות אופרטיביות שישאל ניהלה שנים בכלים חשאיים, מה שפגע בקשב שלו לביצוע הערכה אסטרטגית וביכולתו לנתח אותה באופן "חיצוני" ואובייקטיבי.

הכישלון המוחלט של אמ"ן בהבנה של חמאס ובמתן התרעה איכותית על יכולותיה וכוונותיה, וההצלחות המבצעיות הכבירות של אותה קהילה מודיעינית נגד חזבאללה ואיראן אינם מקריים, אלא הם תוצאות מתבקשות של התהליך שעבר על המודיעין הישראלי בעשורים האחרונים. הטרנספורמציה של אמ"ן נבעה מהצורך להתארגן מחדש מול נסיבות משתנות בסביבה האסטרטגית והמבצעית של ישראל – היחלשותן של מדינות הלאום במזרח התיכון וירידת איום המלחמה הקונונציונלית, במקביל לעלייתם של כוחות ואיומים על-קונונציונליים ותת-קונונציונליים. ואולם אופי וקצב השינויים העמוקים שהתרחשו בקרב ארגוני המודיעין התעצבו במידה רבה על ידי גורמים פנימיים, הקשורים בתרבות ובפוליטיקה שלהם: הצורך ברעיון מארגן רלוונטי ואפקטיבי מול מקבלי ההחלטות הצבאיים והמדיניים, ובעל כוח משיכה לרתימת האנשים והשגת משאבים.

לצד זאת, הגישה הפראקטיבית וההטיה הטכנולוגית בתרבות הביטחון הישראלית בכלל, ובמודיעין בפרט, הובילו למינוף מרשים של טכנולוגיות מפציעות לכדי יישומים מודיעיניים ומבצעיים פורצי דרך, בממד הסייבר ולאחר מכן בעולמות הדאטה והבינה המלאכותית. יכולות אלו באו לידי מימוש בעשייה ענפה בעולם המטרות עבור מאמץ האש בעימותים מוגבלים (בדגש על סבבי ההסלמה ברצועת עזה) ובהכנות למלחמה, ובעיקר לפגיעה בהתעצמות של גורמי הציר הרדיקלי האיראני במסגרת המערכה שבין המלחמות.

השינוי העמוק שעברו אמ"ן ובמידה פחותה יתר ארגוני המודיעין הישראליים נעשה בהלימה למציאות המשתנה, וחיזק מאוד את "השריר האופרטיבי" שלהם. אך סיכוני השינוי - שעל חלקם הוצבע מראש - לא נוהלו בתוך הארגונים או מחוץ להם. וכך, **"השריר" הדרוש לבירור המציאות, לגיבוש הערכת המודיעין הלאומית ולמתן התרעות אסטרטגיות, הלך ונחלש.**

האתוס הקלסי של המודיעין מקדש את החתירה המתמדת להעמיק בהבנת הצד השני, תוך הפגנת ענווה אינטלקטואלית, חשיבה ביקורתית והטלת ספק בנוגע למגבלות הידיעה. בנסיבות החדשות ובעידן של יוזמה מתמדת נגד היריב, **את האתוס הישן החליפה תפיסה של "עליונות מודיעינית", שנשענה על תחושות של ודאות וביטחון עצמי.** תחושה זו התבססה במידה רבה על יכולות איסופיות מרשימות, מבוססות סייבר, שיצרו ודאות כוזבת – כאילו המודיעין מכיר את היריב לפרטי פרטים, בעוד המציאות הייתה הפוכה, ודווקא חמאס היא שנהנתה מיתרון מודיעיני שאפשר לה לממש תוכנית הונאה מרשימה. שינוי זה, כפי שאפשר לראות במאמרים השונים המופיעים בספר זה, השפיע על כל שרשרת הערך של המודיעין – הסטת כוח האדם, דפוסי ההכשרה ומוקדי העשייה שלו למשימות אופרטיביות, שינוי דפוסי זרימת המידע מדחיפה למשיכה על בסיס שאלות ממוקדות, אימוץ טכנולוגיות והסתמכות עליהן, תוך שחיקת מיומנויות ומומחיות תוכן של אנשי המקצוע.

חלק לא מבוטל מהבעיה נובע מכך שלא הונהגו במערכת הביטחון תהליכי ניהול סיכונים

מסודרים ומתמשכים, אשר ילוו את השינויים המהותיים שקידמו ארגוני המודיעין. מרבית השינויים עברו תהליכי אישור בדרגים הביטחוניים וחלקם אף בדרג המדיני, וחלק מתהליכי השינוי כללו ניתוח מקדים של סיכוני המהלך. ואולם, כאמור, הסיכונים לא נוהלו לאורך הזמן, ולא הותקנו מנגנוני גידור סיכונים ובקרה כדי למנוע מהם להתממש. כך, למשל, המעבר להתארגנויות קבע משולבות, או הנגשת מאגרי החומר המודיעיני הגולמי של יחידות האיסוף לרשותם של החוקרים, הובילו לטשטוש הזהות ולשחיקת מיומנויות מקצועיות של בעלי תפקידים מודיעיניים שונים.

באופן טבעי, אמ"ן עומד במוקד הדיון המודיעיני, ואחריותו לכישלון רבה, אולם גם ליתר הארגונים, ובראשם שב"כ, חלק בכישלון. לשב"כ חלק משמעותי בשל התייחסותו לרצועת עזה כאל מדינת יעד אף שלא היו בידיו כלים תפיסתיים ואופרטיביים להתמודדות מערכתית עם אתגר מודיעיני שכזה, לרבות התרעה על מלחמה. גם יתר הארגונים לא סיפקו מענה רלוונטי; המוסד – גם אם היו בקרבו קולות שונים, יישר קו בסופו של דבר עם יתר הארגונים, וחלקו בנוגע להכנסת קטר למערכת העזתית מהותי.

לראשי הקהילה, וגם לדרג המדיני ולגורמי הפיקוח והבקרה החיצוניים (בכנסת ובמל"ל), יש אחריות לבעיות שנוצרו בתהליכי השינוי הדרמטי שעברו ארגוני המודיעין במהלך השנים האחרונות. בפועל, לרשות קהילת המודיעין עומדים מנגנונים חלשים של תיאום וניהול סוגיות עניין משותפות, וקיים ואקום של ממש בסמכות ובאחריות של הדרג המדיני לפיקוח אזורי יעיל על ארגוני המודיעין. סוגיית ההסדרה הרופפת של האחריות המודיעינית על רצועת עזה בין ארגוני המודיעין השונים, שנדונה בספר, היא אחת הדוגמאות הבולטות לכך. **הפערים במנגנוני ניהול בין-סוכנותי של קהילת המודיעין ובמנגנוני פיקוח אזורי על ארגוני הקהילה** קיימים מראשית ימיה, והצורך לטפל בפערים אלה שב ועלה בוועדות חקירה רבות במהלך השנים.

ממד שלם נוסף שראוי לבחינה ולמידה, קשור ביחסים שבין המודיעין למקבלי ההחלטות. זהו נושא רגיש מבחינה פוליטית אך קריטי במיוחד מבחינת תרומתו לכישלון המודיעיני. זאת, שכן קונספציית "חמאס מורתע" אחראית במידה רבה להטיית האישוש שגרמה לכלל הדרגים להיות עיוורים בנוגע לכוונותיה ולתכנוניה של חמאס. קביעות נחרצות ביחס למקורות הקונספציה ודרכי התהוותה מחייבות בירור מקיף של ועדת חקירה חיצונית, אך ממה שכבר ידוע ומוכר עולה הרושם כי קונספציה זו התגבשה במקביל, או שמא נכון יותר לומר, התגבשה כתשלובת של חשיבת-יחד בקרב שלושת הדרגים – המודיעיני, הצבאי והמדיני, כל אחד מסיבותיו שלו.

ההערכה המובילה במודיעין, כבר מהשנים הראשונות לתפיסת השלטון ברצועת עזה בידי חמאס, הייתה כי התנועה מבכרת את שימור השלטון על פני עימות רחב עם ישראל; בסמיכות זמנים, הדרג המדיני ראה באותה מציאות אמצעי לחיזוק מדיניות "הפרד ומשול" בין עזה לרמאללה וניהול הסכסוך עם הפלסטינים בלי לחתור לפתרון מדיני; ואילו הדרג הצבאי-ביטחוני מצא תועלת בתפיסת המציאות הזו, שאפשרה לו להפנות משאבים למב"ם ולהיערך למלחמה בגזרות החשובות יותר מבחינתו, של איראן והזירה הצפונית.

יתרה מכך, במהלך השנים, ובמיוחד בשנים שבהן הוסדרה ונוהלה מערכת ההבנות עם חמאס לרגיעה ביטחונית בתמורה להקלות אזרחיות (החל מעלייתו של יחיא סנואר לתפקיד ההנהגה ברצועה ב-2017), שיחק המודיעין תפקיד פעיל ואינטגרלי בקידומה וניהולה של מדיניות זו. מאזוית העניין המודיעינית, מצב העניינים המתואר הציב את אנשי המודיעין במעין ניגוד עניינים מקצועי – אלה שהיו אמונים על גיבושה של הערכת מודיעין אובייקטיבית ונטולת הטיות ביחס לחמאס, וחלק מתפקידם העקרוני היה לאתגר את מדיניות ההסדרה הישראלית כלפי חמאס ולהתריע על פערים בינה ובין המציאות, היו מעורבים בגיבוש ומימוש המדיניות.

מעורבות היתר הזו של המודיעין במדיניות כלפי חמאס ברצועת עזה הפגינה גישה לא מאוזנת ולא בריאה ביחס למתח הקלסי של אנשי המודיעין, בין אובייקטיביות הערכתית ובין רלוונטיות בתרומה לקבלת ההחלטות. מעורבות היתר שהופגנה במקרה זה אינה חריגה, ותואמת את הדפוס הרווח ביחסי המודיעין והקברניט בישראל, וקריסת הקונספציה המשותפת בשבעה באוקטובר ממחישה זאת.

ולבסוף, אסון שבעה באוקטובר מעורר חשיבה מחדש על עצם מקומו של המודיעין בתפיסת הביטחון הלאומי של ישראל. מראשית שנותיה של המדינה, להתרעה המודיעינית ניתן מקום מרכזי כאחת משלוש ה"רגליים" של תפיסת הביטחון. על מנגנון ההתרעה הוטלה האחריות לוודא כי ההרתעה הישראלית עדיין בתוקף ולהזהיר מפני קריסתה ומפני איומים מתקרבים, כדי לספק למקבלי ההחלטות את מרחב הזמן הדרוש לנקיטת צעדי תגובה, ולהכריע את הצד השני אם ידרש הדבר.

המודיעין נכשל במבחן זה בשבעה באוקטובר, אך גם בהזדמנויות נוספות במהלך המלחמה, דוגמת הערכת התגובה של איראן על ההתנקשות באחד מבכיריה בדמשק (אפריל 2024). המחקר האקדמי מצביע על מה שאפשר לכנות "אשליית ההרתעה", ומסביר את הקושי המבני של אומות להבין כי ההרתעה שלהן כבר אינה רלוונטית. פעמים רבות, הצד התוקף מעוניין לתקוף כדי לקטוע תהליך התעצמות של הצד השני, ובוחר במתקפת פתע דווקא מתוך תחושת נחיתות והצורך לאזן אותה באמצעות הפתעה; לעיתים, איתותי וצעדי ההרתעה נתפסים דווקא כחרחורי מלחמה, ולחלופין כמשדרים חולשה ורתיעה ממלחמה; וכל זאת, כשחוסר ההבנה של תפיסות העולם, האידאולוגיות והערכים שמניעים את הצד השני יוצר נקודות עיוורון בנוגע למוטיווציות שלו ולכוונותיו.

המודיעין הישראלי היה ערב שבעה באוקטובר קורבן של תפיסה קולקטיבית של יהירות ותחושת עליונות, שאפיינה את כל המערכת הביטחונית, המערכת הפוליטית ואף את הציבור, ברובו המכריע. לכן הוא כשל הן ביכולת להתריע על קריסת ההרתעה הישראלית, הן ביכולתו להתריע על כוונות מתקפת הפתע של חמאס.

על רקע זה, השיח הער שמתקיים מאז שבעה באוקטובר על אודות השינויים הדרושים בתפיסת הביטחון, נע בין שני קטבים: מצד אחד, יש הקוראים "לחזור ליסודות" ולמקד מחדש את קהילת המודיעין במשימת ההתרעה האסטרטגית. מן הצד השני, יש הקוראים לזנוח את התלות בהתרעה ולשנות את תפיסת הביטחון הקודמת, ולהמירה בעקרון המניעה

והיזומה ההתקפית. לפי עיקרון זה, ישראל צריכה לפעול באופן מתמשך ובלתי מתפשר לגרעת יכולות האויבים, בלי לאפשר להן לצמוח לכדי איזמים אסטרטגיים. תפיסה זו גוזרת למעשה על המודיעין להמשיך להעמיק את הנתיב שבו הוא צועד בעשורים האחרונים, קרי מיקוד במחקר יכולות ובסיוע מבצעי לתקיפתן ולסיכולן.

בפועל, במציאות הנוכחית, הכוללת מנעד רחב, שונה ומורכב של איזמים מזה שהתקיים לפני חמישים שנה, לא יהיה זה נכון לחזור למודל הביטחוני המסורתי של ישראל, ולמקום המסורתי שנשמר בו להתרעה המודיעינית. אך מן הצד השני, ניסיון לבטל כליל את התפיסה המסורתית, ובכללה את המקום שניתן בה להתרעה אסטרטגית, ייתקל באתגרים שהיו נכונים בעבר כפי שהם נכונים כיום: אילוצי לגיטימציה, מגבלות משאבים ושיקולים רחבים של חברה דמוקרטית, המחייבים ריסון וסדרי עדיפויות בהפעלת הכוח הצבאי, ומכאן שמחייבים גם ניהול סיכונים בטיפול באיזמים השונים. לפיכך נראה כי **תפיסת הביטחון העתידית לא תוכל לזנוח את עקרון ההתרעה, אך תידרש לאזן אותו ואת הסתמכותו היתר על מודיעין, עם עקרונות אחרים דוגמת מניעה והגנה.**

הספר שלפניכם כולל שלושה שערים:

● **השער הראשון מספק מסגרת רחבה להבנת הכישלון:** פרופ' אורי בר-יוסף משווה אותנו לכישלון המודיעיני ב-1973; אל"ם (מיל') ד"ר עופר גוטרמן, דודי סימן-טוב וד"ר אודי ערן מסבירים מדוע דעכה ההתרעה כמשימת-העל של המודיעין הישראלי ומה החליף אותה; תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר ואל"ם (מיל') ד"ר אסף הלר מציעים ניתוח רב-ממדי של הכישלון המודיעיני ומקורותיו; ואלוף (מיל') אהרון זאבי פרקש, ראמ"ן לשעבר, מזכיר לנו את חובת ההתרעה כציווי העליון והנצחי של המודיעין.

● **השער השני בוחן היבטים ממוקדים וייחודיים של מקורות הכשל:** יוני הרץ מנתח בעיות מתודולוגיות שניצבות בלב תהליך ההערכה המודיעיני; תא"ל (מיל') איתי ברון ושירה ברביבאי-שחם מנתחים את ההפתעה הישראלית לנוכח האלימות המינית של חמאס כעדות למערכת של כשלי חשיבה, הבנה ודמיון שחלקם אוניברסליים וחלקם מאפיינים את המודיעין הישראלי; סא"ל (מיל') שרית שפירא מציעה קווים לדמותה של התרבות המודיעינית הישראלית, על נקודות החוזק והחולשה שלה; ואל"ם (מיל') גלעד איזין בוחן את תפקודו של מודיעין השדה במלחמת ה-7 באוקטובר, מנקודת הפתיחה הבעייתית ודרך ההתאוששות והתפקוד במהלך המלחמה.

● **השער השלישי מתמקד בממשקים של מערכת המודיעין הישראלית בינה ובין עצמה ועם מערכות וגורמים אחרים:** ח"כ לשעבר עפר שלח, שהיה חבר בוועדת החוץ והביטחון ובוועדת המשנה למודיעין, גורס שהמפתח לשיפור תהליכי קבלת ההחלטות אינו נעוץ ברפורמות בארגוני המודיעין אלא בשינוי התרבות האסטרטגית של ארגוני קהילת המודיעין ושל הממשקים בינם לבין מקבלי ההחלטות; שרון טל חושף את הפערים בהסדרת היחסים וגבולות הגזרה בין שב"כ לצה"ל, בכל הקשור לאחריות על רצועת עזה; סא"ל (מיל') צחי דויד סוקר דרך הגנאלוגיה של מערכות המידע באמ"ן ואת האופן שבו העידן הדיגיטלי והרעיונות שהתפתחו בסביבה האזרחית (ובראשם השיבוש

הדיגיטלי) שינה את הארגון ואת האופן בו עושים מודיעין; ודודי סימן-טוב ושובל בן-יאיר דנים ביוזמות מודיעיניות אזרחיות שפעלו מתחילת המלחמה, ומאתגרים את גבולות הדיון במודיעין הלאומי.

לסיכום, מבין מאמרי הספר נרמזים כיווני חשיבה על שינויים נדרשים במערכת המודיעינית הישראלית, במגמה להפוך אותה ליותר מקצועית, מנוהלת ומפוקחת. ואולם חשיבותו הגדולה יותר של הספר שלפניכם טמונה בנכונותו לשהות באזור הבעיה, להישיר מבט אל עומק הכשל, ולהזמין חשיבה מגוונת מבחינה נושאת, מעמיקה מבחינה היסטורית, ורעננה מבחינה תפיסתית – לפני ההיחפזות לשלב הפתרונות.

תקוותנו היא שהספר יתרום לחשבון נפש וללימוד ברמה האישית, הארגונית והלאומית, יסייע להנחת תשתית אינטלקטואלית ומקצועית לוועדת חקירה חיצונית, אם וכאשר תקום, ויהיה עדות נאמנה לחשיבותה של חקירה לאומית – לא כמהלך של חיפוש אשמים, אלא כצעד חיוני לתיקון ולבניין כוחה של המערכת המודיעינית של ישראל, שחיונית להבטחת חוסנה של המדינה.

שלמי תודה

חובה נעימה לנו היא להודות לכל האנשים והארגונים שסייעו בהוצאתו של ספר חשוב זה לאור.

ראשית, תודות והערכה רבה לכותבים אשר נרתמו למשימה לא פשוטה כלל, לכתוב על המשבר המודיעיני מבחוץ, תוך שברובם הם אינם חלק מהתחקירים הפנימיים. ריחוק מסוים זה מהווה בראייתנו יתרון אולם טמונים בו גם חסרונות.

הספר הוא יוזמה משותפת של המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין (המל"מ) ושל הוצאת מערכות. אנו מודים לראשות המל"מ – היו"ר אלוף (מיל") אהרון זאבי פרקש ומנכ"ל המל"מ, תא"ל (מיל") יובל חלמיש, ולמפקד מערכות, ד"ר אמיר גילת, על ההובלה המשותפת.

תודה מיוחדת לזאב אלדר על העיצוב הגרפי המשובח, ליעל קולטון זיו על העריכה המצוינת, ולשי יגר-גרנות, עוזר המחקר במכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, על סיועו בהבאת המאמרים לדפוס.