

מעבר הכרחי מאידך. הכח הטורקי נפרס אפוא באופן אופטימלי, מבחינתו, וגילה רוח לחימה גם כשהיה ברור לחלוטין שהוא מנותק, לא יכול לקבל סיוע ותגבור, ואין לו סיכוי להשפיע על גורל המערכה. הגם שלא היה זה כוח מן הדרג הראשון — הוכיחו הטורקים בחיפה יותר משמץ של נחישות, אומץ ולחימה נכונה — אולי בניגוד לדימוי המקובל על לחימתם. אך אירוני הוא, שהצל"ש היחידי בקרב על חיפה שהוענק בצד הטורקי, היה דווקא לבנותיו של סנדרס, ששהו בחיפה בעת המלחמה והיו בעיר כשזו הורעשה.⁴⁵ הכוח התוקף: בדומה ליריב, גם המפקדה הבריטית לא ייחסה לחיפה חשיבות כלשהי במהלך המערכה הסופית על ארץ-ישראל. כנראה הניחו אלנבי ויועציו כי העיר תיפול, עם מישור החוף הצפוני כולו, כאשר ימוגר הצבא בשומרון ובגליל. את כיבוש חיפה הותירו אפוא לקרבות מאסף בשולי התנועה העיקרית צפונה ומזרחה. באופן מפתיע, לא ניצלו כלל האנגלים את היותה של חיפה, ולמעשה כל החוף שכינה לכין עכו, 'בטן רכה' בערפו של האויב. אלמנט האיגוף, שהיה נכס עיקרי בתפיסה הטקטית של אלנבי ושל הפרשים, לא בא לידי ביטוי בתפיסה המערכתית, ולמעשה רוב התקפות בה היו התקפות-חזית. איגוף ארוך יותר, שהיה כרוך בהנחתת כוח חזק הרחק בעורף הצבא המרוכז בין נצרת לטול-

הערות

1. פי' פיק, "כיבוש חיפה במלחמת העולם הראשונה", אריאל, 1985, עמ' 75-78. המקור המדויק ביותר המתאר את פרטי הנוף ומהלך הקרבות הוא: C. Falls, *Military Operations Egypt and Palestine*, London, 1930, 2, pp. 533-538 (להלן: פולס) גם פולס לא משלב את הקרב במסגרת הכללית ואינו מנח את מהלכו, את השתייכותו לכלל מסגרת הקרבות, ובעיקר חסר צד ההגנה הערכות. פולס מתייחס לקרב גם בחיבוריו האחרים: C. Falls *The First World War*, London, 1960, 379. מלחמת העולם הראשונה, מערכות, 1981, וכן: C. Falls, *Armageddon-1918*, London, 1964, 104. מקור אחר אשר תורגם גם כן לעברית, ומפת הקרב שלו הועתקה על ידי: ז' וילנאי, חיפה בעבר ובהווה, תל-אביב, תרצ"ו, וממנו על ידי פיק ואחרים: A.P., *Wave! The Palestine Campaign*, London, 1928, 214-415. (להלן: וויול). גם ספר זה הופיע בעברית: מסעי המלחמה בארץ-ישראל, עמ' 249-252; (מהדורה שלישית).
2. ספרות רבה קיימת כאנגלית ובגרמנית על מלחמת העולם הראשונה בוירת ארץ-ישראל. כגון: וויול, 249-252; — A.G.S., *Enser A Subject Bibliography of the First World War — Books in English, 1914-1978*, London, 1979, 249-251; Gunzenhäuser M., *Die Bibliographien zur Geschichte des Ersten Weltkrieges*, Frankfurt, 1964, 36-50; J.L. Wallach, "Palästina und die Jüdische Bevölkerung in Ersten Weltkrieg", Rohwer J. (ed.), *Neue Forschungen zum Ersten Weltkrieg*, Koblenz, 1985, 167-176; A.W. Palard (ed.), *Subject index of the Books relating to the European War, 1914-1918*, London, 1927, 149. על ההכנת למחקר הסתיי, כמנונה, ארגון הכוחות ומאמצי ההטעיה: ארמגדון, 60-50; וויול, 192-202; פולס, 460-447; פקודת המבצע המפורטת: פולס, נספח מס' 23, 713-715.
3. על הרכיב הכוח הטורקי-גרמני: וויול, 194-195, המבטא את המודיעין הבריטי: מנקודת מבט גרמנית ראה בעיקר: Liman

כרס/שכם היה מסייע הן לפריצת החזית, הן לערעור המורל והן ליצירתה של טבעת מהודקת על שני המחנות הטורקים, דבר שנעשה רק בהמשך הקטע שבין ג'נין לבית-שאן. הנחתת פרשים בחוף הים בראשית המערכה — במרחק 35 ק"מ מן המפקדה הראשית בנצרת, היתה עשויה להכריע מהר יותר את גורל המערכה, ואולי אף למנוע יצירת החזית בטבריה-צמח. מעניין גם שהאנגלים לא ניצלו את עדיפותם הימית לצורך הרעשת חיפה ואזורה, הן בראשית המערכה אך בעיקר — בעת הקרב על העיר. דומה שגנרל אלנבי, איש פרשים מובהק, לא היטיב לנצל את יתרון הכוח הימי שלרשותו, ולא חזר על מבצעו המבריק של הצי הבריטי בימי המערכה על עכו ב-1840.⁴⁶ לקח זה לא עלה כיוקר, בסופו של דבר, בשל ההתמוטטות המהירה של המחנות הטורקיים בארץ-ישראל.

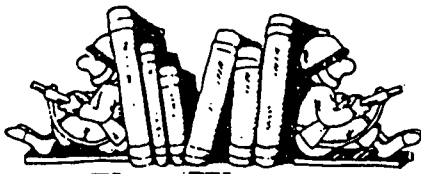
בדרך המקומי בלטו לעומת זה הנקודות החיוביות של ניהול המלחמה. תכנית ההתקפה על חיפה מלמדת על קריאת שטח ובחירת צירי תנועה טובים באגף הדרומי ובאיגוף הצפוני. נעשה שימוש נכון בגישה העקיפה כדי לתת פתרון לכביה המיוחדת של ארטילריה מרוחקת בעומק כשטח — על ידי החדרת כוחות קטנים וזריזים בציר מוסתר. בניהול הקרב עצמו בלטו המיומנות הקרבית של האנגלים, החל מהפעלת ארטילריה

נישאת' על גבי סוסים, והמשך בהסתערויות מהירות אל מול עמדות המקלעים. אומץ-לב, תעוזה וקור-רוח, אלמנטים כה נצחיים במלחמות, הם שהכריעו לבסוף את הקרב כפי שהוכרע, ומנעו את הצורך בהבאת כוחות נוספים. קריאת-הקרב של המפקדים בקו-ההגנע עם האויב, הביאה לשינוי מהיר של התכנית הבסיסית וגרמה להפלת האגף החזק של הטורקים, על מדרונות נוה-שאן, דבר שהביא להכרעת מערך ההגנה העיקרי על העיר.

יוצא, אפוא, שבשני הצדדים היו אלה הדרגים העליונים שלא היטיבו לנצל את היתרונות המערכתיים הפוטנציאליים של חיפה, ולא השתמשו בהם לקידום מטרותיהם. תרומתם הייתה דלה גם ככל הקשור לקרב עצמו, שנערך בסופו של דבר למרות ששני הצדדים הניחו שלא יודקו לו, כל אחד מטעמו שלו. על הקרב עצמו השפיעו רגעי הפיקוד המקומי, הן במסגרת הכוח המגן, והן בזו של התוקף. הקרב על חיפה במלחמת העולם הראשונה היה, אם כן, קרב כווד, שולי, מרוחק ממסעי המלחמה הגדולים, אך במהלכו וסביבו שבו וניגלו אותם יסודות-מלחמה שהיו נכונים הן להתקפת-פרשים ארכאית, כביכול, והן לצורת הקרב שאליה אנו מתכוונים גם כיום.

10. ארמגדון, 50-51, תחילה תוכנן אמנם להצמיד יחידת דרך 'הפירצה' בחזית השרון לעבר חיפה, אך בשל הרעיון להחזיר את יחידות המורב הרכובות הרחק לעבר עפולה ונצרת כבר בלילה הראשון לקרב, שונתה תוכנית זו.
11. תיאור המהלכים האלה זכה כבר לספרות נרחבת: ארמגדון 87-109; וויול, 202-214; פולס, 472-542; וסנדרס, 346-372. מנקודת-מבט הכח הנסוג: גם יתר העוסקים בחוויות המלחמה בארץ-ישראל מתארים בפרטים ארועים אלה. המעניינים הם דווקא תיאורי קציני-השדה המופתעים בצד הגרמני. אחד מהם, איש-ארטילריה, תאר את מנוסתו מן האוהל לבוש בפיג'מה, מנוסה שהסתיימה בטבריה, בחגיגת יום-הולדת כמלון גרוסמן, בחוף מהומת הנסיגה וייצוב החזית: H., Simon-Eberhard *Mit dem Asienkorps zur Palästinafront*, Berlin, 1919, 127. (להלן: אברהרד-סימון); H., *Gühr Als Türkischer Divisionskommander in Kleinasien und Palästina*, Berlin, 1937; וסיכום המערכה: M (Hsg.), *Schwarte Der Grosse Krieg*, 4, Leipzig, 1922, 413-484.
12. 23.9.1918, The Times, עמ' 9 (להלן: טיימס) הגדיר את המערכה כ"טקטיקה נפוליטית". אותו עיתון גם ערך השוואה בין קרבות אלה ובין כיבוש הארץ על ידי הצלבנים — ובעיקר בקרבות ריצרד לכ-הארי. טיימס, 26.9.1918, עמ' 5; שיר-הלל עיקר אלנבי הוא ספרו של פולס, ארמגדון, על התפתחותה בעת הזאת: א' כרמל תולדות חיפה בימי התורכים, חיפה, 1969 (להלן: כרמל).
13. כרמל, עמ' 193; א' אלמליח, ארץ-ישראל וסוריה בימי מלחמת העולם, ב', ירושלים, תרפ"ט, 256-258.
14. חשש זה מורגש על-ידי סנדרס, 247; תיאור השלווה שנוצרה על ידי כך בחוף הים שהפך לחוף חציה ובילוי, ומאידך הפניקה מפני פלישה שגרמה לאועקות שוא, מכיא קצין גרמני ששהה בעיר: J., Drexler *Mit Jildirim ins Heilige Land*, Rawensburg, 1919, 143-144 (להלן: דרקסלר).

10. von Sanders, *Fünf Jahre Türkei*, Berlin, 1919, 337-346. (להלן: סנדרס) ספר זה תורגם גם לאנגלית ולצרפתית כיוזמת בית-הספר של הצי האמריקני באמריקה באנאפוליס, משום שהוא משקף היטב את נקודת ההשקפה של המטה הגרמני ואת יחסיו עם הטורקים. באנגלית: Five Years in Turkey, Liman von Sanders, 1927; Anapolis, 1927; C., Mühlmann *Das Deutsche-Türkische Waffenbündnis im Weltkrieg*, Leipzig, 1940.
11. תולדות שיחוף הפעולה בין המדינות: J.L., Wallach *Anatomie einer Militärhilfe*, Düsseldorf, 1976.
12. לימן פון-סנדרס (1855-1929) היה בן למשפחה מעורבת, אשר אביו סבב מצד אביו היה יצחק נתן ליפמן, בנקאי יהודי ברלין. הוא עצמו נשא בת של קצין פרוסי, וזכה כשמו פון-סנדרס, כתוצאה מנישואים אלה. ב-1913 החל הפיקוד בחיל המשלוח הגרמני בטורקיה, שיקם את צבאה ונודע כהגנת הדרדנלים ("האריה של גלפוליס"). בתום המלחמה נעצר על-ידי הבריטים ונכלא לחצי שנה באי מלטה, שם גם החל בכתיבת ספרו המדועט כאן. פרטים ביוגרפיים עליו: Neue Deutsche Biographie, 14, Berlin, 1985 563-565 על מקומו כמעריך היחסי הטורקי-גרמני ראה: Trumpener U., "Liman von Sanders and the German-Ottoman Alliance", *Journal of Contemporary History*, 1, 1966 (4), 179-192.
13. על כך ראה: סנדרס, 343; Hoepfner V., *Deutschland*, Leipzig, 1921, 127. *Krieg in der Luft*, Leipzig, 1921, 127.
14. ההיסטוריה האוסטרלית הרשמית למלחמה זו: Gullet H.S., *The Australian Imperial Force in Sinai and Palestine*, Sydney, 1936 הוא לווה אל הכוחות רווח על הקרבות ב"טיימס" הלונדוני (להלן: גולט); על "יחידות המדבר הרכובות": Preston R.M.P., *The Desert Mounted Corps*, London, 1921. (להלן: פרסטן).
15. מצבת הכוחות הבריטיים: וויול, 216-219; פולס 461-467, ונספח 1, 659-651, טבלת כוחות.
16. שמות רשמיים: וויול, נספח 243-247; פולס, נספח 1, 659-650.



אשר לא ידע את המחותר. עתה נותר לצפות לחוקרים אשר יסתייעו במפתח זה, ואשר יתרמו לחקר תקופת ההתעצמות והמאבק לעצמאות.

מגוון ה"אובייקטים" (מטרות לפיגוע), עם כינויים (ע' 562).
 "זר לא יבין" הוא אפוא כעין "צפנת פענח" לתעודות מני אז, שנותרו כ"ספר החתום" לדרך

כינויים לכך (ע' 501). יהודה ארזי ("אלון"), כותב מכתב שכולו כתב-סתר (ע' 516). לבסוף, רשימת "תכניות ותקנים שיש להכין" לפעולות נגד "יפת" (הממשל הבריטי), לקראת המאבק, חושפת את

קלאוזביץ במבחן התמורות הטכנולוגיות

על ספרו של מיכאל הנדל

רס"ן אבי קובר

כמעט לחלוטין מתפקידו של העורך במלחמה, והתמקד בניהולה בשדה הקרב, מדגיש הנדל את עליית חשיבותו של המימד הכלכלי של המלחמה ושל תהליך בניין הכוח, החורצים את גורל המלחמה לא פחות, ואולי אף יותר, מאופן ניהולה.

חיכוך פנימי. השפעות פנימיות — בתוך המדינה ובתוך הצבא (כמו דינמיקה ארגונית בתוך הצבא ועלייה דרמטית בחשיבות דעת-הקהל והקונסנסוס בניהול מלחמה) — מצטברות לכלל חיכוך פנימי, המצטרף לחיכוך החיצוני, שעליו דיבר קלאוזביץ ואשר מקורו בגורמים שמחוץ למדינה ולצבא.

הכרעה. בימינו כבר אין התניה ברורה בין הכרעה בשדה הקרב והשגת היעדים המדיניים כפי שהיתה בתקופתו של קלאוזביץ. במלחמת גרילה אפשר לנצח גם בלי להכריע מבחינה צבאית, ובמלחמה גרעינית הכרעה משמעותה הרס הדדי.

הפתעה אסטרטגית. הגידול העצום בניידות וקיצור ממדי הזמן והמרחב יצרו הזדמנויות של הפתעה אסטרטגית, שבזמנו של קלאוזביץ היו רק אפשרויות תיאורטיות.

ספרו של הנדל מבטא, בעת ובעונה אחת, מימד של המשכיות, בדמות ההכרה המחודשת בתרומתו הייחודית של קלאוזביץ לפילוסופיה של המלחמה, ומימד של חדשנות, בדמות התאמת כמה מיסודות משנתו לנסיבות הטכנולוגיות והאסטרטגיות שהשתנו מאז מותו. התאמה זו מקנה למחשבת קלאוזביץ משנה דינמיות וחיוניות.

1. חשיבות המפקד/המצביא.
 ח. מרכזיותם של אומץ הלב וההעזה.
 אחת התרומות המרכזיות של קלאוזביץ למחשבה האסטרטגית קשורה ליצירתו של עולם מושגים בתחום זה. הכוונה למושגים כמו: טקטיקה, ריכוז הכוח, מרכז הכובד, ניצחון, הכרעה, מטרות מלחמה, ומושגים רבים וחשובים נוספים.

הנדל איננו בא למצוא פגמים בקלאוזביץ ובמשנתו. נהפוך הוא, בהתבסס על הידע והניסיון שהצטברו מאז מותו, וההתפתחויות, בעיקר החומריות, שחלו מאז, במיוחד בתחום הטכנולוגי, מציע הנדל להשלים ולעדכן את משנתו של קלאוזביץ בכמה תחומים חשובים:

1. יחסי הגנה-התקפה. לעומת קלאוזביץ, שגרס עליונות קבועה של ההגנה על התקפה, מדגיש הנדל את השינויים המחזוריים המאפיינים את יחסי העוצמה בין שני המרכיבים האלה בימינו.

2. המודיעין. קלאוזביץ ראה בו מקור לחיכוך, גורם המשבש את יכולת המפקד לקרוא נכונה את תמונת הקרב. הנדל מצביע על מרכזיותו של המודיעין בימינו כאמצעי לצמצום החיכוך בשדה הקרב ועל היותו כלי חיוני לניהול יעיל של המלחמה על-ידי המצביא.

3. יחסי דרג מדיני — דרג צבאי. בזמנו של קלאוזביץ המצביאים היו בדרך-כלל גם המנהיגים המדיניים, ולכן לא הטרידה אותם במיוחד שאלת ההרמוניה בין שני הדרגים האלה. הנדל, לעומת זאת, מתאר את המורכבות הגוברת ביחסים ביניהם בתקופתנו.

4. יחסי חזית-עורף. בעוד שקלאוזביץ התעלם

הספר הוא גשר בין הרעיונות התיאורטיים הבסיסיים של קלאוזביץ, שעיקרם תקפים עד עצם היום הזה (למעלה מ-150 שנה לאחר מותו), ובין התמורות הדרמטיות למדי שחלו באופי המלחמה אחרי מותו.

קלאוזביץ חי ב"תפר" שבין המהפכה הצרפתית ובין המהפכה התעשייתית-טכנולוגית של המאה ה-19, שהתרחשה זמן קצר לאחר שנפטר. מצד אחד מאפיינות את כתביו השפעות חזקות של מלחמות פרידריך הגדול ואחר-כך נפוליאון, ומצד שני לוקים כתביו בהעדר מודעות לשינויים החומריים, ובעיקר הטכנולוגיים, שהביאה בעקבותיה המהפכה התעשייתית, כמו הגידול בכוח ההרס של המלחמה, והשינוי בממדי הזמן והמרחב המאפיינים אותה. המצאת הרכבת, למשל, חוללה שינויים רכי-משמעות בתחומי הניידות האסטרטגית, הגיוס ההמוני והמהיר, הלוגיסטיקה ועוד. דוגמאות אחרות להמצאות ששינו את פני המלחמה הן המצאת מנוע השריפה והמצאת המטוס.

עיקרי משנתו של קלאוזביץ הוכיחו את יציבותם גם אל מול האתגר של התמורות הטכנולוגיות. להלן כמה מן העיקרים היציבים:

- א. המלחמה כאמנות ולא כמדע.
- ב. עליונות הבקרה המדינית על המעשה הצבאי.
- ג. תפקיד החיכוך (מושג הקרוב למה שאנו מכנים כיום "אירודאות") בשדה הקרב.
- ד. הבחנה בין תיאוריה ודוקטרינה בתחום הצבאי והמלצה להימנע מתיאוריה דוגמטית.
- ה. גישה רציונלית לניהול המלחמה (יחס בין אמצעים ומטרות).
- ו. הצורך ללמוד מתקדימים היסטוריים.



חשובה גם יחד.²⁸ המקרים הקיצוניים ביותר מתרחשים כאשר סביבה סוערת הופכת לסביבה אנטרופית, כפי שקורה לעתים במבצע צבאי. בארגונים צבאיים קיימות מספר גישות להנהגת מדיניות של נטילת סיכונים. האחת היא, לנהוג על פי קווי המחשבה של התיאוריה הקלאסית של ארגונים, שעל פיה ככל שעולה הדרג כך גדלה זכותו של מקבל החלטות ליטול סיכונים. גישה אחרת גורסת שיש לנהוג על פי הלוגיקה המתמטית, שעל פיה כדי לשמור על רמה מסוימת של סיכון כולל, צריכים מקבלי החלטות בדרגים הנמוכים ליטול על עצמם, יחסית, יותר חופש לנטילת סיכונים, מפני שמבחינה סטטיסטית הסיכונים מצטמצמים כאשר מקבצים יחדיו החלטות קטנות רבות. מערכות C.I אינן מתבססות במפורש על אחד מקווי המחשבה הנורמטיביים הללו של מדיניות פיזור הסיכונים. הן משקפות הנחות מובלעות כלפי סיכונים הטבועות בתכנון הנדסי, האדיש, בדרך כלל, לנושאים כאלה. בלא תשומת לב מיוחדת מטופלים הסיכונים הצבאיים, כמו כל סיכון אחר בתיאוריית "קבלת החלטות מבוזרת", המהווה את הבסיס התיאורטי בנושאים אלה לתכנון מערכת C.I. אי התייחסות מודעת וזהירה לנושא זה ב-C.I, סייע להאיץ תהליך המוכר לנו מהמציאות של ארגונים ביוורקטיים אחרים. בארגונים כאלה נוטים מקבלי החלטות בדרגים הנמוכים לא להסתכן אפילו ברמת הסיכון שהם זכאים לה על פי גישת התיאוריה הקלאסית של הארגון. יתר על כן, ככל שהארגון גדול יותר כך

גוברת הנטייה להעביר לדרגים בכירים יותר את ההחלטות הקשורות בנטילת סיכון, ויהיו קטנות ככל שיהיו. ארגונים צבאיים אינם יוצאים מכלל זה; אלה הם ארגונים גדולים, מרובי נדבכים. אם אין רוצים שהם יהפכו להיות, כמו כל יתר הארגונים הביוורקטיים, כי אז חייבת להתפתח גישה מודעת למדיניות הסיכון שלהם. להערכתנו, גישה מודעת כזו בתכנון של מערכות פיקוד ושליטה צבאיות צריכה להכיר בתועלת שבקיום קווי מחשבה שונים, ואפילו סותרים, בקשר לנטילת סיכונים. במקום לנהוג לפי התיאוריה הארגונית הקלאסית, או לפי קו המחשבה המתמטי של פיזור הסיכונים, חייבים הארגונים הצבאיים להחיר נטילת סיכונים ככל רמה, המסוגלת לנצל ביעילות את ההזדמנויות, הטבועות בעצם המצב, שבו היא נמצאת. בסביבה חיצונית יציבה, התוצאה תהיה פיזור נטילת הסיכונים בהתאם לקו המחשבה של התיאוריה הארגונית הקלאסית. בסביבות היוצרות פיזור אתגרים יציב, חייב פיזור הסיכונים להתקרב לזה המוכתב על ידי קו המחשבה המתמטי. אולם, בסביבה אנטרופית, המציגה שינויים סוערים, שלא ניתן לשערם מראש, יש להעניק את הזכות ליטול סיכונים לרמות העומדות פנים אל פנים מול השינויים האלה. הרעיון של מדיניות פיזור סיכונים בארגון מותירה מקום לקווי מחשבה סותרים בדבר נטילת סיכונים ברמות שונות ובמצבים שונים. אימוץ מדיניות גמישה כזו פירושו להניח חופש קבלת החלטות גדול יותר בכל רחבי הארגון, בכל מקום שניתן להצדיק זאת. אולם, עם

החופש צפה ועולה סכנת האנרכיה. לרוע המזל, אין אמות מידה פשוטות להשגת האיוון הנכון בין חופש לאנרכיה. לפיכך, ארגונים מצליחים להשיג איוון על ידי שהם מאפשרים תחילה להביא לידי ביטוי את קווי המחשבה הסותרים, ולאחר מכן מתקנים חריגות בקו זה או אחר. יש לשים לב לכך שגם בתהליך איוון כזה החופש נמצא באופן טיפוסי בעמדה נחותה. ההישענות על חופש מקנה, מעצם טבעה, פחות ערוכות מאשר ההישענות על שליטה. רק במבט לאחור אפשר לראות לעתים שהחופש הוכיח את עצמו. הרבה יותר קל לראות מה יילך לאיבוד אם תרפה השליטה (המוכר והירוע) מאשר מה יושג על ידי הענקת חופש (החידוש). כאשר משתנה הסביבה של הארגון, נוצרת נטייה להפרת האיוון שהושג, יהיה אשר יהיה. התחכום הגובר והולך של הטכנולוגיה הצבאית מציב איום כזה, והוא יוצר לחץ כולל לכיוון של יתר שליטה. אין זה שינוי מכוון, אלא תוצר לוואי של הניסיון לשפר את המגבלות האנושיות הבלוטות בשעה שמתמודדים עם אתגרים טכנולוגיים, כלומר – לחצי זמן ומידע מוגברים. אולם, התמיכה בתפקודים אלה עלולה לגרום לפיחות ברצון וביכולת בתפקוד אנושי חיוני אחר, הלא היא הפעלת תעוזה, הכרוכה בכישורים, שניתן פחות למחשב אותם. העדר חופש הולם במערכת עלול להיחשף בבהירות רק בלחץ הקרב, אלא שאז עלול להיות מאוחר מכדי לתקן את חוסר האיוון שנוצר. על כן, ההכרה בתעוזה והכנתה הם נושאים, שיש לבחון אותם במקביל כבסיס לתכנון מערכת C.I.

הערות

1. M. Athans. **Command and Control (C²) Theory: A Challenge to Control Science**. Laboratory for Information and Decision Sciences, Massachusetts Institute of Technology, LIDS-P-1584, 1986; B. Fischhoff and S. Johnson. The possibility of distributed decision making. in R. Weissinger-Baylon and J. March (eds.), **Political-Military Decision Making**. New York: Pitman, in press; B. Fischhoff, Z. Lanir, and S. Johnson. **Military Risk Taking and Modern C.I**. Eugene, OR: Decision Research, Report No. 86-2, 1986.

2. G. Miller. The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some limits on our capacity for information processing. **Psychological Review**, 1956, 63, 81-97.

3. D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky, eds. **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases**. New York: Cambridge University Press, 1982; B. Fischhoff. **Judgment and Decision Making**. In R. J. Sternberg and E. E. Smith (eds.), **The Psychology of Human Thought**. New York: Wiley, in press.

4. M. Henrion, and B. Fischhoff. Uncertainty assessment in the estimation of physical constants. **American Journal of Physics**, in press; S. Lichtenstein, B. Fischhoff, and L. D. Phillips. **Calibration of Probabilities: State of the Art to 1980**. In D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky

10. E. M. Earle (ed.). **Makers of Modern Strategy**. Princeton: Princeton University Press, 1971, p. viii; C. S. Gray. **Strategic Studies**. Westport, CT: Greenwood Press, 1982, pp. 4, 24-26.

11. M. Van Creveld. **Command in War**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1985, pp. 240-241.

12. מקנמארה ונטסמורלנד היו קשורים, בהודמניות אלה או אחרות, לבית הספר למינהל עסקים בהרווארד. שניהם היו מאמינים גדולים בעליונותה של הסטטיסטיקה ככלי לקבלת החלטות היגיוניות במצבים ש אי ודאות, והקיפו את עצמם במומחים לסטטיסטיקה. ראה: Van Creveld (1985), p. 252.

13. ראה: K. von Clausewitz. **On War** (M. Howard and P. Paret, eds. and trans.). Princeton: Princeton University Press, 1976, p. 119.

14. ראה המושג "Chaos" ב-**American Heritage Dictionary**.

15. ראה: J. Keegan. **The Face of Battle**. New York: Viking Press, 1976, pp. 15-73; and R. A. Beamont. **The Command method: A gap in the historiography**. **Naval War College Review**, Winter 1979, pp. 61-73.

16. F. H. Hinsley et. al., **British Intelligence in the Second World War** (Vol. 3, Part 1). London: Her Majesty's Stationery Office, 1984, pp. 705-710; (eds.), **Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases** (pp. 306-334). New York: Cambridge University Press, 1982.

5. L. R. Goldberg. Simple models or simple processes? Some research on clinical judgments. **American Psychologist**, 1986, 23, 483-496.

6. לדוגמה טיפוסית טובה לגישה כזו, ראה: B. W. Hamill and R. L. Stewart. Modeling the acquisition and representation of knowledge for distributed tactical decision making. **Johns Hopkins Applied Technology Digest**, 1986, 7(1).

7. ראה, למשל: G. H. Halushynsky and J. K. Bean. A concept for Navy command and control in the Year 2000. **Johns Hopkins Applied Technology Digest**, 1984, 5.

8. A. Enthoven and R. W. Smith. **How Much is Enough? Shaping the Defense Program 1961-1969**. New York; T. C. Thayer. **How to Analyze a War Without Fronts: Vietnam 1965-1977**. (ראה ההוצאה Washington, 1971 DC, 1972; G. Palmer. **The MacNamara Strategy and the Vietnam War**. Westport, CT, 1978.

9. B. Fischhoff, S. Lichtenstein, P. Slovic, S. L. Derby, and R. L. Keeney. **Acceptable Risk**. New York: Cambridge University Press, 1981; Raiffa (1968).

הגורם העיקרי, כשהוא מצוין במיוחד את (א) שילוב היחידות משלוש הורעות שאינן נהנות מאמון הרדי עמוק זו לזו ללא אימונים משותפים ממושכים; (ב) הימצאותם של ארבעה מפקדים, במקום מפקד אחד, תוך הפרת הכלל הבסיסי של "אחדות הפיקוד"; (ג) הפיקוד על המבצע באמצעות נדבכים רבים של סמכות. אף על פי כן, "כאשר היה צורך לקבל את החלטת המפקד היחידה כמבצע - ההחלטה להפסיק - הוטלה האחריות כמורד שרשרת הפיקוד על האדם ביש המול שנמצא בשטח - קולונל צ'ולי א. פקוויח". (1984, עמ' 45).

ראה: 28.

P. Selznick. *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson and Co., 1957; K. Wiek. *The social psychology of organizing*. 1979; Peters and Waterman. *In search of excellence*. 1983.

סא"ל (מיל') ד"ר צבי לניר, ד"ר ברוך פישהוף וסטיוון ג'ונסון



"קלחת 2" הייתה מערכה, שכללה סדרת קרבות בעלי מגמה מבצעית משותפת, שבוצעה במסגרת אחת, בזמן ובמרחב משותפים, ומימשה מטרה אסטרטגית ומטרות טקטיות כאחת. הניסיון שהצטבר והלקחים שהופקו, נלמדו, הוטמעו, והיו יסוד למבצעי לחימה אחרים במרחב פיקוד הצפון.

אלוף משה בר-כוכבא



מגבוה, והעדיף שתוגשנה לו בכתב. פעמים רבות שאלתי קצינים וייטנאמיים שאלה זאת: "לדוע נצטווית להוליך פלוגת חיל רגלים מנקודה א' לנקודה ב', ובדרך עברת על פני מוצב המשמר האזרחי המותקף על-ידי וייט-קונג, האם היית סר לעזור להם או ממשיך לעבר ב'?" התשובה היתה תמיד, ללא יוצא מהכלל, "הייתי ממשיך דרכי לעבר ב'". ככלות הכול, לו הצילה פעולתו של הקצין הזוטר את המוצב, היו הקצינים הבכירים משתכחים בכך; אך לו היו הדברים מסתיימים בכירע היה הקולר נתלה בצווארו של הקצין הזוטר. העקרון שלפיו נושא תמיד הקצין הבכיר באשמה והצעיר זוכה בשבח, לא נודע בשורותיהם. קיומם של פיקודי קורפוסים ודיביזיות המשתרעים על פני כמה מחוזות, שהם עצמם עמדו לפיקודם של קציני צבא זוטרים, עורר בלי הרף קשיים במישור השליטה על מבצעים ועל מודיעין. ראש המחוז, כמפקד גזרתו, היה כפוף למפקד הדיביזיה; אולם כראש מחוז היה אחראי לפני מיניסטרוני הפנים, ובימי של הנשיא דיים, לפני הנשיא עצמו. לפיקוד הגזרה היתה שליטה

- Naval Institute, February 1983, pp. 29-36; Staff. Special report: A mission comes to Grief in Iran, *Newsweek*, May 5, 1980, pp. 24-36; Staff. Debate in the desert. *Time*, May 5, 1980, p. 12-25; Staff. Special report: Another rescue mission. *Newsweek*, May 12, 1980, pp. 26-39; staff. Inside the rescue mission. *Newsweek*, July 12, 1982, pp. 16-25.
22. הסיפור המלא של הפשיטה נותר בגרסה החסויה של ד"ר הלונר. הגרסה הבלתי חסויה שפורסמה ומקורות אחרים מצביעים כי למרות שהמתכננים ומקבלי החלטות לא נהגו, אולי, בדיוק לפי החישובים המשואתיים בהערכת הסיכונים, ככל זאת היו יסודיים בצורה הראויה לציון.
23. לתיאור מלא של שרשרת הפיקוד, ראה: Earl (1983).
24. ניווריק, 12 ביולי 1982, עמ' 22.
25. ניווריק, שם.
26. ניווריק, שם.
27. אדוארד לטונאק מצביע על דגם הפיקוד "האחיד" כעל

- Her Majesty's Stationery Office, 1984, pp. 705-710; and C. Barnett. *The desert generals*. London: George Allen and Unwin, 1983, p. 109.
- Z. Lanir. *Fundamental surprises* (1986, forthcoming), chapter 4.
18. Keegan (1976).
19. שם.
20. ראה, למשל: Hamill and Stewart (1986).
21. סקירת המבצע בהמשך מבוססת על הפרסומים הבאים:
- Gary Sick. *all fall down: America's strategic encounter with Iran*. New York: Random House, 1985; Warren Christopher et. al. (Eds). *American hostages in Iran: The conduct of a crisis*. New York: Yale University Press, 1985; Edward H. Luttwak. *The Pentagon and the art of war*. New York: Simon and Schuster, 1984, pp. 44-45; Maj. Robert L. Earl. A matter of principle. *Proceedings of The U.S.*

המשך מעמ' 25

מצבורי נשק ובסיסים גדולים. המחבלים העבירו את התארגנותם לעומק שטח לבנון, הרחק מגבול ישראל.

שיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי אפשר לחטיבה להתגבר על שטח הררי קשה, שהתנועה מוגבלת בו לצירים מסוימים.

השילוב של אש רבה, סיוע אווירי רב ומספר רב של טנקים התאים לגזרה והביא ליתרונות רבים. הפעולה הביאה לשקט יחסי ממושך בגזרת החרמון, ובעקבותיה לא ירו המחבלים כתגובה על קרית-שמונה.

המשך מעמ' 33

במתכונת קונבנציונלית לשם הבסת פולש זר ולשם כיבושה וניהולה של ארץ זרה, עסוק בנסיון לעשות דבר זה עצמו בארצו-הוא. התוצאה היתה גישה מוטעית לגמרי ונקיטת אמצעים ופעולות שאפשר היה לתרצם כפעולות-מלחמה אילו בוצעו בשטחי האויב. הצד החינוני האחד ויחיד של פעולת "אזרחות-טובה", שאותו לא השכיל הצבא לפתח, היה דווקא התנהגות טובה, הוגנת וממושמת של הגייסות כלפי אוכלוסיית ארצו-הוא. בלעדי זאת, אין כל העזרה והשירותים הטובים בשטחים כפריים, שמסוגל הצבא לספקם בצורה כה נפלאה לאוכלוסייה, ואשר בדרך כלל הם עשויים לתרום לשיפור היחסים, אלא אחיזת-ענינים. הארגון הקונבנציונלי של הצבא הוליד, מטבע הדברים, מבצעים מסוג קונבנציונלי. השינויים הבלתי-פוסקים בשורות מפקדי הקורפוסים והדיביזיות, שכולם שאפו לקנות להם שם כנצחון צבאי מהיר וראוותני, לא שיפרו מצב זה. כשאין בנמצא סמכות עליונה חזקה שתנהל את המלחמה,

על הכוחות הצבאיים למחצה בתחום המחוז, ושיטת הפיקוד הכפולה הפכה מבצעים משולבים ותיאום פעולה בין פעולות אזוריות וצבאיות לבעיה שאין לה כמעט פתרון. תוצאה צדדית נוספת מקיום צבא מזוין באורח קונבנציונלי, היא הפעלת כלי-נשק המיועדים למלחמה קונבנציונלית שאינם יפים למבצעים נגד כוחות גרילה. כמה מקלי-הנשק הללו, כגון תותחים ללא-רתע, הם כמעט חסרי-תועלת נגד

מורדים, אך הם יהיו קטלניים לגבי כוחות הממשלה אם יאבדו ויפלו בידי המורדים. הרחבתי את הדיון בבעיה זו שמהווה צבא גדול, משום שסבורני שמאזן-הכוחות בתוך הארץ הוא אחת הבעיות החיוניות ביותר, הן לגבי היציבות הפוליטית של אותה ארץ והן לגבי הבטחת תיאום הפעולה המלא בין הפעולות האזוריות והמבצעים הצבאיים בעת המרי. מה שדרוש הוא צבא קטן, מוכחר, ממושמע היטב,

תוקפני ובעל ציוד קל, עם חיל אוויר וצי מסייעים, בעלי יכולת מספקת להעניק לו ניידות גבוהה, כדי שיוכל למלא את תפקידו הצבאי הראוי של תמיכה בממשלה האזורית, בהתאם לחמשת עקרונות-היסוד שהותוו בפרק זה.

המשך מעמ' 52

16. תיאורים אלה נמסרו לא רק על-ידי הנזירים. ראה עדותו של קצין רפואה ראשי בחיל המשלוח הגרמני, שסייר בחיפה: Steuber (Dr.) "Jildirim". Deutsche Streiter auf heiligem Boden, Oldenburg/Berlin, 1922. (להלן: שטייבר; דרקסלר, 146-145.)

17. על פרשה זו: כרמל, Die Warte: 195-194. גל' 24, 14.6.1915, עמ' 187, שהביא את גרסת הגרמנים, והרי הפרשה בעברית: החרות, 4.2.1916, עמ' 2; תמונת הבית ההרוס: 2, 1915, 52, 8. Kolonie und Heimat: חודש קודם לכך ירחה האניה 'אנרי 4' על חיפה ונויהרדטהוף — Die Warte, גל' 18, 3.5.1915, עמ' 142.

18. חומר רב על ארגון הקהילה היהודית בעיר וחי' היום-יום בזמן המלחמה: בן-הלל הכהן, מרכזי, 'מלחמת העמים', מהדורה חדשה מצולמת ומוערת. 2 כרכים, ירושלים, תשמ"א-תשמ"ה. ר' לפי 'חיפה', אינדקס, וערכים שונים (להלן: בן-הלל הכהן); שטייבר 98.

19. אברהרד-סימון, 111-110; דרקסלר, 142-143, 146; שטייבר, 98-97. הגרמנים הרנישו בנוח בשל קרבת המתיישבים בני-ארצם, ובשל יכולתם לנהל שיחות בשפה השוואבית עם בני המקום.

20. זוהי מן הסתם, התרומה העיקרית של חיילים אלה לארץ-ישראל בעת ההיא. תיאור האירוע: דרקסלר, 144.

21. על שהותם של חיילים אוסטרים בחיפה: דרקסלר, 142; חורשת-אורנים זו השתרעה ממערב ומצפון לאכסנית "כרמלהיים" ונקראה — "חורשת הקיסר". ב"כיצר הקיסר" שבפינת החורשה, נהגו הגרמנים לחגוג מדי שנה את יום ביקורו במקום, כיום מוצבת שם האנדרטה לזכר ביקורו, ולידה תוחת המנציח את כיבוש חיפה במלחמת העולם הראשונה. האתר 'המורכב' הזה נחנך ב-1982 בעת ביקור נכדו של הקיסר בחיפה, חודות לזימתו של א' כרמל.

22. סנדרס, 313.

23. שם, 345; וויול, 203.

24. בהעדר מקורות המתארים מערך זה, נעשה כאן הניחוח על פי תיאורי המחקר ומפת הקרב שמקורן: פולס, מול 533; פרסטון 237.

25. לקורות שכונת "כרמלהיים", כרמל, 133-134; שכונה זו השתרעה סביב רחוב קלר במרכז-הכרמל, ומשרידיה הכולטים כיום בשטח — הוא בית רוטשילד, שהוקם על-ידי הטמפלר פרוס עוד ב-1893. האבנגלים-הגרמנים בנו את אזור

הנופש בכרמל סביב אכסניית "כרמלהיים" (Karmelmissionsheim). שניצבה בקצה הרכס, בין רחוב יפה-נוף ושדרות-הנשיא, בדיוק באתר בו ניצב כיום מלון "הן פנורמה", שלצורך בנייתו נהרסה האכסניה הנוכחת.

26. פולס, מפה, מול עמ' 533; מעניין שקצין הארטילריה הגרמני אברהרד-סימון, אשר שהה כאן בנופש, לא הזכיר כלל את מיקום התותחים על הכרמל.

27. בן-הלל הכהן, 479; בית-ספר זה עומד היום במקומו, ברחוב הקרוי על שם כוכב הארץ באתה מלחמה: רחוב אלנבי, מס' 13.

28. סנדרס, 348.

29. שם, 353.

30. שם, 363.

31. שבויים גרמנים שנתפסו בחיפה, סיפרו לכתבים צבאיים כי ביקשו לעזוב את העיר משנוכחו לדעת כי אין טעם להגן עליה, אך הטורקים הכריחו אותם להישאר ולהלחם עמם... טיימס, 26.9.1918, עמ' 5.

32. הגירסאות שונות כיחס לקרב ולתוצאותיו: וויול, 213, מזכיר 30 הרוגים ו-200 שבויים; פולס מונה 40 הרוגים ומספר זהה של שבויים; טיימס 24.9.1918, עמ' 8 העריך את השבויים כ-100.

33. סנדרס, 373; דרקסלר, 172-173; כוחות אלה הגיעו לכסוף לראיאק — בכקעת הלבנון.

34. פולס, 534.

35. למעשה היו אלה מכוניות-משא ועליהן מכוניות-יריה, שאורגנו ב"כוח מכוניות-יריה" המוכפף למטה הכללי.

36. וויול, 215, כותב באירוניה על קצין זה, וכן פרסטון, 226-227, המתאר את הקצין נוסע ברולס-רויס פחוהה, כשבטרטומה דגל בריטניה, נכון לקטף את פרי התהילה, ולצידו איש פרשים המיועד לשמש "קצין העיר".

37. שחזור התכנית, על פי מרשם הקרב אצל פולס, מול עמ' 533 ועמ' 535.

38. פולס, 535.

39. תיאור מהלך הקרבות נשען על מקורות בריטיים ואוסטרליים רשמיים: פולס, 534-537; וויול, 214-215; פרסטון, 232-238; דומה שהמפורט ביותר הוא תיאורו של פולס, והוא נראה גם מדויק יותר יחסית לזה של פרסטון. גולט, ההיסטוריון האוסטרלי הרשמי, התלווה אל הכוח הרכוב שנכנס לחיפה, ודווח על כך לטיימס, 9.19.1918, אך ניכר שלא קרא נכון את מפת הקרב ולא הבין את ההתרחשויות, שכן לפי דיווחו נכבשה העיר על-ידי טור מכוניות.

40. בקטע זה מתקרב נחל קטיע לנחל נדר, וקו פרשת המים צר ביותר (200 מ'). בקטע בו עברו הפרשים סלול כיום כביש

רוברט תומפסון



דניה-נשר, היוצא מן הקצה המזרחי של שכונת דניה. מעניין לציין, כי כאשר ערכו הבריטים תכנית להגנת צפון ארץ-ישראל במלחמת העולם השנייה, בנו עמדות השולטות על נחל זה, מחשש כי ישמש ציר איגוף לעבר העיר. עמדות אלה ניכרות עד היום בשטח (נצ"מ 15372405), וחלקן היה בשטח מחצבת נשר.

41. קצין זה נהרג בקרבות האחרונים של הדיוויזיה, ליד חריתאן, חאלב: פולס, 615.

42. נתונים שונים קיימים גם לגבי מספרי השבויים והחללים. דו"ח מ-1919 מסר על 1351 שבויים, 17 תותחים ו-11 מכוניות-יריה: The Advance of the Egyptian Expeditionary Force, Palestine News, Stationery Office, London, 1919, 50. הרוגי הקרב הזה וקרבות 'מגידו' נטמנו בבית-הקברות הצבאי הבריטי הישן, בדרך יפו בחיפה. שם ישנה חלקה מיוחדת לחללים היהודים, וכן ניתן לראות בקיר ההנצחה חוברת ובה שמות הנפלים באזור חיפה ונצרת.

43. פולס, 538; ארמג'רון, 104-105.

44. סנדרס, 373; אופייני לנתק בין הדרגים השונים במחנה התורכי היתה העובדה שבעוד סנדרס מגיע לדמשק חשוש והמום מגודל המחקפה האנגלית — ובעודו הוא זקוק לתגבור כוחותיו, מבקשים ממנו להעניק פרטים למנצחי תחרויות-סטוסי בצבאו: סנדרס, 364.

45. F.G., Weber Eagles on the Crescent: Germany, Austria, and the Diplomacy of the Turkish Alliance, 1914-1918, Ithaca/London, 1970, 255.

46. נפילת עכו כ"ב בנובמבר 1840 אילצה את הצבא המצרי לסגת כמהירות מסוריה ומארץ-ישראל, שכן בכך נותק הקשר בינו ובין בסיסיו במצרים: W.P., Hunter Narrative of the Late Expedition to Syria, I, London, 1842, 98-100.

הכוח הימי שהופעל בקרבות היה קטן, ועקר משימתו היתה לנטרל אפשרות לסיוע בציר החוף, ולאבטח את פריצת המעברים על נחלי פלג ואלכסנדר: פולס, נספח 23, 714.

ד"ר יוסי בן ארצי

