



סיכום הרמטכ"ל לדו"ח צוות בחינת תחקירי 7 באוקטובר

בשבעה באוקטובר 2023, בשעה 6:29, חג שמחת תורה תשפ"ד, רעדו אמות הסיפים במדינת ישראל. אויב רצחני פרץ בהפתעה את הגבול שסביב רצועת עזה, חדר לשטח המדינה, ליישוביה ולמוצבי צה"ל, רצח וטבח באזרחים חפים מפשע, חטף נשים, גברים, ילדים וקשישים והמיט חורבן בכל מקום שאליו הגיע.

חיילי צה"ל, שנתפסו בהפתעה על משמרתם, לחמו עד טיפת דמם האחרונה. לצידם, אזרחים יחידים וקבוצות קטנות עשו מעשי גבורה הרואיים תחת אש ובהקרבה עילאית – מעשים שייכתבו בדברי ימי האומה.

7 באוקטובר ייחרט לעד כאסון לאומי וככישלון מערכתי חסר תקדים, שבו צה"ל נכשל במשימתו העליונה: להגן על מדינת ישראל ועל אזרחיה.

האירועים חשפו מחדלים חמורים במגוון תחומים: תפיסות מבצעיות, תרבות ארגונית, ליקויים בהיערכות ובמוכנות מבצעית, במודיעין, בהתרעה, ביכולת ההגנה בגבולות ובניהול הקרב בשעותיו הראשונות.

מאז אותו יום מצוי צה"ל באחת המערכות המורכבות בתולדותיו – מערכה רבזירתית ומתמשכת. במשך שנתיים הפגינו חיילינו כושר התאוששות מרשים והובילו להצלחות מבצעיות חסרות תקדים, אך הצלחות אלו אינן מקהות את עומק המחדל של היממה הראשונה.

מחובתנו כארגון לומד ומתחקר להגיע לשורשי הליקויים, להפיק לקחים וליישם אותם. זו חובה מקצועית ומוסרית כדי שמדינת ישראל וצה"ל לא יעמדו שוב בפני אירוע דומה.

הקמת צוות התחקיר

בחודש מרץ 2024 הורה הרמטכ"ל הקודם, רב־אלוף הרצי הלוי, על התחלת תהליך של תחקיר תוך כדי המלחמה. צה"ל התמקד בתחקירי ליבה נושאיים ובעשרות תחקירי קרבות. העוסקים במלאכה עשו זאת כמיטב יכולתם, ותוצריהם היו הבסיס לעבודת הוועדה.

עם כניסתי לתפקיד, במרץ 2025, החלטתי על הקמת צוות מומחים לבחינת איכות התחקירים, ולהמלצה על לקחים אינטגרטיביים שיש להטמיע בצה"ל.

עם סיום עבודתו הוגש לי הדו"ח המסכם, שכלל גם את ה"מסבירים לכישלון" ה-7 באוקטובר בראי הצוות. כעת נדרשת מלאכת השלמת הפערים, מיצוי התובנות ויישומן.

אני מתרשם כי הצוות בהובלת האלוף (במיל') סמי תורג'מן פעל במסירות, ביסודיות ובמקצועיות. אני מבקש להודות להם על המשימה המורכבת והרגישה שמילאו בתחושת שליחות עמוקה.

הערות כלליות

אחריות הצבא

הבטחת ביטחון המדינה, הגנת גבולותיה והגנת אזרחיה הן משימות באחריותו הישירה של צה"ל. נדרשת שמירה קבועה על כשירות וכוננות, ובכללן מוכנות לתרחיש הפתעה.

ועדת חקירה חיצונית

צה"ל לקח אחריות ותחקר עצמו, אולם האירוע אינו נחלתו בלבד ולא יהיה זה ראוי להפנות את כל הזרקורים רק כלפיו. כדי להגיע לחקר האמת ולמסקנות מלאות ברמה הלאומית יש להקים ועדת חקירה חיצונית ואובייקטיבית, כפי שנעשה לאחר מלחמת יום הכיפורים. בין היתר יש לתחקר את הממשק בן הדרג המדיני לדרג הצבאי, את התפיסות המדיניות והביטחוניות שקדמו למלחמה, את "הקונספציה", את המודיעין ואת ההתרעות שהונחו בפני מקבלי ההחלטות, את תהליכי הבקרה והמעקב ואת יחסי הגומלין והאחריות בין הגורמים השונים.

אחריות אישית

הוועדה לא דנה באחריות אישית; מחדל 7 באוקטובר הוא כשל מערכתי ומתמשך. הטלת אחריות אישית על מפקדים, שהקדישו את חייהם לביטחון המדינה, היא החלטה כבדה, וראוי שהחלטות כאלה לא יהיו מושפעות מלחצים חיצוניים וייעשו בזהירות יתרה. אין ספק שכל אחד מבעלי התפקידים ששם נקשר באירועים - יישאו על עצמם עול כבד בכל ימי חייהם. רק ועדת חקירה בעלת תמונה מלאה, רחבה ומעמיקה, תוכל לקבל הכרעות אישיות נוספות שוויוניות הוות גורל. עם זאת, אין בכך כדי להפחית מאחריותו של צה"ל ושל המפקדים.

מעמד הצוות

צוות בחינת התחקירים הורכב ממומחים צבאיים בנושאים שונים. הצוות לא שימש כוועדת חקירה ולא היו לו סמכויות לבחינת אחריות אישית. תפקידו היה לסייע בלמידה, בהערכת איכות התחקירים ובהפקת לקחים בלבד. בראשית הדרך נקבע כי כל הממצאים יימסרו לידי הרמטכ"ל בלבד, וכי השימוש בהם, לרבות חשיפתם, יהיו כפופים לשיקול דעתו הבלעדי.

החוכמה שבדיעבד

על פי כל מה שידוע מפרוץ האירוע ונחשף עד היום, יש להיזהר מביקורת שיפוטית הנשענת על "החוכמה שבדיעבד". מניסיוני, צה"ל והחברה הישראלית ימשיכו לעסוק עוד שנים ארוכות בסיבות למחדל. העדויות המצטברות ופרטים שמתגלים במעלה הדרך עשויים להשפיע על התובנות כפי שהן ידועות לנו כיום.

המסבירים המרכזיים לכישלון

זלזול באויב – אם כל חטאת.

במצבה הייחודי של ישראל, בייחוד ביחס שבין העומק האסטרטגי שלה לבין הכוונות של גורמים שונים, בכל החזיתות, להשמדה – שאננות מודיעינית מבצעית היא הרת אסון וסיכון קיומי פוטנציאלי.

תרחיש הייחוס המרכזי של צה"ל הוא שעליו להיות במוכנות קבועה לתרחיש של מתקפה בהפתעה. כפי שעולה מדו"ח הוועדה, בליל 6-7 באוקטובר הצטבר מידע שבניתוח ראוי היה אמור להוביל להעלאת דריכות, להיערכות בקרב הכוחות ולמוכנות לקראת המתקפה בצורה טובה יותר (גם אם לפשיטה מוגבלת). צה"ל היה מצוי במצב של שגרה ולמעשה הכוחות היו בעלטה מודיעינית מבצעית. לא נמצא במערכת אף גורם שהרכיב תמונת מצב כוללת באופן מקצועי מספק. לו היה גורם כזה – ייתכן שהיה אפשר להבחין באיום הממשמש ובא. מדובר במחדל חמור – פיקודי ומקצועי.

כשלי מודיעין

אמ"ן לא נתן התרעה קונקרטית למלחמה!

למרות יכולות מגוונות, בשנים שקדמו למלחמה הושם דגש על מודיעין אותות (סיגינט) ועל סב"ר (סייבר), תוך צמצום חמור ביכולות מודיעין אנוש (יומינט), מודיעין חזותי (ויזינט) ואיסוף קרבי. מצב זה הביא להערכת חסר ביכולות האויב וכוונותיו ולחוסר יכולת להפעיל "מחשבי מודיעין" נוספים שאולי יכלו להצביע על כוונות האויב. בפועל נוצר עיוורון אסטרטגי, מודיעיני ואופרטיבי המלווה בתחושת עליונות מודיעינית, חוסר צניעות וחוסר אתגור מחשבתי. זה מצב מסוכן בכל צבא, ובוודאי בגופי מודיעין, שצריכים מטבעם להיות כל הזמן חשדניים ודרוכים. מחובתו של אגף המודיעין לחקור לעומק תרחישים "סבירים" ו"מסוכנים" ולעודד ספק כחלק מתרבות ארגונית מחייבת.

תוכנית "חומת יריחו", תוכנית הכרעת אוגדת עזה, נחשפה למודיעין באופן ראשוני החל משנת 2018 ובאופן מלא בשנת 2022. התוכנית לא נותחה לעומק ולא הוטמעה כנדרש. גילוי התוכנית הוא מצב נדיר, שכל גוף מודיעיני וצבא שואף אליו – נגישות לתוכנית המתקפה של האויב ויכולת לבנות בהתאם לו היערכות מתאימה כ"מצפן אופרטיבי" בתפיסות, בתוכניות ובבניין הכוח.

גורמי המטה הכללי באמ"ן ובאמ"ץ שנחשפו לתוכנית היו חייבים לעסוק בה – לערוך דיונים, להפיק משמעויות ולהנחות את גופי צה"ל. כמוהם וביתר שאת – גם הגורמים בפיקוד הדרום ובאוגדת עזה. היה מצופה כי ייעשו תהליכים מעמיקים ביחס לתוכנית: תיחקר הרלוונטיות שלה, ייערכו דיונים, התוכנית תועלה במדרג הצי"ח וייעשה מעקב אחרי סימנים מעידים אצל האויב.

על הפיקוד היה "לצלצל בפעמונים" ולוודא כי במטה הכללי מכירים אותה ועוסקים בה בהערכות המצב ומייחדים לה דיונים ייעודיים.

התרעות ומוכנות במהלך שנת 2023 - במהלך שנת 2023 נשלחו מספר התרעות לדרג הצבאי והמדיני (על ידי רח"ט מחקר, ראש אמ"ן והרמטכ"ל). ההתרעות היו כלליות ועסקו בזיהוי של התפתחות תפיסה בקרב אויבנו (איראן, חיזבאללה וחמאס) על פיה מדינת ישראל מצויה בתהליך החלשות פנימית שפוגע בהרתעה שלה ומגביר את הסיכוי להסלמה. יש לבחון את הממשק בין הדרג המדיני לצבאי ביחס להתרעה, ובמקביל, לבחון מדוע הדרג הצבאי, אשר שלח את ההתרעה – לא ערך את הכוחות והכוננויות ביחס אליה.

רצף המבצעים ברצועת עזה משנת 2008 ועד 2021 וביתר שאת מאז מבצע "צוק איתן" בשנת 2014 סייעו להתבססות ה"קונספציה". כל המבצעים שבוצעו על פי היעדים שהגדיר הדרג המדיני, ובהמלצת הדרג הצבאי, היו מוגבלים במטרותיהם ועסקו בהחלשת האויב ובשיקום ההרתעה - לא בהכרעתו. ממבצע למבצע חמאס התעצם והתחזק שלטונית וצבאית ומצידנו – תהליך הלמידה יצר תחושה של שליטה כאשר כל מבצע תואר כהצלחה. המבצע האחרון שהיה לפני 7 באוקטובר – "שומר חומות" – היה שוב מבצע מוגבל במטרותיו, כאשר רובו ככולו מתבצע על ידי אש מן האוויר. הפגיעה בכוח הלוחם של חמאס ובתשתית התת-קרקעית שלו הייתה מועטה מאוד, אך הוא תואר בסיומו על ידי הדרג הצבאי והמדיני כהצלחה שהביאה לכך שחמאס מורתע. אנו למדים בדיעבד כי הצהרות אלה חיזקו את תחושת הביטחון של חמאס והוא המשיך לקדם את תוכניתו.

כשלים במטה הכללי ובפיקוד הדרום

המטה הכללי התמקד בשנים שלפני המלחמה בבט"ש, במב"ס בגזרת הצפון, במוכנות למערכה מול חיזבאללה ובתקיפה של תוכנית הגרעין האיראנית, וזנח את המוכנות למלחמה בהפתעה בדרום. חמאס הוגדר כ"צבא טרור" ולמרות זאת הוערך בהערכת חסר. לא נעשו הכנות מספקות למלחמה, לא נבנו תוכניות אופרטיביות רלוונטיות, לא קודמו (ואף נזנחו) תוכניות שתכליתן "הכרעת החמאס" ולא נעשו תהליכי למידה מערכתיים מתמשכים. אף גורם לא זיהה את השתנות החשיבה ויכולות האויב למרות "הסימנים המעידים" שנצפו. לא היה אף גורם משמעותי שאתגר את התפיסה ששררה בצה"ל.

אגף המבצעים (אמ"ץ) כשל ביצירת מוכנות לתרחיש של מלחמה בהפתעה ברצועת עזה, בהכוונת בניין כוח ובהפעלתו. הערכת המצב בליל 7 באוקטובר הייתה לקויה, והדבר בא לידי ביטוי בכמה מישורים: חוסר בגיבוש תמונת מצב כוללת, קיצור כוננויות מוגבל ואי־העלאת רמות הדריכות בזרועות צה"ל.

פיקוד הדרום כשל במימוש תפקידו כמומחה הגזרתי לרצועת עזה, בנושא באחריות הראשית להתרעה מול האויב בגזרתו וכנושא באחריות לביטחון התושבים ולהגנת המרחב בתחומו. היה על הפיקוד לפתח ידע רלוונטי ולהטמיעו ולהוביל את גיבוש התוכניות האופרטיביות ליום פקודה. בליל 7 באוקטובר הפיקוד כשל בבניית תמונת המצב, בכך שלא העלה את העלאת רמת הכוננות של הכוחות ולא הציב דרישה מספקת להפעלת עתודות לגזרה.

המטכ"ל ופיקוד הדרום הופתעו "הפתעה בסיסית" – חמאס נערך במשך שנים למלחמה שבבסיסה הפתעה במצב שגרה, צה"ל ופד"ס נערכו לפשיטות מוגבלות, למערכה מוגבלת ביוזמת כוחותינו או הסלמה. "האיתותים" והידיעות שצפו לאורך השנים לא גרמו להשתנות וגם לא לעדכון התוכניות והדריכות הנדרשת בשום רמה ודרג. זהו כשל מקצועי ומבצעי הן ברמת המטה הכללי והן ברמת פיקוד הדרום. יתרה מכך, המצב התודעתי גרם לקיבעון מחשבתי, איראמון באיום ולחוסר הבנה של דפוסי החשיבה שהתפתחו אצל האויב. הפיקוד הבכיר בצה"ל כשל בזיהוי האיום ובהכנות לתרחישים האפשריים. בליל ה-7 באוקטובר תהליכי הערכת המצב וקבלת ההחלטות בוצעו באופן לא מקצועי, במיוחד ביחס לניהול הסיכונים. המידע שהיה קיים חייב העלאת מדרג התרעה לכל הפחות. המרחב נותר במצב שגרה למרות ההבנה שמדובר בלילה חריג.

אוגדת עזה כשלה במשימתה להגן על הגבול ועל תושבי היישובים שבגזרתה מפני האיום מרצועת עזה. אוגדה מרחבית היא המומחית לביטחון גזרתה. היא נדרשת לקיים תהליכי עומק כלפי הכפופים לה וכלפי מעלה; להשפיע על התאמת המענה המבצעי; לשמר את המוכנות המתאימה; ולהקפיד על נורמות מבצעיות. בליל 7 באוקטובר האוגדה לא הצליחה לחבר את ה"סימנים מעידים" לשינוי מבצעי בגזרה, ובפועל לא הועלתה כוננות בקרב הכוחות בקו כנדרש. מרגע שפרצה המתקפה האוגדה לא הצליחה לגבש תמונת מצב ולפעול לצמצם את היקפה. בפועל האוגדה הוכרעה והחלה להתאושש רק לקראת שעות הצהריים.

זרוע האוויר – זרוע האוויר, הכוחות הקרקעיים ותהליכי הכוונת הכוח ובניינו בצה"ל כשלו בהתמודדות הגנתית עם איום ה"רום הקרוב לקרקע". בשנים שקדמו למתקפה, ועל פי ההנחיה המטכ"לית, הזרוע התמקדה בבניין כוח אסטרטגי מול איראן, במב"ס ובמערכות מול האיומים הצפוניים שנתפסו כאיומים המשמעותיים והעיקריים. עם פרוץ המתקפה, חיל האוויר מימש את היעדים שהוגדרו לו על ידי המטה הכללי. כלל כוננויות החיל הוזנקו ועמדו ביעדים המוגדרים. מנגד, זרוע האוויר לא הייתה ערוכה למתקפה בשעות הראשונות בסדר גודל שהתרחש לאור מצב ה"הפתעה הבסיסית", איהעלאת רמת הכוננות ומדרג ההתרעה בצה"ל בלילה וחוסר הבהירות בתמונת המצב בשעות הקריטיות הראשונות. יצוין כי החיל הצליח בתוך שעות ספורות להתאים את הפעלתו למתקפה שחרגה באופן קיצוני מתרחישי הייחוס.

זרוע הים – כשלה ולא מנעה חדירה מהים. זרוע הים עודכנה רק בשעה 04:30 על ההתרחשויות והייתה מנותקת מהתהליכים שקדמו לשעה זו. הזרוע הייתה ערוכה במצב בט"ש-שגרה. לא הועלה מידרוג ההתרעה בצה"ל ולמרות שיח בציר המבצעי-מודיעיני לא התקבלה החלטה על שינוי היערכות בים באופן שיכול היה להשפיע על התוצאה הקשה.

המכשול, שאומנם הצליח לעצור את המנהרות התת־קרקעיות ולמנוע מהן לחדור לשטח ישראל, יצר תחושה של רכיב הגנה עילי יעיל. הכוחות בקו לא הופעלו לעמדות הקרב ולא היו ערוכים כנדרש לאורכו. לא הופנמה ולא אותגרה מספיק התאמתו לשבש מתקפת אויב רחבת היקף בהפתעה מעל הקרקע.

מסבירים נוספים למחדל ה-7 באוקטובר

בראשית מודגש כי אין בגורמים אלה בכדי לצמצם מעומק הכישלון הצבאי של ה-7 באוקטובר אולם הם חיוניים ללמידה והיערכות לאיומי הווים ועתידיים.

בחינת התפיסה הבטחונית ביחס לרצועת עזה וממנה – עלינו לבחון את התפיסה שהתפתחה בשנים שקדמו להתקפה ולקיים תהליך למידה בנושא גם ביחס לזירות אחרות. במהלך השנים התגבשה תפיסת הכלה הגנתית וצרה המתעדפת את שחיקת האויב באמצעות מודיעין ואש. הרעיון היה לשמר את חמאס מורתע ומוחלש ("לקנות אותו בכסף") מתוך מחשבה כי שקט בגזרתו יאפשר למדינת ישראל להתמקד באתגרים אחרים. בפועל תפיסה זו של "הימנעות" אפשרה לחמאס לבצע תהליך התעצמות צבאי נרחב.

"אשליית ההרתעה" – בחינת מושג ההרתעה ביחס לתפיסת הביטחון הישראלי בעיקר מול אויב בעל תפיסה אידיאולוגית דתית-איסלאמית-פנאטית, שבמרכזה – השמדתה של מדינת ישראל.

שחיקת העיסוק במלחמה והפרת האיזון בין משימות ותפקודי אגף המודיעין – אגף המודיעין "נשאב" לעיסוק במב"ם, והתמקד בעיקר במודיעין למבצעים ולמטרות. התפיסה כי האויב הוא בעיקר צבר של מטרות, הביאה את האגף לסגל גישה "תעשייתית", שבאה על חשבון תפקידיו המרכזיים: בירור המציאות, מתן מודיעין למפקדים לגיבוש תוכניות אופרטיביות, הערכת מצב שוטפת לבחינת וקבלת החלטות, עיסוק בהתרעה, ניתוח האויב וקביעת דרכי פעולה אפשריות ונבחרות מולו.

השתנות תפיסת האיסוף המערכתי – מתן משקל יתר לעולם מודיעין האותות (הסיגינט) וחוסר נגישות לממד האופרטיבי אצל חמאס. יתרה מזאת, חלה התנוונות ביכולות איסוף חיוניות ומסורתיות כגון מודיעין אנוש (יומינט) ואיסוף קרבי. בפועל, לא מוצו היכולות של הצוותים בשטח – גדוד האיסוף עמד רק בחלק מייעודו ותפקד כמערך תצפיות לבט"ש. המידע שנאסף על ידי התצפיתניות, אשר זיהו זיהויים חריגים (סיורי קו, אימונים), לא נותח כראוי על ידי כל שרשרת הפיקוד מתוך קיבעון מחשבתי. יצוין כי תפקוד התצפיתניות, כפי שעולה מן התחקירים, היה מקצועי ונעשה תוך דבקות במשימה והקרבה אישית, בעודן רואות את הסכנה ומתריעות עליה.

תרבות ארגונית ביקורתית – כדי למנוע את הכישלון הבא צה"ל נדרש לטפח תרבות המעודדת ביקורתיות מקצועית בכל הרמות ומניעת "שיח מרצה". אסור לאפשר "עריצות מחשבתית", שיח פוסקני ודומיננטיות יתר של מפקדים המדכאים חשיבה ביקורתית.

נורמות מבצעיות ומקצועיות – נתגלו ליקויים בתהליכי השגרה המבצעית והכוננויות הדורשות חידוד והקפדה יתרה. זאת ועוד, זוהתה חולשה של מפקדים בכירים שחסרו להם המיומנויות הדרושות להובלה של פיתוח ידע ולבניית מערכת למידה אסטרטגית ואופרטיבית.

איוש חמ"לים בסופי שבוע וחופשות – צה"ל היה מצוי במצב "הדממה" ובשל כך איוש החמ"לים היה חסר או איוש על ידי דרג זוטור שאינו מתאים לניהול אירוע מבצעי בסדר שהתרחש.

תפיסת ההגנה המרחבית (ההגמ"ר) – ראשית יש לציין את גבורת הרבש"צים ולוחמי כיתות הכוננות אשר היו גורם מכריע וחשוב בקרבות להגנת היישובים והדיפת המתקפה עליהם. הם נהרגו כשהסתערו לתוך האש, לעיתים רבות היו בודדים במערכה, ובחלק גדול מהיישובים לחמו במשך שעות ארוכות לבדם עד להגעת כוחות צה"ל. רבים מהתושבים שניצלו חבים להם את חייהם. צה"ל הוא כוח המגן העיקרי, אולם היסטורית, עוד לפני הקמת המדינה, ההגנה היישובית והמרחבית הייתה חלק מתפיסת ההגנה במרחב הגבולות והספר. ברבות השנים עם הקמת מכשולי הגבולות וחזוק אחריות צה"ל על ההגנה – רכיב זה בתפיסה נחלש. התחקירים מצאו כי רכיבי ההגנה היישוביים וההגנה המרחבית נשחקו ונדחקו לשולי מימוש תפיסת ההגנה.

היצמדות לתוכניות קיימות וחוסר גמישות בזמן אמת – בשעות המתקפה הראשונות הופעלו כוחות ותוכניות מבצעיות קיימות שלא תאמו את הצרכים בפועל כדוגמת תוכנית "חרב דמוקלס". בדיעבד, במצב שנוצר ניתן היה להפעיל את הכוחות הקרקעיים והאוויריים באופן אפקטיבי יותר בבלימת גלי המחבלים.

הנחיות הרמטכ"ל להמשך התהליך:
ההנחיות הכלליות שלהלן מבוססות בעיקרן על המלצות הצוות. בחלק המסווג שבהמשך מסמך זה יופיעו הנחיות פרטניות אשר יוטמעו בתוכנית העבודה הצה"לית.

"מלחמה בהפתעה" כמצפן למוכנות המבצעית של צה"ל – קביעת תרחישי ייחוס חמורים וסבירים למלחמה שיבטאו בעיקר את יכולות האויב. העיסוק במוכנות ל"מתקפת פתע" יהיה רכיב מרכזי בגיבוש אסטרטגיית צה"ל.

הקמת צוות היגוי בראשות סגן הרמטכ"ל לכתיבת תוכנית עבודה מטכ"לית המבוססת על הלקחים שנלמדו ולטובת בקרה ומעקב אחר התהליך.

הקמת צוות ייעודי לביצוע תחקיר עומק לידיעת "חומת יריחו", משנת 2018.

נורמות כשירות וכוננות מחייבות כחלק מתרבות ארגונית מבצעית, נדרשת קפיצת מדרגה והקפדה יתרה על סטנדרט מבצעי גבוה בכל הרמות בסוגיות האלה: רמות הדריכות, הכשירות והכוננויות "קווים אדומים". בנוסף תיערך בחינה של סבבי היציאות, כשירות הרק"ם, אבטחת המחנות, איוש המפקדות והחמ"לים, תרגולות מוצב, "כוננות עם שחר". כחלק מנורמות אלה נדרש לפתח יכולות מעקב, בקרה ומימוש שתכליתן לבסס את התרבות הנדרשת.

רפורמה בתרבות המודיעין וחיזוק "המודיעין כמקצוע". נדרש תיקון עמוק של התרבות, הסדרת התהליכים המקצועיים והצבת ההתרעה למלחמה בראש סדר העדיפות. יש לאמץ תרבות של צניעות מקצועית, גיוון מקורות, דיונים מקצועיים ופתוחים להשמעת מגוון דעות ואתגור תפיסות. הסדרת תחומי אחריות ויחסי גומלין בן גופי אגף המודיעין לדרג המבצעי. הבחנה בן מחקר אסטרטגי ארוך טווח למחקר מודיעיני טקטי לטווח קצר. הסדרת היחסים בן איסוף המידע ובין המחקר המודיעיני.

חיזוק התמרון היבשתי – התמרון היבשתי הוא רכיב מרכזי ביכולות צה"ל, והוא תנאי למימוש גישת ההכרעה וליכולת הבסיסית לכבוש שטח. יש לבחון את גודל הסד"כ היבשתי כדי להצליח להגן על גבולות המדינה והאזרחים בשגרה; לוודא כי מצבת הכוננויות והעתודה מספקות; לנהל מגננה רבזיריתית אפקטיבית במלחמה; ולהכריע את האויב בשטחו.

כוחות המילואים – גיבוש תפיסה הוליסטית לטיפול במשאב יקר זה תוך איזון בין השחיקה ובין הצרכים המבצעיים ושמירת הכשירות.

פיתוח ידע אסטרטגי ואופרטיבי וחיזוק מקצועיות הקצונה – הטמעת תהליכי פיתוח ידע אסטרטגי ואופרטיבי בקרב הקצונה הבכירה. יש לסנכרן בין הגורמים המובילים בפיתוח ידע מבצעי לבין גורמי בניין הכוח. יש לשפר ולחזק את ההכשרה המקצועית של בעלי התפקידים במפקדות ובחמ"לים ולבחון את אופן הסמכתם ושמירת הכשירות שלהם. מעל הכול נדרשת העמקת ההשכלה הצבאית ככלי עיקרי להתמקצעות.

סיכום:

מסמך זה הוא תמצית לסיכום המלא שלי אשר יופץ במקביל לפורומים המתאימים. יש בו את עיקרי התובנות וההנחיות להמשך הדרך הארוכה העומדת לפנינו עד להטמעה מלאה ויישום של הלקחים.

השבעה באוקטובר מחייב אותנו להישיר מבט אל מול הכשלים ולהצעיד את צה"ל לחיזוק עוצמתו ולצמיחה - זו תהיה משימה משותפת של כולנו, מתוך אחריות לביטחון הארץ ותושביה.

ההישגים והניצחונות אליהם צה"ל הוביל בשנתיים האחרונות במלחמה רב-זירתית – חסרי תקדים.

נמשיך להשתפר ליזום ולנצח בנחישות, ענווה וצדקת דרך.

רב־אלוף אייל זמיר

ראש המטה הכללי