

## 團體迷思導致之情報失敗 ——以 1973 年贖罪日戰爭為例

林良蓉

律師

### 摘要

情報是制定國家政策的基礎，在國防軍事方面則可提供關於敵對勢力之實力、意圖和攻擊預警等資訊，據以策畫實施軍事行動。以色列於 1973 年贖罪日戰爭遭受埃及、敘利亞突襲，論者研析以色列遭受突襲的原因多端，其中一個原因為情報機關未能及時提出威脅預警，致以色列未能及時動員應戰。情報過程至少包含資訊的蒐集、研析、評估、提供給決策者運用並做出決策等，各個環節都牽涉許多人員與組織的認知、判斷與執行，其中一項或多項環節失誤，皆有可能影響後續的環節，甚至最終導致政府未能適當因應特定事件而有損國家利益。本文以詹尼斯的「團體迷思」理論檢視以色列情報機關評估的失敗。「團體迷思」謂在一個高度凝聚的團體中，團體成員力求一致的傾向凌駕了團體的其他任務，此種壓力導致成員心智效能、現實檢驗及道德判斷的衰退，因而減損了團體決策的能力，做出失敗決策。本文聚焦以色列國防部軍事情報局評估埃及、敘利亞會否入侵的環境、過程與結果，發現存在「團體迷思」的現象與影響，導致直到戰爭前夕仍評估埃及不太可能會入侵。而軍事情報局的評估相當程度影響了以色列內閣的決策與軍事行動，被認為是以色列遭受突襲的重大原因之一。

關鍵詞：情報失敗、團體迷思、贖罪日戰爭

# **Groupthink as a Cause of Intelligence Failure: A Case Study on the Yom Kippur War of 1973**

**Lianron Lin**

Attorney at Law

## **Abstract**

Intelligence is the foundation for policymaking. In terms of defense planning and military operation, intelligence provides information about the opposing power's capabilities, intention, and warning of attack, which is necessary for strategic planning and military operations accordingly. The studies on the successful surprise attack by Egypt and Syria against Israel on the day of Yom Kippur in 1973 offered a variety of diagnoses for the surprise. Among those was the intelligence agency's failure to alert in time for Israel's mobilization. The process of intelligence includes, inter alia, collection, analysis, assessment, dissemination, and consumption for policymaking etc., which involves multiple personal and organizational perception, judgment, and action. Any misstep or accumulated errors in the process could affect subsequent activity, and the worst result could be a government's inappropriate response leading to damage of national interest. The author applied Irving Janis' theory of groupthink to examine Israel's intelligence failure in the war. Janis referred to the term "groupthink" as "a mode of

thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive ingroup, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action." The in-group pressure results in a deterioration of mental efficiency, reality testing, and moral judgment, which contributes to poor decision making. The author reviewed the environment, the process, and the analysis produced by the Military Intelligence Directorate regarding Egypt and Syria's attempt to attack Israel, and the research found the symptoms and the consequence of groupthink along the process. The flawed analysis that Egypt and Syria were not likely to attack Israel was not revised until the day before the attack. The Directorate's analysis affected the cabinet's policy-making and action to a certain extent, which was considered a major cause of the surprise attack.

Keywords: Intelligence Failure, Groupthink, Yom Kippur War

## 壹、前言

以色列於 1948 年 5 月 14 日宣布建國，周圍的埃及、敘利亞、約旦、黎巴嫩、伊拉克隨即於次日聯合出兵進入巴勒斯坦，爆發第一次以阿戰爭（或稱「獨立戰爭」）。嗣後以色列與周圍阿拉伯國家之間發生無數次衝突，其中較為重大者包括 1956 年第二次的「蘇伊士戰爭」、1967 年第三次的「六日戰爭」、1973 年第四次的「贖罪日戰爭」(Yom Kippur War, War of Atonement)、1982 年第五次的「黎巴嫩戰爭」。<sup>1</sup> 以色列在前三次以阿戰爭均以寡擊眾，卻在 1973 年 10 月 6 日贖罪日<sup>2</sup> 下午二時遭埃及、敘利亞突襲，以軍猝不及防，初期 24 小時之內承受重大損傷，是以色列歷史上最艱難、最慘烈的軍事重擊。<sup>3</sup> 後來成立一個由最

<sup>1</sup> Martin Gilbert 著，扈喜林譯，《以色列的歷程：從西奧多·赫茨爾到中東和平之路》(The Story of Israel: From Theodor Herzl to the Dream for Peace)（廣州市：廣東人民出版社，2020 年），頁 76、90、94、112、126；Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947* (New York: Routledge, 2016), pp. 1-187.

<sup>2</sup> 贖罪日 (Yom Kippur, the Day of Atonement) 的由來可見於聖經利未記第 23 章第 26 節至第 32 節。贖罪日是猶太人每年最莊嚴神聖的節日，猶太人在這一天必須禁食並停止一切工作，在家中或在猶太教堂團聚懺悔及祈禱；當時的以色列總理梅爾 (Golda Meir) 則稱：「贖罪節那天，傳統上全國都進入靜止狀態，沒有報紙，沒有電視和廣播，也沒有公共交通工具，所有的學校店鋪、旅館酒店和機關都關閉二十四小時」。參見 Moshe Dayan, *Moshe Dayan: The Story of My Life* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1976), p. 387；Golda Meir 著，李約翰譯，《梅爾夫人自傳》(My Life)（台北市：黎明文化，1976 年），頁 315。

<sup>3</sup> Uri Bar-Joseph, "Review: Confronting the Intelligence Fiasco of the Yom Kippur War," *The Middle East Book Review*, Vol. 3, No. 2 (2012), p. 133. 以色列人一般認為贖罪日戰爭是其歷史上最傷痛的事件，參 Dominic D. P. Johnson & Dominic Tierney, *Failing to Win: Perceptions of Victory and*

高法院院長 Shimon Agranat 領導的 5 人調查委員會（一般稱為 Agranat Commission of Inquiry，阿格拉納特委員會）調查本案責任歸屬。<sup>4</sup> 阿格拉納特委員會認定：由於未能事先預料埃、敘將會入侵，並且誤判入侵時間為贖罪日下午 6 時（有 4 小時的誤差），因而造成突襲；國防部軍事情報局<sup>5</sup>（以下簡稱「軍情局」）局長及其負責情報分析的副手固執堅持時過境遷的軍事想定（以

---

*Defeat in International Politics* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006), p. 168.

<sup>4</sup> 基於以色列內閣的決議，於 1973 年 11 月 21 日成立了阿格拉納特委員會，授權其調查：戰前所獲得關於敘利亞、埃及行動及意圖的情報、研析與決策；以色列國防軍於戰前的備戰程度與抗敵的因應作為。委員會訊問 90 餘相關人員，檢視 188 件書面證詞，首先於 1974 年 4 月 1 日公布第一份期中調查報告，敘明以色列國防軍遭受突襲的原因，以及建議處置與改善。繼於 1974 年 7 月 10 日完成第二份 400 餘頁的期中調查報告，主要為訊問相關人員的內容。最後於 1975 年 1 月 30 日完成 1500 餘頁的最終調查報告，記述在西奈半島及戈蘭高地的戰事經過，包括對於情報工作的批評。第二份期中報告及最終報告均僅對外公布報告概要，直到 1995 年 1 月 1 日才將報告全文對外公開，但仍去除了 48 頁高度機密的內容。參見以色列國會網頁資料 The Knesset, “Agranat Commission,” <[https://www.knesset.gov.il/lexicon/eng/agranat\\_eng.htm](https://www.knesset.gov.il/lexicon/eng/agranat_eng.htm)> (2021 年 9 月 9 日查詢)，以及 Ian Black and Benny Morris, *Israel's Secret Wars: A History of Israel's Intelligence Services* (New York: Grove Press, 1991), pp. 316-319。關於委員會調查報告對相關人員責任的認定及後續發展另可參見 Abraham Rabinovich, *The Yom Kippur War: The Epic Encounter that Transformed the Middle East* (New York: Schocken Books, 2017 revised and updated edition), pp. 558-563.

<sup>5</sup> 國防部軍事情報局 (Directorate of Military Intelligence) 為以色列國防軍 (The Israel Defense Forces, IDF) 所屬機關，以希伯來文名稱字首縮寫簡稱 Aman 著稱。主要職責為每日及戰時提供政府及國防軍關於國家安全威脅之情報及預警。官方網頁 <<https://www.idf.il/en/minisites/military-intelligence-directorate/>> (2021 年 8 月 1 日查詢)。

色列情報界稱之為「概念」(Concept)，<sup>6</sup> 導致做出錯誤的研判，難辭其咎。<sup>7</sup> 值得注意的是許多研究認為以色列的情報失敗並非出於情報資料之欠缺，而是執著於過時的「概念」所致。<sup>8</sup>

美國情報學者 Sherman Kent 將情報定義為：身居高位的文武官員保衛國家福祉必須掌握的知識，是一種為了國家生存所必需的知識，以及產生此種知識的組織與其所採取的行動。<sup>9</sup> 學者 Mark M. Lowenthal 指出情報對於國家安全的主要功能之一即為提供預警以避免國家遭受戰略突襲。<sup>10</sup> 此外，從危機處理的角度以觀，當政府面臨危機時，情報提升決策者對於情勢的感知能力、事件成因和結果的理解，得以事先防範並採因應措施，增強決策的能效或降低對手行動的成效。<sup>11</sup> 綜觀情報過程包括規劃與指導

---

<sup>6</sup> Special Document, “Israel: What Went Wrong on October 6?: The Partial Report of the Israeli Commission of Inquiry into the October War.” *Journal of Palestine Studies*, Vol. 3, No. 4 (Summer 1974), p. 193. 本文參照引用之阿格拉納特委員會調查報告皆指第一份期中報告，係載於前開期刊之英文譯本，以下引註以 The Special Document 簡稱，頁碼則為該期刊之頁碼。Uri Bar-Joseph, “Review: Confronting the Intelligence Fiasco of the Yom Kippur War,” pp. 135-136.

<sup>7</sup> The Special Document, p. 193.

<sup>8</sup> Avi Shlaim, “Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War,” *World Politics*, Vol. 28, No. 3 (Fall 1976), p. 349; Nadav Safran, “Trial by Ordeal: The Yom Kippur War, October 1973,” *International Security*, Vol. 2, No. 2 (Fall 1977), p. 137.

<sup>9</sup> Sherman Kent, *Strategic Intelligence for American World Policy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949), pp. vii, xxiii, 3-10, 69-77, 151-158.

<sup>10</sup> Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy* (Thousand Oaks, CA: CQ Press, 2012), pp. 2-4.

<sup>11</sup> 朱蓓蓓，〈全球化時代情報在情報處理過程之運用〉，《遠景基金會季刊》，第 16 卷第 3 期（2015 年 7 月），頁 197-198。

需要何種情報及部署何種情報任務、情報的蒐集、處理與萃取、分析與產製、分發與運用、評估與反饋等環節。<sup>12</sup> 其中任何環節的差錯皆有可能影響後續的過程，最嚴重的後果可能因為單一或累積的差錯導致政府未能妥善因應而損害國家安全。曾有研究將情報失敗定義為「對情勢的誤判，因而導致一個政府（或其軍隊）採取不適當且有損本身利益的行動」。<sup>13</sup> 以色列於贖罪日戰爭遭受突襲即展示了情報評估失敗在國家安全危機處理與決策過程中的關鍵角色。

學者研究贖罪日戰爭以色列情報機關未能提出及時預警避免突襲的原因多端，包括：資訊不共享、受到敵方欺騙及拒止情報、情報分析的想像力不足、假定錯誤、未糾正情報拒止的影響；<sup>14</sup> 以色列過於自信並低估敵方的實力，致影響對敵方意圖的評估。<sup>15</sup> 較具體的事例分析例如：軍情局長謊稱已啟動對敵特別監聽裝置，並讓決策階層誤信尚無即將入侵的相關警訊；<sup>16</sup> 重要線民 Ashraf

---

<sup>12</sup> Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, pp. 57-70.

<sup>13</sup> Abram N. Shulsky & Gary J. Schmitt, *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence* (Washington, DC: Potomac Books, Inc., 2002), p. 63.

<sup>14</sup> James B. Bruce, "The Missing Link: The Analyst-Collector Relations," in Roger A. George and James B. Bruce eds., *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2008), pp. 195-196, 204.

<sup>15</sup> Michael I. Handel, "The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise," *International Studies Quarterly*, Vol. 21, No. 3 (September 1977), pp. 484-492.

<sup>16</sup> Uri Bar-Joseph, "The "Special Means of Collection": The Missing Link in the Surprise of the Yom Kippur War," *Middle East Journal*, Vol. 67, No. 4 (Autumn 2013), pp. 531-546; Chaim Herzog, *The War of Atonement: The Inside Story of the Yom Kippur War* (Yorkshire: Frontline Books, 2018) p. 51;



Marwan 實際上是雙面諜，<sup>17</sup> 同時為埃及工作並刻意提供以色列不實訊息或隱瞞重要資訊；<sup>18</sup> 埃及於 1972 年至 1973 年間故意實施 22 次軍事演習，<sup>19</sup> 讓以色列在虛實之間產生防備的彈性疲乏，1973 年 4 月間埃及的軍事演習促使以色列動員防備，最後卻未發動戰爭，讓以色列白忙一場，造成經濟重大損失並引起強烈批評。「狼來了」假警報的效應致使以色列在贖罪日戰爭前猶豫再三而未及時、充足動員。<sup>20</sup>

阿格拉納特委員會將以色列未能及時預判戰爭即將爆發以及錯誤評估情報的主要責任歸咎於負責情報分析的軍情局長澤拉少將 (Eli Zeira, Director of Military Intelligence) 和研究組組長沙列夫准將 (Arye Shalev, Head of the Research Department)。<sup>21</sup> 根據學者研究，有時分析員特定的思維方式或認知偏見影響了情報的分析評估，例如：鏡像思維 (mirror imaging)、層積思維 (layering)、證實偏見 (confirmation bias)、觀念保留 (belief preservation)、合理性偏見 (rationality bias)、團體迷思 (groupthink)、領導思維 (boss

---

Ephraim Kam, *Surprise Attack: The Victim's Perspective* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988), p. 181.

<sup>17</sup> 當時埃及總統沙達特 (Anwar el-Sadat) 之顧問為前埃及總統納瑟 (Gamal Abdel Nasser) 之女婿。其為以色列情報機關工作及是否為雙面諜之討論可參 Ahron Bregman, "Ashraf Marwan and Israel's Intelligence Failure," in Asaf Siniver, ed., *The Yom Kippur War: Politics, Legacy, Diplomacy* (New York: Oxford University Press, 2013), pp. 195-208.

<sup>18</sup> Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947*, pp. 118-122.

<sup>19</sup> Ahron Bregman and Jihan El-Tahri, *The Fifty Years War: Israel and the Arabs* (London: Penguin Group and BBC Worldwide Ltd., 1998), p. 116.

<sup>20</sup> Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947*, pp. 117, 121.

<sup>21</sup> The Special Document, pp. 193, 200.



think)、部門思維 (tribal think)、無為思維 (no think)。<sup>22</sup> 而且這些認知偏見往往是自身難以察覺的主觀意識，宜有客觀的機制加以預防。

「團體迷思」(Groupthink) 理論是美國社會心理學家詹尼斯 (Irving Janis) 於 1971 年所提出，其以心理學的觀點和理論來觀察政治決策的過程，企圖解釋小團體決策有時候並未集思廣益、發揮群體經驗及智慧之總和，反而做出顯然不合理、錯誤決定的現象。本文將依序介紹團體迷思理論、以色列於贖罪日戰爭時期的時空背景、情報組織體系、「概念」的內容與成因，嗣以團體迷思理論檢驗阿格拉納特委員會認定軍情局執著於「概念」造成的誤判有無團體迷思的現象，<sup>23</sup> 並探討團體迷思理論是否有助於減

---

<sup>22</sup> Mark M. Lowenthal, *Intelligence: From Secrets to Policy*, pp. 129-135; Jack Davis, "Why Bad Things Happen to Good Analysts," in Roger A. George and James B. Bruce eds., *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations* (Washington, DC: Georgetown University Press, 2008), pp. 159, 163-165.

<sup>23</sup> 另亦有論著研究梅爾總理的決策圈在贖罪日戰爭期間決策的過程，從不同面向探討有無團體迷思等認知及心理因素的影響、危機處理等，例如：Alex Mintz & Itai Schneiderman, "From Groupthink to Polythink in the Yom Kippur War Decisions of 1973," *European Review of International Studies*, Vol. 5, No. 1 (2018), pp. 48-66; Uri Bar-Joseph & Amr Yossef, "The Hidden Factors that Turned the Tide: Strategic Decision-Making and Operational Intelligence in the 1973 War," *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 37, No. 4 (2014), pp. 584-606; Uri Bar-Joseph & Jack S. Levy, "Conscious Action and Intelligence Failure," *Political Science Quarterly*, Vol. 124, No. 3 (2009), pp. 467-468, 483-484; Moni Chorev, "Surprise Attack: The Case of the Yom-Kippur War," *The Industrial College of the Armed Forces, National Defense University*. April 1996, pp. 16-17, *Homeland Security Digital Library* <<https://www.hsdl.org/?abstract&did=450840>>(2021 年 8 月 7 日 查詢); Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973* (Los

低情報失敗發生的機率。

## 貳、團體迷思理論簡介

### 一、理論建構

詹尼斯於 1972 年出版《團體迷思的受害者：外交政策決策與慘敗的心理學研究》，<sup>24</sup> 觀察美國在豬灣事件、珍珠港事變、韓戰、越戰重大外交事件的環境、決策過程和結果，歸納得出「團體迷思」的成因、徵象和預防之道，並以該理論驗證馬歇爾計畫及古巴飛彈危機，觀察兩案的決策過程如何成功排除團體迷思的負面影響。1982 年增修再版《團體迷思：政策決策與慘敗的心理學研究》，<sup>25</sup> 詹尼斯除了定義「團體迷思」為「深度參與一個高度凝聚性內團體 (in-group) 的成員，在對於一致性的追求凌駕於現實地評估替代方案的動機此種狀況下的一種思考模式。」<sup>26</sup> 並

---

Angeles, CA: University of California Press, 1980), pp. 51-76, 117-229; Michael Brecher & Mordechai Raz, "Images and Behaviour: Israel's Yom Kippur Crisis 1973," *International Journal*, Vol. 32, No. 3 (1977), pp. 475-500.

<sup>24</sup> Irving Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes* (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1972).

<sup>25</sup> Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (Boston, MA: Wadsworth, 1982).

<sup>26</sup> 原文："A mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members striving for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action." Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, p. 9. 另查，「內團體 (in-group)」又稱為我們的團體，是指成員自己所隸屬的團體；置身其中的成員與其他成員的關係如同一家人，有很強烈的「我們」的感覺。成員由於有很濃厚的感情，因之對團體有很強烈的認

補充提出更完整的「團體迷思」理論模型。詹尼斯認為一些前置誘發因素 (antecedent conditions) 的存在，容易激發團體成員追求一致的傾向（即「團體迷思」傾向），導致一些客觀可見「團體迷思」的徵兆。這些徵兆的出現又進一步導致瑕疵決策的現象，繼而難以期待成功的結果。簡而言之，在一個高度凝聚的團體中，團體成員力求一致凌駕了團體的其他任務，此種團體內在的壓力導致成員心智效能、現實檢驗、以及道德判斷的衰退，因而減損了團體決策的能力，做出失敗決策。詹尼斯「團體迷思」理論的模型圖示如圖 1。

## 二、團體迷思的前置誘發因素

詹尼斯列舉三類前置誘發因素，第一類：團體的高度凝聚力。然而具有高度凝聚力的團體未必皆會發生團體迷思的狀況，還須伴隨其他前置誘發因素的存在，才會引發團體迷思。第二類的前置誘發因素來自於決策組織的結構缺陷，詹尼斯舉例四種狀況：（一）、團體之隔絕：團體無法獲得專家建議、關鍵評估等資訊；有時則是團體內的專家未能獲准進入決策核心提供意見，而是在政策幾成定局時才獲悉決策。（二）、欠缺公正領導的傳統：團體的領導者利用其權勢影響團體成員採取領導者偏好的政策，不鼓勵公開、客觀討論各種方案，且欠缺公正領導的傳統規範予以節制。（三）、欠缺蒐集與評估資訊的方法規範，例如必須列出各種方案的優、缺點等。（四）、團體成員之社會背景與意識形

---

同感，會對自己的團體表示忠心、愛護、好感，與其他成員猶如朋友、手足一般親近。參見國家教育研究院《雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網》，<<https://terms.naer.edu.tw/detail/1302690/>>(2021 年 8 月 8 日查詢)。

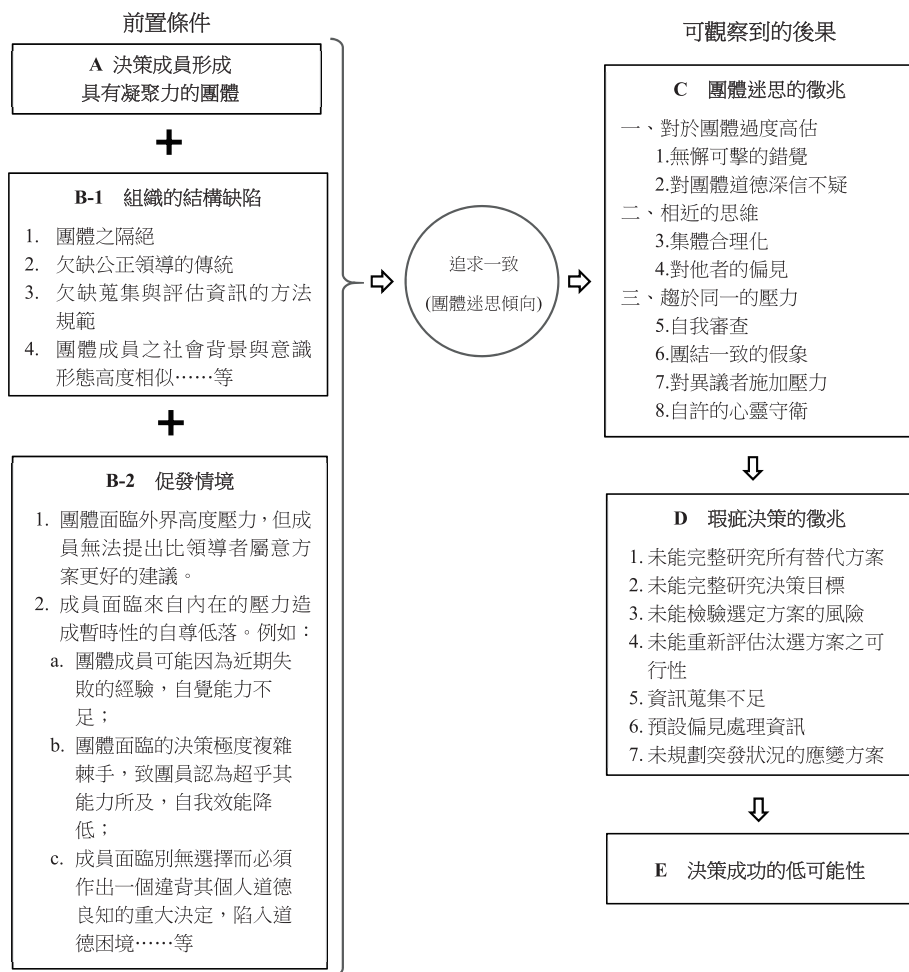


圖 1 團體迷思理論分析

資料來源：Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (Boston, MA: Wadsworth, 1982), p. 244.

態高度相似，使得成員對問題的看法趨近一致。<sup>27</sup> 第三類前置誘發因素為壓力造成的促發情境 (provocative situational context)，從壓力的來源可區分為：（一）、團體面臨外界高度壓力，但成員無法提出比領導者屬意方案更好的建議。<sup>28</sup> （二）、成員面臨來自內在的壓力造成暫時性的自尊低落。例如：團體成員可能因為近期失敗的經驗，自覺能力不足；團體面臨的決策極度複雜棘手，致團體成員認為超乎能力所及，自我效能 (self-efficacy) 降低；成員面臨別無選擇而必須做出一個違背其個人道德良知的重大決定，陷入道德困境等原因，使得成員自信心不足，沒有勇氣提出不同意見。在這時候加入和備受尊敬同儕成員們一致的共識，適足以提高成員的自尊。<sup>29</sup> 面臨這些外在、內在的壓力，成員越趨凝聚與一致，藉此尋求相互支持，才能因應壓力並作出決策。

### 三、團體迷思的徵兆

根據詹尼斯的觀察，高度凝聚的團體決策或多或少存在著「團體迷思」的八個徵兆 (Symptoms of Groupthink)：

- (一) 無懈可擊的錯覺 (illusion of invulnerability)：成員懷有固若金湯、無懈可擊的錯覺，對於明顯的危險過度自信與樂觀，願意承擔更高的風險，對於明白的警示置若罔聞。
- (二) 對團體道德深信不疑 (belief in inherent morality of the group)：成員自詡為道德之化身，堅信團體的動機和做成的決策是正義的，因此忽視外界對其行為之道德評判。

<sup>27</sup> Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, pp. 176-177, 249-250.

<sup>28</sup> Ibid., p. 240.

<sup>29</sup> Ibid., p. 255.

- (三) 集體合理化 (collective rationalization)：成員共同將團體做成的決策合理化，忽視警訊或其他可能導致必須重新思考原始假定的資訊。
- (四) 對他者的偏見 (out-group stereotypes)：團體成員傾向認為任何反對他們的人都是邪惡的，毋須與渠等溝通爭論；或者認為渠等過於軟弱、愚蠢，不可能抵抗團體決定的任何方案。
- (五) 避免偏離團體共識的自我審查 (self-censorship)：成員避免自己的想法偏離團體共識，並壓抑個人對於團體共識之疑慮或反駁的論點。
- (六) 團結一致的假象 (illusion of unanimity)：團體成員避免偏離團體共識的自我審查壓抑了不同意見，加上認為沉默即是同意的錯誤假設，造成表面上看似全體一致的狀態。
- (七) 對異議者施加壓力 (direct pressure on dissenters)：對於任何挑戰或懷疑團體對他者的偏見、無懈可擊的錯覺等主張的成員施壓，指責其異見悖離團體所期待的忠誠。
- (八) 自許的心靈守衛 (self-appointed mindguards)：成員自許為團體共享自負感的守護者，避免團體接觸到可能會摧毀關於團體決策的有效性或道德正當性的不利資訊。

前述八個徵兆之中，第一及第二個徵兆來自於過度高估團體的能力或道德，第三及第四個徵兆出於成員相近的思維，其他的徵兆則肇因於團體內趨於同一的壓力。而即使一個團體並不具備所有徵兆，僅有其中一些明顯的徵兆往往也足以預測可能會衍生

失敗決策。<sup>30</sup>

#### 四、瑕疵決策的徵兆

當高度凝聚力和某些前置因素的存在引發團體迷思的思維和徵兆，後續經常會出現某些瑕疵決策的徵兆 (symptoms of defective decision-making)，例如：（一）、未能完整研究所有替代方案；（二）、未能完整研究決策目標；（三）、未能檢驗選定方案的風險；（四）、未能重新評估汰選方案之可行性；（五）、資訊蒐集不足；（六）、預設偏見處理資訊；（七）、未規劃突發狀況的應變方案。進而容易發生失敗的結果。<sup>31</sup>

### 參、以色列情報體系於贖罪日戰爭前的概況

#### 一、以色列建國初期情報體系之建構

以色列在建國前的英國託管巴勒斯坦期間即已在當地猶太人社群中組建許多地下組織，這些組織為了猶太復國、防禦與阿拉伯人的衝突、解救猶太人、猶太人非法移民、對抗英國託管等活動，產生情報的需求，因此建立了情報組織。其中最具規模的類軍事組織哈迦納（Haganah，意即防衛）設立了 Sherut Yediot（簡稱 Shai，意即情報勤務）蒐集情報，提供給哈迦納及猶太社群領導人有關託管地內阿拉伯人、阿拉伯國家及英國託管當局的政治、軍事情資。<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Ibid., pp. 174-175.

<sup>31</sup> Ibid., p. 175.

<sup>32</sup> The Institute for Intelligence and Special Operations (Mossad), “About Us,” December 24, 2021, <<https://www.mossad.gov.il/eng/about/Pages/default>.



以色列於宣布建國次日即爆發獨立戰爭，以色列在戰爭期間迅即於 1948 年 6 月 30 日將建國前的地下情報組織解散，調整組建成立國家情報體系，主要包括 3 個系統：（一）、軍事情報方面，由國防部負責軍事情報、情報安全及反情報。國防部於 1953 年成立軍情局，軍情局向參謀總長報告，再上陳給國防部長。（二）、國際情報方面，外交部成立政治司 (Political Division) 負責海外情報活動。嗣於 1951 年此部分業務移出外交部，成立獨立的情報特務局 (the Institute for Intelligence and Special Operations，希伯來文簡稱為 Mossad，下稱「摩薩德」)，直接向總理負責，業務涵蓋海外情報蒐集、隱蔽行動，包括暗殺、竊取國家機密等行動，以及對抗反以色列的恐怖活動。（三）、國內情報方面，成立國內安全局 (General Security Service，希伯來文簡稱 Shabak 或 Shin Bet)，直接向總理負責。<sup>33</sup> 嗣於 1949 年 2 月 18 日依法成立以色列安全局 (Israel Security Agency) 負責境內安全，主要職責為反顛覆政府、反敵外滲透、反恐、維護重要政府機關及駐外使領館安全，但直到 1957 年才對外揭露安全局之存在。<sup>34</sup>

## 二、六日戰爭後以色列的安全局勢、國防策略與情報的角色

以色列西邊面臨地中海，四周環繞具有敵意的阿拉伯國家，北鄰黎巴嫩，東北鄰敘利亞，東邊為約旦，西南方鄰接埃及，國

---

aspx>(2021 年 12 月 24 日查詢)。

<sup>33</sup> Ian Black and Benny Morris, *Israel's Secret Wars: A History of Israel's Intelligence Services*, pp. 134-135.

<sup>34</sup> The Israeli Security Agency, "About [the Israeli Security Agency]," <<https://www.shabak.gov.il/english/about/Pages/about.aspx>>(2021 年 12 月 24 日查詢)。

土南北長約 470 公里，東西最寬處寬約 135 公里。<sup>35</sup> 從軍事戰略而言，南北狹長的地形缺乏戰略縱深，易遭敵軍自東、西向戰略穿突。這樣的形勢，加上阿拉伯國家人口數目、資源遠優於以色列，致使以色列的國防軍必須仰賴高度的動員能力與優於敵軍的軍隊素質，方能迅速轉移戰場至敵人領土上。<sup>36</sup> 此外，以色列雖然近乎全民皆兵，但僅有少部分為全職常備軍人，大約百分之八十為後備軍，<sup>37</sup> 遇有戰況則須迅速動員移往邊界應戰。因此，以軍成功的作戰須有 3 個條件的配合：首先須有及時的情報預警，俾能針對敵軍計畫及時動員後備軍力；其次，充分的陸、空常備軍能夠抵擋敵軍第一波進攻，直到動員之後備軍力抵達，加入作戰；第三則為出動優勢空軍迅速於短時間內精準打擊敵軍要害，制敵於先。<sup>38</sup>

以色列於 1967 年第三次以阿戰爭大獲全勝，僅以六日的時間徹底打敗埃及、約旦和敘利亞聯軍，入侵並佔領了屬於埃及的西奈半島、敘利亞的戈蘭高地，以及當時由約旦控制的約旦河西

<sup>35</sup> Israel Ministry of Foreign Affairs, “*The Land: Geography and Climate*,” <<https://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Land/Pages/THE%20LAND-%20Geography%20and%20Climate.aspx>>(2021 年 8 月 16 日查詢)。

<sup>36</sup> 吳東林，〈以色列國防軍與中東安全〉，《台灣國際研究季刊》，第 8 卷第 1 期（2012 年春季），頁 152、165。

<sup>37</sup> Riedel Bruce “Enigma: The Anatomy of Israel’s Intelligence Failure Almost 45 Years Ago,” The Brookings Institution, September 25, 2017, <<https://www.brookings.edu/research/enigma-the-anatomy-of-israels-intelligence-failure-almost-45-years-ago/>>(2021 年 8 月 17 日查詢)。

<sup>38</sup> Chaim Herzog, *The War of Atonement: The Inside Story of the Yom Kippur War*, p. 43; Mark C. Nowland, *Eliminating the Rhetoric: An Evaluation of the Halt-Phase Strategy* (Thesis, The School of Advanced Airpower Studies, Maxwell Air Force Base, Alabama, USA, 2001), p. 38.

岸，佔領面積共六萬四千平方公里，<sup>39</sup> 比其原有的國土面積大 4 倍之多，但亦因此改變其戰略縱深。六日戰爭前，當埃及企圖進攻以色列進入西奈半島，在跨越西奈半島到達以色列邊境前，以軍享有充分時間動員應戰，但於佔領西奈半島後，反而失去此一緩衝區域，形成以色列在南、北與埃及、敘利亞均僅有一線之隔。尤其敘利亞若能突襲以軍，使之退出戈蘭高地，敘軍將佔據戈蘭高地高處，易於防守以色列的反攻。<sup>40</sup> 因此，及時的情報預警給予充分的時間動員、並給予決策團隊充裕時間決定是否採取先制攻擊 (preemptive strike) 及行動，變得更為重要。

### 三、情報評估並未及時預警贖罪日戰爭的爆發

六日戰爭輝煌的軍事勝利並未換得持久的和平，亦未遏制阿拉伯國家收復國土的意志，埃及與敘利亞於 1973 年贖罪日下午 2 時同時從西奈半島及戈蘭高地兩面突襲。以色列猝不及防，初期遭受重大損傷，在南、北兩面戰場的五百餘輛坦克車就有三百餘輛被擊毀。<sup>41</sup> 以色列國防部長戴揚於開戰次日甚至說：「如果我們不阻止他們的坦克車，這將是第三聖殿的毀滅。」描述戈蘭高

<sup>39</sup> 黃鴻釗主編，《中東簡史》（台北：書林出版有限公司，1998 年 4 月二刷），頁 306、320。

<sup>40</sup> Abraham Rabinovich, *The Yom Kippur War: The Epic Encounter that Transformed the Middle East* (New York: Schocken Books, 2017 revised and updated edition), pp. 21, 73.

<sup>41</sup> Uri Bar-Joseph, "Review: Confronting the Intelligence Fiasco of the Yom Kippur War," *The Middle East Book Review* Vol. 3, No. 2 (2012), p. 133; Bruce Riedel, "Enigma: The Anatomy of Israel's Intelligence Failure Almost 45 Years Ago," *the Brookings Institution*, September 25, 2017, <<https://www.brookings.edu/research/enigma-the-anatomy-of-israels-intelligence-failure-almost-45-years-ago/>>(2021 年 8 月 17 日查詢)。

地的凶險戰況。<sup>42</sup> 嗣全國動員到位，力挽狂瀾，加上美國緊急協助運送武器予以色列，扭轉頹勢，末於 10 月 24 日埃及、敘利亞同意停火，歷時 18 天的贖罪日戰爭告終。<sup>43</sup> 以色列計有 2,656 人喪生，7,250 人受傷。<sup>44</sup>

贖罪日戰爭爆發之前，以色列從 9 月下旬即在北方戈蘭高地、南方蘇伊士運河沿線發現敘利亞、埃及大量異於往常的軍事活動，有所警覺。10 月 4 日晚間南方指揮部與軍情局完成解讀國防軍當天執行蘇伊士運河區域的空照偵察，埃及軍隊的部署呈現前所未見的緊急部署狀態。<sup>45</sup> 同日深夜至 10 月 5 日凌晨，軍情局得知蘇聯從埃及、敘利亞緊急撤離蘇聯軍事專家之眷屬，<sup>46</sup> 非比尋常，因而進入緊急危機處理。<sup>47</sup> 基於以色列的國防策略，首先要

---

<sup>42</sup> Eric Gartman, *Return to Zion: The History of Modern Israel* (Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press, 2015), p. 240. 「他們的坦克車」指敘利亞軍隊。「第三聖殿」則用以比喻以色列。

<sup>43</sup> The Israel Defense Forces, “1973 Yom Kippur War,” *The Israel Defense Forces*, <<https://www.idf.il/en/minisites/wars-and-operations/yom-kippur-war/>>(2021 年 8 月 12 日查詢)。

<sup>44</sup> Bruce Riedel, “Enigma: The Anatomy of Israel’s Intelligence Failure Almost 45 Years Ago”.

<sup>45</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source* (Albany, NY: State University of New York Press, 2005), pp. 134-135, 143-144.

<sup>46</sup> Moshe Dayan, *Moshe Dayan: The Story of My Life*, p. 385. 事實上，埃及總統沙達特於 10 月 3 日召見蘇聯大使，告知埃及與敘利亞已決定對以色列展開軍事行動以突破僵局，希望瞭解蘇聯的態度。10 月 4 日蘇聯大使緊急求見沙達特，轉達莫斯科希望於 10 月 5 日派遣四架飛機至埃及的軍機場，撤離蘇聯公民。至於蘇聯軍事專家及其家屬前已於 1972 年 7 月間撤離。見 Anwar el-Sadat, *In Search of Identity* (New York: Harper and Row, 1978), pp. 230, 246-247.

<sup>47</sup> Michael Brecher, *Dynamics of the Arab-Israel Conflict: Past and Present:*

確定的是敵人是否、何時來犯，進而決定如何應戰，包括動員的規模、時間、以及是否發動先制攻擊。以色列政府為處理危機召開一連串會議與討論，決定了這些事項。

關於以色列是否動員應戰，此與敵人是否來犯及何時發動攻擊息息相關，涉及對於埃及、敘利亞能力與意圖的研判，專屬於軍情局研究組 (Research Department) 的職責，即為阿格拉納特委員會調查重點之一。其最終認定以色列未能及時預判即將爆發的全面戰爭並錯誤評估敵軍入侵時間，軍情局相關官員應負起責任。

## 肆、「概念」：從以色列不敗衍生的二個軍事想定

關於情報研析的責任，阿格拉納特委員會點名軍情局長澤拉、軍情局研究組長沙列夫、軍情局研究組第六分組長班德曼中校 (Yona Bendman, Head of Branch 6, 埃及、蘇丹及北非組)、南方指揮部情報官格達利中校 (David Gedaliah, Intelligence Officer of Southern Command) 失職、不適任。<sup>48</sup> 這 4 位軍官都是「概念」的擁護者。

以色列經歷三次以阿戰爭及六日戰爭後直至 1970 年的埃、以消耗戰 (War of Attrition) 大、小戰役、武裝衝突，以色列國防軍對任何阿拉伯國家的聯軍組合所向無敵，挾空軍的優勢佐以裝甲車隊迅速至敵國境內擊敗敵人，成為理所當然的戰勝模式，衍生「以色列不敗」的驕傲。<sup>49</sup> 關於埃及、敘利亞對以色列的威脅，

---

*Intellectual Odyssey II* (e-Book: Palgrave Macmillan, 2017), pp. 214-216.

<sup>48</sup> The Special Document, pp. 200-201.

<sup>49</sup> Walter J. Boyne, *The Yom Kippur War* (New York: St. Martin's Griffin, 2003),

逐漸形成二個以色列情報界所稱之「概念」：第一、在埃及具備足以攻擊以色列後方的空戰能力（尤其是攻擊以色列的主要機場以癱瘓以色列空軍）之前，埃及不會對以色列發動戰爭。第二、若無埃及參戰，敘利亞不會單獨對以色列發動全面戰爭。<sup>50</sup> 以色列的關注遂聚焦於觀察埃及是否獲得先進轟炸戰機與飛毛腿導彈 (Scud)，一旦埃及獲得此等必要武器及訓練，埃及將會入侵以色列。<sup>51</sup>

然而，埃及研究過去戰敗經驗，自 1970 年陸續從蘇俄獲得薩姆系列地對空導彈，已足以削減以色列空軍的優勢。在政治上，沙達特於 1970 年 9 月繼任埃及總統後，經歷二年多外交努力的挫折，對於無法收復失土以及阿、以不戰不和的狀態越趨無法忍受，遂企圖以一場有限戰爭打破外交僵局，俾使大國勢力介入令以色列就範。<sup>52</sup> 換言之，埃及雖明瞭無法在軍事作戰全面打敗以色列，但沙達特思考發動一場有限目的之戰爭以改變政治局勢。<sup>53</sup>

---

p. 11; George W. Gawrych, *The 1973 Arab-Israeli War: The Albatross of Decisive Victory* (Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, U.S. Army Command and General Staff College, 1996), p. 8.

<sup>50</sup> The Special Document, p. 193.

<sup>51</sup> Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947*, p. 120.

<sup>52</sup> Moshe Shemesh, "The Origin of Sadat's Strategic Volte-face (Marking 30 Years since Sadat's Historic Visit to Israel, November 1977)," *Israel Studies*, Vol. 13, No. 2 (Summer, 2008), pp. 48-66; Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," *Armed Forces and Society*, Vol. 36, No.3 (April 2010), p. 516; Avi Shlaim, "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War," p. 364.

<sup>53</sup> Avraham Adan 著，劉正侃譯，《一九七三年以埃戰爭親歷記》（*The Yom Kippur War: An Israeli General's Personal Account*）（台北市，黎明文化事業股份有限公司，1983 年），頁 80。



「概念」則純粹基於軍事能力的比較即斷定弱者打不贏強者就不可能發動戰爭，未能瞭解阿拉伯人的心態，失之偏狹。更何況埃及及整軍經武提升戰備，客觀的作戰能力也已發生變化。阿格拉納特委員會報告指出，那些「概念」曾經一度是正確的，但軍情局卻沒有考慮到政治環境的改變和敵人增加戰備的更新資訊，「概念」已然過時。<sup>54</sup>事實上，埃及在蘇伊士運河沿岸佈署薩姆導彈，企圖建立讓以色列戰車、步兵、飛機無法逾越的障礙，在贖罪日當天就擊落 12 架以色列飛機，<sup>55</sup>讓以色列陷入苦戰。

## 伍、團體迷思在情報評估體系的體現

### 一、團體迷思的現象

#### （一）無懈可擊的錯覺

軍情局長澤拉於 10 月 4 日深夜獲悉蘇伊士運河地區最新空照偵察報告、蘇聯緊急撤離軍事人員之眷屬、以及摩薩德局長即將動身出國密會線民以瞭解戰爭發生可能性，其於 10 月 5 日早晨仍認為埃、敘開戰的可能性為「完全不太可能」，並稱：軍情局比蘇聯掌握更多的情資，也比蘇聯更瞭解阿拉伯人，如果蘇聯認為埃及和敘利亞將會開戰，他們的判斷是錯誤的。<sup>56</sup> 10 月 5 日

<sup>54</sup> The Special Document, p. 193.

<sup>55</sup> Douglas A. Macgregor 著，國防部譯，《勝利邊際：五場現代關鍵戰役》（Margin of Victory: Five Battles that Changed the Face of Modern War）（台北市：國防部政務辦公室，2019 年），頁 145、149-151。

<sup>56</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 154.



上午 11 時 30 分在梅爾總理召開的內閣部長會議，軍情局報告該處研判認為：敘利亞和埃及的緊急狀態肇因於對以色列的恐懼；埃、以企圖發動有限性行動的可能性為「低」，尤其考慮到渠等空軍的劣勢，發動大規模行動成功的機率並不樂觀。<sup>57</sup> 澤拉與軍情局眼見埃、敘在邊界前所未有的部署，並意識到蘇聯緊急從海、空撤離軍事專家之眷屬絕非尋常，仍對於以色列的空軍優勢、情報掌握及研判抱持絕對的自信與樂觀。此外，澤拉保證軍情局一定會在任何敵國展開全面戰爭之前發出預警，給予充足的時間動員備戰。阿格拉納特委員會認為澤拉完全沒有基礎和理由做出這樣的保證。<sup>58</sup> 澤拉的保證同樣展現了過度的自信。

## （二）對團體道德深信不疑

本文蒐集研究之資料並未顯示軍情局有對團體道德深信不疑的現象。

## （三）集體合理化

埃及在發動突襲之前對外界廣泛宣稱將於 10 月 1 日至 7 日在蘇伊士運河沿岸舉行代號 Tahrir 41 之軍事操演，演習目標是為了收復西奈半島。<sup>59</sup> 以色列南方指揮部在 9 月底沿蘇伊士運河的空中偵察發現大量的車輛移動、軍官訪視前線頻率增加、坦克與

---

<sup>57</sup> Ibid., p. 159.

<sup>58</sup> The Special Document, p. 193.

<sup>59</sup> Howard Blum, *The Eve of Destruction: The Untold Story of the Yom Kippur War* (New York: Harper Collins Publishers, 2003), p. 112; W. Andrew Terrill, *Escalation and Intra-war Deterrence During Limited Wars in the Middle East* (Strategic Studies Institute, US Army War College, September 2009), p. 12. <<http://www.jstor.org/stable/resrep11989>>.

大砲部隊大量增加、進入河道之準備、清除河岸地雷等。這些狀況雖然都列入指揮部的情報報告，但指揮部的情報官格達利中校依循軍情局研究組第六分組長班德曼於 10 月初的指示：將未來數週偵蒐的狀況皆列為與埃及演習相關，遂將前述異常狀況解釋為埃及演習的活動。<sup>60</sup> 而此並非單一事件，Benyamin Siman-Tov 中尉觀察到 8 項異常指標，他認為埃及的活動並非演習，而是戰爭的準備，埃及宣稱的演習只是為了掩飾戰爭的準備，Siman-Tov 中尉在 10 月 1 日提出《埃及軍隊行動—重啟戰爭的可能性》報告，10 月 3 日更提出《埃及軍隊狀況報告—1973 年 9 月 13 日至 10 月 3 日》。但 Siman-Tov 的報告卻被格達利中校修改，失去預警的作用。<sup>61</sup> 格達利中校接受班德曼分組長、澤拉局長、軍情局的既定意見，忽視不同來源的重大異常警示，盡皆合理化為埃及的演習活動。

#### （四）對他者的偏見

基於以色列幾次優異戰爭表現，澤拉局長、班德曼分組長認定埃及、敘利亞的軍事能力處於劣勢，尤其是空軍，不可能與以色列抗衡。澤拉在 1973 年 4 月間對阿拉伯國家入侵以色列的評估曾說：「他們不會笨到認為他們有贏的機會。」澤拉與軍情局當時皆評估埃及發動攻擊的可能性非常低。<sup>62</sup> 班德曼分組長在 10 月 5 日即戰爭前一日 13 時 15 分的評估報告亦仍認定：「雖然在

<sup>60</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 135.

<sup>61</sup> The Special Document, p. 201.

<sup>62</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 68.

運河偵察到的緊急狀態顯示一些進攻的指標，但依據我們的評估，埃及對於其與以色列國防軍的軍力的對比評估並未改變。因此，埃及企圖開戰的可能性為低。」<sup>63</sup> 澤拉和班德曼不僅對於埃及的軍事能力劣勢產生固著的定見，並以此推論埃及沒有軍事勝算就不可能有攻打以色列的主觀企圖，形成簡化的刻板印象。儘管埃及不斷尋求軍備提升、國際政治局勢已有變化、最新的空照偵察報告顯示埃、敘軍事部署的規模與緊急狀況，澤拉、班德曼卻不改既定的刻板印象，未能從更宏觀的戰略角度評估埃及總統沙達特改變戰略終將一戰的決心，也低估了埃及與敘利亞的聯合軍事作戰能力。

軍情局內部也有傾向認為埃及會開戰的非主流意見，例如曾經代理埃及事務的第二分組長。認同「概念」的成員嘲諷那些認為埃及會開戰的同仁為「恐慌製造者」(alarmist)。<sup>64</sup>

### （五）避免偏離團體共識的自我審查

前述格達利中校修改 Siman-Tov 中尉偵察及評估報告的事件，經過阿格拉納特委員會調查且讚譽 Siman-Tov 中尉是少數在該案表現傑出的情報人員。<sup>65</sup> 但格達利中校眼見重大異常警示，卻無視國家安全可能遭受重大危害，自我審查修改 Siman-Tov 中尉的評估，以符合軍情局的定見。此外，負責攔截與破譯電信情報的 848 部隊專家已經認定不是軍事演習，但部隊代表在參加研

<sup>63</sup> The Special Document, p. 201.

<sup>64</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 243, 245.

<sup>65</sup> Ibid., p. 274.

究組組長沙列夫每日主持的會報中，對於主流認為是埃及演習的看法卻保持沉默。<sup>66</sup>

### （六）團結一致的假象

如上所述，軍情局存有避免偏離「概念」的集體合理化和自我審查的事例，壓抑了不同的意見。但軍情局內仍有不認同「概念」的成員，依其專業判斷表達不同於主流意見的評估，並為內部成員所知。故在軍情局並無表面上看似全體團結一致的假象。

### （七）對異議者施加壓力

澤拉局長以及班德曼分組長均不允許提出的報告記載與渠等想法不同之意見。例如軍情局負責敘利亞事務的同仁認為敘利亞 Hafez Assad 總統已在準備戰爭，但此評估與「概念」不符，故軍情局送出的報告並未記載承辦人不同的看法。澤拉和班德曼皆以專制的領導風格著稱，澤拉曾不只一次說過：那些在 1973 年春季評估埃及將會開戰的都不用想升官了。<sup>67</sup> 班德曼對於與「概念」相左的意見常顯示反對的肢體語言。<sup>68</sup> 沙列夫組長曾要求第二分組長避免批評班德曼分組長認為埃、敘開戰可能性不高的評估。<sup>69</sup> 這幾位領導者都對於挑戰或懷疑團體主張的成員施予壓力。

---

<sup>66</sup> Ibid., pp. 244-245.

<sup>67</sup> Uri Bar-Joseph and Arie W. Kruglanski, "Intelligence Failure and Need for Cognitive Closure: On the Psychology of the Yom Kippur Surprise," *Political Psychology*, Vol. 24, No. 1 (2003), p. 84.

<sup>68</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 245.

<sup>69</sup> Ibid.

## （八）自許的心靈守衛

在埃及開始「軍事演習」不久後，摩薩德於 9 月 30 日收到情報警告演習可能轉變為戰爭，但軍情局並未將此情報向上陳報給國防部長或參謀總長。此外，軍情局的信號情報 (SIGINT) 部門在突襲前 21 個小時截聽破譯得知蘇聯外長告訴伊拉克駐莫斯科大使：克里姆林突然提早一天緊急派機從敘利亞和埃及撤離蘇聯公民，乃是因為敘利亞和埃及官方通知即將攻打以色列。埃拉薩中將參謀總長 (David Elazar, Chief of General Staff) 於戰後方知此事，其表示若當時知道此一情報，必定會部署常備軍備戰，並要求全部動員，則至少有一部分的後備軍可以及時抵達前線。但出於澤拉局長的決定，軍情局未上報此等重要情報。<sup>70</sup>

## 二、團體迷思的前置誘發因素

詹尼斯認為有三類因素容易誘發團體迷思的出現：團體的高度凝聚力、決策組織的結構缺陷、壓力造成的促發情境。本文研究認為軍情局情報評估體系存有決策組織的結構缺陷，且主要領導幹部因為篤信「概念」而具有相當程度的凝聚力，但並無壓力造成的促發情境，詳述如後。

### （一）團體的高度凝聚力

詹尼斯所稱高度凝聚力意指團體成員之間具有高度的友善和團隊精神。<sup>71</sup> 軍情局澤拉局長、資深分析員包括研究組長沙列夫、

<sup>70</sup> Uri Bar-Joseph, "Review: Confronting the Intelligence Fiasco of the Yom Kippur War," p. 138.

<sup>71</sup> Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and*

沙列夫的二個助理 Aharon Levran、Gideon Gera、研究組第六分組長班德曼、第三分組長 Chaim Yavetz 等人都認同「概念」，都認為埃及和敘利亞不會認為他們有足夠的能力攻打以色列。除了對於「概念」的共識以外，仍缺乏更多關於這些人之間互動的資料以檢視團體凝聚力的高低。<sup>72</sup> 但僅僅是對於「概念」的共識，在職司戰爭情報評估的軍情局已足以產生分化異己的作用，例如：沙列夫組長曾要求第二分組長避免批評班德曼分組長認為埃、敘開戰可能性不高的評估；認同「概念」的成員嘲諷認為埃及會開戰的同仁是「恐慌製造者」。對於「概念」的認同凝聚了成員，尤其是重要線民 Ashraf Marwan 在 1972 年曾經警示埃及將進攻以色列，後來並未發生。1973 年 Ashraf Marwan 又再次警示埃及將於 5 月 15 日入侵。澤拉局長研判開戰的可能性非常低，埃拉薩總長和戴揚部長則相信線報，為此擬定代號「藍白」專案計畫，自 4 月 19 日實施動員及部署後備軍，加速採購軍備，最後埃及並未入侵，以色列於 8 月 12 日解除動員，耗費四千五百萬元的動員備受抨擊。<sup>73</sup> 兩次重要線民的假警報諒必更加強了澤拉與同儕對於「概念」的認同和彼此間的信賴與優越感。

## （二）決策組織的結構缺陷

詹尼斯舉例 4 種決策組織的結構缺陷：團體之隔絕、欠缺公正領導的傳統、欠缺蒐集與評估資訊的方法規範、團體成員因社

---

*Fiascoes*, p. 245.

<sup>72</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 243.

<sup>73</sup> Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947*, pp. 120- 121.



會背景與意識形態高度相似而有趨近一致的看法。從軍情局的結構觀察，因為摩薩德和外交部均未設置研究單位，軍情局研究組是當時以色列唯一職司情報評估的單位，沒有外部專家或其他機關參與情報評估，具有組織結構性的團體隔絕。事實上，在 1973 年 5 月間就有 2 位外界的學者、觀察家評估在秋天將會發生戰爭。<sup>74</sup> 此外，軍情局澤拉局長、研究組長沙列夫、第六分組長、第三分組長等領導階層與一些資深分析員堅信「概念」，挾其權勢貶抑認為埃及有可能開戰的成員，奚落他們為「恐慌製造者」、不用期待升遷，甚至不邀請這些成員參加會議、不給予相關的資訊，例如：負責研究埃及政治的 Albert Sudai 多次要求參加與澤拉局長的會議，希望當面報告其評估戰爭迫在眉睫，最後卻發現開會討論都沒有讓他知道。又如被奚落為「恐慌製造者」的第二組組長，曾經是埃及組代理組長，從未被邀請參加評估戰爭可能性的核心討論。<sup>75</sup> 領導階層主要幹部共享對於「概念」的高度認同，一致認為埃及不可能自不量力攻打以色列，排擠對「概念」有相反意見的內部專家參與評估，造成人為的團體隔絕，且未能公正客觀地領導討論，從程序面與實質面直接影響團體評估意見的形成與最後結論。詹尼斯舉例的 4 種決策組織結構缺陷在軍情局的情報評估團體俱皆存在。團體具有高度凝聚力未必都會造成團體迷思。但本案可見的凝聚力來自於主要領導幹部對於「概念」的認同，伴隨領導幹部的權力與不知節制，這樣的凝聚力甚至加

<sup>74</sup> Avi Shlaim, "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War," pp. 370-371.

<sup>75</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 241, 243.



重了決策組織的結構缺陷，尤其情報評估最後的定稿權限掌握在軍情局長手中，澤拉局長的想法與定見具有關鍵的影響。

### 三、瑕疵決策的徵兆

埃拉薩總長事後曾透露，從贖罪日戰爭得到的教訓讓他總是在口袋裡放一張問題清單：如果狀況不是這樣呢？如果情報研析是不正確的呢？如果專家並沒有事實全貌的認知呢？如果敵人採取預料之外又無法解釋的行動呢？澤拉事後亦坦承他在贖罪日戰爭前並未詳盡考慮這些事情。<sup>76</sup>

徵諸詹尼斯列舉 7 項瑕疵決策的徵兆，軍情局評估情報的目標明確，在於提供國家安全的預警，應無「未能完整研究決策目標」的徵兆。軍情局蒐集到許多指向埃及、敘利亞將攻打以色列的情資，並非「資訊蒐集不足」。<sup>77</sup>但因澤拉局長為首的部分主要領導幹部堅信埃及還沒有能力、不會自不量力攻打以色列，審查排除不符「概念」的情資與評估意見，「預設偏見處理資訊」。軍情局於戰爭爆發前一日 10 月 5 日凌晨獲悉蘇聯撤僑，非比尋常，當日 13 時 15 分的評估仍以「埃及對於其與以色列國防軍的軍力的對比評估並未改變」而認定「埃及企圖開戰的可能性為低」，並未提出埃及有可能入侵的其他評估或設想，故本文認為軍情局符合詹尼斯所列「未能檢驗選定方案（埃及不會入侵）的

<sup>76</sup> Gabi Siboni and Yuva Bazak, “The IDF “Victory Doctrine”: The Need for an Updated Doctrine,” June 14, 2021, *The Jerusalem Institute for Strategy and Security*, <<https://jiss.org.il/en/siboni-idf-victory-doctrine-the-need-for-an-updated-doctrine/>> (2021 年 8 月 7 日查詢)。

<sup>77</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 235.

風險」、「未能重新評估汰選方案（埃及會入侵）之可行性」、「未能完整研究所有替代方案（埃及會入侵）」的徵兆。至於「未規劃突發狀況的應變方案」的徵兆，本文認為因為軍情局隸屬於國防部，執掌情報蒐集與評估，其任務應不及於規劃應變方案，故亦無未規劃應變方案的徵兆。

#### 四、小結

綜合以上應用團體迷思理論檢驗軍情局在贖罪日戰爭前的情報評估，作者以《圖 1 團體迷思理論分析》為對照，在表 1 臚列檢驗各項「前置條件」、「可觀察到的後果」的結果，打「✓」的項目表示本案存在的現象，打「×」表示本案不存在的情況。

本文觀察軍情局的情報評估體系認為：領導、決策階層的幾位核心幹部共享對於「概念」的認同，因此認同具有凝聚力，形成核心小團體。復因核心小團體成員位高權重，藉勢貶抑和排擠持有相反意見的成員，等於反向增強認同「概念」的凝聚力，形成具有高度凝聚力的小團體。此外，軍情局具有源自組織體系及人為因素形成的 4 項組織結構缺陷，但並沒有其他的促發情境。基於認同「概念」而生的凝聚力，並透過組織結構的缺陷運作，本案可見 6 項團體迷思的徵兆與 4 項瑕疵決策的徵兆。

表 1 團體迷思理論於軍情局情報評估體系之體現檢驗表

前 置 條 件			
A	決策成員形成具有凝聚力的團體	✓	
B-1	組織的結構缺陷		
	1. 團體之隔絕	✓	
	2. 欠缺公正領導的傳統	✓	
	3. 欠缺蒐集與評估資訊的方法規範	✓	
	4. 團體成員之社會背景與意識形態高度相似	✓	
B-2	促發情境		
	1. 團體面臨外界高度壓力，但成員無法提出比領導者屬意方案更好的建議。	X	
	2. 成員面臨來自內在的壓力造成暫時性的自尊低落。例如：		
	a. 團體成員可能因為近期失敗的經驗，自覺能力不足；	X	
	b. 團體面臨的決策極度複雜棘手，致團員認為超乎其能力所及，自我效能降低；	X	
	c. 成員面臨別無選擇而必須作出一個違背其個人道德良知的重大決定，陷入道德困境。	X	
可 觀 察 到 的 後 果			
C 團體迷思的徵兆		D 瑕疵決策的徵兆	
一、對於團體過度高估		1. 未能完整研究所有替代方案	✓
1. 無懈可擊的錯覺	✓	2. 未能完整研究決策目標	X
2. 對團體道德深信不疑	X	3. 未能檢驗選定方案的風險	✓
二、相近的思維		4. 未能重新評估汰選方案之可行性	✓
3. 集體合理化	✓	5. 資訊蒐集不足	X
4. 對他者的偏見	✓	6. 預設偏見處理資訊	✓
三、趨於同一的壓力		7. 未規劃突發狀況的應變方案	X
5. 自我審查	✓		
6. 團結一致的假象	X		
7. 對異議者施加壓力	✓		
8. 自許的心靈守衛	✓		

資料來源：作者彙製

## 陸、軍情局固守「概念」對於以色列內閣決策之影響

### 一、軍情局獨占國安情報評估的特殊地位

以色列軍事情報系統於設立之初之職責為蒐集分析關於「敵對軍隊」之實力、意圖、工業支援設施，以及敵軍本國之面向，包括其政治領導、國民支持武裝衝突的意願等。1948年8月29日，以色列軍方製作第一份關於以色列國境四方情況的綜合報告。這是以色列首次提出軍事及文官決策者進行高品質決策所需要的戰略評估。在接近獨立戰爭尾聲之際，即將就任軍情局長的Hayim Herzog中校界定軍事情報的主要任務為提供關於阿拉伯敵人進攻的預警，俾能動員及部署對抗敵人的進攻。<sup>78</sup>

由於以色列在戰亂中建國，初始的職責分工使得軍事情報系統在蒐集、提供阿拉伯世界相關情報取得獨占地位。外交系統雖亦負有相當的責任，但主要在於蒐集歐洲的相關情報。此外，由於國防部認為外交部蒐集的軍事相關情報有所不足，軍事情報系統在1950年代跨越了職責分工的分際，也開始從事對於非阿拉伯國家的情蒐。<sup>79</sup>機關間的競爭終於導致於1951年間重整情報系統，其中最重要的調整即是解除外交部的情報任務，另於總理辦公室轄下設立摩薩德。儘管如此，外交部仍持續從事區域及全球事務的戰略情報評估，直到梅爾於1956年就任外交部長後，不再重視這項工作。而軍事情報系統於1953年在國防部參謀總部

---

<sup>78</sup> Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," p. 511.

<sup>79</sup> Ian Black and Benny Morris, *Israel's Secret Wars: A History of Israel's Intelligence Services*, p. 73.

設立軍情局，此後更填補了外交部空出的縫隙，成為以色列當時唯一從事戰略評估的機關。<sup>80</sup>

在軍情局的內部僅有研究組可以接觸到最高機密報告，獲得更多重要情資，相較空軍、海軍和其他指揮部的情報單位，軍情局研究組的情報評估自然被認為較為優越，參謀總長亦完全依賴其研析評估。軍情局既為當時唯一從事戰略評估的機關，決策階層亦需倚重軍情局的專業與知識，尤其在軍事方面的評估。<sup>81</sup>此外，從組織結構而言，軍情局隸屬於國防部之下，透過參謀總長向國防部長報告，<sup>82</sup>但事實上總理及內閣經常直接要求軍情局長提出報告，<sup>83</sup>增加軍情局長直接影響總理或內閣的機會。

## 二、軍情局直到開戰前一日仍認為埃及入侵的機率為低

南方指揮部與軍情局連夜解讀 1973 年 10 月 4 日白天在蘇伊士運河地區的空照偵察，是上一次 9 月 25 日空照偵察之後的最新資料，重大發現例如：相較上一次觀測到 138 個砲兵連、802 門砲，埃及增加了 56 個砲兵連（308 門砲），總數達到 194 個砲兵連、1100 門砲；埃及增加了約 2 個師的兵力，同時，所有 5 個師的步兵沿著運河充分部署；部分用以渡河及橋接的駁岸呈現有人駐在的狀況；計約 30 個浮橋分布在 5 個集中的區域，即 5 個

---

<sup>80</sup> Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," p. 512.

<sup>81</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 242.

<sup>82</sup> Uri Bar-Joseph, "State-Intelligence Relations in Israel: 1948-1997," *Journal of Conflict Studies*, Vol. 17, No. 2 (Fall 1997), p. 137.

<sup>83</sup> Walter J. Boyne, *The Yom Kippur War*, p. 10.

師個別分布所在；一個坦克旅和一個 SU-100 驅逐戰車營往 Agrod（位在蘇伊士以西約 25 公里處）移動，且在 Agrod 附近區域發現 3 個旅的坦克車計 87 輛以及 22 輛 SU-100 驅逐戰車。研究組的資深分析員對於蘇聯撤僑和埃及前所未有的部署提出幾種可能的解釋。澤拉局長雖然對於蘇聯撤離眷屬感到疑惑，但仍認為埃及在運河地區的活動是演習，敘利亞的部署則是唯恐遭受以色列攻擊。<sup>84</sup> 然而，甫於 4 個月前從南方指揮部退役為後備役的前指揮官夏隆（Ariel Sharon，後曾任以色列國防部長及總理等職）被召回，其於 10 月 5 日上午 11 時 30 分看到最新空照偵察即稱：「我想在一兩天之內將會發生戰爭。」夏隆力主應當即刻動員後備，但被當時指揮官戈南（Shmuel Gonen）少將以未接獲命令而否決。<sup>85</sup>

參謀總長埃拉薩於 10 月 5 日上午 8 時 25 分召集副參謀總長 Yisrael Tal、澤拉局長、空軍總司令佩雷德 (Benny Peled) 短暫討論。埃拉薩聽取關於蘇聯撤離眷屬及最新空照偵察的訊息後，下令南、北指揮區的休假一律取消、空軍全面戒備且不得休假、第七旅將支援戈蘭高地前線戒備、派遣一旅裝甲部隊到西奈半島，並宣布自六日戰爭後第一次的「C 級戒備」（為啟動後備動員所需的人力調動），為可能的國防軍後備動員而準備。<sup>86</sup> 從埃拉薩下令採取的因應措施以觀，埃拉薩應認為極有可能發生戰爭而為

<sup>84</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 143-144; Chaim Herzog, *The War of Atonement: The Inside Story of the Yom Kippur War*, p. 47.

<sup>85</sup> The Insight Team of the London Sunday Times, *The Yom Kippur War* (Garden City, NY: Doubleday & Company, 1974), p. 118.

<sup>86</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 145.

動員做準備。

10 月 5 日 9 時 45 分，戴揚部長、埃拉薩參謀總長、澤拉局長與梅爾總理會面，報告最新的狀況與國軍的準備。在此會議中，對於爆發戰爭的可能性評估雖略為上調，但仍為「低」可能。會議的結論包括：召集內閣會議，以及通知並請求美國透過蘇聯節制埃及。<sup>87</sup>

10 月 5 日 11 時 30 分，梅爾總理召集國防部長及另外五位仍在台拉維夫的部長召開內閣會議。埃拉薩參謀總長、澤拉局長說明埃及、敘利亞邊境呈現緊急狀態，可認為是防衛的狀態，但也可認為是準備好發動侵略的狀態。軍方的假定是如果真的即將發生，應該會有進一步的警示與情報，屆時才需要全部動員及採取更多的因應措施。澤拉局長報告其評估：「迄今我考量所有的情事，並未改變軍情局基本上評估，即埃及、敘利亞開戰的可能性非常低」、「埃及極不可能大軍跨越運河，雖然他們可能開火並企圖侵襲。」埃拉薩雖同意軍情局的評估，但亦表示並無證據顯示敵人不會進攻，其早先已下令常備軍的最高戒備，但要動員後備軍則待進一步的指示。內閣會議最終決定將於 10 月 7 日內閣會議繼續關注安全狀況，並授權梅爾總理及國防部長於必要時可以動員所有後備軍，且決定通知美國相關狀況。<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Michael Brecher, *Dynamics of the Arab-Israel Conflict: Past and Present: Intellectual Odyssey II*, p. 217. Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p. 193.

<sup>88</sup> The Special Document, p. 195; Moshe Dayan, *Moshe Dayan: The Story of My Life*, p. 386; Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, p. 173; Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, pp. 193-194.



10月5日13時15分，軍情局釋出研究組於當日11時完成的情報評估報告。該報告共有43段，其中有37段說明敘利亞、埃及的軍事準備就緒與蘇聯撤僑的狀況，其餘段落則是對狀況的解讀分析。根據班德曼分組長於阿格拉那特委員會的證詞，班德曼在關於埃及的評估加上第40段：「雖然運河邊境的緊急部署狀態據宣稱意味著侵略行動的跡象，就我們竭盡所能所知，埃及對於其與以色列國防軍的實力比較評估並未改變。因此，埃及企圖開戰的可能性為低。」<sup>89</sup> 班德曼解釋稱：「我的評估純粹是出於軍事的角度，所有的跡象指向攻擊的企圖，而我對於意圖的評估，仍然維持他們並不認為他們有能力發動攻擊」。<sup>90</sup>

10月6日凌晨3時40分許，摩薩德總部接獲可靠線報告知：埃及與敘利亞將於當天日落之際同時發動攻擊。<sup>91</sup> 4時40分許，埃拉薩總長與空軍總司令佩雷德通電，要求準備空軍先制攻擊，佩雷德表示最快可於11時許完成準備待命。<sup>92</sup> 5時15分許，埃

---

<sup>89</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 164, 170; The Special Document, p. 201.

<sup>90</sup> The Special Document, p. 201.

<sup>91</sup> Howard Blum, *The Eve of Destruction: The Untold Story of the Yom Kippur War*, p. 140; The Insight Team of the London Sunday Times, *The Yom Kippur War*, pp. 120-121; Hagai Tsoref, "Golda Meir's Leadership in the Yom Kippur War," *Israel Studies*, Vol. 23, No.1, (Spring 2018), pp.50-51. Judah Ari Gross, "'Odds of War Lower than Low': Papers Highlight Intel Failures in Yom Kippur War," *The Times of Israel*, September 17, 2018, 6:54 pm, <<https://www.timesofisrael.com/odds-of-war-lower-than-low-papers-highlight-intel-failures-in-yom-kippur-war/>>(2021年8月26日查詢)。

<sup>92</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 188-189; Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p.195; Chaim Herzog, *The War of Atonement:*

拉薩總長與副參謀總長、佩雷德總司令等開會，其於會中表示將會提議動員全部的後備軍力，且已下達準備先制攻擊、撤離戈蘭高地居民、及動員的命令，包括動員民防。5 時 50 分許，戴揚部長與埃拉薩、澤拉及部分參謀幕僚開會，埃拉薩主張將近全數的 20 萬人動員以及發動空軍先制攻擊；戴揚反對先制攻擊和大規模動員，認為僅應啟動防禦所必要的動員。請求總理後備動員屬於國防部長的權限，埃拉薩、戴揚未能達成共識的問題，戴揚遂留待梅爾總理決定。<sup>93</sup>

8 時 5 分許，梅爾總理在其辦公室與國防部長戴揚、參謀總長埃拉薩及 Yisrael Galili、Chaim Bar-Lev、Yigal Allon 部長開會。澤拉局長在會中報告：雖然從技術上和操作面來看，埃及、敘利亞已經擺好發動攻擊的陣勢，但沙達特並非必須要發動攻擊，他知道如果這麼做將會被擊敗；否則，經由美國警告他以色列已經準備好迎戰，應該可以制止他。<sup>94</sup> 埃拉薩主張 20 萬人大規模動員及空軍先制攻擊，戴揚基於政治及外交的顧慮，反對空軍先發制人，亦反對超過防禦性的動員，以免給予外界以色列率先發動攻擊的印象，將有礙美國後續對以色列的支持。<sup>95</sup> 梅爾總理也認為：「我們總是有可能需要協助，如果我們先攻擊，我們將得不到任何援助。」<sup>96</sup> 最後梅爾總理否決先制攻擊，但准許 10 萬至

---

*The Inside Story of the Yom Kippur War*, p. 52.

<sup>93</sup> Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, pp. 195-197, 199.

<sup>94</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 195-196.

<sup>95</sup> Moshe Dayan, *Moshe Dayan: The Story of My Life*, p. 376.

<sup>96</sup> 在贖罪日戰爭前幾個月以及早在 1972 年間，美國國務卿季辛格曾經多

12 萬人之動員。<sup>97</sup> 嗣於 9 時 30 分許下令動員，<sup>98</sup> 此時距離戰爭爆發已經不到五個小時。梅爾總理於 10 時召見美國駐以色列大使 Kenneth Keating，告知根據情報埃及、敘利亞當日下午稍晚將會攻打以色列，但以色列不會發動先制攻擊。<sup>99</sup> 內閣嗣於中午 12 時召開會議，聽取最新的說明及討論可能的狀況。當會議仍在進行之際，約於 14 時許傳來戰爭爆發的報告。<sup>100</sup>

### 三、軍情局情報評估對於決策的影響

固守「概念」對於以色列政府決策造成的影響，可以在阿格拉納特委員會調查報告中找到答案。阿格拉納特委員會認為，澤拉採信「概念」，並因其嚴厲而阻絕了必要的開放性與檢驗情報機關獲得新資訊的意願，他本人甚至參與其中更加鞏固了「概念」。<sup>101</sup> 調查報告另認為，班德曼協調埃及小組的工作是誤導評

---

次警告以色列，希望以色列不會想要對埃及先制攻擊，即使是有埃及企圖開戰的情報，以色列也不要破壞停戰的一方。參見 Amnon Lord, "Intelligence Failure or Paralysis?," *Jewish Political Studies Review*, Vol. 24, No. 3/4 (Fall 2012), p. 56; Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p. 197.

<sup>97</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 195-196; Michael Brecher, *Dynamics of the Arab-Israel Conflict: Past and Present: Intellectual Odyssey II*, p. 221.

<sup>98</sup> Nadav Safran, "Trial by Ordeal: The Yom Kippur War, October 1973," p. 141.

<sup>99</sup> The Insight Team of the London Sunday Times, *The Yom Kippur War*, pp. 124-125; Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p. 201.

<sup>100</sup> Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p.202; Chaim Herzog, *The War of Atonement: The Inside Story of the Yom Kippur War*, p. 54

<sup>101</sup> The Special Document, p. 200.

估、未能預警敵方埃及意圖的關鍵。針對軍情局 10 月 5 日的情報評估，調查報告特別指出，班德曼分組長撰寫的第 40 段是在決定性的那一天加深軍事和政治決策者錯誤觀點的重要因素。<sup>102</sup>

以色列作戰成功的條件有三：及時的情報預警、充分時間動員後備軍力、空軍先發制人。基於外交、政治的考慮，梅爾總理否決了空軍先制攻擊，以色列的生存遂取決於及時的情報預警和及時的後備動員。雖然參謀總長、國防部長、內閣不必然接受軍情局的情報評估，例如澤拉局長於同年四、五月間評估埃及開戰的可能性不高，戴揚部長、埃拉薩參謀總長並不採納且下令規劃「藍白」專案，論者認為澤拉於 10 月 5 日所述埃及、敘利亞聯合開戰的「可能性為低，甚至比低還要低」，影響之重及於次日，許多常備軍司令官，包括南方指揮部指揮官，持續專注於為小規模的阿拉伯行動備戰。<sup>103</sup> 例如，埃拉薩於 10 月 6 日 7 時召集北方及南方指揮部指揮官及參謀總部成員開會，<sup>104</sup> 於 7 時 45 分許命令南方指揮部指揮官戈南以當日 18 時為開戰時間 (H-hour) 備戰，戈南約於 20 分鐘後通知在西奈半島的第 252 裝甲師師長曼德勒 (Albert Mandler) 少將執行「Dovecote」行動，調動常備裝甲部隊防守蘇伊士運河前線。但戈南於 10 時許再與曼德勒通話時表示：「那（開戰時間）是什麼意思？是他們大演習結束嗎？開火？重啟消耗戰？也許是全面侵略，但似乎不太可能。」給予混

<sup>102</sup> The Special Document, p. 201.

<sup>103</sup> Uri Bar-Joseph, *The Angel: The Egyptian Spy Who Saved Israel* (New York: Harper Collins, 2016), pp. 224-227.

<sup>104</sup> Michael Brecher & Benjamin Geist, *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*, p. 196.

淆的訊息，讓前線軍官不清楚任務目的究竟為何。其結果在 14 時開戰時，位在西奈半島巴列夫防線上其中一個港口 Fort Orkal 僅有裝甲師約三百輛坦克車的其中 3 輛到位。埃及在開戰初期 6 小時內載運 720 船次、三萬二千步兵成功跨越運河。<sup>105</sup> 阿格拉納特調查報告亦指出，戈南接受情報機關的評估認為埃及僅是演習、入侵機率低，於開戰當日竟未依作戰計畫完成應有三分之二裝甲部隊在運河前線、三分之一在後方的部署。<sup>106</sup> 戈南事後說明其係受到澤拉評估意見的影響。戈南於 10 月 6 日參謀總長召集的會議前在走廊聽澤拉說：「仍然不認為會開戰，以色列國軍的行動則可能真的引發戰爭」。<sup>107</sup> 另有論者認為班德曼在 10 月 5 日情報評估第 40 段所稱埃及企圖開戰的可能性低的結論，阻礙了軍事及政治高層原本可能採取的行動，如果以色列在 10 月 5 日就啟動後備動員，歷史可能因此改寫。<sup>108</sup>

澤拉、班德曼固守「概念」，伴隨渠等職位的加權，影響了軍情局的情報評估。由於軍情局獨占國家情報研判的權限，軍情局的情報評估透過組織分工對於軍方、總理和內閣產生相當影響力，終至對於埃及、敘利亞入侵時間之誤判，未能及時充分動員，使得以色列在戰爭初期備極艱辛。埃及、敘利亞最後果然未能在軍事上打敗以色列，但其於戰爭初期的優勢則達成沙達特總統預設的目標，亦即，以一個有限戰爭打破國際政治僵局。

<sup>105</sup> Uri Bar-Joseph, *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*, pp. 173-174.

<sup>106</sup> The Special Document, p. 204.

<sup>107</sup> Uri Bar-Joseph, *The Angel: The Egyptian Spy Who Saved Israel*, p. 227.

<sup>108</sup> The Insight Team of the London Sunday Times, *The Yom Kippur War*, pp. 119-120; Ahron Bregman, *Israel's Wars: A History Since 1947*, p. 128.

## 柒、戰後檢討改革與團體迷思之預防

阿格拉納特委員會針對情報組織及活動的缺失提出五點建議：（一）、應為總理配置情報顧問及幕僚小組，輔佐總理及其內閣團隊就來自各方蒐集所得之情資給予獨立的政治與戰略評估。（二）、外交部應增進其研究局之功能，俾能做出獨立的政治與戰略評估。（三）、清楚制訂各研析單位將情資蒐集與分析陳報至國防部長、總理之機制。（四）、軍情局須踐行根本、實質的改革，確認該局的情報重點在於軍事、戰略、行動、戰術之情報；鼓勵軍情局在上陳的研析報告臚列研究組內提出不同、甚至矛盾的意見；研究組應任用適當人員，包括非軍事背景出身之文官，並確保其升遷、輪調之管道；確保對於情報研析的常態管控。（五）、摩薩德內部應設立情報研析單位以評估蒐集所得情資。<sup>109</sup>

此後，軍情局在情報研析的獨占地位於是告終，摩薩德因此設立發展較為強健的研究部門，但外交部的政治研究部門則仍相對衰弱，始終無足輕重。<sup>110</sup> 軍情局並且在研究組設立外界比喻為「魔鬼代言人」(devil's advocate) 的「修訂小組」，負責對軍情局的分析評估提出不同的分析和設想。為避免利益衝突，這個僅有 2 位經驗豐富、資深人員的修訂小組後來從研究組改為直隸於軍情局長。此外，軍情局在區域指揮部，即北方、南方及中央指揮部，均設置研究單位，用意在於區域研究單位的分析能與軍情

<sup>109</sup> The Special Document, pp. 199-200.

<sup>110</sup> Uri Bar-Joseph, "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," p. 512.



局研究組有所比較和競爭。在內控方面的改革，包括少數意見亦可直送軍情局長，以及軍情局上陳的分析一併記載少數不同分析意見。至於為總理配置情報顧問的建議，因為 3 個情報機關的反對，以及考慮中間人的設置恐將影響總理與情報機關的關係，從未付諸實行。<sup>111</sup>

詹尼斯針對團體迷思提出以下預防的方法：（一）、決策團體的領導人應鼓勵成員提出反對和質疑的意見。（二）領導人提出問題指派任務時，應避免表露自身的偏好或期待的結果。（三）、針對同一個政策問題，組織內應分設獨立的政策規劃及評估小組，由不同的人帶領各該小組分別提出規劃及評估。（四）、在討論不同方案之可行性及有效性時，決策團體有時應分為二個或更多的小組，由不同的人主持分組討論，然後再整合檢視分組討論之異同。（五）決策團體每個成員應定期與其各自的幕僚或同儕討論，並回報各自獲得之回應予決策團體。（六）、決策團體應邀請外部專家或不屬於決策團體核心成員的組織內專家參與會議。（七）、若無法邀請外部專家參與討論，應至少指派一位成員擔任「魔鬼代言人」的角色，負責批判評估。（八）、當決策涉及敵對組織或國家時，應清查所有來自敵方的警告訊號

---

<sup>111</sup> Eyal Pascovich, "The Devil's Advocate in Intelligence: the Israeli Experience," *Intelligence and National Security*, Vol. 33, No. 6 (2018), pp. 856-858; Éric Denécé & David Elkaïm, *Les Services Secrets Israéliens: Aman, Mossad et Shin Beth* (Paris: Tallandier, 2017), pp. 87-88; Yosef Kuperwasser, "Lessons from Israel's Intelligence Reforms," *The Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution*, October 14, 2007, pp. 3-4, <[https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10\\_intelligence\\_kuperwasser.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_intelligence_kuperwasser.pdf)>(2020 年 5 月 11 日查詢).



(warning signals)，設想敵方各種不同的意圖。（九）、在決策團體達成共識獲得認為是最好的政策方案後，應在做成最後決定之前舉行「第二次機會」的會議，讓團體成員提出任何尚存的疑問，並重新思考整個問題。<sup>112</sup>

歸納阿格拉納特委員會的建議和詹尼斯預防團體迷思的方法的共通點，最重要的就是決策的做成必須確保參考意見的多元化。而欲確保意見多元化，一方面有賴制度設計以防組織形成前置的結構缺陷，另一方面更有賴實際運作的領導人不會阻礙多元意見的提出。

## 捌、結論

本文檢視軍情局的情報評估體系，發現存在基於認同「概念」產生的凝聚力和 4 項因為體制和人為產生的組織結構缺陷，並且觀察到 6 項團體迷思的徵兆與 4 項瑕疵決策的徵兆。進一步觀察軍情局的組織結構缺陷與各項徵兆之間的因果關係，本文認為軍情局的情報評估受到團體迷思的影響，因為認同「概念」的凝聚力和一致固守「概念」的壓力，導致成員心智效能、現實檢驗、以及專業道德判斷的衰退，產生團體迷思和瑕疵決策的一些徵兆，減損了團體決策的能力，做出失敗的評估。惟此結論並非意謂團體迷思是以色列軍情局情報評估失敗的唯一原因，亦不表示團體迷思理論完全解釋了本案情報失敗的原因。

---

<sup>112</sup> Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, pp. 262-271.

每一次慘敗之後總有各種檢討的提出，企圖避免失敗重演。然而，情報失敗的案例依然層出不窮。畢竟人類的認知、思考和行為充滿無限的變數。如同許多應用團體迷思理論的研究文獻皆提出設置「魔鬼代言人」是避免團體迷思的一種方法。<sup>113</sup> 但亦有評論即使是「魔鬼代言人」的制度也有可能流於形式，變成為反對而反對的例行公事，反而不能發揮多元意見的效果，或是讓決策者誤認為分析評估業已考慮所有的風險，更加危險。<sup>114</sup> 縱使有各種制度的設計用以避免情報失敗，參與其中的人的因素仍然影響重大。

依據詹尼斯的團體迷思理論模型，「前置條件」倘若存在，容易助長團體迷思現象。而「前置條件」是否存在，則是在團體進行決策之前即可檢驗。當團體具有越高的凝聚力和越多的前置條件，通常可以預測決策失敗發生的機率。本文研究的結果，以後見之明揣度，倘若以色列軍情局於當時具有團體迷思理論的概念，注意到已有某些前置條件和團體迷思徵兆的存在，或許歷史可以改寫。團體迷思理論提出已約 50 年，也有不少研究予以回顧檢討，<sup>115</sup> 迄今仍常見政治、外交、商業等各界講述和應用團

---

<sup>113</sup> Stephen Marrin, "Preventing Intelligence Failure by Learning from the Past," p. 665; Avi Shlaim, "Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War," pp. 374; Michael I. Handel, "The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise," p. 501.

<sup>114</sup> Richard K. Betts, "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failure Are Inevitable," *World Politics*, Vol. 31, No. 1 (October 1978), p. 80.

<sup>115</sup> 例如 Paul't Hart, "Irving L. Janis' Victims of Groupthink," *Political Psychology*, Vol. 12, No. 2 (June 1991), pp. 247-278; Marlene E. Turner & Anthony R. Pratkanis, "Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory," *Organizational Behavior*

體迷思理論。本文作者雖認為情報失敗難以完全預防排除，但團體迷思理論及其預防之道仍有借鑒與提醒的功能。情報是制定國家政策的基礎，在戰時則為知敵、禦敵、策畫與實施軍事行動的依據。情報評估及使用如具有多元化或者團體迷思理論內容的概念，或在制度設計顧及團體迷思的風險，應有助於避免發生類似贖罪日戰爭的情報失敗。（投稿：2022 年 1 月 17 日；修訂：2022 年 6 月 14 日；接受：2022 年 7 月 5 日）

---

*and Human Decision Processes*, Vol. 73, No. 2/3 (February/March 1998), pp. 105-115.

## 參考文獻

### 一、中文部分

#### (一) 期刊論文

朱蓓蕾，2015/7。〈全球化時代情報在情報處理過程之運用〉，《遠景基金會季刊》，第16卷第3期，頁181-244。

吳東林，2012/春季。〈以色列國防軍與中東安全〉，《台灣國際研究季刊》，第8卷第1期，頁149-176。

#### (二) 專書

黃鴻釗主編，1998。《中東簡史》。台北：書林出版有限公司。

#### (三) 專書譯著

Allen W. Dulles 著，陳秋慧譯，2014。《情報術：間諜大師杜勒斯論情報的搜集處理》（The Craft of Intelligence: America's Legendary Spy Master on the Fundamentals of Intelligence gathering for a Free World）。北京：金城出版社。

Avraham Adan 著，劉正侃譯，1983。《一九七三年以埃戰爭親歷記》（The Yom Kippur War: An Israeli General's Personal Account）。台北市：黎明文化事業股份有限公司。

Douglas A. Macgregor 著，國防部譯，2019。《勝利邊際：五場現代關鍵戰役》（Margin of Victory: Five Battles that Changed the Face of Modern War）。台北市：國防部政務辦公室。

Golda Meir 著，李約翰譯，1976。《梅爾夫人自傳》（My

Life)。台北市：黎明文化。

Martin Gilbert 著，扈喜林譯，2020。《以色列的歷程：從西奧多．赫茨爾到中東和平之路》（The Story of Israel: From Theodor Herzl to the Dream for Peace）。廣州市：廣東人民出版社。

#### （四）網際網路

國家教育研究院，2000/12。〈內團體 In-Group〉，《雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網》，<<https://terms.naer.edu.tw/detail/1302690/>>。

## 二、英文部分

### （一）期刊論文

Bar-Joseph, Uri, and Arie W. Kruglanski, 2003. "Intelligence Failure and Need for Cognitive Closure: On the Psychology of the Yom Kippur Surprise," *Political Psychology*, Vol. 24, No. 1, pp. 75-99.

Bar-Joseph, Uri & Jack S. Levy, 2009. "Conscious Action and Intelligence Failure," *Political Science Quarterly*, Vol. 124, No. 3, pp. 461-488

Bar-Joseph, Uri, April 2010. "Military Intelligence as the National Intelligence Estimator," *Armed Forces and Society*, Vol. 36, No. 3, pp. 505-525.

Bar-Joseph, Uri, 2012. "Review: Confronting the Intelligence Fiasco of the Yom Kippur War," *The Middle East Book Review* Vol. 3, No. 2, pp. 131-149.

- Bar-Joseph, Uri, Autumn 2013. "The "Special Means of Collection": The Missing Link in the Surprise of the Yom Kippur War," *Middle East Journal*, Vol. 67, No. 4, pp. 531-546.
- Bar-Joseph, Uri & Amr Yossef, 2014. "The Hidden Factors that Turned the Tide: Strategic Decision-Making and Operational Intelligence in the 1973 War," *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 37, No. 4, pp. 584-606.
- Betts, Richard K., October 1978. "Analysis, War and Decision: Why Intelligence Failure Are Inevitable," *World Politics*, Vol. 31, No. 1, pp. 61-89.
- Brecher, Michael & Mordechai Raz, Summer 1977. "Images and Behaviour: Israel's Yom Kippur Crisis 1973," *International Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 475-500.
- Handel, Michael I., 1977, "The Yom Kippur War and the Inevitability of Surprise," *International Studies Quarterly*, Vol. 21, No. 3, pp. 461-502.
- Hart, Paul't, June 1991. "Irving L. Janis' Victims of Groupthink," *Political Psychology*, Vol. 12, No. 2, pp. 247-278.
- Lord, Amnon, Fall 2012. "Intelligence Failure or Paralysis?," *Jewish Political Studies Review*, Vol. 24, No. 3/4, pp. 52-64.
- Marrin, Stephen, 2004. "Preventing Intelligence Failure by Learning from the Past," *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 17, No. 4, pp. 655-672.
- Mintz, Alex & Itai Schneiderman, 2018. "From Groupthink to Polythink in the Yom Kippur War Decisions of 1973," *European Review of International Studies*, Vol. 5, No. 1, pp. 48-66.
- Pascovich, Eyal, 2018. "The Devil's Advocate in Intelligence: The

- Israeli Experience,” *Intelligence and National Security*, Vol. 33, No. 6 (2018), pp. 854-865
- Safran, Nadav, Fall 1977. “Trial by Ordeal: The Yom Kippur War, October 1973,” *International Security*, Vol. 2, No. 2, pp. 133-170.
- Shemesh, Moshe, Summer, 2008. “The Origin of Sadat’s Strategic Volte-face (Marking 30 Years since Sadat’s Historic Visit to Israel, November 1977),” *Israel Studies*, Vol. 13, No. 2, pp. 28-53.
- Shlaim, Avi, April 1976. “Failures in National Intelligence Estimates: The Case of the Yom Kippur War.” *World Politics*, Vol. 28, No. 3, pp. 348-380.
- Special Document, Summer, 1974. “Israel: What Went Wrong on October 6?: The Partial Report of the Israeli Commission of Inquiry into the October War.” *Journal of Palestine Studies*, Vol. 3, No. 4, pp. 189-207.
- Tsoref, Hagai, Spring 2018. “Golda Meir’s Leadership in the Yom Kippur War,” *Israel Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 50-72.
- Turner, Marlene E. & Anthony R. Pratkanis, February/March 1998. “Twenty-Five Years of Groupthink Theory and Research: Lessons from the Evaluation of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 73, No. 2/3, pp. 105-115.

## (二) 專書及專書論文

- Bar-Joseph, Uri, 2016. *The Angel: The Egyptian Spy Who Saved Israel*. New York: Harper Collins.



- Bar-Joseph, Uri, 2005. *The Watchman Fell Asleep: The Surprise of Yom Kippur War and Its Source*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Blum, Howard, 2003. *The Eve of Destruction: The Untold Story of the Yom Kippur War*. New York: Harper Collins Publishers.
- Black, Ian and Benny Morris, 1991. *Israel's Secret Wars: A History of Israel's Intelligence Services*. New York: Grove Press.
- Boyne, Walter J., 2003. *The Yom Kippur War*. New York: St. Martin's Griffin.
- Brecher, Michael, 2017. *Dynamics of the Arab-Israel Conflict: Past and Present: Intellectual Odyssey II*. E-Book: Palgrave Macmillan.
- Brecher, Michael and Benjamin Geist, 1980. *Decisions in Crisis: Israel, 1967 and 1973*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Bregman, Ahron, 2016. *Israel's Wars: A History Since 1947*. New York: Routledge.
- Bregman, Ahron, 2013. "Ashraf Marwan and Israel's Intelligence Failure," in Asaf Siniver, ed., *The Yom Kippur War: Politics, Legacy, Diplomacy*, New York: Oxford University Press. pp. 195- 208.
- Bregman, Ahron and Jihan El-Tahri, 1998. *The Fifty Years War: Israel and the Arabs*. London: Penguin Group and BBC Worldwide Ltd.
- Bruce, James B., 2008. "The Missing Link: The Analyst-Collector Relations," in Roger A. George and James B. Bruce eds., *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*,

- Washington, DC: Georgetown University Press. pp. 191-210.
- Davis, Jack, 2008. "Why Bad Things Happen to Good Analysts," in Roger A. George and James B. Bruce eds., *Analyzing Intelligence: Origins, Obstacles, and Innovations*, Washington, DC: Georgetown University Press. pp. 157-170.
- Dayan, Moshe, 1976. *Moshe Dayan: The Story of My Life*. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Denécé, Éric & David Elkaïm, 2017. *Les Services Secrets Israéliens: Aman, Mossad et Shin Beth*. Paris: Tallandier.
- El-Sadat, Anwar, 1978. *In Search of Identity*. New York: Harper and Row.
- Gartman, Eric, 2015. *Return to Zion: The History of Modern Israel*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.
- Gawrych, George W., 1996. *The 1973 Arab-Israeli War: The Albattross of Decisive Victory*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute, U.S. Army Command and General Staff College.
- Herzog, Chaim, 2018. *The War of Atonement: The Inside Story of the Yom Kippur War*. Yorkshire: Frontline Books.
- Janis, Irving, 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Janis, Irving, 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston, MA: Wadsworth.
- Johnson, Dominic D. P. and Dominic Tierney, 2006. *Failing to Win: Perceptions of Victory and Defeat in International Politics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Johnson, Loch K. ed., 2007. *Handbook of Intelligence Studies*. New York: Routledge.
- Johnston, Rob, 2005. *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community: An Ethnographic Study*. Washington, DC: Central Intelligence Agency.
- Kam, Ephraim, 1988. *Surprise Attack: The Victim's Perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kent, Sherman, 1949. *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lowenthal, Mark M., 2012. *Intelligence: From Secrets to Policy*. Thousand Oaks, CA: CQ Press.
- Rabinovich, Abraham, 2017. *The Yom Kippur War: The Epic Encounter that Transformed the Middle East*. New York: Schocken Books, revised and updated edition.
- Shulsky, Abram N. & Gary J. Schmitt, 2002. *Silent Warfare: Understanding the World of Intelligence*. Washington, DC: Potomac Books, Inc.

### (三) 學位論文

- Nowland, Mark C., 2001. *Eliminating the Rhetoric: An Evaluation of the Halt-Phase Strategy*. Thesis, The School of Advanced Airpower Studies, Maxwell Air Force Base, Alabama, USA.

### (四) 網際網路

- Chorev, Moni, 1996/04. "Surprise Attack: The Case of the Yom-Kippur War," The Industrial College of the Armed Forces, National Defense University, <<https://www.hsdl.org/?ab->

stract&did=450840>.

Gross, Judah Ari, 2018/09/17. “‘Odds of War Lower than Low’: Papers Highlight Intel Failures in Yom Kippur War,” *The Times of Israel*, <<https://www.timesofisrael.com/odds-of-war-lower-than-low-papers-highlight-intel-failures-in-yom-kippur-war/>>.

Israel Ministry of Foreign Affairs, *The Land: Geography and Climate*, <<https://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Land/Pages/THE%20LAND-%20Geography%20and%20Climate.aspx>>.

Janis, Irving, 1971. “Groupthink,” *Psychology Today*, reprinted by Ziff-Davis Publishing Company, <[https://3zprint-msk.ru/wp-content/uploads/2020/05/gruppovoe-myshlenie\\_5.pdf](https://3zprint-msk.ru/wp-content/uploads/2020/05/gruppovoe-myshlenie_5.pdf)>.

Kuperwasser, Yosef, 2007/10/14. “Lessons from Israel’s Intelligence Reforms,” *The Saban Center for Middle East Policy at the Brookings Institution*, <[https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10\\_intelligence\\_kuperwasser.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/10_intelligence_kuperwasser.pdf)>.

Military Intelligence Directorate. *About Us*, <<https://www.idf.il/en/minisites/military-intelligence-directorate/>>.

Riedel, Bruce, September 25, 2017. “Enigma: The Anatomy of Israel’s Intelligence Failure Almost 45 Years Ago,” *The Brookings Institution*, <<https://www.brookings.edu/research/enigma-the-anatomy-of-israels-intelligence-failure-almost-45-years-ago/>>.

Siboni, Gabi, and Yuva Bazak, 2021/06/14. “The IDF ‘Victory Doctrine’: The Need for an Updated Doctrine,” *The Jerusalem Institute for Strategy and Security*, <<https://jiss.org.il/en/siboni->

idf-victory-doctrine-the-need-for-an-updated-doctrine/>.

Terrill, W. Andrew, 2009/09. "Escalation and Intra-war Deterrence During Limited Wars in the Middle East," *Strategic Studies Institute, US Army War College*, <<http://www.jstor.org/stable/resrep11989>>.

The Institute for Intelligence and Special Operations (Mossad). *About Us*, <<https://www.mossad.gov.il/eng/about/Pages/default.aspx>>.

The Israeli Security Agency, *About [the Israeli Security Agency]*, <<https://www.shabak.gov.il/english/about/Pages/about.aspx>>.

The Israel Defense Forces, "1973 Yom Kippur War," *the Israel Defense Forces*, <<https://www.idf.il/en/minisites/wars-and-operations/yom-kippur-war/>>.

The Knesset, "Agranat Commission," <[https://www.knesset.gov.il/lexicon/eng/agranat\\_eng.htm](https://www.knesset.gov.il/lexicon/eng/agranat_eng.htm)>.