



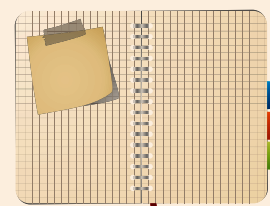
ובמדינה בכלל. אחת משיטות אימון המסגרת הלוחמת (בעיקר הגדודית) היא ביצוע "שבוע מלחמה מתגלגל" שבו כל הגדוד מתגייס ויוצא לתרגיל ממושך שבו מבוצעים תרגילי משנה מרמת המחלקה ומעלה במסגרת סיפור מעשה גדודי וכן תרגילים גדודיים. כל אלה מבוצעים הן באש חיה והן מול ביום אויב. בשיטה הזאת מושם הדגש על המסגרת הלוחמת, בעיקר על רמת המפקדים מדרג המ"כ והמ"מ ומעלה; אימון לוחמת הפרט הוא הישג משני בלבד. בדרך הזאת נבחנים חוסנו של הגדוד על מסגרות המשנה שלו

"א" ני נמצא עכשיו בשטח לבנון בתוך תא שבקושי נגעתי בו. איך צה"ל נותן לדבר כזה לקרות? [...] אני לא היחיד שחלוד כאן".

האם המצב שמתאר הכותב, מפקד טנק במלחמת לבנון השנייה, עלול לחזור במלחמה הבאה? התשובה היא – לא. כוחות היבשה בסדיר ובמילואים חזרו להתאמן² – הן בתרגילים טקטיים על גבי רכבי האמר המדמים כלים קרביים ממוכנים ומשוריינים והן על גבי טנקים ונגמ"שים. צה"ל למד את הלקח – מי שלא מתאמן צפוי לשלם מחיר יקר ביום פקודה. אימונים רבים ומגוונים התבצעו מאז מלחמת לבנון השנייה, ונראה שהפער שהתגלה במלחמה נסגר ונעלם. ואולם, לאחר כמה שנים שבהם נערכו אימונים הלך והתמעט מספרם של ימי האימונים של כוחות המילואים.

השינויים הגיאוגרפיים שחלו בסביבת ישראל הביאו גם הם לשינוי בתמהיל האימונים ובמספרם. ניתן לומר כי מבוצע ניהול סיכונים מחושב המגדיר מחדש את מידת המוכנות של כוחות היבשה – זאת תוך העצמת הכוחות הסדירים וירידה מסוימת במוכנותם של כוחות המילואים, וגם בכוחות האלה הוגדרה העדפה של כוחות מתמרנים על פני כוחות מגנים. ברוח הזאת, ולנוכח הלקחים שהופקו מעריכת אימונים לצד אילוצים תקציביים ואחרים, הציגה ועדה מיוחדת, שהוקמה ב־2013, בראשות האלוף רוני נומה, לבחינת המוכנות של כוחות המילואים למלחמה, מודל אימונים ותעסוקה מבצעית דיפרנציאלי לפי סוגי היחידות. המודל מותאם לאילוצי התקציב ולחוק המילואים. הוועדה יצרה מודל שמביא לידי ביטוי את הכשירויות הנדרשות מן הלוחם, מן המחלקה, מן הפלוגה, מן הגדוד ומן החטיבה. בנוסף המליצה הוועדה שאימונים של מפעילי אמצעי לחימה ייעודיים, בהם מקלענים, צלפים ותצפיתנים, ייעשה נוסף על אימון הפרט והמסגרת, וכך לא תיפגע רמת כשירותם הבסיסית כלוחמים. המודל הוא רב־שנתי (על־פירוב תלת־שנתי).

ניתן לציין שני מוקדים לבחינה במוכנות של כוחות היבשה ללחימה: דרג המפקדים ודרג הלוחמים. קשה לבצע את האימונים של שני המוקדים האלה במסגרת משאבי האימונים הקיימים בימים אלה של קיצוצים תקציביים והידוק החגורה בצה"ל,



מפנקסו של מג"ד

המפקד הוא המאמן! הוא ולא אחר!

זהו ציווי בסיסי לכל מפקד. זהו אחד התפקידים הבסיסיים של המפקד, והוא מוזכר בכל פרסום של תורת הלחימה – מדרג מפקד הכיתה ועד לראש המטה הכללי



סא"ל דותן דרוק
רע"ן תמרון במחלקת התורה וההדרכה בזרוע היבשה



צה"ל באימונים. השינויים הגיאואסטרטגיים שחלו בסביבת ישראל הביאו גם הם לשינוי בתמהיל האימונים ובמספרם

ובשליטה על מסגרתם ובביצוע טכניקות קרביות בסיסיות.

הקביעה "המפקד הוא המאמן" אינה אמירה ריקה - היא ציווי בסיסי לכל מפקד. זהו אחד התפקידים הבסיסיים של המפקד, והוא מוזכר בכל פרסום של תורת הלחימה - מדרג מפקד הכיתה ועד לראש המטה הכללי. כך, לדוגמה, בחוברת **מחלקת הרובאים**, המוכרת לכל קצין, מ-1956, נכתב על מפקד המחלקה: "מפקד המחלקה מפקד על מחלקתו בקרב. הוא אחראי לאימונה, למשמעת שלה, לשליטה בה ולתפעולה מבחינה טקטית ומבחינה

תרגילי פלוגה ואף תרגיל גדודי (במקרים רבים מסתיים שבוע האימונים ברמת הפלוגה בלבד כדי לאפשר מיקוד ושיפור, אך כאשר האימונים נמשכים שבועיים ניתן להתקדם בהם גם לתרגילים גדודיים ואף לתרגיל חטיבתי קצר). ההבדל בין תרגילי המסגרת בשיטה הזאת לבין אלה המבוצעים בשיטה הראשונה הוא שהם עומדים בפני עצמם, ואין ביניהם רצף או קשר מבצעי (מתאר לחימה מתגלגל). הבדל נוסף הוא שלתרגילי המסגרת הגבוהים - פלוגה וגדוד - מוקצה זמן קצר יחסית ושמתרתם העיקרית היא לתרגל את המפקדים בפיקוד

והיכולת לבצע פעולות לחימה מסוגים שונים ולאורך זמן.

שיטה אחרת דוגלת באימון הפרט ומסגרות הלחימה הזוטרות תוך שימת דגש על הפעלת אמצעי-הלחימה על-ידי הלוחם עצמו ועל מיצוי אמצעי-הלחימה בתוכנית הקרב בניהולו של מפקד המסגרת הזוטרה. לדוגמה, שבוע אימונים מן הסוג הזה מתחיל באימון מקצועות שבו מתרגלים מפעילי אמצעי-הלחימה השונים את הפעלתם במתארים שונים, בטווחים שונים, ביום ובלילה. לאחר רכישת כשירות בסיסית של הלוחם מאומן הכוח בתרגילי מסגרת זוטרה,

זרוע היבשה מתחייבים באותם כנסים לתמוך מקצועית בכל ההיבטים במפקד, אך, חוזרים ומדגישים את אחריות המפקד לאמן את יחידתו.

בהמשך לפרסומים לעיל ולכנסי המתאמנים שעורך מפקד מל"י, התקיימה באוקטובר 2015 השתלמות מפקדים למג"די מילואים בנושא "המפקד המאמן" שבמהלכה חולקו חוברות מקצועיות והושמו הדגשים על האופן שבו על המפקד לתכנן, לנהל ולסכם את אימוני יחידתו כדי להביאה למוכנות הנדרשת ללחימה. מפקדת זרוע היבשה, כולל המרכז לאימוני היבשה, ערכו את ההשתלמות הזאת מתוך הבנה שיש לתת בידי המפקדים כלים מקצועיים כדי שיוכלו לעמוד בדרישות "המפקד המאמן".

אחד האתגרים המרכזיים של המפקדים הוא הסוגים הרבים של הכשירויות שהיחידה נדרשת לשמור עליהן. הכשירויות נחלקות לשני סוגים עיקריים: בסיסית ומבצעית.¹³ הכשירויות הבסיסית מתייחסת לתפקידים התקניים הבסיסיים (המוגדרים בפקודת הארגון של היחידה ובספרות המקצועית) של הגורם הנוגע ומגדירה את עמידתו בהם. הכשירויות המבצעית היא זו המתייחסת לתפקידים התקניים המבצעיים המסוימים של הגורם הנוגע בדבר, ומגדירה את מידת עמידתו בהם. התפקידים האלה הם פיתוח של התפקידים הבסיסיים תוך התאמתם לסביבה המבצעית המסוימת שבה הוא עתיד להיות מופעל. אבחון היחידה שעושה כל מפקד באופן שוטף, בייחוד לקראת ביצוע אימון או תעסוקה מבצעית, מביא ליצירת תמונת מצב בהקשר למרכיבים רבים ביחידה, בין היתר מצב הכשירויות שלה.

על המפקד להגדיר - מעבר להגדרות הכלליות של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית - את הכשירויות שאותן ברצונו להשיג, את העיתוי להשגתן ואת השיטה שאותה ינקוט כדי להשיגן. מכיוון שביום היחידות, על כלל מרכיביהן, נדרשות לכשירויות רבות, ולא תמיד יש בידיהן את המשאבים והיכולות להשיגן, על המפקד לנהל סיכונים ולהחליט אילו כשירויות ישיג ואילו כשירויות ישיג ביום פקודה, כלומר, אילו כשירויות יהוו בסיס לתכנון אימון היחידה עם הפעלתה ללחימה. אבחון היחידה והגדרת הכשירויות שאותן מבקשים להשיג באימון מסוים נעשים בראיית מעגל האימונים הרב-שנתי של

בסיסי האימון ומפקדת זרוע היבשה על חילותיה בנוגע לתכנים שעליהם נדרש להתאמן ובנוגע לשיטות האימון, ונותן כלים יישומיים לביצועם.

לחלק מן הפרסומים של תורת הלחימה לכוחות היבשה צורפו מוספים המציעים דרכים ושיטות לאימון היחידה לביצוע הטכניקות הקרביות המפורטות בפרסום שבהם הושמו דגשים שונים למפקד לאימון יחידתו. אחת הדוגמאות היא הסעיף "האימון בחטיבה" שבו נידונים בספר צוות הקרב החטיבתי על הנושאים הבאים: הגדרות שונות בתחום האימונים; הגדרת הכשירויות והמוכנות הנדרשות; אבחון היחידה המתאמנת; קביעת מטרות ויעדי האימון; הכנת היחידה לאימון, לרבות הכנת המפקדים; הכנת תוכנית חניכה

על המפקד להגדיר - מעבר להגדרות הכלליות של המערכת המוסדית והמערכת המבצעית - את הכשירויות שאותן ברצונו להשיג, את העיתוי להשגתן ואת השיטה שאותה ינקוט כדי להשיגן

ובקרה; ביצוע האימון; מופעי למידה תוך כדי האימון; סיכום האימון.

נוסף על הפרסומים השונים, שחלקם מהווים חלק מתורת הלחימה¹² וחלקם מהווים כלים מעשיים למפקדים וספרי עזר תורתיים, מתבטאים גם המפקדים הבכירים - הן במפקדת זרוע היבשה והן במפקדות הראשיות, ודורשים מן המפקדים להוביל את אימון יחידותיהם. לדוגמה, בכנסים המתקיימים אחת לשנה, שבהם משתתפים כלל מפקדי יחידות היבשה המיועדות להתאמן באותה השנה, מדגיש מפקד המרכז הלאומי לאימונים ביבשה (מל"י) את ציפיותיו מן המפקדים לאמן את יחידתם - החל מתכנון האימון, עבור דרך ניהולו וכלה בסיכומו ובהכנת תוכנית עבודה ליישום הלקחים המופקים מן האימון הזה. המפקדים של מתקני האימון ושל מפקדת

מנהלתית. עליו לדאוג לחייליו, לטפל בהם ולחנכם.³ בדומה, בחוברת **כיתת חיל רגלים** מ-1951,⁴ הפרק השני עוסק כולו באימון ובהדרכה, והוא מופיע מיד לאחר הפרק העוסק במנהיגות מפקד הכיתה. בסיכום הפרק נכתב: "כיתתך היא צוות אנשים, איש איש ותפקידו; משימתך להכשיר מומחים וממלאי מקום לכל תפקיד, ולעצב דמותם כדי שלמות אחת".⁵

בשנים האחרונות, בעיקר בשנתיים האחרונות, ניתן למצוא במקומות רבים חומרים מקצועיים היכולים לסייע למפקדים לאמן את יחידותיהם ולהביאן לרמת מוכנות נאותה ללחימה. לאחרונה הופצו בזרוע היבשה ארבעה פרסומים חשובים. הראשון - **אוגדן כלים למפקד המאמן**.⁶ כשמו, כן הוא, אוסף של כלים שונים היכולים לסייע למפקד לתכנן, לנהל ולסכם אימונים. האוגדן הזה כולל לצד מודלים אפשריים לתכנון, לניהול ולסיכום אימונים פורמטיים שימושיים לכל שלב באימון, והוא מוביל את המפקד במשך כל שלבי אימון היחידה. תרומה נוספת של האוגדן היא נושא הכשירויות. יש הטוענים שהתרומה בנושא הזה היא שולית, אך משיחות עם מפקדים עולה כי הם אינם מכירים את כלל המקורות המגדירים את הכשירויות הנדרשות מיחידותיהם, בעיקר את אלה שאינם נכתבים בחיל המקצועי (חיל הרגלים, חיל השריון וכדומה) שאליו משויכת יחידתם.⁷

הפרסום השני הוא **אימונים - גישה מעשית**,⁸ שהוא תרגום מאנגלית של הספר Common Sense Training, המציג בלשון קלה ניסיון רב שנים בין היתר במלחמות רבות של מפקד בצבא ארצות הברית. בספר מפורטות שיטות לאימון הלוחם הבודד והיחידה, ונידונים היבטים רבים אחרים, בהם משמעת צבאית, פיקוד ומנהיגות. אחד ממפקדי החטיבות קרא את הספר וסבר כי הוא יכול להיות לעזר למפקדים אחרים. הוא ערך את עיקריו בחוברת קצרה בת כמה עמודים והפיץ אותה בין חבריו המח"טים.

הפרסום השלישי הוא **אימונים בסביבת ציד**⁹ - בהובלת הקצ"ר. הפרסום כולל עקרונות וכללים לצד פירוט טכניקות ונהלים לאימון יחידות, בעיקר בדרג הגדוד ומטה בסביבת מערכות שו"ב.

הפרסום הרביעי הוא **הכוונת האימונים ביבשה**¹⁰ בהובלת רח"ט היבשה במפקדת זרוע היבשה. המסמך מנחה את המפקדים,

את האימון ברמת הלוחם ומפעיל אמצעי-הלחימה, זאת בד בבד עם אימון המסגרות הזוטות במסגרת האימון של כלל היחידה עד לדרג הגדוד. את אימון המפקדים ניתן לעשות במסגרת נפרדת - אימון מפקדים שבו הם רוכשים מיומנות בטכניקות קרביות וביכולת להנחילן ללוחמים הן באימונים של המסגרות והן ביום פקודה אם הלוחמים לא אומנו בהן (במסגרת אימון "זמן יקר" הנעשה עם גיוס היחידה ללחימה ושטירתו להשלים כשירותיות ולהעלות את מוכנות היחידה למשימותיה הקונקרטיות). בשיטה הזאת הגדוד בדרך-כלל אינו מתנסה בלחימה רציפה ("שבוע מלחמה מתגלגל") אלא מבצע אקט גדודי קצר השם דגש בעיקר על שיח בין המג"ד למ"פים, על שיח בין המ"פים ועל הפעלת כוחות משולבים לביצוע טכניקות קרביות גדודיות. לדעת, ביום פקודה יסייעו תעצומות הנפש של הלוחמים, התחושה של הלחימה על הבית והרעות של הלוחמים להתגבר על אתגר האיתנות בלחימה (התמודדות עם עומס פיזי ונפשי לאורך זמן), אולם לא יהיה די באלה כדי להתגבר על היעדר כשירות להפעלת אמצעי-לחימה או לפגיעה במטרה.

בכל הקשור ליחידות הסדירות - משך האימון, הגם שלעיתים הנו קצר בשל אילוצים שונים והפעלות לצורכי ביטחון שוטף, מספק אפשרויות רבות ומגוונות לאימון מרמת הלוחם ובעל המקצוע ועד ליחידה כולה, תוך שימת דגש על הגדוד, וזאת לצד היכולת לאמן את הלוחמים והמפקדים במהלך התעסוקות המבצעיות שבהן נכון לתרגל את המסגרת הגדודית במתארי הלחימה הצפויים.

בכל מקרה, על המפקד לשאוף לבקיאות מרבית בחומר המקצועי המתאים לאימון, ולדאוג לכך שגם מפקדי המשנה שלו יהיו בקיאים בחומר הזה. עליו לקבוע מטרה והישגים נדרשים ברורים ומדודים לאימון, להתוות את הדרך להשגתם, לתכנן את ניהול האימון כך שיתאפשרו במהלך הביצוע למידה וקבלת החלטות בהתאמה - בדיוק כפי שינהג במהלך מבצע צבאי. בסופו של האימון עליו לתחקר את האימון ולסכמו, ועל בסיס אלה להכין תוכנית עבודה סדורה לקראת האימון הבא כאשר מדובר ביחידת מילואים, וליישם לקחים באופן מידי וכן לטווח הבינוני ולטווח הארוך כאשר מדובר ביחידה סדירה.

צה"ל במהלך אימון. על המפקד לשאוף לבקיאות מרבית בחומר המקצועי המתאים לאימון, ולדאוג לכך שגם מפקדי המשנה שלו יהיו בקיאים בחומר הזה



הגדוד היא חלק מאמנות הפיקוד. לנוכח מאפייני הלחימה האלה והמחסור הקבוע במשאבים לאימונים, נכון יהיה להשקיע את המשאבים עד לדרג הגדוד ולקיים אימון עם כלל אמצעי-הלחימה, ואילו בדרג החטיבה ניתן להסתפק באימון שלדי בלבד, שבו משתתפים מפקדים מרמת המ"מ. ואולם, בכל הקשור ליחידות

בימים מחסור מתמיד במשאבים על יחידות המילואים יש למקד את האימון ברמת הלוחם ומפעיל אמצעי-הלחימה, זאת בד בבד עם אימון המסגרות הזוטות במסגרת האימון של כלל היחידה עד לדרג הגדוד

חטיבתיות (ביחידות החי"ר המאורגנות כגדוד סיור) יש להעדיף את שילובן בתרגיל החטיבתי באופן מלא. לסיכום, בימים אלה של מחסור מתמיד במשאבים על יחידות המילואים יש למקד

היחידה - בין אם זו יחידה סדירה ובין אם זו יחידת במילואים. לפיכך על המפקד לברר לעצמו היטב אילו כשירותיות ישיג באימון הקרוב ואילו כשירותיות ישיג באימונים הבאים. הניסיון להשיג את כלל הכשירותיות באימון אחד לא יביא הצלחה אלא רמה נמוכה ותסכול של המפקד ושל אנשי היחידה.

מאפייני הלחימה המסתמנים בזירות המבצעים של צה"ל אינם מדגישים עוד את דרג האוגדה המתמרנת בשני צירים כדי להתמודד עם דיוויזיה או עם חלק מארמיה בקרבות שריון בשריון במרחבי התמרון, אלא מדגישים את הדרגים הנמוכים יותר, בעיקר את דרג הגדוד. הגדוד הזה, ככל הניתן בצוות קרב גדודי, נדרש לתמרן במהירות ובעוצמה בשטחים סגורים,¹⁴ להכות במהירות באויב חמקמק ובמטרות חטף, כאלה הנגלות לזמן קצר ביותר, הנבלעות במעבה הסבך או השטח הבנוי והתת-קרקעי. הגדוד ופולגותיו נדרשים לגמישות מרבית הבאה לידי ביטוי ביכולת לבצע נוהל קרב חפוז הנמשך בין כמה דקות, וסופו במתן פקודות בקשר, לבין כמה שעות שבהן מתוכנן מבצע הכולל הפעלת יחידות תמרון, איסוף והפעלת אש מגוונת מן היבשה ומן האוויר, ובמקרים מסוימים אף מן הים. הכשירות הבסיסית של הגדוד היא זו שמאפשרת לו לעמוד במשימותיו בעוצמה ובעיתוי הנדרשים. ההתאמה של הכשירותיות הבסיסיות לתנאים המסוימים של זירת המבצעים שבה פועל

