

הודאה והתחמקות – השימוש במושגים 'כישלון' ו'אחריות' בעקבות מתקפת ה־7 באוקטובר והשפעתם על מרחב השיח בין הדרג המדיני והדרג הצבאי¹

כרמית פדן

'אתחלתא', אוניברסיטת בר־אילן
והמרכז האקדמי רופין

קובי מיכאל

המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוניברסיטת תל אביב
ואוניברסיטת סאות' ווילס, בריטניה

מלחמה מביאה לידי ביטוי באופן המובהק והמורכב ביותר את סוגיית היחסים בין דרג מדיני לדרג צבאי. יחסים אלו ומרחב השיח ביניהם הם בחזקת כור היתוך של האסטרטגיה הלאומית, וכשאלה משתבשים הדרג המדיני יתקשה להגדיר את התכלית המדינית במונחי דירקטיבה מדינית, וכנגזרת מכך – את מטרות המלחמה לצורך מימוש הדירקטיבה.

מרחב השיח משמש במאמר זה מושג מארגן אנליטי לבחינת השיבוש שחל בתהליך הלמידה הדיאגנוסטית־אסטרטגית של הדרג המדיני והדרג הצבאי סביב תהליך קבלת ההחלטות במלחמה שהחלה בעקבות טבח ה־7 באוקטובר 2023. מאחר שתהליך למידה כולל בתוכו תהליך המשגה, בחרנו לנתח את השימוש במושגים 'אחריות' ו'כישלון' על ידי הדרג המדיני והדרג הצבאי, שכן היה בהם כדי להשפיע על מסגור 'המציאות' ולשקף את עומק הפער בין הדרגים ואת משבר האמון ביניהם. כך משתקפת גם השפעתם של אלה על היווצרותו של מרחב שיח סגור בין הדרגים, קרי, מרחב שיח שאינו מאפשר למידה אסטרטגית והמשבש כל אפשרות לקיומו של תהליך למידה דיאגנוסטית־אסטרטגית, שהוא חלק בלתי נפרד בתהליכי קבלת החלטות, קל וחומר בעת מלחמה. התעקשותו של הדרג המדיני להתמקד דווקא בתחקירים הצבאיים שבוצעו כחלק מתהליך בדיקה ארגוני פנים־צבאי ולצמצמם למרחב הצבאי בלבד ובלי להתייחס אליהם כאל מבואה הכרחית לתחקור של הכישלון המדיני וכתשתית לתהליך הלמידה המשותף, כמו גם הסתייגותו הבולטת והימנעותו מהקמת ועדת חקירה ממלכתית לבחינת אחריות ממשלתית רחבה למתקפה, העיבו על האמון בין הדרגים ועיקרו מתוכן את מהות האחריות המשותפת – שני תנאים הכרחיים למרחב שיח פתוח בין הדרגים. בהיעדרו של זה שובש תהליך הלמידה האסטרטגית המשותף. בשל היעדרו או חולשתו של תהליך הלמידה האסטרטגית ניכר הפער בין המשגת המיקרו מצד הצבא לבין המשגת המאקרו מצד הדרג המדיני של האירועים בכל הנוגע למהות הצבאית של הכישלון, וכן בפער בין הדרגים בהתייחס למושג האחריות. שני אלה מונעים את יכולת החקירה ברמת המאקרו.

מילות מפתח: יחסי דרג מדיני-דרג צבאי, מרחב השיח, אחריות, כישלון, מלחמה, אסטרטגיה, ביטחון לאומי, רצועת עזה, פלסטינים, 7 באוקטובר.

מבוא

לחמור ביותר מאז השואה, הוביל את ישראל לפתוח במלחמה הארוכה בתולדותיה. ההפתעה הבסיסית (לניר, 1983) הצורבת נתפסה כנקודת שפל של מערכת הביטחון (ושל קהילת המודיעין בכלל) ושל הדרג המדיני

מתקפת חמאס ב־7 באוקטובר 2023 העמידה את ישראל בפני אחד האתגרים המורכבים ביותר שידעה כמדינה. הטבח שבוצע בחסות מתקפה זו, הנחשב

מביא לידי ביטוי את מקצועיותו ואת כישוריו, כשהתכלית המתחייבת היא סנכרון המאמץ הצבאי עם המאמץ המדיני והפעלת הכוח הצבאי לצורך מימוש המטרה המדינית. יחסי הדרג המדיני והצבאי ומרחב השיח ביניהם הם בחזקת כור היתוך של האסטרטגיה הלאומית, המקום שבו נוצר החיכוך המתחייב בין החשיבה הצבאית לחשיבה המדינית, אשר מוביל לתהליכי למידה משותפים המאפשרים את פיתוח תשתית הידע הרלוונטית לגיבוש האסטרטגיה הלאומית. כשאלה משתבשים הדרג המדיני יתקשה להגדיר את התכלית המדינית, לתרגמה להנחיות מדיניות ברורות וליישם את מטרות המלחמה לשם מימושה (מיכאל, 2008).

האסטרטגיה הלאומית בכלל והתכלית המדינית והגדרת מטרות מלחמה בפרט הן תוצר של שיח בין הדרגים, שמהותו תהליך למידה משותף ואחריות היא בניית תשתית ידע והמשגות משותפות (מיכאל, 2016). שיח מסוג זה מחייב שני תנאים הכרחיים: אמון הדדי ואחריות משותפת. בהיעדרם של שני התנאים משתבשים היחסים בין הדרגים ולא מתאפשר שיח למידה פורה. היכולת של הדרג הצבאי להציג את עמדותיו המקצועיות ללא מורא וחובתו לציית באופן מלא לדרג המדיני, לצד החובה של הדרג המדיני לגבות את הדרג הצבאי ולאפשר לו להפעיל את הצבא באופן אוטונומי (בכפוף לשיקול דעתו המקצועי, וכל אימת שהמהלך הצבאי נותר רלוונטי למימוש המטרות המדיניות) מבטאת את מהותה של אחריות משותפת (Bland, 1999). מדובר במודל נורמטיבי-אידיאלי לתיאור היחסים בין דרג מדיני לדרג צבאי, שבו שני הדרגים חולקים אחריות לשליטה על הצבא ולתוצאות המעשה הצבאי.

את מוקד הפאזל המחקרי הנוכחי אנחנו מזהים במשבר האמון המעמיק בין הדרג הצבאי למדיני בכל הנוגע למהות האחריות המשותפת (Bland, 1999) לכישלון ב-7 באוקטובר. להערכתנו, עצם ההודאה של הדרג הצבאי (וגם של השב"כ) בכישלון וקבלת אחריותו הובילה את הדרג המדיני להסיר כל אחריות לכישלון מצידו, להטיל את האחריות על הדרגים המקצועיים ולמסגר את אסון ה-7 באוקטובר ככישלון צבאי ומודיעיני.³ דוגמה בוטה לכך נראתה במסיבת העיתונאים של ראש הממשלה נתניהו שהתקיימה ב-21 במאי 2025, שבה הגדיר את מתקפת חמאס כ"מתקפת כפכפים, קלצ'ניקובים וטנדרים" והדגיש כי בכוונתו לבדוק את הכישלון הצבאי עד תום (אייכנר וזיתון, 2025). איננו מתעלמים מכך שיש הגורסים שלראש הממשלה נתניהו סיבות אישיות לא לקבל על עצמו אחריות ולדבוק בתפקיד ראש הממשלה. אלו קשורות במשפטו וביתורנותו בניהול משפטו כראש ממשלה מכהן. אלא שבמאמר זה אנו

כאחד. המלחמה שהתפתחה בעקבות מתקפת חמאס, תודעת האסון הלאומי והצורך בסימון האחראים לומיקדו את תשומת לב הציבור באופן התייחסותם של הדרג הצבאי והדרג המדיני למתקפה, באחריות המתחייבת בעטיה ובמערכת היחסים ביניהם.

להערכתנו, עצם ההודאה של הדרג הצבאי (וגם של השב"כ) בכישלון וקבלת אחריותו הובילה את הדרג המדיני להסיר כל אחריות לכישלון מצידו, להטיל את האחריות על הדרגים המקצועיים ולמסגר את אסון ה-7 באוקטובר ככישלון צבאי ומודיעיני.

היחסים בין הדרגים היו טעונים ועכורים עוד טרם המלחמה, לאחר שנה (מאז ינואר 2023) של מחלוקת ציבורית גדולה שהתפתחה, עקב רפורמה משפטית שביקשה הממשלה להוביל וההתנגדות שעוררה בקרב חלקים בחברה הישראלית. הצבא נעשה מעורב עת חיילים וקצינים במילואים, שנמנו עם המוחים נגד המהלך, אימום להפסיק את התנדבותם לשירות מילואים. הדרג המדיני תפס את האיום כסרבנות וכאיום מסוכן על כשירות הצבא וביטחון המדינה, והתייחס בביקורתיות ואף בחשדנות לדרג הצבאי בשל האופן הבעייתי, לשיטתו, שבו בחר הצבא לטפל בנושא. את חשדנותו זו החיל הדרג המדיני גם על ההתרעות המודיעיניות שהועברו לו על ידי הצבא במהלך אותה שנה (אלרן ומיכאל, 2023). מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר התרחשה בנקודת שפל ביחסים בין הדרג המדיני והצבאי, ובעת שבה אמון הציבור בישראל בשני הדרגים, וברמטכ"ל בעיקר, הידרדר לשפל עמוק שהגיע ל-56 אחוזי תמיכה ברמטכ"ל הרצי הלוי, ו-49 אחוזים ברמטכ"ל אייל זמיר בחודשים הראשונים (ממארס 2025) לכהונתו.² הדרג הצבאי (וכך גם שב"כ) הצליח להתגבר על הכאוס, להתאושש ולעבור מהגנה להתקפה, ואחדים מבכירי הכריזו על אחריותם להתרחשות מתקפת ה-7 באוקטובר. לעומתו הדרג המדיני היסס, גמגם, נמנע מלשאת באחריות למתקפה ואף ניסה לגלגלה לפתחם של הצבא והשב"כ, שהודו בכישלון ובאחריותם לו.

מלחמה מביאה לידי ביטוי באופן המובהק והמורכב ביותר את סוגיית יחסי דרג מדיני-דרג צבאי. אלו כשלעצמם מהווים נדבך יסודי בכל הקשור לביטחון הלאומי, כפי שהיטיב לתאר זאת הרמטכ"ל אייל זמיר בנאומו בטקס החלפת מפקד המכללות הצבאיות ב-14 באוגוסט 2025: "אחת הסוגיות המרכזיות בביטחון הלאומי היא הקשר הבין-מדרגי ויחסי הגומלין בין דרג צבאי לדרג מדיני" (זיתון, 2025). במלחמה הדרג הצבאי

המושגים כישלון ואחריות בהקשר ל-7 באוקטובר בוצעה באמצעות ניתוח מופעיו ושימושו השונים של כל אחד משני המושגים על ידי קציני צבא, שרי ממשלה ובעלי תפקידים בדרג הצבאי והמדיני, כפי שבאו לידי ביטוי במקורות גלויים בכתבות, בסקירות, במאמרי דעה, בפוסטים ברשתות החברתיות, בציוצים, במסיבות עיתונאים וכן בתקשורת הכתובה, המשודרת והמקוונת, כאמצעי לפניית הדרג המדיני והדרג הצבאי לציבור. הכלי המתודולוגי במחקר הנוכחי הוא ניתוח שיח (Discourse Analysis). באמצעות ניתוח שיח נוכל להתמקד בשפה ובארגון הרטורי שלה (כתובה, מדוברת או מסומנת) ולבחון את האופן שבו ידע ומשמעות מאורגנים, מועברים ומשוכפלים דרך פרקטיקות מוסדיות. תת־הקטגוריה לניתוח השיח היא ניתוח שיח ביקורתי, שהוא כלי מתודולוגי מרכזי לחשיפת הקשר בין שיח, כוח והבניה חברתית. במובן זה בחינה והבנת השימוש במושגים כישלון ואחריות בהקשר למאורעות ב-7 באוקטובר והבנתם משמשות במאמר לא רק כאמצעי תיאורי אלא הן גם כלי חשוב לבחינת ההבניה החברתית של כוח חברתי-פוליטי, כדי לפענח את האופן שבו יחסי כוח ואידיאולוגיות מתעצבים ומועברים. ניתוח השיח מסייע לנו לבחון כיצד כלים דיסקורסיביים ואסטרטגיות רטוריות משפיעים על דעת הקהל, מחזקים מערכות שליטה, מעצבים את תפיסות המציאות של הציבור (Van Dijk, 2008), ובחשבון כולל מתווים את מרחב השיח בין דרג צבאי לדרג מדיני. נדגיש כי הבחירה במושגים כישלון ואחריות אינה בחירה שרירותית, שכן שני המושגים עומדים במרכז השיח הציבורי סביב מתקפת חמאס ב-7 באוקטובר, משמשים ציר מרכזי ביחסים בין הדרגים בכלל ובעת משבר וחירום בפרט, ומשבשים את רעיון האחריות המשותפת המהווה נדבך יסודי ביחסים תקינים בין הדרגים.

מסגרת תאורטית: על מהותם של מושגים, הגדרות והבניות של 'מציאות'

לאירועים המתרחשים סביבנו אין קיום עצמאי, אלא בכפוף למשמעות שאנו נותנים להם (Berger & Luckman, 1967). משמעות זו היא תוצר של הבניה חברתית, היא מעוגנת בהקשר וקובעת את אופן פעולתנו (Weick, 1995, 2001). מנהיגים, ובכלל זה מפקדים, הם המעניקים משמעות לאירועים ועל ידי כך מפרשים אותם ויוצרים 'מציאות' (Ancona, 2012; Shamir, 2007). בתוך כך הגדרות הן כלי חשוב לעיצוב 'מציאות', לכן הבחירה להשתמש בהגדרה זו או אחרת אינה שרירותית. היא מאפשרת להשפיע ולהבנות משמעויות ודרך לעצב נרטיבים. משכך, הגדרות מהוות חלק אינהרנטי בתהליכי

מבקשים להעמיד הסבר אחר או נוסף אפשרי, גם אם חלקי, לכשל ביחסי הדרגים. משכך ההסבר ממוקד בניתוח מרחב השיח בין הדרגים בהתבסס על המשגות הצבא בדבר 'כישלון' ו'אחריות'. כפי שנטען בהמשך, המשגות אלה מאפשרות לדרג המדיני מרחב מילוט מקבלת אחריות ממשלתית רחבה לאירועים.

בחירת הדרג המדיני למסגר את אסון ה-7 באוקטובר ככישלון צבאי ומודיעיני מרדדת באופן משמעותי את עוצמת הממד המדיני של הכישלון ומהותו, ואת חלקו של הדרג המדיני באחריות לעצם התרחשותו (כך למשל, ניסיונו של נתניהו באותה מסיבת עיתונאים לשכנע כי אין ולא היה דבר בין הסיוע מקטר, שזכה לעידודו, לבין מתקפת ה-7 באוקטובר⁴). התחמקות הדרג המדיני מאחריותו ומסגור הכישלון ככישלון צבאי ומודיעיני ללא הפנמת הכישלון המדיני מעקרים את מהות האחריות המשותפת ומכרסמים באמון הדרג הצבאי בדרג המדיני. לכן נבקש לברר כיצד השימוש במושגים כישלון ואחריות לתיאור אסון ה-7 באוקטובר עיצב את מרחב השיח בין הדרג הצבאי לדרג המדיני, שיקף את מהות היחסים ביניהם והשפיע על יכולתם לנהל תהליך למידה משותף ומתבקש עקב מתקפת ה-7 באוקטובר.

לטענתנו, לאופן שבו המשיג הצבא את המושגים כישלון ואחריות יש משמעות החורגת מהשפעתו על יחסי הדרגים בלבד, שנוגעת לאחריות של כל אחד מהדרגים לאסון ה-7 באוקטובר. כך, באופן המשגת הכישלון על ידי הדרג הצבאי אין הבחנה בין עוצמת כישלון הצבא במקרה זה לעוצמתו בכישלונות צבאיים ומבצעיים בסדרי גודל אחרים לחלוטין. בטשטוש ההבחנה בין עוצמת הכישלון ומהותו לכישלונות צבאיים אחרים הפחית וצמצם הצבא את הכישלון הקשה בחריגותו ועל ידי כך נרמל אותו, קרי הפך אותו לעוד כישלון צבאי, דומה לאחרים הפחותים ממנו בסדרי גודל משמעותיים. מהלך זה אפשר לדרג המדיני להסיר מעצמו אחריות לאסון ה-7 באוקטובר ולמסגר אותו ככישלון צבאי בלעדי, ולפיכך להעמיד את האחריות לפתחו של הדרג הצבאי בלבד. נוכח יתרונו של הצבא כסמכות אפיסטמית (מיכאל, 2008, 2010), מסגור זה סייע לדרג המדיני למסגר ולהבנות את תהליכי המלחמה כצבאיים ולא כמדיניים, ומשכך הגביר את השפעת הצבא על תהליכי עיצוב האסטרטגיה, המדיניות וקבלת ההחלטות בהתייחס למלחמה.

מתודולוגיה

זהו מחקר איכותני. שאלת המחקר הנוכחי היא: כיצד השפיע השימוש במושגים כישלון ואחריות על ידי הדרג הצבאי על מרחב השיח שהתפתח בינו לבין הדרג המדיני, וכיצד שיקף את מהות היחסים ביניהם? בחינת

כהלכה, ולפיכך שמנהיגות המפקד לא הוכחה בשעת מבחנה הגדול (שעת הקרב), הרי שכשםפקד מגדיר אירוע מבצעי ככישלון, המשמעות היא שהיחידה נכשלה ולכן אין זיהוי מוחלט בין המפקד לכישלון. עוד נמצא כי כשםפקדים מגדירים אירוע מבצעי ככישלון הם מסמנים אגב כך את נקודות הכשל שהובילו לכישלון, ומשכך יידעו לא לחזור על טעויות אלה בלחימה או באירוע המבצעי הבא. לפיכך, מאחר שהתרבות הארגונית בצה"ל מטפחת מנהיגות צבאית כמנהיגות לומדת ומסתגלת מאירוע מבצעי אחד למשנהו, היא אינה נוטה להדיח מפקדים שנכשלו בתפקידם (פדן, 2017).

המפגש בין הדרג הצבאי לדרג המדיני הנדון במאמר זה הוא מפגש אינטלקטואלי שבו באות לידי ביטוי תשתיות ידע הנשענות על מושגים ועל הקשרים ביניהם בהקשר מתהווה – תשתיות ידע של כל אחד מהדרגים במסגרת מרחב שיח המתנהל ביניהם (מיכאל, 2008, 2012). הממדים המעצבים של מרחב השיח הם ממד ההנחיה המדינית וממד התוכן או ההמשגה של השיח. מאחר שהדרג הצבאי בישראל קנה לו מעמד של סמכות אפיסטמית (מיכאל, 2008, 2010) כגורם מהימן בעל ידע בתחום צבא וביטחון, למסגרת המושגית שהצבא הציע להבניית 'המציאות הביטחונית', ובכלל זה בנוגע ל-7 באוקטובר, הייתה השפעה מעצבת על גבולות השיח לדיון בנושא, ובתוך כך על מרחב השיח הכולל את הנושאים והסוגיות שלובנו בשיח הפוליטי-מדיני. במצב דברים זה הדרג המדיני בישראל נעדר יכולת ותשתית מוסדית אזרחית מפותחת דיה, המסוגלת לחולל ידע ויכולה באופן שיטתי ומעמיק לפתח חלופות מתחרות מול חלופות תשתית הידע הצבאי. מכיוון שכך הדבר גם במקרים שהדרג המדיני מסתייג מפרשנותו ומהמלצותיו של הדרג הצבאי לסביבת הפעולה, אין לו יכולת אמיתית להציג חלופה ראויה יותר. הידע הצבאי, המתורגם למערכת המשגות משוכללת, הופך לבסיס הידע המשותף לדרג המדיני ולדרג הצבאי, ולמעשה לבסיס הידע היחיד והבלעדי. במציאות זו, שאותה מכנה קובי מיכאל (2012) "ריק אינטלקטואלי", מתרחשת אחת משתי אפשרויות: ניתוח מציאות מורכבת על בסיס מערכת מושגים ותשתיות ידע צבאיות, או התרחבות והתפשטות של הדרג הצבאי לעיסוק מעמיק יותר בסוגיות בלתי צבאיות.

את יחסי הגומלין בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ניתן לתאר על שני קצוות רצף כיחסים המתנהלים בסביבת קונפליקט ומאבק על עוצמה פוליטית והשפעה בקצה אחד, ומנגד כיחסים הכוללים רכיבים של שיתוף פעולה בין הדרגים ומייחסים משקל ומשמעות לערכים חברתיים ולמערכות של בלמים ואיזונים (מיכאל, 2010).

הפקת משמעות (sensemaking) של פרטים, של מנהיגים ושל ארגונים כאחד (לדוגמה, Weick, 1995, 2001). עיצוב 'מציאות' והבניית משמעות נבחנו רבות בספרות בהקשרים ארגוניים (לדוגמה, Weick, 1995, 2001) בנוגע למנהיגים הנתפסים כאחרים על הבניית 'המציאות' בארגון (לדוגמה, Shamir, 2012; Ancona, 2007), וכפועל יוצא מכך על אופן מסגור האירועים. למסגר משמעו לבחור חלק מן ההיבטים של 'מציאות' נתפסת ולהפוך אותם לבולטים יותר (Hallahan, 1999), שכן מסגור (framing) משקף תהליך של הכללה (inclusion) והוצאה (exclusion). המסגור מגדיר את הסיטואציה ('המציאות') על ידי הפרדה בין מה שנמצא בתוך המסגרת לבין מה שיהיה מחוצה לה (Goffman, 1974). הגדרות של סיטואציה יכולות לשנות משמעויות ולהגדיר טווח של התנהגויות מקובלות, ולכן הן בעלות עוצמה רבה (Zerubavel, 1991, p. 11). מכאן שמסגרת היא מודל מנטלי: מערך רעיונות והנחות שאדם נושא בראשו על מנת שיוכל להבין ולנהל משא ומתן על נושא מסוים (Bolman & Deal, 2008).

מאחר שהתרבות הארגונית בצה"ל מטפחת מנהיגות צבאית כמנהיגות לומדת ומסתגלת מאירוע מבצעי אחד למשנהו, היא אינה נוטה להדיח מפקדים שנכשלו.

קרמית פדן (2017) בחנה תהליכי מסגור בהקשר צבאי ומצאה כי תהליך המסגור של מפקדים מבוצע לפי האופן שבו כל אחד מהם תופס את 'המציאות', מפרש אותה ומעוניין להבנותה באופן שישירת את זהותו הפיקודית-מנהיגותית, את הרפרטואר המבצעי שלו, ובמקרים מסוימים (כתלות במיקומו הפיקודי ובתפקידו) גם את ניהול הקריירה שלו בארגון (פדן ובן-ארי, 2019). מכאן הסיקה כי עבודת המסגור (Framing Work) משמשת עבור מנהיגים מסגרת פרשנית לפעולה שבה באים לידי ביטוי המנגנונים הארגוניים המהווים חלק מהתרבות הארגונית הצבאית והמשוקעים בה (פדן, 2017).

ברוח זו, התרבות הארגונית בצה"ל כורכת בין אופן ניהול אירועים מבצעיים לבין מנהיגות המפקד, ומשתקפת בתפיסה הצבאית שלפיה האופן שבו המפקד ינהל את האירוע המבצעי יקבע מה תהיה הגדרתו. זוהי תפיסה המסווגת את אופיו של אירוע מבצעי רק בדיעבד ומדגישה כי הגדרת אירוע ביחידות לוחמות אינה מקובעת, כי אם נתונה לתהליכי הבניה חברתית של המפקד (פדן, 2017). בזיקה לכך נמצא כי בעוד שהגדרת אירוע מבצעי כמשבר היא שאותו אירוע לא נוהל

מהדרג המדיני ובידיעה שלעולם לא יפעל להטיל עליו באופן בלעדי את האחריות לביצוע משימות שלא צלחו, אלא יהיה שם לצידו כדי לחלוק באחריות.

בהתייחס לרעיון האחריות המשותפת במובן הנורמטיבי, לגישת בלנד, חשוב להדגיש שהפרת הנורמה הכרוכה ביחסי הדרגים בישראל התרחשה כבר מספר פעמים בעבר, עוד לפני 7 באוקטובר 2023, אלא שהפרת הנורמה ב-7 באוקטובר ובעקבותיה הייתה חריפה וחריגה באופן קיצוני. במסמך אסטרטגיית צה"ל (2015 ו-2018) התייחס הרמטכ"ל דאז גדי איזנקוט למהות האחריות המשותפת, כאשר לפי פרשנותם של קובי מיכאל ושמואל אבן, "הרמטכ"ל מבקש מהדרג המדיני לשאת באחריות למלאכת ההתאמה בין המעשה הצבאי ובין המטרות המדיניות, לה הוא שותף מרכזי. זאת, כדי לשפר את סיכויי ההצלחה ולמנוע מהדרג המדיני להתנער לאחר מעשה מאחריות, בטענות שלא הכיר את יכולות צה"ל ואת גודל האיום" (מיכאל ואבן, 2018, עמ' 29).

אחריות משותפת היא תנאי הכרחי לעיצוב מרחב שיח פתוח ולפיתוח למידה משותפת וממושכת, שכן רק כך יוכלו הדרגים "לפרוץ את מחסום הקיבעון" המחשבתי ביניהם (הכהן, 2014, אצל מיכאל, 2016, עמ' 121). בה בעת, בין אחריות משותפת לבין אמון מתקיימים יחסי גומלין, כאשר האחריות המשותפת בעצם קיומה תורמת לאמון בין הדרגים ולחיזוקו, ואמון מבוסס בין הדרגים מחזק את נכונותם לשמר את האחריות המשותפת. חשוב להדגיש שגם בעצם קיומה של אחריות משותפת וגם בהינתן מרחב שיח פתוח ומשוכלל בין הדרגים – שאומנם אמור להיות משוחרר מכבלי ההיררכיה – אין שוויון בין הדרגים. היחסים בין הדרגים חייבים להתנהל בהכוונתו של הדרג המדיני ובשליטתו. במובן זה משמעותו של מרחב שיח פתוח אינה שיח שוויוני. להיפך, השיח בין הדרגים חייב להתנהל כדיאלוג לא-שוויוני (Unequal Dialogue), לשיטתו של אליוט כהן (כהן, 2003, עמ' 189-202). כהן, שבספרו הסמינלי 'הפיקוד העליון' פיתח את המסגרת המושגית של יחסי הדרגים כביקורת על התאוריות הנורמטיביות בתחום, נשען על ארבעה מקרי בוחן היסטוריים (לינקולן, קלמנסו, צ'רצ'יל ובן-גוריון) והגיע למסקנה כי:

מה שהתנהל בין נשיא או ראש ממשלה לבין גנרל היה דו-שיח בין לא-שווים – דו-שיח במובן זה ששני הצדדים הביעו את דעתם בגלוי, ולעיתים אפילו בצורה תוקפנית, ולא רק פעם אחת, אלא פעם אחר פעם; **ובין לא-שווים – במובן זה שהסמכות העליונה של המנהיג האזרחי הייתה חד-משמעית**

בהתייחס למערכת יחסים זו טוען דב תמרי כי "בישראל אין תפיסת ביטחון שיכולה להיות מערכת מושגית מסדירה עבור המדינאים והחיילים. בממשלות ישראל לא מתפתח ידע רלוונטי בנוגע למשברים צפויים ובנוגע לענייני ביטחון" (תמרי, 2007, עמ' 31). קובי מיכאל טוען כי במצב דברים זה הצבא נותר כסמכות הידע הכמעט בלעדית וההגמונית. כך נוצרת מציאות של א-סימטריה בולטת לטובת הידע הצבאי, וכשהדרג המדיני חף מידע (ואף חשיבתו המדינית מוטה בכיוון החשיבה הצבאית) הופך הדרג הצבאי לסמכות אפיסטמית (Micheal, 2007). מצב זה מוביל לתלות אינפורמטיבית של הדרג המדיני בדרג הצבאי, להשתלטות הדרג הצבאי על מרחבי השיח בין הדרגים, להתרופפות כמעט מוחלטת של הפיקוח האזרחי מול יכולת הטיעון של הדרג הצבאי, ובחשבון כולל לטשטוש הגבולות בין תחומי האחריות והסמכות של הדרג המדיני והצבאי (מיכאל, 2010, עמ' 124).

אחריות משותפת כבסיס להבנת מערכת היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי

ההיגיון המארגן של הפיקוח האזרחי כמושג מפתח המסדיר ומעצב את היחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי טמון ביצירת המנגנון שיבטיח את התנהלות הדרג הצבאי כגורם מיעוץ, בונה ומפעיל של הכוח הצבאי בהתאם להנחיות הדרג המדיני, ובאופן המשרת את מטרותיו של האחרון (מיכאל, 2010). אחריות משותפת (Shared Responsibility) היא מושג מרכזי להבנת היחסים בין דרג צבאי לדרג מדיני. את המושג הציע דגלס בלנד (Bland, 1999) כמודל נורמטיבי-אידיאלי ליחסים בין דרג מדיני לדרג צבאי, שלפיו שני הדרגים חולקים באחריות לשליטה על הצבא ולתוצאות המעשה הצבאי. העיקרון לפיקוח האזרחי של הצבא (או להנחיה אזרחית, כהמשגתו של בלנד) הוא בעצם קיומם של מנגנונים יעילים, ברורים ומוסכמים של נשיאה באחריות – אחריותיות (accountability) ואחריות משותפת.

האחריות המשותפת באה לידי ביטוי ביכולת של הדרג הצבאי להציג את עמדותיו המקצועיות ללא מורא ובחובתו לציית באופן מלא לדרג המדיני, ובה בעת בחובה של הדרג המדיני לגבות את הדרג הצבאי ולאפשר לו להפעיל את הצבא באופן אוטונומי. זאת בכפוף לשיקול דעתו המקצועי ולמומחיותו, וכל אימת שהמהלך הצבאי נותר רלוונטי למימוש המטרות המדיניות. לפי בלנד (1999) אין אחריות משותפת ללא אמון הדדי בין הדרגים: הדרג המדיני חייב להאמין בהירתמות מלאה של הדרג הצבאי למילוי הנחיותיו, ובקבלה מלאה ובלתי מסויגת של מטרות המלחמה כפי שהוגדרו על ידי הדרג המדיני, בעוד שהדרג הצבאי חייב להאמין בגיבוי המוחלט שיקבל

באמצעות חשיבה מחודשת על תבניות ידע מושגיות ועל תפיסות קיימות, והוא תנאי הכרחי לפיתוח תהליכי למידה דיאגנוסטית-אסטרטגית, הניזונים מהמפגש הבלתי אמצעי בין מתחים ובין תשתיות ידע ומאפשרים את בירור הדירקטיבה המדינית והבטחת הרלוונטיות שלה (מיכאל, 2016). מרחב שיח כזה מחייב לשבור את ההבחנה הנוקשה בין הדרג הצבאי למדיני במפגש ביניהם, ולהשטיח את המבנה ההיררכי והדיכוטומי שלהם. תנאים של מרחב שיח פתוח המאפשר לקיים תהליכי למידה דיאגנוסטית-אסטרטגית מורכבת מחייבים תהליך של בירור 'המציאות' ופירושה והבנת מאפייניה, באופן המייצר שפה מושגית משותפת בנוגע לעובדות ולמשמעות. השפה המשותפת מאפשרת לצמצם את הממד הסובייקטיבי של שיפוט 'המציאות', ומתוך כך לגבש תכלית מדינית-אסטרטגית רלוונטית ומוסכמת, במטרה להביא לשינוי מציאות ולעיצובה מחדש.

ניתוח הממצאים: המושגים כישלון ואחריות כגורמים המעצבים את התנהלות הדרג המדיני והדרג הצבאי בהקשר לאסון ה-7 באוקטובר

בחינת ההגדרות שניתנו בשיח הציבורי לתיאור אסון ה-7 באוקטובר מעלה כי הגדרות אלה אינן אחידות או קוהרנטיות, כי אם מגוונות. בתוך כך עולות ההגדרות הבאות: השבת השחורה, טבח, מחדל, משבר, אסון, הפקרה. מול אלה ההגדרות של הדרג הצבאי, ובתוך כך של מפקדים בכירים בצה"ל, לתיאור ההתרחשויות מעלה כי הדרג הצבאי דבק במושג כישלון ובהטיות שונות של השורש כש"ל. לדוגמה: באיגרת לחיילים שהופצה ב-17 אוקטובר 2023 כתב ראש אמ"ן דאז, אלוף אהרון חליוה: "אמ"ן תחת פיקודי כשל במתן התרעה למתקפת הטרור שביצע חמאס" (מערכת את"צ, 2023); ב"דף קרבי" חמישי שפרסם הרמטכ"ל ב-7 במרץ 2024 למפקדי צה"ל הוא כתב: "כשלנו בהגנה על אזרחים" (הלוי, 2024).

אל הצהרת האחריות של הרמטכ"ל וראש אמ"ן בעקבות אסון ה-7 באוקטובר הצטרפו קצינים בכירים נוספים בהתבטאויות פומביות: ב-18 באוקטובר 2023 אמר מפקד פיקוד העורף, אלוף רפי מילוא: "נכשלנו בשמירה על החזית הדרומית" (שמש, 2023); ב-16 בנובמבר אמר מפקד חיל האוויר אלוף תומר בר: "נכשלנו במשימה" (הראל, 2023); מפקד אוגדת עזה תת-אלוף אבי רוזנפלד כתב לראשי הרשויות בעוטף עזה ב-9 ביוני 2024, עת הודיע כי הוא עוזב את תפקידו ופורש מצה"ל: "ב-7 באוקטובר נכשלתי במשימת חיי להגן על העוטף" (זיתון וצורי, 2024); בהצהרה מיוחדת בעקבות ממצאי

ובלתי ניתנת לערעור [...] השיטה שהייתה נהוגה אצל אנשים אלה הייתה הידברות לאורך כל הסכסוך, ורחוקה מאוד מהמוסכמות הפשטניות של התיאוריה ה"נורמטיבית" על היחסים בין הדרג האזרחי לצבאי (כהן, 2033, עמ' 189-190, הדגשים אינם במקור).

נחיצותו של מרחב שיח פתוח

רבקה שיף (Schiff, 2012) מוסיפה כי הפורמליזציה של תהליך למידה וייצור הידע מתממשת באמצעות "שותפות מכוונת מטרה" (Targeted Partnership). עיקרון זה, המבטיח הלימה בין המעשה הצבאי לתוחלת המדינית, תוך הבטחת עליונות החשיבה המדינית על החשיבה הצבאית, הוא מהות הפיקוח האזרחי. הוא נבדל מהכפיפות המוחלטת של הצבא לדרג המדיני הנבחר, שהיא הממד הפרוצדורלי-נורמטיבי של הפיקוח האזרחי (מיכאל, 2010).

גם במקרים שהדרג המדיני מסתייג מפרשנותו ומהמלצותיו של הדרג הצבאי לסביבת הפעולה, אין לו יכולת אמיתית להציג חלופה ראויה יותר. עקב כך, הידע הצבאי, המתורגם למערכת המשגות משוכללת, הופך לבסיס הידע המשותף לדרג המדיני ולדרג הצבאי, ולמעשה לבסיס הידע המשמעותי יותר.

התאמה בין המעשה הצבאי לתוחלת המדינית תתקיים רק בתנאים של מרחב שיח פתוח המקיים תהליכי למידה דיאגנוסטית-אסטרטגית, ולכן מאפשר ייצור ופיתוח ידע משותף (מיכאל, 2016). ואולם מאחר שהדרג הצבאי ביסס את עצמו כסמכות אפיסטמית (מיכאל, 2012), גם במקרים שהדרג המדיני מסתייג מפרשנותו ומהמלצותיו של הדרג הצבאי לסביבת הפעולה, אין לו יכולת אמיתית להציג חלופה ראויה יותר.⁵ עקב כך, הידע הצבאי, המתורגם למערכת המשגות משוכללת, הופך לבסיס הידע המשותף לדרג המדיני ולדרג הצבאי, ולמעשה לבסיס הידע המשמעותי יותר. מצב זה מוביל לתלות של הדרג המדיני בידע של הדרג הצבאי, להשתלטות הדרג הצבאי על מרחבי השיח בין הדרגים, להתרופפות כמעט מוחלטת של הפיקוח האזרחי מול יכולת הטיעון של הדרג הצבאי (Dauber, 1998) ולטשטוש הגבולות בין תחומי האחריות והסמכות של הדרג המדיני והצבאי (מיכאל, 2010, עמ' 124). בשונה ממרחב שיח סגור, המתאפיין בדיונים ובהצגת חלופות במסגרת תהליך קבוע ומובנה או טקסי בעיקרו, מרחב שיח פתוח מתאפיין בקריאת תיגר על הידע הקיים

השתנתה לאורך ימי המלחמה ועד מועד כתיבת שורות אלה. לטענתנו בחירה זו אינה שרירותית, והיא משקפת כלי משמעותי של הדרג הצבאי לעיצוב 'המציאות' – הן החוץ־ארגונית והן הפנים־ארגונית (Weick, 2001). בבחירת מפקדים בדרג הצבאי הבכיר להגדיר את אסון ה־7 באוקטובר באמצעות המושג כישלון מתרחשים שני תהליכים: בהיבט האזרחי נמנע דיון ציבורי בהטלת אשמה עקב הודאת הנשיאה באחריות – דיון ציבורי מתבקש נוכח שימוש במושגים אחרים כגון מחדל, אסון או הפקרה. בהיבט הצבאי הפנים־ארגוני השימוש במושג כישלון ממסגר את מאורעות אותו יום בהקשר ארגוני, המעניק לכישלון משמעות של תולדה של טעויות מקצועיות ("מבצעות") שבוצעו על ידי הצבא ופלטפורמה ללמידה ולתיקון. לכן, משמעות הבחירה במושג כישלון היא שהמפקד יודע לסמן את נקודות הכשל, ובמילים אחרות את הטעויות שהובילו לכישלון, ומשכך הוא יידע לא לחזור על טעויות אלה בלחימה, באירוע המבצעי הבא. משמעות זו היא תולדה של אופן הבניית המושג כישלון במנגנוני הארגוניים של התרבות הצבאית – החל בקורסי ההכשרה המבצעיים וכלה בהתנהלות מבצעית. דברים שנשא הרמטכ"ל רב־אלוף הרצי הלוי בטקס חילופי ראש אגף מודיעין (21 באוגוסט 2024) מדגימים את התפיסה שלפיה כישלון הוא גורם מניע ללמידה, ודווקא הלמידה של אלה שכשלו תהיה טובה יותר: "אתם שנצרבתם, שהרחתם את חריכת הכישלון, תדעו לחשוב איך לתקן" (פדן, 2024).

בבחינה נוספת של התבטאויות פומביות של מפקדים בכירים בדרג הצבאי על אסון ה־7 באוקטובר עולה כי אלה יוצרים זיקה בין כישלון לאחריות, כפי שעולה בדוגמאות הבאות: באיגרת לחיילים מ-17 באוקטובר, בחלוף עשרה ימים, כתב ראש אמ"ן אלוף אהרון חליוה: "לא עמדנו במשימה החשובה ביותר שלנו, וכראש אמ"ן אני נושא באחריות המלאה לכישלון" (מערכת את"צ, 2023); באירוע לאומי רשמי ב־12 במאי 2024, בטקס הדלקת נר זיכרון בכותל המערבי, הוסיף הרמטכ"ל הלוי: "כמפקד צבא הגנה לישראל במלחמה אני נושא באחריות לכך שצה"ל כשל במשימתו להגן על אזרחי מדינת ישראל בשבעה באוקטובר" (כהן ואייכנר, 2024); בטקס חילופי מפקדי אוגדה 98 אמר המפקד היוצא תת־אלוף דן גולדפוס: "נכשלנו כלנו. נכשלנו בצה"ל להגן על אזרחי מדינת ישראל. נכשלנו להגן על תושבי עוטף עזה" (בוחבוט, 2024).

חשוב להדגיש כי בבחירה של ראשי הצבא להגדיר את אסון ה־7 באוקטובר "כישלון" (בדומה לכישלונות אחרים בשגרה המבצעית) חלים שני תהליכים: האחד נרמול והשני הפחתת עוצמה. זאת משום שבאמצעות

'תחקיר באר' על 7 באוקטובר אמר דובר צה"ל: "צה"ל נכשל במשימתו בהגנה על אזרחי ישראל [...] הציבור זכאי לתשובות" (מערכת את"צ, 2024).

מבחינה מושגית כישלון הוא מקרה חד־פעמי, תחום בזמן, בעל אוריינטציה לעבר ומתייחס לתוצאה שלילית או לא־השגת מטרה מסוימת. זהו מקרה או מצב שבו משהו לא פעל כמתוכנן או לא הגיע ליעדו. כישלון יכול להיות חד־פעמי או חוזר, והוא לרוב מתמקד בתוצאה הסופית. הכישלון לעולם נסיבתי, תוצאתי. לרוב יש לכישלון משמעות שלילית (שוויקה, 1997; Scott & Marshall, 2009). אחריות, לעומת זאת, היא תהליכית ומתמשכת ומתמקדת בתגובה לאירוע אחר או לכישלון, ויש לה זיקה להווה ולעתיד. מהותה היא להכיר בחלקנו במצב, לקחת בעלות על הטעויות או על ההחלטות שהובילו לתוצאה וללמוד מהניסיון כדי לפעול בצורה טובה יותר בעתיד (Bovens, 2007). אחריות היא גישה, בחירה מודעת לפעול בצורה מסוימת לנוכח נסיבות, ויש לה משמעות חיובית. אפשר להיכשל בלי לשאת באחריות (להאשים אחרים, להתעלם מהכישלון) ואפשר לשאת באחריות גם כשאינ מדובר בכישלון מוחלט, לדוגמה, לשאת באחריות על שיפור תהליך קיים (Dweck, 2006). לפיכך, בעוד כישלון הוא מרכיב בלתי נמנע בעשייה, אחריות היא ההופכת את הכישלון ללקחים חשובים ולמנוף לצמיחה ולהצלחה עתידית (Edmondson, 2019).

נשיאה באחריות מתבטאת באופנים שונים וניתן להבחין בין מספר סוגים מרכזיים. ראשית, קיימת אחריות אישית (Personal Responsibility), המתייחסת לחובתו המוסרית של אדם בגין מעשיו והחלטותיו, והיא נובעת מתפיסות של אוטונומיה ובחירה חופשית (Oshana, 2006). שנית, בהקשר הצבאי מוכרת האחריות הפיקודית (Command Responsibility) – עיקרון משפטי ומוסרי שלפיו מפקד נושא באחריות לא רק לפעולותיו שלו אלא גם למעשיהם או למחדליהם של פקודיו (פורת, 2022). במקביל, בדרג המדיני חל עקרון האחריות המיניסטרילית (Ministerial Responsibility), שלפיו שר בממשלה אחראי לפעילות משרדו ולכל מה שמתרחש בתחום סמכותו, גם אם לא היה מעורב ישירות בהחלטה ספציפית (Bogdanor, 2005). לבסוף, ניתן לדבר על אחריות קולקטיבית (Collective Responsibility) המיוחסת לקבוצה שלמה, כמו ממשלה או מטה כללי, אשר נושאת יחד בתוצאות של החלטותיה ומחדליה (May, 1987).

השונוות בין ההגדרות לתיאור המאורעות ב־7 באוקטובר בשיח הציבורי מול הצימוד שעורכים קצינים בכירים בצבא בין המושג כישלון לבין אופן התיאור לא

שהוגשה פעם אחר פעם לראש הממשלה ולקבינט על ידי כל גורמי הביטחון וקהילת המודיעין, כולל עד פרוץ המלחמה" (שלו, 2023).

הציוץ של ראש הממשלה זכה לביקורת מצד בכירי צבא לשעבר, ובהם בני גנץ וגדי איזנקוט, שני רמטכ"לים לשעבר שהיו שרים בלי תיק ב'ממשלת החירום הלאומית' שקמה בעקבות מתקפת ה-7 באוקטובר וכיהנה עד יוני 2024. בציוץ שפרסם בני גנץ כתגובה לציוץ של ראש הממשלה הוא כתב: "הבוקר הזה במיוחד אני מבקש לגבות ולחזק את כל גורמי הביטחון וחיילי צה"ל – כולל הרמטכ"ל, ראש אמ"ן וראש השב"כ. כשאנחנו נמצאים במלחמה, מנהיגות צריכה לגלות אחריות [...] ראש הממשלה חייב לחזור בו מאמירתו אמש, ולחדול מהעיסוק בנושא" (בני גנץ, 2023). על דברים אלה הוסיף איזנקוט בהודעה שפרסם, כי [על ראש הממשלה] "לחדול לאלתר ממתיחת ביקורת על המערכות שתחת אחריותו" (שלו, 2023). יתר על כן, מדברי איזנקוט עולה מסר (בעל נופך אישי) שלפיו הדרג המדיני אינו גורם פסיבי, שכן הוא הנושא באחריות לתפקודו של הדרג הצבאי.. בדבריו כיוון לכך שהדרג המדיני הוא האחראי על הדרג הצבאי, ומשכך נושא באחריות לתפקודו, וזהו הביטוי למושג אחריות משותפת. ולא זו בלבד שאינו יכול להבנות עצמו כגורם פסיבי, אלא חזקה עליו שישאל שאלות וידרוש את תשובות הדרג הצבאי. לאחר שראש הממשלה נתניהו ספג ביקורת על הציוץ שפרסם (גם מצד בכירי צבא נוספים מן העבר, בהם הרמטכ"ל לשעבר גבי אשכנזי), הוא מחק אותו. אלא שכבר בפרסום הציוץ הראשוני הזה הציע ראש הממשלה מסגור חלופי, מובחן וסותר בנוגע לשאלת האחריות לאסון ה-7 באוקטובר המטיל את האחריות לאירועים על הצבא, וזה המשיך להדהד והשתמר על אף הצהרת החזרה ממנו (מרדכי וידלון, 2024).⁸

בבחינת דבריהם של גנץ ואיזנקוט עולה ניסיונם ליצור מידה של אחריות משותפת לאסון ה-7 באוקטובר לדרג הצבאי ולדרג המדיני כאחד. אומנם בעת שנאמרו הדברים שניהם השתייכו לדרג המדיני, אולם פשטו את מדיהם לפני זמן קצר יחסית. כך, בתשובה לשאלה אם הוא רואה עצמו אחראי לבניית הקונספציה מול חמאס השיב השר גנץ במסיבת עיתונאים שערך ב-26 באוקטובר 2023: "כל מי שהיה שותף להנהגה ולהובלה של מדינת ישראל בכל תפקיד שהוא לא יכול להסיר מעל עצמו את האחריות, ובכלל זה אני" (רובינשטיין, 2023). בריאיון שהעניק השר איזנקוט לתוכנית התחקירים עובדה ב-18 בינואר 2024 אמר כך: "יש אחריות חדה וברורה לכל מי שהיה בתפקיד צבאי, פוליטי ביום הזה, ויש אחריות לכל מי שהיה עשר שנים לפני, ובתוכם אני כרמטכ"ל, ואנשים

חשוב להדגיש כי בבחירה של ראשי הצבא להגדיר את אסון ה-7 באוקטובר "כישלון" (בדומה לכישלונות אחרים בשגרה המבצעית) חלים שני תהליכים: האחד נרמול והשני הפחתת עוצמה. זאת משום שבאמצעות מושג זה הופך האסון לעוד אירוע צבאי פנים-ארגוני שממנו לומדים, מתקנים ומחלימים, בדומה לאירועים מבצעיים אחרים המתרחשים בצבא.

מושג זה הופך האסון לעוד אירוע צבאי פנים-ארגוני שממנו לומדים, מתקנים ומחלימים, בדומה לאירועים מבצעיים אחרים המתרחשים בצבא.⁶ נבהיר בקצרה את ההבחנה בין מנגנון התחקיר הצבאי לבין ועדת חקירה ממלכתית. מטרתו העיקרית והמוצהרת של תחקיר מבצעי (צבאי) היא הפקת לקחים ושיפור תהליכים בעתיד. הוא מתמקד בשאלה מה קרה ואיך ניתן למנוע הישנות המקרה, ולא בשאלה מי אשם. על פי הוראות צה"ל התחקיר נועד להיות כלי ללמידה פנים-ארגונית, ולכן הוא מבוסס על שיתוף פעולה וגילוי לב של המעורבים, מתוך הבנה שממצאיו לא ישמשו להליכים פיקודיים או משפטיים נגדם. בשונה מכך, מטרתה של ועדת חקירה ממלכתית רחבה בהרבה. על פי סעיף 1 לחוק ועדות חקירה תשכ"ט-1968, הוועדה נועדה לחקור "עניין שהוא בעל חשיבות ציבורית חיונית". אף שגם היא מפיקה לקחים מערכתיים, חלק מרכזי מתפקידה הוא קביעת אחריות, הן של מוסדות והן של אישים ספציפיים בדרג המדיני והצבאי. ממצאיה יכולים לכלול המלצות אישיות כמו הדחה מתפקיד, שיש להן משקל ציבורי ופוליטי עצום (בלאנדר, 2025). ההבחנה בין שני המנגנונים מבהירה כי השימוש של הצבא במושג כישלון והתמקדותו בתחקיר הם חלק מפרדיגמה ארגונית פנימית, שאינה מתאימה ואינה מספקת להתמודדות עם ממדי אסון ה-7 באוקטובר (ואף לא עם הצורך הציבורי בקביעת אחריות כוללת – צבאית ומדינית כאחת).

מול הצהרות בכירי הדרג הצבאי בדבר נשיאה באחריות עקב הכישלון, בלט חסרונן של הצהרות דומות מאת רבים בדרג המדיני – ראש הממשלה ו/או שרים בממשלה.⁷ ציוץ של ראש הממשלה שפורסם תחילה ב-29 באוקטובר 2023 לפנות בוקר שיקף את ניסיונו להטיל את האחריות ל-7 באוקטובר לפתחו של הדרג הצבאי: "בשום מצב ובשום שלב לא ניתנה התרעה לראש הממשלה נתניהו על כוונות מלחמה מצד החמאס. להיפך, כל גורמי הביטחון, כולל ראש אמ"ן וראש שב"כ, העריכו שהחמאס מורתע ופניו להסדרה. זאת ההערכה

כאחראי בלעדי לאסון ה-7 באוקטובר (רדיו צפון, 2024); (ג) סירובם של אנשי מילואים להתנדב לשירות במחאה על הרפורמה או המהפכה המשפטית: אחרי 7 באוקטובר נשמעו טענות, בעיקר בקרב שרי ימין, כי קריאתם של נשות ואנשי מילואים לסרב לשרת במחאה על הרפורמה המשפטית החלישה את ישראל. לדידם היה בכך מסר לאיוב כי ישראל מוגנת פחות, ולכן פגיעה יותר עקב כוח אדם חסר בצבא. בדיון זה האשימו שרים מהימין את נשות ואנשי המילואים בפגיעה בביטחון ישראל, והפנו כלפיהם אצבע מאשימה על חלקם בחולשת התגובה הישראלית למתקפת חמאס ב-7 באוקטובר.

ראש הממשלה נתניהו לא הצהיר, נכון למועד כתיבת שורות אלו, על אחריות לאסון ה-7 באוקטובר, ובמקרה שהתייחס לשאלת אחריותו נקט שלוש טקטיקות עיקריות שהיה בהן ניסיון לשנות את מסגרת השיח בנושא.

ראש הממשלה נתניהו לא הצהיר, נכון למועד כתיבת שורות אלו, על אחריות לאסון ה-7 באוקטובר, ובמקרה שהתייחס לשאלת אחריותו נקט שלוש טקטיקות עיקריות שהיה בהן ניסיון לשנות את מסגרת השיח בנושא: (א) סימון המועד לנשיאה באחריות ל"אחרי המלחמה": ה-7 באוקטובר היה יום שחור בתולדותינו. נברר עד תום מה קרה בגבול הדרום ובעוטף עזה. המחדל הזה ייבדק עד תום. כולם יצטרכו לתת תשובות – גם אני, אבל כל זה יקרה אחרי המלחמה" (אייכנר, 2023). "אמרתי ואני חוזר ואומר, אחרי המלחמה, כולנו נצטרך לתת תשובות, גם אני. היה פה מחדל נורא והוא ייבדק עד תום. אני מבטיח שלא תישאר אבן על אבן שלא תיבדק" (חדשות סרוגים, 2023). בדברים אלה, שאמר ראש הממשלה בהצהרה שהעניק לתקשורת מהקריה בתל אביב ב-25 באוקטובר 2023 ובתשובות לשאלות עיתונאים, הוא דחה את האפשרות לנשיאה באחריות; (ב) הבעת צער על ההתרחשויות אירועי ב-7 באוקטובר, כפי שעשה בראיון שהעניק לעיתון טיים ב-4 באוגוסט 2024: "אמרתי שאחרי המלחמה תהיה ועדת חקירה עצמאית וכולם יצטרכו לתת תשובות, כולל אני. אבל אי אפשר לעשות זאת באמצע מלחמה. האם אני מתנצל? כמובן, כמובן. אני מצטער באופן עמוק שמהו כזה קרה" (Cortellessa, 2024). (ג) פרסום ציוץ ראש הממשלה ברשת X (טוויטר) ב-29 באוקטובר 2023 (ועל אף מחיקתו) שיקף את ניסיונו לעשות כן. על הציוץ הוסיף כי מן המידע שהיה בידו לא ניתן היה להסיק כי כוונת חמאס למלחמה ("בשום מצב ובשום שלב לא ניתנה התרעה לראש הממשלה נתניהו על כוונות מלחמה מצד החמאס") (האזור טוב,

מקבילים: שרי ביטחון, ראשי ממשלה". בהמשך דבריו בריאיון הדגיש איזנקוט את האחריות של שני הדרגים ל-7 באוקטובר: "אם לקחו אחריות או לא לקחו אחריות, הם [דרג מדיני ודרג ביטחוני] לא צריכים לקחת, היא שלהם" (עובדה, 2024).

דברי השניים מחלישים ומייצרים הנגדה בולטת לבריחת הדרג המדיני, בהובלת ראש הממשלה נתניהו, מהודאה בחלקו בכישלון ומנשיאה באחריות. במובן זה אמירותיהם אינן מייצגות את התנהלות הדרג המדיני כשהיו חלק ממנו, ובוודאי לא לאחר שפרשו מהממשלה. טענת בכירי הצבא לשעבר כי לכל אחד מהדרגים יש מידה של אחריות משותפת משתקפת גם במאמר של הפרשן הצבאי עמוס הראל: "המחדל המודיעיני-הגנתי נמצא באחריותה הישירה של הצמרת הביטחונית, כולל שר הביטחון, הרמטכ"ל, ראש שב"כ ובכירים נוספים. אבל לאסון הזה ישנה עוד כתובת, שעושה כעת כל מאמץ להתנער משמץ אחריות – ראש הממשלה, בנימין נתניהו" (הראל, 2023).

ביטוי נוסף לניסיונו של הדרג המדיני לחמוק מאחריות היה בהאשמות לגבי ההתרעה למלחמה. כפי שמפורט בהמשך, בחודש מאי 2024 אישר צה"ל כי ראש הממשלה קיבל בין מארס ליולי 2023 ארבעה מסמכי התרעה מאמ"ן.

הניסיון של חלקים בדרג המדיני להבנות את מרחב השיח כך שיסיט וירחק את האחריות ממנו כלל אמצעים נוספים, בהם פרסום סדר היום של ראש הממשלה, מחד גיסא, והטלת האשמות של שרים בממשלה לגורמים ותהליכים שאינם קשורים לאופן תפקוד הדרג המדיני לפני 7 באוקטובר, מאידך גיסא. גם אלה ניסו להסיט את תשומת הלב הציבורית משאלת האחריות לאסון ה-7 באוקטובר ופעלו כדי לשנות את ההקשר שלו, קרי כדי לעצב 'מציאות'. בין אלה ניתן לציין את האמצעים הרטוריים הבאים: (א) העלאה מחודשת של סוגיית ההתנתקות: כשבועיים אחרי 7 באוקטובר החלו שרים בממשלה להצביע על פינוי רצועת עזה כ"החטא הקדמון" שהוביל למתקפת ה-7 באוקטובר. ביקורת מצד מפלגות הימין שהתמקדה בהיבטים צבאיים-ביטחוניים של ההתנתקות גררה תגובות משמאל, שהתמקדו בחד-צדדיות של מהלך ההתנתקות. שובו של שיח ההתנתקות הסיט את תשומת הלב הציבורית משאלת האחריות לאסון ה-7 באוקטובר, ובעיקר את זו של הדרג המדיני המכהן (למשל בנימיני, 2024; שרגאי, 2023); (ב) פגישות עם האלוף (בדימוס) יצחק בריק: ראש הממשלה נפגש עד חודש מאי 2024 שש פעמים עם בריק, שהתריע על אי-מוכנות הצבא למלחמה. בפגישותיו עם בריק סימן ראש הממשלה את הצבא

שתי ההתייחסויות הבודדות לחמאס בארבעת המסמכים מציינות שחמאס לא רוצה לתקוף את ישראל מעזה ופניו להסדרה (אייכנר, 2024א).

להתרעה למלחמה היה שותף גם שירות ביטחון כללי (שב"כ). בתקשורת דווח כי ראש השב"כ רונן בר מסר את הערכותו לראש הממשלה ערב ההצבעה בכנסת על עילת הסבירות ב-24 ביולי 2023, ובפגישתם אמר לו: "אני מוסר לך כאן היום התרעה למלחמה. לא יודע לתת יום ושעה מדויקים. אך זו ההתרעה" (איל, 2024). לשכת ראש הממשלה הוציאה הודעה לתקשורת גם ביחס להערכה זו ב-29 לאוגוסט 2024, ונאמר בה כי:

ראש הממשלה נתניהו לא קיבל התרעה למלחמה בעזה. לא בתאריך המדובר בכתבה ולא רגע לפני 06:29 ב-7 באוקטובר. להיפך, כל גורמי הביטחון הבהירו מפורשות – כפי שמופיע בפרוטוקולים של הדיונים עד ערב המלחמה – כי חמאס מורתע ושואף להגיע להסדר. בנוסף, ימים ספורים לפני 7 באוקטובר, הערכת השב"כ הייתה כי ברצועת עזה צפויה להישמר היציבות לאורך זמן (הארץ, 2024).

2. **מטרות המלחמה:** המחלוקת בדבר מטרות המלחמה באה לידי ביטוי בהתכתשות חוזרת בין לשכת ראש הממשלה לבין דובר צה"ל. קבינט המלחמה אישר ארבע מטרות למלחמה, אך את עיקר תשומת הלב הציבורית תפסה סיסמתו של ראש הממשלה בדבר "ניצחון מוחלט". במאס 2024, כחצי שנה לאחר תחילת המלחמה, התפרסם סקר של חדשות 13 ופרופ' קמיל פוקס ששודר במהדורה המרכזית ב-28 במאס 2024. על פי הסקר, 61 אחוזים מהנשאלים השיבו בשלילה על השאלה "האם המלחמה בעזה תסתיים במיטוט חמאס". כבר בשלב זה נראה היה כי הציבור מסויג מאוד מהגדרת מטרת המלחמה כ"ניצחון מוחלט". דובר צה"ל תת־אלוף דניאל הגרי אמר ביוני 2024 בריאיון לחדשות רשת 13, כי "אף שצה"ל קרוב להכרעה צבאית של חמאס, אי אפשר להשמיד את ארגון הטרור [...] חמאס זה רעיון [...] מי שחושב שאפשר להעלים אותו הוא טועה [...] העניין שאפשר להשמיד את חמאס [...] זה פשוט לזרות חול בעיני הציבור" (שפרן גיטלמן, 2025). לשכת ראש הממשלה נתניהו מסרה בתגובה כי "הקבינט המדיני־ביטחוני הגדיר כאחת ממטרות המלחמה את השמדת היכולות הצבאיות והשלטוניות של חמאס. צה"ל

(2023). זאת ועוד, נדמה שהייצוג הנאמן לעמדת הדרג המדיני ולהתנהלותו בכל הנוגע להודאה בחלקו בכישלון ולנשיאה באחריות בא לידי ביטוי במסיבת העיתונאים שערך ראש הממשלה נתניהו ב-21 במאי 2025 וממוקד בהתייחסותו ל"מתקפת הכפכים" של חמאס, שנועדה להדגיש ולהעצים את כישלון הדרג הצבאי, תוך הצהרה בדבר התעקשותו לבחון עניין זה עד תום. בדברים אלה הסיט את האחריות אל הדרג הצבאי תוך התעלמות, הכחשה ואף ניסיון לאיין את אחריות הדרג המדיני ואת אחריותו כראש ממשלה.

ביטוי נוסף להשפעה המעצבת של שימוש הדרג הצבאי במושג כישלון על הבניית תפיסת האחריות לאסון ה-7 באוקטובר עולה בסיקור ישיבות הקבינט המדיני־ביטחוני באמצעי התקשורת, סיקור המבוסס במידה רבה על הדלפות. סיקורי התקשורת העמידו את הדרג הצבאי והדרג המדיני כניצים זה לזה ושיקפו אינטראקציה עכורה ביניהם. מסיקורים אלה עלה כי "משחק האשמות" בגין האחריות לאסון היה המשך לדיוני הקבינט ועמד בבסיסם של נושאי דיון נוספים אחרים. אלה מתכתבים עם שאלת האחריות לאסון מחד גיסא, ועם אופן ניהול המלחמה מאידך גיסא. להלן שלוש דוגמאות לכך:

1. **התרעה למלחמה:** ב-23 במאי 2024 אישר צה"ל בתשובה רשמית לבקשת חופש מידע שהגישה עמותת 'הצלחה' כי ראש הממשלה קיבל בחודשים מארס עד יולי 2023 ארבעה מסמכי התרעה מאגף המודיעין בצבא. הצבא סירב לחשוף בפני הציבור הישראלי את תוכן המכתבים, אך טען כי עניינם של מסמכים אלה באזהרה "מפני סכנה קרובה להסלמה צבאית". עוד הוסיף כי אזהרה זו התגבשה נוכח המשבר הפוליטי־חברתי בישראל סביב החקיקה המשפטית בטענה כי המשבר סביב סוגיה זו פוגע בלכידות החברתית בישראל. בצבא הדגישו כי האחרון מבין ארבעת המכתבים נשלח לפני אישור ביטול עילת הסבירות בכנסת (24 ביולי 2023). במכתב צוין שהאויבים "מזהים הזדמנות היסטורית לשנות את המצב האסטרטגי באזור בעקבות המשבר העצום של המהפכה המשפטית, שכמותו הם לא ראו בעבר" (אייכנר, 2024).

תגובת לשכת ראש הממשלה לפרסום הייתה:

הטענה שראש הממשלה קיבל כביכול מחטיבת המחקר באמ"ן התרעות על התקפה אפשרית מעזה הפוכה מן האמת. לא רק שאין באף אחד מהמסמכים התרעה כלשהי על כוונות של חמאס לתקוף את ישראל מעזה, אלא שניתנת בהן הערכה הפוכה לחלוטין.

דבריו של שר הביטחון וקרא להדיחו: "מבחינתו של גלנט, אין הבדל בין אם בעזה ישלטו חיילי צה"ל או מרצחי חמאס. זו מהות הקונספציה של שר ביטחון שכשל ב-7 באוקטובר". זאת בעוד השר גנץ, המזוהה עם עמדת הדרג הצבאי, גיבה את גלנט ומסר כי "שר הביטחון אומר דברי אמת" (אסרף ועמיתיה, 2024). מהממצאים לעיל עולה כי המשבר הפוליטי בין ראש הממשלה והממשלה לשר הביטחון הושפע מהמתח ביחסי הדרג המדיני והצבאי ומעכירותם, אך גם השפיע על יחסי הדרגים בהחרפת המתח והעכירות. התשתית המעוררת של מרחב השיח בין הדרגים והיעדר תהליך למידה אסטרטגית הקשו על הדרג המדיני להוביל למימוש אפקטיבי של התכלית האסטרטגית, להבנתו ולהתפתחותה. זאת ועוד, הממצאים מלמדים שהמתח ביחסי הדרגים ומשבר האמון ביניהם גלשו גם ליחסים שבין ראש הממשלה לשר הביטחון, כשהאחרון נתפס בעיני ראש הממשלה כמי שמזוהה באופן מוחלט עם הצבא, לעומתי בהתנהלותו ואפילו חותר תחתיו במקרים מסוימים, זאת בעיקר נוכח מגעיו עם הממשל האמריקאי, שהיה ביקורתי מאוד כלפי ראש הממשלה ואף פעל באופן שנתפס כניסיון להדחתו (אילנאי, 2025).

דין וסיכום

מרחב השיח הוא כלי אנליטי לתיאור ולניתוח יחסי הגומלין בין הדרג הצבאי לדרג המדיני. חיכוך בין תשתיות ידע שונות במרחב השיח מבנה אותו כמרחב למידה. בתנאים של מרחב שיח פתוח, המתאפיין באתגור ידע קיים באמצעות חשיבה מחודשת על תבניות ידע מושגיות ועל תפיסות קיימות, יכול הדרג המדיני לעצב תכלית מדינית אסטרטגית על בסיס הבנת 'המציאות' וכתוצר של תהליך למידה דיאגנוסטית אסטרטגית. מרחב השיח שימש במאמר זה מושג מארגן אנליטי כדי לבחון את השיבוש שחל בתהליך הלמידה הדיאגנוסטית אסטרטגית של הדרג המדיני והדרג הצבאי סביב תהליך קבלת ההחלטות במלחמה שהחלה עקב מתקפת ה-7 באוקטובר 2023. מאחר שתהליך למידה כולל בתוכו תהליך המשגה, בחרנו לנתח את השימוש במושגים אחריות וכישלון, שכן היה בהם כדי להשפיע על מסגור 'המציאות', לשקף את עומק הפער בין הדרגים, את משבר האמון ביניהם ואת מהות האחריות המשותפת שלהם. מאמר זה הראה כיצד אופן ההמשגה של אסון ה-7 באוקטובר ככישלון על ידי הדרג הצבאי העמיק את משבר האמון בין הדרגים, השפיע על מהות האחריות המשותפת של הדרג הצבאי והדרג המדיני לכך, עיצב את מהלכי המלחמה כצבאיים ולא כמדיניים ולכן השפיע

כמוכן מחויב לכך" (ynet, 2024). זאת ועוד, בדיון בוועדת החוץ והביטחון שנערך ב-12 באוגוסט 2024 הטיל שר הביטחון גלנט ספק במטרת "הניצחון המוחלט" מבית מדרשו של ראש הממשלה: "אני שומע את תופי הטמטם ואת הקשקוש הזה על הניצחון המוחלט. חבל שבחדר הסגור לא הפגינו את אותו האומץ. על כך אמר בתגובה ראש הממשלה כי שר הביטחון "מאמץ את הנרטיב האנטי-ישראלי" (שלזינגר, 2024). דובר צה"ל הגרי אמר בהצהרתו ב-25 באוגוסט 2024: "אנחנו מחויבים למטרת מלחמה אחת ומרכזית – השבת החטופים" (אייכנר וזיתון, 2024). דבריו עוררו את זעמו של גורם מדיני, ובתגובה לכך נמסר לתקשורת כי:

הבחירה של דובר צה"ל להזכיר בהצהרתו הערב רק מטרת מלחמה אחת – תוך התעלמות מיתר מטרות המלחמה – היא בניגוד גמור להגדרות והנחיות הדרג המדיני. מטרות המלחמה היו ונותרו: השבת חטופינו, השמדת היכולות הצבאיות והשלטוניות של חמאס, הבטחה שעזה לא תהיה שוב איום על ישראל, והשבת תושבי הצפון בביטחה לבתיהם (אייכנר, 2024ב).

ההתבטאויות הללו ממחישות באופן בולט את הפער בין הדרגים בנוגע להגדרת מטרות המלחמה, ולמעשה, את היעדרה המוחלט של תשתית המשגה משותפת. **3. שאלת 'היום שאחרי':** באמצע חודש מאי 2024 קיים שר הביטחון יואב גלנט מסיבת עיתונאים. לדבריו, הסיבה לכינוסה הייתה סירובו של ראש הממשלה מזה חצי שנה לדון במבנה השלטוני ברצועת עזה בסיום המלחמה – סוגיה שנודעה בשם 'היום שאחרי'. גלנט טען כי הסירוב של ראש הממשלה לדון בסוגיה זו שוחק את הישגי הצבא וגורר את ישראל למציאות שבה "בהיעדר חלופה שלטונית לחמאס ברצועה, יוותרו שתי אפשרויות גרועות – שלטון חמאס או שלטון צבאי ישראלי. שתי החלופות גרועות". דבריו היוו נדבך נוסף להערכות הרמטכ"ל, שאמר לפניו ש"אם לא תתקבל החלטה מדינית – חיילי צה"ל יצטרכו לשוב ולפעול במקומות שכבר פעלו בהם" (אסרף ועמיתיה, 2024). בסרטון שפרסם ראש הממשלה בתגובה לדברי גלנט הוא אמר כי סירב לגבש תוכנית פעולה מדינית משום שסבר כי "קודם צריך להשמיד את חמאס [...] התנאי הראשון ליום שאחרי הוא לחסל את החמאס ולעשות את זה בלי תירוצים" (אלימלך, 2024). חוסר ההלימה המושגית והמהותית בין שני הדרגים בסוגיה זו, כמו האווירה הלעומתית, הודגשו עת תקף השר איתמר בן גביר את

על האסטרטגיה, על עיצוב המדיניות ועל תהליכי קבלת ההחלטות במלחמה.

שיח בין דרג מדיני לדרג צבאי שמהותו היא תהליך למידה משותף ואחריותו היא בניית תשתית ידע והמשגות משותפות מחייב שני תנאים הכרחיים: אמון הדדי ואחריות משותפת. היטיב להגדיר את הדברים הרמטכ"ל אייל זמיר בטקס חילופי מפקד המכללות הצבאיות ב-14 באוגוסט 2025, כשאמר (על רקע המתח ביחסיו עם שר הביטחון, בשל סירובו של השר לאשר את סבב המינויים האחרון שביצע הרמטכ"ל):

אמון הדדי ושיתוף פעולה מלא הם המפתח להצלחה. הניצחון בשדה הקרב אינו תלוי רק בעוצמה הצבאית, אלא גם בלכידות הבין-מדרגית [...] במרכז של הלכידות – אמון. עם אמון – נולדת עוצמה. רק כשהם פועלים בהרמוניה אפשר ללכת בשורות, לשבור את האויב, לנצח ולהבטיח את עתיד המדינה (זיתון, 2025).

בהיעדרם של אלה משתבשת מערכת היחסים בין הדרגים ולא מתאפשר שיח למידה פורה (מיכאל, 2016). משבר האמון בין הדרגים הוביל להיווצרות מרחב שיח סגור ללא תהליך למידה דיאגנוסטית-אסטרטגית, באופן ששיבש את היכולת ליצור המשגות משותפות נוספות ומתחייבות לצורך מסגור 'המציאות' ולעיצוב אסטרטגיה מוסכמת, שתאפשר לדרג המדיני להוביל את המאמץ למימוש תכלית מדינית-אסטרטגית של המלחמה, לשיטתו או להעדפתו. במצב זה השתבשה יכולת הדרגים לנהל מרחב שיח פתוח הנשען על אמון ומתבסס על תהליך למידה משותף, ולבסס את עקרון האחריות המשותפת – עיקרון שיכול היה לגשר על הפערים בין הדרגים ולהוות תנאי לקיומה של "שותפות מוכוונת מטרה" (Schiff, 2012), המאפשרת לעצב וליישם מדיניות אזרחית ואסטרטגיה צבאית שהן הטובות ביותר למדינה, באמצעות שיח בין הדרגים.

בשימוש האחד של קצינים בכירים בדרג הצבאי במושג כישלון ובמשמעות הייחודית שהעניקו לו מחוץ למרחב השיח בין הדרגים הגביל הדרג הצבאי את מרחב השיח למסגרת מוגדרת, שצמצמה את התשתית המושגית המפרשת את 'המציאות' ואת מרחב החלופות לבחינתה. וכך הדרג הצבאי, שזיהה חוסר אונים אסטרטגי (מיכאל, 2010) בקרב הדרג המדיני, צמצם את מרחב השיח בין הדרגים וחרג ממנו. למעשה, נשיאתו של הדרג הצבאי באחריות לאסון ה-7 באוקטובר הייתה בבחינת קריאה לדרג המדיני לשאת באחריות למלאכת

ההתאמה בין המעשה הצבאי לבין המטרות המדיניות, אך בפועל הדרג המדיני לא שעה לפנייתו.

המשמעות הסיבתית שהוענקה למושג כישלון כתולדה של טעויות מקצועיות (פדן, 2024) ביטאה את אחד החסמים הבולטים לשיח פתוח בין הדרגים, שכן משמעות זו העניקה פרשנות של בעיה טכנית לכישלון, המחייבת למידה פשוטה, בעוד שלשם הבנת אסון ה-7 באוקטובר נדרש תהליך למידה דיאגנוסטית מורכבת. ההיצמדות של הדרג הצבאי הבכיר למנגנון התחקיר, המתמקד בעיקרו בסוגיות טקטיות ואופרטיביות לצורך פיתוח תשתית ידע, קעקע את אשליית הלמידה מניסיון, לא שירת את פיתוח הידע והחשיבה שנדרש בהקשר, פגע בתהליך הלמידה האסטרטגי שנדרש וממילא לא התמודד עם גיבוש התכלית המדינית-אסטרטגית, שנדרשה לניהול המלחמה והתהליך המדיני העוקב והמקביל לה. כך למשל תחקיר בארי, שהיה התחקיר הצבאי הראשון שהוצג בפני הציבור, ושאינו בינו לבין ועדת חקירה דבר וחצי דבר, עורר ביקורת רבה בשל התמקדותו במאפיינים המיקרו-טקטיים של הלחימה (מערכת את"צ, 2024). זאת בהיעדר הקשר רחב ובחוסר התייחסות לחלקו של המטכ"ל באסון או לתחקירו של תת-אלוף (מיל") אורן סולומון, שבו מתח ביקורת חריפה על דרג הפיקוד הבכיר של הצבא, מצא עצמו מודח מתפקיד ונעצר באשמת הוצאת מסמכים מסווגים שלא באישור, כשדרג הפיקוד הבכיר מתעלם לחלוטין מממצאי תחקירו (נעים, 2025).

במקביל, התעקשותו של הדרג המדיני להתמקד בתחקירים הצבאים כ"ראשית הצירים" של תהליך הלמידה המשותף והימנעותו מהנעת ועדת חקירה ממלכתית,⁹ בדומה לוועדות החקירה שהוקמו בעקבות מלחמת יום הכיפורים וטבח צברא ושאתילא, ומלמידה במרחב האחריות שלו, עיקרו מתוכן את מרחב השיח בין הדרגים. למעשה, הצבא מסגר את הכישלון ברמה הטקטית ואת האחריות במישור האישי, כשהדרג המדיני ממסגר את הכישלון במרחב האסטרטגי הצבאי ומותיר את האחריות מחוץ לתחום המדיני. הפער בין המשגת המיקרו של הצבא לבין המשגת המאקרו של הדרג המדיני בכל הנוגע למהות הצבאית של הכישלון, והפער בין הדרגים בהתייחס למושג אחריות, מונעים את היכולת לחקור את המקרה ברמת המאקרו, המהווה ביטוי המובהק להיעדר תהליך למידה אסטרטגית משותף. ההיצמדות של הדרג הצבאי למושגים כישלון ואחריות הנגיזה והבליטה את הימנעותו של הדרג המדיני משימוש במושגים ואת התעקשותו לתלות את האחריות כולה על הדרג הצבאי והמודיעין באופן משכנע, וקיבעה את דימויו של הדרג המדיני בעיני הציבור כמי שמתחמק

אייכנר, א' (2024, 25 באוגוסט). **גורם מדיני במתקפה חריגה נגד דובר צה"ל: "מתעלם ממטרות מלחמה"**. Ynet.

<https://tinyurl.com/4j54mrzp>

אייכנר, א' וזיתון, י' (2024, 26 באוגוסט). **דובר צה"ל טען כי למלחמה "מטרה אחת ומרכזית", גורם מדיני תקף: "מתעלם מהיתר"**.

<https://tinyurl.com/ym3aff2k>. Ynet

אייכנר, א' וזיתון, י' (2025, 22 במאי). **"חמאס תקף עם כפכפים: גרסת נתניהו לטבח 7 באוקטובר – מול העובדות"**. Ynet.

<https://tinyurl.com/mpad77az>

איל, נ' (2024, 30 באוגוסט). **ביולי 2023 ראש השב"כ אמר לנתניהו: "אני מוסר לך היום התרעה למלחמה"**. Ynet.

<https://tinyurl.com/bdeszdha>

אילנאי, א' (2025, 16 בינואר). **המבצעים הדרמטיים שבהם עדכנה ישראל את ארה"ב – ואלה שלא. ישראל היום**. <https://tinyurl.com/yx8dfen> (חלק ב' פורסם ב-23 בינואר).

<https://tinyurl.com/a928bzhc>

אלימלך, נ' (2024, 15 במאי). **נתניהו בתגובה לגלנט: "התנאי הראשון ליום שאחרי הוא לחסל את החמאס בלי תירוצים"**.

<https://tinyurl.com/bdfpatea>. i24news

אלרן, מ', ומיכאל, ק' (2023). **המשבר החברתי-פוליטי המכונן בישראל: מאפיינים והשלכות על הביטחון הלאומי. עדכן אסטרטגי, 26(2)**, 107-111.

<https://tinyurl.com/yzk8pxb5>

אסרף, מ', אלקלק, ס', עובדיה, ס' ודוקר, ר' (2024, 15 במאי). **גלנט: "קרא לנתניהו להכריז שישראל לא תשלט צבאית בעזה"**.

<https://tinyurl.com/nm4kszyz>. רשת 13.

בוחבוט, א' (2024, 31 ביולי). **מפקד אוגדה 98 היוצא: "נכשלנו כולנו בהגנה על תושבי עזה ועל אזרחי מדינת ישראל"**. וואלה.

<https://tinyurl.com/3ftw9vy8>

בלאנדר, ד' (2025, 5 במרס). **ועדת חקירה ממלכתית, למרות הכול. המכון הישראלי לדמוקרטיה**.

<https://www.idi.org.il/articles/58642>

בני גנץ – Benny Gantz [gantzbe] (2023, 23 באוקטובר). **הבוקר הזה במיוחד אני מבקש לגבות ולחזק את כל גורמי הביטחון וחיילי צה"ל**. [ציוץ] <https://tinyurl.com/3xx9vbmC>.

בנימיני, ר' (2024, 29 בנובמבר). **"ח"כ בליכוד: האשמים העיקריים במחדל – מי שהחליט על ההתנתקות"**. כאן רשת ב.

<https://tinyurl.com/s8cm2st8>

ברסקי, א' (2023, 15 באוקטובר). **סמוטריץ': "נכשלנו בשמירה על ביטחון אזרחנו, לוקח אחריות"**. מעריב אונליין.

<https://tinyurl.com/442dy29m>

גלנור, י' (2004). **על המשפט של החיים הציבוריים בישראל. משפט וממשל, 1, 380-355**. <https://tinyurl.com/2p9w94st>.

דבורי, נ' (2023, 19 באוקטובר). **גלנט מקבל אחריות: "אחראי על מערכת הביטחון גם באירועים קשים"**. n12.

<https://tinyurl.com/4azrsbyh>

האוזר טוב, מ' (2023, 29 באוקטובר). **נתניהו האשים את ראשי אמ"ן ושב"כ במחדל והתנצל: "הדברים לא היו צריכים להיאמר"**.

<https://tinyurl.com/5dkj7e9e>

הארץ (2024, 30 באוגוסט). **דיווח: ראש שב"כ הזהיר את רה"מ כי ישראל בפתחה של מלחמה; נתניהו: לא הזכירו את עזה**.

<https://tinyurl.com/4pkvfs9h>

הלוי, ה' (2024, 7 במרס). **דף קרבי מס' 5 – תחקירי "חרבות ברזל"**. <https://tinyurl.com/4ptdmnw4>.

הראל, א' (2023, 16 בנובמבר). **מפקד חיל האוויר על האיוור בהזנקת כלי טיס ב-7 באוקטובר: "נכשלנו במשימה"**. וואלה.

<https://tinyurl.com/36649fzv>

הראל, ע' (2023, 27 באוקטובר). **במערכה של נתניהו על שמירת תפקידו, הוא עשוי דווקא להיעזר בוועדת חקירה. הארץ**.

<https://tinyurl.com/54xz34yt>

מאחריות. סביר להניח כי הנגדה זו נתפסה בעיני הדרג המדיני כסוג של התרסה מצד הדרג הצבאי כלפיו, והיה בכך כדי להוסיף נדבך לתפיסת העומתיות בהתנהגות הדרג הצבאי. זאת כפי שהיא באה לידי ביטוי בדברי תת-אלוף דן גולדפוס, שהתריס כלפי הדרג המדיני: "לא נברח מאחריות, אנחנו מרכינים ראש לנוכח הכישלון המהדהד שלנו, אבל אתם חייבים להיות ראויים לנו" (קוריאל וזיתון, 2024);¹⁰ או בהתבטאויות דובר צה"ל (זיתון, 2025) ובהתנגדות העיקשת של הרמטכ"ל הלוי לכיבוש רצועת עזה ולהחלת ממשל צבאי,¹¹ כמו גם בקשר האינטימי עם הממשל האמריקאי, שהיה לצנינים בעיני הדרג המדיני (אילנאי, 2025).

השימוש במושג כישלון על ידי הדרג הצבאי יצר לדרג המדיני מרחב מילוט מדיון ומביקורת עצמית בנוגע לכישלון ולאחריות שלו, והוביל להתנערותו מהאחריות המשותפת כיסוד הכרחי ביחסי הדרגים. התוצאה הייתה פלטפורמה להתהוות אינטראקציה עכורה בין הדרג הצבאי למדיני (גם) כתולדה של הקשר הסיבתי שיצר הדרג הצבאי בין המושג כישלון לבין אחריות. למעשה, השימוש במושג כישלון הנכוח את האופן שבו המערכות השלטוניות בישראל מושפעות יותר משיקולים אישיים ופוליטיים, להבדיל משיקולים מדיניים, ממלכתיים, מערכתיים וענייניים. מצב דברים זה משקף את המשפט (כהגדרתו של גלנור, 2004) של הפוליטיקה הישראלית ועשוי להוביל את הציבור לפתח תפיסה צינית לגבי נבחריו ולגבי הדרגים המקצועיים הממונים ואדישות גוברת, שתבוא לידי ביטוי באי-אמון מוגבר של הציבור בממשלה, במחאות נגדה ובצמצום שיעור ההצבעה בבחירות התכופות לכנסת ישראל (קניג, 2023). כל זאת בדרך להתרופפות הבסיס הערכי והמוסדי של הדמוקרטיה הישראלית, ועד למדרון חלקלק בדרך להחלשה של יכולות התפקוד של הממשל המרכזי בישראל.¹²

פרופ' קובי מיכאל הוא חוקר בכיר במכון למחקרי ביטחון לאומי ובמכון משגב, ופרופסור אורח במרכז הבינלאומי ללימודי שיטור וביטחון באוניברסיטת סאות' ווילס בבריטניה.

kobim@inss.org.il

ד"ר כרמית פדן היא ראש תחום מחקר ופיתוח אסטרטגי ב"אתחלתא", מרצה באוניברסיטת בר-אילן ובמרכז האקדמי רופין. padan23@gmail.com

מקורות

אייכנר, א' (2023, 25 באוקטובר). **נתניהו על השבת השחורה: "המחדל ייבדק עד תום, כולם יצטרכו לתת תשובות – גם אני"**. Ynet. <https://tinyurl.com/am73wyx>

אייכנר, א' (2024, 23 במאי). **נתניהו נגד צה"ל: אזהרה שחמאס יתקוף מעזה? ההערכה הייתה הפוכה**. Ynet.

<https://tinyurl.com/5n8ehtst>

פורת, א' (2022). אחריות מפקדים בישראל אל מול המשפט הבין-לאומי הפלילי. **משפט ועסקים, כה**, 328–287. <https://tinyurl.com/yc47vzpr>

קוריאלי, א' וזיתון, י' (2024, 13 במרץ). **נאום התוכחה של מפקד האוגדה המובחרת בצה"ל למנהיגים: "אתם חייבים להיות ראויים לנו"**. Ynet. <https://tinyurl.com/4jcre9vx>

קניג, ע' (2023, 8 בנובמבר). **התפטרות שרים כנשית אחריות ציבורית: למה היא לא מתרחשת בישראל? המכון הישראלי לדמוקרטיה**. <https://www.idi.org.il/articles/51187>

רדיו צפון (2024, 26 במאי). **בריק נפגש עם נתניהו שש פעמים מאז אוקטובר: "האיש ירד מהפסים"**. מעריב אונליין. <https://tinyurl.com/343f55nz>

רובינשטיין, ר' (2023, 26 באוקטובר). **גנץ: כל מי שהיה שותף להנהגה לא יכול להסיר מעצמו את האחריות, כולל אני**. Ynet. <https://tinyurl.com/2e9p8f8u>

שווקה, י' (1997). **מילון רבי-מילים: המילון המקיף לעברית החדשה**. מטח – המרכז לטכנולוגיה חינוכית.

שלו, ט' (2023, 29 באוקטובר). **אחרי הסערה ומחיקת הציץ, נתניהו מוסר: "טעיתי – אני מתנצל"**. וואלה. <https://tinyurl.com/2cn45ves>

שליזינגר, י' (2024, 13 באוגוסט). **התקוטטות נתניהו וגלנט גורמת נזק אדיר לישראל. ישראל היום**. <https://tinyurl.com/4dk9cx78>

שמש, מ' (2023, 18 באוקטובר). **אלוף נוסף בצה"ל לקח אחריות על המתקפה של חמאס: "נכשלנו"**. כאן. <https://tinyurl.com/3f6awjy3>

שפרן גיטלמן, ע' (2025, 6 בפברואר). **סוגיית השבויים והנעדרים במשך המלחמה – עמדות הציבור**. מבט על, גיליון 1946, המכון למחקרי ביטחון לאומי. <https://tinyurl.com/mp9fx3w>

שרגא, נ' (2023, 12 באוקטובר). **אם כל חטאת (א): השבוע שילמנו את מחיר ההתנתקות. ישראל היום**. <https://tinyurl.com/43bas6rc>

תמרי ד' (2007, 21 בנובמבר). **האם צה"ל יכול להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה? מערכות, 415**, 41–26. <https://tinyurl.com/4duz5wr6>

Ynet (2024, 19 ביוני). **דובר צה"ל: להשמיד את חמאס? זה לזרות חול בעיני הציבור. קרובים להכרעה צבאית**. <https://tinyurl.com/4h7s9tha>

Ancona, D. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. In S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being* (pp. 3–19). Sage

Berger, P.L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.

Bland, D.L. (1999). A unified theory of civil-military relations. *Armed Forces & Society*, 26(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/0095327X9902600102>

Bogdanor, V. (Ed.). (2005). *The British constitution in the twentieth century*. Oxford University Press.

Bolman, L.G., & T.E. Deal (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, 4th edition. Jossey-Bass.

Bovens, M. (2007). Analyzing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>

Cortellessa, E. (2024, August 8). Exclusive: Netanyahu at War. Time. <https://tinyurl.com/4mva22cf>

זיתון, י' (2025, 8 בינואר). **מחדל 10/7 במוקד: העימות החריף בין כ"ץ לרמטכ"ל וההודעה החריגה של צה"ל**. Ynet. <https://tinyurl.com/ps8r8pty>

זיתון, י' (2025, 14 באוגוסט). **כ"ץ והרמטכ"ל נפגשו בקריה, זמיר על המשבר: "הניצחון תלוי בלכידות בין הדרגים"**. Ynet. <https://tinyurl.com/5n744s59>

זיתון, י' וצורי, מ' (2024, 9 ביוני). **מפקד אוגדת עזה פורש מצה"ל: "נכשלת במשימת חיי להגן על העוטף"**. Ynet. <https://tinyurl.com/3ry7musf>

חדשות סרוגים (2023, 28 באוקטובר). **נתניהו: אחרי המלחמה כולם יצטרפו לתת תשובות**. <https://tinyurl.com/3d9p8k5c>

כהן, א"א (2003). **הפיקוד העליון: אנשי צבא או מדינאים – מי ינהיג במלחמה?** [תרגום: ב' קורות]. מטר; מערכות.

כהן, ג' ואייכנר, א' (2024, 12 במאי). **הרמטכ"ל, בערב יום הזיכרון: "על כתפיי האחריות. אענה על שאלות נוקבות"**. Ynet. <https://tinyurl.com/mwh7jsf5>

לניר, צ' (1983). **ההפתעה הבסיסית: מודיעין במשבר**. הקיבוץ המאוחד.

מיכאל, ק' (2008). **בין צבאיות למדינאות בישראל: השפעת הצבא על המעבר בין תהליכי מלחמה לשלום**. המכון האוניברסיטאי לדיפלומטיה ולשיתוף פעולה אזרחי, אוניברסיטת תל אביב.

מיכאל, ק' (2010). **מדינאות צבאית או צבאיות מדינאית בישראל: מי למעשה קובע מהו איום קיומי ומדוע? המרחב הציבורי, 4**, 130–110. <https://tinyurl.com/57mk5z3t>

מיכאל, ק' (2012). **הפיקוח האזרחי במכלול יחסי צבא ומדינה ויחסי צבא חברה**. בתוך ר' פד הצור (עורך), **ביטחון לאומי – מבט ביקורתי** (עמ' 8–19). מרכז ש. דניאל אברהם לדיאלוג אסטרטגי. <https://tinyurl.com/5bk8uhn5>

מיכאל, ק' (2016). **כשל הלמידה במבחן ההתאמה בין מדינאות לצבאיות במאבק בטרור במזרח התיכון. פוליטיקה – כתב עת למדע המדינה וליחסים בינלאומיים, 25**, 136–99. האוניברסיטה העברית ירושלים. <https://tinyurl.com/5b9njmnp>

מיכאל, ק' ואבן ש' (2018). **עקרונות השיח בין הדרג המדיני לדרג הצבאי בישראל – בעקבות מסמך "אסטרטגיית צה"ל"**. **צבא ואסטרטגיה, 8** (1), 33–17. <https://tinyurl.com/bdn5p4jr>

מערכת את"צ (2023, 17 באוקטובר). **איגרת ראש אמ"ן: "נושא באחריות המלאה לכישלון. לנגד עינינו כעת משימה אחת – להשיב מלחמה ולנצח"**. <https://tinyurl.com/53s8ekjw>

מערכת את"צ (2024, 11 ביולי). **תחקיר הקרב בקיבוץ בארי**. <https://tinyurl.com/37pj4u9w>

מרדכי, נ' וידלין, א' (2024). **מדיה ועיצוב אחריותיות למחדל: נתניהו וממלכתיות של הכחשה סבירה. מסגרות מדיה, 26**, 201–188. <https://doi.org/10.57583/MF.2024.26.10064>

נעים, ל' (2025, 4 באפריל). **אחרי הצגת התחקיר הצבאי על הטבח במסיבת הנובה: המכתב החריף ששיגר הקצין הבכיר שהודח**. <https://tinyurl.com/4a6nuxw7>

עובדה (2024, 18 בינואר). **גדי איזנקוט – הריאיון**. פרק 13 [סרטון, מדקה 7]. <https://tinyurl.com/wmdapbjw>

פדן, כ' (2017). **הבנייה חברתית של 'אירועי משבר': מפקדים כמבני מציאות**. עבודה לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.

פדן, כ' (2024). **שיח הכישלון כמנגנון ארגוני לריכוך אחריות מפקדים. קריאות ישראליות: כתב עת רב-תחומי במדעי החברה והרוח**. האוניברסיטה הפתוחה. <https://did.li/hJnx5>

פדן, כ' וכן-ארי, א' (2019). **מפקדים כ'זימי קריירה': הבניית מבצעים טקטיים ככלי לניהול קריירה**. בתוך: י' לוי, נ' גזית, ר' משה וא' הרנס (עורכים). **הצבא וחברת השוק בישראל** (עמ' 159–185). המכון לניתוחי מדיניות, האוניברסיטה הפתוחה.

הערות

- 1 המחברים מבקשים להודות לפרופ' יגיל לוי על תרומתו המועילה והחשובה למאמר, ולד"ר עפרה בן-ישיד"ר ניר גזית על הערותיהם.
 - 2 התנדויות ברמת האמון הציבורי בצבא משתקפת בסקרי המכון למחקרי ביטחון לאומי מהחודשים **מרץ 2025 ומאי 2025**.
 - 3 דוגמה להתבטאות דרג מדיני בדבר חלקו באחריות למחדל בהקשר לכך הובאה בתוכנית עובדה, שבה הוצג ציטוט מדבריו של שר האוצר בצלאל סמוטריץ' על הצורך בהתפתחות דרג מדיני עקב חלקו באחריות למחדל. "יש לנו יממות ספורות של ליטימציה עד שיתבררו הממדים. עוד ארבעים ושמונה שעות יקראו לנו להתפטר בגלל המחדל. והם צודקים" (**עובדה, 2024, פרק 4**).
 - 4 "מה שהביא ל-7 באוקטובר זה לא הכסף הקטרי. זה בלוף אחד ענק [...]. מה שהביא לכך זה שרשרת כשלים שצריך לבדוק. ואני עומד על כך שייבדקו עד תום" (ראש הממשלה בנימין נתניהו במסיבת עיתונאים שנערכה ב-21 במאי 2025).
 - 5 בערב עיון של מכון ירושלים לחקר אסטרטגיה וביטחון שנערך ב-11 בפברואר 2025 טען הרמטכ"ל לשעבר וחבר הכנסת גדי איזנקוט כי "חלה הידרדרות בתרבות בניית הידע בדרג מדיני". הידרדרות זו נובעת, לדידו, מריכוז עוצמת יתר בידי המערכות הביטחוניות (אמ"ן, אג"ת, אמ"ץ, שב"כ, מוסד) מול מערכות אזרחיות, שאותן הגדיר "מנוונות". על דברים אלה הוסיף איתן בן דוד, בכיר לשעבר בשירות ביטחון כללי, כי "חולשת החשיבה המדינית-אסטרטגית של ישראל משתקפת בחולשתו של המל"ל". ארגון זה אינו מצליח, לדידו, להציג חלופות אסטרטגיות, ולכן "אינו מצליח לאתגר את החשיבה המדינית-אסטרטגית הקיימת". ראו <https://tinyurl.com/29e9jbub> מדקה 25:00.
 - 6 זאת ועוד, הגדרת האסון ככישלון מייחדת את הכישלון לזמן ההתרחשות, 7 באוקטובר, ומשכך מונעת התייחסות לכישלון גדול אף יותר, והוא רצף ההחלטות השגויות לאורך השנים שהובילו לאסון ה-7 באוקטובר.
 - 7 להוציא את השר בצלאל סמוטריץ', שאמר מייד לאחר הטבח: "אני לוקח אחריות, אחריות על מה שהיה ואחריות על מה שהיה [...] צריך להודות ביושר ובכאב – נכשלנו בשמירה על ביטחון אזרחנו" (ברסקי, 2023); וכן את שר הביטחון יואב גלנט, שאמר: "אני אחראי על מערכת הביטחון, אני אחראי עליה בשבועיים האחרונים גם באירועים קשים" (דבורי, 2023).
 - 8 מקרה דומה התרחש ב-18 בפברואר 2025, כשגורם בכיר בלשכת ראש הממשלה, המזוהה כראש הממשלה, הצהיר ששחרור ארבע גופות חטופים ב-19 בפברואר ושחרורם של שישה חטופים חיים בשבת 21 בפברואר הם תוצאה של החלפת צוות המשא ומתן בראשות ראש השב"כ רונן בר וראש המוסד דדי ברנע, לצד האלוף במילואים ניצן אלון, שאותם האשים כמי שעסקו "במתן ומתן ולא במשא ומתן". <https://tinyurl.com/4uh83dcy>
 - 9 ב-5 במאי 2025 החליטה ממשלת ישראל שלא להקים ועדת חקירה, בנימוק שזה לא הזמן המתאים. <https://tinyurl.com/2z5spnxv>
 - 10 כתגובה לביקורת הקשה של דברי הקצין כלפי דרג מדיני הוא ננזף על ידי הרמטכ"ל. למעשה, נזיפה זו הייתה בבחינת הוכחה לקלות הדעת שבה התייחס הדרג הצבאי הבכיר לביקורת של הקצין הבכיר, ולכן היה בה כדי "לצאת ידי חובתו" מבחינת הרמטכ"ל.
 - 11 ראו למשל התייחסותו של חיים רמון לעמדת הרמטכ"ל והפיקוד הצבאי הבכיר בהתנגדותם לכיבוש רצועת עזה והחלת ממשל צבאי, תוך שהם מציגים לדרג המדיני תרחישי אימים. <https://tinyurl.com/3p9cazx2>
 - 12 סוגיה זו היא תוצר לוואי כבד משקל של מצב הדברים אך חורגת מגבולות המאמר הנוכחי, ולכן תידון בנפרד.
- Dauber, C. (1998). "The practice of argument: Reading the Condition of civil-military relations. *Armed Forces & Society*, 24(3), 435-446. <https://doi.org/10.1177/0095327X9802400306>
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Goffman, R. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harper and Row
- Hallahan, K. (1999). Seven models of framing: Implications for public relations. *Journal of public relations research*, 11(3), 205-242. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1103_02
- May, L. (1987). *The morality of groups: Collective responsibility, group-based harm, and corporate rights*. University of Notre Dame Press.
- Michael, K. (2007). The Israel Defense Forces as an epistemic authority: An intellectual challenge in the reality of the Israeli-Palestinian conflict. *Journal of strategic studies*, 30(3), 421-446. <https://doi.org/10.1080/01402390701343417>
- Oshana, M. (2006). *Personal autonomy in society*. Ashgate Publishing.
- Schiff, R.L. (2012). Concordance theory, targeted partnership, and counterinsurgency strategy. *Armed Forces & Society*, 38(2), 318-339. DOI:10.1177/0095327X11415491
- Scott, J., & Marshall, G. (2009). *A dictionary of sociology* (3 ed.). Oxford University Press.
- Shamir, B. (2007). Strategic leadership as management of meanings. In R. Hooijberg, J.G. Hunt, J. Antonakis, K.B. Boal, & N. Lane (Eds.), *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems, Monographs in leadership and management*, 4 (pp. 105-125). Elsevier.
- Van Dijk, T.A. (2008). *Discourse and power*. Palgrave Macmillan.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organization*. Sage.
- Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Wiley-Blackwell.
- Zerubavel, Y. (1991). The politics of interpretation: Tel Hai in Israel's collective memory. *AJS Review*, 16(1-2), 133-160. <https://doi.org/10.1017/S0364009400003147>