

# העסקונה

עלייתה ושקיעתה של עילית  
עסקני הספורט בישראל, 1951-1996

אודי כרמי

# The "Askuna"

The Rise and Fall of Israel's  
Elitist Sports Bureaucrats, 1951-1996

**Udi Carmi**

עריכת לשון: אלינור טילמן

גרפיקה: אפרת קונה

דפוס: א.ג. הדפסות

כל הזכויות שמורות למכללה האקדמית בוינגייט

ישראל

התשע"ט 2019

ספר זה מוקדש באהבה רבה  
לשלושת ילדיי: גילי, שירה וקאי.

## תודות

עבודת מחקר זו הייתה מסע ארוך ומפרך, אך גם מסקרן ומשמעותי. המחקר הגיע לנקודת הסיום הודות לרבים ויקרים שסייעו לי בעצה טובה, בתמיכה ובליטוי. אני חב להם תודה והוקרה. בייחוד אני מבקש לציין את אלה:  
פרופ' רוני לידור - שעודד, יעץ ונתן לספר זה אכסניה מכובדת וראויה כמכללה האקדמית בוינגייט.

פרופ' גור אלרואי - שתרם לי מניסיונו הרב והעניק לי כלים אקדמיים לחקור את הספורט ולעגן אותו בהקשרים רחבים ושונים.

העורכת הלשונית אלינור טילמן - שליוותה את הוצאת הספר לאור. הערותיה עזרו לשפר וללטש את המחקר עד לגיבוש כספר.

ד"ר חיים קאופמן - שקרא, העיר, יעץ ונתן למחקר זה את ברכת הדרך.

עובדי הארכיונים שסייעו לי ללקט את המקורות לספר זה, ובייחוד לארכיונאים בתיה אור מהארכיון ע"ש נשרי במכון וינגייט ולרוני דרור מארכיון מכבי ע"ש יוסף יקותיאל.

אביבית עמיר, דורית דמבוביץ', שרון ראפ ואילנית מאיר - הספרניות המסורות של מכללת אוהלו, שטרחו וסייעו לי למצוא מקורות רלוונטיים למחקר.

נאוה זיו שאול - רכזת היחידה לאיכות אקדמית במכללת אוהלו, שהקדישה שעות רבות לריכוז הנתונים של העסקנים ולהצגתם בגרפים.

תודה אחרונה נתונה לאמי היקרה חנה - שעצותיה החכמות והמועילות סייעו לי לסיים בהצלחה את המחקר.

## תוכן העניינים

5.....	פתח דבר / רוני לידור.....
9.....	מבוא.....
15.....	פרק א: הספורט בתקופת היישוב.....
53.....	פרק ב: היווצרות העסקונה.....
101.....	פרק ג: שנות ההסתאבות.....
133.....	פרק ד: סדקים ראשונים.....
183.....	פרק ה: עסקנים במדים.....
205.....	פרק ו: שקיעת העסקונה.....
257.....	סיכום.....
263.....	רשימת מקורות.....
311.....	נספחים.....

## פתח דבר

במהלך ארבעת העשורים האחרונים הפך הספורט ההישגי-תחרותי לתופעה חברתית-תרבותית בעלת השלכות חינוכיות, כלכליות ופוליטיות על כל רובדי האוכלוסייה<sup>1</sup>. אירועי ספורט כגון המשחקים האולימפיים הנערכים אחת לארבע שנים, אליפויות עולם ויבשת בענפים אישיים כמו אתלטיקה, התעמלות ושחייה ובענפים קבוצתיים כמו כדורגל, כדורסל וכדורעף, מרתקים את תשומת-לבם של רבים ברחבי העולם – צעירים ומבוגרים, נשים וגברים. ספורטאים כמו הטניסאית סרינה וויליאמס, המתעמלת סימון ביילס, השחיין מייקל פלפס, שחקני הכדורסל מייקל ג'ורדן וסטף קרי ושחקני הכדורגל ליונל מסי וכריסטיאנו רונלדו, הפכו זה מכבר לגיבורי תרבות המשמשים מושאי הערצה לילדות ולילדים המנסים לחקותם ורוצים להגיע לרמת ביצועיהם.

מעמדו המיוחד של הספורט בתרבות העכשווית הוא חוצה גבולות, ארצות ויבשות. הכול מבינים שכדי להגיע למומחיות בספורט יש לאפשר לספורטאי להתאמן ולהתחרות בסביבה מאתגרת, מטפחת, עשירה בידע מקצועי, העושה שימוש נכון גם בעזרים טכנולוגיים מתקדמים. טיפוח סביבת אימונים הרגישה לצורכי הספורטאים מבוסס על שיתוף פעולה בין גורמי טיפוח כמו מאמנים, מאמני כושר גופני, רופאים, פיזיותרפיסטים, מעסים ותזונאים. שיתוף פעולה פורה בין גורמים אלו מסייע, קרוב לוודאי, לספורטאי לממש את הפוטנציאל הטמון בו, לשפר את הישגיו ולהגיע לרמות הביצוע הגבוהות ביותר.

כדי לאפשר לכל גורמי הטיפוח בספורט ההישגי-תחרותי לפעול ביעילות, על המוסדות הלאומיים והמקומיים האחראים לספורט (כגון משרד התרבות,

<sup>1</sup> לידור, ר., קודש, ע., ואוחיון, מ. (2017). "גם אני רוצה להיות מייקל ג'ורדן": הגיל המתאים להתחיל לעסוק בספורט. *גילוי דעת*, 12, 39-61.

והספורט, הוועד האולימפי בישראל, האיגודים והתאחדויות הספורט) לקבוע מדיניות ספורט ברורה ובעלת יעדים בני-השגה שיסייעו לספורטאים לפעול בסביבה מאתגרת ומטפחת הישגים. מדיניות ספורט זו אמורה לחלחל גם למסגרות המקומיות המכשירות ספורטאי הישג כמו אגודות ומועדוני ספורט עירוניים.

הספר "העסקונה – עלייתה ושקיעתה של עילית עסקני הספורט בישראל, 1951-1996" – בוחן, מנתח, אך בעיקר מבקר, את תרומתם של קובעי המדיניות בספורט – עסקני הספורט, להתפתחות הספורט בישראל משנות החמישים המוקדמות ועד שנות התשעים המאוחרות של המאה הקודמת. הספר מציג מחקר היסטורי-חברתי מקיף, העוסק בשיקולי הדעת של עסקני הספורט שבאו לידי ביטוי בסוגיות רבות ומגוונות שעליהן הם נדרשו לתת את הדעת כמו תקצוב, השתתפות נבחרות/קבוצות באירועי ספורט בין-לאומיים וקביעת הרכבי הנבחרות/קבוצות. הספר מספק רקע היסטורי-חברתי לעלייתם של עסקני הספורט בישראל (פרקים א ו-ב), מנתח באופן ביקורתי נוקב ביותר את תרומתם להתפתחות הספורט בישראל (פרקים ג עד ה) ומסכם בשקיעתם של עסקני הספורט ושל כמה מהמוסדות שהנהיגו את הספורט בישראל בעשורים הראשונים לקום המדינה (כמו התאחדות הספורט בישראל) וביציקת היסודות המודרניים לניהול הספורט בישראל (פרק ו). אמנם הספר מנתח לעומק את תופעת "העסקונה", כפי שמכנה אותה המחבר, אך גם סוקר בהרחבה את האירועים ההיסטוריים-פוליטיים-חברתיים בחברה הישראלית מאז הקמת המדינה ובעיקר לאחריה - אירועים שעל בסיסם צמחה, שגשגה ולבסוף שקעה אותה עסקונה.

מחקרו של אודי כרמי הוא פתח ליצירת דיאלוג על תרומתם של גורמים שונים לטיפוח הספורט בישראל. מחקרו מתמקד בגורם אחד ממכלול הגורמים המעורבים בתהליך הטיפוח – מנהלי (עסקני) הספורט, אלו האחראים לקביעת מדיניות ויישומה. ניהול נכון ויעיל בספורט, כמו בכל תחום עיסוק אחר, הוא אחד היסודות המרכזיים התורמים להגעה להצלחה. ללא ניהול נכון תתקשה מערכת הספורט להגיע להישגים המצופים ממנה.

לצערי, לא רבים המחקרים העוסקים בסוגיות מקרו בספורט הישראלי כמו תרומת מוסדות וארגוני ספורט להצלחת הספורטאי במישור הלאומי והבין-

לאומי. מחקרים רבים עוסקים בסוגיות ספציפיות כמו הכנה פיזיולוגית ומנטאלית של הספורטאי למשחק ולתחרות, ניתוח ביומכני של ביצועי ספורטאים בענפים אישיים וקבוצתיים והרכב תזונת הספורטאי במהלך עונת המשחקים/תחרויות. לעומת זאת, נדירים הם המחקרים העוסקים בהבנת התרומה של גורמים מערכתיים להתפתחות הספורט בישראל. אמנם, לאחרונה פורסם דו"ח מחקר שבחן היבטים שונים של מדיניות הספורט ההישגי בישראל (כמו תמיכה כספית, ממסל, מבנה וארגון הספורט ההישגי במדינה ומתקני אימון<sup>2</sup>), אך מחקר זה אינו עונה על הצורך הממשי, ההולך וגובר, בעריכת מחקרי מקרו נוספים.

ספרו של אודי כרמי, המבוסס על יותר מ-1,000 מקורות, מספר את סיפור המודל של ניהול הספורט בישראל – מ"מודל פוליטי" ל"מודל מקצועני-כלכלי". הספר מספק חומר למחשבה לא רק לקובעי מדיניות בספורט אלא גם לחוקרים במדעי הספורט והתנועה ולאנשי שדה (מאמנים, מנהלים), המעוניינים להרחיב את השכלתם על תהליכי ההתמקצעות שעבר הספורט בישראל. הרעיונות המועלים בספרו של כרמי, גם אם יעוררו דיון ציבורי, בוודאי יסייעו לחוקרי מדיניות וסביבות טיפוח בתכנון מחקרים נוספים שירחיבו עוד יותר את הבנתנו על אותם היסודות החיוניים כל כך לטיפוח ספורט הישגי-תחרותי.

רוני לידור

המכללה האקדמית בוינגייט

---

De Bosscher, V., De Rycke, J., Truyens, J., Lidor, R., Helberstein, D., & Yanovich, E. <sup>2</sup> (2017). *Elite sport policy evaluation in Israel*. Brussel, Belgium: Vrije Universiteit Brussel.





## מבוא

בשנת 1996 יצאו איגודי הספורט בישראל לעצמאות, בעקבות התפרקותה של ההתאחדות לספורט. אירוע זה ציין את סיומה של תקופה, שבה נשלטה ההתאחדות על-ידי מרכזי הספורט "הפועל" ו"מכבי", שכל אחד מהם ייצג תנועה פוליטית. לאירוע זה קדמו תהליכים משמעותיים, שבישרו על השינוי הצפוי במבנה הספורט בישראל, תהליכים ששמו קץ לשליטה של קבוצת עסקנים פוליטיים במוסדות הספורט בישראל. חשיבותם של עסקנים אלה לקיומו של הספורט בישראל הייתה ועודנה רבה. אין לתאר את הספורט בארץ ללא פעילותם של "משוגעים לדבר", קרי, העסקנים. מתנדבים רבים פעילים גם כיום - בעידן הספורט המקצועני, מתוך אהבה לתרבות הגוף ולספורט ומתוך קשר עם הספורטאים עצמם. נוסף למאמן, גם העסקן נחשב לגורם חשוב ביותר בהצלחתו של הספורטאי. תפקידו העיקרי הוא לאפשר למאמן ולספורטאי לפעול במסגרת מסודרת, שתספק את כל צרכיהם המקצועיים.<sup>1</sup>

מאז קום המדינה חלו שינויים רבים בתדמיתו של העסקן. תפקיד זה, שעיקרו מתן שירות, נתפס דווקא כ"חוליה החלשה" בספורט הישראלי.<sup>2</sup> מדוע אפוא, למרות תרומתם, "זכו" העסקנים, וחלקם עדיין "זוכים", לקיתונות של ביקורת יותר מכל קבוצת מתנדבים אחרת? הכינוי עסקן מבטא יחס מזלזל כלשהו. פירוש המונח עסקנות שונה מפירושו וממשמעותו בלועזית. "bureaucrat" פירושו מילוי תפקיד סמכותי (עסקן: "A person who has a position of authority").<sup>3</sup> לעומת זאת, המונח עסקנות בעברית מזוהה עם שתדלנות פוליטית ומוגדר במילון אבן שושן כ"התעסקות בעניינים שיש בהם משום טובת הציבור, דהיינו: עסקנות מפלגתית".<sup>4</sup> הגדרת העסקן הישראלי כשליח ציבור, כמי שמשרת את מטרות הכלל, לא

שיקפה תמיד את המציאות. לעתים הפך הכלל לטפל ואילו האינטרסים הצרים של העסקן - לעיקר. רבים מהם החלו את הקריירה העסקנית שלהם מייצוג של ציבור קטן יחסית, אך בעל השפעה משמעותית. במשך הזמן הם הפכו לפעילים במוסדות פוליטיים, מפלגתיים ובעיקר הסתדרותיים.<sup>5</sup> חלק ניכר מהעסקנים ראה בספורט קרש קפיצה לעמדות מפתח בקריירה הפוליטית שלהם ובזינוק לעמדות השפעה.

נושאי משרה ציבורית בתחום הספורט קיימים בכל מדינה, אולם פעילותם של עסקני הספורט בישראל בתקופה שבה עוסק הספר נשאה אופי פוליטי שחרג מתחום הספורט, שלא כמו הגדרתו המילונית. מתחילת דרכו בתקופת היישוב (תקופת המנדט הבריטי) נקשר הספורט לארגונים פוליטיים, ובשל כך היוו עסקני הספורט כבר אז מטרה לחצי ביקורת ציבורית.<sup>6</sup> המעורבות הפוליטית בספורט נמשכה גם לאחר קום המדינה. ספר זה דן בקשר בין הפוליטיקה לספורט הן בתקופת היישוב והן לאחר קום המדינה. מדובר במאבק על ההגמוניה הפוליטית והאידיאולוגית בין הפועל למכבי.<sup>7</sup> מחקרים רבים דנו בפוליטיזציה של הספורט בישראל, ורובם מייחסים את קשיי ההתפתחות של הספורט ליריבות היסטורית בין הפועל למכבי.<sup>8</sup> המחקר המוצג בספר זה מבקר את ההנחה שמבנה הספורט והתנהלות מוסדותיו הושפעו מהפוליטיזציה המפלגתית בלבד. בספר נטען כי בצד המאבקים הפוליטיים התקיים שיתוף פעולה בין ראשי הארגונים. עסקני הספורט בישראל יצרו אליטה חברתית, הדומה בתהליכי היווצרותה ובמנגנוני השימור שלה לאליטות אחרות שנוצרו בחברה בישראל.

אליטות חברתיות מוגדרות כ"קבוצות קטנות של אנשים בעלי מקום בצמרת העוצמה וההשפעה".<sup>9</sup> קבוצות אלה שולטות במשאבים המקנים להן עוצמה בתחום מסוים או בחברה כולה, ומתוך כך הן מעצבות את כיווני התפתחותה של החברה ואת צביונה.<sup>10</sup> האליטות נהנות ממשאבים כספיים, תרבותיים ורוחניים יותר מאשר יתר הקבוצות החברתיות, ובעקבות משאבים אלה הן זוכות ליוקרה המקנה להן עוצמה בתחומי התרבות, החברה והפוליטיקה.<sup>11</sup> בהדרגה נוצרו בחברה הישראלית אליטות חברתיות חדשות, שפעלו מתוך אינטרסים חומריים שעמדו בניגוד להשקפותיהן המוצהרות כחברות שיתופיות ושוויוניות. בספר זה נתמקד בקבוצה חברתית אחת - זו של עסקני הספורט, שנוצרה בעיקר מתוך ההגמוניה המתהווה של מפלגות מפא"י ו"הציונים הכלליים" והיוותה

אליטה חברתית חדשה בתוך מוקדי הכוח של מוסדות הספורט. בהקשר זה ייבחנו יחסי העוינות ההדדיים המוצהרים של הפועל ומכבי מזווית שונה מהמקובל. אך למרות העוינות בין ראשי שני המרכזים נוצרה קבוצה חברתית מובחנת שחצתה גבולות פוליטיים. קבוצה זו, שנכנה בשם "עסקונה", גיבשה קווי פעולה משותפים, אימצה סממני סטטוס בורגניים ויצרה מנגנון לשימור ההגמוניה שלה. העסקונה לא פעלה בחלל ריק. להיווצרותה, לגיבושה כקבוצה הגמונית ולשקיעתה זיקה הדוקה לאירועים היסטוריים שהתחוללו בחברה הישראלית מאז קום המדינה ועד סוף שנות התשעים.

המאבק בין אגודות הפועל ומכבי מתואר בספר בהקשר של השסעים הפוליטיים והחברתיים, שאפיינו את החברה הישראלית במהלך השנים. נבחן כיצד, מתוך הסכמים פוליטיים בין שני מרכזי הספורט הגדולים בישראל, צמחה אליטה ששלטה במקורות הכוח של הספורט, במשאביו הכלכליים והאנושיים ובמנגנוני הפיקוח והבקרה שלו. חלק ניכר מהספר מוקדש לאירועים שונים שהתחוללו בספורט בישראל והשפיעו על שקיעתה של אליטת הספורט.

העסקונה משלה בספורט הישראלי במשך 45 שנים, אם לא נביא בחשבון את ניצני התהוותה בתקופת היישוב. בשנת 1951 נחתם הסכם ה"פיפטי-פיפטי" בין הפועל ומכבי. הסכם זה, שחילק בין שני הארגונים את השליטה על מוסדות הספורט בישראל, הביא להיווצרותה של העילית החברתית - העסקונה. השנה האחרונה שבה דן ספר זה היא 1996, שנה שבה נסגרה ההתאחדות לספורט, מעוז כוחה של העסקונה. עם זאת, הספר לא יהיה שלם ללא תיאור המבנה החדש של הספורט בישראל לאחר סגירת ההתאחדות, ולכן נחרוג מעט ממסגרת הזמן שקבענו ונחתום את השתלשלות העניינים בשנותיו הראשונות של האלף החדש.

ספר זה מבוסס על מקורות ראשוניים ומשניים, עיתונות מהתקופות הרלוונטיות וראיונות עם דמויות מפתח בספורט הישראלי. במהלך איסוף המקורות למחקר זה נתקלתי בקשיים לא מעטים: (א) עם פירוקה של ההתאחדות לספורט נעלם הארכיון שלה. בהעדר מסמכים מנחים קשה היה לעקוב אחר ההתנהלות של מוסד זה מיום הקמתו ועד לסגירתו. פיצוי-מה על מיעוט המסמכים נמצא בארכיון ע"ש נשרי במכון וינגייט ובארכיונים נוספים. (ב) כדי לתת מימד אנושי למסמכים שעליהם מבוסס מחקר זה היה צורך, כאמור, להסתייע בראיונות עם דמויות מפתח בספורט

הישראלי, שהיו בעלי תפיסות שונות לגבי התהליך ההיסטורי שהביא לפירוק המבנה הפוליטי של הספורט בישראל ולשקיעת העסקונה. חלקם כואבים עדיין את השינוי המבני שחל בספורט בישראל, ועולה חשש שמא זיכרונותיהם לגבי השתלשלות העניינים הושפעו מרגשותיהם. אי לכך, נעשה שימוש בראיונות רק כדי להבין את רוח הדברים וכדי לחזק מקורות נוספים.

פרקי הספר כתובים בדרך כלל בסדר כרונולוגי. הדבר הקל עליי לעקוב אחר התהליכים ההיסטוריים. היריעה הכרונולוגית ארוכה, ובמהלכה היו עליות ומורדות ואף הפתעות לא מעטות. עם זאת, שילבתי פרק תמטי אחד (עסקנים במדים), שנושאו חוצה תקופות ארוכות, והוא רלוונטי לפרקים השונים בספר. בפתח כל פרק נסקרים האירועים המרכזיים שהתחוללו באותה תקופה. סקירה זו נועדה לשמש כרקע וכקשר לאירועי הספורט שהיו בתקופה הרלוונטית. הפרק הראשון מתוך שישה דן בהקמת ארגוני הספורט בתקופת היישוב ובתרומתם לגיבוש המבנה הפוליטי של מוסדות הספורט, אך גם במאבקיהם זה בזה. בתוך כך, הפרק עוסק במשחקי המכביה ובכינוסי הפועל - מפעלי הדגל של המרכזים הגדולים, שהיוו זירה של מאבקים פוליטיים. אתאר את הניסיונות הראשונים לשיתוף פעולה בין המרכזים לצורך שליטה במוסדות הספורט. היחסים הדו-ערכיים ביניהם בתקופה זו עתידים להוות בסיס להתנהלות הספורט שלאחר קום המדינה. הסכם הפיפטי-פיפטי שנידון בפרק השני נחתם כתוצאה מאירועים שונים שהתחוללו בארץ ובחו"ל. גם אחרי שבוטל רשמית מהווה ההסכם מפתח להבנת הרקע להיווצרות העסקונה ולאופי היחסים בין המרכזים במשך שנים רבות. הפרק השלישי דן בביטול הסכם הפיפטי-פיפטי בהתאחדות לספורט, כעשור לאחר שבוטל רשמית בהתאחדות לכדורגל. אבחן אם ביטול ההסכם הרשמי ניתק גם את הקשר הלא רשמי בין עסקני המרכזים ומנע מהם את המשך ההגמוניה במוסדות הספורט, או שמא נשמרה ההגמוניה של העסקונה להגשמת אינטרסים משותפים. הפרק הרביעי מתמקד בעסקונה כעשור השלישי למדינה. כעשור זה הגיעה העסקונה לשיא עוצמתה הפוליטית, אבל דווקא אז נתגלו סדקים ראשונים, שהעידו על הסתאבותה. לראשונה הצביע גורם רשמי, אובייקטיבי, על מחדלים בהנהגת הספורט בישראל. סיומו של הפרק דן בדילמה שבה היה נתון הוועד האולימפי בנושא השתתפותה של ישראל במשחקים האולימפיים במוסקווה 1980.

הפרק החמישי שונה מפרקי הספר האחרים. הוא עוסק בנסיבות שהביאו למעורבות של קציני צבא בשירות פעיל במוסדות הספורט בישראל. תופעה זו נמשכה עשרות שנים ונעלמה רק כאשר החל הספורט לאמץ דפוסי התנהלות כלכליים ומקצועניים. בפרק השישי והאחרון (והגדול ביותר מבחינת היקפו) ננסה להבין את הגורמים שהביאו לשקיעתה של העסקונה. זו לא התחוללה בבת אחת. אירועים שקרו בזה אחר זה בשנות השמונים והתשעים הביאו לירידת כוחם של מרכזי הספורט: (א) הקמת היחידה לספורט הישגי; (ב) התרופפות הקשר בין ההסתדרות למרכז הפועל בשל השינויים שאירעו בהסתדרות; (ג) הקמת המרכזים ה"א-פוליטיים" "עוצמה" ו"אייל" ו-(ד) פירוקה של ההתאחדות לספורט ויציאת איגודי הספורט לעצמאות. אירועים אלה השפיעו על מעמדה של העסקונה כקבוצה השלטת בספורט בישראל. השינויים במבנה הספורט לאחר פירוק ההתאחדות לספורט ומעמדה של העסקונה בתחילת שנות האלפיים יהוו אפילו להתרחשויות שיידונו בספר זה.

