

פרק מתוך ספר "המודיעין והשבעה באוקטובר"

"הסערה המושלמת" שהביאה לכישלון המודיעין ב-7 באוקטובר - שורשיה, השלכותיה ודרכים לצמצום הסיכוי לשוב ולהיכשל

תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר¹

תקציר

המאמר מנתח את כשלי קהילת המודיעין הישראלית ערב מתקפת חמאס באוקטובר 2023, תוך הצבתם בתוך דפוס רחב של תהליכים תפיסתיים, מוסדיים ותרבותיים. לטענת הכותב, הכשל נבע לא מהיעדר מידע, אלא מיכולת לקויה להעריך נכונה את משמעותו בשל קונספציה שגויה שהשתרשה עמוק בדרגי המודיעין וההנהגה המדינית. קונספציה זו כללה תפיסת מציאות לא ריאליסטית בנוגע לאופי חמאס, כוונותיה ויחסי הכוחות ברצועה, שהובילה לדחיית אינדיקציות מטרידות ולכשלים בהפעלת שיקול דעת עצמאי. המאמר קורא לחשיבה מחודשת על תהליך גיבוש הערכת המצב המודיעינית, על הרכב צוותי המחקר, ועל תהליכי ההכשרה והבקרה, תוך הדגשת חשיבותה של התרבות הארגונית ככלי קריטי לעמידות מוסדית מול תפיסות שגויות.

מבוא

הכישלון המונומנטלי של קהילת המודיעין הישראלית במתן התרעה על מתקפת הטרור האכזרית שהובילה חמאס בבוקר חג שמחת תורה (7 באוקטובר 2023) ייזכר לדיראון עולם. הוא מקיף מגוון רחב מאוד של תחומי עיסוק מודיעיניים (הערכת יכולות וכוונות של האויב, הבנת אסטרטגיית העל ואפשרויות הפעולה שלו והממדים המערכתיים הרחבים, בניית תוכנית איסוף ותרחיש ייחוס

¹תא"ל (מיל') יוסי קופרוסר, ראש המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין במרכז למורשת המודיעין. לשעבר, ראש חטיבת המחקר באמ"ן ומנכ"ל המשרד לנושאים אסטרטגיים.

רלוונטיים, היעדר נגישות למידע חיוני, היעדר שיח מפרה עם מקבלי ההחלטות בדרגים הצבאי, הביטחוני והמדיני ועוד).

נוכח קווי הדמיון בין כישלון המודיעין ב־2023 ובין כשלי מודיעין קודמים עם השלכות דרמטיות, ובהם יום הכיפורים ב־1973, המתקפה על פרל הארבור (1941), 11 בספטמבר 2001 ומבצע "ברברוסה" (1941), עולות שתי טענות. לפי האחת, נגזר על קהילות המודיעין לטעות אם האויב מתכנן כהלכה מהלך התקפי המושתת על הפתעה, ואין דרך למנוע זאת, במיוחד לא במבנה שבו המודיעין הצבאי אחראי להערכה המדינית־אסטרטגית. זאת, בין השאר, בשל כשלי החשיבה והקיבעונות האנושיים הבלתי נמנעים, הגורמים לדבקות בקונספציה. לפי הטענה השנייה, המתכתבת עם הראשונה, מכיוון שאי אפשר לחזות את העתיד כשמדובר בבני אדם, תפקידו העיקרי של המודיעין איננו לספק התרעה, במובן המודיעיני הקלסי (מי עומד לעשות מה, מתי ובאיזה מקום), אף שעליו לשאוף ליכולת כזו, אלא, כפי שטען המלומד פרופ' ג'וזף ניי,² שנפטר לאחרונה, לעזור למקבלי ההחלטות לחשוב על העתיד, וגם במשימה פחות יומרנית זו כשל המודיעין בישראל כישלון חרוץ, כתוצאה מאי־הבנתו את הכוונות והיכולות של חמאס בעזה.

במאמר זה אנסה להראות שהכשל ב־7 באוקטובר לא היה גזרה משמיים, אלא – כמו במקרים דומים – תוצאה של מחדל רב־מערכתי שאפשר היה למנוע בהיערכות נכונה, וכי נכון והכרחי לצפות מהמודיעין, למרות הקושי העצום הכרוך בכך, לומר משהו מהותי וחיובי על העתיד, ולא רק לעזור לחשוב עליו. במקרה שלפנינו, אפשר היה להתריע שחמאס נותרה מחויבת למאבק האלים נגד ישראל, בונה את כוחה ונערכת לפעולה רחבת היקף מעזה, על בסיס תוכנית מפורטת (שבה היה צורך לעדכן את הקברניטים המדיניים והצבאיים ולהפוך אותה לתרחיש ייחוס), איננה מורתעת, ומדיניות ישראל איננה נותנת לכך מענה. לקראת האירוע ובפרט בליל האירוע היה צריך להשיג מידע שיאפשר להתריע על מתקפה נרחבת בטווח הזמן הקרוב ולהתריע על בסיס המידע שהצטבר על האפשרות של פעולה נרחבת של חמאס. לשם כך אנתח את הכשל, אצביע על מרכיבי "הסערה המושלמת", קרי על מרכיבי המחדל הרב־מערכתי שגרמו במישורין ובעקיפין

² Nye, J. S. (1994). Peering into the future. Foreign Affairs, 73(4), pp. 82–93

לכישלון, ואמליץ על לקחים הנגזרים מכך עבור קהילת המודיעין ועל ההשלכות על תפיסת הביטחון הלאומי של ישראל.

כשלי המודיעין ב-7 באוקטובר

מטבע הדברים, תשומת הלב מתמקדת בכשל העיקרי של המודיעין - אי מתן התרעה על כוונת חמאס לפתוח ב-7 באוקטובר במתקפה רחבת היקף מעזה, במתכונת התוכנית המבצעית שהייתה מוכרת למודיעין הישראלי (גם אם לא הוטמעה כראוי) וכונתה "חומת יריחו". זאת, למרות המידע הרב והאיכותי שהצביע על הכנות בחמאס בעזה למהלך התקפי נרחב, הן בחודשים ובשבועות שקדמו למתקפה (דיווחי התצפיתניות, מידע גלוי רב, תרגול המהלך כולו ב-12 בספטמבר, תובנות הנגדת ו') הן בשעות שקדמו למתקפה (הפעלת כרטיסי הסיס, השמשת מפקדות חירום ועוד).

ואולם בפועל, כשלי המודיעין היו רבים. ראשית, הכשל במתן התרעה היה כפול ומכופל. לא ניתנה התרעה אסטרטגית על המצב התודעתי של חמאס. אסטרטגיית העל שלה, שבמוקדה עמד רעיון היוזמה המלחמתית הרחבה, כלל לא זוהתה, ובמקום זאת הוצג הארגון כפרגמטי וריאליסטי, ובין השאר כתוצאה מכך לא ניתנה התרעה על כוונת הארגון לצאת למתקפה מעזה. התרעה אסטרטגית כזו הייתה אמורה להשפיע על ההיערכות התודעית, המדינית והמבצעית ולמנוע את ההלם שאחז במערכת בשעות הראשונות. נוסף על כך, לא ניתנה התרעה אופרטיבית בדבר יכולות חמאס ואופן הפעולה הצפוי שלה, שהייתה אמורה להשפיע על תרחיש הייחוס של צה"ל ועל בניין הכוח, ולא ניתנה התרעה טקטית בשעות שקדמו למתקפה, שהייתה עדיין יכולה לאפשר לצה"ל להיערך לצמצום ניכר של הנזק שגרמה מתקפת חמאס, באמצעות הגברת ערנות הכוחות וקידום כוחות נוספים לגזרה, הפעלת חיל האוויר ופינוי פסטיבל ה"נובה".³

במקום זאת, נוצר מצב מתמשך שבו המודיעין העריך כי אין איום מצד חמאס ברצועת עזה. זאת בעיקר נוכח המכה שהתנועה ספגה לכאורה במהלך "שומר החומות" (מאי 2021) והקמת הקיר

³ Ehud Eiran, E., Guterman, O., & Simantov, D. (2024, October 4). Israel's Oct. 7 Early Warning Failure: Who Is to Blame?. War on the Rocks

הסלארי, שמנע ממנה את האפשרות לתקוף באמצעות המנהרות ההתקפיות. וככל שקיים בכל זאת איום כלשהו, גרסו גורמי המודיעין, הרי הוא מצומצם מאוד בהיקפו – שהרי לחמאס יכולות מוגבלות שאינן מאפשרות לה להתגבר על המכשול הצה"לי, והיא מתמקדת בניסיון לשפר את איכות החיים של תושבי עזה כדי לבסס ולייצב את שלטונה. לפיכך נוצרה תחושת ביטחון מופרזת, לפיה אפשר להסתפק בסד"כ מזערי מול עזה, אף שלאויב יש כוח בסדר גודל של כשתי אוגדות קומנדו סדירות הזמין לאורך הגבול, בסמוך ליישובים האזרחיים הרבים ולמפקדות צה"ל ולבסיסיו הקדמיים והעורפיים. במכתב הפרידה שלו מיחידה 8200 הדגיש המפקד היוצא, תא"ל יוסי שריאל, כי הטעות הבסיסית שלו הייתה אי-התאמת היחידה למשמעויות של מציאות זו⁴, ובריאיון לערוץ 11 הסביר רח"ט מחקר דאז, תא"ל עמית סער, כי למרות המידע שזרם בלילה שקדם למתקפה היה זה בלתי אפשרי מבחינתו לשנות את הקונספציה לגבי חמאס בלילה אחד.⁵

הכשל השני היה במתן התרעה אסטרטגית לא נכונה לגבי חזבאללה ואיראן. לפי הפרסומים על ארבעת מכתבי ההתרעה האסטרטגית ששלח אמ"ן (בעיקר רח"ט מחקר,⁶ תא"ל עמית סער) לדרג המדיני והאזהרות שהשמיעו ראשי השירותים האחרים, נאמר בהם שהמתח הפנימי בישראל גרם למרכיבי הציר האיראני להעריך כי ישראל הולכת ונחלשת, ולהגביר את נכונותם לפתוח במעשי איבה נגדה מלבנון ובאיו"ש. דווקא עזה לא נכללה בהתרעות אלה כמרחב שממנו עלול האויב לפעול נגד ישראל. בפועל, חזבאללה אכן התרשם כנראה שישראל נחלשת ממכלול סיבות, ובחן את מרחב החיכוך מולה (האיומים שהובילו להסכם הגז, הפיגוע במגידו, פרשת האוהלים בחוות שבעא), אך לא התכוון לצאת בעיתוי הזה לפעולה צבאית נרחבת נגד ישראל, אף שבנה יכולת מרשימה לממש מהלך כזה. איראן וחזבאללה הובאו בסודה של חמאס רק באופן חלקי. הם הכירו את המתווה של התוכנית המבצעית עוד ב־2022 ותמכו בה, אך לא התחייבו לפעול במקביל במלוא כוחם, כפי שיחיא סנואר קיווה. גם לאחר תחילת המתקפה חזבאללה הסתפק בגילויי סולידריות, בדמות ירי מוגבל בהיקפו, ואיראן עצמה נרתעה מהתערבות ישירה עד אפריל 2024, לאחר שישראל פגעה בבכיר איראני במתקן איראני בסוריה. סנואר נערך גם

⁴ יהושע, יי (2024, 12 בספטמבר). מפקד 8200 הודיע לרמטכ"ל על פרישה מצה"ל – פרסום ראשון. YNET

⁵ אסנהיים, עי (2025, 12 בינואר). עמית סער, ראש חטיבת המחקר באמ"ן לשעבר, על מחדל 7 באוקטובר. יהיה טוב. כאן11

⁶ יהושע, יי (2024, 24 במאי). מכתבי האזהרה והכישלון המהדהד. ידיעות אחרונות

לאפשרות זו והיה מוכן לפתוח במלחמה גם ללא התחייבות מחזבאללה ואיראן לסייע לחמאס, אבל המודיעין הישראלי לא ידע בזמן הרלוונטי דבר על כל המגעים האלה. יתר על כן, אף שהמודיעין חשש מיוזמה של חזבאללה, לא ידוע באיזו מידה ננקטו צעדי מוכנות נדרשים מול לבנון ואיראן על ידי הדרג המדיני והצבאי-ביטחוני ועל ידי קהילת המודיעין עצמה.

הכשל השלישי היה בהערכת ההרתעה. המודיעין אחראי לא רק להערכה לצורך מתן התרעה, אלא גם להערכת מידת ההרתעה שיש לישראל מול יריביה. בעניין זה, קהילת המודיעין הייתה משוכנעת, כמו שאר הגורמים במערכת הביטחונית והמדינית, שחמאס מורתעת בשל חולשתה ושלילת יכולות הפעולה שלה במהלך "שומר החומות", בעוד בפועל חמאס לא הייתה מורתעת כלל, ראתה ב"שומר החומות" הישג ובנתה תוכנית פעולה מרשימה שנשענה על הפתעה ובניין יכולות ייעודיות. לעומת זאת, דווקא מול חזבאללה ייתכן שלאיומי ישראל היה אפקט מרתיע, גם אם ההרתעה נשחקה. הרושם הוא שישראל הייתה מורתעת יותר מחמאס וזו הייתה אחת הסיבות, אם כי לא העיקרית, לצד ההערכה שחמאס חלשה ומורתעת ושהמדיניות הישראלית מול עזה מניבה את התוצאות הרצויות, שבגינן נמנעה משינוי מתבקש באסטרטגיה מול עזה.

הכשל הרביעי היה בהערכת יכולות המודיעין ויכולות כוחותינו. קהילת המודיעין פעלה מתוך הנחה שיש לה נגישות טובה לליבת הסוד של חמאס, המבטאת עליונות מודיעינית, קרי יכולת לדעת את מה שברצונה לדעת בזמן רלוונטי. ייתכן שלהערכה זו היה בסיס בשלב מסוים, ואכן הושגו פריטי מידע חשובים, כמו תוכנית "חומת יריחו", אך היא לא הצדיקה ביטחון עצמי כה גבוה בתקפות ההערכה לגבי חולשת חמאס והיותה מורתעת וממוקדת בשיפור איכות החיים של תושבי עזה. ודאי שלא היה מקום שהמודיעין יניח שהמכשול והיערכות כוחותינו יוכלו לסכל ניסיון תקיפה נרחב של חמאס, גם ללא התרעה, אף שגם ראשי הצבא סברו כך. בכל מקרה, בפועל, שב"כ ואמ"ן לא הצליחו להשיג נגישות רצופה ומספקת לליבת הסוד של חמאס, בוודאי לא בסמיכות ל-7 באוקטובר. נוסף על בעיות הנגישות הבסיסיות, חלק מהמערכות הפסיקו לתפקד ממגוון סיבות, אך גורמי המודיעין לא השליכו מכך שייתכן כי הם טועים בהערכת כוונותיה ויכולותיה של חמאס ולכן נדרשת מהם זהירות יתר וצניעות לגבי ביטחונם בהערכותיהם. לא ברור עד כמה הם חלקו עם הדרגים המבצעי והמדיני את הפער בין תמונת הכיסוי בפועל ובין תחושת

הביטחון העצמי בתקפות הערכותיהם. אפשר לייחס חלק מהטעות בהערכת חמאס למאמצי ההונאה וההסתרה שלה אך זהו הסבר מפוקפק, אף שחמאס מתהדרת בו. בפועל, כוונות חמאס ויכולותיה נחשפו בשורת התבטאויות של ראשיה, בתרגיל המקיף שערכה ב־12 בספטמבר (במקום בדצמבר, כפי שנהגה בשנים קודמות), בסיוורים לאורך הגבול ובתוכנית הטלוויזיה שלה, שדימתה את אירועי 7 באוקטובר בזעיר אנפין.⁷

מדוע כשלה קהילת המודיעין?

הסיבות המיידיות לכשל המודיעין ב־7 באוקטובר קשורות להתנהלות גורמי המודיעין באמ"ן, בפיקוד דרום ובשב"כ, באותו לילה מר ונמהר, ולאופן המוטעה שבו הם הבינו את המצב התודעתי והמבצעי של חמאס בשנים שקדמו לו ונערכו להשיג מידע שיאפשר להם להבין את חמאס בעזה ולספק התרעה מבעוד מועד על כוונותיה. אבל נוסף על כך, יש לבחון את הסביבה המקצועית, התרבותית והארגונית שהביאה לאותה התנהלות, לחוסר ההבנה ולהיערכות הבלתי מספקת. רק חיבורם של כל אלה יכול לאפשר הסקת מסקנות מועילות, כאלה שעל בסיסן אפשר להפיק לקחים ולהשתפר בעתיד. כמו בכל מקרה של כשל, ובפרט במקרה של כשלים קולוסאליים דוגמת 7 באוקטובר, מתברר כי הבעיה היא רב־ממדית וכמעט בכל תחום נחשפות בעיות קשות – זוהי "הסערה המושלמת".

לפני שאפרט את מרכיבי הסערה, חשוב להתעכב רגע על מה שנראה כאנומליה בלתי מובנת. כיצד אפשר ליישב את הפער בין הכישלון המודיעיני ב־7 באוקטובר ובין ההישגים המרשימים של קהילת המודיעין בליווי מאמצים מבצעיים ובאספקת מטרות נייחות וניידות, כולל מטרות אישים, ובהם בכירים? הרי על פני הדברים, מדובר באותם ארגונים עם שיטות עבודה דומות. ההסברים המקובלים לפער זה הם שמודיעין למבצעים ולמטרות עוסק בעיקר בגילוי סודות, קרי פרטי מידע פיזיים, שהאויב מנסה להסתיר, אך באמצעות נגישות מתאימה אפשר להגיע אליהם, ואילו הערכת כוונות האויב עוסקת בחידות, קרי מידע מופשט לגבי המציאות, שהרבה יותר קשה להשיגו (מה חושב מקבל החלטות מסוים), ולעיתים אף בתעלומות, קרי במציאות מתהווה שיכולה

⁷ כתב מקור ראשון. (29 באוקטובר). תוכנית הטלוויזיה של חמאס שחזתה את ה-7 באוקטובר. מקור ראשון

להתפתח בכמה כיוונים וקשה לחזות כיצד תתפתח. הסבר זה נותן מענה חלקי לשאלה, מכיוון שניתוח מתאים של עולם הבעיה עשוי להצביע על כך שגם כדי להתמודד עם חידות יש צורך לגלות סודות באמצעות נגישות למידע רלוונטי. הסבר אפשרי נוסף הוא שסדר העדיפות בהקצאת המשאבים נטה יותר ויותר למתן מודיעין לצורכי המבצעים והמטרות ולכן השגת מידע על כוונות ויכולות חמאס בעזה לא קיבלה את תשומת הלב המתאימה. מיטב ומרבית כוח האדם וחלק גדול מאוד מהמשאבים הופנו להתמודדות עם צורכי המודיעין למבצעים במסגרת המב"ם (המערכה בין המלחמות), על חשבון תשומת הלב לנושאי ההתרעה והמודיעין האסטרטגי. מועלית גם הטענה של הסתמכות יתר על מודיעין טכנולוגי, המסוגל לספק את מרבית התשובות לשאלות מתחום הסודות, על חשבון סוגים אחרים של חומר מודיעיני. בסופו של דבר, על פי טענות אלה, מציאות זו הביאה לשחיקה במיומנויות מודיעיניות בתחומי האיסוף, העיבוד והמחקר, שהיו חיוניות למתן התרעה. נראה כי יש לטענות אלה בסיס רחב של אמת, ומומלץ שוועדת החקירה תבדוק זאת.

שאלה נוספת שראויה לבחינה היא, האם היה לדרג המדיני והביטחוני הבכיר חלק בכישלון המודיעין? ברור שהערכת המודיעין לגבי חמאס לא שיקפה פוליטיזציה של המודיעין במובן שההערכה המוטעית נועדה לרצות את הדרג המדיני. מערכת היחסים בין הדרג המדיני למודיעיני הייתה מתוחה למדי, והמודיעין לא נרתע מלהציג הערכות מודיעין לעומתיות מאוד לדרג המדיני (מכתבי רח"ט מחקר וראש שב"כ הם עדות לכך) ולומר לו את הערכתיו ועמדתיו. מצד שני, אין זה מן הנמנע שהערכות המודיעין בנוגע לחמאס בעזה, ששיקפו הערכת מודיעין עצמאית, הושפעו במודע או שלא במודע מכך שבכירי המודיעין השתתפו בדיונים השוטפים על האיום מצד חמאס, שבהם גם הדרג המדיני והביטחוני הבכיר הביע את דעתו. בכל מקרה, מסמך זה מתמקד בכשל המודיעיני ואיננו עוסק באחריותו של הדרג המדיני לאירועי 7 באוקטובר ובתפקודו.

שחיקת הכלים למניעת הפתעה שפותחו בעקבות יום הכיפורים

בכלל, אפשר להצביע על כמה מעגלים שתרמו לכישלון בהבנת המציאות של גורמי המודיעין. מעגל אחד נוגע לשחיקה באפקטיביות של הכלים שפותחו בעקבות מחדל המודיעין במלחמת יום הכיפורים. הדמיון בין שני המחדלים מההיבט המודיעיני הוא עצום. בשני המקרים הקונספציה הפכה לדוגמה מקובעת, אף שהיה במערכת מידע איכותי שהיה אמור להביא את המודיעין להבנה שהקונספציה כבר איננה נכונה (ב־1973 היו אלה דברי סאדאת שנאמרו בכינוס המועצה הצבאית העליונה ב־24 אוקטובר 1972 כי מצרים תצא למלחמה "עם מה שיש", שעמדו בניגוד לתפיסה שמצרים לא תצא למלחמה כל עוד לא תשיג נשק שיאפשר לה לפגוע בעומק ישראל ושלל המידע שזרם מאז, ובמיוחד בימים שקדמו למלחמה. ב־2023 היה זה המידע על תוכנית "חומת יריחו", שהגיע כבר ב־2022, ושלל המידע על אימוני חמאס ואיומיה ועל הצעדים שננקטו בליל התקיפה, שהבהירו שחמאס נערכה ברצינות למימוש התוכנית). ארבעה כלים פותחו באמ"ן כדי לצמצם את הסיכוי לחזור על הטעות, והאפקטיביות של כולם נשחקה עד דק:

1. מנגנון הבקרה באמ"ן – הוקם במטרה לוודא את איכות המחקר המודיעיני ולהציג הערכה הפוכה לזו של חטיבת המחקר ("איפכא מסתברא"), בעיקר בהקשר של התרעה על מלחמה. במהלך השנים פחתו משקלה של מחלקת הבקרה והקשב למסריה. ברקע לכך, עמדו בעיקר ההכרה בכך שההערכה ההפוכה שהיא משמיעה איננה משקפת בהכרח את דעתה, וככל הנראה גם השחיקה המתמשכת בעיסוק בהרתעה בכלל. לא ידוע אם הבקרה פרסמה דעה שונה מזו של גורמי המחקר לגבי כוונת חמאס לפעול מעזה, ולא כל שכן בהיקף ובאופן שבו פעלה, אבל גם אם עשתה זאת, איש לא הושפע מכך. מה שפורסם הוא ששבועיים לפני 7 באוקטובר ביקש מפקד פיקוד הדרום, אלוף ירון פינקלמן, שאמ"ן יבחן שוב את הערכתו לגבי חמאס בעזה. הכנת הבקרה הוטלה לא על מחלקת הבקרה, אלא על ראש הזירה הפלסטינית בחטיבת המחקר, שהגיע למסקנה שאין מקום לשנות את ההערכה שלפיה חמאס איננה מעוניינת בהסלמה (כדי להכיר לעומק את תהליך השחיקה של הבקרה מומלץ לקרוא את הספר **פרקליט השטן – מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית** בהוצאת מערכות, שכתבו דוד שטרנברג, דוד סימן־טוב ודורון מצא).

2. הפלורליזם – ב־1973 הערכת המודיעין בוצעה על ידי גוף אחד – חטיבת המחקר באמ"ן. משום כך סברה ועדת אגרנט שיש להסמיך גופים נוספים במודיעין – מחלקות המודיעין בפיקודים, גורמי מחקר במוסד ובמשרד החוץ – להציג הערכות משלהם. ההמלצה אומצה, אך בפועל כל הגורמים הכינו את הערכותיהם על סמך מידע דומה ובשיטות דומות. בעקבות זאת, ערב 7 באוקטובר פעלו לפחות חמישה גורמים, שהייתה להם אחריות מסוימת למתן התרעה על יוזמה התקפית של חמאס מהרצועה (מודיעין האוגדה, מודיעין הפיקוד, חטיבת המחקר באמ"ן, מרחב דרום בשב"כ ואגף המחקר בשב"כ), אך ייתכן שמכיוון שכל אחד מהם התמקד בזווית הסתכלות אחרת על חמאס, כך שרק אחד מהם התמקד באיומים לאורך הגבול, ובשל הדמיון במאפייניהם – לא נוצר ויכוח מפרה ביניהם, וכולם כאחד כשלו בהערכת המציאות ובהבנת יכולות חמאס וכוונותיה, כפי שכשלו יחדיו במספר רב של הערכות במהלך השנים (היו גם מקרים בודדים של חילוקי דעות).

3. "דעה אחרת" או "חובת ההתרעה האישית" – נוכח ההתעלמות מאזהרותיו של סגן סימן טוב בנימין ממודיעין פיקוד דרום ערב מלחמת יום הכיפורים, נקבע באמ"ן, שכל מי שיש לו דעה שונה מהערכת אמ"ן חייב להביא אותה לידיעת הכלל באמצעות מסמך מיוחד הנקרא "דעה אחרת". ביחידה 8200 כונה נוהל זה "חובת ההתרעה האישית". בפועל, השימוש במתכונת זו היה מזערי. ערב 7 באוקטובר לא פורסם שום מסמך כזה. אף שהיו פה ושם גורמים ב־8200 (ובקרב התצפיתניות), שהתריעו, בעיקר מול מחלקות המודיעין של הפיקוד והאוגדה, על האפשרות של מתקפה בקרוב, הם לא עשו שימוש בכלי זה. כך, הנגדת ו' שהתריעה על הכנות חמאס עשתה זאת בתפוצה מצומצמת, ולכן מסריה לא הגיעו לדרגים נוספים. לו הדבר היה נעשה, המסרים היו מגיעים לדרגים בכירים ומחייבים התייחסות.

4. מיסוד העיסוק בהתרעה מפני מלחמה – בעקבות הכישלון ב־1973 הוחלט באמ"ן לפתח כלים ולאמץ שיטות עבודה שיצמצמו את הסיכון לחזור על המחדל הנורא. בין השאר פותחה תפיסת הסימנים המעידים – גובשה רשימה של פעולות אפשריות של האויב שהתרחשותן מחייבת פרסום התרעה, גם אם יש הסברים אחרים להופעתם, ונערך

בחטיבת המחקר דיון התרעה יומי. למיטב ידיעתי, שני הכלים האלה לא היו בשימוש זמן רב לפני 7 באוקטובר 2023, והמיומנות הנדרשת להוצאת התרעה על מלחמה פחתה מאוד (ראו את מאמרם של עופר גוטרמן, דודי סימן טוב ואודי ערן בעניין בגיליון זה). אין זה מפתיע לכן שהמידע על תוכנית ההתקפה של חמאס לא תורגם למערכת של סימנים מעידים המחייבת התרעה, וכאלה היו רבים, כולל סימנים קרדינליים שאין להם הסבר טוב אחר חוץ מאשר הכנות למלחמה בקרוב, ושלא נבנתה תוכנית איסוף מפורטת מול הסימנים המעידים. זאת, כמובן, כנגזרת של הבעיה המרכזית שתוארה קודם לכן, של אי־הבנת המתרחש בחמאס.

בעיית המקצועיות והתרבות הארגונית

השחיקה בעיסוק בהתרעה האסטרטגית גרמה לירידה מתמשכת בכשירות המבצעית להתמודדות עם אתגר זה. בעוד לפני כעשור נושא ההתרעה האסטרטגית על מלחמה היה הציר העיקרי בקורס קמ"נים - ליבת מסלול ההכשרה של קציני החיל, הרי בשנים האחרונות הנושא נזנח, על בסיס ההנחה שנושא ההתרעה על מלחמה שוב איננו משימה מרכזית של אמ"ן. ב־2015 אמר ראמ"ן דאז, רא"ל הרצי הלוי, לימים הרמטכ"ל במלחמת "חרבות ברזל", כי "תפקיד המודיעין במלחמה השתנה ממתן ההתרעה הקלאסית לליווי הכוחות בזמן המלחמה". הוא נימק זאת בצורך של המודיעין להתאים עצמו לשינויים במאפייני האויב והאתגר וביכולות הטכנולוגיות⁸ כמו כן, לא נעשה שימוש בשיטות המחקר המובנות (STRUCTURED ANALYTIC TECHNIQUES), שפיתחו גורמים שונים וקיבצו יוצאי ה־סי־איי־איי בספר בשם זה כדי לאפשר לחוקרים במודיעין לצמצם את החשיפה להטיות חשיבה, העלולות לגרום לטעות בהערכה. השיטה העיקרית שבה נעשה שימוש ספורדי הייתה שיטת האפשרויות המתחרות, אבל בהקשר של האיום של חמאס מעזה, האפשרות של מתקפה על־קרקעית נרחבת נפסלה, למרות ריבוי המידע שהצביע על העיסוק בה על ידי חמאס, ובכלל זה תוכנית "חומת יריחו" עצמה והתרגולים החוזרים ונשנים של מרכיביה, כולל התרגיל המקיף "אלרכן אלשדיד 4" ("העמוד האיתן 4") שנערך באופן חריג ב־12

⁸ כתרי, ר' ורמות, א' (דצמבר 2015). ריאיון: "השנים הקרובות יסומנו כשנים של שינוי גדול מאוד במזרח התיכון". מבט מל"מ 73

בספטמבר (שלושת קודמיו נערכו מדי שנה בדצמבר, בסמוך למועד יום השנה להקמת חמאס). בהערכות אמ"ן לא הופיעה בכתב ובעל פה התייחסות למידת הביטחון בהערכה, שתכליתה להבהיר לדרגים המבצעי והמדיני כי קיימות גם אפשרויות אחרות.

בפרט, לא נעשה שימוש בשיטה של "צוות אדום", קרי ניסיון לחשוב כמו חמאס, בפרט לאחר "שומר החומות". כך הלך והתרחב הפער בין הערכת המודיעין ובין תמונת המצב בראיית חמאס.

מרכיב בעייתי נוסף בחוסר המקצועיות היה השחיקה בעומק הידע לגבי תפיסת העולם האסלאמיסטית של חמאס ומרכיבי הנרטיב הפלסטיני. בין השאר נבעה תופעה זו מהתמעטות מספר החוקרים המכירים את השפה והתרבות הערבית על בורייה, ובעלי ידע אקדמי באסלאם ובמזרח תיכון. בין הסיבות לכך יצוינו גם מודל שירות הקבע ומשכי השירות הקצרים בתפקידי מחקר במסלול אחד המאפשר התמחות והתמקצעות.⁹ ההשלכות הבעייתיות של תופעה זו הוחרפו בהיעדר תשומת לב מספקת לנושאים פסיכולוגיים, שאמורים לסייע בהבנת דרך החשיבה של האויב ולאפשר לחוקרים להיות מודעים להטיות המעוותות את הערכותיהם ולנטייתם הטבעית להדחיק ולהפריך מידע מעורר אימה, בפרט כשהוא עומד בניגוד לתפיסתם את האויב ואת המציאות.

במקביל, השתררה בקהילת המודיעין תרבות ארגונית בעייתית, שהתאפיינה ביהירות ובביטחון עצמי מופרז שהתבטאו בסגירות ובחוסר נכונות להקשיב ולהתייחס ברצינות לדעות אחרות. אלה הביאו לכך שלא הייתה נכונות לבחון מחדש ולהטיל ספק בקונספציה לגבי חמאס בעזה. אם היו ספקות בהקשר זה בקרב המעריכים הבכירים, ואין לנו עדות שהיו כאלה, הם הודחקו, וכך לא הובאה בחשבון האפשרות שחמאס מתכננת פעולה מהסוג שביצעה ב־7 באוקטובר.

התרבות הארגונית הבעייתית התאפיינה גם בהיעדר זיכרון ארגוני. למרות מס השפתיים ששילמו כולם לחשיבות לימוד ושינון לקחי המחדל של 1973, שלא נלמדו בצורה יסודית במשך שנים (למשל מרכיבי ההונאה וההסתרה האופרטיביים), לא הופקו לקחים של ממש מהמחדל ומהתחקירים לגבי מספר רב של טעויות נוספות בתחום המודיעין האסטרטגי שבוצעו במהלך

⁹ גוטרמן, ע', רימר, א' ושפירא, ש' (מרס 2024), מקצוע המחקר המודיעיני בישראל - אחרי השבעה באוקטובר. המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין

השנים. יש אומנם הכרה בצורך לתחקר כישלונות, אבל התחקירים לא תמיד נוקבים מספיק, ויישום הלקחים נעשה בזהירות ובאופן חלקי.

מרכיב נוסף בתרבות הארגונית שהקשה על הבנת הצורך באתגור הקונספציה היה חשיבת ה"יחד". כל החוקרים ומרבית האוספים, כמו גם מרבית מקבלי ההחלטות בכל הדרגים חשבו באופן דומה מאוד וחיזקו זה את זה. גורמי מודיעין שהעזו להשמיע קול אחר דוכאו באופן נחרץ, ונדרש אומץ רב כדי לצאת נגד הדעה המקובלת על ידי המערכת. אני יכול לומר שהצבעתי על כך שהכתובת על הקיר בהקשר זה פעמיים בשנה שקדמה למלחמה. באוקטובר 2022 בעקבות הסכם הגז עם לבנון (ובעצם עם חזבאללה) שאלתי את רח"ט מחקר באמ"ן, האם ייתכן שאיש במערכת איננו מודאג בנוגע להשלכות השליליות של ההסכם, ונעניתי שכולם משוכנעים שמדובר בהישג לישראל ולחזבאללה. העליתי את השאלה גם בדיון פתוח בוועדת חוץ וביטחון, ונציגי הצבא סירבו לענות לשאלתי. ביוני 2023 פרסמתי נייר מדיניות שכותרתו "פירוז עזה"¹⁰, בו התריתי כי אם ישראל לא תאמץ אסטרטגיה של פירוז עזה למרות המחיר הכבד הכרוך בכך והיעדר לגיטימציה פנימית ובין-לאומית, המחיר שנשלם יהיה גדול בהרבה. כשהצגתי מסר זה למקבלי ההחלטות נאמר לי שכל גורמי המקצוע, ללא יוצא מהכלל, משוכנעים שחמאס מורתעת.

התוצאה של החולשה המקצועית והתרבות הארגונית הבעייתית הייתה קיבעון מחשבתי והימנעות מבחינה חוזרת ונשנית, כנדרש, של הנחות היסוד שעמדו בבסיס ההערכה, שהתגלתה כקונספציה שגויה.

ההערכות האיסופית והמבנה הארגוני

בחינת איכות הכיסוי האיסופי על חמאס בעזה היא בעייתית, בהיעדר מידע מלא אך מניתוח מאפייני המידע שהתפרסם מתקבל הרושם שהיו פערים מהותיים. לקהילת המודיעין בכל הקשור לתהליכי קבלת ההחלטות בהנהגת חמאס בעזה ולהכנותיה למלחמה. הייתה אומנם נגישות איכותית לחלק מהמידע (כולל תוכנית "חומת יריחו"), אך בה בעת לא הייתה לה נגישות לחלק מהמידע החיוני בדרג ההנהגה הבכיר, שנחשף במסמכי השלל שפורסמו לאחר המלחמה, ולא

¹⁰ קופרווסר, י' (2023, 1 ביוני). נייר מדיניות "פירוז עזה" מאת תת אלוף (מיל') יוסי קופרווסר. פרויקט הניצחון הישראלי

היה כיסוי מספק, אם בכלל, ברמת פעילי השטח ובדרג הטקטי, כך שאף כי אלפי מחבלי חמאס נערכו לפעולה – איש מהם לא דיווח על כך למודיעין הישראלי, ואיש מהם לא היה תחת כיסוי מסוג כלשהו, (מקורות אנושיים או אלקטרוניים) שהיה יכול להצביע על היערכות הארגון לפעולה כזו. גם הכיסוי של התשתית הפיזית של חמאס היה רחוק ממושלם, כך שלמרות העובדה שהצטבר ידע רב על ההיערכות התשתיתית של חמאס, היו פערים רבים בהיכרות עם היקף ומורכבות המערך התת־קרקעי שבנה הארגון. מסמכי השלל שנתפסו תוך כדי הלחימה ועצם החיכוך עם השטח אפשרו להבין עד כמה נרחבים היו פערים אלה, בדגש על העיוורון בכל הקשור לליבת הסוד בדרג הבכיר.

נוסף על כך, האיסוף הגלוי הוזנח, וההתייחסות לאיסוף הקרבי (בדגש על התצפיתניות) ולמידע ברמה הטקטית הייתה מזלזלת ובעייתית. אין בכך כדי להקל ראש ביכולות האיסופיות של שב"כ ואמ"ן. כאמור, עצם השגת תוכנית "חומת יריחו", המבצע למעקב אחר הפעלת כרטיסי הסיים הישראליים בטלפונים הסלולריים והידע על מערכי הייצור והיכולות המבצעיות והתשתיות מוכיחים זאת. ואולם מתקבל הרושם שכפועל יוצא מהתפיסה שחמאס בעזה מורתעת ומוגבלת ביכולתה לאיים על ישראל, ומכיוון שאיש במערכת לא העלה על דעתו שתיתכן מתקפה נרחבת של חמאס או, מנגד, פעולה קרקעית נרחבת של צה"ל נגד חמאס בשטח הרצועה – לא הייתה השקעה מספקת באיסוף על חמאס ברצועה, ולא הייתה היערכות מודיעינית להגנה על היישובים ולפעולה קרקעית נרחבת בעומק הרצועה.

שאלה מעניינת שייתכן כי תנותח בוועדת החקירה היא עד כמה ידעו ראשי הקהילה, בכירי שב"כ וצה"ל וגורמי הדרג המדיני (מל"ל, ועדת החוץ והביטחון, שר הביטחון וראש הממשלה) לאשורה ולעומקה את התמונה האיסופית, ניסו לשפרה והבינו שלנוכח הפערים ייתכן שייערכו הכנות לפעולה בלי שהם ידעו על כך. נראה שלא רק שהם לא פעלו בהתאם לתובנה כזו, אלא תחושתם הייתה שהכיסוי האיסופי טוב מספיק כדי לאפשר הדממה, חוסר מוכנות וכוננות ודילול כוחות ערב פרוץ המלחמה. סביר להניח שלו היו מודעים לפערי האיסוף לא היו פועלים כפי שפעלו.

חלק מהבעיה בתחום האיסוף נובע כנראה מכישלון, מה שאפשר לחמאס לשפר את הגנת המידע שלה, שבלאו הכי הייתה גבוהה מאוד, ואולי אף לנסות להונות את המודיעין הישראלי.

גם המבנה הארגוני של קהילת המודיעין ותפיסת ההפעלה שעמדה מאחוריו תרמו כנראה לכישלון. ריבוי הגופים שהייתה להם אחריות איסופית ומחקרית לרצועה יצר מצב שבו מחד גיסא אף גורם לא אחראי לתמונה הכוללת ולמתן התרעה לפעולה נרחבת, ובה בעת – לכל גורם יש חלק מהאחריות המחקרית לרצועה. ברור שמצב כזה עלול לגרום לכך שהאחריות ליצירת ההבנה שחמאס עומדת לפתוח במלחמה נופלת בין הכיסאות. חומרת העניין בולטת לנוכח העובדה שבילילה המכריע לא נעשתה שום הערכת מודיעין מסודרת, שאולי הייתה מאפשרת בחינה של הסברים נוספים למידע המתריע. הבעיה של חלוקת האחריות מציקה הן ברמה הקהילתית בין שב"כ לאמ"ן הן בתוך אמ"ן, בין הדרגים השונים.

בהיבט הארגוני יצוינו גם תהליכי המיון והקידום של הקצונה באמ"ן. המעברים הרבים והשירות הקצר בכל תפקיד, לצד מודל הקבע המחייב פרישה מצה"ל בגיל צעיר יחסית, גרמו לחוסר התמחות של קציני מודיעין בתחומי אחריותם. זאת נוסף על היעדר הרקע האקדמי והידע בשפה שהוזכרו לעיל.

כאמור, ההיבט האיסופי מחייב בחינה מעמיקה נוספת, שאיננה יכולה להיות גלויה לציבור. היא תצטרך לבחון את מקומה של חמאס בסדר העדיפויות ואת האופן שבו נוסח הצי"ח בתחום זה, את תפקוד חטיבת ההפעלה באמ"ן, את השקיפות ושיתוף הפעולה הבין-ארגוני בין אמ"ן לשב"כ, ולבדוק אם גם הניסיונות לארגן מחדש את הקשר בין יחידה 8200 לחטיבת המחקר בחלק מהתחומים הרלוונטיים, במסגרת המודיעין הרב-תחומי, תרמו לפגיעה במקצועיות.

הטעויות של ליל 7/6 באוקטובר

ברור שטעויות ההערכה הבסיסיות שהתקבעו בגופי המודיעין בשנים שקדמו למתקפה הביאו את גורמי המודיעין ל-7 באוקטובר במציאות בעייתית. קשה מאוד לשנות תפיסת עולם שלמה בלילה אחד, כפי שהבהיר ראש חטיבת המחקר באמ"ן. ובכל זאת, "הסערה המושלמת" הכתה גם בלילה הגורלי הזה.

ראשית, בשל האמונה העמוקה בקונספציה שלפיה חמאס מורתעת, חסרת יכולת לצאת למהלך התקפי נרחב ומתמקדת בשיפור איכות החיים של תושבי הרצועה, איש מגורמי המודיעין לא העלה כלל את האפשרות שייתכן הסבר אחר למידע ההתרעתי שהגיע ויש להיערך גם מולו. חלק מבכירי המודיעין, ובראשם ראש אמ"ן, כלל לא הבינו עד כמה חמורה התמונה, ולכן לא התעוררו ולא קיימו הערכת מודיעין מיוחדת. מפקד פיקוד הדרום היה היחיד שקיים הערכת מצב טלפונית חלקית, שבה השתתפו אנשי מודיעין (קמ"ן הפיקוד, קמ"ן האוגדה ונציגי מרחב דרום בשב"כ). בהתייעצויות שקיים הרמטכ"ל מייד אחר כך לא השתתפו למרבה הפלא אנשי מודיעין. אין לי כל הסבר למצב מוזר ובלתי סביר זה, חוץ מזה שאיש לא העלה על דעתו שצפויה מתקפה נרחבת.

הייתה גם, כאמור, בעיה קשה של זיכרון ארגוני. איש מהגורמים הבכירים, להוציא אולי מפקד פיקוד הדרום, לא הכיר או לא זכר את "חומת יריחו". רח"ט מחקר לא הכיר את המידע, ואלה שהכירוהו (קמ"ן הפיקוד וקמ"ן האוגדה) לא התייחסו אליו או לא זכרו אותו.

וחמור מכול, המודיעין והמפקדים לא פעלו על פי הכלל הבסיסי הקובע ש"אם יש ספק, אין ספק", בעיקר כאשר מחיר הטעות עלול להיות כבד מאוד. ולפיכך מייד לאחר הפעלת כרטיסי הסיים הישראליים היה מקום לפעול כאילו עומדת להתבצע מתקפה לשטחנו בהיקף לא ידוע. מה שמדהים בהקשר זה הוא שהאפשרות של פשיטה מוגבלת הייתה אחת האפשרויות שהובאו בחשבון (לצד האפשרות שמדובר בתרגיל או בהיערכות הגנתית נוכח חשש מתקיפה ישראלית), ובכל זאת לא ננקטו בצה"ל צעדים הולמים להתמודדות עם איום כזה, בשל חשש לביטחון המקורות. זוהי כמובן שגיאה חמורה, שמנעה היערכות נדרשת, חוץ מהזנקת שני צוותי התערבות מהירה (טקילה) של שב"כ. שגיאה נוספת הייתה אי-עדכון הדרג המבצעי הבכיר והדרג המדיני בשלב מוקדם. זמן הוא משאב חיוני בהתמודדות עם אתגרי התרעה, והעיקרון המנחה צריך להיות "אם תרחם עליו בלילה הוא לא ירחם עליך בבוקר". את הרמטכ"ל עדכנו רק ב־03:20. לשכות ראש הממשלה ושר הביטחון עודכנו במהלך הלילה, אך העדכון לוה במסרים מרגיעים, והבכירים עצמם לא עודכנו כלל עד פתיחת האש.

השגיאות הועצמו בשל חוסר איוש של החמ"לים המודיעיניים בקצינים בכירים שיש להם הרשאה לראות את המידע מהמקורות הרגישים, ואשר יודעים לתרגם את ההנחיה לעשות מאמץ איסופי לשפת המעשה. בעקבות זאת, מידע חיוני על פעילות גורמי נח'בה לא טופל כהלכה, לא הייתה מודעות בכל הרמות לכך שחלק מאמצעי האיסוף אינם פעילים זמנית, והנחיות מפקדים לא תורגמו למאמצי איסוף נדרשים.

נוכח כל השגיאות שתוארו לעיל, אין זה מפתיע שהמודיעין שגה מקצועית במשימה המרכזית שלו – העלאה פורמלית של מצב ההתרעה והכרזת התרעה על אפשרות של פשיטה מוגבלת של חמאס בטווח הזמן המידי. התרעה כזו הייתה מחייבת להעיר את כל מקבלי התפקידים ולהכריז על כוננות לאורך הגבול. אי-השכמת הבכירים והכוחות בשטח כאשר קיימת אפשרות של תקיפה היא לא פחות ממדהימה. ההסבר הרשמי לכך היה הרצון שלא לפגוע בביטחון מקורות וההערכה שהתקיפה איננה צפויה בטווח הזמן המידי, אבל לחלוטין לא ברור על מה נשענה הערכה זו חוץ מאשר על ניסיון להדחיק את האפשרות שכל המסד התבוני של אנשי המודיעין הוא מוטעה, חסר בסיס ועומד לקרוס על ראשי כולנו בתוך זמן קצר.

אז מה צריך לעשות?

ראשית, צריך לחזור ליסודות. לשוב ולראות בהתרעה את המשימה הראשונה במעלה של המודיעין בכלל ובישראל בפרט. ללמוד את תורת ההתרעה על מדרגיה השונים (התרעה אסטרטגית, אופרטיבית וטקטית, התרעה בתחום הנשק הבלתי קונוונציונלי, התרעה על שינויים אסטרטגיים ועוד), ולהשתמש באופן מושכל בכלים הרבים לצמצום הסיכוי לכשל בהתרעה, ובכלל זה סימנים מעידים, שיטות מחקר מובנות ותוכניות איסוף מותאמות גם על בסיס תפיסת החקירה המובנית. צריך לתרגל את השימוש בכלים אלה וללמוד את מקרי המבחן הלא מעטים של כישלונות והצלחות מודיעיניים, כדי לרכוש ניסיון. בכל יחידת מודיעין צריך מומחה לשיטות מחקר שידע להתאים את השיטה הרלוונטית לבעיה.

שנית, צריך להגביר את המודעות להיבטים הפסיכולוגיים של המחקר המודיעיני. הן לצורך היכרות טובה יותר עם דרך המחשבה של מושאי המחקר, וחשוב לא פחות, לקשיים הפסיכולוגיים של

החוקרים עצמם – להטיות החשיבה, לנטייה להדחיק אפשרויות מסוכנות, לקושי שלנו לדמיין, לנטייה להשליך את הגיונונו על היריב, להתנגדות הטבעית לביקורת ולקבלת דעות אחרות. צריך להציב במודיעין אנשים עם תכונות אופי של פתיחות וספקנות, המוכנים לקבל ביקורת מעמיתים, נוסף על יכולת הניתוח והידע המקצועי, וגם כאלה הניחנים ביכולת לדמיין, קרי בעלי תכונות של אמן, בדגש על סופר.

שלישית, צריך לשפר את מנגנוני הבקרה. בראש ובראשונה הבקרה העצמית. כל נייר מודיעין או הערכה בעל פה צריכים להסביר את התהליך המחקרי שהוביל למסקנות ולהתייחס לספקות ול"כאבי הבטן" שמטרידים את כותבי ההערכה תוך ציון מפורש של הסיכוי להתממשות ההערכה, והבהרה שיש גם אפשרויות אחרות שהן אומנם בהסתברות נמוכה יותר, אך לא אפסית. נניח, למשל, שבלי 7 באוקטובר ניתן אפשר היה לומר שבסבירות של 30 אחוז, הסימנים המעידים מצביעים על פעולה קרקעית מוגבלת, ואם זה מה שמתוכנן הרי שבסבירות של 70 אחוז היא לא תהיה בטווח הזמן המייד, משמעות הדבר היא שקיימת סבירות של 9 תשעה אחוזים שפעולה התקפית תתבצע בטווח הזמן המייד. את זה איש לא אמר ולא הפנים, אבל זו בעצם משמעות הבקרה הפנימית של החוקרים עצמם, ובהתחשב במחיר העצום של אי-התייחסות לאפשרות כזו, ברור שהיה צורך לנקוט צעדי מוכנות נרחבים מולה. נוסף על כך, יש צורך בחיזוק הבקרה הפנים-ארגונית והקהילתית, תהליכים שקידומם כבר החל באמ"ן ובשב"כ, וגם ברמה העל-קהילתית.

לצורך שיפור איכות הבקרה יש לעשות שימוש גם בכלים טכנולוגיים מתקדמים. בינה מלאכותית יכולה לשפר באופן מרשים הן את השימוש בזיכרון הארגוני (אם היה נעשה בה שימוש בתקופה שקדמה ל-7 באוקטובר סביר שהיא הייתה מחייבת התייחסות ל"חומת יריחו") הן ככלי לאיתור סתירות ומתחים בין המידע ובין הקונספציה. היא יכולה לסייע גם בהצגת האפשרויות המתחרות ובכך להביא למודעות את קיומן של אפשרויות המודחקות על ידי חוקרי מודיעין אנושיים, ובהפעלת שיטות מחקר מובנות נוספות.

רביעית, צריך לאזן באופן נכון יותר בין ההישענות על מידע המושג באמצעים טכנולוגיים מתקדמים ובין זה המושג באמצעים פשוטים יותר – מידע ממקורות אנושיים, מידע גלוי, מידע חזותי, כולל מתצפיות – ולוודא שיוצרים שלם מודיעיני מכלל המידע.

חמישית, צריך להכיר במגבלות היכולת של המודיעין להשיג את הדומיננטיות המודיעינית האידיאלית, שתבטיח מתן התרעה בזמן רלוונטי. לפיכך, אף שחשוב להמשיך ולהתאמץ להשיג נגישות למידע רלוונטי, ולנוכח לקחי הכישלון באוקטובר '23 יש לוודא שהאיסוף מתבצע על כל סוגי החומר, כולל מידע גלוי וטקטי, הרי נדרש להיערך גם לאפשרות שלא תתקבל התרעה בזמן, קרי לא לבסס את תפיסת הביטחון על רגל ההתרעה וגם לא על רגל ההרתעה. יש לכך השלכות משמעותיות על גודל הצבא ועל רמת המוכנות שלו, כמו גם על מדיניות הביטחון (למשל, החשיבות של מניעת התבססות צבאות טרור לאורך הגבולות).

יש מסקנות נוספות ברמה המבנית והמערכתית, ובכלל זה שינויים במבנה קהילת המודיעין, בדגש על יצירת מבנה קהילתי שיאפשר ראייה כוללת של המערכה כולה ושל זירות המשנה שלה, כך שהערכת המודיעין וההמלצות על צי"ח והקצאת משאבים שיועברו לדרג המבצעי הבכיר ולדרג המדיני ישקפו ראייה מערכתית ועל-מערכתית מקיפה. שינוי כזה מחייב התמודדות עם אחד המתחים המובנים בקהילת המודיעין, הנובע מכך ששירותי המודיעין, בדגש על שב"כ והמוסד, אך במידה מסוימת גם אמ"ן, רואים את עצמם כגופים מבצעיים לא פחות מאשר כגופי מודיעין האחראים לאיסוף ולהערכת מודיעין.

כמו כן, יש לבחון את האפשרות של הוצאת ההערכה האסטרטגית מאחריותה הבלעדית של חטיבת המחקר באמ"ן והעברתה גם לידי גוף ברמה הלאומית, חיזוק הפיקוח החיצוני והפנימי על המודיעין, חיזוק הזהות הקהילתית של ארגוני המודיעין, תוך טיפול בחלוקת האחריות ביניהם, ובחינת מערכת הקשרים בין גופי המודיעין העוסקים ביצירת הנגישות, באיסוף, בעיבוד, במחקר ובהפצה ובשיפור הממשק בין המודיעין והקברניט, שכשל גם הוא כישלון בלתי מוסבר בליל 7 באוקטובר. ככלל, מומלץ שתחקיר ההיבטים המודיעיניים של הכישלון והפקת הלקחים לא יתעכב עד שיושלמו כל שאר מרכיבי התחקיר, בעיקר אלה הקשורים לדרג המדיני, שכן התניה כזו עלולה

להביא לעיכוב לא סביר ביישום הלקחים. ארגוני המודיעין כבר הבינו זאת, וכל אחד מהם כבר הפיק לקחים והחל ביישומם, אך גם בתהליך התחקיר אין בינתיים ראייה קהילתית מקפת, שחסרונה היה, כאמור, אחת הסיבות לכשל.