

# תרגילי גייסות - תכונה וביצוע

סגן אלוף ב. אביב

## תכנון והכנה לקראת תרגיל עוצבתי

### א. הערות-פתיחה

הנושא הקרוי בפנינו "אימון עוצבתי" והמכיל תור כן חדש במקצת לצה"ל, עתיד להיות נושא לביצוע בשביל מספר ניכר-למדי של עוצבות, ובעיה תכ- נונית נכבדה, בשביל מספר רב של מפקדים בצה"ל ברמות השונות. העלאת מספר בעיות שנתעוררה והארת מספר נושאים, עשויה לתרום להצלחת ה- אימונים מסוג זה בשנים הבאות, בכוח הנסיון והלקח שרכשנו השנה, אולם הכרחי תחילה להבהיר נקודות אחדות ולציין מספר הסתייגויות: -

1. אימון עוצבתי, ככל אימון אחר, מעמיד את העוסקים בתכנונו, בהכנות לקראתו ובביצועו, בפני מכלול בעיות רחב למדי. עיקרי הבעיות אינם שונים ביסודם, בגישה אליהם ובפתרונם, מאלו שבכל פעור לה הדרכתית אחרת, אלא שבנוסף לבעיות "רגילות" הגנו עומדים גם בפני בעיות, ואפשרויות לפתרונות, אחרים, הנובעים מרמת-האימון הגבוהה ומהמסגרת הרחבה והמקיפה בה מתבצעת פעולה-הדרכתית זו.

ברשימה זו אנסה להעלות, במקצתם לפחות, את הנושאים האופייניים לרמת-אימון זו ולהיקף מסגרת- תו, ואשתדל להמנע מלגעת בבעיות שיתכן כי נבעו מתנאים מקומיים וזמניים בלבד.

2. עצם תוכנו של האימון-העוצבתי מאפשר לרוב לקח ומסקנות גם ביחס לאימון-יחידתי; חלק מן הדברים בודאי יגע גם באימון יחידתי, בפעולות הדרכתיות אחרות, במידה שנכללו בנסיון התאמנות- העוצבה.

3. נסיוני שאוב מעוצבת-מילואים, אך עם כל השוני בין עוצבת-מילואים לעוצבה-סדירה - נראה שחלק מדרכי הביצוע והתכנון ניתן לישמם גם לעוצבות-סדירות.

### ב. המסגרת

למען נהיה קרובים אל המעשה, ונתרחק מ"עק- רוטת גרידא", נציג בקצרה את המסגרת והתנאים

בהם בוצע האימון הנדון - כדי לאפשר לקוראים להסיק מסקנותיהם לגבי תנאיהם הם.

### 1. מטרת האימון.

א. להשיג רמת אימון וניידות כדי אפשרות ביצוע משימות עצמאיות, בצותות פלוגתיים, גדודיים וחטיבתיים, בכל צורות הקרב ושלכיו.

ב. לאמן ולתרגל את יחידות החטיבה על מפקדו- תיהן בשיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי.

קביעת המטרה נתבססה על רמת האימונים אליה הגיעו היחידות, אשר איפשרה מעבר לאימון מת- קדם יותר, הן ביחידות עצמן והן בשילוב עם יחידות אחרות. בזמן שעמד לרשותנו לא ניתן להשיג את המטרה במלואה, ורק תרגול ואימון נוספים יבססו את הישגי אימון-עוצבתי זה וישפרום.

על המטרה, כפי שהוגדרה לעיל, נוספו מטרות- משנה, שהנן חלק בלתי נפרד בכל אימון-שנתי של יחידת-מילואים והודגשו גם השנה: - ארגון ה- יחידה וגיבושה; תרגול מפקדות-היחידה ויחידות- המשנה בתפקדיהן; העלאת רמת הכוננות על ידי בדיקה מחדש של התכנונית וההוראות לגיוס; הת- אמת כל חייל (בכל דרגה) לתפקידו; העלאת רוח היחידה וגאותה; העלאת רמת המשמעת ושגרת- העבודה ביחידה.

"לימוד הפקלים..."



חודשים לפני תחילת ביצוע תכנית האימונים (אימון המפקדים). זמן זה הנו מספיק בהחלט בשביל לבצע הכנה יסודית ומדוקדקת המבטיחה תקופת אימונים פוריה ויעילה.

## ג. התכנון

אם נראה בתכנון קביעה מראש של הדרך כדי לעבור ממצב נתון אל המצב הרצוי המוגדר כמטרה. הרי הבעיות העיקריות בתכנון היו הקושי לגשר באופן המניח את הדעת, בין רמת האימונים הקימת לרמת האימונים, מתקדמת ביותר, של תפעול חטיבתי (כלומר, קביעת תכנית אימונים כזאת, שבהתבססה על רמת האימון הקימת תכלול את אימון כל הדרגים עד לדרגת החטיבה, וכן הכשרת הסגל הפיקודי, את ריכוז האמצעים, והכשרת שאר התנאים לביצוע תכנית אימונים מאומצת וקשה).

תכנית האימונים.

לאחר הערכת מצב קצרה, התברר לנו שהרמה הגדרשת בסוף האימונים, אין להגיע אליה בזמן שלרשותנו, על ידי אימון יסודי ומספיק של כל דרג ודרג, וביחוד כשהמשימה כוללת שיתוף פעולה עם חילות רבים אחרים, המצריך פיקודי זמן ניכרים למדי.

מה היו הלבטים, והפתרונות, לגבי היחידות השונות של העוצבה?

א. יחידות רובאיות.

ברור שנוספו ליחידות הרובאיות החלופות, כלי נשק חדשים — וכן בודאי נשכת חלק מן התורה אשר נלמדה בשנה שעברה.

לפני היחידות ומפקדיהן עמדה המשימה של תפעול במסגרת הפלוגה, הגדוד והחטיבה — וכל זה בשיתוף עם שריון, חיל-אוויר, ארטילריה והנדסה. התייבה, איפוא, בפנינו השאלה: מהו הדרג שיש להתרכז בו באימוני היחידה, כיחידה? (כטורי אים, כמפקדים). ראינו את המחלקה כדרג העיקרי — והגבוה ביותר — שתפעולו היעיל מחייב אימון כל היחידה; בעוד שאת הדרגים שמעל לדרג המחלקה ניתן להפעיל בהצלחה יחסית ע"י אימון מוקדם של מפקדותיהם, ותרגולן עם הגייסות במידה מצומצמת יותר. וזאת משום היות המחלקה הגדול שבגופים שעדיין מסתער כמעט תמיד בדרג אחד ובציר אחד. המגע הקרוב בין כיתות המחלקה וחיליה, הנו כה קרוב שיש לתרגל את כל טוראיה (ובודאי — מפקד דיה) לפעול איש לצד רעהו, ולא תמיד (ויתכן אף תכופות) שלא במסגרת הכיתות האורגניות.

אל נושאים אלה נוספו גם נושאים שנכללו בהישגים שנתכוננו להשיגם באימון זה. אלה כללו: גיבוש נוהלי העבודה וצינורות המגע (הפיקודיים ושל-מטה) בין היחידות השונות ובינן למפקדת החטיבה; לימוד הפקילים היחידתיים, גיבושם היסודי בכל הרמות ותרגולם. לימוד הפקיל החטיבתי וגיבושו הסופי, לאור נסיון תקופת האימון והתרגילים השונים. גיבוש סגל הפיקוד החטיבתי ברמותיו השונות. תרגול נוסף של הצטיידות החטיבה כולה, ושיפור הנוהלים בנדון.

2. התנאים.

א. משך השירות.

משך השירות (כולל פיזור) היה הפעם למעלה משלושה שבועות, ותוספת זמן ניכרת לאימון המפקדים.

ב. רמת האימון.

רמת האימון של היחידות (שהתאמנו באימון יחידתי בשנה הקודמת) היתה: — יחידות המשנה הבסיסיות, וחלק מיחידות המשנה הממוצעות — אימון מושלם.

ג. השטח.

בעית בחירת השטח שימשה נושא לדיון ארוך ויסודי, ולבסוף נקבע שטח גבעי ומכוסה צמחיה, לאימון ביחידות, ושטח "נגבי" (הררי וחשוף) לביצוע תרגילי עוצבתי.

ד. יחידות נוספות תחת פיקוד.

בערך כ-9 ימים לפני התרגיל העוצבתי (כ-7 ימים לאחר תחילת האימונים) הועמדו תחת פיקוד מפקדת החטיבה, בהתאם למתכונן, היחידות הבאות: —

1. גדוד שדה של חיל התותחנים (לצרכי אימונים-משותפים והשתתפות בתרגילי העוצבתי).
2. פלוגת טנקים (לצרכי לימוד שיתוף הפעולה רגלים-טנקים ברמות השונות, והשתתפות בתרגיל החטיבתי).
3. פלוגת שדה של חיל הנדסה (כנ"ל).
4. גונדה נ"ט.
5. מחלקת סדנא (לצרכי שירות החטיבה ביחידות).

כן הוקצב כוח-אווירי לצרכי אימון מוקדם ביחידות הפעולה קרקע-אוויר. (והשתתפות בתרגיל החטיבתי). פלוגת שירותי הספקה התמקמה בגורת החטיבה ושירתה אותה בכל פריטי הח"ס ושקם. זה משך הזמן לתכנון והכנות.

הנתונים העיקריים אשר אפשרו תחילת התכנון וההכנות לאימון זה, הגיעו למפקדת החטיבה כ-3



„להקפיד על ביצוע נכון של אימון הפרט...”

שימשה נושא לשיקול-דעת יסודי. היו שתי אפשרויות-אימון: במסגרת הגדודים, או בריכוז היחידות לצורך אימונם באחריות מפקדת-החטיבה. היות רוונות באפשרות הראשונה היו: — עזרה לגייש היחידה וליצירת הכרות-הדדית בתוכה. הטלת מלוא-האחריות לאימון יחידות הגדוד על המג"ד, הריהי דבר חיובי-ביותר; המנעות מיצירת גופים נוספים ובלתי-אורגניים, המעוררים בעיות פיקוד ומנהלה חמורים. ואילו מגבלותיה היו: — במסגרת הגדודים לא יכולים הקצינים-המקצועיים החטיבתיים לקים פיקוח מספיק על אימוני היחידות; אין אפשרות לרכז יחד סגל מדריכים בעלי רמה גבוהה-ביותר; וכן חוסר האפשרות לודא אחידות גמורה בשיטת ההוראה ובפרטי המקצוע. (יש לזכור, שמפקדי מוז' לקות אלו הם אנשי-מילואים, שמקורות הכשרתם שונים ומידת „עדכניותם” אינה שווה תמיד). חוסר האפשרות לספק את כל ציוד-האימונים הדרוש לכל יחידה לחוד, כפי שהדבר ניתן-להעשות כשהיחידות מרוכזות במקום אחד.

מיתרונות ומגבלות אלו מובנים היתרונות של הריכוז: כוחות ההדרכה הטובים ביותר, הפיקוח ההדוק, האחידות וביצוע הצידוק.

חילקנו יחידות אלו לשני סוגים: —

כאלו אשר יעודדו הוא בתחום מקצוע אשר קימת יחידה חטיבתית בסוגו, וקציני-מקצועי חטיבתי. את אלו ריכזתי במאהלי הפלוגות החטיבתיות המקבילות, ולפתור על ידי כך הן את הבעיות המנהלתיות והן ההדרכתיות-מקצועיות. ואילו מקום אימונם של היחידות החלקיות הנסייעות (פרט למחלקות החבלה) נקבע במסגרת הגדודים. אימונם של מחלקות החבלה בוצע

המחלקה היא העשויה, יותר מכל דרג אחר, ליטול על עצמה משימות-קרב עצמאיות בתפקידים מיוחדים (פשיטות, סיורים וכו').

באימון מחלקה ניתן עדיין להוסיף הרבה לאימון הכיתות כעצמאיות, וכן להקפיד על ביצוע נכון של אימון-הפרט.

כמסקנה, נקבעו העקרונות הבאים להשגת משימות-האימונים של היחידות הרובאיות.

חזרה קצרה על אימון-פרט-ונשק, לודא רמה מינימלית לפחות של ביצוע ולהמגע מעיכותים מיי-תרים בעת אימון מתקדם-יותר. הדגשנו את הלימוד, בידיעה ברורה כי לא נוכל „להטמיעו” דיו על ידי תרגול. וזאת מתוך הנחה שליקוי זה יתקן תוך כדי אימון הדרגים הגבוהים-יותר.

חזרה על אימון-הכיתה, בעיקר במשימות תיק-פניות, כהכנה מטודית לאימון המחלקה. (כמובן שיכולנו לקבל החלטה זו הודות לרמה שהושגה בשנה הקודמת).

אימון יסודי של המחלקה בכל צורות הקרב, (כמחצית זמן האימון-ביחידות הוקדש לכך).

במקביל לכל הנ"ל — אימון ותרגול מפקדות הפלוגה והגדוד, ע"י תלג"גים ותרגילי-מפקדות. (מספר השתלמויות מפקדים שנערכו בשנה הקודמת סיעו הרבה בביצוע תכנית זו).

שניים שלושה תרגילים ברמות פלוגה וגדוד, תוך שילוב יחידות נוספות — גדודיות או חטיב-תיות — וכן חיל-אוויר.

יחידות-משנה גדודיות (פלוגות מסייעות ופלוגות-המפקדה)

המסגרת לביצוע אימוני היחידות-משנה אלו

נוצר שיתוף פעולה הדוק יותר בין מפקד מחלקת הטנקים למפקד יחידת-הרגלים, ואף נתאפשרה בהי"רת השטחים הטובים ביותר לביצוע האימונים בכל גדוד, כי אילו כל הפלוגות בכל גדוד היו פועלות בבת-אחת בשיתוף פעולה עם טנקים, יתכן והיה צורך ל"אנוס" כמה תרגילים, כתוצאה מחוסר שט"חיים "אידיאליים" מספיקים לצורך אימון זה.

פרק זה העלה במידה רבה את רוח היחידות המתאמנות ואף את כושרן הגופני — ע"י עצם הופעת סוגי-נשק שעד כה לא נלמד, וע"י עצם ההכרח של החייל להשיג את מהירות הטנק, ואין ספק שהושגה בפרק זה מטרה נוספת וחשובה ב"אימוני של היחידות כיחידות חי"ר. לסיים פרק זה, יציין עוד שחלק מהשיעורים בנושא זה — כגון, הצגת תכונות האש וכושר-המעבר, מעבר-שוחות, לימוד ראשוני של צינן-מטרות וזיהוי רק"ם — ניתנים להערך במסגרות גדולות, וחלק מהם אפילו במסגרת גדודית; ועל ידי כך יכולנו לחסוך זמן רב, ולהקדישו לשאר שיעורים, המחייבים לימוד במסגרות קטנות יותר.

#### יחידות ארטילריות

את שיתוף הפעולה עם היחידות הארטילריות ראינו לנכון להתחיל ברמת אימון הגדוד, כדי ל"אפשר ליחידות התותחנים אימון עצמי רב ביותר. הסתפקנו ב"תכנון משותף", ב"תזוזת יחידות" ו"ביצוע ירי "יבש". אף כך השגו הכרות-הדדית ושיתוף-פעולה, שנבחנו בביצוע תרגילי-אש ועלה יפה.

#### הנדסה

את יחידת ההנדסה ראינו כגורם העשוי "לשחק" שני תפקידים: א. כאויב המבצר יעדים, ממקש דרכים ועושה שאר פעולות הנדסיות — כדי לתת ליעדים עליהם מבוצעים התרגילים אופי מציאותי, וכן על-מנת לתרגל את יחידת-ההנדסה בביצוע פעולות אלה; ב. כחלק מכוונתנו, המשתף פעולה ע"י ביצוע פעולות-הנדסיות של פריצה, סילוק שדות-מוקשים, שיפור דרכים וכו'. אין ספק, שאילו עמד לרשות יחידה זו ציוד-אימון נים במידה מספקת, ניתן היה להפיק מ"שיטה זו תועלת רבה-ביותר, שלא תמיד מודמנת ליחידה מתאמנת.

באחריות אחד הגדודים ובפיקוח קצין החבלה ה"מנוסה ביותר, שנבקע על ידי מפקד החטיבה. ה"אימונים המרכזיים נמשכו עד לשלב התחלת האימון-הפלוגתי, בו חזרו המחלקות-המקצועיות אל יחידות-האם שלהן, כדי לקחת חלק באימון המתקדם של היחידה ולהשתלב בו.

שיתוף-פעולה עם חילות אחרים.

הצלחת שיתוף-הפעולה מותנית במידת הישגים, שעל כל יחידה להשיגם בטרם תתחיל לבצע משי"מות בשיתוף עם חילות אחרים. על כן גם לא הוחל בשיתוף-הפעולה לפני שלב האימון-הפלוגתי.

שריון. לרשות החטיבה עמדה פלוגת טנקים תחת פיקוד, למשך 8 ימים, עם הגבלה על שעות עבודת-מנוע של הטנק במשך יום.

גם כאן עמדה בפנינו השאלה, כיצד לבצע את האימון. הנתונים אפשרו אימוני שיתוף-פעולה של פלוגת חי"ר ומחלקת טנקים, יומיים בכל פלוגה, והשאלה היתה, באיזו משתי דרכים לבחור: — הצמדת פלוגת הטנקים לגדוד, למשך שניים-שלושה ימים — או — הצמדת מחלקות טנקים לגדודים, למשך 8 ימים. בחרנו באפשרות ב', מתוך רצון להתאים את תכנית שיתוף-הפעולה אל רמת אימוני של יחידות-הרגלים, בשלבי השונים — דבר שלא ניתן להעשות אילו לרשות הגדוד הראשון עמדו הטנקים רק לאחר 10 ימי אימון, ולגבי הגדוד האחרון לאחר 15—16. בדרך שבחרנו ניתן היה לבצע בכל גדוד את פרק שיתוף הפעולה בזמן המתאים ביותר לגבי כל הפלוגות, ע"י הצמדת מחלקת טנקים לכל פלוגה למשך יום אחד; ובתום ימים אלה — להתחיל ב"סיבוב שני", כן נמנעה תנועה מיותרת של טנקים בין המאהלים הגדודיים.

(\*) במושג "אידיאליים" איני מתכוון לשטח קל, אלא דוקא לשטח הנוצר בעיות, אשר על ידי פתרון מושגות במידה מכסימלית מטרות השיעור הנלמד.



שיתוף פעולה עם חילות אחרים...

ההסברה על מאורעות אקוטליים, כי אם את הסברת-היסוד על בעיותינו העיקריות והעומדות. כן הקפדנו להקנות את הזיקה והחיבה לחבלי-הארץ ה- מהוה את מרחבנו, ואת הכרתו, ואלה שימשו נושאים עיקריים, אשר סביבם תתרכז תכנית ההסברה, אולם על ידי קביעת ה"קו" לא מצאה עדיין בעית ההסברה את פתרונה. עמדה בפנינו השאלה, כיצד לשלב ולשבץ תכנית זו, מבלי לקצץ בנושאים חיוניים, בחלקים האחרים של תכנית האימונים, נוסף לערכי- ששי המוקדשים למסיבות "הוי ובידור", וחלק מן השבתות, שהוקדשו לספורט ומנוחה (וכן לתפילה, לאלה הרוצים בכך) עמדו לרשותנו, רק שני ערבים במשך כל תקופת האימונים.

היה עלינו לותר על מספר ערבים או שעות-אימונים — או להצמיד את ההסברה (וביחוד את הכרת השטח מבחינה גיאוגרפית והיסטורית, בהד- גשת קרבות מלחמת-השהחורר בהם) אל תחילתם או סופם של תרגילים שונים, או בהפסקות? בחרנו בדרך השניה, משום שזו לא רק פתרה באופן המניח- את-הדעת את בעיית הזמן, אלא גם גיונה את תכנית האימונים והחיתה את נושא ההסברה, אליבא-דאמת, אין לאמר שכל היתרונות והאפשרויות שנראו לנו מראש היושגו במלואם, כמתוכנן; אך אין ספק שבמאמץ יתר של המפקדים, הנוכע מהחשבת הנושא, ניתנת תכנית זו להגשמה במלואה.

הוי"

בתקופת אימונים מעניינת ופוריה, כפי שניתן להשיג באימון-עוצבתי, אין צורך להשתמש באמ- צעים מיוחדים ליצירת אוירה, זו הקרויה אצלנו "הוי". אימונים מעניינים, פיקוד טוב ומסוד ויחס הוגן לחיילים, יוצרים אותה ממילא. אך כדי להביא לידי ביטוי את רוח היחידה, ודאי שיש צורך לקים גם "ערבי הוי" מיוחדים, כולל פרקי-בידור, אנצל את ההזדמנות להעיר, שההפרזה בהסתמכות על "כוחות-מבדרים" מן החוץ, כפי שתכננו וביצענו, הנה דרך בלתי-נכונה, וקודם כל משום מידת הבידור המועטה המושגת בה, גם אם יעמדו לרשו- רתנו אמנים בעלי רמה נאותה, (דבר שלא כן היה) — לא אצדד בשיטה זו, מן ההכרח לגלות ולהשוף כוחות-עצמיים (אפילו בעלי רמה אמנותית מפותקת) כדי לתת ליחידה להתבטא ולהמנע מהפיכתה ל"קהל שומעים ומחאיי-כפיים" בלבד. הדגשה בלתי-מספקת בתחום זה, גרמה לכך שנכשלנו בו הפעם, אך ברי שאפשר לקים במסגרת עוצבנית להקה, תזמורת,

גם ניהם לכות-האור שהועמד לרשותנו (ובמק- רה שלנו במידה נכבדה-למד), ראינו שתי אפשרו- רות לניצולו, האחת, והעיקרית, הנה ללמד ולתרגל את הגייסות בשיתוף פעולה עם חיל-אוויר, הפועל ב"עו"טקטי צמוד; והשניה — לתת לגייסות במשך זמן נקופת-האימון את הרגשת הגורם האווירי העיון (על ידי התקפות אויריות על מקומות-החניה של ה"עו"ט"מטאמנות, ושאר מתקנים ויחידות בשדה), ה"עו"ט הגורם האווירי כבר מתחילת-האימונים אפ- רה להמחיש בפני הגייסות ומפקדיהם, את החשי- רות שיש ליהם לשיקולים ה"אוויריים", וכדוגמת ה"שריון הכניס הדבר מתח בלתי-רגיל לפעולת ה- גייסות, הן כשהם נתקפים על ידי חיל-אוויר, והן בהסתייעם בו, לא ראינו אפשרות לבצע תרגילי- אש בשילוב עם חיל-אוויר, אלא בתרגילים גדודיים, אולם לא היתה כל מניעה לבצע תרגילים משותפים "יבשתיים" — דבר אשר אמנם נעשה במשך התר- גילים הפלוגתיים, ואף בחלק מן המחלקתיים.

לא-כאן המקום להעלות כמה מן בעיות מק- ציעיות הקשורות בנושא זה, אולם אין ספק שנוסף לעצם לימוד הסוגיה של שיתוף-פעולה עם חיל זה בכל הדרגים, הושגו גם מטרות צדדיות אחדות, שכדאי לציין: — בטחון גייסותינו בכושר-הדיק (בזמן ובמקום) של מטוסינו; יכולת גייסותינו, כ- שנוהגם נכון והם מנצלים את הקרקע והצמחיה, להקשות על כוחות-האוויר העוינים, ולהטעותם; שיתוף הפעולה עם חיל-האוויר בפעולות-יזומות, המחייב תיאום מדוקדק ודיקו כמסימלי, תרם רבות להעלאת רמת התכנון והדיקו בקרב הגייסות המתר- גלים ומפקדיהם.

ההסברה ויצירת הוי

תכנית ההסברה — היא חלק בלתי נפרד מתכ- נית-האימונים הכללית, ואם נושא זה הנו מקור ללבטים ביחידות-סדירות, הרי לבטים אלה המורים פיי-כמה ביחידת-מילואים.

קוצר הזמן לרשותנו — מתבטא כאן ביתר חומרה מבכל פרק אחר של תכנית האימונים, ההסברה היא חלק חשוב בתהליך חינוכו של הלוחם, ובתקופה כה קצרה קשה להשיג הישגים בשטח זה. גייסנו לחפש את השיטה שתביאנו להשגת ערכי- יסוד בסיסיים, החייבים להפך לנחלת כל לוחם, לפיכך לא ראינו כנושא חשוב בהסברתנו את

שאים החדשים. כמוכן, שבמסגרת זו אין אפשרות לתרגול מספיק, אך בארגון טוב ובשיטות הדרכה יעילות, ניתן להשיג הישגים רציניים בכל הקשור ברענון ולימוד. התכנית כלה:

א. הרצאה המציגה את המחלקה והפלוגה, בהדגשת דרכי התפעול של יחידות אלו ועקרונות המבנה שלהן.

ב. הצגות מגמת תפעול המחלקה והפלוגה (בשלב התכנון, ההכנה והביצוע של משימת-קרב) המבצעות ומוסברות על-ידי רמות-הפיקוד הגבוהות ביותר, בחטיבה וכוחות-ההדרכה המעולים שבה (תרגילי-אש).

ג. לימוד הפרק "שריון" על ידי הרצאות, הדגמות ותרגול-מעשי בשיתוף פעולה.

ד. הרצאה על תכונות חיל-האוויר ועקרונות שיתוף-הפעולה אתו.

ה. הצגת השימוש באמצעי-עזר באימונים, המלווה הדגמות והסברים (בעיקר לגבי אמצעי-עזר חדשים).

ראינו בתכנית זאת לא רק אמצעי להשגת מטרת השיעורים הנלמדים, אלא אף אמצעי מחשי יעיל להצגת אופן ארגונה, הכנתה וניהולה של הדרכה טובה, כהקדמה להכנת שיעורים ותרגילים קונקרטיים. תכנית זו, על אופן ביצועה, נוסף על היותה אמצעי טוב להכנסת המפקדים "לעניינים" באופן הדרגי ומעניין, תרמה גם תרומה חשובה להעלאת כושר ההדרכה של מפקדי החטיבה.

2. המטחן ההכנה במסגרת יחידתית ומקצועית. משימתן הבסיסית לנושאי-הלימוד ולדרכי-ההדרכה, נשארה עוד הבעיה של הכנת השיעורים והתרגילים שיהיו מיועמים אל שטחי האימונים של כל יחידה ויחידה. הדבר נעשה במסגרת יחידתית לאחר הפיזור למאהלים יחידתיים. הכנה טובה ונוסדת של תרגילים על ידי מפקדי-המילואים, במן העומד לרשותם לא נראתה כמעשית. עם כל הקושי שבהעברת תרגיל שהוכן לפרטי-פרטיו על ידי מישהו אחר, הוחלט להכין-מראש את כל התרגילים, מהרמה המחלקתית ומעלה. לא התעורר למנו מהסכנה לתכונת היוזמה של המפקד המגשים תרגיל שלא-הוא הכינו, וכן ממידת-הסכמתיות העלולה להוציא אצל קצין המכין בתקופה קצרה ב"קבלנות" תרגילים לעשרות. לכן הושאר ל"מפקד המגשים את "התרגיל" חופש פעולה



"לסלק את האבק שנצטבר על ידיעותיהם..."

עתון ושאר מפעלים, במידה ויחול בתכנונם בו בזמן שיגלו התכנון וההכנה של שאר פרקי-האימון, וכשיוקדשו לכך המחשבה והאמצעים הדרושים. תכנית הכנת המפקדים

תכנית זו נבעה מהתכנית הכללית, ומשימתה — להכין את המפקדים לביצועה של התכנית-הכללית. הבעיות בהכנת מפקדי-מילואים הן: א) כיצד להכניסם למסגרת תפקידיהם בצבא, ובזמן קצר ביותר "לסלק את האבק" שנתערם על ידיעותיהם וכשירותם. ב) האם יש לעסוק ברענון ידיעותיהם בכל הנושאים המתאימים לרמתם תוך הדגשת הנושא עצמו — או לשים את הדגש בהכנתם הקונקרטי לשיעורים הנוסדתיים (ובשטחים המסור יימים) אשר בהם יצטרכו לשמש כמדריכים, וכן לעסוק בכל הכרוך במתודיקה של ההדרכה, ודאי שעצם העלאת רמת המפקדים, ע"י רענון ידיעותיהם וכשירותם, והשלמתם, וגם ליטוש ארחי-ההדרכה והכנת השטחים, הם חיוניים בטביל כל מפקד שאינו עוסק בענין הצבאי במשך רוב ימות השנה; אולם לא ניתן לנו להקדיש את המן שיוסיק להישגים רציניים בשני התחומים גם-יחד. נוסף על בעיות רגילות אלו, התיצבו שאלות הנובעות ממסגרת המיוחדת ורמתה של תקופת-אימונים זו: א) כיצד להכשיר את המפקדים בנושאים בלתי מוכרים להם עדיין (שריון, חיל-אוויר). ב) באיזה מסגרת פיקודית וארגונית לבצע את הכנת המפקדים.

הפתרון שמצאנו (ושבודאי איננו פתרון שלם לכל), והנראה לי כטוב-ביותר במסגרת התנאים, הוא כדלקמן: —

1) הכנת מפקדים במסגרת חטיבתית, תוך התרכוז ברענון הידיעות על נושאי-האימון העיקריים, בהמחשת שיטות הדרכה יעילות ובלמוד הנושאים

על-מנת להשלים את הציוד הדרוש לחטיבה לצרכי אימונים המתקדמים (וזהו בעיקר — אך לא רק — ציוד עזר לאימונים). הקצבתם, ניפוקם וויסותם הי פנימי בזמן מוקדם ככל האפשר הנם תנאי ראשוני לארגון יעיל של האימונים ולהפנית מחשבת הי מפקדים לעיקר תפקידם. גם פריטים אשר אפשרות הספקתם מצומצמת, יכולים לשמש בסיס לתכנון הולם ולביצוע מוצלח. דברים אלה הם, אמנם, ברוריים וידועים לכל, אך מידת חשיבותן התבטאה בר שעת תכנונו בצורה כה בולטת, שהנני מוצא לנחוצו להדגישם שוב ושוב.

כל הנושאים לתכנון, מוכרים בודאי במידה מספקת עד כי אין צורך לפרטם, בעיקר כשאננם אופייניים דוקא לנושא הנדון. אולם יש ברצוני לעמוד על סוגיה אחת, הקשורה בבעית מיקומם ותכנונם של המאהלים היחידתיים.

מאהל יחידתי הנו אותו מקום המשמש בסיס מנהלתי ליחידה מתאמנת.

בגשנתו לתכנן את מקומם והכנתם של המאהלים, ראינו לפנינו את התכונות הבאות הרצויות למאהל:

א) מקום שהנו במרכז שטח אימונים, והמאפשר על ידי כך חסכון בזמן וכן פיקוח יעיל של מפקדת היחידה עליהם.

ב) בהיות המאהל גם מקום מנוחה, עליו להיות במקום במקום קריר ככל האפשר (בשטחים מוצלים או הפרוצים ככל האפשר למשבי רוח



תנאים נוחים על-מנת לתת לחיל להנפש מאימונים קשים...

בהכנסת שינויים, שיפורים ותוספות (ואף הומלץ להרבות בכך). אך ההכנה המוקדמת של התרגילים על ידי הסגל הסדיר, הבטיחה שאף אם יחסר זמן להכנה עצמית — ימצא בידי המפקד תרגיל מוכן שרמתו מספקת. ללימוד התרגילים המורכבים — בנוסף להסברתם לאלה אשר ינהלום (מ"מים, מפ"ים ומג"ד) ולא להם שיקחו בהם חלק כמפקדי-משנה ומדריכים-עוזרים (מ"מים, מכ"ים) בוצעו תרגילים שלדיים, על-מנת להכין את הפיקוד לביצוע התרגילים עם כל הגייסות (לא כולל תרגילים טקטיים, כפי שיוסבר להלן). במקביל להכנות אלה כללה התכנית הכנות מפקדים בנושאים המקצועיים המיוחדים.

השתלמויות בנושאים מיוחדים לדרגי הפיקוד הגבוהים.

אם תכנית האימונים הכללית, וזו של הכנת המפקדים, היה בהן כדי לקדם את דרגי-הפיקוד הנמוכים (מכ"ים, מ"מים) — הרי לגבי דרגי הפיקוד הגבוהים יותר, לא היה בה משום קידום מספיק, וכדי להכשיר את מפקדי הפלוגות ומפקדות הגדודים לביצוע אימונים ברמות גבוהות יותר, ראינו הכרח במתן השתלמויות לרמה זו.

כאמור לעיל הוכשרו דרגים אלה כבר בשנה שלפני-כן באימון זה, על ידי הצגות, תטל"גים ותרגילים שלדיים, והיה צורך לבסס ולהשלים תכנית זו. פקפקנו הנכיל "לשלוף" למשך ימים רצופים את כל הפיקוד הגבוה של היחידה (או את רובו) ולרכוז לצורך תרגול משותף. אולם רצוננו לתת בסיס, מוצק"המשך האימונים, הכריע לטובת ביצוע השתלמויות אלה, אשר התבטאו בתרגיל מפקדות הי משותף בתוכו את כל רמות הפיקוד מ"מ"פ ומעלה, וכן השתלמויות בנושאים מיוחדים, אשר כללו את מרביתו של הפיקוד הגבוה.

תכנון מנהלתי

מעיון בתכנית האימונים המגוונת, כפי שפורטה לעיל, יובן מאילו על איזה בעיות צריך היה לענות התכנון המנהלתי. כל מי שמצוי אצל בעיות תכנון מבצעי או הרכתי והיודע את תנאי הקבע של עוצבת מילואים, יבין אל נכון את הצורך החיוני בתכנון מפויט ומדויק של קריאת, ניצול וויסות כוח האדם, כן היה צורך בריכוז אמצעים גוספים, ממקורות שונים,

ובעקבותיה, תכנית-מנהלתית שתתאים לאימון עוצבתי — אינה שונה ביסודה מכל בעיית תכנון מבצעי (ובעקבותיו — מנהלתי) בהיקף דומה. אך אם ביסודם אינם שונים הם, הרי בכיו שונים הם הנס תנאי התכנון של פעולה מבצעית מאלה של תכנון-אימונים; וכדאי לקבוע אבחנה ביניהם, להדריכנו בגישה אל כל אחד משני סוגי-תכנון אלה.

1) תכנון-מבצעי נעשה בדרך כלל בתקופת-זמן מוגבלת ביותר, צמוד לשעת הביצוע, וביצועו מתמצה בשעות וימים; ואילו לתכנון-אימונים, מוקצב זמן ארוך-יחסית (וזהו תנאי להצלחתו)

וביצועו נמשך שבועות.

2) בתכנון-מבצעי קים קושי הנובע מחוסר-הודאות ביחס לעובדות הנוגעות לאיוב, ולשטח שהוא מחזיק בו; ואילו הקושי בתכנון-אימונים נובע מריבוי הסתעפותם של פרטים, שהם חלק חיוני ובלתי-נפרד של הדרכה טובה.

אנו יכולים, איפוא, לקים בתכנון-אימונים תהליך-תכנוני איטי יותר, משובץ בהתיעצויות ודיונים רבים יותר — ולכן אולי גם יסודי ומפורט יותר; כן ניתן (ולכן חובה היא) לתכנן את שיטת ביצוע המשימה על כל שלביה, וכל שלב על פרטי-פרטיו (דבר, שבודאי אינו ניתן לגבי פרטי-הביצוע של שלבים מתקדמים בפעור-לת-קרוב, עקב קיום „הפתעות אויב“).

ב. התכנון, כפי שפורט לעיל, נעשה בעיקרו בדרג-העוצבתי. אולם ראינו הכרח לשתף בו את מפקדות היחידות-המילואים ואת מפקדי יחידות-המשנה שלהן, וזאת בשלב מוקדם ככל האפשר, ובכל-אחד משלבי התכנון. חלקן של מפקדות-המילואים בדרג היחידה בתכנון התבטא בדיונים מוקדמים על תכניות-האימונים והתאמתן לכל יחידה ויחידה, על פי יוזמת מפקדה; בדיונים על שיטות-הדרכה בכל נושא ונושא; וכן בשי-תופן המלא בקביעת המקום וההכנה של המאהלים וכל שאר הסידורים המנהלתיים. ברור, שדבר זה ניתן היה לביצוע, רק הודות לכך שעמד לרשותנו זמן מספיק. אולם חייבים אנו להזהיר ולחזור ולהזהיר בפני גישה האומרת שעל „החלק הס-דיר“ במפקדת עוצבת-המילואים להגיש ליחידות-המילואים את הכלי מוכן ו„לעוס“, נכון שעל מפקדת העוצבה לשמש גורם יוזם ומתכנן בדרג

מרעננים, שהם האמצעי היחיד להקלת מעמסת חום הקיץ).

ג) שטח שהנו עביר (אם כי לא תמיד נוח) לגישת רכב לצרכי אספקת מזון, ציוד ומים.

ד) שטח טופוגרפי כזה, המאפשר מיקום נוח ומידת פיזור רצויה לכל מתקני היחידה ומאהלי יחידות-המשנה (פיזור לצרכי בטחון, וריכוז להקלת תנאי-החיים במאהל).

ה) קרבה למקורות מים טבעיים (בורות מים) ולצירי אספקת מים מלאכותיים (קו צינורות).

ו) שטח הניתן להערכות הגנתית מהירה ופשוטה יחסית.

הביטוי לתכונות אלה הוא שונה כמובן ביחידות השונות, עקב ההבדל הקים בתכניות האימונים ואופי היחידות. נוסף לשיקולים אלה קבעו כמובן גם התפקידים שהיחידות השונות מילאו בשירות ה-חטיבה ומקום מאהלן נקבע כך, שתוכלנה לבצע את תפקידן בקלות, יעילות וחסכון מכסימליים.

הכנת המאהלים.

בהיות המאהל בסיס היחידה, עליו להכיל את כל הגורמים אשר יאפשרו את חייה התקינים ויסייעו לה בביצוע אימוניה. חשיב להזכיר את הצורך החיוני במתן התנאים הנחיים (האפשריים בתנאי שדה) על-מנת לאפשר לחייל, באותן השעות המועטות שהוקדשו למנוחה, להגפוש מאימוני הקשים. ראינו חובה לעצמנו „לענף“ את החייל אך ורק בשעות האימונים, ולהרבות שעות אלה ככל האפשר, אך כן רצינו להבטיח שכושר הקליטה שלו ועירנותו לא יפגמו; וזאת על ידי „החלפת כוח“ בכל הזדמנות מתאימה. המכשול העיקרי שעמד בפנינו ברוב היחידות היה חוסר הצל, אשר הנו בעיה הקימת בחלק גדול משטחי המדינה וגבולותיה. קשה לאמר שבעיה זו ניתנת לפתרון מלא ומשביע-רצון בתנאי שדה, אך בציוד העומד לרשות יחידותינו ובתשומת הלב הראויה לנושא זה, ניתן למצוא לה פתרון על ידי הקמת סככות-צל למסגרת פלוגתית או דומה לה, היכולות לשמש כמקום אכילה, מנוחה, לימוד עיוני, הסברה וכו'. סככות אלה אינן מצריכות אמצעים מיוחדים וחשוב מאוד שנושא זה, שהנו מסגרת בינ-תיים בסידורינו המנהלתיים, יתפוס את מקומו הראוי במחשבת המפקדים.

### סיכומים

לגבי התכנון

א. בעיית קביעתה של תכנית-אימונים מקיפה —



יקצר המצע, לפרט את כל נושאי ההכנה, ונעמוד כאן רק על נושא אחד. העשוי לענין — הן באופן הכנתו, הן בחישובי הזמן להכנתו, והן באמצעיו — כל מי שיעסוק בכך, והוא: — הכנת התרגילים ויישומם בשטח.

מנסיון שנים קודמות התברר ליקוי רציני לגבי הכנה מדוקדקת ומפורטת של התרגילים השונים, והשטחים לביצועם — הנובע בעיקר ממיעוט הזמן שעמד לרשות מפקדי-המילואים להכנה, והפעם עוד החריפה הבעיה בשל ריבוי התרגילים ואופנים המיוחד, הכרוך ברמת האימון. הרצון לנהל תרגיל לים תוך מיצוי הזמן שלרשותנו, חייב להכניס-מראש, לרשמם בפירוט רב ולהעבירם מוכנים למפקדי-המילואים. לאור תכנית האימונים היה הכרח להכין תרגילים אלה, מהדרג המחלקתי ומעלה, על ידי סגל סדיר (לגבי שאר השיעורים — חזרות על אימון פרט-ונשק ואימון הכיתה — הסתפקנו בהוצאת טבלאות נושאים ושיעורים ומערכי-שיעורים, וראינו כי אפשרי שיוכנו סופית על ידי מפקדי-המילואים, עם הופעתם לשרות).

לכך לא תאמו האמצעים שברשותנו, בכוח-אדם סדיר ובכלי-דרכב הדרושים לכך. הדבר יובן משי-ניקח בחשבון את מספר המחלקות והפלוגות בחטיבה, וכן את העובדה שמספר התרגילים שיש להכניס למחלקה-עצמאית אחת הוא בין 10 ל-15; לפלוגה-עצמאית — 3 עד 4; ואלה — בנוסף לתרגילים הגדודיים, ותרגילי שיתוף-פעולה עם השריון, לשמי-חתנו הועמדה לרשותנו (על ידי המפקדה הממונה) כחדשיים לפני תחילת אימון המפקדים תגבורת בכוח-אדם ובאמצעים, (שלוש חוליות בנות שני קצינים וכלי-דרכב צמוד לכל אחת מהן), שאפשרה לנו את ביצוע ההחלטה.

היה עלינו, איפוא, למצוא את הדרך המתאימה להשגת מכסימום היעילות והחסכון-בזמן בהכנת תרגילים אלה. קבענו: —

- התוליות תעסוקנה בהכנת תרגילים מחלק-תיים בלבד.
- לכל פלוגה יוכן תרגיל אחד מאותו סוג וכל מחלקות הפלוגה תבצענה את התרגיל במח-זוריות.
- התרגילים הפלוגתיים והגדודיים יוכנו על ידי מפקד החטיבה וקצין האג"ם, (בעזרת שני קצינים בכירים, שגויסו במיוחד לצורך זה).

החטיבתית, וכן גורם מדריך, מכנן ומתאם לדרגים הנמוכים יותר; אך חלילה לה למפקדה זו להתמר שהנה מסוגלת לעשות גם את עבודתם של המג"דים, המפ"ים וכו'. גישה כזו לא רק שאינה מעודדת את רצון מפקדי-המילואים לשתף פעולה ומקפחת את יומתם, אלא גם מתמררת להשיג את אשר לא-ניתן להשיגו בלי פעולה באמצעות צינורות הפיקוד והמטה הרגילים.

## לגבי הכנות

„ההכנה“ — היא שלב-מעבר בין התכנון לביצוע. מתפקידה להכשיר את כל התנאים להגשמה יעילה ומושלמת של המתוכנן, על-כן — ובפרט כשמדובר ביחידות מילואים — היתה ההכנה פרק מהארוכים והקשים ביותר. נושאי העיקריים היו: —

- הוצאת טבלאות הנושאים לשיעורים, בכל אחד מענפי האימון השונים.
- תיאום בין היחידות השונות בתכניות-ההדרכה — מבחינת נושאים, לוח-זמנים ואמצעים (כגון, פרק השריון, חיל-האוויר וכו' — בגדודי-הרגלים).
- הכנת התרגילים לגדודי הח"ר ויישומם בשטח.
- ריכוז ספרות ההדרכה וחלוקתה למפקדי המילואים, והנחיתם להכנה-מוקדמת, בטרם הקראם לשרות.
- ריכוז הציוד ושאר האמצעים והכנתם להר-צאה.
- הכנת הפק"לים למיניהם ופרסומם (פק"ל חטיבתי ופק"ל יחידתי, פקודות-קבע לאימו-נים וכו').
- תכנון אמצעי-עזר לאימונים ופיתוחם, והק-צבתם ליחידות.
- תכנון קריאת היילי החטיבה והכנתם הנפשית לקראת אימון זה, באמצעות תומר הסברה בכתב („מנשר“ אל כל הייל בחטיבה) וכנסים יחידתיים.
- הוצאת „תיק היחידה“, בו מרוכזות כל הוראות מפקדת החטיבה, ומתפקידו להגיד למפקד היחידה את הדברים הבאים: —  
 (1) מה עליו לעשות בכל אחד משלבי האי-מונים.  
 (2) כיצד עליו לעשות את המוטל עליו.  
 (3) מה האמצעים העומדים לרשותו בשביל ביצוע משימתו.

## לגבי ההכנה

תכנון מפורט הגו תגאי לקיום הכנה תכליתית ומותאמת. מידת הצלחתה של הכנה טובה תלויה בזמן העומד לרשות המבצעים ובמידת ניצולו המחור שב. כשם שהתכנון חייב להעשות במשולב עם אלה אשר עליהם יוטל הביצוע הישיר, כך גם חיוני הוא שיתופם של מפקדי היחידות בביצוע ההכנות, ובפיקוח עליהן, בכל הנוגע ליחידות.

### לגבי הביצוע

הביצוע, שהוא התכלית לתכנון ולהכנה, ובו נב- חנת יסודיות התכנון וכשרם של המפקדים לבצעו — ודאי שהגו הסעיף „מפרך“ והפרובלמתי ביותר. אך נראה שעיקרי הבעיות לגביו, מוצו בסעיפי התכנון וההכנה. אצין רק שבעיות התיאום בביצוע הפיקוח וההדרכה-השוטפת — והעברת נסיון יחידה אחת לרעותה — מעסיקים מפקדה-הממונה במשך כל תקופת הביצוע, ובלעדיהם יושם-לאל כל תכנון טוב. הקשרים היום-יומיים עלולים לעורר נטיות לסטות מכל מה שתוכנן והוכן, ולכן חיונית כאן, דבקות עקשנית במטרה. יצוין בסיפוק, שהודות לתכנון מפורט והכנה יעילה — והתעקשות“ לבצעם — הוגשמה אצלנו התכנית, תוך הקפדה על רמת הביצוע. אך לא אדיק אם אמנע מציון העובדה, שפרטים שלא תוכננו כראוי, ונושאים שלא עמדנו כראוי בהכנתם-מראש, לא מצאו את פתרונם הראוי במשך תקופת-אימונים זו.

### סיכום כללי

אסכם רשימתי בציון היתרונות שבשיטת-אימונים כזו, ומגבלותיה. ככל שיתרונות אלה ינוצלו וימצו, וככל שנדע כיצד להתגבר על המגבלות, כן תגדל מידת היעילות שבשיטת-אימונים זו. יתרונות השיטה.

(א) ריכוז המחשבה והמאמץ לתקופת-אימונים מוג- דרת וקצרה (בניגוד לפיזור המאמץ למשך כל השנה, ה„מעף“ במידה לא מעטה את העוסקים בכך).

(ב) קיומם של תנאים משותפים (בעיקר — מבחינת זמן ואמצעים) לכל יחידות החטיבה מאפשרת תכנון אחיד, וכן אחידות בגישה אל בעיותיהן של כל היחידות — ומכאן הקלה בטיפול בהן.

(ג) יכולתה של מפקדת החטיבה לעסוק בוטות אמצעים מיחידה ליחידה, בהתאם לתכנית האי- מונים.

(ד) אפשרות לריכוז סגלים שונים (פיקודיים, או

המסגרות לתרגילים תוכננו מראש וכללו פירוט רב ככל האפשר על נושאים ושלבים המשותפים לכל התרגילים; על מכין התר- גיל לפרטם ולהתאימם לנושא המיוחד בו הוא עוסק.

הגדרת המטרות לכל אחד מהתרגילים, תע- שה על ידי מפקדת החטיבה.

בטרם יציאה לשטח, יקבע שיבוץ סופי, ככל האפשר, של תכנית האימונים כולה אשר יאפשר למכין התרגיל, לראות את התמונה הכללית של האימונים בכל יום ויום, ולפי ולפי זה יבחר את השטחים לכל תרגיל כך, שתמנע הכנת תרגילים בשטחים שיהיו תפ- סים באותה שעה.

שטח האימונים יחולק לגזרות גדודיות ופלו- גתיות, כדי לאפשר גמישות למפקדי היחי- דות ומפקדי-המשנה שלהם. לפחות פעם אחת בתקופת האימונים יוחלפו בשטחים בין הפלוגות במטרת גיוון האימונים.

הפיקוח היום יומי, והנחית מכיני-התרגילים, תעשה על ידי מפקדת החטיבה, באמצעות ביקורים בשטח ואישור החומר הכתוב.

חוליות תוצמדה לגדודים, ותעמודנה במגע יום-יומי עם מפקד היחידה, האחראי לשיבוץ תכנית האימונים והמוסמך לכוון את חוליותו בהתאם לצרכיה המיוחדים של יחידתו, תכ- ניתה ושטח האימונים המוקצה לה.

התרגילים יתחלקו לשני סוגים: —

1. תרגיל סכמתי בו מאמץ מפקד היחידה (המחלקה, הפלוגה או הגדוד) את פיקודיו בביצוע גאות. תרגיל כזה נמסר למפקד היחידה המבצעת, כשהוא מוכן מראש על כל שלבי ביצועו.

2. תרגיל טקטי הנמסר, לדרג שמעל מפקד היחידה, וזה האחרון יטיל על מפקד היחידה את המשימה המוגדרת בתרגיל, מבלי לפרט את שיטת השגתה. פירוט זה הגו מעניינו של מפקד היחידה המתור- גלת. (מובן כי כל נושא יתחיל בביצוע תרגילים סכמתיים ויסתים בתרגיל טקטי אוד או יותר).

נוסף לתרגילים אלה יוכנו מראש הצגות- תכלית בפרקי האימון השונים (כגון, המח- לקה בהתקפה), אשר יוצגו על ידי קבוצת מפקדים בפני כל חיילי היחידה.

מקצועיים) מכל יחידות החטיבה, למטרות הדרכה שונות.

ה) קיום עומס-עבודה מציאותי על מפקדת-החטיבה עצמה, ותרגולה המוחשי גתפקידי פיקוד ושליטה על כל היחידות הכפופות לה (בניגוד למצב בו "מתלבשת" מפקדת החטיבה על כל יחידה ויחידה לחוד, כשאלו מתאמנות האחת-אחר-השניה).

ו) אימון מפסדות יחידות-המשנה — במגען עם מפקדת החטיבה כשזו נמצאת בעומס-עבודה כצד-אותי, כפי שזה קיים בפעולה ובמלחמה (ולא כשכל יחידה משגשגת "בן יחיד").

ז) טיפוח המגע בין היחידות השונות, ותרגולן בשיתוף-פעולה ביניהן (ללא התערבות, או במי-גימום התערבות, של מפקדת החטיבה) — וזאת, ביחוד (אך לא בלבד) בין יחידות הדרג-המסותר, לאלה של הדרג-המסיע והדרג-המשרת.

ח) האפשרות לחרוג, מבחינת "הכרות", "רעות", ו"רוח" — מהמסגרת היחידתית המצומצמת, וטייפוח יסודות אלה במסגרת חטיבתית, דבר אשר לגבי סגל-הפיקוד, לפחות, הנו חיוני ביותר.

מגבלות השיטה.

א) קיום אימוניהן של כל היחידות באותו-זמן-עצמו, אינו מאפשר אותו פיקוח יעיל ויסודי של מפקדת החטיבה על כל אחת ואחת מהיחידות המתאמנות במידה שניתן לקימו באורח-אימונים שהיה מקובל עדי-כה.

ב) בעוד שניתן היה לפני-כן למנוע שגיאות, ולהדיי-גיש הישגים, ביחידה אחת על סמך סיכום נסיונה של אחותה, שהתאמנה לפנייה — הרי כשהיחידות כולן מתאמנות במקביל, מוגבלת אפשרות זו בהרבה.

שתי המגבלות ודאי שאינן מבוטלות, אך על ידי הכוונה מוקדמת בעת התכנון וההכנה, וכן על-ידי עירנות בשעת הביצוע — יתקון מידי של שגיאות מתגלות — ניתן לצמצמן עד למינימום, בטוחני, שאם ידע כל מפקד אשר יעסוק בכך לנצל את האפשרויות הגלומות בשיטת-אימונים זו, ויתחסס יחס נכון אל מגבלותיה, לגיע לידי הכרה כי אכן צעדנו עתה צעד רציני קדימה ביעול אימונן של יחידות המילואים ובהתאמת מסגרת אימוניהן, ורמתן, אל צרכינו הבטחוניים.

## יעודו של צה"ל ואחריות מפקדיו - סוף סעם '61

דברים ומגלה יוזמה ומחשבה, אשר בעקבותיהם באים מעשים פוריים. בזאת הוא מקדם, משפר ומחזק את הנכלל במסגרת האחריות המוטלת עליו בתוקף תפקידו כמפקד במילואים.

תודות לפעולתם המתנדבת מצליחים המפקדים במילואים להפיח רוח איתנה בקרב אנשיהם ומשמיי-שים להם דוגמא נאותה, ומבטיחים על ידי כך נכונותו של חיל המילואים להכנס לקרב תוך שהות קצרה ביותר.

ברור לו למפקד במילואים, שאת זאת הוא יכול להשיג על ידי טיפול מסור, מתמיד ובלתי נפסק, ולכך הוא מקדיש מזמנו הפנוי לאחר עבודתו הרגיי-לה, מחופשותיו ובימי מועד ושבת.

התנדבותו של מפקד ההגנה בעבר נגד עיניו, והוא בותר בה מתוך הכרה ואחריות. הוא אינו מסתפק בשיגרה קיימת ואין דאגתו, "להיות בסדר" עם החוק בלבד, אלא הוא טורח להעמיק לבחון