

הסכנה: התמחות יתר באימונים

ההיסטוריה של צה"ל מוכיחה שבמלחמות ביצעו האוגדות והחטיבות משימות ששונות ממה שתוכנן להן מלכתחילה. לכן עליהן לרכוש קודם כול כשירותים בסיסיות, ובעדיפות שנייה - להתאמן על תוכניות אופרטיביות



אל"ם ד"ר מאיר פינקל
רמ"ח תול"ת ותפיסות במז"א

מבוא

אחד היתרונות של צה"ל הוא העובדה שהזירות שבהן הוא צפוי להילחם בעתיד ידועות ומוכרות. זאת בניגוד למרבית צבאות המערב, שהם צבאות משלוח, אשר זירות לחימתם אינן ידועות מראש. צה"ל מנצל את העובדה הזאת ומנסה להכין את כוחותיו לתרחישים המבוססים על אויב מוכר ועל שטחים שבהם נלחם בעבר ושבהם הוא עלול להילחם גם בעתיד - למשל לבנון, סוריה ורצועת עזה.

להתכוננות למלחמה יש היבטים שונים כמו הכנת תשתית קרקעית (עמדות, צירים, מצבורים) פיתוח אמצעי לחימה ייעודיים לצורכי צה"ל ואימון יחידות בהתאם לתוכניות האופרטיביות למלחמה. המאמר הזה עוסק במרכיב האחרון ומתמקד בתרגילי חטיבה ואוגדה.

לאחר מלחמת לבנון השנייה חזר צה"ל להתאמן באינטנסיביות רבה יחסית. האימונים נבנו ברובם בהתאם לתרחיש אופרטיבי ספציפי המבוסס על התוכנית האופרטיבית של היחידה המתאמנת.

למשל, אם בתוכנית האופרטיבית של חטיבה מסוימת היא נדרשת לנוע 10 ק"מ בשטח הררי ואחר כך גדוד א' שלה צריך לכבוש רכס שולט, וגדוד ב' צריך לכבוש כפר מבוצר - הרי שתרגיל החטיבה נבנה כך שידמה את התוכנית באופן מיטבי, כך שכל גדוד מבצע את המשימה שאותה הוא אמור לבצע בתוכנית ובציוות הכוחות שנקבע לו במסגרתה.

התוכנית האופרטיבית שימשה בסיס לא רק לבניית התרגיל החטיבתי, אלא גם לבניית האימון המקדים של מפקדת החטיבה. כמו כן היא שימשה בסיס לבניית התרגיל האוגדתי - שגם בו השתתפה החטיבה - וכן היא שימשה בסיס לאימון המקדים של מפקדת האוגדה (שבו משתתפת גם מפקדת החטיבה). כך נוצר לעיתים מצב שבו חטיבה מתרגלת כמה פעמים את התוכנית שהיא אמורה לבצע במלחמה (ובשל כך היא אינה מתרגלת נושאים אחרים).

לאחר שהבעיה הזאת זוהתה וכדי למנוע



התוכנית האופרטיבית
שימשה בסיס לא רק
לבניית התרגיל החטיבתי,
אלא גם לבניית האימון
המקדים של מפקדת
החטיבה

התמחות יתר על חשבון כשירותים אחרות (כפי שהוזכר תרגול ההגנה בין 1967 ל-1973), הגדירה זרוע היבשה שני סוגי כשירותים ליחידות היבשה: כשירות בסיסית (שהיא מכנה משותף לרוב זירות הלחימה, כמו, למשל, לוחמה בשטח בנוי), שאותה חייבות לרכוש כל היחידות, וכשירות מבצעית - כשירות שהיא ייעודית ללחימה בזירה ספציפית (כמו לחימה בשטח סבך בלבנון).

את הכשירותים הבסיסיות קובעת זרוע היבשה מתוקף היותה הזרוע לבניין הכוח שאחראית להכנת כלל כוחות היבשה ללחימה בכל הזירות. את הכשירות המבצעית הנדרשת מיחידה קובע הפיקוד המרחבי שלו היא כפופה לצורך ביצוע תוכנית אופרטיבית. שתי הכפיפויות האלה יוצרות בחיי היום-יום מתח תמידי בין הפיקוד המרחבי והמח"ט לבין זרוע היבשה. המח"ט רוצה להתכונן למלחמה שעלולה לפרוץ בקדנציה שלו (לרוב שנתיים), דהיינו להתרכז באימונים שמדמים ככל הניתן את התוכנית האופרטיבית שעליה "הוא חתום" בפיקוד שהוא כפוף לו, ואילו זרוע היבשה לוחצת לבנות כוח בעל כשירותים מאוזנות ככל הניתן שיתאים ללחימה בכל הזירות, שכן קשה לדעת מתי יחידה המוקצית כיום לפיקוד הצפון תידרש להילחם במסגרת פיקוד הדרום.

מטרת המאמר ומבנה

נוכח המתח הזה שבין הפיקוד המרחבי לזרוע היבשה בנוגע לתוכניות האימונים של יחידות היבשה ונוכח האפשרות שהמתח הזה יילך ויחריף מן הראוי שלרשות כל המפקדים



יחידת חי"ר של צה"ל באימון ◀ צה"ל מכין את כוחותיו לתרחישים המבוססים על אויב מוכר ועל שטחים שבהם נלחם בעבר ושבהם הוא עלול להילחם גם בעתיד

(המתוכננת) טומן בחובו אי-אימון לכשירייות אחרות שאינן נדרשות במסגרת התוכנית הקיימת, אך נדרשות בתוכניות האחרות (אלה שיתבצעו בפועל ולא ניתן לדעת מלכתחילה מהן). בהמשך יובאו דוגמאות ממלחמות ישראל לכשירייות שלהן נדרשו יחידות בפועל בהשוואה לכשירייות שלהן נדרשו על פי התוכניות המקוריות שלהן.

תוכניות לעומת מציאות במלחמת ששת הימים

כ-50% מחטיבות צה"ל במלחמת ששת הימים הוציאו אל הפועל תוכניות שהיו שונות מאלה שתוכננו להן לפני המלחמה. יש לזכור שבאותה העת האוגדות של צה"ל היו משימתיות, והכוחות הוקצו להן לפי הצורך. כל מפקדת אוגדה נדרשה להתכונן ללחימה ביותר מאשר חזית אחת.

כך, למשל, לאוגדה 36 היו ארבע משימות חלופיות: שלוש משימות התקפיות (בגולן, בשומרון ובסיני) ומשימת הגנה בגליל. דוגמה נוספת: לאוגדה 84 היו תוכניות מתקפה בגולן ובסיני וכן תוכנית הגנה בנגב (ראו טבלה 1).¹

ניתן לראות שלחטיבות השונות (כמו חטיבה

אוגדות ושל חטיבות שנלחמו במלחמת ששת הימים, במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון הראשונה. הבחינה נעשית לפי שלושה קריטריונים: באיזו מידה נלחמו האוגדות והחטיבות בגזרות שאליהן יועדו לפני המלחמה; באיזו מידה נלחמו החטיבות במסגרת האוגדות שלהן הוקצו לפני המלחמה במסגרת התוכנית האופרטיבית שהוכנה מראש; באיזו מידה עברו חטיבות מהאוגדות המקוריות שלהן לאוגדות אחרות לאחר שהשיגו את המשימות המקוריות שתוכננו להן.

כאשר בוחנים את הביצועים לעומת התכנונים יש לזכור שבכל מקרה תוכנית אופרטיבית של יחידה רלוונטית בעיקר לשלב הראשון של המלחמה, שכן ברור לכולם שאת התוכנית להמשך המלחמה לא ניתן לחזות מראש. לפיכך יש מלכתחילה תועלת מוגבלת בלבד לאימון של יחידה שמבוסס בעיקר או רק על התוכנית האופרטיבית שלה.

הוכחת הטענה השנייה נשענת על הוכחת הטענה הראשונה. הרי ברור כי אם באופן עקבי ונרחב מבצעות יחידות תוכניות אחרות מאלה שתוכננו, הרי שאימון שנצמד היצמדות-יתר לתוכנית הקיימת

יעמדו נתונים בנוגע לשיעור המימוש של התוכניות האופרטיביות במלחמות העבר. במאמר מועלות שתי טענות:

1. ישנה תועלת מועטה בלבד בקיום אימונים חוזרים ונשנים שמבוססים על התוכנית האופרטיבית (דימוי השטח הספציפי, דימוי האויב הספציפי וצוות הכוחות בהתאם לתוכנית). הסיבה: הסבירות שהתוכנית האופרטיבית תמומש בסופו של דבר היא נמוכה יחסית. במילים אחרות: רוב הסיכויים שהיחידה לא תישלח להילחם בגזרה שיועדה לה, וצוות הכוחות יהיה שונה מכפי שתוכנן.

2. מאחר שסיכוייה של התוכנית האופרטיבית להתממש הם נמוכים, הרי אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה הם בזבוז זמן שאותו ניתן היה להשקיע ברכישת כשירויות אחרות שחיוניות בעת מלחמה בתרחישים שאינם נכללים בתוכנית האופרטיבית. במילים אחרות: אימונים חוזרים ונשנים לקראת ביצועה של התוכנית האופרטיבית פוגעים במוכנות הכללת של הכוח.

כדי לבחון את מידת נכונותה של הטענה הראשונה נבחנת כאן ההיסטוריה של



1 שמובאת בטבלה בהדגשה) היו לעיתים שלוש משימות התקפיות שונות בתכלית בכל אחת מהתוכניות, ולאחרות היו שתי תוכניות התקפיות נוסף על תוכנית הגנתית או הצבה בעתודה. מגוון הכשירויות שלהן נדרשו החטיבות כלל לרוב התקפה בציר הררי ברמת הגולן, התקפה בשטחים כפריים ובנויים ביהודה ושומרון והתקפה בשטח חולי ופתוח בסיני יחד עם הגנה ניידת בכל החזיתות. בשל כך נדרשו החטיבות האלה לרכוש מגוון רחב של כשירויות ולא יכלו להתבסס על מגוון צר של כשירויות בהתאם לתוכנית כזו או אחרת.

השתנות המצב בחזית הדרום בשבועות ההמתנה הביאה לשינוי בתוכניות ובציוויות הכוחות.² כפי שניתן לראות בטבלה 2, הוכנסו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (וכתוצאה מכך במשימות החטיבות) והן בציוויות הכוחות לקרב. כך לדוגמה, הזהות בין ציוות הכוחות של אוגדת טל בתוכנית לפני המלחמה לבין התוכנית שבוצעה בפועל ("נחשונים") הייתה רק בשיעור של 25%. באוגדת שרון רק חצי מהחטיבות שהיו כפופות לאוגדה לפני המלחמה נלחמו בפועל תחת פיקודה.

מהנתונים האלה עולה שהיו שינויים משמעותיים הן במשימות האוגדות (ולכן גם במשימות החטיבות) והן בציוויות הכוחות. ניתן לראות בבירור שאימון לפי תוכנית אופרטיבית ספציפית אחת לא היה תורם הרבה לכוחות שהשתתפו במלחמה הזאת.

בחזית רמת הגולן⁴ החלה הלחימה בדירוג - לאחר סיום הלחימה בדרום ובמרכז ולאחר שיחידות שונות שתוכננו להשתתף בכיבוש הרמה הופעלו קודם לכן בחזיתות אחרות (חטיבות השריון העיקריות של הפיקוד - 37 ו-45 והחטיבה הממוכנת [באופן חלקית] 9 הופנו לחזית הירדנית). כיבוש רמת הגולן נעשה באופן עקרוני על פי התוכנית הפיקודית, אך בהרכב כוחות שונה לחלוטין מזה שתוכנן. על פי תוכנית "מלקחיים" מלפני המלחמה תוכננו לכבוש את רמת הגולן אוגדות 84 (חטיבות 7, 35, 1, 14) ו-36 (חטיבות 200, 80, 1) וכן החטיבות העצמאיות 45 ו-37 (זו האחרונה יועדה להיות עתודה פיקודית). בפועל, במסגרת תוכנית "מקבת", הופנתה אוגדה 36, שכבשה קודם לכן את צפון השומרון,

לכיבוש דרום רמת הגולן (במקום מרכז רמת הגולן על פי התכנון המקורי). הוכפפו לה חטיבה 80 מוקטנת (שני גדודים שהגיעו מהלחימה בחזית הדרום במסגרת אוגדה 38 באבו עגילה ומחזית ירדן) וחטיבה מרחבית 2 שפעלה בגזרה מתחילת הלחימה.

על חטיבת גולני (שפעלה על פי התוכנית), על חטיבה 8 בפיקודו של אלברט מנדלר, שפעלה קודם לכן בגזרת כונתילה בחזית הדרום, הועברה תוך כדי המלחמה לחזית הצפון וכבשה את מתחמי קלע וזעורה, ועל חטיבה 45, שהגיעה לאחר לחימה מול הירדנים, פיקד ישירות פיקוד צפון באמצעות חפ"ק בפיקודו של ראש מטה (רמ"ט) הפיקוד, דן לנר.

במרכז רמת הגולן פעלו חטיבות 10 ו-37 שהגיעו לאחר לחימה בחזית המרכז (נוסף על חטיבה מרחבית 3 שפעלה בגזרה מתחילת המלחמה). על מידת המתאם בין הכנות הכוחות לפני המלחמה בחזית רמת הגולן לבין הביצוע בפועל סיפר אל"ם דן לנר, רמ"ט פיקוד צפון:

"התוכניות למתקפה על הרמה הסורית היו מוכנות. לא היה דבר יותר מוכן מאשר

טבלה 1: התוכניות של האוגדות ושל החטיבות בצה"ל לפני מלחמת ששת הימים

האוגדה	תוכנית "מלקחיים" בחזית סוריה	תוכנית "פרגול" בחזית ירדן	תוכנית "קלשון" בחזית מצרים	תוכנית ההגנה "סדן"
36 (אלעד פלד)	כיבוש מרכז רמת הגולן	כיבוש צפון השומרון (במסגרת פיקוד צפון)	כיבוש ציר החוף בסיני	הגנת הגליל
רכב: 200, 80, <u>גדוד מ-1</u>	רכב: 9, 37	רכב: 35, 37 או 11, 80, גש"פ	רכב: 9, 45, 37	
38 (אריאל שרון)		כיבוש דרום השומרון (במסגרת פיקוד מרכז)	כיבוש הציר הדרומי: ת'מד-נח'ל-מיתלה	הגנת הנגב
		רכב: 10, 8, 5, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 182 מוקטן	רכב: 35, 14, 60 או 4, 80	רכב: 14, 99, גדוד 906, גדוד שריון פיקודי (גש"פ) 226
84 (ישראל טל)	כיבוש צפון רמת הגולן	הגנה בחזית הדרום	כיבוש הציר של מרכז סיני: ביר-חסנה-איגוף אבר-עגילה-הגעה לתעלת סואץ	עתודה בחזית הדרום
רכב: <u>1 מוקטנת</u> , 7, גדוד מ-14	רכב: 11, 60	רכב: 8, 10, 200, 7	רכב: 8, 200, 7	
כוחות תחת הפיקודים או המטכ"ל	פצ"ן: 3, 37, 45, 2, גש"פ 181	פיקוד מרכז: 2, 16, 1, 35, 7, 200 פיקוד דרום (הר חברון): 14, 4, 60 פיקוד צפון: 45, 2 עתודת מטכ"ל: 520	פיקוד דרום: אוגדה 49, חטיבה 99, גדוד 226	פיקוד דרום: אוגדה 31 בהרכב 60, 55, 11 פיקוד מרכז: 16, 10, 4 פיקוד צפון: 2, 3 עתודת מטכ"ל: 1, 80, 35

טבלה 2: שינויי משימות של האגודות ושל החטיבות בצה"ל בחזית הדרום לפני מלחמת ששת הימים

האגודה	התוכניות ההתקפיות לפני המלחמה - "קלשון" ³	פקודת מבצע "קרדום 2" - 24 במאי	פקודת מבצע "נחשונים" - 3 ביוני	שיעור הזהות בין ציוות הכוחות לפני המלחמה על פי תוכנית "קלשון" לבין הציוות בתוכנית "נחשונים"
84 (ישראל טל)	ציר מרכז סיני: ביר' חסנה-איגוף אבר' עגילה- הגעה לתעלת סואץ	ציר החוף: חאן' יונס-רפיח-אל' עריש	ציר החוף: חאן' יונס-רפיח-אל' עריש	25% (חטיבה 7)
	הרכב הכוח: 8, 10, 200, 7	הרכב הכוח: 86, 46, 60, 7 (גדוד 55 - צניחה באל' עריש)	הרכב הכוח: 46, 60, 7, 35 (גדוד 55 - צניחה באל' עריש)	
38 (אריאל שרון)	הציר הדרומי: ת'מז-נח'ל-מיתלה	ריתוק והטעיה	אום' כתף-אבר' עגילה	50% (80, 14)
	הרכב הכוח: 4, 80/35, 14, 60	הרכב הכוח: 63, 226, 14	הרכב הכוח: 63, 226, 99, 80, 14	
31 (אברהם יפה)	לא בתוכנית	עתודה פיקודית	ציר ואדי חרידין	
		הרכב הכוח: 63, 200, 60	הרכב הכוח: 520, 200	
36 (אלעד פלד)	ציר החוף: אל' עריש-רומני-קנטרה		הופעלה בחזית הצפון לפי תוכניות מוקדמות אחרות	
	הרכב הכוח: 1, 35/80, 37, 11, 226			
יחידות נוספות		חטיבה 35 - נחיתה באל' עריש או בקנטרה		

שבאותה העת פעל צה"ל במסגרת אוגדות קבועות שהוקצו באופן קבוע לפיקודים. לצה"ל הייתה אוגדת עתודה מטכ"לית אחת - 146 - בפיקודו של מוסה פלד. בדיקה של מספר החטיבות שעברו בין אוגדות ופיקודים במלחמת יום הכיפורים בחזית הגולן מעלה את הנתונים הבאים: מתוך שמונה החטיבות המשוריינות שלחמו ברמת הגולן ארבע חטיבות (7, 9, 179, 188) לא לחמו כלל במסגרת האוגדה האם (המתוכננת) שלהם: חטיבה 188 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 210 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 179 תוכננה להילחם במסגרת אוגדה 36 ולחמה תחת פיקודה של אוגדה 210; חטיבה 7 עברה מעתודה של אוגדות 162 או 252 בדרום לחטימה תחת פיקודה של אוגדה 36; חטיבה 9 עברה מאוגדה 36, שלה הייתה כפופה על פי התוכנית המקורית ותחת פיקודה לחמה ביממה הראשונה, לאוגדה 210. אחר כך עברה לאוגדה 146, חזרה ל-210 ושוב ל-146.

רק חטיבה אחת - 670 - לחמה במשך כל

את התיק ונפעיל אותו, ויחד עם זאת אני משוכנע גם היום, לאחר המלחמה, כשהתוכנית התבצעה: אי-אפשר להגיד שאין לה שום דמיון, אבל לא מבחינת הרכב הכוחות, לא מבחינת עצם התוכנית לא היו דומות לתוכניות האופרטיביות"⁶. דוגמה אחרונה היא השינוי המהותי בתוכנית של חטיבת הצנחנים 55 בפיקודו של מוטה גור. זו תוכננה לצנוח באל' עריש במסגרת תוכנית לכיבוש ציר החוף בסיני, אך בפועל היא כבשה את צפון-מזרח ירושלים ואת ירושלים העתיקה, וגדוד אחד שלה נחת אחר כך במסוקים ברמת הגולן. לסיכום הפרק על מלחמת ששת הימים: היקף השינויים בתוכניות בתוך אותה החזית ומספר היחידות שעברו תוך כדי המלחמה מחזית לחזית מצביעים באופן ברור על הצורך באימוון לכשירות בסיסיות.

מלחמת יום הכיפורים⁷

רבות מיחידות צה"ל פעלו במהלך מלחמת יום הכיפורים בכפיפות שהיא שונה מהותית מכפי שתוכנן מלכתחילה. יש להזכיר

הדבר הזה אצלנו בפיקוד. הדבר היחיד שקרה הוא זה: שאלה שתיכננו לא ביצעו... [חטיבה] 8 פעלה במקום [חטיבה] 37, [חטיבה] 45 נכנסה באיזה חור שלא הייתה מתוכננת בכלל. למעשה רק חטיבה 1 פעלה לפי התכנון האורגנילי"⁵. במקום אחר נכתב:

"העובדה שהמלחמה התנהלה באלתור שבה ועלתה ביתר תוקף בדינוני כל הרמות בצה"ל מיד עם סיום המלחמה. מתוך כך עלתה שאלת תפקידם וחשיבותם של התכנונים האופרטיביים - אלה שהמטכ"ל היה עסוק בהם כל כך בשנים שלפני המלחמה. ראשי הצבא מן הרמטכ"ל ומטה דנו בעניין הזה והציעו תשובה, אם כי דחוקה. אל"ם יצחק חופי, רמ"ח מבצעים, שבתוקף תפקידו היה אחראי להכנת התכנונים האופרטיביים, אמר על כך: 'לפי דעתי, נשאלת שאלה אחת: מה המשמעות של כל התוכניות האופרטיביות שאנחנו מתכננים בזמן שלום, כשאנחנו באים ומנסים לממש תוכנית כזו או אחרת. לא השליתי את עצמי מעולם שהמלחמה התבצע כשנוציא





כוח צה"ל במלחמת ששת הימים ◀ כ-50% מחטיבות צה"ל במלחמת ששת הימים הוציאו אל הפועל תוכניות שהיו שונות מאלה שתוכננו להן לפני המלחמה

בתוכנית המגננה ולאחר מכן לקחת חלק בכוח שיצלח את תעלת סואץ.⁹ במסגרת הכנותיה לצליחת התעלה התאמנו שתיים מפלוגות הטנקים של גדוד 82 (בפיקודם של אלי גבע ושל מאיר זמיר) להשגת כשירות ייעודית: גרירת גשר הגלילים לתעלה. בפועל, עקב העתקת חטיבה 7 צפונה, קיבל ב-14 באוקטובר ב-6 בערב גדוד 257 מחטיבה 421 פקודה להעביר את גשר הגלילים לתעלת סואץ. הגדוד התאמן בלילה לביצוע המשימה הזאת - בהדרכת אנשי חיל ההנדסה - לאחר יום קרב ארוך ומתיש. למחרת ניסה הגדוד לגרור את גשר הגלילים - ללא הצלחה - עזב את הגשר שניזוק בגרירה והמשיך בלחימה. אחר כך גרר את הגשר גדוד 410 מחטיבה 600. גם הוא נאלץ ללמוד בחופזה ותחת אש כיצד גוררים את הגשר. זו דוגמה לכשל הטמון באימון יחידה אחת בלבד למטלה קריטית עקב שיוכה לתוכנית אופרטיבית מסוימת במקום להכשיר כמה יחידות לאותה המטלה.

אוגדה 146 (בפיקודו של מוסה פלד) הייתה אוגדת עתודה מטכ"לית שיועדה על פי התכנונים האופרטיביים להילחם בחזית הדרום.¹⁰ במלחמה היא הופעלה בדרום רמת הגולן. לרשותה עמדו שתי החטיבות המקוריות שלה (ממוכנת 670 ושריון 205), והיא קיבלה תחת פיקודה עוד שתי חטיבות

לקחה חטיבה 179, וכוחות החטיבה ירדו לסיני ואספו טנקים של חטיבה 7 שנשארו בדרום וטנקים שהיו באילת. ב-8 באוקטובר בצהריים כבר נלחמה החטיבה תחת פיקודה של אוגדה 252. לדברי המח"ט, אי-היכרות עם הגזרה גרמה לבעיות רבות: טנקים שקעו בחול, והצוותים התקשו להתמודד עם כך; התותחנים התקשו להתרגל לאבק הרב ולהוות מטרות בטווחים רחוקים; הכוחות התקשו להתמצא במדבר וכתוצאה מכך היו מקרים של ירי כוחותינו על כוחותינו. כמו כן התקשו הכוחות להסתגל לכך שגודל של תא שטח פלוגתי בצפון הוא כגודל תא שטח מחלקתי בדרום.⁸

על חטיבה 7 כותב אביגדור קהלני כי "חטיבה 7 - וגדוד 77 בתוכה - הייתה מתוכננת למלחמה נגד מצרים. היא נועדה להשתלב



היקף השינויים בתוכניות שהוכנו לקראת מלחמת ששת הימים מצביע באופן ברור על הצורך באימון לכשירויות בסיסיות

המלחמה במסגרת האוגדה האם שלה - 146 (או שהייתה כוח עצמאי).

שלוש מהחטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות: (חטיבה 179 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210; חטיבה 205 הייתה כפופה לאוגדות 146 ו-210; וחטיבה 679 הייתה כפופה לאוגדות 36 ו-210). חטיבה אחת הייתה כפופה לשלוש אוגדות (חטיבה 9 הייתה כפופה לאוגדות 146, 36 ו-210).

מכל אחת משתי אוגדות המילואים שלחנו ברמת הגולן נלקחה חטיבה משוריית אחת. שתי החטיבות שנלקחו לחמו בפיקוד דרום (כמובן במסגרת אוגדה שלא הייתה האוגדה האם שלהן): חטיבה 164, שהייתה כפופה לאוגדה 210, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 252 בגזרה הדרומית בתעלה; חטיבה 217, שהייתה שייכת לאוגדה 146, נלחמה תחת פיקודה של אוגדה 162. בלי להיכנס לניתוח דומה בחזית התעלה, ניתן לציין שבחזית הזאת הוקמו תוך כדי המלחמה אד"הוק ארבע מסגרות על-חטיבתיות ייעודיות: אוגדה 440; כוח מגן/ששון; כוח דוביק; כוח גרנית.

להלן שלוש דוגמאות ליחידות שנלחמו בחזיתות ששונות מאלה שבהן יועדו להילחם על פי התכנונים שמלפני המלחמה: חטיבת השריון 164 יועדה ללחימה ברמת הגולן במסגרת אוגדה 210. את הטנקים שלה

הדוגמאות לשינויים במשימות ובציוותי הכוחות תוך כדי המלחמה הן רבות. להלן יובאו שלוש מהן:

- חטיבה 35 תוכננה לפני המלחמה להיות המרכיב המרכזי במבצע "אור ירוק" - נחיתה בגדה המערבית של תעלת סואץ שנועדה לאגף את המערכים המצריים העיקריים. בהתאם לתוכנית הועברו שניים מגדודי החטיבה בפרוץ המלחמה בהטסה לחופי מפרץ סואץ - שם חברו אליהם כוחות שריון ונחתות של חיל הים. עם התפתחות הלחימה בוטל המבצע, וכוחות הצנחנים (בעיקר גדוד 890) הוכפפו לחטימה תחת אוגדה 162 (קרב החווה הסינית) ואחר כך תחת פיקוד אוגדה 143 להרחבת ראש הגשר צפונה.¹²
 - חטיבה 4, שעל פי התוכנית מלפני המלחמה אמורה הייתה להיות חלק מאוגדה 210, אך לחמה במשך כל המלחמה במסגרת אוגדה 146, כללה ב-8 באוקטובר 1973 גדוד שרמנים אורגני של החטיבה, גדוד צנטוריונים שהיה שייך במקור לחטיבה 205 (האוגדה האם - 146) וגדוד צנטוריונים מילואים שהיה שייך במקור לחטיבה 188 (האוגדה האם במלחמה - 36). החטיבה כללה שלושה גדודי טנקים משלוש אוגדות אם שונות. באותה העת השאירה החטיבה את שני גדודי החרמ"ש האורגניים שלה מאחור כדי שישמשו כוח פיקודי.
 - חטיבת הצנחנים 317 החלה את הלחימה בקרבות ההגנה על רמת הגולן, אחר כך השתתפה בהרכב שני גדודים בהבקעה למובלעת הסורית, בכיבוש תל-שמס ומערכי הגנה מבוצרים אחרים (הגדוד השלישי וגדוד הסיוור נ"ט הועברו לחזית הדרום). בסיום המלחמה הוטסה לכיבוש רכס החרמון הסורי.¹³ זו דוגמה נוספת לצורך בכשירויות לחימה רבות ובסכנה הטמונה בהסתמכות על תוכנית אחת כדי שתשמש בסיס לאימונים. ועוד דוגמה: אוגדה 252, שהחלה את המלחמה עם חטיבות 401, 14 ו-460, התארגנה מחדש במהלך 7-8 באוקטובר וכללה את חטיבה 875, את חטיבה 164 ואת חטיבה 274.¹⁴
- אפשר לומר כי אף שבין מלחמת ששת הימים

למלחמת יום הכיפורים עבר צה"ל מאוגדות משימתיות לאוגדות קבועות, הרי בפועל, הן פעלו במלחמת יום הכיפורים במתכונת של אוגדות משימתיות.

מלחמת לבנון הראשונה

אחרי מלחמת יום הכיפורים המשיך צה"ל להיבנות ולהתאמן לקראת לחימה נגד צבאות קונוונציונליים משוריינים - לפעולה במרחבי סיני ולמשימות של הגנה ושל הבקעה ברמת הגולן. כשעלתה הסבירות למבצע יזום בלבנון, תירגל צה"ל גם לחימה בשטח הררי.

מפקד עוצבת סיני במלחמת לבנון הראשונה, אלוף עמנואל סקל, כתב "על חשיבותן של המסגרות האורגניות ושל התוכניות הפשוטות, על מפקדות מאולתרות ועל שינויי משימה קיצוניים":

"פירוק של מסגרות אורגניות פוגע ביעילות המערכת משום שיחידות חדשות המצטרפות למסגרת קיימת זקוקות לזמן הסתגלות כדי להכיר את הפק"לים ואת רוח המפקד, אף שצה"ל נוהג לאמן את יחידותיו כך שניתן יהיה להעבירן ממסגרת למסגרת באבחת פקודה בקשר.

"אף שמלחמת שלום הגליל הייתה מלחמה יזומה שתוכננה זמן רב מראש, הרבו בה לפרק מסגרות קיימות, ולא לכל הפירוקים האלה הייתה הצדקה של לחץ הנסיבות. כך, למשל, חטיבה 14 הייתה מיועדת לכבוש את ג'בל ביר א-דהר באגף המערבי והשלימה לצורך כך נוהלי קרב ארוכים וממציים. למרות זאת, ובלית ברירה, הוטלה המשימה על חטיבה מאולתרת (חטיבת בה"ד 1) שלא תיכננה את המשימה הזאת ונכנסה אליה באופן חפוז ובתוך שינוי משימה מוחלט. השינוי נבע מכך שחטיבה 14 איחרה להגיע ממחנה סיירים בגלל מחסור במובילי טנקים.

"בתכנון המתחשב יותר באורגניות של היחידות אולי ניתן היה (ומבחינת לוחות הזמנים זה היה אפשרי) להכפיף את חטיבה 7 (שהשתחררה מהגנת הרמה) לאוגדת עמוד האש, ואת חטיבה 14, שאיחרה, לשלוח בעקבות אוגדת סיני".¹⁵

דו"ח של צה"ל¹⁶ שעוסק במעבר חטיבות בין אוגדות מציין בנוגע לחטיבות שהשתתפו במלחמה:

1. מתוך 13 החטיבות שהיו להן אוגדות - אם (שאר החטיבות השתייכו אורגנית

לפיקוד המרחבי ותוכננו לפעול עם אוגדות הפיקוד המרחבי, בפיקוד אחר או לשמש עתודה מטכ"לית), רק 8 חטיבות לחמו כל המלחמה במסגרת אוגדות האם שלהן.

2. 7 חטיבות היו כפופות במהלך המלחמה לשתי אוגדות שונות (שתיים מהן הועברו מאוגדה אחת לאחרת ואחר כך הוחזרו).

3. הוקמו אד-הוק שתי מסגרות על-חטיבתיות ייעודיות (כוח ורדי וכוח פלד).

אוגדת העתודה המטכ"לית 880 בפיקוד תא"ל יום-טוב תמיר הופעלה בלבנון ללא כל תכנון מוקדם לחזית הזאת. לעומת זאת, חטיבה 35 פעלה בהתאם לתכנון מוקדם עם חטיבת השריון שהייתה אמורה לסייע לה, ונראה שהפעולה לפי תכנון מוקדם, שתורגל פעמים רבות עם שותפים מוכרים, תרמה להצלחת החטיבה במלחמה.

מלחמת לבנון השנייה

עם פרוץ הלחימה הוקצו לאוגדה 91 (בפיקודו של גל הירש) כוחות סדירים שלא תיכננו תוכניות מבצעיות במסגרת סד"כ האוגדה - חטיבה 7 וחטיבה 35. גם התוכנית האוגדתית שונתה, ויחידות שהיו כפופות לאוגדה דרך קבע ביצעו משימות שונות מאלה שתוכננו לפני המלחמה. נראה שאי-היכרותו של מח"ט 7 עם מונחים שהיו בשימוש מפקד אוגדה 91 תרמה למשבר האמון בין השניים. מח"ט 35, לעומת זאת, הכיר את מפקד האוגדה לפני המלחמה, אף שלא היה אמור לפעול תחתיו לפי התכנון האופרטיבי. יש לציין את העובדה שבמשך חצי השנה שלפני המלחמה אורגנו חטיבות 188 ו-1 במתכונת של חטיבות רב-חיליות לצורך בחינת התפיסה הזאת. אף שהן נשארו במתכונת הזאת בשגרה ובאימונים, הרי כאשר התחילה המלחמה, פורקו החטיבות הרב-חיליות האלה ואורגנו בצוותי קרב חטיבתיים (צק"חים) חדשים.

מהם הנזקים הצפויים מאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית?

זמן אימון, כמו כל משאב אחר, מצוי במחסור. לאימון-יתר על בסיס תוכנית אופרטיבית ספציפית יש כמה חסרונות - נוסף על האפקטיביות הנמוכה יחסית - כפי

שהוצג קודם לכן.

1. הנזק הראשון הוא איבוד הוורטטיליות של היחידה עקב התמוחות יתר. אם היחידה מתאמנת פעם אחר פעם על ביצועה של תוכנית אחת מסוימת, היא אינה מתאמנת כדי לרכוש כשירויות הנדרשות בזירות אחרות, ולכן באופן עקרוני כשירותה הכוללת דועכת.
2. הנזק השני הוא שחיקת הכשירות לתכנן במהירות - שהיא הכשירות המרכזית של המפקד ושל מפקדתו וכוללת את המרכיבים הבאים: לנתח שטח ואויב, לעשות הערכת מצב ולהגיע לכמה דרכי פעולה חלופיות, להחליט על דרך פעולה נבחרת ולתכנן אותה באופן פרטני. במצב שבו מתורגל שוב ושוב אותו המתווה, הופכת התוכנית למעין תרגולת, וניתוח השטח והאויב הופך פחות משמעותי (בהשוואה לאימון המבוסס על תרחיש חדש). במילים אחרות: במצב כזה מתורגלים רעיונות קיימים במקום רעיונות חדשים, ומצטמצמת באופן טבעי היכולת לאתגר את היחידה בתכנון מלא ומהיר. כשירות אחרת שאינה מתורגלת כמעט אף פעם היא שינוי בציוות הכוחות.
3. הנזק השלישי שנגרם מ"אימון צמוד תוכנית" הוא התקבעות על תוכנית מסוימת ובמקרים רבים גם על ציוות כוחות מסוים - גם כאשר המצב השתנה מהותית ודורש תכנון חדש. דוגמה לכך היא התקבעות של שמואל גונן, אלוף פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, על תוכנית הצליחה "צפניה", שאותה כנראה ניסה להוציא אל הפועל גם כשחל שינוי דרמטי בתמונת המצב, עד כי התוכנית הפכה ללא רלוונטית. דוגמה נוספת היא חטיבה 188 שהייתה מאוד מתורגלת ב"ריצה" אל הרמפות בהתאם לתרגולת שהוכנה לקראת יום קרב עם הסורים. בפרוץ המלחמה פעלו המחלקות והפלוגות לפי התרגולת, בלי להבין שמדובר בתחילת מלחמה. כך קרה גם בסיני: הכוחות מיהרו ליישם את תוכנית "שובך יונים" לתגבור המעוזים - שתורגלה אין-ספור פעמים - אף שבעקבות צליחת הצבא המצרי הייתה הרלוונטיות שלה מוגבלת.
4. דוגמה עדכנית יותר, טכנית כמעט, היא ההתקבעות שלי, בהיותי מח"ט

במלחמת לבנון השנייה, להימצאות שדה מוקשים נגד אדם בלבד מעבר לקו הגבול בגזרת החטיבה. הסיבה להתקבעות: בתוכנית האופרטיבית הופיע שדה מוקשים נגד אדם, והחטיבה תירגלה שוב ושוב מעבר בשדה מוקשים כזה בשנה שלפני המלחמה: באימון של מפקדת האוגדה, בתרגיל של גדוד ההנדסה ובתרגיל האוגדתי. בסופו של דבר פעלה החטיבה כמה קילומטרים ממזרח למרחב שבו תוכננה לפעול לפני המלחמה, אך בגלל הקיבעון לא נבדקה האפשרות שיש במקום שדה מוקשים מעורב - נגד אדם ונגד טנקים - מה שהביא להיפגעות כלים בעת חצייתו.

המודל הנדרש

המודל הנדרש לאימונים צריך להפריד בין היכרות עם התוכנית לשם הבנת הבעיות המבצעיות של זירת הלחימה - היכרות שהיא חשובה ונכונה - לבין אי-מיצוי זמן האימון עקב היצמדות יתר לתוכניות. תוכנית אופרטיבית היא חשובה כי היא משמשת נקודת ייחוס: מהתוכנית האופרטיבית יש להסיק מסקנות עקרוניות (הרלוונטיות לכל החזית או הזירה) בנוגע לסוג האויב, לקרקע, לשיטות הלחימה הרלוונטיות וכד', אך לא בנוגע לתפקיד הספציפי של יחידה מסוימת. העיסוק בתוכנית האופרטיבית צריך להיות מוגבל לתהליך התכנון עצמו, לתרגילים שמוגדרים אופרטיביים ולמשחקי מלחמה. האימונים צריכים להיות מותאמים לכשירויות הנדרשות בזירה ולכשירויות אחרות המוגדרות בסיסיות.



המודל הנדרש לאימונים צריך להפריד בין היכרות עם התוכנית לשם הבנת הבעיות המבצעיות של זירת הלחימה לבין אי-מיצוי זמן האימון עקב היצמדות יתר לתוכניות

ברמת מפקדות החטיבה והאוגדה, שכשירותן המרכזית היא תכנון קרב וניהול, יש לתרגל ככל הניתן תרחישים שונים זה מזה: שונים בכל הנוגע לשטח, לאויב ולציוות הכוחות. העמקת ההיכרות עם תוכנית קיימת צריכה להיעשות באמצעות משחקי מלחמה כדי לא לבזבז הזדמנויות לתרגולו של תהליך התכנון.

ברמת הגדוד ומטה קיים מגוון רחב של כשירויות בסיסיות ומבצעיות שאותן יש לרכוש. אימון לרכישת הכשירויות הבסיסיות הוא תעודת הביטוח הטובה ביותר מפני הפתעות במלחמה. כדי לקשור את הכשירויות הבסיסיות לתרחיש האופרטיבי של היחידה (יש חשיבות רבה לכך שהמתאמן יבין את הצורך באימון ואת הרלוונטיות שלו) צריך לזהות אילו מתוך הכשירויות שנדרשות לביצוע התוכנית האופרטיבית הן בסיסיות ולתרגלן בהקשר הזה. לאחר מכן בסדר העדיפויות יש לתרגל כשירויות בסיסיות אחרות שאינן נכללות בתוכנית האופרטיבית. רק לבסוף יש לתרגל כשירויות שהן ייעודיות לתוכנית.

בשני סוגי האימון הראשונים אסור שהם יהיו מודל של התוכנית האופרטיבית. היחידות הסדירות של צה"ל, שהן למעשה בית ספר להכשרת המילואים, צריכות להתאמן על כלל הכשירויות הבסיסיות והמבצעיות. ביחידות המילואים, שזמן האימונים שלהן קצר יחסית ומקשה מאוד על לימוד כשירויות חדשות, צריך לחזור על ידע שנרכש בסדיר. עשהאל לובוצקי, מ"מ בגדוד 51 של גולני במלחמת לבנון השנייה, כתב בנוגע לאימונים:

"בעבר התאמנו רבות על כיבוש יעד חשוב... התרגולות נראו תמיד מנותקות מהפעילות המבצעית. לחימה בשטח פתוח נתפסה כלחימה הרלוונטית למלחמה, אך לא לקווים בשטחים. הרי בשטחים אנחנו עוסקים בלחימה אורבנית - לש"ב - ולא מסתערים על כיפות. היה קשה לשכנע את החיילים כי האימונים נחוצים גם כבסיס ללחימה בשטחים, אך חשובים לא פחות כשמירה על מוכנות למלחמה. עתה הגיעה העת ליישם את הכשרתנו, לקטוף את פירות האימונים המפרכים".¹⁷

ההיסטוריה של צה"ל מלמדת אותנו שיש שני נושאים שאותם יש לתרגל הרבה יותר מכפי שנהוג לתרגלם כיום:



גשר הגלילים נגרר מתעלת סואץ צפונה לאחר מלחמת יום הכיפורים ◀ רק גדוד אחד (82) אומן לגרור את גשר הגלילים לתעלת סואץ, אך בסופו של דבר הועבר הגדוד לחזית הגולן. התוצאה: היה צורך להכשיר כוחות אחרים - תוך כדי לחימה - לביצוע המשימה הזאת

1. **ציוות הכוחות.** ה"אורגניות" הפכה בצה"ל לערך כמעט מקודש, ומתעלמים מכך שהתעקשות על פעולה במסגרות אורגניות בעיתות שגרה עלולה לפגוע ביחידות שבמקרים רבים ימצאו את עצמן בעת מלחמה נלחמות במסגרות לא אורגניות. יש לשנות את ציוותי הכוחות בין התרגילים ותוך כדי התרגילים כדי להרגיל את הכוחות למציאות, כפי היא משתקפת מההיסטוריה של צה"ל.
 2. **מעבר בין זירות לחימה שונות.** למעבר מזירה לזירה יש משמעויות רבות כמו החלפת מפות ותדרי קשר, שינויי כפיפות ושינוי של שיטות הלחימה. את הנושאים האלה יש לתרגל, שכן - כפי שהוצג במאמר - זה קרה במלחמות ישראל לא מעט.
- סיכום**
- אם התוכנית אינה כל כך רלוונטית במציאות, מדוע חושבים מפקדי צה"ל כי תרגול חוזר ונשנה שלה יעזור להם במלחמה? הסיבה נעוצה כנראה בכמה גורמים: חוסר מודעות להיסטוריה הצבאית של צה"ל בתחום הזה (בעיה שהמאמר הזה מנסה לפתור);
1. **הנתונים לקוחים מספרו של שמעון גולן, מלחמה בשלוש חזיתות,** מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 41-21
 2. עמיעד ברזר, "בניית הכוח המשוויין 1956-1967", בתוך חגי גולן ושאלו שי (עורכים) **נחשונים - 40 שנה למלחמת ששת הימים,** מערכות, תל-אביב, 2007, עמ' 77-103
 3. **שמעון גולן,** עמ' 28-32
 4. מתייתרו מייזל, **המערכה על הגולן, יוני 1967,** מערכות, תל-אביב, עמ' 281-336
5. **שם,** עמ' 376
 6. **שם,** עמ' 377
 7. הנתונים בפסקה הזאת מבוססים על: איתן הבר וזאב שיף, **לקסיקון מלחמת יום הכיפורים,** מערכות, תל-אביב, 2003; **צה"ל בחילו,** **אנציקלופדיה לצבא ולביטחון,** ספריית מעריב, עמ' 157; עמירם אזוב, "עצה מיניסטריאלית" - פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים, 7 באוקטובר, מבלימה להתקפת-נגד", בתוך: חגי גולן ושאלו שי (עורכים), **מלחמה היום - חקרי מלחמת יום הכיפורים,** מערכות, תל-אביב, 2003, עמ' 205-233
 8. שיחה עם תא"ל אברהם ברעם בלטרון ב-17 במאי 2011
 9. אביגדור קהלני, **דרך לוחם,** סטימצקי, 1989, עמ' 153-155
 10. תא"ל אריה שחר, רמ"ט אוגדה 146, במסגרת יום עיון על "ניוד עוצבות בין זירות לחימה", מכון צבי מיתר לחקר לוחמת היבשה, מאי 2011, עמ' 12
 11. **הבר ושיף,** עמ' 26
 12. **הבר ושיף,** עמ' 43-44, 170-171
 13. **הבר ושיף,** עמ' 179
 14. עמירם אזוב, **שם**
 15. עמנואל סקל, "אוגדת סיני במלחמת שלום הגליל", **מערכות** 413, יולי 2007, עמ' 34-35
 16. **כיוון בניית מערך השו"ב בדג הנפרס,** מסמך פנימי בצה"ל, 2000
 17. עשהאל לובוצקי, **מן המדבר והלבנון,** ידיעות אחרונות ספרי חמד, תל-אביב, 2008, עמ' 68