

## הפתעה אסטרטגית: בעקבות מאמרו של עזר גת

אבנר ברנע | 4 במארס, 2025 | גיליון 1954

בספטמבר 2024 פרסם מאמרו של פרופסור עזר גת "[הפתעה אסטרטגית - תמיד?](#)" בסדרת "מבט על" של מכון למחקרי ביטחון לאומי, INSS.<sup>1</sup> הטענה העיקרית במאמר היא, שבמאה ה-20 הוכתרו בהצלחה כל הניסיונות של מדינות להשיג הפתעה אסטרטגית. כן נוספים במאמר הסברים להצלחה יוצאת הדופן של הפתעה אסטרטגית ונבחן מה ניתן לעשות לנוכח ממצא חד-משמעי זה. במאמר זה נדונה הסוגייה, בהתמקדות בהצעות כיצד למנוע הפתעה אסטרטגית ולא לקבלה (כמעט) כגזירה משמיים, בדגש על היערכות משופרת של קהילת המודיעין.

**\*ראו: תגובת עזר גת לביקורת אבנר ברנע, בסוף המאמר.**

הספרות המחקרית בנושאי מלחמה וביטחון לאומי עוסקת רבות בהגדרת הפתעה אסטרטגית. הפתעה אסטרטגית אינה אירוע יוצא דופן. פרופ' דניאל כהנמן, חתן פרס הנובל לכלכלה, ציין שהיכולת להיות מופתעים הוא היבט מהותי של חיינו המנטליים; לטענתו, ההפתעה היא האינדיקטור הרגיש ביותר לאופן שבו אנו מבינים את עולמנו ולציפיות שלנו ממנו.<sup>2</sup> לפי דר' אריאל לויטה, הפתעה אסטרטגית היא: "הבנה פתאומית של שחקן במערכת הבינלאומית כי פעל על בסיס תפיסת איום מוטעית, תפיסת האיום המוטעית היא תוצאה של כשלון בחיזוי ואו כשלון של התכונות נגד איום חמור ומיידי לאינטרסים הלאומיים החיוניים".<sup>3</sup> לפיכך, הפתעה אסטרטגית יוצרת הכרה פתאומית של ארגון מודיעין, הפועל על בסיס הערכת איום שגויה, הגורמת אי-יכולת לצפות איום משמעותי על האינטרסים החיוניים שלו. הפתעה אסטרטגית אינה מוגבלת רק לאיומים צבאיים אלא רלוונטית גם להתפתחות מפתיעה אחרת שיכולה להשפיע על הביטחון הלאומי כגון יוזמת השלום המצרית ב 1977 או קריסת ברית המועצות ב-1989.

פרופ' גת עצמו מגדיר הפתעה אסטרטגית כ"הפתעה בעצם פתיחת מלחמה" ומבדיל אותה מהפתעה אופרטיבית או טקטית בעת מלחמה. היות שגת מדגיש "הפתעה בעצם פתיחת מלחמה", ניתן להניח כי הוא מתכוון ל-"מתקפת פתע", שהיא אחת מסוגי ההפתעה האסטרטגית. לפי פרופ' אורי בר יוסף, מתקפת פתע הינה "מהלך צבאי שבמרכזו עומד המאמץ ליצור אצל היריב תפיסת איום מוטעית שתביא להיערכות בלתי נכונה של כוחותיו עם פתיחת המתקפה עדי להשיג יתרון חד צדדי עליו בשדה הקרב".<sup>4</sup> דר' אפרים קם מגדיר הפתעה כ"תוצאה של פעולה או התפתחות שאירעה בניגוד לציפיותינו".<sup>5</sup> ההפתעה מושגת כאשר

הקורבן "כושל בהערכה של המועד, של המיקוד, ושל דרך שבהם ינחית היריב את המכה".<sup>6</sup> כתוצאה מכך הקורבן לא מוכן צבאית לקראתה ופגיע הרבה יותר.

מתקפת פתע נחשבת "מכפיל כוח", המאפשר השגת ניצחון צבאי גם כאשר הצד היוזם אינו נהנה מיתרון משמעותי או מעליונות כמותית באמצעי לחימה והאויב נתפס בלתי מוכן לחלוטין.<sup>7</sup> לדוגמא, במבצע "מוקד", שפתח את מלחמת ששת הימים, כ-200 מטוסי חיל האוויר השמידו יותר מ-400 מטוסים מצריים. יחס דומה נרשם גם במתקפת פרל הרבור בין היקף הכוח היפני להיקף הכוח האווירי האמריקאי המותקף.

יוזכר כי הפתעה אסטרטגית אינה מוגבלת רק לאיומים צבאיים ואינה מובילה בהכרח למלחמה, אלא היא רלוונטית גם להתפתחות שיכולה להשפיע על הביטחון הלאומי, כולל השפעה חיובית על ביטחון מדינות – דוגמת יוזמת השלום של סאדאת ב-1977.

דוגמאות נוספות לאירועי הפתעה אסטרטגית משמעותיים, שהשפיעו ישירות על הביטחון הלאומי אך לא גרמו למלחמה: עסקת הנשק הצ'כית-מצרית (1955), מבצע "רותם" (1960), הקמת חומת ברלין (1961), הצבת הטילים הסובייטים בקובה (משבר הטילים 1962), אמברו הנפט (1973), נפילת השאח באיראן (1979), נפילת ברית המועצות והגוש הסובייטי (1989), נפילת הנשיא מובארק במצרים ועליית האחים המוסלמים לשלטון (2011), ויש עוד.

המחקר על אודות התרעה, שבתחילה ראה במתקפת פתע וגם בהפתעה אסטרטגית תוצר על חוסר במידע - בדרך כלל, ניתן לייחס הפתעה אסטרטגית וגם מתקפת פתע לכישלונות של ארגוני מודיעין, האמורים לתת התראות אסטרטגיות למקבלי ההחלטות על אודות התפתחות האיום והבשלתו למתקפה - עשה דרך ארוכה. ראשית המחקר היה ספרה של ברברה וולסטטר על מתקפת פרל הרבור, שיצא לאור ב-1962 (ובעברית ב-2023). בניגוד לתוצאות מחקרה של וולסטטר שלימד על חוסר בהתרעה קונקרטי וכשלים בקריאת אותות/רעשים העשויים ללמד על תכונה לקראת מתקפה, ברבים ממקרי מתקפות הפתע שנחקרו בהמשך נמצא כי היה מידע התרעתי טוב, שלא פורש נכון. כגון מבצע ברברוסה, המתקפה הסינית בקוריאה, ומלחמת יום כיפור. במקרים אלה, בדרך כלל תפסת האיום נותרה מוטעית עד שהמתקפה יצאה אל הפועל. היום אנו יודעים על מכשולים בתהליכי עיבוד המידע שתורמים לכך שמודיעין התרעתי לא מתורגם להתרעות קונקרטיות. לדוגמא, לפני מתקפת 9/11<sup>8</sup> נפילת ברית המועצות והגוש הסובייטי ונפילת השאח באיראן, היו הפתעות אסטרטגיות מסוג של הפתעה מבוזרת.<sup>9</sup>

כדי לא לצייר תמונה חד-ממדית, שלפיה אין אפשרות למנוע הפתעות אסטרטגיות והן תמיד מצליחות, יש

להזכיר מקרים שבהם נמנעו הפתעות בזכות התרעות על בסיס הערכת מודיעין ולא על סמך ידיעות קונקרטיות. אחד המקרים הבולטים הוא נפילת השאח באיראן (1979), שהייתה הפתעה אסטרטגית לארצות הברית אך לא לישראל, שנתנה למקבלי ההחלטות (מנחם בגין ראש הממשלה, משה דיין, שר החוץ ועזר וייצמן שר הביטחון) התרעה שנתן המוסד כשנה מראש על הנפילה הצפויה וכך אפשרה לישראל למלא מבעוד מועד את מאגרי הנפט שלה.<sup>10</sup> דוגמא נוספת היא התרעה שניתנה לראש ממשלת אוקראינה ב-2022 על ידי ארצות הברית ובריטניה בדבר המתקפה הרוסית הקרבה, כולל מועדה המתוכנן, אך הוא בחר להתעלם מכך.<sup>11</sup> בתחום מודיעין הפנים (מודיעין מסכל) בישראל, תוזכר התרעת שב"כ על אודות כוונות המחתרת היהודית (1985) להחריב את הר הבית, שלו הצליחה הייתה מציתה תבערה כללית במזרח התיכון ומעבר.<sup>12</sup>

אחד הגורמים החשובים בתפיסת הביטחון של ישראל הוא המודיעין, האמור לספק התרעה בזמן. זה הבסיס לבניית צה"ל כצבא סדיר קטן, שיגדל במהירות לאחר גיוס המילואים לקראת מלחמה שבפתח. הוויכוח הגדול בין יגאל ידין, הרמטכ"ל השני של צה"ל, לבין ראש הממשלה ושר הביטחון דאז, דויד בין גוריון, התנהל לגבי גודלו של צה"ל. בעוד ידין התנגד לקיצוץ מסיבי בתקציב הביטחון ולפיטורי אנשי צבא רבים בן גוריון גרס שכדי לפתח את המדינה על צה"ל להיות צבא סדיר קטן וצבא מילואים גדול, כאשר כוחות המילואים יגויסו רק כאשר ייתן המודיעין התרעה למלחמה.

ככל שעוברות השנים ומתרחשים בישראל אירועים ביטחוניים משמעותיים, עולים ספיקות לגבי היכולת של המודיעין לתת התרעה למלחמה. המודיעין של צה"ל וקהיליית המודיעין בכללותה מקבלים תקציב השני בגודלו אחרי חיל האוויר כדי לתת התרעה בזמן, ומתעוררות שאלות קשות לגבי מה נדרש לעשות כדי לשפר את המצב. ממאמרו של גת עולה מסקנה שלפיה אי-אפשר לסמוך על התרעה ולכן יש לחזק את המוכנות הצבאית הקבועה. המשמעות המעשית של הצעה זאת היא הגדלה משמעותית של צה"ל והעתקת תקציבים גדולים לתפעול הצבא, על חשבון צרכים חשובים של צמיחת המשק ורווחת תושבי ישראל.

התפישה הארגונית אינה מכירה מצב שבמסגרתו לא ניתן לתקן ארגון או מערכת שאינם מתפקדים כנדרש. נקודת המוצא הארגונית היא, שבמצבים מסוימים נדרש ארגון להתחדש כאשר מתברר שאינו מסתגל לשינויים ולדרישות ממנו.<sup>13</sup> בהנחה שבישראל יש פעול לשיפור המצב, דרך מקובלת היא באמצעות לימוד מקיף של הנושא הנבחן וזיהוי המקום שבו הדבר נעשה בצורה הטובה ביותר (מקובל לקרוא לכך best practice). אחרי זיהוי המקום שבו הפעילות נעשית בסטנדרט הגבוה ביותר, אמור להתחיל תהליך בחינה כיצד להתאים זאת לצורך הספציפי של אותו ארגון או מערכת.

כאשר בוחנים את תפקוד קהיליית המודיעין של ישראל בהשוואה לזו של ארצות הברית ובריטניה מתגלה תמונה מטרידה. בניגוד לארצות הברית ובריטניה, בקהיליית המודיעין של ישראל לא התרחשה מעולם רפורמה מקיפה שמטרתה לחולל שינויים על מנת לשפר את תפקודה. דווקא קהיליית המודיעין העוסקת בתחומים דינמיים לא התאימה עצמה לשינויים תכופים באיומים הביטחוניים המתרחשים סביבה.

היו שני מקרים מהותיים שבהם הומלצו שינויים בקהיליית המודיעין לאחר כישלונות והפתעות אסטרטגיות, ומה שמאפיין אותם הוא שדבר לא יושם. קהיליית המודיעין בישראל התנגדה לביצוע השינויים והמשיכה כפי שפעלה גם כאשר נחשף כישלונה.

המקרה הראשון התרחש ב-1974. בהמלצות וועדת אגרנט שחקרה את מלחמת היום הכיפורים תוך תשומת לב מיוחדת לכישלון המודיעין בהתרעה למלחמה. ההמלצה החשובה ביותר הייתה מינוי יועץ לענייני מודיעין לראש הממשלה, שלא יהיה איש צבא סדיר, והפעלת צוות קטן לידו, כדי לאפשר לראש הממשלה להעריך עצמאית. בכך חזרה ועדת אגרנט על המלצת ועדת ידן שרף (1963), שבחנה את חלוקת האחריות והכפיפות של ארגוני המודיעין בישראל. לתפקיד מונה ראש אמ"ן לשעבר, פרופ' יהושפט הרכבי. הרכבי שימש בתפקיד במשך כשנה בלבד וסיים ביוזמתו לאחר שהגיע למסקנה שבהיעדר משאבים ושיתוף פעולה מצד קהיליית המודיעין אינו יכול למלא את התפקיד כנדרש. מאז לא מונה יועץ למודיעין לראש הממשלה. לאחר סיום תפקידו אמר הרכבי: "ועדת אגרנט המליצה למנות ליד ראש הממשלה יועץ לענייני מודיעין. הכללתו של יועץ כזה יכולה לסייע לא רק בקיום דיונים פוריים על הערכת המצב המודיעיני אלא אף יותר מזה: בדרג הגבוהה יותר, הערכה של ההערכה, הערכה של הערכות המודיעין, בחינת גבולותיהן ותקפותן, עמידה על ההנחות הסמויות הכלולות בהן וגילוי נקודות השבירה שלהן".<sup>14</sup>

המקרה השני היה מסקנות הוועדה לחקירת מערך המודיעין בעקבות המלחמה בעיראק - "ועדת שטייניץ" (2003). אחת ההמלצות החשובות של הוועדה הייתה הקמת פונקציה למודיעין ליד ראש הממשלה, כאשר על המטה המודיעיני המצומצם שליד ראש הממשלה יהיה לבצע אינטגרציה שוטפת של הערכות המודיעין המתקבלות מגופי המודיעין.<sup>15</sup> מתפקידה של המועצה לביטחון לאומי יהיה להניח בפני ראש הממשלה וועדת השרים למודיעין הערכת מצב לאומית שנתית, על בסיס הערכת המודיעין. המלצה זו, לא זו בלבד שלא בוצעה, אלא שלא נעשה ניסיון לעשות כן. אחת מהמלצות ועדת שטייניץ הייתה לחקק את חוק המודיעין, שיטפל, בין השאר, בכינון פונקציות היועץ המודיעיני במשרד ראש הממשלה ויניח את התשתית החוקית והחוקתית לפעילותם של שירותי המודיעין - כולל מבנה קהילת המודיעין, ותחומי האחריות בין שירותי המודיעין. כן ייקבעו בחוק זה דרכי הפיקוח והבקרה הממשלתיים והפרלמנטריים על שירותי המודיעין ועל פעילותם. דבר מכך לא נעשה.

בשעה ששדה הקרב המודיעיני השתנה, לאורך שנים לא נעשו שינויים וקהיליית המודיעין העדיפה את המצב הקיים. תורת הארגונים גורסת, שארגונים חייבים להשתנות כדי לשרוד. אולם בפועל, הם ארגונים פועלים בהתמדה להגן על עצמם מפני שינויים כדי לא להפסיד השפעה ועמדות כוח. כתוצאה מכך, גם כאשר נעשים שינויים מינוריים, זמן רב נדרש כדי להגיע להסכמות וליישמן. במקרה של חלוקת תחומי האחריות בקהילת המודיעין בישראל נדרש כעשור עד לאישור הסופי של הרמטכ"ל איזנקוט ב-2016 לבצע שינויים.

המצב בקהיליית המודיעין האמריקאית שונה מהותית מהמצב בישראל. הגישה השלטת בארצות הברית היא שיש לבצע כל הזמן רפורמות בארגוני המודיעין כדי להתאימם לשינויים ואין להמתין ללקחים מכישלונות. מאז ההוראה להקמת ה-CIA והמועצה לביטחון לאומי בשנת 1947, בוצעו בקהילת המודיעין עשרות רפורמות ושינויים מהותיים בקהיליית המודיעין, כאשר תמיד התהליך מסתיים בהנחיה נשיאותית לביצוע.<sup>16</sup> בנוסף, הממשל מפרסם באופן קבוע מסמך הנקרא National Intelligence Strategy, הכולל הנחיות לגבי מה לעשות וכיצד צריך לפעול המודיעין הלאומי.<sup>17</sup> בבריטניה קיימת מערכת דומה, שלפיה מדיניות המודיעין הלאומי נגזרת מ-National Security Strategy, שפעילותה אינה זוכה לפרסום.<sup>18</sup> תפקידו של מנהל המודיעין הלאומי (ODNI - Office of the Director of National Intelligence) שהוקם ב-2004, הוגדר תיאום וניהול המאמץ של מודיעין הלאומי, והוא המנחה מה וכיצד יש לפעול. פונקציה דומה לא קיימת בישראל. בארצות הברית ובבריטניה מסתייעים במומחים חיצוניים בעלי מומחיות בתחומים רלוונטיים כדי לעדכן את קווי המתאר של המודיעין הלאומי.

הערכתו של עזר גת כי לא ניתן להסתמך על התרעה מסתמכת על ניתוח כשלי העבר בהערכת היכולות והכוונות של הצד השני. הוא מסיק, שיש להעלות את המוכנות של צה"ל - שמשמעותה צבא סדיר הרבה יותר גדול. ואולם, עזר גת לא מתייחס לכלים אנליטיים שיכולים

לשפר את הערכות המודיעין, שלא נעשה בהם שימוש שיטתי. כדי לבחון טוב יותר כיצד להיערך במצב של כשל בהערכת כוונות ויכולות, ניתן לעשות שימוש בתיאוריה של ניתוח תרחישים (Scenario analysis), המיושמת גם לסיכול מתקפות פתע.<sup>19</sup> במבחן הכשל בהערכת יכולות וכוונות חסר גורם נוסף, והוא התוצאה. לצורך זה נעשה שימוש במטריצה, שבציר אחד "הסבירות" (probability), שמשמעותה הערכת הסבירות של מה שמתכוון ויכול לעשות הצד השני. בציר השני - "התוצאה" (impact), שמשמעותה היא התוצאה במקרה טעות על ציר ה"סבירות". ביסוד קבלת ההחלטות נמצאת ההנחה כי כאשר הסבירות למתקפה גבוהה והתוצאה חמורה, ברור שיש להתריע. אולם מה קורה כאשר "הסבירות" נמוכה אך "התוצאה" חמורה? כיצד יש לנהוג אז?

זו הדילמה שעמדה בפני אנשי המודיעין והצבא לפני בוקר ה-7 באוקטובר. הערכתם כי "הסבירות" למתקפה נמוכה, ככל הנראה, נבעה במידה רבה מהאמונה ש"חמאס מורתע",<sup>20</sup> אך הם לא חשבו כיצד להיערך למקרה שהערכתם מוטעית ואז יש לתת משקל מיוחד לציר "התוצאה" החמורה של מתקפה ללא התרעה, להכריז מיד על כוונות עם שחר ולהזעיק כוחות נוספים. לכן, כאשר נמנעו מלהביא בחשבון את "התוצאה" הוחלט לפעול לפי "הסבירות" בלבד והמסקנה הייתה לא להכריז על התרעה. טענה אחרת גורסת כי לפני בוקר ה-7 באוקטובר, טעות ההערכה הישראלית הייתה כפולה. האחת, בגין הקונספציה ש"חמאס מורתע" הוערך ש"הסבירות" נמוכה; והשנייה, הערכה כי "התוצאה", קרי הנזק האפשרי למקרה שישראל תותקף, יהיה נמוך כתוצאה מהערכת חסר של האויב והערכת יתר של היכולות הישראליות.

גם אם נכונה המסקנה כי בעבר היו הרבה כישלונות מודיעיניים והפתעות אסטרטגיות שכן לא ניתנה התרעה לפני מתקפות צבאיות, לא ניתן להפסיק להסתמך על המודיעין ולהמעיט מחשיבותו. נהפוך הוא. ארגוני מודיעין בעולם נמצאים בתהליכים קבועים של רפורמות שתכליתן לשפר את התפקוד. ואולם, לא כך המצב בישראל. איננו יודעים מה היה קורה אם ההצעות שהועלו בעבר לשיפורים מהותיים בקהיליית המודיעין בישראל היו מיושמות. מה שאנחנו יודעים הוא, שבישראל אין תהליכים מהותיים לשיפור המודיעין עקב קיבעון מחשבתי של קהיליית המודיעין ושל מקבלי ההחלטות. עכשיו, לאחר הכשל הנורא ב-7 באוקטובר, הגיעה העת לבצע בקהיליית המודיעין שינויים מהותיים ולא רק מסוג ה-more of the same. להערכתנו, לימוד מעמיק של השינויים שנעשו בארצות הברית ובבריטניה, כולל בחינת מה מתוכם יכול להתאים לישראל, בסיוע מומחים חיצוניים בעלי רקע מתאים, עשוי לסייע בהחזרת היכולת המודיעינית הגבוהה של ישראל.

## תגובת עזר גת לביקורת:

אבנר ברנע סבור כנראה שהגדרות אחרות של "הפתעה אסטרטגית" משנות את התופעה או הממצא: בכל המקרים במאה ה-20 שבהם ניסה אחד הצדדים להפתיע בפתיחת מלחמה – ויש כתרסר מקרים כאלה – הוא הצליח בכך. בכולם, ללא שונות. מתברר, אם כן, שהתוצאה החד-משמעית הזו לא הושפעה משום מבנה של קהילת המודיעין, משום מתודה מודיעינית ומשום רפורמה שננקטה על ידי איזושהי מדינה. התוצאה גם לא הושפעה משום כשל קוגניטיבי או מבנה אישיותי ספציפי, שמוזכרים בספרות תדיר כסיבה לכישלון.

בניגוד לנכתב במאמרו של ברנע, המסקנה של מאמרי אינה שההפתעה היא כמעט בלתי נמנעת, אלא ששאלת ההתרעה אינה אחד או אפס. כך למשל, אלמלא המידע שהביא אמ"ן על אודות ההיערכות הסורית בשבוע-שבועיים לפני מלחמת יום הכיפורים – ולמרות הערכת אמ"ן – לא היתה רמת הגולן מתוגברת מ-77 ל-177 טנקים. בלי זה, וללא התרעת "המלאך" וגיוס המילואים בבוקר יום הכיפורים, הייתה רמת הגולן נופלת בידי הסורים. יש להימנע מפשטנות בסוגיה.

לא כתבתי שהדרך היחידה להימנע מנזקי ההפתעה היא כוננות מוגברת קבועה. כתבתי ההיפך: שלא ניתן לקיים כוננות כזאת – על פי יכולות ולא על פי כוונות – בשום מקום, ובוודאי לא בישראל. מה שצריך לעשות הוא להבטיח שההיערכות של צה"ל וישראל תעמוד במינימום שימנע קטסטרופה מוחלטת במקרה הפתעה.

---

<sup>1</sup> גת, ע. "הפתעה אסטרטגית תמיד?" INSS מבט על, 9 ספטמבר 2024, גיליון 1893.

<sup>2</sup> כהנמן, ד. לחשוב מהר לחשוב לאט, הוצאת מטר, 2013, עמ' 85, 86.

<sup>3</sup> 1- Levite, A. *Intelligence and Strategic Surprises*. Columbia University Press, 1987. 3.

<sup>4</sup> בר יוסף, א. מתקפת פתע: מנהיגות ומודיעין במבחן עליון, כנרת זמורה ביתן, 2019, 28-29.

<sup>5</sup> קם, א. מתקפת פתע, משרד הביטחון, 1990, עמ' 45.

<sup>6</sup> Betts, R. *Surprise attack: Lessons for Defense Planning*, Washington, The Brookings Institution. 1982, 4, 5

<sup>7</sup> Handel, M. (1984). "Intelligence and the problem of strategic surprise." *Journal of Strategic Studies*, Vol. 7 No. 3. 229-281.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01402398408437190>

<sup>8</sup> The 9/11 Commission report, "Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States, Executive Summary,"  
[https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report\\_Exec.pdf](https://govinfo.library.unt.edu/911/report/911Report_Exec.pdf)

<sup>9</sup> Barnea, A. "Strategic Intelligence: A Concentrated and Diffused Intelligence Model," *Intelligence and National Security*, 35:5, (2020), 701-716,  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02684527.2020.1747004>

Bar-Joseph U. "Forecasting a Hurricane: Israeli and American Estimations of the<sup>10</sup> Khomeini Revolution," *Journal of Strategic Studies*, 15 February 2003, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01402390.2012.742009>

Gustafson, K., Lomas, D., Wagner, S. Neveen, A. and Davis, P. "Intelligence<sup>11</sup> warning in the Ukraine War 2021-Summer 2022," *Intelligence and National Security*, Vol 39, No. 3, 2024, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02684527.2024.2322214>

<sup>12</sup> לוי, ט. "היום לפני 26 שנה: המחנת היהודית נחשפת לראשונה", *הארץ*, 27 אפריל 2010. <https://www.haaretz.co.il/news/politics/2010-04-27/ty-article/0000017f-e96c-df5f-a17f-fbfefca30000>

Kotter, J. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Compelling Lessons<sup>13</sup> from the Mistakes Companies Have Made Trying to implement Change," *Harvard Business Review*, (May-June, 1995), <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

<sup>14</sup> הרכבי י. "סבכים בין המודיעין לקברניט", *מודיעין וביטחון לאומי*, עורכים צבי עופר, אבי קובר, מערכות, 1987, עמ' 453.

<sup>15</sup> ועדת חוץ וביטחון, "הועדה לחקירת מערך המודיעין בעקבות המלחמה בעיראק", *ועדת חוץ וביטחון*, מרס 2004, [https://irp.fas.org/world/israel/iraq\\_intel.pdf](https://irp.fas.org/world/israel/iraq_intel.pdf)

and Allen, M "Intelligence Reform: If We did not do it then, We'd Have . Hadley S<sup>16</sup> to Do it Now," in *Studies in Intelligence*, Vol, 65, No. 5, (December 2004), 15-23, <https://www.cia.gov/resources/csi/studies-in-intelligence/studies-in-intelligence-68-no-5-special-edition-irtpa-20-years-on-december-2024>

Office of the Director on National Intelligence, "National intelligence strategy<sup>17</sup> 2023," <https://www.dni.gov/index.php/newsroom/reports-publications/reports-publications-2023/3713-2023-national-intelligence-strategy>

HM Government, "National Risk Register, 2023,"<sup>18</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64ca1dfe19f5622669f3c1b1/2023\\_NATIONAL\\_RISK\\_REGISTER\\_NRR.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64ca1dfe19f5622669f3c1b1/2023_NATIONAL_RISK_REGISTER_NRR.pdf)

"Forecasting for Intelligence Analysis: Scenarios to . and Meshulach, A. A, Barnea<sup>19</sup> Abort Intelligence Surprise," *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 34:1, 106-133, 2021, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08850607.2020.1793600>

<sup>20</sup> ברנע, א. "חמאס מורתע כמחשבה מייחלת, ניתוח אירוע מתקפת החמאס ב 7 אוקטובר", *מערכות*, 502, 2024, [www.maarachot.idf.il/2024](http://www.maarachot.idf.il/2024)

ד"ר אבנר ברנע, עמית מחקר, המרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה