



70 שנה למערכות



**אלוף יוחנן רטנר (1891-1965)**

היה ראש המפקדה הארצית הראשון של ההגנה. עם קום המדינה היה יועצו הצבאי של בן-גוריון וראש אגף התכנון. ממייסדי חיל המדע והנספח הצבאי הראשון במוסקבה

מערכות ע"ה, אוקטובר 1952

# מחשבות לבעיית התכנון הצבאי

(ידיעות על האויב, הערכת הרקע הבינ-לאומי וכיו"ב).  
ג. נתונים פסיכולוגיים ואנושיים (רוח העם, רוח הצבא, תכונות האויב, כשרונותיהם של מפקדים).  
ד. נתונים מקריים, אך אובייקטיביים לפי טיבם מהסוג שיד המקרה שליטה בו במידה ניכרת (למשל: מזג האוויר המשוער למשך תקופה ידועה).  
ה. נצנוצי הלקח ההיסטורי, מקורות להקבלות, למופת וכיו"ב.  
נקל להבין כי לגבי כמה מהגורמים הנ"ל טוב יותר מצבו של מתכנן מלחמה תוקפנית אשר החליט לכוון את מעשיו במגמה זו למועד פחות או יותר מסוים - אשד הוא בלבד יודע אותו: יכול הוא להגיע, לקראת אותו מועד, לידי המקסימום האפשרי של גיוס כוחותיו ותכונה טכנית.  
אכן כאן מופיעה לפעמים סתירה: בזמננו מתיישן הציוד במהרה. מי שמכין את ציודו מראש יתר על המידה, יש ועקב עצם השקעת נכסי האומה בהקמת מערכת החימוש הוא נמצא סותם בפני עצמו את הדרך לניצול השכלולים הטכניים הנוספים המאוחרים ביותר בשל הצורך לחזור מדי פעם, שוב ושוב, על הכנת הציוד וכיוון שבזכוז הכספים ואמצעי הייצור יהיה רב מנשוא. לעומת זאת אם מכינים פחות מדי ודוחים את התכונה הגדולה לרגע שלפני האחרון - יש וקורה מה שקרה בעקבות המצאת הטנקים על ידי הבריטים במלחמת העולם הראשונה: הניסיון הצליח, אבל לא הייתה האפשרות לנצלו במבצעים מרוכזים וממושכים, כי לא הכינו די טנקים. ובינתיים איבד חיל הטנקים הבריטי את הגורם המכריע - גורם ההפתעה. בדומה לדבר זה קרה באותה מלחמה לגרמנים ביחס לגזים מרעילים. והנה דוגמה הפוכה: היטלר לא

בפתח דבר יש לומר ברורות: התכנון הצבאי איננו בגדר מדע מדויק: אין הוא דומה לאחד המדעים הטכניים, אף לא לתכנון בשטח טכני מובהק.  
הגם שכלולים בו גורמים טכניים רבים, הרי לעומתם חזקים בתוכו גורמים בעלי אופי אחר. ביניהם, למשל, גורם תגובת האויב אשר שום מקצוע טכני תקין אינו חייב להביא בחשבון גורם דומה לו. ייתכן שמציאותו של גורם זה בכל בעיה אמיתית של תכנון צבאי היא שגרמה לכך כי השוו תכופות את המתכנן הצבאי למי שמשחק במשחק השחמט. נפוצה הדעה שמי שניחן בכישרונות של שחמטאי - מובטחת לו מן הסתם גם הצלחה בשטח הצבאי. ואומנם יש בכך גרעין של אמת כי כמה צדדים של דמיון מצויים בין משחק האשקוקי למתכנן תנועות הגייסות ומנצח עליהן: לשניהם דרושות ידיעות היסטוריות לגבי עבר מקצועם והתפתחותו, חוש פסיכולוגי ביחס לאויב, כישרון לראות מראש ולהעריך מבעוד מועד את התוצאות - הקרובות והרחוקות - של כל תנועה ומהלך אפשריים, נכונות להיתקל בהתפתחויות שתהיינה שונות מהמשוער, קור רוח נוכח הפתעות. אלא שהשואה זאת נכונה בזמננו הרבה פחות מאשר בתקופות קודמות: כי לאסטרטג ולטקטיקאי הנתונים במסגרת המלחמה החדשה דרושים במידה מוגברת ידיעות טכניות וחוש טכני, והללו קובעים לא במעט גם צורה של תכנון השונה הרבה מזו שבעבר, גם דמות אחרת של מתכנן.  
התכנון הצבאי מתבסס על גורמים רבים, שאחדים מהם הינם אלה:  
א. נתונים בעלי אופי קבוע ומדויק בעיקרו (נתונים גיאוגרפיים ותעשייתיים, נתוני אוכלוסייה וכיו"ב).  
ב. נתונים בעלי אופי משתנה או הניתנים פחות להערכה מדויקת



התקיף ב-1940 בחזית צרפת כל עוד לא הכין מספר כזה של דיוויזיות משוריניות ושל מפציצי צלילה אשר איפשר לו לנצל במלואם את יתרונותיהם של הללו ואת יתרון ההפתעה גם יחד. והרי דווקא סתירה זו היא המציגה באורח מוחשי את יתרונותיו של מי שמתכנן לקראת התקפה. אין הוא חייב להביא בחשבון את אורך תקופת קיומו ושימוש היעיל של ציוד מלחמה שנכלל בתוכניתו ואת מועדי החלפתו ושכלולו. יכול הוא להכינו הכנה חד-פעמית לקראת המועד המשוער של ביצוע מזימתו. שבעתיים מורכבות בעיותיו של מי שמתכנן לשמירת השלום ולכוננות הגנתית.

בדרך כלל בתקופתנו לא רק התכנון הכולל האסטרטגי, אלא אף התכנון לקראת מבצעים ראשיים מסוימים במהלכה של מלחמה נתונה מכיל יותר ויותר גורמים טכניים (לעיתים מורכבים מאוד ואף מחדשים הרבה) וגורמים לוגיסטיים: של אספקה, של תחבורה ושל ציוד. הדוגמה המאלפת ורבת הממדים ביותר לעובדה זאת הנה, כמובן, פלישת הענק לנורמנדיה ב-1944 בביצועם של האמריקנים ושל הבריטים.

יש עוד לציין שבתקופת השנים אשר היינו עדים לה כאילו נהנו עדיין המדינות הקטנות מכמה בחינות מההתפתחות הצבאית המקצועית האחרונה שחלה בשטח הנתונים הטכניים: פיתוח נשק טכני עדין יותר המצריך פחות את שירותיה של תעשייה כבדה (פחות תותחים כבדים, מספר פחות של אוניות מערכה ענקיות, יותר כלים רקטיים או תותחים נ"ט או כלים ללא רתע וכד'). אבל אין ספק כי בזמן האחרון ביותר, עם המצאת טיפוס נשק מסוג של פצצות אטומיות ועוד כיו"ב, גבר מחדש יתרון מרחיק לכת למדינות גדולות. שוב הורע מצבם האובייקטיבי של המתכננים בצבאותיהן של ארצות קטנות, כי הללו הופכות יותר ויותר תלויות באספקת כלי זין מה"גדולים" - כלי זין אשר לעיתים אין כלל ביכולתה של אומה קטנה לייצרם בעצמה.

בכל אופן, הנתונים הטכניים האפשריים להלכה שלרשותם של צבא ומדינה מסוימים אינם ניתנים לפיתוח למעלה מגבול מסוים הנקבע על ידי כוח האדם וכוח הייצור או הקנייה. ודבר זה נכון לגבי מעצמות גדולות וקטנות כאחת. אלא שיש לציין שבתנאי תקופתנו הכרח הוא לעודד ולהמריץ בכל האמצעים הארגוניים, המשקיים והציבוריים את הכשרון ואת האפשרויות להמצאות ולשכלולים טכניים. כמו כן לעשות את כל ההכנות הנחוצות ולהשקיע מאמצים מבעוד מועד כדי להבטיח את כוח הייצור - המפעלים, מקורות הגלם, נתיבי ההובלה, מרכזי ההנהלה, מגורי העובדים - בפני פגיעות אויב, כיוון שהללו עלולות לפעמים להיות לגורם מן המכריעים במהלכה של מלחמה.

כנגד מצב זה של אפשרויות ושל תחומים פחות או יותר קבועים וידועים למדי נפתח שדה רחב לגילויי אמנות וכושרו

האינדיווידואלי של המתכנן (או כושרם הקיבוצי המאורגן של קבוצת המתכננים) בשטח הנתונים הלא מדויקים (דהיינו אלה שצוינו לעיל בסעיפים ב' ו-ג'). הוא ישכלל עד גבול מיצוי האפשרויות את שירותי המודיעין, יגביר את מכשירי השפעתו על המצב הפסיכולוגי של גורמים שונים ורבים במחנה האויב המשוער - על ידי תעמולה ואמצעים אחרים (בנוסח הגיס החמישי הנודע) - בנצלו את אפשרויות ההשפעה על גורמים אתנוגרפיים ומדיניים שונים. הוא ינסה להעלות בקנה אחד את כוחות המלחמה הצבאיים ואת שיקולי המלחמה הפוליטית. באותה מידה עצמה מן ההכרח הוא לגבי המתכנן הצבאי - בבחינתו השנייה בתורת בעל חשבון הגנתי - כי יביא בחשבון את אותם הגורמים עצמם בקרב עמו שלו ומדינתו שלו. על כן ישקוד ללמוד את מצב רוחו של הציבור בכללו ואת הלכי הרוח בקרב הצבא בפרט ולעמוד על גורמי הרפיון, הפירוד ופתיחי הסכנות במידה שהם נתונים במבנה אותה מדינה, או שניתן לאויב מוכשר לשתול אותם מבחוץ ולטפחם לתכליתו.

התכנון הצבאי בקוויו הכלליים, העקרוניים משפיע גם על כמה וכמה החלטות חיוניות בשטחים שונים של חי צבא, הנראים למבט ראשון כדברים שבארגון או בשגרה. צורת הגיוס<sup>1</sup> למשל, תלויה במידה גדולה במגמות התכנון הצבאי ובייחוד באורח שילוב העתודות במסגרת הצבא הלוחם. לדוגמה: אם ניהול משוער של המלחמה מבוסס על פלישה מהירה, צריכות יחידות צבא הפלישה להיות פטרות כבר תקופת זמן ניכרת לפני פתיחת המבצעים מהדאגה ומהסידורים הכרוכים בצורך של תוספת אנשי מילואים להשלמת התקן ההכרחי של היחידה הפועלת. וזאת לזכור כי, למשל, הסתירה שבין המגמה האסטרטגית של הנהגתה של צרפת לבין שיטת גיוס אנשי המילואים והשלמת יחידות הצבא לקראת מלחמה היא שהייתה אחד הגורמים לכישלונותיהם של הצרפתים בשנת 1870. ולא זו בלבד, אלא אף שיטת הקמתן בפועל והפעלתן של היחידות הרזרויות להשלמות (הם-הם גופי הצבא של העתודות המובהקות), כשם שהיא חייבת לנבוע מהגדרת תעודתן, כפי שקובע התכנון הצבאי, וכל אי-התאמה בין מבניהן וסידוריהן שבימי שלום לבין אלה שבשעת ההתגייסות עלולה להיות הרת סכנות. כך, ב-1914-1915 הורגש יפה ההפרש שבין מידת הכוננות וכושר המבצע המידיים של דיוויזיות רזרויות גרמניות מזה וצרפתיות מזה, אף כי אלו ואלו קמו, לכאורה, באותה דרך עצמה: הפעלת היחידות עם הכרות הגיוס הכללי.

המסקנות אשר קובע התכנון הצבאי בעניין המגמות האסטרטגיות והאופרטיביות הכלליות משפיעות גם על התביעות המוצגות ביחס להדרכת המנגנון הפיקודי. אחד הגורמים להצלחת הגרמנים הפרוסים בשתי מלחמות אירופיות גדולות (1866 ו-1870-1871)



ובשלבי הראשית של שתי מלחמות העולם היה החינוך האחיד של קציני המטה הכללי שלהם, שגובש ובוצע במשך דורות, ותמיד נעשה הדבר ברוח שהתאימה לתוכנית האסטרטגית: במלחמות המאה הי"ט - תוכניותיו של מולטקה; לקראת מלחמת 1914-1918 - תוכניתו הנודעת של שליפן (Schlieffen Plan) ובראשית מלחמת העולם השנייה - גיוונים וצירופים חדשים, ממשיכי מגמתו של שליפן ברוח "קרב ההכחדה" בסיסמה של "קנה" מחודשת, רב פעמית, ענקית.

עד כמה קשה לעיתים מלאכת התכנון לקראת תנאי מלחמה ומצבים אשר אין לדעתם מראש או להגדירם בדיוק ובוודאות אפשר לראות מכך כי יש ומדינות העומדות בפני סכנת מלחמה - או עוד יותר מזה, שתוכניות מלחמה משלהן תובעות כזאת - נזקקות, אפילו לצורך הבהרת הגורמים "הבלתי מדויקים", הן הפסיכולוגיים והן הטכניים - מקצועיים הנראים חיוניים לגביהן, לשימוש במעין "מלחמות לניסיון (או "מלחמות ניסוי"). לפעמים מגיעים לכך אף צבאות גדולים ולא נעדרי ניסיון. לדוגמה: הקרבות שבין הרוסים והיפנים בשנות ה-30 בגבולה של מנצ'וריה ואחר כך במזרחה של מונגוליה. גם המלחמה בספרד (1936-1939) שימשה לכמה מהצדדים החיצוניים שהיו פעילים בה במידה שונה לניסוי הנשק החדש ואורח הקרב המותאם לו. בייחוד השתמשו באפשרויותיה אלו הגרמנים אשר כבר עמדו אז בתכונתם לקראת מסעות הכיבוש של 1939-1942.

גם הלקח ההיסטורי הוא גורם בתכנון הצבאי: בכל מלחמה ולפניה לומדים - או על כל פנים צריכים וחייבים ללמוד - מלקחה של המלחמה הקודמת. אכן יש ולאחר המלחמה מגיעים הצדדים היריבים למסקנות שונות, אף מנוגדות, בתוקף לקחה של אותה מלחמה. לדוגמה: אחרי מלחמת העולם הראשונה חשבו הצרפתים

למצוא את הפתרון הראשי לבעיית הגנתם ביצירת קו מז'ינו, ובכך היה כרוך גם מעין מעבר כללי לאורח מחשבה אסטרטגי ולעיתים אף טקטי הגנתי. (אומנם מחשבה זו הודרכה גם על ידי לחץ גורמים דמוגרפיים שהיו מיוחדים להם. והירידה הכוללת במיוחד של מכסות המתחיילים הצפויות לשנות 1936-1940 - עקב מיעוט הלידות בשנות הגיוס של 1914-1918 - הייתה חריפה בצרפת משבגרמניה, וכן ניכרה אז בצרפת עמידה יחסית בגידול האוכלוסייה לעומת הגידול הנמשך אצל הגרמנים). כנגד זה עמלו הגרמנים להגביר את כושר המחץ שלהם לשם ביצוע פריצות (ובעזרתן של אלו - כיתורים מרחיקי לכת). אלא שעתה, לאחר הלקח המר של התקפותיהם על האזור המבוצר של ורדן (ב-1916-1917), העמידו תכונתם זו על בסיס חדש: התוכנית האסטרטגית נשארה אומנם ביסודה תוכנית שליפן בצירוף מבקע במרכז ובמגמה לפיתה כפולה, אבל תוך שימוש בצורות טקטיות אחרות ובקצב אופרטיבי שונה לחלוטין מזה של 1914, תוך הפעלת דיוויזיות משוריינות ומפציצי צלילה. לפחות חוד המחץ הגרמני הופעל עתה כבר לא בקצב האדם הצועד כי אם בקצב המנוע.

התוצאה היא המשמשת אמת המידה לשפוט ולפסוק מי צדק במסקנותיו מלקח מלחמת 1914-1918: האם המסקנות של הצרפתים במגמה ארטילרית ביצורית מובהקת או מסקנותיהם של הגרמנים במגמת הדינמיות של השריון, של המנוע ושל המטוס המסייע. וכללו של דבר: אין די, כנראה, בהסתמכות סתמית של המתכנן על "לקח העבר". יש לנתח כראוי לקח זה ולראות את השתקפותו בתנאי המחר.

כדי שהתכנון ייחשב למושלם עליו לכלול עוד שני פרקים נוסף על אלה אשר כבר צוינו כאן. האחד - ואי אפשר לומר עליו ששוכחים אותו, אלא שלרוב מעבדים במידה בלתי מספקת של שיטתיות ושל





גמישות בפתרונות את הנושאים השייכים אליו - הריהו התכנון למקרה של כישלון ונסיגה. ואילו השני, המוזנח עוד יותר - אף כי תוצאות הזנחתו פחות נראות לעין עשויות הן, בחשבון סופי, להתגלות כמכשילות לא פחות - הוא חוסר התכנון למקרה של הצלחה בממדים שלא היו צפויים מראש.

אשר לתכנון לקראת מצבים המצריכים נסיגה, הרי, למשל, אי-קביעה מראש של דרכי נסיגה נפרדות לצבא ולתושבים (אם יש הכרח לאלה לעקור ממקומות מגוריהם) עלולה להביא כמעט כשלעצמה לידי תוצאות קטסטרופליות - כמו בצרפת ב-1940. כמו כן חוסר תוכנית מוכנה מראש (ומובטחת בביצועה) להשמדתם, למשל, של מחסני דלק או מזון יכול אף הוא (שוב, כמו באותה דוגמה של מסע צרפת בקיץ 1940) להחיש את קצב פלישת האויב, לחסוך לו את הצורך בהפסקות ההתארגנות, להמעיט את האפשרויות לארגונה מחדש של ההתנגדות לפלישה.

לעומת זאת, לגבי המקרה של התקדמות המהירה למעלה מהמשוער, הרי שוב, חוסר הכנות לקראת מקרה כזה בשטח ההספקה, התחמושת ובייחוד בדלק וברכב, אפשר כי יהיה בו כדי להכשיל ולסכל ביצועה של אפשרות שאינה חוזרת. דוגמה לעיכובים כאלה בניצולו של ההישג שכאילו כבר נרכש בשדה הקרב ניתנה בספטמבר-אוקטובר 1944, שעה שהארמייה האמריקנית השלישית של פטון נעצרה בשטיפתה בשל "מחנק הדלק" למנועה. מצויים מקרים שבהם לא הייתה בתכנון האופרטיבי ראייה מספקת של הנוכח או הערכת האפשרויות להשגת הישג טקטי כזה אשר יפתח את הפתח לניצול האופרטיבי, אילו היו מוכנים מראש התנאים והסידורים לכך. הדוגמה המובהקת היא קרב הטנקים הגדול הראשון ליד קמברה בשלהי 1917 ואי-ניצולו של הניצחון בו על ידי הפיקוד הבריטי של אז (באשר הרגלים והארטילריה לא סוגלו לצורך ההתקדמות המהירה בקצב השריון).

אותה תוצאה עצמה עשויה להיגרם אף על ידי סיבה המונחת לכאורה בשטח אחר ונבדל לגמרי: על ידי חוסר הכנות מדיניות או בין-לאומיות לקראת התפתחות צבאית מכרעת מעין זו, כשהצבא המנצח לא יוכל לנצל בשלמות את ניצחונו, משום שחששות בשטח המדיני (או צירוף חדש של אויבים בכוח) יעכבו אותו ברגע המכריע של תהליך הניצול. לפעמים נגרם אותו דבר גם על ידי חוסר הכנה נפשית להמשכת המלחמה לצורך ניצולו של ההישג. כי גם צבא מנצח הינו כמעט תמיד עייף ושואף מנוחה, והוא זקוק לדחיפה מחודשת מיידית עם בוא ההכרעה הראשונה בשדה המערכה, אחרת כוח התנופה נעלם, והצבא יעמוד על עומדו - לפעמים יעמוד כך אף בפני חלל שהינו ריק למעשה מאויב. על כן כה חשוב סיגולו מראש של הצבא, על שכבת המפקדים שלו, לנכונות מתמדת למיצוי האפשרויות וההישגים עד תומם כחלק

בלתי נפרד של התכנון האופרטיבי השלם וכתנאי לו. הלקח ההיסטורי מלמדנו עוד דבר אחד חיוני ונכבד לגבי המקרים של כישלון: לעיתים קרובות למדי מעוניינת המדינה שהגיעה אל בין המצרים להמשיך את התנגדותה לפולש גם אחרי שהיא, לכל הדעות, מנוצחת במלחמתה נגד צבא האויב. לפעמים רצוי הדבר כדי להשיג תנאי שלום יותר טובים, ולפעמים - כדי להרוויח זמן להתערבות מדינית (אשר יש ותהיה בכוח, אף התערבות צבאית) מבחוץ. כך קרה, למשל, בצרפת בשנת 1871, במלחמתם של גופי הצבא הסדירים ששרדו או הוקמו בחיפזון ושל חבורות "הקלעים החופשיים" (Francs-tireurs) וכן בדרום אפריקה בשלב האחרון ("שלב הקומנדו") של מלחמת הבורים נגד אנגליה בראשית המאה הנוכחית.

בשני המקרים הייתה המלחמה הפרטיזנית לגורם מהחשובים ביותר לקביעת התוצאה הסופית של המלחמה, ובשני המקרים נמשכה ההתנגדות זמן רב יותר מכפי שחשבו לאפשרי "מומחים" מוגבלי אופק. ברי אפוא שתכנון מרחיק ראות חייב בתקופתנו לכלול יחידות המשנה ותיאום פעולתה של המחלקה הרובאית בהתאם לפעולות הטנק המתנועע לפניו. מכאן יש להסיק שביסוד שיתוף הפעולה מונחת הידיעה ההרדית של המפקדים ושל הגייסות את תרגולתן ואת אורח פעולותיהן של יחידות המשנה מסוגי החיל השונים. ידיעה זאת תעניק לכל מפקד את האפשרות לכוון את מעשיו ואת מאמציו בתבונה ובאורח תכליתי.

האחריות לארגון שיתוף הפעולה לפני התחלת קרב התנופה מוטלת על מפקדי היחידות ויחידות המשנה של כל סוגי החילות. מפקד יחידת המשנה הרובאית, שלטובתה מארגנים שיתוף פעולה, צריך שיידע את סוגי החיל האחרים ואת תכונותיהם בקרב על מנת שיעמוד בכל הדרישות המופנות אליו כאל מארגן בקרב שמשותפים בו כל סוגי חילות הצבא (קרב החילות המשולבים). כדי לקיים בפועל את שיתוף הפעולה תוך מהלך הקרב הכרחי לקיים סיור ותצפית ללא הפסק כלפי האויב והתכונות אחרות פעולותיו של כל סוג חיל מן החילות המשתתפים בקרב. דבר זה יאפשר לו, למפקד, להבחין במועד בכל החלופות - הנראות במבט ראשון זעירות ובלתי חשובות ביותר - המתהוות במסיבות המצב, להציג מיד משימות משלימות בפני יחידות המשנה ולכצע שינויים במסגרתו של שיתוף הפעולה כפי שאורגן מלכתחילה.

## הערה

1. כוונת המונח "גיוס" כאן כהוראתו הנכונה, "מוביליזציה" בלע"ז - העברת גופי הצבא למעמד ולתקן של ימי מלחמה באשר לכוח האדם, לזין, לציוד ולרכב מזה וקריאתם של אנשי המילואים והעתודות למיניהם אל הדגל לשירות פעיל ביחידות הקיימות או המופעלות מחדש מזה. כלומר: פריסת הכוח הצבאי למלחמה או למעמד חירום. ואין כוונתו לחיול תקין של שנתוני טירונים לתקופת שירותם הצבאי - המערכת.