

# השירות בצה"ל - האופנים "שליחות" לאופיית ולא משלח ידי?

אל"ם יהודה וגמן

**מאז הקמתו ועד עצם ימים אלה השירות בצה"ל אינו נחשב למקצוע. אלא לשליחות לאומית. מחיר התפיסה הזאת הוא גרף הביצועים ההולך ויורד של הצבא מאז מלחמת יום הכיפורים ועד היום**

במאמר זה אתמקד במאפייני האתוס הזה, שהבולטים שבהם הם נגמים מהותיים בתפיסת הארגון את עצמו כגוף מקצועי, העדר הכשרה מקצועית ופגמים בתפיסתו ובהפעלתו של הארגון כמכונת מלחמה יעילה – בעיקר ברמה המערכתית.

## השבר

בפרק הסיכום של דו"ח ועדת אגרנט, שחקרה את מלחמת יום הכיפורים, נכתב משפט, שאין מתאים ממנו כדי לתאר את שאירע לצה"ל באותה מלחמה: "מלימוד העדויות והמסמכים שהוגשו בולט מצב שבו כוחות היבשה והאוויר התכוונו

למלחמה מסוימת, נלחמו מלחמה אחרת, ושתייהן לא לפי התורה שהייתה קיימת"<sup>2</sup>. מלחמת יום הכיפורים הייתה "הכתובת על הקיר", המזהירה מפני המחיר הכבד שנאלץ לשלם צבא לא מקצועי. אולם ההתרעה הזאת לא נקלטה, וכשלים שנתגלו במהלך אותה מלחמה, ואשר אותם ניתן לייחס להעדר מקצועיות, חזרו על עצמם – ואף ביתר חריפות – במלחמת שלי"ג תשע שנים מאוחר יותר, ונמשכים לדעתי עד לימינו אלה. בעיית המחסור

בידע הצבאי לא נידונה ברצינות עד לשנים האחרונות, וגם היום מסרבים רבים מהקצינים להכיר בקיומה. מבלי להיכנס לניתוח של מה שנקרא "תהליך הפקת הלקחים ממלחמת יום הכיפורים" אדגיש רק כי המסקנה העיקרית שאליה הגיעו ראשי הצבא אחרי אותה המלחמה הייתה כי תוצאותיה נבעו בראש ובראשונה מהשילוב של הפתעה ושל מחסור בעוצבות משוריינות. בעגה הצה"לית, שעל מקורותיה אנסה לעמוד בהמשך, היה לקח זה מנוסח כך: "מה שלא הלך בכוח, יילך בפעם הבאה בעזרת עוד יותר כוח".

במלחמת שלי"ג נוסתה גישת ה"עוד יותר כוח" נעדרת התחבולה, תוך שהיא משולבת ברעיון כי הניסיון הקרבי והכריזמה של המפקדים יכולים לשמש תחליף לידע צבאי. תחת פיקודם עתיר הניסיון הקרבי של בוגרי מלחמת ששת הימים, מלחמת ההתשה ומלחמת יום הכיפורים ונוכח כוחות הקטנים לאין שיעור מאלה שיתייצבו נגד ישראל במקרה של מלחמה

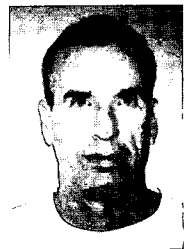
50 שנים מאז הכרזת המדינה ו-25 שנים לאחר מלחמת יום הכיפורים אנו ממשיכים להתלבט כיצד על צה"ל לתפוס את עצמו. נדמה לי כי חלק מהלבטים – ואולי רובם – היו נחשכים מאיתנו, אילו היינו חדלים מהניסיון להתעלם בשיטתיות מהמסקנות הנכונות – והבלתי מחמיאות לעיתים – שניתן ללמוד מהניסיון ההיסטורי המצטבר שלנו. בגיל 50 אנו אמורים להיות בוגרים במידה מספקת כדי לערוך סיכום ביניים ולשאול את עצמנו היכן טעינו ומה ניתן וחיוב להיעשות, על מנת שנחסוך מדור המפקדים הבא אותן חוויות מיותרות וכואבות, שאפשר לא לחזור עליהן.

כמו בכל עשייה אחרת, שגיאות וטעויות הן חלק בלתי נפרד ממי שעוסקים בתחום הצבאי. הבנה של הסיבות האמיתיות למה שהתרחש בשנת 1973 ולאחריה היא חובה עבור כל מי ששואף בכנות לשפר את מצבו של צה"ל. טענתי העיקרית היא, כי נוכח האיומים ההולכים וגוברים מחד גיסא ורצף אי-ההצלחות מאז מלחמת יום הכיפורים מאידך גיסא על צה"ל לעבור שינוי בתפיסתו את עצמו. עליו – ובעיקר על זרוע היבשה שלו –

להתנתק ממורשת אי-המקצועיות הטבועה בו כבר עשרות שנים ולתבוע מעצמו וממפקדיו הכשרה מקצועית אקדמית ושירות ממושך. רק בדרך זו נוכל להיערך טוב יותר אל מול העתיד.

בספר "ימסך של חול", שהתפרסם ב-1959, כתב יגאל אלון, כי את התפקיד הצבאי יש לראות "כשליחות לאומית ולא כמשלח ידי"<sup>1</sup>. תפיסה זו השתרשה בצה"ל בשנים שלאחר מכן, ולדעתי פגעה בו קשות, שכן יש סתירה פנימית מהותית בין כושר הביצוע הנדרש מצה"ל, והנגזר – בין היתר – מתפיסת הביטחון המחמירה של אלון, לבין תביעתו, המתממשת עד היום, לקיים צבא שאיננו מקצועי על-פי אמות המידה האוניברסליות המקובלות. לדעתי, אחד ההסברים לשרשרת אי-ההצלחות שפקדו את צה"ל מאז מלחמת יום הכיפורים הוא דפוסי חשיבה ופעולה, הניזונים מהאתוס הצבאי האנטי-אקדמי, שאלון היה אחד מייצגיו הבכירים.

מדריך בנ"מ  
בעבר מח"ט  
שריון  
תואר ראשון  
בחינוך  
ובתוכניות רב-  
תחומיות



"...חובה היא כי ייעשה כל מה שניתן להיעשות מבחינה חינוכית ומבחינה ציבורית, כדי שהצבאיות לא תהפך למקצוע בחיים, והצבא לא יהיה לצבא מקצועני" (ההדגשה שלי - י"ו).

ידי דור ההמשך של מצביאי תשי"ח מעורר סימני שאלה גוברים באשר לצדקת ראייתו של אלון, ששלל את ההכשרה הצבאית הסדורה ואת הצבא כדרך חיים: "...חובה היא כי ייעשה כל מה שניתן להיעשות מבחינה חינוכית ומבחינה ציבורית, כדי שהצבאיות לא תהפך למקצוע בחיים, והצבא לא יהיה לצבא מקצועני" (ההדגשה שלי - י"ו).

נראה לי כי אנו ממשיכים לדבוק ללא בקרה וללא דיון מעמיק בחשיבתו של אלון, שטען לפני 40 שנה, כי שירות ממושך יהפוך

כוללת, נכשלה זרוע היבשה בכל המשימות שהציבה לעצמה בשבוע הלחימה הראשון. שוב התברר כי עוצמה צבאית אינה תוצר בלעדי של כמות הרק"ם והקנים הנמצאת במרחב הלחימה, אלא נובעת גם מאיכותם של החשיבה הצבאית, של הפיקוד והשליטה, של המבנה והארגון ושל היכולת לנהל מערכה מהירה. בין 1973 ל-1982 התנהל באותו צבא ותחת פיקודם של שלושה רמטכ"לים תהליך עצמאי ויעיל של הפקת לקחים בזרוע האוויר, בעוד ששום דבר דומה לזה לא התרחש בזרוע היבשה. זהו, לדעתי, ההסבר העיקרי להצלחתו הגדולה של חיל האוויר לחסל את מערך הטק"א של סוריה – הצלחה הבולטת במיוחד על רקע הכישלון ביבשה.

על איכותה של החשיבה הצבאית, שהפגינו מפקדי צה"ל במלחמת יום הכיפורים, כתבה ועדת אגרנט: "בחשיבה הצבאית בולטים סימנים של חלל מבחינת שתי פעילויות של יכולת: 1. שיקול – היכולת לנתח ולשפוט, להעריך ולשקול כדי להחליט. 2. יצירתיות – היכולת לחזות, לראות מראש, לחולל רעיונות" (ההדגשה שלי - י"ו). אלה שעדיין סבורים, כי כוחות היבשה של צה"ל למדו את לקחי 1973, מוזמנים להשוות – בזהירות המתבקשת – כיצד הפיקו האמריקנים לקחים מאותה מלחמה ולאילו תוצאות הם הגיעו במלחמת המפרץ ב-1991.

### הסתירה הפנימית

יגאל אלון (1918-1980) היה מפקד הפלמ"ח והמצביא הבולט ביותר במלחמת העצמאות. הוא היה בן 30 בלבד כאשר פיקד על מבצע "דני" (10-18 ביולי 1948), שהרחיק את הירדנים מזרחה משפלת החוף. כמפקד חזית הדרום לאחר מכן פיקד על מבצע "יואב" (15-22 באוקטובר 1948), שהכריע את הצבא המצרי בנגב, ועל מבצע "חורב" (22 בדצמבר 1948 – 6 בינואר 1949) שהביא את צה"ל לעומק סיני, הכריע סופית את הצבא המצרי ופתח את הדרך להשתלטות צה"ל על הנגב עד לאילת במבצע "עובדה" (5-10 במארס 1949). מבצע "חורב" הביא את מפקד הצבא המצרי להודיע במברק לממשלתו: "נכשל הניסיון לפתור את בעיית פלסטין באמצעים צבאיים. נותר רק הפתרון המדיני" (מערכה פיקודית זו נחשבת – בצדק – לאחת ההצלחות הבולטות של מלחמת העצמאות בפרט ושל צה"ל בכלל).

אלון היה אוטודידקט, איש ספר משכיל ובעל אופקים רחבים, שכתב עשרות מאמרים וכן ספרים אחדים בנושאי ביטחון ומדיניות. הוא כיהן כחבר כנסת וכשר בממשלות ישראל משנת 1954 ועד 1977. היה ממייסדי קיבוץ גינוסר וחבר בו עד יומו האחרון. השכלתו הצבאית הגבוהה ביותר של אלון הייתה קורס מפקדי מחלקות של החי"ש, שהתקיים בכפר ויתקין ב-1937 – עובדה שלא פגעה ביכולתו יוצאת הדופן לנהל מערכות בהיקף שהוא שווה ערך לפיקוד מרחבי במושגי צה"ל של ימינו. לאחר פרישתו מצה"ל בשנת 1951 יצא ללמוד באנגליה לימודי צבא והיסטוריה צבאית. אחד ממוריו היה לידל הארט, שאלון השכיל ליישם את "הגישה העקיפה" הידועה שלו בכל הקרבות שניהל – עוד לפני שלמד אותה באופן סדור. כושר הביצוע ההולך ויורד של צה"ל במלחמות שנהלו על-



את איש הצבא ל"בעל מוס מבחינה חברתית ונפשית" (6 אבל גם כי: "אין להתייחס אל תורת המלחמה כאל ספירה מסתורית, האפופה מושגים ערטילאיים ומעשי ניסים, נשגבת מבינת ילוד אישה רגיל, אלא כאל תורה שאפשר להבינה מתוך קניית דעת ובאורח הגיוני-רציונלי". כמו כן כתב: "כוח קרבי – הרי הוא תוצאת הצירוף הנכון של כוח אדם, עוצמת אש, כושר ניידות,

יגאל אלון – מפקד הפלמ"ח ומפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות

טרומפלדור נחשב  
כאנטיטיזה החיובית  
לדמותו של החייל  
המקצועי – פועל  
אמיץ, שבשעת  
הצורך, ללא מדים  
וללא פקודה, מתייצב  
בראש אנשיו להגן על  
ביתו

אמצעים טכניים, פני הקרקע, רמת אימונים וכושר פיקודי.<sup>7</sup>  
(ההדגשה שלי – י"ו).

במקום אחר כתב אלון: "בכל סיטואציה יש להבטיח את כושר הפעלתם המיידית של הכוחות המזוינים הישראליים בהתקפת נגד מקבילה, כל אימת שהיא תידרש". לדעת אלון, על כוחות צה"ל להיות: "אופנסיביים, בעלי כושר מחץ וניידות יוצאים מגדר הרגיל".<sup>8</sup> הסתירה בדבריו של הכותב ברורה: מצד אחד הוא מדגיש את הצורך לקיים צבא יעיל מול האיום הקיומי, ומצד אחר הוא חרד לדמותו של אותו צבא, שלדבריו אסור שיהיה בעל סממנים מקצועיים, "פרוסיים". הבעיה היא, כמובן, שלא ניתן לבנות צבא שיהיה יעיל ובלתי מקצועי בעת ובעונה אחת.

### השורשים החברתיים

בספרה "חרב היונה" כותבת ההיסטוריונית אניטה שפירא: "הרתיעה המסורתית של המנהיגות הציונית מפני זיהויה עם ששון אלי קרב לא נבעה אך ורק מתוך ההכרה האוניברסלית בגנרתה של המלחמה ובתפארת השלום, אלא ממערכי נפש עמוקים יותר. רתיעה זו נתנה ביטוי לסלידתו של היהודי מפני השימוש בכוח".<sup>9</sup> ועוד כתבה: "מדינת היהודים דהיום (1992 – י"ו) מאופיינת, בין השאר, בעוצמתה הצבאית ובנחישות לוחמיה".<sup>10</sup> שפירא טוענת כי חל שינוי מהפכני באתוס הלאומי בכל מה



יוסף טרומפלדור – סגן מפקד גדוד במלחמת העולם הראשונה ומפקד תלחי

שקשור להפעלת הכוח. לדעתי אכן התחולל שינוי, אך הוא עדיין רחוק מזה הרצוי לצבא מודרני. בבסיס האתוס האנטי-אקדמי והאנטי-אינטלקטואלי עמד הבוז לבורגנות האירופית השבעה והמנומנמת של סוף המאה ה-19, שממנה באו וממנה סלדו מנהיגי העליות הראשונות. עבודת הכפיים הקשה, הדבקות בחלקת האדמה, החספוס והתמימות היו מוקדי ההזדהות של זרמים רפורמיים באירופה של אותה התקופה. סמלים אלה התאימו היטב לצורכי השעה של התנועה הציונית שרצתה – והצליחה – ליצור "יהודי חדש". למשל, הסופר מיכה יוסף ברדיצ'בסקי, שהיה בראשית המאה אחד ממבטאי העיקריים של תפיסת ההשתחררות מדמות היהודי הגלותי, טען כי דור הגולה הוא: "דור שהרוחניות היתרה מעכה בו את עצם החיים".<sup>11</sup> אנשי העליות הראשונות דיברו על הצורך להפוך את העם היהודי לעם נורמלי, שבו יש בסיס רחב

של מעמד עובד, הנושא על כתפיו מיעוט של אנשי רוח. הם דיברו על "הפירמידה ההפוכה" של העם היהודי, שבו בסיס צר של עובדים נושא ציבור רחב של אנשי הגות ולימוד בלתי פרודוקטיביים. הרוחניות והעיון המלומד נתפסו איפוא על-ידי המהפכנים הציוניים כסמלים הבולטים של היהודי הגלותי, זה שאותו יש לעצב מחדש. כל ביטוי של מעשה רוחני נדחה כבז על-ידי מי שהיו צאצאי למדנים במשך דורות רבים. "אינטליגנט" ו"תרבותניק" היו מילות גנאי אצל אנשי ה"שומר", שהעריצו את דמותו של האיכר האירופי הגס והאלים, שמעבד את אדמתו ויודע גם להפעיל כוח נגד מי שמנסה להתנכל לו.

כך מתאר המשורר אברהם שלונסקי את אנשי העליות הראשונות: "אתמול משכילים, ארכי משכילים, לעילא ולעילא מכל משכיל בגויים, היום בורים לראווה. פשוטים וגסים מתוך פרינציפ".<sup>12</sup> כך נוצר בהדרגה מצב שבו הועמדו תרבות הגבורה הפיזית, החוסן הגופני והעבודה הקשה כמנוגדים לתרבות הקריאה, העיון והלימוד. עם העט והספר הפך לעם המחרשה והרובה. "לא עטים, נייר ודיו, לא אודות (שירים) והימונים, לא וידויים והשתפכויות נפש, אלא מסורים, גרזינים, מעדרים, ובראש וראשונה – ידיים".<sup>13</sup>

ניתן להבין את הצורך של הציונות ליצור "יהודי חדש", כדי שניתן יהיה ליישב את הארץ. לדברי עוז אלמוג הוליד צורך זה יחס סלחני להישגים נמוכים בלימודים ואף לשלילת הלימודים האקדמיים. לימודים גבוהים נתפסו כפגיעה ביכולתו של הצעיר ללכת ל"הגשמה", דהיינו להתיישבות, לחקלאות, לבניין ולביטחון. כך, למשל, שללו התנועות הקיבוציות במשך עשרות שנים את תעודת הבגרות, שהייתה המפתח לעולם האקדמיה. יוצאי ההתיישבות העובדת היו אחד המקורות החשובים ביותר לכוח אדם איכותי בצה"ל, והיה להם ייצוג נכבד – מעל ומעבר למשקלם היחסי באוכלוסייה – ביחידות הקרביות ובפיקוד הבכיר עד סוף שנות ה-70. ניתן רק לשער עד כמה השפיעה רמת ההשכלה הירודה על יכולתם של מפקדים כאלה לעסוק בתחומים צבאיים הדורשים חשיבה והעמקה.

### "זרים וזוכים" או "סליחה שניצחנו"

אניטה שפירא מציגה את המסר הכפול והסותר שהעבירו האבות המייסדים לבניהם, לוחמי הפלמ"ח וממשיכיהם. מצד אחד הייתה ההבנה הברורה, כי צורכי הביטחון דורשים לעיתים פעולה אלימה, אך מצד אחר "ביקשו האבות לשלב בחינוך בניהם ערכים הומניסטיים ולשים מחסום בפני יצרי התוקפנות. שאיפה זו התמקדה בביקורת המיליטריזם ובהתנגדות המתמדת לכל גילוייו... ההתנגדות לצבאיות כפשוטה לא הייתה מלווה בהתנגדות לשימוש בנשק. טרומפלדור נחשב כאנטיטיזה החיובית לדמותו של החייל המקצועי – פועל אמיץ, שבשעת הצורך, ללא מדים וללא פקודה, מתייצב בראש אנשיו להגן על ביתו. **האידיאל היה של לוחמים ולא של חיילים**".<sup>14</sup> (ההדגשה שלי י"ו).

רוח זו איפיינה גם את צה"ל במשך שנים רבות, כפי שניתן ללמוד מדברי הפתיחה שכתב מוקי צור לקובץ הראיונות "שיח לוחמים", שיצא לאחר מלחמת ששת הימים: "נושאים אנו בליבנו

שבועה לא לחזור אל אירופה של ימי השואה, אך גם אין אנו רוצים לאבד את החוש היהודי של ההזדהות עם הקורבנות".<sup>15</sup> (ההדגשה במקור – י"ו). רוח של הצטדקות ושל התנצלות שורה על דפי הקובץ המפורסם הזה. מדובר בהתנצלות על כך שהיהודים יזמו מלחמה, שבה הביסו את מי שקמו להורגם. דור לוחמי 1967 מצטדק על שנאלץ להקדים ולירות במי שיזם את המלחמה ומצרף לכך צורך – שהוא מוזר, בלשון המעטה – לחוש הזדהות עם "הקורבן", שמטרתו הייתה לחסל את "היישות הציונית". לדעתי זוהי הוכחה להצלחת המאמץ להטמיע את המסר הכפול ביחס להפעלת כוח על-ידי יהודים.

### צבא של לוחמים ולא של חיילים

מעצביה של תפיסת הביטחון הישראלית היו אנשים בעלי השכלה רחבה, אך באופן פרדוקסלי הם התנגדו למיון מועמדים לתפקידי פיקוד על-פי השכלתם. הסיבה: הם ראו במיון כזה פגיעה בשוויון ובצדק, שהיו אבני יסוד בתפיסת עולמם הסוציאליסטית. ישראל גלילי טען: "אינני סבור כי עלינו לבחור לתפקידי פיקוד דווקא חברים שזכו לרמת השכלה גבוהה... עלינו לבחור בחברים בעלי כושר התמצאות והחלטה, מוסריות, אחריות, אומץ וידיעה להתהלך עם חברים – חברים בעלי אוטוריטה טבעית".<sup>16</sup> ומוסיף בעניין זה אלון עצמו: "אסור בשום פנים, שההשכלה הפורמלית תהיה תנאי למינוי. אישיות קודמת להשכלה. ראשית, ההשכלה כשלעצמה עדיין אין בה ערובה לכושר פיקוד, בעוד שאדם מוכשר, המחונן באישיות חזקה, בתבונה טבעית, בשכל ישר ובסגולות של מנהיגות עשוי להיות מפקד קרב מעולה".<sup>17</sup> (ההדגשות שלי – י"ו). כל חברה מקדשת את הערכים הנוצצים לה. האתוס האנטי-אינטלקטואלי צמח בהוויית חיים שהעדיפה את הלוחם על פני איש הספר ואת עובד הכפיים על פני המלומד והחוקר. במודע או שלא במודע לא יכול היה צה"ל שלא להטמיע דפוסי חשיבה אלה ולאמץ אותם. המשמיה המדינית והחברתית של יישום האידיאולוגיה הציונית דרשה – ובצדק – קודם כול אנשי מעשה ולוחמים עשויים ללא חת. זרמים אלה הביאו לכך שמקצוע הפיקוד הצבאי נתפס אומנם כיוקרת, אך גם ככזה שאינו מחייב תקופת לימודים והכשרה כמקובל בכל מקצוע אחר או בצבאות אחרים. מי שהתגייס לצה"ל זכה בקלות, יחסית, במעמד חברתי מכובד, וגם יכול היה לוותר על מה שאמור היה להיות מובן מאליו בנסיבות אחרות – המאמץ הכרוך ברכישתה של השכלה מקצועית. כך צמח לו הקצין הממוצע בהוויה של זלזול מופגן או מרומז בצורך ללמוד את המקצוע הצבאי.

ההצלחות הרצופות עד 1967 הצדיקו, כביכול, את השיטה וקידשו את האלתור ואת הניסיון הקרבי כפתרון הנכון לכל בעיה בשדה הקרב. הידע לא היה תנאי לקידום, ולא נוצרה אווירה המעודדת התעמקות וקיום מתח אינטלקטואלי, שהם תנאי לפיתוח, לרענון ולבחינה בלתי פוסקת של הנעשה.

גממה זו הלכה והחריפה עם השנים. דור המייסדים היה משכיל, יחסית, ומה שחשוב עוד יותר: מחונן בכושר אינטלקטואלי, עתיר ניסיון ובעל רמה אישית יוצאת דופן. בני אותו דור היו נבחרת של אנשים מיוחדים, חדורי תחושת שליחות

ולחט יצירה. חלק ניכר מהאליטה של מדינת ישראל התגייס להקמת צה"ל ולפיקוד עליו, ורמתם האישית הגבוהה של אותם אנשים פיצתה בהרבה מקרים על העדר ההשכלה הצבאית. עובדה זו – יחד עם רמת הביצוע הירודה של הצד האחר – היא הסיבה העיקרית לשרשרת ההצלחות ממלחמת העצמאות ועד מלחמת ששת הימים.

את רצף אי-ההצלחות של צה"ל – החל ממלחמת יום הכיפורים, דרך מלחמת של"ג והאינתיפאדה וכלה במבצעי "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" – יש לייחס לשלושה גורמים מרכזיים: הנטייה של רוב האליטה האינטלקטואלית והביצועית שלא להתנדב לשירות קבע בצה"ל, המשך הזלזול בהשכלה הצבאית-מקצועית וההשתפרות הרצופה של צבאות ערב ושל ארגוני הגרילה והטרור. לדעתי הוכיחו שני המבצעים הגדולים האחרונים בלבנון – "דין וחשבון" ו"ענבי זעם" – כי תפיסת ה"עוד יותר כוח" נעדרת התחכום עדיין חיה ונושמת ונחשבת לדרך פעולה סבירה והגיונית בצה"ל.

### "הטקטיזציה של האסטרטגיה"

לקצינים, שבראשית המסלול שלהם מתמודדים עם בעיות טקטיות, אורבת הסכנה של אי-שינוי דפוסי חשיבה גם לאחר שהם מתקדמים ומקבלים אחריות על יחידות ועל מרחבי לחימה הרבה יותר גדולים. פתרונות טקטיים יכולים להינתן גם באופן אינטואיטיבי, במיוחד אם למפקד יש היסטוריה ארוכה של התנסויות קרביות קודמות, המהוות את רפרטואר התגובות שלו למתרחש בהוויית האקראיות של שדה הקרב. מכיוון שאת רוב הבעיות הטקטיות ניתן לפתור באמצעות מספר מצומצם של מהלכי תמרון המתוזמן עם אש, נצבר אצל המפקד הטקטי ניסיון אישי, הנראה למי שאינו מעמיק בהוויית שדה הקרב הרחב כפתרון ההולם גם כל מצב עתידי. ה"הוכחה" לנוכחותה של גישה זו היא שרשרת ההצלחות, שעליה יכול להצביע המפקד הזוטר. מפקדי צה"ל, שצמחו במציאות של הצלחות "המפקד הקרבי" מבית מדרשו של יגאל אלון, לא השכילו לעיתים קרובות לעמוד על השינויים בדפוסי החשיבה הנדרשים ממי שאמורים להניע גייסות ולפקד על מערכות מוגנה ומתקפה המשרתות יעדים אסטרטגיים. הם היו מצוידים בנחישות, בהתלהבות ובניסיון קרבי, אבל רבים מהם סבלו מרדידות אקדמית, שהביאה לחוסר עניין אינטלקטואלי בלימודה של תורת המלחמה והמערכה. אף שהמפקדים של 1982 שירתו כבר ב-1973, הרי הכישרונות החמורים של מלחמת יום הכיפורים לא רק שלא נעלמו, אלא אף העצימו. ולמרות זאת עדיין נחשב בצה"ל הניסיון הקרבי למדד העיקרי שבאמצעותו שופטים את מידת מומחיותו של המפקד. גם היום רבים מהמפקדים הבכירים המשוחחים עם חניכי פו"ם מודגשים בפניהם את הצורך "ללמוד היטב, מכיוון שעכשיו אין מלחמות, ולא נצבר אצלכם ניסיון קרבי".

מפקד האמור לנהל מערכה מודרנית עמוקה אינו יכול לספק פתרונות נאותים הנסמכים רק על ניסיונו הטקטי, יהיה עשיר ככל שיהיה. חוקר תורת המערכה, ד"ר שמעון נווה, מסביר את ההבדל בין החשיבה הטקטית לחשיבה המערכתית בדרך הבאה:

מי שמנסה לחקות באופן פשטני את המיעוט המחונן ולפתור בעיות מורכבות ומופשטות "בכמה תחומי מרחב ובמספר ממדי זמן" <sup>23</sup> ללא רכישת "כלי עבודה" הולמים אחת דינו – כישלון. כידוע, מוזיקאים יש הרבה, אבל מוצרט היה רק אחד.

השילוב האוטופי מבית מדרשו של יגאל אלון, שהתאים בקושי לצורכי המלחמה ב-1948, הביא ליצירת מפקד שהוא במהותו ובתפיסת עולמו קודם כול שליח ציבור. משמעות הדבר היא שתקופת השירות הצבאי היא זמנית, ולכן איננה מחייבת דבר, פרט לשרידות אישית. אין כמו תופעת החתימה החוזרת לעוד שנת קבע – גם אצל מי שהגיעו לדרגות בכירות – כדי להדגים את תחושת הארעיות. כתוצאה מכך לא נוצר בצה"ל האיוון הנכון בין השכל לשרירים.

### הפרגמטיזם מתוצרת צה"ל

בספרו "הינשוף של מינרווה" כותב עמנואל ולד כי ניתן להיות שלוש אסכולות של חשיבה צבאית: "הפרגמטית, המדעית והמקצועית" <sup>24</sup>. האסכולה "הפרגמטית" נשענת בעיקר על הניסיון האישי וטוענת כי שילוב של ניסיון ושל אינטואיציה עדיף על לימוד המקצוע החל מהבסיס התיאורטי ועד לתחום היישומי – כמקובל במקצועות אחרים. הפרגמטיזם הצבאי הקיצוני יוצא מתוך הנחה כי התוצאות נקבעות על-ידי הצבר של פעולות אקראיות ופרטניות, שלמצביא אין למעשה שליטה עליהן, ולכן חבל לנסות למצוא כללים לניהול נכון של הקרב, שהוא כאוס בלתי נשלט.

האסכולה "המדעית" של החשיבה הצבאית גורסת גישה מנוגדת לפירוש תופעת המלחמה. לטענתה ניתן לפענח את תופעות המלחמה ולייחס להן חוקים וכללים, שמהם ניתן לגזור חשיבה צבאית שיטתית. מי שידבק בכללים המדעיים של המלחמה מובטח לו – לפי אותה אסכולה – כי ימצא את הפתרון הנכון לכל בעיה מבצעית שתעמוד בפניו. ולד טוען כי

למרות הניגוד ביניהן מביאות שתי האסכולות לאותה התוצאה בשדה הקרב: כישלון.

האסכולה השלישית, "המקצועית", היא המקובלת כיום בהכשרה הצבאית המודרנית. מצד אחד היא רואה בעמימות ובאקראיות של שדה הקרב תופעות בלתי נמנעות, הנובעות מהחיכוך בין שני הצדדים היריבים, ומצד שני היא טוענת כי יש לצייד את המפקד בכללי "עשה" ו"אל תעשה", היכולים לסייע לו ככלי חשיבה לפתרון הבעיות שבהן ייתקל בשדה הקרב. הכללים אינם חוקים נוקשים שאין לחרוג מהם, אלא קווים מנחים לחשיבה, ומקורם בניתוח שיטתי ובניסיון להכליל למספר עקרונות את הסיבות המהותיות שהביאו להצלחות או לכישלונות באינספור קרבות ומערכות.

בעקבות כשלי צבא היבשה במלחמת שלי"ג טוען ולד, כי

"בעוד שהמטרה (המערכתית – י"ו) מבטאת תכנון מקדים וחזון יצירתי, מבטאת המשימה (הטקטית – י"ז) אקראיות, תגובתיות ויכולת התאמה למצבים קרביים... בעוד שהמטרה היא הגדרה מופשטת של אפקטים (תוצאים), המעוצבת באמצעות תבונה וחשיבה יצירתית, משקפת המשימה תפוקה מכנית, שניתן להסבירה באמצעות היגיון פיסיקלי ולכמתה ברוב המקרים" <sup>18</sup>. קפיצת המדרגה האינטלקטואלית, הנדרשת לחשיבה המערכתית, מחייבת כושר להכליל, לברר, לבקר ולהגדיר מטרות עתידיות בתחומי זמן ומרחב שהם עמוקים ומופשטים. לחשיבה מערכתית נדרשים מאפיינים שאינם יכולים להירכש דרך הניסיון הקרבי הטקטי, שמהותו היא יצירת מגע קרוב ומתן פתרון מידי בזמן ובמרחב מצומצמים יחסית. המשימות הטקטיות נגזרות מדרישות המערכה ומשרתות אותה, אך נדרשים כלי חשיבה שונים לחלוטין לניהול קרב ברמה הטקטית ולניהול מערכה. "מאפייניו התודעתיים של הפיקוד הקרבי נובעים בראש ובראשונה מטבעה המכני של סביבת שדה הקרב... בהקשר הטקטי יהיה אופי המהלכים מהיר, חד-פעמי וקטוע" <sup>19</sup>.

אכן, כמו בכל מקצוע, יש הנולדים עם כשרון טבעי לראייה מערכתית. אלה הם מתי מעט, כמו, למשל, יגאל אלון במלחמת העצמאות, שכפי שכבר צוין למד את התיאוריות הצבאיות רק לאחר שהשתחרר מצה"ל. גם אריאל שרון במלחמת ששת הימים ובמלחמת יום הכיפורים הוא דוגמה למצביא שניחן בראייה מערכתית. אולם אלון ושרון הם היוצאים מן הכלל שאינם מעידים על הכלל. רוב רובם של המפקדים – יהיו מנוסים וחדורי מוטיווציה ככל שיהיו – אינם יכולים להתרומם מעל הרף הטקטי ללא הכשרה צבאית-אקדמית סדורה ורחבה, הדורשת פרקי זמן ארוכים של לימוד תיאורטי ושל התנסות מעשית. בדו"ח אגרנט נאמר על מתקפת הנפל של פיקוד הדרום ב-8 באוקטובר 1973, כי מפקדיה כשלו כאשר ניסו להעתיק

את דפוסי החשיבה הטקטיים והמוכרים להם אל פיקוד על עוצבות ועל מרחבים מערכתיים. בדו"ח נמתחת ביקורת על "הפעלת עוצבות גדולות כאוגדות וכחטיבות באמצעות כמעט בלעדית של אלחוט ובנוהלי קרב המתאימים יותר לאלו הנקוטים בהפעלת גדודים ופלוגות" <sup>20</sup> וכן על "חיפזון בביצוע מתקפות ללא הכנות מספיקות. ותיאום הולם בין כל הדרגים" <sup>21</sup>. אותו חיפזון וסממנים ברורים של חשיבה טקטית, שבלטו כל כך בלחימה, עולים גם מדבריו של הרמטכ"ל בדיוני "ההתארגנות" שנערכו עם תום הקרבות. וכך התבטא הרמטכ"ל: "אנחנו איננו עושים שנת לימוד לקחים ובניין צה"ל חדש. אנחנו עושים התארגנות מיידית, והבעיה שלנו היא איך להתחיל לעבוד... ולהציג לצה"ל תוך שבועיים... ולהגיד: חברים, זה מה שאנחנו מתארגנים מחדש (ההדגשות שלי- י"ו)" <sup>22</sup>.

שיטת "הצבא הצעיר" הביאה לכך שחלקים נרחבים מהקצונה בצה"ל עסוקים בעיקר בהכנות לקריירה השנייה. ההכנה לקריירה האזרחית, המתבצעת בְּמִימון הצבא, כוללת לימודים אקדמאיים משפרי משכורת "קובעת" של שלל מקצועות אזרחיים, שלרבים מהם אין כל קשר למקצוע הצבאי. משמעות הדבר: בעוד שצה"ל מצהיר כל הזמן על החשיבות העליונה שהוא מייחס למקצועיות, הרי בפועל הוא מגשים באורח קיצוני את תפיסתו השלילית של אלון ביחס לאקדמיזציה של הצבא. צה"ל, המממן לקציניו הבכירים – בין השאר – לימודי משפטים ומדע המדינה במקום לימודי צבא או תומכי צבא, מקיים בפועל הווייה צבאית אנטי־מקצועית.

שיטת "הצבא הצעיר" הביאה לכך שחלקים נרחבים מהקצונה בצה"ל עסוקים בעיקר בהכנות לקריירה השנייה



מבצע "ענבי־זעם" – תומיית ומסקי"ר חוברים יחדיו בפעולת עונשין בדרום לבנון

הקצונה בצה"ל: "קידשה פרגמטיות הנסמכת יותר על אינטואיציה".<sup>25</sup> ובמקום אחר כתב: "אינסטינקטים מסוימים לבעיות אופרטיביות אינם יכולים להיות תחליף להכשרה מקצועית".<sup>26</sup> ב-1959 טען יגאל אלון כי "אסור בשום פנים שההשכלה הפורמלית תהיה תנאי למינוי".<sup>27</sup> ובאותה נשימה הוסיף, כי "עם זאת אין להשלים עם מיעוט ההשכלה, והתשובה לבעיה היא בבחירת המפקדים על־פי סגולות האישיות, ואת הדרוש להם בהשכלה כללית ומקצועית יעניק להם הצבא אגב שירותם. אין להסתפק בהקניית השכלה צבאית צרופה בלבד, לפי שהמדע והאמנות הצבאיים חובקים זרועות עולם מבחינת הידע וההבנה".<sup>28</sup> 35 שנים מאוחר יותר טוען עמנואל ולד כי "בשתי המלחמות האחרונות (יום הכיפורים וששת הימים – י"ו) ובתקופה שביניהן הומחש כי המאפיינים הבולטים של גנרלים ישראלים הם חוסר מובהק ומופגן של עניין, של הבנה ושל מקצועיות באמנות הלחימה בכלל ובאסטרטגיה בפרט, ושורת אפילו איבה מוצהרת לכל גילוי של אינטלקטואליזם או של יכולת לחשיבה צבאית".<sup>29</sup>

בדיעבד ניתן לומר כי תפיסתו של אלון נכשלה. המצביא הנאור והמשכיל ראה בעיני רוחו התמימות משהו את הפתרון להעדר האקדמיה כדלהלן: "עידוד הצימאון לדעת והקניית הרגלי לימוד למפקדים על־ידי קריאה, עיון וחיבור עצמיים ומבוקרים – זוהי השיטה הרצויה והמתאימה לתנאי השירות שלנו ולגילם של הלומדים, אם כי אין לוותר על הרצאות מדריכות, מפרשות ומכוונות. ולעולם יש לעורר מפקדים להרחיב את דעתם. כי אין סכנה גדולה לטיבו של הצבא מאשר מפקדים צרי מוחין ונוקשים. מפקדים מפותחים ונאורים יעמידו צבא נאור רחב דעת וצמא דעת, שיבין על מה ולמה הוא מנויס ונלחם". (ההדגשות שלי – י"ו).<sup>30</sup> סבורני כי הסיבה העיקרית לכישלון תפיסתו של אלון היא אותה סתירה שאינה מתיישבת עם המציאות בין הקריאה לעצב מפקדים משכילים לבין הטלת הספק בצורך "להפוך את הפיקוד למקצוע לכל החיים".<sup>31</sup> אלון, שניחן בכשרון צבאי יוצא דופן והיה אוטודידקט מושבע, סבר, כנראה, כי דפוסי ההתעניינות שלו במקצוע הצבאי מאפיינים את כל שאר המפקדים בצה"ל. אלון טעה כאשר סבר כי הסקרנות האינטלקטואלית ותחושת האחריות שפיעמו בו מפעמות גם בכל שאר המפקדים, וכי תכונות אלה ידרבנו את כל הקצינים לרכוש השכלה צבאית באופן עצמאי, מבלי להיעזר בשיטות האקדמיות המקובלות.

### הקריירה השנייה

אלון גרס כי כדי לשמור על "צבא צעיר לנצח" יש להכשיר במסגרת השירות את המפקדים לקריירה שנייה בחיים האזרחיים. ובלשונו של אלון: "בצד ההשכלה הצבאית מוטב להקנות לרוב חברי סגל המפקדים גם מקצועות אזרחיים, באופן שאם יזכו לסיים את שירותם הצבאי בשלום, יסיימוהו גם ללא פגם ברוחם וביכולתם להשתלב במעגל החיים, הייצור והשירותים החיוניים בחברה האזרחית".<sup>32</sup> ראיית הצבאיות כרע הכרחי שיש להיזהר ממנו עולה בחריפות מאזהרתו של אלון בדבר הסכנה של התנוונות כת הקצינים "הפרוסית".<sup>33</sup>

כתב על כך ההיסטוריון הצבאי כתריאל בן־אריה, שלימד במשך שנים רבות בפו"ם: "הקריירה השנייה היא איוולת. צה"ל נהפך לבית־חרושת לקצינים. הם לא מספיקים ללמוד כהלכה, במיוחד לא הפעלת גופי צבא גדולים. המחיר שולם בשדה הקרב. המחיר בכסף גם הוא עצום... בן־גוריון ראה בשירות קבע בצה"ל שליחות לכל החיים ואתגר חלוצי. דיין גרס כי יש לשחרר את משרתי הקבע באמצע חייהם הפעילים כדי לפנות מסלולי התקדמות לקצינים צעירים יותר... כמו במקרים רבים אחרים צדק בן־גוריון. כמו במקרים רבים אחרים שגה דיין. שגה, אך ניצח. מבחינת צה"ל ניצחונו של דיין היה מפלה".<sup>34</sup> (ההדגשות שלי – י"ו).

להפריז בתועלת המבצעית, המוסרית והתדמיתית שתצמח לצה"ל, כאשר יפנה את המשאבים, שהוא משקיע כיום בהכנות האקדמאיות לפרישה, אל ההכנות האקדמאיות הנדרשות להתכוננות אל המשימה החשובה מכול – המלחמה. אין כאן עניין מוכר ונדוש של "תקציב חסר", אלא דיון והחלטה קשה ומתבקשת בשאלת מהותו של הארגון, כיצד הוא תופס את עצמו אל מול האתגר המקצועי שמציב האויב, מהן הנגזרות המבצעיות של אותה תפיסה, ומהי רמת וההכשרה המיטבית הנדרשת למימושן.

### התעממות המאפיינים המקצועיים

שליטת המקצועיות גורמת לזק נוסף: התעממות גבולות המקצוע. ארגון מתעמעם כאשר הוא איננו מפתח ודבק בעקשנות בשפה ייחודית, באתיקה מקצועית ובכללי מותר ואסור חד-משמעיים, המביאים להפרדה ברורה בינו לבין סביבתו. להתעממותו של ארגון יש השפעה מהותית על יכולתו לעמוד במשימותיו. ארגון שאינו מקפיד או שמתקשה לשמר את הנורמות הייחודיות שלו, המבדילות בינו לבין הסובב אותו, לוקה גם ביכולתו לקבוע את סדר היום הפנימי והמחייב שלו, וזה נוטה להיות מוכתב על-ידי גורמים חיצוניים. השפעות אזרחיות חיצוניות אותרו כבר ב-1973 על-ידי ועדת החקירה למלחמת יום הכיפורים ככאלה הפוגעות ביכולתו של צה"ל לתפקד כמכונת מלחמה יעילה: "אין לקיים את האמון בצה"ל, במידה והוא נפגע, על-ידי הצהרות ודרישות סתמיות ליחס של אמון מצד ציבור האזרחים. על צה"ל, ובראש ובראשונה על דרגי הפיקוד שלו, להתעלות ולסלול את הדרך לחיסול הפגמים שהחלו לחדור מהמגזר האזרחי אל בין שורותיו".<sup>36</sup>

במאמר, שעניינו המיליטריזם בחברה הישראלית, טוען החוקר יורם פרי, כי עם חלוף השנים התפתחה בקרב האליטה הצבאית הישראלית מערכת של אמונות ושל דעות שאיננה נבדלת מזו של החברה האזרחית.<sup>37</sup> (ההדגשה שלי – י"ו). ממחקר שערך פרי בשנת 1985 בקרב 100 אלימים ותא"לים עולה כי "בהשוואה לנתונים מקבילים במחקרים שנערכו בצבאות במערב-אירופה אי-אפשר לדבר על קיומה של "רוח צבאית" בקרב הקצונה הפרופסיונלית של צה"ל".<sup>38</sup> עוד כתב פרי כי "הי"קוד האתי" של צה"ל משנת 1994 מבטא את רצונו של הפיקוד הבכיר: "לבסס את הצבא על ערכים שאפשר לכוונתם אזרחיים" (ההדגשה שלי – י"ו). לטענתו, "המסמך הלביש צורה פורמלית לזהות הערכית והנורמטיבית כפי ששררה בו (בצה"ל) שנים רבות".<sup>39</sup>

תופעת "הצבא המתאזרח" יכולה להתרחש, לדעתי, כאשר לחצים חיצוניים ופנימיים פועלים אל מול ובתוך ארגון צבאי, הלוקה ביציבות ובמובהקות של אותם ערכים, סמלים, שפה ונורמות של התנהגות מקצועית, המבדילים אותו מארגונים אזרחיים. מבלי להיכנס לדיון ערכי על דבריו של מוקי צור ב"שיח לוחמים", שהוזכרו לעיל, אין ספק כי הם ביטוי לתפיסה תרבותית-צבאית, שאינה מאפשרת את ההפרדה בין ההווה האזרחית לזו הצבאית – הפרדה שהיא תנאי ליכולת המקצועית-מבצעית של כל צבא – ובמיוחד במדינות דמוקרטיות.

אלון ודיין עטורי הילת המנצחים ממלחמות 1948 ו-1956 היו מהבולטים שבין הוגיו של רעיון הצבא שהוא "צעיר לנצח". לדברי אלון, "ההכרח המתמיד בשינויים ובפיתוח עלול להיות למכשול לשירות מתמיד של מפקדים מזדקנים... מחזור דם רצוף ושילוב דורות בלתי פוסק הם תופעות רצויות בשירות הצבאי".<sup>35</sup> ייתכן כי מי שהיה אלוף מחונן ומצליח בגיל 30 התקשה לתפוס את המשמעות ההרסנית לאורך זמן של רעיון המפקדים הצעירים והכריזמטיים נטולי הידע המקצועי. משכי הכשרה והתנסות ארוכים אינם עולים בקנה אחד עם התפיסה של יציאה המונית לפרישה בגיל צעיר יחסית.



"אינסטינקטים מסוימים לבעיות אופרטיביות אינם יכולים להיות תחליף להכשרה מקצועית"

אל"ם (מיל') עמואל ולד

תפיסת ה"שליחות ולא מקצוע", שהביאה לצמיחתן של תופעות הקריירה השנייה האזרחית ושל האנטי-אקדמיזציה הצבאית הן ייחודיות לצה"ל ואינן מוכרות בשום צבא מודרני אחר. הגיע הזמן שנבחן את תקפותן של הנחות היסוד שבבסיס התופעות האלה ונכיר בנזק שהן גורמות. בחינה כזאת תבהיר כי לא ניתן לקיים צבא יעיל ומודרני ללא הכשרה מקצועית ארוכה ושיטתית לאורך זמן.

צה"ל כבר נטש חלקית את תחושת ה"שליחות", שפיצתה בקושי על העדר המקצועיות, ונותר גם ללא "מקצוע", מכיוון שהוא אינו זונח את התפיסה השוללת את האקדמיה – תפיסה הנובעת מהנחות היסוד החיוביות והתמימות שהתו אלון וחבריו ה"שליחים". הנחות יסוד אלה מנוצלות כיום באופן ציני לשיפור בלתי פוסק של תנאי השירות והפנסיה המשולמת לפורשים. קשה

מי שרוצה ללמוד על המשמעות המבצעית הקשה שיש לתהליכים כאלה על כל ארגון צבאי מוזמן לקרוא את הספר "משבר בפיקוד"<sup>40</sup>, המתאר בתמציתיות את מה שקרה לצבא ארה"ב בווייטנאם, כאשר נדמה היה לצמרת הצבא האמריקני כי ניתן לנהל לחימה על-יפי תפיסות ניהול המקובלות בחברות עסקיות. הסכנה הזאת אורבת גם לצה"ל.

## ס'כ'מ

זמן קצר טרם מותו – ב-1980 – פירסם אלון מאמר מדיני בשם "כלים שלובים"<sup>41</sup> שבו כתב, בין היתר: "בראשית היה החזון, החלום... ישראל היא חלום שהתגשם. אלא שתוך כדי התגשמותו, קרה למדינה מה שקורה לעיתים לחלומות: היא מתחילה לאבד גובה. בת שלושה עשורים בסך הכול, וכבר מכורסת, שריריה מתרפים, ורגליה תרות אחרי האנפילאות המרופדות". בהמשך טוען אלון כנגד "המפוכחים והמשלימים", כלשונו, הטוענים כי כל אוטופיה סופה להכזיב. "על ברכיהם גדל דור קונפורמיסטי נטול יצר העפלה ובו לפסגות, דור הרואה לקרוב בלבד ואף ללכוד רק מה שהוא בהישג ידו. הריאליסטים והפרגמטיסטים הללו נוטים לשכוח, כי דווקא החתירה אל מה שנראה לעיתים כבלתי אפשרי היא שמעלה את האדם למדרגה הראויה לתואר זה, ואף עושה את הנראה כבלתי אפשרי לאפשרי".

מאמר זה ניסה לבחון את מקורותיה של ההווייה האנטי-אינטלקטואלית בצה"ל, את השפעותיה ואת נזקיה הנמשכים עד עצם היום הזה. יגאל אלון היה מצביא ואינטלקטואל מלידה ומבית, שלא השכיל כנראה להבין את המשמעויות העמוקות של מה שיתרחש כאשר ידעך להטה, ותיוותר רק תחושת "ההתפכחות וההשלמה" עם ביטוייה החיצוניים: הכרס ונעלי הבית. התפיסה האנטי-מקצועית והאנטי-אקדמית, הנגזרת מתפיסת הצבא כ"שליחות לאומית ולא משלח יד", התאימה בקושי לתרונן הבעיות הפנימיות והחיצוניות שעמדו בפני המדינה וצה"ל לפני 50 שנה, והיא לחלוטין אינה הולמת את הבעיות המורכבות העומדות בפנינו היום. מי שענינו פקוחות, מזהה בקלות את העובדות הבלתי מחמיאות שסיפקו לנו מלחמות העבר החל מ-1973.

לפני 40 שנה ביטא אלון בבהירות ובחדות את דעתו – התקפה, לדעתי, עד היום – בדבר מצבנו הביטחוני ובאשר לנדרש בשל כך מצה"ל וממפקדיו: "מפלה צבאית רבתי אינה ניתנת לתיקון. במצבה המיוחד של ישראל אסור לה להפסיד במלחמה... מכאן שעל שכם השלד הפיקודי – שתפקידו מניעת מפלות והשגת ניצחונות במבחני המלחמה אם תקרה – מוטלת אחריות שאין דומה לה לחומרה בשום רשות מנהלית בחברה אזרחית"<sup>42</sup>.

מן הראוי, לדעתי, כי אל מול האיום שטרם התפוגג יערכו מפקדי צה"ל את חשבון הנפש בשאלה עד כמה ספג הארגון שהם עומדים בראשו את מאפייני "ההתפכחות וההשלמה", ועד כמה ניתן גם היום להקטין את הנזק הנגרם לנו מהם.

אסיים בדברים שכתב אלון בעניין המצב החברתי, אך סבורני כי הם מתאימים גם לעניינה של עבודה זו: "הכתובת על הקיר כבר רשומה; אבל גם היודעים לקרוא אותה נוטים להתעלם מן

הצפון בה. בסוגיה זו דבר לא יועיל לנו, אלא אם כן יקום בנו העוז להערכת עצמנו מחדש"<sup>43</sup>.

## מקורות

1. יגאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 315.
2. **דוי"ח ועדת אגרנט**, פרק הסיכום, עמ' 1464.
3. **שם**.
4. זאב שיף ואיתן הבר, **לקסיקון לביטחון ישראל**, זמורה, ביתן, מודן, 1976, עמ' 44.
5. **מסך של חול**, עמ' 272.
6. **שם**, עמ' 273.
7. **שם**, עמ' 32.
8. **שם**, עמ' 60.
9. אניטה שפירא, **חרב היונה**, עם עובד, 1992, עמ' 9.
10. **שם**, עמ' 11.
11. עוז אלמוג, **הצבר – דיוקן**, עם עובד, 1997, עמ' 216.
12. **שם**, עמ' 218.
13. **שם**, עמ' 220.
14. **חרב היונה**, עמ' 490.
15. אברהם שפירא – עורך, **שיח לוחמים**, מערכת האיחוד, 1967, עמ' 8.
16. **הצבר – דיוקן**, עמ' 226.
17. **מסך של חול**, עמ' 303.
18. שמעון נוור, **מטרה, משימה – רשימות על מושגים מערכתיים**, פור"ם, 1997, עמ' 3.
19. **שם**, עמ' 9.
20. **דוי"ח ועדת אגרנט**, עמ' 483.
21. **שם**.
22. **דיון מטכ"ל**, 28 בינואר 1974.
23. **רשימות על מושגים מערכתיים**, עמ' 11.
24. עמנואל ולד, **הינשוף של מינרווה**, ידיעות אחרונות, 1994, עמ' 31.
25. **שם**.
26. **שם**, עמ' 16.
27. **מסך של חול**, עמ' 302.
28. **שם**, עמ' 303.
29. **הינשוף של מינרווה**, עמ' 37.
30. **מסך של חול**, עמ' 303.
31. **שם**, עמ' 314.
32. **שם**.
33. **שם**.
34. כתריאל בן-אריה, "נעורי הנצח של צה"ל עולים לנו ביוקר", **מעריב**, 27 בספטמבר 1992.
35. **מסך של חול**, עמ' 314.
36. **דוי"ח ועדת אגרנט**, עמ' 64.
37. יורם פרי, "האם החברה הישראלית מיליטריסטית?!" **זמנים**, 56, עמ' 94-112, 1996.
38. **שם**.
39. **שם**.
40. ריצ'רד אי גבריאל ופול לי סאווגי, **משבר בפיקוד**, משרד הביטחון, 1981.
41. יגאל אלון, "כלים שלובים", **מבנים**, ביטאון הקיבוץ המאוחד מ"ב, מארס 1980, עמ' 41-42.
42. **מסך של חול**, עמ' 301.
43. **כלים שלובים**, עמ' 12.

