

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

# גֵּן הַקֵּטָבִים

## יובל למלחמת יום הכיפורים

עורכים: איתי חימיניס וגל פרל



מרכז דדו  
לחשיבה צבאית  
בין תחומית



מאמרי הגיליון עלו  
לאתר מרכז דדו  
לפני אוקטובר 2023  
וזמינים לקריאה ברשת



## אימוני צבא היבשה: עבר-הווה-עתיד

תא"ל רומן גופמן, אל"ם (מיל) תמיר בנימיני, אל"ם (מיל) ב'

מאמר זה פותח בתיאור לחימתן של מחלקות השריון בשלביה הראשונים של מלחמת יוה"כ בחזית רמה"ג כמקרה בוחן ל'מצוינות הטקטית' הנדרשת מכוח יבשתי הפועל בתפיסת פיקוד משימה. בראי המלחמה הבאה, מזוהים ההדרכה והאימון היבשתי כרכיב מרכזי במענה לצורך הישן-חדש של תמרון איכותי מוכוון פו"ש משימה. לאור זאת, מוצעת אסטרטגיה עדכנית הכוללת יצירת תו תקן לכל אימון לצד כינונה של מערכת אימונים כוללת הנשענת על תשתית מתקני אימון מאפשרת. מאחר ואי-יציבות וחוסר וודאות הינם מרכיב אינהרנטי בהערכת המצב לשנים הקרובות, מוצע מודל כשירות גמיש ודיפרנציאלי המתמקד במפקדים ובמכפילי כוח כשכבת 'אנטי שבירות' של מערכת האימונים בפני תנודות המציאות לצד אימוני המסגרות המלאות.

### מבוא

"אנחנו היינו הרבה יותר מאומנים מכם,

אולי יותר מופתעים,

אבל הרבה יותר מאומנים" (אור, 2023)

מאמר זה מנתח באופן ביקורתי את אסטרטגיית האימון בצבא היבשה ומתוך כך מציע מסגרת תפיסתית חדשה שהינה תולדה של תהליך למידה רוחבי אשר מתנהל בחודשים האחרונים על רקע עיצובה של התוכנית הרב-שנתית. בבסיס התפיסה מונחת ההבנה כי במלחמה הבאה יידרש צה"ל לתמרן ביעילות מול מאפייני אויב א-סימטריים אשר יחייבו לשוב לפיקוד משימה על מנת להשיג ניצחון בכל מפגש. לפיכך, מציאות זו מצריכה עיצוב אסטרטגיית אימון רלוונטית. מתוך כוונה להשפיע 'כאן ועכשיו', ניתן משקל רב למיקוד והבנת המציאות

<sup>1</sup> תא"ל רומן גופמן הוא מפקד המרכז הלאומי לאימונים ביבשה; אל"ם (מיל) תמיר בנימיני הוא קצין למידה אוגדה 36; אל"ם (מיל) ב' כיהן כמפקד כנף בחיל האוויר.

הקיימת באימוני צבא היבשה על פני למידה והשוואה לאסטרטגיות אימון המוטמעות ביתר זרועות צה"ל או בצבאות זרים. התפיסה דנה בשלושה נדבכים הנפרסים על פני שלושה טווחי זמן שונים: (א) איכות האימון בתקופת שיפור המוכנות; (ב) מערכת האימונים הנבנית בשנות התר"ש; ו-(ג) ארכיטקטורת תשתיות האימונים צופה 2030.

### "וקידשתם את שנת החמישים שנה" (ויקרא, פרק כ"ה פסוק י')

עיון בקורותיה של חטיבה 188 במלחמת יום הכיפורים, כפי שהופיעו בספר "על בלימה" שכתב אבירם ברקאי, חושף בפנינו את אסטרטגיית האימון שהונהגה בצבא היבשה הלכה למעשה ערב המלחמה. כך למשל, המח"ט, אל"ם אהרן פלד (פדל"ה), שהחלף חודשים ספורים לפני פרוץ המלחמה, דרש פעם אחר פעם, "מסדרים נוספים על ביצוע שלא עמד בדרישות הרף שלו [...] כל מפקד טנק בחטיבה 188, ידע, עם השמע הגונג, לאיזו רמפה הוא אמור להגיע, מה הנתיב הקצר ביותר לשם והיכן בדיוק ממוקמות המטרות אליהן הוא אמור לפתוח באש. כל המפקדים שיננו וידעו לזמר בעל פה, גם כשהוקפצו לביקורת פתע באשמורת לילה אחרונה, את כרטיס הטווחים מהרמפה שלהם לעברן של אותן מטרות ידועות בשטח הסורי" (ברקאי, 2009, עמ' 30).

ברמת הגולן בתקופה הסמוכה למלחמת יום הכיפורים "נחשב כל מ"מ צעיר בחטיבה לראש גדול. כזה גדול, עד שסמכו עליו ועל עוד אחרים שכמותו, להדוף כל ניסיון של יחידות הצבא הסורי לבוא למלחמה עם ישראל. אחרי שהדגימו את יכולותיהם בתרגילים יום ולילה, אחרי שנדרשו לנהל בתבונה חניון טנקים מחלקתי ותחת שרביט ניצוחם ואחריותם הפכו שלוש הטנקים, שנים עשר לוחמים ויחידת סמך לוגיסטית למערכת תפעול משומנת; אחרי שהוכיחו שהם צרופים מחומרים שאינם קורסים תחת עומס, רק אחרי כל אלו אמרו להם - עוף גוזל. ופדל"ה, המח"ט שיותר מכולם בנה את מצוינותם, ידע שברגע המבחן הגדול ישכילו להתמודד שם בחוף, גם אם יתבקשו לעשות זאת כיחידה עצמאית. רמטכ"לים בזעיר אנפין. עשר בלילה של מוצאי שבת היא פחות או יותר השעה שבה מעטפת ההכנות הקפדנית שהטמיעה חטיבה 188 במפקדי המחלקות שלה משלמת את עצמה ובגדול" (ברקאי, 2009, עמ' 277).

דוגמה בולטת לאיכות האימונים היא התחושה שחש סא"ל יאיר נפשי, מפקד גדוד 74, במהלך היום הראשון ללחימה כשצפה על אופן הפעולה של אחד ממפקדיו המשנה שלו. "מעמדתו השולטת בבוסטר הוא רואה את טנקי כוח יכין יורדים ועולים ברמפות שלצדי מוצב חי"ר 107. 'יכין עובד לפי התרגולת', הוא מצייין לעצמו בסיפוק, 'כאילו היה באימונים'" (ברקאי, 2009, עמ' 191).

דוגמה אחרת היא פעולתו של תותחן בטנק של דוד איילנד, מ"מ בחטיבה שבפעולתו המהירה פגע בטנק אויב והציל את הטנק של איילנד מהשמדה. אמנם

היתה זו פעולתו המקצועית והמהירה של התותחן, כתב ברקאי בספרו, אך אולי "היה זה בעצם פדל'ה. טרום המלחמה נהג פדל'ה המח"ט להשקיף מהגבעה על מטווחי הירי ותותחן צלף שלא הוריד שלוש מטרות בזמן סביר היה ננזף על ידי המ"פ, ממשיך וחוטף בלשכת המג"ד ולעיתים כשהתוצאה הייתה מבישה באופן חריג, זכה להערה נבזית מהמח"ט בכבודו ובעצמו" (ברקאי, 2009, עמ' 195). באחת מאותן נזיפות אמר להם פדל'ה: "תקשיבו לי טוב, במלחמה הבאה תמצאו את עצמכם לבד עד שיגיעו המילואימניקים. עשרים-שלושים טנקים סורים מול כל מחלקה שלכם. אתם חייבים להיות מהירים כברק. ירי מהיר, הבנתם?" (ברקאי, 2009, עמ' 195).

### בפרספקטיבה של הזמן

חמישים שנה חלפו מאז המלחמה ההיא שהייתה מבחנו הגדול של צה"ל. כשבוחנים בקפידה, בתיאורי הקרבות, את היכולת של צה"ל בכלל ושל צבא היבשה בפרט, להתאושש ממצב הפתיחה היוצא דופן באתגר, מזהים שוב ושוב כי מערך האימונים, האינטנסיבי והמקצועי אותו חוו מחלקות אלו בשנים המעצבות טרום המלחמה, היווה מפתח מרכזי להשגת ה'מצוינות הטקטית' הנדרשת. הערכת המצב האישית של המפקדים המאמנים והתרבות המבצעית-מקצועית בה גדלו, הובילה לקוהרנטיות ארגונית בין ראיית צה"ל את חשיבות גישת פיקוד המשימה לבין האימונים המכינים למלחמה של כוחות היבשה לבין מה שארע בפועל בחודש אוקטובר 1973.

בעשורים האחרונים, נדרש צה"ל שוב ושוב, כתמיד, להערכות מעודכנות ולמוכנות למלחמה על אתגריה המתהווים. ניתן לקבוע, במידה רבה של ביטחון, כי בצה"ל ובצבא היבשה נעשים מאמצים גדולים להכין את כוחות היבשה לנצח במלחמה העתידית לנוכח האויב שהשתנה מצבאות סדורים מדינתיים לארגונים וצבאות של טרור. זאת לצד תהליכי ההשתנות שאינם פוסחים גם על החברה הישראלית פנימה.

מגמות אלו הובילו את צה"ל למאמצים מתמשכים של למידה והשתנות. בתוך כך, פיתוח והצטיידות באמצעי לחימה משוכללים, יצירת תפיסות מבצעיות וטכניקות לחימה מעודכנות ואף ניסיונות להתאמת הארגון המבצעי וכוח האדם של יחידות היבשה בסדיר ובמילואים לאתגרי הלחימה העתידיים. לצד כל אלו, בהסתכלות ביקורתית, אבן יסוד האימונים וההדרכה נותרה מאחור. עובדה זו באה לידי ביטוי במיצוי חלקי של פוטנציאל העוצמה בקצה, בריבוי כשירות, במיומנות לא מספקת ובתרבות מבצעית-מקצועית שאינה חדה כתער.

### מה עבד היטב במערכת האימונים שלפני מלחמתיום הכיפורים

מהתנסות אישית ממושכת, כמתאמנים וכמתאמנים, ומסקירת תולדות האימונים בצה"ל, אנו יכולים להעיד כי בליבת האימונים עומד הרצון, לעיתים המפרך, לטעון את המפקדים והלוחמים המתאמנים בידע רב ולהביאם לכדי מיומנות מעשית גבוהה.

אולם, פערי הידע והמיומנות הינם רק קצה הקרחון של האתגרים ההדרכתיים להשגת מוכנות כוחות היבשה ללחימה במלחמה. לאור זאת, אנו מציעים מודל רחב ועמוק יותר לאבחון ההישג הנדרש מהמתאמנים, כפי שמופיע בתרשים 1:



**תרשים 1: מודל אבחון דרישת האימונים ביבשה**

מהציטוטים שהובאו לעיל, ניכר שמערך האימונים אותו חוו מחלקות השריון טרום מלחמת יוה"כ, נטע בהן באופן מעשי את האמונה שעליהן מוטלת האחריות לביטחון המדינה. בנוסף לכך, מערך זה בנה לאותם מפקדים את ההבנה, גם אם באופן חלקי, של הגיונות הפעולה של המערכת ה'אדומה'. עניין זה אפשר לכוחותינו לזהות תורפות בהערכות האויב ולנצלן במפגשים הקרביים כפי שתואר. בסיכומו של דבר, אנו מאבחנים כי המפקדים המאמנים דאז מצאו מודל להשאת כשירותם המבצעית של הכוחות הלוחמים, גם אם באופן אינטואיטיבי ותוך כדי התבססות על תורה שבעל פה לצד יוזמות מקומיות. לכאורה, כל שנדרש לעשות בעת הזאת הוא לשחזר את המודל והשיטה. אולם, לא כך הדבר. להבנתנו, השתנות שדה הקרב מחייבת שכלול ודיוק נוסף של אסטרטגיית האימון היבשתית.

#### **אתגרי אימון כוחות היבשה**

בשני העשורים האחרונים הוקדשה מחשבה רבה בניסיון להבין ולהסביר, לעצמנו ולאחרים, באופן פשוט ברור, מדוע ההישגים של צה"ל במלחמות עם אויביו החדשים – ישנים לא עמדו ברף הציפיות של צה"ל מעצמו ואף לזה של מדינת ישראל ואזרחיה. אחת הדוגמאות המשמעותיות לפער ציפיות זה הינה מלחמת לבנון השנייה אשר נחקרה לעומק. תובנה מרכזית מחקירה זו מצביעה על כך שההשקעה העצומה של

צה"ל בבט"ש ובלחימה בטרור הפלסטיני, בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה,<sup>2</sup> באה על חשבון הכנת הצבא בכלל ויחידות היבשה בפרט, להתמודדות עם אויב במסגרת מלחמה כוללת. התעצמות אתגרי הבט"ש בתקופה האחרונה מעלה באופן טבעי את השאלה המתבקשת האם אנו מצויים במציאות דומה והאם ניתן להימנע מהירידה החדה בביצועים המבצעיים ובכשירות כוחות היבשה. על כך, נענה בפסקה האחרונה של מאמר זה. אולם, תחילה, נחזור ליסודות.

ההסבר המקובל לפער הציפיות ביחס להישג המבצעי של צה"ל ושל כוחות היבשה במלחמה מתחיל בהשתנות המשמעותית והמתמדת של המערכת היריבה. במאמר זה, אנו מקבלים את ההנחה כי אבן הראשה לכך הינה האסימטריה המובנית והבסיסית בין צה"ל ליריביו המאופיינים כיום כצבאות טרור. מעבר לגבעה ואל מול השתנות זו של המערכת היריבה, צה"ל לא שקט על שמריו. על בסיס הפקת לקחי עימותים מבצעיים, התנסויות ואימונים, פותחה תפיסה מבצעית מעודכנת. אמנם, לאורך השנים האחרונות שמה של התפיסה השתנה לפעמים, אולם תוכנה נשאר יציב למדי.

במאמר זה נעשה שימוש באחד משמותיה המפורסמים, 'גישת המיקוד המבצעי'.<sup>3</sup> בליבת תפיסה זו עומדת ההבנה כי האסימטריה, אשר תוארה לעיל, מאתגרת את הגדרת הניצחון של כוחות צה"ל על האויב. בפרט, הגישה מכווינה לכך שהכרעת האויב במלחמה אסימטרית תושג דווקא על ידי רצף ניצחונות במפגשים הקרביים בדרג הזוטר, ברמת הפלוגה והגדוד.<sup>4</sup> זאת, בתנאי שהללו ישרתו הגיון אסטרטגי.<sup>5</sup> במילים אחרות, על מנת לנצח אויב, בעימות האסימטרי העתידי, צה"ל נדרש לייצר רצף ניצחונות בקרבות רבים, מבוזרים, מקביליים וכבר מדרג הצק"פ.

מאמצי בניין הכוח הנגזרים מגישה זו הולידו תהליכים שונים:

- עדכון שיטת הפעולה, תוך התבססות של שני עקרונות. הראשון שבהם, הינו מיקוד יעדים, על משקל 'טקטיקה המשרתת את האסטרטגיה'. היות שהאויב עושה את כל שביכולתו על מנת להימנע מחשיפה, אין הוא נוהג להשתמש ביעדים ברורים. לפיכך, על מפקדי כוחות התמרון, בכל דרג, למקד את פעולתם מול יעדים קרקעיים נבחרים ובכך להחזיר את ההיגיון המערכתי, הכולל יעדים לכיבוש ומטרות לתקיפה, לפעולה הטקטית של כוחות היבשה.
- העיקרון השני הינו ביזור חזק, קרי, ריכוז מאמצים בכל הקצוות הטקטיים הנלחמים בכל עת נתונה. צה"ל הינו מהצבאות המתקדמים בעולם אשר לרשותו עומדות יכולות מעצמתיות, בדגש לתחומי המודיעין והאש המדויקת.

<sup>2</sup> חשוב לציין כי השקעה זו הובילה לניצחון מוחץ של צה"ל על ארגוני הטרור הפלסטיני.

<sup>3</sup> גישה זו פותחה ע"י האלוף יעקב בנג'ו ומבוססת על למידה ממערכות קודמות בארץ ובעולם.

<sup>4</sup> בשונה ממלחמת יום הכיפורים, גישת המיקוד המבצעי אינה מסתמכת רק על הישגים שיושגו על ידי מחלקות ממוכנות/משוריינות ["האטומים המבצעיים שהגיעו למצוינות טקטית"], אלא מכוונת להשגת מצוינות טקטית של המסגרות הבסיסיות השלמות ביבשה, הווי אומר, הצק"גים והצק"חיים.

<sup>5</sup> כפי שמכתיבה הגישה "כשהערך הקרבי פוגש ומשרת את הערך האסטרטגי".

בהתאמה, על כל דרג לוחם, וביתר שאת על הדרג הזוטר הצפוי לשאת בעיקר הנטל של המגע הקרבי עם האויב המבוזר, למצות יכולות אלו.<sup>6</sup> במילים אחרות, הדרך לניצחון על האויב המבוזר הינה בביזור חזק יותר.

- העצמת יכולות המפקדות, בדגש לרמת הגדוד והחטיבה, לתכנן בנוהל הקרב ולשלוט בניהול הקרב ובכך לסייע למפקדים השולטים בכוחותיהם מחפ"קים קדמיים. בייחוד, התעצמו המפקדות בכל הנוגע לתהליכי עיבוד מידע מודיעיני רב ואיכותי וביכולת לסגור מעגלי אש מנגד, בדיוק ובמהירות גבוהה.<sup>7</sup>
- פיתוח והצטיידות באמצעי לחימה מתאימים. בפרט, כנגזרת מהתפיסה המבצעית, נקלטו במהלך העשורים האחרונים: (1) רשתות שו"ב (צי"ד ואחרות) המאפשרות ניתוח ותכנון ברזולוציה גבוהה על בסיס מידע עשיר, שליטה ועדכון תמונת מצב מדויקת עד הדרג המ"מ; (2) יכולות רק"ם מתקדמות וממוגנות המאפשרות תכנון מבוסס רשת, תנועה בשטחים מורכבים, ניהול וסגירת מעגלי אש המסתמך על מידע רשתי מעודכן ומיגון מפני האיומים המתקדמים והקטלניים של האויב; ו-(3) יכולות קטלניות לדרג הלוחם. בתוך כך, הצטיידות מרובה באמצעי ראיית לילה, כוונות ונשקים המתאימים ללחימה של רובאים בשטח הבנוי ועוד.

אולם, תיאור ההשתנות לעיל הינו חלקי בלבד. צה"ל אינו פועל בחלל ריק ועל גבי שולחן נקי מאילוצים כי אם בתוך מדינת ישראל ובקרב החברה הישראלית, המצויה באופן תמידי בעיצומם של תהליכי שינוי עמוקים. מתוך מגוון השינויים במערכות אלו, חשוב להדגיש את העצמת ערך הפרט על פני הכלל, עליית הדומיננטיות של לחימה במצבי בט"ש ומב"ם, קיצור משך השירות הסדיר, הקטנת יחידות המילואים וצמצום תקציב האימונים. כל אלו, השפיעו גם על האיכות המושגת בפועל במערך אימוני כוחות היבשה.

טענתנו שלנוכח מאמץ ההשתנות המתמיד של צה"ל, כפי שתואר לעיל, קיים מרכיב נוסף שהינה בבחינת 'מעט המחזיק את המרובה'.<sup>8</sup> צה"ל, ככל צבא גדול וסדור, המורכב ממסגרות הפועלות בתרבויות ארגוניות שונות, מתקשה וימשיך להתקשות, להשלים את ההשתנות הנדרשת כל עוד לא ירכז מאמץ בשדה ההדרכה והאימונים. לכאורה, מונחים כדוגמת 'אימון', 'תרגיל' או 'מסלול' מוכרים לכולם ובייחוד לכל חייל ומפקד ביבשה. אולם, כאן בדיוק טמונה הבעיה. האימון היבשתי, לא התיאורטי המתואר בספרות המצוינת של זרוע היבשה, כי אם זה הממומש בפועל על ידי יחידות המילואים והסדיר, הינו בעיקרו תוצר של תרבות המבוססת על מורשת ותורה שבעל פה.

<sup>6</sup> גם כאן ברור שנדרשה מפקדה טקטית מקצועית על מנת למצות יכולות רב-זרועיות.

<sup>7</sup> חשוב לציין כי במסגרת התעצמות זו, נראה שהמפקדות גדלו מעבר לכל פרופורציה הגיונית.

<sup>8</sup> והיא אינה קשורה קשר חזק ובלבדי למחסור משאבי כוח או אחר.

גם תתי התרבויות היבשתיות, על המתחים שביניהן,<sup>9</sup> מוסיפות מורכבות לתצרוף המסובך אשר מכתוב בפועל כיצד האימון היבשתי מתוכנן ומבוצע. ועל מנת להוסיף עניין, נציין כי ההמוניות בה מתאפיין הצבא היבשתי,<sup>10</sup> מקשה עוד יותר על השגת המצוינות הטקטית הנדרשת בכדי להשיג כשירות מנצחת למלחמה. כל עוד צה"ל לא יכונן לעצמו (1) 'מערכת אימונים' מעולה, המביאה בשגרה את הכוחות המתאמנים לרמה גבוהה של 'מצוינות טקטית', כדוגמת זו אשר הופגנה בלחימת מחלקות השריון במלחמת יוה"כ, באמצעות (2) ביצוע שיטתי של מופעים בגישת 'האימון הטוב', בתוך (3) מתקני אימון מתקדמים המאורגנים בארכיטקטורה רלוונטית, לא ניתן יהיה לגשר על הפערים שתוארו לעיל ובכך לחזק את הזיקה הנדרשת, אולי יותר מתמיד, בין תמרון במערכה הבאה לפיקוד משימה. כל זאת, ללא הבחנה בין המערך הסדיר לבין מערך המילואים.

### אסטרטגיה ראשונה - 'האימון הטוב'

במעלה שגרת העשייה השתרשה בשפתינו גישת 'האימון הטוב' המבטאת מעין שפה משותפת בכל הנוגע לתו תקן כמות ואיכות הביצוע והערכת הכשירות. לצורך מימוש המערכת של הסטנדרט, מחובתנו לעמוד תחילה על אתגרי האימונים הנגזרים מהדרישה המבצעית בראי ניצחון במלחמה, על פי המודל שתואר לעיל בתרשים מס' 1. להבנתנו, הכול מתחיל בעומק האיכות של התרבות המבצעית 'גורל המערכה על כתפיו' וגישת פיקוד משימה שהמפקדים, מהמ"כ ועד המג"ד, נדרשים לסגל לעצמם כדי להשיג ניצחון מכריע על האויב, בקרב הספציפי שלהם. אופיים של האירועים המבצעיים מהעשורים האחרונים מסייע להעמקת האתגר. בתוך כך, שגרת הבט"ש משמכת את הדרישות מכוחות היבשה ותורמת ליצירת תרבות מבצעית המתפרשת כפעולה לפי 'רשימת שמירה'.

אולם, ההיסטוריה מלמדת אותנו, שדווקא בסוג כזה של עימותים צבאיים, לכוחות בדרג הזוטר שמור תפקיד מרכזי בהשפעה על גורל המערכה. די בכך שניזכר כיצד הושג הניצחון של צה"ל על ארגוני הטרור באינתיפאדה השנייה. רק נקיטת יוזמה התקפית ותחבולנית של דרגים זוטרים ומפקדיהם הפועלים בגישת פיקוד משימה היא שהביאה לניצחון על הטרור בשנים אלו. אם כן, מערך אימוני היבשה חייב להתמקד בהעמקת האמונה של המפקדים בכך שבהם ובניצחון שהם ישיגו על האויב בגזרתם, תלוי הניצחון הכולל של צה"ל במלחמה.

המדרכה הבאה באבחון האתגרים הינה ההבנה המערכתית. לתפיסתנו, זהו האתגר הבולט ביותר אשר נוכח בקרב המפקדים. בניגוד לימי המלחמות הסימטריות, הללו אינם יכולים להניח שהאויב פועל כמונו. נהפוך הוא, במקרים רבים, האויב יפעל

<sup>9</sup> בט"ש-מלחמה, חיל-רשריון, גולני-צנחנים, מתמרנים-מסייעים, סדיר-מילואים, ועוד.

<sup>10</sup> "כמות עדיפה על איכות ושיהיה גם בזול".



אחרת.<sup>11</sup> ועדיין, האויב מצוי בתוך מערכת הגיונית שגם לה ניתן להגדיר שרשרת לוגית של מטרה, משימה, רעיון מבצעי והישגים מבצעיים ברורים.

הבנת הגיון מערכתי זה של האויב מהווה תנאי לזיהוי פערים ותורפות של ה'אדום' שבהעדורו, אין תחבולה ל'כחול'. מערך אימוני היבשה נדרש להטמיע בקרב המפקדים את הבנת דרך החשיבה ואופן הפעולה של האויב. בהקשר לכך, למערך האימונים חסר מרכיב אותנטי של דימוי האויב והמפגש הקרבי מולו. במידה ומערך אימוני היבשה יצליח להטמיע בקרב המפקדים את מדרגות האמונה וההבנה המערכתית, ניתן יהיה להאציל עליהם, יותר ויותר, את האחריות ללמידה זו. כך נבנית למידה של מקצוענים בוגרים. בכל הנוגע להנחלת הידע ובניית המיומנות, ננקטו בשנים האחרונות יוזמות רבות אשר נכון להרחיבן.<sup>12</sup> זאת, תוך כדי התכתבות מתמדת עם הטכנולוגיות הקיימות והמתפתחות בסקטור האזרחי.

בסיכומו של פרק זה, אנו מציעים שבעה עקרונות ברזל למימוש ה'אימון הטוב' בכל פרק אימון, בדגש על יישום המודל בשנים הקרובות בהן צה"ל מבקש להגיע למוכנות גבוהה:

- **מקצועיות המאמן** - השבת תחום ההדרכה והאימונים כמקצוע אשר כרוך בשפה תורתית, ראייה תהליכית, מומחיות בע"ת ותשתיות תומכות.
- **מפקדים תחילה** - אימון המפקדים מוכוון פיקוד משימה, תחבולה ומומחיות בטכניקות ותרגולות רלוונטיות.
- **בהירות השפה** - על המתאמן והמאמן להיות בקיאים בהישג המבצעי הנדרש ובטכניקות המבצעיות והתרגולות להשגתו באופן שניתן למדידה ולהערכה.
- **דימוי מצב האמת** - המתאמן נדרש לחוות באופן אותנטי, חי, יבש או וירטואלי, את המרחב המדמה, את המערכת היריבה מולה הוא נלחם ואת המערכת ה'כחולה' אשר במסגרתה הוא פועל.
- **משוב** - מפקדי המסגרת המתאמנת, בכל הרמות, ה'כחולה' וה'אדומה', נדרשים לחניכה ובקרה אנושית באמצעות חונכים ואנשי מקצוע ותיקים ומנוסים.
- **תו תקן זרועי לכמות ואיכות האימונים** - אשר מגדיר מסגרת תפוקות מחייבת לכל אימון ומשמש אמות מידה להערכת כשירות.
- **מיצוי זמן אימון** - יצירת מנגנונים יעילים מאפשרים גיוס/שחרור מהירים ליחידות מילואים, פינוי הפרעות לו"ז חיצוניות לסדירים ומעטפת טכנו-לוגיסטית איכותית.

<sup>11</sup> אף על פי שככל שדרג הלחימה יורד אצל האויב (חוליות, כיתות ומחלקות), כך הגיון פעולתו נעשה דומה יותר להגיון פעולת כוחותינו בדרג המקביל.

<sup>12</sup> בתוך כך, האימון באמצעות מאמנים, אימון בלש"ביות עץ, אימוני לילה עצימים, סדרות אימון מתגלגלות ועוד.

## אסטרטגיה שנייה - 'מערכת אימונים'

בראייתנו, במעלה התר"ש, גישת 'האימון הטוב' תחייב את צה"ל לייסד 'מערכת אימונים' מצוינת על מנת להבטיח מימוש שיטתי ובהיקפים נרחבים של אסטרטגיה זו. המונח 'מערכת אימונים' מתאר התארגנות שייעודה הינו השגת כשירות גבוהה בקרב יחידות היבשה. מערכת שכזו נדרשת לאפשר בכל מופע את הנדבכים שיתוארו להלן.<sup>13</sup> המונח 'מערכת אימונים' מתאר התארגנות שייעודה הוא השגת כשירות גבוהה בקרב יחידות היבשה ע"י ניהול איכותי, באופן ישיר<sup>14</sup> או עקיף,<sup>15</sup> של כלל תרגילי כוחות היבשה. החלופה המעשית להתארגנות זו היא הרחבה והעצמה של מל"י - הארגון היבשתי היחיד שייעודו הוא מימוש "אימונים טובים" לכוחות היבשה. מערכת שכזו נדרשת לאפשר בכל מופע (בכל שטחי הארץ, במאמנים, באימוני בית, באימון מלא, באימון ייצוגי ושלדי, באימון אש ובאימון דו-צדדי) את הנדבכים הבאים:

- **מנוע תכנון רב-זרועי** אשר יקנה לרמה הפוקדת יכולת לעצב ולתכנן את מופע האימון. תכנון זה יתבסס על תמונת מצב כשירות היחידה במקביל לאבחון הפערים. בנוסף, המנוע יפיק תכנון אופטימאלי ביחס למשאבי האימונים הרב-זרועיים המוקצים בכוח או בפועל ולהיבטים נוספים כדוגמת מעטפת הבטיחות.
- **זימוי הסביבה המבצעית בממד הפיזי**, הווירטואלי או בשילוב ביניהם ובחיבור רב זרועי ורב ממדי. בתוך כך, קיבולת מספקת של מתקני אימון ושטחים מדמים.
- **פעולה מלאה והרמונית** של המסגרת המתאמנת על כלל יכולותיה, בדגש למכפילי כוח.
- **תגובת נגד אותנטית** של המערכת היריבה ביחס לפעולת הכוח המתאמן. תגובה זו תיוצג על ידי תשלובת רלוונטית של גורמי אנוש ומכונות.
- **ניהול תרגילי מתקדם** באמצעות הרמה הפוקדת הישירה של היחידה המתאמנת המשלבת בין גורמי אנוש, מכונות ומערכות מידע.
- **מנוע למידה רב-זרועי** אשר יאפשר תיעוד, שחזור ותחקור של ביצועי הכוח ה'כחול' וה'אדום', תהליכים המונחים בבסיס הלמידה מועילה. בנוסף, המנוע יתמוך בטיוב ודיוק תהליכי תכנון אימונים, הקצאת משאבים ונצילותם, ניסוח טכניקות ותרגולות, אפיון אמצעי לחימה עתידיים ועוד.

<sup>13</sup> בכל שטחי הארץ, במאמנים, באימוני בית, באימון מלא, באימון ייצוגי ושלדי, באימון אש ובאימון דו-צדדי.  
<sup>14</sup> מל"י על כלל רכיביה, המסייעת למפקדי מערך המילואים לאמן (לתכנן, לנהל, לחנוך, לבקר, לתעד ולתחקר) את היחידות הכפופות להם.

<sup>15</sup> מל"י המכשירה את מפקדי מערך הסדיר לאמן (לתכנן, לנהל, לחנוך, לבקר, לתעד ולתחקר) את היחידות הכפופות להם.

'מערכת האימונים' תלויה את המתאמן לאורך כל שלבי האימון, לרמת הפרט מגיוסו ועד שחרורו משירות מילואים<sup>16</sup> ולרמת המסגרת מיום הקמתה ועד סגירתה. בנוסף, המערכת תשרת את בונה הכוח המוסדי ביבשה תוך שהיא מספקת באופן מובנה תמונת מצב אמינה ומעודכנת אודות כשירות הכוחות. זאת, בהתבסס על ביצועיהם לאורך פרקי האימון השונים. לסיכום רעיון זה, מתואר באיור מס' 2 שלהלן תו התקן ל'מערכת אימונים' זו:



איור 2: תו תקן ל'מערכת אימונים'

### אסטרטגיה שלישית - ארכיטקטורת מתקני האימונים

בשנים האחרונות לא הצלחנו לקדם באורח מספק את תחום תשתיות האימונים והגם שהתוכנית הרב-שנתית הקרובה בוודאי תעסוק בכך, הרי שמנגד ימשיכו להתפתח מגמות לאומיות הפוכות המייצגות את המתח שבין אימון איכותי לאיכות חיים במרחב. בתוך כך, צמצום שטחי האש בגולן, קושי הולך וגובר בתנועת הצבא במרחב אזרחי, מגבלות הפעילות בספקטרום ועוד. לאור תהליך הלמידה שקיימנו, מסקנתנו הינה כי נכון הן לתכנן לטווח ארוך את הקיבולת המערכתית של שטחי האימונים והן לייצר חלופות חזוניתיות לאיכות האימונים אשר בכוחן לאפשר חיבור רבתי והגיון כולל. בהתייחס לצורך הצבאי, נדרש לאפשר אימון יבשתי בהיקף של ארבעה צק"חים ברזמנית<sup>17</sup> תוך שימת דגש לסנכרון לאומי בין מגרש האימונים הקרקעי, לבין מגרש האימונים האווירי ולשטח הדרוש עבור תעשיות הביטחון ויתר גופי הצבא. בראייתנו, תכנון טוב של רובד זה אף יגביר את וקטור ההתכנסות של מחנות האימונים השוליים, אותם צה"ל מתקשה לתחזק בסטנדרט גבוה. בהקשר לכך,

<sup>16</sup> בתוך כך תענה על שאלות בסיסיות כדוגמת כמה טילים יורה כוון גיל, כמה רימונים זורק הרובאי, כמה ק"מ נהג טנק ותומ"ת נוסע בלילה, על כמה תרגילים רטובים פיקד המ"מ. ובהתאמה, לרמת המסגרת.

<sup>17</sup> אחד בצפון ושלושה במרחב הדרום בתמהיל של שלושה סדירים ואחד מילואים. זאת, בהלימה למודל הכשירות והיציבה היבשתית.

המונח 'מתקן אימונים' מייצג באסטרטגיה זו מרחב הכולל מחנות שהייה, שטחי אש, תשתיות לש"ב ומרכזי מאמנים. מרכיב מהותי נוסף הינו ייזום הקמתו של מתקן אימונים חדש, לצד רמת הגולן, צאלים ובקעת הירדן. מתקן זה, אותו אנו מכנים בשם 'מתקן גוריון', יעשה לראשונה שימוש במרחבים ההרריים המצויים באזור הדרום הרחוק לדימוי שטח הלחימה. למרחב זה יוכלו להתקבץ כוחות מרחבי הארץ והעולם תוך שהם מסתייעים בנמלי התעופה, הים ומסילת הרכבת אשר תקום באזור. תבליט הררית, מרחב מדמה למעגל שלישי, מיעוט מגבלות באימון רב-זרועי ורב-ממדי, הפחתת מגבלות ביטחון מידע וכר נרחב לש"פ בינלאומי הינם חלק מהפוטנציאלים הגלומים בקטר חזוני זה. לכל אלו, מתווספים יתרונות נוספים ברמת הביטחון הלאומי ועל כן סביר שניתן יהיה לרתום שחקנים מדינתיים מגוונים ההולכים ומרכזים עשייה ומשאבים בחבל ארץ זה.

### על גמישות והסתגלות

הנה תסריט שקל להזדהות אתו. לקראת הקיץ, בשיאה של עונת התכנון בזרוע היבשה ובצה"ל, מתבצעת עבודת מטה מאומצת המעצבת את תוכנית העבודה וגרף האימונים. בתוך כך, הנתח השקלי העיקרי מוקצה לאימוני יחידות, עוצבות ומפקדות. לקראת סוף השנה מתבררת המסגרת התקציבית האמיתית. או אז מכונס התקציב השקלי וגרף האימונים היבשתי הנגזר ממנו. כך, לאורך שנים, הפכה מסכת השינויים והקיצוצים למוסכמה תרבותית בבניין הכוח היבשתי.

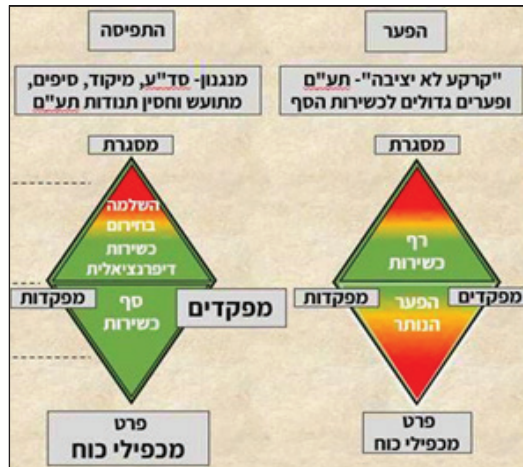
על כל זאת ניצב האילוץ הקבוע של הפניית כוחות מתאמנים למשימות מבצעיות ואחרות כתוצאה מכל מצב חירום או משבר. ברוב המוחלט של המקרים, הללו אינן מכינות את מסגרות היבשה למלחמה ואף פוגעות בכשירותן. רבים יאמרו כי הכול כבר נוסה וכי מדובר ב'כוח עליון' או ב'יד נעלמה'. אשר על כן, לא ניתן לייצר בצבא היבשה יציבות בגרף האימונים ובשמירת כשירות למלחמה. אנחנו חושבים אחרת. טענתנו הינה כי ניתן לבנות מערך אימונים גמיש ואנטי שברי, אשר יידע להסתגל למציאות משאבית משתנה מצד אחד ולשמר סף כשירות, מן העבר השני.

המנגנון הגמיש מתבסס על יצירת כשירות דיפרנציאלית. החל מ'כשירות סף' וכלה ב'כשירות רף' שהינה מלוא הפוטנציאל של יחידה יבשתית לנצח אויב אופייני במלחמה. במודל זה, השלמת הפער מסף לרף והגעה לכשירות גבוהה עשויה להתבצע גם לקראת המלחמה לאור הערכת המצב והצורך המבצעי.<sup>18</sup>

מודל אימונים זה נשען על ארבע רגליים: (א) אימון מפקדים; (ב) אימון מכפילי כוח; (ג) אימון מפקדות; ו-(ד) אימון מלא של היחידות. מבין אלו, אנו מוצאים כי אימון המפקדים הינו החשוב ביותר כמו גם החסר ביותר. על כן, עליו לכלול מרכיבי תרגול מגוונים החל מהרמה האישית ועד לתפקיד המפקד כחלק מאימון מסגרת

<sup>18</sup> במסגרת דירקטיבת מוכנות המתורגמת לתוכנית כדוגמת 'זמן יקר'.

שלדי. תכנון וביצוע של תמהיל משתנה, המותאם למאפיינים הייחודיים של כל יחידה יבשתית, בכפוף לאילוצי המשאבים והסד"כ, יאפשר שימור כשירות סף בדגש לאוכלוסיית המפקדים. כל זאת, עד לשלב בו תידרש היחידה להגעה לרף המלחמתי המוגדר לה, באמצעות ביצוע של סדרת אימונים רלוונטיים. תרשים מס' 3 מתאר מודל זה:



תרשים 3: מודל גמיש ל'מערכת אימונים'.

### סיכום 'על הגבעה' הצופה לשטח האימונים

כוונתנו להאיר נקודת מבט, להציב חזון ולגבש אסטרטגיה בכל הנוגע לבניין הכוח של מסגרות היבשה בצה"ל. טענתנו העיקרית הינה כי נדרש להתמקד באבן יסוד ההדרכה ואימונים. לאבחנתנו, זהו גלגל שיניים חסר במכונת המלחמה הקרקעית אשר תונע בעתיד, כמו בעבר, מפיקוד משימה שבקצהו 'מצוינות טקטית'. לצד כל אשר נסקר, דומה כי תחום האימונים כיום, אשר מקורו הלשוני הינו אמון, מצוי בנקודת מפגש מעניינת, רבת הזדמנויות, בין ההיטלים השונים של הביטחון הלאומי - החל מיחסי צבא-חברה דרך הפריזמה של אנשי מערך המילואים, עבור דרך עיצוב תרבות מבצעית ומשמעות לאנשינו הטובים, וכלה בתרומה לפיתוח אזורי, משילות בשטחי המדינה והקרנת עוצמה בין-לאומית.

## רשימת המקורות

- אור, אורי (מאי 2023). "הרצאה על מלחמת יום הכיפורים לסגל חטיבה 7". שפיים.
- ברקאי, אבירם (2009). **על בלימה**. ספרית מעריב.