

# קצין השלישות - משלימו של הקמ"ן

גנרל ויליאם דה-פוי, (בצילום), המפקד הראשון  
של פיקוד ההדרכה האמריקני (TRADOC)  
שנוסד ב־1973

"השליטה בכוח אדם היא אחת הבעיות  
העיקריות של הצבא במלחמה. הגיוס  
המהיר, מלחמת התנועה, ציוותים  
משתנים של כוח אדם, הקמת יחידות  
ואיגודי כוחות מאולתרים יוצרים  
בעיות של שליטה בכוח אדם. המהירות  
שבה מתבצעים הדברים גורמת למעשה  
לכך שבדרגים השונים - אוגדה, פיקוד  
ומטכ"ל - משתבשת השליטה בכוח  
האדם ונוצר פער גדול בין המצב  
הרישומי לביין המצב בפועל"



רס"ן אלי מרדכי

ראש מדור התורה וניהול הידע  
בחיל השלישות



תת־אלוף משה אלוש

קצין השלישות הראשי



# כדי לתכנן מערכה או קרב על המפקד לקבל מידע מפורט ומהימן על מצב כוחותיו ועל מצב האויב. את תמונת המצב על האויב נותן לו הקמ"ן; את תמונת המצב על כוחותיו נותן לו קצין השלישות

ומשמרת את כשירות המסגרות לאורך זמן כדי לאפשר את רציפות הלחימה. כך, למשל, אנשי השלישות בדרג הנפרס הם שמגייסים את אנשי המילואים וקולטים אותם במחסי החירום, מזרימים תגבורות כדי להבטיח את רציפות המערכה, מטפלים ברווחת הלוחמים, פועלים לאיתור נעדרים, לפינוי החללים מזירת הלחימה, לליווי הנפגעים ובני משפחותיהם ועוד.

בהתבסס על לקחי הצבא במשך השנים ניתן לקבוע שהשליטה בכוח אדם מתפקד ונפגע היא אחת מיכולות היסוד האסטרטגיות של הצבא והיא מרכיב חשוב הן בלחימה והן בפעילות הביטחון השוטף. מעיין בלקחים של אגף כוח האדם עולה שעם הפעלתו של מערך השלישות בדרג הנפרס בהתאם לתורה שמוסדה בחיל השלישות עלתה היכולת של צה"ל לשלוט בכוח אדם מתפקד ונפגע בעשרות מונים לעומת שנים עברו. הדבר התברר לראשונה במבצע ליטני והוכח שוב במערכות שלאחר מכן: מלחמת שלום הגליל,<sup>3</sup> מבצע "חומת מגן", מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה".

מלחמת יום הכיפורים הבהירה את ההשלכות הרות הגורל שעלולות להיות לחוסר רישום מסודר של כוח האדם הלוחם



## השלישות במלחמת העצמאות

השליטה בכוח אדם היא חלק אינטגרלי מניהול הלחימה מאז ומעולם. כבר בתנ"ך אנחנו קוראים שהצעד הראשון להכנת בני ישראל לקרבות לכיבוש הארץ היה מפקד של כל יוצאי הצבא. זהו כמובן צעד חיוני לקראת בניין הכוח הצבאי למערכה.<sup>4</sup> יתר על כן, כמעט בכל קרב שמתואר בתנ"ך מובאים נתונים על סדר הכוחות ועל מניין הנפגעים. במילים אחרות: ניהול כוח האדם היה מאז ומעולם מרכיב מרכזי בלחימה.

מיד עם הקמת צה"ל - בעיצומה של מלחמת העצמאות - הוקמה רשות מרכזית לרישום כוח אדם בצבא כדי לאפשר שליטה מרכזית על שיבוצי החיילים וכדי לטפל בחיילים עצמם. על הרשות הזאת, "שנקראה גם "מחלקת הארגון" או "אכ"א 2", הוטל לארגן את כוח האדם בצבא ולטפל בכל חייל מחילו ועד לשחרורו. לשם כך הוקם "מרכז הרישום" - שלימים נקרא "השלישות הראשית" -

## רקע

ארגון כוח האדם לקרב, הכשרתו, אימונו ושמירת כשירותו הם אחד העיסוקים העיקריים של המפקדים בעת התכנונות למלחמה. בעת קרב חלה על המפקד החובה לשלוט במיקום כוחותיו ובנתונים המצביעים על כשירות הלוחמים כדי לקבל החלטות בנוגע להמשך הלחימה. רבות מהמשימות הכרוכות בכך נופלות על כתפי קצין שלישות האמון על הטיפול בכוח האדם ביחידה, על השמתו, על קידומו, על הדאגה לרווחתו בשגרה ועל השליטה בו בלחימה.

קצין השלישות הוא אחד משלושת קציני המטה (שני האחרים הם קצין האג"ם וקצין הלוגיסטיקה) שמתאמים ומרכזים את כלל עבודת המטה בתחומם בעבור המפקד.<sup>1</sup> קצין השלישות הוא נציגו של אגף כוח האדם ברמת היחידה ושואב את כליו המקצועיים מחיל השלישות שהוקם במיוחד למטרה הזאת בעקבות הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים. דו"ח אגרנט קבע, בין היתר, שבמלחמה היו ליקויים מהותיים באופן השליטה בכוח האדם.

עד אז עסק אגף כוח האדם בצה"ל בעיקר בניהול משאבי האנוש בעיתות שגרה ומיעט לעסוק בניהול משאבי האנוש בלחימה ברמה המערכתית והאסטרטגית. בעקבות מלחמת יום הכיפורים הפנים הפיקוד העליון שהשליטה בכוח אדם מתפקד ונפגע צריכה לתפוס מקום מרכזי בצבא בכלל ובאגף כוח אדם בפרט.

גנרל דה־פוי, מייסד האקדמיה הצבאית האמריקנית של צבא היבשה, טען בהקשר הזה:

**השליטה בכוח אדם היא אחת הבעיות העיקריות של הצבא במלחמה. הגיוס המהיר, מלחמת התנועה, ציוותים משתנים של כוח אדם, הקמת יחידות ואיגודי כוחות מאולתרים יוצרים בעיות של שליטה בכוח אדם. המהירות שבה מתבצעים הדברים גורמת למעשה לכך שבדרגים השונים - אוגדה, פיקוד ומטכ"ל - משתבשת השליטה בכוח האדם, ונוצר פער גדול בין המצב הרישומי לבין המצב בפועל.<sup>2</sup>**

## השלישות במלחמה

עבודת השלישות הצבאית בעת מלחמה לא תמיד זוכה להערכה למרות תרומתה החשובה לשליטה בכוח אדם מתפקד ונפגע ולשמירה על רציפות הלחימה. חוסר ההערכה נובע אולי מאי־הכרת עבודתה של השלישות, שכן מעט מאוד ספרים ומאמרים נכתבו על אודות השלישות במלחמה בהשוואה למספר הספרים שנכתבו על ההיבטים המבצעיים של המלחמה או על הלוגיסטיקה הקרבית.

הניסיון ההיסטורי מלמד שהשלישות היא חלק חשוב מניהול המלחמות. היא המאפשרת שליטה בכוח אדם מתפקד ונפגע



**ועדת אגרנט | הוועדה שהוקמה כדי לחקור את הכשל המודיעיני ערב מלחמת יום הכיפורים ואת מהלכי המלחמה**  
עד 8 באוקטובר - התייחסה גם לסוגיית השלישות. לדבריה, המספר הרב של הנעדרים במלחמה נבע, בין היתר, מכך שגורמי השלישות לא הצליחו לעקוב אחר תנועות הלוחמים

## השלישות במלחמת יום הכיפורים

במלחמת יום הכיפורים ספג צה"ל אבדות כבדות: יותר מ-2,500 חללים ויותר מ-7,000 פצועים. יתר על כן, בתום הקרבות השוותה כל יחידה את מספר האנשים שנשארו ברשותה למספר האנשים שרשומים אצלה, והתוצאה הייתה דיווחים על אלפי נעדרים. רבים מאותם הנעדרים היו כמובן ביחידות אחרות, אך צה"ל נאלץ לערוך מפקד מיוחד כדי להשיב את הסדר על כנו. כתוצאה מהמספר הרב של הנפגעים וכתוצאה מהתוהו ובוהו ברישומי כוח האדם עמד הטיפול בחללים, בפצועים ובנעדרים במוקד העשייה השלישית במלחמה ובעקבותיה.

ועדת אגרנט - שהוקמה כדי לחקור את הכשל המודיעיני ערב המלחמה ואת מהלכי המלחמה עד 8 באוקטובר - ציינה בפרק שעסק בשלישות כי המספר הרב של הנעדרים נבע, בין היתר, מכך שגורמי השלישות לא הצליחו לעקוב אחר תנועות הלוחמים. לא זו בלבד שהלוחמים הוטלו לקרב בחופזה בלי שלמישהו היה זמן לעשות רישומים כלשהם של הציוותים, אלא שבמהלך הלחימה עברו הלוחמים לעיתים קרובות מכלי לכלי ומיחידה ליחידה. המעברים האלה היו גם ברמות הגבוהות: יחידות שלמות עברו בין גדודים, בין חטיבות ובין אוגדות.<sup>6</sup> כתוצאה מכך גיששו גורמי השלישות לעיתים קרובות באפלה כאשר החל המאמץ הגדול לאיתור נעדרים.

עוד התברר בעקבות המלחמה שבידי גורמי השלישות אין כמעט אמצעים לזיהוי חללים, כגון צילומי שיניים.

מיד לאחר המלחמה, בשלהי נובמבר 1973, כתב ראש אגף כוח אדם, אלוף הרצל שפיר, מסמך מפורט שבו הסביר את הסיבות למספר

ועליו הוטלה האחריות לרישום כוח האדם. שיטת העבודה שלו אומצה מצבא בריטניה.

את מרכז הרישום צריך היה להקים יש מאין תוך כדי גיוס כוח האדם למלחמה. לשם תפקודו הנהיג המרכז זמן קצר לאחר הקמתו מערכת טפסים ודיווח שבאמצעותה הוא יכול היה ליצור תיק אישי לכל חייל שבו נרשמו מקום שיבוצו וכן כל השינויים שחלו במעמדו מהחיל ועד השחרור. לכל חייל ניתן מספר אישי, והונפקו לו פנקס מגויס ופנקס שירות. כאשר הונהגו דסקיות הזיהוי, דאג המרכז להטביע עליהן את מספריהם האישיים של החיילים.<sup>5</sup>

במשך כ-35 שנים הייתה השלישות הראשית גוף הביצוע המרכזי של אגף כוח אדם: היא ניהלה את כל הרישומים הרלוונטיים בנוגע לחיילים וגם טיפלה בקריירות האישיות שלהם - בין היתר באמצעות זימונם לקורסים ולהשתלמויות. נוסף על כך גם דאגה השלישות - במקרה הצורך - לרווחת החיילים (למשל, באמצעות תשלומים למשפחותיהם).

ביחידות השונות מרמת הגדוד ועד לרמת הפיקוד הוטלו השליטה בכוח האדם והטיפול בו על קציני השלישות. מבחינה פיקודית הם היו כפופים למפקדי היחידות שבהן שירתו (מג"דים, מח"טים וכו'), ואילו מבחינה מקצועית הם היו כפופים לקציני כוח האדם החיליים. ההכשרה למקצוע השלישות ניתנה בבסיס ההדרכה למקצועות המנהלה, אך ההכשרה הספציפית לצרכיו של כל חיל נעשתה בחיל עצמו. עם פרוץ מלחמת יום הכיפורים התברר שהשיטה הזאת פגעה מאוד באיכות השליטה בכוח האדם.



5. **הציפיות של החברה.** הציבור מצפה מצה"ל שיזהה במהירות את נפגעיו ויעביר בתוך זמן קצר דיווחים אמינים - כפי שהיה, למשל, במבצע "עופרת יצוקה". יש לכך חשיבות רבה שכן אי־ודאות בנוגע למספר הנפגעים ובנוגע לזהותם מעלה מאוד את החרדה של הציבור.

## השליטה בכוח האדם - הלכה למעשה

אחת הדרישות המרכזיות של המפקד עם היציאה לקרב ובמהלכו היא שישלוט בסדר הכוחות העומד לרשותו. המונח "שליטה בכוח האדם" מוגדר כך במילון למונחי צה"ל:

מימוש סמכות המפקד באמצעות תהליך הכולל הכוונה, ארגון ותיאום של כוחותיו ופיקוח עליהם. השליטה על הכוחות ניכרת, בין השאר, בידיעה בכל עת על מצבם, על מקומם ועל צעדיהם הבאים.<sup>8</sup>

כדי לעמוד ביעד הזה על המפקד להפעיל מערכת תומכת של קציני

השלב הראשון שבו נמדדת מקצועיותם של קצין השלישות ושל אנשיו הוא בעת גיוס כוחות המילואים



מטה שיוכלו לתת לו את תמונת המצב העדכנית בכל שלב ושלב. המערכת הזאת היא קצין השלישות ואנשיו. אלה נמדדים ונבחנים בכל אחד משלבי הלחימה.

השלב הראשון שבו נמדדת מקצועיותם של קצין השלישות ושל אנשיו הוא בעת גיוס כוחות המילואים. היכולת לגייס במהירות וביעילות את הכוחות האלה היא מרכיב חיוני במוכנות של צה"ל לקראת מלחמה. סגלי הקישור והגיוס אמונים על קשר שוטף עם מערך המילואים ועל יצירת מסד נתונים אמין כדי שביום פקודה יוכלו להזעיק את המערך הזה באופן מידי. השליטה בכוח האדם בשלב הגיוס נותנת למפקד את תמונת המצב בנוגע להצטרבות סדר הכוחות העומד לרשותו. מבצעי גיוס שנעשו בשנים האחרונות במצבי חירום העלו שמערכת הגיוס של צה"ל היא מיומנת ומקצועית. סגלי הגיוס והקישור זכו לשבחים הן בדו"ח וינוגרד<sup>9</sup> על מלחמת לבנון השנייה והן בדו"חות הסיכום של מבצע "עופרת יצוקה".

השלב השני שבו נדרשת השליטה בכוח האדם הוא כמובן בעת ההיערכות לחימה ובמהלכה. את המידע המעודכן על מצב כוח האדם מקבל קצין השלישות מגורמי הרפואה, מגורמי הלוגיסטיקה ומהגופים המבצעיים. את הנתונים על החללים מקבל קצין השלישות מהרב הצבאי שאחראי לפינוי החללים. יש לציין שהרב כפוף מהבחינה הפיקודית לקצין השלישות (ואילו מהבחינה המקצועית הוא כפוף לרבנות הצבאית הראשית). את הנתונים על הפצועים

הרב של הנעדרים. וכך כתב בו:

**היקף הנעדרים כפי שהיה במלחמת יום הכיפורים הינו חסר תקדים בצה"ל. הסיבות העיקריות לכך:**

1. ארגון הכוחות (במיוחד של כוחות המילואים) והוצאתם לקרב הבלימה נעשו במהירות רבה מתוך לחץ מכביד. הכוחות לא הספיקו להתרכז בשלמות ויצאו לקרב ביחידות קטנות, יחסית, ולרוב לא בציוותי הכוחות המקוריים. הדבר מנע רישום מדויק ומלא של האנשים ביחידות.

2. הקרבות הקשים והממושכים גרמו לכך שנעשו ציוותים חוזרים ונשנים של כלי רכב, טנקים ואנשים (היו מקרים רבים שבהם מפקדים ואנשי צוות החליפו ארבעה וחמישה טנקים).

3. חלק משטח הלחימה נשאר בידי האויב. הדבר נכון לרובו של קו המעוזים בתעלה וכן לשטחי הלחימה ממזרח לתעלה. בשטחים האלה נשארו חיילים בלי שניתן יהיה לחלצם.<sup>7</sup>

מלחמת יום הכיפורים הבהירה אפוא את ההשלכות הרוות הגורל שעלולות להיות לחוסר רישום מסודר של כוח האדם הלוחם. לכן בעקבות המלחמה הונהגו שינויים מרחיקי לכת באופן ניהולו של מערך כוח האדם.

## הקמת חיל השלישות

לאחר המלחמה החליט הרמטכ"ל להקים את חיל השלישות והטיל עליו להסדיר את סוגיית השליטה בכוח האדם בלחימה. כדי לעמוד במשימה הזאת כתב החיל החדש תורה סדורה ותפיסת הפעלה והוא מכשיר בהתאם להן את אנשיו. לפני שסוקרים את תפיסת ההפעלה של חיל השלישות יש לסקור את הגורמים שמשפיעים על יכולתו לנהל כוח אדם מתפקד ונפגע:

1. **משך הלחימה.** ככל שהלחימה נמשכת זמן רב יותר, כך עולה החשיבות של ניהול כוח האדם ובמיוחד של ניהול העתודות, שהן חיוניות לשמירה על היכולת להילחם ברציפות.

2. **עוצמת הלחימה.** ככל שהלחימה היא בעצימות גבוהה יותר, כך גדל מספר הנפגעים והנעדרים. על גורמי השלישות לטפל הן בנפגעים ובבעיית הנעדרים והן בשיקום היחידות שספגו את האבדות הכבדות.

3. **זירת הלחימה.** ככל שהיחידות לוחמות עמוק יותר בשטחו של האויב, כך קשה יותר לגורמי השלישות לקבל מהן נתונים על מצב הלוחמים. דוגמה נוספת להשפעה של זירת הלחימה על עבודת השלישות: בשנים האחרונות הופך העורך למוקד לחימה מרכזי בעקבות השימוש המסיבי שעושים אויביה של ישראל בטילים וברקטות. לאפשרות של האויב לתקוף כל נקודה בעורף של ישראל יש משמעות מרחיקת לכת גם בהיבט השלישות, שכן התקיפות האלה עלולות לשבש את גיוס המילואים.

4. **ערפל הקרב.** כשפרצה מלחמת יום הכיפורים לא הייתה לגורמי השלישות בצה"ל תמונה של מצב הגיוס והשיבוץ בשטח. התמונה לא השתפרה בהרבה בימים שלאחר מכן שכן הדיווחים השלישותיים היו בתחתית סולם העדיפויות של הכוחות הלוחמים. לקחים שהופקו ויושמו מאותה המלחמה הביאו לכך שהלכה והצטמצמה רמת האי־ודאות בתחום הניהול של כוח האדם - גם בלהט הקרב.

מקבל קצין השלישות מאנשיו הצמודים לתאג"ד (תחנת איסוף גדודית). נוסף על הגורמים האלה נעזר קצין השלישות - במקרה הצורך - גם בצוותים לאיתור נעדרים. אלה מוקצים לו מקצין השלישות האוגדתי. כמו כן הוא עשוי להסתייע בשני עוזרים נוספים שלו - קצין הת"ש (תנאי שירות) וקצין הנפגעים - כדי לאמת מידע מפי פצועים שפוננו לאחור - לתאג"ד או לבתי החולים.

באמצעות כל המקורות האלה מעבד קצין השלישות תמונת מצב מעודכנת בנוגע למצב כוח האדם ומציג אותה למפקד כדי שיוכל לקבל החלטות בנוגע להמשך הקרב. אולם תפקידו של קצין השלישות אינו מתמצה רק בכך, אלא עליו גם לסייע למפקד לבנות את כוחו מחדש - במקרה הצורך - כדי שיוכל להמשיך בביצוע משימותיו. כך עשה רס"ן שמואל בן-משה, קצין השלישות של חטיבת ברק (188), שניהלה את קרבות הבלמה בדרום רמת-הגולן במלחמת יום הכיפורים וספגה אבדות כבדות מאוד. על פועלו במלחמה הוא קיבל את צל"ש הרמטכ"ל. וכך נומקה הענקת הצל"ש:



**תחקירים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה ולאחר מבצע "עופרת יצוקה" העלו שהשליטה בכוח האדם הייתה יעילה בשתי החזיתות האלה ושאנשי השלישות מילאו היטב את משימותיהם**

**במלחמת יום הכיפורים שירת רס"ן שמואל בן-משה בתפקיד קצין שלישות חטיבתית. עם פרוץ המלחמה עסק רס"ן שמואל בן-משה באיתור נפגעי יחידתו ובחילוץם. יחד עם קציני מטה נוספים של יחידתו נרתם לארגון כוחות חדשים של צוותי טנקים ולשליחתם במהירות לשדה הקרב. בתום הקרבות עסק בארגון יחידתו מחדש. במעשיו אלה גילה רס"ן שמואל בן-משה יוזמה, תושייה ודבקות במשימה. על מעשה זה הוענק לו צל"ש הרמטכ"ל.<sup>10</sup>**

השליטה בכוח האדם נועדה בראש ובראשונה לאפשר זיהוי של הנפגעים. בהיעדר זיהוי מהיר של הנפגעים עלולה להיווצר אי-ודאות המשפיעה לרעה על הכוח הלוחם. לדוגמה, ידיעה על נפילתו של מפקד אהוד עלולה לפגוע במורל של הכוח וביכולתו להמשיך בביצוע משימותיו.<sup>11</sup> לכן מוטלת על גורמי השלישות החובה להביא את המידע החשוב הזה לידיעת המפקדים וכמובן - בהמשך - גם לידיעת משפחותיהם של הנפגעים באמצעות מערך הנפגעים באכ"א. בשל הרגישות העצומה של התפקיד הזה חייבים אנשי השלישות שעוסקים בכך להיות מיומנים מאוד ומקצועיים. בהקשר הזה יש לציין את תפקודם של אנשי השלישות של פיקוד הדרום במבצע "עופרת יצוקה": הם הפגינו שליטה מלאה בנתוני כוח האדם החל משלב הגיוס של יחידות המילואים וכלה בשלב הלחימה. השליטה הזאת הושגה, בין היתר, הודות לשיתוף פעולה הדוק ורצוף של המפקדים, שמודעים לחשיבותו הרבה של הנושא הזה, אך גם הודות

לאימונים הרבים ולתרגולים שעשו אנשי השלישות ושהקנו להם יכולת מקצועית מוכחת בזמן אמת.

בימים אלה שותף חיל השלישות באפיון ובפיתוחן של מערכות מתקדמות לשליטה בכוח אדם במסגרת פרויקט הצי"ד (צבא יבשה דיגיטלי). המערכות האלה צפויות לחולל מהפכה בתחום השליטה בכוח אדם וביכולת של המפקדים בשטח ושל גורמי המטה באגף כוח אדם בפרט ובמטה הכללי בכלל לקבל נתונים בזמן אמת ולהשיג שליטה מיטבית במיקום הכוחות ובשיבוץ הקרבי של כל כלי וכלי.

## סיכום

הלקחים שהופקו ממלחמת יום הכיפורים שינו באופן דרמטי את ההתייחסות של צה"ל לסוגיית השליטה בכוח האדם - במיוחד בעת לחימה - והביאו להקמת חיל ייעודי שעיסוקו רק בכך - חיל השלישות. החיל מכשיר את כוח האדם שלו ומפתח תורה ונהלים. אלה הוכיחו את עצמם בעימותים האחרונים שניהל צה"ל - מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה".

השליטה בכוח האדם היא קריטית לצבא בכל שלבי הלחימה - החל מהשלב של גיוס המילואים, שבו תפקידו של קצין השלישות הוא להציג למפקד נתונים מדויקים על סדר הכוחות שעומד לרשותו בכל רגע ורגע. השליטה בכוח האדם קריטית לא פחות בשלב השני - שלב ההיערכות והלחימה. הנתונים שמעביר קצין השלישות למפקד בשלב הזה קריטיים למפקד לתכנון מהלכיו.

תחקירים שנעשו לאחר מלחמת לבנון השנייה ולאחר מבצע "עופרת יצוקה" העלו שהשליטה בכוח האדם הייתה יעילה בשתי החזיתות האלה ושאנשי השלישות מילאו היטב את משימותיהם. לא בכדי זכו צוותי השלישות של פיקוד הצפון לתעודת הערכה מטעם ראש אגף כוח אדם על פועלם במלחמת לבנון השנייה, ולאחר מבצע "עופרת יצוקה" שלח סגן הרמטכ"ל, אלון דן הראל, מכתב הוקרה לראש אגף כוח אדם שבו ציין לשבח את עבודתם של צוותי השלישות בפיקוד הדרום.

## הערות

1. תורת הלחימה, **עבודת המפקד והמטה**, מסמך פנימי בצה"ל
2. מוטי ספראי, **אסטרטגיית משא"ן בלחימה - מתפיסה לניהול**, ממד"ה, 2005, עמ' 20
3. **דו"ח סיכום של לקחי חיל השלישות ממלחמת של"ג**, מסמך פנימי בצה"ל
4. **במדבר**, פרק א', פסוקים א-ז
5. **צה"ל וחילו**, כרך צבא וביטחון א', רביבים הוצאה לאור, ספריית מעריב, 1982
6. **יישום לקחי דו"ח אגרנט**, מסמך פנימי בצה"ל, אוקטובר 1976
7. ארכיון צה"ל, 1977/22/34
8. **המילון למונחי צה"ל**, אמ"ץ תוה"ד, 1995
9. **דו"ח ועדת וינוגרד**, עמ' 97
10. **אתר גבורה**, <http://www.gvura.org>
11. לאחר מלחמת יום הכיפורים דווח על מקרים שבהם מחלקות ופלוגות התפוררו בעקבות ידיעות שנפוצו בקשר על נפילת מפקדים נעדרים. ראו, למשל: יוני נוקד, **לגעת בעצב החי**, מערכות, 2003, עמ' 47