

מלחמת ששת הימים: הניצחון שהביא לקיבעון

משה (בוגי) יעלון

רקע

תקופת ההמתנה שלפני מלחמת ששת הימים הייתה מלווה תחושה קשה במדינת ישראל לגבי יכולתה לשרוד מלחמה, שבה תותקף על ידי צבאות מצרים, ירדן וסוריה, בסיוע כוחות תגבור מעיראק, ערב הסעודית, ואולי גם לוב, סודאן, תוניסיה, מרוקו ואלג'יריה. תחושת האיום הקיומי על המדינה, אשר "מותניה" הצרות בקו נתניה-טול כרם היו ברוחב של לא יותר מ-14 ק"מ, הביאה את ההנהגה הישראלית לנסות שוב ושוב למנוע את המלחמה בדרכים דיפלומטיות. כאשר אפסו הסיכויים למניעתה, יצא צה"ל למתקפה מקדימה על חילות האוויר של מצרים, סוריה, ירדן ועיראק (מבצע "מוקד") והשיג עליונות אווירית, שהרימה תרומה מכרעת לניצחון במערכה הצבאית בכללותה.

הניצחון הצבאי המזהיר והמהיר הביא להרחבת גבולותיה של ישראל עד לנהר הירדן, לשחרור ירושלים ויהודה ושומרון, להסרת האיום הסורי מרמת הגולן והמצרי מחצי-האי סיני, ולישיבת צה"ל על גדות תעלת סואץ. כל אלה תרמו להתרוממות רוח ואף לאופוריה בחברה הישראלית, בפיקוד הצבאי ובהנהגה המדינית. מדינת ישראל הגדולה שלאחר המלחמה לא דמתה למדינת ישראל הקטנה שלפניה. מעמדו של צה"ל בעיני הציבור בישראל הגיע אז לשיא, עד כדי הערצת מפקדיו כ"אלילים". גם תחושת הביטחון בקרב חלקים רחבים בציבור הישראלי הייתה כאילו מדובר במלחמה האחרונה, שכן לא נראה סביר שאחרי ניצחון כזה הערבים ינסו שוב לאתגר את ישראל במלחמה נוספת, ואם יעשו זאת, לבטח ינחלו גם בה מפלה. תחושה זו באה לידי ביטוי בדברים שאמר ראש אגף המבצעים במלחמת ששת הימים, אלוף עזר ויצמן:

אני חושב שלערבים יש הרבה תכונות יפות משלהם [...] אבל ביחס לכושרם המלחמתי – זה עניין אחר. אני בטוח שבצורת חינוכם ואופי חייהם ובמנטליות המנהיגות שלהם הגיע הזמן שיבינו שמלחמה זה לא בשבילם [...] כשאנו יושבים היום על הירדן ועל הסואץ ועל הרמה – אני חושב שזו הפעם הראשונה

שמלחמה היא נמנעת [...] מתאים לומר ששלוש זה דבר יפה, אבל הבעיה היא לא שלום או מלחמה, אלא מה אנחנו בכלל רוצים בארץ הזאת? [...] מעולם לא היה מצבנו הביטחוני כל כך טוב, וכושרו של צה"ל לא נפגם במלחמה, אבל כבר היום אתה רואה יהודים פה ושם שנופל עליהם פחד הגויים. שנפסיק לפחד כבר פעם אחת מהגויים, שנתחיל להבין שהעולם מפחד מאתנו יותר, כי הוא יודע את גדולתנו הרבה יותר טוב משאנו יודעים אותה.¹

מאמר זה מפתח את הטיעון כי הניצחון במלחמת ששת הימים ותחושת הביטחון שלאחריו הביאו לקיבעון מסוים בחשיבה המדינית והצבאית בישראל, שגרמו בהמשך לכישלון ההתרעה והתפיסה הצבאית-אסטרטגית והמבצעית (אופרטיבית) במלחמת יום הכיפורים. מחקרים וספרים רבים נכתבו על מלחמה זאת, ורבים מהם עסקו בהפתעה המודיעינית, תוך הדגשת ה"קונספציה" שקנתה שביתה בראשי המעריכים. אחרים עסקו ב"קונספציה" מדינית והיו כאלה שעסקו ב"קונספציה" האופרטיבית הצבאית.

לכול מי שהתמודד עם מלחמה, ובוודאי מי שפיקד על מערכות צבאיות, ברור שקונספציה היא רכיב חיוני לצורך המְשגה וגיבוש שפה משותפת בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין הדרג הצבאי-אסטרטגי לדרגים האופרטיבי והטקטי. המורכבות של ניהול מערכה, בה נדרשים לפעול כעשרה מדרגים (מהקבינט ועד החייל) בתיאום ובסנכרון, היא אתגר משמעותי, שלא ניתן לעמוד בו ללא שפה מושגית משותפת. פיתוח קונספציה הוא אמצעי הכרחי לניהול אירוע מלחמתי.

בה בעת, מי שמעורב בניהול אירוע מלחמתי צריך להיות מודע לקיומה של הקונספציה ולבחון אותה ללא הרף, שמא השתנו הנחות היסוד והתנאים שבעטיים נוצרה, למשל: סדר כוחות האויב, יכולותיו, האינטרסים שלו, מטרותיו ותפיסתו את המצב הקיים. מול שינויים מסוג זה, נדרשים שינויים גם בקונספציה, לעתים עד כדי פיתוח קונספציה חדשה.

קיימת רתיעה טבעית מהצורך לבחון מחדש את הקונספציה, כי ההרגל מספק תחושת ודאות וביטחון. לכן, גם קשה לעכל מידע המנוגד לקונספציה, קל וחומר לערער עליה ולהיפרד ממנה. כך, דווקא הניסיון של הישג והמוכר הופך להיות "כעושר השמור לבעליו, לרעתו" (קהלת ה', י"ב).

אין בקונספציה לבדה כדי להסביר את הכשלים שהתגלו במלחמת יום הכיפורים. יחד עם זאת, הדבקות העיוורת בה מדגימה את הקיבעון המחשבתי שפשה בצמרת המדינית והצבאית של ישראל לפני המלחמה. כך, דווקא שמחת הניצחון המזהיר במלחמת ששת הימים היוותה זרע פורענות לקיפאון ולקיבעון מחשבתיים בתחומים המדיני, הצבאי-אסטרטגי והצבאי-אופרטיבי, שהביאו להפתעה של מלחמת יום הכיפורים.

1 עזר ויצמן, ראש אג"ם במלחמה, בראיון עם גאולה כהן, **מעריב**, 14 ביולי 1967.

קיפאון וקיבעון מדיניים

אין ויכוח על כך שהחלטת נשיא מצרים, אנואר סאדאת, לצאת למלחמה ב־1973 נבעה מהבנתו כי אין סיכוי להחזיר לריבונות מצרית את חצי־האי סיני בדרך מדינית. ניסיונותיו להניע תהליך מדיני למטרה זו מול ארצות הברית (באמצעות מזכיר המדינה וויליאם רוג'רס והיועץ לביטחון לאומי הנרי קיסינג'ר) כשלו. יש הטוענים שמאבקי כוח בממשל האמריקאי בין היועץ לביטחון לאומי למזכיר המדינה הביאו לכך שארצות הברית לא נרתמה למיצוי הפניות המצריות.² מנגד, יש הטוענים שסיבות פוליטיות פנים־ישראליות לא אפשרו לראשת הממשלה, גולדה מאיר, להיענות להצעות המצריות.³

שאלת אחריותה של ממשלת ישראל לקיפאון נותרה נושא לוויכוח עד היום. ראש הממשלה מאיר טענה בנאומה במושב הנעילה של הכנסת, שהתקיים כחודשיים וחצי לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, כי "במשך כל שנות כהונתה של ממשלה זו לא בזבזנו ולא דחינו שום אפשרות של מגע רציני בין שכנינו בנושא השלום והדרך אליו. העלינו הצעות ופניות בדבר מגע גלוי, ואף בדבר מגעים סמויים, שמטעמים ברורים לא אפרט אותם ברבים. נענינו לכול הצעה שהייתה בה מידת רצינות סבירה, אפילו משקלה היה מועט. לא אמנה את כל ההצעות אשר נענינו להן, עד שהתברר שאלה יוזמות קיקיוניות, מעין אורות נדלקים, כבים ומכזיבים".⁴ בין פברואר לאפריל 1973 נעשו ניסיונות להניע תהליך מדיני, שכשלו. יש הסבורים שב־ישראל שררה אמונה כי העליונות הצבאית הישראלית תרתיע את מצרים מלצאת למלחמה גם במצב של קיפאון מדיני. יתרה מזאת, ההנהגה הישראלית הייתה בטוחה שגם אם תפרוץ מלחמה, מצרים תוכה בה מכה קשה, שתקשה עליה לבוא בהמשך בתביעה להחזרת כל סיני.⁵ במקביל, היה ברור בהנהגה הישראלית שכישלון התהליך המדיני עלול להביא למלחמה, אלא שכאמור היא הייתה משוכנעת שזו תסתיים בתבוסה מצרית, ולא רק זאת, אלא גם בהישגים חשובים לישראל.⁶ כמו כן, רבים בצמרת המדינית והצבאית הישראלית באותה תקופה סברו כי מלחמה אמורה להיראות כ"יום השביעי" של מלחמת ששת הימים. גישה זו היא דוגמה מובהקת לקיבעון מחשבתי, או במילים אחרות ל"התכוננות למלחמה הקודמת".

- 2 בועז וונטיק וזכי שלום, **מלחמת יום הכיפורים: המלחמה שאפשר היה למנוע** (תל אביב: רסלינג, 2012).
- 3 ראו למשל: יוסי ביילין, **מחירו של איחוד: מפלגת העבודה עד מלחמת יום כיפור** (תל אביב: רביבים, 1985).
- 4 **דברי הכנסת**, 25 ביולי 1973, עמ' 4275.
- 5 שרון מנקוביץ, "תגובת מדינות ליוזמות שלום: מדיניות ישראל כלפי מצרים, 1969–1973", עבודה לקבלת תואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה, 2005, עמ' 147–159.
- 6 אורי בר־יוסף, "היסטוריוגרפיה של מלחמת יום הכיפורים: דיון מחודש במחדל המבצעי והמודיעיני", **עיונים בתקומת ישראל**, כרך 23, 2013, עמ' 1–33.

הקיבעון הצבאי-אסטרטגי והצבאי-אופרטיבי

במרחק הזמן, וכמי שהתאמץ להקפיד על "התכונות למלחמה הבאה", אין לכותב שורות אלו ספק שבצמרת צה"ל בשנים שלאחר מלחמת ששת הימים פשה הסימפטום של "התכונות למלחמה הקודמת". הניצחון הצבאי המזהיר של יוני 1967 גרם לצמרת הצבאית לחשוב במונחי אותה מלחמה, ואף לנסות לשחזר ניצחון דומה במלחמה הבאה. הקיבעון הצבאי וההתכונות למלחמה הקודמת התבטאו בזלזול באויב; באי-עדכון תפיסת הביטחון ותפיסת ההפעלה של צה"ל בהתאם לשינויים בשטח עקב מלחמת ששת הימים, ובראשם העומק האסטרטגי שנוצר לישראל והשינוי התפיסתי בקרב צבאות ערב; בתרגום תפיסת "אף שעל" המדינית לתפיסה צבאית, באופן שגרם אבדות מיותרות רבות בקרב חיילי הסדיר, אשר נדרשו לוודא כי "קו המגע הוא קו העצירה".

דוגמה מובהקת לניסיון לנצח את המלחמה הבאה בדרך שבה הושג הניצחון במלחמת ששת הימים ניתן למצוא ברצון של צמרת צה"ל לשחזר את הצלחת מבצע "מוקד" (המתקפה המקדימה נגד חילות האוויר של האויב). ואולם, מאז מלחמת ששת הימים חלו שינויים אופרטיביים בצבאות מצרים וסוריה, כמו הצטיידותם במערכות הגנה אוויריות יעילות. אלו כרסמו בעליונות של חיל האוויר הישראלי ובחופש הפעולה שלו. נראה שנוצרה גם מגבלה מדינית, שלא אפשרה מתקפה מקדימה דוגמת זו של מלחמת ששת הימים. בהקשר זה ראוי לציין כי עצם קיומם של מערך טילי קרקע-אוויר של מצרים וסוריה ושל מערך הנ"ט המצרי היה ידוע, וכי הפער לא היה במישור המודיעיני-טכני, אלא בהיעדר תורת לחימה מעודכנת בצה"ל ובאי-ניצולו של המידע המודיעיני לבניין הכוח.⁷

אורי בר-יוסף תיאר את התייחסותם של מפקדי צה"ל לפני מלחמת יום הכפורים להצלחת מבצע "מוקד" כך:

אירוע שהשפיע, יותר מכול, על דרך החשיבה בישראל ובמצרים לגבי מהלך הפתיחה של המלחמה הבאה. בחמש השנים הבאות, שני הצדדים יראו בהשגת יכולת אווירית מצרית לתקוף את שדות התעופה הישראליים משום אבן בוחן מרכזית – עבור כמה מעריכים בישראל כמעט בלעדית – להערכת היתכנות של יוזמה צבאית מצרית לכיבוש סיני. המצרים הפסיקו לחשוב במונחים אלה בסתיו 1972, והחליטו לצאת למלחמה תוך מאמץ לקזז את נחיתותם באוויר באמצעים אחרים, בעיקר על ידי הגבלת יעדיה הטריטוריאליים. הערכת אמ"ן, לעומת זאת, נותרה בעינה, משוכנעת כי המצרים לא ייצאו למלחמה כל עוד לא השיגו יכולת תקיפה בעומק ישראל או, לפחות, יכולת שתאפשר להם להגביל את חופש הפעולה של צה"ל בשמי מצרים.⁸

7 גדעון חושן, "מודיעין לפיתוח אמצעי לחימה", בתוך: מודיעין וביטחון לאומי, צבי עופר ואבי קובר, עורכים (תל אביב: הוצאת מערכות, 1987), עמ' 527–534.

8 אורי בר-יוסף, הצופה שנרדם (לוד: זמורה-ביתן, 2001), עמ' 28.

הקיבעון הצבאי קיבל ביטוי בולט נוסף בתפיסת ההגנה של צה"ל ובהפעלת הכוח בתחילת המלחמה. אלו התאימו לקווי הגבול ערב מלחמת ששת הימים, אך התעלמו מהשינוי האסטרטגי והאופרטיבי המשמעותי ביותר מבחינת ישראל בעקבות המלחמה ההיא – היווצרותו של עומק אסטרטגי. התפיסה ההתקפית, לפיה יש להעביר את הלחימה לשטח האויב במהירות האפשרית, תוך בלימתו עד לגיוס המילואים (ואשר "מכה מקדימה" הינה חלק ממנה), פותחה על ידי דוד בן-גוריון כדי להתמודד עם הנחיתות המספרית של צה"ל ועם היעדר כל עומק אסטרטגי. לכן, היה צפוי שבעקבות השינוי בשטח לאחר מלחמת ששת הימים תפותח תפיסה הגנתית, שתנצל את העומק האסטרטגי שנוצר לראשונה כדי לסגת במידת הצורך לשטחי מפתח ולעמדות שולטות כדי לבלום את מתקפת האויב. תפיסה הגנתית כזו לא פותחה, ותחת זאת הונהגה "הגנה קדומנית". תפיסת "אף שעל" המדינית תורגמה למקבילה צבאית, שלפיה "קו המגע הוא קו העצירה". הדבר גרר כאמור אבדות רבות בקרב חיילי הסדיר, שבמקום להשתמש בעומק האסטרטגי כדי להכיל את החדירה המצרית ולהתארגן מחדש בקו בלימה, נדרשו למנוע כל חדירה או פריצה בקו הגבול עצמו.

גם תחושת צמרת צה"ל, שלפיה ניתן לסמוך על ההתרעה המודיעינית ולגייס את יחידות המילואים בזמן (כמו במלחמת ששת הימים), המחישה חוסר הבנה של ההשלכות המודיעיניות והלוגיסטיות שהתלוו להיווצרות העומק האסטרטגי: מרחב ההתרעה צומצם מבחינה מודיעינית, שכן עקב קרבת הגבול החדש למרכזי האויב נפרסו כוחותיו לאורכו באופן קבוע, ובניגוד לתקופה שקדמה למלחמת ששת הימים כבר לא ניתן היה להסתמך על תנועה מסיבית של כוחות ערביים מהעורף לחזית כאינדיקציה שתאפשר התרעה מוקדמת. במקביל, מבחינה לוגיסטית דווקא עלה הצורך בהגדלת מרחב ההתרעה, שכן השטחים הרבים שנוספו לישראל האריכו משמעותית את קווי השינוע לחזית, ובהתאם לכך את משך הזמן הנדרש לגיוס המילואים, שהפך לארוך יותר מאשר ב-1967.⁹

לקיבעון התפיסתי, האסטרטגי והאופרטיבי מצטרפת ההערכה הנמוכה לכושר הלחימה של החייל הערבי, שהוכחה מחדש ביכולת שהוצגה על ידי חיילי צבאות מצרים וסוריה במלחמת ששת הימים. הערכה זו הופרכה במלחמת יום הכיפורים. הנרי קיסינג'ר העיד ששמע משר הביטחון, משה דיין, כי הופתע מן "הפנאטיות שבלחימה הערבית" במלחמת יום הכיפורים, שהזכירה לו "לוחמי ג'האד".¹⁰

9 חנן שי, "זו לא 'הקונספציה': מדוע כשל צה"ל במלחמת יום הכיפורים?", **מידה**, 21 בספטמבר 2015, <https://goo.gl/s6PIFv>

10 שלמה אהרונסון, "מלחמת יום הכיפורים – מסמכים אמריקאיים", בתוך: **40 שנה אחרי**, יורם דינשטיין ואברהם זהר, עורכים (תל אביב: המכון לחקר מלחמות ישראל, Contento, De Semrik, 2013), עמ' 74.

תחושת הביטחון העצמי של מפקדי צה"ל באה לידי ביטוי גם בדבריו של אלוף פיקוד הדרום עד זמן מה לפני מלחמת יום הכיפורים, אריאל שרון. חודשיים וחצי לפני המלחמה הוא נשאל בראיון האם הוא מקבל את קביעתם של מומחים צבאיים זרים, שלפיה ישראל היא מעצמה צבאית בינונית בקנה מידה עולמי. בתשובתו העמיד שרון את כוחה הצבאי של ישראל בשורה אחת עם זה של מעצמות צבאיות כמו בריטניה וצרפת. לשאלה לגבי המחיר שתשלם מצרים אם תיזום מלחמה, ענה שרון: "מחיר נורא, נורא! מחיר שמצרים לא תוכל לעמוד בו. בששת הימים היה למצרים לאן לסגת – לתעלה. במלחמה הבאה – קו הנסיגה של מצרים יהיה קהיר. אין להם קו אחר. וזה יהיה כרוך בחורבן נורא של מצרים. חורבן מוחלט. זה מיותר בעיני. אנחנו לא זקוקים לזה. אבל לעולם לא נחזור על מלחמת ההתשה, למרות שניצחנו בה. המצרים יוכו מכה נוראה".¹¹

אלוף (מיל') מאיר עמית טען לאחר מלחמת יום הכיפורים ששורשי הכשל בתחילתה נבעו מכך ש"אנחנו כולנו בנינו לעצמנו מצב, או עמדה, או גישה של ביטחון עצמי מופרז, של תחושת עוצמה, של 'אני ואפסי עוד'".¹² למסקנה דומה הגיעו אליוט כהן וג'ון גוך, שטענו כי אווירה של שחצנות וביטחון עצמי מופרז – פרי הבאושים של מלחמת ששת הימים – גרמו לדרג הצבאי והמדיני בישראל לא להבין נכונה את משמעות השינויים שחלו בין שתי המלחמות בצבאות מצרים וסוריה, ויצרו כשל מחשבתי בהבנת משמעותם של יחסי הכוחות בקו החזית ערב מלחמת יום הכיפורים.¹³

נראה שההנחה כי צמרת צה"ל חשבה על המלחמה הבאה כ"יום השביעי" של מלחמת ששת הימים אכן נכונה. נוח היה לחשוב כך ולהתעלם מהתפתחות צבאות ערב ומהתחמשותם, במיוחד מאלו של צבא מצרים, כמו גם מהתפתחות החשיבה בצד השני ומפנייתו של סאדאת למהלך צבאי מוגבל אסטרטגית שמטרתו הנעת תהליך מדיני.

כמובן שלכול אלה הייתה השפעה גם על הערכת המודיעין. עם זאת, אין להתייחס להפתעת מלחמת יום הכיפורים כאל הפתעה מודיעינית בלבד, אלא גם כהפתעה אסטרטגית ואופרטיבית, שנבעה מקיבעון מחשבתי, ששורשיו היו, ללא ספק, בניצחון המזהיר של מלחמת ששת הימים. אחרי ניצחון זה לא הופקו הלקחים המתבקשים ולא נעשו ההתאמות הנדרשות לתפיסת הביטחון ולתורת הלחימה של צה"ל. היעדר שיח מודיעיני-אופרטיבי כנדרש הוביל לדבקות בתפיסה

11 אריאל שרון בראיון לדב גולדשטיין, **מעריב**, 20 ביולי 1973.

12 מצוטט אצל חנוך ברטוב, **דדו – 48 שנה ועוד 20 יום** (תל אביב: דביר, 2002), עמ' 247.

13 Eliot Cohen and John Gooch, *Military Misfortunes: The Anatomy of Failure in War* (New York: Vintage Books, 1991), pp. 124-125.

ההתקפית הישנה ולשימת דגש על מכה מקדימה בסגנון מבצע "מוקד", אשר התבררו כלא רלוונטיים בנסיבות הייחודיות של מלחמת יום הכיפורים.¹⁴ את בעיית התכנון הלקוי האיר מרדכי גזית, מנכ"ל משרד ראש הממשלה במלחמת יום הכיפורים. לטענתו, ההנחה התכנונית של צה"ל, שלפיה הוא יוכל להדוף, או לפחות לבלום, כל מתקפה, גם משתי חזיתות כמו מצרים וסוריה וגם אם תבוא בוז'מנית ובמפתיע, נשענה על תחושת העומק שיצרו קווי הגבול החדשים שלאחר מלחמת ששת הימים.¹⁵ הנחה תכנונית זאת הופרכה במלחמת יום הכיפורים, בין היתר בשל העובדה שתפיסת "אף שעל" וקו ההגנה הקדומני נטרלו למעשה את היתרון המובנה שהקנה העומק האסטרטגי של קווי הגבול החדשים. גם אל"ם (מיל") יעקב חסדאי, שהיה חוקר בוועדת אגרנט, סבר כי ליקויי צה"ל במלחמת יום הכיפורים לא נבעו מההפתעה (פרי הכשל המודיעיני) דווקא; לטענתו, הייתה זו תוצאה של ירידה ברמת החשיבה הצבאית.¹⁶

סיכום

דווקא על רקע הכישלונות התפיסתיים שהביאו להפתעה המודיעינית, האסטרטגית והאופרטיבית במלחמת יום הכיפורים, בולט הניצחון הישראלי במלחמה זו. ניצחון זה נרשם בזכות עוז נפשם, נחישותם ומקצועיותם של הלוחמים בשדה הקרב. עם זאת, ראוי ללמוד מניסיון מר זה מספר לקחים עיקריים:

- א. יש להיזהר מאופוריה ושאננות לאחר ניצחון.
- ב. יש להיזהר מקיבעון מחשבתי שמקורו בהצלחה אשר עלול להביא להיערכות לקראת "המלחמה הקודמת". תחת זאת, יש להקפיד על בירור מציאות תמידי (למידה) ולעדכן את תפיסת הביטחון וההפעלה של צה"ל לאור תנאי המציאות המשתנים ומאפייניה.
- ג. יש להקפיד על דו־שיח מדיני־צבאי ועל שיח בתוך המערכת הצבאית בין הדרגים השונים, תוך הטלת ספק בקונספציה המוכרת והנוחה, בידיעה שהדבר הקבוע בחיים הוא השינוי.

מציאות של שינויים תכופים בממדים השונים – גיאורפוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים – מחייבת רעננות מחשבתית ועידוד תרבות ארגונית של ביקורת והטלת ספק במוכר ובמקובל בכול הדרגים, וכן עידוד חשיבה יצירתית בכול התחומים

14 איתי ברון, **המחקר המודיעיני – בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים** (גלילות: המרכז למורשת המודיעין, המכון לחקר מודיעין ומדיניות, 2015).

15 מרדכי גזית, "האם אפשר היה למנוע את המלחמה?", בתוך: **מלחמת יום הכיפורים: מבט מחדש**, חיים אופז ויעקב בריסימן-טוב, עורכים (ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים ומשרד החינוך, התרבות והספורט, מרכז הסברה, 1999), עמ' 12.

16 יעקב חסדאי, **אמת בצל המלחמה** (זמורה-ביתן מודן, 1978), עמ' 10–23.

בדרגים המדיני והצבאי כאחד. בכוחה של תרבות ארגונית כזאת למנוע כישלונות, כמו בתחילת מלחמת יום הכיפורים, ולהבטיח את השגת המטרות בכול מערכה, כמו במלחמת ששת הימים.