

22 בספטמבר 2026

מספר הפרסום: 2026/3004

ביקורת ספר: ההגנה והמודיעין הישראליים לפני ואחרי אוקטובר 2023: השורשים התרבותיים של ההפתעה האסטרטגית והחוסן¹

ד"ר אהוד ערן²

כיצד יכולה אותה מערכת ביטחונית להיכשל באופן כה עמוק בזיהוי מתקפה המתארגנת מעבר לגבול, אך בהמשך לאפשר מבצעים מורכבים ומדויקים במרחק מאות ואלפי קילומטרים? השאלה הזאת עומדת במרכז ספרו החדש של איתי שפירא. זו נקודת מוצא מרתקת, משום שהיא מחייבת להתבונן בכישלון ובהצלחה יחד. שפירא מבקש להבין את התרבות של המערכת שהצמיחה את שניהם: את הרגלי המחשבה שלה, את היחסים בין אנשיה ואת האופן שבו היא מגדירה ידע מקצועי ראוי. התוצאה היא ספר חשוב, מעורר מחשבה ובעל ערך לקוראים הרבה מעבר לקהילת המודיעין ואלו שחוקרים אותה.

ד"ר איתי שפירא, תת-אלוף במילואים ששירת יותר מעשרים וחמש שנים באמ"ן מגיע לדיון מצויד בניסיון מקצועי ובכלים מחקרניים. יתרונו ניכר ביכולתו לזהות משמעויות ארגוניות מאחורי מונחים שנעשו שגורים בשיח הביטחוני. הוא מכיר את ההבטחה הטמונה ב"עליונות מודיעינית", את המשיכה למודיעין המאפשר פעולה ואת יוקרתה של החדשנות הטכנולוגית. ההיכרות הזאת מאפשרת לו לבחון כיצד מושגים מקצועיים

¹ Itai Shapira, Israeli Defense and Intelligence Before and After October 2023: The Cultural Roots of Strategic Surprise and Resilience, Routledge, 2026

² ד"ר אודי ערן הוא ראש המחלקה ליחסים בינלאומיים, באוניברסיטת חיפה. עמית מחקר בכיר, מכון הרכבי לחקר מודיעין.

משפיעים על חלוקת הקשב והמשאבים, וכיצד הצלחות חוזרות עלולות לטשטש את מגבלותיהם.

ההקדמה מעניקה לספר ממד אישי שמחזק את אמינותו. שפירא מספר כי השלים את כתיבת ספרו הקודם על התרבות המודיעינית הישראלית לפני מתקפת חמאס של סתיו 2023. לאחריה הבין שגם הוא החזיק בתפיסה שדרשה בחינה מחדש. תכונות שייחס למערכת, ובהן חשיבה ביקורתית ונכונות לערער על מוסכמות, התקיימו במידה רבה כנורמות רצויות, בעוד שההתנהגות בפועל הייתה שונה. הנכונות של חוקר ואיש מערכת לשוב אל מסקנותיו היא מעשה ראוי להערכה. היא גם מדגימה את סוג הביקורת העצמית שהספר מבקש לעודד. המסגרת המושגית היא תרבות אסטרטגית ותרבות מודיעינית: אמונות, הנחות, ערכים והרגלי פעולה משותפים, המעצבים את האופן שבו ארגונים מבינים את סביבתם ופועלים בתוכה. למרות ששתי התרבויות מוצגות זו לצד זו, שפירא מבהיר כי התרבות המודיעינית היא מימושה או המשכה של התרבות האסטרטגית הכללית, בתחומי המודיעין (עמ' 6).

שפירא שואל שתי שאלות הנסובות סביב שאלת התרבות: (1) כיצד תרבות מודיעינית ותרבות אסטרטגית יכולות להסביר את הביצועים של מערכת הביטחון הישראלית לפני התקפת ה-7 אוקטובר 2023 ולאחריה. כלומר את הכשלון באוקטובר וההצלחה שלאחריה. (2) איזה שינוי חולל הכישלון של ה-7 באוקטובר בתרבות הביטחונית והמודיעינית של ישראל. שפירא משתמש בתרבות כהקשר המעניק משמעות להחלטות. הוא כותב שההסבר התרבותי נועד "להבין, ובמידת מה, להסביר רעיונות ופעולות או החלטות ודפוסי פעולה" (עמ' 5), אך נזהר מהצגתה כגורם המסביר לבדו כל תוצאה.

בסיכום הספר הוא מגדר היטב את הטיעון שלו כשהוא מבהיר כי תרבות לבדה לא יכולה להסביר את הכשלון או את ההצלחה (עמ' 230). ההודאה הזו אכן מציגה בצורה כנה את מגבלות המחקר, אך מעלה תהיה על הפרויקט כולו: אם תרבות אינה יכולה להסביר כישלון או הצלחה, מה יוכל להסביר זאת? שפירא דוחה הסבר חלופי של הצלחה וכישלון כנובעים מאישיות ספציפית שעמדה בראש המערכת (עמ' 239) אך הקורא נותר ללא מענה לתהיה בנושא אזלת ידה של התרבות כמשתנה מסביר.

יש כאן פתח לפרויקט המשך, אולי ספרו הבא של שפירא: מה הם הגורמים המשפיעים על תרבות באופן שלעיתים היא מוליכה להצלחה ולעיתים היא מוליכה לכשלון? אם אלו גורמים אחרים, כמו יכולות חומריות שלנו או של האויב או סיבות ארגוניות, האם ניתוח תרבותי כמו שהוא מציג בספר הזה חשוב בכלל? שפירא מציע בסוף הספר (עמ' 240-241) מספר מחקרי המשך ואולי יש מקום להוסיף גם מחקר כזה.

הספר בנוי מארבעה חלקים. תחילה מוצגים תפיסת הביטחון והמאפיינים התרבותיים של מערכות הביטחון והמודיעין ערב המלחמה. בהמשך נבחנים מתקפת שבעה באוקטובר ושורשיה התרבותיים של ההפתעה. החלק השלישי עוסק בהתאוששות ובפעילות הצבאית והמודיעינית במלחמה האזורית, והאחרון בשינוי ובהמשכיות עד 2025. המבנה מאפשר לקורא לעקוב אחר אותם מאפיינים בתנאים משתנים. הוא גם מונע את הפיתוי לסיים את הסיפור ברגע הכישלון, כאילו אין חשיבות מחקרית לאופן שבו ארגון מגיב לקריסת הנחותיו.

אחת מתרומותיו הבולטות של הספר היא בירור הקשר בין הצלחות מבצעיות קודמות לבין הביטחון המופרז שקדם למתקפה. לפי שפירא, הישגי המודיעין במערכה שבין המלחמות (מב"מ) ובייחוד היכולת לייצר מודיעין מדויק למטרות חיזוק את התחושה כי ישראל מבינה את סביבתה ואף מסוגלת לשלוט בה. מכאן נוצרו שתי אשליות ודאות:

ודאות ביחס לידיעת המציאות וודאות ביחס ליכולת לעצב אותה.. הצלחה בתקיפת יעד מעידה על יכולת חשובה, אך אינה מבטיחה הבנה של כוונות האויב או של האופן שבו הוא מפרש את המפגש עם ישראל. שפירא מנתח מרכיב משמעותי בתרבות המודיעינית הישראלית: עלייתה של הטכנולוגיה. שפירא מתאר היטב את תרומתה לאיסוף, לעיבוד מידע ולפעולה מבצעית. ביקורתו מכוונת למעמד שניתן לה ולציפיות שנתלו בה. כאשר מידע מפורט נתפס כמקור לוודאות, נחלש הצורך לכאורה בפרשנות, בהיכרות עמוקה עם היריב ובבחינה ביקורתית של ההנחות. הדיון בירידת מעמדה של ההתרעה למלחמה ובדחיקת שיטות איסוף מסורתיות ממחיש כיצד העדפה מקצועית נעשית לתהליך מוסדי. ארגון עשוי להגדיל מאוד את יכולתו לראות פרטים, ובכל זאת להתקשות להבין את התמונה המתהווה.

תובנה חשובה נוספת נוגעת לקרבה שבין מודיעין לקבלת החלטות. במערכת הישראלית, הקרבה הזאת מאפשרת לעיתים תרגום מהיר של ידיעה לפעולה. אולם ערב המלחמה היא תרמה, לפי הספר, להתבססותן של הנחות משותפות שלא זכו לאיתגור מספק. המודיעין נטה לתמוך במהלך המבצעי ובהיגיון שמאחוריו. במקביל, מפקדים התרגלו לקבל מידע אינטימי ומדויק עד כדי קושי לפעול בהיעדרו. ההמתנה למידע נוסף עלולה כך להפוך מעדות לזהירות מקצועית לתחליף להפעלת שיקול דעת בתנאי אי-ודאות.

הדיון בפער בין הדימוי העצמי של המערכת להתנהלותה בפועל הוא מן החלקים החזקים בספר. המודיעין הישראלי התגאה במשך שנים בוויכוח, בעצמאות מחשבתית ובאומץ מקצועי מול סמכות. שפירא שואל עד כמה התקיימו התכונות האלה ערב המתקפה. התרעות וקולות חריגים מעטים אמנם הופיעו, אך לא ערערו את ההערכה הדומיננטית. עולה מכאן שאלה החורגת ממודיעין: כיצד יודעים אם ארגון באמת מעודד מחלוקת?

הצהרה על פתיחות אינה מספיקה; המבחן הוא יכולתם של ממצאים בלתי נוחים להישמע לשנות את הדיון ואת ההחלטה. כששפירא בוחן את ההתאוששות הוא מצביע על גמישות, יוזמה מלמטה, אלתור ויכולת ללמוד תוך כדי פעולה. הוא קושר בין התכונות האלה לבין פיתוח דרכי לחימה והפעלת מודיעין במהלך המלחמה. ההעדפה הישראלית לעשייה, שעלולה להשאיר פערים בהמשגה ובהכנה, מאפשרת בעת משבר להפעיל פתרונות חדשים בלי להמתין להשלמת תורה מסודרת. גם הקרבה בין המודיעין למבצעים והיכולת הטכנולוגית מסייעות לפעולות מורכבות ולניצול הזדמנויות במהירות.

זהו לבו של הטיעון: לעיתים אותן תכונות מקצועיות וארגוניות תורמות הן לפגיעות והן לעוצמה. ביטחון עצמי עשוי לאפשר העזה, אך גם להידרדר ליהירות; גמישות מסייעת להסתגלות, אך עלולה לבוא על חשבון הכנה שיטתית; קרבה למפקד מאפשרת השפעה, אך יכולה לצמצם עצמאות מחקרית. זו תרומה חשובה לדיון על תיקון המערכת. שינוי מוצלח מחייב להבין את התנאים שבהם יתרון נעשה לחולשה, ואת האיזונים הדרושים לשימור יכולות טובות בלי להנציח את הסיכונים הנלווים אליהן.

ראוי להעריך גם את ההבחנה בין התאוששות לבין ניצחון. שפירא אינו מסתפק ברשימת הישגים מבצעיים, ומכיר במחירי המלחמה ובפער בין הצלחה צבאית לבין השגת מטרות אסטרטגיות. המושג חוסן (יכולתם של ארגונים לספוג זעזוע, להשתקם ולהסתגל) מאפשר להכיר בהישגים ממשיים בלי לראות בהם הוכחה שכל בעיות הביטחון נפתרו. בכך, היא מספקת גם בסיס לבחינה ביקורתית של היחס בין ביצועים טקטיים לתוצאות מערכתיות והמדיניות של ישראל.

הניתוח של השינוי לאחר המתקפה מוסיף רובד חשוב. שפירא מתאר מעבר מדגש על הרתעה והכלה לדגש על מניעה יוזמה וכפייה. הוא בוחן את השינוי גם כתוצאה של טראומה ארגונית ולאומית, ומזהיר מפני הסתגלות יתר: מצב שבו לקח נכון מיושם באופן

גורף מדי. ארגון שהמעט באיום עלול להפריז בו בהמשך; תפיסה שנשענה יתר על המידה על הרתעה עלולה לפנות לאמונה מופרזת בכוח המניעה הצבאית. בכך הספר מזכיר שלמידה מחייבת גם ביקורת על הלקחים עצמם.

התשתית המחקרית משלבת ספרות מקצועית ואקדמית, פרסומים ותחקירים גלויים וראיונות עם בכירים לשעבר ואנשי מחקר. ערכה ניכר במיוחד בחיבור בין מקורות בעברית לבין הדיון הבינלאומי בתרבות ובמודיעין. שפירא מציג במפורש את מגבלות הראיות ואת העובדה שמסמכים ראשוניים רבים אינם זמינים. הוא גם דן בהסברים חלופיים, ובהם הבדלים ברמות המוכנות, באישים ובזירות הלחימה. הדיון הזה מעניק לקורא אפשרות להעריך את כוחו של הניתוח התרבותי ואת גבולותיו. הספר מצטרף לקבוצה לא גדולה של ספרים העושים שימוש בפריזמה של תרבות אסטרטגית (ומודיעינית)³ והוא מן הבודדים המשתמשים בה כדי לנתח מקרה ספציפי של ביצועים בטחונים.

שאלה אחת שהספר מעורר ראוייה במיוחד למחקר המשך: כיצד עוצבו התרבויות המתוארות במפגש עם הדרג המדיני? שפירא מכיר באחריות הדרג המדיני, אך מתמקד במוסדות הביטחון. הבחירה מאפשרת ניתוח מקצועי מפורט, ובה בעת מזמינה הרחבה אל תמריצים פוליטיים, יחסי סמכות ותחרות על משאבים. הקורא נותר עם הטענה שהציב לנו בורדייה לפיה חלוקות/הרכיות חברתיות הופכות לעקרונות של

³ Among other famous ones are: Alastair Iain Johnston, *Cultural Realism: Strategic Culture and Grand Strategy in Chinese History* (Princeton University Press, 1995), Peter J. Katzenstein (Ed.), *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics* (Columbia University Press, 1996), Dima Adamsky, *The Culture of Military Innovation, The Impact of Cultural Factors on the Revolution in Military Affairs in Russia, the US, and Israel* (Stanford University Press, 2010)

ההרכיה/חלוקה.⁴ כלומר, יחסי עוצמה חברתיים הופכים לעקרונות או תפיסות שבאמצעותם אנשים ממיינים ומעריכים את העולם. מה שמתקבל כשיפוט טבעי או מקצועי של "תרבות" עשוי למעשה לשקף היררכיה והבדלים במשאבים ובסמכות. מכאן נובעת ביקורת על תיאור תרבות כאוסף אמונות "משותפות": צריך לברר מי מוסמך לקבוע איזו אמונה נחשבת לגיטימית, ומי מתקשה לערער עליה. או ביישום לספר שלפנינו: התרבות האסטרטגית הישראלית משקפת הרכיות חברתיות או ארגוניות, המוצגות כתרבות כך שהמשתנה המרכזי המחייב מחקר צריך להיות יחסי העוצמה הללו ולא הבסות התרבותית המולבשת עליהן.

הספר מסתיים באזהרה מפני חזרתה של היוהרה דווקא בעקבות הישגים מרשימים. זהו סיום משכנע למחקר שהחל בהודאה של המחבר בצורך לבחון את עצמו. תרומתו המרכזית של שפירא היא בהפניית המבט אל המרחב התרבותי המעצב את ההרגלים המקצועיים שבאמצעותם ישראל מפרשת אויבים, מעריכה את כוחה ומפיקה לקחים. עבור חוקרים, מפקדים ואנשי מודיעין זו קריאה חשובה; עבור הציבור הישראלי זו הזדמנות לחשוב ברצינות על המסגרת הרחבה בה מעוצב הביטחון שלו ובה פועלים המוסדות המספקים בטחון זה.

הספר מדגים, בסופו של יום, את הלקח העתיק של סון טסו: "אם יודע אתה את האויב ויודע את עצמך, אל לך לחשוש איך יפול הדבר במאה מערכות".⁵ גם בשביל אנשי המודיעין, אם כך, אין די בהיכרות עם האויב, הצלחה מודיעינית מחייבת גם יכולת מתמשכת להכיר את עצמנו.

⁴ Pierre Bourdieu *Distinctions. A Social Critique of the Judgment of Taste. Conclusion*. 1984, translated by Richard Nice, published by Harvard University Press, 1984,
⁵ סון טסו, חכמת המלחמה, מערכות 1950 [1998], עמ' 28